



دور تبني السلوك الاستراتيجي في تعزيز الاداء العالي عبر التراصيف الاستراتيجي

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري مديرية تربية النجف - المناذرة

Role of Adopting Strategic Behavior in Enhancing High Performance through Strategic Alignment

رعد اسماعيل سوادي الطويل²
Raad Ismail Sawadi Al-Taweel
raad.i@s.uokerbala.edu.iq

هيثم وادي جعاز الجبوري²
Haitham Wadi Jaaz Aljaburi
haithem.w@s.uokerbala.edu.iq

أ.م.د احمد عبد الله امانة الشمري¹
Ahmed Abdullah Amanah
ahmed.a@uokerbala.edu.iq

سعاد جبير سلطان الشبلاوي¹
Suad Jubair Sultan
suadalshblawy019@Gmail.com

سرمد عبد الله امانة الشمري³
Srmed Abdullah Amanah
srmed3030@Gmail.com

(1) جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال

(2) مديرية تربية النجف الاشرف/المناذرة

(3) رئاسة جامعة كربلاء/قسم الشؤون المالية

المستخلص

هدف البحث الى استكشاف الدور الوسيط للتراصيف الاستراتيجي بأبعاده (الثقافة والمعتقدات المشتركة، القدرة التنظيمية، الاتصالات) في تعزيز العلاقة بين تبني السلوك الاستراتيجي بأبعاده (السلوك التنقيبي، السلوك الدفاعي، السلوك التحليلي، السلوك الاستجابي) والأداء العالي بأبعاده (التحسين والتجديد المستمر، الانفتاح والتوجه الفاعل، جودة الادارة، جودة الموظف، الالتزام طويل الاجل)، اذ تمثلت مشكلة البحث الفكرية بالتساؤل الرئيس (هل يسهم تبني السلوك الاستراتيجي في تعزيز الأداء العالي عن طريق الدور الوسيط للتراصيف الاستراتيجي؟). فيما تجلت مشكلة البحث الميدانية لمواجهة تداعيات جائحة كورونا عن طريق ملاكات ادارية تنتهج سلوكيات استراتيجية لتحقيق الأداء العالي المطلوب منها لعبور هذه الازمة واستدامته عن طريق التراصيف الاستراتيجي بمختلف ابعاده. وتجلت اهمية البحث من اهمية ميدان التطبيق الذي اصبح بحاجة الى توفير مختلف الحلول للنهوض بواقع الأداء التعليمي والاداري وتطويرهما، اذ طبق البحث في مديرية تربية النجف - المناذرة على عينة عشوائية قوامها (110) مستجيباً من ملاكها الاداري، بالاعتماد على استمارة استبيان اعدت لهذا الغرض. إذ استخدم مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات منها معامل الارتباط (بيرسون) باستخدام SPSS V.25. ونمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام AMOS V.23 ، اذ توصل الباحثين لمجموعة استنتاجات ومن أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث، فضلاً عن وجود تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للتراصيف الاستراتيجي في العلاقة بين تبني السلوك الاستراتيجي وتعزيز الأداء العالي.

الكلمات المفتاحية: السلوك الاستراتيجي، التراصيف الاستراتيجي، الأداء العالي، مديرية تربية النجف - المناذرة.

Abstract

Research aim to explore mediating role of strategic alignment with its dimensions (culture and shared beliefs, organizational ability, communication) in strengthening relationship between adopting strategic behavior with its dimensions (Exploratory Behavior, Defensive Behavior, Analytical Behavior, Responsive Behavior) and high performance with its dimensions (continuous improvement and renewal, openness and active orientation, quality of management, quality of employees, long-term commitment) . The intellectual research problem was represented by main question (Does adoption of strategic behavior contribute to enhancing high performance through mediating role of strategic alignment). While problem of field study to face repercussions of Corona pandemic was manifested through administrative staff that adopt strategic behaviors to achieve high performance required of them to cross this crisis and sustain it through strategic alignment in its various dimensions. Importance of research was evident from importance of field of application, which needed to provide various solutions to advance and develop reality of educational and administrative performance. Research was applied in Directorate of Education of Najaf – Al-Manathira on a random sample of (60) respondents from its administrative staff, based on a questionnaire form prepared for this purpose. Used a set of statistical methods to analyze data, including correlation coefficient (Pearson) using SPSS V.25 and structural equation modeling using AMOS V.23. Researchers reached a set of conclusions, most important of which is existence of a direct correlation and a positive significant effect between research variables, in addition to presence of an indirect and significant effect of strategic alignment in relationship between adoption of strategic behavior and promotion of high performance.

Keywords: Strategic Behavior, Strategic Alignment, High Performance, Najaf Directorate of Education – Al-Manathira.

المقدمة

لقد أصبح مكان العمل أكثر تعقيداً من ذي قبل ولا يمكن التنبؤ به في ظل تسارع التغيرات البيئية لمنظماتنا العراقية لا سيما ذات التماس المباشر مع افراد المجتمع، فقد أصبح الضغط للوصول إلى الأهداف صعب التحقيق وتحتاج لمدخل استراتيجية كفيلة بدراسة وتحليل بيئة العمل والاستعداد لها نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية لا سيما الاداء العالي هو هدف اساسي تعمل المنظمات على تحقيقه واستدامته عبر ما تمتلكه من ادوات ذات الطابع نفسه ومنها تبني السلوكيات الاستراتيجية بالتوافق مع الترافف الاستراتيجي اللذان يمكن عن طريقهما تحقيق الاداء العالي والعمل على استدامته بشكل مستمر. وذلك يتطلب التعلم المستمر لاكتساب المهارات المتعددة ذات القدرات المتخصصة والمرونة الكافية من أجل النجاح والبقاء في مواجهة التحديات المتعددة التي أنشأتها البيئة المعاصرة لا سيما في ظل جائحة كورونا. لذلك، تحتاج منظماتنا الى مزيد من المعرفة عبر التعلم بأساليبه المتنوعة من اجل تعزيز اكتساب المرونة في مكان العمل لتتمكن من اجراء تغييرات إيجابية في أداء وإنتاجية الموظفين بما يسمح بإيجاد مساحة للموظفين للتفكير والشعور والتصرف من أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية دون وضع الكثير من الضغط على تحقيق مكاسب مالية فقط. ومن اجل تحقيق ذلك تمت هيكلة البحث الى اربعة مباحث اختص الاول منها بمنهجية البحث، في حين تناول الثاني الاطار النظري، اما الثالث فتناول الاطار الميداني، فيما اقتصر الاخير بعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث**اولاً: مشكلة البحث**

تستمر منظمات الاعمال في البحث عن الآليات الجديدة والمعاصرة التي يمكن عن طريقها مواكبة مستجدات بيئة الاعمال ومتطلبات السوق ويعد السلوك الاستراتيجي والتراصف الاستراتيجي من تلك المتطلبات وهما من المداخل المهمة والحديثة التي تحقق للمنظمات التكيف المستمر مع مستجدات البيئة. كما يسهما في تحقيق مرتكزات إدارية أخرى لعل من أهمها الاداء العالي كونهما من المداخل الجديدة والحديثة التي تحقق التميز والنجاح للقيادات والمنظمات على نحو عام ومن هنا تتمحور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الذي مفاده (هل يسهم التراصف الاستراتيجي كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين تبني السلوك الاستراتيجي والاداء العالي في مديرية تربية النجف - المناذرة؟) وينبع عنه عدة أسئلة فرعية مفادها:

- 1- ما مستوى توافر متغيرات البحث وابعاده الفرعية في مديرية تربية النجف - المناذرة.
- 2- ما مدى ارتباط تبني السلوك الاستراتيجي وكلاً من التراصف الاستراتيجي والاداء العالي في مديرية تربية النجف - المناذرة.
- 3- ما مدى تأثير تبني السلوك الاستراتيجي في كلاً من التراصف الاستراتيجي والاداء العالي في مديرية تربية النجف - المناذرة.
- 4- هل يعزز التراصف الاستراتيجي العلاقة بين تبني السلوك الاستراتيجي والاداء العالي في مديرية تربية النجف - المناذرة.

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث في اطاره النظري والميداني عن طريق محاولة لبيان مدى تبني السلوك الاستراتيجي في تعزيز الاداء العالي عبر التراصف الاستراتيجي كمتغير وسيط في مديرية تربية المناذرة ميدان البحث. اذ ان مثل هذا الترابط بحد ذاته اضافة علمية جديدة بالاهتمام وذلك لأن المديرية تعمل في بيئة مضطربة وذات مسؤوليات كبيرة تجاه المجتمع. عبر تعزيز نقاط قوتها وتوظيفها في استثمار الفرص المتاحة في بيئتها المحيطة فضلاً عن الوقوف على نقاط ضعفها والعمل على معالجتها بما يسهم في تقليل التهديدات التي تواجهها. اما اهمية البحث الميدانية فأنها تتميز في تقديم الأسس التي تمكن المديرية من التعرف على دور تبني السلوك الاستراتيجي في تعزيز الاداء العالي عبر التراصف الاستراتيجي والوقوف على مضامين هذا العلاقة.

ثالثاً: أهداف البحث

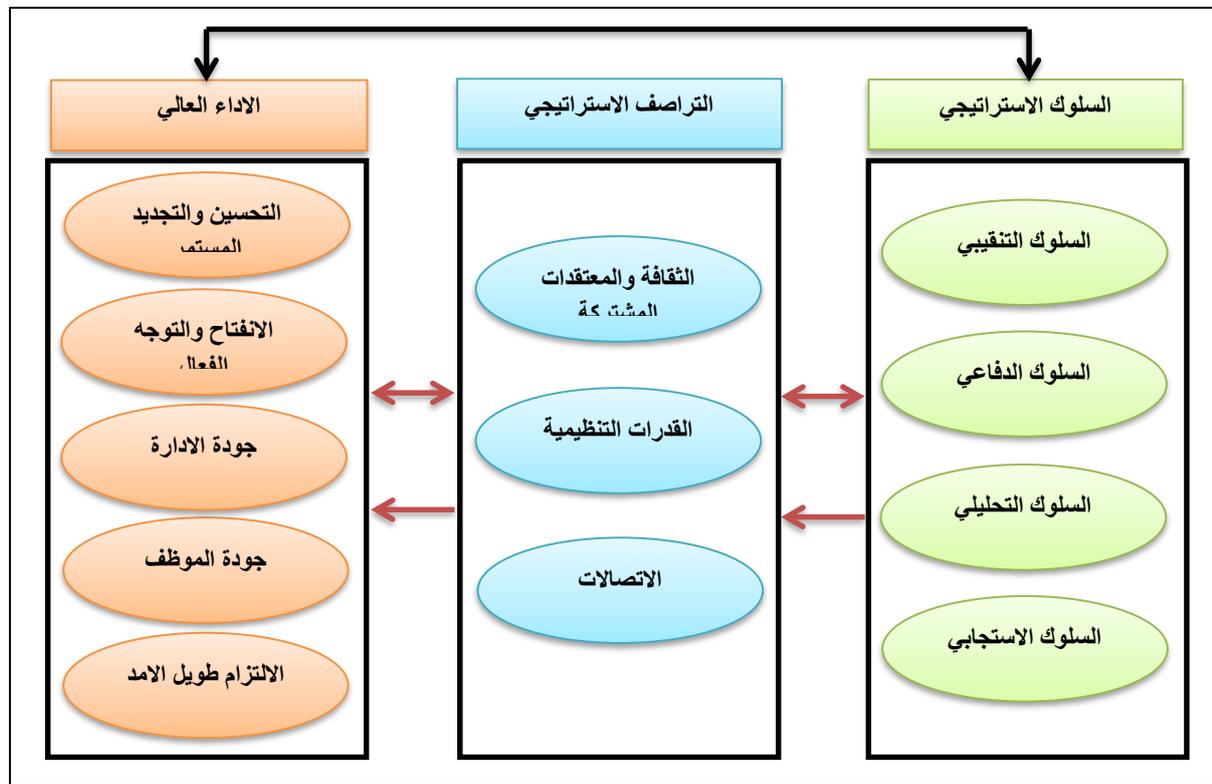
- يرمي البحث الى تحليل وتشخيص العلاقة بين تبني السلوك الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز الاداء العالي عن طريق التراصف الاستراتيجي كمتغير وسيط عن طريق عدة نقاط أهمها:
- 1- تقديم دراسة نظرية وميدانية عن كيفية ادارة المديرية قيد البحث عن طبيعة تبني السلوك الاستراتيجي وكيفية تعزيز الاداء العالي عبر التراصف الاستراتيجي متغيراً وسيطاً.
 - 2- قياس مدى ادراك افراد العينة لمتغيرات البحث وابعاده الفرعية على مستوى المديرية ميدان البحث.
 - 3- قياس علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات البحث الثلاث (السلوك الاستراتيجي، التراصف الاستراتيجي، الاداء العالي).
 - 4- قياس التأثير غير المباشر للتراصف الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين تبني السلوك الاستراتيجي والاداء العالي في المديرية.

5- قياس مدى اسهام تبني السلوك الاستراتيجي بأبعاده والتراصف الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز الاداء العالي في المديرية.

6- محاولة بناء نموذج يعكس مدى تأثير تبني السلوك الاستراتيجي في تعزيز الاداء العالي عبر التراصف الاستراتيجي.

رابعاً: **مخطط البحث الفرضي**: سيعتمد البحث المخطط الفرضي الموضح في الشكل (1) والذي نستطيع توضيح ما يأتي :

1. المتغير المستقل: يتمثل بالسلوك الاستراتيجي بأبعاده الاربع (السلوك التنقيبي، السلوك الدفاعي، السلوك التحليلي، السلوك الاستجابي)، بالاعتماد على المقياس (Khalaf&Hamed,2022).
2. المتغير الوسيط: يتمثل بالتراصف الاستراتيجي بأبعاده الثلاث (الثقافة والمعتقدات المشتركة، القدرة التنظيمية، الاتصالات)، بالاعتماد على المقياس (Anamanjia&Maina,2022).
3. المتغير التابع: يتمثل بالاداء العالي بأبعاده الخمس (التحسين والتجديد المستمر، الانفتاح والتوجه الفاعل، جودة الادارة، جودة الموظف، الالتزام طويل الاجل)، بالاعتماد على المقياس (De Waal,2020).



شكل (1) / المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين استناداً الى الأدبيات ذات العلاقة

خامساً: فرضيات البحث

يتم توضيح الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة الحالية من اجل الإجابة على التساؤلات التي صيغت في مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه، اذ تقسم الفرضيات على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسية 1: (يوجد ارتباط معنوي بين تبني السلوك الاستراتيجي بأبعاده والتراصف الاستراتيجي).
- الفرضية الرئيسية 2: (يوجد ارتباط معنوي بين السلوك الاستراتيجي بأبعاده والاداء العالي).

- **الفرضية الرئيسية 3:** (يوجد ارتباط معنوي بين التراصف الاستراتيجي بأبعاده والاداء العالي).
- **الفرضية الرئيسية 4:** (يوجد تأثير معنوي للسلوك الاستراتيجي بأبعاده في التراصف الاستراتيجي) وينبثق عنها الفرضيات الاتية:
 - الفرضية الفرعية 1: (يوجد تأثير معنوي للسلوك التقييبي في التراصف الاستراتيجي).
 - الفرضية الفرعية 2: (يوجد تأثير معنوي للسلوك الدفاعي في التراصف الاستراتيجي).
 - الفرضية الفرعية 3: (يوجد تأثير معنوي للسلوك التحليلي في التراصف الاستراتيجي).
 - الفرضية الفرعية 4: (يوجد تأثير معنوي للسلوك الاستجابي في التراصف الاستراتيجي).
- **الفرضية الرئيسية 5:** (يوجد تأثير معنوي للسلوك الاستراتيجي بأبعاده في الاداء العالي) وينبثق عنها الفرضيات الاتية:
 - الفرضية الفرعية 1: (يوجد تأثير معنوي للسلوك التقييبي في الاداء العالي).
 - الفرضية الفرعية 2: (يوجد تأثير معنوي للسلوك الدفاعي في الاداء العالي).
 - الفرضية الفرعية 3: (يوجد تأثير معنوي للسلوك التحليلي في الاداء العالي).
 - الفرضية الفرعية 4: (يوجد تأثير معنوي للسلوك الاستجابي في الاداء العالي).
- **الفرضية الرئيسية 6:** (يوجد تأثير معنوي للتراصف الاستراتيجي بأبعاده في الاداء العالي) وينبثق عنها الفرضيات الاتية:
 - الفرضية الفرعية 1: (يوجد تأثير معنوي للثقافة والمعتقدات المشتركة في الاداء العالي).
 - الفرضية الفرعية 2: (يوجد تأثير معنوي للقدرات التنظيمية في الاداء العالي).
 - الفرضية الفرعية 3: (يوجد تأثير معنوي للاتصالات في الاداء العالي).
- **الفرضية الرئيسية 7:** (يوجد تأثير غير مباشر معنوي للتراصف الاستراتيجي في ما بين السلوك الاستراتيجي والاداء العالي).

سادسا: مجتمع البحث وعينته

تمثل **مجتمع البحث** بمديرية تربية النجف - المناذرة إذ انها تقدم الخدمات للملاكات التربوية والموظفين ولشريحة كبيرة من المواطنين بضمنهم اولياء الامور، كما ان عدد الموظفين الذين يستفيدون من خدمة هذا القسم بين كافة العناوين تصل تقريباً الى ما يزيد عن (5000) موظف من معلم ومعلم جامعي ومدرس وموظف خدمة واداريين بالاختصاصات كافة إذ تعمل هذه الدائرة على تقديم افضل الخدمات لزبائنها. كما تحرص على حصولها على رضا موظفيها وايضا زبائنها وحصولها على سمعة تليق بها وهي من اهم اهداف الذين تولوا على إدارتها. **اما عينة البحث** بلغت (110) موظفاً موزعين على (8) شعب فضلاً عن المدير العام ومعاونيه إذ بلغ عدد الاستثمارات الموزعة (110) استثماراً وكانت جميعها صالحة للتحليل الاحصائي، إذ شملت **العينة القصدية** مديري ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب والوحدات والموظفين التابعين لها.

سابعاً: الاساليب الاحصائية والبرامج المستخدمة في البحث

استخدم الباحثين بعض من الاساليب الاحصائية بأستعمال البرامج الاحصائية (SPSS. V23, Amos. V.23)

وكالاتي:

- 1- التحليل العملي التوكيدي: يستعمل هذا التحليل للتحقق من صحة والصدق البنائي لأداة القياس.
- 2- اختبار (Kolmogorov-Smirnov): يستخدم هذا الاختبار من أجل التأكد من ان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.
- 3- معامل بيرسون: التأكد من الاتساق الداخلي في اجوبة عينة البحث.

- 4- معامل كرو نباخ الفا: اختبار معامل الثبات لمتغيرات البحث.
- 5- معامل الثبات(معامل الصدق الهيكلي): الجذر التربيعي لكرونباخ الفا.
- 6- الوسط الحسابي: تحديد مستوى اجوبة افراد العينة اتجاه متغيرات البحث.
- 7- الانحراف المعياري: لبيان التشتت في اجوبة عينة البحث.
- 8- معامل الاختلاف والاهمية النسبية: عرض نتائج التحليل الاحصائي ووصفها وتشخيصها لمتغيرات البحث.
- 10- معامل الارتباط البسيط: لتحديد قياس قوة الارتباط بين المتغيرات.
- 11- معامل التفسير (R^2): يبين مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الذي يمكن تفسيره عن طريق المتغير المستقل.

المبحث الثاني: التأطير النظري للبحث

أولاً: السلوك الاستراتيجي

1. مفهوم السلوك الاستراتيجي

خضعت المنظمات لتغييرات كبيرة في سلوكها الاستراتيجي وكل شيء من وجهة نظرها كان عملياً ويمكن التنبؤ به بدرجة كبيرة فاتخذت النظريات التنظيمية المعاصرة منظوراً واسعاً لدراسة المنظمات والتي يُنظر إليها على أنها أنظمة مفتوحة وأن سلوك المنظمات يتحدد بالبيئة التي تعمل فيها إذ أن المديرين يتبنون بالسلوكيات ويسعون إلى فهم بيئتهم واتخاذ قرارات إستراتيجية ناجحة تهدف إلى الحصول على الموارد التي يحتاجون إليها. (Khalaf&Hamed,2022:31) إذ يعرف بأنه ممارسات ريادية فريدة على مستوى سوق المنتجات تعكس بشكل وثيق السلوك الريادي الاستراتيجي إذ يمكن أن يساعد التطبيق الفاعل للسلوك الريادي الاستراتيجي المنظمة على تحسين أدائها المالي وتأمين الميزة التنافسية. (Shirokova et al.,2022:6) كما انه بناء يجسد ظاهرة تطوير المنتجات واستثمار فرص السوق لتسويق تلك المنتجات إذ يدمج السلوك الاستراتيجي الابتكار والاستباقية للمنظمة ليشير إلى أنها ريادية لا تشارك فقط في الابتكار ولكن تدخل سوقاً جديداً بشكل استباقي لتأسيس موقع قيادي. (Shah,2021:14-15) وعرف بأنه تعبير عن القرارات والاجراءات التي تلتزم بها المنظمات التي تؤدي الى التأثير في بيئة السوق التي تتنافس فيها ويتضمن السياسات التي تتخذها في ضل هيكل تنافسي بارز وسلوكها اتجاه المنظمات المنافسة لها في الصناعة.(بجاي ومحمد،2021: 356) ويقصد به التوجهات التي يتبناها القادة الاستراتيجيين للمنظمة والتي يتم تحديدها في ظل معالم الاستجابة للأحداث البيئية وتستمد مقوماته من المواصفات والخصائص الشخصية التي تعزز الحالة الفكرية للقائد الاستراتيجي. (محيميد وذياب،2021: 519) كما عرف بأنه مفهوم يتعلق بنجاح تنفيذ استراتيجية المنظمة، فهو يهتم بالطريقة التي تربط بها تلك الاستراتيجية بين الأهداف غير المتحققة والوضع الحالي.(الفتلاوي وآخرون،2021: 51) وهو عبارة عن خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد تنفيذ أنشطة المنظمة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر في سوق معين باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة إذ تشكل هذه الخطة الاستراتيجية منهاجاً تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية.(محبوب وآخرون،2019: 8) وهو تصميم مجموعة من القرارات المتخذة من لدن المنظمة ضمن هيكل الصناعة الذي تنشط فيه لزيادة أرباحها، وهيكل الصناعة يشمل جميع العوامل التي تؤثر على متغيرات السوق (السعر، الكمية، الربح). (نوال والخضر،2019: 78). ومما تقدم يمكن تعريف السلوك الاستراتيجي اجرائياً بأنه السلوك الذي تتبناه المنظمات المعاصرة لإستكشاف البيئة المحيطة بعملها من اجل استثمار الفرص المتاحة والاستعداد جيداً للتهديدات المحتملة عن طريق تبني السلوك الاستراتيجي المناسب الذي يعزز من استدامة بقائها في المنافسة المحتدمة.

2. أهمية السلوك الاستراتيجي

لقد لخص كلاً من (بجاي ومحمد، 2021: 356) أهمية السلوك الاستراتيجي بالنقاط الآتية:

- تسهيل تنسيق الاجراءات والحد من المنافسة وهذا السلوك يزيد من أرباح المنظمة.
- بناء قواعد التحالفات بين المنظمات وكيفية اختيار البدائل الاستراتيجية.
- كيفية استثمار الموارد أحسن استثمار وتحسين إجراءات الخطط الموضوعية.
- تحسين ادارة التعاقدات بين الموردين والمنظمة وتحسين المواقف مع المنافسين.
- تمتلك المنظمة ميزة تنافسية عن طريق التحرك السريع قبل المنظمات المنافسة.
- المحافظة على الحصة السوقية عن طريق اتباع عدة استراتيجيات مثل استراتيجية السعر الافتراضي أو استراتيجية السعر الحدي.

وقد اوضح كلاً من (محمد وأبراهيم، 2017: 201) ان اهمية السلوك الاستراتيجي تتجلى في عدة نقاط اهمها:

- توافر القدرات القيادية في شخصية المفكر الاستراتيجي التي يمكن عن طريقها تحقيق الاهمية القصوى للسلوك الاستراتيجي.
- فهم ومعرفة التابعين وميولهم واتجاهاتهم وسلوكهم في المنظمة.
- صياغة ومعرفة الاهداف الاستراتيجية للمنظمة بصدق ووضوح.

3. أبعاد السلوك الاستراتيجي

أ. السلوك التنقيبي: وفقاً لهذه الاستراتيجية هناك زيادة في الميزانيات وهم رواد في تطوير منتجات وخدمات جديدة اذ

يساعد هذا النوع من السلوك الاستراتيجي في زيادة الابتكار الموجود حالياً عند مستوى منخفض في المنظمات فتم وصف المنقبين على أنهم يمتلكون القدرة على مراقبة مجموعة واسعة من الأنشطة البيئية والظروف والاتجاهات والأحداث فتعتمد عمليات المنقبين الاستراتيجية المفضلة على الحدس والاعتماد على سياسات الدفع والجدب التنظيمية. (Khalaf&Hamed, 2022: 31) فالمنظمات المنقبية هي تلك المنظمات التي تبحث باستمرار عن منتجات جديدة ومبتكرة وتعمل على أساس مصفوفة قرارات متنوعة. (Sá et al., 2021: 716) وهو سلوك المنظمات التي تبحث باستمرار عن فرص السوق اذ يُعتبر المنقبون قادة مبتكرون في السوق، لذا فهم أكثر استعداداً للاستثمار في التقنيات والأسواق لتعزيز قدراتهم في البحث والتطوير وإدارة التسويق. (محيميد وذياب، 2021: 452)

ب. السلوك الدفاعي: المدافعون هم المنظمات التي تشارك في القليل من تطوير المنتجات والأسواق الجديدة أو لا

تعمل على الإطلاق وتتحكم في كثير من الأحيان في مجالات آمنة نسبياً داخل صناعاتها وتتنافس بشكل أساس على السعر أو الجودة أو التسليم أو اتخاذ القرارات المركزية للخدمة وإلى حد كبير يتشكل عن طريق التأثير من الإنتاج التنفيذي والتمويل، فيهتم المدافعون بشكل أكبر بالأسواق أو المنافذ المستقرة وتكون الأساليب الأقل صرامة أكثر ملاءمة. (Khalaf&Hamed, 2022: 31) وعادة ما يكون المدافعون مدمجين عمودياً ، ولديهم مجموعة محدودة من القرارات المتخصصة في خط إنتاج ضيق للغاية ، ويركزون بشدة على خفض التكلفة. (Sá et al., 2021: 716) ويعرف المدافعون بأنهم القادة الذين يتبنون وجهة نظر متحفظة لتطوير المنتجات الجديدة وعادةً ما يتنافسون على السعر والجودة بدلاً من المنتجات أو الأسواق الجديدة ويكرسون اهتماماً أساسياً لتحسين كفاية عملياتهم الحالية. (محيميد وذياب، 2021: 520)

ت. السلوك التحليلي: يميل سلوك المحللين إلى إظهار رغبة كبيرة في مستويات عالية من الاستكشاف والاستثمار،

والابتكار الجذري والتدريجي، والتراصف والقدرة على التكيف، اذ يتم تصنيف المنظمات المصنفة كمحللين، بدلاً

من المدافعين، في كثير من الأحيان أعلى في الابتكار التدريجي وقد يكون هذا مؤشراً على الطبيعة اللطيفة للمحلل، اذ يكون التركيز على كل من الابتكار الجذري والتدريجي هو المفتاح. (Khalaf&Hamed,2022:31) أما المحللين لديهم درجة معتدلة من آلية روتينية تسمح بالمرونة لأنشطة الأعمال الجديدة، والنمو المستمر مع اختراق السوق، والتركيز على تطوير المنتجات والأسواق. (Sá et al.,2021:716) كما انها استراتيجية لها خصائص من كلتا الاستراتيجيتين السابقتين وتسعى إلى تحقيق توازن بين المجالات المستقرة والمتغيرة. (محيميد وذياب، 2021: 520)

ث. السلوك الاستجابي: هو سلوك المنظمات التي تدرك التغييرات في البيئة ولكنها تستجيب للضغوط فقط عند إجبارها على القيام بذلك اذ يصل آخرون في السوق والمنظمة هنا إلى مرحلة الاعتماد على الذات ومواصلة تحقيق هدف مرض نتيجة الصعوبة التي يواجهها مديروها في التعامل مع البيئة ، لذلك يسعون إلى تحقيق التوافق بين المتغيرات البيئية والاستراتيجية المستجيبية يطلق عليها استراتيجية رد الفعل. (Khalaf&Hamed,2022:31-32) اذ المنظمات المستجيبية هي تلك المنظمات التي تقتصر إلى أي استراتيجية استشرافية تطلعيه ثابتة، فالمستجيب نادراً ما يعدل استراتيجيته وسلوكه إلا إذا اضطر لذلك بسبب الضغوط البيئية. (بجاي ومحمد، 2021: 357) اذ يتعامل المستجيبون على اساس الواقع وليس على اساس السيناريوهات، فهم لا يعتمدون خطط طويلة الأجل تجاه ما تفرزه المتغيرات، اذ أصبحت منظماتهم توصف بانها مترددة بشكل كبير في التصرف بقوة تجاه المستقبل. (الفتلاوي وآخرون، 2021: 53)

ثانياً: التراصف الاستراتيجي

1. مفهوم التراصف الاستراتيجي

يتمثل مفهوم التراصف الاستراتيجي في أن درجة التراصف بين الأهداف التنظيمية والقدرة والظروف البيئية لها تأثير كبير في الأداء التنظيمي، اذ قد تم تطوير نماذج مختلفة من التراصف الاستراتيجي لتحسين الملائمة الاستراتيجية بين المشاريع واستراتيجيات المنظمات الأم، والبيئة الخارجية. (Haniff&Galloway,2022:8) اذ أشار Sabherwal et al. إلى أنه في البيئات الديناميكية والمعقدة يزيد التراصف الاستراتيجي من التأثير الإيجابي لاستثمار تكنولوجيا المعلومات على أداء المنظمة، بينما في البيئات المستقرة يعكس التراصف الاستراتيجي الصلابة التي تقلل من هذا التأثير. (Pashutan et al.,2022:2) كما أن التراصف الاستراتيجي في الأصل يتعلق بالملائمة الديناميكية المتأصلة بين المجالات الخارجية والداخلية، مثل المنتج/السوق، الاستراتيجية والهيكل الإدارية والعمليات التجارية وتكنولوجيا المعلومات. (Anamanjia&Maina,2022:302) وهو موضوع سائد في أدبيات الإدارة نشأ عن فكرة أن المنظمات يجب أن تسعى إلى خلق انسجام بين مخزون مواردها والسياق التنافسي الذي توجد فيه هذه المنظمات. (Kamandi et al.,2021:40) كما انه جزء من خطة استدامة الأنشطة والعمليات في عالم المنظمات اذ يتضمن ربط أو خلق تطابق أو تراصف بين الاستراتيجية والعوامل التنظيمية مثل ثقافة المنظمة والعمليات والأنظمة والهيكل والموارد. (Muthaura,2021:3-4) كما انه متجذر في نظرية الطوارئ في الإدارة اذ أن التوازن بين استراتيجية المنظمة وسياقها البيئي له تأثيرات كبيرة على الأداء وبالنسبة لبيئة تتغير باستمرار من الضروري أن يتغير التخطيط الاستراتيجي وفقاً لذلك للحفاظ على التوازن أو الملاءمة مع البيئة الخارجية. (Kamandi et al.,2021:40) كما انه يهتم بمستويات مختلفة من النشاط الشخصي والتنظيمي فعلى المستوى الفردي يعكس تراصف أنشطة وسلوكيات الموظفين مع الاستراتيجية التنظيمية وأنشطة الإدارات والموظفين الآخرين، والتراصف هو مدى الالتصاق بين بعدين تنظيميين أو أكثر لتحسين الأداء. (Tourani&Khatibi,2020:47) ويشير إلى الارتباط أو الملاءمة ، فهو يشير إلى عملية تكامل وتنسيق استراتيجية العمل مع نقاط القوة الداخلية والفرص والتحديات

الخارجية، اذ يسلط التراصف الاستراتيجي الضوء على تركيز المنظمة من حيث فهم وإدارة القوى في سياق عملها. (Lees&Dhanpat,2021:2) ووفقاً لـ Chan&Reich هو المدى الذي تدعم فيه أنشطة وقدرات تكنولوجيا المعلومات استراتيجية العمل فيعتبر الدرجة التي تتوافق بها احتياجات ومطالب وأهداف وهيكل مكون واحد مع الحاجات والمطالب والأهداف و الهياكل من مكون آخر. (Anamanjia&Maina,2022:302) واستناداً لما تقدم يمكن تعريف التراصف الاستراتيجي اجرائياً بأنه عملية ديناميكية تحوي مجموعة من الآليات والأساليب الضرورية لمساعدة المنظمة على ايجاد نظام استراتيجي يتحكم في الاعمال والنشاطات على مختلف المستويات التنظيمية، ويساعد في تجنب وقوع التضارب بين أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية لتحقيق الاداء العالي.

2. أهمية التراصف الاستراتيجي

يعد التراصف الاستراتيجي عنصراً أساسياً في تحديد مكانة التعلم والتطوير كأصل تجاري قيم، عندما يتوافق التدريب استراتيجياً مع أهداف العمل، فإنه يساعد المنظمات على أن تبقى قادرة على المنافسة في بيئة أعمال عالمية سريعة التحول عن طريق تحسين أداء مواردها البشرية. (الطائي وسلمان، 2020: 63). وقد أكد (السباعوي، 2020: 42) أن أهميته تتجلى في عدة نقاط أهمها:

- أن اداء المنظمة يرتبط عبر توافق الهيكل والموارد والقدرات التنظيمية التي بالتالي تنفذ القرارات الاستراتيجية.
 - يعد عملية تكيف مستمر ومتغير بحسب ما يجري من تغيرات في البيئة .
 - يعد عملية متعددة الاتجاهات اذ تؤثر استراتيجية الأعمال بالاستراتيجيات المتفرعة الاخرى وبالعكس.
- كما تتضح أهميته عن طريق: (Kamandi et al.,2021:40) (Yoshikuni&Albertin,2020:306)
- يهتم في المقام الأول بالتعديلات الديناميكية بطبيعتها بين المجالات الداخلية والخارجية للأعمال، والمخاوف السائدة هي محتوى عملية الاستراتيجية.
 - يخلق الانسجام بين عناصر الاستراتيجية عن طريق ضمان التركيز على الإنجاز الاستراتيجي وليس فقط الإنجاز التنظيمي.
 - يخلق تكامل بين استراتيجية العمل واستراتيجية المعلومات اذ في هذه الحالة تعد استراتيجية المعلومات حاسمة لدعم وتحفيز استراتيجية العمل.
 - يساعد على استخدام تكنولوجيا المعلومات لأغراض استراتيجية المنظمة على اكتساب مزايا في سوق تنافسي.
 - يحدث تراصف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عندما تكون موارد تكنولوجيا المعلومات منسقة ومتكاملة ومندمجة.

وأشار كلاً من (Shukur&Abbas,2022:10) ان أهميته تتضح عن طريق ما يتميز به وكما مبين بالاتي :

- بأنه أحد العوامل الرئيسية للسياسات التي تساعد المنظمة في صياغة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات التي تناسب متطلباتها.
- يتميز بالفاعلية لضمان تحقيق منظم للأهداف.
- له دور أساسي يساعد المديرين في الإدارة العليا على إدراك أهمية المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة.
- يعد تطبيقه مؤشراً يجعل تخطيط المعلومات الإستراتيجية متزامناً مع أنشطة تخطيط الأعمال ويساعد في دعم إستراتيجيات المنظمة بشكل جيد.

3. أبعاد الترافف الاستراتيجي

أ. **بُعد الثقافة:** يشير **Saffold** إلى أنه تم استخدام الثقافة القوية كقوة دافعة رئيسة لدعم وتحسين الثقة بالنفس لدى الموظف والمشاركة، وتقليل ضغوط العمل وتحسين السلوك الأخلاقي للموظف. (Anamanjia&Maina,2022:302) اذ توجد هناك احتياجات معينة يجب تراصفها جيداً في المنظمة وهي القيم واعتماد الثقافة ومشاركة الموظفين ومن ثم يتم قياس الترافف الثقافي للأعمال عن طريق مؤشرات مثل علاقة العمل، وهيكل أنظمة الاتصال، والعلاقة الثقافية في جميع مراحل منظمة الأعمال. (Muthaura,2021:504) كما أن ثقافة المنظمة أصبحت مهمة إدارية لتحقيق الترافف اذ يؤكد الترافف القوي من لدن الإدارة مع ثقافتها المعلنة على أهمية القيم وطبيعتها الملزمة، اذ ان الشرط الأساس المعني هو ثقافة منظّمية متوافقة استراتيجياً تعتمد بدلاً من ذلك على الكلمات الرائعة فقط على التنفيذ التنظيمي والاستيعاب الفردي للقيم. (Meixner&Papula,2021:333)

ب. **بُعد القدرات التنظيمية:** ينطبق هذا البعد على جميع المهام المتعلقة بالحصول على رأس مال جديد ومناسب للمنظمة والاستخدام الفاعل وتعظيم موارد المنظمة لأنه يضمن استمرارية الخدمة التي تقدمها للزبائن ويسمح لها بتعزيز وتوسيع مواردها. (Anamanjia&Maina,2022:302-303) اذ تم التركيز على أن الترافف يجب أن يدور على التصميم في تحقيق الأهداف المحددة اذ يستلزم الشغل الشاغل المطابقة بين هياكل صنع القرار في المنظمات والأعمال. (Muthaura,2021:504) اذ تميز العلاقة الهرمية وتكوين خطط العمل والقرارات الاستراتيجية نوعين من الترافف هما أفقي ورأسي، اذ يتطلب الترافف الرأسي تنسيق الأنشطة على جميع المستويات الثلاثة للمنظمة والعمل والوظيفة، بينما يشير الترافف الأفقي إلى المستويات الأدنى في التسلسل الهرمي للاستراتيجية (Ebrahimi,2021:54-55)

ت. **بُعد الاتصالات:** هناك نظام اتصال مفتوح بين مديري الأعمال وتكنولوجيا المعلومات فمن أجل تصميم الاستراتيجيات والتأكد من توصيلها جيداً إلى المنظمة بأكملها لتحقيق أداء فاعل يأتي الترافف التكنولوجي في متناول اليد فهو يساعد في وضع معايير الأداء وهيكله وضمان وجود اتساق من لدن الإدارة. (Muthaura,2021:504) ان تصميم المنظمات ذات التوجه الاستراتيجي تبدأ أولاً بأجراء تحليل البيئة التنظيمية لتحديد عملية التواصل والمسؤوليات والمهام الأساسية عن طريق عملية تبادل المعلومات والأفكار والآراء المهمة بين المنظمات فيما يخص الاستراتيجيات الخاصة بها في وحدات العمل الرسمية عن طريق مختلف وسائل الاتصالات. (الجبوري وآخرون، 2021: 10) فالاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي بين الأفراد والمجموعات لإحداث تغيير في السلوك فتم التأكيد على ضرورة الاتصالات في أي منظمة ومهما كان حجمها أو طبيعة عملها وإن أي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يؤثر على عملية تبادل المعلومات بين الإدارات ولمختلف المستويات. (علي، 2022: 264)

ثالثاً: الاداء العالي

1. مفهوم الاداء العالي

يعتقد de Waal أن أداء المنظمة يعتمد على نظام فاعل، اذ يوفر أداء المنظمة التركيز على الزبون لتحقيق أداء عالٍ، ويجب أن تركز المنظمات عالية الأداء على القادة أو أن يكون لديها قادة جيدين، وأن تكون قادرة على العمل كفريق مع الافراد، اذ ان من السمات الرئيسية للمنظمة عالية الأداء وجود قسم استراتيجي فاعل وإدارة استراتيجية. (Suangsub et al.,2022:22) فالأداء العالي هو مجموعة من القوى العاملة والانشطة والعمليات التقنية التي تتجه نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا يخلق بيئة عمل فاعله تزيد من الرضا وتسمح للعاملين بالازدهار

وتحقيق إمكاناتهم الشاملة لصالح أنفسهم ومنظماتهم. (عامر والجوفي، 2021: 271-272) وهو عبارة عن مجموعة مترابطة من ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تعمل على تطوير المنظمة وادائها عبر الالتزام الوظيفي واتباع انظمة التدريب والمكافئات والتشجيع على المشاركة في صنع القرار. (الغزوي والشمري، 2021: 42-43) وهو الأداة التي يتم استخدامها بشكل فاعل للإنتاجية ويتمثل في تحسين كفاية وجودة الخدمة، فالأداء هو مزيج من القدرة والجهد والفرصة نتيجة للجودة والكمية التي حققها. (Nurmahmudah&Putra,2020:23) وهو عبارة عن تحقق نتائج مالية وغير مالية عن طريق التركيز بطريقة منضبطة على ما يهم حقاً للمنظمة. (De Waal,2020:87) وهو مجموعة السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية المعرفية العالية التي يتمتع بها الأفراد العاملين في المنظمة اذ تصبح لهم القدرة على توظيفها في مجال عملهم وبما يجعلهم يقدمون أفكار أو منتجات أو خدمات تتسم بالحدثة والإبداع والتميز. (علي وناصر، 2020: 276) وهو مجموعة الممارسات التي تؤديها المنظمات لتطوير بنيتها التحتية وملاكها البشري والتكنولوجيا المستخدمة وعملياتها التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (الحيلة وآخرون، 2020: 210) وهو الأداء الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي فضلاً عن كونه يمثل سلسلة من الأداء المتفوق كذلك هو كل فعل او نشاط داخل المنظمة يساعد على تعزيز انجازات المنظمة. (شلاكة وعبدالله، 2018: 240) ومن وجه نظر الباحثين يمكن تعريف الاداء العالي اجرائياً بأنه مجموعة من ممارسات الموارد البشرية وهياكل الاعمال والعمليات التي تزيد من معرفة الموظف ومهارته والتزامه، وقيادة كفوهِ لتحقيق التميز التنظيمي وتحقيق النتائج الايجابية، فهو الاداء ذو مستوى الذي يتفوق كثيراً على المستوى المطلوب والمتوقع في الاداء.

2. أهمية الاداء العالي

يرى (الرواشده، 2020: 214) ان أهميته تأتي عن طريق:

- يجلب التنفيذ الناجح للأداء العالي للمنظمات العديد من المنافع وبرزها هو زيادة وتحسين مستوى أدائها.
- المحافظة على العاملين وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، ورفع جودة العمل، وتقديم التضحيات الشخصية لمصلحة المنظمة.
- يعمل على زيادة الأمان الوظيفي ويخفض التكاليف التنظيمية، ويرفع الالتزام التنظيمي للعاملين، ويقلل حالة عدم الرضا الوظيفي.
- وأشار كلاً من (علي وناصر، 2020: 276) بوصفه منهجاً استراتيجياً يهدف لزيادة كفاءة أداء المنظمات عن طريق:

- ضمان المطابقة مع الحد الأدنى لمعايير الأداء الحرجة.
- فحص مدى جودة أداء المنظمة في جوانب الأداء المختلفة.
- التحقق من مستوى جودة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- تعريف وتحديد فرص التحسين المستمر.

ويوضح (الافي والخشمان، 2020: 53) ان تنفيذ نظم الاداء العالي يعد استثماراً استراتيجياً مهماً في رأس المال البشري، وتحول كبير في كيفية تنظيم وإدارة الموارد البشرية بشكل ابداعي يعتمد على فكرة التطوير الشامل والتحفيز والالتزام العالي والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات عن طريق الموارد البشرية على المستوى التشغيلي لتحقيق الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة.

3. أبعاد الاداء العالي

أ. جودة الإدارة: يحافظ مديرو منظمات الاداء العالي على علاقات ثقة مع موظفيهم، عبر إظهار التقدير لولائهم، ومعاملتهم باهتمام واحترام ، وتطوير علاقة جيدة معهم والحفاظ عليها. (De Waal,2020:90) وهي احدى

الخصائص المميزة لمنظمات الأداء العالي اذ يحرص المديرون على بناء علاقات من الثقة مع العاملين في جميع المستويات التنظيمية. إضافة للثقة التنظيمية العالية والمشاركة في اتخاذ القرارات. (الحيلة وآخرون، 2020: 210) يشجع المدراء المعاملة العادلة والإيمان في الموظفين ويقوم المدراء بتوصيل القيم والاستراتيجية بشكل

متكرر في جميع أنحاء المنظمة، حتى يعرفها الجميع ويقبلها. (Yadav&deWaal,2020:181)

ب. **الانفتاح والتوجه الفعال:** تعد إحدى السمات المهمة لمنظمات الأداء العالي التي لا تعتمد حصراً على بناء ثقافة الانفتاح فقط بل أيضاً تسعى الى تحقيق النتائج المهمة للمنظمات لذا تهتم الادارة بأراء الموظفين والسماع اليهم. (عامر والجوفي، 2021: 273) ، أن هناك الكثير من الحوار بين المديرين والموظفين وبين الموظفين أنفسهم ، لتبادل المعرفة والخبرات ، وزيادة الالتزام تجاه المنظمة. (De Waal,2020:90) تعنى الإدارة هنا بأراء العاملين عن طريق عقد لقاءات الحوارات المفتوحة وإشراكهم في كل الأعمال المهمة وتمنحهم الفرصة للتعلم وتشجع المخاطرة المحسوبة وتبادل المعارف. (الحيلة وآخرون، 2020: 210)

ت. **الالتزام طويل المدى:** تنمو المنظمات عالية الاداء عن طريق الشراكات مع الموردين والعملاء ويمتد الالتزام طويل الأجل إلى جميع أصحاب المصلحة. (Yadav&deWaal,2020:181) اذ تحافظ المنظمات على علاقات ممتازة طويلة الأجل مع جميع أصحاب المصلحة والاهتمام بالمجتمع ورد الجميل إليه وبناء فرص متبادلة ومربحة وعلاقات مفيدة في السعي دائماً للتركيز على بناء قيمة للعاملين. (عامر والجوفي، 2021: 273) إن المنظمة وموظفيها موجهون للغاية نحو العملاء فهم يستمعون بعناية لما يريده العملاء ويحتاجون إليه ويفهمون قيم ومصالح العملاء ويبينون علاقات ممتازة طويلة الأمد معهم ولديهم اتصال مباشر منتظم معهم. (De Waal,2020:91)

ث. **التحسين والتجديد المستمر:** لدى منظمات الاداء العالي استراتيجية فريدة إما في المحتوى ("ما تريد المنظمة تحقيقه") أو في التنفيذ ("كيف تقوم المنظمة بالأشياء") أو (بشكل مثالي) في كليهما اذ تقوم منظمات الاداء العالي بتحسين وتبسيط ومواءمة العمليات في المنظمة حتى تتمكن من التصرف بسرعة وفعالية في الظروف المتغيرة. (De Waal,2020:91) اذ ان الاعتقاد بأن أي شيء مهم وكل شيء يتم القيام به من قبل المنظمات والعاملين في بيئة العمل يجب أن يتحسن باستمرار وعادة ينمو التجديد والتحسين باستمرار داخل المنظمات ذات أداء عالي عندما تتبنى استراتيجية مختلفة وفريدة تميزها عن بقية منافسيها. (عامر والجوفي، 2021: 273) تعوض المنظمات عالية الاداء استراتيجيات الموت عن طريق تجديدها وجعلها فريدة فتعمل المنظمة باستمرار على تحسين وتبسيط ومواءمة عملياتها وابتكار منتجاتها وخدماتها وخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية. (Yadav& de Waal,2020:182)

ج. **جودة الموظف:** لدى منظمات الاداء العالي قوة عاملة متنوعة ومتكاملة لديهم بالفعل سمات منظمات الاداء العالي ومهارات مختلفة بحيث تتم إضافة كفاءات جديدة باستمرار إلى قاعدة مهارات المنظمة. (De Waal,2020:91) تتأكد المنظمة من جمع فريق عمل إداري متكامل ومتنوع وقوى عاملة والسعي لتجنيد قوة عاملة لتكون مجهزة تماماً. (عامر والجوفي، 2021: 274) تؤمن فرص لتطوير القوى العاملة وتعمل على تحسين ظروف العمل عن طريق إدارة وبناء فرق عمل متنوعة وذات مرونة عالية لتشجيع الحلول الإبداعية. (الحيلة وآخرون، 2020: 210).

المبحث الثالث: تحليل البيانات وتفسير النتائج ووصفها

يهتم هذا المبحث بعملية التأكد من مصداقية المقياس المستخدم ومدى ثباته في قياس الظاهرة محل البحث، ثم استكشاف مدى توافر متغيراتها في مكان التطبيق عن طريق الوصف الاحصائي واخيراً التعرف على مدى ارتباط تأثير وتفسير المتغير المستقل والوسيط في المعتمد وتحديد مدى توسط المتغير الوسيط في العلاقة بين المستقل والمعتمد.

أولاً: ترميز متغيرات وابعاد البحث

تهتم هذه الفقرة بترميز متغيرات البحث وابعاده وتحديد عدد الفقرات الخاصة بكل بعد لغرض تسهيل عملية التحليل ضمن حزمة SPSS و AMOS وكما يأتي:

جدول (1) / ترميز متغيرات البحث وابعاده الفرعية

رمز البعد	عدد الفقرات	البعد	المتغير	رمز البعد	عدد الفقرات	البعد	المتغير
Imp	5	التحسين والتجديد المستمر	الاداء العالي	Pro	6	السلوك التنقيبي	السلوك الاستراتيجي
Ope	5	الانفتاح والتوجه الفعال		Def	6	السلوك الدفاعي	
Adm	5	جودة الادارة		Ana	6	السلوك التحليلي	
Emp	5	جودة الموظف		Rea	6	السلوك الاستجابي	الترصف الاستراتيجي التنظيمية
Comm	5	الالتزام طويل الامد		Cul	8	الثقافة والمعتقدات المشتركة للعاملين	
				Cap	12	القدرات التنظيمية	
				Com	10	الاتصالات	

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد الادبيات المذكوره انفاً

ثانياً: اختبار توزيع بيانات البحث

تعد هذه الخطوة مهمة وضرورية للوقوف على توزع بيانات الاستبانة توزيعاً طبيعياً ام انها تتبع التوزيع غير الطبيعي وان الهدف الاساسي من هذا التحليل هو معرفة الاحصاءات الملائمة للتحليل فاذا كانت البيانات التي تم جمعها تتبع التوزيع الطبيعي فان الاحصاءات المعلمية هي الانسب والافضل لعملية التحليل الاحصائي بينما اذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فان الاحصاءات اللامعلمية هي الانسب والافضل. ولتحقيق ذلك هناك اختبار يمكن اعتماده وهو اختبار (Kolmogorov-Smirnov) في هذا البحث الحالي، لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل متغير من متغيرات البحث. وتقترض الدراسة الحالية ان بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، اذ يتضح عن طريق التحليل الاحصائي للاختبار الظاهر في الجدول (2) بان قيمة المعنوية اكبر من (5%) والتي تعد المعيار في تحديد مقبولية النتائج، ولذلك فاننا نرفض الفرضية التي تم افتراضها عن عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، ونقبل الافتراض المعاكس الذي يعني اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ولمتغيرات البحث الثلاث وهذا الاختبار يسمح للباحثين باستخدام الاحصاءات المعلمية.

الجدول (2) / نتائج اختبار نوعية توزيع البيانات لمتغيرات البحث

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		SB	SA	HP
N		110	110	110
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.0879	4.0347	4.0029
	Std. Deviation	.63761	.81819	.88927
Most Extreme Differences	Absolute	.082	.119	.131
	Positive	.076	.119	.131
	Negative	-.082-	-.098-	-.108-

Test Statistic	.082	.076	.093
Asymp. Sig. (2-tailed)	.068c	.155 ^c	.061 ^c
a. Test distribution is Normal.			

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج . SPSS V.25

ثالثاً: اختبار جودة المقياس

تستهدف هذه الفقرة الوقوف على جودة المقياس المستخدم في استكشاف مدى توافر متغيرات البحث في مديرية تربية كربلاء وان التحقق من جودة المقياس في هذا البحث يتم عن طريق معرفة مدى توافر صدق المحتوى وثبات المقياس وكالاتي:

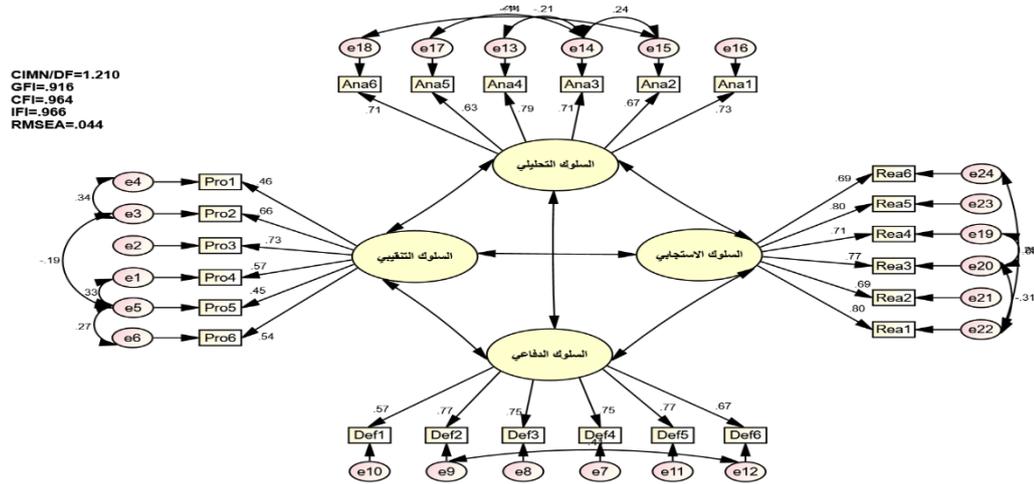
1. الصدق البنائي التوكيدي للسلوك الاستراتيجي: استخدم الباحثين نمذجة المعادلة الهيكلية في تحديد صدق المحتوى للمقياس اذ تم الاعتماد على نسبة (40%) لقبول مستوى تشبع الفقرة (Costello&Osborne,2005) ولغرض الاطمئنان لقبول القيم في النموذج الهيكلية يتم النظر لمؤشر (C.R.) الذي يمثل النسبة الحرجة والذي يحدد مستوى معنوية القيم ومدى مقبوليتها احصائياً، فالقيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (1.96) تقبل عندما تكون معنويتها (5%) اما القيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (2.56) تقبل عندما تكون معنويتها (1%) فضلاً عن دلالة الجودة الخاصة بمطابقة الانموذج المفترض مع البيانات التي يتم اختبارها والجدول (3) يوضح المؤشرات المعتمدة في تقييم مطابقة النموذج الفرضي الهيكلية للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات البحث. (Hair et al.,2010:116;Tomé- (Fernández et al.,2020:12;Holtzman&Sailesh,2011:13

جدول (3) مؤشرات جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	CMIN/DF < 5
-2	مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	GFI > 0.90
-3	مؤشر المطابقة المتزايدة (Incremental Fit indices (IFI)	IFI > 0.90
-4	مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	CFI > 0.90
-6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	RMSEA < 0.08

Source : Afthanorhan, W. A. (2013) "A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis" International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT), Vol 2, Iss 5, P:199.

تم قياس السلوك الاستراتيجي عن طريق اربع ابعاد وبواقع اربع وعشرين فقرة وكما يبينها شكل (2). اذ تجاوزت قيم الاوزان المعيارية جميعها نسبة (0.40) وبعد وضع علاقات التباين المشترك يوضح ان مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (2) بمقارنتها مع تلك الموجودة في الجدول (3) الى قبولها جميعاً (Costello&Osborne,2005).



شكل (2) / الصدق البنائي التوكيدي لمقياس السلوك الاستراتيجي

ويعرض الجدول (4) معنية القيم الخاصة بالفقرات في الانموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

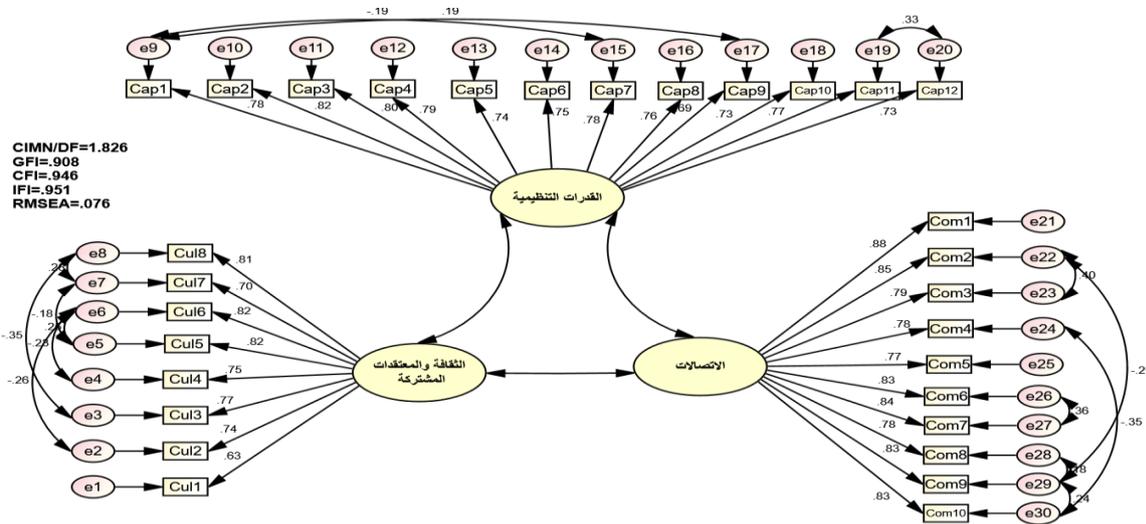
جدول (4) / قيم انموذج السلوك الاستراتيجي

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
Pro1	<---	السلوك التقييبي	.459	1.000			
Pro2	<---	السلوك التقييبي	.663	1.518	.304	4.996	***
Pro3	<---	السلوك التقييبي	.731	1.590	.375	4.241	***
Pro4	<---	السلوك التقييبي	.567	1.258	.327	3.846	***
Pro5	<---	السلوك التقييبي	.450	1.133	.341	3.320	***
Pro6	<---	السلوك التقييبي	.536	1.243	.334	3.724	***
Def1	<---	السلوك الدفاعي	.566	1.000			
Def2	<---	السلوك الدفاعي	.767	1.323	.224	5.913	***
Def3	<---	السلوك الدفاعي	.748	1.307	.222	5.895	***
Def4	<---	السلوك الدفاعي	.748	1.145	.193	5.935	***
Def5	<---	السلوك الدفاعي	.769	1.286	.215	5.988	***
Def6	<---	السلوك الدفاعي	.668	1.232	.226	5.441	***
Ana1	<---	السلوك التحليلي	.729	1.000			
Ana2	<---	السلوك التحليلي	.666	.847	.126	6.706	***
Ana3	<---	السلوك التحليلي	.709	.886	.125	7.097	***
Ana4	<---	السلوك التحليلي	.791	.873	.109	8.028	***
Ana5	<---	السلوك التحليلي	.634	.791	.122	6.484	***
Ana6	<---	السلوك التحليلي	.707	.862	.119	7.219	***
Rea1	<---	السلوك الاستجابي	.797	1.000			
Rea2	<---	السلوك الاستجابي	.691	.873	.115	7.580	***
Rea3	<---	السلوك الاستجابي	.774	.957	.125	7.672	***
Rea4	<---	السلوك الاستجابي	.706	.819	.106	7.723	***
Rea5	<---	السلوك الاستجابي	.800	.998	.110	9.053	***
Rea6	<---	السلوك الاستجابي	.690	.884	.110	8.031	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

2. الصدق البنائي التوكيدي للتراصف الاستراتيجي:

يشير الشكل (3) الى الانموذج الهيكل للتراصف الاستراتيجي الذي تم قياسه بثلاث ابعاد مكونه من ثلاثين فقرة اذ بلغت قيم الاوزان المعيارية تتجاوز جميعها نسبة (0.40) وبعد وضع علاقات التباین المشترك يوضح ان مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (3) بمقارنتها مع تلك الموجودة في الجدول (3) الى قبولها جميعاً (Costello&Osborne,2005).



شكل (3) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التراصف الاستراتيجي

ويعرض الجدول (5) معنية القيم الخاصة بالفقرات في الانموذج الهيكل والتي يتضح انها مقبولة إحصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة (P<.001) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

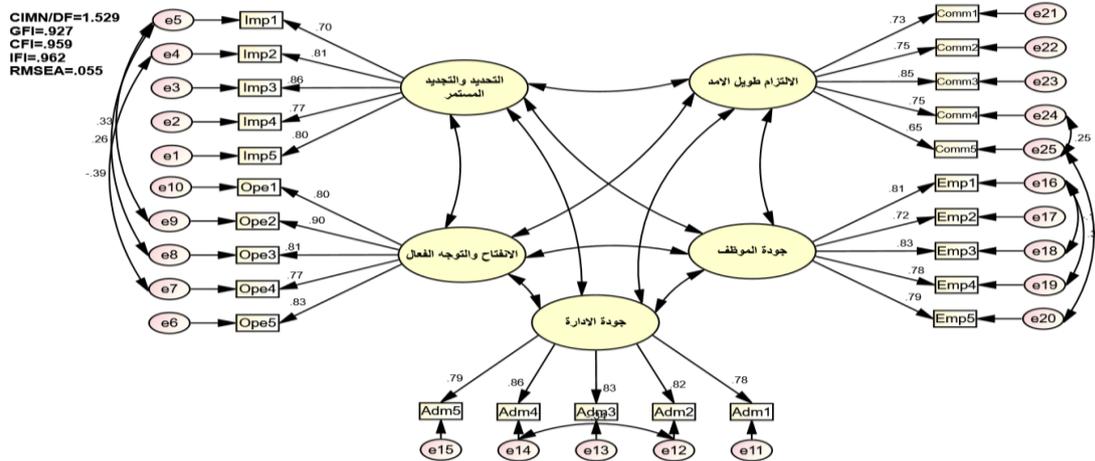
جدول (5) / قيم انموذج متغير التراصف الاستراتيجي

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
Cul1	<---	الثقافة والمعتقدات المشتركة	.635	.919	.136	6.755	***
Cul2	<---	الثقافة والمعتقدات المشتركة	.744	1.005	.125	8.037	***
Cul3	<---	الثقافة والمعتقدات المشتركة	.767	1.042	.125	8.309	***
Cul4	<---	الثقافة والمعتقدات المشتركة	.751	1.000			
Cul5	<---	الثقافة والمعتقدات المشتركة	.821	1.193	.133	8.986	***
Cul6	<---	الثقافة والمعتقدات المشتركة	.822	1.220	.150	8.148	***
Cul7	<---	الثقافة والمعتقدات المشتركة	.698	.922	.124	7.465	***
Cul8	<---	الثقافة والمعتقدات المشتركة	.811	1.244	.140	8.856	***
Cap1	<---	القدرات التنظيمية	.778	.951	.104	9.107	***
Cap2	<---	القدرات التنظيمية	.815	.996	.103	9.698	***
Cap3	<---	القدرات التنظيمية	.795	.994	.106	9.387	***
Cap4	<---	القدرات التنظيمية	.788	1.000			
Cap5	<---	القدرات التنظيمية	.736	.853	.100	8.489	***
Cap6	<---	القدرات التنظيمية	.748	.981	.113	8.671	***
Cap7	<---	القدرات التنظيمية	.777	.976	.107	9.102	***
Cap8	<---	القدرات التنظيمية	.764	.880	.099	8.908	***
Cap9	<---	القدرات التنظيمية	.687	.887	.114	7.782	***

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
***	8.334	.110	.920	.725	القدرات التنظيمية	<---	Cap10
***	9.011	.122	1.102	.771	القدرات التنظيمية	<---	Cap11
***	8.378	.124	1.035	.728	القدرات التنظيمية	<---	Cap12
***	10.358	.107	1.106	.876	الاتصالات	<---	Com1
***	9.879	.111	1.097	.846	الاتصالات	<---	Com2
***	9.039	.108	.973	.790	الاتصالات	<---	Com3
			1.000	.777	الاتصالات	<---	Com4
***	8.832	.104	.918	.774	الاتصالات	<---	Com5
***	9.703	.094	.912	.834	الاتصالات	<---	Com6
***	9.857	.098	.969	.844	الاتصالات	<---	Com7
***	8.963	.109	.977	.784	الاتصالات	<---	Com8
***	9.668	.099	.952	.835	الاتصالات	<---	Com9
***	8.337	.127	1.056	.832	الاتصالات	<---	Com10

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

3. الصدق البنائي التوكيدي للأداء العالي: يشير الشكل (4) الى الانموذج الهيكلية للأداء العالي والذي يبين تحقق شروط جودة وصدق المحتوى للمقياس بعد اضافة علاقات التباين التي حددها البرنامج لتحسين جودة الانموذج.



شكل (4) / الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء العالي

ويعرض الجدول (6) معنية القيم الخاصة بالفقرات في الانموذج الهيكلية والتي يتضح انها مقبولة إحصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول (6) / قيم انموذج الاداء العالي

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
***	9.421	.100	.943	.795	F1	<---	Imp5
***	8.942	.105	.938	.765	F1	<---	Imp4
***	10.495	.108	1.136	.860	F1	<---	Imp3

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
			1.000	.810	F1	<---	Imp2
***	8.001	.104	.833	.702	F1	<---	Imp1
***	12.078	.075	.902	.832	F2	<---	Ope5
***	10.380	.087	.898	.767	F2	<---	Ope4
***	11.375	.083	.946	.808	F2	<---	Ope3
			1.000	.895	F2	<---	Ope2
***	11.069	.076	.844	.796	F2	<---	Ope1
***	10.030	.087	.875	.776	F3	<---	Adm1
***	9.538	.111	1.058	.822	F3	<---	Adm2
***	11.166	.091	1.015	.828	F3	<---	Adm3
			1.000	.861	F3	<---	Adm4
***	10.233	.089	.910	.786	F3	<---	Adm5
***	11.460	.084	.966	.807	F4	<---	Emp1
***	8.258	.107	.880	.724	F4	<---	Emp2
***	9.749	.114	1.110	.825	F4	<---	Emp3
			1.000	.779	F4	<---	Emp4
***	9.206	.114	1.052	.789	F4	<---	Emp5
***	7.806	.106	.829	.729	F5	<---	Comm1
***	8.059	.128	1.029	.750	F5	<---	Comm2
***	9.350	.125	1.165	.854	F5	<---	Comm3
			1.000	.754	F5	<---	Comm4
***	7.952	.118	.937	.653	F5	<---	Comm5

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

رابعاً: ثبات مقياس البحث

استخدم معامل كرونباخ الفا للتأكد من اتساق وثبات مقاييس البحث، وكما موضح في الجدول (7). وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ الفا بين (0.78-0.97) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية لان قيمتها اكبر (0.70) وهذه النسب تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي.

جدول (7) / ملخص مقاييس البحث

المتغير	كرونباخ الفا للمتغير	الابعاد	كرونباخ الفا للمتغير	المتغير	كرونباخ الفا للمتغير	الابعاد	كرونباخ الفا للمتغير
السلوك الاستراتيجي	0.93	السلوك التقني	0.78	الاداء العالي	0.96	التحسين والتجديد المستمر	0.89
		السلوك الدفاعي	0.85			الانفتاح والتوجه الفعال	0.91
		السلوك التحليلي	0.85			جودة الادارة	0.90
		السلوك الاستجابي	0.88			جودة الموظف	0.89
التراصف الاستراتيجي	0.97	الثقافة والمعتقدات المشتركة	0.91			جودة الموظف	0.89
		القدرات التنظيمية	0.94			الالتزام طويل الامد	0.86
		الاتصالات	0.95				

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد الادبيات ومخرجات برنامج SPSS V.25

خامساً: اختبار الاتساق الداخلي

يهدف هذا الاختبار الى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط) الداخلي بين متغيرات وابعاد الدراسة الحالية مع فقراتها ، وقد تم استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين تلك المتغيرات والابعاد وفقراتها، اذ تشير الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المعتمد. ويوضح الجدول (8) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي بين محتوى جميع مقاييس البحث.

الجدول (8) الاتساق الداخلي بين متغيرات البحث وابعادها الفرعية وفقرات المقياس

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	الفقرات	اتساق الفقرة مع البعد	اتساق الفقرة مع المتغير	مستوى المعنوية
السلوك التنقيبي		Pro1	.646	.446	.01
		Pro2	.714	.588	.01
		Pro3	.724	.639	.01
		Pro4	.730	.581	.01
		Pro5	.706	.422	.01
		Pro6	.634	.549	.01
السلوك الدفاعي		Def1	.673	.619	.01
		Def2	.767	.631	.01
		Def3	.815	.650	.01
		Def4	.774	.715	.01
		Def5	.817	.630	.01
		Def6	.692	.637	.01
السلوك التحليلي	السلوك الاستراتيجي	Ana1	.753	.695	.01
		Ana2	.739	.696	.01
		Ana3	.812	.692	.01
		Ana4	.784	.684	.01
		Ana5	.731	.573	.01
		Ana6	.726	.660	.01
السلوك الاستجابي		Rea1	.792	.734	.01
		Rea2	.749	.693	.01
		Rea3	.807	.712	.01
		Rea4	.782	.666	.01
		Rea5	.848	.697	.01
		Rea6	.764	.595	.01
الثقافة والمعتقدات المشتركة		Cul1	.707	.600	.01
		Cul2	.778	.691	.01
		Cul3	.773	.750	.01
		Cul4	.778	.688	.01
		Cul5	.861	.784	.01
		Cul6	.827	.803	.01
		Cul7	.736	.707	.01
		Cul8	.830	.781	.01
التراسف الاستراتيجي	القدرات التنظيمية	Cap1	.782	.762	.01
		Cap2	.823	.796	.01
		Cap3	.816	.774	.01
		Cap4	.815	.763	.01

.01	.724	.739	Cap5				
.01	.729	.766	Cap6				
.01	.766	.784	Cap7				
.01	.757	.789	Cap8				
.01	.723	.735	Cap9				
.01	.747	.755	Cap10				
.01	.797	.814	Cap11				
.01	.773	.771	Cap12				
.01	.816	.877	Com1			الاتصالات	
.01	.804	.864	Com2				
.01	.734	.836	Com3				
.01	.720	.797	Com4				
.01	.764	.803	Com5				
.01	.803	.854	Com6				
.01	.808	.870	Com7				
.01	.781	.812	Com8				
.01	.802	.848	Com9				
.01	.766	.841	Com10				
.01	.652	.785	Imp1	التحسين والتجديد المستمر			
.01	.764	.841	Imp2				
.01	.779	.883	Imp3				
.01	.724	.827	Imp4				
.01	.761	.838	Imp5				
.01	.805	.815	Ope1	الانفتاح والتوجه الفعال			
.01	.857	.911	Ope2				
.01	.772	.857	Ope3				
.01	.739	.831	Ope4				
.01	.806	.878	Ope5				
.01	.781	.824	Adm1	جودة الادارة	الاداء العالي		
.01	.776	.865	Adm2				
.01	.796	.859	Adm3				
.01	.832	.852	Adm4				
.01	.760	.848	Adm5				
.01	.810	.835	Emp1	جودة الموظف			
.01	.760	.796	Emp2				
.01	.816	.855	Emp3				
.01	.771	.856	Emp4				
.01	.770	.821	Emp5				
.01	.680	.785	Comm1	الالتزام طويل الامد			
.01	.735	.805	Comm2				
.01	.800	.849	Comm3				
.01	.754	.822	Comm4				
.01	.635	.771	Comm5				

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V. 23)

سادساً: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

يبين الجدول (9) ان ابعاد المتغيرات الثلاث (السلوك الاستراتيجي، التراصف الاستراتيجي، الأداء العالي) كانت متوافرة بشكل جيد في مديرية تربية النجف / المناذرة، اذ ان المتوسط ولجميع الابعاد تجاوز الوسط الفرضي البالغ (3) فضلاً عن اجمالي المتغيرات كما ان مستويات الانحراف المعياري كانت مقاربة فيما بينها ولجميع الابعاد فضلاً عن تباين المتغيرات مما يشير لتوافر الفهم الجيد من لدن المستجيبين (الموظفين في المديرية ميدان البحث) لمتغيرات البحث وابعادها التي اختبرت توافرها، كما تدلل على وجود مستويات مقبولة من الظواهر المدروسة ضمن حيز المديرية وان كان غير محدد ومشخص بعناوين تميزها، اذ ان النتائج في ادناه تشير لأهتمام المديرية بأهمية توافر الابعاد والمتغيرات اعلاه ضمن بيئة العمل لما لها من تأثير كبير في تحسين مستويات التراصف الاستراتيجي ومن ثم انعكاسه على مستوى الاداء لعالي للمديرية وتعزيز قدراتها بشكل عام.

جدول (9) / الوصف الاحصائي لاستجابات عينة البحث

الترتيب الابعاد	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
4	.70405	4.0727	السلوك التقني
2	.77042	4.0939	السلوك الدفاعي
1	.75550	4.1045	السلوك التحليلي
3	.78814	4.0803	السلوك الاستجابي
اولا	.7545	4.087	اجمالي المتغير (السلوك الاستراتيجي)
1	.82752	4.0545	الثقافة والمعتقدات
2	.83460	4.0379	المشتركة للعاملين
3	.94924	4.0118	القدرات التنظيمية
ثانيا	.8705	4.0347	اجمالي المتغير (التراصف الاستراتيجي)
2	.97669	4.0236	التحسين والتجديد المستمر
3	1.00102	3.9873	الانفتاح والتوجه الفعال
1	.97672	4.0400	جودة الادارة
5	.97978	3.9800	جودة الموظف
4	.92593	3.9836	الالتزام طويل الاجل
ثالثا	.9720	4.0029	اجمالي المتغير (الاداء العالي)

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج SPSS V.25

سابعاً: اختبار فرضيات البحث

1. اختبار فرضيات نموذج الارتباط: يتمحور اهتمام هذه الفقرة عن اختبار معاملات الارتباط بين متغيرات البحث عن طريق استخدام إحصاءة (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والثانية والثالثة والمتمثلة بعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل (السلوك الاستراتيجي) والمتغير الوسيط (التراصف الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (الأداء العالي). اذ يظهر الجدول (10) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين هذه المتغيرات. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen&Cohen,1983) (اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10 فإن علاقة الارتباط منخفضة، اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30 فإن علاقة الارتباط معتدلة، اذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30 فإن علاقة الارتباط قوية اذ يظهر من الجدول (10) ان جميع معاملات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية قد تجاوزت عتبة (30%) ما يشير لوجود علاقة ارتباط قوية بينها مما يحقق قبول فرضيات علاقة الارتباط.

جدول (10) / مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين ابعاد متغيرات البحث

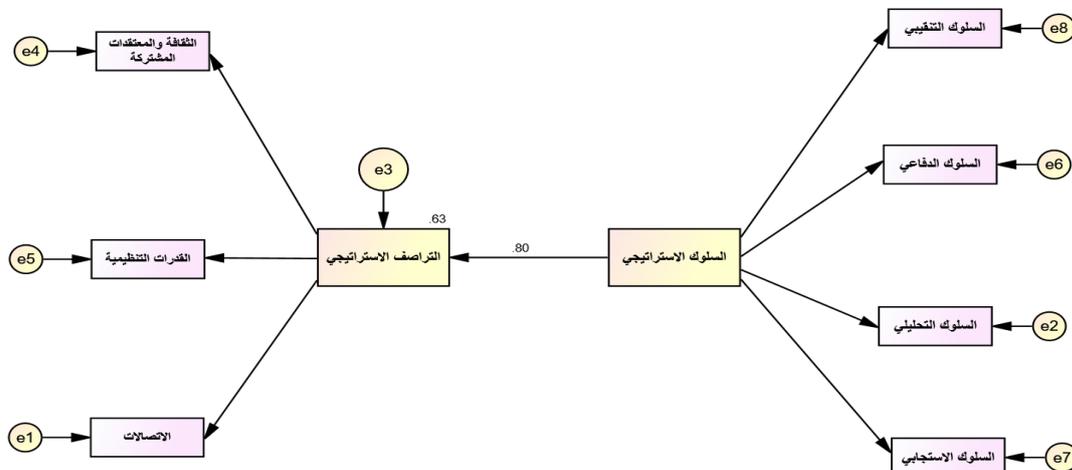
Correlations				
		SB	SA	HB
SB	Pearson Correlation	1	.795**	.657**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	110	110	110
SA	Pearson Correlation	.795**	1	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	110	110	110
HB	Pearson Correlation	.657**	.793**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	110	110	110

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

2. اختبار فرضيات نموذج التأثير: تتعلق هذه الفقرة باكتشاف مستوى علاقات التأثير واتجاهها بين متغيرات البحث وفي مستوى التأثير المباشر وغير المباشر وكما يأتي:

2.1. اختبار الفرضية الرئيسية 4: (يوجد تأثير معنوي للسلوك الاستراتيجي في الترافف الاستراتيجي) ، سيختبر الباحثون فرضيات التأثير المباشرة والتأثير غير المباشر (الانموذج الوسيط) عن طريق النموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية عن طريق استخدام برنامج (Amos. V.23) والشكل (5) يوضح المتغير المستقل (السلوك الاستراتيجي) والمتغير الوسيط (الترافف الاستراتيجي) اذ تمثل القيمة الظاهرة اعلى الترافف الاستراتيجي معامل التفسير (R^2) والتي تُبين ان السلوك الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (63%) من التغيرات التي تطرأ على الترافف الاستراتيجي في المديرية ميدان البحث، اما النسبة المتبقية والبالغة (37%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في الانموذج. كما يتضح من الجدول (11) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.80). بان زيادة مستويات توافر السلوك الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات الترافف الاستراتيجي بنسبة (80%) وبناءً على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والوسيط تقبل الفرضية الرئيسية الرابعة من فرضيات التأثير. وشكل (5) وجدول (11) يوضح الانموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



شكل (5) المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسية الرابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

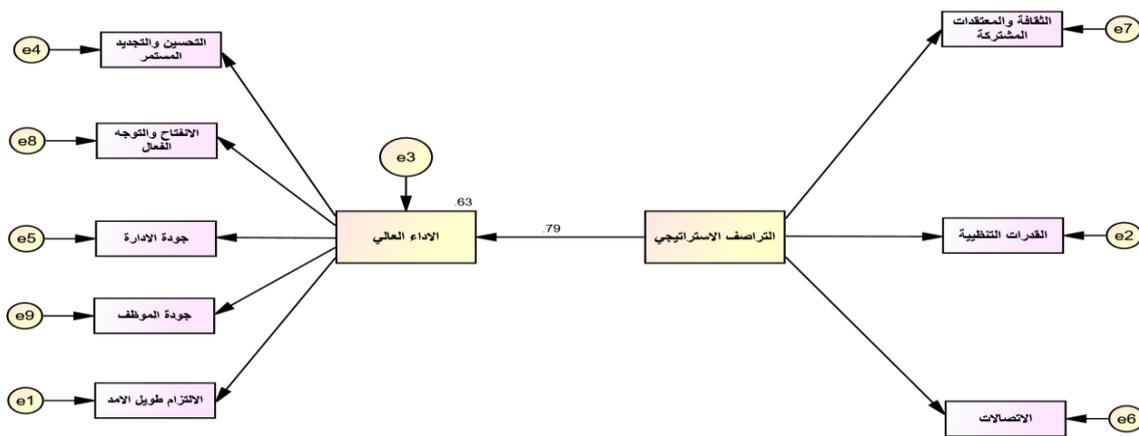
كما يوضح جدول (11) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (11) / تقديرات نموذج التأثير بين السلوك الاستراتيجي والتراصف الاستراتيجي

Med. Variable	Path	Indep. Variable	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
والتراصف الاستراتيجي	<---	السلوك الاستراتيجي	.795	1.021	.075	13.696	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

2.2 اختبار الفرضية الرئيسية 5: (يوجد تأثير معنوي للتراصف الاستراتيجي في الاداء العالي) اذ يوضح الشكل (6) المتغير المستقل (التراصف الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (الاداء العالي) وتمثل القيمة الظاهرة اعلى الاداء العالي معامل التفسير التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين ان التراصف الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (63%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي في المديرية اما النسبة المتبقية والبالغة (37%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث. كما يتضح من الجدول (12) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.79). بان زيادة مستويات توافر التراصف الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات الاداء العالي بنسبة (79%) وبناء على مخرجات الانموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير الوسيط والمعتمد تقبل الفرضية الرئيسية الخامسة من فرضيات التأثير. وشكل (6) وجدول (12) يوضح الانموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



شكل (6) المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسية الخامسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

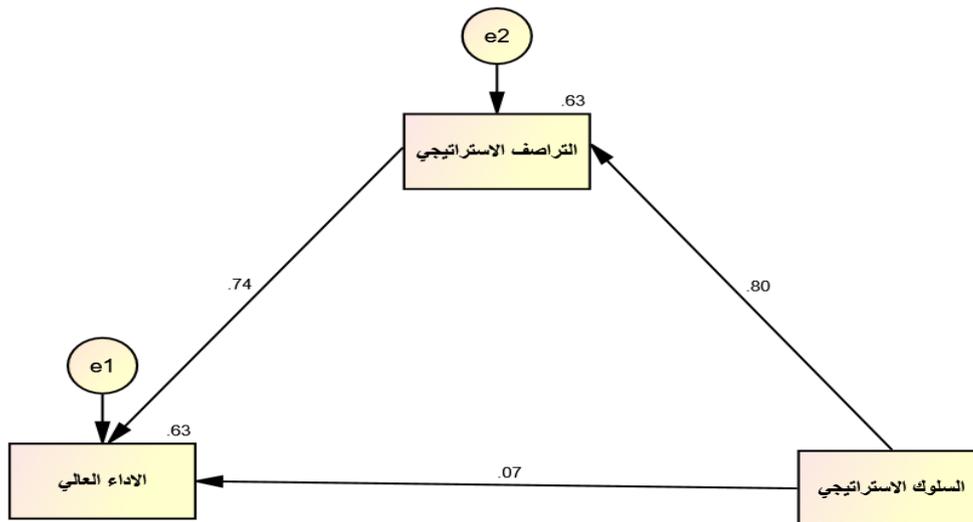
كما يوضح جدول (12) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات الانموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (12) / تقديرات نموذج التأثير بين متغير التراصف الاستراتيجي ومتغير الاداء العالي

Dep. Variable	Path	Indep. Variable	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاداء العالي	<---	التراصف الاستراتيجي	.793	.862	.063	13.609	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

2.3 اختبار الفرضية الرئيسية 7: تتعلق هذه الفرضية باختبار الدور الوسيط للأداء العالي في العلاقة بين السلوك الاستراتيجي والاداء العالي، اذ تنص الفرضية على (يوجد تأثير غير مباشر معنوي بين السلوك الاستراتيجي والاداء العالي عبر التراصف الاستراتيجي)، اذ يوضح الشكل (7) مسارات الانحدار المعيارية وقيم (R^2) لعلاقة التأثير المباشر بين المتغير المستقل (السلوك الاستراتيجي) والتابع (الاداء العالي) والتأثير غير المباشر عن طريق المتغير المستقل (السلوك الاستراتيجي) والوسيط (التراصف الاستراتيجي) والمعتمد (الأداء العالي).



الشكل (7) : مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة

اذ يتضح عدم وجود تأثير مباشر للسلوك الاستراتيجي والاداء العالي ضمن اختبار النموذج الوسيط في نمذجة المعادلة الهيكلية وكما يوضحها الشكل (7) والجدول (13) اذ بلغت قيمته $(B=0.070, P>.05)$ ، وهي قيمة غير معنوية اما عن حجم التأثير غير المباشر لتوسط المتغير الوسيط فيبينها الجدول (14) والذي بلغ (0.59) مما يوضح وجود تأثير غير مباشر للسلوك الاستراتيجي في الاداء العالي عبر التراصف الاستراتيجي.

الجدول (13) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية السابعة

المتغيرات	المسار	المتغيرات	Standard R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
التراصف الاستراتيجي	<---	السلوك الاستراتيجي	.795	1.021	.075	13.696	***
الاداء العالي	<---	السلوك الاستراتيجي	.070	.097	.134	.725	.468
الاداء العالي	<---	التراصف الاستراتيجي	.738	.802	.104	7.693	***

المصدر : من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

الجدول (14) : قيم التأثير غير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة

Relation Between Variables	Indirect Effect	R ²
الاداء العالي<--->التراصف الاستراتيجي<--->السلوك الاستراتيجي	0.592	0.63

المصدر : من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

وبذلك فإن تغييراً مقداره وحدة واحدة في السلوك الاستراتيجي يثر بشكل غير مباشر عبر التراصف الاستراتيجي في الاداء العالي بمقدار (0.592) ، وضمن مستوى معنوية (1%) كما يوضحها جدول (13) فضلاً عن معامل C.R. الذي كان قيمته اكبر من (1.96) وهي قيمة تدل على معنوية الاختبار. اما قيمة معامل التفسير (R^2) فقد بلغت $(.63)$ وهذا يعني ان السلوك الاستراتيجي والتراصف الاستراتيجي يفسران ما نسبته (63%) من التغيرات التي تحدث في الاداء العالي، واما النسبة المتبقية البالغة (37%) فهي تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث، وهذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر للسلوك الاستراتيجي في الاداء العالي عبر التراصف الاستراتيجي على مستوى المديرية ما يعني وجود عملية توسط تامة وليست جزئية. كما اجرى الباحث اختبار Bootstrap للتحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط أي التأكد من الدلالة الاحصائية للتأثير غير المباشر، ويستهدف هذا الاختبار معنوية التأثير غير المباشر والذي تعرض نتائجه في الجدول (15) والتي تدل قيمته البالغة (0.004) على معنوية نتائج اختبار الدور الوسيط كونها اقل من (5%) ، وهذا يشير الى ان هذا المتغير هو متغير وسيط بمعنى ان وجود التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح اذا كانت قيمة المعنوية اكبر من (5%) كما تعزز ذلك قيمة الحدود

الدنيا لفترة الثقة والحدود العليا التي كانت ضمن اتجاه واحد ففي حالة كونها تملك نفس الاشارة هذا دليل على الدلالة الاحصائية للتأثير غير المباشر وفي حالة كونها تملك اشارتين مختلفتين فهذا دليل في عدم معنوية اختبار التأثير غير المباشر.

جدول (15) / الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط للنموذج الهيكلي للترافص الاستراتيجي

الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط	الحدود الدنيا	الحدود العليا	مستوى الدلالة
السلوك الاستراتيجي - الترافص الاستراتيجي - الأداء العالي	0.348	0.782	0.004

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- تشتمل هذه الفقرة تحديد خلاصة النتائج بجملة من الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثون والتي تم التوصل اليها على أساس نتائج التحليل الاحصائي وفي ضوء ما تم تناوله في الجانب العملي وهي كما يأتي:
- 1- حققت مقاييس البحث المتمثلة ب(السلوك الاستراتيجي، الترافص الاستراتيجي، الاداء العالي) على مستويات جيدة من الصدق البنائي وهذا يؤكد دقة البناءات المفاهيمية الخاصة بهذه المقاييس، اصف الى ذلك الانسجام العالي بين مقاييس البحث مع اجابات العينة المبحوثة على مستوى المديرية، وهذا يؤكد قوة المقاييس واتساقها وصدق تمثيلها للمتغيرات بعدد محدد من الابعاد و فقرات القياس.
 - 2- يتضح توافر الفهم الجيد من لدن المستجيبين موظفين تربية المناذرة لمتغيرات البحث وابعاده التي أكد توافرها كما تدل على وجودها بمستويات جيدة. اذ ان النتائج اعلاه تشير الى اهتمام المديرية بأهمية توافر الابعاد والمتغيرات ضمن بيئة العمل التي لها تأثير كبير في تحسين مستويات الترافص الاستراتيجي. ومن ثم انعكاس ذلك على مستوى الاداء العالي ضمن مستوى المديرية وتعزيز قدراته بشكل عام.
 - 3- بإمكان ادارة المديرية زيادة مستويات توافر السلوك الاستراتيجي ما سيؤدي الى زيادة مستويات الترافص الاستراتيجي بنسبة عالية بناء على مخرجات الانموذج الهيكلي لعلاقة التأثير.
 - 4- وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين السلوك الاستراتيجي والترافص الاستراتيجي والاداء العالي وهذا يدل على ان اهتمام القيادات الميدانية في تربية المناذرة عينة البحث في حال تعزيز اهتمامها بتبني السلوكيات الاستراتيجية عن طريق الترافص الاستراتيجي شأنه ان يحسن مستوى الاداء العالي لها .
 - 5- وجود تأثير قوي ذو دلالة معنوية للسلوك الاستراتيجي عبر الترافص الاستراتيجي في الاداء العالي وهذا يشير الى اهمية ودور السلوكيات الاستراتيجية التي يتبناها القادة في تربية المناذرة ونجاحها وقدرتها في ررد الاستراتيجيات والخطط المرسومة في تحقيق مستويات اداء متقدمة.

ثانياً: التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل اليها في الفقرة الاولى نورد مجموعة من التوصيات التي تعبر عن ارشادات ومقترحات بخصوص تطوير العمل على مستوى تربية المناذرة ميدان البحث بخصوص المتغيرات وابعادها الفرعية وعلى النحو الآتي :
- 1- ضرورة تشجيع العاملين على اعداد الابحاث والدراسات التطويرية التي تهدف الى تطوير الانشطة الخاصة بتقديم افضل الخدمات للمستفيدين، اصف الى ذلك اهمية اعداد الدراسات المسحية الخاصة بالتقصي عن ردود فعل المستفيدين واستجاباتهم لمستوى الخدمات وتحديد التنامي والتحديث في رغباتهم وطلباتهم وتقديم المقترحات بهدف تلبيتها.

- 2- ضرورة قيام الادارات عينة البحث بتصميم برنامج علمي فاعل لتنمية القدرات والمهارات الفنية والتقنية للعاملين ورسم استراتيجية تدريب فاعلة لإكسابهم المهارات والامكانات الخاصة بأنشطة تنفيذ المهام وكيفية تحقيق القيمة والتواصل مع المستفيدين وضرورة تحسين ادوارهم في تطوير الخدمات.
- 3- دعوة الادارات عينة البحث الى فسخ المجال امام جميع العاملين لتعزيز فرص الحوار والسماع لهم والاصغاء لأفكارهم ومقترحاتهم احساساً منهم بأهمية ومشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار مما يزيد من عوامل الثقة بالنفس ويعزز روحهم المعنوية ويدعم علاقتهم بقاتتهم ويحفزهم على تبني السلوكيات الاستراتيجية في مجمل تعاملاتهم .
- 4- حث القادة على التمسك بالأسس الموضوعية في التعامل مع التابعين خاصة ما يتعلق بتقييم اداءهم واتباع الاجراءات العادلة في منح المكافآت وتفويض الصلاحيات القائم على اساس الكفاءة والانجاز .
- 5- التعاون مع الخبراء والمتخصصين من الاكاديميين واساتذة الجامعات من اجل تعميق فهم وإدراك العاملين في جميع المستويات الادارية على مستوى المديرية عينة البحث فيما يخص اهمية تبني السلوك الاستراتيجي وكيفية تأثيره في دعم وتعزيز ابعاد الاداء العالي عبر التراصف الاستراتيجي وتبني الهياكل التنظيمية الداعمة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. بجاي، ليث شاطي ومحمد، أياد طاهر (2021) "القيم التنظيمية وتأثيرها في السلوك الاستراتيجي دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود العراقية"، مجلة تكريت للإدارة والعلوم الاقتصادية ، المجلد 17 ، العدد 56 ، الجزء (3): 348-360.
2. الجبوري، علاء فرحان، الحسناوي، حسين حريجة، والعالدي، حيدر فاضل (2021) "تأثير التراصف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي بحث تحليلي في عينة من معامل الشركة العامة للإسمنت الجنوبية"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 17، العدد 69.
3. الحيلة، أمال عبد المجيد وعرقاوي، سامر محمد والهابل، وسيم إسماعيل (2020) "مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA وأثرها في تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني"، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 8(3)، 201-227.
4. الرواشده، اياد طه (2020) "إدارة المعرفة وأثرها في بناء منظمات الأداء العالي: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية"، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد السادس، العدد (2).
5. السبعواي، احمد خالد (2020) "التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز التفوق المنظمي: دراسة استطلاعية في كلية النور الجامعة"، رسالة ماجستير .
6. شلاكة، طارق كاظم وعبدالله، حيدر طه (2018) "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء العالي: بحث تحليلي لآراء عينة من قيادات أمانة بغداد"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ المجلد 4، العدد 44، ج 2.
7. الطائي، يوسف حجيم، وسلمان، حيدر محسن (2020) "الجاهزية الاستراتيجية ودورها في مكافحة الإرهاب المحلي"، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد (58).
8. عامر، عبير ضيف الله والجوفي، علياء سعيد (2021) "الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره في الأداء العالي بحث تحليلي في كليات جامعة بغداد"، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 27 (126)، 263-288.

9. علي، فخري عبادي (2022) "التراصف الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية في ديوان وزارة التربية / المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى/ قسم تربية أبي غريب"، مجلة اقتصاديات الأعمال المجلد 2، العدد 1، الصفحات: 257 - 280
10. علي، هدى عبد الرحيم وناصر، بشرى (2020) "دور نظام نكاه الأعمال في تعزيز الأداء العالي: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الأهلية في محافظة أربيل"، المجلة العربية للإدارة، مج 40، عدد 4، 269-286.
11. الغزاوي، كرار علي حسين، الشمري، احمد عبدالله امانه (2021) "تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي"، رسالة ماجستير منشورة
12. الفتلاوي، ميثاق هاتف وبريس، أحمد كاظم وعطية، عباس كاطع (2021) "دور السلوك الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي بحث تحليلي لآراء مديري شركة أور العامة في محافظة ذي قار"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 10، العدد 37.
13. محبوب، فاطمة وجوال، نزيهة وبوشبورة، عليمه (2019) "تأثير السلوك الاستراتيجي على ربحية المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية" معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير.
14. محمد، ثائر جاسم وابراهيم، رؤى احمد (2017) "دور انماط السلوك الاستراتيجي في تعزيز قدرات وقابليات القيادة التعليمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في الجامعات العراقية، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد38.
15. محميد، كفاح عباس وذياب، سلوان باسم (2021) "تأثير السلوك الاستراتيجي المنقب في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في دائرة صحة صلاح الدين"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/المجلد 71، العدد 55، ج 7.
16. محميد، كفاح عباس وذياب، سلوان باسم (2021) "دور السلوك الاستراتيجي القيادي في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 54، ج 1.
17. نوال، هاني ولخضر، مرغاد (2019) "دور تحليل الهيكل التنافسي للصناعة في تحديد السلوك الإستراتيجي للمؤسسات في الصناعة دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. ثانياً: المصادر الأجنبية
18. Afthanorhan, W. A. (2013) "A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis" International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT), Vol 2, Iss 5, P:199.
19. Anamanjia, S., & Maina, R. (2022). Strategic alignment and performance of Kenya Revenue Authority. International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship, 2(2), 297-338.
20. Cohen, J., and Cohen, P. (1983). Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

21. Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Journal of Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. 10, No 7, 1–9
22. De Waal, A. (2020). Creating high–performance organizations in Asia: Issues to consider. *International Journal of Management and Applied Research*, 7(2), 86–103.
23. Ebrahimi, K. (2021). *Competitive Strategy and Firm Performance in Multinational Manufacturing Organizations: A Focus on Strategic Alignment* (Doctoral dissertation, Western Kentucky University).
24. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
25. Haniff, A. P., & Galloway, L. (2022). Modeling strategic alignment in project networks. *International Journal of Project Management*.
26. Holtzman, S. & Sailesh V. (2011) " Confirmatory factor analysis and structural equation modeling of noncognitive assessments using PROC CALIS " NorthEast SAS Users Group (NESUG), 2011 proceedings : pp. 11–14.
27. Kamandi, F. G., Kinyua, G., & Muchemi, A. (2021). Strategic Alignment as an Antecedent of Customer Satisfaction: A Review of Literature. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 9(12), 38–57.
28. Khalaf, Z. A. A., & Hamed, S. A. (2022). Strategic Behavior and Role in Organizational Excellence, Senior Leadership Sample Field Research at University of Karbala. *Zien Journal of Social Sciences and Humanities*, 7, 28–40.
29. Lees, D., & Dhanpat, N. (2021). Relationship between manager credibility, strategic alignment and employee motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 11.
30. Meixner, J., & Papula, J. (2021). Strategic alignment and implementation of codes of conducts in organisations. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 331.
31. Muthaura, M. K. (2021). Strategic alignment and performance of commercial banks in nyeri county, Kenya.
32. Nurmahmudah, F., & Putra, E. C. S. (2020). What makes employees productive and have high performance? human capital investment in universities. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 11(1), 21–36.
33. Pashutan, M., Abdolvand, N., & Harandi, S. R. (2022). The impact of IT resources and strategic alignment on organizational performance: The moderating role of environmental uncertainty. *Digital Business*, 2(2), 100026.

34. Sá, L. P. D., Rodrigues, L. L., & Gomes, J. S. (2021). Strategic Behavior and Earnings Management: Evidence from Europe. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23, 714–727.
35. Shah, P. (2021). Ceo Narcissism and Strategic Entrepreneurial Behaviors: the Moderating Role of Industry Environment. University of Missouri–Kansas City.
36. Shirokova, G., Galieva, N., Doktorova, D., White, J., & Marino, L. (2022). Strategic Entrepreneurial Behaviors and SME Performance: The Moderating Role of Narcissism and Machiavellianism.
37. Suangsub, P., Chemsripong, S., & Srisempoke, K. (2022). High Performance Organization: A Case Study of the Logistics Industry in Thailand. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)*, 15(1), 98–112.
38. Tome–Fernandez, M., Fernandez–Leyva, C., and Olmedo–Moreno, E.M. (2020). "Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants" *Sustainability*, 12(17), 6879.
39. Tourani, N., & Khatibi, S. (2020). Investigating the Impact of Strategic Alignment on Performance Considering the Role of Sustainable Strategy. *Management*, 10(2), 46–54.
40. Yadav, N., & de Waal, A. (2020). Comparison of Indian with Asian organizations using the high performance organization framework: an empirical approach. *Journal of Transnational Management*, 25(3), 176–194.
41. Yoshikuni, A. C., & Albertin, A. L. (2020). Leveraging firm performance through information technology strategic alignment and knowledge management strategy: an empirical study of IT–Business Value. *International Journal of Research–GRANTHAALAYAH*, 8(10), 304–318.