



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا
برنامج الدكتوراه

**دور ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة
الاستراتيجية: الدور التفاعلي للانسجام التنظيمي**

دراسة تحليلية

لأراء عينة من منسوبي مدن الزائرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة

أطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال
كتبت بواسطة

هديل محمد علي عبد الهادي القاموسي

بإشراف

الاستاذ الدكتور
سحر عباس حسين

الاستاذ المساعد الدكتور
حسام حسين شياع

2024 م

كربلاء المقدسة

1446 هـ

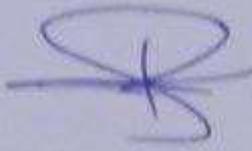
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ
لَهُمْ ۗ وَكَوُكُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ
لَأَنْقَضُوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ
فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ
الْمُتَوَكِّلِينَ
صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

إقرار المشرف

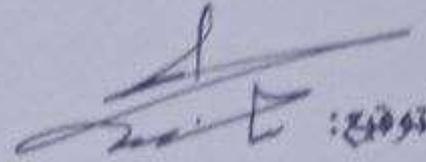
نشهد أن إعداد الأطروحة الموسومة بـ (دور ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة الاستراتيجية : الدور التفاعلي للانسجام التنظيمي - دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي مدن الزائرین التابعة للعتبة الحسينية المقدسة) والتي تقدم بها الطالب (هدیل محمد علی عبد الهادي)، قد جرت تحت اشرافنا في جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الاعمال وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال.



التوقيع:

الاسم: أ.م. د. حسام حسين شياخ

التاريخ: / / ٢٠٢٤



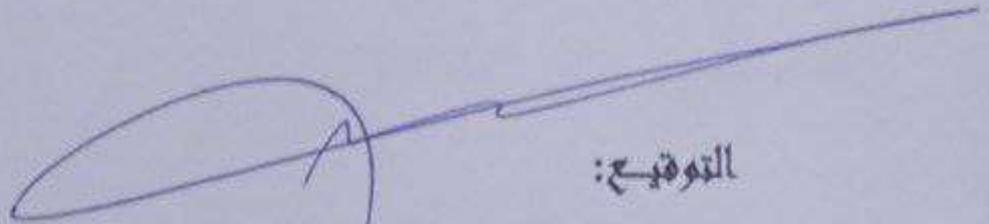
التوقيع:

الاسم: أ.د. سحر عباس حسين

التاريخ: / / ٢٠٢٤

توصية رئيس القسم

بناءً على توصية السيدین المشرفین، أرشح هذه الأطروحة للمناقشة.



التوقيع:

الاسم: أ.د. محمود فهد عبد علي الدليمي

إقرار الخبير اللغوي

أقر بأن الأطروحة الموسومة بـ(دور ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة الاستراتيجية : الدور التفاعلي للانسجام التنظيمي - دراسة تحليلية لأراء عينة من منسوبي مدن الزائرین التابعة للعتبة الحسينية المقدسة) والعائدة لطالب الدكتوراه (هدیل محمد علي عبد الهادي)، قسم إدارة الاعمال قد جرى مراجعتها من الناحية اللغوية من قبلي حتى أصبحت ذات أسلوب لغوي سليم وخالي من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت.

التوقيع: 

الاسم: أ.م. د. صلاح مهدي جابر

مكان العمل: جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

التاريخ: 2024 / /

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على أطروحة الدكتوراه / قسم
إدارة الأعمال / الطالب (هديل محمد علي عبد الهادي) الموسومة بـ (دور ممارسات
الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة الاستراتيجية : الدور التفاعلي
لانسجام التنظيمي - دراسة تحليلية لأراء عينة من منسوبي مدن الزانرين التابعة
للعتبة الحسينية المقدسة) أشرح هذه الأطروحة للمناقشة.

أ.د. علي احمد فارس الكعبي

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

توصية مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء على إقرار لجنة المناقشة.

أ.م.د. هاشم جبار الحسيني

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

إقرار لجنة المناقشة

نحن أعضاء لجنة المناقشة نشهد أننا اطلعنا على هذه الأطروحة الموسومة
ب(دور ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة الاستراتيجية
: الدور التفاعلي للانتسجام التنظيمي - دراسة تحليلية لأراء عينة من منسوبي مدن
الزائرین التابعة للعتبة الحسينية المقدسة) ، وقد تمت مناقشة الطالب (هدیل محمد علی
عبد الهادي) في محتوياتها وكل ما يتعلق بها، ونعتقد بانها جديرة بالقبول لنيل درجة
الدكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال بتقدير () .

الأستاذ المساعد الدكتور
باسم فيصل عبد
عضواً

الأستاذ الدكتور
احمد عبد الله امانة
عضواً

الأستاذ الدكتور
احمد كاظم بريس
رئيساً

الأستاذ المساعد الدكتور
جنان مهدي شهيد
عضواً

الأستاذ المساعد الدكتور
عامر عبد كريم
عضواً

الأستاذ المساعد الدكتور
حسام حسين شياع
عضواً ومشرفاً

الأستاذ الدكتور
محر عباس حسين
عضواً ومشرفاً

الإهداء

إلى من سجدت له الخلائق إيماناً وتعبداً

الله عز وجل

إلى مخج الناس من الضلالة إلى النور

محمد (صلى الله عليه واله)

إلى سفن النجاة بيت الرسول (ص)

أئمة الهدى (عليهم السلام)

إلى النيل منبر قوتي واستقامة ظهري وسندي الدائم في الحياة

(أبي الحبيب)

إلى النيل العظيمة جنتي في الدنيا الراضية الصالحة والمنساحمة سبب نجاحي ومصدر اطمئنانني

(أمي الحبيبة)

إلى من أحسنت عشرتي وراعت مشاعري وجعلتني في بيت قلبها مكرم

(زوجتي الغالية)

إلى من شاركاني كل ذكرياتي وتوهم روحي ورفقتني دربتي

(أخي الغالي وأختي الغالية)

إلى من ارتبطت أرواحهم بروحي

(أولادي قرّة عيني حباً واعتزازاً)

شكر و عرفان

بسم الله نبتدى واليه ننتهي وعليه نعول فيما نرتجي، ونستهل بالحمد لله الذي ليس لقضائه دافع، ولا لعطائه مانع، ولا كصنعه صنع صانع وهو الجواد الواسع، والسلام على من خصه بالنبوة سيد الأنام أبي القاسم محمد صلى الله عليه واله وسلم وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه المنتجبين وبعد:

بعد الإنتهاء من إنجاز أطروحتي للدكتوراه أجد من دواعي الوفاء والعرفان أن أتقدم بالشكر الجزيل المقرون بالتقدير الكبير إلى الاستاذين الفاضلين أ.د. سحر عباس حسين وأ.م.د. حسام حسين شياح ليس لقبولهما الإشراف على هذه الأطروحة فحسب، وإنما لأخلاقهما العالية وسعة صدرهما وأفقهما الواسع فضلا عن التوجيهات السديدة والجهد والمتابعة الحثيثة في إتمام هذه الأطروحة ، وأشعر بالفخر والاعتزاز كون هذه الأطروحة تولى الإشراف عليها علمان وقامتان علمية يحتذى بهما، اطال الله في عمرهما واسبغ عليهما نعمة الصحة والعافية .

وأقدم بالشكر والامتنان إلى السيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد أ.م.د. هاشم جبار الحسيني والسيد معاون العميد للشؤون العلمية أ.د. علي احمد فارس والسيد معاون العميد للشؤون الإدارية والمالية أ.د. عبد الحسين جاسم ، واتقدم بالشكر الجزيل والثناء الجميل الى السيد رئيس قسم ادارة الاعمال أ.د. محمود فهد عبد علي لدعمهم المستمر ومساندتهم لطلبة الدراسات العليا ، ويلزمني واجب الأمانة العلمية أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى جميع أساتذة قسم ادارة الاعمال، ولا سيما أساتذتي في الدراسات العليا الذين نهلت من علمهم الشيء الكثير أطال الله في أعمارهم ووقفهم لكل خير خدمة للمسيرة العلمية في بلدنا العزيز ، وأتقدم بشكري الجزيل إلى الأساتذة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم مشكورين قبول مناقشة أطروحتي، وإبداء ملاحظهم السديدة داعيا الله عز وجل أن يحفظهم ويرعاهم.

وكل الشكر والتقدير الى الاساتذة والخبراء المحكمين الذين قوموا استمارة الاستبانة ولما ابده من ملاحظهم كان لها الاثر الواضح في اتمامها بالشكل الصحيح ، وكل التقدير والاحترام الى السادة المقومين العلميين واللغوي على قبولهم تقويم الأطروحة وابداء ملاحظهم القيمة .

كما يسرني ان اتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الى الاساتذة الفضلاء في قسم السياحة في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة على تعاونهم طوال مدة الدراسة .

واتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الى السادة مديري ومعاوني مدن الزائرين (مجتمع الدراسة) ومديري الوحدات والاقسام وجميع المنسوبين لتعاونهم في اكمال الجانب التطبيقي مع خالص تمنياتي لهم بالنجاح والموفقية .

وخالص شكري وتقديري الى إخوتي وأخواتي في الدراسة فلهم مني خالص المودة والاعتزاز .

ويبقى امتناني الأكبر إلى أفراد عائلتي، لما قدموه لي من دعم معنوي سواء بالكلمة الطيبة أو بالنوايا الصافية الصادقة - أقدم لهم هذا الجهد لتقر أعينهم.
واتقدم بالشكر الجزيل الى السيد اوراس العيسى على تفضله بطبع هذه الاطروحة واخراجها بالشكل اللائق واسال الله تعالى ان يوفقه لكل خير وشكري وتقديري الى ملاك المكتب على جهودهم المبذولة متمنيا لهم الموفقية الدائمة .
ختاماً أقدم شكري وتقديري إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة في معلومة او نصيحة ولم يرد ذكره فجزاهم الله عني خير الجزاء، وأخيراً يبقى الشكر والحمد لله عز وجل داعياً أن يتقبل عملي خالصاً لوجهه الكريم.

والحمد لله رب العالمين اولا واخرا

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية الى تحديد الدور التفاعلي (المعدل) لمتغير الانسجام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية، ومن اجل تحقيق ذلك اعتمدت الدراسة في اختيار خمسة أبعاد لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية وذلك استنادا الى عدد من الدراسات ومنها دراسة (Chen & Huang, 2009) و Sánchez et al (2015)، وتم الاعتماد على دراسة (Mavengere, 2013) في تحديد أبعاد الاستجابة الاستراتيجية، اما متغير الانسجام التنظيمي فقد تم الاعتماد على دراسة (Chin, 2015) في تحديد الأبعاد .

وتمثلت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات المعرفية التي تدور عن مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية بوجود الانسجام التنظيمي كمتغير تفاعلي، وتتجلى أهمية الدراسة بأهمية القطاع الذي طبقت فيه وهو القطاع السياحي لما له من دور مهم في التنمية الاقتصادية للبلد .

وتم اختيار مدن الزائرين التابعة للعبة الحسينية المقدسة والمتمثلة في (مدينة سيد الاوصياء عليه السلام ومدينة الامام الحسن المجتبي عليه السلام ومدينة الامام الحسين عليه السلام العصرية في كربلاء المقدسة لتمثل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1458) منسوب لأختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال إعداد استمارة اعدت لهذا الغرض وتم توزيعها على عينة من المنسوبين في مدن الزائرين والبالغ عددهم (305) منسوب بالاعتماد على جدول (Morgan) لتحديد حجم العينة .

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بصورة رئيسة في عرض معلومات الدراسة وتحليلها وتفسيرها والتي تم الحصول عليها عن طريق الاستبانة فضلاً عن المقابلات الشخصية مع عينة من المنسوبين وتم الاعتماد على عدد من الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات بالاعتماد على برامج احصائية جاهزة ك (Spss v.25 , Amos V.25).

وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات والتي من اهمها ان الانسجام التنظيمي يعدل (يزيد) من العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية واوصت الدراسة بعدد من التوصيات ومنها ضرورة الاهتمام وتعزيز ممارسات الموارد البشرية وربطها ب استراتيجية المنظمة والاهتمام بتحقيق الوئام والانسجام بين العاملين وادارتهم لما له من دور كبير في تعزيز الاستجابة الاستراتيجية لزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة.

الكلمات المفتاحية : ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الانسجام التنظيمي، مدن الزائرين التابعة للعبة الحسينية المقدسة، كربلاء المقدسة .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	المستخلص
ب	قائمة المحتويات
ج	قائمة الجداول
هـ	قائمة الاشكال
و	قائمة الملاحق
2-1	المقدمة
37- 3	الفصل الاول : التأطير المنهجي للدراسة
20-4	المبحث الاول : بعض الدراسات السابقة
37-21	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
130-39	الفصل الثاني : التأطير النظري للدراسة
64-40	المبحث الاول : ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية
93-65	المبحث الثاني : الانسجام التنظيمي
117-94	المبحث الثالث : الاستجابة الاستراتيجية
127-118	المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة
175-128	الفصل الثالث : التأطير العملي للدراسة
142 -129	المبحث الاول : اختبارات تطوير مقاييس الدراسة
163-143	المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل مستواها
175-164	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها
182-176	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
180-178	المبحث الاول : الاستنتاجات
182-181	المبحث الثاني : التوصيات
208-184	المصادر
I-XXVI	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
5	بعض الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية)	1
10	بعض الدراسات المتعلقة بالمتغير التفاعلي (الانسجام التنظيمي)	2
14	بعض الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الاستجابة الاستراتيجية)	3
27	التعريفات الاجرائية للمصطلحات والمتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة	4
30	مجتمع الدراسة	5
31	حجم العينة	6
32	وصف عينة الدراسة	7
37	مقاييس الدراسة	8
47	بعض التعاريف المتعلقة بمتغير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	9
67	بعض المصطلحات المرادفة للانسجام التنظيمي	10
70	بعض المفاهيم المتعلقة بالانسجام التنظيمي	11
99	بعض مفاهيم الاستجابة الاستراتيجية	12
129	الرموز المعتمدة للمقاييس	13
131	نسب اتفاق المحكمون حول فقرات اداة القياس	14
132	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	15
133	معايير مطابقة نتائج التحليل التوكيدي	16
135	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	17
136	نتائج التحليل العاملي التوكيدي للانسجام التنظيمي	18
139	نتائج التحليل العاملي التوكيدي للاستجابة الاستراتيجية	19
140	قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة	20
141	قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغيراته وابعاده	21
143	تفسير قيم الوسط الحسابي	22
144	المقاييس الوصفية لبعء التوظيف والاختيار	23
145	المقاييس الوصفية لبعء التدريب والتطوير	24

146	المقاييس الوصفية لبعء المشاركة	25
147	المقاييس الوصفية لبعء تقييم الاداء	26
148	المقاييس الوصفية لبعء التعويض	27
148	المقاييس الوصفية لمتغير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	28
150	المقاييس الوصفية لبعء الانسجام الذاتي	29
151	المقاييس الوصفية لبعء الانسجام مع الموظفين	30
152	المقاييس الوصفية لبعء الانسجام مع النظام	31
153	المقاييس الوصفية لبعء الانسجام مع الرئيس المباشر	32
154	المقاييس الوصفية لبعء الانسجام مع الادارات الاخرى	33
155	المقاييس الوصفية لبعء الانسجام مع القائد	34
156	المقاييس الوصفية لبعء الانسجام مع الفريق	35
157	المقاييس الوصفية لبعء الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية	36
157	المقاييس الوصفية لمتغير الانسجام التنظيمي	37
159	المقاييس الوصفية لبعء انسيابية الموارد	38
160	المقاييس الوصفية لبعء نضج عملية الاعمال للبيئة	39
161	المقاييس الوصفية لبعء استجابة الاعمال للبيئة	40
162	المقاييس الوصفية لبعء استباقية الاعمال للبيئة	41
162	المقاييس الوصفية لمتغير الاستجابة الاستراتيجية	42
164	تفسير قيمة علاقة الارتباط	43
165	قيم علاقات الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية بأبعادها والاستجابة الاستراتيجية	44
169	معلمات اختيار تأثير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية	45
172	معلمات تأثير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية	46
174	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	47

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
4	مخطط تفصيلي للفصل الاول	1
25	المخطط الفرضي للدراسة	2
30	نسب توزيع افراد العينة في مجتمع الدراسة	3
33	نسب توزيع افراد العينة حسب الجنس	4
33	نسب توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	5
34	نسب توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	6
35	نسب توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة	7
39	مخطط تفصيلي للفصل الثاني	8
53	ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	9
77	إنموذج السلوك التنظيمي	10
86	أبعاد الانسجام التنظيمي	11
102	مكونات الاستجابة الاستراتيجية وعلاقتها بأداء المنظمة	12
109	مراحل الاستجابة الاستراتيجية	13
112	العلاقة بين البيئة والقدرة الداخلية والاستجابة الاستراتيجية	14
116	عوامل تمكين الاستجابة الاستراتيجية التفاعلية	15
132	منحنيات التوزيع الطبيعي للمتغيرات الرئيسية	16
134	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	17
136	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الانسجام التنظيمي	18
138	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاستجابة الاستراتيجية	19
149	الشكل البياني لمستوى ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	20
158	الشكل البياني لمستوى ابعاد الانسجام التنظيمي	21
163	الشكل البياني لمستوى ابعاد الاستجابة الاستراتيجية	22
169	تأثير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية	23
171	تأثير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية	24
173	الانموذج الهيكلي الاول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	25
174	الشكل البياني لمستويات الانسجام التنظيمي كمتغير تفاعلي بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية	26

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق
1	قائمة بأسماء الاساتذة محكمي مقياس الدراسة
2	الاستبانة قبل التحكيم
3	الاستبانة النهائية
4	قائمة بأسماء السادة الذين تم اجراء المقابلة معهم
5	الهيكل التنظيمي لمدينة سيد الاوصياء عليه السلام
6	الهيكل التنظيمي لمدينة الامام الحسن عليه السلام
7	الهيكل التنظيمي لمدينة الامام الحسين عليه السلام
8	صور لبعض المقابلات مع مجتمع الدراسة

تشهد منظمات الاعمال وبيئة الاعمال بشكل عام تغييرات بيئية مستمرة نتيجة عدد من العوامل ومنها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها ما يستلزم منها ان تكون قادرة على مواجهتها والتكيف معها بالشكل الذي ينسجم مع رسالتها ويساعد في تحقيق اهدافها، ولكي تنجح المنظمات في تحقيق ذلك تحتاج ان تكون لديها قدرة استباقية على اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات المتوقعة وذلك من اجل زيادة قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة وبما يتناسب مع مواردها البشرية والمادية لتحقيق اهدافها وتكون لها القدرة على الاستجابة للظروف المتغيرة والتكيف معها في البيئة الخارجية وخلق ميزة تنافسية للتفوق على المنافسين .

ومن القضايا التي نالت إهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مجال ادارة الاعمال في المنظمات هي ممارسات الموارد البشرية لما للعنصر البشري من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة، ونظراً لأهمية المورد البشري ولاسيما في ظلّ التغيرات البيئية المتسارعة وكيفية قدرته على الاستجابة لتلك الظروف لابد من تسليط الضوء على أبرز ممارساته والتي لها تأثير مباشر في المنظمة واهدافها.

ولأهمية العنصر البشري في المنظمات فأن استخدام مهارات الموظفين وقدراتهم بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية تسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، لذلك تعمل ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على إقامة صلة بين حاجات العمل والنشاط التنظيمي، وتوحيد وتوجيه جهود الموظفين بما يتماشى مع استراتيجيات العمل، فهناك العديد من الممارسات التي تتبعها المنظمة اعتماداً على سياستها وهيكلها التنظيمي وبما يساعد على تحقيق اهدافها.

ولكي تكون هذه الممارسات فعالة وتساعد المنظمات على الاستجابة لتلك المتغيرات بما يسهم في تحسين الاداء وتحقيق الاهداف المنشودة يجب ان تكون هذه الممارسات متوافقة مع استراتيجية ورؤية المنظمة، وكلما كانت هناك علاقات محبة ووثام بين الافراد العاملين وادارتهم كلما كان له الاثر الكبير والواضح في تعزيز تلك العلاقة والقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية. وانطلاقاً من هذه الحقيقة انبثقت فكرة الدراسة الحالية لتحاول الدمج بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية ومعرفة التأثير المعدل للانسجام التنظيمي في تلك العلاقة وكذلك لأهمية هذه المتغيرات ودورها في تحقيق اهداف المنظمات .

ومن ابرز المعوقات التي واجهت الباحث في جمع البيانات هي عملية توزيع وجمع الاستبانة وكذلك في اوقات المقابلات مع بعض المسؤولين في مجتمع الدراسة .

تكونت الدراسة الحالية من أربعة فصول اذ تضمن الاول مبحثين الاول يتعلق ببعض الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة في حين خصص الآخر الى المنهجية العلمية اما الفصل الثاني فتم تخصيصه للجانب النظري وتم تقسيمه على اربعة مباحث اذ كان الاول يتعلق

بالمغير المستقل المتمثل بممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بينما الثاني اهتم بالمغير التفاعلي المتمثل بالانسجام التنظيمي اما الثالث فتناول المغير التابع المتمثل بالاستجابة الاستراتيجية والرابع يتعلق بالعلاقة بين متغيرات الدراسة .

وتناول الفصل الثالث الجانب العملي والتحليلي للدراسة وتم تقسيمه على ثلاثة مباحث أساسية اذ اهتم الاول في اختبار نموذج الدراسة اما الثاني فتعلق بالوصف الاحصائي لاجابات الافراد ولخص الثالث تحليل علاقات الارتباط والتأثير المباشر بين متغيرات الدراسة ، وتضمن الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة الحالية .

الفصل الأول

التأطير المنهجي للدراسة

المبحث الأول

بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني

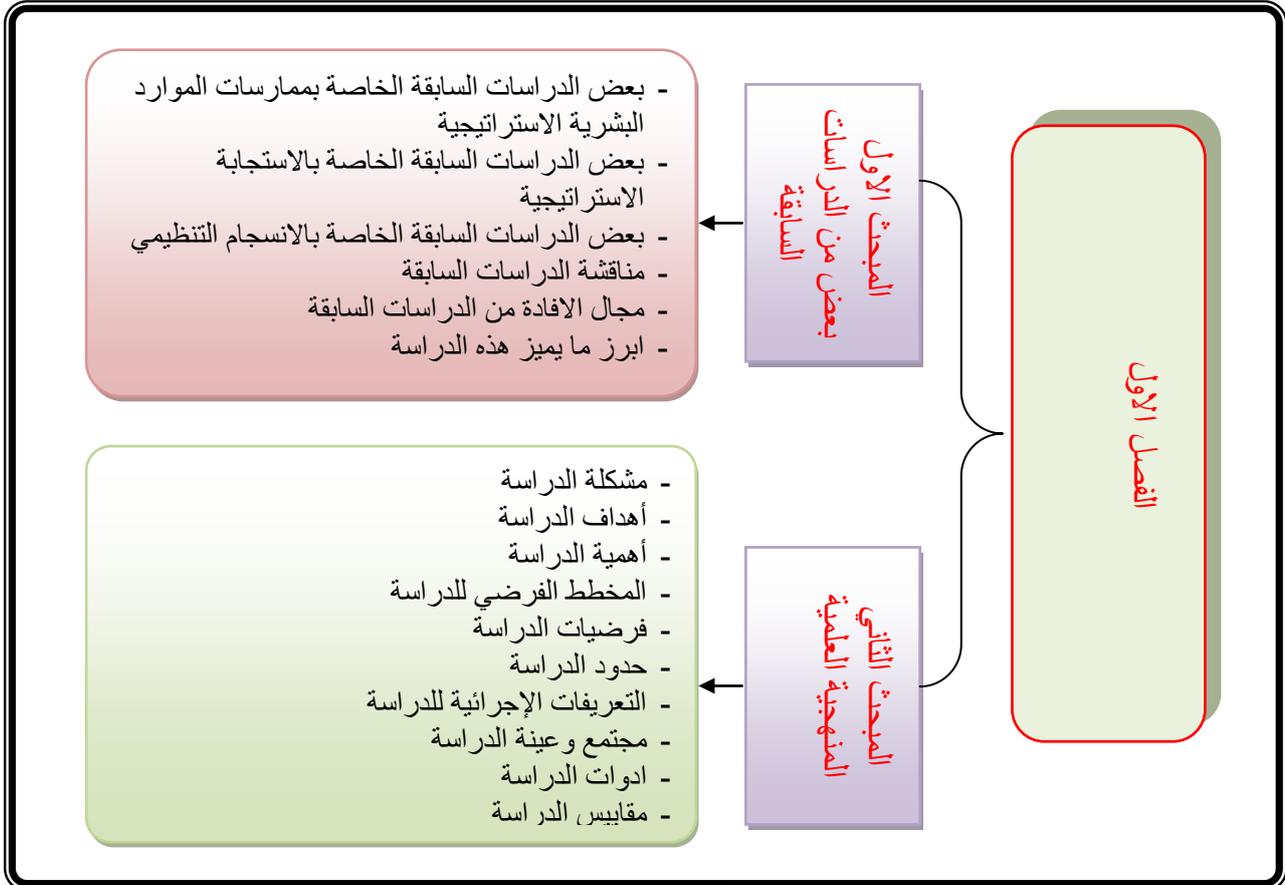
المنهجية العلمية للدراسة

الفصل الأول التأطير المنهجي للدراسة

تمهيد

يسعى هذا الفصل الى تحديد الاطار المنهجي للدراسة عن طريق تقديم مجموعة من الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة اذ يتضمن الفصل مبحثين يحتوي الأول على بعض من الدراسات السابقة التي تطرقت الى متغيرات الدراسة الحالية وهي (ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والانسجام التنظيمي والاستجابة الاستراتيجية) فقد تم تقسيم هذا المبحث على اربعة محاور اساسية فقد خصص المحور الاول ببعض الدراسات العربية والاجنبية الخاصة بمتغيرات الدراسة الحالية اما المحور الثاني يتعلق بمناقشة الدراسات السابقة والمحور الثالث يهتم بمجال الافادة من الدراسات السابقة اما المحور الرابع فهو يتعلق بأبرز ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي تم التطرق اليها.

- والآخر يتعلق بالمنهجية العلمية للدراسة التي تشمل (مشكلة وأهداف وأهمية والمخطط الفرضي، وفرضيات الدراسة، وحدود الدراسة، والتعريفات الإجرائية، ومجتمع وعينة الدراسة وادوات الدراسة و مقاييس الدراسة).



الشكل (1) مخطط تفصيلي للفصل الأول

المبحث الأول الدراسات السابقة

توطئة

يهدف هذا المبحث الى استعراض بعض الدراسات السابقة التي تطرقت الى متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة في (ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية، الانسجام التنظيمي، الاستجابة الاستراتيجية)، اذ يتطلب التطور المنهجي في الدراسات والبحوث التعرف على دراسات سابقة من اجل الاطلاع على ما توصل اليه الباحثون عن المتغيرات قيد الدراسة ، ومن هذا المنطلق ولكي يكمل الباحث ما توصل اليه الاخرون عن متغيرات الدراسة ولأهمية الموضوع سيتم التطرق الى بعض الدراسات السابقة بشكل منفرد لكل متغير .

المحور الاول: بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية :
في هذا المحور سيتم التطرق الى بعض الدراسات السابقة العربية والاجنبية في ثلاث جداول وحسب المتغيرات الرئيسية في هذه الدراسة:

اولا: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل(ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية) :

الجدول (1) بعض الدراسات الاجنبية المتعلقة بمتغير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية

بعض الدراسات الاجنبية المتعلقة بمتغير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	
1- دراسة (Chen & Huang, 2009)	
عنوان الدراسة	Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء الابداعي - الدور الوسيط لقدرات إدارة المعرفة
نوع الدراسة	بحث
مجتمع وعينة الدراسة	يتألف مجتمع الدراسة من أفضل 5000 شركة تايبانية وبلغ حجم العينة 146 شركة وشملت كبار المسؤولين التنفيذيين (أي الرؤساء أو نواب الرؤساء أو المديرين أو المديرين العامين)
هدف الدراسة	التعرف على دور قدرة إدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء الابتكار من وجهة نظر قائمة على المعرفة.
الأساليب الإحصائية المستخدمة	الادوات الاحصائية الوصفية ، الادوات الاحصائية التحليلية وتم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية مثل الفا كرونباخ وتحليل الانحدار لاختبار الفرضيات
مقياس الدراسة	(Youndt et al., 1996; Collins and Clark, 2003; MacDuffie, 1995; Tannenbaum and Dupuree-Bruno, 1994) استنادا الى الدراسات السابقة تتبنى هذه الدراسة خمسة جوانب (التوظيف والتدريب والمشاركة وتقييم الأداء والتعويض) في بناء ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية مع تطوير مقياس مكون من ستة عشر بنداً.

اداة الدراسة	استبيان تم توزيعه على افراد العينة
أبرز نتائج الدراسة	- أن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية ترتبط بشكل إيجابي بقدرة إدارة المعرفة والتي بدورها لها تأثير إيجابي على أداء الابتكار. - أن قدرة إدارة المعرفة تلعب دورًا وسيطاً بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء الابتكار
أوجه التشابه	1- اعتماد ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية كمتغير مستقل 2- اعتماد نفس الممارسات في دراستنا الحالية 3- توزيع استبيان على عينة الدراسة
أوجه الاختلاف	1- نوع الدراسة 2- مجتمع الدراسة 3- اختلاف في الاساليب الاحصائية المستخدمة
2- دراسة (Omondi et al, 2011)	
عنوان الدراسة	The Adoption of Strategic Human Resource Management Practices in Commercial Banks: The Process and Challenges in Kenya تبنى ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في البنوك التجارية: العمليات والتحديات في كينيا
نوع الدراسة	بحث
مجتمع وعينة الدراسة	عدد من العاملين في البنوك التجارية في كينيا والبالغ عددهم (43) فردا وكان عدد المستجيبين هو (30) فردا
هدف الدراسة	تحديد مدى اعتماد ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بين البنوك التجارية في كينيا؛ وتحديد العوامل التي تؤثر في اعتماد هذه الممارسات من قبل البنوك التجارية
الأساليب الإحصائية المستخدمة	تم الاعتماد على الاستبانة في الحصول على البيانات اللازمة وتم اجراء التحليل الوصفي باستخدام (SPSS، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ،بيرسون) واستخلاص النتائج
مقياس الدراسة	انموذج (Wang and Zang, 2004) وأشار الى بعدين لممارسات الموارد البشرية وهما البعد الوظيفي والبعد الاستراتيجي
اداة الدراسة	استبانة تم توزيعها على افراد العينة
أبرز نتائج الدراسة	أن خطط إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لها تأثير إيجابي ومهم في النمو التنظيمي وأظهرت الدراسة أنه من الضروري للمنظمات استخدام مواردها البشرية بفعالية من أجل تقليل الهدر، كما أن خطط إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لا يمكن أن تكون مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة إلا عندما يدعم مديرو الموارد البشرية (HR) الموارد أو الكفاءات التي توفر قيمة للمنظمة.
أوجه التشابه	استخدام نفس الاساليب الاحصائية المعتمدة
أوجه الاختلاف	1- نوع الدراسة 2-الاختلاف في الممارسات التي تم اعتمادها 3-الاختلاف في مجتمع التطبيق

3-دراسة (Shahnawaz Adil ,2015)

Strategic Human Resource Management Practices and Competitive Priorities of the Manufacturing Performance in Karachi	عنوان الدراسة
ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والأولويات التنافسية لأداء التصنيع في كراتشي	
بحث	نوع الدراسة
بلغ مجتمع البحث 90 منظمة من 15 قطاعًا تصنيعيًا مقرها في كراتشي وبلغ حجم العينة 189 فردا	مجتمع وعينة الدراسة
تبحث هذه الدراسة في أثر ثمانية ممارسات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الأولويات التنافسية الأربع (التكلفة والجودة والتسليم والمرونة)	هدف الدراسة
تم استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لتقييم موثوقية وصلاحيّة نموذج القياس وتم تطبيق طريقة نمذجة المعادلة الهيكلية	الأساليب الإحصائية المستخدمة
(Boselie, Dietz and Boon, 2005) وتم الاعتماد على (التوظيف والاختيار ، تقييم الأداء ، التدريب والتطوير ، التعويضات والمكافآت ، الأمان الوظيفي ، الوصف الوظيفي ، فرص العمل ، اللامركزية والتمكين)	مقياس الدراسة
استبانة تم توزيعها على افراد العينة	اداة الدراسة
تظهر نتائج الانموذج الهيكلي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لها تأثير قوي في الأولويات التنافسية الأربع	أبرز نتائج الدراسة
1- اعتماد ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية كمتغير مستقل 2- الاعتماد على بعض الاساليب الاحصائية المعتمدة 3- الاعتماد على بعض ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	اوجه التشابه
1- مجتمع الدراسة 2- المقياس المعتمد	اوجه الاختلاف

4-دراسة (Sánchez, 2015):

The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance	عنوان الدراسة
التأثير الوسيط لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على إدارة المعرفة وأداء الشركة	
بحث	نوع الدراسة
بلغ حجم المجتمع 2251 شركة صناعية اسبانية وبلغ حجم العينة 191 شركة صناعية اسبانية	مجتمع وعينة الدراسة
اقترح واختبار نموذج تكاملي يفحص ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية كآلية تحفيزية تؤثر على فعالية إدارة المعرفة	هدف الدراسة
تم فحص العلاقات باستخدام منهجية نمذجة المعادلات البنوية	الأساليب الإحصائية

المستخدمة	
مقياس الدراسة	استند قياس مجموعة ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية إلى مقياس متعدد الأبعاد مأخوذ من الأدبيات حول ممارسات العمل عالية الأداء التي قدمها Huselid (1995), MacDuffie (1995), Youndt et al. (1996), Collins and Clark (2003) and Chen and Huang (2009)
اداة الدراسة	تم توزيع استبيان على افراد العينة
أبرز نتائج الدراسة	ان استراتيجيات إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة من خلال ممارسات معينة للأداء العالي في العمل
اوجه التشابه	1- اعتماد ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية كمتغير مستقل 2- اعتماد نفس الممارسات في دراستنا الحالية 3- توزيع استبيان على عينة الدراسة
اوجه الاختلاف	1. نوع الدراسة 2. مجتمع الدراسة 3. اختلاف في الاساليب الاحصائية المستخدمة
5- دراسة (Alabri, et al, 2022):	
عنوان الدراسة	Human Resource Management (HRM) Practices And Employees' Adaptive Performance: The Moderating Role Of Transformational Leadership ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التكيفي للموظفين: الدور المعدل للقيادة التحويلية
نوع الدراسة	بحث
مجتمع وعينة الدراسة	موظفي وزارة الصحة في سلطنة عمان وبلغ حجم العينة 233 فردا
هدف الدراسة	تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية (تقييم الأداء، التدريب، التقييم، إثراء الوظيفة، وتوسيع الوظيفة، وإشراك الموظفين) والأداء التكيفي للموظفين
الأساليب الإحصائية المستخدمة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي
مقياس الدراسة	بالاعتماد على (Othman, 2014) و (Tahir et al., 2014) و (Mwihaki, 2017) و (Keir, 2016) و (Pradhan & Jena, 2017) و (Lan et al., 2019) تم اعتماد الابعاد (تقييم الأداء، والتدريب، وإثراء الوظائف، وتوسيع الوظائف، وإشراك الموظفين، وتكيف الموظفين)
اداة الدراسة	تم توزيع استبيان على مجتمع الدراسة واستخدام منهج المسح الميداني
أبرز نتائج الدراسة	ان تقييم الأداء والتدريب والإثراء الوظيفي وتوسيع الوظيفة لها تأثير كبير في الأداء التكيفي للموظفين، فضلا عن ذلك، تعمل القيادة التحويلية على تعديل العلاقة بين مشاركة الموظف والأداء التكيفي للموظفين. ولذلك، كلما زاد الاهتمام بممارسات الموارد البشرية في المنظمة، كان أداؤها التكيفي أفضل.

1- اعتماد ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية كمتغير مستقل 2- اعتماد بعض ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	أوجه التشابه
1- نوع الدراسة 2- مجتمع الدراسة	أوجه الاختلاف
6- دراسة (Trivedi & Srivastava, 2024):	
Impact of strategic HR practices on innovation performance: examining the mediation of differentiation and cost-effectiveness تأثير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على أداء الابتكار: الدور الوسيط بين التمايز والفعالية من حيث التكلفة	عنوان الدراسة
نوع الدراسة	بحث
مجتمع وعينة الدراسة	بلغ مجتمع الدراسة 387 موظفًا من 25 منظمة لتكنولوجيا المعلومات كثيفة المعرفة في الهند
هدف الدراسة	تستكشف هذه الدراسة دور ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية للمنظمات - التمايز والفعالية من حيث التكلفة، مما يحسن أداءها الابتكاري لخلق ميزة تنافسية.
الأساليب الإحصائية المستخدمة	تم اختبار العلاقات المفترضة من خلال النمذجة المعادلة البنوية باستخدام AMOS 26.
مقياس الدراسة	((Den Hartog et al. (2013)) وتم الاعتماد على خمسة ممارسات للموارد البشرية الاستراتيجية وهي الاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الاداء والتعويض والمشاركة في العمل
اداة الدراسة	تم توزيع استبيان على افراد العينة
أبرز نتائج الدراسة	إن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية لها تأثير كبير وإيجابي على أداء الابتكار وكل من القدرات التنافسية - التمايز والفعالية من حيث التكلفة.
أوجه التشابه	1- اعتماد ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية متغير مستقل 2- الاعتماد على نفس الممارسات للموارد البشرية الاستراتيجية 3- توزيع استبيان على افراد العينة
أوجه الاختلاف	1- نوع الدراسة 2- مجتمع الدراسة
بعض الدراسات العربية المتعلقة بمتغير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	
1- دراسة (سعد، 2014)	
عنوان الدراسة	الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الاداء المنظمي
نوع الدراسة	بحث ميداني في شركة بغداد للمشروبات الغازية - العراق
مجتمع وعينة الدراسة	عدد من المديرين العامين ومديري الاقسام والشعب ومعاونيهم في شركة بغداد للمشروبات الغازية والبالغ عددهم 53 مديرا

هدف الدراسة	اختبار العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية والاداء المنظمي في مجتمع الدراسة
الأساليب الإحصائية المستخدمة	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط وتحليل المسار واستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.21
مقياس الدراسة	بالاعتماد على الدراسات (الكبيسي، 2012) و (Waiganjo et al, 2012) و (Sani, 2012) و (Kar & Budhwar, 2012) في تحديد ابرز الابعاد وهي التوظيف والتدريب والتطوير والتعويض وتقييم الاداء .
اداة الدراسة	استبانة وزعت على افراد العينة
أبرز نتائج الدراسة	وجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاداء المنظمي لدى عينة الدراسة
أوجه التشابه	1- اعتماد ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية كمتغير مستقل 2- اعتماد نفس ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية 3- الاعتماد على نفس البرامج الاحصائية
أوجه الاختلاف	1- نوع الدراسة 2- مجتمع الدراسة

ثانيا : بعض الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير التفاعلي (الانسجام التنظيمي):

الجدول (2) بعض الدراسات المتعلقة بمتغير الانسجام التنظيمي

بعض الدراسات الاجنبية المتعلقة بمتغير الانسجام التنظيمي	
1- دراسة (Chin, 2013)	
عنوان الدراسة	How Ethical Leadership Encourages Employee Voice Behavior in China: The Mediating Role of Organizational Harmony
نوع الدراسة	كيف تشجع القيادة الأخلاقية السلوك الصوتي للعاملين في الصين: الدور الوسيط للانسجام التنظيمي بحث
مجتمع وعينة الدراسة	عدد من العاملين في جمعيات الموارد البشرية في ثلاث مدن في الصين وتم اختيار العينة على الموظفين المتفرغين العاملين في شركات خاصة في قطاعات التصنيع والبالغ عددهم 1200 موظف في ثلاث مدن صينية تم اختيارهم بصورة عشوائية
هدف الدراسة	تبحث هذه الورقة في أن القيادة الأخلاقية تشجع الموظفين على الانخراط في السلوك الصوتي عن طريق زيادة الانسجام التنظيمي
الأساليب الإحصائية المستخدمة	تم استخدام الاحصاء الوصفي بما في ذلك المتوسطات والانحرافات المعيارية والارتباطات لجميع المتغيرات الإدراكية
مقياس الدراسة	(Chin's, 2010) وأشار الى ثمانية ابعاد وهي (الانسجام الذاتي، الانسجام مع زملاء العمل، الانسجام مع الفريق، الانسجام مع المشرف المباشر، الانسجام مع النظام ، الانسجام مع الادارات الاخرى، الانسجام مع الرئيس المباشر، الانسجام مع الافراد داخل وخارج المنظمات الاخرى) .
اداة الدراسة	استمارة استبيان وزعت على افراد العينة
أبرز نتائج الدراسة	تشير النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية ترتبط بشكل إيجابي بالانسجام المدرك للموظفين مع ابعاده وصوت

الموظف.فضلا عن ذلك، فقد ثبت أن القيادة الأخلاقية تعزز السلوك الصوتي بشكل كبير عن طريق تعزيز الانسجام التنظيمي في مكان العمل الصيني.	
1- الاعتماد على نفس الابعاد 2- الاساليب الاحصائية	اوجه التشابه
1- تم اعتماد الانسجام التنظيمي كمتغير وسيط بينما تم اعتماده كتفاعلي في دراستنا الحالية	اوجه الاختلاف
2-دراسة (Chin, 2014)	
Harmony as means to enhance affective commitment in a Chinese organization الانسجام كوسيلة لتعزيز الالتزام العاطفي في منظمة صينية	عنوان الدراسة
بحث	نوع الدراسة
الموظفين بدوام كامل في الشركات الخاصة في قطاعات التصنيع وكان حجم العينة 596 فردا	مجتمع وعينة الدراسة
دراسة الآليات بين درجة الانسجام والالتزام العاطفي للموظفين (AC) وسلوك الامتثال في مكان العمل في الصين	هدف الدراسة
تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لفحص الفرضيات	الأساليب الإحصائية المستخدمة
(Chin and Mao, 2010) وأشار الى ثمانية ابعاد للانسجام التنظيمي وهي (انسجام الموظف مع نفسه ؛ مع الموظفين الآخرين؛ مع فريقه؛ مع مشرفه؛ مع أنظمة الإدارة و الانسجام بين الإدارات؛ والانسجام بين الموظف والقائد الأعلى والانسجام بين المنظمات الداخلية والخارجية)	مقياس الدراسة
تم اجراء مقابلات مع العديد من خبراء الموارد البشرية في الصناعات التحويلية في الصين وتوزيع استبانات على عدد من الموظفين	اداة الدراسة
أظهرت النتائج أن درجة الانسجام ترتبط بشكل إيجابي بسلوك التكيف والامتثال. كما تؤكد النتائج تأثيرالوساطة للتكيف في العلاقة بين درجة الانسجام وسلوك امتثال الموظف	أبرز نتائج الدراسة
1- الاعتماد على نفس المقياس والابعاد	اوجه التشابه
1- الانسجام متغير مستقل في هذه الدراسة في حين تم اعتماده تفاعلي في دراستنا الحالية 2- مجتمع الدراسة	اوجه الاختلاف
3- دراسة (Chin., 2015)	
Harmony and organizational citizenship behavior in Chinese organizations الانسجام وسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الصينية	عنوان الدراسة
بحث	نوع الدراسة
بلغ مجتمع العينة 100 شركة في مجال التصنيع في اربع مدن في الصين ، وكانت العينة على الموظفين بدوام كامل الذين يعملون في شركات خاصة في قطاعات التصنيع والبالغ عددهم 592 فردا	مجتمع وعينة الدراسة
التعرف على العلاقة بين الانسجام وسلوك المواطنة التنظيمية	هدف الدراسة
استخدام اساليب المنهج الكمي	الأساليب الإحصائية المستخدمة
Chin's (2010) وأشار الى ثمانية ابعاد وهي (الانسجام الذاتي ، الانسجام مع الموظفين ، الانسجام مع	مقياس الدراسة

فريق العمل ، الانسجام مع الرئيس المباشر ، الانسجام مع النظام ، الانسجام مع الاقسام الاخرى ، الانسجام مع الانسجام مع القائد ، الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية)	
استمارة استبيان وزعت على افراد العينة	اداة الدراسة
- أن درجة الانسجام مرتبطة بشكل إيجابي بسلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الموظفين، وان الرضا الوظيفي يتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين درجة الانسجام وسلوك المواطنة التنظيمية.	أبرز نتائج الدراسة
تم الاعتماد على نفس الابعاد	اوجه التشابه
1- نوع الدراسة 2- مجتمع الدراسة 3- اعتماد الانسجام التنظيمي متغير مستقل بينما في دراستنا الحالية تم اعتماده كمتغير تفاعلي	اوجه الاختلاف
4-دراسة (Ozoekwe, 2021)	
Leaders' Emotional Intelligence and Workplace Harmony in Manufacturing Companies in Port Harcourt, Rivers State, Nigeria	عنوان الدراسة
الذكاء العاطفي للقادة والانسجام في مكان العمل -شركات التصنيع في بورت هاركورت، ولاية ريفرز، نيجيريا	
بحث	نوع الدراسة
مجموعة من الشركات الصناعية في نيجيريا وبلغ حجم العينة 253 مديراً ومشرفاً من 25 شركة تصنيع في بورت هاركورت	مجتمع وعينة الدراسة
بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين الذكاء العاطفي للقائد والانسجام في مكان العمل في شركات التصنيع في بورت هاركورت، ولاية ريفرز، نيجيريا.	هدف الدراسة
اعتمدت الدراسة المسح المقطعي في بحثها للمتغيرات وتم إنشاء المصدر الأساس للبيانات عن طريق استبانة وتم استخدام معامل الارتباط في اختبار الفرضيات المذكورة	الأساليب الإحصائية المستخدمة
Desk Research (2020) اشار الى (التعاون، العمل الجماعي، تحقيق الأهداف).	مقياس الدراسة
استمارة استبيان وزعت على افراد العينة	اداة الدراسة
وجود علاقة معنوية بين الذكاء العاطفي للقائد وكل من (التعاون، العمل الجماعي، تحقيق الأهداف).	أبرز نتائج الدراسة
1- الاعتماد على الاستبانة كمصدر لجمع البيانات واستخدام معامل الارتباط لاختبار الفرضيات	اوجه التشابه
1- مجتمع الدراسة 2- اعتماد الانسجام التنظيمي كمتغير تابع في هذه الدراسة	اوجه الاختلاف
بعض الدراسات العربية المتعلقة بمتغير الانسجام التنظيمي	
1-دراسة (شعبان، 2022)	
الادارة عن بعد وعلاقتها بتحقيق الانسجام في مكان العمل عن طريق تعزيز الاستقلال الوظيفي	عنوان الدراسة
رسالة ماجستير في ادارة الاعمال / العراق	نوع الدراسة
كان مجتمع الدراسة يتألف من (385) موظفاً ، بينما تكون المجتمع المستهدف من (173) موظفاً في المصرف الاهلي العراقي	مجتمع وعينة الدراسة
تحديد العلاقة بين الإدارة عن بعد والانسجام في مكان العمل عن طريق تعزيز الاستقلال الوظيفي	هدف الدراسة

تم التحليل من وفقا لأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية - طريقة المربعات الصغرى والأساليب الإحصائية المستخدمة	الأساليب الإحصائية المستخدمة
وصفية	مقياس الدراسة
(Chin, 2015) والذي اشار الى ثمانية ابعاد وهي (الانسجام الذاتي، الانسجام مع زملاء العمل، الانسجام مع النظام ، الانسجام مع المسؤول المباشر، الانسجام مع قائد المنظمة، الانسجام مع وحدات المنظمة، الانسجام مع فريق العمل، الانسجام. على مستوى المنظمة)	أداة الدراسة
استمارة استبيان وزعت على افراد العينة	أبرز نتائج الدراسة
- يعزز الانسجام في مكان العمل التواصل الفعال بين الموظفين، لتجنب حالات سوء التفاهم والخلافات - ان ارتفاع مستويات الانسجام في مكان العمل يحقق نتائج افضل للإدارة والموظفين مثل الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وبناء الثقة والمشاركة مما ينعكس إيجابيا على المنظمة	أوجه التشابه
1- الاعتماد على نفس المقياس والابعاد	أوجه الاختلاف
1- اختيار الانسجام التنظيمي كمتغير تابع في هذه الدراسة بينما تم اختياره كمتغير تفاعلي في دراستنا الحالية 2- مجتمع الدراسة	
2-دراسة (الاركواري، 2022)	
الدور التفاعلي لسلوك القائد السخي في العلاقة بين الليونة التنظيمية واستدامة المورد البشري بتوسيط الانسجام في مكان العمل	عنوان الدراسة
اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال	نوع الدراسة
كان مجتمع الدراسة البالغ عددهم (194) المتمثل بعدد من الاطباء العاملين في المستشفيات الاهلية في النجف الاشرف / العراق، وأن حجم العينة (166) طبيياً	مجتمع وعينة الدراسة
تحليل الدور التفاعلي للسلوك القائد السخي في العلاقة بين الليونة التنظيمية واستدامة المورد البشري بتوسيط الانسجام في مكان العمل	هدف الدراسة
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي	الأساليب الإحصائية المستخدمة
(Chin, 2015) وأشار الى اربعة ابعاد هي (الانسجام مع الذات، الانسجام مع العاملين، الانسجام مع الأقسام، الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية)	مقياس الدراسة
استبيان تم توزيعه على افراد العينة وتم اجراء مقابلات مع بعض المدراء	أداة الدراسة
1. يعزز الانسجام في مكان العمل من إنتاجية العمل عن طريق توليد بيئة عمل سلمية مواتية للتسامح والحوار ورفاهية العاملين لتحقيق اهدافها. 2. يشجع الانسجام في مكان العمل الجماعي ويقود الى تحقيق الرفاهية للعاملين و من ثم تحقيق مستوى عالٍ من الاداء التنظيمي.	أبرز نتائج الدراسة
1. نوع الدراسة 2. اعتماد الاستبانة لجمع البيانات واعتماد نفس الاساليب الاحصائية	أوجه التشابه
1-تم الاعتماد في هذه الدراسة على اربعة ابعاد للانسجام التنظيمي بينما في دراستنا الحالية تم الاعتماد على ثمانية ابعاد 2-مجتمع الدراسة	أوجه الاختلاف

ثالثاً : بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (الاستجابة الاستراتيجية) :

الجدول (3) بعض الدراسات المتعلقة بمتغير الاستجابة الاستراتيجية

بعض الدراسات الاجنبية المتعلقة بمتغير الاستجابة الاستراتيجية	
1 -دراسة (Mavengere, 2013)	
Information Systems Role in Strategic Agility A supply chain context	عنوان الدراسة
دور أنظمة المعلومات في المرونة الاستراتيجية في سياق سلسلة التوريد	
اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال في فنلندا	نوع الدراسة
حجم المجتمع يتكون من 213 شركة متعددة الجنسيات وتتكون العينة من 165 شركة في كينيا وتم اختيار كبار المديرين من الرؤساء التنفيذيين ورؤساء الأقسام من كل شركة من الشركات المتعددة الجنسيات	مجتمع وعينة الدراسة
- زيادة المعرفة الحالية حول كيفية تعزيز نظم المعلومات للمرونة الاستراتيجية في سلسلة التوريد. - تسليط الضوء على الدور الدقيق لتكنولوجيا المعلومات في سلسلة التوريد لأغراض المرونة الاستراتيجية	هدف الدراسة
استخدمت الدراسة المنهج النوعي وتم توزيع استبيان على افراد العينة واجراء المقابلات	الأساليب الإحصائية المستخدمة
(Mavengere, 2013) اعتمدت الدراسة على بعدين هما توجيه الاستجابة الداخلية ويقسم الى (انسيابية الموارد، نضج عمليات الاعمال)، وتوجيه الاستجابة الخارجية المتمثلة في (استجابة الاعمال للبيئة) (استباقية الاعمال للبيئة)	مقياس الدراسة
استبانة تم توزيعها على افراد العينة واجراء المقابلات معهم	اداة الدراسة
الحاجة إلى قيام إدارة الشركات العاملة في الصناعات التنافسية والديناميكية بتبني المرونة الاستراتيجية كإجراء للبقاء في المنافسة والحصول على ميزة تنافسية	أبرز نتائج الدراسة
1-اطروحة دكتوراه 2-الاعتماد على نفس المقياس والابعاد 3-اجراء المقابلات	اوجه التشابه
مجتمع الدراسة	اوجه الاختلاف
2 -دراسة (Nthigah, 2016)	
Role Of Competition In Determining Choice Of Strategic Response Of Multinational Corporations In Kenya.	عنوان الدراسة
دور المنافسة في تحديد اختيار الاستجابة الاستراتيجية في شركات متعددة الجنسيات في كينيا	
اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال في كينيا	نوع الدراسة
حجم المجتمع يتكون من 213 شركة متعددة الجنسيات وتتكون العينة من 165 شركة في كينيا وتم اختيار كبار المديرين من الرؤساء التنفيذيين ورؤساء الأقسام من كل شركة من الشركات المتعددة الجنسيات	مجتمع وعينة الدراسة
معرفة دور المنافسة في تحديد اختيار الاستجابة الاستراتيجية للشركات المتعددة الجنسيات (MNC) في كينيا. وفي إطار جهودها الرامية إلى تحقيق وضع اقتصاد متوسط الدخل بحلول عام 2030، إذ تهدف كينيا إلى جذب الشركات المتعددة الجنسيات الكبيرة عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية للعمليات التجارية (BPO) وتعزيز	هدف الدراسة

الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI) في قطاع التصنيع.	
استخدمت الدراسة ألفا كرونباخ وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، ومعامل ارتباط سبيرمان، والانحدار اللوجستي الثنائي	الأساليب الإحصائية المستخدمة
(Bernard and Koerte, 2007) بالاعتماد على عدد من الاستجابات الإستراتيجية وهي قيادة التكلفة، والنقل، وتمايز المنتجات، وتمايز السوق، واستراتيجيات الردع والتجنب	مقياس الدراسة
استبانة تم توزيعها على أفراد العينة	أداة الدراسة
1- ان المنافسة لها تأثير كبير في اختيار الاستجابة الاستراتيجية للشركات المتعددة الجنسيات في كينيا 2- أن المنافسة الصناعية شديدة للغاية في السوق الكينية وتؤدي دورًا محوريًا في تحديد الإستراتيجية التنظيمية المختارة.	أبرز نتائج الدراسة
1- اعتماد متغير الاستجابة الاستراتيجية متغير تابع 2- اطروحة دكتوراه	أوجه التشابه
1- مجتمع الدراسة 2- استخدام معامل الارتباط بيرسون في دراستنا الحالية	أوجه الاختلاف
3-دراسة (Salman & Nuaimi, 2021)	
The impact of performance management in enhancing strategic response process: field research in the middle refineries company	عنوان الدراسة
أثر إدارة الأداء في تعزيز عملية الاستجابة الاستراتيجية: بحث ميداني في شركة المصافي الوسطى / العراق	
بحث وصفي تحليلي في شركة المصافي الوسطى - العراق	نوع الدراسة
بلغ حجم المجتمع 130 مديرا من المديرين العامين والمديرين المساعدين ومديري الهيئات والادارات، وبلغ حجم العينة 122 مديرا في اكثر من 15 شركة موزعة على مناطق جغرافية منتشرة في جميع أنحاء العراق	مجتمع وعينة الدراسة
معرفة مدى تأثير إدارة الأداء بأبعادها (تخطيط الأداء، مقاييس الأداء، معايير الأداء، تقارير الأداء) في تعزيز الاستجابة الاستراتيجية.	هدف الدراسة
تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات.	الأساليب الإحصائية المستخدمة
(Mavengere, 2013) اعتمدت الدراسة على بعدين هما توجيه الاستجابة الداخلية ويقسم الى (انسيابية الموارد، نضج عمليات الاعمال)، وتوجيه الاستجابة الخارجية المتمثلة في (استجابية الاعمال للبيئة) (استباقية الاعمال للبيئة)	مقياس الدراسة
استبانة تم توزيعها على أفراد العينة	أداة الدراسة
1-أظهرت الدراسة ضعفاً في ربط استراتيجياتها وخططها طويلة الأجل ووضوح الأهداف مع مؤشرات الأداء . 2. أشارت النتائج إلى أن الشركة حريصة على تقييم أداء الموظفين بناءً على مؤشرات الأداء المناسبة مع المعايير التي يمكن فهمها للجميع.	أبرز نتائج الدراسة
1- اعتماد الاستجابة الاستراتيجية متغير تابع 2- اعتماد نفس المقياس والابعاد في الدراسة الحالية	أوجه التشابه
1- مجتمع الدراسة	أوجه الاختلاف

4-دراسة (Amanah et al, 2022)

Assessing the relationship of strategic alignment with strategic response: mediating role of strategic thinking: prospective analytical research in Karkh health directorate- Baghdad/Iraq.	عنوان الدراسة
تقييم علاقة التراصف الاستراتيجي مع الاستجابة الاستراتيجية: الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي	
بحث	نوع الدراسة
شملت العينة عدد من المدراء في جميع المستويات الادارية والبالغ عددهم (95) مستجيباً من دائرة صحة بغداد - الكرخ	مجتمع وعينة الدراسة
تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي كمتغير يتوسط بين التراصف الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية	هدف الدراسة
تم استخدام البرنامجين الإحصائيين Smart PLS و SPSS لتحليل البيانات	الأساليب الإحصائية المستخدمة
تم اعتماد أبعاد الاستجابة الاستراتيجية من مقياس (Mavengere,2013) والذي يشير إلى أن أنشطة الاستجابة الإستراتيجية تنقسم إلى مجموعتين، وهما العمليات الداخلية، وتشمل تدفق الموارد ونضج العمليات التجارية. أما النوع الآخر فيتعلق بالعمليات الخارجية وعلى بعدين هما استجابة الاعمال للبيئة واستباقية الاعمال للبيئة.	مقياس الدراسة
استبيان تم توزيعه على افراد العينة	اداة الدراسة
1- اعتماد الاستجابة الاستراتيجية متغير تابع 2- اعتماد نفس المقياس والابعاد في دراستنا الحالية	اوجه التشابه
1- نوع الدراسة 2- مجتمع الدراسة	اوجه الاختلاف

5- دراسة (Ahmed et al, 2023)

Strategic response and its role in enhancing the organizational prestige (an analytical research in) wasit university president	عنوان الدراسة
الاستجابة الاستراتيجية ودورها في تعزيز المكانة التنظيمية (بحث تحليلي في رئاسة جامعة واسط)	
بحث	نوع الدراسة
عدد من المسؤولين في جامعة واسط - العراق وتم اختيار عينة البحث من (مسؤولي الإدارات ومساعدوهم ومسؤولي الأقسام والوحدات) وعددهم (43)	مجتمع وعينة الدراسة
يهدف البحث إلى توضيح دور الاستجابة الإستراتيجية في تعزيز هبة المنظمة	هدف الدراسة
تم اعتماد العديد من الأساليب الإحصائية مثل (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط سبيرمان، واختبار F، وتحليل الانحدار الخطي البسيط). البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS.	الأساليب الإحصائية المستخدمة
(Mahmoud, 2021: 163-170) واعتمد على ثلاثة ابعاد للاستجابة الاستراتيجية وهي (المرونة الاستراتيجية والاستشعار الاستراتيجي والذكاء الجماعي	مقياس الدراسة
استمارة استبانة وزعت على افراد العينة	اداة الدراسة
اتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن الاستجابة الاستراتيجية التي تتمتع بها الجامعة المعنية، زادت قدرتها على	أبرز نتائج الدراسة

التكيف مع بيئتها الخارجية والتغيرات التي طرأت عليها، مما يرفع قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال، مما ينعكس إيجاباً على المستقبل الاستراتيجي للمنظمة، ويمنحها مكانة ومكانة تعزز من بقائها على المدى الطويل	
<ul style="list-style-type: none"> - الاساليب الاحصائية المستخدمة - تم التطبيق في البيئة العراقية 	اوجه التشابه
<ul style="list-style-type: none"> 1- تم اعتماد متغير الاستجابة الاستراتيجية متغير مستقل بينما تم اعتماده متغير تابع في دراستنا الحالية . 2- مجتمع الدراسة 3- نوع الدراسة 4- ابعاد الاستجابة الاستراتيجية 	اوجه الاختلاف

بعض الدراسات العربية المتعلقة بمتغير الاستجابة الاستراتيجية

1- دراسة (الموسوي، 2020)

تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية عن طريق الدور الوسيط للايديولوجية التنظيمية	عنوان الدراسة
رسالة ماجستير في ادارة الاعمال في جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد	نوع الدراسة
218 فردا من الملاكات الطبية في المستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة	مجتمع وعينة الدراسة
معرفة مستوى التأثير المباشر لمهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية ومستوى التأثير الغير مباشر لمهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية عن طريق الايديولوجية التنظيمية	هدف الدراسة
تحليل الانحدار البسيط ونمذجة المعادلات الهيكلية وتحليل المسار باستخدام عدد من البرامج الاحصائية المعتمدة	الاساليب الإحصائية المستخدمة
(Mavengere, 2013) وأشار الى اربعة ابعاد لقياس الاستجابة الاستراتيجية وهي (انسيابية الموارد ونضج عملية الاعمال واستجابية الاعمال للبيئة واستباقية الاعمال للبيئة	مقياس الدراسة
استبانة تم توزيعها على افراد العينة	اداة الدراسة
وجود تأثير مباشر لمهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية وتأثير غير مباشر لمهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية عن طريق الايديولوجية التنظيمية	أبرز نتائج الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> 1- اعتماد الاستجابة الاستراتيجية متغير تابع 2- اعتماد نفس المقياس والابعاد في الدراسة الحالية 3- اعتماد نفس الاساليب الاحصائية المعتمدة 	اوجه التشابه
<ul style="list-style-type: none"> 1- مجتمع الدراسة 2- وجود متغير تفاعلي في دراستنا الحالية 	اوجه الاختلاف

2-دراسة (القطان 2022)

الوعي الاستراتيجي كمتغير معدل للعلاقة بين التخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية	عنوان الدراسة
دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة shell النفطية العاملة في جنوب العراق	
اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال	نوع الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة	تم اختيار شركة shell النفطية في جنوب العراق لتكون مجتمع الدراسة اما العينة شملت قادة الشركة والبالغ عددهم 200 مدير
هدف الدراسة	اختبار الدور المعدل للوعي الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز تأثيرتخطيط السيناريو في الاستجابة الاستراتيجية
الأساليب الإحصائية المستخدمة	المنهج الوصفي التحليلي واستخدام البرامج الاحصائية (Mod Graph V.3 – Amos V. 23 – Microsoft Excel 2010 – SPSS.24)
مقياس الدراسة	تم الاعتماد على المقياس (Mavengere 2013) في تحديد ابعاد الاستجابة الاستراتيجية وهي (سيولة الموارد ، نضج عملية الاعمال ، استجابية الاعمال للبيئة ، استباقية الاعمال للبيئة)
اداة الدراسة	استمارة الاستبيان مع اجراء المقابلات
أبرز نتائج الدراسة	اهتمام الشركة عينة الدراسة بتطبيق وتنفيذ ستراتيجيات وسياسات الوعي الاستراتيجي والذي يعزز من تأثيرتخطيط السيناريو في الاستجابة الاستراتيجية
اوجه التشابه	1- اعتماد الاستجابة الاستراتيجية متغير تابع 2- الاعتماد على نفس المقياس والابعاد في الدراسة الحالية 3- اعتماد بعض البرامج الاحصائية
اوجه الاختلاف	1- مجتمع الدراسة
3- دراسة (الكناني ، 2024)	
عنوان الدراسة	التأثير المشترك للوعي الاستراتيجي ومرونة الموارد البشرية في عمليات الاستجابة الاستراتيجية بحث تحليلي في مستشفى الصدر التعليمي في محافظة ميسان
نوع الدراسة	رسالة ماجستير في ادارة الاعمال / جامعة سومر / كلية الادارة والاقتصاد
مجتمع وعينة الدراسة	عدد من المديرين والمعاونين وبلغ حجم العينة 115 فردا
هدف الدراسة	اختبار التأثير المشترك للوعي الاستراتيجي ومرونة الموارد البشرية في عمليات الاستجابة الاستراتيجية لدى عينة الدراسة
الأساليب الإحصائية المستخدمة	اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات وعلى اسلوب المسح الشامل واساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي
مقياس الدراسة	(Mavengere 2013) والذي اوضح ان ابعاد الاستجابة الاستراتيجية هي (الاستجابة الداخلية وتتضمن (سيولة الموارد ونضج اجراءات الاعمال) والاستجابة الخارجية وتتضمن (استجابية الاعمال للبيئة واستباقية الاعمال للبيئة)
اداة الدراسة	استمارة استبانة وزعت على افراد العينة
أبرز نتائج الدراسة	وجود علاقة تأثير مشترك بين الوعي الاستراتيجي ومرونة الموارد البشرية في عمليات الاستجابة الاستراتيجية
اوجه التشابه	1- اختيار الاستجابة الاستراتيجية متغير تابع 2- اعتماد نفس المقياس والابعاد في الدراسة الحالية
اوجه الاختلاف	1- نوع الدراسة 2- مجتمع الدراسة

المحور الثاني: مناقشة الدراسات السابقة :

مما لاشك فيه تعد الدراسات السابقة كنقطة البداية والانطلاقة الاولى اذ يتم عن طريقها التعرف على اخر ما توصل اليه الباحثون عن متغيرات الدراسة اذ جاءت الدراسات السابقة بهدف تعزيز الجانب النظري والمفاهيمي للدراسة الحالية لذلك ووفقا لما تم استعراضه انفا يمكن تحديد ما يأتي:

- 1- تنوعت بيئات تطبيق الدراسات السابقة عربيا واجنبيا فضلا عن تنوع القطاعات التي تناولتها.
- 2- اقتصرت معظم الدراسات السابقة على دراسة احد متغيرات الدراسة الحالية وربطه بمتغيرات اخرى تختلف عن المتغيرات المدروسة حاليا ولم يجد الباحث (حسب اطلاعه) على دراسة شملت المتغيرات الثلاثة .
- 3- اختلفت اساليب الدراسة في الدراسات السابقة فضلا عن اختلاف اداة جمع البيانات .
- 4- تنوع الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة فضلا عن اختلاف المقاييس المعتمدة في قياس المتغيرات .

المحور الثالث: مجال الافادة من تلك الدراسات السابقة :

- من مراجعة الدراسات السابقة يمكن تلخيص ابرز نقاط الافادة منها بما يأتي:
- 1- اسهمت الدراسات السابقة في تعزيز واغناء الجانب النظري وفي اعداد الاستبانة الخاصة بمتغيرات الدراسة وتحديد الابعاد الرئيسية التي اتفق عليها اغلب الباحثين والتي ساعدت الباحث في الوصول الى العديد من المصادر التي لم يتسن للباحث معرفتها سابقا.
 - 2- التعرف على الوسائل الاحصائية المختلفة التي تم اعتمادها في تلك الدراسات والتي ساعدت الباحث في تحديد الاساليب الاحصائية الملائمة لتحليل بيانات دراسته .
 - 3- ساهمت الدراسات السابقة في التعرف على عدد من الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة وفي قطاعات متنوعة مما دفع الباحث الى اختيار تطبيقها في القطاع السياحي في البيئة العراقية .

المحور الرابع: أبرز ما يميز هذه الدراسة :

- 1- تهتم الدراسة الحالية بدراسة ثلاث متغيرات مهمة والتي تجمع بين ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والادارة الاستراتيجية وهي محاور اساسية في ادارة الاعمال.
- 2- اختبار مدى تأثير الانسجام التنظيمي كمتغير تفاعلي بين متغيرات الدراسة الحالية .
- 3- اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة بشكل ميداني في عينة من القطاع السياحي وهذا دفع الباحث الى معرفة ابرز ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية التي تتبناها

عينة الدراسة ومعرفة مدى قدرتها على الاستجابة للظروف المتغيرة ومدى توفر الانسجام بين افراد العينة لمعرفة نقاط الضعف ومحاولة معالجتها والتوصل الى مجموعة من التوصيات والمقترحات المناسبة لمعالجتها .

المبحث الثاني منهجية الدراسة

توطئة:

تعد المنهجية في البحوث كخارطة طريق وذلك، لأنها ترسم للباحث المسار المناسب الواجب إتباعه في الدراسة ولغرض صياغة موضوع معين فلا بد من معرفة وتحديد المشكلة ولذلك فإن المنهجية العلمية للدراسة تمثل مجموعة من الخطوات العلمية والمنطقية المنتظمة والتي تشمل (مشكلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، والمخطط الفرضي للدراسة، وفرضيات الدراسة، وحدود الدراسة، والتعريفات الإجرائية للدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وادوات الدراسة، ومقاييس الدراسة) وكما يأتي:

أولاً: مشكلة الدراسة

في ظل تزايد عدد المنظمات وتعقد الأعمال، يشهد القرن الحادي والعشرون منافسة عالمية اقليمية محلية ودولية شديدة، فضلا عن وجود بيئة معقدة وديناميكية ومتغيرة باستمرار وكذلك وجود قوى ومؤثرات بيئية التي تدفع المنظمات إلى أن تكون قادرة على مواجهة التهديدات واستغلال الفرص فضلا عن ذلك لابد لمنظمات الأعمال من الانتقال من التفكير التقليدي والإدارة التقليدية إلى التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية لإدارة مواردها الداخلية وفي الوقت نفسه دراسة بيئتها الخارجية (Al-Qudah et al, 2020:219)، ففي ظل الظروف البيئية الديناميكية التي تتسم بالمنافسة الشرسة، يجب على المنظمات أن تحدد بشكل صحيح توقعات وحاجات البيئة ويجب أن تكون قادرة على الابداع في خلق القيمة من أجل ضمان ربحيتها على المدى القصير ومواصلة وجودها بنجاح على المدى الطويل. اذ ستحقق المنظمات التي تتمتع بقدرة اكبر في الاستباقية للظروف المتغيرة المزيد من النجاح في الاستجابة للبيئات المتغيرة وفي تطوير مهارات جديدة لتزويدها بأداء أفضل، لذلك في عملية خلق القيمة، تعد المعرفة والخبرة والالتزام لدى الموظفين هي المدخلات الرئيسة التي تميل مبادرات الابداع إلى الاعتماد عليها بشكل أساسي. وفي ضوء هذا يمكن القول إن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية التي يتم تنفيذها هي المفتاح الذي سيحقق الأهداف والاستراتيجيات التي تحددها المنظمات (Findıklı et al, 2015:378).

ولتسليط الضوء على مشكلة الدراسة سيتم تقسيم مشكلة الدراسة الى محورين الاول يتعلق بالمشكلة الفكرية والخاص بالجدل الفكري عن متغيرات الدراسة وابعادها والآخر يتعلق بالمشكلة التطبيقية والخاص بمدى حاجة عينة الدراسة الى معرفة هذه المتغيرات وابعادها الفرعية والافادة من علاقاتهم المتنوعة وتوظيفها بالشكل الذي يساعدهم على تحقيق اهداف المنظمة وكما يأتي:

1- المشكلة الفكرية

ان المشكلة الفكرية لهذه الدراسة تتبع من الجدل الفكري بين الباحثين عن عدد ونوع أبعاد وممارسات متغيرات الدراسة . فقد تبين الكتاب عن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية مثل (Yu,2022) و (Singh,2018) و (Mohammed al,2021) وكذلك أبعاد الاستجابة الاستراتيجية مثل (Kathenya et al.2021) و (Mavengere,2023) وكذلك في أبعاد الانسجام التنظيمي مثل (Chin , 2015) .

يتمثل التحدي الرئيس الذي يواجهه مديرو المنظمات في فهم البيئة الخارجية التي تعمل فيها منظماتهم من أجل تحديد القضايا الرئيسية التي يجب الرد عليها ومواجهتها والاستجابة لتلك التغيرات، إذ يتم تحسين عملية صنع القرار الإداري وتقليل عدم اليقين عن طريق فهم الاتجاهات الرئيسية التي تؤثر في العرض والطلب مع تغير الظروف، إذ يجب أن تتكيف استراتيجيات الأعمال مع الفرص والتهديدات الجديدة التي تتعرض لها المنظمة (Arrigo et al, 2023: 1). وعليه فإن هذا الجانب كان دافعاً للباحث للقيام بالدراسة الحالية للوقوف على أهم ممارسات الموارد البشرية وما مدى تأثيرها في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية ولغرض الوقوف على تلك العلاقة تم اختيار الانسجام التنظيمي ليكون متغيراً تفاعلياً بينهما إذ لا يخفى الدور الكبير الذي يمارسه الانسجام التنظيمي على أداء المنظمة. وهذا ما دفع الباحث لدراسة تأثيره المعدل في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية .

2- المشكلة التطبيقية

يمكن توضيح المشكلة التطبيقية للبحث عن طريق الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث وكذلك حسب المقابلات التي تم إجراؤها مع عدد من العاملين في مجتمع الدراسة وكما موضح في الملحق رقم (4) .

وقد لاحظ الباحث ان مجتمع الدراسة يعاني من عدم القدرة في بعض الاحيان على الاستجابة الاستراتيجية للظروف المتغيرة وضعف اتخاذ الاجراءات والقرارات المناسبة ، فضلا عن عدم توظيف بعض ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية وبما يتلائم مع اهداف ورؤية ادارة المدينة والذي ينعكس بدوره سلبا على أداء الافراد .

ومما تقدم يمكن اختصار المشكلة التطبيقية للدراسة الحالية بالتساؤل الرئيس الاتي:

(ما مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية بوجود الانسجام التنظيمي كمتغير معدل) ؟

ومن التساؤل الرئيس نحدد التساؤلات الفرعية الاتية:

1- ما ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية التي تتبناها مدن الزائرین حاليا ؟

- 2- مامدى قدرة مدن الزائرين (عينة الدراسة) الاستجابة للتغيرات البيئية ؟ وما مستوى هذه الاستجابة ؟
- 3- ما مستوى الانسجام التنظيمي الذي تمتلكه مدن الزائرين الان ؟
- 4- ما نوع وطبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية ؟
- 5- ما تأثير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية ؟
- 6- هل متغير الانسجام التنظيمي يعدل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية وما مستوى هذا التأثير ؟

ثانيا : أهداف الدراسة

تتدرج اهداف هذه الدراسة في مجموعة من النقاط وهي:

- 1- التعرف على مدى توافر ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة ومستوى تطبيقها.
- 2- التعرف على مدى قدرة المنظمة على الاستجابة الاستراتيجية والتكيف مع الظروف المتغيرة، وفقا لإجابات عينة الدراسة.
- 3- تحديد مستوى الانسجام التنظيمي لدى عينة الدراسة.
- 4- التعرف على طبيعة ونوع العلاقة بين (ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية).
- 5- التعرف على مستوى التأثير للمتغير المستقل المتمثل في ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في المتغير التابع وهو الاستجابة الاستراتيجية.
- 6 - قياس مستوى تأثير الانسجام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة والاستجابة الاستراتيجية.

ثالثا : أهمية الدراسة

يمكن تلخيص اهمية الدراسة في جانبين اساسيين من الناحية النظرية والناحية العملية وكما يأتي:

1 - الأهمية النظرية للدراسة

ان الأهمية النظرية لكل دراسة تكون من اهمية وحادثة متغيراتها وان الدراسة الحالية قد جمعت بين ثلاث متغيرات وهي (ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والانسجام التنظيمي والاستجابة الاستراتيجية) سيما انها تربط بين ثلاثة محاور اساسية في ادارة الاعمال وهي (ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والادارة الاستراتيجية) وبسبب التغيرات البيئية المتزايدة والمنافسة الحادة بين المنظمات نجد ان موضوع الاستجابة الاستراتيجية حاز على اهتمام الباحثين والدارسين والمنظمات بشكل عام ولاسيما المنظمات التي تسعى للبقاء والاستمرار في

سوق اليوم ولان المورد البشري يعد حجر الزاوية لأي منظمة وهو المورد الاهم لتحقيق الاهداف التنظيمية وتحقيق اهداف المنظمات والحصول على ميزة تنافسية فلا بد للمنظمات ان تسعى الى ان تكون اهداف مواردها البشرية متوافقة مع استراتيجية واهداف المنظمة لتتمكن من التكيف والاستجابة مع البيئة الخارجية فضلا عن ذلك انه كلما كان هناك انسجام ووثام بين الافراد العاملين في المنظمة ساهم ذلك بشكل كبير في دعم منظماتهم واستراتيجيتها والقدرة بشكل اكبر على التكيف والاستجابة وتحقيق الاهداف المنشودة.

ولذلك سعى الباحث الى توظيف الانسجام التنظيمي ودراسته لمعرفة مدى تأثيره في تحقيق الاستجابة المطلوبة لمواجهة التغيرات التي تتعرض لها المنظمة.

ولان المنظمة لا يمكن لها ان تستمر مالم تكن مترابطة ومنسجمة فأن اختيار الباحث لمتغير الانسجام التنظيمي ليكون متغيرا معدلا للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية يعد ذا أهمية كبيرة تفرد بها الدراسة الحالية على وفق اطلاع الباحث.

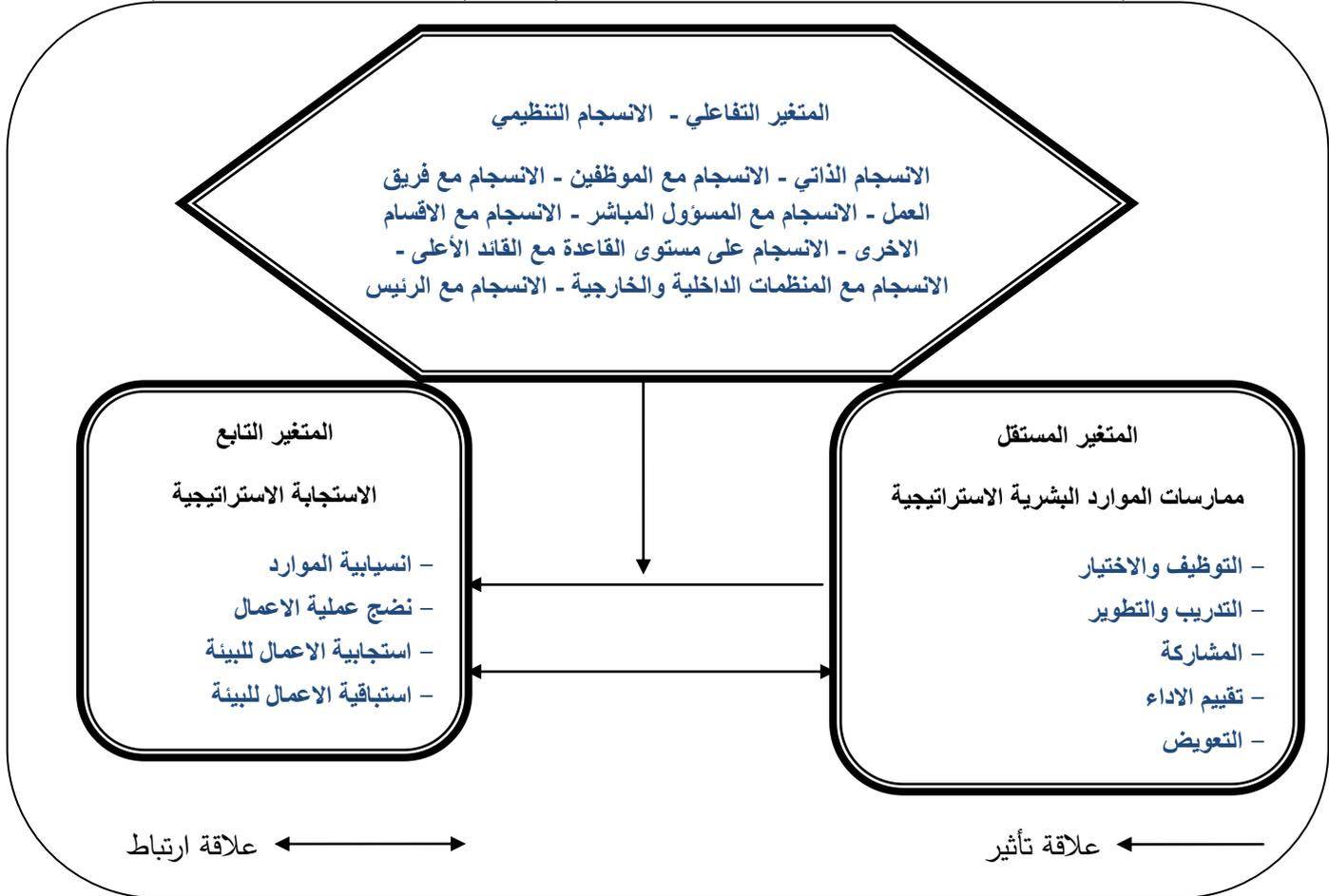
2 - الأهمية العملية للدراسة

يُعد القطاع السياحي من قطاعات الاعمال المهمة ومصدر من مصادر الدخل للبلد لذلك تم اختيار مدن الزائرین التابعة للعتبة الحسينية المقدسة في مدينة كربلاء المقدسة كمجتمع للدراسة الحالية ونظرا للمنافسة الشديدة والبيئة المضطربة نجد ان قدرة استجابة المنظمات لمواجهة هذه الظروف تعد موضوعا مهما يجب التركيز عليه، ولأهمية المورد البشري في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات الخدمية بشكل خاص فتكون أهمية الدراسة الحالية عن طريق دراسة أبرز ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والعمل على توجيه وتشجيع الادارة في عينة الدراسة الى الاهتمام بتلك الممارسات والتركيز على العنصر البشري لتحقيق الاستجابة الاستراتيجية فضلا عن توجيه متخذي القرار في عينة الدراسة لتوفير جو من الاحترام والتناغم المتبادل بين الافراد العاملين وادارتهم ومع زملائهم ومع المنظمات والادارات الاخرى وكذلك السعي الى شعور الفرد بالانسجام الذاتي وشعوره بأن اهدافه ورغباته يمكن تحقيقها بتحقيق اهداف منظمته والذي بدوره سيؤدي الى تحسين الاداء وزيادة الالتزام والولاء وكذلك القدرة على الابداع لمواجهة التحديات والمنافسة الخارجية .

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

وفقا للاطار الفكري والدراسات السابقة عن الموضوعات في متغيرات الدراسة وعلى ضوء مشكلة واهداف الدراسة الاساسية، فان المخطط الفرضي للدراسة والمتمثل بالشكل (2) يوضح العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة .

اذ ان المتغير المستقل (Independent Variable) هو (ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية) ويشمل خمسة ممارسات هي (التوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، والمشاركة، وتقييم الاداء، والتعويض) وفقا لعدد من الدراسات ومنها دراسة (Chen, Huang,) 2009 ودراسة (Sánchez et al , 2015)، اما المتغير التفاعلي (interactive variable) فهو (الانسجام التنظيمي) ويشمل ثمانية أبعاد وفقا ل(Chin, 2015: 13) وهي: (الانسجام الذاتي، الانسجام مع الموظفين، الانسجام مع فريق العمل، الانسجام مع المسؤول المباشر، الانسجام مع الاقسام الاخرى، الانسجام على مستوى القاعدة مع القائد الأعلى، الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية، الانسجام مع الرئيس المباشر)، اما المتغير التابع (Dependent Variable) فهو (الاستجابة الاستراتيجية) ويضم اربعة ابعاد وهي (الاستجابة الداخلية وتقسّم الى (انسيابية الموارد، ونضج عملية الاعمال) والاستجابة الخارجية وتقسّم على (استجابية الاعمال للبيئة واستباقية الاعمال للبيئة) وفقا ل(Mavengere,2013: 14).



الشكل (2) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

خامساً: فرضيات الدراسة

من اجل الاجابة عن التساؤلات التي تم ذكرها سيتم تقسيم الفرضيات الى فرضيات الارتباط وفرضيات التأثير وتتبع من كل منها عدد من الفرضيات الفرعية وكما يأتي:

1- الفرضية الرئيسية الاولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها والاستجابة الاستراتيجية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوظيف والاختيار مع متغير الاستجابة الاستراتيجية.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير مع متغير الاستجابة الاستراتيجية.

ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة مع متغير الاستجابة الاستراتيجية.

د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الاداء مع متغير الاستجابة الاستراتيجية.

هـ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعويض مع متغير الاستجابة الاستراتيجية.

2- الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في الاستجابة الاستراتيجية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوظيف والاختيار في الاستجابة الاستراتيجية.

ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير في الاستجابة الاستراتيجية.

ج. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة في الاستجابة الاستراتيجية.

د. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم الاداء في الاستجابة الاستراتيجية.

هـ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعويض في الاستجابة الاستراتيجية.

3 - الفرضية الرئيسية الثالثة :

يعدل الانسجام التنظيمي العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية.

سادساً: حدود الدراسة

1- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية في دراستنا الحالية بعدد من المديرين ومنسوبي مدن الزائرين في مدينة كربلاء المقدسة .

2- **الحدود المكانية:** تم اختيار مدن الزائرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة وهي (مدينة سيد الاوصياء عليه السلام للزائرين - مدينة الامام الحسن عليه السلام للزائرين - مدينة الامام الحسين عليه السلام العصرية للزائرين) لأغراض اجراء الجانب التطبيقي للدراسة.

3- **الحدود البحثية:** تمثل المجالات التي درسها الباحث وهي :

- ادارة الموارد البشرية

- السلوك التنظيمي

- الادارة الاستراتيجية

سابعاً : التعريفات الإجرائية لتغيرات الدراسة

يعرض الجدول (4) التعريفات الإجرائية للمصطلحات والمتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة.

الجدول (4) التعريفات الإجرائية للمصطلحات والمتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة

ت	المصطلح/المتغير	التعريف
1	ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	هي مجموعة من الأنشطة والممارسات والتي تهدف الى جذب الافراد والاحتفاظ بهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة عن طريق الاستخدام الامثل للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الاداء وتشمل خمسة أبعاد فرعية وهي (التوظيف والاختيار - التدريب والتطوير - المشاركة - تقييم الاداء - التعويض)
2	التوظيف والاختيار	عملية اكتشاف واختيار وتعيين أفضل مرشح من المتقدمين لشغل الوظيفة سواء أكان من داخل المنظمة أم من خارجها وتكون عملية الاختيار وفقاً لشروط معينة مع مراعاة الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة من اجل الحصول على عدد ونوعية الموظفين المطلوبين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وبأقل تكلفة .
3	التدريب والتطوير	سلسلة من الأنشطة المنظمة التي يتم إجراؤها في غضون مدة زمنية محددة ومصممة لإحداث تغيير في سلوك الافراد العاملين عن طريق تدريبهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم
4	التعويض	هي المكافآت الممنوحة للموظفين مقابل خدماتهم والتي تُعد وسيلة لتحفيزهم والعمل كأداة قوية من اجل تحقيق الأهداف وقد تكون تعويضات مادية او معنوية .
5	تقييم الاداء	هو إجراء رسمي يتم إجراؤه من ادارة المنظمة ويتم إعداده بعد دراسة متأنية ، وهو يساعد الموظفين على مناقشة أدائهم السابق وحاجاتهم المستقبلية مع أصحاب العمل وتصميم خطط عملهم المستقبلية في أي منظمة مما تساعد الافراد على تحسين ادائهم المستقبلي وتجاوز الاخفاقات السابقة .

6	المشاركة	وتشمل مجموعة من الممارسات التي تمكن الموظفين من المشاركة في عملية صنع القرار والمشاركة في تحسين العمل او تطويره بما يؤدي إلى تحسين ادائهم وتحقيق اهداف المنظمة
7	الانسجام التنظيمي	ويشير الى نشر السلام والمحبة والوثام بين الافراد العاملين في المنظمة مما يساعد على تحقيق الاهداف ويشمل ثمانية ابعاد فرعية وهي (الانسجام الذاتي - الانسجام مع الموظفين - الانسجام مع النظام - الانسجام مع الرئيس المباشر - الانسجام مع الاقسام - الانسجام مع القائد - الانسجام مع الفريق - الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية)
8	الانسجام الذاتي	ويشير الى قدرة الفرد على الانسجام مع وظيفته والسعي دائما لتطويرها والابداع في عمله
9	الانسجام مع الموظفين	ويشير إلى 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
10	الانسجام مع النظام	يشير الى اتباع القواعد والتعليمات والانضباط ويشجع الافراد على الالتزام بالقوانين وانجاز الاعمال المكلفين بها لتحقيق الاهداف
11	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 .
12	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
13	الانسجام مع القائد	ان يكون هناك تبادل وتفاعل بين المرؤوسين والمدير إذ يعامل المشرفون المرؤوسين بلطف ، والعكس صحيح ، مما يعزز علاقة متناغمة بين الرئيس والمرؤوس
14	الانسجام مع الفريق	ويشير الى التعاون مع الاخرين والتشاور معهم لتحقيق الأهداف وهذا يؤدي الى ان يعمل أعضاء الفريق معاً نحو اهداف مشتركة .
15	الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية	وتشير الى المثابرة والإلهام وهي أعلى مستوى في الثقافة ، إذ تساعد المنظمة على تحقيق وئام عالٍ لتكوين علاقة فعالة داخلية وخارجية.
16	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 وتُعدّ كحل من اجل استثمار الفرص ومواجهة التحديات الاستراتيجية السائدة والمتوقعة لتحقيق الاهداف والتكيف مع التغييرات في البيئة .
17	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 .
18	نضج عملية الاعمال	هي الدرجة التي تكون عليها أنشطة العمل فعّالة ويمكن السيطرة عليها ويمكن التنبؤ بها عن طريق تحويل المدخلات الى مخرجات بما يتلائم مع قيم واهداف المنظمة ومتطلبات المجتمع
19	استجابية الاعمال للبيئة	وتشير الى قدرة المنظمة على الافادة من التغيرات في البيئة الخارجية عن طريق اتخاذ مجموعة من القرارات لتحقيق الاهداف المنشودة .
20	استباقية الاعمال للبيئة	وتشير الى مجموعة من الاجراءات والجهود الداخلية التي تقوم بها ادارة المنظمة لوضع السياسات والاهداف لمواجهة التغيرات في البيئة ومواجهة المنافسين .

المصدر: من إعداد الباحث

ثامنا: مجتمع وعينة الدراسة :

في الدراسة الميدانية نحتاج الى توضيح مجتمع وعينة الدراسة والتي تعد من ضروريات الدراسة من اجل فهم مدى امكانية اعمام النتائج التي يتم التوصل اليها على جميع افراد المجتمع ولذلك لابد من توضيح لمجتمع وعينة الدراسة وكما يأتي:

أ- مجتمع الدراسة:

تم اختيار مدن الزائرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة في مدينة كربلاء المقدسة ميدانا للدراسة الحالية لاسيما وهي تضم أعدادا من المنسويين وبمختلف الاختصاصات والبالغ عددهم (1458) من مدرء وموظفين وكما موضح في الجدول (5) .

نبذه مختصرة عن مجتمع الدراسة:

أولا: مدينة سيد الاوصياء عليه السلام للزائرين

وهي قسم من اقسام العتبة الحسينية المقدسة أسست في سنة (2016) وتقع المدينة على طريق كربلاء - بغداد وعلى بعد 8 م عن مركز مدينة كربلاء المقدسة وتضم المدينة مجموعة من الابنية والحدايق واماكن مخصصة لألعاب الاطفال بمساحة 28 دونماً.

وتوفر المدينة مجموعة من الخدمات للزائرين على طول ايام السنة من مبيت وايواء الزائرين والاطعام وخدمات المرافق الصحية والحمامات واماكن الوضوء واقامة الصلاة، وايضا تقوم المدينة باستقبال الوفود والزائرين واقامة المهرجانات داخل المدينة.

تتضمن المدينة بنايات السويتات بعدد ٥ بنايات مساحة البناء 500 م² كل بناية تحوي 37 سويتاً بمجموع 185 سويتاً.

وتتضمن ايضا بناية الشقق بخمس طوابق بمجموع 20 شقة (10 بمساحة 120 م²) و(10 بمساحة 160م²) وهي تتضمن عدد من الاقسام والشعب والوحدات الادارية وكما موضح في الملحق رقم (5) ويبلغ عدد المنسويين الكلي في المدينة مايقارب (527) منسوباً في مختلف الاختصاصات.

ثانيا: مدينة الامام الحسن المجتبى عليه السلام للزائرين

مدينة الامام الحسن المجتبى عليه السلام للزائرين هي إحدى أقسام العتبة الحسينية المقدسة تقع على طريق كربلاء نجف / عمود 1066 أسست عام 2014 ويبلغ عدد منسوبيها 508 منسوب بمختلف الشهادات، وهي تقدم خدمات مجانية طوال ايام السنة عن طريق استقبال الوفود العراقية والعربية والاجنبية وعوائل الشهداء والايتام. وكذلك تقديم كافة الخدمات عن طريق توفير قاعات مؤثثة مريحة وتوفير وجبات طعام مجانية واستثمارية بالتعاون مع إدارة العتبة الحسينية المقدسة والأقسام المعنية. وتضم المدينة عدد من الشعب والوحدات الادارية وكما موضح في

الهيكل التنظيمي في الملحق رقم (6)، وتعد المدينة من المدن العصرية بتصميمها الحديث والمتميز وتعد منتزه ترفيهي لعوائل مدينة كربلاء وباقي المحافظات العراقية، وتتوفر في المدينة كافة وسائل الراحة مع وجود مدينة ألعاب للاطفال ويوجد فيها عدد من السويتات والبالغ عددها (62) سويتاً وهي تستقبل الزائرين والوفود الرسمية في الزيارات المليونية لاسيما زيارة الأربعين المباركة واستضافة وفود حجاج بيت الله الحرام.....

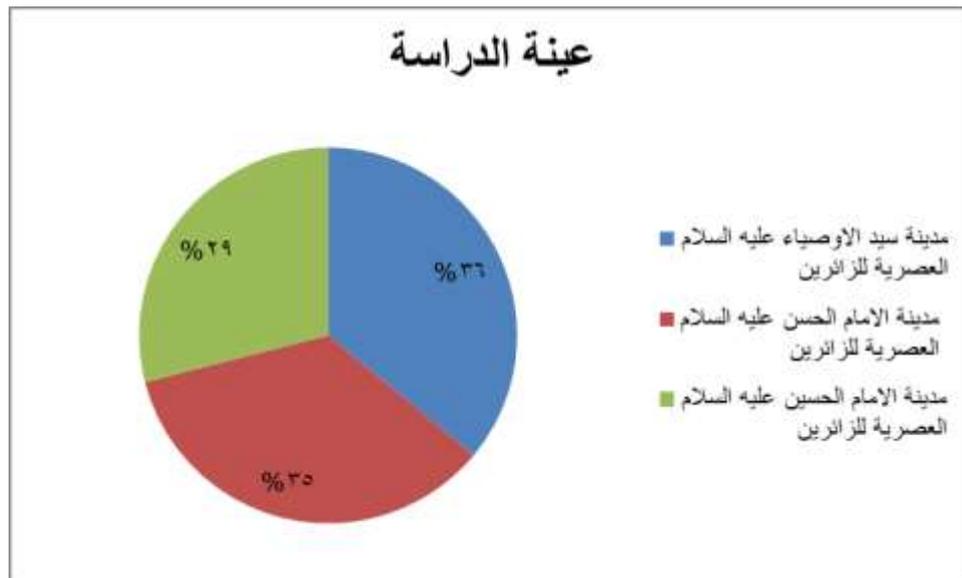
ثالثاً : مدينة الامام الحسين عليه السلام العصرية للزائرين:

وهي احدى اقسام العتبة الحسينية المقدسة أسست سنة 2012 بمساحة تبلغ (55000) متر مربع تقع على طريق (كربلاء - بابل) ويبلغ عدد المنسوبين في المدينة (424) منسوباً بمختلف الاختصاصات والشهادات وتقدم المدينة خدمات المسكن والايواء والاطعام وتضم المدينة عدد من السويتات والبالغ عددها (70) سويتاً وتضم عدد من الساحات الخضراء وعدد من الشعب والوحدات الادارية وكما موضح في الملحق (7). وفي الجدول أدناه وصف لمجتمع عينة الدراسة :

الجدول (5) مجتمع الدراسة

ت	مدن الزائرين	العدد الكلي	عينة الدراسة	النسبة المئوية
1	مدينة سيد الأوصياء 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%
	المجموع	1458	305	100%

المصدر: من إعداد الباحث



الشكل (3) نسب توزيع افراد العينة في مجتمع الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج استمارة الاستبيان

ب - مبررات اختيار مجتمع الدراسة :

انطلاقاً من أهمية القطاع السياحي ودوره في اقتصاد البلد ونظراً إلى التغييرات التي يشهدها هذا القطاع وضرورة القدرة على الاستجابة لتلك التغييرات المستمرة ومن جانبٍ آخر أهمية متغيرات الدراسة وملائمتها للتطبيق في القطاع السياحي كان دافعاً لاختيارها لتكون ميداناً للدراسة لما لها من أهمية كبيرة في تعزيز الجانب السياحي في محافظة كربلاء المقدسة ، ولذلك يجد الباحث ضرورة معرفة اهم الممارسات التي تمارسها الادارة في عينة الدراسة ومعرفة تأثيرها في الافراد العاملين لتمكين مجتمع الدراسة من الاستجابة للبيئة المتغيرة لغرض تحقيق اهداف المنظمة إذ يمكن للمنظمة من تبنيها لأفضل ممارسات الموارد البشرية بالشكل المناسب أن تحقق اهدافها عن طريق جعل الموظفين يؤدون وظائفهم في الاتجاه الصحيح وفقاً للمعايير التي تحددها المنظمة .

ج- وصف عينة الدراسة:

اتجهت الدراسة الحالية الى اختيار عينة عشوائية من المديرين والموظفين في مدن الزائرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة في مدينة كربلاء المقدسة لتكون المدن الثلاثة ميداناً للدراسة وقد بلغ حجم العينة (305) منسوب وبمعدل استجابة (86%) من العدد الكلي البالغ عددها (321) استمارة موزعه في مجتمع الدراسة وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي هو (305) استبانة بعد استبعاد عدد من الاستبانات غير الصالحة وهناك بعض الاستبانات التي لم يتم استلامها، وكما في الجدول الاتي:

الجدول (6) حجم العينة

العينة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	نسبة الاسترداد	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي
305	370	321	%86	305

المصدر: من إعداد الباحث

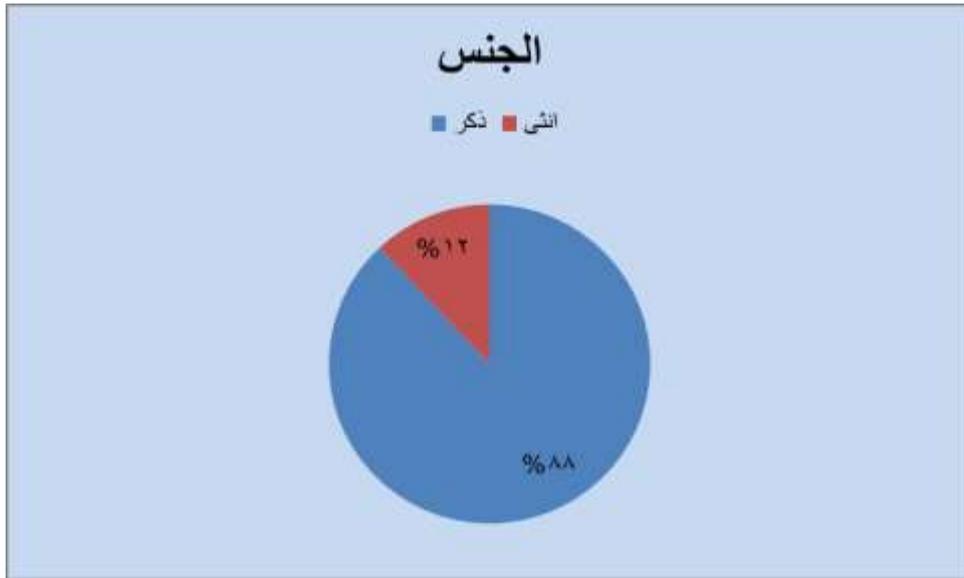
ويوضح الجدول (7) وصف عينة الدراسة وكالاتي:

الجدول (7) وصف عينة الدراسة

المعلومات التعريفية	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	267	%88
	انثى	38	%12
المجموع الكلي			
الفئة العمرية	30 فأقل	118	%38
	31-40	128	%42
	41-50	50	%16
	51-60	8	%2.6
	60 فأكثر	1	%0.003
المجموع الكلي			
المؤهل العلمي	اعدادية	132	%42
	دبلوم	45	%14
	بكالوريوس	115	%37
	ماجستير	12	% 0.03
	دكتوراه	1	% 0.003
المجموع الكلي			
سنوات الخدمة	5 فأقل	116	%38
	6-10	106	%35
	11-15	62	%20
	16-20	16	% 0.052
	21-25	3	% 0.009
	26 فأكثر	2	% 0.006
المجموع الكلي			
		305	%100

المصدر: من إعداد الباحث استنادا الى البيانات التي تم الحصول عليها من استمارات الاستبيان

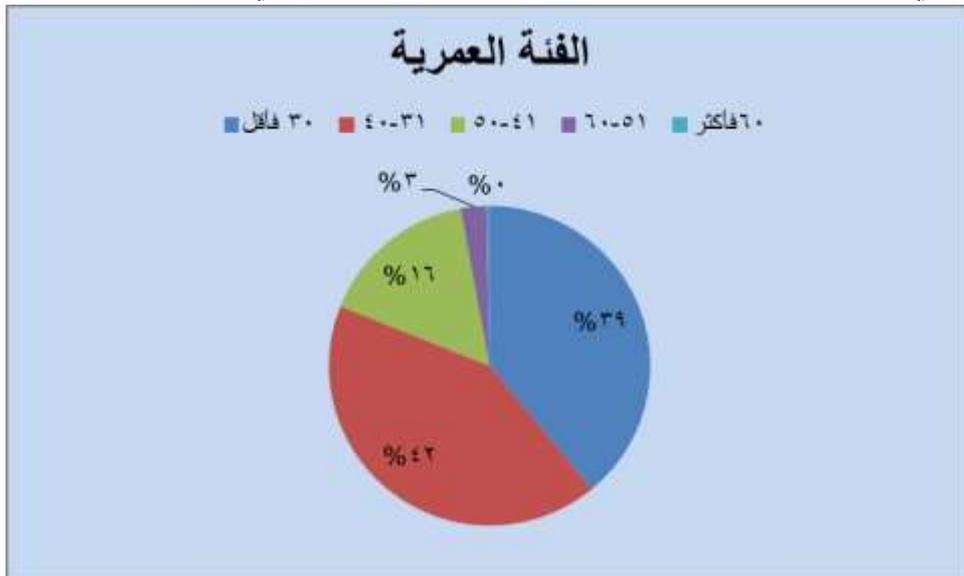
1- الجنس: اذ أوضحت النتائج المتعلقة بالجنس ان عدد الذكور كان أعلى من عدد الاناث اذ بلغت النسبة (%88) بينما بلغت نسبة الاناث (%12) من العدد الكلي والبالغ (305) استمارة، وهذا يدل على ان الفئة الغالبة من الموظفين في عينة الدراسة كانت من الذكور وقد يعود السبب الى طبيعة العمل في هذه المدن وانها تحتاج لمجهود عالٍ واوراق دوام طويلة والشكل (4) يوضح هذه النسب:



الشكل (4) توزيع افراد العينة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج استمارة الاستبيان

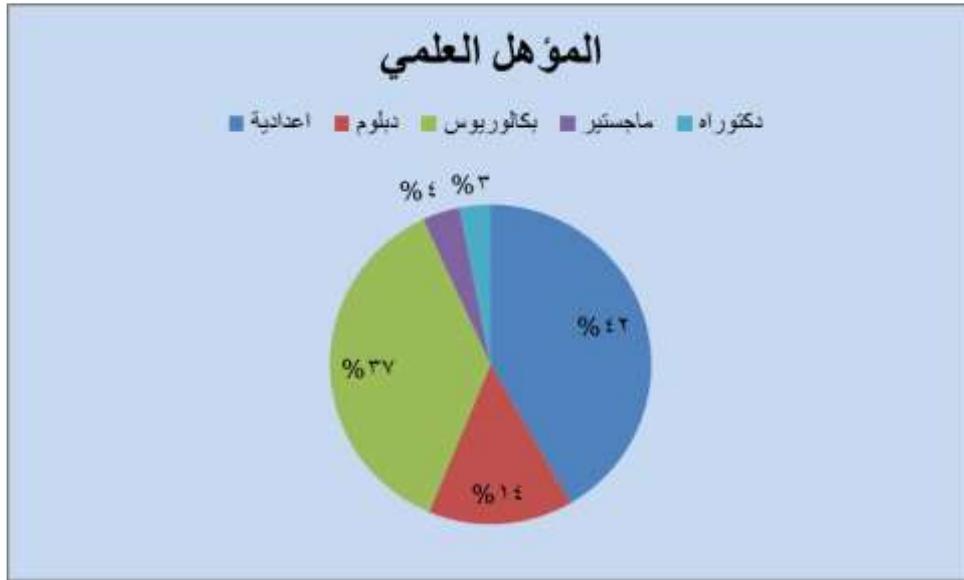
2 - **الفئة العمرية** : اما بالنسبة الى مؤشر الفئة العمرية فتشير النتائج الى ان أعلى النسب كانت للفئة العمرية التي تتراوح بين (31- 40) اذ كانت بنسبة (42%) وتليها الفئة العمرية (30 فأقل) بنسبة (38%) وهذا يدل على ان افراد العينة كانوا من الطبقة المتوسطة العمرية، ثم الفئة العمرية (41-50) بنسبة (16%) اما الفئة العمرية (51- 60) و (60 فأكثر) فقد كانت نسبتها اقل من (3%) وهذا يدل ان اغلب افراد عينة الدراسة من الفئة العمرية المتوسطة والشابة التي تتحمل العمل المتعب لساعات طويلة ، وكما موضح في الشكل أدناه:



الشكل (5) توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج استمارة الاستبانة

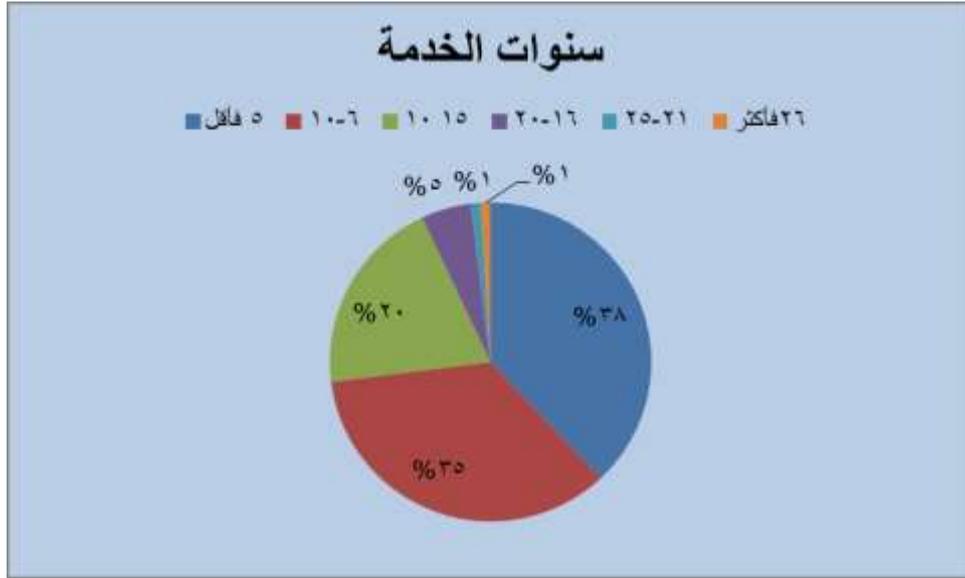
3- **المؤهل العلمي:** اما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد اشارت الاحصائية إلى أن أعلى النسب كانت من حملة شهادة الاعدادية اذ بلغ العدد (132) وبنسبة (42%)، ويليها حملة شهادة البكالوريوس والبالغ عددهم (115) وبنسبة (37%)، ويليها حملة شهادة الدبلوم وعددهم (45) وبنسبة (14%)، ويليهم حملة شهادة الماجستير اذ كان عددهم (12) فقط وبنسبة (0.03%)، واخيرا حملة شهادة الدكتوراه والبالغ عددهم (1) وبنسبة (0.003%) وهذا يؤشر ان العينة يمكنها فهم متغيرات الدراسة ولها المعرفة الكافية للاجابة على فقرات الاستبانة والشكل الآتي يوضح هذه النسب:



الشكل (6) توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج استمارة الاستبانة

4- **سنوات الخدمة:** اما بالنسبة لمؤشر سنوات الخدمة فكانت أعلى النسب للأفراد الذين كانت سنوات الخدمة لديهم (5 فأقل) سنة إذ بلغ العدد (116) وبنسبة (38%)، وفي المرتبة الثانية هم الأفراد الذين كانت سنوات الخدمة لديهم (6-10) و البالغ عددهم (106) وبنسبة (35%) ويليها الأفراد الذين كانت سنوات الخدمة لديهم (11-15) وكان عددهم (62) فقد بلغت نسبتهم (20%)، ثم الأفراد الذين كانت سنوات الخدمة لهم (16-20) وبلغ عددهم الكلي (16) فردا وبنسبة (0.052%) ويليهم الافراد الذين لديهم (21-25) وكان عددهم (3) أفراد فقط وبنسبة (1%)، واخيرا ممن لديهم (26 فأكثر) وعددهم (2) فردا وبنسبة (0.006%) ويعود السبب في ذلك الى حداثة تأسيس هذه المدن واستقطابها للكفاءات الشابة والشكل الآتي يوضح هذه النسب:



الشكل (7) توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج استمارة الاستبانة

تاسعا : أدوات الدراسة

من اجل تحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد في جمع البيانات على عدة محاور وهي:

أ- الجانب النظري: تم الاعتماد في إغناء الجانب النظري على مجموعة من الأطاريح والرسائل والبحوث الاجنبية والعربية وعدد من الدراسات العلمية المرتبطة بالمتغيرات المعنية في الدراسة فضلاً عن عدد من الكتب الاجنبية وكذلك الاستعانة بالشبكة العالمية (الانترنت) .

ب- اما الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث على جانبين:

الجانب الاول: اعتماده على الاستبانة (Questionnaire) والتي تعد المصدر الرئيس الذي تم الاعتماد عليه في الدراسة الحالية في الإجابة عن التساؤلات وذلك من اجل اجراء التحليل الاحصائي وتحقيق الأهداف المطلوبة، فقد قام الباحث بتوزيعها على عدد من العاملين في مجتمع الدراسة، كما في ملحق (3) اذ تم اعتماد فقراتها على عدد من المصادر الاجنبية وتم عرض الاستبانة على عدد من السادة المحكمين والخبراء المتخصصين في هذا المجال، وذلك من اجل الافادة من خبراتهم وملاحظتهم واجراء التعديلات المناسبة على الاستمارة وكما في الملحق (1)، وقد تكونت الاستمارة من جزأين وكما يأتي:

الجزء الأول: يضم معلومات عامة عن بعض المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة وتشمل (الجنس والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

الجزء الثاني: يضم (67) فقرة ذات إجابات مقيدة تتعلق بمتغيرات الدراسة مقسمة على ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول: يتكون من (22) فقرة خاصة بممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية.

المحور الثاني: يتكون من (32) فقرة خاصة بالانسجام التنظيمي.

المحور الثالث: يتكون من (13) فقرة خاصة بالاستجابة الاستراتيجية.

اما الجانب الثاني في الدراسة الميدانية فقد اعتمد الباحث على المقابلات الشخصية مع عدد من المنسوين العاملين في مجتمع الدراسة وتم طرح مجموعة من الاسئلة لغرض الافادة منها في تحديد مشكلة واهمية الدراسة .

ج-ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية:اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من ادوات التحليل وهي :

أ. ادوات الصدق والثبات ، وتتمثل بالاتي :

1. اختبار التوزيع الطبيعي : لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد ادوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.
2. التحليل العاملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.

3. كرونباخ الفا : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً.

ب. الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتتمثل بالآتي:

1. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.
 2. الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
 3. معامل الاختلاف النسبي : لتحديد مدى تجانس اجابات العينة .
 4. الاهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.
- ج. الأدوات الإحصائية التحليلية ، وتشمل الآتي:

1. معامل ارتباط (Pearson) : يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين .
2. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير المباشر البسيط والمتعدد والتأثير غير المباشر بين المتغيرات.
3. التحليل المعدل (Moderation Analysis) : لقياس تأثير المتغير المعدل (التفاعلي) في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

وقد أُعتمدَ في تنفيذ الادوات اعلاه على بعض البرامج الحاسوبية هي :

1. برنامج (SPSS V. 25).
2. برنامج (Amos V. 25).
3. برنامج (Microsoft Excel 2013).

عاشرًا :مقاييس الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على تدرج مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert) وذلك لقياس استجابة افراد العينة، ويتكون المقياس من (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) لغرض قياس المتغير المستقل والمتمثل بممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية

بأبعادها الخمسة (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، المشاركة ، تقييم الاداء، التعويض) إذ تضمنت (22) فقرة، اما المتغير التفاعلي فهو (الانسجام التنظيمي) ولها ثمانية ابعاد (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)، وتحتوي على (32) فقرة، اما المتغير التابع فهو (الاستجابة الاستراتيجية) وأبعادها الاربعة هي(انسيابية الموارد ونضج الاعمال واستجابية الاعمال للبيئة واستباقية الاعمال للبيئة) ويتضمن (13) فقرة، وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (8) مقاييس الدراسة

ت	المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصدر القياس
1-	ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية			(Chen, Huang, 2009) (Sánchez et al , 2015)
		التوظيف والاختيار	5	
		التدريب والتطوير	6	
		التعويض	3	
		تقييم الاداء	5	
		المشاركة	3	
2-	الانسجام التنظيمي			(Chin, 2015: 13)
		الانسجام الذاتي	4	
		الانسجام مع الموظفين	4	
		الانسجام مع النظام	4	
		الانسجام مع الرئيس المباشر	4	
		الانسجام مع الادارات الاخرى	4	
		الانسجام مع القائد	4	
		الانسجام مع الفريق	4	
		الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية	4	
3-	الاستجابة الاستراتيجية			
		انسيابية الموارد	3	(Mavengere, 2013: 14)
		نضج عمليات الاعمال	3	
		استجابية الاعمال للبيئة	3	
		استباقية الاعمال للبيئة	4	

المصدر: من إعداد الباحث

الفصل الثاني

الجانب النظري للدراسة

المبحث الاول

ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية

المبحث الثاني

الانسجام التنظيمي

المبحث الثالث

الاستجابة الاستراتيجية

المبحث الرابع

العلاقة بين متغيرات الدراسة

الفصل الثاني الجانب النظري للدراسة

المبحث الاول

ممارسات الموارد البشرية
الاستراتيجية

اولا:التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
ثانيا: مفهوم ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية
ثالثا: اهمية ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية
رابعا: ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية

المبحث الثاني

الانسجام التنظيمي

اولا: مفهوم الانسجام التنظيمي
ثانيا: اهمية الانسجام التنظيمي
ثالثا: متطلبات الانسجام التنظيمي
رابعا: ستراتيجيات الانسجام التنظيمي
خامسا: انواع الانسجام التنظيمي
سادسا: عوامل الانسجام التنظيمي
سابعا: ابعاد الانسجام التنظيمي

المبحث الثاني

الاستجابة الاستراتيجية

اولا:طبيعة الاستجابة الاستراتيجية.
ثانياً: مفهوم الاستجابة الاستراتيجية
ثالثاً: مكونات الاستجابة الاستراتيجية.
رابعاً: اهمية الاستجابة الاستراتيجية
خامساً: انواع الاستجابة الاستراتيجية
سادسا: العوامل المؤثرة في الاستجابة الاستراتيجية.
سابعا: إستراتيجيات الاستجابة الاستراتيجية.
ثامنا: مراحل الاستجابة الاستراتيجية
تاسعا: ابعاد الاستجابة الاستراتيجية

المبحث الرابع

العلاقة بين متغيرات
الدراسة

المحور الاول: العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية
والاستجابة الاستراتيجية
المحور الثاني: العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية
والانسجام التنظيمي
المحور الثالث: العلاقة بين الانسجام التنظيمي والاستجابة الاستراتيجية

المبحث الأول

ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية

توطئة

في السنوات السابقة تم التأكيد على أن المنظمات تتنافس فيما بينها ففي السبعينيات كانت عن طريق إدارة الجودة الشاملة، و في الثمانينيات عن طريق الإدارة المستندة إلى الوقت، وعن طريق الكفاءة في التسعينيات، وعن طريق الابداع حتى العقد الأول من القرن الحادي والعشرين ومن الواضح أنه مع التدفق الحر لرأس المال، ستواجه المنظمات منافسة أكثر شراسة فبدون ابتكار مستمر لاهوادة فيه، سيكون من الصعب على أي منظمة أن تكون قادرة على الحفاظ على حصتها في السوق (Siengthai & Bechter, 2001: 35) .

ان الموارد البشرية هي أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة ومن المهم أن يتمتع الموظفون بمكان عمل صحي وآمن سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص من اجل تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (Muathe & Nyambane, 2017:212)، اذ يعتمد أداء منظمات الأعمال على قدرة مواردها البشرية (HR) . وتعد معرفة وخبرة الموظفين مصدراً للميزة التنافسية، لذلك يسعى المديرون إلى تنفيذ أفضل الممارسات ، لأن الفرد هو أهم عنصر في عملية التنمية وهدفها النهائي في مجال إدارة الموارد البشرية (HRM) الذي أصبح مجالاً إدارياً مميزاً في جميع أنحاء العالم وله دوراً مهماً بشكل خاص في البلدان النامية (Ahammad, 2017: 412)، وان الموارد البشرية من أهم المحددات والعوامل الرئيسية التي تحدد نجاح المنظمة في البيئة التنافسية (Thymi, 2022: 60) ، وهم العامل الرئيس الذي يجلب للمنظمات ميزة تنافسية ، لذا فإن استخدام معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم بطريقة فعالة سيسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات (Findıklı et al, 2015:378) . وسيتم التطرق الى الفقرات الرئيسية في ادناه :

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية :

تعد ادارة الموارد البشرية مجالاً وظيفياً مهماً للإدارة التنظيمية، فهي التي تتعامل مع الموارد البشرية في المنظمة، وهي الجانب الإنساني للإدارة التنظيمية أو إدارة الأعمال. ويُطلق على إدارة الموارد البشرية أيضاً أسماء بديلة مثل إدارة شؤون الموظفين وإدارة القوى العاملة وإدارة الأفراد (Opatha, 2020:26)، في الأوقات السابقة، كانت هناك تغييرات متعددة في اسم الموارد البشرية عبر التاريخ، وكان تغيير الاسم يرجع أساساً إلى التغيير في الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية وكانت الرفاهية الصناعية هي الشكل الأول لإدارة الموارد البشرية (HRM) عام 1833 م، وفي سبعينيات القرن الماضي ظهرت مصطلحات أخرى متوافقة على

نطاق واسع بدرجات متفاوتة مثل إدارة شؤون الموظفين، وإدارة الأفراد وعلاقات الموظفين وإدارة التوظيف (Storey, 2019: 1)، كان المجال يُعرف عمومًا باسم "إدارة شؤون الموظفين" التي ظهرت كمجال محدد بوضوح بحلول عشرينيات القرن العشرين (على الأقل في الولايات المتحدة)، وكانت تهتم إلى حد كبير بالجوانب الفنية لتوظيف وتقييم وتدريب وتعيين الموظفين ولقد تغيرت وظيفة قسم الموارد البشرية كثيرًا مؤخرًا وأصبح يُنظر إلى متخصصي الموارد البشرية على أنهم مساهمون لهم أهمية كبيرة من المتوقع أن يقوموا بإثراء استراتيجية العمل عن طريق امتلاكهم للخبرة (Pongpearchan, 2016:56).

وأشار (Ahammad, 2017:415) ان إدارة شؤون الموظفين تشير إلى الوظائف التي تؤديها الموارد البشرية بالنسبة لموظفي المنظمة وتشمل التوظيف والتعيينات والمزايا وتوجيه الموظفين الجدد والتدريب وأنظمة تقييم الأداء، وهي تشتمل أيضًا على تطوير وتنفيذ السياسات والعمليات لإنشاء مكان عمل منظم وداعم للموظفين .

ويرى (Collins, 2021:5) انه قد ركز الباحثون الاستراتيجيون في مجال الموارد البشرية على دراسة أنظمة سياسات الموارد البشرية التي تمثل مناهج فلسفية بديلة لإدارة الموظفين إذ تتداخل سياسات الموارد البشرية ضمن استراتيجية شاملة وتعزز بعضها البعض بطريقة تهدف إلى نقل وتعزيز إشارة متسقة للموظفين عن العلاقة بين صاحب العمل والموظف وتوفير إرشادات واضحة عن الكيفية التي ستتطلع بها المنظمة إلى تطوير ودعم الموظفين وما تقوم به المنظمة وما يتوقع من الموظفين في المقابل.

وبعد ذلك سميت بإدارة الأفراد وهي جانب حيوي من جوانب عمل المنظمة، لا سيما بالنسبة للمنظمات التي تعتمد بشكل كبير على القوى العاملة لديها (Atkinson et al, 2022:450). و تطورت ادارة الافراد، على مرّ السنين، من وظيفة كانت تهتم بحفظ السجلات والملفات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمات إلى وظيفة ذات أهمية إستراتيجية معترف بها بشكل عام للمنظمة (Ferris & Judge, 1991:3). أن إدارة الأفراد عالية الجودة يمكن أن توفر للمنظمات مصدرًا للميزة التنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، إنها إدارة رأس المال البشري، بدلاً من رأس المال المادي، ويُنظر إليه على أنه أهم عامل لتحسين أداء المنظمة (Patterson et al, 1997:13).

وأشار (Storey et al, 2019:1) انه ازدهر مجال إدارة الموارد البشرية على مدار الثلاثين عامًا الماضية إذ يمكن العثور على جذوره في الأدب الأمريكي في الثمانينيات، والذي أعاد صياغة قضايا الافراد بعيدًا عن المفاهيم التي تضع إدارة الأفراد كفكرة لاحقة يمكن التعامل معها بطريقة مخصصة أو تفاعلية أو تدار عن طريق المنظمات الرسمية مثل المفاوضات الجماعية و التنظيم، بدلاً من هذا التصور التقليدي، كان هناك تحول نحو المفهوم الاستراتيجي الذي وضع

العمال على أنهم "أصول" بدلاً من "تكاليف" وأصبحت إدارة الموارد البشرية (HRM) المصطلح السائد لوصف الممارسات النظرية المتعلقة بطريقة تعامل الافراد في العمل ويتفق معه (Chukwunonso, 2022:1) الذي اشار الى انه قد تم استخدام مصطلح "إدارة الموارد البشرية" بشكل شائع في السنوات العشر إلى الخمسة عشر الماضية تقريباً. ونشأت التسمية في الولايات المتحدة الأمريكية وانتشرت إلى المملكة المتحدة وخارجها في الثمانينيات، ويواجه مجال إدارة الموارد البشرية ضغوطاً متعددة من أجل التغيير إذ أدت التحولات في الاقتصاد والعولمة والتنوع المحلي والتكنولوجيا إلى خلق مطالب جديدة للمنظمات ودفعت المجال في بعض الاتجاهات الجديدة تماماً وتعد التكنولوجيا وإدارة المواهب هما المحركان الأساسيان للتغيير في القرن الحادي والعشرين، وتصف إدارة الموارد البشرية (HRM) بشكل عام طرائق إدارة الأفراد، والتي يجب على جميع المنظمات القيام بها بغض النظر عن الحجم (Atkinson et al, 2022:451) .

في عالم الأعمال الحالي، تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً داخل المنظمة عن طريق ممارسة العديد من السياسات المهمة والاساسية، وجاءت التغييرات الهائلة في اتجاهات العولمة كتحدى لإدارة الموارد البشرية، والتي يجب معالجتها بشكل فعال لإدارة الافراد العاملين وتعد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أحد أهم جوانب ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية التي تسهل تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتحقيق الأهداف التنظيمية (Khan, 2018:66). ان تطور مجال إدارة الموارد البشرية مع تطوير الإدارة الإستراتيجية للمنظمات أدى ذلك إلى ولادة نظام ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية الذي تم دمج في عملية الإدارة الإستراتيجية (JAIN & SAHNI, 2015:1).

كان هناك جدل فكري في تحديد مدة ظهور مصطلح إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية فقد أشار (Sajeevanie & Opatha, 2020:2) الى ان هذا المصطلح تم إطلاقه في منتصف السبعينيات. إذ أن مجال إدارة الموارد البشرية مدمج في عملية الإدارة الاستراتيجية، ما أدى إلى نظام جديد يشار إليه باسم ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية .

بينما ذكر كل من (Minbaeva et al, 2023:2) و (Çaliskan, 2010:105) انه في الثمانينيات، بدأ العلماء في ربط ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بعمليات الإدارة الاستراتيجية عن طريق التأكيد على التطابق بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية.

ومنهم من اشار الى انه تم استخدام هذا المصطلح منذ التسعينيات، وهي تعد الواجهة بين إدارة الموارد البشرية والادارة الاستراتيجية، بمعنى آخر، يصف كيف يمكن دعم التطوير المستقبلي للمنظمة وتحقيق أهدافها عن طريق سياسات وممارسات الموارد البشرية ، وتوجه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية نحو توظيف ودعم وتطوير موظفين من ذوي جودة عالية

(Muradzade,2022:62) . ومع مزيد من التركيز على نهج متكامل وقائم على القيمة لإدارة الموارد البشرية (Khaton, et al, 2013: 152) وفي السياق نفسه اشار (Bangbon et al, 2023:899) الى انه يمكن إرجاع إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى أكثر من 30 عامًا، وأصبحت الآن مقبولة للغاية ومعترفًا بها لتأثيرها الإيجابي في الإنتاجية وتحقيق الأرباح للمنظمة ويمكن للإدارة الفاعلة للموارد البشرية أن تزيد من أداء العمل وقدرة المنظمة على النمو والازدهار .

وقد تزايد الاهتمام في العقدين الماضيين، وظهر هذا المصطلح بشكل متكرر في أدبيات الموارد البشرية، إذ يكونون أكثر نشاطاً في تشكيل الإستراتيجية وأن يكونوا أكثر شراكة للإدارة المباشرة في إدارة الأعمال وان هدفه هو التطبيق الفعال للموارد البشرية لتلبية المتطلبات الإستراتيجية للمنظمات وكذلك ان تكون خطة HR في المنظمة ملاءمة مع الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة (Sajeevanie & Opatha, 2020:2). إذ شهد العقدان الماضيان تحولاً جذرياً في أبحاث إدارة الموارد البشرية (HRM) من نهج تحليلي دقيق إلى منظور استراتيجي كلي، بصرف النظر عن الدور الإداري التقليدي، إذ حددت إدارة الموارد البشرية أدواراً جديدة من حيث دور الموظف في اجراء التغيير ويكون بمثابة كاشريك إستراتيجي، وتكمن أجندة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الاعتراف بالاهتمام بالافراد، واعطائهم مكانهم المناسب في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، والتأكيد على دور المديرين المباشرين في إدارة الأفراد وإثبات العلاقة بين ممارسات إدارة الأفراد وتحقيق الربحية (Paul & Anantharaman, 2003:1246). وعن طريق مطابقة إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية، يمكن اكتساب مهارات الموارد البشرية والمواقف والسلوكيات والأداء اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها لكي يتم الحكم على ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على أنها فعالة حقاً، ويجب أن تسهم في النتيجة النهائية للمنظمة ويمثل هذا النهج لإدارة الموارد البشرية، وربطها بكل من الإستراتيجية والأداء التنظيمي، وقد تطور ليصبح معروفاً باسم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Omondi et al, 2011: 3). وأن تركيز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ينصب على تكامل استراتيجية العمل مع استراتيجية الموارد البشرية ويتطور دور ومساهمة إدارة الموارد البشرية باستمرار، والآن مع عصر العولمة، فإنه يدعو إلى تكامل ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية مع استراتيجية المنظمة وان البيئة المتغيرة تتطلب من أخصائي الموارد البشرية أن يصبح شريكاً استراتيجياً وموجهاً للتغيير داخل المنظمة (Jain & Sahni, 2015:1).

ثانيا: مفهوم ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية :

ان مصطلح " الموارد البشرية الإستراتيجية يدل على ان الموظفين هم موارد إستراتيجية وهذا يعني أنه من أجل تنفيذ خطة المنظمة، يجب إدارة رأس المال البشري والافادة منه، وإنّ الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من الخيارات والإجراءات التي تؤدي إلى إنشاء وتطبيق خطط تهدف إلى مساعدة المنظمة في الوصول إلى أهدافها (Kiragu & Marwa, 2022:106).

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها ذلك الجزء من الإدارة الذي يهتم بـ :

- جميع القرارات والاستراتيجيات والعوامل والمبادئ والعمليات والممارسات والوظائف والأنشطة والأساليب المتعلقة بإدارة الأفراد كموظفين في أي نوع من المنظمات.

- جميع الأبعاد المتعلقة بالأفراد في علاقات العمل الخاصة بهم، وجميع الديناميكيات التي تتبع منها.

- اضافة قيمة إلى تقديم السلع والخدمات وجودة الحياة العملية للموظفين، مما يساعد على ضمان النجاح التنظيمي المستمر في البيئات التحويلية (Mahapatro, 2021:3).

وتركز ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على العديد من القضايا بما في ذلك؛ التوافق بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية التنظيمية، ودمج إدارة الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية التنظيمية، وإشراك وظيفة الموارد البشرية في فرق الإدارة العليا، ونقل ممارسات الموارد البشرية إلى المديرين التنفيذيين واتخاذ نهج استراتيجي لاختيار الموظفين والتعويض وتقييم الأداء (Claasen,2017:20)، ان الاحتفاظ بالموهب هو جهد يتم بذله للحفاظ على بيئة عمل صحية تدعم المواهب الحالية للموارد البشرية للبقاء داخل المنظمة، ويتم توظيف استراتيجيات الاحتفاظ بالموهب البشرية لدى المنظمات والتي تهدف إلى تلبية الحاجات المختلفة للموظفين لتعزيز رضاهم الوظيفي وتقليل التكاليف الكبيرة التي ينطوي عليها دوران الموظفين (Karunathilaka et al, 2016: 73).

ويعتمد مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على تطوير ملائمة معينة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية المختلفة بحيث تساعد المنظمة في توفير الدعم التنافسي الأطول وهذا يعني أنه يمكن إدارة المعرفة والاستعدادات والسلوك البشري بطريقة تتماشى مع أهداف المنظمة (Singh, 2018:5)، وأن حاجة المنظمة إلى الاهتمام بأفضل ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية اصبحت من الامور الضرورية وان الموارد البشرية تشمل جميع الافراد العاملين في المنظمة والذين يعتبرون أصول مهمة للمنظمة ويُنظر إلى الموظفين على أنهم رأس مال بشري. كما هو الحال مع الأصول التجارية الأخرى، وان الهدف هو الافادة الفاعلة من الموظفين، والقضاء على المخاطر وتعظيم معدل العائد على الاستثمار (Akpoviro et al, 2018:99).

وتشير إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بشكل أكثر تحديداً إلى اعتماد مجموعات تداؤبية من ممارسات الموارد البشرية المصممة جيداً التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي، ففي العقدين الأولين، ركزت أبحاث ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على المحتوى أي الممارسات التي يجب ان تتبناها، بينما في الآونة الأخيرة فقد نظرت ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في العملية، أي كيفية تنفيذ ممارسات الموارد البشرية وتسعى إلى التوفيق بين مصالح صاحب العمل والموظفين في نهج المكاسب المتبادلة (Atkinson et al, 2022:451).

ان مجال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يشمل محددات القرارات عن ممارسات الموارد البشرية، وتكوين مجموعات رأس المال البشري، وتحديد سلوكيات الموارد البشرية المطلوبة، وفعالية هذه القرارات في ضوء استراتيجيات الأعمال المختلفة و / أو المواقف التنافسية (Collings et al, 2021:2)

أن إضافة صفة "إستراتيجي" إلى إدارة الموارد البشرية تعني أن تركيز إدارة الموارد البشرية ككل يجب أن يكون على تحسين الفعالية التنظيمية. ومن ثم، تتعامل ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل صريح مع كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في النتائج التنظيمية (Tuytens & Devos, 2023:2).

ان المفهوم الأساس لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هو المشاركة في صنع ووضع الخطط والاستراتيجيات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية (Abdullayeva, 2022:63).

وتختص إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بالعلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للمنظمة وإدارة مواردها البشرية وأنها تقترب من مستوى الفرد عن طريق التأكيد على تأثير الموارد البشرية في علاقات الموظفين ومواقفهم اذ تدرك المنظمات الفعالة بشكل متزايد أنها من بين العوامل المتنوعة التي تسهم في الأداء، ومن الواضح أن العنصر البشري هو الأكثر أهمية ، وأصبح المديرون على جميع المستويات في المنظمات يدركون بشكل متزايد أن المصدر الحاسم للميزة التنافسية غالباً ما لا يأتي من تصميم أو خدمة المنتج الأكثر إبداعاً، أو أفضل استراتيجية تسويق، أو أحدث التقنيات، أو الإدارة المالية الأكثر نكاءً ولكن عن طريق امتلاك الأنظمة المناسبة لجذب وتحفيز وإدارة الموارد البشرية للمنظمات (Haque, 2011: 193)، ويمكن تحديد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بناءً على المستويات المميزة للمساهمة التي يمكن أن تقدمها وظيفة الموارد البشرية (HR) في أي منظمة على النحو الاتي (Omondi et al, 2011:3):

1- على المستوى الاستراتيجي: إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي تحديد الاتجاه العام والأهداف من المجالات الرئيسية من إدارة الموارد البشرية من أجل ضمان أنها لا تتوافق فقط مع أهداف العمل بل تدعمها أيضاً.

2- على مستوى السياسة: إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي تطوير وتنفيذ الإجراءات والأنظمة التفصيلية التي تعكس الإطار الاستراتيجي.

3- على المستوى الإداري: إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي إدارة شؤون الموظفين اليومية، على سبيل المثال سجلات الموظفين وكشوف المرتبات وإدارة برنامج الاستحقاقات. ويستخدم متخصصو الموارد البشرية مصطلح "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" على نطاق واسع للإشارة إلى اعتقادهم بأن إدارة الموارد البشرية الفعالة تسهم في فعالية الأعمال و من المفترض أن يتم تحقيق ذلك من لدن متخصصي الموارد البشرية الذين يعملون في شراكة وثيقة مع المديرين التنفيذيين عند اتخاذ قرارات العمل، ويشترك العديد من علماء إدارة الموارد البشرية في هذا الفهم الأساس لما تعنيه "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" (Jackson et al, 2014:2)

إن الاستراتيجية هي الوسيلة التي تحاول المنظمة عن طريقها تحقيق أهدافها باستخدام استراتيجيات وسياسات وممارسات الموارد البشرية المتكاملة، وتحدد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كيف سيتم تحقيق أهداف المنظمة عن طريق قوتها العاملة. بدلاً من أن تكون مجموعة من الأساليب، ويمكن التفكير في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أنها عقلية تدعمها بعض الأفكار الرئيسية ، وإنها كأساس للمراجعات الاستراتيجية، عندما يتم اتخاذ القرارات بشأن الخطط الاستراتيجية لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية العامة أو المستهدفة. ويُعد اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد الأولويات الاستراتيجية جزءاً من إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. (Fuertes et al, 2020:1)

إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعد قراراً مهماً في المنظمات وتتم ممارستها على جميع المستويات لزيادة الكفاءة التنافسية للمنظمة مع التأكيد على التفاصيل الآتية (Bangbon et al, 2023:899):

- (1) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي خطة أو سياسة مصممة لاستخدام المواهب والمهارات البشرية لتحقيق الأهداف والغايات المحددة .
- (2) يمكن أن تظهر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على جميع مستويات التنظيم وليس من الضروري أن يتم تعيينها من لدن الإدارة العليا .
- (3) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية قد لا تكون مكتوبة بشكل صريح ولكن يتم تنفيذها من المسؤولين، مع التركيز على الممارسة الحقيقية .

(4) إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية موجهة نحو المستقبل وتركز على إجراء التغييرات وخلق تأثير إيجابي في الأداء التنظيمي العام. ومما تقدم يمكن ترتيب اهم التعاريف عن مفهوم ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وكما في الجدول الاتي:

الجدول (9) بعض التعاريف المتعلقة بمتغير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية

ت	المصدر	الاساس الذي بني عليه التعريف	تعريف ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية
1	Muathe & Nyambane, (2017:212)		القواعد أو الإجراءات المقبولة عمومًا والموضوعة لتوجيه المنظمة لتحقيق الأهداف المحددة كما تظهر في مهمة المنظمة ورؤيتها، وأن الممارسات هي العمليات التي يتم الاضطلاع بها لتحقيق أهداف المنظمة
2	Kalyani,2021:13		انها سلسلة من أنشطة الموارد البشرية المخطط لها والعمليات لتحقيق أهداف ومهام المنظمة فهي عملية "ربط الموارد البشرية بالأهداف والغايات الإستراتيجية من أجل تحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية التي تعزز الابداع والميزة التنافسية" وأن أنشطة إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى التكامل مع الأهداف الاستراتيجية التنظيمية والسياق التنظيمي.
3	(Hossain & Hasan :2016,34).	سلسلة من الانشطة	تمثل استخدام المواهب البشرية والمهارات والمعرفة في الارتباط مع الاستراتيجيات والأهداف والغايات التنظيمية لزيادة الميزة التنافسية التنظيمية الشاملة، وأن الأداء التنظيمي الناجح يعتمد على التوافق الوثيق بين استراتيجية الأعمال والموارد البشرية. وأنه من دون تغيير عمليات الموارد البشرية، لا يمكن للمنظمات إحداث التغيير الاستراتيجي للأعمال ، ويعتمد التنفيذ الناجح لاستراتيجية العمل على قوة عاملة مستقرة وقادرة على المنافسة بشكل كبير والتي يمكن تطويرها عن طريق ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية
4	(Bouaziz& Hachicha, 2018:4)		نمط عمليات نشر الموارد البشرية والأنشطة المخطط لها التي تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وهذا ما يميزها عن ادارة الموارد البشرية التقليدية
5	John, 2022: 9		هي عملية موجهة نحو المستقبل تتعلق بتطوير وتنفيذ برامج الموارد البشرية لمعالجة قضايا الأعمال وأي مشكلات متكررة في المؤسسة
6	Thymi et al, 2022:60		نظام تنظيمي يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية قابلة للتطبيق لدى الأفراد
7	Al-Lawama et al, 2023:2893		هي العملية التي تسعى الى جذب الموظفين وتطويرهم ومكافأتهم والاحتفاظ بهم لصالح كل من الموظفين كأفراد والمنظمة ككل.

هي نهج لتطوير وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية التي تتكامل مع استراتيجيات العمل وتدعم تحقيقها.	منهج معتمد	Armstrong, 2023:16	8
دمج الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مع مواردها البشرية من أجل تحسين الأداء وهي تغطي جميع أنشطة الموارد البشرية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها ويركز هذا النهج على مواءمة سياسات الموارد البشرية والعمليات والأنظمة مع أهداف ونتائج الأعمال طويلة الأجل من منظور استراتيجي	دمج لأهداف المنظمة	(Jain & Sahni, 2015:1)	9
أنها ربط وظيفة إدارة الموارد البشرية باستراتيجية المنظمات كشريك استراتيجي للنمو التنظيمي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة عن طريق أنشطة الموارد البشرية مثل التوظيف والاختيار والتدريب ومكافأة الموظفين.		Eneh & Awara, 2016:28	10
هي تطوير الروابط أو التعاون بين الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها		Al-Khaled & Fenn, 2020:55	11
تلك الإجراءات التي يتم إنشاؤها واعتمادها وتنفيذها بشكل صريح وفقاً لاستراتيجية المنظمة.	عدد من الاجراءات	Karunathilaka et al, 2016, 73	12
هيكل مخطط للموارد البشرية تستخدمه المنظمة بحيث تستهدف تحقيق الأهداف التنظيمية	هيكل	Hamadamin & Atan,2019:4	13
هيكل للخطة الاستباقية والأنشطة عن نشر الموارد البشرية للسماح للمنظمة بتحقيق أهدافها والاستخدام الأمثل لتحقيق رؤى تنظيمية عن طريق تحديد خطط عمل استباقية		Uddin, 2021:13	14
طريقة لإدارة الموارد البشرية وفقاً لتطلعات المنظمة للمسار المستقبلي الذي ترغب في اتباعه ينتج عن هذه العملية سلسلة من القرارات التي تشكل بمرور الوقت النمط الذي تختاره المنظمة لإدارة مواردها البشرية وتحديد المجالات التي يجب تطوير استراتيجيات الموارد البشرية المتخصصة فيها.	طريقة	Muradzade, 2022:63	15
نمط توزيع الموارد البشرية والأنشطة المخطط لها التي تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها	نمط توزيع	Minbaeva et al, 2023:2	16
هي استخدام المواهب البشرية والمهارات والمعرفة في الارتباط مع الاستراتيجيات والأهداف والغايات التنظيمية لزيادة الميزة التنافسية والأداء التنظيمي العام.	استغلال الموارد	Bangbon et al, 2023:897	17
إدارة الموارد البشرية التي من المتوقع أن تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وهي تُعد نهجاً استراتيجياً للمنظمة من أجل اتخاذ القرار والتخطيط المرتبط بالتوظيف (علاقة التوظيف) والاستراتيجية وسياسات وممارسات التدريب والتطوير وإدارة الأداء والتعويض والعلاقات بين الموظفين الذين يتم دمجهم مع بعضهم البعض أحياناً (مع وظائف أخرى) وتكون متوافقة مع استراتيجية المنظمة	نماذج وأنشطة مخططة	(Aryanto,2015:876).	18

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة.

استنادا الى ما ذكر آنفا يرى الباحث أن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية تمثل مجموعة من الأنشطة التي يمارسها الافراد في المنظمة بحيث يكون هناك توافق بين سياسات وممارسات الموارد البشرية مع اهداف وسياسات وإستراتيجيات المنظمة والتي تهدف الى جذب الافراد والاحتفاظ بهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والاحتفاظ بهم من اجل تحقيق الميزة التنافسية وتحسين اداء المنظمة.

ثالثا: اهمية ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية :

تتعامل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل أساس مع القضايا طويلة المدى والمخاوف الكلية المتعلقة بالهيكل والجودة والثقافة والقيم والالتزام ومواءمة الموارد مع الحاجات المستقبلية وتتضمن تصميم وتنفيذ مجموعة من سياسات / ممارسات الموارد البشرية النشطة التي تضمن مساهمة رأس المال البشري للمنظمة في تحقيق أهداف المنظمة. (Jain & Sahni, 2015:1).

أن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية موجهة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وإن ممارسة الموارد البشرية (HR) هي عملية إدارة الافراد في المنظمة، وتقييم الموظفين ومكافأتهم، مع الإشراف أيضاً على القيادة والثقافة التنظيمية فضلا عن ضمان الامتثال لقوانين التوظيف والعمل (Eneh & Awara, 2016:31) وتم تطوير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية لتسهيل الإدارة الإستراتيجية للمنظمات وانها تكون لتمثيل خطط المنظمة لنشر الموارد البشرية والمعايير السلوكية بهدف تحقيق أهداف المنظمة (Yu et al, 2022:3).

ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تؤدي دورًا مهمًا عن طريق عملياتها التي تشير إلى الوظائف الديناميكية الخاصة بالمنظمة وتصبح هذه إجراءات روتينية إلى حد ما تقوم عن طريقها المنظمة بجذب مواردها البشرية وتكوينها اجتماعيًا وتدريبها وتحفيزها وتقييمها وتعويضها بطريقة تحقق المنظمة أهدافها التنظيمية عن طريق كفاءاتها (Opatha, 2009:4)

وتؤدي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية دورًا مهمًا في إدارة المنظمة إذ أن الموارد البشرية هي قلب أي منظمة، وإن الموارد البشرية هم المعروفون باسم الموظفين والذين يَعدون أصول أي منظمة ومن الضروري التأكيد على تحقيق ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية لضمان أن أداء المنظمة في ذروته (Singh, 2018:5)، وهو أحد أهم مكونات النجاح الاستراتيجي للعديد من المنظمات ويعد تطوير نظام موارد بشرية فعال متوافق مع الإستراتيجية التنظيمية أمرًا بالغ الأهمية لسير عمل المنظمة ونجاحها في ساحة الأعمال التنافسية (Omondi et al, 2011: 1).

في اقتصاد اليوم، تعد القدرة على بناء رأس المال البشري وإدارة المعرفة أمرًا حيويًا للنجاح في أي منظمة تقريبًا، وإن الموارد التي توفر مصدرًا لميزة تنافسية مستدامة للمنظمة هي موارد قيمة وفريدة من نوعها، إذ يوفر رأس المال البشري عالٍ الجودة قيمة للمنظمة وتكون نادرة ومن

الصعب تقليدها أو استبدالها (Cabrera & Cabrera, 2005:1) . وتعمل منظمات الأعمال على تحقيق الأهداف الاجتماعية والتجارية لخلق قيمة مشتركة، وتعد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أحد المكونات الرئيسية لتحسين القيمة المشتركة، وتحتاج الأدبيات إلى مزيد من الأدلة عن كيفية إدارة هذه المنظمات لمواردها البشرية (Ferdousi & Abedin, 2023:1).

تؤدي ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمة دوراً مهماً لتحسين كفاءة الموظفين من أجل أداء الوظيفة بشكل أكثر فعالية وهذا يقلل من إهدار الوقت والموارد في المنظمة (Ghorpade & Sawant, 2019:77)، ويكون عمل المنظمة أفضل مع ممارسات الموارد البشرية إذ تسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق توجيه أداء الأفراد نحو الاتجاه الصحيح وفقاً للمعايير المحددة من المنظمة فعندما تحدد المنظمة مهاماً تأمل في تحقيقها، فإن الموظفين هم الذين سيقومون بالعمل اللازم الموجه نحو تحقيق تلك الأهداف (Khan, 2018, 66) ويتفق معه (Jain & Sahni, 2015:11) والذي أوضح أن سياسات الموارد البشرية تركز على العديد من الممارسات الأساسية، ومن ثم يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي في الأداء التنظيمي، مثل تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتعويض وإدارة الأداء وعلاقات الموظفين، وبمجرد أن تقوم المنظمة بتحديد مهمتها القادمة وتكون على استعداد لتحقيقها، فإنها تعتمد بعد ذلك على الموظفين، إذ سيكونون هم المفتاح للقيام بالعمل الضروري الموجه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق النجاح عن طريق أدائهم، وإن نجاح الأعمال التجارية يعتمد على مواردها البشرية وأن عملية التطوير والإلهام للعاملين في المنظمة تؤدي دوراً مهماً في النجاح التنظيمي.

وتركز الموارد البشرية الاستراتيجية على الخيارات الإستراتيجية للمنظمة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء التي تتماشى مع أهداف محددة، كما تهدف ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية إلى تعزيز الإنتاجية وتهتم بدور أنظمة إدارة الموارد البشرية في كفاءة الأعمال مع التركيز بشكل خاص على تنسيق الموارد البشرية كوسيلة لتعزيز الميزة التنافسية، إن المنظمات التي تتبنى ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية الجيدة ستكون بالتأكيد قادرة على تحقيق أهدافهم على المدى الطويل، للحفاظ على منظماتهم وتطويرها وإن امتلاك هذه الممارسات يحقق ميزة تنافسية رئيسية للمنظمة بشكل عام (Al-Khaled & Fenn, 2020: 24,54)، إن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية أهمية كبيرة على النتائج التنظيمية الإيجابية، لاسيما أن عملية التوظيف والاختيار، وتقييمات التدريب والتطوير، ومشاركة الموظفين، وجد أنها تدفع إلى تحسين الأداء التنظيمي (Khatoon, et al, 2013: 154). إن من فوائد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أنها تحقق فائدة للمنظمات عن طريق تشكيل ثقافة الإدارة بأكملها عن طريق تشجيع المديرين على تزويد موظفيهم بالموارد الكافية والاستقلالية في تنفيذ مهامهم، وهذا يمكن المديرين

من ان يقوموا بالتفويض لموظفيهم بمجرد أن يروا قدرتهم على العمل وتحسين الأداء (Muzanenhano & Dlamini, 2022:187).

تكمن النقطة المركزية لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في معالجة وحل المشكلات التي تؤثر في برامج الإدارة التي تركز على الافراد وعلى المدى الطويل، إذ غالبًا ما يكون الهدف الرئيس لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية هو زيادة الإنتاجية ليس فقط في الموظفين ولكن أيضًا في العمل الكلي عن طريق التركيز على مشكلات العمل والعقبات خارج نطاق الموارد البشرية (Kalyani, 2021:13).

تهدف ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية إلى توليد القدرة التنظيمية عن طريق التأكد من أن المنظمة لديها عدد من الموظفين المهرة والمشاركين والملتزمين والمتحمسين الذين تحتاجهم المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وانه يسعى إلى مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجيات العمل (Bouaziz & Hachicha,2018:4)، ان ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية تؤثر في معرفة الموظفين ومهاراتهم ودوافعهم وسلوكهم والتي لها تأثير بالكفاءة التشغيلية والإنتاجية والربحية والتعلم والنمو (Muathe & Nyambane, 2017:212).

أن نجاح المنظمات في البيئة التنافسية الحالية يعتمد إلى حد كبير على مستوى مواردها البشرية وبرامج وممارسات إدارة الموظفين المبتكرة وأن برامج الموارد البشرية جيدة الصياغة لا تقلل من معدل دوران الموظفين فحسب، بل تقدم أيضًا مساهمة كبيرة في الأداء المالي والإنتاجية وأظهرت الأبحاث الحديثة حول أفضل ممارسات الموارد البشرية أن وظيفة الموارد البشرية هي بالفعل عامل نجاح مهم لها وان هناك عددًا متزايداً من المتخصصين في الإدارة والموارد البشرية اكدوا بأن الاستثمار في ممارسات وبرامج الموارد البشرية السليمة يؤدي ثماره للمنظمة عن طريق تحسين الإنتاجية والأداء المالي المتفوق (Siddique, 2004:220)، أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تهتم بتنقيف المنظمات عن تطوير استراتيجيات ديناميكية للموارد البشرية، مما قد يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق وجود موارد قيمة وفريدة من نوعها قائمة على الموظفين، وأن سياساتها تحفز الموظفين بشكل كبير نحو بيئة العمل، ما يؤثر في الإنتاجية الإجمالية وأداء المنظمة فضلاً عن تطوير مناخ حصري يوجه الموظفين لتعلم قدرات ومهارات معينة نحو بيئة عمل دقيقة يمكن أن تؤدي إلى ظهور موارد مختلفة قائمة على الموظفين (Tawfig et al, 2022:14) وتعمل على دعم القادة لتحديد طريقة فعالة لمراقبة الموظفين وجعلهم مسؤولين عن استدامة المزايا التنافسية التي يصعب تكرارها (Sourchi, & Liao, 2015:80).

واشار (Claasen,2017:20) الى اهم الفوائد التي يمكن الحصول عليها عند دمج إدارة الموارد البشرية في استراتيجية المنظمة وكالاتي:

- تقديم مجموعة واسعة من الحلول لحل المشاكل التنظيمية المعقدة.
- ضمان التنفيذ الناجح لاستراتيجية المنظمة.
- المساهمة كعنصر حيوي في تحقيق الأداء التنظيمي الفعال والمحافظة عليه.
- ضمان إعطاء جميع الموارد البشرية والتقنية والمالية الاعتبار المتكافئ والواجب عند تحديد الأهداف وتقييم قدرات التنفيذ.
- توفير التركيز على المدى الطويل لإدارة الموارد البشرية ومساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية.

تقوم ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بصياغة إستراتيجية عمل للاستفادة من المزايا التي توفرها نقاط قوة الموارد البشرية كما ان لها تأثيرا إيجابيا مهما على النمو التنظيمي إذ يتم تصميمها لمساعدة المنظمات على تلبية حاجات موظفيها على أفضل وجه مع تعزيز الأهداف التنظيمية إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بمواءمة وظيفة الموارد البشرية مع أهداف العمل الأساسية ، لأنّ الموارد البشرية هي محور النجاح التنظيمي، ان أي منظمة تدرك الدور الحاسم لموظفيها وتقدرهم على حقيقتهم وما هم قادرين عليه، فان ذلك سيؤدي الى جني الفوائد الكبيرة (Eneh & Awara, 2016:28).

ان ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية تُعدّ إدارة الموارد البشرية قوة حيوية لدفع مشاركة العمل ، لأنّها تركز على ضمان الأداء التنظيمي المستدام ولها اهمية على النتائج التنظيمية الإيجابية، ولها دور في تحقيق الالتزام التنظيمي والدعم الاجتماعي، وتعمل على تحسين وتعزيز إنتاجية وكفاءة الموارد البشرية والاستخدام السليم للموارد البشرية، والتي تُعدّ مصدراً حاسماً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويمكن القول إنّ ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية التي يتم تنفيذها هي المفتاح الذي سيحقق الأهداف والاستراتيجيات التي تحددها المنظمات (Uddin, 2021:10). تعد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مهمة لزيادة أداء العمل، وخلق المعرفة والابداع في المنظمة وتؤدي إلى الاستخدام الفعال للمعرفة والمهارة والخبرة للموظفين لصالح المنظمة وان الغرض الرئيس منها هو استخدام المواهب البشرية والمعرفة والمهارة كاستراتيجية تنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية (Bangbon et al, 2023:899). ويتفق معه (Jain & Sahni, 2015:3,4) في ان هناك حاجة في الوقت الحاضر الى تحقيق التكامل الاستراتيجي ومواءمة إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات العمل، إذ إن دمج استخدام ممارسات الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي سيمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بطريقة أفضل.

وعليه يمكن القول إن اهمية ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية تتمثل ب:

- اختيار الافراد المؤهلين والاحتفاظ بهم والعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة عن طريق القدرة على تلبية رغبات الزبائن ومواجهة المنافسين في البيئة الخارجية .

- القدرة على ايجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة وتحقيق المواءمة الاستراتيجية.

- القدرة على تحقيق الابداع والتميز على مستوى الفرد والمنظمة.

- العمل على تحسين الاداء والالتزام التنظيمي وتحقيق الاستدامة.

رابعاً: ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية :

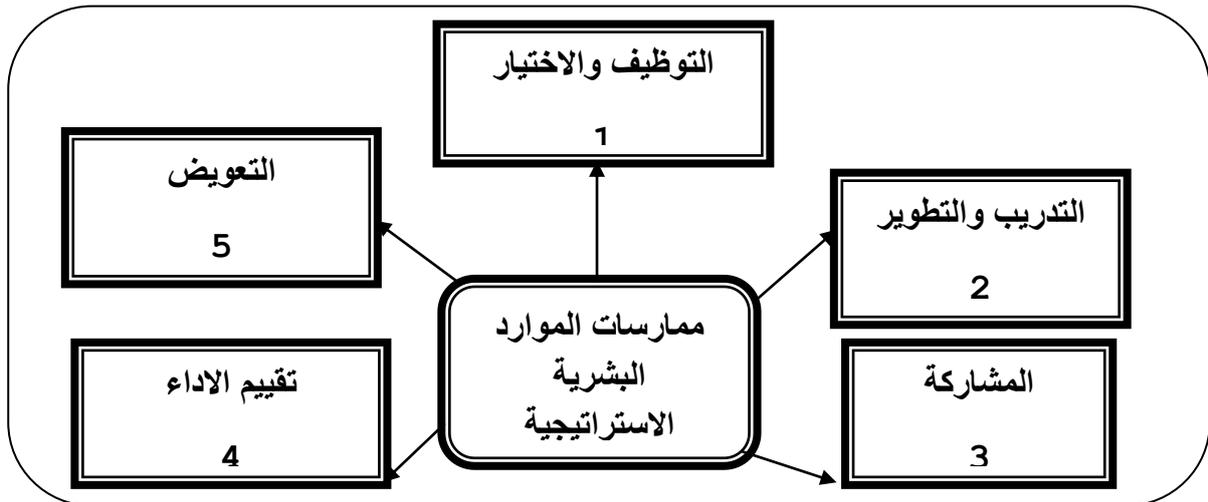
تباين الكتاب والباحثون في تحديد عدد ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية فمنهم من اقتصر على ثلاثة ممارسات مثل (YU, 2022) ومنهم تناول اربعة ممارسات مثل (Singh, 2018) وآخرين قد حددوا خمسة ممارسات مثل (Findikl, 2015) واتفق غيرهم على سبعة ممارسات مثل (Mohammad et al, 2021) وبسبب الجدل الفكري بين الباحثين وعدم اتفاقهم على نوع وعدد ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية . لذا سيعتمد الباحث على الممارسات التي اتفق عليها (Chen &Huang, 2009) و (Sánchez, 2015): وهي (التوظيف والاختيار ، التدريب والتطوير ، المشاركة ، تقييم الاداء ، التعويض) والموضحة في الشكل (9) لعدة اسباب منها:

1- اتفاق عدد كبير من الباحثين عليها.

2- اعتمادها في دراسات عالمية رصينه .

3- بلغت عدد اقتباسات المصدر (2625)

4- ملائمة الممارسات مع المتغيرات الاخرى للدراسة الحالية .



الشكل (9) ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث

أولاً: التوظيف والاختيار:

يضع التوظيف والاختيار الأساس لأنشطة الموارد البشرية الأخرى إذ أن وجود نظام اختيار صارم وصحيح ومتطور يساعد في تحديد المرشح المناسب الذي لديه القدرة على الأداء ويخلق توقعات عالية للأداء، ويشير إلى أهمية الأفراد بالنسبة للمنظمة (Sahni & Jain, 2015, 11). وهو أحد مكونات وظيفة الموارد البشرية التي تؤثر في الأداء التنظيمي، إذ تؤثر قرارات التوظيف غير الصحيحة في أداء الموظف ما يجعل من الصعب على المنظمات تحقيق الأهداف المحددة ، لأن الحصول على المواهب عالية الجودة والحفاظ عليها أمرًا مهمًا لنجاح المنظمة. أي أنه ينطوي على توظيف موظف يتمتع بالمؤهلات المناسبة والموقف الإيجابي والخبرة العملية الكافية (Muathe & Nyambane,, 2017:213).

ويرى (Hamza et al, 2021:3) ان التوظيف هو الوظيفة الرئيسة لقسم الموارد البشرية وهي الخطوة الأولى نحو تحقيق الجودة وتحقيق ميزة التوظيف الإستراتيجية للمنظمة، تتضمن عملية التوظيف إجراءً منهجياً بدءاً من تحديد المرشحين وحتى تنسيق المقابلات وقيادتها وتبدأ العملية التقليدية للتوظيف بالوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة إذ يصف الوصف الوظيفي مسؤوليات العمل الخاصة بالوظيفة الناجحة الحالية وتحدد مواصفات الوظيفة الخبرة التي يجب أن يمتلكها الشخص من أجل تنفيذ العمل.

ربما يكون اتجاه التوظيف المرن هو اتجاه العمل الأكثر وضوحاً في القرن الحادي والعشرين إذ تستجيب المنظمات لتحديات العمل المعاصرة الناجمة عن العولمة بالاعتماد على أنماط عمل وتوظيف مرنة، ففي منظمات العمل المعاصرة، يتم اعتماد خيارات العمل والتوظيف المرنة مثل العمل عن بعد، والعمل العرضي، والاستعانة بمصادر خارجية وغيرها من أشكال ترتيبات العمل المرنة وتطبيقها بقوة. ان الأساس المنطقي وراء ذلك هو أن المنظمات تواجه في كثير من الأحيان تحديات معادية لبقيائها في هذا العصر من المنافسة الشديدة في السوق العالمية (Austin et al, 2014: 27).

يُعد التوظيف والاختيار عنصرًا رئيسًا في استراتيجية الموارد البشرية الشاملة للمنظمة و يساعد في تحديد المرشح المناسب الذي لديه القدرة على الأداء إذ يمكن أن يؤدي عدم التوافق بين الشخص والوظيفة إلى إعاقة مستويات الأداء، وأن نظام الاختيار الدقيق يمكن أن يضمن ملاءمة أفضل بين قدرات الشخص ومتطلبات المنظمة ويشير النهج الاستراتيجي لتوظيف الموظفين واختيارهم إلى أن نظام التوظيف والاختيار الخاص بالمنظمة يجب أن يكون مصممًا لدعم استراتيجية أعمالها لذلك يجب على المنظمات تحديد الكفاءات التي تناسب احتياجات أعمالها وأهدافها بشكل أفضل واختيار وتوظيف أفضل الموظفين بأكثر الطرائق كفاءة وفعالية لذلك يجب على مديري / إدارات الموارد البشرية تقييم وتلبية حاجات الأفراد الحالية والمستقبلية

المنظمة للحصول على موظفين مهرة وملتزمين ولديهم دوافع جيدة والاحتفاظ بهم وتعزيز وتطوير القدرات الكامنة للأفراد ومساهماتهم وإمكاناتهم وقابليتهم للتوظيف عن طريق توفير التعلم وفرص التطوير المستمر. (Claasen,2017:20,26). ان المنظمات التي تستخدم أنظمة التوظيف والاختيار المبتكرة تكون لديها عادة قوة عاملة أكثر فعالية وكفاءة وتحفيزاً من المنظمات التي لا تمتلكها. من ناحية أخرى، فإن فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية تتوقف على عوامل أخرى مثل المناخ التنظيمي، والثقافة، والاستراتيجية التنافسية وغيرها، فإن الممارسات التي تعزز معرفة ومهارات وقدرة الموظفين سيكون لها تأثير أكبر في الأداء إذا كانت المنظمة تستخدم استراتيجية تتطلب موظفين متحمسين وذوي مهارات عالية (Sani, 2012:1).

إن عملية التوظيف هي عملية البحث عن المتقدمين للوظائف وجذبهم من خلال المهارات والقدرات المحفزة والمعرفة بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة والتي تم تحديدها مسبقاً في خطة التوظيف. ويمكن تحديد تقنيات التوظيف إما على أنها رسمية أو غير رسمية (Girsang et al, 2023 :96). ويجب أن تكون ممارسات التوظيف والاختيار موجهة نحو تحديد الأفراد الذين سيكون لديهم احتمالية أكبر للاتفاق على المعايير نفسها ويحدث هذا على الأرجح بين الأفراد الذين يتشاركون القيم نفسها، ومن ثم يجب أن تأخذ ممارسات التوظيف في الاعتبار قيم المرشحين وان عملية التوظيف تؤكد التوافق بين خصائص المنظمة والموظف وغالباً ما يتم قياسه من حيث التطابق بين القيم والمعتقدات التنظيمية وقيم الشخصية الفردية (Cabrera & Cabrera ,2005:7).

يرى الباحث ان عملية الاختيار الصحيح والتوظيف المناسب في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من العناصر الأساسية في استراتيجية المنظمة وهي تساعد في تحقيق الاهداف وتحسين الاداء من اجل ضمان امتلاك الافراد العاملين الصفات والمهارات المطلوبة مع ضرورة مراعاة الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة، وكلما كان هناك توافق بين قيم الفرد والمنظمة ساهم بشكل كبير في تحقيق النجاح والتميز التنظيمي وامكانية تحقيق الابداع على مستوى الفرد والمنظمة.

ثانياً: التدريب والتطوير :

ان التدريب هو الجهود التي تبذلها المنظمة لتعزيز قدرات الموظفين ومهاراتهم اذ يعد أحد الأساليب الشائعة لتعزيز إنتاجية الأفراد ويقدم مساهمة واضحة لتعزيز رفاهية الإنسان وأداء الإعدادات التنظيمية والعمل والمجتمع (Wanninayake, 2014:37)، ويعد أداة مهمة وضرورية للمنظمة لتجديد أداء جميع الموظفين من اجل تحقيق النمو والنجاح التنظيمي وإنه مفيد لكل من أصحاب العمل والعاملين في المنظمة حيث يصبح الموظف أكثر كفاءة وإنتاجية إذا تم تدريبه جيداً (Elnaga & Imran,2013:139,140)، ويتفق معه (Bibi & Khan,)

483:2021) الذي أشار الى ان التدريب هو تدخل تنظيمي لتسهيل تعلم المهارات والقدرات الجديدة التي تؤدي إلى تحسين مستوى أداء الموظفين وسلوكهم وانه طريقة استباقية لتطوير المهارات والخبرات لمنع تفاقم المشكلات او السعي إلى إيجاد حلول للمشكلات في العمل. وفي الصدد نفسه اوضح (Zhou, 2022:3) ان التدريب هو تطوير منهجي للمعرفة والمهارات والمواقف المطلوبة من لدن الموظفين لغرض تحقيق الأداء بشكل مناسب في مهمة أو وظيفة معينة.

يعد التدريب إحدى الطرائق المنظمة التي توفر التطوير المطلوب من اجل تعزيز جودة الموظفين الجدد والحاليين، وقد تم عدّه نهجاً منهجياً للتعليم والتطوير يعمل على تحسين الأفراد ويدور التدريب عن تعليمهم كيفية أداء مهمة أو اتخاذ إجراء معين ويؤدي تدريب الموظفين دوراً مهماً للغاية في تحسين أداء الموظف وتحسين الإنتاجية يضع هذا النشاط المنظمة في وضع أفضل لمواجهة المنافسة والبقاء في القمة ومن المهم أن المنظمات بحاجة إلى سياسات مستمرة للتدريب والاحتفاظ بالموظفين (Narendar & Mishra, 2021: 3605-3606).

ويرى (Miidom et al, 2022:32) ان التدريب هو نهج للإدارة لتقديم المساعدة للأفراد العاملين وهو عملية إتقان مجموعة من الإجراءات المبرمجة مسبقاً من اجل ان يطور الأفراد مهاراتهم التقنية ويمكن اجرائه في أثناء أو خارج العمل، وهو حجر الزاوية للإدارة الجيدة ، لأنه يحسن كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم، وله دور مهم في استراتيجية الإدارة الشاملة وهي لا تشمل فقط الأنشطة التي تؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي، ولكن أيضاً له دور في تعزيز وتنمية الشخصية، ومساعدة الأفراد في النضج وتحقيق قدراتهم المحتملة حتى يصبحوا ليسوا موظفين جيدين فحسب، بل أيضاً رجالاً أفضل مع مسؤوليات أكبر.

ويهدف التدريب الى (Tahir et al, 2014:89)، (Elnaga & Imran,2013:139,140)،

(Uddin, 2021:10,14)، (Alabri et al, 2022:6219)، (Alnawfleh, 2020:23)،

(Zhou, 2022:3)، (Nguyen& Duong,2020:)):

1- زيادة الرضا الوظيفي والروح المعنوية وتحقيق الكفاءة في العمليات.

2 - زيادة الابداع في المنتجات والاستراتيجيات.

3 - تقليل دوران العمل وتحسين وتعزيز قدرات وكفاءة الافراد.

4 - تحسين الانتاجية وتعزيز استخدام الأدوات والآلات وتقليل الحوادث والعيوب.

ومع التدريب لوحظت زيادة في مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين، ويبدأ الموظفون في توقع حصولهم على فرص التدريب مع التفكير في أنهم سيظهرون التزاماً تنظيمياً مقابل الثقة في توقيع عقد نفسي شفهي بينهم وبين المنظمة. (Paşaoğlu, 2015:318) وتؤكد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على القضايا طويلة المدى للأفراد ومن ثمّ استراتيجيات التدريب طويلة الأجل إذ يُعدّ

التدريب الاستراتيجي وسيلة حيوية لرفع كفاءة الموظفين ويجب أن توفر ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية آليات الدعم المناسبة وأن تتعامل مع المواقف الشخصية والدوافع داخل المنظمات لضمان المشاركة والدعم ومع ذلك، يمكن للمنظمات أيضًا تحقيق تحسينات فورية في الأداء باستخدام مناهج الإدارة قصيرة المدى لبرامج التدريب الفعالة (Milhem et al, 2014: 125) ويمكن تصنيف التدريب الذي يتم تقديمه للموظفين في المنظمات إلى أربع مجموعات تشمل:

- أ) التدريب المقدم للموظفين الجدد من أجل التعرف على الوظيفة.
 - ب) تدريب الموظفين الحاليين لتعزيز المهارات والمعرفة المطلوبة لوظيفة معينة.
 - ج) التدريب لتحديث وتعديل سلوكيات الموظفين من أجل التكيف مع التكنولوجيا الحالية.
 - د) التدريب من أجل النمو الوظيفي والترقية (Narendar & Mishra 2021: 3605,3606)
- وتعد أنشطة تطوير الموظفين مهمة جدًا للموظفين عندما يتم تنفيذها، فهي تشير إلى أن المنظمة تهتم بموظفيها وتزيد من قدراتهم، ويشير هذا المفهوم إلى أن تطوير الموظف يجب أن يتم التعرف عليه من الموظفين الذين يرغبون في التعلم فعندما يكون الموظفون على استعداد للتعلم، فإنهم يظهرون اهتمامهم بالأنشطة التطويرية، ونتيجة لذلك يكونون أكثر رضاءً عن الوظيفة التي ستؤدي إلى زيادة أداء الموظف (Hameed & Waheed, 2011:224) ويتعامل التطوير مع الزيادة العامة وتطور المهارات والقدرات الفردية عن طريق التعلم الواعي وغير الواعي (Alnawfleh, 2020:23).

ومما تقدم يرى الباحث ان التدريب والتطوير هو من الطرائق الرئيسية التي تتبعها المنظمة من أجل تحسين وتعزيز أداء الافراد العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، إذ أن برامج التدريب والتطوير الفعالة تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وتساعد المنظمة على الافادة المثلى من مواردها البشرية لصالح تحقيق ميزة تنافسية وتمكنها من الاستجابة والتكيف مع البيئة المتغيرة وكذلك يساعد على تعرف الموظفين الجدد على متطلبات الوظيفة ويعزز من مهارات وقدرات الافراد العاملين.

ثالثاً: مشاركة الموظفين:

ان مفهوم مشاركة الموظف مفهوم معقد وغامض له معانٍ ومفاهيم وأهداف مختلفة ويختلف تنفيذ ممارسة المشاركة اعتماداً على الأفكار الفلسفية للمنظمة للمشاركة وتستخدم مصطلحات مختلفة لتعريف المشاركة مع بعض الاختلافات الطفيفة في نصها الفرعي. ويمكن عدّ بعضها على أنها "ديمقراطية تنظيمية، وديمقراطية صناعية وصوت الموظف والذي يُعدُّ نوعاً من مشاركة الموظف في ممارسة صنع القرار التي يتم تنفيذها في المنظمات فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بأنشطة العمل، وما إلى ذلك" وتختلف التعريفات والأشكال اعتماداً على العمق الأوسع لمشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار المشتركة (Subasi & Ozturk, 2020:233).

أن مشاركة الموظفين تدور حول مشاركة وتأثير الموظفين في صنع القرار في جميع أنحاء المنظمة وهو يتضمن مجموعة متنوعة من الممارسات التنظيمية التي غالبًا ما ترتبط بمصطلحات متنوعة ذات صلة مثل صوت الموظف، والتحديد المبرمج، والتمكين، وما إلى ذلك، والتي يجب فهمها وتحليلها في سياق محدد (Franca & Pahor, 2014:118).

وأشار (Shaed et al, 2015:143) إلى أن هناك العديد من المصطلحات والتعريفات في الأدبيات التي تشير إلى المشاركة في صنع القرار مثل "مشاركة الموظف" و "المشاركة في العمل" و "التمكين" وتستخدم هذه المصطلحات بالتبادل في الأدبيات السابقة، لكن معناها يشير إلى مفهوم إدارة البيانات الشخصية للموظفين، ويتم تعريفها أيضًا على أنها "عملية تسمح للموظفين بممارسة بعض التأثير في عملهم والظروف التي يعملون في ظلها" وفي هذه الحالة، يشارك الموظفون المتأثرون بالقرارات في صياغتها وتنفيذها. وقد تم تحديدها كطريقة للتخفيف من المشكلات التي تظهر في الحياة العملية للموظفين المعاصرين. وقد تشير هذه المصطلحات إلى بعض الاختلافات في المفاهيم والممارسات ولكن عمومًا "مشاركة الموظفين تشمل مجموعة من الآليات المستخدمة لإشراك القوى العاملة في القرارات على جميع مستويات المنظمة، سواء تم تنفيذها بشكل مباشر مع الموظفين أو بشكل غير مباشر عن طريق ممثليهم" (Markey et al, 2016:175).

وتمت مناقشة مشاركة الموظفين لأول مرة في الأربعينيات من القرن 20 من (Coch and French (1948)، بعد ذلك، تمت دراسة المشاركة في صنع القرار فيما يتعلق بالأشكال (مستوى الرسمية، ومستوى المباشرة ودرجة التأثير) ؛ ومدّة المشاركة (طويلة الأجل أو قصيرة الأجل) والنتائج (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتحفيز الموظف) (Shaed et al, 2015:143).

إن مشاركة صنع القرار تشير إلى صنع القرار المشترك بين المديرين والمرؤوسين. وهو شكل خاص من التفويض يكتسب فيه المرؤوس سيطرة وحرية الاختيار بشكل أكبر فيما يتعلق بسد فجوة التواصل بين الإدارة والعاملين وهو يشير إلى درجة مشاركة الموظف في أنشطة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ويمكن أن يكون لدى المنظمة مشاركة عميقة أو قليلة للموظفين في اتخاذ القرار وتؤدي مشاركة الموظف في عملية التخطيط إلى ابتكار محتمل ، ما قد يسهل الفرصة والاعتراف في المنظمة (Khatoon, 2019:1).

وتضطر المنظمات في بيئة اليوم المتغيرة بسرعة إلى إيجاد طرائق لتكون أكثر تنافسية ومرنة وتكيفًا لذلك، يُنظر إلى الموظفين على أنهم الأصول المهمة الرئيسة في المنظمات أكثر من أي وقت مضى وإن المشاركة في صنع القرار هي قضية حاسمة في مكان العمل وتحظى هذه الظاهرة باهتمام كبير من الباحثين وخبراء الموارد البشرية وواضعي السياسات من أجل البقاء

والمنافسة في هذا العالم، ويتعين على المنظمات الحصول على أقصى قدر من الفوائد من إدارة البيانات الشخصية للموظفين (Shaed et al, 2015:143)

تعد مشاركة الموظف جزءاً من عملية التمكين في مكان العمل وتعزز المشاركة من مستويات التحفيز بين الموظفين وقامت العديد من المنظمات بسن إجراءات ترى أنها قابلة للتطبيق وفعالة و يتمثل أحد الأساليب العالمية التي تستخدمها معظم المنظمات هي عملية المشاركة مع الافراد العاملين في اتخاذ القرارات (Jain & Sahni, 2015, 11)

ان مشاركة الموظف هو مصطلح يستخدم في الأدبيات الخاصة بالمنظمات للإشارة إلى ارتباطات الأفراد بالمنظمة وهي تشير الى الحالة التي يعرّف فيها الموظف نفسه بالمنظمة وأهدافها ويريد أن يبقى عضواً في المنظمة وانها ليست هدفاً ولا هي وسيلة، كما هو الحال في العديد من المنظمات وانما هي فلسفة تنظيم وإدارة عن كيفية تمكين الافراد بشكل أكبر للمساهمة في التحسين والنجاح المستمر لتنظيم عملهم (Sourchi et al, 2015:84).

وهي فكرة واسعة النطاق وتشمل مجموعة من الممارسات التي تمكن الموظفين من المشاركة في عملية صنع القرار بشأن القضايا التي تؤثر فيهم ما يؤدي إلى قوة عاملة ملتزمة (1:2022 , Triantafillidou & Koutroukis)، ان مشاركة الموظفين تكون عندما يتم النظر في آراء الموظفين، ويمكنهم التعبير عن أفكارهم بحرية (Waladali, 2022:517). تُعرّف مشاركة الموظف على أنها عملية إشراك الموظفين وتمكينهم من استخدام مدخلاتهم نحو خلق قيمة وتحسين الأداء التنظيمي وهي تعني مشاركة الموظف والمشاركة المباشرة أو انخراط الموظفين في تطبيق الأفكار والخبرات والجهود المبذولة في حل المشكلات التنظيمية وتحقيق أهدافها وهي تشير أيضاً إلى مشاركة الموظف في صنع القرار في مكان العمل وهي تمثل مجموعة من الممارسات المتعلقة بالمهام، والتي تهدف إلى تعظيم شعور الموظف بالمشاركة في مكان عملهم والتزامهم تجاه المنظمة الأوسع (Mohammed & Sulaiman,2020:). وقد يُنظر إلى مشاركة الموظف على أنها "فعل مشاركة صنع القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية". وهو تقاسم التأثير بين المرؤوسين والمشرفين فيما يتعلق بمهام المرؤوسين، ويمكن تعريفها انها عملية يتحكم فيها الموظفون في عملهم وظروفه عن طريق دمج مشاركتهم في القرارات المتعلقة بعملهم، إذ يشارك الموظفون في سلطة اتخاذ القرار فيما يتعلق بمهامهم مع رؤسائهم (Khalid & Nawab, 2018:3) ويمكن تعريفها على أنها عملية مشاركة بين الموظفين والإدارة في مشاركة معالجة المعلومات واتخاذ القرار وحل المشكلات في المنظمة ويُطلق أيضاً على إعطاء الفرصة للموظفين للمشاركة في القرارات الإدارية (Shaed et al, 2021:338).

وهناك عدد من الدراسات اوضحت أن مشاركة الموظفين مرتبطة بشكل إيجابي بالإنتاجية وتحسين الأداء والرضا الوظيفي وأن المشاركة في صنع القرار يمكن أن تقي بحاجات تحقيق

الذات للموظفين، ومن ثمّ زيادة تحفيز الموظفين والأداء الوظيفي وان وجود موظفون راضون بشكل عام، يكونون أكثر استعدادًا للمشاركة في صنع القرار أو تحديد الأهداف أو أنشطة حل المشكلات، ما يؤدي لاحقًا إلى أداء أعلى للموظفين (Claasen,2017:20).

تُعد مشاركة عمل الموظف قوة حاسمة في أداء الأعمال، وانه مرتبط بالنتائج التنظيمية والفردية مثل زيادة التطوير التنظيمي، وانخفاض معدل دوران الموظفين، وتحسين رضا الزبائن، وزيادة القدرة التنافسية للأعمال، وزيادة الربحية (Uddin, 2021:1).

ويرى الباحث ان مشاركة الموظف تشير الى ان يُسهم الموظف مع الادارة في اتخاذ القرارات مما ينعكس بشكل ايجابي على تحقيق افضل النتائج وتحسين الانتاجية وزيادة الربحية والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم.

رابعاً: تقييم الأداء :

بعد اختيار الموظف، يكون تقييم الاداء أقوى أداة يجب على المديرين القيام بها من اجل فحص أداء الموظف والحصول على النتائج وهو عملية منتظمة ومنهجية من اجل تقييم أداء الموظفين ويمكن اعتباره أداة موثوقة للتأكد من أن الموظفين المناسبين يشغلون المناصب المناسبة داخل المنظمة (Iqbal et. al., 2014, 38,41).

يُعرف تقييم الأداء بمصطلحات أخرى مثل تقييم الموظف ومراجعة الأداء، وتصنيف الموظف، ويتم اعتماده على نطاق واسع في المنظمات وفي كلا القطاعين لقياس وتقييم أداء الموظفين على جميع المستويات (Maimuna & Balarabe, 2022:31).

ان تقييم الأداء هو إجراء رسمي يتم إجراؤه مرة واحدة في السنة ويتم إعداده بعد دراسة متأنية ؛ وهي عبارة عن منصة تساعد الموظفين على مناقشة أدائهم السابق وحاجاتهم المستقبلية مع أصحاب العمل وتصميم خطط عملهم المستقبلية في أي منظمة (Paşaoğlu, 2015:318).

وذكر (Muathe & Nyambane 2017:216) انه وسيلة يتم عن طريقها تقييم أداء الفرد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وهو يوفر المعلومات الضرورية عن أداء العامل عن طريق تحديد الحاجات التدريبية للفرد وخطط المكافآت مثل التقدم، والترقية، وزيادة الأجور، وخفض الرتبة، والعمل أو خطط تحسين الأداء ويساعد تقييم الأداء المديرين على اتخاذ قرار بشأن سياسة الحوافز (Ghorpade & Sawant, 2019:78).

وهو وسيلة فعّالة لمعرفة نقاط القوة أو الضعف لأي موظف، إذ أنها تزود الإدارة بالمعلومات المطلوبة من اجل تطوير عملياتها (Al-Jedaia & Mehrez, 2020 :2078).

واشار (Alabri et al, 2022:6218) الى ان تقييم الاداء هو الأنشطة التي تسعى المنظمات عن طريقها إلى تقييم الموظفين وتطوير كفاءاتهم وتعزيز الأداء وتوزيع المكافآت، عن طريق قياس ومقارنة ومراقبة وإدارة التطوير الوظيفي للموظف وهي طريقة يتم عن طريقها جمع

المعلومات وتسجيلها وتحليلها بشكل نقدي حول الأهمية النسبية للموظف بالنسبة للمنظمة وهو يوثق رسميًا إنجازات الفرد فيما يتعلق بالأهداف المحددة (Madhavi et al, 2022:44, 46). ويعد تقييم الأداء عنصرًا مهمًا جدًا للمنظمة حيث عن طريقه ستعرف الإدارة مدى أداء وإنتاجية الموظفين الممنوحة للمنظمة. فضلًا عن ذلك، يُعد تقييم الأداء أيضًا وسيلة تقييم للمنظمة وليس فقط تقييمًا لأداء الموظف ويستخدم على نطاق واسع لإدارة الأجور والرواتب، وتقديم ملاحظات على الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين (Aprilia et al, 2022:170)، إذ تقوم المنظمات دوريًا بإجراء تقييمات للأداء الوظيفي لاتخاذ قرارات إدارية، مثل زيادة الرواتب أو التسريح أو الترقيات بطريقة عادلة (Munir, 2020:286).

ان تقييم الاداء يسمح بتحديد مستويات الأداء وتحسين مهارات الموظفين ؛ وإدراك نواقص الافراد الذين اكتشفوا أنهم بحاجة إلى تدريب، ويؤدي ذلك إلى زيادة مستوى تحفيز الموظفين وفي النهاية يبذل الموظفون قصارى جهدهم لصالح المنظمة ويكون لديهم الرغبة في الحفاظ على التزامهم، وفقًا لذلك من المتوقع أن تكون نتائج تقييم الأداء في اتجاه يجعل الموظفين يشعرون بالكفاءة والنجاح ويتم الحصول على قوة عاملة أكثر تحفيزًا وتقانيًا (Paşaoğlu, 2015:318) إذا تم الربط بشكل صحيح، بين الأهداف الفردية والاهداف الإدارية والتنظيمية معًا (Jain & 11 Sahni, 2015).

وقد ذكر كل من (Maimuna & Balarabe, 2022:31)، (Aprilia et al, 2022:170)، خمسة أسباب لتقييم أداء المرؤوسين وكما يأتي:

1. تعتمد قرارات معظم أرباب العمل المتعلقة بالراتب والترقية والاحتفاظ بالموظف في جزء كبير منها على تقييم الموظف.
 2. التأكد باستمرار من أن أداء كل موظف يتطابق مع الأهداف العامة للمنظمة.
 3. يتيح التقييم للمدير والمرؤوسين تطوير خطط لتصحيح أوجه القصور وتعزيز نقاط القوة.
 4. توفر التقييمات فرصة لمراجعة الخطط المهنية للموظف في ضوء نقاط القوة والضعف لديه.
 5. التقييمات تُمكن المشرف من تحديد ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب المطلوب.
- تشمل فوائد تقييمات الأداء الرسمية الفعالة تخطيطًا أكثر فعالية للأداء، وتدريبًا أفضل وإدارة أداء أفضل، وتوفير منصة للمناقشة وتحقيق تحسين الأداء وتطوير الموظفين، وتوفير الوثائق التي يمكن استخدامها لمجموعة متنوعة من قرارات الموارد البشرية (Longenecker & Fink, 2017:1).

ويوفر التقييم فرصة للتركيز على أنشطة وأهداف التوظيف، لاكتشاف المشكلات الحالية وتصحيحها وتعزيز الأداء المستقبلي المناسب. ومن ثمّ يساعد على تحسين اداء المنظمة، إذ عادة ما يوفر تقييم الأداء للموظفين تقديرًا لجهودهم في العمل، ونتيجة لذلك يجلب لهم الرضا في

الواقع، هناك حقائق تدعم أن البشر يفضلون الاعتراف السلبي بدلاً من عدم الاعتراف على الإطلاق (Madhavi et al, 2022:46).

يتيح تقييم الاداء للوظيفة لمديري الموارد البشرية بإتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة الرواتب والترقيات وخفض الرتبة والفصل وتؤكد هذه الوظيفة على تحديد الأداء الجيد والسيئ لكل موظف، وان المتطلبات الأساسية لتقييم الأداء الفعال هي (Tamba & Riyanto,2020:12):

1. هناك معايير أداء يمكن قياسها بموضوعية.

2. هناك موضوعية في عملية التقييم.

وما تقدم يرى الباحث ان تقييم الاداء وسيلة مهمة يقوم بها المسؤول في المنظمة او القسم المعني من اجل تحديد الاداء الجيد من الاداء الضعيف للموظفين مما يساعد الموظف على تحسين ادائه وتطوير قدراته في المستقبل مضافا الى ذلك يعد وسيلة تحفيز للعاملين لبذل المزيد من الجهود لتحسين الاداء وتحقيق الاهداف المنشودة للمنظمة.

خامسا: التعويض :

ان التعويض من الموضوعات المهمة والتي لها تأثير كبير في النجاح التنظيمي، ولكي تنجح أي منظمة، يجب ألا تنظر إلى الاستثمار الرأسمالي ولكن تنظر للموظفين كمصدر أساس للتحسين مع إدراك أن العنصر البشري والمنظمة مترادفان (Odunlade, 2012:6).

ويمكن تعريف التعويضات والمزايا على أنها مدفوعات نقدية مباشرة أو مدفوعات غير مباشرة في شكل مزايا وحوافز للموظفين لتحفيز الموظفين على السعي لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية وهو عنصر حاسم في علاقة العمل، ولها تأثير إيجابي في نتائج الموظف وتوفر المكافآت للموظفين بشكل عادل ومنصف ويحفز الافراد على تحسين الاداء وان ارتفاع معدل دوران الموظفين، وانخفاض مستوى أداء الموظفين مشكلة خطيرة لأي منظمة ويمكن التعامل معها بشكل أفضل باستخدام أدوات متعددة مثل التعويض وتصميم الوظيفة (إثراء الوظيفة وتوسيع الوظيفة والتناوب الوظيفي) (Zeb et al, 2018: 99)، ويمكن أن يتأثر مستوى تحفيز الموظفين عن طريق مديري المنظمة بعدة طرائق إذ يمكنهم استخدام التعويض المستند إلى الأداء لتقديم مكافآت للموظفين لتحقيق أهداف المنظمة (Jain& Sahni, 2015, 11)، ان التعويض هو عامل رئيسي في جودة الوظيفة وان معظم المنظمات تحاول النظر في إمكانية تقديم رواتب ومزايا تنافسية لجذب أفضل الموظفين وتوظيفهم (Badri, 2016:58).

وعرف (Prihantoko & Ferijani, 2016: 191,192) التعويض بأنه الدفع الذي يقدمه صاحب العمل للموظف مقابل الخدمات المقدمة (أي الوقت والجهد والمهارة)، ويرى (Senthinathan et al, 2021:2) ان التعويضات هي المكافآت الممنوحة للموظفين مقابل خدماتهم والتي تُعدُّ وسيلة لتحفيزهم والعمل كأداة قوية من اجل تحقيق الأهداف والأولويات

للمنظمة. ويتفق معه (Hartoyo et al, 2023:18) إذ اشار الى ان التعويض هو كل انواع الدخل في شكل أموال أو سلع يتلقاها الموظفون بشكل مباشر أو غير مباشر كتعويض عن الخدمات التي تقدمها للمنظمة.

أن الموازنة بين استراتيجية عمل المنظمة ونظام التعويض الخاص بها يؤدي إلى تحسين الاداء التنظيمي (Claasen,2017:67)، ويتم منح الموظفين مكافآت إذا أدوا أداءً فعالاً في المنظمة، وهذا يساعد على خلق الحافز لديهم لأدائهم الأفضل في عملهم،(Sawant, 2019:78) & Ghorpade).

يمكن أن يكون الاعتراف والتقدير الصريح للموظف من المديرين للعمل الفعال مصدرًا لتحفيز الموظفين الآخرين وان المنظمة التي تطبق نظام المكافآت بشكل فعال فأنها سوف تحقق جانب إيجابي للموظفين لمواجهة التحديات، لذلك، يمكن استنتاج أن مكافأة الموظف عن طريق التعويض النقدي وغير النقدي له تأثيرات كبيرة على تحفيز الموظف (Tumi et al, 4) (2021).

وتُعدُّ حزمة التعويضات والمزايا الدافع الرئيس للموظف ، نظرًا ، لأنه يؤدي دورًا مهمًا في تحديد نجاح استراتيجيات التوظيف والمشاركة والاستبقاء، وان الاجور من أهم شروط نجاح الموارد البشرية ويكون حافزاً لهم على العمل في المنظمة وتشمل تعويضات ومزايا الموظفين جميع أشكال الأجر التي يتقاضاها الموظفون والناشئة عن عملهم، إلى جانب رواتبهم العادية والمتمثلة بالأجر أو المرتبات وهي تتألف من مدفوعات مالية مباشرة (المكافآت، وتقاسم الأرباح، وما إلى ذلك) والمدفوعات المالية غير المباشرة (التغطية الطبية، والتأمين الصحي، والإجازات المدفوعة، وما إلى ذلك) (Kufu & Haxhinasto,2022:1)، ومن ضمن خطوات الحصول على موظف جيد عن طريق تطوير وتنفيذ خطط موارد بشرية استراتيجية تقديم حزمة تعويضات ومزايا ترضي الموظفين وهناك أيضًا العديد من الاعتبارات التي يجب مراعاتها قبل وضع خطة الدفع ومنها: إستراتيجية المنظمة، والعدالة في توزيع الاجور، والتشريعات السارية (Shtembari et al, 2022:1).

وفي الصدد نفسه اوضح (Odunlade, 2012:6) ان تعويضات الموظفين تتألف من الراتب الأساسي أو الأجر النقدي وهو الأجر المباشر الذي يقدمه أصحاب العمل مقابل العمل المنجز، ويشمل ذلك الراتب، وأجر العمل الإضافي، وبدل المناوبة، وبدلات الزي الرسمي، والأجر المتوقع على الأداء مثل جوائز الجدارة، ودفع الحوافز، والمكافآت، وتقاسم المكاسب بينما يشمل التعويض غير المباشر مثل الضمان الاجتماعي، والمزايا الصحية، وخطط المعاشات التقاعدية، والإجازة المدفوعة، وسداد الرسوم الدراسية، وأقساط الخدمة الخارجية وما إلى ذلك.

وفي السياق نفسه اوضح (Reddy, 2020:17, 18) انه يمكن أن تكون التعويضات المقدمة للموظفين مباشرة في شكل مزايا نقدية مباشرة و/أو غير مباشرة في شكل مزايا غير نقدية تعرف بالامتيازات والإجازات وما إلى ذلك. ولا يشمل التعويض الراتب فقط ولكنه مجموع جميع المكافآت والبدلات المقدمة للموظفين مقابل خدماتهم. إذا تمت إدارة التعويض المقدمة بشكل فعال، فإنها تساهم في زيادة الإنتاجية التنظيمية .

يمكن تقسيم التعويض إلى ثلاثة انواع وهي:

- 1- الدفع المالي المباشر من حيث الراتب والحوافز والمكافآت والعمولة.
- 2- المدفوعات المالية غير المباشرة من حيث المزايا والتأمينات.
- 3- المكافآت غير المالية مثل ساعات العمل المرنة والمكتب المرموق (Prihantoko & Ferijani, 2016: 191).

اشار (Balu & Sarkar, 2019: 4,5) الى ان وجود برنامج للتعويض في المنظمة يمكن ان يكون له فائدة في :

- 1- جذب أفضل المواهب .
- 2- تعزيز ولاء الموظفين .
- 3- زيادة الإنتاجية والربحية .
- 4- تحقيق الرضا الوظيفي .

مما تقدم يرى الباحث ان التعويض هو ما يحصل عليه الفرد من المنظمة مقابل ادائه للواجبات المكلف بها بجميع انواعها، وقد تكون مادية او غير مادية ولها اهمية كبيرة في تحفيز الافراد العاملين وتحقيق اهداف المنظمة وكلما كان التعويض متناسبا مع العمل الذي يؤديه الفرد ساهم بشكل اكبر في الولاء والالتزام التنظيمي وتطوير قدراتهم ومعارفهم والتي تعود بالنفع على المنظمة.

المبحث الثاني الانسجام التنظيمي

توطئة

تهدف المنظمات بشكل عام الى تقديم السلع والخدمات من اجل اشباع حاجات المجتمع وتحقيق الربح وتسعى الى تحقيق التميز والابداع والتفوق على المنظمات الاخرى وللوصول الى هذه المرحلة تحتاج المنظمة الى التعاون المثمر وتكاتف اعضائها وانسجامهم في العمل لغرض تحقيق اهداف المنظمة على اعتبار ان الموارد البشرية هي المورد الرئيس في المنظمة، لذا يهدف هذا المبحث الى توضيح مفهوم الانسجام التنظيمي وبعض ما يتعلق به.

اولاً: مفهوم الانسجام التنظيمي :

يمكن العثور على بدايات ظهور الانسجام التنظيمي في الثقافة والفلسفة الصينية التقليدية إذ يعتقد الصينيون أن كل شيء يجب أن يتسم بالانسجام، وان مفهوم الانسجام مشتق من الفيلسوف الصيني كونفوشيوسان وكلمة الانسجام جاءت من اليونانية (Harmonica) والتي تعني الطريقة التي تتحد بها الأجزاء بشكل جيد، ومن ثم أصبح الانسجام في الثقافة الصينية القديمة استراتيجية مهمة للقادة ومن اجل تحقيق الانسجام مع فريق العمل يسعى القادة لاتباع إستراتيجية منسجمة ومشاركة بينهم وبين فريق العمل وكذلك داخل فريق العمل نفسه في المنظمات (Subramanian et al., 2013:2).

ويعد الانسجام قيمة اجتماعية مهمة في كل من المجتمعات الغربية والشرقية وفي الدول الغربية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالفلسفة اليونانية، بينما في شرق آسيا يعد جزءاً لا يتجزأ من الفلسفة الكونفوشيوسية ووفقاً للكونفوشيوسية، فإن الانسجام هو نتيجة التفاعل المستمر للقوى التي تفرض الرغبة في التفاوض والتسوية لتحقيق التوازن (Alt et al., 2021: 3)، وفي الصدد نفسه اوضح (Chen et al, 2016:4) ان الانسجام هو الحالة المثالية للمجتمع التي يتم تحقيقها عن طريق ممارسة الفضائل المختلفة (على سبيل المثال، الإحسان، والصلاح، واللياقة الطقسية، والحكمة) وممارسة الطقوس المناسبة وان الافتراض الأساس للانسجام هو أن التنوع والتعددية والقوى المتنوعة تشكل المكونات الضرورية للعلاقة الإنسانية الإيجابية، والتي بدونها سينخفض الانسجام.

وهناك مصطلحات اخرى وهي الأكثر استخداماً والتي يُنظر إليها على أنها مرتبطة بالانسجام وهي التكاتف، السلام، الوحدة، السعادة، العمل الجماعي، إدارة الصراع، التوازن، التواصل، الاحترام، الثقة (Corbin, 2017: 1) وذكر كلٌّ من (Nwinyokpugi, 2015) و (Okpu & Kpakol, 2015) و (Zwain, 2022) الى مصطلح الانسجام في مكان العمل .

ويتفق معهم (3: 2021: Alt et al.) إذ اشار إلى ان هناك مفاهيم أخرى قد تتداخل مع الانسجام مثل السعادة والرضا والرفاهية فأولاً ، يتم تعريف السعادة على أنها إشباع سريع لحاجات الإنسان التي تخلق المتعة، ثانياً، يحدث الرضا عندما يقارن الأفراد وفقاً لمعايير معينة مع افراد اخرين وأن المقارنة التصاعديّة ستؤدي إلى عدم الرضا، بينما المقارنة التنازلية تنتج الرضا، وأخيراً، تدمج الرفاهية (الذاتية) السعادة والرضا في مفهوم كيفية تقييم الشخص لحياته من الناحية الإدراكية والعاطفية. ومن ثمّ ، فإن الرفاهية تشمل المشاعر الإيجابية والحالات المزاجية والتجارب والرضا عن الحياة أو تحقيق الوجود، وقد يشمل الانسجام مشاعر ممتعة (السعادة)، وتوازن بين المعايير والتجارب (الرضا) والتناغم بين المتعة والألم (الرفاهية). وتمثل الصحة الجيدة والسعادة جوانب حاسمة من رفاهية الفرد (Subramanian et al, 2005:664).

ان الانسجام ينبثق من "الديموقراطية الصناعية". والتي يُنظر إليها أنها حالة في المنظمة يتم بموجبها مشاركة العاملين بشكل كافٍ في اتخاذ خيارات قيمة وفي الوقت المناسب من شأنها أن تحدد مواقف حياتهم العملية وهي تركز على المشاركة الجماعية في عملية صنع القرار بين العنصرين المهمين، أرباب العمل والموظفين (Ifeoma et al, 2022:32). ، ويرى(ضجر وعبد الامام، 2019: 154) ان الانسجام التنظيمي هو الاكثر انتشارا ويؤدي الى نتائج معنوية متنوعة مثل الاداء الوظيفي والالتزام لتنظيمي ويعرف ايضا انه التوافق بين قيم الموظف وثقافة المنظمة.

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 عن وجود بعض المفاهيم المرادفة الى مصطلح الانسجام، فمنهم من اشار الى مصطلح الملائمة (Organization fit)، ، وكذلك التوافق بين الخصائص الفردية والتنظيمية، ويمكن تحقيق هذا التوافق إذا كانت المنظمة قد أوفت بحاجات موظفيها وتلبية رغباتهم فكلما زاد مستوى التوافق يؤدي الى حدوث الملائمة بين الفرد والمنظمة، وهذا بدوره سوف يؤثر في النتائج المرجوة من المنظمة ، بما في ذلك زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وخفض مستوى دوران الموظفين (Pratama et al, 2022:77)، ويمكن توضيح بعض المصطلحات المترادفة مع الانسجام التنظيمي وكما في الجدول الآتي :

الجدول (10) بعض المصطلحات المرادفة للانسجام التنظيمي

المصطلح	المفهوم
التوافق التنظيمي	تجربة ظاهرية تنشأ عندما يواجه الأفراد توافقاً بين العوامل (الشخصية والظرفية) التي يشاركون في أداء مهمة أو نشاط وأنه عندما تتلاءم الوسائل المتاحة للأفراد مع الامكانيات أو المتطلبات الخاصة بالموقف المعني، فمن المحتمل أن تظهر تجربة التوافق التنظيمي. ويمكن أن تنعكس الوسائل المتاحة في التوجهات الاستراتيجية لتحقيق الهدف وتطوير المهارات والكفاءات فضلاً عن إلى بعض السمات الشخصية أو التوجهات المعتادة (Keller & Bless, 2008:132).
الملائمة	والتي تشير الى ملائمة الفرد مع المنظمة عندما يكون هناك تشابه في القيم والأهداف ووجود التوافق بين حاجات الموظفين والدعم الموجود في بيئة العمل (Pratama et al, 2022:77).
تماسك المجموعة	وهو درجة الوحدة والتضامن التي يشعر بها الأعضاء تجاه مجموعتهم وهو يرتبط بشكل إيجابي بأداء المجموعة الكلي (Knoppen al, 2006: 541). وهو الأقرب إلى الانسجام التنظيمي ويعرف بأنه "درجة الوحدة والتضامن التي يشعر بها الأعضاء تجاه مجموعتهم وله أهمية كبيرة للمنظمة ، لأنه إذا أرادت المنظمة تحقيق رؤيتها ورسالتها، فإنها لا تقوم بطلب موظفين قادرين على القيام بالعمل المحدد فقط، ولكن لديهم أيضاً القيم الفردية نفسها والتي تتشابه مع قيم المنظمة (Putri & Surya, 2021:106).
التضامن التنظيمي	ويشير الى إظهار فريق العمل المشاركة التطوعية و العمل الجماعي والرغبة في التعاون والسيطرة المتبادلة غير الرسمية من أجل الحفاظ على استمرارية المنظمة، وبعبارة أخرى، يحتاج صاحب العمل إلى سلوك تضامني من الموظفين وبناء على ذلك، فإن التضامن اما ان يكون مع القائد او تضامن الموظفين مع منظماتهم (Sanders et al, 2006:141)

ويتجلى في الحكم الجيد، وفي السياق التنظيمي يعني الكفاءة أو الفعالية في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وتجنب المواجهة والصراع التنظيميين وتُعد النزاعات مكوناً طبيعياً لأي منظمة ولكنها لا تعني أنه يجب أن يكون هناك تعارض من أجل الإدارة الجيدة (Subramanian et al, 2015:17). وهو الرغبة في إقامة علاقة طويلة الأمد ومفيدة للطرفين، ويجب أن يعزز التعامل النشط للصراع من أجل الوصول إلى اتفاق مقبول للطرفين. وإن الحفاظ على الانسجام التنظيمي يُعد كاستجابة للصراع من أجل منع تفكك العلاقات وتعزيز العلاقات بين الافراد (Leung et al, 2011:796)، ومن أجل خلق الانسجام، يفضل الافراد العمل مع الآخرين من أجل تحقيق الصالح التنظيمي بدلاً من الصالح الفردي (2014:93, Makambe & Pellissier). وعرفه (Bestman & Orokor, 2017:176) هو حالة من

السلوك الاجتماعي إذ يقوم كل فرد بالتحكم في إشباعه الشخصي أو الديني أو العرقي من أجل تمكين العلاقات المتبادلة مع الافراد الاخرين ويتجنب بحكمه المواقف التي يمكن أن تثير صراعات لا داعي لها، وان الانسجام التنظيمي يتضمن التفاهم المتبادل والعلاقة الودية بين المنظمة والجمهور العام أو بين موظفي المنظمة، كما يعني اتفاقية سهلة وتعاونية قائمة بين أصحاب العمل والموظفين على المشاركة في العمل والتي بدورها تعود بالفائدة عليهم بشكل متبادل.

ان تحديد مفهوم الانسجام التنظيمي يتعلق بدراسة العوامل الثلاثة (المشاركة، والثقة، ومكان العمل) وهو يتطلب خلق المناخ المناسب لأعضائها بحيث يشعرون بأنهم افراد في عائلة واحدة ويجعلهم يتشاركون في الشعور بالمسؤولية لخدمة المنظمة ويسهمون في تطويرها ونموها وان بيئة العمل المناسبة تساعد على تحقيق الاهداف المشتركة ويجب تصميم الهيكل التنظيمي بطريقة تخلق مناخا يشجع الافراد على تطوير امكاناتهم مع تمكينهم من تحقيق انفسهم في عملهم (et Jiméne z al, 2015: 3). وهو يتضمن اتصالاً ودياً قائماً بين الموظفين وادارتهم فيما يتعلق بالقواعد واللوائح الموضوعية، بمعنى إنها حالة تتعاون فيها الإدارة وموظفوها طواعية مع الآخرين لتحقيق أهداف وغايات المنظمة (Bestman & Orokor, 2017:176)، يحدث الانسجام التنظيمي في حالة عدم وجود سلوك غير مرغوب فيه من المحتمل أن يؤدي إلى انتهاك الكرامة أو خلق بيئة مخيفة أو معادية أو مهينة أو مسيئة. ومن أفضل الطرائق لتعزيز العلاقات الجيدة داخل مكان العمل هو تشجيع الحوار والتواصل الفعال ولا ينبغي أن يكون هذا فقط بين الزملاء ولكن أيضاً بين الموظفين من المستوى الأدنى والإدارة، يعد تشجيع القوى العاملة على التعبير عن الأفكار والآراء وكذلك اقتراح التحسينات طريقة رائعة لتحقيق ذلك ويمكن أيضاً تعزيز الانسجام التنظيمي عن طريق إنشاء توازن جيد بين العمل والحياة في المنظمة (Atemba & Okello, 2018:20). وهو يتطلب أكثر من التعاون وفي جوهره يتطلب العمل الجماعي والأهداف المشتركة والوثام العلائقي إذ يتم توجيه الانسجام على المستوى التنظيمي من لدن الإدارة العليا عندما يكون التركيز على خلق روح الفريق والقيم العلائقية والتعاطف والارتباطات العاطفية بين الموظفين لتحقيق مهمة مشتركة وهذا له دور كبير في تعزيز الاداء التنظيمي (Khan et al, 2018:8).

ويكون عمل الادارة والموظفون بانسجام من أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية المعلنة. وان الانسجام التنظيمي يهتم بالعلاقة بين الإدارة والموظفين فيما يتعلق بشروط وأحكام العمل ومكان العمل. وإنها حالة يتعاون فيها الموظفون والإدارة عن طيب خاطر في السعي لتحقيق أهداف المنظمة (Adekunle et ak, 2019:26).

ويجب ان تحافظ المنظمات على علاقة وديّة مع جميع الموظفين وذلك عن طريق بيئة عمل تساعدهم على ذلك إذ يجب تصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يساعد على الابداع وتطوير امكانياتهم في العمل (عبد الزهرة، 2020:125). أن الانسجام التنظيمي يتطلب أن يفهم جميع القادة وموظفي الإدارة مسؤولياتهم وما هو مطلوب منهم، وأن يتمتعوا بالسلطة والتدريب وامتلاك السمات (بما في ذلك الذكاء العاطفي) اللازمة لأداء هذه الواجبات والمسؤوليات بكفاءة (Ozoekwe & Konya, 2021:60) وأن الأفراد ينجذبون إلى المنظمات التي تتطابق معها شخصياتهم ومواقفهم وقيمهم ويختارونها للعمل بها ويكون لهم ولاء والتزام للمنظمة وعلى النقيض من ذلك، في حالة عدم وجود التطابق والانسجام بين الافراد وقيمهم مع المنظمة يؤدي إلى صراعات بين العمل والحياة وعدم مبالاة من قبل الموظف في العمل ومن أحد أسباب هذا الخلل هو الاختلاف بين القيم التي يتبناها الفرد وقيم المنظمة (Knoppen et al., 2006: 541). أن الانسجام التنظيمي 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 معًا وحل النزاعات 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 الاخر والعمل من أجل تحقيق تلك الأهداف ويجب أن يكونوا واقعيين بشأن ما يعنيه الانسجام التنظيمي، وإلا فانهم سيعدون الافراد بلم كاذب لن يتحقق أبداً (Lesabe, 2022: 46,) (147).

تحتاج بيئة مكان العمل إلى معدل دوران منخفض ودرجة عالية من التبادلية في علاقة العمل لأسباب أكثر واقعية، إذ ان مشاركة الموظفين والعمل الجماعي وتحسين الروح المعنوية للموظفين هي بعض مؤشرات الانسجام التنظيمي وسيضمن تكامل هذه المتغيرات الانسجام التنظيمي لتحقيق هدف المنظمة إذ يتم تحديد الأدوار لكل عضو في المنظمة، مع زيادة مستمرة في التحسين (Miidom et al, 2022:28). ان الانسجام يتضمن مشاركة الافراد العاملين في المنظمة بشكل كافٍ في اتخاذ خيارات قيّمة وفي الوقت المناسب من شأنها أن تحدد مواقف حياتهم العملية وهي تركز على المشاركة الجماعية في عملية صنع القرار بين العنصرين المهمين، أرباب العمل والموظفين ويصور الانسجام حالة من الاستقرار التنظيمي إذ تعمل الإدارة والموظفون في انسجام وتعاون تام من أجل تحقيق أهدافهم المرجوة (Ifeoma et al, 2022:32)، وأن مستوى الانسجام التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً ببيئة العمل الإيجابية والعوامل الشخصية، والتي تتحكم في عقلية الشخص من أجل تحفيز نفسه للوصول إلى أقصى إمكاناته (Mutalib et al, 2023:4).

تواجه المنظمات في الوقت الحاضر العديد من التحديات للحصول على الرضا والانسجام بين الافراد العاملين إذ ان التزام الافراد وولائهم يؤدي إلى مستوى أعلى من الإنتاجية، ويمكن أن تتكون في المنظمات مستويات عالية من الانسجام إذ لا توجد سلوكيات سلبية غير مرغوب فيها تنتهك كرامة أو إهانة الموظفين، ومن أفضل الطرائق لتعزيز العلاقات والانسجام داخل مكان العمل هو تعزيز الحوار والتواصل الفعال ليس فقط بين الزملاء ولكن أيضًا بين الموظفين وإدارتهم، وكذلك تشجيع القوى العاملة على التعبير عن أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم (Zwain & Ihudanabih, 2022:6096). ولكي يكون هناك انسجام في المنظمة بالشكل المثالي يجب تتوفر مجموعة من الظروف التي تجعل العلاقة بين الافراد علاقة ودية ومثمرة وهذا يدل على عدم وجود صراع بين الافراد في المنظمة (Ifeoma et al, 2022:34).

يواجه المديرون في كل المنظمات مهمة ضمان سعادة الافراد وتقانيهم وولائهم مع زيادة الإنتاجية ويمكن أن يأتي الانسجام التنظيمي ما يعرف باسم "الديمقراطية التنظيمية" وهو وضع في المنظمة إذ يتم السعي إلى مشاركة الأفراد بشكل كاف في عملية اتخاذ القرارات التي ستحدد ظروف حياتهم العملية (Odunukwe et al, 2023:54).

ومما تقدم يمكن التعرف على بعض التعريفات عن مفهوم الانسجام التنظيمي كما في الجدول الآتي :

الجدول (11) بعض المفاهيم المتعلقة بالانسجام التنظيمي

ت	المصدر	التعريف
1	(Gan & Cheung, 2010:757)	مفهوم يتعلق براحة البال الداخلية، وتحقيق الرضا، وكذلك الانسجام بين الافراد وهو المبدأ السري الذي يتحكم في الحياة - سواء أكان ذلك على المستوى الشخصي أم التنظيمي
2	(Chan et al, 2011: 671)	عدم وجود صراع بين الافراد وان الصراعات والنزاعات تؤدي الى تعطل الانسجام لذلك يجب ألا يصطدم الافراد بعضهم مع البعض الاخر وان التواصل الفعال بين الافراد في المنظمة يُعَدُّ من المكونات الرئيسة التي تسهم في تحقيق الانسجام
3	(Bassey et al., 2012)	هو شرط من شروط توفر السلام والاستقرار النسبيين في المنظمة، ويتميز بثقة المجموعة، وفهم إدارة الموظفين، ونقص مظاهر عدم الرضا بين الموظفين
4	(Nwinyokpugi & Kpakol, 2015:66)	حالة من السلام والاستقرار النسبيين في المنظمة التي تتطوي على الثقة بين المجموعات، والتفاهم بين الموظفين والإدارة وغياب التعبير عن السخط بين الأعضاء داخل المنظمة، وهو نتيجة للعلاقات الشخصية الجيدة في مكان العمل، مما يستلزم التفاهم بين الموظفين والإدارة والاتفاق على شروط ظروف العمل، والأجور، والترقية، والأمن الوظيفي، والسلامة، فضلا عن السلوك الأخلاقي والمهني.

أن الانسجام التنظيمي في العلاقات ينطوي على الاحترام والثقة والدعم والوعي برفاهية الآخرين والاحترام المتبادل بين أعضاء المنظمة وهو يتطلب درجة عالية من المشاركة والتماسك والتعاون بين الأفراد، على عكس السلوك التنافسي الذي يضر بالانسجام	(Jiménez et al., 2015:1, 3)	
يشير إلى الحالة التي يعمل فيها جميع أعضاء المنظمة بشكل تعاوني وبأدنى حد من التعارضات التي يمكن حلها من دون عناء.	(Sumukwo, 2016:7)	5
ان مفهوم الانسجام هو مفهوم يتخلل جوانب النشاط البشري والطبيعة ككل. إذ تم تعريفه على أنه الطريقة النهائية التي تعمل بها الطبيعة ويجب أن يتبعها الناس في علاقاتهم المختلفة وفيما بين بعضهم البعض وأيضًا مع الطبيعة، ويمكن العثور عليها في الرياضيات والفيزياء الفلكية والدراسات الثقافية.	(Corbin, 2017: 1)	
هو التوافق الجيد مع بعضنا البعض والحصول على الدعم من جميع الأطراف، والتمسك بالأهداف المشتركة، وإظهار الاحترام والثقة بين الزملاء مع تقليل الصراع بين الافراد وأصحاب المصلحة الآخرين .	(Khan et al, 2018:8)	6
اتفاقية ودية وتعاونية بشأن علاقات العمل بين أصحاب العمل والموظفين من أجل المنفعة المتبادلة وهو معني بالعلاقة بين الإدارة والموظفين فيما يتعلق بشروط وأحكام التوظيف ومكان العمل، إنها حالة يتعاون فيها الموظفون والإدارة عن طيب خاطر لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافها.	(Ogunola, 2018:2) (Onyeizugbe et al, 2018:24)	7
الحالة التي يوجد فيها سلام مستدام نسبي بين الإدارة والعاملين بشأن المسائل المتعلقة بشروط الاتفاقيات الخاصة بهم و يشير هذا إلى الوضع الذي يوجد فيه هدف مشترك وتفاهم بين الإدارة والعاملين ويتميز بالتواصل الفعال واحترام الاتفاقيات الجماعية وتبادل المعلومات المفيدة بين الإدارة والعاملين إلى جانب ذلك، فهو يشير إلى علاقة جيدة بين الزملاء في مكان العمل خالية من المشاجرات والحجج الساخنة	(Nwabali, 2021:103)	8
عملية استيعاب مصالح الأطراف بطريقة تسمح بالفهم وحل وسط في تحديد ظروف العمل والقواعد وتقاسم السلطة	Miidom et al, 2022:34	9
إلى أن الانسجام التنظيمي يهتم بطبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين فيما يتعلق بشروط وأحكام التوظيف في مكان العمل وينتج حالة من التعاون بين الموظف والإدارة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.	(Zwain & Ihudanabih, 2022:6096)	10

ومما تقدم يرى الباحث ان الانسجام التنظيمي هو تفاهم بين الافراد العاملين في المنظمة للتعامل بعضهم مع البعض الاخر مع اظهار الاحترام والثقة المتبادلة وتقليل الصراعات والنزاعات بينهم من اجل تحقيق الاهداف المشتركة.

ثانياً: أهمية الانسجام التنظيمي :

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 تمنع النزاعات من التحول إلى أزمة.

وان استيعاب العلاقات المتناغمة سيقضي على الإدارة السيئة من حيث صلتها بالموارد البشرية (Osamwonyi & Ugiagbe, 2013: 236). ويرى (Akuh, 2015:37) ان الانسجام التنظيمي ضروري جداً لكي تكون المنظمة منتجة، وذلك لأنه:

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

ب. يخلق بيئة عمل هادئة تجذب التسامح والحوار وخيارات أخرى لتسوية الحجب التنظيمية . ان الموظفين الذين يعملون في ثقافة تنظيمية قوية وفقاً للقيم والمعايير المشتركة التي تدعم الأهداف والغايات الفردية والتنظيمية سيكون عملهم في وئام و انسجام لأداء المهام الموكلة إليهم بنجاح، وضمان الأداء الوظيفي المناسب، وتحقيق الرضا الوظيفي، وان الثقافة التنظيمية السليمة والقوية لها تأثير مهم في خلق بيئة عمل مرضية. وأن الانسجام بين القيم الفردية والقيم التنظيمية سيؤثر في سلوكيات العمل للموظفين. وإن زيادة الانسجام بين الفرد والمنظمة يقدم مساهمات إيجابية في السلوكيات (مثل الرضا الوظيفي) للفرد في بيئة الأعمال. ويمكن أن يؤثر الانسجام التكاملي بين ثقافة وقيم وأهداف ومعايير المنظمة، وشخصية الأفراد وقيمهم وأهدافهم وقواعدهم في النتائج التنظيمية (Taşkıran et al, 2017:138). ويؤدي الانسجام التنظيمي إلى تحسين إنتاج الافراد العاملين، وتحسين الأداء والذي ينعكس بدوره على النمو الاقتصادي ويحسن مستوى المعيشة ونوعية الحياة وإنه يوفر بيئة عمل ممتعة تؤدي إلى التسامح والحوار وخيارات أخرى لتسوية قضايا العمل (Bestman & Orokor, 2017:176). وان الأفراد الذين يتمتعون بالانسجام العالي يعطون الأولوية للعلاقات الاجتماعية ويفضلون مصالح الآخرين على مصالحهم الشخصية اذ يوجد لديهم درجة عالية من التسامح والمساعدة فيما بينهم ومن ثم بقاء المنظمة على المدى البعيد (Liu et al., 2018: 4).

ويُعد الانسجام التنظيمي مهمًا وضروريًا للمنظمات لأنه يُعد عاملاً مشجعاً للعمل الجماعي ويؤدي إلى السعادة في مكان العمل لأعضاء العمل ومن ثم تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي (Zwain & Ihudanabih, 2022:6096).

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. تطوير العلامة التجارية :** إن تطوير علامة تجارية قوية للمنظمات سيمكن المنظمات من جذب أفضل متقدم من بين مجموعة واسعة من المواهب.
- ج. 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 طرائق العمل القديمة" ومن ثم يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإبداع.
- د. زيادة التوافق والولاء مع الزبائن:** سيسمح مكان العمل المنسجم الذي يضم موظفين من خلفيات ثقافية بتخصيص المنتجات والخدمات المقدمة وفقاً لحاجات 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 والانتماء ولذلك يُعد 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 القيم نفسها 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, 2019:734).
- ويرى (Taşkıran et al, 2017:134) ان الانسجام بين قيم الموظف والمنظمة يؤدي إلى تطوير مواقف متنوعة تجاه المنظمات التي يخدم فيها الموظفون.
- ان الانسجام التنظيمي يتعلق بالآثار الإيجابية للعمل في المجموعات وتجنب الصراع المباشر بين الأعضاء وبين الوحدات الوظيفية في المنظمة، فعندما يسود التنظيم المتناغم تخلق الإدارة العليا ثقافة داخلية من الانسجام والتعاون، والتوفيق مع أهداف الوحدات الوظيفية بحيث يُنظر إليها على أنها "تعمل من أجل هدف واحد، ان الانسجام يتعلق بجودة العلاقة على مستوى المجموعة ودراسة كيفية تأثير الانسجام الجماعي في عمليات المجموعة ونتائجها. بدلاً من ذلك، يتم التعامل مع انسجام المجموعة على أنه غياب للصراع في العلاقة بين الافراد ويهدف الانسجام الى تقليل الصراع الجماعي ولتحقيق الانسجام يجب أن يعمل أعضاء المنظمة بشكل مشترك فقد يكون لكل منهم دورٌ محددٌ ويأخذ في الاعتبار مصالح المجموعة فوق مصالحهم الذاتية. بمعنى آخر، ان كل عضو داخل المنظمة يتماشى مع الاخرين ويتعاون معهم ويضعون

هدفاً مشتركاً، ويشارك في صنع القرار، ومن ثمّ يساعد في تقليل الصراع، وهو ينطوي على الاحترام والثقة والدعم والوعي ورفاهية الآخرين والاحترام بين أعضاء المنظمة (Khan et al, 2018:8) وفي هذا الصدد اوضح (Onyeizugbe et al., 2018:24) ان الانسجام له العديد من المزايا إذ أنه يعزز إنتاجية العمل ومن ثمّ يحسن الأداء، ويحقق النمو الاقتصادي، ويعزز مستويات المعيشة ونوعية الحياة. يخلق العمل السلمي بيئة مواتية للتسامح والحوار والوسائل البديلة الأخرى (للإضراب) لحل النزاعات وهذا يخلق مستوى عالٍ من رضا الموظفين، وهذا يخلق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي وتشير العلاقات المتناغمة إلى بيئة منسجمة إذ يعمل الافراد جنباً إلى جنب إدارتهم ويفهمون ويقبلون بعضهم البعض كشركاء في تقدم المنظمة (Kingsley et al, 2020:3) ومن المستحيل على المنظمات أن تزدهر او تتطور في غياب مظاهر ثابتة من الانسجام، وان الحفاظ على السلام والانسجام التنظيمي يُعدّ العنصر الأساسي الذي يدعم تحقيق أي هدف ناجح فضلاً عن ذلك انه يهتم بالتفاعل المتبادل بين فريق الإدارة والعاملين فيما يتعلق بشروط وظروف العمل في مكان العمل (Stephen & Martina, 2022:19).

وقد تختلف الطريقة التي قد يسعى الموظفون والمنظمة عن طريقها إلى تطوير كل منهما ؛ ومن ثم قد ينشأ الصراع مما يؤدي إلى عدم الانسجام داخل المنظمة. في الأساس، تكمن المشكلة في أن الافراد من خلفيات مختلفة وثقافات وتوجهات ومعتقدات مختلفة يجتمعون معاً للعمل والتواصل معاً ومن ثمّ يقع البعض كموظفين أو كأرباب عمل في مشاكل وصراعات، على هذا النحو يجب أن تكون هناك قواعد توجه العلاقة وحيثما توجد قواعد، يجب أن يكون هناك تعارض. لذلك هناك دائماً طرفان في كل قضية وفي المنظمات يوجد حامل للسلطة بينما يكون الطرف الآخر غير حامل للسلطة. فانه قد يشعر بالاضطهاد، و التهميش ومن ثمّ هذا يؤدي الى الصراع (Ogunola, 2018:3).

ان الصراع هو ظاهرة موجودة في كل منظمة ويمكن أن تضعف أداء الموظفين في العمل (Opara & Berewa, 2022:31) وهو يستلزم عدم كفاية أو عدم وجود الانسجام والسلام في مكان العمل ويتضمن ذلك عدد من الحالات مثل عدم الرضا عن العمل الذي يمكن أن يظهر بعدة طرائق مثل ؛ التغيب، الإضراب، زيادة معدل الدوران وغيرها لذلك فان الصراع عملية يرى أحد الأطراف أن مصالحه تتعارض أو تتأثر سلباً بفعل طرف آخر، لكنها تعتمد على قدرة أصحاب العمل والموظفين على إدارته، فعندما تتم ادارته بشكل جيد، يمكن أن يكون وسيلة فعالة للغاية لتحديد وحل التحديات الصعبة في مكان العمل، ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى تحسين العلاقات وايجاد الحلول المناسبة، وهناك العديد من المنظمات فشلت في إدارة الصراع القائم بين الافراد العاملين وأصحاب العمل، وإن تجنب الصراع أو تثبيطه أو السماح للصراع

المزمن غير الصحي بالبقاء دون حل يمكن أن يكون كارثيًا على صحة المنظمة، ولذلك فإن الانسجام التنظيمي أمر حتمي في تحقيق مستوى عال من الإنتاجية التنظيمية (Nwokocho, 2015:29).

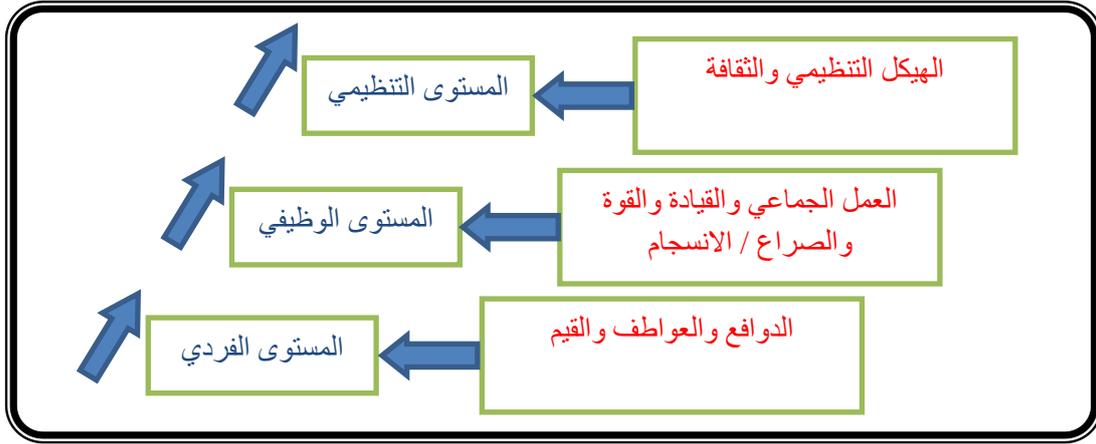
ان وجود مكان عمل متناغم يضمن إرضاء الافراد العاملين في المنظمة وإن تطلعات العمال وأصحاب العمل ضرورية لتعزيز الإنتاجية وتحقيق النمو التنظيمي وتظهر بيئة العمل غير المتناغمة نفسها في شكل خلاف أو معارضة لأفكار أو اهتمامات وغيرها وتشير إلى مستوى من عدم التوافق في المجتمع أو المنظمة أو المجموعة وان مديري المنظمة هم القادة ومن المتوقع أن يمتلكوا القدرة على التأثير في عمل الآخرين عن طريق ممارسة السلطة الممنوحة لهم بالاعتماد على المنصب الذي يشغلونه في المنظمة ويتبع الموظفون توجيهات قادتهم أو مديريهم لتنفيذ وظائفهم وان القادة يستخدمون نفوذهم لجذب الناس نحو تحقيق الأهداف وتعظيم النتائج في المنظمة". يحصل القادة على الولاء والالتزام من الافراد عن طريق طريقة ارتباطهم بهم تساعد القيادة أيضًا في تحفيز أتباعهم وتحفيزهم وتشجيعهم والتعرف عليهم من أجل تحسين الأداء، وعلى العكس من ذلك، تؤدي القيادة السيئة إلى نزع الدوافع وتؤدي إلى المظالم والاضطرابات وغيرها من أشكال التنافر مما يؤدي الى خلق أجواء الصراع وتثبيط الابداع وتقليل اهتمام الموظفين (Nwinyokpugi et al, 2019:34). وهو يمثل عدم وجود إضراب من قبل الافراد العاملين او الادارة في المنظمة والذي بدوره يؤدي الى وجود منظمة فعالة قادرة على تجاوز الصعوبات (Adim & David, 2020:2).

واجرى (Agabe, 2021:7) دراسة أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والتناغم في مكان العمل. وخلصت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية تعزز الانسجام التنظيمي وان المنظمات تشهد تناغمًا في مكان العمل إذا كان هناك مستوى كبير من التعاون بين الإدارة والموظفين، وعدد أقل من شكاوى الموظفين. ويتم التعامل مع وئام المجموعة على أنه عدم وجود صراع بين الافراد وان حالة عدم وجود العداء بعدّه تناغمًا جماعيًا، وان هدف الانسجام الجماعي هو تقليل الصراع الجماعي. هناك خط بحث آخر، تحت مصطلح التكامل الاجتماعي، يهتم بمدى التأثير النسبي لتمامك مجموعة العمل على النتائج الفردية والتنظيمية (Chen, 2016: 5).

يعد الانسجام التنظيمي عاملاً مهماً في التطوير التنظيمي إذ يؤسس الموظفون والمديرون الانسجام عندما يعملون معاً بحرية لتحقيق أهداف المنظمة وان التحدي المهم هو أن المنظمات تتكون من أشخاص ذوي شخصيات مختلفة وخلفيات ثقافية متنوعة. ويمكن أن يكون التنوع شيئاً ذا حدين ، لأن التنوع يمكن أن يكون مفيداً وصعباً للمنظمات والفرق ، حيث إذا تمت إدارتها بشكل سي يمكن أن يؤدي إلى الخلافات (Lesabe, 2022: 46, 12). وان هذا يخلق مستوى

عالٍ من ولاء الموظفين ورضاهم عن العمل ويُعد الانسجام كالدواء الشافي الذي يخفف من حدة النزاعات ويعزز السلام الذي من شأنه تحقيق الأهداف التنظيمية. وعلى المنوال نفسه ، تعزز المفاوضات الجماعية الانسجام إذ يشارك كلا الطرفين في صياغة الإستراتيجية (Ifeoma et al, 2022:32). ويمكن تعزيز مكان العمل أو تحقيق الانسجام التنظيمي عن طريق احداث التغييرات في سلوك الموظف ومن ثمّ يمكن أن يؤدي الانسجام التنظيمي إلى خلق جو عمل مريح وهو مهم للإبداع والتعاون والاحتفاظ بالموظفين ، يعد الانسجام التنظيمي مكونًا مهمًا في المنظمة، ليس فقط من منظور علاقات العمل فقط ولكن من منظور استراتيجي أيضًا إذ أن الانسجام يجعل التواصل سهلاً والقيادة سهلة والكثير من الأشياء سهلة ، لأنّ الانسجام مفهوم إيجابي ويحفز الناس (Lesabe, 2022: 156).

ويتفق معه (Opara & Berewa, 2022:31) فقد أوضح ان الانسجام التنظيمي أمرًا ضروريًا لتحقيق مستوى عالٍ من الإنتاجية التنظيمية، ويعد مكونًا أساسيًا للإقبال التنظيمي الذي يسهل النمو الإيجابي والمشاركة الوظيفية وعلى الرغم من أن هذا قد لا يكون ذلك مطلقًا في جميع المنظمات، إلا أن هناك عوامل أخرى قد تؤدي دورًا خفيًا في التأثير في نتيجة المنظمة اعتمادًا على أهدافها، إذ أن وجود قوة عاملة متحمسة ومشاركة وملتزمة يعد رصيدًا مهمًا لنجاح المنظمة التي تساعد في الحفاظ على تحفيز الموظف والتزامه ووظيفته والتي من المحتمل أن تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتقليل معدل دوران الموظفين وأن بناء بيئة عمل متناغمة والحفاظ عليها قد تم التأكيد عليه كأولوية عالية في تحقيق نتيجة مثمرة في المنظمة ويعد مكان العمل المتناغم الذي يضمن إرضاء تطلعات العمال وأصحاب العمل أمرًا ضروريًا لتعزيز الإنتاجية والنمو التنظيمي إذ انه يخلق بيئة عمل سلمية تفضي إلى التسامح والحوار وغير ذلك من الوسائل لحل النزاعات في مكان العمل هذا يخلق مستوى عالٍ من رضا الموظفين (Odunukwe et al, 2023, 52) وهو يساعد في تعزيز التزام الموظفين مما يمكّن من تحقيق الأهداف التنظيمية (Diamantidis & Tamunobere & Tamunomiebi, 2023:23) وأشار (Chatzoglou, 2019:172) إلى ان للانسجام التنظيمي اهمية كبيرة في التأثير بمشاعر الزملاء داخل المنظمة وبين الوحدات الوظيفية والتي تساعد على تحسين الأداء داخل المنظمة. لذلك، يمكن تحديد محددات هذه العلاقة على ثلاث مستويات اساسية وهي على مستوى الافراد والجماعات والادارة العليا وكما في الشكل (10):



الشكل (10) إنموذج السلوك التنظيمي

Khan, J., Rivers, G., Gaur, S. S., Quazi, A., Zuo, N., & Bhatia, S. D. (2018). Do fellow-feelings and organisational harmony matter for logistic firms?. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 30(5), 1319-1346.

-عوامل المستوى الفردي وأداء العاملين: أدركت المنظمات أنه يتعين عليها تطوير خصائص ديناميكية فريدة من نوعها تعمل على تمكين مزاياها التنافسية من أجل البقاء في البيئة المتغيرة باستمرار، ومن ثم فإنهم يركزون على استغلال مواردهم البشرية (HR)، ولاسيما على أداء الموظفين (EP)، كمصدر لميزة استراتيجية. ويرى (Khan, et al., 2018:7) انه يتم تحفيز الأفراد للتصرف في سلوك معين لأن لديهم مجموعة من القدرات التي تخدم مصالحهم الذاتية وان الدافع هو "مجموعة العمليات التي تثير السلوك البشري وتوجهه وتحافظ عليه نحو تحقيق هدف ما" إذ يتأثر أداء الموظفين في المنظمات المتناغمة بقدراتهم ودوافعهم لتحقيق الأهداف الشخصية، ومن ثم الأهداف التنظيمية. وتؤدي الإدارة العليا دورًا مركزيًا في تحفيز الموظفين عندما يعترفون بمساهماتهم ويكونون على استعداد لمكافأة الأداء المتفوق، اما (Kim, 2004:246) ذكر انه توجد أربعة عوامل على المستوى الفردي قد تؤثر إيجابًا في الأداء التنظيمي وهي: الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ودافع الخدمة العامة، وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث سيكون الموظفون العاملون على وفق هذه العوامل أكثر استعدادًا للعمل نحو تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية وتقديم خدماتهم بكل إخلاص للمنظمة والمجتمع، ومن ثم تعزيز الأداء التنظيمي.

- عوامل المستوى الوظيفي والاداء الجماعي: ان القيادة لها تأثير إيجابي في جوانب مختلفة من السلوك التنظيمي وتظهر الأبحاث أن الدعم الرسمي وغير الرسمي من لدن الإدارة العليا له دور فعال في نجاح العمل الجماعي، وتحفيز الموظفين، وتكوين بيئة العمل الإيجابية، وحل النزاعات وتعزيز الانسجام التنظيمي ويشجع دعم الإدارة العليا لمشاعر الزملاء الجهد التعاوني داخل وبين الوحدات الوظيفية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة ويتجلى هذا التعاون عن

طريق تخصيص الموارد وتفويض السلطة لدعم الانسجام على مستوى المنظمة ففي المنظمات المتناغمة يميل الموظفون إلى التركيز على الأنشطة التي يعتقدون أنها تحظى بالتقدير والحصول على المكافأة من لدن الإدارة العليا (Khan, et al., 2018:8).

ان القادة يهتمون المتابعين لتجاوز مصلحتهم الذاتية من أجل تحقيق الأهداف الجماعية نتيجة لذلك، أصبح المتابعون يركزون بشدة على هذه الأهداف الجماعية فضلا عن ذلك يشجعون المتابعين على البحث عن طرائق جديدة للتعامل مع المشكلات / التحديات والنظر في حاجاتهم المختلفة، بهذه الطريقة، يكون القادة قادرين على تحفيز أتباعهم للمشاركة بشكل أكبر في عملهم، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من التزامهم ولها دور فعال في تطوير القيم التنظيمية المقبولة إذ يتم توجيه هذه القيم بين الموظفين والوحدات الوظيفية عن طريق هدف مشترك تغرسه الإدارة العليا داخل المنظمة، ويُعدُّ ارتباط الموظف بالمنظمة دافعاً مهماً للانخراط في السلوك الذي يحقق فائدة للمنظمة (Jauhari et al, 2017:34).

- **عوامل المستوى التنظيمي والأداء التنظيمي:** في التوجه على مستوى المنظمة يكون توجه السوق على أنه إما ثقافة تنظيمية أو مجموعة من السلوكيات. وينظر إلى التوجه نحو السوق بعدّه ثقافة تنظيمية تتألف من ثلاثة مكونات: توجيه الزبائن وتوجيه المنافسين والتنسيق بين الوظائف (Khan, et al., 2018:7).

يزيد الانسجام من إنتاجية العمل ويعزز الإنجاز في المنظمات، ويحقق الرخاء الاقتصادي، ويحسن مستويات معيشة الأفراد عن طريق ضمان مستوى معيشة عالٍ. ويوفر جواً هادئاً يفضي إلى التسامح والحوار والعديد من السبل الأخرى لتسوية النزاعات (Ifeoma et al, 2022:32) ومما تقدم يرى الباحث ان الانسجام التنظيمي يمكن ان يحقق عدداً من الفوائد للمنظمة والتي يمكن تلخيصها كما يأتي:

- 1- شعور الموظف بالانتماء والولاء للمنظمة.
- 2- يساعد في خلق جوٍ من التسامح والوئام والمحبة والتعاون بين الافراد لتحقيق اهداف المنظمة.
- 3- يساعد على تحسين الانتاجية وتحسين اداء الافراد العاملين.
- 4- يوفر فرصا للإبداع والتميز التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية.
- 5- يساعد في التشاور والتعاون على حل المشكلات وتجاوز الصعوبات والعقبات.
- 6- زيادة القدرة التنافسية وزيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج عمل جيدة.
- 7- تحسين الولاء والالتزام تجاه المنظمة.

ثالثا: متطلبات الانسجام التنظيمي :

من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة في المنظمة عن طريق التعاون المثمر بين الادارة والافراد العاملين عن طيب خاطر يتطلب وجود عدة امور وهي (Ogunola, 2018:3):

1- ان يفهم جميع موظفي الإدارة مسؤولياتهم وما مطلوب منهم، ولديهم التدريب والسلطة اللازمين لأداء هذه الواجبات والمسؤوليات بكفاءة.

2- يتم تحديد واجبات ومسؤوليات كل مجموعة من الموظفين بوضوح وبساطة في الهيكل التنظيمي.

3- يعرف الموظفون أو مجموعات العمل أهدافهم ويكونون على اطلاع بانتظام على التقدم المحرز نحو تحقيقها.

4- وجود ارتباط فعال في تبادل المعلومات ووجهات النظر بين الإدارة العليا وأعضاء مجموعة العمل.

5- يتم إطلاع المشرفين على الابداع والتغييرات قبل حدوثها حتى يتمكنوا من شرح سياسات الإدارة ونواياها لمجموعة العمل.

6- تعاون أرباب العمل مع النقابات العمالية في وضع إجراءات فعّالة للتفاوض بشأن شروط وأحكام التوظيف وتسوية المنازعات.

7- يشجع أصحاب العمل على وضع إجراءات فعّالة بين المنظمات الأعضاء لتسوية التظلمات والنزاعات على مستوى المنظمة.

8- يتخذ أصحاب العمل جميع الخطوات المعقولة لضمان التزام المنظمة بالاتفاقيات والإجراءات المتفق عليها.

9- تحافظ المنظمة على نظام اتصالات يؤمن تبادل المعلومات ووجهات النظر بين المستويات المختلفة في المنظمة ويضمن أن الموظفين يعملون بشكل منهجي ويطلعون بانتظام على التغييرات والتقدم في النظام وبشكل واقعي وموضوعي.

واوضح (Akuh, 2016:68) ان القيادة الحكيمة والشفافة والمسؤولة يمكنها تحقيق الانسجام التنظيمي عندما يحدد القادة الشكل الذي يريدون أن تبدو عليه ثقافة منظماتهم ثم يضعون استراتيجية لجعلها حقيقة واقعية لضمان علاقات متناغمة . 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 الاخر 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).

ويرى (Akuh, 2016:68) لذلك سيحتاج قائد كل منظمة إلى:

- (أ) تشجيع المناقشة المفتوحة والصريحة عن مشكلات المنظمة مع المرؤوسين.
- (ب) مشاركة آراء الموظفين.
- (ج) شرح المناقشات لأولئك الذين يتعين عليهم القيام بالعمل.
- (د) الاعتراف بمساهمات جميع المشاركين في الوظيفة.
- (هـ) وضع أهدافاً تعاونية لتشجيع العمل الجماعي بدلاً من الاستبداد.
- (و) الاستماع إلى المرؤوسين بدلاً من التحدث إليهم.

رابعاً: استراتيجيات الانسجام التنظيمي :

لتحقيق الانسجام وتعزيز الإنتاجية في المنظمات هناك العديد من الاستراتيجيات التي يتم اعتمادها من لدن أرباب العمل، وعند النظر في هذه الاستراتيجيات، نجد أنها تدور في مسألة مهمة والتي تُعد نقطة انطلاق وهي الاهتمام بطرائق تمكين الموظفين داخل المنظمة عن طريق المشاركة والتأثير في القرارات المتعلقة بإدارة المنظمة التي تؤثر فيهم ومن الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات. هي (Nwokocho, 2015: 32):

1) **مشاركة الأرباح:** وتشير إلى خطط الحوافز المختلفة التي وضعتها معظم المنظمات والتي تقدم مدفوعات مباشرة أو غير مباشرة للموظفين فضلاً عن رواتب ومكافآت الموظفين العادية وتتطوي على مواعمة المصلحة التنظيمية مع الرفاهية المالية للموظفين وان الغرض منها هو مشاركة النجاح المالي للمنظمة وتشجيع هوية الموظفين مع نجاح المنظمة، والمساعدة بشكل أكبر في الحفاظ على مشاركة الموظفين وتحفيزهم ورضاهم، وهذا يوفر بالتأكيد إحساساً بالرضا وتقدير الذات ويعزز مزيداً من تحديد هوية الموظف مع نجاح المنظمة (Nwokocho, 2015: 32)، ويتم تعريف المكافأة على أنها شيء تمنحه المنظمة للموظفين استجابةً لمساهماتهم وأدائهم ويمكن أن تكون المكافأة خارجية وتشمل سياسات المنظمة وعلاقة زملاء العمل، والرواتب وظروف العمل والأمن، أو جوهرية وتشمل المتغيرات الإنجاز، والاعتراف، والعمل نفسه، والمسؤولية، والتقدم والنمو ويمكن أن تكون المكافأة في شكل نقود ومكافآت وتقدير بين الآخرين (Nwokocho & Iheriohanma, 2012:200).

2) **اللجنة الاستشارية المشتركة:** وتعرف على أنها لجان المديرين والموظفين في مكان العمل التي تهتم بشكل أساس بالتشاور بدلاً من التفاوض، ويتم فيها مناقشة العديد من الموضوعات وهي قضايا التوظيف والخطط المستقبلية والقضايا المالية والصحة والسلامة (Adam et al, 7, 2014:6) وتتضمن هذه الطريقة إنشاء لجنة مشتركة للإدارة والعاملين، إذ تجتمع اللجنة من وقت لآخر لمناقشة القضايا المتعلقة بالمنظمة وتوفر مثل هذه الاجتماعات للموظفين الوصول

إلى بعض المعلومات المهمة المتعلقة بالمنظمة. وان لجنة التشاور المشتركة تستلزم المشاركة المباشرة للموظفين في القرارات المتعلقة بمنظمات العمل المباشر الخاصة بهم والمشاركة غير المباشرة في صنع القرار، وقد ساعد تطبيق هذه الاستراتيجية إلى حد ما أرباب العمل في المنظمات على تحقيق السلام ، لأنه يساعد على تأمين رضا الموظفين والشعور بولائهم والتزامهم في المنظمة (Nwokocho, 2015: 32).

3) المشاركة / توسيع المفاوضة الجماعية: ترتبط قدرة المنظمة على إدارة مشاركة الموظفين ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على تحقيق مستويات أداء عالية ونتائج أعمال متفوقة، ان الموظفين عندما يكونون مندمجين في المنظمة سيكونون مدافعين عنها وعن منتجاتها وخدماتها، ويسهمون في نجاح الأعمال النهائية. وعادة ما يكون أدائهم أفضل ويكونون أكثر تحفيزاً وإنهم يشكلون علاقة عاطفية مع المنظمة، كما أنه يبني الشغف والالتزام والمواءمة مع استراتيجيات وأهداف المنظمة، ويزيد من ثقة الموظفين في المنظمة (Nwinyokpugi, 2015:203).

وهو شكل آخر من أشكال الديمقراطية التي يتم التعبير عنها عن طريق إطار المفاوضة الجماعية. وتعرف بأنها عملية تتضمن التشاور والتفاوض بشأن شروط وأحكام التوظيف بين أصحاب العمل والافراد العاملين عن طريق ممثليهم وتتضمن هذه العملية إنشاء شبكة من القواعد والإجراءات الخاصة بالمنظمة، وتوفر نافذة فعالة لحل قضايا التوظيف في المنظمات عن طريق توسيع نطاق التشاور، والتواصل المفتوح والواسع النطاق، والمشاركة في صنع القرار وما إلى ذلك، ومن ثم، فقد استخدمتها الإدارة في المنظمات كإحدى استراتيجياتها في ضمان الانسجام (Nwokocho, 2015: 32).

بينما اشار (Ainapur et al, 2018: 894) إلى أن هناك عدداً من إستراتيجيات إدارة الانسجام في المنظمات وهي:

- 1- احترام الاختلافات: احترام الاختلافات الفردية بين الافراد في المنظمة.
- 2- كن منفتحاً: كن منفتحاً على الطرائق والأساليب الجديدة وتشجيع المجموعة على القيام بذلك.
- 3- بناء الوعي الذاتي: كن على دراية بسلوكك ومعتقداتك وكيف يمكن أن تؤثر في الطريقة التي تعامل بها الآخرين وكن استباقياً في طلب التعليقات لفهم وجهة نظر الآخرين.
- 4- تعرف على أعضاء فريقك على المستوى الفردي: احرص على عدم وضع صورة نمطية لشخص ما بناءً على ملفه الشخصي وتعرف على أعضاء فريقك وقم بتكييف أسلوب إدارتك لتلبية حاجاتهم.

5- الاعتراف بالاختلافات في أساليب الاتصال واللغات: ضع في اعتبارك أن بعض الموظفين قد يواجهون صعوبة في التعبير عن أنفسهم بلغة العمل وكن منفتحاً وخذ وقتاً لتوضيح أي شكوك

وكن مستعدًا لتغيير أسلوب الاتصال الخاص بك للتواصل بشكل فعال مع أعضاء فريقك إذا لزم الأمر.

6- اتخاذ القرارات بناءً على قدرات أعضاء الفريق ومواصفات المهام: تجنب اختيار المشاركين في التدريب أو تعيين الأدوار والمسؤوليات أو تقييم الأداء بناءً على عوامل مثل الجنس أو الثقافة أو العمر، ما لم تكن هناك سمات محددة ضرورية لأداء الوظيفة.

خامساً: أنواع الانسجام التنظيمي :

ان الانسجام يشير الى مدى وجود واهمية التطابق أو الانسجام للفرد مع مختلف جوانب البيئة ويشمل نوعين من التيارات وهما التطابق التكميلي (supplementary fit) والذي يكون عندما يمتلك الفرد والمنظمة صفات وخصائص متشابهة والنوع الاخر هو التطابق التكاملي (complementary fit) والذي يكون عندما توفر خصائص الفرد او المنظمة ما يحتاجه الطرف الاخر ولذلك فانه يعني ان توفر المنظمة المكافئات التي يريدها الفرد (ضجر وعبد الامام، 2019:154).

ان تعزيز الانسجام هو نهج نشط يهتم بالإجراءات والأحداث التي من شأنها تعزيز جودة العلاقة. وهناك نوعان من الانسجام: الانسجام الحقيقي والانسجام السطحي، اللذان يرسمان بشكل جيد تعزيز الانسجام وتجنب التفكك، فعن طريق الانسجام الحقيقي، ينظر الناس إلى الآخرين نظرة إيجابية ويميلون إلى استخدام الصدق والثقة والدعم في التفاعلات بنشاط وهو يشير إلى العلاقات المتناغمة الكلية والصادقة وان الانسجام الحقيقي يصعب تحقيقه ، لأن أعضاء الفريق يستقرون عموماً على الانسجام السطحي، اما الانسجام السطحي، من ناحية أخرى، ينطوي على نظرة سلبية للآخر ويرتبط بالسلبية المراوغة أو التجاهل أو عزل أنفسهم عن الموقف، بعبارة أخرى، يتم الحفاظ على علاقة شخصية سلسلة لحماية المصلحة الذاتية (أي وسيلة لتحقيق غاية) فهو يشير الى أنه على الرغم من أن العلاقات السطحية قد تبدو سلسلة، إلا أن النزاعات تظل خلفها موجودة وفي هذا الصدد، يُعد التناغم السطحي أداة مفيدة لقمع الصراعات الخفية (Leung et al, 2011:796).

سادساً: عوامل الانسجام التنظيمي :

اشار (Nwokocho, 2015:31) ان هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الانسجام التنظيمي وهي:

1- سلوك القيادة : وهي في الأساس عملية يؤثر فيها فرد واحد أو في بعض الأحيان مجموعة صغيرة من الأفراد على جهود الآخرين نحو تحقيق الأهداف في ظروف معينة، ويُعد سلوك القيادة أداة فعالة في إدارة علاقات الموظف / صاحب العمل في مكان العمل، ويحتاج الموظفون في المنظمة إلى قادة لإرشادهم نحو تحقيق الأهداف والغايات، سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة

(Nwokocho, 2015:31). ويشير أسلوب القيادة إلى نوع الطريقة أو التقنية التي يعتمدها القائد في موقف معين من أجل تحقيق أهدافه أو أهداف المجموعة، بمعنى آخر، يستخدم مصطلح أسلوب القيادة لوصف الطريقة التي يمارس بها الفرد القيادة، خاصة فيما يتعلق بمعاملته للآخرين والمهام التي يقوم بها (Genty, 2014: 562)، ويهدف القادة إلى تحقيق الأهداف لأنهم يطلبون من رؤوسهم أداء المهام بفعالية، ووضع مبادئ توجيهية لدعم موظفيهم في تحقيق نتائج جيدة (Tran, 2021:3) ومع ذلك، فإن أسلوب القيادة الموجه نحو العلاقات يهتم بشكل أساسي بتنمية العلاقات الشخصية، وإظهار الموافقة وتعزيز الإلهام ويدعم القادة موظفيهم عن طريق الاستماع وتقديم المشورة وبشكل أكثر تحديداً، ويعهدون بالمهام والمسؤوليات إلى موظفيهم عن طريق تقديم المساعدة والحفاظ على تماسك المجموعة، ويحتاج القائد التنظيمي إلى رفع مستوى الوعي للحوار عن طريق أنسب الوسائل الممكنة الحوار هو أداة مهمة لحل النزاعات في ذلك، فالحوار هو عملية شاملة تجمع مجموعة متنوعة من الأصوات لخلق صورة مصغرة للمجتمع الأكبر (Atemba & Okello, 2018:24).

وإشارة (Nwinyokpugi & Okere, 2019: 33) ان هناك اربعة سلوكيات للقيادة وهي:

أ- **سلوك القيادة الاستبدادية** ويتميز هذا النوع بأنه (مرتفع في توجيه المهام ومنخفض في اتجاه العلاقة) ويشير إلى النهج التنزلي للأهداف والتوجيه بينما لا يحظى بالتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين بأولوية عالية، وأن القيادة الأوتوقراطية تولد أجواء الصراع، وتميل إلى تثبيط الابداع وتقليل معنويات الموظفين في المنظمة، وأن استخدام أسلوب القيادة الأوتوقراطية يؤدي إلى العدوان، واللامبالاة والانسحاب من العمال .

ب- **سلوك القيادة البيروقراطية** ويتميز هذا النوع بأنه (منخفض في المهمة - ومنخفض في اتجاه العلاقة) .

ج- **سلوك قيادة العلاقة** (منخفض في المهمة - وعالٍ في اتجاه العلاقة) شائعاً في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم ويتميز بالتنسيق الشخصي مع القادة.

د- **سلوك القيادة التعاونية** (مرتفع في المهام - وعالٍ في اتجاه العلاقة) له تأثير إيجابي في كل من العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك على إنجازات المنظمات وأصبح هذا النوع من السلوك أكثر شيوعاً في الآونة الأخيرة، لأنه يفضل زيادة دور الموظفين داخل المنظمة ويعزز دافعهم للأداء الجيد وهذا الأسلوب يؤدي إلى نجاح المنظمة ورفاهية الموظفين أيضاً.

2- **التواصل الفعال** : يعد التواصل أمراً حيويًا لأي نظام اجتماعي ، لأنه يخلق بيئة من الثقة والوثاق والكفاءة وهو أحد أكثر وظائف الإدارة المطلوبة ومن الضروري إشراك الافراد من أجل تعزيز التفاهم المتبادل بين الإدارة والموظفين وتعزيز الأداء والإنتاجية التنظيمية (Nwokocho,)

(2015:31)، وهو يشير الى تبادل المعلومات والفكر والعواطف بين الافراد ويؤدي دوراً أساسياً في تحقيق التوازن بين الأفراد و الأهداف التنظيمية فإنها لا قيمة لها إلا إذا كنت تستطيع مشاركتها مع الآخرين. لهذا السبب، يعد التواصل الفعّال أمراً بالغ الأهمية في كل مستوى من مستويات المنظمة (Agarwal, & Garg, 2012:40,41) ويرى (Husain, 2013: 1,2) انه العملية التي يقوم الافراد عن طريقها بجمع المعلومات ذات الصلة عن منظماتهم والتغييرات التي تحدث داخلها، وتظهر الدراسات الحديثة أن التواصل له علاقة إيجابية بالعديد من المخرجات التنظيمية مثل الالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي. على النقيض من ذلك، قد يؤدي فشل التواصل إلى نتائج غير وظيفية مثل الإجهاد، وعدم الرضا الوظيفي، وانخفاض الثقة، وانخفاض في الالتزام التنظيمي، والغياب ويمكن أن يؤثر ذلك في كفاءة المنظمة بشكل سلبي. ان التواصل الفعّال، فضلاً عن القنوات الواضحة للتغذية المرتدة، تعمل على تحسين فرص مناقشة القضايا المتعلقة بالمنظمة والابداع والتميز لذلك يجب على القادة الناجحين خلق التأزر والعمل الجماعي وخلق جو واحد متماسك يتكون من المجموعات الثقافية المختلفة داخل مكان العمل (Atemba & Okello, 2018:20, 21).

3- **بيئة العمل** : وهي أحد العوامل التي تؤثر في قرار الموظف بالبقاء مع المنظمة وتميل إلى التأثير الإيجابي أو السلبي في نتائج وظيفية معينة مثل المشاركة والالتزام ونية البقاء في المنظمة (Bibi et al, 2017:380)، ان بيئة مكان العمل هي عنصر مهم في حياة العمل وان الموظفين يقضون جزءاً كبيراً من وقتهم في العمل، وأن العديد من العوامل البيئية مثل الضوضاء واللون ودرجة الحرارة وتصميم مكان العمل واستخدام النباتات الداخلية تؤثر في أداء الموظف ورفاهيته، ويمكن للموظف التركيز على وظيفته بشكل صحيح، وهذا يؤدي إلى أداء أفضل للموظفين، ما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية التنظيمية (Hafeez et al, 2019:177)، فضلاً عن انضباط العمل، تعد بيئة العمل أيضاً أحد العوامل التي يمكن أن تؤثر في أداء الموظف. اذ ان بيئة العمل الجيدة ستجعل الموظفين يشعرون بالراحة في العمل والتي ستكون لها بالتأكيد تأثير في تحسين أداء الموظف، على العكس من ذلك، يمكن أن يكون الإزعاج في بيئة العمل التي يعاني منها الموظفون قاتلاً، أي التراجع في أداء الموظف نفسه، وهناك نوعان من بيئة العمل هما:

بيئة العمل المادية وتشمل جميع الظروف المادية الموجودة في مكان العمل والتي يمكن أن تؤثر في أداء الموظفين بشكل مباشر وغير مباشر. و**بيئة العمل غير المادية** وتشمل جميع الظروف التي تحدث وتتعلق بالعلاقات، سواء مع علاقات المشرف أو مع علاقات زملاء العمل أو مع الرؤوسين (Putri et al, 2014:133, 134) ، وأشار (Badrianto & Ekhsan 2020:86) إلى أن بيئة العمل هي مكان يقوم فيه الموظفون بالأنشطة كل يوم وتوفر بيئة

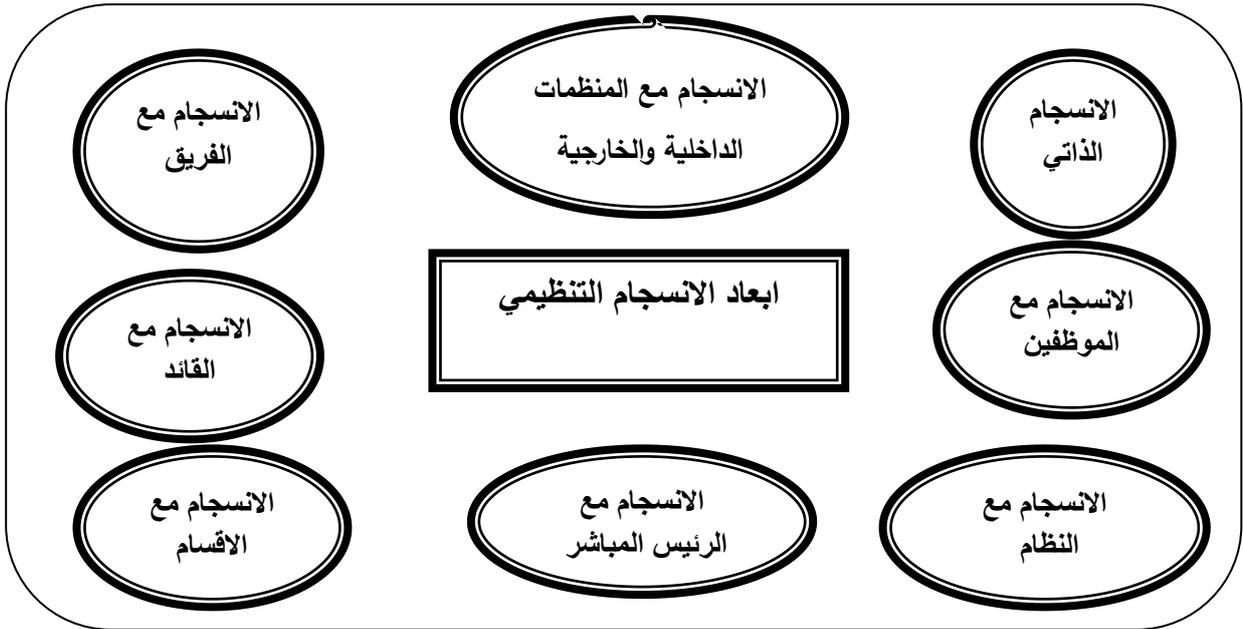
العمل المواتية إحساسًا بالأمان وتسمح للموظفين بالعمل على النحو الأمثل، ويمكن أن تؤثر بيئة العمل في مشاعر الموظفين. فإذا كان الموظف يحب بيئة العمل التي يعمل فيها، فسيشعر بالراحة في العمل والقيام بأنشطته إذ يتم استخدام وقت العمل بشكل فعال وهذا سيؤدي إلى الإنتاجية العالية ويكون أداء الموظف تلقائيًا مرتفعًا أيضًا. ومن مؤشرات بيئة العمل هي (الإضاءة-درجة حرارة الهواء-الضوضاء- الديكور/التخطيط-علاقات الموظفين).

وفي هذا الصدد يرى (Malik et al, 2011:13228) ان المنظمة هي مزيج من الموظفين والسياسات والإجراءات ويمكن إدارتها بشكل فعال بمساعدة السياسات الصديقة للبيئة والموظفين ذوي الدوافع الإيجابية ويعتمد أداء الموظف على العوامل المختلفة المساهمة في بيئة العمل، وان بيئة العمل المواتية بما في ذلك سياسات الموارد البشرية الودية قد تعزز إنتاجية الموظف والالتزام التنظيمي والأداء العام.

سابعاً: ابعاد الانسجام التنظيمي :

قد يحدث الانسجام مع الافراد في جميع أنواع العلاقات الإنسانية وقد يحدث في عدة أنواع من العلاقات الشخصية وان الانسجام مع الافراد يعني خلق توازن بين الحاجات المتعارضة للمنظمة والعلاقات الشخصية بين الأفراد وان أكثر شيء ثمين في المنظمة هو أن يكون هناك افراد يعملون في وئام مع بعضهم البعض (Alt et al., 2021:4) .

ومن الاطلاع على عدد من المصادر العربية والاجنبية لغرض تحديد الابعاد وجد الباحث ان أغلب الدراسات اعتمدت على (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، الانسجام مع الرئيس المباشر، الانسجام مع الاقسام الاخرى، الانسجام مع القائد ، الانسجام مع الفريق ، الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية)، ويمكن توضيحها كما يأتي:-



المصدر: من إعداد الباحث الشكل (11) ابعاد الانسجام التنظيمي

1- الانسجام الذاتي (انسجام الموظف مع نفسه):

يعد الانسجام الذاتي 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, 2019:16) ويتفق معه (Song & Tang,2019:1661) فقد أشارا إلى أن نظرية الانسجام الذاتي تُعد جزءاً مهماً من علم النفس الإنساني لـ (Rogers) وإن نظرية الانسجام الذاتي لها أهمية مرجعية مهمة في الحفاظ على الصحة النفسية فإذا لم يكن من الممكن توحيدها فستكون هناك تناقضات ومتاعب داخلية، أي حالة من "التنافر". ويتخذ الأفراد استجابات دفاعية مختلفة من أجل الحفاظ على مفهومهم الذاتي، لذا فإن الأمر له علاقة وثيقة بالصحة النفسية، ويشير إلى الظاهرة النفسية المتمثلة في عدم وجود تعارض في مفهوم الذات، وهو الاتساق والتناغم بين الذات والخبرة (أو الأداء والخبرة) ، وفي السياق نفسه ذكرت (شعبان، 2021: 61) إذا كانت هناك فجوة بين الذات والخبرة التي يمر بها الأفراد، فسوف يكون هناك توتر داخلي، وهذا يشير إلى عدم الانسجام الذاتي. ومن أجل الحفاظ على الانسجام الذاتي، يتبنى الأفراد استجابات دفاعية مختلفة، والتي تؤدي إلى احتمال حدوث اضطرابات نفسية.

ان الانسجام الذاتي هو الركيزة الأساسية لتشكيل مجتمع اجتماعي منسجم، وان الوئام الاجتماعي مبني على الانسجام الذاتي، بحيث يتمكن الافراد المتناغمون من تطوير حياة اجتماعية متناغمة ويمكن تحقيق التناغم الذاتي من مناهج مختلفة، وهو شرط أساس لخلق الانسجام الاجتماعي ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بتوازن عقلك وجسدك وروحك. لذلك فالأفراد

الفوضيون، المضطربون، المرهقون، الغاضبون يصعب عليهم ذلك وهم الافراد غير المتناغمين إذ سيجد الفرد غير المتناغم صعوبة في الحفاظ على سلامة أسرته، وستكون شرارات الصراع هي جودة العلاقات في الأسرة. لذا فإن واجب الجميع خلق الانسجام الذاتي ، لأنه سيؤثر في الانسجام الاجتماعي. ويمكن أن يتحكم الانسجام الذاتي في المشاعر السلبية التي يمكن أن تدمر العلاقات الشخصية في المجتمع. وكذلك عن طريق الانسجام الذاتي سيتمكن الأفراد للتعامل بشكل افضل مع تغيير المواقف الاجتماعية (Taufik, 2019:7)، وهناك علاقة بين مفهوم الذات والرضا عن الحياة والقيم وأن القيم تؤثر في سلوكيات الفرد عن طريق مفهوم الذات (Chuanlei & Guomin, 2019:1)، وفي الانسجام الذاتي يكون الموظفون مستقرين ومستعدين لحماية بيئة العمل واحترام قوانين المنظمة (Chin, 2014:5).

وفي الصدد نفسه اوضح (Liu et al, 2018: 32) ان الانسجام يشير إلى المدى الذي يقدر فيه الفرد العلاقات الشخصية السلمية والمتوافقة وان الأفراد ذوي الانسجام العالي يعطون الأولوية للعلاقات الاجتماعية، ويسعون للحفاظ عليها ولديهم درجة عالية من التسامح مع التجاوزات الشخصية ويعمل الانسجام كمبدأ إرشادي للسلوكيات الشخصية.

ومما تقدم يرى الباحث ان الانسجام الذاتي يعني تناغم الفرد مع ذاته ما يساعد على شعوره بالانسجام والمتعة في وظيفته وزيادة ولائه والتزامه في المنظمة والذي ينعكس بشكل مباشر في الابداع والتألق وتحقيق اهداف منظمته.

2- الانسجام مع الموظفين

ويشير الى أن يكون هناك انسجام ووثام بين الفرد والموظفين الاخرين في المنظمة وان يحافظوا على العلاقة المتبادلة بينهم وتجنب الانفعالات المزعجة، وان يكون الفرد لطيفاً ومتواضعاً وان يحافظ على مشاعر سلسة وجميلة ويتجنب إزعاج زملائه ، مما يجعلهم في وثام وانسجام (Chin, 2014:5).

ومن إحدى السمات البارزة للتعامل مع المشكلات مع القيادة والتابعين هي التركيز بشكل خاص على قيمة الانسجام الذي يشجع أعضاء المنظمة على تجنب الخلاف والتجاوز بين الأشخاص، وبناء علاقات جيدة مع بعضهم البعض (Chin, 2013: 15).

ان للموظفين دورا مهما في خلق الانسجام وذلك عن طريق أداء وظائفهم بأقصى ما يتمكنون، والتزامهم، وحل المشاكل التي يواجهونها، وكذلك عن طريق الالتزام بسياسات وإجراءات العمل في المنظمة، والتعاطف مع بعضهم البعض، وأن فرق العمل المنسجمة هي الاساس للأعمال الناجحة، وتتطلب الإدارة الفعالة لهم بناء علاقة قوية مع الموظفين، وان التحديات التي يواجهها المديرون المعاصرون تجعل الموظفين قد يصبحون مرتبكين بشكل متزايد فيما يتعلق بما يجب عليهم فعله وكيف ينبغي أن يكون رد فعلهم ويمكن أن يكون لهذا الارتباك والإحباط تأثير سلبي

في صحتهم، ما يؤدي إلى الشعور بالتوتر والإرهاق وحتى الاكتئاب. ولتجنب ذلك، من الضروري أن يتم إتخاذ خطوات لإدارة الموظفين ومنحهم الأدوات اللازمة للتعامل مع التحديات والمواقف الصعبة (شعبان، 2022: 62). وفي هذا الصدد اوضح (Zona et al, 2018:734) ان الانسجام يؤثر في مشاركة الموظفين وله تأثير قوي بسبب المفهوم الذي ينص على ميل الموظفين الذين يهتمون أكثر بوجود أهداف وقيم مشتركة لذلك، إذا كان الانسجام مرتفعاً لدى الموظفين، فسيشعرون بأنهم جزء من المنظمة ويشعرون بالالتزام والمسؤولية تجاه المنظمة. وهذا يجعلهم يريدون المشاركة بنشاط في المنظمة. واذاف (Chin, 2015:15) أن درجة الانسجام هي مؤشر مهم على السلوك الإيجابي للموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي وسلوكهم (OCB) وأن الانسجام يؤدي بالفعل دوراً مهماً في التأثير في موقف الافراد وسلوكهم في العمل. ويرى (Kral, 2007: 1) يشير التنسيق الى تكامل أو ربط أجزاء متنوعة من المنظمة معاً لإنجاز مجموعة من المهام" أو دمج الموارد المختلفة أو ربطها معاً تحقيق عدد من المهام.

ان الانسجام مع الموظفين هي درجة من الارتباط العاطفي سواء أكان الإيجابي أم السلبي للموظف بوظيفته وزملائه ومنظمته التي لها تأثير كبير في استعدادهم للتعلم والأداء في العمل، وهذا يوضح مدى وجود انسجام الموظفين العاطفي والفكري بينهم من اجل انجاز اعمال المنظمة وتحقيق رسالتها ورؤيتها (الاركوزي، 2022: 140).

ويرى الباحث ان الانسجام مع الموظفين يعني توافر درجة من التوافق بين الفرد والموظفين ما يساعد على تكوين بيئة عمل جيدة قادرة على تجاوز العقبات والمشكلات وتساعد الافراد العاملين على تحقيق الاهداف المنشودة.

3- الانسجام مع النظام :

أن الإدارة والموظفين يعملون بانسجام من أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية وأن الانسجام بين الجهات الفاعلة الرئيسية يؤدي دوراً مهماً في المنظمات ، لأنه يشمل التشاور المشترك والملكية المشتركة والتعاون بين الإدارة والموظفين، أن الانسجام بين هذه الجهات الفاعلة الرئيسية يؤدي إلى شعور الموظف بالانتماء في إدارة شؤون المنظمة وتحمل المسؤولية والتي يمكن أن تؤدي أيضاً إلى بيئة عمل سلمية (Barinua & Fubara, 2022:124). وهو لا يشجع أصحاب العمل على بناء أنظمة إدارة سليمة فحسب، بل يحث الموظفين أيضاً على الالتزام بها (Chin , 2014 :331) .

ويرى (Nwinyokpugi & Okere, 2019:34) انه يتم إنشاء المنظمات بأهداف محددة مسبقاً إذ يتم توجيه الجهود والموارد لتحقيقها وإن المحرك الاساس لهذه المنظمات هم الموارد البشرية فيها والمتمثلة بالمديرين والافراد العاملين، الذين يشكلون القوة العاملة وان العلاقة بين

هذه الموارد البشرية لها الدور الاكبر في تحسين الإنتاج وتحقيق تلك الاهداف والغايات وان بيئة العمل المتناغمة أمر بالغ الأهمية لنجاح أي منظمة، والتي تحقق ضمان رضا الافراد العاملين والتزامهم وولائهم، ما يؤدي الى زيادة مستوى الإنتاجية والأهم من ذلك، الحفاظ على التناغم والثقة المتبادلة في مكان العمل.

ويرى الباحث ان الانسجام مع النظام يشير الى ان يكون هناك توافق وانسجام بين الافراد في المنظمة والنظام المتبع والذي ينعكس بشكل كبير على اداء الاعمال والتزام العاملين بالانظمة والتعليمات .

4- الانسجام مع الرئيس المباشر :

يؤدي القادة التنظيميون دورًا مهمًا في تحديد التحول نحو زيادة التنوع والشمولية في المنظمة وذلك عن طريق وجود اتصال مفتوح وفعال وواضح لقنوات التغذية الراجعة والتي تساعد على تحسن فرصة مناقشة القضايا المتعلقة بالإدماج والتميز، إذ تبدأ كل منظمة من مكان مختلف وفي سياق مختلف ولذلك سيكون الكل لديه مجال للتحسين والمساهمة في تحقيق الاهداف (Atemba & Okello, 2018:20). وأن وجود الحوار بين القائد وأعضاء المنظمة يعزز الانسجام التنظيمي، وان الإدارة السيئة للصراعات الناشئة عن المنظمات والعلاقات داخل المجموعة والموظفين الأفراد فضلا عن إجراءات حل النزاعات غير الفعالة تؤثر بشكل كبير في أداء الموظف. وان الحوار هو الحل الامثل لحل الصراعات وتقريب وجهات النظر (Sumukwo,2016:53). وهو يشير الى الفرح والتبادل والتفاعل المبهج. فبإتباعه سيُعاملُ المشرفون المرؤوسين بلطف، والعكس صحيح، ما يعزز علاقة متناغمة بين الرئيس والمرؤوس، وإذا كان هناك انسجام منخفض في العلاقات بين الإدارة والموظفين، فقد يتصرف الافراد بشكل انتهازي ، لأنّ 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).

ويرى الباحث ان الانسجام مع الرئيس المباشر عبارة عن الوئام والتناغم بين الموظفين والقائد والتي يمكن تكوينها عن طريق تعامل القائد مع المرؤوسين بلطف والاهتمام بمشاعرهم والاستماع الى ارائهم ومقترحاتهم مضافا الى دعمه المستمر لهم وتشجيعهم على اداء الاعمال بكفاءة وفعالية وتحقيق اهداف المنظمة.

5- الانسجام مع الادارات الأخرى :

ان التنسيق والتعاون في صميم الأنشطة المشتركة بين المنظمات وهو يساعد المنظمة على تحقيق الاهداف المشتركة عن طريق التحالفات المشتركة والتعاون مع الاقسام والمنظمات

الآخري 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، اذ ان الانسجام مع الاقسام في المنظمة تُعدّ 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 الآخري، 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 (الاركوآزي، 2022:141، 142).

ويشير الباحث إلى أن التعاون المثمر والانسجام بين كل اقسام ووحدات المنظمة وعلى جميع المستويات الادارية يساعد على اكمال المهام المطلوبة وتجاوز كل العقبات والصراعات التي قد تواجه العاملين تحقيق ما مطلوب منهم.

6- الانسجام مع القائد :

ان الموظفين يتبعون توجيهات قادتهم او مديريهم من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة وأن "القادة يستخدمون نفوذهم لجذب العاملين نحو تحقيق الأهداف وتعظيم النتائج في المنظمة". ويكون لديهم التزام وولاء للمنظمة وتساعد القيادة أيضًا في تحفيز أتباعهم وتشجيعهم والتعرف عليهم من أجل الحصول على نتائج تحسين الأداء، وعلى العكس من ذلك، تؤدي القيادة السيئة إلى نزاع الدوافع وتؤدي إلى المظالم والإضرابات وغيرها من أشكال التنافر التنظيمي. لوحظ أن القيادة الأوتوقراطية تولد أجواء الصراع، وتميل إلى تثبيط الابداع وتبين أن استخدام أسلوب القيادة الأوتوقراطية يؤدي إلى العدوان واللامبالاة والانسحاب من العمل، في حين أن أسلوب القيادة الديمقراطية يعزز علاقات العمل المتناغمة بين القادة والموظفين، ان انسجام الموظف مع نظام الإدارة: يشير الى اتباع القواعد والتعليمات والانضباط الجيد وانه لا يشجع فقط أرباب العمل على بناء الصوت في النظام الاداري، ولكن أيضًا تحث الموظفين على الامتثال لها (Nwinyokpugi & Okere, 2019:34). وتتطلب بيئة الأعمال الديناميكية اتباع نهج إستراتيجي متنوع من أجل إدارة الافراد بشكل فعال، وان للقيادة دورا مهما في تعزيز الانسجام التنظيمي لأن العديد من المنظمات مليئة بعدد لا يحصى من التحديات الناجمة عن أسلوب القيادة غير الفعال أو العلاقة المتوترة بين صاحب العمل والموظف والقادة والمتابعين وان المنظمة التي ستتفوق في المستقبل هي المنظمة التي تكتشف كيفية رفع مستوى التزام الافراد والقدرة على التعلم على جميع المستويات في المنظمات (Osamwonyi & Ugiagbe, 2013:234) . ويعد استخدام السلطة سمة مركزية للطريقة التي تنسق بها المنظمات اعمالها

ونشاطاتها في إنتاج وتوفير السلع والخدمات، في حين أن كبار المديرين يتمتعون بالسلطة الرسمية، إلا أنهم غير قادرين على إتقان جميع المعلومات ذات الصلة ونتيجة لذلك، يقومون بتفويض المهام والمسؤوليات الى أسفل التسلسل الهرمي وإلى مديري الأقسام ومديري الأقسام وما إلى ذلك، وتؤكد النظريات الاقتصادية الأساسية عن سبب تفويض المنظمات للسلطة على الحاجة إلى تكييف القرارات مع المعلومات المحلية، ويُفترض أن يكون لدى المديرين من المستوى الأدنى من المعلومات بنسبة أفضل من كبار المديرين ، لأنهم أقرب إلى العمليات الميدانية للمنظمة، ان العلاقة بين الموظفين والادارة كلما كانت علاقة منسجمة وعلى تناغم فأنها سوف تؤدي الى نتائج افضل ويكون هناك مشاركة في اتخاذ القرارات Dessein & Santos, (2006: 1).

ويرى الباحث ان للقيادة دوراً مهماً في المنظمات في تحفيز الافراد العاملين لتحقيق الاهداف وانجاز المهام وان العلاقة الودية والثقة المتبادلة والقيادة الابوية بين القائد والعاملين وكذلك قدرته على تكوين بيئة عمل سليمة وصحية يشعر جميع الافراد العاملين بالرضا والمحبة والوئام تدفع العاملين الى التمسك بالعمل وزيادة الولاء والالتزام والاهتمام به من اجل تحقيق الاهداف.

7- الانسجام مع فريق العمل :

في بيئات العمل المتقلبة وغير المؤكدة والمعقدة والغامضة في الوقت الحاضر، تواجه فرق العمل عدد من التحديات والصعوبات مثل عبء الدور الزائد، والتعب الجماعي، والتسكع الاجتماعي، أو الضغط للوفاء بالمواعيد النهائية للعمل، وغيرها، هذه المحن تلقي بثقلها على اداء الفريق وهذا يتطلب ان يتعاون اعضاء الفريق الواحد وأن يكونوا منسجمين ومتوافقين فيما بينهم للقدرة على تجاوز هذه العقبات (Stoverink et al, 2022:395).

ان أعضاء الفريق يتفاعلون بشكل مترابط من أجل تحقيق النجاح، ويجب عليهم المشاركة في عدد من عمليات الفريق أو الأعمال المترابطة التي تحول المدخلات إلى نتائج عن طريق الأنشطة المعرفية واللفظية والسلوكية الموجهة نحو تنظيم العمل لتحقيق الأهداف الجماعية وأن تكوين الفريق مرتبط بأداء الفريق ، لأنه يؤثر في مقدار المعرفة والمهارة التي يتعين على أعضاء الفريق تطبيقها على مهمة الفريق من حيث إكمال المهمة والعمل المترابط (Bell, 2007:596).

ومن أجل تحقيق الانسجام تسعى المنظمة جاهدة لتسهيل الاجراءات والاعمال عن طريق مجموعة من البرامج العملية المختلفة. ومع ذلك، لا يمكن أن تلبى هذه البرامج جميع حاجات الموظفين. لذلك، تقوم المنظمات بترتيب القيم والأنشطة التنظيمية التي تهدف إلى تمكين الافراد

حيث عن طريق التمكين، يمكنهم من مساعدة أنفسهم في التغلب على النزاعات و تحقيق الانسجام (Yessica, & Efferin , 2022: 181).

ويرى (Rico, *et al.*, 2011: 59-61) ان الانسجام والتنسيق مع فريق العمل هو التعاون بدفء والاعتماد على الآخرين لتحقيق الأهداف وهي عملية تنطوي على استخدام الاستراتيجيات وأنماط السلوك التي تهدف إلى دمج الإجراءات والمعرفة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وهذا يضمن أن يعمل الفريق كوحدة واحدة وهي عملية أساسية لفهم فعالية فريق العمل عن طريق عمليات التنسيق تسعى الفرق إلى إدارة الترابطات المتعددة الموجودة بين أعضائها عند أداء مهمتهم وهناك نوعان من عمليات التنسيق الصريحة والضمنية ويُعرّف التنسيق الصريح بأنه الاستخدام الصريح للعمليات المختلفة التي تسمح لأعضاء الفريق المختلفين بإدارة ترابطاتهم المتعددة ويمثل التنسيق الضمني قدرة الفريق على العمل معًا عن طريق التنبؤ بحاجات المهمة وحاجات زملائهم وتعديل السلوك الناتج دون الحاجة إلى التواصل المباشر بين أعضاء الفريق ويضمن التنسيق أن يعمل الفريق ككل بشكل موحد، ويتم تحديدها كعملية أساسية لفهم فعالية فريق العمل وعن طريق عمليات التنسيق تسعى الفرق إلى إدارة الترابطات المتعددة الموجودة بين أعضائها عند أداء مهمتهم.

مما تقدم يرى الباحث ان الانسجام مع فريق العمل مهم جدا ، لأنه يولد روح التعاون والمحبة بين الجميع وتشجع على التحاور والمشاركة ونشر المعرفة والمهارات لتحقيق الصالح العام والعمل بجد بروح الفريق الواحد لإنجاز المهام المطلوبة.

8- الانسجام بين المنظمات الداخلية والخارجية :

ويقصد به المثابرة والإلهام و هو يشير إلى أعلى مستوى في الثقافة، إذ تساعد المنظمة على تحقيق وئام متفوق ويؤسس علاقة فعالة داخلية وخارجية.

أن أبعاد التنافس في مكان العمل تؤثر في الاستقلالية الوظيفية في تقديم بيئة عمل ايجابية تُسهم في الحفاظ على الالتزام في أداء الواجبات وتوفر حافزًا قويًا لأداء المهام وإتمامها كما هو مطلوب (Zwain & Ihudanabih,2022:6101).

ان الانسجام هو المبدأ الذي يتحكم في الحياة - سواء أكان ذلك على المستوى الشخصي أم التنظيمي، وهو يشير الى الكفاءة أو الفعالية في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وتجنب المواجهة والصراع التنظيميين، إذ تُعدّ النزاعات مكونًا طبيعيًا لأي منظمة ولكنها لا تعني أنه يجب أن يكون هناك تعارض من أجل الإدارة الجيدة، إذ ان الرجل الذي لا يستطيع الانسجام مع الآخرين هو رجل لا يستطيع الانسجام مع نفسه. ومن يجد أخطاء مع الآخرين ليس لديه احترام كبير لنفسه وهذا يعني فقدان احترام الذات وهو سبب التنافر والصراع في المنظمات، ومهما بلغت حدة المنافسة الا ان على المنظمات ان تعمل بشكل موحد على خدمة المجتمع وهذا

جزء من مسؤولياتها تجاه المجتمعات التي تعمل المنظمات من اجل خدمتها اذ تؤثر المجتمعات وتتأثر بعمل المنظمات (Subramanian et al, 2015, 17). وأن الحاجة إلى تنفيذ وتعزيز الانسجام قد تم التأكيد عليه بشكل كبير في مختلف المنظمات والعلاقات الاجتماعية وله أهمية كبيرة في الحفاظ على العلاقات الإنسانية عن طريق روح النوايا الحسنة جنباً إلى جنب مع التشاور المستمر والتواصل بين الموظفين وأرباب العمل بحيث يمكن التحكم في الإجراءات الناشئة عن نزاعات المنظمة ونظام علاقات أكثر عدلاً وفعالية (Ismail et al, 2022:237).
ومما تقدم يرى الباحث ان الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية ينتج عن طريق القدرة على تجاوز العقبات والتعاون بين المنظمات وتحقيق الاهداف المشتركة والتي تعود بالنفع للمصالح العام .

المبحث الثالث

الاستجابة الاستراتيجية

توطئة

ان التغييرات المتسارعة والعمل في بيئة متغيرة باستمرار يحتم على المنظمة ان تكون قادرة على التكيف مع تلك الظروف وهذا يستلزم وجود الموارد البشرية الكفوءة والقادرة على التعامل مع تلك الظروف والتكيف معها بكل سهولة اذ تقوم المنظمات بتطوير القدرات لتتمكن من التعامل مع المشكلات الخارجية وايجاد استراتيجيات مناسبة لغرض الاستجابة لمواكبة التطور التكنولوجي والحضاري تتسم بالمرونة وفق التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية .

اولا: طبيعة الاستجابة الاستراتيجية :

تواجه الإدارة بيئة معقدة ومتغيرة تؤثر بشكل كبير في المنظمة ولضمان استمرار البقاء على قيد الحياة، يتعين على الإدارة وضع خطة استجابة لتلك التغييرات البيئية وهي استراتيجية المنظمة (Gachamb, 2007:1).

نظرًا ، لأن بيئة الأعمال أصبحت تنافسية ومعقدة ومضطربة، فعلى المنظمة ان تقوم بالاستجابة لتتناسب مع البيئة ومن ناحية أخرى، يمكن عدّ البيئة الخارجية كظروف السوق والقضايا السياسية والاقتصادية، والجوانب الديموغرافية، من بين العديد من القوى القادمة من بيئة الأعمال الخارجية التي لها تأثير في النجاح العام لتلك الأعمال (Abdow & Ogollah, 2016:1) ، ومع انتشار التقنيات الجديدة في كل مكان، يجب على المنظمات ان تكون قادرة على تبنيها واستيعابها لاكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها وأن المنظمات تختلف في استجاباتها الاستراتيجية للتقنيات الجديدة (Lee & Grewal, 2004:157).

وتضطر المنظمات الحديثة إلى مواجهة تحديات متنوعة، بما في ذلك التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات ، وظهور أشكال تنظيمية جديدة ، وغيرها ، في ظل هذه الظروف ، يكون فهم العلاقة بين العمل التنظيمي والأداء ذا أهمية عملية ونظرية كبيرة ، إن فهم تأثير الأداء في الإجراءات اللاحقة له أهمية كبيرة، لأنه يُعتقد أن جودة الأداء توفر أساسًا للتعديلات في الاستراتيجية ومن الأمور ذات الأهمية الخاصة كيف تستجيب المنظمات عندما تعاني من ضعف الأداء. على الرغم من أن الأداء الضعيف يوفر التغذية الراجعة عن فعالية الإجراءات السابقة، فإنه يقدم القليل من الإرشادات للأعمال المستقبلية ومن ثم قد يكون كبار المديرين غير متأكدين من التعديلات، إن وجدت، التي يجب إجراؤها (Ketchen &Palmer, 1999: 683)، ان زيادة التقلبات في بيئة الأعمال تتطلب من المنظمات التغيير السريع واتباع استراتيجيات تتسم بالمرونة والإبداع لمواجهة التغييرات في البيئة، (Grant, 2003:491).

واشار (Zietsma et al, 2020:79) الى أنه تواجه المنظمات مستويات غير مسبوقه من الاضطرابات البيئية ، وتتلاشى الحدود بين المنظمات والصناعات والحياة العامة والخاصة، نتيجة لذلك، تواجه المنظمات تأثيرات متعددة من اجل القدرة على مواجهة هذه التغيرات وعليها ان تراعي مصلحة اصحاب المصلحة مع مراعاة الموارد المتوفرة لذلك يجب عليها الاستجابة الاستراتيجية لتلك التغيرات من أجل تأمين الشرعية من مصادر مختلفة مع ضمان الأداء التنظيمي والبقاء والنمو.

ومن المرجح أن تستخدم المنظمات مواردها لتنفيذ استجاباتها الاستراتيجية للتقنيات الجديدة وتشمل الموارد الأصول التنظيمية الملموسة وغير الملموسة، مثل المهارات الإدارية والمعرفية، والعمليات التنظيمية والروتينية، والأصول القائمة على السوق، والأصول البشرية، والأصول المالية، وان الموارد هي نتاج تاريخ المنظمة ونتائج أعمالها الإستراتيجية السابقة وتؤثر هذه الموارد في الوضع التنافسي للمنظمة وكذلك يمكن أن تساعد الموارد في تحديد فعالية الاستجابة الاستراتيجية للتقنيات الجديدة، إذ تعمل المنظمات في بيئة تتميز بعوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية قد تعيق تحقيق أهدافها، هذه العوامل متنوعة وديناميكية ومن ثم محفوفة بالمخاطر وهي تشكل العديد من التحديات للمنظمات فعلى المنظمات ان تتبع الاستجابة الاستراتيجية كرد فعل على هذه التحديات إذ انها تمكّن المنظمات من وضع استراتيجيات لاكتساب ميزة تنافسية على أقرانها (Murule, 2011:2).

يعد مفهوم الاستجابة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة وله اهمية كبيرة في قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها والتفوق على المنافسين، وان أحد الاستجابات الإستراتيجية للمنظمات هو التكيف مع البيئة (Barman, 2002:1192) . وفي هذا الصدد اوضح (Neill et al, 2007:1) ان بيئة الأعمال معقدة بشكل متزايد، وينبع هذا التعقيد جزئياً من الزيادات الهائلة في القدرة على معالجة المعلومات التنظيمية، وزيادة في كميات المعلومات عن محتوى هذه البيئة وهيكلها ويمكن للمنظمات إما ان تكون قادرة على تقليل أو استيعاب هذا التعقيد لذلك تركز المنظمات على ان تسعى الى التقليل من التعقيد داخلياً وتحاول حماية أنظمتها الداخلية من الانحرافات الناجمة عن التغير البيئي او تقوم المنظمات التي تستوعب التعقيد بتطوير "أنظمة تكيفية معقدة" تسعى إلى دمج وتوليف الجوانب المتنوعة والمتضاربة المحتملة لبيئتها والنظر في التفسيرات المتنافسة المتعددة عند صياغة خيارات الاستجابة عن طريق تطوير صور أكثر تنوعاً للبيئة.

تم تبني الاستجابة الاستراتيجية وتنفيذها من المنظمات كوسيلة لمواجهة التحديات في البيئة ، وإحدى الطرائق التي تستخدمها المنظمات للتعامل مع الديناميكية في البيئة هي الافادة من كفاءاتها الأساسية وتطوير قدرات فعالة يمكن للزبائن تقديرها. ويعد تحسين القيمة للزبائن أحد الأهداف الرئيسية التي تجعل المنظمات تتبنى الاستجابة الاستراتيجية لتصميم منتجاتها وخدماتها

لتلبية حاجات المستهلكين. إن إدارة القرارات الإستراتيجية للمنظمة ومواءمة هذه الاستراتيجيات مع رؤية المنظمة ورسالتها أمر بالغ الأهمية في تعزيز فعالية تمايز المنتجات التي تستخدمها المنظمة (Salman & Nuaim, 2021:2511)، إذ نادرًا ما تظل أي منظمة غير متأثرة بالابداعات والتغيرات في المجتمع وهذا يستدعي استجابات استراتيجية من المنظمات القائمة لتبقى ذات صلة في بيئة متغيرة (Högberg & Willermark , 2023:281)، وعندما تعمل المنظمات في بيئة الأعمال، يجب عليها التخطيط لكيفية معالجة المتغيرات المختلفة التي تقدمها البيئة من أجل الازدهار (Nandi, 2011: 12)، ويتفق الأكاديميون والممارسون على أن التغيير هو سمة ثابتة للحياة التنظيمية، ومن ثم يجب على المنظمات أن تتعلم كيفية الاستجابة في الوقت المناسب للتغيرات عن طريق تعديل استراتيجيتها، وهكذا أصبحت الاستجابة الاستراتيجية مصدر قلق رئيس لمديري الأعمال فعندما يكتسب المنافسون قوة سوقية كافية يكونون قادرين على التأثير في آفاق منافسيهم، والتي حدثت في الغالب بشكل جيد في القرن العشرين. لقد تجاوز المجال تحديد الإستراتيجية كخطة رسمية، وإن جوهر الإستراتيجية ليس هيكل منتجات المنظمة وأسواقها ولكن ديناميكيات سلوكها وان الإستراتيجية هي نظرية عن كيفية الحصول على مزايا تنافسية إذ تقوم المنظمات، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، بتطوير استراتيجيات تفرض في كثير من الأحيان تغييرًا في الوضع الراهن للمنظمة (Murungi, 2013:2).

ان المنظمات هي أنظمة مفتوحة فهي تعمل في بيئة خارجية تضم المنافسين والموردين والزبائن والمتطلبات التكنولوجية والحكومة والمجتمعات، وان الظروف البيئية التي تواجه المنظمات حاليًا ديناميكية ومتغيرة، وهذا يتطلب إجراءات واستجابات تنافسية أكثر فعالية وفي الوقت المناسب تضعها المنظمة ومن ثم تمنحها ميزة تنافسية على منافسيها (Kaburi, 2013:14)، ويجب على المنظمات ألا تتجاهل المظهر الديناميكي للبيئة التي تعمل فيها، ولكن يجب أن تتخذ إجراءات مناسبة لحماية أو تطوير قدرتها التنافسية (Nyokabi, 2018:5) ، وتعتمد المنظمة على البيئة من أجل الحصول على المدخلات وتوفير لها أيضًا مخرجات للاستهلاك، ومن الجدير بالذكر أن البيئة معقدة وغير متوقعة، لذلك يجب على المنظمات دائمًا مراقبة البيئة من أجل مواءمة الأنشطة معها لاكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنافسين العاملين في الصناعة نفسها وتؤثر بيئة الأعمال في الاستراتيجيات التي تصنعها المنظمة استجابةً للبيئة الديناميكية (Karimi, & Waruguru,2018 :338).

ثانيا: مفهوم الاستجابة الاستراتيجية :

تمت دراسة الاستجابة 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 (Goro, 2003 : 2) . وتتضمن تغييرات في السلوكيات الإستراتيجية للمنظمة لضمان النجاح في تحويل البيئة المستقبلية (Kamau, 2007:1) . ووضح (Ang & Cummings, 1997:235) انه في البيئات شديدة التنافسية، يجب أن تستوعب النظرية المؤسسية الاستجابات الإستراتيجية للمنظمات الفردية. وتميل النظرية المؤسسية إلى استبعاد الطرائق التي يمكن عن طريقها للمنظمات أن تكون استباقية استراتيجياً في تكيفها مع التأثيرات البيئية والمنظمية، وبدلاً من التأكيد فقط على الطابع المسلم به للقواعد في المنظمة والأساطير والمعتقدات كواقع اجتماعي مشترك، يجب أن تستوعب المنظمة دور المصالح الذاتية التنظيمية والوكالة النشطة ، وان الاستجابة الاستراتيجية لبيئة تنافسية متغيرة تستلزم تغييرات جوهرية في سلوك المنظمة على المدى الطويل، وقد يكون هذا التكيف تدريجياً أو ثورياً اعتماداً على الطبيعة والظروف التي تواجه المنظمة (Motanya, 2013:12)، وتتكون البيئة الخارجية للمنظمة من جميع الظروف والقوى التي تؤثر في خياراتها الإستراتيجية وتحدد وضعها التنافسي، تؤدي البيئة الخارجية دوراً مهماً في نمو وربحية المنظمات، إذ تواجه معظم المنظمات بيئات خارجية تزداد اضطراباً وتعقيداً ، مما يجعل تفسيرها أكثر صعوبة وأن الظروف البيئية التي تواجه المنظمات حالياً تختلف عن تلك التي كانت موجودة في العقود الماضية بسبب التغييرات الاجتماعية السريعة والتغيرات التكنولوجية والمستهلكين المتنوعين والحكومات والسياسات والقوانين وكذلك انفجار في قدرات جمع المعلومات ومعالجتها التي تتطلب إجراءات واستجابات تنافسية أكثر فاعلية وفي الوقت المناسب و أن تكون مرنة للاستجابة بسرعة لمواجهة المنافسين لتحقيق أفضل الممارسات ويجب الاستعانة بمصادر خارجية بقوة لاكتساب الكفاءة (Kaburi, 2013: 2,18) .

ويمكن ان تطلق ايضا على الحركة المضادة المحددة والقابلة للاكتشاف التي تتخذها المنظمة لتحسين اوضاعها أو الدفاع عن أرباحها أو حصتها في السوق، مدفوعة بإجراء أولي في البيئة (Maritim, 2016:4)، كما أن الاستجابة السريعة تنتج سلعاً وخدمات عالية الجودة وعالية الأداء وحسب رغبة الزبائن (Triaa et al, 2016:3).

ويُنظر إليها على أنها محركات رئيسية في التعامل مع التحديات البيئية والاستجابة لحاجات الزبائن وهي تغييرات تؤثر في السلوك الاستراتيجي للمنظمة، وقد تتخذ هذه الاستجابات عدة أشكال اعتماداً على قدرة المنظمة وطبيعة البيئة التي تعمل فيها (Muchiri, 2017:662)،

وعن طريق الإستراتيجية، يقصد المديرون انشاء خطط واسعة النطاق وموجهة نحو المستقبل للتفاعل مع البيئة الخارجية لتحقيق أهداف المنظمة. ومن ثم تمثل الإستراتيجية خطة المنظمة استجابة للتغيرات البيئية وتعكس وعي المنظمة بكيفية المنافسة وضد من ومتى وأين ولماذا (Gachambi, 2007:2) وتسعى الاستراتيجيات الناجحة إلى الافادة من خبرة المنظمة ونقاط القوة في الموارد وتحقيق أقوى القدرات التنافسية ويتطلب النجاح الاستراتيجي ريادة الأعمال الجريئة، والاستعداد لتحمل المخاطر، والشعور الحدسي بما يفضله الزبائن، والاستجابة السريعة للتطورات الجديدة، وتعد ثقافة المنظمة إما مساهمة أو عقبة أمام التنفيذ الناجح للاستراتيجية (Mukiri, 2012:12).

تشكل البيئة التنافسية المتزايدة تحديات أمام المنظمات ويجب على المنظمات بشكل عام أن تتفاعل مع بيئتها الخارجية لأن هذا هو المكان الذي تحصل فيه على مدخلاتها وإصدار مخرجاتها وبالتالي يجب أن تصمم استراتيجيات تسمح بالتفاعل الفعال مع بيئتها الخارجية لصالح المنظمة (Salat & Ogollah, 2016:4)، تم تصميم الاستجابات الإستراتيجية لتلائم العوامل المتغيرة في البيئة، من اجل البقاء والنجاح في بيئة العمل الصعبة وتحدد الاستجابة الاستراتيجية على أنها أي تدخل أو تحرك يُرى أو يُنظر إليه على أنه مفيد أو مصدر ربح للمنظمة لذا فهي مجموعة القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة، وان المعنى الضمني هو أن المنظمات يجب أن تتبنى الاستجابة الاستراتيجية الصحيحة في الوقت المناسب وبطريقة منظمة لتحقيق النتائج المرجوة من المنظمة (Nandi, 2011: 2)، وفي هذا الصدد اوضح (Mutuku, 2014:12,32) انها تتضمن تغييرات في سلوك المنظمة وقد تتخذ مثل هذه الاستجابات عدة أشكال حسب البيئة التي تعمل فيها، لذا فإن الاستجابات الإستراتيجية المتطورة يجب أن تستهدف المنظمة بأكملها، وليس فقط مجالات وظيفية محددة وهي تتضمن كميات كبيرة من الموارد والقرارات المتعلقة بها والتي يتم اتخاذها عادةً على مستوى المنظمات والأعمال، لذلك يتعين على المنظمة أن تسخر أصولها الملموسة وغير الملموسة للحفاظ على الملاءمة الاستراتيجية في بيئتها واستراتيجيتها ويمكن تعريفها على أنها الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتتماشى مع البيئة من أجل التغلب على المنافسة والبقاء على صلة بالسوق (Munyasya, 2014:3). وان الاستجابة الاستراتيجية المحددة بشكل جيد تشكل سلاحًا هائلًا للمنظمة في الحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها ويتم الاعتماد عليها من اجل مواجهة التحديات في البيئة (Muchiri, 2017:662)

وتُعد جزء من الاستراتيجيات التنافسية التي تطورها المنظمة في محاولة للتغلب على المنافسة وتحسين الأداء وهي تُعد مزيج من الإجراءات والقرارات التي تستخدمها المنظمات لصياغة وتنفيذ الخطط التي يمكنهم استخدامها لتحقيق أهدافهم وأن المنظمات غير قادرة على البقاء في بيئة

السوق إذا فشلت في التوصل إلى استجابات استراتيجية مناسبة حيث انها تتضمن تغييرات في السلوكيات الإستراتيجية للمنظمة لضمان النجاح في تحويل بيئة الأعمال المستقبلية (Nyokabi, 2018:1)، ويرى (Mukiri, 2012: 12) انها تتضمن تغييرات في السلوك الاستراتيجي للمنظمة لضمان النجاح في بيئة مستقبلية متغيرة. ولذلك فهو رد فعل على ما يحدث أو يتوقع حدوثه في البيئة ومن المرجح أن تنجح المنظمات التي تتعلم التعايش مع عدم اليقين البيئي وتدمجه في عمليات صنع القرار الخاصة بها على المدى الطويل. إذ تسعى الاستراتيجيات الناجحة إلى الافادة من خبرة المنظمة ونقاط القوة التي تمتلكها.

الجدول (12) بعض مفاهيم الاستجابة الاستراتيجية

ت	المصدر	المفهوم
1	(Gachambi,2007: 1)	وهي القرارات التي تتخذها المنظمة من أجل موامة اهدافها مع التغيرات البيئية، إذ تواجه الإدارة بيئة معقدة ومتغيرة تؤثر بشكل كبير في المنظمة، ولضمان استمرار البقاء على قيد الحياة، يتعين على الإدارة أن تضع خطة استجابة للتغيرات في الظروف البيئية من أجل القدرة على مواجهة البيئة المعقدة بشكل متزايد، وتكون قادرة على تطويرها باستمرار
2	(Green et al, 2008:358)	القدرة على التحرك 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
3	(Mwarey, 2008:8)	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
4	(Waweru,2009:2)	مجموعة القرارات والإجراءات التي ينتج عنها إضفاء الطابع الرسمي وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة وهي تتضمن تغييرات في السلوكيات الإستراتيجية للمنظمة لضمان النجاح في تحويل البيئة المستقبلية. ومن ثم فهي هي رد فعل على ما يحدث أو يُتوقع حدوثه في البيئة .
5	(Awero 2011:4)	رد فعل المنظمة على التغيرات / الاضطرابات البيئية وعن طريقها تكون المنظمة قادرة على تحديد مكانتها وربط نفسها بالبيئة لضمان استمرار نجاحها وأيضًا حماية نفسها من المفاجآت التي تسببها البيئة المتغيرة. وبالتالي، فإن بقاء ونجاح المنظمة يحدث عندما تنشئ المنظمة وتحافظ على تطابق بين استراتيجيتها والبيئة وأيضًا بين قدرتها الداخلية واستراتيجيتها
6	(Mavengere, 2013: 2, 4)	ان الاستجابة الإستراتيجية هي قدرة المنظمة بالتعاون مع شركائها على (إعادة) تكوين مواردها وعملياتها بسرعة وبسلاسة لإعادة التصرف أو اتخاذ إجراء مع تغييرات بيئة العمل

7	(Munyasya, 2014:3).	أنها الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتتماشى مع البيئة من أجل التغلب على المنافسة والبقاء على صلة بالسوق
8	(Abdow & Ogollah, 2016:1)	مجموعة الإجراءات والقرارات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ الخطط التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمات فهي تتفاعل مع أحداث بيئية معينة
9	(Nthigah, 2016:17)	الطرائق التي تتفاعل بها المنظمات للضغوط الخارجية، كما في حالة وجود المنافسة وتؤثر في صياغة وتنفيذ وتقييم خطط المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المعلنة
10	(Wairugi, 2017: 3)	فن صياغة وتقييم وتنفيذ قرارات رئيسة محددة والتي تهدف إلى تمكين المنظمة من الاستدامة وتحقيق أهدافها حتى في بيئة مضطربة ويتضمن تحديداً واضحاً لأهداف المنظمة وسياساتها وخططها. ويحيط بالتغييرات في سلوك المنظمة فيما يتعلق بالتغيرات البيئية
11	(Karimi & Waruguru, 2018) :339).	انها تمثل صياغة وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق مجموعة من الإجراءات والقرارات وهي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وسط وجود المنافس عن طريق صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات وتتطلب الاستجابات الإستراتيجية تغيير الإستراتيجية من المنظمات بالتوازي مع التغييرات في البيئة وإعادة تصميم قدراتها الداخلية
12	(Kathenya al, 2021: 44)	اجراءات مصممة للتعامل مع التحديات في بيئة المنظمة وهي تتضمن تغييرات في أساليب وإجراءات وعمليات المنظمة لتحقيق أهداف تنظيمية معينة إذ تقوم المنظمات المختلفة بتطوير واستخدام الاستجابات الإستراتيجية المختلفة التي تعتمد على البيئة والقدرة والكفاءات والموارد.
13	(Sajjaviriya et al, 2020:8)	انها تشير الى قدرة المنظمة على اعادة تشكيل مواردهم وقدراتهم وفقاً للتغيرات البيئية من اجل تحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية وهي إحدى المهارات اللازمة لتحقيق مزايا تنافسية للمنظمات .
14	(Karvonen, 2021:1)	ردود الفعل التفاعلية والاستباقية التي تتعهد بها المنظمات لمواءمة نفسها مع بيئتها الخارجية وهي تشير إلى رد فعل تم التخطيط له جيداً وتوجيهه نحو تغيير معين حدث أو من المتوقع حدوثه وهي تعتبر خطط اللعبة التي تهدف إلى تعزيز الأداء الذي تعتمده المنظمة في الاستجابة للتحديات البيئية

المصدر : من اعداد الباحث بالاستناد الى الادبيات

ومما تقدم يرى الباحث ان الاستجابة الاستراتيجية هي مجموعة من الاجراءات والقرارات الادارية والاستراتيجية تسعى المنظمة عن طريقها الى التكيف مع الظروف المحيطة والقدرة على الاستباقية للأحداث المتوقعة وتحقيق اهداف المنظمة عن طريق الاستفادة من نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف واقتناص الفرص ومواجهة التهديدات لخلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها للتغلب على المنافسين.

ثالثاً: مكونات الاستجابة الاستراتيجية :

يرى الباحثان (Lee & Grewal, 2014: 158) ان هناك ثلاث مكونات للاستجابة

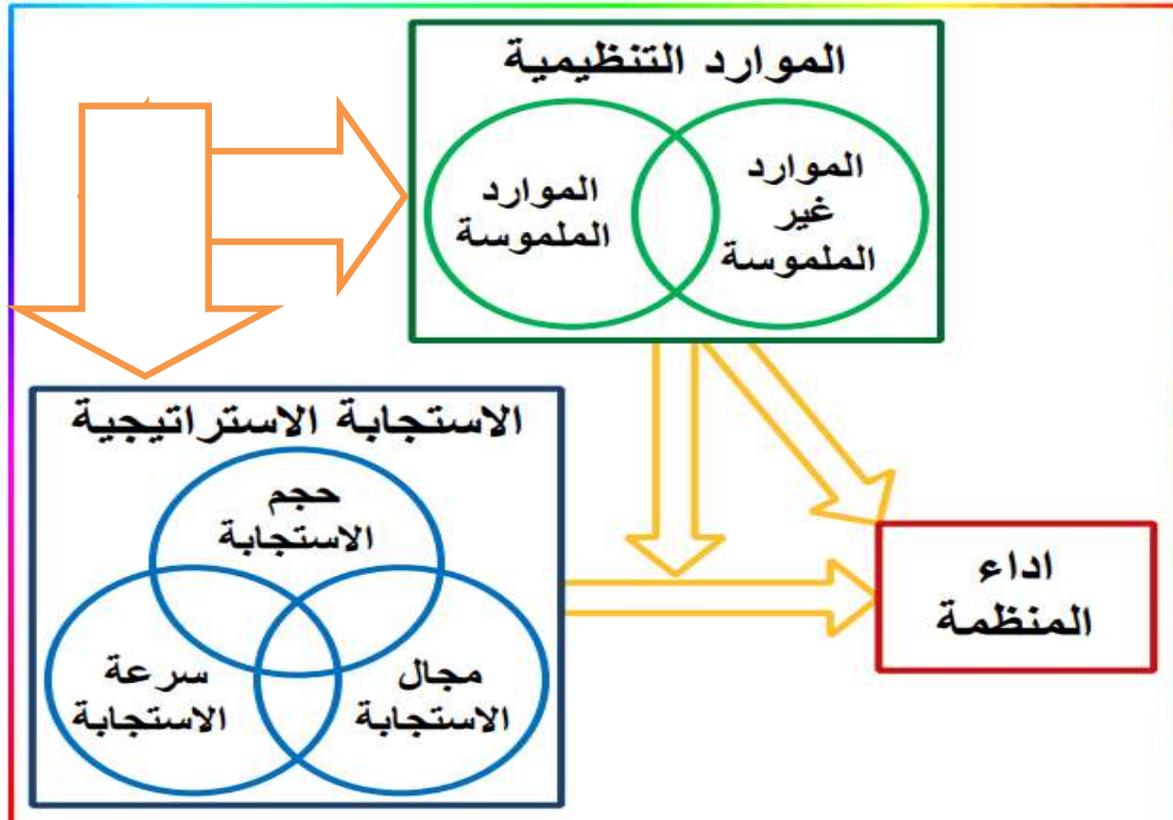
الاستراتيجية وهي (حجم الاستجابة ومجال الاستجابة وسرعة الاستجابة) وكما يأتي:

1- حجم الاستجابة: وتشير الى مدى شدة استجابة المنظمة للتكنولوجيا الجديدة، إذ تعمل المنظمة اما الى تجاهل التكنولوجيا أو استيعابها تمامًا، فقد تقرر المنظمات اعتماد التكنولوجيا كبديل احتياطي أو بديل قابل للتطبيق أو مكمل لوجودها، ويمكن أيضًا قياس حجم الاستجابة وفقًا للأموال التي يتم إنفاقها أو عدد الموظفين المشاركين في مهمة ما، بعد التحكم في حجم المنظمة والمتغيرات الأخرى ويرى (الطائي ومجد، 2017: 165) ان حجم الاستجابة يكون لمواجهة الاضطرابات من اجل معالجة التهديدات الداخلية والخارجية.

2- مجال الاستجابة: ويشير الى السلوكيات المنتظمة والتي يمكن التنبؤ بها للمنظمات " مثل برنامج إدارة الولاء او تطوير المنتجات الجديدة (Lee & Grewal, 2014: 158).

3- سرعة الاستجابة: وتعني توقيت الاستجابة، وهي تشير الى استراتيجية تشغيلية مصممة للحد من المهل الزمنية وتحسين مرونة العرض ويتم استخدام مجموعة من التقنيات (مثل أنظمة المعلومات المحسنة، والعمليات اللوجستية) لتحقيق هدفها. في منتصف الثمانينات، تم أول اعتماد لسرعة الاستجابة في صناعة الملابس في الولايات المتحدة. والآن تم تنفيذها بنجاح في مختلف الصناعات (Yang et al, 2015:1)، ويؤكد علماء الإدارة الاستراتيجية على ضرورة امتلاك المنظمات للقدرة على الاستجابة الاستراتيجية كشرط أساسي لتحقيق القدرة التنافسية في بيئة متغيرة تتميز بسلوك المستهلك غير المنتظم، والتنافس الشديد على المستوى العالمي/المحلي، والسياسات الحكومية غير المتسقة، والابتكارات المستمرة، 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 (Onamusi, 2020:26).

واشار (الموسوي، 2019:94) ان توقيت الاستجابة يعتمد على متغيرين وهما السرعة التي يؤثر فيها التهديد او الفرصة ومقدار الوقت الذي تحتاجه المنظمة من اجل التخطيط للاستجابة وكذلك يشير الى مدى استعداد المنظمة على التحول في بيئتها، إذ يمكن للاستجابات الأسرع أن تستبق الإجراءات التنافسية وتزود المنظمة بفرص أكبر لتعلم فوائد التكنولوجيا الجديدة، إذ قد تختلف السرعة التي تتبنى بها المنظمات التكنولوجيا الجديدة عبر المنظمات، وينبغي أن تمكنها الاستجابات في الوقت المناسب من ذلك اكتساب مزايا تنافسية، أن المنظمات التي تستجيب للتكنولوجيا الجديدة بسرعة أكبر من منافسيها ستكون قادرة على اكتساب ميزة بشكل أسرع، (Lee & Grewal, 2004:157):



الشكل (12) مكونات الاستجابة الاستراتيجية وعلاقتها بأداء المنظمة

Source : Lee, R. P., & Grewal, R. (2004). Strategic responses to new technologies and their impact on firm performance. Journal of Marketing, 68(4), 157-171.

من الشكل (12) نجد ان توظيف المنظمة لمكونات الاستجابة الاستراتيجية بالشكل الامثل عن طريق الاستثمار الامثل لموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة سيؤدي الى تحسين اداء المنظمة ومن ثم القدرة على منافسة المنظمات الاخرى عن طريق امتلاك ميزة الاستجابة الاسرع.

رابعا: اهمية الاستجابة الاستراتيجية :

تؤثر الاستجابات الاستراتيجية في العديد من المجالات، وتتطلب قرارات من الإدارة العليا و تحتاج توفر الاموال الكافية والموجهة نحو المستقبل وتؤثر في ازدهار المنظمة على المدى الطويل، والأهم من ذلك أنها تعتمد على البيئة. لذلك تتبنى كل منظمة استراتيجيات تتناسب مع بيئتها وتدعمها القدرة الداخلية للمنظمة (Gachambi, 2007: 1). وتساعد 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)، وفي دراسة اجراها (yang et al, 2015:2)

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

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 أمراً مهماً ، لأن التحركات التنافسية المتتالية للمنظمة هي التي تشكل قدرتها على المدى الطويل على البقاء والازدهار (Michael et al, 2017:2)،

تمكن الاستجابات الإستراتيجية المنظمات من تحقيق أقصى قدر من كفاءتها الأساسية لتكون قادرة على توفير سلع وخدمات ذات قيمة مضافة وتتمتع المنظمات التي تتبنى الاستجابة الإستراتيجية بأداء أفضل مقارنة بتلك التي تقشل في تنفيذ الاستجابة الإستراتيجية وتم اعتماد الاستجابات الاستراتيجية من المنظمات لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وإعادة الهيكلة وبناء الثقافة وهي تمكّن المنظمات من زيادة كفاءتها الأساسية إلى أقصى حد لتكون قادرة على توفير سلع وخدمات ذات قيمة مضافة، وتؤثر في الأداء التنظيمي، وعلى المنظمات ان تزيد من جهودها لزيادة مواردها الداخلية لتحسين ميزتها التنافسية لتحقيق أداء افضل (Kathanya, 2021:1).

لكي تتجح المنظمات في الحفاظ على موقعها التنافسي ينبغي عليها تحقيق الاستجابة الاستراتيجية عن طريق ما تمتلكه من الموارد والقدرات إذ تتم عملية الاستجابة عبر المعلومات المتوفرة لديها فيما يتعلق بقدراتها الداخلية والخارجية ومدى ملائمتها مع التغييرات الخارجية (المعاضدي والبدراني، 2021:75) .

وما تقدم يرى الباحث ان اهمية الاستجابة الاستراتيجية تتمثل بالاتي:

- 1- تساعد على تحقيق اهدافها والقدرة على التكيف مع البيئة لمواجهة المنافسين.
- 2- تساعد على تحسين كفاءتها وتحقيق اداء افضل مقارنة بمنافسيها.
- 3- زيادة الربحية والنمو اكثر من منافسيها.
- 4- تساعد على تحقيق الميزة التنافسية.
- 5- تمكن المنظمة من البقاء على قيد الحياة في بيئة مضطربة ومعقدة

خامساً: أنواع الاستجابة الاستراتيجية :

اشار (Wenzel et al, 2020:14) الى ان هناك اربعة انواع للاستجابة الاستراتيجية وهي: تقليص النفقات، المثابرة، الابداع، والخروج. وان الوعي بهذه الانواع له من الآثار المترتبة في المديرين والمنظمة وكما يأتي:

1- يشير تقليص النفقات إلى إجراءات خفض التكاليف التي من المحتمل أن تقلل من نطاق الأنشطة في المنظمة وقد تساعد هذه الاستجابة الاستراتيجية المنظمات على النجاة من الأزمة في المدى القصير، لأنها تعوض الإيرادات المفقودة جزئياً.

2- اما المثابرة تتعلق بالإجراءات التي تهدف إلى الحفاظ على أنشطة المنظمة استجابة للأزمة، ومن ثم على عكس النطاق الضيق للأنشطة عن طريق تقليص النفقات، تهدف هذه التدابير إلى الحفاظ على الوضع الراهن وتخفيف الآثار السلبية للأزمة أن المثابرة يمكن أن تكون استجابة استراتيجية قابلة للتطبيق للأزمة على المدى المتوسط، وهي تهدف إلى الحفاظ على الوضع الراهن للمنظمة - أي تجاوز الأزمات دون حدوث تغييرات طفيفة في استراتيجية المنظمة وهياكلها وأصولها (Albers & Rundshagen, 2020: 2).

3- يشير الابداع إلى إجراء تجديد استراتيجي، إذ تفتح الأزمات فرصاً للتجديد الاستراتيجي - حتى للمنظمات التي تلتزم بشدة باستراتيجيتها في ظل ظروف العمل. وذلك لأن الأزمات تؤدي إلى حدوث نمط من التفكير يسمح للمديرين والموظفين بتجاوز حدود ما يعتقدون أنه ممكن التفكير فيه، أن الأزمات طويلة الأمد تترك آثاراً لا رجعة فيها في مشهد الأعمال تجعل العودة إلى النظام السابق أمراً مستحيلاً، فإن الابداع يعد أمراً استراتيجياً مهماً، إن لم يكن لا مفر منه من اجل الاستجابة للأزمة للحفاظ على بقاء المنظمة على المدى الطويل (Wenze et al, 2020:14).

4- يشير الخروج إلى وقف الأنشطة في المنظمة. بينما يُنظر تقليدياً إلى خروج المنظمة على أنه نتيجة قسرية لإجراء عمل غير مربح، إلا أنه يمكن أن يكون أيضاً استجابة إستراتيجية للأزمة. على وجه التحديد، تعمل عمليات الخروج على تحرير الموارد المخصصة التي يمكن، بعد ذلك، إعادة استخدامها لمتابعة فرص العمل التي تسببها الأزمات. وبهذا المعنى، فإن الخروج ليس بالضرورة مظهرًا من مظاهر فشل الأعمال في حد ذاته، وليس بالضرورة الملاذ الأخير فعندما تفشل الاستجابات الاستراتيجية الأخرى للأزمة. بدلاً من ذلك، قد يكون الخروج من الأعمال استجابة إستراتيجية قيمة للأزمة في أي وقت (Wenze et al, 2020:14) .

وفي دراسة (DaSilva & Bynoe, 2012:207) اوضحا ان هناك ثلاثة انواع من الاستجابات وهي:

أ. إستراتيجية الخروج او الصوت: وهنا تسعى المنظمات الى التأثير في القواعد واللوائح الموضوعة عن طريق التفاوض على التغييرات من اجل تحقيق مصلحتهم.

ب. الاستراتيجية (الاستباقية - التفاعلية): وتشير إلى مواكبة التطورات إذ تستجيب المنظمة للتغييرات في المعايير بحكم الواقع، أي بعد حدوث أزمة وتكبد تكاليف كبيرة.

ج. الاستراتيجية (الدفاعية - الهجومية): إذ ان الاستجابات الدفاعية وهي استراتيجيات لخفض التكلفة على المدى القصير ولكن على المدى الطويل قد يكون لها تأثير ضئيل في قدرة المنظمة التنافسية ونموها، والاستراتيجيات "الهجومية" وفيها تسعى المنظمات إلى استخدام المعايير لاكتساب مزايا تنافسية، حتى عندما يتطلب ذلك استثمارات إضافية تتجاوز الحد الأدنى الضروري لتحقيق الاستجابة.

بينما يرى (Nandi, 2011:3) ان هناك ثلاث مجموعات رئيسة من الاستجابة الاستراتيجية وهي الاستجابات الاستراتيجية المرتبطة بالمحفظة، والاستجابة الاستراتيجية المرتبطة بالعملية، والاستجابة الاستراتيجية ذات الصلة بالهيكل وكما يأتي:

1- تشير الاستجابة الإستراتيجية المرتبطة بالمحفظة إلى تلك التي تستند إلى التغييرات في مزيج أو نوع السلع والخدمات التي تقدمها منظمة الأعمال.

2- تشير الاستجابة الاستراتيجية المرتبطة بالعملية إلى التغييرات المتعلقة بأنظمة الأعمال الداخلية التي تحول المدخلات إلى منتجات وخدمات.

3- تشير الاستجابة الإستراتيجية الهيكلية ذات الصلة إلى التغييرات داخل هياكل الأعمال الهرمية، والتسلسل الإداري والوصف الوظيفي والأدوار داخل المنظمة.

أن للاستجابات الاستراتيجية انواع مختلفة منها تنوع الأسعار والمنتجات والأسواق والخدمات، والتوصل إلى طرائق جديدة لإدارة الزبائن، والابداعات مثل تكنولوجيا المعلومات وكذلك عمليات الدمج والاستحواذ. والقوة الداخلية والخارجية للمنظمة وهناك حاجة لإعادة النظر في نقاط القوة والضعف والفرص وكذلك الاستقرار السياسي والعوامل البيئية والتغيرات التكنولوجية والبيئة الاقتصادية وكذلك البيئة الاجتماعية (Wairugi, 2017:3).

عند استشعار التغير البيئي، يمكن تطوير نوعين من الاستجابات. يشمل النوع الأول الاستجابة التفاعلية وتشمل تعديل ميزات المنتج، وتغيير تخصيص الموارد، والنوع الثاني هو الاستجابة الاستباقية، وتشمل إطلاق منتج جديد، واستهداف شريحة عملاء جديدة، وتقييم وتوسيع المهارات وما إلى ذلك (Triaa et al, 2016:7).

تختلف الاستجابات الاستراتيجية عن الاستجابات التشغيلية إذ ان الاستجابات الإستراتيجية هي الاستراتيجيات التي تتخذها المنظمات والتي تسببها التغيرات البيئية، في حين ان الاستجابات التشغيلية معنية بكفاءة العمليات إذ تؤثر في العديد من مجالات التشغيل، وتتطلب قرارات من

الإدارة العليا ومبالغ كبيرة من المال، وهي موجهة نحو المستقبل وتؤثر في ازدهار المنظمة على المدى الطويل والأهم أنها تعتمد على البيئة. لذلك تتبنى كل منظمة استراتيجيات تتناسب مع بيئتها وتدعمها القدرة الداخلية للمنظمة (Gachambi, 2007:1) ، وان الاستجابات التشغيلية تُعد جزءاً من عملية التخطيط التي تنسق العمليات مع أهداف المنظمة الأكبر. ومن ثم، فإن القضايا التشغيلية تتعلق في الغالب بسياسات عامة معينة لاستخدام موارد المنظمة لدعم استراتيجيتها التنافسية طويلة الأجل على أفضل وجه (Kamau, 2007:3). وقد اشار الباحثون (Muchiri et al, 2017:662) الى ان هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن ان تمثل استجابة للتغيرات البيئية منها (التحالف الاستراتيجي ، التعاون الاستراتيجي التجريد وفك الاندماج ، البحث والتطوير التكنولوجي) .

سادساً: العوامل المؤثرة في الاستجابة الاستراتيجية :

تم الكشف عن أن عمليات التحكم في الهيكل التنظيمي، وتوافر الموارد هي مثال على العوامل التي تؤثر بشكل كبير في الاستجابة الاستراتيجية، إذ كشفت النتائج أن الاستجابات الاستراتيجية تتأثر بالكفاءة الإدارية والهيكل التنظيمي والثقافة وعمليات التحكم والوقت المتاح وتوافر الموارد (Nyokabi, 2018:3)، وفي دراسة اجراها (Salat & Ogollah, 2016: 14) اوضحا ان هناك عدداً من العوامل التي يُنظر إليها على أنها تؤثر في الاستجابة الاستراتيجية للمنظمات للتغيرات في بيئتها وهي مهمة المنظمة، والهيكل التنظيمي وعمليات الرقابة، وتوافر الموارد، والثقافة التنظيمية والسياسة الداخلية، وتأثيرالقائد وأفعال المنافسين وردود أفعالهم. ومستوى المخاطر.

ترتبط الاستجابة الإستراتيجية بتحسين أداء المنظمات وأن نتيجة الاستجابة الاستراتيجية تعتمد بشكل كبير على البيئة المحيطة بالعمل حيث يؤثر السياق الاجتماعي الذي تعمل فيه المنظمة في معدل النجاح والاثار المترتبة على استجابتها الاستراتيجية وهناك أيضاً محددات داخلية لمعدل نجاح أي استجابة استراتيجية مثل الموارد التي تمتلكها المنظمة وإجمالي الأصول المخصصة لها وتنفيذ الاستراتيجيات وقدرات الموظف والأنظمة التنظيمية والتكنولوجيا (Wairugi, 2017:3) و اشار (Dasilva & Bynoe, 2012:207) الى أن العوامل التي تؤثر في الاستجابة هي:

- 1- البعد الجغرافي.
- 2- وجود ترتيبات تداول تفضيلية
- 3- عوامل الجذب الاقتصادية في الأسواق الخارجية.
- 4- ظروف السوق المحلية.

- 5- حجم المنظمة وخبرتها .
- 6- هيكل ملكية المنظمة
- 7- ريادة الصناعة.
- 8- ضعف القدرات المحلية.
- 9- تاريخ الالتزام والمتابعة.

وفي دراسة اجراها (Motanya, 2013, 31) اوضح ان هناك عدداً من العوامل التي تؤثر في الاستجابة الاستراتيجية وهي (البقاء في السوق، النمو (كسب في حصة السوق)، الربحية، التنوع، تمايز السوق، تطوير المنتج، تطوير السوق)

ان تحقيق الجدوى التنظيمية والنمو يعتمدان على الأداء الفعال والكفاء ويمكن تحقيق أعلى أداء عندما تستجيب المنظمة للمطالب البيئية بطريقة مناسبة وان السبب الرئيس للنمو التنظيمي هو التوافق بين الكفاءات المميزة الداخلية والبيئة التنظيمية ومن أجل أن تنمو المنظمات وتكون قابلة للحياة، يجب أن يتكيف الهيكل التنظيمي والعمليات مع السياق التنظيمي، مثل (البيئة والتكنولوجيا والحجم التنظيمي والثقافة التنظيمية وخصائص المهمة) ولغرض ان تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة هناك ثلاثة ابعاد للبيئة التنظيمية وهي (الديناميكية البيئية والتعقيد البيئي والاتساع البيئي) والتي لها تأثير في الاستجابة الاستراتيجية (sener,2012:171).

سابعا: مراحل الاستجابة الاستراتيجية :

هناك عدد من مراحل الاستجابة الاستراتيجية كما ذكرها (الطائي ومجد، 2017: 167) وهي:

المرحلة الاولى: فهم الحاجة الى التغيير: وهي المرحلة التي يتم فيها اجراء مسح دقيق للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة موقف المنظمة إذ يتم اجراء حالة من التغيير على وفق إستراتيجية يمكن ان تسهم في حل مشكلة معينة .

المرحلة الثانية: مرحلة الاستكشاف الاستراتيجي ووضع التصورات:

ان استغلال القدرات الحالية لا يكفي لتحقيق النجاح على المدى الطويل ويجب على المنظمات أيضاً استكشاف طرائق جديدة للقيام بالأشياء مع تغير بيئاتها ويجب أن تتطور المنتجات والعمليات وطرائق خلق القيمة استجابة للظروف المتغيرة، اذ سيؤدي الفشل في الاستكشاف والتكيف إلى زوال المنظمة في نهاية المطاف (Simons, 2010:3)، وفي هذه المرحلة تقوم المنظمة بالتحليل الاستراتيجي من اجل زيادة المعرفة الاستراتيجية وذلك لغرض فهم الوضع الحالي وصياغة فهم افضل وكيفية الانتقال من النظام الحالي الى النظام الجديد لذلك على المنظمة ان تقوم بتطوير اعمالها ووضع ستراتيجيات بديلة بحيث تصبح هذه الخطة هي الاساس

لبناء خطة إستراتيجية وتكون مرنة ويمكن تغييرها باستمرار حسب المتغيرات البيئية (الطائي ومجد، 2017: 167).

المرحلة الثالثة: تنفيذ الاستراتيجية:

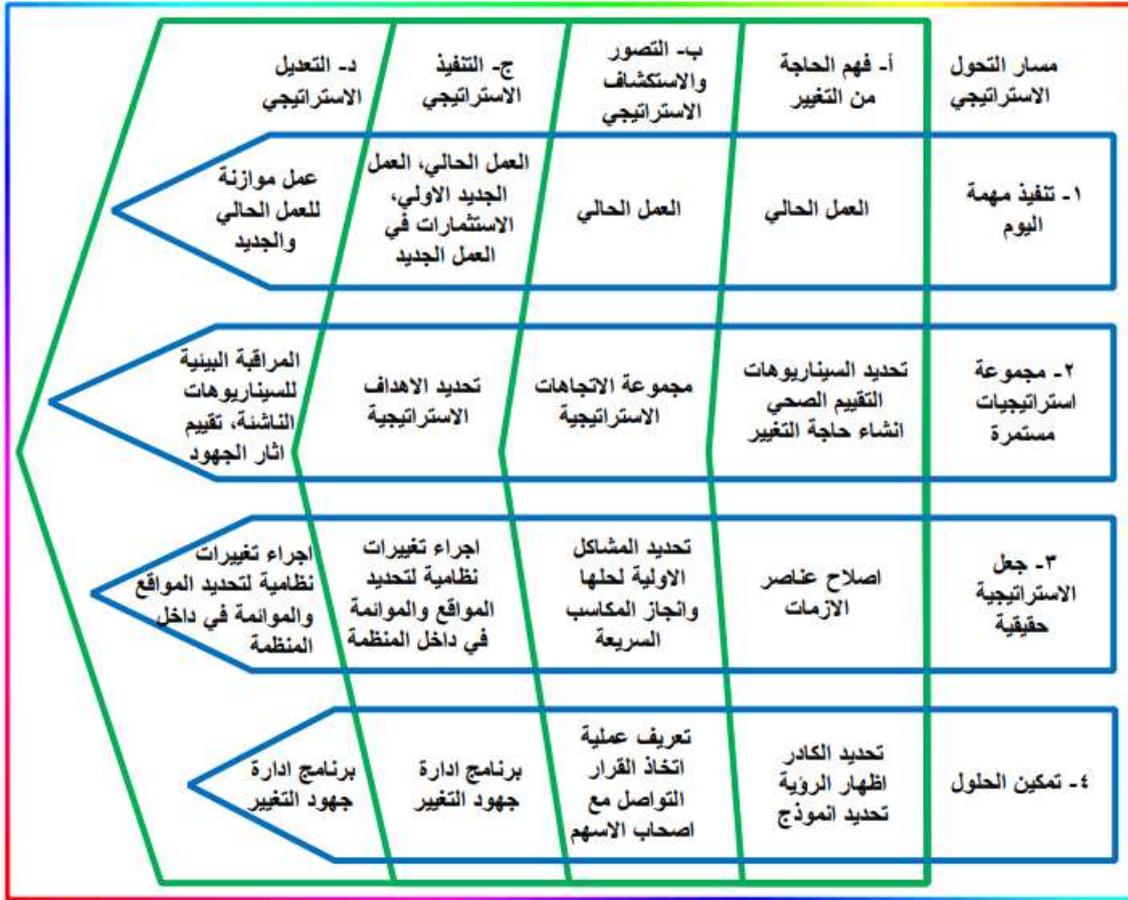
هو مجموع الأنشطة والخيارات المطلوبة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية. إنها العملية التي يتم عن طريقها وضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ عن طريق تطوير البرامج والتكتيكات والميزانيات والإجراءات (Wheelen et al, 2018:294) ، وفي هذه المرحلة يتم تحويل الرؤية الى واقع جديد ووضع النظم والاجراءات التي تتلائم مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة ويتم فيها العمل التشاركي مع جميع الوحدات التنظيمية بحيث يتم تقسيم الخطط على جميع الاعضاء من اجل تنفيذ نماذج الاعمال وفقا للخطة الاستراتيجية الجديدة (الطائي ومجد، 2017: 167).

ويجب ان تتسم هذه المرحلة بالمرونة لغرض امكانية تغيير الاستراتيجية وفقا للظروف المتغيرة وان لا يكون تنفيذ الاستراتيجية على الادارة العليا في المنظمة فقط وانما من جميع الاعضاء في المنظمة كل من موقعه.

إذ ان المرونة تشير الى الاستعداد المستمر للمنظمة لتبني التغيير بسرعة أو بطبيعته، بشكل استباقي أو تفاعلي، عن طريق مكونات وعلاقات اقتصادية عالية الجودة ومبسطة مع البيئة (Knabke & Olbrich, 2013:3821).

المرحلة الرابعة: التعديل الاستراتيجي: في هذه المرحلة يتم فيها الرصد البيئي لمعرفة الاداء الداخلي للمنظمة وهذا يعتمد على الاستراتيجية الجديدة والعمل على تحديد الانشطة والعمليات التي تكون فيها تحديات ومعوقات (الطائي ومجد، 2017: 168).

ان المنظمات غالباً ما تقيم مركزها التنافسي في الصناعة بالنسبة إلى المناصب التي تشغلها المنظمات الأخرى عن طريق اختيار "الأهداف المرجعية" للصناعة، ثم تقوم بتعديل موقفها باستمرار في عملية تقوم بها تسمى "التعديل الاستراتيجي". وعندما تقوم المنظمة بتعديل موقفها، يجب عليها التعامل مع ضرورتين متعارضتين: الأولى هو الضغط لتمييز إستراتيجيتها عن تلك الخاصة بالمنافسين الذين يتنافسون على مجموعة الموارد نفسها ، والثانية هو الضغط لمحاكاة استراتيجية المنافسين الذين يتمتعون بشرعية استراتيجية أكبر، أو يستخدمون منتجات وتقنيات أكثر نجاحًا (Giachetti & Lampel, 2010:348).



الشكل (13) مراحل الاستجابة الاستراتيجية

المصدر: الطائي، يوسف حليم ومحمد، احمد عبد اللطيف، 2017، (الاستجابة الاستراتيجية ودورها في الحد من التكاثر الوظيفي (دراسة ميدانية في ديوان محافظة النجف الاشرف)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 2. وفي دراسة اجراها (Ahmed et al, 2023:3) اوضح ان هناك ثلاثة مجالات مهمة في استراتيجية المنظمة لتحديد استجاباتها للتحديات البيئية، بما في ذلك (تحديد الأهداف، والرؤية والرسالة وتوفر استراتيجية تنافسية) ويجب على المنظمة اتباع ست خطوات فعالة من أجل تحقيق استجابة استراتيجية قابلة للتنفيذ وهي:

1. التحضير: وهو أهم خطوة في خطة الاستجابة الفعالة للأحداث الطارئة ومن المهم أن يكون لدى المنظمة خطة وسياسة مكتوبة بوضوح لا لبس فيها للاستجابة ويجب وضع السياسات لإدارة أي شكل من أشكال الحوادث ويجب تحديثها بانتظام اعتمادًا على سياسات المنظمة وكذلك اختبار جميع السياسات والخطط بانتظام من إدارة المنظمة، ويتم ذلك عن طريق وضع خطة مسبقة بخطوات واضحة تتكيف مع البيئة وتغييراتها.

2. تحديد الهوية: وهي قدرة المنظمة على اكتشاف الحوادث المحتملة بالاعتماد على عدة طرائق منها مراقبة البيئة إلى جانب التبعية والاستجابة للحصول عليها، فمن المهم جدًا أن يكون لدى

المنظمة أدوات للكشف عن الاحداث المحتملة وعليها مراقبتها باستمرار لكي يكون من الأسهل إدارتها لاكتشاف الاحداث المحتملة.

3. الاستجابة: وهو سرعة الاستجابة للتحديات البيئية مع الحد الأدنى من الخسائر.
4. التحليل: وهنا يأتي دور الخبراء والمحليلين في تحليل وجمع البيانات وحل المشكلات والمعوقات التي تحول من دون تحقيق الهدف.
5. الافادة من المعلومات: عن طريق إجراء التسوية اللازمة بعد عملية التحليل.
6. الالتزام: تحديد جميع التهديدات البيئية عن طريق مراقبة القواعد، والتحقق من جميع التنبيهات والمؤشرات التي تسببها البيئة والتي تعكس القدرة الداخلية للمنظمة على التكيف والاستعداد للتحديات .

اما (الموسوي، 2020: 91) اوضحت ان خطوات الاستجابة الاستراتيجية هي:

- 1- معرفة وتحديد نوع الفرصة او التهديد للمنظمة.
- 2- تشخيص قدرة المنظمة الحالية على تحديد نوع الاستجابة المناسبة
- 3- تقدير الوقت الذي تحتاجه المنظمة لغرض تنفيذ الاستجابة المناسبة ومعرفة الكلفة المطلوبة لها.
- 4- تنفيذ الاستجابة الاستراتيجية المناسبة.

ثامنا : ابعاد الاستجابة الاستراتيجية :

تقيس الاستجابة الاستراتيجية مدى قدرة المنظمة على الاستجابة (سواء بشكل استباقي أو تفاعلي) للأحداث في بيئة أعمالها التي يمكن أن تؤثر في أدائها التنظيمي العام وهناك بعدين للاستجابة الاستراتيجية وهما (القدرة على الاستجابة الداخلية والقدرة على الاستجابة الخارجية)، ويشمل هذا القياس على سبيل المثال لا الحصر ؛ وجود عملية تجارية مرنة، وتخطيط فعال لموارد الإدارة، والقدرة على التعاون مع الشركاء، وضمان تغييرات سريعة في سياسة المنظمة، وامتلاك معرفة المنافسين (Onamusi, 2020:29).

يمكن للمنظمات تغيير استراتيجياتها والاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة عن طريق اعتماد استراتيجية جديدة أو الحفاظ على وضعها الراهن، وللحصول على استجابات إستراتيجية فعالة، يجب على المنظمة اجراء مسح للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية ومن ثم إدراك عوامل المتغيرات البيئية التي تدعم العمليات التجارية الحالية والمستقبلية (Nyokabi, 2018:2). تقود البيئة المتغيرة المنظمات الكبيرة والصغيرة على حد سواء إلى البحث عن طرائق جديدة لإدارة الأعمال لتبقى مربحة. وان المزيد من المنظمات تتحول إلى نهج استراتيجي كطريق للتقدم إلى الأمام وإحدى الطرائق التي يتم عن طريقها القيام بذلك هي محاولة تحقيق "التوافق" أو التوازن بين البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية (Murule, 2011: 3).

وقد اختلفت آراء الباحثين في تحديد أبعاد الاستجابة الاستراتيجية فقد أشار (الطائي ومجد، 2017: 159) إلى ان هناك اربعة ابعاد وهي (الاهداف الاستراتيجية والتكنولوجيا والعمليات والاجراءات) بينما اشار (Kathanya et al, 2021:47) ان هناك ثلاثة أبعاد للاستجابة الاستراتيجية وهي (تبني التكنولوجيا، التوسع في السوق، إستراتيجيات خفض التكاليف) وأشار (Mavengere, 2013 14): الى وجود بعدين وهما الاستجابة الداخلية وتقسّم الى (انسيابية الموارد، ونضج عملية الاعمال) والاستجابة الخارجية وتقسّم الى (استجابية الاعمال للبيئة واستباقية الاعمال للبيئة). وسيتم الاعتماد على هذا المقياس في تحديد أبعاد الدراسة الحالية لأنه 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 بهذا البعد منسجمة ومتراطة فيما بينها، وسيتم التطرق اليها فيما يأتي:

1- الاستجابة الداخلية:

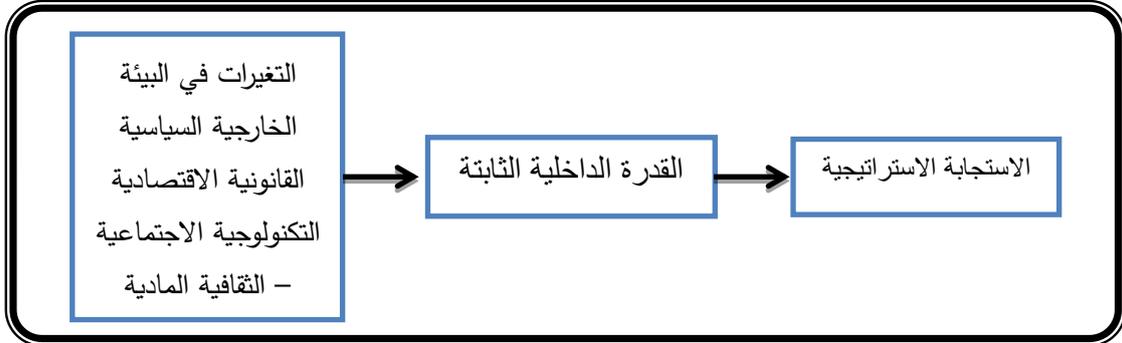
وهي تمثل قدرة المنظمة على الافادة من مواردها وعملياتها من أجل (إعادة) تكوين مجموعات القدرات بشكل سريع وسلس لتشكيل التحركات الإستراتيجية بسهولة نسبية، ويمكن تعريفها انها بناء فرعي للاستجابة الإستراتيجية (SR)، وهي تمثل قدرة المنظمة، التي تعمل بالتعاون مع زبائنها وشركائها التجاريين، على السرعة والسلاسة 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 منفتحًا على أكبر قدر من المعلومات، والذكاء والابداعات قدر الإمكان عن طريق 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.

يعود السبب في عدم الاستجابة الاستراتيجية في المنظمات الى ضعف في قدرات المنظمة والذي يؤدي الى القصور الذاتي وهذا يعني ان المنظمات تجد صعوبة في تغيير إستراتيجيتها وبنيتها من اجل ان تكون قادرة على التكيف مع البيئة المتغيرة (سلمان، 2022: 82).

يلخص الشكل ادناه العلاقة بين البيئة والقدرة الداخلية والاستجابة الاستراتيجية، فعندما تكون هناك تغييرات في البيئة الخارجية، يتعين على المنظمة أن تأتي باستجابات استراتيجية من أجل البقاء، ويعتمد اختيار الاستجابات الاستراتيجية على القدرة الداخلية للمنظمة. لذلك، فإن الاستجابات الاستراتيجية مدفوعة بالتغيرات في البيئة الخارجية والقدرة الداخلية للمنظمة. ويجب

على كل منظمة إجراء تحليل للوضع الذي يجب أن يتضمن دائماً تحليلاً للبيئة الداخلية لتحديد الاستجابات التي يجب ان تتبناها من أجل البقاء والنجاح في البيئة الخارجية. وسيتم توضيح الابعاد سابقة الذكر وكما يأتي:



الشكل (14) العلاقة بين البيئة والقدرة الداخلية والاستجابة الاستراتيجية

Source: Gachambi, P. M., (2007), Strategic Responses to Changes in the External Environment: A Case of East African Breweries Limited. Unpublished MBA Project, School of Business, University of Nairobi, Kenya

- انسيابية الموارد :

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)، وتُعد الموارد عنصرًا إداريًا وإستراتيجيًا مهمًا في المنظمة لأن لها آثار جوهرية على الأداء التنظيمي (2, DU et al, 2014)، 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، وبعبارة أخرى، فإن انسيابية الموارد هي قدرة المنظمة على التعاون مع الزبائن والشركاء في شبكة أعمالها في إعادة تشكيل سريعة ومستمرة لمزيج القدرات لتشكيل حركة مبتكرة ويمكن تلبية هذا التوافق الاستراتيجي عن طريق الهياكل التنظيمية التي تعزز انسيابية الموارد، والعمليات التي تدير المعرفة بذكاء وتدمج أصول التخصص المشترك ويمكن للمنظمات ذات التوجه الرشيق إعادة تنظيم مواردها وحتى إعادة تكوينها للاستثمار في الفرص الفورية وربما المؤقتة للحصول على ميزة تنافسية (Red-Well et al, 2021: 303)

ان القدرة الداخلية على إعادة تنظيم العمليات التجارية بسرعة وإعادة توزيع الموارد والأنظمة المعتمدة للعمليات وتخصيص الموارد، واستراتيجيات إدارة الأفراد، والهياكل، وفوائد التعاون التي تجعل إنموذج الأعمال وتحويل نظام النشاط أسرع وأسهل، كلها تجسيد لانسيابية الموارد وانها تتعلق بقدرة المنظمة على إعادة تخصيص وإعادة هيكلة الموارد المتاحة بشكل مرن داخل

الأنظمة الفرعية للمنظمة والوحدات حسب الموارد المطلوبة مثل الإنسان والمال والمواد والآلة والمعلومات وتكتسب المنظمة مرونة أكبر في إعادة تنظيم أو إعادة توزيع مواردها لدعم أجنحتها الاستراتيجية الجديدة أو للاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة، مثل عروض المنتجات / الخدمات الجديدة، العميل / السوق الجديد / أو طرق جديدة للاتصال بالزبائن (Efeomo et al, 2022: 2,3)، ويمكن تعريفها أيضا على انها القدرة على تحرير الموارد من الأنشطة الحالية وإعادة نشرها بسرعة نحو فرص نمو جديدة (Doz, 2020:2).

وهي تسمح للمنظمات بإعادة توزيع مواردها وإعادة تخصيصها - لا سيما الأفراد من اجل تكوين فرص جديدة أو أنشطة جديدة في المنظمة ولأنها تُعد كأداة استراتيجية فأن لها تأثيراً كبيراً على القدرة التنافسية في المنظمات (Well et al, 2021:302).
ومما تقدم يرى الباحث ان انسيابية الموارد تشير الى قدرة المنظمة على اعادة تخصيص الموارد المتوفرة بما يحقق الاهداف عن طريق استغلال الفرص الاستراتيجية والذي بدوره يساعد على تقليل التكاليف وزيادة الارباح .

- نضج عملية الأعمال:

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).

تم اقتراح فكرة النضج لأول مرة من Phillip Crosby وان إنموذج النضج هو إنموذج مفاهيمي يتكون من سلسلة من مستويات النضج المنفصلة لفةة من العمليات في مجال عمل واحد أو أكثر، ويمثل مسارًا تطوريًا متوقعًا أو مرغوبًا أو إنموذجيًا لهذه العمليات، واعتمدت بعض التخصصات مفهوم إنموذج النضج كطريقة لتقييمها وتحسين كفاءتها، وقد ظهر إنموذج نضج القدرات في مجال هندسة البرمجيات في بداية التسعينيات كوسيلة لتحسين عمليات تطوير البرمجيات لتحقيق جودة أعلى، وقد تم استخدامه منذ ذلك الحين من قبل المنظمات في جميع أنحاء العالم (Tarhan et al, 201:3).

نضج عملية الأعمال هو الدرجة التي تكون عليها أنشطة العمل وتكون فعالة ويمكن السيطرة عليها ويمكن التنبؤ بها (Mavengere, 2013:23)

ان إدارة العمليات التجارية في المنظمات هي نهج للإدارة يركز على تحسين طرائق العمليات التجارية في إدارة المنظمة ويتم تعريف العمليات التجارية بشكل عام على أنها تسلسل من المهام التي يتم تنفيذها داخل أو عبر المنظمات، وهي تصف كيفية عمل المنظمات، ومن ثم يكون لها تأثير في أدائها وان نضج عملية الأعمال في المنظمة هو أحد عوامل النجاح (Okręglicka et al, 2015:121)، ويمكن تعريفها على انها الفعالية في السيطرة والتنبؤ بسلسلة أنشطة العمل

في المنظمة (Mavengere, 2013:11)، وتحاول المنظمات اليوم بشكل متزايد إدارة عملياتها وزبائنها ومورديها ومنتجاتها وخدماتها ككل بشكل متكامل فضلا عن ذلك، فإنهم يأملون في تحسين عملياتهم وتطبيقها في الوقت المناسب لمواكبة التغييرات لذلك يعتبر نظام إدارة عمليات الأعمال كألف عامل تمكين تقني يساعد على تلبية حاجات المنظمات إذ تساعد العمليات القوية العاملة في المنظمة على تحقيق أهداف العمل عن طريق مساعدتهم على العمل ليس بجدية أكبر، ولكن بشكل أكثر كفاءة مع تحسين الاتساق وتوفير العمليات الفعالة أيضًا وسيلة لإدخال واستخدام التكنولوجيا الجديدة بطريقة تلبى أهداف العمل المنظمة على أفضل وجه (Lee et al, 2007:1)

تدرك العديد من المنظمات أهمية العمليات التجارية في تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، ومع ذلك، لا يزال من الصعب إدارة العمليات التجارية بوصفها عوامل التمكين الأساسية في الحفاظ على وجود المنظمة، وأحد الأسباب الرئيسية لذلك هو تنوع الاهتمامات، مثل إعادة هندسة عمليات الأعمال، وابتكار العمليات، ونمذجة عمليات الأعمال، وأتمتة عمليات الأعمال / إدارة سير العمل، تحت عنوان إدارة عمليات الأعمال، فضلا عن ذلك، تتطلب عملية الأعمال أيضًا دمج التركيز التنظيمي، إذ لا يمكنها إنشاء قيمة تجارية من دون موازنة نفسها مع استراتيجية العمل للمنظمة (Tarhan et al, 2016:3).

يمكن تعريف إدارة عمليات الأعمال على أنها ممارسة إدارة تنظيمية شاملة، والتي تركز على تحديد وتعريف وتحليل وإجراء التحسين المستمر وتنفيذ وقياس ومراقبة وتحليل الأعمال داخل المنظمات وفيما بينها، وتتطلب فهماً ومشاركة من الإدارة العليا، وأنظمة معلومات مدركة للعملية، ومساءلة محددة جيدًا وثقافة تتقبل عمليات الأعمال وعمليات الدعم التمكينية ومواءمتها مع استراتيجيات وأهداف وسياسات المنظمة، وهناك عدد من العوامل لنجاح إدارة عمليات الأعمال بشكل شائع هي التغيير التنظيمي والثقافي، ومواءمة نهج إدارة عمليات الأعمال مع أهداف واستراتيجية المنظمة، والتركيز على الزبائن ومتطلباتهم، وقياس العملية وتحسينها، والحاجة إلى نهج منظم لإدارة عمليات الأعمال والتزام الإدارة العليا، والمقارنة المعيارية وأنظمة المعلومات المدركة للعملية والبنية التحتية وإعادة التنظيم (Rosemann et al, 2004:1) ويمكن تعريفها أنها نهج راسخ لإدارة وتحسين العمليات التنظيمية في كل من القطاعين العام والخاص (Niehaves et al, 2013:2017) أو هي مجموعة متكاملة من المبادئ والأساليب والأدوات لإدارة العمليات التجارية بهدف تحسينها (Rosa, 2015:1).

مما تقدم يرى الباحث ان 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

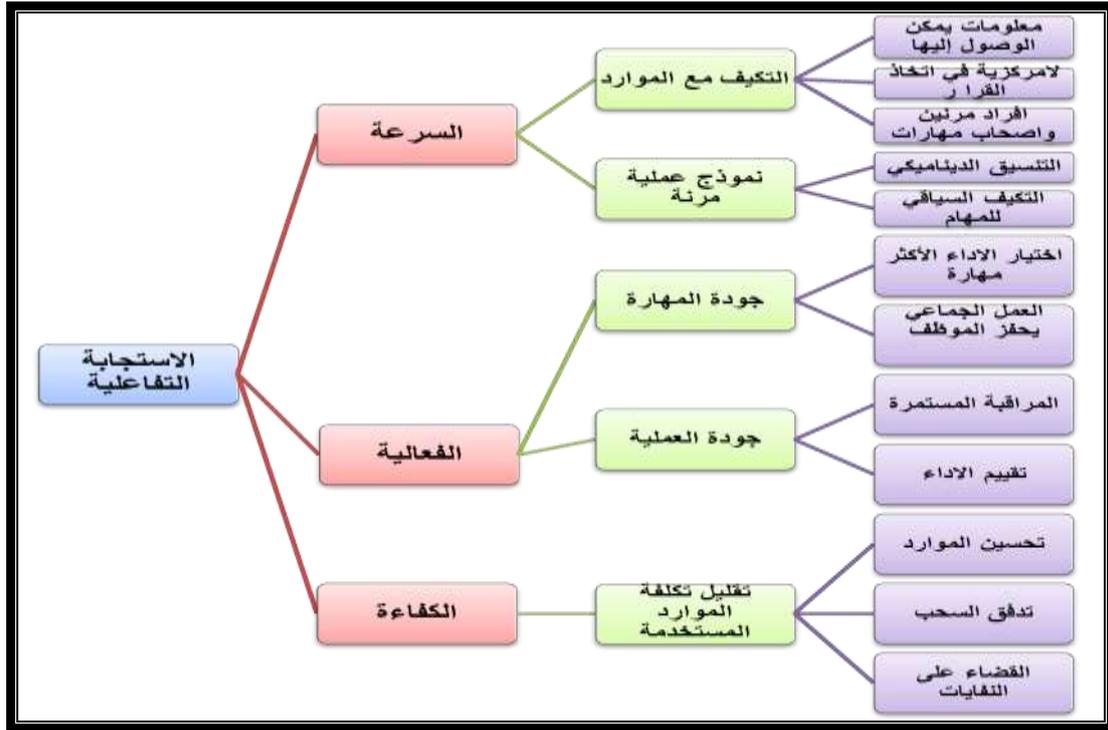
2- الاستجابة الخارجية:

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، واستجابية الاعمال 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)

ويمكن تعريفه على أنه القدرة على التنبؤ بالحالات في السوق والتطورات قبل المنافسين وهو يعني الانفتاح على أكبر قدر ممكن من المعلومات والذكاء والابداعات عن طريق إنشاء والحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الافراد والمنظمات المختلفة وتحتاج المنظمات إلى أن تكون موجهة نحو السوق لكي تدرك الحاجة إلى التغيير وهو يمثل قدرة المنظمة على إعادة التصرف أو اتخاذ إجراءات بيئية لصالح الأعمال (Arokodare & Asikhia, 2020: 10)، وهناك قلق مستمر بشأن تعقيد البيئة وكيف تحتاج المنظمات إلى الاستجابة لها، ومن ثم الدعوة لتطوير أنظمة استراتيجية. المنظمات ليس لديها خيار سوى إنشاء واجهة بين البيئة الداخلية والخارجية من أجل النجاح والبقاء. وتوفر البيئة الخارجية مدخلات للمنظمة تتم معالجتها عن طريق الأنشطة الداخلية ويتم توجيه المخرجات إلى البيئة في شكل سلع وخدمات لتلبية حاجات محددة. تستخدم المنظمات قوتها لاستغلال الفرص في البيئة لتكون ناجحة. توجد داخل المنظمات نقاط ضعف تمنع الاستغلال الكامل للفرص، وبالمثل فإن البيئة بها تهديدات تعوق استغلال الفرص (Karimi, & Waruguru,2018 :339) ان الاستجابة الخارجية تشمل استجابية الاعمال للبيئة واستباقية الاعمال للبيئة، وفيما يأتي توضيح لكل من هذه الأنشطة:

أ- استجابية الاعمال للبيئة :

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 (13) إذ يجب محاذاة هذه العوامل لتحسين تفاعل الاستجابة، بمعنى آخر، ان عوامل التمكين الثلاثة للاستجابة التفاعلية متزامنة مع بعضها البعض. إذ 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)، عن طريق تدفق المنتج (Triaa et al, 2016:7) .



الشكل (15) 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).

ومن ثم لتقليل سرعة الاستجابة، تحتاج المنظمات إلى القضاء على مصادر إضاعة الوقت كافة والعوامل التي يمكن أن تؤخر التكيف مع الوضع الجديد. يمكن أن يكون سبب هذه المصادر هو نقص في تكيف الموارد و/أو نقص المرونة في إنموذج العملية. ويمكن أن يكون سبب وجود فترة أطول من تكيف الموارد بسبب سوء فهم الأهداف الاستراتيجية وتوقعات الزبائن (سلمان، 2022: 123) ومن ثمّ ، فإن العمل مع الزبائن والإصدارات المتزايدة والتغذية الراجعة السريعة هي بعض الحيل المستخدمة للتخفيف من مخاطر عدم اليقين في الطلب ولفهم أهداف العمل بشكل أفضل (Triaa et al, 2016:7) .

وهي محاولة للاستجابة لمتطلبات البيئة الديناميكية، وان للتطور الاقتصادي أثراً بشكل كبير على المنظمات إذ أدى الى ظهور العديد من المشكلات التي تؤثر في بقائها التي لم تستطع توفير استجابة استراتيجية سريعة لغرض التكيف مع بيئة الاعمال مثل ايجاد الحلول في المنظمة وتطوير الموارد البشرية وغيرها (الموسوي، 2020:14) .

ومما تقدم يرى الباحث ان استجابية الاعمال للبيئة تشير الى قدرة المنظمة على الافادة من التغيرات في البيئة الخارجية عن طريق اتخاذ مجموعة من القرارات لتحقيق الاهداف المنشودة.

ب- استباقية الاعمال للبيئة :

هي محاولة لقيادة السوق والتي تمكنها من تعزيز توجيه الاستجابة الخارجية (Mavengere, 2013:23) ويمكن تعريف السلوك الاستباقي علماً انه إجراء موجه ذاتياً ويركز على المستقبل

في المنظمة، إذ يهدف الفرد إلى إحداث تغيير، بما في ذلك التغيير في الموقف (على سبيل المثال، إدخال أساليب عمل جديدة، والتأثير في الاستراتيجية التنظيمية) و / أو التغيير داخل نفسه مثل تعلم مهارات جديدة للتعامل مع المتطلبات المستقبلية (Bindl & Parker, 2011:3). ان الاستباقية هي النشاط الذي يبدأ باستخدام توقع ما يمكن أن يحدث واتخاذ القرار المحدد لما يجب القيام به لتحقيق النتائج المرجوة . ومن ثم ، يتم تقسيم الاستجابة الاستباقية داخل المنظمة إلى عاملين: التوقع التنظيمي ويشير إلى 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 بطرائق جديدة. ويجب أن تكون هذه العوامل مترامنة فيما بينها وأن تتماشى مع عوامل الاستجابة التفاعلية أيضًا (Triaa et al, 2016:9) .

ان الدافع وراء تبني إستراتيجية بيئية في المنظمة أكثر استباقية انها تساعد في تحسين الاداء، وان المنظمات التي تتبنى استراتيجيات استباقية تهدف ليس فقط لتحسين أدائها البيئي، ولكن أيضًا لتحقيق مكاسب والحفاظ على الميزة التنافسية (Ateş et al, 2012:2). وقد تسعى المنظمة الاستباقية إلى زيادة الربحية عن طريق انخفاض التكاليف أو زيادة الكفاءة، أو تحسين صورة المنظمة (Karvonen et al, 2000:13) ويجب على المديرين البحث عن التوافق بين استراتيجيات المنظمة وظروف بيئتها إذ يمكن للبيئة الخارجية أن تؤثر في العلاقة بين استراتيجيات المنظمات وأدائها (Prajogo, 2016:242). وهناك بعض الاجراءات التي تساعد المنظمة على الاستجابة السريعة والتكيف مع البيئة مثل بناء علاقات جيدة داخل وخارج المنظمة وكذلك التزام الادارة العليا في تعزيز الروح البيئية في المنظمة والعمل على تطوير انظمة التخطيط والتنفيذ وكذلك تحديد القيم البيئية التي لها دور في تحقيق اهداف المنظمة (القطان، 2022:92)

ان المنظمة هي مشارك استباقي في البيئة وقادرة على تكيف استراتيجيتها لتكون مستجيبة لبيئة أعمالها وهناك ستة ردود إستراتيجية يمكن أن تتبناها المنظمة كرد فعل للمنافسة وهي قيادة الكلفة، والانتقال، وتمايز المنتجات، وتمايز السوق، والتجنب والرداع ، وتتفاعل المنظمات مع المنافسة لتتلاءم مع بيئة الأعمال باستخدام مواردها لاختيار الإستراتيجية الأكثر تنافسية وتحتاج المنظمات إلى توظيف استجابات إستراتيجية مختلفة ومناسبة لضغوط المنافسة (Nthigah, 2016: 18).

ومما تقدم يرى الباحث ان استباقية الاعمال للبيئة وتشير الى مجموعة من الاجراءات والجهود الداخلية التي تقوم بها ادارة المنظمة لوضع السياسات والاهداف لمواجهة التغيرات في البيئة ومواجهة المنافسين .

المبحث الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة

توطئة

نتناول في هذا المبحث العلاقة الترابطية بين المتغيرات وابعادها من اجل ان تكون الركيزة الاساسية للعلاقة الميدانية بينها، وحسب اطلاع الباحث على الجهود المعرفية السابقة لم يجد دراسة جمعت بين متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة بممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية والانسجام التنظيمي وهذا مما يزيد من اهمية هذه الدراسة لذلك سيتم التطرق في هذا المبحث الى اربعة محاور اساسية وهي:

المحور الاول: العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية.

المحور الثاني: العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والانسجام التنظيمي.

المحور الثالث: العلاقة بين الانسجام التنظيمي والاستجابة الاستراتيجية.

المحور الرابع: العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية والانسجام التنظيمي.

المحور الاول: العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية

برزت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كقضية مهمة بالتزامن مع الاهتمام المتزايد الذي توليه المنظمات للاستراتيجية في مواجهة الاضطرابات المتسارعة في بيئتها، وان رد فعل المنظمة هو محاولة بناء تكوين داخلي سليم يتضمن أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRM). إن المفتاح السليم لتوفير استجابة فعّالة هو أن يكون نظام إدارة الموارد البشرية متوافقاً مع المتطلبات الإستراتيجية (Kazmi & Ahmad, 2001: 1) ، أن الموارد البشرية الاستراتيجية هي وسيلة لربط وظيفة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة (Milhem et al, 2014: 125)، وفي دراسة اجراها (Kanyotu, 2017: 10) اوضح الى انه تشير بيئة الأعمال إلى جميع العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي لديها القدرة على التأثير في كل أو جزء من المنظمة وهي ظاهرة ديناميكية مستمرة تخلق مشكلات للإدارة إذ تتغير بيئة الأعمال باستمرار وتؤثر هذه التغييرات في استقرار المنظمة والطريقة التي تضعها لتحقيق ميزة تنافسية في صناعة معينة. ولذلك فمن الضروري أن يتم اتخاذ الترتيبات الكافية لمواجهة هذه التغييرات التي تحدث في بيئة التشغيل لصالح المنظمة. وهذا يستدعي مستوى عالٍ من الديناميكية في عمليات المنظمة إذا أردت الحفاظ على قدرتها التنافسية في صناعة معينة.

يتم تحديد استراتيجيات المنظمات في الغالب وفقاً للبيئة التنظيمية ولذلك تعد علاقة المنظمة ببيئتها من أهم موضوعات الإدارة الإستراتيجية إذ تركز معظم الأبحاث على عدم اليقين في البيئة والذي يبدو أنه يشكل عائقاً رئيساً أمام الأنشطة التنظيمية فمذ الستينيات، تم إجراء العديد من الأبحاث عن عدم اليقين البيئي، وفي الوقت الحاضر، أصبحت إدارة عدم اليقين البيئي أكثر أهمية بالنسبة للمنظمات، إذ تعمل المنظمات على التعامل مع تقصير دورات حياة المنتج، وندرة الموارد، والمنافسة العالمية لذلك تحتاج المنظمات، من أجل تعظيم فعاليتها التشغيلية، إلى التفاعل مع بيئاتها وإجراء بعض التغييرات الضرورية وفقاً للتقلبات البيئية (sener, 2012:169) ومن الواضح أنه بسبب الظروف المتغيرة باستمرار، ومن أجل تحقيق أهداف العمل، يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر استباقية وديناميكية ويجب أن تهتم في مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة أي أن الموارد البشرية لها دور استراتيجي أكبر في المنظمة ومن أجل أداء هذا الدور، فهناك ضرورة للجمع بين وظائف الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة ويجب أن تكون وظائف الموارد البشرية موجهة نحو أهداف العمل (Sohel-Uz-Zaman et al, 2022:4)، وتعمل المنظمات اليوم في بيئة عالمية تتميز بالتغيير المستمر بوتيرة سريعة ومن أجل الرد على هذا التغيير في البيئة التنافسية والمنظمات بشدة بحاجة إلى تطبيق الأساليب الاستراتيجية الحديثة، وتنفيذ أفضل الممارسات والأدوات، من أجل تحقيق التنمية الناجحة للموارد البشرية وتميل الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية إلى أن تصبح أكثر ارتباطاً عن طريق إعطاء ميزة نسبية للمنظمات (Thymi & Pantazopoulos, 2022: 58).

ان منظمات الأعمال في جميع أنحاء العالم يجب ألا تتنافس فقط من حيث المبيعات والأرباح ولكن أيضاً في جميع المجالات الأخرى إذ يجب أن يكون لدى كل منظمة موظفين أكفاء (Mwarey, 2008:9). وفي دراسة (Uddin, 2021:10) اثبت ان هناك علاقة بين دور ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية و إشراك الموظفين في صناعة الملابس الجاهزة في بنغلاديش إذ تهدف هذه الدراسة بشكل أساس إلى تقديم أدلة تجريبية على تأثير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية ومن ثم تحديد واستكشاف العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية ومشاركة الموظفين في العمل، وفي دراسة (Findikli et al, 2015:378) اشار ان هناك ارتباطاً وثيقاً بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية وقدرة المنظمات على ادارة المعرفة إذ سيكون لممارسات الموارد البشرية ابداعات تنظيمية ذات قوة تنبؤيه. ولذلك فإن قدرة إدارة المعرفة لدى المنظمة تسهم في تنظيم الابداع بطرائق متميزة وفريدة من نوعها، وإن الحصول على المعرفة وتبادل وتنفيذ المعرفة تؤكد على مركزية توليد المعرفة داخل المنظمات.

ويعد فهم كيفية إدارة الابتكار بنجاح أمراً بالغ الأهمية في وقت يكون فيه الابتكار كإستراتيجية بقاء إلزامية تقريباً والتي في الوقت نفسه تنطوي على مخاطرة كبيرة (Ortt & Duin,)

522:2008) ويمكن تعريف الابتكار على أنه استخدام المعرفة الجديدة لتقديم منتج أو خدمة جديدة يريدها العملاء ويمكن تعريفه أيضًا على أنه "تبني الأفكار الجديدة على المنظمة المعتمدة (Afuah, 2020:11).

وتظهر معظم الدراسات أن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية تؤدي إلى تحسين الأداء ومن ثم ، فإن الاستخدام الأفضل لممارسات الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب وتقييم الموظفين وأنظمة التعويض يمكن أن تحسن الأداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر (Dimba, 2010:128)، وأنه عن طريق ممارسات الموارد البشرية، يمكن للمنظمات التأثير وتشكيل مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد، حتى يتمكنوا من القيام بعملهم بشكل أفضل وتحقيق أهداف المنظمة وأن ممارسات الموارد البشرية، سواء بشكل فردي أو كنظام، يمكن أن تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على النتائج الفردية والجماعية للمنظمة (Sánchez, 2015:140).

وفي الصدد نفسه اوضح (Tumi et al, 2021: 4) يعد التدريب أداة أساسية للمنظمة لتلبية الطلب المتزايد على المعرفة والمهارات المعاصرة للموظفين، ومع زيادة الثقة في قدرات الموظفين فعن طريق التدريب الفعال، يساعد مديرو الموارد البشرية العاملين على أداء مهامهم ، من دون أي ضغوط وهو يمثل العملية التي يصل فيها الافراد إلى قدرة معينة للمساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة وتتطلب التحولات الديناميكية في مكان العمل والبيئة التنافسية العالمية من المنظمات وتدريب الموظفين على التكيف مع التغييرات في مكان العمل، ان المنظمات بحاجة إلى توفير التدريب المناسب والمتقدم لنشر المهارات والمعرفة المطلوبة وهو أنسب مصدر لتحفيز المنظمة لتحسين قدرات الموظفين فيها.

في عصرنا الحالي تتغير التكنولوجيا بين الحين والآخر، وان التدريب هو الشرط الأساسي لوجود كل منظمة وقد نال اهتمامًا بحثيًا كبيرًا من الكتاب الأكاديميين، وان السلوكيات يتم تعديلها بشكل منهجي ومخطط لها عن طريق أساليب التدريب والتي ستساعد الموظفين على أداء وظائفهم بفعالية ، لأنّ التدريب يسمح للأفراد بالحصول على مستوى من المعرفة والمهارات والكفاءات (Nguyen & Duong, 2020:374).

ان لمشاركة المهارات والمعلومات الأساسية أهمية كبيرة ويجب على المنظمات تقديم تدريب ملائم ومتقدم للأفراد العاملين لكي تقوم المنظمة بتطوير مهارات العاملين لديها، وان التدريب هو أنسب مصدر للحوافز وتناثر الكفاءة الذاتية للأفراد بشكل عام عن طريق التدريب والذي يؤدي إلى تحسين الدافع والثقة، وأن تدريب الموظفين أمر ضروري ،لأنه يقرر ما إذا كانت المنظمة ستنتج أو ستفشل، وهو يساعد في الأداء التكيفي عن طريق تزويد العاملين ليس فقط بالمهارات والمعلومات الضرورية التي تتجاوز وظائفهم الحالية، ولكن أيضًا عن طريق مساعدتهم في التكيف مع الظروف غير المتوقعة (Alabri et al, 2022:6219).

المحور الثاني: العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والانسجام التنظيمي

شهدت بداية القرن الحادي والعشرين طفرة هائلة بين المنظمات لجذب المواهب والاحتفاظ بها ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى العولمة واستغلال التكنولوجيا وزيادة المنافسة، ويحتاج الموظفون إلى توفير جو من التعلم المستمر لإبقاء أنفسهم على المسار الصحيح مع رسالة ورؤية المنظمة ويجب على الموظفين اكتساب مهارات متنوعة ومعرفة واسعة من حيث السمات الشخصية والمهنية المختلفة (Imran & Tanveer, 2015:23)، ومع انتشار العولمة المتزايدة والتغيير المتسارع تعتمد بيئات العمل والمنظمات في جميع أنحاء العالم بشكل متزايد على الفرق والهياكل القائمة على الفرق والجماعات لتوليد الأفكار والحلول الإبداعية بعدّها الموارد الأكثر أهمية للمنظمة، وان الموظفين والهياكل التنظيمية تُسهم بشكل خلاق في النتائج التنظيمية (Chen et al, 2019:4)، ومن أهم العناصر التي يمكن أن تدعم مسار المنظمة هي الموارد البشرية (الموظفين) إذ ان لها دورا مهما في تحديد نجاح المنظمة (Hartati, 2020:1031).

وقد تناول (Wijaya et al, 2023:14, 15) العلاقة بين الانسجام الذاتي والتوظيف ووضح ان ثقافة الانسجام تؤكد ان وجود الانسجام الذاتي في العمل يحقق الحفاظ على جو ممتع في العمل إذ ان وجود الانسجام الجيد هو العنصر الأكثر أهمية لزيادة الأعمال ولذلك فإن تطبيق هذا النوع من الرفاهية الشاملة يعد من أهم عوامل الجذب للباحثين عن عمل لما فيه من تشجيع على الالتحاق بالمنظمة عند انضمامهم وفقا لثقافة الانسجام في المجتمع، وفي هذا الصدد اشار (Chirchir, 2016: 25) الى انه توفر عملية التوظيف للمنظمة مجموعة من المرشحين للوظائف المؤهلين المحتملين والتي يمكن عن طريقها الاختيار الحكيم لملء الوظائف الشاغرة، إذ يبدأ التوظيف الناجح بالتخطيط والتنبؤ المناسبين للتوظيف في هذه المرحلة من عملية التوظيف، تقوم المنظمة بصياغة خطط لملء أو إلغاء فرص العمل المستقبلية بناءً على تحليل الحاجات المستقبلية والمواهب المتاحة داخل وخارج المنظمة، والموارد الحالية والمتوقعة التي يمكن توسيعها لجذب هذه المواهب والاحتفاظ بها.

وفي دراسة (Odunukwe et al, 2023:52) وجد أن الانسجام يعد عنصراً أساسياً في النجاح التنظيمي الذي يسهل النمو الايجابي والمشاركة الوظيفية وعلى الرغم من ان هذا لايمكن ان يكون مطلقاً في جميع المنظمات الا ان هناك عوامل اخرى تؤدي دورا مهما في التأثير في نتائج المنظمة اعتمادا على اهدافها وان وجود قوة عاملة متحمسة وملتزمة ومتحمسة هو احد الاصول المهمة لنجاح المنظمة التي تساعد في الحفاظ على تحفيز الموظفين والتزامهم

ومشاركتهم في العمل، ويمكن أن يساعد في تعزيز الانسجام بين المنظمات والموظفين والقادة مما يمكن أن يؤدي إلى نجاح المنظمات (AlHamad et al, 2022:430) وفي العقود الأخيرة، ظل دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحسين الأداء موضوعاً مهيمناً بين الباحثين لاسيما في بيئة العمل غير المستقرة ما دفع المديرين الى التركيز في سؤال مهم وهو كيف يمكن لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية تحفيز الموظفين على البقاء في العمل بنشاط ومن ثم مساعدة المنظمات على البقاء والازدهار في الفترات الصعبة ؟ لذلك يسعى الباحثون والمديرون إلى الاستفادة من الموارد النفسية الإيجابية للموظفين لمكافحة حالات عدم اليقين والأزمات التي تواجه المنظمة (Zhai et al, 2022:916).

يُنظر إلى الانسجام على أنه اندماج الفرد في المنظمة ويمكن تحقيق ذلك عن طريق المشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار، بحيث يشارك الأفراد في الإدارة التنظيمية (Jimenez et al, 2015:3)

في الوقت الحاضر، تحتاج المنظمات إلى مجموعة متنوعة من الموارد لتكون قادرة على المنافسة مثل ؛ الموارد المادية والمالية وقابلية التسويق والموارد البشرية، وتعد الموارد البشرية، من بين جميع العناصر الأكثر أهمية في ضمان الانسجام التنظيمي . لأن الأفراد هم القوة الدافعة للمنظمات من أجل تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويجب على الإدارة تقديم المساعدة للعاملين لتعزيز الانسجام التنظيمي (Miidom et al, 2022:28)، ويحتاج الأداء السليم لكل منظمة إلى السلوك المناسب من كل عضو من أعضائها وتعد الموازنة بين معتقدات وقيم مالكي المنظمة والموظفين مصدرًا حيويًا للميزة التنافسية ويمكن للقيم المشتركة والمعيشية بصدق أن تحفز الأداء بشكل أفضل أو تقوي منظمة، حتى الفريق الصغير، أكثر من أي عناصر تنظيمية أخرى وهذا يدل ان الأداء الأمثل لمنظمة ما يتطلب الانسجام والتعايش بين جميع أعضائها. ويترتب على غياب الانسجام عواقب سلبية على إدارة وتطوير الأعمال (Jiménez et al., 2015: 1) ، ويرى (Zona et al , 2019 :734) ان الانسجام له تأثير إيجابي على مشاركة الموظفين في المنظمة وان أحد مفاتيح نجاح الفرد في العمل هو الرغبة في النمو في العمل .

اما (Chen et al, 2019:6) فقد اوضح ان سياسات وممارسات الموارد البشرية تزرع القيم الثقافية الجماعية في المنظمات وهذه القيم متجذرة بعمق في التقاليد الكونفوشيوسية ويمكن ملاحظتها بسهولة في مجتمعات شرق آسيا. وتؤكد العديد من المنظمات داخل هذه المجتمعات على الجماعية في كل بُعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف والتدريب والتقييم والمكافآت والتعويض وان هذه القيم تزيد من التعاون والانسجام بين الافراد ويميل

الأشخاص في الثقافات التنظيمية الجماعية إلى التعرف بقوة أكبر مع مجموعات العمل الخاصة بهم أكثر من نظرائهم في الثقافات غير الجماعية .

ان المنظمات هي مجموعات من الافراد لها هدف مشترك وهذا التعريف البسيط والأساسي للمنظمة يعطينا دليلاً على أن المنظمة كهيكل يجب أن يتم لصقها أو ربطها ببعضها البعض (متماسك). هذا هو المعنى والغرض من تنسيق الهيكل التنظيمي والأنشطة في المنظمة وتحتاج المنظمة إلى التركيز على غرضها ، لأن الأهداف المتعددة التي لا تتوافق مع الغرض الأساس لن تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تم إنشاؤها من أجلها في المقام الأول (Subramanian et al, 2013:2).

المحور الثالث: العلاقة بين الانسجام التنظيمي والاستجابة الاستراتيجية:

ان كل منظمة تحتاج السلوك المناسب من قبل اعضائها من اجل القدرة على التفوق والتميز والابداع، ومن هنا تعد المواءمة بين معتقدات وقيم مديري المنظمة والموظفين مصدراً حيوياً للميزة التنافسية. إذ يمكن للقيم المشتركة والمعيشية بصدق أن تحفز الأداء بشكل أفضل أو تقوي المنظمة، حتى المنظمة الصغيرة، أكثر من أي عناصر تنظيمية أخرى ومن هذه الفكرة يتم التوصل الى ان القول بأن الأداء الأمثل لمنظمة ما يتطلب التعايش المتناغم لجميع أعضائها وان غياب الانسجام له عواقب سلبية على إدارة وتطوير الأعمال، ولا يمكن لأي منظمة البقاء على قيد الحياة أو النجاح من دون وجود مظاهر لا هوادة فيها من التعايش المتناغم بين مختلف أصحاب المصلحة (Jiménez et al, 2015:275).

يمكن لقيادة المنظمة أن تؤثر في سلوك الموظف سواء سلباً أو إيجاباً، وأن القادة في المنظمات يمكنهم التأثير في سلوك مرؤوسيه عن طريق بعض الاستراتيجيات التحفيزية المستخدمة للتحكم في السلوك وهذا يعني أن القادة الذين يسيئون استخدام السلطة يمكنهم التأثير في مرؤوسيه وحتى على المنظمة ككل بشكل سلبي مما يخلق إضرابات وتظلمات متكررة في المنظمة وأن الثقافة التنظيمية تعدل بشكل كبير العلاقة بين إدارة قوة المنصب والانسجام التنظيمي (Nwinyokpugi et al, 2019:43).

إن الغرض الأساس لمنظمات الأعمال هو تحقيق إنجازات كبيرة على مختلف المجالات عن طريق تقديم خدمات تحقق حاجات الافراد وذلك عن طريق توظيف الموارد البشرية الكفوءة والمناسبة للعمل في المنظمات، ومن هنا يتضح ان الانسجام يهتم بالعلاقة بين الافراد في المنظمة والذي يعد عاملاً رئيساً في نجاحها وتحقيق اهدافها، فهو يشجع كل فرد داخل المنظمة من اجل مشاركة افكاره ومقترحاته مع الاخرين ومع الادارة في المنظمة والذي يساعد بدوره على تحقيق الاهداف المرجوة (Lesabe, 2022: 46, 12).

يمكن أن تكشف الاستجابة عن القدرة على تحديد التغييرات الإيجابية والاستجابة لها وتحقيقها بدقة وهي تمثل القدرة على تحديد التغييرات والتفاعل معها بسرعة (Hussein et al, 2021:45)، وهي تُعدُّ من العوامل المؤثرة في الرشاقة التنظيمية والتي تشير الى قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة لحاجات السوق والزبائن (Amirnejad et al, 2015: 49).

وفي ظل الظروف غير المستقرة، يجب أن تكون المنظمات قادرة على إدارة التغييرات والقضاء على التهديدات والإفادة من الفرص. وفقاً لذلك، يتم تعريف الاستجابة على أنها قدرة المنظمة على التغيير أو التكيف بسرعة استجابة للتغيرات في بيئة غير موثوقة وان السمة الرئيسة لمنظمة رشيقة هي الاستجابة السريعة للأحداث والتغيرات البيئية وادعى العديد من الخبراء أن أكثر المنظمات الناجحة هي المنظمات الأسرع والأكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية (Mohammadi et al, 2015:58).

ان عدم قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية يؤدي الى ضعف الاداء ، لأن الاستجابة الإستراتيجية تشير الى قدرة المنظمة، التي تعمل بالتعاون مع زبائنها وشركاء الأعمال، على العمل بسرعة وسهولة وإعادة تكوين مواردها وعملياتها للرد أو العمل بشكل استباقي بما يتماشى مع التغييرات و/أو التطورات في بيئة الأعمال وان الاستجابة الداخلية تشير الى القدرة على التنبؤ بأحداث السوق وتطوراتها قبل المنافسين وهذا يعني الانفتاح على أكبر قدر من المعلومات والذكاء والابداع قدر الإمكان عن طريق إنشاء والحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الافراد والمنظمات المختلفة (Arokodare & Asikhia, 2020:10).

المحور الرابع: العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية والانسجام التنظيمي

اشار (Kalyani, 2021:12) ان ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية تشير الى عملية ربط الموارد البشرية بالأهداف والغايات الاستراتيجية من اجل تحسين اداء الاعمال وتطوير الثقافة التنظيمية التي تعزز الكفاءة التنظيمية وهي تتضمن اشراك وظائف الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة عن طريق أنشطة الموارد البشرية. وأصبحت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مفهوماً مهماً يجب أن يتبناه المتعاملون مع موظفيهم حتى يتمكنوا من تحقيق الاهداف المراد تحقيقها (Ghorpade & B. Sawant, 2019:77).

تعمل معظم المنظمات في بيئات معقدة وديناميكية ، إذ تظهر المنافسة باستمرار. ولم تعد المصادر التقليدية لتحقيق الميزة التنافسية قادرة على ضمان استدامة المنظمات، مما يخلق الحاجة إلى التكيف السريع (Kalyani, 2021:12)، وللتكيف مع تغيرات بيئة الأعمال في

الوقت الحاضر، يجب أن يقود المنظمات مديرون يتمتعون برؤية استراتيجية ولديهم موارد بشرية ذات كفاءات متعددة من أجل القدرة على الاستجابة لتلك التغيرات، إذ تعد الموارد البشرية ضرورية في المنظمات ، لأنها تمتلك إمكانات إبداعية وتنموية لا تنضب، مع القدرة على إنتاج ودمج جميع الفئات الأخرى من موارد المنظمة بشكل مناسب لتحقيق الأهداف المطلوبة (Wangai, 2023:1) إلى أن بعض المنظمات تعمل بشكل أفضل من غيرها، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى استجاباتها الاستراتيجية وان وجود استجابة استراتيجية مدروسة تساعد على تحقيق التفوق النسبي على منافسيها.

واوضح (Leonidou et al, 2015:13) لقد شهدت العقود الماضية نمواً متسارعاً للتغيرات البيئية في مختلف أنحاء العالم، مما أدى إلى ظهور ضغوط على المنظمات من أجل زيادة قدرتها على تغيير إستراتيجيتها وممارساتها البشرية من أجل الاستجابة لتلك التغيرات وتعديل خططها الاستراتيجية، وعلى الرغم من أن القضايا البيئية لها آثار استراتيجية خطيرة في أنشطة المنظمات، إلا أن عددًا قليلاً فقط من الدراسات اوضحت دور العوامل البيئية في التأثير بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية، وفي ظل هذه الظروف غير المستقرة، يجب أن تكون المنظمات قادرة على إدارة هذه التغيرات والقضاء على التهديدات والإفادة من الفرص (Mohammadi et al, 2015:58).

ويتفق معه (Muhambe & Rukia, 2023:239) إذ اوضح انه تم تصميم استراتيجيات الاستجابة لضمان بقاء الأداء التنظيمي للمنظمات قوياً في بيئة الأعمال المتغيرة. فعلى مدى العقدين الماضيين، كان هناك تغير جذري في التكنولوجيا، وتجزئة السوق، والتغيرات في الذواق الزبائن وغيرها، وإن قدرة الموظفين على إدارة الأزمات، والتعلم بسرعة، ومواجهة التحديات الجديدة تصبح كفاءات ضرورية عندما تصبح البيئة أكثر اضطراباً، ففي الأنظمة المعقدة والتي لا يمكن التنبؤ بها فإن استجابة الافراد والتي تمثل قدرة العمال على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة بسرعة قد حظيت بالكثير من الاهتمام كوسيلة لتحسين الأداء وان فهم الطبيعة الديناميكية لأداء الموظفين في بيئة المنظمة سريعة التغيير تظهر الحاجة إلى استجابة العاملين بشكل صريح للتغيرات في بيئة العمل والذي قد يؤدي إلى نتائج جيدة مثل تحسين قدرات الأداء وتحقيق النجاح المهني على المستوى الفردي (Alabri et al, 2022:6216)، وعادة ما يتم إنشاء منظمات الأعمال وفقاً لأهداف محددة سلفاً، ويتم توجيه كل الجهود والموارد لتحقيق تلك الأهداف، وتعدُّ الموارد البشرية والقوى العاملة اللاعبين الرئيسيين والأكثر تأثيراً في هذه العملية ويؤدي الانسجام دوراً رئيسياً في موازنة العلاقات داخل المنظمة وهي تُعدُّ طريقة فعالة لمنع أي شكل من أشكال الصراع أو عدم الاستقرار التنظيمي والمساعدة في تحسين الأداء عن طريق

تعزيز انتاجية العمل وخلق مستوى عال من الرضا الوظيفي (Zwain, 2022:6101).

واجرى (Kidombo, 2009:43) دراسة عن التوجه لإدارة الموارد البشرية والاستجابات الإستراتيجية للتغير البيئي وأوضح فيها أن التغيرات في البيئة الخارجية تؤدي إلى استجابات استراتيجية للأعمال والتي بدورها تؤدي إلى استجابات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وان طبيعة هذه الاستجابات يتم التحكم فيها عن طريق توجه إدارة الموارد البشرية الذي تمارسه المنظمة.

ويرى (Doz, 2020:1) ان الافراد بحاجة الى بعض المهارات والقدرات من اجل المساهمة بشكل افضل على التكيف مع البيئة الخراجية وامكانية الاستجابة للتغيرات البيئية، وفي دراسة (Mcdonald & Westphal, 2003: 1) عن دور العلاقات الاجتماعية في الاستجابة الاستراتيجية أشار إلى أن بعض المنظمات تعاني من الاداء الضعيف ولذلك يقوم المديرون في المنظمة عن طريق علاقاتهم الاجتماعية والانسجام مع المنظمات الاخرى بتغيير إستراتيجياتهم والاستجابة للظروف المتغيرة في البيئة الخارجية من اجل تحسين اداء منظماتهم.

وفي هذا الصدد أشار (Leonidou et al, 2015: 13) إلى دور الادارة العليا في تعزيز الروح البيئية في المنظمة ودور العلاقات الاجتماعية بين الافراد ودور الترابط بين الإدارات في تحقيق التوجه البيئي في المنظمة لغرض القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية.

ويمكن تطوير العلاقات بين الافراد على أفضل وجه عن طريق التعرف على معتقدات الآخرين، والرغبة في الاستماع اليهم، واحترام وفهم الآخرين في اختلافاتهم. وهذه الصفات لا غنى عنها للوصول إلى الانسجام والتعاون والإثراء المتبادل وان العلاقة بين الافراد لا تشير فقط إلى العلاقات الشخصية على مستوى الأقران ولكن أيضاً إلى العلاقات داخل المجموعة على مستوى الإدارة، والعلاقات بين المجموعات على مستوى المنظمة، والعلاقات بين المنظمات على مستوى الأعمال، وإن الانسجام داخل المجموعة سيعزز التفاهم والاحترام المتبادل والتعاون، مما يؤدي إلى أداء أفضل بشكل عام (Chow & Yau, 2010:313)، إذ يُشير الانسجام التنظيمي إلى الحالة التي يوجد فيها سلام مستدام نسبي بين الإدارة والعاملين بشأن المسائل المتعلقة بشروط الاتفاقيات الخاصة بهم ويشير هذا إلى الوضع الذي يوجد فيه هدف مشترك وتفاهم بين الإدارة والعاملين والذي يتميز بالتواصل الفعال واحترام الاتفاقيات وهذا يدل إلى معنى تبادل المعلومات المفيدة بين الإدارة والعاملين إلى جانب ذلك، فهو يشير إلى علاقة جيدة بين الزملاء في مكان العمل والتي تكون خالية من المشاجرات والحجج الساخنة (Nwabali, 2021:107).

وفي دراسة (Lokeshwari & Latha, 2023: 11486) اوضح ان الانسجام التنظيمي يشير إلى قدرة المنظمة على إكمال اعمالها بكفاءة بمساعدة موظفيها، ما يقلل من المشكلات مع

تحقيق الأهداف المالية وغير المالية المحددة مسبقاً وهنا يتم إعلام جميع الافراد العاملين بشكل كامل بالعملية بأكملها، وعن طريق تعاون الافراد فيما بينهم وتكاتفهم يتم انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف وهذا يؤدي الى اتمام الاعمال بفعالية وتقليل والحد الأدنى من معدلات الخطأ، والتعاون الكبير بين القوى العاملة، والتكيف السريع للاستراتيجيات استجابة للتحديات التي تمت مواجهتها هذا المستوى من الفعالية يسهل الإدارة الناجحة للمنافسة والقدرة على التكيف مع العوامل الخارجية.

الفصل الثالث

التأطير العملي للدراسة

المبحث الأول

اختبارات تطوير مقاييس الدراسة

المبحث الثاني

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل مستواها

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها

المبحث الأول

اختبارات تطوير مقاييس الدراسة

أولاً: الترميز والتوصيف

تتكون الدراسة من ثلاث متغيرات رئيسة تم قياسها على وفق مقاييس عالمية جاهزة معتمدة، يمكن ايجازها بالاتي:

1. المتغير المستقل: ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية الذي جرى قياسه عن طريق مقياس يتكون من الأبعاد الآتية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، المشاركة، تقييم الاداء، والتعويض).

2. المتغير التفاعلي: الانسجام التنظيمي الذي جرى قياسه عن طريق مقياس يتكون من الأبعاد الآتية (الانسجام الذاتي، الانسجام مع الموظفين، الانسجام مع النظام، الانسجام مع الرئيس المباشر، الانسجام مع الادارات الاخرى، الانسجام مع القائد، الانسجام مع الفريق، والانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية).

3. المتغير التابع: الاستجابة الاستراتيجية الذي جرى قياسه عن طريق مقياس يتكون من الأبعاد الآتية (انسيابية الموارد، نضج عملية الاعمال، استجابة الاعمال للبيئة، واستباقية الاعمال للبيئة).

وبذلك سيتم تحديد رموز لجميع المتغيرات وأبعادها الفرعية لسهولة تداولها في إجراءات التحليل، وكما هي عليه في الجدول (13).

الجدول (13) الرموز المعتمدة للمقاييس

عدد الفقرات	الرمز الاحصائي	ابعادها الفرعية	متغيرات الدراسة الرئيسية
5	SS	التوظيف والاختيار	ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية SHRP
6	DT	التدريب والتطوير	
3	PAR	المشاركة	
5	PEA	تقييم الاداء	
3	CO	التعويض	
4	SH	الانسجام الذاتي	الانسجام التنظيمي OrgHar
4	HE	الانسجام مع الموظفين	
4	HS	الانسجام مع النظام	
4	HIS	الانسجام مع الرئيس المباشر	
4	HOD	الانسجام مع الادارات الاخرى	
4	HL	الانسجام مع القائد	
4	HT	الانسجام مع الفريق	
4	HIEO	الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية	

3	RF	انسيابية الموارد	الاستجابة الاستراتيجية StrRes
3	BPM	نضج عملية الاعمال	
3	BRE	استجابية الاعمال للبيئة	
4	BPE	استباقية الاعمال للبيئة	

المصدر : من إعداد الباحث

ثانياً: اختبارات صدق المقاييس

تعتمد اختبارات الصدق كمعايير سلوكية يمكن عن طريقها تحديد مستوى الثقة بقدرتها على قياس المتغيرات وهنا يتم التركيز على نوعين من المقاييس:

1. الصدق الظاهري: يعرف الصدق الظاهري بأنه المدى الذي يتم فيه قياس المفهوم (المتغير) بدقة، أي مدى القدرة على قياس متغيرات الدراسة وذلك عن طريق الفحص المبدئي لمحتويات المقياس وفقراته ولغته ومدى ملائمته لبيئة التطبيق، ويعد الصدق الظاهري صورة صريحة لشكل المقياس من حيث نوع المفردات وكيفية صياغتها ومدى وضوح تفاصيل قياسها، كذلك يتناول مدى دقة القياس ودرجة تمتعه بالموضوعية (Heale & Twycross, 2015: 66)

2. صدق المحتوى: يقصد به أداة واسعة بما فيه الكفاية تعتمد في دراسات متعددة وعبر مجالات تخصصية مختلفة، كما يتضمن وضع إرشادات ومعايير أكثر تفصيلاً بالتركيز على مدخلات المقياس والمفاهيم المعتمدة والصياغات المثبتة واللغة الميدانية وتوافق البنية العامة للمقياس مع المؤهل العلمي لأفراد العينة، ويستند هذا الاختبار الى التحليل المنطقي وتقييم الخبراء لفقرات المتغير، مثل: موضوع المتغير، وتنسيق المتغير، والفقرات الصياغية (Anggara & Abdillah, 2023: 458).

وبذلك تم عرض أداة الدراسة بمقاييسها الجاهزة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال لضمان تحقق مستوى معين من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس وتحديد مدى وضوح كل فقرة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المُحكِم من فقرات في أي محور من المحاور. وفي ضوء المقترحات التي قدمت من السادة المحكمين قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة، وتعديل وصياغة بعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً وانسجاماً بطبيعتها الميدانية ولتنسجم مع طبيعة العمل والأنشطة في مدن الزائرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة.

ويحدد الجدول (14) نسب الاتفاق المتحققة على محتوى المقياس، علماً ان بعض الاسئلة التي لم يتفق على صياغاتها الاساتذة الخبراء قد تم تعديل محتواها وتغييره حسب الملاحظات المقترحة.

الجدول (14) نسب اتفاق المحكمون حول فقرات اداة القياس

نوع التعديل	نسبة الاتفاق %	عدد الفقرات المتفق عليها	عدد الفقرات الكلي	الابعاد الفرعية	المتغيرات	ت
اعادة صياغة	80	4	5	التوظيف والاختيار	ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	1
	67	4	6	التدريب والتطوير		
	100	3	3	المشاركة		
	80	4	5	تقييم الاداء		
	100	3	3	التعويض		
	100	4	4	الانسجام الذاتي	الانسجام التنظيمي	2
	100	4	4	الانسجام مع الموظفين		
	75	3	4	الانسجام مع النظام		
	100	4	4	الانسجام مع الرئيس المباشر		
	75	3	4	الانسجام مع الادارات الاخرى		
	75	3	4	الانسجام مع القائد		
	100	4	4	الانسجام مع الفريق		
	100	4	4	الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية	الاستجابة الاستراتيجية	3
	100	3	3	انسيابية الموارد		
	67	2	3	نضج عملية الاعمال		
100	3	3	استجابية الاعمال للبيئة			
100	4	4	استباقية الاعمال للبيئة			
	88.1	59	67	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج تحكيم اداة القياس.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعد اختبار التوزيع الطبيعي من اكثر التوزيعات استعمالاً وشيوعاً في المجالات المعرفية المتعددة وذلك لارتباطه بالعديد من المتغيرات المختلفة، اذ يستعمل التوزيع الطبيعي لتقريب التوزيعات الاحتمالية المنفصلة ويوفر الاساس الذي يمكن ان يعتمد عليه للاستدلال الاحصائي (Berenson et al., 2012: 217) وبذلك فان توزيع البيانات سواء أكان (طبيعياً أم غير طبيعي) يحدد استخدام الاحصاءات المعلمية او اللامعلمية، فالتوزيع الطبيعي يستند الى استخدام الاحصاءات المعلمية اما التوزيع غير الطبيعي فيستند الى استخدام الاحصاءات اللامعلمية (Fagerland, 2012: 1)، ولمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة الحالية اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من ذلك، وكما يأتي:

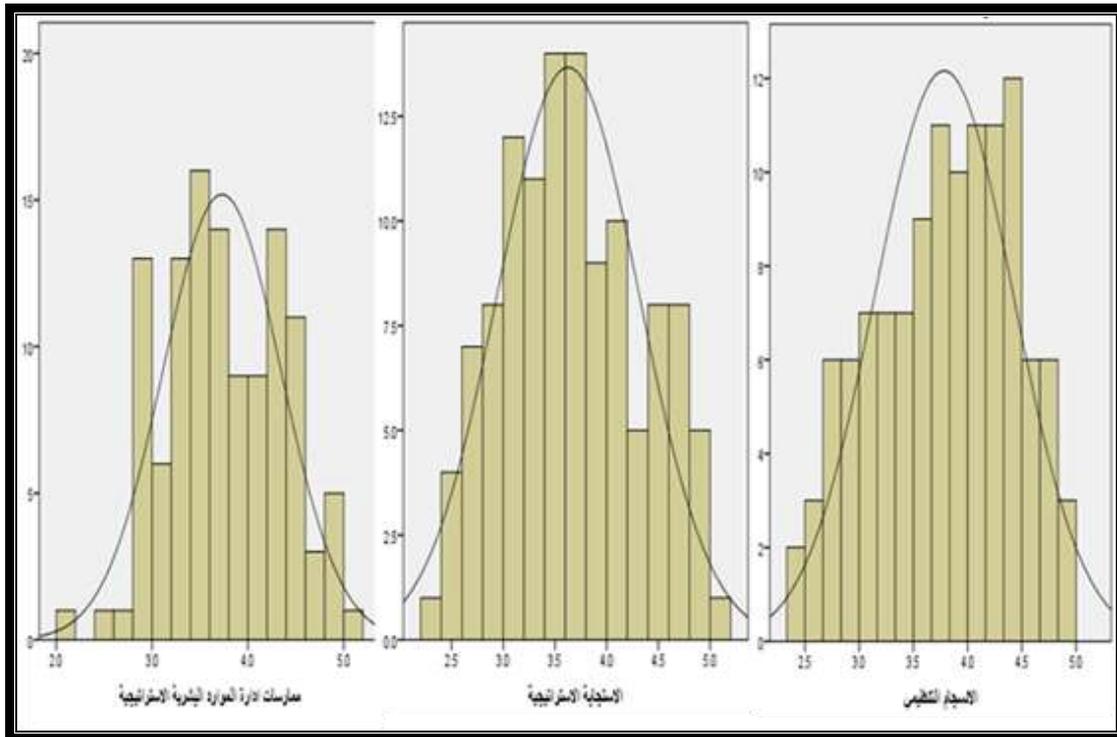
يظهر من الجدول (15) ان قيمة احصائية اختبار كولموغوروف سميرنوف كانت قد بلغت (0.066, 0.065, 0.059) للمتغيرات (ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية، والانسجام

التنظيمي والاستجابة الاستراتيجية) اما قيم النسبة المعنوية الاحصائية فقد بلغت (0.152, 0.096، 0.200) على الترتيب، وهي ضمن الحدود المقبولة الداخلة ضمن منطقة التوزيع الطبيعي، كونها أعلى من قيمة القبول لها التي تبلغ (0.05) وهذا يوجب على الباحث استعمال الادوات المعلمية في التحليل والاختبار. ويوضح الشكل (16) منحنيات التوزيع الطبيعي الخاصة ببيانات متغيرات الدراسة الحالية .

الجدول (15) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Tests of Normality						
المتغيرات	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	.066	305	.096	.975	305	.059
الانسجام التنظيمي	.065	305	.152	.970	305	.099
الاستجابة الاستراتيجية	.059	305	.200*	.975	305	.056

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)



الشكل (16) منحنيات التوزيع الطبيعي للمتغيرات الرئيسية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

رابعاً: التحليل العاملي التوكيدي (CFA)

تم تطوير هذا الاسلوب في أوائل القرن العشرين على يد (Charles Spearman) اذ يقصد به اسلوب احصائي متعدد المتغيرات يستخدم لتقييم العلاقات بين مجموعة من المتغيرات الكامنة في علوم ومجالات تخصصية عدة، كما يعتمد في تقييم وتحديد الصفات السيكمومترية لفقرات

المقياس وتفسير الارتباطات بين الفقرات والابعاد التي تنتمي اليها وكيفية ارتباط هذه الابعاد ببعضها البعض، وهو يقوم على اساس افكار سابقة في اعداد مقاييس معينة لبيان مدى جدواها في بيئة تطبيق جديدة (Heravian, 2023: 4) كما ان التحليل العاملي التوكيدي (CFA) هو جزء من نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وهو يستخدم بشكل متزايد في أبحاث العلوم الاجتماعية، التي تتمثل إحدى الفوائد الرئيسية له في أنه يسمح للباحثين بتقديم دليل على صحة بنية العوامل الداخلية لمقاييس القياس المعتمدة، وعلى وجه الخصوص يمكن استخدامه لتقديم دليل على صحة التأكيد على فرضية ما يتبناها الباحث بخصوص مقياس معين تم اعتماده في دراسة سابقة (Carter, 2016: 731)

ومن اجل ضمان نتائج التحليل التوكيدي للمتغيرات الحالية، يتم تقييمه عن طريق مؤشرين : (Hair et al., 2014: 115)

1. قيم التقديرات المعيارية للمعلمة: والتي تعد مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (0.40) وعكس ذلك ستحذف من التحليل، كما سيعتمد على قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كأداة لقبول معنوية التقديرات المعيارية، اذ انها تكون مقبولة كلما كانت (C.R.) معنوية.

2. مؤشرات المطابقة: تحدد مؤشرات المطابقة مدى جودة ملائمة المقياس، وهذه المؤشرات لها مدى مقبول في حال وصلته يتم قبولها وبعكسه يخضع الانموذج الهيكلي الى مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج.

والجدول (16) يوضح اهم معايير المطابقة المعتمدة في تدقيق نماذج التحليل الخاصة بالمتغيرات.

الجدول (16) معايير مطابقة نتائج التحليل التوكيدي

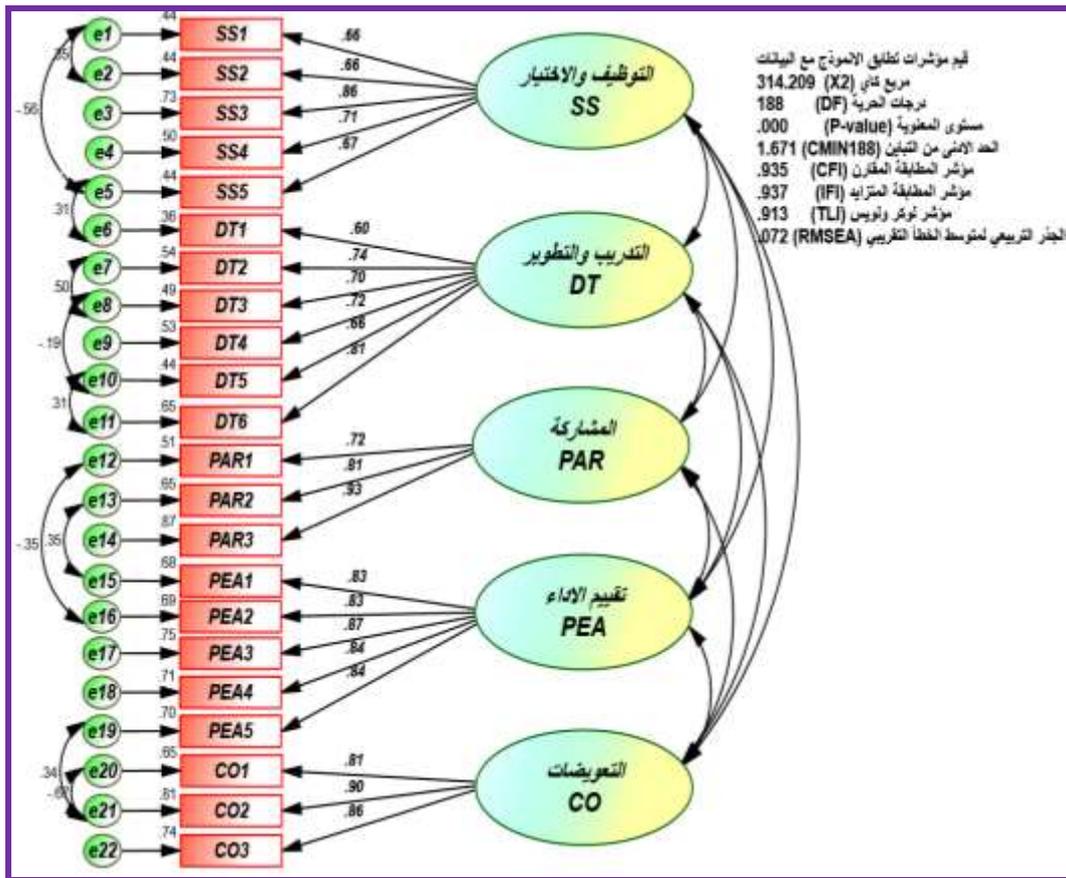
ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم CMIN ودرجات الحرية df	اقل من 5
2	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	اكبر من 0.90
3	مؤشر المطابقة المتزايدة Incremental Fit indices (IFI)	اكبر من 0.90
4	مؤشر توكير ولوس Tucker-Lewis Index (TLI)	اكبر من 0.90
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	اقل من 0.08

Source : Singh, V., (2016) " *Perceptions of emission reduction potential in air transport : a structural equation modeling approach* ", Environ Syst Decis 36 , P. 388 .

واستناداً لما سبق، كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي على النحو الآتي:

1. التحليل العاملي التوكيدي لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية

يتضح عن طريق الشكل (17) أن متغير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية قد تم قياسه بـ(22) عبارة توزعت على خمسة ابعاد فرعية مترابطة، وعند تفحص تقديرات التشعبات المعيارية لها نلاحظ انها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40)، اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي، فقد تجاوزت القيم المطلوبة بعد ان تم الاسترشاد بما يقترحه البرنامج من مؤشرات تعديل والتي بلغ عددها (10) مؤشرات، وهذا يتضح عن طريق قيمة (CMIN/DF = 1.671) وقيمة (CFI = 0.935) وقيمة (IFI = 0.937) وقيمة (TLI = 0.913) وقيمة (RMSEA = 0.072) وبذلك يتضح من الشكل (17) أن الانموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة، كما يتضح من الجدول (17) ان جميع عبارات القياس تتمتع بمستوى معنوية عالٍ وذلك عن طريق تدقيق قيمة النسبة الحرجة (C.R.) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يُثبت صدق العبارات في القياس الميداني ودلالة معنويتها على مستوى مدن الزائرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة.



الشكل (17) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (17): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية

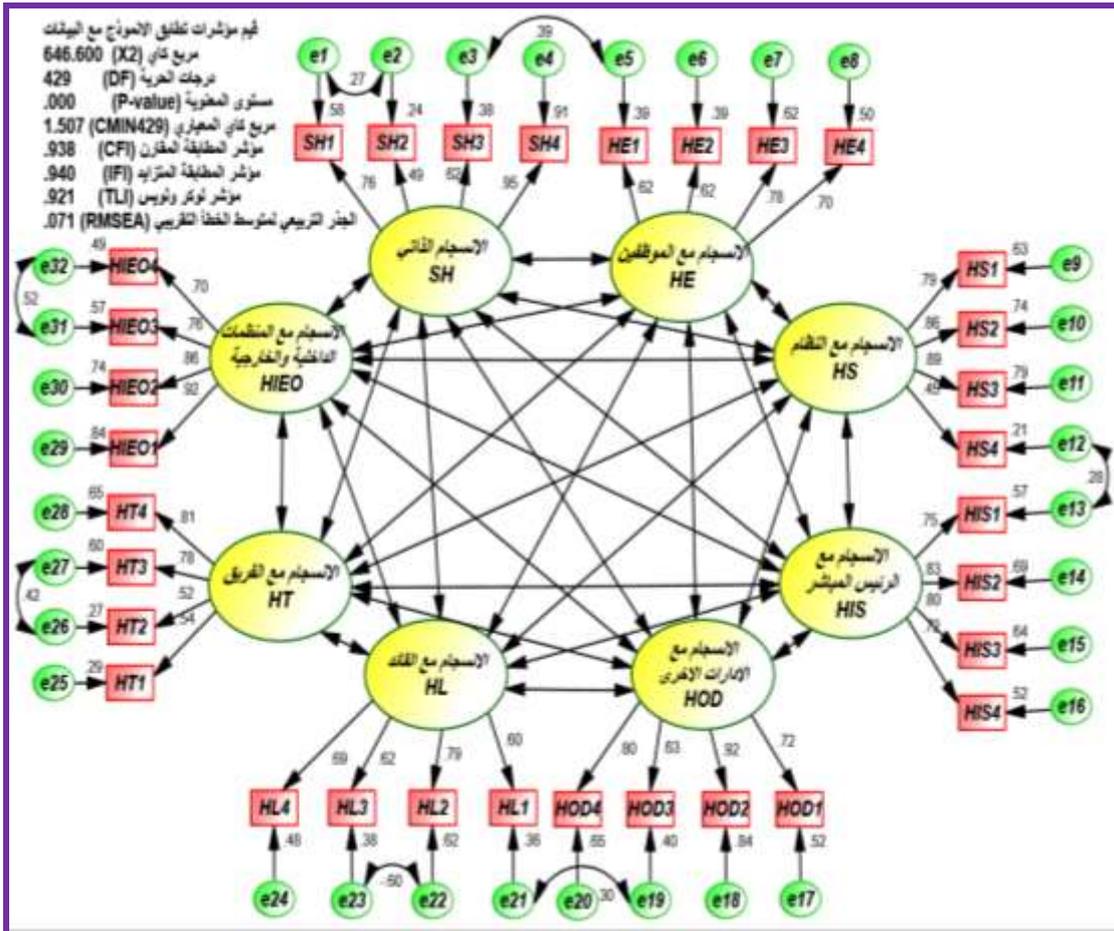
المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعيارى	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية	
SS5 <----	التوظيف والاختيار	.667	.848	.203	4.171	***
SS4 <----	التوظيف والاختيار	.707	.967	.174	5.554	***
SS3 <----	التوظيف والاختيار	.856	1.233	.199	6.197	***
SS2 <----	التوظيف والاختيار	.663	.966	.150	6.449	***
SS1 <----	التوظيف والاختيار	.664	1.000			
DT6 <----	التدريب والتطوير	.808	1.094	.156	7.033	***
DT5 <----	التدريب والتطوير	.664	.842	.147	5.722	***
DT4 <----	التدريب والتطوير	.725	1.000			
DT3 <----	التدريب والتطوير	.697	1.029	.170	6.037	***
DT2 <----	التدريب والتطوير	.736	1.075	.168	6.395	***
DT1 <----	التدريب والتطوير	.600	.875	.166	5.266	***
PAR3 <----	المشاركة	.933	1.262	.164	7.675	***
PAR2 <----	المشاركة	.809	1.067	.150	7.129	***
PAR1 <----	المشاركة	.717	1.000			
PEA5 <----	تقييم الاداء	.839	.924	.090	10.236	***
PEA4 <----	تقييم الاداء	.842	.921	.093	9.898	***
PEA3 <----	تقييم الاداء	.868	1.000			
PEA2 <----	تقييم الاداء	.833	.961	.097	9.916	***
PEA1 <----	تقييم الاداء	.827	.981	.101	9.757	***
CO1 <----	التعويض	.805	.918	.109	8.461	***
CO2 <----	التعويض	.899	.895	.087	10.310	***
CO3 <----	التعويض	.862	1.000			

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

2. التحليل العاملي التوكيدي للانسجام التنظيمي

يتضح من الشكل (18) أن متغير الانسجام التنظيمي قد تم قياسه بـ(32) عبارة توزعت على ثمانية ابعاد فرعية مترابطة، وعند تفحص تقديرات التشبعات المعيارية لها نلاحظ انها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40)، اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي، فقد تجاوزت القيم المطلوبة بعد ان تم الاسترشاد بما يقترحه البرنامج من مؤشرات تعديل والتي بلغ عددها (7) مؤشرات ، وهذا يتضح عن طريق قيمة (CMIN/DF = 1.507) وقيمة (CFI = 0.938)

وقيمة (IFI = 0.940) وقيمة (TLI = 0.921) وقيمة (RMSEA = 0.071)، وبذلك يتضح من الشكل (18) ان الانموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة، كما يتضح من الجدول (18) ان جميع عبارات القياس تتمتع بمستوى معنوية عالٍ وذلك من تدقيق قيمة النسبة الحرجة (C.R.) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يُثبِت صدق العبارات في القياس الميداني ودلالة معنويتها على مستوى مدن الزائرين التابعة للعبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة.



الشكل (18) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الانسجام التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (18): نتائج التحليل العاملي التوكيدي للانسجام التنظيمي

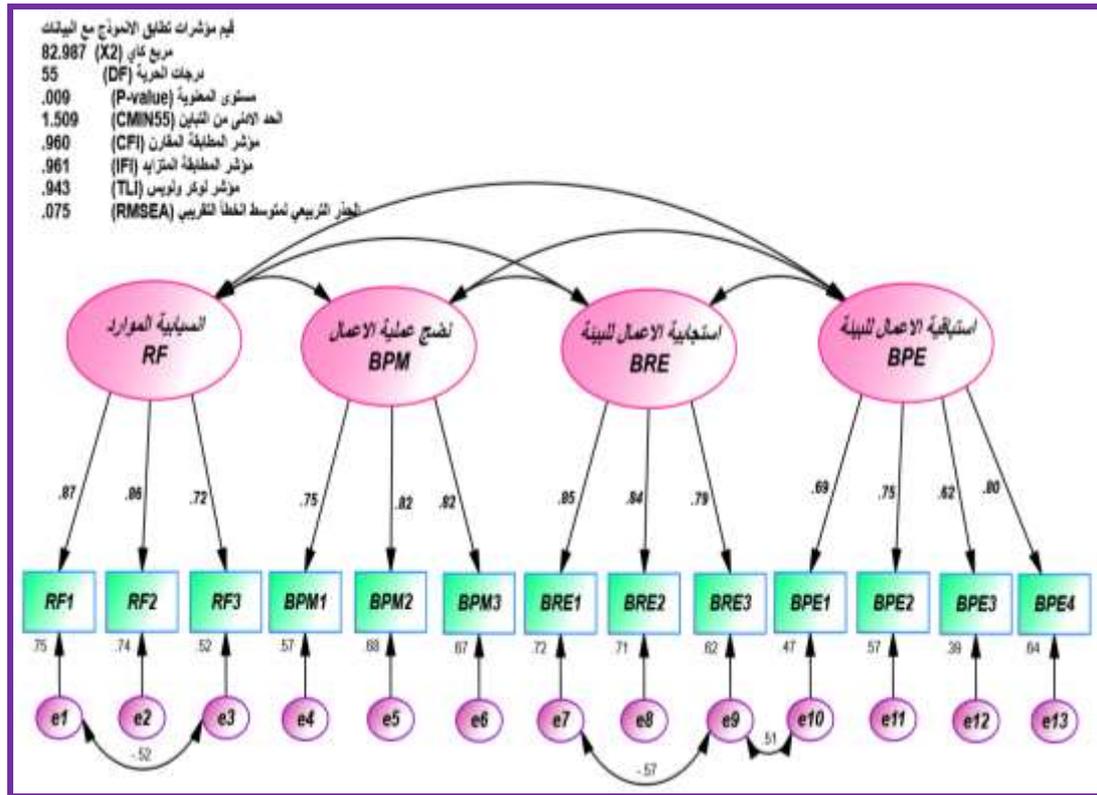
المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
SH1 <---- الانسجام الذاتي	.763	.847	.106	8.019	***
SH2 <---- الانسجام الذاتي	.491	.541	.120	4.499	***
SH3 <---- الانسجام الذاتي	.620	.668	.109	6.147	***
SH4 <---- الانسجام الذاتي	.952	1.000			

HE1	<---	الانسجام مع الموظفين	.623	.939	.158	5.954	***
HE2	<---	الانسجام مع الموظفين	.622	.998	.171	5.835	***
HE3	<---	الانسجام مع الموظفين	.784	1.000			
HE4	<---	الانسجام مع الموظفين	.704	.987	.146	6.758	***
HS1	<---	الانسجام مع النظام	.793	1.000			
HS2	<---	الانسجام مع النظام	.860	1.136	.138	8.247	***
HS3	<---	الانسجام مع النظام	.889	1.117	.132	8.491	***
HS4	<---	الانسجام مع النظام	.454	.609	.152	4.009	***
HIS1	<---	الانسجام مع الرئيس المباشر	.752	1.000			
HIS3	<---	الانسجام مع الرئيس المباشر	.803	1.039	.144	7.198	***
HIS2	<---	الانسجام مع الرئيس المباشر	.832	1.228	.164	7.480	***
HIS4	<---	الانسجام مع الرئيس المباشر	.722	.984	.154	6.401	***
HOD1	<---	الانسجام مع الادارات الاخرى	.722	1.000			
HOD2	<---	الانسجام مع الادارات الاخرى	.917	1.388	.176	7.898	***
HOD3	<---	الانسجام مع الادارات الاخرى	.629	.849	.153	5.562	***
HOD4	<---	الانسجام مع الادارات الاخرى	.803	1.148	.165	6.954	***
HL1	<---	الانسجام مع القائد	.597	.801	.160	5.012	***
HL2	<---	الانسجام مع القائد	.789	1.219	.209	5.833	***
HL3	<---	الانسجام مع القائد	.619	.854	.184	4.643	***
HL4	<---	الانسجام مع القائد	.694	1.000			
HT4	<---	الانسجام مع الفريق	.807	1.684	.371	4.542	***
HT3	<---	الانسجام مع الفريق	.776	1.595	.290	5.506	***
HT2	<---	الانسجام مع الفريق	.519	1.000			
HT1	<---	الانسجام مع الفريق	.540	.954	.262	3.641	***
HIEO1	<---	الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية	.915	1.000			
HIEO2	<---	الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية	.861	.907	.086	10.543	***
HIEO3	<---	الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية	.757	.755	.090	8.377	***
HIEO4	<---	الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية	.698	.708	.096	7.343	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

3. التحليل العاملي التوكيدي للاستجابة الاستراتيجية

يتضح من الشكل (19) ان متغير الاستجابة الاستراتيجية قد تم قياسه بـ(13) عبارة توزعت على اربعة أبعاد فرعية مترابطة، وعند تفحص تقديرات التشبعات المعيارية لها نلاحظ انها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40)، اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي، فقد تجاوزت القيم المطلوبة بعد ان تم الاسترشاد بما يقترحه البرنامج من مؤشرات تعديل والتي بلغ عددها (3) مؤشرات، وهذا يتضح عن طريق قيمة (CMIN/DF = 1.509) وقيمة (CFI = 0.960) وقيمة (IFI = 0.961) وقيمة (TLI = 0.943) وقيمة (RMSEA = 0.075)، وبذلك يتضح من الشكل (19) ان الانموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة، كما يتضح من الجدول (19) ان جميع عبارات القياس تتمتع بمستوى معنوية عالي وذلك من تدقيق قيمة النسبة الحرجة (C.R.) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يُثبِت صدق العبارات في القياس الميداني ودلالة معنويتها على مستوى مدن الزائرین التابعة للعتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة.



الشكل (19) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاستجابة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (19) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للاستجابة الاستراتيجية

نسب المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعياري	التقدير المعياري	المسارات
***	9.883	.097	.954	.866	انسيابية الموارد <---
			1.000	.860	انسيابية الموارد <---
***	7.425	.129	.960	.719	انسيابية الموارد <---
***	8.788	.121	1.063	.816	نضج عملية الاعمال <---
			1.000	.822	نضج عملية الاعمال <---
***	7.878	.113	.889	.753	نضج عملية الاعمال <---
***	8.874	.109	.970	.851	استجابية الاعمال للبيئة <---
			1.000	.845	استجابية الاعمال للبيئة <---
***	8.003	.121	.969	.787	استجابية الاعمال للبيئة <---
			1.000	.686	استباقية الاعمال للبيئة <---
***	6.352	.175	1.111	.753	استباقية الاعمال للبيئة <---
***	5.361	.165	.883	.624	استباقية الاعمال للبيئة <---
***	6.689	.164	1.096	.802	استباقية الاعمال للبيئة <---

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

خامساً: اختبار معامل الثبات ومعامل الصدق الهيكلي

يشار الى الثبات بأنه مدى اتساق محتوى المقياس داخليا من حيث احتفاظه بدرجة مرتفعة من دقة قياس السمة موضع القياس، ويعد مقياس كرونباخ الفا من اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة واكثرها شهرة وشيوع بين الباحثين في شتى مجالات البحث العلمي وتتراوح قيمته بين (0-1) وتكون قيم كرونباخ الفا مقبولة اذا تجاوزت (0.70) وما دون ذلك تكون غير مقبولة على مستوى العلوم السلوكية والظواهر الاجتماعية (Korkmaz, 2020: 115)

اذ يظهر من الجدول (20) أن قيم معامل كرونباخ الفا للمتغيرات والأبعاد الخاصة بالدراسة الحالية قد تراوحت بين (0.799 - 0.952) وهذه نسب عالية استناداً الى قيم الثبات المعيارية، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي كلها قيم عالية وتحقق غرض الصدق. وهذا يثبت موثوقية المقاييس الحالية ومدى قدرتها القياسية على مستوى بيئة التطبيق في مدن الزايرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة.

الجدول (20) قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة

ت	المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية	قيمة كرونباخ الفا	قيمة معامل الصدق الهيكلية
1	ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	0.949	0.974
	التوظيف والاختيار	0.883	0.940
	التدريب والتطوير	0.861	0.928
	المشاركة	0.904	0.951
	تقييم الاداء	0.877	0.936
	التعويض	0.890	0.943
2	الانسجام التنظيمي	0.952	0.976
	الانسجام الذاتي	0.894	0.946
	الانسجام مع الموظفين	0.827	0.909
	الانسجام مع النظام	0.846	0.920
	الانسجام مع الرئيس المباشر	0.799	0.894
	الانسجام مع الادارات الاخرى	0.871	0.933
	الانسجام مع القائد	0.855	0.925
	الانسجام مع الفريق	0.911	0.954
3	الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية	0.904	0.951
	الاستجابة الاستراتيجية	0.938	0.969
	انسيابية الموارد	0.857	0.926
	نضج عملية الاعمال	0.872	0.934
	استجابية الاعمال للبيئة	0.849	0.921
	استباقية الاعمال للبيئة	0.838	0.915

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

سادساً: اختبار الاتساق الداخلي

يعد هذا الاختبار من اهم اختبارات الصدق لمقاييس المتغيرات، اذ اعتمد الباحث معامل الارتباط البسيط بيرسون لقياس هذا الاختبار استنادا الى مستوى علاقات الارتباط بين اسئلة المقياس والمتغيرات والابعاد التي تقيسها، اذ تحدد نتائج التحليل المبينة في الجدول (21) الى وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين اسئلة المقياس والابعاد والمتغيرات، اذ تراوحت قيم المعاملات بين $(0.404^{**} - 0.898^{**})$ عند مستوى الدلالة المناسب، وهذا يشير الى وجود اتساق داخلي ظاهر ضمن محتوى المقاييس.

الجدول (21): قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغيراته وابعاده"

مستوى المعنوية	اتساق الفقرة مع المتغير	اتساق الفقرة مع البعد	الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
.01	.426**	.611**	SS1	التوظيف والاختيار	ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية
.01	.589**	.731**	SS2		
.01	.599**	.851**	SS3		
.01	.533**	.780**	SS4		
.01	.617**	.804**	SS5		
.01	.502**	.574**	DT1	التدريب والتطوير	
.01	.586**	.646**	DT2		
.01	.647**	.834**	DT3		
.01	.565**	.790**	DT4		
.01	.478**	.742**	DT5		
.01	.605**	.641**	DT6		
.01	.691**	.775**	PAR1	المشاركة	
.01	.717**	.851**	PAR2		
.01	.627**	.781**	PAR3		
.01	.579**	.766**	PEA1	تقييم الاداء	
.01	.718**	.767**	PEA2		
.01	.637**	.784**	PEA3		
.01	.721**	.819**	PEA4		
.01	.641**	.743**	PEA5		
.01	.592**	.665**	CO1	التعويض	
.01	.723**	.849**	CO2		
.01	.651**	.767**	CO3		
.01	.449**	.602**	SH1	الانسجام الذاتي	
.01	.729**	.775**	SH2		
.01	.713**	.797**	SH3		
.01	.761**	.831**	SH4		
.01	.726**	.787**	HE1	الانسجام مع الموظفين	
.01	.528**	.647**	HE2		
.01	.497**	.683**	HE3		
.01	.730**	.796**	HE4		
.01	.710**	.820**	HS1	الانسجام مع النظام	
.01	.631**	.754**	HS2		
.01	.710**	.783**	HS3		
.01	.449**	.596**	HS4		
.01	.765**	.812**	HIS1	الانسجام مع الرئيس المباشر	
.01	.787**	.838**	HIS2		
.01	.803**	.832**	HIS3		
.01	.827**	.860**	HIS4		
.01	.538**	.561**	HOD1	الانسجام مع الادارات	
.01	.760**	.819**	HOD2		

.01	.762**	.823**	HOD3	الاجرى	الاستجابة الاستراتيجية
.01	.787**	.855**	HOD4		
.01	.752**	.829**	HL1	الانسجام مع القائد	
.01	.404**	.503**	HL2		
.01	.412**	.509**	HL3		
.01	.528**	.744**	HL4		
.01	.652**	.832**	HT1	الانسجام مع الفريق	
.01	.471**	.672**	HT2		
.01	.541**	.781**	HT3		
.01	.412**	.609**	HT4		
.01	.783**	.812**	HIEO1	الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية	
.01	.768**	.825**	HIEO2		
.01	.804**	.898**	HIEO3		
.01	.686**	.794**	HIEO4		
.01	.636**	.777**	RF1	انسيابية الموارد	
.01	.682**	.766**	RF2		
.01	.624**	.753**	RF3		
.01	.663**	.753**	BPM1	نضج عملية الاعمال	
.01	.760**	.804**	BPM2		
.01	.713**	.826**	BPM3		
.01	.688**	.758**	BRE1	استجابية الاعمال للبيئة	
.01	.715**	.785**	BRE2		
.01	.677**	.794**	BRE3		
.01	.733**	.814**	BPE1	استباقية الاعمال للبيئة	
.01	.613**	.756**	BPE2		
.01	.690**	.776**	BPE3		
.01	.595**	.738**	BPE4		

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

المبحث الثاني

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل مستواها

أولاً: وصف وتشخيص متغير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية

من اجل تحليل اجابات الافراد عينة الدراسة على مستوى مدن الزائرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة محل التطبيق فقد استند الباحث الى ما اشار اليه (Mazahreh et al., 2009: 403) في ضوء اعتماد اسلوب (Likert) الخماسي في تحديد بدائل الاجابة للمقياس من حيث (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فإنه توجد خمس فئات تفسر في ضوءها قيم الوسط الحسابي الميدانية، وكما يبين في الجدول (22):

الجدول (22) تفسير قيم الوسط الحسابي

مستوى الفئة	مدى الفئة	تسلسل الفئة
منخفض جدا	1.80 - 1	1
منخفض	2.60 - 1.81	2
معتدل	3.40 - 2.61	3
مرتفع	4.20 - 3.41	4
مرتفع جدا	5.00 - 4.21	5

Source : Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan" Journal of Social Sciences 5 (4), P.403.

وبذلك تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها وفقراتها الميدانية بشكل تفصيلي وكالاتي:

1. وصف وتشخيص بعد التوظيف والاختيار

إذ قيس بُعد التوظيف والاختيار ب(5) عبارات قياس تدرجت من (SS₁-SS₅)، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (3.709) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (1.217) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (32.81%) ويحقق اهتمام نسبي (74.18%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان مدن الزائرين عينة الدراسة على اهتمام جيد باجراءات التوظيف والاختيار باختيار المنسوبين من حيث استقطاب الافراد حسب حاجة المدينة ونوع الوظائف المتوفرة واجراء المقابلات اللازمة والتأكد من خلفية المرشحين للوظيفة بهدف استثمار الوقت والجهد المبذول في هذه الممارسة وضمان ان الرجل المناسب في المكان المناسب.

أما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الخامسة (ترتكز (تعتمد) عملية التوظيف والاختيار في مدينة الزائرین على اجراء اختبارات للمتقدمین) بالترتيب الاول بحصولها على أعلى وسط موزون (3.769) وكان ذو مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.373) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (36.43%) وتحقق اهتماماً نسبياً بلغ (75.38%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الاولى (ترتكز (تعتمد) عملية التوظيف والاختيار في مدينة الزائرین على اختيار الخبرات والمهارات) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (3.624) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.237) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (34.13%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (72.48%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (23): المقاييس الوصفية لبعد التوظيف والاختيار

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	اولوية الترتيب
SS1	الانتقائية في التوظيف	3.65	1.227	33.62	73	5
SS2	اختيار الخبرات والمهارات	3.624	1.237	34.13	72.48	4
SS3	امكانية التطوير في المستقبل	3.752	1.299	34.62	75.04	2
SS4	اجراء مقابلات اولية للمتقدمين	3.752	1.306	34.81	75.04	3
SS5	اجراء اختبارات للمتقدمين	3.769	1.373	36.43	75.38	1
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد التوظيف والاختيار	3.709	1.217	32.81	74.18	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

2. وصف وتشخيص بعد التدريب والتطوير

إذ قيس بُعد التدريب والتطوير ب(6) عبارات قياس تدرجت من $(DT_1 - DT_6)$ ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (3.722) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (1.096) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (29.45%) ويحقق اهتماماً نسبياً (74.44%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى أن مدن الزائرین عينة الدراسة تعمل على توفير فرص التدريب والتطوير للمنسويين في حال تشخص ذلك وهي تهتم عن طريق قسم تطوير الموارد البشرية الى ادخالهم الدورات التدريبية اللازمة من اجل تطوير مهاراتهم وامكاناتهم الذاتية وتحقيق افضل مستوى من الاهداف المرسومة.

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الاولى (يتوفر في مدينة الزائرين أنشطة تدريبية رسمية) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (4.171) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.184) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (28.39%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (83.42%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ أن الفقرة الثانية (يتوفر في مدينة الزائرين سياسات وبرامج تدريبية شاملة لجميع المتدربين) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (3.573) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.302) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (36.44%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (71.46%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (24) المقاييس الوصفية لبعد التدريب والتطوير

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	اولوية الترتيب
DT1	يتوفر في مدينة الزائرين: أنشطة تدريبية رسمية	4.171	1.184	28.39	83.42	1
DT2	سياسات وبرامج تدريبية شاملة لجميع المتدربين	3.573	1.302	36.44	71.46	6
DT3	تدريب للموظفين الجدد	3.684	1.317	35.75	73.68	2
DT4	ملائمة محتوى البرنامج التدريبي مع الحاجات الفعلية للموظفين	3.615	1.279	35.38	72.3	5
DT5	التشجيع على اجراء التدريب داخل وخارج العمل	3.632	1.317	36.26	72.64	4
DT6	ملائمة مهارات المدربين مع المهارات المطلوبة من المتدربين	3.658	1.34	36.63	73.16	3
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد التدريب والتطوير	3.722	1.096	29.45	74.44	-

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

3. وصف وتشخيص بعد المشاركة

حيث تم قياساً قيس بعد المشاركة ب(3) عبارات قياس تدرجت من (PAR₁-PAR₃)، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (3.835) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.955) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (24.90%) ويحقق اهتماماً نسبياً (76.70%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى أن مدن الزائرين عينة الدراسة تسعى الى مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات على الاقل الخاصة باداء وظائفهم المكلفين بها وتهيئتهم ليكونوا اكثر جاهزية واستعداداً للمشاركة في صياغة الاهداف وتقديم المقترحات الفاعلة لحل المشكلات التي تحصل بين الحين والآخر.

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الثانية (ادارة مدينة الزائرين تسمح للموظفين باقتراح تحسينات على العمل) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (3.923) وكان

ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (0.921) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (23.48%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (78.46%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الثالثة (ادارة مدينة الزائرین تقدر اراء الموظفين) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (3.701) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.328) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (35.88%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (74.02%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (25): المقاييس الوصفية لبعد المشاركة

ت	الفقرات ادارة مدينة الزائرین:	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	اولوية الترتيب
PAR1	تسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	3.88	1.415	36.47	77.6	2
PAR2	تسمح للموظفين باقتراح تحسينات على العمل	3.923	0.921	23.48	78.46	1
PAR3	تقدر اراء الموظفين	3.701	1.328	35.88	74.02	3
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد المشاركة	3.835	0.955	24.90	76.7	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

4. وصف وتشخيص بعد تقييم الاداء

إذ قيسَ بُعد تقييم الاداء بـ(5) عبارات قياس تدرجت من $(PEA_1 - PEA_5)$ ، اذ حصل البُعد على وسط اجمالي موزون بلغ (3.805) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.925) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (24.31%) ويحقق اهتماماً نسبياً (76.10%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان مدن الزائرین عينة الدراسة تهتم بمستوى جيد بعمليات تقييم الاداء وهذا يتحقق عن طريق وضع معايير عادلة ومنصفة لتقييم اداء المنسوبين واعتماد نتائج التقييم في التعامل المستقبلي مع المنسوبين خاصة فيما يتعلق بممارسة التعويض بمختلف اشكالها.

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الخامسة (تعتمد ادارة مدينة الزائرین على اعتماد طرق حديثة في تقييم الاداء) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (3.983) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.480) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (37.16%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (79.66%)، ما يفسر أن تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الاولى (تعتمد ادارة مدينة الزائرین على التقييم القائم على تنمية اداء الافراد (التركيز التتموي)) قد جاءت بالترتيب الاخير عن

طريق حصولها على اقل وسط موزون (3.547) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.242) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (35.02%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (70.94%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (26) المقاييس الوصفية لبعث تقييم الاداء

اولوية الترتيب	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	الفقرات تعتمد ادارة مدينة الزائرين على:	ت
5	70.94	35.02	1.242	3.547	التقييم القائم على تنمية اداء الافراد (التركيز التنموي)	PEA1
4	73	35.67	1.302	3.65	التقييم القائم على النتائج	PEA2
2	79.32	23.85	0.946	3.966	التقييم القائم على السلوك	PEA3
3	77.6	28.56	1.108	3.88	معايير معتمدة لتقييم الاداء	PEA4
1	79.66	37.16	1.48	3.983	اعتماد طرق حديثة في تقييم الاداء	PEA5
-	76.1	24.31	0.925	3.805	الوسط الاجمالي الموزون لبعث تقييم الاداء	

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

5. وصف وتشخيص بعث التعويض

إن قيس بعث التعويض ب(3) عبارات قياس تدرجت من $(CO_1 - CO_3)$ ، اذ حصل البعث على وسط اجمالي موزون بلغ (3.912) وكان ذا مستوى مرتفع وانحراف بلغت قيمته (0.770) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (19.68%) ويحقق اهتماماً نسبياً (78.24%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعث بمستوى مرتفع مما يشير الى ان مدن الزائرين عينة الدراسة تسعى الى وضع برامج وسياسات واستراتيجيات عادلة ومنصفة للتعويضات بحيث تضمن توفير المتطلبات المالية التي يرغبها المنتسب وبما يحقق له حياة حرة كريمة واعتماد الاداء والكفاءة معياراً اساسياً في صياغة قرار المكافأة والحافز لكل منسوب.

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الاولى (تتمثل التعويض في مدينة الزائرين بمشاركة الأرباح) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (4.120) وكان ذا مستوى متوسط، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.161) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (28.18%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (82.40%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعث نلاحظ ان الفقرة الثانية (تتمثل التعويض في مدينة الزائرين بمنح الحوافز (المادية والمعنوية)) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (3.778) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (0.930)

وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (24.62%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (75.56%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (27): المقاييس الوصفية لبعء التعويض

ت	الفقرات تتمثل التعويض في مدينة الزائرين ب:	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	اولوية الترتيب
CO1	مشاركة الأرباح	4.12	1.161	28.18	82.4	1
CO2	منح الحوافز (المادية والمعنوية)	3.778	0.93	24.62	75.56	3
CO3	الارتباط بين الأداء ومكافأة تقييم الأداء	3.838	1.034	26.94	76.76	2
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعء التعويض	3.912	0.77	19.68	78.24	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

اما بالنسبة الى متغير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (3.797) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.870) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (22.91%) ويحقق اهتماماً نسبياً (75.94%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه المتغير بمستوى مرتفع على مستوى مدن الزائرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة.

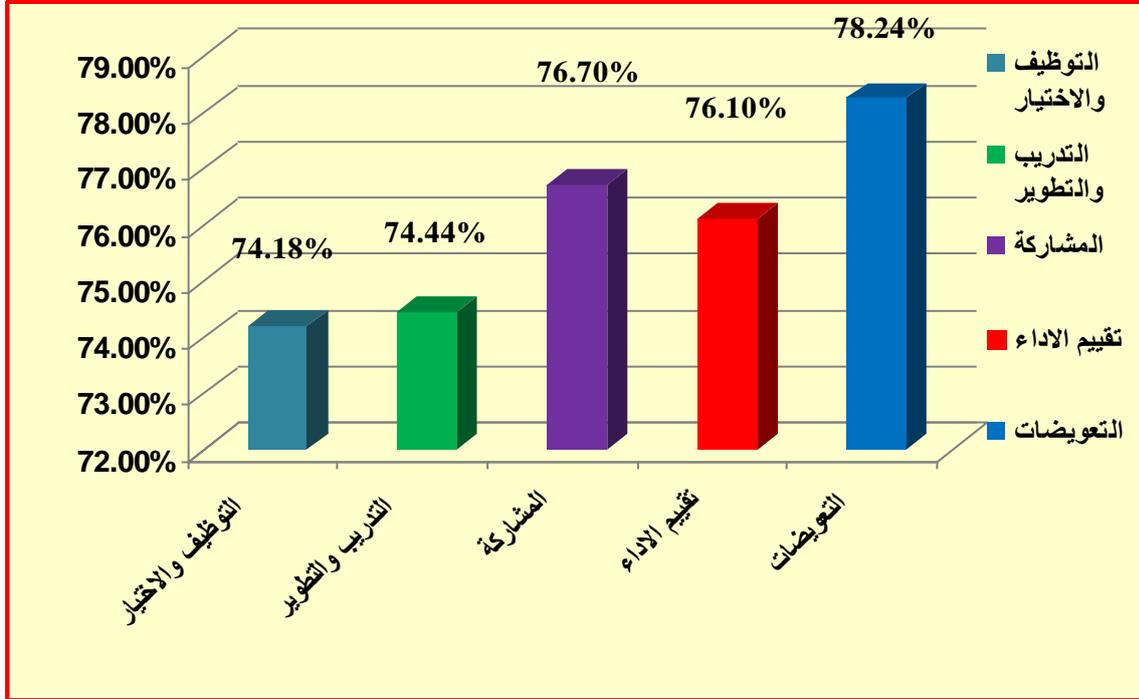
ويتضح من الجدول (28) ان ترتيب الابعاد الفرعية لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية كان كالاتي (التعويض، المشاركة، تقييم الاداء، التدريب والتطوير، والتوظيف والاختيار) بحسب اجابات العينة في مدن الزائرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة.

الجدول (28): المقاييس الوصفية لمتغير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	التوظيف والاختيار	3.709	1.217	32.81	74.18	5
2	التدريب والتطوير	3.722	1.096	29.45	74.44	4
3	المشاركة	3.835	0.955	24.90	76.7	2
4	تقييم الاداء	3.805	0.925	24.31	76.1	3
5	التعويض	3.912	0.77	19.68	78.24	1
-	الوسط الاجمالي الموزون لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	3.797	0.87	22.91	75.94	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويمكن تصوير ترتيب الأبعاد الفرعية لمتغير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على مستوى مدن الزائرین التابعة للعتبة الحسينية المقدسة عن طريق شكل بياني استناداً الى أهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (20).



الشكل (20): الشكل البياني لمستوى ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

واستناداً الى النتائج انفا يمكن القول أن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية تتوافر بمستوى مرتفع في مدن الزائرین عينة الدراسة وهذا يمثل الاجابة عن التساؤل الاول من تساؤلات مشكلة الدراسة ويحقق الهدف الاول التي تسعى الدراسة الى تحقيقه.

ثالثاً: وصف وتشخيص الانسجام التنظيمي

تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف ابعاد الانسجام التنظيمي بأبعادها وفقراتها الميدانية بشكل تفصيلي وكالاتي:

1. وصف وتشخيص بعد الانسجام الذاتي

إذ قيسَ بُعد الانسجام الذاتي بـ(4) عبارات قياس تدرجت من $(SH_1 - SH_4)$ ، اذ حصل البُعد على وسط اجمالي موزون بلغ (3.878) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.918) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (23.67%) ويحقق اهتماماً نسبياً (77.56%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان مدن الزائرین عينة الدراسة تسعى الى تشجيع منسوبيها وتوجيههم باستمرار الى

تحقيق مستوى عالٍ من الانسجام مع البيئة التي يعملون بها وطبيعة المناخ الروحاني الذي يتعاملون به وان تتسجم افعالهم اليومية مع الكلام الذي يقوله.

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الاولى (ان الموظف يحافظ على الانضباط الجيد في اداء الواجبات) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (4.000) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (0.974) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (24.35%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (80.00%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الثانية (ان الموظف يعترف ببيئة عمله) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (3.692) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.310) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (35.48%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (73.84%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً

الجدول (29) المقاييس الوصفية لبعد الانسجام الذاتي

ت	الفقرات ان الموظف:	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	اولوية الترتيب
SH1	يحافظ على الانضباط الجيد في اداء الواجبات	4	0.974	24.35	80	1
SH2	يعترف ببيئة عمله	3.692	1.31	35.48	73.84	4
SH3	يعمل على تعزيز التطوير الداخلي	3.94	0.95	24.11	78.8	2
SH4	يكمل المهام المعينة المطلوبة منه	3.88	1.582	40.77	77.6	3
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد الانسجام الذاتي	3.878	0.918	23.67	77.56	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS)

2. وصف وتشخيص بعد الانسجام مع الموظفين

إذ قيس بُعد الانسجام مع الموظفين بـ(4) عبارات قياس تدرجت من (HE₁-HE₄)، اذ حصل البُعد على وسط اجمالي موزون بلغ (3.810) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.948) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (24.88%) ويحقق اهتماماً نسبياً (76.2%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان مدن الزائرین عينة الدراسة توفر على قدر استطاعتها البيئة الايجابية الداعمة للعمل من اجل تعزيز مستوى الانسجام بين الموظفين والتعاون فيما بينهم من اجل تشاركتهم في تنفيذ المهام الوظيفية المكلفين بها وتشارك المعلومات الضرورية التي تسهل انجاز العمل.

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الاولى (الزملاء في العمل يحافظون على علاقات جيدة خارج اوقات العمل) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (3.991) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (0.895) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (22.43%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (79.82%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الثالثة (الزملاء في العمل يحافظون على أجواء عمل ودية) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (3.692) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.242) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (33.64%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (73.84%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (30) المقاييس الوصفية لبعد الانسجام مع الموظفين

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	اولوية الترتيب
HE1	يحافظون على علاقات جيدة خارج اوقات العمل	3.991	0.895	22.43	79.82	1
HE2	يساعدون بعضهم البعض في التغلب على الصعوبات التي يواجهونها	3.752	1.299	34.62	75.04	3
HE3	يحافظون على أجواء عمل ودية	3.692	1.242	33.64	73.84	4
HE4	يمارسون منافسة عادلة فيما بينهم لأداء العمل	3.803	1.481	38.94	76.06	2
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد الانسجام مع الموظفين	3.81	0.948	24.88	76.2	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS)

3. وصف وتشخيص بعد الانسجام مع النظام

إذ قيس بُعد الانسجام مع النظام بـ(4) عبارات قياس تدرجت من ($HS_4 - HS$)، اذ حصل البُعد على وسط اجمالي موزون بلغ (3.797) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.887) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (23.36%) ويحقق اهتماماً نسبياً (75.94%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان مدن الزائرين عينة الدراسة تعمل على دعم المنسويين بشتى انواع الدعم واساليبه العينية والنقدية من اجل تعظيم مستوى الانسجام بين المنسويين وسلوكياتهم اليومية مع متطلبات وعمليات النظام وكيف يمكن لهم الاسهام في تحقيق الاهداف والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار.

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الرابعة (تمتلك ادارة مدينة الزائرين نظام مكافأة عادل) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (4.128) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (0.772) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (18.70%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (82.56%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ أن الفقرة الثالثة (تمتلك ادارة مدينة الزائرين نظام رعاية سليم) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (3.564) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.282) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (35.97%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (71.28%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (31) المقاييس الوصفية لبعد الانسجام مع النظام

ت	الفقرات تمتلك ادارة مدينة الزائرين:	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	اولوية الترتيب
HS1	نظام عادل للاجور	3.846	1.478	38.43	76.92	2
HS2	تأمين طبي جيد	3.65	1.275	34.93	73	3
HS3	نظام رعاية سليم	3.564	1.282	35.97	71.28	4
HS4	نظام مكافأة عادل	4.128	0.772	18.70	82.56	1
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد الانسجام مع النظام	3.797	0.887	23.36	75.94	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS)

4. وصف وتشخيص بعد الانسجام مع الرئيس المباشر

إذ قيس بُعد الانسجام مع الرئيس المباشر بـ(4) عبارات قياس تدرجت من (HIS_1-HIS_4)، اذ حصل البُعد على وسط اجمالي موزون بلغ (3.806) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.870) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (22.86%) ويحقق اهتماماً نسبياً (76.12%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع ما يشير الى ان مدن الزائرين عينة الدراسة تسعى الى تعظيم مستوى انسجام المنسوبين مع مسؤولهم المباشر من اجل تعزيز شعورهم في الرغبة في العمل وتحسين مستوى الاداء الابداعي لديهم وتعظيم مردودهم وكفاءتهم في تحقيق وتنفيذ الواجبات المكلفين بها.

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الثانية (المدير المباشر يخصص المكافآت بشكل محايد) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (3.957) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.367) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها

النسبي (34.55%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (79.14%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الثالثة (المدير المباشر يهتم بحياة المرؤوسين خارج نطاق العمل) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (3.491) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.302) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (37.30%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (69.82%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (32) المقاييس الوصفية لبعد الانسجام مع الرئيس المباشر

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	اولوية الترتيب
HIS1	ينظر الى الاداء بدلا من العلاقات الشخصية في التقييم	3.923	0.957	24.39	78.46	2
HIS2	يخصص المكافآت بشكل محايد	3.957	1.367	34.55	79.14	1
HIS3	يهتم بحياة المرؤوسين خارج نطاق العمل	3.491	1.302	37.30	69.82	4
HIS4	يحرص (يضمن) على مساهمات المرؤوسين	3.845	1.001	26.03	76.9	3
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد الانسجام مع الرئيس المباشر	3.806	0.87	22.86	76.12	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS)

5. وصف وتشخيص بعد الانسجام مع الادارات الاخرى

إذ قيس بُعد الانسجام مع الادارات الاخرى ب(4) عبارات قياس تدرجت من (-HOD₁ HOD₄)، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (3.810) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.929) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (24.38%) ويحقق اهتماماً نسبياً (76.20%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع ما يشير الى أن مدن الزائرین عينة الدراسة تعمل على تحقيق انسجام عالٍ بين المنسوبيين والادارات الاخرى في كل مدينة من اجل ضمان مصلحة المدينة في المحصلة النهائية وضمان تحقيق الاهداف الكلية العامة التي تسعى المدينة الى تحقيقها.

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الاولى (ادارة مدينة الزائرین تشجع على التعاون بين الإدارات والاقسام الاخرى) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (4.017) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (0.890) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (22.16%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (80.34%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الثانية (ادارة مدينة الزائرین تشجع التناوب الوظيفي للموظفين) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (3.607) وكان ذو مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.266) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (35.10%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (72.14%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (33): المقاييس الوصفية لبعد الانسجام مع الادارات الاخرى

ت	الفقرات ادارة مدينة الزائرین:	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	اولوية الترتيب
HOD1	تشجع على التعاون بين الإدارات والاقسام الاخرى	4.017	0.89	22.16	80.34	1
HOD2	تشجع التناوب الوظيفي للموظفين	3.607	1.266	35.10	72.14	4
HOD3	تعقد اجتماعات منتظمة بين الإدارات لزيادة الاتصال	3.692	1.303	35.29	73.84	3
HOD4	تقوم بتخصيص موارد متساوية للإدارات المختلفة	3.923	1.384	35.28	78.46	2
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد الانسجام مع الادارات الاخرى	3.81	0.929	24.38	76.2	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS)

6. وصف وتشخيص بعد الانسجام مع القائد

إذ قيس بُعد الانسجام مع القائد بـ(4) عبارات قياس تدرجت من $(HL_1 - HL_4)$ ، اذ حصل البُعد على وسط اجمالي موزون بلغ (3.842) وكان ذا مستوى مرتفع وانحراف بلغت قيمته (0.928) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (24.15%) ويحقق اهتماماً نسبياً (76.84%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان مدن الزائرین عينة الدراسة تسعى الى تشجيع الموظفين على الانسجام مع القادة الموجودين كونهم المكلفين بقيادة المدينة وأعلى هرم الادارة العليا مما يجب الاهتمام بتصرفات وسلوكيات القيادة والترصف معهم من اجل تعزيز وجودهم الوظيفي وتعميق وعيهم باهمية وجود القادة وكيف يسهمون في تعزيز جهود المدينة في انجاز العمل.

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الثالثة (رئيسي المباشر يستمع إلى آراء الموظفين المختلفة) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (3.949) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.159) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (29.35%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (78.98%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البُعد نلاحظ ان الفقرة الرابعة (رئيسي المباشر يمكّن الموظفين من العمل بشكل مستقل) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون

(3.744) وكان ذو مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.281) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (34.21%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (74.88%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (34): المقاييس الوصفية لبعده الانسجام مع القائد

ت	الفقرات	الوسط	الانحراف	معامل	الأهمية	اولوية
	رئيسي المباشر:	الموزون	المعياري	الاختلاف %	النسبية %	الترتيب
HL1	يحترم الموظفين	3.863	1.389	35.96	77.26	2
HL2	يفهم قدرات الموظفين	3.812	1.106	29.01	76.24	3
HL3	يستمع إلى آراء الموظفين المختلفة	3.949	1.159	29.35	78.98	1
HL4	يمكن الموظفين من العمل بشكل مستقل	3.744	1.281	34.21	74.88	4
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعده الانسجام مع القائد	3.842	0.928	24.15	76.84	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS)

7. وصف وتشخيص بعد الانسجام مع الفريق

إذ قيس بُعد الانسجام مع الفريق ب(4) عبارات قياس تدرجت من (HT₁-HT₄)، اذ حصل البُعد على وسط اجمالي موزون بلغ (3.756) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.826) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (21.99%) ويحقق اهتماماً نسبياً (75.12%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان مدن الزائر عينة الدراسة تسعى الى تشجيع الموظفين على الانخراط في فرق العمل الوظيفية واللجان المشكلة بصورة رسمية من اجل تنفيذ اعمال معينة والتعاون مع الاخرين على تنفيذ القرارات والمساهمة في معالجة المشكلات ومساعدة الاخرين وتشارك المعلومات معهم من اجل تعزيز مخرجات الاداء والوصول الى اعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الثانية (فريق العمل ينظر الى المصلحة المشتركة على انها الأولوية القصوى) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (3.966) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (0.880) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (22.19%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (79.32%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البُعد نلاحظ أن الفقرة الثالثة (فريق العمل لا يعمل بالسياسة) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (3.282) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.419) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها

النسبي (43.24%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (65.64%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (35): المقاييس الوصفية لبعء الانسجام مع الفريق

ت	الفقرات	الوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	اولوية الترتيب
HT1	يتمتع بروح التعاون	3.94	1.227	31.14	78.8	2
HT2	ينظر الى المصلحة المشتركة على انها الأولوية القصوى	3.966	0.88	22.19	79.32	1
HT3	لا يعمل بالسياسة	3.282	1.419	43.24	65.64	4
HT4	لديه ادوار وظيفية محددة لجميع أعضائه	3.838	1.396	36.37	76.76	3
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعء الانسجام مع الفريق	3.756	0.826	21.99	75.12	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS)

8. وصف وتشخيص بعد الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية

إذ قيس بُعْد الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية ب(4) عبارات قياس تدرجت من (HIEO₁-HIEO₄)، اذ حصل البُعد على وسط اجمالي موزون بلغ (3.870) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.887) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (22.92%) ويحقق اهتماماً نسبياً (77.40%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البُعد بمستوى مرتفع ما يشير الى أن مدن الزائرين عينة الدراسة تعمل على توفير المناخات الايجابية الداعمة للموظفين من اجل تعظيم مستوى انسجامهم مع الاخرين والزائرين على وجه الخصوص وضمان تحسين امكاناتهم الشخصية في استيعاب الاخرين والتعامل معهم بود واحترام. اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الاولى (ان ادارة مدينة الزائرين تتنافس مع المنافسين باتباع القواعد الأخلاقية) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (4.051) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (0.936) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (23.11%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (81.02%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البُعد نلاحظ ان الفقرة الثانية (ان ادارة مدينة الزائرين تشارك معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب مع الموظفين) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (3.667) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.253) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (34.17%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (73.34%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (36) المقاييس الوصفية لبعيد الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية

اولوية الترتيب	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	الفقرات ان ادارة مدينة الزائرين:	ت
1	81.02	23.11	0.936	4.051	تتنافس مع المنافسين باتباع القواعد الأخلاقية	HIEO1
4	73.34	34.17	1.253	3.667	تشارك معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب مع الموظفين	HIEO2
3	75.04	33.74	1.266	3.752	تضمن انفتاح العمليات على الموظفين	HIEO3
2	80.18	25.27	1.013	4.009	تعامل المسافرين والموردين بأمانة واحترام	HIEO4
-	77.4	22.92	0.887	3.87	الوسط الاجمالي الموزون لبعيد الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS)

اما بالنسبة الى الانسجام التنظيمي فقد حصل 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 البعد بمستوى مرتفع ما يشير الى ان مدن الزائرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة.

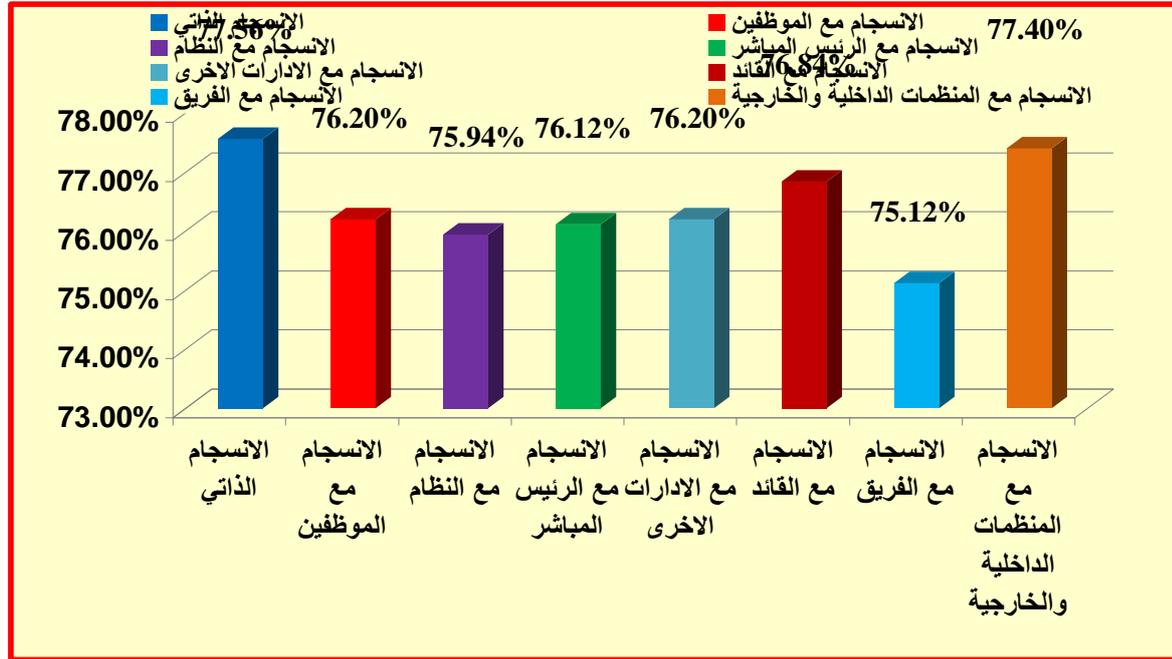
ويتضح من الجدول (37) ان ترتيب الابعاد الفرعية للانسجام التنظيمي كان كالآتي (الانسجام الذاتي، الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية، الانسجام مع القائد، الانسجام مع الادارات الاخرى، الانسجام مع الموظفين، الانسجام مع الرئيس المباشر، الانسجام مع النظام، والانسجام مع الفريق) حسب اجابات العينة في مدن الزائرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة.

الجدول (37) المقاييس الوصفية لمتغير الانسجام التنظيمي

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

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويمكن تصوير ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير الانسجام التنظيمي على مستوى مدن الزائرين عينة الدراسة عن طريق شكل بياني استناداً الى اهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (21).



الشكل (21) الشكل البياني لمستوى ابعاد الانسجام التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

واستناداً الى النتائج المذكورة انفا نجد أن مدن الزائرين عينة الدراسة تمتلك انسجاماً تنظيمياً وبمستوى مرتفع وهذا يمثل الاجابة عن التساؤل الثالث من تساؤلات مشكلة الدراسة ويحقق الهدف الثالث من اهداف هذه الدراسة.

ثالثاً /: وصف وتشخيص الاستجابة الاستراتيجية

تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف ابعاد الاستجابة الاستراتيجية بشكل تفصيلي وكالاتي:

1. وصف وتشخيص بعد انسيابية الموارد

إذ قيس بُعد انسيابية الموارد بـ(3) عبارات قياس تدرجت من $(RF_1 - RF_3)$ ، اذ حصل البُعد على وسط اجمالي موزون بلغ (3.849) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.850) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (22.08%) ويحقق إهتماماً نسبياً (76.98%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان مدن الزائرين عينة الدراسة تعمل على تشخيص حجم الموارد التنظيمية الضرورية لتأدية المهام التي تحتاجها كما تحدد القنوات الرسمية التي تتناسب فيها هذه الموارد الى الاقسام والوحدات المحددة بحسب حاجتها مع مراعاة الوقت والكلفة والجهد المبذول.

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الاولى (ادارة مدينة الزائرين لها القدرة على اعادة تخصيص الموارد بين اقسام المدينة بسهولة) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون

(4.094) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.300) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (31.75%) وتحقق إهتمام نسبي بلغ (81.88%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الثانية (ادارة مدينة الزائرین لها القدرة على لها القدرة على ضبط الموارد بسرعة وسهولة) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (3.590) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.288) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (35.88%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (71.80%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (38) المقاييس الوصفية لبعدها انسيابية الموارد

ت	الفقرات	الوسط	الانحراف	معامل	الأهمية	اولوية
	ادارة مدينة الزائرین لها القدرة على:	الموزون	المعياري	الاختلاف %	النسبية %	الترتيب
RF1	اعادة تخصيص الموارد بين اقسام المدينة بسهولة	4.094	1.3	31.75	81.88	1
RF2	لها القدرة على ضبط الموارد بسرعة وسهولة	3.59	1.288	35.88	71.8	3
RF3	تدوير الموظفين ونقل الكفاءات بدرجة مرتفعة بين الاقسام والشعب	3.624	1.271	35.07	72.48	2
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعدها انسيابية الموارد	3.849	0.85	22.08	76.98	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS)

2. وصف وتشخيص نضج عملية الاعمال

حيث تم قياس بعد نضج عملية الاعمال ب(3) عبارات قياس تدرجت من $(BPM_1 - BPM_3)$ ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (3.900) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.991) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (25.41%) ويحقق اهتماماً نسبياً (78.00%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان مدن الزائرین عينة الدراسة على اهتمام جيد بعمليات اعمالها وهي تحدد في كل وحدة او شعبة او تشكيل عمل مجمل الاجراءات والوظائف الذي يتطلبه وتحديد العمليات التشغيلية الضرورية لانجاز العمل وتحقيق الاهداف المرسومة.

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الاولى (ادارة مدينة الزائرین تؤدي العمليات التشغيلية بشكل محدد ويتم ادارتها وقياسها بأسلوب واضح وبشكل قياسي) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (4.009) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (0.942) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (23.50%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (80.18%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الثالثة (ادارة مدينة الزائرین تقوم بتحديث عملياتها وفق تغيرات بيئة الأعمال) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (3.701) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.295) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (34.99%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (74.02%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (39) المقاييس الوصفية لبعده نضج عملية الاعمال

اولوية الترتيب	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	الفقرات ادارة مدينة الزائرین:	ت
1	80.18	23.50	0.942	4.009	تؤدي العمليات التشغيلية بشكل محدد ويتم ادارتها وقياسها بأسلوب واضح وبشكل قياسي	BPM1
2	79.82	22.90	0.914	3.991	تقوم بتوحيد العمليات لتمكين التوصيل والتشغيل (في حدود المدينة ومع الشركاء الخارجيين)	BPM2
3	74.02	34.99	1.295	3.701	تقوم بتحديث عملياتها على وفق تغيرات بيئة الأعمال	BPM3
-	78	25.41	0.991	3.9	الوسط الاجمالي الموزون لبعده نضج عملية الاعمال	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS)

3. وصف وتشخيص بعد استجابة الاعمال للبيئة

إذ قيس بُعد استجابة الاعمال للبيئة بـ(3) عبارات قياس تدرجت من $(BRE_1 - BRE_3)$ ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (4.000) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.719) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (17.98%) ويحقق اهتماماً نسبياً (80.00%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان مدن الزائرین عينة الدراسة تسعى الى متابعة ظروف البيئة مجمل التغيرات التي تحصل فيها وجمع المعلومات اللازمة عنها من اجل الافادة منها والاستجابة لها عن طريق تكييف الموارد والاوزاع الداخلية وتوفير المناخات الايجابية الداعمة لها.

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الاولى (تمتلك ادارة المدينة القدرة على الاستجابة للتغيرات في إجمالي طلب الزبائن) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (4.009) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (0.886) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (22.10%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (80.18%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الثانية (تمتلك ادارة المدينة القدرة على الاستجابة للمستجدات في ميدان الاعمال) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على

اقل وسط موزون (3.923) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.161) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (29.59%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (78.46%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (40) المقاييس الوصفية لبعء استجابية الاعمال للبيئة

ت	ال فقرات تمتلك ادارة المدينة:	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	اولوية الترتيب
BRE1	القدرة على الاستجابة للتغيرات في إجمالي طلب الزبائن	4.009	0.886	22.10	80.18	1
BRE2	القدرة على الاستجابة للمستجدات في ميدان الاعمال	3.923	1.161	29.59	78.46	3
BRE3	القدرة على الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال الأخرى. على سبيل المثال تغييرات اللوائح، الخدمات البديلة، الداخلين الجدد	3.966	0.946	23.85	79.32	2
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعء استجابية الاعمال للبيئة	4	0.719	17.98	80	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS)

4- وصف وتشخيص بُعء استباقية الاعمال للبيئة

إذ قيس بُعء استباقية الاعمال للبيئة ب(4) عبارات قياس تدرجت من $(BPE_1 - BPE_4)$ ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (3.989) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.792) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (19.85%) ويحقق اهتماماً نسبياً (79.78%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البُعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان مدن الزائر عينة الدراسة تعمل باستمرار على التنبؤ المستقبلي بالظروف المحيطة بها خاصة ما يتعلق بمواسم الزيارة واستقبال المدينة لأعداد كبيرة من الزائرين واستباق العوامل والمواقف المؤثرة بوضع الخطط الاحترازية من اجل ضمان الاستعداد لأي طارئ.

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الرابعة (ادارة مدينة الزائر قادر على استغلال الفرص) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (3.966) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (0.955) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (24.08%) وتحقق إهتمام نسبي بلغ (79.32%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البُعد نلاحظ ان الفقرة الثانية (ادارة مدينة الزائر تسعى لتحسين عملياتها لتكون رائدة في السوق (التغيير الذاتي التنظيمي)) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (3.718) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.438) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (38.68%)

وتحقق اهتمام نسبي بلغ (74.36%)، ما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (41) المقاييس الوصفية لبعث استباقية الاعمال للبيئة

اولوية الترتيب	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	الفقرات ادارة مدينة الزائرین:	ت
2	79.14	21.35	0.845	3.957	تقوم بالابتكار لقيادة السوق	BPE1
4	74.36	38.68	1.438	3.718	تسعى لتحسين عملياتها لتكون رائدة في السوق (التغيير الذاتي التنظيمي)	BPE2
3	78.64	29.07	1.143	3.932	تقوم بالبحث عن طرق أفضل للقيام بالاعمال	BPE3
1	79.32	24.08	0.955	3.966	قادرة على استغلال الفرص	BPE4
-	79.78	19.85	0.792	3.989	الوسط الاجمالي الموزون لبعث استباقية الاعمال للبيئة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS) اما بالنسبة الى متغير الاستجابة الاستراتيجية فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (3.935) وكان ذا مستوى مرتفع وانحراف بلغت قيمته (0.760) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (19.31%) ويحقق اهتماماً نسبياً (78.70%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع على مستوى مدن الزائرین التابعة للعتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة.

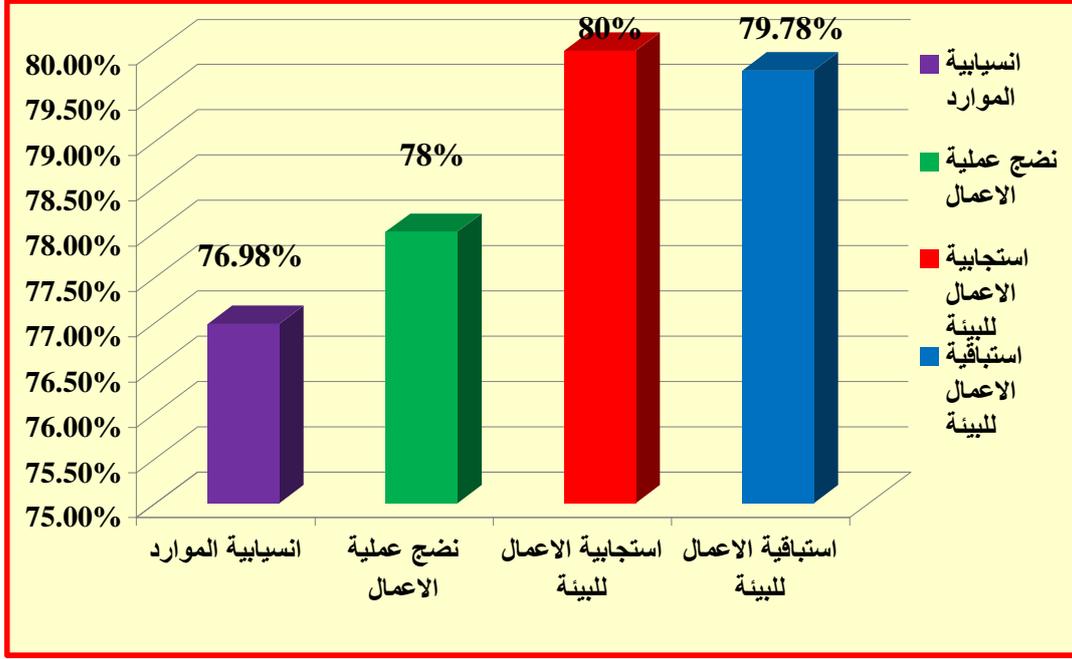
ويتضح من الجدول (42) ان ترتيب الابعاد الفرعية للاستجابة الاستراتيجية كان كالآتي (استجابية الاعمال للبيئة، استباقية الاعمال للبيئة، نضج عملية الاعمال، وانسيابية الموارد) حسب اجابات العينة في مدن الزائرین التابعة للعتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة.

الجدول (42): المقاييس الوصفية لمتغير الاستجابة الاستراتيجية

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

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويمكن تصوير ترتيب الأبعاد الفرعية لمتغير الاستجابة الاستراتيجية على مستوى مدن الزائرين التابعة للعبة الحسينية المقدسة عن طريق شكل بياني استناداً إلى أهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (22).



الشكل (22): الشكل البياني لمستوى ابعاد الاستجابة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

واستناداً إلى النتائج انفا يمكن القول بأن مدن الزائرين عينة الدراسة تتميز بقدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية وبمستوى مرتفع وهذا يمثل الاجابة عن التساؤل الثاني من تساؤلات مشكلة الدراسة ويحقق الهدف الثاني من اهداف هذه الدراسة.

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها

أولاً / اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها والاستجابة الاستراتيجية)

اتجه الباحث الى اعتماد معامل الارتباط البسيط لقياس قوة علاقة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية وحسب الفرضيات المفترضة استنادا الى اجابات العينة على مستوى مدن الزائرین بيئة التطبيق، وعكس النتائج في ميدان العمل وضمن امكانات المدن الحالية، وقد تم اعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) لتحقيق الغرض آنفاً ، كما ستعرض جداول علاقات الارتباط مستوى المعنوية لكل معامل استنادا الى المستوى المعياري البالغ (0.01). ومن اجل تفسير قيمة معامل الارتباط، يمكن الاعتماد على تقسيم قيمة المعامل الى خمس مستويات وحسب الجدول (43):

الجدول (43) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	استقلالية تامة	$r = 0$
2	لا توجد علاقة إيجابية او سلبية	$\pm (0 - 0.19)$
3	ضعيفة إيجابية او سلبية	$\pm (0.20 - 0.34)$
4	معتدلة إيجابية او سلبية	$\pm (0.35 - 0.59)$
5	قوية إيجابية او سلبية	$\pm (0.60 - 0.79)$
6	قوية جداً إيجابية او سلبية	$\pm (0.80 - 0.99)$
7	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$

Source : Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, A. (2019). " *Research methods for business students* " 8th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.616.

وفي ضوء ما سبق سيتم اختبار فرضيات الارتباط كالاتي:

يظهر من الجدول (44) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية جدا وذات دلالة معنوية بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها والاستجابة الاستراتيجية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.810) وهي قيمة دالة معنوية عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة

للنتائج المتحققة قدرها (99%)، ما 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 بالممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية من حيث اعتماد التوظيف والاختيار للموظفين اعتمادا على المقابلات واختبارات علمية واقعية ووضع استراتيجية واضحة المعالم للتدريب والتطوير وتشجيع الموظفين على المشاركة والتعاون فيما بينهم واتباع سلوك المساعدة في التعامل مع الاخرين والاهتمام بتقييم الاداء والتعويض ساهم في تعزيز قدرة المدن على تحقيق الاستجابة الاستراتيجية.

وبذلك هذا يؤسس امكانية قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

الجدول (44) قيم علاقات الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها والاستجابة الاستراتيجية

ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية					ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	المتغير المستقل المتغير التابع
التعويض	تقييم الاداء	المشاركة	التدريب والتطوير	التوظيف والاختيار		
.657**	.792**	.694**	.791**	.723**	.810**	الاستجابة الاستراتيجية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط قوية جدا وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها والاستجابة الاستراتيجية						النتيجة (القرار)

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) n=305

واعتماداً على نتائج الجدول (44) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى، وكالاتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التوظيف والاختيار مع متغير الاستجابة الاستراتيجية)

يظهر من الجدول (44) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بُعد التوظيف والاختيار والاستجابة الاستراتيجية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.723^{**}) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99%)، ما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى مدن الزائرين عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة مدن الزائرين عينة الدراسة بممارسة التوظيف والاختيار من حيث الاهتمام باستمارات جمع المعلومات عن المرشحين واعداد مقابلات التوظيف بما

تتضمنه من مستلزمات واسئلة واشخاص متخصصين واجراء المفاضلة الفعلية بين المرشحين بصورة واقعية حسب معايير محددة من دون الاهتمام بالمحسوبيات وهذا من شأنه ان يعزز مستوى الاستجابة الاستراتيجية.

وفي ضوء ما ذكر آنفاً ، تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التدريب والتطوير مع متغير الاستجابة الاستراتيجية)

يظهر من الجدول (44) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد التدريب والتطوير والاستجابة الاستراتيجية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.791^{**}) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99%)، ما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى مدن الزائرين عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة مدن الزائرين عينة الدراسة بوضع وصياغة استراتيجية تدريب وتطوير لمهارات المرشحين للتوظيف وضمان اكسابهم القدرات والامكانات اللازمة لممارسة وظائفهم وهذا يتحقق عن طريق منحهم فرص متساوية للمشاركة في دورات التدريب والتطوير المحددة وهذا بدوره يزيد من قدرة المدن على الاستجابة الاستراتيجية للتغيرات التي تحصل في ظروف البيئة.

وفي ضوء ما ذكر آنفاً، تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.
ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد المشاركة مع متغير الاستجابة الاستراتيجية)

يظهر من الجدول (44) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد المشاركة والاستجابة الاستراتيجية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.694^{**}) وهي قيمة دالة معنوياً 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 تشير الى ان اهتمام ادارة مدن الزائرين عينة الدراسة بممارسة المشاركة وفسح المجال امام الموظفين على تقديم المقترحات والتوصيات الضرورية في تطوير اجراءات العمل وتعزيز عمليات اتخاذ القرارات وكيفية التعامل مع الزائرين وتلبية متطلبات الزيارات المليونية وتشجيع الموظفين على التعاون واتباع سلوك المساعدة في التعامل مع الاخرين ساهم في تحسين مستوى الاستجابة لديهم.

وفي ضوء ما ذكر آنفاً ، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى .
د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد تقييم الاداء مع متغير الاستجابة الاستراتيجية)

يظهر من الجدول (44) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد تقييم الاداء والاستجابة الاستراتيجية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.792) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99%)، ما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى مدن الزائرين عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تشير الى انه كلما سعت ادارة مدن الزائرين عينة الدراسة الى الاهتمام بوضع معايير عادلة وواقعية لتقييم الاداء واخضاع جميع العاملين لتقييم الاداء السنوي والتعامل مع الموظفين في ضوء نتائج تقييم الاداء واتخاذ جزء من قرارات التعويض في ضوء نتائج التقييم وهذا بحد ذاته يمكن ان يكون دافع للموظفين لتحسين اداءهم وتعظيم مردودهم وهذا من شأنه ان يعزز مستوى الاستجابة الاستراتيجية.

وفي ضوء ما ذكر آنفاً ، تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى
هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التعويض ومتغير الاستجابة الاستراتيجية)

يظهر من الجدول (44) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد التعويض والاستجابة الاستراتيجية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.657) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99%)، ما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى مدن الزائرين عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة مدن الزائرين عينة الدراسة بصياغة استراتيجية التعويض والاهتمام بالقضايا الخاصة للموظفين ومراعاة اهتمامهم بما يوفر لهم حياة كريمة وتقدير جهودهم الكبيرة في تقديم الخدمات للزائرين وتنفيذ الواجبات المكلفين بها ومنحهم المكافآت والحوافز العادلة والاهتمام بمركزهم المالي من شأنه ان يعزز قدرات المدن في الاستجابة الاستراتيجية لأي ظروف طارئة.

وفي ضوء ما ذكر آنفاً ، تقبل الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

واستنادا الى النتائج المذكورة آنفاً يمكن القول إن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية ترتبط بعلاقة ارتباط ايجابية قوية مع الاستجابة الاستراتيجية في مدن الزائرين مكان التطبيق وهذا

يمثل الاجابة عن التساؤل الرابع من تساؤلات مشكلة الدراسة ويحقق الهدف الرابع الذي تسعى اليه هذه الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

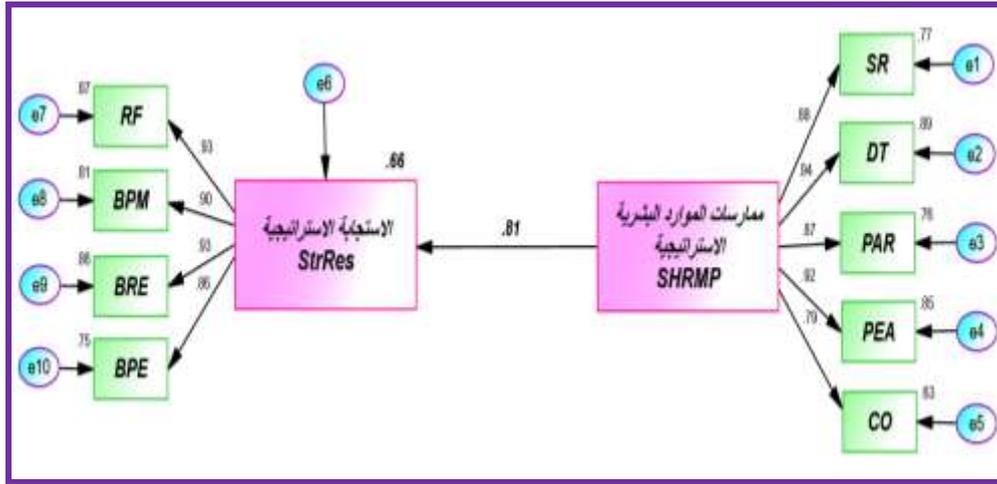
(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في الاستجابة الاستراتيجية)

اتجه الباحث الى اعتماد اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) في اختبار فرضيات التأثير، وهي اسلوب يمكن تطبيقه في اختبار العديد من المقاييس البحثية في علم النفس وعلم الادارة وعلوم اخرى، والغرض الرئيس من SEM هو نمذجة العلاقات بين متغيرات المؤشرات الواضحة والمتغيرات الكامنة وكذلك بين المتغيرات الكامنة عن طريق الجمع بين تقنيات تحليل الانحدار وتحليل المسار والتحليل العاملي التوكيدي، وفي البحث الميداني يتم استخدام SEM بشكل شائع كأداة للتحقيق في أنواع مختلفة من الفرضيات، بحيث تتعلق بتحديد تأثير متغير ما في متغير اخر وتقدير المعلمات الاساسية للتأثير اعتماداً على تشخيص آراء افراد يعودون لمجتمع ميداني معين (Jobst et al., 2023: 4).

لذلك سيتم اعتماد هذا الاسلوب لقياس علاقات التأثير وكما يأتي:

يظهر من الشكل (23) ان القيمة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) قد حققت مستوى عالٍ عند نسبة (66%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغير الذي يحصل في المتغير التابع الاستجابة الاستراتيجية والذي يعود (66%) منها الى تغير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية، في حين كان ما تبقى من نسبة التفسير البالغة (34%) فأنها ترجع الى تأثير عوامل اخرى غير داخلية في الدراسة، كما يتبين ان مستوى تأثير متغير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية كان ذا مستوى جيد، وهذا يستدل من مؤشر المعلمة المعيارية، اذ كان قدره (0.81) وبذلك فأن متغير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية يؤثر في متغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (81%) على مستوى مدن الزائرين عينة الدراسة، ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية ' لأن مستوى مؤشر (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالياً جداً عن طريق قيمته البالغة (25.847) عند مستوى دلالة (0.000) وهي كما عليه في الجدول (45)، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تحسين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (81%). وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية على مستوى مدن الزائرين عينة الدراسة.

وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (23): تأثير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (45): معاملات اختبار تأثير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية

المسارات		الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	
الاستجابة الاستراتيجية	<---	ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	.810	.722	.028	25.847	***
SR	<---	ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	.876	1.206	.035	34.014	***
DT	<---	ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	.943	1.200	.023	52.762	***
PAR	<---	ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	.871	.904	.027	33.208	***
PEA	<---	ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	.925	.997	.022	45.403	***
CO	<---	ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	.794	.671	.027	24.456	***
RF	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.932	1.043	.022	48.043	***
BPM	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.903	1.177	.030	39.266	***
BRE	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.930	.880	.019	47.346	***
BPE	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.865	.901	.028	32.243	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

وبناءً على ما سبق، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وكما يأتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوظيف والاختيار في الاستجابة الاستراتيجية).

يوضح الشكل (24) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لُبعد التوظيف والاختيار في الاستجابة الاستراتيجية، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.19) وهذا يعني ان بعد التوظيف والاختيار يؤثر في متغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (19%) على مستوى مدن الزائرين عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التوظيف والاختيار في مدن الزائرين عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (19%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك ، لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (46) البالغة (3.049) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.002).

وفي ضوء ما ذكر آنفاً ، تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية. ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير في الاستجابة الاستراتيجية).

يوضح الشكل (24) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لُبعد التدريب والتطوير في الاستجابة الاستراتيجية، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.22) وهذا يعني ان بعد التدريب والتطوير يؤثر في متغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (22%) على مستوى مدن الزائرين عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التدريب والتطوير في مدن الزائرين عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (22%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك ، لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (46) البالغة (2.694) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.007).

وفي ضوء ما ذكر آنفاً تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة في الاستجابة الاستراتيجية).

يوضح الشكل (24) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لُبعد المشاركة في الاستجابة الاستراتيجية، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.17) وهذا يعني ان بعد المشاركة يؤثر في متغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (17%) على مستوى مدن الزائرين عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد المشاركة في مدن الزائرين عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (17%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك ، لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (46) البالغة (2.955) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.003).

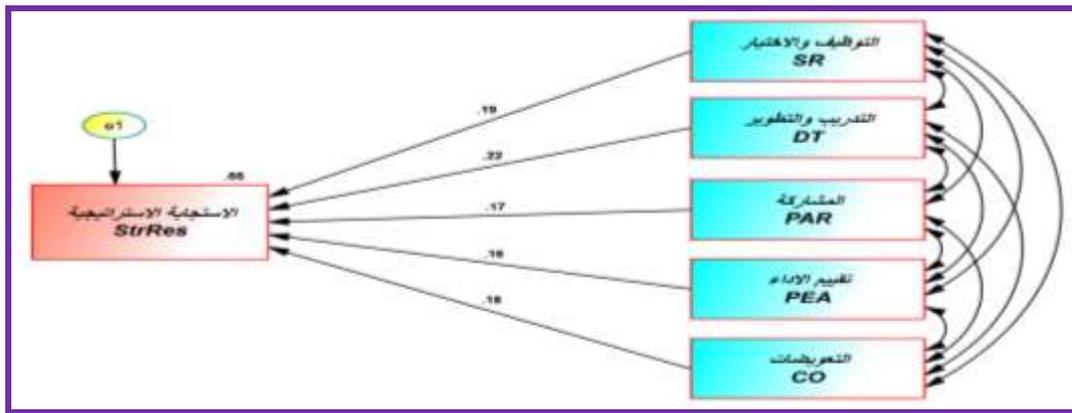
وفي ضوء ما ذكر آنفاً، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية. د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم الاداء في الاستجابة الاستراتيجية).

يوضح الشكل (24) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تقييم الاداء في الاستجابة الاستراتيجية، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.16) وهذا يعني ان بعد تقييم الاداء يؤثر في متغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (16%) على مستوى مدن الزائرين عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد تقييم الاداء في مدن الزائرين عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (16%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (46) البالغة (2.298) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.022).

وفي ضوء ما ذكر آنفاً، تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية ه. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعويز في الاستجابة الاستراتيجية).

يوضح الشكل (24) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعء التعويز في الاستجابة الاستراتيجية، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.18) وهذا يعني ان بعد التعويز يؤثر في متغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (18%) على مستوى مدن الزائرين عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التعويز في مدن الزائرين عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (18%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك، لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (46) البالغة (3.831) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

وفي ضوء ما ذكر آنفاً، تقبل الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (24): تأثير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

واستنادا الى النتائج المذكورة انفا ووفق الشكل (24) نجد ان اكثر ممارسة من ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية تأثيرا في الاستجابة الاستراتيجية كانت التدريب والتطوير اذ بلغت

قيمة التأثير (0.22) يليها (التوظيف والاختيار) ثم (التعويض) وبعدها (المشاركة) واخيرا (تقييم الاداء).

وعليه يمكن القول أنّ ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية تؤثر ايجابيا بالاستجابة الاستراتيجية، وهذا يمثل الاجابة عن التساؤل الخامس من تساؤلات مشكلة الدراسة وتحقيق الهدف الخامس من اهداف هذه الدراسة.

الجدول (46): معلمات تأثير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية

النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعيارى	الاوزان الانحدارية المعيارية	المسارات
0.002	3.049	0.040	0.123	0.189	التوظيف والاختيار <---
0.007	2.694	0.057	0.152	0.216	التدريب والتطوير <---
0.003	2.955	0.050	0.148	0.170	المشاركة <---
0.022	2.298	0.059	0.136	0.164	تقييم الاداء <---
***	3.831	0.050	0.192	0.179	التعويض <---

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

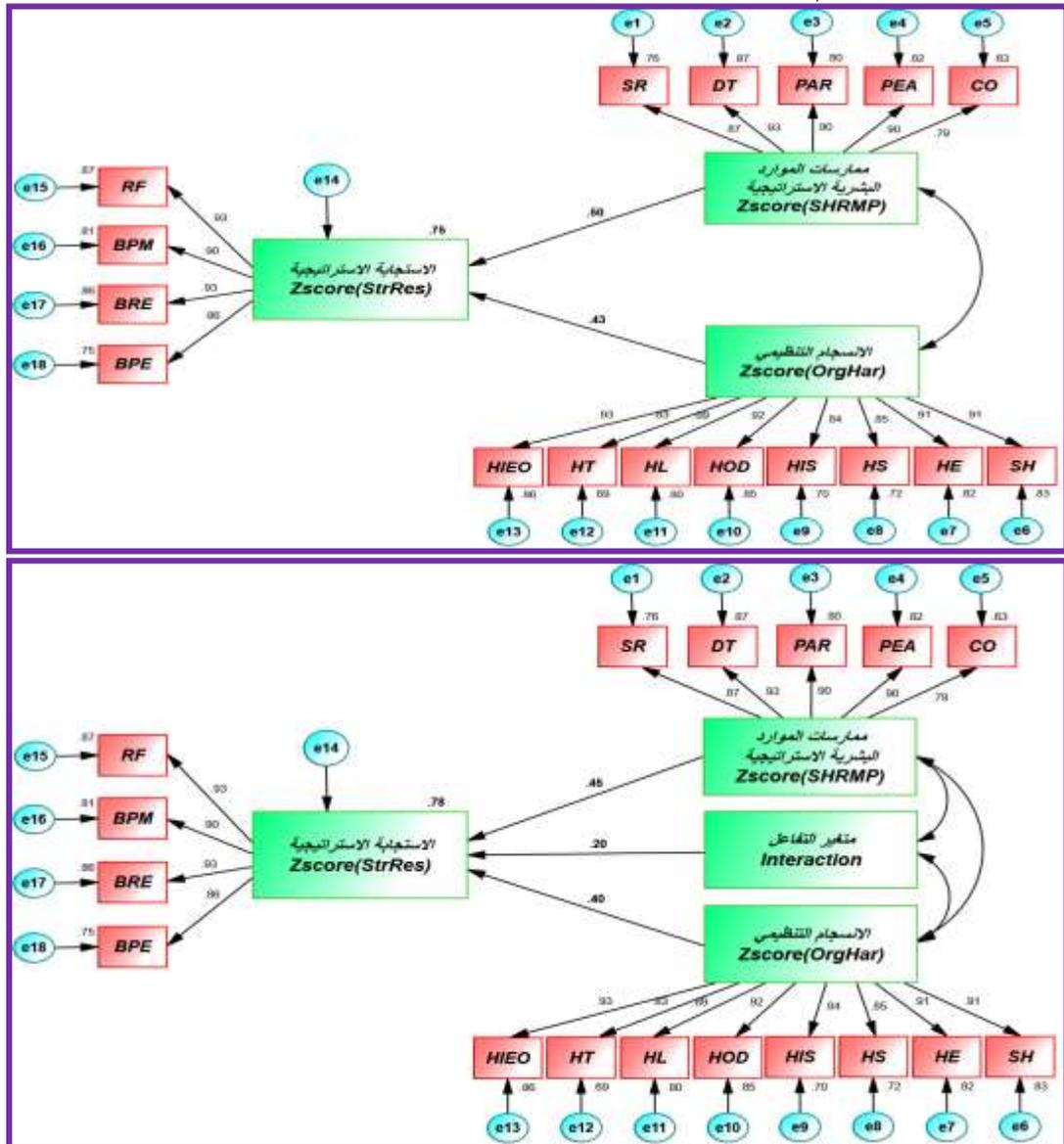
يعدل الانسجام التنظيمي العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية.

يوضح الشكل (25) اختبار فرضية التفاعل التي تتمثل بتحديد مستوى الدور التفاعلي للانسجام التنظيمي في تعزيز العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية. اذ نلاحظ من الانموذج الهيكلي الثاني ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعيارى) لمتغير التفاعل البالغة (0.20) تتمتع بالدلالة المعنوية وذلك استدلالاً بقيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (47) البالغة (4.122) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) البالغ (0.000). كما نلاحظ من الانموذج الهيكلي الاول ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.748) في حين ان القيمة ازدادت في الانموذج الهيكلي الثاني بفعل وجود متغير التفاعل الناتج من ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية مع الانسجام التنظيمي اذ بلغت (0.782)، وهذا يعني ان التغير كان ايجابياً وقد بلغت قيمته (0.034).

ومن ثمّ فان ذلك يثبت الدور التفاعلي لمتغير الانسجام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية، اي ان مستوى العلاقة الايجابية بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية سوف يزداد بتغير مستوى الانسجام التنظيمي بمقدار وحدة واحدة، وبعبارة اخرى فانه بالإمكان لمدن الزائرين التابعة للعتبة

الحسينية المقدسة عينة الدراسة ان تتبنى أبعاد الانسجام التنظيمي اي تشجيع المنسوبين على تحقيق الانسجام العالي بين افعالهم واقوالهم وانشاجهم مع زملائهم في العمل خاصة على مستوى السلوكيات والتصرفات اليومية وانشاجهم مع النظام وطبيعة الاجراءات المعتمدة في العمل وانشاجهم مع مسؤولهم المباشر والالتزام بأوامره وتوجيهاته والانسجام مع الادارات الاخرى في المدينة والتعاون معهم من اجل تحقيق الاهداف المشتركة فضلا عن ذلك اهمية الانسجام مع القائد والفريق والسعي الى الانخراط في اللجان سيما الرسمية وهذا بدوره ان يعزز تأثير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثالثة .



الشكل (25): الانموذج الهيكلي الاول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

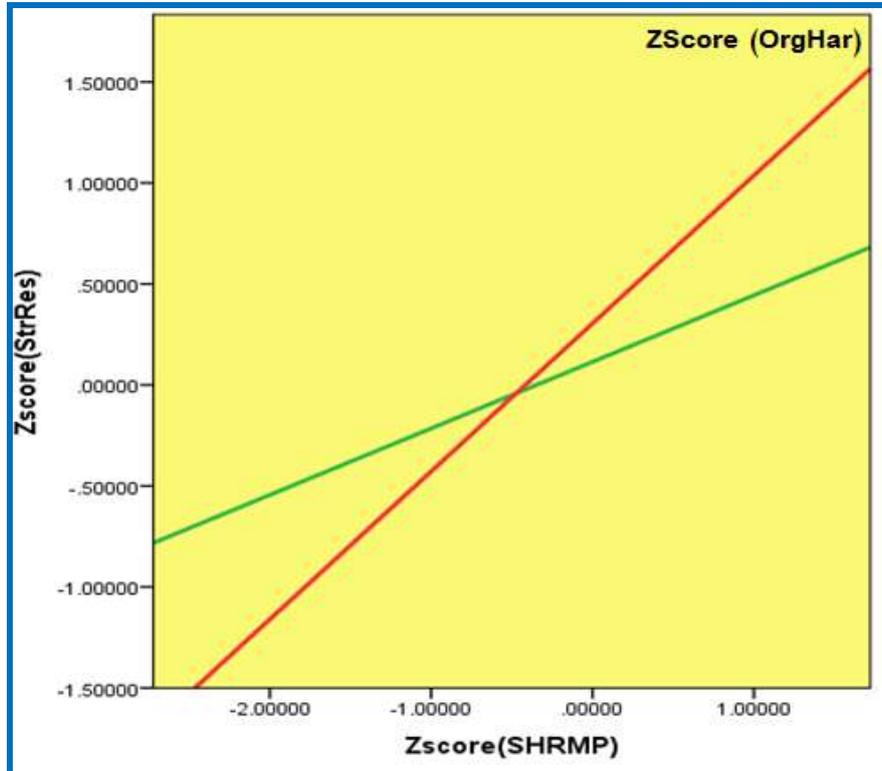
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (47): مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

المسارات	الأوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعيارية	الخطأ المعيارية	النسبة الحرية	النسبة المعنوية	R ²
الاستجابة الاستراتيجية	ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية	.452	.452	.063	7.231	*** Model 1 R ² =.748
الاستجابة الاستراتيجية	الانسجام التنظيمي	.396	.396	.062	6.389	*** Model 2 R ² =.782
الاستجابة الاستراتيجية	متغير التفاعل	.197	.215	.052	4.122	*** Change of R ² =.034

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25).

ويوضح الشكل (26) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة اعتماداً على برنامج (SPSS V.25) الذي يظهر اثنين من المستويات للمتغير المعدل الانسجام التنظيمي (منخفض، عالي) اعتماداً على اضافة وطرح قيمة الوسط الحسابي الى الانحراف المعياري وبناء مستويين للانسجام التنظيمي وكيف انه يعدل العلاقة اي يعززها (يزيد ايجابيتها) بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية.



الشكل (26) الشكل البياني لمستويات الانسجام التنظيمي كمتغير تفاعلي بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Mod Graph).

وعليه فان متغير الانسجام التنظيمي يعدل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية بصورة ايجابية وهذا يمثل الاجابة عن التساؤل السادس من تساؤلات مشكلة الدراسة - ويمثل تحقيق الهدف السادس من اهداف هذه الدراسة.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول

الاستنتاجات

المبحث الثاني

التوصيات

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

توطئة

بعد اكمال الجانبين النظري والعملي فان هذا الفصل يتضمن تحديد اهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها وعدد من توصيات والية تنفيذها حيث سيتم تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث وكما يأتي :

المبحث الاول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات

المبحث الأول الاستنتاجات

أولاً : الاستنتاجات المتعلقة بالجانب التطبيقي :

1- لقد حاز متغير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على مستوى مرتفع وهذا يوضح اتفاق العينة على ما يتضمنه المتغير على مستوى مدن الزائرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة بممارسات الموارد البشرية ومدى توفرها في مجتمع الدراسة وكما يأتي :

أ- ان مدن الزائرين عينة الدراسة تولي اهتماماً جيداً بإجراءات التوظيف والاختيار ، باختيار المنسوبين من حيث استقطاب الافراد حسب حاجة المدينة ونوع الوظائف المتوفرة واجراء المقابلات اللازمة للوظيفة بهدف استثمار الوقت والجهد المبذول في هذه الممارسة وضمان ان الرجل المناسب في المكان المناسب .

ب- ان مدن الزائرين عينة الدراسة تعمل على توفير فرص التدريب والتطوير للمنسوبين في حال تشخص ذلك وهي تهتم عن طريق قسم تطوير الموارد البشرية الى ادخالهم الدورات التدريبية اللازمة من اجل تطوير مهاراتهم وامكاناتهم الذاتية وتحقيق افضل مستوى من تحقيق الاهداف وتقديم الخدمات .

ت- تسعى مدن الزائرين عينة الدراسة الى مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات على الاقل الخاصة باداء وظائفهم المكلفين بها وتهيئتهم ليكونوا اكثر جاهزية واستعداد للمشاركة في صياغة الاهداف وتقديم المقترحات الفاعلة لحل المشاكل التي تحصل بين الحين والآخر .

ث- تولي مدن الزائرين عينة الدراسة اهتمام بعمليات تقييم الاداء وهذا يتحقق من وضع معايير عادلة ومنصفة لتقييم اداء المنسوبين واعتماد نتائج التقييم في التعامل المستقبلي مع المنسوبين .

ج- أن مدن الزائرين عينة الدراسة تسعى الى وضع برامج وسياسات واستراتيجيات عادلة ومنصفة للتعويضات بحيث تضمن توفير المتطلبات المالية للموظفين وبما يحقق لهم حياة حرة كريمة واعتماد الاداء والكفاءة معياراً أساسياً في صياغة قرار المكافئات والحوافز لكل منسوب .

2- حصل متغير الانسجام التنظيمي على مستوى عالي لدى مجتمع الدراسة وهذا يشير الى ادراك افراد العينة الى اهمية هذا المتغير وانهم يدركون اهميته في تحقيق الاهداف والقدرة على الاستجابة للظروف المتغيرة من خلال توفير على قدر استطاعتها البيئة الايجابية

الداعمة للعمل من اجل تعزيز مستوى الانسجام بين الموظفين والتعاون فيما بينهم من اجل مشاركتهم في تنفيذ المهام الوظيفية المكلفين بها ومشاركة المعلومات الضرورية التي تسهل انجاز العمل .

3- افرزت نتائج التحليل الاحصائي وحسب اجابات العينة ان ترتيب ابعاد الانسجام التنظيمي حسب اهميتها كان كالاتي (الانسجام الذاتي، الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية، الانسجام مع القائد، الانسجام مع الادارات الاخرى، الانسجام مع الموظفين، الانسجام مع الرئيس المباشر، الانسجام مع النظام، والانسجام مع الفريق)

4- حقق متغير الاستجابة الاستراتيجية مستوى اهمية مرتفع على مستوى مجتمع الدراسة مما يدل ان عينة الدراسة على وعي بضرورة قدرتهم على الاستجابة للظروف المتغيرة والقدرة على مواكبة التطورات لغرض تمكنهم من تقديم افضل خدمة للزائرين وهذا يتضح من خلال نتائج اجابات العينة حول هذا المتغير .

5- تبين من خلال التحليل الاحصائي وحسب اجابات عينة الدراسة ان ترتيب ابعاد الاستجابة الاستراتيجية كانت من حيث الاهمية كما يأتي : (استجابية الاعمال للبيئة، استباقية الاعمال للبيئة، نضج عملية الاعمال، وانسيابية الموارد) على التوالي .

1- الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة :

أ. ان اهتمام وتبني عينة الدراسة بممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بالشكل المستمر والصحيح يساعد المنظمة على تحقيق الاستجابة الاستراتيجية وزيادة قدرتها وكفائتها في مواجهة الظروف المتغيرة والتكيف معها .

ب. كلما سعت مدن الزائرين عينة الدراسة الى الاهتمام بالممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها من حيث اعتماد التوظيف والاختيار للموظفين اعتمادا على المقابلات واختبارات علمية واقعية ووضع استراتيجية واضحة المعالم للتدريب والتطوير وتشجيع الموظفين على المشاركة والتعاون فيما بينهم واتباع سلوك المساعدة في التعامل مع الاخرين والاهتمام بتقييم الاداء والتعويض فانه يساهم في تعزيز قدرة المدن على تحقيق الاستجابة الاستراتيجية .

2- الاستنتاجات المتعلقة بالتأثير بين متغيرات الدراسة :

أ- ان ايمان ادارة مدن الزائرين بأتباع ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بالشكل الصحيح واتباع افضل التقنيات في التوظيف والاختيار وكذلك في تنوع وسائل التدريب والتطوير وتحفيز الموظفين بالحوافز المادية والمعنوية واتباع اساليب عادلة في تقييم الاداء وفسح المجال امام الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرار وطرح ارائهم ومقترحاتهم يؤثر بشكل كبير في زيادة قدرة المدن عينة الدراسة على الاستجابة للتغيرات البيئية الحاصلة .

ب- ان تحقيق مستوى عالٍ من الانسجام التنظيمي بأبعاده وبناء علاقات من المحبة والوئام بين الافراد في مجتمع الدراسة سوف ينعكس بشكل كبير على تحقيق اهداف المدن وعلى تحسين اداء العاملين وزيادة القدرة على الاستجابة الاستراتيجية والتكيف مع الظروف المتغيرة .

3- الاستنتاجات المتعلقة بالدور التفاعلي بين متغيرات الدراسة :

ان اهتمام ادارة مدن الزائرین عينة الدراسة وسعيها في تعزيز دور الانسجام التنظيمي يعزز من تأثير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية اذ ان وجود الانسجام التنظيمي بأبعاده المختلفة من شأنه ان يحسن من مستوى ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل افضل مما إذا تتبنى إدارة مدن الزائرین عينة الدراسة ممارسات الموارد البشرية بدون وجود الانسجام التنظيمي بشكل ميداني وهذا يوضح الدور المعدل والتفاعلي للانسجام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية ، وهذا يعني ان مستوى العلاقة الايجابية بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية سوف تزداد بتغير مستوى الانسجام التنظيمي ، لذلك فانه بإمكان ادارة مدن الزائرین عينة الدراسة ان تعتمد على تبني ابعاد الانسجام التنظيمي وذلك من ضمن تعاملها مع الموظفين والمجتمع الخارجي والذي بدوره يؤدي الى زيادة التأثير الايجابي الذي تؤثر فيه ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية .

المبحث الثاني

التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة الحالية على مستوى مجتمع الدراسة سيتم استعراض مجموعة من التوصيات التي يمكن لمجتمع الدراسة الاستفادة منها وكما يأتي :
- 1- على ادارة مدن الزائرين عينة الدراسة الاهتمام بممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية وتوظيفها بالشكل الصحيح والذي يتلائم مع اهداف ورؤية المدينة بهدف زيادة قدرتها على تحقيق الاستجابة الاستراتيجية لمواجهة التغييرات في البيئة الخارجية .
 - 2- تعزيز دور ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية لدى عينة الدراسة من خلال ما يأتي :
 - أ- اتباع افضل الوسائل في عملية التوظيف والاختيار على اساس الكفاءة والخبرة وعدد من المعايير التي تضعها الادارة في اختيار افضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المدينة .
 - ب- تحسين وسائل التدريب والتطوير وتشجيع العاملين على المشاركة في الدورات التدريبية داخل وخارج العراق مما تنعكس بشكل ايجابي على ادائهم وتحقيق الاهداف .
 - ت- فسح المجال امام عينة الدراسة لأبداء آرائهم ومقترحاتهم في تحسين واقع الخدمات المقدمة واداء الافراد العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات .
 - ث- تحفيز الافراد عينة الدراسة بعدد من وسائل التحفيز والتعويض المادية والمعنوية مما تنعكس بشكل ايجابي على ادائهم الوظيفي مثل المكافآت وفسح المجال امام الراغبين بإكمال دراساتهم او تطوير قدراتهم او منحهم بعض الامتيازات .
 - ج- تحسين وسائل واساليب تقييم الاداء بشكل يحقق اكثر عدالة بين العاملين مع التركيز على شهاداتهم وخبراتهم واساليب تعاملهم مع الزبائن .
 - 3- تعزيز دور الانسجام التنظيمي لدى عينة الدراسة وذلك عن طريق ما يأتي :
 - أ- ان يكون الفرد محبا لعمله ومنسجما معه عن طريق توفير بيئة ملائمة للعمل وضرورة شعوره بتقدير جهوده من قبل الادارة .
 - ب- خلق جو من المحبة والوئام مع الموظفين والادارة مما يساعد الموظف على العمل بجد ومثابرة والمتعة في انجاز الاعمال المكلف بها .
 - ت- ان يتعاون اعضاء الفريق الواحد ويكونون منسجمين ومتوافقين فيما بينهم للقدرة على تجاوز الصعوبات وتحقيق الاهداف .
 - ث- تشجيع العمل مع المسؤول المباشر بمحبة وونام ما يؤثر بشكل كبير في تحقيق الاهداف من اجل انجاز الاعمال بكفاءة وفعالية .

- ج- على ادارة مدن الزائرين عينة الدراسة ايجاد وسائل تدعم الانسجام بين الموظفين وادارتهم وفيما بينهم وبين المنظمات الاخرى لما لها من تأثير كبير في جودة العلاقات ومن ثم انعكاسها على اداء المدينة وتحقيق اهدافها .
- 4- تكثيف الجهود واهتمام ادارة المدن عينة الدراسة لمحاولة ايجاد آليات صحيحة ومناسبة من اجل التكيف مع التغيرات المستقبلية والتقلبات التي تحدث في البيئة الخارجية .
- 5- الاطلاع على بعض المنظمات والمدن السياحية عراقيا وعربيا وعالميا ومحاولة الاستفادة من تجاربهم في كيفية مواجهة التحديات والاستجابة للتغيرات البيئية .
- 6- ضرورة اعتماد ادارة المدن على اصحاب الخبرات والمهارات المتنوعة من اجل تعزيز قدرتها على مواجهة الظروف المتغيرة واعداد خطط مستقبلية للنهوض بشكل افضل بواقع المدن عينة الدراسة والقدرة على مواجهة المنافسين والتحديات الخارجية .

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

. المصادر العربية :

- الكتب

الاطارح العربية :

1- الاركوازي ، افراح خليل ، 2022 ، الدور التفاعلي لسلوك القائد السخي في العلاقة بين الليونة التنظيمية واستدامة المورد البشري بتوسيط الانسجام في مكان العمل ، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من اطباء المستشفيات الاهلية في النجف الاشرف ، اطروحة دكتوراه ، جامعة الكوفة ، كلية الادارة والاقتصاد .

2- سلمان ، جهاد داود ، 2023 ، الإستجابة الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات - دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد .

3- شعبان ، نور الهدى نبيه هادي ، 2022 ، الادارة عن بعد وعلاقتها بتحقيق الانسجام في مكان العمل من خلال تعزيز الاستقلال الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة الكوفة ، كلية الادارة والاقتصاد .

4- القطان ، مناف عبد الكاظم محمد ، 2022 ، الوعي الاستراتيجي كمتغير معدل للعلاقة بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية- (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة Shell النفطية العاملة في جنوب العراق) ، اطروحة دكتوراه ، جامعة كربلاء ، كلية الادارة والاقتصاد .

5- الكناني ، حسين داود محمد ، 2024 ، التأثير المشترك للوعي الاستراتيجي ومرونة الموارد البشرية في عمليات الاستجابة الاستراتيجية بحث تحليلي في مستشفى الصدر التعليمي في محافظة ميسان ، رسالة ماجستير ، جامعة سومر ، كلية الادارة والاقتصاد .

6- الموسوي ، مريم حسين جواد ، 2019 ، تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية عن طريق الدور الوسيط للايديولوجية التنظيمية ، بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في المستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة ، رسالة ماجستير ، جامعة كربلاء ، كلية الادارة والاقتصاد .

البحوث :

1- سعد ، خالد سلمان ، 2014 ، ممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي/دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية/الزعفرانية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 20 ، العدد 75 .

- 2- ضجر ، عمار يوسف و عبد الامام ، هادي عبد الوهاب ، 2019 الانسجام التنظيمي واثره في سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة : الهوية التنظيمية متغير ملطف ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، المجلد الحادي عشر ، العدد الثالث والعشرون
- 3- الطائي، يوسف حجيم ومحمد، احمد عبد اللطيف، 2017، (الاستجابة الاستراتيجية ودورها في الحد من التكاثر الوظيفي (دراسة ميدانية في ديوان محافظة النجف الاشرف)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 2.
- 4- عبد الزهرة ، حسين علي ، 2020 ، تأثير القيادة الاصلية في تحقيق الانسجام في مكان العمل - دراسة استطلاعية في معهد الادارة الرصافة - بغداد ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 126 .

المصادر الاجنبية :

A. Books :

- 1- Afuah, A. (2020). Innovation management-strategies, implementation, and profits.
- 2- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management. Kogan Page Publishers.
- 3- Berenson, M., David L., Judith W., & Nicola J. (2012) " Basic Business Statistics : Concepts and Applications " 3rd Edition , Pearson Education Limited. U. S.A.
- 4- Mahapatro, B. (2021). Human resource management. New Age International (P) ltd.
- 5- Opatha, H. H. D. N. P. (2009). Human resource management. Department of HRM, University of Sri Jayewardenepura.
- 6- Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., & Nickell, S. (1997). Impact of people management practices on business performance (Vol. 22). London: Institute of Personnel and Development.
- 7- Storey, J., & Wright, P. M. (2019). Strategic human resource management: A research overview.
- 8- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability. pearson.

B. Theses & Dissertations :

1. Awero, R. G. (2011). Strategic Response to Competitive Environment in Kenya by Kenya Post Office Saving Bank (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
2. Chirchir, V. C. (2016). Effects Of Strategic Responses To Advances In Technology On Organisation's Performance: Evidence From Textbook Publishers In Kenya (Doctoral dissertation, Kabarak University).

3. Claasen, B. 2017, The impact of strategic human resource management on the organisational performance of Namibian food processors (Doctoral dissertation, University of Namibia).
4. Gachambi, P. M., (2007), Strategic Responses to Changes in the External Environment: A Case of East African Breweries Limited. Unpublished MBA Project, School of Business, University of Nairobi, Kenya.
5. Goro, R. W. (2003). Strategic responses of commercial banks to the threat of substitute products (Doctoral dissertation, University of Nairobi.).
6. John, Z. A. (2022). The impact of strategic human resource management on the organizational sales performance: Case of national pharmaceutical companies in Pakistan.
7. Kaburi, M. P. (2013). Strategic responses to the changes in the business environment by Unaitas SACCO society ltd, Kenya (MBA, University of Nairobi
8. Kamau, S. W. (2007). Strategic responses to changes in the external environment: the case of Kenya Re-insurance Corporation (Doctoral dissertation).
9. Kanyotu, I. R. (2017). Strategic Responses to Changes in Business Environment: Case Study of Britam Insurance Company in Kenya (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
10. Katheranya, C. M., Ndegwa, P. W., & Oringo, J. O. (2021). Strategic Responses and Organizational Performance of Public Universities in Nairobi County, Kenya.
11. Lesabe, R. A. F. (2022). Strategic value of harmonious employment relations in the Information Communication and Technology sector (Doctoral dissertation, University of Johannesburg).
12. Maritim, K. (2016). Strategic Responses to Dynamic Competitive Environment by the East African Portland Cement Company Limited, Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
13. Mavengere, N. B. (2013) "Information Systems Role In Strategic Agility A Supply Chain Context", Dissertation Ph.D., School Of Information Sciences Of The University Of Tampere Finland
14. Motanya, N. M. (2013). Strategic responses by weighing scale dealers in Kenya to changes in external environment (Doctoral dissertation, University of Nairobi.).
15. Mukiri, P. K. (2012). Strategic responses by East African Breweries Limited to changes in the external environment (Doctoral dissertation).
16. Murule, J. (2011). Strategic responses by manufacturing pharmaceutical firms to changes in the pharmaceutical industry in Kenya (Doctoral dissertation).

17. Murungi, P. (2013). Strategic Response To The Dynamic Economic Environment of The Oil Marketing Companies In Kenya (Doctoral dissertation).
18. Mutuku, J. M. (2014). Strategic Responses to the dynamic business environment in Kenya by Old Mutual Kenya Limited (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
19. Mwarey, R. C. (2008). Strategic responses to competition by Barclays Bank of Kenya Limited (Doctoral dissertation).
20. Nandi, V. F. (2011). Strategic responses to competition by Barclays Bank of Kenya Limited in the credit card issuing business (Doctoral dissertation).
21. Nthigah, P. M. (2016) " Role of Competition in Determining Choice of Strategic Response of Multinational Corporations in Kenya" ,Doctoral dissertation, Business Administration, Jkuat.
22. Nyokabi, M. M. (2018). Strategic Responses To The Declining Underwriting Profitability In Insurance Industry In Kenya Particularly In General Insurance. Unpublished MBA Thesis, USIU, Kenya.
23. Salat, K. A. (2016). Factors Influencing Strategic Responses to External Environment by Deposit Taking Saccos in Nairobi County: a Study of Unaitas Sacco (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
24. Sumukwo, Z. K. (2016). Influence of Strategic Leadership Initiatives on Workplace Harmony in the Nakuru County Government (Doctoral dissertation, Kabarak University).
25. Wairugi , M. W., & Wanjira, J. (2017). Strategic Responses and Competitive Advantage of Commercial Banks in Kenya: A Case of Equity Bank Branches in Nairobi City County.
26. Wangai, G. W., & Namusonge, M. (2023). Corporate strategies and performance of tea industry in Kiambu County, Kenya (Doctoral dissertation, Kenyatta University).
27. Waweru, M. M. (2009). Strategic responses by Mwalimu Sacco Society Limited to challenges of competition (Doctoral dissertation).

C. Journals & periodicals:

1. Abdow, S. K., & Ogollah, K. (2016). Factors Influencing Strategic Responses to External Environment By Deposit taking saccos in Nairobi county : a study of Unaitas Sacco. *Journal of Strategic Management*, 1(1), 1-17.
2. Adam, Duncan, John Purcell and Mark Hall (2014). "Joint consultative committees under the Information and Consultation of Employees Regulations: A WERS analysis". Ref 04/14 ACAS Research Paper
3. Adekunle, A. M., Abimbola, O. S., & Ehimen, E. J. (2019). Conflicts management strategies: A tool for industrial harmony. *Izvestiya Journal of University of Economics*, 63(1), 19-34.

4. Adim, C. V., & David, G. O. (2020). Recognition-based reward and workplace harmony in manufacturing comp. anies in Port Harcourt, Rivers State, Nigeria. *European Journal of Human Resource*, 4(2), 1-11.
5. Agabe, N. A. (2021). Industrial democracy in Workplace Harmony in Deposit Money Banks in South – South , Nigeria. *BW Academic Journal*, 2021(2021).
6. Agarwal, S., & Garg, A. (2012). The importance of communication within organizations: A research on two hotels in Uttarakhand. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(2), 40-49.
7. Ahammad, T. (2017). Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412-420.
8. Ahmed, S. F., Abduljabbar, B. T., & Thabit, I. S. (2023). Strategic Response and Its Role in Enhancing the Orgainzational Prestige (An Analytical Research in Wasit University Presidency) .*American Journal of Business Management, Economics and Banking*, 13, 1-23.
9. Ainapur, P., Kothari, M., & Divya, M. A Comprehensive Assessment on Policies and Practices of Inclusive and Harmonious Workplace–Inclusive Pulse Check.
10. Akpoviro, K. S., Olalekan, A., & Alhaji, S. A. (2018). Moderating Influence of Strategic Human Resources Management Practices on Small-Medium Firm Performance.
11. Akuh, E. A. (2015). Industrial harmony for academic excellence: An imperative for a productive educational system in Nigeria. *European Journal of Educational and Development Psychology*, 36-44.
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. AlAbri, I., bte Siron, R., & Alam, M. N. (2022). Human resource management (HRM) practices and employees’ adaptive performance: The moderating role of transformational leadership. *Webology (ISSN: 1735-188X)*, 19(2)..
14. Albers, S., & Rundshagen, V. (2020). European airlines’ strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). *Journal of air transport management*, 87, 101863.
15. AlHamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Kurdi, B., Alzoubi, H., Hamouche, S., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommuni-cations companies in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 429-438.
16. Al-Jedaia, Y., & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management science letters*, 10(9), 2077-2088.

17. Al-Khaled, A. A. S., & Fenn, C. J. (2020). The impact of strategic human resource management practices on organizational performance. *BERJAYA Journal of Services & Management*, 14, 53-60.
18. Al-lawama, H. I. S. (2023). The Impact Of Human Resources Management Practices On Employee Performance: A Comparative Study Between Jordan And United Arab Emirates. *Acta Scientiae*,
19. Alnawfleh, S. H. (2020). Effect of training and development on employee performance in the Aqaba Special Economic Zone Authority. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 8(1), 20-34.
20. Al-Qudah, S., Obeidat, A. M., & Shrouf, H. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 219.
21. Alt, M. A., Berezvai, Z., & Agárdi, I. (2021). Harmony-oriented retail innovations and financial performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1379-1399.
22. Amanah, A. A., Hussein, S. A., & Fadhil, A. H. (2022). Assessing the relationship of strategic alignment with strategic response: mediating role of strategic thinking: prospective analytical research in karkh health Directorate-Baghdad/Iraq. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 14(2), 388-410.
23. Amanah, A. A., Hussein, S. A., & Fadhil, A. H. (2022). Assessing the relationship of strategic alignment with strategic response: mediating role of strategic thinking: prospective analytical research in Karkh health directorate-Baghdad/Iraq. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 14(2), 388-410
24. Amirnejad, G., & andFatemeh Amirnejad, G. M. (2015). The influential factors in organizational agility of employees of south oil company. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5, S1..
25. Ammar Zwain, N. (2022). Harmony in the Workplace and Job Autonomy: An Empirical Study. *Journal of Positive School Psychology*, 6095-6102.
26. Ang, S., & Cummings, L. L. (1997). Strategic response to institutional influences on information systems outsourcing. *Organization science*, 8(3), 235-256.
27. Anggara, D. S., & Abdillah, C. (2023). Content validity analysis of literacy assessment instruments. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 42(2).
28. Aprilia, H. D., Sari, U. A., Mukti, C. I. P., Saptiani, F., & Ningtias, A. C. (2022, December). Performance Appraisal with Management By Objective. In *Iapa Proceedings Conference* (pp. 158-173).

29. 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.
30. Arrigo, U., Beccarello, M., & Di Foggia, G. (2023). Strategic Response of European Airlines to Market Dynamics: A Comparative Analysis. *Administrative Sciences*, 13(12), 255.
31. Aryanto, R., Fontana, A., & Afiff, A. Z. (2015). Strategic human resource management, innovation capability and performance: An emirical study in Indonesia software industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 874-879
32. Atemba, M. K., & Okello, B. O. (2018). Influence Of Dialogue Facilitation As A Strategic Leadership Initiative On Workplace Harmony In Kakamega County, Kenya. 235-256.
33. Ateş, M. A., Bloemhof, J., Van Raaij, E. M., & Wynstra, F. (2012). Proactive environmental strategy in a supply chain context: the mediating role of investments. *International Journal of Production Research*, 50(4), 1079-1095.
34. Ateş, M. A., Bloemhof, J., Van Raaij, E. M., & Wynstra, F. (2012). Proactive environmental strategy in a supply chain context: the mediating role of investments. *International Journal of Production Research*, 50(4), 1079-1095.
35. Atkinson, C., Lupton, B., Kynighou, A., & Antcliff, V. (2022). Small firms, owner managers and (strategic?) human resource management. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 449-469.
36. Austin-Egole, I. S., Wokoma, C. U., & Iheriohanma, E. B. J. (2014). Globalisation and emerging Work Trends: Implications for Organisations in Nigeria. *Journal of Business and Management*, 16(9), 26-31.
37. Badri, H. S. (2016). Employee Compensation and Benefits: Case Study on Presidency College, Bangalore. *Ushus Journal of Business Management*, 15(2), 57-66.
38. Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2020). Effect of work environment and job satisfaction on employee performance in pt. Nesinak industries. *Journal of Business, Management, & Accounting*, 2(1).
39. Balu, L., & Sarkar, A. (2019). Impact of compensation and benefits to employee motivation in a business . 8th International Conference on Managing Human Resources at the Workplace, December 6-7, 2019 .
40. Bangbon, P., Snongtaweepon, T., Channuwong, S., Katangchol, S., Raktakanishtha, P., Pleansamai, K., ... & Klaysud, S. (2023). Strategic human resource management for organizational performance of Thai Higher Education Institutions. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 897-911

41. Barinua, V., & Bob-Fubara, I. (2022). Impact of industrial dispute management strategies on workplace harmony: a theoretical review. *Advanced Journal of Accounting, Management and Marketing*. Volume 8, Number 2, 121-128.
42. Barman, E. A. (2002). Asserting difference: The strategic response of nonprofit organizations to competition. *Social forces*, 80(4), 1191-1222.
43. Bassey, A. O., Takim, A. O., Archibong, E. P., & Bassey, U. A. (2012). The impact of inter-union conflicts on industrial harmony: The case of tertiary health institutions in Cross River State, Nigeria. *Geografia*, 8(4).
44. Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(3), 595.
45. Bestman, A. E., & Orokor, F. A. (2020). Influence of Workplace Diversity on Organizational Harmony of Telecommunication Companies in Rivers State Nigeria.
46. Bibi, M., & Khan, R. A. Assessing The Link Of Training And Development With Adaptive And Contextual Performance In The Presence Of Organization Politics.
47. Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations.
48. Bøe, T. (2016). The interaction effect of perceived competence and goal harmony on perceived usefulness. *Creative Education*, 7(08), 1136.
49. Bouaziz, F., & Hachicha, Z. S. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*, 37(7), 537-551.
50. C. Chan, S. S., Viswanath, K., Au, D. W., Ma, C. M. S., Lam, W. W. T., Fielding, R., ... & Lam, T. H. (2011). Hong Kong Chinese community leaders' perspectives on family health, happiness and harmony: a qualitative study. *Health Education Research*, 26(4), 664-674.
51. Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The international journal of human resource management*, 16(5), 720-735.
52. Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6(2), 100-116
53. Carter, S. R. (2016). Using confirmatory factor analysis to manage discriminant validity issues in social pharmacy research. *International Journal of Clinical Pharmacy*, 38(3), 731-737.
54. Castañer, X., & Oliveira, N. (2020). Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings

of these terms through a systematic literature review. *Journal of Management*, 46(6), 965-1001

55. Chaubey, Dhani & Subramanian, Kalpathy & Ramaswamy, Dr. (2015). *Harmony – The Soul Of Organisations*. *Galaxy International Interdisciplinary Research Journal*. Volume 3. 17-31.

56. Chen, C. C., Ünal, A. F., Leung, K., & Xin, K. R. (2016). Group harmony in the workplace: Conception, measurement, and validation. *Asia Pacific Journal of Management*, 33, 903-934.

57. Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.

58. Chin, T. (2013). How ethical leadership encourages employee voice behavior in China: The mediating role of organizational harmony. *International Business Research*, 6(10), 15.

59. Chin, T. (2014). Harmony and organizational citizenship behavior in Chinese organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1110-1129

60. Chin, T. (2014). Harmony as means to enhance affective commitment in a Chinese organization. *Cross Cultural Management*, 21(3), 326-344

61. Chin, T. (2015). Harmony and organizational citizenship behavior in Chinese organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1110-1129.

62. Chin, T., & Liu, R. H. (2015). Understanding labor conflicts in Chinese manufacturing: a Yin-Yang harmony perspective. *International Journal of Conflict Management*

63. Chow, R. P., & Yau, O. H. (2010). Harmony and cooperation: their effects on IJV performance in China. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(3), 312-326.

64. 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.

65. Chukwunonso, F. (2022). The development of human resource management from a historical perspective and its implications for the human resource manager. In *Strategic Human Resource Management at Tertiary Level* (pp. 87-101). River Publishers.

66. Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378.

67. Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358.

68. Corbin, A. (2017). Deconstructing Personal and Workplace Harmony in Africa and the Anglophone Caribbean Diaspora: Implications for Life-Work Balance, Leadership and Performance.
69. DaSilva-Glasgow, D., & Bynoe, M. (2012). Strategic Response to Evolving Food Safety Standards: A Case Study of Guyana's Fish Export Sector. *Estey Journal of International Law and Trade Policy*, 13(1753-2016-141227), 201-215
70. Dessen, W., Lo, D., & Minami, C. (2019). Coordination and Organization Design: Theory and Micro-evidence. Columbia Business School Research Paper Forthcoming
71. Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193.
72. Dimba, B. A. O. (2010). Strategic human resource management practices: effect on performance. *African journal of economic and management Studies*, 1(2), 128-137.
73. Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693.
74. Du, W., Pan, S., & Huang, J. (2014). Leveraging it in slack resources redeployment: a development towards resource fluidity.
75. Efeomo, I. S., Paul, S. O., Moyosore, K. T., & Paul, B. B. (2022). Demystifying Performance Within The Context Of Resource Fluidity In Nigeria. *Academy Of Strategic Management Journal*, 21(2), 1-9.
76. Elnaga, A. and Imran, A. (2013) The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5, 137. Retrieved from
77. Eneh, S. I., & Awara, N. F. (2016). Strategic human resource management practices and organizational growth: A theoretical perspective. *Global Journal of Social Sciences*, 15(1), 27-37.
78. Fagerland, M. W. (2012). t-tests, non-parametric tests, and large studies—a paradox of statistical practice?. *BMC medical research methodology*, 12, 1-7.
79. Ferdousi, F., & Abedin, N. (2023). Strategic Human Resources Management for Creating Shared Value in Social Business Organizations. *Sustainability*, 15(4), 3703.
80. Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of management*, 17(2), 447-488.
81. Fındıklı, M. A., Yozgat, U., & Rofcanin, Y. (2015). Examining organizational innovation and knowledge management capacity the central role of strategic human resources practices (SHRPs). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 377-387.

82. Franca, V., & Pahor, M. (2014). Influence of management attitudes on the implementation of employee participation. *Economic and Industrial Democracy*, 35(1), 115-142.
83. Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. *Journal of Engineering*, 2020
84. Gan, Y., & Cheung, F. M. (2010). From proactive personality to organizational citizenship behavior: mediating role of harmony. *Psychological Reports*, 106(3), 755-765.
85. Genty, K. I. (2014). Leadership Styles and their Implications for prosperous industrial relations in Nigeria. *European Scientific Journal*, Special/edition, 1, 560-574.
86. Ghorpade, S. S., & Sawant, S. B. (2019). Strategic Human Resource Management Practices Of Dealers Dealing In Passenger Car And Organizational Development
87. Giachetti, C., & Lampel, J. (2010). Keeping both eyes on the competition: Strategic adjustment to multiple targets in the UK mobile phone industry. *Strategic Organization*, 8(4), 347-376.
88. Girsang, R. M., Tarigan, W. J., & Sipayung, T. (2023). The effect of recruitment and selection on employee performance. *Enrichment: Journal of Management*, 13(1), 84-95..
89. Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic management journal*, 24(6), 491-517
90. Green, K. M., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2008). Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure–style fit. *Journal of Business Venturing*, 23(3), 356-383
91. Hafeez, I., Yingjun, Z., Hafeez, S., Mansoor, R., & Rehman, K. U. (2019). Impact of workplace environment on employee performance: mediating role of employee health. *Business, Management and Economics Engineering*, 17(2), 173-193.
92. Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R. L, (2014) " Multivariate Data Analysis " , 7th edition., Pearson Education Limited. United States of America.
93. Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782.
94. Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International journal of business and social science*, 2(13).

95. Hamza, PA, Othman, BJ, Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, HM, Ahmed, SA, Sabir, BY, Ismael, NB, Ali, BJ, Anwar, G.(2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance
96. Haque, A. M. (2011). A comparative study of strategic human resource management practices by linking people with strategic needs of business. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2(5), 191-198.
97. Hartati, T. (2020). Analysis of influence of motivation, competence, compensation toward performance of employee. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 1031-1038.
98. Hartoyo, N., Handayani, S., & DP, M. K. (2023). Effect of Compensation on Employee Loyalty (Case Study of PT Remco Palembang). *International Journal of Marketing & Human Resource Research*, 4(1), 17-24.
99. Heale, R., & Twycross, A. (2015). Validity and reliability in quantitative studies. *Evidence-based nursing*, 18(3), 66-67.
100. Heravian Shandiz, J., Momeni Moghaddam, H., Wolffsohn, J. S., & Karimpour, M. (2023). Exploratory and confirmatory factor analysis of the Persian version of the low-vision quality-of-life questionnaire. *British Journal of Visual Impairment*, 02646196231154473, 1-20.
101. Högberg, K., & Willermark, S. (2023). Strategic responses to digital disruption in incumbent firms—a strategy-as-practice perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 63(2), 281-292.
102. Hossain, S., & Hasan, M. H. (2016). Strategic human resource management (SHRM) practices in Bangladesh: What really makes the difference. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 5(3), 34-42.
103. Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Management Review*, 3(2), 43.
104. Hussein, S. A., Amanah, A. A., & Al-Yasseri, A. M. (2021). Role of Organizational Agility in Strategic Renewal of Organizations. *The Middle East International Journal for Social Sciences (MEIJSS)*, 3(1), 41-50.
105. Ifeoma, A. R., Chinedu, O., & Uzoamaka, N. O. P. (2022). Industrial Harmony: Antidote to Workplace Deviant Behaviour among Lecturers in Nigeria. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 31-39.
106. Imran, M., & Tanveer, A. (2015). Impact of training & development on employees' performance in banks of pakistan. *European journal of training and development studies*, 3(1), 22-44.
107. Ionescu, V. C., Cornescu, V., & DRUICĂ, E. (2012). Flexible Organization. *Global Business & Management Research*, 4.

108. Iqbal, N., Ahmad, N., Haider, Z., Batool, Y., & Ul-ain, Q. (2013). Impact of performance appraisal on employee's performance involving the moderating role of motivation. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 34(981), 1-20.
109. Ismail, F., Ismail, N. H., & Atan, S. A. (2022). The Effect of Industrial Harmony Towards Employee Performance and Organizational Citizen Behaviour at Manufacturing Industry in Johor Bahru. *Research in Management of Technology and Business* Vol. 3, No. 1, 232–247.
110. Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
111. JAIN, T. K. (2015). A study of modelling strategic human resource management practices. *International Journal of Engineering, Management & Medical Research (IJEMMR)*, 1(1).
112. Jauhari, H., Singh, S., & Kumar, M. (2017). How does transformational leadership influence proactive customer service behavior of frontline service employees? Examining the mediating roles of psychological empowerment and affective commitment. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 30-48.
113. Jobst, L. J., Bader, M., & Moshagen, M. (2023). A tutorial on assessing statistical power and determining sample size for structural equation models. *Psychological Methods*, 28(1), 207-255.
114. Kalyani, M. W. (2021). Influence of Strategic Human Resource Management (SHRM) On Conventional Human Resource Management Practices of an Organization: A Theory Base Reviewed. *International Research Journal of Human Resource and Social Sciences*, 8(05), 12-24.
115. Karimi, E., & Waruguru, M. (2018). Influence of Vertical Integration on Organizational Response to Dynamic Environment in Wholesale and Retail Supermarket Outlets in Nakuru, Kenya , *International Journal of Business Management and Economic Review* , Vol. 1, No. 05
116. Karunathilaka, S., Ab Yajid, M. S., & Khatibi, A. (2016). The HR strategies impact of talent retention on performance of private sector organizations in Sri Lanka. *European Journal of Research in Social Sciences* Vol, 4(6).
117. Karvonen, M. M. (2000). An industry in transition: environmental significance of strategic reaction and proaction mechanisms of the Finnish pulp and paper industry (No. 6). University of Jyväskylä.
118. Kazmi, A., & Ahmad, F. (2001). Differencing approaches to strategic human resource management. *Journal of Management Research*, 1(3), 133-140.

119. Keller, J., & Bless, H. (2008). Flow and regulatory compatibility: An experimental approach to the flow model of intrinsic motivation. *Personality and social psychology bulletin*, 34(2), 196-209.
120. Ketchen Jr, D. J., & Palmer, T. B. (1999). Strategic responses to poor organizational performance: A test of competing perspectives. *Journal of Management*, 25(5), 683-706.
121. Khalid, K., & Nawab, S. (2018). Employee participation and employee retention in view of compensation. *SAGE Open*, 8(4), 2158244018810067.
122. Khan, J., Rivers, G., Gaur, S. S., Quazi, A., Zuo, N., & Bhatia, S. D. (2018). Do fellow-feelings and organisational harmony matter for logistic firms?. *Asia Pacific journal of marketing and logistics*.
123. Khan, J., Rivers, G., Gaur, S. S., Quazi, A., Zuo, N., & Bhatia, S. D. (2018). Do fellow-feelings and organisational harmony matter for logistic firms?. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 30(5), 1319-1346.
124. Khan, Y. (2018). Strategic human resource practices and its impact on performance towards achieving organizational goals.
125. Khatoon, N., & Affiliated, M. (2019). Employee Participation and its impact on their performance. *Research Gate*, 29(2), 5-10.
126. Khatoon, T., Amin, M. R., & Hossain, M. (2013). Strategic human resource management (SHRM) practices and its effect on financial performance: evidence from some selected scheduled private commercial banks in Bangladesh. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 1(3), 151-158
127. Kidombo, H. J. (2009). Human resource management orientation and strategic responses to environmental change.
128. Kim, S. (2004). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 15(2), 245-261.
129. Kingsley, A. K., Adeniyi, B. O., & Adebanke, O. A. Effects Of Financial Reward On Industrial Harmony Of Selected Public Tertiary Institutions In Southwest Nigeria
130. Kiragu, L. N., & Marwa, M. S. (2022). Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention in a Private Commercial Bank in Nairobi County, Kenya. *African Journal of Empirical Research*, 3(1), 105-114.
131. Knabke, T., Olbrich, S.(2013) "Understanding Information System Agility – The Example of Business Intelligence" , 46th, Hawaii International Conference on System Sciences
132. 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.

133. Korkmaz, Ö., Çakir, R., & Erdoğan, F. U. (2020). A validity and reliability study of the Basic STEM Skill Levels Perception Scale. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 7(2), 111-121.

134. Kral, J. A. R. O. S. L. A. V. (2007). Introduction to coordination concept. *Human Resources Management and Ergonomics*, 1(2), 40-45.

135. Kulkarni, S., Yalamarti, R. P., & Sethumadhavan, R. Impact Of Recruitment Marketing On Employment Generation.

136. La Rosa, M. (2015, August). Strategic business process management. In *Proceedings of the 2015 International Conference on Software and System Process* (pp. 177-178).

137. Lee, R. P., & Grewal, R. (2004). Strategic responses to new technologies and their impact on firm performance. *Journal of Marketing*, 68(4), 157-171.

138. Leonidou, L. C., Fotiadis, T. A., Christodoulides, P., Spyropoulou, S., & Katsikeas, C. S. (2015). Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance. *International Business Review*, 24(5), 798-811.

139. Leung, K., Brew, F. P., Zhang, Z. X., & Zhang, Y. (2011). Harmony and conflict: A cross-cultural investigation in China and Australia. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(5), 795-816.

140. Liu, C., Nauta, M. M., Yang, L. Q., & Spector, P. E. (2018). How do coworkers “Make the Place”? Examining coworker conflict and the value of harmony in China and the United States. *Applied Psychology*, 67(1), 30-60.

141. Lokeshwari, V., & Latha, G. (2023). Organizational Harmony—A Review. *Journal of Research Administration*, 5(2), 11486-11491.

142. Longenecker, C., & Fink, L. (2017). Lessons for improving your formal performance appraisal process. *Strategic HR Review*. VOL. 16 NO. 1 35-38

143. Madhavi, Mamatha, & Veerendra. (2022). A study on Employee performance appraisal. *A Journal Of Composition Theory*.

144. Maimuna, I. Z. A. H., & Balarabe, A. A. (2022). PERFORMANCE APPRAISAL OF LIBRARY STAFF IN NIGERIAN UNIVERSITY LIBRARIES. *Nigerian Libraries: Journal of Nigerian Library Association*, 55(1), 31-42.

145. Makambe, U., & Pellissier, R. (2014). The application of Hofstede’s cultural dimensions at Botho University: A model for workplace harmony in a multi-cultural business environment. In *Information and Knowledge Management* (Vol. 3, No. 4, pp. 92-99)

146. Malik, M. I., Ahmad, A., Gomez, S. F., & Ali, M. (2011). A study of work environment and employees' performance in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(34), 13227.
147. Markey, R., McIvor, J., & Wright, C. F. (2016). Employee participation and carbon emissions reduction in Australian workplaces. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 173-191.
148. Mavengere, N. B. (2013). Information technology role in supply chain's strategic agility. *International Journal of Agile Systems and Management*, 6(1), 7-24.
149. Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan " *Journal of Social Sciences* 5 (4): , pp. 401-407 .
150. McDonald, M. L., & Westphal, J. D. (2003). Getting by with the advice of their friends: CEOs' advice networks and firms' strategic responses to poor performance. *Administrative science quarterly*, 48(1), 1-32.
151. Michael L Pettus., Yasemin Y Kor., Joseph T Mahoney., and Steven C Michael, (2018), Sequencing and timing of strategic responses after industry disruption: Evidence from post-deregulation competition in the US railroad industry, *Strategic Organization*, Vol (16), No (4), PP 373–400.
152. Miidom, D. F., Ojo, M. I., & Ekweli, F. (2022). The effect of perceived organizational support on workplace harmony in telecommunications companies in Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research*, 8(3), 27-52.
153. Milhem, W., Abushamsieh, K., & Pérez Aróstegui, M. N. (2014). Training Strategies, Theories and Types. *Journal of Accounting, Business & Management*, 21(1).
154. Minbaeva, D. B., & Navrbjerg, S. E. (2023). Strategic human resource management in the context of environmental crises: A COVID-19 test. *Human Resource Management*.
155. Mohammad, T., Darwish, T. K., Singh, S., & Khassawneh, O. (2021). Human resource management and organisational performance: The mediating role of social exchange. *European Management Review*, 18(1), 125-136.
156. Mohammadi, M., Mahboubi, M., Abdollahi, M., Mehr, B. R., & Ghorbani, S. (2015). The impact of management information system on organizational agility in Ilam Telecommunication Company, Ilam province, Iran. *Stem Cell*, 6(1).

157. Mohammed, J. H., & Sulaiman, I. F. (2020). The Role Of Employee Participation In Decision-Making And Its Implication On Job Performance.
158. Muathe, S. M., & Nyambane, J. A. (2017). Strategic human resource management practices and performance of employees in the Ministry of Health, Nairobi City County, Kenya. *International journal for innovation education and research*, 5(12), 211-227.
159. 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.
160. Muhambe, M. K., & Rukia, A. (2023). Response Strategies On Performance Of Oil Marketing Firms In Nairobi City County, Kenya. *International Journal of Management and Business Research*, 5(1), 239–252.
161. Munir, S. M. (2020). The Impact Of Human Capital Practices, Leadership Style And Organizational Citizenship Behavior (Ocb) On Employee Performance At State's Owned Construction Companies In Indonesia.
162. Munyasya, S. (2014). Influence of strategic responses towards price regulation by the energy regulatory commission on performance of oil marketers in Kenya , research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree of master of business administration, school of business, university of Nairobi
163. Muradzade-Abdullayeva, G. E. (2022). Importance of Strategic Human Resource Management . *International Online Scientific Journal*, 2(5), 62–67.
164. Mutalib, K. A., Aris, M., Yusof, M. M., Rahim, A., & Yusoff, S. M. (2023). The Harmony Level Among Lecturers of The Teacher Education Institute in Peninsular Malaysia. *POTENSIA: Jurnal Kependidikan Islam*, 9(1), 1-11.
165. Muzanenhamo, A., & Dlamini, B. I. (2022). Organizational benefits of human resource management roles in South African state-owned enterprises. *Indonesian Journal of Innovation and Applied Sciences (IJIAS)*, 2(3), 187-192.
166. Neill, S., McKee, D., & Rose, G. M. (2007). Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 731-744.
167. Nguyen, C. (2020). The impact of training and development, job satisfaction and job performance on young employee retention. *Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention* (May 1, 2020).

168. Niehaves, B., Plattfaut, R., & Becker, J. (2013). Business process management capabilities in local governments: A multi-method study. *Government Information Quarterly*, 30(3), 217-225.
169. Nwabali, I. G. (2021). Influence Of Industrial Democracy On Workplace Harmony In Banks Nigeria. *BW Academic Journal*.
170. Nwinyokpugi, P. N., & Okere, A. E. (2019). Position Power Management and Workplace Harmony in the Construction Sector in Rivers State.
171. Nwinyokpugi, Patrick N., 2015, Employee Engagement and Workplace Harmony in Nigeria Civil Service, ISSN 2278 – 0211, Vol 4 Issue 2.
172. Nwokocha, I. (2015). Employers and the enhancement of industrial harmony in private sector organizations in Nigeria. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 20(5), 28-35.
173. Nwokocha, I., & Iheriohanma, E. B. J. (2012). Emerging trends in employee retention strategies in a globalizing economy: Nigeria in focus. *Asian Social Science*, 8(10), 198.
174. Odunlade, R. O. (2012). Managing employee compensation and benefits for job satisfaction in libraries and information centres in Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 714(1), 1-12.
175. Odunukwe, I. E., Anah, M. O., & Ezeh, M. U. (2023). Workplace harmony and organizational productivity of selected deposit money banks in Anambra state. *Global Online Journal of Academic Research (GOJAR)*, 2(1).
176. Ogunola, A. A. (2018). Harmonizing the employment relationship for sustainable organizational and personal development. *Journal of Advanced Research in Psychology & Psychotherapy*, 1, 1-1.
177. Okpu, T., & Kpakol, A. G. (2015). Managing employee trust perceptions for sustained workplace harmony in the Nigerian banking industry. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 3(5), 65-73.
178. Okręglicka, M., Mynarzová, M., & Kana, R. (2015). Business process maturity in small and medium-sized enterprises. *Polish Journal of Management Studies*, 12(1), 121-131.
179. Omondi, G. O., Magutu, P. O., Onsongo, C. O., & Abong'o, L. A. (2011). The adoption of strategic human resource management practices in commercial banks: the process and challenges in Kenya
180. Onamusi, A. B. (2020). Knowledge Acquisition Capability, Strategic Response Capability, And Organizational Performance: A Mediation Analysis. *Business Excellence And Management*, 10(3), 47-60.
181. Onamusi, A. B. (2020). Strategic Response Capability And Firm Competitiveness: How Omoluabi Leadership Makes A Difference. *Business Excellence And Management*, 10(4), 23-37.

182. Onyeizugbe, C. U., Aghara, V., Olohi, E. S., & Chidiogo, A. P. (2018) Harmony and Employee Performance in Food and Beverage Firms in Anambra State of Nigeria
183. Opara, D. N., & Berewa, M. H. (2022). Avoidance Management Strategies And Workplace Harmony In Oil Servicing Firms In Rivers State. *Bw Academic Journal*, 8-8..
184. Ortt, J. R., & Van der Duin, P. A. (2008). The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European journal of innovation management*, 11(4), 522-538.
185. Osamwonyi, F. & Ugiaghe, E.O. (2013). Harmonious industrial relations as a panacea for ailing enterprises in Nigeria. *Journal of Asian Scientific Research*, 3 (3), 229-246.
186. Ozoekwe, C., & Konya, K. T. (2021). Leaders' Emotional Intelligence and Workplace Harmony in Manufacturing Companies in Port Harcourt, Rivers State, Nigeria. *Management Sciences*.
187. Paleti Narendar, D., & Mishra, M. (2021). Impact of HR Analytics on Training and Development in an Organization. *Psychology and Education Journal*, 58(1), 3606-3614.
188. Paşaoğlu, D. (2015). Analysis of the relationship between human resources management practices and organizational commitment from a strategic perspective: Findings from the banking industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 315-324.
189. Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.
190. Pongpearchan, P. (2016). Effect of transformational leadership on strategic human resource management and firm success of Toyota's dealer in Thailand. *Journal of Business and Retail Management Research*, 10(2).
191. Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International journal of production Economics*, 171, 241-249.
192. 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 (ATM)*, 6(1), 74-82.
193. Prihantoko, C., & Ferijani, A. (2021). Effect of compensation and benefit on employee performance with motivation as moderating variable (a case on millennial employees of a bank in Semarang). *Journal of Management and Business Environment*, 2(2), 188-211.
194. Putri, E. M., Ekowati, V. M., Supriyanto, A. S., & Mukaffi, Z. (2019). The effect of work environment on employee performance

through work discipline. *International Journal of Research-GRANTHAALAYAH*, 7(4), 132-140.

195. Putri, P., & Surya, I. B. K. (2021). The role of supervisor support in moderating the effect of person-organization fit on employee satisfaction (Empirical Study at a Travel Agency in Bali, Indonesia). *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(6), 105-111.

196. Reddy, V. S. (2020). Impact of compensation on employee performance. *IOSR Journal of Humanities And Social Science*, 25(9), 17-22.

197. Red-Well, E. E., Hamilton, D. I., & Bayo, P. L. (2021). Resource fluidity and competitiveness of Aluminium manufacturing firms in Nigeria. *Resource*, 2(3).

198. Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., Maria Alcover, C., & Taberner, C. (2011). Coordination processes in work teams. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 59-68

199. Rosemann, M., De Bruin, T., & Hueffner, T. (2004). A model for business process management maturity. *ACIS 2004 Proceedings*, 6. Association for Information Systems . AIS Electronic Library (AISeL)

200. Ruiz Jiménez, M. C., Vallejo Martos, M. C., & Martínez Jiménez, R. (2015). Organisational harmony as a value in family businesses and its influence on performance. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 259-272.

201. Sajeevanie, T. L., Opatha, H. H. D. N. P., & Dissanayake, K. (2020). An Instrument to Measure the Practice of Strategic Human Resource Management in Private Sector Organizations.

202. Sajjaviriya, C., Jhundra-Indra, P., & Boonlua, S. (2020). The Antecedents Of Strategic Customer Response Capability: Empirical Evidence Of Cosmetic Businesses In Thailand. *Songklanakarin Journal Of Management Sciences*, 37(2), 1-30

203. Salman, M. K., & Al Nuaimi, S. A. Q. (2021). The impact of performance management in enhancing strategic response process: field research in the middle refineries company. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 12, 2509-2520.

204. Sánchez, A. A., Marín, G. S., & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), 138-148.

205. Sanders, K., Flache, A., van der Vegt, G., & van de Vliert, E. (2006). Employees' organizational solidarity within modern organizations: A framing perspective on the effects of social embeddedness. *Solidarity and prosocial behavior: An integration of sociological and psychological perspectives*, 141-156.

206. Sani, A. D. (2012). Strategic human resource management and organizational performance in the Nigerian insurance industry: The impact of organizational climate. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 8-20
207. Şener, İ. (2012). Strategic responses of top managers to environmental uncertainty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 169-177.
208. Senthinathan, S., Thennakoon, D., & Wijesingha, D. The moderating effect of Performance Appraisal on the Relationship Between Compensation and Benefits and Employee Turnover Intention: A case of the Sri Lankan IT Sector.
209. Shaed , M. B. M., Azazi, N. A. N., & Samsurijan, M. S. (2021). National Culture And Employee Participation In Decision-Making In Malaysia: A Conceptual Review. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* | Vol, 27(3), 339.
210. Shaed, M. M., Ishak, S., & Ramli, Z. (2015). Employees' participation in decision making (PDM): A literature survey. *Malaysian Journal of Society and Space*, 11(13), 142-155.
211. Shahnawaz Adil, M. (2015). Strategic human resource management practices and competitive priorities of the manufacturing performance in Karachi. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16, 37-61.
212. Shtembari, E., Kufo, A., & Haxhinasto, D. (2022). Employee Compensation and Benefits Pre and Post COVID-19. *Administrative Sciences*, 12(3), 106.
213. Siddique, C. M. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219-244.
214. Siengthai, S., and Bechter, C. (2001), Strategic human resource management and firm innovation. *Research and Practice in Human Resource Management*, 9(1), 35–57 .
215. Simons, R. (2010). Accountability and control as catalysts for strategic exploration and exploitation: Field study results (No. 10- 051). Boston, MA, USA: Harvard Business School.
216. Singh, N. (2018). Strategic human resource practices for innovation performance: an empirical investigation. *Benchmarking: An International Journal*, 25(9), 3459-3478 .
217. Sohel-Uz-Zaman, A., Kabir, A. I., Osman, A. R., & Jalil, M. B. (2022). Strategic human resource management, human capital management and talent management: Same goals many routes. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(1), 1-15.
218. 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..

219. Sourchi, S. M. M. R., & Liao, J. (2015). The positive impact of high performance work systems (HPWS) on employee commitment and self-sufficiency in strategic human resource management (SHRM) in Kurdistan. *European Journal of Business and Management*, 7(3), 80-109.
220. Stephen Sunday, O. J. O., & Pojwan, M. A. (2022). Evaluating Conflict Management Strategies and Industrial Harmony in Banking Organisation: A study of United Bank for Africa, Lafia Branch Nigeria. *NOLEGEIN Journal of Leadership and Strategic Management*, 5(2), 18-27.
221. Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B. (2020). Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*, 45(2), 395-422.
222. SUBASI, A. T. E., & Ozturk, L. (2020). Effect of Employee Participation and Patient Focus Approaches in the Scope of TQM on Hospital Performance. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 70, 228.
223. Subramanian, K. R., CHAUBEY, D., & Ramaswamy, R. (2013). harmony – the soul of organisations .
224. Subramanian, S. V., Kim, D., & Kawachi, I. (2005). Covariation in the socioeconomic determinants of self rated health and happiness: a multivariate multilevel analysis of individuals and communities in the USA. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 59(8), 664-669.
225. Tahir, N., Yousafzai, I. K., Jan, S., & Hashim, M. (2014). The impact of training and development on employees performance and productivity a case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 86.
226. Tamba, N., & Riyanto, S. (2020). How to Improve Performance through Training and Development. *IOSR Journal of Business and Management*, 22(5), 09-15
227. Tamunobere, P. B., & Tamunomiebi, M. D. Dispute Resolution and Industrial Harmony of Multinational Oil and Gas Companies in Rivers State.
228. Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A. (2016). Business process maturity models: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 75, 122-134.
229. Taşkıran, E., Çetin, C., Özdemirci, A., Aksu, B., & İstoriti, M. (2017). The effect of the harmony between organizational culture and values on job satisfaction. *International Business Research*, 10(5), 133-147.
230. Taufik, T. (2019, April). Self Harmony and Social Harmony: Positive Characters As A Buffer of Mental Illness.. In *PROCEEDING 2nd International Seminar on Psychology*.

231. Tawfig, N. F., & Kamarudin, S. (2022). Influence of Organizational Culture, Sustainable Competitive Advantages, and Employees' Commitment on Strategic Human Resources Management in the Banking Sector of Saudi Arabia. *Business Management and Strategy*, 13(1), 13-33.
232. Thymi, I., Bitsani, E., & Pantazopoulos, S. (2022). Strategic human resource management and leadership of cultural organisations in the 21st century. *International Journal of Cultural Management*, 1(1), 58-79.
233. Tran, Q. H. (2021). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 136-154.
234. 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).
235. Triantafillidou, E., & Koutroukis, T. (2022). Human Resource Management, Employee Participation and European Works Councils: The Case of Pharmaceutical Industry in Greece. *Societies*, 12(6), 167.
236. Trivedi, K., & Srivastava, K. B. (2024). Impact of strategic HR practices on innovation performance: examining the mediation of differentiation and cost-effectiveness. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(3), 680-698.
237. Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121-139.
238. Tuytens, M., Vekeman, E., & Devos, G. (2023). Strategic human resource management in primary and secondary schools. An explorative study in Flanders (Belgium). *Educational Management Administration & Leadership*, 51(3), 711-732.
239. Uddin, M. (2021). Investigating the nexus between strategic human resource management practices and employee engagement.
240. Van Looy, A., De Backer, M., Poels, G., & Snoeck, M. (2013). Choosing the right business process maturity model. *Information & Management*, 50(7), 466-488.
241. Waladali, E. (2022). The impact of perceived effectiveness of performance management system on affective commitment: Employee participation as a moderator.
242. Wanninayake, S. D. K. (2014). The Impact of Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices in Public Sector Organizations of a Developing State-A View from the Contextual Approach to SHRM.
243. Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41(7/18), 3161.

244. Wijaya, C. N., Mustika, M. D., Bulut, S., & Bukhori, B. (2023). The power of e-recruitment and employer branding on Indonesian millennials' intention to apply for a job. *Frontiers in Psychology*, 13, 1062525.
245. Yang, D., Qi, E., & Li, Y. (2015). Quick response and supply chain structure with strategic consumers. *Omega*, 52, 1-14
246. Yessica, Y., & Efferin, S. (2022). Work Life Harmony Akuntan: Kapan dan Mengapa?. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 6(2), 181-203.
247. Yu, J., Yuan, L., Han, G., Li, H., & Li, P. (2022). A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience. *Behavioral Sciences*, 12(12), 508
248. Zeb, A., Sultan, F., Hussain, K., Javaid, M., Abbas, Z., & Imran, M. (2018). The influence of compensation and benefits and employees' involvement on employees' outcomes-evidence from PTCL. *International Journal of Research and Review*, 5(11), 98-103.
249. Zhai, X., Zhu, C. J., & Zhang, M. M. (2022). Mapping promoting factors and mechanisms of resilience for performance improvement: The role of strategic human resource management systems and psychological empowerment. *Applied Psychology*.
250. Zhou, J. (2022). Development and training for the dealers' community in Macau casinos. *Asian Education and Development Studies*, 11(4), 654-665.
251. Zietsma, C., Greenwood, R., & Langley, A. (2014). Special issue of strategic organization: "Strategic responses to institutional complexity". *Strategic Organization*, 12(1), 79-82.
252. 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.

الملاحق

ملحق 1
قائمة بأسماء الاساتذة المحكمين لمقياس الدراسة

ت	الاسم	اللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
1	احسان دهش جلاب	استاذ	ادارة استراتيجية	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد
2	احمد هاشم سليمان الصقال	استاذ	تسويق / ادارة استراتيجية	الجامعة العراقية / كلية الادارة والاقتصاد
3	احمد عبد الله امانة الشمري	استاذ	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
4	احمد كاظم بريس اليساري	استاذ	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
5	ارادن حاتم خضير	استاذ	ادارة استراتيجية	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
6	اكرم محسن مهدي الياصري	استاذ	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
8	بشار عباس حسين الحميري	استاذ	ادارة استراتيجية	جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد
9	حسين حريجة غالي الحسناوي	استاذ	ادارة موارد بشرية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
10	خالدية مصطفى عطا	استاذ	ادارة استراتيجية	الجامعة العراقية / كلية الادارة والاقتصاد
	زينب عبد الرزاق عبود	استاذ	نظرية منظمة - سلوك تنظيمي	جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد
11	سماح مؤيد محمود	استاذ	ادارة الموارد البشرية وادارة المعرفة	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
12	صلاح الدين عواد الكبيسي	استاذ	ادارة موارد بشرية	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
13	عادل هادي البغدادي	استاذ	نظرية منظمة - سلوك تنظيمي	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
14	علي رزاق جواد العبادي	استاذ	ادارة موارد بشرية	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
15	غني دحام تناي الزبيدي	استاذ	ادارة موارد بشرية	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
16	ليث علي يوسف الحكيم	استاذ	سلوك تنظيمي	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
17	محمد حسين منهل	استاذ	ادارة استراتيجية	جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد
18	هاشم فوزي دباس العبادي	استاذ	ادارة استراتيجية	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
19	جواد محسن راضي	استاذ مساعد	ادارة استراتيجية	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد
20	سامية هاني عجيل	استاذ مساعد	سلوك تنظيمي	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
21	عبد المحسن جواد عبد الحسن	استاذ مساعد	سلوك تنظيمي	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
22	محمد حسين علي حسين	استاذ مساعد	ادارة استراتيجية	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
23	مروة عبد الكريم محمود	استاذ مساعد	سلوك تنظيمي	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد

• تم الترتيب حسب اللقب العلمي والحروف الابجدية

ملحق 2

University of Karbala
Faculty of Management and
Business Administration
Graduate Studies



جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال
الدراسات العليا

تلكمير أمانة القياس

المتعلقة بمشروع أطروحة الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال
الموسومة

" دور ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة

الإستراتيجية: الدور التفاعلي للانسجام التنظيمي : دراسة استطلاعية

تحليلية لآراء عينة من موظفي مطار النجف الأشرف "

المشرف
الأستاذ المساعد الدكتور
حسام حسين شياع
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال

المشرف
الأستاذ المساعد الدكتور
سحر عباس حسين
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال

الباحث
هديل محمد علي عبد الهادي
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال

2022م

1444هـ

م / تحكيم استبانة

السادة الخبراء (المحكمون المحترمون) :

اساتذتي الافاضل المحترمين :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استمارة استبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز أطروحة دكتوراه في إدارة

الأعمال بعنوان **(دور ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة**

الإستراتيجية: الدور التفاعلي للانسجام التنظيمي : دراسة استطلاعية تحليلية

لآراء عينة من موظفي مطار النجف الاشرف) : وقد تم اختياركم للمشاركة في هذه

الدراسة، حيث تملؤنا الثقة بدقة استجابتكم ورأيكم الموضوعي الذي يمثل أهمية كبيرة في

إخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب ،راجين قراءتها والإجابة عليها بدقة من اجل تقديم

أفضل خدمة ، علما بأن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها

لأغراض البحث العلمي فقط.

المقياس المعتمد	عدد الفقرات	المتغيرات	
		الابعاد	الرئيسية
(Sánchez et al , 2015)	3	التوظيف والاختيار	ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية
	3	التدريب والتطوير	
	3	المشاركة	
	3	تقييم الاداء	
	3	التعويض	
(Chin, T. , 2015)	4	الانسجام الذاتي	الانسجام التنظيمي
	4	الانسجام مع الموظفين	
	4	الانسجام مع النظام	

	4	الانسجام مع الرئيس المباشر	
	4	الانسجام مع الادارات الآخري	
	4	الانسجام مع الفريق	
	4	الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية	
(Mavengere , 2013)	2	انسيابية الموارد	الاستجابة الاستراتيجية
	3	نضج عملية الاعمال	
	3	استجابة الاعمال للبيئة	
	2	استباقية الاعمال تجاه البيئة	

المقاييس المعتمدة :

-Sánchez, A. A., Marín, G. S., & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), 138-148.

Chin, T. (2015). Harmony and organizational citizenship behavior in Chinese organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1110-1129.

-Mavengere, N. B. (2013)" Information Systems Role In Strategic Agility A Supply Chain Context", Dissertation Ph.D., School Of Information Sciences Of The University Of Tampere Finland

نثمن ونقيم سلفا آراءكم وتعاونكم معنا .

المحور الاول : معلومات عامة

بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب

أ. الجنس : ذكر أنثى

ب. العمر : 30-20 40-31 50-41

60-51 61 فأكثر

ج. التحصيل الدراسي : اعدادية دبلوم بكالوريوس

ماجستير دكتوراه

المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية)

أولاً: ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية : هي مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تهدف الى جذب الافراد والاحتفاظ بهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة عن طريق الاستخدام الامثل للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الاداء وتشمل خمسة ابعاد فرعية وهي (التوظيف والاختيار - التدريب والتطوير - المشاركة - تقييم الاداء - التعويض) .

الملاحظات	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		العبارات
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي	

1- التوظيف والاختيار : عملية اكتشاف واختيار وتعيين أفضل مرشح من المتقدمين لشغل الوظيفة سواء اكان من داخل المنظمة أم من خارجها وتكون عملية الاختيار وفقا لشروط معينة مع مراعاة الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة من اجل الحصول على عدد ونوعية الموظفين المطلوبين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وبأقل تكلفة .

ترتكز (تعتمد) عملية التوظيف والاختيار في المطار على :

1	الانتقائية في التوظيف
2	اختيار الخبرات والمهارات
3	الاختيار لإمكانات المستقبل

2- التدريب والتطوير : سلسلة من الأنشطة المنظمة التي يتم إجراؤها في غضون مدة زمنية محددة ومصممة لإحداث تغيير في سلوك الافراد العاملين عن طريق تدريبهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم

يتوفر في المطار :

1	أنشطة تدريبية رسمية
2	سياسات وبرامج تدريبية شاملة
3	تدريب للموظفين الجدد

3- المشاركة : وتشمل مجموعة من الممارسات التي تمكن الموظفين من المشاركة في عملية صنع القرار والمشاركة في تحسين العمل او تطويره بما يؤدي إلى تحسين ادائهم وتحقيق اهداف المنظمة .

ادارة المطار :

1	تسمح للموظفين باتخاذ القرارات
---	-------------------------------

					2	تسمح للموظفين باقتراح تحسينات على العمل
					3	تقدر اراء الموظفين

4- تقييم الاداء : هو إجراء رسمي يتم إجراؤه من ادارة المنظمة ويتم إعداده بعد دراسة متأنية ، وهو يساعد الموظفين على مناقشة أدائهم السابق وحاجاتهم المستقبلية مع أصحاب العمل وتصميم خطط عملهم المستقبلية في أي منظمة مما تساعد الافراد على تحسين ادائهم المستقبلي وتجاوز الاخفاقات السابقة .

تعتمد ادارة المطار على :

					1	التقييم القائم على تنمية اداء الافراد (التركيز التنموي)
					2	التقييم القائم على النتائج
					3	التقييم القائم على السلوك

5- التعويض : هي المكافآت الممنوحة للموظفين مقابل خدماتهم والتي تُعد وسيلة لتحفيزهم والعمل كأداة قوية من اجل تحقيق الأهداف وقد تكون تعويضات مادية او معنوية

تتمثل التعويضات في المطار ب :

					1	مشاركة الأرباح
					2	منح الحوافز (المادية والمعنوية)
					3	الارتباط بين الأداء ومكافأة تقييم الأداء

المحور الثالث : الأسئلة المتعلقة بالمتغير التفاعلي (الانسجام التنظيمي)

ثانياً: الانسجام التنظيمي : ويشير الى نشر السلام والمحبة والوثام 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) .

الملاحظات	وضوح الفقرة	الانتماء للمتغير		
	واضحة	لا ينتمي	ينتمي	العبارات
	غير			

	واضحة				
--	-------	--	--	--	--

1. الانسجام الذاتي : ويشير الى قدرة الفرد على الانسجام مع وظيفته والسعي دائما لتطويرها والابداع في عمله

1	يحافظ العاملون في المطار على الانضباط في اداء واجباتي				
2	يعتز العاملون ببيئة عملهم				
3	اعمل على تعزيز التنمية الذاتية				
4	ينجز العاملون المهام المعينة المطلوبة منهم				

2. الانسجام مع الموظفين : ويشير إلى 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

1	يحافظ الزملاء على علاقات جيدة خارج اوقات العمل				
2	يساعد الزملاء بعضهم البعض في التغلب على الصعوبات التي يواجهونها				
3	يحافظ الزملاء على أجواء عمل ودية				
4	يمارس الزملاء منافسة عادلة فيما بينهم لاداء العمل				

3. الانسجام مع النظام : يشير الى اتباع القواعد والتعليمات والانضباط ويشجع الافراد على الالتزام بالقوانين وانجاز الاعمال المكلفين بها لتحقيق الاهداف

1	المطار لديه نظام عادل للاجور				
2	يوفر المطار تأمين طبي جيد				
3	المطار لديه نظام رعاية سليم				
4	المطار لديه 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 .

					1 ينظر الرئيس المباشر الى الاداء بدلا من العلاقات الشخصية في التقييم
					2 يخصص المدير المباشر المكافآت بشكل محايد
					3 المدير المباشر يهتم بحياة المرؤوسين خارج نطاق العمل
					4 المدير المباشر يحرص (يضمن) على مساهمات المرؤوسين

5. 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

					1 تشجع ادارة المطار التعاون بين الإدارات والاقسام الاخرى
					2 تشجع ادارة المطار التناوب الوظيفي للموظفين
					3 تعقد ادارة المطار اجتماعات منتظمة بين الإدارات لزيادة الاتصال
					4 تقوم ادارة المطار 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

					1 المدير العام لايهين الموظفين
					2 المدير العام يفهم قدرات الموظفين
					3 المدير العام يستمع إلى آراء الموظفين المختلفة
					4 المدير العام يمكّن الموظفين من العمل بشكل مستقل.

7. الانسجام مع الفريق : ويشير الى التعاون مع الآخرين والتشاور معهم لتحقيق الأهداف وهذا يؤدي الى ان يعمل أعضاء الفريق معًا نحو اهداف مشتركة .

1	يتمتع فريقي بروح التعاون				
2	ينظر فريقي الى المصلحة المشتركة على انها الأولوية القصوى				
3	فريقي لايعمل بالسياسة				
4	الأدوار الوظيفية لجميع أعضاء الفريق محددة				

8. الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية : وتشير الى المثابرة والإلهام وهي أعلى مستوى في الثقافة ، إذ تساعد المنظمة على تحقيق وئام عالٍ لتكوين علاقة فعالة داخلية وخارجية .

1	تتنافس منظمتي مع المنافسين باتباع القواعد الأخلاقية				
2	تشارك منظمتي معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب مع الموظفين				
3	تضمن منظمتي انفتاح العمليات على الموظفين				
4	تعامل منظمتي الزبائن والموردين بأمانة واحترام				

المحور الرابع : الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع (الاستجابة الاستراتيجية)

ثانيا : 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 وتُعد كحل من اجل استثمار الفرص ومواجهة التحديات الاستراتيجية السائدة والمتوقعة لتحقيق الاهداف والتكيف مع التغييرات في البيئة .

الملاحظات	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		العبارات
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي	

اولا: التوجه الداخلي للاستجابة : وتشير الى مدى قدرة المنظمة على الافادة من مواردها وعملياتها الداخلية والافادة من نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف بما يساعده في تحقيق الاهداف وتتضمن بعدين فرعيين وهما انسيابية الموارد ونضج عملية الاعمال

1. 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 .

1	تتبع ادارة المطار استخدام الموارد و تقليل النفايات				
2	ادارة المطار لها القدرة على ضبط الموارد بسرعة وسهولة (بعد الانقطاع والتعطيل)				

2. 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 .

1	عمليات اعمال المطار محددة جيدا ومدارة ومقاسة				
2	يتم توحيد عمليات المطار لتمكين التوصيل والتشغيل (في حدود المطار ومع الشركاء الخارجيين)؟				
3	تقوم ادارة المطار بتحديث عملياتها وفق تغيرات 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 لاعمال للبيئة واستباقية الاعمال للبيئة)

3. استباقية الاعمال للبيئة : وتشير الى قدرة المنظمة على الافادة من التغيرات في البيئة الخارجية عن طريق اتخاذ مجموعة من القرارات لتحقيق الاهداف المنشودة .

المكار له :

1	القدرة على الاستجابة للتغيرات في إجمالي طلب العملاء				
2	القدرة على الاستجابة لمنتجات أو خدمات المنافسين الجديدة				
3	القدرة على الاستجابة للتغيرات في بنىات بيئة الأعمال الأخرى. على سبيل المثال تغييرات اللوائح ، الخدمات البديلة ، الداخلين الجدد				

4. استباقية الأعمال للبيئة : وتشير الى مجموعة من الاجراءات والجهود الداخلية التي تقوم بها ادارة المنظمة لوضع السياسات والاهداف لمواجهة التغيرات في البيئة ومواجهة المنافسين .

					1	تقوم ادارة المطار بالابتكار لقيادة السوق
					2	تقوم ادارة المطار بالابتكار لتحسين عملياتها لتكون رائدة في السوق (التغيير الذاتي التنظيمي)

إذا كان لديك اي تعليق او اقتراح يرجى ذكره هنا :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الاسم والتوقيع :

اللقب العلمي :

التخصص الدقيق :

مكان العمل :

ملحق 3



جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال
الدراسات العليا

م/ استبانة اطروحة دكتوراه

حضرة السيد / السيدة المحترم

السلام عليكم ورحمة وبركاته :

نضع بين ايديكم استمارة استبانة والخاصة بدراسة متغيرات الاطروحة الموسومة بـ (دور ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة الاستراتيجية: الدور التفاعلي للانسجام التنظيمي : دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من منتسبي مدن الزائرين التابعة للعتبة الحسينية المقدسة) وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال. والتي نأمل تعاونكم معنا في قراءة فقراتها والاجابة عنها ، اذ يعتمد نجاح هذه الدراسة على درجة استجابتكم بدقة وموضوعية ، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة والصحيحة يسهم في دقة وسلامة النتائج التي يتم التوصل اليها من اجل خدمة المسيرة العلمية ونرجو ملاحظة النقاط المهمة الآتية :

- 1- ان الاجابات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط لذلك نرجو عدم كتابة الاسم او التوقيع على الاستمارة .
- 2- الرجاء وضع علامة  امام الفقرة التي تعكس الواقع .
- 3- الرجاء الاجابة عن جميع فقرات الاستبانة لان ترك فقرة واحدة من دون اجابة يؤدي الى اهمال الاستمارة بالكامل .
- 4- الرجاء ان تكون الاجابة وفقا لما هو موجود فعلا في المنظمة وليس لما ترونه مناسباً .

شاكرين جهودكم وحسن تعاونكم مع جزيل الشكر والتقدير

2023م

1445هـ

المحور الاول : معلومات عامة

بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب

الجنس : ذكر أنثى

العمر : 30-20 40-31 50-41

60-51 61 فأكثر

التحصيل الدراسي : اعدادية دبلوم بكالوريوس

ماجستير دكتوراه

المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية)

أولاً: ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية : هي مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تهدف الى جذب الافراد والاحتفاظ بهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة عن طريق الاستخدام الامثل للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الاداء وتشمل خمسة ابعاد فرعية وهي (التوظيف والاختيار - التدريب والتطوير - المشاركة - تقييم الاداء - التعويض) .

العبارات	5	4	3	2	1
	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما

1- التوظيف والاختيار : عملية اكتشاف واختيار وتعيين أفضل مرشح من المتقدمين لشغل الوظيفة سواء اكان من داخل المنظمة أم من خارجها وتكون عملية الاختيار وفقا لشروط معينة مع مراعاة الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة من اجل الحصول على عدد ونوعية الموظفين المطلوبين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وبأقل تكلفة .

ترتكز (تعتمد) عملية التوظيف والاختيار في مدينة الزائرين على :

1	2	3	4	5
الانتقائية في التوظيف				
اختيار الخبرات والمهارات				
امكانية التطوير في المستقبل				
اجراء مقابلات اولية للمتقدمين				
اجراء اختبارات للمتقدمين				

2- التدريب والتطوير : سلسلة من الأنشطة المنظمة التي يتم إجراؤها في غضون مدة زمنية محددة ومصممة لإحداث تغيير في سلوك الافراد العاملين عن طريق تدريبهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم

يتوفر في مدينة الزائرين :

1	2	3	4	5	6
أنشطة تدريبية رسمية					
سياسات وبرامج تدريبية شاملة لجميع المتدربين					
تدريب للموظفين الجدد					
ملائمة محتوى البرنامج التدريبي مع الحاجات الفعلية للموظفين					
التشجيع على اجراء التدريب داخل وخارج العمل					
ملائمة مهارات المدربين مع المهارات المطلوبة من المتدربين					

3- المشاركة : وتشمل مجموعة من الممارسات التي تمكن الموظفين من المشاركة في عملية صنع القرار والمشاركة في تحسين العمل او تطويره بما يؤدي إلى تحسين ادائهم وتحقيق اهداف المنظمة .

ادارة مدينة الزائرين :

1	2
تسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	
تسمح للموظفين باقتراح تحسينات على العمل	

					تقدر اراء الموظفين	3
--	--	--	--	--	--------------------	---

4- تقييم الاداء : هو إجراء رسمي يتم إجراؤه من ادارة المنظمة ويتم إعداده بعد دراسة متأنية ، وهو يساعد الموظفين على مناقشة أدائهم السابق وحاجاتهم المستقبلية مع أصحاب العمل وتصميم خطط عملهم المستقبلية في أي منظمة مما تساعد الافراد على تحسين ادائهم المستقبلي وتجاوز الاخفاقات السابقة .

تعتمد ادارة مدينة الزائرين على :

					التقييم القائم على تنمية اداء الافراد (التركيز التنموي)	1
					التقييم القائم على النتائج	2
					التقييم القائم على السلوك	3
					معايير معتمدة لتقييم الاداء	4
					اعتماد طرائق حديثة في تقييم الاداء	5

5- التعويض : هي المكافآت الممنوحة للموظفين مقابل خدماتهم والتي تُعد وسيلة لتحفيزهم والعمل كأداة قوية من اجل تحقيق الأهداف وقد تكون تعويضات مادية او معنوية .

تتمثل التعويض في مدينة الزائرين ب :

					مشاركة الأرباح	1
					منح الحوافز (المادية والمعنوية)	2
					الارتباط بين الأداء ومكافأة تقييم الأداء	3

المحور الثالث : الأسئلة المتعلقة بالتغير التفاعلي (الانسجام التنظيمي)

ثانياً: الانسجام التنظيمي : ويشير الى نشر السلام والمحبة والوئام 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) .

العبارات	5	4	3	2	1
	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما

4. الانسجام الذاتي : ويشير الى قدرة الفرد على الانسجام مع وظيفته والسعي دائما لتطويرها والابداع في عمله

ان الموظف :

					يحافظ على الانضباط الجيد في اداء الواجبات	1
					يعتز ببيئة عمله	2
					يعمل على تعزيز التطوير الداخلي	3
					يكمل المهام المعينة المطلوبة منه	4

5. الانسجام مع الموظفين : ويشير إلى 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				

6. الانسجام مع النظام : يشير الى اتباع القواعد والتعليمات والانضباط ويشجع الافراد على الالتزام بالقوانين وانجاز الاعمال المكلفين بها لتحقيق الاهداف

تمتلك ادارة مدينة الزائرين :

1	نظام عادل للاجور				
2	تأمين طبي جيد				
3	نظام رعاية سليم				
4	نظام مكافأة عادل				

7. 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				

8. الانسجام مع الإدارات الأخرى : و تتضمن تشجيع التعاون بين الاقسام والوحدات الادارية في المنظمة إذ يقوم كل قسم منها بأقصى جهد من اجل الوصول الى الاهداف التنظيمية

ادارة مدينة الزائرين :

1	تشجع على التعاون بين الإدارات والاقسام الأخرى				
2	تشجع التناوب الوظيفي للموظفين				
3	تعقد اجتماعات منتظمة بين الإدارات لزيادة الاتصال				
4	تقوم بتخصيص موارد متساوية للإدارات المختلفة				

9. 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				

10. الانسجام مع الفريق : ويشير الى التعاون مع الاخرين والتشاور معهم لتحقيق الأهداف وهذا يؤدي الى ان يعمل أعضاء الفريق معًا 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 عالٍ لتكوين علاقة فعالة داخلية وخارجية .

ان ادارة مدينة الزائرین :

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				

ثانيا : 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 وتُعد كحل من اجل استثمار الفرص ومواجهة التحديات الاستراتيجية السائدة والمتوقعة لتحقيق الاهداف والتكيف مع التغييرات في البيئة.

العبارات					
1	لا اتفق تماما	2	لا اتفق	3	محايد
4	اتفق	5	اتفق تماما		

اولا: التوجه الداخلي للاستجابة : وتشير الى مدى قدرة المنظمة على الافادة من مواردها وعملياتها الداخلية والافادة من نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف بما يساعده في تحقيق الاهداف وتتضمن بعدين فرعيين وهما انسيابية الموارد ونضج عملية الاعمال :

1. 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 الزائرین لها القدرة على :

1	اعادة تخصيص الموارد بين اقسام المدينة بسهولة				
2	لها القدرة على ضبط الموارد بسرعة وسهولة				
3	تدوير الموظفين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الاقسام والشعب				

2. 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 التوصيل والتشغيل (في حدود المدينة ومع الشركاء الخارجيين)				
3	تقوم بتحديث عملياتها على وفق تغيرات 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 لاعمال للبيئة واستباقية الاعمال للبيئة)

3. استباقية الاعمال للبيئة : وتشير الى قدرة المنظمة على الافادة من التغيرات 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 تغيرات اللوائح ، الخدمات البديلة ، الداخلين الجدد				

4. استباقية الأعمال 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	قادرة على استغلال الفرص				

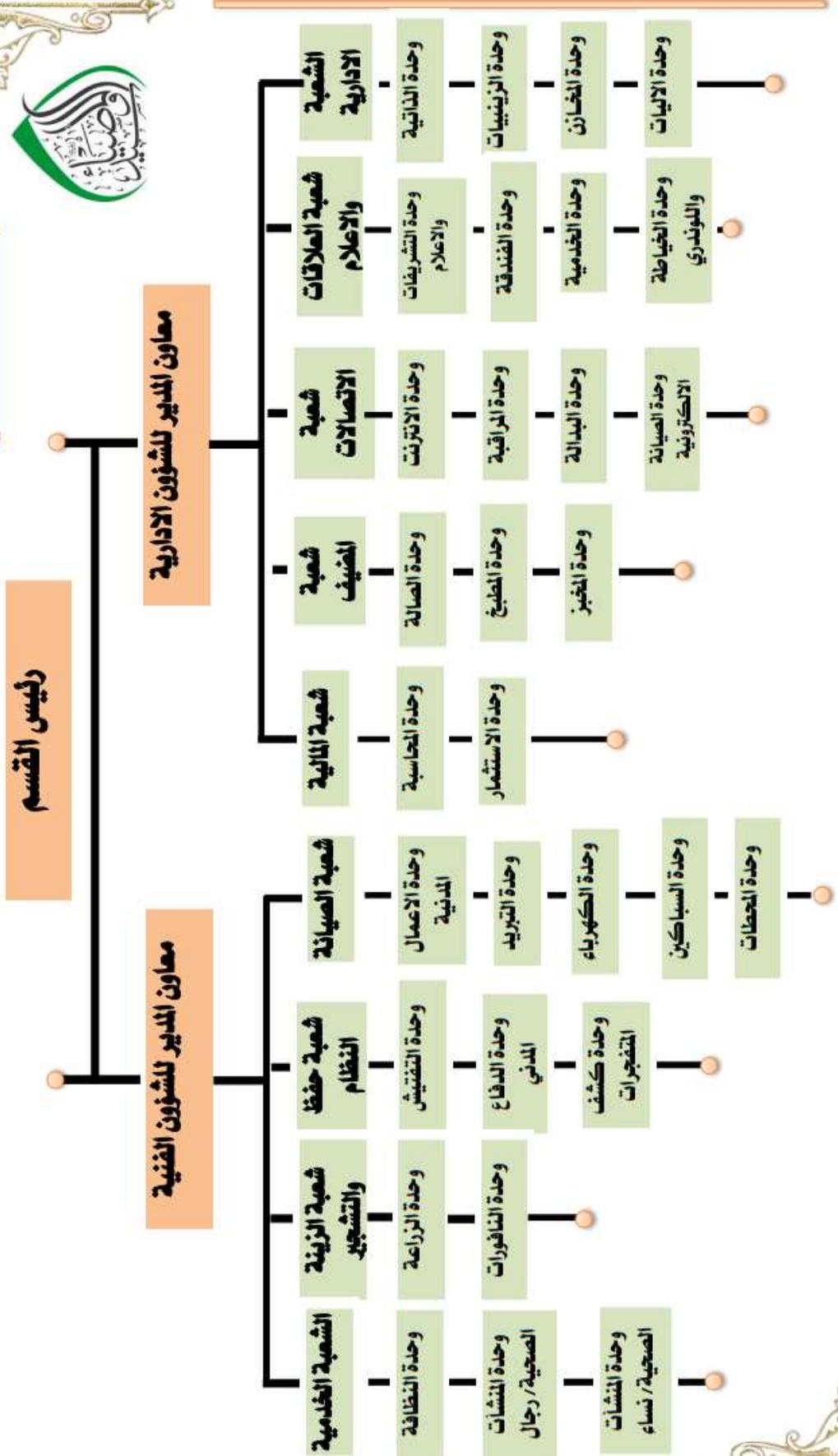
ملحق 4

م/ قائمة بأسماء السادة الذين تم اجراء المقابلات معهم

ت	الاسم	المنصب
1	السيد صادق سلطان ثامر	مدير مدينة الامام الحسين عليه السلام
2	السيد وائل حمزة وحيد فرحان	المعاون الاداري لمدينة الامام الحسين عليه السلام
3	السيد حيدر زهير ضياء الدين	المعاون الاداري لمدينة سيد الاوصياء عليه السلام
4	السيد احمد حمزه عباس	مسؤول الشعبة الادارية والمالية لمدينة الامام الحسن المجتبي عليه السلام
5	السيد كزار احمد رحيم	مسؤول وحدة الانترنت لمدينة الامام الحسن المجتبي عليه السلام

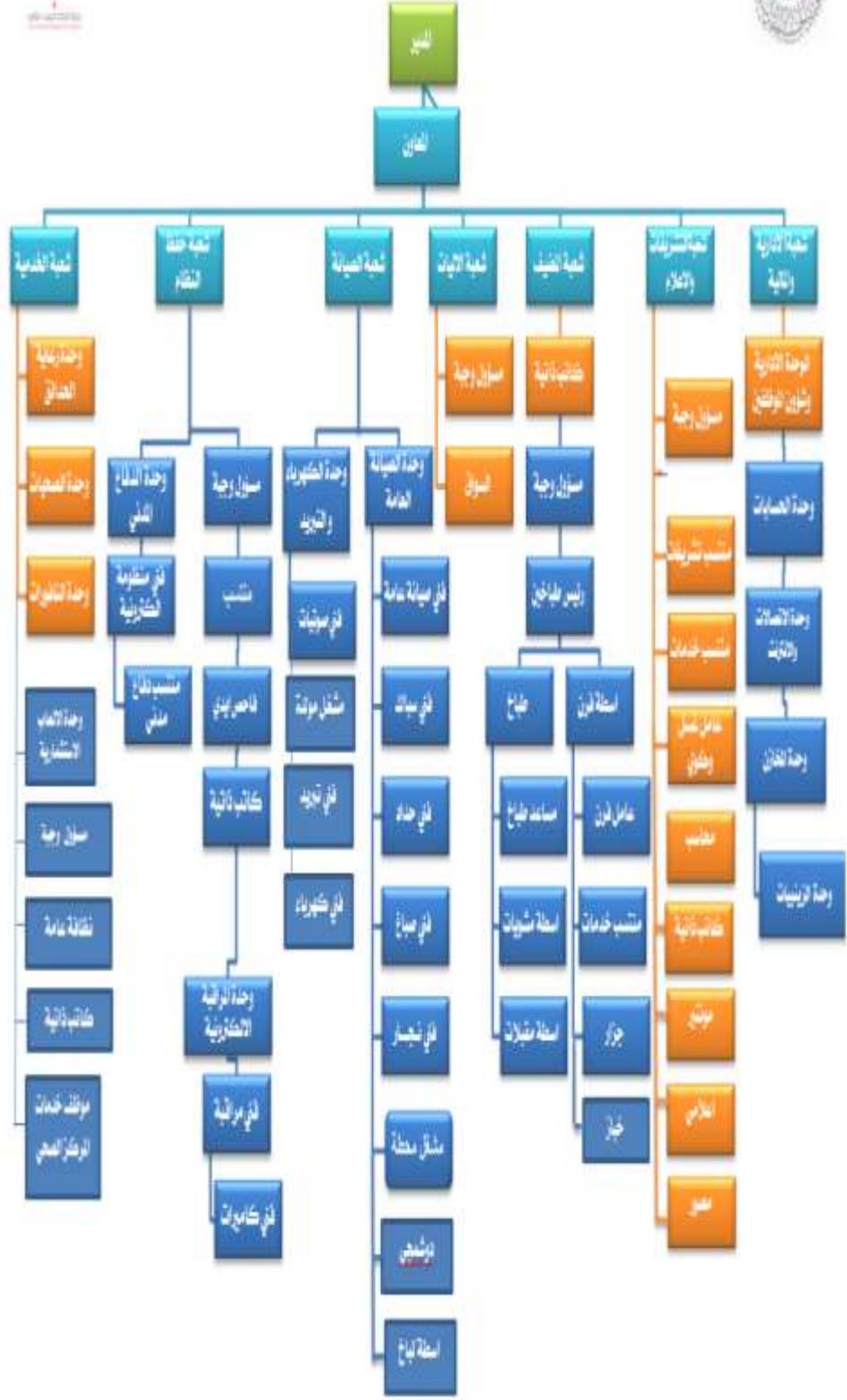


الهيكل التنظيمي





« الهيكل الاداري لمدينة الإمام الحسين عليه السلام للزائرين »



ملحق 7 م / الهيكل التنظيمي لمدينة الامام الحسين عليه السلام للزائرين

ملحق (8)

بعض صور المقابلات مع عينة مجتمع الدراسة



مقابلة مع السيد صادق سلطان ثامر مدير مدينة الامام الحسين عليه السلام



مقابلة مع السيد حيدر زهير ضياء الدين المعاون الاداري لمدينة سيد الاوصياء عليه السلام



مقابلة مع السيد لوي حمزة وحيد فرحان المعاون الاداري لمدينة الامام الحسين عليه السلام



مقابلة مع السيد كرار احمد رحيم مسؤول وحدة الانترنت لمدينة الامام الحسن عليه السلام



مقابلة مع السيد احمد حمزة عباس مسؤول الشعبة الادارية والمالية لمدينة الامام الحسن (عليه السلام)

Abstract

The current study aimed to determine the interactive (modifying) role of the organizational harmony variable in the relationship between strategic human resources practices and strategic response. In order to achieve this, the study relied on selecting five dimensions of strategic human resources practices based on a number of studies, including the study ((Chen & Huang, 2009 and Sánchez et al, 2015)), and the study (Mavengere, 2013) was relied upon to determine the dimensions of strategic response, while the organizational harmony variable was relied upon to determine the dimensions .

The study problem was represented in a number of cognitive questions that revolve around the extent of the impact of strategic human resources practices in achieving strategic response in the presence of organizational harmony as an interactive variable. The importance of the study is evident in the importance of the sector in which it was applied, which is the tourism sector, due to its important role in the economic development of the country .

The cities of visitors affiliated with the holy shrine of Imam Hussein, represented by (the city of the Master of Guardians, peace be upon him, the city of Imam Hassan al-Mujtaba, peace be upon him, and the modern city of Imam Hussein, peace be upon him, in the holy Karbala, were chosen to represent the study community, which numbered (1458) It was assigned to test the study hypotheses by preparing a form prepared for this purpose and distributed to a sample of those assigned in the visitor cities, numbering (305) assigned, based on the (Morgan) table to determine the sample size .

The descriptive analytical approach was mainly relied upon in presenting, analyzing and interpreting the study information, which was obtained through the questionnaire as well as personal interviews with a sample of employees. A number of appropriate statistical methods were relied upon to analyze the data, relying on ready-made statistical programs such as (Spss v.25, Amos V.25).

The study reached a number of conclusions, the most important of which is that organizational harmony modifies (increases) the relationship between strategic human resources practices in strategic response. The study recommended a number of recommendations, including the necessity of paying attention to and enhancing human resources practices

and linking them to the organization's strategy and paying attention to achieving harmony and consistency between employees and their management, as this has a major role in enhancing strategic response to increase its ability to adapt to rapid environmental changes .

key words : Strategic human resources practices, strategic response, organizational harmony, pilgrims' cities affiliated with the Holy Shrine of Imam Hussein, Holy Karbala.

Ministry of High Education and Scientific Research

University of Karbala

Faculty of Administration and Economics

Business Administration Department–Postgraduate Studies –

PhD Program



**The role of strategic human resources practices in
Strategic response : The interactive role of enhancing
organizational harmony**

**An analytical study of the opinions of a sample of members
of the visiting cities affiliated with the Holy Shrine of
Hussein**

A thesis submitted

**to the Council of the College of Administration and Economics /
University of Karbala In partial fulfillment of the requirements for
the degree of Doctor of Philosophy in Business Administration**

written by

Hadeel Mohammed Ali Abdul Hadi Al-Qamousi

SUPERVISED BY

Assistant Professor Dr.

Hussam Hussein Shia

Professor Dr.

Sahar Abbas Hussein

1446

Holy Karbala

2024