



التراصف الاستراتيجي من منظور إداري
أ.د. منتهى جاسم عبد سوسن
جامعة بغداد /كلية التربية أبن رشد للعلوم الأنسانية

مستخلص:

هدف البحث التعرف على الإطار النظري والفكري لمتغير التراصف الاستراتيجي من خلال الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، واستعراض أبرز النماذج النظرية التي تناولت التراصف الاستراتيجي، وتسلط الضوء على أهمية التراصف الاستراتيجي في تحقيق الانسجام بين الأهداف والعمليات والموارد لدى الإداريين. الكلمات المفتاحية: التراصف الاستراتيجي .

Professor:Muntaha Jasim Aped /University of Baghdad College of Education for Human Sciences Ibn Rushd

Abstract

This study aimed to identify the conceptual and theoretical framework of the variables of strategic alignment and organizational performance through management literature and previous studies, and to review the most prominent theoretical models that addressed the relationship between strategic alignment and organizational performance. It also aimed to highlight the importance of strategic alignment in achieving harmony between goals, resources, and processes in a way that contributes to improving organizational performance among heads of scientific departments from the perspective of faculty members in private college

الفصل الاول

مشكلة البحث

تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر تحديات متزايدة في تحقيق التراصف الاستراتيجي بين رؤيتها وأهدافها وخططها التنفيذية. ويؤدي ضعف التنسيق بين الإدارات وعدم وضوح الأهداف إلى انخفاض كفاءة الأداء المؤسسي. كما يسهم غياب التوافق بين التخطيط والتنفيذ في هدر الموارد وتشتت الجهود. لذا يُعدّ التراصف الاستراتيجي من أبرز التحديات التي تتطلب معالجة فعّالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتبرز مشكلة بشكل خاص لدى رؤساء الأقسام العلمية، الذين يُنظر إليهم كقادة للعمليات الأكاديمية والإدارية داخل الكليات الأهلية مما يجعلهم في موقع استراتيجي للتأثير على مخرجات الأداء التنظيمي وتمكين بيئة الثقافة. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة بحثية ملحوظة في الأدبيات العربية التي تتناول بشكل دقيق التراصف الاستراتيجي، وخصوصاً في الجامعات العراقية. (الموسوي: 2017، 22)

وفي هذا السياق يشير، Kaplan (2006) إلى أن التراصف الاستراتيجي يتمثل في ضعف التوافق بين استراتيجية المنظمة والأداء التنظيمي وهيكلها الإدارية، مما يؤدي إلى صعوبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة. كما أن غياب الانسجام بين أهداف الإدارة العليا وممارسات العاملين يسبب انخفاض الأداء التنظيمي ومقاومة التغيير. لذلك أصبح تحقيق التراصف الاستراتيجي تحدياً أساسياً أمام المؤسسات الساعية إلى تحسين الأداء والاستدامة.

تتمثل الفجوة في ضعف الموازنة بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية والعمليات الإدارية والتنفيذية داخل الأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى تشتت الجهود وانخفاض كفاءة الأداء وصعوبة تحقيق الأهداف المؤسسية بصورة فعّالة، إضافة إلى ضعف التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة (رشيد وجلاب، 2015: 92)

ويتمثل التراصف الاستراتيجي في ضعف التكامل بين الخطط الاستراتيجية والتنفيذ الفعلي داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تباين الجهود الإدارية وصعوبة تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (الطائي، 2016: 67)

أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول أداة حيوية في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، وهي التراصف الاستراتيجي، الذي يُمثل نهجاً متقدماً في تحقيق الانسجام بين الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الثقافة، والموارد في ظل التغيرات



المستمرة في بيئة الأعمال والمنظمات، أصبح من الضروري أن تسعى المنظمات إلى الترافف الاستراتيجي لضمان فعالية تنفيذ الاستراتيجيات.

إن تطبيق الترافف الاستراتيجي يُمكن أن يُسهم في زيادة القدرة التنافسية، ودعم اتخاذ القرار الفعال، وهو ما يُساعد الإدارة العليا على تطوير كفاءة العمليات وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى. كما يُسهم هذا البحث في تقديم توصيات عملية تدعم صنع القرار في تحسين بيئة العمل التنظيمية وتعزيز مواءمة الموارد مع الأهداف الاستراتيجية. كذلك يُعد هذا البحث ذا أهمية لكونه يُسهم في إثراء الأدبيات العلمية حول الترافف الاستراتيجي، ويضع أساساً لدراسات لاحقة تستكشف أثر هذه الآلية في سياقات مؤسسية مختلفة.

وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بالترافف الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي، لما له من دور في مواءمة أهداف الجامعات مع خططها التشغيلية ومواردها البشرية والإدارية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة. كما أن نجاح أي مؤسسة تعليمية يرتبط بمدى فاعلية قيادتها العليا وقدرتها على تحقيق التوافق بين الرؤية الاستراتيجية والأهداف التنفيذية للأقسام المختلفة، وتوظيف الإمكانيات المتاحة بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. (رشيد وجلاب، ٢٠١٥: ١٩)

وتتجلى أهمية في كونه أداة فاعلة تساعد المؤسسات التعليمية على توحيد الجهود والاتجاهات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، من خلال مواءمة الخطط والموارد والعمليات مع الرؤية الاستراتيجية للجامعة، مما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحسين جودة المخرجات التعليمية وزيادة الكفاءة التنظيمية (العاني، 2018: 45)

تحديد المصطلحات:

أولاً: الترافف الاستراتيجي

وردت تعريفات عدة اختارت الباحثة منها:

1. Kaplan & Norton (2006)

الترافف الاستراتيجي هو عملية تحقيق الانسجام بين الاستراتيجية وبقية عناصر المنظمة مثل الهيكل التنظيمي، الموارد، الثقافة، والعمليات، لضمان تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. (Kaplan & Norton, 2006, 45)

2. (Chan et al.2006)

يعرف بأنه القدرة على مواءمة الأهداف الاستراتيجية مع الهيكل التنظيمي والتقنيات والعمليات بحيث تدعم كل هذه العناصر بعضها البعض لتحقيق الأداء الأمثل.

(Chan et al:2006, 318)

3. السويلم (2014)

هو العملية التي تضمن أن جميع عناصر المنظمة الداخلية تعمل بانسجام مع أهدافها واستراتيجياتها، بما يعزز الكفاءة والقدرة التنافسية. (السويلم: 2014، 102)

الفصل الثاني/ الاطار النظري

المبحث الأول: الترافف الاستراتيجي

أولاً: مفهوم الترافف الاستراتيجي:

أشار قاموس المعاني إلى أن أصل كلمة الترافف تعود إلى الفعل (رصف) والذي يقصد به الوقوف في صف واحد، ومن أمثلتها ترافف الناس أي انضم بعضهم إلى بعض الآخر التي تدل على التآزر والترابط والقوة وتقريب وجهات النظر.

وعرف قاموس (Webster) الترافف (Alignment) بأنه الترتيب في خط مستقيم أو هو حالة الاتفاق أو التعاون بين الأفراد أو الجماعات حول قضية أو رؤية مشتركة أو إنه تحديد الموقع الصحيح أو حالة تعديل الأجزاء فيما يتعلق بعضها ببعض الآخر. ويعرف الترافف في مجال الأعمال بأنه الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، بما يتطلب فهم مشترك لأهداف ورسالة المنظمة والتنسيق بين الأهداف والخطط الموضوعة لتنفيذها (عبد الرحيم، ٢٠١٩، ٦١).

ويعد الترافف الاستراتيجي من المتطلبات الأساسية التي تحظى باهتمام كبير من قبل المنظمات ، إذ يشير (Higgins,1994) إلى الترافف على إنه فهم المنظمة لبيئتها الداخلية الذي يضمن لها القدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة وايضاً إلى جانب فهمها للبيئة الخارجية مما يعنى القدرة على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة وأن افضل الطرائق التي لتعزيز الاستجابة للتغيرات البيئية هي التي تسهم بتقوية عناصر



القوة وتعزيزها واستخدامها لاستثمار الفرص المتاحة مع الحد من تأثير التهديدات المحتملة، وقد عرف (1950:2003 Chung&Lewis) التراصف الاستراتيجي على انه خلق منظمة متكاملة تركز فيها كل وظيفة أو وحدة أعمال على القدرة التنافسية لها. فقد عرف التراصف الاستراتيجي بانه مساعدة المنظمة بثلاثة طرق من أجل زيادة العائد على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات المساعدة في تحقيق ميزة تنافسية ، وتوفير التوجيه والمرونة للاستجابة للفرص الجديدة. ومع ذلك ، فإن الفجوة الواضحة بين قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتحقيق الفوائد تبرز خطر استخدام تكنولوجيا المعلومات لبدء استراتيجيات جديدة وتحويل الأعمال. (Raymond&Bergeron:2008:4) وقد عبر عنه (Avison & Wilson, 2004:22) مدى دعم أنشطة تكنولوجيا المعلومات وقدراتها لاستراتيجية العمل .

ثانياً: أهمية التراصف الاستراتيجي:

تعود أهمية التراصف الاستراتيجي وتأثيره إلى عدد من الأعمال التجارية الرئيسية ، مثل اكتساب ميزة تنافسية، وفرض التأثير الإيجابي على الأداء في المنظمة (Tallon,2003: 9). فضلاً عن ذلك تحقيق عوائد عالية على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، والدعم الاستراتيجي في العمل والمساهمة في تحقيق أعلى قيمة في الأعمال، مما يؤدي إلى تحسين الأداء، وإدخال المرونة في الاستجابة للفرص الجديدة (Papp,1995: 2). وأشارت دراسة (Morrison 2014) إلى أن التراصف الاستراتيجي يساعد على التطوير في فهم الواضح للعلاقات بين الاستراتيجيات والعمليات، إذ يسمح استخدام التراصف الإستراتيجي للمؤسسة بالتفكير على أمد دورة حياتها، ويمكنها من تحقيق رؤيتها للمستقبل، ويمكن المنظمات من تحديد عملياتها التي تتسجم وتتناسب مع البيئة في العمل وفقاً لاستراتيجياتها.

وأشار (Jorfi& Najjar,2011:2) أن أهمية التراصف الاستراتيجي يمكن ارجاعها الى الاسباب الآتية:
أ- تسهم المواءمة الاستراتيجية الفاعلة في ضمان توجيه نظم المعلومات (IS) نحو المجالات ذات الأهمية الحاسمة في تحقيق الأداء الناجح للأعمال. فضلاً عن النجاح في ضمان تخطيط المعلومات الاستراتيجية (ISP) بالتزامن مع أنشطة التخطيط في الأعمال (BP) من أجل عمليات IS بما يضمن دعم استراتيجيات العمل بأفضل صورة والمشاركة في انجاز قيمة الأعمال في دراسة أخرى .

ب تعزيز فهم كبار المدراء التنفيذيين حول أهمية IS ، وفي الوقت نفسه تعمل على تطوير وتحسين فهم مدراء نظم المعلومات وفيما يتعلق بأهداف العمل بصرف النظر عن ذلك .
ت تساعد المواءمة الاستراتيجية على تسريع نجاح المنظمة في الحصول على المعلوماتية ووضعها الاستراتيجي بما يضمن الاحتياجات التنافسية للمنظمة على عكس الاتجاهات الحالية التي تمارسها.

ثالثاً: أنواع التراصف الاستراتيجي

تبينت آراء الباحثين في ادبيات الإدارة الاستراتيجية بشأن تحديد أنواع التراصف الاستراتيجي، إذ تشير دراسة (Lilja & Tarland 2016,45) إلى أن هناك نوعين من التراصف الاستراتيجي داخلياً وخارجياً، ويقصد بالتراصف الداخلي مدى الانسجام القرارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي وتصميم عمليات الاعمال ومراجعتها، وتطوير المنتجات والمهارات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة، في حين يرتبط التراصف الخارجي بالبيئة التنافسية للمؤسسات. و(المنصوري والمنصوري ٢٠١٤، ٣٢٦٠) على تقسيم التراصف الاستراتيجي إلى ثلاثة أنواع هي: الداخلي والخارجي والشبكي.

1. **التراصف الداخلي:** هو عملية تحقيق التوافق والانسجام والمواءمة بين الموارد والمهارات والكفاءات والقدرات داخل المؤسسة والمقدرات التي الموجودة المؤسسة ، التي تعد عاملاً مهم في تحقيق التراصف وتكون ذات توجه داخلي، كما يعني هذا التراصف على الانسجام بين الهيكل التنظيمي ونظام الإدارة وثقافة المؤسسة .

2. **التراصف الخارجي:** هذا النوع من التراصف يعتمد على التوجه نحو الخارج، بعد ان يتم تحقيق التراصف الداخلي والحفاظ عليه بين الاستراتيجية وثقافة المؤسسة والهيكل التنظيمي.

3. **التراصف الشبكي:** يحدث هذا النوع من التراصف عندما تفكر المؤسسات في عمليات الشراء والدمج والاستحواذ على مؤسسات أخرى، وله جزئين، الأول التراصف الاستراتيجي لكل من المشتري والبائع، والثاني التراصف المؤسسي الذي يعتمد على دمج العمليات مباشرة بعد عملية الشراء، ويستخدم التراصف الشبكي أيضاً في المؤسسات التي تملك وحدات اعمال استراتيجية تعمل في مختلف البيئات وتقوم بالأعمال ونشاطات مختلفة عن تلك التي تمارسها في البلد الام.

رابعاً : متطلبات تنفيذ التراصف الاستراتيجي في المؤسسات



توجد طرق عديدة لتحقيق الترافف الاستراتيجي، وواحدة من هذه الطرق هي طريقة التدرج من الأعلى إلى الأسفل، او طريقة المنتصف المستوى وحدات الاعمال وتوجد طريقة أخرى يوضح فيها الترافف الاستراتيجي مع بداية العمل المؤسسي، مما يتطلب اختبار لواحدة أو اثنتين من وحدات الأعمال (Kplan&Norton, 2006:1). ويمكن تحديد اهم متطلبات الترافف الاستراتيجي وعلى النحو التالي :

1. ادارة التغيير

عادة ما تواجه اي تقنية جديدة المقاومة نتيجة التغيير الذي سيحدث، وذلك خوفا منه على مصالح العاملين في المؤسسة أو على طبيعة الانماط المتبعة في العمل، وبالتالي سوف يؤدي ذلك الى التغيير إلى تعليم مهارات ومعارف جديدة للعاملين. (عبد الرحيم، 2012، 103)

2. التخطيط الاستراتيجي

ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحالي على أنه مكون من مكونات الإدارة الاستراتيجية وأنه أداة من الأدوات الرئيسية لإدارة المؤسسة . وعرف بأنه نشاط إداري ومؤسسي ويتم استخدامه لتحديد الأولويات ، تركيز الموارد والطاقة ، وتعزيز العمليات ، والتأكد من أن الأفراد وأصحاب العمل الآخرين يعملون على تحقيق الأهداف المشتركة (Kharroub&othman,2019:70).

3. المعايير

ينبغي أن تكون معايير الأداء قابلة للقياس وموضوعية وواقعية ، من أجل تحديث وتطوير أجهزة قياس محددة ، كما يجب تحديد المقاييس العامة المستخدمة لكل عنصر، إذ يشتمل مقياس اداء الفرد العامل على الجودة اي يعني مدى الجودة في العمل ، ومدى دقته النهائية، ومدى فاعليته. إذ تشير الجودة إلى الدقة او الفائدة أو الفاعلية او المظهر (Loeb & Elfers 2008:15)

4. المؤشرات

تم تحديد مؤشرات الأداء الأساسية لأجل الوصول إلى جميع المجالات المؤسسية مثل التكنولوجيا والعمليات ووظائف الدعم الأخرى وذلك من خلال إنشاء طرق عرض تفصيلية للقياسات ، وبالتالي ربط الأهداف الاستراتيجية بالإجراءات على الأداء والمستوى التشغيلي .

خامساً: فوائد الترافف الاستراتيجي

يمكن للترافف الاستراتيجي ان يحمل العديد من الفوائد اهمها : (Henderson&Venkatraman, 1999:3)

1. تركيز الطاقة في الأماكن الملائمة ، وفي الأوقات المناسبة.
2. الغاء أو تقليل التكرار في منطقة العمل.
3. التخلص من الأولويات المتضادة .
4. الإكثار من التنسيق بين أعضاء المجموعة والاشترك والتواصل .
5. تحديد المزايا التنافسية والقدرات للمؤسسة.
6. توفر الهيكل تنظيمي واضح للأفراد العاملين في المؤسسة.
7. تمكين أعضاء الفريق في رسم التخطيط للمستقبل للمؤسسة .
8. دعم القدرة التي تساعد على المناورة في المؤسسة للوصول الى التغيير .

اما (Bryk&Luppescu, 2010:9). فقد حدد مجموعة من الفوائد للترافف الاستراتيجي يمكن حصرها بالاتي

1. ازدياد من معدلات نجاح المؤسسة ، إذ ان المؤسسات التي تحقق الترافف الاستراتيجي تكون هي الأوسع وتحقيق الميزة تنافسية مستدامة.
2. التركيز على خلق قيمة عالية للمؤسسة ، من طريق توفير بعض الفوائد المادية التي تسهم في تحقيق تنمية حقيقية للأعمال والعمل على أبعاد المؤسسة للعمل في المشروعات ذات قيمة منخفضة، وتركيز مواردها على المشاريع ذات القيمة العالية التي تحقق أهدافها في النجاح وتحقق الميزة التنافسية .
3. المساعدة على اتخاذ القرارات بشكل جماعي ، استناداً إلى المعلومات التي يتم تبادلها فيما بين الاعضاء في المؤسسة، وتحقيق التناسق ومزامنة الأنشطة المشتركة لتلبية متطلبات العملاء وتحقيق Vargas& Sacala (2013): المنفعة المتبادلة ، وزيادة الأرباح.



4. يساهم في تحقيق الانغماس الوظيفي للأفراد ، اذ يرغب معظم الأفراد في الاستمتاع بعملهم وظيفتهم ، والشعور أن عملهم ذو معنى و تمكنوا من فهم كيفية ارتباط عملهم باستراتيجية المؤسسة ، جعلهم أكثر ارتياحاً وفاعلية .
5. يتمكن من تحقيق التحكم الذاتي. اي ان الأفراد لديهم رؤية شاملة لعملهم، والتمتع بالثقة لإتخاذ القرارات من تلقاء ذاتهم والتحكم في الأمور التي تدخل في نطاق دور مسؤوليتهم ، بدلاً من انتظار أحداث بما يجب القيام به.
6. يساعد في زيادة مصداقية الأفراد بالقيادة ، وذلك من خلال الالتزام القيادة في تنفيذ الوعود احترام الافو العاملين، والعمل على تحسين الفاعلية والتسليم والكفاءة.
7. يساهم في تحقيق ثقافة ديناميكية تغذي ثقافة المؤسسة بالمجالات والطاقة الإيجابية، وتنقل هذه الرسالة وتنتشرها في جميع المستويات الادارية.

(Ciullo& Lane, 2016:6)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

(الدراسات العربية المتعلقة بالتراصف الاستراتيجي)

عنوان الدراسة

العبادي واخرون (2016)

(التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح المنظمي بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني جامعة الكوفة.)

نوع الدراسة :بحث منشور في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية.

هدف الدراسة :العمل على تعزيز ودعم سلوكيات التراصف الاستراتيجي من طريق تفعيل الاتصالات واعتماد مبدأ الشركة في قرارات العمل، واقامة الدورات والندوات التدريب العاملين على الالتزام بقواعد واهداف المؤسسة. **منهج الدراسة:** وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة من وتكون مجتمع وعينة الدراسة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني (٤٠) موظف.

الوسائل الاحصائية: استخدم الباحث الوسائل الاحصائية الاتية (الانحراف المعياري المتوسط الحسابي معامل ارتباط بيرسون معامل الفايرونباخ الاختبار التائي لعينة واحدة ، والاختبار الثاني لعينتين مستقلتين)

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

يوفر التراصف الاستراتيجي بيئة عمل يسودها الطمئنية والراحة للعاملين وبالتالي تنعكس على الاداء التنظيمي.

الفصل الثالث

نظريات الدراسة

تعد نظريات الدراسة مرجع قوي ومهم في الدراسات الاجتماعية والإدارية، والتي تمثل تفسير علمي ودقيق لحقائق فعلية من خلال دعمها بنماذج مفهومة ، وكما تساعد نظريات الدراسة على تلخيص المعلومات والتنبؤ بالحقائق. وفي هذا البحث سنتطرق إلى إلى أربعة نظريات، وذلك لارتباطها مباشرة بفكرة هذه الدراسة وعلى النحو التالي:

أولاً: نظرية الاعتماد على الموارد

تعد نظرية الاعتماد على الموارد من الأطر الملائمة في لتفسير العلاقة بين التراصف الاستراتيجي والأداء التنظيمي، وتمثل الأساس في تفسير قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها . ومن الناحية النظرية، يمكن أن تكون الكفاءات الابتكارية أساساً مهماً للميزة التنافسية (Arshad et al., 2015:8). ودعت هذه النظرية أن المؤسسات تمتلك موارد نادرة وقيمة يسهم في تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن أن تؤدي إلى أداء متفوق طويل الأمد، ومن ثم يمكن تصور التراصف الاستراتيجي على أنه شكل من أشكال الموارد غير الملموسة الموجودة في داخل المؤسسة، وقد يكون محرك القيمة في تحقيق الميزة التنافسية.(Ahmad et al.,2015,93)

ثانياً: النظرية الموقفية

ظهرت النظرية الموقفية في سبعينيات القرن العشرين وكان من ابرز روادها (فريد ادورد فيدلر) وتبنت اتجاهها إدارياً حديثاً قائم على مبدأ أساسي يتمثل بعدم وجود نظرية ادارية واحدة تصلح للتطبيق في كل مكان وزمان وموقف، وان النظريات الادارية لكي تكون ناجحة يجب ان تطبق وفق البيئة التي تلائمها. وبحسب وجهة نظر المنظرين فان المتغيرات التكنولوجية والبيئية والقيم الاجتماعية والنتائج المطلوبة تحقيقها هي التي تلعب دور هاماً في استخدام هذه



النظرية او تلك، فلقد أثبت الواقع بعدم وجود شيء اسمه "الطريقة المثلى للعمل" انما يوجد شيء اسمه " الطريقة الملائمة لكل بيئة عمل" جاب الله، 2020 (93) إذ تستند النظرية الموقفية على أن المؤسسات ستكون أكثر فاعلية عندما يتم تحقيق التوافق بين عواملها السياقية أو حالات الطوارئ البيئية والإدارة والموارد واستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي لذلك يعتمد أدائها على مدى توافق الاستراتيجية التي تسعى لتصميمها التنظيمي الملائم لها (Tingbani et al., 2020:177 .

ثالثاً: نظرية الإدارة بالأهداف

تعود جذور هذه النظرية عام 1964 في كتاب الإدارة بالأهداف لبيتر داركر، حيث قدم فيها مرحلة حديثة في علم التنظيم الإداري، بالشكل الذي جعل البعض يطلقون عليه لقب "الاب الروحي للإدارة". لقد أوضح بيتر داركر في نظريته أن تقوم كل مؤسسة بوضع أهداف عامة لها بالشكل الذي يمكنها من صياغة استراتيجياتها على مدى طويل الأمد. ويجب ان تتصف هذه الاهداف بالوضوح وامكانية ترجمتها الى أنشطة ووظائف يمكن تنفيذها على ارض الواقع عبر تبني مجموعة من الآليات والطرق اللازمة لمساعدة المؤسسة على إدامة وإيجاد نظام قوي استراتيجي يضبط النشاط والعمل ويتحكم فيها على مختلف المستويات التنظيمية ويساعد على تلافي التضارب بين مختلف أهداف المؤسسة واستراتيجياتها (ماهر 2017 (133).

رابعاً: نظرية التركيز الاستراتيجي

تعد نظرية التركيز الاستراتيجي إطار مناسب لفهم الترافص الاستراتيجي والأداء التنظيمي والتركيز الاستراتيجي يؤثر على كيفية تقييم المدراء للخيارات الاستراتيجية لمؤسساتهم، وتركز هذه النظرية على الاختلافات الأفراد العاملين في سبب التحفيز والاستراتيجية المحددة، إذ أظهرت الدراسات أن التركيز الاستراتيجي يرتبط بشكل كبير مع الموقف من أجل التغيير المستوى في الأداء وسرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي، والتي تعد من الضروريات للترافص الاستراتيجي داخل المؤسسة (Hu.et, 2018:3)

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات

1. الترافص الاستراتيجي وسيلة فاعلة وهو يشمل انواع متعددة فقد يكون على سبيل المثال لا الحصر بين استراتيجيات المؤسسة وثقافتها أو مع تكنولوجيا المعلومات فيها او مع تصميمها.
2. يعتمد الترافص الاستراتيجي على عوامل خارجية عن الذات مثل الموارد المعلوماتية والمالية والمادية ، وعلى عناصر داخلية لذات الموظف.
3. يُعدّ الأداء التنظيمي من المؤشرات الرئيسية التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويزداد مستوى هذا الأداء كلما تحقق الانسجام والتوافق بين التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وعملياتها وأنشطتها المختلفة.

التوصيات

1. من اجل نجاح الترافص الاستراتيجي لابد من الاعتماد بدرجة كبيرة على قيادة فاعلة وعادلة وصادقة .
2. لتعزيز الترافص الاستراتيجي لابد من العناية بأسس الاستقطاب والاختيار في المؤسسة والحرص على اختيار افراد تتطابق قيمهم التي يؤمنون بها مع قيم المؤسسة.

المقترحات

1. الترافص الاستراتيجي وعلاقته بالأبداع الإداري لدى عمداء جامعات محافظة بغداد الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.

المصادر العربية

1. السويلم، عبد الله. (2014). الإدارة الاستراتيجية للمنظمات: نظريات وتطبيقات. الرياض: دار الفكر العربي.
2. الزبيدي، أحمد محمد. (2016). الإدارة التعليمية في الكليات الأهلية. بغداد: دار المعرفة للنشر والتوزيع
3. قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم (40) لسنة 1988، المنشور في الوقائع العراقية،
4. عبد الرحيم، محمد (2014) " التغيير والإبداع الإداري في المنظمات الحكومية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية تجارب ورؤى مستقبلية، دور الخرائط الاستراتيجية في تحقيق الترافص وبناء نموذج العمل



المؤسسي المؤتمر الثالث لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، قطر.

5. عبد الرحيم عبد الرحيم محمد (2019) ، الخرائط الاستراتيجية كمدخل لتحقيق التراصف وقياس الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية (رؤية مقترحة)، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٣٩)، العدد (٢).
6. الدحلة ، فيصل عبد الرؤوف (٢٠٠١) : تكنولوجيا الاداء البشري المفهوم واساليب القياس والنماذج ، عمان ، المكتبة الوطنية .
7. عبد السيد ، غازي عبد زيد كريم (٢٠١٥) : دور انظمة عمل الاداء العالي في الاداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط المرونة الموارد البشرية – دراسة تحليلية لاراء عينة من موظفي دوائر.
8. حسين حريم إدارة المنظمات(٢٠١٣) منظور كلي دار حامد للنشر والتوزيع.
9. موسى خليل الإدارة المعاصرة العبادي والوظائف والممارسة(٢٠٠٥)، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت .

المصادر الاجنبية

1. Chan, Y. E., Huff, S. L., Barclay, D. W., & Copeland, G. (2006). Business Strategic Alignment: A Review and Research Agenda. *Journal of Information Technology*, 21(4), 315–336
2. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
3. South-Western College publishing, 5th ed.
4. Higgins, James M., (1994). "The Management Challenge", 2nd Ed., Macmillan Pub. Co., New York .
5. 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
6. R (1995), "Determinants Strategically Aligned Organizations: A Multi industry, Multi-perspective Analysis", (Dissertation) Business Administration, Hoboken, NJ: Stevens Institute of Technology
8. Papp
7. Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (2006), "Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies", Harvard business School Press, Boston, Massachusetts.
8. Rosemann M and vom Brocke J. (2014) "The six core elements of business process management", *Handbook on Business Process Management*, vol.1, 2nd edn. Springer
9. Almohamadi, Saad Ali., (2011), "The Relation between Strategic Choice and Organizational Structure and Their Impact on Organizational Effectiveness, Exploration, Study of sample Suggestions from Managers in Some Iraqi State Industrial Companies", Doctoral dissertation, St Clements International University, UK
10. Henderson, J. C., & Venkatraman, H. (1999)" Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations", *IBM systems journal*, 38(2.3), 472-484.
11. Ciullo, S., Ortiz, M. B., Al Otaiba, S., & Lane, K. L. (2016). "Advanced reading comprehension expectations in secondary school: Considerations for students with emotional or behavior disorders". *Journal of disability policy studies*, 27(1), 54-64.
12. Bryk, A. S., Sebring, P. B., Allensworth, E., Easton, J. Q., & Luppescu, S. (2010) "Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago" University of Chicago Press.