



مراجعة سردية لمفهوم التجسير الاستراتيجي: قراءة تاريخية وتأثيراته العلمية

أ.م.د. هنار ابراهيم امين 1 م.م. هفال بنكين قاسم كناني 2

¹جامعة دهوك – محافظة دهوك -عراق

²جامعة نوروز – محافظة دهوك - عراق

hinar.ibrahim@uod.ac

kittanihaval@gmail.com

الملخص. تتناول الورقة البحثية الحالية مفهوم التجسير الاستراتيجي الذي يُعرف على أنه أداة لتعزيز التعاون بين اصحاب المصالح المختلفة لتحقيق أهداف مشتركة، والتي جاءت كمراجعة سردية للمفهوم، اذ تم التركيز على تطور هذا المفهوم عبر الازمنة المحددة وتأثيراته العملية في مجالات متعددة، بالاعتماد على قاعدة البيانات مثل (**Google Scholar**) لاستخراج الوثائق المنشورة والتي بلغ عددها (24) ورقة بحثية بعد اجراء عملية الفرز لاختيار البحوث المناسبة والمطابقة لشروط البحث البوليفاني، تناول البحث بداية بتعريف المفهوم وتوضيح دوره في تسهيل التفاعلات بين أصحاب المصالح. وتتبع البحث تطور التجسير الاستراتيجي في ثلاث فترات زمنية، حيث بدأ كأداة لتحسين التواصل والتنمية، وتوسع ليشمل تعزيز الاستدامة والقيادة، وصولاً إلى تطبيقات معقدة تشمل التعاون بين المنافسين في الصناعات المختلفة، الا ان تم التطرق إلى ان التجسير قد تحول إلى استراتيجية شاملة يسهم في حل المشكلات المعقدة.



Abstract: The current review paper deals with the concept of strategic bridging, which is known as a tool to enhance cooperation between different stakeholders to achieve common goals, which came as a narrative review of the concept, as the focus was on the development of this concept over specific times and its practical effects in various fields, relying on a database such as (Google Scholar) to extract published documents, which numbered (24) research papers after conducting the sorting process to select appropriate research that matches the conditions of Boolean research. The research began by defining the concept and clarifying its role in facilitating interactions between stakeholders. The research traced the development of strategic bridging in three time periods, as it began as a tool to improve communication and development, and expanded to include enhancing sustainability and leadership, reaching complex applications that include cooperation between competitors in different industries, but it was addressed that strategic bridging has transformed into a comprehensive strategy that contributes to solving complex problems.

الجانب النظري

1- مقدمة عن التجسير الاستراتيجي:

تم التطرق الى التجسير و تفصيلاته بالاعتماد على احدث ما تم الكشف عنه من قبل (Dominici, 2024) في كتابه بعنوان (Great reset) اذ قدم التجسير الاستراتيجي على أنه مفهوم يشير إلى الدور الذي يلعبه أصحاب المصالح محليا او دوليا في تسهيل وتعزيز التفاعل بين مختلف أصحاب المصالح في قطاع معين. تكمن اهمية هذا المفهوم في المجالات التي يوجد بها تنوع كبير في المهارات والقدرات





والخبرات بين المشاركين في المصالح، و هنا يبرز التجسير الاستراتيجي كوسيلة للتغلب على التحديات وتعزيز التكامل بين مختلف الجهات الفاعلة لتحقيق أهداف مشتركة.

برز دور التجسير الاستراتيجي في أزمة COVID-19، نظرا للتغيرات الكبيرة التي حصلت في وقت هذه الازمة في مختلف جوانب ، بما في ذلك الجانب الاجتماعي والاقتصادي والسياسي. في سياق هذه الازمة، أصبح من الضروري إنشاء علاقات أقوى بين ذوى المصلحة المختلفين من حيث الديناميات الاقتصادية، و الاجتماعية و السياسية، خاصة في المجال الاقتصادي. هنا يأتي دور التجسير الاستراتيجي في بناء تلك العلاقات وتعزيز التعاون بين الأطراف المختلفة. النقطة الثانية التي تطرق اليها الكاتب هي تعامل التجسير الاستراتيجي مع فكرة التدكية (Smartization). حيث ينظر إلى المناطق المحلية كأنظمة بيئية معقدة تتطلب التعاون والتنسيق بين مجموعة واسعة من المشاركين. وفقاً لهذا النموذج، يُعتبر جميع الفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين مشاركين في خلق القيمة ذو نظام ذكى ويُنظر إليهم كجزء من عملية تكاملية. لذلك يرى هذا النهج أن الجميع هم موارد يجب تكاملها بشكل فعال لخلق القيمة الذكية. و قد اشار الكتاب الى ان استراتيجية التجسير لا يقتصر فقط على تعزيز التعاون بل يسعى أيضاً إلى خلق بيئة أكثر نضجا للتنمية. من خلال جمع الاطراف المختلفة معا وتشجيعهم على التعاون في حل المشكلات. لذلك نستطيع القول بان التجسير من خلال تطبيق التقنيات الحديثة والبيانات المتاحة يمكن أن تسهم في تحقيق نوع من التوازن بين مختلف الاحتياجات في قطاعات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأطراف المختلفة. هذا النهج يشجع على الابتكار ويعزز من قدرات أصحاب المصلحة على التكيف مع التغيرات والظروف المتغيرة. وبشكل عام يمكن القول إن التجسير هي عملية ديناميكية تهدف إلى تحسين التكامل بين ذوى المصالح من خلال تسهيل التعاون وبناء الثقة والتفاهم المتبادل. من خلال بناء جسر يؤدي الى تحقيق فوائد مشتركة بالانتفاع الى جميع الجهات المشاركة مما يؤدي إلى تحسينات ملموسة في الجانبية الاقتصادية والاجتماعية (Dominici, 2024).

كوبلن في مقالته المنشورة (*Strategic bridge towards community building*) عرف التجسير الاستراتيجي على انها مفهوم يشير إلى منظمة أو جهة معينة تلعب دورا في إنشاء وتسهيل التعاون بين مختلف القطاعات (الحكومة، القطاع الخاص، المجتمع المدني) لتحقيق أهداف مشتركة تتعلق بالتنمية أو حل قضايا معقدة بين هذه القطاعات و نفسها. وفقاً لهذا المفهوم، يعمل "التجسير" على الربط بين هذه القطاعات المتنوعة، مع الأخذ بالاعتبار المصالح المشتركة لكل طرف. و اوضح





ان التيسير لا يقتصر دوره على الوساطة فقط، بل يمتد إلى التأثير في العملية التعاونية بحيث يحقق أهدافه الخاصة إلى جانب تحقيق الأهداف المشتركة بين جميع الأطراف المشاركة، ووفق هذا المنظور تكمن أهمية استراتيجيات التيسير في قدرته على تخطي العقبات التي قد تعيق التعاون بين الأطراف المختلفة، بدون تحديد نوع هذه العقبات. كما أن دور التيسير الاستراتيجي يشمل ضمان استمرار هذا التعاون من خلال توفير الهياكل التنظيمية الملائمة لها وتعزيز التكيف مع المتغيرات. في الحالات التي يكون فيها التعاون المباشر بين الأطراف ذوى الاختلافات غير ممكن أو صعب التحقيق. يصبح التيسير ضرورياً لتسهيل هذا التعاون وجعله ممكناً. و تطرق الكاتب في حديثه الى مثال للجيش الامريكي الذي يلعب دور حاسم كجسر استراتيجي في جمع الأطراف المتعددة معا للعمل على قضايا الأمن والاستقرار في المناطق التي تعاني من أزمات، ويتضح لنا وفق هذا المثال تبين ان التيسير الاستراتيجي يستخدم حتى في المجال العسكري (Coplen, 2010).

ووفق ماسبق يمكن القول ان التيسير مفهوم و تطبيق هذا المفهوم يؤدي إلى تعزيز التعاون بين المؤسسات في مختلف القطاعات بين لاعبين ذوى اختلافات في منهجية العمل. لهذا السبب سميت بالتيسير و لان هذه مؤسسات التي قد تواجه تحديات و مشكلات مشتركة على اساسه يتم التواصل والتعاون المباشر لحل المشكلات ، وبالاستناد الى ماسبق يشترط في مفهوم التيسير الاستراتيجي وجود منظمة ثالثة ، و هذه المنظمة الثالثة تكون مستقلة بين منطمتين ذوى تحديات مشتركة، تعرف هذه المنظمة الثالثة بين الطرفين باسم "منظمة التيسير" او "مؤسسة تجسيرية". تعمل كوسيط لتعزيزالتعاون بين الأطراف ذوى تحديات مشتركة لتحقيق نفس الأهداف بطرق أكثر كفاءة وفعالية. و لذلك يعتمد التيسير على مجموعة من الأدوار الرئيسية التي تلعبها منظمة لتحقيق الأهداف المشتركة. أولاً، تعمل منظمة التيسير كوسيط للأفكار والابتكارات، بحيث تتفاوض مع كل طرف بشكل منفصل لتطوير التزامهم بالتعاون دون أن تصبح هي نفسها طرفاً في المشكلة. هذا الدور يساهم في نقل المعرفة والابتكارات بين الاطراف بفعالية. وتعزز هذه العملية من جودة الحلول المقدمة و تنوع الأفكار والمقترحات للتحديات التي تواجهها المؤسسات ، كما ان منظمة التيسير تلعب دور السمسار، حيث تتابع مصالحها الخاصة دون أن تكون صريحة بشأنها و تكون غير مباشرة في ادارة المصالح. تقوم منظمة التيسير بعملية توازن متعمد بين أدوارها المزدوجة كوسيط وسمسار لتحقيق التوازن المطلوب. هذه الديناميكية في الادوار تتيح للمنظمة إدارة العلاقات المتعددة بين الشركاء وبناء التزامات بطريقة تحقق التوازن بين المصالح المختلفة. يتطلب التيسير فهما عميقا لوجهات نظر المتنوعة، هذا الفهم





يسهم في بناء الثقة والالتزام بين الشركاء، وهو أمر ضروري لتعزيز التعاون و الأهداف. يتطلب التجسير مستوى عالياً من التنسيق بين الشركاء لتحقيق الأهداف المشتركة وتجنب تداخل الأدوار (Park & Kohler, 2018)

وفي نفس السياق يشير كلا من (Park & Kohler, 2018) لتحقيق النجاح في مفهوم التجسير يستلزم أن تكون المنظمة قادرة على الموازنة بين مصالحها الخاصة والأهداف وإدارة المصالح المتنوعة و غالباً تكون متضاربة بين الشركاء. السيطرة على هذا التوازن يضمن استمرارية ويسهم في تحقيق الأهداف. هذا المفهوم يساعد في بناء العلاقات على المستوى المحلي و المستوى العالمي، مما يعزز التعاون والمشاركة في المعرفة والابتكار. كما يمكن من خلال التجسير الاستراتيجي نشر الأفكار والابتكارات الاجتماعية والتقنية بين المؤسسات، مما يعزز من قدرة الجميع على تقديم حلول مبتكرة وفعالة للمشكلات المشتركة بين المؤسسات، علاوة على ذلك، يسهم التجسير في تحقيق الأهداف المشتركة بطريقة أكثر فعالية، حيث يحدد الأهداف والعمل نحو تحقيقها بشكل منظم وفعال، كما يظهر التجسير الاستراتيجي كأداة قوية لتعزيز التعاون بين مختلف الأطراف المتنوعة لتحقيق الأهداف المشتركة بطرق أكثر كفاءة وفعالية. من خلال بناء العلاقات، وتوليد الابتكارات، وتحقيق الأهداف ، وإدارة الموارد والمصالح، يمكن للربط أن يسهم في تحقيق الاستدامة في مختلف المجالات (Park & Kohler, 2018)

الجانب العملي

2-1 تحليل الدراسات

الهدف الاول من هذه المراجعة السردية هو تقديم سياق تاريخي للموضوع ، الغاية المرجوة من تقديم هذا المفهوم هو تتبع تطوره عبر الزمن، مما يمكن القراء من فهم كيفية التطور المعرفي والأفكار، والغرض الثاني من هذه الدراسة هو تلخيص الأدبيات الحالية و القديمة لهذا المفهوم و لذلك استبعدنا شرط التاريخ المحدد من خلال استراتيجية البحث في محرك البحث حسب ما ورد في فقره ادناه. فضلا عن توضيح التأثيرات العلمية لمفهوم التجسير في العلوم و مجالات نظرية اخرى ضمن النطاق المؤسسي بحيث يتم تحديد كيفية تأثير نتائج الأبحاث في مجال التجسير الاستراتيجي على المؤسسات، القطاعات، و العلوم و نظريات اخرى، مما يساعد على تحويل المعرفة النظرية إلى تطبيق عملي، وتم تصميم هيكل الدراسة بالاعتماد على معايير (Academy of Nutrition and Dietetics, n.d).





في هذه المراجعة السردية سنقوم بفحص الأدبيات المتعلقة بالموضوع، تم اختيار 24 ورقة بحثية منشورة أقدمها بتاريخ 1993 و أحدثها بتاريخ 2023 و عليه تم تنظيم الأوراق البحثية إلى ثلاث فترات متميزة لتقديم تحليل شامل عن مفهوم و تطور التجسير الاستراتيجي وتنقسم الفترات كالآتي:

- 1- الفترة المبكرة (1993 - 2003): تشمل هذه الفترة العقد الأول من الابحاث عن مفهوم التجسير الاستراتيجي، في هذه الفترة، أدرجنا 4 أوراق منشورة.
 - 2- الفترة المتوسطة (2004 - 2013): تغطي هذه الفترة العقد الثاني من الابحاث عن مفهوم التجسير الاستراتيجي ، قمنا بإدراج 6 أوراق منشورة.
 - 3- الفترة الحديثة (2014 - 2023): تشمل هذه الفترة الحديثة العقد الحالي من الابحاث عن التجسير ، و سوف نسلط الضوء على أحدث الاتجاهات والابتكارات والمجالات الناشئة في مجال التجسير ، تمثل هذه الفترة 14 ورقة منشورة.
- تم تقسيم هذه التصنيفات من اجل تحليل التطور التاريخي للموضوع، من خلال فحص الأدبيات ضمن هذه الفترات المحددة، نهدف إلى تتبع كيفية تطور وفهم وتطبيق التجسير عبر فترات زمنية.

2-2 التجسير الاستراتيجي الفترة المبكرة (1993 - 2003)

في أوائل التسعينيات، بدأت فكرة في الظهور في سياقات تنظيمية متنوعة، على سبيل المثال، ديفيد براون في منشوره لعام (1993) سرد أبرز ادوار التجسير الاستراتيجي و هي ربط وحدات تنظيمية مختلفة لتعزيز التنمية والتعاون، وأكد على أهمية دور المنظمات في تحسين الاوضاع الاجتماعية والاقتصادية (Brown, 1993). وسع Sharma, Vredenburg, Westly (1994) هذا الموضوع بفحص دور الشركات من الجنسيات الغير متشابهة في التجسير ، و تحديدا في التنمية الزراعية والاقتصادية. وعرفوها بانها نوع من انواع التعاون. حيث تتعاون شركة متعددة الجنسيات مع حكومات الدول والمجتمعات المحلية لتحقيق أهداف مشتركة (Sharma Vredenburg, & Westley, 1994) شهدت نصف التسعينيات الاول اهتماماً متزايداً بنظريات التعاون المتعلقة بالتجسير الاستراتيجي، اذ استكشف Jamal and Getz (1995) ان عملية صنع القرار بين أصحاب المصلحة الرئيسيين و المجتمع حسنت عملية التخطيط السياحي المجتمعي بشكل جدا واضح، وأكدوا على ان التداخل بين مؤيدي المصالح المتعددين و المجتمع المحلي في سياقات التجسير الاستراتيجي تسهل التخطيط





السياحي الفعال والتنمية المستدامة (Jamal & Getz, 1995). في أوائل الألفينيات، تحول التركيز نحو ديناميكيات التواصل في التعاون بين المنظمات درست برادبري (2001) الاعتماد العالي المتبادل بين المؤسسات والحاجة إلى التعاون في خدمات الرعاية الصحية والمجتمع، وعرفت مفهوم التجسير الاستراتيجي بأنها أداة لربط المنظمات للعمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة، وتحسين التعاون وتماسك المجموعة المتعاونة في المؤسسة (Bradbury, 2001).

عبر هذه الفترات، ارتبط التجسير الاستراتيجي بتحسين التواصل، التعاون، والكفاءة داخل وبين المنظمات، لاحظ براون (1993) أن التجسير يؤدي إلى تحسين التنسيق والنتائج التنظيمية المشتركة، وبالتحديد في القطاعات المذكورة سابقا. وجد شارما وفريدنبرج وويستلي (1993) تحسينات كبيرة في الإنتاجية الزراعية، والبنية التحتية، والتنمية الاقتصادية من خلال تطبيق التجسير الاستراتيجي، أبرز جمال وجيتز (1995) حينما استخدموا هذه المفهوم في حل النزاعات في المجتمع ووجدوا تنسيقا عالي بين صاحب المصلحة و المجتمع في التخطيط السياحي كإنجازات رئيسية. أظهرت برادبري (2001) أن تطبيق هذا الفكر بين مؤسسات الرعاية الصحية وخدمات المجتمع تؤدي إلى نقلة ناجحة في مصلحة المستفيدين وتحسين التعاون بين كل الأطراف. هذه التحسينات تؤكد على مرونة وفعالية التجسير الاستراتيجي عبر القطاعات والسياقات المختلفة.

تبين خلال الفترة بين (عام 1993 إلى 2003) بان هنالك اتجاهاً واضحاً نحو الاعتراف بقيمة مفهوم التجسير في تعزيز التعاون، تحقيق نتائج تنظيمية مشتركة واستعادة مجتمعية كبيرة، تنوعت تعريفات وتطبيقات التجسير الاستراتيجي في هذه الفترة، واستكشف أهميتها المتزايدة في قطاعات مختلفة مثل الزراعة، والسياحة، والرعاية الصحية، وخدمات المجتمع. ونستطيع ان نصنف هذه الفترة بالفترة الأساس للتقدم المستقبلي في نظريات وممارسات التجسير الاستراتيجي في السنوات اللاحقة.

2-3 التجسير الاستراتيجي في الفترة المتوسطة (2004 - 2013)

في بدايات هذه الفترة ركز المفهوم على تشجيع في المشاركات والاستدامة، لتحقيق اهداف مثل المحافظة على البيئة وخدمات المجتمع المترابطة في البيئة، و في ورقة علمية أكد (Jamal, Kreuter, and Yanosky, 2007) على أهمية تسهيل التعاون و المشاركة بين الأطراف المتعددة لتحقيق أهداف المستدامة في مجال التنمية من خلال بناء القدرات المحلية وتعزيز الديمقراطية التشاركية، وفي نفس السياق أبرز (Poole, 2008) دور الشبكات التنظيمية والتي هي مجموعة من المؤسسات دمجت اهدافها لسبيل هدف واحد و مشترك، و في دراسته اشار الى الانتقالات بين خدمات المجتمع،





مشددا على ضرورة تعبئة التعاون بين مختلف أصحاب المصالح. تشير هذه الدراسة إلى أن التجسير هو في المقام الأول يتعلق بربط الجهود بين اصحاب المصالح بشكل أوسع لضمان تمكين المؤسسات في إدارة الموارد ((Jamal, Kreuter, & Yanosky, 2007; Poole, 2008)). شهدت الفترة الوسطى من هذه المرحلة تحولا نحو استكشاف أبعاد القيادة ضمن اطار التجسير ، و ناقش (McMullen and Adobor, 2011) مفهوم القيادة في اطار التجسير الاستراتيجي، مع التركيز على الأدوار والسلوكيات المطلوبة للقيادي الذي يقود التجسير الاستراتيجي من اهم صفاته السيطرة على المؤسسات من خلال دمج الاهداف ويجب ان يكون مرن بمستوى فهم سلوكيات علم الاجتماع حتى يتمكن من ربط المجموعات المتنوعة لتحقيق فوائد متبادلة، أشارالبحث ايضا إلى أن التجسير الاستراتيجي الفعال في يبرز في قطاع الأعمال ((McMullen Adobor, 2011) .

قام (Kalim U Shah ,2011) بدراسة دور شرعية هذا المفهوم مشيرا إلى أن التجسير الناجح يتطلب تراكم اعمال تشاركية مع مختلف الشركاء و المنظمات الغير الحكومية والكيانات الحكومية، لتعزيز جهود الحفاظ على اهداف موحدة، بمعنى اسهل اوضح ان شرعية التجسير يجب ان تكتسب من خلال الثقة التي يتوجب الحصول عليها من خلال العمل المشترك. و تطرقت الدراسة الى حالة المؤسسة المدروسة و بينت ان المؤسسة وصلت لمرحلة تكوين التجسير الاستراتيجي خلال ثمانية عشر شهرا من التعاون المتبادل (Shah, 2011) و هذه الدراسة توضح ان التجسير هو جزء من التعاون و لكن ذات مستوى اعلى، وحتى نصل لهذا المستوى يجب ان يكون هنالك ثقة متبادلة.

و في الفترة الأخيرة من هذه المرحلة ، توسع التجسير ليشمل اطر تعزيزو تبادل المعرفة، في هذا الصدد استكشف (Beatrice I. Crona and John N. Parker ,2012) كيف ان الدعم من المنظمات التجسيرية تجسد دور ايجابي من خلال عمليات التعلم، و في نفس الدراسة أكدوا على دور التفاعلات الاجتماعية والبيئات الاجتماعية في الادارة ، مما يوضح أن المنظمات التجسيرية يمكن أن تعزز استخدام المعرفة العلمية في إدارة الموارد (Crona & Parker,2012) ، وبالمثل ركز (Green et al., 2013) على ان التجسير في سياق الابتكار في مجال حفظ البيئة و خصوصا الموارد المائية سلطت الضوء على كيفية تسهيل المنظمات التجسيرية على تبادل المعرفة وتعزيز الابتكار من خلال ربط البحث بالجهود العملية للحفاظ على البيئة و هذا يؤدي الى تحسين ممارسات الإدارة في هذا السياق يعني بناء شراكات بين الهيئات الحكومية وكالات حماية البيئة والمجتمعات المحلية من خلال منظمات كوسطاء تساعد في بناء الثقة وتعزيز التعاون. من خلال هذه الدراسات تبين ان مفهوم التجسير





الاستراتيجي يركز على تحسين وتعزيز تبادل المعرفة بشكل أفضل بين أصحاب المصالح ، وفي هذه الدراسة استخدم التجسير لتحسين تبادل المعرفة لادارة موارد المياه واكدت نتائج الدراسة على ايجابية هذه العلاقة بين تحسين المعرفة و ادارة الموارد.

بشكل عام يبرز تطور واضح لمفهوم التجسير من عام 2004 إلى 2013 و يركز على اهمية انشاء الشبكات التعاونية وكيفية الحصول على الشرعية لمفهوم التجسير والقيادي من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية. و هنا تم استخدام المفهوم لربط الجهود بين الجهات المحلية واهداف الاستدامة في المجتمع، بينما أكدت الأبحاث اللاحقة على القيادة والحوكمة كعناصر حاسمة لنجاح التجسير. و يبدو ان هنالك تقدم واضح في هذه الفترة في التحديات التي يعالجها الموضوع المدروس، ولهذا السبب يركز الباحثون في هذه المرحلة على ضرورة فهم الديناميكيات التنظيمية و الاجتماعية الأساسية.

4-2 التجسير الاستراتيجي في الفترة الحديثة (2014 - 2023):

سيتم التطرق الى هذه الفترة وفق التقسيم الاتي:

(من سنة 2014 الى 2016) : ركزت الأبحاث في بدايات هذه الفترة على دور التجسير كطرف الثالث الذي يمهد الطريق لتعاونات في شتى المجالات، أبرز أدويور ومكملن (2014) في ورقتهما البحثية وضحو هذه الفكرة بنتائج ايجابية و اثبتا كيف يمكن للطرف الثالث و هي المؤسسات التي تلعب دور المجرس في خلق فرص للشركات من خلال انشاء الشراكات، أدت هذه الاستراتيجية من الطرف الثالث إلى تعزيز الرؤية لهذه الشركات، مما أدى إلى زيادة الحصص السوقية في هكذا انواع من المؤسسات، في حين تمكن الطرف الثالث من تحسين المورد البشرى من خلال عدة مبادرات، قدم برامج تدريبية لتعزيز المهارات التشغيلية والقدرات و تم منح الشهادات لزيادة المصادقية، مما جعلها أكثر قدرة على جذب المشترين، كما و نظم فرص للتواصل لتمكين الموارد من التواصل مع المشترين المحتملين، مما قلل من الفجوات الاجتماعية ، كما تم تقديم برامج تعليمية لتعزيز قدرتهم على التعامل مع العقود الكبيرة. ونتيجة لهذه الجهود، تم تمكين الموارد البشرية ليكون أكثر استعداداً وتنافسية للشراكات طويلة الأجل مع الشركات الكبيرة (Adobor & McMullen, 2014) .

تم تطبيق التجسير في مجال الصحية، حيث ركز فرانكو وآخرون سنة (2015) في منشوراتهم العلمية على الشراكات بين المجتمع والأكاديميا في المصنفات الصحة، اى لتحسين الصحة المجتمعية تم تكوين شراكة بين منظمات المجتمع و المؤسسات الاكاديمية في اطار عمل التجسير ، حيث يتعاون المؤسسات الأكاديمية والمنظمات المجتمعية لخدمة الأفراد في المناطق التي تعاني من مشاكل صحية





معقدة. و النتيجة كانت مساهمة فعالة في إيصال الرعاية الصحية للمجتمعات التي من الصعب الوصول إليها بطرق تقليدية. و فعلا درسوا فعالية التجسير في تحسين صحة المجتمع و العلاقات الايجابية من تطبيق هذا المفهوم. و كذلك لاحظوا أن المنظمات التجسيرية تعزز التعاون و تزيد من قدرة المؤسسات في طرح المبادرات التي تحسن مجال الصحة و ذلك من خلال ربط أصحاب المصالح و تسهيل الشراكات (Franco et al, 2015).

في مجال ليس ببعيد عن الصحة و هي البيئة، تم الاستفادة من هذا المفهوم، اذ تم تطبيق مفهوم التجسير الاستراتيجي في مجال النفط والغاز من خلال استخدام منظمات وسيطة التي تسهم في الربط بين الشركات العاملة في هذا المجال والجهات المعنية الأخرى، مثل الهيئات الحكومية والمؤسسات الأكاديمية والمنظمات غير الحكومية. الهدف من هذا التجسير هو تعزيز التعاون بين هذه الأطراف لسد التحديات المشتركة و خاصة تلك المتعلقة بالابتكار التكنولوجي والاستدامة. تواجه هذه الشركات صعوبات معقدة تتطلب تطوير تقنيات لتحسين الإنتاج وتقليل التأثيرات البيئية. بدلاً من أن تقوم كل شركة بحل هذه التحديات بمفردها، يتم استخدام المؤسسة التجسيرية لتسهيل التعاون بين الشركات المنتجة وشركات الخدمات والجهات البحثية والحكومية. مثال على ذلك، تم تنسيق مشروعات البحث والتطوير التكنولوجي بين هذه الأطراف، حيث تشارك الشركات هذه المؤسسات في الموارد والخبرات لتطوير تقنيات جديدة بأسلوب مشترك يقلل من التكاليف والمخاطر، و لذلك تم بيان أهمية هذا المفهوم و تأثيراتها الايجابية في تقليل التكلفة التي ساهمت في تحسين البيئة بشكل عام. هذا التعاون الجماعي، الذي يتم عبر التجسير، يسهم في تسريع الابتكار ونقل المعرفة بين مختلف الأطراف، مما يمكن الشركات من مواجهة التحديات البيئية والتكنولوجية بشكل فعال اكثر. كما يساعد في تقليل الجهود المكررة بين الشركات، ويوفر فرصة لتقاسم النتائج والتقنيات المبتكرة بين مختلف أعضاء هذه الصناعة المضرة للبيئة. و اخيرا تم تعزيز من قدرات هذه الاطراف المشاركة على الاستمرار في المنافسة مع الحفاظ على الاستدامة في نفس الوقت (Radnejad & Vredenburg, 2015). وفي نفس السنة قام كومي ولوراتي وزامباريني (2015) بنشر ورقته البحثية عن التجسير الاستراتيجي داخل القطاعات المتعلقة بالبيئة، وجدوا أن التجسير الاستراتيجي يساعد في توضيح ومعالجة المشكلات البيئية المعقدة من خلال تعزيز التعاون بين أصحاب المصالح الذين لايربطهم صلة مشتركة (Comi, Lurati, & Zamparini, 2015).





في إندونيسيا تم تطبيق المفهوم للحفاظ على البيئة البحرية، ركزوا على المنظمات التي تعمل كوسيط لربط أصحاب المصالح على مستويات جغرافية مختلفة، وتم تعريف هذه المنظمات على أنها أساسية لتحسين جهود الحفاظ على البيئة من خلال تسهيل التواصل والتعاون بين الجهات الحكومية والجهات الغير الحكومية والمجتمعات المحلية والجهات الدولية و تم وضع معايير قياسية للتجسير وهي (Berdej & Armitage, 2016):

- 1- أولا هذه معايير كانت تخص التنسيق تم التأكد على دور هذه الوساطة في تنسيق الأنشطة بين الأطراف المتجسرة، و هذا التنسيق يكون من خلال إنشاء منصات يتعاون فيها أصحاب المصالح ويتشاركون بينهم الموارد، وتسهيل دمج أنظمة المعرفة المختلفة لهذه المنظمات من خلال هذا التنسيق.
- 2- اما المعيار الثاني فكان تبادل المعرفة هي أحد الأبعاد الرئيسية لهذا المفهوم و أليتها هي تبادل المعلومات ونشرها بين المنظمات التجسيرية. لعبت الجهات التجسيرية دورا حيويا في تحسين تدفق المعلومات بين الهيئات الحكومية الجهات المجتمعية والجهات الفاعلة في القطاع البيئة البحرية. وقد استفادت هذه المنظمات من تبادل المعرفة لاتخاذ قرارات أفضل لممارسات الحفاظ على البيئة.
- 3- بناء القدرات، تم تحديد دور هذه المنظمات في بناء قدرات المجتمعات في جهود الحفاظ على البيئة. اذ ساهمت برامج التدريب والمبادرات التعليمية التي صممتها ونفذتها المنظمات الوسيطة في تعزيز قدرات المجتمعات المحلية في إدارة الموارد البحرية.
- 4- لعب دور الوسيط في حل النزاعات: كانت قدرة هذه المنظمات على التوسط في حل النزاعات بين أصحاب المصالح المختلفين لها دور رئيسي ، مثل حل النزاعات بين الصيادين والمحافظين على البيئة. وتم تسهيل عملية التفاوض والتسوية من خلال هذه المنظمات للوصول إلى حلول مقبولة للجميع. من خلال موضوع هذه الدراسة، تم حل عدة تحديات. فقد تم التخفيف من تعقيدات حماية البيئة في إندونيسيا، الذي كان يتميز بتشتت السلطة وغياب التنسيق. تم حل مسألة ضعف العلاقات بين الهيئات المحلية وهيئات الحوكمة الأعلى من خلال تحسين التعاون. بالإضافة إلى ذلك، تم تقليص فجوات في تدفق المعلومات وإدارة الموارد، مما أتاح استجابات أكثر تكيفا مع احتياجات الحفاظ على البيئة البحرية المتغيرة. و هكذا أدى التجسير إلى تحسين نتائج الحفاظ على البيئة.

من سنة 2017 الى 2020: تم تقديم مفهوم لوصف العلاقة بين المؤسسات غير الربحية والشركات من خلال طرح برامج دمج الأشخاص المهمشين في سوق العمل. ويظهر أن هذه العلاقة تتضمن قيام المنظمات الغير الربحية بدور الوسيط، حيث تساعد على بناء علاقة متينة بين الشركات والموظفين





من الفئات المهمشة في سوق العمل. في هذا السياق، تتولى هذه المنظمات الغير الربحية دور الجسر الذي يسهل التفاعل بين أصحاب الاعمال والأفراد المهمشين الذين يتم دمجهم في القوى العاملة في الدولة، وتم استكشاف طبيعة هذه التعاون بين الشركات والمنظمات الغير الربحية من خلال نظرية تسمى الشبكة الفاعلة التي تُستخدم لتحليل التفاعلات بين الأطراف المشاركة في هذه العملية. و هنا يحدث التجسير الاستراتيجي عندما يكون من الضروري أن تتدخل المنظمات غير الربحية لإدارة الحالات المعقدة بين الشركات والموظفين او الافراد من خلال نظرية الشبكة الفاعلة للمهمشين. لا سيما في المجالات التي قد تفتقر فيها الشركات إلى المعرفة أو الموارد أو الخبرة اللازمة للتعامل مع عملية الدمج بمفردها. و الية هذه العملية واضحة حيث ان المنظمات غير الربحية تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات، بدءا من تحديد المرشحين المناسبين للوظائف، وصولا إلى تدريب ودعم كل من الموظفين وأصحاب العمل طوال فترة العمل. يتم تصوير العلاقة بين المنظمات غير الربحية والشركات على أنها علاقة تعتمد على التبادل المتكامل، حيث تعتمد الشركات على المنظمات غير الربحية لإدارة واستدامة عملية الدمج بين الشركات و الافراد. فبمجرد أن تقرر الشركة توظيف أفراد من ذوي الإعاقات الذهنية تبدأ المنظمة غير الربحية عند التوظيف في تقديم الدعم المستمر والوساطة للحفاظ على علاقة عمل ناجحة بين الموظف وصاحب العمل (Katz & Sasson, 2017).

في سياقات حوكمة المناطق الساحلية، ساعد التجسير في ربط الجهات الفاعلة والمجموعات المتنوعة عبر مستويات متعددة من الحكومة سواء بشكل عمودي أو أفقي. تساعد هذه الجهات الوسيطة في تسهيل التفاعلات الجديدة، وتبادل المعرفة، وتعزيز التعاون بين القطاعات المختلفة. من خلال هذا المفهوم تمكن السكان المحليون من خمس دول ذات سواحل شاسعة من ادارة مواردها من خلال شبكات مختلفة و ربطها معا للحصول على دعم معرفي متبادل و اتخاذ قرارات ذات طابع توافقي، وعليه تطرق الكاتب بان التجسير تمكن من استجابة التحديات الاجتماعية والبيئية والتكيف مع حالات عدم اليقين المتعلقة بإدارة الموارد لتلك الدول بين السكان المحليين و ادارات الدولة بكافة مستوياتها. كشف الكاتب بان التجسير هي عملية و تتبع خطوات محددة من حيث الابعاد المشاركة اليها من قبل الباحث (Armitage et al., 2017). هنالك وجه نظر ثانية لهذا المفهوم و هي بأن التجسير هي شكل من أشكال التعاون التي يتم فيه ربط أصحاب المصلحة الذين لا يرغبون أو لا يستطيعون التعاون بشكل مباشر لحل مشكلة. و هنا ياتي دور الطرف الثالث المستقل الذي يستطيع استدراك هذين الجهتين الى تعاون اكثر. وقد تم تسليط التركيز على هذا النموذج كآلية بديلة للتعاون من أجل الاستدامة في القطاع





السياسي.وهنا تم عرض عدة خصائص للتجسير الاستراتيجي وهي: اول خاصية هي دور الوسيط حيث تلعب دورا مزدوجا كوسيط للجهتين. ويتم من خلاله ربط مختلف أصحاب المصلحة الذين لا يتعاونون عادة، بهدف حل مشكلة معقدة تتجاوز قدرات منظمة واحدة. ثانيا مفهوم التجسير متعدد الأوجه. فهي تعمل كوسيط لتطوير العلاقات مع الجهات، وتتفاوض بشكل منفصل مع كل طرف. كما يتم من خلالها العمل على بناء التزام أصحاب المصلحة بالتعاون، مع السعي في الوقت نفسه لتحقيق مصالحها الخاصة دون أن تكون صريحة بشأن ذلك. ومع ذلك، فقد تم تحديد عدة تحديات تواجه التجسير الاستراتيجي. فهناك حاجة إلى فهم عميق لاحتياجات كل شريك وتوقعاته وتحدياته وإذا لم تتم تحديدها تفشل العملية بالكامل. كما تم التأكيد على أهمية الثقة في جميع مراحل التعاون بدون الثقة لا تتجح التجسير. يمكن القول أن التجسير الاستراتيجي قد تم تقديمه في هذا المقال كنموذج تعاون واعد لتحقيق السياحة المستدامة، من خلال ربط مختلف أصحاب المصلحة وتسهيل الجهود المشتركة نحو هذا الهدف (Park & Kohler, 2018). في 2019 تم التركيز على كيفية إنشاء شبكات متعددة المستويات لحل مشكلات المعقدة المتعلقة بالبيئة. تم تطبيق هذا النهج في إدارة الموارد الطبيعية لتمكين و تشكيل فرق، مثل الموظفين الحكوميين والمواطنين والشركات والباحثين، بهدف مشاركة الخبرات والتعاون لتحقيق العمل الجماعي موحد وهي ادارة الموارد الطبيعية. تتناول الدراسة كيفية إنشاء منظمات التجسيرية من خلال نفس النهج التشاركي و هي التعاون و المشاركة. ساعد هذا المفهوم في التنسيق بين الجامعات ومكاتب الاستشارات المحلية في جمع مختلف القطاعات والمستويات الجغرافية لمشاركة المعرفة ووضع خطط إدارة مشتركة. وقد اعتمد الحل على نموذج الشبكة التعاونية. ساهم المشاركون في التوعية العامة، ومشاركة المعرفة، و وصولو لمرحلة استخدام مفهوم التجسير في التنسيق لمناقشات بين المشاركين وتنظيم ورش عمل ومعالجة النزاعات من خلال تقديم معلومات موضوعية قائمة على سند علمي. نجح هذا التجسير في تحديد الأطراف المعنية التي يجب عليها التعاون وسهل تبادل المعرفة وضمان استدامة هذا التعاون. أظهر تحليلات هذه الدراسة أن التواصل والتعاون بين اطراف فرق العمل قد زاد، مما ساعد في إيجاد حلول أكثر فعالية لمشكلات البيئة. (Nourani et al., 2019)

من سنة 2021 الى نهاية 2023 : في سنة 2021 تم التطرق الى مفهوم التجسير الاستراتيجي في سياق "تشكيل الاستراتيجية عبرالمنظمات". تم التركيز على التجسير كالية مهمة لتنسيق التوجهات الاستراتيجية المتنوعة وتعزيز التعاون بين المنظمات ذات الثقافات والأهداف المختلفة. كان دور الربط الاستراتيجي أساسيا للتغلب على الفروقات بين المنظمات في المبادرات المشتركة مثل مبادرات الشركاء





المتعددين. تم تحقيق ذلك من خلال تعزيز أهداف شاملة على مستوى عالي، وشملت الأبعاد المستخدمة لقياس نجاح الربط الاستراتيجي درجة التعاون، وحيادية الأطراف الثالثة، وتحقيق الإجماع على الأهداف التي تصنف بانها الاستراتيجية، وأظهرت النتائج أن التجسير الاستراتيجي ساهم في توحيد المصالح التنظيمية المتباينة، مما أدى إلى إنشاء إطار تعاوني لنجاح طويل الأجل (*Hettich & Kreutzer, 2021*).

في نفس السنة تم استكشاف التجسير الاستراتيجي في سياق الحركات الاجتماعية على المستوى الاشخاص و ليس المنظمات خاصتا فيما يتعلق بتعزيز التضامن بين الأجيال. ركزت هذه الورقة البحثية على النموذج دور الشخصيات التجسيرية مثل جيمس لوسون، الذي قام بدور التجسير بين الأجيال المختلفة من النشاط. لوسون ربط الحركات القديمة بالشباب السلمية المنخرطين الجدد في العمل الجماعي، و الأبعاد المستخدمة لقياس فعالية هذا النوع الربط الاستراتيجي كانت القدرة على تجاوز الفجوات بين الأجيال وتعزيز التعلم الجماعي. وأشارت النتائج إلى أن هذه العملية ساعدت في معالجة الانقسامات العمرية وساهمت في نجاح الحركات اللاعنفية في ولاية ناشفيل التي تقع في الولايات المتحدة. بسبب هذا النوع من التجسير على مستوى الاشخاص ادى الى خلق حركة مستدامة عبر الأجيال في مختلف الاعمار (*Isaac & Christiansen, 2021*).

وختاما في نهاية سنة 2023 تم الإشارة إلى التجسير الاستراتيجي كعنصر أساسي لتسهيل التعاون بين المنظمات العاملة في الشبكات التعاونية، وتركزت الدراسة على كيفية قيام المنظمات الوسيطة، التي تحتل مواقع رئيسية، بدور في تعزيز القدرة التعاونية والتعلم التنظيمي. وشملت الأبعاد المستخدمة لتقييم فعالية التجسير الاستراتيجي على مقياس التمركز بين الأطراف. و التمركز تم استخدامه لقياس تأثير المنظمات الوسيطة في ربط الجهات الفاعلة التي كانت معزولة. وأظهرت النتائج ان الجهات التي تمتلك درجة عالية من التمركز بين الأطراف كانت أكثر فعالية في تعزيز التعاون وتحقيق نتائج الحكم في البيئات المعقدة والمتعددة الأطراف (*Bixler et al., 2023*).

2-5 استراتيجيات البحث الأدبي

تم تحديد قاعدة البيانات مثل (*Google Scholar*) لاستخراج الوثائق المنشورة و تم اعتماد كتاب (*Büttcher, Clarke, & Cormack, 2010*) لتصميم العوامل البوليانية المستخدمة في هذه المراجعة السردية. كتابهم " لمؤلفيه (*Büttcher, Clarke, & Cormack, 2010*)، الصادر عام 2010، هو مرجع شامل يركز على استرجاع المعلومات وتصميم وتقييم محركات البحث. يغطي الكتاب مجموعة من





الموضوعات المهمة بما في ذلك الخوارزميات والأساليب المستخدمة في محركات البحث، وكيفية تقييم فعالية هذه المحركات، وأفضل الممارسات لتصميم نظم استرجاع المعلومات. يتناول الكتاب أيضًا مواضيع مثل فهرسة الوثائق، البحث النصي، عوامل بوليانية، وتقنيات استرجاع المعلومات الحديثة-
2-6 مصطلحات البحث والعوامل بوليانية

تم البحث باستخدام عوامل بوليانية في هذه المراجعة السردية. وهو أسلوب فعال لتحسين نتائج البحث في قواعد البيانات الإلكترونية. يعتمد هذا الأسلوب على استخدام كلمات مثل "و" (*AND*)، "أو" (*OR*) و"ليس" (*NOT*) لدمج أو استبعاد كلمات معينة في عملية البحث في قاعدة البيانات الإلكترونية. استخدام هذه العوامل البوليانية يساعد في تحسين كفاءة البحث والوصول إلى المعلومات ذات صلة وملاءمة لاحتياجات هذه المراجعة السردية. *AND* استخدمت لدمج ثلاثة فقرات رئيسية، مما يضمن أن الوثائق يجب أن تستوفي جميع الشروط المحددة. و *OR* استخدمت داخل الأقواس لتضمين أي من المصطلحات في تلك الفقرة المحددة. و الأقواس استخدمت لتجميع المصطلحات بشكل صحيح، مما يضمن تقييم عمليات *OR* قبل عمليات *AND*. (*Büttcher, Clarke, & Cormack, 2010*).

2-7 تفاصيل التصميم

الفقرة الأولى: ("التجسير الاستراتيجي") تتطلب وجود العبارة الدقيقة "التجسير الاستراتيجي" في الوثيقة.

الفقرة الثانية: ("منظمة التجسيرية" *OR* "منظمات التجسيرية" *OR* "منظمة الوسيطة" *OR* "منظمات الوسيطة" *OR* "منظمة تعاونية" *OR* "منظمات تعاونية" *OR* "شركة التجسيرية" *OR* "شركات التجسيرية")

الفقرة الثالثة: ("دراسات حالة" *OR* "دراسة حالة" *OR* "تطبيقات" *OR* "تطبيق" *OR* "تنفيذات" *OR* "تنفيذ" *OR* "نظرية" *OR* "نظريات")

نموذج المستخدم

("Strategic bridging") AND ("intermediary organization" OR "intermediary organizations" OR "bridging organization" OR "bridging organizations" OR "collaborative organization" OR "collaborative organizations" OR "bridging enterprise" OR "bridging enterprises" OR "bridging companies" OR "bridging company") AND ("case studies" OR "case study" OR "applications" OR "application" OR "implementations" OR "implementation" OR "theory" OR "theories")





8-2 معايير الإدراج والاستبعاد

حسب معايير إرشادات *PRISMA* لاختيار الدراسات وتحديد مدى ملاءمتها ، تم اتباع منهج تحديد المعايير ل بريسا و وفقاً لإرشادات *PRISMA 2020*، تشمل هذه المعايير الاتي:

اولا نوع الدراسة: تحديد الدراسات التي تتناول موضوع الدراسة بشكل مباشر.اي دراسة ليس لديها نص مباشر حول مفهوم التجسير الاستراتيجي يستبعد، و هذا الشرط موجود في البحث البوليفاني.

ثانيا العينة: لم يتم تحديد العينة المستهدفة حتى يتسنى لنا فهم التجسير الاستراتيجي بين كل الجهات و القطاعات لاننا نحاول فهم تاريخ و ابعاد هذا المفهوم في المجالات التي تم استخدامها فيها.

ثالثا التدخلات: تم تحديد الدراسات التي تتناول التدخلات ذات الصلة بموضوع التجسير الاستراتيجي بشرط واحد ان يكون نص التجسير الاستراتيجي موجودا في الدراسة عكس ذلك يتم استبعاد الدراسة.

رابعا المقاييس: لا توجد شروط على قياس الدراسات التي تستخدم مقاييس أو معايير معينة لتقييم النتائج لان الهدف من هذه الدراسة هو ان نوضح مدى التوسع لهذا المفهوم.

خامسا تاريخ النشر: تاريخ النشر هي بين سنة 1950 و 2024. سبب اختيار هذه المدة هي سرد تاريخ مفهوم التجسير بشكل شامل الى ابعد ما يمكن الوصول اليه، و الحصول على النظرة الشاملة لهذا المفهوم.

سادسا اللغة: الدراسات العلمية المختارة كلها تكون باللغة الانكليزية لان معظم الدراسات حول التجسير الاستراتيجي منشورة باللغة الانكليزية، اي دراسة منشورة باللغات الاخرى يتم استبعادها . (University of North Carolina at Chapel Hill, n.d).

9-2 اختيار الدراسات العلمية

استخدمنا معاملات بوليانية في قاعدة بيانات *Google Scholar* وحددت 189 مقالات علمية. من بين هذه المنشورات العلمية، بقي فقط 104 مقالات لأسباب معينة وهي: في عملية الفرز الاولى تم استبعاد الدفعة الأولى لأن هذه المقالات لم تكن متاحة بشكل مجاني بمعنى اخر لم تكن ضمن مجال المجالات المفتوحة. استخدمنا فقط المقالات العلمية المفتوحة. بعد ذلك، استبعدنا ثمانية مقالات لأنها لم تكن مكتوبة باللغة الإنكليزية و في المجمل بقي لدينا 104 مقالا باللغة الانكليزية فقط. ويوضح الجدول رقم (1) الية الاختيار للدراسات المستخدمة في هذه المراجعة السردية مع توضيح اكثر في الشكل البياني رقم (1). المرحلة الثانية من الفرز تركز على استبعاد أنواع معينة من الوثائق. يتم في





هذه المرحلة استبعاد أطروحات البكالوريوس وأطروحات الماجستير وأطروحات الدكتوراه وأوراق المفاهيم المنشورة. الأطروحات غالباً ما تكون مقدمة من قبل طلاب في مرحلة التعليم الجامعي وقد تحتوي على التحيز في الأبحاث يمكن أن يكون له عدة أشكال، بما في ذلك التحيز في اختيار العينة، التحيز في التصميم، والتحيز في النشر. من المهم أن نكون واعين لهذه التحيزات المحتملة وأن نتخذ خطوات لتقليل تأثيرها على نتائج دراستنا. التحيز يمكن ان لا تكون موجودة ولكن اى عامل يؤثر على جودة هذه الدراسة تم استبعادها حسب معايير بريسا لسنة 2020. و لذلك تم استبعاد الاطروحات، بعد تنفيذ المرحلة الثانية من الفرز تم الإبقاء على 78 ورقة منشورة فقط التي تستوفي المعايير المطلوبة للمراجعة والتحليل في المرحلة التالية. هذا التقليل من عدد الأوراق ويوفر مجموعة مركزة من الدراسات الأكثر ملاءمة لموضوع المراجعة السردية. فى المرحلة الثالثة من الفرز من أصل 78 ورقة بحثية احتفظنا بـ 24 ورقة فقط استبعدنا 54 ورقة لأن عبارة "التجسير الاستراتيجي" لم تكن موجودة في عنوان الاوراق المستبعدة ولا في الملخص ولا في الفقرات الأساسية للورقة حسب الشروط الثلاثة الاتية:

اولا غياب العبارة في العنوان: لم تتضمن الأوراق المستبعدة عبارة " التجسير الاستراتيجي " في عناوينها، مما يعني أنها قد لا تتناول الموضوع بشكل مباشر أو تعتبره موضوعاً رئيسياً.

ثانياً غياب العبارة في الملخص: لم يظهر التجسير في ملخصات هذه الأوراق، وهو ما يشير إلى أن الورقة قد لا تقدم مساهمة رئيسية في مجال التجسير الاستراتيجي أو قد لا تركز على هذا الجانب بشكل شامل.

ثالثاً غياب العبارة في الفقرات الأساسية: لم تذكر التجسير الاستراتيجي في الفقرات الأساسية للورقة، مما يدل على أن المحتوى التفصيلي للورقة لا يتناول موضوع التواصل الاستراتيجي بعمق أو لا يقدمه كجزء مهم من الدراسة.

بناءً على هذه الأسباب، تم استبعاد 52 ورقة بحثية من أصل 78 لعدم ملاءمتها لاهداف هذه الدراسة السردية. و السبب الرئيسى لاستبعاد هذا العدد كانت ظهور الكلمات المفتاحية لهذه المراجعة فى قائمة المصادر للابحاث المجدولة.

الخاتمة:

ختام هذه المراجعة السردية تم استكشاف الموضوع، من حيث تطوره وتحليل تطبيقاته العملية في مجالات متعددة. بدأت المراجعة بتعريف المصطلح على ان هذا المفهوم يعد آلية تسهل التعاون بين





الأطراف ذوى مجالات و افكار و قطاعات مختلفة لتحقيق أهداف مشتركة، مع التركيز على أهميته في القطاعات التي تتميز بتنوع المهارات والخبرات. تم تحليل المفهوم عبر ثلاث فترات زمنية: الفترة المبكرة (1993-2003)، الفترة المتوسطة (2004-2013)، والفترة الحديثة (2014-2023). كل فترة أظهرت كيفية تطوره من أداة لتحسين التواصل والتعاون إلى استراتيجية معقدة تُستخدم لتعزيز الاستدامة والابتكار وحتى التعاون بين المنافسين. تم تسليط الضوء على الأدوار النظرية الرئيسية، حيث وصفت المنظمات الوسيطة بأنها لا تقتصر على دور الوساطة فقط، بل تلعب دورًا نشطًا في التأثير على عملية التعاون. ومع مرور الوقت، زاد الاعتراف بأهمية هذه المنظمات التجسيرية في إيجاد حلول مستدامة للمشكلات المعقدة، مثل إدارة البيئة، الصحة، والشراكات على مستويات القطاعات الاقتصادية. أظهرت الدراسات أن التجسير الاستراتيجي تعزز تبادل المعرفة، تقوي القيادة، و على اساسه تبني الثقة لتحقيق تعاون طويل الأمد.

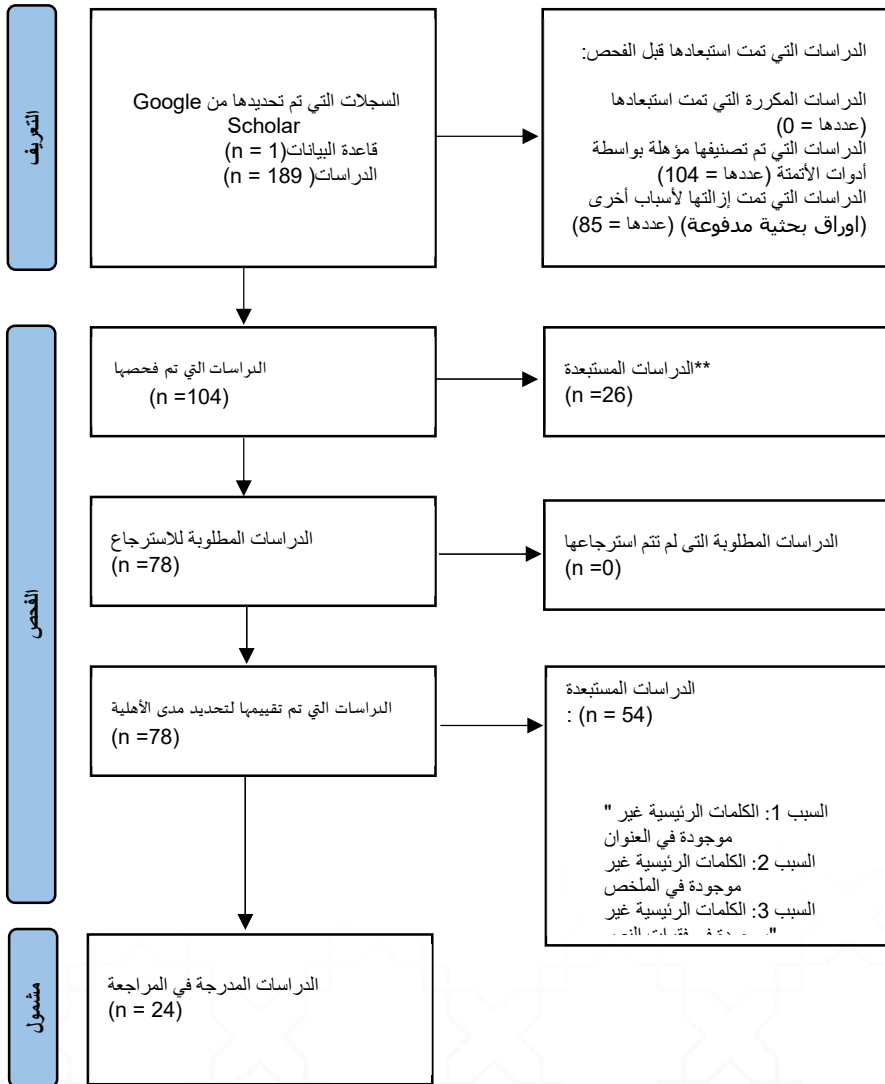
تم التأكيد أيضا على التأثير العملي للتجسير الاستراتيجي من خلال دراسات المنشورة، خاصة في قطاعات مثل السياحة، البيئية، و المجتمع كقطاع. تبرز هذه التطبيقات قيمة التجسير في مواجهة التحديات العالمية المتداولة في عصرنا مثل التغير المناخي، إدارة الموارد الطبيعية، والعدالة الاجتماعية. من خلال هذه الدراسات والنماذج النظرية، تم توضيح أهمية المنظمات التجسيرية في تعزيز الابتكار وتسهيل الحوكمة الفعالة في القطاعات المذكورة. أوضحت هذه المراجعة أن الاستراتيجيات المجسرة تتحول من مجرد أداة تعاون بسيطة إلى نهج ديناميكي وأساسي لإدارة التفاعلات الاستراتيجية المعقدة بين الأطراف مختلفة على مستويات متعددة. يمتلك هذا المفهوم إمكانات كبيرة في مجال تعزيز التعاون عبر القطاعات الاقتصادية، ودفع عجلة الابتكار إلى مستويات عالية من حيث عدد الابتكارات المزايدة عند تطبيق مفهوم التجسير الاستراتيجي، ومواجهة التحديات المعقدة في العالم المعاصر. ومع استمرار تطور التجسير الاستراتيجي، سيكون له دور كبير في تشكيل هياكل تنظيمية أكثر مرونة وتكيفًا في المستقبل القريب.





الجدول رقم (1)

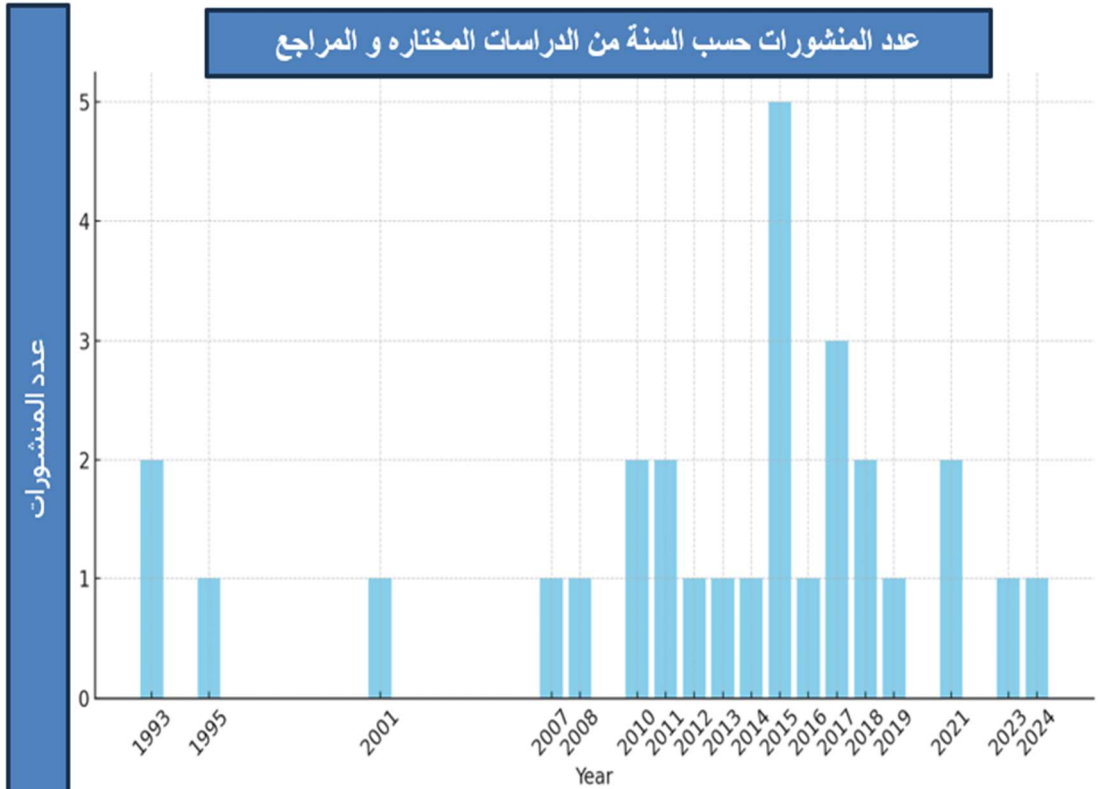
تحديد الدراسات عبر قواعد البيانات والسجلات



المصدر: University of North Carolina at Chapel Hill. (n.d.). Creating a PRISMA flow diagram: PRISMA 2020. LibGuides



الجدول رقم (2)



المصدر : من اعداد الباحث



المصادر

- [1] Büttcher, S., Clarke, C. L. A., & Cormack, G. V. (2010). Information retrieval: Implementing and evaluating search engines. MIT Press.
- [2] Coplen, L. E. W. (2010). Strategic bridge towards community building: The military's role. Strategic Studies Institute, U.S. Army War College. <http://www.jstor.com/stable/resrep12050.10>
- [3] Dominici, G. (Ed.). (2024). Great reset: Opportunity or threat 8th Business Systems Laboratory International Symposium, University of Palermo, Department of Economics, Business and Statistical Sciences, Italy, January 11-12, 2024. Business Systems Laboratory.
- [4] University of North Carolina at Chapel Hill. (n.d.). Creating a PRISMA flow diagram: PRISMA 2020. LibGuides. Retrieved July 16, 2024, from <https://guides.lib.unc.edu/prisma>
- [5] Park, S.-Y., & Kohler, T. (2018). Collaboration for sustainable tourism through strategic bridging: A case of travel2change. Journal of Vacation Marketing, 24(1), 33-49. <https://doi.org/10.1177/1356766717750422>
- [6] Brown, L. (1993). Development Bridging Organizations and Strategic Management for Social Change (Vol. 9, pp. 381-405).
- [7] Sharma, S., Vredenburg, H., & Westley, F. (1993). Strategic bridging: A role for the multinational corporation in Third World development. Proceedings of the International Association for Business and Society, 4, 201-212.
- [8] Jamal, T. B., & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. Annals of Tourism Research, 22(1), 186-204. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)00067-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)00067-3)
- [9] Bradbury, H. (2001). Dynamics of dialogic capital in interorganizational collaboration. Sprouts: Working Papers on Information Systems, 1(15) <http://sprouts.aisnet.org/1-15>
- [10] Jamal, T., Kreuter, U., & Yanosky, A. (2007). Bridging organisations for sustainable development and conservation: A Paraguayan case. International Journal of Tourism Policy, 1(2), 93-110 DOI:10.1504/IJTP.2007.015522
- [11] Poole, D. L. (2008). Organizational networks of collaboration for community-based living. Nonprofit Management & Leadership, 18(3), 275-294. DOI:10.1002/nml.20002



- [12] McMullen, R. S., & Adobor, H. (2011). Bridge leadership: A case study of leadership in a bridging organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 715-735. DOI:10.1108/01437731111170012
- [13] Shah, K. U. (2011). Organizational legitimacy and the strategic bridging ability of green alliances. *Business Strategy and the Environment*, 20(8), 498–511. <https://doi.org/10.1002/bse.706>
- [14] Crona, B. I., & Parker, J. N. (2012). Learning in support of Governance: theories, methods, and a framework to assess how bridging organizations contribute to adaptive resource governance. *Ecology and Society*, 17(1). <https://doi.org/10.5751/es-04534-170132>
- [15] Green, O., Shuster, W., Garmestani, A., & Thurston, H. (2013, June 23). Upscaling natural and social capitals for decentralized urban stormwater management. <https://hal.science/hal-03210155>
- [16] Adobor, H., & McMullen, R. S. (2014). Strategic purchasing and supplier partnerships: The role of a third-party organization. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(4), 260-270.
- [17] Franco, Z. E., Ahmed, S. M., Maurana, C. A., DeFino, M. C., & Brewer, D. D. (2015). A social Network analysis of 140 Community-Academic Partnerships for Health: Examining the Healthier Wisconsin Partnership Program. *Clinical and Translational Science*, 8(4), 311–319. <https://doi.org/10.1111/cts.12288>
- [18] Franco, Z. E., Ahmed, S. M., Maurana, C. A., DeFino, M. C., & Brewer, D. D. (2015). A social Network analysis of 140 Community-Academic Partnerships for Health: Examining the Healthier Wisconsin Partnership Program. *Clinical and Translational Science*, 8(4), 311–319.
- [19] Comi, A., Lurati, F., & Zamparini, A. (2015). Green Alliances: How Does Eco philosophy Shape the Strategies of Environmental Organizations? *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(4), 1288–1313.
- [20] Radnejad, A. B., & Vredenburg, H. (2015). Collaborative competitors in a fast-changing technology environment: Open innovation in environmental technology development in the oil and gas industry. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 19(1/2), 77-98.
- [21] Berdej, S. M., & Armitage, D. R. (2016). Bridging organizations drive effective governance outcomes for conservation of Indonesia's marine





- systems. PLoS ONE, 11(1), e0147142.
- [22] Katz, H., & Sasson, U. (2017). Businesses, nonprofits and strategic bridging: The case of workforce integration in Israel. *Society and Business Review*, 12(2), 121-135.
- [23] Armitage, D., Alexander, S., Andrachuk, M., Berdej, S., Brown, S., Nayak, P., Pittman, J., & Rathwell, K. (2017). Communities, multi-level networks and governance transformations in the coastal commons. In P. Steinberg & B. Peters (Eds.), **Multi-Level Governance and Coastal Commons** (pp. 232-250). University of Waterloo.
- [24] Park, S., & Kohler, T. (2018). Collaboration for sustainable tourism through strategic bridging: A case of travel2change. *Journal of Vacation Marketing*, 25(1), 99-110.
- [25] Nourani, S. W., Decker, D. J., & Krasny, M. E. (2019). Extension as a multilevel bridging organization: Supporting networked environmental governance. *Journal of Extension*, 57(5), Article 4.
- [26] Hettich, E., & Kreutzer, M. (2021). Strategy formation across organizational boundaries: An interorganizational approach. *British Journal of Management*.
- [27] Isaac, L. W., & Christiansen, J. A. (2021). The making of a movement: Intergenerational bridging in the Nashville nonviolent movement. *Social Science History*.
- [28] Bixler, R. P., et al. (2023). Organizational capacity for collaborative adaptive governance: Lessons from the Sagebrush Biome. *Ecology and Society*.

