

## أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية

د. محمد جمال محمد عبدالهادي

مدرس إدارة الأعمال بمعهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا

### المستخلص :

يهدف هذا البحث للتعرف على معرفة أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية ، وتقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تساعد على تطبيق القدرات الدينامية ، وتحقيق التحسين الأداء المؤسسي، مما يعود بالنفع والفائدة على العاملين بالشركات الصناعية بصفة خاصة والمجتمع ككل بصفة عامة، حيث قام الباحث بإختيار مجتمع البحث من العاملين بالشركات الصناعية لصناعة الزجاج، وقد تم إختيار عينة عشوائية من العاملين وعددهم (٢٤٥).

توصل البحث إلى وجود تأثير للقدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي من حيث ( قدرات التعلم - القدرات الإبداعية - القدرات الثقافية) ولم يظهر لقدرات الاتصال اي تأثير على تحسين الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية : القدرات الدينامية ، تحسين الأداء المؤسسي.

**Abstract:**

This research aims to know the impact of dynamic capabilities on improving institutional performance in industrial companies, and to present a set of proposals and recommendations that help to apply dynamic capabilities, and to achieve improvement in institutional performance, which will benefit workers in industrial companies in particular and society as a whole in general. Where the researcher selected the research community of workers in industrial companies for the manufacture of glass, and a random sample of (245) workers was selected.

The research found an effect of dynamic capabilities on improving institutional performance in terms of (learning capabilities - creative capabilities - cultural capabilities), and communication capabilities did not show any effect on improving institutional performance.

**Key words: Dynamic capabilities , Improving institutional performance .**

**المبحث الأول - منهجية البحث****مقدمةُ البحث:**

تعتبر التغييرات والتحديات السريعة والخطيرة التي تواجهها المنظمات في الوقت الحالي وجبت ان تعمل على زيادة قدرات العاملين في هذه المنظمات، تعد القدرات الدينامية وسيلة رئيسة تمكن المنظمات بشكل عام من رسم المسارات الصحيحة لتفعيل حركتها العملية والتشغيلية لتحقيق أهداف المنظمة التي تتمكن من خلالها خدمة المجتمع الذي تعمل فيه، علي المنظمات إجراء تحولات عديدة في طريقة أداء أعمالها لتحسين الأداء المؤسسي للمنظمة ، فالمنظمات الضعيفة التي لا تحسن استعمال قدراتها ومهاراتها أصبحت غير قادرة على البقاء والاستمرار في ظل هذه التحديات والتطور الهائل الذي يحدث بشكل يومي،

وأصبح لزاماً عليها أن تعي وتحدد بدقة قدراتها الدينامية، بالمقابل فقد أصبح من الواضح جداً وبشكل لايقبل الشك ان تحسين الأداء المؤسسي ضرورة واقعية على جميع المنظمات وسوف نقوم من خلال هذا البحث توضيح تأثير القدرات الدينامية على تحسين أداء المؤسسي بالتطبيق على الشركات الصناعية .

### ثانياً: الدراسات الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال مقابلات شخصية تمت مع ٥٠ موظف من العاملين في الشركات الصناعية للزجاج، يوضح الجدول رقم ( ١ ) نتائج الاستجابات لمفردات العينة :

جدول رقم ( ١ )

### نتائج الدراسة الاستطلاعية

نسبة عدم الموافقة	غير موافق	موافق	المحور الأول: القدرات الدينامية
٩٠%	٤٥	٥	١ تعتمد الادارة في انجاز العمل على خبرات العاملين.
٧٤%	٣٧	١٣	٢ تركز ادارة الشركات الصناعية على استخدام الحواسيب في التواصل مع الشركات الصناعية والعاملين بها.
٨٦%	٤٣	٧	٣ تساهم إدارة الشركة في وضع برامج لتنمية وتفعيل القدرات الدينامية للعاملين و رفع كفاءة الأداء ومستوى العاملين.
٣٠%	١٥	٣٥	٤ تشجع إدارة الشركة العاملين على اكتساب مهارات جديدة.
المحور الثاني تحسين الأداء المؤسسي			
٦٠%	٤٤	٦	١ يقوم العاملين بشركة بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وفي التوقيتات المحددة و طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
٩٦%	٤٨	٢	٢ تعمل إدارة الشركة على توفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة للعاملين التي تمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية.
٦%	٣	٤٧	٣ تعمل إدارة الشركة على تلبية ودعم الحاجات الأساسية للعاملين .
١٤%	٧	٤٣	٤ تقوم إدارة الشركة على تمكين المديرين من أداء مهامهم الوظيفية وكذا ترك حرية التصرف في اتخاذ بعض القرارات.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة الاستطلاعية

### أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية الميدانية النتائج الآتية:

- يؤكد (٩٠%) من مفردات العينة على عدم أعتماذ الإدارة في انجاز العمل على خبرات العاملين بشركات الصناعية.
- موافقة نسبه (٧٤%) من مفردات العينة عدم قدرة ادارة الشركات الصناعية على استخدام الحواسب في التواصل مع الشركات الصناعية والعاملين بها.
- عدم موافقة نسبة (٨٦ %) من مفردات العينة إن إدارة الشركة تساهم في وضع برامج لتنمية وتفعيل القدرات الدينامية للعاملين و رفع كفاءة الأداء ومستوى العاملين.
- يؤكد (٧٠%) من مفردات العينة علي تشجع إدارة الشركة العاملين على اكتساب مهارات جديدة.
- عدم موافقة (٦٠%) من العينة من الموظفين بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وفي التوقيتات المحددة وتتناسب هذه الاعمال مع حوافزهم.
- يرى (٩٦%) من مفردات العينة على ان الشركة لا تعمل على توفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة للعاملين التي تمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية والحفاظ على عمالة بشكل مستمر.
- اتفق (٩٤%) من الموظفين علي ان الشركة تعمل على تلبية ودعم الحاجات الأساسية للموظفين لتحقيق التوازن بين العمل ومتطلبات الحياة الأخرى .
- يرى (٨٦%) من مفردات العينة علي ان هناك ضعف في ان تقوم الشركة على تمكين الموظفين من أداء مهامهم الوظيفية وكذا ترك حرية التصرف في اتخاذ بعض القرارات.

### توصل الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى الآتي:

- وجود ضعف في تنمية وإظهار القدرات الدينامية داخل العاملين من جانب الشركات الصناعية، ضعف القدرة على التواصل بين ادارة الشركات والعاملين بها

وعدم الاهتمام بالموظفين الكفاءة ذو خبرات في الشركة والجمود وعدم مرونة في التعامل مع الموظفين بالشركات الصناعية .

### ثالثاً: الدراسات السابقة :

يعرض الباحث في هذا الجزء بيان بالدراسات السابقة لموضوع البحث، وذلك حسب تسلسلها الزمني وفقاً للأحدث ثم الأقدم.

#### جدول رقم ( ٢ ) الدراسات السابقة

عنوان الدراسة:	توظيف القدرات المعرفية الدينامية في معالجة الاخفاقات المؤسسية لتحقيق تنافسية الأعمال
الباحث والسنة:	آلاء المدو: ٢٠١٨
وصف الدراسة:	تحديد مستوى المتغيرات في المصانع المبحوثة، واختبار علاقات الارتباط والتأثير للاخفاقات المؤسسية ( اولاً المسببات الرئيسية " التأمل الذاتي، و الغطرسة المؤسسية، والصدمة المؤسسية، وقصر النظر المؤسسي" وثانياً المسببات الثانوية " المسببات الثانوية الداخلية (العوامل الادارية، والعوامل المالية، والعوامل المؤسسية، والعوامل الثقافية) والمسببات الثانوية الخارجية) في التنافسية (الريحية، خفة الحركة، الابداع، السمعة) والدور الملطف للقدرات المعرفية الدينامية (قدرات التعلم، والقدرات الثقافية، وقدرات الاتصالات، والقدرات الابداعية) في تقليل تلك التأثيرات. وتم تطبيق البحث في مصانع الألبان (ابو غريب، والزراعة، والحلال، وعيون الرافدين) في مدينة بغداد، لكون هذا القطاع حيوي وعلى تماس مباشر مع حاجة المواطن اليومية.
نتائج الدراسة:	- استيعاب معرفة جديدة، والانفتاح على الافكار الجديدة، وخلق بيئة مشجعة على التفاعل، وإضافة قيمة مدركة من قبل الزبون.

<p>- تم التوصل الى ان التغييرات التي ادخلتها ادارة المصانع للمسببات الخارجية المتمثلة بعلاقة ادارة المصانع مع الاطراف الخارجية كالزبائن والمجهزين وكلفة المواد الاولية قد احدثت بمزيد من التغييرات السلبية في مستوى توظيف وتطبيق ممارسات القدرات المعرفية الدينامية بشكل اكثر من المسببات الداخلية كالعوامل الادارية والمالية والمؤسسية .</p> <p>- اتضح بان التغييرات التي احدثتها ادارات المصانع الاربعة في توظيف القدرات المعرفية الدينامية كالقدرة على التعلم والقدرات الثقافية والابداعية قد انعكست ايجابا في تعزيز مستوى تنافسيتها.</p>	
<p><b>“Evolution and Coevolution: Dynamic Knowledge Capability Building for Catching-up in Emerging Economies”</b></p> <p>" التطور ومشاركته: بناء القدرات المعرفية الدينامية لاصطياد الاقتصاديات الناشئة"</p>	<p>عنوان الدراسة:</p>
<p>Dong et al., 2016</p>	<p>الباحث والسنة:</p>
<p>سلطت الضوء على دور المعرفة كمورد استراتيجي للمنظمة، ركزت على بناء القدرات المعرفية الدينامية في الشركات الصينية ولدعم نموها في بيئة متقلبة مع امتلاك موارد مادية ومالية محدودة، تحليل القدرات المعرفية الدينامية على مستوى الكلي والجزئي للمنظمة.</p>	<p>وصف الدراسة:</p>
<p>• وتوصلت الدراسة الى ان موضوع القدرات المعرفية الدينامية يمزج بين الادارة الاستراتيجية وادارة المعرفة الذي يسهم في دعم التحولات الاستراتيجية من التقليد الى التميز.</p>	<p>نتائج الدراسة:</p>
<p><b>“The Essence of Dynamic Capabilities and their Measurement”</b></p>	<p>عنوان الدراسة:</p>

<b>"جوهر القدرات الدينامية و كيفية قياسها"</b>	
<b>Laaksonen &amp; Peltoniemi, 2016</b>	<b>الباحث والسنة</b>
استعرضت هذه الدراسة الدراسات الكمية التي حاولت قياس القدرات الدينامية وتعدّ القدرات المعرفية الدينامية حالة خاصة منها للتوصل الى بناء اطار نظري رصين.	<b>وصف الدراسة</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>توصلت الى انه يمكن تقسيم إجراءات قياس القدرات الدينامية الى اربعة انواع هي تقييمات الادارة، والبيانات المالية كالمبيعات والعائد على الموجوات والحصة السوقية، وتجارب المنظمة الماضية مثل الربحية و كمية المبيعات وعدد المشاريع الجديدة، وخبرات العاملين والمديرين.</li> </ul> <p>اما ابرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي ضرورة التمييز بين القدرات الدينامية والقدرات الثابتة، وصعوبة قياس تأثير القدرات الدينامية في الاداء بصورة مباشرة.</p>	<b>نتائج الدراسة</b>
انعكاس القدرات الدينامية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الاداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات.	<b>عنوان الدراسة</b>
(اليساري: ٢٠١٤)	<b>الباحث والسنة</b>
هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه كل من القدرات الدينامية ومهارات التفكير الاستراتيجي في تحقيق نجاح الشركة العامة للسمنت الجنوبية في تحقيق الأداء المنظمي المستدام، وذلك ضمن إطار نظرية حديثة في مجال الفكر الإداري وهي نظرية تعدد المستويات، يمثل مجتمع الدراسة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، ونكونت العينة من ١١٠ منتسب يشغلون وظائف إدارية.	<b>وصف الدراسة</b>

<p>متغيرات الدراسة - القدرات الدينامية بأبعادها ( قدرات الاستشعار - قدرات الاستحواذ - قدرات إعادة التشكيل) - مهارات التفكير الاستراتيجي ، الأداء المنظمي المستدام، نظرية تعدد المستويات.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>أهم نتائج الدراسة الادراك المرتفع لمتغيرات الدراسة الحالية من قبل الشركة المحوثة، هذا شأنه تسهيل مهمة تحقيق الترابط فيما بينها بما يسهم في الدفع بالأداء المنظمي المستدام، والارتقاء بالشركة والوصل من خلاله إلى مراكز تنافسية مرموقة سواء على الصعيد المحلي أو العربي أو الدولي .</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>عنوان الدراسة تأثير إدارة المواهب على تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المحمولة</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>الباحث والسنة (شروق: ٢٠١٦)</p>	<p>الباحث والسنة</p>
<p>وصف الدراسة دراسة تأثير إدارة المواهب والتي تتضمن (جذب، وتوظيف، وتنمية، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بها) على التفوق التنافسي للمنظمة، وتشمل الدراسة الميدانية ٣٨٢ مفردة من العاملين في الشركات محل الدراسة وهم (فودافون، و موبينيل "orang"، واتصالات).</p>	<p>وصف الدراسة</p>
<p>متغيرات الدراسة إدارة المواهب (جذب، وتوظيف، وتنمية، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بها) التفوق التنافسي.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>أهم نتائج الدراسة إن مفهوم إدارة المواهب في شركات الاتصال المحمول غير واضح بالشكل المناسب كما أوضحت النتائج وجود تأثير لإدارة المواهب على التفوق التنافسي، حيث كان تأثير بعد تنمية المواهب و الأقوى تأثير على التفوق التنافسي للشركات محل الدراسة، ومن ثم جذب وتوظيف المواهب ثم الاحتفاظ بالمواهب .</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>



## ١- في ضوء استعراض أبرز الدراسات السابقة يظهر الشكل أهم مجالات الإستفادة منها التي يمكن وضعها على النحو الآتي:

- أ- تضمنت الدراسات السابقة مقدمات مفاهيمية ومنهجية، فأغلب الجهود المعرفية السابقة التي أستعرضت فقط مراجعة نظرية فكرية مفاهيمية لآراء وأفكار الباحثين للمتغيرات، مكنت الباحث من بناء الإستعراض الفلسفي والنظري للدراسة الحالية.
- ب- الاستقادة من أهم المصادر والمراجع الحديثة الأجنبية والعربية مع ندرتها والإفادة منها في إغناء الجانب النظري والعملي للدراسة الحالية.
- ت- اسهم الاطلاع على الدراسات السابقة في تتبع ما توصل إليه الباحثون السابقون لمجال متغيرات الدراسة الحالية وتشخيص الفجوة المعرفية.
- ث- أمكن الاطلاع على الدراسات السابقة الباحث من البناء المعرفي لصياغة العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة الحالية وتحديد الأبعاد الرئيسة لمتغيرات الدراسة (القدرات الدينامية، قدرات التعلم، قدرات الاتصال، قدرات الابداعية، قدرات الثقافية، تحسين الاداء المؤسسي).
- ج- الإسهام في صياغة مشكلة وأهداف الدراسة الحالية وكذلك التعرف على اتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية.
- ح- الاطلاع على الجانب التطبيقي والتعرف على الأساليب الإحصائية الحديثة بغية تطبيقها ضمن الدراسة الحالية.
- خ- تحديد أبعاد المتغيرات قيد الدراسة، والكيفية التي يمكن الإستفادة منها في قياسها.
- د- المساعدة في صياغة فقرات الاستنباه المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتصميم الإستنباهة بشكل امثل.
- ذ- الاستفادة من النتائج التي توصلت اليها الجهود المعرفية السابقة من أجل المقارنة مع ما سنتوصل إليه الدراسة الحالية.

## ٢- تحديد الفجوة المعرفية:

إن عملية تحديد الفجوة المعرفية وأبعادها ونطاقها الفكري تعد من ضروريات البحث العلمي، لذا فإن الباحث سيجاول ذلك، وعلى النحو الآتي:

**١. الفجوة التحليلية:**

عند إستعراض أبرز الدراسات السابقة، أتضح وجود تباين في النطاق التحليلي للعلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة مع متغيرات أخرى في إبراز الدراسات السابقة، فعلى الرغم من إن المتغيرات التي حاولت تسليط الضوء عليها متعددة، فقد جاء البعض منها متعلقاً بالقدرات الدينامية و تحسين الأداء المؤسسي والبعض الآخر متعلقاً بإدارة وغيرها، إلا إنها لم تجمع المتغيرات قيد الدراسة في نطاق تحليلي واحد، كما هو موضح من خلال الجدول (٣).

الجدول رقم (٣) النطاق التحليلي للعلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة مع متغيرات أخرى في أبرز الدراسات السابقة

المتغير	الباحث	متغيرات الدراسة
القدرات الدينامية	Dong et al., 2016	القدرات المعرفية الدينامية.
	Laaksonen & Peltoniemi, 2016	القدرات الدينامية
	(اليساري: ٢٠١٤)	القدرات الدينامية بأبعادها ( قدرات الاستشعار - قدرات الاستحواذ - قدرات إعادة التشكيل)

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على أبرز الدراسات السابقة.

**٢. الفجوة المنهجية:**

في سياق المنهج البحثي الذي تبنته أبرز الدراسات السابقة لإستكشاف طبيعة العلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة، أيضاً يوجد تباين واضح، أنقسم بين الدراسات النظرية والدراسات التطبيقية ودراسة الحالة، ويوضح الجدول رقم (٤) أبرز الدراسات السابقة على وفق منهجها البحثي.

## الجدول رقم ( ٤ ) تصنيف الدراسات السابقة على وفق منهجها البحثي

المنهج البحثي											متغيرات	
النسبة	منهج	النسبة	دراسة	النسبة	استطلاعية	النسبة	تطبيقية	النسبة	تحليلي- مفاهيمي	النسبة	نظري - مفاهيمي	وابعاد الدراسة
-	-	-	-	-	-	-	-	٣٣%	١	٦٧%	٢	القدرات الدينامية
-	-	٤٠%	٢	-	-	٢٠%	١	٢٠%	١	٢٠%	١	قدرات التعلم
-	-	-	-	-	-	٢٥%	١	٢٥%	١	٥٠%	٢	قدرات التواصل
١٤%	١	-	-	١٤%	١	٢٩%	٢	-	-	٤٣%	٣	القدرات الابداعية
٢	-	-	-	-	-	-	-	٣٣%	١	٦٧%	٢	القدرات الثقافية
١	-	٤٠%	٢	-	-	٢٠%	١	٢٠%	١	٢٠%	١	تحسين الاداء المؤسسي

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على أبرز الدراسات السابقة.

يلاحظ من الجدول (٤) أن أعلى نسبة للمنهج البحثي لأبرز الدراسات السابقة كانت من حصة المنهج البحثي (النظري- مفاهيمي، تحليلي-مفاهيمي، وتطبيقي) لمتغيرات الدراسة الحالية (القدرات الدينامية، قدرات الاستشعار - قدرات الاستحواذ - قدرات إعادة التشكيل)، وهذا يشير إلى وجود فجوة منهجية تمثلت بعدم تبني المنهج المقارن، لذا فإن البحث الحالي ستتبنى هذا المنهج.

### ٣. الفجوة المكانية:

أظهر إستعراض أبرز الدراسات السابقة، هنالك تباين في القطاعات التي كانت محورا للإهتمام، فلقد شملت طيفاً واسعاً من القطاعات المختلفة وسواءً كانت المنظمات صغيرة أم متوسطة أم كبيرة في تلك القطاعات، يعتمد البحث الحالي على الشركات الصناعية في مجال الزجاج.

**٤. الفجوة الزمنية:**

يعد مدى الاهتمام بالمتغيرات المبحوثة للدراسة و ابعادها الفرعية من المعايير التي يسعى الباحثون الى معرفتها. من خلال مراجعة الباحث لأغلبية الدراسات المتعلقة بالمتغيرات البحث، تبين انه لاتزال تحظى بالاهتمام والنقاش المتواصل من قبل الباحثين، وللاطلاع على ذلك يوضح الجدول رقم (٥) الاهتمام المتواصل بمتغيرات الدراسة وعلى وفق التسلسل الزمني من سنة ٢٠١٢ الى ٢٠١٨.

**الجدول رقم ( ٥ ) الاهتمام بالمتغيرات البحث وفق المراحل الزمنية**

متغيرات الدراسة	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	مجموع
القدرات الدينامية	-	-	١	-	٣	-	١	٤
تحسين الاداء المؤسسي	-	٢	-	-	-	-	-	١

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على أبرز الدراسات السابقة.

من أجل تقليص أو ردم الفجوة المعرفية، التي تمت الإشارة إليها فإن البحث الحالي سيحاول التميز عن الدراسات السابقة بما يأتي:

أ- الدراسة الحالية تبنت المنهج المقارن بين ثلاث شركات ضمن النطاق المعرفي والتطبيقي للمتغيرات قيد الدراسة بحدود علم الباحث.

ب- ركزت أغلب الدراسات السابقة لمتغير القدرات الدينامية على العرض النظري للأفكار، لذا تساهم الدراسة الحالية بعرض المتغير على وفق جانبيين هما النظري والتطبيقي.

ج- لا توجد أي دراسة أجنبية أو عربية تناولت متغيرات الدراسة الحالية (القدرات الدينامية- قدرات التعلم - قدرات التواصل - قدرات الابداعية - قدرات الثقافية - تحسين الاداء المؤسسي) مجتمعة، لذا تُعد البحث الحالي إضافة نظرية وتطبيقية جديدة في مجال إدارة الأعمال بحدود علم الباحث.

د- تناولت الجهود المعرفية السابقة متغيرات الدراسة الحالية بشكل ملخص لذلك استهدف البحث الحالية تقديم توجهات مفاهيمية نظرية فلسفية أكثر عمقاً وشمولاً لتمثل قاعدة معرفية يمكن الاستفادة منها في البحوث المستقبلية.

#### رابعاً: مشكلة البحث :

يثار الكثير من الجدل الفكري حول التساؤل الذي طرحه Mellahi (27: 2004, Wilkinson &) "لماذا حققت بعض المنظمات نجاحات عظيمة بينما تخفق في ذلك اخرى في ذات الصناعة؟"، و قد يُرد ذلك الى اسباب كثيرة كأن تكون بسبب سوء توظيف التكنولوجيا او عدم ملائمة الهيكل التنظيمي او عوامل ثقافية وغيرها، ولكن يفترض البحث ان السبب يعود الى سوء توظيف المعرفة الذي ينعكس سلباً في قدرة المنظمة على التنافس، ويرد البعض الاخر السبب الى افتقار المديرين الى القدرات المعرفية المساهمة في اضعاف قدرة المنظمة على ادارة معرفتها بفاعلية، ان القدرات الدينامية للمنظمة ذات اثر كبير في زيادة فرصتها لتحقيق تحسين الاداء المؤسسي، اذ ان هذه القدرات تسهم في تنمية المعرفة الضمنية التي توفر فرصة خلق موارد نادرة، ولا يمكن للمنافسين تقليدها، أو استبدالها، أو نقلها بسهولة، من خلال ما توصل إليه الباحث من دراسة الاستطلاعية ودراسات سابقة ان مشكلة الشركات الصناعية محل الدراسة هي عدم قدرة على تنمية القدرات الدينامية داخل هذه الشركات وعدم التواصل بين هذه الشركات مع بعضها مما يؤدي إلى عدم القدرة على الاستمرار في تحسين الاداء المؤسسي لهذه الشركات الصناعية ومن خلال هذه المشكلة يطرح الباحث التساؤل الرئيس التالي أثر القدرات الدينامية

علي تحسين الاداء المؤسسي بالتطبيق علي الشركات الصناعية ؟

بتفرع من هذا التساؤل الاسئلة الفرعية التالية:

- ١- ماهو مفهوم وأهمية القدرات الدينامية وما هو الإطار العام لها؟
- ٢- هل يتحلي العاملین بشركات الصناعية بالقدرات الدينامية والقدرات الابداعية، أم إن ليس لديهم معرفة بتنمية القدرات الدينامية والابداعية؟

٣- ماهو تأثير القدرات الدينامية المتمثلة في قدرات التعلم وقدرات التواصل وقدرات الابداعية وقدرات الثقافية على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين بشركات الصناعية للزجاج؟

- ٤- ماهو تأثير تطبيق القدرات الدينامية على الشركات وعلى مجتمع ككل؟  
٥- هل تحسين أداء المؤسسي يؤثر على زياده انتاج الشركات الصناعية؟

#### خامساً: أهمية البحث:

١. تتضح أهمية البحث عبر تناول مفهوم القدرات الدينامية، وقياسه نوعياً وكمياً، وحسب علم الباحث هناك ندرة من الابحاث التي تناولت هذا الموضوع، البحث سيكون فرصه لتحديد وتشخيص اسباب التراجع في هذه الصناعة بشكل علمي دقيق، عبر التوصيات التي يوصي بها الباحث ، مما يعطي مجال اوسع لدراسة الشركات الثلاثة لفهم مسببات الإخفاق، وممارسات ومبادرات القدرات المعرفية الدينامية، ومستوى تحسين الاداء المؤسسي.

#### كما يستمد هذا البحث أهميته مما يلي:

- ١- أهمية بيان القدرات الدينامية المتمثلة في قدرات التعلم والقدرات الإبداعية والقدرات التواصل وقدرات الثقافية على العاملين بشركات الصناعية .  
٢- أهمية بيان أثر كل من القدرات الثقافية والابداعية على تحسين الاداء المؤسسي بين الشركات الصناعية .  
٣- حداثة الموضوع محل الدراسة في التطبيق على الشركات الصناعية للزجاج.

#### سادساً: أهداف البحث :

يسعى الباحث انطلاقاً من معضلة البحث الفكرية، ومشكلته الميدانية، وتسألاته البحثية، وأهميته، وما افرزته نتائج الدراسات السابقة، الى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

١. عرض أهم الدروس المستفادة من القدرات الدينامية، ودراسة ابرز مسببات واعراض الإخفاقات التنظيمية.

٢. تحديد مستوى والقدرات الدينامية، والتنافسية للمصانع الثلاثة، وتحديد اي من المصانع الثلاثة اكثر تطبيقا لها.
٣. يسعى الى إختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات القدرات الدينامية، وتحسين الاداء المؤسسي .
٤. محاولة استكشاف الفروق المعنوية بين الشركات الثلاثة لمتغيرات القدرات الدينامية، وتحسين الاداء المؤسسي.
٥. السعي لقياس متغيرات البحث كميًا ومدى اتقاقها واختلافها مع المقاييس الوصفية.

### سابعاً: فروض ومتغيرات البحث :

يمكن صياغة الفروض التالية فى ضوء مشكلة وأهداف البحث :

الفرض الرئيسي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإبعاد القدرات الدينامية علي

تحسين الأداء المؤسسي ، يتفرع من الفرض الرئيسي الاول الفروض التالية:

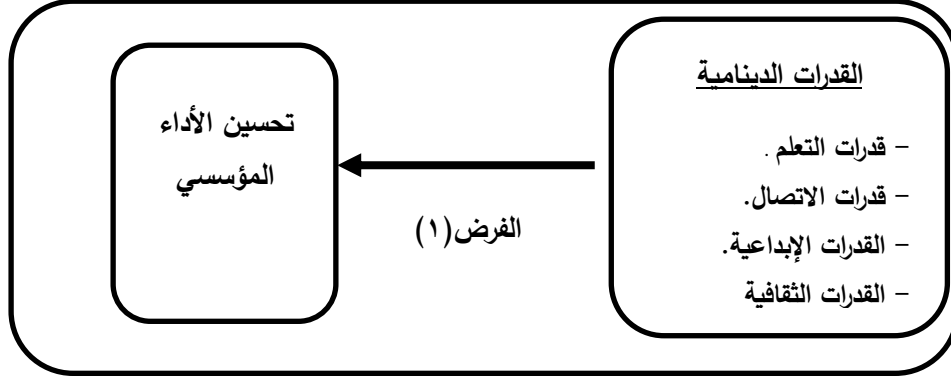
- ١- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات التعلم علي تحسين الأداء المؤسسي.
- ٢- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات الاتصال علي تحسين الأداء المؤسسي.
- ٣- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات الإبداعية علي تحسين الأداء المؤسسي.
- ٤- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات الثقافية علي تحسين الأداء المؤسسي.

عليه تكون متغيرات الفرض الرئيسي الاول هي:

- المتغير المستقل: القدرات الدينامية.
- المتغير التابع: تحسين الأداء المؤسسي.

### ثامناً: النموذج البياني لمتغيرات البحث :

فى ضوء الفروض السابق عرضها، يعرض الباحث نموذج تصويرى لمتغيرات البحث وأبعاده كما يلي:



شكل رقم (١)

### النموذج البياني لمتغيرات البحث

المصدر: إعداد الباحث.

### تاسعاً: مجتمع وعينة البحث :

#### ١- مجتمع البحث :

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في الشركات الصناعية التي تعمل في صناعة الزجاج بمصر وهي كالتالي (شركة الشرق الأوسط لصناعة الزجاج ( القاهرة ) MEGM - شركة الشرق الأوسط لصناعة الزجاج السادات ( مدينة السادات الصناعية ) - شركة مصر لصناعة الزجاج ( القليوبية) - شركة سانت جوبان جلاس إيجيبث ( القاهرة ) - شركة النصر لصناعة الزجاج و البلور ( القاهرة ) - شركة القاهرة لتصنيع الزجاج ( القاهرة ))، ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث قد قام الباحث اختيار ثلاث شركات فقط لتطبيق عليهم الدراسة، سوف نقوم بتوضيح بيان لهذه الشركات من خلال الجدول رقم ( ٦ ) التالي :



جدول رقم ( ٦ )

بيان إحصائي بأعداد العاملين في الشركات الصناعية للزجاج محل الدراسة

٢٠٢٠/٢٠١٩

MEG شركة مصر لصناعة الزجاج ( القليوبيه )					
24	الأفران	23	الأدارية	10	القطاع التجاري
134	التبريد	2	الأجور و الحوافز	4	تطوير الأعمال
12	قسم الهيكله الكؤوس	1	سكرتارية الموارد البشرية	2	التخطيط التجاري
50	الخدمات الهندسية	5	عمليات الموارد البشرية	3	التصدير
89	التسخين النهائي	1	القانوني	1	المبيعات
7	الصحة والسلامة المهنية	2	تطوير الموارد البشرية	13	القطاع المالي
1	جودة التصنيع	3	تطوير المرافق	13	المالية
3	إدارة المصنع	4	المراجعه الداخليه	1	قطاع منتدب في الخليج
2	المشروعات	4	المراجعه الداخليه	1	منتدب تصدر
3	تأكيد الجودة	12	تكنولوجيا المعلومات	20	5% معاقين
76	مراقبة الجودة	12	تكنولوجيا المعلومات	20	معاقين
36	المخازن	14	إدارة المصنع	37	قطاع الموارد البشرية
1	مولدات همدسية	14	إداريين	5	الأمن
1	مدير المصنع	439	المصنع	5	الأمن
2	العلاقات العامة والاتصال	9	المشتريات	12	السلال و الأمداد
2	العلاقات العامة	1	السلال و الأمداد	1	الخدمات اللوجستية

	والاتصال				
				1	تطوير المخازن
569					الاجمالي
شركة الشرق الأوسط لصناعة الزجاج السادات ( مدينة السادات الصناعية )					
12	الأمن	59	الأفران	4	المالية
12	الأمن	197	التبريد النهائي	4	المالية
3	السلال و الأمداد	83	الخدمات الهندسية	27	5% معاقين
3	المشتر يات	153	التسخين النهائي	27	معاقين
26	المخاز ن	5	السلامة و الصحة المهنية	28	موارد بشرية
1	الجودة	2	إدارة المصنع	23	الأدارية
1	تكنولوجيا المعلومات	2	المشروعات	4	عمليات الموارد البشرية
584	المصنع	2	تأكيد الجودة	1	القانوني
		54	مراقبة الجودة	1	تكنولوجيا المعلومات
659					الاجمالي
شركة الشرق الأوسط لصناعة الزجاج ( القاهرة )					
شركة الشرق الأوسط لصناعة الزجاج ( القاهرة )					
83	الأفران	29	الأدارية	2	المدير التنفيذي
316	التبريد النهائي	4	الأجور و الحوافز	2	المدير التنفيذي
5	قسم الهيكلة	11	عمليات الموارد البشرية	29	القطاع التجاري
4	خدمة العملاء	4	القانوني	1	تطوير الأعمال
87	الخدمات الهندسية	2	تطوير الموارد البشرية	4	التخطيط التجاري
170	التسخين النهائي	1	المرافق	14	التصدير
12	السلامة و الصحة المهنية	4	تكنولوجيا المعلومات	10	المبيعات
3	جودة	803	المصنع	23	القطاع المالي

التصنيع					
إداريين	7	الأمن	23	المالية	4
تأكيد الجودة	20	السلاسل و الأمداد	40	5% معاقين	3
مراقبة الجودة	9	اللوجستيات	40	المعاقين	66
المخازن	11	المشتريات	51	الموارد البشرية	48
	2	المولدات الهندسية	7	الأمن	
979				الاجمالي	

المصدر : إدارة الموارد البشرية ( ٢٠١٩-٢٠٢٠ )  
 من خلال الجدول السابق تم توضيح عدد العاملين في الشركات المختاره وسوف  
 نقوم بتوضيح تقسيم هذه  
 الشركات الصناعية للزجاج إلى المستويات الوظيفية كما هو موضح في الجدول  
 رقم ( ٧ ) التالي:

#### جدول رقم ( ٧ )

بيان إعداد العاملين في المستويات الوظيفية على حسب كل شركة صناعية للزجاج

بيان	شركة الشرق الأوسط لصناعة الزجاج ( السادات )	شركة الشرق الأوسط لصناعة الزجاج ( القليوبية )	شركة الشرق الأوسط لصناعة الزجاج ( القاهرة )	
الإدارة العليا	٢	٣	٢	
الإدارة الوسطي	٧	٨	١٠	
الإدارة الإشرافية	١٧	٢٩	٥٤	
إدارة نمطية	٦٣٣	٥٢٩	٩١٣	
الاجمالي	٦٥٩	٥٦٩	٩٧٩	
الاجمالي الكلي	٢٢٠٧			

المصدر : من إعداد الباحث

### حجم العينة :

تم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلة التالية (بازرعة: ١٩٩٥، ١٦٥).

$$n = \frac{P(1-P)}{\left(\frac{e^2}{z^2}\right) + [P(1-P) \div N]}$$

حيث أن :-

**N:** حجم المجتمع.

**Z:** الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة (٩٥%) وتساوي (١,٩٦).

**P:** نسبة توافر الخاصية وقد أفترضها الباحث (٠,٥٠) للحصول على أقصى حجم للعينة.

**e:** نسبة الخطأ وتساوي (٠,٠٥).

بالتالي : تصحيح العينة = ٢٤٥ مفردة

### نوع العينة:

قام الباحث بتقسيم مجتمع البحث المشار إليه إلى وظائف إدارية هما:

- الإدارة العليا.

- الإدارة الوسطي.

- الإدارة النمطية.

قام الباحث بأختيار عينة عشوائية بسيطة من الشركات المختارة على مستوى جمهورية مصر العربية . كما هو موضح بالجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

بيان بحجم مجتمع الدراسة وحجم العينة

المكتب	حجم مجتمع البحث	النسبة	حجم العينة	حجم العينة الفعلي
الادارة العليا	٧	١٠٠%	٧	٧
الإدارة الوسطي	١٢٥	٦٤%	٨٠	٧٦
إدارة نمطية	٢٠٧٥	٧%	١٥٨	١٢٤
الإجمالي	٢٢٠٧		٢٤٥	٢٠٧

المصدر : إعداد الباحث

وحدات المعاينة :

تتمثل وحدات المعاينة في هذه الدراسة في كل من المديرين بمجموعة الوظائف الإدارية العليا (٧) ، الإدارة الوسطي (٧٦) ، الادارة النمطية ( ١٢٤ ) .

**عاشراً: منهج وأسلوب الدراسة:**

اعتمد الباحث في إعداد الدراسة على ما يلي: الدراسة النظرية:

اتبع الباحث في اعداد البحث على الاسلوب الوصفي التحليلي بالاعتماد

على المراجع والدوريات والابحاث المنشورة وغير المنشورة باللغتين العربية والأجنبية.

الدراسة التطبيقية:

قام الباحث بإعداد قائمة استقصاء لجمع البيانات لأغراض الدراسة

التطبيقية علي شركات الصناعية للزجاج .

**حادي عشر: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات :**

يعتمد الباحث في تحليل البيانات على البرنامج الإحصائي (SPSS Version,20.0) باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

**أولاً : الأساليب الإحصائية الوصفية: Descriptive Methods:**

- درجة الثبات: معامل كرونباخ ألفا. - الأوساط الحسابية.
- درجة الصدق : معامل الاتساق الداخلي. - الانحرافات المعيارية.

**ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية: Inferential Methods:**

- تحليل التباين أحادي الاتجاه. - تحليل الانحدار البسيط .
- تحليل التباين ثنائي الاتجاه. - تحليل الانحدار المتعدد المتدرج .
- معامل بيرسون للارتباط البسيط . - اختبار T.
- معامل بيرسون للارتباط المتعدد.

**المبحث الثاني : الجانب النظري****أولاً: القدرات الدينامية:**

توجد ثلاث منظورات متباينة حاولت تفسير طبيعة العلاقة بين الموارد والقدرات طبقاً ل(Barney,1991; Day,1994,&Hooley et al.,1998) بأن الموارد هي مجموعة من الموجودات والقدرات، بينما يرى (Schoemaker,1993; Peteraf,1993; Foss,1996; Helfat & Peteraf, 2003) ان الموجودات هي مجموعة من الموارد والقابليات، اما (Hall, 1993) فيرى ان القدرات ناجمة عن بناء الموارد، وتتألف الموارد من مجموعة من الموجودات (Wójcik,2015:87)، القدرات هي القوة التي تشكل الموارد والموجودات طبقاً ل (Steiber,2014:18)، اذ يرى ان مصطلح القدرة هو بمثابة مظلة للمقدرة، والقوة، والسرعة، التي تخلق القابلية على الافادة من الفرص المؤقتة. ويتضح مما سبق ان كل الاحتمالات واردة؛ لتحديد ماهي القدرات وصورها (Dosi et al., 2000) بجبل جليدي عائم بين عدة جبال جليدية، في وسط ضباب (Jacobides , 2006: 152).

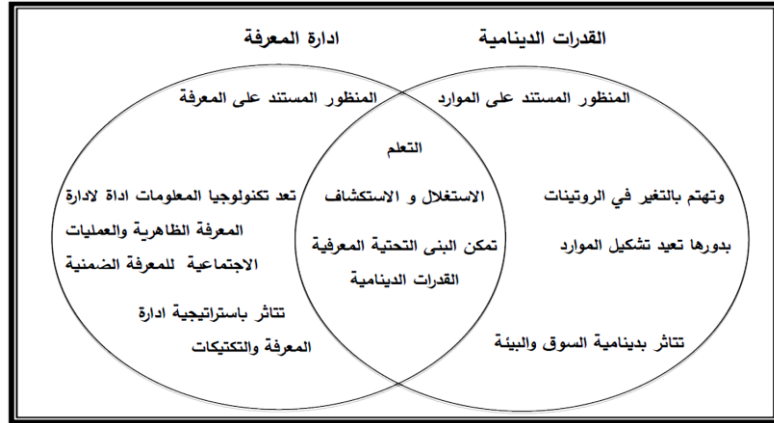
وهناك نوعان من القدرات هما القدرات الثابتة (Substantive Capabilities) وهي القدرة على انتاج المطلوب والقدرات الدينامية (Dynamic Capabilities) وهي القدرة على الخلق والتوسع (Petit, 2009: 65)، وتشير الدينامية الى البيئة المتغيرة، التي تتطلب استجابة استراتيجية بالوقت المناسب؛ بسبب وتيرة الابداع المتسارعة، التي تعكس مستقبل المنافسة، وصعوبة تحديد السوق (Teece & Pisano, 1994:1) ، والمقصود بالدينامية هو ليس فقط استجابة للتغيرات البيئية، وإنما التغيير في قاعدة الموارد او المعرفة، بعبارة اخرى تتأثر الدينامية بعوامل خارجية وداخلية (Ambrosini & Bowman, 2009: 37). وتعدّ المعرفة مورداً حيوياً للمنظمة، ومصدراً رئيساً للميزة التنافسية المستدامة، ولاسيما في بيئة دينامية (Nordøy, 2017:13)، وغالباً ما يعزى اسباب اخفاق المنظمات الى غياب القدرات الثابتة والدينامية (Carlgren, 2013:18).

عرّف (Teece et al., 1990) القدرات الدينامية على أنها قدرات جوهرية، ومجموعة من المهارات المختلفة، والموجودات المكملة، والروتينات التي تزود القدرات التنافسية الاساسية للمنظمة لتحقيق الميزة التنافسية (Jungbauer, 2004:22)، وطوّر (Teece et al., 1997:516) لاحقاً وعرف القدرات الدينامية بأنها القدرة على تطوير المقدرات لتحقيق التطابق مع بيئة العمل المتغيرة عبر تكيف ودمج، وإعادة تشكيل المهارات، والموارد، والمقدرات الوظيفية المؤسسية الداخلية والخارجية. نوّه (Eisenhardt & Martin, 2000) عن القدرات الدينامية، اذ وصفها انها روتينات استراتيجية، وتنظيمية تمكّن المنظمة من إعادة تشكيل معرفتها لتتواءم مع الاسواق الجديدة عبر التطور، أو المواجهة، أو الانقسام، أو الإخفاق (Petit, 2009: 19) وصفها (Zollo & Winter, 2002) على انها عملية تحسين القدرات الروتينية الحالية لغرض تحويل، واستكشاف المعرفة الحالية للاستجابة للتغيرات البيئية (Kodama, 2011:48). وعرّفها (Parashar & Sunil, 2005) بأنها إجمالي الموجودات المعرفية التي تحدّد قدرة المنظمة على استيعاب، وخلق معرفة جديدة (Parashar, 2007: 52). ويرى (Ning et al., 2006:321)

بأنها تتضمن كلا من الموارد المعرفية وقدرات تشغيل المعرفة، بينما يرى (King,2006:2) الى انها مجموعة من القدرات المعقدة، والمتكاملة، والمتناسقة داخليا لخلق، وتخزين، وتوزيع المعرفة بكفاية وفعالية والتحسين المستمر في تطبيق المعرفة في عمليات الاعمال، والممارسات، والمنتجات، والعلاقات، والسلوكيات لتحسين تحسين الاداء المؤسسي. وعرف (Zahra et al, 2006) بأنها القدرة على إعادة تشكيل معرفتها بطريقة متناسقة وفق تصور صانع القرار (Akwei,2007:27)، بينما وصفها (Helfat et al. ,2007) هي قدرة المنظمة على خلق وتوسيع، أو تعديل مواردها الاساسية (Ambrosini & Bowman,2009: 34). وعرفها (Oliver, 2008: 497) على انها القابلية على الخلق، والحفاظ على القيمة عبر تطوير ونشر القدرات المعرفية الداخلية لتحقيق اقصى إنسجام مع البيئة الخارجية المتغيرة. وأشار (Barreto,2010) الى انها امكانية المنظمة من ان تعالج مشكلاتها عبر اقتناص الفرص وصد التهديدات، فضلاً عن اتخاذ القرارات الموجهة نحو السوق في الوقت المناسب، وتغيير قاعدة معرفتها (Díaz,2013:7)، بينما عرفها (Das, 2013: 114) بأنها قابلية المنظمة على دمج وبناء، وإعادة تشكيل المعرفة، لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة. يتبين مما سبق بأنه يوجد تداخل واضح بين القدرات الدينامية، وإدارة المعرفة كما موضحة في الشكل التالي رقم ( )، اذ تستند القدرات الدينامية على النظرة القائمة على الموارد وتغير في الروتينات لإعادة تشكيل الموارد، وتؤثر في الاسواق والبيئات الدينامية، بينما تستند ادارة المعرفة على النظرة المستندة على المعرفة، وتستخدم حلول تكنولوجيا المعلومات، والادوات لإدارة المعرفة الظاهرة، والعمليات الاجتماعية لإدارة المعرفة الضمنية، وتوظيف استراتيجيات ادارة المعرفة، ويوجد تقاطع بين القدرات الدينامية وادارة المعرفة في دعمهما للتعلم، والاستكشاف مقابل الاستغلال، والبنى التحتية للمعرفة التي تزيد من تمكين القدرات الدينامية (Easterby-Smith & Prietow, 2008 : 240-241).



يعدّ (Teece et al., 1997: 509-516) أول من وضعوا الحجر الاساس لنظرية القدرات الدينامية في تسعينات القرن الماضي، وتعدّ هذه النظرية امتداداً للمنظور المستند الى الموارد وقد قدمت اسهاماً للمنظمات في كيفية المحافظة على ميزتها في بيئة متغيرة، فضلا عن ذلك فقد بيّن ان عوامل الانتاج التقليدية، والموارد هي موجودات يصعب نقلها الى المنافسين لأنها تحوي على نسبة عالية من المعرفة الضمنية، بينما المقدرات المؤسسية هي مجموعة من الانشطة المتميزة، اما القدرات المعرفية الدينامية فهي قابلية المنظمة على توحيد وبناء، وإعادة تشكيل قدراتها المعرفية الداخلية والخارجية في بيئات متغيرة بشكل متسارع، التي تنعكس على السعر والجودة وغيرها مقارنة مع منافسيها.



الشكل ( 2 ) الحدود والتداخل بين القدرات الدينامية وادارة المعرفة

**Source:** Easterby-Smith, Mark & Prieto, Isabel M., (2008), "Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role For Learning?", *British Journal of Management*, Vol. 19, pp.240.

وانتقد (Adner & Helfat, 2003) القدرات الدينامية التي طرحها (Teece et al., 1997) كونها ركزت على مستوى المنظمة (Macro) وتم اغفال مستوى المديرين والعاملين وفرق العمل التي تعدّ الاساس لبناء القدرات الدينامية للمنظمة

ككل، اي على مستوى الفرد (Bellner & Maclean, 2015:3) وقلة من الدراسات حاولت الاهتمام بدور الأفراد عند تناول موضوع القدرات الدينامية؛ لانه من الصعوبة رصد وإستغلال وإعادة تشكيل المعرفة الضمنية للفرد (Fallon-Byrne, 2013:34)، ولكن (Adriaenssen et al., 2016:178) اختلف بالرأي، اذ يرى بان (Teece et al., 2013) و (Helfat et al., 2007) قد استندوا في طرحهم لمفهوم القدرات الدينامية على المعرفة الضمنية، والعمليات المؤسسية ومهارات الادارة العليا، وهذا يعني بان القدرات الدينامية مرتبطة بشكل وثيق مع المنظور القائم على المعرفة، كما مبين في الشكل ( ) السابق.

مما سبق يرى الباحث ان القدرات الدينامية هي قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة التغير السريع في بيئة الأعمال ، القدرات الدينامية إلى قدرة المنظمة على تغيير عملياتها الداخلية بكفاءة وفاعلية بالإضافة إلى تطوير مواردها الداخلية والخارجية التي تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية قصيرة الأجل يمكن تطويرها لتصبح ميزة تنافسية طويلة الأجل.

### ثانياً: تحسين الأداء المؤسسي:

يرى (Arora, Arora & Sivakumar: 2016,123) أن الأداء هو قابلية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها على الأمد البعيد، فالأداء هو انعكاس لمدى قدرة المنظمة لاستغلال مواردها البشرية و المادية بصورة تجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها المرسومة ، و أضاف كلاً من ( Childe, Hazen & Akter: 2017 , 308-317) أن الأداء هو الركيزة الأساسية للأهداف المستقبلية وما يترتب على ذلك من خيارات فيما يتعلق بتخصيص الموارد، ابتداء من موائمة البرامج مع قياس الأداء ليمثل في كثير من الاحيان صعوبة يجب حلها.

عرف (carg & rastogi: 2005,46) تحسين الأداء المؤسسي على أنه مجموع أداء جميع الأفراد وفرق العمل في الوظائف المختلفة من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً في رسالة المنظمة ، وذلك بتطوير كفاءة العمليات الداخلية،

وبالتالي الوصول إلى مستوى الاداء مرتفع من قبل العملاء بتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق الأهداف المالية المنشودة، كما عرف (Nancy: 2011,132) تحسين الأداء المؤسسي بأنها قدرة المنظمة على اكتساب واستخدام مواردها النادرة في أسرع وقت ممكن و السعي لتحقيق الأهداف الحالية والأهداف التشغيلية.

عرف (Zwick: 2016, 719) تحسين الأداء المؤسسي بأنه: المسئوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات باستطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها ، كما عرفة (الهرفي: ٢٠٠٦ ، ٥٧ ) تعريف تحسين الأداء المؤسسي بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب" ، كما يقصد بمفهوم تحسين الأداء المؤسسي بأنه مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون في تلك المنظمات (Kuvass: 2016 ,505).

في حين عرفه كل من ( Karsten & Ghebrejorgis: 2007,322) بأنه: درجة إنجاز وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويمثل الكيفية التي ينجز بها الفرد متطلبات الوظيفة . و قد عرف الأداء المؤسسي بأنه محصلة الجهد المبذول من العاملين من أجل تحقيق الأهداف في المنظمة (العتيبي: ٢٠٠٨ ، ٧) .

يرى (Reid, Short & Ketchen: 2018 , 191-197) أن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو ينجز الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فهو قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد ويعتبر مفهوم الأداء شامل لما يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل الذي يقوم به ، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة بما في ذلك من منظمين ومديرين ومهندسين (Wu, Straub & Liang: 2015,497-518)

يمكن أيضاً تعريف الأداء بأنه محاولة تحقيق الأهداف المنتظرة بما في ذلك من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي " الفعالية " وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة ، و"الكفاءة " وهي تخفيض الموارد المستخدمة. يرى (سالم: ٢٠١٠ ، ٤٤ ) أن تحسين الأداء المؤسسي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكل من مفهومي الكفاءة والفاعلية فالمراد بالكفاءة هو أداء الأعمال بشكل صحيح، أما الفاعلية فهي القيام بالأشياء المطلوبة، ومعنى هذا أن الكفاءة تنصب على أداء الأشياء بشكل منتظم ودقيق، وإعداد كل شيء بحيث تتم خطوات العمل بشكل منتظم وتوفير النفقات والتقليل من الهدر في استخدام الموارد، أما الفاعلية فهي ذات مفهوم أوسع فهي لا تحرص على أداء الأعمال بشكل صحيح فقط، بل تريد أيضاً أن تبحث عن أداء الأمور والأشياء الصحيحة بالشكل السليم، فهي مرتبطة بالأهداف ارتباطاً وثيقاً.

يشير ( Durrani: 2011,288) إلى أن تحسين الأداء المؤسسي هو درجة تحقيق وإتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وأن كفاءة وفاعلية تحسين الأداء المؤسسي هو محصلة الجهد المبذول من قبل العاملين للقيام بواجبات ومسئوليات الوظيفة المكلف بها العامل من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، كما عرف (Li,etal.: 2016,111) الأداء بأنه يشير إلى "مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد" ويتفق مع هذا السياق (Dane: 2018 ,179-197) الذي عرف الأداء بأنه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها " يعتبر الأداء من وجهة نظر ( Timothy, et:al:2014,100-111 ) "قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف، وهو انعكاس للإنتاجية التي يحققها أعضاء المؤسسة والتي تقاس من حيث عائدات الربح والنمو والتطوير والتوسع في المنظمة".

قام (shahzad et al.: 2012 ,975-985) بتعريف الأداء المؤسسي بأنه " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة في استخدام الموارد " .

و في السياق نفسه عرفه (Peterson, et al.: 2012,71) بأنه " قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة ، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها"(Fini,Perkmann&Ross:2017, 142-147) وأشار الباحثان (Peterson, et al.: 2003 ,10) أن لمفهوم تحسين الأداء المؤسسي عدة أبعاد هي الأداء المالي وهو مفهوم يركز على استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والعائد على الاستثمار والنمو، والأداء التشغيلي، ويجمع بين الأداء المالي والأداء التشغيلي، ويضيف الكفاءة في تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات مثل الحصة السوقية وتقديم منتج جديد بجودة عالية ، و الفاعلية و هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها والتي تعبر عن الفاعلية المؤسسية، وهو البعد الأكثر شمولاً للأداء التنظيمي . ( carton: 2004 ,52).

يري الباحث من خلال التعريفات السابقة أن تحسين الأداء المؤسسي هي المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين من خلال إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد داخل تلك المنظمات

### المبحث الثالث : الجانب العملي:

يناقش الباحث فيما يلي نتائج الدراسة التطبيقية لمتغيرات البحث : القدرات الدينامية ، تحسين الأداء المؤسسي، على شركات صناعة الزجاج محل الدراسة .

**قياس درجة المصدقية والإعتمادية على أداة الدراسة ( قائمة الإستبيان )**

:

قام الباحث بغرض تحديد درجة المصدقية والإعتمادية على النتائج المحققة باستخدام كل من معامل الإتساق الداخلي اعتماداً على معامل الارتباط بين بنود قائمة الإستبيان ، كذلك حساب معامل الثبات ( كرونباخ ألفا ) لمتغيري الدراسة والأبعاد التي يتضمنها كل متغير. كما يلي :

• قياس درجة مصداقية أداة الدراسة :

يوضح الجدول رقم ( ٩ ) نتائج قياس درجة مصداقية Validity إستجابات مفردات عينة الدراسة لمتغيري القدرات الدينامية وتحسين الاداء المؤسسي اعتماداً على معامل الارتباط البسيط بين بنود قائمة الإستقصاء ، بجانب معنوية الارتباط ( P ) .

معامل الاتساق الداخلي لبنود متغير القدرات الدينامية  
( ن = 207 )

المعنوية (P)	معامل الارتباط	العبارات	المعنوية (P)	معامل الارتباط	العبارات
قدرات الاتصال			قدرات التعلم		
.000	.812**	تعتمد الإدارة على التكنولوجيا في تبادلها للمعلومات (داخل المصنع وخارجه).	.000	.805**	تعالج الإدارة المشكلات الجديدة بالاستناد الى المعرفة الحالية .
.000	.777**	تستند الإدارة على وسائل الاتصال الحديثة لتعريف الجمهور بمنتجات المصنع.	.000	.734**	تمتلك الإدارة خبرات متعددة ومتنوعة يمكن الاستفادة منها في حل مشكلات المصنع.
.000	.754**	تعتمد الإدارة على المخاطبات الرسمية بكثرة بوصفها وسيلة اتصال مع العاملين.	.000	.816**	توظف الإدارة المعرفة الجديدة المكتسبة من خارج المصنع في تحسين الصناعة كما ونوعاً.
.000	.791**	تنظر الإدارة الى الأفراد بوصفهم ناقلين للمعرفة أكثر من الوسائل الرسمية.	.000	.779**	تشجع الإدارة العاملين على اكتساب مهارات جديدة.
.000	.806**	تشجع الإدارة العاملين على	.000	.786**	توجه الإدارة العاملين

المقدرات الثقافية			قدرات الابداعية		
		طرح الافكار مهما كانت.			نحو تعلم عبر خلق بيئة ايجابية مشجعة.
.000	.855**	تشجع الادارة العاملين على تبادل خبراتهم بين الخطوط الانتاجية المختلفة.	.000	.843**	تسعى الادارة الى تحديث نظامها الاداري.
.000	.861**	تحاول الادارة الإجابة عن تساؤلات العاملين، وان كانت بعيدة عن اختصاصهم.	.000	.807**	تحاول الادارة تغيير اسلوب عملها بحسب الموقف.
.000	.826**	لا تخشى الادارة من عملية التحديث.	.000	.805**	تبتكر الادارة اساليب عمل جديدة باستمرار.
.000	.804**	لا تسخر الادارة من الافكار الغريبة وتشجع العاملين على طرح افكارهم.	.000	.815**	تقدم الادارة تكتيكات جديدة باستمرار.
.000	.848**	بامكان الادارة تحليل و تفسير الاحداث المحيطة من منظور اقتصادي واجتماعي وسياسي وتكنولوجي.	.000	.813**	يساعد الهيكل التنظيمي للمصنع على انسيابية المعلومات بين الاقسام بسهولة.

( \*\* ) مستوى المعنوية 01.

يتضح من الجدول السابق معنوية معامل الارتباط لجميع البنود عند مستوى 01.

جدول رقم ( ١٠ )

معامل الاتساق الداخلي لبنود متغير تحسين الاداء المؤسسي ( ن = 207 )

المعنوية (P)	معامل الارتباط	العبارات	المعنوية (P)	معامل الارتباط	العبارات
.000	.841**	لدى الثقة في أن الشركة تحافظ على الموظفين المتميزين في العمل ويدعمهم.	.000	.805**	ربط ترشيح الموظف للحصول على ترقية علي حسب أداء المهمة المطلوبة منه.
.000	.864**	يشعر العاملون في الشركة ان منح الترقيات الوظيفية يؤثر ايجابيا على تحسين الاداء المؤسسي.	.000	.861**	هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.
.000	.800**	تعمل الشركة على تلبية ودعم الحاجات الأساسية للعاملين لتحقيق التوازن بين العمل ومتطلبات الحياة الأخرى .	.000	.833**	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وفي التوقيتات المحددة و طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
.000	.868**	تعمل الشركة على تهيئة المناخ اللازم للعاملين لاداء مهامهم الوظيفية من خلال التجهيزات الإدارية والأماكن المناسبة لتأدية مهامهم الوظيفية.	.000	.811**	هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل الرؤساء لمروسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل.
.000	.856**	يشعر العاملون بالشركة بالراحة	.000	.813**	يكلف العاملون بالمهام وفقاً لبطاقة الوصف



الوظيفة الخاصة بهم.		الذفسفة من خلال توفر كافة الامكانيات المادية والمعنوية اللازمة لهم.		
تعمل المستويات الأشرففة بالشركة على تزويد العاملين بالأقتراحات البناءة لتحسين أداءهم فى العمل.	.852**	.000		
أجد من مديرى المباشر دعما وتقديرا فى حال قيامى بعمل مميز.	.815**	.000		

( \*\* ) مستوى المعنوية 01.

يتضح من الجدول السابق معنوية معامل الإرتباط لجميع البنود عند مستوى 01.  
• قياس درجة الإعتمادية على النتائج :

يوضح الجدول رقم ( ١١ ) نتائج قياس درجة الإعتماد على النتائج المحققة  
Reliability Coefficient فى كل قسم من أقسام الإستقصاء بإستخدام  
معامل الثبات Cornbach Alpha

جدول رقم ( ١١ )

درجة الإعتمادية على النتائج المحققة لمتغيرات وأبعاد قائمة الإستقصاء

المتغيرات / الأبعاد	بيان	معامل الثبات
الأول	قدرات التعلم	.834
الثاني	قدرات الاتصال	.843
الثالث	القدرات الابداعية	.874
الرابع	القدرات الثقافية	.895
<b>القدرات الدينامية</b>		
الأول	أداء المهام	.922
الثاني	الاداء السياقي	.900
<b>تحسين الاداء المؤسسي</b>		
		.948

يُظهر الجدول السابق ما يلي :

- أن جميع معاملات الثبات لأبعاد القدرات الدينامية تتراوح بين ٨٣,٤% كحد أدنى ،
- ٩٥,١% بحد أقصى ، وتتراوح أبعاد الاداء المؤسسي بين ٩٠% ، ٩٤,٨% .
- بلغ معامل الثبات لمتغيرات الدراسة ( للقدرات الدينامية - تحسين الاداء المؤسسي ) ٩٥,١% ، ٩٤,٨% .
- إستناداً على ما سبق يمكن الإعتماد على المقاييس المستخدمة في قائمة الإستقصاء .

**١- القدرات الدينامية :**

يعرض هذا الجزء مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية المتعلقة بمتغير القدرات الدينامية ، وذلك على النحو التالي :

- أ- إجراء الإحصاءات الوصفية لإستجابات مفردات عينة البحث بإستخدام الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية للشركات ، للمستوي الوظيفي، عدد سنوات الخبرة .
- ب- إجراء الإحصاءات الإستدلالية لبيان مدى معنوية الفروق بين قيم الأوساط الحسابية ، بإستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه .
- ج- إجراء إختبار توكي للمقارنات المتعددة لتحديد مصدر التمايز ، وذلك فى حال معنوية نتائج التباين .
- أ- الإحصاءات الوصفية :

يوضح الجدول رقم (١٢) نتائج قياس إدراك مفردات عينة البحث لمتغير القدرات الدينامية على مستوى الشركة ، المستوى الوظيفي ، عدد سنوات القدرات الإبداعية باستخدام الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية .

**جدول رقم ( ١٢ )**

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لمتغير القدرات الدينامية

بيــــــــــــــــان	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الشركة	72	3.9965	.75853
	66	4.1280	.40126
	69	4.0232	.58772
الإجمالي	207	4.0473	.60524
المستوي الوظيفي	7	4.2929	.21685
	76	4.1033	.59416
	124	3.9992	.62310
الإجمالي	207	4.0473	.60524
عدد سنوات الخبرة	76	3.9987	.64015
	58	4.1310	.49638
	38	4.0355	.46060
	35	4.0271	.80853
الإجمالي	207	4.0473	.60524

بتحليل بيانات الجدول السابق رقم ( ١٢ ) يتضح ما يلي :

- علي مستوي الشركة تأتي شركة الشرق الأوسط لصناعة الزجاج السادات في مقدمة الشركات بوسط حسابى قدره 4.1280 ، فى حين يأتى شركة الشرق الأوسط لصناعة الزجاج القاهرة فى مؤخرة الترتيب بوسط حسابى قدره 3.9965 ، وتتوسط شركة مصر لصناعة الزجاج القليوبية هذين الشركتين .

- تقل قيم الإنحراف المعيارى لإستجابات مفردات عينة الدراسة فى شركة الشرق الأوسط لصناعة الزجاج السادات بقيمة قدرها 401. مما يعكس تجانس الإستجابات حول الوسط الحسابى ، فى حين تزيد قيمة الإنحراف المعيارى للوسط الحسابى لمفردات عينة شركة الشرق الأوسط لصناعة الزجاج القاهرة بقيمة بلغت ٧٥٨. تعكس أكبر تشتت فى الإستجابات .

- علي المستوي الوظيفي تأتي إدارة العليا فى مقدمة الترتيب ثم يليها الادارة الوسطي ثم الوظائف النمطية وهو يعبر عن واقع الهرمي للمستوي الوظيفي فى الشركات.

- تقل قيم الإنحراف المعيارى لإستجابات مفردات عينة الدراسة فى إدارة العليا بقيمة قدرها 216 . مما يعكس تجانس الإستجابات حول الوسط الحسابى ، فى حين تزيد قيمة الإنحراف المعيارى للوسط الحسابى لمفردات عينة الوظائف النمطية بقيمة بلغت 623. تعكس أكبر تشتت فى الإستجابات .

- بنسبة عدد سنوات الخبرة يأتي فى المقدمة العاملين من ١٥ إقل من ٢٠ سنة فى المقدمة يليه من ٢٠ سنة إلى اقل من ٢٥ سنة بنسبة وسط حسابي (4.1310 ، 4.0355 ) علي التوالي ثم تأتي عدد سنوات القدرات الإبداعية أقل من ١٥ سنة فى الاخير بنسبة وسط حسابي قدرة 3.9987 . وهو أمر طبيعي لان كلما زاد عدد سنين الموظف فى الشركة كلما إدرك اهمية القدرات الدينامية .

- تزيد قيم الإنحراف المعيارى لإستجابات مفردات عينة الدراسة فى عدد سنوات القدرات الإبداعية أكثر من ٢٥ سنة بقيمة قدرها 808 . مما تعكس اكبر تجانس الإستجابات حول الوسط الحسابى ، فى حين تقل قيمة الإنحراف المعيارى للوسط الحسابى لمفردات

عينة من ٢٠ سنة إلى اقل من ٢٥ سنة بقيمة بلغت 460. تعكس أقل تشتت في الإجابات .

ب - الاحصاءات الاستدلالية :

للتعرف على معنوية النتائج السابقة ، تم إجراء تحليل التباين أحادي الإتجاه ، الذي يوضح نتائجه الجدول رقم ( ١٣ ) .

جدول رقم ( ١٣ )  
تحليل التباين أحادي الإتجاه لمتغير القدرات الدينامية علي مستوي الشركة  
والمستوي الوظيفي والخبرة

بيان	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	P	الدلالة
الشركة	بين المجموعات	2	.656	.328	.894	.410	غير معنوي
	داخل المجموعات	204	74.805	.367			
	الكلية	206	75.461				
المستوي الوظيفي	بين المجموعات	2	.947	.474	1.297	.276	غير معنوي
	داخل المجموعات	204	74.514	.365			
	الكلية	206	75.461				
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	3	.606	.202	.548	.650	غير معنوي
	داخل المجموعات	203	74.855	.369			
	الكلية	206	75.461				

بقراءة مكونات جدول تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد المعنوية يتضح ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين الشركات، المستوي الوظيفي، عدد سنوات الخبرة ، مما يشير الى عدم إختلاف إدراك مفردات عينة البحث للقدرات الدينامية .
- ٢- تحسين الأداء المؤسسي:  
يعرض هذا الجزء مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية المتعلقة بمتغير تحسين الأداء المؤسسي، وذلك على النحو التالي :
- أ- إجراء الإحصاءات الوصفية لإستجابات مفردات عينة البحث بإستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للشركات ، المستوي الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة .
- ب- إجراء الإحصاءات الإستدلالية لبيان مدى معنوية الفروق بين قيم الأوساط الحسابية ، بإستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه .
- ج- إجراء إختبار توكي للمقارنات المتعددة لتحديد مصدر التمايز بين الشركات، المستوي الوظيفي، عدد سنوات القدرات الإبداعية ، وذلك فى حال معنوية نتائج التباين .
- أ- الإحصاءات الوصفية :  
يوضح الجدول رقم ( ١٤ ) نتائج قياس إدراك مفردات عينة البحث لمتغير تحسين الأداء المؤسسي على مستوى (الشركة - المستوي الوظيفي - عدد سنوات الخبرة) بإستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية .

جدول رقم ( ١٤ )  
الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لمتغير تحسين الأداء المؤسسي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	بيــــــــــــــــان	
.77587	3.9942	72	شركة الشرق الأوسط لصناعة الزجاج القاهرة	الشركة
.50587	4.1970	66	شركة الشرق الأوسط لصناعة الزجاج السادات	
.67016	4.0652	69	شركة مصر لصناعة الزجاج القليوبية	
.66596	4.0825	207	الاجمالي	
.21973	4.1190	7	إدارة العليا	المستوي الوظيفي
.65702	4.1831	76	الادارة الوسطي	
.68322	4.0188	124	الوظائف النمطية	
.66596	4.0825	207	الاجمالي	
.68435	4.0252	76	أقل من ١٥ سنة	عدد سنوات الخبرة
.59288	4.2284	58	من ١٥ إقل من ٢٠ سنة	
.57939	4.0548	38	من ٢٠ سنة إلى اقل من ٢٥ سنة	
.80439	3.9952	35	أكثر من ٢٥ سنة	
.66596	4.0825	207	الاجمالي	

بتحليل بيانات الجدول السابق رقم ( ١٤ ) يتضح ما يلي :

- علي مستوى الشركة تأتي شركة الشرق الأوسط لصناعة الزجاج السادات فى مقدمة الشركات بوسط حسابى قدره 4.1970 ، فى حين يأتى شركة الشرق الأوسط لصناعة الزجاج القاهرة فى مؤخرة الترتيب بوسط حسابى قدره 3.9942 ، وتتوسط شركة مصر لصناعة الزجاج القليوبية هذين الشركتين .
- تقل قيم الإنحراف المعيارى لإستجابات مفردات عينة الدراسة فى شركة الشرق الأوسط لصناعة الزجاج السادات بقيمة قدرها 505 . مما يعكس تجانس الإستجابات حول الوسط الحسابى ، فى حين تزيد قيمة الإنحراف المعيارى للوسط الحسابى لمفردات عينة شركة الشرق الأوسط لصناعة الزجاج القاهرة بقيمة بلغت 775 . تعكس أكبر تشتت فى الإستجابات .

- علي المستوي الوظيفي تأتي إدارة الوسطي في مقدمة الترتيب ثم يليها الإدارة العليا ثم الوظائف النمطية بوسط حسابي قيمته (4.1831، 4.1190، 4.0188) علي التوالي .

- تقل قيم الإنحراف المعياري لإستجابات مفردات عينة الدراسة في إدارة العليا بقيمة قدرها 219 . مما يعكس تجانس الإستجابات حول الوسط الحسابي ، في حين تزيد قيمة الإنحراف المعياري للوسط الحسابي لمفردات عينة الوظائف النمطية بقيمة بلغت 683 . تعكس أكبر تشتت في الإستجابات .

- بنسبة لعدد سنوات الخبرة يأتي في المقدمة العاملين من ١٥ إقل من ٢٠ سنة في المقدمة يليه من ٢٠ سنة إلى اقل من ٢٥ سنة بنسبة وسط حسابي (4.2284 ، 4.0548 ) علي التوالي ثم تأتي عدد سنوات القدرات الإبداعية أكثر من ٢٥ سنة في الاخير بنسبة وسط حسابي قدرة 3.9952 .

- تزيد قيم الإنحراف المعياري لإستجابات مفردات عينة الدراسة في عدد سنوات القدرات الإبداعية أكثر من ٢٥ سنة بقيمة قدرها 804 . مما تعكس أكبر تجانس الإستجابات حول الوسط الحسابي ، في حين تقل قيمة الإنحراف المعياري للوسط الحسابي لمفردات عينة من ٢٠ سنة إلى اقل من ٢٥ سنة بقيمة بلغت 579 . تعكس أقل تشتت في الإستجابات .

ب - الاحصاءات الاستدلالية :

للتعرف على معنوية النتائج السابقة ، تم إجراء تحليل التباين أحادي الإتجاه ، الذي يوضح نتائجه الجدول رقم ( ١٥ ) .



جدول رقم ( ١٥ )

تحليل التباين أحادي الاتجاه لمتغير تحسين الأداء المؤسسي علي مستوي الشركة والمستوي الوظيفي والخبرة

بيان	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	P	الدالة
الشركة	بين المجموعات	2	1.447	.723	1.641	.196	غير معنوي
	داخل المجموعات	204	89.914	.441			
	الكلية	206	91.361				
المستوي الوظيفي	بين المجموعات	2	1.282	.641	1.451	.237	غير معنوي
	داخل المجموعات	204	90.079	.442			
	الكلية	206	91.361				
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	3	1.780	.593	1.345	.261	غير معنوي
	داخل المجموعات	203	89.581	.441			
	الكلية	206	91.361				

بقراءة مكونات جدول السابق لتحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد المعنوية يتضح ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين الشركات، المستوي الوظيفي، عدد سنوات الخبرة ، مما يشير الى تشابه إدراك مفردات عينة البحث في الشركات لمفهوم تحسين الأداء المؤسسي.

بغرض التأكد ان لا يوجد التمايز بين الشركات فيما يتعلق بالقدرات الدينامية ،  
وتحديد ما اذا كان يوجد تميز ام لا قام الباحث بعمل الاتي :

تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتفاعل الشركة والقدرات الدينامية على تحسين

الأداء المؤسسي:

يوضح الجدول رقم (١٦) النتائج المتعلقة بتأثير كلا من الشركة و القدرات  
الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي.

جدول رقم ( ١٦ )

تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتفاعل الشركة والقدرات الدينامية على  
تحسين الأداء المؤسسي

الدلالة	P	F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	بيان
غير معنوية	.418	.879	.104	.208	2	١ - الشركة
معنوية	.000	12.704	1.506	67.765	45	٢ - القدرات الدينامية
غير معنوية	.443	1.026	.122	4.622	38	٣ - تفاعل الشركة و القدرات الدينامية (٢×١)
			.119	14.343	121	التباين المشروح
				3541.438	207	التباين الكلي

- تُشير نتائج الجدول السابق الى ما يلي :
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشركة على تحسين الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة ( F ) المحسوبة 0.879. عند مستوى معنوية 0.01 ، وتأتى هذه النتيجة تأكيداً لنتائج تحليل التباين احادي الاتجاه السابق .
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي.
  - لا يوجد تأثير جوهري لتفاعل الشركة والقدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة ( F ) المحسوبة 1.026 وهى معنوية عند مستوى ٠.١ .
- تعكس هذه النتائج - فى رأى الباحث - ما يلي :
- أن الشركة ليس لها تاثير معنوي على القدرات الدينامية من جانب العاملين بها .
  - أن القدرات الدينامية له تأثير معنوي على تحسين الأداء المؤسسي، وإنما لا يؤثر عليه من خلال تفاعله مع الشركة ، وهو ما يعنى أن طبيعة العمل والمناخ التنظيمي للشركة أقوى فى العلاقة من القدرات الدينامية .
- تحليل التباين ثنائى الإتجاه لتفاعل المستوى الوظيفي والقدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي:
- يوضح الجدول رقم ( ١٧ ) النتائج المتعلقة بتأثير كلا من المستوى الوظيفي والقدرات الدينامية على تحسين الاداء المؤسسي.

جدول رقم ( ١٧ )  
تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتفاعل المستوي الوظيفي والقدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي

بيان	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	P	الدلالة
١- المستوي الوظيفي	2	.475	.238	1.974	.143	غير معنوي
٢- القدرات الدينامية	45	69.509	1.545	12.834	.000	معنوي
٣- تفاعل المستوي الوظيفي و القدرات الدينامية (٢ × ١)	27	2.929	.108	.901	.609	غير معنوي
التباين المشروح	132	15.887	.120			
التباين الكلي	207	3541.438				

نشير نتائج الجدول السابق الى ما يلي :

- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمستوي الوظيفي على تحسين الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة ( F ) المحسوبة 1.974 عند مستوى معنوية 0.01 ، وتأتي هذه النتيجة تأكيداً لنتائج تحليل التباين احادي الاتجاه السابق .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي.
- لا يوجد تأثير جوهري لتفاعل المستوي الوظيفي والقدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة ( F ) المحسوبة 901. وهي معنوية عند مستوى ٠.١ .

تعكس هذه النتائج - من وجهة نظر الباحث - أن القدرات الدينامية أكثر تأثير على تحسين الأداء المؤسسي، وأنه إذا ارادت الشركة دعم القدرات الدينامية فعليها تنمية المناخ التنظيمي الذي يحقق أبعاد القدرات الدينامية المتمثلة في قدرات التعلم ، قدرات الاتصال ، القدرات الإبداعية ،- القدرات الثقافية.

### جدول رقم ( ١٨ )

#### مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

بيان	قدرات التعلم	قدرات الاتصال	قدرات الإبداعية	القدرات الثقافية	القدرات الدينامية	أداء المهام	الاداء السياقي	تحسين الاداء المؤسسي
قدرات التعلم P	.759** .000		.711** .000	.733** .000	.894** .000	.704** .000	.697** .000	.732** .000
، قدرات الاتصال P		.743** .000		.701** .000	.893** .000	.663** .000	.704** .000	.710** .000
القدرات الإبداعية P			.785** .000		.901** .000	.779** .000	.781** .000	.814** .000
القدرات الثقافية P				.898** .000		.827** .000	.780** .000	.843** .000
القدرات الدينامية P					.829** .000		.826** .000	.864** .000
اداء المهام P						.831** .000		.971** .000
الاداء السياقي P								.941** .000

(\*\*) مستوى المعنوية 01.

تظهر بيانات الجدول السابق النتائج التالية :

- أن جميع معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعاد المتغيرات معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 01.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قدرات التعلم و تحسين الأداء المؤسسي بلغت 73.2% ، وهي علاقة قوية بين البعد ومتغير التابع من جانب، فضلاً عن معنوية العلاقة عند مستوى ٠١ .

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القدرات الدينامية وتحسين الأداء المؤسسي بلغت 86.4% ، وهي تعكس نسبياً قوة العلاقة بين المتغيرين من جانب ، فضلاً عن معنوية العلاقة عند مستوى 01 . من جانب آخر .

- يرى الباحث - في ضوء ما سبق عرضه - أنه إذا كانت هذه النتائج تؤكد - مبدئياً - صحة الفروض الفرعية ، وبالتالي صحة الفروض الرئيسية للدراسة ، إلا أن الأمر يتطلب قياس مدى التأثير المعنوي لمتغيري الدراسة ( القدرات الدينامية - تحسين الأداء المؤسسي ) ، بجانب قياس تأثير تفاعل متغير القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي ، فضلاً عن قياس تأثير أبعاد متغير الدراسة القدرات الدينامية وفقاً لما تنص عليه الفروض الفرعية للدراسة ، وهذا ما سيتم مناقشته من خلال إختبارات الفروض .

#### ▪ إختبار الفرض الرئيس للدراسة :

الفرض الرئيسي: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإبعاد القدرات الدينامية علي تحسين تحسين الأداء المؤسسي ، يتفرع من الفرض الرئيسي الاول الفروض التالية:

١- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات التعلم علي تحسين الأداء المؤسسي.

- ٢- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات الاتصال علي تحسين الأداء المؤسسي.
- ٣- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات الإبداعية علي تحسين الأداء المؤسسي.
- ٤- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات الثقافية علي تحسين الأداء المؤسسي.

### ١- إختبار الفرض الفرعي الأول:

ينص الفرض على ما يلي :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات التعلم علي تحسين الأداء المؤسسي

لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط ، الذي يوضح نتائجه الجدول رقم ( ١٩ )

جدول رقم ( ١٩ )

نتائج تحليل الانحدار البسيط قدرات التعلم على تحسين الأداء المؤسسي

الدلالة الإحصائية	P	T المحسوبة	معامل الخطأ المعياري Beta	الخطأ المعياري	القيمة المقدرة B	المعالم
معنوية	.000	6.521		.188	1.228	الجزء الثابت
معنوي	.000	15.369	.732	.046	.713	قدرات التعلم
معامل الارتباط $(R) = 0.732$ معامل التحديد $(R^2) = 0.535$ الخطأ المعياري للنموذج $0.45505$						
قيمة اختبار $(F) = 236.212$ درجة الحرية $(1, 205)$ مستوى الدلالة $= 0,000$ دالة عند $0,01$						

تظهر بيانات الجدول السابق ما يلي :

- وجود تأثير معنوي قدرات التعلم على تحسين الأداء المؤسسي .
- بلغ معامل الارتباط بين قدرات التعلمو تحسين الأداء المؤسسي 73.2% ، وهي نسبة إرتباط قوي جداً بينهما .
- وفقاً لمعامل التحديد ( $R^2$ ) فإن القدرات التعلم يُفسر 53.3% فقط من التغيير الكلى فى المتغير التابع المتمثل فى تحسين الأداء المؤسسي ، وهي نسبة متوسطة نسبياً تعكس تأثير معنوي لهذا العامل فى الإختيار، وباقى النسبة 46.7% ترجع الى الخطأ العشوائى فى المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى ذات تأثير على تحسين الاداء المؤسسي فى نموذج الإنحدار.
- بلغت قيمة ( F ) المحسوبة 236.212 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، وتُشير الى جودة وصحة النموذج وإمكانية الإعتماد عليه نسبياً ، وأنه يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق فى معرفة قدرات التعلم من خلال تحسين الأداء المؤسسي .
- بناءً على هذه النتيجة ، يمكن قبول الفرض الفرعى الاول ورفض فرض العدم .

## ٢- إختبار الفرض الفرعى الثاني :

ينص الفرض على ما يلي :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات الاتصال علي تحسين الأداء المؤسسي.

. لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط ، الذى يوضح نتائجه الجدول رقم ( ٢٠ ) .



جدول رقم ( ٢٠ )

نتائج تحليل الانحدار البسيط ، قدرات الاتصال على تحسين الأداء المؤسسي

الدالة الإحصائية	P	T المحسوبة	معامل الخطأ المعياري Beta	الخطأ المعياري	القيمة المقدرة B	المعالم
معنوية	.000	6.244		.199	1.244	الجزء الثابت
معنوي	.000	14.441	.710	.048	.698	، قدرات الاتصال
معامل الارتباط $(R) = 0.710$ التحديد $(R^2) = 0.504$ الخطأ المعياري للنموذج $0.47003$						
قيمة اختبار $(F) = 208.529$ درجة الحرية $(1, 205)$ مستوى الدلالة $= 0.000$ دالة عند $0.01$						

تعكس بيانات الجدول السابق ما يلي :

- وجود تأثير معنوي ، قدرات الاتصال كأحد أبعاد القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي .
- بلغ معامل الارتباط بين ، قدرات الاتصال وتحسين الأداء المؤسسي 71% وهي نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ .
- وفقاً لمعامل التحديد  $(R^2)$  فإن ، قدرات الاتصال تُفسر 50.4% من التغيير الكلي في المتغير التابع المتمثل في تحسين الأداء المؤسسي ، وباقى النسبة 49.6% ترجع الى قيمة الخطأ العشوائي في المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى في نموذج الانحدار، وهي نسبة متوسطة توضح تأثير معنوي لهذا البعد .
- بلغت قيمة  $(F)$  المحسوبة 208.529 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، وتُشير الى جودة وصحة النموذج وإمكانية الإعتماد عليه ، وأنه

يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق في التنبؤ ، بقدرات الاتصال من خلال القدرات الدينامية .

بناءً على هذه النتيجة ، يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني ورفض فرض العدم.

### ٣- إختبار الفرض الفرعي الثالث:

ينص الفرض على ما يلي :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات الإبداعية على تحسين الأداء المؤسسي.

. لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط ، الذي يوضح نتائجه الجدول رقم ( ٢١ )

### جدول رقم ( ٢١ )

نتائج تحليل الانحدار البسيط للقدرات الإبداعية على تحسين الأداء المؤسسي

المعالم	القيمة المقدرة B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	.764	.168		4.553	.000	معنوية
القدرات الإبداعية	.823	.041	.814	20.032	.000	معنوية
معامل الارتباط $(R) = 0.814$ معامل التحديد $(R^2) = 0.662$ الخطأ المعياري للنموذج $0.38819$ قيمة اختبار $(F) = 401.294$ درجة الحرية $(1, 205)$ مستوى الدلالة $= 0,000$ دالة عند $0,01$						

تبين بيانات الجدول السابق ما يلي :

- وجود تأثير معنوي للخبرة كأحد أبعاد القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي .
- بلغ معامل الارتباط بين القدرات الإبداعية والقدرات الدينامية  $81.4\%$  وهى نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى  $0,01$

- وفقاً لمعامل التحديد ( $R^2$ ) فإن القدرات الإبداعية تُفسر 66.2% من التغيير الكلي في المتغير التابع المتمثل في تحسين الأداء المؤسسي ، وباقي النسبة 33.8% ترجع إلى قيمة الخطأ العشوائي في المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى في نموذج الإنحدار ، وهي نسبة تأثير قوية على تحسين الأداء المؤسسي .

- بلغت قيمة ( F ) المحسوبة 401.294 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 ، وتُشير إلى جودة وصحة النموذج وإمكانية الإعتماد عليه ، وأنه يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق في زيادة القدرات الإبداعية من خلال القدرات الدينامية.

بناءً على هذه النتيجة ، يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث ورفض فرض العدم .

٤- إختبار الفرض الفرعي الرابع:

ينص الفرض على ما يلي :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات الثقافة على تحسين الأداء المؤسسي.

لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط ، الذي يوضح نتائجه الجدول رقم ( ٢٢ )

جدول رقم ( ٢٢ )

نتائج تحليل الانحدار لقدرات الثقافة على تحسين الأداء المؤسسي

المعامل	القيمة المقدرة B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	.713	.152		4.678	.000	معنوية
القدرات الثقافية	.823	.037	.843	22.430	.000	معنوية
معامل الارتباط $R = 0.843$ معامل التحديد $R^2 = 0.710$ الخطأ المعياري للنموذج 0.35920						
قيمة اختبار (F) = 503.086 درجة الحرية = ( 1 ، 205 ) مستوي الدلالة = 0,01 دالة عند 0,01						

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

- وجود تأثير معنوي للقدرة الثقافية كأحد أبعاد القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي .

- بلغ معامل الارتباط بين القدرات الثقافية وتحسين الأداء المؤسسي 84.3% وهي نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ .

- وفقاً لمعامل التحديد ( $R^2$ ) فإن القدرات الثقافية تفسر 71% من التغيير الكلي في المتغير التابع المتمثل في تحسين الأداء المؤسسي ، وباقي النسبة 29% ترجع الى قيمة الخطأ العشوائي في المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى في نموذج الانحدار، وهي نسبة قوية جداً مثل سابقتها في التأثير على تحسين الأداء المؤسسي .

- بلغت قيمة ( F ) المحسوبة 503.086 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، وتشير الى جودة وصحة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه ، وأنه يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق في القدرة على معرفة القدرات الثقافية من خلال القدرات الدينامية .

بناءً على هذه النتيجة ، يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع ورفض فرض العدم .

#### ▪ اختبار الفرض الرئيس :

#### ينص الفرض على مايلي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإبعاد القدرات الدينامية علي تحسين الأداء المؤسسي.

لإختبار الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان درجات وأولويات تأثير أبعاد القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي مع تحديد معنوية التأثير ، الذي يعرض نتائجه الجدول رقم (٢٣) .

جدول رقم ( ٢٣ )

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لإبعاد القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي

المعالم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	.224	.149		1.508	.133	غير معنوية
قدرات التعلم	.120	.055	.123	2.166	.031	معنوية
قدرات الاتصال	.051	.056	.052	.909	.364	غير معنوية
القدرات الإبداعية	.330	.060	.326	5.471	.000	معنوية
القدرات الثقافية	.450	.057	.461	7.882	.000	معنوية
معامل الارتباط (R) = 0.883    معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0,780    الخطأ المعياري للنموذج 0,31521						
قيمة اختبار (F) = 179.373    درجة الحرية = (4 ، 202)    مستوي الدلالة = 0,000    دالة عند 0.01						

تُشير بيانات الجدول السابق الى النتائج التالية :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعدي ( القدرات التعلم- القدرات الإبداعية - القدرات الثقافية ) على تحسين الاداء المؤسسي ، وإن اختلفت درجة تأثير كل منهما وفقاً لقيم ( T ) المحسوبة ، حيث جاء ترتيب درجات تأثير الأبعاد كما يلي :

- ١- القدرات الثقافية 7.882
- ٢- القدرات الإبداعية 5.471
- ٣- القدرات التعلم 5.471

- لم يظهر لبعده ، قدرات الاتصال أى تأثير جوهري على تحسين الأداء المؤسسي .  
 - يُفسر القدرات الثقافية والقدرات الإبداعية والقدرات التعل موفقاً لمعامل التحديد  $(R^2)$  78.8% من التغير الكلي فى المتغير التابع المتمثل فى تحسين الأداء المؤسسي ، وباقي النسبة 21.2% ترجع الى الخطأ العشوائى فى المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .

إذن فى ضوء نتائج تحليل الإنحدار البسيط والإنحدار المتعدد المتدرج ، يمكن قبول الفرض الرئيس - جزئياً - لإنتفاء تأثير بُعدى القدرات الثقافية والقدرات الإبداعية والقدرات التعلم على تحسين الأداء المؤسسي ، ورفض الفرض لُبعد ، قدرات الاتصال من حيث معنوية تأثيرهما على تحسين الأداء المؤسسي

### التوصيات:

يوضح الجدول التالي توصيات الدراسة :

جدول رقم ( ٢٤ )

توصيات الدراسة

رقم	التوصيات	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
١.	توظيف المهارات والخبرات والقدرات المملوكة من قبل العاملين في تحسين عملية الانتاج الحالية وزيادة الانتاج حتى لو كانت الالات والمعدات متقدمة التي تستخدم في صناعة الزجاج.	الإدارة الوسطي	من خلال عمل إحصائيات بنسبة الانتاج كل فترة ومعرفة المعوقات ومحاولة معالجتها وتوزيع الوظائف بشكل يتناسب مع كل عامل في الشركة.
٢.	ضرورة قيام ادارات الشركة بتنظيم دورات للعاملين وإجراء ورش عمل تخص مجال صناعة الزجاج وطرح اهم المشكلات التي	إدارة الموارد البشرية	- تخصيص مبلغ من ميزانية الشركة. - تحديد المكان الذي سيتم التعاون معه في إخذ الدورات وإجراء

		يعاني منها العاملين سواء على الصعيد الشخصي او في العمل.		ورش العمل للعاملين في الشركات.
٣.	رؤساء مجلس إدارة.	يجب على ادارات الشركات ان تتقبل الافكار والمقترحات المقدمة من قبل العاملين وسماع صوتهم جميعا وانهم يعملون بشكل يومي على زيادة الانتاج وتحسين الاداء.		- عقد ندوات مع المديرين . - عقد لقاءات دورية نصف شهرية وشهرية بين رؤساء العاملين والمديرين.
٤.	إدارة الموارد البشرية.	عقد برتوكولات تعاون مع قطاعات المجتمع من شركات اخري تعمل في نفس المجال.		- من خلال الية تعاون ومشارك بين الشركات لعمل بروتوكول وتوعية العاملين أحدث المستجدات .
٥.	رؤساء مجلس الإدارة	يجب اعادة النظر بالهيكل التنظيمية بالشكل الذي يساعد على انسيابية المعلومات بسهولة، ويساعد على تحقيق اهداف الشركة بكفاية وفاعلية.		- من خلال عمل إليه لتواصل الشركات الثلاثة ببعضها حتى يتم التواصل مع جميع العاملين بشركة.
٦.	الإدارة العليا.	معرفة القدرات الضمنية للعاملين في مختلف الشركات وتشجيع علي الابتكار وإظهار هذه القدرات.		من خلال إنشاء إدارة مستقلة مسؤولة عن متابعة جميع العاملين والاستماع إلى الافكار ومحاولة تنفيذها.
٧.	رؤساء مجلس الإدارة.	الإستمرار في تطوير المهام والمسئوليات وطرق الاتصال مما يؤدي الى تنظيم العمل ووضوح المهام والمسئوليات وعدم الازدواجية فى الاشراف ، كل ذلك له الأثر الايجابي على انجاز العمل في الشركة.		إقامة ورش عمل وندوات ولقاءات عملية وعلمية اسبوعية ونصف شهرية ممنهجة بهدف التنمية علي زيادة كفاءة الاتصال تمكين بعض العاملين لتحسين الاداء المؤسسي.

## المراجع العربية :

١. العتيبي، مبارك محمد.(٢٠٠٨).أثر المناخ التنظيمي على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في مؤسسة البترول الكويتي.رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية.
٢. مخامرة، محسن، والشيخ، سالم، والدهان، اميمية ورمضان، زياد. (٢٠١٥). المفاهيم الإدارية الحديثة. ط٢. عمان .مركز الكتب الأردني.

## المراجع باللغة الاجنبية :

1. Akwei, Cynthia A., (2007), "*The Process of Creating Dynamic Capabilities*", Doctoral Thesis, Loughborough University
2. Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. (2009), "Dynamic Capabilities: an Exploration of How Firms Renew Their Resource Base", *British Journal of Management*, Vol. 20, No. 1, pp1-40.
3. Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. (2009), "Dynamic Capabilities: an Exploration of How Firms Renew Their Resource Base", *British Journal of Management*, Vol. 20, No. 1, pp1-40.
4. Ambrosini, Veronique & Bowman, Cliff, (2009), "What are Dynamic Capabilities and are They a Useful Construct in Strategic Management?", *International Journal of Management Reviews*, Vol.11, No,1, pp.29-49.
5. Ambrosini, Veronique & Bowman, Cliff, (2009), "What are Dynamic Capabilities and are They a Useful Construct in Strategic Management?", *International Journal of Management Reviews*, Vol.11, No,1, pp.29-49.
6. Carlgren, Lisa, (2013), "*Design Thinking as an Enabler of Innovation: Exploring The Concept and its Relation to Building Innovation Capabilities*", Doctoral Thesis, Chalmers University of Technology
7. Carton, R. B. (2004). *Measuring organizational performance: An exploratory study* (Doctoral dissertation, University of Georgia).
8. Dane, E. (2018). Where is my mind?(vol.43). **Theorizing mind wandering and its performance-related consequences in organizations.** *Academy of Management Review*.



9. Das, T.K, (2013),”*Managing Knowledge in Strategic Alliances*”, Information Age Publishing , Charlotte
10. Díaz, Rene Hernández, (2013), “Entrepreneurship and Innovation Based on Dynamic Capabilities and Demand-Side Strategies”, *Congreso Internacional De Contaduria Adminstracion Information* , Cluded University.
11. Easterby-Smith, Mark & Prieto, Isabel M., (2008), "Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning?", *British Journal of Management*, Vol. 19, pp.235–249.
12. Easterby-Smith, Mark., Lyles, Marjorie A & Peteraf, Margaret A, (2009), " Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions", *British Journal of Management*, Vol. 20, pp.1–8
13. Ghebregiorgis, F., & Karsten, L. (2007). **Human resource management and performance in a developing country: The case of Eritrea.** *The International Journal of Human Resource Management.*(No. 18).
14. Helfat, Constance E & Peteraf, Margaret A., (2009),”Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along A Developmental Path”, *Strategic Organization* ,Vol ,7, No.1, pp. 91–102.
15. Helfat, Constance E. & Peteraf, Margaret A., (2014), “Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities”, *Forthcoming Strategic Management Journal*, Vol. 36, No.6, pp.1-42.
16. Jacobides, Michael G., (2006), "The Architecture and Design of Organizational Capabilities", *Industrial and Corporate Change*, Vol.15, No. 1, pp. 151–171 .
17. Jungbauer, Arthur, (2004),”*The Management of Dynamic Core-Capabilities and Their Interactions with Different Types of Development Projects*”, Doctoral Thesis, Universidad Autónoma
18. King, William. R, (2006),”The Critical Role of Information Processing in Creating an Effective Knowledge Organization”, *Journal of Database Management*, Vol.17, No.1, pp.1-15.
19. Kodama, Mitsuru, (2011),”*Knowledge Integration Dynamics: Developing Strategic Innovation Capability*”, World Scientific, London.
20. Nordøy, Ingrid Marie, (2017),”*An Organizational Capability Perspective on Knowledge Management: The Effect of Knowledge*

*Management Capabilities on Organizational Effectiveness of Maritime Equipment Suppliers in Møre and Romsdal*”, Master Thesis, Norwegian University of Science and Technology

21. Oliver, C.& Holzinger, I. (2008),”The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework.”, *Management Review*, Vol.33, No.2,pp.496-520.

22. Parashar, Manu, (2007),”8 *Steps to Building Innovating Organizations*”, Sage Publications, New Delhi

23. Peterson, W., Gijbsers, G., & Wilks, M. (2012). *An organizational performance assessment system for agricultural research organizations: concepts, methods, and procedures.*

24. Peterson, W., Gijbsers, G., & Wilks, M. (2012). *An organizational performance assessment system for agricultural research organizations: concepts, methods, and procedures.*

25. Reid, S. W., Short, J. C., & Ketchen Jr, D. J. (2018). **Reading the room: Leveraging popular business books to enhance organizational performance.** *Business Horizons*.(No.61).

26. Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business* .(No.9).

27. Steiber, Annika, (2014),”*The Google Model: Managing Continuous Innovation in A Rapidly Changing World*”, Springer International Publishing Switzerland.

28. Teece, David & Pisano, Gary, (1994),”The Dynamic Capabilities of Firms”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.3, Issue.3, pp. 537–556.

29. Teece, David & Pisano, Gary, (1994),”The Dynamic Capabilities of Firms”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.3, Issue.3, pp. 537–556.

30. Teece, David & Pisano, Gary, (1994),”The Dynamic Capabilities of Firms”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.3, Issue.3, pp. 537–556.

31. Teece, David J., Pisano, Gary & Shuen, Amy, (1997),”Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.7, pp.509-533.

32. Teece, David J., Pisano, Gary & Shuen, Amy, (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.7, pp.509-533.
33. Teece, David J., Pisano, Gary & Shuen, Amy, (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.7, pp.509-533.
34. Ullah, S., Ullah, A., & Durrani, B. (2011). **Effect of leadership on employees performance in multinational pharmaceutical companies in Pakistan.** *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*.(No.9).
35. Ullah, S., Ullah, A., & Durrani, B. (2011). **Effect of leadership on employees performance in multinational pharmaceutical companies in Pakistan.** *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*.(No.9).
36. Westermann-Winter, (2007), "A *Phenomenological Study into The Experiences of Retrenchment Implementers*", Master Thesis , University of Stellenbosch
- Wójcik, Piotr, (2015), "Exploring Links Between Dynamic Capabilities Perspective and Resource-Based View A Literature Overview", *International Journal of Management and Economics*, No. 45, pp. 83–107.
37. Wu, S. P. J., Straub, D. W., & Liang, T. P. (2015). **How information technology governance mechanisms and strategic alignment influence organizational performance: Insights from a matched survey of business and IT managers.** *Mis Quarterly*
38. Zahra, Shaker A & George, Gerard, (2002), "Absorptive Capacity: A Review," "Reconceptualization, and Extension", *Academy of Management Freview, Zdoz*. Vol. 17. No. 2, pp.185-203.
39. Zwick, T. (2016). **The impact of training intensity on establishment productivity.** *Industrial relations: a journal of economy and society*.(No.45).

