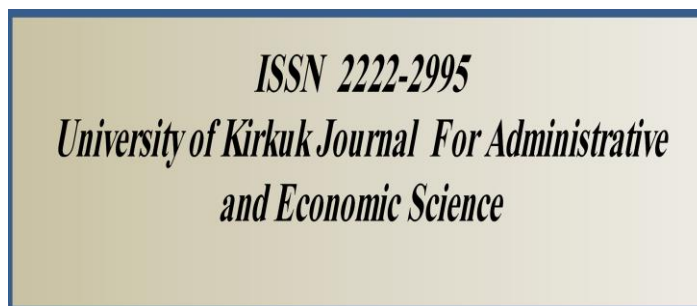


UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science



Yaseen, Muthanna saad. Strategic response capabilities and their role in achieving effective strategic integration: an analytical study of the opinions of a sample of workers in the Karwanchi group of companies in Kirkuk. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2023) 13 (4): 165-177.

Strategic response capabilities and their role in achieving effective strategic integration

An analytical study of the opinions of a sample of workers in the Karwanchi group of companies in Kirkuk

Muthanna saad yaseen

University of AL- hamdaniya / College of Administration and Economics, Nineveh, Iraq
muthanna.s.y@uohamdaniya.edu.iq

Abstract. The main objective of this study is to identify the role of strategic response capabilities in achieving effective strategic integration, considering strategic response capabilities as an independent variable that consists of two dimensions (internal strategic response capabilities and external strategic response capabilities), and effective strategic integration is a dependent variable that also consists From two dimensions: (internal strategic integration and external strategic integration), and on the basis of which its problem crystallized in several directions, the most important of which are: Do strategic response capabilities have a role in achieving effective strategic integration?, and its hypotheses were formulated on specific pillars centered around the existence of relationships and influence between strategic response capabilities and the achievement of integration The effective strategy, and the Karwanchi group of companies in Kirkuk governorate adopted a field for the application of the study, and all its employees (managers and workers) were chosen as a group for the study, and a sample of 80 respondents was taken from this community (managers and workers) for the study, and the descriptive analytical approach was used to accomplish Its theoretical and practical implications, and the investigative method was adopted in collecting data through The design of a special questionnaire form that fits the nature of the study and the achievement of its objectives, and the ready-made software (spss.ver-20) was used to analyse that data, and one of its most important conclusions was that strategic response capabilities have a prominent role and an important impact in achieving effective strategic integration in companies. One of the most important proposals that I proposed is the continuation of increasing the interest of companies in various fields in the capabilities of strategic response and their adoption as work mechanisms, and their use in achieving effective strategic integration and its application, because the continuous changes in the business environment cannot stop one day, but on the contrary, it is in a continuous increase and more intensity. And faster speed.

Keywords: Effective strategic integration, external strategic integration, internal strategic integration, internal strategic response capabilities, strategic response capabilities.

قدرات الاستجابة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركات كرونجي في كركوك

م. مثنى سعد ياسين

جامعة الحمدانية / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال ، نينوى، العراق

muthanna.s.y@uohamdaniva.edu.iq

المستخلص. ان الهدف الرئيسي الذي تصبو اليه هذه الدراسة هو التعرف على دور قدرات الاستجابة الاستراتيجية في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال، باعتبار قدرات الاستجابة الاستراتيجية متغيراً مستقلاً يتكون من بعدين هما (قدرات الاستجابة الاستراتيجية الداخلية، وقدرات الاستجابة الاستراتيجية الخارجية)، والتكامل الاستراتيجي الفعال متغيراً معتمداً يتكون أيضاً من بعدين هما (التكامل الاستراتيجي الداخلي، والتكامل الاستراتيجي الخارجي)، وعلى اساسه تبلورت مشكلتها باتجاهات عديدة اهمها: هل لقدرات الاستجابة الاستراتيجية دور في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال؟، وصيغت فرضياتها على ركائز محددة تتمحور حول وجود علاقات ارتباط وتاثير بين قدرات الاستجابة الاستراتيجية وتحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال، واعتمدت مجموعة شركات كرونجي في محافظة كركوك ميداناً لتطبيق الدراسة، واختير جميع العاملين فيها من (المديرين، والعاملين) مجتمعاً للدراسة، واخذت من هذا المجتمع (المديرين، والعاملين) عينة للدراسة عددها ٨٠ مبحوثاً، وتم الاستفادة من المنهج الوصفي التحليلي في انجاز مضامينها النظرية والعملية، واعتمد الاسلوب الاستقصائي في جمع البيانات من خلال تصميم استمارة استبيان خاصة تناسب طبيعة الدراسة وتحقيق اهدافها، واستخدمت الحزمة البرمجية الجاهزة (spss.ver-20) في تحليل تلك البيانات، وكان من اهم استنتاجاتها ان لقدرات الاستجابة الاستراتيجية دور بارز وتأثير مهم في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال في الشركات. ومن اهم المقترحات التي اقترحتها هي استمرار زيادة اهتمام الشركات في مختلف المجالات بقدرات الاستجابة الاستراتيجية واعتمادها كآليات عمل، وتوظيفها في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال وتطبيقه، لان التغيرات المستمرة في بيئة الاعمال لا يمكن ان تتوقف يوماً بل على العكس من ذلك هي في تزايد مستمر وشدة اكثر وسرعة اكبر.

الكلمات المفتاحية: التكامل الاستراتيجي الخارجي، التكامل الاستراتيجي الداخلي، التكامل الاستراتيجي الفعال، قدرات الاستجابة الاستراتيجية، قدرات الاستجابة الاستراتيجية الداخلية.

Corresponding Author: E-mail: muthanna.s.y@uohamdaniva.edu.iq

١ المقدمة

لم تعد تعمل المنظمات باستراتيجية الاعمال التي كانت تعمل به سابقاً إلا وهي المنظمة كنظام مغلق والتي لا تعطي أي أهمية للبيئة الخارجية، وتركز على البيئة الداخلية للمنظمة فقط، وانما تعمل اليوم باستراتيجية المنظمة كنظام مفتوح بسبب تغير طبيعة بيئة الاعمال من بيئة ساكنة هادئة الى بيئة متغيرة مضطربة، والتي تعطي أهمية كبيرة للبيئة الخارجية، وتركز على متابعة التغيرات فيها والتكيف معها، وبناءً على ذلك اصبح لزاماً على المنظمات تبني وتطبيق التكامل الاستراتيجي الفعال باعتباره عملية ديناميكية مستمرة تركز على زيادة التأزر بين اجزاء المنظمة الداخلية والخارجية، وتهيئة البيئة الداخلية واعادة هيكلة مواردها باستمرار في ضوء تغيرات البيئة الخارجية ومعطياتها، وتسهيل المواءمة المستمرة لاستراتيجيات الاعمال مع تغيرات البيئة ومفاجأتها من خلال تغيير كل معطيات البيئة الداخلية للمنظمة وتطويرها باستمرار في ضوء كل متطلبات البيئة الخارجية وتغيراتها الجديدة، بشكل يحقق التكامل والتوافق بين البيئتين. ويمكن تحقيق ذلك من خلال قدرات الاستجابة الاستراتيجية باعتبارها احد اهم الابعاد الاستراتيجية التي تركز على تطوير البيئة الداخلية للمنظمة وتحديد المشكلات التي تعاني منها ومعالجتها، واكتشاف تغيرات البيئة الخارجية وتحديد الآليات اللازمة للتكيف معها بشكل استباقي وتفاعلي، فضلاً عن تعزيز قدرات الميزة التنافسية للمنظمة وضمان بقائها وازدهارها في الاحداث المتوقعة وغير المتوقعة في البيئة لان استراتيجيات التعامل مع البيئة تتغير اثناء الاستجابة فيجب ان تتغير اليات التنفيذ، ومع تغير المواقف الاستراتيجية يجب ان تتغير العناصر الداعمة لها، وفي ضوء المؤشرات والمعلومات التي تحدد قدرات الاستجابة الاستراتيجية يتم اعادة مضامين التكامل الاستراتيجي الفعال لتحقيق متطلبات البيئة الداخلية في ضوء البيئة الخارجية والعكس صحيح، ونظراً لعمل مجموعة شركات كرونجي لإنتاج المشروبات الغازية والمياه الصحية والعصائر والألبان ومشروبات الطاقة المحدودة في بيئة متغيرة ومضطربة، وشديدة المنافسة الامر الذي يحتم عليها استمرارية تبني وتطبيق قدرات الاستجابة الاستراتيجية والتكامل الاستراتيجي الفعال كمدخل استراتيجية تضمن لها البقاء والازدهار، وانطلاقاً من هذا اختيرت مجموعة شركات كرونجي لما لها من أهمية حيوية واستراتيجية في المجتمع العراقي ميداناً لتطبيق الدراسة والتأكد من

صحة فرضياتها، واعتمد العاملين فيها من (المديرين، والعاملين) مجتمع للدراسة، وسحبت منه عينة عددها ٨٠ مبحوثاً، وركزت مشكلة الدراسة على هل لقدرات الاستجابة الاستراتيجية دور في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال؟، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق اهدافها، وتضمنت هيكلتها أربعة محاور: ركز الأول على منهجية الدراسة، وتضمن الثاني الاطار النظري للدراسة، واهتم الثالث بالاطار التطبيقي للدراسة، وتناول الرابع اهم الاستنتاجات والمقترحات.

٢ المنهجية

أ. مشكلة الدراسة: ان كثرة التغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئة الاعمال تحمل في جوانب معينة منها فرص للمنظمات وفي جوانب اخرى منها تمثل مخاطر تؤثر بشكل سلبي عليها، وفي كلتا الحالتين يتطلب من هذه المنظمات سرعة الموائمة والتكيف مع هذه التغيرات المستمرة والمتسارعة، وان كثير من المنظمات لا تتمكن من تحقيق هذه الموائمة بسبب عدم تطبيق التكامل الاستراتيجي الفعال الذي يستخدم لمواجهة عواقب كل من التحولات التي يمكن التنبؤ بها والتحديات غير المتوقعة التي لا بد أن تحدث على مستويات مختلفة من العمليات التجارية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال قدرات الاستجابة الاستراتيجية التي تمكن المنظمات من استباقية اكتشاف التغيرات في البيئة وسرعة الاستجابة لها وعلى اساس مؤشراتها ومعطياتها يتم اجراء تغييرات في العمليات الداخلية والخارجية لتحقيق متطلبات الاستجابة من خلال التكامل الاستراتيجي الفعال، ومن هنا اتجهت فلسفة مشكلة الدراسة في تركيزها على مدى امكانية اعتماد قدرات الاستجابة الاستراتيجية في تحديد التغيرات البيئية المستمرة والاستجابة لها من خلال توجيه مؤشرات التكامل الاستراتيجي الفعال لتحقيق التوافق بين متطلبات البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، وعلى هذا الاساس تمحورت مشكلة الدراسة الرئيسية في (هل لقدرات الاستجابة الاستراتيجية دور في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال؟) وينفرع عنها التساؤلات التالية التي يمكن من خلالها مناقشة فلسفة معالجتها:

(١) هل تمتلك المنظمة المبحوثة قدرات الاستجابة الاستراتيجية وما هو مستواها، وكيف يمكن تعزيزها فيها؟

(٢) هل تطبق المنظمة المبحوثة التكامل الاستراتيجي الفعال وما هو مستواه، وكيف يمكن تعزيزه فيها؟

(٣) ما هو اتجاه وقوة علاقة الارتباط بين قدرات الاستجابة الاستراتيجية وتحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال؟

(٤) هل تؤثر قدرات الاستجابة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال؟

ب. أهداف الدراسة: ان هدف الدراسة الرئيسي هو التحقق من ان لقدرات الاستجابة الاستراتيجية دور مهم ومؤثر في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال، فضلاً عن سعيها الى التعرف على الاهداف الآتية:

(١) تحديد مدى امتلاك المنظمة المبحوثة لقدرات الاستجابة الاستراتيجية ومستواها، وتوضيح كيف يمكن تعزيزها فيها.

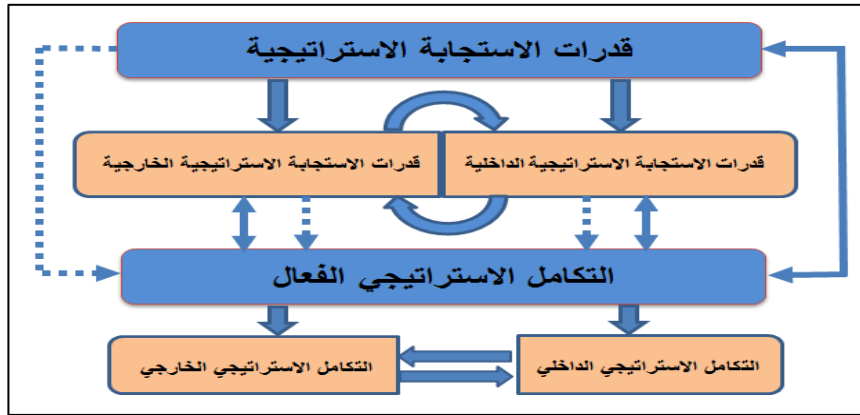
(٢) التأكد من مدى تطبيق المنظمة المبحوثة للتكامل الاستراتيجي الفعال، وتحديد مستواه وكيف يمكن تعزيزه فيها.

(٣) تحديد اتجاه وقوة علاقة الارتباط بين قدرات الاستجابة الاستراتيجية وتحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال.

(٤) تشخيص مقدار ومعنوية تأثير قدرات الاستجابة الاستراتيجية في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال.

ت. أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة النظرية في تركيزها على اكثر الابعاد (قدرات الاستجابة الاستراتيجية، التكامل الاستراتيجي الفعال) حداثةً وضرورة للمنظمات المعاصرة بسبب طبيعة بيئة الاعمال الديناميكية والمستمرة في تغيرها والهاجة في محتواها التي تعمل بها هذه المنظمات، اذ يركز بعد قدرات الاستجابة الاستراتيجية على اكتشاف التغيرات في بيئة الاعمال قبل حدوثها بشكل استباقي، وسرعة الاستجابة لها بشكل تفاعلي مما يعزز القدرات التنافسية للمنظمة، ويمكنها من السيطرة على مشكلات البيئة الداخلية ومواكبة تغيرات البيئة الخارجية، وفهم افضل للضغوطات التنافسية وتوقع المستقبل المجهول، واعادة تكوين الموارد وهيكلتها وفقاً للفرص، وتركز ايضا على بعد التكامل الاستراتيجي الفعال الذي يعمل على زيادة التآزر بين اجزاء المنظمة، وتحويل مكوناتها المستقلة إلى كيانات متماسكة ومتآزرة، وتحقيق الموائمة المستمرة لاستراتيجيات العمل مع بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، ويستخدم التكامل الاستراتيجي لمواجهة عواقب كل من التغيرات التي يمكن التنبؤ بها والتحديات غير المتوقعة التي لا بد أن تحدث في بيئة الاعمال المضطربة. فضلاً عن اهميتها التطبيقية في تقديم وتوفير المعلومات للمنظمة المبحوثة عن مستوى وواقع كل من (قدرات الاستجابة الاستراتيجية، والتكامل الاستراتيجي الفعال) فيها، وتوضيح كيف يمكن تعزيزهما، وزيادة كفاءة استخدامهما وفاعلية تطبيقهما فيها لتحقيق افضل مجارات لبيئة الاعمال المعاصرة.

ث. المخطط الفرضي للدراسة: وصولاً للتأكد من أهداف الدراسة، وافترض فرضياتها، وتحديد فلسفة العلاقات بين متغيراتها صمم المخطط الفرضي التالي معتبراً قدرات الاستجابة الاستراتيجية متغيراً مستقلاً، والتكامل الاستراتيجي الفعال متغيراً معتمداً. إذ يمثل السهم \leftarrow علاقة الارتباط، والسهم \leftarrow يمثل علاقة التأثير.



شكل ١: المخطط الفرضي للدراسة

ج. فرضيات الدراسة: استست الدراسة انطلاقاً من الفرضيات الآتية:

(١) الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين قدرات الاستجابة الاستراتيجية والتكامل الاستراتيجي الفعال. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

(أ) توجد علاقة ارتباط معنوية بين قدرات الاستجابة الاستراتيجية الداخلية وتحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال.

(ب) توجد علاقة ارتباط معنوية بين قدرات الاستجابة الاستراتيجية الخارجية وتحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال.

(٢) الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر قدرات الاستجابة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

(أ) تؤثر قدرات الاستجابة الاستراتيجية الداخلية تأثيراً معنوياً في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال.

(ب) تؤثر قدرات الاستجابة الاستراتيجية الخارجية تأثيراً معنوياً في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال.

ح. منهج الدراسة: تم استخدام المنهج (الوصفي التحليلي) في انجاز الدراسة لملائمته مع فلسفة الدراسة واهدافها.

خ. مجتمع الدراسة وعينتها: وقع الاختيار على مجموعة شركات كروني لإنتاج المشروبات الغازية والمياه الصحية والعصائر والألبان ومشروبات الطاقة المحدودة في محافظة كركوك / العراق لتكون ميداناً لتطبيق الدراسة، والعاملين فيها من (المديرين، والعاملين الاخرين) مجتمعاً للدراسة، واخذت منه عينة عددها ٨٠ مبحوثاً.

د. أساليب جمع البيانات وتحليلها: لإنجاز الجانب النظري لهذه الدراسة تم الاستفادة من بعض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة المباشرة بمتغيراتها، وفي الجانب العملي منها تم تهيئة استمارة استبانة خاصة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، واستخدم مقياس ليكرت الثلاثي في تحديد الاجابة على فقراتها، وجرى تحليلها ببعض اساليب الحزمة البرمجية الجاهزة (Spss.ver-20).

٣ اطار الدراسة النظري

أ. مفهوم قدرات الاستجابة الاستراتيجية: بدأت الاهتمامات بموضوع الاستجابة الاستراتيجية مع الاضطرابات المثالية في بيئة الاعمال المعاصرة وازدادت هذه الاهتمامات اكثر مع ظهور فايروس جائحة كورونا وانتشاره، إذ يعرف كل من (المعاصيدي، والبدراني، ٢٠٢١، ٧٥) الاستجابة الاستراتيجية بأنها منهج اداري تعتمزم المنظمة من خلاله تحقيق اهدافها الاستراتيجية عبر الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية ومواجهتها بالقدرات والموارد المتاحة في المنظمة. ويرى (Kairu, x) 2013 بأن الاستجابة الاستراتيجية هي رد فعل مخطط جيداً وموجه نحو تغيير معين حدث او يتوقع حدوثه، وانها خطط اللعبة التي تهدف الى تعزيز الاداء الذي تتبناه المنظمة في الاستجابة للتحديات البيئية. ويشير (Awero,2011,14) الى الاستجابة الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والاجراءات التي تؤدي الى صياغة وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق اهداف المنظمة،

لذلك فهي رد فعل على ما يحدث في البيئة الاقتصادية للمنظمات. بينما عرف (Onamusi,2020,53) قدرات الاستجابة الاستراتيجية بأنها مدى قدرة المنظمة على الاستجابة سواء بشكل استباقي او تفاعلي للأحداث في بيئة أعمالها التي يمكن ان تؤثر على أدائها التنظيمي العام. في حين ذكر (Sajjaviriya,et.al.,2020,9) بأن قدرات الاستجابة الاستراتيجية هي إعادة تكوين موارد المنظمة وقدراتها وفقا للفرص المتعرف عليها في التغيرات البيئية لخلق ميزة تنافسية. مما تقدم يرى الباحث بأن قدرات الاستجابة الاستراتيجية: هي مجموعه من القدرات المتكاملة مع بعضها واللازمة لاكتشاف التغيرات التي حدثت او التي يتوقع حدوثها في بيئة الاعمال، وسرعة صياغة وتنفيذ الخطط القادرة على تحقيق التكيف الاستراتيجي وايجاد الحلول الاستراتيجية للمشكلات، وتمكن من الوصول الى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ب. أهمية قدرات الاستجابة الاستراتيجية: يؤكد علماء الادارة الاستراتيجية على حاجة المنظمات الى امتلاك قدرات الاستجابة الاستراتيجية كشرط مسبق لتحقيق القدرة التنافسية للشركة في بيئة متغيرة، لانها وسيلة مناسبة للبقاء والازدهار للمنظمات، وتساعد على تحقيق استجابة مطلقة للبيئة الخارجية المتغيرة، وتعمل سرعة الاستجابة على تعزيز قدرات الشركات على زيادة حصتها في السوق، وارضاء ادواق المستهلكين غير المنتظمة، وتسهل سرعة تطوير المنتجات الجديدة، وتقليل التكلفة التشغيلية المنسوبة الى المفاجآت البيئية (Onamusi,2020,26). وتعتبر عمليات الاستجابة الاستراتيجية من اهم أنشطة التفاعل التي تقوم بها المنظمات مع بيئتها، والتي تتمكن عن طريقها المنظمة من السيطرة على مشاكل البيئة الداخلية ومواكبة تغيرات البيئة الخارجية، بالإضافة الى فهم افضل للضغوط التنافسية وتوقع المستقبل المجهول، وذلك من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجيات الاستجابة القابلة للتطبيق في ظل ما تمتلكه المنظمة من موارد وقدرات ملموسة وغير ملموسة من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التي تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها مع وجود تحديات المنافسة الشديدة والتغيرات المستمرة في أدواق وطلبات الزبائن (الحسناوي والموسوي، 2020، 13) مما تقدم يرى الباحث بأن اهمية قدرات الاستجابة الاستراتيجية تتمثل بأنها تمكن المنظمة من تحقيق سبق تنافسي يمكنها من التفوق استراتيجيا على أقرانها من المنافسين، وتسهم في زيادة كفاءة وسرعة الاستجابة الاستراتيجية للتغيرات المستمرة في البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة، وتمكن من اكتشاف الفرص قبل حدوثها واستغلالها أثناء حدوثها في استمرار النجاح، وتقلل من المخاطر التي تتعرض لها المنظمة وتتغلب على التحديات التي تواجهها مما يسهم ذلك في تفوقها تنافسيا ونجاحها استراتيجياً.

ت. قدرات الاستجابة الاستراتيجية: يشير (Onamusi,2020,25) الى ان الشركات التي تمتلك القدرة على دمج وتطوير قدرات الاستجابة الداخلية والخارجية الخاصة بها، واعادة تكوين هذه القدرات باستمرار لاستيعاب ديناميكيات السوق والبيئة الكلية المتغيرة ستحقق اداءً فائقاً. وفي دراسة اخرى لـ (Onamusi,2020,55) قسم قدرات الاستجابة الاستراتيجية بشكل اكثر تفصيلا الى قدرات الاستجابة الداخلية وتشمل (سرعة القرار الجماعي، مرونة عمليات الاعمال، تخطيط موارد الادارة، الحساسية للفرص، سرعة التغيرات في سياسة الشركة)، وقدرات الاستجابة الخارجية وتشمل (امتلاك المعرفة عن المنافس، المسح التسويقي للفرص، استكشاف أسواق جديدة، التكيف مع بيئة الاعمال المتغيرة). ويرى (Jovovic,2007,71) بأن البحث المستمر في ظروف السوق الخارجية، والانفتاح على التغير ضروريان لقدرات الاستجابة الاستراتيجية. وحدد (Kabue,et.al.,2019,982) قدرات الاستجابة الاستراتيجية في (جمع وتحليل معلومات السوق، تحليل المنافسين، تحليل احتياجات الزبائن، اختيار التكنولوجيا الجديدة، تميز المنتجات، ابتكار المنتجات). وذكر (Sajjaviriya,et.al.,2020,21) بأن قدرات الاستجابة الاستراتيجية للزبائن تتمثل في (رؤية البقاء، الثقافة الموجهة نحو الزبائن، تنوع الزبائن). مما تقدم ستعتمد الدراسة على (Onamusi,2020,55) في تحديد قدرات الاستجابة الاستراتيجية والتي هي قدرات الاستجابة الداخلية وتشمل (سرعة القرار الجماعي، مرونة عمليات الاعمال، تخطيط موارد الادارة، الحساسية للفرص، سرعة التغيرات في سياسة الشركة)، وقدرات الاستجابة الخارجية وتشمل (امتلاك المعرفة عن المنافس، المسح التسويقي للفرص، استكشاف أسواق جديدة، التكيف مع بيئة الاعمال المتغيرة) لأنها اكثر شمولية واكثر تحقياً للاستجابة الاستراتيجية، وان القدرات الاخرى التي طرحها الباحثون أعلاه تتشابه في مضمونها معها، ويضيف الباحث متغير اخر الى قدرات الاستجابة الخارجية وهو (مواكبة التطور التكنولوجي) لأنه بدون التكنولوجيا لا يمكن للمنظمة ان تحقق اي استجابة استراتيجية، وفيما يلي توضيح لقدرات الاستجابة الاستراتيجية:

(1) قدرات الاستجابة الاستراتيجية الداخلية: ونرى بأنها قدرات تمتلكها المنظمة يمكن من خلالها تحديد التغير المطلوب وتنفيذه في البيئة الداخلية قبل وقوع حدث معين او بعد وقوعه استجابة لتغيرات البيئة الخارجية، ولمتطلبات الزبائن، ولمواجهة المنافسين من خلال تطوير وتعديل القدرات والموارد والامكانيات التي تمتلكها المنظمة. ويشير (Mavengere,2013,11) الى اتجاه الاستجابة الداخلية بانها قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها وعملياتها من أجل إعادة تكوين مجموعات من القدرات بشكل سريع وسلس لتشكيل التحركات الاستراتيجية بسهولة نسبية. ويرى (Onamusi,2020,55) بأن قدرات الاستجابة الاستراتيجية

الداخلية تشمل (سرعة اتخاذ القرار الجماعي، مرونة عمليات الاعمال، كفاءة تخطيط موارد الادارة، الحساسية للفرص، سرعة التغييرات في سياسة الشراكة).

(٢) قدرات الاستجابة الاستراتيجية الخارجية: ونرى فيها بأنها قدرات تمتلكها المنظمة يمكن من خلالها حصر وتحديد جميع التغيرات التي من المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وصياغة سيناريوهات استراتيجية للتعامل معها قبل حدوثها وبعد حدوثها استجابةً لمضامينها وبحثاً عن الفرص الاستراتيجية فيها، وضماناً لبقاء المنظمة واستمرار نجاحها استراتيجياً من خلال التنبؤ واليقظة الاستراتيجية والتحليل والخفة الاستراتيجية، والتكيف والتقويم الاستراتيجي. ويشير (Mavengere,2013,14) الى اتجاه الاستجابة الخارجية بأنه قدرة المنظمة على إعادة التصرف او التوافق مع بيئة الاعمال، وتكون الاستجابة الخارجية استباقية وإعادة تنشيط لبيئة الاعمال، فإعادة النشاط هو فعل يحقق استجابة للتغيرات البيئية، والاستباقية هي محاولة لقيادة السوق وتتضمن الاستباقية اجراءات وجهود المنظمة لتغيير البيئة. ويؤكد (Onamusi,2020,55) على ان قدرات الاستجابة الاستراتيجية الخارجية تتمثل في (امتلاك المعرفة عن المنافس، المسح التسويقي للفرص، استكشاف اسواق جديدة، التكيف مع بيئة الاعمال المتغيرة) ويضيف الباحث عليها مواكبة التطور التكنولوجي لأنها من اهم القدرات التي تحقق الاستجابة الاستراتيجية للمنظمة.

ث. مفهوم التكامل الاستراتيجي: قدم الباحثين وجهات نظر متعددة حول التكامل الاستراتيجي مختلفة في محتواها ومتشابهة في مضمونها، اذ يرى (Fuchs,et.al.,2000,١٤٦) بأن التكامل الاستراتيجي هو جهد مستمر لزيادة التآزر بين اجزاء المنظمة، وعملية ديناميكية لا هواده فيها ومكررة تتطلب جهوداً مستمرة من قبل العديد من المديرين لاستغلال أوجه التكامل بين أجزاء المنظمة المتغيرة باستمرار، لأن جوانب تحديد المواقع تتغير، فيجب أن تتغير جوانب التنفيذ، ومع تطور البيئة يجب أن تتطور المنظمة، ومع تغير المواضع الاستراتيجية للمنظمة يجب أن تتغير العناصر اللازمة لدعمها. وفي عملية التكامل الاستراتيجي يتعين على القادة استثمار الموارد، وتهيئة مناخ للتعلم السريع والتجديد، وتشكيل نموذج أعمال. وعرفت موسوعة الادارة (Encyclopedia of Management,2022) التكامل الاستراتيجي بأنه الجمع التدريجي وتحويل المكونات المستقلة لمنظمات الأعمال إلى كيانات متماسكة ومتآزرة. ويعد التكامل الاستراتيجي عنصراً مهماً في عملية تحسين الأداء التنظيمي لأنه يسهل المواءمة المستمرة لاستراتيجيات العمل في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، وتستخدم الشركات التكامل الاستراتيجي لمواجهة عواقب كل من التحولات التي يمكن التنبؤ بها والتحديات غير المتوقعة التي لا بد أن تحدث على مستويات مختلفة من العمليات التجارية. استراتيجيات الاعمال، واستراتيجيات الشركات، والاستراتيجيات الوظيفية هي المستويات الثلاثة الرئيسية للاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات التي تسعى إلى التكامل المنهجي لأغراض خلق القدرة التنافسية المستدامة. وينظر (Swink,et.al.,2007) (148) إلى التكامل الاستراتيجي على أنه عملية وليس نتيجة، وتتضمن عملية التكامل الأنشطة التي تكتسب المعرفة والمعلومات الاستراتيجية وتشاركها وتوطدها مع أطراف خارج المنظمة المباشرة. والمنظمة التي تشارك في مثل هذه الأنشطة سوف تتفوق في أدائها على أقرانها الأقل تكاملاً، لأنها تحقق مواءمة أفضل للأهداف والعمليات التجارية، والتنسيق، والملاءمة. وذكر (حافظ، وآخرون، ٢٠١٩، ٢٠٢) بان التكامل الاستراتيجي هو التلاؤم بين توجه الاستراتيجية العامة واستراتيجية المنظمة، ويركز على خطة الانظمة الالكترونية من اجل المحافظة على الحلول الداعمة والمعبرة عن استراتيجية المنظمة ورؤيتها المستقبلية وضرورة التكامل مع بعضهما. مما تقدم يتفق الباحث مع ما طرحه الباحثين اعلاه حول مفهوم التكامل الاستراتيجي، ونرى بان التكامل الاستراتيجي: هو تغيير كل معطيات البيئة الداخلية للمنظمة من استراتيجيات معتمدة واليات مستخدمة ومداخل وتقنيات متبنات وتطويرها باستمرار في ضوء كل متطلبات البيئة الخارجية وتغييراتها الجديدة ومستجداتها غير المتوقعة، بشكل يحقق التكامل والتوافق بين البيئتين استراتيجياً.

ج. أهمية التكامل الاستراتيجي: يحقق التكامل الاستراتيجي أهمية كبيرة وفوائد متميزة لمنظمات الاعمال، اذ يؤكد (Fontana,et.al.,2022,876) على ان التكامل الاستراتيجي يركز على خدمة أصحاب المصلحة البيئية والاجتماعية والاقتصادية ومعالجة القضايا الاجتماعية والبيئية الكامنة التي تواجه السوق من خلال سلسلة من الإجراءات الاستباقية والاستجابة المصممة من قبل المنظمة. ويرى (Waseem,et.al.,2019,861) بأن التكامل الاستراتيجي يعطي أهمية متساوية لجميع أنواع الموارد التنظيمية أثناء تحديد الأهداف وتنفيذها، آلياته الفعلية تساعد على تحسين التنسيق والتعاون بين وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة وبين موظفي إدارة الموارد البشرية، مما سيؤدي إلى تآزر إيجابي وبالتالي التأثير بشكل إيجابي على إدارة الموارد البشرية. ويعتقد كل من (Wang & Belardo,2005,6) بان التكامل الاستراتيجي المناسب يساعد المنظمات على دراسة إمكانيات النمو من خلال الجمع بين مواردها وكفاءاتها، مما سيمكنهم من خلق فرص عمل جديدة. وتحديد ما يمكن لهذه المنظمات القيام به لبلاتم توجهاتها المستقبلية وتركيزها على سوق المنتجات وقدرات التنفيذ من أجل الاستجابة بفعالية للتحديات التجارية المهددة والعاجلة في صناعاتها. ويشير (Gautam,2015,111) الى ان التكامل الاستراتيجي يوفر نطاقاً أوسع من الحلول لحل المشكلات التنظيمية المعقدة، ويضمن إعطاء الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية الاعتبار المتساوي في تحديد الأهداف وتقييم

قدرات التنفيذ. وبين (الزيادي، ٢٠٢١، ١٦٣) ان التكامل الاستراتيجي يعد الاطار الرئيس لبناء استراتيجية تقنية معلومات كفوة لانه يدرس الكيفية التي تتناغم بها تقنية المعلومات مع الاعمال والمنحى الذي تعمل به الاعمال على نحو متناغم مع تقنية المعلومات ولان استراتيجية تقنية المعلومات لا تدور فقط حول التقنية فقط بل ايضا حول الصياغة المتأنية للبيانات المتكاملة التي تستفاد من المهارات البشرية وعمليات الاعمال والهياكل التنظيمية والتقنيات لتحويل الموقف التنافسي للمنظمة. واستنتاجا من اراء الباحثين اعلاه يرى الباحث ان من افضل الاهمية التي يحققها التكامل الاستراتيجي للمنظمة هي ضمان استمرار بقاء المنظمة بكفاءة عالية وفاعلية متميزة، وتحقيق سبق تنافسي على اقرانها من المنافسين لها، واكتشاف الفرص واستغلالها قبل المنظمات الاخرى، وتحقيق نجاح ريادي يضمن التفوق الاستراتيجي للمنظمة.

ح. أبعاد التكامل الاستراتيجي الفعال: تعددت الآراء في ابعاد التكامل الاستراتيجي الفعال حسب توجهات الدراسات التي خاضت به، ووفقا الى (Business Concepts Team,2016) فان التكامل الاستراتيجي الفعال يشمل (التكامل الداخلي، والتكامل الخارجي). ووضحت موسوعة الادارة (Encyclopedia of Management,2022) أيضاً ان عملية التكامل الاستراتيجي تتضمن (التكامل الداخلي، والتكامل الخارجي). وحدد (Skillings,2019,10) ثلاثة عناصر للتكامل الاستراتيجي الفعال لمهارات وسياسة الابتكار في (١- فهم للدور المركزي الذي تلعبه المهارات والابتكار في الوضع التنافسي الشامل للاقتصاد مصحوباً بإحساس واضح بالآثار المترتبة على السياسات والموارد. ٢- يحتاج التكامل الفعال الى نهج سياسة الحكومة بأكملها للمهارات والابتكار. ٣- تنظيم تركيز السياسة من خلال مجموعات ذات أولوية استراتيجية يُنظر إليها على أنها محركات نمو الاقتصاد). ويرى (Ballou,et.al.,2012,269) بانه يمكن تعزيز التكامل الاستراتيجي من خلال (الرقابة التنظيمية، وتحسن المراجعة، والتأكيد على جودة المعلومات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتخصيص الموارد). وأشار (Swink,et.al.,2007,149) الى ان التكامل الاستراتيجي يتكون من اربعة ابعاد هي (تكامل الموردين، وتكامل العملاء، وتكامل تقنية العملية، وتكامل استراتيجية الشركة). وذكر (حافظ وآخرون، ٢٠١٩، ٢٠٧) بان ابعاد استراتيجية التكامل هي (التكامل الامامي، والتكامل الخلفي). ووضح (الزيادي، ٢٠٢١، ١٦٥) بانه يمكن قياس التكامل الاستراتيجي من خلال (استراتيجية الاعمال ذات الوجهة المعتمدة على المنتج، واستراتيجية الاعمال ذات الوجهة المعتمدة على السوق، واستراتيجية الاعمال ذات الوجهة المعتمدة على الجودة، واستراتيجية تقنية المعلومات). مما تقدم يتفق الباحث مع ما طرحه كل من (Business Concepts Team,2016) و (Encyclopedia of Management,2022) من ابعاد للتكامل الاستراتيجي الفعال والتي هي (التكامل الداخلي، والتكامل الخارجي) لأنها اكثر شمولية في معناها ومضمونها، وتركز على ما يدور في البيئتين الداخلية والخارجية وتعمل على تحقيق تكامل المنظمة معهما، ولذلك ستعتمد الدراسة عليها في جانبها العملي، وفيما يأتي توضيح لهذه الابعاد:

(١) التكامل الاستراتيجي الداخلي: هو نهج استراتيجي يستخدم لتحقيق التأزر من خلال تجميع العمليات الداخلية مثل الإعلان، والحسابات، وسلسلة التوريد، والمبيعات، والمشتريات، والتدريب، إلخ. ويجب تحديد أدوارهم ومسؤولياتهم بوضوح لتحقيق تكامل داخلي ناجح. وعلى المنظمات استخدام التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات لدمج الأنظمة الداخلية وتسهيل الاتصالات عبر جميع المستويات (Business Concepts Team,2016). ويتضمن التكامل الاستراتيجي الداخلي تبسيط العمليات الداخلية للمنظمة، وإشراك جميع موظفي المنظمة في عملية التكامل الاستراتيجي وتزويدهم بإمكانية الوصول الكافي إلى جميع المعلومات ذات الصلة بالنهج المتكامل للعمليات بالإضافة إلى ذلك يجب تحديد المسؤوليات الفردية على طول سلسلة الإنتاج المعقدة بوضوح (Encyclopedia of Management,2022).

(٢) التكامل الاستراتيجي الخارجي: هو نهج استراتيجي يستخدم لتحقيق التأزر من خلال تجميع العمليات الوظيفية التي تؤثر على أصحاب المصلحة الخارجيين مثل الموردين والموزعين والمدنيين والدائنين والوكلاء والزبائن وما إلى ذلك. وتحقيق الترابط المناسب بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (Business Concepts Team,2016). ويتضمن التكامل الاستراتيجي الخارجي تبسيط الأنشطة الوظيفية التي تؤثر على أصحاب المصلحة الخارجيين، وتكامل الاستراتيجيات التي تحكم أصحاب المصلحة الخارجيين، واستخدام شبكات وأنظمة اتصالات فعالة مثل أنظمة ترحيل البيانات الإلكترونية والإنترنت لتوفير روابط مناسبة بين أصحاب المصلحة التنظيميين الخارجيين والداخليين. والتكامل الاستراتيجي الناجح للعوامل الخارجية يسهل المشاركة الفعالة وتفسير المعلومات الهامة بين جميع أصحاب المصلحة في المنظمة، وتمكن العمليات التي تحكم أنشطة أصحاب المصلحة الخارجيين المنظمات من التنبؤ بالطلب، وتحديد مستويات المخزون، ومراقبة ملاحظات أصحاب المصلحة (Encyclopedia of Management,2022).

٣ النتائج والمناقشة (اطار الدراسة التطبيقي)

أ. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة: بغية تحديد مدى استجابة عينة الدراسة لمتغيراتها وتحليل مواقفها منها تم وصفها وتشخيصها بالاتي:

(١) وصف وتشخيص متغير قدرات الاستجابة الاستراتيجية: من التمعن بنتائج الجدول (١) وتحليلها نجد ان (٧١.٤٣%) من أفراد العينة المبحوثة متفقون على توافر مضامين متغير قدرات الاستجابة الاستراتيجية في الشركة، وذلك بوسط حسابي قيمته (٢.٥٤٢) وبانحراف معياري قدره (٠.٧٦٩)، ومن هذا نستنتج ان مستوى متغير قدرات الاستجابة الاستراتيجية وتوافرها في الشركة المبحوثة هو جيد، وربما السبب في ذلك هو كثرة التغيرات في بيئة اعمال الشركة وسرعة هذه التغيرات في حدوثها وعدم ثبوتها مما اثر على عدم تمكنها من الاستجابة لها جميعها، وتركيزها على اكثر التغيرات علاقةً بعمل الشركة والاستجابة لها بفاعلية، وان بيئة عمل الشركة تتطلب منها مستوى اعلى من هذا المستوى الذي تمتلكه، ويمكن تعزيز مستوى قدرات الاستجابة الاستراتيجية وزيادة توافرها فيها من خلال زيادة تبني وتنفيذ اليات كل من (قدرات الاستجابة الاستراتيجية الداخلية، وقدرات الاستجابة الاستراتيجية الخارجية) فيها. وفيما يلي وصف وتشخيص لقدرات الاستجابة الاستراتيجية، والمتمثلة في:

(أ) قدرات الاستجابة الاستراتيجية الداخلية: نستنبط من محتوى الجدول (١) ونتائج ان (٧٢.٨٥%) من أفراد العينة المبحوثة متفقون على ان الشركة تعتمد مضامين متغير قدرات الاستجابة الاستراتيجية الداخلية ومؤشراته فيها، وبوسط حسابي بلغ (٢.٥٥٦) وانحراف معياري قدره (٠.٧٦٨). وتتوصل من هذا ان مستوى اعتماد الشركة لمؤشرات هذا المتغير هو جيد، ويمكن تعزيز مستوى متغير قدرات الاستجابة الاستراتيجية الداخلية، واعتماده اكثر فيها من خلال زيادة تبنيها وتنفيذها لآليات تحقيقه ومن اهمها سرعة اتخاذ القرارات التي تحقق الاستجابة الكفؤة للبيئة، ومرونة عمليات الاعمال التي تضمن التكيف مع التغيرات المفاجئة، واعتماد الاستباقية في اكتشاف الفرص واستغلالها في تطوير الاستجابة الاستراتيجية، واعادة تخطيط واستخدام الموارد في ضوء التغيرات الجديدة في البيئة، مما سيعزز هذا ايضا قدرات الاستجابة الاستراتيجية للشركة.

(ب) قدرات الاستجابة الاستراتيجية الخارجية: ندرك من نتائج الجدول (١) ان (٧٠.٠٢%) من أفراد العينة المبحوثة متفقون على ان الشركة تعتمد مضامين متغير قدرات الاستجابة الاستراتيجية الخارجية ومؤشراته فيها، وذلك بوسط حسابي قدره (٢.٥٢٨) وانحراف معياري (٠.٧٧٠)، ونستدل من ذلك ان مستوى تبني الشركة لمضامين هذا المتغير والعمل بها هو جيد، ويمكن زيادة مستوى قدرات الاستجابة الاستراتيجية الخارجية وتطبيقه اكثر في الشركة من خلال زيادة تبنيها وتنفيذها لآليات تحقيقه ومن اهمها زيادة امتلاكها للمعرفة عن كل منافس من منافسيها، والبحث عن اسواق جديدة للدخول اليها والسيطرة على الاسواق الحالية، وتعديل الاستراتيجيات باستمرار لتحقيق التكيف المستمر مع بيئة الاعمال المتغيرة، ومواكبة التطور التكنولوجي ذات العلاقة بعملها، وهذا سيعزز قدرات الاستجابة الاستراتيجية للشركة.

جدول ١: مواقف العينة المبحوثة من متغير قدرات الاستجابة الاستراتيجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حركة المقياس				ت	ت	ت	ت	قدرات الاستجابة الاستراتيجية
		لا اتفق	اتفق	محايد	اتفق					
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
		%	%	%	%	%	%	%	%	%
٠.٧٩٥	٢.٥٢٥	١٨.٨	١٥	١٠	٨	٧١.٣	٥٧	X1: تتخذ القرارات الجماعية في شركتكم بسرعة عالية تحقق الاستجابة الكفؤة للبيئة	٥٧	٧١.٣
٠.٧٠٢	٢.٦١٢	١٢.٥	١٠	١٣.٨	١١	٧٣.٨	٥٩	X2: تتمتع عمليات الاعمال في شركتكم بمرونة عالية تضمن الاستجابة للتغيرات المفاجئة	٥٩	٧٣.٨
٠.٧٥١	٢.٥٨٧	١٦.٣	١٣	٨.٨	٧	٧٥	٦٠	X3: تعتمد شركتكم مبدأ الاستباقية في اكتشاف الفرص واستغلالها في تطوير الاستجابة الاستراتيجية	٦٠	٧٥
٠.٨٢٦	٢.٥٠٠	٢١.٣	١٧	٧.٥	٦	٧١.٣	٥٧	X4: تعيد شركتكم تخطيط واستخدام مواردها في ضوء التغيرات الجديدة في البيئة	٥٧	٧١.٣
0.768	2.556	17.22	-	١٠.٠٢	-	٧٢.٨٥	-	المعدل	-	٧٢.٨٥
٠.٧٩٥	٢.٥٢٥	١٨.٨	١٥	١٠	٨	٧١.٣	٥٧	X5: تمتلك شركتكم المعرفة الكاملة عن كل منافس من منافسيها	٥٧	٧١.٣
٠.٧٣٩	٢.٦٠٠	١٥	١٢	١٠	٨	٧٥	٦٠	X6: تبحث شركتكم دائما عن اسواق جديدة يمكن الدخول اليها	٦٠	٧٥
٠.٧٢٥	٢.٥٧٥	١٣.٨	١١	١٥	١٢	٧١.٣	٥٧	X7: تعمل شركتكم باستمرار على التكيف مع بيئة الاعمال المتغيرة	٥٧	٧١.٣
٠.٨٢٢	٢.٤١٢	٢١.٣	١٧	١٦.٣	١٣	٦٢.٥	٥٠	X8: تحرص شركتكم على مواكبة التطور التكنولوجي ذات العلاقة المباشرة بمجال عملها	٥٠	٦٢.٥
0.770	2.528	17.22	-	١٢.٨٢	-	٧٠.٠٢	-	المعدل	-	٧٠.٠٢
٠.٧٦٩	2.542	17.22	-	١١.٤٢	-	٧١.٤٣	-	المعدل الكلي	-	٧١.٤٣

(٢) وصف وتشخيص متغير التكامل الاستراتيجي الفعال: من تفسير نتائج الجدول (٢) نلاحظ ان (٧٣.١%) من أفراد العينة المبحوثة متفقون على ان الشركة تطبق مضامين التكامل الاستراتيجي الفعال وتعتمدها، وبوسط حسابي قدره (٢.٥٥١) وانحراف معياري قيمته (٠.٧٧٣)، ويستدل من هذا ان مستوى تطبيق التكامل الاستراتيجي الفعال في الشركة هو جيد، وممكنها هذا من استيعاب التغيرات التي حدثت في بيئة عملها والتكيف معها، الا ان شدة ديناميكية بيئة الاعمال المعاصرة تحتاج الى مستوى اعلى من هذا التكامل الاستراتيجي الفعال للشركة لتستمر في المحافظة على نجاحها، ويمكن تعزيز مستوى التكامل الاستراتيجي الفعال وزيادة تطبيقه في الشركة من خلال زيادة تبني وتنفيذ الليات كل من (التكامل الاستراتيجي الداخلي، التكامل الاستراتيجي الخارجي). وفيما يلي وصف وتشخيص ابعاد التكامل الاستراتيجي الفعال:

(أ) التكامل الاستراتيجي الداخلي: من الجدول (٢) وتحليل نتائجه نجد ان (٧٢.٥٣%) من أفراد العينة المبحوثة متفقون على اعتماد الشركة لمتغير التكامل الاستراتيجي الداخلي وتطبيقه فيها، وبوسط حسابي مقداره (٢.٥٢٥) وانحراف معياري قيمته (٠.٧٨٢)، ويستنتج من ذلك ان مستوى تبني الشركة لمضامين هذا المتغير والعمل بها هو جيد، ويمكن زيادة مستوى التكامل الاستراتيجي الداخلي وتطبيقه اكثر في الشركة من خلال زيادة تبنيها وتنفيذها لآليات تحقيقه ومن اهمها تجميع العمليات الداخلية بشكل يحقق التكامل التآزر بينها، وتحديد أدوار ومسؤوليات جميع العاملين فيها بوضوح وتوزيعها بطريقة تحقق تكامل داخلي فعال، واستخدام التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات لدمج الأنظمة الداخلية وتسهيل الاتصالات عبر جميع المستويات، مما سيعزز ذلك ايضا من التكامل الاستراتيجي الفعال فيها.

(ب) التكامل الاستراتيجي الخارجي: يتضح من تفسير نتائج الجدول (٢) ان (٧٣.٦٧%) من أفراد العينة المبحوثة متفقون على ان الشركة تعتمد مضامين التكامل الاستراتيجي الخارجي وتطبيقها فيها، وبوسط حسابي قيمته (٢.٥٥٧) وانحراف معياري قدره (٧٦٥.٠)، ويشير ذلك الى ان مستوى تطبيق التكامل الاستراتيجي الخارجي والعمل به في الشركة هو جيد، ويمكن زيادة مستواه وتطبيقه اكثر في الشركة من خلال زيادة تبنيها وتنفيذها لآليات تحقيقه ومن اهمها تجميع العمليات الخارجية التي تحقق التآزر بين أصحاب المصلحة الخارجيين مثل الموردين والموزعين وغيرهم، وتكوين علاقات ترابطية فعالة بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لتحقيق التكامل الخارجي، واستخدام أنظمة الاتصالات للتواصل مع اصحاب المصلحة الخارجيين ومشاركة المعلومات الهامة وتفسيرها معهم، مما سيعزز ذلك ايضا من التكامل الاستراتيجي الفعال فيها.

جدول ٢: مواقف العينة المبحوثة من متغير التكامل الاستراتيجي الفعال

ت	التكامل الاستراتيجي الفعال	حركة المقياس		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق ١		اتفق ٣	
		ت	%			ت	%	ت	%
التكامل الداخلي الاستراتيجي	X9: تحقق شركتكم التآزر من خلال تجميع العمليات الداخلية لها بشكل يحقق التكامل بينها	٥٨	٧٢.٥	٩	١١.٣	١٣	١٦.٣	١٣	١٦.٣
	X10: تحدد شركتكم أدوار ومسؤوليات جميع العاملين فيها بوضوح وتوزيعها بطريقة تحقق تكامل داخلي ناجح	٥٩	٧٣.٨	٧	٨.٨	١٤	١٧.٥	١٤	١٧.٥
	X11: تستخدم شركتكم التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات لدمج الأنظمة الداخلية وتسهيل الاتصالات عبر جميع المستويات	٥٧	٧١.٣	٧	٨.٨	١٦	٢٠	١٦	٢٠
	المعدل	-	٧٢.٥٣	-	٩.٦٣	-	١٧.٩٣	-	١٧.٩٣
التكامل الخارجي الاستراتيجي	X12: تحقق شركتكم التآزر من خلال تجميع العمليات الخارجية التي تؤثر على أصحاب المصلحة الخارجيين مثل الموردين والموزعين وغيرهم.	٥٩	٧٣.٨	٨	١٠	١٣	١٦.٣	١٣	١٦.٣
	X13: تكون شركتكم علاقات ترابطية مناسبة بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لتحقيق التكامل الخارجي.	٥٩	٧٣.٨	٩	١١.٣	١٢	١٥	١٢	١٥
	X14: تستخدم شركتكم أنظمة الاتصالات للتواصل مع اصحاب المصلحة الخارجيين ومشاركة المعلومات الهامة وتفسيرها معهم	٥٨	٧٢.٥	٧	٨.٨	١٥	١٨.٨	١٥	١٨.٨
	المعدل	-	٧٣.٦٧	-	١٠.٠٣	-	١٦.٧٣	-	١٦.٧٣
	المعدل الكلي	-	٧٣.١	-	٩.٨٣	-	١٧.٣١	-	١٧.٣١

ب. اختبار فرضيات الدراسة: تم الاستنبات من صحة الفرضيات واختبار فلسفتها بما يأتي:

(١) اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: والتي تفترض انه توجد علاقة ارتباط معنوية بين قدرات الاستجابة الاستراتيجية وتحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال، إذ ترشدنا معطيات الجدول (٣) وتفسيراتها انه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية قوية وباتجاه طردي بين قدرات الاستجابة الاستراتيجية والتكامل الاستراتيجي الفعال في الشركة المبحوثة، وبقيمة معامل ارتباط قدرها

(**0.795) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وهذه النتائج تؤكد صحة هذه الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول ٣: علاقة الارتباط بين قدرات الاستجابة الاستراتيجية والتكامل الاستراتيجي الفعال

المتغير المعتمد	المتغير المستقل
التكامل الاستراتيجي الفعال	قدرات الاستجابة الاستراتيجية
	0.795**

$P \leq 0.01, N = 80$.

المصدر: الجدول من اعداد الباحث استناداً الى تحليل النتائج في البرنامج الاحصائي SPSS.

وليرهنه صحة الفرضيات الفرعية التي اشتقت من الفرضية الرئيسية الأولى تم اختبارها وفقاً لما يأتي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تفترض انه توجد علاقة ارتباط معنوية بين قدرات الاستجابة الاستراتيجية الداخلية وتحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال، إذ يستنتج من نتائج الجدول (٤) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية قوية وباتجاه طردي بين قدرات الاستجابة الاستراتيجية الداخلية وتحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال في الشركة المبحوثة، وبقيمة معامل ارتباط قدرها (**0.739) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، ووفقاً لهذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تفترض انه توجد علاقة ارتباط معنوية بين قدرات الاستجابة الاستراتيجية الخارجية وتحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال، إذ يلاحظ من تفسير نتائج الجدول (٤) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية قوية وباتجاه طردي بين قدرات الاستجابة الاستراتيجية الخارجية وتحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال في الشركة المبحوثة، وبقيمة معامل ارتباط قدرها (**0.746) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، ووفقاً لهذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الثانية.

جدول ٤: علاقة الارتباط بين ابعاد قدرات الاستجابة الاستراتيجية وتحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال

المتغير المعتمد	المتغير المستقل
التكامل الاستراتيجي الفعال	ابعاد قدرات الاستجابة الاستراتيجية
	قدرات الاستجابة الداخلية
	قدرات الاستجابة الخارجية
	0.739**
	0.746**

$P \leq 0.01, N = 80$.

المصدر: الجدول من اعداد الباحث استناداً الى تحليل النتائج في البرنامج الاحصائي SPSS.

(٢) **اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:** والتي تفترض انه تؤثر قدرات الاستجابة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال، من مضمون النتائج في الجدول (٥) وتحليلها نجد ان قدرات الاستجابة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً معنوياً في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال بالشركة المبحوثة، وبقيمة معامل تحديد (R2) قدرها (0.632)، ويستنتج من ذلك ان قدرات الاستجابة الاستراتيجية تسهم بنسبة (63.2%) في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال في الشركة المبحوثة، وتبرهن ذلك التأثير وتؤكد معنوية كل من قيمة (T) المحسوبة التي مقدارها (12.65)، وقيمة (F) المحسوبة التي مقدارها (43.03) عند مستوى معنوية (0.01)، وقيمة (β0) البالغة (0.285) التي تشير الى وجود للتكامل الاستراتيجي الفعال في الشركة مقدارها (0.285) عندما يكون مقدار الموجود من قدرات الاستجابة الاستراتيجية فيها مساوياً للصفر، وقيمة (β1) البالغة (0.986) والتي تعني ان تغييراً مقدارها (1) في متغير قدرات الاستجابة الاستراتيجية سيؤدي الى تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال في الشركة بمقدار (0.986)، ومعطيات هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول ٥: تأثير قدرات الاستجابة الاستراتيجية في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال

المتغير المعتمد	المتغير المستقل
التكامل الاستراتيجي الفعال	قدرات الاستجابة الاستراتيجية
	المحسوبة T
	المحسوبة F
	β1
	β0
	R ²
	12.65
	43.03
	0.986
	0.285
	0.632

$P \leq 0.01, D.F = (1.79), N = 80$.

المصدر: الجدول من اعداد الباحث استناداً الى تحليل النتائج في البرنامج الاحصائي SPSS.

وليرهنه صحة الفرضيات الفرعية التي اشتقت من الفرضية الرئيسية الثانية تم اختبارها وفقاً لما يأتي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تفترض انه تؤثر قدرات الاستجابة الاستراتيجية الداخلية تأثيراً معنوياً في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال، إذ تشير تفسيرات النتائج في الجدول (٦) ان قدرات الاستجابة الاستراتيجية الداخلية تؤثر تأثيراً معنوياً في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال في الشركة المبحوثة، وبقيمة معامل تحديد (R2) قدرها (0.546)، واستدللاً من ذلك ان قدرات الاستجابة الاستراتيجية الداخلية تسهم بفاعلية وبنسبة (54.6%) في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال بالشركة المبحوثة، وتؤيد ذلك التأثير وتدعمه معنوية كل من قيمة (T) المحسوبة التي مقدارها (10.88) وقيمة (F) المحسوبة التي مقدارها (24.76) عند

مستوى معنوية (0.01)، وقيمة (β0) البالغة (0.319) التي تشير الى وجود للتكامل الاستراتيجي الفعال في الشركة مقداره (0.319) عندما يكون مقدار الموجود من قدرات الاستجابة الاستراتيجية الداخلية فيها مساوياً للصفر، وقيمة (β1) البالغة (1.71) والتي تعني ان تغييراً مقداره (1) في متغير قدرات الاستجابة الاستراتيجية الداخلية سيؤدي الى تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال في الشركة بمقدار (1.71)، ودلالات هذه النتائج توضح صحة الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تفترض انه تؤثر قدرات الاستجابة الاستراتيجية الخارجية تأثيراً معنوياً في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال، إذ يؤكد تحليل النتائج في الجدول (6) ان قدرات الاستجابة الاستراتيجية الخارجية تؤثر تأثيراً معنوياً في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال بالشركة المبحوثة، وقيمة معامل تحديد (R2) قدرها (0.556)، ويستيقن من ذلك ان قدرات الاستجابة الاستراتيجية الخارجية تسهم بنسبة (55.6%) في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال بالشركة المبحوثة، وتؤكد ذلك التأثير وتعززه معنوية كل من قيمة (T) المحسوبة التي مقدارها (11.93) وقيمة (F) المحسوبة التي مقدارها (30.32) عند مستوى معنوية (0.01)، وقيمة (β0) البالغة (0.372) التي تشير الى وجود للتكامل الاستراتيجي الفعال في الشركة مقداره (0.372) عندما يكون مقدار الموجود من قدرات الاستجابة الاستراتيجية الخارجية فيها مساوياً للصفر، وقيمة (β1) البالغة (1.62) والتي تعني ان تغييراً مقداره (1) في متغير قدرات الاستجابة الاستراتيجية الخارجية سيؤدي الى تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال في الشركة بمقدار (1.62)، ومضامين هذه النتائج توضح صحة الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الثانية.

جدول 6: تأثير ابعاد قدرات الاستجابة الاستراتيجية في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال

التكامل الاستراتيجي الفعال				المتغير المعتمد	
T المحسوبة	F المحسوبة	β1	β0	R ²	ابعاد المتغير المستقل
10.88	24.76	1.71	0.319	0.556	قدرات الاستجابة الاستراتيجية الداخلية
11.93	30.32	1.62	0.372	0.556	قدرات الاستجابة الاستراتيجية الخارجية

$$P \leq 0.01, D.F = (1.79), N = 80.$$

المصدر: الجدول من اعداد الباحث استناداً الى تحليل النتائج في البرنامج الاحصائي SPSS.

4 الاستنتاجات والمقترحات

أ. **الاستنتاجات:** بناءً على معطيات النتائج وما دارت حوله استنتجت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات اهمها:

- (1) ان لقدرات الاستجابة الاستراتيجية دور بارز وتأثير مهم في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال في الشركات.
- (2) تمتلك الشركة المبحوثة قدرات الاستجابة الاستراتيجية، وبمستوى جيد، وان بيئة عمل الشركة تتطلب منها مستوى اعلى من هذا المستوى الذي تمتلكه لأنها بيئة شديدة التغير وغير مستقرة، ولتتمكن من اكتشاف التغيرات بسرعة والتكيف معها، وتحقيق استجابة استراتيجية اعلى وافضل.
- (3) تطبق الشركة المبحوثة التكامل الاستراتيجي الفعال فيها بمستوى جيد، وممكنها هذا من مجارات احداث البيئة، وتهيئة البيئة الداخلية وفق متطلبات البيئة الخارجية، ولتتمكن من الاستمرار في تحقيق الموائمة مع بيئة الاعمال التي تشهد ديناميكية وتزداد سرعة تغيراتها يوم بعد يوم تحتاج الى مستوى اعلى من ذلك.
- (4) حقق متغير قدرات الاستجابة الاستراتيجية الخارجية اقل نسبة اتفاق من القدرات الاخرى للاستجابة الاستراتيجية في الشركة، مما يؤثر على قوتها ومكانتها التنافسية، ويؤدي الى عدم اكتشاف اسواق جديدة، وفقدان العديد من الفرص.
- (5) ان حرص الشركة على مواكبة التطور التكنولوجي ذات العلاقة المباشرة بمجال عملها جاء بنسبة (62.5%)، والشركة بحاجة الى مواكبة اكثر من هذا للتطور التكنولوجي باعتبار التكنولوجيا احد اكثر الاسباب مساهمة في نجاح المنظمات واستمرارها وتكاملها استراتيجياً.
- (6) حصل التكامل الاستراتيجي الخارجي على اهتمام واعتماد اعلى بقليل من التكامل الاستراتيجي الداخلي في الشركة المبحوثة، وهذا يعني انها تركز اهتمامها اكثر على التكامل الاستراتيجي الخارجي واعتماده، وينبغي تركيزها اكثر على التكامل الاستراتيجي الداخلي ووفق متطلبات التكامل الاستراتيجي الخارجي لان التكامل الاستراتيجي الخارجي يعتمد على التكامل الاستراتيجي الداخلي وكليهما يحققون التكامل الاستراتيجي الفعال.

ب. المقترحات: بناءً على ما الت اليه الدراسة من استنتاجات تقترح اهم المقترحات التالية:

(١) استمرار زيادة اهتمام الشركات في مختلف المجالات بقدرات الاستجابة الاستراتيجية واعتمادها كالأليات عمل، وتوظيفها في تحقيق التكامل الاستراتيجي الفعال وتطبيقه، لان التغييرات المستمرة في بيئة الاعمال لا يمكن ان تتوقف يوماً بل على العكس من ذلك هي في تزايد مستمر وشدة اكثر وسرعة اكبر.

(٢) ضرورة تعزيز مستوى قدرات الاستجابة الاستراتيجية في الشركة لان بيئة عملها شديدة التغير وديممة الاستقرار، ولتتمكن من اكتشاف التغييرات بسرعة والتكيف معها، وتحقيق استجابة استراتيجية اعلى وافضل، ويمكن تعزيز مستوى قدرات الاستجابة الاستراتيجية وزيادة توافرها فيها من خلال زيادة تبني وتنفيذ اليات كل من قدرات الاستجابة الاستراتيجية الداخلية المتمثلة في (سرعة اتخاذ القرار الجماعي، مرونة عمليات الاعمال، كفاءة تخطيط موارد الادارة، الحساسية للفرص، سرعة التغييرات في سياسة الشراكة)، وقدرات الاستجابة الاستراتيجية الخارجية المتمثلة في (امتلاك المعرفة عن المنافس، المسح التسويقي للفرص، استكشاف اسواق جديدة، التكيف مع بيئة الاعمال المتغيرة، مواكبة التطور التكنولوجي) فيها.

(٣) وجوب زيادة تطبيق التكامل الاستراتيجي الفعال في الشركة اكثر مما هو عليه لتتمكن من الاستمرار في تحقيق الموائمة مع بيئة الاعمال التي تشتد ديناميكيته وتزداد سرعة تغيراتها يوماً بعد يوم من خلال اعادة هيكلة معطيات البيئة الداخلية وفق متطلبات البيئة الخارجية لتحقيق التكامل والتوافق بينهما، ويمكن زيادة مستوى التكامل الاستراتيجي الفعال وتطبيقه اكثر في الشركة من خلال زيادة تبني وتنفيذ اليات كل من (التكامل الاستراتيجي الداخلي، التكامل الاستراتيجي الخارجي) فيها.

(٤) لايد من تعظيم نسبة اعتماد متغير قدرات الاستجابة الاستراتيجية الخارجية في الشركة، وبالشكل الذي يحقق القدرات الاخرى للاستجابة الاستراتيجية ويدعمها، ويمكن ذلك من خلال زيادة تبنيها وتنفيذها لآليات تحقيقه ومن اهمها زيادة امتلاكها للمعرفة عن كل منافس من منافسيها، والبحث عن اسواق جديدة للدخول اليها والسيطرة على الاسواق الحالية، وتعديل الاستراتيجيات باستمرار لتحقيق التكيف المستمر مع بيئة الاعمال المتغيرة، ومواكبة التطور التكنولوجي ذات العلاقة المباشرة بمجال عملها.

(٥) يقتضي من الشركة مواكبة التطور التكنولوجي ذات العلاقة المباشرة بمجال عملها اكثر مما هو عليه لان التكنولوجيا احد اكثر الاسباب مساهمة في نجاح الشركات واستمرارها وتكاملها استراتيجياً. ويمكن تحقيق ذلك من خلال شراء الاجهزة التكنولوجية الحديثة، واستبدال القديمة منها باخرى متطورة، واعتماد نظم الاتصالات ووسائل التواصل في التواصل مع الزبائن.

(٦) زيادة اهتمام الشركة بالتكامل الاستراتيجي الداخلي وتطبيقه بالطريقة التي يوازي بها التكامل الاستراتيجي الخارجي لان كليهما يعتمد على الاخر، ويكمل بعضهما الاخر، وكليهما يحققون التكامل الاستراتيجي الفعال. ويمكن ذلك من خلال زيادة تطبيق مؤشرات ومضامين التكامل الاستراتيجي الداخلي.

المصادر

- Al-Hasnawi, Hussein Harija, and Al-Musawi, Maryam Hussein Jawad, (2020), The Impact of Strategic Thinking Skills in Enhancing Strategic Response Operations, an analytical study of the opinions of a sample of medical and nursing staff in private hospitals in the Holy Governorate of Karbala, **Journal of Administration and Economics**, Vol 9, No 34.
- Al-Maaddi, Maan, Adallah, and Al-Badrani, Mahmoud Shaaban Khader, (2021), The Impact of Strategic Response Through Organizational Capabilities in Competitive Choice An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers at Asiacele Mobile Communications Company in Iraq, **Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences**, Vol 17, No 53, Part 2.
- Al-Ziyadi, Abdul-Azim Drefesh Jabbar, (2021), The impact of information technology governance mechanisms on organizational performance based on information technology, the intellectual dimension of strategic integration, a mediator variable, an exploratory study of a sample of Iraqi government colleges in the southern region, **Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences**, Vol 11, No 2.
- Awero, R. G. (2011). Strategic Response To Competitive Environment In Kenya By Kenya Post Office Saving Bank (**Doctoral Dissertation, University Of Nairobi**).
- Ballou, B., Casey, R. J., Grenier, J. H., & Heitger, D. L. (2012). Exploring The Strategic Integration Of Sustainability Initiatives: **Opportunities For Accounting Research. Accounting Horizons**, 26(2), 265-288.
- Business Concepts Team. (2016), Strategic Integration Meaning & Definition, **Published By The MBA Skool Team**.<https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/16610-strategic->

- Integration.Html#:~:Text=For%20the%20strategic%20integration%20to,External%20processes%20of%20a%20orga
nization.
- g) Encyclopedia Of Management (2022), Strategic Integration, Encyclopedia.Com. <https://www.encyclopedia.com/management/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/strategic-integration>
- h) Fontana, E., Shin, H., Oka, C., & Gamble, J. (2022). Tensions In The Strategic Integration Of Corporate Sustainability Through Global Standards: Evidence From Japan And South Korea. **Business Strategy And The Environment**, 31(3), 875-891.
- i) Fuchs, P. H., Mifflin, K. E., Miller, D., & Whitney, J. O. (2000). Strategic Integration: Competing In The Age Of Capabilities. **California Management Review**, 42(3), 118-147.
- j) Gautam, D. K. (2015). Strategic Integration Of HRM For Organizational Performance: Nepalese Reality. **South Asian Journal Of Global Business Research** Vol. 4 No. 1, Emerald Group Publishing Limited.
- k) Hafez, Abdel Nasser Alak, Mohamed, Nisreen Jassim, and Hamad, Sudad Saeed, (2019), The role of the integration strategy and its impact on achieving organizational excellence, an applied study in the Research and Development Department, **Journal of Economic and Administrative Studies**, Vol 1, No 16.
- l) Jovović, R. A. D. I. S. L. A. V., & Drašković, V. E. S. E. L. I. N. (2007). Strategic Knowledge In The Function Of Development Dynamic Capabilities Of Firms. **Montenegrin Journal Of Economics**, 3(5), 67-76.
- m) Kabue, S. T., Oloko, M. A., & Muturi, W. (2019). Relationship Between Strategic Response Capability And Export Performance Of Manufacturing Firms In Kenya. **The Strategic Journal Of Business & Change Management**, 6(4), 980-991.
- n) Kairu, M. M. (2013). Effect Of Strategic Responses On Kenya Revenue Authority Operational Performance. **Unpublished Master Of Business Administration Thesis**, Kenyatta University.
- o) Mavengere, N. B. (2013). Information Technology Role In Supply Chain's Strategic Agility. **International Journal Of Agile Systems And Management**, 6(1), 7-24.
- p) Onamusi, A. B. (2020). Knowledge Acquisition Capability, Strategic Response Capability, And Organizational Performance: A Mediation Analysis. **Business Excellence And Management**, 10(3), 47-60.
- q) Onamusi, A. B. (2020). Strategic Response Capability And Firm Competitiveness: How Omoluabi Leadership Makes A Difference. **Business Excellence And Management**, 10(4), 23-37.
- r) Sajjaviriya, C., Jhundra-Indra, P., & Boonlua, S. (2020). The Antecedents Of Strategic Customer Response Capability: Empirical Evidence Of Cosmetic Businesses In Thailand. **Songklanakarinn Journal Of Management Sciences**, 37(2), 1-30.
- s) Skilling, D. (2019). The Strategic Integration Of Skills And Innovation Policy In Northern Ireland: An International Small Economy Perspective, **Landfall Strategy Group, Singapore**.
- t) Swink, M., Narasimhan, R., & Wang, C. (2007). Managing Beyond The Factory Walls: Effects Of Four Types Of Strategic Integration On Manufacturing Plant Performance. **Journal Of Operations Management**, 25(1), 148-164.
- u) Swink, M., Narasimhan, R., & Wang, C. (2007). Managing Beyond The Factory Walls: Effects Of Four Types Of Strategic Integration On Manufacturing Plant Performance. **Journal Of Operations Management**, 25(1), 148-164.
- v) Wang, W. T., & Belardo, S. (2005). Strategic Integration: A Knowledge Management Approach To Crisis Management. In Proceedings Of The 38th Annual Hawaii International Conference On System Sciences (Pp. 252a-252a). **IEEE**.
- w) Waseem, M., Majid, A., Bilal, H., & Farooq, N. (2019). Interconnection Of Strategic Integration, Hrm Effectiveness And Market Performance: Evidence From Banking Sector Of Pakistan. **Review Of Economics And Development Studies**, 5(4), 859-868.