



دور نضج التراصف الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية: دراسة لآراء عينته

من المديرين في عدد من الشركات الصناعية في اقليم كوردستان - العراق

The Role of Strategic Alignment Maturity in Enhancing Strategic Sustainability: A study of the opinions of a sample of managers in manufacturing companies in the Kurdistan Region – Iraq

م. أمين محمد صالح أحمد

جامعة زاخو (العراق)

aveen.ahmed@uoz.edu.krd

أ.م.د. وريا نجم رشيد

جامعة السليمانية (العراق)

wrya.rashid@univsul.edu.iq

أ.م.د. ألفن ناظر ججو الداود

جامعة دهوك (العراق)

alvin.dawod@uod.ac

المخلص:	معلومات المقال
تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين معايير نضج التراصف الاستراتيجي والاستدامة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في اقليم كوردستان العراق. اعتمد المنطق الوصفي لاجراء الدراسة الحالية التي اتخذت من الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات. وقد اختارت الدراسة عينته غير عشوائية، وتم توزيع استمارة الاستبانة على الافراد المبحوثين وهم المديرين في الشركات المبحوثة وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (440) استمارة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات منها أن نضج التراصف الاستراتيجي يساهم في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية التي تتطلب توجهاً إقتصادياً وبيئياً واجتماعياً. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات، منها ضرورة الاعتراف بأهمية قيمة تكنولوجيا المعلومات وكيفية مساهمة هذه التكنولوجيا في وحدات الأعمال ومن ثم تعزيز قدرة الشركة في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية.	تاريخ الارسال: 22 مارس 2023 تاريخ القبول: 11 جوان 2023
	الكلمات المفتاحية: ✓ نضج التراصف الاستراتيجي ✓ الاستدامة ✓ الاستدامة الاستراتيجية
Abstract :	Article info
<i>This study aims to identify the correlation and effect between the strategic alignment maturity and strategic sustainability in a number of manufacturing companies in the Kurdistan Region - Iraq. Using a non-random sample, the questionnaire was distributed to managers in the considered companies; 440 questionnaires were valid for the analysis. The study reached a set of conclusions, including that strategic alignment maturity in the considered companies contributes to achieve strategic sustainability that require an economic, environmental, and social orientation. The researchers suggest a number of recommendations, including that the considered companies need to recognize the importance of the value of information technology and how this technology contributes to developing business units and then enhancing the company's ability to achieve strategic sustainability.</i>	Received 22 March 2023 Accepted 11 June 2023
	Keywords: ✓ Strategic alignment maturity. ✓ Sustainability ✓ Strategic sustainability

1. مقدمة

التوجهات الخاصة بمثل هذه الاستدامة، وهنا يبرز دور نضج الترافف الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية . ما سبق طرحه يقترح بأن الاستدامة الاستراتيجية قد يكون مدخلاً وبوابة لاستمرارية وبقاء مختلف أنواع الشركات ومن ضمنها الشركات الصناعية. علماً ان هناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن تساهم في تحقيق أو تعزيز الاستدامة. واحدة من هذه المتغيرات (وفقاً للبحث الحالي) قد يكون نضج الترافف الاستراتيجي. لذا فان البحث الحالي يسعى إلى الإجابة على التساؤل التالي: هل يساهم نضج الترافف الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في اقليم كردستان العراق؟ للإجابة على التساؤل اعلاه فان البحث الحالي سيناقش في بادئ الامر الادبيات المتعلقة بكل من نضج الترافف الاستراتيجي والاستدامة الاستراتيجية. ثم سيتناول مشكلة البحث وهدفه وأهميته. ثم سيعرض تصميم الدراسة الحالية. ثم سيتطرق للنتائج التي توصل اليها البحث. واخيراً سيتم عرض الاستنتاجات والمقترحات الخاصة بالبحث الحالي.

2. مشكلة البحث

تتسارع وتيرة التحديات والأخطار البيئية في عالم اليوم المتطور باستمرار، وتعد هذه التغيرات البيئية هي أحد أكثر القضايا إلحاحاً في عصرنا، وتحتاج المنظمات إلى إتخاذ إجراءات للتخفيف من حدة التغيرات البيئية. خاصة أن المنظمات التي تعالج قضايا المجتمع والبيئة بالتأكيد سوف تكون أكثر استعداداً للتغيير والتدقيق في مطالب أصحاب المصلحة. هذه التغيرات والضغوطات المرافقة للمنظمات أدت إلى تجويد العمل والبحث عن التميز والتفوق والاستدامة في الأداء، ويتجسد ذلك باستخدام مدخل "الاستدامة" على أنه الأكثر اكتمالاً وقوة من بين هذه المفاهيم ذات الصلة، ذلك لأن الاستدامة تتطلب من المنظمات أخذ "وجهة نظر الأنظمة"، وان تدرك النظرة المستقبلية للأنظمة، حيث أن المنظمات هي جزء من نظام

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة بشكل عام والشركات الصناعية على نحو أكثر تحديداً في الإقليم، الكثير من التحديات البيئية التي تهدد نموها وبقائها، خاصة بعد تزايد أعداد الشركات الصناعية في الإقليم. إذ أصبح بقاءها ونموها ونجاحها مرهوناً بكيفية التوازن ما بين التوجهات أو ما يسمى بالقاع الثلاثي للتوجهات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وقدرتها على التمييز والتفرد في تطوير وتغيير فلسفتها الإدارية وتقديم أفضل المنتجات والخدمات التي تحقق التوجهات المستقبلية المستدامة، لذا لا بد من توظيف المفاهيم الإدارية الحديثة بطريقة ايجابية في اعمالها التنظيمية. كما يفرض عليها منطقاً جديداً يعتمد على "قاعدة البقاء طويلاً"، ولتحقيق السبق ومسايرة التحولات التي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين وهذه المداخل تتمثل بنضج الترافف الاستراتيجي وتوجه الاستدامة الاستراتيجية.

تعد عملية نضج الترافف الاستراتيجي المدخل والباب الرئيسي للقضاء على العلاقات والتعاملات والتناقضات الداخلية والخارجية الضعيفة لبيئة العمل؛ وبالتالي يساهم نضج الترافف الاستراتيجي في زيادة حالة التوافق والانسجام والمودة على المستوى الداخلي والخارجي في المنظمة (العبادي وآخرون، 2020)، وهذا ما قد يكون سبباً رئيسياً في استمراريتها واستدامتها. من هذا المنطلق، أصبح التغيير والتحول نحو الاستدامة الاستراتيجية ضرورة حتمية في المنظمات، ولم يعد النقاش حول دمج الاستدامة في استراتيجية المنظمة خياراً، خاصة للمنظمات التي تسعى للحفاظ على نجاحها المستدام والتي تحاول باستمرار المواءمة ما بين عملياتها وما بين البيئة المتغيرة. ومع تزايد أهمية فكرة الاستدامة الاستراتيجية في العالم يوماً بعد يوم، أصبح استخدامها واسع النطاق ولم تعد تقتصر على مجال أو تخصص معين. ولتحقيق الاستدامة الاستراتيجية لا بد من التفكير بكافة الأدوات والطرق التي من شأنها تعزيز

مشكلة فكرية وميدانية تستحق البحث والمعالجة وتمثل هذه المشكلة في وجود قصور واضح في معرفة أهمية الاستفادة من منافع نضج التراصف الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية لدى الشركات قيد الدراسة. وعلى هذا، فإن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة على التساؤلات الآتية:

- أ. ما مستوى توافر نضج التراصف الاستراتيجي من قبل الشركات المبحوثة؟
- ب. ما مستوى قيام الشركات بالعمل وفقاً لتوجهات الاستدامة الاستراتيجية؟
- ت. هل توظف إدارة الشركات المبحوثة معايير نضج التراصف الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية؟

3. أهمية وأهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين نضج التراصف الاستراتيجي والاستدامة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في إقليم كردستان. وهنا تبرز أهمية البحث الحالي في كونه يتناول موضوعاً لم يتطرق له الباحثون بالشكل الكافي، وبالتالي فإن هذه الدراسة سوف تضيف إلى ادبيات كل من نضج التراصف الاستراتيجي والاستدامة الاستراتيجية. حيث لم يتسنى للباحثون الاطلاع على اي دراسة عربية تناولت هذين المفهومين معاً، ولهذا فانه من المتوقع ان تشجع هذه الدراسة الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية بدراسة هذين المفهومين وربطهم بمتغيرات اخرى وبالتالي ابراز اهميتهم نظرياً وعملياً. لهذه الدراسة أهمية ميدانية أيضاً كونها تتناول مواضيع متعلقة بالاستدامة في سياق الدول النامية. حيث ان هناك حاجة ملحة ومتزايدة لاجراء الدراسات المتعلقة بالاستدامة في الدول النامية لما يمكن ان تساهم به من تنمية اجتماعية واقتصادية وبيئية.

اجتماعي وبيئي أكبر، وأن الأنظمة تتغير، وأن إجراءات اليوم يجب أن تراعي المستقبل.

وهنا يجب التأكيد على أن الوضع الجيد لوظيفة واحدة أو وظيفتين لا يكفي لاستقرار المنظمة، حيث هناك حاجة إلى تطوير متوازن لجميع الجوانب المتعلقة بأنشطة المنظمة وهذا يمكن تحقيقه من خلال الاستدامة الاستراتيجية (Karolova, 2020)، وهذا ما قد يتحقق من خلال اعتماد العديد من الادوات الاستراتيجية، منها اعتماد مدخل نضج التراصف الاستراتيجي الذي يعني وجود بيئة منسجمة ومستقرة من خلال بث روح التنسيق والتعاون والمودة ما بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة-AL (Hashem & Orabi, 2021).

بعد اجراء العديد من المقابلات مع المديرين في عينة من الشركات المبحوثة، تبين أن التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال في وقت الحاضر نتيجة المنافسة الشديدة والبيئة السريعة التغير يفرض على الشركات بصورة عامة والشركات الصناعية منها بصورة خاصة ان تبحث عن وسائل وطرق جديدة وبشكل سريع حتى تصبح قادرة على مواجهة المنافسة ولتواكب العصر ومتطلباته. حيث ان الشركات الصناعية العاملة في الاقليم تواجه الكثير من التحديات أهمها تزايد عدد هذا النوع من الشركات في الاقليم وبالتالي تزايد حدة التنافس، وعدم وجود القيود الكافية على المنتجات المشابهة المستوردة، وتزايد صعوبات التمويل وتحصيل الديون بسبب عجز النقد في السوق، وكذلك عدم توافر كافة التقنيات المطلوبة لتطوير العملية الانتاجية، وقلة تحصيل على الوقود والمواد البديلة لتقليل من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، لذا يجب على هذه الشركات أن تبذل قصارى جهدها لتطوير امكاناتها الالية والتقنية والبشرية.

ما سبق طرحه يؤكد على وجود مشكلة بحثية ميدانية، وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه الأدبيات في مجال الدراسات الاستراتيجية والادارية، وبالتالي يمكن القول بأن هناك

Orabi, 2021; Syarif, 2018; Ahmed, 2017; Kaur & Nor, 2017). وتزداد أهميته حين تسعى المنظمات جاهدة لربط التكنولوجيا بالأعمال التجارية في ضوء استراتيجيات الأعمال الديناميكية والتقنيات المتطورة باستمرار (Kaur & Nor, 2017; Tarland & Lilja, 2016).

ومن خلال مراجعة الأدبيات تبين ان هناك ستة معايير لنضج الترافف الاستراتيجي وهي كالاتي: (Torres-Moreno & Aponte-Melo, 2021; Darii et al, 2020; Chege et al, 2018; Kaur & Nor, 2017; Li & Palvia, 2017; Ahmed, 2017; Chumo, 2016; Al-Hashem & Yaseen, 2015) أ. نضج الاتصالات الذي يهتم بضمان فعالية تبادل المعرفة عبر الأعمال للمنظمات (AL-Hashem & Orabi, 2020; Li & Palvia, 2017) ويتم قياس نضج الاتصالات بمدى فاعلية تكنولوجيا المعلومات والأعمال في تبادل الأفكار والمعرفة والمعلومات وفهم استراتيجياتهم وخططهم ومخاطرتهم وأولوياتهم من خلال معيار نضج الاتصالات (Megawaty & Santia, 2019; Belete & Hagos, 2020; Li & Palvia, 2017; Chumo, 2016).

ب. نضج الحوكمة الذي يشير هذا المعيار إلى قيام إدارة تكنولوجيا المعلومات بتقييم القرارات الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات وكيفية قيام تكنولوجيا المعلومات والأعمال بتحديد أولوياتها وتخصيص موارد تكنولوجيا المعلومات من خلال نضج الحوكمة لدى المنظمة (Megawaty & Santia, 2019; Li & Palvia, 2017; Ahmed, 2017; Chumo, 2016).

ت. نضج قياس قيمة الكفاءة الذي يتعلق بكفاءة تكنولوجيا المعلومات وقيمتها التي تتضمن مستوى المقاييس المستخدمة لإظهار مساهمات تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأعمال (Megawaty & Santia, 2019).

4. الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

1.4 الإطار النظري

1.1.4 نضج الترافف الاستراتيجي

يعد نضج الترافف الاستراتيجي نضج مستمر للتحسينات التي تؤثر على معايير النضج لكل من تكنولوجيا المعلومات وجوانب الأعمال ويجب أن تكون المنظمات قادرة على مواكبة موقفها التنافسي مع بيئة الأعمال الخارجية والداخلية (AL-Hashem & Orabi, 2021). ويصف Tordrup and Traholt (2020) نضج الترافف الاستراتيجي بأنه التعاون بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، من خلال إنشاء شراكة ملزمة في مجال تكنولوجيا المعلومات، والعلاقة والثقة، والتسويق الفعال لقيمة تكنولوجيا المعلومات. فيما يرى Kaur and Nor (2017) بأن نضج الترافف الاستراتيجي يشير إلى قدرة المنظمة على تحديد الفرص لتعزيز العلاقة المتجانسة بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات عندما يتم فهم نضج الترافف الاستراتيجي .

وتبرز أهمية نضج الترافف الاستراتيجي في كونه يساعد المنظمات في إيجاد نماذج أعمال جديدة باستمرار لتحقيق التميز التشغيلي وتمييز نفسها عن الآخرين (AL-Hashem & Orabi, 2021; Erdag & Can, 2019; Hales & McLarney, 2017) كما إن استخدام نضج الترافف الاستراتيجي بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات كنموذج أعمال يعني تجنب فشل الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات من أجل تحسين الأداء التنظيمي، وبالتحديد تحقيق التميز التشغيلي (Torres-Moreno & Aponte-Melo, 2021; Miyamoto, 2018; Tarland & Lilja, 2016; Chumo, 2016). وبالتالي، فإن نضج الترافف الاستراتيجي يؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للمنظمة، وهو أحد الأدوات الاستراتيجية الضرورية لتحقيق الفوائد من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات (AL-Hashem & Orabi, 2021).

et al., 2020) فيرى بأن الاستدامة الاستراتيجية بشكل عام تشير إلى الطبيعة طويلة الأجل للاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، أما من الناحية الصناعية إن الاستدامة الاستراتيجية تعني قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار داخل إطار المنظمة والحفاظ على سلامته وضمان التأثيرات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بما في ذلك المسؤولية الاجتماعية للمنظمات واعتبارات مصالح أصحاب المصلحة والتكيف مع التغيرات البيئية .

ترجع أهمية الاستدامة الاستراتيجية لكونها المدخل والمعبر الأساسي لاكتساب ميزة تنافسية في السوق العالمية، نتيجة لاهتمام هذا المفهوم بالاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمجتمع (Emamisaleh & Taimouri, 2021; Abdullahi et al, 2021; Suriyankietkaew & Petison, 2020; Malenkov et al, 2019; Brockhaus et al, 2019; Donnelly & Wickham, 2019; Macchion et al, 2018; Emamisaleh & Rahmani, 2017; Roscoe & Cousins, 2015; da Rosa et al, 2015). من ناحية أخرى، فإن الاستدامة الاستراتيجية ترسخ مبادئ الثقة والولاء من قبل المجتمع (Emamisaleh & Rahmani, 2017; Ramadan, 2015). كما أن مواقف المدراء ودعمهم للبرامج المستدامة لها تأثير إيجابي على توجه الاستدامة الاستراتيجية وتلعب دوراً أكثر أهمية في خلق توجه مستدام داخل المنظمة (Emamisaleh & Taimouri, 2021; Abdullahi et al, 2021; Emamisaleh & Rahmani, 2017; Arnold, 2015). كما تساعد الاستدامة الاستراتيجية على كسب موارد نادرة وقيمة وغير قابلة للاستبدال (Brockhaus et al, 2019)؛ وبالتالي تصبح المتنبأ الأساسي لميزة تنافسية مستدامة (Donnelly & Wickham, 2019; Roscoe & Cousins, 2015).

ث. نضج الشراكة الذي يشير إلى الكيفية التي ترى وتتعامل المنظمات مع مساهمة الآخر، والثقة بين المشاركين، وتقاسم المكافآت والمخاطر (AL-Hashem & Orabi, 2021; Belete & Hagos, 2020; Chumo, 2016; Luftman, 2017; Li & Palvia, 2017). كما أن معيار نضج الشراكة يقيس كيفية الحفاظ على علاقات العمل بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات ودرجة الثقة وتصور كل منهما للآخر (Chumo, 2016; Li & Palvia, 2017; Ahmed, 2017).

ج. نضج النطاق الذي يتعلق بكيفية تأثير تكنولوجيا المعلومات بشكل مباشر على الشركاء الاستراتيجيين والزبائن وتقييم استخدام التكنولوجيا الناشئة بشكل فعال وتقديم الحلول وفقاً لمتطلبات الزبائن (AL-Hashem & Orabi, 2021; Megawaty & Santia, 2019).

ح. نضج المهارة الذي يرتبط بالقضايا المتعلقة بالموارد البشرية مثل المهارات والتدريب والأداء والراتب وفرص العمل يتم تقييمها لتطوير بيئة الأعمال وثقافتها (Belete & Hagos, 2020; Oehlhorn et al., 2020; Ahmed, 2017; Luftman, 2017).

بالاستناد إلى ما سبق، يرى الباحثون أن التراصف الاستراتيجي هو عبارة عن عملية مستمرة تسعى إلى تحقيق التوافق الاستراتيجي والتكامل الوظيفي من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والتكامل والانسجام ما بين أهداف العمل وأهداف الأفراد العاملين .

2.1.4 الاستدامة الاستراتيجية

يعرف (Alonzi (2020) الاستدامة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق مهمتها الإستراتيجية على المدى الطويل، مع ضرورة تأكيد أن نتيجة (أو تأثير) وتطوير المنظمة يجب أن يستمر بعد المشروع نفسه، أي بمعنى أن نتائج وآثار المنظمات ذات الاستدامة الاستراتيجية يبقى بعد تقديمها لمنتجاتها وخدماتها. أما (Cherepovitsyn

بناءً على ما سبق طرحه، يرى الباحثون أن الاستدامة الاستراتيجية تشير إلى القدرة على البقاء والاستمرار طويلي الأجل، وبالتالي الاستجابة للتغيرات البيئية بالشكل الذي يساعد على تحقيق الحيوية الاقتصادية والجودة البيئية والمساواة أو العدالة الاجتماعية، لأن هذه المبادئ تتقلب وتتغير وتتطور حسب التغيرات البيئية .

2.4 مراجعة الدراسات السابقة

تم طرح موضوعي نضج الترافف الاستراتيجي والاستدامة الاستراتيجية من قبل عدد من الباحثين؛ في هذا القسم سيتم مراجعة بعضاً من هذه الدراسات. بالنسبة لنضج الترافف الاستراتيجي، من خلال مقابلات مع 255 أصحاب الشركات المتوسطة الحجم في كينيا، قام AL-Hashem and Orabi (2021) بمحاولة تحديد مستوى معايير نضج الترافف الاستراتيجي وتأثيرها على التميز التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً لمعايير نضج الترافف الاستراتيجي في التميز التشغيلي. أما Syarif (2018) فقد قام بفحص تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات وثقافة الشركة في نضج الترافف الاستراتيجي وأداء الأعمال واستدامة الشركة لخدمة المستهلك. واقتصرت الدراسة على مكاتب الاتصالات الإندونيسية في إقليم جاوة الشرقية حيث تم اختيار 70 من رؤساء مكتب وحدة خدمة المستهلك من مالكي ومديري مكاتب الاتصالات، وكشفت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين المسؤولية الاجتماعية وثقافة الشركة ونضج الترافف الاستراتيجي في مكاتب الاتصالات الإندونيسية .

ومن خلال دراسة تقييم نضج ترافف الأعمال وتكنولوجيا المعلومات على مستويات تنظيمية متعددة، قام Tordrup and Traeholt (2020) بتوفير إطار عمل لنضج ترافف الأعمال وتكنولوجيا المعلومات متعدد المستويات لتقييم نضج الترافف الاستراتيجي على مستويات تنظيمية

وبالنسبة لأبعاد الاستدامة الاستراتيجية، اتفقت أغلب الدراسات والأعمال العلمية بأن أبعاد الاستدامة الاستراتيجية هي المعروفة بالحصلة الثلاثية (التوجه الاقتصادي والتوجه البيئي والتوجه الاجتماعي) ومنهم (Cherepovitsyn et al., 2020; Wickham et al, 2020; Malenkov et al, 2019; Rodrigues & Franco, 2019; Brockhaus et al, 2019; Donnelly & Wickham, 2019; Purvis et al, 2018; Abdullahi et al, 2018; Telesford & Strachan, 2017; Emamisaleh & Rahmani, 2017; Michelsen et al, 2016; Spillan et al, 2015). وفيما يلي شرح لكل بُعد من أبعاد توجه الاستدامة الاستراتيجية، وكما يلي:

أ. التوجه الاقتصادي، الذي يشير إلى قدرة المنظمة على الحفاظ على إعادة الإنتاج، وكذلك قدرتها على التكيف مع التغييرات التي حدثت بالفعل أو التي يتوقع حدوثها في المستقبل (Macchion et al, 2018; Emamisaleh & Rahmani, 2017). أي بمعنى الحفاظ على إمكانياتها الإنتاجية وزيادتها على مدى فترة زمنية طويلة نسبياً من أجل الحفاظ على قطاع السوق الذي تشغله وتوسيعه (Arnold, 2015).

ب. التوجه البيئي، ويتعلق التوجه البيئي بالمحافظة على الموارد الطبيعية وإدارتها مثل تجنب الأضرار الذي يحدث للهواء والأرض وجوده المياه نتيجة لأنشطة تطوير المنظمات (Wickham et al, 2020).

ت. التوجه الاجتماعي، يقصد بالتوجه الاجتماعي القدرة المستمرة للمنظمة على العمل كإطار عمل قابل للحياة وطويل الأمد للتطور الثقافي والتفاعل البشري وتواصل رأس المال الاجتماعي والتماسك الاجتماعي والاندماج الاجتماعي والعدالة الاجتماعية (Wickham et al, 2021; Emamisaleh & Rahmani, 2017; Prestwood et al, 2017).

والنقل والمخاطر الأخرى جنباً إلى جنب مع مدخل لتقييم الاستدامة الاستراتيجية الذي يسمح بتطوير نظام معايير لمشروع النفط والغاز البحري.

وقام (Schulte et al. (2020) بإجراء مقابلات مع خبراء أكاديميين وصناعيين. توصلت الدراسة الى أن هناك 21 جانباً رئيسياً لإدارة مخاطر الاستدامة الناجحة في شركات تطوير المنتجات، والتي تغطي الخطوات الأساسية لعملية إدارة المخاطر الموضحة في ISO 31000. وبالتالي، يتعين على الشركات المبحوثة استكشاف الأحداث والسيناريوهات المحتملة والتي تكون محتملة على المدى القصير في ضوء الاتجاهات الحالية وتكون كافية على المدى الطويل للوصول إلى حالة مستدامة، ومن ثم المساعدة في إيجاد المنطقة الذكية، بين أن تكون متيقظاً للغاية واستباقياً للغاية فيما يتعلق بجوانب الاستدامة. وساعد المنهج النوعي في إجراء دراسة (Malenkov et al. (2019) التي ركزت على تحديد التقييمات الرقمية للاستدامة الاستراتيجية للمنظمات. وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الحكومية. وكشفت نتائج الدراسة أن النموذج الرقمي الجديد للاستدامة الاستراتيجية يعتمد على نموذج سبي للمعايير الرئيسية للاستدامة الاستراتيجية بما في ذلك ثلاثة مستويات من عدم الاستدامة الاستراتيجية للمؤسسة؛ مبدأ جديد للأولوية في توجيه التقييمات الرقمية للاستدامة الاستراتيجية للتغيرات الحالية والمستقبلية في البيئة الخارجية والداخلية بدلاً من التحليل الرجعي المطبق عالمياً. ومن خلال اتباع المدخل الكمي، قدم العبادي وهادي (2019) إطار عمل لبيان أثر الاستبصار الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية. ومجتمع الدراسة كان جامعة الكفيل، وكشفت النتائج أن هناك تأثير معنوي للاستبصار الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية.

يتضح من تقييم الدراسات السابقة ما يلي:

متعددة. وكشفت نتائج الدراسة إلى كيفية تنوع مستويات نضج التراصف الاستراتيجي في الشركة وانخفاض نضج التراصف على طول المستويات التنظيمية. أما Erdag and Can (2019) فقام بدراسة تأثير سلوك القيادة الإستراتيجية في نضج التراصف الإستراتيجي بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات لمديري تكنولوجيا المعلومات. وتم توزيع (254) استبانة لمدراء تكنولوجيا المعلومات يعملون في (29) قطاعاً مختلفاً. وكشفت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين سلوك القيادة الإستراتيجية وبين نضج التراصف الإستراتيجي .

ومن خلال استبانة تمت الاجابة عليها من قبل 354 مستجيب، قام (Miyamoto (2018 بتحديد كيفية رؤية الشركات اليابانية الصغيرة والمتوسطة لنضج تراصف إستراتيجيتها. وتوصلت الدراسة الى أن العوامل المرتبطة بنضج التراصف الاستراتيجي للشركات اليابانية الصغيرة والمتوسطة الحجم ترتبط بشكل إيجابي إحصائياً بالأداء التنظيمي.

أما بالنسبة للاستدامة الاستراتيجية، قام (Alexeenko et al. (2020 بتحديد نموذج لتقييم الاستدامة الاستراتيجية لكيانات الأعمال تحت تأثير عوامل الخلل الوظيفي. وكشفت نتائج الدراسة أن تأثير حدوث الاختلال الوظيفي على المدى المتوسط والطويل يؤدي إلى إفلاس المنظمة. ومع ذلك، فإن كيان تطوير منظمات الأعمال من خلال حساب تكاليف التحويل التي تهدف إلى انتقال النظام إلى حالة موارد جديدة في ظل سيناريوهات مختلفة لتطوير البيئة الخارجية، كما أن عوامل الاختلال الوظيفي تؤثر على منظمات الأعمال. وحاول (Cherepovitsyn et al. (2020 تقديم مناهج تقييم الاستدامة الاستراتيجية لمشاريع النفط والغاز البحرية عالية المخاطر. وكشفت نتائج الدراسة أنه تم تحديد المخاطر الرئيسية للمشاريع الخارجية، مثل المخاطر التكنولوجية والجيولوجية والمالية والاجتماعية والبيئية

والتوجه الاجتماعي) والتي تمثل المتغير المعتمد كما هو موضح في الشكل (1).

2.5 فرضيات الدراسة

تستند الدراسة الحالية على فرضيتين رئيسيتين، وهي على النحو الآتي :

أ. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين نضج التراصف الاستراتيجي والاستدامة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة. وتنبثق عنها فرضيات فرعية تتمثل في وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل معيار من معايير نضج التراصف الاستراتيجي وبين الاستدامة الاستراتيجية .

ب. الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر نضج التراصف الاستراتيجي معنوياً في الاستدامة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة. وتنبثق عنها فرضيات فرعية تتمثل في وجود تأثير معنوي لكل معيار من معايير نضج التراصف الاستراتيجي في الاستدامة الاستراتيجية.

ت. توجد فروقات معنوية لدى الشركات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية للأفراد المبحوثين

أ. عدم وجود اي دراسة تربط بين نضج التراصف الاستراتيجي والاستدامة الاستراتيجية. على هذا فان البحث الحالي سوف يضيف إلى ادبيات الإدارة الاستراتيجية .

ب. أغلب الدراسات السابقة طبقت في بيئات وأماكن تختلف عن الدراسة الحالية، ونظراً لاختلافات البيئات التي اجريت فيها الدراسات السابقة عن البيئة العراقية عامة وبيئة إقليم كردستان العراق خاصة. ولهذا يصعب تعميم نتائج الجهود المعرفية السابقة على الشركات الصناعية العاملة في إقليم كردستان العراق. على هذا فان الدراسة الحالية سوف تبين مدى امكانية تعميم بعض من النتائج السابقة الذكر على الشركات الصناعية.

ت. سيسهم البحث الحالي في التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكيفية تطور وتقديم العلاقة فيما بينها في مخطط فرضي شامل، بحيث يساهم في تحدد الخطوط الأولية لتطبيق هذه المفاهيم في الشركات الصناعية في الأقليم.

ث. أغلب الدراسات السابقة اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وهذا ما اعتمدته الدراسة الحالية.

5. أمودج الدراسة وفرضياتها

1.5 أمودج الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث الحالي في ضوء إطاره النظري تصميم أمودج فرضي يظهر علاقات الارتباط والتأثير بين نضج التراصف الاستراتيجي والاستدامة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة. والتي سوف يتم تثبيت تحقيقها من عدمها وفق نتائج التحليل الاحصائي. وقد تم تصميم الامودج بالاعتماد على معايير نضج التراصف الاستراتيجي (نضج الاتصالات، ونضج الحوكمة، ونضج القدرة على قياس القيمة/ الكفاءة، ونضج المهارات، ونضج الشراكة، ونضج النطاق) التي تمثل المتغير المستقل وأبعاد الاستدامة الاستراتيجية (التوجه الاقتصادي، والتوجه البيئي،

59	259	7-4 سنوات	الوظيفي الحالي	6
22	97	أكثر من 7 سنوات		
51	224	5 - 1 سنوات	مدة الخدمة في الشركة	6
35	154	10-6 سنوات		
14	62	أكثر من 10 سنوات		

المصدر: اعداد الباحثون

2.6 مصادر واسلوب جمع البيانات وتحليلها

تم الاعتماد على الاستبانة كمصدر رئيسي لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني. وتم إعداد الاستبانة في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع المصادر العلمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية. وتم تصميم هذه الاستبانة من خلال الاعتماد على (Sayadian (2019) و (Emamisaleh and Taimouri (2021) مع الاخذ بنظر الاعتبار بيئة الشركات المبحوثة. وتم اعتماد مجموعة من الاختبارات لفحص الاستبانة المعتمدة والتأكد من صدقها وثباتها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة الحالية. لقياس الصدق الظاهري والشمولية، تم اعداد الاستبانة بصيغتها الاولية و تم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال البحوث الادارية وعلى وجه الخصوص المختصين في الادارة الاستراتيجية لإبداء رأيهم حول قدرة الاستبانة على تحقيق قياس المتغيرات المعتمدة ومدى شموليتها، وايضا للتأكد من وضوح فقراتها ودقة صياغتها. وتم اجراء التعديلات المطلوبة في ضوء ملاحظات المحكمين .

لتحليل الثبات لاختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، تم استخدام معامل Cronbach Alpha. هذا المعامل يشير الى قوة التماسك والارتباط بين فقرات المقياس (الاستبانة). وتم حساب معامل Cronbach Alpha لعبارات الاستبانة على اساس للمتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث الحالي. بلغ معامل Cronbach Alpha لكافة فقرات الاستبانة (0.852) وهذه نسبة مقبولة تسمح للقيام بعملية تحليل بيانات الدراسة للوصول الى هدف البحث، حيث يعد (Alpha \geq 0.60) مقبولا في

6. تصميم الدراسة

1.6 مجتمع الدراسة وعينتها

تم اختيار الشركات الصناعية لتمثل ميدان الدراسة، وتمثل مجتمع البحث للدراسة الحالية بالقيادات الادارية في هذه الشركات. وبالنسبة لعينة البحث، فانها اختيرت من خلال مراعاة مستويين هما تحديد الشركات قيد الدراسة واختيار الافراد المبحوثين. بالنسبة للشركات المبحوثة، لم يأت اختيارها بشكل عشوائي، بل جاء بناءً على جملة من المسوغات، منها امكانية الحصول على ما يكفي من بيانات لاتمام الدراسة الحالية، والمنافسة الشديدة بين هذه الشركات، والطلب الكبير على منتجات وخدمات الشركات الصناعية، كما أن الشركات الصناعية عادة ما تمتلك توجهاً استراتيجياً. أما بالنسبة للأفراد المبحوثين، فقد تم اختيار القيادات الادارية المتمثلين بالمديرين ومعاونتهم وكذلك رؤساء الاقسام ليكونوا المصدر الرئيسي لبيانات الدراسات الحالية. ويوضح الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية.

الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة
1	العمر	20-30 سنة	92	21
		31-40 سنة	251	57
		أكثر من 45	97	22
2	الجنس	ذكر	399	91
		انثى	41	9
3	التحصيل الدراسي	إعدادية فما دون	52	12
		دبلوم فني	62	14
		بكالوريوس	304	69
		شهادات عليا	22	5
4	المركز الوظيفي الحالي	مدير شركة	26	6
		معاون مدير	80	18
		رئيس قسم	114	26
		مدير وحدة / شعبة	220	50
		مدة الخدمة بالمركز	84	19

طريقة للوصول إليهم، وتمكنوا من الحصول على العدد الكافي من الاسبانات الصالحة للتحليل.

7. نتائج الدراسة

1.7 وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

يستعرض هذا المحور وصف وتشخيص معايير نضج التراصف الاستراتيجي وأبعاد الاستدامة الاستراتيجية التي استعرض في الجانب النظري للدراسة الحالية والمعتمدة في النموذجها، وعلى النحو الآتي:

1.1.7 معايير نضج التراصف الاستراتيجي

أ. نضج الاتصالات: تبين النتائج الواردة في الجدول (2) بأن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المعيار بمؤشرات (X1-X6) إذ أن إجابات المبحوثين تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (82%)، وبوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.74)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا النوع (14%). وهذا يشير إلى أن الشركات المبحوثة تراعي نضج الاتصالات في تراصف أنشطة أعمالها من خلال تبادل المعرفة بين مستخدمي تكنولوجيا المعلومات والادارات في الشركة ومدى سرعة استجابتها للتغيرات الديناميكية. وإن اعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X2) والتي بلغت (91%) بوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.64). هذه النسبة توضح أن موظفي تكنولوجيا المعلومات في الشركات المبحوثة يدركون ويفهمون الاستراتيجية التي تتبعها الشركة بشكل جوهري. وكانت اقل الاسهامات من الفقرة (X3) بنسبة بلغت (74%) وبوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.72)، والتي تشير الى أن أن إدارات الشركات المبحوثة تدعم قدر الإمكان التفاعل والتعاون بين ادارات الاقسام ووحددة تكنولوجيا المعلومات.

الدراسات المتعلقة بالعلوم الادارية والانسانية (Sekaran & Bougie, 2016).

تم الحصول على (440) استمارة صالحة للتحليل. وقد تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانات الموزعة. حيث استخدمت النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها. واستخدم معامل الارتباط Spearman لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتم استخدام Scale-Free Least Squares (SLS) لقياس الاثر المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع. أما Independent-Samples Median Test فقد تم استخدامه في تحليل الفروقات وفقاً للسمات الشخصية للأفراد المبحوثين. وتم استخدام برنامج IBM SPSS Statistics 26 و AMOS 26 لاجراء التحليلات اعلاه.

3.6 حدود الدراسة

أعتمدت استراتيجيية الدراسة المسحية لإجراء الدراسة الحالية. وتم اعتماد الاساليب الممكنة لصياغة اسئلة الاستبانة بطريقة واضحة ومفهومة. مما ساعد على التأكد من الإجابة على هذه الاسئلة هي القدرات الفكرية والخبرة العملية التي يمتلكها الافراد المبحوثين. على الرغم من هذه الميزة الواضحة للمستجيبين، الا اختيارهم كعينة للبحث كاد ان يكون احد معيقات الدراسة الحالية نظراً لبطئ استجابتهم، ورفض بعضهم ان يكونوا جزءاً من الدراسة الحالية، وذلك قد يعود الى عدم امتلاكهم الكثير من الوقت للاستجابة لطلبات كل الباحثين ومسؤولياتهم الكبيرة، بالإضافة إلى تواجدهم في مناطق جغرافية بعيدة الى حد ما عن مكان عمل الباحثون (حيث اشتملت الحدود المكانية الشركات الصناعية للمواد الانشائية في كافة محافظات اقليم كوردستان العراق). الا ان الباحثون استخدموا أكثر من

الجدول (2) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنضج التراصف الاستراتيجي على مستوى الشركات قيد الدراسة

S.D	Mean	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المؤثرات	الأبعاد	المعيار
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			
0.65	4.11	0.23	1	0.45	2	13.64	60	59.32	261	26.36	116	X1	نضج الاتصالات	
0.64	4.14	0.45	2	1.82	8	6.59	29	65.91	290	25.23	111	X2		
0.72	3.83	0.68	3	3.41	15	21.82	96	60.45	266	13.64	60	X3		
0.77	3.98	1.36	6	3.41	15	12.27	54	62.41	274	20.68	91	X4		
0.78	3.93	0.68	3	5.23	23	14.09	62	60.00	264	20.00	88	X5		
0.86	3.90	0.45	2	9.09	40	12.95	57	55.45	244	22.05	97	X6		
0.74	3.98	0.64		3.90		13.56		60.59		21.33		المجموع		
		4.55				81.92								
0.65	3.99	0.23	1	2.50	11	12.95	57	66.82	294	17.50	77	X7	نضج القيمة/الكفاءة	
0.71	3.88	0.23	1	4.32	19	17.73	78	63.18	278	14.55	64	X8		
0.69	3.93	0.23	1	3.86	17	14.55	64	65.23	287	16.14	71	X9		
0.71	3.96	0.45	2	4.55	20	11.14	49	66.14	291	17.73	78	X10		
0.76	4.01	0.23	1	4.09	18	14.32	63	57.05	251	24.32	107	X11		
0.75	3.93	0.68	3	4.55	20	13.86	61	62.50	275	18.41	81	X12		
0.76	3.94	0.68	3	4.09	18	15.45	68	59.77	263	20.00	88	X13		
0.72	3.95	0.39		3.99		14.29		62.95		18.38		المجموع		
		4.38				81.33								
0.69	3.99	0.00	0	3.41	15	14.32	63	62.50	275	19.77	87	X14	نضج الحوكمة	
0.67	3.99	0.23	1	2.50	11	13.86	61	64.55	284	18.86	83	X15		
0.88	3.87	1.82	8	6.82	30	15.00	66	55.68	245	20.68	91	X16		
0.72	3.94	1.36	6	3.41	15	10.68	47	69.25	304	15.45	68	X17		
0.79	3.95	1.36	6	3.86	17	14.32	63	59.77	263	20.68	91	X18		
0.85	3.78	2.05	9	6.82	30	17.27	76	59.32	261	14.55	64	X19		
0.77	3.92	1.14		4.47		14.24		61.84		18.33				
		5.61				80.18								
0.78	3.90	1.59	7	4.55	20	13.18	58	64.09	282	16.59	73	X20	نضج الشراكة	
0.78	3.96	0.23	1	6.59	29	11.36	50	60.91	268	20.91	92	X21		
0.72	3.89	1.59	7	2.95	13	13.64	60	68.64	302	13.18	58	X22		
0.73	3.94	0.68	3	3.18	14	15.91	70	61.82	272	18.41	81	X23		
0.74	3.90	1.14	5	4.09	18	13.86	61	65.45	288	15.45	68	X24		
0.71	3.84	0.00	0	5.91	26	16.82	74	64.77	285	12.50	55	X25		
0.75	3.78	0.45	2	6.36	28	19.32	85	62.05	273	11.82	52	X26		
0.74	3.89	0.81		4.81		14.87		63.96		15.55				
		5.62				79.51								
0.74	3.83	0.68	3	5.91	26	15.91	70	65.23	287	12.27	54	X27	نضج النطاق	
0.76	3.89	0.45	2	5.91	26	15.00	66	61.82	272	16.82	74	X28		
0.74	4.00	0.45	2	3.86	17	12.73	56	60.91	268	22.05	97	X29		
0.80	3.89	0.91	4	6.59	29	13.18	58	61.36	270	17.95	79	X30		
0.85	3.84	1.14	5	7.95	35	15.23	67	57.50	253	18.18	80	X31		
0.78	3.89	0.73		6.05		14.41		61.36		17.45				
		6.77				78.82								
0.79	3.89	1.36	6	6.14	27	10.68	47	65.68	289	16.14	71	X32	نضج المهارة	
0.78	3.90	1.36	6	4.32	19	14.77	65	61.82	272	17.73	78	X33		
0.80	3.80	1.82	8	5.68	25	16.14	71	63.86	281	12.50	55	X34		
0.88	3.75	2.73	12	6.14	27	18.86	83	57.50	253	14.77	65	X35		
0.85	3.82	3.86	17	3.86	17	11.59	51	67.50	297	13.18	58	X36		
0.75	3.88	0.91	4	4.09	18	16.82	74	62.50	275	15.68	69	X37		
0.76	3.83	1.82	8	3.18	14	18.64	82	63.18	278	13.18	58	X38		
0.80	3.84	1.98		4.77		15.36		63.15		14.74		المجموع		
		6.75				77.89								

المصدر: اعداد الباحثون

التراضف الاستراتيجي. المؤشر (X17) هو الاكثر اسهاماً في هذا المجال اذ حظي باتفاق (85%) من اجابات المبحوثين وبوسط حسابي مقداره (3.94) وانحراف معياري (0.72). هذا ما يؤكد أن الشركات قيد الدراسة تعمل على الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات المتاحة لديها لغرض تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وكانت اقل نسبة اتفاق على مؤشرات هذا النوع (X19) وهي (74%)، بوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.85). وهذا ما يشير إلى أن وهذه النسبة تبين أن الشركاء الخارجيين للشركات المبحوثة يُسهمون ويدعمون إلى حد ما بشكل فاعل عملية تقييم اداء الشركة.

ث. نضج الشراكة: تشير النتائج الواردة في الجدول (2) الى ان اجابات عينة البحث حول مؤشرات هذا النوع (X20) بنسبة (80%)، مقابل (6%) كعدم اتفاق والنسبة المتبقية منهم محايدون، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.74). وتفسر هذه النسبة أن الشركات المبحوثة تهتم بكيفية تحديد أولوياتها من خلال الثقة المتبادلة بين المستويات التنظيمية ومدى مساهمة كل منهما في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. وإن اعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X21) اذ بلغت نسبة الاتفاق (82%)، وبوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري مقداره (0.78)، وهذا ما يؤكد إلى أن الشركات المبحوثة تنص على أن إدارة تكنولوجيا المعلومات تشارك في عملية التخطيط الاستراتيجي وتنفيذها. في حين كانت اقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا النوع على (X25) وهي بنسبة بلغت (74%) وبوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.71). وتوضح هذه النسبة أن الشركات المبحوثة تحدد إلى حد ما أولويات العمل بشكل متبادل بين إدارة الشركة

ب. نضج القيمة/الكفاءة: تشير النتائج الواردة في الجدول (2) الى ان اجابات عينة البحث حول مؤشرات هذا المعيار (X7 - X13) تميل باتجاه الاتفاق على مؤشرات هذا النوع بنسبة (81%)، مقابل (4%) كعدم اتفاق والنسبة المتبقية منهم محايدون، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.72). وتفسر هذه النسبة مدى أهمية نضج القيمة في تحقيق المزايا التنافسية للشركة من خلال قياس وتقييم أدائها باستمرار وتحسين هيكلها الداخلية بصورة مستمرة. وإن اعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X7) اذ بلغت نسبة الاتفاق (84%)، وبوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري مقداره (0.65)، وهذا ما يؤكد إلى أن الشركات المبحوثة تقييم أنشطة عملياتها بصورة مستمرة للتأكد من تحقيق معدلات اداء مرتفعة علاقات مع الشركات المبحوثة يقدمون الدعم العملي لهذه الشركات من خلال تقديم الافكار والمعلومات والاستشارات. في حين كانت اقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا النوع على (X8) بنسبة بلغت (78%) وبوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.71). وتوضح هذه النسبة أن الشركات المبحوثة تحاول قدر الإمكان في قياس مدى فاعلية الخدمات المقدمة من وحدة تكنولوجيا المعلومات.

ت. نضج الحوكمة: تشير معطيات الجدول (2) الى ان اجابات الافراد المبحوثين حول هذا المعيار من خلال مؤشرات (X14-X19) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (80%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.77)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا النوع نسبة (6%). وهذا ما يشير إلى ان الشركات قيد البحث تحاول قدر الإمكان تحدد أولوياتها وتخصيص موارد تكنولوجيا المعلومات وكذلك تقييم القرارات الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات. ومن خلال متابعة مدى اسهام كل معيار من هذه المعايير في نضج

البشرية التي تدعم عملية تطابق الأعمال وتكنولوجيا المعلومات ومن خلال متابعة مدى اسهام كل معيار من هذه المعايير في نضج الترافف الاستراتيجي يتبين ان المؤشر (X32) هو الاكثر اسهاماً في هذا المجال اذ حظي باتفاق (82%) من المبحوثين وبوسط حسابي مقداره (3.89) وانحراف معياري (0.79). هذا ما يؤكد أن الشركات قيد الدراسة لديها برامج تدريب مستمرة للعاملين تتوافق مع احتياجات موظفي تكنولوجيا المعلومات وباقي موظفي الشركة. وكانت اقل نسبة اتفاق على مؤشرات هذا النوع (X35) وهي (72%)، بوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.88). وتؤكد هذه النسبة ان الشركات المبحوثة تهتم إلى حد ما بجذب المواهب والمتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات.

2.1.7 أبعاد الاستدامة الاستراتيجية

أ. التوجه الاقتصادي: تدل نتائج الجدول (3) الى ان اجابات الافراد المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (Y1-Y6) تميل باتجاه الاتفاق بنسبة بلغت (77%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.84). وبنسبة عدم اتفاق بلغت (8%) وهذا ما يشير إلى أن الشركات المبحوثة تتمكن إلى حد ما من تعظيم عوائدها والحفاظ على إمكاناتها الانتاجية. وان اعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (Y2) اذ بلغت نسبة الاتفاق (80%)، وبوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري مقداره (0.81). وتشير هذه النسبة إلى أن الشركات المبحوثة تسعى لتحسين حصتها السوقية بشكل مستمر. وكانت اقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (Y5) وهي (73%)، بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.89). وهذا يعني أن الشركات المبحوثة تهتم إلى حد ما بتنمية مواردها التنظيمية.

ب. التوجه البيئي: تشير معطيات الجدول (3) إلى ان اجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات

وإدارة تكنولوجيا المعلومات مع مراعاة أولويات الشركاء الخارجيين.

ج. نضج النطاق: تشير معطيات الجدول (2) الى ان اجابات الافراد المبحوثين حول هذا المعيار من خلال مؤشرات (X27-X31) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (79%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.78)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المعيار نسبة (7%) وهذا ما يشير إلى أن الشركات قيد البحث تستطيع قدر الامكان إدراك وتحديد مستوى استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بتغيير وتقديم الحلول للوحدات الإدارية وحسب استراتيجية أعمالها. ومن خلال متابعة مدى اسهام كل معيار من هذه المعايير في نضج الترافف الاستراتيجي يتبين ان المؤشر (X29) هو الاكثر اسهاماً في هذا المجال اذ حظي باتفاق (83%) من المبحوثين وبوسط حسابي مقداره (4.00) وانحراف معياري (0.74). هذا ما يؤكد أن البنية التحتية للشركات قيد الدراسة تدعم وتساعد أنشطة الاعمال التنظيمية على الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. وكانت اقل نسبة اتفاق على مؤشرات هذا المعيار (X30) وهي (76%)، بوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.85). وهذا ما يشير إلى أن الشركات قيد الدراسة تعتمد وتتبنى قدر الإمكان مبدأ الشفافية مع اعضائها وشركائها عند حدوث اي خلل نتيجة إحداث تغيرات في عمليات الشركة الداخلية.

ح. نضج المهارة: تشير معطيات الجدول (2) الى ان اجابات الافراد المبحوثين حول هذا المعيار من خلال مؤشرات (X32-X38) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (78%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.80)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا النوع نسبة (7%) وهذا يعني أن الشركات المبحوثة تهتم إلى حد ما بتنمية مهارات الموارد

معياري مقداره (0.77). وتشير هذه النسبة إلى أن رسالة الشركات المبحوثة تأخذ بنظر الإعتبار أهمية الأداء البيئي في أعمالها وتوجهاتها الاستراتيجية. وكانت اقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (Y9) وهي (76%)، وبوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.78). وتوضح هذه النسبة بأن الشركات المبحوثة تهتم بشكل جيد بتوضيح أهمية تحسين المسؤولية الاجتماعية للعاملين فيها.

(Y7-Y12) تميل باتجاه الاتفاق بنسبة (79%) من تلك الاجابات، هذا يعني ان الشركات المبحوثة تهتم ال حد ما بالتوجه البيئي، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.81)، وبنسبة عدم اتفاق بلغت (7%)، وهذا ما يشير إلى أن الشركات المبحوثة تأخذ (إلى حد ما) الاعتبارات البيئية عند ادائها لانشطتها. وعلی نسبة اتفاق كانت على المؤشر (Y7) اذ بلغت نسبة الاتفاق (83%)، بوسط حسابي (3.93) وانحراف

الجدول (3) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستدامة الاستراتيجية على مستوى الشركات قيد الدراسة

S.D	Mean	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المؤشر (Y)	الأبعاد	المؤشرات	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد				
0.75	3.84	1.82	8	3.64	16	15.45	68	66.82	294	12.27	54	Y1	التوجه الاقتصادي	الاستدامة الاستراتيجية	
0.81	3.92	1.82	8	4.32	19	13.41	59	60.91	268	19.55	86	Y2			
0.85	3.80	2.95	13	4.77	21	15.68	69	62.50	275	14.09	62	Y3			
0.92	3.77	3.18	14	6.82	30	17.27	76	55.81	245	17.05	75	Y4			
0.89	3.73	2.73	12	7.50	33	17.05	75	59.09	260	13.64	60	Y5			
0.82	3.89	2.27	10	3.86	17	14.77	65	61.14	269	17.95	79	Y6			
0.84	3.82	2.46		5.15		15.61		61.04		15.76		المجموع			
		7.61				76.80									
0.77	3.93	1.36	6	4.77	21	10.91	48	65.45	288	17.50	77	Y7	التوجه البيئي		
0.76	3.87	1.14	5	4.55	20	16.14	71	62.95	277	15.23	67	Y8			
0.78	3.85	1.14	5	4.55	20	18.41	81	60.23	265	15.68	69	Y9			
0.84	3.85	2.50	11	4.77	21	14.09	62	62.19	273	16.59	73	Y10			
0.92	3.79	3.64	16	6.14	27	15.00	66	58.18	256	17.05	75	Y11			
0.77	3.90	1.14	5	4.55	20	14.09	62	63.18	278	17.05	75	Y12			
0.81	3.87	1.82		4.89		14.77		62.03		16.52		المجموع			
		6.70				78.55									
0.78	3.86	1.14	5	5.00	22	16.59	73	60.91	268	16.36	72	Y13	التوجه الاجتماعي		
0.78	3.77	0.91	4	6.82	30	18.41	81	61.82	272	12.05	53	Y14			
0.74	3.81	0.45	2	5.91	26	18.18	80	62.73	276	12.73	56	Y15			
0.78	3.80	2.27	10	3.64	16	17.27	76	65.38	287	11.59	51	Y16			
0.80	3.83	0.91	4	4.77	21	22.05	97	54.55	240	17.73	78	Y17			
0.66	3.79	0.45	2	3.64	16	21.14	93	66.36	292	8.41	37	Y18			
0.76	3.81	1.02		4.96		18.94		61.96		13.14		المجموع			
		5.98				75.10									

المصدر: اعداد الباحثون

قدر الامكان تحسين رفاهية ونوعية حياة المجتمع. وكانت اعلى نسبة اتفاق على المؤشر (Y13)، اذ بلغت (77%)، بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.78). وهذا ما يشير إلى أن الشركات المبحوثة تلتزم إلى حد ما بتحسين ودعم واقع المجتمع المحيط. وكانت اقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (Y17) وهي

ت. التوجه الاجتماعي: تشير نتائج الجدول (3) ان اجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (Y13-Y18)، حيث بلغت نسبة الاتفاق (75%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.76)، وبلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد (6%). هذا يدل على ان الشركات المبحوثة تحاول

القيم الواردة في الجدول (4) توضح ايضاً، ان هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل معيار من معايير نضج الترافف الاستراتيجي والاستدامة الاستراتيجية كمؤشر كلي؛ وإن أقوى علاقة ارتباط معنوية كانت بين نضج المهارة والاستدامة الاستراتيجية اذ بلغت درجة الارتباط (0.929) وعند مستوى معنوية (0.05). واطرف علاقة ارتباط معنوية كانت بين نضج الشراكة والاستدامة الاستراتيجية، فقد بلغت درجة الارتباط (0.871) وعند مستوى معنوية (0.05). وبهذا فان جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى قد تحققت.

2.2.7 تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة

يبين الشكل (2) والجدول (5) وجود تأثير معنوي لنضج الترافف الاستراتيجي في الاستدامة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار β Estimate التي بلغت (1.745) وبقيمة احتمالية بلغت (0.014) وهي اقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك اشارة الى ان التغير في نضج الترافف الاستراتيجي بمقدار واحد سيؤدي إلى زيادة بمقدار (1.745) في الاستدامة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة.

(72%)، بوسط حسابي (3.83) وانحراف المعياري (0.80). وهذه النسبة توضح بأن الشركات المبحوثة تحاول قدر الامكان تقديم منتجاتها وخدماتها ضمن المعايير المحددة للجودة للحفاظ على سلامة افراد المجتمع. نتائج التحليل الوصفي اعلاه تدل على اهتمام الشركات المبحوثة بنضج الترافف الاستراتيجي الى حد ما. كما تشير الى ان الشركات المبحوثة تحاول قدر المستطاع مواكبة التوجهات الثلاثة لتحقيق الاستدامة الاستراتيجية.

2.7 اختبار فروض الدراسة

لإجراء اختبار التوزيع الطبيعي، تم اعتماد معيار Kolmogorov-Smirnov الذي بين أن جميع القيم الاحتمالية (P-value) ظهرت اقل من (0.05)، وهذا دليل على أن متغيري الدراسة (ومتغيرتهما الفرعية) لا تتبع التوزيع الاحتمالي الطبيعي، لذا تم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية (التي لا تشترط التوزيع الطبيعي للمتغيرات) في تطبيق اختبار الفرضيات الاحصائية.

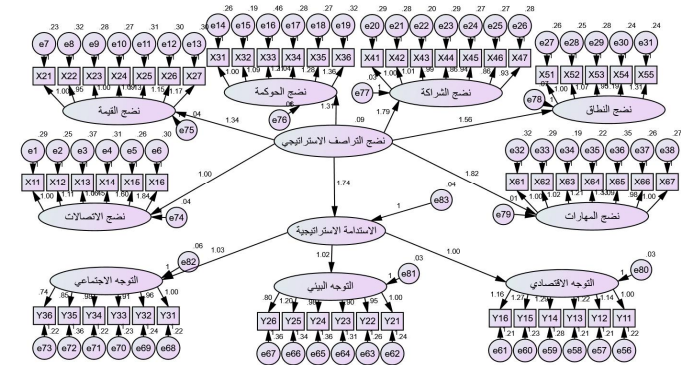
1.2.7 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

القيم الواردة في الجدول (4) توضح بأن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نضج الترافف الاستراتيجي والاستدامة الاستراتيجية والبالغة (0.974) عند مستوى معنوية (0.05)، هذا ما يشير الى تحقق الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول (4) نتائج علاقات الارتباط بين معايير نضج الترافف الاستراتيجي والاستدامة الاستراتيجية على مستوى عينة الدراسة

المؤشر الكلي	الاستدامة الاستراتيجية	نضج الترافف الاستراتيجي
0.727	0.014	نضج الاتصالات
0.827	0.018	نضج القيمة/الكفاءة
0.794	0.015	نضج الحوكمة
0.871	0.007	نضج الشراكة
0.796	0.016	نضج النطاق
0.929	0.028	نضج المهارات
0.928	0.020	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء نتائج برنامج AMOS



الشكل (2) اثر نضج الترافف الاستراتيجي في الاستدامة الاستراتيجية

الجدول (5) علاقة الأثر بين معايير نضج الترافف الاستراتيجي والاستدامة الاستراتيجية على المستوى الكلي للشركات المبحوثة

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate (β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.014	2.236	1.348	0.928	1.745	الاستدامة الاستراتيجية	←	نضج الترافف الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء نتائج برنامج AMOS

سوف يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على وجود تأثير معنوي لكل معيار من معايير نضج الترافف الاستراتيجي في الاستدامة الاستراتيجية في الشركات قيد الدراسة. وفيما يخص الفرضيات المنبثقة من الفرضية الرئيسة، فان نتائج تحليل الانحدار تشير الى تحققها جميعاً.

يشير الجدول (6) الى ان هناك تأثير معنوي لكل معيار من معايير نضج الترافف الاستراتيجي في الاستدامة الاستراتيجية. واغوى تأثير كان لنضج المهارة في الاستدامة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة Estimate(β) (0.560) وهي أعلى قيمة تحققت بين معايير نضج الترافف الاستراتيجي. وبلغت القيمة الاحتمالية (0.009) وهي اقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى والأعلى لحدود الثقة عند مستوى معنوية (0.05). وعلى هذا فانه

الجدول (6) علاقة الأثر بين كل معيار من معايير نضج الترافف الاستراتيجي والاستدامة الاستراتيجية على المستوى الكلي للشركات المبحوثة

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.013	0.668	0.428	0.331	0.515	الاستدامة الاستراتيجية	←	نضج الاتصالات
0.008	0.630	0.399	0.383	0.494		←	نضج القيمة/الكفاءة
0.009	0.583	0.392	0.384	0.471		←	نضج الحوكمة
0.009	0.552	0.369	0.437	0.454		←	نضج الشراكة
0.012	0.508	0.336	0.383	0.416		←	نضج النطاق
0.009	0.677	0.471	0.508	0.560		←	نضج المهارات

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء نتائج برنامج AMOS

المتغيرات والمتمثلة بنضج الترافف الاستراتيجي والاستدامة الاستراتيجية، وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية والتي كانت أكبر من (0.05) باستثناء فئات المركز الوظيفي الحالي في توجههم نحو الاستدامة الاستراتيجية، وكذلك فئات مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي في توجههم نحو الاستدامة الاستراتيجية.

4.2.7 تحليل الفروقات للسمات الشخصية للأفراد المبحوثين

يشير الجدول (7) الى نتائج اختبار (-Independent Samples Median Test) والتي بينت عدم وجود اختلافات معنوية بين كافة السمات الشخصية في توجههم نحو كل من

الجدول (7) نتائج اختبار الفروقات (Median Test) لمتغيرات الدراسة وفقاً للسمات الشخصية للأفراد المبحوثين

P-value	مؤشر الوسيط لكل فئة		قيمة الوسيط
	الوسيط	الفئة	
1.000	3.8643	ذكور	قيمة الوسيط متساوية بين الذكور والاناث بالنسبة لمتغير نضج التراصف الاستراتيجي
	3.8437	اناث	
0.737	3.7222	ذكور	قيمة الوسيط متساوية بين الذكور والاناث بالنسبة لمتغير الاستدامة الاستراتيجية
	3.6667	اناث	
0.283	3.8770	20-30 سنة	قيمة الوسيط متساوية بين الفئات العمرية بالنسبة لمتغير نضج التراصف الاستراتيجي
	3.8802	31-40 سنة	
	3.7556	أكثر من 40 سنة	
0.071	3.8889	20-30 سنة	قيمة الوسيط متساوية بين الفئات العمرية بالنسبة لمتغير الاستدامة الاستراتيجية
	3.6667	31-40 سنة	
	3.5556	أكثر من 40 سنة	
0.979	3.8452	حملة شهادات عليا	قيمة الوسيط متساوية بين فئات التحصيل الدراسي لمتغير نضج التراصف الاستراتيجي
	3.8643	بكالوريوس	
	3.8548	دبلوم فني	
	3.8762	اعدادية فما دون	
0.320	3.6111	حملة شهادات عليا	قيمة الوسيط متساوية بين فئات التحصيل الدراسي بالنسبة لمتغير الاستدامة الاستراتيجية
	3.6667	بكالوريوس	
	3.8611	دبلوم فني	
	3.7222	اعدادية فما دون	
0.028	3.8960	مدير شركة	قيمة الوسيط متساوية بين فئات المركز الوظيفي الحالي لمتغير نضج التراصف الاستراتيجي
	3.8016	معاون مدير	
	3.9611	رئيس قسم	
	3.8167	مدير وحدة /شعبة	
0.042	3.8333	مدير شركة	قيمة الوسيط متساوية بين فئات المركز الوظيفي الحالي بالنسبة لمتغير الاستدامة الاستراتيجية
	3.5556	معاون مدير	
	3.9444	رئيس قسم	
	3.6111	مدير وحدة /شعبة	
0.052	3.9877	3-1 سنوات	قيمة الوسيط متساوية بين فئات مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي لمتغير نضج التراصف الاستراتيجي
	3.8278	7-4 سنوات	
	3.8357	اكثر من 7 سنوات	
0.006	4.0278	3-1 سنوات	قيمة الوسيط متساوية بين فئات مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي بالنسبة لمتغير الاستدامة الاستراتيجية
	3.6111	7-4 سنوات	
	3.6389	اكثر من 7 سنوات	
0.164	3.8302	5-1 سنوات	قيمة الوسيط متساوية بين فئات مدة الخدمة بالشركة لمتغير نضج التراصف الاستراتيجي
	3.9222	10-5 سنوات	
	3.7984	اكثر من 10 سنوات	
0.638	3.6667	5-1 سنوات	قيمة الوسيط متساوية بين فئات مدة الخدمة بالشركة بالنسبة لمتغير الاستدامة الاستراتيجية
	3.7778	10-5 سنوات	
	3.6944	اكثر من 10 سنوات	

توجههم نحو (استدامة الاستراتيجية) وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية والتي ظهرت مساوية الى (0.006) وهي اقل من (0.05)، والجدول (9) يوضح نتائج الاختبارات لكل زوج من فئات مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي:

لا يوجد اختلافات معنوية بين الفئتين (4-7 سنوات) و(أكثر من 7 سنوات) وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية والتي بلغت (0.635) وهي اكبر من (0.05).

وجود اختلافات معنوية بين الفئة (1-3 سنوات) وكل من الفئتين (4-7 سنوات) و(أكثر من 7 سنوات) على التوالي وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية والتي بلغت (0.002) و(0.012) على التوالي وهما اقل من (0.05). حيث بلغت قيمة الوسيط (4.0278) بالنسبة للفئة (1-3 سنوات) وهي اعلى من قيمة الوسيط بالنسبة للفئتين (4-7 سنوات) و(أكثر من 7 سنوات) على التوالي حيث بلغت قيمته (3.6111) و(3.6389) لكل منهما على التوالي.

الجدول (9): نتائج اختبار (Median Test) لنضح الترافف الاستراتيجي (مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي)

بالنسبة لمتغير الاستدامة الاستراتيجية

P-value	Median Test	العينة الاولى - العينة الثانية
0.635	0.225	7-4 سنوات - أكثر من 7 سنوات
0.002	9.240	7-4 سنوات - 1-3 سنوات
0.012	6.279	أكثر من 7 سنوات - 1-3 سنوات

8. الاستنتاجات والمقترحات

1.8 الاستنتاجات

يوضح هذا المحور أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة وهي:

أ. يدرك مدراء الشركات المبحوثة أهمية الاتصالات بين مختلف الأقسام الذي يضمن فاعلية تبادل المعرفة بين مستخدمي تكنولوجيا المعلومات والادارات في الشركة، وكيف أن أسلوب الاتصالات ينعكس على إثراء التعلم التنظيمي للعاملين من خلال قنوات الاتصال المتواجدة في

بينت النتائج وجود اختلافات معنوية بين على الاقل زوج من فئات المركز الوظيفي الحالي في توجههم نحو الاستدامة الاستراتيجية وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية والتي ظهرت

مساوية الى (0.042) وهي اقل من (0.05)، والجدول (8) يوضح نتائج الاختبارات لكل زوج من مستويات المركز الوظيفي الحالي:

- وجود اختلافات معنوية بين (رئيس قسم) وكل من (معاون مدير) و(مدير وحدة) على التوالي وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية والتي ظهرت مساوية الى (0.003) و(0.006) وهما اقل من (0.05)، حيث كانت قيمة الوسيط لرئيس القسم (3.9444) وهي اعلى من قيمة الوسيط لكل من (معاون مدير) و(مدير وحدة) على التوالي، والتي بلغت (3.5556) و(3.6111) على التوالي.

- لا يوجد اختلافات معنوية بين اي زوج من الأزواج البقية لفئات (مستويات المركز الوظيفي الحالي) وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية لهم والتي كانت جميعها اكبر من (0.05).

الجدول (8): نتائج اختبار (Median Test) لنضح

الترافف الاستراتيجي (مستويات المركز الوظيفي الحالي) بالنسبة لمتغير الاستدامة الاستراتيجية

P-value	Median Test	العينة الاولى - العينة الثانية
0.694	0.155	معاون مدير - مدير وحدة / شعبة
0.208	1.582	معاون مدير - مدير شركة
0.003	8.702	معاون مدير - رئيس قسم
0.189	1.726	مدير وحدة / شعبة - مدير شركة
0.006	7.416	مدير وحدة / شعبة - رئيس قسم
0.728	0.121	مدير شركة - رئيس قسم

كما بينت النتائج وجود اختلافات معنوية بين على الاقل زوج من فئات مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي في

الجديدة والمساهمة في وضع بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات في الشركة التي تتسم بمرونة عالية تعزز اليقظة الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية لدى الشركة.

ح. بالرغم من أهمية رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح والاستدامة وقدرة التراصف والتنسيق والتوازن ما بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات في الشركة، باعتبارها المورد والمهبة والمهارة والخبرة الاساسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي، إلا أن مدراء الشركات المبحوثة لا يولون الاهتمام الكافي لمثل رأس المال هذا يعتقدون أن الافراد العاملين في بعض الاحيان لا يملكون المعرفة الكافية للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية كما يعتبرونهم المورد المكلف وليس المورد الذي يعمل على تدفق الموارد إلى الشركة.

خ. على الرغم من أن الشركات المبحوثة تعتمد نضج التراصف الاستراتيجي، إلا أن هذه الشركات تحتاج إلى الاستفادة القصوى من هذه الاستراتيجية التي تحقق التوازن والتنسيق بين استراتيجيات أعمالها وبين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات من قيمة إستراتيجية ومزايا تنافسية مستدامة.

د. هناك ترابط قوي ما بين نضج التراصف الاستراتيجي والاستدامة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة، ومن الجدير بالذكر أن استدامة الشركة وبقائها استراتيجياً يحتاج لتطبيق نضج التراصف الاستراتيجي واستخدام معاييرها الستة بدقة وبموضوعية.

ذ. هناك ترابط قوي بين الاستدامة الاستراتيجية ونضج التراصف الاستراتيجي في الشركات المبحوثة، وخاصة فيما يتعلق بنضج الاتصالات ونضج القيمة ونضج الشراكة في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية الذي يساعد الشركات المبحوثة أن تكون مستمرة ومتميزة لها القدرة في خلق القيمة الاستراتيجية وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة لها.

الشركة، إلا أن الشركات المبحوثة في بعض الحالات تقلل من أهمية نضج الاتصالات لأنه في الكثير من الأحيان يتم إتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل مدراء الشركة دون مشاركة باقي المستويات.

ب. يحرص مدراء الشركات المبحوثة على تحقيق القيمة والكفاءة وقياس أدائها باستمرار وقيمة مشاريعها واستغلال التكنولوجيا المتاحة لديهم بكفاءة عالية نتيجة دعم ومساعدة موظفي وحدة تكنولوجيا المعلومات باستمرار، وهذا ما يؤدي إلى تحسين الهياكل الداخلية وتحقيق معدلات اداء مرتفعة أي بمعنى تقديم منتجات وأفكار ابداعية وبالتالي تحقيق القيمة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي.

ت. تمتلك الشركات المبحوثة مستوى جيد من الحوكمة يساعدهم في تقييم القرارات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها وتخصيص مواردها من خلال التوافق والتنسيق والتراصف والمشاركة بين كافة الإدارات في الشركة بدءاً من صياغة وتنفيذ الاستراتيجية وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة نتيجة دعم وحدة تكنولوجيا المعلومات لاستراتيجية الأعمال وتحديد هذه الوحدة كأساس تستند عليه الشركة في اتخاذ القرارات الاستثمارية وتحديد أولويات مصالح أصحاب المصلحة.

ث. يهتم مدراء الشركات المبحوثة بنضج الشراكة في استدامة شركاتهم في بيئة الأعمال الحالية، خاصة أن هذا النوع من الشراكة يحدد درجة الثقة المتبادلة بين المنظمات وكيفية الحفاظ على علاقات العمل بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات وكذلك مساهمة هذا المعيار في تحقيق الميزة المستدامة والتفوق الاستراتيجي من خلال الاستفادة من معرفة وقدرات جميع الأطراف المتفاعلة مع بعضها البعض ولاستشعار التغيرات البيئية.

ج. يهتم مدراء الشركات المبحوثة بكيفية تأثير تكنولوجيا المعلومات على الشركاء الاستراتيجيين والزبائن لما لذلك من أهمية في تحديد نطاق التراصف وتقييم وتطبيق التقنيات

خلال ترانصف استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والأعمال وكيفية تطبيق التكنولوجيا الجديدة في أنشطة الأعمال التي تعزز من قدرتها لتحقيق متطلبات الزبائن والبيئة وبالتالي تحقيق الاستجابة الاستراتيجية لبيئة الأعمال.

ج. ضرورة تطبيق مبدأ المشاركة في الشركات المبحوثة والتأكيد على مشاركة جميع المستويات التنظيمية في العمليات والقرارات الاستراتيجية، ولتكوين صورة لدى الافراد العاملين باعتبارهم جزء لا يتجزأ من الشركة وضرورة اندماجهم ودعمهم وزيادة ولائهم للشركة.

ح. ضرورة تبني الشركات المبحوثة ثقافة التعلم المستمر وإثرائها من قبل المدراء من خلال جعل مراكز البحوث للجامعات مرجع أساسي وجعلها مركز لتعزيز معارف وقدرات هذه الشركات لمواكبة التطورات الديناميكية والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة واستكشاف الفرص من التهديدات المحتملة من خلال زيادة اليقظة الاستراتيجية و الوعي الاستراتيجي بمفاهيم نضج الترانصف الاستراتيجي.

ر. يدرك مدراء الشركات المبحوثة أهمية بقاء واستدامة الشركة في المستقبل، إلا أن هذه الشركات لا تستغل إمكاناتها وقدرتها بالشكل المطلوب وذلك نتيجة إغفال هذه الشركات عن أهمية نضج الترانصف الاستراتيجي وما يحمله هذا النضج من قيم وأليات وأساليب تساعد الشركة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال ترانصف أعمال الشركة مع تكنولوجيا المعلومات.

2.8 المقترحات

بعد استعراض الاستنتاجات اعلاه تقترح الدراسة الحالية الآتي:

أ. ضرورة شرح وتوضيح معايير نضج الترانصف الاستراتيجي للأفراد العاملين في الشركات المبحوثة وبالأخص نضج الاتصالات من خلال بيان مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات والأعمال في تبادل الأفكار والمعرفة والاستراتيجيات والاولويات والمخاطر من خلال دورات التوعية والتدريب والتطوير وورش العمل لمساعدتهم في زيادة الوعي المعرفي والقدرة على إدارة العلاقات والشبكات والتواصل والتنسيق والتوازن بين كافة إدارات الشركة وتطورات البيئة الخارجية.

ب. يجب على الشركات المبحوثة العمل على مواكبة التطورات التكنولوجية وجذب المتخصصين والموهوبين بالتكنولوجيا، وكذلك الاعتراف بأهمية قيمة تكنولوجيا المعلومات وكيفية مساهمة هذه التكنولوجيا في وحدات الأعمال ومن ثم تعزيز قدرة الشركة في تحقيق القيمة الاستراتيجية.

ت. ضرورة الاعتراف من قبل مدراء الشركات المبحوثة بأهمية مهارات العاملين وضرورة الدخول بدورات ومؤتمرات وندوات وورش العمل لبيان أهمية مهارات العاملين في نجاح واستدامة الشركة وضرورة إدارة المواهب من قبل المتخصصين لجذب أفضل المواهب والمعارف والرياديين في مجال أعمالهم مع عملية التحسين المستمر لهذا المورد النادر.

ث. يجب على الشركات المبحوثة إيجاد ثقافة تطبيق المرونة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي لدى الافراد العاملين من

- Brockhaus, S., Petersen, M. and Knemeyer, A.M. (2019). The fallacy of trickle-down product sustainability, Translating strategic sustainability targets into product development efforts. *International Journal of Operations & Production Management*, 39 (9/10), 1166-1190.
- Brockhaus, S., Petersen, M. and Knemeyer, A.M. (2019). The fallacy of trickle-down product sustainability, Translating strategic sustainability targets into product development efforts. *International Journal of Operations & Production Management*, 39 (9/10), 1166-1190.
- Chege, S., Nyamboga, C., & Wanyembi, G. (2018). The Relationship Between the Business-IT Alignment Maturity and the Business Performance for the Banking Industry in Kenya. *International Journal of Technology and Systems*, 3(1), 1-22.
- Cherepovitsyn, A., Tsvetkova, A., & Komendantova, N. (2020). Approaches to Assessing the Strategic Sustainability of High-Risk Offshore Oil and Gas Projects. *Journal of Marine Science and Engineering*, 8(12), 995.
- Chumo, K. P. (2016). Information Systems Strategic Alignment Maturity Levels: Corporate and Project Implementation Perspectives. *Information Systems*, 6(2), 81-91.
- Da Rosa, Luciana Aparecida Barbieri; Gomes, Claudia Maffini; Kneipp, Jordana Marques; Perlin, Ana Paula (2015). The Power Of Innovation and Strategic Sustainability Positioning: a Survey of the Mining Sector in Brazil. *Environmental Quality Management*, 25(2), 47-62.
- Darii, H., Laval, J., Botta-Genoulaz, V., & Goepf, V. (2020). Measurement of the business/IT alignment of information systems. In *ILS 2020-8th International Conference on Information Systems, Logistics and Supply Chain ILS Conference 2020*, April 22-24, Austin, USA. 228-235.
- Donnelly, T., & Wickham, M. (2019). Knowledge Management and Its Role in
- العبادي، هاشم فوزي. نبيل، محمد هادي. (2019). دور الاستبصار الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في جامعة الكفيل. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث. برلين - المانيا. العدد (5)، 71-84.
- Abdullahi, M. A., Mohamed, Z., Shamsudin, M. N., Sharifuddin, J., & Ali, F.. (2021). Organizational Support and Sustainable Entrepreneurship Performance of SMEs, the Moderating Role of Strategic Sustainability Orientation. (first ed.). London, united kingdom.
- Ahmed, A. R. (2017). Assessing Business and Information Technology Alignment Maturity: the Case of Commercial Banks in Ethiopia. Master Thesis. Addis Ababa University College of Natural and Computational Sciences School of Information Science.
- Alexeenko, V. V., Seredina, N. S., & Kuzovleva, I. A. (2020).a Model for Assessing the Strategic Sustainability of Business Entities Under the Dysfunction Factors' Influence. in *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 913(5), 052016.
- Al-Hasem, A., & Yaseen, S. G. (2015). Business transformation and its effects upon strategic alignment maturity level.
- AL-Hashem, A., & Orabi, T. (2021). Strategic Alignment Maturity Criteria As a Catalyst for Enhancing Operational Excellence in Jordanian Industrial Companies. *Management Science Letters*, 11(5), 1699-1706
- Arnold, M. (2015). the Lack of Strategic Sustainability Orientation in German Water Companies. *Ecological Economics*, 117, 39-52.
- Belete, M., & Hagos, Y. (2020). Business-IT Strategic Alignment Improvement Framework: a Case Study on an Ethiopian Bank. Digital Commons, Kennesaw State University. African Conference on Information Systems and Technology.

- Macchion, L., Da Giau, A., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P., Rinaldi, R., & Vinelli, A. (2018). Strategic Approaches to Sustainability in Fashion Supply Chain Management. *Production Planning & Control*, 29(1), 9-28.
- Malenkov, Y., Kapustina, I., Shishkin, V. V., & Shishkin, V. I. (2019). Theoretical Aspects of Strategic Sustainability of a Trading Enterprise Under Digitally Transforming Economy. in *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 497(1), 2128-2134.
- Megawaty, D. A., & Santia, D. (2019). Assessment of the Alignment Maturity Level of Business and Information Technology at CV Jaya Technology. in *2019 International Conference on Computer Science, Information Technology, and Electrical Engineering (ICOMITEE)*, 54-58.
- Michelsen, G., Adomßent, M., Martens, P. And Von Hauff, M. (2016). Sustainable Development - Background and Context. in: H. Heinrichs, P. Martens, G. Michelsen and S. Wiek, Ed., *Sustainability Science*. Dordrecht: Springer, 5-29.
- Miyamoto, M. (2018). Strategic Alignment Maturity and its Effect on Organizational Performance of Japanese Small and Medium Enterprises. *International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial Research*, 4(1), 42-50.
- Miyamoto, M. (2018). Strategic Alignment Maturity and its Effect on Organizational Performance of Japanese Small and Medium Enterprises. *International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial Research*, 4(1), 42-50.
- Oehlhorn, C. E., Maier, C., Laumer, S., & Weitzel, T. (2020). Human Resource Management and its Impact on Strategic Business-IT Alignment: a Literature Review and Avenues for Future Research. *the Journal of Strategic Information Systems*, 29(4), 101641.
- Prestwood, E., Calvert, T., Clayton, W., Longhurst, J., Manchester, H., Parkhurst, G., & Townsend, I. (2017). Barriers to a Strategic Sustainability Management in the Finance Sector. in M. Wickham (Ed.), in *Current Issues in Knowledge Management*, 1-19.
- Emamisaleh, K., & Rahmani, K. (2017). Sustainable Supply Chain in Food Industries: Drivers and Strategic Sustainability Orientation. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1345296.
- Emamisaleh, K., & Taimouri, A. (2021). Sustainable Supply Chain Management Drivers and Outcomes: an Emphasis on Strategic Sustainability Orientation in the Food Industries. *Independent Journal of Management & Production*, 12(1), 282-309.
- Erdag, M., & Can, D. (2019). The Impact of Strategic Leadership Behavior of Information Technology (It) Managers on Strategic Alignment Maturity Between Business and it . *Boston Conference Series| 6th-8th May 2019 4th , Boston*, 22(7383), 76-88.
- Hales, G. And Mclarney, C. (2017). Uber's Competitive Advantage Vis-A-Vis Porter's Generic Strategies. *The UIP Journal of Management Research*, 16 (4), 7-22.
- Karolova, T. (2020). Strategic Sustainability of the Organization. *Strategic Cube or Strategic Status Model of the Organization. Entrepreneurship*, 8(2), 35-42.
- Kaur, G. J., & Nor, M. H. M. (2017). Revisiting Strategic Alignment Maturity: Initial Evaluation of Malaysian Technical Vocational Education and Training Institutions. In *2017 IEEE Conference on E-Learning, E-Management and E-Services (IC3e)* 108-113.
- Li, X., & Palvia, P. (2017). Business-IT Alignment Maturity In The US And China: Perspectives Of IT And Non-IT Employees. *AMCIS, Boston, Massachusetts, USA*, 5, 1-10.
- Luftman, J., Lyytinen, K., & Zvi, T. (2017). Enhancing the Measurement Of Information Technology (IT) Business Alignment and its Influence on Company Performance. *Journal of Information Technology*, 32(1), 26-46.

- Bibliometric Review of International Research on Strategic Management for 1991–2019 Sustainability, 12(1), 91(1-27).
- Syarif, M. (2018). Influence Of Corporate Social Responsibility and Corporate Culture to the Strategic Alignment Maturity, Business Performance and Corporate Sustainability at the Consumer Service. in 1st International Conference on Social Sciences (ICSS 2018), 1537-1541.
- Tarland, L., & Lilja, M. (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, school of economics and management.
- Telesford, J. N., & Strachan, P. A. (2017). Strategic Sustainability Procedures: Focusing Business Strategic Planning on the Socio-Ecological System in an Island Context. Sustainable Development, 25(1), 35-49.
- Tordrup, L., & Traeholt, M. (2020). Assessing Business-It Alignment Maturity on Multiple Organizational Levels. Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL). Selected Papers of the IRIS, 11 (2020). 3.
- Torres-Moreno, M. E., & Aponte-Melo, J. H. (2021). Assessing Business-IT Alignment Maturity at a Colombian University. Journal of Cases on Information Technology (JCIT), 23(4), 1-22.
- Wickham, M., Donnelly, T., & French, L. (2021). Strategic Sustainability Management in the Event Sector. Event Management, 25(3), 279-296.
- Wickham, M., French, L., & Wong, T. (2020). Marriott's Strategic Sustainability Priorities in the Chinese Hotel Industry. International Journal of Sustainable Strategic Management, 8(1), 77-97.
- Better Bristol: Diagnosing City Strategic Sustainability Challenges Using Systems, Co-Production and Interdisciplinary Approaches. in 9th International Conference On Sustainable Development and Planning, 285-296.
- Purvis, B., Mao, Y. And Robinson, D. (2018). Three Pillars of Sustainability: in Search of Conceptual Origins. Sustainability Science, 14(3), 681-695.
- Ramadan, M. A. (2015). the Impact of Values-Based Branding (VBB) on the Strategic Sustainability Decision of the Supply Chain Management as a Superior Competitive Advantage. Proceedings of 4th European Business Research Conference 9 - 10 April 2015, Imperial College, London, UK. 1-11.
- Rodrigues, M., & Franco, M. (2019). The Corporate Sustainability Strategy in Organisations: a Systematic Review and Future Directions. Sustainability, 11(22), 6214(1-22).
- Roscoe, S., & Cousins, P. (2015). Towards Strategic Sustainability: the Barriers and Enablers of Supplier Involvement in Product Stewardship and Clean Technology Strategies. in Academy of Management 2015 Annual Meeting, 7-11.
- Schulte, J., Villamil, C., & Hallstedt, S. I. (2020). Strategic Sustainability Risk Management in Product Development Companies: Key Aspects and Conceptual Approach. Sustainability, 12(24), 10531(1-20).
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business Students. the Global Management Series 7 edition, a catalogue record for this book is available from the British Library.
- Spillan, J. E., Norcetti, V., Saens, R., & Cerda, A. (2015). Sustainable Strategic Management in Rapidly Emerging Economies: the Case of Chile. International Journal of Sustainable Strategic Management, 1(1), 46-61.
- Suriyankietkaew, S., & Petison, P. (2019). a Retrospective and Foresight: