



الجمود التنظيمي وأثره على أداء المؤسسات السياحية الدينية

أ.م.د. بشرى محمد سامي	أ.م.د. مروة عبد الكريم الزهيري
م.كرار محمد مدلول	
جامعة الكوفة	جامعة الكوفة
كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص:

تعتبر السياحة من اهم الأنشطة الاقتصادية ولاسيما السياحة الدينية والتي يعول عليها في المساهمة في ميزانيات بلدان الشرق الاوسط التي تتمتع بمواقع دينية يتم زيارتها من قبل السياح، وأصبحت جديرة بالاهتمام المجتمعي والرسمي. يهدف هذا البحث الى فحص تأثير الجمود التنظيمي بأبعاده (الجمود الذهني، الجمود السلوكي، الجمود الاجتماعي، الجمود الاقتصادي والجمود السياسي) على أداء المؤسسات المتخصصة بالسياحة الدينية في النجف الاشرف. تم توزيع استبانه على العاملين في العتبات المقدسة في النجف الاشرف وباستخدام برنامج (spss var.26) لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها للوصول الى نتائج موضوعية وواقعية. المؤسسات الدينية في العراق تمتلك جذور ثقافية عميقة مما يؤدي الى زيادة الالتزام الوظيفي والتقليل من معدلات دوران العمل لان عمل الموظفين يكون أساسا مستند الى القيم الدينية.

الكلمات الرئيسية: الجمود التنظيمي، الأداء، مؤسسات السياحة الدينية.

المقدمة:

في الآونة الأخيرة اخذت السياحة الدينية نمطا اقتصاديا ذو جدوى في ميزانيات الدول والمجتمعات وأصبحت من الأولويات في دعم الاقتصاد القومي. ويمتلك العراق ارثا سياحيا دينيا قديما جدا بقدّم الحضارة السومرية والبابلية والاشورية والفارسية والإسلامية وهذا ما يشكل بذور السياحة الدينية العفوية منذ القدم (حسن، 2018). لكن تعرض العراق الى الازمات السياسية والاقتصادية على مر العصور دفع بهذا النوع من السياحة الى التراجع والإهمال والجمود (الامامي، 2013).

في السنوات الأخيرة اخذت التكنولوجيا المتطورة تعمل في بيئة شديدة التغيير مما دفع الشركات والمؤسسات الى انشاء نماذج اعمال جديدة وتطويرها على الرغم من هذا، فإن القصور



الذاتي موجود في معظم هذه المؤسسات. الجمود سيعمل على اعاقه المؤسسات التي تواجه التغيرات البيئية الخارجية لأنها لا تستطيع الاستجابة بكفاءة والمشاركة في التغيير. فعندما تحاول المؤسسات التغيير سيظهر هناك بعض الجمود الذي يعيق و يؤثر على الانظمة والاستراتيجيات المتبعة وبالتالي يؤثر على اليات الاداء. كما اشار (Huang et al, 2013) أيضاً إلى أن الجمود يمنع المنظمات من الابتكار ويجعل التغيير مهمه صعبة وكذلك اداء أعمالها الجديدة (Chesbrough, 2006). لقد كانت هناك دراسات قليلة تبحث في تأثير الجمود على الاداء لكنها كانت بعيدة عن بيئة الاعمال السياحية وخصوصا المؤسسات الدينية التي تعد من اهم مقومات السياحة الدينية في بلدنا لذا حاولنا تسليط الضوء على هذين المتغيرين وقسمنا البحث الى اربعة مباحث يتناول الاول منهجية الدراسة، المبحث الثاني يعرض الجانب النظري بشقيه الجمود والاداء، فيما تناول المبحث الثالث الجانب العملي واخيرا اتت الاستنتاجات والتوصيات ضمن المبحث الرابع.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل العتبات المقدسة في العراق لتطوير ادائها الا ان أوجه القصور والضعف ما زالت تحيط باستراتيجياتها المرسومة واليات تنفيذ خططها التطويرية. اذ يرغب الافراد بالبقاء على نمط الأداء الحالي معارضين أساليب العمل الجديدة وهذا ما خلق مشكلة في تطوير الأداء العام للمؤسسة. وهنا نستطيع طرح الأسئلة الآتية:

- 1- ما الأسس الفكرية للجمود التنظيمي والأداء المؤسسي؟
- 2- ما مستوى الجمود الذي تعانيه العتبات المقدسة؟
- 3- ماهي ابعاد الجمود التنظيمي؟
- 4- ما إثر الجمود التنظيمي على الأداء المؤسسي في العتبات المقدسة؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبع اهمية هذا البحث من قلة الدراسات العربية والاجنبية – على حد علم الباحثين - التي فحصت الأثر بين المتغيرات التي تضمنها البحث. وعليه فإن هذا البحث استمد أهميته من تعميق الفهم بالجانبين النظري والعملي للمتغيرات التي شملها. كما ويساهم في لفت انظار الإدارات في العتبات الدينية الى ضرورة معرفة تأثيرات الجمود على ادائها بشكل خاص في ضوء النتائج التي سوف يتوصل لها هذه البحث والاستفادة من جانبه العملي.



ثالثاً: اهداف البحث

هدف هذه البحث إلى فحص التأثير المباشر بين الجمود التنظيمي والأداء المؤسسي في العتبات المقدسة. وينبثق عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

1- قياس وتحليل أثر الجمود التنظيمي في الأداء المؤسسي للعتبات المقدسة في محافظة النجف الاشرف.

2- تقديم توصيات من شأنها تعزيز مستوى الأداء المؤسسي من خلال تثبيط مستويات الجمود التي تعاني منها مؤسسات السياحة الدينية.

رابعاً فرضيات الدراسة

تتكون فرضيات البحث من فرضيتين رئيسيتين تعتبران كإجابات مؤقتة لأسئلة البحث:
الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين الجمود التنظيمي وأداء المؤسسات السياحية.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير سلبي ذات دلالة معنوية للجمود التنظيمي على الأداء المؤسسي في البيئة البحثية.

خامساً: مجتمع وعينة الدراسة

ان المجتمع الحقيقي لبحثنا يتمثل بالأفراد العاملين في العتبة العلوية المقدسة اذ تم توزيع 80 استبانة فيما حصلنا على 74 استبانة مهيئة للتحليل الاحصائي. تم تصميمها الاستبانة وكما موضح في الجدول (1). وفيما يلي وصف لخصائص العينة من حيث العمر والجنس والتحصيل الدراسي:

1- افراد العينة حسب نوع الجنس: كانت العينة 74 فرد، (25) اناث أي تقريبا 34% و (49) ذكور) أي 66%.

2- افراد العينة حسب التحصيل الدراسي: تم تقسيم الافراد حسب التحصيل الدراسي الى عليا (ماجستير ودكتوراه)، البكالوريوس، الإعدادية وأخرى. استجاب (2) فرد من حملة شهادة الماجستير، أي بنسبة (3%) تقريبا كان اغلب المستجيبين من حملة شهادة البكالوريوس 44 فرد وبنسبة (59%) تقريبا. 12 فرد من حملة شهادة الإعدادية وبنسبة (16%) تقريبا. وكان 16 فرد من فئة أخرى أي دون الإعدادية.

3- افراد العينة حسب العمر: كان اغلب المستجيبين تتراوح أعمارهم ما بين 25-45 سنة.



جدول (1) ابعاد البحث وفقراته

ت	المتغير الرئيسي	الابعاد	عدد الفقرات	المقياس
1	الجمود التنظيمي	جمود البصيرة	4	Huang، 2013
		الجمود النفسي	5	
		الجمود الحركي	4	
2	الأداء المؤسسي	الفلسفة الاستراتيجية للمؤسسة	6	(الدجني، 2011) و (اللامي والعبادي، 2018)
		الحكم والادارة	6	
		النطاق المؤسسي	6	
		الموارد المؤسسية والخدماتية	6	
		الملائمة والارتباط	6	
		الاستمرارية	6	
		التأثير	6	
		الكفاءة والفاعلية	6	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المقاييس الواردة فيه

سادسا: منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والذي يسمح للباحثين في جمع البيانات والمعلومات للإجابة عن الأسئلة والفرضيات الموضوعية مع استخدام وسائل مختلفة في تفسير النتائج. كما تم تحديد المشكلة بالاعتماد على هذا المنهج والمتمثلة بإبراز دور الجمود التنظيمي العكسي في أداء المؤسسات.

سابعا: الحدود البحثية

-الحدود المكانية: يقتصر هذا البحث على العتبات المقدسة في مدينة النجف الاشرف متمثلة بالعتبة العلوية المقدسة .

-الحدود الزمنية: تم توزيع الاستقصاء خلال شهر تشرين الأول 2022.



-الحدود البشرية: تم استهداف مجموعة من العاملين (إداريين وخدميين) في العتبة العلوية المقدسة.

-الحدود العلمية: قلة الدراسات العربية التي تناولت متغير الجمود التنظيمي خصوصا في مجال العلوم السياحية.

ثامنا: التعاريف الإجرائية للبحث

الجمود التنظيمي: عدم مواكبة التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية مما يؤثر على الأداء العام في المنظمة.

جمود البصيرة: هو عدم فهم التغييرات البيئية للمنظمة. أي لا يكون لدى الإدارة رؤية وتفسير مناسبين لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية والمستجدات.

الجمود النفسي: مقاومة الافراد العاملين للتغييرات التي تدفع الى الحاجة لتعلم مهارات جديدة.

الجمود الحركي: الاستجابة غير النشطة للأنشطة البيئية.

الأداء المؤسسي: منظومة متكاملة من الاعمال التنظيمية في إطار البيئة الداخلية والخارجية. او

هو العوامل التي يمكن من خلالها ان نحقق الأداء الفعال مثل التنمية المهنية للأفراد العاملين،

المردودات المالية، الروح المعنوية للأفراد والتخطيط الاستراتيجي.

ثامنا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من خلال برنامج (SPSS var.26) والخاص بإجراءات الاختبارات الإحصائية اللامعلمية وباعتماد مقياس ليكرت الخماسي وكما موضح في الجدول (2) فقد استخدمنا النسب المئوية والوسط الحسابي ومقياس الفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات المقياس فضلا عن معامل ارتباط سبيرمان لقياس الارتباط وأخيرا قياس الانحدار البسيط.

الجدول (2) مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في البحث

الاستجابة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بتاتا
الدرجة	5	4	3	2	1



المبحث الثاني: الإطار النظري لمتغير الجمود التنظيمي

أولاً: الجمود التنظيمي

سيتم في هذا المبحث عرض اولا الأسس الفكرية الخاصة بالجمود التنظيمي و ثانيا الأداء المؤسسي كمفهوم وخصائص ومقومات... الخ . وأخيرا سنتناول التأثير السلبي للجمود السلبي في أداء المؤسسات الدينية. وفيما يلي بيان ذلك بالتفصيل:

1- مفهوم الجمود التنظيمي

ان مصطلح الجمود من المصطلحات القديمة جدا لكن المناقشات حوله حديثة، يأتي مصطلح "الجمود" من الكلمة اللاتينية "iners"، والتي تعني "الخمول والكسول". ويعرف نيوتن الجمود هو أن "كل شيء يبقى في حالة راحة ما لم تتصرف به قوة خارجية". استخدم علماء الاجتماع تعريف الجمود في الفيزياء باعتباره "استعارة" لوصف صعوبة التغيير (Huang et al, 2013). ويرى (Gilbert 2005) ان الجمود هو عدم القدرة على تشريع تغيير داخلي في مواجهة تغير خارجي كبير، بينما ستاربوك وآخرون (1978) يعتقد أن الجمود التنظيمي هو ظاهرة تمثل الركود في المنظمات، وتعكس حالة الاستقرار في منتجات المنظمة وطرق الإنتاج والسياسات. وكلما كان الجمود أكبر كلما تطلب الأمر مزيداً من الجهد للتغلب على حالة القصور وتمكين التغيير الداخلي مدفوعاً بالتهديدات أو الفرص الخارجية، مثل تكنولوجيا المعلومات الناشئة والابتكارات (Besson and Rowe 2012).

نيلسون ووينتر (1982) يعتقد أن المنظمات تضع أنشطة روتينية للسعي لتحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاءة. عندما يتم دمج الجمود تدريجياً في الممارسات التنظيمية بمرور الوقت، تتفاعل المنظمة تلقائياً بناءً على التجربة السابقة ويظهر مقاومة داخلية قوية للتغيير. بعض العلماء يعتقدون أنه نظراً لأن الممارسات التنظيمية تلتزم بقواعد وعادات السلوكية ثابتة اذ ان الجمود التنظيمي يعيق التغييرات الضرورية للشركات وتكيفها مع البيئة، مما يجعلها غير قادرة على التخطيط المسبق والاستجابة للتغيرات الخارجية. كما يعتقد أن الجمود في العمل والتبصر هو من العقبات الرئيسية التي تحدد نجاح الشركات وانفتاحها على العمل والابتكارات (Matthyssens et al., 2004; Voelpel et al., 2006). كما وصف الجمود على انه ارتباط المستخدم بالنظام الحالي واستمراره فيه حتى لو كانت هناك بدائل أو حوافز أفضل للتغيير كما أنه اعتبر القصور



الذاتي مزيجاً من العقل الباطن والسلوك والإدراك الواعي والعاطفة، ويمكن لكل منها ان يتحيز المستخدم نحو الحفاظ الصارم على الوضع الراهن (Haag,2014).
(لمين واخرون ، 2020) صنفوا الجمود التنظيمي الى صنفين بارزين الأول هو الجمود المهني وهو عدم التقدم مهنيا بحيث لا يستطيع الموظف تطوير كفاءاته ومهاراته ليكون قادرا على التماشي مع المتغيرات الجديدة في بيئة العمل والجمود المهني يتمحور حول إمكانية التعلم لدى الموظف. والصنف الثاني هو الجمود الخارجي وهو يشير الى فرصة العمل خارج المنظمة وهو يعني إدراك الفرد لإمكانية حصوله على عمل في مؤسسة أخرى أكثر جاذبية من مؤسسته الحالية. وأخيرا يمكننا تعريف الجمود المنظمي على انه عدم مواكبة التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية مما يؤثر على الأداء العام في المنظمة.

2- أسباب الجمود التنظيمي

يعتبر متغير الجمود من المتغيرات التي لم تحظى بتركيز الباحثين نظريا وعمليا رغم تأثيره الكبير على إنتاجية الافراد وادائهم ولما يسببه من انخفاض في الروح المعنوية وتحقيق الذات (لمين واخرون ، 2020).
لتقييم درجة الجمود في المنظمات، فإنه من الضروري معرفة السوابق المحتملة التي تؤدي الى تفشي الجمود وسيطرته. أحد اهم هذه السوابق الاكيدة هي مقاومة التغيير. فالتغيير الخارجي يتطلب تكيفاً داخلياً مثل تنظيم جديد أو تحديث التقنيات المستخدمة، لكن حالة الخمول والكسل هي التي تدفع بالمنظمات الى عدم المرونة والصلابة وبالتالي المقاومة. قد يكون هذا مفيداً إذا كان الوضع المؤسسي الراهن أكثر ربحية من البديل الناشئ. ومع ذلك، في معظم الأحيان، يؤدي الالتصاق والتعلق بالأنماط الحالية إلى عدم الكفاءة في العمل، مما يجعل من عملية التغلب على الجمود التنظيمي قضية ضرورية لإعادة ضبط المنظمة مع بيئتها (Gilbert, 2005).
(Haag,2014). عدم اعتماد تكنولوجيا المعلومات الجديدة، وآليات الإدارة المضادة المحتملة، التي قد تؤدي الى ظهور أنواع من الجمود (Besson and Rowe 2012). نوع التوجه الاستراتيجي للمنظمة ايضا من الاسباب التي تؤدي الى الجمود اذ ان المنظمات الدفاعية تكون أكثر جموداً مقارنة بالمنظمات التي تتبع استراتيجية التنوع اذ ان السوق المستهدف يفرض نوع الحراك الذي يجب على المنظمة ممارسته. ومن الجدير بالذكر ان سياسة ادارة الموارد البشرية في المنظمة ايضا لها دور اذ ان المنافسة في بيئة خطره يفرض ضغوط على الافراد لتقديم انتاجية أفضل وبطريقة ابداعية للحفاظ على موقعهم الوظيفي مما يدفع المنظمة بشكل عام الى



الحراك (لمين وآخرون ، 2020). كما يذكر (uomustansiriyah.edu.iq) ان اهم أسباب الجمود هي قلة الإمكانيات المادية وسوء الظروف الاقتصادية وانخفاض الفرص في البيئة الخارجية وتدني مستويات الطموح.

3- ابعاد الجمود التنظيمي

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد ابعاد الجمود التنظيمي لكن لكي نفهم مضامين الجمود ينبغي ان نقوم بالتحديد الواضح لهذه الابعاد، لذلك سنعتمد على نموذج (Huang et al, 2013) والمكون من ثلاث ابعاد رئيسية هي جمود البصيرة، الجمود النفسي والجمود الحركي معتبرين انه النموذج الأكثر ملائمة في بيئة البحث.

● جمود البصيرة: هو عدم فهم التغييرات البيئية للمنظمة. بمعنى آخر، قد لا يكون لدى الإدارة رؤية وتفسير مناسبين لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لتحديد وتكييف سلوكيات المنظمة في مواجهة البيئة الخارجية أو المطالب الداخلية للتغيير. هوانغ وآخرون. او ان أعضاء المنظمة لا يفهمون بشكل كافي البيئة وسبب التغييرات الخارجية التي تحدث. وجمود البصيرة هو الانقطاع في دورة التعلم التنظيمي (Morad et al , 2021).

● الجمود النفسي: عادة ما يقاوم أعضاء المنظمة التغييرات بغض النظر عن مدى ضرورتها. وعادة ما تكون هذه المقاومة ضد التغيير إلى الجمود النفسي. من وجهة نظر الموظفين، فان التغييرات تنطوي ضمناً على العديد من الحقائق التي قد تدفع الى الحاجة لتعلم مهارات جديدة او طبيعة التوقعات حول الوظائف المستقبلية توحى بالتغيير. مقاومة الافراد هنا ليست بالضرورة مقاومة التغيير نفسه لكنها مقاومة الخسارة المصاحبة لعملية التغيير. لذلك يعد الموظفين "التغيير" شيء صعب ويهدد وجودهم، وهكذا، فإن الناس على استعداد للبقاء والمحافظة على استقلالهم ضد سلطة التغيير في المنظمة (Gao et al, 2020) (Walters, 2016).

● الجمود في العمل (الحركي): لجانب الآخر من الجمود التنظيمي هو الجمود في العمل، وهو يحدث عندما تكون استجابة الإدارة للأنشطة البيئية مطولة أو عندما يتم جمع المعلومات للقيام بالعمل الواعي للمنظمة غير كافي (Morad et al , 2021).



ثانياً: الأداء المؤسسي

1- مفهوم الأداء المؤسسي

تقوم المؤسسات بممارسة دور حيوي ومهم في تقديم الخدمات للمجتمعات، وتعد الجهة التي تأخذ على عاتقها عملية انتاج السلع والخدمات، كما وتتعرض هذه المنظمات عند عملها في البيئة الى التغيير تبعاً لاحتياجات المجتمعات التي تعمل ضمنها، مما ولد حاجة للتكيف مع العالم الخارجي. ان هذا التكيف ولد مصطلحات جديدة واضفى نوع من التجديد على المصطلحات القديمة. ويعد الأداء المؤسسي من ضمن هذه المصطلحات، وعرفه (مخير وآخرون، 2000) على انه منظومة متكاملة من الاعمال التنظيمية في إطار البيئة الداخلية والخارجية. او هو العوامل التي يمكن من خلالها ان نحقق الأداء الفعال مثل التنمية المهنية للأفراد العاملين، المردودات المالية، الروح المعنوية للأفراد والتخطيط الاستراتيجي (رشيد وحبابة، 2017). وكما اوضحه (صبيح، 2014) بانه مجموعة مخرجات المؤسسة المستندة على القدرات الاستراتيجية في انجاز الاعمال والتي تؤدي الى تحسين في قيمة المؤسسة المضافة والحصة السوقية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. ويعد الأداء القاسم المشترك لجهود العاملين داخل المؤسسات، ويتم النظر الى الأداء المتميز على انه ممارسات إدارية وعملية تصب في تحسين الأداء العام للمؤسسة. والأداء هو تمكين المؤسسة على تحقيق أهدافها، كما انه قدرة المؤسسة في الوصول إلى أهدافها طويلة الأجل (William, 2002) (Robins, 2003). او هو العناصر التي تنفرد بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات (عايش، 2008)

للأداء المؤسسي مكونين رئيسيين الأول هو الفاعلية وهي تعكس مدى تحقيق الأهداف المؤسسية او هي الامكانية في تحقيق النشاط وأهدافها الاستراتيجية من خلال زيادة حصتها السوقية على حساب المنافسين وباختصار الفاعلية تعني أداء المهام وبالشكل الصحيح المؤدي الى تحقيق النتائج. اما الكفاءة فهي القدرة على أداء الاعمال والواجبات بأقل قدر ممكن من الكلفة. او هي الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر (بعطوط، 2019).

2- مقومات وخصائص الأداء المؤسسي

للأداء المؤسسي مجموعه من المقومات حددها (رشيد وحبابة، 2017) بالآتي:

- تبني التغيير يعد من المقومات الأساسية للأداء في المؤسسات ممارسة القيادة وانماطها والابتعاد عن الرئاسة.
- الريادة في مجال عمل المنظمة الرئيسي.



- مدى توفر نظم المعلومات لمعرفة الحقائق والمتغيرات التي تواجه المنظمة.
- تحقيق الجودة في مجال عمل المؤسسة.
- اما اهم خصائص الأداء المؤسسي فهي (اللامي والعابدي، 2018):
- استمرارية وثبات العمل من خلال موروثات المنظمة، وعدم التغافل عن القوانين والسياسات التنظيمية.
- تشاركية اتخاذ القرارات من قبل الكفوئين في المؤسسة وعدم اهمال الكفاءات.
- توزيع المهام في المنظمة بشكل يسهم في استغلال جميع الموارد بغية تحقيق الأهداف.
- استخدام الوسائل الحديثة والنظرية للوصول الى الأداء المتميز.
- التركيز على العنصر البشري باعتباره العامل الحاسم للنجاح وتنميته واستقطاب الكفاءات.

3- معايير الأداء المؤسسي

معايير الأداء المؤسسي تحدد النتائج المنتظرة من عمل الموظف ولكي تكون هادفة يتوجب على كل من يقوم بالعمل أن يعرف ويتقبل تلك المعايير ولقياس الأداء لابد من وضع معايير للأداء ويقصد بمعايير الأداء الشروط أو الموصفات بخصائص الأداء المقبولة (بعطوط، 2019)

هناك مجموعة من معايير الأداء التي من شأنها ان تضفي صفة التميز على المؤسسات منها (رشيد وحبابة، 2017):

- المرونة والحركية عند اتخاذ القرارات ومراعات الوقت.
- الزبائن هم من يحدد مدى نجاح المؤسسة لذا يجب مراعاة رغباتهم عند تصميم المنتجات والخدمات.
- التمكين وإشاعة روح التجديد لإظهار مواهب الافراد العاملين وافكارهم البناءة.
- اثارة دافعية الافراد العاملين وتحفيزهم من شأنه ان يتحكم برفع الأداء وهبوطه.
- تستطيع المنظمة التحكم بالأفراد من خلال القيم السائدة وتوضيحها وتبسيطها.
- اتقان العمل من اهم اساسيات النجاح لذا ينبغي على المنظمة التركيز على ما تعرفه.
- الهيكل التنظيمي البسيط والمرن يدعم سد احتياجات المنظمة في البيئة المتغيرة.
- الحرية وعدم التقييد في اتخاذ القرارات والابتعاد عن المركزية قدر الإمكان.
- إشاعة روح الابداع هي ما يميز المنظمات المتميزة عن منافسيها.
- ويرى (اللامي والعابدي، 2018) انه يمكن قياس الأداء المؤسسي اعتمادا على
- فلسفة الإدارة (الرسالة، الأهداف، الغايات)
- الحكم والادارة
- نطاق المؤسسة
- الموارد المؤسسية



- الملائمة والارتباط
- الاستمرارية
- التأثير
- الكفاءة والفاعلية

ثالثاً: التأثير السلبي للجمود التنظيمي في المؤسسات الدينية

منذ فجر التاريخ، لم يتبدل الإنسان في جوهره ودوافعه وميوله وأهوائه. فقد خلق، ذكراً أو أنثى ولديه القدرة على اختيار الذهاب يميناً أو يساراً مع طبيعته وفطرته السليمة كيف ما يشاء. وهو بحاجة إلى مؤسسات تنسجم مع الهوى والوجهة، وترعى كرامته، والا تغفل خصوصية الأدوار التي أنيطت به بحكم العقد أو النسب أو الدم أو صلة الرحم. فالإنسان يحتاج مؤسسات تحكمها قواعد آلية وتقنية جامدة، لا روح فيها ولا عاطفة في أحكامها وإجراءاتها، بل مؤسسات تنشأ لخدمته وخدمة قضاياها ومراعاة شؤونها، مهما كان شكلها وطبيعتها ونشاطها. وعلى غرار الكائن الحي الذي يولد وينمو ويتوالد ليستمر أثره في الحياة، فإن المؤسسة تمر بمراحل إلى الاستقرار والديمومة، فمرحلة النضج والثبات التي تكتسبها بمرحلة نموها سعيًا متعددة، بدءاً من نشأتها مروراً بقدرتها على إدارة نشاطها ومواجهة إلى مرحلة الجمود في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تحيط بها، وصولاً إلى العجز. من هنا، نلاحظ أهمية تطور المؤسسات ومدى ارتباطها بتطور المجتمع، الذي تتفاعل معه إيجاباً، ليقوى بقوتها وإلا تهاوت وفسدت. هذا وضع المؤسسات عموماً، لكن المؤسسات الدينية التي تعكس صورة الدين كمنظومة حضارية تهدف إلى خدمة الإنسانية، وتحاكي الزمان بماضيه وحاضره ومستقبله، بأصالتها المستقة من تراكم المعرفة والتجربة الإنسانية. هذا الدين، الذي لا يهرم مطلقاً، يركن إلى مجموعة القيم التي تكون الشخصية الإنسانية، لهذه المؤسسات الدينية التي تحفظ التراث وتفهمه وتنتشره وتضبط وجودها وسلوكها الفردي والجماعي. إذاً لا بد من عملها في أداء لمطالب الحياة الإنسانية وكمال سعادتها، وأن تظل تتسع في دورها ورؤيتها وأهدافها استجابة لخدماتها السليمة المنفتحة على آفاق الزمان والمكان (حمود، 2017).

إن السياحة الدينية بما تحمله من سمات مميزة فهي تعمل على زيادة أواصر المحبة والتفاهم بين الشعوب والاهتمام المتزايد بالإرث الديني الحضاري على المستوى العالمي، والذي يسهم في أغناء الشخصية الإنسانية وقد حظيت السياحة الدينية بالاهتمام المتزايد في عصرنا الحديث. لكونها من الظواهر الاقتصادية والاجتماعية فضلاً عن كونها ظاهرة ثقافية وحضارية تعبر عن أعلى درجات الرقي الاجتماعي والإنساني وذلك بسبب لون وطابع هذه السياحة و لما



تحمله من مبادئ وقيم إنسانية نبيلة جاءت بها مختلف الأديان السماوية بالإضافة إلى ذلك فإن السياحة الدينية تمثل وسيلة سهلة للاتصال والحوار الحضاري بين الشعوب والأمم وتهيئ الأرضية الملائمة لدمج الأفكار والآراء والمعلومات، وإنضاجها بالطريقة التي تحقق انفتاحها على بعضها لخلق مجتمع أنساني مثالي يعبر عن الحقيقة الإنسانية بعيداً عن المفاهيم الضيقة التي تسود في الوقت الحالي، لذا يعد الدافع الديني واحداً من أهم الدوافع التي تعمل على سفر الإنسان و الانتقال من مكان إلى آخر من أجل زيارة الأماكن ذات القدسية الدينية مثل حج بيت الله الحرام والفاتيكان وزيارات العتبات والمرقد الشريف (عكار، 2020).

ويقصد بالمرقد الديني تلك الأماكن التي يمارس فيها الإنسان طقوس العبادة مثل الصلاة وقراءة القرآن، وغيرها على اعتبار أن تلك الأماكن اقرب الى الله عز وجل اذ تضم بداخلها قبور الأولياء الصالحين، وتشكل تلك الاضرحة النواة الأساسية لتطور المدن. (النجم، 2012) وتعد جودة الخدمات التي تقدمها المرقد إحدى الاستراتيجيات لتحافظ على استمرارها في عالمنا المعاصر وبكفاءة وبالشكل يلبي طموحات وحاجات وأذواق الزبائن (الزائرين) الحاليين والمستقبليين (فرحان، 2006). تأخذ الكفاءة معناها من التطور المستمر، عليه يجب تطوير الكفاءات والاداء من أجل التأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغيراته، ودون شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية اداء الموارد البشرية ، حيث أصبح تطوير وصيانة أداء الكفاءات خصوصاً الأساسية يمثل أهمية استراتيجية، نظراً لما تقدمه هذه الكفاءات أداء (الفضل و البديري، 2015).

المبحث الرابع: الإطار العملي للبحث

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث واختبار العلاقة بين متغيري البحث

قبل البدء بأجراء التحليل الوصفي ينبغي ان نذكر ان تم استخدام خبره الباحثين ضمن تخصصاتهم في قياس الصدق الظاهري وبعد مناقشات مستفيضة تم اعتماد المقياس. كما استخدم الباحثين طريقة (الفا كرونباخ) للتأكد من الثبات اذ تراوحت بين (0.71-0.79) لجميع فقرات الاستبانة وهذه النسبة مقبولة تبعا ل (Hair, 2016).

اما بالنسبة الكشف عن مستوى فقرات الاستبانة باستخدام التحليل الوصفي كذلك معرفة العلاقة بين المتغير المستقل (الجمود التنظيمي) والذي يتكون من 13 فقرة موزعه على 3 ابعاد فرعية، والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) والذي يتكون من ثمان ابعاد بواقع 6 فقرات لكل بعد، وكما موضح في الجدول (3)



الجدول (3) الإحصاء الوصفي

المتغيرات	الأوساط الحسابية	الانحرافات المعيارية
الجمود	2.85	1.03
جمود البصيرة	2.25	1.11
الجمود النفسي	2.98	0.94
الجمود الحركي	3.32	0.97
الأداء المؤسسي	3.47	0.85
فلسفة الإدارة	3.05	0.82
الحكم والادارة	3.34	0.89
نطاق المؤسسة	3.21	0.8
الموارد المؤسساتية	4.32	0.82
الملائمة والارتباط	3.61	0.91
الاستمرارية	3.33	0.89

لمصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات الحاسبة.

نلاحظ في الجدول (3) السابق بان جميع متغيرات الاستبانة الخاصة ببعيد الجمود التنظيمي حققت متوسط حسابي يتراوح بين 2.25 - 3.32. لذا يتجلى لنا بوضوح انه هناك قلة في مستويات الجمود التنظيمي على نطاق عينة البحث. كذلك جميع ابعاد الأداء المؤسسي حققت مستوى اعلى من (3) لذا يلاحظ من الجدول ان ابعاد الأداء المؤسسي متوفره الى حد ما.

ثانيا: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

سنقوم بعرض احصائي لعلاقات الارتباط بين متغيري الجمود التنظيمي والأداء المؤسسي من خلال تطبيق معامل ارتباط سبيرمان وكما في الجدول (4):

الجدول (4) اختبار t لعلاقة الارتباط بين الجمود التنظيمي والأداء المؤسسي

الارتباط	درجة الحرية	T المحسوبة	T الجدولية
0.26	74	6.5	1.96

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية.

من خلال الجدول (4) السابق نستطيع معرفة ان علاقة الارتباط عكسية وقد بلغت (0.26). بينما كانت T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى ثقة (0.95) وهذا يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين على مستوى الدراسة. وحسب النتائج تقبل الفرضية التي تنص على انه توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين الجمود التنظيمي وأداء المؤسسات السياحية.

ثالثا: اختبارات التأثير بين متغيري الدراسة

في أعلاه تم تحديد الارتباط بين متغيري الدراسة الرئيسيين وهنا سنقوم بإجراء اختبارات التأثير بعد التأكد من وجود الارتباط.



الجدول (5) تحليل تباين للعلاقة بين الجمود والأداء المؤسسي						
التباين	DF	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	R^2	المعنوية
الانحدار	1	3.99	3.99	26.2	0.26	0.00
الخطأ	73	11.098	152			
المجموع	74	15.08				

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية.

يبين الجدول (5) أعلاه تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين الجمود التنظيمي (X) والأداء المؤسسي (Y) وعلى مستوى عينة البحث البالغة (74) فرد وعند مقارنة (t) المحسوبة مع الجدولية نراها كبيرة وبمستوى معنوية (0.05) وهذا يدل على ان منحني الانحدار كاف لوصف العلاقة بين الجمود والأداء وبمستوى ثقة (0.95).

الجدول (6) نتائج اختبار علاقة تأثير الجمود على الأداء المؤسسي

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	المعنوية
	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	4.77	0.31
الثابت	2.1	0.4			
الجمود والأداء	0.5	0.10	-0.51	5.1	0.00

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية.

في الجدول (6) يمكننا ملاحظة وجود تأثير معنوي عكسي للجمود التنظيمي على الأداء المؤسسي بمقدار (0.51) وهو ما يفسر الميل الحدي، اي ان تغييرا مقداره (1) في الجمود التنظيمي سيغير بشكل سلبي الأداء المؤسسي الى (-0.51). ان قيمة (R^2) كانت (0.26) ونقصد بها قيمة معامل التحديد أي ان الجمود يفسر (0.26) من التباين في الأداء المؤسسي. والقيمة الباقية هي لعوامل أخرى لم تتواجد في النموذج. قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية بحدود ثقة (0.95). وفي ضوء النتائج أعلاه يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير سلبي ذات دلالة معنوية للجمود التنظيمي على الأداء المؤسسي في البيئة البحثية.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- السياحة الدينية تساعد على تطوير البنى التحتية ذلك لأنها تلبي حاجات ورغبات الاعداد المتزايدة من السياح والذي يتطلب بضرورة تطوير إجراءات العمل بطريقة ابتكارية ملفتة للانتباه.



2- المؤسسات الدينية في العراق تمتلك جذور ثقافية عميقة مما يؤدي الى زيادة الالتزام الوظيفي والتقليل من معدلات دوران العمل لان عمل الموظفين يكون أساسا مستند الى القيم الدينية.

3- يوتر الجمود التنظيمي سلبا في الأداء المؤسسي في العتبة العلوية المقدسة.

4- الافراد العاملين يحاولون قدر الإمكان البقاء على الوضع الحالي وعدم تبني استراتيجيات عمل جديدة خوفا من فشل عدم التأقلم.

5- عند اتخاذ قرار بتغيير سلوكي معين هناك صعوبة بأقناع الافراد بممارسة ذلك السلوك

ثانيا: التوصيات

1- تجنب الالتزام بنمط خاص والاهتمام بالمرونة في خطط المؤسسة من أجل استخدام

إجراءات جديدة للعمل وتقديم الخدمة بأعلى مستوى من النجاح.

2- تشجيع الافراد على حل المشكلات الجماعية لتحفيزهم لتطبيق الأفكار المناسبة للموظفين والتي تشجعهم على الابتكار.

3- إنشاء البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للحصول على التحديثات واستخدامها في إعادة الهندسة.

4- دراسة تصرفات المؤسسات المنافسة في تقديم نماذج الأعمال الابتكارية لاكتساب مهارات جديدة.

المصادر:

- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، (2000) قيا الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- صبيح، خالد جمال (2014) " أثر عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم وتحسين الأداء المؤسسي " رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- عايش، شادي (2008) " اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي " رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة.
- اللامي، غسان قاسم و العابدي ، باسم حاكم (2018) " تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي "
- بعطوط ، بشرى (2019) " الأداء التسويقي ودوره في تحسين أداء المؤسسات الخدمية الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من الزبائن مكتب البريد لبلدية عين كرشة.
- حمود، هانية مصطفى(2017) " منظومة المؤسسات الدينية بين جمود الموروث الثقافي وحركة الواقع " اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا).



- عكار، علي زاير كاظم (2020) " تطوير السياحة الدينية في كربلاء المقدسة من منظور استراتيجي. <https://almerja.com/more.php?idm=137876>
- فرحان، علاء (2006) " تقويم جودة الخدمات السياحية الدينية من وجهة نظر الزائرين: دراسة ميدانية في محافظة كربلاء المقدسة" المؤتمر العلمي الثالث، جامعة اهل البيت.
- النجم، احمد عبد الكريم كاظم، (2012) "تحليل سياحي لمقومات السياحة الدينية لمدينة كربلاء المقدسة" بحث منشور في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية ولأداريه
- Huang, H. C., Lai, M. C., Lin, L. H., & Chen, C. T. (2013). Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: An open innovation perspective. *Journal of Organizational Change Management*.
- Voelpel, S.C., Leibold, M. and Tekie, E.B. (2004), "The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors", *Journal of Change Management*, Vol. 4 No. 3, pp. 259-276.
- Matthyssens, P., Vandenbempt, K. and Berghman, L. (2006), "Value innovation in business markets: breaking the industry recipe", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35 No. 6, pp. 751-761.
- Haag, S. (2014). Organizational inertia as barrier to firms' IT adoption—multidimensional scale development and validation.
- Moradi, E., Jafari, S. M., Doorbash, Z. M., & Mirzaei, A. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. *Asia Pacific Management Review*, 26(4), 171-179.
- Gao, K., Yang, Y., Sun, L., & Qu, X. (2020). Revealing psychological inertia in mode shift behavior and its quantitative influences on commuting trips. *Transportation research part F: traffic psychology and behaviour*, 71, 272-287.
- Walters, G. D. (2016). Proactive and reactive criminal thinking, psychological inertia, and the crime continuity conundrum. *Journal of Criminal Justice*, 46, 45-51.