

تقييم مستوى التراصف الاستراتيجي في جامعة طرطوس "دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين الإداريين"

الدكتور علي محمود عيسى*

الدكتورة منار محمد عقول**

(تاريخ الإيداع ٢٧/٤/٢٠٢٥ - تاريخ النشر ١٣/١٠/٢٠٢٥)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تقييم مستوى التراصف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، البنية التحتية) في جامعة طرطوس، وذلك من وجهة نظر العاملين الإداريين. اعتمد البحث المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في جامعة طرطوس والبالغ عددهم (١٠٨٠) عاملاً وعاملة، أما عينة البحث فهي عشوائية بسيطة، حيث تمّ تحديد حجمها الإجمالي باستخدام قانون العينة الإحصائية، حيث بلغت (٢٨٣) عاملاً وعاملة، قام الباحث بتوزيع الاستبانة عليهم، وأعيد منها (٢٥٨) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (٩١.١٧%). أظهرت نتائج البحث أنّ مستوى التراصف الاستراتيجي في جامعة طرطوس من وجهة نظر العاملين الإداريين كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٠.٣%). أما فيما يخص كل بعد من أبعاد التراصف الاستراتيجي فكان مستوى كل منها مرتبة تنازلياً وفق الآتي: الحوكمة، الاتصالات، المهارات، الشراكة، البنية التحتية. **كلمات مفتاحية:** التراصف الاستراتيجي، العاملون الإداريون، جامعة طرطوس.

* حاصل على درجة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

** حاصل على درجة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

Evaluation of the level of Strategic Alignment at Tartous University

A Field Study from the Perspective of Administrative Staff

Dr. Ali Mahmoud Issa *

Dr. Manar Mohammad Akkoul **

(Received 27/4/2025.Accepted 13/10/2025)

□ABSTRACT □

The aim of the research was to evaluate the level of strategic alignment in its dimensions (communications, partnership, governance, skills, infrastructure) at Tartous University, from the point of view of administrative workers.

The research adopted the descriptive approach, and the research community included all administrative workers at Tartous University, numbering (1080) male and female workers. The research sample was simple random, as its total size was determined using the statistical sample law, as it amounted to (283) male and female workers. The researcher distributed the questionnaire to them, and (258) complete questionnaires were returned, valid for statistical analysis, with a response rate of (91.17%).

The research results showed that the level of strategic alignment at Tartous University from the point of view of administrative workers was high and of relative importance of (70.3%). As for each dimension of strategic alignment, the level of each was ranked in descending order as follows: governance, communications, skills, partnership, infrastructure.

Keywords: Strategic Alignment, Administrative workers, Tartous University.

* holds a PhD in Economics and Planning, Faculty of Economics, Tishreen University, Latakia, Syria.

** holds a PhD in Economics and Planning, Faculty of Economics, Tishreen University, Latakia, Syria.

المقدمة:

يُعدّ التراصّف الاستراتيجي ركيزة أساسية لنجاح أي منظمة في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة باستمرار. يمثل التراصّف الاستراتيجي حالة من التكامل والانسجام بين مختلف عناصر المنظمة، بدءاً من الرؤية والقيم المشتركة وصولاً إلى الاستراتيجيات والأهداف والأداء. عندما يكون هناك ترصاف استراتيجي، تعمل جميع أجزاء المنظمة بشكل متناغم ومتكامل، مما يساهم في تعزيز الكفاءة والفعالية وتحقيق النتائج المرجوة.

إنّ غياب التراصّف الاستراتيجي يؤدي إلى حالة من الفوضى وعدم الوضوح، حيث تعمل كل وحدة تنظيمية بشكل منفصل دون تنسيق حقيقي مع الوحدات الأخرى. هذا يؤدي إلى تضییع الجهود والموارد، وتأخر في اتخاذ القرارات، وتراجع في الأداء. علاوة على ذلك، فإنّ عدم التراصّف يجعل المنظمة عاجزة عن مواجهة التحديات والفرص التي تظهر في بيئة الأعمال المتغيرة، مما يهدد استمراريتها ونموها.

يتجسد مفهوم التراصّف الاستراتيجي في الجامعات من خلال تحقيق توافق تام بين الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للجامعة، وبين كافة العمليات والإجراءات التي تقوم بها، بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى الموظفين الأكاديميين والإداريين والطلاب. فالجامعة المترصّفة استراتيجياً هي تلك التي تعمل جميع مكوناتها بشكل متكامل ومتناغم لتحقيق التميز الأكاديمي، والارتقاء بالبحث العلمي، وتلبية احتياجات المجتمع. ولذا، فإنّ التراصّف الاستراتيجي في الجامعات يتطلب وجود قنوات اتصال فعّالة بين مختلف الأطراف، وتحديدًا واضحًا للمسؤوليات، وتقييمًا مستمرًا للأداء، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف. كما يتطلب وجود ثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار والتعاون، وتدعم روح الفريق والعمل الجماعي.

بناءً على ما سبق، يسعى البحث الحالي إلى تقييم مستوى التراصّف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، البنية التحتية) في جامعة طرطوس، وذلك من وجهة نظر العاملين الإداريين.

الدراسات السابقة:**١- دراسة (Kim, etal, 2020) بعنوان:****The Impact of Employees' Perceptions of Strategic Alignment on Sustainability: An Empirical Investigation of Korean Firms.**

تأثير تصورات الموظفين للتراصّف الاستراتيجي على الاستدامة: دراسة تجريبية للشركات الكورية.

حاولت الدراسة الكشف عن وضوح الدور ومشاركة الموظف كآليتين تحفيزيتين للتراصّف الاستراتيجي وتحقيق أداء تنظيمي أفضل. يستخدم نموذج البحث متغيرات متعلقة بالتراصّف الاستراتيجي، ووضوح الأدوار (وضوح الأهداف والعمليات)، ومشاركة الموظفين، والأداء التنظيمي. تم اختبار النموذج من خلال استطلاع ٢٤٤ مشاركاً في ٧٤ شركة كورية. كشفت نتائج الدراسة عن الارتباط غير المباشر بين التراصّف الاستراتيجي والأداء التنظيمي من خلال وضوح الهدف ومشاركة الموظفين، ووجدت الدراسة أنّ الدافع وراء التراصّف الاستراتيجي يختلف بالنسبة للأفراد والمؤسسات، فالدوافع الفردية تتمثل في الاستقرار النفسي والإجراءات الفردية، بينما تتمثل دوافع المؤسسات في تحقيق مستوى عالٍ من المشاركة للدعم النشط للمؤسسة.

٢- دراسة الطائي والسوداني (٢٠٢٣) بعنوان: تشخيص مستوى التراصّف الاستراتيجي في قطاع التعليم

العالي الأهلي: عينة من الكليات الأهلية أنموذجاً.

هدفت الدراسة إلى تشخيص مدى توافر التراصّف الاستراتيجي بأبعاده (الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في قطاع التعليم الأهلي بالتطبيق في عدد من الكليات الأهلية بلغ عددها (١٠) كليات، اعتمدت الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة القيادات الإدارية العليا للكليات المبحوثة وقد بلغ عددها (١٦٢) مشاهدة، وزعت عليها (٠١٤٥) استبانة، وأعيد منها (١٢٩) منها (١٢٨) صالحة للتحليل الإحصائي. كشفت نتائج الدراسة أن الكليات المبحوثة تهتم بتطبيق مفاهيم التراصف الاستراتيجي من خلال تكوين بيئة عمل خالية من المشكلات ويسودها المحبة والوئام في جميع مفاصل الكلية عمودياً وأفقياً، كما تبين أن الكليات المبحوثة وبحسب ما تراه القيادات الإدارية تتمتع بمستوى عال من التراصف الاستراتيجي، إذ تتراوح بين الجيد والجيد جداً.

٣- دراسة (Gede & Huluka, 2023) بعنوان:

The impact of strategic alignment on organizational performance: The case of Ethiopian universities.

تأثير التراصف الاستراتيجي على الأداء التنظيمي: دراسة حالة الجامعات الأثيوبية.

الغرض من هذه الدراسة هو النظر في تأثير التراصف الاستراتيجي على الأداء التنظيمي. تم اكتشاف وفحص وضوح الهدف، ووضوح الدور، ووضوح العملية لقياس التراصف الاستراتيجي التنظيمي. اتبعت الدراسة نهجاً كمياً مع تصميمات بحث وصفية وتفسيرية. تم اختيار ثلاث جامعات إثيوبية بناءً على جيل التأسيس ليشمل ٣٦٥ موظفاً في العينة باستخدام تقنية الاختيار العشوائي. تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي مثل المتوسط والانحراف المعياري، بينما تم استخدام نماذج المعادلات الهيكلية لتحليل العوامل التأكيدية وتحليل المسار. وفقاً لنتائج الدراسة، فإن وضوح الهدف، ووضوح الدور، ووضوح العملية لها جميعاً تأثيراً كبيراً على الأداء التنظيمي في التعليم العالي. تكشف نتائج الدراسة أيضاً أن الأداء التنظيمي يختلف بين مؤسسات الدراسة بناءً على مستوى تنفيذ التراصف الاستراتيجي.

٤- دراسة عبد الله (٢٠٢٣) بعنوان: آليات مقترحة لتحقيق التراصف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية.

هدفت الدراسة إلى تقديم آليات مقترحة لتحقيق التراصف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية، واتبعت المنهج الوصفي، وطُبقت أداة الدراسة (استبانة) على عينة قوامها (٣٠٠) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة جنوب الوادي، كشفت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد التراصف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي متوسطة، وجاءت أبعاده وفق الترتيب الآتي: الشراكة، الحوكمة، القيمة، المهارات، البنية التحتية. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة بين التراصف الاستراتيجي والقيادة الرقمية في جامعة جنوب الوادي، حيث يمكن الاعتماد على أبعاد القيادة الرقمية، وذلك للمساهمة في التنبؤ بأبعاد التراصف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي.

٥- دراسة حسين (٢٠٢٤) بعنوان: التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز الأداء المتميز: دراسة تحليلية لعينة من القيادات الإدارية في بعض الجامعات العراقية.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التراصف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، البنية التحتية) في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده (الزبائن، النمو والتعلم، العمليات الداخلية، والأداء المالي) لعينة من الجامعات العراقية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة الدراسة على عينة من القيادات الإدارية في بعض الجامعات العراقية والبالغ عددها (٦٠) عضواً، والذين توزعوا على مستوى جامعات (بغداد، الفلوجة، تكريت، والموصل). كشفت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام كبير في أبعاد

التراصف الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة كلما ساهمت ذلك في تحقيق الأداء المتميز، حيث أوضحت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين التراصيف الاستراتيجي بأبعاده الأداء المتميز، وهذا يدل على أنّ الجامعات المبحوثة تمتلك رؤية في تطبيق القوانين والقرارات، وتعتمد مبدأ الشراكة بالمعلومات والأبحاث والمخاطر لإيجاد بيئة عمل منسجمة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التراصيف الاستراتيجي، من الملاحظ جدة هذا الموضوع وبشكل خاص في البيئة المحلية، حيث لم يلحظ الباحث دراسات محلية تناولت هذا الموضوع، وقد ركزت معظم الدراسات على أبعاد التراصيف الاستراتيجي (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، البنية التحتية) والتي تمّ اعتمادها في البحث الحالي، باستثناء دراسة كل من (Gede & Huluka, 2023) (Kim, etal, 2020) التي اعتمدت أبعاد (وضوح الدور وضوح الهدف) بالإضافة إلى مشاركة الموظفين التي تشترك فيها مع بقية الدراسات، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في الإطلاع على كيفية قياس المتغيرات، والاستفادة منها بما يخدم أغراض البحث الحالي.

مشكلة البحث:

إنّ تحقيق التراصيف الاستراتيجي يمثل بوصلة توجه الجامعات نحو تحقيق أهدافها، ويساهم بشكل كبير في خلق بيئة عمل متماسكة ومحفزة. في ظل هذا التراصيف، تتمكن الجامعات من استثمار مواردها بكفاءة، والتعامل بفاعلية مع التحديات، مما يعزز قدرتها على تحقيق النجاح والاستدامة. على النقيض من ذلك، يؤدي غياب التراصيف إلى خلق بيئة عمل غير مستقرة ومتشابكة، تعاني من ضعف الكفاءة وتضييع الفرص، مما يقلل من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبالتالي، فإنّ التراصيف الاستراتيجي هو شرط أساسي لبقاء الجامعات وتنافسيتها في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

تتمثل مشكلة البحث من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث في جامعة طرطوس والتي تخلصها إجراء مقابلات مع (١٥) عاملاً إدارياً، حيث تمّ توجيه مجموعة من الأسئلة تتعلق بطبيعة التواصل بين الموظفين أنفسهم، وبين الموظفين والإدارة، بالإضافة إلى مدى كفاية الموارد والشراكة في العمل واتخاذ القرارات، وآليات التقييم التي تعتمدها الجامعة، وقد تبين للباحث أنّ نسبة (٥٥%) من أفراد العينة الاستطلاعية يمتلكون فهماً واضحاً للأهداف الاستراتيجية للجامعة، وبالرغم من وجود تواصل مستمر بين الإدارات المختلفة حول هذه الأهداف، إلا أنّ (٨٥%) من المشاركين أشاروا إلى وجود نقص في الموارد اللازمة لتنفيذ بعض المهام الاستراتيجية.

بناءً على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ما مستوى أبعاد التراصيف الاستراتيجي في جامعة طرطوس؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث من أهمية التراصيف الاستراتيجي، حيث يوفر رؤية واضحة واتجاهاً موحداً لجميع العاملين في الجامعة، مما يساهم في تقليل الارتباك والجهود المتضاربة. كما يساعد الجامعات على المنافسة بفاعلية في بيئة أكاديمية متغيرة، من خلال التركيز على نقاط قوتها وتطوير قدراتها، بالإضافة إلى كونه يضمن استدامة الجامعة على المدى الطويل، من خلال تكيفها مع التغيرات البيئية والمجتمعية.

أما الأهمية العملية للبحث فتتمثل في أنّ نتائجه قد تساعد صناع القرار في جامعة طرطوس على اتخاذ قرارات أكثر استنارة بشأن التوجهات الاستراتيجية للجامعة، بالإضافة إلى تطوير خطط استراتيجية أكثر فعالية، تتناسب مع احتياجات الجامعة وظروفها الخاصة.

يهدف البحث إلى تقييم مستوى الترافف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، البنية التحتية) في جامعة طرطوس، وذلك من وجهة نظر العاملين الإداريين.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية الآتية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى أبعاد الترافف الاستراتيجي، وبين متوسط الحياد (٣).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد الاتصالات كأحد أبعاد الترافف الاستراتيجي، وبين متوسط الحياد (٣).

٢- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد الشراكة كأحد أبعاد الترافف الاستراتيجي، وبين متوسط الحياد (٣).

٣- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد الحوكمة كأحد أبعاد الترافف الاستراتيجي، وبين متوسط الحياد (٣).

٤- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد المهارات كأحد أبعاد الترافف الاستراتيجي، وبين متوسط الحياد (٣).

٥- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد البنية التحتية كأحد أبعاد الترافف الاستراتيجي، وبين متوسط الحياد (٣).

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي القائم على وصف الظاهرة وتحليلها، وتفسير المعلومات التي تم الحصول عليها، والاستفادة منها للوصول إلى تعميمات واستدلالات تشمل المجتمع محل البحث.

شمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في جامعة طرطوس والبالغ عددهم (١٠٨٠) عاملاً وعاملة، أما عينة البحث فهي عشوائية بسيطة، حيث تمّ تحديد حجمها الإجمالي باستخدام قانون العينة الإحصائية الآتي (العلي، ٢٠٢٠، ص ١٠٤):

$$n \geq \frac{N \cdot Z^2 \cdot R(1 - R)}{N \cdot d^2 + Z^2 \cdot R(1 - R)}$$

ويتطبيق قانون العينة الإحصائية نجد:

$$n \geq \frac{1080 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}{1080 \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}$$

$$n \geq \frac{1037.232}{3.6604} \approx 283$$

بناءً على ما سبق، بلغ حجم العينة اللازم سحبه بالاعتماد على المعاينة العشوائية البسيطة (٢٨٣) عاملاً وعاملة، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة عليهم، وأعيد منها (٢٥٨) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (٩١.١٧%).

لتحقيق أهداف البحث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم تصميمها من قبل الباحث، وقد تضمنت الاستبانة (٣٠) بنداً موزعة على أربعة أبعاد للترافف الاستراتيجي: (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، البنية التحتية)، وقد تم تحكيم هذه الاستبانة من قبل عدد من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد، وذلك من أجل التأكد من صدقها، حيث أجمع السادة المحكمين على كفاية بنود الاستبانة بأنها صالحة وتقيس ما وضعت لقياسه، بينما كان لديهم ملحوظات تتعلق بصياغة بعض البنود، حيث تم تعديلها في ضوء ملاحظاتهم وآرائهم.

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (١) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبانة والثبات الكلي

محاو الاستبانة (أبعاد الترافف الاستراتيجي)	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
الاتصالات	٦	٠.٨٠١
الشراكة	٦	٠.٨٤٣
الحوكمة	٦	٠.٧٦٩
المهارات	٦	٠.٨٢٢
البنية التحتية	٦	٠.٧٩٨
الثبات الكلي	٣٠	٠.٨٤٩

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (١) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة (الثبات الكلي) بلغ (٠.٨٤٩)، وهو أكبر من ٠.٧٠، كذلك يُلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة أكبر من ٠.٧٠، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيته للقياس والدراسة.

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample T. test.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = $0.8 = 5 / (1 - 0)$

وبناءً عليه تم اعتماد التبيوب المغلق، وتم تحديد المجالات الآتية:

الجدول (٢) تبيوب درجات سلم ليكرت الخماسي (تبيوب مغلق)

المجال	مستوى الترافف الاستراتيجي	الأهمية النسبية
١ - ١.٨	منخفض جداً	(٢٠-٣٦)%
١.٨١ - ٢.٦٠	منخفض	(٣٦.٢-٥٢)%
٢.٦١ - ٣.٤٠	متوسط	(٥٢.٢-٦٨)%
٣.٤١ - ٤.٢٠	مرتفع	(٦٨.٢-٨٤)%
٤.٢١ - ٥	مرتفع جداً	(٨٤.٢-١٠٠)%

المصدر: من إعداد الباحث

حدود البحث:

الحدود المكانية: جامعة طرطوس، كليات الجامعة.

الحدود البشرية: العاملون الإداريون في كليات الجامعة.

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تقييم مستوى الترافف الاستراتيجي وفق الأبعاد الآتية: الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، البنية التحتية.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم الترافف الاستراتيجي: إن أصل مفهوم الترافف يعود إلى أعمال Mintzberg في مدرسة التصميم، حيث توضح أفكار هذه المدرسة مدى الملائمة أو التطابق بين الهيكل الداخلي للمنظمة ووضعها الخارجي، حيث أن الإدارة الاستراتيجية تهتم بالأساس بالتوافق بين قدرة الموارد الداخلية والفرصة الخارجية وإن الاستراتيجية هي مجموعة متكاملة من الإجراءات التي تهدف إلى زيادة الرفاهية على المدى الطويل وقوة المنظمة مقارنة بالمنافسين، وعليه فإن الاستراتيجية ليست مجرد عملية مستمرة ولكنها أيضاً عملية تعلم، وأن الفكرة الأساسية للترافف تعتمد على الفرضية الأساسية التي تركز على الترافف بين العناصر الاستراتيجية والهيكل أي على جميع المستويات التنظيمية، وتستصل إلى مستوى أداء أعلى بكثير من تلك التي لا تفعل ذلك، لذا يتم استخدام الترافف بحيث يؤدي تطبيق الترافف الاستراتيجي إلى ظهور نتائج إيجابية مثل ترشيد استخدام الموارد والأداء المالي القوي والنتائج التنظيمية المستهدفة من ناحية، وزيادة المرونة الاستراتيجية والقدرة على الاستجابة بفعالية للبيئة والتغيرات من ناحية أخرى (غباش والناجي، ٢٠٢٢، ص ٣٤٠).

يُعرّف الترافف الاستراتيجي بأنه: مقترح لبذل الجهد من أجل الوصول إلى المستوى الأفضل للأداء، إذ يُعدّ أداة فعالة لضمان أن البيئة التي تعمل بها المنظمة هي بيئة مستقرة ومناسبة وتكون موضعاً لاهتمام المنافسين بصورة مستمرة (Elhari & Bounabat, 2010, P180). كما يُعرّف بأنه حالة مثالية تتوافق فيها الاستراتيجية والموظفين والزبائن والعمليات الرئيسية بشكل مثالي لتحقيق النمو والأرباح، حيث تتمتع المنظمات التي تطبق الترافف الاستراتيجي برضا الزبائن والأفراد العاملين فيها وتحقيق أعلى العائدات المالية للمساهمين (Katz et al., 2016, P62). ويُعرّف أيضاً بأنه: قدرة المنظمة لتحقيق بيئة عمل منسجمة وناجحة من خلال إيجاد حالة التوافق بين الأفراد في المنظمة ومواكبة التغيرات التكنولوجية والتهديدات الخارجية، الأمر الذي يؤدي إلى تميز المنظمة وتوقفها على المنافسين في السوق (حميد، ٢٠٢٢، ص ٤٨).

مما سبق، يرى الباحث أن الترافف الاستراتيجي في الجامعات هو حالة الانسجام والتوافق بين مختلف أجزاء المؤسسة الأكاديمية، بدءاً من رؤيتها ورسالتها وصولاً إلى أقسامها وأنشطتها المختلفة. يشير هذا المفهوم إلى وجود تناسق بين الخطط والاستراتيجيات والعمليات التي تقوم بها الجامعة، بحيث تعمل جميعها بشكل متكامل ومتناغم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تم وضعها. هذا التوافق يضمن أن جميع الجهود المبذولة في الجامعة تساهم في تحقيق رؤيتها ورسالتها، مما يؤدي إلى تحسين أدائها وزيادة قدرتها على التنافس.

ثانياً: أهمية الترافف الاستراتيجي: يحظى الترافف الاستراتيجي باهتمام متزايد من قبل الباحثين والمتخصصين والممارسين؛ وذلك بسبب ما يحمل في طياته من آثار جوهرية مهمة تُساعد على تحسين أنشطة وعمليات المنظمة والتي تتمثل بالآتي (زاير وإبراهيم، ٢٠٢٤، ص ٤٢٢):

١- يُساعد على زيادة التنسيق والتنظيم الفعال للمستويات الإدارية في المنظمة، مما يسهم بدوره بزيادة فعاليات الارتباط الرأسي من أجل الحصول على التنفيذ الناجح والفعال للأنشطة والأعمال في المنظمة.

٢- يعزز من استراتيجيات الأعمال في المنظمة، ويدعم الاستراتيجيين ويمكنهم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم التحليلية لكي يصبحوا أكثر قدرة لمواجهة التغيرات في المستقبل من خلال توفير البرامج والبيانات والتطبيقات الضرورية والمطلوبة.

٣- يحافظ على أعمال المنظمة، ويعمل على تعزيزها من خلال توفير رؤيا واضحة وشاملة وموحدة حول محاذاة تكنولوجيا المعلومات والأعمال، وله تأثير إيجابي وفعال ومحتمل على أداء المنظمات.

٤- يحقق الانسجام والتوافق بين الموارد المتاحة في المنظمة وهيكلها التنظيمي وبين استراتيجيات البيئة التي تعمل فيها، كما ويساعد على خفض التكاليف وزيادة الكفاءة وتحسين العلاقات بين الموردين والموزعين والزبائن، ومن ثم تحقيق الأهداف المشتركة.

ويرى الباحث أنّ التراصف الاستراتيجي في الجامعات هو بمثابة العمود الفقري الذي يضمن تماسك وتكامل جميع جهود المؤسسة الأكاديمية. فهو يضمن أن جميع الأقسام والموظفين يعملون نحو هدف مشترك، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد، ورفع جودة التعليم والبحث العلمي، وتعزيز مكانة الجامعة محلياً وعالمياً. عندما يكون هناك تراصف استراتيجي، فإنّ الجامعة تستطيع الاستجابة بمرونة للتغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية، وتحقق أهدافها بشكل أكثر فعالية. بعبارة أخرى، التراصف الاستراتيجي هو مفتاح النجاح والاستدامة لأي جامعة تسعى للتميز.

ثالثاً: أبعاد التراصف الاستراتيجي:

١- الاتصالات: تُعدّ عملية الاتصال من أهم الوسائل الحيوية لنجاح القرارات المتعلقة بالمشاريع في جميع المنظمات، إذ أصبحت عمليات نقل المعلومات وإنشاء قنوات الاتصال من العمليات الحتمية التي يستند عليها عمل المنظمة، إذ يقوم أي نظام للاتصال على تحديد الهدف من الاتصال وتحديد الموضوع الرئيس للاتصال (العبادي والعارض، ٢٠١٢، ص ٦٨). وتُعرّف الاتصالات بأنها: قدرة الإدارة العليا في المنظمة على خلق أجواء من الثقة والتعاون بين الأفراد، من خلال إنشاء قنوات تواصل بين كافة الأقسام والمستويات التنظيمية، ومواكبة التغيرات في البيئة الخارجية عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات (المحمدي، ٢٠٢٠، ص ٥٩). ومن وجهة نظر الباحث يشير هذا البعد إلى مدى فعالية التواصل داخل الجامعة وخارجها. هل هناك قنوات اتصال واضحة بين الإدارة والعاملين؟ هل يتم تبادل المعلومات والمعرفة بشكل سلس؟ هل يتم إشراك جميع الأطراف في صناعة القرار؟ عندما يكون الاتصال فعالاً، فإن جميع أفراد الجامعة يكونون على دراية بالأهداف الاستراتيجية ويعملون نحو تحقيقها بشكل متنسق.

٢- الشراكة: هي نوع من أنواع التقارب والتعاون بين المنظمات التي تهدف إلى تحقيق منافع تبادل الخبرات وتوفير التكنولوجيا الحديثة بصورة سريعة، وهي أيضاً تساعد المنظمة على تحقيق التراصف الاستراتيجي من خلال المهارات والكفاءات التي يمتلكها الشركاء (لفته، ٢٠١٧، ص ١٧). وتكمن أهمية الشراكة على مستوى المنظمات في زيادة الروح المعنوية والانضباط للأفراد العاملين، وتجنب النزاعات والحفاظ على علاقات متناغمة بين الأفراد والمنظمة، فضلاً عن تقديم المساهمات الإيجابية من قبل الأفراد العاملين للمنظمة (Saif & Ahmed, 2013, P35). ومن وجهة نظر الباحث يشمل هذا البعد التعاون بين مختلف الأطراف داخل الجامعة وخارجها. هل هناك تعاون بين الأقسام المختلفة؟ هل هناك شراكات مع مؤسسات أخرى؟ الشراكات الفعالة تساهم في تبادل الخبرات والمعرفة، وتوسيع نطاق التأثير، وتحقيق أهداف استراتيجية أكبر.

٣- **الحوكمة:** وهي النظام العام، أي إنه النظام الذي يحكم العلاقة بين أصحاب المصالح والمدراء التنفيذيين والتي تشمل على تقوية المنظمة على المدى الطويل وتحديد الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرار (غادر، ٢٠١٢، ص ١٢). والحوكمة هي الآليات الداخلية والخارجية التي تقوم بتنظيم العلاقات بين أصحاب المصالح في المنظمة، عن طريق تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية ومراقبة الأداء على نحو فاعل، وتكمن أهمية حوكمة المنظمات في كونها منظومة عامة تجعل المنظمة قادرة على التعامل مع التغيرات الخارجية في البيئة واستثمار معطيات البيئة الداخلية، وتقليل حدة الصراع داخل المنظمة، وتحقيق الانسجام ما بين أصحاب المصالح، بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية التي تضمن بقاء المنظمة في السوق التنافسي (العبادي وآخرون، ٢٠١٦، ص ٢١٧). ومن وجهة نظر الباحث يرتبط هذا البعد بآليات اتخاذ القرار والرقابة والمساءلة في الجامعة. هل هناك هياكل حوكمة واضحة؟ هل يتم اتخاذ القرارات بشكل شفاف ومسؤول؟ هل هناك آليات لتقييم الأداء وتحقيق المساءلة؟ الحوكمة الفعالة تضمن أن الجامعة تسير في الاتجاه الصحيح وأن الموارد يتم استخدامها بكفاءة.

٤- **المهارات:** إنَّ المهارات تقيس ممارسات الموارد البشرية مثل التوظيف، الاحتفاظ، التدريب، ملاحظات الأداء، وتشجيع الابتكار والفرص الوظيفية وتنمية المهارات الفردية للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والقدرة على الاستفادة من الأفكار الجديدة (Luftman, etal, 2008, 14). وتُعرّف بأنها: مزيج من الخصائص الشخصية والقدرات التي يمكن أن ترتقي بالعمليات الفكرية والعقلية لمواجهة مشاكل العمل في بيئة الأعمال (Evans, 2015, 53). وهي الأشياء المكتسبة بواسطة البرامج التدريبية أو الخبرات، ويتم تقييمها من خلال ما يقدمه الأفراد العاملين من أشياء متغيرة ومتجددة (Parvis, 2014, P168). ومن وجهة نظر الباحث يشمل هذا البعد المهارات والكفاءات التي يمتلكها أفراد الجامعة. هل الموظفون مؤهلون للقيام بوظائفهم؟ هل يتم توفير برامج تدريب مستمرة لتطوير المهارات؟ المهارات والكفاءات المناسبة هي الأساس لتنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف.

٥- **البنية التحتية:** تُعرّف البنية التحتية بأنها: الإمكانيات الأساسية اللازمة للعمل في المنظمة، والتي تتمثل بوجود الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة، والآلات والمعدات المتطورة التي تتطابق مع حاجات العمل (الكريم، ٢٠٢٠، ص ٥٣). وتمثل البنية التحتية الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة في المنظمة المرتبطة في خلق القيمة، ولا بد من النظر إلى أنَّ الإدارة العليا هي جزء من البنية التحتية للمنظمة، ففي ظل القيادة القوية يمكن للإدارة العليا أن تقوم بتشكيل البنية التحتية للمنظمة وأداء جميع الأنشطة الأخرى والتي من شأنها أن تخلق القيمة (Lilja & Tarland, 2016, P19). ومن وجهة نظر الباحث يشير هذا البعد إلى الموارد المادية والبشرية التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية. هل هناك بنية تحتية تقنية متطورة؟ هل هناك موارد مالية كافية؟ هل هناك بنية تنظيمية مرنة؟ البنية التحتية القوية تدعم تنفيذ الاستراتيجية وتساعد الجامعة على التكيف مع التغيرات.

النتائج والمناقشة:

بناءً على نتائج تفرغ الاستبانة، نبين فيما يلي مستوى الترافف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، البنية التحتية) في جامعة طرطوس من وجهة نظر العاملين الإداريين، حيث قام

الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند حسب كل بعد، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام لكامل بنود البعد واختبار معنويته، وذلك وفق الآتي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد الاتصالات كأحد أبعاد الترافف الاستراتيجي، وبين متوسط الحياد (٣).

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما بمستوى

بعد الاتصالات كأحد أبعاد الترافف الاستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر t للاختبار	احتمال الدلالة	القرار
١	تسعى الجامعة بشكل مستمر لتحسين قنوات التواصل بين الإدارات المختلفة.	3.73	0.734	74.6	19.7	15.974	.000	دال
٢	يتم تبادل المعلومات والبيانات بشكل فعال بين الإدارات.	3.35	0.778	67	23.2	7.226	.000	دال
٣	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم.	3.29	0.791	65.8	24.0	5.889	.000	دال
٤	تتوفر آليات واضحة لتقديم الملاحظات والاقتراحات.	٣.٥٣	0.٦٩٤	70.6	19.7	12.266	.000	دال
٥	يتم توفير المعلومات اللازمة للموظفين لاتخاذ القرارات الصحيحة.	3.٨١	0.633	76.2	16.6	20.553	.000	دال
٦	يتم تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل.	3.٧٤	0.٦٢٨	74.8	16.8	18.927	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (٤) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
258	3.5835	.76288	.04749	71.7	21.3

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
12.286	.000	.58353	.4900	.6771

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٣) أن جميع عبارات بعد الاتصالات كأحد أبعاد الترافف الاستراتيجي حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠) باستثناء العبارتين (٢، ٣) فقد حصلنا على أهمية نسبية متوسطة. كما يبين الجدول (٤) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الاتصالات ترتفع عن متوسط الحياد (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.٥٨٣٥٣)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "درجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢١.٣%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة

$P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد الاتصالات في جامعة طرطوس وبين متوسط الحياد (٣)، وبالتالي يمكن القول أن مستوى التراصف الاستراتيجي المتعلق ببعيد الاتصالات في جامعة طرطوس كان بدرجة مرتفعة وأهمية نسبية بلغت (٧١.٧%).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد الشراكة كأحد أبعاد التراصف الاستراتيجي، وبين متوسط الحياد (٣).

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما بمستوى بعد الشراكة كأحد أبعاد التراصف الاستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر t للاختبار	احتمال الدلالة	القرار
٧	توجد شراكات فعّالة بين الجامعة والمؤسسات الخارجية لدعم الأهداف الاستراتيجية.	3.49	0.706	69.8	20.2	11.148	.000	دال
٨	يتم تشجيع التعاون بين الأقسام والإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة.	3.74	0.635	74.8	17.0	18.718	.000	دال
٩	يتم بناء علاقات قوية مع الطلاب وأولياء الأمور.	3.28	0.791	65.6	24.1	5.686	.000	دال
١٠	تساهم الجامعة في خدمة المجتمع المحلي.	3.٧١	0.65٤	74.2	17.6	17.437	.000	دال
١١	توجد آليات لتقييم مدى نجاح الشراكات.	3.55	0.73٥	71	20.7	12.019	.000	دال
١٢	يتم تخصيص الموارد اللازمة لدعم الشراكات.	٣.٢٣	0.٦٢٣	64.6	19.3	5.930	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (٦) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
258	3.5088	.74730	.04652	70.2	21.3

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
10.937	.000	.50884	.4172	.6005

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٥) أن جميع عبارات بعد الشراكة كأحد أبعاد التراصف الاستراتيجي حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠) باستثناء العبارتين (٩، ١٢) فقد حصلتا على أهمية نسبية متوسطة، كما يبين الجدول (٦) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الشراكة ترتفع عن متوسط الحياد (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.٥٠٨٨٤)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل

شدة الإجابة "درجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢١.٣%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد الشراكة في جامعة طرطوس وبين متوسط الحياد (٣)، وبالتالي يمكن القول أن مستوى التراصف الاستراتيجي المتعلق ببعد الشراكة في جامعة طرطوس كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٠.٢%).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد الحوكمة كأحد أبعاد التراصف الاستراتيجي، وبين متوسط الحياد (٣).

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما بمستوى

بعد الحوكمة كأحد أبعاد التراصف الاستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3	
						مؤشر t للاختبار	احتمال الدلالة
١٣	توجد آليات واضحة لتحديد المسؤوليات والمساءلة في الجامعة.	3.65	0.694	73	19.0	15.044	.000
١٤	يتم اتخاذ القرارات بناءً على أسس علمية ومدروسة.	3.55	0.663	71	18.7	13.324	.000
١٥	يتم تطبيق أنظمة وقوانين واضحة في الجامعة.	3.76	0.651	75.2	17.3	18.751	.000
١٦	يتم تقييم أداء الإدارات والموظفين بشكل دوري.	3.53	0.675	70.6	19.1	12.612	.000
١٧	يتم ضمان الشفافية والنزاهة في جميع المعاملات.	3.٦١	0.٦٤٨	72.2	18.0	15.120	.000
١٨	توجد آليات للرقابة على تنفيذ الاستراتيجيات.	3.67	0.655	73.4	17.8	16.430	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (٨) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
258	3.6345	.51779	.03224	72.7	14.2

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
19.683	.000	.63450	.5710	.6980

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٧) أن جميع عبارات بعد الحوكمة كأحد أبعاد التراصف الاستراتيجي حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، كما يبين الجدول (٨) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الحوكمة ترتفع عن متوسط الحياد (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.٦٣٤٥)، وتقع ضمن المجال

(٤.٢٠-٣.٤١)، وتقابل شدة الإجابة "درجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١٤.٢%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد الحوكمة في جامعة طرطوس وبين متوسط الحياد (٣)، وبالتالي يمكن القول أن مستوى الترافف الاستراتيجي المتعلق ببعدها في جامعة طرطوس كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٢.٧%).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد المهارات كأحد أبعاد الترافف الاستراتيجي، وبين متوسط الحياد (٣).

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما بمستوى

بعد المهارات كأحد أبعاد الترافف الاستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3	
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة
١٩	يتم توفير فرص التدريب والتطوير المستمر للموظفين.	3.62	0.681	72.4	18.8	14.623	.000
٢٠	يملك الموظفون المهارات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية.	3.77	0.496	75.4	13.2	24.935	.000
٢١	يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.	3.56	0.707	71.2	19.9	12.722	.000
٢٢	توجد آليات لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.	3.43	0.677	68.6	19.7	10.202	.000
٢٣	يتم ربط برامج التدريب بالأهداف الاستراتيجية للجامعة.	3.60	0.714	72	19.8	13.497	.000
٢٤	يتم تقييم تأثير برامج التدريب على أداء الموظفين.	3.49	0.693	69.8	19.9	11.357	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (١٠) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
258	3.5725	.71234	.04435	71.5	19.9

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
12.910	.000	.57252	.4852	.6599

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٩) أن جميع عبارات بعد المهارات كأحد أبعاد الترافف الاستراتيجي حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٤.٢٠-٣.٤١)، كما يبين الجدول (١٠) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المهارات ترتفع عن متوسط الحياد (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.٥٧٢٥٢)، وتقع ضمن المجال (٤.٢٠-٣.٤١)، وتقابل شدة الإجابة "درجة مرتفعة" على مقياس ليكرت،

ومعامل اختلاف (١٩.٩%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد المهارات في جامعة طرطوس وبين متوسط الحياد (٣)، وبالتالي يمكن القول أن مستوى الترافف الاستراتيجي المتعلق ببعده المهارات في جامعة طرطوس كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧١.٥%).

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد البنية التحتية كأحد أبعاد الترافف الاستراتيجي، وبين متوسط الحياد (٣).

الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما بمستوى بعد البنية التحتية كأحد أبعاد الترافف الاستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3	
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة
٢٥	تتوفر البنية التحتية اللازمة لدعم العمليات الأكاديمية والإدارية.	3.34	0.771	66.8	23.1	7.083	.000
٢٦	يتم صيانة البنية التحتية بشكل دوري.	3.29	0.747	65.8	22.7	6.236	.000
٢٧	يتم تحديث التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة بشكل مستمر.	3.34	0.778	66.8	23.3	7.019	.000
٢٨	تتوفر الموارد المالية الكافية لدعم البنية التحتية.	2.71	0.727	54.2	26.8	-6.407	.000
٢٩	يتم تخطيط البنية التحتية المستقبلية بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية.	3.44	0.663	68.8	19.3	10.660	.000
٣٠	يتم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتحسين الكفاءة.	3.51	0.704	70.2	20.1	11.636	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (١٢) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
258	3.2769	.72674	.04525	65.5	22.2

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
6.119	.000	.27686	.1878	.3660

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (١١) أن جميع عبارات بعد البنية التحتية كأحد أبعاد الترافف الاستراتيجي حصلت على أهمية نسبية متوسطة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠) باستثناء العبارتين (٢٩، ٣٠) فقد حصلت على أهمية نسبية مرتفعة، كما يبين الجدول (١٢) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد البنية التحتية ترتفع عن متوسط الحياد (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.٢٧٦٨٦)، وتقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠)، وتقابل شدة

الإجابة "بدرجة متوسطة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢٢.٢%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الخامسة ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد البنية التحتية في جامعة طرطوس وبين متوسط الحياد (٣)، وبالتالي يمكن القول أن مستوى الترافف الاستراتيجي المتعلق ببعدها التحتية في جامعة طرطوس كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٦٥.٥%).

اختبار الفرضية الرئيسية للبحث: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى أبعاد الترافف الاستراتيجي، وبين متوسط الحياد (٣).

الجدول (١٣) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
258	3.5152	.54072	.03366	70.3	15.4

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
15.306	.000	.51525	.4490	.5815

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (١٠) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات جميع أبعاد الترافف الاستراتيجي ترتفع عن متوسط الحياد (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٥١٥٢٥.٠)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١٥.٤%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الرئيسية للبحث ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى أبعاد الترافف الاستراتيجي في جامعة طرطوس وبين متوسط الحياد (٣)، وبالتالي يمكن القول أن مستوى أبعاد الترافف الاستراتيجي في جامعة طرطوس كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٠.٣%).

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

أظهرت نتائج البحث أن مستوى الترافف الاستراتيجي في جامعة طرطوس من وجهة نظر العاملين الإداريين كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٠.٣%). أما فيما يخص كل بعد من أبعاد الترافف الاستراتيجي فكان مستوى كل منها وفق الآتي:

- ١- مستوى الترافف الاستراتيجي المتعلق ببعدها الحوكمة في جامعة طرطوس كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٢.٧%)، وقد جاء في المرتبة الأولى.
- ٢- مستوى الترافف الاستراتيجي المتعلق ببعدها الاتصالات في جامعة طرطوس كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧١.٧%)، وقد جاء في المرتبة الثانية.
- ٣- مستوى الترافف الاستراتيجي المتعلق ببعدها المهارات في جامعة طرطوس كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧١.٥%)، وقد جاء في المرتبة الثالثة.

٤- مستوى الترافف الاستراتيجي المتعلق ببعد الشراكة في جامعة طرطوس كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٠.٢%)، وقد جاء في المرتبة الرابعة.

٥- مستوى الترافف الاستراتيجي المتعلق ببعد البنية التحتية في جامعة طرطوس كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٦٥.٥%)، وقد جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة.

ب- التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، فيما يلي مجموعة من المقترحات لتحسين مستوى الترافف الاستراتيجي في جامعة طرطوس:

١- إنشاء قنوات اتصال واضحة ومفتوحة بين الإدارة والأكاديميين والموظفين والطلاب. يمكن استخدام منصات التواصل الاجتماعي الداخلية، والبريد الإلكتروني، والاجتماعات المنتظمة. وتوفير برامج تدريبية للعاملين على جميع المستويات لتحسين مهاراتهم في الاتصال والتواصل.

٢- بناء شراكات قوية مع الشركات والمؤسسات في القطاع الخاص لتوفير فرص التدريب العملي للطلاب، وتطوير برامج بحثية مشتركة. تعزيز التعاون مع الجامعات والمؤسسات البحثية الدولية لتبادل الخبرات والمعرفة. إشراك المجتمع المحلي في أنشطة الجامعة وتطوير برامج تخدم احتياجاته.

٣- تحديد هيكل تنظيمي واضح ومرن يعزز المسؤولية والمحاسبة. وتشكيل لجان متخصصة لمناقشة القضايا الاستراتيجية واتخاذ القرارات. ووضع آليات لتقييم أداء الجامعة وكلياتها وأقسامها بشكل دوري.

٤- الاستثمار في تطوير الكفاءات والمهارات لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين، بما في ذلك المهارات الرقمية ومهارات القيادة. وتقديم برامج تدريب مستمرة لتحديث المعرفة والمهارات.

٥- تحديث البنية التحتية التقنية والمادية للجامعة لتلبية احتياجات التعليم والبحث العلمي. والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في التعليم والإدارة. وخلق بيئة تعليمية جاذبة ومحفزة للطلاب.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

١- حسين، مكرم جاسب (٢٠٢٤). الترافف الاستراتيجي ودوره في تعزيز الأداء المتميز: دراسة تحليلية لعينة من القيادات الإدارية في بعض الجامعات العراقية، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٠)، العدد (٦٥)، ١٤١-١٦٤.

٢- حميد، رسل حمودي (٢٠٢٢). تأثير الترافف الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للمنظمات السياحية: دراسة تحليلية في هيئة السياحة العراقية، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، العراق.

٣- زاير، صابرين علي؛ إبراهيم، مها صباح (٢٠٢٤). أبعاد القيادة المستنيرة وعلاقتها بتعزيز الترافف الاستراتيجي: بحث تطبيقي لعينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (١٩)، العدد (٦٦)، ٤١٥-٤٣١.

٤- الطائي، حيدر حسن رضا؛ والسوداني، أثير عبد الله محمد (٢٠٢٣). تشخيص مستوى الترافف الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي الأهلي: عينة من الكليات الأهلية أنموذجاً، مجلة كلية الكوت الجامعية، المجلد (٨)، العدد (٢)، ١٠٤-١١٧.

- ٥- العبادي، هاشم فوزي؛ والعارض، جليل كاظم (٢٠١٢). *نظم إدارة المعلومات: منظور استراتيجي*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٦- العبادي، هاشم فوزي؛ وغزالي، ماجد جبار؛ والذبحاوي، عامر عبد الكريم (٢٠١٦). *التراصيف الاستراتيجية ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني جامعة الكوفة*، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٤)، العدد (٣٨)، جامعة الكوفة.
- ٧- عبد الله، صابرين نشأت عبد الرزاق (٢٠٢٣). *آليات مقترحة لتحقيق التراصيف الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية*، مجلة كلية التربية، العدد (١١٩)، أكتوبر، جزء ثاني، ٥١٦-٦٣١.
- ٨- العلي، إبراهيم محمد (٢٠٢٠). *أسس التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات*، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.
- ٩- غادر، محمد (٢٠١٢). *محددات الحوكمة ومعاييرها*، المؤتمر العلمي الدولي المعنون عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس.
- ١٠- غباش، فاضل راضي؛ والناجي، عقيل مسلم (٢٠٢٢). *القيادة النكية ودورها في تحقيق التراصيف الاستراتيجية*، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٨)، العدد (٣)، جامعة الكوفة، ٣٣٥-٣٥٨.
- ١١- الكريم، سارة أحمد (٢٠٢٠). *تأثير التراصيف الاستراتيجية في سمعة المنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في شركة SOMO*، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- ١٢- لفتة، بيداء ستار (٢٠١٧). *الشراكة التنظيمية ودورها في حماية الحصة السوقية: بحث ميداني مركز بحوث التسويق وحماية جامعة بغداد*، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١)، العدد (٣٧)، ٣٢-١٠.
- ١٣- المحمدي، محمد علاء الدين فياض (٢٠٢٠). *دور التراصيف الاستراتيجية في تحقيق الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الفلوجة*، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق.
- ب- المراجع الأجنبية:

14- Elhari, K. & Bounabat, B., (2010). *Strategic Alignment Assessment Based on Enterprise Architecture*, International Conference on Information Management and Evaluation, 179-187.

15- Evans, Nigel., (2015). *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events*, 2nd Edition, New York.

16- Gede, D. & Huluka, A. (2023). *The impact of strategic alignment on organizational performance: The case of Ethiopian universities*. Cogent Business & Management. 10(2), 1-20.

17- Katz, B., Preez, N., & Louw, L., (2016). *Alignment of internal and external business and innovation domains*, South African Journal of Industrial Engineering, Vol 27, No 1, 61-74.

18- Kim, J., Kim, H. & Kwon, H. (2020). *The Impact of Employees' Perceptions of Strategic Alignment on Sustainability: An Empirical Investigation of Korean Firms*, Sustainability, 12 (10), 1-23.

- 19- Lilja, Max. & Tarland, Ludvig., (2016). *Evaluating the strategic alignment maturity in a large company: A proposal on how to assess higher maturity between two departments*, Master thesis, Lund University, Sweden.
- 20- Luftman, J., (2004). *Assessing business-IT alignment maturity*. In Strategies for information technology governance, 99-128. Igi Global.
- 21- Parvis, L., (2014). *Diversity and effective leadership in multicultural workplaces*, Journal of Environmental Health, Vol 7, No 3.
- 22- Safari, H., Razghandi, E., Fathi, M. R., Cruz-Machado, V. & do Rosário Cabrita, M., (2020). *The effectiveness of quality awards on the company's performance—the case of Iran's national quality awards*, Benchmarking: An International Journal, 1463-5771.