

تشخيص مستوى التراصف الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي الأهلي: عينة من الكليات الأهلية انموذجاً*

حيدر حسن رضا الطائي¹ ، أ.م.د. اثير عبد الله محمد السوداني²

المستخلص

يهدف البحث إلى تشخيص مدى توافر التراصف الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي الأهلي بالتطبيق في عدد من الكليات الأهلية بلغ عددها 10 كليات، إذ يمثل التراصف الاستراتيجي أحد المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية بشكل خاص، لأهميته الكبيرة للأداء العام للمنظمات ونجاحها، ناهيك عن الزيادة في عدد الكليات الأهلية في العراق. مجتمع البحث تمثل بالقيادات العليا للكليات المبحوثة التي بلغ عددها 162 مشاهداً، وزعت عليها 145 استبانة، وأعيد منها 129 منها 128 صالحة للتحليل إحصائياً، بما نسبته 79% من المجتمع الكلي الخاضع للتحليل الإحصائي. وُضف المنهج "الوصفي التحليلي" من خلال استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من العينة وأُحتوت على 20 فقرة، وأُخضعت لاختبارات الثبات لبيان صلاحيتها للتحليل الإحصائي. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS,26) الإحصائي من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة. بينت النتائج أن مدى التراصف الاستراتيجي للكليات الأهلية مرتفع، ولا توجد فروق معنوية بين الكليات فيما يخص مستوى التراصف الاستراتيجي فيها، وقدم تبعاً لذلك عدداً من التوصيات تقدمتها ضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام للتراصف الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التراصف الاستراتيجي، ابعاد التراصف الاستراتيجي، التعليم العالي الأهلي

Diagnosing the Level of Strategic Alignment on the Private Higher Education Sector: A Sample of Private Colleges as a Model

Haider Hassan Reda Al-Taei¹ , Ass. Prof. Dr. Atheer Abdullah Mohammed²

Abstract

The research aims to diagnose the availability of strategic alignment in the private higher education sector by application in a number of private colleges numbering 10 colleges, as strategic alignment represents one of the modern concepts in the field of business administration and strategic management in particular, due to its great importance to the overall performance and success of organizations, not to mention the increase in the number of private colleges in Iraq. The research community was represented by the senior leaders of the colleges investigated, which numbered 162 views, 145 questionnaires were distributed to them, and 129 were returned, of which 128 were valid for statistical analysis, with a rate of 79% of the total community subject to statistical analysis. The "analytical descriptive" approach was added through the use of the questionnaire as a main tool for collecting data from the sample, and it contained 20 items, and was subjected to reliability tests to demonstrate its validity for statistical analysis. The data were analyzed using the statistical program (SPSS,26) through the appropriate statistical methods. The results showed that the extent of the strategic alignment of private colleges is high, and there are no significant differences between colleges with regard to the level of strategic alignment in them. Accordingly, a number of recommendations were presented by the need to pay more attention to strategic alignment.

Keywords: Strategic Alignment, Dimensions of Strategic Alignment, Private Higher Education

انتساب الباحثين

¹ المديرية العامة لتربية ديالى، العراق، ديالى، 32001
² كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، بغداد، 10001

¹ hadder.alsady@gmail.com

² AtheerAbdullahMohammed@gmail.com

المؤلف المراسل

معلومات البحث

تاريخ النشر: كانون الاول 2023

Affiliation of Authors

¹ The General Directorate for Education of Diyala, Iraq, Diyala, 32001

² The College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq, Baghdad, 10001

¹ hadder.alsady@gmail.com

² AtheerAbdullahMohammed@gmail.com

¹ Corresponding Author

Paper Info.

Published: Dec. 2023

المقدمة

تعد الإدارة الإستراتيجية أحد الاعمدة الأساسية التي تتبناها المنظمات لإحراز النجاح في ميدان الأعمال، وتعتمد إمكانية المنظمة على تحقيق النجاح المنشود على تقديمها لإستراتيجيتها إلى وحدات العمل وعلى جميع المستويات، إذ إن أهداف أي منظمة هو البقاء والاستقرار والنمو، ولا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا في ظل وجود إدارة فاعلة قادرة على تحقيق الانسجام فيما بين وحدات المنظمة المتنوعة، أو فيما بين الموارد البشرية العاملة داخل الوحدات التنظيمية، وأعدمت الكثير من المنظمات هذا المفهوم، كنتيجة للبيئة المتغيرة باستمرار، وتجدر الإشارة إلى أن هناك شتى المصطلحات المرادفة للتراصف الاستراتيجي مثل (التوافق، المحاذاة، الملاءمة الاستراتيجية) وهي رغم وجود بعض الاختلافات الطفيفة، إلا أنها تشير جميعها إلى كلمة (التراصف الاستراتيجي) المستخدم في بحثنا، والذي تكون من أربعة محاور، تمثل الأول بالمنهجية العلمية، والثاني عرض فيه الطروحات الفكرية حول التراصف الاستراتيجي، والثالث تمحور حول الجانب العملي لتشخيص مستوى توافر التراصف الاستراتيجي في الكليات الأهلية، والرابع والأخير قدمت فيه مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الاول: منهجية البحث**إولاً. مشكلة البحث**

شهد العالم تحولاً في طبيعة الأعمال، نتج عنه زيادة التنافس بين المنظمات على مختلف الموارد، واعتمادها على استراتيجيات وحلول مبتكرة بهدف زيادة الأداء، ومن ثم التفوق على باقي المنظمات، وتتبع مشكلة البحث من العقبات المختلفة التي تواجهها الكليات الأهلية في العراق، إذ ازداد عددها، خاصة بعد عام 2003، فهي تحتاج للبقاء والمنافسة في ميدان الأعمال إلى آليات ومناهج تمكنها من ذلك، وللتكيف مع هذه التحولات ابتغت شتى الطرق لذلك، ومنها التراصف الاستراتيجي، إذ أن تحقيق التراصف الاستراتيجي يؤدي إلى إرساء دعائم النجاح من خلال البيئة المستقرة في مكان العمل، التي تكون فيها الموارد البشرية قادرة على أن تواكب التطورات التقنية، ومن ثم زيادة قدرة المنظمات العاملين فيها على النجاح، بينما أن فقدانه وعدم إمكانية تحقيقه يؤدي إلى بيئة عمل غير منسجمة ومتقلبة، فتعاني من مشكلات مختلفة ينجم عنها فقدان الفرص المتاحة أمامها وعدم قدرة المنظمة على مواجهة العقبات المختلفة، بما يؤدي إلى وضع محفوف بالمخاطر بالنسبة لها، ينجم عنه عدم قدرتها على الصمود

في ميدان عملها. ومن ثم فإن المشكلة البحثية تتحدد بالتساؤل الآتي: ما هو مستوى توافر التراصف الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي الأهلي؟ والسعي للإجابة عن التساؤلات الآتية:-

1. ما مستوى توافر التراصف الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي، بالتطبيق في عدد من الكليات الأهلية؟
2. ما مدى توافر التراصف الاستراتيجي لكل كلية من الكليات على حدة؟
3. هل توجد فروقات معنوية في توافر التراصف الاستراتيجي فيما بين الكليات المبحوثة؟

ثانياً. اهداف البحث

1. معرفة مستوى توافر التراصف الاستراتيجي في عدد من الكليات الأهلية، وتشخيصه ومحاولة تحليله، ومن ثم إمكانية تعميمه على قطاع التعليم العالي الأهلي.
2. معرفة مستوى توافر التراصف الاستراتيجي لكل كلية على حدة، بهدف التعرف على الكلية التي تمتلك أعلى مستوى من التراصف الاستراتيجي؟
3. أستكشاف فيما إذا كانت هناك أي فروق معنوية، بما يخص مدى توافر التراصف الاستراتيجي فيما بين الكليات المبحوثة، لبيان كون هناك أي اختلاف بين الكليات حول ممارستها للتراصف الاستراتيجي.

ثالثاً. أهمية البحث

1. أهمية البحث تنبع من أهمية التراصف الاستراتيجي، كونه يعد من أحد المفاهيم الحديثة نسبياً في ميدان الادارة الاستراتيجية.
2. تسليط الضوء على مدى توافر التراصف الاستراتيجي في الكليات الأهلية، لأهميته للأداء العام للمنظمة.
3. أهمية قطاع التطبيق المتمثل بالتعليم العالي الأهلي كونه أحد الركائز الرئيسية في البلد.
4. استفادة الكليات عينة البحث من النتائج التي يخرج بها البحث، في معرفة مستوى توافر التراصف الاستراتيجي فيها.

رابعاً: منهج البحث

تبنى الباحثان المنهج (الوصفي التحليلي)، لغرض الوصول إلى أطلاع شامل أتجاه التراصف الاستراتيجي في الكليات المعنية، فأعتمدا على استمارة الاستبانة وتوزيعها على الإدارات العليا في

سادساً: مجتمع وعينة البحث

تم تطبيق البحث في قطاع التعليم العالي الأهلي العراقي ممثلاً في 10 كليات أهلية في محافظات (بغداد، ديالى، واسط، كربلاء المقدسة، بابل)، تمثلت بكليات (الإسراء، آشور، النور، المأمون، المنصور، اليرموك، بلاد الرافدين، الكوت، الصفوة، المستقبل الجامعة)، وبلغ مجتمع البحث 162 مسؤولاً يتبوؤون منصب عميد كلية، معاون عميد كلية، مدير قسم، وتم اختيار هذا القطاع نظراً للتوسع الحاصل في اعداد الجامعات والكليات الأهلية، خاصة بعد عام 2003، ووزعت 145 استبانة بعينة قصدية، وأعيد منها 129 منها 128 استبانة صالحة لتحليلها إحصائياً، إذ يشكل هذا العدد 79% من المجتمع الكلي الخاضع للتحليل الإحصائي. والجدول (1) يوضح الخصائص المتعلقة بعينة البحث، إذ يتبين تنوع خصائص عينة البحث في الكليات، فشكل الذكور نسبة 84 % والإناث 16 %، أما فيما يتعلق بالعمر فقد كانت أكبر نسبة لمن هم في عمر 60 سنة فأكثر، إذ كانت نسبتهم 54 % من إجمالي العينة، وبما سنوات خدمتهم التي كانت النسبة الأكبر لمن خدمتهم 21 سنة فأكثر بنسبة 70%، وكان حملة شهادة الدكتوراه يمثلون نسبة 96 % من العينة، ولاعتماد الكليات على هيكل تنظيمي قائم تسلسل السلطات فقد كانت النسبة الأكبر لرؤساء الأقسام 84 % والأقل للعمداء بنسبة 6 %، وبما يتعلق باللقب العلمي حاز أصحاب لقب أستاذ مساعد النسبة الأكبر 46.5 % من إجمالي العينة والأقل لحملة لقب مدرس مساعد بنسبة 1.5 % . كما أن أكبر نسبة توزيع كانت 17% لكلية بلاد الرافدين الجامعة، وأقلها لكل من كليتي اليرموك الجامعة والكوت الجامعة بنسبة 8% لكل منهما.

الكليات المبحوثة، بهدف استطلاع آرائهم اتجاه الترافف الاستراتيجي فيها.

خامساً: جمع وتحليل البيانات

جمعت البيانات من خلال الاستبانة بصفتها أداة رئيسية، باستخدام مقياس ليكرت ذو الخمس الفئات الذي يتدرج من (أتفق تماماً بدرجة 5 إلى لا أتفق تماماً بدرجة 1)، وتكون من قسمين، يمثل القسم الاول منه المعلومات المتعلقة بعينة البحث، وتكون من 6 فقرات أعدت من لدن الباحثين، أما القسم الثاني فيمثل الترافف الاستراتيجي وأعد بناء على دراسة (Barnes,2017) وتكون من 20 فقرة، وقبل توزيعها على عينة البحث وإجراء الاختبارات الإحصائية عليها، تم التأكد من صلاحية الاستبانة عبر عرضها على عدد من السادة المحكمين الاختصاص، إذ كانت آراؤهم إيجابية فيما يتعلق بصلاحيتها، وبعد توزيعها تم اختبارها من خلال معامل Cronbach's Alpha ، فبلغ معامل الثبات للترافف الاستراتيجي (0.917)، وهو معامل ثبات ممتاز، في حين بلغ الثبات لإبعاده (الحكومة 0.846، الشراكة 0.832، البنية التحتية 0.855، المهارات 0.887). وتم استخدام برنامج (SPSS,26) الإحصائي، بهدف تحليل البيانات التي تم جمعها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، تحليل التباين ANOVA).

الجدول (1): خصائص عينة البحث n=128

النسبة	التكرار	الفقرة	ت
84%	108	ذكور	الجنس
16%	20	اناث	
14%	18	أقل من 40 سنة	العمر
32%	41	50-أقل من 60 سنة	
54%	69	60 سنة فأكثر	
12%	15	أقل من 10 سنوات	سنوات الخدمة
18%	23	11-أقل من 20 سنة	
70%	90	21 سنة- فأكثر	
4%	5	ماجستير	المؤهل العلمي
96%	123	دكتوراه	

عميد كلية	8	6%
معاون عميد	13	10%
رئيس قسم	107	84%
استاذ	49	38%
استاذ مساعد	60	46.5%
مدرس	17	13%
مدرس مساعد	2	1.5%
الأسراء الجامعة	19	15%
اشور الجامعة	9	7%
النسور الجامعة	10	8%
المأمون الجامعة	12	9.5%
المنصور الجامعة	12	9.5%
اليرموك الجامعة	8	6%
بلاد الرافدين الجامعة	22	17%
الكوت الجامعة	8	6%
الصفوة الجامعة	9	7%
المستقبل الجامعة	19	15%

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا الى بيانات استمارة الاستبانة

المحور الثاني: الجانب النظري

اولاً: تاريخ التراصف الاستراتيجي

يمكن إرجاع التركيز المتزايد على التراصف في أدبيات الإستراتيجية إلى عام 1991 ، عندما تم نشر نتائج برنامج (IMT) بعنوان الإدارة في التسعينات، إذ اعتبرت تكنولوجيا المعلومات متغيراً مقترناً بمتغيرات إضافية، على سبيل المثال، المنظمة، الثقافة، واستراتيجية المنظمة. ثم في 1993 قام مجموعة من المؤلفين بنشر مقالات تتعلق بالتراصف الاستراتيجي في عدد خاص من مجلة System Journal IBM واستخدموا مصطلحات مثل التراصف، التكامل، التناسب [1]. بعد نشر النتائج، كتب لوفتمان (التراصف الإستراتيجي في الممارسة) وعرض فيه أعمال العديد من المؤلفين في إصدار خاص من مجلة IBM System Journal لعام 1993 [2]. ومع زيادة في استخدام التكنولوجيا، وبداية حقبة المعلومات، وما تبعه من ظهور الإنترنت، انتشر مفهوم التراصف الاستراتيجي على نطاق واسع وأثبت نفسه في نهاية المطاف، وتتابع الأبحاث في هذا الموضوع المهم كونه مصدر قلق للمديرين كنتيجة للفوائد المتعددة التي يحققها ومن بينها تحسين الأداء التنظيمي [3]. وعلى الرغم من مرور

سنوات عدة على ظهور هذا المفهوم فإنه لا يزال قيد الدراسة، إذ إنه يعد غير واضح بالنسبة للمنظمات [4]. ويرى الباحثان أن شدة المنافسة والبيئة المتغيرة في عالم الأعمال أدى إلى ظهور مفهوم التراصف الاستراتيجي، كأسلوب للتكيف مع هذه البيئة، فيتم وضع أهداف واستراتيجيات تتسم بالمرونة تبعاً للتغير في البيئة، مما يعطيها القدرة على التميز، والمنافسة مع المنظمات الأخرى.

ثانياً: التراصف الاستراتيجي: المفهوم والتعريف

عرف التراصف الاستراتيجي بمفاهيم مختلفة وبحسب توجهات الباحثين ومجالات التطبيق، إذ يشير الى التوافق أو التراصف المتبادل للاستراتيجيات (التنظيمية والوظيفية و وحدات الأعمال) فيما يتعلق بالأهداف المتنوعة ووسائل تحقيقها، إذ أن الموارد البشرية تعمل في المنظمة ك فريق واحد لأتمامها [5]. وقد عده الكثير من الباحثين بأنه فكرة معقدة وغير مفهومة ويعتمد بشكل أساس على تراصف الأهداف والغايات التنظيمية، إذ تصبح الإستراتيجية التنظيمية بمثابة دعم للتوجه الإستراتيجي العام [6]. ويتكون التراصف الاستراتيجي من مجموعة من الأنشطة وهي صياغة الإستراتيجية، تعيين ذوي المصلحة واحتياجاتهم من

ثالثاً: مستويات التراصف الإستراتيجي:

اتفق المهتمون بمجال التراصف الاستراتيجي على تعيين مستويين، وكالاتي [18]:

1. **التراصف العمودي:** إذ يتم من خلاله نقل رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى ومن ثم تحويل استراتيجية المنظمة إلى مجموعة استراتيجيات فرعية لكل وحدات الأعمال، بعدها يتم تحويل استراتيجيات وحدات الأعمال إلى خطط للموارد البشرية.

2. **التراصف الأفقي:** يتم تنسيق أهداف المنظمة ومقاييس الأداء المستخدمة من قبل وحدات الأعمال المتنوعة، مع ضرورة إمكانية المقارنة، بهدف تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الكافية من أجل اعتمادها كأساس للقرارات الإستراتيجية المختلفة.

وإن من أهم المقاصد للإدارة الخاصة بالموارد البشرية هي تحقيق التراصف عمودياً وأفقياً للاستراتيجية العامة مع الإستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشري، إذ إن التراصف العمودي يؤكد الكيفية التي يتم من خلالها توجيه الوحدات التنظيمية وفي المستويات كافة لأهدافها بأجاء الأهداف التنظيمية، والتراصف العمودي يساعد في تطوير السياسات المترابطة للمورد البشري، بينما يساعد التراصف الأفقي في تنسيق مستويات الجهد الجماعي عبر المنظمة، وبطريقة معينة تربط عناصر هيكل المنظمة بعملياتها المختلفة، ويؤكد أهمية تعزيز التماسك الداخلي والتناسب في الممارسات المختلفة لتحسين الأداء [19]. فضلاً عن ذلك فإن التراصف العمودي يربط الموارد البشرية للمنظمة بإستراتيجيتها، إذ تزيد نسبة النجاح عندما تدرك الموارد البشرية أهداف المنظمة ودورهم في احرازها، بينما التراصف الأفقي يربط العمليات التنظيمية بالزبائن، إذ أن المنظمة تتمكن من الاستجابة للتغير في المتطلبات لزيائنها، ويتمكن العاملون من استكشافها وإعادة تنظيم عملهم وفقاً لها [20].

وبناءً عليه فإن التراصف الاستراتيجي العمودي يتصل بإمكانيات إدارة المنظمة في إيصال أهدافها إلى مختلف العاملين في المستويات الدنيا للمنظمة، وقدرات العاملين على نقل الخطط والإجراءات إلى المستويات العليا، بصفتهم أصحاب المسؤولية عن التنفيذ، أما التراصف الاستراتيجي الأفقي فيتصل بمعايير الأداء للمورد البشري العامل في المنظمة، وشكل مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب، وهذا يتم بوجود الإدارة الفاعلة والكفوءة القادرة على اكتشاف مكامن الخلل ومن ثم القيام بإجراءات تقويمية وتصحيحية بما يؤمن تحقيق الأهداف المشتركة.

المعلومات، تحديد مؤشرات الأداء، قياس وجمع المعلومات ذات العلاقة بالأداء، وتحديد القنوات المناسبة للاتصال [7]. وهو نهج يأخذ بالاعتبار إعداد أعمال المنظمة المختلفة من خلال العلاقة بين عملياتها المختلفة وإستراتيجيتها اللازمة لتنفيذ هذه العمليات، وبما يمكنها من اكتشاف قدراتها على إدراك التغيرات في البيئة، والكيفية في الاستجابة لها وتحقيق رؤيتها [8]. وقد جادل الباحثون على تحديد مفهوم واضح ودقيق للتراصف الاستراتيجي، لكن أكدوا على أن المفهوم النهائي للتراصف الاستراتيجي هي توافق أو تراصف عناصر المنظمة الداخلية كافة مما يؤدي إلى أداء تنظيمي عال [9]. وأن المصطلحات المختلفة للتراصف الاستراتيجي مثل الملائمة والمحاذاة والتناسب والتطابق لها معان ومفاهيم متنوعة، ويتم استخدامها بشكل عشوائي من قبل مختلف الباحثين في هذا الميدان خلال 30 عاماً التي مضت، ومن ثم فلا يوجد مفهوم موحد للتراصف الاستراتيجي أكاديمياً [10]. وبمراجعة عدد من الأبحاث يمكن تقديم عدد من التعاريف لمجموعة من الكتاب والباحثين للفترة الزمنية 2015-2022 وكالاتي:

- القدرة على التكيف والتي تتمكن المنظمة من تحقيقها، عبر تطوير الاهداف والمتطلبات التنظيمية بشكل مشترك بين الادارة العليا والعاملين [11].
 - عملية متواصلة تتمكن المنظمات عبرها أن تكون أكثر فاعلية من خلال تعيين نقاط قوتها وضعفها [12].
 - المبادرات المركزة على مجموعة خطوات تسمح لادارة المنظمة بتكوين الروابط وتوحيد الاهداف والغايات التنظيمية بين كل مكونات المنظمة [13].
 - التراصف بين اثنين أو أكثر من مكونات المنظمة بهدف تلبية الاحتياجات والمطالب والأهداف [14].
 - العملية الدينامكية الهادفة إلى التكيف مع التغيرات في البيئة [15].
 - التوافق بين العاملين في المنظمة وأهداف المنظمة، بهدف نشر المعرفة في جميع انحاءها [16].
 - التنفيذ المناسب للتكنولوجيا، وفي الوقت المحدد من اجل تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها [17].
- ويمكن تعريف التراصف الإستراتيجي من لدن الباحثين بأنه: "عملية ديناميكية معتمدة على مجموعة من الاساليب المعاصرة لمساعدة المنظمة على تسهيل اعمالها في مختلف المستويات التنظيمية، من خلال تقادي حدوث تضارب في الأهداف والتوجهات الاستراتيجية، عبر تحقيق التراصف بين مختلف وحداتها التنظيمية أفقياً وعمودياً".

خامساً: ابعاد الترافف الاستراتيجي

جادل الباحثون في تعيين الابعاد المتعلقة بلترافف الاستراتيجي، وذلك يعود الى اختلاف طروحاتهم الفكرية، وقد أستقر رأي الباحثان على اعتماد الأبعاد الأتية (الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) والتي وردت من لدن العديد من الباحثين، على سبيل المثال (Isal et al,2016) و (Barnes,2017) و (العبادي و اخرون،2017) و (Miyamoto,2018) وذلك لقياس مدى توافر الترافف الاستراتيجي في الكليات المعنية، وكالاتي:

1. الحوكمة: تعد الحوكمة أحد أهم اهتمامات إدارة المنظمات في العقود الأخيرة، إذ تعتبر المنظمات ناجحة إذا كان لديها هيكل تنظيمي فعال وبسلسل هرمي موضح فيه السلطات المتعلقة باتخاذ القرار داخل المنظمة، عبر القنوات الواضحة للاتصال فيما بين المستويات الإدارية المتنوعة [21]. وإن عدم انتهاج المنظمة للحوكمة، أو الاستخدام غير الصحيح لها يمكن أن يضر بها، فضلاً عن سوء السلوك الذي يضعف الثقة بالمنظمة وفقدان مستوى الأداء العام، ومن ثم حدوث المخالفات والفضائح، ولغرض تقويم الاجراءات فإنه يتطلب القيام بتدابير مثل استبدال مدير أو أعضاء مجلس إدارة المنظمة [22]. والحوكمة نظام يدير ويراقب الأعمال المتنوعة للمنظمة، وتعيين حقوق وواجبات ومسؤوليات وواجبات كل من الإدارة العليا وأصحاب المصلحة المتعاملين معها، فضلاً عن وضع سياسات وإجراءات اتخاذ القرار داخل المنظمة [23]. ويمكن للباحثين تعريف الحوكمة بأنها: "الدرجة التي يتم فيها تحديد سلطات اتخاذ القرارات في المنظمة، وتحديد الآليات والسياسات المستخدمة لإدارة عمليات المنظمة وتحقيق الخطط والأهداف".

2. الشراكة: هي مستوى الثقة المتبادلة فيما بين منظمين أو أكثر المشتركة في مشروع معين، إذ تعرف كل منظمة دورها في الاستراتيجية الموحدة، فتقدر الجهات المشتركة مساهمة الآخر بما يتعلق بالاشتراك في تعيين الأهداف والمخاطر والمكافآت لكل طرف [24]. وهي أحد العناصر الأساسية لذكاء الأعمال، إذ تعمل منظمتان معا عندما يوجد فهم مشترك فيما بينهما، وتكون هناك درجة معينة من الرضا والقبول للشراكة [25]. فهي تعاون متبادل لتحقيق منفعة تبادلية لكل الأطراف المشاركة فيها، إذ يتم التشارك في الخبرات، المعارف، والمهارات، لتعيين المشكلات المشتركة في العمل، وحلها من أجل النجاح [26]. ويتطلب من المنظمات أن تعمل على إيجاد الحلول طويلة الأجل للعديد من المشكلات التي

تحدث لأعمالها، وعليه يفترض من المنظمات أن تعمل على الإفادة من الشراكة عبر تجميع مصادرها لإيجاد الحلول المستدامة، بما يؤدي إلى المنفعة المتبادلة لكل الجهات، ويمنح المنظمات ميزة تنافسية، فضلاً عن القدرة على التصرف بشكل ملائم مع التغيرات البيئية المختلفة [27]. ويمكن للباحثين تعريف الشراكة بأنها "علاقة تعاونية بين منظمين أو أكثر من أجل مشاركة الرؤى والأهداف المتعلقة بالعمل، وتقليل مخاطر الأعمال التي لا يمكن أنجازها بشكل فردي، واكتساب معارف جديدة مع الحفاظ على الهوية التنظيمية لكل منظمة".

3. البنية التحتية: تتضمن أنظمة الرقابة وثقافة المنظمة، فضلاً عن الهيكل التنظيمي، كما أنه بالإمكان اعتبار إدارة المنظمة العليا جزءاً من بنيتها التحتية [28]. كما أنها تعد جزءاً أساسياً لخلق قيمة المنظمة، وعادة ما توصف بالعمود الفقري، لغرض تأكيد أهميتها والنهوض بأهداف المنظمة المختلفة، من خلال دورها المهم فيها، فعندما توجد بشكل صحيح، فإنها تسهل عمليات وأنشطة المنظمة [29]. ولذلك فإنه ضروري أن يتم المحافظة على البنى التحتية للمنظمة، كونها مكوناً رئيساً في تراففها الاستراتيجي من خلال التأمين المناسب مع الأسواق المتواجدة فيها المنظمة [30]. ويمكن للباحثان تعريفها بأنها "مجموعة من الأدوات والتقنيات المعتمدة من لدن الإدارة العليا في ممارسة صلاحياتها، والإدارة المناسبة للاتصالات، وتشارك المعلومات بينها وبين العاملين في مختلف المستويات الإدارية".

4. المهارات: مجموعة من الاعتبارات المتعلقة بالتدريب، التطوير، والإبداع للعاملين، والاستعداد للتغير التنظيمي والتعلم والاستفادة من مختلف الفرص المتاحة امامها [31]. إذ يمكن للمنظمة تقييم فيما إذا كانت لها القدرة على التغيير أو الاستفادة من خلال مهارات موظفيها، وقدرتهم على التعلم لاستغلال الفرص المتاحة أمامها أو إنشاء أعمال جديدة [32]. أن التطورات التقنية المتلاحقة واستخدام أجهزة الكمبيوتر بشكل متزايد، أدى إلى حدوث تغيير في أنواع المهارات اللازمة من قبل العاملين، إذ يبحث مديرو المنظمات أكثر عن المهارات اللفظية والشخصية، على سبيل المثال، مهارات العمل الفرقي وحل المشكلات، فضلاً عن قدرتهم على التعامل مع مجموعة متنوعة من المسؤوليات وفهم الزبائن والتفكير المنطقي [33]. وتعد المهارات مطلباً

والمرتفع جداً، وبمعامل اختلاف تراوح بين (0.146-0.187) باهتمام نسبي تراوح بين (87.7%) بحرصها على مشاركة المعرفة مع الكليات الأخرى، و (82.4%) بحرصها على أن تكون التقنيات المعتمدة فيها متوافقة مع تقنيات الكليات الأخرى. واحتل البعد الترتيب الرابع والآخر بما يتفق مع ما ذكره (عبد الكريم وسعيد، 2021) التي استهدفت البحث في التراصف الاستراتيجي ودوره في سمعة المنظمة وجاءت في الترتيب الأخير فيها.

3. من خلال ملاحظة مؤشرات بعد البنى التحتية، يتضح جلياً اهتمام الكليات الأهلية به، إذ حصل على وسطاً حسابياً قدره (4.281)، بانسجام عالٍ بدلالة الانحراف البالغ (0.482)، ومعامل اختلاف يبلغ (0.113)، وممارس باهتمام نسبي (85.6%) بالحرص على تنظيم الهيكل التنظيمي بشكل مناسب، وتعزيز الثقافة التي تشجع على الابتكار والإبداع الإداري، إذ كانت إجابات العينة مرتفعة جداً، وبمعامل اختلاف تراوح بين (0.116-0.153) باهتمام نسبي بين (88.9%) بسعيها لتكوين الروابط بين العاملين في مختلف مستويات المنظمة، بما يعزز مشاعر الاحترام المتبادل بينهم، و (84.6%) بامتلاكها لآليات واضحة لتبادل صلاحيتها مع الآخرين لأجل تحقيق الأهداف. وجاءت في الترتيب الثاني، بما يتعارض مع (أبو رذن وعبدالرحمن، 2020) التي بحثت في تشخيص التراصف الاستراتيجي ومدى الجاهزية لأعماله.

4. لدى الكليات الاهتمام المناسب بمهارات العاملين فيها، إذ تبين من خلال المؤشرات حصول هذا البعد على وسط حسابي مرتفع جداً (4.354)، بانسجام عالٍ بدلالة الانحراف المعياري (0.626)، ومعامل اختلاف يبلغ (0.144)، وممارس باهتمام نسبي (87%) في الكليات الأهلية المبحوثة بحرصها على أن تكون مواردها البشرية ذات مهارات عالية، وكانت فقرات هذا البعد مرتفعة جداً، وبمعامل اختلاف تراوح بين (0.155-0.188) باهتمام نسبي تراوح بين (90%) بحرصها على توفير مختلف برامج التدريب التي تمكن العاملين من زيادة مهاراتهم، و (84.6%) بتشجيعها للتخصص الوظيفي للموارد البشرية وحسب مؤهلاتهم. وقد احتلت أول ترتيب بما يتفق مع دراسة دراسة (العبادي، 2018) التي بحثت في التراصف الاستراتيجي وما له من دور في تحقيق النجاح المنظمي.

رئيسياً لأداء الأعمال المختلفة من قبل مختلف العاملين، وتتضمن شروط مختلفة كالثقة، التعليم، التوظيف، والابتكار وغيرها [34]. ويمكن تعريفها بأنها "تشكيلة المهارات التي يمتلكها من قبل العاملين في المنظمة، والتي تعطيتهم الامكانية على التميز عن غيرهم من خلال مقدرتهم على إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف المحددة".

المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: التشخيص على مستوى الكليات الأهلية:

بهدف تشخيص مستوى توافر التراصف الاستراتيجي في الكليات الأهلية، أعدت استبانة وتم استطلاع آراء القيادات العليا في الكليات المبحوثة البالغ عددها 10 كليات، وتكونت من أربعة أبعاد موزعة على 20 فقرة، بواقع 5 فقرات لكل بعد من الأبعاد الأربعة وكالاتي:

1. يتضح أن الكليات الأهلية مهتمة بانتهاج الحوكمة في أعمالها، إذ نتج عن التحليل الوصفي حصوله على وسط حسابي (4.277)، بانسجام عالٍ بدلالة الانحراف المعياري (0.547)، ومعامل اختلاف يبلغ (0.128)، وممارس باهتمام نسبي (85.6%) في الكليات الأهلية المبحوثة بتوافر الحوكمة فيها عبر تنفيذها لمختلف الأعمال وعلى وفق السياسات والإجراءات المحددة التي يراعي فيها ذوي المصلحة المتعاملين معها، وتراوحت فقرات هذا البعد ما بين المرتفع والمرتفع جداً، وبمعامل اختلاف تراوح بين (0.148-0.178) باهتمام نسبي تراوح بين (86.2%) بالتزام الكليات بالقوانين والتعليمات و(83.2%) بحرص الكليات المبحوثة على التنظيم الإداري الأفقي والعمودي لمختلف علاقات العاملين في الكلية. وجاءت في الترتيب الثالث بما يتعارض مع دراسة (العبادي وآخرون، 2016) التي درست دور التراصف الاستراتيجي في النجاح التنظيمي واحتلت المرتبة الأولى.

2. يتبين أن الكليات الأهلية لديها اهتمام بالشراكات مع الكليات الأخرى، إذ بين التحليل الوصفي حصول بعد الشراكة على وسط حسابي (4.244)، بانسجام عالٍ بدلالة الانحراف المعياري (0.568)، ومعامل اختلاف يبلغ (0.134)، وممارس باهتمام نسبي (84.9%) في الكليات الأهلية المبحوثة بحرصها على أتباع الشراكات مع الكليات الأخرى وبما يساعدها على مشاركة المعارف والخبرات وتقليل مخاطر أعمالها، وتراوحت فقرات هذا البعد ما بين المرتفع

للتراصف الاستراتيجي باعتباره من مقومات نجاحها كونها تعد منظمات ذات طبيعة ربحية، خدمية، أكاديمية، تركز على تقديم الخدمات المثلى لزيائنها من الطلاب. والجدول (2) يوضح ذلك.

5. يتبين من خلال الوسط العام للتراصف الاستراتيجي للكليات مجتمعة البالغ (4.289) وهو مرتفع جداً، بانسجام عال بدلالة الانحراف المعياري (0.448)، ومعامل اختلاف (0.104)، واهتمام نسبي (85.7%) بتوافر التراصف الاستراتيجي فيها البالغ عددها (10 كليات أهلية)، مما يعني اعتمادها وتبنيها

جدول (2): مؤشرات التراصف الاستراتيجي على المستوى الكلي للكليات مجتمعة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التوافر %	الترتيب
1	تحرص على الالتزام بالقوانين والتعليمات التي تحكم بيئة العمل لتحقيق جودة الأداء الوظيفي.	4.313	0.637	0.148	86.2	1
2	تتعامل مع الموارد البشرية بطرائق منصفة ومتكافئة بغض النظر عن العمر أو الجنس أو العمر أو العقيدة.	4.328	0.653	0.151	86.6	2
3	تسعى إلى بذل أكبر جهد لإعطاء صورة واضحة لاصحاب المصالح المتعاملين معها عن مدى الالتزام بالقوانين والتعليمات.	4.352	0.727	0.167	87	3
4	تمتلك رؤية واضحة في تطبيقها للقوانين والأنظمة اللازمة لتحقيق أهدافها المختلفة.	4.227	0.712	0.169	84.5	4
5	تحرص على تنظيم العلاقة بين مواردها البشرية في المستويات التنظيمية المتنوعة.	4.164	0.740	0.178	83.2	5
الوسط العام لبعدها الحوكمة						
2	تتقبل الأفكار الجديدة وتدعمها باستمرار.	4.305	0.727	0.169	86.1	2
3	التشارك بالأهداف والمخاطر تعد ثقافة للتعامل بينها وبين الكليات الأخرى.	4.227	0.766	0.181	84.5	3
4	تؤمن بالشراكة كنهج لتطوير بيئة عمل منسجمة ولتبادل الأفكار مع الكليات الأخرى.	4.188	0.761	0.182	83.8	4
9	تحرص على مشاركة المعرفة مع الكليات الأخرى وبشكل يعزز بيئة العمل التنظيمي.	4.383	0.641	0.146	87.7	1
10	تحرص على موازنة التكنولوجيا المستخدمة لديها داخل الكلية مع الكليات الأخرى في المجتمع العراقي.	4.117	0.770	0.187	82.4	5
الوسط العام لبعدها الشراكة						
4	تعتمد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة التي تسهل تنفيذ عملياتها الإدارية وتقديم الخدمات للمتعاملين معها.	4.266	0.634	0.149	85.3	4
12	توفر ادوات الاتصالات التي تشجع على تفاعل مواردها البشرية في المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق التراكم المعرفي المنشود.	4.234	0.608	0.144	84.6	2
13	تمتلك القدرة على توفير أقصى قدر من الحماية للمعلومات من الاختراق والتشويش.	4.234	0.646	0.153	84.6	5
14	تسعى إلى تكوين روابط جديدة لتوزيع المعلومات وتبادل المعرفة بين مستوياتها الإدارية المختلفة.	4.445	0.514	0.116	88.9	1
15	تمتلك آليات واضحة لتبادل صلاحياتها والسلطة الممنوحة لها مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة.	4.227	0.618	0.146	84.5	3
الوسط العام لبعدها البنية التحتية						
16	تحرص على توفير البرامج التدريبية التي تمكن الموارد البشرية من تطوير مهاراتهم وقدراتهم من أجل أفضل أداء وظيفي.	4.500	0.701	0.155	90.0	1
17	تسعى إلى تزويد مواردها البشرية بمهارات وخبرات تتفوق بشكل كبير على ما موجود في الكليات الأهلية الأخرى.	4.359	0.717	0.164	87.0	2
18	تحرص على استقطاب وتعيين الموارد البشرية الموهوبة ذات المهارة العالية في مجال التخصص واللقاب العلمية الرفيعة.	4.367	0.812	0.186	87.3	3

5	84.6	0.188	0.798	4.234	كليتتنا تشجع على أن يكون التخصص الوظيفي للموارد البشرية متوافق ومنسجم مع طبيعة العمل الموكل إليهم.	19
4	86.2	0.169	0.729	4.312	موردنا البشرية مستعدة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية في بيئة العمل واستخدام الاساليب الحديثة.	20
الأول	87.0	0.144	0.626	4.354	الوسط العام لبعده المهارات	
	85.7	0.104	0.448	4.289	الوسط العام للترانصاف الاستراتيجي	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات (SPSS,26)

ثانياً: التشخيص بشكل منفرد لكل كلية:
سيتم اعتماد الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة عينة البحث اتجاه توافر الترانصاف الاستراتيجي وعلى المستويين الفرعي والإجمالي في الكليات الأهلية وكالآتي:
1. احتلت كلية أشور الجامعة الترتيب الأول من خلال اعتمادها للحكومة، فحصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (4.422) وانحراف (0.406)، اما كلية الصفوة الجامعة فاحتلت اخر مرتبة بأعتمادها للحكومة، بوسط حسابي بلغ (3.933) وانحراف (0.648)، فيما بقية الكليات تراوحت بين هاتين الكليتين.
2. حصلت كلية المستقبل الجامعة على الترتيب الأول فيما يتعلق باعتمادها للشراكة، إذ جاءت بأعلى وسط حسابي من بين الكليات قدره (4.379) وانحراف (0.312)، اما كلية المنصور الجامعة فجاءت في المرتبة الأخيرة، باعتمادها للشراكة بوسط حسابي هو الأدنى بلغ (4.017) وانحراف (0.629)، وتراوحت الكليات المتبقية بينهما.
3. جاءت كلية النسر الجامعة الترتيب الأول باعتمادها للبنية التحتية، إذ أحرزت وسطاً حسابياً وبلغ (4.550) وانحراف (0.553)، فيما جاءت كلية الصفوة في اخر ترتيب باعتمادها للمهارات، بوسط حسابي بلغ (4.445)، وانحراف (0.583)، اما كلية المنصور فقد احتلت اخر ترتيب باعتمادها للمهارات، بوسطاً حسابياً بلغ (4.183) وانحراف (0.657)، وتراوحت بقية الكليات بين هاتين الكليتين.
5. وعلى المستوى الإجمالي، فإن كلية النسر الجامعة هي أعلى كلية متوافر فيها الترانصاف الاستراتيجي، بوسط حسابي قدره (4.394)، وانحراف (0.570)، بينما كلية الصفوة الجامعة فاحتلت اخر ترتيب، بوسط حسابي بلغ (4.044) وانحراف (0.333)، فيما تراوحت بقية الكليات بينهما.
تشير النتائج أن الكليات المبحوثة تمتلك بمستوى عال من الترانصاف الاستراتيجي، من خلال إدراكها لأهميته، وللفوائد العديدة التي يقدمها، وأهمها تحسين الأداء التنظيمي العام. الجدول (3) يوضح النتائج.

الجدول (3): مؤشرات الترانصاف الاستراتيجي بشكل منفرد لكل كلية

ت	الكلية	الترانصاف	الحكومة		الشراكة		البنية التحتية		المهارات		الترانصاف الاستراتيجي	
			أم	و.ح	أم	و.ح	أم	و.ح	أم	و.ح	أم	و.ح
1	الاسراء	19	0.520	4.379	0.490	4.337	0.447	4.400	0.560	4.358	0.367	4.369
2	اشور	9	0.406	4.422	0.501	4.311	0.459	4.380	0.458	4.333	0.292	4.366
3	النسر	10	0.691	4.350	0.763	4.275	0.553	4.550	0.633	4.400	0.570	4.394
4	المامون	12	0.744	4.150	0.773	4.050	0.581	4.067	0.689	4.267	0.636	4.133
5	المنصور	12	0.535	4.133	0.629	4.017	0.412	4.267	0.657	4.183	0.508	4.150
6	اليرموك	8	0.475	4.350	0.632	4.125	0.501	4.125	0.872	4.375	0.443	4.244
7	بلاد الرافدين	22	0.496	4.282	0.558	4.364	0.460	4.364	0.583	4.445	0.462	4.364
8	الكوت	8	0.656	4.380	0.626	4.260	0.590	4.320	0.699	4.340	0.577	4.325
9	الصفوة	9	0.648	3.933	0.561	4.022	0.400	3.840	0.481	4.289	0.333	4.044
10	المستقبل	19	0.418	4.315	0.312	4.379	0.399	4.253	0.752	4.432	0.296	4.345
	الوسط العام	128	0.547	4.277	0.568	4.244	0.482	4.281	0.626	4.354	0.448	4.289

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات (SPSS,26)

(0.163)، وتعد أكبر من (0.05)، مما يوضح عدم وجود فرق معنوي بين الكليات أتجاه البنى التحتية.

4. على مستوى بعد المهارات، يتضح أن قيمة (F) (0.215) وهي أقل من (3.920)، وعند مستوى معنوية (0.992) وهي أكبر من (0.05) مما يوضح بعدم وجود فرق معنوي بين الكليات، أتجاه امتلاك مواردها البشرية للمهارات اللازمة لاداء الأعمال المختلفة.

5. على مستوى اجمالي التراصف الاستراتيجي، برهنت القيمة الفائنية المحسوبة البالغة (0.838) على عدم وجود فروق معنوية بين الكليات أتجاه توافر التراصف الاستراتيجي فيهن إذ انها أقل من (3.920)، وعند مستوى معنوية (0.582) الأعلى من (0.05).

وبناء على النتائج أعلاه فإنه لا توجد فروق معنوية فيما بين الكليات الأهلية بما يخص توافر التراصف الاستراتيجي بحسب اجابات العينة المبحوثة فيها، ويمكن أن يكون ذلك عائدا إلى طبيعة عمل الكليات الأهلية ورغبتها بالتميز عن غيرها من الكليات. والجدول (4) يوضح اختبار الفروق المعنوية.

ثالثاً: تشخيص الفروق المعنوية لتوافر التراصف الاستراتيجي بين الكليات الأهلية المبحوثة :

بالاعتماد على تحليل (ANOVA) بدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي للكليات، بهدف معرفة فيما إذا كانت هناك فروق فيما بين الكليات الأهلية العشر ، وبملاحظة الجدول (4) يتبين الآتي:

1. على مستوى بعد الحوكمة، يتضح أن قيمة (F) بلغت (0.771) وهي أقل من قيمتها الجدولية (3.920)، وبمستوى معنوية (0.643) وهي أعلى من (0.05)، ما يشير إلى عدم وجود فرق معنوي بين الكليات، بما يتعلق بأنتهاج الحوكمة في مختلف أعمالها.

2. على مستوى بعد الشراكة، يظهر أن قيمة (F) أقل من قيمتها الجدولية (3.920)، إذ بلغت (0.854) وبمستوى معنوية (0.569)، وتعد أكبر من (0.05)، بما يعني عدم وجود أي فرق معنوي بين الكليات، بما يخص الشراكة مع المنظمات الأخرى ومن بينها الكليات الأهلية.

3. على مستوى بعد البنية التحتية، يظهر أن القيمة الفائنية وصلت إلى (1.481) وهي أقل (3.920)، وعند مستوى معنوية

الجدول (4): اختبار الفروق المعنوية على المستويين الفرعي والاجمالي بين الكليات الاهلية

F الجدولية	F المحسوبة	Sig	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين
الحوكمة					
	0.771	0.643	0.235	2.112	بين المجموعات
			0.304	35.898	داخل المجموعات
				38.010	المجموع
الشراكة					
	0.854	0.569	0.278	2.503	بين المجموعات
			0.326	38.452	داخل المجموعات
				40.955	المجموع
البنية التحتية					
	1.481	0.163	0.332	2.992	بين المجموعات
			.224	26.483	داخل المجموعات
				29.475	المجموع
المهارات					
	0.215	0.992	0.089	.804	بين المجموعات
			0.415	48.973	داخل المجموعات
				49.777	المجموع

التراسف الاستراتيجي					
	0.838	0.582	0.170	1.534	بين المجموعات
			0.203	23.986	داخل المجموعات
				25.520	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات (SPSS,26)

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. لصاحب المصالح المتعاملين معها، فضلاً عن التعامل بشكل منصف مع موظفيها، وتنظيم علاقاتهم في كافة مستويات هيكل الكلية.
2. ينبغي على الكليات الأهلية وخصوصاً المنصور الجامعة، الاهتمام بتعزيز شراكاتها الاستراتيجية مع المنظمات الاخرى، ومنها الكليات الاخرى عبر اعتماد التشراك بالمخاطر والأرباح كأساس للشراكة مع الكليات الاخرى، وتبادل المعرفة والافكار مع الكليات الاخرى وبما يعزز مهارات مواردها البشرية، فضلاً عن العمل على استخدام أحدث التقنيات في أعمالها بحيث تكون مشابهة أو افضل تلك المستخدمة من الكليات الاخرى.
3. ينبغي من الكليات ومنها كلية الصفوة أن تعمل على تعزيز البنى التحتية، عبر توفيرها لأحدث اجهزة الاتصال، وبما يسهل تواصل مواردها البشرية، وتوفيرها للحماية اللازمة للمعلوماتها، عبر تفويضها الصلاحية المتعلقة بالمعلومات للموظفين من ذوي الموثوقية، مع وضع آليات واضحة لتبادل الصلاحيات فيما بين الإدارات العليا أو بين العاملين، وبما يسهل سير الاعمال وتحقيقها الأهداف.
4. يستلزم من الكليات وخصوصاً المنصور الجامعة العمل على تعزيز مهارات مواردها البشرية في مختلف المستويات، من خلال العمل على توفيرها للدورات التدريبية والتطويرية التي تمكن العاملين من تعزيز مهارتهم، ويمكنهم من أنجاز الأعمال سواء أكانت حالية أم مستقبلية، والعمل على جذب واستقطاب افضل العاملين من ذوي المؤهلات العالية، وبما يعمل على تميزها عن المنافسين.
5. ينبغي على كلية النسور الجامعة تعزيز اهتمامها بالتراسف الاستراتيجي، من خلال محافظتها على الممارسات المتعلقة به، من اجل الحفاظ على وزيادة نجاحها التنظيمي.
6. يتعين على كلية الصفوة الجامعة زيادة اهتمامها بالتراسف الاستراتيجي، لدوره المهم في نجاحها.

1. تأتي أهمية التراسف الاستراتيجي لما تحصل عليه للمنظمة للعديد من الفوائد، وأهمها تحسين الأداء، عبر موائمة الوحدات التنظيمية من حيث أهدافها أو إجراءاتها.
2. تهتم الكليات بتطبيق مفاهيم التراسف الاستراتيجي، من خلال تكوين بيئة عمل خالية من المشكلات ويسودها المحبة والوئام في جميع مفاصل الكلية عمودياً وأفقياً.
3. تبين من خلال التحليل الأجمالي، أن الكليات وبحسب ما تراه القيادات العليا فيها، تتمتع بمستوى عال من التراسف الاستراتيجي، إذ تراوح مستواه فيها بين الجيد والجيد جداً.
4. اتضح تباين الكليات الأهلية المبحوثة بشكل طفيف بمستوى اعتمادها لأبعاد التراسف الاستراتيجي، إذ تبين أن كليتي (اشور - الصفوة) هي (الأكثر - الأقل) تبنياً لمبادئ الحوكمة، وكليتي (المستقبل-المنصور) هي (الأكثر - الأقل) تبنياً للشراكة، و(النسور - الصفوة) هي (الأكثر - الأقل) اهتماماً بالبنى التحتية، و(بلاد الرافدين-المنصور) هي (الأكثر - الأقل) تبنياً للمهارات.
5. اتضح أن النسور الجامعة هي الكلية التي يتوافر فيها التراسف الاستراتيجي بشكل أكثر من غيرها، اهتمام وتبنى وممارسة، في حين أن كلية الصفوة هي الأقل بما يخص توافر التراسف الاستراتيجي فيها.
6. تبين عدم وجود فروق معنوية، بما يخص مستوى توافر التراسف الاستراتيجي بين الكليات الأهلية المبحوثة، ويمكن أن يكون سبب ذلك عائداً إلى طبيعة عمل الكليات باعتبارها منظمات ذات طبيعة خدمية، وبحاجة إلى النجاح في ميدان الاعمال ومنافسة الكليات الاخرى.

ثانياً: التوصيات

1. يتعين على الكليات وخصوصاً الصفوة الجامعة، ان تحافظ وتعزز الحوكمة، عبر التزامها بالقوانين الحاكمة لبيئة العمل وبما يتلائم مع أهدافها العامة، وأعداد الشفافية في المعلومات

الهوامش

* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

المصادر

- Execution". *Springer, Berlin, Heidelberg*, pp.25-49.
- [8] Goni, Feybi Ariani., Chofreh, Abdoulmohammad Gholamzadeh., Mukhtar, Muriati., Sahran, Shahnorbannun.M Shukor , Syaimak Abdul., Klemeš , Jiří Jaromír (2017) "Strategic alignment between sustainability and information systems: A case analysis in Malaysian Public Higher Education Institutions". *Journal of Cleaner Production*, No.168, pp.1-31.
- [9] Sholihah, Mar'atus., Maezono, Tatsuru., Mitake, Yuya., Shimomura, Yoshiki (2019) "PSS Strategic Alignment: Linking Service Transition Strategy with PSS Business Model", *Sustainability*, Vol.11, No.22, pp.1-30.
- [10] Contador, Jose Celso., Cardoso, Walter., Contador, Jose Luiz., Spinola, Mauro de Mesquita (2020) "Taxonomy of organizational alignment: implications for datadriven sustainable performance of firms and supply chains". *Journal of Enterprise Information Management*, Vol.34, No.1, pp.343-364.
- [11] Alagaraja, Meera., Rose, Kevin., Shuck, Brad., Bergman, Matt (2015) "Unpacking organizational alignment : the view from theory and Practice". *Journal of Organizational Learning and Leadership*, Vol.13, No1, pp.18-31.
- [12] Hicks, K. (2016). "Construct validation of strategic alignment in learning and talent development". *Performance Improvement Quarterly*, Vol.28, No.4, pp.71-89.
- [13] Rodríguez-Escobar, Javier Alfonso., González-Benito, Javier (2017) "The effect of strategic alignment on purchasing
- [1] Ciborra, Claudio U (1997) "De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment". *Scandinavian Journal of Information Systems*, Vol. 9, No.1, pp.67-82.
- [2] Coltman, Tim., Tallon, Paul., Sharma, Rajeev., Queiroz, Magno (2015) "Strategic IT Alignment: Twenty-Five Years on". *Journal of Information Technology*. Vol.30, No 2, pp.91-100.
- [3] Gunther, O. Karl, W., Lienhart, R., Zeppenfeld, K. (2010) " *Strategic Alignment for the Alignment of Business, IT and Business Intelligence*", Springer-Verlag Berlin Heidelberg, New York.
- [4] Street, Chris., Gallupe, Brent., Baker, Jeff (2018) "The Influence of Extreprenoud Action on Strategic Alignment in New Ventures: Searching the Geneses of Alignment". *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.27, No.1, pp.1-48.
- [5] Alsudiri, Turki., Karaghoul, Wafi., Eldabi, Al-Tillal (2013) "Alignment of large project management process to business strategy". *Journal of Enterprise Information Management*. Vol.26, No.5, pp.596-615.
- [6] Abdul Majid , Zahid Yousaf (2016) "Strategic performance through inter-firm networks: strategic alignment and moderating role of environmental dynamism". *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol.12, No.4, pp.1-16.
- [7] Heesen, Bernd (2016) "The Strategic Alignment Process. In: Effective Strategy

- (2020) "The Influence of External Corporate Environment Factors on the Core Competencies of Business in the Fourth Industrial Revolution". *Journal of Digital Business System and Management*, Vol.1, No.1, pp.11-18.
- [21] Alghazi, Abdulaziz., Li, Mengxiang., Shen, Jun., Fosso Wamba, Samuel (2017) "Aligning Business Strategy with IT Strategy from Business Model to Enterprise in Saudi Arabia Public Sector". *Faculty of Engineering and Information Sciences - Papers: Part B*, PP.1-8.
- [22] Okhmatovskiy, Ilya., Shin, Donghoon (2019) "Changing Corporate Governance in Response to Negative Media Reports". *British Journal of Management*, Vol.30, No.1, pp.169-187.
- [23] Aldalimy, Mohammed Jabbar Hadi., Al-Sharifi, Ali Kahdim Hussein., Bannay, Dheyaa Falih (2019) "Strategic Alignment Role in Achieving The Organizational Excellence Through Organizational Dexterity". *Journal of Southwest Jiaotong University*, Vol.54, No.6, pp.1-13.
- [24] Isal, Yugo Kartono., Pikarti, Gayuh Prima., Hidayanto, Achmad Nizar., Putra, Edson Yahuda (2016) "Analysis of IT Infrastructure Flexibility Impacts on IT-Business Strategic Alignment". *Journal of Industrial Engineering and Management JIEM*, Vol.9, No.3, pp.657-683.
- [25] الطائي، يوسف حجيم (2009) "الشراكة و دورها في تحقيق المناعة التنظيمية"، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري القطاع الخاص، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد (28)، ص (1-28).
- management". *Management Research Review*, Vol.40, No.11, pp.1175-1200.
- [14] Chia, Maomao., Huangb, Rui., George, Joey F (2019) "Collaboration in demand-driven supply chain: Based on a perspective of governance and IT-business strategic alignment". *International Journal of Information Management*. no.52, pp.1-13.
- [15] Ghonim, Mohamed A., Khashaba, Nagi M., Al-Najaar, Hamed M., Khashan, Mohamed, A (2020) "Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model". *International Journal of Emerging Markets*, Vol (ahead-of-print), No (ahead-of-print), pp.1-21.
- [16] David B. Audretsch & Maksim Belitski (2021): "A strategic alignment framework for the entrepreneurial university", *Industry and Innovation*, Vol.29, No.2, pp.285-309.
- [17] Togo, R., & Er, M. (2022). " Alignment Analysis of Technology Informs AND Business Using the Strategic Alignment Model Maturity (SAMM) at the University of Flores, East Nusa Tenggara". *Journal of Information Technology and Computer Science*. Vol.9. No.3, pp.559-568
- [18] Hough, Johan., Liebig, Konrad (2013) "An Analysis of Strategic Alignment Tools". *Corporate Ownership & Control*, Vol.10, No 2, pp.591-603.
- [19] Ayoup, Hazeline., Omar, Normah., Abdul Rahman, Ibrahim Kamal (2016) "Balanced Scorecard and Strategic Alignment: A Malaysian Case". *International Journal of Economics and Financial Issues*, Vol.6, No.S4, pp.85-95.
- [20] Kim, In-Wook., Kim, Dong-Hyun., Jung, Hae-Chul., Lee, Si-Eun., Kim, Ha-Kyun

- [31] Chumo, Kiyeng, P (2016) "Information Systems Strategic Alignment Maturity Levels: Corporate and Project Implementation Perspectives". *Information and Knowledge Management*, Vol.6, No.2, pp.81-91.
- [32] Bhattacharya, Prithvi (2018) "Aligning Enterprise Systems Capabilities with Business Strategy: An extension of the Strategic Alignment Model (SAM) using Enterprise Architecture". *Prithvi Bhattacharya/Procedia Computer Science*, No.138, PP.655-662.
- [33] Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry., Wright, Patrick M (2018) "*Fundamentals of Human Resource Management*". Sixth Edition, McGraw-Hill Education. New York.
- [34] ابوردن، إيمان بشير محمد وعبد الرحمن، احمد خالد (2020) إمكانية تبني مدخل التراصف الاستراتيجي وفق أبعاد أنموذج (Luftman)، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في كلية النور الجامعة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (51)، ج (2)، ص (196-210).
- [26] Price, Mary F, Bringle, Robert G., Clayton, Patti H., (2009) "Partnerships in Service Learning and Civic Engagement". *Partnerships: A Journal of Service Learning & Civic Engagement*, Vol.1, No.1, pp.1-20.
- [27] Kaur, Sarabjot., Gupta, Shivam., Singh, Sanjay Kumar., Perano, Mirko (2019) "Organizational ambidexterity through global strategic partnerships: A cognitive computing perspective". *Technological Forecasting & Social Change*, No.145, pp.43-54.
- [28] العبادي، هاشم فوزي وغزاي، ماجد جبار والذبحاوي، عامر عبد كريم (2016) "التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي"، بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني، جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (14)، العدد (38)، ص (207-240).
- [29] Hillman, Jonathan E (2019) "Influence and Infrastructure: The Strategic Stakes of Foreign Projects", *Center for Strategic and International Studies*, Washington. pp.1-31.
- [30] يوسف، رنا نيسان وابابكر، كوسرت محمد وعبدالله، مهابات نوري (2020) "دور التراصف الاستراتيجي في الحزمة السياحية"، دراسة استطلاعية لآراء المديرين في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة اربيل، مجلة قهلاى زانست العلمية، المجلد (5)، العدد (1)، ص (862-908).