



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)

E-ISSN: 3006-9149



Strategic alignment and its role in enhancing Excellence Performance
An analytical study of a sample of administrative bodies in some Iraqi universities

Makram Chasib Hussein*

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Keywords:

Strategic alignment, Excellence Performance

ARTICLE INFO

Article history:

Received 14 Jan. 2024

Accepted 23 Jan. 2024

Available online 31 Mar. 2024

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Makram Chasib Hussein

Ministry of Higher Education and Scientific Research



Abstract: Strategic alignment is represented in spreading the spirit of agreement, cooperation and friendship among working individuals on the one hand, and working in harmony with customers, partners, colleagues and committees responsible for organizing work on the other hand. The process of achieving alignment in all areas, including the work environment, contributes to eliminating work problems and reducing working hours. More fun and enjoyable, as well as creating calm and stable work impressions and atmosphere. On the contrary, the lack of strategic alignment would affect the work environment and cause a decline in experiences, which is accompanied by impressions and feelings against the development and achievement of the organization's goals. This is why strategic alignment is considered one of the important topics in the strategic thought of business organizations. Through it, organizations can have the ability to achieve their strategic goals. Comprehensive strategic alignment ensures that all departments of the organization and its employees work together to achieve the stated goals. Based on the above, our current research addressed the independent variable represented by strategic alignment and the dependent variable represented by Excellence Performance. The research was applied to a sample of administrative leaders in some selected Iraqi universities. The research aimed to determine the nature and type of influential relationships between strategic alignment and Excellence Performance. In the researched universities. One of the most prominent conclusions reached by the research is that the strategic alignment in the work environment expresses the principle of pleasure, which makes working individuals feel comfortable and perform the tasks assigned to them with great fluency, and thus reflects on the strength of performance at work and excellence in it.

التراسف الاستراتيجي ودوره في تعزيز الاداء المتميز دراسة تحليلية لعينة من القيادات الادارية في بعض الجامعات العراقية

مكرم جاسب حسين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المستخلص

يتمثل التراسف الاستراتيجي في بث روح الاتفاق والتعاون والمودة بين الأفراد العاملين من جهة، والعمل في تناغم مع الزبائن والشركاء والزملاء واللجان المسؤولة عن تنظيم العمل من جهة أخرى، وإن عملية تحقيق التراسف في المجالات كافة ومنها بيئة العمل يسهم في القضاء على مشكلات العمل وجعل أوقات العمل أكثر مرحاً ومتعة، فضلاً عن إيجاد انطباعات وأجواء عمل هادئة ومستقرة. وعلى العكس من ذلك، فإن عدم وجود التراسف الاستراتيجي من شأنه أن يؤثر على بيئة العمل ويتسبب في تدني الخبرات التي يصاحبها انطباعات ومشاعر ضد تطور وتحقيق أهداف المنظمة. ولهذا يعد التراسف الاستراتيجي من الموضوعات المهمة في الفكر الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، فمن خلاله تستطيع المنظمات أن تكون لها القدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فالتراسف الاستراتيجي الشامل يضمن أن جميع أقسام المنظمة وموظفيها يعملون معاً لتحقيق الأهداف المعلنة. وتأسيساً لما سبق، تم التطرق في بحثنا الحالي إلى المتغير المستقل المتمثل بالتراسف الاستراتيجي والمتغير التابع المتمثل بالأداء المتميز، حيث تم تطبيق البحث على عينة من القيادات الادارية في بعض الجامعات العراقية المختارة، حيث هدف البحث إلى تحديد طبيعة ونوع العلاقات التأثيرية بين التراسف الاستراتيجي والأداء المتميز في الجامعات المبحوثة. ومن أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث هو إن التراسف الاستراتيجي في بيئة العمل يعبر عن مبدأ المتعة الذي يجعل من الأفراد العاملين يشعرون بالراحة ويؤدون الأعمال المناطة بهم بانسيابية عالية وبالتالي ينعكس على قوة الأداء في العمل والتميز فيه. وجاءت أبرز التوصيات بأنه على إدارات الجامعات المبحوثة الاستمرار في تجديد كل برامجها من أجل مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، واعتماد أفضل التقنيات للارتقاء بواقع التراسف الاستراتيجي في المجالات كافة لما له من دور في تعزيز الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية: التراسف الاستراتيجي، الأداء المتميز.

المبحث الأول: الإطار المنهجي

أولاً. مشكلة البحث: يعاني قطاع التعليم العالي في العراق على غرار العديد من القطاعات الحكومية الأخرى من تحديات عدة، أبرزها الاعتماد على الهياكل البيروقراطية التي تعامل الجميع بالمقياس نفسه ولا تعطي المبدعين الاهتمام الكافي الذي يشجعهم على العطاء، وتفشي ظاهرة الفساد الاداري والمالي، وتقادم الأبنية والمعدات وقلة الاستثمارات والتمويل. ولمواجهة هذه التحديات واحتوائها يتطلب من إدارات المنظمات عموماً والتعليمية خصوصاً ينبغي على قياداتها إعادة النظر في أساليبها ومكوناتها وممارستها، التي أصبحت غير قادرة على إحداث التغيرات المطلوبة وضمان البقاء في عالم شديد المنافسة في الوقت الذي تسعى فيه المنظمات للوصول إلى الأداء المتميز. ونتيجة لذلك، اتجهت المنظمات التعليمية إلى تبني مفاهيم تنافسية في العمل منها مفهوم التراسف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، والبنية التحتية) والذي من شأنه تمكين المنظمات

من تحسين أدائها أو التميز فيه، حيث إن تحقيق الترافصف في بيئة العمل الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال من المقومات والجوانب الهامة لنجاح أي منظمة، وإن الإسراع من عجلة الترافصف هي مكون حيوي في المنظمات لتأسيس تواصل دائم على المستوى الداخلي والخارجي من أجل مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المستمرة. وتأسيساً لما تقدم، يمكن إثارة بحثنا الحالي والمتمثل بـ (هل للترافصف الاستراتيجي دور في تعزيز الأداء المتميز؟) ومنه تنبثق الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى توافر أبعاد الترافصف الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة؟
 2. ما مدى توافر أبعاد الأداء المتميز في الجامعات المبحوثة؟
 3. ما هو دور الترافصف الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز الأداء المتميز في الجامعات المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية البحث:** تستمد الدراسة الحالية أهميتها من طبيعة المتغيرات التي سيتم دراستها، إذ إنها ركزت على بيان المرتكزات الفكرية لموضوعات (الترافصف الاستراتيجي والأداء المتميز) والتي يمكن أن تسهم في زيادة الإثراء الفكري والمعرفي للباحثين في مجال متغيرات الدراسة، ورفد المكتبات العلمية بدراسة جديدة تحاول الربط بين موضوعين مهمين في مجال الإدارة الاستراتيجية. إذ يعد موضوع الترافصف الاستراتيجي من الموضوعات التي تؤثر على الإبداع والتميز في المنظمة، فتحقيق الترافصف الاستراتيجي في المنظمات على المستوى الداخلي (بين الأفراد العاملين) والمستوى الخارجي (مع المنظمات الأخرى) يساهم وبشكل كبير في تحسين بيئة العمل، وذلك لما للترافصف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة من أثر إيجابي على الأفراد والمنظمة. فضلاً عن أن موضوع الأداء المتميز بات هدفاً تسعى إليه العديد من المنظمات لما يحققه من قيمة مضافة لها، حيث إن أهمية التميز في الأداء تكمن في بناء منظمات دائمة التطور من خلال تبنيها نظاماً مفتوحاً تصل من خلاله إلى الطرائق المفيدة في استخراج الأفكار الجديدة، وتحقيق المزايا التنافسية والمحافظة عليها. ويمكن تحديد أهمية بحثنا الحالي من خلال النقاط الآتية:

1. قيمة القطاع الذي طبقت فيه الدراسة، وهو قطاع التعليم العالي وما يشكله من أهمية كبيرة في المجتمع، حيث تعزز هذه الدراسة من خصائص المنظمة المتميزة لما لها من تأثير واضح في الجامعات المبحوثة من حيث هياكلها ضمن البيئة التي تعمل بها وبما ينعكس إيجاباً على زيادة عمليات الترافصف الاستراتيجي فيها.
 2. تستمد الدراسة أهميتها من خلال النتائج التي سوف يتم التوصل إليها والتي تحدد طبيعة العلاقة بين الترافصف الاستراتيجي والأداء المتميز، ومدى استفادة الجامعات المبحوثة من هذه النتائج في بناء خططها واستراتيجياتها المستقبلية.
 3. إثارة انتباه القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة حول الدور المهم الذي يؤديه الترافصف الاستراتيجي في تطوير العمل الإداري والعلمي في جميع المرافق الحيوية للجامعة وزيادة مستوى الحماس لدى الأفراد العاملين لتحقيق الإبداع في العمل.
- ثالثاً. أهداف البحث:** تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تقديم إطار نظري وفلسفي لمتغيرات الدراسة، من خلال عرض الأدبيات المعاصرة التي تناولت الترافصف الاستراتيجي والأداء المتميز، والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات منها.
2. تحديد طبيعة العلاقات الارتباطية بين الترافصف الاستراتيجي والأداء المتميز في الجامعات المبحوثة.

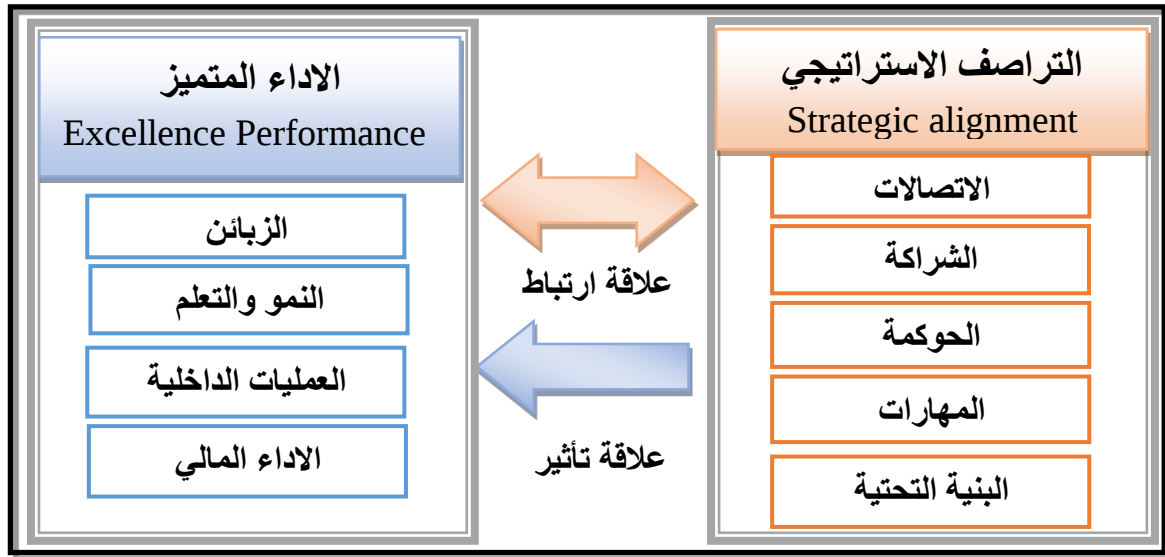
3. تحديد مستوى تأثير التراصف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، البنية التحتية) في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده (الزبائن، النمو والتعلم، العمليات الداخلية، والاداء المالي) في الجامعات المبحوثة.

4. تقديم مقترحات مستقبلية للجامعات المبحوثة في ضوء ما سيتوصل إليه البحث من نتائج، وكذلك للباحثين بشكل عام.

رابعاً. مخطط البحث: يبين المخطط الفرضي الصورة المعبرة عن الفكرة الأساسية للبحث، ويوضح طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسة والفرعية له، حيث أسفرت مراجعة الأدبيات العلمية ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية عن تصميم مخطط فرضي يظهر طبيعة العلاقات (الارتباط والتأثير) بين تلك المتغيرات، داعماً بذلك مشكلة البحث ومحققاً أهدافها وموضحاً لفرضياتها ومنطقاتها الفكرية، ويوضح الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث والذي يتكون من متغيرين أساسيين هما:

1. المتغير المستقل: والمتمثل بـ التراصف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، والبنية التحتية).

2. المتغير التابع: والمتمثل بـ الأداء المتميز بأبعاده (الزبائن، النمو والتعلم، العمليات الداخلية، والاداء المالي).



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

خامساً. فرضيات البحث: إن فرضيات الدراسة هي حلول مؤقتة يجري اختبارها بأساليب مختلفة، لغرض التأكد من صحتها أو نفيها. وتشير فرضية الدراسة إلى تخمين ذكي، وتفسير محتمل يتم بواسطتها ربط الأسباب بمسبباتها (المحمدي، 2020:8). ولما يمتلكه الباحث من اطلاع عن واقع منظمات التعليم العالي كونه أحد موظفي الدائرة الادارية والمالية في مقر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فسيتم صياغة مجموعة من الفرضيات توجه لاختبار المخطط الفرضي للبحث مجسداً بذلك علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات وبما ينسجم مع أهدافها ويهيئ إجابة دقيقة عن أسئلتها وهذه الفرضيات تتبلور على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التراصف الاستراتيجي بأبعاده الفرعية والأداء المتميز، وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاتصالات والأداء المتميز.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الشراكة والأداء المتميز.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحوكمة والأداء المتميز.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المهارات والأداء المتميز.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد البنية التحتية والأداء المتميز.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتراصف الاستراتيجي وأبعاده الفرعية في الاداء المتميز، وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- ❖ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الاتصالات في الاداء المتميز.
- ❖ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الشراكة في الاداء المتميز.
- ❖ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الحوكمة في الاداء المتميز.
- ❖ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده المهارات في الاداء المتميز.
- ❖ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده البنية التحتية في الاداء المتميز.

سادساً. مجتمع وعينة البحث: إن التعريف بمجتمع وعينة البحث وتبيان خصائصه ضرورة أساسية يركز عليها البحث ميدانياً، خاصة إذا ما علمنا إن طبيعة التوافق بين خصائص كل منها يتيح إمكانية تعميم نتائج البحث في العينة على باقي مفردات المجتمع الذي سحبت منه، وتم تطبيق موضوع بحثنا الحالي في المنظمات التعليمية (الجامعات)، وبالتحديد على عينة القيادات الادارية في بعض الجامعات العراقية والبالغ عددهم (60) عضواً، والذين توزعوا على مستوى جامعات (بغداد، العراقية، الفلوجة، تكريت، والموصل).

سابعاً. حدود البحث:

1. الحدود العلمية: تتجسد الحدود العلمية للبحث في محورين، المحور الأول يتضمن التراصف الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، والبنية التحتية)، أما المحور الثاني فهو الاداء المتميز بأبعاده الأربعة (الزبائن، النمو والتعلم، العمليات الداخلية، والاداء المالي). وتعود أصول هذين المتغيرين إلى علم إدارة الأعمال، وبشكل أكثر تحديداً في مجال الإدارة الاستراتيجية.

2. الحدود المكانية: تمثلت ببعض الجامعات بوصفها المكان الملائم لاختبار مخطط البحث الفرضي، وسيتم تناول عينة البحث وفق تقنيات العينة القصدية، مستهدفين بذلك القيادات الادارية.

3. الحدود الزمانية: امتدت مدة البحث بين (2023/2/25) ولغاية (2023/9/29).

المبحث الثاني: الإطار النظري

المحور الأول: التراصف الاستراتيجي Strategic Alignment

أولاً. مفهوم التراصف الاستراتيجي The Concept of Strategic Alignment: يعد التراصف الاستراتيجي على مدار العشرين عاماً الماضية أحد القضايا التي يواجهها المديرون لما له من تأثير كبير على أداء وكفاءة المنظمات وتوجيهها إلى تحقيق المزيد من الأرباح في قطاع الأعمال (Bazaee & Aliasghari, 2017: 751). ونظراً لأهمية التراصف الاستراتيجي في تحقيق النجاح للمنظمات ظهرت العديد من الدراسات حوله وقدم الكثير من الكتاب والباحثين وصفاً لهذا المفهوم إلا

أنه لا يوجد تعريف موحد تم الاتفاق عليه بينهم. فعرفه (Luftman, 2000: 3) بأنه تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب، وبما يتماشى مع استراتيجية المنظمة وأهدافها واحتياجات العمل. وعرفه (السعيد، 2000: 51) بأنه القدرة على التحليل البيئي الذي يشمل العديد من الأنشطة والاجراءات وفي مقدمتها تحليل الموقف وتحديد استراتيجية الأعمال، إذ إن تحليل الموقف يهدف للوصول إلى التوافق أو التوافق بين عناصر القوة الداخلية والفرص الخارجية مع الاعتراف بعناصر الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية. ويرى (Eric, 2007: 27) بأن التراصف الاستراتيجي هو ممارسة إدارية تهدف إلى تحديد أفضل قوة تجعل التكنولوجيا متطابقة مع أهداف المنظمة وعملياتها. بينما يرى (Khadem, 2008: 29) بأن التراصف الاستراتيجي عبارة عن حالة التوافق بين أفراد المنظمة، حيث يفهم كل فرد في المنظمة الاستراتيجية المتبعة، ويشترك في صياغتها، ويسعى جاهداً لتقديم مساهمته من أجل تحقيقها. الأمر الذي أكدّه (التميمي، 2009: 42) حيث يرى بأن التراصف الاستراتيجي هو حالة التوافق أو الانسجام التي تهدف إليها المنظمة عن طريق ادارتها، وتكون هذه الحالة بين الخيارات الاستراتيجية وإمكانيات المنظمة الداخلية والخارجية، الأمر الذي يسهل على الإدارة من عملية اختيارها للبدائل الأفضل من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة. وعرف كل من (Elhari & Bounabat, 2010: 180) التراصف الاستراتيجي بأنه مقترح لبذل الجهد من أجل الوصول إلى المستوى الأفضل للأداء، إذ يعدّ التراصف أداة فعالة لضمان أن البيئة التي تعمل بها المنظمة هي بيئة مستقرة ومناسبة وتكون موضعاً لاهتمام المنافسين بصورة مستمرة. وعرفه (Katz et al., 2016: 62) بأنه حالة مثالية تتوافق فيها الاستراتيجية والموظفون والزبائن والعمليات الرئيسية بشكل مثالي لتحقيق النمو والأرباح، حيث تتمتع المنظمات التي تطبيق التراصف الاستراتيجي برضا الزبائن والأفراد العاملين فيها وتحقيق أعلى العائدات المالية للمساهمين. وأشار (Pour et al., 2019: 218) إلى التراصف الاستراتيجي بأنه إيجاد حالة من التوافق بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وقطاع الأعمال بهدف تعظيم قيمة تكنولوجيا المعلومات، إذ إن فشل المنظمات في الاستجابة للتغيرات البيئية السريعة يكون بسبب العلاقة غير المرنة بين تكنولوجيا المعلومات وقطاع الأعمال، الأمر الذي يؤثر سلباً على أداء المنظمة المتميز، ويمنعها من تحقيق أهدافها. وبين (الحسيناوي، 2019: 60) بأن التراصف الاستراتيجي هو العملية المستمرة التي تتطلب الدعم المتواصل من الإدارة العليا، وعلاقات العمل الجيدة لإيجاد الأجواء المناسبة في العمل وزرع البهجة بين أعضاء المنظمة والأفراد العاملين فيها، فضلاً عن توفر قيادة قوية في المنظمة، فضلاً عن فهماً شاملاً للتغيرات في البيئة والأعمال. ويعرف (المحمدي، 2020: 48) التراصف الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم من خلالها إيجاد حالة التوافق بين أفراد المنظمة، من حيث الشعور بالمحبة والتعاون المشترك والتقارب في الأهداف، وربط مكونات المنظمة مع ما يحيط بها من تغيرات في البيئة الخارجية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. كما يعرفه (حميد، 2022: 48) بأنه قدره المنظمة لتحقيق بيئة عمل منسجمة وناجحة من خلال إيجاد حالة التوافق بين الأفراد في المنظمة ومواكبة التغيرات التكنولوجية والتهديدات الخارجية، الأمر الذي يؤدي إلى تميز المنظمة وتفوقها على المنافسين في السوق.

ثانياً. أهمية التراصف الاستراتيجي The importance of Strategic Alignment: يلعب التراصف الاستراتيجي دوراً بارزاً في تحقيق الميزة التنافسية للكثير من منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، إذ يعدّ أمراً حيوياً للنجاح والتفوق من خلال منح المديرين في كافة مستويات

المنظمة القدرة على نشر استراتيجية العمل بسرعة كبيرة، والتركيز على الزبائن بشكل كامل، وتطوير الأفراد والعمليات الداخلية بشكل مستمر، فضلاً عن أن التراصف الاستراتيجي يعد وسيلة لقياس فاعلية المنظمات (الحسيناوي، 2019: 64). ويكون التراصف الاستراتيجي ذو أهمية أكبر في المنظمات التي تركز على أهداف محددة ولديها امكانيات مالية كبيرة وحرية واسعة في اتخاذ القرار نظراً لملكية المنظمة وأسلوب التبعية الادارية، أما في المنظمات الحكومية وبسبب غموض الأهداف وتداخلها بين جهات عديدة وعدم استقلالية القرار الاداري لمديرين، أدى إلى ظهور الحاجة للتراصف الاستراتيجي من أجل حل هذه المشكلة (المعبي، 2020: 101). ويرى كل من (Newkrik & Lederer, 2006: 380) إن أهمية التراصف الاستراتيجي تتمثل بما يأتي:

1. وضع الخطط المستقبلية والاستراتيجيات الهادفة إلى التغيير وتمكين الأفراد في تخطيط الأعمال وجدولتها وتنفيذها.
2. مواجهه الظروف الحالية والمستقبلية التي تتعرض لها المنظمات عن طريق الاعتماد على التحليل والتخطيط الاستراتيجي استناداً إلى التفكير الاستراتيجي.
3. اكتشاف مواقع المنظمة والتي تتوافق مع امكانياتها الداخلية وعناصر القوة فيها والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات.
4. تخصيص موارد المنظمة واستثمارها بشكل أفضل، وتحويلها إلى حالة نادرة عن طريق تحديد نقاط القصور النسبي والقدرات الداخلية المتاحة للمنظمة، ومواكبة تغييرات بيئة عمل المنظمة من أجل معرفه تحركات المنافسين.
5. يساعد وظيفة التمويل في الوصول الى ادارة اموال المنظمة بالطريقة التي تحقق التوازن بين الربحية والسيولة.
6. اقتناص الفرص البيئية والحصول على القيمة التي تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق الاهداف الموضوعية.

ثالثاً. ابعاد التراصف الاستراتيجي Dimensions of Strategic Alignment: إن تحقيق التراصف الاستراتيجي في منظمات الاعمال وتطبيقه بنجاح، يتطلب من الباحثين التعرف على شكل أكثر تحديداً من خلال الاطلاع على مجموعة من الأبعاد التي تساهم في تحقيقه، ولقد اعتمد الباحث في تحديد هذه الأبعاد التي أوردها (حميد، 2022: 59) والتي تمثلت بـ (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، والبنية التحتية)، إذ يرجع سبب اختيار الباحث لهذا الأبعاد لكونها تتناسب مع طبيعة المنظمات المبحوثة، فضلاً عن أن أغلب الباحثين الذين سبقوه اتفقوا عليها أمثال (Jorfi & Jorfi, 2011: 1606) و (Alaceva & Rusu, 2015: 715) و (Alkhalifa, 2016: 171) و (Alghazie et al., 2017: 5) و (Miyamoto, 2018: 42) و (Pour et al., 2019: 215) و (يوسف وآخرون، 2020: 872) ومن ضمنهم كل من (Luftman et al., 2017: 12) الذين اعتمدوا فيها تحليل (Meta-Analysis)، حيث تم التأكد من صحة هذه الأبعاد باستخدام أدلة دراسات شاملة من (16) صناعة مختلفة وبخمس مناطق عالمية في (18) دولة مختلفة.

1. **الاتصالات Communications:** يتصف التراصف الاستراتيجي الناجح بالاتصال الفعال بين اقسام المنظمة المختلفة والذي من شأنه أن يؤدي إلى انشاء العلاقات الواضحة والتواصل بين الإدارة العليا والوسطى، إذ لا يمكن تبادل وجهات النظر بين هذه الأقسام والأفراد العاملين إلا من خلال التواصل الفعال حيث يتم مناقشة احتياجات ومتطلبات الأفراد وتوضيح رؤية وأهداف وأساليب

المنظمة (Alghazi et al., 2017: 5). وتعد عملية الاتصال من أهم الوسائل الحيوية لنجاح القرارات المتعلقة بالمشاريع في جميع المنظمات، إذ أصبحت عمليات نقل المعلومات وأنشاء قنوات الاتصال من العمليات الحتمية التي يستند عليها عمل المنظمة، إذ يقوم أي نظام للاتصال على تحديد الهدف من الاتصال وتحديد الموضوع الرئيسي للاتصال (العبادي والعارضي، 2012: 68). إن الاتصالات في أي منظمة، تعد بمثابة الجسر الموصل بينها وبين الأفراد العاملين فيها، وبينها وبين المنظمات الأخرى في العالم الخارجي. وعليه، يعرف (المحمدي، 2020: 59) الاتصالات بأنها قدرة الإدارة العليا في المنظمة على خلق أجواء من الثقة والتعاون بين الأفراد، من خلال انشاء قنوات تواصل بين كافة الاقسام والمستويات التنظيمية، ومواكبة التغيرات في البيئة الخارجية عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة.

2. **الشراكة Partnership:** تعد الشراكة نوع من العلاقات التعاونية بين الإدارة والموظفين لتعزيز المنفعة المتبادلة، إذ يشير هذا النوع من العلاقات أن أغلب أعضاء المنظمة يتعاونون مع بعضهم البعض من أجل المصلحة المشتركة، وإن نتائج المنفعة المتبادلة الأكثر فائدة قد تأتي من مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات، وتصميم العمل، والأمن الوظيفي، ومشاركة المعرفة وتقاسم الارباح (Chen, 2019: 332). وعرفها (حميد، 2022: 62) بأنها قدره المنظمة على توفير بيئة عمل منسجمة بين الأفراد قائمة على التعاون وتبادل المعارف والافكار والخبرات، الأمر الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. وتكمن أهمية الشراكة على مستوى المنظمات في زيادة الروح المعنوية والانضباط للأفراد العاملين، وتجنب النزاعات والحفاظ على علاقات متناغمة بين الأفراد والمنظمة، فضلا عن تقديم المساهمات الايجابية من قبل الأفراد العاملين للمنظمة (Saif& Ahmed, 2013: 35).

3. **الحوكمة Governance:** عرفت الحوكمة من قبل منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بأنها مجموعة من العلاقات بين إدارة المنظمة ومجلس ادارتها ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين، حيث تركز حوكمة المنظمات على الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف المنظمة، ومن ثم تحديد الوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء (Machado & Davim, 2019: 3). ويرى (العبادي وآخرون، 2016: 217) بأن الحوكمة هي الآليات الداخلية والخارجية التي تقوم بتنظيم العلاقات بين أصحاب المصالح في المنظمة، عن طريق تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية ومراقبه الاداء على نحو فاعل، حيث إن الحوكمة تتعلق بتحديد الطرق التي تضمن بأن اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتم بشكل الاكمل، ويمكن أن ينظر إليها على أنها وسيلة تستخدمها المنظمة لتأسيس نظام ما بين مالكي المنظمة والمديرين بالمستوى الأعلى لتقريب وجهات النظر، حيث إن مصالحهم ربما تكون متعارضة، فأن الحوكمة تعزز قيم المنظمة، وتكمن أهمية حوكمة المنظمات في كونها منظومة عامة تجعل المنظمة قادرة على التعامل مع التغيرات الخارجية في البيئة، واستثمار معطيات البيئة الداخلية، وتقليل حدة الصراع داخل المنظمة، وتحقيق الانسجام ما بين اصحاب المصالح، بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية التي تضمن بقاء المنظمة في السوق التنافسي.

4. **المهارات Skills:** اشار (Evans, 2015: 53) إلى المهارات على أنها مزيج من الخصائص الشخصية والقدرات التي يمكن أن ترقى بالعمليات الفكرية والعقلية لمواجهة مشاكل العمل في بيئة الأعمال. وعرفها (Parvis, 2014: 168) على أنها الأشياء المكتسبة بواسطة البرامج التدريبية أو

- الخبرات ويتم تقييمها من خلال ما يقدمه الأفراد العاملين من أشياء متغيرة ومتجددة. ويصنف (العبادي وآخرون، 2016: 218) المهارات الإدارية إلى ما يأتي:
- أ. المهارات التخصصية: وهي التي تختص بمعرفة المدير بطبيعة وخصائص العمل المناط به، وقدرته على حل مشاكله بكفاءة عالية.
- ب. المهارات السلوكية: مثل حل الصراعات والتفاوض وتكوين العلاقات الاجتماعية وكسب محبة وثقة الآخرين.
- ج. المهارات الفكرية: وهي القدرة على التنبؤ والتفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل سليم، واتخاذ القرارات المناسبة. وإن هذا المستوى من المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في المنظمة، فما موجود منها لدى مدير يعمل في الإدارة العليا يختلف عما موجود لدى مدير يعمل في الإدارة الوسطى أو التشغيلية.
5. **البنية التحتية Infrastructure**: تمثل البنى التحتية الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة في المنظمة المرتبطة في خلق القيمة، ولابد من النظر إلى أن الإدارة العليا هي جزء من البنى التحتية المنظمة، وفي ظل القيادة القوية يمكن للإدارة العليا أن تقوم بتشكيل البنى التحتية للمنظمة وأداء جميع الأنشطة الأخرى والتي من شأنها أن تخلق القيمة (Lilja & Tarland, 2016: 19). وتعرف البنى التحتية بأنها الامكانيات الأساسية اللازمة للعمل في المنظمة، والتي تمثل بوجود الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة، والآلات والمعدات المتطورة التي تتطابق مع حاجات العمل (الكريم، 2020: 53). ويرى (الحسيناوي، 2019: 68) أن البنى التحتية تتمثل في الوسائل الأدوات التي تمتلكها المنظمة واللازمة لعملها، والتي تضم الممتلكات الانظمة والعمليات والآلات والمعدات التي تساهم في نجاح المنظمة وبقائها في السوق.

المحور الثاني: الأداء المتميز The Excellence Performance

أولاً. **مفهوم الاداء المتميز The Concept of Excellence Performance**: يعد الأداء من المفاهيم المهمة والمعاصرة التي زاد الاهتمام بها في الفترة الأخيرة، وقد تباينت الآراء في وصفه من قبل الباحثين، إذ يمثل الأنشطة العامة للمنظمة ويعبر عن درجة نجاح أو فشل المنظمات في الحصول على قيمة مضافة بناءً على نتائج مخططة مسبقاً وتقديمها للزبائن، وقدرتها على التكيف مع البيئة (David, 2015: 308). ويرى (Zargar et al., 2011: 990) على أن تحقيق التميز يتم عن طريق اعتماد أساليب عدة منها بطاقة الأداء المتوازن، خصائص المنظمة المتعلمة، جوائز الجودة، بحيث يتم من خلالها تقديم قيمة مضافة للزبائن أو قيمة تفوق تخيلاتهم عما هو متوقع في الوقت الحالي والمستقبلي. وأشار (خرشي، 2019: 6) إلى أن الأداء هو الدرجة التي يتم بها إكمال واستكمال مكونات مهمة الوحدات الوظيفية في المنظمة التي تحددها الإدارة العليا مسبقاً، والتي تتعلق بالجهود المبذولة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ويمكن توضيح التمييز على أنه عمل منهجي لتقييم أداء المنظمات في مجالين عوامل التمكين والنتائج، والتعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة ونقاط التنظيم القابلة للتحسين. لقد أصبح موضوع الأداء المتميز موضوع اهتمام كثير من الدراسات في مجال الفكر الإداري، إذ تعد أداة شاملة والتوازن بين متطلبات أصحاب المصلحة وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة والنجاح (Douglas & Rick, 2002: 49). وأشار (الشمري، 2015: 182) إلى أن التميز يتطلب توافر المهارات والقدرات العالية المستوى لدى القادة فضلاً عن القدرة على الابتكار، التي يمكن أن تمكنهم من تحقيق إنجازات بارزة وعمل متميز. وعرف الأداء المتميز من قبل

(الداعمي وكمونة، 2013: 187) على أنه أعلى مستوى أداء تنفرد به المنظمة، الذي يمكن أن يحقق تراكمًا معرفيًا شاملاً، مما يعكس مستوى نجاح المؤسسة وقدرتها على التكيف مع البيئة. ويرى (Shiner, 2015: 54) إن الأداء المتميز هو عبارة عن الطريقة التي يتم فيها أداء أعمال المنظمة والتي تدفعها نحو تحقيق الأهداف بأفضل ما يمكن من أجل الحصول على نتائج متميزة، من خلال استخدام الخبرة وذكاء القيادة. بينما يرى (بدوي، 2016: 54) بأنه العمليات التي تجمع الفعاليات والكفاءات على مستوى الخبرة والبحث العلمي، من خلال توفير بيئة حاضنة وداعمة للتفكير الإبداعي تضمن الحصول على مخرجات تتناسب مع المجتمع المستهدف. وأكد (السراي، 2017: 112) بأن الأداء المتميز هو المستوى المتقدم من الأداء الذي يعد ميزة تتفوق فيها المنظمة على المنافسين بحيث تكون مبنية على أسس إبداعية ومعرفية تضمن إنجاز أداء عالي ذو جودة متفوقة تتعدى المعايير الطبيعية وتحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وبين (الياسري، 2020: 11) أن الأداء المتميز هو الطريقة التي يمكن من خلالها زيادة كفاءة المنظمة من خلال رفع مستوى الأداء إلى مستوى غير مسبوق من التقدم بشكل يميزها عن المنافسين في السوق، عن طريق تزويد الزبائن بأفضل قيمة متوقعة وتقديم منتجات وخدمات مميزة ذات جودة عالية تلبي توقعاتهم، ومن ثم تحقيق الرفاهية لأصحاب المصلحة والزبائن، وزيادة الحصة السوقية وديمومتها. وأشار (خضر، 2021: 92) إلى الأداء المتميز هو ممارسات إدارة المنظمات التعليمية المتميزة التي تم الحصول عليها من خلال التنفيذ الفعال والعالي المستوى لأهدافها الاستراتيجية وتحقيق التفوق المخطط له، حيث يوفر هذا الأداء أفضل قيمة للمستفيدين ويسهم في استدامة واستمرارية المنظمات وتميزها.

ثانياً. أهمية الأداء المتميز The importance of Excellence Performance: تتضح أهمية الأداء المتميز في الدور الكبير الذي يؤديه في تقديم خدمة ممتازة للزبائن، من حيث جودة الخدمة التي يقدمها والطريقة الفريدة التي تفوق بها على المنافسين في السوق وتحقيق الفوائد الكثيرة للمنظمة، إذ يعد الأداء المتميز نقطة انطلاق نحو تحقيق أهداف جميع أصحاب المصلحة. ويمكن تلخيص أهمية من خلال النقاط الآتية (Mohamed, et al., 2018: 6200) و(Safari, et al., 2020: 1336):

1. تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع تطورات البيئة الخارجية والتغيرات الحاصلة فيها والاستجابة لمتطلبات الزبائن.
2. تدريب وتحفيز الأفراد العاملين لتنمية المهارات الفكرية والمعرفية والتأكيد على مفهوم التحسين المستمر.
3. توفير الأساليب اللازمة لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة بشأن الموارد البشرية، ومن ينبغي ترقينته، ومن هم موظفون يتمتعون بالإيثار، والمبادرة، والأداء العالي.
4. وضع سياسات إدارة المكافآت والأداء والتي من شأنها أن تجذب وتحافظ وتحفز الموظفين ذوي الأداء المتميز.
5. العمل على توسيع وتنفيذ المشاريع على مستوى المنظمة بالطرق المبتكرة.
6. زيادة الوعي بأهمية التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة بمنهجية تنفيذ عملية الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف ومقارنتها بالمنافسين.

ثالثاً. أبعاد الأداء المتميز Dimensions of Excellence Performance: في ظل بيئة شديدة التعقيد تنعكس تأثيراتها على المنظمة في تحديات كثيرة، تسعى المنظمات إلى المحافظة على مستوى

جودة منتجاتها في إطار أداء متميز، الذي يعد السلوك الذي يتجاوز الأداء الاعتيادي في تحقيق الأعمال. ولأن التميز في الأداء غاية جميع المنظمات العامة والخاصة، واعتمد الباحث في تحديد هذه الأبعاد التي أوردها (خضر، 2021: 95) والتي تمثلت بـ (الزبائن، النمو والتعلم، العمليات الداخلية، والأداء المالي)، ويرجع سبب اختيار هذه الأبعاد لأنها تمثل جوانب بطاقة الأداء المتوازن والتي تتناسب مع ميدان الدراسة المبحوث.

1. **الزبائن Customers:** يعتبر محور الزبائن أحد أهم محاور بطاقة الأداء المتوازن، والذي يتمثل في قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبائن المتوقعة وغير المتوقعة، والذي تمثله مجموعة من المقاييس التي تعبر عن الأداء المتميز للزبائن وتقيس عروض القيمة الذي تحاول المنظمات تقديمها للزبائن، ويبين قدرة المنظمات على الحصول على رضا الزبائن من خلال الجودة والسعر المناسبين، وكذلك مجالات التفاعل بين الزبائن والمنظمة، والأرباح والعوائد التي تم الحصول عليها (خضر، 2021: 98). إن التغييرات في بيئة الأعمال جعلت التركيز على الزبائن وتلبية احتياجاتهم أحد أهم أسباب النجاح والبقاء في بيئة أعمال شديدة التنافسية، إذ أكد (Zizlavsky, 2014: 215) أنه من خلال الأنشطة التسويقية لتزويد الزبائن بالمنتجات الحالية في الوقت المناسب، وتقديم معلومات صحيحة ودقيقة عن حجم السوق والزبائن فيه، وتحديد مستويات دخلهم وتقسيمهم على فئات مختلفة، من شأنه أن يحسن من قدرة المنظمة على تقديم خدمات أفضل للزبائن، لدخول السوق واكتساب أكبر حصة في السوق، وهو مفتاح النجاح. وبين (مهدي وعلي، 2020: 6) أن درجة إرضاء الزبون تؤثر في الحصول على زبائن جدد وتوسيع الحصة السوقية والحفاظ عليها، ويحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقاس نجاح المنظمات في هذا القطاعات، لتتحكم في أهدافها ونموها.

2. **النمو والتعلم Growth and learning:** يبين هذا المحور الاعتماد على النمو والتعلم في المنظمة، والغرض منه هو تحديد وتشخيص البنية التحتية التي ينبغي على المنظمات تحقيقها من أجل تحقيق النمو والتحسين على المدى الطويل وتحقيق التعلم التنظيمي. وبين (عبد، 2019: 257) إن النمو والتعلم يعمل في تحديد الوجهة التي ينبغي على القطاع الاقتصادي إنشاؤها بعد تحديد العوامل الرئيسية للنجاح الحالي والمستقبلي من وجهة نظر الزبائن والعمليات الداخلية لتحقيق التنمية والنمو على المدى الطويل. وأكد (النعمي وسليمان، 2010: 125) إلى أن الاهتمام بهذا المحور يؤدي إلى تقليل تكاليف الإنتاج عن طريق تقليل عدد الأخطاء والعمل بشكل أفضل وجعل الأفراد العاملين راضين عن عملهم ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي. وهناك اتجاهين للتعلم ضمن هذا المحور، وهما (جبل، 2018: 83):

أ. التعلم الأحادي: يتمثل بمجموعة المهارات والقدرات التي يكتسبها الأفراد العاملون، من خلال انجاز أعمالهم اليومية، ومن خلال حل المشاكل المترتبة على الأعمال الروتينية، وما يعيب هذا النوع هو انغلاق العاملين داخل منظماتهم (الصومعة التنظيمية) وعدم الاستفادة من التجارب الخارجية.

ب. التعلم المزدوج: وهو اندفاع العاملين لتوسيع دائرة التعلم والنمو لديهم والبحث عن المعارف الجديدة، والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى التي تتمتع بمركز تنافسي مرموق، ويسهم هذا النوع من التعلم في حل المشاكل ومعالجة الانحرافات التي تواجه المنظمة في تحقيق أدائها استراتيجي.

3. **العمليات الداخلية Internal operations:** يركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تخلق قيمة للزبائن التي بدورها تساعد في تحقيق الأداء المالي. ويرى (Horngren, et al., 2011: 493) أنه هذا المحور يحدد المفتاح التشغيلي الذي ينبغي أن تتفوق فيه المنظمة من أجل الاستمرار في

إضافة قيمة للزبائن والمالكين بشكل أساسي، وتتمثل مهمتها هنا في تحديد هذه العمليات وصياغة الأهداف والتدابير بأفضل طريقة لمتابعة التقدم في تحقيق رضا الزبائن وتوقعاتهم. ويستخدم هذا المحور لتحديد جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في إرضاء احتياجات الزبائن التي بدورها تسهم في تحقيق مهمة المنظمة، وبطاقة الأداء المتوازن مستمدة من العمليات التجارية التي لها تأثير على رضا الزبائن والتكنولوجيا اللازمة لضمان الامتثال لخطط السوق، حيث تركز العمليات الداخلية على جميع أنشطة الابتكار والتعلم، وتطوير المهارات والقدرات التي ينبغي على المنظمة إتقانها من أجل تحقيق العمليات الداخلية للقيمة المقدمة للزبائن، ومن ثم كسب ولائهم والحصول على أعلى مستوى من الرضا عن المنظمة (Gianhopoulos, et al., 2013: 5).

4. **الاداء المالي Financial performance:** يعد المحور المالي أحد الركائز الأساسية للأداء المتميز، ويمثل نتيجة وجهة النظر هذه بمقياس تحقيق الهدف، ويعتمد هذا المحور الأخذ بجميع جوانب الأهداف المالية قصيرة وطويلة الأجل والمساعدة في تحقيق نتائج أخرى، وينبغي ربط التدابير والأهداف الأخرى بالأهداف المالية، ويمكن أن تصور بوضوح الأداء المالي للمنظمة وفعاليتها في التنبؤ بسداد الديون طويلة الأجل للمنظمة والأداء وكيفية الحصول على رضا المساهمين من خلال عوائد الاستثمار المرضية لأصحاب المصالح، وهذا لا يتحقق إلا بالمستوى المالي من جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات التعليمية (Horngren, et al., 2011: 49). ويقوم هذا المنظور بتقييم ربحية الخطط الاستراتيجية وخلق قيمة للمساهمين، نظراً لأن المبادرات الاستراتيجية الرئيسة للمنظمات تتمثل في خفض التكاليف مقارنةً بتكاليف المنافسين ونمو المبيعات، لذا فإن المنظور المالي يركز على مقدار الدخل التشغيلي الناتج عن خفض التكاليف وبيع المزيد من الوحدات (عوض، 2017: 158). وأكد (علي، 2020: 28) إن هذا المحور يلخص النتائج الاقتصادية لعمليات تنفيذ استراتيجيات المنظمة، كما يسهم هذا المنظور بالتركيز على الأهداف والمقاييس ببقية محاور الأداء المتميز، ومن ثم يؤدي إلى تحسين النتائج المالية التي تطمح لها المنظمات. ويمثل هذا المحور أهم الجوانب الاستراتيجية للمنظمة، ومن هذه الجوانب ما يأتي (الكعبي وعمران، 2011: 75):

أ. نمو الإيرادات: من خلال (زيادة بيع المنتجات الجديدة، الإبداع وتطور في استخدام المنتجات، كسب الزبائن، دخول أسواق جديدة).

ب. تخفيض التكاليف: من خلال (تخفيض تكلفة إنتاج المنتجات، وتكلفة توزيع المنتجات، وتكلفة وترويج المنتجات).

ج. استعمال الموجودات: من خلال الإبداع في استخدام الموجودات الملموسة وغير الملموسة، ويستخدم مقياس العائد على الاستثمار الناجم عن استخدام الموجود أو القيمة المضافة الناجمة عن استخدام الموجودات.

المبحث الثالث: الإطار العملي

أولاً. **التوصيف الاحصائي لمتغيرات البحث:** إن الهدف من التحليل الاحصائي هو معرفة مستوى أبعاد البحث المتمثلة بالمتغير المستقل (التراسف الاستراتيجي) والمتغير التابع (الاداء المتميز) من خلال استخدام الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والنسبة المئوية، حيث تنص المعايير إنه إذا حصل أي متغير رئيسي أو فرعي على وسط حسابي أقل من (3) أو نسبة مئوية أقل من (60%) فهو مرفوض ويوضح الجدول رقم (1) التوصيف الاحصائي لأبعاد الاستبانة.

الجدول (1): التوصيف الاحصائي لمتغيرات البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
X1 الاتصالات	4.5367	0.417	0.907
X2 الشراكة	4.3367	0.574	0.867
X3 الحوكمة	4.3767	0.605	0.875
X4 المهارات	4.3567	0.594	0.895
X5 البنية التحتية	4.3467	0.427	0.872
اجمالي التراصف الاستراتيجي X	4.3907	0.393	0.882
Y1 الزبائن	4.3634	0.594	0.872
Y2 النمو والتعلم	4.3401	0.521	0.868
Y3 العمليات الداخلية	4.4200	0.557	0.886
Y4 الاداء المالي	4.4100	0.586	0.882
اجمالي الاداء المتميز Y	4.3857	0.431	0.875

المصدر: من اعداد الباحث.

يتبين من الجدول رقم (1) إن جميع أبعاد الاستبانة سجلت نسبة مئوية أكبر من (60%) وقيم الوسط حسابي أكبر من (3). كما أن قيم الوسط الحسابي الكلي للبعد المستقل التراصف الاستراتيجي (4.3907) ونسبة مئوية (0.882%)، أما الوسط الحسابي الكلي للمتغير التابع الأداء المتميز (4.3857) ونسبة مئوية (0.875%).

ثانياً. اختبار فرضيات علاقات الارتباط للمتغيرين الرئيسة والفرعية: يتخصص هذا المحور من البحث بعرض نتائج التحليل الاحصائي الذي جرى من خلاله اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (التراصف الاستراتيجي من خلال أبعاده الخمسة والأداء المتميز على المستوى الكلي) وسوف يتم الاختبار حسب ما ورد في مخطط وفرضيات البحث وكما يأتي:

الجدول (2): مصفوفة علاقة الارتباط للمتغيرين الرئيسة والفرعية

ت	المتغيرات التفسيرية	الاداء المتميز		
		R	T	مستوى المعنوية
1	الاتصالات	0.415	3.469	0.001
2	الشراكة	0.350	2.845	0.006
3	الحوكمة	0.260	2.052	0.045
4	المهارات	0.353	2.844	0.002
5	البنية التحتية	0.261	2.849	0.004
	اجمالي التراصف الاستراتيجي	0.452	3.840	0.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

من خلال نتائج التحليل في الجدول رقم (2) للفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التراصف الاستراتيجي بأبعاده الفرعية والاداء المتميز) يبين وجود علاقة ارتباط معنوية بلغت (0.452) وهذا يشير إلى أن قيمة (T) التي بلغت (3.840) هي أكبر من قيمتها الجدولية (1.69) وتحت مستوى المعنوية (0.000) وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

ومن خلال نتائج التحليل في الجدول رقم (2) للفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاتصالات والأداء المتميز) حيث تبين وجود علاقة ارتباط بينهما بلغت (0.415) وهذا يشير إلى أن قيمة (T) التي بلغت (3.469) أكبر من قيمتها الجدولية (1.69)، وتحت مستوى المعنوية (0.001) وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى. ومن خلال نتائج التحليل في الجدول رقم (2) للفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الشراكة والاداء المتميز) وتبين أن هنالك علاقة ارتباط بينهما بلغت (0.350)، وهذا يشير إلى أن قيمة (T) التي بلغت (2.845) هي أكبر من قيمتها الجدولية (1.69)، وتحت مستوى المعنوية (0.006) وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية. ومن خلال نتائج التحليل في الجدول رقم (2) للفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحوكمة والاداء المتميز) حيث تبين وجود علاقة ارتباط بينهما بلغت (0.260)، وهذا يشير إلى أن قيمة (T) التي بلغت (2.052) هي أكبر من قيمتها الجدولية (1.69)، وتحت مستوى المعنوية (0.045) وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة. ومن خلال نتائج التحليل في الجدول رقم (2) للفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المهارات والأداء المتميز) حيث تبين وجود علاقة ارتباط بينهما بلغت (0.353)، وهذا يشير إلى أن قيمة (T) التي بلغت (2.844) هي أكبر من قيمتها الجدولية (1.69)، وتحت مستوى المعنوية (0.002) وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة. ومن خلال نتائج التحليل في الجدول رقم (2) للفرضية الفرعية الخامسة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد البنية التحتية والأداء المتميز) حيث تبين وجود علاقة ارتباط بينهما بلغت (0.261)، وهذا يشير إلى أن قيمة (T) التي بلغت (2.849) هي أكبر من قيمتها الجدولية (1.69)، وتحت مستوى المعنوية (0.004) وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

ثانياً. اختبار فرضيات أبعاد العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية: من خلال التحليل الاحصائي للتباين وجدول المعاملات لعلاقة أبعاد المتغير الرئيسي والفرعي، تبين أن وجود علاقة ارتباط بين أبعاد متغيري البحث، لذا تفترض الدراسة أن هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد المتغير الرئيسي (الترافف الاستراتيجي) والمتغير التابع (الأداء المتميز)، لذا تم وضع فرضية رئيسة واحدة وتفرضت عنها خمس فرضيات فرعية وسيتم اختبارها على حسب ما ورد في مخطط البحث.

الجدول (3) معامل علاقة أبعاد الترافف الاستراتيجي والاداء المتميز

النموذج الرئيسي	معامل β	β	T	مستوى المعنوية
ثابت	1.621		2.207	0.031
الاتصالات	0.553	0.416	3.470	0.001
الشراكة	0.340	0.351	2.846	0.006
الحوكمة	0.238	0.262	2.051	0.045
المهارات	0.340	0.349	2.840	0.001
البنية التحتية	0.331	0.335	2.855	0.006

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تبين النتائج الاحصائية في الجدول رقم (3) إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاتصالات في الأداء المتميز، استناداً إلى قيمة (T) التي بلغت (3.470) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.69). أما نتيجة الميل الحدي قد بلغت ($\beta = 0.416$) التي تمثل (X_1)

بمقدار تغير قدرة (1) في بعد الاتصالات يؤدي إلى تغيير في الأداء المتميز، مما يعني قبول الفرضية الفرضية الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تبين النتائج في الجدول رقم (3) إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الشراكة في الأداء المتميز، استناداً إلى قيمة (T) التي بلغت (2.846) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.69). أما نتيجة الميل الحدي قد بلغت ($\beta = 0.351$) التي تمثل (X_2) بمقدار تغير قدرة (1) في بعد الشراكة تغيير في الاداء المتميز، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تبين النتائج الاحصائية في الجدول رقم (3) إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الحوكمة في الاداء المتميز، استناداً إلى قيمة (T) التي بلغت (2.051) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.69). أما نتيجة الميل الحدي قد بلغت ($\beta = 0.262$) التي تمثل (X_3) بمقدار تغير قدرة (1) في بعد الحوكمة يؤدي إلى تغيير في الأداء المتميز، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تبين النتائج الاحصائية في الجدول رقم (3) إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المهارات في الأداء المتميز، استناداً إلى قيمة (T) التي بلغت (2.840) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.69). أما نتيجة الميل الحدي قد بلغت ($\beta = 0.349$) التي تمثل (X_4) بمقدار تغير قدرة (1) في بعد المهارات يؤدي إلى تغيير في الأداء المتميز، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تبين النتائج في الجدول رقم (3) إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء البنية التحتية في الأداء المتميز، استناداً إلى قيمة (T) التي بلغت (2.855) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.69). أما نتيجة الميل الحدي قد بلغت ($\beta = 0.335$) التي تمثل (X_5) بمقدار تغير قدرة (1) في بعد البنية التحتية يؤدي إلى تغيير في الأداء المتميز، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (اختبار فرضيات العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية): من خلال التحليل الاحصائي للتباين وجدول المعاملات لعلاقة متغيرات البحث، تبين وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، لذا تفترض الدراسة أن هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير الرئيسي (الترافف الاستراتيجي) والمتغير التابع (الأداء المتميز). لذا تم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

الجدول (4): تحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية

المتغير التابع الاداء المتميز				
نموذج	معامل β	β	T	مستوى المعنوية
ثابت	1.621		2.207	0.031
الترافف الاستراتيجي	0.636	0.450	3.842	0.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

تبين النتائج الاحصائية في الجدول رقم (4) إلى وجود تأثير معنوي للترافف الاستراتيجي في الأداء المتميز على المستوى الكلي، استناداً إلى قيمة (T) التي بلغت (3.842) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.69). كما يؤثر الثابت ($\beta = 1.621$) الذي يبين أن قيمة الترافف الاستراتيجي (X) التي تساوي صفر فإن تكون قيمة الأداء المتميز (Y) تساوي (1.621). أما نتيجة الميل الحدي قد بلغت ($\beta = 0.450$) التي تمثل (X) بمقدار تغير قدرة (1) في الترافف الاستراتيجي يؤدي إلى تغيير في الأداء المتميز، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. تبين أن موضوع التراصف الاستراتيجي يسعى إلى أحداث تطورات مميزة على مستوى المنظمة من خلال إنتاج مجموعة من الأفكار والابتكارات ومن ثم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات.
2. أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين التراصف الاستراتيجي بأبعاده والأداء المتميز، وهذا يدل على أن الجامعات المبحوثة تمتلك رؤية واضحة في تطبيق القوانين والقرارات، وتعتمد مبدأ الشراكة بالمعلومات والاهداف والمخاطر لإيجاد بيئة عمل منسجمة.
3. من خلال نتائج الدراسة تبين أنه كلما كان هنالك اهتمام كبير في أبعاد التراصف الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة كلما ساهمت ذلك في تحقيق الأداء المتميز.
4. ثانياً: التوصيات
5. ينبغي على إدارات الجامعات المبحوثة استثمار العلاقة الترابطية بين التراصف الاستراتيجي والأداء المتميز، وبما يساهم في تطوير أدائها من خلال تعزيز اليات (الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، المهارات، والبنية التحتية)، نظراً لما يمتلكه التراصف الاستراتيجي وأبعاده من تأثير في تعزيز الأداء المتميز.
6. على إدارات الجامعات المبحوثة الاستمرار في تجديد وتحديث كل برامجها من أجل مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، واعتماد أفضل التقنيات للارتقاء بواقع التراصف الاستراتيجي في كافة المجالات لما له من دور في تعزيز الأداء المتميز.
7. النظر إلى التراصف كمنهج استراتيجي يحصل بفعل عوامل داخلية وخارجية، لما له من تأثير إيجابي وفاعل في تحقيق الأداء المتميز والابداع للمنظمات.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. الحسيناوي، اسحاق ناصر، (2019)، "التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة من خلال الدور الوسيط للمقدرات الجوهرية في المنظمات، دراسة تحليلية لآراء اعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار"، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
2. الدعيمي، علاء فرحان وكمونة، علي عبد الأمير عبد الحسين، (2013)، "دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز، بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (2)، العدد (8)، جامعة كربلاء، الصفحات 174-204.
3. السراي، ثامر عكاب، (2017)، "تحليل الفشل العملياتي في إطار فلسفة التصنيع المستدام وانعكاسه على الإداء المتميز، دراسة ميدانية في معمل اسمنت كركوك"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
4. السعيد، أحمد، (2004)، "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، الجامعة الاردنية، الاردن.

5. الشمري، صادق رشيد، (2015)، "دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز، دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (83)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
6. العبادي، هاشم فوزي، غزاي، ماجد جبار، والذبحاوي، عامر عبد كريم، (2016)، "التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي، بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني جامعة الكوفة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد (14)، العدد (38).
7. العبادي، هاشم فوزي والعارضي، جليل كاظم، (2012)، "نظم إدارة المعلومات - منظور إستراتيجي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
8. الكريم، سارة احمد، (2020)، "تأثير التراصف الاستراتيجي في سمعة المنظمة، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في شركة SOMO"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
9. الكعبي، بثينة راشد وعمران، قاسم علي، (2011)، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، دراسة تطبيقية في مستشفى كمال السامرائي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (2)، العدد (87)، الصفحات 38-64.
10. المحمدي، محمد علاء الدين فياض، (2020)، "دور التراصف الاستراتيجي في تحقيق الابداع المنظمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الفلوجة"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق.
11. المعبقي، فهد احمد، (2020)، "التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الاداء المنظمي، دراسة ميدانية في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية"، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
12. النعيمي، أحمد هاني وسليمان، أمال سرحان، (2010). "إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (6)، العدد (19)، الصفحات 115-133.
13. الياسري، أكرم محسن وسودد، علي عبد العباس، (2020). "تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 16، العدد 63، الصفحات 1-22.
14. بدوي، نسرین عبدالله، (2016)، "دور خصائص القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المنظمي المتميز، دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
15. جبل، سيف محمد إسماعيل، (2018)، "العلاقة التكاملية بين مؤشرات القيادة الزرقاء والمقدرات الجوهرية في تعزيز الأداء المتميز، دراسة تحليلية لآراء مجموعة من العاملين في شركتي زين وآسيا سيل للاتصالات"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
16. حميد، رسل حمودي، (2022)، "تأثير التراصف الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للمنظمات السياحية، دراسة تحليلية في هيئة السياحة العراقية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، العراق.

17. خرشي، فيصل، (2019)، "فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق لأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية لمسيلة"، رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
18. خضر، مروان صالح، (2021). "دور الخداع الاستراتيجي في تعزيز الأداء المتميز: الدور الوسيط للتراسف الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعات أهلية مختارة"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
19. عبد، افتخار جبار، (2019)، "مدى إمكانية قياس الأداء المستدام للشركات الصناعية بواسطة بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 2، الصفحات 251-265.
20. عبد الله، مازن نعمان، (2017). "تحقيق الأداء المتميز من خلال أدوات تقانة المعلومات والاتصالات، دراسة استطلاعية لعدد من كليات جامعة تكريت"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (2)، العدد (83).
21. علي، محد طه، (2020). "دور الأدوات التحليلية المحاسبية في تقييم الأداء الإداري للمديرية التابعة لوزارة التربية بالتطبيق على المديرية العامة لتربية محافظة نينوى، دراسة استطلاعية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (61)، العدد (50)، الجزء (6)، الصفحات 21-37.
22. عوض، قسمة صابر، (2017). "آليات الحوكمة وأثرها على الأداء المتميز، دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (6)، العدد (23)، كلية الصفحات 15-169.
23. مهدي، ميادة حياوي وعلي، حسن جاسم، (2020). "بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمؤشر للتنمية المستدامة لعمليات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (12)، العدد (2)، الصفحات 1-21.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Ab Hamid, M. R., Abdullah, M., Mustafa, Z. & Ahmad, H., (2015), "Conceptual framework of innovation excellence model for higher education institutions", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol 174, pp 2846-2848.
2. Alaceva, C. & Rusu, L., (2015), "Barriers in achieving business/IT alignment in a large Swedish company: What we have learned", *Journal of Computers in Human Behavior*, Vol 51, pp (715–728).
3. Alghazi, A., Li, M., Shen, J., & Fosso, S., (2017), "Aligning Business Strategy with IT Strategy from Business Model to Enterprise in Saudi Arabia Public Sector", 21st Pacific Asia Conference on Information System (PACIS 2017) s (pp. 1-8). Australia: AIS Electronic Library.
4. Al Hila, A. A. & Al Shobaki, M. J., (2017), "The Role of Servant Leadership in Achieving Excellence Performance in Technical Colleges-Provinces of Gaza Strip", *International Journal of Management Research and Business Strategy*, Vol 6, No 1, pp 69-91.

5. Bazaei, Qasem. & Aliasghari, Ali., (2017), "Assessing Business-IT Alignment Maturity and Application Architecture Components in Companies with Enterprise Architecture Implementation, Case Study: Mobile Telecommunication Company of Iran", *Bulletin de la Société Royale des Sciences de Liège*, Vol 86, pp 750 - 776.
6. Chen, L., Zheng, W., Yang, B., & Bai, S., (2016), "Transformational Leadership, Social Capital and Organizational Innovation", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 37, No 7, pp 843–859.
7. David, F. R. (2015), "Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach", Pearson.
8. Douglas, A. Hensler, Rick L. Edgeman, (2002), "Modeling BEST business excellence: The beginning", *Measuring Business Excellence*, Vol 6, No 2, pp 49-54.
9. Elhari, K. & Bounabat, B., (2010), "Strategic Alignment Assessment Based on Enterprise Architecture", *International Conference on Information Management and Evaluation*, pp 179-187.
10. Eric, fimmel., (2007), "Stratégie: Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manoeuvres des entreprises", Pearson Education France.
11. Evans, Nigel., (2015), "Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events", 2nd Edition, New York.
12. Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E. & Cleanthous, S., (2013), "The use of the balanced scorecard in small companies", *International Journal of Business and Management*, Vol 8, No 14, pp 1-22.
13. Horngren, Charl, Foster, George & Srikant, Dater, (2011), "Cost Accounting managerial emphasis", 14th edition, prentice-Hall, New Jersey, U.S.A.
14. Jorfi, S. & Jorfi, H., (2011), "Strategic operations management: Investigating the factors impacting IT-business strategic alignment", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol 24, pp 1606–1614.
15. Katz, B., Preez, N., & Louw, L., (2016), "Alignment of internal and external business and innovation domains" *South African Journal of Industrial Engineering*, Vol 27, No 1, pp 61-74.
16. Khadem, R., (2008), "Alignment and follow-up: steps to strategy execution", *Journal of Business Strategy*, Vol 29, No 6, pp 29–35.
17. Lilja, Max. & Tarland, Ludvig., (2016), "Evaluating the strategic alignment maturity in a large company: A proposal on how to assess higher maturity between two departments", Master thesis, Lund University, Sweden.
18. Luftman, Jerry., (2000), "Assessing Business-IT Alignment Maturity", *Communications of the Association for Information Systems*, Vol 4, No 14.
19. Luftman, Jerry., Lyytinen, Kalle., & Zvi, Tal ben., (2017), "Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance", *Journal of Information Technology*, Vol 32, No 1, pp 26–46.
20. Machado, C., & Davim, J. P., (2019), "Management Science: Foundations and Innovations", Springer.

21. Miyamoto, Michiko., (2018), "Strategic alignment maturity and its effect on organizational performance of Japanese small and medium enterprise", International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial Research, Vol 4, No 1, pp 42-50.
22. Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H. & Abu-Elhassan, A. E., (2018), "Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity Within Healthcare Sector in the UAE", Journal of Engineering and Applied Sciences, Vol 13, No 15, pp 6199-6210.
23. Newkirk, H. & Lederer A., (2006), "Incremental and comprehensive strategic information systems planning, in an uncertain environment", IEEE Transactions on Engineering Management.
24. Parvis, L., (2014), "Diversity and effective leadership in multicultural workplaces", Journal of Environmental Health, Vol 7, No 3.
25. Pour, M., Matin, H., Yazdani, H., & Kouchak Zadeh, Z., (2019), "A comprehensive investigation of the critical factors influencing knowledge management strategic alignment", Journal of Knowledge Management & E-Learning, Vol 11, No 2, pp 215–232.
26. Safari, H., Razghandi, E., Fathi, M. R., Cruz-Machado, V. & do Rosário Cabrita, M., (2020), "The effectiveness of quality awards on the company's performance—the case of Iran's national quality awards", Benchmarking: An International Journal, PP 1463-5771.
27. Shiner, M., (2015), "Leadership Blind Spots: Adult Development, Emotional Intelligence, and Leadership Effectiveness Among Biotech R&D Leaders", Doctoral dissertation.
28. Zargar, S., Faghahi, K., Mahmudi, G., (2011), "Assessing The role of the EFQM, Excellence Model in Organizational", Viability World Applied Sciences Journal, Vol. 14, No. 7, P.987-995.
29. Zizlavsky, O., (2014), "The balanced scorecard: Innovative performance measurement and management control system", Journal of Technology Management & Innovation, Vol 9, No 3, pp 210-222.

الاستبانة

السادة الأفاضل المحترمون...

تحية طيبة...

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المخصصة لإنجاز بحثنا الموسوم بـ (التراصيف الاستراتيجية ودوره في تعزيز الاداء المتميز)، دراسة تحليلية لعينة من القيادات الادارية في بعض الجامعات العراقية. والذي يهدف إلى تحديد مواقفكم واتجاهاتكم في وجود جو من التراصيف الاستراتيجية في بيئة العمل التنظيمي لديكم وهل من شأنه ان يؤدي الى تميز الاداء الكلي. ونود أن نبين بأنه لا توجد حاجة لذكر الاسم، حيث ستستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط وتتسم بالسرية والكتمان التام، ونرجو الإجابة عليها من قبلكم بتروى ومصادقية وبما يحقق هدف البحث. تملؤنا الثقة بدقة استجاباتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات والتي سنتسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج، لذا نرجو من حضراتكم قراءات فقرات الاستبانة بتأني وصبر ومن ثم الإجابة على فقراتها

بصورة دقيقة لتحقيق أهداف البحث وذلك لما تمتلكونه من خبرة ودراية في اختصاصكم ومجال عملكم.

الرجاء قراءة الملاحظات التالية:

- ❖ أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً)، لذا نرجو من حضراتكم الإشارة بعلامة (✓) تحت الإجابة التي تختارونها.
- ❖ الإجابة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
- ❖ الباحث على استعداد كامل للإجابة على الاستفسارات حول العبارات الواردة في الاستبانة. وسيكون بينكم في أي وقت تشاؤون. مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم مع الباحث...

المحور الاول: التراصف الاستراتيجي

التراصف الاستراتيجي (Strategic Alignment): عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق التوافق بين البيئة الداخلية وما يحيط بها من تغيرات في البيئة الخارجية والربط بين الأهداف التنظيمية وأهداف الافراد، والتي تتطلب الدعم القوي من الإدارة العليا، الامر الذي يؤدي الى ايجاد الاجواء المناسبة في العمل مما يساعد في رفع مستوى الأداء التنظيمي.

أولاً. الاتصالات: قدرة المنظمة على خلق اجواء من الثقة والتعاون بين الافراد والانفتاح بين الاقسام المختلفة والمستويات التنظيمية، وتحفيز الافراد على استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة لمواكبة التغير في بيئة الاعمال.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
1	تسعى الادارة العليا في الجامعة الى توفير الاجواء المناسبة لتبادل الخبرات الخاصة بالعمل التنظيمي.				
2	تحرص الادارة العليا على إعطاء الموظفين المجال في إبداء رأيهم حول العمل الذي يقومون به.				
3	تتبنى الادارة العليا اراء الموظفين كجزء من المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية.				
4	توفر الادارة العليا قنوات تواصل في جميع الاتجاهات لتبادل الافكار والخبرات بين الموظفين بشكل منسجم مع تخصصاتهم الوظيفية.				
5	تبذل الادارة العليا قصارى جهدها من اجل تقديم خدمات تراعي متطلبات البيئة الخارجية.				

ثانياً. الشراكة: قدرة الإدارة العليا على توفير الأجواء المناسبة وخلق بيئة من التراصف في العمل بين الافراد قائمة على اسس تبادل الخبرات والأفكار التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
6	تحرص الادارة العليا في الجامعة على ايجاد بيئة عمل منسجمة بين الرؤساء والمرؤوسين.				
7	تسهم بيئة العمل المنسجمة في تحقيق اهداف الجامعة.				

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
8	تعتمد الادارة العليا مبدأ الشراكة بالأهداف والمخاطر والمكافآت كمنهج لتطوير بيئة عمل منسجمة.				
9	تهتم الادارة العليا بتشارك المعلومات التي تدعم بيئة العمل التنظيمي في الجامعة.				
10	تتبع الادارة العليا في الجامعة نظام ايفاد متوازن ومتناسب مع الاختصاصات المتواجدة فيها.				

ثالثاً. الحوكمة: منهج تتبعه ادارة المنظمة والذي يزودها بالإجراءات والسياسات التي بموجبها تستطيع المنظمة تحديد اسلوبها في إدارة العمليات بشكل كفوء من خلال الأدوار الواضحة المحددة للأفراد العاملين فيها.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
11	تمتلك الادارة العليا في الجامعة رؤية واضحة في تطبيق القوانين والقرارات.				
12	تعقد الادارة العليا الندوات والمؤتمرات للتعريف بالأنظمة والقواعد التي تحكم عملها.				
13	تحرص الادارة العليا وبشكل مستمر على توضيح الاساليب والاجراءات المستخدمة في بيئة العمل للمراجعين.				
14	تلتزم الادارة العليا بالقوانين والتشريعات التي تحكم بيئة العمل مما يحقق الابداع والتميز في الأداء.				
15	تسعى الادارة العليا الى تنظيم العلاقة بين الاطراف في المستويات كافة.				

رابعاً. المهارات: القدرات الشخصية التي تساعد المنظمة على تحقيق التميز والإبداع في العمل، والتي تتمثل بالمهارات الموجودة في مواردها البشرية، حيث يقترح افراد المنظمة معظم الأفكار المبتكرة في مجال الأعمال بهدف تحسين الاداء وتطوير المنظمة.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
16	تحرص الادارة العليا على أن يكون التخصص الوظيفي متوافق ومنسجم مع العمل المناط بالموظفين.				
17	تسعى الادارة العليا الى توظيف الاشخاص ذوي المهارات العالية في مجال تخصصهم.				
18	تمتلك الادارة العليا مهارات وخبرات تفوق بشكل كبير عن باقي الدوائر في الوزارة.				
19	تعمل الادارة العليا على اقامة دورات نوعية لتبادل الخبرات والمهارات بين الموظفين.				
20	تواكب الادارة العليا في الجامعة التغيرات التكنولوجية الحديثة كاستخدام الحاسوب والتقنيات المعاصرة.				

خامساً. البنية التحتية: العوامل الرئيسة التي تساعد على تحديد قدرة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال امتلاكها لمختلف الأنشطة في بيئة العمل والتي تسهم في تحقيق الترافف الاستراتيجي في المنظمة.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
21	تمتلك الادارة العليا في الجامعة بنية تحتية متطورة.				
22	تقتني الادارة العليا وسائل حديثة من شأنها الارتقاء بالواقع التعليمي في الجامعة.				
23	توفر الادارة العليا كافة وسائل الراحة النفسية للموظفين.				
24	تهتم الادارة العليا بتهيئة الملاعب الرياضية والمساحات الخضراء في الجامعة.				
25	تهتم الادارة العليا بأبدال كافة مستلزمات العمل المستهلكة والغير صالحة.				

المحور الثاني: الاداء المتميز

الاداء المتميز Excellence Performance: وهي معايير تتضمن حصول المنظمة على النتائج المخطط لها بأسرع وقت وبأقل تكلفة وجهد، بغض النظر عما إذا كانت النتائج تتجاوز الأساليب المعمول بها.

أولاً. الزبائن: مدى كفاءة المنظمة في توفير المناخ المناسب والعمل على تلبية احتياجات الزبائن مادياً ومعنوياً وفقاً لمعايير الجودة.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
26	تطور إدارة الجامعة الخدمة المقدمة للطلبة بما يتماشى مع متطلبات الجودة التعليمية.				
27	توفر إدارة الجامعة كوادر تدريسية قادرة على الاستجابة المباشرة لمتطلبات الطلبة.				
28	تقدم إدارة الجامعة خدمات متميزة للتدريسين لا تستطيع الجامعات الأخرى تقديمها.				
29	تدعم إدارة الجامعة الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة مادياً ومعنوياً.				
30	تأخذ إدارة الجامعة بنظر الاعتبار التغيرات البيئية وتتخذ الإجراءات المناسبة لها.				

ثانياً. النمو والتعلم: هي المهارات والقدرات الذاتية للموظف المكتسبة من خلال عملية التدريب والتطوير، في سبيل الحصول على أداء عالي يرتقي بالعملية التعليمية.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
31	تخصص إدارة الجامعة مبالغ مالية كافية لسد احتياجات التدريب.				

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
32	تهتم إدارة الجامعة بالتدريب والتطوير من أجل رفع كفاءة العاملين.				
33	تعتمد إدارة الجامعة أسلوب التشجيع والتحفيز لحث العاملين على التعلم والتدريب.				
34	تمتلك الجامعة موارد بشرية تتمتع بمهارات وقدرات عالية لتحقيق التميز في الأداء.				
35	تضع إدارة الجامعة معايير واضحة ودقيقة القياس لأداء العمل الأكاديمي.				

ثالثاً. العمليات الداخلية: هي الركيزة الأساسية في توظيف فرق العمل والتقنيات الحديثة لتأمين المتطلبات تقديم الخدمات المتميزة للزبائن.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
36	تتبع إدارة الجامعة أسلوب التحسين المستمر للحفاظ على مكانتها الأكاديمية.				
37	تقوم الجامعة باستخدام الموارد المتاحة لدعم العملية التعليمية.				
38	تعتمد إدارة الجامعة أسلوب فرق العمل من أجل تحسين جودة البحث العلمي.				
39	تنمي إدارة الجامعة مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين لإنجاز أعمالهم بشكل جيد.				
40	تحدد إدارة الجامعة مقاييس أداء للارتقاء بالعمليات المعرفية داخلها (بحث علمي، تأليف ونشر).				

رابعاً. الاداء المالي: هو توظيف الموازنات المالية لتغطية النفقات وزيادة الإيرادات من أجل مواجهة الازمات الطارئة ودعم جودة الخدمة.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
41	تضع إدارة الجامعة الموازنات المالية بالشكل الذي يتلاءم مع متطلبات العمل البحثي.				
42	توفر إدارة الجامعة الموارد المالية اللازمة لتحسين جودة الخدمة التعليمية.				
43	تخفض إدارة الجامعة أقساط الطلبة باستمرار مقارنة بالمنافسين.				
44	تسهم النظم المالية المعتمدة من إدارة الجامعة بتحديد الأقسام والوحدات التي تحتاج إلى الدعم المالي.				
45	تتبنى إدارة الجامعة تقديم خدمات أعمال جديدة تسهم في زيادة الإيرادات.				