



تأثير تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة في تحقيق التوازن التنظيمي دراسة تحليلية في عينه من المصارف الأهلية في محافظة النجف الاشرف

م. اميرة هاتف حداوي الجنابي
م. ميادة حياوي مهدي
جامعة الفرات الاوسط / الكلية التقنية الادارية / الكوفة

المستخلص

جاءت الدراسة تحت عنوان (تأثير تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة في تحقيق التوازن التنظيمي) للبقاء والتكيف مع تغييرات بيئة العمل السريعة لتحقيق التوازن في سوق العمل . وقد سعت الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة بوصفه متغير مستقل والمتغيرات المنبثقة عنه والمتمثلة ب (القيادة ، المعرفة ، المسألة، الترتيبات المؤسسية) والتوان التنظيمي بوصفه متغيرا تابعا. وتجلى هدف الدراسة ببعدين، أولهما نظري، وتمثل بتقديم إطار فكري لموضوع الدراسة، وثانيهما ميداني أو تطبيقي، تمثل في دراسة وتحديد تأثير (تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة في تحقيق التوازن التنظيمي) لعينه من المصارف الأهلية في محافظة النجف الاشرف واستهدفت الدراسة الإجابة عن التساؤلات، ثم بلورة الإطار النظري في ضوء هذه التساؤلات، وصياغة فرضيات اختبرت العلاقات ارتباطا وتأثيرا. وقد تم جمع البيانات من 50 مديرا في عينه من المصارف الأهلية ، بالاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة للقياس، وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل التحديد ، (R) والنسب المئوية، ومعامل الارتباط ل (Spearman) لاختبار فرضيات الارتباط، وقيمة (F) لنماذج الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات التأثير. وتمت المعالجة الإحصائية بتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) .

Abstract

The study under the title (Effect of developing sustainable strategic capabilities in achieving organizational Equilibrium) to stay and adapt to rapid work environment changes to achieve balance in the labor market.

The study sought to measure and analyze the correlation and impact relationships between the development of sustainable strategic capacities as an independent variable and the resulting variables (leadership, knowledge, issue, institutional arrangements) and regulatory capacity as a dependent variable

The objective of the study was manifested in two dimensions, the first theoretical, and the presentation of an intellectual framework for the subject of the study, and the second field or applied, the study and determine the impact Developing sustainable strategic capabilities in achieving organizational Equilibrium for a sample of private banks in Najaf Governorate The study aimed to answer the questions, then crystallize the theoretical framework in the light of these questions, and formulate hypotheses that tested the relationship in an effective and influential manner The data were collected from (50) as director and a framework in complex Saidal, depending on the resolution as a tool for measuring, and using a number of statistical methods The arithmetic such as:

mean, and the standard deviation, and regression (R2), and percentages, and the correlation coefficient for (Spearman) to test the hypotheses of correlation, and the value of (F) for simple regression models to test hypotheses impact. Data were processed statically by using the Statistical Package of Social Sciences (SPSS).

المقدمة:

اوجدت المنظمات في عالم الاعمال المزيد من التنافس في بيئة تتصف بالتعقيد و اللاتأكد البيئي، وقد شكل تطوير القدرات عنصرا اساسيا ومتغيرا استراتيجيا يؤدي دورا في صياغة استراتيجية الاعمال المساهمة في تحسين وتطوير قدرات الافراد العالمين في المنظمات ، اذا لم يعد نجاح أية منظمة سببه الكلف المنخفضة والجودة العالية التي تتحلى بها منتجات تلك المنظمات فحسب، وإنما جاء في جزء كبير ومهم فيه من خلال قدرة المنظمة على القيام بالمهام بكفاءة وفاعليه بصورة مستديمة بما يثبت من انها جزء من عمليه مستمرة تشمل الموارد البشرية وتعد القدرة هي شيئا ما (نظام ، منظمه ، انسان)، للعمل والانتاج ويشمل تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة على النظام والبيئة او السياق العام الذي من خلاله يتفاعل ويعمل الافراد والمنظمات والمجتمعات ، اذا اكد (Ljungguitt,2008,82) على ان القدرات احد الموارد الاستراتيجية المهمة والتي تتوقف عليها قدرة المنظمات والافراد العاملين فيها على العمل داخلها في اطار محددات عقلية ومعرفيه بطريقة تمكنهم من المحافظة على مستوى استجابة ملائم لمختلف المواقف ، اعتماداً على ما تقدم فإن موضوعي تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة والتوازن التنظيمي يستحقان البحث لأهميتهما في تطوير منظماتنا وجعلها باقية في دائرة المنافسة الأمر الذي يتطلب معرفة متغيرات تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة وعلاقتها بتحقيق التوازن التنظيمي في عينه من المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف، وعليه تناول البحث المحاور الآتية :-

المحور الاول / منهجية البحث

1- مشكلة البحث:

تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة (strategic capabilities Development) هي مقدرة المنظمة على البقاء والازدهار وتحقيق القيمة لها والموازنة بما تمتلكه والاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن، وأشارت الأدبيات الى ضرورة بحث اثر تطوير القدرات الاستراتيجية على تفوق اداء المنظمات حيث اكد العديد من الباحثين ومنهم (Garcia-Morales,et.al,2006) ان قدرات المنظمة باختلافها تؤثر على الاداء بمختلف مضامينه ،وعلى المنظمات التي ترغب ان تكون فاعله ومتميزة في تأطير مجموعه متميزة من القدرات تنفرد بها لتشكل لها ميزات تنافسيه تساهم في تحقيق نتائج اداء عالية ومتميزة على المنافسين وان التفاعل المتبادل والمباشر بين القدرات بأختلاف انواعها يؤدي الى تحقيق مستويات عالية من الاداء والتوازن ، وعليه فإنه يمكن تمثيل مشكله الدراسة الحالية بأثارة السؤال الآتي:

" هل هناك اثر لتطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة (القيادة ، المعرفة، البيئه المؤاتيه، المساءله) ،على التوازن التنظيمي"، في المنظمات على العموم والمصارف المبحوثة على الخصوص ، مما يشترك عن التساؤل الرئيس الاسئلة الفرعيه الآتية :

- هل يدرك العاملون في المصارف المبحوثة تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة للمنظمة فأذا يدركون تطوير القدرات الاستراتيجية ما هو اعلى بعد من ابعاد تطوير القدرات التنظيمية متفقين عليه (القيادة، المعرفة، المساءلة، البيئه المؤاتيه).
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنويه بين متغيرات البحث على المستوى الكلي.
- هل عملية تطوير القدرات هي عملية راكمه ام انها عملية مستمره ودوريه يعمل من خلالها الافراد والانظمه في اطر ديناميكية ويتعلمون كيفية تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات من اجل تحقيق الاهداف المرجوه .

2- اهمية البحث :

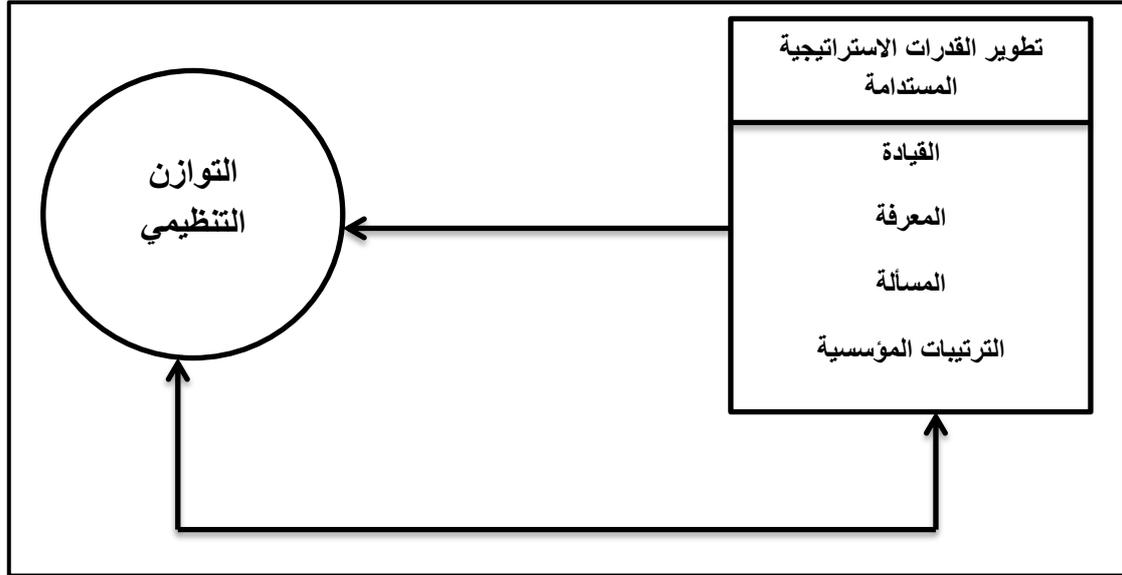
- تعتبر الدراسة الحالية من اوائل الدراسات التي تتناول موضوع تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة على مستوى المنظمات الهادفة للربح وربطه بالتوازن التنظيمي.
- ادراك اهمية تحقيق التوازن التنظيمي في المصارف عينة البحث ودوره في بلورة الحلول للمشاكل التي يعاني منها القطاع المصرفي بشكل عام .
- تقديم المقترحات للإدارات العليا داخل المصارف عينة البحث واحاطتهم بنتائج البحث لتجاوز المشكلات المطروحه.

3- اهداف البحث :

- الكشف عن مستويات ابعاد تطوير القدرات الاستراتيجية التي يتفق عليها العاملين في المصارف المبحوثة.
- التوصل الى مستوى التوازن التنظيمي في مركز المصارف المبحوثة.
- تشخيص ومعرفة وتحديد اتجاه التأثير المباشر وغير مباشر واتجاه تأثير تطوير القدرات الاستراتيجية على تحقيق التوازن التنظيمي.
- تشخيص ومعرفة مدى قوة وضعف علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي بين متغيرات البحث في المصارف المبحوثة.

4- مخطط البحث الفرضي :

- المتغير المستقل (X) : وهو تطوير القدرات الاستراتيجية التنظيمية ومكون من اربعة ابعاد هي (القيادة، المعرفة، المساءلة، الترتيبات المؤسسية).
- المتغير المعتمد وهو التوازن التنظيمي (Y) وكما مبين بالشكل (1) الاتي:



شكل (1) النموذج الفرضي للبحث

5- فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الاولى : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير القدرات الاستراتيجية وتحقيق التوازن التنظيمي"، والتي تنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة وتحقيق التوازن التنظيمي.
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة وتحقيق التوازن التنظيمي.
- ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المساءلة وتحقيق التوازن التنظيمي.
- د - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترتيبات المؤسسية وتحقيق التوازن التنظيمي .

الفرضية الرئيسية الثانية: " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تطوير القدرات الاستراتيجية وتحقيق التوازن التنظيمي"، والتي تنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة وتحقيق التوازن التنظيمي.
- ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المعرفة وتحقيق التوازن التنظيمي.
- ت- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المساءلة وتحقيق التوازن التنظيمي.
- ث- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الترتيبات المؤسسية وتحقيق التوازن التنظيمي.

6- مقاييس البحث :

نظرا لقلة البحوث التطبيقية في جانب العلاقة بين تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة والتوازن التنظيمي فقد حاولت الباحثين بذل جهد كبير في تطوير اداة القياس وفق المعطيات النظرية والاجرائية، وبما يتيح من بحوث واستخدموا اداة القياس وفق مقياس Likert ((. اتفق تماما = 5، اتفق = 4، محايد = 3، لا اتفق = 2، لا اتفق تماما = 1، ويبين الجدول () اداة القياس والمصادر

جدول (1) المقاييس المعتمدة بالبحث

ت	المتغيرات	الفقرات	الاساس المعتمد في صياغة الفقرات
1	تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة	16	Oliver & Holzinger, 2002 fall I, 2008 , Balan& PLindsay N, 2010
2	التوازن التنظيمي	14	Smith et-al,2011,teck-Hong&Waheed,2011, العطوي,2013

المصدر اعداد الباحثين

7- مصادر جمع البيانات :

اعتمد البحث على الاستبانة كمصدر رئيسي لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بالجانب الميداني للبحث ،فضلا عن المقابله الشخصيه المهيكله والملاحظه الوصفيه،وقد تم صياغة الجزء الاول من الاستبانة المتعلق بالخصائص الشخصيه لعينة البحث أ اما الجزء الثاني فقد بين مقاييس جاهزه زمختبره وتمت صياغتها بما يتلائم مع البيئه العراقيه ،وبيئة العينه المبحوثه اجتماعيا وثقافيا وتضمنت (30) سؤال غطت متغيرات البحث ، وقد تم اعتماد مقياس (likert) الخماسي لقياس شدة الاجابه والتي تراوحت بين اتفق بشده ،وارفض بشده ، اذا تعطى (5) درجات ، لا اتفق تعطى (4) درجات ،اتفق ،(3) محايد،و(2) ارفض، (1) ارفض بشده ، ولعكس للاسئله المعكوسه ، بهدف ضمان الدقه المطلوبه للبيانات ،اذا خضعت الاستبانة للاجراءات الاتيه:

1- اجراء الصدق:

تم حساب الصدق التكويني بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Coefficient ، وذلك من خلال معرفة مدى ارتباط عبارات الاستبيان مع أبعادها، ومدى ارتباط الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان

1- حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات أبعاد متغير تطوير القدرات الاستراتيجية والدرجة الكلية لكل بُعد وكما موضح في الجدول (2).

معامل الارتباط	الفقرة	البعد	معامل الارتباط	الفقرة	البعد
0.423**	9	المسألة	0.525**	1	القيادة
0.396**	10		0.453**	2	
0.450**	11		0.369**	3	
0.524**	12		0.685**	4	
0.411**	13	الترتيبات المؤسسية	0.596**	5	المعرفة
0.465**	14		0.505**	6	
0.404**	15		0.507**	7	
0.462**	16		0.482**	8	

2- حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات بُعد تحقيق التوازن التنظيمي والدرجة الكلية للبعد وكما موضح في الجدول (3).

جدول (3) قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد تحقيق التوازن التنظيمي والدرجة الكلية له (ن=59)

الفقرة	معامل الارتباط
17	0.334**
18	0.325*
19	0.443**
20	0.340**
21	0.489**
22	0.678**
23	0.437**
24	0.388**
25	0.551**
26	0.476**
27	0.371**
28	0.413**
29	0.314*
30	0.354**

تشير البيانات في الجدولين السابقين (2,3) الى ان اغلب الفقرات ترتبط مع بعدها عند مستوى دلالة احصائية ($P \leq 0.01$) ، عدا الفقرتين (18 و 29) فكان ارتباطها عند مستوى دلالة احصائية ($P \leq 0.05$) مما يؤكد اتساق جميع العبارات مع محاورها وتمتع الفقرات بصدق بنائي عالي.

ب- الصدق التمييزي

تم حساب الصدق التمييزي بدلالة الفروق بين اقل الدرجات واعلى الدرجات بعد توزيعهم على مجموعتين تمثل كل مجموعة نسبة (27%) من العينة الكلية، عبر استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney U Tes)، ويبين الجدول (4) نتائج الاختبار جدول (3) قيمة (Z) للفروق بين مجموعتي منخفضي و مرتفعي الدرجات لكل بُعد في للاستبيان باستخدام اختبار مان ويتني (U).

البعد	المجموعة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	قيمة الدلالة
القيادة	منخفضي الدرجات على البعد	16	8.5	136	0.00	-5.043	0.00
	مرتفعي الدرجات على البعد	16	24.5	392			
المعرفة	منخفضي الدرجات على البعد	16	8.5	136	0.00	-4.967	0.00
	مرتفعي الدرجات على البعد	16	24.5	392			
المسألة	منخفضي الدرجات على البعد	16	8.5	136	0.00	-4.949	0.00
	مرتفعي الدرجات على البعد	16	24.5	392			
الترتيبات المؤسسية	منخفضي الدرجات على البعد	16	8.5	136	0.00	-5.187	0.00
	مرتفعي الدرجات على البعد	16	24.5	392			
التوازن التنظيمي	منخفضي الدرجات على البعد	16	8.5	136	0.00	-5.081	0.00
	مرتفعي الدرجات على البعد	16	24.5	392			

نلاحظ من الجدول (3) ان قيمة (U) للمقارنة بين مجموعتي منخفضي ومرتفعي الدرجات لابعاد الاستبيان دالة احصائيا عند مستوى دلالة احصائية ($P \leq 0.01$) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المجموعتين بمعنى ان الدرجة الكلية لجميع ابعاد الاستبيان قادرة على التمييز بين المجموعة العليا

بالدرجات و المجموعة الدنيا بالدرجات ، وهذا يعطي صورة واضحة عن تمتع الاستبتيانين بالصدق التمييزي العالي.

-اجراءات الثبات:

قامت الباحثان بحساب معامل ثبات الاختبار بطريقتين هما:

1- طريقة التجزئة النصفية Split- Half

تم تقسيم الاستبيان الى مجموعتين متجانستين ، واستخدم اختبار الموثوقية Reliability Analysis لبيان تجانس العينات ثم استخدمت درجات الجزئين في حساب معامل الارتباط بينهما فنتج معامل ثبات نصف الاختبار ، ثم استخدمت معادلة سبيرمان براون Sperman-Brown Coefficient لحساب معامل ثبات الاختبار كله بعد تصحيح طول الاختبار وكذلك معامل جتمان Coefficient Guttman، للتجزئة النصفية للمجموعتين غير المتساويتين. وكما مبين بالجدول (5)

جدول (5) : قيم معاملات الارتباط لابعاد الاستبيان

البعد	عدد الفقرات	معامل سبيرمان- براون	معامل جتمان
القيادة	4	0.782	0.773
المعرفة	4	0.701	0.700
المسألة	4	0.662	0.621
الترتيبات المؤسسية	4	0.677	0.657
التوازن التنظيمي	14	0.811	0.789
الدرجة الكلية للاستبيان	30	0.712	0.701

يتضح من الجدول (5) ان معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لابعاد الاستبيان تتراوح بين (0.622 - 0.811) لقيم معامل يسيرمان-براون و بين (0.621 - 0.789) لقيم معامل جتمان وهي معاملات ثبات مرتفعة و مقبولة للباحثتين.

2- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha

تعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات فقرات الاستبيان ، لذا قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لكل محور ومن ثم قامت بحساب معامل ثبات الاستبيان ككل ، والجدول (6) يوضح قيم معاملات الفا لكل بُعد والقيمة الكلية للاستبيان.

جدول (6) قيم ثبات الفا كرونباخ لمحاور استبيان الزائرين

البعد	عدد الفقرات	معامل ثبات الفا كرونباخ	متوسط الارتباطات
القيادة	4	0.731	0.504
المعرفة	4	0.741	0.511
المسألة	4	0.783	0.613
الترتيبات المؤسسية	4	0.706	0.600
التوازن التنظيمي	14	0.731	0.666
الدرجة الكلية للاستبيان	30	0.822	0.767

تظهر البيانات في الجدول (6) ان قيم معامل ثبات الفا كرونباخ للاجابات على الابعاد تتراوح بين (0.706 - 0.783) ، وهي تدل على ثبات مرتفع لحد ما مقارنة مع متوسط الارتباطات التي تراوحت

بين (0.504-0.666) ، كما اظهر معامل ثبات الفا كرونباخ المحسوب للدرجة الكلية للاستبيان (0.822) درجة عالية مقارنة مع متوسط ارتباطات الفقرات مع الدرجة الكلية للاستبيان. وبذلك يمكن الاطمئنان منها على تمتع الاستبيان بثبات جيد و مقبول لدى الباحثة وهي بذلك قد تكون قد تقاربت جدا مع قيم معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية وهذا يدل على ان الاستبيان يتصف بثبات قياسي عالي نسبيا بكلتا الطريقتين.

8- الاساليب الاحصائية المستخدمة:

تم معالجة البيانات عبر استخدام مجموعة الاساليب الاحصائية وفق حزمة البرنامج الاحصائي (SPSS. Ver. 21) والتي عمدت الباحثان الى استخدامها وكما يلي:

اولا: الاساليب الاحصائية للتحقق من صدق وثبات ادوات الدراسة وشملت معامل ارتباط بيرسون و اختبار مان- ويتي و معامل سبيرمان - براون و معامل جتمان و معامل الفا كرونباخ .

ثانيا: الاساليب الاحصائية الوصفية :

حيث استخدمت لمعرفة الخصائص الوصفية لاجابات المبحوثين و تمثلت بـ (المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن المئوي والاهمية النسبية).

ثالثا: الاساليب الاحصائية الاستدلالية للتحقق من فرضيات الدراسة وشملت :

- 1- معامل ارتباط بيرسون لبيان علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- 2- اختبار تي Student t-test، لاختبار الدلالة الاحصائية لعلاقات الارتباط
- 3- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression لبيان اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- 4- اختبار اف F-test لاختبار الدلالة الاحصائية لاثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. حيث اعتمدت الباحثان مستوى الدلالة الاحصائية ($P \leq 0.05$) او ($P \leq 0.01$). اينما تطلب ذلك لبيان الاهمية المعنوية.

المحور الثاني// الاطار النظري للبحث

اولا: مفهوم تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة:

ظهر الاهتمام مع بداية عقد التسعينات من القرن العشرين بمفاهيم حديثه في ميدان الادارة الاستراتيجية وكان من اهمها مفهوم تطوير القدرات الاستراتيجية ،التي تعد المساعد والمحرك الاساسي لمنظمات الاعمال في ممارسة اعمالها وذلك من خلال التخطيط لتحقيق التفوق على المنافسين وانجاز الاهداف وتحقيق المزايا التنافسيه ،اذا ان الكثير من النجاحات التي حظيت بها الكثير من المنظمات تعتمد على قدرات الافراد والمنظمات والمجتمعات على التحول بغية تحقيق اهدافها الاستراتيجية وتحقيق التوازن بها، وان الموارد الماليه بما فيها المساعدات الانمائيه الرسميه تشكل اهميه حيويه لتحقيق النجاح والتوازن، فأنها غير كافيه لتعزيز وتطوير الموارد البشريه بطريقه مستدامه .

ففي ظل غياب استراتيجيات وسياسات وقوانين واجراءات داعمه ومنظمات تعمل بكفاءه واناس متعلمين ومهرة تفنقر المنظمات الى الالاسم لتخطيط وتنفيذ ومراجعة استراتيجياتها لتحقيق التوازن التنظيمي لديها والبقاء .ويساعد تطوير القدرات على تقوية هذا الالاسم والحفاظ عليه
اوجدت التجاره الحره عبر عامل الاعمال الدولية المزيد من التنافس في بيئه تتصف بالتعقيد وللا تأكد البيئي ، وقد شكلت القدرات عنصرا اساسيا ومتغيرا استراتيجيا يؤدي دورا في صياغة استراتيجيه الاعمال المساهمه في تحسين قدرات العاملين في المنظمات (Eisenhardt & Martin, 2000, 1107)
ويهدف تطوير القدرات الاستراتيجيه للمنظمات بناء تلك القدرات على المدى الطويل وتلبية احتياجاتهم في تطوير المهارات ، اخذا بعين الاعتبار متطلبات تطوير الفرص المهنيه لهم ،ويهدف ذلك بشكل اساسي الى مؤامه الاهداف الاستراتيجيه للإدارة والمهارات اللازمه لتحقيقها مع اهداف موظفيها في التقدم وتحسين فرصهم المهنيه ،لذا يسهم اعتماد سياسه فعاله في هذا الاتجاه في استدامة العمليه الاداريه ككل ، ومن المهم ان تعمل الادارات على وضع استراتيجيات على المديين القصير والطويل لمعالجة متطلبات تطوير القدرات وتنميتها .وفي هذا الصدد اشار (Ortega, María José Ruiz, 2010,1278)، ان القدرات وتطويرها هي احدى الموارد الاستراتيجيه التي تتضمن الإدارة الفطنه ، ومعرفة السوق ،ومهاره التعامل مع ثقافات متنوعه ،والقدرات التكنولوجيه، وبين (Hafeez&Essmaill,2007:531) بأن تطوير القدرات يمكن المنظمات والافراد العاملين فيها على العمل داخلها في اطار محددات عقليه ومعرفيه بطريقه تمكنهم من المحافظه على مستوى استجابته ملائم لمختلف المواقف ،اذا بين (Dess,et,al,2006,255-256) ثلاث قدرات جوهرية هي:

- عرض مبتكر بهدف اشباع احتياجات المستهلكين .
- عمليات فعاله وكفؤه من اجل ايجاد عروض قيمه.
- اسم تجاري يساعد في استماله عقل وعاطفه الزبون.

واكد (Sparrow & Hodgkinson, 2006 1) الى ان المنظمات التي تسعى وبشكل دائم نحو النجاح والتفوق يحتاج منها ان تحسن باستمرار بقدراتها لتلائم احتياجات عملائها وتوقعاتهم وان هذا التحسين يحتاج موارد بشريه متميزه ومدربه بشكل كبير بالاضافه الى وجود بنى تحتيه تكنولوجيه معاصره وهو مايشير الى اهمية الموارد البشريه والقدرات التكنولوجيه التي من المفترض ان تمتلكها منظمات الاعمال وذلك لتحقيق تفوق على المنافسين على المديين القصير والطويل وفي اطار ذلك ظهرت مفاهيم مشابهه ومرادافه لمفهوم تطوير القدرات الاستراتيجيه المستدامه وهذه المفاهيم تتمثل بالمقدره او الكفاءه الجوهرية والتي تعد الخطوه السابقه لفهم المنظمه لقدراتها الاستراتيجيه (المعاضيدي واحمد،34،2005)، وفي ضوء ذلك فأن البحث سوف يركز على هذه المفاهيم الوارده في ادبيات علم الإدارة الاستراتيجية وبما له علاقه بهذا البحث ،وكما موضح بالجدول (7).

جدول (7) مفاهيم تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة

المفهوم	الباحث
انها قدرة المنظمة على تحقيق النجاح في عملها والذي يساعدها في تطويرها ونموها في الاجل الطويل ولا بد من توفر اساسيات لهذا القدرات لكي تتمكن من تحديدها وهذه الاساسيات تتمثل بالتقانه والمعرفه الفنيه لبناء القيمه والقدرة على توليد وامتلاك الموارد والمعارف.	Lehz, 1980 ,60
هي مجموعة الموجودات والموارد التي تمتلكها المنظمة وتسعى الى تطويرها وتميزها عن الاخرين والتي تمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجه المنظمة لغرض تحقيق المزايا التنافسيه وتحديد وقت دخول السوق.	Lozano, M. 1998,120
القدرة على تحديد نقاط وضعف المنظمة عن طريق معرفة موقع المنظمة مقارنة بالمنافسين ومعرفة الدرجة التي تؤثر في القوة التنافسيه على البيئة الخاصه بها.	Oliver, Christine & Holzinger, ,Lngo, 2002,78
هي عملية تقوم بها المنظمات العامله في بيئة عمل حادة المنافسه لتوازن بين مستوى تفوقها في قدراتها الاستراتيجيه ، بالاعتماد على قدرتها في الاستجابه لحاجات ورغبات العملاء.	Frigo,2002,6
عملية اجراء تحديثات معرفيه وتقديم خدمات بعمليات ذات مرونة عاليه وتحفيز المديرين على التغيير في اعمالهم اولاً ثم الابداع في خدمة المستفيدين من خلال تطوير قدرات العاملين وابتكار طرائق جديده وسريعه للمشاركه في المعلومات وتنظيم هيكل المنظمة وعملياتها مع توفير فرص اكبر لنمو المنظمة.	Lynch, R., 2003,34
ان تطوير القدرات هو الاستمرار الجيد في الوسائل والمعدات التكنولوجيه القادره على توفير معلومات تنفيذ منظمات الاعمال من مواكبة التغيرات المختلفه وتطوير الامكانيات الفرديه والجماعيه نحو تحقيق توازن تنظيمي وميزه تنافسيه مستدامه واداء فعال ومتميز ، وان عملية التجديد في القدرات يعد من الامور الصعبه والمعقده لمنظمات الاعمال لما تواكبه من تغيرات شبه سريعه تحتاج الى مهارات و تدريب عال للموظفين القائمين عليها.	Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004,67-68
تشير الى الرؤيه المستقبليه التي تعتمدها المنظمه لتحقيق التعاون بين العاملين في المنظمه والابتكار وتمكين الموظفين العاملين لديها من خلال اخضاعهم لدورات تدريبيه لتطوير امكانياتهم وقدراتهم.	Grofev&Raymon d,2004,80
مجموعة من الخبرات والمهارات والسمات والموارد الداخليه المتراكمه بمرور الوقت والتي تمنح المنظمه القوه في تعزيز ميزتها التنافسيه كما يساعدها في تشخيص جوانب الضعف التي تعاني منها ثم تطويرها.	المعاضيدي & احمد 2005,34،
عملية التي يقوم من خلالها الافراد والمنظمات والمجتمعات باكتساب وتعزيز القدرات اللازمه والاحتفاظ بها لوضع الاهداف الاستراتيجيه للمنظمه لتحقيق توازنها	برنامج الامم المتحد الانمائي، 2013 ، 25

المصدر/الباحثين على وفق ما ورد في الادبيات اعلاه

يتضح من المفاهيم الوارده في الجدول (7) ان هناك اختلافا في اراء الباحثين حول هذا المفهوم ، فمنهم من ركز على تطوير القدرات هو عباره عن من الموجودات او هي مجموعة نشاطات ، وعد مجموعة من الخبرات ، عليه فقد اعتمد البحث الحالي مفهوما اجرائيا لتطوير القدرات الاستراتيجية يتمثل بأنها "القدرة التي تستطيع المنظمه من خلالها تحقيق التوازن والتفوق وذلك تنمية قدرات العاملين والتحسين المستمر في مهارتهم وقدراتهم المعرفيه من خلال اعتماد على المهارات والخبرات والتقانه المستخدمه ونقاط القوه التي تتمتع بها والتي تساعدها على تحقيق اهدافها.

ثانيا: تصنيف القدرات الاستراتيجية المستدامة وتحديد مستوياتها.

1- اصناف القدرات

صنف الباحثون القدرات الاستراتيجية المستدامة الى مجموعة تصنيفات والجدول (8) يوضح هذه التصنيفات

القدرات	الباحث
قدرات الوصول الى السوق، قدرات مرتبطة بالتكامل، قدرات مرتبطة بالوظائف	Hamel&Heene,1994,16
ادراك وضبط استراتيجي، ارضاء ذوي المصالح، تجنب الفشل والازمات والمسؤولية الاجتماعية والاخلاقية، الجودة والاهتمام بالزبون، قدرات استراتيجية وظيفية	Mcgrath,et.al,1995,251-275
توصيل منفعة مهمة للعملاء، فوه ضمنية نتاج التعلم والخبره	Joseph,2000:32
الرؤية المستقبلية، التعاون بين العاملين في المنظمه، الابتكار، تمكين الموظفين	Banerjee, P, 2003:251-252
قدرات الاعمال، قدرات المشروع، قدرات تكنولوجيه	Soderlund,2005,475
قدرات التسويقيه، القدرات التكنولوجيه، الإدارية	Parmell,2011,13-155

المصدر اعداد الباحثين بالاطلاع على المصادر المذكوره اعلاه.

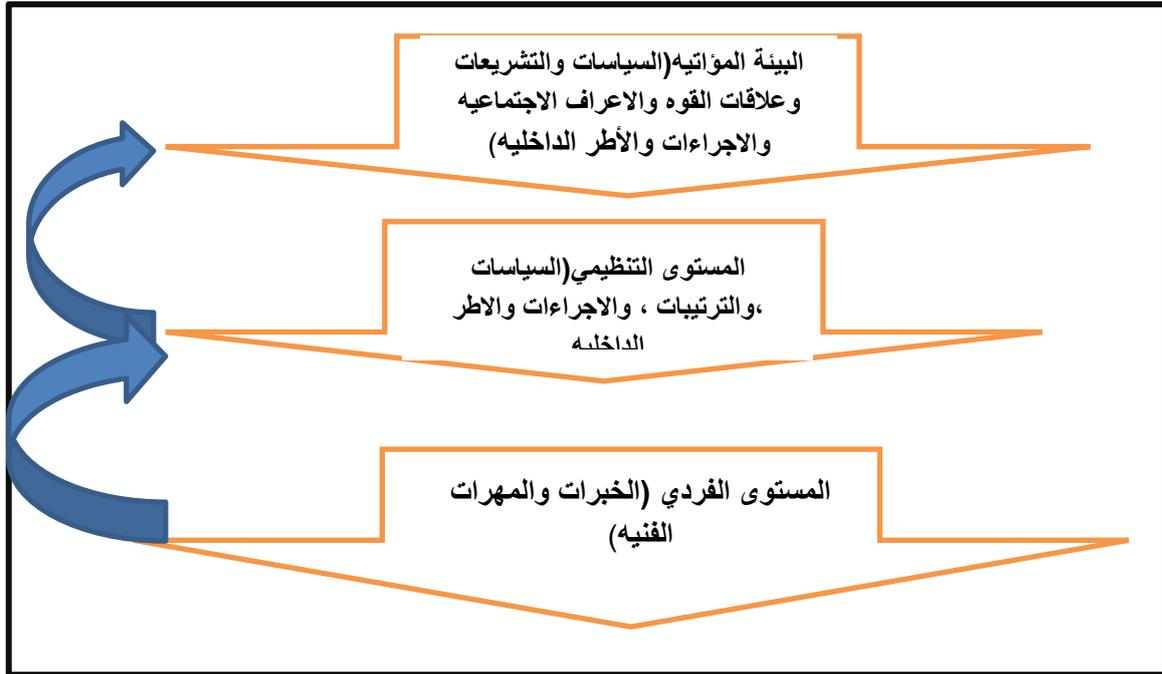
2- مستويات تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة.

اشار (Morgan, et,2009,34) الى ان مستويات تطوير القدرات التنظيمية يتضمن ثلاث مستويات متفاعله فيما بينها ويؤثر كل مستوى في الاخر ومن خلال علاقات معقده تقوم على التبعية المشتركه والموضحه بالشكل (2) وهي كما يأتي:

1- البيئه المؤاييه: هو المصطلح المستخدم لوصف المنظومة الاوسع التي يعمل داخلها الافراد والمنظمات والتي تسهل او تعرقل وجود ادائهم وليس من السهل فهم هذا المستوى من القدره فهما ملموسا، لكنه جزء لا يتجزأ من فهم القضايا الخاصه بالقدرات، وهو يحدد قواعد اللعبه بالنسبه للتفاعل المنظمات، ومن انواع القدرات على مستوى البيئه المؤاييه (السياسات والتشريعات، وعلاقات القوه والاعراف الاجتماعيه).

2- المستوى التنظيمي: تتضمن السياسات والترتيبات والاجراءات والاطر الداخليه التي تتيح للمنظمة ممارسة نشاطها وتحقيق تفويضها والتي تسمح بتضافر القدرات الفرديه من اجل العمل المشترك وتحقيق الاهداف، فاذا ما وجدت هذه العناصر وحظيت بالموارد الكافيه والتنظيم الجيد ستكون قدرة المنظمه على التوازن اعظم من قدرة مجموع اجزائها.

3- المستوى الفردي: التي تشير فيه القدرات الى المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الاشخاص ويتم اكتساب بعض هذه القدرات من خلال التدريب والتعليم الرسمي والبعض الاخر من خلال التعلم بالممارسة والتجربه.



شكل (2) مستويات تطوير القدرات

Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", Strategic Management Journal, 334.

ثالثاً: ابعاد تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة:

تسعى منظمات الأعمال للبحث عن المصادر التي تتمكن خلالها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، لذلك نجدها في تحقيق مستويات إنتاج واسعة أو تجميع الموارد المختلفة بأحجام كبيرة، فضلاً عن استخدامها للمعرفة الفنية لتطوير وبناء القدرات القيمة المضافة والتقانة التي تم تمكينا من تطوير القدرات الاستراتيجية، ومن ثم التكيف مع الديناميكية المتصاعدة للبيئة التنافسية التي تعمل فيها، من هنا نشأ اهتمام المنظمات ببناء القدرات الاستراتيجية والاهتمام بأبعادها بعد أن اكتشفت هذه المنظمات أن بقاءها مرهون بامتلاكها للقدرات الاستراتيجية المستندة إلى مجموعة أبعاد تضمن من خلالها الحد من قدرات المنافسين على تقليدها، والبقاء منافساً مستنداً على القدرات في إطار البيئة ذات التنافسية المتزايدة والمتصاعدة. ويوضح الجدول (9) أبعاد تطوير القدرات الاستراتيجية وفق آراء بعض الباحثين.

ت	الباحث	ابعاد تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة
1	Lenz, 1980	1- المعرفة الفنية لبناء القيمة. 2. القدرة على توليد الموارد وامتلاكها 3. التقانة المستخدمة
2	Porter, 1998	1- موجودات المدخلات. 2. موجودات العمليات. 3. موجودات القنوات. 4. موجودات المستهلكين. 5. موجودات المعرفة بالسوق.
3	Oliver & Holzinger, 2002	تطوير الإنتاجية. 2. تطوير الفاعلية. 3. تطوير الكفاءات الداخلية
4	Rahmani Z, ali mosavi S, 2011,129-130	1- القدره الاستعابيه-2- القدره على التكيف-3- والقدره على التفكير
5	Chohtich&mathuramaytha ,2012	1- التعلم التنظيمي 2- مصادر الابداع 3- القدرات الابداعيه للمنظمه
6	Lerro A et al,2012,98	القيادة، المعرفة، المساءله، الترتيبات المؤسسيه

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المشار اليها اعلاه .

وفي إطار المسح الذي أجرته الباحثين بخصوص أبعاد القدرة الإستراتيجية وجدنا أن ما طرحه (Altintas G, 2012,) ، يمكن ان يكون اطارا سليما مستندا يمثل الاسترشاد به للتعبير عن ابعاد تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة والتي تتحدد بالآتي:

1- القيادة: Leader

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي اثارت الكثير من النقاش والخلاف حيث تباينت التعاريف في الفكر الاداري ،ويمكن تعريف القيادة بأنها عملية "عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعه من الافراد بهدف تحقيق اهداف مشتركة (Northouse 2001,14)، وعبر (Robbins,2003,67) عن القيادة بأنها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف المنشوده). وعرفها (Yukl,2006) بأنها "عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الانشطه وتحسين العلاقات فيما بينهم".

وبناء على ذلك تكمن اهمية القيادة كما رأينا في انا حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الاهداف المرسومه ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة ،وانطلاقا من فكرة ان التغيير هو قانون الحياه ولكي تتمكن المنظمات من اللحاق بركب التطورات لضمان البقاء والاستمرار فأن عليها ان تغير في اساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمه وفي هيكلها التنظيمية ، وكذلك في سلوك العاملين بها وهذا الامر يتطلب وجود قاده يملكون اساليب قياده تمكنهم من السيطرة على زمام الامور ، فبدون قياده حكيمة وكفوءه تبقى عمليات التغيير والتطوير مشلوله(سلمان، 2013، 57).

2- المعرفة: Knowledge

تعد المعرفة من أهم موارد منظمات الأعمال التي تسعى للاستمرار والنجاح في البيئة، كما تعد المعرفة العامل البارز لاستمرار المنظمة ونجاحها. ولقد أصبحت المنظمات تدرك جيداً أن المعرفة هي المصدر الأكثر حيوية واستدامة وانتشاراً في جميع أنحاء المنظمة والتي تكون قابلة للاستخدام من أجل تحقيق الميزة التنافسية. وإن التطورات الهائلة في قطاعات التقانة والمعلومات والاتصالات وانبثاق ظاهرة العولمة وما أفرزته من فرص وتهديدات خلال العقود الأخيرة من الألفية ظاهرة العولمة ، وازدياد تركيز منظمات الأعمال على امتلاك ميزة تنافسية لأصول رأس المال الفكري في إطار اقتصاد المعرفة كانت بمثابة المحفز ومنصة الانطلاق لثورة المعرفة وإدارتها، تلك الثورة التي حظيت بوافر الاهتمام من قبل المختصين والمنظرين في مجال إدارة الأعمال. وما يميز عصرنا الراهن هو أن قوته تتمثل في المعرفة، إذ لم يستحوذ عنصر المعرفة في أي وقتٍ مضى على الأهمية الكبيرة كما يستحوذ عليها اليوم (الجرجري، ٢٠٠٥، 4). وفي هذا الصدد أشارت جهود الباحثين إلى نواحٍ عديدة في تحديد مفهوم المعرفة، إذ عرفت بأنها الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج المنتجات (العامري ، 8، 2004)، وكما ذكر(الزطمة ، 2011، 12) أنه إذا أردنا تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات نحتاج أولاً إلى فهم ماهية المعرفة التنظيمية وطبيعتها وبنيتها، إن المعرفة في المنظمات متطورة من عدة مصادر ومترابطة بطرائق مختلفة، والمعرفة التنظيمية يمكن أن تقسم إلى معرفة ضمنية (Tacit Knowledge) " المعرفة الضمنية هي المعرفة الشخصية التي تستخدم من قبل العديد من

المنظمات، وذلك لاستغلال عمل العاملين وفهم عالمهم."، ومعرفة صريحة (Explicit Knowledge) "هي المعرفة التي ظهرت رسمياً مستخدمة نظاماً من الرموز، ولذلك يمكن أن تكون متصلة بسهولة أو منشورة والمعرفة الصريحة يمكن أن تكون شيئاً مبنياً، أو مبنية على الدور الذي تؤديه -Object based" ، وهناك بعض الأفكار المهمة بأن للمعرفة ليست شيئاً أو صناعة، بل هي نتيجة لعمل الأشخاص مع بعضهم بعضاً وتقاسم الخبرات والتجارب.

3- المساءلة: Accountability

لا يخلو نظام بشري ايا كان طبيعته الا ويضم اجهزة واليات للمساءلة فيسأل الموظف على ادائه كما يبسأل على انتظام عمله ونشاطه وتقيده بالانظمة والقوانين المعمول بها ،ويعد مفهوم المسألة من المفاهيم المتجده اذا تختلف دلالاته تبعاً لمقاصده،و يعرف برنامج الامم المتحده الانمائي المساءله انها" الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لاصحاب المصلحه حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم والاخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات اللازمه منهم وقبول بعض المسؤوليه عن الفشل وعدم الكفاءة او عن الخداع او الغش" و تتمثل اهمية المساءلة في (حرب،4،2011).

- 1- توجيه طاقات المؤسسة نحو الاهداف الاستراتيجية.
- 2- تنظيم الافراد طبقاً لأستراتيجيه المؤسسه .
- 3- تحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء.
- 4- معرفة العاملين بالنتائج المتوقعه وبشكل واضح
- 5- توجيه تركيز الموظفين على نتائج اعمالهم.
- 6- تحسين الاساليب المستخدمه في تسير امور العمل.
- 7- اعطاء دافعيه اكبر للتطور والتقدم في العمليه الاداريه.
- 8- المساعده على الابداع والابتكار حيث ان تفعيل المساءله في حلة اظهار الانجاز الحسن تنمي الرغبه لدى العاملين بالابداع والبحث عن الوسائل لتحقيق ذلك.

4- الترتيبات المؤسسيه: Institutional arrangements

تشير الترتيبات المؤسسيه الى الاجراءات والسياسات والعمليات التي تطبقها المنظمات وتخطيط وادارة وتنفيذ التطوير والتنميه وسيادة القانون ،ولقياس التغيير وللإشراف على الوظائف ، ،فأن الترتيبات المؤسسيه التي تعمل بكفاءه وفاعليه لاتزال محركاً قوياً للتطوير القدرات ومن ثم الاداء ،.(البرنامج الانمائي للامم المتحده،2011، 25).

المحور الثاني/ التوازن التنظيمي

اولا : مفهوم التوازن التنظيمي والأسس التاريخيه لمفهوم نظرية التوازن:

في عام (1938) اصدر تشستر برنارد مدير عام شركة (بيل) للتلفونات انذاك كتاباً عد فتحة جديداً في الفكر التنظيمي ولازال يعد من الكتب المهمه في هذا الحقل هو كتاب وظائف الرؤوساء ،اكّد برنارد في هذا الكتاب على الجوانب النفسيه في المنظمات ،وعدت نظرتة لسلطه وتدققها في المنظمه من بين افضل



الاسهامات في هذا المجال اذا شكلت انقلابا جذريا على المفهوم التقليدي للسلطة ،اذا رأى برنارد ان السلطة تتدفق من الاسفل للاعلى وليس العكس ، كما تفترض النظريات المعدلة فالاساس في السلطة هو قبولها من قبل العاملين اذا بدون هذا القبول لا يمكنلاداره ان تباشر سلطاتها لقد حاكى برنارد في ذلك نظرية العقد الاجتماعي للمفكر جان جاك روسو والتي تفترض ان الشعب هو مصدر السلطات للحكم . ان الاساس الذي بنى برنارد افكاره هو ان الافراد يختلفون في درجة الجهود التي يساهمون فيها في المنظمه لبلوغ اهدافها ، وبالتالي فإن على المنظمات ان تجد الطرق المناسبة التي تؤمن من خلالها رغبة العاملين في التعاون لانجاز اهداف المنظمه ،اذا التعاون هو اساس التنظيم وان الحوافز الماديه ليست الطريقه الوحيده لضمان تحقيق هذا التعاون على هذا الاساس فإن درجة فاعلية السلطة المستخدمه من قبل القائد تعتمد على مدى قبول تلك السلطة من قبل العاملين ومدى رغبتهم في التعاون من هنا فإن السلطة في حقيقتها تتدفق من الاسفل للاعلى.(Mano,1994.13) .

وطبقا لذلك ان قرار المشاركة يضع جوهر النظرية التي اطلق عليها كل من (Barnard:1938) ، (Simon:1947) التوازن التنظيمي:ظروف البقاء للمنظمه وبين توازن نجاح المنظمه في ترتيب المدفوعات للمشاركين بنحو كاف لتحفيز استمرار مشاركتهم ،ولقد قادت النظرية الى تشخيص المساهمين الاساسيين في المنظمه والعناصر المؤثرة في قرارات المشاركين ولاسباب متعدد ه تم توجيه الاهتمام الاساسي الى العاملين ،ولكن سيتم ايضا ح امكانية تطبيق بعض المقترحات على انواع المشاركين الاخرين (March&Simon,1999,83) وتعد نظرية(Barnard&Simon) للتوان التنظيمي جوهر النظرية الدافعيه ، وتعبيرا عن الظروف التي تستطيع المنظمه بها ان تقنع اعضاءها بالاستمرار في المشاركة وبذلك تضمن البقاء التنظيمي وقد حددت الافتراضات الاساسيه للنظرية من قبل (Smithburg&Thompson,Simon) وهي كالآتي:(Marrch&simon,1958,84)

- 1- المنظمه هي نظام للسلوك الاجتماعي المتبادل لعدد من الافراد الذين سنطلق عليهم تسمية مشاركين في المنظمه يستلم كل مشارك وكل مجموعه مغريات (Indcements) من المنظمه من اجل اسهامات للمنظمه.
- 2- يستمر كل عضو بالمشاركة بالمنظمه فقط عندما تفوق المغريات المعروضه (مقاسة بصيغة القيمة وفي صيغة البدائل المتوفره له)الاسهامات المطلوبه منه للقيام بها.
- 3- الاسهامات التي تقدمها مختلف المجموعات من المشاركين هي المصدر الذي تنتج منه المنظمه المغريات التي تعرضها على المشاركين.
- 4- المنظمه قادره على الوفاء (Solvent) وتستمر بالتواجد فقط اذا كانت الاسهامات كافيه لتوفير المغريات بمقياس كبير بمافيه الكفايه لسحب هذه الاسهامات .

وبناء على ذلك هناك سؤال جوهري يدور في افق التحقيق العلمي يتجسد ب التعرف على علة الصعوبه البالغه في صياغة نظريات المنظمه ولعل الاجابه تقترن باستخدام المديرين والاستشاريين لهذه النظريات كادوات لتشخيص طبيعة حياة المنظمه ومعالجة امشكلات التي تتابها ،وهذا مايلحظ في ملامح اغلب

النظريات الشائعة في علم المنظمه ،اي تلك النظريات التي يطلق عليها بالنظريات المثاليه (Normative theories) (Zammuto, R. & Krakower, Y.1991).

وهذا ما يعني بأن اغلب نظريات المنظمه لم تبنى على اساس فكرة بانها تقدم قواعد واضحه لتفسير سلوك المنظمه والتنبؤ به ،بل هي تقدم اطار عمل لادراك المدى الذي تختلف فيه المنظم هوعن حاله الصحيه المثاليه وتعطي كذلك اوصول واليه للسماح للمنظمه ما بالعوده الى حاله الصحيه او الحيويه ،وفي العديد من الحالات فأن فكرة المنظمه الحيويه ترتبط بالمحافظه على حالة التوازن الذي غالبا ما يلاحظ التركيز عليه في الفكر التنظيمي، ويتضمن الفكر التنظيمي بشكل عام ثلاث نماذج للتوازن تتعلق بموضوع التوازن التنظيمي: .(العطوي ،43،2012).

الاول : التوازن الاستاتيكي:(Static Equilibrium Model) :استعمل هذا النموذج في بداية القرن المنصرم في اطار النظريات الكلاسيكيه للفكر التنظيمي مثل نظريه الاداره العلميه ل (Taylor) والنظريه البيروقراطيه ل (Weber) ونظريه الاداره ل (Fayol) ونظريه نظام التعاون ل (Barnard)، وهذه النظريات كانت ترى الكيان التنظيمي كنظام مغلق (Scott, 2003). والنظام المغلق هو النظام الذي لا يتبادل الموارد مع بيئته او لا يتفاعل معها. وفي لغة الاداره فان النظام يوصف بأنه مغلق اذا تجاهل الباحث وجود العلاقة بين النظام وبيئته من اجل تحقيق البساطه في تحليله العلمي(. وفي النظام المغلق فان التوازن الاستاتيكي يظهر عندما يكون النظام في حالة استقرار (Steady State) حيث ان جميع عناصره تكون ساكنه وثابته. وسبب هذا السكون والثبات يعود لعدم التفاعل والاستجابة مع البيئه مما يجعل النظام يركز على حالة ثابتة ويعتمد مبدأ التركيز على احد اقطاب التناقض واهمال القطب الاخر (Smith & Lewis, 2011: 386).

النموذج الثاني: التوازن الديناميكي (Dynamic Equilibrium Model) : ان نموذج التوازن الديناميكي يفترض وجود حركة ثابتة عبر القوى المتناقضة بحيث ان النظام يحافظ على توازنه عن طريق تبني السحب المستمر في اتجاهين متناقضين (Smith & Lewis, 2011: 386). الافتراض الذي يشير بان المنظمات هي نظم مغلقة هو شيء لا يمكن الدفاع عنه لفتره طويله، فحقيقه كون المنظمات تتبادل الموارد مع بيئتها يتعارض مع الافتراض الموجود في النظم المغلقة بفقدان التفاعل والاعتمادية بين النظام وبيئته. وهذا التحقيق يتطلب اعاده التفكير بمصداقيه النموذج السابق وافتراضاته وهذا يقود الى استهلال جيل جديد من النظريات التي تعتمد على فكرة نموذج الانظمة المفتوحة. والاختلاف الاساسي بين النظم المغلقة والمفتوحة هو بكون الاولى تكون في حالة توازن استاتيكي ولا تتفاعل مع البيئه اما الاخيره فتكون في حالة توازن ديناميكي وتتفاعل مع البيئه. والتوازن الديناميكي يعني التوازن المتدفق (Flux Equilibria) اي ان النظام يحافظ على اظهار حالة من عدم التغيير حتى وان كانت المدخلات والمخرجات تتدفق منه واليه، وهذا النوع من التوازن هو توازن غير حقيقي كما في الانظمة المغلقة بل هو حالة قريبه من التوازن لان التوازن الحقيقي يسلب النظام حيويته من خلال عدم تبادل الطاقة والموارد مع البيئه التي يعيش فيها. وخير مثال على هذا هو محافظة جسم الانسان على درجة حرارة (37) درجة سيليزيه، وفي هذه الحالة فان كمية الحرارة المتولده من ايض الجسم هي متساويه مع كمية الحرارة المفقوده في البيئه. واهم ميزه للتوازن



الديناميكي وجود الاستتباب الداخلي (Homeostasis)، وهي العملية التي عن طريقها يصون النظام وجوده من خلال المحافظة على توازنه الديناميكي وهذا التوازن يطلق عليه توازن الاستتباب الداخلي فالمنظمة كنظام مفتوح تظهر لتكون غير متغيرة عبرة فترة من الزمن لان هنالك حالة تبادل مستمر مع البيئة للموارد والطاقة والمعلومات. (Flood & Carson, 1993).

التنمؤج الثالث هو نمؤج التوازن المتقطع (Punctuated Equilibrium Model) : نمؤج توازن ظهر في الثمانينات يطلق عليه نمؤج التوازن المتقطع (Smith & Lewis, 2011). هذا النمؤج يستمد فكرته من علم البايولوجي حيث ان الكائن يتطور خلال فترات متقاربة تقطعها حالة اعادة توجيه (ردة فعل)، اي ان الكائن البايولوجي يبقى في حالة عدم تغيير، او تحدث حالة تغيير هامشية في شكله عبر فترة زمنية طويلة هذه الفترة يطلق عليه بفترة الركود والاستقرار، ومن اجل تحقيق البقاء والاستمرار فانه يحتاج الى اجراء تغييرات جوهرية عندما تكون البيئة التي يعيش فيها غير مفضلة ضمن فترة زمنية قصيرة يطلق عليها اعادة التوجيه او التحويل (Schuijt, L., 2005, 130).

ثانيا: مستويات التوازن التنظيمي:

حدد (Adams, 1965, 267) مستويات التوازن التنظيمي ب الاتي:

- التوازن على مستوى البيئة الخارجي يتحقق التوازن عبر العرض الذي تسعى المنظمة من تحقيقه، لذلك فأن التنظير ينحصر في المجالات الاتيه.
- التوازن عبر التوجه نحو حملة الاسهم،مقابل التوجه نحو اصحاب المصالح
- التوازن عبر قيمة الزبون الاجماليه،مقابل كلف الزبون الاجماليه.
- التوازن عبر الاسهامات مقابل المغريات .
- التوازن على مستوى بيئة المنظمة.
- التوازن عبر الهيكل الالي مقابل الهيكل العضوي.
- التوازن عبر التمايز مقابل التكامل
- التوازن عبر التوجه نحو التعلم مقابل التوجه نحو الكفاءة.
- التوازن على مستوى الجماعات
- التوازن بين صناع المعرفة مقابل مستهلي المعرفة.
- التوازن عبر الفرديه مقابل الجماعيه.

وترى الباحثين ان عبارة التوازن لا تعني بين هذه الاتجاهات المختلفه وتحددا حاله من الوسطيه وبعباره اخرى،البحث عن التوازن بين حملة واصحاب المصالح،وبين الهيكل الالي والهيكل العضوي وبين الفرديه والجماعيه،ولكن التوازن الذي نسعى اليه هو مع الظروف البيئيه من خلال التوافق مع متطلباتها،على وفق توجه النظرية الموقفيه لا يوجد حل امثل ملائم لجميع المنظمات في جميع البيئات، وحتى على مستوى المنظمة الواحده فأن كل قسم من اقسام المنظمة يتعامل مع جزء من البيئه،والذي يتطلب استجابته تختلف عن الاقسام الاخرى.

المحور الثالث - الجانب العملي للبحث

1- وصف استجابات عينة الدراسة حول ابعاد الدراسة

يهتم هذا القسم ببيان مستوى استجابة أفراد العينة المبحوثة على ابعاد الاستبانة، وذلك في محاولة لبيان الخصائص الوصفية لابعاد الدراسة ومن ثم التمهيد لاجراء الاحصاء الاستدلالي الذي سوف يهتم بمدى قبول او رفض فرضيتي البحث ، ولأجل ذلك قامت الباحثة بالآتي:-

- 1- عمل جداول تكرارية لبيانات الاستمارة.
- 2- تفريغ الإستجابات ومعالجتها إحصائياً باعتماد (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الوزن المئوي والاهمية النسبية) لتشخيص قوة الإستجابة على مستوى الفقرات والابعاد ، وكما يأتي:-

اولاً: وصف الإستجابات على البعد الاول (القدرات التنظيمية الاستراتيجية المستدامة)
يعرض الجدول (10) نتائج إستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد القيادة .

جدول(10) الاوساط الحسابية والوزن المئوي والاهمية النسبية لفقرات بُعد القيادة (ن=59)

الترتيب الاهمية النسبية	الوزن المئوي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة				الفقرة	البعد	
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق تماما			
3	94.9	0.59	4.56	0	0	3	20	36	1	القيادة
1	100	0.48	4.36	0	0	0	38	21	2	
2	95.0	0.80	4.44	0	0	3	27	29	3	
4	76.3	0.81	4.22	0	0	14	18	27	4	
	91.55	0.67	4.40	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبُعد ووزنه المئوي						

المصدر: إستبانة الدراسة ونتائج الحاسوب .

ونستخلص من معطيات الجدول (10) المؤشرات التحليلية الآتية:-

- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي بُعد القيادة (4.40) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة ، و بانحراف معياري قدره (0,67) ووزن مئوي (91,55%).

2- جاءت ثلاث من الفقرات ضمن تقدير (أتفق تماماً) وواحدة بتقدير (أتفق)

3- تقاربت الاوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين حد اعلى قدره (4.56) وحد ادنى قدره (4.22) وبذلك يكون التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (0,34) للوسط الحسابي. وان جميع الفقرات كانت ذات اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار .

ثانياً: وصف الإستجابات على البعد الثاني (المعرفة)

يعرض الجدول (11) نتائج إستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد المعرفة

جدول (11) الاوساط الحسابية والوزن المئوي والاهمية النسبية لفقرات بُعد المعرفة (ن=59)

ترتيب الاهمية النسبية	الوزن المئوي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
2	83.0	0.87	4.29	0	3	7	19	30	5	المعرفة
3	66.1	0.91	4.17	0	0	20	9	30	6	
1	95.0	0.59	4.42	0	0	3	28	28	7	
4	57.6	0.73	3.74	0	0	25	24	10	8	
	75.43	0.78	4.16	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال ووزنه المئوي						

المصدر: إستبانة الدراسة ونتائج الحاسوب .

ونستخلص من معطيات الجدول (11) المؤشرات التحليلية الآتية:-

1. بلغ الوسط الحسابي لإجمالي بُعد المعرفة (4,16) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة. وبانحراف معياري قدره (0,78) ووزن مئوي (75.4%).
- 2- جاءت ثلاث من الفقرات ضمن تقدير (أتفق تماما) وواحدة ضمن تقدير (محايد).
- 3- تراوحت الاوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين حد اعلى قدره (4.42) بوزن مئوي قدره (95.0%) للفقر (7) والتي تشير الى "التشجيع على دعم و تبادل"، وحد ادنى قدره (3.74) بوزن مئوي قدره (57.6%) للفقرة (8) والتي تشير الى "توسيع حركة تبادل المعرفة.....". وبذلك يكون التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (0,68) للوسط الحسابي و (37.4%) للوزن المئوي. وان جميع الفقرات كانت ذات اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار.
4. - ان نسبة اتفاق المبحوثين كانت عالية حول مضمون الفقرتين (7 و 5) اللتين احتلتا الترتيب الاول والثاني من حيث الاهمية النسبية.

ثالثا: وصف الإستجابات على البُعد الثالث (المسألة

يعرض الجدول (12) نتائج إستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد المساءله

جدول (12) الاوساط الحسابية والوزن المئوي والاهمية النسبية لفقرات بُعد المساءله (ن=59)

ترتيب الاهمية النسبية	الوزن المئوي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
1	89.8	0.68	4.54	0	0	6	15	38	9	المسألة
3	79.7	0.82	4.05	0	3	9	29	18	10	
2	81.3	0.78	4.37	0	0	11	15	33	11	
4	72.9	0.78	4.07	0	0	16	23	20	12	
	80.93	0.77	4.26	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال ووزنه المئوي						

المصدر: إستبانة الدراسة ونتائج الحاسوب.

ونستخلص من معطيات الجدول (12) المؤشرات التحليلية الآتية:-

- 1- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي بُعد المساءلة (4,26) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3) المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة، وبانحراف معياري قدره (0,77) ووزن مؤوي (80,93%)،
- 2- جاءت جميع الفقرات ضمن تقديري (أتفق تماما و اتفق).
- 3- تراوحت الاوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين حد اعلى قدره (4,54) بوزن مؤوي قدره (89,8%) للفقرة (9) التي احتلت المرتبة الاولى ، وحد ادنى قدره (4,05) بوزن مؤوي قدره (79.7%) للفقرة (10) والتي احتلت المرتبة الثالثة . وبذلك يكون التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (0,49) للوسط الحسابي و (10,1%) للوزن المؤوي.
- 4- ان جميع الفقرات كانت ذات اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار.

رابعا: وصف الإستجابات على بُعد الترتيبات المؤسسية

يعرض الجدول (13) نتائج إستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الترتيبات المؤسسية جدول(13) الاوساط الحسابية والوزن المؤوي والاهمية النسبية لفقرات بُعد الترتيبات المؤسسية (ن=59)

رابعا: وصف الإستجابات على بُعد الترتيبات المؤسسية

يعرض الجدول (14) نتائج إستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الترتيبات المؤسسية جدول(14) الاوساط الحسابية والوزن المؤوي والاهمية النسبية لفقرات بُعد الترتيبات المؤسسية (ن=59)

ترتيب الاهمية النسبية	الوزن المؤوي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد	
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما			
1	84.7	0.87	4.42	0	3	6	13	37	13	الترتيب المؤسسية	
2	83.0	0.67	4.12	0	0	10	32	17	14		
4	66.1	0.85	4.03	0	0	20	17	22	15		
3	78.0	0.78	4.20	0	0	13	21	25	16		
	77.95	0.79	4.19	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال ووزنه المؤوي							

المصدر: إستبانة الدراسة ونتائج الحاسوب.

ونستخلص من معطيات الجدول (14) المؤشرات التحليلية الآتية:-

- 1- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي بُعد الترتيبات المؤسسية (4,19) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة ، و بانحراف معياري قدره (0,79) ووزن مؤوي (77.95%)،
- 2- جاءت جميع الفقرات ضمن تقديرين (أتفق تماما و اتفق).
- 3- تراوحت الاوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين حد أعلى قدره (4.42) بوزن مؤوي قدره (84.7%) للفقرة (13) والتي تشير الى "....." ، و احتلت المرتبة الاولى في ترتيب الاهمية النسبية، وحد

ادنى قدره (4.03) بوزن مئوي قدره (66.1%) للفقرة (15) والتي تشير الى ".....".
و احتلت المرتبة الاخيرة في ترتيب الاهمية النسبية، وبذلك يكون التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (0.39) للوسط الحسابي و (18,6%) للوزن المئوي. وان جميع الفقرات كانت ذات اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار

خامسا: وصف الإستجابات على بُعد التوازن التنظيمي

يعرض الجدول (15) نتائج إستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التوازن التنظيمي

جدول (15) الاوساط الحسابية والوزن المئوي والاهمية النسبية لفقرات بُعد التوازن التنظيمي في عينة الدراسة (ن=59)

الترتيب الاهمية النسبية	الوزن المئوي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
7	74.6	0.81	4.17	0	0	15	19	25	17	التوازن التنظيمي
2	94.9	0.57	4.68	0	0	3	13	43	18	
11	70.0	1.06	3.93	0	6	17	11	25	19	
10	71.2	0.89	3.93	0	4	13	25	17	20	
4	77.9	0.82	4.32	0	0	13	14	32	21	
9	72.9	1.05	4.03	0	3	13	19	24	22	
14	66.1	0.88	3.90	0	3	17	22	17	23	
3	83.1	0.73	4.24	0	0	10	25	24	24	
5	76.3	0.93	4.12	0	4	10	20	25	25	
12	70.0	1.12	3.95	0	3	10	20	26	26	
1	94.9	0.51	4.81	0	0	3	5	51	27	
13	69.5	0.78	3.98	0	0	18	24	17	28	
8	72.9	0.78	4.07	0	0	16	23	20	29	
6	74.6	1.07	4.29	0	6	9	6	38	30	
	76.35	0.86	4.17	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبُعد ووزنه المئوي						

المصدر: إستبانة الدراسة ونتائج الحاسوب.

ونستخلص من معطيات الجدول (15) المؤشرات التحليلية الآتية:-

- 1- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي بُعد التوازن التنظيمي (4,17) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة، و بانحراف معياري قدره (0,86) ووزن مئوي (76.35%) ،
- 2- توزعت فقرات المحور على تقديرين، (اتفق تماما) شمل تسع فقرات و (اتفق) وشمل خمس فقرات.
- 3- تراوحت الاوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين حد اعلى قدره (4.81) بوزن مئوي قدره (94.9%) للفقرة (27) ، وحد ادنى قدره (3.90) بوزن مئوي قدره (66.1%) للفقرة (23). وبذلك يكون التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (0,91) للوسط الحسابي و (28,8%) للوزن المئوي. وان جميع الفقرات كانت ذات اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار.

اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة تسهم معلومات هذا القسم وحقائقه وتحليلاته ثم تفسيراته في التحقق من صحة فرضيتي الدراسة الرئيسيتين (ومجموعة الفرضيات الفرعية التي اشتملت عليها)، التي توضح آلية علاقات الارتباط المتوقعة بين متغيرات الدراسة، وذلك استدلالاً بنتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، ثم إخضاع الفرضيات الفرعية التي انبثقت من الفرضيتين (1، 2) للاختبار، وذلك في محاولة لتفسير التأثيرات المحتملة بين متغيرات الدراسة من خلال الاستعانة بنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، في محاولة تعكس رغبة الباحثان في التوصل إلى استنتاجات قد تعزز أو ترفض فرضيات مخطط الدراسة كلاً أو جزءاً.

علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تكرس معلومات هذا الجزء وحقائقه وتحليلاته وتفسيراته للثبوت من صحة فرضية الارتباط (الفرضية الرئيسة الأولى) ومضمونها " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير القدرات التنظيمية الاستراتيجية و تحقيق التوازن التنظيمي " ، والتي ينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :
الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة و تحقيق التوازن التنظيمي" استعانت الباحثان بالمرجات الاحصائية لعلاقة الارتباط المبينة في الجدول (16) في تفحص العلاقة المتحققة في هذا المجال، ويستخلص من معطياته ان بُعد القيادة أظهر علاقة ارتباط إيجابية دالة معنوية مع بُعد التوازن التنظيمي، وبقيمة ارتباط (0.413) وعند مستوى دلالة ($P \leq 0.01$). وعلى ضوء ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى .

جدول (16) المؤشرات الاحصائية للارتباط بين القيادة و التوازن التنظيمي (ن = 59)

التوازن التنظيمي				المؤشرات الاحصائية القيادة
القيمة المعنوية p	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	قيمة الارتباط (r)	
0.001	2.002	3.423	0.413	

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة و تحقيق التوازن التنظيمي"

يبين الجدول (17) المخرجات الاحصائية لعلاقة الارتباط بين المعرفة و تحقيق التوازن التنظيمي ، ويستخلص من معطياته ان بُعد المعرفة أظهر علاقة ارتباط إيجابية دالة معنوية مع بُعد التوازن التنظيمي، وبقيمة ارتباط (0.340) وعند مستوى دلالة ($P \leq 0.01$). وعلى ضوء ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية

جدول (17) المؤشرات الاحصائية للارتباط بين المعرفة و التوازن التنظيمي (ن = 59)

التوازن التنظيمي				المؤشرات الاحصائية المعرفة
القيمة المعنوية p	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	قيمة الارتباط (r)	
0.008	2.002	2.727	0.340	

الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المسألة و تحقيق التوازن التنظيمي"

تشير المخرجات الاحصائية لعلاقة الارتباط المبينة في الجدول (18) ان بُعد المسألة أظهر علاقة ارتباط إيجابية دالة معنوية مع بُعد التوازن التنظيمي، وبقيمة ارتباط (0.291) وعند مستوى دلالة $(P \leq 0.05)$ وعلى ضوء ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول (18) المؤشرات الاحصائية للارتباط بين المسألة و التوازن التنظيمي (ن = 59)

القيمة المعنوية p	التوازن التنظيمي		قيمة الارتباط (r)	المؤشرات الاحصائية المسألة
	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة		
0.025	2.002	2.297	0.291	

الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترتيبات المؤسسية و تحقيق التوازن التنظيمي"

تظهر المخرجات الاحصائية لعلاقة الارتباط المبينة في الجدول (19) ان بُعد الترتيبات المؤسسية أظهر علاقة ارتباط إيجابية دالة معنوية مع بُعد التوازن التنظيمي، وبقيمة ارتباط (0.266) وعند مستوى دلالة $(P \leq 0.05)$ وعلى ضوء ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

جدول (19) المؤشرات الاحصائية للارتباط بين الترتيبات المؤسسية والتوازن التنظيمي (ن = 59)

القيمة المعنوية p	التوازن التنظيمي		قيمة الارتباط (r)	المؤشرات الاحصائية الترتيبات المؤسسية
	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة		
0.042	2.002	2.094	0.266	

وبناء على صحة قبول الفرضيات الفرعية الاربع ، تم تفحص العلاقة بين ابعاد متغير القدرات التنظيمية مجتمعة و متغير التوازن التنظيمي لاثبات صحة الفرضية الرئيسة الاولى ، تظهر المخرجات الاحصائية لعلاقة الارتباط المبينة في الجدول (20) ان ابعاد متغير القدرات التنظيمية مجتمعة أظهرت علاقة ارتباط إيجابية دالة معنوية مع بُعد التوازن التنظيمي، وبقيمة ارتباط (0.647) وعند مستوى دلالة $(P \leq 0.001)$ وعلى ضوء ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة الاولى.

جدول (20) المؤشرات الاحصائية للارتباط بين ابعاد متغير القدرات التنظيمية مجتمعة والتوازن التنظيمي (ن = 59)

القيمة المعنوية p	التوازن التنظيمي		قيمة الارتباط (r)	المؤشرات الاحصائية القدرات التنظيمية
	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة		
≤ 0.001	2.005	4.245	0.647	

علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

تتطوي معلومات هذا القسم وحقائقه وتحليلاته وتفسيراته على اختبار فرضية التأثير بين متغيرات الدراسة، الفرضية الرئيسية الثانية ومضمونها " توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين تطوير القدرات التنظيمية الاستراتيجية و تحقيق التوازن التنظيمي " ، والتي ينبثق منها خمس فرضيات فرعية هي :

- 1- توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين القيادة و تحقيق التوازن التنظيمي.
 - 2- توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين المعرفة و تحقيق التوازن التنظيمي.
 - 3- توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين المسألة و تحقيق التوازن التنظيمي.
 - 4- توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين الترتيبات المؤسسية و تحقيق التوازن التنظيمي.
- لبيان صحة الفرضيات الفرعية هذه تمت الاستعانة باختبار الانحدار الخطي البسيط المبنية مخرجاته الاحصائية في الجدول (21)

جدول (21) المؤشرات الاحصائية لأثر أبعاد القدرات التنظيمية الاستراتيجية المستدامة في تحقيق التوازن التنظيمي (ن = 59)

المؤشرات الأبعاد	قيمة F المحسوبة	القيمة المعنوية P	معامل التحديد R ²	قيمة ثابت الميل β	الدلالة
القيادة	**11.716	0.001	0.171	0.362	دال على مستوى 1%
المعرفة	**7.437	0.008	0.115	0.245	دال على مستوى 1%
المسألة	*5.274	0.025	0.085	0.204	دال على مستوى 5%
الترتيبات المؤسسية	*4.343	0.042	0.071	0.219	دال على مستوى 5%
أجمالي القدرات التنظيمية	**9.700	≤0.001	0.646	0.466	دال على مستوى 1%

*قيمة F الجدولية بدرجة حرية (1، 57) ومستوى دلالة (P<0.05) = 4.00

**قيمة F الجدولية بدرجة حرية (1، 57) ومستوى دلالة (P<0.01) = 7.08

المصدر: نتائج الحاسوب باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وجدول (F) لتحديد قيمة (F) الجدولية.

وعلى وفق نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الذي يخلص منه إلى معطيات التحليل الآتية:-

- 1- حقق بُعد القيادة أثراً ذو دلالة معنوية في تحقيق التوازن التنظيمي ، إذ كانت قيم (F) المحسوبة (11.716) أكبر من الجدولية (7,08) عند مستوى (P ≤ 0.01)، وأظهرت قيمة معامل التحديد البالغة (0.171) ان بُعد القيادة يفسر لوحده ما مقداره 17.1% من التباين الحاصل في تحقيق التوازن التنظيمي ، وان قيمة معامل (β) البالغة (0.362) تشير الى ان تغييراً مقداره (1) في قيمة بُعد القيادة يحدث تغييراً مقداره (0.362) في قيمة تحقيق التوازن التنظيمي.
- 2- أظهر بُعد المعرفة أثراً ذو دلالة معنوية في تحقيق التوازن التنظيمي ، إذ كانت قيم (F) المحسوبة (7.437) أكبر من الجدولية (7,08) عند مستوى (P ≤ 0.01)، وأظهرت قيمة معامل التحديد البالغة (0.115) ان بُعد القيادة يفسر لوحده ما مقداره 11.5% من التباين الحاصل في تحقيق التوازن التنظيمي ، وان قيمة معامل (β) البالغة (0.245) تشير الى ان تغييراً مقداره (1) في قيمة بُعد المعرفة يحدث تغييراً مقداره (0.245) في قيمة تحقيق التوازن التنظيمي.

3- أحدث بُعد المسألة أثراً ذو دلالة معنوية في تحقيق التوازن التنظيمي ، إذ كانت قيم (F) المحسوبة (5.274) أكبر من الجدولية (4,00) عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وأظهرت قيمة معامل التحديد البالغة (0.085) ان بُعد المسألة يفسر لوحده ما مقداره 8.5% من التباين الحاصل في تحقيق التوازن التنظيمي ، وان قيمة معامل (β) البالغة (0.204) تشير الى ان تغييراً مقداره (1) في قيمة بُعد المسألة يحدث تغييراً مقداره (0.204) في قيمة تحقيق التوازن التنظيمي.

4- حقق بُعد الترتيبات المؤسسية أثراً ذو دلالة معنوية في تحقيق التوازن التنظيمي ، إذ كانت قيم (F) المحسوبة (4.343) أكبر من الجدولية (4,00) عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وأظهرت قيمة معامل التحديد البالغة (0.071) ان بُعد الترتيبات المؤسسية يفسر لوحده ما مقداره 7.1% من التباين الحاصل في تحقيق التوازن التنظيمي ، وان قيمة معامل (β) البالغة (0.219) تشير الى ان تغييراً مقداره (1) في قيمة بُعد الترتيبات المؤسسية يحدث تغييراً مقداره (0.219) في قيمة تحقيق التوازن التنظيمي.

5- يتضح من ذلك ان الابعاد الاربعة لمتغير القدرات التنظيمية الاستراتيجية لها كل على انفراد اثراً ذو دلالة معنوية في متغير تحقيق التوازن التنظيمي وبقيم تأثير متفاوتة ، احتل بُعد القيادة الترتيب الاول في قوة التأثير ، و بُعد المعرفة الترتيب الثاني وكلاهما أثر بمستوى دلالة عالية ($P \leq 0.01$)، فيما احتل بُعد المسألة والترتيبات الموسسية الترتيب الثالث والرابع على التوالي وكلاهما أثر بمستوى دلالة ($P \leq 0.05$). و بناء على ذلك ثبت صحة الفرضيات الفرعية الاربع المنبثقة عن فرضية التأثير (الفرضية الرئيسة الثانية).

6- ولغرض التاكد من صحة الفرضية الرئيسة الثانية، تم قياس مستوى التأثير لابعاد متغير القدرات التنظيمية الاستراتيجية مجتمعة ، وتبين انها حققت أثراً ذو دلالة معنوية في تحقيق التوازن التنظيمي ، إذ كانت قيم (F) المحسوبة (9.700) أكبر من الجدولية (7,08) عند مستوى ($P \leq 0.01$)، وأظهرت قيمة معامل التحديد البالغة (0.646) ان ابعاد متغير القدرات التنظيمية الاستراتيجية تفسر مجتمعة ما مقداره 64.6% من التباين الحاصل في تحقيق التوازن التنظيمي ، وان قيمة معامل (β) البالغة (0.466) تشير الى ان تغييراً مقداره (1) في قيمة ابعاد متغير القدرات التنظيمية الاستراتيجية مجتمعة يحدث تغييراً مقداره (0.466) في قيمة تحقيق التوازن التنظيمي. وعلى ضوء ذلك تثبت صحة فرضية التأثير.

المحور الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات :

- 1- إن سعي المنظمات إلى تحقيق النجاح والاستمرار والبقاء مرهوناً بامتلاكها عمليات تطوير قدراتها الإستراتيجية المستدامة تضمن من خلالها تحقيق التوازن في بيئة اللاتأكد وهذه الأبعاد تتمثل ب (القيادة، المعرفة، المساءلة، والترتيبات المؤسسية).
- 2- أفرزت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين تطوير القدرات الاستراتيجية المتمثلة ب (القيادة، المعرفة، المساءلة، الترتيبات المؤسسية) والتوازن التنظيمي.

- 3- تبين تأثير تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة (القيادة، المعرفة، المساءله، الترتيبات المؤسسيه) في تحقيق التوازن .
- 4- أفرزت نتائج التحليل تبايناً في شدة تأثيرتطوير القدرات الإستراتيجية المستدامة ، حيث ظهر القيادة متصداً الترتيب من حيث قوة التأثير يليها المعرفة،ومن ثم الترتيبات المؤسسيه،وبعدها المساءله.

ثانياً: التوصيات

بعد عرض أهم الاستنتاجات التي أسفر عنها البحث توصلت الباحثان إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن عرضها بالآتي:

1- ضرورة اهتمام المنظمات المبحوثة بمعرفة طبيعة تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة لكونها تشكل سلاحاً تنافسياً في إدارة عمليات المنظمه وخاصة في المصارف التجاربه لأنها قد تواجه صعوبات في تقديم خدمه جديده اذا فشلت في ان تجعل تطوير قدراتها جزء لا يتجزء من عملياتها.

2- يجب ان تدرك المنظمات ان تطوير القدرات هو ليس عمليه راكده ان تلك العمليه هي مستمره يعمل من خلالها الافراد والانظمه في اطر ديناميكيه يتعلمون خلالها كيفية تطوير الاستراتيجيات من اجل الوصول الى الهدف بتحقيق التوازن التنظيمي .

3- يجب ان تدرك المنظمات ان تطوير القدرات الاستراتيجية لا تعتبر نشاطاً منفصلاً او تام في حد ذاته وهو ليس برنامج بديل عن التعليم والبيئه ان مدخل الى التطوير يواكب التغيرات الجذريه والإيجابية في تطوير متعددة الابعاد من اجل تحسين قدرة المنظمه في مجالات وضع الاستراتيجيات والاتصال والتنظيم.

4- على المنظمات المبحوثة الاهتمام بالمعرفة الفنيه اللازمه لبناء القيمه، كما يجب أن تعمل على تعزيز قدرتها على توليد تلك الموارد وتوسيع سعيها إلى امتلاكها قبل غيرها من المنظمات.

5- العمل على تعزيز الدعم القيادي كونه أكثر الابعاد تأثيراً في دعم تطوير القدرات الإستراتيجية المستدامة للمنظمات المبحوثة.

6- يجب ان تهتم المنظمات بضرورة ضمان وجود افضل الترتيبات المؤسسيه الممكنه لتحقيق الاهداف والنتائج المطلوبه فهي تضم مجموعه شامله من استراتيجيات الاصلاح والتطوير .

7- تنظيم الافراد وتطويرهم طبقاً لقدراتهم الأستراتيجيه واستراتيجيات المنظمه .

المصادر

المراجع باللغة العربية:

- 1- العطوي ، عامر علي حسين، 2012 ، "ادارة قوى التناقض لضمان الاداء المنظمي المستدام"، رسالة دكتوراه (غير منشوره) كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- 2- المعاضيدي، معن وعداالله وأحمد، ميسر إبراهيم، ٢٠٠٥ ، " دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الإستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (٢٧) ، لعدد (77) ، العراق.
- 3- الجرجري، أحمد حسين حسن، ٢٠٠٥ ، "ادارة المعرفة وأثره في الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 4- حرب ،نعيمه محمد، 2011، "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تحقيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة." ،رسالة ماجستير ،غير منشوره، غزة: الجامعه الاسلاميه كلية التجارة، قسم إدارة اعمال.
- 5- العامري صالح مهدي، الغالبي طاهر محسن، 2004، " رأس المال المعرفي الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي" ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية.
- 6- الزطمة، نضال محمد، 2011، "ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء" ، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير
- 7- البرنامج الانمائي للامم المتحدة، دليل التنمية البشرية في تقرير عام 2013 : <http://www.un.org/ar/esa/hdr/pdf/hdr13/PR.pdf>
- 8- سلمان ،هادي عذاب، 2013، " دور الانماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي" دراسة تحليلية لعينه من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعي العراقيه ، رسالة دكتوراه ،مقدمة الى مجلس جامعة كليمنتس العالمية.

المراجع باللغة الاجنبية :

- 1- Adems,J.Stacy,1965,"**Inequity in Social Exchange**' **Advance in Experimental social psychology**, New York: Academic press, vol.2.
- 2- Banerjee, P., (2003), "**Resource dependence and core competence: insights from Indian software firms**", Technovation, Vol. 23: 251-263. 16-
- Lenz, C. (1980), "**Strategic Capability: A Concept and Framework for Analysis**" ,Academy of Management Review, Vol. 5, No. 2.
- 3- Balan P, Lindsay N, (2010), "**Innovation capability**": Exploring the factors that make up this construct inthe services sector, AGSE, www.swinburne.edu.au/lib/ir/onlineconferences/agse2010/00014.pdf.
- 4- Dess, G.G.; Lumpkin, G.T & peridis, T., (2006), "**Strategic Management: Creating Competitive Advantages**", Canadian Ed, McGraw-hill Ryerson: U.S.A



- 5- Enders, A., (1997), "**Improving Research and Development Performance**" the Juran Way, John Wiley & Sons, New York.
- 6- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A., (2000), "**Dynamic Capabilities: What are they?**", Strategic Management Journal, Vol.21.
- 7- Fall I, (2008), "**Approche gestionnaire de la capacité organisationnelle et pilotage du proges**" : Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée, Thèse de Doctorat, école des Mines de Paris.
- 8- Hamal, Gary & Heene, Aime, (Edited), (1994), "**Competence Based Competition**", John Wiley & Sons.
- 9- Hafeez, Khalid & Essmail, Essmail Ali, (2007), "**Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process**", Management Research News, Vol. 30, No. 8: 530 – 547.
- 10-Joseph, Tidd, (2000), "**From knowledge management to strategic competence: measuring Technological, Market and organizational innovation**", series on technology management, Imperial College Press, London, U.K.
- 11-Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (2004), "**Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes**", Harvard Business School Press, Boston –Massachusetts.
- 12--Lenz, C. (1980), "**Strategic Capability: A Concept and Framework for Analysis, Academy of Management**" Review, Vol. 5, No. 2.
- 13-Lozano, M. (1998), "**Strategic Management & Capital Budgeting: The Role of capital Budgeting in the Acquisition of Strategic Capability**", Case Based Theory Development in Agribusiness, Ph.D. Dissertation, Institute Technologic YD., Studios Superiors De Monterrey, Mexico, Dissertation Abstract
- 14- Lynch, R., (2003), "**Corporate Strategy**", 3rd ed., England: Prentice-Hall.
- 15-Lerro A et al, "**Modeling organizational innovation capability**": a knowledge-Based approach, Italy.
- 16-March, James, simon ,Herbert A(1958)."**Organization**" ,john wiley,New York.
- 17-Mano osamu,1994"**the differnces between barnd and simons concepts of organization equilbrim- simons misunderstanding about barnards intention, "econ j.of hokido,vol(23).**
- 18-Mathuramaytha C, (2012), "**Developing Knowledge-Sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities in Organizations**" – a Theoretical Model, International Conference on Education and Management Innovation IPEDR, Vol:30, Singapore.
- 19-Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), "**Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance**", Strategic Management Journal, 30.
- 20-Oliver, Christine & Holzinger, Lngo, (2002), "**The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework**", Schulich School of Business York University, Toronto, Canada, Working Paper, M3J IP3.



- 21-Ortega, María José Ruiz, (2010), "**Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles**", Journal of Business Research, Vol.63:1273.
- 22-Porter, E. Michael, (1998), "**Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New Introduction Copyright**", The Free Press, New York.
- 23-Parnell, John, (2011), "**Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States**", Management Decision, Vol. 49, No.1.
- 24-Rahmani Z, ali mosavi S, (2011), "**Enhancing the innovation capability in the organization: a conceptual framework**", 2 éme international conference on education and management technology, IPEDR, Vol: 13, IACSIT Press, Singapore.
- 25-Scott, W. (2003). "**Organizations: Rational, Natural and Open Systems**", 5th ed., New Jersey: Prentice-Hall.
- 26-Smart, J. C. (2003). "**Organizational effectiveness of 2-year colleges: The centrality of cultural and leadership complexity**". Research in Higher Education, 44(6).
- 27-Schuijt, L. (2005). "**Leaders and paradoxes: Working with paradox within the context of leadership development**". Published in Holland Management.
- 28-Sundarasaradula D&Hasan H 2005,"**Aunified open systems model for explaining organizational change**, paper presented at the second biennial information systems foundations " Constructing and criticizing workshop,the Australian national University, Canberra ,Australia.
- 29-Sparrow, P. R. & Hodgkin, S. G, (2006), "**What is Strategic Competence & Does it Matter?**", Exposition of the Concept & Research Agenda: 1 – 32.
- 30-Shu Hsien. liao, et al, (2009), "**Knowledge Acquisition Absorptive capacity and innovation capability: An Empirical study of Taiwan's Knowledge-intensive industries, world academy of science, Engineering and Technology, N° 53, (without a country**
- 31-Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). "**Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing**". Academy of Management Review, 36(2).
- 32-Tushman, M. & O'Reilly, III. (1996). "**Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change**". California Management Rev. 38.
- 33-Zammuto, R. & Krakower, Y. (1991). "**Quantities and qualitative studies of organizational culture**" In R. W. Woodman and W. A. Passmore (Eds.), Research in Organizational Change and Development , Vol.5: 83-114. Greenwich, CT: JAI Press.