

تأثير التوافق الإستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي

Impact strategic alignment in improving job performance

إعداد

م.م. عمر أسعد عكاب

بحث مقدم الى مجلة كلية العلوم الإسلامية

الجامعة العراقية

Omar Asaad Okab

omar.a.okab@aliraqia.edu.iq

المستخلص

يتمثل الهدف الرئيس للبحث هو لبيان تأثير التوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي، إذ تم تطبيق هذا البحث في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح وهي إحدى تشكيلات وزارة الموارد المائية في محافظة بغداد، أعتمد الباحث على عينة قصدية بلغت (٥٢) مبحوثاً تمثلت بالمستويات الادارية العليا والوسطى في الهيئة المبحوثة، وأنجز هذا البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة فضلاً عن استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها. وقد توصل البحث الى مجموعة استنتاجات كان أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التوافق الاستراتيجي والأداء الوظيفي. اما اهم التوصيات التي خرج بها البحث على إدارة الهيئة المبحوثة ضرورة التركيز بشكل اكبر على التوافق الاستراتيجي من خلال استثمار كل العوامل والفرص المتاحة لما للتوافق الاستراتيجي من دور كبير في الترتيب والربط بين جميع مكونات الهيئة مما ينعكس ايجاباً في تحسين وتطوير او تعديل برامجها وسياساتها وخططها المستقبلية، إضافة الى ذلك الاستفادة من المهارات الموجودة لدى الموظفين والاهتمام بتنميتها وتطويرها من خلال إقامة الدورات والورش والندوات وتشجيعهم للمشاركة فيها كونها تشكل عنصر مهم للارتقاء وتحسين اداء الموظفين.

الكلمات المفتاحية: التوافق الاستراتيجي، الأداء الوظيفي.

Abstract:

The main objective of the research is to demonstrate the impact of strategic alignment on improving job performance, This research was applied in the General Authority for Irrigation and Reclamation Projects, which is one of the formations of the Ministry of Water Resources in Baghdad Governorate, The researcher relied on a purposive sample of (52) respondents, representing the upper and middle administrative levels in the organization under study, This research was conducted using the descriptive - analytical method, where the questionnaire was used as the main tool for collecting the necessary data, in addition to using the statistical program (SPSS) to process the data obtained. The research reached a number of conclusions, the most prominent of which was the existence of a correlation and influence relationship between strategic alignment and job performance. The most important recommendation that emerged from the research regarding the management of the studied organization is the necessity of focusing more on strategic alignment by investing in all available factors and opportunities, given the significant role of strategic alignment in organizing and linking all components of the organization, which is reflected positively in improving, developing, or modifying its programs, policies, and future plans. In addition, it is important to utilize the existing skills of employees and to focus on developing and enhancing them by holding courses, workshops and seminars and encouraging them to participate in them, as they constitute an important element for improving and enhancing employee performance.

Keywords: Strategic Alignment, Job performance.

المقدمة

تواجه المنظمات الكثير من التحديات خاصة في ظل التغييرات والتطورات الهائلة في بيئة العمل وما يتطلبه ذلك من ممارسات وأساليب إدارية مختلفة تساعد المنظمة على مواكبة هذه التطورات ودعم المزايا التنافسية والتميز بين منافسيها من خلال تحسين مستوى الأداء أو زيادة مستوى جودة الخدمات المقدمة، وان هذه التغييرات المختلفة التي تحدث في بيئة المنظمة تحتاج الى أسلوب جديد في الإدارة لوضعها في إطار متكامل يحقق الآمال والتطلعات التي تصبو الى تحقيقها، ويحسن من أدائها، ويرفع من كفاءتها، ويلتئم حجم التحديات والتطورات والتغيرات المستقبلية التي تواجهها، ونتيجة لهذه الاحتياجات ظهر مفهوم التوافق الاستراتيجي كونه يمكن المنظمة من تحقيق التوازن المثالي بين مواردها الداخلية وأولوياتها الاستراتيجية من خلال بناء قدراتها المؤسسية وتطوير خدماتها من أجل تحقيق قيمة مضافة عالية والحفاظ على ولاء المستفيدين ورضاهم كوسيلة تحقق لها أعلى مستويات الأداء وتجعلها قادرة على الاستجابة والتعامل مع ضغوطات البيئة الخارجية بما يضمن بقائها في بيئة تنافسية دائمة التغيير، ويرتبط مفهوم التوافق الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً مع الأداء الوظيفي باعتباره من أهم المقومات اللازمة لضمان توحيد جميع الجهود والموارد حول رؤية واستراتيجية المنظمة وتحقيق أعلى مستوى من التفاعل والتناسق بين الاستراتيجية والموظفين وبما ينعكس على تحسين جودة الأداء.

لقد تم اجراء البحث في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح، وتم البحث على عينة قصدية متمثلة بـ(المدير العام، معاوني المدير، رؤساء الاقسام، ومديري الشعب)، وأعتمد الباحث على الاستبانة في قياس وعرض النتائج من خلال البعدين هما: الأول التوافق الاستراتيجي، والثاني الأداء الوظيفي.

من أجل تحقيق أهداف البحث تم تقسيمه الى أربعة مباحث، إذ تضمن المبحث الاول منهجية البحث. أما المبحث الثاني فقد تضمن الجانب النظري للبحث والمتمثل بالتوافق الاستراتيجي والأداء الوظيفي. في حين تضمن المبحث الثالث الجانب العملي للدراسة. وأخيراً المبحث الرابع تضمن الاستنتاجات والتوصيات، ليختتم هذا البحث بالمصادر.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تعاني اغلب المنظمات اليوم من ضعف تناسق الخطط الاستراتيجية وتوافقها بين مكوناتها الداخلية، مما يتطلب إيجاد أسلوب جديد من أساليب الإدارة يكون له الدور المهم والحاسم في معالجة هذه المشكلة وهذا ما لعبه التوافق الاستراتيجي كأحد الأساليب الإدارية الحديثة والمهمة في عمل ونجاح المنظمات في الوقت الحاضر وذلك لدوره في تحقيق المرونة في الاستجابة للفرص الجديدة وقدرته على تحسين الأداء ومشاركة الأفكار ومواكبة المستجدات المعاصرة، وبعد قيام الباحث بأجراء الفحص الأولي من خلال اللقاءات مع افراد العينة المبحوثة من خلال جمع البيانات يمكن صياغة مشكلة البحث بانخفاض الوعي المعرفي لدى أفراد المنظمة بأهمية التوافق الاستراتيجي، فضلاً عن قلة الاهتمام بوضع الخطط المستقبلية التي تمكنهم من بلوغ التوافق الاستراتيجي والذي بدوره يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وفي إطار مشكلة البحث يمكن الاجابة على التساؤلات الآتية:

- ١ - ما مدى اهتمام إدارة المنظمة لتبني مفهوم التوافق الاستراتيجي؟
- ٢ - هل هناك علاقة بين التوافق الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟
- ٣ - هل هناك تأثير التوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

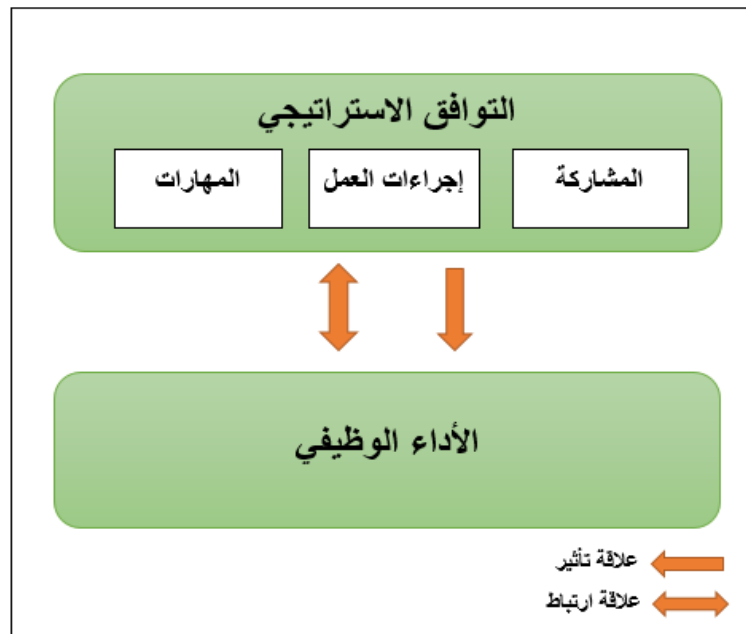
١ - يعد هذا البحث محاولة لتوضيح كيفية تداخل التوافق الاستراتيجي مع الأداء الوظيفي، وكيف يمكن ان تكون مرجعاً للمهتمين في هذا الغرض.

٢ - يقترح هذا البحث استراتيجية لإدارة التوافق الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة والتي قد تساهم في تحسين أدائها وتطوير ملاكاتها الوظيفية، بالتالي يمكن للقائمين على إدارة المنظمة الاسترشاد بها.

٣ - تعميق إدراك وفهم القيادات الإدارية في المنظمة بمتغيرات الدراسة وهي التوافق الاستراتيجي والأداء الوظيفي، بالشكل الذي يساعد ادارة المنظمة للإفادة من هذه المفاهيم في تجاوز الأزمات التي قد تواجهها.

ثالثاً: أهداف البحث

- ١ - التعرف على واقع التوافق الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
 - ٢ - توضيح أهمية تحسين الأداء الوظيفي وضرورة الحفاظ عليه عن طريق تطبيق التوافق الاستراتيجي.
 - ٣ - معرفة تأثير التوافق الاستراتيجي على الأداء الوظيفي لدى عينة البحث في المنظمة المبحوثة.
 - ٤ - تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات اعتماداً على نتائج التحليل التي يتم التوصل إليها والتي تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على استثمار المتغيرات المبحوثة داخلها.
- رابعاً: المخطط الفرضي للبحث
- تم تصميم مخطط افتراضي خاص بالبحث كما هو موضح في الشكل (١)، وذلك على وفق مشكلة البحث، الأهمية، والأهداف تمهيداً لصياغة فرضيات البحث، وتفسير علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل التوافق الاستراتيجي بأبعاد (المشاركة، إجراءات العمل، المهارات) والمتغير التابع الأداء الوظيفي.



شكل (١)
المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحث.

خامساً: فرضيات البحث

في ضوء مشكلة البحث وبما يراعي تحقيق اهدافه واختبار مخططه الفرضي تم صياغة الفرضيات وعلى النحو الآتي:

١. الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوافق الاستراتيجي والأداء الوظيفي، من هذه الفرضية الرئيسة تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية ١ - ١: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المشاركة والأداء الوظيفي.

- الفرضية الفرعية ١ - ٢: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد إجراءات العمل والأداء الوظيفي.

- الفرضية الفرعية ١ - ٣: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المهارات والأداء الوظيفي.

٢. الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوافق الاستراتيجي بإبعاده في الأداء الوظيفي.

سادساً: حدود البحث

تتمثل حدود البحث بما يأتي:

١ - الحدود المكانية: هي الرقعة الجغرافية للمنظمة التي أجري البحث عليها، وتمثلت في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح (المقر الرئيس) في محافظة بغداد، والتابعة الى وزارة الموارد المائية.

٢ - الحدود الزمانية: تمثلت بالمدة الزمنية اللازمة لإنجاز هذا البحث بشقيه النظري والعملي في المنظمة المبحوثة، والتي امتدت من شهر تشرين الأول لعام ٢٠٢٥ ولغاية شهر اذار ٢٠٢٦.

٣ - الحدود البشرية: شملت الحدود البشرية المستويات الادارية العليا والوسطى في المنظمة والمتمثلة ب) المدير العام، ومعاوني المدير العام، ورؤساء الاقسام، ومديري الشعب).

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

لغرض تحقيق اهداف هذا البحث، تم اتخاذ الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح مجتمعاً عينياً للبحث وذلك من خلال الزيارات الميدانية للهيئة واستقصاء آراء القيادات العليا والوسطى كعينة قصدية للبحث، كونهم الشريحة الأكثر قدرة على فهم وتحليل والتعامل مع

فقرات الاستبانة، وتم استعمال طريقة العينة القصدية (العمدية)، إذ يلجأ الباحثين لهذا النوع من الطرق لمعرفة آراء عينة مستهدفة من الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة على العينة القصدية في الهيئة المبحوثة متمثلة بالقيادات الإدارية العليا والوسطى والتي شملت (٥٥) مبحوثاً، وتم استرجاع (٥٤) استبانة وبعد تدقيق الاستبانات المسترجعة تم استبعاد (٢) استبانة كونها غير مستوفية للشروط، بالتالي يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هو (٥٢) استبانة وهي تمثل الحجم النهائي للعينة المبحوثة، تم باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لاختبار فرضيات البحث وتحليل إجابات العينة بهدف التوصل للاستنتاجات والتوصيات المترتبة على أساس تلك النتائج.

ثامناً: بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث

أ – الدراسات المتعلقة بالتوافق الاستراتيجي	
١- دراسة (احمد و محمود، ٢٠٢٥)	
عنوان الدراسة	إمكانية تحقيق الأداء المتميز في الجامعات الخاصة داخل محافظة السليمانية من خلال التوافق الاستراتيجي من منظور قياداتها الادارية.
مجال الدراسة	دراسة تحليلية للقيادات الإدارية في الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية.
عينة الدراسة	شملت عينة الدراسة ١٥٧ فرداً في الجامعات المبحوثة.
أسلوب الدراسة	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات التباين، معامل الفا كرونباخ، التحليل العاملي التأكيدي.

الهدف من الدراسة تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على العلاقة بين رأس المال الفكري والذكاء التسويقي ومدى تأثرها في الاستراتيجيات التنافسية، والكشف عن مدى تطبيق هذه المتغيرات في المصارف البحوث، كونها تُعدُّ من المتغيرات المهمة في المنظمات التي تسعى للبقاء والاستمرار ومنافسة المصارف الأخرى في السوق.	
أهم النتائج توصّلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات اثر معنوي موجب في المصارف المبحوثة بين رأس المال الفكري والذكاء التسويقي مجتمعة في الاستراتيجيات التنافسية، وكذلك امتلاك هذه المصارف القدرة لمواجهة كافة التحديات الخارجية من قبل المنافسين في السوق لما تمتلكه من استراتيجيات تنافسية.	
أوجه الشبه استخدام متغير الذكاء التسويقي.	
أوجه الاختلاف اعتمدت الدراسة على ثلاثة متغيرات، فضلاً عن اختلاف مجال تطبيق الدراسة.	
3- دراسة (Barnes, 2017)	
عنوان الدراسة Strategic Alignment of Information Technology Projects and Project Success التوافق الاستراتيجي لمشاريع تكنولوجيا المعلومات ونجاح المشروع	
مجال الدراسة دراسة استطلاعية شملت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية.	

عينة الدراسة	٤٩ مديراً معتمداً من ولاية أريزونا.
أسلوب الدراسة	معاملات الارتباط، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، معامل الفا كرونباخ.
الهدف من الدراسة	هدفت الدراسة إلى تزويد قادة الشركات بمجموعة من المعلومات حول التأثيرات المرتبطة بالمتغيرات المستقلة لتوافق الاستراتيجي للشركات ونتائج الأداء.
أهم النتائج	توصّلت الدراسة إلى ان قادة الشركات لديهم فهم أفضل بالتوافق الاستراتيجي للمشروع ونتائج الأداء ومعدلات نجاح المشروع والذين يساهمون في الميزة التنافسية للشركات من خلال تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات.
٣- دراسة (Al Khalifa, 2016)	
عنوان الدراسة	The impact of strategic alignment on the performance of public organization تأثير التوافق الاستراتيجي على الأداء في المنظمات العامة.
مجال الدراسة	دراسة استطلاعية لمجموعة من الشركات المختصة بمجال تكنولوجيا المعلومات.
عينة الدراسة	١٦٣ مديراً تنفيذياً في مجال تكنولوجيا المعلومات في البحرين.

أسلوب الدراسة	معاملات الارتباط، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، معامل الفا كرونباخ.
الهدف من الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى بيان تأثير التوافق الاستراتيجي بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي للمنظمات العامة في البحرين
أهم النتائج	توصلت الدراسة إلى انه يوجد تأثير إيجابي للتوافق الاستراتيجي على الأداء التنظيمي للمنظمات، فضلا عن نجاح تكنولوجيا المعلومات يؤثر بشكل كبير على التوافق الاستراتيجي في المنظمات العامة في البحرين.
ب - الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي.	
١- دراسة (شيرواني، ٢٠١٣)	
عنوان الدراسة	دور الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي.
مجال الدراسة	دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة الاعمار والإسكان.
عينة الدراسة	٢٣٩ موظف في وزارة الاعمار والإسكان.
أسلوب الدراسة	برنامج (SPSS)

الهدف من الدراسة	تهدف الدراسة للتعرف على طيبة العلاقة بين الرضاء الوظيفي والأداء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الاعمار.
أهم النتائج	أظهرت النتائج انه كلما يتم توفير بيئة عمل تدعم الموظفين وتهتم برفاهيتهم، كلما يزداد ارتياحهم ورضاهم الوظيفي.
٢- دراسة (Chong, et al., 2020)	
عنوان الدراسة	The impact of strategic alignment on the performance of public organization تأثير التوافق الاستراتيجي على الأداء في المنظمات العامة.
مجال الدراسة	دراسة كمية تحليلية شملت لأكاديميون في مجموعة من المؤسسات التعليم العالي الخاصة في سالنغور وكولالمبور، ماليزيا.
عينة الدراسة	٢٦٨ أكاديميا في مؤسسات التعليم الخاصة.
أسلوب الدراسة	تحليل العامل التوكيدي.
الهدف من الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى لتحقيق من إذا كان مستوى تؤثر درجة الذكاء العاطفي لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم الخاصة على الأداء الوظيفي.

أهم النتائج توجد علاقة قوة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية الماليزية، فضلاً عن ان الذكاء العاطفي يكون مسؤول عن الأداء الوظيفي كما ويمكن التنبؤ به.	
٣- دراسة (Arifin, et al., 2019)	
عنوان الدراسة Improving the Effect of Work Satisfaction on Job Performance through Employee Engagement تحسين تأثير الرضا عن العمل على الأداء الوظيفي من خلال إشراك الموظفين	
مجال الدراسة دراسة استطلاعية موظفي شركة تعدين في كاليمانتان.	
عينة الدراسة ١٣٨ موظف في شركة التعدين	
أسلوب الدراسة المتوسطات الحسابية الموزونة، ومعامل الانحدار المعياري	
الهدف من الدراسة تهدف الدراسة إلى فحص مدى فعالية الرضا المتحقق عن العمل على الاداء الوظيفي من خلال مشاركة الموظفين.	
أهم النتائج توصّلت الدراسة إلى ان لمشاركة الموظفين دور ضروري لتعظيم حافز الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة تحسين الأداء الوظيفي.	

المصدر: إعداد الباحث، اعتماداً على ما ورد في، الادبيات النظرية، ٢٠٢٦.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: التوافق الاستراتيجي Strategic Alignment

١. مفهوم التوافق الاستراتيجي

تعود أساسيات التوافق الاستراتيجي إلى مدرسة التصميم التنظيمي في الاستراتيجية والتي تشير إلى مدى التناسب أو التطابق بين الهيكل الداخلي للمنظمة وبيئتها الخارجية، ففي الأصل نشأ التوافق الاستراتيجي من فكرة أن المنظمات تسعى إلى توافق أو مطابقة موارد الأعمال مع السياق التنافسي (Jansson et al, 2016: 9)

إن التوافق الاستراتيجي يمثل عملية المشاركة والاهتمام من قبل فريق الإدارة العليا بكل أطرافها في تحقيق التفاعل المتبادل وذلك من أجل تطوير رؤية مشتركة للمنظمة ومسار يمتد إلى الامام (محمد، ٣١: ٢٠٠٨)، إذ يؤدي تحقيق المشاركة الفاعلة والمتبادلة بين مختلف النشاطات الوظيفية وأقسام المنظمة إلى تحقيق التوافق الاستراتيجي سواء داخل المنظمة أو خارجها (Palmer & Kaplan, 2007: 5).

ومن أهم جوانب ونجاح التوافق الاستراتيجي في المنظمات أنه يتطلب تواصلًا مستمرًا بين الأفراد والأقسام الذين يعملون على صياغة الاستراتيجية العامة وفي كافة المستويات، ولأجل تحقيق الوصول إلى التوافق الاستراتيجي فإنه لابد من زيادة الاهتمام ومراقبة التفاعلات والإجراءات التي تحدث بين مختلف الأقسام ضمن إطار المنظمة، بالتالي يجب أن تكون هنالك ضوابط مهنية ملائمة بهدف الوصول للتوافق والبحث عن كافة البدائل المناسبة لتحقيقها، إضافة إلى ذلك فإن للتوافق الاستراتيجي قدرة للتأثير بشكل إيجابي في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة بكفاءة وفاعلية (البلاغي، ١٠٦: ٢٠٢٠).

وأن عدم شعور الموظف بالانسجام أو التوافق مع إدارة المنظمة أو مكان العمل سيؤدي ذلك لتركه الوظيفة أو المنظمة وانتقاله للعمل في منظمة أخرى تتناسب وتتوافق مع قيمه وتطلعاته وتكون قادرة على تحقيق حاجاته، فكلما كان هناك توافق بين قيم العاملين والإدارة العليا للمنظمة كلما سيؤدي إلى تحقيق المزيد من الرضا للأفراد في وظائفهم، وبالتالي هذا يؤدي إلى بذل أقصى جهد من أجل تحقيق مصالح المنظمة (المعاضدي ومحمد، ١٠٧: ٢٠١١). فالتوافق الاستراتيجي يساعد على تحقيق التعاون وتوحيد الجهود بين مختلف موارد المنظمة من خلال وجود مرجعية واحدة لجميع الأفراد العاملين في المنظمة متمثلة باستراتيجية ورؤية وقيم المنظمة

(عمر، ١٠٣ : ٢٠١٩)

أما بخصوص تعاريف التوافق الاستراتيجي، يعرض الجدول (١) مجموعة من المفاهيم حسب الآراء ووجهات النظر للكتاب والباحثين، وعلى النحو الآتي:

جدول (١) تعاريف التوافق الاستراتيجي

ت	الكاتب، السنة، الصفحة	التعريف
١	Maes, et al, 2000: 7	هو عملية واعية ومتواصلة ومتماسكة للإدارة وذلك لربط جميع المكونات في المنظمة، مما يساهم في تحسين أدائها بمرور الوقت.
٢	Souba, 2001: 144	هو يمثل عملية الربط للاستراتيجية والرؤية والاهداف على كافة مستويات المنظمة وذلك لضمان ان الجميع يسعون نحو تحقيق استراتيجية المنظمة.
٣	Lee, et al., 2007: 4	هو قدرة المنظمة على مواجهة مختلف التغيرات البيئية والعمل على اعادة تنظيم وهيكله المنظمة بالاتجاه الجديد.
٤	Velcu, 2010: 158	استخدام المنظمة للمعلومات بالشكل الذي يساعدها في تحقيق التوافق والتطوير لاستراتيجيات الاعمال والاهداف التنظيمية.

يمثل التوافق بين استراتيجيات المنظمة بشكل فعال بما يعزز في دعم استراتيجيات اعمالها وتمكينها من زيادة استثماراتها وتعزيز قدرتها التنافسية.	Yayla & hu, 2012: 374	٥
الربط بين أهداف الافراد والأهداف التنظيمية مما يتطلب الفهم المشترك لرسالة واهداف المنظمة والاتساق والتطابق والتماسك والتكامل بين كل هدف وخطة.	عبد الرحيم، 2019: 61	٦
وسيلة للتناغم تتمكن المنظمات من خلالها تحقيق التكامل بين وحدات الاعمال التابعة لها بشكل يمكنها من المشاركة في صياغة استراتيجية موحدة تتماشى مع استراتيجية واهداف المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.	البلاغي، 111: 2020	٧
هو عملية ديناميكية مستمرة في المنظمات وخاصة الكبيرة منها والمعقدة مما يساعد المنظمات على تحقيق الاهداف الاستراتيجية عن طريق التناغم و التأثير بين مكونات المنظمة وانشطتها واعمالها.	عبد الوهاب، 2023: 91	٨

٢. أهمية التوافق الاستراتيجي

ان تبني المنظمات لمفهوم التوافق الاستراتيجي يمكنها من تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها ورؤيتها مقارنة بغيرها من المنظمات التي لا تعتمد هذه الآلية في انجاز العمل والذي قد يؤدي الى فشل عملها بسبب عدم وجود تناسق وتكامل بين الأهداف والمكونات (Ayoup, et al., 2016: 88)، اذ وصف التوافق الاستراتيجي بأنه الآلية التي يمكن من خلالها تصور العلاقة بين استراتيجيات العمليات التجارية للمنظمات وتحقيق رؤاها المستقبلية، حيث ان أسلوب التوافق يساعد المنظمة من تحديد عملياتها المناسبة مع ظروف بيئة العمل الخارجية على وفق استراتيجياتها، وهذا يؤدي الى تشكل الاساس في فهم إدارة المنظمة للأعمال التجارية

المستدامة (2 - 1 : Morrison, et al., 2011).

فقد اشار (عبد الوهاب، ٩٢ : ٢٠٢٣) الى اهمية للتوافق الاستراتيجي ويمكن تلخيصها بالآتي :

- ١ - يساعد على التنسيق بين العمليات والاجراءات ومكونات المنظمات المعقدة وكيفية تحقيق التآزر فيما بينها.
- ٢ - يساعد على تحفيز الموظفين بشكل أفضل وذلك لوجود علاقة بين تصميم نظم الأداء واستخدام الرقابة الإدارية.
- ٣ - يساعد على التأكد من أن جميع الموارد الداخلية للمنظمة منسجمة مع النتائج التنظيمي الشامل.
- ٤ - يساعد على توفر المعلومات الشاملة لتحديد وقياس ونقل المعلومات ذات الصلة بالروابط الوظيفية.
- ٥ - يعمل على التحسين المستمر للمشكلات التي تحدث اثناء تنفيذ الاستراتيجية.
- ٦ - يساعد على تنفيذ القرارات وصياغتها.

٣. ابعاد التوافق الاستراتيجي

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد التوافق الاستراتيجي، ويعود ذلك الى اختلاف طبيعة عمل المنظمات المبحوثة من قبلهم، ومع اختلاف وجهات النظر حول اراء الباحثين في اعتماد الابعاد، فقد اعتمد الباحث ابعاد (المشاركة، وإجراءات العمل، والمهارات) كونها متفق عليها من اغلب الباحثين، فضلا عن كون هذه الابعاد أكثر انسجاماً مع طبيعة عمل المنظمة المبحوثة.

أ - المشاركة

ان اتخاذ القرارات التشاركية تعد من أهم الاجراءات ذات التأثير المباشر في أداء المنظمات الحالية، وهذا ما يمكن الاستدلال عليه من خلال اعتراف الباحثين بأن المنظمات التي تسعى لتحقيق الاداء المتميز يتطلب منها تكوين علاقات عمل جيدة من خلال استخدام طرائق المشاركة والتي تحقق لها المكاسب وتطوير واستثمار مهارات ومعارف الافراد العاملين لديها وتحفيزهم بشكل كامل (Akpoviro, et al., 2018: 48).

ان مبدأ المشاركة في بيئة عمل المنظمات يركز على مدى قدرة الإدارة العليا للمنظمات في توفير الأجواء المناسبة وتكوين بيئة من التوافق في بيئة العمل التنظيمي ما بين زملاء العمل قادرة على تبادل الخبرات والمهارات والأفكار البناءة والتي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة (العبادي وآخرون، ٢٠١٦: ٢١٨).

مشاركة الموظف ليست اداة ولا هدفا تمارس من قبل المنظمات بل هي فلسفة ادارية قائمة على مساهمة كافة الموظفين في عملية التحسين المستمر، حيث تتمتع ثقافة المشاركة بالعديد من الفوائد التي يمكن ان تتحقق على المستوى الفردي للموظفين وعلى المستوى التنظيمي للمنظمات، فمن خلال تبني هذه الثقافة يمكن رفع المعنويات للموظفين وتحسين الاداء التنظيمي في المنظمات، بالتالي تحتل المشاركة موقعاً حيوياً داخل أي منظمة الامر الذي يحتم عليها ان تعرف كيف يمكن ان تؤثر هذه الثقافة في ادائها المستقبلي (Taparor & Atambo, 2018: 175)، اذ تمثل المشاركة قدرة المنظمة في توفير بيئة عمل منسجمة ما بين الافراد العاملين قائمة على التعاون وتبادل الأفكار والخدمات والمعارف، الأمر الذي يساهم في تحقيق اهداف المنظمة (احمد وعثمان، ٢٠٢٥: ٦٩١).

ب - إجراءات العمل

ان الإجراءات الخاصة بالعمل في المنظمات تعد جزءاً من عملياتها الداخلية، والتي لا تستثنيها اي خطة تضعها المنظمة من اجل تحقيق هدف معين أو استراتيجية معينة، اذ يمكن تعريف إجراءات العمل بأنها سلسلة الأعمال والمراحل والخطوات التي يجب أتباعها لتنفيذ عمل معين، فهي عبارة عن المسار الذي يجب أتباعه لإكمال عمل من الاعمال داخل المنظمة (عبد الوهاب، ٢٠٢٣: ١٠٤).

ان المنظمات التي تتعامل مع الإجراءات المتبعة كاستراتيجية ضمن استراتيجيات العمل العامة، يساعد من تمكين الموظفين في وظائفهم إضافة الى تفويضهم لمسؤوليات قراراتهم مما سيزودهم بمزيد من الاستقلالية في اختيار وإنجاز الطريقة التي تتم بها الاعمال وهذا سيكون له تأثير كبير وايجابي في رضاهم المهني ومواطنتهم وادائهم ونتاجيتهم، وبالتالي على الأداء العام للمنظمات (Dahou & Hacini, 2018: 50).

وينبغي على الإدارة ان تتدخل لتبسيط اجراءات العمل عن طريق تكليف فريق أو لجنة تأخذ على عاتقها دراسة وتحليل إجراءات العمل الحالية ومعرفة أماكن العمل التي يوجد فيها تلكؤ،

وإمكانية اجراء الخطوات اللازمة لإلغاء او دمج بعض الاعمال للوصول الى الاجراء الأمثل في تحقيق متطلبات العمل من أجل توفير الجهد والوقت وزيادة الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين (الشبلي واخرون، ١٣ : ٢٠١٥).

ت - المهارات

ان المنظمات التي تسعى للبقاء والنمو وتبحث دائماً عن فرص النجاح في كل وقت وهذا يتطلب منها ان تركز كل اهتماماتها في تطوير مهارات الأفراد العاملين لديها، كون هذه المهارات تجعل الأفراد يتمتعون بأكبر وأفضل فرصة لجمع موارد المنظمة من أجل للوصول الى الاهداف المعنية (Caproni, 2015: 36).

يشير مصطلح المهارات الى توفير القدرات الشخصية لدى بعض الافراد لكي يتمكنوا من انجاز بعض الاعمال بشكل جيد، بالتالي تعتبر المهارات مطلباً مهماً و أساسياً للأداء الفاعل لمعظم النشاطات البشرية (الحسيناوي، ٧٤ : ٢٠١٩)، أو انها خليط من القدرات والخصائص الشخصية التي تؤدي الى زيادة الممارسات الفكرية والعقلية التي تواجه مشاكل العمل في المنظمات (Evans, 2024: 53)،

اذ يعد اكتساب المهارات ضرورة ملحة في ظل التغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئة الأعمال وذلك للتعامل مع المشاريع التي اتخذت ابعاداً جديدة، حيث أصبحت المهارة شرط لدى اغلب المنظمات التي تقوم بالتوظيف وقد تنوعت المهارات فمنها مهارة التفكير ومهارة تبني الحلول واتخاذ القرار السليم (حمود، ٧٩٩ : ٢٠٢٢).

ثانياً: الأداء الوظيفي job performance

١. مفهوم الأداء الوظيفي

حظي مفهوم الأداء الوظيفي اهتماماً كبيراً من قبل المختصين والباحثين كونه يعد الركيزة الأساسية التي تعتمد عليه أي منظمة فهو العامل الأساسي لنجاح او فشل المنظمات والوصول الى أهدافها وتحقيق خططها المستقبلية، وذلك عن طريق مهام وواجبات الافراد العاملين في المنظمة وحتى جهودهم ونشاطهم إضافة الى ابداعهم، اذ من خلاله يستطيع المسؤولون ان يدركوا أداء العاملين في المنظمة ومدى انجازهم وقدرتهم على تأدية العمل (شابي ومنصوري، ٥٦ : ٢٠٢٣)، ويشكل الأداء الوظيفي أحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، اذ يعتبر محورياً أساسياً مهماً في فهم كيفية تحقيق الافراد والمنظمات لأهدافها، كونه يمثل النتيجة المشتركة

لكافة الجهود المبذولة من قبل الموظفين والإدارة في المنظمات (رباحي، ٨٧ : ٢٠٢٥). حيث بدأت المنظمات الحديثة تركز جهودها للارتقاء بمستوى أدائها وأداء موظفيها، اذ يحتل الأداء في الوقت الحالي مكانة خاصة ومتميزة في المنظمات باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع النشاطات، وتزداد أهمية الاداء الوظيفي مع ازدياد التغيرات البيئية الكثيرة والتي تفرض على المنظمة التكيف معها، وان أحد أشكال هذا التكيف هو تطوير أداء الموظفين لديها والعمل على رفع مستوى مهاراتهم والنهوض بها وذلك من أجل مواكبة هذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية (عباس، ٥٢ : ٢٠٢٢).

ان الأداء الوظيفي يعتبر عاملاً بالغ الأهمية في المنظمات، حيث يعد أساس نجاح أي منظمة، فأداء الفرد إذا كان وفقاً للمعايير المتوقعة فهذا سيؤدي الى تحسين أداء المنظمة وتحسينه، بالتالي على إدارة المنظمة اجراء تحليل متعمق لكافة موظفيها من اجل معرفة العوامل المحددة الي يمكن ان تزيد من الأداء الوظيفي لموظفيها (Omondi, ٢٠١٤ : ١٢).

اذ يشير الاداء الوظيفي الى اتمام وتحقيق المهام من الفرد في وظيفته، فهو يعكس الكيفية التي من خلالها يتحقق الأداء، حيث ان الافراد العاملين في المنظمات يقومون بأداء واجبات وأعباء ومسؤوليات معينة من اجل لتحقيق هدف معين وفقاً لإجراءات وأساليب عمل معروفة (عبد الوهاب، ٨٤ : ٢٠٢٣).

أما بخصوص تعاريف التوافق الاستراتيجي، يعرض الجدول (١) مجموعة من المفاهيم حسب الآراء ووجهات النظر للكتاب والباحثين، وعلى النحو الآتي:

جدول (١)
تعريف الأداء الوظيفي

ت	الكاتب، السنة، الصفحة	التعريف
١	Robbins & Wiersema, 1995: 22	هو الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوافرة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
٢	Viswesvaran & Ones, 2002: 185	بأنه الناتج الذي يحققه الافراد العاملين عند قيامهم بأي عمل من الاعمال داخل منظماتهم.
٣	Robert Baccel, 2004: 73	بأنه درجة أو مدى بلوغ الفرد لأهداف وحدة العمل والمنظمة كنتيجة لسلوكه واستعمال قدراته، ومهاراته، ومعارفه.
٤	Vanden Bergh, 2011: 24	هي سلوكيات الافراد العاملين التي يعرضونها اثناء قيامهم بالعمل.
٥	جاسم، 2021: 282	هي الإنجازات الوظيفية التي يؤديها الفرد أو الجماعة في العمل.
٦	وفيق، 2016: 107	هو قيام الموظف بالأنشطة والواجبات والمهام المختلفة والتي يتكوّن منها عمله كماً ونوعاً.

هو تنفيذ الموظفين لمسؤولياتهم واعمالهم المكلفين بها من قبل منظماتهم، وهو المدى الذي يتم من خلاله تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية باستخدام الموارد المتاحة.	الساموك، 58: 2021	٧
هو ما تحققه المنظمة من نتائج إيجابية تنموية مستقبلية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية القادرة على فهم كافة التغيرات او التحولات الإدارية المفاجأة بصورة اكثر تنظيماً.	جعو، 558: 2025	٨

٢. أهمية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير من قبل المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، فالمنظمات دائماً ما تسعى الى رفع مستوى الاداء ومعدلاته لدرجة اصبح معياراً ومؤشراً مهماً للتقدم الاداري والاقتصادي، لما له من دور مهم في زيادة معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي بلد، كما وأصبح لازماً أن معدل نمو الدخل القومي وتحسين المستوى المعيشي يعتمد بالأساس على زيادة كفاءة الأداء (عباس، ٥٧ : ٢٠٢٢)، وان أهمية الأداء الوظيفي تتجلى بقوة داخل أي منظمة كانت باعتباره النتيجة النهائية لمحصلة جميع النشاطات والمساهمات فيها على مستوى الفرد والمنظمة، بالتالي فإن المنظمات تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً عندما يكون أداؤها الوظيفي متميزاً (خضر، ١٠٦ : ٢٠٢١).

فقد اشار (الساموك، ٥٨ : ٢٠٢١) الى أهمية الأداء الوظيفي ويمكن تلخيصها بالآتي :

١ - يساعد في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالترقية والنقل، كونه يعد مقياساً لقدرة الأفراد العاملين لأداء مهامهم الحالية ومهامهم المستقبلية.

٢ - يزيد من اهتمام الأفراد بعملهم وذلك لارتباط نظام الحوافز بالأداء الوظيفي.

٣ - يرتبط الاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين بالأداء الوظيفي، حيث ان الأفراد الذين يتمتعون بمستوى أداء منخفض يكونون أكثر عرضة للاستغناء عن خدماتهم الوظيفية.

٣ - العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي ويمكن تلخيصها بالآتي : (بوشريط

وعقون، ٧٢: ٢٠٢٣)

١ - نظام المكافأة والحوافز: هو الإطار الذي تضعه المنظمة لتقديم نوع من المكافأة والامتيازات للموظفين مقابل أدائهم بهدف تعزيز دافعيتهم وتحفيزهم على مواصلة العمل لصالح المنظمة.

٢ - غياب الأهداف المحددة: ان المنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها المستقبلية لا تستطيع قياس ما تحقّقه من انجاز على مستوى الأداء.

٣ - عدم المشاركة في الإدارة: عدم مشاركة الافراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في عملية التخطيط وصنع القرارات يؤدي الى ضعف العمل الجماعي وعدم الشعور بالمسؤولية لتحقيق اهداف المنظمة، بالتالي هذا يؤدي الى تدني مستويات الأداء لدى الافراد العاملين في المنظمة.

٤ - الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية والمهمة التي تؤثر على الأداء الوظيفي، فكلما زاد الرضا الوظيفي زاد الأداء بالنسبة للأفراد العاملين.

٥ - التسبب الإداري: ويعني ضياع ساعات العمل للموظف في أمور غير منتجة وهذا قد تؤثر بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك لعدة أسباب منها أسلوب القيادة أو الاشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

٤ - إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

ان عملية تحسين الأداء الوظيفي هي عملية حيوية لأي منظمة تعزم التطوير والتجديد في كافة مفاصلها الإدارية، وقادرة على تقديم أفضل الإمكانيات للأفراد العاملين من اجل تحقيق أهدافها الموضوعة مسبقا وذلك من خلال تشجيع الافراد العاملين على تقييم عملياتهم الإدارية وفق جدولة أعمالهم اليومية، وهذا سيؤدي الى تعزيز ثقافة التميز والابداع والقدرة على التكيف (جعو، ٥٦٠: ٢٠٢٥)، ويتطلب تحسين الأداء الوظيفي دراسة مستوياته ومعرفة العوامل التي قد تؤثر فيه وإيجاد الأساليب لتطوير هذه العوامل، حيث ان تحسين الأداء الوظيفي يمثل سياسة تتبعها كافة المنظمات التي تؤمن بمنهج التحسين والتطوير المستمر (الساموك، ٦٨: ٢٠٢١)

وأشار (جعو، ٥٦٠: ٢٠٢٥) الى عدة عمليات إدارية تتبعها إدارة المنظمة من اجل زيادة تحسين أداءها الوظيفي ويمكن تلخيصها بالآتي:

١ - إمكانية الإدارة العليا في المنظمة على اجراء مراجعة تقييمية شاملة ولكافة اعمالها الإدارية.

- ٢ - العمل ضمن الإمكانيات المتاحة للمنظمة لتحقيق اعلى المستويات في تحسين الأداء الوظيفي.
- ٣ - العمل على تكوين قاعدة بيانات محدثة وفق المتطلبات والمتغيرات الحديثة والانية، تستخدم لرسم الأهداف المستقبلية للمنظمة.
- ٤ - تحديد مواقع الضعف في نشاط المنظمة والعمل على تقليصها او الحد منها وذلك من خلال وضع الحلول المناسبة بعد تحديد أسبابها والوقوف على معالجتها.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

اولاً: وصف خصائص عينة البحث

- ١ - النوع الاجتماعي: من خلال جدول (١) يتضح ان نسبة (الذكور) هي النسبة الاعلى حيث بلغت (٦٣,٤٦٪)، في حين بلغت نسبة (الاناث) (٣٦,٥٤٪).
- ٢ - العمر: من خلال جدول (١) يتضح ان اعلى نسبة للفئات العمرية كانت (من ٤٠ - اقل من ٥٠ سنة) بنسبة (٤٨,٠٧٪)، اما اقل نسبة فكانت (اقل من ٣٠ سنة) بنسبة (٣,٨٥٪)، إذ تشير النتائج الى ارتفاع نسبة أعمار من يشغلون المناصب القيادية في الهيئة المبحوثة وهذا يعني انهم يتمتعون بخبرة جيدة في العمل.
- ٣ - التحصيل الدراسي: من خلال جدول (١) يتضح ان نسبة افراد العينة الذين مستوى تحصيلهم الدراسي (بكالوريوس) هي النسبة الأعلى حيث بلغت (٦٧,٣١٪)، اما اقل نسبة فقد كانت عند المستوى الدراسي (الدبلوم العالي) حيث بلغت (١,٩٢٪)، اذ تشير النتائج الى ارتفاع نسبة حملة شهادة البكالوريوس، وهذا يعني ان عينة الدراسة لديهم مؤهل علمي يتلاءم مع طبيعة وظائفهم.
- ٤ - عدد سنوات الخبرة: من جدول (١) يتضح ان سنوات الخبرة لأفراد عينة البحث تراوحت ضمن الفئات العمرية بين نسبة (٣,٨٥٪) الى (٣٨,٤٦٪) وهي ممد كافية لاكتساب الخبرة ومهارات العمل وجعل الموظفين قادرين على استيعاب مهام عملهم بدرجة عالية.

جدول (١)
خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية

ت	البيان	التصنيف	العدد	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
١	النوع الاجتماعي	ذكر	٣٣	٦٣٫٤٦٪	٥٢	١٠٠٪
		انثى	١٩	٣٦٫٥٤٪		
٢	العمر	أقل من ٣٠ سنة	٢	٣٫٨٥٪	٥٢	١٠٠٪
		٣٠ - وأقل من ٤٠ سنة	٦	١١٫٥٤٪		
		٤٠ - وأقل من ٥٠ سنة	٢٥	٤٨٫٠٧٪		
		٥٠ سنة فأكثر	١٩	٣٦٫٥٤٪		
٣	التحصيل الدراسي	دبلوم	٤	٧٫٦٩٪	٥٢	١٠٠٪
		بكالوريوس	٣٥	٦٧٫٣١٪		
		دبلوم عالي	١	١٫٩٢٪		
		ماجستير	٧	١٣٫٤٦٪		
		دكتوراه	٥	٩٫٦٢٪		
٤	عدد سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٠	٠٫٠٠٪	٥٢	١٠٠٪
		٥ - أقل من ١٠ سنوات	٢	٣٫٨٥٪		
		١٠ - أقل من ١٥ سنة	٦	١١٫٥٤٪		
		١٥ - أقل من ٢٠ سنة	١٣	٢٥٪		
		٢٠ - أقل من ٢٥ سنة	٢٠	٣٨٫٤٦٪		
		٢٥ سنة فأكثر	١١	٢١٫١٥٪		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ثانياً: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

١. اختبار فرضية البحث الرئيسة الاولى

والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوافق الاستراتيجي والأداء الوظيفي) وكما هو موضح في الجدول ((٢)، إذ بلغ معامل الارتباط بين التوافق الاستراتيجي والأداء الوظيفي (٠.٥١٢) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوافق الاستراتيجي والأداء الوظيفي)، وهذا يعني ان للتوافق الاستراتيجي دور رئيسي وجوهري في تحسين الأداء الوظيفي، فكلما زاد اهتمام الهيئة المبحوثة في التوافق الاستراتيجي كلما ساعدها على زيادة الاهتمام بمفهوم الأداء الوظيفي.

٢. اختبار فرضية البحث الفرعية (١ - ١)

تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المشاركة والأداء الوظيفي) وكما هو موضح في الجدول ((٢)، إذ بلغ معامل الارتباط بين بعد المشاركة والأداء الوظيفي (٠.٤١٩) عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) وهي اقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية (١ - ١) والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المشاركة و الأداء الوظيفي).

٣. اختبار فرضية البحث الفرعية (١ - ٢)

تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد إجراءات العمل والأداء الوظيفي) وكما هو موضح في الجدول ((٢)، إذ بلغ معامل الارتباط بين بعد إجراءات العمل والأداء الوظيفي (٠.٤٢٣) عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) وهي اقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية (١ - ٢) والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد إجراءات العمل والأداء الوظيفي).

٤. اختبار فرضية البحث الفرعية (١ - ٣)

تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المهارات والأداء الوظيفي) وكما هو موضح في الجدول ((٢)، إذ بلغ معامل الارتباط بين بعد المهارات والأداء الوظيفي (٠.٥٠١) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما يعني قبول الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المهارات

والأداء الوظيفي).

جدول (٢)

قيم الارتباط بين ابعاد التوافق الاستراتيجي والأداء الوظيفي

قيمة الارتباط ومستوى الدلالة		ابعاد متغير التوافق الاستراتيجي	المتغير التابع
0.419	قيمة الارتباط	المشاركة	الأداء الوظيفي
0.001	Sig		
0.423	قيمة الارتباط	إجراءات العمل	
0.001	Sig		
0.501	قيمة الارتباط	المهارات	
0.000	Sig		
0.512	قيمة الارتباط	التوافق الاستراتيجي	
0.000	Sig		
Correlation is significant at the 0.01 level (2 - tailed). ** %100		٥	عدد الفرضيات المقبولة
		النسبة المئوية	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ثانياً: اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث

١. اختبار فرضية البحث الرئيسة الثانية

إذ يتبين من الجدول (٣) ما يلي:

أ - بلغت قيمة (F) المحسوبة بين متغير التوافق الاستراتيجي في الأداء الوظيفي (١٩٥٢٧)، وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٣٥٩) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير التوافق الاستراتيجي في الأداء الوظيفي) عند مستوى دلالة (٥٪) أي بدرجة ثقة (٩٥٪)، أي أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتوافق الاستراتيجي في الأداء الوظيفي.

ب - من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠.٢٥٢) يتضح بأن متغير التوافق الاستراتيجي تفسر ما نسبته (٢٥٪) من المتغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي، أما النسبة الباقية والبالغة (٧٥٪) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج الدراسة.

ت - يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٥١٢) بأن زيادة متغير التوافق الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بنسبة (٥١٪).

ث - بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (٢٠.٩٠)، أي عندما يكون التوافق الاستراتيجي مساوياً للصفر فإن الأداء الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة.

ج - بلغت قيمة (F) المحسوبة لجميع الأبعاد والبالغة (١١٤٩٦) (٨٧٥٨) (١٨٤٣٩) على التوالي، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣٥٩) وبناءً عليه نقبل الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التوافق الاستراتيجي في الأداء الوظيفي) عند مستوى دلالة (٥٪) أي بدرجة ثقة (٩٥٪) أي أن جميع أبعاد التوافق الاستراتيجي كانت لها تأثير ذو دلالة معنوية في بعد الأداء الوظيفي.

ح - أن أعلى قيمة تأثير كانت ما بين بعد (المهارات) في (الأداء الوظيفي) إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٨٤٣٩) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٣٥٩) عند مستوى دلالة (٥٪)، أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (٠.٢٥٠)، إذ يتضح بأن المهارات تفسر ما نسبته (٢٥٪) من المتغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي، أما النسبة الباقية والبالغة (٧٥٪) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج الدراسة.

خ - يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٥٠١) بأن زيادة المهارات

بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بنسبة (٥٠٪).

جدول (٣)

تحليل ابعاد التوافق الاستراتيجي في الأداء الوظيفي

الدلالة	Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة الحد الثابت (α)	المتغير التابع	ابعاد متغير التوافق الاستراتيجي
معنوي	٠.٠٠١	٣.٥٩	١١.٤٩٦	٠.١٦٣	٠.٤١٩	٢.٦٥٧	الأداء الوظيفي	المشاركة
معنوي	٠.٠٠١		٨.٧٥٨	٠.١٥١	٠.٤٢٣	٢.٥٣١		إجراءات العمل
معنوي	٠.٠٠٠		١٨.٤٣٩	٠.٢٥٠	٠.٥٠١	٢.٢٨٠		المهارات
معنوي	٠.٠٠٠		١٩.٥٢٧	٠.٢٥٢	٠.٥١٢	٢.٠٩٠		التوافق الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١ - لوحظ هناك اهتمام من قبل الهيئة المبحوثة بالتوافق الاستراتيجي كونه يعمل على ايجاد مناخ تنظيمي يتجسد فيه التعاون بين الإدارة العليا من جهة والموظفين من جهة اخرى، وهذا يضمن توفير بيئة عمل مستقرة اضافة الى ذلك فانه يساعد المنظمات من اكتشاف نقاط الاهتمام المتبادلة بين جميع الاطراف.

٢ - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوافق الاستراتيجي والأداء الوظيفي، وهذا يعني كلما زاد اهتمام الهيئة المبحوثة في التوافق الاستراتيجي كلما ساعدها من زيادة تحسين الأداء الوظيفي.

٣ - أظهرت نتائج البحث هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (المشاركة، إجراءات العمل، المهارات) في متغير الأداء الوظيفي.

٤ - بينت النتائج ان لبعده المهارات التأثير الاقوى بين أبعاد التوافق الاستراتيجي في الأداء الوظيفي، مما يؤكد ان إدارة الهيئة تسعى الى رفع مستويات الأداء وتنمية مهارات الموظفين مما ينعكس ايجاباً على تحسين الأداء الوظيفي.

٥ - بينت النتائج ان بعد إجراءات العمل كان الاقل تأثيراً على الأداء الوظيفي مقارنة مع غيره من أبعاد التوافق الاستراتيجي، وهذا يعني ان ادارة الهيئة لم تهتم بالقدر الكافي بمراجعة الإجراءات الموضوعة بصورة دورية والتقليل من الروتين والحلقات الادارية غير الضرورية. ثانياً: التوصيات

١ - ضرورة التركيز بشكل اكبر على التوافق الاستراتيجي من خلال استثمار كل العوامل والفرص المتاحة لما للتوافق الاستراتيجي من دور كبير في الترتيب والربط بين جميع مكونات الهيئة، مما ينعكس ايجاباً في تحسين وتطوير او تعديل برامجها وسياساتها وخططها المستقبلية.

٢ - استثمار العلاقة الترابطية بين التوافق الاستراتيجي والأداء الوظيفي بما يسهم في تعزيز الاداء الحالي للهيئة وتطويرها، وذلك من خلال تعزيز اليات العمل عبر (المشاركة، إجراءات العمل، المهارات) نظراً لما يمتلكه التوافق الاستراتيجي من تأثير عبر ابعاده في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئة المبحوثة.

٣ - الاستفادة من المهارات الموجودة لدى الموظفين والاهتمام بتنميتها وتطويرها من خلال إقامة الدورات والورش والندوات وتشجيعهم للمشاركة فيها، كونها تشكل عنصر مهم للارتقاء وتحسين الاداء الموظفين.

٤ - ضرورة قيام إدارة الهيئة المبحوثة بزيادة الاهتمام ببعده المشاركة، وذلك من خلال قيام إدارة الهيئة على توفير بيئة عمل منسجمة بين الافراد قائمة على تبادل المعارف والأفكار والخبرات وبما يضمن بث روح التعاون والمشاركة الجماعية داخلها.

٥ - على إدارة الهيئة ان تعطي متغير إجراءات العمل أهمية اكبر مما هو عليه، لما لذلك المتغير من دور في اختيار وإنجاز الطريقة التي تتم بها الاعمال وهذا سيكون له تأثير كبير وايجابي في تحقيق رضا الموظفين ومواطنتهم وادائهم وانتاجيتهم، وبالتالي على الأداء العام للمنظمات .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. احمد، كريم عارف و محمود، عثمان كريم (٢٠٢٥)، «إمكانية تحقيق الأداء المتميز في الجامعات الخاصة داخل محافظة السليمانية من خلال التوافق الاستراتيجي من منظور قياداتها الإدارية»، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد ٧، العدد ٢.
٢. البلاغي، نور صباح جليل (٢٠٢٠)، «تأثير التفكير المنطقي في تحقيق التوافق الاستراتيجي بتوسط روحانية المنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات جامعة الكوفة»، اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
٣. بوشريط، أسماء وعقون، نادية (٢٠٢٣)، «تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز -قائمة -»، شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالم، الجزائر.
٤. جاسم، عرقات ناصر، (٢٠٢١)، «تقنية المعلومات ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تبسيط إجراءات العمل اليومي: بحث ميداني لأقسام رئاسة جامعة البصرة»، مجلة دورية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد ١٤، العدد ٢٨.
٥. جعو، محمد عبد الكريم، (٢٠٢٥)، «الأداء الوظيفي وفق نظرية التعلم الاجتماعي لألبرت باندورا لدي معلمي التربية الخاصة»، مجلة منوال، المجلد ١، العدد ٩.
٦. الحسيناوي، اسحاق ناصر حسين (٢٠١٩)، «التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة من خلال الدور الوسيط للمقددرات الجوهرية في المنظمات: دراسة تحليلية لآراء اعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار»، اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٧. حمود، عدنان رحيم (٢٠٢٢)، «التوافق الاستراتيجي وانعكاسه في تعزيز الأداء الريادي»، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد ١٨، العدد ٢.

٨. خضر، حيدر عبد زيد (٢٠٢١)، «الإدارة بالأهداف والولاء التنظيمي وتأثيرهما بتحسين الأداء الوظيفي السياحي للموارد البشرية: الدور الوسيط للمعرفة الضمنية دراسة استطلاعية لعينة من المطارات الدولية العراقية»، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة السياحة، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية.

٩. رباحي، غزلان (٢٠٢٥)، «إثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشرق الجزائري»، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، الجزائر.

١٠. الساموك، مناف سمير عبد الله (٢٠٢١)، «إدارة التغير وتأثيرها في الأداء الوظيفي: بحث تحليلي لعينة من مديريات وزارة الداخلية العراقية»، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

١١. شابي، ايمان ديش فاتيح ومنصوري، شيماء (٢٠٢٣)، «أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية ببلدية عين رقادة - قالمة» رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، الجزائر.

١٢. الشبلي، هيثم حمودي و قطيشات، مازن كمال و المعايطه، سالم فالح (٢٠١٥)، «إثر تبسيط إجراءات العمل في تطوير أداء العاملين لدى وزارة السياحة الأردنية»، دراسة ميدانية، الأردن.

١٣. شيرواني، ديلان فؤاد كريم (٢٠١٣)، «دور الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزاوة الاعمار والاسكان»، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٩، العدد ٦٢.

١٤. العبادي، هاشم فوزي وغزاي، ماجد جبار والذبحاوي، عامر عبد كريم (٢٠١٦)، «التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي»، بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٤، العدد ٣٨.

١٥. عباس، رسل رزاق (٢٠٢٢)، «القيادة الاخلاقية وتأثيرها في تحسين الاداء الوظيفي: الدور الوسيط لفرق العمل السياحية: دراسة استطلاعية لمطار بغداد الدولي»، رسالة الماجستير

- في علوم السياحة، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية.
١٦. عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (٢٠١٩)، «الخرائط الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الترافف وقياس الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية»، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٩، العدد ٢.
١٧. عبد الوهاب، علي محمد (٢٠٠٣)، «أدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الادارة»، اجتماع استشاري لتنمية الادارة العامة والمالية، جامعة عين شمس، القاهرة.
١٨. عبد الوهاب، محمود أسامة (٢٠٢٣)، «دور ممارسات القيادة الاكاديمية في تحقيق التوافق الاستراتيجي بتوسط ابعاد العمل العاطفي: دراسة ميدانية في كليات الجامعة المستنصرية»، اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
١٩. عمر، جيهان عمر (٢٠١٩)، «دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية: التوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين كمتغيرات وسيطة»، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (٤).
٢٠. محمد، ايمن جاسم (٢٠٠٨)، «مدى توافر أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى»، رسالة دبلوم عالي في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢١. المعاضيدي، معن وعد الله و محمد، ايمن جاسم (٢٠١١)، «مدى المتوافر من أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العراقية: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى»، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٣، العدد ١٠٢، جامعة الموصل.
٢٢. وفيق، غادة محمد، (٢٠١٦)، «إثر الرضا الوظيفي على إداء العاملين في المجال السياحي»، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، مصر، المجلد ١٠، العدد ٢ / ١.

ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Akpoviroro, K. S., Kadiri, B., & Owotutu, S. O. (2018), "Effect of participative leadership style on employee's productivity", International Journal of Economic Behavior, Vol. 8, No. 1.

2. Al Khalifa, M. M. (2016), "The impact of strategic alignment on the performance of public organization", Doctoral dissertation, Brunel University London, UK.
3. Arifin,Z., Nirwanto,N.,& Manan,A. (2019), " Improving the Effect of Work Satisfaction on Job Performance through Employee Engagement" Merdeka University, Malang, Indonesia, Vol: 2, No: 1.
4. Ayoup. H., Omar. N., & Abdul Rahman, I, K. (2016), "Balanced Scorecard and strategic alignment: A Malaysian case", international journal of economics and financial Issues,Vol.6 , No (4S).
5. Barnes, J. (2017), " Strategic Alignment of Information Technology Projects and Project Success", Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Walden University.
6. Caproni, T. (2015), "Managerial Skills Training from a Critical Perspective", Journal of Management Education, 19, 2.
7. Chong,S. C., Falahat, M., & Lee, Y. S. (2020), "Emotional Intelligence and Job Performance of Academicians in Malaysia", Correspondence: Faculty of Accountancy and Management, University Tunku Abdul Rahman, Malaysia, Vol: 9, No: 1.
8. Dahou, K. & Hacini, I. (2018), "Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context", Eurasian Journal of Business and Economics, Vol.11, No. 21.
9. Evans, N. G. (2024), "Strategic management for tourism", hospitality and events. Routledge.
10. Jansson, Danial & Karlsson, J. (2016), "Strategic alignment influence on purchases ,proposition for Constructing The Strategic alignment", (master thesis ,Jonkoping university ,Sweden.
11. Lee, H. K., Liu, C. M., & Lee, M. H. (2007), "From Foresight to Insight: A Strategic Alignment Model for New Product Development", In INCOSE International

Symposium, Vol. 17, No. 1.

12. Maes, R., Rijsenbrij, D., Truijens, O., & Goedvolk, H. (2000), "Redefining business: IT alignment through a unified framework", PrimaVera working paper, Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, Department of Information Management.

13. Morrison, E. D., Ghose, A. K., Dam, H. K., Hinge, K. G., & Hoesch - Klohe, K.(2011),"Strategic Alignment of Business Processes", Proceedings international conference on Service - Oriented Computing, School of Computer Science and Software Engineering, University of Wollongong.

14. Omondi, D. O. (2014), "the Influence of Organizational Culture on", United States International University, 1–22.

15. Palmer, D & Kaplan, S. (2007),"A Frame Work for Strategic Innovation: Blending Strategy & Creative Exploration to discover future business opportunities", Managing Principals Innovation point. LLC.

16. Robert, B. (2004), "Managers guide to Performance reviews", 2nd ed, McGraw - Hill, USA.

17. Robins, J. A & Wiersema, M. F. (1995), 'A resource - based approach to the multi - business firm: empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance.', Strategic Management Journal. Vol.16, No,4.

18. Souba, W. W. (2001), «Leadership and strategic alignment Getting people on board and engaged», Journal of Surgical Research, vol. 96, No. 2.

19. Taparor, J. K. & Atambo, W. (2018),"influence of participatory decision on Employee Performance: a study of state corporations Kenya", International Journal Of Core Engineering & Management, Vol. 5, No. 7.

20. Vanden Berghe, J. (2011), "Job satisfaction and job performance at the workplace", Unpublished Master's dissertation, Arcada University of Applied Science, Helsinki.

-
21. Velcu, O. (2010), "Strategic alignment of ERP implementation stages: An empirical investigation", Information & Management, Vol. 47, No.
22. Viswesvaran, C .& Ones, D. (2002), "Perspectives on Models of Job Performance", International Journal of selection and assessment, Vol. 8 , No. 4.
23. Yayla, A. A., & Hu, Q. (2012), "The impact of IT - business strategic alignment on firm performance in a developing country setting: exploring moderating roles of environmental uncertainty and strategic orientation", European Journal of Information Systems, 21(4).

