

دور التوافق الإستراتيجي في دعم الأداء التنظيمي

بالتطبيق على قطاع الاتصالات المصري

إعداد

د. محمد فوزي البردان **

أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.

أ.د. وجيه عبدالستار *

أستاذ إدارة الموارد البشرية
كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.

أ/ سلمى عبدالله حسن أحمد ***

باحثة دكتوراه قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

المجلد الخامس عشر - العدد الرابع - ديسمبر ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

نافع، وجيه عبدالستار؛ البردان، محمد فوزي؛ أحمد، سلمى عبدالله حسن، (٢٠٢٣)، "دور التوافق الإستراتيجي في دعم الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الاتصالات المصري"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ١٥ (٤)، ٣٤٩ - ٣٧٥.

- * أ.د. وجيه عبدالستار نافع، أستاذ إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.
- ** د. محمد فوزي البردان، أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.
- *** أ. سلمى عبدالله حسن، باحثة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.

ملخص البحث

هدف البحث إلى التعرف على دور التوافق الإستراتيجي في دعم الأداء التنظيمي بقطاع الاتصالات المصري. وتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في قطاع الاتصالات المصري. وقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لجمع البيانات اللازمة للدراسة، إذ بلغ حجم العينة ٣٧٩ مفردة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة. ولقد توصل البحث إلى وجود اختلاف بين الفئات المختلفة من العاملين في قطاع الاتصالات المصري وذلك من حيث التوافق الإستراتيجي والأداء التنظيمي. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق الإستراتيجي والأداء التنظيمي. فضلاً عن ضرورة الاهتمام بالتوافق الإستراتيجي نظراً لما له من تأثير معنوي على الأداء التنظيمي، وهذا يتطلب أن يكون التوافق الإستراتيجي جزءاً من ثقافة المنظمة، ويجب تشكيل وحدة للتوافق الإستراتيجي تكون مهمتها توفير المعلومات المطلوبة، ومراقبة التغيرات المؤثرة في أنشطتها.

الكلمات المفتاحية: التوافق الإستراتيجي، الأداء التنظيمي، قطاع الاتصالات المصري.

The role of strategic alignment in Supporting organizational performance An applied study on egyptian communications sector

Abstract

The research aimed to identify the role of strategic alignment in supporting organizational performance in the Egyptian telecommunications sector. The research community was represented by all workers in the Egyptian telecommunications sector. In view of the time and cost constraints, the sampling method was relied upon to collect the necessary data for the study, as the research sample consisted of 379 individuals, and appropriate statistical methods were used to analyze the data and test the study hypotheses. The research found that there is a difference between the different categories of workers in the Egyptian telecommunications sector, in terms of strategic compatibility and organizational performance. The results of the study also indicated that there is a statistically significant relationship between strategic alignment and organizational performance. In addition to the need to pay attention to strategic compatibility due to its significant impact on organizational performance, and this requires that strategic alignment be part of the culture of the organization, and a strategic alignment unit must be formed whose mission is to provide the required information and monitor changes affecting its activities.

Keywords: strategic alignment, organizational performance, Egyptian communications sector.

٢ - مقدمة:

يشهد العالم اليوم عدة تغييرات وتحولات اقتصادية وسياسية وإجتماعية وتكنولوجية كبيرة، كما أصبحت بيئة الأعمال أكثر تحدياً وتعقيداً، ومن ثم تؤثر هذه التغييرات بشكل عميق على الأداء الإقتصادي للدول بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص (De Leon et al.,2020)، وواكبت هذه التحولات والتغيرات في بيئة الأعمال تحولات جذرية واسعة في المعايير والأنماط التي تحكم هذه البيئة، وفي ظل ذلك التنافس الكبير على السوق أضحت المنظمات تبحث عن الاستحواذ على حصة سوقية لرفع ميزتها التنافسية وتمكنها من البقاء والإستمرار في إنجاز أهدافها، التي لا تتحقق إلا من خلال الأداء العالي (Ullah et al.,2020).

إن هذه التغييرات المختلفة في المنظمة تحتاج إلى أسلوب جديد في الإدارة لوضعها في إطار متكامل يكون أكثر إبداعاً في إقتناص الفرص وتجنب التهديدات التي تواجهها، يحقق الآمال والتطلعات التي تصبو إلى تحقيقها، ويرفع كفاءتها، ويحسن من أدائها، ويلتزم حجم التغيرات والتطورات والتحديات المستقبلية التي تواجهها (Tuan,2020). لقد أصبحت الأساليب الإدارية التقليدية لا تستطيع التعامل مع التغيرات البيئية، ونتيجة لهذه الإحتياجات ظهر مفهوم التوافق الإستراتيجي، الذي يعتمد على نظريات الطوارئ والتهيئة ليلتزم بين الموارد التنظيمية والإستراتيجيات، وليحقق للإدارة العليا الرؤية والمرونة والقدرة على توحيد كافة الموارد والامكانيات؛ لرفع كفاءة الأداء التنظيمي سعياً لتحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية (عبدالغنيم وآخرون، ٢٠٢٢). فالتوافق الإستراتيجي يحدد للمنظمات الفرص والتهديدات ويمنحها فرصة التعامل معها، كما يدعم فيها صياغة السياسات والإستراتيجيات ثم تنفيذها، وبما يقودها إلى نتائج جوهرية ونجاح ذي مستوى عالٍ، كما يمثل القدرة على تطوير إستراتيجيات ملائمة لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية (Ates et al.,2020).

ويأتي قطاع الاتصالات المصري في مقدمة القطاعات التي تتأثر بالتحولات والتغييرات السريعة في بيئة الأعمال واشتداد وتيرة المنافسة وتعدد وتنوع الخدمات ووسائل تقديمها، ولأن الأداء يعد الركيزة الأساسية في بقاء وتطور قطاع الاتصالات، وله آثار كبيرة في القطاع المالي والإقتصادي، لهذا يأتي التركيز على تحسين الأداء التنظيمي في بيئة معقدة وسريعة التغيير من أهم التحديات التي تواجهها الإدارة العليا بقطاع الاتصالات المصري الذي يسهم بشكل أو بآخر في خدمة الإقتصاد الوطني (Omar et al.,2020). وفي ضوء ما تقدم فإن هذا البحث يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى الكشف عن دور أبعاد التوافق الإستراتيجي (البعد الإستراتيجي والفكري، البعد التنظيمي/الهيكلية، البعد الاجتماعي، والبعد الثقافي) في الأداء التنظيمي (الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) بقطاع الاتصالات المصري.

٣ - الإطار النظري وتنمية فروض البحث:

يشمل الإطار النظري مفهوم وأبعاد التوافق الإستراتيجي، ومفهوم وأبعاد الأداء التنظيمي، ودور دعم التوافق الإستراتيجي في الأداء التنظيمي، ومن ثم صياغة فروض البحث، على النحو الآتي:

١/٣ - مفهوم التوافق الإستراتيجي وأبعاده:

يعرف بأنه عملية ديناميكية تتضمن مجموعة الآليات والأساليب الضرورية لمساعدة المنظمة على إيجاد نظام إستراتيجي يضبط ويتحكم في الأعمال والأنشطة على مختلف المستويات التنظيمية، ويساعد على تجنب الوقوع في التضارب بين أهداف المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية لمشروع الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات (Chi et al.,2020). فقد تم الاعتماد على تصنيف (Jacobsen & Johnsen,2020) لأبعاد التوافق الإستراتيجي والذي يتضمن ما يلي:

١/١/٣ - البعد الإستراتيجي والفكري **The strategic and intellectual dimension**: يشير إلى درجة تكامل التخطيط والتنفيذ لإستراتيجية الأعمال وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات.

٢/١/٣ - البعد التنظيمي/الهيكلية **Organizational/structural dimension**: يشير لدرجة تناسب الهيكلية بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال، إذ يتأثر التوافق الهيكلية بمجال أفضليات صنع القرار والمركزية ونشر موظفي تكنولوجيا المعلومات.

٣/١/٣ - البعد الاجتماعي **Social dimension**: يعكس حالة تواصل بين المديرين التنفيذيين للأعمال وتكنولوجيا المعلومات ضمن الوحدة التنظيمية، والتزامهم بالمهام والخطط والأهداف للأعمال وتكنولوجيا المعلومات.

٤/١/٣- **البعد الثقافي Cultural dimension**: يشير إلى أهمية التوافق الفكري في القضايا الإستراتيجية بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات كشرط مسبق لنجاح التخطيط لنظام المعلومات.

ومن الجدير بالذكر، أظهرت نتائج دراسة (Taskin & Keskin,2014) وجود علاقة إيجابية بين التوافق وأداء الأعمال بالتطبيق على ألف شركة في أمريكا الشمالية وكذلك وجود علاقة بين المرونة والأداء المنظمي للأنظمة في المنظمات. كما ركزت دراسة (Tawaha,2016) على تأثير أساليب القيادة على الأداء المالي من خلال التوافق الإستراتيجي في شركات التأمين، وأظهرت النتائج تأثير قوي لأساليب قيادة التوافق الإستراتيجي على الأداء المالي.

وتناولت دراسة (Afandi,2017) معرفة أثر التوافق الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات التجارية في الشركات السعودية الصغيرة والمتوسطة الحجم، وأكدت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لجميع أنواع التوافق باستثناء توافق تقنية المعلومات، على الرغم من هذا الأخير أظهر تأثيراً إيجابياً غير مباشر من خلال أشكال أخرى من التوافق. كما بينت نتائج دراسة (Alghazi, et al.,2017) وجود علاقة إيجابية بين التوافق الإستراتيجي والأداء العالي والعائد على الإستثمار. في حين ركزت دراسة (عبدالغنيم وآخرون، ٢٠٢٢) على تأثير التوافق الاستراتيجي على فاعلية القرار، وأظهرت النتائج أن التوافق الاستراتيجي يؤثر بشكل معنوي إيجابي على فعالية القرار وأبعاده، مؤكدة على أهمية مراعاة الأبعاد الأربعة للتوافق الاستراتيجي في نموذج متكامل لتحقيق أكبر تأثير على فعالية القرار.

٢/٣- مفهوم الأداء التنظيمي وأبعاده:

يعرف الأداء التنظيمي بأنه المنظومة المتكاملة للأنشطة والعمليات في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية (Lebdaoui & Chetioui,2020). لقد تم الاعتماد على دراسة كلاً من (Kumar & Misra,2020 ; Tuna,2020) لتصنيف أبعاد الأداء التنظيمي والذي يتضمن ما يلي:

١/٢/٣- **الأداء المالي Financial performanc**: يعكس نتائج الإستراتيجية الاقتصادية للمنظمة، وتتضمن مقاييس هذا المحور الدخل التشغيلي، العائد على الإستثمار، نمو المبيعات، التدفقات النقدية، والقيمة الاقتصادية المضافة.

٢/٢/٣- **العملاء Customers**: يرتبط بمدى قدرة المنظمة على تقديم قيمة مضافة للعملاء من خلال تقديم المنتجات والخدمات بما يتلائم مع ماهية المنتج أو الخدمة من وجهة نظر العميل (Quesado et al,2018)، ومدى اعتمادها على المزيج التسويقي الموجه بالعميل، حيث يؤدي تحقيق هذا القيمة المضافة إلى تحقيق رضا العميل وولائه والذي ينعكس إيجابياً على الحصة السوقية للمنظمة وربحيته.

٣/٢/٣- **العمليات الداخلية Internal operations**: ويقصد بها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق حاجات العملاء وأهداف الإدارة، والتي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة.

٤/٢/٣- **التعلم والنمو Learning and growth**: يركز هذا البعد على تطوير قدرات العاملين والتي تحاول المنظمة أن تتميز من خلالها للوصول إلى أفضل أداء للعمليات الداخلية في سبيل خلق قيمة لكل من طرفي العلاقة العملاء والمنظمة فبدون عملية التعلم والنمو، لن تتمكن المنظمات من التكيف مع البيئة الديناميكية. ويتحقق ذلك من خلال برضا العاملين والإحتفاظ بهم وإنتاجيتهم، كونهم البنية التحتية وأصحاب الدور الأكبر في تطوير المنظمات في الأجل الطويل، وذلك بعد أن يتم تحديد العوامل الحاسمة لتحقيق النجاح من قبل منظوري العميل والعمليات الداخلية (Quesado et al.,2018).

بالإضافة إلى ذلك ركزت دراسة (Wadhawan,2016) على وجود علاقة وثيقة بين الرفاهية النفسية والأداء التنظيمي، علاوة على ذلك، فإن هذه الرفاهية الشخصية أو الشاملة أكثر أهمية من الرضا الوظيفي لأن الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي يعتمدان إلى حد كبير على الرفاهية النفسية. كما ركزت دراسة (Yan&Yan,2017) على معرفة العلاقة بين القدرة على تنظيم المشاريع الجماعية وأداء الأعمال التجارية الصغيرة في الظروف البيئية المختلفة، ووجدت الدراسة أن القدرة على تنظيم المشاريع الجماعية للأعمال التجارية الصغيرة ترتبط بشكل إيجابي بأدائها التنافسي، كما وجدت أن الديناميكية البيئية لها تأثير التفاعل الإيجابي مع القدرة الجماعية على أداء الأعمال الصغيرة. بينما تناولت دراسة (Olabamiji&Michael,2018) معرفة تأثير إدارة الأتمان على الأداء المالي للبنوك، وكشفت النتائج أن ممارسة إدارة الأتمان لها تأثير إيجابي كبير على الأداء المالي للبنك، وخلصت النتيجة إلى أن تقييم العملاء، وسياسة التحصيل هي مؤشرات رئيسية للأداء المالي للبنك.

في حين ركزت دراسة (Christian et al,2019) على اكتشاف العلاقة بين رفاهية العاملين ونتاجية وأداء المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين انتاجية المنظمة والرضا الوظيفي ورفاهية العاملين وأيضاً وجود علاقة إيجابية بين رفاهية العاملين وأداء المنظمة. كما أبرزت دراسة (Zia-Ur-Rehman & Zia,2020) تحليل بيئة العمل للقيادة والذكاء العاطفي للكفاءات والأداء التنظيمي وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه عند الاهتمام بكفاءة القيادة يؤدي ذلك إلى زيادة الحصص السوقية وتحسين الأداء ككل.

وبصدد العلاقة و/أو الأثر الذي يحدثه التوافق الإستراتيجي في الأداء التنظيمي، فقد ركزت دراسة (AISurmi,2016) على معرفة أثر العلاقة و/أو الأثر الذي يحدثه التوافق الإستراتيجي في نجاح المنظمات الإستراتيجي على الأداء المنظمي في القطاع الخدمي بالجمهورية اليمنية، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتوافق الإستراتيجي على الأداء المنظمي في قطاع الخدمات بالجمهورية اليمنية. في حين تناولت دراسة (Luftman et al.,2017) قياس التوافق الإستراتيجي مع عدد من العناصر الموجودة في الشركات، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للتوافق الإستراتيجي على أداء الشركة، فضلاً عن أن مستوى التوافق الإستراتيجي عندما تم التعبير عنه بإعتباره تركيبة تكوينية مشتركة فإن هذا البعد التنسيقي كان له تأثير إيجابي معتدل على أداء الشركة. بينما ركزت دراسة (العمرى، ٢٠١٩) على تفسير أثر التوافق الإستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى أن التطابق بين استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، والتوافق بين دور الموارد البشرية ومكانتها عند الإدارة العليا، والتوافق بين وظيفة الموارد البشرية والوظائف الرئيسية الأخرى في المنظمة، انعكس على الأداء التنظيمي. في حين تناولت دراسة (المعقبى، ٢٠٢٠) تحديد الآثار المختلفة للتوافق الإستراتيجي في الأداء المنظمي بالبنوك محل الدراسة، وأكدت نتائج تلك الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للتوافق الإستراتيجي على الأداء المنظمي للبنوك محل الدراسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

- فيما يتعلق بالتوافق الإستراتيجي فقد بينت نتائج دراسة (Taskin & Keskin,2014) وجود علاقة إيجابية بين التوافق وأداء الأعمال بالتطبيق على ألف شركة في أمريكا الشمالية وكذلك وجود علاقة بين المرونة والأداء المنظمي للأنظمة في المنظمات. كما بينت نتائج دراسة (Tawaha,2016) وجود تأثير قوي لأساليب قيادة التوافق الإستراتيجي على الأداء المالي. بينما جاءت نتائج دراسة (Afandi,2017) بوجود تأثير إيجابي لجميع أنواع التوافق بإستثناء توافق تقنية المعلومات، على الرغم من هذا الأخير أظهر تأثيراً إيجابياً غير مباشر من خلال أشكال أخرى من التوافق. كما بينت نتائج دراسة (Alghazi, et al.,2017) وجود علاقة إيجابية بين التوافق الإستراتيجي والأداء العالي والعائد على الإستثمار. في حين بينت نتائج دراسة (عبدالغنيم وآخرون، ٢٠٢٢) أن التوافق الاستراتيجي يؤثر بشكل معنوي إيجابي على فعالية القرار وأبعاده، مؤكدة على أهمية مراعاة الأبعاد الأربعة للتوافق الاستراتيجي في نموذج متكامل لتحقيق أكبر تأثير على فعالية القرار.

- بينما فيما تعلق بالأداء التنظيمي فقد بينت نتائج دراسة (Wadhawan,2016) وجود علاقة وثيقة بين الرفاهية النفسية والأداء التنظيمي. كما كشفت نتائج دراسة (Olabamiji & Michael,2018) أن ممارسة إدارة الأهتمام لها تأثير إيجابي كبير على الأداء المالي للبنك، وخلصت النتيجة إلى أن تقييم العملاء، وسياسة التحصيل هي مؤشرات رئيسية للأداء المالي للبنك. في حين بينت نتائج دراسة (Christian et al,2019) وجود علاقة إيجابية بين انتاجية المنظمة والرضا الوظيفي ورفاهية العاملين وأيضاً وجود علاقة إيجابية بين رفاهية العاملين وأداء المنظمة. كما أبرزت نتائج دراسة (Zia-Ur-Rehman & Zia,2020) أنه عند الاهتمام بكفاءة القيادة يؤدي ذلك إلى زيادة الحصص السوقية وتحسين الأداء ككل.

- وفيما يتعلق بالعلاقة و/أو الأثر الذي يحدثه التوافق الإستراتيجي في الأداء التنظيمي، فقد كشفت نتائج دراسة (AISurmi,2016) وجود أثر إيجابي للتوافق الإستراتيجي على الأداء المنظمي في قطاع الخدمات بالجمهورية اليمنية. في حين بينت نتائج دراسة (Luftman et al.,2017) وجود تأثير قوي للتوافق الإستراتيجي على أداء الشركة، بالإضافة إلى ذلك أظهرت الدراسة أن مستوى التوافق الإستراتيجي عندما يتم التعبير عنه بإعتباره تركيبة تكوينية مشتركة فإن هذا البعد التنسيقي له تأثير إيجابي معتدل على أداء الشركة. كما بينت نتائج دراسة (العمرى، ٢٠١٩) أنه إذا كان هناك تطابق بين استراتيجيات الموارد

البشرية واستراتيجية المنظمة، وتوافق بين دور الموارد البشرية ومكانتها عند الإدارة العليا، وتوافق بين وظيفة الموارد البشرية والوظائف الرئيسية الأخرى في المنظمة، فسوف ينعكس ذلك على الأداء التنظيمي. كما أظهرت نتائج دراسة (المعقبى، ٢٠٢٠) وجود أثر إيجابي للتوافق الإستراتيجي في الأداء المنظمي للبنوك قيد الدراسة.

وبناءً على العرض السابق يتضح أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدة جوانب تتمثل فيما يلي:

- رغم الإهتمام بموضوع التوافق الإستراتيجي إلا أنه توجد ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت دراسة موضوع التوافق الإستراتيجي بصورة تبين دور التوافق الإستراتيجي في الأداء التنظيمي، الأمر الذي يكسب البحث الحالي أهمية خاصة.
- هذا البحث اشتمل على تحليل دور الأبعاد الأربعة للتوافق الإستراتيجي (البعد الإستراتيجي والفكري، والبعد التنظيمي/الهيكلية، والبعد الاجتماعي، والبعد الثقافي) وبين أبعاد الأداء التنظيمي (الأداء المالي، والعملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) في قطاع الاتصالات المصري محل الدراسة، الأمر الذي يؤكد الاختلاف الجوهرى لهذه الدراسة عن الدراسات السابقة العربية (العمرى، ٢٠١٩؛ المعقبى، ٢٠٢٠) والدراسات الأجنبية (Luftman et al.,2017; AlSurmi,2016)
- البحث الحالي سعى إلى سد النقص في مجال دراسة التوافق الإستراتيجي وذلك من حيث مفهوم وأهمية ودور التوافق الإستراتيجي وأثاره الإيجابية في البيئة العربية بصفة عامة، والبيئة المصرية بصفة خاصة، وبالتالي يمكن تقديم البرامج التدريبية المناسبة والتي قد تساعد في النهاية على تحقيق أهداف الأفراد وذلك في إطار تحقيق أهداف قطاع الاتصالات المصري محل الدراسة.
- أن هذا البحث يسعى إلى تأكيد أو نفي بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، الأمر الذي يساعد المسؤولين في قطاع الاتصالات المصري على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في زيادة التمسك بالتوافق الإستراتيجي بالشكل الذي يساهم في دعم الأداء التنظيمي.

وعليه فإن الفجوة البحثية التي استند إليها البحث الحالي تتمثل في عدم سعي أي دراسة من الدراسات السابقة إلى فحص طبيعة دور التوافق الإستراتيجي في الأداء التنظيمي في البيئة المصرية بشكل عام وفي قطاع الاتصالات المصري محل البحث بشكل خاص، حيث تبين أن هناك قصوراً واضحاً في الدراسات السابقة، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى تحقيقه.
واسترشادا بما سبق، تمت صياغة الفروض كما يلي:

- الفرض الأول:** هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين في قطاع الاتصالات المصري وذلك من حيث اتجاهاتهم التقويمية نحو أبعاد التوافق الإستراتيجي (البعد الإستراتيجي والفكري، والبعد التنظيمي/الهيكلية، والبعد الاجتماعي، والبعد الثقافي) في هذا القطاع.
- الفرض الثاني:** هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين في قطاع الاتصالات المصري وذلك من حيث اتجاهاتهم التقويمية نحو أبعاد الأداء التنظيمي (الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في هذا القطاع.
- الفرض الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق الإستراتيجي والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري.

٤- الدراسة الإستطلاعية:

لتحديد مشكلة الدراسة تم إجراء دراسة إستطلاعية من خلال عدد من المقابلات* الفردية المتعمقة المعتمدة على الأسئلة المفتوحة ليتسنى للطرف الآخر الإجابة عليها بحرية تامة، وذلك لدراسة مستوى التوافق الإستراتيجي من ناحية، والأداء التنظيمي من ناحية أخرى في قطاع الاتصالات المصري، فضلاً عن الملاحظة الشخصية للباحثين أثناء التردد على هذه القطاعات في هذه المرحلة من خلال ما يلي:

١- أسلوب الدراسة الإستطلاعية:

تم الاعتماد في إجراء الدراسة الإستطلاعية على عدد من المقابلات الشخصية يمكن توضيحها فيما يأتي:
المقابلات الشخصية: تم إجراء عدد من المقابلات الفردية الشخصية (٤٠ مفردة)* مع بعض العاملين في قطاع الاتصالات المصري. إذ تمت مناقشة المتغيرات المرتبطة بالبحث. والمتمثلة في أبعاد التوافق الإستراتيجي وأبعاد الأداء التنظيمي، ومن ثم شملت الدراسة الإستطلاعية المحاور الآتية:

المحور الأول: درجة تبني قطاع الاتصالات المصري لنمط التوافق الإستراتيجي، ومدى إلمام العاملين بأبعاده.

المحور الثاني: مستوى الأداء التنظيمي بقطاع الاتصالات المصري، ومدى معرفة العاملين بأبعاده.
٢- نتائج الدراسة الإستطلاعية:

وفقاً للبيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الإستطلاعية بقطاع الاتصالات المصري، بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية للباحثين أسفرت الدراسة عن وجود مجموعة من الظواهر (النتائج الميدانية) الآتية:
١. انخفاض مستوى إدراك أهمية التوافق الإستراتيجي في تحديد الفجوة بين ما يعرفونه، وما يحتاجون إلى معرفته عن البيئة وتغيراتها وتحدياتها، ومحدودية تنبهم لأهمية المعلومات، والدور الذي تلعبه في إرتقاها بكفاءة أنشطتها وخدماتها.

(*) تمثلت الدراسة الإستطلاعية في إجراء عدد من المقابلات المختلفة من العاملين في قطاع الاتصالات المصري وذلك خلال الفترة من نهاية فبراير حتى آخر مارس ٢٠٢٢م وذلك بغرض التعرف على أبعاد التوافق الإستراتيجي لدى العاملين في قطاع الاتصالات المصري من ناحية، وأبعاد الأداء التنظيمي من ناحية أخرى.
٢. عدم المشاركة في تحديد الأهداف المتعلقة بمجال العمل، مما يعكس بالسلب على مستوى الأداء التنظيمي بقطاع الاتصالات المصري وفيما يتعلق بالتوافق الإستراتيجي، بينت إنخفاض مستوى الرغبة لدى عدد من العاملين على توجيه التوافق الإستراتيجي في تكوين رؤى إستراتيجية قابلة للتفعيل. فضلاً عن عدم توافر المرونة الملائمة لدى بعض العاملين، وانخفاض مستوى التحدى نحو إنجاز الأعمال الموكلة إليهم. وبناءً على ما تقدم، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من إجراء الدراسة الإستطلاعية تشير إلى أن هناك حاجة ماسة لدراسة التوافق الإستراتيجي ودوره في الأداء التنظيمي بقطاع الاتصالات المصري.
٥- مشكلة وأسئلة البحث:

يأتي ضعف الأداء من عدم الإستغلال الكامل للتطورات العلمية والتكنولوجية المتاحة وهذا يمثل تهديداً لقطاع الاتصالات المصري خاصة في ظل التطور والتحول الاقتصادي (Salanova et al.,2021)، ويعد موضوع التوافق الإستراتيجي أحد أهم الموضوعات الرئيسية التي تنصدر اهتمامات المنظمات بشكل أساسي ولاسيما منظمات الأعمال التي تتبنى العمل الإستراتيجي إذ يستخدم الكثير من الباحثين والأكاديميين مصطلحات مختلفة تشير إلى التوافق الإستراتيجي (الموائمة، والتطابق، والتناسب التكامل أو الإدماج التراصفي، التناغم)، وقد استخدمت هذه الدراسة مصطلح التوافق الإستراتيجي (strategic alignment) الذي يعتبر المصطلح الأكثر استخداماً في الدراسات والأبحاث والذي يتمثل في كونه أداة فعالة لضمان أن تكون بيئة العمل منسجمة ومستقرة لأداء الأعمال الناجحة (Luciano & Wiedenh,2020). كما أن الأدبيات التي اهتمت باختبار دور التوافق الإستراتيجي لمختلف المتغيرات في تحسين وتطوير أداء المنظمات، أثبتت الدور المحوري والهام الذي يؤديه التوافق الإستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي، حيث توصلت عدة دراسات (Sardana, & Gupta,2016) إلى الدور الحاسم والجوهري للتوافق الإستراتيجي في رفع وتحسين الأداء التنظيمي.

وفي ضوء عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحثون فإن مشكلة البحث يمكن تجسيدها بصورة رئيسة في محدودية إدراك العاملين لمستوى التوافق الإستراتيجي بأبعاده المختلفة في دعم الأداء التنظيمي بقطاع الاتصالات المصري، وبلغه أكثر تحديداً فإن البحث الحالي يسعى من خلال النقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة على عدد من التساؤلات البحثية والتي يمكن حصرها فيما يأتي:

- ١/٥- ما مستوى التوافق الإستراتيجي (البعد الإستراتيجي والفكري، والبعد التنظيمي/الهيكلية، والبعد الاجتماعي، والبعد الثقافي) لدى العاملين بقطاع الاتصالات المصري؟
- ٢/٥- ما مستوى الأداء التنظيمي (الأداء المالي، والعاملين، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) بين العاملين بقطاع الاتصالات المصري؟
- ٣/٥- هل هناك اختلاف متميز بين العاملين بقطاع الاتصالات المصري من حيث أبعاد التوافق الإستراتيجي؟
- ٤/٥- هل هناك اختلاف متميز بين العاملين بقطاع الاتصالات المصري من حيث أبعاد الأداء التنظيمي؟
- ٥/٥- هل توجد علاقة بين أبعاد التوافق الإستراتيجي والأداء التنظيمي بقطاع الاتصالات المصري؟

٦- أهداف البحث:

- يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن صياغتها على النحو الآتي:
- ١/٦- الكشف عن مستوى التوافق الإستراتيجي (البعد الإستراتيجي والفكري، والبعد التنظيمي/الهيكلية، والبعد الاجتماعي، والبعد الثقافي) بين العاملين بقطاع الاتصالات المصري محل الدراسة.
 - ٢/٦- التعرف على مستوى الأداء التنظيمي (الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) بقطاع الاتصالات المصري محل الدراسة.
 - ٣/٦- تحديد درجة التشابه أو الاختلاف بين الفئات المختلفة من العاملين بقطاع الاتصالات المصري محل الدراسة وذلك من حيث أبعاد التوافق الإستراتيجي.
 - ٤/٦- التعرف على درجة التشابه أو الاختلاف بين الفئات المختلفة من العاملين بقطاع الاتصالات المصري محل الدراسة وذلك من حيث أبعاد الأداء التنظيمي به.
 - ٥/٦- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين التوافق الإستراتيجي والأداء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الاتصالات المصري محل الدراسة.

٧- أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث في محورين يتعلق أحدهما بالأهمية الأكاديمية والمحور الآخر بالأهمية العلمية:

١/٧- الأهمية الأكاديمية:

- بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعات (التوافق الإستراتيجي، والأداء التنظيمي)، وتقديم إطار مفاهيمي يصف الاتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات، ويصنف آراء المنظرين بصدها وفق مجال المعالجة ومستوى تحليلهم لمتغيراتها، وتوظيف التراكم المعرفي في علم الإدارة الإستراتيجية عن الموضوعات المبسوطة.
- تلاشي النقص في الدراسات التي تربط بين متغيرات البحث الحالي، وبما يجعله المحاولة الأولى في البيئة المصرية (في حدود علم الباحثين) التي تدرس هذا الموضوع، وتسعى إلى استنباط علاقاته وتفحص جدواه المستقبلية.
- تتناول الدراسة الحالية أحد الاتجاهات الفكرية الحديثة نسبياً في كل من المجالين الفكري والتطبيقي للإدارة الاستراتيجية والتنافسية.

٢/٧- الأهمية التطبيقية:

- من الناحية التطبيقية يُمكن إستفادة إدارة قطاع الاتصالات المصري محل الدراسة من نتائج هذه الدراسة في تطوير سياساتها الإدارية وتدعيم نقاط القوة من خلال تمكين العاملين وإطلاعهم على كل ما هو جديد وكيفية التكيف والتعامل معه.
- أهمية قطاع الاتصالات المصري محل الدراسة، وذلك من خلال الإهتمام بالعنصر البشري، ودعم مفاهيم التوافق الإستراتيجي والأداء التنظيمي داخل قطاع الاتصالات المصري محل الدراسة بما يحقق التزام العاملين، ويحسن مستوى أدائهم الوظيفي ليستمر هذا القطاع قادر على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

٨- منهجية البحث:

يمكن تناول منهجية البحث في النقاط الآتية:

١/٨- مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بقطاع الاتصالات المصري. ويشتمل هذا القطاع على أربعة شركات هي الشركة المصرية للاتصالات، وشركة مصر للاتصالات (فودافون)، الشركة المصرية لخدمات التليفون المحمول (أورنج)، والشركة المصرية للاتصالات. وقد بلغ العدد الإجمالي لمفردات مجتمع البحث ٢٦٩٠٠ مفردة. ونظراً للقيود الخاصة بالوقت والجهد والتكلفة والتي تتلازم مع هذا النوع من الدراسات فقد تقرر الاعتماد على أسلوب العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة. ولقد تم الاعتماد على العينة العشوائية في اختيار عدد المفردات من العاملين بقطاع الاتصالات المصري. أما بالنسبة لحجم العينة، فقد تم تحديدها وذلك من خلال المعادلة التالية (إدريس، ٢٠١٢):

$$n = \frac{N (Z)^2 P (1 - P)}{N e^2 + (Z)^2 . P (1 - P)}$$

دور التوافق الإستراتيجي في دعم الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الاتصالات المصري.....
أ.د. وجيه عبد الستار نافع ، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن

حيث إن: (n) = حجم العينة، (N) حجم مجتمع الدراسة، (Z) حدود الخطأ المعياري وهي ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥٪، (P) نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة وهي ٥٠٪، (e) نسبة خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهي ٥٠... وبإستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot (1-P)}{e^2} = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}{0.05^2} = 379$$

مفردة ٣٧٩ =

هذا ويجب الإشارة إلى أنه تم القياس بالتوزيع النسبي لعينة البحث وذلك في ضوء نسبة عدد العاملين في مجتمع البحث. ويمكن توضيح توزيع حجم عينة البحث من خلال الجدول رقم (١)، والذي يشير إلى أعداد الفئات التي تم التركيز عليها في قطاع الاتصالات المصري محل الدراسة، بينما يوضح الجدول رقم (٢) خصائص مفردات العينة، على النحو الآتي:

جدول رقم (١)

توزيع مجتمع البحث

قطاع الاتصالات المصري	عدد العاملين(*)	النسبة المئوية	حجم العينة في كل فئة
الشركة المصرية للاتصالات	٥٥٠٠	٢٠٪	٧٦ = ٢٠٪ × ٣٧٩
شركة مصر للاتصالات (فودافون)	٧٠٠٠	٢٦٪	٩٨ = ٢٦٪ × ٣٧٩
الشركة المصرية لخدمات المحمول (أورنج)	٨٠٠٠	٣٠٪	١١٤ = ٣٠٪ × ٣٧٩
شركة الاتصالات	٦٤٠٠	٢٤٪	٩١ = ٢٤٪ × ٣٧٩
الإجمالي	٢٦٩٠٠	١٠٠٪	٣٧٩ = ١٠٠٪ × ٣٧٩

المصدر: إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات المصري، ٢٠٢٢.

جدول رقم (٢)

خصائص مفردات عينة الدراسة

المتغيرات الديموجرافية	بيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	١٨٠	٦٠٪
	أنثى	١١٠	٤٠٪
	الإجمالي	٢٩٠	١٠٠٪
الحالة الاجتماعية	أعزب	١٦٠	٤٤٪
	متزوج	١٣٠	٥٦٪
	الإجمالي	٢٩٠	١٠٠٪
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٤٠	٢٣٪
	من ٣٠-٤٠ سنة	١٦٠	٤٤٪
	أكثر من ٤٥ سنة	٩٠	٣٣٪
	الإجمالي	٢٩٠	١٠٠٪
مستوى التعليم	تعليم جامعي	٢٢٠	٧٢٪
	دراسات عليا	٧٠	٢٨٪
	الإجمالي	٢٩٠	١٠٠٪
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٠	١٩٪
	من ٥-١٠ سنوات	١١٠	٣٨٪
	أكثر من ١٠ سنوات	١٥٠	٤٣٪
	الإجمالي	٢٩٠	١٠٠٪

٢/٨- أسلوب وطريقة جمع البيانات:

اعتمد هذا البحث على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الأولية التي تتطلبها طبيعة الدراسة، وفي ضوء مشكلة وأسئلة البحث، اشتملت قائمة الاستقصاء على ثلاثة أجزاء، تعلق الجزء الأول: بالتعرف على التوافق الإستراتيجي. بينما تعلق الجزء الثاني: بالأداء التنظيمي، والجزء الثالث: تعلق بالخصائص الديموجرافية للعاملين. وإن جميع الأسئلة التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء تم توجيهها لجميع العاملين

بنفس الصيغة والترتيب، الأمر الذي يقلل من احتمالات التحيز في جمع البيانات التي تتطلبها طبيعة الدراسة. ولقد استغرقت عملية جمع البيانات حوالي شهرين ونصف وكانت نسبة الردود حوالي (٨٦٪)، (٢٩٠) قائمة من أصل (٣٧٩) قائمة تم توزيعها، وتعتبر هذه النسبة للردود مرتفعة، ويرجع ذلك إلى الاهتمام الكبير من جانب العاملين في قطاع الاتصالات المصري بموضوع الدراسة الحالية.

٣/٨- متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها:

يمكن تناول المتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث، على النحو الآتي:

١/٣/٨- **التوافق الإستراتيجي:** تناول البحث الحالي التوافق الإستراتيجي كمتغير مستقل، ولقد تم الاعتماد في قياس أبعاد التوافق الإستراتيجي على عدة دراسات وأبحاث ذات العلاقة، ومنها دراسة (Chi et al., 2020) (المعيني، ٢٠٢٠؛ عبدالغنيم وآخرون، ٢٠٢٢) ولقد تم تقسيم أداة القياس إلى عدة أبعاد تتمثل في (البعد الإستراتيجي والفكري، والبعد التنظيمي/الهيكلية، والبعد الاجتماعي، والبعد الثقافي). هذا ويجب الإشارة إلى أنه تم قياس أبعاد التوافق الإستراتيجي وذلك باستخدام مقياس ليكرت الشهير للموافقة أو غير الموافقة، بحيث يكون لكل عبارة خمسة إختيارات للإجابة (موافق تماماً، موافق، إلى حد ما، غير موافق، غير موافق تماماً) وعلى المستقصى منه أن يختار الإجابة التي تتناسب معه، حيث يشير الرقم (٥) إلى درجة الموافقة التامة، والرقم (١) إلى عدم الموافقة المطلقة، مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

٢/٣/٨- **الأداء التنظيمي:** لقد تناول هذا البحث الأداء التنظيمي كمتغير تابع، وتم الاعتماد في قياس أبعاد الأداء التنظيمي على عدة دراسات وأبحاث ذات العلاقة، ومنها دراسة (Zia-Ur-Rehman & Zia, 2020) ودراسة (بخيت، ٢٠٢١) ولقد تم تقسيم أداة القياس إلى عدة أبعاد تمثلت في (الأداء المالي، والعامل، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو). هذا ويجب الإشارة إلى أنه تم قياس الأداء التنظيمي وذلك باستخدام مقياس ليكرت الشهير للموافقة أو غير الموافقة، بحيث يكون لكل عبارة خمسة إختيارات للإجابة (موافق تماماً، موافق، إلى حد ما، غير موافق، غير موافق تماماً) وعلى المستقصى منه أن يختار الإجابة التي تتناسب معه، حيث يشير الرقم (٥) إلى درجة الموافقة التامة، والرقم (١) إلى عدم الموافقة المطلقة، مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

٤/٨- أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) فيما يلي:

١/٤/٨- المقاييس الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics Measures: ممثلة في الوسط

الحسابي والانحراف المعياري وذلك بغرض وصف خصائص عينة الدراسة.

٢/٤/٨- أسلوب معامل الارتباط ألفا (Alpha Correlation Coefficient (ACC) : بغرض التحقق من درجة الثبات والثقة في مقياس التوافق الإستراتيجي، ومقياس الأداء التنظيمي. ولقد تم إختيار هذه الأسلوب الإحصائي نظراً لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للإختبار.

٣/٤/٨- أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis: بغرض التمييز بين شركات الاتصالات المصري وذلك من حيث التوافق الإستراتيجي من ناحية، والأداء التنظيمي من ناحية أخرى.

٤/٤/٨- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis: تم استخدام هذا الأسلوب بهدف التحقق من درجة وقوة العلاقة بين أبعاد التوافق الإستراتيجي (كمتغيرات مستقلة)، وبين الأداء التنظيمي (كمتغير تابع).

٥/٤/٨- الإختبارات الإحصائية لفروض البحث: اشتملت على إختيار Wilks Lambda، وكأ Chi-square المصاحبين لأسلوب تحليل التمايز، وكذلك إختيار F-Test، وإختبار T-Test المصاحبين لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد.

٩- مناقشة نتائج التحليل واختبار الفروض:

يمكن تناول نتائج التحليل التي تم التوصل إليها بالمناقشة والتفسير من خلال المحاور الرئيسية التالية:

١/٩- تقييم الاعتمادية للمقاييس المستخدمة في البحث:

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية Reliability والصلاحية Validity للمقاييس التي اعتمدها الباحثين بالبحث الحالي، بغرض تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية من ناحية، والتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية من ناحية أخرى.

ولقد تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، بإعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية Reliability دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للإختبار وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر (إدريس، ٢٠١٢). الذي يستخدم للتأكد من إتساق متغيرات الدراسة مع بعضها البعض، من خلال ارتباط المتغيرات داخل المجموعة الواحدة، وارتباط كافة المتغيرات ببعضها البعض، وذلك بالإعتماد على إختبار ألفا للإعتمادية والثقة Alpha Test. وفي ضوء ذلك تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا، على كل من مقياس التوافق الإستراتيجي، ومقياس الأداء التنظيمي، بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل، ولكل مجموعة بنود (متغيرات) من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حدة.

جدول رقم (٣)

تقييم درجة التناسق الداخلي لأبعاد متغيرات الدراسة باستخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا
(مخرجات تحليل الاعتمادية Reliability Analysis)

أبعاد التوافق الإستراتيجي	عدد العبارات	معامل ألفا Alpha
البعد الإستراتيجي والفكري	٤	٠,٩٠٢
البعد التنظيمي/الهيكلية	٤	٠,٩٢٧٠
البعد الاجتماعي	٤	٠,٩٢٠
البعد الثقافي	٤	٠,٨٩١
المقياس الإجمالي لأبعاد التوافق الإستراتيجي	١٦	٠,٩٨٤
أبعاد الأداء التنظيمي	عدد العبارات	معامل ألفا Alpha
الأداء المالي	٤	٠,٩١١
العملاء	٤	٠,٨٦٣
العمليات الداخلية	٤	٠,٩٠٣٣
التعلم والنمو	٤	٠,٨٧٣٠
المقياس الإجمالي لأبعاد الأداء التنظيمي	١٦	٠,٩٥٣١

من الجدول رقم (٣) أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا لمقياس التوافق الإستراتيجي ككل وكذلك الأداء التنظيمي ككل حوالي ٠,٩٨٤ ، ٠,٩٥٣١ على التوالي وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية. أو بمعنى آخر أن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياسين الخاضعين للاختبار يمكن الاعتماد عليهما في قياس التوافق الإستراتيجي والأداء التنظيمي بقطاع الاتصالات المصري. وفي ضوء ما تقدم يتضح أن كلاً من مقياس التوافق الإستراتيجي، ومقياس الأداء التنظيمي تم اختبارهما إذ يتمتع كل منهما بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياته، ولذلك تم الاعتماد عليهما في المراحل اللاحقة من التحليل في الدراسة الحالية.

٢/٩- التحليل الوصفي للتوافق الإستراتيجي في قطاع الاتصالات المصري

تم التعرف على التوافق الإستراتيجي من خلال الإجابة على عبارات التوافق الإستراتيجي والذي تضمن ستة عشر عبارة تغطي (البعد الإستراتيجي والفكري، والبعد التنظيمي/الهيكلية، والبعد الاجتماعي، والبعد الثقافي) بقطاع الاتصالات المصري. من خلال الجدول رقم (٤) التالي:

دور التوافق الإستراتيجي في دعم الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الاتصالات المصري.....
أ.د. وجيه عبد الستار نافع ، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن

جدول رقم (٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوافق الإستراتيجي لقطاع الاتصالات المصري

أبعاد التوافق الإستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الإستراتيجي والفكري	٣,٧٠٨٨	٠,٩١١٤
البعد التنظيمي/الهيكلية	٣,٣٨٧٧	٠,٨١٥٥
البعد الاجتماعي	٣,٥٢٣٣	٠,٩٣٦
البعد الثقافي	٣,٥٤٥٥	٠,٨٤٤
المتوسط العام للتوافق الإستراتيجي	٣,٥١٨٨	٠,٨٣٨٨

ومن خلال الجدول رقم (٤) اتضح أن المتوسط العام للتوافق الإستراتيجي بقطاع الاتصالات المصري يعتبر مرتفعاً إلى حد ما، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٥١٨٨)، ولقد احتل مجال البعد الإستراتيجي والفكري كأحد أبعاد التوافق الإستراتيجي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٠٨٨). تلى ذلك البعد الثقافي كأحد أبعاد التوافق الإستراتيجي بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٤٥٥)، وجاء مجال البعد الاجتماعي بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٢٣٣)، بينما بلغ الوسط الحسابي للبعد التنظيمي/الهيكلية (٣,٣٨٧٧)، وبعد التحقق من كل بعد من أبعاد التوافق الإستراتيجي بقطاع الاتصالات المصري بشكل إجمالي، تناولنا في هذا الجزء التحليل التفصيلي لكل مجال من مجالات التوافق الإستراتيجي (البعد الإستراتيجي والفكري، والبعد التنظيمي/الهيكلية، والبعد الاجتماعي، والبعد الثقافي) على حده وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التوافق الإستراتيجي في قطاع الاتصالات المصري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مجالات التوافق الإستراتيجي
١,٢١٧	٣,٧٥	١ - البعد الإستراتيجي والفكري ١. استقرى المستقبل لأطور استراتيجيات الشركة في المدى البعيد. ٢. أشخص الفرص قبل غيري بشكل يمكنني من اقتناصها. ٣. أحل أية مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها. ٤. إعتد على دراسة الأفكار الجديدة مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لتلمس قيمتها.
١,١٠٧	٣,٤٩	٢ - البعد التنظيمي/الهيكلية ١. أتمكن من التنسيق مع الأطراف المشاركة في صناعة القرار لمرونة المعلومات المتاحة. ٢. أشرك منظمات سوق العمل في تطوير الاختصاصات المطلوبة (المفيدة). ٣. أبحث عن أفكار مبتكرة لتطوير الخدمة وضمان انسيابيتها. ٤. أشجع اعتماد شبكات الإنترنت في تطوير نظم التعليم وأنماطه ومناهجه.
١,٠٧٣	٤,٢٢	٣ - البعد الاجتماعي ١. أبحث العاملين وأستثيرهم لتفضيل العمل الفرقي على غيره من أساليب إنجاز العمل. ٢. أعمد تجاربي الشخصية في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية. ٣. أنسجم مع الأشخاص المبدعين بدرجة تفوق انسجامي مع الواقعيين. ٤. أقيم الشركة شراكات مع منظمات المجتمع لتلبية حاجاتها المتجددة للاستشارات.
١,١٦١	٣,٤٩	٤ - البعد الثقافي ١. أعتقد أن الثقافة المنظمة تسمح بإشراك الموظفين في تطوير خدمات الشركة. ٢. أثير التنافس بين العاملين لحفزهم على الإنجاز والتفوق. ٣. أتعامل مع معلومات دقيقة وواضحة ولا تحتاج إلى تفسير. ٤. يتاح لي استخدام المعلومات المتوفرة لأغراض متعددة.
٠,٩٧٠	٣,٦٠	
٠,٨٧٠	٣,٥٢	
١,٢١	٣,٢٧	
١,١٠٨	٣,٣٤	
١,٠٤٨	٣,٧٥	
٠,٨٦٠	٣,٦٨	
١,٠٧٣	٣,٦٠	
٠,٧٢١	٤,٢٢	
٠,٨٦٢	٣,٥٠	
٠,٩٨٢	٣,٣٤	
٠,٧٢١	٣,٤٦	
٠,٨٦٠	٣,٢٧	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

٣/٩- التحليل الوصفي للأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري

لقد تم التعرف على الأداء التنظيمي بقطاع الاتصالات المصري من خلال الإجابة على عبارات الأداء التنظيمي والذي تضمن ستة عشر عبارة تغطي أبعاد الأداء التنظيمي. ويمكن توضيح من خلال الجدول رقم (٦) التالي:

جدول رقم (٦)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري

أبعاد الأداء التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء المالي	٣,٩٤٠	٠,٦٩٤
العملاء	٣,٦٧٨	٠,٧٩١
العمليات الداخلية	٣,٦٤٦	٠,٧٧٤
التعلم والنمو	٣,٩٢٢	٠,٧١٣
المتوسط العام للأداء التنظيمي	٣,٨١٤	٠,٦٥٥

من خلال الجدول رقم (٦) اتضح أن المتوسط العام للأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري يعتبر مرتفعاً، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٨١٤)، ولقد جاء مجال الأداء المالي كأحد أبعاد الأداء التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٤٠). بينما جاء التعلم والنمو بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٢٢)، وجاء مجال العملاء بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٧٨)، وجاء مجال العمليات الداخلية بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٤٦). وبعد التحقق من كل بعد من أبعاد الأداء في قطاع الاتصالات المصري بشكل إجمالي، فسوف نتناول في هذا الجزء التحليل التفصيلي لكل بعد من أبعاد الأداء التنظيمي على حده، كما هو موضح في الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مجالات الأداء التنظيمي
١,٠٨	٣,٦٤	١- الأداء المالي ١. تحرص الشركة على الإستغلال الأمثل للأصول والموارد المالية بإتباع أساليب علمية لترشيد إستخدام الأموال وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة. ٢. تستطيع الشركة التعامل مع المخاطر بكافة أنواعها. ٣. تسعى الشركة لتعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الإستثمار. ٤. تعمل الشركة على إضافة خدمات ومنتجات جديدة بهدف تحسين وزيادات الإيرادات.
٠,٩٢	٣,٦٤	٢- العملاء تسعى الشركة إلى تقديم أفضل الخدمات بإستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة. تهتم الشركة بتحديد متطلبات، وتوقعات العملاء ودراسة إحتياجاتهم. ٣. تهتم الشركة بتقييم الخدمات المقدمة للعملاء. ٤. تقوم الشركة بتحسين الأداء وتنويع الخدمات المقدمة لكسب ولاء العملاء.
٠,٩٤	٣,٦٧	٣- العمليات الداخلية ١. تستخدم الشركة مقياس الإحتفاظ بالعملاء لتحقيق الربح العادل والرضا النفسي للعملاء. ٢. تسعى الشركة إلى تحسين معدلات إستثمار الموارد والطاقة المتاحة بالكامل عند تقديم الخدمات. ٣. تعتمد الشركة على سياسة إدارية تسمح للموظفين بالمشاركة في عملية إتخاذ القرار. ٤. تحرص الشركة على أن تتميز بالعمليات الداخلية بالوضوح والمرونة.
١,١٠	٣,٩٨	٤- التعلم والنمو ١. توفر الشركة برامج تدريبية ودورات تأهيلية وتطويرية بشكل منتظم وملئم للموظفين لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتنمية قدراتهم ورفع كفاءتهم.
١,٣٠	٣,٤٨	
١,١٧	٣,٣٩	
١,١٦	٣,٦٥	
١,١٦	٤,٢٠	
١,٠٨٨	٣,٣٠	
١,٣٠	٤,٠٣	
١,٠٥	٣,٦١	
٠,٩٣	٣,٩٦	
١,١٣	٣,٧٠	

دور التوافق الإستراتيجي في دعم الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الاتصالات المصري.....
أ.د. وجيه عبد الستار نافع ، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن

٠,٩٧	٣,٩٥	٢. تحرص الشركة على وجود قنوات اتصال لتبادل المعرفة بين الموظفين والإدارات المختلفة.
١,٧٨	٤,٠٥	٣. توفر الشركة مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة تشجع الموظفين لتقديم عدد من المقترحات التطويرية بشكل منظم.
٠,٩٦	٣,٧٩	٤. تتبنى الشركة سياسات تشمل دعم النمو والتنمية المستدامة.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

٤/٩ - التوافق الإستراتيجي في قطاع الاتصالات المصري:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الأول لهذه الدراسة والمتعلق بالتحقق من مدى الاختلاف والتمييز بين الشركات المختلفة بقطاع الاتصالات المصري، من حيث اتجاهات العاملين التقويمية نحو التوافق الإستراتيجي، وإمكانية تحديد أبعاد التوافق الإستراتيجي الأكثر قدرة على التمييز بين الشركات الخاضعة للدراسة، واختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على:

" هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة من العاملين بقطاع الاتصالات المصري وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو التوافق الإستراتيجي".

لقد تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على أربعة مجموعات بقطاع الاتصالات المصري، وكذلك اتجاهاتهم التقويمية نحو التوافق الإستراتيجي. وبتطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد أمكن الإجابة على السؤال السابق وذلك على النحو التالي:

أ- دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس التوافق الإستراتيجي:

جدول رقم (٨)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس التوافق الإستراتيجي

(أ) دوال التمايز Discriminant Functions

الدالة	قيمة ايجن	% التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	كا ^٢	درجات الحرية	مستوى المعنوية
١	١,٧١١	٦٨,٦	٠,٧٩٥	٠,٢٠٣	٣٧٣,١٢٦	٦	٠,٠٠٠
٢	٠,٠٢٦	٣٠,٣	٠,٦٤٦	٠,٥٤٤	١٤٢,٦٦	٢	٠,٠٨٨

(ب) مصفوفة التقسيم Discriminant Matrix

المجموعات	عدد المفردات	النتيجة بعضوية المجموعات				الإجمالي
		مجموعة (١)	مجموعة (٢)	مجموعة (٣)	مجموعة (٤)	
الشركة المصرية للاتصالات	١٥٧	١٤٢ (٨٨,٧)	٩ (٠)	٢٧ (٤,٥)	٢٢ (٥,٦)	١٥٧
شركة مصر للاتصالات (فودافون)	٤٠	٢ (٦,٤)	٢٠ (٦١,٥)	٧ (١٨,٩)	٤ (١٢,٥)	٤٠
الشركة المصرية لخدمات المحمول (أورنج)	٤٠	٤ (١٢,٥)	٠ (٠)	٢٥ (٧٥,٠)	٤ (١٢,٥)	٤٠
شركة الاتصالات	٥٣	٤ (١٣,٨)	٠ (٠)	١٦ (٥٥,٢)	١٠ (٣٣,٠)	٥٣
الإجمالي	٢٩٠					٢٩٠
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات		٨٦,١%				

من خلال الجدول رقم (٨) والذي يتعلق بتحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس

التوافق الإستراتيجي لقطاع الاتصالات المصري يتضح النتائج التالية:

١. أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية (معامل الارتباط المتعدد يمثل ٠,٧٩٥، ٠,٦٤٦ في الدالة الأولى، والثانية على التوالي) بين الفئات المختلفة من العاملين في قطاع

دور التوافق الإستراتيجي في دعم الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الاتصالات المصري.....
أ.د. وجيه عبد الستار نافع ، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن

الاتصالات المصري التي تنتمي إليها مجموعات العاملين وبين اتجاهاتهم التقويمية لهؤلاء العاملين نحو التوافق الإستراتيجي بها.

٢. هناك نسبة تفاوت بين اتجاهات العاملين في قطاع الاتصالات المصري نحو التوافق الإستراتيجي به (نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج يمثل ٦,٦٨,٣ في الدالة الأولى والثانية على التوالي في تحليل التمايز المتعدد).

٣. أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين وفقاً لاتجاههم نحو التوافق الإستراتيجي تمثل ٨٦,١٪، وهذه النسبة تعكس ضمناً التفاوت بين العاملين نحو التوافق الإستراتيجي بقطاع الاتصالات المصري، وأن هناك حوالي ١٤٪ تشابه فيما بينها وذلك من حيث اتجاهاتهم التقويمية نحو التوافق الإستراتيجي في قطاع الاتصالات المصري.

ب- الأهمية النسبية للتوافق الإستراتيجي: باستخدام نفس أسلوب التحليل السابق أمكن تحديد الأهمية النسبية لأبعاد التوافق الإستراتيجي الأكثر قدرة على التمييز بين الفئات المختلفة من العاملين بقطاع الاتصالات المصري. ولقد اشتملت على ستة متغيرات وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٩).

ج- توصيف مقارن لقطاع الاتصالات المصري على أساس التوافق الإستراتيجي: بمقارنة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين في قطاع الاتصالات المصري نحو التوافق الإستراتيجي والمتغيرات الأكثر قدرة على التمييز بين هذه الشركات أمكن التوصل إلى وصف مقارن لهذه الأنواع من حيث التوافق الإستراتيجي في قطاع الاتصالات المصري.

جدول رقم (٩)

عوامل ومعاملات التمايز بين العاملين على أساس التوافق الإستراتيجي
(مخرجات تحليل التمايز المتعدد (Multiple Discriminant Analysis))

معامل التمايز	اختبار F	الوسط الحسابي				العوامل الأكثر قدرة على التمايز بين العاملين في قطاع الاتصالات المصري
		مجموعة (٤)	مجموعة (٣)	مجموعة (٢)	مجموعة (١)	
٠,٦٣	**١٢,٥٦	٣,٣٢	٣,٠٠	٣,٩١	٣,١٣	١. تعمل الشركة على إضافة خدمات ومنتجات جديدة بهدف تحسين وزيادات الإيرادات.
٠,٥١	**٣,٥٩١	٣,٣٢	٣,٠٠	٣,٢١	٤,١١	٢. تقوم الشركة بتحسين الأداء وتنويع الخدمات المقدمة لكسب ولاء العملاء.
٠,٤٣	*٣,٨٩	٣,٣٢	٣,٢٠	٣,٠٨	٣,٤٦	٣. تسعى الشركة إلى تحسين معدلات إستثمار الموارد والطاقة المتاحة بالكامل عند تقديم الخدمات.
٠,٤١	*٢,٥٦٦	٤,٤١	٤,٥١	٣,٥١	٣,٤٨	٤. تحرص الشركة على أن تتميز بالعمليات الداخلية بالوضوح والمرونة.
٠,٤٠	**٥,٩٤	٣,٩٩	٣,٣١	٣,٥٨	٣,٤٧	٥. تحرص الشركة على وجود قنوات إتصال لتبادل المعرفة بين الموظفين والإدارات المختلفة.
٠,٣١	**١١,٩٦	٣,٣٢	٤,١٣	٣,٣١	٤,١٥	٦. توفر الشركة مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة تشجع الموظفين لتقديم عدد من المقترحات التطويرية بشكل منتظم.

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ف Univariate

- أسلوب المقياس المستخدم هو مقياس ليكرت Likert للموافقة أو عدم الموافقة والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (٥) إلى درجة الموافقة التامة، بينما يشير الرقم (١) إلى درجة عدم الموافقة المطلقة مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

ويشير الجدول رقم (٩) إلى ما يلي:

بالنسبة للشركة المصرية للاتصالات، فإن العاملين في هذه الفئة يميلون إلى الموافقة على قيام الشركة بتوفير مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة تشجع الموظفين لتقديم عدد من المقترحات التطويرية بشكل منتظم بمتوسط حسابي قدره (٤,١٥). يليها قيام الشركة بتحسين الأداء وتنويع الخدمات المقدمة لكسب ولاء

العملاء. بمتوسط حسابي (٤,١١). وتلي ذلك حرص الشركة على أن تتميز بالعمليات الداخلية بالوضوح والمرونة بمتوسط حسابي (٣,٤٨). وتلي ذلك حرص الشركة على وجود قنوات إتصال لتبادل المعرفة بين الموظفين والإدارات المختلفة بمتوسط حسابي (٣,٤٧). يليها سعى الشركة إلى تحسين معدلات إستثمار الموارد والطاقة المتاحة بالكامل عند تقديم الخدمات بمتوسط حسابي (٣,٤٦). وأخيراً، قيام الشركة بإضافة خدمات ومنتجات جديدة بهدف تحسين وزيادات الإيرادات بمتوسط حسابي (٣,١٣).

وبالنسبة لشركة مصر للاتصالات (فودافون)، فإن العاملين في هذه الفئة يميلون إلى الموافقة على أن الشركة تحرص على وجود قنوات إتصال لتبادل المعرفة بين الموظفين والإدارات المختلفة بمتوسط حسابي (٣,٥٨). وتلي ذلك تعمل الشركة على إضافة خدمات ومنتجات جديدة بهدف تحسين وزيادات الإيرادات بمتوسط حسابي (٣,٩١). وتوفر الشركة مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة تشجع الموظفين لتقديم عدد من المقترحات التطويرية بشكل منتظم يليها بمتوسط حسابي (٣,٣١). قيام الشركة بتحسين الأداء وتنويع الخدمات المقدمة لكسب ولاء العملاء بمتوسط حسابي (٣,٢١). وأخيراً، سعى الشركة إلى تحسين معدلات إستثمار الموارد والطاقة المتاحة بالكامل عند تقديم الخدمات والإيرادات بمتوسط حسابي (٣,٠٨).

وبالنسبة للشركة المصرية لخدمات التليفون المحمول (أورنج)، فإن تحرص الشركة على أن تتميز بالعمليات الداخلية بالوضوح والمرونة بمتوسط حسابي (٤,٥١). تلي ذلك توفر الشركة مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة تشجع الموظفين لتقديم عدد من المقترحات التطويرية بشكل منتظم بمتوسط حسابي (٤,١٣). كما تحرص الشركة على وجود قنوات إتصال لتبادل المعرفة بين الموظفين والإدارات المختلفة بمتوسط حسابي (٣,٣١). يليها الفقرتين تعمل الشركة على إضافة خدمات ومنتجات جديدة بهدف تحسين وزيادات الإيرادات. تقوم الشركة بتحسين الأداء وتنويع الخدمات المقدمة لكسب ولاء العملاء والذي بلغ متوسط حسابهما (٣,٠٠).

وبالنسبة لشركات الاتصالات، فإن الشركة تحرص على أن تتميز بالعمليات الداخلية بالوضوح والمرونة بمتوسط حسابي (٤,٤١). يلي ذلك تحرص الشركة على وجود قنوات إتصال لتبادل المعرفة بين الموظفين والإدارات المختلفة بمتوسط حسابي (٣,٩٩). بينما تمثلت الثلاث فقرات الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢). وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر قبول الفرض مأخوذاً بصورة إجمالية وذلك بعد أن تبين هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة من العاملين بقطاع الاتصالات المصري على أساس اتجاهاتهم التقويمية نحو التوافق الإستراتيجي بها. ولقد اعتمد هذا القرار على كل من قيمة ويلكس لامدا في الدالتين الأولى والثانية لتحليل التمايز المتعدد والتي تصل إلى ٠,٢٠٣، ٠,٥٤٤ على التوالي. كما أن قيمة كا^٢ المحسوبة (٣٧٣,١٢) بدرجات حرية (٦) في الدالة الأولى تفوق نظيرتها عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠٠ ومن ناحية أخرى فقد تقرر رفض نفس فرض العدم لستة متغيرات من متغيرات التوافق الإستراتيجي (١٦ متغير) مأخوذه بصورة فردية وذلك لوجود تمييز جوهري الفئات المختلفة من العاملين في قطاع الاتصالات المصري على أساس كل متغير من هذه المتغيرات عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠٠ وذلك وفقاً لاختبار ف Univariate.

٥/٩- الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري:

ناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الثاني لهذه الدراسة والمتعلق بالتحقق من مدى الاختلاف والتمييز بين الشركات المختلفة بقطاع الاتصالات المصري وذلك من حيث اتجاهات العاملين التقويمية نحو الأداء التنظيمي، وإمكانية تحديد أبعاد الأداء التنظيمي الأكثر قدرة على التمييز بين الشركات الخاضعة للدراسة، واختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على:

" هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة من العاملين بقطاع الاتصالات المصري وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو الأداء التنظيمي".

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على أربعة مجموعات في قطاع الاتصالات المصري، وكذلك اتجاهاتهم التقويمية نحو الأداء التنظيمي. وبتطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد أمكن الإجابة على السؤال السابق وذلك على النحو التالي:

دور التوافق الإستراتيجي في دعم الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الاتصالات المصري.....
أ.د. وجيه عبد الستار نافع ، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن

أ- دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس الأداء التنظيمي:

جدول رقم (١٠)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس الأداء التنظيمي

(أ) دوال التمايز Discriminant Functions

الدالة	قيمة ايجن	% التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	كا ^٢	درجات الحرية	مستوى المعنوية	
١	٠,٧٠	٧٨,٠	٠,٦٤	٠,٤٥	١٧٣,١٥	٢١	٠,٠٠٠	
٢	٠,١٨٤	٢٠,٥	٠,٣٩	٠,٨٣	٤٤,٦٤	١٢	٠,٠٠٠	
ب) مصفوفة التقسيم Discriminant Matrix								
المجموعات	عدد المفردات	التبؤ بعضوية المجموعات				الإجمالي		
		مجموعة (١)	مجموعة (٢)	مجموعة (٣)	مجموعة (٤)			
الشركة المصرية للاتصالات	١٥٧	٩٨ (٪٦٢,٣)	٩ (٪٥,٧)	٢٨ (٪١٧,٨)	٢٢ (٪١٤,٠)	١٥٧		
شركة مصر للاتصالات (فودافون)	٤٠	٢ (٪٦,٣)	١٩ (٪٦٧)	٦ (٪١٨,٧)	٥ (٪١٥,٦)	٤٠		
الشركة المصرية لخدمات المحمول (أورنج)	٤٠	٦٢ (٪١٨,٨)	٠٠ (٪٠,٠٠)	١٤ (٪٤٣,٨)	١٢ (٪٣٧,٢)	٤٠		
شركة الاتصالات	٥٣	٥ (٪١٧,١)	٠٠ (٪٠,٠٠)	٧ (٪٢٣,١)	١٦ (٪٥٩,٦)	٥٣		
الإجمالي	٢٩٠					٢٩٠		
		٪٧٢,٠						النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات

من خلال الجدول رقم (١٠) يتضح النتائج التالية:

- أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية (معامل الارتباط المتعدد يمثل ٠,٣٩, ٠,٦٤ في الدالة الأولى، والثانية على التوالي) بين الفئات المختلفة من العاملين في قطاع الاتصالات المصري التي تنتمي إليها مجموعات العاملين وبين اتجاهاتهم التقويمية لهؤلاء العاملين الأداء التنظيمي بها.
- أن هناك نسبة تفاوت بين اتجاهات العاملين في قطاع الاتصالات المصري نحو الأداء التنظيمي به (نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج يمثل ٧٨,٠، ٢٠,٥ في الدالة الأولى والثانية على التوالي في تحليل التمايز المتعدد).
- أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين وفقاً لاتجاههم نحو الأداء التنظيمي تمثل ٪٧٢,٠، وهذه النسبة تعكس ضمناً التفاوت بين العاملين نحو الأداء التنظيمي لقطاع الاتصالات المصري، وأن هناك حوالي ٪٢٨ تشابه فيما بينها وذلك من حيث اتجاهاتهم التقويمية نحو الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري.
- ب- الأهمية النسبية للأداء التنظيمي: باستخدام نفس أسلوب التحليل السابق أمكن تحديد الأهمية النسبية لأبعاد الأداء التنظيمي الأكثر قدرة على التمييز بين الفئات المختلفة من العاملين في قطاع الاتصالات المصري. ولقد اشتملت على أربعة متغيرات وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (١١).
- ج- توصيف مقارن لقطاع الاتصالات المصري على أساس الأداء التنظيمي: بمقارنة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين في قطاع الاتصالات المصري نحو أبعاد الأداء التنظيمي والأكثر قدرة على التمييز بين هذه القطاعات أمكن التوصل إلى وصف مقارن لهذه الأنواع من حيث أبعاد الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات المصري.

جدول رقم (١١)

عوامل ومعاملات التمايز بين العاملين على أساس الأداء التنظيمي
(مخرجات تحليل التمايز المتعدد (Multiple Discriminant Analysis)

معامل التمايز	اختبار F	الوسط الحسابي				العوامل الأكثر قدرة على تحقيق التمايز بين العاملين في قطاع الاتصالات المصري
		مجموعة (٤)	مجموعة (٣)	مجموعة (٢)	مجموعة (١)	
٠,٤٦	٢,٠٩	٤,٥١	٤,٥٠	٣,٨٥	٤,١٢	١. تقوم الشركة بتحسين الأداء وتنويع الخدمات المقدمة لكسب ولاء العملاء.
٠,٤١١	**١٢,٤	٣,٢٢	٣,٠٠	٤,٠١	٣,٩٨	٢. توفر الشركة مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة تشجع الموظفين لتقديم عدد من المقترحات التطويرية بشكل منظم.
٠,٣٠١	**٢٢,٣٣	٣,٢٤	٣,٢٥	٣,٢٥	٤,٣٠	٣. تسعى الشركة إلى تحسين معدلات إستثمار الموارد والطاقة المتاحة بالكامل عند تقديم الخدمات.
٠,١١١	**١٠,٤٥	٣,٨٣	٣,٩٤	٣,٠٩	٤,٣٣	٤. تعمل الشركة على إضافة خدمات ومنتجات جديدة بهدف تحسين وزيادات الإيرادات.

** تشير الى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ف Univariate

- أسلوب المقياس المستخدم هو مقياس ليكرت Likert للموافقة أو عدم الموافقة والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (٥) إلى درجة الموافقة التامة، بينما يشير الرقم (١) إلى درجة عدم الموافقة المطلقة مع وجود درجة حيادية في المنتصف. ويشير الجدول رقم (١١) إلى ما يلي:

بالنسبة للشركة المصرية للاتصالات، فإن العاملين في هذه الفئة يميلون إلى الموافقة على أن الشركة تعمل على إضافة خدمات ومنتجات جديدة بهدف تحسين وزيادات الإيرادات بمتوسط حسابي (٤,٣٣). يليها سعى الشركة إلى تحسين معدلات إستثمار الموارد والطاقة المتاحة بالكامل عند تقديم الخدمات بمتوسط حسابي (٤,٣٠). تلي ذلك قيام الشركة بتحسين الأداء وتنويع الخدمات المقدمة لكسب ولاء العملاء بمتوسط حسابي (٤,١٢). وقيام الشركة بإضافة خدمات ومنتجات جديدة بهدف تحسين وزيادات الإيرادات بمتوسط حسابي (٤,٣٣). وأخيراً توفر الشركة مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة تشجع الموظفين لتقديم عدد من المقترحات التطويرية بشكل منظم بمتوسط حسابي (٣,٩٨). **وبالنسبة لشركة مصر للاتصالات (فودافون)،** وفرت الشركة مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة تشجع الموظفين لتقديم عدد من المقترحات التطويرية بشكل منظم بمتوسط حسابي (٤,٠١). وتلي ذلك قيام الشركة بتحسين الأداء وتنويع الخدمات المقدمة لكسب ولاء العملاء بمتوسط حسابي (٣,٨٥). يليها سعى الشركة إلى تحسين معدلات إستثمار الموارد والطاقة المتاحة بالكامل عند تقديم الخدمات بمتوسط حسابي (٣,٢٥). وأخيراً عمل الشركة على إضافة خدمات ومنتجات جديدة بهدف تحسين وزيادات الإيرادات بمتوسط حسابي (٣,٠٩).

وبالنسبة للشركة المصرية لخدمات التليفون المحمول (أورنج)، قيام الشركة بتحسين الأداء وتنويع الخدمات المقدمة لكسب ولاء العملاء بمتوسط حسابي (٤,٥٠). تلي ذلك عمل الشركة على إضافة خدمات ومنتجات جديدة بهدف تحسين وزيادات الإيرادات بمتوسط حسابي (٣,٩٤). يليها سعى الشركة إلى تحسين معدلات إستثمار الموارد والطاقة المتاحة بالكامل عند تقديم الخدمات بمتوسط حسابي (٣,٢٥). وأخيراً وفرت الشركة مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة تشجع الموظفين لتقديم عدد من المقترحات التطويرية بشكل منظم بمتوسط حسابي (٣,٠٠). **وبالنسبة لشركات الاتصالات،** فإن الشركة قامت بتحسين الأداء وتنويع الخدمات المقدمة لكسب ولاء العملاء بمتوسط حسابي (٤,٥١). يلي ذلك عمل الشركة على إضافة خدمات ومنتجات جديدة بهدف تحسين وزيادات الإيرادات بمتوسط حسابي (٣,٨٣). يليها سعى الشركة إلى تحسين معدلات إستثمار الموارد والطاقة المتاحة بالكامل عند تقديم الخدمات بمتوسط حسابي (٣,٢٤). وأخيراً توفر الشركة مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة تشجع الموظفين لتقديم عدد من المقترحات التطويرية بشكل منظم بمتوسط حسابي (٣,٢٢). وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر قبول الفرض مأخوذاً بصورة إجمالية وذلك بعد أن تبين أن هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة من العاملين في قطاع الاتصالات المصري على أساس اتجاهاتهم التقويمية نحو الأداء التنظيمي بها. ولقد اعتمد هذا القرار على كل من قيمة

دور التوافق الإستراتيجي في دعم الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الاتصالات المصري.....
أ.د. وجيه عبد الستار نافع ، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن

ويلكس لامدا في الدالتين الأولى والثانية لتحليل التمايز المتعدد والتي تصل إلى ٠,٤٥، ٠,٨٣ على التوالي. كما أن قيمة كا المحسوبة (١٧٣,١٥) بدرجات حرية (٢١) في الدالة الأولى تفوق نظيرتها عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠٠ ومن ناحية أخرى فقد تقرر رفض نفس فرض العدم لأربعة متغيرات من متغيرات الأداء التنظيمي (١٦ متغير) مأخوذه بصورة فردية وذلك لوجود تمييز جوهري الفئات المختلفة من العاملين في قطاع الاتصالات المصري على أساس كل متغير من هذه المتغيرات عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠٠.

٦/٩- العلاقة بين التوافق الإستراتيجي والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الثالث لهذه الدراسة والخاص بنوع ودرجة العلاقة بين التوافق الإستراتيجي والأداء التنظيمي بقطاع الاتصالات المصري. واختبار صحة الفروض والذي ينص على: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية أبعاد التوافق الإستراتيجي والأداء التنظيمي بقطاع الاتصالات المصري ". ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى أربعة فروض فرعية كما يلي:

١/٦/٩- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد الإستراتيجي والفكري والأداء التنظيمي بقطاع الاتصالات المصري.

٢/٦/٩- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التنظيمي/الهيكل والأداء التنظيمي بقطاع الاتصالات المصري.

٣/٦/٩- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد الاجتماعي والأداء التنظيمي بقطاع الاتصالات المصري.

٤/٦/٩- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد الثقافي والأداء التنظيمي بقطاع الاتصالات المصري. ولقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من نوع وقوة العلاقة بين العلاقة بين التوافق الإستراتيجي والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري. ويمكن توضيح معاملات الارتباط بينهما وذلك من خلال الجدول رقم (١٢) التالي:

٦/٩- العلاقة بين التوافق الإستراتيجي والأداء التنظيمي:

يمكن تناول العلاقة بين التوافق الإستراتيجي والأداء التنظيمي كما هو موضح بالجدول رقم (١٢) فيما يلي:

جدول رقم (١٢)

العلاقة بين التوافق الإستراتيجي والأداء التنظيمي

معنوية النموذج		الإنحدار المتعدد			المتغير التابع	المتغير المستقل
Sig.	F	Sig.	T	Beta.		
٠,٠٠٠	١٧,٣١٠	٠,٠٠٠	٦,١١١	٠,٤٧٧	الأداء التنظيمي	التوافق الإستراتيجي
٠,٦٥١						معامل الارتباط المتعدد (R)
٠,٧١٣						معامل التحديد (R ²)
٠,٥٣٣						معامل التحديد المعدل (Adj. R ²)

يتضح من الجدول رقم (١٢) ما يأتي:

- أن النموذج معنويًا، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٧,٣١٠) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠). ويتضح وجود علاقة معنوية إيجابية بين التوافق الإستراتيجي والأداء التنظيمي. إضافةً لذلك، قُدرت قيمة معامل التحديد للنموذج (R²) بـ (٠,٧١٣)، اشتمل نموذج الانحدار المتعدد على التوافق الإستراتيجي كمتغير مستقل، وعلى الأداء التنظيمي كمتغير تابع. وفي ضوء ما تقدم، يتضح صحة الفرض الثالث للدراسة، حيث توجد علاقة معنوية بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة.

واتفقت نتائج البحث الحالي مع نتائج عدة دراسات منها دراسة (Nisula,2013) ودراسة (الصرايرة، ٢٠٢١) التي بينت وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التجديد الإستراتيجي (السياق، والمحتوى، والعملية) وأبعاد النجاح التنظيمي (الإستعداد التنظيمي، اختيار الموظفين المناسبين، البقاء، النمو). وسوف نتناول بالتحليل التحقق من نوع ودرجة العلاقة بين كل بعد من أبعاد التجديد الإستراتيجي. إذ تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من نوع وقوة العلاقة بين الأبعاد الثلاثة

دور التوافق الإستراتيجي في دعم الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الاتصالات المصري.....
أ.د. وجيه عبد الستار نافع ، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن

للتجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي، ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد ذلك على النحو التالي:

١/٦/٩ - العلاقة بين البعد الإستراتيجي والفكري والأداء التنظيمي:

تلخصت نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين البعد الإستراتيجي والفكري من ناحية والأداء التنظيمي من ناحية أخرى بقطاع الاتصالات المصري بالجدول رقم (١٣) فيما يلي:

جدول رقم (١٣)

نوع ودرجة العلاقة بين البعد الإستراتيجي والفكري والأداء التنظيمي

(مخرجات تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الإنحدار Beta	البعد الإستراتيجي والفكري
٠,٢٩	٠,٥٤	**٠,٥٣	البعد الإستراتيجي والفكري
	٠,٥٤		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٨٣		• معامل التحديد في النموذج R ²
	٨,٠٤		• قيمة ف المحسوبة
	٦,٠٣		• درجات الحرية
	٤,٣٥		• قيمة ف الجدولية
	٠,٠٠٠		• مستوى الدلالة الإحصائية

مستوى الدلالة ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-test

١. أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الإستراتيجي والفكري والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري وأن هذه العلاقة تمثل ٥٤٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

٢. أن البعد الإستراتيجي والفكري لقطاع الاتصالات المصري يمكن أن يفسر حوالي ٨٣٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى الأداء التنظيمي للعاملين بقطاع الاتصالات المصري.

٣. أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الإستراتيجي والفكري وبين الأداء التنظيمي وفقاً لمعامل الإنحدار ٠,٥٣ وذلك كما هو موضح في جدول (١٣).

وفي ضوء ما تقدم فقد أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠٠ (وفقاً لاختبار ف) بين البعد الإستراتيجي والفكري كمتغير مستقل وبين الأداء التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠٠ وذلك وفقاً لاختبار T-test. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة على سبيل المثال (AlSurmi, 2016؛ Luftman et al., 2017) حيث يؤدي البعد الإستراتيجي والفكري دوراً هاماً في تعزيز الأداء التنظيمي. كما تتفق النتائج الحالية مع نتائج دراسة (Chi et al., 2020) حيث كشفت عن العلاقة الإيجابية المعنوية بين أبعاد التوافق الإستراتيجي (البعد الإستراتيجي، البعد التنظيمي، والبعد الاجتماعي، والبعد الثقافي) وبين أبعاد الأداء التنظيمي (الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

٢-٦/٩- العلاقة بين البعد التنظيمي/الهيكلية والأداء التنظيمي:

تلخصت نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين البعد التنظيمي/الهيكلية في قطاع الاتصالات المصري بالجدول رقم (١٤) والذي يتضح منه ما يلي:
جدول رقم (١٤)

نوع ودرجة العلاقة بين البعد التنظيمي/الهيكلية والأداء التنظيمي
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis)

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الإنحدار	البعد التنظيمي/الهيكلية
R ²	R	Beta	
٠,٢٣	٠,٤٢	**٠,٥١	البعد التنظيمي/الهيكلية
	٠,٥٧		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٧٩		• معامل التحديد في النموذج R ²
	٤,٦٢		• قيمة F المحسوبة
	٦,٢٤		• درجات الحرية
	٤,٢٩		• قيمة F الجدولية
	٠,٠٠٠		• مستوى الدلالة الإحصائية

مستوى الدلالة ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-test

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي/الهيكلية والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري وأن هذه العلاقة تمثل ٥٧% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- أن البعد التنظيمي/الهيكلية لقطاع الاتصالات المصري يمكن أن تفسر حوالي ٧٩% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري.
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي/الهيكلية وبين الأداء التنظيمي وفقاً لمعامل الإنحدار ٠,٥١، وذلك كما هو موضح في جدول (١٤). وفي ضوء ما تقدم فقد أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠ (وفقاً لاختبار F) بين البعد التنظيمي/الهيكلية كمتغير مستقل وبين الأداء التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠، وذلك وفقاً لاختبار T-test. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات، منها دراسة (Ates et al., 2020) التي أظهرت أن هناك علاقة مباشرة بين البعد التنظيمي وبين الأداء التنظيمي. وكذلك نتائج دراسة (Jacobsen & Johnsen, 2020) التي توصلت إلى أن التوافق الإستراتيجي له أثر إيجابي على الأداء التنظيمي.

٣-٦/٩- العلاقة بين البعد الاجتماعي والأداء التنظيمي:

تلخصت نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين البعد الاجتماعي والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري بالجدول رقم (١٥) فيما يلي:
جدول رقم (١٥)

نوع ودرجة العلاقة بين البعد الاجتماعي والفكري والأداء التنظيمي
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis)

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الإنحدار	البعد الاجتماعي
R ²	R	Beta	
٠,٣٣	٠,٥٦	**٠,٦١	البعد الاجتماعي
	٠,٦٠		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٧٤		• معامل التحديد في النموذج R ²
	٧,٠٣		• قيمة F المحسوبة
	١٢,٠		• درجات الحرية
	٣,٩٩		• قيمة F الجدولية
	٠,٠٠٠		• مستوى الدلالة الإحصائية

مستوى الدلالة ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-test

١. أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري وأن هذه العلاقة تمثل ٦٠٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
 ٢. أن البعد الاجتماعي لقطاع الاتصالات المصري يمكن أن تفسر حوالي ٧٤٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات المصري.
 ٣. أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي وبين الأداء التنظيمي وفقاً لمعامل الانحدار ٠,٦١، وذلك كما هو موضح في جدول (١٥).
- وفي ضوء ما تقدم فقد أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠ (وفقاً لاختبار ف) بين البعد الاجتماعي كمتغير مستقل وبين الأداء التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠ وذلك وفقاً لاختبار T-test. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Alghazi, et al.,2017) عن أثر إيجابية البعد الاجتماعي على الأداء التنظيمي. وفي نفس السياق تتفق النتائج الحالية مع نتائج دراسة (Kumar & Misra,2020) إذ كشفت عن الأثر الإيجابي المعنوي للتوافق الإستراتيجي (البعد الإستراتيجي، البعد التنظيمي، والبعد الاجتماعي، والبعد الثقافي) على تحسين الأداء التنظيمي.

٤/٦/٩ - العلاقة بين البعد الثقافي والأداء التنظيمي:

تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين البعد الثقافي والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري كما يتضح من جدول رقم (١٦) فيما يأتي:

جدول رقم (١٦)

نوع ودرجة العلاقة بين البعد الثقافي والأداء التنظيمي

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis)

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	البعد الثقافي
٠,٣١	٠,٥٨	**٠,٦٢	البعد الثقافي
	٠,٦١		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٦٩		• معامل التحديد في النموذج R2
	٧,٠١		• قيمة ف المحسوبة
	١٦,٠٠		• درجات الحرية
	٤,٣٥		• قيمة ف الجدولية
	٠,٠٠٠		• مستوى الدلالة الإحصائية

مستوى الدلالة ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-test

١. أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الثقافي والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري وأن هذه العلاقة تمثل ٦١٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
 ٢. أن البعد الثقافي لقطاع الاتصالات المصري يمكن أن تفسر حوالي ٦٩٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات المصري.
 ٣. أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الثقافي وبين الأداء التنظيمي وفقاً لمعامل الانحدار ٠,٦٢، وذلك كما هو موضح في جدول (١٦).
- وفي ضوء ما تقدم فقد أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠ (وفقاً لاختبار ف) بين البعد الثقافي كمتغير مستقل وبين الأداء التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠ وذلك وفقاً لاختبار T-test. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (المعقب، ٢٠٢٠) التي أظهرت أن هناك علاقة مباشرة بين البعد الثقافي وبين الأداء التنظيمي. وكذلك نتائج دراسة (مخلف، ٢٠١٩) حيث كشفت عن علاقة إيجابية معنوية بين التوافق الإستراتيجي والأداء التنظيمي. كما أكدت دراسة (Chi et al.,2020) على ذلك الأثر الإيجابي المعنوي للتوافق الإستراتيجي في تحسين مستوى الأداء التنظيمي.

١٠ - مناقشة نتائج الدراسة:

١. أظهرت الدراسة الحالية مجموعة من النتائج، تلخصت أهمها فيما يلي:
يواجه قطاع الاتصالات المصري بشكل مستمر ضغوطاً متزايدة من أجل التحسين والارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها، وهي نتيجة حتمية لزيادة عدد المستفيدين من هذه الخدمات وارتفاع وعي هؤلاء لنوع ومستوى الخدمات التي يرغبون في الحصول عليها. وبالتالي فإن هذه القطاعات في سعيها لتحسين خدماتها، تعتمد على احترافية وكفاءة موظفيها. كما لم تحقق الأدبيات تراكما تنظيرياً كافياً لبلورة إطار مفاهيمي كامل، يستوعب فلسفة التوافق الإستراتيجي، لأسباب تعود إلى حداثة كموضوع.
٢. بينت نتائج البحث أن المتوسط العام للتوافق الإستراتيجي لقطاع الاتصالات المصري يعتبر مرتفعاً، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٥١٨٨)، ولقد احتل مجال البعد الإستراتيجي والفكري كأحد أبعاد التوافق الإستراتيجي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٠٨٨). وتلي ذلك البعد الثقافي كأحد أبعاد التوافق الإستراتيجي بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٤٥٥)، وجاء مجال البعد الاجتماعي بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٢٣٣)، بينما بلغ التوسط الحسابي للبعد التنظيمي/الهيكل (٣,٣٨٧٧).
٣. أن المتوسط العام للأداء التنظيمي بقطاع الاتصالات المصري يعتبر مرتفعاً، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٨١٤)، ولقد جاء مجال الأداء المالي كأحد أبعاد الأداء التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٤٠). بينما جاء التعلم والنمو بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٢٢)، وجاء مجال العملاء بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٧٨)، وجاء مجال العمليات الداخلية بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٤٦).
٤. أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الإستراتيجي والفكري والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري وأن هذه العلاقة تمثل ٥٤% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد). كما أن البعد الإستراتيجي والفكري لقطاع الاتصالات المصري يمكن أن تفسر حوالي ٨٣% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات المصري. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة على سبيل المثال (Luftman et al.,2017؛ AISurmi,2016) إذ يؤدي البعد الإستراتيجي والفكري دوراً هاماً في تعزيز الأداء التنظيمي. كما تتفق النتائج الحالية مع نتائج دراسة (Chi et al.,2020) حيث كشفت عن علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد التوافق الإستراتيجي (البعد الإستراتيجي، البعد التنظيمي، والبعد الاجتماعي، والبعد الثقافي) وبين أبعاد الأداء التنظيمي (الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).
٥. أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي/الهيكل والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري وأن هذه العلاقة تمثل ٥٧% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد). أن البعد التنظيمي/الهيكل لقطاع الاتصالات المصري يمكن أن تفسر حوالي ٧٩% (وفقاً لمعامل التحديد) وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات، منها دراسة (Ates et al.,2020) التي أظهرت أن هناك علاقة مباشرة بين البعد التنظيمي وبين الأداء التنظيمي. وكذلك نتائج دراسة (Jacobsen & Johnsen,2020) التي توصلت إلى أن التوافق الإستراتيجي له أثر إيجابي على الأداء التنظيمي.
٤. كشفت نتائج أسلوب تحليل الانحدار أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي وبين الأداء التنظيمي وفقاً لمعامل الإنحدار ٠,٦١، وذلك كما هو موضح في جدول (١٤). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Alghazi, et al.,2017) عن أثر إيجابية البعد الاجتماعي على الأداء التنظيمي. وفي نفس السياق تتفق النتائج الحالية مع نتائج دراسة (Kumar & Misra,2020) حيث كشفت عن أثر إيجابي للتوافق الإستراتيجي (البعد الإستراتيجي، البعد التنظيمي، والبعد الاجتماعي، والبعد الثقافي) في تحسين الأداء التنظيمي.
٥. بينت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الثقافي والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري وأن هذه العلاقة تمثل ٦١% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد). أن البعد الثقافي لقطاع الاتصالات المصري يمكن أن تفسر حوالي ٦٩% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات المصري. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (المعقب، ٢٠٢٠) التي أظهرت أن هناك علاقة مباشرة بين البعد الثقافي وبين الأداء التنظيمي. وكذلك نتائج دراسة (مخلف، ٢٠١٩) حيث كشفت عن علاقة إيجابية معنوية بين التوافق الإستراتيجي والأداء التنظيمي. كما أكدت دراسة (Chi et al.,2020) على ذلك الأثر الإيجابي المعنوي للتوافق الإستراتيجي في تحسين مستوى الأداء التنظيمي.

١-١ توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تسليط الضوء على توصيات عديدة تشير بوضوح إلى ضرورة تطوير وتنفيذ أنظمة موارد بشرية تتماشى مع استراتيجيات ومتطلبات المنظمة، ومع الوظائف الأخرى بشكل عام، ويمكن تلخيص أهم التوصيات كما هو موضح بالجدول رقم (١٧) على النحو التالي:

جدول رقم (١٧) توصيات الدراسة

<p>١. تصميم الوظائف في القطاعات بما يحقق رضا العاملين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مشاركة العاملين في تصميم هذه الوظائف.</p> <p>٢. مساعدة العاملين بالقطاعات على إكتساب تجارب وخبرات أثناء العمل ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب والتطوير.</p> <p>٣. زيادة شعور العاملين بالقطاعات بالرضا عن إنجازاتهم في العمل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التقييم السليم والموضوعي للأداء وتقييم الأداء قبل وبعد التدريب.</p>	<p>مديري الإدارات قطاع الاتصالات المصري</p>	<p>التوافق الإستراتيجي</p>
<p>١. العمل على زيادة شعور العاملين بالثقة في أنفسهم على سبيل المثال يمكن مساعدة العاملين على تحمل المسؤولية وحل مشكلات العمل بشكل فردي منهم.</p> <p>٢. تشجيع العاملين على مساعدة الآخرين سواء زملائهم في العمل أو العملاء الذين يتعاملون معهم.</p> <p>٣. وضع جدول بمساعدة إدارة الموارد البشرية لتمكين العاملين من العمل بشكل مرن.</p>	<p>إدارة الموارد البشرية</p>	<p>التوافق الإستراتيجي</p>
<p>١. تشجيع العاملين بالقطاعات على أداء واجباتهم وفق المعدلات التي تم وضعها مسبقاً.</p> <p>٢. مساعدة العاملين على الإلتزام قدر الإمكان بإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد.</p> <p>٣. تشجيع العاملين على استغلال وقت العمل بشكل جيد وكذلك إستغلال الموارد بشكل جيد ويمكن تحقيق ذلك من خلال تدريب العاملين.</p> <p>٤. وجود تصور واضح أمام العاملين حول إنجاز المهام التي تساعد في تحقيق أهداف قطاعات الاتصالات المصري.</p>	<p>مديري الإدارات بقطاعات الاتصالات المصري</p>	<p>الأداء التنظيمي</p>
<p>١. مساعدة العاملين على التعامل مع مهام العمل الصعبة دون مشكلات مع توفير الأدوات والإمكانات التي تسهل لهم القيام بذلك.</p> <p>٢. تسخير الإمكانيات اللازمة للعاملين لتخطى العوائق وذلك لإتمام المهام المكلفين بها.</p> <p>٣. تشجيع العاملين على الإمتثال لتعليمات العمل بدون وجود رقابة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع الرقابة الذاتية.</p>	<p>إدارة الموارد البشرية</p>	<p>الأداء التنظيمي</p>
<p>١. توفير الوسائل المناسبة لمساعدة العاملين على التكيف بسهولة مع التغيرات في العمل.</p> <p>٢. الوقوف بجانب العاملين وتشجيعهم أثناء وبعد الظروف والمواقف الصعبة في العمل.</p> <p>٣. وضع برامج للتعلم ومواصلة التدريب بانتظام لمساعدة العاملين على التكيف من ظروف ومتطلبات العمل.</p> <p>٤. تشجيع العاملين بالقطاعات على المشاركة في تقييم الأفكار القائمة وأقترح حلولاً مبتكرة.</p>	<p>مديري القطاعات وإدارة الموارد البشرية</p>	<p>الأداء التنظيمي</p>

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- عبدالغني، محمد، خشبة، ناجي محمد، النجار، حميدة محمد، خشان، محمد عبدالله، (٢٠٢٢)، التوافق الاستراتيجي وأثره على فاعلية القرار: نموذج شامل، *المجلة الدولية للأسواق الناشئة*، المجلد السابع عشر، العدد الأول.
- العمرى، مشهور بن ناصر، (٢٠١٩)، التوافق الإستراتيجي للموارد البشرية / تقديم بدائل لتحسين الأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الثاني.
- مخلف، محمود منير، (٢٠١٩)، أثر التوافق الاستراتيجي على الأداء التنظيمي : دراسة تطبيقية لعينة من العاملين في مصرف الاتحاد العراقي، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الإسرائ، الأردن.
- المعقبى، فهد أحمد، (٢٠٢٠)، التوافق الإستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Alghazi, A., Li, M., Shen, J., & Wamba, S. F. (2017). Aligning Business Strategy with IT Strategy from Business Model to Enterprise in Saudi Arabia Public Sector. *21st Pacific Asia Conference on Information System* (pp. 1-8). Australia: AIS Electronic Library.
- Al-Surmi, A., Cao, G., & Dua, a. Y. (2016). The Impact of Triadic Strategic Alignment on Organisational Performance. *International Conference on Engineering Technologies and Big Data Analytics; Jan. 21-22.*, Bangkok (Thailand): International Institute of Engineers.
- Ates, N.Y., Tarakci, M., Porck, J.P., van Knippenberg, D. and Groenen, P.J. (2020). The dark side of visionary leadership in strategy implementation: strategic alignment, strategic consensus, and commitment, *Journal of Management*, 46 (5), 637.
- Chi, M., Huang, R. and George, J.F. (2020). Collaboration in demand-driven supply chain: based on a perspective of governance and IT-business strategic alignment, *International Journal of Information Management*, 52.
- Christian K., George, W., and De Neve, J. (2019). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance, Saïd Business School, University of OXFORD, *EI SEVIER*, 13(1), 1-44.
- De Leon, M. V., Atienza, R. P., & Susilo, D. (2020). Influence of self-service technology (SST) service quality dimensions as a second-order factor on perceived value and customer satisfaction in a mobile banking application. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1794241.

- Greig, M. A., Village, J., Dixon, S. M., Salustri, F. A., & Neumann, W. P. (2019). Assessing human factors and ergonomics capability in organisations—the Human Factors Integration Toolset. *Ergonomics*, 62(10), 1254-1272.
- Hough, J., & Liebig, K. (2013). An analysis of Strategic Aligenment Tools. *Corporate Ownership & Control*, 10(2), 591-603.
- Jacobsen, D.I. and Johnsen, A. (2020). Alignment of strategy and structure in local government, *Public Money and Management*, 40(4), 276-284.
- Lebdaoui, H. and Chetioui, Y. (2020). CRM, service quality and organizational performance in the banking industry: a comparative study of conventional and Islamic banks, *International Journal of Bank Marketing*, 38(5), 1081-1106.
- Luciano, E.M., & Wiedenh, G.C. (2020). The role of organizational citizenship behavior and strategic alignment in increasing the generation of public value through digital transformation. In: *Proceedings Of The 13th International Conference On Theory And Practice Of Electronic Governance*.
- Luftman, J., Lyytinen, K., & Zvi, T. b. (2017). Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance. *Journal of Information Technology*, 32, 26.
- Olabamiji, O., & Michael, O. (2018). Credit Management Practices and Bank Performance: Evidence from First Bank. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 1(1), 1-10.
- Quesado, P. R., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodrigues, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible capital*, 14(1), 186-201.
- Taskin, N., Verville, J., & Keskin, T. (2014). Strategic Alignment of Enterprise Systems and Business Strategies under Systems and Bivariate Approaches. *47th Hawaii International Conference on System Science* (pp. 4034-4043). Washington, DC, USA: IEEE Computer Society.
- Tawaha, M. S.2016. The Impact of Leadership Styles on Enhancing the Financial Performance through the Strategic Alignment in the Jordanian Insurance Companies. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(6), 116-131.
- Tuan, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(1), 71-79.
-

- Ullah, A., Iqbal, S. and Shams, S.M.R. (2020). Impact of CRM adoption on organizational performance: Moderating role of technological turbulence", *Competitiveness Review*, 30(1), 59-77.
- Wadhawan, K. (2016). Psychological well-being as a predictor to job performance and job satisfaction. **International Journal of Academic Research and Development**, 62 (1), 1-23.
- Wu, G., Hu, Z., and Zheng, J. (2019). Role Stress, Job Burnout, and Job Performance in Construction Project Managers: The Moderating Role of Career Calling. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 4(2), 82-96.
- Yan, J., & Yan, L. (2017). Collective Entrepreneurship, Environmental Uncertainty and Small Business Performance: A Contingent Examination. *The Journal of Entrepreneurship*, 26(1), 1-26.