

أثر التراصف الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية - دراسة ميدانية على المشافي العامة في الشمال السوري

The Impact of Strategic Alignment in Enhancing Organizational Resilience A Field Study on Public Hospitals in Northern Syria

عبد السلام الزكريا^{*1}

Abdul Salam Al-Zakaria^{*1}

^{*1}جامعة حلب، (سوريا)، Slammm888@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/06/05

تاريخ القبول: 2025/05/27

تاريخ الإرسال: 2025/04/17

Abstract:

This study aims to analyze the impact of strategic alignment—across its various dimensions (communication, governance, partnership, infrastructure, and skills)—on enhancing organizational resilience in public hospitals in northern Syria, which operate in environments marked by instability and ongoing crises. The study adopted a descriptive-analytical methodology using a stratified sample of medical and administrative staff totaling 316 individuals across five public hospitals. The findings revealed statistically significant relationships between all dimensions of strategic alignment and organizational resilience, with communication having the greatest influence, followed by governance, partnership, infrastructure, and finally, skills. The study recommends strengthening internal communication tools, developing staff skills, and improving infrastructure to achieve higher levels of organizational resilience in health institutions operating in northern Syria.

Keywords: Strategic Alignment, Organizational Resilience, Public Hospitals, Northern Syria.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التراصف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في تعزيز المرونة التنظيمية لدى المشافي العامة في الشمال السوري، والتي تعمل في بيئات تتسم بالاضطراب وعدم الاستقرار، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وزعت على عينة طبقية من العاملين في المجال الطبي والإداري بلغ عددها (316) مفردة في خمس مشاف عامة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التراصف الاستراتيجي والمرونة التنظيمية، حيث كان للاتصالات التأثير الأكبر، تليها المهارات ثم الشراكة، ثم البنية التحتية، وأخيراً الحوكمة، وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز أدوات الاتصال الداخلي، وتطوير المهارات، وتحسين البنية التحتية لتحقيق مرونة تنظيمية أعلى في المؤسسات الصحية العاملة في الشمال السوري.

الكلمات المفتاحية: التراصف الاستراتيجي، المرونة التنظيمية، المستشفيات العامة، الشمال السوري.

^{*} المؤلف المرسّل.

1. مقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة لاسيما العاملة في بيئات مضطربة أمنياً واقتصادياً تحديات متسارعة ومتنوعة تتطلب مستوى عالي من التكيف والقدرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات السريعة، ولهذا السبب أصبحت المرونة التنظيمية واحدة من أبرز المفاهيم الإدارية والتي حظيت باهتمام الباحثين وصناع القرار في العقدين الأخيرين وذلك لدورها الحاسم في ضمان استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف في ظل الأزمات والظروف الطارئة والتغيرات المتسارعة في بيئة منظمات الأعمال.

وفي السياق نفسه يبرز مفهوم التراصف الاستراتيجي (Strategic Alignment) كأحد المحددات الأساسية للمرونة حيث يشير إلى مدى انسجام الموارد البشرية والبنية التحتية والحوكمة والاتصالات الداخلية مع الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن التراصف الفعال يهيئ المنظمة لتكون أكثر قدرة على التكيف مع التحديات من خلال توحيد الجهود وتحقيق التكامل بين الوحدات الإدارية المختلفة (Chan & Reich, 2003; Luftman, 2007).

وفي ظل ما تشهده مناطق الشمال السوري من اضطرابات مستمرة وظروف استثنائية وانهيار في البنى التحتية والمؤسسات باتت الحاجة ماسة إلى بناء منظمات صحية مرنة قادرة على التكيف مع الأزمات وتقديم خدماتها للمجتمع بكفاءة واستدامة، ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر التراصف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تعزيز المرونة التنظيمية لدى المشافي العامة العاملة في مدن (الباب، جرابلس، اعزاز، الراعي، مارع).

وتمثل هذه الدراسة محاولة لسد فجوة بحثية في الأدبيات العربية والمحلية من خلال دراسة تطبيقية ميدانية على قطاع حيوي يعاني من نقص كبير في الأبحاث العلمية، مع توظيف نماذج تحليلية حديثة تساعد في فهم العلاقة بين الأبعاد الاستراتيجية والقدرة التنظيمية على التكيف.

2. المحور الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تتمثل الفجوة البحثية للدراسة بنقص الدراسات الميدانية على حد علم الباحث التي تتناول كيفية تأثير التراصف الاستراتيجي في المرونة التنظيمية في سياق مؤسسات الرعاية الصحية العامة في المناطق المتضررة من النزاع، وفي حين تم استكشاف العلاقة بين التراصف الاستراتيجي والمرونة التنظيمية في قطاعات أخرى، إلا أنه لا يعرف سوى القليل عن هذه الديناميكية في قطاع الرعاية الصحية داخل المناطق التي تواجه اضطرابات اجتماعية وعسكرية وسياسية مستمرة، لذلك تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال فحص أثر التراصف الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية في المستشفيات العامة في الشمال السوري.

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما هو أثر التراصف الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية، ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو مستوى التراصف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) لدى المشافي العامة في الشمال السوري؟

2- ما هو مستوى المرونة التنظيمية لدى المشافي العامة في الشمال السوري؟

3- ما هو تأثير التراصف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في المرونة التنظيمية لدى المشافي العامة في الشمال السوري؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من نقطتين:

1. الأهمية النظرية

1. الإسهام في الأدبيات العلمية من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين التراصف

الاستراتيجي والمرونة التنظيمية، وهو موضوع لا يزال محدود التداول في الدراسات العربية

على حد علم الباحث وخاصة في سياق المنظمات التي تعمل في بيئات غير مستقرة مثل المشافي العامة العاملة في الشمال السوري.

2. تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين أبعاد التراصف الاستراتيجي الخمسة (الحوكمة، الاتصالات، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) والمرونة التنظيمية، مما يساعد في بناء قاعدة مفاهيمية تفيد الباحثين المستقبليين.

3. إضافة الباحث بعد مهم للمرونة التنظيمية تجاهلته أغلب الأدبيات السابقة وهو المرونة التكنولوجية والتي تشكل اليوم أكثر الأبعاد حيوية للمرونة التنظيمية في ظل التحول الرقمي العالمي والاعتماد المتزايد على النظم الذكية في الإدارة واتخاذ القرار.

2. الأهمية التطبيقية

1. تسلط الدراسة الضوء على واقع المشافي العامة في الشمال السوري، وتقيم مدى توافر عناصر التراصف الاستراتيجي ومدى انعكاسها على قدرة تلك المشافي على التكيف وتقديم خدمات صحية جيدة في ظل أزمات متعددة.

2. تمكن نتائج الدراسة صناع القرار ومديري المشافي من التعرف على نقاط القوة والخلل في الهياكل التنظيمية والاستراتيجية مما يساعد في توجيه السياسات الصحية نحو تعزيز المرونة التنظيمية.

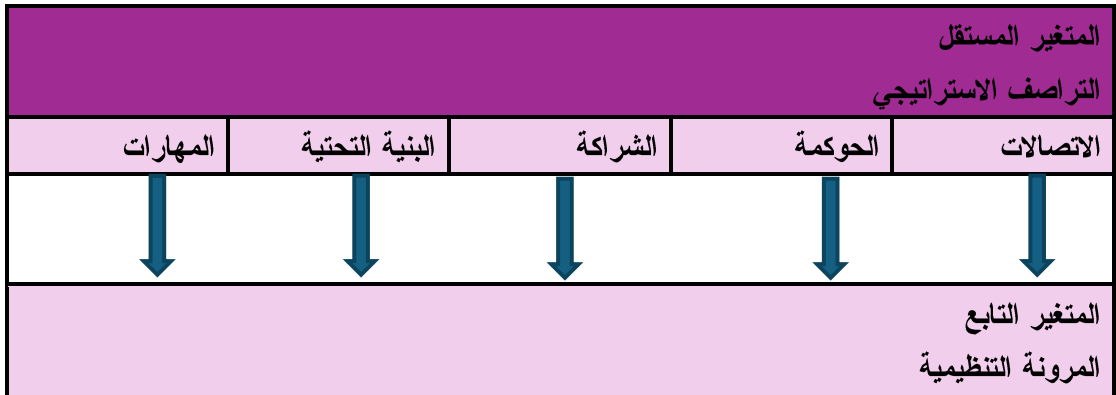
ثالثاً: أهداف الدراسة

1. معرفة مستوى التراصف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) لدى المشافي العامة في الشمال السوري.

2. تحديد مستوى المرونة التنظيمية لدى المشافي العامة في الشمال السوري.

3. توضيح تأثير التراصف الاستراتيجي بدلالة أبعاده (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في المرونة التنظيمية لدى المشافي العامة في الشمال السوري.

رابعاً: نموذج الدراسة



خامساً: فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتراصف الاستراتيجي بدلالة أبعاده (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

الفروض الفرعية:

الفرض الفرعي الأول: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتصالات في تعزيز المرونة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للحوكمة في تعزيز المرونة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للشراكة في تعزيز المرونة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية في تعزيز المرونة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

الفرض الفرعي الخامس: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمهارات في تعزيز المرونة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

سادساً: الدراسات السابقة

دراسة (الجدعاني، 2024) بعنوان: أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا من وجهة نظر قيادات جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، ومعرفة درجة توفر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، المرونة الإستراتيجية، مرونة الموارد البشرية) لدى جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، ودراسة مستوى أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الملك عبد العزيز، والبالغ عددهم (588) قيادي، أخذت منه عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (212)، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: أن درجة توفر المرونة التنظيمية لدى جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة مرتفعة جداً بنسبة بلغت (87,2%)، وأن مستوى أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا كان مرتفع جداً بنسبة بلغت (87%) ، بالإضافة الى وجود أثر لثلاث أبعاد من المرونة التنظيمية وهي: (المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية ، مرونة الموارد البشرية) على أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا وكان بعد مرونة الموارد البشرية هو البعد الذي له الأثر الأكبر.

دراسة (علي، 2024) بعنوان: المرونة التنظيمية ودورها في تحسين الخدمة المصرفية: دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن المصارف التجارية في مدينة الموصل، هدف الدراسة إلى معرفة دور المرونة التنظيمية في تحسين الخدمة المصرفية إذ يعد موضوع المرونة التنظيمية من المواضيع ذات الأهمية في المنظمات ولاسيما المصارف التجارية وقد ركزت الدراسة على المشكلة الرئيسية وهي مدى أهمية المرونة التنظيمية وتأثيرها في تحسين الخدمة المصرفية وللإجابة على هذا التساؤل فقد تم اعتماد فرضية رئيسة مفادها (تتباين اراء الباحثين حول أهمية المرونة التنظيمية وما هي الأبعاد الأكثر تأثيراً) وتم اختيار عينة من

زبائن المصارف التجارية في مدينة الموصل إذ كان عددهم (50) زبوناً واستقراء آرائهم من خلال إعداد استمارة الاستبيان التي عدت الأداة لجمع البيانات وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير إيجابية معنوية بين المرونة التنظيمية بأبعادها في تحسين الخدمة المصرفية واستناداً إلى نتائج الدراسة يمكن الاستدلال على أن المرونة التنظيمية تسهم في تحسين الخدمة المصرفية وتنعكس عليها.

دراسة (حميد، 2020) بعنوان: التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز التفوق المنظمي: دراسة استطلاعية في كلية النور الجامعة، هدفت الدراسة الى التعرف على دور التراصف الاستراتيجي بأبعاده الست (الاتصالات، القيمة الحوكمة الشراكة، البنية التحتية، والمهارات) في تعزيز التفوق التنظيمي، من خلال دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين ومديري الوحدات والشعب في كلية النور الجامعة، اذ تحددت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس عن دور التراصف الاستراتيجي في تعزيز التفوق المنظمي، اذ تمثل ميدان الدراسة بجميع الكليات الاهلية في محافظة نينوى، اما مجتمع الدراسة تمثل بكلية النور الجامعة، وتكونت عينة الدراسة من (90) شخصاً من رؤساء الأقسام ومدراء الوحدات والشعب والتدريسيين من اقسام كلية النور الجامعة جميعها، واستعملت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات اذ تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إجراءاتها، ومن أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط وبمستويات معنوية عالية بين التراصف الاستراتيجي والتفوق المنظمي، اذ كلما زاد تركيز الكلية المبحوث فيها على التراصف الاستراتيجي، كلما أدى ذلك للارتقاء بالتفوق المنظمي تجاه ما تقدمه الكلية من خدمات تعليمية متميزة للمستفيدين من خدماتها.

دراسة (Wahlin & Karlsson, 2017) بعنوان: Digital strategies and strategic alignment: The existence of digital strategies and their alignment with business strategies for small and medium-sized Swedish manufacturing firms

هدفت الدراسة الى استكشاف كيف تتأثر المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم داخل الصناعة التحويلية بالتقنيات الرقمية والعمل بها، ولا سيما إذا كانت لديها استراتيجيات رقمية وتوضح كيف تتراصف هذه الاستراتيجيات الرقمية مع استراتيجية العمل الشاملة.

تم إجراء الدراسة على ست من الشركات الصغيرة والمتوسطة المشاركة في التصنيع من بين مجموعة كبيرة من الشركات في منطقة سكون بالسويد والعينة هم مجموعة من المديرين التنفيذيين في تلك الشركات، وتمت الدراسة بالاعتماد على المقابلات مع المديرين التنفيذيين الرئيسيين وجمع البيانات من الشركات، ووجدت الدراسة أن الشركات المبحوثة كانت تفقر عموماً إلى الاستراتيجيات الرقمية، وتتمتع بمستوى منخفض من التراصف الاستراتيجي.

دراسة (العبادي وآخرون، 2016) بعنوان: التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني، الكوفة، هدفت الدراسة الى تعزيز سلوكيات التراصف الاستراتيجي ودعمه وتشجيع ممارسة سلوك التراصف الاستراتيجي للعاملين وبيان أن سلوك التراصف الاستراتيجي يعد إحدى المعايير الهامة في تحقيق النجاح التنظيمي.

يتمثل مجتمع الدراسة في جامعة الكوفة وتتمثل العينة بمجموعة من الافراد العاملين في جامعة الكوفة / كلية التخطيط العمراني وشملت العينة (44) موظفاً في مختلف المستويات.

وتوصلت الدراسة الى أن التراصف الاستراتيجي يلعب دوراً محورياً في تحقيق النجاح التنظيمي، حيث يعزز التكامل بين الأهداف الاستراتيجية والممارسات التشغيلية، وأظهرت النتائج أن سلوكيات العاملين وتفاعلهم الإيجابي مع متطلبات التراصف تساهم بشكل فاعل في تحسين الأداء، كما أكدت الدراسة على أهمية القيادة الفاعلة والتواصل الواضح بين الإدارات كعوامل أساسية لتعزيز هذا التراصف، وأخيراً بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ التراصف الاستراتيجي ومؤشرات النجاح التنظيمي في البيئة المدروسة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ بأن هذه الدراسة تتميز عن سابقتها في عدة نواح جوهرية، إذ تتفرد على حد علم الباحث بالدمج بين متغير التراصف الاستراتيجي بوصفه مدخلاً تنظيمياً حديثاً ومتغير المرونة التنظيمية بوصفه مخرجاً هاماً في ظل البيئات غير المستقرة في المشافي العامة في الشمال السوري، وفي حين ركزت الدراسات السابقة على أحد المتغيرين دون الآخر أو على بيئات مستقرة نسبياً، فإن الدراسة الحالية سعت إلى تقديم نموذج تكاملي يعكس كيف يمكن للتراصف الاستراتيجي أن يكون أداة لتعزيز قدرة المنظمات الصحية على التكيف والتفاعل السريع مع التحديات، مما يسد فجوة بحثية حقيقية في الأدبيات العربية المعاصر.

سادساً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك لأنه الأنسب لطبيعة أهداف الدراسة التي تسعى إلى وصف ظاهرة التراصف الاستراتيجي وتحديد علاقتها بالمرونة التنظيمية في بيئة عمل واقعية، ومن ثم تحليل هذه العلاقة إحصائياً باستخدام الأسلوب الكمي القائم على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تم تصميمها وتوزيعها على عينة من العاملين في المشافي العامة في الشمال السوري.

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المجال الطبي والإداري لدى المشافي العامة في الشمال السوري في مدن (الباب، جرابلس، اعزاز، الراعي، مارع).

طريقة اختيار العينة:

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، وذلك لضمان تمثيل فئات مختلفة من مجتمع الدراسة (كالموظفين الإداريين، والطاقم الطبي والفني)، وتحقيق درجة عالية من الموضوعية والتنوع، وقد تم حساب حجم العينة حسب جدول مورغان وبلغ عدد العينة المطلوب (316) مفردة من أصل (1756) فرد يمثلون كامل مجتمع الدراسة.

وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية وتم توزيعها على الشكل التالي:

الجدول رقم 01: توزيع عينة الدراسة

اسم المشفى	المجموع الكلي للعاملين	المجموع الكلي للكادر الإداري	المجموع الكلي للكادر الطبي	حجم العينة المطلوب	حجم عينة الكادر الطبي	حجم عينة الكادر الإداري
الباب	504	218	286	91	52	39
جرابلس	244	105	139	44	25	19
اعزاز	230	100	130	41	23	18
مارع	260	110	150	47	27	20
الراعي	518	230	288	93	52	41
المجموع	1756	763	993	316	179	137

المصدر: من إعداد الباحث

ثامناً: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تركز هذه الدراسة على أثر التراصيف الاستراتيجية في تعزيز المرونة التنظيمية لدى المشافي العامة في الشمال السوري، مع التركيز على الأبعاد التالية للتراصيف الاستراتيجية (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنى التحتية، والمهارات).

الحدود الزمنية: امتدت الدراسة خلال الفترة من يناير 2024 حتى يوليو 2024.

جرت هذه الدراسة في المشافي العامة في الشمال السوري في مدن (الباب، جرابلس، اعزاز، الراعي، مارع).

3. المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم التراصيف الاستراتيجية

يعتبر التراصيف الاستراتيجية من المفاهيم الأساسية في ادارته الاعمال والتي تهدف الى تحقيق التراصيف بين كافة استراتيجيات المنظمة سواء على مستوى استراتيجيات الاعمال او استراتيجيات تقنيه المعلومات او الاستراتيجيات الوظيفية الاخرى وذلك من اجل تحقيق اهداف

المنظمة بكفاءة وفاعلية من خلال تحقيق ميزه تنافسيه مستدامه حيث يشير (Liftman, 2000) إلى أن التراصف الاستراتيجي يشمل تكامل الأنظمة التقنية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة لضمان تحقيق نتائج طويلة الأجل ومستدامة، فهو عملية ديناميكية مستمرة متعددة المستويات تشتمل على:

- **المستوى الاستراتيجي:** والذي يشير الى توحيد رؤية المنظمة وتوافقها مع أهدافها ومع البيئة الداخلية والخارجية.

- **المستوى التكتيكي:** بحيث يكون هناك توافق بين موارد المنظمة وخططها مع الرؤية الاستراتيجية.

- **المستوى التشغيلي:** ويتم في هذا المستوى توجيه العمليات التشغيلية اليومية (مثل الموازنات، والموظفين) نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Kaplan & Norton, 2006).

واورد العديد من الباحثين تعاريف متعددة للتراصف الاستراتيجي كل منهم حسب وجهه نظره وفيما يلي أبرز هذه التعاريف كما وردت في الأدبيات:

عرف كابيلي وآخرون (Kaplan & Norton, 2004) التراصف الاستراتيجي بأنه " عملية التصميم والتنفيذ للاستراتيجيات التنظيمية بطريقة تدعم كل وحدة من وحدات العمل لتحقيق الأهداف الشاملة للمنظمة".

ويعرف Chan & Reich (2007) التراصف الاستراتيجي بأنه " قدرة المنظمة على ترجمة الاستراتيجيات إلى قرارات تكتيكية وتشغيلية من خلال التسخير المتكامل للتكنولوجيا والموارد البشرية".

في حين يشير العبادي (2016) إلى أن التراصف الاستراتيجي هو "العملية التي ينم من خلالها تحقيق التناغم بين أقسام المنظمة المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية".

ويشير التراصف الاستراتيجي من وجهة نظر العلي (2021) الى "التنسيق المتكامل بين مختلف مكونات المنظمة لضمان التراصف بين الموارد الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية بهدف تحقيق ميزة تنافسية".

أما Morrison et al (2010) فيرون أن التراصف الاستراتيجي هو "الآلية التي يمكن للمنظمة من خلالها تصور العلاقة بين استراتيجيات العمليات التجارية والتكنولوجيا لتحقيق التراصف مع الأهداف العامة".

ويمكن للباحث بناءً على ما سبق من تعاريف وتحليلات أن يقدم التعريف الإجرائي التالي للتراصف الاستراتيجي "عملية تنظيمية ديناميكية متعددة المستويات تهدف إلى تحقيق التكامل والتوافق بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وبين مواردها الداخلية، بما يضمن الانسجام بين القدرات التنظيمية والمتغيرات البيئية الخارجية ويسهم في تعزيز الميزة التنافسية وتحقيق أهداف طويلة الأجل بصورة مستدامة في بيئة أعمال معقدة ومتغيرة".

ثانياً: أبعاد التراصف الاستراتيجي

يشير العديد من الباحثين إلى أن التراصف الاستراتيجي لا يتحقق إلا من خلال مجموعة متكاملة من الأبعاد التنظيمية التي تشكل الإطار العملي لتنفيذه، ويمكن في هذا السياق تحديد الأبعاد الأساسية للتراصف الاستراتيجي على النحو الآتي:

1. الاتصالات التنظيمية (Organizational Communication)

تعتبر الاتصالات الفعالة من أهم الركائز الجوهرية لنجاح التراصف الاستراتيجي، حيث تضمن إيصال الرؤية والأهداف الاستراتيجية لجميع المستويات الوظيفية داخل المنظمة، مما يعزز وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتشير دراسات حديثة إلى أن تحسين الاتصال الداخلي يسهم في زيادة التزام الموظفين بالتنفيذ الاستراتيجي. (Alhawari et al., 2012)

2. الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance): تشير الحوكمة إلى مجموعة القواعد والأنظمة التي تنظم العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة، بما في ذلك الإدارة والمساهمين والموظفين، ويعد وجود هيكل حوكمة فعال أحد الشروط الأساسية لتحقيق

التراصف نظراً لدوره في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي وتحقيق المساءلة التنظيمية (Weill & Ross, 2004).

3. الشراكات الاستراتيجية (Strategic Partnerships)

يمثل البعد التعاوني أحد محاور الترافف الاستراتيجي، إذ يعتمد على بناء علاقات شراكة فعالة

بين الأقسام الداخلية وبين المنظمة والجهات الخارجية كالموردين والعملاء والهيئات الحكومية، وتؤكد الأدبيات أن الشراكات الناجحة ترفع من مستوى الابتكار وتخلق ميزة تنافسية مستدامة. (Chan & Reich, 2007)

4. البنية التحتية التنظيمية (Organizational Infrastructure)

تتضمن البنية التحتية (الأنظمة التقنية، الهياكل المؤسسية، قواعد البيانات، والعمليات الداعمة) التي تشكل القاعدة لتنفيذ الاستراتيجية. ويؤكد (Luftman 2000) أن التوافق بين الاستراتيجية والبنية التحتية يعد شرطاً رئيسياً لفعالية التنفيذ.

5. تنمية المهارات والقدرات (Skills & Competencies Development)

يتطلب الترافف الاستراتيجي توافر رأس مال بشري مؤهل قادر على فهم وتنفيذ الاستراتيجيات بفعالية، ويشير (Kaplan & Norton 2006) إلى أن الاستثمار في المهارات يعد أداة حاسمة لتحويل الاستراتيجية إلى نتائج قابلة للقياس. تتكامل الأبعاد السابقة لتشكل معاً منظومة ديناميكية تدعم الترافف الاستراتيجي في المنظمة، حيث يؤدي كل بعد دوراً تكميلياً في ضمان انسجام (الأهداف، الموارد، البنية التقنية، والسلوك التنظيمي). ويشير الباحثون إلى أن الفشل في أحد هذه الأبعاد قد يؤدي إلى ضعف في القدرة الاستراتيجية الكلية للمنظمة. (Reich & Benbasat, 2000)

ثالثاً: مفهوم المرونة التنظيمية

تعتبر المرونة التنظيمية من أهم الركائز الجوهرية التي تستطيع المنظمات من خلالها الصمود والنجاح في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة، فهي تشير إلى قدرة المنظمة على التكيف السريع

والفعال مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال، من خلال تعديل استراتيجياتها وعملياتها بصورة ديناميكية واستباقية، وتسهم هذه القدرة في دعم استدامة الأعمال وتعزيز القدرة على الابتكار. (Lengnick–Hall & Beck, 2005)

ومن ناحية ثانية تمكن المرونة التنظيمية المنظمات من مواجهة التحديات البيئية المفاجئة بفعالية وكفاءة، كما تساعد على إعادة تنظيم الموارد وتوجيهها نحو مسارات جديدة تتناسب مع التغيرات سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، ويمكن تلخيص أهمية المرونة التنظيمية في النقاط التالية: (Dreyer & Gronhaug, 2004)

1. تمكين المنظمات من مواجهة التغيرات البيئية السريعة بكفاءة وفعالية.

2. الحفاظ على فعالية الأداء من خلال استراتيجيات متكيفة مع تحديات البيئة.

3. تعزيز قدرة المنظمات على الاستجابة للطوارئ والتقلبات المفاجئة.

تعددت التعاريف التي تناولت المرونة التنظيمية واختلفت باختلاف وجهات النظر، ومن أبرزها:

يعرفها Alexander (2013) بأنها: "القدرة على استعادة التوازن بعد الانحدار أو التدهور".

ويرى Yeo (2002) أن المرونة التنظيمية تتمثل في "القدرة على التغيير المستمر وتخفيف حدة الأزمات والمخاطر".

أما Dunford et al. (2013) فيرون أن المرونة هي "الأساس المنطقي للتغيير التنظيمي والقدرة على التكيف مع البيئة".

ويعرفها Sharma and Sushil (2014) بأنها "القدرة على تحقيق التوازن بين الاستقرار والابتكار في بيئة ديناميكية لضمان استدامة الأداء".

كما يشير Hollnagel (2014) إلى أنها "القدرة على الحفاظ على الاستقرار الوظيفي في وجه الاضطرابات".

ويعتقد الباحث بأن الفهم الشامل للمرونة التنظيمية يجب أن يتجاوز النظرة السطحية المرتبطة بالردود السريعة ليتضمن التفكير المستقبلي والاستعداد المسبق والقدرة على التعلم التنظيمي، وهذا التوجه يعكس تطوراً مهماً في النظر إلى المرونة كأداة استراتيجية لا كإجراء طارئ.

ومن خلال تتبع الباحث لأدبيات الإدارة المعاصرة يمكن القول بأن المرونة التنظيمية لم تعد مجرد خاصية مرغوبة بل تحولت إلى ضرورة وجودية للمنظمات التي تسعى للبقاء في بيئات تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، ويعد هذا المفهوم حجر الزاوية في فهم كيفية تفاعل المنظمة مع محيطها، وتحديد قدرتها على الصمود والابتكار في وجه الأزمات، وهي في جوهرها تمثل قدرة ديناميكية تمكن المنظمة من التكيف مع الظروف الطارئة وليس كرد فعل فقط بل كنهج استباقي لصناعة الفرص في قلب التحديات.

رابعاً: أبعاد المرونة التنظيمية

تتألف المرونة التنظيمية من مجموعة من الأبعاد المتكاملة، التي تسهم مجتمعة في بناء قدرة المنظمة على التكيف والمناورة في بيئة معقدة:

1- المرونة الهيكلية (Structural Flexibility)

تشير المرونة الهيكلية إلى قدرة المنظمة على تعديل هيكلها التنظيمي وتكييف الأدوار والمسؤوليات بما يتوافق مع التغيرات الطارئة، وقد أظهرت دراسة حديثة أن مرونة الهيكل التنظيمي تلعب دوراً مهماً في تحسين التميز التنظيمي، حيث تبين أن مرونة الهيكل التنظيمي ومرونة العمليات كانتا الأكثر تأثيراً على تحقيق التميز التنظيمي (عمرو، 2024)

2- المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility)

تعد المرونة الاستراتيجية من الركائز الأساسية التي تمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة، فهي تشير إلى قدرة المنظمة على إعادة توجيه استراتيجياتها وفقاً للتحولات البيئية، واستغلال الفرص والتعامل مع المخاطر بفعالية، وقد أظهرت دراسة

حديثاً أن المرونة الاستراتيجية، بأبعادها المتمثلة في (مرونة التسويق، مرونة المنتج، مرونة الموارد البشرية، مرونة المعلومات، مرونة الهيكل التنظيمي، والمرونة المالية)، تسهم بشكل كبير في تعزيز جودة فاعلية الأداء وتنافسية المنظمة (الطيب، 2024).

3- المرونة التشغيلية (Operational Flexibility)

تعد المرونة التشغيلية من الركائز الأساسية التي تمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة، فهي تشير إلى قدرة المنظمة على تعديل عملياتها التشغيلية بسرعة وكفاءة استجابة للمتغيرات، وقد أظهرت دراسة حديثة أن المرونة التشغيلية بأبعادها المتمثلة في (مرونة الآلات، مرونة مناولة المواد، مرونة المزيج الإنتاجي، ومرونة مسارات الإنتاج)، تسهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات من خلال تحسين (الجودة، التسليم، والاحتفاظ بالعملاء). (محمد، 2001).

4- المرونة الثقافية (Cultural Flexibility)

تساعد المرونة الثقافية المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة، فهي تشير إلى قدرة المنظمة على تعديل ثقافتها التنظيمية ومراجعة القيم والمعتقدات السائدة لتتناسب مع السياقات الجديدة .

5- مرونة الموارد البشرية (Human Resource Flexibility)

لا تقتصر مرونة الموارد البشرية على إعادة توزيع المهام أو تعديل جداول العمل، بل تشمل تطوير مهارات العاملين وتعزيز قدرتهم على استيعاب المعرفة الجديدة، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء المؤسسي. حيث أن مرونة الموارد البشرية تمثل عاملاً حاسماً في تحسين أداء الموظف ورفع مستوى استيعابه للمعرفة، مما يسهم في تحقيق التكيف التنظيمي مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. (الزبيدي وآخرون، 2024)

ويمكن للباحث إضافة بعد مهم تجاهلته أغلب الأدبيات التي أطلع عليها الباحث وهي المرونة التكنولوجية والتي تشكل اليوم أكثر الأبعاد حيوية للمرونة التنظيمية في ظل التحول الرقمي العالمي والاعتماد المتزايد على النظم الذكية في الإدارة واتخاذ القرار .

4. المحور الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة المحددة وللإجابة على تساؤلاتها، وهي أحد أهم وسائل جمع البيانات وأكثرها ثباتاً، وفي الدراسة الحالية تعد الاستبانة هي الأداة الأنسب لطبيعة المنهج المتبع ولتحقيق أهداف الدراسة تكونت استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين، هما:

القسم الأول: البيانات الشخصية: والمتمثلة في: (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة).

القسم الثاني: متغيرات الدراسة: اشتملت متغيرات الدراسة على (40) عبارة، ويتضح توزيعها للمتغيرين والأبعاد في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: عدد عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة

عدد العبارات	متغيرات الدراسة
25 عبارة	المتغير المستقل: التراصف الاستراتيجي تم قياس أبعاده بالاعتماد على دراسة (العبادي وآخرون، ٢٠١٦)
5 عبارات	البعد الأول
5 عبارات	البعد الثاني
5 عبارات	البعد الثالث
5 عبارات	البعد الرابع
5 عبارات	البعد الخامس
15 عبارة	المتغير التابع: المرونة التنظيمية تم قياس أبعاده بالاعتماد على دراسة (الجدعاني، 2024)
40 عبارة	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحث

وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لمعرفة إجابات أفراد العينة المشاركة على عبارات الاستبانة، والمتضمن (موافق بشدة 5، موافق 4، محايد 3، غير موافق 2، غير موافق بشدة 1)، والتي تسهم في التعبير عن العبارات بصورة كمية.

وتم توزيع الاستبانة بشكل الإلكتروني على عينة الدراسة والبالغ عددها (316) مفردة وتم الحصول على (290) رد فقط تتناسب مع العينة الطبقية للدراسة وبلغ عدد الردود الصالحة للتحليل الاحصائي (261) رد فقط، وهو ما يمثل ما نسبته (83%) من عينة الدراسة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة بمدى إمكانية الحصول على نتائج صحيحة ومقاربة فيما لو أعيد استخدام وتطبيق الأداة عدداً من المرات في فترات زمنية معينة، وتظهر قيمة معامل الثبات قوة الأداة المستخدمة، إذ يعتبر معامل الثبات مقبول إذا كان عند (0,60)، فيما يعد مرتفع إذا زاد عن (0,70). (Sekaran & Bougie, 2010)

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

للتأكد من ثبات الأداة المستخدمة، وهذه الطريقة من أكثر الطرق استخداماً في الدراسات العلمية، وتتضح قيم الثبات في الجدول الآتي لكل متغيرات وأبعاد الدراسة:

الجدول رقم 03: قيم معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: التراصيف الاستراتيجي		
البعد الأول	الاتصالات	5 عبارات
البعد الثاني	الحوكمة	5 عبارات
البعد الثالث	الشراكة	5 عبارات
البعد الرابع	البنية التحتية	5 عبارات
البعد الخامس	المهارات	5 عبارات
المتغير التابع: المرونة التنظيمية		
ثبات أداة الدراسة الكلي	40 عبارة	0.927
	15 عبارة	0.910
	20 عبارة	0.845

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تظهر قيم معامل ألفا كرونباخ في الجدول (2) أن الأداة المستخدمة ثابتة؛ نتيجة ارتفاع قيم معامل الثبات للأداة ككل والتي بلغت (0.927)، كما تراوحت قيم ثبات متغيري الدراسة بين

(0.845) و(0.910)، وهي قيم مرتفعة وقريبة من الواحد الصحيح، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بالثبات، وذلك يزيد من صلاحية تطبيقها ميدانياً.

ثالثاً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم 04: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغير	أبعاد المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التوفر
التراصف الاستراتيجي	الاتصالات	4.105	0.669	1	مرتفعة
	الحوكمة	3.919	0.747	3	مرتفعة
	الشراكة	4.027	0.915	2	مرتفعة
	البنية التحتية	3.839	0.622	4	مرتفعة
	المهارات	3.807	0.609	5	مرتفعة
كامل أبعاد التراصف الاستراتيجي		3.939	0.713		مرتفعة
المرونة التنظيمية		3.801	0.699		مرتفعة

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

بالنسبة لبعد الاتصالات بلغ المتوسط الحسابي (4.105) وهو الأعلى بين الأبعاد وبدرجة توافر "مرتفعة"، مما يعني أن المنظمة لديها نظام اتصالات يُنظر إليه بإيجابية كبيرة، والانحراف المعياري (0.669) وهو منخفض نسبياً، مما يعكس إجماعاً قوياً بين المبحوثين حول فعالية الاتصالات.

بالنسبة لبعد الحوكمة بلغ المتوسط الحسابي (3.919) وهو مرتفع ويأتي في المرتبة الثالثة بين الأبعاد وبدرجة توافر "مرتفعة" الانحراف المعياري (0.747) يشير إلى وجود بعض التباين في آراء المبحوثين.

ونستنتج بان الحوكمة تشكل عنصرا رئيسيا في التراصف الاستراتيجي من خلال تنظيم العمليات ومراقبتها. قد تحتاج المنظمة إلى تحسين فهم أو تطبيق بعض السياسات لضمان تقليل التفاوت في وجهات النظر.

وفيما يتعلق ببعد الشراكة بلغ المتوسط الحسابي (4.027) وهو في المرتبة الثانية بعد الاتصالات مما يشير إلى وعي المشاركين بأهمية الشراكة، والانحراف المعياري (0.915) وهو الأعلى بين الأبعاد، مما يشير إلى تفاوت ملحوظ في آراء المبحوثين.

وبالنسبة لبعد البنية التحتية بلغ المتوسط الحسابي (3.839) وهو الأدنى بين الأبعاد، وعلى الرغم من إدراك المشاركين لأهمية البنية التحتية إلا أن قيمتها الأقل مقارنة ببقية الأبعاد قد تعكس حاجة لتطوير هذه البنية لتكون أكثر دعما للأهداف الاستراتيجية، وبلغ الانحراف المعياري (0.622) مما يعكس إجماعا جيدا بين المبحوثين.

وبالنسبة لبعد المهارات بلغ المتوسط الحسابي (3.807) وهو الأدنى بين الأبعاد وهو الأقل بين الأبعاد يشير المتوسط المنخفض نسبياً إلى أن المهارات قد تمثل نقطة ضعف في التراصف الاستراتيجي. قد تحتاج المنظمة إلى تطوير برامج تدريبية أو تحسين إدارة المواهب لضمان رفع كفاءة العاملين، الانحراف المعياري (0.609) مما يشير إلى اتفاق شبه تام بين المبحوثين.

وفيما يتعلق بكامل أبعاد التراصف الاستراتيجي بلغ المتوسط الحسابي (3.939) والانحراف المعياري (0.713)، ويشير ذلك إلى أن المنظمة تتمتع بمستوى عالٍ من التراصف الاستراتيجي ككل، مما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها.

أما فيما يتعلق بالمرونة التنظيمية فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.801) والانحراف المعياري (0.699).

خامساً: اختبار فروض الدراسة

1- اختبار الفرض الفرعي الأول: والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتصالات في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة الدراسة".

الجدول رقم 05: نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لأثر الاتصالات في المرونة التنظيمية

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig	T	B	الخطأ المعياري	درجة الحرية DF	Sig	F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.001	3.581	0.752	0.547	3	0.000	102.451	0.539	0.735	المرونة التنظيمية

N=316 P≤0.05

المصدر: من اعداد الباحث

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (5) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاتصالات في المرونة التنظيمية ويظهر ذلك من خلال قيمه (F) والبالغة (102.451) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (sig<0.05) ، وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجة حرية (3)، كما يظهر ذلك من خلال قيمة (B) والبالغة (0.752) وقيمة (T) والبالغة (3.581)، وهي أيضاً قيمة معنوية عند مستوى دلالة (sig<0.05) كما تشير قيمة (R²) والبالغة (0.539) إلى أن الاتصالات تفسر ما نسبته (54%) من التغيرات الحاصلة في المرونة التنظيمية، في حين أن (46%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. ومن جهة أخرى، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.735) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين متغيري الاتصالات والمرونة التنظيمية، بناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتصالات في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة الدراسة".

2- اختبار الفرض الفرعي الثاني: والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للحوكمة في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة الدراسة".

الجدول رقم 06: نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لأثر الحوكمة في المرونة التنظيمية

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA		جدول المعاملات Coefficient			
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	Sig	درجة الحرية DF	الخطأ المعياري	B	T
المرونة التنظيمية	0.610	0.372	68.228	0.000	3	0.420	0.615	4.234
								0.000

N=316 P≤0.05

المصدر: من اعداد الباحث

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (6) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الحوكمة في المرونة التنظيمية ويظهر ذلك من خلال قيمه (F) والبالغة (68.228) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) ، وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجة حرية (3)، كما يظهر ذلك من خلال قيمة (B) والبالغة (0.615) وقيمة (T) والبالغة (4.234)، وهي أيضاً قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$). كما تشير قيمة (R^2) والبالغة (0.372) إلى أن الحوكمة تفسر ما نسبته (37%) من التغيرات الحاصلة في المرونة التنظيمية، في حين أن (63%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.610) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين متغيري الحوكمة والمرونة التنظيمية، بناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للحوكمة في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة الدراسة".

3- اختبار الفرض الفرعي الثالث: والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للشراكة في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة الدراسة".

الجدول رقم 07: نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لأثر الشراكة في المرونة التنظيمية

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig	T	B	الخطأ المعياري	درجة الحرية DF	Sig	F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	
0.000	5.221	0.470	0.619	3	0.000	94.578	0.426	0.528	المرونة التنظيمية

N=316 P≤0.05

المصدر: من اعداد الباحث

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (7) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الشراكة في المرونة التنظيمية ويظهر ذلك من خلال قيمه (F) والبالغة (94.578) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) ، وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجة حرية (3). كما يظهر ذلك من خلال قيمة (B) والبالغة (0.470) وقيمة (T) والبالغة (5.221)، وهي أيضاً قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$). كما تشير قيمة (R^2) والبالغة (0.426) إلى أن الشراكة تفسر ما نسبته (43%) من التغيرات الحاصلة في المرونة التنظيمية، في حين أن (57%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، ومن جهة أخرى، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.528) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين متغيري الشراكة والمرونة التنظيمية، بناءً على ما سبق، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للشراكة في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة الدراسة".

4- اختبار الفرض الفرعي الرابع: والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة الدراسة".

الجدول رقم 08: نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لأثر البنية التحتية في المرونة التنظيمية

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient		
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	Sig	درجة الحرية DF	الخطأ المعياري	B	T
المرونة التنظيمية	0.649	0.422	120.155	0.000	3	0.477	0.533	6.756
								0.000

N=316 P<0.05

المصدر: من اعداد الباحث

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (8) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير البنية التحتية في المرونة التنظيمية ويظهر ذلك من خلال قيمه (F) والبالغة (120.155) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (sig<0.05) ، وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجة حرية (3). كما يظهر ذلك من خلال قيمة (B) والبالغة (0.533) وقيمة (T) والبالغة (6.756)، وهي أيضاً قيمة معنوية عند مستوى دلالة (sig<0.05). كما تشير قيمة (R²) والبالغة (0.422) إلى أن البنية التحتية تفسر ما نسبته (42%) من التغيرات الحاصلة في المرونة التنظيمية، في حين أن (58%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. ومن جهة أخرى، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.649) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين متغيري البنية التحتية والمرونة التنظيمية، بناءً على ما سبق، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة الدراسة".

5- اختبار الفرض الفرعي الخامس: والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمهارات في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة الدراسة".

الجدول رقم 09: نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لأثر المهارات في المرونة التنظيمية

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA		جدول المعاملات Coefficient		
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	Sig	درجة الحرية DF	الخطأ المعياري	B
المرونة التنظيمية	0.701	0.492	134.152	0.000	3	0.563	0.678
							T
							Sig
							0.000

N=316 P≤0.05

المصدر: من اعداد الباحث

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (9) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المهارات في المرونة التنظيمية ويظهر ذلك من خلال قيمه (F) والبالغة (134.152) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) ، وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجة حرية (3). كما يظهر ذلك من خلال قيمة (B) والبالغة (0.678) وقيمة (T) والبالغة (5.358)، وهي أيضاً قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\text{sig} < 0.05$) كما تشير قيمة (R^2) والبالغة (0.492) إلى أن المهارات تفسر ما نسبته (49%) من التغيرات الحاصلة في المرونة التنظيمية، في حين أن (51%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، ومن جهة أخرى، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.701) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين متغيري المهارات والمرونة التنظيمية، بناءً على ما سبق، فإننا نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمهارات في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة الدراسة".

خامساً: مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الأدبيات السابقة

تهدف هذه المناقشة إلى تفسير نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الأدبيات السابقة والإطار النظري الذي تناول مفهومي التراصف الاستراتيجي والمرونة التنظيمية. وتظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي إيجابي لجميع أبعاد التراصف الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية لدى المشافي العامة في الشمال السوري، وهو ما يتسق مع معظم ما ورد في الأدبيات السابقة.

1. الاتصالات التنظيمية:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الاتصالات كانت البعد الأكثر تأثيراً في المرونة التنظيمية، وهو ما ينسجم مع ما ذكره Alhawari et al (2012) بأن الاتصالات الفعالة تسهم في تعزيز التفاهم الداخلي وتحقيق الالتزام الاستراتيجي، كما أكد العبادي والعارض (2012) أن فعالية الاتصالات تعتبر من الركائز الأساسية لنجاح التنظيم في البيئات المتغيرة.

2. الحوكمة المؤسسية:

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للحوكمة على المرونة التنظيمية، وهو ما يتفق مع Weill & Ross (2004) الذين أشاروا إلى أن الحوكمة الرشيدة تدعم عمليات اتخاذ القرار وتعزز المساءلة والشفافية مما يرفع من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات.

3. الشراكات الاستراتيجية:

أكدت الدراسة أن الشراكات الاستراتيجية تسهم بشكل فاعل في دعم المرونة التنظيمية، وتدعم هذه النتيجة ما ذهب إليه Chan & Reich (2007) من أن التعاون مع الجهات الخارجية يعزز الابتكار والقدرة على مواجهة الأزمات من خلال تبادل الموارد والخبرات.

4. البنية التحتية:

بينت الدراسة أن البنية التحتية رغم كونها ذات تأثير معنوي، إلا أنها جاءت في المرتبة الرابعة من حيث التأثير، وهو ما ينسجم مع Kaplan & Norton (2006) الذين أكدوا أن

البنية التحتية وحدها لا تكفي لتحقيق التكيف المؤسسي ما لم تدمج ضمن رؤية استراتيجية شاملة.

5. المهارات والقدرات:

أظهرت نتائج الدراسة أن تنمية المهارات لها تأثير واضح في تعزيز المرونة التنظيمية، ما يعزز ما ورد في دراسات Kaplan & Norton (2006) و Lengnick-Hall et al (2011) حول أهمية رأس المال البشري في مواجهة التغيرات والتحول نحو الابتكار والمرونة.

4. خاتمة

بناءً على النتائج السابقة تقدم الدراسة التوصيات التالية:

على مستوى المشافي العامة في الشمال السوري:

1. تعزيز أنظمة الاتصال الداخلي من خلال اعتماد أدوات تواصل رقمية فاعلة وتنظيم اجتماعات دورية لضمان توحيد الرؤية والوضوح في المهام.
2. تطوير برامج تدريب مستدامة لتنمية المهارات القيادية والفنية للعاملين، مع التركيز على الكفاءات التكيفية وإدارة الأزمات.
3. إعادة هيكلة أنظمة الحوكمة بما يعزز من الشفافية والمساءلة ويسرع من اتخاذ القرار في حالات الطوارئ.
4. الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وربطها بالأهداف التشغيلية لضمان استجابة مرنة وفعالة للمتغيرات.
5. بناء شراكات استراتيجية مدروسة مع منظمات المجتمع المدني والمؤسسات الصحية الداعمة لتبادل الموارد والمعرفة.

على مستوى السياسات الصحية:

6. توجيه السياسات الصحية المحلية والدولية نحو دعم مبادرات التراصيف الاستراتيجية في المشافي العاملة في البيئات المتأثرة بالنزاع.

7. إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في مناطق مختلفة من الشمال السوري، للتحقق من فعالية نماذج التراصيف والمرونة التنظيمية في تحسين الخدمات الصحية.

5. الهوامش والمراجع

1. الجدعاني، ابتهاج حمدان عبد الله، أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السابع، العدد 68، (2024)، ص 140-169.
2. العبادي، هاشم فوزي؛ غزاي، ماجد جبار؛ الذبحاوي، عامر عبد كريم. (2016). التراصيف الاستراتيجية ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني، الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(38).
3. العلي، أحمد، التراصيف الاستراتيجية بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الأعمال وتأثيره على الأداء المؤسسي. مجلة دراسات الأعمال، (2021)، 12، 45-67.
4. الطيب، س. ح. تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الحكومية في مصر. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 4(2)، (2024)، 163-255.
5. عبد النوري، فتحية، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (مبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، (2019).
6. علي، يوسف يحيى، المرونة التنظيمية ودورها في تحسين الخدمة المصرفية: دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن المصارف التجارية في مدينة الموصل. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، (2024)، 16(51)، 139-156.
7. عمرو، و. ي، أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة الأهلية للإسمنت بمدينة الخمس. مجلة شمال أفريقيا للنشر العلمي، 2(4)، (2024)، 45-67.
8. حميد، أحمد خالد عبد الرحمن، التراصيف الاستراتيجية ودوره في تعزيز التفوق المنظمي: دراسة استطلاعية في كلية النور الجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، (2020).
9. خضير، سامر منصور. دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية في شركتي أريج الوارث والبناء المركزي الاستثماريتين في كربلاء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق (2023).
10. محمد، إ. م. ح. نموذج مقترح للمرونة التشغيلية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(4)، (2021)، 382-407.
11. نادر، علاء محمد؛ جاسم، باسم عبد الحسن. دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الفارس العامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(114)، (2019)، 225-241.

12. Alhawari, S., AlShihi, H., Al-Alawi, A. I., & Al Qayoudhi, W. Aligning IT strategy with business strategy in the banking sector: A case study. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 17(2), (2012). p 1–17 .
13. Al-Khalifa, A. M. (2016). The impact of strategic alignment on the performance of public organisations [Doctoral dissertation, Brunel University London] .
14. Bent, D., & Gronhaug, K. Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 57(5), (2004). 484–494 .
15. Burns, T., & Stalker, G. M. The management of innovation. Tavistock Publications . (1961).
16. Chan, Y. E., & Reich, B. H. IT alignment: What have we learned? *Journal of Information Technology*, 22(4), (2007). p297–315 .
17. Denison, D. R. Organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), (2000). p204–223 .
18. Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D., & Palmer, I. Flexibility as the rationale for organizational change: A discourse perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), (2013). p83–97 .
19. Gede, D. U., & Huluka, T. A. The impact of strategic alignment on organizational performance: The case of Ethiopian universities. *Cogent Business & Management*, (2023). 10, 2247873.
20. Hollnagel, E. Resilience engineering and the built environment. *Building Research & Information*, 42(2), (2014). p221–228 .
21. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies. Harvard Business Press .(2006).
22. Khashan, M. A. Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: A comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*. (2020).
23. Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), (2005). 738–757 .
24. Luftman, J. Assessing business-IT alignment maturity. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(1), (2000). 14–24 .
25. Morrison, J. L., Ghose, S., & Pino, G. Alignment of business strategy and IT strategy: A case study in a government organization. *Journal of Management Research*, 10(2), (2010). 57–70 .
26. Reich, B. H., & Benbasat, I. Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, 24(1), (2000). 81–113 .
27. Sharma, S., & Sushil. Flexibility in management. Springer India (2014).
28. Wahlin, F., & Karlsson, S. Digital strategies and strategic alignment: The existence of digital strategies and their alignment with business strategies for small and medium-sized Swedish manufacturing firms [Master's thesis, Lund University] .(2017).
29. Weill, P., & Ross, J. W. IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results. Harvard Business Press .(2004).