



**The role of organizational harmony in enhancing strategic response:
An analytical study of the opinions of a sample of members of the visitor cities
affiliated with the Holy Shrine of Imam Hussein / Holy Karbala**

Hadeel Mohammed Ali Abdul Hadi¹, Sahar Abbas Hussein², Hussam Hussein Shia³

دور الانسجام التنظيمي في تعزيز الاستجابة الاستراتيجية
دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مدن الزائرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة / كربلاء المقدسة*
هديل محمد علي عبد الهادي¹ سحر عباس حسين² حسام حسين شيا³
hussam.h@uokerbala.edu.iq Sahar.a@uokerbala.edu.iq hadeelm.alqamoussi@uokufa.edu

1. College of Administration and Economics, University of Kufa, Najaf Governorate, Iraq.

2,3. College of Administration and Economics, University of Karbala, Karbala Governorate, Iraq.



Article information

Abstract

1. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، محافظة النجف، العراق.
2,3. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، محافظة كربلاء، العراق.

Article history:

Received: 16/6/2024

Accepted : 12/8/2024

Available online: 13/12/2024

Keywords: Organizational
Harmony, Strategic Response

تاريخ الاستلام: 2024/6/16

تاريخ قبول النشر: 2024/8/12

تاريخ النشر: 2024/12/13

الكلمات المفتاحية: الانسجام
التنظيمي، الاستجابة الاستراتيجية

The research aims to test the relationship and impact of organizational harmony on strategic response. By analyzing the relationship between the dimensions of each of them, the importance of the research lies in its treatment of two important variables in the organizational environment, The research was based on a major problem represented by the weakness of the strategic response in the Iraqi service organizations, the study sample. The research included several questions revolving around the nature of the relationship between its variables. (370) questionnaires were distributed to a number of workers in the visitor cities affiliated with the Al-Abbas's (p) Holy Shrine. (321) questionnaires were retrieved, while (305) questionnaires were valid for statistical analysis. The sample's answers were analyzed using a number of statistical programs. The theoretical results showed the existence of a knowledge gap to explain the relationship between research variables in organizations in general and in the study sample in particular. The applied results also showed a positive and significant effect between the research variables

Citation: Abdul Hadi, Hadeel Muhammad Ali, Hussein, Sahar Abbas, Shia, Hussam Hussein. (2024). The role of organizational harmony in enhancing strategic response: (An analytical study of the opinions of a sample of members of the visitor cities affiliated with the Holy Shrine of Imam Hussein / Holy Karbala), *Iraqi Journal for Administrative Sciences* Vol. 20, Issue 82, 209-225.

الاقتباس: عبد الهادي، هديل محمد علي، حسين، سحر عباس، شيا، حسام حسين. (2024). دور الانسجام التنظيمي في تعزيز الاستجابة الاستراتيجية: (بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي مدن الزائرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة / كربلاء المقدسة)، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد 20، العدد 82، 209-225.

المستخلص

يهدف البحث الى اختبار علاقة وتأثير الانسجام التنظيمي في الاستجابة الاستراتيجية من خلال تحليل العلاقة بين ابعاد كل منهما , كما تتمثل أهمية البحث في تناوله لمتغيرين مهمين في البيئة التنظيمية , وانطلق البحث من مشكلة رئيسية تمثلت في ضعف الاستجابة الاستراتيجية في المنظمات الخدمية العراقية عينة الدراسة , وتضمن البحث عدة تساؤلات تدور حول طبيعة العلاقة بين متغيراته وتم توزيع (370) استبانة على عدد من العاملين في مدن الزائرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة. وتم استرجاع (321) استبانة بينما كانت (305) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وتم تحليل اجابات العينة باستخدام عدد من البرامج الاحصائية , وأظهرت النتائج النظرية وجود فجوة معرفية لتفسير العلاقة بين متغيرات البحث في المنظمات بشكل عام وفي عينة الدراسة بشكل خاص، كما أظهرت النتائج التطبيقية وجود تأثير ايجابي ومعنوي بين متغيرات البحث .

*مستل من أطروحة دكتوراه: دور ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة الاستراتيجية الدور التفاعلي للانسجام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مدن الزائرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة

المقدمة Introduction

يعد المورد البشري في المنظمات المحور الاساسي في المنظمات وله دور رئيسي في تحقيق اهداف المنظمة وكلما كانت هناك علاقات محبة ووثام بين الافراد العاملين وادارتهم والمنظمات الاخرى كلما كان له الاثر الكبير والواضح في تعزيز العلاقة والقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية والقدرة على مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وكذلك قدرتها على الاستباقية تجاه البيئة , اذ تشهد المنظمات بشكل عام تغييرات بيئية مستمرة مما يستلزم من المنظمات ان تكون قادرة على مواجهتها والتكيف معها بالشكل الذي ينسجم مع رسالتها ويساعد في تحقيق اهدافها ,

منهجية البحث Research Methodology**اولا: مشكلة البحث Research Problem**

تشهد المنظمات تغييرات متعددة ومستمرة في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير المستمر وخاصة مع وجود المنافسين مما يحتم على المنظمة اتباع استراتيجيات متعددة لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين , وعلى المنظمات تكثيف كافة جهودها ومواردها البشرية والمادية لتحقيق ذلك والقدرة على تحقيق الاهداف وبما ان للعنصر البشري الدور الرئيس في تحقيق اهداف المنظمة فلا يخفى الدور المهم للعلاقات المتناغمة بين الافراد لما لها من دور في نجاح المنظمة ولان الانسجام يؤدي دورًا مهمًا في موازنة العلاقات والتي تعتبر طريقة فعالة لمنع أي شكل من أشكال الصراع أو عدم الاستقرار التنظيمي والمساعدة في تحسين الأداء وتحقيق اهداف المنظمات , لذلك ترتبط مشكلة البحث من خلال الفجوة الفكرية لمتغيرات البحث الحالي ومن خلال الاطلاع على الواقع التطبيقي لمجتمع الدراسة يتبين ان مجتمع الدراسة بشكل عام يعاني من ضعف في بعض الاحيان في تطبيق الانسجام والوثام بين الافراد العاملين والمنظمات الاخرى او مع الادارة وهذا بدوره ينعكس بشكل كبير على القدرة على الاستجابة للبيئة الخارجية والتكيف مع الظروف المتغيرة وقدرتها على الاستباقية لتلك الظروف واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات المتوقعة .

ومن اجل تحديد المشكلة لدى مجتمع الدراسة تم طرح عدد من التساؤلات وكما يأتي:

- 1- ما مستوى توافر ابعاد الانسجام التنظيمي لدى مجتمع الدراسة ؟
- 2- ما مستوى توفر ابعاد الاستجابة الاستراتيجية لدى مجتمع الدراسة ؟
- 3- ما مستوى تأثير ابعاد الانسجام التنظيمي في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية في مجتمع الدراسة ؟

ثانيا: اهمية البحث importance of research

يعتبر القطاع السياحي من القطاعات المهمة ومصدر من مصادر الدخل ونظرا لاهميته في البلد تم اختيار مدن الزائرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة والتي تُعد من المواقع السياحية في العراق كمجتمع للدراسة الحالية اذ تتبع اهمية الدراسة الحالية من خلال دراسة دور الانسجام التنظيمي بين الافراد في عينة الدراسة في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية فضلا عن اهمية دراسة شعور الفرد بالانسجام الذاتي وشعوره بأن اهدافه ورغباته يمكن تحقيقها بتحقيق اهداف منظمته مما يؤدي الى زيادة قدرة متخذي القرار في عينة الدراسة على تحقيق الاحترام والتناغم المتبادل بين الافراد العاملين وادارتهم ومع زملائهم ومع المنظمات والادارات الاخرى لتحسين الاداء وزيادة الالتزام والولاء وكذلك القدرة على مواجهة التحديات والمنافسة والاستجابة للظروف الخارجية .

ثالثا: اهداف البحث Objectives of research

- 1- تحديد مستوى الانسجام التنظيمي لدى عينة الدراسة.
- 2- التعرف على مدى قدرة المنظمة على الاستجابة الاستراتيجية والتكيف مع الظروف المتغيرة, وفقا لإجابات عينة الدراسة.
- 3- التعرف على طبيعة ونوع العلاقة بين (الانسجام التنظيمي والاستجابة الاستراتيجية).
- 4- التعرف على مستوى التأثير للمتغير المستقل المتمثل في الانسجام التنظيمي في المتغير التابع وهو الاستجابة الاستراتيجية.

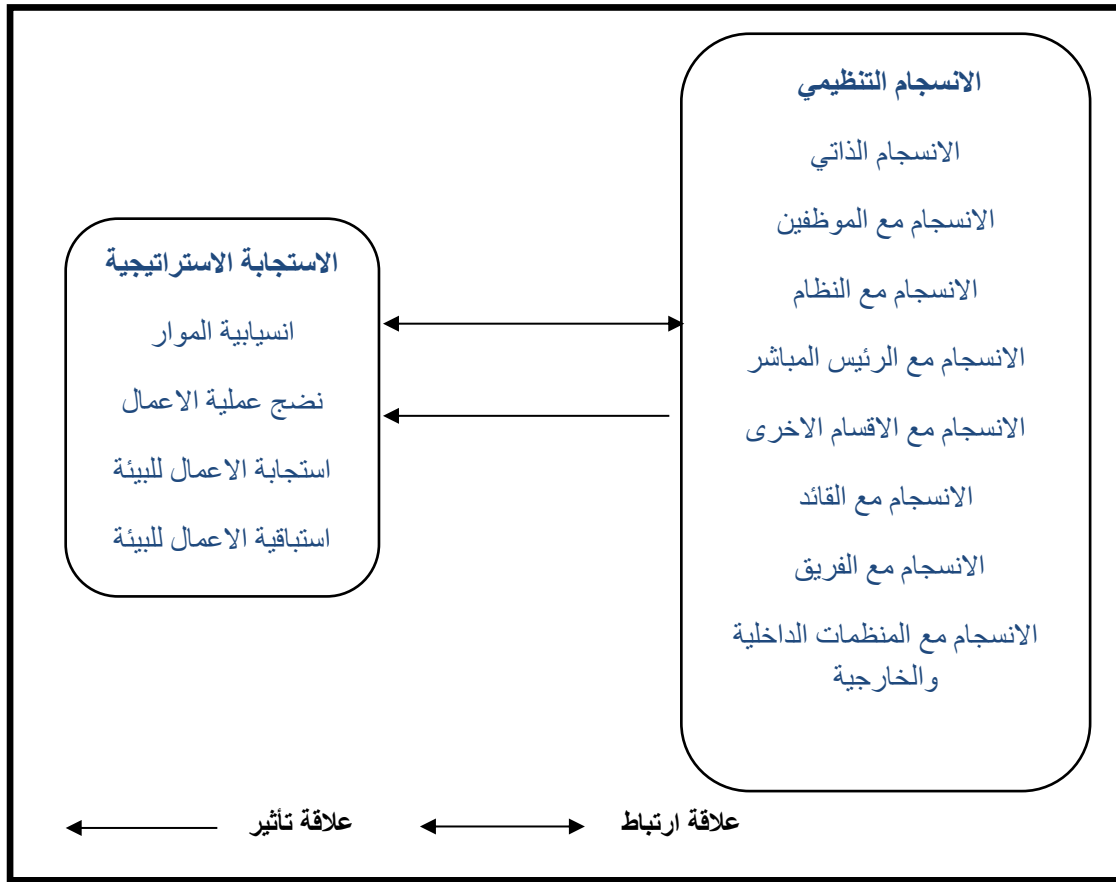
رابعا: فرضيات البحث assumes of research**1- الفرضية الرئيسية الاولى:**

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الانسجام التنظيمي بأبعاده ومتغير الاستجابة الاستراتيجية

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير الانسجام التنظيمي بأبعاده ومتغير الاستجابة الاستراتيجية

خامسا: المخطط الفرضي للبحث Hypothetical outline of research



المصدر: من اعداد الباحثين

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

سادسا: وصف عينة الدراسة Description of the study sample

اتجهت الدراسة الحالية الى اختيار عينة عشوائية من المدراء والموظفين في مدن الزائرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة في مدينة كربلاء المقدسة وهي (مدينة سيد الاوصياء عليه السلام للزائرين - مدينة الامام الحسن عليه السلام للزائرين - مدينة الامام الحسين عليه السلام العصرية للزائرين) ميداناً للدراسة والبالغ عددهم (305) منتسب , بمعدل استجابة (82%) من العدد الكلي , وكما في الجدول التالي :

جدول (1) وصف مجتمع الدراسة

ت	المنصب الوظيفي	العدد الكلي	عينة الدراسة	النسبة المئوية
1	مدينة سيد الاوصياء عليه السلام العصرية للزائرين	527	112	36%
2	مدينة الامام الحسن عليه السلام العصرية للزائرين	507	106	35%
3	مدينة الامام الحسين عليه السلام العصرية للزائرين	424	87	29%

المصدر: من اعداد الباحث

ويوضح الجدول (2) وصف عينة الدراسة وكالاتي:

الجدول (2) وصف عينة الدراسة

المعلومات التعريفية	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	267	88%
	انثى	38	12%

المجموع الكلي	305	%100
الفئة العمرية	30 فأقل	%38
	40-31	%42
	50-41	%16
	60-51	%2,6
	60 فأكثر	%0,3
المجموع الكلي	305	%100
المؤهل العلمي	اعدادية	%43
	دبلوم	%14
	بكالوريوس	%37
	ماجستير	% 3,9
	دكتوراه	% 3,2
المجموع الكلي	305	%100
عدد سنوات الخدمة	5 فأقل	%38
	10-6	%35
	15-11	%20
	20-16	% 5
	25-21	% 1
	26 فأكثر	% 1
	المجموع الكلي	305

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين

الجانب النظري

الانسجام التنظيمي Organizational Harmony

1- مفهوم الانسجام التنظيمي The concept of organizational harmony

ان مصطلح الانسجام التنظيمي من المصطلحات المعاصرة والمهمة التي ظهرت في أدبيات السلوك التنظيمي الذي لا يزال موضوع الجدل الإداري بين علماء السلوك التنظيمي من اجل التوصل الى تعريف واضح له ، وهو أحد القضايا المهمة في إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، واختلفت آراء العديد من الباحثين حول وجود بعض المفاهيم المرادفة الى مصطلح الانسجام، فمنهم من اشار الى مصطلح الملائمة (Organization fit) ، ان المقصود بملائمة الفرد مع المنظمة هي عندما تكون في حالة تشابه القيم والأهداف ووجود التوافق بين احتياجات الموظفين والدعم الموجود في بيئة العمل ، وكذلك التوافق بين الخصائص الفردية والتنظيمية ، ويمكن تحقيق هذا التوافق إذا كانت المنظمة قد أوفت باحتياجات موظفيها وتلبية رغباتهم فكلما زاد مستوى التوافق يؤدي الى حدوث الملائمة بين الفرد والمنظمة ، وهذا بدوره سوف يؤثر على النتائج المرجوة من قبل المنظمة ، بما في ذلك زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وخفض مستوى دوران الموظفين (:77 :Pratama et al , 2022).

وهناك عدة مفاهيم تشير الى الانسجام التنظيمي ومنها تماسك المجموعة والذي يعرف بأنه "درجة الوحدة والتضامن التي يشعر بها الأعضاء تجاه مجموعتهم وهو يرتبط بشكل إيجابي بأداء المجموعة الكلي والمفهوم الآخر هو صراع العلاقة حيث يكون التركيز على الآثار السلبية للنزاع على العلاقات ، ان التناغم التنظيمي من ناحية أخرى يتعلق بالآثار الإيجابية للعمل في مجموعات وتجنب الصراع المباشر فيما بين الأعضاء وبين الوحدات الوظيفية للمنظمة (Dolan 541 :2006 et al.) ، أن الانسجام في مكان العمل يتحقق فقط عندما يحدد القادة الشكل الذي يريدون أن تبدو عليه ثقافة منظماتهم ثم يضعون استراتيجية لجعلها حقيقة واقعة بحيث يمكنهم احتضان جميع الاختلافات ، والعمل معاً وحل النزاعات والصراعات بطريقة أكثر تطوراً ونضجاً وهذا لايعني عدم وجود صراعات وانما هو ببساطة ان يفهم الجميع أن لديهم هدفاً مشتركاً كأدوار ويجب عليهم احترام بعضهم البعض الآخر والعمل من أجل تحقيق تلك الأهداف ويجب أن يكونوا واقعيين بشأن ما يعنيه الانسجام التنظيمي ، وإلا فانهم سيوعدون الافراد بحلم كاذب لن يتحقق أبداً (Lesabe , 2022 : 46 , 147).

2 - اهمية الانسجام التنظيمي Organizational Harmony

تشير العلاقات المتناغمة إلى البيئة التي يفهم فيها الافراد وإدارتهم بعضهم البعض ويقبلون بعضهم البعض كشركاء في العمل وان التعاون مفيد للطرفين من حيث الإنتاج والأداء والمكافآت. فهو لا يفترض عدم وجود نزاعات، بل يفترض أن الاتفاقات الجماعية الفعالة يمكن أن يمنع النزاعات من التحول إلى أزمة. وبالتالي، فإن استيعاب العلاقات المتناغمة سيقضي على الإدارة السيئة من حيث صلتها بالموارد البشرية (Osamwonyi & Ugiagbe, 2013: 236) ويرى (Akuh, 2015: 37) ان الانسجام التنظيمي ضروري جدًا لكي تكون المنظمة منتجة ، وذلك للأسباب التالية :

أ- يحسن إنتاجية العمل لأنه طريقة مهمة لتحسين الأداء في المنظمة، وتحقيق النمو الاقتصادي، وتحسين مستوى المعيشة.

ب- يخلق بيئة عمل هادئة تجذب التسامح والحوار وخيارات أخرى لتسوية الحجج التنظيمية

ويرى (Ainapur et al, 2018: 894) أن من فوائد انسجام الافراد العاملين في مكان العمل هي:

أ- زيادة الربحية: ان المنظمات التي لديها مكان عمل منسجم تشهد زيادة في ربحيتها بشكل أفضل من المنظمات الأخرى.

ب- زيادة العلامة التجارية لأصحاب العمل والوصول إلى المواهب: إن تطوير علامة تجارية قوية للمنظمات سيمكن المنظمات من جذب أفضل متقدم من بين مجموعة واسعة من المواهب.

ت- زيادة الإبداع: يتيح إنشاء مكان عمل منسجم الاستفادة من الاختلافات المتأصلة في وجهات النظر والخبرات الموجودة في القوى العاملة المتنوعة وهذا يؤدي إلى تقليل الاعتماد على طرق العمل القديمة" ومن ثم يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإبداع.

ث- زيادة التوافق والولاء مع الزبائن: سيسمح مكان العمل المنسجم الذي يضم موظفين من خلفيات ثقافية بتخصيص المنتجات والخدمات المقدمة وفقاً لاحتياجات الزبائن ومتطلباتهم.

ان الانسجام بين الافراد يعد مكوناً مهماً لبنية أوسع للجماعة وإخضاع الأهداف الفردية لأهداف المجموعة، والتأكيد على الامتثال، والاعتماد المتبادل، واحترام التقاليد، ان تعزيز الانسجام هو أمر مؤثر بطبيعته، بهدف تعزيز العلاقات المتناغمة نتيجة الاهتمام الحقيقي بجودة العلاقة. وان الافراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الانسجام ينخرطون بنشاط في السلوكيات التي تبني العلاقة والالتزام ولذلك يعتبر تجنب التفكك مفيداً في طبيعته ويهدف الى تحقيق غايات أخرى (مثل تحقيق المكاسب الشخصية في المستقبل) (Liu et al., 2018: 4).

ان الانسجام له تأثير قوي بسبب المفهوم الذي ينص على أن ميل الموظفين المهتمين أكثر بالحصول على هوية مشتركة ومشاركة نفس القيم. لذلك، إذا كان الانسجام مرتفعاً لدى الموظفين، فسيشعرون بأنهم جزء من المنظمة ويشعرون بالالتزام والمسؤولية تجاه المنظمة. هذا يجعلهم يرغبون في المشاركة بنشاط في المنظمة (Zona et al, 2018:734).

3- ابعاد الانسجام التنظيمي Dimensions of organizational harmony

ان غلب الدراسات اعتمدت على المصدر (Chin, 2015: 13) ولذلك تم اعتماده في دراستنا الحالية. والذي اشار الى ان ابعاد الانسجام التنظيمي هي (الانسجام الذاتي، الانسجام مع الموظفين، الانسجام مع النظام الاداري، الانسجام مع الرئيس المباشر، الانسجام مع الاقسام الأخرى، الانسجام مع القائد، الانسجام مع الفريق، الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية)، ويمكن توضيحها كما يأتي وهو ما سيتم الاعتماد عليه في الدراسة الحالية :-

أ- **الانسجام الذاتي:** ويشير الى قدرة الفرد على الانسجام مع وظيفته والسعي دائماً لتطويرها والابداع في عمله , وبعد موضوعاً ساخناً في علم النفس وهو أحد أهم المفاهيم في نظرية الشخصية ، والتي تشير إلى التنسيق الداخلي للذات والتنسيق بين الذات والخبرة (Chuanlei et al , 2018 :16) ويتفق معه (Song & Tang , 2019 :1661) حيث اشار الى انه تعد نظرية الانسجام الذاتي جزءاً مهماً من علم النفس الإنساني ل(Rogers) وإن هذه النظرية لها أهمية مرجعية هامة في الحفاظ على الصحة النفسية فإذا لم يكن من الممكن توحيدها فستكون هناك تناقضات ومتاعب داخلية، أي حالة من "التنافر".

ب- **الانسجام مع الموظفين:** ويشير إلى أن يكون هناك انسجام بين الفرد والموظفين الآخرين في المنظمة وان يحافظوا على العلاقة المتبادلة بينهم وتجنب الانفعالات والصراعات التي تنعكس سلباً على اداء الاعمال , وان يكون الفرد لطيفاً ومتواضعاً وان يحافظ على مشاعر سلسة وجميلة ويتجنب إزعاج زملائه مما يجعلهم في وئام وانسجام (Chin, 2014:5) .

ج- **الانسجام مع النظام :** يشير الى اتباع القواعد والتعليمات والانضباط ويشجع الافراد على الالتزام بالقوانين وانجاز الاعمال المكلفين بها لتحقيق الاهداف , وهو يمثل الانسجام بين أعمال الأقسام والاقسام الادارية , حيث ان الانسجام مع الاقسام في المنظمة هي تعتبر من وظائف المدراء في المستويات الإدارية العليا وفي المستويات الإدارية الوسطى حيث يقوم كل قسم منها بأقصى جهد من اجل الوصول الى الاهداف التنظيمية, لذلك فهو يعتبر ضروري من اجل توحيد كل الجهود ومنع حدوث الصراعات بين الافراد وبين الاقسام الإدارية الاخرى, لذلك ان الانسجام يعتبر من أهم واجباتهم الادارية ويتمثل في ربط أجزاء المنظمة مع بعضها البعض؛ حتى يضمن التعاون بين كل الافراد العاملين وتوجيه جهودهم نحو إتجاه واحد يتمثل في تحقيق اهداف المنظمة (الاركوزي , 2022 : 141, 142)

د- **الانسجام مع الرئيس المباشر:** ويشير الى ان تكون هناك ثقة متبادلة وان يثير القائد الطاقة ويحفز الموظفين على التصرف بشكل حاسم وصحيح والسعي لتحقيق الاهداف , وهو يشير الى الفرح والتبادل والتفاعل المبهج. حيث باستخدامه، سيعامل المشرفون المرؤوسين بلطف ، والعكس صحيح ، مما يعزز علاقة متناغمة بين المرؤوس والرئيس , وإذا كان هناك انسجام منخفض في العلاقات بين الإدارة والموظفين ، فقد يتصرف الافراد بشكل انتهازى لأن الإدارة لا يمكنها مراقبة سلوكهم بشكل كامل, ومع ذلك ، كلما ازداد الانسجام بين الادارة والافراد ، اصبحت هناك حاجة متناقصة لكل من اجراءات المراقبة (Bøe , 2016 :1139) .

هـ- **الانسجام مع الادارات الاخرى:** و تتضمن تشجيع التعاون بين الاقسام والوحدات الادارية في المنظمة إذ يقوم كل قسم منها بأقصى جهد من اجل الوصول الى الاهداف التنظيمية , وان التنسيق والتعاون في صميم الأنشطة المشتركة بين المنظمات وهو يساعد المنظمة على تحقيق الاهداف المشتركة عن طريق التحالفات المشتركة والتعاون مع الاقسام والمنظمات الاخرى وان التعاون يمثل غياب السعي وراء أهداف خاصة على حساب الأهداف الجماعية (Castañer & Oliveira, 2020: 967). ان الانسجام مع الاقسام يمثل الانسجام بين أعمال الأقسام والاقسام الادارية، إذ ان الانسجام مع الاقسام في المنظمة تُعدُّ من وظائف المديرين في المستويات الإدارية العليا وفي المستويات الإدارية الوسطى إذ يقوم كل قسم منها بأقصى جهد من اجل الوصول الى الاهداف التنظيمية، لذلك فهو ضروري من اجل توحيد كل الجهود ومنع حدوث الصراعات بين الافراد وبين الاقسام الإدارية الاخرى, لذلك يعد الانسجام من أهم واجباتهم الادارية ويتمثل في ربط أجزاء المنظمة مع بعضها البعض؛ حتى يضمن التعاون بين كل الافراد العاملين وتوجيه جهودهم نحو إتجاه واحد يتمثل في تحقيق اهداف المنظمة (الاركوزي, 2022:141, 142).

و- **الانسجام مع القائد:** ان يكون هناك تبادل وتفاعل بين المرؤوسين والمدير حيث يعامل المشرفون المرؤوسين بلطف، والعكس صحيح ، مما يعزز علاقة متناغمة بين الرئيس والمرؤوس وتشير الى ان يكون هناك ثقة متبادلة وان يثير القائد الطاقة ويحفز المنظمة بأكملها على التصرف بشكل حاسم وصحيح والسعي لتحقيق النجاح . وان الموظفين يتبعون توجيهات قادتهم او مدرائهم من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة وأن "القادة يستخدمون نفوذهم لجذب العاملين نحو تحقيق الأهداف وتعظيم النتائج في المنظمة". (Nwinyokpugi & Okere , 2019 :34)

ز- **الانسجام مع الفريق:** ويشير الى التعاون مع الآخرين والتشاور معهم لتحقيق الأهداف وهذا يؤدي الى ان يعمل أعضاء الفريق معاً نحو اهداف مشتركة , وهو التعاون بدفء والاعتماد على الآخرين لتحقيق الأهداف. وبذلك سيعمل أعضاء الفريق معاً نحو الاهداف المشتركة , ان التنسيق مع الفريق هو عملية تنطوي على استخدام الاستراتيجيات وأنماط السلوك التي تهدف إلى دمج الإجراءات والمعرفة وأهداف الأعضاء من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وأن يعمل الفريق كوحدة واحدة وهي عملية أساسية لفهم فعالية فريق العمل حيث من خلال عمليات التنسيق ، تسعى الفرق إلى إدارة الترابطات المتعددة الموجودة فيما بين الأعضاء عند أداء مهمتهم (Rico, et al., 2011: 59)

ح- **الانسجام بين المنظمات الداخلية والخارجية:** وتشير الى المثابرة والإلهام وهي أعلى مستوى في الثقافة ، إذ تساعد المنظمة على تحقيق وئام عالٍ لتكوين علاقة فعالة داخلية وخارجية ، أن أبعاد التناغم في مكان العمل تؤثر

على الاستقلالية الوظيفية في تقديم بيئة عمل ايجابية تساهم في الحفاظ على الالتزام في أداء الواجبات وتوفير حافزاً قوياً لأداء المهام وإتمامها كما هو مطلوب (Zwain, Ihudanabih, 2022: 6101).

الاستجابة الاستراتيجية Strategic Response

1- مفهوم الاستجابة الاستراتيجية The concept of strategic response

يعتبر مفهوم الاستجابة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة وله أهمية كبيرة في قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها والتفوق على المنافسين , وان أحد الاستجابات الإستراتيجية للمنظمات هو التوافق مع البيئة (Barman , 2002 :1192) , حيث تمت دراسة الاستجابات الاستراتيجية للمنظمات على نطاق واسع , ويمكن تعريفها على انها مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ خطط مصممة لتحقيق أهداف المنظمة وهي جزء من الاستراتيجيات التنافسية التي تطورها المنظمات في تحديد أهدافها وسياساتها وهي معنية بالاستراتيجية طويلة المدى للمنظمة (2 : 2003 , Goro) , وفي دراسة اجراها (Lee & Grewal , 2004 :157) اوضح انه يمكن أن تؤدي الاختلافات الثابتة في الاستجابات الاستراتيجية للتقنيات الجديدة وموارد المنظمة إلى عدم تجانس الأداء وانه قد تختلف المنظمات في تبنيها الاستجابة الاستراتيجية التي تعتمد عليها وذلك من اجل تبني التكنولوجيا الجديدة , حيث قد تستخدم إحدى المنظمات عمليات التقدم في تكنولوجيا الاتصالات لتجديد أنشطتها اللوجستية ؛ وقد تستخدم منظمة اخرى نفس التقنية لتبسيط إدارة علاقات الزبائن , ويرى (8 : 2008 , Mwarey) ان الاستجابة الاستراتيجية للبيئة التنافسية هي فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي ستمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وسط وجود المنافسين , وهي عملية تحديد أهداف المنظمة , ووضع السياسات والخطط وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف.

وتم تعريفها بأنها مجموعة القرارات والإجراءات التي ينتج عنه إضفاء الطابع الرسمي وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة وهي تتضمن تغييرات في السلوكيات الإستراتيجية للمنظمة لضمان النجاح في تحويل البيئة المستقبلية. وبالتالي فهي هي رد فعل على ما يحدث أو يُتوقع حدوثه في البيئة (2 : 2009 , Waweru).

وهي القرارات التي تتخذها المنظمة من أجل موازنة اهدافها مع التغيرات البيئية , حيث تواجه الإدارة بيئة معقدة ومتغيرة تؤثر بشكل كبير على المنظمة , ولضمان استمرار البقاء على قيد الحياة , يتعين على الإدارة أن تضع خطة استجابة للتغيرات في الظروف البيئية من اجل القدرة على مواجهة البيئة المعقدة بشكل متزايد , وتكون قادرة على تطويرها باستمرار (1 : 2007 , Gachambi) , وتتضمن تغييرات في السلوكيات الإستراتيجية للمنظمة لضمان النجاح في تحويل البيئة المستقبلية (1 : 2007 , Kamau) , وتم تعريفها انها القدرة على الشعور بسرعة والمعالجة والتصرف بناءً على المعلومات ذات الصلة بفرص العمل الجديدة أو التي يتم السعي إليها, وأن امتلاك المنظمة الى القدرة على اتخاذ إجراءات سريعة ومستتيرة هي دالة على حسن التوافق الموجود بين سمات الهيكل التنظيمي للمنظمة وأسلوب اتخاذ القرار الذي يستخدمه كبار المديرين وهذا يعني أنه من الممكن أن تسهل بعض الهياكل التنظيمية ومجموعات أسلوب صنع القرار من قدرة الاستجابة التنظيمية للمنظمة , وبالتالي تمكين هذه المنظمات من أن تكون متفاعلة استراتيجياً (358 : 2008 , Green et al)

ثانياً: أهمية الاستجابة الاستراتيجية The importance of strategic response

تؤثر الاستجابات الاستراتيجية على العديد من المجالات، وتتطلب قرارات من الإدارة العليا و مبالغ كبيرة من المال، موجهة نحو المستقبل وتؤثر على ازدهار المنظمة على المدى الطويل، والأهم من ذلك أنها تعتمد على البيئة. لذلك تتبنى كل منظمة استراتيجيات تتناسب مع بيئتها وتدعمها القدرة الداخلية للمنظمة (1 : 2007 , Gachambi) , وتمكن الاستجابات الإستراتيجية للمنظمات من :

1. تحقيق أقصى قدر من كفاءتها الأساسية لتكون قادرة على توفير سلع وخدمات ذات قيمة مضافة (Kathenya et al , 2020: 44).

2. تتمتع بأداء أفضل مقارنة بتلك التي تفشل في الاستجابات الإستراتيجية (Kathenya et al , 2020 : 44).

3. تساعد الاستجابات الإستراتيجية المنظمة على تحديد مكانتها وربطها بالبيئة لضمان نجاحها وتأمين مستقبلها من التحديات الناشئة عن البيئة المتغيرة ويتعين على المنظمات صياغة استراتيجيات تستجيب للوائح والقوانين البيئية

وان المنظمات تستجيب بشكل مختلف للتغيرات البيئية بهدف مواجهة المنافسة وتحقيق أهدافها (Munyasya, 2014: 4,15).

4. وفي دراسة (yang et al, 2015: 2) اوضح ان المنظمة التي تكون لديها القدرة على الاستجابة السريعة فإنها سوف تحقق زيادة في الارباح وبالتالي تقدم سلعا وخدمات ذات قيمة مضافة بسعر أرخص من منافسيها (Muchiri et al, 2017: 660).

5. تزداد اهمية الاستجابة في التحولات في البيئة التنافسية وغالبا ما تختلف المنظمات في تسلسل خياراتها الاستراتيجية في مرور الوقت ويعد فحص تسلسل الاستجابات الإستراتيجية المحددة بمرور الوقت أمرا مهمًا لأن التحركات التنافسية المتتالية للمنظمة هي التي تشكل قدرتها على المدى الطويل على البقاء والازدهار (Michael et al, 2017: 2).

6. ان امتلاك القدرة على الاستجابة الاستراتيجية كشرط مسبق لتحقيق القدرة التنافسية للمنظمة في بيئة متغيرة وأن الوسيلة المناسبة للبقاء والازدهار للمنظمات هي التركيز على استجابتها الاستراتيجية لأن ذلك من شأنه أن يساعد في تحقيق استجابة مطلقة للبيئة الخارجية المتغيرة. بشكل عام ، وتعمل سرعة الاستجابة على تعزيز قدرة المنظمات على زيادة حصتها في السوق ، وإرضاء أنواق المستهلكين غير المنتظمة ، وتسهيل سرعة تطوير المنتجات الجديدة ، وتقليل التكلفة التشغيلية المنسوبة إلى المفاجآت البيئية (Onamusi, 2020: 26).

7. تتمتع المنظمات التي تتبنى الاستجابة الإستراتيجية بأداء أفضل مقارنة بتلك التي تفشل في تنفيذ الاستجابة الإستراتيجية (Kathanya, 2021: 1).

3- ابعاد الاستجابة الاستراتيجية Dimensions of strategic response

اختلفت آراء الباحثين في تحديد ابعاد الاستجابة الاستراتيجية فقد اشار (الطائي ومحمد, 2017: 159) ان هناك اربعة ابعاد وهي (الاهداف الاستراتيجية والتكنولوجيا والعمليات والاجراءات) بينما اشار (Kathanya et al, 2020: 47) ان هناك ثلاثة ابعاد للاستجابة الاستراتيجية وهي (تبني التكنولوجيا ، التوسع في السوق ، إستراتيجيات خفض التكاليف) و اشار (Mavengere, 2013: 14) الى وجود بعدين وهما الاستجابة الداخلية وتقسيم الى (انسيابية الموارد ، ونضج عملية الاعمال) والاستجابة الخارجية وتقسيم الى (استجابة الاعمال للبيئة واستباقية الاعمال للبيئة) . وسيتم الاعتماد على هذا المقياس في تحديد ابعاد الدراسة الحالية كونه المقياس الذي تم اعتماده في بعض الدراسات السابقة مثل (الموسوي, 2020) و(الدليمي, 2023) ولكونه يتلائم مع طبيعة الموضوع وبيئة العمل وكذلك ان الاسئلة المرتبطة بهذه الابعاد منسجمة و مترابطة فيما بينها , وسيتم التطرق اليها فيما يأتي:

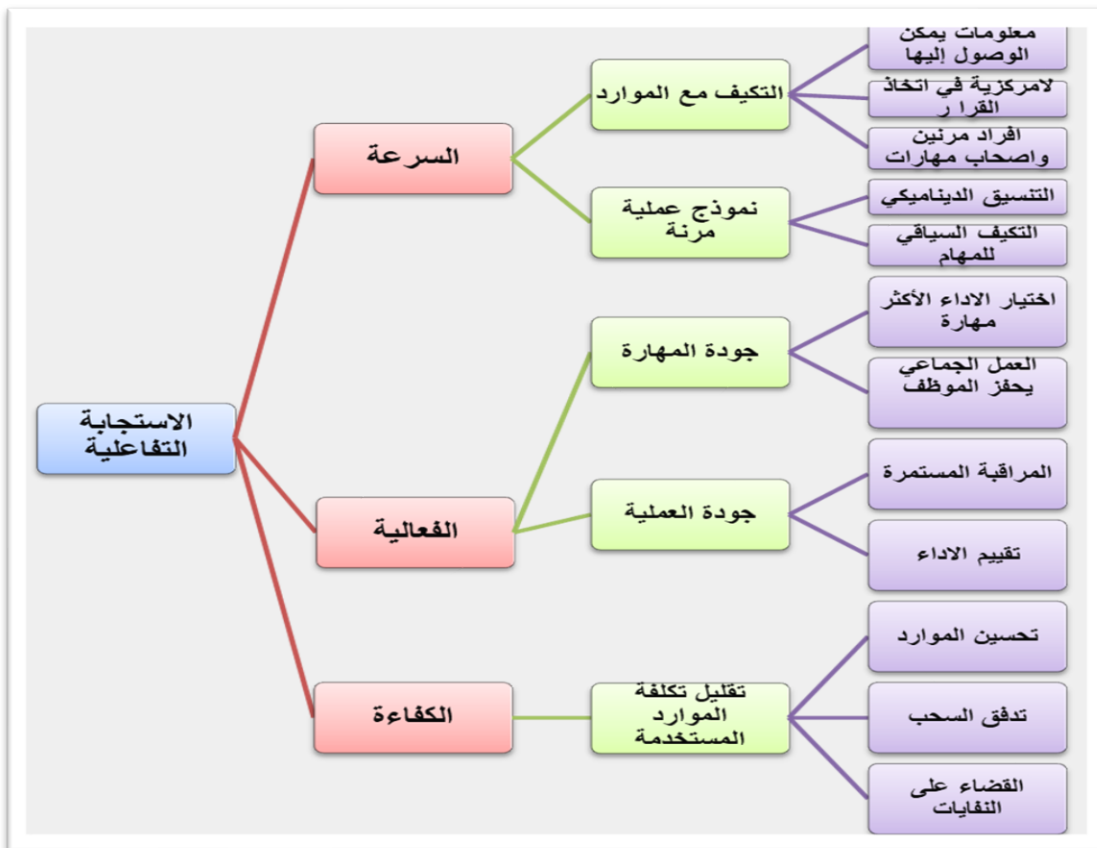
اولا : الاستجابة الداخلية **Internal response** : وهي وتشير الى مدى قدرة المنظمة على الافادة من مواردها وعملياتها الداخلية والافادة من نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف بما يساعده في تحقيق الاهداف تمثل قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها وعملياتها من أجل (إعادة) تكوين مجموعات القدرات بشكل سريع ولسلس لتشكيل التحركات الإستراتيجية بسهولة نسبية , ويمكن تعريفها انها بناء فرعي للاستجابة الإستراتيجية (SR) ، وهي تمثل قدرة المنظمة ، التي تعمل بالتعاون مع زبائنها وشركائها التجاريين ، على السرعة والسلاسة في إعادة تكوين مواردها وعملياتها للتفاعل أو الاستباقية بما يتماشى مع التغييرات و / أو التطورات في بيئة الأعمال (Mavengere, 2013: 11), ويمكن تعريف الاستجابة الداخلية على أنها القدرة على التنبؤ بأحداث السوق والتطورات أمام المنافسين ويعني أن تكون منفتحا على أكبر قدر من المعلومات ، والذكاء والابداعات قدر الإمكان من خلال إنشاء والحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الافراد والمنظمات المختلفة ومن ثم ، تحتاج المنظمات إلى أن تكون موجهة نحو السوق لكي تدرك الحاجة إلى التغيير (Arokodare, & Asikhia, 2020: 10) ويتم تعزيز اتجاه الاستجابة الداخلية بواسطة انسيابية الموارد ونضج عملية الاعمال .

1. انسيابية الموارد **Resource flow** : وتشير الى قدرة المنظمة على اعادة تخصيص الموارد المتوفرة بما يحقق الاهداف عن طريق استغلال الفرص الاستراتيجية والذي بدوره يساعد على تقليل التكاليف وزيادة الارباح ,و تتضمن انسيابية الموارد تكوين وإعادة توزيع الموارد في الوقت المناسب وإعادة تشكيل أنظمة الأعمال بعد النظر في القدرات الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية (Mavengere, 2013: 11) , ويمكن تعريف انسيابية الموارد انها قدرة المنظمة على إعادة تكوين العمليات الداخلية لتوجيه الموارد عبر وحدات الأعمال , وهي تعني القدرة على إعادة تخصيص وتكوين الموارد المتاحة من مكان واحد إلى آخر حسب الحاجة في الأنظمة الفرعية للمنظمات .

2. نضج عملية الأعمال Business process maturity: هي الدرجة التي تكون عليها أنشطة العمل فعالة ويمكن السيطرة عليها ويمكن التنبؤ بها عن طريق تحويل المدخلات الى مخرجات بما يتلائم مع قيم واهداف المنظمة ومتطلبات المجتمع. واعتباراً من السبعينيات ، تم التعرف على نماذج النضج كأدوات تحسين مهمة للمنظمات وفي الوقت نفسه ، فهي أدوات تطويرية لتقييم وتحسين القدرات بشكل منهجي (مثل المهارات أو الكفاءات) للوصول إلى التميز في الأعمال (Looy et al , 2013 :1). ان نضج عملية الأعمال هو الدرجة التي تكون عليها أنشطة العمل وتكون فعالة ويمكن السيطرة عليها ويمكن التنبؤ بها (Mavengere , 2013 :23).

ثانياً: الاستجابة الخارجية External response: وهي قدرة المنظمة على إعادة التصرف أو دعم بيئة الأعمال وتقسيم الى استباقية الاعمال للبيئة وهي محاولة لقيادة السوق وتتضمن الإجراءات الاستباقية في جهود المنظمة لتغيير البيئة ، على سبيل المثال ، باستخدام منتجات وخدمات جديدة ، وإعادة النشاط للبيئة وهو فعل استجابة للتغيرات البيئية ، ويتم اشتقاق خدمات تكنولوجيا المعلومات المطلوبة لتوجيه الاستجابة الخارجية التي تعزز الابداع، مثل أنظمة التصميم بمساعدة الكمبيوتر وأنظمة إدارة الابداع للإجراءات الاحترافية وإعادة العمل (Mavengere , 2013 :11) ، وهي تشمل استجابة الاعمال للبيئة واستباقية الاعمال للبيئة ، وفيما يأتي توضيح لكل من هذه الانشطة :

1. استجابة الاعمال للبيئة Re-active : وتشير الى قدرة المنظمة على الاستفادة من التغيرات في البيئة الخارجية عن طريق اتخاذ مجموعة من القرارات لتحقيق الاهداف المنشودة . وهي ظاهرة تحدث عندما يتغير الأداء من أجل تحقيق الاستجابة لما يحدث وتعود الى ثلاثة عوامل وهي (السرعة والفعالية والكفاءة) كما هو موضح في الشكل رقم (2) حيث يجب محاذاة هذه العوامل لتحسين تفاعل الاستجابة ، بمعنى آخر ، ان عوامل التمكين الثلاثة للاستجابة التفاعلية متزامنة مع بعضها البعض. حيث تمثل السرعة مدة تنفيذ الاستجابة من لحظة اكتشاف التغيير حتى التكيف مع الوضع الجديد ، اما الفعالية تشير الى القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للعمليات ، وتعتمد على نسبة النتائج المحققة إلى المعيار المستهدف ، وتشير الكفاءة الى تحديد الهدر والقضاء عليه (المهام غير ذات القيمة المضافة) ، من خلال تدفق المنتج (Triaa & Verjus , 2016 :7) .



الشكل (1) عوامل تمكين الاستجابة التفاعلية

Source: Triaa, W., Gzara, L., & Verjus, H. (2016, August). Organizational agility key factors for dynamic business process management. In 2016 IEEE 18th Conference on Business Informatics (CBI) (Vol. 1, pp. 64-73).

2. استباقية الاعمال للبيئة Pro-active : وتشير الى مجموعة من الاجراءات والجهود الداخلية التي تقوم بها ادارة المنظمة لوضع السياسات والاهداف لمواجهة التغيرات في البيئة ومواجهة المنافسين . هي محاولة لقيادة السوق والتي تمكنها من تعزيز توجيه الاستجابة الخارجية (23: 2013, Mavengere) ويمكن تعريف السلوك الاستباقي انه إجراء موجه ذاتياً ويركز على المستقبل في المنظمة ، حيث يهدف الفرد إلى إحداث تغيير ، بما في ذلك التغيير في الموقف (على سبيل المثال ، إدخال أساليب عمل جديدة ، والتأثير على الاستراتيجية التنظيمية) و / أو التغيير داخل نفسه مثل تعلم مهارات جديدة للتعامل مع المتطلبات المستقبلية (3: 2011, Bindl & Parker) . ان الاستباقية هي النشاط الذي يبدأ باستخدام توقع ما يمكن أن يحدث واتخاذ القرار المحدد لما يجب القيام به لتحقيق النتائج المرجوة. وبالتالي، يتم تقسيم الاستجابة الاستباقية داخل المنظمة إلى عاملين: التوقع التنظيمي ويشير الى القدرة على فهم وتحليل وحتى التنبؤ بما سيحدث في بيئة الأعمال العامة والابداع الذي يشير إلى القدرة على القيام بأشياء جديدة والقدرة على فعل الأشياء القديمة بطرق جديدة.

الجانب العملي للبحث

اولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث وتحليل النتائج

1- وصف وتشخيص متغير الانسجام التنظيمي:

حصل متغير الانسجام التنظيمي على وسط اجمالي موزون بلغ (3.893) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.693) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (17.80%) ويحقق اهتمام نسبي (77.86%) وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه المتغير بمستوى مرتفع على مستوى مدن الزائرین التابعة للعتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة."

"ويتضح من الجدول (3) ان ترتيب الابعاد الفرعية للانسجام التنظيمي كان كالآتي (الانسجام الذاتي، الانسجام مع الموظفين، الانسجام مع النظام الاداري ، الانسجام مع الرئيس المباشر، الانسجام مع الاقسام الاخرى، الانسجام مع القائد ، الانسجام مع الفريق ، الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية) حسب اجابات العينة في مدن الزائرین التابعة للعتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة ."

الجدول (3) المقاييس الوصفية لمتغير الانسجام التنظيمي

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	الانسجام الذاتي	3.878	0.918	23.67	77.56	1
2	الانسجام مع الموظفين	3.81	0.948	24.88	76.2	5
3	الانسجام مع النظام	3.797	0.887	23.36	75.94	7
4	الانسجام مع الرئيس المباشر	3.806	0.87	22.86	76.12	6
5	الانسجام مع الاقسام الاخرى	3.81	0.929	24.38	76.2	4
6	الانسجام مع القائد	3.842	0.928	24.15	76.84	3
7	الانسجام مع الفريق	3.756	0.826	21.99	75.12	8
8	الانسجام بين المنظمات الداخلية والخارجية	3.87	0.887	22.92	77.4	2
-	الوسط الاجمالي الموزون الانسجام التنظيمي	3.893	0.693	17.80	77.86	-

المصدر : اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

2- وصف وتشخيص متغير الاستجابة الاستراتيجية:

"اما بالنسبة الى متغير الاستجابة الاستراتيجية فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (3.935) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.760) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (19.31%) ويحقق اهتمام نسبي (78.70%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان مدن

الزائرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة . وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه المتغير بمستوى مرتفع على مستوى مدن الزائرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة ."

"ويوضح من الجدول (4) ان ترتيب الابعاد الفرعية للاستجابة الاستراتيجية كان كالآتي (استجابة الاعمال للبيئة، استباقية الاعمال للبيئة ، نضج عملية الاعمال ، وانسيابية الموارد) حسب اجابات العينة في مدن الزائرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة ."

الجدول (4) المقاييس الوصفية لمتغير الاستجابة الاستراتيجية

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	انسيابية الموارد	3.849	0.85	22.08	76.98	4
2	نضج عملية الاعمال	3.9	0.991	25.41	78	3
3	استجابة الاعمال للبيئة	4	0.719	17.98	80	1
4	استباقية الاعمال للبيئة	3.989	0.792	19.85	79.78	2
-	الوسط الاجمالي الموزون للاستجابة الاستراتيجية	3.935	0.76	19.31	78.7	-

المصدر : اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ثانيا: اختبار فرضيات البحث وتفسيرها

1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الانسجام التنظيمي والاستجابة الاستراتيجية)

"يظهر من خلال الجدول (5) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين الانسجام التنظيمي بأبعاده والاستجابة الاستراتيجية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.789) وهي قيمة دالة معنوية عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99%)، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى مدن الزائرين عينة الدراسة."

وهذه النتيجة تدل على انه كلما سعت مدن الزائرين عينة الدراسة الى الاهتمام بتحقيق مستويات عالية من الانسجام التنظيمي من حيث تحقيق انسجام الموظف مع نفسه وتعاونهم وانسجامهم مع زملاءهم الموظفين والانسجام مع نظام المدينة العام وقيمها والانسجام مع المسؤول المباشر وفرق العمل المشكلة وطبيعة التلاؤم مع القائد ورئيس الادارة العليا وهذا من شأنه ان يعزز مستوى الاستجابة الاستراتيجية ، "وبذلك هذا يؤسس امكانية قبول الفرضية الرئيسية الاولى ."

الجدول (5) قيم علاقات الارتباط بين الانسجام التنظيمي بأبعاده والاستجابة الاستراتيجية

ابعاد الانسجام التنظيمي								الانسجام التنظيمي	المتغير المستقل / المتغير التابع	
الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية	الانسجام مع الفريق	الانسجام مع القائد	الانسجام مع الادارات الاخرى	الانسجام مع الرئيس المباشر	الانسجام مع النظام	الانسجام مع الموظفين	انسجام الموظف مع نفسه		الاستجابة الاستراتيجية	Sig. (2-tailed)
.817**	.613**	.669**	.809**	.672**	.671**	.762**	.749**	.789**		
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين الانسجام التنظيمي بأبعاده والاستجابة الاستراتيجية									النتيجة (القرار)	

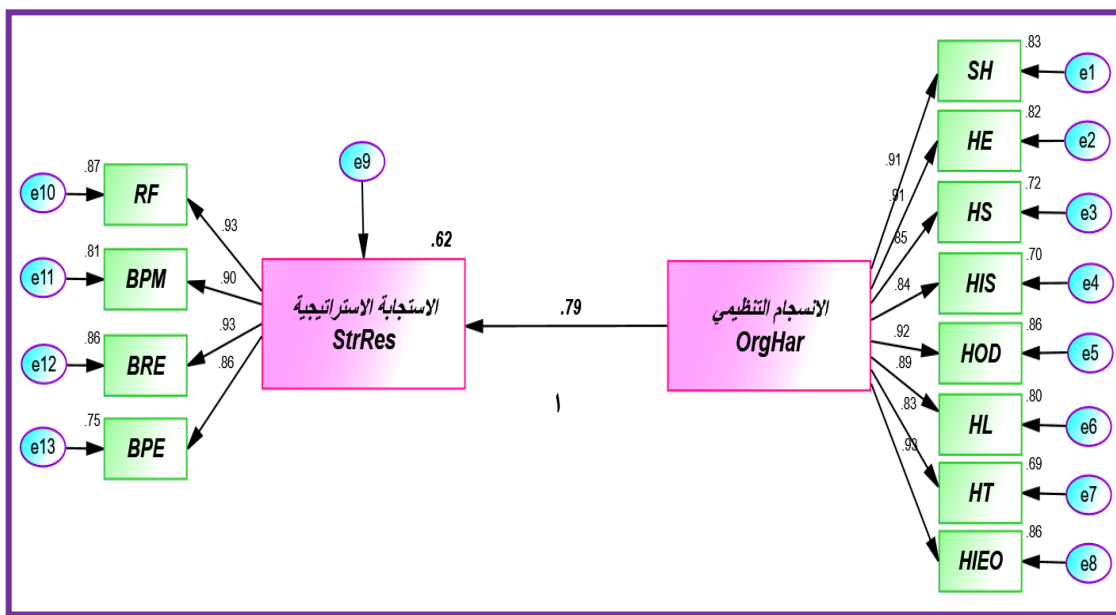
n=305

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للانسجام التنظيمي في الاستجابة الاستراتيجية)

"يظهر من الشكل (5) ان القيمة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) قد حققت مستوى عالي عند نسبة (62%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغير الذي يحصل في المتغير التابع الاستجابة الاستراتيجية والذي يعود (62%) منها الى تغير الانسجام التنظيمي ، في حين كان ما تبقى من نسبة التفسير البالغة (38%) فأنها ترجع الى تأثير عوامل اخرى غير داخلية في الدراسة ، كما يتبين ان مستوى تأثير متغير الانسجام التنظيمي في الاستجابة الاستراتيجية كان ذا مستوى جيد ، وهذا يستدل من خلال مؤشر المعلمة المعيارية ، اذ كان قدره (0.79) وبذلك فان متغير الانسجام التنظيمي يؤثر في متغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (79%) على مستوى مدن الزايرين عينة الدراسة ، ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (13.788) عند مستوى دلالة (0.000) وهي كما عليه في الجدول (4) ، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تحسين الانسجام التنظيمي ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (79%) . وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للانسجام التنظيمي في الاستجابة الاستراتيجية على مستوى مدن الزايرين عينة الدراسة."

وبذلك هذا يؤسس امكانية قبول الفرضية الرئيسية الثانية



الشكل (3) تأثير الانسجام التنظيمي في الاستجابة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (5) معلمات اختبار تأثير الانسجام التنظيمي في الاستجابة الاستراتيجية

المسارات		الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	
الاستجابة الاستراتيجية	<---	الانسجام التنظيمي	.788	.768	.056	13.788	***
HT	<---	الانسجام التنظيمي	.832	.926	.057	16.160	***
HIEO	<---	الانسجام التنظيمي	.930	1.132	.042	27.242	***
SH	<---	الانسجام التنظيمي	.912	1.101	.046	23.925	***
HL	<---	الانسجام التنظيمي	.895	1.106	.051	21.567	***
HOD	<---	الانسجام التنظيمي	.925	1.108	.042	26.163	***
HIS	<---	الانسجام التنظيمي	.836	.965	.059	16.431	***
HS	<---	الانسجام التنظيمي	.847	.993	.058	17.143	***
HE	<---	الانسجام التنظيمي	.906	1.108	.048	23.040	***
BRE	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.930	.880	.032	27.257	***
RF	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.932	1.043	.038	27.658	***
BPM	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.903	1.177	.052	22.605	***
BPE	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.865	.901	.049	18.562	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and recommendations**الاستنتاجات Conclusions**

اولا: الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة

1. حقق متغير الانسجام التنظيمي مستوى أهمية مرتفع لدى افراد عينة الدراسة وهذا يدل على ان افراد العينة يدركون اهمية العلاقات المتناغمة فيما بينهم وكذلك يؤكد اهميتها لدى افراد العينة وذلك وفقا حسب اجابات افراد العينة على الاستبانة الموزعة.
2. حقق متغير الاستجابة الاستراتيجية مستوى أهمية عالي لدى افراد عينة الدراسة وهذا يدل على ان ادارة مدن الزائر عينة الدراسة قادرة على التكيف مع البيئة الخارجية والاستجابة للتطورات البيئية المتسارعة حسب اجابات افراد العينة.

ثانيا: الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

1. كلما سعت مدن الزائر عينة الدراسة الى الاهتمام بتحقيق مستويات عالية من الانسجام التنظيمي من حيث تحقيق انسجام الموظف مع نفسه وتعاونهم وانسجامهم مع زملاءهم الموظفين والانسجام مع نظام المدينة العام وقيمها والانسجام مع المسؤول المباشر و فرق العمل المشكلة وطبيعة العلاقة مع القائد ورئيس الادارة العليا من شأنه ان يعزز مستوى الاستجابة الاستراتيجية لدى عينة الدراسة.

التوصيات recommendations

1. تعزيز دور الانسجام التنظيمي لدى عينة الدراسة وذلك من خلال خلق جو من المحبة والوثام مع الموظفين والادارة مما يساعد الموظف على العمل بجد ومثابرة والمتعة في انجاز الاعمال المكلف بها.
2. ان يتعاون اعضاء الفريق الواحد ويكونون منسجمين ومتوافقين فيما بينهم للقدرة على تجاوز الصعوبات والقدرة على تحقيق الاهداف مع ضرورة توفير بيئة ملائمة للعمل وضرورة شعور الموظف بتقدير جهوده من قبل الادارة.
3. تشجيع العمل مع المسؤول المباشر بمحبة ووثام مما يؤثر بشكل كبير على تحقيق الاهداف من اجل انجاز الاعمال بكفاءة وفعالية.
4. على ادارة مدن الزائر عينة الدراسة ايجاد وسائل تدعم الانسجام بين الموظفين وادارتهم وفيما بينهم وبين المنظمات الاخرى لما لها من تأثير كبير على جودة العلاقات وبالتالي انعكاسها على اداء المدينة وتحقيق اهدافها.
5. تكثيف جهود واهتمام ادارة المدن عينة الدراسة لمحاولة ايجاد اليات صحيحة ومناسبة من اجل التكيف مع التغيرات المستقبلية والتقلبات التي تحدث في البيئة الخارجية.
6. ضرورة اعتماد ادارة المدن على اصحاب الخبرات والمهارات المتنوعة من اجل تعزيز قدرتها على مواجهة الظروف المتغيرة واعداد خطط مستقبلية للنهوض بشكل أفضل بواقع المدن عينة الدراسة والقدرة على مواجهة المنافسين والتحديات الخارجية.
7. ضرورة تكثيف جهود عينة الدراسة على القدرة على الاستباقية للأحداث تجاه البيئة الخارجية واتخاذ الاجراءات المناسبة للتكيف معها والاستجابة اليها.

المصادر References

1. الاركوزي , افراح خليل , الدور التفاعلي لسلوك القائد السخي في العلاقة بين الليونة التنظيمية واستدامة المورد البشري بتوسيط الانسجام في مكان العمل , دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من اطباء المستشفيات الاهلية في النجف الاشرف , اطروحة دكتوراه , جامعة الكوفة , كلية الادارة والاقتصاد , 2022
2. الموسوي , مريم حسين , تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للايديولوجية التنظيمية , بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في المستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة , رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء , 2019 .
3. الطائي , يوسف حبيب سلطان ومحمد , أحمد عبد اللطيف- 2017“ (الاستجابة الاستراتيجية ودورها في الحد من التكاسل الوظيفي- دراسة ميدانية في ديوان محافظة النجف“ , مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية , المجلد (14), العدد (2)

4. Goro, R. W. (2003). *Strategic responses of commercial banks to the threat of substitute products* (Doctoral dissertation, University of Nairobi.).
5. Kamau, S. W. (2007). *Strategic responses to changes in the external environment: the case of Kenya Re-insurance Corporation* (Doctoral dissertation).
6. Lesabe, R. A. F. (2022). *Strategic value of harmonious employment relations in the Information Communication and Technology sector* (Doctoral dissertation, University of Johannesburg).
7. Munyasya, S. (2014). *Influence of strategic responses towards price regulation by the energy regulatory commission on performance of oil marketers in Kenya* (Doctoral dissertation).
8. Mugweru, C. W. (2008). *Strategic responses of Barclays bank of Kenya limited to challenges in the external environment* (Doctoral dissertation).
9. Waweru, M. M. (2009). *Strategic responses by Mwalimu Sacco Society Limited to challenges of competition* (Doctoral dissertation).
10. Mwangi, P. G. (2007). *Strategic responses to changes in the external environment: a case of East African Breweries Limited* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
11. Ainapur, P., Kothari, M., & Divya, M. (2018). A Comprehensive Assessment on Policies and Practices of Inclusive and Harmonious Workplace – Inclusive Pulse Check. *International Journal of Research and Analytical Reviews* 5(3), 893–903.
12. Akuh, E. A. (2016). Industrial harmony for academic excellence: An imperative for a productive educational system in Nigeria. *British Journal of Education*, 4(4), 63-71.
13. Alt, M. A., Berezvai, Z., & Agárdi, I. (2021). Harmony-oriented retail innovations and financial performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1379-1399.
14. Alt, M. A., Berezvai, Z., & Agárdi, I. (2021). Harmony-oriented retail innovations and financial performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1379-1399.
15. Alt, M. A., Berezvai, Z., & Agárdi, I. (2021). Harmony-oriented retail innovations and financial performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1379-1399.
16. Ammar Zwain, N. (2022). Harmony in the Workplace and Job Autonomy: An Empirical Study. *Journal of Positive School Psychology*, 6095-6102.
17. Arokodare, M. A., & Asikhia, O. U. (2020). Strategic agility: Achieving superior organizational performance through strategic foresight. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(3), 7-16.
18. Barman, E. A. (2002). Asserting difference: The strategic response of nonprofit organizations to competition. *Social forces*, 80(4), 1191-1222.
19. Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization*. (pp. 567-598). American Psychological Association.
20. Bøe, T. (2016). The interaction effect of perceived competence and goal harmony on perceived usefulness. *Creative Education*, 7(08), 1136.
21. Chin, T. (2013). How ethical leadership encourages employee voice behavior in China: The mediating role of organizational harmony. *International Business Research*, 6(10), 15.
22. Chin, T. (2014). Harmony as means to enhance affective commitment in a Chinese organization. *Cross Cultural Management*, 21(3), 326-344.
23. Chin, T. (2015). Harmony and organizational citizenship behavior in Chinese organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1110-1129.

24. Chuanlei, L., Guomin, L., Yuanfei, H., & Guojun, W. (2018). Research on mental health status and the relationship between spiritual belief and self-harmony. *Science Heritage Journal*, 2(2), 16-20.
25. Green, K. M., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2008). Exploring the relationship between strategic reactiveness and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit. *Journal of Business Venturing*, 23(3), 356-383.
26. Kathenya, C. M., Ndegwa, P. W., & Oringo, J. O. (2020). Strategic responses and organizational performance of public universities in Nairobi county, Kenya. *International Journal of scientific engineering and science*, 4(10), 44-57.
27. Knoppen, D., Dolan, S. L., Diez-Pinol, M., & Bell, R. (2006). A triangulation analysis of value congruency in corporate Spain: American dream or Spanish reality?. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 539-558.
28. Lee, R. P., & Grewal, R. (2004). Strategic responses to new technologies and their impact on firm performance. *Journal of Marketing*, 68(4), 157-171.
29. Mavengere, N. B. (2013). Information technology role in supply chain's strategic agility. *International Journal of Agile Systems and Management*, 6(1), 7-24.
30. Pettus, M. L., Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., & Michael, S. C. (2018). Sequencing and timing of strategic responses after industry disruption: Evidence from post-deregulation competition in the US railroad industry. *Strategic Organization*, 16(4), 373-400.
31. Muchiri, L., Ombui, K., & Iravo, M. (2017). Impact of strategic responses on the performance of oil marketing companies in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(10), 660-675.
32. Nwinyokpugi, P. N., & Okere, A. E. (2019). Position power management and workplace harmony in the construction sector in Rivers State. *International Journal of Business and Management Invention*, 8(01), 34-44.
33. ONAMUSI, A. B. (2020). Strategic response capability and firm competitiveness: how omoluabi leadership makes a difference. *Business Excellence and management*, 10(4), 23-37.
34. Osad, O. I., & Osas, U. E. (2013). Harmonious industrial relations as a panacea for ailing enterprises in Nigeria. *Journal of Asian Scientific Research*, 3(3), 229.
35. Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). The effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention with person organization fit as moderator variable. *Aptisi Transactions on Management*, 6(1), 74-82.
36. Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., Maria Alcover, C., & Tabernero, C. (2011). Coordination processes in work teams. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 59-68.
37. Song, P., & Tang, J. (2019). Research on the Relationship between Psychological Health and Self-harmony of Sports Major College Students from the Perspective of Eco-culture.
38. Triaa, W., Gzara, L., & Verjus, H. (2016, August). Organizational agility key factors for dynamic business process management. In 2016 IEEE 18th Conference on Business Informatics (CBI) (Vol. 1, pp. 64-73). IEEE.
39. Van Looy, A., De Backer, M., Poels, G., & Snoeck, M. (2013). Choosing the right business process maturity model. *Information & Management*, 50(7), 466-488.
40. Yang, D., Qi, E., & Li, Y. (2015). Quick response and supply chain structure with strategic consumers. *Omega*, 52, 1-14.
41. Zona, M. A., Andriani, C., & Abror, A. (2019, April). The role of cynicism, harmony and growth need strength as antecedents of employee involvement in an organization. In 2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018) (pp. 449-458). Atlantis Press.

الملحق Appendix

الانسجام التنظيمي: ويشير الى نشر السلام والمحبة والونام بين الافراد العاملين في المنظمة ما يساعد على تحقيق الاهداف ويشمل ثمانية ابعاد فرعية وهي (الانسجام الذاتي، الانسجام مع الموظفين، الانسجام مع النظام، الانسجام مع الرئيس المباشر، الانسجام مع الاقسام الاخرى، الانسجام مع القائد، الانسجام مع الفريق، الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية).	
1. الانسجام الذاتي: ويشير الى قدرة الفرد على الانسجام مع وظيفته والسعي دائما لتطويرها والابداع في عمله	
ان الموظف:	
1	يحافظ على الانضباط الجيد في اداء الواجبات
2	يعتز ببيئة عمله
3	يعمل على تعزيز التطوير الداخلي
4	يكمل المهام المعينة المطلوبة منه
2. الانسجام مع الموظفين: ويشير الى أن يكون هناك انسجام بين الفرد والموظفين الاخرين في المنظمة وان يحافظوا على العلاقة المتبادلة بينهم وتجنب الانفعالات والصراعات التي تنعكس سلبا على اداء الاعمال	
الزملاء في العمل:	
1	يحافظون على علاقات جيدة خارج اوقات العمل
2	يساعدون بعضهم البعض في التغلب على الصعوبات التي يواجهونها
3	يحافظون على أجواء عمل ودية
4	يمارسون منافسة عادلة فيما بينهم لأداء العمل
3. الانسجام مع النظام: يشير الى اتباع القواعد والتعليمات والانضباط ويشجع الافراد على الالتزام بالقوانين وانجاز الاعمال المكلفين بها لتحقيق الاهداف	
تمتلك ادارة مدينة الزانين:	
1	نظام عادل للأجور
2	تأمين طبي جيد
3	نظام رعاية سليم
4	نظام مكافأة عادل
4. الانسجام مع الرئيس المباشر: ويشير الى ان تكون هناك ثقة متبادلة وان يثير القائد الطاقة ويحفز الموظفين على التصرف بشكل حاسم وصحيح والسعي لتحقيق الاهداف.	
المدير المباشر:	
1	ينظر الى الاداء بدلا من العلاقات الشخصية في التقييم
2	يخصص المكافآت بشكل محايد
3	يهتم بحياة المرؤوسين خارج نطاق العمل
4	يحرص (يضمن) على مساهمات المرؤوسين
5. الانسجام مع الادارات الاخرى: وتتضمن تشجيع التعاون بين الاقسام والوحدات الادارية في المنظمة إذ يقوم كل قسم منها بأقصى جهد من اجل الوصول الى الاهداف التنظيمية	
ادارة مدينة الزانين:	
1	تشجع على التعاون بين الإدارات والاقسام الاخرى
2	تشجع التناوب الوظيفي للموظفين
3	تعقد اجتماعات منتظمة بين الإدارات لزيادة الاتصال
4	تقوم بتخصيص موارد متساوية للإدارات المختلفة
6. الانسجام مع القائد: ان يكون هناك تبادل وتفاعل بين المرؤوسين والمدير حيث يعامل المشرفون المرؤوسين بلطف، والعكس صحيح، مما يعزز علاقة متناغمة بين الرئيس والمرؤوس	
رئيسي المباشر	
1	يحترم الموظفين
2	يفهم قدرات الموظفين
3	يستمع إلى آراء الموظفين المختلفة
4	يمكن الموظفين من العمل بشكل مستقل
7. الانسجام مع الفريق: ويشير الى التعاون مع الاخرين والتشاور معهم لتحقيق الأهداف وهذا يؤدي الى ان يعمل أعضاء الفريق معا نحو اهداف مشتركة	
فريق العمل:	
1	يتمتع بروح التعاون
2	ينظر الى المصلحة المشتركة على انها الأولوية القصوى
3	لا يعمل بالسياسة
4	لديه ادوار وظيفية محددة لجميع أعضائه
8. الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية: وتشير الى المثابرة والإلهام وهي أعلى مستوى في الثقافة، إذ تساعد المنظمة على تحقيق ونام عال لتكوين علاقة فعالة داخلية وخارجية.	
ان ادارة مدينة الزانين:	
1	تتنافس مع المنافسين باتباع القواعد الأخلاقية

2	تشارك معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب مع الموظفين
3	تضمن انفتاح العمليات على الموظفين
4	تعامل المسافرين والموردين بأمانة واحترام
2	الاستجابة الاستراتيجية: تشير الى مدى قدرة المنظمة على الاستجابة (سواء بشكل استباقي أو تفاعلي) للأحداث في بيئة الأعمال التي يمكن أن تؤثر في الأداء التنظيمي وتعد كحل من اجل استثمار الفرص ومواجهة التحديات الاستراتيجية الساندة والمتوقعة لتحقيق الاهداف والتكيف مع التغييرات في البيئة
	اولا: التوجه الداخلي للاستجابة: وتشير الى مدى قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها وعملياتها الداخلية والاستفادة من نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف بما يساعده في تحقيق الاهداف وتتضمن بعدين فرعيين وهما انسيابية الموارد ونضج عملية الاعمال:
	انسيابية الموارد: وتشير الى قدرة المنظمة على اعادة تخصيص الموارد المتوفرة بما يحقق الاهداف عن طريق استغلال الفرص الاستراتيجية والذي بدوره يساعد على تقليل التكاليف وزيادة الارباح .
	ادارة مدينة الزائرين لها القدرة على:
1	اعادة تخصيص الموارد بين اقسام المدينة بسهولة
2	لها القدرة على ضبط الموارد بسرعة وسهولة
3	توفير الموظفين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الاقسام والشعب
	نضج عملية الاعمال: هي الدرجة التي تكون عليها أنشطة العمل فعالة ويمكن السيطرة عليها ويمكن التنبؤ بها عن طريق تحويل المدخلات الى مخرجات بما يتلائم مع قيم واهداف المنظمة ومتطلبات المجتمع.
	ادارة مدينة الزائرين:
1	تؤدي العمليات التشغيلية بشكل محدد ويتم ادارتها وقياسها بأسلوب واضح وبشكل قياسي
2	تقوم بتوحيد العمليات لتمكين التوصل والتشغيل (في حدود المدينة ومع الشركاء الخارجيين)
3	تقوم بتحديث عملياتها على وفق تغييرات بيئة الأعمال
	نضج عملية الاعمال: هي الدرجة التي تكون عليها أنشطة العمل فعالة ويمكن السيطرة عليها ويمكن التنبؤ بها عن طريق تحويل المدخلات الى مخرجات بما يتلائم مع قيم واهداف المنظمة ومتطلبات المجتمع.
	ادارة مدينة الزائرين:
1	تؤدي العمليات التشغيلية بشكل محدد ويتم ادارتها وقياسها بأسلوب واضح وبشكل قياسي
2	تقوم بتوحيد العمليات لتمكين التوصل والتشغيل (في حدود المدينة ومع الشركاء الخارجيين)
3	تقوم بتحديث عملياتها على وفق تغييرات بيئة الأعمال
	ثانيا: التوجه الخارجي للاستجابة: ويشير الى مدى قدرة المنظمة على التنبؤ بأوضاع السوق واستغلال الفرص ومواجهة التحديات واتخاذ الاجراءات المناسبة ويتضمن بعدين فرعيين وهما (استجابة الاعمال للبيئة واستباقية الاعمال للبيئة)
	استباقية الاعمال للبيئة: وتشير الى قدرة المنظمة على الاستفادة من التغييرات في البيئة الخارجية عن طريق اتخاذ مجموعة من القرارات لتحقيق الاهداف المنشودة.
	تمتلك ادارة المدينة:
1	القدرة على الاستجابة للتغيرات في إجمالي طلب الزبائن
2	القدرة على الاستجابة للمستجدات في ميدان الاعمال
3	القدرة على الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال الأخرى. على سبيل المثال تغييرات اللوائح، الخدمات البديلة، الداخلين الجدد
	استباقية الاعمال للبيئة: وتشير الى مجموعة من الاجراءات والجهود الداخلية التي تقوم بها ادارة المنظمة لوضع السياسات والاهداف لمواجهة التغيرات في البيئة ومواجهة المنافسين.
	ادارة مدينة الزائرين:
1	تقوم بالابداع لقيادة السوق
2	تسعى لتحسين عملياتها لتكون رائدة في السوق (التغيير الذاتي التنظيمي)
3	تقوم بالبحث عن طرائق أفضل للقيام بالأعمال
4	قدرة على استغلال الفرص