

تأثير التماسك الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي/ بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية

The impact of strategic cohesion in achieving organizational prosperity/
Applied research in the National Insurance CompanyRania Qusai Ali¹Dr. Baydaa Sattar Lafta²

Received

14/9/2023

Accepted

8/10/2023

Published

30/12/2023

Abstract

The research aims to shed light on strategic cohesion and its dimensions represented by (strategic logic, organizational excitement, organizational founding, organizational synergy) and measure its impact on achieving organizational prosperity and its dimensions represented by (intellectual capital, innovation, infrastructure, organizational agility, sustainable competitive advantage). The research problem emerged by raising the main question, which is: Does the management of the researched company realize the importance of practicing strategic cohesion and its role in achieving organizational prosperity? The research was applied in the National Insurance Company, and the research relied on the descriptive analytical approach using the questionnaire as the main tool in collecting its data from the community (64) who are in job positions (general manager, branch manager, department manager, m. department manager, Division official, unit official), and the statistical program (SPSS v.25) was used to calculate (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, regression coefficient, AR², t-test, F-test). The research reached a number of results, the most prominent of which were:

- 1- There is a moderate level of interest from the researched company in strategic cohesion.
- 2- There is a strong positive effect of strategic cohesion in achieving organizational prosperity.

Keywords - strategic cohesion, organizational prosperity

المستخلص

يهدف البحث الى تسليط الضوء على التماسك الاستراتيجي وابعاده المتمثلة ب(المنطق الاستراتيجي ، الاثارة التنظيمية، السبك التنظيمي، التظافر التنظيمي) وقياس تأثيرها في تحقيق الازدهار التنظيمي وابعاده المتمثلة ب(رأس المال الفكري، الابت ادارة الشركة المبحوثة بأهمية ممارسة التماسك الاستراتيجي ودوره في تحقيق الازدهار التنظيمي؟ ، اذ تم تطبيق البحث في شركة كار، البنية التحتية، الرشاقة التنظيمية، الميزة التنافسية المستدامة) وبرزت مشكلة البحث بأثارة التساؤل الرئيس وهو هل تدرك ادارة الشركة المبحوثة بأهمية ممارسة التماسك الاستراتيجي ودوره في تحقيق الازدهار التنظيمي؟ اذ تم تطبيق البحث في شركة التأمين الوطنية واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة في جمع بياناته من المجتمع البالغ عددها (64) ممن هم بالمواقع الوظيفية (مدير عام، مدير فرع، مدير قسم، م. مدير قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة)

1-Postgraduate Student, Post Graduate Institute for Accounting and Financial Studies, University of Baghdad, ranya.gassi1202i@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

2-Professor, Post Graduate Institute for Accounting and Financial Studies, University of Baghdad bydaastaar@mracpc.uobaghdad.edu.iq

وتم استخدام البرنامج الإحصائي (v.25 spss) في احتساب (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، معامل الانحدار، AR^2 ، اختبار t، اختبار F) وتوصل البحث إلى عدد من النتائج وكان أبرزها:

- 1- هناك اهتمام وبمستوى متوسط من الشركة المبحوثة للتماسك الاستراتيجي.
- 2- يوجد تأثير إيجابي قوي للتماسك الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي.

الكلمات المفتاحية - التماسك الاستراتيجي، الازدهار التنظيمي.

المقدمة:-

نتيجة للتحديات والظروف المضطربة والتغيرات المتسارعة التي تمر بها المنظمات اليوم، فضلاً عن غياب الازدهار التنظيمي فيها، مما ولدت ظهور مفاهيم استراتيجية جديدة لها الأهمية البالغة في مستقبل المنظمات بشكل عام، كان من أبرزها مفهوم التماسك الاستراتيجي، الذي يعد منهجاً متكاملاً تسعى إليه اغلب المنظمات كي تضمن وضع استراتيجيات كفوءة ومتماسكة تعمل على تعزيز روح العمل والانسجام في التواصل مع العاملين والزبائن لتضمن اقسام المنظمة وافرادها العمل معاً لتحقيق هدف موحد هو البقاء والنجاح، وفي المقابل اصبح الازدهار التنظيمي مرهوناً بمدى قدرة المنظمة على تحقيق التميز والتفوق والبقاء بما تمتلكه من قدرات بشرية ومعرفية ومادية فائقة، لذلك يعد التماسك الاستراتيجي مصدراً لتشجيع المنظمات وتحفيز جهودها لتتمكن من تحقيق الازدهار التنظيمي، من هنا جاء البحث ليلسط الضوء على موضوع مهم جداً وهو التماسك الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق الازدهار التنظيمي للمنظمات، اذ اشتمل البحث على (اربعة) مباحث اختص المبحث الاول بمنهجية البحث، اما المبحث الثاني فأختص بالجانب النظري للبحث، واهتم المبحث الثالث بالوصف الاحصائي واختبار فرضيات البحث، اما المبحث الرابع فقد اختص بأهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

المبحث الأول : منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث : تولدت مشكلة البحث من خلال الزيارات الميدانية للباحثة خلال فترة التدريب وملاحظتها الى ان ادارة الشركة المبحوثة تمارس التماسك الاستراتيجي ولكن دون المستوى المطلوب والذي من خلاله تستطيع تحقيق الازدهار التنظيمي، وعليه تجسدت مشكلة البحث في الاجابة على التساؤل الرئيسي الاتي:

هل تدرك ادارة الشركة المبحوثة اهمية ممارسة التماسك الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق الازدهار التنظيمي ؟

ثانياً : - أهمية البحث :1. محاولة لفت انتباه المسؤولين في شركة التأمين المبحوثة الى تحقيق الازدهار التنظيمي بتوظيف التماسك الاستراتيجي. **2.** اهمية ميدان التطبيق وهي شركة التأمين الوطنية بوصفها من المؤسسات المالية التي توفر الامان، الحماية، الادخار، اذ تعد شريان حيوي لتنشيط حركة الاقتصاد في البلد.

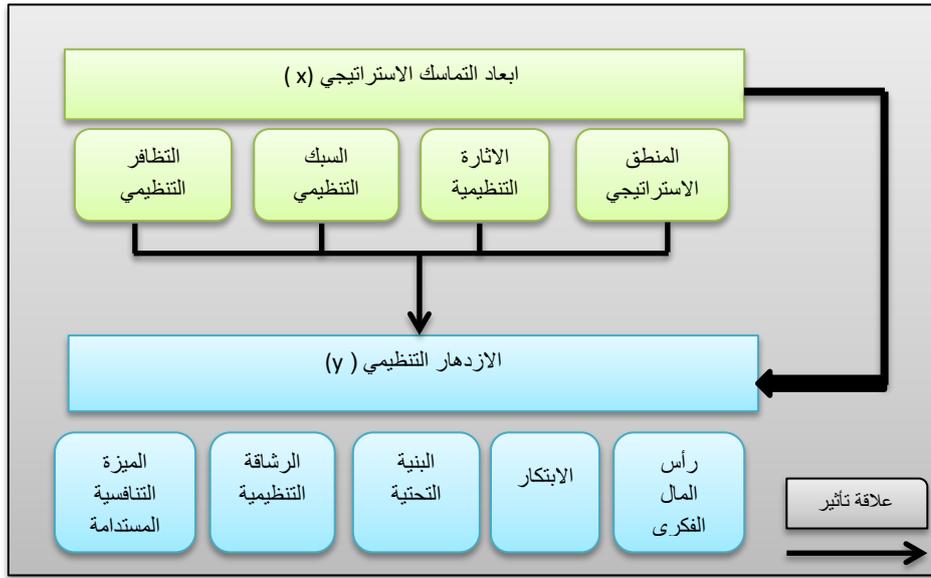
ثالثاً:- أهداف البحث

- 1- تشخيص مستوى اهتمام وادراك إدارة الشركة المبحوثة للتماسك الاستراتيجي والازدهار التنظيمي ودرجة ترتيب ابعادهما .
- 2- بيان مدى تأثير التماسك الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي في الشركة المبحوثة.

رابعاً:- مخطط البحث الفرضي

يوضح الشكل (1) مخطط البحث الفرضي والذي يحتوي على المتغيرين الرئيسيين وهما:-

- 1- المتغير المستقل (x) التماسك الاستراتيجي وابعاده المتمثلة ب(المنطق الاستراتيجي، الاثارة التنظيمية، السبك التنظيمي، النظافر التنظيمي)
- 2- المتغير التابع (y) الازدهار التنظيمي وابعاده المتمثلة ب(رأس المال الفكر، الابتكار، البنية التحتية، الرشاقة التنظيمية، الميزة التنافسية المستدامة).



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً:- فرضية البحث

1- يؤثر التماسك الاستراتيجي بأبعاده (المنطق الاستراتيجي، الاثارة التنظيمية، السبك التنظيمي، التنظاف التنظيمي) في اجمالي الازدهار التنظيمي للشركة تأثيراً معنوياً.

سادساً : منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للمعلومات بوصفه المنهج الملائم للبحوث التي تبين طبيعة العلاقة بين المتغيرات بغية الخروج بنتائج تسهم في فهم وتفسير الظاهرة المبحوثة وتثري جوانبها الاساسية بشكل واسع.

سابعاً: حدود البحث

1 - الحدود المكانية : تتمثل بشركة التأمين الوطنية والواقعة ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة بغداد.

2- الحدود الزمانية : تمتد مدة إجراء البحث من (2023/1/15) إلى (2023/8/11).

3- الحدود البشرية : وتشمل المسؤولين في الشركة المبحوثة ممن يشغلون المواقع الوظيفية وهي (مدير عام، مدير قسم، م. مدير قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة).

ثامناً:- مجتمع وعينة البحث: اعتمد البحث اسلوب الحصر الشامل للمجتمع من القيادات المسؤولة في الشركة المبحوثة وفي المواقع الوظيفية (مدير عام، مدير قسم، م. مدير قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة) ، والبالغ عددهم (64) مبحوثاً ، اختبر مجتمع البحث بطريقة العينة القصدية، ويمكن توضيح وصف مجتمع البحث كما في الجدول (1).

جدول (1) المعلومات الشخصية لمجتمع البحث			التفاصيل
النسبة	التكرار		
37.5	24	ذكر	النوع الاجتماعي
62.5	40	أنثى	
100.0	64	المجموع	
10.9	7	25 - اقل من 35 سنة	العمر
21.9	14	35 - اقل من 45 سنة	
67.2	43	45 سنة فأكثر	
100.0	64	المجموع	
3.1	2	اعدادية	المؤهل العلمي
20.3	13	دبلوم	
68.8	44	بكالوريوس	
1.6	1	دبلوم عالي	
6.3	4	ماجستير	
100.0	64	المجموع	
1.6	1	مدير عام	
10.9	7	مدير فرع	
46.9	30	مدير قسم	
10.9	7	معاون مدير قسم	
18.8	12	مسؤول شعبية	
10.9	7	مسؤول وحدة	
100.0	64	المجموع	
3.1	2	اقل من 10 سنوات	عدد سنوات الخدمة
25.0	16	10 - اقل من 20 سنة	
39.1	25	20 - اقل من 30 سنة	
32.8	21	30 سنة فأكثر	
100.0	64	المجموع	

تاسعا: أداة البحث: اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الجانب التطبيقي للبحث، وصممت فقراتها بعد الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث وتم عرضها على المحكمين للاستفادة من ملاحظاتهم، إذ احتوت على محورين رئيسيين هما: الأول ويتضمن معلومات تعريفية عن المبحوثين وهي (النوع الاجتماعي والعمر، والمؤهل العلمي، والموقع الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة)، أما الثاني فإنه ركز على متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها، إذ تضمنت (20) فقرة تتعلق بأبعاد التماسك الاستراتيجي و (25) فقرة تتعلق بأبعاد الازدهار التنظيمي، فأصبح مجموع فقرات الاستبانة (45) فقرة، وعلى مقياس ليكرت الخماسي (عالية جدا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا) وبأوزان (1,2,3,4,5) على التوالي.

عاشرا: الأساليب الإحصائية المستخدمة : تم اعتماد البرنامج الإحصائي (spss v.25) في احتساب (الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الانحدار ، اختبار (t) ، اختبار (F)، معامل التفسير المصحح (AR²).

المبحث الاول :- التأطير النظري للبحث

أولاً:- تعريف التماسك الاستراتيجي: عرف التماسك الاستراتيجي في الأدبيات المتخصصة بعدة تعاريف، منها، تعريف (Mohan& Gomathi,2014:561) هو عملية منهجية متكاملة تتضمن ادارة الاداء الفعال والتطوير التنظيمي الذي يهدف الى تمكين العاملين وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم وجعلهم اكثر قدرة وقابلية على ادارة وتبني عملية التغيير في المنظمة، بينما عرف (الفريجي، 2020: 71) التماسك الاستراتيجي بأنه احدى المنهجيات الأكثر ملائمة لمتطلبات نجاح المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وقدرتها على تكوين الميزة التنافسية مع المنظمات الأخرى من خلال التماسك والتكامل والترابط والتراصف. اما (كريم، 2021: 46) فقد عرف التماسك الاستراتيجي هو عبارة عن علاقات منطقية ومنظمة ومتسقة لجميع المكونات الاستراتيجية من اجل تحقيق الاهداف وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مع المنظمات الاخرى، ومن خلال عرض التعاريف السابقة للتماسك الاستراتيجي تضع الباحثتان التعريف الاجرائي الاتي : (عملية منهجية متكاملة تسهم في مساعدة شركة التأمين على تحقيق حالة من التوازن والتحكم في الاعمال والانشطة على مختلف المستويات التنظيمية، الامر الذي رفع مستوى الأداء التأميني وصولاً الى تحقيق الازدهار التنظيمي ويمكن قياسه من خلال الابعاد (المنطق الاستراتيجي، الاثارة التنظيمية، السبك التنظيمي، التظافر التنظيمي).

ثانياً:- مبادئ التماسك الاستراتيجي: توجد عدد من المبادئ الأساسية لتحقيق التماسك الاستراتيجي والتي سوف تعزز من اداء العمل التأميني في الشركة المبحوثة والتي تم تحديدها من قبل (Robert، 2001: 13) و (عبد الرحيم، 2014: 18):

1- التغيير من خلال القيادة : يأتي نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال قياداتها واهم شرط لتحقيق النجاح هو مشاركة القيادات في تنفيذ الخطة.

2- ترجمة الاستراتيجية الى خطط تنفيذية: يتم صياغة الاستراتيجية للمنظمة لتحقيق نجاح المنظمات فهي تعمل على مساعدة المدراء التنفيذيين على فهم وصياغة الاستراتيجيات من خلال استخدام الخرائط الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق ربط الخطط التنفيذية بالأهداف الاستراتيجية.

3- تحقيق التماسك الاستراتيجي في المنظمة: ان كل منظمة تتكون من قطاعات عديدة ووحدات اعمال وأقسام متخصصة كل واحدة منها لديها استراتيجية. ولكي يتحقق التفاعل بينهما فالمنظمة في حاجة الى وسيلة تحقق التنسيق بين هذه الاستراتيجيات، فالتماسك الاستراتيجي يحقق هذا التفاعل.

4- الاستراتيجية مسؤولة كل فرد في المنظمة: يتطلب تحقيق التماسك الاستراتيجي ان يكون كل فرد في المنظمة مدركاً للاستراتيجية ومتوائماً معها وقادراً على تنفيذها من اجل تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق الترابط والتماسك في الاداء.

5- جعل صياغة الاستراتيجية عملية مستمرة: تبني معظم المنظمات عملياتها الادارية في ضوء الموازنة وخطة العمليات، وتناقش الاجتماعات الشهرية لادارة انحرافات الخطة ومتطلبات معالجتها، وهذه الاعمال التنفيذية مهمة داخل المنظمة.

ثالثاً: أبعاد التماسك الاستراتيجي: اعتمد البحث الحالي على الابعاد التي طرحها كل من (Black et al, 2007) و (Lusiani & Langley,2018) للتماسك الاستراتيجي والتي هي :-

1- المنطق الاستراتيجي: وصف كلاً من (Lown&Nelson,2012:29) المنطق الاستراتيجي هو عبارة عن نموذج مفاهيمي متكامل، هذا النموذج يتكون من المدخلات والمخرجات والاثار المتوقعة، فضلاً عن الافتراضات وعوامل البيئة الخارجية الاخرى التي تؤثر على تحقيق النتائج وتمثل المدخلات الموارد المستخدمة في العمل الايدي العاملة، القابليات والقدرات، والمعدات والالات، والتكنولوجيا ... الخ) فيما تشمل المخرجات بلوغ الشركات استدامة الاعمال، وبمجرد أن يدخل المنطق الاستراتيجي في الاستخدام المتسق عبر المنظمة، يمكن القول أن تلك المنظمة تحقق التماسك الاستراتيجي. ينتج عن، هذا التماسك الأستراتيجي بدوره شبكة أو نظام من الأفراد يتبعون قواعد التفاعل (Black et al,2007: 243).

2- **الإثارة التنظيمية:** ان الإثارة التنظيمية هي تحفيز المنظمة لأفرادها وبوجود قيادة فاعلة وكفؤة لكي تستجيب بصورة فعالة للبيئة المتغيرة، ولكي تكون القدرات التنظيمية ملائمة أكثر في هذا المجال يجب أن تكون المنظمة جيدة وناجحة بحيث تقدم أفضل ما تتقن عمله، ومن خلال توفير أفضل العاملين وزيادة ولائهم من خلال مراعاة مصالحهم والحفاظ عليهم (Tvorik & Megivern، 1997:423)، وان الحافز شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنظمة للعاملين لإثارة حاجاتهم ما يحثهم على العمل والسلوك المرغوب من قبل المنظمة للحصول على الحافز واشباع حاجاتهم (مولود وعيسى، 2019: 9).

3- **السبب التنظيمي:** يرتبط السبب التنظيمي بقوة بثقافة المنظمة لتحقيق العمليات الاستباقية من قبل الادارة العليا والمديرين التنفيذيين (Urrabazo، 2006 :189)، وذكر بعض الباحثين أن الثقافة التنظيمية أصبحت تشكل جانبا ذا أولوية للمديرين في الكثير من المنظمات، ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية بالآتي : (خصاونة، 2011: 89) و(عبد المالك، 2017 : 299) أ. اكساب الهوية التنظيمية. ب. خلق التزام وانتماء لما هو اكبر من مصالح الافراد الذاتية.

ج. تشكل اطارا مرجعيا ومرشدا سلوكيا يحث العاملين على الابداع والابتكار. د. يسهم في استقرار النظام، والتشجيع على التعاون الدائم بين الأفراد. ه. تساهم في خلق التزام وانتماء لما هو أكبر من مصالح الأفراد الذاتية.

4- **التظافر التنظيمي:** يشير التظافر التنظيمي الى الاتصال التنظيمي ووسيلة في غاية الأهمية وذلك لدوره الهام في إنجاح المنظمات، إذ يمد المنظمة بمعلومات معرفية مختلفة تساعد على الاقناع والتحفيز والتأثير في سلوك العاملين ومن دونه يصبح التنسيق بين اعمال الاقسام والافراد مستحيلا، فلا يمكن تحقيق التعاون بينهم مما يؤدي إلى إنهيار المنظمة (زيغة وعدالة، 2018: 43-44)،

رابعا: - **تعريف الازدهار التنظيمي:** وردت العديد من التعاريف لبلورة الازدهار التنظيمي فقد عرفها (Joseph,2010: 4) هي العملية التي تستثمر مهارات وقابليات العاملين المتميزة لتحسين الانتاجية وتعزيز الأداء الابداعي وتلبية رغبات المؤمن لهم، وأشار (حامد وآخرون، 2021: 316) الى الازدهار التنظيمي بأنه تجربة ذاتية تسعى المنظمة الى تحقيقه، مرغوب من قبل الأفراد وتسمح لهم بقياس أدائهم وما يفعلونه، ويساعد المنظمة الأصرار على التطور والتقدم وتقديم رؤى جديدة، بأنجاه ايجابي طويل الأجل، أما (ومر و آخرون، 2021: 91) فقد عرف الازدهار التنظيمي بأنه عبارة عن قدرة المنظمة على البقاء والنمو والازدهار من خلال ما يمتلكه من راس المال الفكري والقادرة على الابتكار والابداع للمنتجات والخدمات بشكل مستمر وتلبية حاجات ورغبات المؤمن لهم وتحقيق مزايا لا يمكن استنساخها من قبل المنافس الآخرين وتحقيق التفوق والأفضلية عليهم، في حين اشار (عبد الله وصالح، 2022: 225) هي المرحلة التي تصل فيها المنظمة الى النجاح وتوفير الأمن والاستقرار والبقاء والديمومة على الأمد الطويل من خلال ما تمتلكه من ابتكار وميزة تنافسية وخفة الحركة التنظيمية وسرعة الاستجابة في مواجهة التحديات والمنافسون وتقديم الخدمات المطلوبة، ومن خلال عرض التعاريف السابقة للازدهار التنظيمي نضع الباحثان التعريف الاجرائي الاتي : (هو قدرة شركة التأمين على البقاء والنمو وديمومة النجاح على المدى الطويل من خلال ما تمتلكه من الموارد والامكانيات الفكرية والمعرفية لتلبية احتياجات ورغبات المؤمن لهم بما تقدمه من خدمات تأمينية بمستوى أنجاز مميز من خلال الأبعاد (رأس المال الفكري، الابتكار، البنية التحتية، الرشاقة التنظيمية، الميزة التنافسية المستدامة).

خامسا: **مقومات الازدهار التنظيمي:** يمكن توضيح مقومات الازدهار التنظيمي بالآتي: (Chew,2005:96-97)

1- تعزيز الصلة التنظيمية للعاملين من خلال تحديد الاحتياجات الجوهرية والخارجية للفرد وكذلك الاحتياجات التنظيمية، ومن بينها التوظيف الأنتقائي، لتحقيق الملائمة بين قيم الفرد والمنظمة.

2- اسلوب ادارة المنظمة في تحقيق العدالة التنظيمية من خلال أنشطة الموارد البشرية، اذ تعد العدالة والأنصاف التنظيمي عوامل أساسية لزيادة استعداد الأفراد على المشاركة في العمل وتبادل المعلومات والأفكار، مما ينعكس ذلك على تحسين معنوياتهم وزيادة التزامهم التنظيمي وبالتالي تحقيق نجاح المنظمة.

3- الأهتمام برفاهية العاملين في المنظمة، من خلال تشجيع الأفراد على الأنجاز والأداء الأفضل، من خلال برامج التخطيط التعاقبي. وبرامج التدريب والتطوير المستمرة، وتوفير الضمانات الصحية الشاملة لهم، والدعم المالي، وتعزيز روح المساعدة والمشاركة، مما يزيد من نجاح وتميز هذه المنظمات.

4- التركيز على أهمية التكامل الاستراتيجي لممارسات الموارد البشرية التكميلية والمساعدة في تحقيق أفضل النتائج، وتحسين العلاقة بين العاملين والمنظمة.

سادسا: أبعاد الازدهار التنظيمي: تم تحديد ابعاد الازدهار التنظيمي بالاعتماد على نموذجي (Besley et al,2013) و(الشيباني،2014) والتي هي :-

1- رأس المال الفكري: تباينت وجهات نظر الباحثين والكتاب في تحديد تعريف موحد لرأس المال الفكري، فمنهم من اوضح بأنه مجموعة من المهارات، والخبرات، والعلاقات، والمعارف، التي يمكن استخدامها لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال الاستجابة لمتطلبات المؤمن لهم (نور والقشي،2010: 7)، ويصف (الحمداني وعلي،2010: 126-127) ان رأس المال الفكري يعد مصدر من مصادر توليد الثروة للمنظمات التي تبحث عن النجاح والتميز، فهو من أئمن أصول المنظمة ولا يمكن تقليده في ظل عصر المعلومات والتنافسية والمعرفة

2- الابتكار: اوضحت (نيفين،2016: 4-5) الابتكار بأنه تلك الطرائق أو الأساليب الجديدة المختلفة الخارجة أو البعيدة عن التقليد وتداول الافكار غير التقليدية وتحويلها الى خدمات جديدة التي تستخدم في عمل أو تطوير الأشياء والأفكار، وهو عملية عقلية تعبر عن التغييرات الكمية والجذرية أو الجوهرية في التفكير وفي الإنتاج أو المنتجات، وفي العمليات أو طرق أو أساليب الأداء، وفي التنظيمات والهياكل، اذ ان الابتكار يقود إلى زيادة الإنتاجية وبذلك يكون مصدرا أساسيا للاسهام في تنمية الثروات الوطنية أو المؤسسية.

3- البنية التحتية: اوضح (الربيعي،2021: 163) " ان البنية التحتية هي مجموعة من العناصر الهيكلية المترابطة التي توفر اطار عمل يدعم الهيكل الكلي للتطوير في المنظمة، على نحو يسهل تقديم الخدمات الأساسية وتحسين انتاجية المنظمة فيها لتحقيق النجاح على المدى البعيد"، وأشار (Herzog&Giroux،2015:52) ان البنية التحتية على انها قدرات تكيفية تساعد على تصميم وايجاد مرونة في المكان المخصص للعمل وكيفية توفير توافق بين البنية الاجتماعية والبنية الفنية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

4- الرشاقة التنظيمية : الرشاقة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة للرد الحاسم على المتغيرات غير المتوقعة في البيئة والاستجابة السريعة والمبتكرة لتحقيق النمو والازدهار (Cai et al,2013 :4)، كما أن الرشاقة نوع من أنواع المرونة، وهي القدرة على القيام بالأعمال الغير مخطط لها، والنشاطات الجديدة، والاستجابة للتحويلات الغير متوقعة في طلبات السوق أو طلبات المؤمن لهم الفريدة من نوعها (الصانع،2013: 14)، كما تشير إلى قدرة المنظمة على توفير منتجات وخدمات عالية الجودة لتعزيز الإنتاجية التنظيمية (Hosseini et al,2013:2936).

5- الميزة التنافسية المستدامة : اوضح (عثمان، 2019:187) ان الميزة التنافسية المستدامة على إنها تنفيذ استراتيجية خالقة للقيمة غير قابلة للتقليد من قبل أي المنافسين الحاليين أو المحتملين، أي أنها الموقف الفريد الذي تطوره المنظمة تجاه منافسيها، بينما اشار(الحوارني،2017:28) الميزة التنافسية المستدامة بأنها مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة وتعد مناهجا علميا لإستراتيجية تقدم فيها قيمة أكبر للزبائن، وتساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المنظمة للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين وتحقق ربحية عالية. (محمود ولفته،2021:22)

المبحث الثالث : الوصف الاحصائي واختبار فرضيات البحث

أولاً: الوصف الاحصائي لمتغير التماسك الاستراتيجي

يتضح من نتائج الجدول (2) الآتي:-

1- حقق متغير التماسك الاستراتيجي اجمالاً وسطاً حسابياً بلغ قيمته (2.791)، وبانحراف معياري بلغ (0.278)، ومعامل اختلاف بلغ (9.961)، مما يدل على قلة تشتت اجابات مجتمع البحث والتأكيد على اهمية متغير التماسك الاستراتيجي، اذ تشير النتائج بصورة عامة الى درجة استجابة متوسطة ابداءها المبحوثين تجاه ابعاد التماسك الاستراتيجي، وذلك يدل على اهمية قيام الشركة بالسعي الى وضع منهجية متكاملة تتضمن مجموعة من النشاطات التي تسهم في تمكينها من تحديد العمليات المتلائمة مع بيئة عملها لتعزيز الأداء التأميني محققة بذلك التماسك الاستراتيجي.

2- اما على مستوى الابعاد فقد بينت النتائج ان اجمالي بعد(المنطق الاستراتيجي) قد جاء بالترتيب الاول معامل الاختلاف له (10.896)، وبوسط حسابي مرجح بلغ (2.891) وبانحراف معياري بلغ (0.315)، ثم يليه بالترتيب الثاني بعد الاثارة التنظيمية، فقد حصل على معامل الاختلاف (12.295) وبوسط حسابي مرجح بلغ (2.806) وبانحراف معياري بلغ (0.345)، وجاء بعد السبك التنظيمي بالترتيب الثالث، اذ بلغ معامل الاختلاف له (12.393) وبوسط حسابي مرجح بلغ (2.800) وبانحراف معياري بلغ (0.347)، وجاء بعد النظافر التنظيمي بالترتيب الرابع والآخر، اذ بلغ معامل الاختلاف له (14.029)، وبوسط حسابي مرجح بلغ (2.666)، وبانحراف معياري بلغ (0.374)، وتشير النتائج الى ان على الشركة الاهتمام اكثر بجميع النشاطات وخاصة تلك القائمة على الاتصالات، الأفقية والعمودية، وتعزيز مهارات الاتصال لدى العاملين وما لذلك من آثار إيجابية تنعكس، على فاعلية الاتصال الاداري.

جدول (2) ترتيب التماسك الاستراتيجي وابعاده تبعا لمعامل الاختلاف النسبي

ت	ابعاد التماسك الاستراتيجي	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	المنطق الاستراتيجي	2.891	0.315	10.896	الاول
2	الاثارة التنظيمية	2.806	0.345	12.295	الثاني
3	السبك التنظيمي	2.800	0.347	12.393	الثالث
4	النظافر التنظيمي	2.666	0.374	14.029	الرابع
	التماسك الاستراتيجي	2.791	0.278	9.961	

ثانياً: الاحصاء الوصفي لمتغير الازدهار التنظيمي

يتضح من نتائج الجدول (3) الآتي:-

1- حقق متغير الازدهار التنظيمي اجمالاً وسطاً حسابياً بلغ قيمته (2.631)، وبانحراف معياري بلغ (0.337)، ومعامل اختلاف بلغ (12.816)، اي ان درجة استجابة المبحوثين كانت متوسطة.

2- أما على مستوى الابعاد، اذ جاء بعد الميزة التنافسية المستدامة بالترتيب الاول من حيث الاهمية النسبية لأبعاد متغير الازدهار التنظيمي بمعامل اختلاف له (13.979)، وبوسط حسابي مرجح بلغ (2.805) و بانحراف معياري بلغ (0.392)، ثم يليه بالترتيب الثاني بعد الابتكار، فقد حصل على معامل الاختلاف (15.515) وبوسط حسابي مرجح بلغ (2.634) وبانحراف معياري بلغ (0.409)، وجاء بعد رأس المال الفكري بالترتيب الثالث، اذ بلغ معامل الاختلاف له (17.027) وبوسط حسابي مرجح بلغ (2.566) وبانحراف معياري بلغ (0.437)، وجاء بعد البنية التحتية بالترتيب الرابع، اذ بلغ معامل الاختلاف له (17.228)، وبوسط حسابي مرجح بلغ (2.600)، وبانحراف معياري بلغ (0.448)، وجاء بعد الرقابة التنظيمية بالترتيب الخامس والآخر من حيث الاهمية النسبية لابعاد متغير الازدهار التنظيمي، اذ بلغ معامل الاختلاف له (19.262)، وبوسط حسابي مرجح بلغ

(2.550)، وبانحراف معياري بلغ (0.491)، وتشير النتائج الى ان على الشركة المبحوثة الاهتمام أكثر في هذا البعد من قبل شركة التامين اذ تكمن اهميته في تزويد العمليات التشغيلية بالقدرة على الإنجاز الصحيح والسريع بأقل الكلف، واستثمار الفرص المتاحة بشكل ابداعي من خلال قدراتها المترابطة المتمثلة في جاهزية الاستجابة للمؤمن له وجاهزية الاستجابة للتحالف الاستراتيجي وجاهزية الاستجابة التشغيلية.

جدول (3) ترتيب الازدهار التنظيمي وابعاده تبعا لمعامل الاختلاف النسبي

ت	ابعاد متغير الازدهار التنظيمي	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	الميزة التنافسية المستدامة	2.805	0.392	13.979	الاول
2	الابتكار	2.634	0.409	15.515	الثاني
3	رأس المال الفكري	2.566	0.437	17.027	الثالث
4	البنية التحتية	2.600	0.448	17.228	الرابع
5	الرشاقة التنظيمية	2.550	0.491	19.262	الخامس
	متغير الازدهار التنظيمي	2.631	0.337	12.816	

ثالثا: اختبار فرضية البحث

1- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي مفادها (يؤثر التماسك الاستراتيجي بأبعاده " المنطق الاستراتيجي، الاثارة التنظيمية، السبك التنظيمي، التظافر التنظيمي " في اجمالي الازدهار التنظيمي للشركة تأثيراً معنوياً).
يتضح من نتائج الجدول (4) الآتي:-

ان قيمة F المحسوبة لأجمالي التماسك الاستراتيجي بلغت (27.706) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.99) عند درجة الحرية البالغة (190)، وقد سجلت قيمة (AR²) البالغة (0.368) وهذا يشير الى ان التغييرات التي يحدثها التماسك الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي بنسبة (36.8%) والنسبة المتبقية تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية بالانموذج، وقد بلغ حجم الاثر ما قيمته (0.768) وهو بدرجة تأثير قوية، اذ يتضح قيمة (β) البالغة (0.745)، وتعني اي زيادة للتماسك الاستراتيجي بمقدار وحده واحدة سيؤدي الى زيادة في مستوى الازدهار التنظيمي بنسبة (74.5%) اما على مستوى ابعاد التماسك الاستراتيجي فأن نتائج الجدول (4) توضح بأن قيم (F) المحسوبة لأبعاد التماسك الاستراتيجي بلغت (21.271، 25.011، 21.271، 30.882) على التوالي . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.99)، وسجلت قيم (AR²) والبالغة (0.243، 0.115، 0.276، 0.322) وهذا يشير الى ان هنالك تباين في تفسير ابعاد التماسك الاستراتيجي لمتغير الازدهار التنظيمي، اذ يتبين ان اعلى نسبة تفسيرية كانت عند بعد (التظافر التنظيمي) اذ فسرت ما نسبة (32.2%) من المتغيرات التي تطرأ على متغير الازدهار التنظيمي، ان اقل نسبة تفسيرية كانت عند بعد (الاثارة التنظيمية) اذ فسرت ما نسبة (11.5%) من المتغيرات التي تطرأ على متغير الازدهار التنظيمي. وحققت قيمة (t) المستخرجة لـ (β) لأبعاد التماسك الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي (4.612، 3.033، 5.001، 5.557) على التوالي. وهي اكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.625) عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة الحرية البالغة (300) وهذا يشير الى ثبوت معنوية (β) لأبعاد التماسك الاستراتيجي. ويتضح من قيمة (β) للأبعاد كافة والبالغة (0.520، 0.521، 0.351، 0.542) على التوالي اذ تشير الى ان هنالك تباين في القوة التأثيرية لأبعاد التماسك الاستراتيجي في متغير الازدهار التنظيمي ، وان اعلى قوة تأثيرية كانت عند بعد (المنطق الاستراتيجي) اذ ان زيادة هذا البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة متغير الازدهار التنظيمي بنسبة (54.2%)، كما يتضح ان اقل قوة تأثيرية كانت عند بعد (الاثارة التنظيمية) اذ ان زيادة هذا البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة متغير الازدهار التنظيمي بنسبة (35.1%). وعليه تقبل فرضية البحث.

الجدول (4) تأثير ابعاد التماسك الاستراتيجي مجتمعة في الازدهار التنظيمي للشركة

المتغير التابع	المتغير المستقل التماسك الاستراتيجي	ابعاد متغير التماسك الاستراتيجي				المؤشر
		النظائر التنظيمي	السبك التنظيمي	الاثارة التنظيمية	المنطق الاستراتيجي	
الازدهار التنظيمي	0.553	1.245	1.174	1.647	1.065	(α)
	0.745	0.52	0.521	0.351	0.542	(β)
	0.378	0.332	0.287	0.129	0.255	(R ²)
	0.368	0.322	0.276	0.115	0.243	(AR ²)
	27.706	30.882	25.011	9.197	21.271	(F)
	6.141	5.557	5.001	3.033	4.612	(t)
	0.768	0.695	0.625	0.379	0.577	حجم الاثر
	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة	قوة الاثر
	0.000	0.000	0.000	004.0	0.000	P
				3.99		(F) الجدولية
				1.625		(t) الجدولية
				64		حجم المجتمع
						القرار

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- أظهرت النتائج ان هناك مستوى من الاهتمام بممارسة إدارة الشركة المبحوثة للتماسك الاستراتيجي، ولكن دون المستوى الطموح.
- 2- هناك اتفاق من قبل مجتمع البحث حول فقرات التماسك الاستراتيجي والازدهار التنظيمي وبدرجة متوسطة.
- 3- جاء ترتيب ابعاد التماسك الاستراتيجي تنازلياً (المنطق الاستراتيجي، الاثارة التنظيمية، السبك التنظيمي، النظائر التنظيمي).
- 4- جاء ترتيب ابعاد الازدهار التنظيمي تنازلياً (الميزة التنافسية المستدامة، الابتكار، رأس المال الفكري، البنية التحتية، الرشاقة التنظيمية).
- 5- تبين ان بعدي (السبك التنظيمي، والنظائر التنظيمي) هي اكثر الابعاد تأثيراً في الازدهار التنظيمي.
- 6- هناك تأثير معنوي لاجمالي التماسك الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي للشركة المبحوثة، اذ استطاع ان يفسر التغييرات والانحرافات التي تطرأ على الازدهار التنظيمي.

ثانياً: التوصيات

- 1- يوصي البحث إدارة الشركة المبحوثة بزيادة الاهتمام بممارسة وتبني التماسك الاستراتيجي لتحقيق الازدهار التنظيمي لها، وذلك وفقاً لما افزره البحث الحالي من نتائج التأثير بين متغيراته وبموجب المخطط الذي اعتمده هذا البحث.
- 2- تحفيز العاملين وتشجيعهم على تطوير قدراتهم الذاتية وتنمية روح الفريق لزيادة التماسك والاتصال فيما بينهم.
- 3- يوصي البحث إدارة الشركة المبحوثة بعقد ورش العمل والندوات للتثقيف بمفهوم واهمية التماسك الاستراتيجي.
- 4- تحسين القدرات الادارية من خلال توثيق قواعد واجراءات العمل المعتمدة بشكل كفوء.

المصادر

- 1- اوامر، شيروان عمر و صادق، زانا مجيد وأبا بكر، كوسرت . (2021). " دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة اربيل - باقليم كردستان العراق"، مجلة زانكو للعلوم الانسانية،جامعة صلاح الدين،25(3)،106-84.
- 2- حامد، عادل أمام و خليل، حسن محمود علي و عابد، ايهاب لطفي عبد العال. (2021). "توسيط الأزدهار في العمل في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير: دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، 2 (1)، الجزء الثالث .
- 3- الحمداني ، ناهدة أسماعيل عبد الله و علي ، علي أكرم عبد الله . (2010) . "رأس المال الفكري و أثره في أداء العاملين" ، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل ، مجلة تنمية الرفادين ، 32(98)،145-119.
- 4- الحوراني، يوسف موسى محمد. (2017). "مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، الجامعة الإسلامية-غزة.
- 5- خصاونة، عاكف لطفي.(2011). ادارة الإبداع والإبتكار في منظمات العمال، الطبعة الأولى ، دار الحامد، عمان، الاردن
- 6- الربيعي، ريام قاسم محمد. (2021). "تأثير الفراسة الاستراتيجية في الازدهار التنظيمي بتوسيط التشارك المعرفي"، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد كجزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم الادارة العامة.
- 7- زيغة، شمس الدين وعدالة نعيمة. (2018). "الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع داخل المنظمة"، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، رسالة ماجستير، جامعة الصديق بن يحيى - جيجل - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- 8- الشيباني ، حمزة كاطع مهدي. (2014). "أدارة المعرفة ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي ، دراسة تحليلية في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة في الفرات الأوسط" ، رسالة في قسم ادارة الأعمال مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
- 9- الصانع، ايمان سالم.(2013). "أثر محددات الرضاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية"دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافراج، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،جامعة الشرق الاوسط.
- 10- عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم. (2014) . "دور الخرائط الاستراتيجية في تحقيق الترافف وبناء نموذج العمل المؤسسي" ، المؤتمر (3) لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية، دول مجلس التعاون الخليجي.
- 11- عبد الله، ده ورن فريدون وصالح، هه رمى محمد امين. (2022). " القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي"، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الانترنت في محافظة السليمانية، المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية، 6 (1).
- 12- عبد المالك، ياحي. (2017). "الثقافة التنظيمية : الدلالات والابعاد"، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، (6)، ص 298- 305.
- 13- عثمان، مروه السيد مهران . (2019) . "تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية"، مقالة 8، المجلد 20 ، العدد الثاني الجزء الثاني الصفحة 179-212.
- 14- الفريجي، حيدر جري حسن. (2020) . "دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الاستراتيجي من خلال إعادة هندسة لعمليات المصرفية كمتغير تفاعلي"، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد.
- 15- كريم، اسراء محمد. (2021) . "القيادة عبر الصومعة ودورها في التألق التنظيمي من خلال التماسك الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية"، رسالة ماجستير، جامعة تكريت كلية الادارة والاقتصاد.
- 16- مولود، فحثة، وعيسى، محارزي. (2019). "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين" ، رسالة ماجستير، جامعة الجليلي بونعامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 17- محمود،حنان شاكر ولفته، بيداء ستار.(2021). "العلاقة بين ابعاد التعافي الاستراتيجي للخدمة التأمينية وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للشركة"،بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية،16(54)،26-17.
- 18- نور، عبد الناصر والقشي، ظاهر.(2010). "رأس المال الفكري: الأهمية، والقياس، والأفصاح، دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (25)،40-17.
- 19- نيفين، حسين محمد. (2016) . "دور الإبتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول، دراسة حالة دولة الإمارات"، إدارة التخطيط ودعم القرار، وزارة الاقتصاد، الإمارات العربية المتحدة.
- 20- Besley ,T, Coelho ,M, and Van Reenen ,J. (2013). "Investing for prosperity: skills, infrastructure and innovation", National Institute Economic Review No. 224.
- 21- Black, J., A., Hinrichs, K. T.,and Fabian, F. H . (2007) . "Fractals of Strategic Coherence in a Successful Nonprofit Organization" , Management & Leadership , 17 (4) , 421-442.
- 22- Cai, Huang , Liu , Davison & Liang . (2013) . "Developing Organizational Agility Throughout Capability : The Moderating Effects of Organizational Climate Agility".
- 23- Chew, Yin. Teng. (2005) . "Achieving Organisational Prosperity through Employee Motivation and Retention: A Comparative Study of Strategic HRM Practices in Malaysian Institutions", Research and Practice in Human Resource Management, 13(2), 87-104.

- 24- Giroux Jennifer & Herzog. Michel. (2015) . "Urban resilience: considering technical and social infrastructures in complex human environments" , Ski Focus Report 10 Center for Security Studies (CSS) , ETH Zurich p.4 p.5 & p.8 , <http://www.css.ethz.ch/>.
- 25- Hosseini, Seyyed Abdolrasoul & Zare , Farjam & Nematollahi , Khalil and Avatefi,Ehsan.(2013)."The Role of Servant Leadership in Organizational Agility:A Case Study in Fars Social Security Organization "European Online Journal of Natural and Social Sciences, 2(3).
- 26- Joseph L. Rotman.(2010). Todays Innovation, Tomorrows Prosperity, Task Forces on Competitiveness, Productivity and Economic Progress, 9th annual Report, November.
- 27- Lown, Jean M.& Nelson, Samantha . (2012) . " Logic Model-Based Financial Education Program Evaluation " , Journal of Consumer Education, 29, (14-24), Copyright ©The Illinois Consumer Education Association.
- 28- Lusiani, M, & Langley, A.(2018) . " The social construction of strategic coherence: Practices of enabling leadership" , journal Long Range Planning, 3 (4),1-23.
- 29- Mohan, Kokila & S., Dr. Gomathi . (2014) . "A Study On Empowering Employee Capabilities Towards Organizational Excellence" ,Mediterranean Journal Of Social Sciences Mcser Publishing, Rome-Italy, 5(20), 557-562.
- 30- Robert, J. P , Brian, P. N , & William, M. (2001) . "Empowerment, expectations and the psychological contract-managing the dilemmas and gaining the advantages", Journal of Socio-Economics, North Holland, 29, 471-485.
- 31- Tvorik, S. J&. McGivern, M. H., (1997) . "Determinants of organizational performance. Management Decision", 35(6), 417-435. doi:10.1108/00251749710173797
- 32- Urrabazo, C. K .(2006) . "Management's role in shaping organizational culture" , Journal of Nursing Management,188-194.