

التراصف الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق الابداع التنظيمي
دراسة تطبيقية في ديوان وزارة التربية / المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى /

قسم تربية أبي غريب
م.م. فخري عبادي علي
المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى
قسم تربية أبي غريب
fakriabade@gmail.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.2.1.13>

تاريخ استلام البحث ٢٠٢١/١٢/٢١ تاريخ قبول النشر ٢٠٢٢/١/٨ تاريخ النشر ٢٠٢٢/٤/٣٠

المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة مدى مساهمة وتأثير التراصف الاستراتيجي في تحقيق الإبداع التنظيمي في ديوان وزارة التربية، إذ تم تناول التراصف الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده الخمسة والمتمثلة بـ(الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، البنى التحتية)، والإبداع التنظيمي كمتغير تابع بأبعاده (الانفتاح على التغيير، قبول المخاطرة، التوجه المستقبلي، الاستباقية)، إذ تم تصميم وتوزيع استبانة على عينة مؤلفة من (60) مسؤول في مختلف المستويات الإدارية. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود تأثير معنوي بين التراصف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، البنى التحتية) في الإبداع التنظيمي، إذ حقق بُعد الشراكة أعلى إسهامات التأثير، وتوضح أهمية هذا البعد من خلال الدعم الذي تبديه الوزارة للأفكار الجديدة، وعده حافز مشجع لتطوير بيئة عمل واسعة النطاق. وختاماً قدم مجموعة من التوصيات كان أبرزها ضرورة الاهتمام بالتراصف الاستراتيجي بمفهومه المعاصر من خلال توجيه أنظارها والعمل على تحقيق التنسيق والتكامل الوظيفي وبما يضمن التطبيق المناسب لتكنولوجيا المعلومات وفق رؤى مستقبلية تؤدي إلى الاستقرار والتكاتف والتراصف بين الموظفين لمواجهة التغيرات المدمرة لبيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: التراصف الاستراتيجي، الشراكة، الإبداع التنظيمي، التوجه المستقبلي.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٢) العدد (١) ٢٠٢٢
الصفحات: ٢٥٧-٢٨٠

The Strategic Alignment and its Impact on Achieving Organizational Innovation

**An Applied Study in the Office of The ministry of Education, General
Directorate of Education Baghdad First Karkh / Abu Ghraib Education
Department**

Abstract

This research aims to find out the extent of the contribution and impact of strategic alignment in achieving organizational innovation, something that is abstracted by the ministry of Education office, where the strategic evil was addressed as an independent variable in resuming the living and represented by (communication, partnership, governance, skills, and infrastructure, which it adopted), and organizational innovation as a dependent variable by its dimensions (openness to change, Risk-Taking, future orientation, Proactiveness) based on the and appropriate statistical Methods were used to analysis the data, and the research reached a set of conclusions, the most prominent of which was the presence of a significant effect between the Strategic alignment and its dimensions) Communication, Partnership and Governance, Skills, Infrastructure in Organizational innovation. The Partnership has achieved the highest impact contributions, and the importance of this dimension is evident through the support shown by the geese. It offers new ideas, and promises to be an encouraging incentive to develop a large-scale Work environment. In conclusion, he presented a set of recommendations, the most prominent of which was the need to pay attention to the strategic alignment with the concept of the contemporary by directing its heads and Working to achieve coordination and functional integration in a manner that ensures the appropriate application of information technology according to future visions that lead to Stability, Solidarity and alignment among employees to confront evidently destructive changes.

Key words: Strategic alignment, partnership, organizational innovation, future orientation.

المقدمة:

يعد التراصف الاستراتيجي من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري والذي من خلاله تستطيع المنظمة أن تمتلك المهارات وتكون لديها القدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتفكير برسم أولي للاستراتيجية المناسبة لها، وبسبب التحديات التنافسية "فكرية، اجتماعية، اقتصادية" التي تشهدها منظمات الأعمال وعلى اختلاف أنواعها الخدمية منها والانتاجية، وإدراكها بأن المفتاح الأساسي وديمومة بقائها وعلى الأمد البعيد مرهون برأسمالها الفكري وقدرتها على بث روح التعاون بين موظفيها والعمل بروح الفريق الواحد، أصبح لزاماً عليها إجراء تغييرات وتحولات مستمرة وجديدة في توجهاتها تمكنها من التعامل مع تلك التحديات محققة بذلك الإبداع التنظيمي الذي يسهم في خلق الرغبة والمرونة والقدرة لديها في التكيف مع التغييرات وإضافة قيم جديدة تساعدها على النجاح والتميز والاستباقية في استثمار الفرص في ظل بيئة عدم التأكيد. وعليه ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة البحث على ضرورة الربط بين متغير التراصف الاستراتيجي ودراسة تأثيره في تحقيق الإبداع التنظيمي في ديوان وزارة التربية. لذا تناول البحث أربعة مباحث رئيسية، إذ تناول المبحث الأول منهجية البحث، فيما خصص المبحث الثاني للإطار الفكري والفلسفي لمفهوم التراصف الاستراتيجي والابداع التنظيمي، وتناول المبحث الثالث الجانب العملي والتطبيقي، فيما تناول المبحث الرابع على الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي:

أولاً: مشكلة البحث:

واجهت (وتواجهه) بيئة المنظمات العراقية وخصوصاً وزارة التربية صعوبات وتحديات أثرت على دورة حياتها التنظيمية، فضلاً عن مشاكلها الإدارية والمعرفية مما نتج عنه بيئة مضطربة ليست لديها القدرة على مواجهة تلك التحديات وعدم مواكبة التقدم التكنولوجي، وعليه أصبحت الحاجة الملحة الى تطبيق التراصف الاستراتيجي الذي يسهم في خلق بيئة عمل تتسم بالاستقرار وبما يعكس قدرة الوزارة في اتخاذ القرارات الموقفية (الأنية) التي تستجيب وتلائم الظروف التي تعيشها بطريقة شمولية بعيداً عن الأسلوب التقليدي، والالتزام بمعايير العمل التنظيمي وتحقيق مبدأ الشراكة الذي يساعد على تبادل الخبرات والمهارات لدى الأفراد العاملين من ذوي المهارات الموهوبة والذي ينعكس على نجاحها والارتقاء بمستوى أداها وبما يسهم في تحقيق الإبداع ضمن بيئة عمل تتميز بالديناميكية والتطور السريع. ووفق ما تقدم تكمن المشكلة في الآتي: (كلما استطاعت الإدارة العليا من تحقيق التراصف الاستراتيجي في بيئة عملها كلما ساهم ذلك في تحقيق الإبداع التنظيمي للوزارة المبحوثة). وعلى ضوء هذا التساؤل انبثقت التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى أهمية التراصف الاستراتيجي والإبداع التنظيمي لدى الوزارة المبحوثة؟
٢. هل يمكن لعينة البحث أن تحقق التراصف الاستراتيجي؟
٣. هل للتراصف الاستراتيجي وأبعاده (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، البنى التحتية) دور في تحقيق الإبداع التنظيمي؟
٤. ما هو نوع ومستوى التأثير للتراصف الاستراتيجي وأبعاده في الإبداع التنظيمي لدى الوزارة المبحوثة؟
٥. ما هو مستوى تحقيق التراصف الاستراتيجي في الوزارة المبحوثة ضمن أداؤها الحالي؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في الأسباب الآتية:

١. تنبع أهميته لكونه تناول العديد من الإسهامات البحثية المعاصرة في مجال التراصف الاستراتيجي وكيفية الوصول إلى الإبداع التنظيمي.
٢. تتضح أهمية البحث من سلوكيات التراصف الاستراتيجي التي يمكن أن تحققها الوزارة باعتبارها على معايير ومكونات التراصف الاستراتيجي بحيث تسمح بتوجيه كل ما من شأنه أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة.
٣. يكتسب البحث أهمية من خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها التي ستوضح مدى فاعلية التراصف الاستراتيجي وسبل استثماره في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى الوزارة المبحوثة.
٤. العمل على معرفة الظروف المحيطة بمتغير التراصف الاستراتيجي التي تزيد مستوى الحماس وكفاءة الأداء للقضاء على الرتابة في العمل.
٥. محاولة جادة لمعالجة مشكلة واقعية لدى الوزارة المبحوثة تتطلب إيجاد الحلول اللازمة لها.
٦. على حد (علم الباحث) يعد هذا البحث من البحوث القلائل التي جمعت بين التراصف الاستراتيجي والإبداع التنظيمي في المنظمات العراقية ويأمل الباحث أن يوجه الاهتمام لمثل هذه الموضوعات من قبل الإدارة العليا في وزارة التربية.

ثالثاً: أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث الرئيسة ببعدين أساسيين هما:

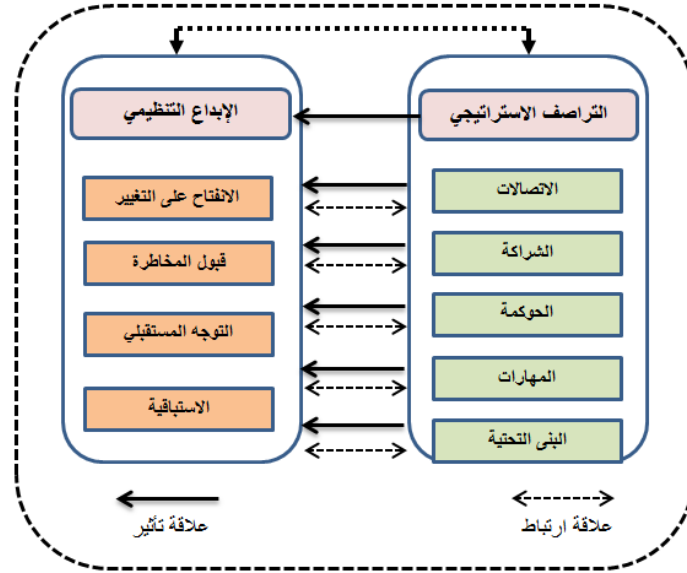
البُعد الفلسفي: الذي يعد محاولة لإزالة الضبابية عن مفهوم التراصف الاستراتيجي لدى عينة البحث والذي بدوره سوف يمكنها امتلاك رؤيا وخلفية فكرية مدعمة بمؤشرات تطبيق فاعلة عن كيفية إجراء التراصف الاستراتيجي وضمان تحقيقها للإبداع التنظيمي، فيما تتضمن الأهداف الفرعية الآتي:

١. توضيح أهم أبعاد الإبداع التنظيمي التي لها الدور الفاعل في دعم وتعزيز ممارسات وسلوكيات التراصف الاستراتيجي.
 ٢. العمل على تعزيز الخبرات والمهارات في بيئة عمل الوزارة وبالشكل الذي يسهم في تعزيز معايير الإبداع التنظيمي.
 ٣. عرض وتوضيح أهم مبررات تطبيق التراصف الاستراتيجي في الوزارة المبحوثة.
- البُعد التطبيقي:** يوضح هذا البُعد إمكانية التحليل والتشخيص لدور التراصف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، البنى التحتية) في تحقيق الإبداع التنظيمي بأبعاده (الانفتاح على التغيير، قبول المخاطرة، التوجه المستقبلي، الاستباقية) لدى الوزارة المبحوثة وبما يسهم في توجيهها في تبني الفلسفة الفكرية والمعرفية الحديثة وانعكاساتها على تحقيق أفضل النتائج العلمية ورفع مستوى أدائها وتحقيق النجاح والتميز على الأمد البعيد.

رابعاً: مخطط البحث:

أسفرت مراجعة ومسح النتاجات الفكرية والفلسفية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات البحث (الرئيسة والفرعية) من تصميم المخطط الفرضي للبحث يوضح فيه الصورة المعبرة عن الفكرة الأساسية للبحث، وطبيعة العلاقة (الارتباط والتأثير) بين المتغيرات الرئيسة

وأبعادها الفرعية وداعماً لفرضيات البحث ومنطلقاتها الفكرية والعلمية، وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

خامساً: فرضيات البحث:

في ضوء المخطط الفرضي للبحث تم صياغة فرضيتين رئيسيتين هما:
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التراصف الاستراتيجي والإبداع التنظيمي. وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 ١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات والإبداع التنظيمي.
 ٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشراكة والإبداع التنظيمي.
 ٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والإبداع التنظيمي.
 ٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المهارات والإبداع التنظيمي.
 ٥. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البنى التحتية والإبداع التنظيمي.
الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر التراصف الاستراتيجي وبدلالة إحصائية في الإبداع التنظيمي. وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. تؤثر الاتصالات وبدلالة إحصائية في الإبداع التنظيمي للوزارة المبحوثة.
٢. تؤثر الشراكة وبدلالة إحصائية في الإبداع التنظيمي للوزارة المبحوثة.
٣. تؤثر الحوكمة وبدلالة إحصائية في الإبداع التنظيمي للوزارة المبحوثة.
٤. تؤثر المهارات وبدلالة إحصائية في الإبداع التنظيمي للوزارة المبحوثة.
٥. تؤثر البنى التحتية وبدلالة إحصائية في الإبداع التنظيمي للوزارة المبحوثة.

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

اختيرت وزارة التربية ميداناً للبحث، إذ تم توزيع (75) استبانة وتحديداً على عينة من الأفراد العاملين في ديوان وزارة التربية من ذوي الاختصاصات ذات العلاقة بالموضوع محل البحث، وقد تم استرداد (60) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي لتمثل عينة البحث (قصدياً)، إذ اعتمد الباحث التوزيع المباشر للاستبانة.

سابعاً: حدود البحث:

تعدُّ الحدود (البشرية، المكانية والزمانية) من الضرورات الأساسية لأي دراسة أكاديمية وضمن اختصاصات علمية معينة، مما أصبح لزاماً تشخيص الحدود الخاصة بالبحث الحالي التي شملت الآتي:

١. الحدود البشرية: تتمثل بالمستويات الإدارية (العليا، الوسطى) ممن يشغلون منصب "مدير عام، مدير قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة" الذين بلغ عددهم (60) مسؤولاً.
٢. الحدود المكانية: كونها تعدُّ إحدى المنظمات الخدمية التي تقدم خدمات تعليمية، فقد تم اختيار ديوان الوزارة بوصفه الحدود المكانية لموضوع البحث.
٣. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للبحث للفترة من 2020/11/20 حتى 2021/5/20.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث مجموعة من الوسائل والأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات واختبار صحة فرضيات البحث وتحقيق أهدافه، وتمثلت بالبرامج الجاهزة (AMOSV.23,SPSS) والنسب المئوية، الوسط الحسابي، معامل الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل ارتباط الرتب (Spearman).

المبحث الثاني: الإطار النظري:

المحور الأول: التراصف الاستراتيجي:

١. مفهوم التراصف الاستراتيجي:

يعد موضوع التراصف الاستراتيجي أحد أهم موضوعات الإدارة الاستراتيجية التي نالت اهتمام المنظمات، بل أصبحت تنصدر اهتماماتها الرئيسية وعلى وجه الخصوص منظمات الأعمال الانتاجية، إذ يستخدم العديد من الباحثين مصطلحات وتفسيرات مختلفة لمفهوم التراصف الاستراتيجي (العبادي وآخرون، ٢٠١٦: ٢١٦). وعند مراجعة الدراسات النظرية والعملية نجد من استبدل مصطلح التراصف بمفردات عدة على الرغم من وجود بعض التباين والاختلاف في استخدامها للدلالة على معنى ومضمون التراصف منها "التكامل، والتناسق، والربط، والانسجام، والاندماج، والانصهار" (الحسيناوي، ٢٠١٩: ٥٧-٥٨). والجدول (1) يوضح بعض المفاهيم الخاصة بالتراصف الاستراتيجي على وفق آراء عدد من الباحثين.

الجدول (1) مفهوم التراصف الاستراتيجي على وفق آراء عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	Luftman & Brier, 1999:13	تطبيق مناسب في الوقت المناسب للتكنولوجيا مع ضرورة التأكيد على مواكبة استراتيجية المنظمة واحتياجاتها وأهدافها.
2	Shamekh,2008:27	تناسب "الاستراتيجية والتكامل الوظيفي" بين استراتيجية الأعمال والبنية التحتية التجارية واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
3	Gmsih,2004:10	توجه يهدف إلى موائمة استراتيجية المنظمة مع التنفيذ للتكنولوجيا في البيئة الخارجية للمنظمة.
4	Joti,2008:15	أحد أهم أنواع النجاح الرئيسية بالاعتماد على التطور الديناميكي لتكنولوجيا المعلومات واستراتيجية المنظمة التي تؤثر على الأداء والقدرة التنافسية للمنظمة.
5	Morrison,et.al.,2010:1	الألية التي يمكن من خلالها فهم ومعرفة طبيعة الأعمال خلال العلاقة بين استراتيجية المنظمة وأنشطتها الذي يسمح للمنظمة في كيفية تحقيق رؤياها المستقبلية.
6	JOrfi,et.al.,2011:17	أداة فعالة تضمن أن بيئة العمل بكونها بيئة مستقرة ومنسجمة وبالغة الأهمية من أجل أداء الأنشطة والأعمال التجارية التي تكون دائما مستهدفة من قبل المنافسين.
7	Furukawa,et.al.,2013:1	القدرة على توفير المرونة اللازمة للمنظمة من أجل تقديم ردود فعل مناسبة وسريعة تجاه الفرص والتهديدات والعمل على تعزيز كفاءة المنظمة من خلال دعم تكنولوجيا المعلومات وأهدافها وأنشطتها التجارية.
8	Kuusisto,2015:31	التوافق بين استراتيجية المنظمة وسياقاتها الداخلية والخارجية.
9	Eric,2007:27	ممارسة إدارية تهدف إلى إيجاد أفضل قوة للتقارب والمزامنة للتكنولوجيا مع احتياجات ومتطلبات المنظمة وممارساتها.
10	Hajer & Michel, 2001:142	ممارسة استراتيجية فاعلة ومهارة إدارية لا تعود لفرد أو وظيفة معينة بل تعد مهارة تنظيمية هدفها الرئيس تحويل الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات إلى عامل اساسي يعمل على رفع الأداء المنظمي وذلك من خلال ما تملكه المنظمة من قدرات وموارد ومهارات فنية مترابطة مع بعضها البعض.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

٢. أهمية التراصف الاستراتيجي:

لتحقيق والاستفادة من التكنولوجيا المتاحة ولرفع وتكييف استراتيجيات الأعمال مع استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات، ومن خلال الاطلاع على أدبيات الإدارة الاستراتيجية تزايد الاهتمام لدى للممارسين والباحثين بموضوع التراصف الاستراتيجي، وكما يبدو أن التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات يقدمان وبصورة جلية علاقات الارتباط تعمل على تحسين أداء منظمات الأعمال من خلال التراصف الاستراتيجي (الحسيناوي، ٢٠١٩: ٥٥) لكونه يعمل على تحسين فهم كبار المسؤولين التنفيذيين ولأهمية المعلومات الاستراتيجية، ومن أجل معرفة أهمية وقيمة تحقيق التوافق والانسجام مع أهداف وغايات المنظمة، إذ يسهم التراصف الاستراتيجي في خلق بيئة عمل ناجحة مع ضمان توفير معلومات التخطيط الاستراتيجي وبالتزامن مع تخطيط الأعمال والأنشطة لدعم استراتيجيات الأعمال وبصورة أفضل للمشاركة في تحقيق ميزة تنافسية

مستدامة والسرعة في تحقيق النجاح والتعجيل في وضع استراتيجيات لتكنولوجيا المعلومات الذي ينسجم مع الاحتياجات التنافسية بدلاً من الممارسة التقليدية في المنظمة (العبادي وآخرون، ٢٠١٦: ٢١٦). وأشار (Anne,2006:21) إلى ضرورة الاهتمام بالتراصف الاستراتيجي وعلى وجه الخصوص في السنوات الأخيرة ويعود ذلك بسبب حدوث فجوة بين استراتيجيات المنظمة والتكنولوجيا أدى إلى الانخفاض في مستوى أداها. وبيّن (Newkirk & Lederer,2006) أهمية التراصف الاستراتيجي تعود إلى ثلاثة عوامل رئيسية وهي كالاتي: (الحسيناوي، ٢٠١٩: ٦٠-٦١)

١. يتميز التراصف الاستراتيجي بالفاعلية التي تساعد على تحقيق النجاح والتميز في الأنشطة والأعمال.

٢. يساعد الإدارة العليا على فهم ومعرفة وإدراك أهمية المعلومات الاستراتيجية، وفي الوقت ذاته تحسين الفهم لأهداف المنظمة وغاياتها لمسؤولي الوحدات الإدارية في المنظمة.

٣. عمل التراصف الاستراتيجي الناجح على ضمان التخطيط الاستراتيجي للمعلومات مع التخطيط للأنشطة والأعمال من أجل دعم استراتيجيات المنظمة وبشكل أفضل من المنافسين الآخرين.

فيما وضح (Vogt & Hales,2010:2) أهمية التراصف الاستراتيجي لكونه يمثل عملية تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تطوير واستدامة العلاقة التناغمية بين استراتيجية الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. بل يشير إلى درجة الاتقان للاحتياجات والمطالب والأهداف والغايات مع مطالب واحتياجات وأهداف وغايات منظمة أخرى (Jeff,et.al., 2014:4).

٣. أبعاد التراصف الاستراتيجي:

من خلال تناول مفهوم التراصف الاستراتيجي يتضح بأن هنالك اختلاف وتباين بين الباحثين حول تحديد ماهية هذا المفهوم الذي انعكس بعدم الاتفاق في تحديد الأبعاد المحققة للتراصف الاستراتيجي كونه أحد أهم المفاهيم الحديثة في الفكر الاستراتيجي المعاصر. لذا سيتم تناول الأبعاد التي اعتمدها (AI-Adwan,2014) والمتمثلة بـ"الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، البنى التحتية". وعليه سوف يعتمد الباحث في قياس التراصف الاستراتيجي في الجانب العملي، وفيما يأتي توضيح لتلك الأبعاد: (العبادي وآخرون، ٢٠١٦: ٢١٧-٢١٩)

١. الاتصالات Communications:

الاتصال "عملية تفاعل اجتماعي بين الأفراد والمجموعات تهدف إلى إحداث تغيير في السلوك (جلاب، ٢٠١٥: ٥٢٦). ويؤكد (الحسيناوي، ٢٠١٩: ٧٠) على ضرورة الاتصالات وفي أي منظمة ومهما كان حجمها أو طبيعتها عملها وإن أي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يؤثر على عملية تبادل المعلومات بين الإدارات ولمختلف المستويات كونها تساعد على تسهيل عملية انسياب البيانات والمعلومات بين الإدارة والأفراد الذي ينعكس على الدقة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

٢. الشراكة Partnership:

تمثل الشراكة تحالف استراتيجي للتفكير المتبادل من أجل تحقيق منفعة مشتركة بين الزبائن أو المجهزين أو مجاميع العمل أو اصحاب المصالح (Goetsch & David,2006:140). وأشار (AL-Adwan,2014:165) إلى أن الشراكة تقوم على مبدأ أساسي هو أن بيئة عمل المنظمات ترتكز على قدرة الإدارة العليا في توفير أجواء مناسبة وإمكاناتها في خلق التراصف ضمن بيئة

العمل بين الأفراد من أجل تمكنهم تبادل المعلومات والمهارات والخبرات التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

٣. الحوكمة Governance:

تشير الحوكمة إلى العملية الرقابية التي تمارس دوراً رقابياً على سلوك المدراء التنفيذيون وأصحاب المصالح لتؤثر وبشكل مباشر على التفاعلات التنظيمية والبشرية لتكون على قدر عالي من الاستخدام الفعال والسليم للموارد (الحسيناوي، ٢٠١٩: ٧٢)، وتكمن أهميتها في كونها تمثل منظومة شمولية إذا ما استثمرت بشكل صحيح من قبل المنظمة وفق منهجية منتظمة تمكنها من التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والحد أو تقليل حالات الصراع والعمل على زيادة حالة الاندماج بين أصحاب المصالح من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن من خلالها المنظمة البقاء والنمو في عالم الأعمال والمنافسة (صالح، ٢٠٠٦: ١٢٤)

٤. المهارات Skills:

تحتاج المنظمة إلى مدراء كفوئين يمتلكون مهارات تمكنهم من أداء عملهم بشكل جيد، إذ وصفها (الصيرفي، ٢٠٠٤) بأنها الخلفية العملية التي يمتلكها الأفراد العاملين من أجل انجاز الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وقد صنفت المهارات إلى ثلاث مهارات أساسية ورئيسية وكالاتي: (الحو، ٢٠١٠: ٢٣-٢٤)

١. المهارات الفنية: أو ما يسمى بالمعرفة المتخصصة أو الإمكانيات في استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات في انجاز الأعمال.

٢. المهارة الإنسانية (السلوكية): وتمثل القدرة على التعامل والتفاهم مع الأفراد العاملين والعمل على تنسيق جهودهم وبث روح العمل الجماعي فيما بينهم.

٣. المهارات الإدراكية (الفكرية): وتشير إلى الأسس والمبادئ العملية في ميدان الإدارة والقدرة على اتخاذ القرارات وتحليل المشكلات والتنسيق وتحقيق التكامل والربط بين أنشطة المنظمة.

٥. البنية التحتية Infrastructure:

تعد البنية التحتية عنصراً رئيساً في البيئة المحيطة للمنظمة أو الوعاء الذي يضم ويستوعب كافة الأنشطة المرتبطة بخلق القيمة، التي تشتمل على الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة ونظم الرقابة، إذ تستطيع الإدارة العليا في أن تمارس نفوذاً واسعاً فيما يختص في تشكيل تلك الجوانب على أن ينظر إليها على أنها جزء لا يتجزأ من البنية التحتية للمنظمة، وعليه تستطيع الإدارة العليا القيام بتشكيل البنية التحتية في حال وجود قيادة قوية وكذلك من خلال تأدية الأنشطة والمرتبطة بخلق القيمة (العبادي وآخرون، ٢٠١٢: ٤٥١).

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي:

١. مفهوم الإبداع التنظيمي:

يعد الإبداع التنظيمي أداة جوهرية والبوصلة التي تؤثر مدى نجاح المنظمة أو فشلها والتي تسعى إليه المنظمات على اختلاف أنواعها سواء كانت خدمية أم إنتاجية وذلك في سبيل الوصول إلى أهدافها وغاياتها، إذ ينتج عنه زيادة في كفاءتها الإنتاجية والأداء المتميز والقدرة على التنافس (عبدمبض، ٢٠١٨: ٧٣). كونه يعد عنصراً حاسماً لفاعلية وتميز المنظمات ويعالج قدرتها على تلبية المتطلبات المستقبلية والإفادة من الفرص والموارد البيئية واستخدام الموارد البشرية والمادية (٢٦٥)

لخلق الخدمات والمنتجات الجديدة (الانباري، ٢٠١٨: ١٢٠). وعليه حاول الكثير من الباحثين تحديد مفهوم للإبداع التنظيمي وبما يتوافق مع توجهاتهم الفكرية والجدول (2) يوضح بعض مفاهيم الإبداع التنظيمي على وفق وجهات النظر لعدد من الباحثين.

الجدول (2) بعض مفاهيم الإبداع التنظيمي على وفق وجهات النظر لعدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	Daft,1978:197	تبنى سلوك أو فكرة جديدة تعتمد على المنظمة.
2	Kim,1980:226	عملية يقبل بموجبها الفرد أو المجتمع الأفكار الجديدة ويعمل على تطويرها وتنفيذها.
3	Kanter,1983:20	توليد للأفكار الجديدة وقبولها وتنفيذها للعمليات والخدمات والمنتجات.
4	Fuglsang & Sundbo, 2005:329	نظام اجتماعي يعمل على دمج وتحفيز للجهات الفاعلة التي يتعين عليها تحويل الإبداع إلى مكان عمل خاص بها.
5	Gumusluoglu & Lisev,2009:265	التنفيذ الناجح للمنظمة لأفكارها الابتكارية.
6	Schermerhorn,et.al., 2011:376	عملية تهدف إلى توليد أفكار جديدة ووضعها موضع التنفيذ.
7	Sapprasert & Clausen, 2012:1285	التغيير الإبداعي وبطرائق غير معروفة التي تختلف نوعاً ما حسب طبيعة المنظمة وهيكلها التنظيمي ومبادئها ومعتقداتها، طرائق جديدة لتنظيم أعمالها.
8	Soto-Acosta,et.al., 2015:5	تحويل للمعرفة والأفكار الجديدة إلى "خدمات جديدة، منتجات، عمليات جديدة، تكنولوجيا جديدة، وهيكل تنظيمي جديد".
9	عبد ريمض، ٢٠١٨: ٧٦	خلق أفكار جديدة وقبولها والعمل على تطويرها ومن ثم تنفيذها والعمل على تحويلها إلى نتائج ملموس.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

٢. خصائص الإبداع التنظيمي:

إن منظمات اليوم (المنظمات الناجحة) لا يمكنها تحقيق النجاح والريادة في ظل انعدام الإبداع، فإن وجود عاملين في مختلف المستويات الإدارية "إدارة عليا، وسطي، دنيا" هم يمثلون الضوء العاكس بتميزهم وأدائهم وكفاءتهم، لذا هنا يكمن الإبداع، إذ تشهد المنظمات المعاصرة الكثير من التطورات والتقنيات المتسارعة، مما يتطلب منها أن تكون على أهبة الاستعداد لتلك التحديات والتغيرات المستمرة، بل سعيها المتواصل بأن تكون سباقة في اكتشاف الفرص والعمل على استثمارها لتواجه التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. ومن هذا المنطلق فقد أهتم الباحثين والدارسين في تحديد خصائص الإبداع التنظيمي وعبر توجهاتهم الفكرية لكل من (خصاونة، ٢٠١١)، (مساعدة، ٢٠١٣)، (مساعدة، ٢٠١٦) وكما يأتي: (السكرانة، ٢٠١٠: ٥٥)

١. التمايز والتفرد **Differentiation**: أي غير قابل للمحاكاة والالتيان بشيء مغاير عن المنافسين الآخرين، لذا سوف تنشأ شريحة سوقية جديدة وذلك من خلال الاستجابة المنفردة للإبداع.

٢. الحداثة **Novelty**: وتشير إلى المضي والتركيز على كل ما هو جديد سواء بشكل جزئي أو كلي نظير الحالة القائمة من أجل المحافظة على سمعة المنظمة واستثمار الأفكار الإبداعية والعمل على حل مشاكل المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية، وإيجاد طرائق أفضل للأداء والتميز.

٣. المتحرك الأول في السوق **The First in Market**: تعطي هذه الصفة لصاحب الإبداع التميز كونه يعد السباق في الحصول أو التوصل إلى شيء جديد سواء كان ذلك فكرة أو خدمة أو

منتج كما في حالة الإضافة أو التحسين ويسمى ذلك الإبداع الجزئي، أي أن صاحب الإبداع يكون أسرع من المنافسين بما أدخل من تحسينات وتعديلات على المنتج وهنا سوف يكون سباق في الإبداع أو المبادرة.

٤. **التوليفة الجديدة New Combination**: يعني أن الإبداع قد وضع في أشياء قديمة وضمن توليفة جديدة وفي نفس المجال أو يكون بنقله إلى مجال آخر لم يسبق من قبل استخدامه في هذا المجال.

٥. **القدرة على اكتشاف الفرص Discovery Opportunities**: إذ تعمل منظمات الأعمال وبصورة استباقية في محاولة لتحديد واغتنام الفرص بدلاً من الانتظار لاستثمار الفرص التي تم توليدها من قبل المنافسين الآخرين، كونها تمثل نمط من أنماط الإبداع المستند إلى قرارات جديدة للحاجات والتوقعات، بل رؤيا خلاقة في اكتشاف قدرات المنتج أو خدمة جديدة وخلق طلب فاعل، أي يجب أن تكون المنظمة لديها القدرة على قراءة الفرص التي لا يراها المنافسين (الانباري، ٢٠١٨: ١٢٠).

٦. **يحقق الجودة في المنتج**: أي يسهم في تحقيق رضا الزبون الذي يمنحه الشعور بقيمة وأهمية كفرد يحقق ويلبي تطلعاته ورغباته المتجددة.

٣. أبعاد الإبداع التنظيمي:

من خلال الاطلاع على آراء الباحثين والمختصين في مجال السلوك التنظيمي لوحظ عدم الاتفاق بين الباحثين في تحديد الأبعاد الأساسية للإبداع التنظيمي (Fuglsang & Sundbo, 2005:329)، لذا اعتمد الباحث على الأبعاد التي اعتمدها (Ruivo, et al., 2014:1006) التي تشمل "الانفتاح على التغيير، قبول المخاطرة، التوجه المستقبلي، المبادرة" لموائمتها مع فلسفة وبيئة البحث الحالي، وفيما يأتي توضيح لتلك الأبعاد:

١. الانفتاح على التغيير Openness on Change:

بعد الانفتاح على التغيير أمراً لا سابق له على الإدارة العليا وإجراءات العمل صوب أحداث النزاع، إذ يمثل مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغييرات والرغبة لدعم تلك التغييرات، فهو يشكل جانب ثقافي يعكس ويبلور رغبة الأفراد العاملين النظر تجاه الإبداع، أي الانفتاح على الأفكار الجديدة التي تنعكس في ثقافة المنظمة (Shoham, et al., 2012:228)، أي استعداد وتقبل المنظمة التخلي عن عادات وتقاليد متقدمة في محاولة منها اختبار أفكار غير مسبوقه وغير مجربة (Menguc & Auh, 2006:66)

٢. قبول المخاطرة Risk Taking:

تعني المخاطرة مدى استعداد المديرين على تقديم التزامات عالية الخطورة بالموارد، أي تلك التي لديها فرصة معقولة لخسارة مكلفة، فهي بمثابة عملية البحث عن فرص جديدة واتخاذ إجراءات مغامرة، إذ تعمل على أضعاف أنشطة التنبؤ والتخطيط مما يجعل من الصعب وضع استراتيجية أو التخطيط لإجراءات مستقبلية، لذلك تتبع المنظمة مسار المخاطر باتخاذ إجراءات وقرارات في بيئة عدم التأكد تسعى من خلالها إلى الإبداع التنظيمي الذي تعده جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات نموها (الانباري، ٢٠١٨: ١١٠).

٣. التوجه المستقبلي Future Orientation:

يمثل التوجه المستقبلي خاصية من خصائص الرؤيا الاستراتيجية والقدرة على تكوين نموذج ذهني لحالات مستقبلية محتملة أو ممكنة ولا يوجد لها حضور في الوقت الحالي بل في المستقبل التي من خلالها تتضح الطريقة التي تحدد الأهداف والكيفية التي تحقق بها تلك الأهداف (عطا، ٢٠١٠: ١٦). ويرى (Shoham, et.al., 2012:228) تزداد الحاجة للتوجه المستقبلي بزيادة التغيرات البيئية، أي أن التخطيط بعيد الأمد يمكن المنظمة من التفوق على المنافسين الأقل نظره تطلعيه، وعليه يجب على المنظمات التي تطمح في تحقيق الإبداع التنظيمي أن تتسم بنظرة مستقبلية.

٤. الاستباقية Proactiveness:

يصف (Lumpkin & Dess, 2011:431) بأنها منظور يبحث عن الفرص وتطلع استشرافي يعمل على تقديم خدمات أو منتجات جديدة وتوقع الطلب في المستقبل لإحداث التغيرات في البيئة، إذ يتطلب الاستعداد للمبادأة أن تكون لديك القدرة على العمل (التقدم على الآخرين) وتنمية المجتمع الذي تعمل فيه وذلك من خلال المساهمة الفاعلة في توفير فرص العمل للعاطلين وكما يتطلب من المدراء الاستراتيجيين الذين يعملون على تطبيق المبادأة "الاستباقية" أن تكون لديهم نظره ثاقبة نحو المستقبل (الكرعاوي، ٢٠١٥: ٨٩). وعليه فإن السلوك الاستباقي ضرورة ملحة لمنظمات اليوم التي تبحث عن الإبداع والتميز من خلال الحصول على المقترحات والأفكار الجديدة والسماح للأفراد العاملين ومنحهم حق المبادرة في طرح والتعبير عن أفكارهم.

المبحث الثالث: الجانب العملي:

سوف نقوم ضمن هذا المبحث بإجراء اختبار الاتساق الداخلي لقياس ثبات الإجابات، وكذلك التعرف على طبيعة توزيع البيانات من أجل اختيار التحليل الإحصائي المناسب والمتمثل بالأوساط الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى تشتت الإجابات ومعاملات الاختلاف لمعرفة تجانس الإجابات، إذ تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، ومن ثم اختبار فرضيات الارتباط والتأثير.

أولاً: نتائج اختبار الاتساق الداخلي:

فيما يتعلق بنتائج اختبار الثبات أو الاتساق الداخلي وقياس ثبات الإجابات، فقد تم استخدام معامل ارتباط (Cronbach Alpha)، أي إنَّ المقياس في الاستبانة سوف يعطي النتائج نفسها بقيم متساوية لمعامل الثبات إذا أعيد توزيع استبانة الاستبانة على العينة نفسها. وقد تم تطبيق اختبار قياس معامل الفا كرونباخ على كل محور من المحاور الرئيسة لاستبانة وكما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحاور	الفقرات	عدد الاسئلة	Cronbach's Alpha
	الاتصالات	5	0.640
	الشراكة	5	0.612
	الحوكمة	5	0.688
	المهارات	5	0.705
	البنى التحتية	5	0.691

المحاور	الفقرات	عدد الاسئلة	Cronbach's Alpha
التراصف الاستراتيجي			
	الانفتاح على التغيير	3	0.623
	قبول المخاطرة	3	0.611
	التوجه المستقبلي	3	0.621
	الاستباقية	3	0.643
الابداع التنظيمي			
جميع فقرات الاستبانة			
		37	0.703

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول (3) أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.703) وهي نسبة جيدة في الاعتماد لنتائج الاستبانة في هذه الدراسة، إذ كانت قيمة معامل الثبات للمحور الأول (0.640)، في حين كانت قيمة معامل الثبات للمحور الثاني (0.652). ومن خلال النتائج الواردة في الجدول (3) يتبين قيمة ألفا كرونباخ التي تعني أن النتائج تؤدي إلى نتائج مماثلة وبما يؤكد الاتساق الداخلي للمقياس، وبالتالي ثباته المطلوب في حال تكرار الاختبار، وكذلك يعكس مقدار الاتساق الداخلي مدى ارتباط مجموعة الفقرات ارتباطاً وثيقاً.

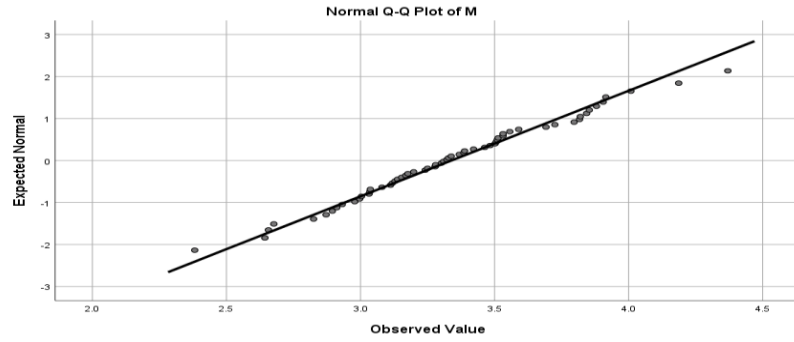
ثانياً: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات:

تمّ اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بوصفة أحد الشروط الواجب توفرها لاستخدام الانحدار الخطي وتحليل التباين (ANOVA)، ويُبيّن الجدول (4) أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) للمتغير المستقل (التراصف الاستراتيجي) بشكل عام كانت أعلى من (0.05) تبعاً لاختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وهذا يدل على أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً. وبذلك يمكن تعميم النتائج التي تمّ الحصول عليها من العينة على المجتمع بأكمله، ويؤكد ذلك اختبار (Q-Q Plot) الذي تمّ إجرائه والموضح بالشكل (2) و(3)، إذ يلاحظ أن جميع القيم تقع على الخط المائل (الواقع في المنتصف) أو القريبة منه مما يدل على أن البيانات ذات توزيع طبيعي، وبالاستناد إلى قيم اختبار (Shapiro-Wilk) الذي يعكس تجانس البيانات وبالاستدلال إلى جميع قيم (sig) التي هي أكبر من (0.05).

الجدول (4) التوزيع الطبيعي

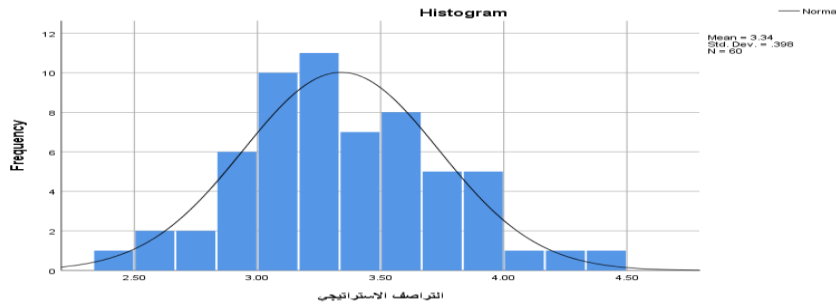
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			متغيرات البحث
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
0.945	60	0.991	.200	60	0.064	التراصف الاستراتيجي

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.



الشكل (2) اختبار Q-Q Plot للتوزيع الطبيعي

المصدر: الشكل من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.



الشكل (3) اختبار للتوزيع الطبيعي

المصدر: الشكل من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

يسعى هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث وتحليلها وذلك باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والمتمثلة بالوسط الحسابي لتحديد مدى اتفاق العينة المختارة مع أسئلة الاستبانة، كما تم استعمال الانحراف المعياري لتقدير التشتت المطلق لإجابات أفراد العينة عن الوسط لتقدير التشتت النسبي وذلك بهدف رسم صورة أو إطار عام لتفضيل المستجيبين وتوجهاتهم العامة فيما يتعلق بمتغيرات البحث وذلك من خلال مقياس ليكارت (Likart) الخماسي. وتألفت الاستبانة من محورين، المحور الأول (التراصف الاستراتيجي) الذي تضمن خمسة أبعاد (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، البنى التحتية)، في حين تضمن المحور الثاني (الإبداع التنظيمي) أربعة أبعاد (الانفتاح على التغيير، قبول المخاطرة، التوجه المستقبلي، الاستباقية).

أولاً: التراصف الاستراتيجي:

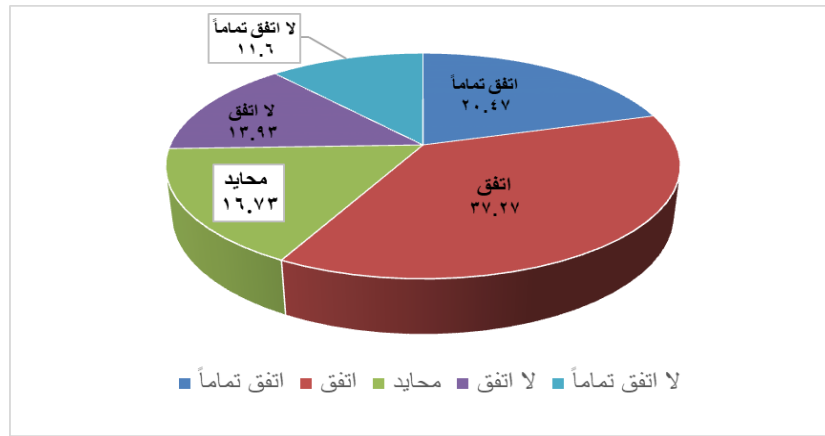
يتضح من مراجعة بيانات الجدول (5) وبشكل عام لمتغير التراصف الاستراتيجي أن أغلب إجابات أفراد العينة كانت ايجابية وعلى جميع الفقرات وبوسط حسابي بلغ (3.41) وانحراف معياري (0.39)، مما يشير إلى انسجام وعدم تشتت الإجابات، كما أن الفقرات جاءت متجانسة وهذا ما تؤكدته نتائج معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (11.38%). وعلى مستوى الأبعاد الفرعية جاء بُعد الاتصالات بالمرتبة الأولى، إذ بلغ أعلى وسط حسابي عند هذا البعد إذ بلغ (3.66)، وقد كانت الفقرات منسجمة بمستوى الإجابات بانحراف معياري (0.56)، وذات تجانس مقبول بمعامل اختلاف بلغت قيمته (15.23%)، أما على مستوى الفقرات كانت الفقرة (5) التي تشير إلى (يتوفر

لدى وزارتنا نظم معلومات يساعدها في توفير البيانات المطلوبة لأصحاب القرار عند الضرورة وفي الوقت المحدد) الأكثر اتفاقاً وبوسط حسابي بلغ (30.9) وانحراف معياري (0.97) ومعامل اختلاف (24.85%). كما ان الفقرة الأدنى اتفاقاً كانت الفقرة (2) التي تشير إلى (تمتلك وزارتنا شبكات اتصال واسعة مع جهات أخرى يمكنها من تبادل المعلومات والبيانات والتي لها علاقة بنشاطاتها) بوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (0.72) ومعامل اختلاف (21.11%)، تشير النتائج الواردة في أعلاه أن نسبة الاهتمام بهذا البُعد جاء نتيجة سعي الوزارة وعملها الدؤوب على توفير نظم معلومات وتهيئة البيانات المطلوبة لأصحاب القرار عند الضرورة التي لها علاقة بأنشطتها وبما يحقق الإبداع والتميز. في حين جاء بُعد المهارات بالمرتبة الخامسة إذ بلغ الوسط الحسابي (3.17) وانحراف معياري (0.52). ومعامل اختلاف (16.43). أما على مستوى الفقرات كانت الفقرة (5) التي تشير إلى (تعمل وزارتنا على تطوير استراتيجياتها وبما يتوافق مع متطلبات التغيير في المستقبل) الأكثر اتفاقاً وبوسط حسابي بلغ (0.553) وانحراف معياري (28.1) ومعامل اختلاف (36.09%). كما إن الفقرة الأدنى اتفاقاً كانت الفقرة (2) التي تشير إلى (تسعى وزارتنا بأن يكون التخصص الوظيفي يلائم وينسجم ومؤهلات الأفراد العاملين) بوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.36) ومعامل اختلاف (49.89%). تشير النتائج الواردة في أعلاه أن نسبة الاهتمام بهذا البُعد جاء نتيجة اهتمام الوزارة بتطوير استراتيجياتها وبما ينسجم مع مؤهلات الأفراد العاملين الذين لديهم القدرة على تحديد التوجهات المستقبلية وبما يواكب متطلبات التغيير. وكما مبين في الشكل (4).

الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير التراصف الاستراتيجي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابية										الأمثلة
			لا اتفق تماماً		لا اتفق		متعادلة		اتفق		اتفق تماماً		
			%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	
28.08	0.98	3.50	1.7	1	16.7	10	25	15	43.3	26	13.3	8	1
21.11	0.72	3.40	0	0	11.7	7	38.3	23	48.3	29	1.7	1	2
24.09	0.90	3.73	1.7	1	6.7	4	26.7	16	46.7	28	18.3	11	3
28.83	1.09	3.78	5	3	11.7	7	6.7	4	53.3	32	23.3	14	4
24.85	0.97	3.90	0	0	10	6	21.7	13	36.7	22	31.7	19	5
15.23	0.56	3.66	1.67	5	11.33	34	23.67	71	45.67	137	17.67	53	الاتصالات
35.03	1.28	3.67	10	6	10	6	13.3	8	36.7	22	30	18	1
42.46	1.41	3.32	15	9	16.7	10	15	9	28.3	17	25	15	2
40.81	1.32	3.23	16.7	10	10	6	23.3	14	33.3	20	16.7	10	3
45.68	1.48	3.23	20	12	16.7	10	5	3	36.7	22	21.7	13	4
44.07	1.47	3.33	20	12	11.7	7	6.7	4	38.3	23	23.3	14	5
24.16	0.81	3.36	16.33	49	13.00	39	12.67	38	34.67	104	23.33	70	المراقبة
38.37	1.30	3.40	15	9	10	6	11.7	7	46.7	28	16.7	10	1
40.60	1.35	3.32	16.7	10	10	6	16.7	10	38.3	23	18.3	11	2
45.62	1.59	3.48	21.7	13	6.7	4	13.3	8	18.3	11	40	24	3
32.89	1.22	3.72	10	6	6.7	4	11.7	7	45	27	26.7	16	4
42.48	1.37	3.22	16.7	10	15	9	16.7	10	33.3	20	18.3	11	5
17.90	0.61	3.43	16.00	48	9.67	29	14.00	42	36.33	109	24.00	72	الحركة
42.98	1.28	2.97	16.7	10	20	12	25	15	26.7	16	11.7	7	1
49.89	1.36	2.73	25	15	23.3	14	15	9	26.7	16	10	6	2
32.60	1.08	3.32	6.7	4	21.7	13	10	6	56.7	34	5	3	3
28.09	0.92	3.28	0	0	28.3	17	18.3	11	50	30	3.3	2	4
36.09	1.28	3.35	11.7	7	11.7	7	8.3	5	46.7	28	21.7	13	5
16.34	0.52	3.17	12.00	36	21.00	63	15.33	46	41.33	124	10.33	31	المهارات
35.04	1.20	3.42	8.3	5	18.3	11	11.7	7	46.7	28	15	9	1
33.08	1.14	3.45	8.3	5	10	6	26.7	16	38.3	23	16.7	10	2
33.61	1.21	3.60	6.7	4	8.3	5	35	21	18.3	11	31.7	19	3
42.39	1.54	3.63	10	6	25	15	6.7	4	8.3	5	50	30	4
50.06	1.54	3.08	26.7	16	11.7	7	10	6	30	18	21.7	13	5
19.15	0.66	3.44	12.00	36	14.67	44	18.00	54	28.33	85	27.00	81	البنية التحتية
11.38	0.39	3.41	11.60	174	13.93	209	16.73	251	37.27	559	20.47	307	التراصف الاستراتيجي

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.



الشكل (4) التراصف الاستراتيجي

المصدر: الشكل من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

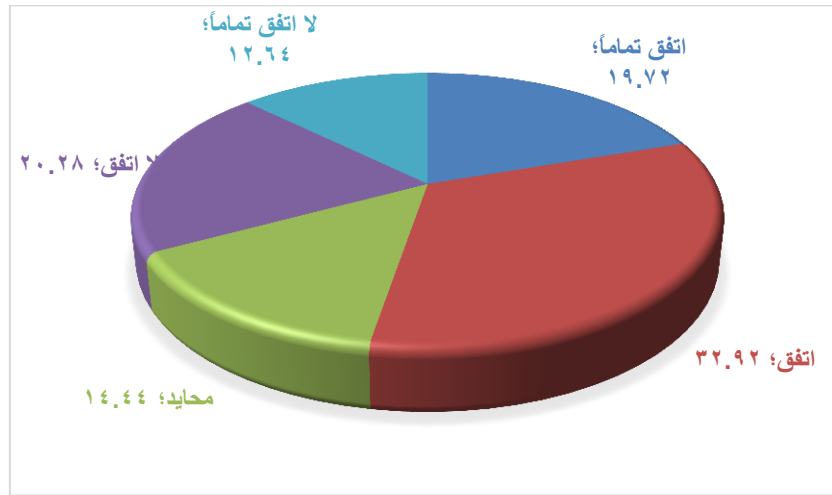
ثانياً: الإبداع التنظيمي:

تشير النتائج ضمن الجدول (6) بأن مستوى الاتفاق العام لمتغير الإبداع التنظيمي جاء بوسط حسابي بلغت قيمته (3.27) وانحراف معياري (0.55)، مما يشير إلى انسجام الإجابات، كما أن الفقرات جاءت متجانسة، وهذا ما تؤكدته نتائج معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (16.81%) مما يعكس درجة الحياد في مضمون الإجابة. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية جاء بُعد قبول المخاطرة بالمرتبة الأولى، إذ بلغ أعلى وسط حسابي عند هذا البُعد، إذ بلغ (3.44)، وقد كانت الفقرات منسجمة بمستوى الإجابات بانحراف معياري (0.66)، وذات تجانس مقبول بمعامل اختلاف بلغت قيمته (19.15%)، أما على مستوى الفقرات كانت الفقرة (3) التي تشير إلى (تقوم وزارتنا باتخاذ قرارات تفوق إمكاناتها أحياناً) بوسط حسابي (3.60). وانحراف معياري (1.21) ومعامل اختلاف (33.61%). كما إن الفقرة الأدنى اتفاقاً كانت الفقرة (1) التي تشير إلى (تمتلك وزارتنا القدرة على التنبئ للمواقف الصعبة وقت الأزمات) بوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.20) ومعامل اختلاف (35.40%). وهذا يوضح أن أهمية هذا البُعد جاء بسبب اهتمام وحرص الوزارة على صناعة واتخاذ القرارات التي تفوق إمكاناتها الحالية وقدرتها على إدارة الأزمات والتكيف مع متطلبات بيئتها الخارجية. في حين جاء بُعد المبادأة بالمرتبة الرابعة، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.24). وانحراف معياري بلغت قيمته (1.04). ومعامل اختلاف (32.04%)، أما على مستوى الفقرات كانت الفقرة (3) التي تشير إلى (تحرص وزارتنا على تطوير برامجها التعليمية بما يتناسب مع معايير منظمة اليونسكو) الأكثر اتفاقاً وبوسط حسابي بلغ (3.23) وانحراف معياري بلغت قيمته (72.1) ومعامل اختلاف (38.26%). كما إن الفقرة الأدنى اتفاقاً كانت الفقرة (1) التي تشير إلى (تسعى وزارتنا على وضع استراتيجيات عمل جديدة يتناسب مع المتطلبات الحالية والمستقبلية) بوسط حسابي (3.17). وانحراف معياري بلغت قيمته (1.60) ومعامل اختلاف (50.41%). تشير النتائج الواردة في أعلاه أن نسبة الاهتمام بهذا البُعد جاء نتيجة اهتمام الوزارة بتطوير استراتيجياتها والبرامج التعليمية وفق معايير المنظمة العالمية (اليونسكو) وبما يوائم ويواكب متطلبات التغيير. وكما مبين في الشكل (5).

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير (الإبداع التنظيمي)

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإيجابية								الأسئلة		
			لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق			اتفق تماماً	
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		%	التكرار
38.66	1.28	3.32	11.7	7	18.3	11	13.3	8	40	24	16.7	10	1
28.84	1.04	3.62	3.3	2	15	9	15	9	50	30	16.7	10	2
41.26	1.30	3.15	15	9	20	12	11.7	7	41.7	25	11.7	7	3
23.19	0.78	3.36	10.00	18	17.78	32	13.33	24	43.89	79	15.00	27	الافتتاح على التغيير
35.04	1.20	3.42	8.3	5	23.3	14	5	3	40	24	23.3	14	1
33.08	1.14	3.45	11.7	7	31.7	19	10	6	38.3	23	8.3	5	2
33.61	1.21	3.60	8.3	5	28.3	17	20	12	30	18	13.3	8	3
19.15	0.66	3.44	9.44	17	27.78	50	11.67	21	36.11	65	15.00	27	قبول المخاطرة
37.75	1.23	3.27	8.3	5	23.3	14	18.3	11	33.3	20	16.7	10	1
44.83	1.41	3.15	15	9	23.3	14	16.7	10	21.7	13	23.3	14	2
40.60	1.38	3.40	13.3	8	15	9	16.7	10	28.3	17	26.7	16	3
29.09	0.95	3.27	12.22	22	20.56	37	17.22	31	27.78	50	22.22	40	التوجه المستقبلي
50.41	1.60	3.17	25	15	11.7	7	16.7	10	15	9	31.7	19	1
47.61	1.55	3.25	20	12	18.3	11	8.3	5	23.3	14	30	18	2
38.26	1.27	3.32	11.7	7	15	9	21.7	13	33.3	20	18.3	11	3
32.04	1.04	3.24	18.89	34	15.00	27	15.56	28	23.89	43	26.67	48	الاستباقية
16.81	0.55	3.27	12.64	91	20.28	146	14.44	104	32.92	237	19.72	142	الإبداع التنظيمي

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.



الشكل (5) الإبداع التنظيمي

المصدر: الشكل من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث:

1. فرضيات الارتباط:

يتناول هذا الجزء من التحليل اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل التراسف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، البنى التحتية) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، إذ سيستخدم معامل الارتباط (سبيرمان) لاكتشاف قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الآخر، أما الارتباط السلبي فيشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الآخر (PallanT,2011:128). وعليه سيتم إيجاد العلاقة عبر احتساب معامل ارتباط بيرسون بين كل بُعد المتغير المستقل التراسف الاستراتيجي وأبعاده (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، (273)

البنى التحتية) مع المتغير التابع للإبداع التنظيمي، ومن ثم اختبار تلك العلاقات باستعمال اختبار (T) لبيان مدى معنوية معاملات الارتباط المحسوبة وكما موضح في الجدول (7).

الجدول (7) قيم معامل ارتباط بيرسون واختبار (T) لمعنوية العلاقة

Y المتغير التابع الإبداع التنظيمي	الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	معامل ارتباط بيرسون (r)	X أبعاد المتغير المستقل
				الاتصالات X1
	دال معنوياً	9.211	0.477	X2
	دال معنوياً	3.406	0.660	الشراكة
	دال معنوياً	5.388	0.455	X3
	دال معنوياً	2.543	0.303	الحوكمة
	دال معنوياً	5.139	0.421	X4
	دال معنوياً	6.606	0.424	المهارات
				X5
				البنى التحتية
				التراصف الاستراتيجي

قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 1.658
معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (0.05).

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

إذ سيتم اختبار الفرضيات بالاعتماد على النتائج الموضحة في الجدول (7):

1. تشير النتائج المبينة في الجدول (7) أن العلاقة بين بعد الاتصالات والإبداع التنظيمي هي علاقة إيجابية معنوية، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.477) وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (9.211) أكبر من نظيرتها الجدولية. وعليه فإن هذه النتيجة تشير إلى أن كلما كان هناك سعي من قبل الوزارة في إقامة الدورات وورش العمل التي تسهم في توليد الأفكار والرؤى لدى موظفيها والذي يساعدها على تحويل المعرفة والأفكار الجديدة إلى طرائق عمل غير مسبوقه محققة بذلك الإبداع والتميز.
2. من خلال النتائج الواردة في الجدول (7) يتضح وجود علاقة إيجابية معنوية بين بُعد الشراكة والإبداع التنظيمي، إذ سجلت قيمة ارتباط بلغت (0.660) وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، فضلاً عن معنوية قيمة (T) المحسوبة والبالغة (3.406) أكبر من نظيرتها الجدولية، وتشير هذه النتيجة إلى أن حرص الوزارة على اعتماد مبدأ الشراكة وعده حافز مشجع لتطوير بيئة عمل واسعة النطاق يسهم في تحقيق الإبداع التنظيمي.
3. أظهرت نتائج الجدول (7) وجود علاقة إيجابية معنوية بين بُعد الحوكمة والإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة ارتباط (0.455) وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن هذه العلاقة هي علاقة معنوية تبعاً لما أسفرت عنه قيمة (T) المحسوبة والبالغة (5.388) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية. وهذا يؤكد على حرص الوزارة إلى إقامة دورات تعريفية للقواعد والنظم التي تحكم أنشطتها وبما ينسجم مع تحقيق أهدافها والتميز في أداها.
4. يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول (7) توجد علاقة إيجابية معنوية بين بُعد المهارات والإبداع التنظيمي، وسجلت قيمة ارتباط (0.303) وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، فضلاً عن معنوية قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (2.543) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05). هذه النتيجة تشير إلى أن المهارات وقدرة الوزارة على طرح أفكار ومقترحات جديدة وإتقان العمل واكتساب الخبرة المهنية سيؤدي إلى إضافة قيمة لخدماتها وبما يواكب متطلبات التغيير في المستقبل.
5. يتضح من نتائج الجدول (7) وجود علاقة إيجابية معنوية بين البنى التحتية والإبداع التنظيمي قد بلغت قيمة الارتباط (0.421) وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن

قيمة (T) المحسوبة والبالغة (5.139) أكبر من (T) الجدولية. هذا يعني أن تنامي البنى التحتية وازدياد عوامل النجاح الرئيسية التي تساعد الوزارة في تحديد إمكاناتها ومقدراتها لتحقيق الإبداع في أنشطتها ضمن بيئة أعمالها. ونتيجة لوجود علاقة الارتباط بين التراسف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، البنى التحتية) والمتغير التابع الإبداع التنظيمي نستنتج قبول الفرضيات الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى. وإجمالاً أظهر التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل التراسف الاستراتيجي مع المتغير التابع الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.424)، وأن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (6.606) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05). ومن خلال الجدول (7) نستنتج قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التراسف الاستراتيجي والإبداع التنظيمي".

٢. فرضيات التأثير:

في هذا الجانب سيتم اختبار الفرضية الثانية التي تنص "هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتراسف الاستراتيجي وأبعاده (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، البنى التحتية) في الإبداع التنظيمي". ولأجل تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض إذ سيتم التحري عن إيجاد علاقة التأثير وفقاً لمعادلة الانحدار الخطي.

$$Y = a + \beta_1 X_n$$

وتمثل (a Constant) مقدار الثابت وهذه العلاقة تعني أن الإبداع التنظيمي هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد التراسف الاستراتيجي، أما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (60) وسيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات بالاعتماد على المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (8) يبين التراسف الاستراتيجي وأبعاده في الإبداع التنظيمي.

الجدول (8) المؤشرات الإحصائية بين أبعاد التراسف الاستراتيجي في الإبداع التنظيمي

المتغيرات	المعاملات					
	الحد الثابت (a)	Std. Error	الميل الحدي (beta)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (T) المحسوبة	Sig
الإبداع التنظيمي	0.797	0.296	-	0.654	2.693	0.009
الاتصالات	0.341	0.082	0.477	0.228	4.138	0.001
الشراكة	0.324	0.048	0.660	0.436	6.699	0.010
الحوكمة	0.295	0.076	0.455	0.207	3.893	0.000
المهارات	0.233	0.096	0.303	0.091	2.421	0.019
البنى التحتية	0.255	0.072	0.421	0.177	3.538	0.003

قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 1.658
المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

١. من متابعة النتائج ضمن الجدول (8) يتضح أن بُعد الاتصالات له تأثيراً في بُعد الإبداع التنظيمي، إذ يشكل هذا التأثير أنموذج انحدار خطي من حيث القدرة التفسيرية والتأثيرية في بُعد الإبداع التنظيمي. فقد سجلت قيمة معامل (B) والبالغة (0.477) ويدعم معنويتها قيمة (T) البالغة (4.138) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يوضح وجود علاقة تأثير معنوية لبُعد الاتصالات في الإبداع التنظيمي، كما إن قيمة معامل التحديد (R²) التي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي قد بلغت (0.228) وتعني هذه القيمة أن نموذج الانحدار (٢٧٥)

الخطي لُبعد الاتصالات يمكنه أن يفسر ما نسبته (22.8%) من الاختلاف والتباين في المتغير المعتمد (الإبداع التنظيمي)، وهي تدل على وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). كما أن قيمة معادلة الانحدار ومعامل بيتا (B) تشير إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بُعد الاتصالات يؤدي إلى زيادة في المتغير المعتمد الإبداع التنظيمي بمقدار (0.477). وهذا يحقق صحة الفرضية الفرعية الأولى.

٢. تعكس معطيات الجدول (8) بأن بُعد الشراكة له تأثيراً في بُعد الإبداع التنظيمي، إذ يشكل هذا التأثير أنموذج انحدار خطي من حيث القدرة التفسيرية والتأثيرية في بُعد الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل (B) والبالغة (0.660) ويدعم معنويتها قيمة (T) البالغة (6.669) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، وتشير إلى وجود علاقة تأثير لُبعد الشراكة في بُعد الإبداع التنظيمي، كما إن قيمة معامل التحديد (R) التي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي قد بلغت (0.436) وتعني هذه القيمة أن نموذج الانحدار الخطي يمكنه أن يفسر ما نسبته (43.6%) من الاختلاف بُعد (الإبداع التنظيمي)، وهي تدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما قيمة أن قيمة معادلة الانحدار ومعامل (B) تشير إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بُعد الشراكة يؤدي إلى زيادة في المتغير بمقدار (0.660). وهذا يحقق صحة الفرضية الفرعية الثانية.

٣. أظهرت النتائج في الجدول (8) أن بُعد الحوكمة له في بُعد الإبداع التنظيمي، إذ يشكل هذا التأثير أنموذج انحدار خطي من حيث القدرة التفسيرية والتأثيرية في بُعد الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل (B) والبالغة (0.455) ويدعم معنويتها قيمة (T) البالغة (3.893)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، وتشير إلى وجود علاقة تأثير لُبعد الحوكمة في المتغير، فضلاً عن إن قيمة معامل التحديد (R²) التي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي قد بلغت (0.207) وتعني هذه القيمة أن نموذج الانحدار الخطي يمكنه أن يفسر ما نسبته (20.7%) من الاختلاف في بُعد الإبداع التنظيمي، وهي نسبة وتدل على وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة معادلة الانحدار ومعامل (B) تشير إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بُعد الحوكمة يؤدي إلى زيادة في بُعد الإبداع التنظيمي بمقدار (0.455). وهذا يحقق صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

٤. تشير نتائج الجدول (8) إلى أن بُعد المهارات له تأثيراً في بُعد الإبداع التنظيمي، إذ يشكل هذا التأثير أنموذج انحدار خطي من حيث القدرة التفسيرية والتأثيرية في بُعد المتغير (الإبداع التنظيمي). وبلغت قيمة معامل (B) البالغة (0.303) ويدعم معنويتها قيمة (T) والبالغة (2.421) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، فضلاً عن إن قيمة معامل التحديد (R²) التي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي قد بلغت (0.091) وتعني هذه القيمة أن نموذج الانحدار الخطي يمكنه أن يفسر ما نسبته (9.1%) من الاختلاف والتباين في متغير الإبداع التنظيمي، وتدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة معادلة الانحدار ومعامل (B) تشير إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بُعد المهارات يؤدي إلى زيادة في بُعد الإبداع التنظيمي بمقدار (0.303). وهذا يحقق صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

٥. استناداً إلى النتائج الموضحة في الجدول (8) تبين إن بُعد البنى التحتية له تأثيراً في بُعد (الإبداع التنظيمي)، إذ يشكل هذا التأثير أنموذج انحدار خطي من حيث القدرة التفسيرية والتأثيرية في بُعد

الإبداع التنظيمي، إذ سجلت قيمة معامل (B) والبالغة (0.421) ويدعم معنويتها قيمة (T) والبالغة (3.538) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، فضلاً عن إن قيمة معامل التحديد (R^2) التي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي قد بلغت (0.177) وتعني هذه القيمة أن نموذج الانحدار الخطي يمكنه أن يفسر ما نسبته (17.7%) من الاختلاف والتباين في بُعد الإبداع التنظيمي، وهي نسبة جيدة نوعاً ما وتدل على وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة معادلة الانحدار ومعامل (B) تشير إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بُعد البنى التحتية يؤدي إلى زيادة في بُعد الإبداع التنظيمي بمقدار (0.421). وهذا يحقق صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

وبشكل عام كانت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (9) وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمتغير المستقل الترافف الاستراتيجي في المتغير التابع الإبداع التنظيمي، إذ سجلت قيمة معامل (B) والبالغة (0.600) ويدعم معنويتها قيمة (T) البالغة (2.117)، وتعني قيمة معامل (B) تشير إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل (الترافف الاستراتيجي) يؤدي إلى زيادة في بُعد الإبداع التنظيمي بمقدار (0.600). وهذا يحقق صحة وقبول الفرضية الرئيسة الثانية وكما مبين في الجدول (9).

الجدول (9) المؤشرات الإحصائية لتأثير الترافف الاستراتيجي في الإبداع التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	الحد الثابت (A)	معامل الانحدار (β)	Beta	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة	المتغير المستقل
الإبداع التنظيمي	الترافف الاستراتيجي	1.223	0.600	0.424	0.18	2.117	دال معنوياً	الإبداع التنظيمي

قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 1.658
المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: النتائج:

ويمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها بالآتي:

1. يعد موضوع الترافف الاستراتيجي من الموضوعات التي تتسم بالحدثة لدى المنظمات والتي لا تزال أطرها الفكرية والفلسفية قيد التشكيل وعلى المستويات النظرية والتطبيقية.
2. تعود أهمية الترافف الاستراتيجي لدى المنظمات بصورة عامة والوزارة المبحوثة بشكل خاص لكونه يعمل على خلق مناخ تنظيمي تسوده روح التعاون والموائمة بين الموظفين وبما يضمن بيئة عمل تتسم بالاستقرار وخلوها من العنف والاضطراب التنظيمي.
3. إن سعي الوزارة الجاد في تطبيق الترافف الاستراتيجي لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق تكوين أرضية مشتركة بين الإدارة العليا والموظفين، وهذا يوضح مستوى اهتمامها على اكتشاف نقاط الاهتمام المتبادل وذلك من خلال امتلاكها شبكات اتصال واسعة تمكنها من تبادل المعلومات والبيانات.

4. إن العلاقة بين الترافف الاستراتيجي والإبداع التنظيمي هي علاقة قوية وذات دلالة إحصائية وجاءت نتيجة قوة علاقة الارتباط للترافف الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، البنى التحتية) والإبداع التنظيمي، إذ سجلت أعلى قيمة معامل ارتباط مع

الاتصالات، وهذا يدل على أهميته في تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال الدور الذي تؤديه الوزارة على تشجيع موظفيها في إبداء الرأي للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية ومشاركة المعلومات التي من شأنها تعزيز بيئة عملها التنظيمي.

٥. يتضح وجود تأثير معنوي بين التراصف الاستراتيجي وأبعاده (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، البنى التحتية) في الإبداع التنظيمي، إذ حقق بُعد الشراكة أعلى إسهامات التأثير، وتتضح أهمية هذا البُعد من خلال الدعم الذي تبديه الوزارة للأفكار الجديدة، وعده حافز مشجع لتطوير بيئة عمل واسعة النطاق.

ثانياً: التوصيات:

- بناءً على ما ورد من استنتاجات في الفقرة السابقة تم صياغة التوصيات الآتية:
١. علي الوزارة ضرورة الاهتمام بالتراصف الاستراتيجي بمفهومه المعاصر من خلال توجيه انظارها والعمل على تحقيق التنسيق والتكامل الوظيفي وبما يضمن التطبيق المناسب لتكنولوجيا المعلومات وفق رؤية مستقبلية تؤدي إلى الاستقرار والتكاتف والتراصف بين الموظفين لمواجهة التغيرات المدمرة لبيئة العمل.
 ٢. يتوجب على الوزارة المبحوثة ضرورة البحث والتركيز على الفرص التي تساعد الموظف في إبداء آرائه والمقترحات عن العمل وبما يعزز العلاقة بين الإدارة العليا والموظفين والذي ينعكس ايجابياً على الأداء المتميز.
 ٣. التوجه نحو خلق الأجواء المناسبة والمتوافقة مع تخصصات الموظفين الذي يزيد من مستوى الرضا عن العمل ورفع مستوى الأداء وبما يدعم ويعزز الشعور بالانتماء للوزارة.
 ٤. يتطلب من الوزارة وضع استراتيجيات شديدة الحرص في جذب واستقطاب الأفراد من ذوي المهارات والخبرات والذين لديهم القدرة على التغيير وبما ينسجم مع متطلبات التغيير في المستقبل.
 ٥. تعميق وعي الوزارة على ضرورة الاهتمام بوضع رؤيا تتسم بالوضوح في تطبيقها للقوانين مع الالتزام بالأنظمة وبما ينسجم مع تحقيق أهدافها ومواكبة واستشراف المستقبل.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية:

١. الانباري، فخري عبادي، (٢٠١٨)، المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية مقارنة بين شركتي (زين العراق وأسيا سيل) للاتصالات المتنقلة، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد.
٢. جلاب، إحسان دهش، (٢٠١٦)، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، ط١، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. الحسيناوي، اسحاق ناصر حسين، (٢٠١٩)، التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة خلال الدور الوسيط للمقدرات الجوهرية في المنظمات: دراسة تحليلية لأراء أعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.
٤. الحلو، عبدالعزيز محمد، (٢٠١٠)، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.
٥. السكارنة، بلال خلف، (٢٠١٠)، الزيادة وإدارة منظمات الأعمال، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. صالح، أحمد علي، (٢٠٠٦)، بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملائمتها لحاكمية الشركات: دراسة اختبارية لأراء عينة من مسؤولي بعض الشركات في القطاع الصناعي المختلط في بغداد، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.

٧. العبادي هاشم فوزي وغزاي، ماجد جبار والذبحاوي، عامر عبد كريم، (٢٠١٦)، التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٤)، العدد (٣٨).
٨. العبادي، هاشم فوزي والعبساوي، محمد حسين والعارضى، جليل كاظم، (٢٠١٢)، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩. عبد رميض، مها ماهر، (٢٠١٨)، التجديد الاستراتيجي وتأثيره في الإبداع التنظيمي: دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي (بغداد والكوفة)، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.
١٠. عطا، خالدية مصطفى، (٢٠١٠)، الرؤيا الاستراتيجية وتأثيرها في إدارة البيئة وقيادة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، دراسات مستقبلية، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد.
١١. الكرعوي، محمد ثابت فرعون، (٢٠١٥)، استراتيجية ريادية الأعمال لتبني أنموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق، أساسيل، كورك) للاتصالات المتنقلة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

12. Adwan, M, M., (2014), "The Impact of Strategic Alignment Maturity of Business and Information Technology on Performance: Case Study of Jordan Public Sector Organizations", Journal of Basic and Applied Scientific Research www.textroad.com.
13. Anne, E. (2006). "Ingenerate De L'alignement: Concepts, Models Processes La Method ACEM Pour L'alignement D'un System Information Aux Processe'entreprise, (Doctorate, Information, Pantheon, Sorbonne).
14. Daft, R.L., (1978). "A Dual-Core Model Of Organizational Innovation, The Academy of Management" Journal, Vol. 21, No. 2, pp. 193-210.
15. Eric, F., Alignement, (2007), "Strategies: Synchronizer les systems information avec les trajectoires et man oeuvres des enterprises". Pearson Education France.
16. Furukawa, M; Hirobayashi, S. & Misawa, T., (2013). "IS Flexibility Planning for IT/Business Strategy Alignment via Future Oriented POC Analysis, World Academy of Science, Engineering and Technology", International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 7,5.
17. Fuglsang, L. & Sundbo, P.J., (2005). "The Organizational Innovation System: Three Modes", Journal of Change Management, Vol.5, No.3, pp. 329-344.
18. Gmsih, (2004), "groupement pour la modernization du System information hospital, Alignment strategies du System information des Establishments de Santé, Definitions des concepts et methodologies appliqué à l'étude", Paris.
19. Goetsch, D. & David, S., (2006). "Quality management introduction to TQM for production processing and services", Pearson prentice hall.
20. Gumusluoglu, L. & Ilsev, A., (2009). "Transformational Leadership And Organizational Innovation: The Roles Of Internal And External Support For Innovation", Journal of Product Innovation Management, Vol. 26, pp.264-277.
21. Hajer, K. & Michel, K., (2001). "Management strategies Et Tic", Paris.
22. Jorfi, S; Nor, K,D. & Najjar, L., (2011). "The Relationships Between IT Flexibility, IT-Business Strategic Alignment, and IT Capability", International Journal of Managing Information Technology (IJMIT) Vol.3, No.1.
23. Joti, Y., (2008), "Alignment enter lee role strategies ds TI et là sophistication dès là gestation et ed L'utilisation dès TI: impact sure là performance dès puma manufacturer", (Memo ire de Master, Universities du Québec à Trois-Rivières).
24. Jeff, B. & Donald, J., (2014). "A Theoretical Framework for Sustained Strategic Alignment and an Agenda for Research", Working Papers on Information Systems ISSN, 1535-6078, USA.
25. Kuusisto, M., (2015). "Effects of Digitalization on Organizations, Tampere University of technology ", (Master of Science Thesis).

26. Kanter, R.M., (1983). "The Change Masters, innovation and entrepreneurship in the American", 1st ed., Published by Simon and Schuster, Printed in the United States of America.
27. Liftman, J. & Brier, T., (1999), "Achieving and sustaining business -IT alignment", California Management Review, 42, 1, 109.
28. Lilja, M. & Tarland, L., (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).
29. Lumpkin, G.T. & Dess, G.G., (2001). "Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role Of Environment and Industry Life Cycle", Journal of Business Venturing, Vol. 16, pp. 429-451.
30. Menguc, B. & Auh, S., (2006). "Creating A Firm-Level Dynamic Capability Through Capitalizing On Market Orientation And Innovativeness", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 34, No. 1, pp. 63-73.
31. Morrison, E. D.; Ghose, A. K.; Dam, H. K.; Hinge, K. G. & Hoesch-Klohe, K. (2010), "Strategic Alignment of Business Processes", School of Computer Science and Software Engineering, University of Wollongong.
32. 21-Ruvio, A.; Shoham, A.; Vigoda-Gadot, E. & Schwab sky, N., (2014). "Organizational Innovativeness: Construct Development and Cross-Cultural Validation", Journal of Product Innovation Management, Vol. 31, No. 5, pp. 1004-1022.
33. Shamekh, F.R., (2008). "Business-IT Strategic Alignment Concept in Theory and Practice", Master Thesis in Software Engineering Management, IT University of Goteborg Chalmers University of Technology and Goteborg University.
34. Schermerhorn, J.R.; Hunt, J.G.; Osborn, R. N. & Uhl-Bien, M., (2011). "Organizational Behavior", 11th ed., Published John Wiley & Sons, Printed in Asia.
35. Sappasert, K. & Clauseny, T.H., (2012), "Organizational innovation and its effects, Industrial and Corporate Change", Vol. 21, No. 5, pp. 1283-1305.
36. Soto-Acosta, P.S.; Popa, S. & Palacios - Marques, D., (2015). "Business, Organizational Innovation and Firm Performance In Manufacturing SMES: An Empirical Study In Spain, Technological and Development OF Economy" , ISSN. 2029-4913, PP.1-20.
37. Shoham, A.; Vigoda-Gadot, E.; Ruvio, A. & Schwab sky, N., (2012). "Testing an Organizational Innovativeness Integrative Model Across Cultures", Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 29, pp. 226-240.