



التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي

بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني/جامعة الكوفة

د. عامر عبد كريم الذبحاوي

م.د. ماجد جبار غزاي

أ.م.د. هاشم فوزي العبادي

كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة

الكلية التقنية الإدارية

كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة

المستخلص

يعدُّ موضوع التراصف الاستراتيجي من الموضوعات الهامة في الفكر الإستراتيجي لمنظمات الأعمال والذي من خلاله تستطيع المنظمات أن تكون لها القدرة على تحقيق اهدافها الإستراتيجية من خلال أداء التراصف الاستراتيجي الشامل الذي يضمن أن أقسام المنظمة وموظفيها يعملون معاً لتحقيق اهداف الشركة المعلنة.

يتمثل التراصف الاستراتيجي في بث روح الاتفاق والاتساق والمودة بين زملاء العمل من جهة، والعمل في تناسخ للتواصل مع الزبائن والشركاء والزملاء واللجان المسؤولة عن تنظيم العمل من جهة أخرى، وان عملية تحقيق التراصف في كافة المجالات ومنها بيئة العمل يسهم في القضاء على مشكلات العمل وجعل أوقات العمل أكثر مرحاً والشعور بالراحة، فضلاً عن إيجاد أجواء عمل هادئة ومستقرة وانطباعات دائمة، ومشاعر مبهجة، وعلى العكس من ذلك، فان عدم وجود التراصف الاستراتيجي فانه يؤثر على بيئة العمل ويتسبب في الخبرات السلبية التي يصاحبها انطباعات ومشاعر ضد تطور وتحقيق أهداف المنظمة.

لذا تم التطرق في بحثنا هذا إلى المتغير المستقل وهو التراصف الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنى التحتية، المهارات)، والنجاح التنظيمي بأبعاده الخمسة (الموارد، الهيكل، الإدارة، العملية، إدارة المعرفة)، حيث تم تطبيق هذا البحث على عينة من الموظفين في (كلية التخطيط العمراني/جامعة الكوفة) إذ أراد البحث التأكيد على إن التراصف الإستراتيجي لا يمكن تحقيقه من خلال علاقات الصداقة بين المنظمات أو بين الموظفين فيها، وإنما من خلال الأسس الثقافية لاستراتيجيات المنظمة الخارجية وقواعدها في العمل داخلياً، وان الاهتمام بهذا الموضوع حقيقة موضوعية تؤهل للعلاقات الودية دولياً حيث إن التراصف الاستراتيجي يعد من الخطوات الفعلية التي تخطو بها المنظمات في مجراها الطبيعي للقضاء على الضعف في التعاملات الداخلية والخارجية لبيئة العمل، والعمل على معالجة الضعف فيها ومواجهة كل التناقضات والمشاكل التي قد تقوم في بيئة العمل والقدرة على تعزيز وحماية التنمية المستدامة والقدرة على استغلال الموارد المتاحة ضمن خطط مستمرة ومحمية استراتيجياً مدعومة بتوحيد الرؤى لدى قادة المنظمة في أجواء عمل مبنية على الثقة المتبادلة والمساواة والتعاون والتنسيق واحترام الرأي الآخر والسعي إلى التنمية المشتركة التي تشكل بمجموعها الروح التي يدعو إليها التراصف الاستراتيجي الذي يساعد على النجاح والاستقرار والتطور لكي تتمكن الإدارة التنظيمية من مواكبة التغير السريع الحاصل في بيئة العمل التنافسي اليوم وتستطيع تحقيق الأهداف التنظيمية التي من شأنها أن تعمل على تحقيق الميزة التنافسية.

وعليه، فلا بد أن تكون هناك إدارة تنظيمية واعية، تقوم عليها إدارة عليا تعمل على إيصال الأفكار البناءة والمبدعة بالشكل الذي يسهم بشكل فعال في تحقيق ما يصبو إليه العامل في بيئة عمله من خلال قوة ونباهة الإدارة العليا ودورها لتحقيق النجاح التنظيمي، وتوصل البحث إلى أهم استنتاج هو إن التراصف الاستراتيجي والتوافق في بيئة العمل يعبر عن مبدأ المتعة الذي يجعل من العاملين يشعرون بالراحة ويؤدون الأعمال المناطة بهم بانسيابية عالية وبالتالي ينعكس على قوة الأداء في العمل.



The subject of the strategic alignment of important strategic thinking to business organizations and topics through which organizations can have the ability to achieve its strategic goals through the performance of the overall strategic alignment that ensures that the organization departments and employees working together to achieve the goals of the company stated.

The strategic alignment in spreading the spirit of the agreement, consistency and affection between co-workers on the one hand, and work in harmony to connect with customers, partners and colleagues and committees responsible for organizing the work of the other, and that the process of achieving the lineup in all fields, including the work environment contributes to the elimination of labor problems and make Times work more fun and feeling comfortable, as well as find him working environment calm and stable and lasting impressions, feelings exhilarating, and on the contrary, the lack of strategic alignment, it affects the work environment and causing negative experiences accompanied by impressions and feelings against the development and achieving the organization's goals.

So was addressed in our research this to the independent variable, a strategic alignment of the five dimensions (communications, governance, partnership, infrastructure, skills), and organizational success of the five dimensions (resources, structure, management, process, knowledge management), where the application of this research a sample of staff (Faculty of Urban planning / University of Kufa) Find it wanted to emphasize that the strategic alignment can not be achieved through the friendship between organizations or between employees in relations, ut through cultural foundations for strategies foreign organization and norms in working internally, and that the interest in this subject an objective fact qualify friendly relations internationally as the strategic lineup is one of the actual steps that tread the organizations in the normal course to eliminate the weaknesses of insider and external work environment, and work on address weaknesses and confront all the contradictions and problems that may in the work environment and the ability to promote and protect the sustainable development And the ability to exploit the available resources within the ongoing plans and protected strategically supported unification visions of the organization's leaders in the working environment based on mutual benefit, equality and cooperation, coordination and respect for the opinions of others and to seek common development, which make up the spirit advocated by the strategic alignment, which helps to success, stability and development in order to be able to trust organizational management to keep abreast of the rapid pace of change in the competitive business environment today and can achieve organizational goals that will work to achieve competitive advantage.

Therefore, there must be an organizational management and conscious, upon which senior management is working to deliver constructive and creative ideas manner that effectively contribute to achieving the aspirations of the worker in his work environment through the strength and smartness senior management and its role to achieve organizational success, the research found the most important the conclusion is that the strategic alignment and harmony in the work environment expresses the pleasure principle that makes employees feel comfortable and perform work assigned to them seamlessly high and therefore reflected in the performance of the labor force.



المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

أولاً : مشكلة وتساؤلات البحث :

إن تحقيق الترافف الاستراتيجي في بيئة العمل الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال من المقومات والجوانب الهامة لنجاح أي منظمة، وان الإسراع من عجلة الترافف مكون حيوي في المنظمات لتأسيس صلات دائمة على المستوى الداخلي والخارجي بدونها من المرجح أن تعاني المنظمات من المشاكل والتوتر وعدم القدرة على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المستمرة، وان عدم وجود بيئة عمل منسجمة فإنها تنتج عنها العلاقات المضطربة والصلات المخيبة للأمال وعدم القدرة على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات وبالتالي تؤدي إلى الانهيار أو الانعزال، وان تحقيق الترافف بشكل استراتيجي يسهم في تحقيق استقرار بيئة العمل التنظيمي مما ينعكس ذلك على مدى قدرة هذه المنظمات من التفوق في الأداء والكفاءة وفعالية الإنتاج، مما يؤدي لنجاح هذه المنظمة، حيث تضم بيئة العمل جوانب ومعايير متعددة تطبق فيها مبادئ الترافف الاستراتيجي والذي تتمثل في أسلوب الإدارة وممارساتها وقدرتها على تطوير الاتصالات والالتزام بمعايير وقواعد العمل وتحقيق مبدأ الشراكة في تبادل المهارات والخبرات والاعتماد على العاملين من ذوي المهارات المتميزة والموهوبة، وتوافر البنى التحتية المتطورة على المستوى المعماري والهندسي وعلى مدى توافر المعدات والآلات الحديثة والمتطورة التي تسهم في تحقيق التميز والإبداع وبالتالي ما ينعكس على مستوى النجاح التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من ضمن بيئة عمل تتميز بالحركية والتطور السريع . شمل بحثنا متغيرين المستقل وهو الترافف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنى التحتية، المهارات)، والمتغير المعتمد النجاح التنظيمي بأبعاده (الموارد، الهيكل، الإدارة، العملية، إدارة المعرفة) لذا تكمن مشكلتنا في الآتي: (كلما استطاعت الإدارة العليا أو المدير من تحقيق الترافف الاستراتيجي داخليا وخارجيا في بيئة العمل التنظيمي كلما ساهم ذلك في تحقيق النجاح التنظيمي)، واستناداً إلى المشكلة في أعلاه انبثقت العديد من التساؤلات وهي:

- 1) كيف يمكن لعينة الدراسة أن تحقق الترافف الإستراتيجي؟.
- 2) ما طبيعة ومستوى أهمية النجاح التنظيمي للمنظمة المبحوثة؟.
- 3) ما هو دور الترافف الإستراتيجي في تحقيق متطلبات النجاح التنظيمي من قبل المنظمات؟.
- 4) ما مستوى موائمة أبعاد الترافف الإستراتيجي مع النجاح التنظيمي بما يسهم في تحديد هذه الأبعاد لكل منظمة؟.

ثانياً : أهمية البحث

يعد موضوع الترافف الاستراتيجي من المواضيع التي من الممكن أن تؤثر على أداء المنظمة حيث إن تحقيق الترافف الاستراتيجي على المستوى الداخلي (بين زملاء العمل) والخارجي (بين المنظمات المنافسة) في المنظمة يساهم وبشكل كبير في تحسين بيئة العمل، إذ إن للترافف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنى التحتية، المهارات أثر على العاملين والمنظمة، فعندما يجد الموظف في المنظمة بيئة عمل فيها معايير للاهتمام بالاتصالات التنظيمية والإدارية والتي تتمثل بتلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين



والعاملين بالإدارة، وحوكمة المنظمات من المواضيع الهامة لضمان المساءلة من بعض الأفراد في المنظمة من خلال الآليات التي تحاول تقليل أو القضاء على المشكلة الرئيسية للعامل أو في بيئة العمل لتحقيق الكفاءة الاقتصادية، مع التركيز قوي على رفاهية المساهمين بشكل جيد فذلك سوف يشعروهم بالانتماء لهذه المنظمة، وأهمية الشراكة في تحقيق الترافف الاستراتيجي كونها تتمثل في كل أشكال التعاون ما بين المنظمات لمدة معينة تهدف إلى تقوية فعالية المتعاملين من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، فالشراكة بهذا الشكل تساعد على بقاء المنظمة تحافظ على استقلاليتها من حيث الأهداف والمصالح الخاصة وتقيم علاقات مشاركة لتحقيق بعض الأهداف المشتركة، وللبنى التحتية مهمة في تقوية وتعزيز بيئة الترافف الاستراتيجي من خلال تقوية الهياكل المنظمة اللازمة لتشغيل الموظفين أو المشاريع والمرافق اللازمة لكي تعمل المنظمة ضمن مجموعة من العناصر الهيكلية المترابطة التي توفر إطار عمل يدعم الهيكل الكلي للتطوير، لهذا فإن تنمية مهارات العاملين ضمن مجال بيئة الترافف الاستراتيجي أضحت اليوم مطلباً إدارياً هاماً ليتمكن القائمين على هذه الإدارة بأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية لتحقيق الإنتاجية العالية والجودة في الأداء، وأن كل هذه العوامل الرئيسية في تحقيق بيئة الترافف الاستراتيجي لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمنظمة وتحقيق النجاح التنظيمي، لذا يمكن تحديد أهمية البحث بالاتي:

1. العمل على وضع الخطط والاستراتيجيات المتعددة التي من شأنها الإسهام في أن تمتد سلوكيات الترافف الاستراتيجي الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الناجحة.
2. توضيح أهم الأساليب التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمات والتي من شأنها القيام بالأدوار الأساسية للترافف الاستراتيجي التي تتبع من سلوك المهارات والخبرات ومبدأ الشركة يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.
3. تتبع أهمية هذا البحث من سلوكيات النجاح التنظيمي التي يمكن أن تحققها المنظمة من خلال اعتمادها على مكونات ومعايير الترافف الاستراتيجي بحيث تسمح بتوجيه كل ما من شأنه أن يحقق الميزة التنافسية المستدامة.
4. التعرف على جميع الظروف المحيطة بمتغير الترافف الاستراتيجي والتي تزيد من مستوى الحماس في الأداء للقضاء على العمل الروتيني.

ثالثاً : أهداف البحث

استرشاداً بمحتوى مشكلة البحث وتساؤلاته وتفاعماً مع الاهتمامات التي أظهرتها الأدبيات لتأثير أبعاد الترافف الاستراتيجي ودورها في تحقيق النجاح التنظيمي، لذا يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

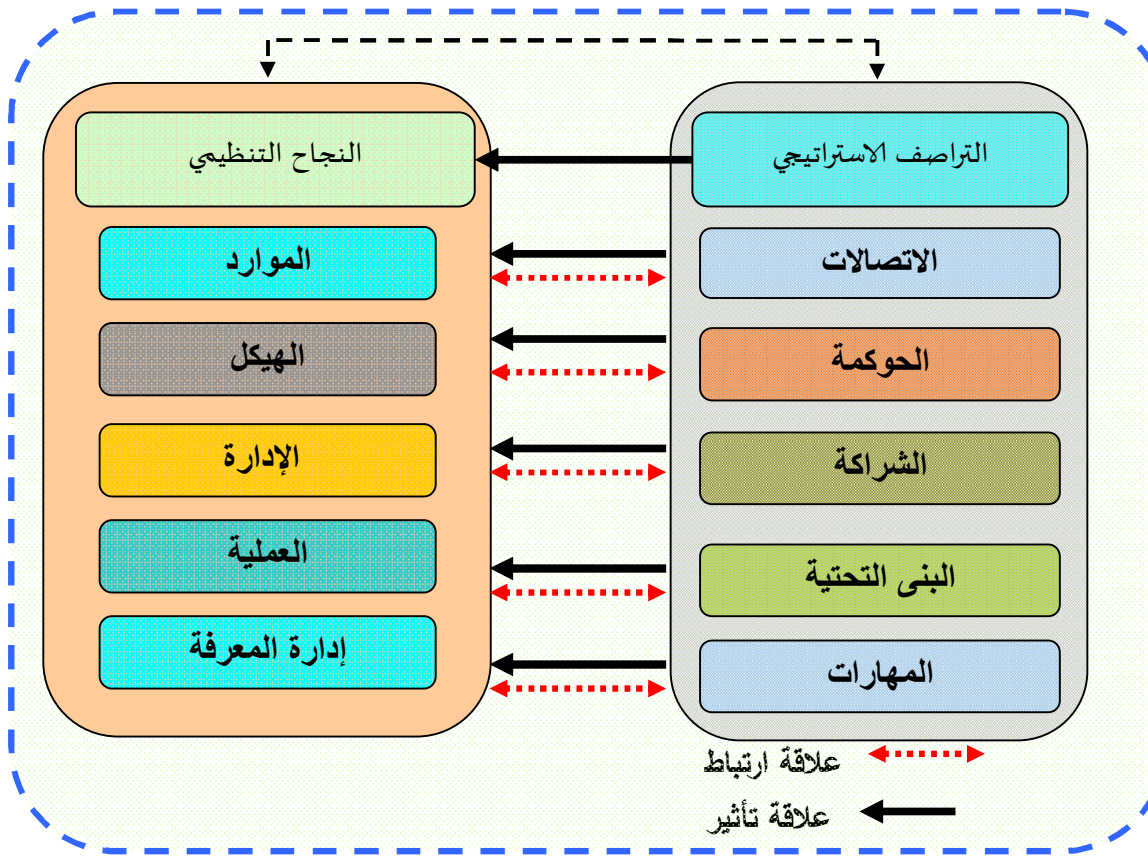
1. العمل على تعزيز ودعم سلوكيات الترافف الاستراتيجي، من خلال تفعيل الاتصالات واعتماد مبدأ الشراكة في قرارات العمل، وإقامة الندوات والدورات لتدريب العاملين على الالتزام بقواعد وأهداف المنظمة، وكذلك العمل على تعزيز المهارات والخبرات في بيئة العمل بالشكل الذي يسهم في تعزيز معايير النجاح التنظيمي.
2. العمل على تشجيع ممارسة سلوك الترافف الاستراتيجي للعاملين، من خلال وضع الأنظمة والتعليمات اللازمة لمكافأة الجهود العفوية والتطوعية وتنمية الإبداع والتميز وتعزيز النجاح المنظمي.



3. العمل على اعتبار سلوك الترافف الاستراتيجي أحد المعايير الهامة في تحقيق النجاح التنظيمي .
4. توضيح أهم أبعاد النجاح التنظيمي التي لا بد أن يكون لها الدور الهام في تعزيز ودعم ممارسات وسلوكيات الترافف الاستراتيجي في بيئة العمل.
5. أن تعمل الإدارة العليا في منظمات الأعمال الإنتاجية بوضع آليات من شأنها القضاء على كل الممارسات التي تفقد الثقة بين الرئيس والمرؤوس، وتحقق الترافف بين العاملين بالشكل الذي يسهم في زيادة الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق النجاح بشكل مستدام.

رابعاً : مخطط البحث

تم تصميم المخطط الفرضي للبحث على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية، حيث يقدم المخطط صورة معبرة عن فكرة البحث، واستناداً إلى أهمية وأهداف البحث سيتم صياغة مجموعة من الفرضيات وهي كما موضحة في المخطط الفرضي في أدناه.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً : فرضيات البحث

صيغت فرضيات البحث في ضوء نموذج البحث الفرضي وسيتم اختبارها عن طريق علاقات الارتباط والأثر لإثبات صحتها من خلالها.

الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الترافف الاستراتيجي والنجاح التنظيمي وتتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:



- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الاتصالات والنجاح التنظيمي بأبعاده مجتمعة.
ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الحوكمة والنجاح التنظيمي بأبعاده مجتمعة.
ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الشراكة والنجاح التنظيمي بأبعاده مجتمعة.
د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين البنى التحتية والنجاح التنظيمي بأبعاده مجتمعة.
هـ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المهارات والنجاح التنظيمي بأبعاده مجتمعة.
الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الترافف الاستراتيجي والنجاح التنظيمي على المستوى الكلي وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاتصالات والنجاح التنظيمي على المستوى الكلي.
ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوكمة والنجاح التنظيمي على المستوى الكلي.
ج- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الشراكة والنجاح التنظيمي على المستوى الكلي.
د- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين البنى التحتية والنجاح التنظيمي على المستوى الكلي.
هـ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المهارات والنجاح التنظيمي على المستوى الكلي.

سادساً : مجتمع وعينة البحث :

إن التعريف بمجتمع وعينة البحث وتبيان خصائصه ضرورة أساسية يركز عليها البحث ميدانياً، خاصة إذا ما علمنا إن طبيعة التوافق بين خصائص كل منها يتيح إمكانية تعميم نتائج البحث في العينة على باقي مفردات المجتمع الذي سحبت منه، حيث تم تطبيق موضوع بحثنا في منظمات الخدمات التعليمية، وبالتحديد على عينة من الموظفين العاملين في كلية التخطيط العمراني/جامعة الكوفة والبالغ عددهم (40) فرداً.

سابعاً : حدود البحث

تقف الحدود المفاهيمية لهذا البحث عند تحليل العلاقة والأثر بين المتغير المستقل الترافف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنى التحتية، المهارات)، والنجاح التنظيمي بأبعاده (الموارد، الهيكل، الإدارة، العملية، إدارة المعرفة)، وإن حصر حدود البحث ضمن نطاقات واضحة المعالم ضرورة أساسية لأية دراسة أكاديمية ضمن اختصاص علمي معين، وبذلك أصبح لزاماً تشخيص الحدود الخاصة بالحدود البشرية ، المكانية والزمانية المناسبة للبحث الحالي، وعلى النحو الآتي:

1. الحدود المكانية Place Bounders

تم اختيار احد أهم منظمات الاعمال التي تقدم الخدمات التعليمية وهم العاملين من الموظفين في كلية التخطيط العمراني/جامعة الكوفة بوصفها الحدود المكانية للبحث، وقد تم اختيارها لاسباب تتعلق بطبيعة متغيرات البحث.

2. الحدود البشرية Human Bounders

وفقاً لمتغيرات البحث فقد تمّ اعتماد الفئات ذات التأثير المباشر في تحقيق الترافف في بيئة العمل التنظيمي الداخلي والخارجي في تعامل الكلية مع الكليات الأخرى، من خلال عينة قصدية بلغت (40) فرداً من الموظفين في كلية التخطيط العمراني/جامعة الكوفة.



ثامناً : اختبار أداة البحث:

(1) الصدق الظاهري :

من اجل التعرف على قدرة استمارة الاستبيان المعدة لهذا البحث على قياس متغيرات البحث واختبارا لمدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، قام الباحثان بعرض استمارة الاستبيان في صورتها الأولية على عدد من الخبراء والمحكمين (الملحق 1)، وطلبو منهم إبداء الملاحظات والآراء حول مدى ملائمة الفقرات للأبعاد التي تمثلها ومدى وضوح ودقة هذه الفقرات وتعديل وإضافة أو حذف الفقرات الجديدة من وجهة نظرهم، وتم الأخذ بنظر الاعتبار هذه التعديلات لتصبح الاستبانة حسب ما موضح في الملحق (2). وأعتبر الباحثان حصول الفقرة على نسبة (80%) من الخبراء عليها فقرة صالحة، ومن خلال الملاحظات ثم إجراء التعديلات والإضافات.

(2) ثبات المقياس:

إن الثبات يشير إلى قدرة الاستمارة في الحصول على نفس النتائج فيما لو تم إعادة وتكرار البحث في ظروف مشابهة وباستخدام نفس الأداة وعلى نفس العينة، وقد تم التأكد من الثبات من خلال معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي عبر معامل الفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*) وكما موضح في الجدول (1) والذي تشير نتائجه إلى أن معامل كرونباخ الفا لجميع فقرات المقياس كان أعلى من الحد الأدنى المقبول، وهذا يدل على توافر الاتساق الداخلي بين الفقرات.

الجدول (1) قيمة معاملات الثبات لمحاور الاستبانة

| المحاور | الابعاد | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|---------------------------------|---------------|-------------|--------------|
| | الاتصالات | 20 | 0.688 |
| | الحوكمة | 5 | 0.734 |
| | الشراكة | 5 | 0.647 |
| | البنى التحتية | 5 | 0.819 |
| | المهارات | 5 | 0.737 |
| محور الترافف الاستراتيجي | | | |
| | الموارد | 3 | 0.946 |
| | الهيكل | 3 | 0.670 |
| | الادارة | 3 | 0.870 |
| | العملية | 3 | 0.700 |
| | ادارة المعرفة | 3 | 0.724 |
| | | 15 | 0.842 |
| محور النجاح التنظيمي | | | |
| | | 15 | 0.963 |
| جميع المحاور | | | 0.910 |

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب

(3) معدل الاستجابة:

تم جمع البيانات في الميدان المبحوث ضمن كلية التخطيط العمراني، حيث تم توزيع (50) استمارة، تمكن الباحثان من تجميع (44) استمارة استبيان من مجموع الاستمارات الموزعة وكان عدد الاستمارات



التي لم تسترد (6) وهنا بلغت بنسبة الاسترداد (88%)، وكان عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الاحصائي (40) استمارة.

الجدول (2) معدل استجابة العينة

| عدد المستجيبين | البيان | |
|----------------|-----------------------------------|---|
| 50 | مجموع الاستثمارات الموزعة | 1 |
| 44 | مجموع الاستثمارات المسترجعة | 2 |
| 6 | مجموع الاستثمارات التي لم تسترد | 3 |
| 40 | مجموع الاستثمارات الصالحة للتحليل | 4 |
| 88% | معدل الاستجابة | 5 |

(4) اختبار التوزيع الطبيعي:

من اجل اختبار صلاحية البيانات للتحليل الاحصائي، تم اجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باعتماد على تحليل مؤشرات معاملات التقطح والالتواء (*skewness & kurtosis*)، والتي يشترط فيها ان تكون قيمها مقبولة ضمن المدى (-2, +2) او اقل من ذلك بقليل، وكلما اقتربت القيم من الصفر كان ذلك جيداً وكالاتي:

أ- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير الترافف الاستراتيجي

يتضح من المؤشرات التحليلية في الجدول (3) يتضح بان القيم تقع ضمن الحدود المقبولة لاختبار التوزيع الطبيعي حيث كانت قيمة كل من (*skewness*) و (*kurtosis*) ضمن الحدود المقبولة، ومن هنا فان البيانات تتوزع طبيعياً وبالتالي يمكن اعتمادها في اجراء التحليلات الاحصائية المطلوبة.

الجدول (3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لمتغير الترافف الاستراتيجي

| Variable | min | max | skew | c.r. | Kurtosis | c.r. |
|----------|-------|-------|--------|--------|----------|--------|
| sk5 | 1.000 | 5.000 | -1.326 | -3.424 | 2.198 | 4.128 |
| sk4 | 1.000 | 5.000 | -1.163 | -3.004 | 1.481 | 1.912 |
| sk3 | 2.000 | 5.000 | -.443 | -1.145 | .579 | .748 |
| sk2 | 1.000 | 5.000 | -.978 | -2.526 | 1.342 | 1.733 |
| sk1 | 1.000 | 5.000 | -.785 | -2.027 | -.109 | -.141 |
| in5 | 2.000 | 5.000 | -.801 | -2.069 | .089 | .115 |
| in4 | 2.000 | 5.000 | -.296 | -.764 | .172 | .222 |
| in3 | 1.000 | 5.000 | -.815 | -2.104 | .722 | .931 |
| in2 | 2.000 | 5.000 | -.527 | -1.360 | -.217 | -.280 |
| in1 | 2.000 | 5.000 | -.531 | -1.370 | .100 | .130 |
| pa5 | 2.000 | 5.000 | -.405 | -1.046 | -.168 | -.217 |
| pa4 | 3.000 | 5.000 | .032 | .084 | -.892 | -1.152 |
| pa3 | 1.000 | 5.000 | -.962 | -2.484 | .383 | .495 |
| pa2 | 2.000 | 5.000 | -.638 | -1.648 | .704 | .909 |
| pa1 | 2.000 | 5.000 | -.890 | -2.299 | 1.018 | 1.314 |
| go5 | 3.000 | 5.000 | -.039 | -.100 | -.494 | -.638 |



| | | | | | | |
|--------------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|
| go4 | 3.000 | 5.000 | .025 | .064 | -.645 | -.833 |
| go3 | 3.000 | 5.000 | -.041 | -.106 | .053 | .069 |
| go2 | 2.000 | 5.000 | -.567 | -1.465 | 1.104 | 1.425 |
| go1 | 2.000 | 5.000 | -.546 | -1.411 | 1.017 | 1.313 |
| co5 | 2.000 | 5.000 | -.559 | -1.444 | -.102 | -.132 |
| co4 | 1.000 | 5.000 | -.873 | -2.254 | .463 | .597 |
| co3 | 3.000 | 5.000 | -.342 | -.884 | .353 | .455 |
| co2 | 3.000 | 5.000 | -.113 | -.292 | -.744 | -.961 |
| co1 | 2.000 | 5.000 | -.452 | -1.167 | -.031 | -.040 |
| Multivariate | | | | | 52.466 | 4.602 |

ب- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير النجاح التنظيمي

من خلال مراجعة القيم الواردة في الجدول (4) يتضح بان القيم تقع ضمن الحدود المقبولة لاختبار التوزيع الطبيعي حيث كانت قيمة كل من (*skewness*) و (*kurtosis*) ضمن الحدود المقبولة، ومن هنا فان البيانات تتوزع طبيعياً وبالتالي يمكن اعتمادها في إجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة.

الجدول (4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لمتغير النجاح التنظيمي

| Variable | min | max | Skew | c.r. | Kurtosis | c.r. |
|--------------|-------|-------|--------|--------|----------|--------|
| km3 | 2.000 | 5.000 | -.288 | -.743 | -.127 | -.163 |
| km2 | 3.000 | 5.000 | -.077 | -.198 | .302 | .390 |
| km1 | 2.000 | 5.000 | -.822 | -2.122 | 1.104 | 1.425 |
| pr3 | 3.000 | 5.000 | .039 | .100 | -.494 | -.638 |
| pr2 | 2.000 | 5.000 | -1.098 | -2.836 | .721 | .930 |
| pr1 | 3.000 | 5.000 | .171 | .441 | -.546 | -.705 |
| ma3 | 2.000 | 5.000 | -1.510 | -3.899 | 2.041 | 2.634 |
| ma2 | 2.000 | 5.000 | -.859 | -2.217 | .562 | .726 |
| ma1 | 3.000 | 5.000 | -.149 | -.384 | .233 | .301 |
| st3 | 2.000 | 5.000 | -.938 | -2.421 | 1.179 | 1.522 |
| st2 | 1.000 | 5.000 | -.696 | -1.798 | -.484 | -.625 |
| st1 | 1.000 | 5.000 | -.872 | -2.250 | .758 | .978 |
| re3 | 2.000 | 5.000 | -.474 | -1.223 | -1.022 | -1.319 |
| re2 | 2.000 | 5.000 | .124 | .321 | -.893 | -1.152 |
| re1 | 1.000 | 5.000 | -.699 | -1.805 | -.196 | -.253 |
| Multivariate | | | | | 33.071 | 4.631 |



المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً : الترافف الاستراتيجي Strategic Alignment

1. مفهوم الترافف الاستراتيجي: The Concept of Strategic Alignment

عند الاطلاع على الأدبيات التي تتعلق بالإدارة الإستراتيجية نجد إن موضوع الترافف الاستراتيجي يعد أحد أهم الموضوعات الرئيسية التي تهتم بها المنظمات وتتصدر اهتماماتها بشكل أساسي وبالخصوص منظمات الأعمال الإنتاجية التي تتبنى مفهوم الترافف الاستراتيجي حيث يستخدم الكثير من الباحثين والأكاديميين مصطلحات مختلفة تشير إلى الترافف الاستراتيجي منها التطابق والتناسب، والتكامل، والتماسك (Elhari and Bounabat,2011:1). والذي يتمثل في كونه أداة فعالة لضمان أن بيئة العمل التي تعد بيئة منسجمة ومستقرة وبالغة الأهمية لأداء الأعمال التجارية الناجحة وتكون دائماً مستهدفة من قبل المنافسين، وإن الترافف الاستراتيجي يعمل على تعزيز فهم كبار المسؤولين التنفيذيين لفهم أهمية وقيمة تحقيق التوافق وأهمية المعلومات الإستراتيجية، وتحسين فهم المديرين للمعلومات الإستراتيجية فيما يتعلق بتحقيق أهداف العمل، كون الترافف الاستراتيجي يساهم في تحقيق بيئة عمل ناجحة مع ضمان توافر معلومات التخطيط الاستراتيجي بالتزامن مع تخطيط الأعمال والأنشطة من أجل دعم استراتيجيات الأعمال بشكل أفضل والمشاركة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وسرعة النجاح والتحصيّل لوضع إستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات الذي ينسجم مع الاحتياجات التنافسية للمنظمة بدلاً من اتجاهات الممارسة التقليدية في المنظمة (Jorfi et al.,2011:17).

ويرى (Ellis-Braithwaite et al.,2010:3) أن واحدة من المنهجيات الأكثر ملائمة لمتطلبات البرامج المتعلقة بإستراتيجية العمل هو الترافف الاستراتيجي وذلك بسبب ضيق التكامل مع الدافع الأعمال وتحلل إستراتيجية العمل نحو متطلبات تكنولوجيا المعلومات التنظيمية من خلال مختلف مستويات (على سبيل المثال، الرؤية والرسالة والهدف، وما إلى ذلك)، ومع ذلك، يمكن أن يظهر وبدقة أن يلبي إستراتيجية حيث يتم تعيين أي قوة مساهمة في الروابط، وإن الموازنة الإستراتيجية تعتمد على مدى ملائمة الإستراتيجية للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ومتطلبات برامج بيئة العمل التنظيمي لتلبية جزء من الأهداف الإستراتيجية.

ويؤكد (Shamekh,2008:27) على أن مفهوم الترافف الاستراتيجي هو أمر حاسم لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة للعديد من الشركات التجارية أو الصناعية، حيث يشير الترافف الاستراتيجي إلى "التناسب الإستراتيجية" و "التكامل الوظيفي" بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية التجارية، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وإن الترافف الاستراتيجي يشير إلى مدى مهمة تقنية المعلومات التي تدعم أهداف وخطط المنظمة والدعم للمهام التجارية والأهداف والخطط الإستراتيجية المتكاملة مع الأعمال وتكنولوجيا المعلومات لتطبيق تكنولوجيا المعلومات بطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب، في وثام مع استراتيجيات العمل والأهداف والاحتياجات، ومن المصطلحات المرادفة للترافف هي: التكامل والتماسك والاندماج، والتناسب، وبناء على ما تقدم فإن مفهوم الترافف الاستراتيجي هو إن الجميع متفقون على الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال الإنتاجية هو تحقيق واستدامة المزايا الإستراتيجية والتنافسية، وأن الترافف الاستراتيجي من ناحية أخرى يتمثل في مناقشة الأبعاد



الاجتماعية للتراصف الاستراتيجي الذي يشير إلى رؤية المديرين التنفيذيين ورجال الأعمال لديهم فهم مشترك وملتزمون بتحقيق الأعمال المتميزة، والأهداف والخطط، التي تركز على خطط تكنولوجيا المعلومات أو الجوانب الاجتماعية، وبذلك فإن التراصف الاستراتيجي هو عملية مستمرة، نفذت بشكل مثالي من قبل فريق الإدارة تعمل معا وتعترف فيها المنظمة القوية والضعيفة على تطوير خطط العمل ضمن مناطق نفوذ القوية.

ويرى (Morrison et al.,2010:1-2) أن التراصف الاستراتيجي هو الآلية التي يمكن للمنظمة تصور العلاقة بين استراتيجيات العمليات التجارية، وهو يمكن صناع القرار التنظيمية لجمع رؤى هادفة تقوم على عملياتها الحالية، في الوقت الحالي أن الأهم هو إظهار استمرارية المنظمة وتحديد مجموعة المثلى من العمليات لتحقيق الاستراتيجيات، وعلاوة على ذلك، ليس هناك إطار عام للتراصف الإستراتيجي الذي يمكن أن يخفف المشكلة، حيث أن الإطار العام للتراصف الاستراتيجي يساعد على تطوير فهم واضح للعلاقات بين الاستراتيجيات والعمليات التجارية، ويعطي إطار للمنظمات على فهم العلاقة بين مجموعة من العمليات وتحقيق مجموعة من الاستراتيجيات؛ وهو طريقة لفهم طبيعة العمل من خلال علاقة للعمليات واستراتيجيات الأعمال، وإن استخدام التراصف الاستراتيجي يسمح للمنظمة إلى التفكير طول العمر وكيف يمكن تحقيق رؤاها للمستقبل، وإن أسلوب التراصف يساهم في تمكين المنظمات من تحديد عملياتها المناسبة مع بيئة العمل وفق استراتيجياتها، وبالتالي، سوف تشكل الأساس لفهم الأعمال التجارية المستدامة.

2. أبعاد التراصف الاستراتيجي Dimensions of Strategic Alignment

عند البحث في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، والجهود البحثية للعديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، لوحظ عدم اتفاق بين الباحثين على تحديد الأبعاد الأساسية للتراصف الاستراتيجي، لذا سيتم الاعتماد على الأبعاد التي اعتمدها (AL-Adwan,2014:164-166) وهي (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنى التحتية، المهارات)، وهذه الأبعاد هي التي سيعتمدها البحث في قياس التراصف الاستراتيجي، والتي يمكن توضيحها كما يأتي:

أ. الاتصالات Communications

تعدُّ عملية الاتصال في أي منظمة ما من أهم الوسائل الحيوية لنجاح القرارات المتصلة بالمشروع. وتصبح عمليات نقل المعلومات وإنشاء قنوات الاتصال من العمليات الحتمية ليسند عمل المنظمة ويقوم أي نظام للاتصال على تحديد الهدف من الاتصال وموضوع الاتصال(العبادي والعارضي،2012:68).

ب. الحاكمية Governance

تتفق الأدبيات إن مفهوم الحاكمية ارتبط تاريخياً بنمو وتوسع الأعمال وهذا يعني بالضرورة فصل الملكية عن الإدارة وظهور مشكلة الوكالة (Agency Problem) والتعارض بين توقعات ومنافع أصحاب المصالح نتيجة لبعض الممارسات غير السليمة التي تضر بسمعة المنظمات والاقتصاد بأكمله، وتأتي الهياكل الجيدة لحاكمية الشركات لسد الفجوة الناشئة عن فصل الملكية عن الإدارة وتجنب الصراع بين أصحاب المصالح وحل مشكلة الوكالة (Johson & Scholes,1997:186). فقد عرف (Hitt et al.,2003:213) وزملائه حاكمية الشركات بأنها عبارة عن (الآليات الداخلية والخارجية التي تنظم



العلاقة بين أصحاب المصالح من خلال تحديد التوجه الإستراتيجي للشركة ورقابة أدائها واتخاذ القرارات الإستراتيجية على نحو فاعل). إذ أن حاكمية الشركة تتعلق بتحديد الطرائق التي تضمن بأن القرارات الإستراتيجية تتخذ بشكل فاعل. ويمكن أن ينظر على أنها وسيلة تستخدمها الشركة لتأسيس نظام بين الأطراف (مالكي الشركة والمديرين في المستوى الأعلى) الذي ربما تكون مصالحهم متعارضة. وهكذا، فحاكمية الشركة تعكس وتعزز قيم الشركة.

وتكمن أهمية الحاكمية في كونها منظومة شمولية إذا ما استثمرتها المنظمة، على وفق منهجية منتظمة ستجعلها قادرة على التعامل مع متغيرات بيئتها الخارجية، واستثمار معطيات بيئتها الداخلية، وتقليل حالات الصراع، وزيادة حالات الاندماج بين أصحاب المصالح، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق استدامتها التي تضمن ديمومة البقاء للمنظمة في عالم المنافسة (صالح، 2006:124)

ج. الشراكة Partnership

أن مبدأ الشراكة في بيئة عمل المنظمات الإنتاجية ترتكز على قدرة الإدارة العليا في توفير الأجواء المناسبة وخلق بيئة من الترافف في بيئة العمل التنظيمي بين زملاء العمل قادرة على تبادل المهارات والخبرات والأفكار البناءة والتي تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة وأهمها الميزة التنافسية المستدامة، حيث إن الأعمال المتطورة وتكنولوجيا المعلومات مهمة جدا في عملية الموازنة الإستراتيجية والترافف في المنظمات من القضايا المهمة جدا لتحقيق الشراكة من خلال توطيد العلاقة بين منظمات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والعمل إعطائها دورا وظيفيا على قدم المساواة في تحديد إستراتيجية العمل، والقدرة على الإدراك والمساهمات التي ينبغي أن تمكن الشراكة وتدفع نحو التغيير في بيئة العمل (AL-Adwan, 2014:165).

د. البنى التحتية Infrastructure

إن البنية التحتية تمثل عنصراً أساسياً للبيئة المحيطة أو الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة. وتشمل البنى التحتية على الهيكل التنظيمي، نظم الرقابة وثقافة الشركة. وحيث يمكن للإدارة العليا أن تمارس نفوذاً فيما يختص بتشكيل تلك الجوانب في الشركة، إلا أنه يجب النظر إلى الإدارة العليا على أنها جزء من البنية التحتية للشركة. ويمكن للإدارة العليا في إطار من القيادة القوية أن تقوم بتشكيل البنية التحتية للشركة، وكذلك من خلال تأدية كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة (العبادي وآخرون، 2012:451).

هـ. المهارات Skills

يحتاج المدراء إلى مجموعة من المهارات لكي يؤديوا عملهم بشكل جيد، ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى ثلاثة أقسام هي (مؤيد وصالح، 2001:81):

- المهارات الفنية أو التخصصية: وهي التي تختص بمعرفة المدير بطبيعة العمل المناط به وخصائصه، وقدرته على حل مشاكله بكفاءة.
- المهارات السلوكية: أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين مثل مهارات الأشغال، حل الصراعات، التفاوض وتكوين العلاقات الاجتماعية وكسب ثقة الآخرين ومحبتهم.



• المهارات الفكرية: وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ، واتخاذ القرارات المناسبة غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم التنظيمي للمنظمة فيما موجود منها لدى مدير يعمل في الإدارة العليا يختلف عما هو موجود لدى زميله الذي يعمل في مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة الإشرافية.

ثانياً: النجاح التنظيمي Organizational Success

1- مفهوم النجاح التنظيمي Concept of Organizational Success

إن مفهوم النجاح التنظيمي يتمثل في قدرة منظمات الأعمال على استغلال طاقاتها الداخلية وتسخيرها لتحقيق أهدافها، وذلك بالتركيز على التعلم من التجارب السابقة، والعمل على مواجهة الفشل والعادات السلبية، وأن تعمل المنظمة على كشف قدراتها على تحدي الصعاب وتطوير بيئتها الداخلية، حيث إن عملية التطوير وتوفير الأموال اللازمة لشراء الآلات والمعدات الضرورية الحديثة والمتطورة مقارنة بالتقدم التكنولوجي المتسارع، والقدرة على وضع البرامج التدريبية لتدريب العاملين على استخدامها، وقيام الإدارة بتبني نظام حوافز عادل ومشجع، يدفع العاملين لتطوير قدراتهم واكتساب مهارات وخبرات جديدة في بيئة العمل، ووضع اللوائح والتعليمات والسياسات ذات المرونة القابلة للتعديل بما يساهم في عملية النجاح المستدام (Vayyavur, 2015: 2-3).

ويرى (Fleck, 2009: 79-80) إن امتلاك المنظمة للعاملين الذين يتميزون بالمهارات العالية والمتكاملة فيما بينهم من خلال قدرتهم على تلاقح الأفكار في ورش عمل مستمرة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة والوصول للنجاح على مستوى المنظمة وصولاً إلى تحقيق التميز من خلال تبني أهداف مشتركة وغرض واحد، ويتم مواجهة الفشل داخل المنظمات بغرض تحقيق هدف محدد أو مهمة معينة يتطلب التنسيق والتكامل بين أفراد وفرق العمل، حيث يحظى فريق العمل بدعم المنظمة في اتخاذ القرارات وطرق وكيفية الوصول نحو الأهداف يساهم في تحقيق النجاح التنظيمي بالاعتماد على بناء بيئة عمل وجذب العاملين الذين لديهم معلومات وقدرات متطورة ومتميزة وجديدة ومتكاملة للمنظمة بهدف تحقيق النجاح والتميز.

في حين يرى (Posch, 2005: 108) أن بيئة العمل وعالم اليوم يتسم بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة والمستمرة، إلى جانب رغبة منظمات الأعمال في الاستمرار وتحقيق أهدافها، مما أدى إلى سعي الإدارات العليا في المنظمات، للبحث عن سلوكيات تنظيمية، تقوم على أسس تنافسية تساعد المنظمة على الارتقاء بمستوى أدائها، في ظل المنافسة الاقتصادية القوية، حيث سعت المنظمات اليوم على الاهتمام المتزايد بسلوك الموظفين التنظيمية كأحد أهم العوامل التي تساهم في النجاح التنظيمي وذلك من خلال التركيز على تصرف الفرد الطوعي والاختياري، والذي لا يكون ضمن الوصف الوظيفي، أو ضمن التعليمات أو عقد العمل، أو تحت نظام الحوافز الرسمية في المنظمة، والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة فعاليتها وكفاءتها، وبذلك فإن من الضروري لأي منظمة تسعى إلى تحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء بمستوى الأداء الإجمالي، والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم، من خلال مساهمتها بزيادة الروابط الاجتماعية للمنظمة، وتوفير المرونة اللازمة للعمل، في إطار التطورات البيئية الداخلية والخارجية.



ويؤكد (Hodson & Roscigno,2004:679-680) على إن مفهوم النجاح التنظيمي هو ضمن نتيجتان رئيسيتان للممارسات التنظيمية الناجحة هي مواطنة الموظفين وخفض الصراع بين العمال والإدارة أو بين الرئيس والمرؤوس، وإن هذين النتيجتين هما العنصر الحاسم لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الناجحة، والتي تركز على أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، كونها تتبع من المساهمة في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة، كما أن سلوك الموظف التنظيمي، يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة، والمحافظة على وحدة تماسك المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، ويساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم، عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل... الخ.

ويضيف (Hamedi & Azimi,2013:4) أن من أهم عوامل النجاح التنظيمي هو ما تقوم به الإدارة العليا من خلال تشجيعها، أو رفضها للسلوكيات التنظيمية المختلفة في بيئة العمل التنظيمي، فإذا كان السائد في المنظمة هو ممارسة العاملون أنماطاً من السلوكيات التطوعية، وفق برامج عمل متطورة، فإن ذلك ينعكس على تعزيز ودعم سلوكيات العاملين، من خلال تفعيل إقامة الندوات والدورات وورش العمل لغرس قيم سلوك المواطنة التنظيمية، والعمل على تشجيع ممارسة سلوك المواطنة للعاملين، من خلال وضع الأنظمة والتعليمات اللازمة لمكافأة الجهود العفوية والتطوعية لهم، وكذلك العمل على اعتبار سلوك المواطنة أحد المعايير الهامة في نماذج تقييم الأداء السنوية للعاملين، وأحد المعايير الهامة لغايات منح الجدارة وإشغال المناصب الوظيفية في المنظمة. حيث تلعب هذه العوامل دوراً هاماً لتمهيد الطريق للشركات إلى التكنولوجيا الحيوية، بما تمتلكه من العوامل المؤسسية الرئيسية، والتي تتمثل بالثقافة: ثقافة فريق العمل، وثقافة العمل الحر، والثقافة المحفزة للأعمال التجارية، وكذلك السياسات: حيث إن أهم السياسات تلك التي تركز على الموارد البشرية، وسياسات التعويض على المستوى الوطني، ويمكن أن تغطي هذه السياسات القوانين والإجراءات التشريعية، وإن لرأس المال الاجتماعي دور من ضمن هذه العوامل حيث إن موثوقية العملاء للشركة، والعكس بالعكس، وأخيراً فإن الأهداف والرسالة، الرؤية: الدرجة التي يتم قبول الرؤية والرسالة والأهداف التي وضعها الخبراء، والتبعية للشركات في تعاملها مع الجهات المختلفة.

2- أبعاد النجاح التنظيمي Dimensions of Organizational Success

عند الاطلاع على الأدبيات التي تتعلق بموضوع النجاح التنظيمي، لوحظ عدم وجود توجه واضح من قبل الباحثين يوضح أبعاد النجاح التنظيمي، وفي هذه الحالة سيتم الاعتماد على ما جاء به (Hamedi & Azimi,2013:4) من أبعاد والتي تمثل تلك العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح منظمات الأعمال باستخدامها التكنولوجيا الحيوية، وإن التركيز الرئيسي في هذا البحث هو على تحديد هذه العناصر، وإن من بين العوامل التنظيمية أو الأبعاد الرئيسية التي لها أهمية قصوى على تحقيق النجاح التنظيمي هي: (الموارد، الهيكل، الإدارة، العملية، إدارة المعرفة)، والتي سوف يتم توضيحها كما في أدناه:



أ. الموارد Resources

وتشتمل على الموارد الملموسة وغير الملموسة، حيث إن امتلاك المنظمات للموارد بكل معانيها كالموارد البشرية والمالية التي تعد من أهم موارد المنظمة والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. وقد ذكر كل من (الطائي والعبادي، 2014:24) لقد كان الأفراد وما زالوا دائماً هم نقطة ارتكاز للمنظمات ولكن تزداد أهميتهم الإستراتيجية في صناعات اليوم المعتمدة على المعرفة حيث يعتمد نجاح المنظمة بشكل كبير على المعرفة، والمهارات وقابليات الموظفين وخاصة عندما يساعدون في تثبيت مجموعة من الكفاءات الجوهرية التي تميز المنظمة عن منافسيها، وعندما تكون مواهب الموظفين قيمة، ونادرة الوجود وصعبة التقليد، أو (منظمة) فإن المنظمة تستطيع تحقيق النجاح التنظيمي من خلال الموارد.

ب. الهيكل Structure

من خلال الهيكل التنظيمي يتم اختيار وتعيين أفراد لمهام وأدوار محددة في سلسلة بناء القيمة، كما يحدد الهيكل التنظيمي الكيفية التي سيتم بها الربط بين تلك المهام والأدوار بالأسلوب أو الشكل الذي يزيد من الكفاءة، والجودة والإبداع، والاستجابة للمستهلكين، وأن الغرض من الهيكل التنظيمي هو تنسيق وإحداث تكامل في جهود العاملين على مستويات (المنظمة، النشاط الوظيفي، وعبر وظائف المنظمة ووحدات النشاط) بحيث يعملون جميعاً بالطريقة التي تتيح لها إنجاز مجموعته معينه من الاستراتيجيات في نموذج نشاطها (العبادي وآخرون، 2012:562).

ج. الإدارة Management

وتتمثل بالإدارة الداعمة، التزام الإدارة، والخبرة الصناعية والإنتاجية التي يمتلكها المديرين، وإدارة التكاليف، وإدارة جودة المنتج، حيث إن دور الإدارة في منظمات الأعمال هو بالتركيز على إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال الأفراد وموارد المنظمة الأخرى، حيث يقع على عاتق الإدارة العليا أو المديرين التنفيذيين في المنظمات القيام بإعادة تنظيم جميع موارد المنظمة، مما يتطلب إدارة فعالة للعمل التنظيمي تراعي الوقت وتعمل على تحديد وتنظيم الوقت اللازم لانجاز مهام العمل فالإدارة الجيدة والداعمة تتميز بالفاعلية التنظيمية في عدة أمور منها التوجه إلى التعاون وبث روح المبادرة وتوفير أجواء العمل المناسبة، وتنظيم العمل بين الأفراد بانسيابية كبيرة، فإذا أرادت المنظمات إدارة بيئة العمل التنظيمي وفق إجراءات تنظيمية ودراسات لازمة فإنها تلقائياً سوف تستبعد الخطوات غير الضرورية وبالتالي ينتج عن ذلك توفير إدارة فعالة وداعمة لبيئة العمل التنظيمي وبالتالي تقوية عوامل النجاح على المستوى الداخلي والخارجي لبيئة العمل.

د. العملية Process

وتشمل على تطوير المنتجات، واستراتيجيات التسويق، وإدارة علاقات الزبائن، حيث إن العمليات التنظيمية في منظمات الأعمال الإنتاجية تتمثل في إيجاد الفكرة لتطوير المنتجات، وذلك من خلال الحصول على أفكار جديدة عن السلع والخدمات المرغوب فيها من قبل المستهلكين في السوق المستهدفة، وذلك وفق خطط وإستراتيجيات تسويقية تتمثل في الخطط التي تقوم المنظمة بتصميمها وتفصل بالتحديد طريقة الدخول إلى السوق الجديد وطريقة جذب زبائن جدد، وان هذه الاستراتيجيات تسمح للمنظمة أن تبذل ما بوسعها من أجل زيادة المبيعات وللوصول إلى ميزات تنافسية وفق البرنامج الذي تتبناه المنظمة



الموجهة بالسوق، في ظل سياسة إبداعية للمنتجات والخدمات للمستهلكين وبقيمة أكثر من المنافسين، وبالتالي العمل على إدارة علاقات الزبائن وفق نهج لإدارة تفاعل المنظمة مع الزبائن الحاليين والمستقبليين، وذلك من خلال تحليل بيانات تاريخ الزبائن مع المنظمة من أجل تحسين أفضل علاقات تجارية، مع التركيز بشكل خاص على الاحتفاظ بالزبائن، من أجل دفع نمو المبيعات.

هـ. إدارة المعرفة Knowledge Management

وتتمثل بالقدرة على اكتساب المعرفة والاحتفاظ بها والعمل على تقاسمها بين الأفراد العاملين داخل المنظمة الواحدة، ومدى استخدام المعرفة وتطبيقها في بيئة العمل التنظيمي، إذ أصبحت المعرفة مصدراً مباشراً للميزة التنافسية واحدى مقومات النجاح التنظيمي، كما أنها ترتبط بفكرة البيع والعلاقات مثلاً (الخدمات الفنية، برمجيات الحاسوب والتكنولوجيا المعتمدة من قبل الشركات). وجميعها تعدّ مصدراً مباشراً لتحقيق النجاح التنظيمي لكل المنظمات التي تحاول أن تجعل من نفسها متميزة عن غيرها من خلال خلق قيمة لزيائنها (العبادي وآخرون، 2012:36).

إن اهتمام المنظمة بإدارة المعرفة وبرامجها يمثل دوراً محورياً في القدرة على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة مجموعات وفرق العمل من جعل هذه المعرفة متوفرة وذلك عن طريق المشاركة وتلاقح الأفكار فيما بينهم من ذوي المهارات والخبرات المختلفة التي تسهم في نجاح العمليات التنظيمية.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

اولاً /التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

(1) / الترافف الاستراتيجي:

من خلال مراجعة النتائج الظاهرة في الجدول (5) يتضح من جدول وصف فقرات الترافف الاستراتيجي بان الوسط الحسابي العام بلغ (3.78) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.793) بنسبة اهمية نسبية (75.66%) وان اعلى وسط حسابي بشكل عام كان للفقرة (varx2) والتي تنص على (تحرص كليتي على إعطاء الموظف الحق في إبداء آرائه حول العمل المناط به بشكل مناسب) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.10) ونسبة الاهمية النسبية لها (82%) والانحراف المعياري (0.672) في حين ان اقل متوسط اجابة كان للفقرة (varx4) والتي تنص على (تحرص كليتي على الأخذ بالآراء التي يتبناها الموظف كجزء من المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية) وقد بلغ الوسط الحسابي لها (3.40) باهمية نسبية بلغت (68%) وانحراف معياري (0.928).

وفيما يخص الابعاد منفردة فقد اتضحت النتيجة كالآتي:

(1) ان متوسط الاستجابات لبعد (الاتصالات) كان (3.76) باهمية نسبية بلغت (75.2%) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.785) وقد كانت أعلى اهمية نسبية للفقرة (varx2) (تحرص كليتي على إعطاء الموظف الحق في إبداء آرائه حول العمل المناط به بشكل مناسب) حيث بلغت اهميتها النسبية (82%) واقلها للفقرة (varx4) (تحرص كليتي على الأخذ بالآراء التي يتبناها الموظف كجزء من المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية) حيث سجل متوسط الاستجابة لها (3.40) باهمية نسبية (68%).



2) تشير نتائج الجدول الى ان الاهمية النسبية لبعء (الحوكمة) بلغت (79.1%) والوسط الحسابي بلغت قيمته (3.95) بانحراف معياري بلغ (0.628) وكانت اكثر فقرة ساهمت بايجابية هذا المتغير هي الفقرة (varx10) والتي نصت على (أحرص وبشكل مستمر على توضيح الأساليب والإجراءات المتطورة المستخدمة في بيئة العمل للزبون الخارجي) حيث كانت اهميتها النسبية (81%) ، بينما كانت اقل فقرة لهذا البعد هي الفقرة (varx6) (تمتلك كليتي رؤية واضحة في تطبيقها للقوانين والقرارات والنظم الفعالة لتحقيق أهدافها) حيث كانت اهميتها النسبية (77%).

3) ان متوسط الاستجابات لبعء (الشراكة) كان (3.79) باهمية نسبية بلغت (75.81%) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.812) وقد كانت اعلى اهمية نسبية للفقرة (varx14) (تحرص كليتي على إيجاد بيئة عمل منسجمة بين الرئيس والمروؤوس) حيث بلغت اهميتها النسبية (79.5%) واقلها للفقرة (varx13) (نظام الايفادات التي تتبعه كليتي هو متوازن ويتناسب مع الاختصاصات الموجودة بالكلية) حيث كانت اهميتها النسبية (72.5%).

4) تشير نتائج الجدول الى ان الاهمية النسبية لبعء (البنية التحتية) بلغت (74%) والوسط الحسابي بلغت قيمته (3.70) بانحراف معياري بلغ (0.789) وكانت اكثر فقرة ساهمت بايجابية هذا المتغير هي الفقرة (varx17) والتي نصت على (تحرص كليتي على تهيئة الأجواء المناسبة كالتهوية وأوقات الراحة الملائمة في بيئة العمل) حيث كانت اهميتها النسبية (75.5%)، بينما كانت اقل فقرة لهذا البعد هي الفقرة (varx16) (تعد بيئة العمل مناسبة من حيث وجود التكنولوجيا الحديثة والآلات والمعدات المتطورة) حيث كانت اهميتها النسبية (73%).

5) ان متوسط الاستجابات لبعء (المهارات) كان (3.71) باهمية نسبية بلغت (74.2%) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.906) وقد كانت اعلى اهمية نسبية للفقرة (varx 25) (تحرص كليتي على اختيار الآلات والمعدات المتطورة وذات الكفاءة المتطورة) حيث بلغت اهميتها النسبية (76.5%) واقلها للفقرة (varx21) (تحرص كليتي على تعيين الموظفين من ذوي المهارات العالية في مجال تخصصهم) حيث كانت اهميتها النسبية (68.5%).

ومن خلاصة المؤشرات التحليلية السابقة يتضح بان الاوساط الحسابية لاجمالي الفقرات كانت أعلى من الوسط الفرضي للمقياس المعتمد في الدراسة والبالغة قيمته (3) للمقياس ذي التدرج الخماسي.

الجدول (5)

التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد وفقرات الترافف الاستراتيجي

| الاهمية النسبية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا اتفق تماما | | لا اتفق | | محايد | | اتفق | | اتفق تماما | | الفقرة |
|-----------------|-------------------|---------------|---------------|---|---------|---|-------|----|------|----|------------|----|--------|
| | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 74.5 | 0.78 | 3.73 | 0 | 0 | 7.5 | 3 | 13.3 | 10 | 55 | 22 | 12.5 | 5 | varx1 |
| 82 | 0.67 | 4.1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10.1 | 7 | 55 | 22 | 27.5 | 11 | varx2 |
| 76.5 | 0.5 | 3.83 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11.5 | 9 | 72.5 | 29 | 5 | 2 | varx3 |
| 68 | 0.93 | 3.4 | 5 | 2 | 10 | 4 | 15.4 | 12 | 50 | 20 | 5 | 2 | varx4 |



| | | | | | | | | | | | | | |
|------|------|------|--------------|---|------|----|------|----|------|-----|------|----|---------------|
| 75 | 0.84 | 3.75 | 0 | 0 | 10 | 4 | 10.8 | 8 | 55 | 22 | 15 | 6 | varx5 |
| 75.2 | 0.78 | 3.76 | 1 | 2 | 27.5 | 11 | 61.2 | 46 | 288 | 115 | 65 | 26 | الاتصالات |
| 77 | 0.62 | 3.85 | 0 | 0 | 2.5 | 1 | 10.5 | 8 | 67.5 | 27 | 10 | 4 | varx6 |
| 80.5 | 0.66 | 4.03 | 0 | 0 | 2.5 | 1 | 6.94 | 5 | 65 | 26 | 20 | 8 | varx7 |
| 77.5 | 0.56 | 3.88 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11.8 | 9 | 67.5 | 27 | 10 | 4 | varx8 |
| 79.5 | 0.66 | 3.98 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12.5 | 9 | 57.5 | 23 | 20 | 8 | varx9 |
| 81 | 0.64 | 4.05 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9.86 | 7 | 60 | 24 | 22.5 | 9 | varx10 |
| 79.1 | 0.63 | 3.96 | 0 | 0 | 5 | 2 | 10.4 | 38 | 318 | 127 | 82.5 | 33 | الحكومة |
| 74.5 | 0.64 | 3.73 | 0 | 0 | 5 | 2 | 11.5 | 9 | 67.5 | 27 | 5 | 2 | varx11 |
| 77.5 | 0.72 | 3.88 | 0 | 0 | 5 | 2 | 9.46 | 7 | 62.5 | 25 | 15 | 6 | varx12 |
| 72.5 | 1.1 | 3.63 | 7.5 | 3 | 7.5 | 3 | 9.59 | 7 | 50 | 20 | 17.5 | 7 | varx13 |
| 79.5 | 0.7 | 3.98 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14.1 | 10 | 52.5 | 21 | 22.5 | 9 | varx14 |
| 75 | 0.81 | 3.75 | 0 | 0 | 7.5 | 3 | 13.5 | 10 | 52.5 | 21 | 15 | 6 | varx15 |
| 75.8 | 0.81 | 3.79 | 1.5 | 3 | 25 | 10 | 11.6 | 43 | 285 | 114 | 75 | 30 | الشراكة |
| 73 | 0.74 | 3.65 | 0 | 0 | 7.5 | 3 | 14.3 | 11 | 57.5 | 23 | 7.5 | 3 | varx16 |
| 75.5 | 0.86 | 3.78 | 0 | 0 | 10 | 4 | 11 | 8 | 52.5 | 21 | 17.5 | 7 | varx17 |
| 74 | 0.91 | 3.7 | 2.5 | 1 | 7.5 | 3 | 12.2 | 9 | 52.5 | 21 | 15 | 6 | varx18 |
| 74.5 | 0.64 | 3.73 | 0 | 0 | 2.5 | 1 | 15.6 | 12 | 60 | 24 | 7.5 | 3 | varx19 |
| 73 | 0.8 | 3.65 | 0 | 0 | 12.5 | 5 | 9.09 | 7 | 62.5 | 25 | 7.5 | 3 | varx20 |
| 74 | 0.79 | 3.7 | 0.5 | 1 | 40 | 16 | 12.4 | 47 | 285 | 114 | 55 | 22 | البنى التحتية |
| 68.5 | 1.08 | 3.43 | 7.5 | 3 | 12.5 | 5 | 10.5 | 8 | 50 | 20 | 10 | 4 | varx21 |
| 73.5 | 0.94 | 3.68 | 5 | 2 | 2.5 | 1 | 14.9 | 11 | 50 | 20 | 15 | 6 | varx22 |
| 79 | 0.68 | 3.95 | 0 | 0 | 2.5 | 1 | 9.59 | 7 | 62.5 | 25 | 17.5 | 7 | varx23 |
| 73.5 | 0.94 | 3.68 | 5 | 2 | 5 | 2 | 10.7 | 8 | 57.5 | 23 | 12.5 | 5 | varx24 |
| 76.5 | 0.78 | 3.83 | 2.5 | 1 | 2.5 | 1 | 9.33 | 7 | 65 | 26 | 12.5 | 5 | varx25 |
| 74.2 | 0.91 | 3.71 | 4 | 8 | 25 | 10 | 11 | 41 | 285 | 114 | 67.5 | 27 | المهارات |
| 75.7 | 0.79 | 3.78 | جميع المحاور | | | | | | | | | | |

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب

(2) / النجاح التنظيمي

ينضح من جدول وصف فقرات وأبعاد النجاح التنظيمي بان الوسط الحسابي العام بلغ (3.73) بنسبة أهمية نسبية (74.7%) بانحراف معياري (0.815) وان أعلى وسط حسابي بشكل عام كان للفقرة (vary8) والتي تنص على (إن الإدارة الحالية في المنظمة هي كفوءة وفعالة وتعمل على بث روح المبادرة في بيئة العمل التنظيمي) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.02) ونسبة الأهمية النسبية لها (80.5%) والانحراف المعياري (0.832) في حين أن اقل متوسط إجابة كان للفقرة (vary2) والتي تنص على (تمتلك كليتي الموارد المالية اللازمة لتوفير الآلات والمعدات الحديثة والمتطورة) وقد بلغ الوسط الحسابي لها (3.30) بأهمية نسبية بلغت (66%) وانحراف معياري (0.939).

وفيما يخص الابعاد منفردة فقد اتضحت النتيجة كالآتي :



1) ان متوسط الاستجابات لبعد (الموارد) كان (3.46) بأهمية نسبية بلغت (69.39%) وسجل الانحراف المعياري قيمة (0.978) وقد كانت أعلى أهمية نسبية للفقرة (vary1) (تمتلك كليتي الموارد البشرية ذات الخبرات والمهارات الموهوبة والتي تتمثل رأس المال الفكري) حيث بلغت أهميتها النسبية (73%) وأقلها للفقرة (vary2) (تمتلك كليتي الموارد المالية اللازمة لتوفير الآلات والمعدات الحديثة والمتطورة) حيث كانت أهميتها النسبية (66%).

2) تشير نتائج الجدول إلى أن الأهمية النسبية لبعد (الهيكل) بلغت (73.1%) والوسط الحسابي بلغت قيمته (3.65)، وبلغ الانحراف المعياري (0.939) وكانت أكثر فقرة ساهمت بإيجابية هذا المتغير هي الفقرة (vary6) والتي نصت على (تحرص كليتي على سرعة الاستجابة على مقترحاتي التي أقدمها باستمرار بخصوص تطوير العمل التنظيمي) حيث كانت أهميتها النسبية (77%)، بينما كانت أقل فقرة لهذا البعد هي الفقرة (vary4) (لا تتعامل كليتي بشكل ازدواجي في تقسيم الصلاحيات والمسؤوليات في العمل) حيث كانت أهميتها النسبية (68%).

3) ان متوسط الاستجابات لبعد (الإدارة) كان (3.88) بأهمية نسبية بلغت (77.6%) وسجل الانحراف المعياري قيمة (0.700)، وقد كانت أعلى أهمية نسبية للفقرة (vary8) (إن الإدارة الحالية في كليتي هي كفوءة وفعالة وتعمل على بث روح المبادرة في بيئة العمل التنظيمي) حيث بلغت أهميتها النسبية (80.5%) وأقلها للفقرة (vary9) (تحرص كليتي على القضاء على الروتين اليومي وتعمل على تنظيم الوقت اللازم لانجاز مهام العمل بشكل جيد) حيث كانت أهميتها النسبية (75.5%).

4) تشير نتائج الجدول إلى ان الأهمية النسبية لبعد (العملية) بلغت (76.3%) والوسط الحسابي بلغت قيمته (3.81) وبلغ الانحراف المعياري (0.686) وكانت أكثر فقرة ساهمت بإيجابية هذا المتغير هي الفقرة (vary12) والتي نصت على (تبذل كليتي أقصى جهودها للمحافظة على إدارة العلاقة بينها وبين الطلبة من أجل تعزيز نمو الخدمات التعليمية) حيث كانت أهميتها النسبية (79%)، بينما كانت أقل فقرة لهذا البعد هي الفقرة (vary11) (تحرص كليتي على وضع الخطط الإستراتيجية التسويقية للدخول إلى السوق المنافسة وكسب طلبة جدد) حيث كانت أهميتها النسبية (74.5%).

5) ان متوسط الاستجابات لبعد (إدارة المعرفة) كان (3.86) بأهمية نسبية بلغت (77.3%) وقد كانت أعلى أهمية نسبية للفقرة (vary15) (تستخدم كليتي التكنولوجيا المتطورة والأدوات التسويقية المتطورة كالتعليم الإلكتروني) حيث بلغت أهميتها النسبية (78.5%) وأقلها للفقرة (vary13) (تعمل كليتي على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها في بيئة العمل التنظيمي وفق برامج محددة) حيث كانت أهميتها النسبية (75.5%).

ومن خلاصة المؤشرات التحليلية السابقة يتضح بان الاوساط الحسابية لاجمالي الفقرات كانت اعلى من الوسط الفرضي للمقياس المعتمد في الدراسة والبالغة قيمته (3) للمقياس ذي التدرج الخماسي.



الجدول (6) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد وفقرات النجاح التنظيمي

| | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
|------|------|------|--------------|---|------|----|------|----|------|----|------|----|--------------|
| 73 | 1.03 | 3.65 | 2.5 | 1 | 15 | 6 | 8.22 | 6 | 50 | 20 | 17.5 | 7 | vary1 |
| 66 | 0.94 | 3.3 | 0 | 0 | 22.5 | 9 | 18.4 | 14 | 32.5 | 13 | 10 | 4 | vary2 |
| 69 | 0.96 | 3.45 | 0 | 0 | 25 | 10 | 6.49 | 5 | 55 | 22 | 7.5 | 3 | vary3 |
| 69.3 | 0.98 | 3.47 | 0.83 | 1 | 62.5 | 25 | 11.1 | 25 | 138 | 55 | 35 | 14 | الموارد |
| 68 | 0.9 | 3.4 | 5 | 2 | 7.5 | 3 | 17.9 | 14 | 47.5 | 19 | 5 | 2 | vary4 |
| 74.5 | 1.11 | 3.73 | 2.5 | 1 | 17.5 | 7 | 5.71 | 4 | 45 | 18 | 25 | 10 | vary5 |
| 77 | 0.74 | 3.85 | 0 | 0 | 7.5 | 3 | 6.67 | 5 | 67.5 | 27 | 12.5 | 5 | vary6 |
| 73.2 | 0.94 | 3.66 | 2.5 | 3 | 32.5 | 13 | 10.3 | 23 | 160 | 64 | 42.5 | 17 | الهيكل |
| 77 | 0.53 | 3.85 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11.7 | 9 | 70 | 28 | 7.5 | 3 | vary7 |
| 80.5 | 0.83 | 4.03 | 0 | 0 | 7.5 | 3 | 5.8 | 4 | 55 | 22 | 27.5 | 11 | vary8 |
| 75.5 | 0.7 | 3.78 | 0 | 0 | 10 | 4 | 3.85 | 3 | 77.5 | 31 | 5 | 2 | vary9 |
| 77.7 | 0.7 | 3.88 | 0 | 0 | 17.5 | 7 | 7.14 | 16 | 203 | 81 | 40 | 16 | الادارة |
| 75.5 | 0.62 | 3.78 | 0 | 0 | 0 | 0 | 17.1 | 13 | 57.5 | 23 | 10 | 4 | vary10 |
| 74.5 | 0.78 | 3.73 | 0 | 0 | 12.5 | 5 | 5.19 | 4 | 70 | 28 | 7.5 | 3 | vary11 |
| 79 | 0.64 | 3.95 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12.3 | 9 | 60 | 24 | 17.5 | 7 | vary12 |
| 76.3 | 0.69 | 3.82 | 0 | 0 | 12.5 | 5 | 11.5 | 26 | 188 | 75 | 35 | 14 | العملية |
| 75.5 | 0.66 | 3.78 | 0 | 0 | 5 | 2 | 10.4 | 8 | 67.5 | 27 | 7.5 | 3 | vary13 |
| 78 | 0.55 | 3.9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10.5 | 8 | 70 | 28 | 10 | 4 | vary14 |
| 78.5 | 0.73 | 3.93 | 0 | 0 | 2.5 | 1 | 12.5 | 9 | 55 | 22 | 20 | 8 | vary15 |
| 77.3 | 0.65 | 3.87 | 0 | 0 | 7.5 | 3 | 11.1 | 25 | 193 | 77 | 37.5 | 15 | ادارة امعرفة |
| 74.8 | 0.82 | 3.74 | جميع المحاور | | | | | | | | | | |

ثانيا / علاقات الارتباط

❖ الفرضية الفرعية الاولى

من نتائج الجدول (7) يتضح وجود علاقة ارتباط طردية بين (الاتصالات) والنجاح التنظيمي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط على المستوى العام (0.534) وقد كانت هذه العلاقة طردية وفقا لقيمة (P-value) حيث كانت قيمتها ($P \leq 0.05$) وقيمة (t) المحسوبة التي كانت اكبر من قيمتها الجدولية، وعلى مستوى العوامل الفرعية اتضح وجود علاقات ارتباط طردية معنوية باستثناء علاقة واحدة وهي علاقة (الاتصالات - الهيكل) حيث كانت غير معنوية، وهذا يشير الى تحقق جزئي للفرضية الفرعية الاولى.



الجدول (7) معاملات الارتباط بين الاتصالات والنجاح التنظيمي

| المتغيرات | الموارد | الهيكل | الادارة | العملية | ادارة المعرفة | المؤشر الكلي |
|-----------------|---------|--------|---------|---------|---------------|--------------|
| الارتباط | 0.549* | 0.257 | 0.367* | 0.422** | 0.471** | 0.534** |
| قيمة t | 4.048 | 1.637 | 2.434 | 2.870 | 3.290 | 3.891 |
| مستوى الدلالة P | 0.000 | 0.110 | 0.020 | 0.007 | 0.002 | 0.000 |

** تشير ان الارتباط معنوي عند مستوى (0.01) * تشير ان الارتباط معنوي عند مستوى (0.05)
المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب

❖ الفرضية الفرعية الثانية

من نتائج الجدول (8) يتضح وجود علاقة ارتباط طردية بين (الحوكمة) والنجاح التنظيمي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط على المستوى العام (0.534) وقد كانت هذه العلاقة طردية وفقا لقيمة (P-value) حيث كانت قيمتها (P<=0.05) وقيمة (t) المحسوبة التي كانت أكبر من قيمتها الجدولية، وعلى مستوى العوامل الفرعية اتضح وجود علاقات ارتباط طردية معنوية، وهذا يشير الى تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول (8) معاملات الارتباط بين الحوكمة والنجاح التنظيمي

| المتغيرات | الموارد | الهيكل | الادارة | العملية | ادارة المعرفة | المؤشر الكلي |
|-----------------|---------|--------|---------|---------|---------------|--------------|
| الارتباط | 0.385* | 0.326* | 0.465** | 0.338* | 0.318* | 0.475** |
| قيمة t | 2.569 | 2.126 | 3.240 | 2.215 | 2.070 | 3.329 |
| مستوى الدلالة P | 0.014 | 0.040 | 0.002 | 0.033 | 0.045 | 0.002 |

** تشير ان الارتباط معنوي عند مستوى (0.01) * تشير ان الارتباط معنوي عند مستوى (0.05)
المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب

❖ الفرضية الفرعية الثالثة

من نتائج الجدول (9) يتضح وجود علاقة ارتباط طردية بين (الشراكة) والنجاح التنظيمي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط على المستوى العام (0.496) وقد كانت هذه العلاقة طردية وفقا لقيمة (P-value) حيث كانت قيمتها (P<=0.05) وقيمة (t) المحسوبة التي كانت أكبر من قيمتها الجدولية، وعلى مستوى العوامل الفرعية اتضح وجود علاقات ارتباط طردية معنوية باستثناء علاقة واحدة وهي علاقة (الشراكة - الادارة)، وهذا يشير الى تحقق جزئي للفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول (9) معاملات الارتباط بين الشراكة والنجاح التنظيمي

| المتغيرات | الموارد | الهيكل | الادارة | العملية | ادارة المعرفة | المؤشر الكلي |
|-----------------|---------|--------|---------|---------|---------------|--------------|
| الارتباط | 0.513** | 0.317* | 0.267 | 0.450** | 0.337* | 0.496** |
| قيمة t | 3.685 | 2.064 | 1.708 | 3.110 | 2.203 | 3.526 |
| مستوى الدلالة P | 0.001 | 0.046 | 0.096 | 0.004 | 0.034 | 0.001 |

** تشير ان الارتباط معنوي عند مستوى (0.01) * تشير ان الارتباط معنوي عند مستوى (0.05)
المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب

❖ الفرضية الفرعية الرابعة

من نتائج الجدول (10) يتضح وجود علاقة ارتباط طردية بين (البنى التحتية) والنجاح التنظيمي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط على المستوى العام (0.571) وقد كانت هذه العلاقة طردية وفقا لقيمة (P-



value) حيث كانت قيمتها ($P \leq 0.05$) وقيمة (t) المحسوبة التي كانت اكبر من قيمتها الجدولية، وعلى مستوى العوامل الفرعية اتضح وجود علاقات ارتباط طردية معنوية، وهذا يشير الى تحقق الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول (10) معاملات الارتباط بين البنى التحتية والنجاح التنظيمي

| المتغيرات | الموارد | الهيكل | الادارة | العملية | ادارة المعرفة | المؤشر الكلي |
|-----------------|---------|--------|---------|---------|---------------|--------------|
| الارتباط | 0.536** | 0.322* | 0.426** | 0.390* | 0.529** | 0.571** |
| قيمة t | 3.912 | 2.095 | 2.905 | 2.611 | 3.845 | 4.282 |
| مستوى الدلالة P | 0.000 | 0.043 | 0.006 | 0.013 | 0.000 | 0.000 |

** تشير ان الارتباط معنوي عند مستوى (0.01) * تشير ان الارتباط معنوي عند مستوى (0.05)

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب

❖ الفرضية الفرعية الخامسة

من نتائج الجدول (11) يتضح وجود علاقة ارتباط طردية بين (المهارات) والنجاح التنظيمي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط على المستوى العام (0.522) وقد كانت هذه العلاقة طردية وفقا لقيمة (P-value) حيث كانت قيمتها ($P \leq 0.05$) وقيمة (t) المحسوبة التي كانت أكبر من قيمتها الجدولية، وعلى مستوى العوامل الفرعية اتضح وجود علاقات ارتباط طردية معنوية باستثناء علاقتين وهي العلاقات (المهارات - العملية) و(المهارات - ادارة المعرفة)، وهذا يشير الى تحقق جزئي للفرضية الفرعية الخامسة.

الجدول (11) معاملات الارتباط بين المهارات والنجاح التنظيمي

| المتغيرات | الموارد | الهيكل | الادارة | العملية | ادارة المعرفة | المؤشر الكلي |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------------|--------------|
| الارتباط | 0.399* | 0.651** | 0.456** | 0.108 | 0.267 | 0.522** |
| قيمة t | 2.685 | 5.283 | 3.156 | 0.667 | 1.705 | 3.768 |
| مستوى الدلالة P | 0.011 | 0.000 | 0.003 | 0.509 | 0.096 | 0.001 |

** تشير ان الارتباط معنوي عند مستوى (0.01) * تشير ان الارتباط معنوي عند مستوى (0.05)

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب

وعلى المستوى الكلي يتضح وجود علاقة ارتباط طردية بين (التراصف الاستراتيجي) والنجاح التنظيمي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط على المستوى العام (0.714) وقد كانت هذه العلاقة طردية وفقا لقيمة (P-value) حيث كانت قيمتها ($P \leq 0.05$) وقيمة (t) المحسوبة التي كانت أكبر من قيمتها الجدولية، وعلى مستوى العوامل الفرعية اتضح وجود علاقات ارتباط طردية معنوية. ومن خلاصة النتائج يتضح تحقق الفرضية الرئيسة الاولى.

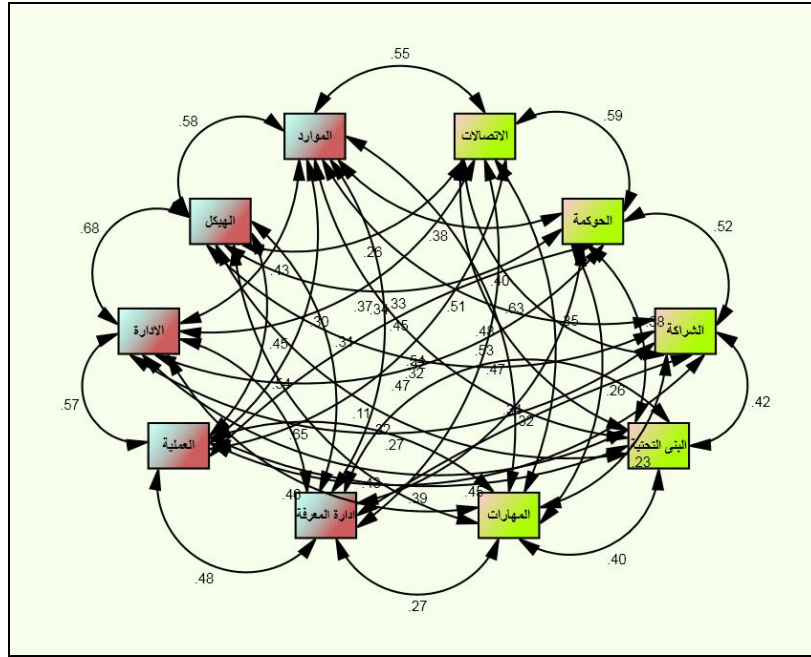
الجدول (12) معاملات الارتباط بين التراصف الاستراتيجي والنجاح التنظيمي

| المتغيرات | الموارد | الهيكل | الادارة | العملية | ادارة المعرفة | المؤشر الكلي |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------------|--------------|
| الارتباط | 0.651** | 0.536** | 0.545** | 0.451** | 0.522** | 0.714** |
| قيمة t | 5.288 | 3.915 | 4.005 | 3.112 | 3.772 | 6.292 |
| مستوى الدلالة P | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.004 | 0.001 | 0.000 |

** تشير ان الارتباط معنوي عند مستوى (0.01) * تشير ان الارتباط معنوي عند مستوى (0.05)

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب

وكما يمكن توضيح علاقات الارتباط على مستوى الابعاد من خلال الشكل (2) الذي يتضمن خلاصة لنتائج علاقات الارتباط.



الشكل (2) خلاصة نتائج علاقات الارتباط

المصدر : من اعداد الباحثان وفقا لنتائج برنامج (AMOS V.18)

ثالثا /تحليل علاقات التأثير

من خلال المؤشرات التحليلية الموضحة في الجدول (13) نستخلص الاتي:

1) الفرضية الفرعية الاولى :

تشير هذه الفرضية الى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاتصالات والنجاح التنظيمي على المستوى الكلي.

ومن خلال مراجعة نتائج التحليل الواردة في الجدول (13) يتضح تحقق هذه الفرضية وذلك بوجود علاقة تأثير معنوية للاتصالات في النجاح التنظيمي، والعلاقة معنوية طبقا لقيم (F) و (P-value) فقد اتضح ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجدولية، بالاضافة الى ان قيمة (P-value) هي ضمن منطقة القبول ($p \leq 0.05$) وقد اتضحت معاملات نموذج الانحدار كما في المعادلة الاتية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1$$

النجاح التنظيمي (0.535) = + (0.534) (الاتصالات)

وهذا يشير الى ان قيمة ($\beta = 0.534$) وقيمة ($\alpha = 0.535$)، وان اي تغيير في المتغير المستقل (الاتصالات) بمقدار مرة واحدة سيؤدي الى تغيير بمقدار (0.534) في المتغير التابع المتمثل بالنجاح التنظيمي، وان المتغير المستقل يفسر (28.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

2) الفرضية الفرعية الثانية :

تشير هذه الفرضية الى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوكمة والنجاح التنظيمي على المستوى الكلي.



تشير نتائج الجدول (13) الى تحقق هذه الفرضية وذلك بوجود علاقة تأثير معنوية للحوكمة في النجاح التنظيمي، والعلاقة معنوية طبقا لقيم (F) و(P-value) فقد اتضح ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجدولية، بالاضافة الى ان قيمة (P-value) هي ضمن منطقة القبول ($p \leq 0.05$) وقد اتضحت معاملات نموذج الانحدار كما في المعادلة الاتية :

$$Y = \alpha + \beta 1X1$$

النجاح التنظيمي (0.554) = + (0.475) (الحوكمة)

وهذا يشير الى ان قيمة ($\beta = 0.475$) وقيمة ($\alpha = 0.554$)، وان اي تغيير في المتغير المستقل (الحوكمة) بمقدار مرة واحدة سيؤدي الى تغيير بمقدار (0.475) في المتغير التابع المتمثل بالنجاح التنظيمي، وان المتغير المستقل يفسر (22.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

3) الفرضية الفرعية الثالثة :

تشير هذه الفرضية الى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الشراكة والنجاح التنظيمي على المستوى الكلي.

ومن خلال مراجعة نتائج التحليل الواردة في الجدول () يتضح تحقق هذه الفرضية وذلك بوجود علاقة تأثير معنوية للشراكة في النجاح التنظيمي، والعلاقة معنوية طبقا لقيم (F) و(P-value) فقد اتضح ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجدولية، بالاضافة الى ان قيمة (P-value) هي ضمن منطقة القبول ($p \leq 0.05$) وقد اتضحت معاملات نموذج الانحدار كما في المعادلة الاتية :

$$Y = \alpha + \beta 1X1$$

النجاح التنظيمي (0.480) = + (0.496) (الشراكة)

وهذا يشير الى ان قيمة ($\beta = 0.496$) وقيمة ($\alpha = 0.480$)، وان اي تغيير في المتغير المستقل (الشراكة) بمقدار مرة واحدة سيؤدي الى تغيير بمقدار (0.496) في المتغير التابع المتمثل بالنجاح التنظيمي، وان المتغير المستقل يفسر (24.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

4) الفرضية الفرعية الرابعة :

تشير هذه الفرضية الى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين البنى التحتية والنجاح التنظيمي على المستوى الكلي.

تشير نتائج الجدول (13) الى تحقق هذه الفرضية وذلك بوجود علاقة تأثير معنوية للبنى التحتية في النجاح التنظيمي، والعلاقة معنوية طبقا لقيم (F) و(P-value) فقد اتضح ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجدولية، بالاضافة الى ان قيمة (P-value) هي ضمن منطقة القبول ($p \leq 0.05$) وقد اتضحت معاملات نموذج الانحدار كما في المعادلة الاتية:

$$Y = \alpha + \beta 1X1$$

النجاح التنظيمي (0.524) = + (0.571) (البنى التحتية)

وهذا يشير الى ان قيمة ($\beta = 0.571$) وقيمة ($\alpha = 0.524$)، وان اي تغيير في المتغير المستقل (البنى التحتية) بمقدار مرة واحدة سيؤدي الى تغيير بمقدار (0.571) في المتغير التابع المتمثل بالنجاح التنظيمي، وان المتغير المستقل يفسر (32.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.



5) الفرضية الفرعية الخامسة :

تشير هذه الفرضية الى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المهارات والنجاح التنظيمي على المستوى الكلي.

ومن خلال مراجعة نتائج التحليل الواردة في الجدول (13) يتضح تحقق هذه الفرضية وذلك بوجود علاقة تأثير معنوية للمهارات في النجاح التنظيمي، والعلاقة معنوية طبقا لقيم (F) و (P-value) فقد اتضح ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجدولية، بالاضافة الى ان قيمة (P-value) هي ضمن منطقة القبول ($p \leq 0.05$) وقد اتضحت معاملات نموذج الانحدار كما في المعادلة الاتية:

$$Y = \alpha + \beta 1X1$$

النجاح التنظيمي (0.395) + = (0.522) (المهارات)

وهذا يشير الى ان قيمة ($\beta = 0.522$) وقيمة ($\alpha = 0.395$)، وان اي تغيير في المتغير المستقل (المهارات) بمقدار مرة واحدة سيؤدي الى تغيير بمقدار (0.522) في المتغير التابع المتمثل بالنجاح التنظيمي، وان المتغير المستقل يفسر (27.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع. وعلى المستوى الكلي يتضح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الترافف الاستراتيجي والنجاح التنظيمي على المستوى الكلي.

ومن خلال مراجعة نتائج التحليل الواردة في الجدول (13) يتضح وجود علاقة تأثير معنوية، والعلاقة معنوية طبقا لقيم (F) و (P-value) فقد اتضح ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجدولية، بالاضافة الى ان قيمة (P-value) هي ضمن منطقة القبول ($p \leq 0.05$) وقد اتضحت معاملات نموذج الانحدار كما في المعادلة الاتية:

$$Y = \alpha + \beta 1X1$$

النجاح التنظيمي (0.923) + = (0.714) (الترافف الاستراتيجي)

وهذا يشير الى ان قيمة ($\beta = 0.714$) وقيمة ($\alpha = 0.923$)، وان اي تغيير في المتغير المستقل (الترافف الاستراتيجي) بمقدار مرة واحدة سيؤدي الى تغيير بمقدار (0.714) في المتغير التابع المتمثل بالنجاح التنظيمي، وان المتغير المستقل يفسر (51%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

الجدول (13) علاقات التأثير بين المتغيرات

| المتغيرات | المؤشرات | النجاح التنظيمي | نتيجة الاختبار |
|-----------|----------|-----------------|----------------|
| الاتصالات | F-Cal | 15.143 | دعمت الفرضية |
| | P | 0.000 | |
| | R2 | 0.285 | |
| | α | 0.535 | |
| | β | 0.534 | |
| الحوكمة | F-Cal | 11.085 | دعمت الفرضية |
| | P | 0.002 | |
| | R2 | 0.226 | |
| | α | 0.554 | |
| | β | 0.475 | |



| | | | |
|--------------|--------|----------|---------------|
| دعمت الفرضية | 12.432 | F-Cal | الشراكة |
| | 0.001 | P | |
| | 0.247 | R2 | |
| | 0.480 | α | |
| | 0.496 | β | |
| دعمت الفرضية | 18.336 | F-Cal | البنى التحتية |
| | 0.000 | P | |
| | 0.325 | R2 | |
| | 0.524 | α | |
| | 0.571 | β | |
| دعمت الفرضية | 14.199 | F-Cal | المهارات |
| | 0.000 | P | |
| | 0.272 | R2 | |
| | 0.395 | α | |
| | 0.522 | β | |
| دعمت الفرضية | 39.591 | F-Cal | المؤشر العام |
| | 0.000 | P | |
| | 0.510 | R2 | |
| | 0.923 | α | |
| | 0.714 | β | |

وعلى مستوى الابعاد مجتمعة تشير المؤشرات التحليلية في الجدول (14) والشكل (3) الى أن ابعاد الترافف الاستراتيجي مجتمعة كان لها تأثيراً معنوياً في النجاح التنظيمي، وبشكل جزئي حيث اظهرت ابعاد (البنى التحتية، المهارات)، اظهرت تأثيراً معنوياً، بينما كان تآثر الابعاد الاخرى (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة) غير معنوياً ضمن نموذج الانحدار المتعدد، وان القدرة التفسيرية للنموذج العام بلغت (52.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد النجاح التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.521$).

وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار المتعدد بالصيغة الآتية:

$$Y = \alpha + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

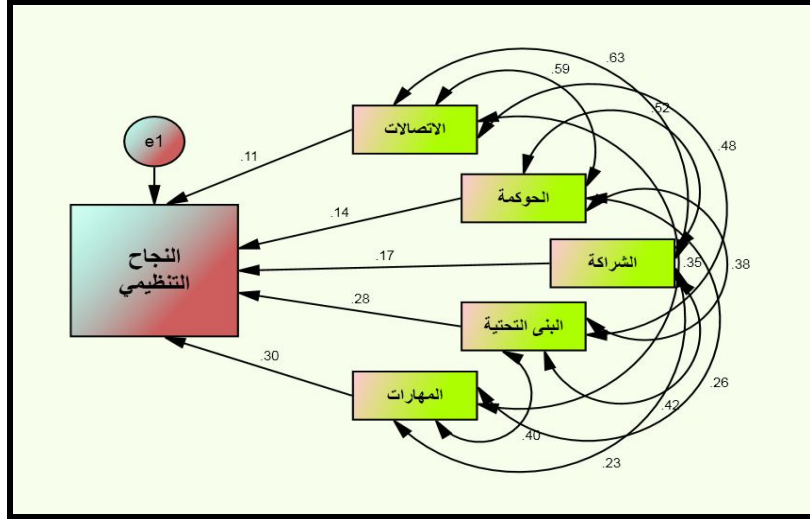
$$Y = 0.294 + 0.253(x_4) + 0.224(x_5)$$

النجاح التنظيمي = 0.294 + (0.253) (الترافف) + (0.224) (الترافف)

الجدول (14) معاملات نموذج الانحدار المتعدد

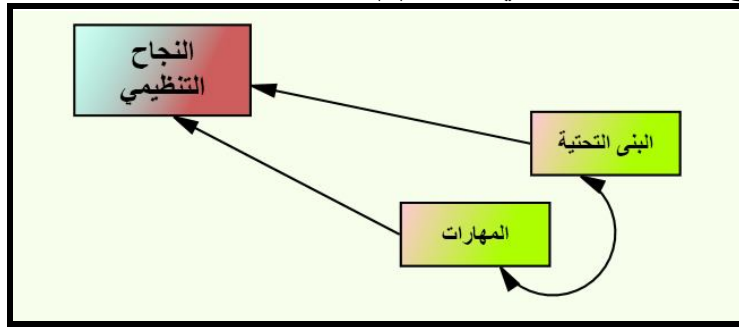
| P | F | Df | R ² | β | α | |
|-------|-------|------|----------------|---------|----------|---------------|
| 0.532 | 7.389 | 5,34 | 0.521 | 0.110 | 0.294 | الاتصالات |
| 0.371 | | | | 0.138 | | الحوكمة |
| 0.294 | | | | 0.170 | | الشراكة |
| 0.036 | | | | 0.276 | | البنى التحتية |
| 0.032 | | | | 0.296 | | المهارات |

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب



الشكل (3) معاملات نموذج التأثير المتعدد

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب
وبهذا يكون الانموذج بعد الاختبار كما في الشكل (4)



الشكل (4) النموذج المتعدد بعد الاختبار

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب

مما تقدم نستنتج ان فرضية البحث والتي تنص على: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الترافف الاستراتيجي والنجاح التنظيمي على المستوى الكلي) يعتبر فرضاً مقبولاً لجميع الابعاد على المستوى المنفرد، وبشكل جزئي على مستوى الابعاد مجتعة (المستوى المتعدد)، ومن هنا توصل الباحثان الى ان النجاح التنظيمي يتاثر بالترافف الاستراتيجي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. يتمتع الترافف الاستراتيجي بأهميه بالغه القصوى في منظمات الأعمال وذلك لكونه يعمل على إيجاد مناخ تنظيمي تتجسد فيه التعاون والمودة في العلاقة بين الموظفين والإدارة العليا وهذا من شأنه أن يضمن بيئة عمل مستقرة خالية من العنف التنظيمي.
2. يعمل الترافف الاستراتيجي على تكوين أرضية مشتركة بين الزبائن والشركاء والزلاء في بيئة العمل وهذا يتيح لمنظمات الأعمال من تمكثها اكتشاف نقاط الاهتمام المتبادل بين جميع الأطراف.
3. يوفر الترافف الاستراتيجي بيئة عمل تسودها الطمأنينة والراحة للعاملين وبالتالي ينعكس ذلك على زيادة الأداء التنظيمي.



4. إن بيئة العمل غير المنسجمة تعاني من مشاكل تتعلق بالعلاقات بين زملاء العمل والتي تجلب عدم الراحة وتتسبب في الخبرات السلبية وتثر على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، نتيجة للانطباعات والمشاعر السلبية للعاملين اتجاه عملهم.

5. إن النجاح التنظيمي يعتمد على عدة عوامل تتعلق في قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، وإن المنظمات تسعى للبحث عن سلوكيات تنظيمية، تقوم على أسس علمية رشيدة تساعد المنظمة على الارتقاء بمستوى أدائها، في ظل المنافسة القوية.

6. إن الاهتمام بسلوكيات المواطنة التنظيمية وخلق أجواء عمل منسجمة يعد من العوامل المؤثرة في تحقيق النجاح التنظيمي وذلك نظرا لعلاقته الوطيدة بالأداء، وإمكانية الاستفادة منها من قبل الإدارات لتوجيه السلوك التنظيمي، وفقا لما تتطلبه مصلحة المنظمة.

ثانيا : التوصيات

1. على المنظمات التي ترغب في إيجاد بيئة عمل منسجمة وناجحة أن تقوم الإدارة العليا فيها بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة اهتمام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

2. يجب على منظمات الأعمال أن تقوم بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية والتي تؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها، والاعتماد على الوسائل والأساليب التي تؤدي إلى الاستقرار والترافف بين زملاء العمل والتكاتف نحو مواجهة التغيرات البيئية المدمرة لعمل المنظمة.

3. إن خلق أجواء عمل متوافقة وملائمة مع تخصصات العاملين يزيد من مستوى الحماس في الأداء، ويزيد من مستوى الرضا عن العمل، ويعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمنظماتهم.

4. ضرورة التركيز والبحث عن الفرصة التي تعطي للعامل حرية إبداء آرائه ومقترحاته عن العمل ، مما يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات وبين الإدارة العليا وبالتالي يعكس إيجابيا على الأداء المتميز .

5. إن وجود بيئة العمل التي تعتمد مبادئ الترافف الاستراتيجي يعزز من توجهات العاملين للعمل ضمن هكذا بيئة عمل لأنها بيئة تعمل على زيادة فاعلية الأداء وكفاءته، وتسهم في الالتزام وحل المشكلات.

6. ضرورة أن تعمل المنظمات على خلق أجواء العمل المناسبة والملائمة التي تتضمن البرامج التي ترفع الروح المعنوية لدى العاملين، وتهيئة الجانب النفسي للفرد لتقبل الهيكل التنظيمي، والتوصيف الوظيفي للعمل، مما يعكس ذلك على مدى حرص الموظف على الالتزام والإسراع في إنجاز المهام الموكلة إليه، واحترام قواعد وإجراءات وقوانين المنظمة، والحرص على مواردها.

المصادر

أولاً- المصادر العربية:

- (1) صالح، أحمد علي، (2006)، (بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملاءمتها لحاكمية الشركات - دراسة اختبارية لآراء عينة من مسؤولي بعض الشركات في القطاع الصناعي المختلط في بغداد)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- (2) العبادي، هاشم فوزي، العارضي، جليل كاظم، (2012)، (نظم إدارة المعلومات - منظور إستراتيجي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- (3) العبادي، هاشم فوزي، العيساوي، محمد حسين، والعارضي، جليل كاظم، (2012)، (الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.



4) مؤيد، سعيد سالم، صالح، عادل حرحوش،(2001)، "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة الاقتصاد للنشر والتوزيع، بغداد-جامعة بغداد.

5) الطائي، يوسف حليم، والعبادي، هاشم فوزي، (2014)، (إدارة الموارد البشرية- قضايا معاصرة في الفكر الإداري)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

ثانياً- المصادر الأجنبية:

- 1) AL-Adwan, Minwer, M.,(2014),"The Impact of Strategic Alignment Maturity of Business and Information Technology on Performance: Case Study of Jordan Public Sector Organizations", Journal of Basic and Applied Scientific Research www.textroad.com.
- 2) Elhari, Kaoutar & Bounabat, Bouchaib, (2011),"Platform for Assessing Strategic Alignment Using Enterprise Architecture: Application to E-Government Process Assessment ", IJCSI International Journal of Computer Science Issues, Vol. 8, Issue 1.
- 3) Ellis-Braithwaite, Richard & Lock, Russell & Dawson, Ray & Haque, Badr, (2010),"Modelling the Strategic Alignment of Software Requirements using Goal Graphs", Derby, United Kingdom.
- 4) Fleck, Denise L.,(2009),"Archetypes of Organizational Success and Failure", Available online at, <http://www.anpad.org.br/bar>,BAR, Curitiba, v. 6, n. 2, art.1.
- 5) Hamed, Javad & Azimi, Alireza,(2013)," Identification and Prioritization of Interorganizational Success Factors in Microbial Biotechnology Firms", Journal of Virology & Microbiology, Vol. 2013 (2013), Article ID 190528, 8 pages.
- 6) Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R. Duane, M, (2003), Strategic Management: Competitiveness and Globalization ,15th ed., South – Western college publishing, Ohio.
- 7) Hodson, Randy & Roscigno, Vincent J.,(2004),"Organizational Success and Worker Dignity: Complementary or Contradictory?", by The University of Chicago. All rights reserved, AJS Volume 110 Number 3.
- 8) Johnson & Scholes, (1997), "Exploring Corporate Strategy", Prentice Hall.
- 9) Jorfi, Saeid & Nor, Khalil Md. & Najjar, Lotfi, (2011),"The Relationships Between IT Flexibility, IT-Business Strategic Alignment, and IT Capability ",International Journal of Managing Information Technology (IJMIT) Vol.3, No.1.
- 10) Morrison, Evan D. & Ghose, Aditya K. & Dam, Hoa K. & Hinge, Kerry G. & Hoesch-Klohe, Konstantin,(2010)," Strategic Alignment of Business Processes ",School of Computer Science and Software Engineering, University of Wollongong.
- 11) Posch, Wolfgang,(2005),"Organizational Success Criteria for Effective Energy Management in an Energy Intensive International Holding Company", ACEEE Summer Study on Energy Efficiency in Industry, Montan University of Leoben.
- 12) Shamekh, Fadeel R.,(2008),"Business-IT Strategic Alignment Concept in Theory and Practice", Master Thesis in Software Engineering & Management, IT University of Goteborg Chalmers University of Technology and Goteborg University.
- 13) Vayyavur, Rajeshwar, (2015),"ERP Implementation Challenges & Critical Organizational Success Factors", International Journal of Current Engineering and Technology,Vol.5, No.4.



ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الكوفة

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا

استمارة استبيان

السادة الأفاضل المحترمون.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المخصصة لإنجاز بحثنا الموسوم (الترافف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي) بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني/جامعة الكوفة والذي يهدف إلى تحديد مواقفكم واتجاهاتكم في وجود جو من الترافف في بيئة العمل التنظيمي من خلال توفير شبكة من الاتصالات لضمان أن الأعمال التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات مناسبة للعاملين وكيفية الالتزام في توفير بيئة عمل مبنية على المشاركة في طرح الآراء والأفكار ، وكذلك وجود البنى التحتية الملائمة والمتطورة والتي تواكب التغيير في بيئة الأعمال بالشكل الذي يسهم في جذب العاملين الموهوبين وبالتالي ينعكس على توفير الموارد البشرية الكفوءة وتستطيع من تحديد للمسؤوليات والصلاحيات من خلال الهيكل التنظيمي الملائم، وإبراز دور الإدارة العليا على تحقيق الترافف وخلق المعرفة وإدارتها في بيئة العمل بالشكل الذي يحقق النجاح التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ونود أن نبين بأنه لا توجد حاجة لذكر الاسم، حيث ستستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط وتتسم بالسرية والكنمان التام. ونرجو الإجابة عليها من قبلكم بتروي ومصداقية وبما يحقق هدف البحث. تملؤنا الثقة بدقة استجاباتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج، لذا نرجو من حضراتكم قراءات فقرات الاستبانة بتأني وصبر ومن ثم الإجابة على فقراتها بصورة دقيقة لتحقيق أهداف البحث وذلك لما تمتلكونه من خبرة ودراية في اختصاصكم ومجال عملكم.

الرجاء قراءة الملاحظات التالية:

- أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (لا أتفق تماما، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماما)، لذا نرجو من حضراتكم الإشارة بعلامة (√) تحت الإجابة التي تختارونها.
- الإجابة سوف تستخدم لإغراض البحث العلمي حصراً .
- الباحثين على استعداد كامل للإجابة على الاستفسارات حول العبارات الواردة في الاستبانة ، وسيكونون بينكم في أي وقت تشاؤون .
- مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم وإسنادكم للباحثين....

د.د. هاشم فوزي العبادي

د.د. ماجد جبار الفتلاوي

د.د. هاشم فوزي العبادي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

2016 م

1437 هـ



□ الجزء الأول معلومات عامة:

□ بيانات شخصية :

أ) اسم الكلية

ب) الجنس: ذكر أنثى

ج) العمر | 30-20 40-31 50-41 60-51 61 فأكثر

د) التحصيل العلمي | إعدادية دبلوم معهد بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

هـ) سنوات الخدمة أقل من سنة 5-1 10-6 15-11 20-16 21 فأكثر

□ الجزء الثاني : متغيرات البحث:

أ- الترافف الاستراتيجي Strategic Alignment

﴿أداة فعالة لضمان أن بيئة العمل التي تعتبر بيئة منسجمة ومستقرة وبالغة الأهمية لأداء منظمات الأعمال الناجحة والتي تكون دائماً مستهدفة من قبل المنافسين ، كون الترافف الاستراتيجي يساهم في تحقيق بيئة عمل ناجحة﴾.

ويضم المتغيرات الفرعية الآتية :

1- الاتصالات Communications

﴿قدرة المنظمة على إدارة التعاون بين زملاء العمل وخلق أجواء من الثقة والانفتاح بين الوحدات المختلفة والمستويات التنظيمية، والتحفيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة لمواكبة التغيير في بيئة الأعمال﴾.

| ت | الفقرات | لا أتفق تماماً | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق تماماً |
|---|---|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 1 | تسعى كليتي على إقامة ورش عمل داعمة لتبادل وتلايح الأفكار بين العاملين بشكل منسجم مع تخصصاتهم الوظيفية. | | | | | |
| 2 | تحرص كليتي على إعطاء الموظف الحق في إبداء آرائه حول العمل المناط به بشكل مناسب. | | | | | |
| 3 | اشعر ان كليتي جادة على تهيئة الأجواء المناسبة لتبادل الخبرات الخاصة بالعمل التنظيمي. | | | | | |
| 4 | تحرص كليتي على الأخذ بالآراء التي يتبناها الموظف كجزء من المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية. | | | | | |
| 5 | دائماً ما تسعى كليتي إلى بذل قصارى جهدها من أجل التواصل مع البيئة الخارجية والاطلاع على الخدمات المنافسة. | | | | | |

2- الحاكمية Governance

﴿المنهج الذي تتبعه الإدارة والذي يزود المنظمة بالإجراءات والممارسات والسياسات التي بموجبها تستطيع المنظمة تحديد الأسلوب الذي من خلاله تعمل على إدارة العمليات بشكل كفوء من خلال الأدوار الواضحة المحددة للعاملين﴾.

| ت | الفقرات | لا أتفق تماماً | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق تماماً |
|---|---|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 1 | تمتلك كليتي رؤية واضحة في تطبيقها للقوانين والقرارات والنظم الفعالة لتحقيق أهدافها. | | | | | |



| | | | | | |
|--|--|--|--|---|---|
| | | | | أرى إن التزام كليتي بالقوانين والمعايير التي تحكم بيئة العمل يحقق الجودة والتميز في الأداء. | 2 |
| | | | | تسعى كليتي إلى إقامة الندوات وورش العمل للتعريف بالنظم والقواعد التي تحكم عملها. | 3 |
| | | | | أبدل كل ما بوسعي من اجل إعطاء صورة واضحة على التزامي بقواعد وإجراءات العمل. | 4 |
| | | | | أحرص وبشكل مستمر على توضيح الأساليب والإجراءات المتطورة المستخدمة في بيئة العمل للزبون الخارجي. | 5 |

3- الشراكة Partnership

﴿ ترتكز على قدرة الإدارة العليا في توفير الأجواء المناسبة وخلق بيئة من الترافف في بيئة العمل التنظيمي بين زملاء العمل قادرة على تبادل المهارات والخبرات والأفكار البناءة والتي تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة.﴾

| ت | الفقرات | لا أتفق تماماً | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق تماماً |
|---|---|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 1 | تحاول الإدارة العليا في كليتي على اعتماد مبدأ الشراكة كمنهج لتطوير بيئة عمل منسجمة. | | | | | |
| 2 | تقبل الإدارة العليا الأفكار الجديدة وتعمل على دعمها بشكل مستمر. | | | | | |
| 3 | نظام الإيفادات التي تتبعه المنظمة هو متوازن ويتناسب مع الاختصاصات الموجودة بكليتي. | | | | | |
| 4 | تحرص كليتي على إيجاد بيئة عمل منسجمة بين الرئيس والمرؤوس. | | | | | |
| 5 | تهتم كليتي بمشاركة المعلومات التي تعزز بيئة العمل التنظيمي. | | | | | |

4. البنى التحتية Infrastructure

﴿ تمثل العوامل الرئيسية التي تساعد على تحديد قدرة منظمات الأعمال الإنتاجية على تحقيق النجاح من خلال امتلاكها لمختلف الأنشطة في بيئة العمل والتي تسهم في تحقيق الترافف في المنظمة.﴾

| ت | الفقرات | لا أتفق تماماً | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق تماماً |
|---|--|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 1 | تعد بيئة العمل مناسبة من حيث وجود التكنولوجيا الحديثة والآلات والمعدات المتطورة. | | | | | |
| 2 | تحرص كليتي على تهيئة الأجواء المناسبة كالتهدية وأوقات الراحة الملائمة في بيئة العمل. | | | | | |
| 3 | البنية التي أعمل فيها تتوفر فيها كافة وسائل الراحة النفسية. | | | | | |
| 4 | تهتم كليتي بتبديل كافة مستلزمات العمل المستهلكة والغير صالحة للعمل. | | | | | |
| 5 | تسعى كليتي على توفير البنى التحتية المنسجمة مع الواقع الفعلي للسوق التنافسي. | | | | | |



5. المهارات Skills

❖ إنها تتكون من الموارد البشرية للمنظمة وتتجاوز الاعتبارات التقليدية مثل هذه التي تتعلق بالتدريب، والراتب، وردود الفعل والأداء، والفرص الوظيفية، والتي تتمثل في القدرة على تحقيق التميز والإبداع في العمل).

| ت | الفقرات | لا أتفق تماماً | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق تماماً |
|---|--|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 1 | تحرص كليتي على تعيين الموظفين من ذوي المهارات العالية في مجال تخصصهم. | | | | | |
| 2 | تصر كليتي على أن يكون التخصص الوظيفي متوافق ومنسجم مع العمل المناط بالموظف. | | | | | |
| 3 | تعمل كليتي على إقامة ورش العمل لتبادل الخبرات بين العاملين. | | | | | |
| 4 | تسعى كليتي على أن يكون موظفيها يمتلكون مهارات تتفوق بشكل كبير على المنظمات المنافسة. | | | | | |
| 5 | تحرص كليتي على اختيار الآلات والمعدات المتطورة وذات الكفاءة المتطورة. | | | | | |

ب - النجاح التنظيمي Organizational Success

❖ قدرة منظمات الأعمال على استغلال طاقاتها الداخلية وتسخيرها لتحقيق أهدافها، وذلك بالتركيز على التعلم من التجارب السابقة، والعمل على مواجهة الفشل والعادات السلبية، وأن تعمل المنظمة على كشف قدراتها على تحدي الصعاب وتطوير بيئتها الداخلية). ويقاس بدلالة المتغيرات الفرعية الآتية:

1- الموارد Resources

❖ وتشتمل على الموارد المالية، وحماية الملكية الفكرية، والموارد البشرية من ذوي الخبرة، حيث إن امتلاك المنظمات للموارد بكل معانيها كالموارد البشرية والمالية التي تعد من أهم موارد المنظمة والتي تساهم في تحقيق أهدافها).

| ت | الفقرات | لا أتفق تماماً | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق تماماً |
|---|--|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 1 | تمتلك كليتي الموارد البشرية ذات الخبرات والمهارات الموهوبة والتي تتمثل رأس المال الفكري. | | | | | |
| 2 | تمتلك كليتي الموارد المالية اللازمة لتوفير الآلات والمعدات الحديثة والمتطورة. | | | | | |
| 3 | تتبع كليتي نظام حوافز ومكافآت عادل يعزز من تحقيق النجاح التنظيمي. | | | | | |

2- الهيكل Structure

❖ ويشير إلى كل ما يتعلق بالتسلسل الهرمي، والمستويات التنظيمية المختلفة حيث يجري التعامل مع التكنولوجيات والتطورات الداخلية والخارجية وفق مستويات تنظيمية مختلفة).

| ت | الفقرات | لا أتفق تماماً | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق تماماً |
|---|---|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 1 | لا تتعامل كليتي بشكل ازدواجي في تقسيم الصلاحيات والمسؤوليات في العمل. | | | | | |
| 2 | جميع الأعمال المناطة بي هي من اختصاصي الوظيفي. | | | | | |
| 3 | تحرص كليتي على سرعة الاستجابة على مقترحاتي التي أقدمها باستمرار بخصوص تطوير العمل التنظيمي. | | | | | |



3- الإدارة Management

«وتتمثل بالإدارة الداعمة، التزام الإدارة، والخبرة الصناعية والإنتاجية التي يمتلكها المديرين، وإدارة التكاليف، وإدارة جودة المنتج، حيث إن دور الإدارة في منظمات الأعمال هو بالتركيز على إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال الأفراد وموارد المنظمة الأخرى».

| ت | الفقرات | لا أتفق تماماً | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق تماماً |
|---|---|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 1 | تحرص كليتي على أن تكون داعمة لكل متطلبات العمل التنظيمي. | | | | | |
| 2 | إن الإدارة الحالية في كليتي هي كفوءة وفعالة وتعمل على بث روح المبادرة في بيئة العمل التنظيمي. | | | | | |
| 3 | تحرص كليتي على القضاء على الروتين اليومي وتعمل على تنظيم الوقت اللازم لانجاز مهام العمل بشكل جيد. | | | | | |

4- العملية Process

«وتتمثل في تطوير المنتجات، واستراتيجيات التسويق، وإدارة علاقات الزبائن، حيث إن العمليات التنظيمية في منظمات الأعمال الإنتاجية تتمثل في إيجاد الفكرة لتطوير المنتجات والخدمات وفق خطط واستراتيجيات تسويقية».

| ت | الفقرات | لا أتفق تماماً | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق تماماً |
|---|--|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 1 | تسعى كليتي على تبني الأفكار الجديدة لتطوير خدماتها التعليمية. | | | | | |
| 2 | تحرص كليتي على وضع الخطط الإستراتيجية للدخول إلى السوق المنافسة وكسب طلبة جدد. | | | | | |
| 3 | تبذل كليتي أقصى جهودها للمحافظة على إدارة العلاقة بينها وبين الطلبة من أجل تعزيز نمو الخدمة التعليمية. | | | | | |

5- إدارة المعرفة Knowledge Management

«قدرة المنظمات على مواكبة التغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية من أجل المحافظة على المنافسة والبقاء في السوق في ظل عصر تكنولوجيا المعلومات والانترنت والمعرفة المتطورة».

| ت | الفقرات | لا أتفق تماماً | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق تماماً |
|---|---|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 1 | تعمل كليتي على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها في بيئة العمل التنظيمي وفق برامج محددة. | | | | | |
| 2 | الأدوات المعرفية المستخدمة في كليتي تسهم في تسريع عملية الإنتاج المتميز. | | | | | |
| 3 | تستخدم كليتي التكنولوجيا المتطورة والأدوات التسويقية المتطورة كالتعليم الالكتروني لزيادة رضا الطلبة وكسبهم. | | | | | |