

تأثير العمل العاطفي في تحقيق التوافق الاستراتيجي - دراسة استطلاعية تحليلية في كليات ومراكز الجامعة المستنصرية

أ.م.محمود أسامة عبد الوهاب / Mahmoodwaisi23@gmail.com

أ.د.سماح مؤيد محمود/الجامعة المستنصرية/كلية الادارة والاقتصاد/samah.mm77@yahoo.com

P: ISSN : 1813-6729

<https://doi.org/10.31272/jae.i138.1105>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ : 2022/11/28

تاريخ استلام البحث : 2022/11/6

المستخلص

يهدف الباحث الى التعرف على الممارسات العاطفية والادوار التمثيلية العاطفية التي يقوم بها عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والمراكز في الجامعة المستنصرية وتأثيرها في تحقيق التوافق الاستراتيجي ، ولما له من اثر على تعزيز التوافق الاستراتيجي والذي بدوره يحدد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة عموما والكليات على وجه الخصوص ويصل بالمنظمة في النهاية الى تحقيق اهدافها، وكل هذا يتوقف على الممارسات العاطفية والذكاء العاطفي الذي يمارسه القادة في التعامل مع منتسبيهم في سبيل دفعهم للعمل على تحقيق الاستراتيجيات الموضوعية وتعشيق تلك الاستراتيجيات فيما بينها للعمل بصورة منسجمة وغير متقاطعة ومثال تلك الممارسات العاطفية ، التمثيل السطحي والتمثيل العميق وعرض المشاعر الحقيقية في مواقف معينة لغرض تشجيع المنتسبين على الابداع والابتكار لأطلاق الطاقات الكامنة في داخلهم وجعلهم اكثر إنتاجية وابداع. اختيرت الجامعة المستنصرية مجتمعا للبحث ، وكانت العينية القصدية للبحث نخبة من رؤساء التشكيلات الأكاديميين متمثلين ب(عمداء الكليات ، معاوني العمداء ، رؤساء الأقسام والمراكز ، مقرر الأقسام) ، واستخدمت الاستبانة كمصدر لجمع البيانات عن متغيري الدراسة وهو المتغير المستقل (العمل العاطفي) وابعاده الفرعية (التمثيل السطحي ، التمثيل العميق ، عرض المشاعر) والمتغير التابع (التوافق الاستراتيجي) وابعاده الفرعية (الإجراءات ، تكنولوجيا المعلومات ، مهارات الموارد البشرية) وكانت عدد الاستبانات الصالحة (92) استبانة والتي خضعت للتحليل الاحصائي باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصل الباحث الى وجود تأثير معنوي للعمل العاطفي في تحقيق التوافق الاستراتيجي حيث بلغت قيمة (F) (32.607) وهي اكبر من القيمة الجدولية ، مما يبين أهمية الممارسات العاطفية التي يمارسها القادة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومحاولة التوسع والتعمق في تلك الممارسات لتطورها وبالتالي تعزيز عملية التوافق الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: العمل العاطفي – التوافق الاستراتيجي.



مجلة الادارة والاقتصاد

مجلد 48 العدد 138 / حزيران / 2023

الصفحات : 13 - 26

* بحث مستل من أطروحة دكتوراة .

المقدمة

يعد التوافق الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية التي تعنى بمواضيع الاستراتيجيات لما له من أهمية استثنائية في نجاح المنظمات وديمومتها ، وهي الغايات النهائية التي تسعى كافة المنظمات لتحقيقها ومنها المنظمات الأكاديمية ، وان تحقيق هذه الاستراتيجيات يجب ان يتم بصورة تكمل احدها الأخرى وتعمل بصورة متوازية لا متقاطعة للوصول الى الغايات النهائية التي تتطلع لها المنظمات ، ومثال ذلك التوجه نحو الأتمتة واستعمال تكنولوجيا المعلومات عن طريق تطوير مهارات الأساتذة والموظفين في الجامعة ، ويتأتى ذلك من خلال الممارسات التي تمارس من قبل قيادات الكليات والمراكز عن طريق التعامل الذي يتسم بشيء من العاطفة والحس الإنساني لغرض اشعارهم بأنهم محط اهتمام القيادات المنظمة وانهم المورد الاثمن الذي تمتلكه المنظمة لغرض تشجيعهم وتهيئة جو من الحرية الأكاديمية يساعد على الابداع والابتكار، ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث لمعرفة تأثير تلك الممارسات التي يمارسها رؤساء التشكيلات في تحقيق التوافق الاستراتيجي ، عن طريق صياغة فرضيات خضعت للاختبارات الإحصائية للمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة وبعدد (92) من القائمين على إدارة التشكيل الذين يمثلون العمداء ومعاونينهم ورؤساء الأقسام والأقسام ومقرريهم في كليات الجامعة المستنصرية.

أولاً : مشكلة البحث :

تعاني اغلب المنظمات الأكاديمية ومنها الجامعة المستنصرية من موضوع الروتين الإداري والإجراءات المعقدة والتي الفت بظلالها على وتنسيق وتحقيق الخطط الاستراتيجية الموضوعة من قبل إدارة الجامعة ، ولا يتحقق ذلك التناسق الا من خلال المنتسبين الذين ينفذون خطط المنظمة بالطريقة التي ترغب بها المنظمة ولا يتأتى ذلك الا عن طريق إيجاد علاقة جيدة بين القيادات والمنتسبين من خلال الأدوار العاطفية التي يؤديها رؤساء التشكيلات في سبيل عمل تلك الاستراتيجيات بصورة متوازية وعدم التقاطع بينها، وانطلاقاً من تلك المشكلة جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الممارسات التي تمارسها القيادة الأكاديمية في سبيل تعزيز التوافق الاستراتيجي وقد نتج عن هذه المشكلة التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى إدراك القيادات الأكاديمية لمفهوم العمل العاطفي، والتوافق الاستراتيجي؟
- 2- هل يؤدي القادة أدواراً عاطفية تكون قادرة على تحقيق التوافق الاستراتيجي؟
- 3- هل يوجد تأثير للأدوار العاطفية التي يلعبها القادة في تعزيز التوافق الاستراتيجي؟

ثانياً : أهمية البحث :

- أ- تأتي أهمية الدراسة من أهمية مكان اجراء الدراسة وهي الجامعة لأنها تعد من المنظمات الرائدة والقائدة لأي مجتمع وان تتوصل الى مقترحات من شأنها تعزيز دور هذا القطاع الحيوي والمهم جداً.
- ب- المقاييس المستعملة في قياس متغيرات الدراسة وتشخيصها في مراكز وكليات الجامعة تعد خطوة مهمة نحو تطوير ادائها.
- ج- التعرف على تأثير المتغير المستقل (العمل العاطفي) على المتغير التابع (التوافق الاستراتيجي).
- د- يأمل الباحث في ان تسفر هذه النتائج عن تقديم بعض المقترحات المفيدة في بناء وتنمية الممارسات التي تتسم بالعاطفة وتنمية الذكاء العاطفي الذي قد يساهم في دفع العاملين نحو تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكل تفران واخلاص.

ثالثاً : اهداف البحث :

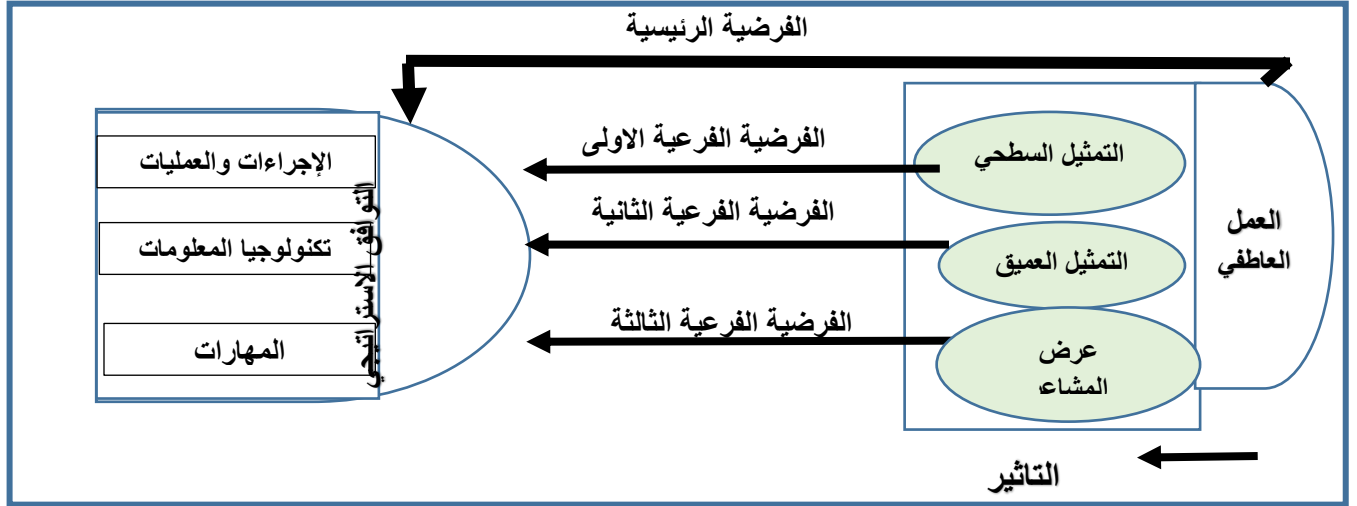
- يهدف هذا البحث أساساً الى الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها سابقاً، وبالتالي هناك طموح من قبل الباحث الى تحقيق الأهداف التالية:
- 1- اجراء تحليل للجانب النظري لمتغيرات الدراسة الرئيسية (العمل العاطفي، التوافق الاستراتيجي) ومحاولة تقديم رؤية جديدة حول هذه المواضيع.
 - 2- تحليل طبيعة التأثيرات المتداخلة في مراكز وكليات الجامعة المستنصرية والإفادة من نتائج التحليل لتلك العلاقات لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات علمية ورفع توصيات قد تخدم القيادات الجامعية.
 - 3- تقديم حلول للمشكلات التي تعاني منها التشكيلات المبحوثة في تعزيز أدوار القيادة الجامعية والتي تساهم في تعزيز وتحقيق التوافق الاستراتيجي.

رابعاً : منهجية البحث :

اعتمد منهج البحث على أساليب البحث العلمي المتعارف عليها، وبناء على ذلك فقد تبني الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لغرض التعرف على العلاقة والتأثير والوصول الى نتائج تثبت وجود رابط منطقي بين متغيرات الدراسة.

خامساً : نموذج البحث الفرضي :

إشارة الى مشكلة الدراسة التي تم عرضها سابقا والاهداف المتوخاة من عرض تلك المشكلة، قدم الباحث نموذج فرضي لطبيعة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة الرئيسية (العمل العاطفي) وابعاده (التمثيل السطحي ، التمثيل العميق ، عرض المشاعر) فقد اعتمد الباحث على مقياس (Hochschild 1983) و (Noreena et al ,2021) و (Grandy,2017) ، اما المتغير التابع وهو التوافق الاستراتيجي وابعاده (الإجراءات والعمليات، تكنولوجيا المعلومات ، مهارات) فقد اعتمد الباحث على مقياس (Henderson and Venkatrman 1993) و (luftman,2000) و (Pinfield, and Rutter,) و (2018)، ويتضح من النموذج ما يأتي:



شكل (1)

نموذج البحث الافتراضي

فرضية البحث الرئيسية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للعمل العاطفي بأبعاده في التوافق الاستراتيجي وتتفرع منها:

- 1 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتمثيل السطحي في التوافق الاستراتيجي بأبعاده.
- 2 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتمثيل العميق في التوافق الاستراتيجي بأبعاده.
- 3 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لعرض المشاعر في التوافق الاستراتيجي بأبعاده.

ثامناً : حدود البحث :

- 1- الحدود البشرية: وتمثل الحدود البشرية القيادات الجامعية في مراكز وكليات الجامعة المستنصرية من منصب عميد ومعاون العميد ورؤساء الأقسام والمراكز والمقررين.
- 2- الحدود البحثية: التزم الباحث في اجراء الدراسة بحدود متغيراته الاثنين (العمل العاطفي، التوافق الاستراتيجي).
- 3- الحدود المكانية – كليات ومراكز الجامعة المنتشرة في عدة مناطق من بغداد (المجمع الرئيسي في شارع فلسطين، مجمع باب المعظم، مجمع الطبي في السيدة، مجمع صدر القناة).
- 4- الحدود الزمنية: وتتمثل بمدة الدراسة منذ اختيار العنوان والجانب النظري خلال شهر واحد للفترة من 2022/9/15 ولغاية 2022/10/15

تاسعاً : مجتمع البحث :

اختيرت كليات الجامعة المستنصرية ومراكزها لتطبيق الجانب العملي وفيما يلي نبذة عن الجامعة المستنصرية: هي إحدى الجامعات العراقية الحكومية، تأسست الجامعة المستنصرية عام 1963 و تضم 13 كلية معظمها في جانب الرصافة، باستثناء كلية الطب وكلية طب الاسنان والصيدلة لوجودهما بجانب مستشفيات تعليمية في جانب الكرخ من العاصمة بغداد وستة مراكز منها ثلاث مراكز طبية ، وتضم كليات هي الآداب ، العلوم ، الإدارة والاقتصاد ، الطب ، التربية ، الهندسة ، التربية الأساسية ، القانون ، طب الأسنان ، الصيدلة ، العلوم السياسية ، التربية البدنية وعلوم الرياضة ، العلوم السياحة وتضم الجامعة عدداً من المراكز المتخصصة في مجالات اكااديمية مختلفة و هي (مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، المركز العراقي لبحوث السرطان والوراثة الطبية ، المركز الوطني لعلاج وبحوث السكري) وقد ضم مجتمع الدراسة (13) عميد كلية

تأثير العمل العاطفي في تحقيق التوافق الاستراتيجي دراسة استطلاعية تحليلية في كليات
ومراكز الجامعة المستنصرية

وحوالي، و(28) معاون عميد وحوالي (95) رئيس قسم علمي او فرع ومدير مركز بحثي، وبحدود (95) مقرر قسم او فرع وبعده اجمالي (231).

عاشراً : عينة البحث :

تتألف العينة من القادة الأكاديميون ويمثلون (عمداء الكليات، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام والمراكز ورؤساء الفروع العلمية، مقرري الأقسام) وبعده (92) .

أحد عشر: أدوات البحث :

1- استخدم الباحث في تغطية الجانب النظري الكتب والدراسات والبحوث والدوريات والرسائل والاطاريح وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت) لجمع البيانات النظرية وكذلك بعض الوثائق والسجلات من الكليات والمراكز المبحوثة.

2- الجانب التطبيقي :

تعد الاستبانة أداة ملائمة للحصول على البيانات والحقائق المرتبطة بواقع معين او حصول ظاهرة او مشكلة بحثية ، حيث تضمن الاستبانة جزئيين رئيسيين ، غطى الجزء الأول الفقرات المتعلقة الفقرات المتعلقة ب(العمل العاطفي) وغطى الجزء الثاني الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع(التوافق الاستراتيجي) وتمت صياغتها وفق مقياس (Likert) خماسي الاستجابة وللمتغيرات كافة ليتناسب مع طبيعة الأسئلة الادراكية لفقرات الاستبانة ، ويتراوح من (1-5) ليمثل (5) الاتفاق التام اما المستوى (1) يمثل عدم الاتفاق التام .

الجدول(1)

1- دراسات العمل العاطفي

أ- دراسة (Ana Teresa Ferreira Freches2017)	
عنوان الدراسة	WORK-FAMILY CONFLICT AND EMOTIONAL LABOUR: THE MODERATOR ROLE OF COGNITIVE JOB DEMANDS
منهج الدراسة	استطلاعي تحليلي
عينة الدراسة	60 ممرضة في مستشفى برتغالي.
الأساليب الإحصائية المستخدمة	الوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وعلاقة الارتباط person
هدف الدراسة	فحص العلاقة بين نزاع العمل والاسرة واخفاء المشاعر في العمل عند التفاعل مع الاخرين
اهم النتائج	اثبتت الدراسة بان بيئة صديقة في العمل والتمكين ساعدت على التقليل من الإرهاق العاطفي علاوة على تحسين الأداء.
مدى الاستفادة من الدراسة	اغناء الجانب النظري.
ب- دراسة (Hazim 2020)	
عنوان الدراسة	Presentism of Hotel Employees: Interaction Effects of Job Stress and Emotional Labour.
منهج الدراسة	الحضور الفعلي لموظفي الفنادق: اثار التفاعل لضغوط العمل والعمل العاطفي.
عينة الدراسة	استطلاعي تحليلي
الأساليب الإحصائية المستخدمة	335 عينة من موظفي الفنادق
هدف الدراسة	الوسيط والانحرافات المعيارية واختبار f وعلاقات الارتباط
اهم النتائج	هدفت الدراسة الى معرفة كيفية تفاعل موظفي الفنادق مع ضغوط العمل وتمثيل المشاعر امام النزلاء . اثبتت الدراسة ان فهم مفهوم الحضور في العمل الفندقي وتقليل السلوكيات الضارة التي تصدر جراء تمثيل المشاعر امام النزلاء تساعد على تقليل الإرهاق والاستنزاف النفسي لدى العاملين.
مدى الاستفادة من الدراسة	اغناء الجانب النظري.

2- دراسات سابقة بالتوافق الاستراتيجي

أ- دراسة (البلاغي 2020)	
عنوان الدراسة	تأثير التفكير المنطقي في تحقيق التوافق الاستراتيجي بتوسط روحانية المنظمة
منهج الدراسة	استطلاعية تحليلية
عينة الدراسة	94 من القادة الاكاديميين في جامعة الكوفة
الأساليب الإحصائية المستخدمة	الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الى قياس مستوى تأثير التفكير المنطقي في تحقيق التوافق الاستراتيجي من خلال الاعتماد على الدور الذي تلعبه روحانية المنظمة.
اهم النتائج	وجود تأثير كبير للتفكير المنطقي في قدرته على تحقيق التوافق الاستراتيجي من خلال الدور الكبير الذي تلعبه روحانية المنظمة.
مدى الاستفادة من الدراسة	في وضع الاستبانة و اغناء الجانب النظري
ب- دراسة (Miamoto 2018)	
عنوان الدراسة	Strategic Alignment Maturity and its effect on organizational performance of Japanese small and medium enterprises.

تأثير العمل العاطفي في تحقيق التوافق الاستراتيجي دراسة استطلاعية تحليلية في كليات
ومراكز الجامعة المستنصرية

منهج الدراسة	نضج التوافق الاستراتيجي وتأثيره على الأداء المنظمي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة في اليابان.
عينة الدراسة	استطلاعية تحليلية
الأساليب الإحصائية المستخدمة	340 شركة يابانية صغيرة ومتوسطة
هدف الدراسة	نمذجة المعادلة الهيكلية
اهم النتائج	تقييم مستوى التوافق الاستراتيجي وتحديد نظرة الشركات الى تلك الاستراتيجية وعلاقة الارتباط بالأداء الوظيفي وجود تأثير كبير للاتصال بين مدرء تكنولوجيا الاعمال وتخطيط الاعمال على تحقيق التوافق الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة.
مدى الاستفادة من الدراسة	اغناء الجانب النظري

المبحث الثاني الجانب النظري

Emotional labour

اولا- العمل العاطفي:

1- مفهوم العمل العاطفي:

تتضمن جميع الوظائف موافقا قد تتعارض او تتقاطع او تتوافق مع مشاعرنا ، وخاصة تلك الوظائف التي تتعامل مع الأشخاص سواء كانوا داخل المنظمة او من خارجها وعلى أساس ذلك يستلزم تعلم كيفية إدارة عواطفنا ليس فقط لغرض الاستمرار في العمل ولكن أيضا لأثارة الاستجابات المرغوبة (Cox, 2012, p35)، وان العواطف هي الفهم والاحساس باحتياجات ومشاعر الآخرين ووجهات نظرهم والقدر على الاستماع لقضاياهم وتقديم المساعدة لهم (المولى والربيعي ، 2020، ص216) وان الأسباب التي دعت الى ان تكون هناك بحوث ودراسات حول العمل العاطفي في منتصف العقد الثامن من القرن العشرين هو الاقتصاد الخدمي حيث تم انشاء اقتصاديات موجهة نحو الخدمات والتي ينبغي ان يلعب الموظفون أدوارا تختلف عن الأدوار التي كانوا يؤديونها في الاقتصاد ذات النزعة الإنتاجية ،لذلك فان قواعد الشعور هنا تكون مختلفة في التعبير عنها مع الآخرين في الاقتصاد ذا النزعة الخدمية والذي يتطلب من الموظفين ان يمارسوا أدوارا تتضمن العمل العاطفي كأحد المتطلبات الوظيفية (Zabf, 2002, p237)، ويمثل الجدول التالي استعراضا لآراء الباحثين حول مفهوم العمل العاطفي.

الجدول (2)

ت	اسم الكاتب والسنة	المفهوم
1	(Hochschild) عام 1983 في كتابه (The Managed Heart)	فعل لمحاولة تغيير المشاعر وكيفية تطبيقها في الحياة اليومية حيث يخضع ذلك العمل العاطفي لقواعد الشعور والتي يعبر عنها بانها مجموعة من القواعد المشتركة التي تكون غالبا كامنة، وتحدد ما هو مناسب عاطفيا في أي موقف. هو اظهار المشاعر المناسبة بغض النظر عما اذا كانت العاطفة تتعارض مع المشاعر الداخلية ام لا.
2	(Glomb and Tews, 2004, p64)	المشاعر الداخلية ام لا.
3	Austin ,E, Dore , C. P., and O Ponvan, K.M, 2008 ,P22	العملية التي يتمخض من خلالها اظهار السلوك العاطفي المناسب والذي قد يستجيب الآخرين له او لا يستجيبون .
4	Tung. C.Seal. and Naumann,2013,p4	عملية تنظيم المشاعر الداخلية والخارجية والتعبير بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية.
5	Barsali and Kok ,2014.p223	هو شرط أساسي في التوظيف والعمل ويعمل على تنظيم الانفعالات العاطفية والتي تلاحظ من قبل الجميع واستعمال الحركات المرتسمة على الوجه والجسد كجزء من التعامل مع الزبائن الداخليين والخارجيين.

المصدر: من اعداد الباحثان

ويمكن ان نستخلص بعض السمات من خلال التعاريف التي وردت وعلى لسان الباحثين والتعريف الاجرائي:

- 1- هي عملية تنظيم داخلي للمشاعر وادارتها.
 - 2- تظهر في مواقف معينة خلال حياتنا وفي العمل.
 - 3- قد تتعارض كليا او جزئيا مع المشاعر والعواطف الداخلية.
 - 4- قد تحدث الاستجابة العاطفية وقد تتأخر وقد لا تحدث أساسا.
 - 5- يتم استخدام ايماءات الوجه والجسد واللفظ خلال اظهار تلك المشاعر.
 - 6- تكون متوافقة دائما مع الأهداف التنظيمية.
- ومن خلال استعراض التعاريف السابقة للباحثين يمكن ان يعرف العمل العاطفي اجرائيا بأنه (عملية ضبط المشاعر واطهارها امام الآخرين استجابة لموقف معين يمكن ملاحظتها من قبلهم والتي تكون متماشية مع الأهداف التنظيمية).

Dimension of Emotional labour

2- ابعاد العمل العاطفي:

حدد (Hochschild,1983) بعدين للعمل العاطفي فيما بين زملاء العمل او بين الموظفين والزبون وتمثل تلك الأبعاد بـ :

Surface acting

أ- التمثيل السطحي:

حيث تنطوي هذه الاستراتيجية على التعبير الخارجي مثل الإيماءات والصوت وتعبيرات الوجه دون التعبير بالمشاعر الحقيقية التي يشعر بها الشخص (Chou and Martin, 2012, p503) وتشير هذه الاستراتيجية الى قدرة الموظفين على التظاهر بالتعبير عن المشاعر والعواطف الإيجابية الظاهرة على الوجه تجاه الآخرين والتي قد تؤدي الى عدم إرضاء الطرف الاخر في حال عدم القدرة على لعب الدور الخاص بإظهار المشاعر بشكل جيد وان العواطف التي قد تظهر في حال لعب الدور بصورة جيدة تكون اما غير حقيقية او مزيفة (Groth and others, 2009, 61) ، وان هذه الاستراتيجية تقلل من رفاهية الافراد العاملين ، وتزيد من الانهك النفسي والتوتر وتقلل الرضا الوظيفي وبالتالي يؤدي الى التغطية على المشاعر الغير مستقرة بهدف اظهار المشاعر المناسبة واللائمة التي تتناسب مع مهنتهم،

(Gabriel et al, 2015, 863)، وهناك خمسة أنواع من الاستراتيجيات الفرعية في استراتيجية التمثيل السطحي من اجل تنظيم اظهار العاطفة وتمثل في:

- اختيار المواقف بالاقتراب من الأهداف او تركها او تجنبها.
- تعديل الموقف أي تغيير المنظور الخارجي.
- نشر وتوزيع الانتباه والتركيز.
- تعديل التقييمات وتقييم المواقف.
- ممارسة تقييمات الاسترخاء مما يؤدي الى تغيير الاستجابات العاطفية.

وقد وجد الموظفون الذين شهدوا مستويات اعلى من التمثيل السطحي مزيد من الصعوبات في إدارة تجارب المشاعر السلبية ، ومع ذلك قد يثمر التمثيل السطحي عن نتائج إيجابية من خلال التفاعلات بين الموظفين انفسهم او بين الموظفين والعملاء الخارجيين وتقليل او الحد من المشاكل الشخصية المحتملة التي قد تنشأ (Freches, 2017, p6)، علاوة على ذلك ان استراتيجية تنظيم المشاعر لها تأثير على كل من المرسل والمتلقي بمعنى اخر ،عندما يتم اتقان الدور بصورة جيدة فأن المتلقي سيستجيب بردود فعل إيجابية ، وهذا سوف يضمن علاقة جيدة فيما بين الزملاء وأداء جيد على المستوى الوظيفي وزيادة في درجة الإنجاز الشخصي والتي تؤدي مجتمعة الى نتائج ترغبها المنظمة (Hulshger and Schewe, 2011, p363). ويرى الباحث بأن التمثيل السطحي هو (هي القدرة على اظهار المشاعر غير الحقيقية التي يشعر بها الأشخاص تجاه الآخرين لأغراض المجاملة او معالجة موقف معين عن طريق ايماءات الوجه او الكلام وتؤدي غالبا الى الاستنزاف الذهني).

ويعتقد الباحث ان اتقان دور التمثيل السطحي يؤدي بالغالب الى ردود فعل إيجابية من المتلقي للاستجابة العاطفية والعكس صحيح، أي عندما يدرك المقابل بأن مؤدي الدور يصطنع عواطفه ولا يقن أداء الدور فان النتيجة غالبا ما تكون سلبية.

Deep acting

ب- التمثيل العميق:

ويشير هذا البعد الى القدرة التعبيرية التي يمتلكها المورد البشري في المنظمة للتعبير عن المشاعر الإيجابية والنفسية تجاه الزملاء او العملاء الخارجيين او الزبائن، وهنا تكون المشاعر تتوافق مع ما تطلبه المنظمة عن طريق تحويل المشاعر السلبية الى مشاعر إيجابية عن طريق التدريب او عن طريق قمع او اثاره المشاعر والذي يكون عادة عن طريق إعادة التركيز على أشياء أخرى واستدعاء الصور او الذكريات من اجل التحكم بالمشاعر (Totterdell and Holeman, 2003, p57) ، وقد يحدث التمثيل العميق عندما يحاول الافراد تغيير مشاعرهم العاطفية بمساعدة بعض التقنيات والتكنولوجية والمعرفية ريثما تحدث العواطف المناسبة (Ghanizadan and Royaei, 2015, p6) ، ويرى الباحث ان التمثيل العميق هو

(محاولة الاقتراب من المشاعر الحقيقية التي يشعر بها الشخص تجاه الآخرين واظهارها في مواقف معينة). ان الطريقة التي يعبر بها الافراد العاملون عن مشاعرهم في المنظمة تؤثر على اسلوبهم الوظيفي في تقديم الخدمة ويوجد هناك مجموعة واسعة من العوامل تؤثر على التجربة العاطفية للأفراد مثل الواقع الشخصي الذي يشير الى العلاقات الذاتية مع الآخرين (الخفاجي واخرون، 2019، ص109)، وعندئذ سيتمكن الموظفون من استعادة مواردهم العاطفية ولن يشعروا بصعوبة في الحفاظ على التغيير العاطفي الجديد وانهم سيشعرون بمستويات أقل من تبدد الشخصية.

display the real feeling

ج- عرض المشاعر الحقيقية:

في هذا البعد من العمل العاطفي يتم التعبير عن المشاعر الحقيقية دون أي تزيف ولا يحتاج هنا الموظف

أي جهد في التعبير عن مشاعره كونها تتطابق تماما مع ما يشعر به وهو ما يمثل النقطة الوجدانية الاعمق في مشاعره، ويعتبر الأكثر تأثيرا على المستجيب كونه خالي من أي تصنع وتزييف (Noreena et al, 2021, p) ويرى الباحث ان عرض المشاعر هي (هي عملية اظهار المشاعر الحقيقية دون أي تزييف والتي لا تحتاج الى جهد ذهني لإظهارها كونها تعبر عن مكونات المشاعر الحقيقية للأفراد).

ثانياً : التوافق الاستراتيجي :

Strategic alignment The concept of strategic alignment

1- مفهوم التوافق الاستراتيجي:

تعددت آراء الباحثين والكتاب المهتمين بموضوع الاستراتيجية، حول مفهوم التوافق الاستراتيجي رغم حداثة كونه يعد من المفاهيم الأكثر أهمية التي تهتم به المنظمة ، ورغم تعدد الأبحاث والدراسات حول هذا الموضوع الذي لم يقتصر على علوم الإدارة وإنما تعددت الكتابات فيه وخاصة من قبل الباحثين في موضوع تكنولوجيا المعلومات ، ورغم التعدد في الآراء بخصوص المفهوم ، إلا ان من بحث عن أصل التوافق الاستراتيجي بسبب تركيز أبحاثهم على العوامل الروتينية دخل المنظمة ، وان المنظمات الأكثر تعقيداً هي من تسعى الى تحقيق التوافق الاستراتيجي نظراً لتمييز بيئة المنظمة بالديناميكية والتقدم التكنولوجي المتسارع الذي شكل تحدياً للمنظمة (فاضل و كاظم ، ، 2020، ص48)، مما حدا بها الى ان تكون أكثر مرونة استراتيجياً لمواجهة التحديات (الحيدر، 2020، ص44) ، سعياً منها الى التميز والتفوق لمواجهة التغيرات والتحديات الكبيرة في البيئة الداخلية والخارجية (العزاوي ومحمد ، 2020، ص249) ولا يتأتى ذلك الا بتحقيق التآزر وتوفير الية لتحسين التنسيق التنظيمي عن طريق المواءمة بين الاستراتيجيات التنظيمية والموارد البشرية ، وفي ادناه الجدول بالمفاهيم الخاصة بالتوافق الاستراتيجي.

الجدول (3)

ت	الباحث	المفهوم
1	Jorfi et al ,2011,17	ان التوافق الاستراتيجي يعمل على تعزيز فهم كبار المسؤولين التنفيذيين على أهمية وقيمة التوافق ويعمل على ترسيخ وإدراك المسؤولين في المنظمة على أهمية التوافق الاستراتيجي بما يساهم في خلق بيئة عمل ناجحة
2	Goni and others ,2017, p 55	هو العلاقة بين استراتيجيات الاعمال والذي يسمح للمنظمة بتحقيق رؤيتها
3	الجنابي، البلاغي، 2020، ص142	وسيلة استراتيجية تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق التنسيق بين وحدات الاعمال التابعة لها بشكل يضمن تمكينها من المشاركة في صياغة استراتيجيات موحدة تتماشى مع استراتيجية واهداف المنظمة وخلق ميزة تنافسية مستدامة
4	المعبي، 2020، ص100	عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من الاليات والأساليب الضرورية لمساعدة المنظمة على إيجاد نظام يضبط او يتحكم في الاعمال او الأنشطة على مختلف المستويات التنظيمية ويساعد على تجنب الوقوع في التضارب بين اهداف المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية

الجدول يبين المفاهيم الخاصة بالتوافق الاستراتيجي

ومن خلال استعراض التعريف السابقة للكتاب والباحثين في مجال التوافق الاستراتيجي نلاحظ وجهات نظر متعددة حول هذا المفهوم، وان دل على شيء فإنه يدل على ان المفهوم مهم جدا للمنظمات ويمكن اجمال اهم الصفات التي من الممكن استنباطها من هذا المفهوم من خلال التعريف المذكورة انفا:

- أ- يكون هذا المفهوم حاضراً بقوة في المنظمات الكبيرة والمعقدة.
 - ب- يساهم كعنصر مهم وفاعل في تحقيق الاستراتيجية التي تضعها المنظمة.
 - ج- هو عملية مستمرة من التغييرات والتعديلات داخل المنظمة.
 - د- حضوره كعنصر فعال في تنسيق الأهداف التنظيمية وكذلك تنسيق الاعمال والأنشطة بالمنظمة.
 - هـ- يساعد على فهم المنظمة للبيئة الخارجية وتسايرها.
 - و- هو عملية فهم للعلاقة داخل المنظمة بين الأقسام وتفسيرها على أساس المنفعة
 - ز- يساعد على إدراك كبار المسؤولين التنفيذيين على فهم قيمة التوافق بين الاستراتيجيات.
- ويمكن للباحث ان يعرف التوافق الاستراتيجي اجرائياً بأنه (عملية ديناميكية مستمرة في المنظمات وخصوصاً الكبيرة والمعقدة ويساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية عن طريق التأثير والتناغم بين مكونات المنظمة وانشطتها واعمالها).

The importance of strategic alignment

2- أهمية التوافق الاستراتيجي:

تعددت الآراء حول أهمية التوافق الاستراتيجي من قبل الباحثين كونه من المواضيع التي تتميز بالحدثة كما تم ذكره سابقاً، حيث يجب على المنظمة ان تكون على درجة من اليقظة الاستراتيجية المستندة الى جمع معلومات واقعية واستباقية لتحليل مسارها وتحديد الاتجاه الاستراتيجي (حسين ، 2015، ص43) ، ويبنى على ذلك الاتجاه الاستراتيجي موضوع التناغم والتوافق الاستراتيجي ، وقد تم الاهتمام به لما يمثل من وسيلة ناجحة لنمو

- وتطور المنظمات والمحافظة على حصة سوقية مهمة، ومن وجهة نظر (Newkirik et al, 2006, 380-392) فإن أهمية التوافق الاستراتيجي تكمن في الأمور التالية:
- أ- الفاعلية في تحقيق اهداف المنظمة
 - ب- يعزز م فهم المسؤولين لأهمية المعلومات الاستراتيجية.
 - ج- يساعد في إدراك المدراء للمهام المطلوبة منهم لغرض تحقيق اهداف المنظمة.
 - د- ضمان ان التخطيط الاستراتيجي للمعلومات يكون متزامنا مع أنشطة تخطيط الاعمال بشكل أفضل والمشاركة في انجاز المهمة.
 - د- يساعد في وضع استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والتي تكون متوائمة مع حاجة المنظمة.
- توفر معلومات شاملة لتحديد وقياس ونقل المعلومات المتعلقة بالروابط الوظيفية.
 - ضمان تنفيذ لمحاذاة من اعلى الى أسفل.
 - التحسين المستمر للمشكلات الموجودة اثناء تنفيذ الاستراتيجية.
 - يساعد على تحفيز الموظفين بشكل أفضل بسبب وجود علاقة بين تصميم نظم الأداء واستخدام الرقابة الإدارية.
 - تساعد على التأكد من ان جميع الموارد الداخلية منسجمة مع النتائج التنظيمي الشامل.
 - تساعد على تنفيذ القرارات وصياغتها.

3- ابعاد التوافق الاستراتيجي: The dimensions of strategic alignment

هناك اختلاف في ابعاد التوافق الاستراتيجي من باحث الى اخر ويعتقد الباحث ان ذلك يعود الى طبيعة المنظمات المبحوثة من قبلهم ، ولكن مع اختلاف وجهات النظر تلك توجد مشتركات حول اراء الباحثين حول الابعاد ، حيث اتفق الاغلب على ابعاد (الاتصالات ، القيمة ، والتكنولوجيا والمهارات والإجراءات او العمليات الداخلية) ، وقد تكون هذه الابعاد مختلفة الأهمية والتأثير على التوافق الاستراتيجي مما يحتم على المنظمات ان تجد التناغم والتوائم بين هذه الابعاد فيما بينها لتكون مكملة لبعضها البعض حتى تتمكن من تطبيق التوافق الاستراتيجي.

The measurement of works

أ- إجراءات العمل:

تعتبر الإجراءات الخاصة بالعمل في المنظمات جزءا من عملياتها الداخلية، والتي لا تستثنيتها أي خطة توضع المنظمة لتحقيق هدف معين واستراتيجية معينة ويمكن ان تعرف الإجراءات بأنها سلسلة الاعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما فهي عبارة عن المسار الذي يجب اتباعه داخل المنظمة لإكمال عمل من الاعمال (sst5.com/ Article /2065/77.21/1/2022 at 11.12 am)، فهي تعتبر دليلا واحد دساتير المنظمة للقيام بالأعمال ، ويرى الباحث ان الإجراءات هي (هي مجموعة من الخطوات المتسلسلة المكتوبة او المدركة لإنجاز عملية او مهمة او هدف معين).

وتوضع لبنات الإجراءات داخل المنظمة عند القيام بالبناء التنظيمي، حيث لا بد ان يتم توضيح الإجراءات وأساليب العمل الواجب اتباعها للوصول الى الأهداف المرسومة، ويمكن ان تكون هناك بعض التعقيدات والروتين في الإجراءات الموضوعية والذي قد يؤدي الى إطالة امد انجاز المهام، وفي هذه الحال ينبغي على الإدارة العليا ملاحظة أسباب التعقيد والاجابة على العديد من الأسئلة مثل:

- أسباب تعقد الإجراءات هل هي بسبب الإجراءات الموضوعية ام بسبب الأشخاص الذين يطبقونها؟
 - في أي عقدة يوجد هذا التعقيد، حيث غالبا ما نلاحظ وخاصة في منظماتنا وخصوصا الحكومية منها بأن أي اجراء يبدأ بسهولة ومن ثم تبدأ تعقيداته مع تطور سير الاجراء وهذه هي أحد المشاكل المهمة التي يجب ان تلتمسها الإدارة وفي أي عقدة يوجد التأخير او التعطيل؟
- وينبغي على الإدارة العليا ان تتدخل لتبسيط الإجراءات عن طريق تكليف فريق لو لجنة يقوم بدراسة وتحليل إجراءات العمل الحالية ومعرفة الأماكن التي يوجد فيها التلكؤ، وإمكانية اجراء خطوات لإلغاء او دمج بعض الخطوات للوصول الى الاجراء الأمثل لتحقيق متطلبات العمل من اجل توفير الوقت والجهد وزيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين (الشبلي واخرون، 2015، ص14)، ويرى (حريم 2003) بأن أهمية تبسيط الإجراءات تساعد المنظمة على الأمور التالية:

Information technology

ب- تكنولوجيا المعلومات:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات من الأمور الأساسية والمهمة في نجاح المنظمات في عصرنا الحديث نتيجة تحول الاقتصاد من الاقتصاد الإنتاجي الى الاقتصاد المعرفي ، لذلك فهي تعتبر عنصرا أساسيا في نجاح المنظمات عن طريق نقل المعرفة وزيادة الاعمال وتعزيز عالم الكفاءة والعولمة مما حدى بالمنظمات الى استخدامها في الاستراتيجيات لتحسين أوضاعها التنافسية وخلق ميزة مستدامة (المعبي، 2020، ص122)، ولقد برز هذا المفهوم في بداية الخمسينات عند بداية استخدام الحاسبات الالكترونية في ميدان الاعمال مما عد سلاحا

استراتيجيا يساعد في بناء قدرة المنظمة من خلال توفير البيانات والمعلومات التي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية (جمعة، 2016، ص5)، ويمكن ان تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها نظام مكون من مجموعة من المواد المرتبطة والمتفاعلة التي تشمل الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية، والبيانات والشبكات والاتصالات التي تستخدم نظم المعلومات على الحاسبات (قرون واخرون، 2020، ص43)، اما قنديلجي والجنابي (2008) فقد عرفها بأنها مختلف أنواع الاكتشافات والمستجدات والاختراعات التي تتعامل مع البيانات والمعلومات من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها و تخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة والمتاحة، وهي عنصر أساسي يتم استخدامه من قبل مدراء المنظمات لمواجهة التغيرات والتطورات المحيطة بهم (المعقبى، 2020، ص112)، ويرى الباحث ان تكنولوجيا المعلومات هي مجموعة مكونات مترابطة مثل الحاسبات والبرامج والشبكات تعمل بتكامل لغرض معالجة البيانات واستخراج المعلومات

ج- المهارات: Skills

تشهد المنظمات تنافس محوم فيما بينها على المستويات منها المالي والتكنولوجي والتسويقي والمهارات التي تمتلكها، أي رأس المال البشري المؤهل للعمل والذي يساعد المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية على ما سواها من المنظمات الأخرى وقد عرفها (pamartting 1999) بانها الاستعدادات المعروفة للقيام بالعمل في ظروف محددة سواء اكانت شخصية او وظيفية او اجتماعية (شنافي، 2015، ص38) وقد تم تعريفها أيضا بأنها استعداد او موهبة طبيعية او مكتسبة لنمو المعرفة بالتعلم او التدريب وتجعل الفرد قادرا على الأداء جسمانيا وذهنيا وتستخدم في التأثيرات في سلوك الآخرين او تحقيق هدف معين (احمد، محمد، 2012، ص208)، ويرى الباحث ان المهارات هي (القابلية الفكرية او الحسية او اليدوية للموارد البشرية العاملة في المنظمة والتي تميزهم عن زملائهم في العمل والتي بواسطتها تكسب المنظمة استدامة تنافسية مع بقية المنظمات).

وان للمهارات خصائص معينة منها في انها تكون في عملية بناء دائمة وتتطور مع التعليم والتدريب وغالبا ما تكون خفية ولا تظهر الا من خلال الممارسات، وأنها غالبا ما ترتبط بتحقيق هدف معين. وهناك خمسة أنواع من المهارات يمكن اجمالها (شنافي، 2015، ص52):

- أ- مهارات تقنية - وتكون موجهة نحو نشاط روتيني مكرر.
- ب- مهارات تكتيكية - تظهر في حالة تحديد الهدف اثناء العمل.
- ج- مهارات استراتيجية- وتسمى المهارات المفتاحية، وهي تلك المهارات التي يسمح ظهورها باكتساب المزايا التنافسية للمؤسسة لأنها نادرة وصعبة التقليد

المبحث الثالث

التحليل الاحصائي

اولاً : ثبات استمارة الاستبيان ودقتها في تمثيل المتغيرات

تم استخدام اثبات لقياس مدى اتساق فقرات استمارة الاستبيان وثبات النتائج التي تم التوصل لها بفترات زمنية مختلفة، وتم توظيف مقياس الفا-كرونباخ (Alpha-Cronbach) لهذا الهدف اذ يتطلب ان تكون قيمته أكبر من (70%) لكي يتم قبول النتائج احصائياً في البحوث الادارية والسلوكية، ويوضح الجدول ادناه مقبولية المتغيرات قيد الدراسة وابعادها في استمارة الاستبيان، وتم تجزئة الاستبانة البحث الى نصفين، النصف الاول خصص للفقرات الفردية (27) فقرة، والثانية (27) فقرة. وللتعرف على معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان فقد حصل النصف الاول على معامل ثبات مقداره (0.875)، وحصل النصف الثاني على معامل ثبات مقداره (0.924)، وبلغ معامل جزئي الاستبانة (0.726) وهو ارتباط قوي موجب، اضافة الى ان معامل ارتباط سبيرمان براون بلغ (0.841)، ومعامل كوتمان للتجزئة النصفية بلغ ما مقداره (0.842)

الجدول (4)

حجم العينة	معامل الثبات	عدد الفقرات	ابعاد المتغيرات
92	0.875	27	الفقرات الفردية
	0.924	27	الفقرات الزوجية
0.726		معامل ارتباط نصفي استمارة الاستبيان	
0.841		معامل سبيرمان براون	
0.842		معامل كوتمان للتجزئة النصفية	

الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعمل العاطفي في التوافق الاستراتيجي

يلاحظ من الجدول (5) وجود تأثير معنوي ل(العمل العاطفي) في التوافق الاستراتيجي عند مستوى معنوية (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وبدلالة قيمة (F) المحتسبة البالغة (32.607) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4.001) ، وبالتالي تقبل الفرضية ، كما يلاحظ من نتائج الجدول ان المتغير الوسيط (العمل العاطفي) قد فسر (26.6%) من التغيرات التي تطرأ على التوافق الاستراتيجي ، وتعزى بقية التغيرات الى ابعاد أخرى ، اما نسبة (B) فقد بلغ (51.6%) وتشير الى التغير الذي يحصل في (العمل العاطفي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في التوافق الاستراتيجي بنسبة (51.6%).

الفرضية الفرعية الأولى .. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمثيل السطحي في التوافق الاستراتيجي.

يلاحظ من الجدول (5) عدم وجود تأثير معنوي لتحدي العملية في العمل العاطفي عند مستوى معنوية (0.00) وهي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبدلالة قيمة (F) المحتسبة البالغة (1.610) وهي اقل من القيمة الجدولية (4.001) ، وبالتالي ترفض الفرضية ، كما يلاحظ من نتائج الجدول ان بعد (التمثيل السطحي) قد فسر ما مقداره (0.18) من التوافق الاستراتيجي اما بقية التفسيرات فتعزى الى ابعاد أخرى ، اما نسبة (B) فقد بلغت (0.133) وتشير الى التغير الذي يحصل في التمثيل السطحي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى التغير في التوافق الاستراتيجي بمقدار (13.3%)

الفرضية الفرعية الثانية .. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمثيل العميق في التوافق الاستراتيجي.

يلاحظ من الجدول (5) وجود تأثير معنوي لبعد (التمثيل العميق) في التوافق الاستراتيجي عند مستوى معنوية (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وبدلالة قيمة (F) المحتسبة البالغة (34.884) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4.001) ، وبالتالي تقبل الفرضية ، كما يلاحظ من نتائج الجدول ان بعد (التمثيل العميق) قد فسر (27.1%) من التغيرات التي تطرأ على التوافق الاستراتيجي ، وتعزى بقية التغيرات الى ابعاد أخرى ، اما نسبة (B) فقد بلغت (0.529) وتشير الى التغير الذي يحصل في بعد (التمثيل العميق) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في التوافق الاستراتيجي بنسبة (0.529).

الفرضية الفرعية الثالثة .. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعرض المشاعر في التوافق الاستراتيجي.

يلاحظ من الجدول (5) وجود تأثير معنوي لبعد (عرض المشاعر) في التوافق الاستراتيجي عند مستوى معنوية (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وبدلالة قيمة (F) المحتسبة البالغة (47.812) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4.001) ، وبالتالي تقبل الفرضية ، كما يلاحظ من نتائج الجدول ان بعد (عرض المشاعر) قد فسر (34.7%) من التغيرات التي تطرأ على التوافق الاستراتيجي ، وتعزى بقية التغيرات الى ابعاد أخرى ، اما نسبة (B) فقد بلغت (0.589) وتشير الى ان التغير الذي يحصل في عرض المشاعر بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى التغيير في العمل العاطفي بنسبة (0.589).

الجدول (5)

المتغير الوسيط	المتغير التابع	معامل لتحديد R2	اختبار F		التفسير
			قيمة B	قيمة F المحتسبة الاحتمالية	
الابعاد المتغير الوسيط	التمثيل السطحي	0.18	0.133	1.610	لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد التمثيل السطحي في التوافق الاستراتيجي لذلك ترفض الفرضية
	التمثيل العميق	0.271	0.529	34.884	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد التمثيل العميق في التوافق الاستراتيجي لذلك تقبل الفرضية
	عرض المشاعر	0.347	0.589	47.812	يوجد تأثير معنوي لبعد عرض المشاعر في التوافق الاستراتيجي لذلك تقبل الفرضية
العمل العاطفي	التوافق الاستراتيجي	0.266	0.516	32.607	يوجد تأثير معنوي لبعد العمل العاطفي في التوافق الاستراتيجي لذلك تقبل الفرضية

جدول يبين علاقة التأثير المباشر بين العمل العاطفي والتوافق الاستراتيجي.
المصدر: الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المبحث الرابع

أولا - الاستنتاجات :

- 1- ان الممارسات العاطفية التي تؤدها القيادات في الكليات هي السبب الأساسي في نجاح الاستراتيجيات الموضوعية وعمل الخطط الاستراتيجية بالتوازي والتوافق فيما بينها مما يؤدي الى تحقيق النجاح في المستقبل.
- 2- ان التوافق الاستراتيجي يمثل حجر الأساس في نجاح الخطط الاستراتيجية المنظمة ان كانت هناك ممارسات قيادية ناجحة تعشق بين تلك الاستراتيجيات للوصول الى الأهداف المرجوة.
- 3- يمكن ان تطور قيادة المنظمة من تلك الممارسات العاطفية لتصبح أكثر شمولية عن طريق التقرب من المنتسبين وفهم مشاعرهم وبما يدفع المنتسبين الى حالة أكبر من الانخراط في وظائفهم مع خلق حالة من الولاء والالتزام التنظيمي.
- 4- لا يمكن للاستراتيجيات ان تنجح دون ان يكون هناك دور عاطفي ابوي للقيادة يساعد في تمكين وتشجيع الافراد العاملين على الابداع والابتكار والانخراط الكلي في تنفيذ تلك الاستراتيجيات بانسجام عن طريق التقرب منهم واشعارهم بأهميتهم.
- 5- هناك تنوعا محدودا في اشكال التوافق الاستراتيجي يشمل الابعاد الداخلية في المنظمة دون تعشيقها مع الفرص الخارجية في البيئة التي تحيط بالكليات وهذا يضعف تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- 6- لم يستطع القادة اجادة التمثيل السطحي وقد توضح ذلك جليا بعدم قبول فرضية تأثير التمثيل السطحي في التوافق الاستراتيجي، حيث لم يقنعوا المنتسبين بأدائهم الدور العاطفي والذي قد يسبب عدم ثقة المنتسبين بقادتهم.

التوصيات :

- 1- ينبغي ان تكون الادوار العاطفية التي يؤدها القادة تؤدي الى دفع المنتسبين لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية عن طريق التشجيع وتمكينهم واشعارهم بأهميتهم وفهم مشاعرهم واحتياجاتهم وتوفير أجواء الحرية الاكاديمية لتحفيزهم على الابداع.
- 2- ينبغي ان تشجع ممارسات قادة التشكيلات تساعد المنتسبين على تنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعية من قبل الإدارة ان تكمل بعضها البعض وان تعمل بتوازي لا بتقاطع فيما بينها لكي يتم الوصول الى تحقيقها بصورة متوازنة مع بعضها البعض وتنفيذها بصورة كاملة.
- 3- ينبغي على قيادة الكليات ان تطور من ممارستها العاطفية بصورة أقرب الى الواقع لأقناع المنتسبين بأن الاهتمام بهم وفهم احتياجاتهم ومشاعرهم نابع من مشاعر حقيقية وليست زائفة عن طريق التقرب منهم ورفع الحواجز النفسية بينهم.
- 4- ينبغي ان يكون قادة التشكيلات في الجامعة المستنصرية قريبين من المنتسبين وان يكونوا بمثابة الاب لهم ، واشعارهم بأهميتهم ، لدفعهم الى الابداع والابتكار والانخراط في تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة.
- 5- ينبغي ان يكون هناك تعشيقا بين الاستراتيجيات المرسومة داخليا والفرص الخارجية الموجودة في البيئة لضمان الاستدامة التنافسية للكليات.
- 6- ينبغي ان يكون هناك اتقان للدور العاطفية التي يؤدها القادة عن طريق الدخول في دورات القيادة او التنمية البشرية لان عدم اتقانهم لدور التمثيل السطحي يؤدي الى ضعف ثقة المنتسبين بقادتهم لاعتقادهم بأنهم غير صادقين باظهار مشاعرهم تجاه منتسبيهم.

المصادر

1. البلاغي، نور صباح جليل، 2020، تأثير التفكير المنطقي في تحقيق التوافق الاستراتيجي بتوسط روحانية المنظمة (دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات جامعة الكوفة)، أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
1. الجنابي ، محمد حسين ، البلاغي، نور صباح جليل، 2020، التوافق الاستراتيجي على وفق روحانية المنظمة (دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات جامعة الكوفة)، أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
2. المعبقي، فهد احمد غالب، 2020، التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي، اطروحة دكتوراه مقدمة الى جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
3. الحيدر ، براق طالب عبد الجبار ، 2020، تأثير المرونة الاستراتيجية للتحويل نحو المحيط الأزرق في اطار المهارات العقلية للمديرين ، (دراسة تطبيقية في شركة كي كارد العالمية فرع العراق) ، أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية.

4. العزاوي ، مها عارف بريسم ، محمد ، طه جمال ، 2020، استراتيجية التميز وتأثيرها في الخدمة المقدمة (دراسة وصفية تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب) ، بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد 123 ، / اذار / 2020
5. احمد ، شاهيناز فاضل ، كاظم ، حيدر حسن ، 2020 ، الشفافية الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التكوينات التنافسية ، بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد 126 ، كانون الأول 2020
6. الشبلي، هيثم حمودي، قطيشات، مازن كمال، المعاينة، سالم فالج، 2015، إثر تبسيط إجراءات العمل في تطوير أداء العاملين لدى وزارة السياحة الأردنية.
7. شنافي، نوال، 2015، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية (دراسة حالة صناعة الكوابل، بسكرة، رسالة دكتوراه مقدمة الى جامعة محمخ خيضر، بسكرة الجزائر.
8. جمعة، محمود حسن، 2016، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في وزارة الاعمار والإسكان، العراق.
9. احمد، ميسون عبد الله، محمد، دينا منافع، 2012، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديريات الكهرباء، بحث منشور في مجلة الرافدين، المجلد 34، العدد 109.
10. حسين ، انتصار عزيز ، 2015، العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتفافة التسويقية واثرها في توجهات إدارة التسويق، (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة الخطوط الجوية العراقية) أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
11. المولى ، سماح مؤيد محمود ، الربيعي ، مصطفى كاظم ، 2020، تأثير الاستراتيجية الفردية لأداره تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي ، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية ، بحث منشور في مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، العدد 123 ، اذار 2020
12. - الخفاجي حاكم جبوري، عبد الأمير، فلاح حسن، 2019، تأثير استراتيجية العمل العاطفي في إنهاء العاملين (دراسة استطلاعية عن آراء عدد من الملاكات الطبية الوسطى في مستشفى الولادة في الديوانية العر
- 13- Cox, Elaine, 2012, Managing Emotions at Work: How Coaching Affects Retail Support Workers Performance and Motivation, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring vol. 10, no.2
- 14-Zabf, D., 2002, Emotion Work and Psychological Well being A Review of the Literature and some Conceptual considerations Human Resources Management.
- 15-Glomp, T.M., and Tews , M.J ,2004 , Emotional labor : A conceptualizations and scale development , Journal of vocational behavior.
- 16-Tang .C.Seal and Naumann,2013 ,Emotional Labor Strategies , Customer Cooperation and Buying Decisions , Journal of management and marketing reaserch.
- 17-Austin ,E, Dore , C. P., and O Donvan, K.M, 2008, Association of Personality and Emotional Intelligence with display rule perceptions and emotional labor personality and individual differences.
- 18- Barsali, Y., Bagci, Z., and Kok, S., 2014, The Relationship Between Emotional Labor and Task Contextual / Innovative Job Performance, A Study with Private Banking Employees in Denizli European Journal of Research on Education.-
- 19- Chou, H.Y., Hecker, R., and Martin, A., 2012, Predicting Nurses, Well – Being from Job Demands and Resources: A cross Sectional Study of Emotional Labor. Journal of Nursing Management , vol.

- 20-Groth, Markus, Thureau, Thorsten, Henning, Walsh, 2009, Customer Reactions to Emotional Labor: The Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy, Academy of Management Journal , vol. 52, no.5.
- 21-Gabriel, A., Daniels, M., Diefendroff, J. and Greguras, G., 2015, Emotional Labor Actors: A Latent Profile Analysis of Emotional Labor Strategies, Journal of Applied Psychology, vol. 100, no. 3.
- 22-Hulsheger, U. R. and Scwewe, A. F., 2011, On The Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta – Analysis of Three Decades of Research, Journal of Occupational Health Psychology. -
- 23-Totterdell, P. and Holeman, D., 2003, Emotion Regulation in Customer Service Roles Testing Model of Emotional Labor. Journal of Occupational Health Psychology .
- 24- Ghanizadan, A. and Royaei, 2015, Emotional Facet of Language Teaching Labor Strategies as Predictors of Teacher Burnout International Journal of pedagogies and Learning .
- 25-Norena ,S, Nisarb, A, Q,2021, Role of Leaders' Emotional Labor toward Leader's Job Satisfaction and Emotional Exhaustion: Moderating Role of Psychological Capital , Gadjah Mada International journal of Business – January-April Vol.23.No.1.
- 26-Robbins, Stephen, 1993, Organizational Behavior, Hall Inc., Englewood, Cliffs, 6th edition
- 27- Pickett,Les (2005) **Optimising human capital: measuring what really matters**, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 37 No. 6-
- 28- Jorfi ,Saied ,Nor ,Khalil ,and Najar ,Lotfi , 2011, The Relationships Between IT flexibility ,IT Business Strategic Alignment ,and it Capability international journal of managing information Technology (IJMIT).
- 29- Newkirk ,H., and Lederer ,A .L, 2006 ,Incremental and comprehensive strategic information system planning in an certain environment , IEEE Transaction on engineering management.
- 30- Miyamoto, Michiko,2018 , strategic alignment maturity and its effect on organizational performance of Japanese small and medium enterprises , international journal of management , innovation and entrepreneurial research ,Vol4,no 1.
- 31- Freches ,Ana Teresa, 2017, Work –Family conflict And Emotional Labor .The Moderator Role of cognitive Job demands Dissertation submitted as partial requirement for central of master in human resources management and organizational consultancy.
- 32- Hazim, Ahmed Khairy, 2020, presentation of hotel employee, Interaction effect of job stress and emotional labor, journal of the faculty tourism and Hotels –university of Sadat city, Vol 4, Issue (½), June,

Mahmood osama abid alwahab/ researcher/Mahmoodwaisi23@gmail.com
Samah Moaid Mahmood/ samah.mm77@yahoo.com

Abstract

The researcher aims to identify the emotional practices and emotional representative roles played by the deans of faculties and heads of departments and centers at Al-Mustansiriya University and their impact on achieving strategic compatibility, and because of its impact on strengthening strategic compatibility, which in turn determines the strategic direction of the university in general and faculties in particular and connects the organization in the end To achieve its goals, and all this depends on the emotional practices and emotional intelligence that leaders practice in dealing with their affiliates in order to push them to work to achieve the strategies set and interweave those strategies among themselves to work in a harmonious and non-intersecting manner. Certain positions for the purpose of encouraging affiliates to be creative and innovative in order to unleash the potential energies within them and make them more productive and creative.

Al-Mustansiriya University was chosen as a community for research, and the intended sample for the research was a group of heads of academic formations represented by (deans of colleges, assistant deans, heads of departments and centers, department rapporteurs), and the questionnaire was used as a source for data collection on the study variables, which is the independent variable (emotional work) and its sub-dimensions (Surface representation, deep representation, display of feelings) and the dependent variable (strategic alignment) and its sub-dimensions (procedures, information technology, human resource skills) and the number of valid questionnaires was (92), which were subjected to statistical analysis using a number of statistical methods for social sciences (SPSS).

The researcher concluded that there is a significant effect of emotional work in achieving strategic compatibility, as the value of (F) (32,607) is greater than the tabular value, which shows the importance of the emotional practices practiced by leaders in achieving the strategic goals of the organization and trying to expand and deepen those practices to develop them and thus enhance the process Strategic alignment.

key words : Emotional action - strategic alignment

