

**"أثر الجداريات القيادية في القدرات التنظيمية الديناميكية، والدور المعدل
لعدم اليقين البيئي والقطاع (عام- خاص)**

(دراسة ميدانية في القطاع المصرفي السوري)"

**The Impact of Leadership Competencies on the Dynamic
Organizational Capabilities, the Moderating Role of
Environmental Uncertainty and the Type of Sector**

(Public – Private)

(A Field Study in Syrian Banking Sector)

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير البحثي في علوم الإدارة

اختصاص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب

عمار عبد اللطيف

إشراف الدكتور

حسان إسماعيل

الأستاذ المساعد في المعهد العالي لإدارة الأعمال

2021

((لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمل
المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل))

الشكر:

رَبِّتْ أَنْ أَعْمَلَ مَثَابِرًا جَلْدُ

تَسْلَحَ بِعِلْمِكَ وَكَأَنَّهُ النِّبَالُ

أَقْدِمِ عَلَى الْحَيَاةِ بُنْيَ وَابْتَعْدُ

عَنْ يَأْسِكَ إِذَا طَالَ التَّرَحُّالُ

لَا حُدُودَ بِسَجْدِكَ اجْتَهِدُ

فَالْجَدُّ يَرْتَقِي حِينَ يُطَالُ

وَكُنْ بِمَا تُغْوِي الْحَيَاةَ زَهْدُ

اصْبِرْ فَإِنَّ أَهْلَ الصَّبْرِ نَالُوا

إِذَا نَادَتْكَ أَرْضُكَ اتَّقَدْ

بِخِدْمَةِ الْأَوْطَانِ تُصْنَعُ الْأَبْطَالُ

أَقْبَلِي مَصَائِبَ الْعُمَرِ الصَّلْدُ

فَلِي أَبٌ تَنْحَنِي لَهُ الْجِبَالُ

وَأُمٌّ هِيَ لِي الْعَيْشُ الرَّغْدُ

بَدْرٌ بُنُورُهُ تُهْزَمُ الْأَهْوَالُ

وَعَالِمَةٌ عَلَى بَحْرِ الْعِلْمِ تَزْدُ

وَحَكِيمُنَا تَهَابُهُ الرِّجَالُ

سَاحُوا مِنِّي غُرُورِي الْعِنْدُ

كَيْفَ لَا أَفْخَرُ بِمَائِي وَأَنَا الشَّلَالُ

أَنْعَمَ عَلَيْهِمْ خَالِقِي بِالْعُمَرِ الْمَدْدُ

أَنْتُمْ أَسْوَدُّ وَنَحْنُ لَكُمْ أَشْبَالُ

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر الجداريات القيادية في القدرات التنظيمية الديناميكية، واختبار الأثر المعدل لعدم اليقين البيئي والقطاع (عام - خاص) على تلك العلاقة وذلك لدى المستويات الوظيفية الإدارية الوسطى والعليا في المصارف السورية.

تمت الدراسة بتصميم استبانة خاصة بها، كما تم توزيع الاستبانة على عينة مقدارها 120 مديراً في نهاية عام 2020 في كافة الفروع العاملة في المحافظات السورية في القطاع المصرفي، (المديرين التنفيذيين، معاوني المدراء التنفيذيين، المدراء المركزيين، ومدراء الفروع) فيه، لما لهم من دور رئيسي في التأثير على متغيرات الدراسة والمتمثلة بالجداريات القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية، وحالة عدم اليقين البيئي، وكونهم الأقدر على وضع وانتهاج ومتابعة دور الجداريات القيادية في خلق القدرات التنظيمية الديناميكية في ظل ظروف عدم اليقين البيئي.

تم توزيع 120 استبانة على المصارف العامة والخاصة، استعاد منها 100 استبانة أي ما يقارب 83% من الاستبانات الموزعة، كما تم استبعاد 20 استبانة نظراً لعدم اكتمال معلوماتها أو تناقض الإجابات من خلال اختيار الإجابة الأحادية لكامل الاستبانة وبذلك يكون مجموع الاستبانات التي تم اعتمادها 80 استبانة؛ أي نسبة 67% من مجموع الاستبانات التي تم توزيعها ونسبة 80% من الاستبانات المعادة إلى الباحث.

تم الاعتماد على مدى توفر معلومات ودراسات علمية وعملية في هذا المجال، والتي أنجزت من خلال مراجعة واسعة ومتعمقة للدراسات السابقة، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإدارية Social Statistical Package for Sciences ، والتي يُرمز لها بـ SPSS

لدراسة الجدارات القيادية تم دراسة أبعاد الجدارات القيادية العشر التالية : 1- القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية، 2- إدارة التكاليف والأداء المالي، 3- تدريب وتطوير المرؤوسين، 4- إدارة الثقافة والتنوع، 5- القدرة على التعلم والتطوير المستمر، 6- القدرة على عرض المبادرة والقيادة، 7- إدارة وتنفيذ التغيير، 8- إدارة علاقات العملاء وخدماتهم، 9- تعزيز العمل الجماعي والتعاون، 10- إدارة الربط والشبكات).

ولدراسة القدرات التنظيمية الديناميكية تم دراسة أبعادها الأربع التالية: (1- القدرات الاستيعابية، 2- القدرات الابتكارية، 3- القدرة على التكيف، 4- القدرات التشبيكية {شبكة العلاقات}).

أما بالنسبة لعدم اليقين البيئي و طبيعة القطاع فقد تمت دراستهما كمتغيرين أحادي البعد.

وبعد اختبار فرضيات الدراسة، كانت النتائج الرئيسية على النحو الآتي:

1- تبين من نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة والمكونة من المدراء والموظفين في

المستويات الوسطى والعليا امتلاكها مستويات عالية من الجدارات القيادية.

2- يوجد أثر معنوي للجدارات القيادية (بأبعادها المختلفة) في القدرات التنظيمية الديناميكية لدى المصارف عينة الدراسة.

3- تؤدي حالة عدم اليقين البيئي دوراً معدلاً في العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية.

4- يؤدي نوع القطاع (عام- خاص) دوراً معدلاً في العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية.

* * *

Abstract

This research aims to investigate the impact of leadership competencies on dynamic organizational capabilities and the mediating role of Environmental Uncertainty and the Sector (Public – Private) For the middle and top management levels in Syrian banks.

The research was established by designing and distribution of a questionnaire of its own to a sample of 120 managers at the end of 2020 in all branches operating in Syrian governorates in the banking sector, (executive managers, assistant executives, central managers, and branch managers) in it, Because of their major role in influencing the variables of the study represented by leadership competencies, dynamic organizational capabilities, and the state of environmental uncertainty, And because they are best placed to develop, pursue and following up the role of leadership competencies in creating dynamic organizational capabilities under conditions of environmental uncertainty.

120 questionnaires were distributed to public and private banks.

100 questionnaires were retrieved, which is approximately 83% of the distributed questionnaires, and 20 questionnaires were excluded due to the incompleteness of their information or the inconsistency of answers by choosing the single answer for the entire questionnaire; Thus, the total of the

approved questionnaires was 80, which is, 67% of the total questionnaires that were distributed, and 80% of the returned questionnaires.

This research relied on the availability of scientific and practical information and studies in this field, which was carried out through a broad and in-depth review of previous studies. Several appropriate statistical methods were implemented by using the Statistical Package for Social and Administrative Sciences (SPSS).

In order to study Leadership competencies, the following ten approaches were examined :

(Ability to make strategic plans), (Cost management and financial performance), (Training and development of subordinates), (Culture and Diversity Management), (The ability to continuously learn and develop), (Ability to display initiative and leadership), (Managing and implementing change), (Customer relationship management and services), (Promote teamwork and cooperation), (Connectivity and network management).

In order to study the dynamic organizational capabilities, the following four approaches were examined :

(Absorptive capabilities), (Innovative capability), (Adaptive capability),
(Networking capabilities).

While Environmental Uncertainty and the nature of the Sector were studied as one-dimensional variables.

The main results after testing the research hypotheses were as follows:

- 1- The statistical analysis of the answers of the study sample, which consisted of managers and employees at middle and top-level management , results showed that they possess a high levels of leadership competencies.
- 2- There is a significant effect of leadership competencies (with its different approaches) on the dynamic organizational capabilities of the study sample banks.
- 3- Environmental uncertainty plays a modifying role in the relationship between leadership competencies and dynamic organizational capabilities.
- 4- The sector type (public-private) plays a modifying role in the relationship between leadership competencies and dynamic organizational capabilities.

* * *

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
ملخص الدراسة باللغة العربية	V
ملخص الدراسة باللغة الأجنبية	VIII
قائمة المحتويات	X
قائمة الجداول	XII
قائمة الأشكال	XIV
الفصل الأول: الإطار التمهيدي	1
1-1 المقدمة	2
1-2 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية	3
1-3 الدراسات السابقة	5
1-4 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	24
1-5 نموذج الدراسة	27
1-6 أهمية الدراسة	28
1-7 أهداف الدراسة	30
1-8 مجتمع وعينة الدراسة	31
الفصل الثاني: الإطار النظري	32
المبحث الأول: الجدارات القيادية	33
المبحث الثاني: القدرات التنظيمية الديناميكية	39
المبحث الثالث: عدم اليقين البيئي	51
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	57
1-3 تمهيد	58

58	2-3 أسلوب الدراسة وإجراءاتها
58	1-2-3 منهج الدراسة
59	2-2-3 مجتمع الدراسة وعينتها
60	3-2-3 أدوات جمع البيانات
60	4-2-3 أداة الدراسة
63	5-2-3 صدق أداة الدراسة
64	6-2-3 ثبات أداة الدراسة
65	7-2-3 المعالجة الإحصائية
66	8-2-3 بناء أداة الدراسة
68	9-2-3 خصائص أفراد العينة
70	3-3 الإجابة عن تساؤلات الدراسة
108	4-3 مناقشة النتائج
117	4-3 التوصيات
120	5-3 محددات الدراسة والآفاق المستقبلية
121	المراجع والملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
64	معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة	الجدول رقم (1)
68	خصائص أفراد العينة	الجدول رقم (2)
70	نتائج تحليل اختبار (t) للعينة الواحدة للجداريات القيادية في القطاع العام	الجدول رقم (3)
71	نتائج تحليل اختبار (t) للعينة الواحدة للجداريات القيادية في القطاع الخاص	الجدول رقم (4)
73	نتائج تحليل اختبار (t) للعينة الواحدة للقدرات التنظيمية الديناميكية في القطاع العام	الجدول رقم (5)
74	نتائج تحليل اختبار (t) للعينة الواحدة للقدرات التنظيمية الديناميكية في القطاع الخاص	الجدول رقم (6)
76	نتائج تحليل اختبار (t) للعينة الواحدة لعدم اليقين البيئي في القطاع العام	الجدول رقم (7)
77	نتائج تحليل اختبار (t) للعينة الواحدة لعدم اليقين البيئي في القطاع الخاص	الجدول رقم (8)
79	أثر الجداريات القيادية على القدرات الاستيعابية	الجدول رقم (9)
83	أثر الجداريات القيادية على القدرات الابتكارية	الجدول رقم (10)
86	أثر الجداريات القيادية على القدرة على التكيف	الجدول رقم (11)
88	أثر الجداريات القيادية على شبكة العلاقات	الجدول رقم (12)

95	الأثر المعدل لعدم اليقين على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات الاستيعابية	الجدول رقم (13)
96	الأثر المعدل لعدم اليقين على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات الابتكارية	الجدول رقم (14)
98	الأثر المعدل لعدم اليقين على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرة على التكيف	الجدول رقم (15)
99	الأثر المعدل لعدم اليقين على العلاقة بين الجدارات القيادية وشبكة العلاقات	الجدول رقم (16)
102	الأثر المعدل لطبيعة القطاع على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات الاستيعابية	الجدول رقم (17)
103	الأثر المعدل لطبيعة القطاع على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات الابتكارية	الجدول رقم (18)
104	الأثر المعدل لطبيعة القطاع على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرة على التكيف	الجدول رقم (19)
105	الأثر المعدل لطبيعة القطاع على العلاقة بين الجدارات القيادية وشبكة العلاقات	الجدول رقم (20)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
الشكل رقم (1)	النموذج الافتراضي للدراسة	27
الشكل رقم (2)	التحديات القيادية	35
الشكل رقم (3)	المستويات المختلفة التي يمكن فيها استخدام الجدارات مع استراتيجيات مختلفة في الشركات	38
الشكل رقم (4)	القدرات الأساسية الناتجة عن الجمع بين الجدارات الأساسية والعمليات الاستراتيجية	45

الفصل الأول:

الإطار المنهجي

للبحث

تتبنى العديد من المنظمات نماذج وخرائط جدارات قيادية مختلفة يجب أن يمتلكها قادة المنظمات الحاليون أو المحتمل توليهم لمناصب قيادية مستقبلاً، كما يمكن للمنظمات ومن خلال عملية قياس الجدارات القيادية الحصول على البيانات المفيدة في عملية اختيار وانتقاء القادة المتمتعين بالجدارات المطلوبة بالإضافة إلى إمكانية وضع وصياغة خطط وبرامج التطوير القيادية. حيث أن امتلاك الجدارات القيادية المناسبة يمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية، لأنها تعكس مستوى القدرة على تنفيذ التغييرات والاستفادة من الفرص في بيئة تتصف بالاضطراب وعدم اليقين المرتفع، كالبينة السورية.

كما يتجسد الدور الاستراتيجي للقدرة التنظيمية الديناميكية بتلبية احتياجات المنظمة وإدارة مواردها بالشكل المناسب للتكيف مع التقلبات المستمرة لبيئة العمل لضمان بقائها واستمراريتها ويساعد النموذج الناشئ للقدرة الديناميكية على توضيح الدور الذي يلعبه القادة الجديرون والمدراء الاستراتيجيون في عملية إدارة اقتصاد سوق العمل عن طريق استخدام إطار عمل القدرة الديناميكية كأساس لعمليات استشعار الفرص واغتنامها، وكذلك لعمليات التجديد الاستراتيجي للموارد، كما تتميز القدرات التنظيمية الديناميكية وأثارها في المنظمة بصعوبة قياسها مما يفسر اقتصار الأبحاث التي تتناول هذه القدرات على الجانب النظري.

وبناءً على ما سبق، فإن هذه الدراسة تسعى إلى معرفة أثر الجدارات القيادية في خلق القدرات التنظيمية الديناميكية، في ظل عدم اليقين البيئي في قطاع المصارف السورية الخاصة والعامة.

2-1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

الجدارات القيادية (Leadership Competencies):

توفر الجدارات القيادية القاسم المشترك لتنمية وتطوير القادة عبر الوقت وعبر مستويات السلطة ومستويات المسؤولية والحالات غير المتوقعة في ظل عدم استقرار بيئة العمل. (Horey, Fallesen,) (Morath, Cronin, & Cassella, 2004)، كما يتسم مفهوم الجدارات القيادية بأنه مفهوم واسع للغاية حيث أنه يشمل العديد من القدرات والكفاءات التي تساهم في عملية القيادة الناجحة، بما في ذلك التواصل الفعال، والرؤية الاستراتيجية، والتقييم النقدي. (Horton, 2002)

القدرات التنظيمية الديناميكية (Dynamic Organizational Capabilities):

تعرف القدرات التنظيمية الديناميكية بقدرة المنظمة على إنشاء قاعدة موارد لها أو توسيع قاعدتها الحالية أو التعديل عليها بما يتناسب مع بيئة العمل من خلال التركيز المتعمد على العناصر الإبداعية والهادفة التي تمتلكها تلك المنظمة. (Helfat 2007)، وتتمثل بقدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة البيئات المتغيرة بسرعة (Mahmood & Aminu, 2015)، كما تمكن القدرات التنظيمية الديناميكية المنظمات من تحليل بيانات سوق العمل واستخدام نتائج هذا التحليل لتقييم وإعادة تكوين موارد المنظمة وتعزيز قدراتها بما يتلاءم مع البيئة الديناميكية لسوق العمل (Morgan 2012).

ويمكن تعريفها إجرائياً على أنها عملية بناء وتكامل وإعادة تكوين الموارد الداخلية والخارجية في المؤسسات المصرفية السورية.

الجدارات (competencies):

تعريف الجدارات على أنها قدرة العنصر البشري على التصرف بطريقة التي تفي بمتطلبات العمل المحددة ضمن بيئة المؤسسة وبالتالي لتحقيق النتائج المطلوبة. (Boyatzis 1982)

تعد الجدارات مجموعة من الخصائص الأساسية للفرد والتي ترتبط سببياً بمعايير تشير إلى الأداء الفعال و / أو المتفوق في الوظيفة أو ظرف العمل الحالي. (Spenser and Spenser 1993)

تشير الجدارات إلى السلوك الحقيقي والأداء الفعال الناتج عما يتمتع به الفرد بمجموعة محددة من المعرفة والقدرات والمهارات والسمات والدوافع والمواقف والقيم الضرورية للتنمية الشخصية والمشاركة الناجحة لكل شخص في المنظمة. (Boyatzis 2008)

عدم اليقين البيئي (Environmental Uncertainty):

يحدد عدم اليقين البيئي من خلال عاملين اثنين: التعقيد والاستقرار، كما يشير التعقيد البيئي إلى عدد من العوامل الموجودة في البيئة ودرجة الترابط فيما بينها، أما الاستقرار البيئي فهو المعدل الذي تتغير بموجبه العوامل الرئيسية في البيئة، كلما كان التغير أكثر تسارعاً، كانت البيئة أقل استقراراً، عندما تكون البيئة أكثر تعقيداً وغير مستقرة، تكون أقل تأكيداً، وعندما تكون البيئة أبسط وأكثر استقراراً، تكون في الوقت نفسه أكثر تأكيداً. (Blanchard and Thacker, 2014)

1-3 الدراسات السابقة:

تعد الأبحاث والدراسات السابقة بمثابة الإطار الفكري المرجعي للبحث، إذ يمكن للباحث بعد الاطلاع عليها ومناقشتها، أن يستفيد منها في بلورة مشكلة الدراسة وصياغة فرضياته، وتحديد متغيرات الدراسة وأدواتها، والاستفادة ما أمكن من نتائج وتوصيات الأبحاث السابقة.

منها يعرض الباحث الدراسات التالية:

- دراسة (Leanne & Brian, 2004) بعنوان: (بناء القدرات التنظيمية)

(Building organizational capability)

هدفت هذه الدراسة إلى مساعدة المؤسسات في بناء قدراتها التنظيمية، وقد اقترحت هذه الدراسة نموذجاً لتوضيح العوامل الحرجة والعناصر التمكينية التي تُشكل القدرات التنظيمية وتعظمها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أنه من خلال تعزيز العوامل التمكينية الداعمة للقدرات التنظيمية المحورية، تستطيع المنظمة تحقيق فوائد مرتبطة بالميزة التنافسية وتخفيض المخاطر مع زيادة الاستقرار والمزيد من المرونة والقدرة على الابتكار.

- دراسة (Mark S. Freel, 2005) بعنوان: (إدراك عدم اليقين البيئي والابتكار في الشركات الصغيرة)

(Perceived Environmental Uncertainty and Innovation in Small Firms)

تقدم هذه الدراسة دليلاً جديداً على مدى تمييز حالات عدم اليقين البيئي (الديناميكية والتعقيد والعداء)، إلى جانب عدد من الأبعاد، بين الشركات الصغيرة المنخرطة في مستويات مختلفة من ابتكار

الفصل الأول

المنتجات, وذلك باستخدام بيانات تم جمعها عن طريق عملية المسح للمؤسسات الاسكتلندية والشمالية الإنجليزية الصغيرة والمتوسطة الحجم.

بالاعتماد, بشكل عام, على نسخة موسعة من مخطط مايلز وسنو الكلاسيكي (Miles and Snow schema), تبين أن المبتكرين الجدد يتميزون بالقدرة على ملاحظة وإدراك عدم اليقين في السوق والبيئات التكنولوجية, ولكن في ظل بيئة تنافسية حميدة أو مستقرة نسبيًا.

كما لوحظ بعض الاختلافات بين شركات التصنيع والخدمات, فعلى سبيل المثال ترتبط المستويات الأعلى من الابتكار في شركات التصنيع بتصورات أعلى لعدم اليقين من المورد, بينما ترتبط المستويات الأعلى للابتكار في شركات الخدمات بتصورات أعلى لعدم اليقين من الموارد البشرية.

قامت الدراسة بغرض تحقيق ما تهدف إليه بطرح السؤال البحثي التالي:

(إلى أي مدى, وعلى أي أبعاد, تؤثر المستويات الأعلى من إدراك حالة عدم اليقين والعداء البيئي على المبتكرين مقارنة بالشركات الأقل ابتكاراً؟)

قام الباحث بطرح هذا السؤال للرغبة في النظر إلى ما وراء المفاهيم البديهية التي تبين أن الابتكار يرتبط بشكل إيجابي بعدم اليقين البيئي, وللنظر في التأثيرات المختلفة لمستويات البيئة وأنواع عدم اليقين ولا سيما التأثير المقارن للديناميكية والبيئة العدائية حيث أن هذه الدراسة معنية بالتأثير النسبي لتصورات العداء البيئي أو الديناميكية على شركات التصنيع والخدمات.

لغرض الإجابة على السؤال البحثي المطروح قام الباحث بجمع البيانات المقدمة في الدراسة عن طريق عملية مسح واسعة النطاق لشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في شامل إنجلترا واسكتلندا.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

إن الشركات المنخرطة في ابتكار منتجات جديدة تسجل درجة أعلى من التدفق في قاعدة العملاء وزيادة أنشطة البحث السوقية، كما تسجل مستويات أعلى من التراكم التكنولوجي، إن هذه النتيجة تنطبق على كل من شركات التصنيع والخدمات، وبشكل عام، تتوافق جيداً مع الافتراضات المسبقة للدراسة.

على النقيض من عدم اليقين في الأسواق وتكنولوجيا العمليات، يبدو أن الابتكار الجديد، في كل من شركات التصنيع والخدمات الخدمية، يرتبط بشكل سلبي بحالات عدم اليقين في المنافسة، حيث أن الشركات المنخرطة في ابتكار منتجات جديدة تدرك بيئة تنافسية أقل عداءً أو أكثر استقراراً، أي أنه قبل إنشاء التصميم المهيمن في سوق العمل، يسود تنوع كبير من المنتجات وتنافس الشركات، ليس مع بعضها البعض، ولكن ضد أوجه القصور في منتجاتها الخاصة والتشكيك السوقية.

تبين وجود اختلافين ملحوظين بين الشركات الصناعية والخدمية، حيث أن الشركات الصناعية المبتكرة تدرك درجة أعلى من عدم اليقين لدى الموردين من نظرائهم الأقل ابتكاراً، بينما تدرك الشركات الخدمية المبتكرة بيئة موارد بشرية أكثر عداء.

قد يتم تبرير هذه الاختلافات بشكل مريح بسبب الطبيعة المتباينة لعلاقات الموردين ومدى تجسيد مهارات الأفراد، بشكل مباشر، في المنتجات أو في تقديم الخدمة، ومع ذلك، فإن التأثير الأساسي للقضايا القطاعية (الصناعية، الخدمية، العام، الخاص) وخطر معاملة قطاع الأعمال ككتلة متجانسة واضح وجلي.

الفصل الأول

- دراسة (Sunil J. Ramlall, 2006) بعنوان: (جدارات الموارد البشرية وعلاقتها بالممارسات التنظيمية)

(HR Competencies and Their Relationship to Organizational Practices)

تسعى هذه الدراسة البحثية إلى ما يلي:

- تحديد ما إذا كانت الجدارات تنبؤية للنجاح في مهنة الموارد البشرية.
- فهم كيفية اختلاف الجدارات حسب نوع الوظيفة داخل الموارد البشرية (عامل، موظف مستجد، موظف، المدير، والمديرين التنفيذيين).
- تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين الجدارات المحددة والمسؤوليات الخاصة لمتخصصي الموارد البشرية.
- تحديد العلاقة بين التعليم وسنوات الخبرة في الموارد البشرية والجدارات والتعويضات.

بالإضافة إلى تخصصات الموارد البشرية التقليدية، يُنظر الآن إلى وظيفة الموارد البشرية كوسيلة للحصول على الخبرة في مجالات تصميم المنظمات والسياسات التنظيمية وإدارة التغييرات الرئيسية لزيادة القدرة التنافسية. تتطلب مثل هذه النتائج الجدارات في مجالات المساهمة الاستراتيجية والقدرة على تقديم خدمات الموارد البشرية.

استخدمت الدراسة تصميمًا مقطعيًا (cross-sectional design) يجمع البيانات في وقت واحد مقابل البحث الطولي (longitudinal research) حيث يتم جمع البيانات من عينة في نقاط زمنية مختلفة لدراسة التغييرات أو الاستمرارية في خصائص العينة.

كانت العينة المستهدفة هم المتخصصون في الموارد البشرية في المنطقة العليا للغرب الأوسط من الولايات المتحدة، يشمل المتخصصون في الموارد البشرية لغرض هذه الدراسة الأفراد الذين يمارسون في مجال إدارة الموارد البشرية والذين يشغلون مناصب عليا معفاة بدوام كامل.

الفصل الأول

من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة كانت ما يلي:

- يحتاج متخصصو الموارد البشرية إلى أن يصبحوا شركاء أعمال استراتيجيين أكثر فعالية حيث ظهر وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء الشركة،
- وقد سعت هذه الدراسة إلى تحديد الكفاءات التي تقود متخصصي الموارد البشرية إلى أن يصبحوا شركاء أعمال فعالين ولاعبين في المنظمات.
- تشير نتائج هذه الدراسة إلى أنه لا يزال هناك قدر كبير من الوقت يتم استثماره في أنشطة المعاملات التقليدية بدلاً من أنشطة الموارد البشرية التحويلية التي ثبت أنها تضيف قيمة أكبر إلى المحصلة النهائية للمؤسسة.
- توفر النتائج تذكيراً لمخصصي الموارد البشرية بقيمة شهادات الدراسات العليا والشهادات المهنية من خلال معهد شهادات الموارد البشرية (Human Resource Certification Institute) والوسائل الأخرى لتطوير مستويات أعلى من الجدارات الفنية للموارد البشرية.
- من الواضح أن هناك حاجة إلى مزيد من التركيز على قياس مساهمة الموارد البشرية في استراتيجية العمل وفعالية استراتيجيات الموارد البشرية ذات الصلة حيث أنه مع التركيز المتزايد على مقاييس الموارد البشرية، تشير نتائج هذه الدراسة إلى ضيق الوقت والخبرة في هذه الاستراتيجية.
- لكي تكون شريكاً استراتيجياً وفاعلاً حقيقياً، فإن محترفي الموارد البشرية وغيرهم من المديرين التنفيذيين للمؤسسات لديهم الفرصة للتركيز على تطوير الكفاءات الأساسية اللازمة لتعزيز فعالية الموارد البشرية، وبالتالي زيادة قيمة المساهمين.

الفصل الأول

- دراسة (Malcolm Higgs & Deborah Rowland, 2010) بعنوان: (بناء قدرات قيادة التغيير: البحث في جدارات التغيير)

(Building change leadership capability: 'The quest for change competencies')

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الأدبيات المتعلقة بقدرات وجدارات التغيير كما تقدم دراسة حالة توضح كيف تم تطبيق النهج القائم على الجدارات في الممارسة الفعلية على أرض الواقع.

كما يتم من خلال هذه الدراسة استكشاف عملية تحديد الجدارات الضرورية، واستكشاف إطار عمل محدد لجدارات التغيير.

ناقشت الدراسة هذه الأسئلة البحثية التالية:

1. ما هي المواقف والمهارات والسلوكيات التي تحدث فرقا في عملية قيادة التغيير؟
2. كيف يمكن تحديد مجموعة من مستويات الجدارات التي تؤدي إلى تشكيل نموذج يمكن تطبيقه والاحتذاء به على مستوى عالمي؟
3. كيف يمكن تجميع هذه الجدارات ووضعها ضمن إطار عمل بسيط وفعال في آن واحد؟

تقوم الدراسة من خلال فحص دراسة الحالة بتقديم أدلة نوعية تضع الاقتراحات حول إطار الجدارات المناسب وسبل تطبيقه في الممارسة الفعلية على أرض الواقع له تأثير معنوي حقيقي على عملية تطوير جدارات التغيير في المنظمة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستكشافي، وقامت هذه الدراسة باستخلاص ما الذي يجب تطبيقه فيما يتعلق بعملية التغيير وبالتالي فهم الجدارات الضرورية المطلوبة لهذه العملية وتقديم الوسيلة المناسبة لبناء قدرات التغيير في المنظمة. من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أنه على الرغم من صعوبة عملية دراسة إدارة التغيير بل ومن الأصعب تطبيق هذه العملية في الممارسة الفعلية على أرض الواقع إلا أنه ومن خلال التركيز على عملية "قيادة التغيير" والجدارات المرتبطة بها يمكن للمنظمات تحقيق التغيير.

- دراسة (Wong, et.al ,2011) بعنوان: (الآثار الطارئة لعدم اليقين البيئي على العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والأداء التشغيلي)

(The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance)

تهدف هذه الدراسة إلى التوسع في البحوث السابقة لسلاسل التوريد من خلال بناء نموذج نظري واختباره تجريبيًا للآثار الطارئة لعدم اليقين البيئي على العلاقات بين الأبعاد الثلاثة لتكامل سلسلة التوريد والأبعاد الأربعة للأداء التشغيلي.

استنادًا إلى نظريات معالجة المعلومات الطارئة والتنظيمية، فإن هذه الدراسة تجادل بأنه في ظل عدم اليقين البيئي المرتفع، سيتم تعزيز الارتباطات بين كل من تكامل المورد مع العميل، وأداء التسليم والمرونة، وبين التكامل الداخلي وجودة المنتج وتكلفة الإنتاج.

تم تأكيد هذه الافتراضات النظرية إلى حد كبير من خلال تحليلات المسار متعدد المجموعات والهيكلية لاستجابات المسح التي تم جمعها من 151 مصنعًا لتصنيع السيارات في تايلاند.

تساهم هذه الدراسة في أبحاث طوارئ إدارة العمليات وتوفر تفسيرات تستند إلى النظرية المثبتة تجريبيًا للمديرين للتمييز بين آثار جهود التكامل الداخلية والخارجية في ظل ظروف بيئية مختلفة.

الفصل الأول

- دراسة (Mbengue, 2014) بعنوان: (الدور الوسيط للقدرات التنظيمية في العلاقة بين مشاركة المدراء متوسطي المسؤولية وأداء الشركة: دراسة في بيئة العمل الأوروبية)

(The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: An European study)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص كيفية مساهمة مشاركة المديرين المتوسطين في عملية صنع الإستراتيجية واستقلاليتهم في تطوير القدرات التنظيمية، وكنتيجة لذلك، في تحسين أداء الشركة. حيث اختبرت الدور الوسيط للقدرات التنظيمية في العلاقة بين مشاركة المديرين المتوسطين واستقلاليتهم وأداء الشركة. وتحققا لهذه الغاية، قام الباحثين بدراسة تجريبية شملت 372 شركة أوروبية وتوصلت إلى أن القدرات التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين مشاركة المديرين المتوسطين واستقلاليتهم وأداء الشركة.

- دراسة (G. Gurkan Inan, Umit S. Bititci 2015) بعنوان:

(فهم القدرات التنظيمية والقدرات الديناميكية في سياق المشاريع الصغرى: برنامج بحثي)

(Understanding Organizational Capabilities and Dynamic Capabilities in the Context of Micro Enterprises: A Research Agenda)

هدفت هذه الدراسة إلى فهم تطوير القدرات التنظيمية في المؤسسات الصغيرة. من خلال تعزيز قدرات المزايا التنافسية للشركات وكذلك قدرتها على الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية. حيث أن أغلب الدراسات الحالية تركز على المنظمات الكبيرة. وقد توصلت هذه الورقة إلى اقتراح دليل لمعالجة هذه الفجوة في الدراسات.

الفصل الأول

- دراسة (Emmy van Esch, et.al , 2016) بعنوان: (الأداء الفعال لممارسات الموارد البشرية وأداء الشركة: الدور الوسيط لجدارات الموظفين والدور المعدل للمناخ الإبداعي)

(High-performance human resource practices and firm performance: the mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity)

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والأداء الثابت باستخدام عينة مؤلفة من 189 شركة في الصين.

تم جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة من خلال استبيان استقصائي للشركات العاملة في الصناعات التحويلية والخدماتية في الصين القارية.

تم من خلال هذه الدراسة العثور على علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وأداء الشركة تتضمنها علاقة وساطة جزئية لجدارات الموظفين، كما وجدت الدراسة أن للمناخ التنظيمي للإبداع دور في تقوية هذه العلاقة، وقامت أيضاً بمناقشة الآثار والاتجاهات المستقبلية لهذه النتائج.

تقوم هذه الدراسة بدراسة النتائج المتوسطة التي تؤثر من خلالها ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على أداء الشركة، على وجه التحديد، قامت الدراسة بافتراض أن جدارات الموظفين التي تم تطويرها من خلال ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تمكن المؤسسات من تحقيق الأداء المطلوب وتحسينه، كما افترض الباحثون بأن جدارات الموظفين يتم تطويرها من خلال تأثيرات ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء.

من أهم النظريات التي قام الباحثون بتطويرها بناءً على ما سبق:

1. تتوسط جدارات الموظفين وساطة جزئية العلاقة بين الأداء الفعال لممارسات الموارد البشرية وأداء الشركة.
2. يؤثر المناخ الإبداعي تأثيراً معدلاً على العلاقة بين الأداء الفعال لممارسات الموارد البشرية وجدارات الموظفين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يرتبط المقياس الخاص بجدارات الموظفين بشكل معنوي بجميع نتائج الأداء عندما تم تضمينه مع المتغير المستقل لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وبالتالي تم تأكيد التأثير الوسيط الجزئي لجدارات الموظفين والتي تشير إلى تحقق النظرية الأولى.
- ازدادت قوة ارتباط العلاقة بين الأداء الفعال لممارسات الموارد البشرية وجدارات الموظفين في ظل مناخ ابداعي إيجابي، والتي تشير إلى تحقق النظرية الثانية.

نتائج هذه الدراسة لها العديد من الآثار المهمة لكل من الباحثين والمنظمات حيث قدمت هذه الدراسة فهماً أعمق لكيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على أداء الشركة. من خلال تحديد جدارات الموظفين كوسيط والمناخ التنظيمي للإبداع كمعدل، كما قامت بتوسيع الدراسات السابقة التي اتسمت بنتائج ضعيفة وغير متناسقة حول العلاقة بين الأداء الفعال لممارسات الموارد البشرية وأداء الشركة بشكل عام.

كما أشارت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إلى أنه ليس مجرد وجود الممارسات الفعالة للموارد البشرية عالية الأداء ولكن الجدارات التي نتجت عن هذه الممارسات هي التي تمكن الشركات من تحسين أدائها.

الفصل الأول

دراسة (Gary P. Pisano, Harvard University, 2017) بعنوان:

(السعي لوضع نظرية وصفية للقدرات الديناميكية: ربط الاختيارات الاستراتيجية، التعلم، والمنافسة)

(Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition)

تبحث هذه الدراسة بأن برنامج البحث حول القدرات الديناميكية يحتاج إلى أن يتم تطويره حول المشكلة الاستراتيجية الأساسية التي تواجه الشركات والتي تتمثل بكيفية تحديد واختيار القدرات التي تؤدي إلى ميزة تنافسية.

وقد قام الباحث تحقيقاً لهذه الغاية بتطوير إطار عمل يسعى لربط استراتيجيات بحث الشركات عن قدراتها الديناميكية باستراتيجياتها في أسواق المنتجات حيث تضع استراتيجيات البحث عن تلك القدرات خيارات بين الأنواع المختلفة من الاستثمارات التي تتخذها هذه الشركات لتعزيز قدراتها.

إن السمة الرئيسية التي يجب أن تتسم بها القدرات في إطار العمل هذا هو المرونة العالية والقابلية للتبدل السريع والتكيف على متطلبات بيئة العمل المتغيرة باستمرار بالإضافة إلى شموليتها الواسعة والتي يجب أن تمتد عبر سلسلة متصلة تتراوح بين الأغراض العامة للغاية (كإدارة الجودة العامة) والسوق الخاصة للغاية (كيفية تصنيع المنتج النهائي).

تقوم هذه الدراسة بتناول الأسئلة الاستراتيجية التقليدية بشكل جديد عبر إطار استكشافي لبعض من الأبعاد الغير مفسرة من نظرية استراتيجيات التنويع حيث يتلخص البحث إلى اقتراح جدول أعمال بحثي للقدرات الديناميكية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستكشافي، حيث بحثت في الأدبيات عن النظريات المتعلقة بمتغيراتها والمتمثلة بالتالي: عملية تدفق استثمار القدرات، تصنيف مراكز الأصول، نتائج الاستراتيجيات المتعلقة بسوق المنتجات والميزة التنافسية، والدور الوسيط لعملية إعادة تكوين القدرات الديناميكية والذي يتوسط العلاقة بين عملية تدفق استثمار القدرات وتصنيف مراكز الأصول.

كان من أهم النتائج التي توصل إليها إطار عمل القدرات التنظيمية الديناميكية الذي قام الباحث بتطويره هي النتائج التالية:

- من خلال استغلال كفاءة القدرات الديناميكية عن طريق عملية التكامل بين القدرات العامة للشركة والقدرات الجديدة الطارئة بالسوق المتمتع بعدم الاستقرار يسهل على الشركة وضع استراتيجيات التنويع المربحة.
- من المرجح أن يكون النهج الذي يعتمد على تعميق القدرات الحالية العامة للشركة أكثر نجاحًا من النهج الذي يتطلب توسيع هذه القدرات عن طريق إضافة قدرات جديدة لها.
- من المرجح أن تكون الشركة قادرة على توسيع قاعدتها من القدرات العامة إذا كانت تلك القدرات الجديدة تكمن في مجال أكثر نضجًا وانتشارًا.
- من المحتمل أن تفشل الاستراتيجيات المتخذة من قبل القادة إذا فقدت القدرات التنظيمية الديناميكية من شركاتهم القائمة في بيئة العمل المتقلبة وذلك لصعوبة محاكاة القدرات الخاصة بهذه البيئة.

كما أن إطار عمل القدرات التنظيمية الديناميكية الذي طوره الباحث يظهر العدد من الآثار المحتملة إذا ما تم تطبيقه على أرض الواقع ومنها:

أولاً يقوم إطار عمل القدرات التنظيمية الديناميكية بتسليط الضوء على القدرات العامة للشركة والتي تبين أهميتها سواء في خلق خيارات لدخول سوق جديدة أو للمحافظة على الأداء الفعال في ظل بيئة تتسم بعدم اليقين عن طريق تكامل هذه القدرات مع القدرات الجديدة التي تطرحها تلك البيئة.

كما يقترح الإطار أن القدرات الإدارية العامة المتجذرة في أنظمة التحكم والحوافز، وممارسات التوظيف والترقية، وأنظمة إدارة الجودة، وحوكمة الشركات قد تساهم في اختلافات الأداء عبر الشركات.

ثانياً، يساعد الإطار على صقل مفهوم "الجدارات الأساسية" ودور هذه الجداريات في عملية وضع الاستراتيجيات العامة للشركات، حيث أنه يعرف الجداريات الأساسية بشكل عام على أنها المهارات التنظيمية والقدرات التكنولوجية التي يمكن الاستفادة منها بشكل مربح عبر الأسواق والتي قامت هذه الدراسة بتسليط الضوء عليها باعتبارها شكل من أشكال القدرات العامة للشركات.

أخيراً، تتضمن استراتيجيات البحث عن القدرات التفاعل بين نوعين من عدم اليقين: عدم اليقين من جانب العرض لخلق قدرات جديدة وعدم اليقين من جانب الطلب فيما يتعلق بقيمة تلك القدرات، حيث تتمتع الأسواق الأكثر استقراراً بنسبة أقل من عدم اليقين في الطلب وهذا قد يفسر ميل القادة في الأسواق المستقرة إلى التركيز على تعميق ذخيرتهم من القدرات الخاصة بالسوق بدلاً من تعميقهم للقدرات العامة لشركاتهم.

على عكس الأسواق الأقل استقراراً والتي لديها درجة عالية من عدم اليقين في الطلب، الأمر الذي يتطلب من استراتيجيات البحث التعمق بالقدرات العامة للشركة والتركيز عليها، وهذا ما يفسر نجاح

استراتيجيات البحث التي تركز على القدرات العامة للشركة في ظل دخول هذه الشركة لسوق جديدة لافتقارها القدرات التي تتناسب مع هذه السوق أو دخولها في بيئة عمل تتسم بعدم اليقين.

كما تحدد استراتيجيات البحث المثلى للشركة باعتمادها على قدراتها الحالية حيث تزداد حالة عدم اليقين في العرض عند ضعف التكامل بين القدرات الحالية للشركة والقدرات الجديدة الطارئة على سوق العمل أي فقدان هذه الشركة للقدرات التنظيمية الديناميكية الفعالة.

الفصل الأول

دراسة (Moez Essid & Nicolas Berland 2018) بعنوان: (اعتماد أدوات الإدارة البيئية: مساهمات القدرات الديناميكية)

(Adoption of environmental management tools: the dynamic capabilities contributions)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل القدرات التنظيمية المعنية باعتماد أدوات الإدارة البيئية في ثمانى شركات فرنسية ضخمة، كما يفحص التحليل العوامل التي ساهمت في ظهور تلك القدرات وعواقب مشاركتها في الإدارة البيئية.

قامت الدراسة بغرض تحقيق ما تهدف إليه بطرح السؤال البحثي التالي:

(كيف تتدخل القدرات التنظيمية الديناميكية، وعوامل ظهورها، في اعتماد الشركات لأدوات الإدارة البيئية؟)

لمعالجة السؤال المطروح في هذه الدراسة، اعتمد الباحثان منهجية نوعية استكشافية تنطوي على دراسة لثمانى شركات فرنسية كبيرة، تم اختيار هذه المنهجية بسبب أن الدراسات النوعية الاستكشافية هي الطريقة الأنسب لفهم دور القدرات الديناميكية داخل المنظمات.

كما تم اعتماد منهج دراسة الحالة المتعددة لما له من صلة بهذه الدراسة بشكل خاص بالنظر إلى طبيعة الدراسة الاستقصائية، حيث أن هذا النوع من الطريقة يضيف الطابع المتنوع للبحث وبالتالي تحسين صحة النتائج وتوفير معرفة أكثر دقة لظاهرة متعددة الأوجه والمتمثلة بمشكلة الدراسة.

تستخدم هذه الدراسة نهج القدرات الديناميكية لتحليل القدرات التنظيمية التي ينطوي عليها اعتماد أدوات الإدارة البيئية، لما لنهج القدرات الديناميكية الأهمية كبرى في فهم وشرح كيفية إدخال أدوات إدارية الجديدة في سياقات تنظيمية معقدة وسريعة التقلب والتي تواجه قضايا هامة تتعلق بتغيير وإعادة تشكيل الموارد.

الفصل الأول

فبيئة عدم اليقين التي تواجهها الشركات بأبعادها المختلفة والناشئة حديثاً وما تطرحه من تحديات تواجه قادة تلك الشركات تتطلب إدارات جديدة للقدرات التنظيمية الديناميكية للتصدي لهذا النوع من السياق المعقد والمضطرب.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن اعتماد أدوات الإدارة البيئية تتولد وتتغرز من خلال أشكال القدرات الديناميكية المحددة، حيث أن هذه الأشكال تشكل الجذور الأساسية للعوامل الداخلية و/أو الخارجية للشركات والتي تم انشاؤها عن طريق إجراءات بسيطة ومعقدة.

على سبيل المثال، كانت القدرة على الشعور بالتهديدات والفرص المرتبطة بالقضايا البيئية عائدة إلى عامل خارجي واحد والذي تجسد في سياق تنظيمي جديد وأشكال جديدة من ضغط أصحاب المصلحة (stakeholder pressure).

تمثل هذه النماذج الجديدة تغيرات أو اضطرابات في البيئة المؤسسية مما زاد من الحاجة إلى تطوير القدرات الديناميكية وتجسدها بدور "العوامل المساعدة".

وكانت من أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة:

أن القدرة على الاستشعار ترتبط بهيكل المنظمات والعمليات الموجودة فيها من قبل اعتماد أدوات الإدارة البيئية، وبعبارة أخرى ، فإن أصول قدرة الاستشعار هذه تكمن في التاريخ والمسار الذي تتبعه الشركات.

كما لوحظ أن العمليات والاجراءات المعمول بها في المنظمة توفر الأسس الدقيقة المبدئية لتطوير القدرة على عملية المسح البيئي، حيث تبين أن الشركات في عينة الدراسة والتي كان لديها بالفعل عمليات تنظيمية لإدارة أبعاد بيئية معينة كانت قادرة على نشر القدرة على الشعور بالفرص والتهديدات بسهولة وسرعة عندما نشأت تغييرات خارجية في بيئة العمل.

أظهرت التحليلات التي أجرتها الدراسة بأن القدرة على استشعار واغتنام الفرص البيئية من خلال عملية صنع القرار المناسب ووضع الاستراتيجيات البيئية المناسبة متجذرة في العامل البشري.

الفصل الأول

يجسد العنصر البشري للشركات الدور الأساسي في اعتماد أدوات الإدارة البيئية من خلال تأثيرها على قدرات تنظيمية ديناميكية معينة.

قام نهج القدرات التنظيمية الديناميكية الذي اتبعته الدراسة بتسليط الضوء على الدور الرئيسي لمجموعات الإجراءات التنظيمية ويوضح الطريقة التي يمكن أن تؤدي بها الأنواع المختلفة من هذه المجموعات الإجرائية إلى أنواع مختلفة من النتائج النهائية.

وبالتالي، تأكيد أهمية وفائدة الإطار النظري لتحليل القدرات الديناميكية وإثراء استنتاجاتها من خلال إظهار أن القدرات الديناميكية يتم تنشيطها من خلال العمل المشترك والمتزامن لإجراءات تنظيمية بسيطة ومعقدة.

دراسة:

(H. Latan, et.al,2018) بعنوان: (الآثار الاستراتيجية البيئية وعدم اليقين البيئي والتزام الإدارة العليا على الأداء البيئي للشركات: دور محاسبة الإدارة البيئية)

(Effects of environmental strategy, environmental uncertainty and top management's commitment on corporate environmental performance: The role of environmental management accounting)

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير مزيج من الاستراتيجية البيئية للشركات، والتزام الإدارة العليا، وعدم اليقين البيئي، مع التركيز على دور محاسبة الإدارة البيئية (EMA)، على الأداء البيئي للشركات.

وقد تمت هذه الدراسة باستخدام استطلاع عبر الإنترنت قامت من خلاله بجمع بيانات عينة من 107 شركات حاصلة على شهادة (ISO 14001) مدرجة في بورصة إندونيسيا، حيث يظهر الدليل التجريبي أن هناك تأثيرًا إيجابيًا وهامًا بين تلك الموارد التنظيمية (الاستراتيجية البيئية للشركة، والتزام الإدارة

الفصل الأول

العليا، وعدم اليقين البيئي) على استخدام دور محاسبة الإدارة البيئية (EMA)، والتي بدورها يمكن أن تحسن الأداء البيئي للشركات.

كما تشير نتائج الدراسة إلى أن محاسبة الإدارة البيئية (EMA) أداة مفيدة ومهمة لتوفير المعلومات لتحقيق أداء بيئي أفضل للشركات في الشركات الإندونيسية وأن النتائج تناسب أيضاً الشركات العاملة في البلدان الأخرى من حيث تطوير القدرات فيما يتعلق بعدم اليقين البيئي المدرك لتكون قادرة على إدارة أدوات محاسبة الإدارة البيئية (EMA)، وبالتالي تحسين الأداء البيئي التنظيمي العام.

من أهم النظريات التي قام الباحثون بتطويرها بناءً على ما سبق:

- إن للاستراتيجيات البيئية تأثيراً إيجابياً على الأداء البيئي للشركات.
- للاستراتيجيات البيئية تأثير إيجابي غير مباشر على الأداء البيئي للشركات من خلال محاسبة الإدارة البيئية (EMA).
- إن لعملية التزام الإدارة العليا تأثيراً إيجابياً على الأداء البيئي للشركات.
- إن لعملية التزام الإدارة العليا تأثيراً إيجابياً غير مباشر على الأداء البيئي للشركات من خلال محاسبة الإدارة البيئية (EMA).
- عدم اليقين البيئي المدرك له تأثير إيجابي على استخدام محاسبة الإدارة البيئية (EMA).

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- كانت جميع النظريات المطروحة من قبل الباحثين محققة، حيث تقدم نتائج التحليل حجة قوية ثبت من خلالها دور الأصول غير الملموسة في تحسين الأداء البيئي.
- من أجل تحقيق تحسين الأداء البيئي، فإن الالتزام من الإدارة العليا مطلوب، بالإضافة لتنفيذ الاستراتيجيات البيئية المناسبة، واستخدام محاسبة الإدارة البيئية (EMA). حيث كانت النتائج تؤكد توقعات الباحثين.

يتضح من الدراسات السابقة وجود تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، إذ تركز الدراسة الحالية على أثر الجدارات القيادية المتمثلة في (القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية، إدارة التكاليف والأداء المالي، تدريب وتطوير المرؤوسين، إدارة الثقافة والتنوع، القدرة على التعلم والتطوير المستمر، القدرة على عرض المبادرة والقيادة، إدارة وتنفيذ التغيير، إدارة علاقات العملاء وخدماتهم، تعزيز العمل الجماعي والتعاون، إدارة الربط والشبكات) في القدرات التنظيمية الديناميكية المتمثلة في (القدرات الاستيعابية، القدرات الابتكارية، القدرة على التكيف، شبكة العلاقات) والدور المعدل لعدم اليقين البيئي وطبيعة القطاع (عام - خاص).

وجد الباحث أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط أهمها:

- أغلب الدراسات التي عرضها الباحث تناولت متغيرات مشابهة للجدارات القيادية، مثل جدارات الموارد البشرية وجدارات الموظفين وجدارات التغيير، وذلك بسبب قلة الدراسات التي تناولت موضوع الجدارات القيادية مما دفع الباحث إلى دراسة متغير الجدارات القيادية نظراً إلى أهميته، وحداثه.

- لم يجد الباحث في إطار الدراسات السابقة ما يختبر عدم اليقين البيئي وطبيعة القطاع (عام - خاص) كمتغيرين معدلين للعلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية بشكل متكامل، وهذا ما يحاول الباحث دراسته من خلال التعرف على الدور المعدل لعدم اليقين البيئي وطبيعة القطاع (عام - خاص) في العلاقة بين الجدارات القيادية المتمثلة في (القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية، إدارة التكاليف والأداء المالي، تدريب وتطوير المرؤوسين، إدارة الثقافة والتنوع، القدرة على التعلم والتطوير المستمر، القدرة على عرض المبادرة والقيادة، إدارة وتنفيذ التغيير، إدارة علاقات العملاء وخدماتهم، تعزيز العمل الجماعي والتعاون، إدارة الربط والشبكات) والقدرات التنظيمية الديناميكية المتمثلة في (القدرات الاستيعابية، القدرات الابتكارية، القدرة على التكيف، شبكة العلاقات) في المصارف المالية السورية.

- تعددت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، إذ كانت تهدف إلى تأكيد أهمية وفائدة الإطار النظري لتحليل القدرات الديناميكية وتحسين الأداء البيئي واختلاف الجدارات حسب نوع الوظيفة وغيرها، بينما

الفصل الأول

تتطلع الدراسة الحالية إلى إمكانية تطوير القدرات الديناميكية بأبعادها الأربعة المذكورة سابقاً عن طريق الأبعاد العشرة للجداريات القيادية المذكورة سابقاً والدور الوسيط لكل من عدم اليقين البيئي والقطاع (عام - خاص).

- ما يميز الدراسة هو محاولة دراسة هذه المتغيرات ضمن البيئة السورية، وخاصة مجال المصارف في سورية، إذ لم يجد الباحث دراسات كثيرة تناولت هذه المتغيرات ضمن هذا القطاع، كما لم يجد، في إطار بحثه عن دراسات عربية محلية أو إقليمية أو أجنبية، دراسة تناولت متغيرات الدراسة المستقلة أو التابعة، بشكل مجتمعي.

- ركزت الدراسات السابقة على دراسة القدرات التنظيمية بشكل عام ، في حين تسعى الدراسة الحالية على التركيز على القدرات التنظيمية الديناميكية وهي المستوى الأعقد في القدرات التنظيمية.

استناداً إلى ما سبق، جاءت فكرة الدراسة الحالية، والحاجة إليه لاستكمال الجهود البحثية التي تمت على هذا الصعيد، فأنت مكملة للأبحاث السابقة في التقصي عن دور الجداريات بأبعادها العشر في تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية والدور المعدل لكل من عدم اليقين البيئي والقطاع (عام - خاص).

1-4 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

في اقتصاد اليوم، يتطلب النجاح أن يتصرف القادة بطريقة تنظيمية ديناميكية مكثفة وأن يعملوا على تطوير القدرة التنبؤية لمنظمتهم الضرورية في عملية استشعار الفرص واغتنامها، ثم تحويلها وإعادة تشكيلها بالطريقة التي تتناسب مع نوع هذه الفرص وطبيعة بيئة العمل وما تحتويها من القوى التنافسية.

تشكل هذه القدرات، إذا ما تم بناؤها بالشكل الأمثل، ما نسميه القدرات التنظيمية الديناميكية للمنظمة. لا يمتلك العديد من القادة التنفيذيين المهارات اللازمة لبناء مثل هذه القدرات، ولا يزال عدد أقل منهم ينجح في بنائها في أعمالهم. ويبرز إطار عمل القدرات الديناميكية والذي تم تطويره في مجال الإدارة الإستراتيجية الأهمية المتزايدة لإدارة ريادة الأعمال. وبعبارة أخرى، بمجرد إنشاء المؤسسة، فإن استمرار النجاح في ظل الاقتصاد المتقلب وعدم اليقين البيئي مرتبط بتطبيق كافة وظائف المنظمة عبر هذه القدرات التنظيمية الديناميكية. حتى مع ميزانيات الدراسة والتطوير الضخمة، فإن النجاح من خلال الابتكار ليس بأي حال من الأحوال تلقائيًا إذا فقدت الجدارات القيادية المطلوبة لبناء القدرات التنظيمية الديناميكية.

وبالتالي تطلب عملية الابتكار الأساسية لاستمرار نجاح المنظمات التي تعمل في ظل عدم اليقين البيئي تنسيقًا نشطًا للأصول الملموسة وغير الملموسة من قبل الجدارات القيادية القائمة عليها، إن فهم هذا التنسيق هو نواة النموذج الناشئ للقدرات الديناميكية.

إن المنظمات على حد سواء القطاعين العام والخاص تطالب بالنتائج ذات المؤشرات الإيجابية لأدائها ولكن ما هي الأنشطة التنظيمية التي ستساعد على ضمان النتائج الأكثر كفاءة وفعالية والتي تساعد المنظمة على اكتساب واستدامة الميزة التنافسية؟ يمثل هذا السؤال قضية منتشرة في الاقتصاد الحالي القائم على النتائج.

لقد أدى التركيز على الاستثمارات في التكنولوجيا وعمليات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة إلى نتائج مخيبة للآمال بالنسبة للعديد من شركات القطاع الخاص. وينطبق الشيء نفسه على كيانات القطاع العام، تفشل مثل هذه الجهود في تحقيق النتائج المرجوة لأنها حلول خاطئة للمشاكل الكامنة في بيئة العمل المتقلبة وسريعة التغيير. وعلى الرغم من أن عمليات إعادة الهيكلة والترقيات التكنولوجية قد

الفصل الأول

تعالج بعض المشكلات التنظيمية، إلا أنها ليست الحل للضغط الشديد على منظمات اليوم لتصبح ناجحة أو قادرة على المنافسة.

يجب على المنظمات بقطاعيها العام أو الخاص أن تركز بشكل أوسع على العامل البشري لتحقيق هدف تحسين الأداء، وذلك بسبب الضغوطات الداخلية والخارجية التي ظهرت في السنوات اللاحقة التي خلقت الحاجة إلى جدارات قيادية وإدارية جديدة، وبالتالي يمكن أن يكون للقوى العاملة المختصة تأثير كبير على فعالية وكفاءة المنظمة، في الواقع، العمال المتمتعين بالجدارات ضروريون لنجاح أي كيان (القطاع العام أو الخاص) (Snell & Dean, 1992).

من الضروري أن يتمكن الموظفون من دمج معارفهم ومهاراتهم مع العمليات التنظيمية الأساسية لمؤسستهم من أجل ضمان نجاحها وتوفير الميزة تنافسية. باختصار، يجب أن تقوم هذه المنظمات بمختلف قطاعاتها سواء العام أو الخاص بالتركيز على تطوير الجدارات القيادية ضمنها لبناء القدرات التنظيمية الديناميكية الضرورية لاستمرار النجاح والحفاظ على الأداء المتفوق في ظل حالة عدم اليقين.

وقد شهد القطاع المصرفي العامل في الجمهورية العربية السورية خلال العقد الأخير حالة عدم اليقين البيئي حيث كان لبيئة العمل طبيعة غير مستقرة وسريعة التقلب والتي عكست نتائج شديدة السلبية على أداء المصارف خصوصاً بقطاعيها العام والخاص وعلى جميع الجوانب الاقتصادية والمعيشية كنتيجة نهائية على وجه العموم.

لغرض تحقيق أهداف المنظمات، من خلال الارتقاء بمستويات الأداء على كافة المستويات، فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة بإثارة التساؤل التالي:

الفصل الأول

ما أثر الجداريات القيادية في القدرات التنظيمية الديناميكية لدى المصارف في سورية؟ وهل تعدل حالة عدم اليقين البيئي وطبيعة القطاع هذه العلاقة؟

يتفرع عن مشكلة الدراسة الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي مستويات الجداريات القيادية التي يمتلكها المدراء في المصارف السورية (العامة والخاصة) من وجهة نظر أفراد العينة؟
2. ما مدى امتلاك المصارف السورية للقدرات التنظيمية الديناميكية من وجهة نظر أفراد العينة؟
3. ما هي مستويات حالة عدم اليقين البيئي السائدة من وجهة نظر أفراد العينة؟
4. ما هو أثر الجداريات القيادية في القدرات التنظيمية الديناميكية في المنظمات عينة الدراسة؟
5. هل تؤدي حالة عدم اليقين البيئي دوراً معدلاً في العلاقة بين الجداريات القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية في المنظمات عينة الدراسة؟
6. هل تلعب طبيعة القطاع (عام - خاص) دوراً معدلاً في العلاقة بين الجداريات القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية في المنظمات عينة الدراسة؟

- فرضيات الدراسة:

H1: يوجد أثر معنوي للجداريات القيادية (بأبعادها المختلفة) في القدرات التنظيمية الديناميكية لدى المصارف عينة الدراسة.

H2: تؤدي حالة عدم اليقين البيئي دوراً معدلاً في العلاقة بين الجداريات القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية.

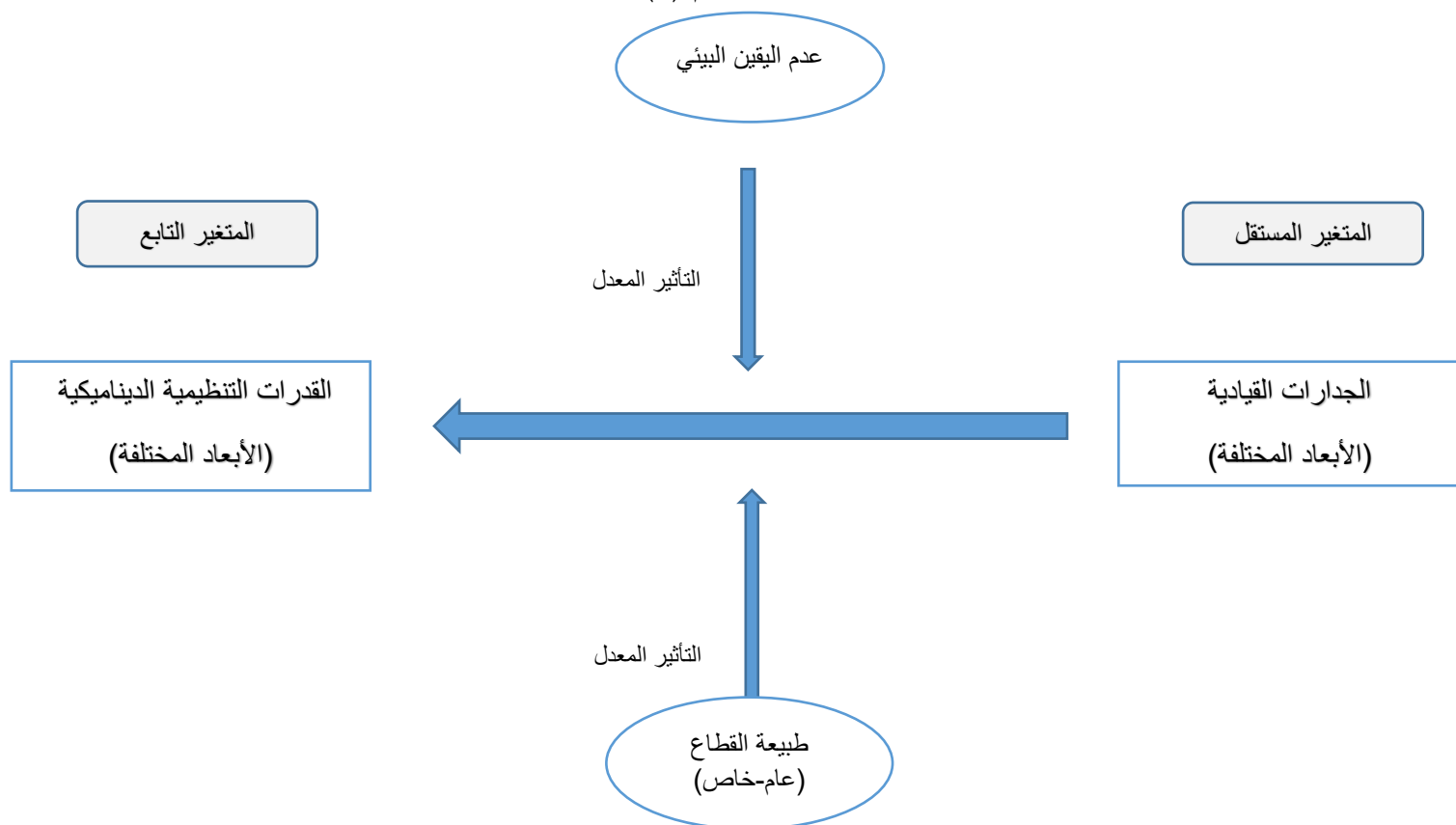
H3: يؤدي نوع القطاع (عام - خاص) دوراً معدلاً في العلاقة بين الجداريات القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية.

1-5 نموذج الدراسة:

بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات الجداريات القيادية والقدرات التنظيمية، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، فقد قمنا بتصميم النموذج الافتراضي التالي، والذي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة. حيث تمثل الجداريات القيادية المتغير المستقل، بينما تشكل القدرات التنظيمية المتغير التابع، كما تمثل حالة عدم اليقين البيئي ونوع القطاع (عام أو خاص) المتغيرات المعدلة للعلاقة بين المتغير التابع والمستقل. وسيتم لاحقاً اختيار أبعاد المتغيرات استناداً إلى المسموحات الفكرية والأدبيات وبما يتوفر للباحث من مصادر.

الشكل رقم (1): النموذج الافتراضي للدراسة، يعبر عن الربط بين المتغيرات التابعة والمستقلة

الشكل رقم (1)



1-6 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الدور الذي تلعبه القيادات المصرفية التي يتم اختيارها وإعدادها، للاضطلاع بالمهام والمسؤوليات التي تُوكل إليها في إدارة وقيادة المؤسسات المالية (المصرفية)، وأهمية القدرات التنظيمية في ظل ظروف عدم اليقين البيئي، وبالتالي فإن أهمية الدراسة تكمن فيما يلي:

- التعرف على الجدارات القيادية المطلوب توافرها في المؤسسات المصرفية.
- بيان ومعرفة القدرات التنظيمية الديناميكية الواجب توافرها في المؤسسات المالية المصرفية.
- بيان أثر ترابط كلا البندين السابقين في ظل ظروف عدم اليقين البيئي.
- إلقاء المزيد من الضوء على طبيعة العلاقة التي تربط بين الجدارات القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية، نظراً لمحدودية الدراسات التي تطرقت لهذا الشأن خصوصاً في ظل عدم اليقين البيئي.
- إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لإدارات المصارف، من خلال التعرف على أهمية دور الجدارات القيادية في بناء القدرات التنظيمية الديناميكية في ظل ظروف عدم اليقين البيئي.

1-6-1 الأهمية النظرية:

- تعد هذه الدراسة، من وجهة نظر الباحث، وبعد الاطلاع على المصادر الخاصة بالدراسة، من أولى الدراسات التي تطرقت وتناولت أثر الجدارات القيادية في القدرات التنظيمية الديناميكية، متخذاً عدم اليقين البيئي وطبيعة القطاع (عام - خاص) كمتغيرين معدلين لطبيعة العلاقة بينهما، مطبقاً إياه على المؤسسات المالية السورية الخاصة والعامة.

- تعد هذه الدراسة إثراء للجانب العلمي والبحثي في المؤسسات المالية السورية، وذلك لما لهذه المؤسسات من دور كبير وأساسي في تنمية الاقتصاد السوري.

الفصل الأول

- تسعى هذه الدراسة لإيجاد مسار نموذجي تسلكه المؤسسات المالية لتنمو بخدماتها، وتكون قادرة على تنمية الجدارات عند قادتها وتميز وجذب القادة الجديرين إلى الأماكن الحساسة لقيادة عملية التغيير والتي تعد حجر الأساس في تنمية قدراتها التنظيمية الديناميكية.

- قد تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في مجال تطوير الأداء التنظيمي من خلال التركيز على الجدارات القيادية وتنميتها وتمكينها.

1-6-2 الأهمية التطبيقية:

- مساعدة المعنيين في تطوير ووضع خطة استراتيجية، والسعي لتنفيذها في ظل بيئة عدم اليقين التي تعيشها المنظمات.

- تقييم أي من مقاربات الجدارات القيادية المتمثلة في الأبعاد التالية (القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية، إدارة التكاليف والأداء المالي، تدريب وتطوير المرؤوسين، إدارة الثقافة والتنوع، القدرة على التعلم والتطوير المستمر، القدرة على عرض المبادرة والقيادة، إدارة وتنفيذ التغيير، إدارة علاقات العملاء وخدماتهم، تعزيز العمل الجماعي والتعاون، إدارة الربط والشبكات) هي الأكثر تأثيراً على القدرات التنظيمية الديناميكية والمتمثلة في (القدرات الاستيعابية، القدرات الابتكارية، القدرة على التكيف، شبكة العلاقات) كل منها على حدا.

- المساعدة في معرفة وفهم نقاط الضعف في الموارد البشرية وخاصة الموظفين ذوي المناصب المتوسطة والعليا التي من شأنها إضعاف القدرات التنظيمية الديناميكية للقطاع المصرفي في سوريا.

- من خلال نتائج الدراسة الميدانية تستطيع المصارف السورية على مدى مطابقة قادتها لمعايير الجدارات المتمثلة في (القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية، إدارة التكاليف والأداء المالي، تدريب وتطوير المرؤوسين، إدارة الثقافة والتنوع، القدرة على التعلم والتطوير المستمر، القدرة على عرض

الفصل الأول

المبادرة والقيادة، إدارة وتنفيذ التغيير، إدارة علاقات العملاء وخدماتهم، تعزيز العمل الجماعي والتعاون، إدارة الربط والشبكات)

- تقديم توصيات من شأنها حث المصارف السورية على تحسين أدائها، من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وتقديم خدماتها بأعلى درجات الجودة، وخاصة في ظل محدودية إمكانيات الموارد المادية والمالية المتاحة بما يساهم في تنمية المجتمع.

1-7 أهداف الدراسة:

تتجسد أهداف الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيس في مشكلة الدراسة، بما يتفق مع الأهمية النظرية والعلمية كما تسعى هذه الدراسة ، بشكل أساسي، إلى دراسة دور الجدارات القيادية، في المؤسسات المصرفية العاملة في الجمهورية العربية السورية، في خلق القدرات التنظيمية الديناميكية في ظل ظروف عدم اليقين البيئي. وذلك من خلال:

- التعرف على الجدارات القيادية الحالية، ومدى توفرها، في المؤسسات المصرفية.
- التعرف على مستوى القدرات التنظيمية، ومدى توافرها، في المؤسسات المصرفية السورية.
- تحليل علاقات الترابط بين الجدارات القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية في هذه المؤسسات.
- بيان واختبار أهمية هذا الترابط في ظل ظروف عدم اليقين البيئي.

1-8 مجتمع وعينة الدراسة:

المجتمع والعينة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي يتم تجميعها، سيتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإدارية Statistical Package for Social Sciences ، والتي يُرمز لها بـ SPSS . وسيجري الباحث اختباره في القطاع المصرفي، وعلى القيادات العاملة (المديرين التنفيذيين، معاوني المدراء التنفيذيين، المدراء المركزيين، ومدراء الفروع) فيه، لما لهم من دور رئيسي في التأثير على متغيرات الدراسة والمتمثلة بالجدارة القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية، وحالة عدم اليقين البيئي، وكونهم الأقدر على وضع وانتهاج ومتابعة دور الجدارة القيادية في خلق القدرات التنظيمية الديناميكية في ظل ظروف عدم اليقين البيئي.

يتمثل مجتمع الدراسة بالمديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المصارف الخاصة والعامة العاملة في سورية وبلغ حجم العينة 120.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

المبحث الأول: الجدارات القيادية

1-1-2 تمهيد:

تتضمن هذه الدراسة تعريفاً أعمق لمفهوم الجدارات القيادية كما يتناول أنواع تلك الجدارات حسب مجموعة من الأدبيات والدراسات لما لها من أثر هام ودور رئيسي في تطور و تنمية المنظمات والمؤسسات، كما يعرض هذا المبحث فجوات الجدارات القيادة والتي يمكن من خلالها تحديد الثغرات التي يجب على القادة تجنبها.

2-1-2 مفهوم الجدارات وأنواعها:

يتميز القادة الجديرون بامتلاكهم القدرة على التأقلم السريع مع البيئة المحيطة واكتساب خبرات العمل اللازمة لتوفير الإطار التوجيهي الفعال لصالح المنظمة والعاملين فيها. (Spendlove, 2007)

إن للقادة الجديرين قدرات عديدة منها القدرة على القيادة القائمة على الكفاءة والتي تعزز التفاعل الديناميكي بين القادة والمرؤوسين في مكان العمل. (Graen ،Cashman ،Dansereau 1995)

توفر الجدارات القيادية القاسم المشترك لتنمية وتطوير القادة عبر الوقت وعبر مستويات السلطة ومستويات المسؤولية والحالات غير المتوقعة في ظل عدم استقرار بيئة العمل. (Horey, Fallesen,)

(Morath, Cronin, & Cassella, 2004)

كما تشمل الجدارات القيادية القدرة على التعامل مع المشكلات الإنسانية وحلّها بطرق دبلوماسية، والقدرة على التأثير الاجتماعي، وتعزيز النفوذ داخل المؤسسة، والقدرة على التوجيه والإشراف والتدريب.

تعرف الجدارات على أنها "قدرة الفرد على استخدام المعرفة المكتسبة في المواقف المعقدة من أجل التنفيذ الناجح لعملية الانتاج". (Pagon et al., 2008:1)، كما ذكر (Alagaraja &

الفصل الثاني

(Cumberland, 2017) أن الجدارة هي كلمة تستخدم غالبًا لوصف "المهارات التي يحتاجها قادة العالم."

في حين أن العديد من المنظمات تتخبط في التحول الرقمي، فقد أشارت التحليلات الأخيرة للمشاريع الناجحة إلى أن المؤسسات القوية التي تعزز القوة التنافسية لا تركز فقط على التقنيات التي تستخدمها ولكن أيضًا على الاستراتيجيات التي يتخذها قادتها (Mariam et al., 2018; Bayram et al., 2022).

يعتبر الافتقار إلى جدارات الموارد البشرية مشكلة خطيرة. حيث أشارت الأبحاث الحديثة (Wright, Stewart, Moore, & 2012) إلى أن كبار مسؤولي الموارد البشرية يعتبرون هذه الندرة في الجدارات القيادية هي السبب الأكبر لعدم تحقيق أهداف الرئيس التنفيذي.

هناك أربع جدارات أساسية على قادة المستقبل امتلاكها، وهي: القدرة على قيادة الناس، القدرة على التخطيط الاستراتيجي، الالتزام الملهم وإدارة التغيير. (Grewali and Chahar, 2013)

وجدت دراسة قام بها (Pagon et al, 2008) أنه لإدارة عملية التغيير الناجحة، يجب على القادة امتلاك الجدارات التالية:

1. مهارات متعددة الثقافات.
2. الفهم.
3. الابتكار وتغيير المنظمة.
4. الذكاء العاطفي وضبط النفس ومهارات التعامل مع الناس.

وأضاف (Savaneviciene et al., 2014) أنه خلال الاضطرابات الاقتصادية، فإن على القادة الجديرين امتلاك هذه الجدارات القيادية التالية الضرورية، وهي: إدارة الأفراد، إدارة الأعمال، والإدارة الذاتية.

أفاد بعض المؤلفين أن هناك علاقة إيجابية بين جهود التغيير الناجحة والجدارات القيادية (Higgs, Rowland, 2001; Battilana et al., 2010).

الفصل الثاني

أشارت دراسة (Leslie, 2015) إلى وجود فجوة في القيادة باعتبارها مصدر قلق كبير بين المتخصصين في الإدارة في جميع أنحاء العالم، حيث خلص استطلاع أجرته هذه الدراسة إلى أن قادة اليوم لا يزالون يفتقرون إلى المهارات التي يحتاجون إليها ليكونوا جديرين وحددت هذه الدراسة المهارات التي يؤدي فقدانها إلى ما وصفته بـ "عجز القيادة الحالي" والمهارات هي، التزام الملهم، وبناء علاقات تعاونية، وإدارة التغيير، وأخذ زمام المبادرة، وقيادة الموظفين.

أجرى (Gentry et al, 2016) مؤخرًا دراسة في سبع دول حول العالم (الصين / هونغ كونغ وسنغافورة وإسبانيا ومصر والمملكة المتحدة والولايات المتحدة) للتحقيق في التحديات التي يواجهها القادة في تلك البلدان، كما توصلوا إلى استنتاج مماثل ونكروا أن قادة جميع الدول السبع يواجهون تقريباً التحديات القيادية التالية ، وهي: تطوير الفعالية الإدارية ، وإلهام الآخرين، وتطوير الموظفين، وقيادة الفريق، وتوجيه التغيير، وإدارة أصحاب المصلحة الداخليين، والمبينة بالشكل رقم (2)

الشكل رقم (2)

(Gentry et al, 2016)



3-1-2 فجوات الجداريات القيادية:

حددت نتائج استطلاع أجرته (Leslie, 2015) على 547 مديراً، أنه هنالك ست مسببات للفجوة في الجداريات القيادية، وهي:

1. استخدام أساليب القيادة التي عفا عليها الزمن في ممارسات الاختيار والتطوير والمكافآت الحالية.
2. مقاومة القادة لتغيير أساليب قيادتهم.
3. نقص وقلة الاستثمار في تنمية المهارات القيادية.
4. تحديات العمل الحالية تطلب على القادة امتلاك أساليب قيادية مختلفة.
5. يتطلب أسلوب الابتكار إلى امتلاك أسلوب قيادة ديمقراطي.
6. عدم اهتمام الموظفين بتطوير القيادة

يتضح من دراسات الأدبيات المختلفة أن الجداريات القيادية المطلوبة لتنفيذ مبادرات التغيير لن تكون هي نفسها لجميع المنظمات، وبالتالي تقع على عاتق كبار المديرين مسؤولية تحديد الثغرات والتأكد من أن مؤسساتهم لديها كفاءات إضافية أو فريدة لمنحهم ميزة تنافسية على منافسيهم.

الفصل الثاني

(Yost & Plunkett, 2009) أوضحوا أن علماء النفس قد أجروا بحثاً لتحديد السمات والسلوكيات والجدارات الأكثر ارتباطاً بفعالية القيادة، و وجد المؤلفون أعلاه أن هناك مجموعة متسقة من الخصائص التي تؤثر على فعالية القيادة والتي تشمل: الرغبة في القيادة والذكاء والقيادة والطاقة والانفتاح على التجارب الجديدة والاستقرار والنضج العاطفي والثقة بالنفس والشعور الداخلي العالي بالسيطرة.

وجد المؤلفون أعلاه أيضاً أن الجدارات الأخرى تميل إلى التطور والنضج بمرور الوقت، وهي: الفطنة التجارية، والتفكير الاستراتيجي، وبناء الفريق الفعال، ومهارات التفاوض، والقدرة على العمل عبر المنظمات.

ذكرت (Leslie, 2015) أن دراسة أجراها مركز القيادة الإبداعية شملت 2239 قائداً من منظمات في ثلاث دول، أظهرت أن "مهارات القيادة الحاسمة غير كافية لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية." فعلى الرغم من إجراء دراسات الأدبيات حول الجدارات القيادية بالإضافة إلى قيادة التغيير، لا يزال هناك "عجز في القيادة" على حد تعبير هذه الدراسة.

كجزء من تنفيذ الاستراتيجية، ركزت الشركات على الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد الخارجية وشبكات الموردين، بدلاً من استخدام الموارد الداخلية لتطوير جدارات قيادية مبتكرة للمستقبل (Kaplan & Norton, 2006).

إن القيادة هي أكثر بكثير من مجرد ذكاء أو تعليم أو مجرد شيء واحد محدد. عادة ما يكون تآزراً بين جميع العوامل والكفاءات التي يمكن للقادة أرشفتها في حياتهم المهنية، يعد العمل الجاد والخبرة

الفصل الثاني

والابتكار والتصميم من الكفاءات الأكثر شيوعاً، والتي تحظى بتقدير كبير عند التحدث عن القيادة.

(Sami Kallio ,2017)

تتطلب الجدارات القيادية المستقبلية والعوامل المبتكرة تطويراً دائماً منهجياً لبيئات العمل، وهذا يتطلب

أيضاً ثقافة إدارة وقيادة معينة من الشركة نفسها. (Sami Kallio ,2017)

الشكل رقم (3) يشرح المستويات المختلفة التي يمكن فيها استخدام الجدارات مع استراتيجيات مختلفة

في الشركات، حيث يستفيد القادة من هذه الاستراتيجيات لأن تطوير الجدارات القيادية الحالية تحتاج

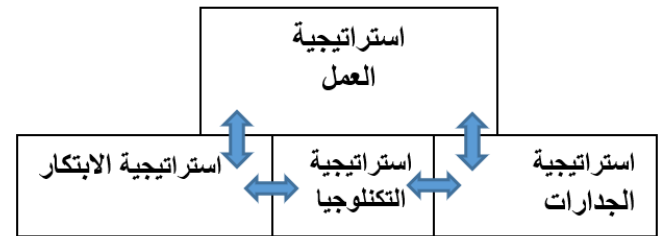
إلى رؤى وعمليات، كما أنهم سيكونون قادرين على تطوير الجدارات القيادية المستقبلية. (Kettunen)

(et al., 2008)

الشكل رقم (3)



Adopted from: Kettunen et al., 2008, pp. 34



Kettunen et al., 2008, pp. 34

المبحث الثاني: القدرات التنظيمية الديناميكية

1-2-2 تمهيد:

على الرغم من أنه لم يتم تحديد الجوانب المختلفة للقدرات التنظيمية الديناميكية إلا مؤخراً، فقد كان هناك قدر متزايد من البحث في مجال القدرات التنظيمية الديناميكية، قام الباحث بمراجعة تفسيرات البحوث المختلفة التي أجريت حول هذا الموضوع وبتقييم التغييرات، ومن ثم ببناء مقاربات خاصة حول كيف ولماذا تطورت القدرات التنظيمية الديناميكية على مر السنين.

2-2-2 مفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية:

تمت صياغة مصطلح القدرة الديناميكية لأول مرة من قبل بيسانو وشوين وتيسي في التسعينيات (Pisano, Shuen and Teece, 1990s) ثم من قبل هلفات (Helfat) لاحقاً، ومع تطور نظرية القدرة الديناميكية، فتح أفقاً جديداً في النظرية القائمة على الموارد.

وتؤكد القدرة الديناميكية، مثل النهج القائم على الموارد، على أداء المؤسسة وكفاءاتها (Theriou et al., 2009).

والفرق هو أن القدرة الديناميكية تؤكد على الديناميكية، وبالتالي في سياق اليوم حيث يحدث التغيير بسرعة فائقة، فإن القدرة الديناميكية فقط هي التي يمكنها أن تفهم وتشرح بشكل صحيح كيف يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Ambrosini and Bowman, 2009).

وجد Wu (2006) أن القدرة الديناميكية هي متغير متداخل حاسم يحول الموارد إلى أداء، مما يعني أنه إذا تمكنت الشركات من استخدام القدرات الديناميكية، فمن الممكن إدارة الموارد الداخلية والخارجية لتعزيز الأداء التنظيمي واكتساب ميزة تنافسية عالية.

الفصل الثاني

القدرة الديناميكية هي قدرة المنظمة على هيكلة الموارد وإعادة هيكلتها استجابةً للفرص أو الضغوط الخارجية أو الداخلية، هذا بسبب التغيرات في البيئة، سواء كان التغيير مرتبطاً بتطور التكنولوجيا أو التحولات الاقتصادية في السوق. (Augier & Teece, 2006)

يمكن أن تكون القدرات الديناميكية هي القدرة على التكيف والقدرة الاستيعابية والقدرة المبتكرة والعمليات الأساسية الخاصة بالشركة يمكن أن تكون التكامل وإعادة التشكيل والتجديد (Wang and Ahmad, 2007).

قدم (Pavlou and El Sawy, 2011) أيضًا أربع قدرات ديناميكية ، وهي الاستشعار والتعلم والدمج والتنسيق ، كمنطق متسلسل لإعادة تشكيل القدرات التشغيلية الحالية.

تشير القدرات الديناميكية أيضًا إلى قدرة الشركة على دمج الموارد الداخلية والخارجية وتأسيسها وإعادة نشرها في أفضل تكوين من أجل التمكن من إنشاء وتطوير قدرات جديدة وخلق فرص جديدة في السوق (Eisenhardt and Martin, 2000; Wu, 2007).

يمكن استخدام القدرات الديناميكية أولاً، لتوقع الفرص والتهديدات وتشكيلها، وثانيًا، لاغتنام الفرص، ثالثًا، للحفاظ على القدرة التنافسية من خلال التحسين والدمج والدفاع، ورابعًا، عند الحاجة، إعادة تكوين الأصول الملموسة وغير الملموسة للشركة" (Teece, 2007)

على نحو مماثل، تأمل المنظمات التي تمول البحث والتطوير أن يؤدي التميز في الموارد إلى تصميم منتج ممتاز أو عمليات إنتاجية ممتازة. إذا نجح هذا، فسيؤدي إلى تغيير في الموارد الأساسية، ويمكن رؤية كيف يمكن اعتبار القدرات الديناميكية بمثابة وظائف ثابتة ومتكررة (Shamim et al., 2019).

كما يرى (Winter, 2003) أن معدل التناوب في سلوك المنظمة يعد عنصرًا عشوائيًا في اتخاذ القرار لتوسيع وزيادة القدرات الديناميكية.

الفصل الثاني

عرف (Verona & Ravasi, 2003) القدرات الديناميكية بالمجموعة الفرعية للجدارات / القدرات التي تسمح للشركة بإنشاء منتجات وعمليات جديدة والاستجابة لظروف السوق المتغيرة.

عرّف (Eisenhardt and Martin, 2000) القدرات الديناميكية على أنها "عمليات الشركة التي تستخدم على وجه التحديد، عمليات دمج الموارد وإعادة تكوينها واكتسابها وإصدارها - لمطابقة وحتى إحداث تغيير في السوق".

تركز بعض الأبحاث الحديثة على القدرات الديناميكية المتعلقة بكيفية استخدام القدرات الموجودة داخل المنظمة (Tecce, 1988)

(Zahra & George, 2002) ينظران إلى القدرات الديناميكية من خلال عيون القدرة الاستيعابية؛ يصفون الإطار بأنه أربعة أطر للاكتساب والاستيعاب والتحول والاستغلال:

1. الاكتساب هو عملية الكشف عن "المعرفة المتولدة خارجياً" وجمعها.
2. الاستيعاب هو عملية تحليل وتفسير وفهم المعرفة المكتسبة.
3. التحول هو تطوير إجراءات روتينية تجمع بين المعرفة المكتسبة والمضمونة مسبقاً.
4. الاستغلال هو "الاستفادة من الجدارات الحالية" أو إنشاء جدارات جديدة من خلال إعادة نشر المعرفة المكتسبة والمُحوّلة في جميع أنحاء الشركة. (Zahra & George, 2002)

تظهر الأبحاث أن القدرة الديناميكية متجذرة في منظور قائم على الموارد. وكما ذكر وينتر (Winter, 2003)، تتحكم القدرات الديناميكية في معدل تغير موارد المنظمة، بما في ذلك الموارد القيمة والنادرة والتي لا يمكن تعويضها. تعتبر هذه الموارد بالغة الأهمية للأعمال التجارية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المورد بمعناه الأوسع هو الأنشطة والقدرات والإمكانات التي تسمح للمنظمات بإنشاء فوائد (Protogerou et al., 2012).

الفصل الثاني

ذكر ((Luo (2000) أن هناك ثلاثة مكونات أساسية للقدرة الديناميكية، وهي: امتلاك القدرة (أي امتلاك موارد مميزة) ، ونشر القدرة (أي تخصيص موارد مميزة) ، ورفع مستوى القدرات (أي التعلم الديناميكي وبناء قدرات جديدة).

بينما اعتبر (Wang and Ahmed, 2007) أن القدرات التكيفية والاستيعابية والقدرات الابتكارية هي المكونات الثلاث الأساسية للقدرات التنظيمية الديناميكية، و أوضحوا كذلك أن القدرة الديناميكية تساعد على تعزيز أداء الشركة ، لا سيما عندما يكون لدى المؤسسة قدرة تطوير متزامنة واستراتيجية مؤسسية ، مما قد يؤدي إلى أداء متفوق.

2-2-3 القدرات التنظيمية الديناميكية والجدارات القيادية:

ترتبط القدرة على تكيف الجدارات الداخلية والخارجية المحددة للشركة للاستفادة من الفرص والحفاظ على الميزة التنافسية ارتباطاً وثيقاً بالقدرات الديناميكية، حيث يتم ذلك من خلال إعادة هيكلة الأصول أو الإجراءات الروتينية بشكل استباقي بطرق جديدة لتسهيل تدفق المعرفة من أجل الاستفادة من الفرص الاقتصادية أو التكنولوجية (Augier & Teece, 2006)

القدرات الديناميكية هي "قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تكوين الجدارات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة" (Teece, Pisano, and Shuen, 1997).

تشير القدرة على الإدراك كأحد المصادر الرئيسية للميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على التعلم الفوري عن العملاء والمنافسين وبيئة الأعمال قبل المنافسين (Hosseini et al., 2018).

يجب أن يكون المديرون قادرين على تنفيذ المهام: أولاً يجب أن يكونوا قادرين على التعرف جيداً على التعديلات التي تطرأ على بيئتهم التنافسية، والتي تشمل تعديلات القدرة في التكنولوجيا والمنافسة والعملاء والقواعد، وثانياً، يجب أن يكونوا قادرين على اتخاذ بعض القياسات التي تتعارض معهم وهذه

الفصل الثاني

هي التهديدات والفرص، مما يعني أنها قادرة على الوصول من خلال إعادة تشكيل الموارد الملموسة وغير الملموسة لمواجهة التحديات الجديدة. (Harold et al. 2007)

يمكن أن تتأثر القدرات الديناميكية أيضاً بالعوامل داخل المنظمة مثل الثقة والقيادة ورأس المال الاجتماعي. تظهر أبحاث أخرى أن القيادة والقدرة على التصميم والمغامرة وخلق ثقافة التعلم التنظيمي هي العوامل التي تؤثر على القدرات الديناميكية (Torres et al., 2018).

يعد هذا التركيز على موقف المديرين من كيفية فهمهم لبيئتهم عاملاً مهماً في فهم سبب وكيفية تطوير القدرات الديناميكية (Shamim et al., 2019).

على سبيل المثال، قد يواجه المديرين الذين يرون أن البيئة معقدة، صعوبة في تحديد الوظيفة الديناميكية التي يجب تطبيقها وقد يتم تجنب أدائها. وببساطة، تعتمد القدرات الديناميكية على ديناميكيات البيئة وإدراك المديرين لبيئة مؤسستهم. وهذا يدل على أن العامل المهم هو ليس وظيفة المدير أو دوره في تحسين القدرات الديناميكية ولكن أيضاً فهمهم لها ما هي القدرات الديناميكية وكيف وأين يمكن تطويرها لتكون مهمة لتحقيق النجاح النهائي في تنفيذ القدرات الديناميكية (Teece, 2007).

الاستغلال هو "الاستفادة من الجدارات الحالية" أو إنشاء جدارات جديدة من خلال إعادة نشر المعرفة المكتسبة والمُحوّلة في جميع أنحاء الشركة (Zahra & George, 2002, p. 190)

تعتمد كفاءة العمليات اليومية بشكل كبير على جدارات المديرين المسؤولين عن الإشراف على الموظفين الأقل مستوى. (Scales, Sean N.; et.al, 2018)

تلعب قدرة المنظمة في مجال التعلم دوراً مهماً في خلق ميزة تنافسية مستدامة وتعتبر مورداً لإعادة تكوين موارد المنظمة. كما أن قدرة المنظمة في مجال التعلم تلعب دوراً مهماً في التنفيذ الفعال لاستراتيجية المنظمة عملياً (Lindblom et al., 2008).

الفصل الثاني

تسعى المنظمة إلى استخدام المعرفة الموجودة ومن ناحية أخرى إلى تطوير معارف ومهارات جديدة. إن وجود مستوى عالٍ من الفهم يسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفهم احتياجات عملائها قبل المنافسين (Morone and Testa, 2005).

يتضح من دراسات الأدبيات المختلفة أن الجدارات القيادية المطلوبة لتنفيذ مبادرات التغيير والمتعلقة بالقدرات التنظيمية الديناميكية لن تكون هي نفسها لجميع المنظمات، وبالتالي تقع على عاتق كبار المديرين مسؤولية تحديد الثغرات والتأكد من أن مؤسساتهم لديها كفاءات إضافية أو فريدة لمنحهم ميزة تنافسية على منافسيهم. بمعنى آخر، على الرغم من أن المكونات المشتركة لنجاح الأعمال، مثل التحفيز، واقتناء الأصول غير الملموسة، ومراقبة التكاليف، وصيانة الجودة، والمخزون وتحسين المخزون، وغيرها، ضرورية للنجاح، ولكنها في حد ذاتها لن تلبى الحاجة للحفاظ على الميزة التنافسية للشركة وحدها (Tseng and Lee, 2014).

بالإضافة إلى الإبداع والابتكار والحفاظ على الملكية الفكرية، يعد الوصول إلى الأصول التكميلية الضرورية للحفاظ على عملية نجاح مستدامة أمرًا ضروريًا، والقدرة الديناميكية ليست بمعنى التكيف مع البيئة ولكن بمعنى التكيف والتغيير (Ambrosini and Bowman, 2009).

يسلط العديد من الباحثين الضوء على الوظيفة الرئيسية للمديرين في قدرة شركاتهم على التكيف مع المواقف الجديدة. ويؤكدون أن القادة الجديرين هم مؤشرات أساسية في تحسين أنواع متنوعة من القدرة الديناميكية. حيث أن أحد العوامل الرئيسية للوظيفة الإدارية هو تحسين القدرات المؤسسية الديناميكية. (Harold et al. 2007)

أساس القدرة الديناميكية هو المهارات المميزة والعمليات التنظيمية والأساليب والهياكل وقواعد القرار والمبادئ المطلوبة التي تعزز مستوى التعرف على الأوعية التنظيمية واكتسابها وإعادة تشكيلها، وهي ليست بالأمر الذي يمكن وضعه وإنشاءه بسهولة (Teece et al., 1997)

فيما يتعلق بتغيير البيئات الخارجية، بهدف تعزيز الميزة التنافسية، يجب على المنظمة تجديد مواردها القيمة بما في ذلك مواردها القيادية (Bowman, 2009).

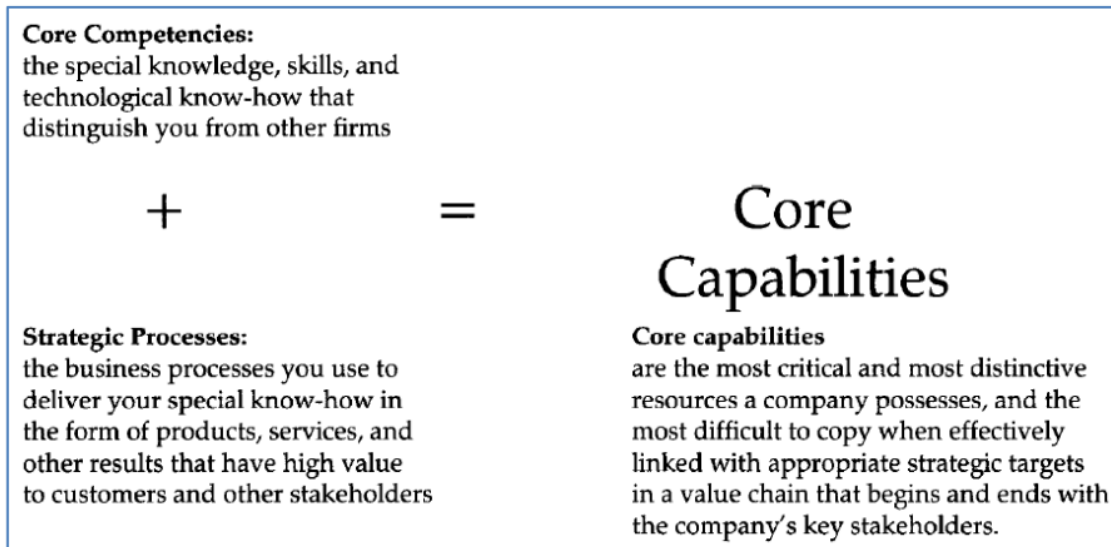
الفصل الثاني

تمكن القدرات الديناميكية المؤسسات من التأثير على هذه التغييرات المستمرة، ومن خلال إنشاء الأصول غير الملموسة وتوسيعها وحمايتها والتي تؤدي إلى بقاء المؤسسات على المدى الطويل (Teece, 2007).

إن الأوضاع والمسارات، كما ذكرنا، تعتمد على عوامل داخلية وخارجية. عندما يتعلق الأمر بالعوامل الداخلية، فإن التعلم التنظيمي والفردية والقدرة على إتقان الموارد الحالية وتكييفها هما بعدان لهما تأثير كبير في التطوير الأمثل للقدرات الديناميكية. يمكن تحقيق اكتشاف القدرات الديناميكية وتعزيزها من خلال أنظمة التعلم القائمة على المسار حيث أن الخبرة والتعلم المستمر لهما قيمة حاسمة في تطوير القدرات الديناميكية (Eisenhart and Martin, 2000).

يقدم زولو ووينتر (Zulu and Winter, 2002) تفسيراً بأن دورة تطور الفهم تسمح للشركات بتبديل النهج الذي تؤدي به أعمالها، ويجادلون بأن تقدم القدرات الديناميكية يأتي من التطور المتزامن لاستراتيجيات مجموعة من الخبرات وأنشطة إنشاء وتوضيح المعرفة الواضحة.

الشكل رقم (4) يوضح القدرات الأساسية الناتجة عن الجمع بين الجدارات الأساسية والعمليات الاستراتيجية (Long and Vickers-Koch, 1995)



4-2-2 القدرات التنظيمية الديناميكية وعدم اليقين البيئي:

تقود ديناميكية السوق الشركات إلى البحث عن القدرات الديناميكية وتطوير القدرات بشكل أكبر لتحسين أداء الشركة. إن ديناميكية المؤسسة تعني قدرتها على تغيير الموارد من أجل التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة (Teece، 1990).

تقوم المنظمة بحماية مواردها وتكييفها وتطويرها بقوة القدرات الديناميكية في مواجهة البيئة سريعة التغير وتساعد في الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة (Protogerou et al., 2012).

المنظمات المجهزة بالقدرات الديناميكية هي في طبيعة العالم التنافسي، ولا تتكيف مثل هذه المنظمات بسرعة مع بيئة الأعمال في الخطوة الأولى فحسب، بل تقوم أيضًا بتغيير وتشكيل البيئة في الخطوات التالية من خلال ابتكاراتها وتفاعلاتها مع المنظمات والكيانات والأدوات الأخرى (Day and Schoemaker, 2016).

الماضي والحاضر يؤثران على المستقبل ويحددان منه، كما أن الموارد الحالية للمنظمة وتأثير التعقيد والغموض السببي والتكامل والاعتماد المتبادل على الأداء تتأثر بمجموعة متنوعة من القدرات الديناميكية (Teece، 1990).

تُظهر أدبيات القدرات الديناميكية بأن القدرات الديناميكية ضرورية للتعامل مع البيئات المتغيرة. وبطبيعة الحال، يمكن استخدامها أيضًا في البيئات ذات التغييرات الطفيفة (Teece، 2007).

وفي مثل هذه البيئات تمتلك القدرات الديناميكية تفاصيل وتحليل العمليات المستقرة التي لها نتائج يمكن التنبؤ بها، بينما في البيئات شديدة التغير تكون الاستراتيجيات بسيطة وتجريبية بشكل ملحوظ وهشة ذات نتائج غير مؤكدة. ووفقاً لهذا المنهج فإن معدل التباين في البيئة الخارجية يؤثر على القدرة الديناميكية للمنظمة (Winter, 2003).

الفصل الثاني

إذا كان من المعتقد أن القدرات الديناميكية يمكن أن تعمل في بيئات صلبة تمامًا، فإن بعض المهام التي تهدف إلى زيادة التحسين أو تنمية المصادر الحالية يمكن أن تؤخذ في الاعتبار على أنها قدرات ديناميكية (Atista-Foguet et al., 2021).

على سبيل المثال، من المتوقع أن تبدأ الشركة سلسلة من الإعلانات التجارية لتوسيع علامتها التجارية. ونظراً للتوازن المكتشف في بيئة الشركة، قد يكون هناك تصور قوي يتعلق بالأبحاث السابقة بأن التسويق الإعلامي له دور فعال وتأثير يمكن التنبؤ به على العلامة التجارية (Celsi and Gilly, 2010).

يقال إن تقنيات وممارسات الاستبصار تمثل سوابق مهمة للقدرات الديناميكية لأنها تعزز المرونة التنظيمية والتعلم عندما تواجه الشركات حالة من عدم اليقين (Vecchiato, 2015).

تقوم المنظمة بحماية مواردها وتكييفها وتطويرها بقوة القدرات الديناميكية في مواجهة البيئة سريعة التغير وتساعد في الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة (Protogerou et al., 2012).

تمكن القدرات الديناميكية الشركات من إنشاء وتوسيع وحماية الأصول غير الملموسة التي تؤدي إلى بقاء المنظمات على المدى الطويل، والمنظمات المجهزة بهذا السلاح تكون دائماً في طليعة العالم التنافسي (Teece, 2007).

ولا تتكيف هذه المنظمات بسرعة مع بيئة الأعمال فحسب، بل تعمل أيضاً على تحويل البيئة وتشكيلها من خلال ابتكاراتها وتفاعلاتها مع المنظمات والكيانات والأدوات الأخرى. من المهم ملاحظة أن هذا الرأي لم يعد يحدد بشكل خاص كيفية إنشاء الأصول المهمة القادمة وطريقة تخزين وتجديد الموارد الموجودة النادرة والتي لا يمكن تعويضها أو استبدالها في بيئة متغيرة (Ferreira et al., 2020).

الفصل الثاني

هذا أمر مثير للقلق بالنسبة لمشهد القدرة الديناميكية. في الواقع، هذا المنظور هو نفس المنظور المطور القائم على الموارد وله سمات مشتركة تساعدنا على فهم كيفية تطوير مخزون موارد المنظمة بمرور الوقت وكيفية الحفاظ على الميزة التنافسية (Protogerou et al., 2012).

عادةً ما يتم تضمين القدرات الديناميكية في العمليات والإجراءات التنظيمية التي تسمح للمؤسسة بالتكيف مع ظروف السوق المتغيرة من أجل إعادة تكوين قاعدة مصدريها، وتمكين التحويل والتكيف، وفي النهاية تحقيق ميزة على المنافسين. (Pavlou and El Sawy, 2011).

علاوة على ذلك، يمكن للقدرات البيئية أن تهتم بالديناميكيات البيئية وتوفر القدرة على الامتثال لمتطلبات العملاء وأهداف الاستدامة، تشمل القدرات البيئية القدرة على تلبية متطلبات العملاء، التعامل مع تقلبات السوق بشكل فعال وتحقيق الأهداف البيئية للشركة. نظرًا لحقيقة أن وجهات النظر الأساسية حول الموارد التقليدية تقتصر على آلية لتحويل الموارد إلى مزايا تنافسية، فقد لا تتمكن المؤسسة من تحديد التغييرات الديناميكية متوسطة وطويلة الأجل في البيئة من أجل الاستجابة الفورية لتغيرات السوق، لذلك فإن الحل الوحيد للمؤسسة لتحسين الأداء التنظيمي هو من خلال تعزيز القدرة الديناميكية للشركة (Afuah, 2001).

تمثل القدرات الديناميكية قدرة الشركة على إنشاء عمليات تصنيع جديدة ومنتجات / خدمات جديدة من أجل الاستجابة السريعة للبيئات المتغيرة (Helfat et al., 2007; Teece, 1998).

بالإضافة إلى الإبداع والابتكار والحفاظ على الملكية الفكرية، يعد الوصول إلى الأصول التكميلية الضرورية للحفاظ على عملية نجاح مستدامة أمرًا ضروريًا، والقدرة الديناميكية ليست بمعنى التكيف مع البيئة ولكن بمعنى التكيف والتغيير (Ambrosini and Bowman, 2009).

القدرة الديناميكية أمر بالغ الأهمية للمؤسسة لتكون قادرة على التعامل مع التغييرات في البيئة من خلال تقديم المعرفة الصحيحة في الوقت المناسب للشخص المناسب، وكذلك تشجيع تبادل المعرفة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتالي تعزيز الأداء التنظيمي. (Quinn, 1999).

الفصل الثاني

يجب على الشركات من جميع الأنواع والصناعات تكيف استراتيجياتها مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، والسعي لإنشاء أنظمة جديدة تسمح لها بتحديد الاتجاهات والتطورات الحالية (Akkaya,2020).

القدرات الديناميكية موجودة في التجربة المشتركة للنهج التنظيمي وتتمثل وظيفتها في تبديل الإمدادات البسيطة للشركة. حيث يشير تاريخ المشكلة إلى أن القدرات الديناميكية يتم إنشاؤها في الشركة وتعتمد على مسار حركة الشركة. و أن القدرة الديناميكية ليست حلا مرتجلا أو رد فعل عفويا، ويجب أن تحتوي على مجموع معين من الأوجه المصممة، أي أنها يجب أن تكون قابلة للتكرار (Abrell, 2007; Schriag, 2007).

يعتمد بقاء الأعمال على مدى التكيف مع البيئة وتشكيل السلوكيات فيما يتعلق بتوقعات البيئة من ناحية، وكذلك انسجام الأنظمة الفرعية من ناحية أخرى (Bekmezci, 2013).

إن القدرات الديناميكية يمكن صيانتها والشركة التي تتكيف بشكل إبداعي ولكن متحفظ مع مجموعة من الأزمات لا تستخدم القدرات الديناميكية. وتوضح تعريفات أخرى أيضًا أن استخدام القدرات الديناميكية يتطلب التصميم ويرتبط بالتغيير الاستراتيجي. (Zulu and Winter,2007).

في حين أن العديد من المؤسسات تتخبط في التحول الرقمي، فقد أشارت التحليلات الأخيرة للمشاريع الناجحة إلى أن المؤسسات القوية التي تعزز القوة التنافسية لا تركز فقط على التقنيات التي تستخدمها ولكن أيضًا على الاستراتيجيات التي يتخذها قادتها (Mariam et al., 2018).

إن الجهود المبذولة لتحسين التنظيم تسهل على الشركات الاستجابة بسرعة أكبر للتغيرات والتكيف مع البيئات غير المؤكدة (Namada, 2018).

الفصل الثاني

ونظراً لذلك، لا تزال هناك فجوة كبيرة بين أهداف المديرين التنفيذيين وتنفيذ برامج التحول الرقمي الناجحة، مما يتطلب ضرورة توضيح الاعتبارات الاستراتيجية التي تدعمهم (Mariam et al., 2018).

تواجه المنظمات تعقيدات أكثر تعقيداً ولا يمكن التنبؤ بها وغير مؤكدة من أي وقت مضى. وأحد الحلول هو توظيف قادة ذوي خبرة وحدثة (Lopez et al., 2017).

إن التعرف على الموارد والقدرات الخارجية والداخلية للمنظمة يساعد الشركات على الأداء بشكل أفضل. التعريف الشائع للقدرات الديناميكية هو قدرة المؤسسات على دمج وإنشاء وتعديل وتكوين نقاط القوة والضعف لديها وفقاً للفرص والتهديدات (Simon et al., 2015).

ستكون القدرات الإستراتيجية مفيدة إذا كانت القدرة على خلق قيمة للعمليات في المنظمة. تحتاج الشركة بالتالي إلى التركيز على تعزيز تلك القدرات التي تعتبر المستهلك عاملاً رئيسياً، بهدف تعظيم القيمة التي تم إنشاؤها لهم (Martelo et al., 2012).

في حين أن المنافسين الآخرين غير قادرين على خلق مثل هذه القيمة. تميل الدراسات حول القدرات التنظيمية إلى التركيز على جانب واحد من القدرة الاستراتيجية أو القدرة الديناميكية (Simon et al., 2015).

تشير القدرة على التكيف إلى قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل وتنسيق مواردها استجابة للتغيرات السريعة في البيئة. وبعبارة أخرى، إلى قدرة المنظمة على إعادة تشكيل عملياتها ومواردها الداخلية استجابة للتغيرات في بيئة ما قبل المنافسة. وفي تعريف آخر، القدرة على التكيف هي قدرة المؤسسة على تحديد الفرص المتاحة في السوق واستخدامها لتحقيق الربح (Murta et al., 2012).

توفر بيئة عدم اليقين فرصاً للمؤسسات لتطوير مرونتها الإستراتيجية والتي بدورها تساعد على تعزيز الابتكار وتحسين الأداء (M. K. Nandakumar et al., 2013).

المبحث الثالث عدم اليقين البيئي

1-3-2 تمهيد:

تختبر بيئة العمل السورية تقلبات وتغيرات حرجة وعنيدة بسبب الحرب الاقتصادية التي تعيشها والتي أدت إلى تحول بيئة العمل السورية من بيئة مستقرة إلى بيئة شديدة التقلب ومستمرة التغيير، لذا كان لابد على الباحث دراستها والتعمق في مفاهيمها للوصول إلى النتائج التي من شأنها التحكم في تلك البيئة والسيطرة عليها حيث استلزمت الظروف البيئية سريعة التغيير ظهور مجموعات عمل جديدة وديناميكية يمكنها التكيف مع هذه الظروف الجديدة وظهور أنواع جديدة من القيادة التي ستوجه هذه المجموعات.

2-3-2 مفهوم عدم اليقين البيئي:

يتجلى مفهوم عدم اليقين البيئي المدرك أكثر في أوقات الأزمات، ليفرض على المنظمات خلق أو دعم القدرات التنظيمية الديناميكية لها وذلك عبر الجدارات القيادية للرأس المال البشري في سوق العمل. فإما تطوير جدارات قادتها أو استقطاب القادة الجديرين القادرين على خلق هذه القدرات.

خلق مجتمع المعلومات والاقتصاد العالمي بيئة أعمال معقدة، وبيئة غامضة وديناميكية في القرن العشرين، بالإضافة لتعرض بيئة العمل في سورية إلى أكبر أزمة اقتصادية تعرضت لها منذ نشأتها، الأمر الذي تسبب في حدوث تغيير سريع في طبيعة المنافسة في هذه البيئة التي تشمل المخاطر وعدم اليقين من التوقعات المستقبلية والمنافسة.

حالة عدم اليقين هي عندما لا يمكن التنبؤ ببيئة الأعمال أو جزء معين منها (Conrath 1967).

كما يعرف (Galbraith 1977) عدم اليقين بأنه فجوة بين المعلومات التي يمتلكها الفرد والمعلومات التي يحتاجها لأداء مهمة ما.

الفصل الثاني

حدد (1987) Milliken ثلاثة جوانب من عدم اليقين هي:

1. عدم الوضوح حول العلاقات بين السبب والنتيجة
2. عدم القدرة على التنبؤ باحتمالية حالة أو حدث ما في المستقبل، والذي من شأنه تفضيل بديل عن آخر.
3. عدم القدرة على التنبؤ بالنتائج.

يذكر Miller (1993) منظورين محتملين للطريقة التي يدرك بها المدراء عدم اليقين البيئي :

الأول، منظور الإدارة الدولية، يركز في المقام الأول على تقييم السياسات السياسية والحكومية والشكوك الاقتصادية الكلية.

والثاني هو منظور الاستراتيجية، الذي يرى الصناعة، وليس البلد، على أنها المستوى المناسب للتحليل، يؤكد هذا المنظور على عدم اليقين فيما يتعلق بتقنيات العملية، وتوافر المدخلات، والطلب على المنتج والمنافسين.

يعد عدم اليقين البيئي مفهومًا أساسيًا في الإدارة والنظرية التنظيمية (Dill، 1958؛ Lawrence، 1967، and Lorsch، 1967، Thompson، 1967؛ Kast and Rosenzweig، 1978).

يتعامل تأثير عدم اليقين مع تأثير الشكوك على مشروع معين أو شركة معينة ككل (Duncan 1972).

لا يوجد سبب للاعتقاد بأن العالم سيصبح أكثر قابلية للتنبؤ به. على العكس من ذلك، تشير تجربة السنوات الماضية ودراسة ديناميكيات الأنظمة المعقدة إلى أن عدم اليقين كان وسيظل سمة متأصلة وأساسية للواقع الاجتماعي والاقتصادي. وليس من المتوقع أن يؤدي المزيد من البيانات والنماذج الرياضية الأكثر تطوراً إلى زيادة دقة التنبؤ بشكل كبير. ولذلك، فإن التحدي الرئيسي لا يتمثل في

الفصل الثاني

السعي لتحقيق التنبؤ المثالي، ولكن في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة في ظل ظروف عدم اليقين (رينجلاند، 2006).

في بيئة عدم اليقين تواجه المنظمات عددًا من التحديات مثل جذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم، وتقليل مقدار عدم اليقين وإنشاء ثقافة الشركة المناسبة لمواجهة عدم اليقين (Hartman 2009).

. إن الجهود المبذولة لتحسين التنظيم تسهل على الشركات الاستجابة بسرعة أكبر للتغيرات والتكيف مع البيئات غير المؤكدة (Namada, 2018).

يجب على الشركات بمختلف أنواعها وصناعاتها تكييف استراتيجياتها مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، والسعي لإنشاء أنظمة جديدة تسمح لها بتحديد الاتجاهات والتطورات الحالية (Akkaya, 2020).

يشير عدم اليقين البيئي إلى التباين في الأنشطة البيئية الخارجية ذات الصلة بمنظمة ما (Child, 1972; Tung, 1979; Dess and Beard, 1984; Drago, 1998).

في بيئة عدم اليقين، يعتمد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إلى حد كبير على قدرة المنظمة على تغيير أهدافها بسرعة كبيرة وإعادة تشكيلها بشكل استراتيجي (Hitt et al. 1998).

معظم المنظمات ليست مستعدة للتعامل مع المشاكل في البيئة المضطربة (رينجلاند، 2010).

تحدث تصورات عدم اليقين البيئي عندما يتعذر على المديرين التنفيذيين للمنظمات توقع التغيرات المستقبلية في مكونات بيئة العمل أو امتلاك فهم غير كامل للعلاقة بين مكونات تلك البيئة يتم تعريف عدم اليقين هنا على أنه الظاهرة التي تنتج عن تصنيفات متداخلة من النتائج المحتملة. (Buchko, 1994).

يعتمد بقاء الشركات على مدى التكيف مع البيئة وتشكيل السلوكيات فيما يتعلق بتوقعات البيئة من ناحية، وكذلك انسجام الأنظمة الفرعية من ناحية أخرى (Bekmezci, 2013).

الفصل الثاني

يوجد ثلاثة تعريفات رئيسية لعدم اليقين، عدم اليقين من التأثير هو عدم القدرة على التنبؤ بطبيعة تأثير الحالة المستقبلية للبيئة على المنظمة، عدم اليقين في الاستجابة هو عدم القدرة على التنبؤ بالنتائج المحتملة للاختيارات المتخذة، النوع الثالث هو حالة عدم اليقين، يشار إليه أيضاً باسم عدم اليقين البيئي المدرك. (Milliken 1987)

كلما كانت بيئة العمل أكثر تعقيداً وتقلباً، ارتفع مستوى عدم اليقين البيئي. (Damanpour, 1996) من المحتمل أن يكون عدم اليقين ناتجاً عن القدرات المحدودة للمنظمات وعدم اليقين المرتبط بالتنبؤ بنجاح أو فشل الخطوات المتخذة من قبل القائمين عليها. (Jovanovic 1982)

ينشأ عدم اليقين من مصدرين على الأقل الأول هو البصيرة الناقصة وعدم قدرة المورد البشري على حل المشكلات المعقدة التي تحتوي على مجموعة من المتغيرات الطارئة والثاني يتمثل بعدم استقرار الأحداث التي لا يمكن حصر احتمالاتها أو لا يمكن تعريفها بالكامل لعدم وجود معايير موثوقة. (Miles and Snow, 1978)

يوجد فرق بين نوعين من حالة عدم اليقين: صنف ضعيف يسمى "خطر" وصنف قوي يسمى "عدم اليقين"، على وجه الخصوص، "يشير الخطر إلى التوزيعات الاحتمالية استناداً إلى تصنيف موثوق به للأحداث المحتملة ويشير عدم اليقين إلى الأحداث التي لا يوجد توزيع احتمالي لها لعدم وجود معايير تصنيف موثوق بها. (Vercelli, 1991)

يعتبر التعامل مع عدم اليقين البيئي مشكلة شائعة تواجه جميع المديرين التنفيذيين (Elbanna & Gherib, 2006).

يجب على الشركات مراقبة تأثيرات التغيرات البيئية على احتياجات العملاء باستمرار وتحليل مجموعة منتجاتها للتأكد من أنها تتوافق مع متطلبات العملاء (Franco et al., 2021).

يُجمع معظم باحثي الإدارة على أن بيئة المنظمة لها أهمية قصوى لوجودها وأن هناك بالفعل علاقة وثيقة بين السمات البيئية للمنظمة، من جهة، والخيارات الإدارية التي يتم إجراؤها، من جهة أخرى. (Baack & Boggs, 2008; Calori et al., 1994; Mukherji & Hurtado, 2001)

أكد العديد من المؤلفين أنه في ظل ظروف الضغط البيئي يمكن أن يأتي التخطيط الاستراتيجي إلى الواجهة. وبدعم من منظور عدم اليقين في المعلومات (Swamidass & Newell, 1987)، أكد هؤلاء المؤلفون أن الضغوط البيئية تزيد من الحاجة إلى جمع المعلومات وبالتالي التخطيط الاستراتيجي.

إن أهم العناصر التي تؤثر على عدم اليقين البيئي للشركة هي العملاء والمنافسين واللوائح الحكومية. واستجابة لحالة عدم اليقين البيئي، يستخدم المديرون مرونتهم وتقديرهم للتكيف بشكل أفضل مع البيئة الخارجية. (Ghosh and Olsen, 2009).

منذ الستينيات، تم إجراء العديد من الأبحاث حول عدم اليقين البيئي. نتيجة للاهتمام المتزايد بالبيئة التنظيمية، أصبح تصويرها وبالتالي قياسها مهمًا. أظهرت الأبحاث أن العديد من المديرين يطورون استراتيجياتهم بناءً على عدم اليقين البيئي المتصور (Sener, 2012).

المنظمات هي التي تخلق بيئتها. ومن ناحية أخرى، في العديد من الأبحاث، تم تفضيل المعايير الموضوعية لتحديد البيئة التنظيمية (Weick, 1979).

ينخفض معدل نجاح الإبداع نسبيًا بسبب اختلاف مستويات الديناميكية والتعقيد والمعرفة، وعدم وجود أدوات مناسبة للتعامل مع مشكلات الإبداع، مثل حواجز عدم اليقين (Köseoglu et al., 2013; Yeh and Huan, 2017).

تعد معرفة مصادر عدم اليقين أمرًا بالغ الأهمية نظرًا لكيفية تأثيرها على جودة المنتج والخدمة، وتكلفة الإنتاج، واتخاذ القرار، والمخاطر داخل المنظمة (Okumus et al., 2010; Parnell, 2013).

الفصل الثاني

ينشأ الارتباك بسبب عدم اليقين، مما يجعل عملية التعلم والتنبؤ صعبة. في حين أنه ثبت أن عدم اليقين يرتبط بالإبداع، واحتمال الفشل، فإن البحث عن الإبداع في الخدمة والضيافة للحصول على المعلومات وفهم المصادر المختلفة لعدم اليقين لا يزال نادرًا (Yan and Yan, 2017).

يعد تحديد الاستراتيجيات الفعالة لمساعدة صناع القرار على التعامل مع عدم اليقين البيئي للحفاظ على أدائهم العالي المستمر وتعزيز وضعهم التنافسي أمرًا حيويًا (Long et al., 2014).

إن عدم اليقين الأساسي موجود في كل مكان في بيئة الأعمال اليوم: فقد أدى ظهور العولمة ونماذج الأعمال شديدة التدمير والتغير التكنولوجي السريع إلى زيادة كبيرة في عدم الاستقرار والتعقيد في المشهد التنافسي (Grant, 2003; Burton, 2013; Vecchiato, 2015a).

فيما يتعلق بالاضطرابات والغموض الذي تظهره الأنظمة المعقدة والمتشابكة للغاية، فليس من المستغرب أن تعتبر قدرة المنظمات على التعامل مع درجات عدم اليقين المتزايدة أمرًا حاسمًا لنجاح الشركات (Vecchiato, 2015).

يشير عدم اليقين البيئي إلى عدم قدرة المديرين المحدودين عقليًا على جمع ومعالجة وفهم المعلومات حول البيئة التنظيمية بشكل كامل، وهو ما يرجع غالبًا إلى عدم استقرار البيئة وغموضها (Vecchiato, 2012).

المستويات المتزايدة من عدم اليقين تتطلب قدرات ديناميكية قوية، بما في ذلك القدرات على الاستكشاف واتخاذ الإجراءات والتعلم والتكيف (Teece and Leih, 2016).

الفصل الثالث:

الدراسة

الميدانية

1-3 تمهيد:

يتناول هذا الفصل الدراسة العملية المتمثلة في منهج الدراسة ومجتمعها والأدوات التي تم استخدامها، كما نجد لاحقاً اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام التقنيات اللازمة لتحليل البيانات، بعد جمعها من خلال استخدام أسلوب الاستبانة باعتماد مقياس ليكرت الخماسي.

2-3 أسلوب الدراسة وإجراءاتها:

1-2-3 منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف هذا المنهج بأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجداول، وتوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها بالظواهر الأخرى (قاسم، 1999). إذ طُبق هذا النوع من الأبحاث بعد حدوث المتغيرات في بيئتها الطبيعية.

وفقاً لذلك، تمت متابعة حدوث المتغيرات كما هي، إذ تم الاعتماد على مدى توفر معلومات ودراسات علمية وعملية في هذا المجال، والتي أنجزت من خلال مراجعة واسعة ومتعمقة للدراسات السابقة. من خلال ذلك كان من الممكن إجراء تحليل تفصيلي لدراسات الآخرين، لإيجاد أساس علمي للدراسة الحالية وتطبيقها في المنظمات السورية. إن مجال الدراسة مصمم للحصول على

معلومات وبيانات تفصيلية من العاملين المشمولين في عينة الدراسة للوصول إلى تحليل علمي يؤدي إلى نتائج عملية يمكن استخدامها على أرض الواقع.

3-2-2 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء المندرجين تحت المسميات الوظيفية التي تكون الإدارتين الوسطى والعليا في المصارف السورية العامة والخاصة لعام 2021. حيث يبلغ عدد المصارف الخاصة والعامة العاملة في سورية 20 مصرفاً منها 14 مصرفاً خاصاً و6 مصرفاً عاماً.

اطلع الباحث على مخططات الهياكل التنظيمية للمصارف العامة والخاصة العاملة في سورية لتحديد أعداد المدراء المكونين للإدارتين العليا والوسطى في كل مصرف حيث بلغت أعدادهم 120 مديراً في نهاية عام 2020 في كافة الفروع العاملة في المحافظات السورية والموزعين على الشكل الآتي: 42 مديراً في المصارف العامة و78 مديراً في المصارف الخاصة.

قام الباحث بإجراء مقابلات مع مديري الموارد البشرية في مصارف القطاع الخاص وأوضح لهم مقاربات العلاقة بين الجدارات القيادية وقدرات المصارف التنظيمية الديناميكية من وجهة نظره فكانت أغلب إجابات مديري الموارد البشرية أنهم قد عملوا على استقطاب القادة الجديرين وتمكين الموجود منهم وذلك سعياً للتكيف مع حالة عدم اليقين التي تعيشها هذه المصارف، أما في مصارف القطاع العام تمحورت إجابات المدراء على النسب العالية من معدلات الدوران الوظيفي لهذه المناصب مقارنة بالمصارف الخاصة وذلك بسبب عدم القدرة على السيطرة التامة على حالة عدم اليقين، حيث اعتبر مدراء المصارف العامة بأن الجزء الأكبر من هذه العملية تقع على عاتق قطاعهم.

كما قام الباحث بتوزيع 120 استبانة على المصارف العامة والخاصة، استعاد منها 100 استبانة أي ما يقارب 83% من الاستبانات الموزعة، كما تم استبعاد 20 استبانة نظراً لعدم اكتمال معلوماتها أو تناقض الإجابات من خلال اختيار الإجابة الأحادية لكامل الاستبانة وبذلك يكون مجموع الاستبانات التي تم اعتمادها 80 استبانة؛ أي نسبة 67% من مجموع الاستبانات التي تم توزيعها ونسبة 80% من الاستبانات المعادة إلى الباحث.

3-2-3 أدوات جمع البيانات:

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والمنهج المتبع في الدراسة، وبالنظر إلى الدراسات السابقة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي " الاستبانة " كونها أكثر الأدوات البحثية مناسبة للبحوث الإنسانية المسحية والاستطلاعية. حيث تم جمع البيانات الأولية خلال مدة ثلاثة أشهر امتدت من (نيسان) حتى (حزيران) 2020.

أما البيانات الثانوية فقد جُمعت من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك لجمع مادة علمية خاصة بالإطار النظري للدراسة.

3-2-4 أداة الدراسة:

بعد مراجعة الباحث للأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، قمنا باستخدام أسلوب الاستبانة لجمع البيانات الأولية للبحث، وفي سبيل ذلك قام الباحث بتصميم استبانة للبحث وتتكون من أربعة أقسام:

- **القسم الأول:** هو عنوان الدراسة واسم الباحث والجهة التي ينتمي إليها الباحث، والهدف من هذه الاستبانة.

- **القسم الثاني:** المتغيرات الديموغرافية والوظيفية والتي تشمل: عدد سنوات العمل لدى المصرف الحالي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، نوع القطاع الذي يندرج ضمنه المصرف (عام أم خاص)

- **القسم الثالث:** ويشمل متغيرات الدراسة الرئيسية وهي:

الفصل الثالث

أولاً: المتغير المستقل: الجدارات القيادية (Leadership Competencies) وتتألف من:

1. القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية (Ability to make strategic plans)
2. إدارة التكاليف والأداء المالي (Cost management and financial performance)
3. تدريب وتطوير المرؤوسين (Training and development of subordinates)
4. إدارة الثقافة والتنوع (Culture and Diversity Management)
5. القدرة على التعلم والتطوير المستمر (The ability to continuously learn and develop)
6. القدرة على عرض المبادرة والقيادة (Ability to display initiative and leadership)
7. إدارة وتنفيذ التغيير (Managing and implementing change)
8. إدارة علاقات العملاء وخدماتهم (Customer relationship management and services)
9. تعزيز العمل الجماعي والتعاون (Promote teamwork and cooperation)
10. إدارة الربط والشبكات (Connectivity and network management)

استخدم الباحث المقياس المستخدم في دراسة (MW Boloko) عام 2018، والذي يتكون من 30/ عبارة وهذا المقياس وضعه (C. & Meyer, D. , 2006). تم تعديل هذه العبارات بما يتناسب مع بيئة العمل السورية.

ثانياً: المتغير المعدل: عدم اليقين البيئي (Environmental Uncertainty) :

تم قياس هذا المتغير من الدراسات التالية:

(Sebnem Aslan, Ahmet Diken, A. Aslan Sendogdu, 2011)

(Said Elbanna and Mohamed Alhwarai, 2012)

(Justin J.P. Jansen, Dusya Vera, Mary Crossan, 2008)

(Chong, K., 1995)

والذين كونوا مجتمعين /20/ عبارة. تم تعديل هذه العبارات بما يتناسب مع بيئة العمل السورية.

ثالثاً: المتغير التابع القدرات التنظيمية الديناميكية (The Dynamic Organizational Capabilities):

تم قياس هذا المتغير من الدراسات التالية:

(Surajit Bag, Shivam Gupta, Zongwei Luo, 2020)

(Ken Kusunoki, Ikujiro Nonaka, Akiya Nagata, 1998)

(Shu-Mei Tseng and Pei-Shan Lee, 2018)

(Rangsan Ritthiphruk, Carlos Alberto Carrillo Salgado, 2012)

والذين كونوا مجتمعين /41/ عبارة. تم تعديل هذه العبارات بما يتناسب مع بيئة العمل السورية، ويتألف هذا المقياس من الأبعاد الأربعة الآتية:

1- القدرات الاستيعابية (Absorptive capabilities)

2- القدرات الابتكارية (Innovative capability)

3- القدرات التكيفية (القدرة على التكيف) (Adaptive capability)

4- القدرات التشبيكية (شبكة العلاقات) (Networking capabilities)

الفصل الثالث

وقد قام الباحث باستخراج وتوزيع العبارات وفقاً لأبعاد جميع المتغيرات كما قام الباحث بوضع هذه العبارات ضمن المكونات التي تعود لها، وقد تم إيضاح ذلك ضمن الملحق رقم 1/ الذي يبين شكل الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد العينة.

3-2-5 صدق أداة الدراسة:

قمنا بفحص الاستبانة قبل توزيعها على عينة الدراسة، وذلك للتأكد من صلاحيتها من خلال دراسة صدقها وثباتها، حيث عرضنا الاستبيانات على مجموعة من المحكمين والخبراء وذلك لإبداء الرأي فيما يخص مدى ارتباط الفقرات بالمجال الذي تندرج تحته ومدى مناسبتها، ومدى ملائمة الصياغة اللغوية لكل فقرة، إضافة إلى إبداء ملاحظات أخرى يرونها ضرورية، إذ تمّ تقدير مدى صدق وشمولية الفقرات للغرض الذي أعدت من أجله، وقد استجبنا لآراء السادة المحكمين من ذوي الاختصاص، وأجرينا ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وذلك أخرجنا الاستبيانات بصورتها النهائية كما هو موضح في الملحق رقم 1/.

بالنتيجة تم تعديل بعض العبارات واستبدال كلمات بأخرى، وفقاً لما يتناسب مع بيئة الدراسة، بالإضافة إلى عرض الاستبانة على حاكم مصرف سورية المركزي، الذي قام بمنح الموافقة على توزيع الاستبانة ضمن المصارف الخاصة والعامة، بعد دراستها من قبل مديرية الأبحاث الإحصائية، ومديرية مفوضية الحكومة لدى المصارف في مصرف سورية المركزي.

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

يعدّ معامل ألفا كرونباخ من أشهر مقاييس الاستبيان، ويعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة، ويعد هذا المعامل مقبولاً إذا زادت قيمته عن 0.60 (غدير، 2012، 235).

وبالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS، حسبنا قيمة هذه المعامل وحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (1)

معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة

			أسماء المحاور	
عدد العبارات	وثوقية المقياس (الثبات)	مستوى وثوقية المحور		
3	0.662	مشكوك فيه	الجدارات القيادية	القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية
3	0.783	مقبول		إدارة التكاليف و الأداء المالي
3	0.682	مشكوك فيه		تدريب وتطوير المروّسين
3	0.789	مقبول		إدارة الثقافة والتنوع
3	0.599	ضعيف		القدرة على التعلم و التطوير المستمر
3	0.810	جيد		القدرة على عرض المبادرة و القيادة
3	0.624	مشكوك فيه		إدارة وتنفيذ التغيير
3	0.645	مشكوك فيه		إدارة علاقات العملاء وخدماتهم
3	0.732	مقبول		تعزيز العمل الجماعي والتعاون
3	0.722	مقبول		إدارة الربط والشبكات
30	0.893	جيد	الجدارات القيادية	
24	0.926	ممتاز	القدرات التنظيمية	القدرات الاستيعابية
5	0.892	جيد		القدرات الابتكارية
5	0.792	مقبول		القدرة على التكيف
8	0.892	جيد		شبكة العلاقات
42	0.937	ممتاز	القدرات التنظيمية	
21	0.901	ممتاز	عدم اليقين البيئي	
93	0.921	ممتاز	الاستبانة كاملة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الفصل الثالث

نلاحظ من الجدول السابق أنّ قيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha) الكلية تساوي 92.1% وهي نسبة ممتازة للقيام بعملية التحليل لتحقيق أهداف الدراسة، وكذلك فإن معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة الرئيسية على حدا كان أكبر من 0.60، وهذا يدل على ثبات الاستبانة وصلاحياتها للدراسة، وأيضاً لم نجد هناك أية عبارات سلبية مرتبطة بالاستبيان بشكل عكسي وهذا ما يزيد الربط الوثيق والدقة في تحليل النتائج.

3-2-7 المعالجة الإحصائية:

تمت الاستفادة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-26) في معالجة البيانات للإجابة عن تساؤلات الدراسة وفقاً للمعالجة الإحصائية الآتية:

1- اختبار (t) للعينة الواحدة (one sample t test)

2- الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression)

3- واختبار (Process v3.5 by Andrew F.Hyes)

كما تم تحديد التوزع النسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات كل محور من محاور الاستبيان وأيضاً للمتغيرات الديموغرافية. تم اختبار ثبات استبانة "أثر الجدارات القيادية في القدرات التنظيمية الديناميكية، والدور المعدل لعدم اليقين البيئي والقطاع (عام-خاص)" بعدة أدوات أشهرها معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

في ضوء دراسة الأدبيات التي تضمنها الإطار النظري لهذه الدراسة، وفي ضوء مطالعات الدراسات السابقة، قام الباحث بتصميم استبانة التي تحتوي على أربعة أجزاء رئيسية:

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية والوظيفية:

(عدد سنوات العمل، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، نوع المصروف).

القسم الثاني: الجدارات القيادية:

يتضمن هذا الجزء في صورته النهائية على (30) عبارة وقد قيست الإجابات على هذه العبارات على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، حيادي/لا أعرف، غير موافق، غير موافق بشدة)، وينقسم هذا الجزء إلى عدة محاور الذي تضمن كل واحد منه 3 عبارات، وهذه المحاور هي:

المحور الأول: " القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية " .

المحور الثاني: "إدارة التكاليف والأداء المالي" .

المحور الثالث: " تدريب وتطوير المرؤوسين" .

المحور الرابع: " إدارة الثقافة والتنوع" .

المحور الخامس: " القدرة على التعلم والتطوير المستمر " .

المحور السادس: " القدرة على عرض المبادرة والقيادة " .

المحور السابع: " إدارة وتنفيذ التغيير" .

المحور الثامن: " إدارة علاقات العملاء وخدماتهم " .

المحور التاسع: " تعزيز العمل الجماعي والتعاون" .

المحور العاشر: " إدارة الربط والشبكات" .

القسم الثالث: القدرات التنظيمية:

يتضمن هذا الجزء في صورته النهائية على (42) عبارة وينقسم هذا الجزء إلى عدة محاور هي:

المحور الأول: " القدرات الاستيعابية " الذي تضمن 24 عبارة.

المحور الثاني: " القدرات الابتكارية " الذي تضمن 5 عبارات.

المحور الثالث: " القدرة على التكيف " الذي تضمن 5 عبارات.

المحور الرابع: " شبكة العلاقات " الذي تضمن 8 عبارات.

القسم الرابع: عدم اليقين البيئي:

يتضمن هذا الجزء (21) عبارة وقيست الإجابات على هذه العبارات على مقياس ليكرت الخماسي الذي يختلف بإجاباته من عبارة إلى أخرى. وبغرض معرفة اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بعبارات ومتغيرات الدراسة قام الباحث بما يلي: تصميم استبيان "الجدارات القيادية" و"القدرات التنظيمية الديناميكية" على أساس مقياس ليكرت الخماسي (Malhotra,2004,285) -الذي يعتبر من أفضل أساليب قياس الاتجاهات- وكان يُقاس بالخيارات (موافق بشدة، موافق، حيادي/لا أعرف، غير موافق، غير موافق بشدة)

الجدول رقم (2)
خصائص أفراد العينة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
عدد سنوات العمل لدى المصرف الحالي	Valid less than 5	48	60.0	60.0	60.0
	5-9	12	15.0	15.0	75.0
	10-14	20	25.0	25.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	
المستوى الإداري \ العمل	Valid top	25	31.3	31.3	31.3
	middle	48	60.0	60.0	91.3
	expert	7	8.8	8.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	
المؤهل العلمي	Valid UG	57	71.3	71.3	71.3
	MASTER	16	20.0	20.0	91.3
	PHD	7	8.8	8.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	
طبيعة القطاع	Valid Public	33	41.3	41.3	41.3
	Privet	47	58.8	58.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- يوضح الجدول توزيع أعداد أفراد العينة فيما يتعلق بعدد سنوات العمل في مصارفهم الحالية فكانت أعداد العاملين في مصارفهم الحالية لمدة خمس سنين أو أقل (48) (مدير / مديرة) وبلغت نسبتهم (60%)، ولمدة تتراوح من خمس إلى تسعة سنين (12) (مدير / مديرة) والذين بلغت نسبتهم (15%) ومن عشرة إلى أربع عشر سنة (20) (مدير / مديرة) والذين بلغت نسبتهم (25%)
- كما بين الجدول المستوى الإداري لكل من أفراد العينة، فبلغ أعداد المدراء الذين يشغلون المستويات الوظيفية العليا (25) (مدير / مديرة) وبلغت نسبتهم (31.3%)، وبلغ أعداد المدراء الذين يشغلون المستويات الوظيفية الوسطى (48) (مدير / مديرة) والذين بلغت نسبتهم (60%) أما الخبراء والاستشاريون فقد بلغ عددهم (7) (مدير / مديرة) والذين بلغت نسبتهم (8.8%).
- كما أوضح الجدول المؤهل العلمي لكل من أفراد العينة فبلغ عدد المدراء الحاصلين على الشهادة الجامعية (57) (مدير / مديرة) والذين بلغت نسبتهم (71.3%) ، وبلغ عدد المدراء الحاصلين على درجة الماجستير (16) (مدير / مديرة) والذين بلغت نسبتهم (20%) أما المدراء الحاصلين على شهادة الدكتوراه فبلغت أعدادهم (7) والذين بلغت نسبتهم (8.8%)
- أما عن طبيعة القطاع فتوزع أفراد العينة على القطاعين على الشكل الآتي:
(33) (مدير / مديرة) في القطاع العام والذين بلغت نسبتهم (41.3%) و (47) (مدير / مديرة) في القطاع الخاص والذين بلغت نسبتهم (58.8%).

3-3 الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

3-3-1 السؤال الأول:

ما هي مستويات الجدارات القيادية التي يمتلكها المدراء في المصارف السورية (العامة والخاصة) من وجهة نظر أفراد العينة؟

لمعرفة مدى امتلاك كل من القطاعين للجدارات القيادية، ومن ثم المقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص من حيث الفروق في امتلاك الجدارات القيادية بأبعادها العشر من وجهة نظر العينة. قام الباحث بتحليل إجابات العينة عن طريق استخدام خاصية (split files) لتقسيم البيانات حسب نوع القطاع، ومن ثم إجراء اختبار (one sample t-test) على كل من أبعد الجدارات العشر حسب إجابات عينة الدراسة، حيث تبين من الجدول رقم (3) بالنظر إلى قيمة المتوسطات وقيمة (Sig) والتي بلغت ($Sig=0.000<0.05$) لجميع أبعاد الجدارات، أن التباين بين متوسطات الإجابات في القطاع العام فيما يتعلق بامتلاكهم الجدارات القيادية بأبعادها العشر و المتوسط الافتراضي (3) معنوياً لجميع القدرات العشر.

الجدول رقم (3)

		Public									
One-Sample Statistics ^a		L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Mean	4.10	4.15	3.91	4.19	3.94	4.52	4.01	3.93	4.25	4.43
	Std. Deviation	0.437	0.619	0.597	0.547	0.437	0.501	0.421	0.470	0.472	0.537
	Std. Error Mean	0.076	0.108	0.104	0.095	0.076	0.087	0.073	0.082	0.082	0.093

One-Sample Test ^a	Test Value = 3		L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10
		t	14.477	10.695	8.752	12.526	12.359	17.386	13.793	11.368	15.256	15.351
		df	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
		Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		Mean Difference	1.101	1.152	0.909	1.192	0.939	1.515	1.010	0.929	1.253	1.434
		95% Confidence Interval of the Difference										
		Lower	0.95	0.93	0.70	1.00	0.78	1.34	0.86	0.76	1.09	1.24
		Upper	1.26	1.37	1.12	1.39	1.09	1.69	1.16	1.10	1.42	1.62

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الفصل الثالث

كما قام الباحث باستخدام نفس الاختبارات لمعرفة مستويات الجداريات القيادية للقطاع الخاص، حيث تبين من الجدول رقم (4) بالنظر إلى قيمة المتوسطات وقيمة (Sig) والتي بلغت ($\text{Sig}=0.000<0.05$) لجميع أبعاد الجداريات، أن التباين بين متوسطات الإجابات في القطاع الخاص فيما يتعلق بامتلاكهم الجداريات القيادية بأبعادها العشر و المتوسط الافتراضي (3) معنوياً لجميع القدرات العشر.

الجدول رقم (4)

		PRIVATE									
One-Sample Statistics ^a		L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
	Mean	4.06	3.82	4.04	4.48	4.27	4.18	3.88	4.18	4.30	4.40
	Std. Deviation	0.572	0.728	0.634	0.524	0.596	0.568	0.592	0.601	0.572	0.501
	Std. Error Mean	0.083	0.106	0.092	0.076	0.087	0.083	0.086	0.088	0.083	0.073

One-Sample Test ^a	Test Value = 3		L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10
		t	12.759	7.677	11.195	19.316	14.592	14.203	10.193	13.422	15.629	19.220
		df	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
		Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		Mean Difference	1.064	0.816	1.035	1.475	1.270	1.177	0.879	1.177	1.305	1.404
		95% Confidence Interval of the Difference	Lower	0.90	0.60	0.85	1.32	1.09	1.01	0.71	1.00	1.14
			Upper	1.23	1.03	1.22	1.63	1.44	1.34	1.05	1.35	1.55

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

بناءً على ما سبق، يمكن الإجابة على سؤال الدراسة التالي:

ما هي مستويات الجداريات القيادية التي يمتلكها المدراء في المصارف السورية (العامة والخاصة) من وجهة نظر أفراد العينة؟

الفصل الثالث

حيث تبين من نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة والمكونة من المدراء والموظفين في المستويات الوسطى والعليا امتلاكها مستويات جدارات قيادية عالية كما أظهرت قيم المتوسطات لكلا القطاعين في الجدول رقم (3) وجدول رقم (4).

كما أظهرت نتائج الاختبارات تفوق القطاع العام على نظيره الخاص في الجدارات التالية:

القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية (L1)، إدارة التكاليف والأداء المالي (L2)، إدارة الثقافة والتنوع (L4)، القدرة على عرض المبادرة والقيادة (L6)، إدارة وتنفيذ التغيير (L7)، إدارة الربط والشبكات (L10).

وهذا ما فسره الباحث بسبب تعرض مدراء هذا القطاع لمهام أكثر تعقيداً بالنسبة لمدراء القطاع الخاص لما يحمله هذا القطاع من مسؤوليات حيث أنه القطاع المسؤول عن صنع القرار في بيئة العمل، كما أن هذا القطاع يمتلك كوادراً بشرية بأعداد تفوق أعداد نظيره الخاص.

بينما تفوق القطاع الخاص على نظيره العام في الجدارات التالية:

تدريب وتطوير المرؤوسين (L3)، القدرة على التعلم والتطوير المستمر (L5)، إدارة علاقات العملاء وخدماتهم (L8)، تعزيز العمل الجماعي والتعاون (L9)، إدارة الربط والشبكات (L10).

وهذا ما فسره الباحث بسبب تقدم هذا القطاع التكنولوجي والتقني على نظيره العام بالإضافة إلى قلة أعداد كوادراً هذا القطاع البشرية مقارنة بالقطاع العام مما يمكن مدرائه من سهولة التحكم بهذه الكوادراً وبالتالي تطوير القدرات الخمس المذكورة سابقاً لديهم.

3-3-2 السؤال الثاني:

ما مدى امتلاك المصارف السورية للقدرات التنظيمية الديناميكية من وجهة نظر أفراد العينة؟

لمعرفة مدى امتلاك كل من القطاعين للقدرات التنظيمية الديناميكية، ومن ثم المقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص من حيث الفروق في امتلاك للقدرات التنظيمية الديناميكية من وجهة نظر العينة. قام الباحث بتحليل إجابات العينة عن طريق استخدام خاصية (split files) لتقسيم البيانات حسب نوع القطاع، ومن ثم إجراء اختبار (one sample t-test) على كل من أبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية الأربعة حسب إجابات عينة الدراسة، حيث تبين من الجدول رقم (5) بالنظر إلى قيمة المتوسطات وقيمة (Sig) والتي بلغت (Sig=0.000<0.05) لجميع أبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية ، أن التباين بين متوسطات الإجابات في القطاع العام فيما يتعلق بامتلاكهم أبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية بأبعادها الأربعة و المتوسط الافتراضي (3) معنوياً لجميع القدرات الأربع.

الجدول رقم (5)

				Public			
One-Sample Statistics ^a				C1	C2	C3	C4
		N		33	33	33	33
		Mean		3.71	3.56	3.62	3.60
		Std. Deviation		0.476	0.599	0.365	0.472
		Std. Error Mean		0.083	0.104	0.064	0.082
One-Sample Test ^a				C1	C2	C3	C4
	Test Value = 3	t		8.575	5.343	9.723	7.290
		df		32	32	32	32
		Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000
		Mean Difference		0.711	0.558	0.618	0.598
		95% Confidence Interval of the Difference		0.54	0.35	0.49	0.43
			Lower				
		Upper	0.88	0.77	0.75	0.77	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الفصل الثالث

كما قام الباحث باستخدام نفس الاختبارات لمعرفة القدرات التنظيمية الديناميكية للقطاع الخاص، حيث تبين من الجدول رقم (6) بالنظر إلى قيمة المتوسطات وقيمة (Sig) والتي بلغت (Sig=0.000<0.05) لجميع أبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية، أن التباين بين متوسطات الإجابات في القطاع الخاص فيما يتعلق بامتلاكه القدرات التنظيمية الديناميكية بأبعادها الأربعة و المتوسط الافتراضي (3) معنوياً لجميع القدرات.

الجدول رقم (6)

				PRIVATE				
				C1	C2	C3	C4	
One-Sample Statistics ^a					47	47	47	47
				N	47	47	47	47
				Mean	3.78	3.72	4.00	4.13
				Std. Deviation	0.496	0.619	0.620	0.675
				Std. Error Mean	0.072	0.090	0.090	0.098
One-Sample Test ^a				C1	C2	C3	C4	
	t			10.798	7.959	11.058	11.509	
	df			46	46	46	46	
	Sig. (2-tailed)			0.000	0.000	0.000	0.000	
	Mean Difference			0.781	0.719	1.000	1.133	
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	0.64	0.54	0.82	0.93		
		Upper	0.93	0.90	1.18	1.33		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

بناءً على ما سبق، يمكن الإجابة على سؤال الدراسة التالي:

ما مدى امتلاك المصارف السورية للقدرات التنظيمية الديناميكية من وجهة نظر أفراد العينة؟

حيث تبين من نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة والمكونة من المدراء والموظفين في المستويات الوسطى والعليا امتلاك مصارفها لمستويات قدرات تنظيمية ديناميكية عالية كما أظهرت قيم المتوسطات لكلا القطاعين في الجدول رقم (5) وجدول رقم (6).

كما أظهرت نتائج الاختبارات تفوق القطاع الخاص على نظيره العام في جميع أبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية الأربعة، وذلك ما فسره الباحث بسبب الإجراءات البيروقراطية للقطاع العام وتفوق القطاع الخاص عليه تكنولوجياً وتقنياً وبسبب طبيعة المصارف المكونة للقطاع الخاص حيث أن معظمها مصارف دولية بالإضافة إلى حجم و أعباء مصارف القطاع العام الكبيرين مقارنة بنظيره الخاص.

3-3-3 السؤال الثالث:

ما هي مستويات حالة عدم اليقين البيئي السائدة من وجهة نظر أفراد العينة؟

لمعرفة مدى تعرض كل من القطاعين لعدم اليقين البيئي، ومن ثم المقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص من حيث الفروق في تعرض كل منهم لعدم اليقين البيئي من وجهة نظر العينة. قام الباحث بتحليل إجابات العينة عن طريق استخدام خاصية (split files) لتقسيم البيانات حسب نوع القطاع، ومن ثم إجراء اختبار (one sample t-test) على متغير عدم اليقين البيئي حسب إجابات عينة الدراسة، حيث تبين من الجدول رقم (7) بالنظر إلى قيمة المتوسطات وقيمة (Sig) والتي بلغت ($Sig=0.000<0.05$) للمتغير المعدل عدم اليقين البيئي ، أن التباين بين متوسطات

الفصل الثالث

الإجابات في القطاع العام فيما يتعلق بتعرضه لعدم اليقين البيئي والمتوسط الافتراضي (3) ذو دلالة معنوية.

الجدول رقم (7)

Public		
One-Sample Statistics^a		EU
	N	33
	Mean	3.68
	Std. Deviation	0.252
	Std. Error Mean	0.044

One-Sample Test^a	Test Value = 3			EU
		t		15.592
		df		32
		Sig. (2-tailed)		0.000
		Mean Difference		0.683
		95% Confidence Interval of the Difference		0.59
			Lower Upper	0.77

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الفصل الثالث

كما قام الباحث باستخدام نفس الاختبارات لمعرفة مدى تعرض القطاع الخاص لعدم اليقين البيئي، حيث تبين من الجدول رقم (8) بالنظر إلى قيمة المتوسطات وقيمة (Sig) والتي بلغت ($Sig=0.000<0.05$) للمتغير المعدل عدم اليقين البيئي، أن التباين بين متوسطات الإجابات في القطاع الخاص فيما يتعلق بتعرضه لعدم اليقين البيئي والمتوسط الافتراضي (3) ذو دلالة معنوية.

الجدول رقم (8)

PRIVATE		
One-Sample Statistics^a	EU	
	N	47
	Mean	3.46
	Std. Deviation	0.300
	Std. Error Mean	0.044

One-Sample Test^a	Test Value = 3			EU
		t		10.476
		df		46
		Sig. (2-tailed)		0.000
		Mean Difference		0.459
		95% Confidence Interval of the Difference	Lower	0.37
			Upper	0.55

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

بناءً على ما سبق، يمكن الإجابة على سؤال الدراسة التالي:

ما هي مستويات حالة عدم اليقين البيئي السائدة من وجهة نظر أفراد العينة؟

حيث تبين من نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة والمكونة من المدراء والموظفين في المستويات الوسطى والعليا تعرض مصارفها لمستويات عالية من عدم اليقين البيئي كما أظهرت قيم المتوسطات لكلا القطاعين في الجدول رقم (7) وجدول رقم (8).

كما أظهرت نتائج الاختبارات تعرض القطاع العام لمستويات عدم يقين أعلى من تلك التي يتعرض لها نظيره الخاص بفارق صغير نسبياً، وهذا ما فسره الباحث بكون المصارف المكونة لهذا القطاع مصارف دولية، حيث تعمل تلك المصارف في بيئات اقتصادية مختلفة بالإضافة لعملها في بيئة العمل السورية، بالإضافة إلى تفوق القطاع الخاص فيما يخص امتلاكه للقدرات التنظيمية الديناميكية والتي مكنته من اختبار عدم اليقين البيئي بمستويات أقل نسبياً.

3-3-4 السؤال الرابع:

ما هو أثر الجداريات القيادية في القدرات التنظيمية الديناميكية في المنظمات عينة الدراسة؟

لمعرفة أثر الجداريات القيادية في القدرات التنظيمية الديناميكية قام الباحث بدراسة أثر الأبعاد العشر للجداريات القيادية مجتمعة على كل من الأبعاد الأربع للقدرات التنظيمية الديناميكية على حدا، ومن ثم دراسة أبعاد الجداريات المعنوية مع كل من أبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية على حدا. بعد تحليل البيانات باستخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) ظهرت النتائج التالية:

- أولاً: الأثر على القدرات الاستيعابية (C1):

تم اختبار أثر الجداريات القيادية بأبعادها العشر على القدرات الاستيعابية كما هو موضح في الجدول رقم (9)

جدول رقم (9)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	L10	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	L5	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	L6	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
4	L9	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: C1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.408 ^a	.166	.156	.447
2	.515 ^b	.265	.246	.422
3	.554 ^c	.307	.279	.413
4	.592 ^d	.350	.316	.402

a. Predictors: (Constant), L10

b. Predictors: (Constant), L10, L5

c. Predictors: (Constant), L10, L5, L6

d. Predictors: (Constant), L10, L5, L6, L9

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.102	1	3.102	15.547	.000 ^b
	Residual	15.561	78	.200		
	Total	18.663	79			
2	Regression	4.951	2	2.476	13.902	.000 ^c
	Residual	13.712	77	.178		
	Total	18.663	79			
3	Regression	5.721	3	1.907	11.198	.000 ^d
	Residual	12.942	76	.170		
	Total	18.663	79			
4	Regression	6.538	4	1.634	10.109	.000 ^e
	Residual	12.125	75	.162		
	Total	18.663	79			

a. Dependent Variable: C1

b. Predictors: (Constant), L10

c. Predictors: (Constant), L10, L5

d. Predictors: (Constant), L10, L5, L6

e. Predictors: (Constant), L10, L5, L6, L9

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.046	.436		4.696
	L10	.386	.098	.408	3.943
2	(Constant)	2.632	.450		5.849
	L10	.544	.105	.574	5.196
	L5	-.310	.096	-.356	-3.223
3	(Constant)	3.063	.485		6.321
	L10	.674	.119	.711	5.652
	L5	-.339	.095	-.388	-3.560
	L6	-.206	.097	-.239	-2.126
4	(Constant)	2.944	.475		6.195
	L10	.649	.117	.685	5.562
	L5	-.426	.101	-.489	-4.241
	L6	-.342	.112	-.396	-3.050
	L9	.275	.123	.301	2.248

a. Dependent Variable: C1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

لاحظ الباحث وبالإطلاع على الجدول رقم (9) بوجود أثر معنوي في الأبعاد التالية:
 (القدرة على التعلم والتطوير المستمر (L5) - القدرة على عرض المبادرة والقيادة (L6) - تعزيز العمل الجماعي والتعاون (L9) - إدارة الربط والشبكات (L10)) لوجود دلالة معنوية لتأثيرهم على القدرات الاستيعابية في حين استبعد باقي الجدارات من النموذج لعدمه.

الفصل الثالث

وقد كانت طبيعة التأثير لكل من الأبعاد التالية: العمل الجماعي والتعاون (L9)، إدارة الربط والشبكات (L10) تأثيراً إيجابياً على القدرات الاستيعابية وهذا يعني بأن امتلاك هذه الأبعاد بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى قدرات استيعابية فعالة.

بينما كانت طبيعة التأثير لكل من الأبعاد التالية:

القدرة على عرض المبادرة والقيادة (L6): أثرت سلبياً على القدرات الاستيعابية وهذا ما فسره الباحث بتركز هذه القدرات بشكل أكبر في القطاع العام كما تبين امتلاك القطاع الخاص قدرات تنظيمية ديناميكية أعلى من القطاع العام حسب النتائج السابقة لكل من أسئلة الدراسة الأول والثاني، وبالتالي فإن هذه الجدارات تعمل في بيئة عمل أقل ديناميكية مما يصعب عملية اكتشافها وتنميتها أو حتى استقطابها وبالتالي عدم استثمارها بالشكل الأمثل مما يؤدي إلى لعبها دوراً سلبياً في التأثير على القدرة الاستيعابية

القدرة على التعلم والتطوير المستمر (L5): أثرت سلبياً على القدرات الاستيعابية وهذا ما فسره الباحث بوجود خلل في القدرة على التعلم والتطوير المستمر لدى القطاعين معاً.

- ثانياً: الأثر على القدرات الابتكارية (C2):

تم اختبار أثر الجدارات القيادية بأبعادها العشر على القدرات الابتكارية كما هو موضح في الجدول رقم (10):

جدول رقم (10)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	L10	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter ≤ .050, Probability-of-F-to-remove ≥ .100).
2	L6	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter ≤ .050, Probability-of-F-to-remove ≥ .00).

a. Dependent Variable: C2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.440 ^a	.193	.183	.554
2	.541 ^b	.293	.274	.522

a. Predictors: (Constant), L10

b. Predictors: (Constant), L10, L6

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.736	1	5.736	18.700	.000 ^b
	Residual	23.924	78	.307		
	Total	29.660	79			
2	Regression	8.684	2	4.342	15.939	.000 ^c
	Residual	20.976	77	.272		
	Total	29.660	79			

a. Dependent Variable: C2

b. Predictors: (Constant), L10

c. Predictors: (Constant), L10, L6

الفصل الثالث

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.332	.540		.016
	L10	.525	.121	.440	.000
2	(Constant)	2.064	.556		.000
	L10	.749	.133	.627	.000
	L6	-.399	.121	-.367	.002

a. Dependent Variable: C2

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

لاحظ الباحث وبالإطلاع على الجدول رقم (10) بوجود أثر في الأبعاد التالية:
 القدرة على عرض المبادرة والقيادة (L6) – إدارة الربط والشبكات (L10) لوجود دلالة معنوية لتأثيرهم على القدرات الاستيعابية في حين استبعد باقي الجدارات من النموذج لعدمه.
 وقد كانت طبيعة التأثير لبعد (إدارة الربط والشبكات (L10)) تأثيراً إيجابياً على القدرات الابتكارية وهذا يعني بأن امتلاك هذا البعد بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى قدرات ابتكارية فعالة.

بينما كانت طبيعة التأثير لبعد (القدرة على عرض المبادرة والقيادة (L6)) تأثيراً سلبياً على القدرات الابتكارية وهذا ما فسره الباحث بالآتي:

تركزت هذه القدرات بشكل أكبر في القطاع العام كما تبين امتلاك القطاع الخاص قدرات تنظيمية ديناميكية أعلى من القطاع العام حسب النتائج السابقة لكل من أسئلة الدراسة الأول والثاني، وبالتالي فإن هذه الجدارات تعمل في بيئة عمل أقل ديناميكية مما يصعب عملية اكتشافها وتنميتها أو حتى استقطابها وبالتالي عدم استثمارها بالشكل الأمثل مما يؤدي إلى لعبها دوراً سلبياً في التأثير على القدرة الابتكارية.

لاحظ الباحث وبالإطلاع على الجدول رقم (10) بوجود أثر في الأبعاد التالية:

القدرة على عرض المبادرة والقيادة (L6) - إدارة الربط والشبكات (L10) لوجود دلالة معنوية لتأثيرهم على القدرات الاستيعابية في حين استبعد باقي الجدارات من النموذج لعدمه.

وقد كانت طبيعة التأثير لبعدها (إدارة الربط والشبكات (L10)) تأثيراً إيجابياً على القدرات الابتكارية وهذا يعني بأن امتلاك هذا البعد بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى قدرات ابتكارية فعالة.

بينما كانت طبيعة التأثير لبعدها (القدرة على عرض المبادرة والقيادة (L6)) تأثيراً سلبياً على القدرات الابتكارية وهذا ما فسره الباحث بالآتي:

تركزت هذه القدرات بشكل أكبر في القطاع العام كما تبين امتلاك القطاع الخاص قدرات تنظيمية ديناميكية أعلى من القطاع العام حسب النتائج السابقة لكل من أسئلة الدراسة الأولى والثاني، وبالتالي فإن هذه الجدارات تعمل في بيئة عمل أقل ديناميكية مما يصعب عملية اكتشافها و تنميتها أو حتى استقطابها وبالتالي عدم استثمارها بالشكل الأمثل مما يؤدي إلى لعبها دوراً سلبياً في التأثير على القدرة الابتكارية.

- ثالثاً: الأثر على القدرة على التكيف (C3):

تم اختبار أثر الجدارات القيادية بأبعادها العشر على القدرة على التكيف كما هو موضح في الجدول رقم (11):

جدول رقم (11)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	L10	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	L7	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: C3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.314 ^a	.098	.087	.535
2	.410 ^b	.168	.146	.517

a. Predictors: (Constant), L10

b. Predictors: (Constant), L10, L7

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.438	1	2.438	8.511	.005 ^b
	Residual	22.338	78	.286		
	Total	24.776	79			
2	Regression	4.158	2	2.079	7.765	.001 ^c
	Residual	20.617	77	.268		
	Total	24.776	79			

a. Dependent Variable: C3

b. Predictors: (Constant), L10

الفصل الثالث

c. Predictors: (Constant), L10, L7

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.330	.522		.000
	L10	.343	.117	.314	.005
2	(Constant)	3.165	.603		.000
	L10	.408	.116	.374	.001
	L7	-.286	.113	-.270	.013

a. Dependent Variable: C3

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

لاحظ الباحث وبالإطلاع على الجدول رقم (11) بوجود أثر في الأبعاد التالية:
إدارة وتنفيذ التغيير (L7) - إدارة الربط والشبكات (L10)، لوجود دلالة معنوية لتأثيرهم على القدرات الاستيعابية في حين استبعد باقي الجدارات من النموذج لعدمه.

وقد كانت طبيعة التأثير لبعد (إدارة الربط والشبكات (L10)) تأثيراً إيجابياً على القدرة على التكيف وهذا يعني بأن امتلاك هذا البعد بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى قدرة فعالة على التكيف.

بينما كانت طبيعة التأثير لبعد (إدارة وتنفيذ التغيير (L7)) تأثيراً سلبياً على القدرة على التكيف وهذا ما فسره الباحث بالآتي:

تركزت هذه القدرات بشكل أكبر في القطاع العام كما تبين امتلاك القطاع الخاص قدرات تنظيمية ديناميكية أعلى من القطاع العام حسب النتائج السابقة لكل من أسئلة الدراسة الأولى والثاني، وبالتالي

الفصل الثالث

فإن هذه الجدارات تعمل في بيئة عمل أقل ديناميكية مما يصعب عملية اكتشافها و تنميتها أو حتى استقطابها وبالتالي عدم استثمارها بالشكل الأمثل مما يؤدي إلى لعبها دوراً سلبياً في التأثير القدرة على التكيف.

- رابعاً: الأثر على شبكة العلاقات (C4):

تم اختبار أثر الجدارات القيادية بأبعادها العشر على شبكة العلاقات كما هو موضح في الجدول رقم (12):

جدول رقم (12)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	L10	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	L1	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	L8	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
4	L6	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

الفصل الثالث

5	L9	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
6	L2	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: C4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.448 ^a	.201	.190	.587
2	.510 ^b	.260	.241	.568
3	.577 ^c	.333	.306	.543
4	.645 ^d	.416	.385	.511
5	.688 ^e	.473	.437	.489
6	.717 ^f	.514	.475	.473

- a. Predictors: (Constant), L10
- b. Predictors: (Constant), L10, L1
- c. Predictors: (Constant), L10, L1, L8
- d. Predictors: (Constant), L10, L1, L8, L6
- e. Predictors: (Constant), L10, L1, L8, L6, L9
- f. Predictors: (Constant), L10, L1, L8, L6, L9, L2

الفصل الثالث

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.739	1	6.739	19.566	.000 ^b
	Residual	26.867	78	.344		
	Total	33.606	79			
2	Regression	8.748	2	4.374	13.549	.000 ^c
	Residual	24.858	77	.323		
	Total	33.606	79			
3	Regression	11.178	3	3.726	12.625	.000 ^d
	Residual	22.429	76	.295		
	Total	33.606	79			
4	Regression	13.987	4	3.497	13.367	.000 ^e
	Residual	19.619	75	.262		
	Total	33.606	79			
5	Regression	15.892	5	3.178	13.278	.000 ^f
	Residual	17.714	74	.239		
	Total	33.606	79			
6	Regression	17.289	6	2.881	12.891	.000 ^g
	Residual	16.317	73	.224		
	Total	33.606	79			

a. Dependent Variable: C4

b. Predictors: (Constant), L10

c. Predictors: (Constant), L10, L1

d. Predictors: (Constant), L10, L1, L8

e. Predictors: (Constant), L10, L1, L8, L6

f. Predictors: (Constant), L10, L1, L8, L6, L9

g. Predictors: (Constant), L10, L1, L8, L6, L9, L2

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.397	.572		2.441	.017
	L10	.570	.129	.448	4.423	.000

الفصل الثالث

2	(Constant)	.606	.639		.949	.346
	L10	.441	.135	.347	3.266	.002
	L1	.333	.134	.265	2.495	.015
3	(Constant)	-.274	.683		-.401	.689
	L10	.244	.146	.192	1.673	.098
	L1	.408	.130	.324	3.131	.002
	L8	.354	.123	.304	2.869	.005
4	(Constant)	.080	.652		.122	.903
	L10	.404	.146	.318	2.769	.007
	L1	.544	.130	.432	4.199	.000
	L8	.393	.117	.339	3.372	.001
	L6	-.411	.125	-.355	-3.277	.002
5	(Constant)	-.096	.627		-.153	.879
	L10	.352	.141	.277	2.504	.015
	L1	.523	.124	.415	4.206	.000
	L8	.259	.121	.223	2.136	.036
	L6	-.588	.135	-.508	-4.344	.000
	L9	.421	.149	.343	2.821	.006
6	(Constant)	-.212	.608		-.349	.728
	L10	.381	.136	.299	2.789	.007
	L1	.702	.140	.557	5.019	.000
	L8	.329	.121	.283	2.729	.008
	L6	-.621	.132	-.537	-4.720	.000
	L9	.438	.144	.356	3.029	.003
	L2	-.241	.096	-.259	-2.500	.015

a. Dependent Variable: C4

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

لاحظ الباحث وبالإطلاع على الجدول رقم (12) بوجود أثر في الأبعاد التالية:
 القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية (L1) - إدارة التكاليف والأداء المالي (L2) - القدرة على
 عرض المبادرة والقيادة (L6) - إدارة علاقات العملاء وخدماتهم (L8) - تعزيز العمل الجماعي والتعاون

الفصل الثالث

(L9) - إدارة الربط والشبكات (L10) (لوجود دلالة معنوية لتأثيرهم على القدرات الاستيعابية في حين استبعد باقي الجدارات من النموذج لعدمه.

وقد كانت طبيعة التأثير لكل من الأبعاد التالية: القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية (L1) ، إدارة علاقات العملاء وخدماتهم (L8) ، العمل الجماعي والتعاون (L9) ، إدارة الربط والشبكات (L10) تأثيراً إيجابياً على القدرات الاستيعابية وهذا يعني بأن امتلاك هذه الأبعاد بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى شبكة علاقات فعالة.

بينما كانت طبيعة التأثير لكل من الأبعاد التالية إدارة التكاليف والأداء المالي (L2) ، القدرة على عرض المبادرة والقيادة (L6) تأثيراً سلبياً على شبكة العلاقات وهذا ما فسره الباحث بالآتي:

تركزت هذه القدرات بشكل أكبر في القطاع العام كما تبين امتلاك القطاع الخاص قدرات تنظيمية ديناميكية أعلى من القطاع العام حسب النتائج السابقة لكل من أسئلة الدراسة الأول والثاني، وبالتالي فإن هذه الجدارات تعمل في بيئة عمل أقل ديناميكية مما يصعب عملية اكتشافها وتنميتها أو حتى استقطابها وبالتالي عدم استثمارها بالشكل الأمثل مما يؤدي إلى لعبها دوراً سلبياً في التأثير على القدرة الاستيعابية

بناءً على ما سبق، يمكن الإجابة على سؤال الدراسة التالي:

ما هو أثر الجدارات القيادية في القدرات التنظيمية الديناميكية في المنظمات عينة الدراسة؟

حيث تبين من التحليل الإحصائي النتائج التالية:

وجود أثر معنوي في أبعاد الجدارات القيادية التالية:

(القدرة على التعلم والتطوير المستمر (L5) - القدرة على عرض المبادرة والقيادة (L6) - تعزيز

العمل الجماعي والتعاون (L9) - إدارة الربط والشبكات (L10) (على القدرات الاستيعابية.

الفصل الثالث

وجود أثر معنوي في أبعاد الجدارات القيادية التالية:

(إدارة وتنفيذ التغيير (L6) – إدارة الربط والشبكات (L10)) على القدرات الابتكارية.

وجود أثر معنوي في أبعاد الجدارات القيادية التالية:

(إدارة وتنفيذ التغيير (L7) – إدارة الربط والشبكات (L10)) على القدرة على التكيف.

وجود أثر معنوي في أبعاد الجدارات القيادية التالية:

(القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية (L1) – إدارة التكاليف والأداء المالي (L2) – القدرة على

عرض المبادرة والقيادة (L6) –إدارة علاقات العملاء وخدماتهم (L8) – تعزيز العمل الجماعي والتعاون

(L9) – إدارة الربط والشبكات (L10)) على بعد شبكة العلاقات.

وبالتالي تحقق فرضية الدراسة الأولى جزئياً:

H1: يوجد أثر معنوي للجدارات القيادية (بأبعادها المختلفة) في القدرات التنظيمية الديناميكية لدى

المصارف عينة الدراسة.

3-3-5 السؤال الخامس:

هل تؤدي حالة عدم اليقين البيئي دوراً معدلاً في العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية في المنظمات عينة الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بدراسة تأثير المتغير المعدل الأول والمتمثل بعدم اليقين البيئي على العلاقة ما بين كل من أبعاد الجدارات القيادية العشر مع كل من الأبعاد الأربع للقدرات التنظيمية الديناميكية، وذلك باستخدام اختبار (Process v3.5 by Andrew F.Hyes). وكانت نتائج الاختبار كالتالي:

- أولاً: الأثر المعدل لعدم اليقين (EU) على العلاقة بين الجدارات القيادية (LDR) والقدرات الاستيعابية (C1):

حيث تبين من قراءة الجدول رقم (13) النتائج الآتي:
لا يوجد أثر معدل ذو دلالة معنوية لعدم اليقين البيئي على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات الاستيعابية، حيث بلغت قيمة ($P=0.1856 > 0.05$).

جدول رقم (13)

Model	: 1						
Y	: C1						
X	: LDR						
W	: EU						
Sample Size:	80						

OUTCOME VARIABLE:							
C1							
Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.4364	.1905	.1988	5.9607	3.0000	76.0000	.0011
Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	12.2369	8.6003	1.4228	.1589	-4.8921	29.3658	
LDR	-2.5319	2.0492	-1.2355	.2204	-6.6132	1.5495	
EU	-2.6213	2.4169	-1.0845	.2816	-7.4351	2.1925	
Int_1	.7682	.5751	1.3358	.1856	-.3772	1.9136	
Product terms key:							
Int_1	:	LDR	x	EU			
Test(s) of highest order unconditional interaction(s):							
	R2-chng	F	df1	df2	p		
X*W	.0190	1.7843	1.0000	76.0000	.1856		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

- ثانياً: الأثر المعدل لعدم اليقين (EU) على العلاقة بين الجدارات القيادية (LDR) والقدرات

الابتكارية (C2):

حيث تبين من قراءة الجدول رقم (14) النتائج الآتي:

جدول رقم (14)

Model : 1							
Y : C2							
X : LDR							
W : EU							
Sample							
Size: 80							

OUTCOME VARIABLE:							
C2							
Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.4655	.2167	.3057	7.0070	3.0000	76.0000	.0003
Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	35.9671	10.6651	3.3724	.0012	14.7258	57.2085	
LDR	-8.0410	2.5412	-3.1642	.0022	-13.1023	-2.9797	
EU	-9.5702	2.9972	-3.1930	.0020	-15.5397	-3.6007	
Int_1	2.3756	.7131	3.3312	.0013	.9553	3.7960	
Product terms key:							
Int_1	:	LDR	x	EU			
Test(s) of highest order unconditional interaction(s):							
	R2-chng	F	df1	df2	p		
X*W	.1144	11.0967	1.0000	76.0000	.0013		

	Focal predict:	LDR	(X)				
	Mod var:	EU	(W)				
Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):							
	EU	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
	3.2460	-.3298	.2818	-1.1703	.2455	-.8909	.2314
	3.5500	.3924	.1758	2.2328	.0285	.0424	.7425
	3.8500	1.1051	.2742	4.0303	.0001	.5590	1.6512

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

حيث تبين وجود أثر معدل ذو دلالة معنوية ($P=0.0013 < 0.05$) وبالتالي يعدل عدم اليقين البيئي

العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات الابتكارية.

الفصل الثالث

وأظهر تأثيراً معدياً موجباً عند أعلى درجات متوسطات والبالغة (3.8500) وبلغت قيمة ($P=0.001$) وبتالتالي فقد أظهر عدم اليقين البيئي تأثيراً معنوياً معدياً موجباً على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات الابتكارية.

وهذا ما يفسره الباحث بأن بيئة عدم اليقين تزيد طرداً في ازديادها القدرات الابتكارية وذلك لأنه كلما زاد عدم اليقين البيئي وكلما كانت بيئة العمل غير مستقرة زادت حاجة الجدارات القيادية في خلق وتطوير القدرات الابتكارية لدى مصارفهم في محاولات للتحكم بتلك البيئة.

- ثالثاً: الأثر المعدل لعدم اليقين (EU) على العلاقة بين الجدارات القيادية (LDR) القدرة على التكيف (C3):

حيث تبين من قراءة الجدول رقم (15) النتائج الآتي:

لا يوجد أثر معدل ذو دلالة معنوية لعدم اليقين البيئي على العلاقة بين الجدارات القيادية القدرة على التكيف، حيث بلغت قيمة ($P=0.610 > 0.05$).

الجدول رقم (15)

Model	: 1						
Y	: C3						
X	: LDR						
W	: EU						
Sample							
Size:	80						

OUTCOME VARIABLE:							
C3							
Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.3452	.1192	.2871	3.4270	3.0000	76.0000	.0212
Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	21.0515	10.3364	2.0366	.0452	.4648	41.6382	
LDR	-4.4767	2.4629	-1.8177	.0731	-9.3820	.4285	
EU	-5.0730	2.9048	-1.7464	.0848	-10.8585	.7126	
Int_1	1.3142	.6912	1.9014	.0610	-.0624	2.6908	
Product terms key:							
Int_1	:	LDR	x	EU			
Test(s) of highest order unconditional interaction(s):							
	R2-chng	F	df1	df2	p		
X*W	.0419	3.6153	1.0000	76.0000	.0610		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

- رابعاً: الأثر المعدل لعدم اليقين (EU) على العلاقة بين الجدارات القيادية (LDR) وشبكة العلاقات (C4):

حيث تبين من قراءة الجدول رقم (16) النتائج الآتي:

تبين وجود أثر معدل ذو دلالة معنوية ($P=0.0013 < 0.05$) وبالتالي يعدل عدم اليقين البيئي العلاقة بين الجدارات القيادية وشبكة العلاقات.

جدول رقم (16)

Model : 1						
Y : C4						
X : LDR						
W : EU						
Sample						
Size: 80						

OUTCOME VARIABLE:						
C4						
Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
	.5262	.2769	.3198	9.7002	3.0000	76.0000
						p
						.0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-20.6143	10.9074	-1.8899	.0626	-42.3383	1.1098
LDR	6.0627	2.5989	2.3328	.0223	.8865	11.2390
EU	5.8578	3.0653	1.9110	.0598	-.2473	11.9630
Int_1	-1.4535	.7294	-1.9929	.0499	-2.9061	-.0009
Product terms key:						
Int_1	:	LDR	x	EU		
Test(s) of highest order unconditional interaction(s):						
	R2-chng	F	df1	df2		p
X*W	.0378	3.9716	1.0000	76.0000		.0499

Focal predict: LDR (X)						
Mod var: EU (W)						
Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):						
	EU	Effect	se	t	p	LLCI
	3.2460	1.3446	.2882	4.6663	.0000	.7707
	3.5500	.9028	.1798	5.0223	.0000	.5448
	3.8500	.4667	.2804	1.6643	.1002	-.0918
						1.0253

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

وبالتالي فقد أظهر عدم اليقين البيئي تأثيراً معنوياً معدلاً موجباً على العلاقة بين الجدارات القيادية وشبكة العلاقات. وهذا ما يفسره الباحث بأنه وفي بيئة عدم اليقين تعمل المنظمات العاملة في فيها على تطوير شبكة علاقاتها بكافة الأطراف المتعاملين معها سواء من موردين وزبائن وموظفين لما

الفصل الثالث

لبيئة عدم اليقين من خطورة على استمراريته، وبهذا فإن الازدياد في عدم اليقين البيئي يحتم على الجدارات القيادة امتلاك وتطوير هذا البعد الهام من القدرات التنظيمية الديناميكية.

بناءً على ما سبق، يمكن الإجابة على سؤال الدراسة التالي:

هل تؤدي حالة عدم اليقين البيئي دوراً معدياً في العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات التنظيمية

الديناميكية في المنظمات عينة الدراسة؟

حيث تبين من التحليل الإحصائي النتائج التالية:

- تبين من خلال قراءة الجدول رقم (13) أنه لا يوجد أثر معدل ذو دلالة معنوية لعدم اليقين

البيئي على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات الاستيعابية.

- تبين من خلال قراءة الجدول رقم (14) وجود أثر معدل ذو دلالة معنوية لعدم اليقين البيئي

على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات الابتكارية، كما أظهر عدم اليقين البيئي تأثيراً

معنوياً معدياً موجباً على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات الابتكارية.

- تبين من خلال قراءة الجدول رقم (15) عدم وجود أثر معدل ذو دلالة معنوية لعدم اليقين

البيئي على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات الاستيعابية.

- تبين من خلال قراءة الجدول رقم (16) وجود أثر معدل ذو دلالة معنوية لعدم اليقين البيئي

على العلاقة بين الجدارات القيادية وشبكة العلاقات.

- كما أظهر عدم اليقين البيئي تأثيراً معنوياً معدياً موجباً على العلاقة بين الجدارات القيادية

وشبكة العلاقات.

- وبالتالي تحقق فرضية الدراسة الثانية بشكل جزئي:

الفصل الثالث

H2: تؤدي حالة عدم اليقين البيئي دوراً معدلاً في العلاقة بين الجداريات القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية.

3-3-6 السؤال السادس:

هل تلعب طبيعة القطاع (عام- خاص) دوراً معدلاً في العلاقة بين الجداريات القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية في المنظمات عينة الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بدراسة تأثير المتغير المعدل الثاني والمتمثل بطبيعة القطاع (عام- خاص) على العلاقة ما بين كل من أبعاد الجداريات القيادية العشر مع كل من الأبعاد الأربع للقدرات التنظيمية الديناميكية، وذلك باستخدام اختبار (Process v3.5 by Andrew F.Hyes). وكانت نتائج الاختبار كالتالي:

- أولاً: الأثر المعدل لطبيعة القطاع (Sector) على العلاقة بين الجداريات القيادية (LDR) والقدرات الاستيعابية (C1):

تبين من قراءة الجدول رقم (17) النتائج الآتية:

تبين وجود أثر معدل ذو دلالة معنوية ($P=0.0041 < 0.05$) وبالتالي يعدل طبيعة القطاع العلاقة بين الجداريات القيادية والقدرات الاستيعابية.

وأظهر تأثيراً معدلاً موجباً عند القطاع العام (1) وبلغت شدة التأثير (Effect 8.530) وبلغت قيمة ($P=0.001 < 0.05$) وبالتالي فقد أظهر طبيعة القطاع تأثيراً معنوياً معدلاً موجباً على العلاقة بين الجداريات القيادية والقدرات الاستيعابية، وهذا ما فسره الباحث بالاهتمام الكبير الذي يبديه القطاع العام

الفصل الثالث

للقدرات الاستيعابية في الفترة الأخيرة وذلك في محاولة للتحكم بعدم اليقين البيئي كونه القطاع صانع القرار في هذه البيئة.

جدول رقم (17)

Model	: 1						
Y	: C1						
X	: LDR						
W	: Sector						
Sample Size:	80						

OUTCOME VARIABLE:							
C1							
Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.3733	.1393	.2113	4.1013	3.0000	76.0000	.0094
Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	-3.6503	2.1980	-1.6607	.1009	-8.0281	.7274	
LDR	1.7594	.5286	3.3286	.0013	.7067	2.8122	
Sector	3.8268	1.2752	3.0010	.0036	1.2870	6.3665	
Int_1	-.9064	.3063	-2.9593	.0041	-1.5165	-.2964	
Product terms key:							
Int_1	:	LDR	x	Sector			
Test(s) of highest order unconditional interaction(s):							
	R2-chng	F	df1	df2	p		
X*W	.0992	8.7573	1.0000	76.0000	.0041		

Focal predict: LDR (X)							
Mod var: Sector (W)							
Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):							
	Sector	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
	1.0000	.8530	.2487	3.4297	.0010	.3577	1.3484
	2.0000	-.0534	.1788	-.2988	.7659	-.4095	.3027

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الفصل الثالث

- ثانياً: الأثر المعدل لطبيعة القطاع (Sector) على العلاقة بين الجداريات القيادية (LDR) والقدرات الابتكارية (C2):

تبين من قراءة الجدول رقم (18) النتائج التالية:

لا يوجد أثر معدل ذو دلالة معنوية لطبيعة القطاع على العلاقة بين الجداريات القيادية والقدرات الابتكارية، حيث بلغت قيمة $(P=0.300 > 0.05)$.

جدول رقم (18)

```
Run MATRIX procedure:
Model : 1
  Y : C2
  X : LDR
  W : Sector

Sample
Size: 80

*****
OUTCOME VARIABLE:
  C2

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .3209      .1030      .3501      2.9089      3.0000      76.0000      .0399

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      -2.0554      2.8288      -.7266      .4697      -7.6895      3.5786
LDR      1.3167      .6803      1.9356      .0566      -.0382      2.6716
Sector      2.3539      1.6411      1.4343      .1556      -.9148      5.6225
Int_1      -.5301      .3942      -1.3448      .1827      -1.3153      .2550

Product terms key:
  Int_1 :      LDR      x      Sector

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      .0213      1.8086      1.0000      76.0000      .1827
```

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

- ثالثاً: الأثر المعدل لطبيعة القطاع (Sector) على العلاقة بين الجداريات القيادية (LDR) القدرة على التكيف (C3):

تبين من قراءة الجدول رقم (19) النتائج الآتي:

الجدول رقم (19)

```
Model      : 1
  Y       : C3
  X       : LDR
  W       : Sector

Sample
Size: 80

*****
OUTCOME VARIABLE:
  C3

Model Summary

      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
    .3677    .1352    .2819    3.9609    3.0000    76.0000    .0111

Model

      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    1.7651    2.5386    .6953    .4890    -3.2910    6.8211
LDR          .3559    .6105    .5830    .5616     -.8600    1.5718
Sector       .7043    1.4728    .4782    .6339    -2.2290    3.6376
Int_1       -.0786    .3538   -.2223    .8247     -.7832    .6259

Product terms key:
  Int_1      :      LDR      x      Sector

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      .0006      .0494      1.0000      76.0000      .8247
```

الفصل الثالث

لا يوجد أثر معدل ذو دلالة معنوية لطبيعة القطاع على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرة على التكيف، حيث بلغت قيمة ($P=8.247 > 0.05$).

- رابعاً: الأثر المعدل لطبيعة القطاع (Sector) على العلاقة بين الجدارات القيادية (LDR) وشبكة العلاقات (C4):

تبين من قراءة الجدول رقم (20) النتائج الآتي:

جدول رقم (20)

Model : 1						
Y : C4						
X : LDR						
W : Sector						
Sample						
Size: 80						

OUTCOME VARIABLE:						
C4						
Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
	.6615	.4376	.2487	19.7137	3.0000	76.0000
						p
						.0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5.7255	2.3842	2.4014	.0188	.9768	10.4741
LDR	-.6376	.5734	-1.1121	.2696	-1.7796	.5043
Sector	-3.2140	1.3832	-2.3236	.0228	-5.9689	-.4591
Int_1	.9000	.3323	2.7087	.0083	.2382	1.5617
Product terms key:						
Int_1	:	LDR	x	Sector		
Test(s) of highest order unconditional interaction(s):						
	R2-chng	F	df1	df2		p
X*W	.0543	7.3368	1.0000	76.0000		.0083

Focal predict: LDR (X)						
Mod var: Sector (W)						
Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):						
	Sector	Effect	se	t	p	LLCI
	1.0000	.2623	.2698	.9724	.3339	-.2750
	2.0000	1.1623	.1939	5.9936	.0000	.7761
						ULCI
						.7997
						1.5485

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الفصل الثالث

تبين وجود أثر معدل ذو دلالة معنوية ($P=0.0083 < 0.05$) وبالتالي يعدل طبيعة القطاع العلاقة بين الجدارات القيادية وشبكة العلاقات.

- وأظهر تأثيراً معدلاً موجباً عند القطاع الخاص (2) حيث بلغت شدة التأثير (Effect

11.623) وبلغت قيمة ($P=0.001 < 0.05$) وبالتالي فقد أظهر طبيعة القطاع تأثيراً معنوياً

معدلاً موجباً على العلاقة بين الجدارات القيادية وشبكة العلاقات، وذلك لما تمتلكه مصارف

القطاع الخاص من علاقات خارجية كونها مصارف دولية، على عكس القطاع العام الذي فقد

الجزء الأكبر من علاقاته الخارجية بسبب الظروف السياسية التي تمر بها بيئة العمل.

بناءً على ما سبق، يمكن الإجابة على سؤال الدراسة التالي:

هل تلعب طبيعة القطاع (عام- خاص) دوراً معدلاً في العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات

التنظيمية الديناميكية في المنظمات عينة الدراسة؟

حيث تبين من نتائج التحليل الإحصائي النتائج التالية:

- تبين وجود أثر معدل ذو دلالة معنوية، وبالتالي يعدل طبيعة القطاع العلاقة بين الجدارات

القيادية والقدرات الاستيعابية، كما أظهر طبيعة القطاع تأثيراً معنوياً معدلاً موجباً على العلاقة

بين الجدارات القيادية والقدرات الاستيعابية.

الفصل الثالث

- لا يوجد أثر معدل ذو دلالة معنوية لطبيعة القطاع على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات الابتكارية.

- لا يوجد أثر معدل ذو دلالة معنوية لطبيعة القطاع على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرة على التكيف.

- تبين وجود أثر معدل ذو دلالة معنوية وبالتالي يعدل طبيعة القطاع العلاقة بين الجدارات القيادية وشبكة العلاقات، كما أظهر طبيعة القطاع تأثيراً معنوياً معدلاً موجباً على العلاقة بين الجدارات القيادية وشبكة العلاقات، وذلك لما تمتلكه مصارف القطاع الخاص من علاقات خارجية كونها مصارف دولية، على عكس القطاع العام الذي فقد الجزء الأكبر من علاقاته الخارجية بسبب الظروف السياسية التي يمر بها بيئة العمل.

وبالتالي تحقق فرضية الدراسة الثالثة جزئياً:

H3. يؤدي نوع القطاع (عام- خاص) دوراً معدلاً في العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية.

4-3 مناقشة النتائج:

3-4-1 السؤال الأول:

ما هي مستويات الجدارات القيادية التي يمتلكها المدراء في المصارف السورية (العامة والخاصة) من وجهة نظر أفراد العينة؟

يملك المدراء والموظفون في المستويات الوسطى والعليا في المصارف السورية مستويات جدارات قيادية عالية، كما أظهر القطاع العام تفوق على نظيره الخاص في الجدارات التالية:

القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية (L1)، إدارة التكاليف والأداء المالي (L2)، إدارة الثقافة والتنوع (L4)، القدرة على عرض المبادرة والقيادة (L6)، إدارة وتنفيذ التغيير (L7)، إدارة الربط والشبكات (L10).

وهذا ما فسره الباحث بسبب تعرض مدراء هذا القطاع لمهام أكثر تعقيداً بالنسبة لمدراء القطاع الخاص لما يحمله هذا القطاع من مسؤوليات حيث أنه القطاع المسؤول عن صنع القرار في بيئة العمل، كما أن هذا القطاع يمتلك كوادراً بشرية بأعداد تفوق أعداد نظيره القطاع الخاص.

بينما تفوق القطاع الخاص على نظيره العام في الجدارات التالية:

تدريب وتطوير المرؤوسين (L3)، القدرة على التعلم والتطوير المستمر (L5)، إدارة علاقات العملاء وخدماتهم (L8)، تعزيز العمل الجماعي والتعاون (L9)، إدارة الربط والشبكات (L10).

وهذا ما فسره الباحث بسبب تقدم هذا القطاع التكنولوجي والتقني على نظيره العام بالإضافة إلى قلة أعداد كوادراً هذا القطاع البشرية مقارنة بالقطاع العام مما يمكن مدراءه من سهولة التحكم بهذه الكوادراً وبالتالي تطوير القدرات الخمس المذكورة سابقاً لديهم.

3-4-2 السؤال الثاني:

ما مدى امتلاك المصارف السورية للقدرات التنظيمية الديناميكية من وجهة نظر أفراد العينة؟

تمتلك المصارف السورية بقطاعيها مستويات قدرات تنظيمية ديناميكية عالية. كما أظهر القطاع الخاص تفوقاً على نظيره العام في جميع أبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية الأربعة، وذلك ما فسره الباحث بسبب الإجراءات البيروقراطية للقطاع العام وتفوق القطاع الخاص عليه تكنولوجياً وتقنياً وبسبب طبيعة المصارف المكونة للقطاع الخاص حيث أن معظمها مصارف دولية بالإضافة إلى حجم وأعباء مصارف القطاع العام الكبيرين مقارنة بنظيره الخاص.

3-4-3 السؤال الثالث:

ما هي مستويات حالة عدم اليقين البيئي السائدة من وجهة نظر أفراد العينة؟

تتعرض المصارف السورية بقطاعيها لمستويات عالية من عدم اليقين البيئي. كما أظهرت نتائج الاختبارات تعرض القطاع العام لمستويات عدم يقين أعلى من تلك التي يتعرض لها نظيره الخاص بفارق صغير نسبياً، وهذا ما فسره الباحث بكون المصارف المكونة لهذا القطاع مصارف دولية، حيث تعمل تلك المصارف في بيئات اقتصادية مختلفة بالإضافة لعملها في بيئة العمل السورية، بالإضافة إلى تفوق القطاع الخاص فيما يخص امتلاكه للقدرات التنظيمية الديناميكية والتي مكنته من اختبار عدم اليقين البيئي بمستويات أقل نسبياً.

3-4-4 السؤال الرابع:

ما هو أثر الجداريات القيادية في القدرات التنظيمية الديناميكية في المنظمات عينة الدراسة؟

لاحظ الباحث وبالإطلاع على الجدول رقم (9) بوجود أثر معنوياً في الأبعاد التالية:
(القدرة على التعلم والتطوير المستمر (L5) - القدرة على عرض المبادرة والقيادة (L6) - تعزيز العمل الجماعي والتعاون (L9) - إدارة الربط والشبكات (L10)) لوجود دلالة معنوية لتأثيرهم على القدرات الاستيعابية في حين استبعد باقي الجداريات من النموذج لعدمه.
وقد كانت طبيعة التأثير لكل من الأبعاد التالية: العمل الجماعي والتعاون (L9)، إدارة الربط والشبكات (L10) تأثيراً إيجابياً على القدرات الاستيعابية وهذا يعني بأن امتلاك هذه الأبعاد بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى قدرات استيعابية فعالة.

بينما كانت طبيعة التأثير لكل من الأبعاد التالية:

القدرة على عرض المبادرة والقيادة (L6): أثرت سلبياً على القدرات الاستيعابية وهذا ما فسره الباحث بتركز هذه القدرات بشكل أكبر في القطاع العام كما تبين امتلاك القطاع الخاص قدرات تنظيمية ديناميكية أعلى من القطاع العام حسب النتائج السابقة لكل من أسئلة الدراسة الأولى والثاني، وبالتالي فإن هذه الجداريات تعمل في بيئة عمل أقل ديناميكية مما يصعب عملية اكتشافها وتنميتها أو حتى استقطابها وبالتالي عدم استثمارها بالشكل الأمثل مما يؤدي إلى لعبها دوراً سلبياً في التأثير على القدرة الاستيعابية

الفصل الثالث

القدرة على التعلم والتطوير المستمر (L5): أثرت سلبياً على القدرات الاستيعابية وهذا ما فسره الباحث بوجود خلل في القدرة على التعلم والتطوير المستمر لدى القطاعين معاً.

لاحظ الباحث وبالإطلاع على الجدول رقم (11) بوجود أثر في الأبعاد التالية:
إدارة وتنفيذ التغيير (L7) - إدارة الربط والشبكات (L10)، لوجود دلالة معنوية لتأثيرهم على القدرات الاستيعابية في حين استبعد باقي الجدارات من النموذج لعدمه.

وقد كانت طبيعة التأثير لبعد (إدارة الربط والشبكات (L10)) تأثيراً إيجابياً على القدرة على التكيف وهذا يعني بأن امتلاك هذا البعد بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى قدرة فعالة على التكيف.

بينما كانت طبيعة التأثير لبعد (إدارة وتنفيذ التغيير (L7)) تأثيراً سلبياً على القدرة على التكيف وهذا ما فسره الباحث بالآتي:

تركزت هذه القدرات بشكل أكبر في القطاع العام كما تبين امتلاك القطاع الخاص قدرات تنظيمية ديناميكية أعلى من القطاع العام حسب النتائج السابقة لكل من أسئلة الدراسة الأول والثاني، وبالتالي فإن هذه الجدارات تعمل في بيئة عمل أقل ديناميكية مما يصعب عملية اكتشافها وتنميتها أو حتى استقطابها وبالتالي عدم استثمارها بالشكل الأمثل مما يؤدي إلى لعبها دوراً سلبياً في التأثير على القدرة على التكيف.

لاحظ الباحث وبالإطلاع على الجدول رقم (12) بوجود أثر في الأبعاد التالية:
(القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية (L1) - إدارة التكاليف والأداء المالي (L2) - القدرة على عرض المبادرة والقيادة (L6) - إدارة علاقات العملاء وخدماتهم (L8) - تعزيز العمل الجماعي والتعاون (L9) - إدارة الربط والشبكات (L10)) لوجود دلالة معنوية لتأثيرهم على القدرات الاستيعابية في حين استبعد باقي الجدارات من النموذج لعدمه.

الفصل الثالث

وقد كانت طبيعة التأثير لكل من الأبعاد التالية: القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية (L1)، إدارة علاقات العملاء وخدماتهم (L8)، العمل الجماعي والتعاون (L9)، إدارة الربط والشبكات (L10) تأثيراً إيجابياً على القدرات الاستيعابية وهذا يعني بأن امتلاك هذه الأبعاد بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى شبكة علاقات فعالة.

بينما كانت طبيعة التأثير لكل من الأبعاد التالية إدارة التكاليف والأداء المالي (L2)، القدرة على عرض المبادرة والقيادة (L6) تأثيراً سلبياً على شبكة العلاقات وهذا ما فسره الباحث بالآتي:

تركزت هذه القدرات بشكل أكبر في القطاع العام كما تبين امتلاك القطاع الخاص قدرات تنظيمية ديناميكية أعلى من القطاع العام حسب النتائج السابقة لكل من أسئلة الدراسة الأول والثاني، وبالتالي فإن هذه الجدارات تعمل في بيئة عمل أقل ديناميكية مما يصعب عملية اكتشافها وتنميتها أو حتى استقطابها وبالتالي عدم استثمارها بالشكل الأمثل مما يؤدي إلى لعبها دوراً سلبياً في التأثير على القدرة الاستيعابية

وبالتالي تحقق فرضية الدراسة الأولى جزئياً:

H1: يوجد أثر معنوي للجدارات القيادية (بأبعادها المختلفة) في القدرات التنظيمية الديناميكية لدى المصارف عينة الدراسة.

3-4-5 السؤال الخامس:

هل تؤدي حالة عدم اليقين البيئي دوراً معدلاً في العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية في المنظمات عينة الدراسة؟

تبين من التحليل الإحصائي النتائج التالية:

- لا يوجد أثر معدل ذو دلالة معنوية لعدم اليقين البيئي على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات الاستيعابية.

- تبين وجود أثر معدل ذو دلالة معنوية لعدم اليقين البيئي على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات الابتكارية، كما أظهر عدم اليقين البيئي تأثيراً معنوياً معدلاً موجباً على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات الابتكارية، وهذا ما يفسره الباحث بأن بيئة عدم اليقين تزيد طردياً في ازديادها القدرات الابتكارية وذلك لأنه كلما زاد عدم اليقين البيئي وكلما كانت بيئة العمل غير مستقرة زادت حاجة الجدارات القيادية في خلق وتطوير القدرات الابتكارية لدى مصارفهم في محاولات للتحكم بتلك البيئة.

- تبين عدم وجود أثر معدل ذو دلالة معنوية لعدم اليقين البيئي على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرة على التكيف.

- تبين وجود أثر معدل ذو دلالة معنوية لعدم اليقين البيئي على العلاقة بين الجدارات القيادية وشبكة العلاقات، كما أظهر عدم اليقين البيئي تأثيراً معنوياً معدلاً موجباً على العلاقة بين الجدارات القيادية وشبكة العلاقات. وهذا ما يفسره الباحث بأن بيئة عدم اليقين تزيد طردياً في

الفصل الثالث

ازديادها القدرات الابتكارية وذلك لأنه كلما زاد عدم اليقين البيئي وكلما كانت بيئة العمل غير

مستقرة زادت حاجة الجدارات القيادية في خلق وتطوير القدرات الابتكارية لدى مصارفهم في

محاولات للتحكم بتلك البيئة.

- وبالتالي تحقق فرضية الدراسة الثانية جزئياً:

H2: تؤدي حالة عدم اليقين البيئي دوراً معدلاً في العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية.

إذ تؤدي دوراً معدلاً في العلاقات بين الجدارات القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية التالية:

الجدارات القيادية والقدرات الابتكارية، الجدارات القيادية وشبكة العلاقات، بينما لا يؤثر عدم اليقين البيئي على العلاقات بين الجدارات القيادية والقدرات الاستيعابية، الجدارات القيادية والقدرة على التكيف.

هل تلعب طبيعة القطاع (عام- خاص) دوراً معدلاً في العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية في المنظمات عينة الدراسة؟

تبين من التحليل الإحصائي النتائج التالية:

تبين وجود أثر معدل لطبيعة القطاع ذو دلالة معنوية على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات الاستيعابية، كما أظهر طبيعة القطاع تأثيراً معنوياً معدلاً موجباً للقطاع العام على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات الاستيعابية، وهذا ما فسره الباحث بالاهتمام الكبير الذي يبديه القطاع العام للقدرات الاستيعابية في الفترة الأخيرة وذلك في محاولة للتحكم بعدم اليقين البيئي كونه القطاع صانع القرار في هذه البيئة.

- لا يوجد أثر معدل ذو دلالة معنوية لطبيعة القطاع على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات الابتكارية.

- لا يوجد أثر معدل ذو دلالة معنوية لطبيعة القطاع على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرة على التكيف.

- تبين وجود أثر معدل ذو دلالة معنوية لطبيعة القطاع على العلاقة بين الجدارات القيادية وشبكة العلاقات، كما أظهر طبيعة القطاع تأثيراً معنوياً معدلاً موجباً للقطاع على العلاقة بين الجدارات القيادية وشبكة العلاقات، وذلك لما تمتلكه مصارف القطاع الخاص من علاقات

الفصل الثالث

خارجية كونها مصارف دولية، على عكس القطاع العام الذي فقد الجزء الأكبر من علاقاته الخارجية بسبب الظروف السياسية التي يمر بها بيئة العمل.

وبالتالي تحقق فرضية الدراسة الثالثة جزئياً:

H3. يؤدي نوع القطاع (عام- خاص) دوراً معدلاً في العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية.

إذ يؤدي طبيعة القطاع دوراً معدلاً في العلاقات بين الجدارات القيادية والقدرات التنظيمية الديناميكية التالية:

الجدارات القيادية والقدرات الاستيعابية، الجدارات القيادية وشبكة العلاقات، بينما لا يؤثر عدم اليقين البيئي على العلاقات بين الجدارات القيادية والقدرات الابتكارية، الجدارات القيادية والقدرة على التكيف.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها، أمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز قدرة المصارف بقطاعها على تمكين الجدارات القيادية فيها وتطويرها للوصول إلى القدرات التنظيمية الديناميكية اللازمة للتعامل مع بيئة عدم اليقين التي تعيشها بيئة العمل السورية:

1- يجب على المصارف في سورية بقطاعها العام والخاص، العمل على استقطاب القادة الجديرين

واستثمار قيادتها الجديرة والعمل على تعزيز جداراتهم وتمكينها وذلك لتنمية قدراتها التنظيمية

الديناميكية والتي ستمكنها من التصدي لعدم اليقين البيئي والحد من آثاره الشديدة التي تواجهها

في وقتنا الحالي والناجمة عن مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والتي تهدد استمرارية

وجود هذه المصارف وبالتالي تهدد الاقتصاد الوطني.

2- يجب على قادة المصارف في كلا القطاعين العمل على تنمية قدرات مصارفهم الاستيعابية

والابتكارية والقدرة على التكيف وشبكة العلاقات وذلك لخلق قدرات ديناميكية تمكن مصارفهم

من التعامل مع عدم اليقين البيئي.

3- لا بد على قادة القطاع العام من مواكبة التقدم التكنولوجي عبر تطوير النظم البرمجية والآلات

التي يمتلكها، بالإضافة إلى ضرورة العمل على وضع خطط استراتيجية لتدريب قياداته لتعزيز

جدارتها و تنمية القدرة التنظيمية الديناميكية لمصارفهم، للتحكم بالمستويات العالية من عدم

اليقين البيئي الذي يتعرض لها، حيث تبين من خلال هذه الدراسة امتلاك القطاع الخاص قدرة

أعلى على التعلم والتطور المستمر بالنسبة لنظيره القطاع العام، وهذا ما فسره الباحث بسبب

الفصل الثالث

التقدم التكنولوجي الذي يظهره القطاع الخاص على نظيره العام و توجيه القطاع الخاص بالاهتمام الكبير لعملية التدريب على عكس القطاع العام.

4- ضرورة تنمية قادة القطاع الخاص لقدراتهم على عرض المبادرة والقيادة حيث أظهر القطاع العام تفوقه على القطاع الخاص فيما يتعلق بهذه القدرة.

5- كما تبين أن القطاع الخاص يمتلك مستوى قدرات أعلى بالنسبة لنظيره القطاع العام فيما يخص القدرة على التكيف و شبكة العلاقات، لذلك لا بد لقيادات القطاع العام العمل على تخفيف البيروقراطية وتهيئة كوادره عبر تدريبهم ووضع قواعد وهياكل تنظيمية تدعم عملية التغيير لتعزيز قدرة مصارفه على التكيف، كما يجب على القطاع العام البدء بمعالجة شبكة علاقاته المتضررة والعمل على تعزيزها حتى يتمكن من تنمية قدراته التنظيمية الديناميكية والتي ستمكنه من الحد من أثر عدم اليقين البيئي التي يتعرض لها بمستويات أعلى من نظيره القطاع الخاص.

6- كما تبين أن القطاع العام يتعرض لعدم اليقين البيئي بمستويات أعلى بالنسبة لنظيره القطاع الخاص، لذلك يجب على القطاع العام تنمية وتطوير قدراته التنظيمية الديناميكية التي ستمكنه من الحد من تأثير مستويات عدم اليقين التي تواجهه عبر تعزيز جداراته القيادية.

7- أظهر عدم اليقين البيئي تأثيراً معنوياً معدلاً موجباً على العلاقة بين الجدارات القيادية والقدرات الابتكارية، وهذا ما يفسره الباحث بأن بيئة عدم اليقين تزيد طردياً في ازديادها القدرات الابتكارية وذلك لأنه كلما زاد عدم اليقين البيئي وكلما كانت بيئة العمل غير مستقرة زادت حاجة الجدارات

الفصل الثالث

القيادية في خلق وتطوير القدرات الابتكارية لدى مصارفهم في محاولات للتحكم بتلك البيئة،

لذلك لابد على المصارف السورية بقطاعيها تنمية قدراتها الابتكارية.

8- كما أظهر عدم اليقين البيئي تأثيراً معنوياً معدياً موجباً على العلاقة بين الجدارات القيادية

وشبكة العلاقات. وهذا ما يفسره الباحث بأن بيئة عدم اليقين تزيد طردياً في ازديادها القدرات

الابتكارية وذلك لأنه كلما زاد عدم اليقين البيئي وكلما كانت بيئة العمل غير مستقرة زادت

حاجة الجدارات القيادية في خلق وتطوير القدرات الابتكارية لدى مصارفهم في محاولات للتحكم

بتلك البيئة.

9- كما أظهر طبيعة القطاع تأثيراً معنوياً معدياً موجباً للقطاع على العلاقة بين الجدارات القيادية

وشبكة العلاقات، وذلك لما يمتلكه مصارف القطاع الخاص من علاقات خارجية كونها

مصارف دولية، على عكس القطاع العام الذي فقد الجزء الأكبر من علاقاته الخارجية بسبب

الظروف السياسية التي تمر بها بيئة العمل.

5-3 محددات الدراسة والآفاق المستقبلية:

- 1- تم اجراء الدراسة على المدراء الذين يشغلون مناصب الإدارة الوسطى والعليا في القطاع المصرفي السوري، لذلك من المتوقع تغير نتائج الدراسة في حال طبقت على موظفين من مستويات إدارية أخرى، أو طبقت في مجتمع مختلف (القطاع الصناعي أو الخدمي).
- 2- اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات.
- 3- قلة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.
- 4- ارتباط دقة النتائج بمدى تعاون أفراد العينة ودقة تقديراتهم الذاتية واستجاباتهم.
- 5- يوصي الباحث بالتالي:
 - إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على قطاعات أخرى (صناعية، خدمية)
 - إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على موظفين من مستويات إدارية أخرى.
 - إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة مع تناول القيادة الابداعية كمتغير مستقل بدلاً من الجدارات القيادية.
 - إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة مع تناول العمل عن بُعد كمتغير معدل بدل عدم اليقين البيئي.
 - إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة مع تناول معدلات الدوران الوظيفية كمتغير معدل بدل طبيعة القطاع.
 - إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة مع تناول التنمية الإدارية كمتغير تابع بدل القدرات التنظيمية الديناميكية.

المراجع والملاحق

Augier, M., & Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance*. *Organization Science*, 20(2), 410–421. doi:10.1287/orsc.1090.0424

Lo, K., Macky, K., & Pio, E. (2015). *The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners*. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2308–2328. doi:10.1080/09585192.2015.1021827

Graham, M. E., & Tarbell, L. M. (2006). *The importance of the employee perspective in the competency development of human resource professionals*. *Human Resource Management*, 45(3), 337–355. doi:10.1002/hrm.20116

Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). *How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization*. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913–933. doi:10.1002/smj.613

Pisano, G. P. (2017). *Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition*. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 747–762. doi:10.1093/icc/dtx026

Festing, M., & Eidems, J. (2011). *A process perspective on transnational HRM systems — A dynamic capability-based analysis*. *Human Resource Management Review*, 21(3), 162–173. doi:10.1016/j.hrmr.2011.02.002

Niemi, E., & Laine, S. (2016). *Competence Management as a Dynamic Capability: A Strategic Enterprise System for a Knowledge-Intensive Project Organization*. 2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS). doi:10.1109/hicss.2016.528

Journal of Competitiveness Vol. 4, Issue 1, pp. 129-142, March 2012
ISSN 1804-171X (Print), ISSN 1804-1728 (On-line), DOI:
10.7441/joc.2012.01.10

Wilden, R., & Gudergan, S. P. (2014). *The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 181–199. doi:10.1007/s11747-014-0380-y

Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). *Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector*. *Journal of Management Studies*, 44(5), 687–708. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00675.x

Freel, M. S. (2005). *Perceived Environmental Uncertainty and Innovation in Small Firms*. *Small Business Economics*, 25(1), 49–64. doi:10.1007/s11187-005-4257-9

TEECE, David J. (2007), “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of

(Sustainable) Enterprise Performance”, *Strategic Management Journal*, S.28(13), ss.1319-1350.

Joon Yoon, H., Hoon Song, J., Donahue, W. E., & Woodley, K. K. (2010). *Leadership competency inventory: A systematic process of developing and validating a leadership competency scale*. *Journal of Leadership Studies*, 4(3), 39–50. doi:10.1002/jls.20176

Kim, J., & McLean, G. N. (2015). *An integrative framework for global leadership competency: levels and dimensions*. *Human Resource*

Development International, 18(3), 235–258. doi:10.1080/13678868.2014.1003721

Seemiller, C. (2016). *Leadership Competency Development: A Higher Education Responsibility. New Directions for Higher Education, 2016(174), 93–104. doi:10.1002/he.20192*

Mouradian, W. E., & Huebner, C. E. (2007). *Future Directions in Leadership Training of MCH Professionals: Cross-Cutting MCH Leadership Competencies. Maternal and Child Health Journal, 11(3), 211–218. doi:10.1007/s10995-006-0170-3*

Ramlall, S. J. (2006). *HR competencies and their relationship to organizational practices. Performance Improvement, 45(5), 32–43. doi:10.1002/pfi.2006.4930450509*

Essid, M., & Berland, N. (2018). *Adoption of environmental management tools: the dynamic capabilities contributions. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 9(3), 229–252. doi:10.1108/sampj-09-2017-0099*

Müller, R., & Turner, R. (2010). *Leadership competency profiles of successful project managers. International Journal of Project Management, 28(5), 437–448. doi:10.1016/j.ijproman.2009.09.003*

Allredge, M. E., & Nilan, K. J. (2000). *3M's leadership competency model: An internally developed solution. Human Resource Management, 39(2-3), 133–145. doi:10.1002/1099-050x(200022/23)39:2/3<133::aid-hrm4>3.0.co;2-8*

Naquin, S. S., & Holton, E. F. (2006). *Leadership and Managerial Competency Models: A Simplified Process and Resulting Model. Advances in Developing Human Resources, 8(2), 144–165. doi:10.1177/1523422305286152*

Alchian, A. A. (1950). *Uncertainty, Evolution, and Economic Theory. Journal of Political Economy, 58(3), 211–221. doi:10.1086/256940*

Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). *Competency identification, modelling and assessment in the USA*. *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90–105. doi:10.1111/1468-2419.00069

Higgs, M., & Rowland, D. (2000). *Building change leadership capability: “The quest for change competence.”* *Journal of Change Management*, 1(2), 116–130. doi:10.1080/714042459

Latan, H., Chiappetta Jabbour, C. J., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Wamba, S. F., & Shahbaz, M. (2018). Effects of environmental strategy, environmental uncertainty and top management’s commitment on corporate environmental performance: The role of environmental management accounting. *Journal of Cleaner Production*, 180, 297–306. doi:10.1016/j.jclepro.2018.01.106

Cohen, D. J. (2015). *HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies*. *Human Resource Management Review*, 25(2), 205–215. doi:10.1016/j.hrmr.2015.01.006

Van Esch, E., Wei, L. Q., & Chiang, F. F. T. (2016). *High-performance human resource practices and firm performance: the mediating role of employees’ competencies and the moderating role of climate for creativity*. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–26. doi:10.1080/09585192.2016.1206031

Wong, C. Y., Boon-itt, S., & Wong, C. W. Y. (2011). *The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance*. *Journal of Operations Management*, 29(6), 604–615. doi:10.1016/j.jom.2011.01.003

TEECE, David J. (2007), “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of

(Sustainable) Enterprise Performance”, *Strategic Management Journal*, S.28(13), ss.1319-1350.

TEECE, David J. (2018), “Dynamic Capabilities as (Workable) Management Systems Theory”, *Journal of*

Management & Organization, S.24(3), ss.359-368.

TEECE, David J., PISANO, Gary and SHUEN, Amy (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic

Management", Strategic Management Journal, S.18(11), ss.509-533.

THERIOU, Nikolaos G., AGGELIDIA, Vassilis and THERIOU, Georgios (2009), "A Theoretical Framework

Contrasting the Resource-Based Perspective and the Knowledge-Based View", European Research

Studies Journal, S.12(3), ss.177-190.

TORRES, Russell, SIDOROVA, Anna and JONES, Mary C. (2018), "Enabling Firm Performance Through

Business Intelligence and Analytics: A Dynamic Capabilities Perspective", Information &

Management, S.55(7), ss.822-839.

TSENG, Shu-Mei and LEE, Pei-Shan (2014), "The Effect of Knowledge Management Capability and Dynamic

Capability on Organizational Performance", Journal of Enterprise Information Management,

S.27(2), ss.158-179.

TUNG, Feng-Cheng and YU, Tsu-Wei (2016), "Does Innovation Leadership Enhance Creativity in High-Tech

Industries?", Leadership & Organization Development Journal, S.37(5), ss.579-592.

WALTER, Achim, AUER, Michael and RITTER, Thomas (2009), "The Impact of Network Capabilities and

Entrepreneurial Orientation on University Spin-Off Performance", Academic Entrepreneurship, Gabler

Publisher, Wiesbaden, ss.9-45.

WANG, Catherine L. and AHMED, Pervaiz K. (2007), "Dynamic Capabilities: A Review and Research

Agenda", International Journal of Management Reviews, S.9(1), ss31-51.

YAO, L. J., KAM, T. H. Y., and CHAN, Siew H. (2007), "Knowledge Sharing in Asian Public Administration

Sector: The Case of Hong Kong", Journal of Enterprise Information Management, S.20(1), ss.51-69.

YILMAZ KOZCU, Gizem and ÖZMEN, Ömür (2021), "Effect of Transformational Leadership on

Organizational Change Management and Organizational Ambidexterity", Global Journal of Economics

and Business Studies, S.10(20), ss.15-25.

YILMAZ, Cengiz and AKMAN, Gülşen (2008), "Innovative Capability, Innovation Strategy and Market

Orientation: An Empirical Analysis in Turkish Software Industry", International Journal of Innovation

Management, S.12(1), ss.69–111.

Isnada, Waris, Tasrim., Mahfud, M, Gamar. (2022). Leadership Competencies: a School Leader Evaluation. Istawa : jurnal pendidikan Islam, 7(1):1-17. doi: 10.24269/ijpi.v7i1.5002

ملحق الاستبيان



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم إدارة الموارد البشرية

(يوزع على الإدارة الوسطى والعليا فقط)

(For Middle and Top-level Management Only)

استبيان مخصص لدراسة رسالة ماجستير بحثي بعنوان:
"أثر الجداريات القيادية في القدرات التنظيمية الديناميكية، والدور المعدل
لعدم اليقين البيئي والقطاع (عام- خاص)
(دراسة ميدانية في القطاع المصرفي السوري)"

**The Impact of Leadership Competencies on the Dynamic
Organizational Capabilities, the Moderating Role of
Environmental Uncertainty and the Type of Sector**

(Public – Private)

(A Field Study in Syrian Banking Sector)

اختصاص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب

عمار عبد اللطيف

إشراف الدكتور حسان إسماعيل

الأستاذ المساعد في المعهد العالي لإدارة الأعمال

أولاً: بيانات ديموغرافية ووظيفية

يرجى وضع إشارة في الخانة المناسبة:

عدد سنوات العمل لدى المصرف الحالي	أقل من 5 سنوات	5 – 9 سنوات	10- 14 سنة	15 سنة أو أكثر
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5 – 9 سنوات	10- 14 سنة	15 سنة أو أكثر
المستوى الإداري/العمل	إدارة عليا	إدارة وسطى	خبير أو مستشار	
المؤهل العلمي	إجازة جامعية	ماجستير	دكتوراه	
نوع المصرف	عام	خاص		

ثانياً: الجدارات القيادية: يرجى وضع إشارة في الخانة التي تعبر عن مدى امتلاكك للجدارات الآتية:

العبارة #	موافق بشدة	موافق	حيادي/ لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة
1					أنظر إلى الوضع بشكل شامل (رؤية الصورة الكلية للمنظمة)
2					أراجع وأحلل استراتيجية وحدة الأعمال
3					أتابع التغيرات المستمرة في سوق العمل
4					لدي القدرة على قراءة وتفسير التقارير المالية
5					لدي القدرة على وضع الأهداف المالية المراد تحقيقها
6					أراجع الأداء المالي للمنظمة وأقدم اقتراحات لتحسينه
7					أخصص المرؤوسين بمهام من شأنها تطوير مهاراتهم في العمل
8					أنجز التدريب الإشرافي/المباشر للمرؤوسين في الأوقات المناسبة
9					أحرص على تقديم نموذج يحتذى به للتطوير
10					أحدد السلوك المقبول في مكان العمل
11					أعمل على محاربة والقضاء على الظواهر السلبية (كالتحيز أو عدم التسامح) في مكان العمل
12					أحرص على تقديم نموذج يحتذى به للسلوك الشامل والمرغوب به في مكان العمل
13					إيلاء الاهتمام بردود فعل وآراء المرؤوسين (التغذية الراجعة)
14					وضع أهداف تطويرية على الصعيد الشخصي
15					التحلي بروح الدعابة وإظهار شخصية مرحة ومحبة
16					إنجاز المهام بالطريقة الصحيحة
17					إنجاز المهام بالسرعة المطلوبة
18					الجهوزية التامة لإنجاز أعمال مستقبلية
19					إقناع المرؤوسين بمزايا وإيجابيات التغيير
20					تحديد القواعد والهياكل التنظيمية التي تدعم التغيير
21					توضيح/تفسير نموذج التغيير المتوقع لبقية العاملين
22					وضع معايير عالية لخدمة العملاء

					معالجة قضايا/مشاكل العملاء بالسرعة القصوى	23
					تجاوز توقعات العملاء	24
					تحديد سير/وجهة عمل الفريق وأوليياته	25
					مراجعة نجاح وفشل فريق العمل	26
					مساعدة أعضاء الفريق للعمل معاً بشكل جيد	27
					القدرة على العمل بفاعلية مع الآخرين	28
					استثمار شبكة العلاقات لإنجاز العمل	29
					خلق حالة من الوئام والانسجام ضمن بيئة العمل	30

ثالثاً: القدرات التنظيمية الديناميكية: يرجى وضع إشارة في الخانة التي تعبر عن مدى امتلاك مصرفكم للقدرات التنظيمية الديناميكية الآتية:

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي/ لا أعرف	موافق	موافق بشدة	العبارة #	
Absorptive capabilities:						القدرات الاستيعابية
					يعمل المصرف على مسح البيئة المحيطة للبحث عن تقانات/تكنولوجيا جديدة	31
					يعمل المصرف على المراقبة الدقيقة لاتجاهات/نزعات التكنولوجيا	32
					الجمع الدقيق للمعلومات المتعلقة بالقطاع المصرفي	33
					امتلاك معلومات كافية عن آخر الابتكارات في مجال التكنولوجيا المستخدمة في البيئة المحيطة	34
					امتلاك التكنولوجيا من مصادر خارجية	35
					تنظيم وعقد اجتماعات دورية تخصصية مع شركاء خارجيين للحصول على تكنولوجيا جديدة	36
					التواصل مع جهات خارجية متخصصة/خبيرة لاكتساب المعرفة التكنولوجية	37
					نقل المعارف والمهارات التكنولوجية إلى المصرف استجابةً للفرص المتاحة لاكتساب التكنولوجيا	38
					المحافظة وبدقة على المعارف المكتسبة مع مرور الوقت	39
					تخزين المعارف التكنولوجية للاستفادة منها مستقبلاً	40
					إيصال المعارف ذات الصلة إلى كافة الوحدات في المصرف	41
					يتوفر نظام جيد لإدارة المعرفة في المصرف	42
					عندما تتوفر فرص عمل (مشاريع)، يستطيع المصرف وبسرعة الاعتماد على قاعدة المعارف الموجودة لاستغلال هذه الفرص	43
					المصرف بارع في إعادة تفعيل المعارف الموجودة من أجل الاستخدامات الجديدة	44
					التحليل والاستنتاج السريعين لمدى مواءمة التكنولوجيا في المصرف للتغيرات في متطلبات السوق	45

46	الفهم السريع للفرص الجديدة المتاحة من أجل خدمة عملائنا من خلال التكنولوجيا المتوفرة لدينا				
47	البراعة في تحويل المعارف التكنولوجية إلى منتجات جديدة				
48	المواءمة الدائمة للتكنولوجيا الجديدة مع أفكار جديدة لتقديم منتجات جديدة				
49	الإدراك السريع لفائدة المعارف التكنولوجية الجديدة مقارنة بالحالية				
50	مشاركة العاملين في المصرف خبراتهم لتطوير منتجات جديدة				
51	مواءمة التكنولوجيا وبشكل دائم مع المنتجات الجديدة				
52	الآخذ بعين الاعتبار وبشكل دائم الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا				
53	تطبيق التكنولوجيا وبسهولة على المنتجات الجديدة				
54	المعرفة التامة بالعاملين القادرين على استغلال التكنولوجيا الجديدة داخل المصرف				
Innovative capability : القدرات الابتكارية :					
55	توفر الابتكارات المعززة/الداعمة لخطوط الإنتاج/الخدمة السائدة				
56	توفر الابتكارات المعززة/الداعمة للخبرات الحالية في المنتجات السائدة				
57	توفر الابتكارات المعززة/الداعمة لقدرة المصرف التنافسية				
58	توفر الابتكارات المعززة/الداعمة لمنع تقادم خطوط الإنتاج السائدة				
59	توفر الابتكارات الهادفة إلى إجراء تغيير جذري في المنتجات السائدة				
adaptive capability: القدرات التكيفية (القدرة على التكيف) :					
60	المعرفة الجيدة بأنشطة البحث والتطوير لدى المنافسين				
61	المعرفة الجيدة بتحركات المنافسين				
62	المعرفة الجيدة باحتياجات عملائنا الخاصة بمنتجاتنا				
63	اعتماد منتجاتنا على حلول راسخة/قوية				
64	نشر المعلومات المتعلقة بالسوق داخل المصرف وتعزيز التعاون بين أنشطة التسويق والبحث والتطوير				
Networking capabilities: القدرات التشبيكية (شبكة العلاقات) :					
65	بناء العلاقات المتميزة مع العملاء				
66	بناء العلاقات المتميزة مع المنظمات غير الحكومية				

					بناء العلاقات المتميزة مع الموردين/المزودين	67
					بناء العلاقات المتميزة مع مزودي الطاقة صديقة البيئة	68
					الشراكة والتعاون مع المنظمات ذات الصلة	69
					المسؤولية تجاه البيئة وتغيرات المناخ	70
					المسؤولية الاجتماعية	71
					بناء سمعة/صورة ذهنية ايجابية	72

رابعاً: عدم اليقين البيئي: كيف تنظرون إلى المتغيرات البيئية الآتية ضمن نطاق العمل المصرفي

73	المنافسة على القوى العاملة	شديدة جداً	شديدة	حيادي/ لا أعرف	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً
74	المنافسة السعرية	شديدة جداً	شديدة	حيادي/ لا أعرف	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً
75	المنافسات (عروض الأسعار/المزايدات) على المشتريات أو المواد الأولية	كثيرة جداً	كثيرة	حيادي/ لا أعرف	قليلة	قليلة جداً
76	المنتجات/الخدمات المصرفية التي تم التسويق لها خلال السنوات الخمس السابقة في القطاع المصرفي	متعددة جداً	متعددة	حيادي/ لا أعرف	محدودة	محدودة جداً
77	يعمل مصرفك ضمن بيئة اقتصادية	مستقرة إلى درجة كبيرة	مستقرة	حيادي/ لا أعرف	غير مستقرة	غير مستقرة أبداً
78	يعمل مصرفك ضمن بيئة تكنولوجية	مستقرة إلى درجة كبيرة	مستقرة	حيادي/ لا أعرف	غير مستقرة	غير مستقرة أبداً
79	يعمل مصرفك ضمن بيئة قانونية	مستقرة إلى درجة كبيرة	مستقرة	حيادي/ لا أعرف	غير مستقرة	غير مستقرة أبداً
80	أنشطة السوق لمنافسيك خلال السنوات الخمس الماضية	نشطة جداً	نشطة	حيادي/ لا أعرف	غير نشطة	غير نشطة أبداً
81	أذواق وتفضيلات عملائك خلال السنوات الخمس الماضية	متغيرة جداً	متغيرة	حيادي/ لا أعرف	غير متغيرة	غير متغيرة أبداً
82	القيود/العوائق الاقتصادية خلال السنوات الخمس السابقة في المجال المصرفي	كثيرة جداً	كثيرة	حيادي/ لا أعرف	قليلة	قليلة جداً
83	القيود/العوائق القانونية خلال السنوات الخمس السابقة في المجال المصرفي					
84	القيود/العوائق السياسية خلال السنوات الخمس السابقة في المجال المصرفي					
85	الاكتشافات/الابتكارات العلمية الجديدة التي حدثت في القطاع المصرفي خلال السنوات الخمس السابقة	متعددة جداً	متعددة	حيادي/ لا أعرف	محدودة	محدودة جداً
86	بشكل عام، بيئة العمل المصرفي عدائية ويصعب التحكم فيها	موافق بشدة	موافق	حيادي/ لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة
87	الطلب على الخدمات المصرفية	عالٍ جداً	عالٍ	حيادي/ لا أعرف	منخفض	منخفض بشدة
88	عدد عملاء المصرف	كبير جداً	كبير	حيادي/ لا أعرف	قليل	قليل جداً

89	نسب الفائدة	متغيرة جداً	متغيرة	حيادي/ لا أعرف	مستقرة	مستقرة جداً
90	أسعار الصرف	متغيرة جداً	متغيرة	حيادي/ لا أعرف	مستقرة	مستقرة جداً
91	معدلات التضخم	متغيرة جداً	متغيرة	حيادي/ لا أعرف	مستقرة	مستقرة جداً
92	السياسات المالية والنقدية	متغيرة جداً	متغيرة	حيادي/ لا أعرف	مستقرة	مستقرة جداً
93	معدلات/نسب الضريبة	متغيرة جداً	متغيرة	حيادي/ لا أعرف	مستقرة	مستقرة جداً