



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

تقييم القدرات التنظيمية وتحديد الاحتياجات المستقبلية في مرحلة إعادة الإعمار
(دراسة حالة الشركة العامة للطرق والجسور)

مشروع اعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

توجه: إدارة موارد بشرية

إعداد الطالب

محمد راشد

إشراف

الدكتور: حسان إسماعيل

العام الدراسي 2022/2023

المخلص

تهدف الدراسة إلى توصيف واقع القدرات التنظيمية في الشركة العامة للطرق والجسور , وتقدير الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية في الشركة العامة للطرق والجسور , وأخيرا تحديد نسب الضعف والقوة في القدرات التنظيمية ومدى تقاربها من الدرجة المرغوبة. تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي, تم التوجه في الاستبيان إلى المدراء في الشركة العامة للطرق والجسور وتم قياس القدرات التنظيمية الحالية والاحتياجات المستقبلية من وجهة نظرهم وتم إعداد استبيان يهدف لذلك وتم توزيعه في الشركة وبلغ عدد الردود على الاستبيان 64 إجابة.

ومن اهم النتائج : بان واقع القدرات التنظيمية كان مقبول للقدرات التنظيمية الإدارية, بينما كان جيد لكل من القدرات البشرية والفنية والمالية والديناميكية في ظل وجود بعض نقاط الضعف في كل منها, كما ان الشركة تتطلب تطوير لجميع القدرات التنظيمية باختلاف أشكالها بالرغم من كفاءة بعض الجوانب فيها.

الكلمات المفتاحية: القدرات التنظيمية, القدرات الادارية, القدرات البشرية, القدرات الفنية, القدرات المالية, القدرات الديناميكية.

Abstract

The study aims to describe the reality of the organizational capabilities in the General Company for Roads and Bridges, and to estimate the future needs of the organizational capabilities in the General Company for Roads and Bridges, and finally to determine the rates of weakness and strength in the organizational capabilities and the extent to which they converge to the desired degree.

The study is based on the descriptive and analytical approach. The questionnaire was addressed to managers in the General Company for Roads and Bridges. The current organizational capabilities and future needs were measured from their point of view. A questionnaire was prepared and distributed in the company. The number of responses to the questionnaire reached 64.

Among the most important results: that the reality of the organizational capabilities was acceptable to the administrative organizational capabilities, while it was good for each of the human, technical, financial and dynamic capabilities in light of the presence of some weaknesses in each of them, and the company requires the development of all organizational capabilities in its various forms despite the efficiency of some aspects of it .

Keywords: organizational capabilities, administrative capabilities, human capabilities, technical capabilities, financial capabilities, dynamic capabilities.

شكر وتقدير

أقدم بالشكر والامتنان الى كل من كانت له مساهمه ولو بسيطه في انجاز رسالتي هذه. وخص بالشكر الدكتور حسان إسماعيل المشرف على هذه الرسالة والذي كان له الفضل في انارة طرق البحث لي من خلال توجيهاته وارشاداته.

وأيضاً أتوجه بالشكر الى اساتذتي في المعهد وكافة كواده

واتوجه بالشكر الى لجنة المناقشة المحترمين

واهدىكم جميعاً ثمرة جهدي واسأل الله ان تكلل بالنجاح

الإهداء

الى من تعب وناضل وبذل الجهد الكبير وكان قدوة ومحاربا وبطل في الحرب والبيت

والدي الحبيب

الى من تعبت وربت وسهرة الليالي وعلمت أجيال

والدتي الغالية

الى من كان له الفضل الكبير الأخ الشهم والمعطاء والأب الروحي

أخي الغالي الدكتور سامر راشد

الى الرجل الحقيقي والشجاع رجل المواقف الصعبة ومن كان معلما وابا وإخا وكان له الفضل

وقدم كافة الإمكانيات الى صاحب الافضال

العميد المهندس اصف مخلوف

الصفحة	العنوان
1	الإطار العام للدراسة
1	• مقدمة
2	• الدراسات السابقة
8	• مشكلة الدراسة
9	• أهمية الدراسة
10	• أهداف الدراسة
10	• مجتمع وعينة الدراسة

10	• منهج الدراسة
10	• مصادر البيانات
11	• مؤشرات الدراسة
12	الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة
12	2-1 : مفهوم القدرات التنظيمية
13	2-2 : أهمية القدرات التنظيمية
14	2-3 : خصائص القدرات التنظيمية
15	2-4 : مستويات القدرات التنظيمية
16	2-5 : أنواع القدرات التنظيمية
22	2-6 : أهمية القدرات التنظيمية مستقبلاً في مرحلة إعادة الإعمار للمؤسسة
23	الفصل الثالث الإطار العملي
25	3-1 اختبار جودة الاستبيان وتوصيف العينة المدروسة من مدراء الشركة
28	3-2 تقييم القدرات التنظيمية الحالية والاحتياجات المستقبلية منها وفق آراء المدراء
28	أولاً - محور القدرات التنظيمية الإدارية
36	ثانياً - محور القدرات التنظيمية البشرية
44	ثالثاً - محور القدرات التنظيمية الفنية
52	رابعاً - محور القدرات التنظيمية المالية

58	خامسا - محور القدرات التنظيمية الديناميكية
68	النتائج
69	التوصيات
70	المراجع
73	الملاحق

الصفحة	الجدول
25	جدول (1) نتيجة اختبار الفا كرونباخ للمحاور
26	الجدول (2) خصائص العينة حسب النوع
26	الجدول (3) خصائص العينة حسب المؤهل العلمي
27	الجدول (4) خصائص العينة حسب العمر
27	الجدول (5) خصائص العينة حسب الموقع الوظيفي
27	الجدول (6) خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة
28	الجدول (7) قيم الإحصاء الوصفي للقدرات التنظيمية الإدارية الحالية
30	جدول (8) نتيجة اختبار One Samples Test. لمؤشر القدرات الإدارية الحالية
32	الجدول (9) قيم الإحصاء الوصفي للاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية الإدارية

34	جدول (10) نتيجة اختبار One Samples Test. لمؤشر الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية الإدارية
36	الجدول (11) قيم الإحصاء الوصفي للقدرات التنظيمية البشرية الحالية
38	جدول (12) نتيجة اختبار One Samples Test. لمؤشر القدرات البشرية الحالية
40	الجدول (13) قيم الإحصاء الوصفي للاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية البشرية
41	جدول (14) نتيجة اختبار One Samples Test. لمؤشر الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية البشرية
44	الجدول (15) قيم الإحصاء الوصفي للقدرات التنظيمية الفنية الحالية
46	جدول (16) نتيجة اختبار One Samples Test. لمؤشر القدرات الفنية الحالية
48	الجدول (17) قيم الإحصاء الوصفي للاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية الفنية
50	جدول (18) نتيجة اختبار One Samples Test. لمؤشر الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية الفنية
52	الجدول (19) قيم الإحصاء الوصفي للقدرات التنظيمية المالية الحالية
53	جدول (20) نتيجة اختبار One Samples Test. لمؤشر القدرات المالية الحالية
55	الجدول (21) قيم الإحصاء الوصفي للاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية المالية
56	جدول (22) نتيجة اختبار One Samples Test. لمؤشر الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية المالية
58	الجدول (23) قيم الإحصاء الوصفي للقدرات التنظيمية الديناميكية الحالية
60	جدول (24) نتيجة اختبار One Samples Test. لمؤشر القدرات الديناميكية الحالية
63	الجدول (25) قيم الإحصاء الوصفي للاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية الديناميكية
65	جدول (26) نتيجة اختبار One Samples Test. لمؤشر الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية الديناميكية

الفصل الأول

الإطار التمهيدي للبحث

• مقدمة:

تولت الأزمات على البلد وأسهمت في إعاقة العمل مما ساهم في تغير القدرات التنظيمية للمؤسسات، التي أصبحت تواجه العديد من المخاطر فمنها على المستوى الإداري ومنها على الصعيد البشري وواجهت أيضا مشاكل في المجال التقني والمالي والديناميكي، والمعاناة الكبيرة من قبل أصحاب المؤسسات والمنظمات في آلية سير المؤسسة في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها سورية، لذا كان لابد من وجود حل يدعم الإدارة لرفع قدراتها التنظيمية وزيادة الإنتاجية والأداء والقدرة على قياس الأداء بنسبة عالية، وإمكانية الوصول إلى الأهداف المنشودة مما سيقلل بدوره حالة تبدد القدرات الذي كان في الآونة الأخيرة معدلاته كبيرة في أغلب المؤسسات مما يسفر عنه إلى توقف العمل.

فلذلك يحتل موضوع دراسة القدرات التنظيمية مكاناً بارزاً، منذ بدء الاهتمام بالبحث عن دراسة أداء الشركات والمؤسسات بهدف العمل بكفاءة، وبما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة، حيث أن القدرات التنظيمية تلعب دوراً فعالاً ومهماً في نجاح المؤسسات وتعظيم حجمها، وتتبع أهمية دراسة القدرات التنظيمية من خلال توضيح وضع المؤسسة من عدة جوانب هامة وأين مكان القصور بقدراتها أو أدائها.

ولا تتوقف القدرات التنظيمية على ان تكون إدارية ومالية فقط فقد تعدت للاهتمام بالجانب الديناميكي والبشري من خلال إعداد دراسة متكاملة يشمل تحديد واقع المؤسسة واحتياجاتها المستقبلية، ومن ذلك انطلق هذا البحث في تقييم القدرات التنظيمية من وجهة نظر المدراء في المؤسسة العامة للطرق والجسور، والإشارة إلى الاحتياجات المستقبلية من هذه القدرات.

• الدراسات السابقة:

– الدراسات العربية

1. (هللو، 2016) تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة.

يهدف هذا البحث إلى دراسة الوضع الحالي لبناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة ، وتقديم مقترح حول تطوير بناء القدرات المؤسسية للمنظمات موضوع الدراسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطريقة التطوير البنيوي التطوري لتطوير المفهوم المقترح. كان الاستبيان هو الأداة الرئيسية المستخدمة في هذه الدراسة بالإضافة إلى مجموعة التركيز. تم استخدام أخذ العينات الطبقية العشوائية حيث تم اختيار عينة من 4.9% من مجموع السكان للدراسة. تم توزيع 360 استبانة على المبحوثين. واختتمت الدراسة بعدد من النتائج أبرزها: (1) تم تقديم مقترح حول تطوير بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. (2) كانت درجة رضا المبحوثين عن المجال الاستراتيجي (69.89) وفي المجال التنظيمي (70.76). وسجل مجال الموارد المؤسسية درجة رضا بلغت (72.28) حيث كانت (74.07) في مجال العلاقات العامة. (3) لم تظهر الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية على المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول الوضع الحالي لبناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة بسبب الجنس أو عدد سنوات الخبرة. (4) لكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول الوضع الحالي لبناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة تعزى إلى المرتبة الوظيفية ، وكذلك لصالح بلدية خان يونس.

2. (بركات، 2016) القدرات التنظيمية كمدخل لتفعيل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء

المؤسسي: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية الكويتية.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار اثر القدرات التنظيمية على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، من خلال دراسة ميدانية أجريت على عينة تضم 380 من العاملين في الأجهزة الحكومية الكويتية.

ومن اهم النتائج توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية وبدرجة ثقة 99% بين القدرات التنظيمية وقدرة الأجهزة الحكومية على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، وتم التوصل ان لكل من القدرات الإدارية والبشرية والفنية والمالية لها اثر إيجابي على قدرة الأجهزة الحكومية على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وكانت القدرات الإدارية ذات التأثير الأكبر وكانت القدرات المالية ذات التأثير الأدنى.

3. (الراوي، 2017) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على القدرات التنظيمية - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية.

تعتبر هذه الدراسة دراسة وصفية للأثر السببي ، وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الذي تم إعداده على أساس الدراسات السابقة والذي تم تطويره من قبل لجنة التحكيم. عندما تم توزيع 200 استبانة على 9 بنوك تجارية ، تلقى كل بنك 22 استبياناً. وبعد استرجاع الاستبيانات ، تم إعفاء 8 منها لبطانها فيما يتعلق بالتحليل الإحصائي. وقد مثلت العينة النهائية 192 موظف بالإدارات العليا والمتوسطة يمثلون 96% من العينة الرئيسية ، وبعد التأكد من صحة التوزيع الطبيعي والموثوقية والارتباط تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لفحص الفرضيات.

أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية متوسطة المستوى. يأتي على رأس القائمة قطاع المنافع والمكافآت وهو مستوى عال ، كما أظهرت النتائج أن القدرات التنظيمية (التعلم التنظيمي ، والابتكار التنظيمي ، والمرونة التنظيمية) في البنوك التجارية الأردنية

تتمتع بمستوى متوسط ، وعلى رأسها جاءت قطاعات القدرات التنظيمية المتعلقة بالمرونة والتعلم) ذات المستوى المتوسط.

أخيراً ، خرجت هذه الدراسة بالتوصية بضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية بتعزيز الاهتمام بجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية مجتمعة ، لأن هذا له تأثير واضح على أداء الموظفين وإنتاجيتهم.

4. (الملاطوحي، 2020) مدى إسهام القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية : دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في رئاسة جامعة الموصل.

إن التعرف على القدرات التنظيمية الديناميكية في نطاقها الفعلي والمؤثر في بيئة العمل يحقق مجموعة من البيانات الإيجابية التي يمكن أن تندرج تحت محاور الإضافة ، لا سيما فيما يتعلق بقدرة المنظمة على إدارة المواهب البشرية فيها ، لذلك سعى البحث إلى التعرف على مستوى مساهمة القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية من حيث إبعادها عن المنظمة البحثية من خلال بيان مستوى العلاقة والتأثير بينهما. تم اختيار رئاسة جامعة الموصل كمجال للدراسة الحالية ، وتم جمع البيانات باعتماد استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة. استخدمت الدراسة عينة مدروسة قوامها (42) قيادي إداري في المنظمة المدروسة ، اعتمدت على عدد من الأدوات (المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، نسبة الاستجابة لمنطقة المقياس ، معامل التباين ، معامل الارتباط ، الانحدار الخطي). تحت البرنامج الإحصائي (SPSS). تؤكد نتائج البحث وجود درجة من المساهمة الفعلية للقدرات الديناميكية التنظيمية في إدارة المواهب البشرية في المنظمة المدروسة ، وهذا ما أكدته نتائج الارتباط والتأثير بين المتغيرات ، كما قدم البحث عددا من التوصيات ، أبرزها ضرورة قيام الإدارات العليا بالمنظمة محل التحقيق بتعبئة قدراتها الداعمة نحو تعزيز مستوى القدرات الديناميكية التنظيمية من أجل إدارة المواهب البشرية من خلال اعتماد نهج يمكنها من إدارتها بكفاءة وفاعلية. على نحو فعال.

– الدراسات الاجنبية:

1. دراسة (Mohammadi, 2023) بعنوان :

The Role of Strategic Foresight on Dynamic capabilities

(دور الاستشراف الاستراتيجي في القدرات الديناميكية)

الغرض: هدف هذا البحث هو دراسة دور التفكير الاستكشافي الاستراتيجي في القدرات الديناميكية للشركات، ويقدم مراجعة موجزة ويجادل بأن الاستبصار الاستراتيجي هو أحد الأسس الدقيقة للقدرات الديناميكية لأنه يدعم الأصول والموارد. في ظل هذا المنظور ، يلعب SF دورًا في تطوير وتنفيذ جميع المراكز التنظيمية ولا يقتصر على DC على وجه التحديد.

النتائج: تُظهر النتائج أن التفكير الاستكشافي الاستراتيجي فعال في إنشاء قدرات ديناميكية. على الرغم من أن العلماء يتفقون عمومًا على أن الشركات تتطلب قدرات ديناميكية للاستجابة بمرونة وتشكيل البيانات غير المؤكدة ، إلا أنه لم يتم إجراء سوى القليل من الأبحاث التجريبية حول العوامل التي تسهل تطوير هذه القدرات.

2. دراسة (Jum'a ; Zimon ;Madzik, 2023) بعنوان :

Impact of big data technological and personal capabilities on sustainable performance on manufacturing companies: the mediating role of innovation

(تأثير القدرات التكنولوجية والبشرية للبيانات الضخمة على الأداء المستدام على شركات التصنيع: الدور الوسيط للابتكار)

الغرض من هذه الورقة هو تطوير نموذج نظري يشرح تأثير قدرات تحليل البيانات الضخمة (BDAC) على قدرات الابتكار في سلسلة التوريد للشركة وأداء سلسلة التوريد المستدام. يتم تمثيل BDAC من خلال بعدين من القدرات التكنولوجية للبيانات الضخمة (BDTC) والقدرات البشرية للبيانات الضخمة (BDPC). علاوة على ذلك ، يتم فحص العلاقات بين BDTC و BDPC مع أداء سلسلة التوريد المستدام من خلال تأثير الوساطة لقدرات الابتكار في سلسلة التوريد.

استخدمت الدراسة منهج بحث كمي. تم إجراء مسح على 400 شركة تصنيع لإجراء هذا البحث. ومع ذلك ، كانت ردود 207 مديرين صالحة لاستخدامها في التحليل.

النتائج وفقاً لنتائج هذه الدراسة ، فإن BDPC لها تأثير إيجابي كبير على قدرات الابتكار في سلسلة التوريد. علاوة على ذلك ، تشير النتائج إلى أن قدرات الابتكار في سلسلة التوريد هي المؤشر الأكثر تأثيراً على أداء سلسلة التوريد المستدام وتعمل كوسيط مهم إيجابي في العلاقة بين BDPC والأداء المستدام للشركة. وأن BDTC ليس له تأثير كبير على قدرات الابتكار في سلسلة التوريد. إلى جانب ذلك ، لا توجد علاقة مهمة بين BDTC والأداء المستدام للشركة من خلال تأثير الوساطة لقدرات الابتكار في سلسلة التوريد.

3. دراسة (Mirkovsk & Von Briel, 2023) بعنوان :

Achieving entrepreneurial growth despite resource and capability constraints: the role of service intermediaries

(تحقيق نمو زيادة الأعمال على الرغم من قيود الموارد والقدرات: دور وسطاء الخدمة)

هدف البحث الى دراسة قدرة الشركات على استغلال الفرص لنمو زيادة الأعمال إلى موارد وقدرات يمكنها استخدامها لتطوير عروض سوق جديدة أو لدخول أسواق جديدة.

ومن اهم النتائج : ان الشركات تواجه العديد من القيود على الموارد والقدرات، وقد أظهرت الدراسة أن الشراكات الاستراتيجية يمكن أن توفر مسارات خارجية للشركات لاستغلال فرص النمو على الرغم من قيود الموارد والقدرات. تشترك جميع مسارات النمو الخارجية الحالية في أنها تتطلب من الشركات امتلاك بعض الموارد والقدرات ، والتي تعتبر ذات قيمة للشركاء ويمكن تخصيصها بشكل مشترك معهم. هناك طريق بديل للشركات للاستفادة من الموارد والقدرات الخارجية، وهو التعاقد قصير الأجل مع شركات الخدمات المهنية مثل شركات المحاسبة أو وكالات التسويق أو استشارات البحث والتطوير.

4. دراسة (Jingjing & Qianying , 2023) بعنوان :

Politics or markets: The dual role of the motivation to achieve organizational legitimacy in the development of knowledge management capabilities and business model innovation

(السياسة أو الأسواق: الدور المزدوج للدافع لتحقيق الشرعية التنظيمية في تنمية قدرات إدارة المعرفة وابتكار نموذج الأعمال)

هدفت هذه الدراسة الى قياس تأثير القدرات البشرية والتكنولوجية والمعرفية على ابتكار نموذج الأعمال من خلال استكشاف الدور المزدوج لأنواع مختلفة من دوافع الشرعية في إطلاق القدرات البشرية والتكنولوجية والمعرفية.

تم جمع البيانات من 236 مشروعًا صينيًا جديدًا تدير أعمالها عبر مجموعة متنوعة من القطاعات. تشير النتائج إلى أن دافع شرعية السوق والسياسة يؤثر بشكل إيجابي على القدرات البشرية والتكنولوجية والمعرفية. العلاقة بين القدرات البشرية والتكنولوجية والمعرفية وابتكار نموذج الأعمال بقوة أكبر في الدافع لتحقيق شرعية السوق. ومع ذلك ، فإن التأثير الإيجابي للقدرات البشرية والتكنولوجية والمعرفية على تحفيز ابتكار نموذج الأعمال يكون أقوى في الدافع المعتدل لتحقيق الشرعية السياسية منه في دافع الشرعية السياسية. ساهمت الورقة بشكل كبير في تطوير مجموعة المعرفة بنظرية ابتكار نموذج الأعمال والمؤسسة وتقديم رؤى أعمق حول العلاقة بين دافع الشركة لتحقيق الشرعية وقدرات إدارة المعرفة لابتكارات نموذج الأعمال.

التعليق على الدراسات السابقة: تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من ناحية دراسة وتقييم القدرات التنظيمية في المنظمات الاقتصادية وتسلط الضوء على مفهوم القدرات وبعض متطلبات نجاحها، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من ناحية اعتماد المؤشرات الأكثر حساسية ودلالة على مستوى القدرات الواجب توافرها في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات السورية بشكل خاص وخاصة في مرحلة إعادة الإعمار من ناحية القدرات الإدارية والمالية والبشرية والديناميكية و تتميز أيضا من خلال الإشارة إلى نقاط الضعف في كل نوع من القدرات المتوفرة حاليا وما هي الاحتياجات المستقبلية من هذه القدرات، وقد توجه هذا البحث إلى دراسة حالة إحدى الشركات العاملة في سورية

وهي الشركة العامة للطرق والجسور واختصت هذه الدراسة في تقييم القدرات التنظيمية خلال العام الأخير حيث واجهت الشركة محل الدراسة صعوبة في تحقيق أهدافها وبالتالي تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة بعدة نقاط وهي مكان وزمان الدراسة، بعض مؤشرات الدراسة، وأخيرا الحالة المدروسة والصعوبات خلال الأزمة.

• مشكلة الدراسة:

نظرا للدور الكبير التي تلعبه القدرات التنظيمية في رفع مستوى أداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الاقتصادية بشكل خاص، وذلك بسبب القدرة على تحديد حجم أعمالها بدقة، وظهور الأزمات الاقتصادية المتتالية التي واجهتها الشركات والمؤسسات في سورية فقد واجهت المؤسسات بشكل عام والشركة العامة للطرق والجسور انخفاض يمكن ان نقول عنه كبير في القدرات التنظيمية واصبح من الصعب توفير القدرات الموائمة للحالة الاقتصادية وأصبح من الضروري على إدارة أن تجري تقييما للقدرات التنظيمية لديها على عدة أصعدة وهي القدرات الإدارية والبشرية والمالية والديناميكية لديها للتأكد من المستوى الموجود ومقارنته مع المستوى المطلوب وتحديد الاحتياجات المستقبلية. حيث تكمن مشكلة أغلب الشركات ومنها الشركة العامة للطرق والجسور في القدرة على تقديم حجم الدعم المناسب لهذه القدرات، مما أدى إلى ضرورة وضع نظام تقييم لهذه القدرات التنظيمية متناسب مع التغيرات الاقتصادية، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى تقييم القدرات التنظيمية الحالية في الشركة العامة للطرق والجسور؟ ويمكن تقسيمه إلى التساؤلات فرعية التالية:

1. ما هو مستوى تقييم القدرات الإدارية الحالية في الشركة العامة للطرق والجسور؟
2. ما هو مستوى تقييم القدرات البشرية الحالية في الشركة العامة للطرق والجسور؟
3. ما هو مستوى تقييم القدرات الفنية الحالية في الشركة العامة للطرق والجسور؟
4. ما هو مستوى تقييم القدرات المالية الحالية في الشركة العامة للطرق والجسور؟
5. ما هو مستوى تقييم القدرات الديناميكية الحالية في الشركة العامة للطرق والجسور؟

- ما هو مستوى الاحتياجات المستقبلية للقدرات التنظيمية في الشركة العامة للطرق والجسور؟
ويمكن تقسيمه إلى التساؤلات فرعية التالية:

1. ما هو مستوى الاحتياجات المستقبلية من القدرات الإدارية الحالية في الشركة العامة للطرق
والجسور؟

2. ما هو مستوى الاحتياجات المستقبلية من القدرات البشرية الحالية في الشركة العامة للطرق
والجسور؟

3. ما هو مستوى الاحتياجات المستقبلية من القدرات الفنية الحالية في الشركة العامة للطرق
والجسور؟

4. ما هو مستوى الاحتياجات المستقبلية من القدرات المالية الحالية في الشركة العامة للطرق
والجسور؟

5. ما هو مستوى الاحتياجات المستقبلية من القدرات الديناميكية الحالية في الشركة العامة للطرق
والجسور؟

• أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تتجلى أهمية الدراسة من خلال قياس القدرات التنظيمية والاحتياجات المستقبلية منها،
والإشارة إلى نقاط الضعف في كل من مكونات القدرات التنظيمية سواء الإدارية والبشرية والفنية والمالية
والديناميكية ومعرفة الأسباب الكامنة وراء هذا الضعف بهدف تقديم توصيات لمعالجتها.
الأهمية العملية: تأتي أهمية الدراسة من خلال دراسة حالة عملية لإحدى الشركات العاملة في سورية
وهي الشركة العامة للطرق والجسور وتحليل القدرات التنظيمية الحالية وتقدير الحاجات المستقبلية منها.

• أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. توصيف واقع القدرات التنظيمية في الشركة العامة للطرق والجسور.
2. تقدير الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية في الشركة العامة للطرق والجسور.
3. تحديد نسب الضعف والقوة في القدرات التنظيمية ومدى تقاربها من الدرجة المرغوبة.

• مجتمع وعينة الدراسة:

تم التوجه في الاستبيان إلى المدراء في الشركة العامة للطرق والجسور وتم قياس القدرات التنظيمية الحالية والاحتياجات المستقبلية من وجهة نظرهم وتم إعداد استبيان يهدف لذلك وتم توزيعه في الشركة وبلغ عدد الردود على الاستبيان 64 إجابة وجميعها قابل للتحليل.

• منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي ويقوم هذا المنهج على دراسة وتحليل ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة زمنية محددة ومن ثم تفسيرها، وهذا المنهج قائم على دراسة الأسس النظرية في المراجع التي تخص موضوع الدراسة، وتوأمة ذلك مع دراسة ميدانية تم فيها توصيف مؤشرات الدراسة وإجراء الاختبارات لقياس الفرق عن قيمة الحياد، وتم استخدام برنامج SPSS في استخراج البيانات.

• مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين من المعلومات:

- مصادر أولية: عن طريق توجيه استبيان إلى المدراء في الشركة العامة للطرق والجسور.
- مصادر ثانوية: تجلت في المراجع والكتب التي تناولت موضوع القدرات التنظيمية ومكوناتها وذلك لتأطير الجانب النظري من الدراسة.

• مؤشرات الدراسة:

تتلخص مؤشرات الدراسة في ما يلي:

الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية	القدرات التنظيمية الحالية
1. القدرات الإدارية	1. القدرات الإدارية
2. القدرات البشرية	2. القدرات البشرية
3. القدرات الفنية	3. القدرات الفنية
4. القدرات المالية	4. القدرات المالية
5. القدرات الديناميكية	5. القدرات الديناميكية

الإطار النظري للبحث

تمهيد

اتسمت السنوات الأخيرة من القرن الماضي بتطورات وتحديات عديدة لها تأثيرات مباشرة على المنظمات المختلفة، ونتيجة لذلك برز مصطلح القدرات التنظيمية كواحد من المصطلحات التي بدأت منظمات الأعمال الاهتمام به بوصفه الأداة التي تحقق تفوق وتميز تنافسي ولا سيما بعد أن ثبت أن مجرد امتلاك المنظمات للموارد سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة واستخدامها بكفاءة فلا يعد هذا كافياً لضمان تميزها وتفوقها في إطار المنافسة الشديدة والمزايا التنافسية المؤقتة، بل لا بد من آليات معينة للمزاوجة بين تلك الأنواع من الموارد بطرائق استخدام تتميز بها المنظمة عن غيرها، وتوظيف لما يعرف بالعمليات التنظيمية والخبرة التاريخية للمنظمات لتتمكن من توليد قدرات تنظيمية تحقق لها أهدافها المتمثلة بالربحية والنمو والبقاء، ومن جانب آخر يعد موضوع القدرات التنظيمية من الموضوعات المعاصرة في الأدب الإداري (Shonhiwa, 2017)

1-2 : مفهوم القدرات التنظيمية

عُرفت بأنها روتين المنظمة التي تتطور عن طريق عملية نشأة التغيير والتكرار والتعلم في إطار العمل الذي يعد القوة الدافعة لذلك وفي هذا الاتجاه تشدد النظرية المستندة على الموارد Resource Based View (RBV) على أن الشرط المسبق لتحقيق المنظمة معدلات عالية مستدامة من العوائد هو امتلاكها لموارد لا تمتلكها جميع المنظمات، كما أنها يجب أن تكون قادرة على أن تدمج وتوجد سلسلة قدرات تولد عائدات أعلى استدامة وبشكل خاص في كل منظمة يتمكن الزبون من تقييمها ولا يتمكن من استبدالها كما يصعب تقليدها من قبل المنافسين (حامد و المعاضي، 2018)

وعرفت أيضاً بأنها هي المعرفة التي تتميز وتدعم المزايا التنافسية عن طريق الإبداع والمرونة والاتحاد بين القصد الاستراتيجي والهيكلية المنظمة وخبرة القوى العاملة (الراوي، 2017)

كما تعرف بأنها ظواهر شديدة الحساسية تتشكل بتأثيرات متعددة تتفاعل بأشكال معقدة (ERDIL, KITAPCI, & TIMURLENK, 2010)

ويعرفها آخرون بأنها قدرة المنظمة للقيام بنشاط منتج معين باستخدام ما لديها من موارد (Balduck, Lucidarme, Marlier, & Willem, 2014)

وكما عرفها (الراوي، 2017) بأنها مجموعة مركبة من المهارات والمعارف المتراكمة التي تستخدمها المنظمة لإدارة مواردها بكفاءة وفاعلية، حيث أن القدرات التنظيمية تشمل كل ما هو يحقق للمنظمة التطوير وتحسين الموقع السوقي مقارنة بالمنافسين، وهي جميع الكفاءات والمهارات التي توظفها المنظمة لإدارة مواردها بكفاءة وفاعلية من خلال استثمار الموارد البشرية من توظيف وتدريب وتعويضات وغيرها

وعرفت أيضاً بأنها القدرة على الجمع بين الموارد الملموسة وغير الملموسة لتحقيق الأهداف المطلوبة بدمج وإعادة تشكيل المهارات الداخلية والخارجية والموارد والكفاءات الوظيفية لتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة وتكون قادرة على التكيف معها (Balduck, Lucidarme, Marlier, & Willem, 2014)

2-2 : أهمية القدرات التنظيمية

تكتسب القدرات التنظيمية أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات بسبب ما أنتجته العولمة من تجديد وتحديث مستمرين وما أوجدته من تنوع متزايد وتداخل بين الدول، ولكي يؤدي العمل على نحو جيد فإن على الأفراد أن يكونوا متمكنين من فهم التغيرات التكنولوجية ويدركون الكم الهائل من المعلومات المتوفرة، إذ تواجه المنظمات تحديات كثيرة منها ما يتعلق بضرورات النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة اللذان يعتمدان على نحو كبير على القدرات التنظيمية التي تشمل كل من المعرفة والمهارات والخصائص والقيم. ويعزى سبب تزايد أهمية القدرات التنظيمية إلى عدة عوامل منها (Boonpattaarkan, 2012):

- الأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- زيادة سرعة الابتكار
- زيادة إنتاج المعرفة
- التغيرات الحاصلة في السوق.

وقد دعت هي العوامل الحاجة إلى وجود قدرات تنظيمية قادرة على مواجهة الحالات التي تزداد تعقيداً والقادرة على اتخاذ قرارات وحل المشكلات عن طريق التوصل إلى حلول جديدة وخالقة. وأكد الباحثين على أهمية وجود القدرات المنظمة في المنظمات لأنها تسهم في حالة وجودها في تحقيق الفوائد الآتية (Wicker & Breuer, 2012)

- تعزيز عمليات الموارد البشرية.
- تحقيق التكامل الثقافي والتنسيق التنظيمي.
- تحسين الفاعلية التشغيلية.
- قيادة التغيير التنظيمي.

2-3 : خصائص القدرات التنظيمية

تتمتع القدرات المنظمة بمجموعة من الخصائص التي تسهم في دعم نشاطات المنظمة ودفعها نحو الأفضل، وفي هذا الصدد وجد الباحثان تعدد وجهات نظر الباحثين في تحديد تلك الخصائص، إذ حددت خصائص القدرات التنظيمية بالآتي:

1. القيام بمشاركة بارزة في القيمة المدركة للزبون بطرائق ثلاث وهي:

- الاستجابة: تمثل القدرة على فهم وتلبية حاجة الزبون على نحو أسرع من المنافسين
- العلاقات: تمثل القدرة على تطوير علاقة بعيدة الأمد ومستمرة بين الزبون والموظفين.
- جودة الخدمة: تمثل القدرة على تصميم وتطوير خدمة تلبى أو تتجاوز توقعات الزبون

(Grace, Peter, & jeswary, 2023)

2. أن يكون من الصعب تقليدها من قبل المنافسين وذلك بسبب:

- حاجة التقليد إلى تغيير طرائق تفكير الأشخاص وتصرفاتهم وتفاعلاته (رضوان و إسلام ، 2022)
- الهندسة الاجتماعية لعمليات اجتماعية معقدة مثل الثقافة وفريق العمل والقيادة التي لا يمكن أن تفهم وتقلد بسهولة.

ومما سبق تتشكل المبدئ الأساسية للقدرات التنظيمية وهي كما الآتي:

1. عمليات العمل التجاري هي وحدات لبناء التنافس (Shonhiwa, 2017)
2. يتطلب النجاح التنافسي عمليات رئيسية توفر قيمة متفوقة للزبون (حامد و المعاضدي، 2018)
3. تتولد القدرات التنظيمية بتوفير بنية تحتية داعمة تربط وحدات العمل الاستراتيجية التقليدية ووظائفها (رضوان و إسلام ، 2022).

2-4 : مستويات القدرات التنظيمية

يعرض برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مستويات القدرات التنظيمية الذي يعكس وجهة النظر القائلة بأن القدرات تكمن داخل الأفراد، وكذلك على مستوى المنظمات وداخل البيئة المناسبة، وحول تطوير القدرات، يشار أحيانا إلى هذه المستويات الثلاثة على نحو مختلف، وعلى سبيل المثال، يسمى المستوى التنظيمي أحيانا المستوى المؤسسي والبيئة المناسبة تسمى أحيانا المستوى المؤسسي أو المجتمعي ويمكن لهذه الاختلافات في اللغة المستخدمة أن تعكس تباينات في كيفية فهم القدرة، لكنها لا تنفي فكرة أن القدرة موجودة على مستويات مختلفة تشكل في مجملها نظاما متكاملًا، ويدل هذا الترابط على أن أي جهد لتقييم أو تنمية القدرات ينبغي بالضرورة أن يأخذ في الحسبان القدرات الموجودة في كل مستوى على حدة؛ وإلا فسوف تعجز عن تلبية أهدافه الإنتاجية في حال غياب الإجراءات والعمليات اللازمة للعمل مع الأقسام الأخرى، وكثيراً ما تكون هناك حاجة إلى الاهتمام

بالاتجاهات العالمية والتطورات الجديدة التي قد تؤثر على الحاجة إلى القدرات واستغلالها، مثل أنماط الهجرة أو اتفاقيات التجارة الدولية الجديدة (حامد و المعاضي، 2018)

والمستويات الثلاثة للقدرة هي كما يأتي:

- البيئة المناسبة للقدرات: هو مصطلح يستخدم لوصف المنظمة الأوسع التي يعمل داخلها الأفراد والمنظمات التي تسهل أو تعرقل وجودهم وأدائهم، وليس من السهل فهم هذا المستوى ممن القدرة بشكل كملوس، لكن جزء لا يتجزأ من فهم القضايا الخاصة بالقدرات (جهيدة و عواطف، 2022)

- المستوى التنظيمي للقدرات: يتضمن السياسات والإجراءات التي تتيح للمنظمة ممارسة نشاطها وتحقيق تفويضها، التي تسمح بتعاون القدرات الفردية من أجل العمل المشترك وتحقيق الأهداف، فإذا ما وجدت هذه العناصر وحظيت بالموارد الكافية والتنظيم الجيد ستكون قدرة المنظمة على الأداء أعظم من قدرة مجموع أجزائها (Grace, Peter, & jeswary, 2023)

- المستوى الفردي للقدرات: يشير إلى القدرات بالمهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الأشخاص، إذ يملك كل شخص مزيج من القدرات التي تسمح له بالأداء، ويتم اكتساب بعض هذه القدرات عن طريق التدريب والتعليم الرسمي والبعض الآخر عن طريق التعلم بالممارسة والتجربة (Balduck, Lucidarme, Marlier, & Willem, 2014)

2-5 : أنواع القدرات التنظيمية:

تتكون القدرات التنظيمية من عدة أنواع من أهمها:

1. القدرات الإدارية

هي عملية مشاركة المعلومات والمكافآت والسلطة مع العاملين حتى يتمكنوا من اتخاذ المبادرة والقرارات اللازمة لحل المشكلات وبالتالي تحسيف الأداء والخدمة المقدمة، ويستند التمكين على فكرة إعطاء العاملين المبادرة والموارد والسلطة وكذلك الفرصة والتحفيز اللازم وكذلك تحميلهم المسؤولية

واخضاعهم للمساءلة عن نتائج أعمالهم، مما يسهم في إشعارهم بالرضا والارتياح ويعرف بأنه "منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتنمية المستوى الإبداعي (ERDIL, KITAPCI, & TIMURLLENK, 2010) فالقدرات الإدارية تتسم بما يلي (سليمان، 2017)، (Balduck, Lucidarme, Marlier, & Willem, 2014):

- تستند القدرة الإدارية على فكرة إعطاء العاملين المبادرة والموارد والسلطة
- الثقة في إمكانات العاملين هي أساس القدرات الإداري
- يعمل على تنمية المستوى الإبداعي
- تؤكد القدرات الإدارية على العبء الجماعي
- تساعد القدرات الإدارية على تحسيف الأداء المؤسسي
- التحفيز هو أحد متطلبات القدرة الإدارية

2. القدرات البشرية

بدأ الباحثون في نهاية القرن العشرين بالتمهيد لمفهوم قدرات الموارد البشرية، فقد كان الأفراد في الماضي يعتمدون على الموارد المادية الذي كان مردودها أعلى مما هو عليه في الوقت الحاضر، وأصبحت تستنزف بشكل سريع هذا ما جعل الباحثون يدركون أهمية قدرات الموارد البشرية فتتمثل أهمية قدرات الموارد البشرية من خلال بناء قدرات بشرية متكاملة على أساس المعرفة والمهارة والممارسة وكيفية استثمارها في مجال تطوير الأفراد (ERDIL, KITAPCI, & TIMURLLENK, 2010)، وكذلك جعل المؤسسة في حالة مستمرة في ممارسة ثقافتها للتحرك ضمن عملها التي اتخذت إدارة الموارد البشرية أساس لبناء أعمالها، فالقدرات البشرية أهم المتطلبات لبناء قدرة المنظمة، وقد أصبحت قدرات الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب بناء قدرات متنوعة تساعد في تلبية متطلبات بناء قدرات الموارد البشرية وهذه الأبعاد تتضمن المعرفة، المهارة، الالتزام، الموارد (فرعون، العنزي، و الخالدي، 2015)

3. القدرات الفنية

تساهم القدرات التكنولوجية وبشكل مباشر في تعزيز قدرة المنظمة على تنفيذ مهامها بالشكل الناجح والسليم من خال استعمال التكنولوجيات الحديثة التي تمتلكها المنظمة، إذ يكون للقدرات التكنولوجية أهمية بالغة تساهم في تحقيق الأهداف المنظمة تكمن في منح الأفراد العاملين المهارات والمعرفة والخبرة مطلوبة لتشغيل الأنظمة الحديثة واحداث تغييرات تكنولوجية كبيرة (العبيدي، 2020)، و منح المنظمات القدرة على إنشاء أو استيعاب المعرفة التكنولوجية الحديثة من خال التفاعل مع البيئة وتراكم المهارات والمعارف التي اكتسبتها مسبقاً، القدرة على إنشاء وإدارة التغييرات في التكنولوجيات المستخدمة في الإنتاج، التركيز على تحسين أداء المهام وتحقيق إنتاجية أكبر للعاملين وبالتالي تحقيق أقصى قدر من الكفاءة، والإسهام في استثمار العوائد الاقتصادية الناشئة عن الأنشطة المختلفة من خال استعمال تكنولوجيات الإنتاج الحديثة لاستكشاف وتطوير منتجات جديدة عندما تعتقد المنظمة أن هناك سوق لمنتجاتها وعملياتها الجديدة ويرى بأن للقدرات الفنية أهمية تمكن المنظمات من العمل في بفاعلية كبيرة بالرغم من إشداد المنافسة في عالم متقلب وسريع التغيير (Grace, Peter, & jeswary, 2023)، حيث تتجلى هذه الأهمية في:

1. منح المنظمات القدرة على تقديم منتجات جديدة مع مرور الوقت.
2. تكوين استراتيجيات تنافسية تساهم في تحسين الأداء من خلال تحسين العلاقة بين الجودة والتكلفة والأداء
3. تفعيل دور التحالفات الاستراتيجية من أجل توليد شراكات ذات قيمة أعلى واكتساب المعرفة
4. تقوية العلاقة التفاعلية بين أداء المنظمة وحركة السوق، إلى جانب التأثير على الأداء المالي للمنظمة
5. تعزيز التعاون مع المنافسين والتشجيع على ابتكار منتجات جديدة تلبي حاجة السوق والزبائن.

تمتاز القدرات الفنية بعدد من المتطلبات لتكون ناجحة في المنظمة، تتمثل هذه المتطلبات في

- **البنية التحتية:** هي مجموعة من المكونات التي تشكل أساس العمل في المنظمة والتي تضم نوعين من المكونات هي المادية كأجهزة الكمبيوتر والمعدات، وبرمجية كالبرامج والشبكات المختلفة، حيث يعتمد نجاح العمل في جميع أقسام المنظمة على البنية التحتية للقدرات الفنية، إذ إن جميع الأجهزة والبرامج والشبكات والمرافق وما إلى ذلك من أجهزة ومعدات لازمة لتطوير أو اختبار أو تقديم أو مراقبة أو دعم القدرات التكنولوجية يندرج تحت مسمى البنية التحتية للقدرات التكنولوجية (Majeed & Ahmed , 2022)

- **طبيعة المهام:** من الواجب على مديري المنظمات والعاملين الاستفادة من المهام التي تتطلبها القدرات الفنية حيث إنهم ينشغلون في كثير من الأحيان بمسئوليات عديدة طوال عملهم، مما يستلزم توافر العديد من المهام التي تستوجب أتمتها ونشرها وتوفيرها، حيث تقتصر طبيعة مهام القدرات الفنية على (المهام البرمجية، والمتطلبات المادية، إنشاء الحسابات، تنظيم العمل، تنمية مهارات العاملين) (حامد و المعاضيدي، 2018)

- **مقدار التعليم التنظيمي:** يحدث التعلم التنظيمي عندما تكتسب أي وحدة من وحدات المنظمة المعرفة بأنها مفيدة من الناحية النظرية للمنظمة، حيث يقتصر التعلم التنظيمي على الطريقة التي يتعلم بها الأفراد العمل، وكيف يتم تطوير وتحديث مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم بشكل يمكن استثمارها لصالح المنظمة وتحديد واختبار أي الإجراءات الإدارية التي تعمل على تحسين الفعالية التنظيمية، فهي عملية تقوم المنظمة من خلالها بتوسيع أعمالها وتطويرها وتنميتها من أجل زيادة القدرة على تحقيق مكاسب مادية ومركز تنافسي متميز عن طريق اعتمادها على قدراتها التكنولوجية ومعالجتها للمعلومات المتاحة (العبيدي، 2020)

4. القدرات المالية:

إن متانة المركز المالي لأي منظمة لا يكون على أساس ما يتاح له من موارد (رأس المال) والذي يمتاز بكونه غير مرن بسبب خضوعه للسلطات النقدية وقراراتها، وإنما بمدى قدرته على توفير موارد مالية من مصادر مختلفة واستثمارها بما يحقق أهداف المنظمة فتعتبر هذه الموارد مهمة جداً للمنظمات فهي تعبر عن القدرة المالية للمنظمة على الوفاء بالتزاماتها فتعتبر قدرة المنظمة المالية جيدة

إذا كان إجمالي الأصول يتجاوز إجمالي الالتزامات؛ فإذا كانت إجمالي الالتزامات تتجاوز إجمالي الأصول فالمنظمة ستواجه مخاطر العجز المالي، تظهر هذه المخاطر من احتمال التخلف عن سداد بعض الالتزامات، فيحدث العجز المالي نتيجة الخسائر المتكبدة (Wicker & Breuer, 2012)، كما أن القدرة المالية تُمكن المنظمات من تعزيز موقعها السوق، فالمنظمة التي تتمتع بقدرة مالية عالية تكون قادرة على تأمين الحاجات المالية وتحقيق الاستقرار المالي، وهناك عدة مؤشرات لقياس القدرة المالية للمنظمة منها: مؤشر السيولة النقدية، مؤشر كفاية رأس المال (عبد الحميد و كاظم، 2020).

5. القدرات الديناميكية

للقدرة الديناميكية أهمية كبيرة للمنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها فنجد أن الباحثين كل منهم عدد نقاط تختلف بعضها وتتفق مع أخرى مع وجهة نظر الباحث الآخر وتكمن هذه الأهمية فيما يلي: (جهيدة و عواطف، 2022).

إن للقدرة الديناميكية أهمية كبيرة لأنها تعزز من قوة المنظمة عن طريق الاستفادة من مواردها الداخلية والخارجية وبالتالي تمكينها من تنسيق الأنشطة بين المنظمات والاستجابة بسرعة وبطريقة مرنة لاستراتيجيات المنافسين على المستوى المحلي والعالمي كما أنها غير محصورة في مستوى واحد من مستويات المنظمة، ولا تركز على مهارات الأفراد فقط بل تركز على العمل الجماعي داخلها. لا تتكون من مجموعة من الأنشطة التي تم تكوينها في سياق معين مثل الأنشطة الروتينية التي تحدد كيفية إدارة المشروع كونها لا تحدد كيفية قيام المنظمة بتحديد واختيار المشاريع وماهي أفضلويات هذا الاختيار إلا من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها المنظمة لذلك يمكن أن يطلق عليها بالعمليات الجوهرية، و تمكن المنظمات من الحفاظ على الميزة التنافسية وتوسيعها من خلال وضع القدرات الديناميكية فوق القدرات العادية، فمن خلال دمج هذه القدرات مع استراتيجية جيدة تمكن المنظمة من صنع المنتجات المناسبة واستهداف الأسواق المناسبة، إضافة الى أنها تساعد الإدارة العليا للمنظمة على تطوير التخمينات، والتحقق من صحتها أو رفضها

يرى كل من (Majeed & Ahmed , 2022) أن أهمية القدرات الديناميكية تكمن بأنها تسمح للمنظمة بالتفرد فيما تنتجه والدخول في منظمة الجودة العالمية ISO ؛

- تمنح المنظمة قوة لعدم قدرة منافسيها على فهم كيفية عملها، فضلا عن صعوبة مجاراتها (عبد الحميد و كاظم، 2020)

- تمكنها من التحكم والتأثير في امتداد الأسواق والصناعات (جهيدة و عواطف، 2022)

- تجعلها قادرة على تحديد استراتيجياتها التنافسية ومن ثم إدارتها بشكل فاعل (Majeed & Ahmed , 2022)

- تعد مدخلا لإدارة الأهداف الاستراتيجية كما تهيئ القدرة لاتخاذ القرارات الناجحة (رضوان و إسلام ، 2022)

- مصدراً مهماً لتقييم الأداء والتميز وتعتبر الأساس الذي من خلاله تستطيع المنظمة الاحتفاظ بميزتها التنافسية (Majeed & Ahmed , 2022)

وسيلة لتطوير الأعمال وزيادة العائدات وتعزيز الربحية وتحقيق التنمية (جهيدة و عواطف، 2022)

تعد أداة حاسمة للدفع لعمليات التغيير وعاملاً حاسماً لإحداث التجديد في المنظمة (Majeed & Ahmed , 2022)

❖ مصادر القدرات الديناميكية

1. القدرة الاستيعابية: وهي القدرة على إنشاء أو امتلاك قدرات من مصادر خارجية، أو هي القدرة التي بواسطتها تفهم المنظمة وتستفيد من القدرات الحالية المملوكة (رضوان و إسلام ، 2022).

2. القدرة التحويلية: وهي القدرة على تحويل القدرات الحالية إلى قدرات جديدة إذ أنها تتولد بصيغتين هما:

3. القدرات الساكنة أو المستترة: التي تتراكم من خلال الخبرة الجماعية وتستقر في ذاكرة المنظمة وبصورتها هذه فهي غير مستخدمة (Shonhiwa, 2017)

4. القدرات السطحية: وهي التي تكون قيد استخدام المنظمة (رضوان و إسلام ، 2022)

2-6 : أهمية القدرات التنظيمية مستقبلاً في مرحلة إعادة الإعمار للمؤسسة

تنقسم مجالات إعادة الإعمار إلى قسمين رئيسيين هما الإعمار المادي والإعمار غير المادي، المقصود بالإعمار المادي كل ما تشمله البيئة العمرانية من بنى تحتية أما الإعمار غير المادي يشمل البيئة غير المشيدة مثل إعادة الإعمار الاقتصادي أو الاجتماعي أو التنظيمي وغير ذلك من مقومات المجتمع الإنسانية ، إن إعادة الإعمار هي عملية متعددة الأبعاد يتكامل فيها الإعمار الاقتصادي والسياسي والاجتماعي مع الإعمار العمراني للوصول إلى إعادة بناء شامل لمجتمعات ما بعد الحرب، حيث يمكن اعتماد تلك الأبعاد العمرانية أو غير العمرانية كمدخل لخطة إعادة الإعمار وعدم تكامل الاعتبارات غير العمرانية (الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية) مع منظومة إعادة الإعمار العمراني يؤدي إلى قصور خطة إعادة الإعمار، وتكامل تلك الاعتبارات يُمكن من تحقيق الأهداف الحقيقية لإعمار مدن ما بعد الحرب بما يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة (أحمد و السويدي، 2017)

وتتمثل أهمية القدرات التنظيمية في مرحلة إعمار المؤسسة بأنها تجعل المؤسسة قادرة على التكيف مع التغيير فالمؤسسة تبذل جهداً لتحقيق التوافق مع الموظفين والعملاء والأسواق الناشئة فهي تخطط لهذه الاتجاهات الجديدة، وتجعل الاستثمار في تطوير القدرات التنظيمية يسهل قوة المؤسسة فيعزز استقرار المؤسسة وتكون ذات أداء أمثل، كما تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية نتيجة وجود قدرات تنظيمية لديها لأنها تساعد على إدارة الموارد والمعلومات بشكل فعال وتركيز المؤسسة على أن تكون خدماتها مميزة (رائد الأعمال العربي، 2022)

فلها العديد من الأهمية في مرحلة إعادة إعمار المؤسسة تتمثل بالآتي (الراوي، 2017)، (حامد و المعاضي، 2018)، (Grace, Peter, & jeswary, 2023) :

1. توفر مقاصد وخط ريادة إستراتيجية واضحة
2. السعي إلى حقوق ملكية عليا ورعايتها
3. تفاعل شديد مع الأعمال التجارية والمجتمع المحلي
4. توفر حلقات وصل متطورة مع الروابط المهنية ومجموعات العمل التجاري والحكومات وغيرها للبحث عن فرص للمشاركة وفتح أسواق جديدة
5. قيادة تظهر التواضع والذكاء الانفعالي وتقييم الجودة والعمل الأخلاقي واحترام الزملاء
6. ضمان مفاوضات جيدة لجميع المدراء
7. تميز المدراء في المستوى الوس والأعلى.
8. فريق إدارة عليا متماسك يقوم بقرارات سريعة مع استشارة ومشاركة مناسبتين
9. تفويض وتمكين في جميع المستويات مع المشاركة الأكاديمية.
10. توجه المنظمة المتعلمة والتسامح مع الأخطاء الابتدائية
11. التعرف على الرياديين.
12. تشجيع الشبكات الخارجية والداخلية عبر المنظمة
13. احترام القيم ومناقشة الصراعات التجارية المحتملة

خلاصة:

تسعى المؤسسات لتحقيق المواءمة التنظيمية بين ما تملكه من قدرات وما توفره البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، وهو ما فرض عليها أن تحدد بدقة قدراتها التنظيمية والبحث عن سبل تساعد على النهوض بأدائها عند إعادة الإعمار، وتساهم مشاركة المعرفة في تطوير القدرات من خلال تبادل المعارف بين الأفراد مما يسمح بتطوير إدراكهم ومهاراتهم وقدراتهم، ومن أهم ما يعزز هذا التشارك في المعرفة هو توفير المؤسسة لمجموعة من القدرات التي تطرقنا إليها (البشرية، المالية، الفنية، الديناميكية، الإدارية).

الفصل الثالث

الإطار العملي

• تمهيد:

من أجل معرفة ماهو مستوى تقييم المدراء للقدرات التنظيمية لشركة العامة للطرق والجسور قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية تضمنت: دراسة كمية تمثلت بإعداد استبيان مؤلف من عدة محاور يقيس كل محور منها احد القدرات التي يجب توافرها في الشركة، وتم تحليل الاستبيان عن طريق تحليل مؤشرات الإحصاء الوصفي لكل قدرة على حدة حيث تم تخصيص جانب للقدرات الحالية وجانب للاحتياجات المستقبلية.

• بيانات الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بجميع المدراء في الشركة العامة للطرق والجسور, وتم اخذ عينة ميسرة منهم وتم توزيع الاستبيان عليهم وتم الحصول على 64 استبانة قابلة للتحليل وكانت العينة موزعة على المدراء في المستويات الإدارية الثلاث (عليا, وسطي, دنيا) بغية الحصول على اعلى مستوى من الدقة وتوصيف القدرات التنظيمية للشركة, وكان الاستبيان مكون من عدة محاور يشكل متوسط كل منها احد القدرات، واعتمدت المحاور على مقياس ليكارت الخماسي، وذلك بهدف الحصول على تقدير لدرجة تمتع الشركة في هذه القدرات والاحتياجات المستقبلية منها. إضافة إلى محور المتغيرات الشخصية، وتكونت محاور الاستبيان على الشكل التالي:

- المحور الأول المتغيرات الشخصية : (النوع، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة الوظيفية، الموقع الوظيفي) بهدف اكتشاف خصائص العينة.
- المحور الثاني (القدرات التنظيمية) وهي مقسومة إلى جزئين: القدرات التنظيمية الحالية، والاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية، وتم الاعتماد على تحليل القدرات التنظيمية التالية: القدرات الإدارية، القدرات البشرية، القدرات الفنية، القدرات المالية، القدرات الديناميكية.

3-1 اختبار جودة الاستبيان وتوصيف العينة المدروسة من مدراء الشركة:

يقوم هذا التوصيف على دراسة خصائص العينة من حيث تكرار العناصر والنسب المئوية المقابلة لها، وتم الاعتماد على برنامج SPSS لاستخراج نتائج الاستبيان واختبار جودته.

• اختبار الثبات:

لاختبار الثبات لأسئلة الاستبيان نستخدم معامل الفا كرونباخ لكل محور على حدا، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد كان الثبات مرتفعا.

جدول (1) نتيجة اختبار الفا كرونباخ			
البيان	عدد العبارات	القدرات التنظيمية الحالية	الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية
القدرات الإدارية	7	.909	.957
القدرات البشرية	8	.903	.983
القدرات الفنية	8	.881	.980
القدرات المالية	5	.888	.960
القدرات الديناميكية	10	.916	.976

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول ان هناك ثبات في جميع محاور الاستبيان إذ ان قيمة الفا كرونباخ لجميع المحاور من المستوى الجيد وما فوق، ومن ذلك نستنتج جودة كل محور على حدا.

• توصيف العينة المدروسة من مدراء الشركة:

إن دراسة المتغيرات الشخصية للمبحوثين تعطي فكرة عن خصائص العينة المدروسة وعدم التحيز فيها لبعض الصفات، وقد تم اختيار عدد من المتغيرات الشخصية التي تتناسب مع البحث وهي على الشكل التالي:

1) خصائص العينة حسب النوع:

يظهر الجدول التالي تكرارات النوع في العينة، وهي على الشكل التالي:

الجدول (2) خصائص العينة حسب النوع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	50	78.1	78.1	78.1
	أنثى	14	21.9	21.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أنّ توزيع أفراد العينة أنها شملت العدد الأكبر للذكور ومن ثم الإناث وهذا ما يحاكي واقع الشركة.

2) خصائص العينة حسب المؤهل العلمي:

يظهر الجدول التالي تكرارات المؤهل العلمي في العينة، وهي على الشكل التالي:

الجدول (3) خصائص العينة حسب المؤهل العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إجازة جامعية	50	78.1	78.1	78.1
	ماجستير	9	14.1	14.1	92.2
	دكتوراه	5	7.8	7.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أنّ توزيع أفراد العينة أنها شملت العدد الأكبر للجامعيين ومن ثم الماجستير، وأخرها الدكتوراه.

3) خصائص العينة حسب العمر:

يظهر الجدول التالي تكرارات العمر في العينة، وهي على الشكل التالي:

الجدول (4) خصائص العينة حسب العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 35 سنة	8	12.5	12.5	12.5
	35 - 44 سنة	16	25.0	25.0	37.5
	45 سنة وأكثر	40	62.5	62.5	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أنّ أغلب العينة من الفئة العمرية المتقدمة في العمر.

4) خصائص العينة حسب الموقع الوظيفي:

يظهر الجدول التالي تكرارات الموقع الوظيفي في العينة، وهي على الشكل التالي:

الجدول (5) خصائص العينة حسب الموقع الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إدارة عليا	16	25.0	25.0	25.0
	إدارة وسطى	40	62.5	62.5	87.5
	إدارة دنيا	8	12.5	12.5	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أنّ توزع أفراد العينة كان للشريحة من الإدارة الوسطى وتلاها العليا وأخرها الدنيا.

5) خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

يظهر الجدول التالي تكرارات عدد سنوات الخبرة في العينة، وهي على الشكل التالي:

الجدول (6) خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 10	9	14.1	14.1	14.1
	من 10-19 سنوات	24	37.5	37.5	51.6
	20 سنة فأكثر	31	48.4	48.4	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أنّ توزع أفراد العينة كان للشريحة من ذوي الخبرة فوق 10 سنوات.

3-2 تقييم القدرات التنظيمية الحالية والاحتياجات المستقبلية منها وفق أراء المدراء :

سنقوم باحتساب المتوسط العام للإجابات والانحراف المعياري لكل محور، وذلك بحسب مقياس ليكارت الخماسي وسيتم الاعتماد على اختبار one sample T test الذي يُمكننا من تحديد موقع الإجابات واختلافها عن قيمة الحياد المتمثلة بالقيمة 3، والإشارة إلى توجهها نحو الإيجابية أو السلبية.

أولاً - محور القدرات التنظيمية الإدارية:

نجد أنّ هذا المحور قد عبّر عنه بعدة عبارات، وسيتم دراسته وفق القدرات الحالية والاحتياجات المستقبلية، وهي كما يلي:

1) تقييم القدرات التنظيمية الإدارية الحالية:

تم تقييم القدرات التنظيمية الإدارية الحالية من قبل المدراء من خلال العبارات التالية:

الجدول (7) قيم الإحصاء الوصفي للقدرات التنظيمية الإدارية الحالية					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تتناول عملية التخطيط كافة الجوانب الإدارية	64	1	5	3.00	1.333
يشرف مجلس الإدارة على استراتيجية المنظمة ورؤيتها بشكل جيد	64	1	5	3.13	1.279
تتمكن الشركة من مواكبة التغيرات التي تحصل في بيئة العمل	64	1	5	3.25	1.309
يتناسب النظام الإداري مع أهداف الشركة	64	2	5	3.37	1.000
تعتمد الشركة مبدأ التشاركية في اتخاذ القرار	64	2	5	3.37	1.120
يتميز النظام الإداري في الشركة بالمرونة	64	2.00	5.00	3.0000	1.12687
تتميز وسائل الاتصال الإداري بالفعالية	64	2.00	4.00	2.8750	.93435
القدرات الإدارية الحالية	64	1.86	4.71	3.1429	.93868

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمة متوسط المحور هي 3.1429 وتدل هذه القيمة على وجود تقييم إيجابي بسيط، وأن الشركة لديها القدرات الإدارية ولكن بشكل معتدل وقد يعود ذلك إلى محدودية القدرة على فاعلية التواصل والقدرة على التخطيط واتصاف النظام الإداري بالمرونة، وتُظهر قيمة الانحراف المعياري بأن هناك تقارب في الرأي على أن هناك محدودية في القدرات الإدارية للشركة.

ويمكن أن نستنتج أيضاً أن المؤشر الذي اخذ أعلى قيمة تقييم هو (يتناسب النظام الإداري مع أهداف الشركة وعبرة تعتمد الشركة مبدأ التشاركية في اتخاذ القرار) حيث بلغت هذه القيمة 3.37، ويرجع الباحث في تفسيره لهذه النتيجة إلى ثقافة الإدارة في الشركة إلى ضرورة توفير نظام إداري متناسب مع أهداف الشركة حيث يعتمد على وضع أهداف محددة ويتم مراقبتها من خلال وضع أسس متناسبة في النظام الإداري والعمل تغييره في حال وجود معيقات في النظام وذلك من خلال تفعيل مبدأ التشاركية في اتخاذ القرار.

ونستنتج أيضاً ان المؤشر الذي ساهم في تخفيض قيمة المتوسط هو أن (تتميز وسائل الاتصال الإداري بالفعالية) حيث كانت قيمة المتوسط لهذه العبارة 2.87، ومن هذه النتيجة يعتبر ان هناك معيقات لإمكانية تحقيق اتصال إداري فعال بين الإدارة والمرؤوسين وبين المديرية وذلك بسبب الظروف المحيطة في الفترات الماضية مما اثر على مستوى الاتصال ونقل القرارات والمعلومات بشكل سليم.

❖ اختبار الفروق لمتوسط مؤشر القدرات الإدارية الحالية عن قيمة الحياد

وقد اخترنا اختبار One-Sample T-test الذي يستخدم للمقارنة بين متوسط إجابات المحور وقيمة الحياد البالغة (3).

جدول (8) نتيجة اختبار One Samples Test. لمؤشر القدرات الإدارية الحالية

	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
الجوانب كافة التخطيط عملية تتناول الإدارية	.000	63	1.000	.000
استراتيجية على الإدارة مجلس يشرف جيد بشكل ورؤيتها المنظمة	.782	63	.437	.125
التغيرات مواكبة من الشركة تتمكن العمل بيئة في تحصل التي	1.528	63	.132	.250
أهداف مع الإداري النظام يتناسب الشركة	3.000	63	.004	.375
اتخاذ في التشاركية مبدا الشركة تعتمد القرار	2.679	63	.009	.375
الشركة في الإداري النظام يتميز بالمرونة	.000	63	1.000	.00000
الإداري الاتصال وسائل تتميز بالفعالية	-1.070-	63	.289	-.12500-
الحالية الإدارية القدرات	1.218	63	.228	.14286

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول ان قيمة الاختبار الخاصة بالمحور أن قيمة sig أكبر من 0.05 وبذلك يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول القدرات التنظيمية الإدارية الحالية وبين قيمة الحياد، وبذلك نستنتج بأن هناك حيادية حول تمتع الشركة بالقدرات التنظيمية الإدارية الحالية ولا يوجد توجه ايجابيا أو سلبي حول المؤشر وبالتالي يوجد فجوة في التقييم ويجب معالجتها لتحقيق مستوى رضا أعلى وقد استند كل منهم على مجموعة من الأسباب لوضع هذه الدرجة من التقييم والعمل على معالجة الأسباب التي قد أدت إلى انخفاض درجة تقييمهم من خلال اتباع أحدث التقنيات

التي توفر ارتفاع مستوى تقييم القدرات التنظيمية الإدارية، وفيما يلي تحليل لعبارات المحور وفق مقارنة قيمة sig مع مستوى الدلالة 0.05 وقيمة T:

- **تتناول عملية التخطيط كافة الجوانب الإدارية:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ حول امتلاك الشركة القدرة على ان تكون عملية التخطيط تتناول كافة الجوانب الإدارية أي ان هناك تقصير في بعض المجالات وهناك تخطيط جيد لبعض الجوانب الإدارية.
- **يشرف مجلس الإدارة على استراتيجية المنظمة ورؤيتها بشكل جيد:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت قريبة من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ بسيط حول أسلوب الشركة في الإشراف على الاستراتيجية والرؤية أي ان هناك تقصير في بعض جوانب الإشراف وهناك إشراف جيد لبعض الجوانب.
- **تتمكن الشركة من مواكبة التغيرات التي تحصل في بيئة العمل:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر بشكل بسيط من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي بسيط حول قدرة الشركة على مواكبة التغيرات، ولكن يوجد تحفظ عند بعض المدراء مما أدى إلى تخفيض تقييم العبارة.
- **يتناسب النظام الإداري مع أهداف الشركة:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول تناسب النظام الإداري مع أهداف الشركة، ولكن يوجد تحفظات بسيطة عند بعض المدراء مما أدى إلى تخفيض تقييم العبارة، وكانت هذه العبارة اعلى تقييم من عبارات المحور.
- **تعتمد الشركة مبدأ التشاركية في اتخاذ القرار:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول اعتماد مبدأ التشاركية في اتخاذ القرار في الشركة، ولكن يوجد تحفظات بسيطة عند بعض المدراء مما أدى إلى تخفيض تقييم العبارة وكانت هذه العبارة اعلى تقييم من عبارات المحور إلى جانب العبارة السابقة.

- يتميز النظام الإداري في الشركة بالمرونة: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ حول امتلاك الشركة القدرة على ان يكون النظام الإداري يتمتع بالمرونة أي ان هناك ضعف في بعض المجالات وهناك مرونة وتأقلم مع الجوانب الأخرى.
- تتميز وسائل الاتصال الإداري بالفعالية: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت اقل من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ من معظم مدراء الشركة حول فاعلية الاتصال الإداري أي ان هناك تقصير في معظم أساليب الاتصال وهناك بعض الأساليب جيدة.

ويرى الباحث في تفسيره لهذه النتائج أنَّ هناك عوامل متعددة تؤثر على القدرات الإدارية فمنها ما يؤثر بشكل إيجابي مثل تناسب النظام مع الأهداف ووجود مبادا التشاركية، أما من ناحية العوامل الأخرى فكان هناك تحفظ حولها، مثل عملية التخطيط ومرونة النظام الإداري

(2) تقييم الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية الإدارية:

تم تقييم الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية الإدارية من قبل المدراء من خلال العبارات التالية:

الجدول (9) قيم الإحصاء الوصفي للاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية الإدارية					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تتناول عملية التخطيط كافة الجوانب الإدارية	64	1.00	5.00	3.0000	1.59364
يشرف مجلس الإدارة على استراتيجية المنظمة ورؤيتها بشكل جيد	64	1.00	5.00	3.1250	1.46385
تتمكن الشركة من مواكبة التغيرات التي تحصل في بيئة العمل	64	1.00	5.00	3.6250	1.81265
يتناسب النظام الإداري مع أهداف الشركة	64	2.00	5.00	4.0000	1.33333
تعتمد الشركة مبادا التشاركية في اتخاذ القرار	64	2.00	5.00	3.5000	1.23443
يتميز النظام الإداري في الشركة بالمرونة	64	2.00	5.00	3.5000	1.12687
تتميز وسائل الاتصال الإداري بالفعالية	64	2.00	5.00	3.2500	1.09834
الاحتياجات المستقبلية من القدرات الإدارية	64	1.86	4.71	3.4286	1.24904

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمة متوسط المحور هي 3.4286 وتدل هذه القيمة على وجود تقييم إيجابي للمؤشر، وأن الشركة بحاجة لهذه القدرات الإدارية وقد يعود ذلك إلى الحاجة الكبيرة لوجود نظام إداري فعال ومرن ومتناسب مع أهداف الشركة، وتُظهر قيمة الانحراف المعياري بأن هناك اختلاف في الرأي على أن هناك حاجة كبيرة للقدرات الإدارية للشركة وتطويرها فالبعض يرى بانها جيدة وليست بحاجة إلى تغييرات.

ويمكن أن نستنتج أيضاً أن المؤشر الذي اخذ اعلى قيمة تقييم هو (يتناسب النظام الإداري مع أهداف الشركة) حيث بلغت هذه القيمة 4.00 ، ويرجع الباحث في تفسيره لهذه النتيجة إلى ضرورة تغيير النظام الإداري لكي يتناسب مع أهداف الشركة المتغيرة بشكل متسارع مع الظروف المحيطة وذلك خوفاً من حدوث فجوة ما بين النظام الإداري والأهداف ويتحول النظام الإداري إلى معيق بدلاً ان يكون عاملاً إيجابياً في تحقيق أهداف الشركة.

ونستنتج أيضاً ان المؤشر الذي ساهم في تخفيض قيمة المتوسط هو أن (تتناول عملية التخطيط كافة الجوانب الإدارية) حيث كانت قيمة المتوسط لهذه العبارة 3.00, ومن هذه النتيجة يعتبر ان هناك تحفظ حول وجوب شمولية عملية التخطيط وانه يجب ان يتم التركيز على الجوانب الإدارية المهمة ذات الفعالية لرفع من القدرات الإدارية لها وهذا بدوره سينقل إلى الجوانب الإدارية الأقل أهمية وهذا ما يجب فعله في فترات الأزمات.

❖ اختبار الفروق لمتوسط مؤشر الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية الإدارية عن قيمة الحياد

وقد اخترنا اختبار One-Sample T-test الذي يستخدم للمقارنة بين متوسط إجابات المحور وقيمة الحياد البالغة (3).

جدول (10) نتيجة اختبار One Samples Test. لمؤشر الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية الإدارية

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
تتناول عملية التخطيط كافة الجوانب الإدارية	.000	63	1.000	.00000
يشرف مجلس الإدارة على استراتيجية المنظمة ورؤيتها بشكل جيد	.683	63	.497	.12500
تتمكن الشركة من مواكبة التغيرات التي تحصل في بيئة العمل	2.758	63	.008	.62500
يتناسب النظام الإداري مع أهداف الشركة	6.000	63	.000	1.00000
تعتمد الشركة مبدأ التشاركية في اتخاذ القرار	3.240	63	.002	.50000
يتميز النظام الإداري في الشركة بالمرونة	3.550	63	.001	.50000
تتميز وسائل الاتصال الإداري بالفعالية	1.821	63	.073	.25000
الاحتياجات المستقبلية من القدرات الإدارية	2.745	63	.008	.42857

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول ان قيمة الاختبار الخاصة بالمحور sig أصغر من 0.05 وبذلك يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول القدرات التنظيمية الإدارية المستقبلية وبين قيمة الحياد، وبذلك نستنتج بأن هناك موافقة حول حاجة الشركة للقدرات التنظيمية الإدارية ويوجد توجه ايجابيا حول ضرورة وجودها وهذا ما أظهرته إشارة اختبار T وبالتالي يوجد فجوة في التقييم ويجب معالجتها لتحقيق تطور إيجابي في القدرات الإدارية وقد استند كل منهم على مجموعة من الأسباب لوضع هذه الدرجة من التقييم والعمل على معالجة الأسباب التي قد أدت إلى الحاجة لرفع مستوى تقييم القدرات التنظيمية الإدارية، وفيما يلي تحليل لعبارات المحور وفق مقارنة قيمة sig مع مستوى الدلالة 0.05 وقيمة T:

- تتناول عملية التخطيط كافة الجوانب الإدارية: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ حول ضرورة ان تكون عملية التخطيط تتناول كافة الجوانب الإدارية أي انه يجب الاهتمام في بعض المجالات وخالفهم البعض الآخر بانه يجب التخطيط لكافة الجوانب الإدارية.
- يشرف مجلس الإدارة على استراتيجية المنظمة ورؤيتها بشكل جيد: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت قريبة من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ حول ضرورة إشراف مجلس الإدارة على الاستراتيجية والرؤية أي ان هناك ضرورة للإشراف على بعض الاستراتيجيات بينما لا يوجد ضرورة للإشراف استراتيجيات أخرى اذا نها من مهام إدارات مختلفة عن مجلس الإدارة.
- تتمكن الشركة من مواكبة التغيرات التي تحصل في بيئة العمل: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي لضرورة قدرة الشركة على مواكبة التغيرات, وهذا بدوره يتطلب وضع خطط لمواكبة هذه التغيرات واكتساب هذه القدرة الإدارية.
- يتناسب النظام الإداري مع أهداف الشركة: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول ضرورة رفع مستوى تناسب النظام الإداري مع أهداف الشركة, وكانت هذه العبارة اعلى تقييم من عبارات المحور وهذا ما يدل على الأهمية الكبيرة لاكتساب الإدارة هذه القدرة.
- تعتمد الشركة مبدأ التشاركية في اتخاذ القرار: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول ضرورة اعتماد مبدأ التشاركية في اتخاذ القرار في الشركة بشكل اكبر مما هو عليه, وان هذا المبدأ يكسب الإدارة قدرات تنظيمية إدارية مرتفعة.
- يتميز النظام الإداري في الشركة بالمرونة: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول ضرورة امتلاك الشركة القدرة على ان يكون النظام الإداري يتمتع بالمرونة أي ان هناك ضعف في بعض المجالات ويجب تطويرها.

- تتميز وسائل الاتصال الإداري بالفعالية: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ من معظم مدراء الشركة حول فاعلية الاتصال الإداري أي ان هناك تقصير في معظم أساليب الاتصال ويجب تطويرها.

ويرى الباحث في تفسيره لهذه النتائج أنّ هناك عوامل متعددة يجب ان تتوفر لرفع مستوى القدرات الإدارية المستقبلية فمنها ما يؤثر بشكل إيجابي مثل تناسب النظام مع الأهداف ووجود مبدا التشاركية والمرونة ومواكبة التغيرات, أما من ناحية العوامل الأخرى فكان هناك تحفظ حولها.

ثانيا - محور القدرات التنظيمية البشرية:

نجد أنّ هذا المحور قد عبّر عنه بعدة عبارات, وسيتم دراسته وفق القدرات الحالية والاحتياجات المستقبلية, وهي كما يلي:

(1) تقييم القدرات التنظيمية البشرية الحالية:

تم تقييم القدرات التنظيمية البشرية الحالية من قبل المدراء من خلال العبارات التالية:

الجدول (11) قيم الإحصاء الوصفي للقدرات التنظيمية البشرية الحالية					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تتناسب القدرات الإدارية مع أهداف الشركة	64	1	5	3.38	1.420
تمتلك الشركة الكفاءات البشرية الكافية لتطورها	64	1	5	3.38	1.420
تتيح الشركة دورات تدريبية كافية لجميع العاملين	64	1	5	3.37	1.420
يملك الكادر البشري مهارات العمل	64	2	5	3.50	1.234
يتميز الكادر البشري بقدرة إنتاجية جيدة	64	2	5	3.62	1.000
تتوافق اتجاهات العاملين مع اتجاهات الشركة	64	2	5	3.13	1.175
يملك العاملون القدرة على رفع المستوى التكنولوجي في الشركة	64	1	5	3.12	1.278
القدرات البشرية الحالية	64	1.63	4.88	3.3594	.98689

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمة متوسط المحور هي 3.3594 وتدل هذه القيمة على وجود تقييم إيجابي للقدرات البشرية في الشركة، وأن الشركة لديها القدرات البشرية وقد يعود ذلك إلى امتلاك الموارد البشرية المهارات والقدرة على العمل، وتُظهر قيمة الانحراف المعياري بأن هناك تقارب في الرأي على أن هناك موافقة على الشركة تمتلك القدرات البشرية المناسبة.

ويمكن أن نستنتج أيضاً أن المؤشر الذي اخذ أعلى قيمة تقييم هو (يتميز الكادر البشري بقدرة إنتاجية جيدة) حيث بلغت هذه القيمة 3.62 ، ويرجع الباحث في تفسيره لهذه النتيجة إلى كفاءة الموارد البشرية وخبرتها في العمل كون معظم الكادر البشري له خبرة وظيفية طويلة في الشركة وهذا ما اكسب الشركة قدرات بشرية جيدة.

ونستنتج أيضاً ان المؤشر الذي ساهم في تخفيض قيمة المتوسط هو أن (يملك العاملون القدرة على رفع المستوى التكنولوجي في الشركة) حيث كانت قيمة المتوسط لهذه العبارة 3.12، ومن هذه النتيجة يعتبر ان هناك معوقات لإمكانية تحقيق تقدم تكنولوجي ناتج عن العاملين وذلك بسبب الظروف الاقتصادية التي حدثت من انتقال التجهيزات التكنولوجية إلى القطاعات السورية وهذا ما ساهم في إضعاف القدرات البشرية على رفع مستوى التقدم التكنولوجي في ظل رغبة وقدرة الكوادر البشرية على ذلك.

❖ اختبار الفروق لمتوسط مؤشر القدرات البشرية الحالية عن قيمة الحياد

وقد اخترنا اختبار One-Sample T-test الذي يستخدم للمقارنة بين متوسط إجابات المحور وقيمة الحياد البالغة (3).

جدول (12) نتيجة اختبار One Samples Test. لمؤشر القدرات البشرية الحالية

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
تتناسب القدرات الإدارية مع أهداف الشركة	2.113	63	.039	.375
تمتلك الشركة الكفاءات البشرية الكافية لتطورها	2.113	63	.039	.375
تتيح الشركة دورات تدريبية كافية لجميع العاملين	2.113	63	.039	.375
يملك الكادر البشري مهارات العمل	3.240	63	.002	.500
يتميز الكادر البشري بقدرة إنتاجية جيدة	5.000	63	.000	.62500
تتوافق اتجاهات العاملين مع اتجاهات الشركة	.851	63	.398	.12500
يملك العاملون القدرة على رفع المستوى التكنولوجي في الشركة	.782	63	.437	.12500
القدرات البشرية الحالية	2.913	63	.005	.35938

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول ان قيمة الاختبار الخاصة بالمحور أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبذلك يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول القدرات التنظيمية البشرية الحالية وبين قيمة الحياد، وبذلك نستنتج بأن هناك موافقة حول امتلاك الشركة القدرات التنظيمية البشرية حالياً ولا يوجد توجه سلبي حول المؤشر بسبب قيمة الاختبار الموجبة ل T، وفيما يلي تحليل لعبارات المحور وفق مقارنة قيمة sig مع مستوى الدلالة 0.05 وقيمة T:

- تتناسب القدرات البشرية مع أهداف الشركة: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت اكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود إيجابية حول تناسب القدرات البشرية مع أهداف الشركة وذلك بسبب المرونة والكفاءة لدى العاملين وقدرتهم على العمل.
- تمتلك الشركة الكفاءات البشرية الكافية لتطورها: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت اكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود إيجابية حول امتلاك القدرات البشرية القادرة على تطوير الشركة وذلك بسبب الكفاءة العالية لمعظم العاملين وخبرتهم الوظيفية.
- تتيح الشركة دورات تدريبية كافية لجميع العاملين: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واکبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول قدرة الشركة على إيجاد دورات تدريبية جيدة للعاملين, ولكن يوجد تحفظ عند بعض المدراء مما أدى إلى تخفيض تقييم العبارة.
- يمتلك الكادر البشري مهارات العمل: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واکبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول امتلاك الكادر البشري مهارات العمل, وهذا من شأنه ان يرفع من مستوى القدرات التنظيمية البشرية للشركة.
- يتميز الكادر البشري بقدرة إنتاجية جيدة: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واکبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول امتلاك الكادر البشري القدرة على الإنتاج, وهذا من شأنه ان يرفع من مستوى القدرات التنظيمية البشرية للشركة.
- تتوافق اتجاهات العاملين مع اتجاهات الشركة: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ من معظم مدراء الشركة حول توافق الاتجاهات أي ان هناك بعض العاملين يطمحون للعمل في مجالات أخرى تختلف عن طبيعة عمل الشركة.
- يمتلك العاملين القدرة على رفع المستوى التكنولوجي في الشركة: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ من معظم مدراء الشركة حول قدرة العاملين على رفع المستوى التكنولوجي للشركة بسبب الظروف المحيطة بالشركة والعاملين على حد سواء.

ويرى الباحث في تفسيره لهذه النتائج أنّ هناك عوامل متعددة تؤثر على القدرات البشرية فمنها ما يؤثر بشكل إيجابي مثل التناسب مع الأهداف ووجود الكفاءات وامتلاكها للمهارات والقدرة على العمل، أما من ناحية العوامل الأخرى فكان هناك تحفظ حولها.

(2) تقييم الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية البشرية:

تم تقييم الاحتياجات المستقبلية من القدرات البشرية من قبل المدراء من خلال العبارات التالية:

الجدول (13) قيم الإحصاء الوصفي للاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية البشرية					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تتناسب القدرات الإدارية مع أهداف الشركة	64	1.00	5.00	3.5000	1.51186
تمتلك الشركة الكفاءات البشرية الكافية لتطويرها	64	1.00	5.00	3.2500	1.65232
تتيح الشركة دورات تدريبية كافية لجميع العاملين	64	1.00	5.00	3.1250	1.27864
يملك الكادر البشري مهارات العمل	64	2.00	5.00	3.6250	1.32737
يتميز الكادر البشري بقدرة إنتاجية جيدة	64	1.00	5.00	3.6250	1.58865
تتوافق اتجاهات العاملين مع اتجاهات الشركة	64	1.00	5.00	3.3750	1.41981
يملك العاملين القدرة على رفع المستوى التكنولوجي في الشركة	64	1.00	5.00	3.652	1.22798
القدرات البشرية المستقبلية	64	1.38	5.00	3.5000	1.34075

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأنّ قيمة مُتوسط المحور هي 3.5000 وتدل هذه القيمة على وجود تقييم إيجابي للمؤشر، وأنّ الشركة بحاجة لقدرات بشرية إضافية قادرة على العمل وقد يعود ذلك إلى التسرب الوظيفي في الفترة الأخيرة، وتُظهر قيمة الانحراف المعياري بأنّ هناك اختلاف في الرأي على أنّ هناك حاجة كبيرة للقدرات البشرية للشركة وتطويرها فالبعض يرى بانها جيدة وليست بحاجة إلى رفع من قدراتها.

ويمكن أن نستنتج أيضاً أن المؤشر الذي اخذ أعلى قيمة تقييم هو (يمتلك العاملون القدرة على رفع المستوى التكنولوجي في الشركة) حيث بلغت هذه القيمة 3.652 ، ويرجع الباحث في تفسيره لهذه النتيجة إلى ضرورة رفع المقدرة لدى العاملين على رفع مستوى التكنولوجيا ودعمهم بكافة الوسائل .

ونستنتج أيضاً ان المؤشر الذي ساهم في تخفيض قيمة المتوسط هو أن (تتيح الشركة دورات تدريبية كافية لجميع العاملين) حيث كانت قيمة المتوسط لهذه العبارة 3.1250، ومن هذه النتيجة يعتبر ان هناك حالة من التقبل للدورات التدريبية المتبعة وان هناك هالة من الاكتفاء.

❖ اختبار الفروق لمتوسط مؤشر الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية البشرية عن قيمة الحياد

وقد اخترنا اختبار One-Sample T-test الذي يستخدم للمقارنة بين متوسط إجابات المحور وقيمة الحياد البالغة (3).

جدول (14) نتيجة اختبار One Samples Test. لمؤشر الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية البشرية

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
تتناسب القدرات الإدارية مع أهداف الشركة	2.646	63	.010	.50000
تمتلك الشركة الكفاءات البشرية الكافية لتطورها	1.210	63	.231	.25000
تتيح الشركة دورات تدريبية كافية لجميع العاملين	.782	63	.437	.12500
يمتلك الكادر البشري مهارات العمل	3.767	63	.000	.62500
يتميز الكادر البشري بقدرة إنتاجية جيدة	3.147	63	.003	.62500
تتوافق اتجاهات العاملين مع اتجاهات الشركة	2.113	63	.039	.37500
يمتلك العاملون القدرة على رفع المستوى التكنولوجي في الشركة	4.072	63	.000	.62500
القدرات البشرية المستقبلية	2.983	63	.004	.50000

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول ان قيمة الاختبار الخاصة بالمحور sig أصغر من 0.05 وبذلك يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول القدرات التنظيمية البشرية المستقبلية وبين قيمة الحياد, وبذلك نستنتج بأن هناك موافقة حول حاجة الشركة للقدرات التنظيمية البشرية ويوجد توجه ايجابيا حول ضرورة وجودها وهذا ما أظهرته إشارة اختبار T وبالتالي يوجد فجوة في التقييم ويجب معالجتها لتحقيق تطور إيجابي في القدرات البشرية وقد استند كل منهم على مجموعة من الأسباب لوضع هذه الدرجة من التقييم والعمل على معالجة الأسباب التي قد أدت إلى الحاجة لرفع مستوى تقييم القدرات التنظيمية البشرية, وفيما يلي تحليل لعبارات المحور وفق مقارنة قيمة sig مع مستوى الدلالة 0.05 وقيمة T:

- **تناسب القدرات البشرية مع أهداف الشركة:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت اكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود إيجابية حول ضرورة رفع مستوى التناسب بين القدرات البشرية وأهداف الشركة وذلك من خلال رفع مستوى المرونة والكفاءة لدى العاملين وقدرتهم على العمل.
- **تمتلك الشركة الكفاءات البشرية الكافية لتطورها:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على اكتفاء الشركة من القدرات البشرية القادرة على تطوير الشركة وذلك بسبب الكفاءة العالية لمعظم العاملين وخبرتهم الوظيفية.
- **تتيح الشركة دورات تدريبية كافية لجميع العاملين:** كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على اكتفاء الشركة من دورات تدريبية والبرامج التدريبية معدة للعاملين.
- **يملك الكادر البشري مهارات العمل:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول ضرورة رفع مستوى امتلاك الكادر البشري لمهارات العمل, وهذا من شأنه ان يرفع من مستوى القدرات التنظيمية البشرية للشركة مستقبلا.
- **يتميز الكادر البشري بقدرة إنتاجية جيدة:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول ضرورة رفع القدرة على الإنتاج للعاملين, وهذا من شأنه ان يرفع من مستوى القدرات التنظيمية البشرية للشركة مستقبلا.

• تتوافق اتجاهات العاملين مع اتجاهات الشركة: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت اكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود موافقة على ضرورة رفع مستوى توافق الاتجاهات بين العاملين والشركة.

• يمتلك العاملين القدرة على رفع المستوى التكنولوجي في الشركة: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت اكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ من معظم مدراء الشركة حول قدرة العاملين على رفع المستوى التكنولوجي للشركة بسبب الظروف المحيطة بالشركة والعاملين على حد سواء وبالتالي وجود ضرورة لرفع مهارات العاملين من هذا الجانب.

ويرى الباحث في تفسيره لهذه النتائج أنّ هناك عوامل متعددة يجب ان تتوفر لرفع مستوى القدرات البشرية المستقبلية فمنها ما يؤثر بشكل إيجابي مثل التناسب ومستوى المهارات والإنتاجية والاتجاهات, أما من ناحية العوامل الأخرى فكان هناك اكتفاء منها.

ثالثاً - محور القدرات التنظيمية الفنية:

نجد أنّ هذا المحور قد عبّر عنه بعدة عبارات, وسيتم دراسته وفق القدرات الحالية والاحتياجات المستقبلية, وهي كما يلي:

1) تقييم القدرات التنظيمية الفنية الحالية:

تم تقييم القدرات التنظيمية الفنية الحالية من قبل المدراء من خلال العبارات التالية:

الجدول (15) قيم الإحصاء الوصفي للقدرات التنظيمية الفنية الحالية					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تمتلك الشركة البنية التحتية الكافية لإنجاز أهدافها بشكل عام	64	1	5	3.13	1.464
تمتلك الشركة الآلات الكافية لإنجاز مهامها	64	1	5	3.00	1.333
تمتلك الشركة معدات متطورة تناسب طبيعة العمل	64	2	5	3.25	1.098
تمتلك الشركة مستوى تكنولوجي متطور في مجال إدارة العمليات	64	1	4	3.00	1.127
تمتلك الشركة فنيين يتميز بأداء عال	64	2	5	3.63	1.327
تتم معالجة المشكلات الفنية والتقنية بالوقت المناسب	64	1.00	5.00	3.2500	1.20844
تمتلك الشركة القدرة على رفع المستوى الفني لديها	64	1.00	5.00	3.5000	1.33333
حققت الشركة تطورا على الصعيد الفني مؤخرا	64	2.00	5.00	3.7500	.83571
القدرات الفنية الحالية	64	2.00	4.75	3.3125	.90851

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمة متوسط المحور هي 3.3125 وتدل هذه القيمة على وجود تقييم إيجابي، وأن الشركة لديها القدرات الفنية ولكن بشكل معتدل وقد يعود ذلك إلى محدودية المستوى التقني للآلات والمستوى التكنولوجي في الشركة، وتُظهر قيمة الانحراف المعياري بأن هناك تقارب في الرأي على أن هناك محدودية ولكنها اقرب للإيجابية في القدرات الفنية للشركة.

ويمكن أن نستنتج أيضاً أن المؤشر الذي اخذ أعلى قيمة تقييم هو (حققت الشركة تطوراً على الصعيد الفني مؤخرًا) حيث بلغت هذه القيمة 3.75 ، ويرجع الباحث في تفسيره لهذه النتيجة إلى سعي الشركة لرفع من المستوى الفني بهدف التأقلم مع الظروف الراهنة وسد الثغرات وتلبية الاحتياجات.

ونستنتج أيضاً ان المؤشر الذي ساهم في تخفيض قيمة المتوسط هو أن (تمتلك الشركة الآلات الكافية لإنجاز مهامها وعبارة تملك الشركة مستوى تكنولوجي متطور في مجال إدارة العمليات) حيث كانت قيمة المتوسط لهذه العبارة 3.00، ومن هذه النتيجة يعتبر ان هناك تحفظ لإمكانية تحقيق التطور الفني والتكنولوجي للشركة وذلك بسبب الظروف المحيطة في الفترات الماضية مما اثر على مستوى التطور ونقل التكنولوجيا.

❖ اختبار الفروق لمتوسط مؤشر القدرات الفنية الحالية عن قيمة الحياد

وقد اخترنا اختبار One-Sample T-test الذي يستخدم للمقارنة بين متوسط إجابات المحور وقيمة الحياد البالغة (3).

جدول (16) نتيجة اختبار One Samples Test. لمؤشر القدرات الفنية الحالية

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
الكافية التحتية البنية الشركة تمتلك عام بشكل أهدافها لإنجاز	.683	63	.497	.125
لإنجاز الكافية الآلات الشركة تمتلك مهامها	.000	63	1.000	.000
تناسب متطورة معدات الشركة تمتلك العمل طبيعة	1.821	63	.073	.250
متطور تكنولوجيا مستوى الشركة تملك العمليات إدارة مجال في	.000	63	1.000	.000
عال بأداء يتميز فنيين الشركة تمتلك	3.767	63	.000	.625
والتقنية الفنية المشكلات معالجة تتم المناسب بالوقت	1.655	63	.103	.25000
المستوى رفع على القدرة الشركة تمتلك لديها الفني	3.000	63	.004	.50000
الفني الصعيد على تطورا الشركة حققت مؤخرًا	7.180	63	.000	.75000
الحالية الفنية القدرات	2.752	63	.008	.31250

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول ان قيمة الاختبار الخاصة بالمحور sig أصغر من 0.05 وبذلك يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول القدرات التنظيمية الفنية الحالية وبين قيمة الحياد, وبذلك نستنتج بأن هناك إيجابية حول تمتع الشركة بالقدرات التنظيمية الفنية الحالية ولا يوجد توجه سلبي حول المؤشر ولكن يجب معالجة بعض الجوانب لتحقيق مستوى رضا اعلى وقد استند كل منهم على مجموعة من الأسباب لوضع هذه الدرجة من التقييم والعمل على معالجة الأسباب التي قد أدت إلى

انخفاض درجة تقييمهم من خلال اتباع أحدث التقنيات التي توفر ارتفاع مستوى تقييم القدرات التنظيمية

الفنية, وفيما يلي تحليل لعبارات المحور وفق مقارنة قيمة sig مع مستوى الدلالة 0.05 وقيمة T:

- **تمتلك الشركة البنية التحتية الكافية لإنجاز أهدافها بشكل عام:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ حول امتلاك الشركة البنية التحتية الكافية أي ان هناك حاجة ملحة لتطوير بعض جوانب البنى التحتية.
- **تمتلك الشركة الآلات الكافية لإنجاز مهامها:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ حول امتلاك الشركة للآلات الكافية لإنجاز مهامها وهناك حاجة لتطوير هذه الآلات بالرغم من أنها تعمل في الوقت الحالي.
- **تمتلك الشركة معدات متطورة تناسب طبيعة العمل:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ حول امتلاك الشركة معدات متطورة تناسب طبيعة العمل وانه يجب تطوير هذه المعدات.
- **تمتلك الشركة مستوى تكنولوجي متطور في مجال إدارة العمليات:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ حول امتلاك الشركة مستوى تكنولوجي متطور في مجال إدارة العمليات وانه يجب تطوير هذا المستوى.
- **تمتلك الشركة فنيين يتميز بأداء عال:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول وجود كادر فني عالي الأداء وهذا ماساهم بشكل فعلي في رفع مستوى القدرات الفنية في الشركة.
- **تتم معالجة المشكلات الفنية والتقنية بالوقت المناسب:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ حول امتلاك الشركة القدرة على ان الشركة تحل المشكلات بالوقت المناسب أي ان هناك ضعف في بعض المجالات وهناك عدم مرونة في بعض الجوانب.

- تمتلك الشركة القدرة على رفع المستوى الفني لديها: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول قدرة الشركة على رفع المستوى الفني لها ولكن هناك معيقات متعددة منها الظروف الاقتصادية المتسارعة.
- حققت الشركة تطورا على الصعيد الفني مؤخرا: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول تحقيق تطور فني مؤخرا وخاصة في مرحلة إعادة الإعمار وكانت هذه العبارة اعلى تقييم من عبارات المحور .

ويرى الباحث في تفسيره لهذه النتائج أنّ هناك عوامل متعددة تؤثر على القدرات الفنية فمنها ما يؤثر بشكل إيجابي مثل وجود الفنيين والقدرة على التطور ورفع المستوى الفني للشركة، أما من ناحية العوامل الأخرى فكان هناك تحفظ حولها وساهمت بتخفيض مستوى القدرات الفنية.

(2) تقييم الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية الفنية:

تم تقييم الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية الفنية من قبل المدراء من خلال العبارات التالية:

الجدول (17) قيم الإحصاء الوصفي للاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية الفنية					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تمتلك الشركة البنية التحتية الكافية لإنجاز أهدافها بشكل عام	64	1.00	5.00	3.7500	1.65232
تمتلك الشركة الآلات الكافية لإنجاز مهامها	64	1.00	5.00	3.6250	1.81265
تمتلك الشركة معدات متطورة تناسب طبيعة العمل	64	1.00	5.00	3.7500	1.49071
تمتلك الشركة مستوى تكنولوجي متطور في مجال إدارة العمليات	64	1.00	5.00	3.3750	1.32737
تمتلك الشركة فنيين يتميز بأداء عال	64	1.00	5.00	3.5000	1.51186
تتم معالجة المشكلات الفنية والتقنية بالوقت المناسب	64	1.00	5.00	3.6250	1.58865
تمتلك الشركة القدرة على رفع المستوى الفني لديها	64	1.00	5.00	3.3750	1.66667
حققت الشركة تطورا على الصعيد الفني مؤخرا	64	1.00	5.00	3.0000	1.59364
القدرات الفنية المستقبلية	64	1.00	5.00	3.5000	1.48671

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأنَّ قيمة مُتوسط المحور هي 3.5000 وتدل هذه القيمة على وجود تقييم إيجابي للمؤشر، وأنَّ الشركة بحاجة لهذه القدرات الفنية وقد يعود ذلك إلى الحاجة الكبيرة لوجود بنية تحتية كافية وتجهيزات والآت ومستوى تكنولوجياي جيد، وتُظهر قيمة الانحراف المعياري بأنَّ هناك اختلاف في الرأي على أنَّ هناك حاجة كبيرة للقدرات الفنية للشركة وتطويرها فالبعض يرى بانها جيدة وليست بحاجة إلى تغييرات جوهرية.

ويمكن أن نستنتج أيضاً أنَّ المؤشر الذي اخذ اعلى قيمة تقييم هو (تمتلك الشركة البنية التحتية الكافية لإنجاز أهدافها بشكل عام وعبارة تمتلك الشركة معدات متطورة تناسب طبيعة العمل) حيث بلغت هذه القيمة 3.75 ، ويرجع الباحث في تفسيره لهذه النتيجة إلى ضرورة تطوير هذه البنى والمعدات لتتناسب مع حاجات العمل المستقبلي وخاصة في مرحلة إعادة الإعمار.

ونستنتج أيضاً ان المؤشر الذي ساهم في تخفيض قيمة المتوسط هو أنَّ (حققت الشركة تطورا على الصعيد الفني مؤخرا) حيث كانت قيمة المتوسط لهذه العبارة 3.00، ومن هذه النتيجة يعتبر ان هناك تحفظ حول مستوى التطور الأخير وانه يجب ان يتم التركيز على الجوانب الفنية المهمة ذات الفعالية لرفع من القدرات الفنية لها وهذا بدوره سينتقل إلى الجوانب الفنية الأقل أهمية وهذا ما يجب فعله في فترات الأزمات.

❖ اختبار الفروق لمتوسط مؤشر الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية الفنية عن قيمة الحياد

وقد اخترنا اختبار One-Sample T-test الذي يستخدم للمقارنة بين متوسط إجابات المحور وقيمة الحياد البالغة (3).

جدول (18) نتيجة اختبار One Samples Test. لمؤشر الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية الفنية

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
تمتلك الشركة البنية التحتية الكافية لإنجاز أهدافها بشكل عام	3.631	63	.001	.75000
تمتلك الشركة الآلات الكافية لإنجاز مهامها	2.758	63	.008	.62500
تمتلك الشركة معدات متطورة تناسب طبيعة العمل	4.025	63	.000	.75000
تمتلك الشركة مستوى تكنولوجي متطور في مجال إدارة العمليات	2.260	63	.027	.37500
تمتلك الشركة فنيين يتميز بأداء عال	2.646	63	.010	.50000
تتم معالجة المشكلات الفنية والتقنية بالوقت المناسب	3.147	63	.003	.62500
تمتلك الشركة القدرة على رفع المستوى الفني لديها	1.800	63	.077	.37500
حققت الشركة تطورا على الصعيد الفني مؤخرا	.000	63	1.000	.00000
القدرات الفنية المستقبلية	2.690	63	.009	.50000

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول ان قيمة الاختبار الخاصة بالمحور sig أصغر من 0.05 وبذلك يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول القدرات التنظيمية الفنية المستقبلية وبين قيمة الحياد, وبذلك نستنتج بأن هناك موافقة حول حاجة الشركة للقدرات التنظيمية الفنية ويوجد توجه ايجابيا حول ضرورة وجودها وهذا ما أظهرته إشارة اختبار T وبالتالي يوجد فجوة في التقييم ويجب معالجتها لتحقيق تطور إيجابي في القدرات الفنية وقد استند كل منهم على مجموعة من الأسباب لوضع هذه الدرجة من التقييم والعمل على معالجة الأسباب التي قد أدت إلى الحاجة لرفع مستوى تقييم القدرات التنظيمية الفنية, وفيما يلي تحليل لعبارات المحور وفق مقارنة قيمة sig مع مستوى الدلالة 0.05 وقيمة T:

- تمتلك الشركة البنية التحتية الكافية لإنجاز أهدافها بشكل عام: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت اكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود ضرورة حول رفع مستوى البنية التحتية أي ان هناك حاجة ملحة لتطوير بعض جوانب البنى التحتية.
- تمتلك الشركة الآلات الكافية لإنجاز مهامها: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت اكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ حول امتلاك الشركة للآلات الكافية لإنجاز مهامها وهناك حاجة لتطوير هذه الآلات بالرغم من أنها تعمل في الوقت الحالي.
- تمتلك الشركة معدات متطورة تناسب طبيعة العمل: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت اكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ حول امتلاك الشركة معدات متطورة تناسب طبيعة العمل وانه يجب تطوير هذه المعدات.
- تملك الشركة مستوى تكنولوجي متطور في مجال إدارة العمليات: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت اكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ حول امتلاك الشركة مستوى تكنولوجي متطور في مجال إدارة العمليات وانه يجب تطوير هذا المستوى.
- تمتلك الشركة فنيين يتميز بأداء عال: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول وجوب وجود كادر فني عالي الأداء إلى جانب الكادر الموجود وهذا ماساهم بشكل فعلي في رفع مستوى القدرات الفنية في الشركة.
- تتم معالجة المشكلات الفنية والتقنية بالوقت المناسب: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ حول امتلاك الشركة القدرة على ان الشركة تحل المشكلات بالوقت المناسب أي ان هناك ضعف في بعض المجالات وهناك عدم مرونة في بعض الجوانب وهذا ما يتطلب حل هذه الإشكالية.
- تمتلك الشركة القدرة على رفع المستوى الفني لديها: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول قدرة الشركة على رفع المستوى الفني لها ولكن هناك معوقات متعددة منها الظروف الاقتصادية المتسارعة.

- حققت الشركة تطورا على الصعيد الفني مؤخرا: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول تحقيق تطور فني مؤخرا وخاصة في مرحلة إعادة الإعمار وكانت هذه العبارة اعلى تقييم من عبارات المحور .

ويرى الباحث في تفسيره لهذه النتائج أنّ هناك احتياجات متعددة تؤثر على القدرات الفنية المستقبلية فمنها ما يؤثر بشكل إيجابي مثل وجود البنية التحتية والآلات والمعدات والمستوى التكنولوجي, أما من ناحية العوامل الأخرى فكان هناك تحفظ حولها وساهمت بتخفيض مستوى الاحتياجات للقدرات الفنية.

رابعا - محور القدرات التنظيمية المالية:

نجد أنّ هذا المحور قد عبّر عنه بعدة عبارات, وسيتم دراسته وفق القدرات الحالية والاحتياجات المستقبلية, وهي كما يلي:

3) تقييم القدرات التنظيمية المالية الحالية:

تم تقييم القدرات التنظيمية المالية الحالية من قبل المدراء من خلال العبارات التالية:

الجدول (19) قيم الإحصاء الوصفي للقدرات التنظيمية المالية الحالية					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
حققت الشركة تطورا على مستوى حجم الشركة	64	2	5	3.87	1.175
تمتلك الشركة القدرة المالية على دفع التزاماتها تجاه العمال	64	1	4	3.13	1.175
تمتلك الشركة القدرة المالية على دفع التزاماتها للموردين	64	1	5	3.38	1.228
تمتلك الشركة القدرة المالية على إقامة مشاريع جديدة	64	2	5	3.25	1.098
تمتلك الشركة القدرة المالية على إتمام المشاريع الحالية أو المتوقعة	64	2	5	3.37	1.000
القدرات المالية الحالية	64	1.80	4.80	3.4000	.94550

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمة متوسط المحور هي 3.4000 وتدل هذه القيمة على وجود تقييم إيجابي، وأن الشركة لديها القدرات المالية ولكن بشكل معتدل وقد يعود ذلك إلى محدودية القدرة على دفع التزاماتها وإقامة المشاريع، وتُظهر قيمة الانحراف المعياري بأن هناك تقارب في الرأي على أن هناك إيجابية بحدود دنيا حول كفاية القدرات المالية الحالية للشركة.

ويمكن أن نستنتج أيضاً أن المؤشر الذي اخذ أعلى قيمة تقييم هو (حققت الشركة تطورا على مستوى حجم الشركة) حيث بلغت هذه القيمة 3.87، ويرجع الباحث في تفسيره لهذه النتيجة إلى التطورات المتلاحقة والدعم الحكومي لقطاع الإنشاءات مما انعكس إيجابا على الشركة.

ونستنتج أيضا ان المؤشر الذي ساهم في تخفيض قيمة المتوسط هو أن (تمتلك الشركة القدرة المالية على دفع التزاماتها تجاه العمال) حيث كانت قيمة المتوسط لهذه العبارة 3.13، ومن هذه النتيجة يعتبر ان هناك معيقات لإمكانية سداد الالتزامات وذلك بسبب الظروف الاقتصادية وتفاقم حجم الالتزامات في فترات قصيرة وان إيرادات الشركة لا تحقق هذا التسارع في ارتفاع حجم الالتزامات.

❖ اختبار الفروق لمتوسط مؤشر القدرات المالية الحالية عن قيمة الحياد

وقد اخترنا اختبار One-Sample T-test الذي يستخدم للمقارنة بين متوسط إجابات المحور وقيمة الحياد البالغة (3).

جدول (20) نتيجة اختبار One Samples Test. لمؤشر القدرات المالية الحالية

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
حققت الشركة تطورا على مستوى حجم الشركة	5.957	63	.000	.875
تمتلك الشركة القدرة المالية على دفع التزاماتها تجاه العمال	.851	63	.398	.125
تمتلك الشركة القدرة المالية على دفع التزاماتها للموردين	2.443	63	.017	.375
تمتلك الشركة القدرة المالية على إقامة مشاريع جديدة	1.821	63	.073	.250
تمتلك الشركة القدرة المالية على إتمام المشاريع الحالية أو المتوقعة	3.000	63	.004	.375
القدرات المالية الحالية	3.384	63	.001	.40000

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول ان قيمة الاختبار الخاصة بالمحور sig اصغر من 0.05 وبذلك يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول القدرات التنظيمية المالية الحالية وبين قيمة الحياد, وبذلك نستنتج بأن هناك إيجابية حول تمتع الشركة بالقدرات التنظيمية المالية الحالية وبالتالي ان التقييم جيد ولكن يجب معالجة عدة نقاط لتحقيق مستوى رضا اعلى وقد استند كل منهم على مجموعة من الأسباب لوضع هذه الدرجة من التقييم والعمل على معالجة الأسباب التي قد أدت إلى انخفاض درجة تقييمهم من خلال اتباع احدث التقنيات التي توفر ارتفاع مستوى تقييم القدرات التنظيمية المالية, وفيما يلي تحليل لعبارات المحور وفق مقارنة قيمة sig مع مستوى الدلالة 0.05 وقيمة T:

- **حققت الشركة تطوراً على مستوى حجم الشركة:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول قدرة الشركة على التطور المالي.
- **تمتلك الشركة القدرة المالية على دفع التزاماتها تجاه العمال:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ حول المقدرة المالية أي ان هناك تحفظ على ان الشركة قادرة على دفع التزاماتها تجاه العمال.
- **تمتلك الشركة القدرة المالية على دفع التزاماتها للموردين:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول قدرة الشركة على دفع التزاماتها للموردين, ولكن يوجد تحفظ عند بعض المدراء مما أدى إلى تخفيض تقييم العبارة.
- **تمتلك الشركة القدرة المالية على إقامة مشاريع جديدة:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ حول المقدرة المالية لإقامة المشاريع أي ان هناك تحفظ على ان الشركة لديها القدرة المالية الكافية لإقامة مشاريع جديدة.
- **تمتلك الشركة القدرة المالية على إتمام المشاريع الحالية أو المتوقعة:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول قدرة الشركة على إتمام المشاريع الحالية وان هناك تطور ملحوظ في تحقيق تقدم إيجابي فيها.

ويرى الباحث في تفسيره لهذه النتائج أنّ هناك عوامل متعددة تؤثر على القدرات المالية فمنها ما يؤثر بشكل إيجابي مثل تطور حجم الشركة وإتمام المشاريع الحالية والمتوقعة، أما من ناحية العوامل الأخرى فكان هناك تحفظ حولها.

(4) تقييم الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية المالية:

تم تقييم الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية المالية من قبل المدراء من خلال العبارات التالية:

الجدول (21) قيم الإحصاء الوصفي للاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية المالية					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
حققت الشركة تطورا على مستوى حجم الشركة	64	1.00	5.00	3.1250	1.54817
تمتلك الشركة القدرة المالية على دفع التزاماتها تجاه العمال	64	1.00	5.00	3.0000	1.81703
تمتلك الشركة القدرة المالية على دفع التزاماتها للموردين	64	1.00	5.00	3.1250	1.77728
تمتلك الشركة القدرة المالية على إقامة مشاريع جديدة	64	1.00	5.00	3.3750	1.41981
تمتلك الشركة القدرة المالية على إتمام المشاريع الحالية أو المتوقعة	64	1.00	5.00	3.6250	1.41981
القدرات المالية الحالية	64	1.00	5.00	3.2500	1.49071

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأنّ قيمة مُتوسط المحور هي 3.2500 وتدل هذه القيمة على وجود تقييم إيجابي للمؤشر ولكن بحدوده الدنيا، وأنّ الشركة بحاجة لتطوير القدرات المالية وقد يعود ذلك إلى الحاجة الإقامة مشاريع جديدة وإتمام المشاريع قيد العمل، وتُظهر قيمة الانحراف المعياري بأنّ هناك اختلاف في الرأي على أنّ هناك حاجة كبيرة للقدرات المالية للشركة وتطويرها فالبعض يرى بانها جيدة وليست بحاجة إلى تغييرات.

ويمكن أن نستنتج أيضاً أنّ المؤشر الذي اخذ اعلى قيمة تقييم هو (تمتلك الشركة القدرة المالية على إتمام المشاريع الحالية أو المتوقعة) حيث بلغت هذه القيمة 3.625 ، ويرجع الباحث في تفسيره لهذه

النتيجة إلى ضرورة إتمام المشاريع وعدم الماطلة بها وان مرور الزمن يؤدي إلى خسائر مالية كبيرة في حال لم يتم التنفيذ.

ونستنتج أيضا ان المؤشر الذي ساهم في تخفيض قيمة المتوسط هو أن (تمتلك الشركة القدرة المالية على دفع التزاماتها تجاه العمال) حيث كانت قيمة المتوسط لهذه العبارة 3.00, ومن هذه النتيجة يعتبر ان هناك تحفظ حول القدرة ولكن ان الشركة تقود بدفع التزاماتها مما شكل حالة إيجابية بعض الشيء للشركة بالرغم من عدم القدرة على رفع حجم الرواتب والحوافز.

❖ اختبار الفروق لمتوسط مؤشر الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية المالية عن قيمة الحياد

وقد اخترنا اختبار One-Sample T-test الذي يستخدم للمقارنة بين متوسط إجابات المحور وقيمة الحياد البالغة (3).

جدول (22) نتيجة اختبار One Samples Test. مؤشر الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية المالية

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
حققت الشركة تطورا على مستوى حجم الشركة	.646	63	.521	.12500
تمتلك الشركة القدرة المالية على دفع التزاماتها تجاه العمال	.000	63	1.000	.00000
تمتلك الشركة القدرة المالية على دفع التزاماتها للموردين	.563	63	.576	.12500
تمتلك الشركة القدرة المالية على إقامة مشاريع جديدة	2.113	63	.039	.37500
تمتلك الشركة القدرة المالية على إتمام المشاريع الحالية أو المتوقعة	3.522	63	.001	.62500
القدرات المالية المستقبلية	1.342	63	.185	.25000

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول ان قيمة الاختبار الخاصة بالمحور sig أصغر من 0.05 وبذلك يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول القدرات التنظيمية المالية المستقبلية وبين قيمة الحياد, وبذلك نستنتج بأن هناك موافقة حول حاجة الشركة للقدرات التنظيمية المالية ويوجد توجه ايجابيا حول ضرورة وجودها وهذا ما أظهرته إشارة اختبار T وبالتالي يوجد فجوة

في التقييم ويجب معالجتها لتحقيق تطور إيجابي في القدرات المالية وقد استند كل منهم على مجموعة من الأسباب لوضع هذه الدرجة من التقييم والعمل على معالجة الأسباب التي قد أدت إلى الحاجة لرفع مستوى تقييم القدرات التنظيمية المالية، وفيما يلي تحليل لعبارات المحور وفق مقارنة قيمة sig مع مستوى الدلالة 0.05 وقيمة T:

- **حققت الشركة تطوراً على مستوى حجم الشركة:** نلاحظ أن قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول قدرة الشركة على التطور المالي، وأنه لا يوجد حاجة ملحة وكبيرة لرفع مستوى التطور.
- **تمتلك الشركة القدرة المالية على دفع التزاماتها تجاه العمال:** نلاحظ أن قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود المقدرّة المالية ولكن مع بعض التحفظات أي أن هناك تحفظ على أن الشركة قادرة على دفع التزاماتها تجاه العمال، ولكنه لا يشكل عامل خطر للشركة.
- **تمتلك الشركة القدرة المالية على دفع التزاماتها للموردين:** نلاحظ أن قيمة المتوسط كانت مساوية من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول قدرة الشركة على دفع التزاماتها للموردين ولا يشكل عامل ضغط سلبي على الشركة، ولكن يوجد تحفظ عند بعض المدراء مما أدى إلى تخفيض تقييم العبارة.
- **تمتلك الشركة القدرة المالية على إقامة مشاريع جديدة:** نلاحظ أن قيمة المتوسط كانت إيجابية وأكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ حول المقدرّة المالية لإقامة المشاريع أي أن هناك تحفظ على أن الشركة لديها القدرة المالية الكافية لإقامة مشاريع جديدة ويجب دعم الشركة لإقامة مشاريع جديدة تدعم عملية إعادة الإعمار.
- **تمتلك الشركة القدرة المالية على إتمام المشاريع الحالية أو المتوقعة:** نلاحظ أن قيمة المتوسط كانت إيجابية وأكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على ضرورة دعم الاحتياجات لإتمام المشاريع وضرورة إتمامها بالوقت المناسب.

ويرى الباحث في تفسيره لهذه النتائج أنّ هناك عوامل متعددة يجب ان تتوفر لرفع مستوى القدرات المالية المستقبلية فمنها ما يؤثر بشكل إيجابي مثل دعم الشركة لإتمام مشاريعها الحالية ودعمها لإقامة مشاريع جديدة, أما من ناحية العوامل الأخرى فكان هناك تحفظ حولها.

خامسا - محور القدرات التنظيمية الديناميكية:

نجد أنّ هذا المحور قد عبّر عنه بعدة عبارات, وسيتم دراسته وفق القدرات الحالية والاحتياجات المستقبلية, وهي كما يلي:

(5) تقييم القدرات التنظيمية الديناميكية الحالية:

تم تقييم القدرات التنظيمية الديناميكية الحالية من قبل المدراء من خلال العبارات التالية:

الجدول (23) قيم الإحصاء الوصفي للقدرات التنظيمية الديناميكية الحالية					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تمتلك الشركة القدرة على إنتاج المخرجات المطلوبة بالوقت المناسب	64	2	4	3.37	.864
تمتلك الشركة القدرة على معالجة تغيرات البيئة بسرعة	64	2	5	3.75	.836
تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع الأسواق الحالية	64	2	5	3.75	.836
تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة	64	3	4	3.88	.333
تمتلك الشركة القدرة على استيعاب كافة المعلومات الخارجية الواردة	64	1	5	3.63	1.327
تمتلك الشركة القدرة على التعلم من تجارب الشركات في البلدان التي تعرضت لآزمات	64	2	5	3.62	.864
تمتلك الشركة القدرة على اختراع وتطبيق عمليات إنتاج محاكيه لحاجات إعادة الإعمار	64	1	5	3.25	1.208
تمتلك الشركة القدرة على الإبداع في مجال التكنولوجيا الحديثة في البناء	64	1	4	2.87	1.175
تمتلك الشركة القدرة على التواصل الفعال بين أقسامها بشكل جيد	64	1.00	5.00	3.2500	1.30931
تمتلك الشركة القدرة على التشبيك مع المؤسسات والشركات الأخرى	64	1.00	5.00	3.2500	1.30931
القدرات الديناميكية الحالية	64	2.00	4.60	3.4625	.79192

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأنَّ قيمة مُتوسط المحور هي 3.4625 وتدل هذه القيمة على وجود تقييم إيجابي، وأنَّ الشركة لديها القدرات الديناميكية ولكن بشكل معتدل وقد يعود ذلك إلى قدرة الشركة على التكيف بشكل أساسي ومن ثم امتلاكها القدرة الاستيعابية بينما كان هناك ضعف في القدرة التشبيكية والقدرة الإبداعية، وتُظهر قيمة الانحراف المعياري بأنَّ هناك تقارب في الرأي على أنَّ الشركة تمتلك القدرات الديناميكية.

ويمكن أن نستنتج أيضاً أنَّ المؤشر الذي اخذ أعلى قيمة تقييم هو (تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة) حيث بلغت هذه القيمة 3.88 ، ويرجع الباحث في تفسيره لهذه النتيجة إلى سعي الإدارة في الشركة إلى ضرورة توفير نظام مرن متناسب مع أهداف الشركة حيث يعتمد على التكيف واكتساب المقدرة الديناميكية من خلال رفع مستويات التكيف مع العوامل المحيطة.

ونستنتج أيضاً ان المؤشر الذي ساهم في تخفيض قيمة المتوسط هو أنَّ (تمتلك الشركة القدرة على الإبداع في مجال التكنولوجيا الحديثة في البناء) حيث كانت قيمة المتوسط لهذه العبارة 2.87، ومن هذه النتيجة يعتبر ان هناك معوقات لإمكانية لتحقيق مستوى جيد من القدرة الإبداعية بسبب صعوبة محاكاة المستويات التكنولوجية الحديثة وذلك ناتج عن ضعف الإمكانيات في خلقها أو استيرادها.

❖ اختبار الفروق لمتوسط مؤشر القدرات الديناميكية الحالية عن قيمة الحياد

وقد اخترنا اختبار One-Sample T-test الذي يستخدم للمقارنة بين متوسط إجابات المحور وقيمة الحياد البالغة (3).

جدول (24) نتيجة اختبار One Samples Test. لمؤشر القدرات الديناميكية الحالية

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
تمتلك الشركة القدرة على إنتاج المخرجات المطلوبة بالوقت المناسب	3.473	63	.001	.375
تمتلك الشركة القدرة على معالجة تغيرات البيئة بسرعة	7.180	63	.000	.750
تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع الأسواق الحالية	7.180	63	.000	.750
تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة	21.000	63	.000	.875
تمتلك الشركة القدرة على استيعاب كافة المعلومات الخارجية الواردة	3.767	63	.000	.625
تمتلك الشركة القدرة على التعلم من تجارب الشركات في البلدان التي تعرضت لآزمات	5.789	63	.000	.625
تمتلك الشركة القدرة على اختراع وتطبيق عمليات إنتاج محاكيه لآجات إعادة الإعمار	1.655	63	.103	.250
تمتلك الشركة القدرة على الإبداع في مجال التكنولوجيا الحديثة في البناء	-.851-	63	.398	-.125-
تمتلك الشركة القدرة على التواصل الفعال بين أقسامها بشكل جيد	1.528	63	.132	.25000
تمتلك الشركة القدرة على التشبيك مع المؤسسات والشركات الأخرى	1.528	63	.132	.25000
القدرات الديناميكية الحالية	4.672	63	.000	.46250

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول ان قيمة الاختبار الخاصة بالمحور sig اصغر من 0.05 وبذلك يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول القدرات التنظيمية الديناميكية الحالية وبين قيمة الحياد, وبذلك نستنتج بأن هناك إيجابية حول تمتع الشركة بالقدرات التنظيمية الديناميكية الحالية وبالتالي ان التقييم جيد ولكن يجب معالجة عدة نقاط لتحقيق مستوى رضا اعلى وقد استند كل منهم على مجموعة من الأسباب لوضع هذه الدرجة من التقييم والعمل على معالجة الأسباب التي قد أدت إلى انخفاض درجة تقييمهم من خلال اتباع احداث التقنيات التي توفر ارتفاع مستوى تقييم القدرات التنظيمية الديناميكية سواء في مجال اكتساب القدرات الإبداعية أو التشبيكية, وفيما يلي تحليل لعبارات المحور وفق مقارنة قيمة sig مع مستوى الدلالة 0.05 وقيمة T:

- **تمتلك الشركة القدرة على إنتاج المخرجات المطلوبة بالوقت المناسب:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر بشكل بسيط من قيمة الحياد وهذا ما يدل على امتلاك الشركة القدرة على إنتاج المخرجات بالوقت المطلوب وان قدرتها الإنتاجية هي جيدة, ولكن يوجد تحفظات بسيطة عند بعض المدراء مما أدى إلى تخفيض تقييم العبارة.
- **تمتلك الشركة القدرة على معالجة تغيرات البيئة بسرعة:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على امتلاك الشركة القدرة معالجة التغيرات بسرعة.
- **تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع الأسواق الحالية:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول قدرة الشركة على التكيف مع الأسواق الحالية.
- **تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة, وكانت هذه العبارة اعلى تقييم من عبارات المحور .
- **تمتلك الشركة القدرة على استيعاب كافة المعلومات الخارجية الواردة:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول قدرة الشركة على استيعاب كافة المعلومات الواردة.

- **تمتلك الشركة القدرة على التعلم من تجارب الشركات في البلدان التي تعرضت لازمات:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول قدرة الشركة على التعلم من التجارب وتحاول عدم الوقوع بمشاكل مشابهة.
 - **تمتلك الشركة القدرة على اختراع وتطبيق عمليات إنتاج محاكيه لحاجات إعادة الإعمار:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ حول قدرة الشركة على اختراع وتطبيق عمليات الإنتاج وهذه تعتبر نقطة ضعف لدى الشركة.
 - **تمتلك الشركة القدرة على الإبداع في مجال التكنولوجيا الحديثة في البناء:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ حول قدرة الشركة على الإبداع في مجال التكنولوجيا, وهذا يعود للظروف المحيطة وتعتبر نقطة ضعف لدى الشركة.
 - **تمتلك الشركة القدرة على التواصل الفعال بين أقسامها بشكل جيد:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ حول قدرة الشركة على التواصل الفعال بين أقسامها, وهذا التقييم يعتبر نقطة ضعف كبيرة لدى الشركة بسبب أنها تعود لعوامل داخلية ضمن الشركة وليس للعوامل الخارجية.
 - **تمتلك الشركة القدرة على التشبيك مع المؤسسات والشركات الأخرى:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ حول قدرة الشركة على التواصل الفعال مع المؤسسات, وهذا التقييم يعتبر نقطة ضعف كبيرة لدى الشركة بسبب أنها تعود لأسلوب التواصل وأسلوب التحفيز الضعيف في الشركة.
- ويرى الباحث في تفسيره لهذه النتائج أنّ هناك عوامل متعددة تؤثر على القدرات الديناميكية فمنها ما يؤثر بشكل إيجابي مثل وجود القدرات على التكيف والقدرات الاستيعابية , أما من ناحية العوامل الأخرى فكان هناك تحفظ حولها مثل القدرات الإبداعية والقدرات التشبيكية.

6) تقييم الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية الديناميكية:

تم تقييم الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية الديناميكية من قبل المدراء من خلال العبارات التالية:

الجدول (25) قيم الإحصاء الوصفي للاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية الديناميكية					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تمتلك الشركة القدرة على إنتاج المخرجات المطلوبة بالوقت المناسب	64	1.00	5.00	3.1250	1.70434
تمتلك الشركة القدرة على معالجة تغيرات البيئة بسرعة	64	1.00	5.00	3.6250	1.41981
تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع الأسواق الحالية	64	1.00	5.00	3.2500	1.40294
تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة	64	1.00	5.00	3.5000	1.33333
تمتلك الشركة القدرة على استيعاب كافة المعلومات الخارجية الواردة	64	1.00	5.00	3.5000	1.33333
تمتلك الشركة القدرة على التعلم من تجارب الشركات في البلدان التي تعرضت لآزمات	64	1.00	5.00	3.3750	1.32737
تمتلك الشركة القدرة على اختراع وتطبيق عمليات إنتاج محاكيه لاجات إعادة الإعمار	64	1.00	5.00	3.1250	1.54817
تمتلك الشركة القدرة على الإبداع في مجال التكنولوجيا الحديثة في البناء	64	1.00	5.00	3.3750	1.50660
تمتلك الشركة القدرة على التواصل الفعال بين أقسامها بشكل جيد	64	1.00	5.00	3.1250	1.27864
تمتلك الشركة القدرة على التشبيك مع المؤسسات والشركات الأخرى	64	1.00	5.00	3.5000	1.33333
القدرات الديناميكية المستقبلية	64	1.00	5.00	3.3500	1.29173

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأنَّ قيمة مُتوسط المحور هي 3.3500 وتدل هذه القيمة على وجود تقييم إيجابي للمؤشر، وأنَّ الشركة بحاجة لهذه القدرات الديناميكية وقد يعود ذلك إلى الحاجة الكبيرة لوجود القدرات التكيف بشكل أساسي إلى جانب القدرات الاستيعابية، وتُظهر قيمة الانحراف المعياري بأنَّ هناك اختلاف في الرأي على أنَّ هناك حاجة كبيرة للقدرات الديناميكية للشركة وتطويرها فالبعض يرى بانها جيدة وليست بحاجة إلى تغييرات.

ويمكن أن نستنتج أيضاً أنَّ المؤشر الذي اخذ اعلى قيمة تقييم هو (تمتلك الشركة القدرة على معالجة تغيرات البيئة بسرعة) حيث بلغت هذه القيمة 3.625 ، ويرجع الباحث في تفسيره لهذه النتيجة إلى ضرورة اعتماد أساليب ذات مرونة عالي وذات استجابة مرتفعة لاكتساب القدرة على معالجة التغيرات بسرعة.

ونستنتج أيضاً ان المؤشر الذي ساهم في تخفيض قيمة المتوسط هو أنَّ (تمتلك الشركة القدرة على إنتاج المخرجات المطلوبة بالوقت المناسب) حيث كانت قيمة المتوسط لهذه العبارة 3.1150، ومن هذه النتيجة يعتبر ان هناك قدرة جيدة على إنتاج المخرجات بالوقت المناسب ويؤكدون على استمرارية الشركة بهذا الأسلوب كونها تحقق الأهداف الإنتاجية الموضوعة.

❖ اختبار الفروق لمتوسط مؤشر الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية الديناميكية عن قيمة الحياد

وقد اخترنا اختبار One-Sample T-test الذي يستخدم للمقارنة بين متوسط إجابات المحور وقيمة الحياد البالغة (3).

جدول (26) نتيجة اختبار One Samples Test. لمؤشر الاحتياجات المستقبلية من القدرات التنظيمية الديناميكية

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
تمتلك الشركة القدرة على إنتاج المخرجات المطلوبة بالوقت المناسب	.587	63	.559	.12500
تمتلك الشركة القدرة على معالجة تغيرات البيئة بسرعة	3.522	63	.001	.62500
تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع الأسواق الحالية	1.426	63	.159	.25000
تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة	3.000	63	.004	.50000
تمتلك الشركة القدرة على استيعاب كافة المعلومات الخارجية الواردة	3.000	63	.004	.50000
تمتلك الشركة القدرة على التعلم من تجارب الشركات في البلدان التي تعرضت لآزمات	2.260	63	.027	.37500
تمتلك الشركة القدرة على اختراع وتطبيق عمليات إنتاج محاكيه لحاجات إعادة الإعمار	.646	63	.521	.12500
تمتلك الشركة القدرة على الإبداع في مجال التكنولوجيا الحديثة في البناء	1.991	63	.051	.37500
تمتلك الشركة القدرة على التواصل الفعال بين أقسامها بشكل جيد	.782	63	.437	.12500
تمتلك الشركة القدرة على التشبيك مع المؤسسات والشركات الأخرى	3.000	63	.004	.50000
القدرات الديناميكية المستقبلية	2.168	63	.034	.35000

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول ان قيمة الاختبار الخاصة بالمحور sig أصغر من 0.05 وبذلك يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول القدرات التنظيمية الديناميكية المستقبلية وبين قيمة الحياد, وبذلك نستنتج بأن هناك موافقة حول حاجة الشركة للقدرات التنظيمية الديناميكية ويوجد توجه ايجابيا حول ضرورة وجودها وهذا ما أظهرته إشارة اختبار T وبالتالي يوجد فجوة في التقييم ويجب معالجتها لتحقيق تطور إيجابي في القدرات الديناميكية وقد استند كل منهم على مجموعة من الأسباب لوضع هذه الدرجة من التقييم والعمل على معالجة الأسباب التي قد أدت إلى الحاجة لرفع مستوى تقييم القدرات التنظيمية الديناميكية, وفيما يلي تحليل لعبارات المحور وفق مقارنة قيمة sig مع مستوى الدلالة 0.05 وقيمة T:

- **تمتلك الشركة القدرة على إنتاج المخرجات المطلوبة بالوقت المناسب:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على امتلاك الشركة القدرة على إنتاج المخرجات بالوقت المطلوب حيث يرى البعض بانه لا يوجد حاجة لتطوير هذا الجانب بسبب قدرة الشركة على الالتزام.
- **تمتلك الشركة القدرة على معالجة تغيرات البيئة بسرعة:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على حاجة الشركة لامتلاك القدرة معالجة التغيرات بسرعة بشكل اكبر مما هي عليه الآن.
- **تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع الأسواق الحالية:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول قدرة الشركة على التكيف مع الأسواق الحالية, ولا يوجد ضرورة كبيرة لتطوير هذه القدرة.
- **تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة:** نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول رفع مستوى القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة.

- تمتلك الشركة القدرة على استيعاب كافة المعلومات الخارجية الواردة: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول رفع قدرة الشركة على استيعاب كافة المعلومات الواردة.
 - تمتلك الشركة القدرة على التعلم من تجارب الشركات في البلدان التي تعرضت لازمات: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واكبر من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول ضرورة رفع قدرة الشركة على التعلم من التجارب وتحاول عدم الوقوع بمشاكل مشابهة.
 - تمتلك الشركة القدرة على اختراع وتطبيق عمليات إنتاج محاكيه لحاجات إعادة الإعمار: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على استغلال كافة الإمكانيات لاختراع وتطبيق عمليات الإنتاج وهذه تعتبر نقطة ضعف لدى الشركة إذ انه لا يمكن تطوير هذه القدرة في ظل هذه الظروف.
 - تمتلك الشركة القدرة على الإبداع في مجال التكنولوجيا الحديثة في البناء: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت اعلى من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود ضرورة لرفع قدرة الشركة على الإبداع في مجال التكنولوجيا, وهذا يعود للظروف المحيطة وتعتبر نقطة ضعف لدى الشركة.
 - تمتلك الشركة القدرة على التواصل الفعال بين أقسامها بشكل جيد: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت لا تختلف عن قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود قدرة مقبولة على التواصل الفعال بين أقسامها, وهذا التقييم يعتبر نقطة ضعف حيث ان هناك البعض قد أشار إلى ضرورة رفع القدرة وان التقييم يجب ان يكون اقل من قيمة الحياد (لا يوجد حاجة لتطوير القدرة) .
 - تمتلك الشركة القدرة على التشبيك مع المؤسسات والشركات الأخرى: نلاحظ ان قيمة المتوسط كانت إيجابية واعلى من قيمة الحياد وهذا ما يدل على وجود تحفظ حول قدرة الشركة على التواصل الفعال مع المؤسسات ويجب تطوير هذه القدرة ويوجد حاجة ملحة لها.
- ويرى الباحث في تفسيره لهذه النتائج أنَّ هناك عوامل متعددة يجب ان تتوفر لرفع مستوى القدرات الديناميكية المستقبلية فمنها ما يؤثر بشكل إيجابي مثل قدرات التكيف والتشبيك, أما من ناحية العوامل الأخرى فكان هناك تحفظ حولها وانها بحاجة لتطوير وهي القدرات الاستيعابية والإبداعية.

❖ النتائج:

1. هناك عوامل متعددة تؤثر بشكل إيجابي على القدرات الإدارية مثل تناسب النظام مع الأهداف ووجود مبدأ التشاركية، أما عملية التخطيط ومرونة النظام الإداري فقد كان اثرها سلبى، وكان هناك عوامل متعددة يجب ان تتوفر لرفع مستوى القدرات الإدارية المستقبلية فمنها ما يؤثر بشكل إيجابي مثل تناسب النظام مع الأهداف ووجود مبدأ التشاركية والمرونة ومواكبة التغيرات.
2. هناك عوامل متعددة تؤثر على القدرات البشرية فمنها ما يؤثر بشكل إيجابي مثل التناسب مع الأهداف ووجود الكفاءات وامتلاكها للمهارات والقدرة على العمل، بينما توافق الاتجاهات والمستوى التكنولوجي أثرا بشكل سلبى، وهناك عوامل متعددة يجب ان تتوفر لرفع مستوى القدرات البشرية المستقبلية فمنها ما يؤثر بشكل إيجابي مثل التناسب ومستوى المهارات والإنتاجية والاتجاهات
3. هناك عوامل متعددة تؤثر على القدرات الفنية فمنها ما يؤثر بشكل إيجابي مثل وجود الفنيين والقدرة على التطور ورفع المستوى الفني للشركة، بينما أسلوب معالجة المشكلات ومستوى التكنولوجي أثرا بشكل سلبى، هناك احتياجات متعددة تؤثر على القدرات الفنية المستقبلية فمنها ما يؤثر بشكل إيجابي مثل وجود البنية التحتية والآلات والمعدات والمستوى التكنولوجي.
4. هناك عوامل متعددة تؤثر على القدرات المالية فمنها ما يؤثر بشكل إيجابي مثل تطور حجم الشركة وإتمام المشاريع الحالية والمتوقفة، ولكن القدرة على إقامة مشاريع جديدة فقد أثرت بشكل سلبى، هناك عوامل متعددة يجب ان تتوفر لرفع مستوى القدرات المالية المستقبلية فمنها ما يؤثر بشكل إيجابي مثل دعم الشركة لإتمام مشاريعها الحالية ودعمها لإقامة مشاريع جديدة.
5. هناك عوامل متعددة تؤثر على القدرات الديناميكية فمنها ما يؤثر بشكل إيجابي مثل وجود القدرات على التكيف والقدرات الاستيعابية، أما من ناحية القدرات الإبداعية والقدرات التشبيكية فقد أثرت بشكل سلبى، هناك عوامل متعددة يجب ان تتوفر لرفع مستوى القدرات الديناميكية المستقبلية فمنها ما يؤثر بشكل إيجابي مثل قدرات التكيف والتشبيك، أما من ناحية العوامل الأخرى فكان هناك تحفظ حولها وانها بحاجة لتطوير وهي القدرات الاستيعابية والإبداعية.

❖ التوصيات:

1. العمل على رفع المستوى الحالي من القدرات الإدارية وذلك عن طريق تطوير عملية التخطيط ورفع مستويات المرونة في النظام الإداري، والعمل على سد الثغرة المطلوبة من الاحتياجات الإدارية المستقبلية عن طريق توفير نظام إداري مناسب ورفع مستوى التشاركية والمرونة ومواجهة التغيرات.
2. العمل على رفع المستوى الحالي من القدرات البشرية وذلك عن طريق تطوير رفع مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام ورفع المستوى التكنولوجي للعاملين، والعمل على سد الثغرة المطلوبة من الاحتياجات البشرية المستقبلية عن طريق توفير احتياجات العاملين ورفع مستوى مهاراتهم والعمل على رفع مستوى إنتاجيتهم.
3. العمل على رفع المستوى الحالي من القدرات الفنية وذلك عن طريق تطوير أسلوب حل المشكلات والتوجه بشكل جدي لتطوير كل ما يتعلق بالتجهيزات المادية والتكنولوجية، والعمل على سد الثغرة المطلوبة من الاحتياجات الفنية المستقبلية عن طريق توفير البنية التحتية اللازمة والمستوى التقني والتكنولوجي المطلوب.
4. العمل على رفع المستوى الحالي من القدرات المالية وذلك عن طريق تطوير حجم أعمال الشركة وتشجيعها ودعمها في مجال إقامة مشاريع جديدة، والعمل على سد الثغرة المطلوبة من الاحتياجات المالية المستقبلية عن طريق دعم الشركة لإتمام مشاريعها وإقامة مشاريع جديدة.
5. العمل على رفع المستوى الحالي من القدرات الديناميكية وذلك عن طريق تطوير القدرات الإبداعية والتشبيكية، والعمل على سد الثغرة المطلوبة من الاحتياجات الديناميكية المستقبلية عن طريق دعم الشركة في تحقيق القدرات الاستيعابية والإبداعية بشكل أساسي.

❖ المراجع:

- المراجع العربية:

1. ايهاب هـلـو. (2016). تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة. جامعة الاقصى.
2. باغي رضوان ، و بن قارة إسلام . (2022). دور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة. الجزائر: معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
3. بكر أحمد ، و علي السويدي. (2017). سياسات إعادة إعمار المدن في فترة ما بعد النزاعات والحروب. مجلة جامعة الأزهر لكلية الهندسة، 12(44)، الصفحات 1183-1197.
4. بن عياش جهيدة، و بلعياط عواطف. (2022). دور القدرات الديناميكية في تحقيق الأداء الإبداعي. الجزائر: جامعة محمد الصديق بن يحيى.
5. حلا الملاتوحي. (2020). مدى إسهام القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في رئاسة جامعة الموصل. الموصل العراق: مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 26 رقم 120.
6. حنان سليمان. (2017). التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري. مجلة العلوم التربوية، 1(1)، الصفحات 410-346.
7. خالد بركات. (2016). القدرات التنظيمية كمدخل لتفعيل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الاجهزة الحكومية الكويتية. القاهرة: المجلة الاكاديمية العربية المجلد السابع عشر العدد الثالث.
8. رأفت العبيدي. (2020). دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية. المجلة العربية للإدارة، 40(3)، الصفحات 161-145.

9. رائد الأعمال العربي. (2022). القدرات التنظيمية: التعريف والألمة وعملية البناء. إدارة الموارد البشرية.
10. زاهر عبد الرحيم. (2010). مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الولاية للنشر.
11. عماد حامد، و معن المعاضيدي. (2018). واقع القدرات المنظمة في المنظمات الصحية. تنمية الراقدين، 119 (37)، الصفحات 46-58.
12. فاطمة الراوي. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية . الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
13. فاطمة الراوي. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية (دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الاردنية). جامعة الشرق الأوسط - الاردن.
14. محمد فرعون، سعد العنزي، و عواد الخالدي. (2015). بناء قدرات الموارد البشرية ودوره في تطوير نموذج المنظمات الذكية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13 (6)، الصفحات 139-161.
15. مناهل عبد الحميد، و حسن كاظم. (2020). السيولة المصرفية وإمكانية استثمارها في تعزيز الملاءة المالية لعدد من المصارف التجارية في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26 (119)، الصفحات 345-370.
16. نادر أبو شيخه. (2012). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاغ للنشر.

– المراجع الاجنبية:

1. Balduck, L., Lucidarme, S., Marlier, M., & Willem, A. (2014). Organizational Capacity and Organizational Ambition in Nonprofit and Voluntary Sports Clubs. *Journal international society for third- sector research*, 10(7), pp. 9502-11266.
2. Boonpattaarkan, A. (2012). Model of Thai Small and Medium Sized Enterprises Organizational Capabilities: Review and Verification. *Journal of Management Research*, 4(3), pp. 15-42.
3. ERDIL, O., KITAPCI, H., & TIMURLLENK, B. (2010). EFFECTS OF CORE EMPLOYEES ON ORGANIZATIONAL CAPABILITIES AND FIRM PERFORMANCE. *journal of Global strategic Management*, 4(1), pp. 30-38.
4. Grace, E., Peter, D., & jeswary, R. (2023). The Impact of Training and Development on Employee Performance in Malaysiss Teritary Education Sector. 12(1), pp. 1899-1912.
5. Jeffrey, S. (2011). *The Motivational Properties of Tangible Incentives*. Publications SAGE.
6. Kristijan Mirkovsk و Frederik Von Briel .(2023) .*Achieving entrepreneurial growth despite resource and capability constraints: the role of service intermediaries* .Small Business Economics.
7. Luay Jum'aDominik ZimonPeter Madzik .(2023) .*Impact of big data technological and personal capabilities on sustainable performance on manufacturing companies: the mediating role of innovation* .Journal of Enterprise Information.
8. Majeed, M., & Ahmed , A. (2022). The Availability of Dynamic Capabilities in Educational Organizations an Appiled Study at the University of Mosul and the Northen Technical University. *Journal of TANMIYAT AL RAFIDAIN*, 41(135),.
9. Reza Mohammadi .(2023) .*The Role of Strategic Foresight on Dynamic capabilities* . International Journal of Management Economics and Social Sciences 3(1.(
10. Shonhiwa, C. (2017). The Impact of Training and Development on Performance in the Public Service in Zimbabwe: A Case of Gokwe South District in Zimbabwe. *Journal on Humanities & Social Science*, 3(1), pp. 13-18.
11. Wei Jingjing و Hu Qianying .(2023) . *Politics or markets: The dual role of the motivation to achieve organizational legitimacy in the development of knowledge management capabilities and business model innovation* .Frontiers in Psychology 14.
12. Wicker , P., & Breuer, C. (2012). Understanding the Importance of Organizational Resources to Explain Organizational Problems: Evidence from Nonprofit Sport Clubs in Germany. *Journal international society for third Sector Research*, 12(2),

الملحق



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
ماجستير الإدارة التنفيذية

السيدات والسادة المحترمين مدراء الشركة:

إن ملء الاستمارة من قبلكم مهم جدا للبحث الذي أقوم به وسوف يساهم بشكل كبير في إعطائي مصداقية للنتائج, لا يتطلب هذا الاستبيان أية معلومات سرية, وسوف تستخدم جميع الإجابات لأغراض البحث العلمي فقط, المدة المتوقعة للإجابة على الاستبيان خمس دقائق, وذلك للتوصل إلى تقييم القدرات التنظيمية وتحديد الاحتياجات المستقبلية في مرحلة إعادة الإعمار.

شكرا جزيلا على تعاونكم ومشاركتكم

الباحث : محمد راشد

القسم الأول : المتغيرات الشخصية والديمغرافية:

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر : (أقل من 35 سنة) (35 - 44 سنة) (45 سنة وأكثر)
- 3- المؤهل العلمي : إجازة جامعية ماجستير دكتوراه
- 4- عدد سنوات الخبرة الوظيفية : (أقل من 10) (من 10-19 سنوات) (20 سنة فأكثر)
- 5- المستوى الإداري : إدارة عليا إدارة وسطى إدارة دنيا

القسم الثاني : القدرات التنظيمية

أهمية هذه القدرات مستقبلاً للمؤسسة في مرحلة إعادة الإعمار					امتلاك المؤسسة حالياً للقدرات المذكورة أدناه						
أولاً: القدرات الإدارية:											
غير مهمة أبداً	غير مهمة	لا أعرف	مهمة	مهمة جداً	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة		
										تتناول عملية التخطيط كافة الجوانب الإدارية	
										يشرف مجلس الإدارة على استراتيجية المنظمة ورؤيتها بشكل جيد	
										تتمكن الشركة من مواكبة التغيرات التي تحصل في بيئة العمل	
										يتناسب النظام الإداري مع أهداف الشركة	
										تعتمد الشركة مبدأ التشاركية في اتخاذ القرار	
										يتميز النظام الإداري في الشركة بالمرونة	
										تتميز وسائل الاتصال الإداري بالفعالية	
ثانياً: القدرات البشرية:											
غير مهمة أبداً	غير مهمة	لا أعرف	مهمة	مهمة جداً	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة		
										تتناسب القدرات الإدارية مع أهداف الشركة	
										تمتلك الشركة الكفاءات البشرية الكافية لتطورها	
										تتيح الشركة دورات تدريبية	

											كافية لجميع العاملين
											يملك الكادر البشري مهارات العمل
											تعتمد الشركة مبدأ التشاركية في اتخاذ القرار
											يتميز الكادر البشري بقدرة إنتاجية جيدة
											تتوافق اتجاهات العاملين مع اتجاهات الشركة
											يملك العاملون القدرة على رفع المستوى التكنولوجي في الشركة
ثالثاً: القدرات الفنية:											
غير مهمة أبداً	غير مهمة	لا أعرف	مهمة	مهمة جداً		غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة	
											تمتلك الشركة البنية التحتية الكافية لإنجاز أهدافها بشكل عام
											تمتلك الشركة الآلات الكافية لإنجاز مهامها
											تمتلك الشركة معدات متطورة تناسب طبيعة العمل
											تمتلك الشركة مستوى تكنولوجي متطور في مجال إدارة العمليات
											تمتلك الشركة فنيين يتميز بأداء عال
											تتم معالجة المشكلات الفنية والتقنية بالوقت المناسب
											تمتلك الشركة القدرة على رفع المستوى الفني لديها

											حققت الشركة تطورا على الصعيد الفني مؤخرا
رابعاً: القدرات المالية:											
غير مهمة أبداً	غير مهمة	لا أعرف	مهمة	مهمة جداً		غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة	
											حققت الشركة تطورا على مستوى حجم الشركة
											تمتلك الشركة القدرة المالية على دفع التزاماتها تجاه العمال
											تمتلك الشركة القدرة المالية على دفع التزاماتها للموردين
											تمتلك الشركة القدرة المالية على إقامة مشاريع جديدة
											تمتلك الشركة القدرة المالية على إتمام المشاريع الحالية أو المتوقعة
خامساً: القدرات الديناميكية											
غير مهمة أبداً	غير مهمة	لا أعرف	مهمة	مهمة جداً		غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة	
											تمتلك الشركة القدرة على إنتاج المخرجات المطلوبة بالوقت المناسب
											تمتلك الشركة القدرة على معالجة تغيرات البيئة بسرعة
											تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع الأسواق الحالية
											تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة
											تمتلك الشركة القدرة على

										استيعاب كافة المعلومات الخارجية الواردة
										تمتلك الشركة القدرة على التعلم من تجارب الشركات في البلدان التي تعرضت لآزمات
										تمتلك الشركة القدرة على اختراع وتطبيق عمليات إنتاج محاكيه لحاجات إعادة الإعمار
										تمتلك الشركة القدرة على الإبداع في مجال التكنولوجيا الحديثة في البناء
										تمتلك الشركة القدرة على التواصل الفعال بين أقسامها بشكل جيد
										تمتلك الشركة القدرة على التشبيك مع المؤسسات والشركات الأخرى

المراجع المستخدمة:

باغي رضوان ، و بن قارة إسلام . (2022). دور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة. الجزائر: معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- بكر أحمد ، و علي السويدي. (2017). سياسات إعادة إعمار المدن في فترة ما بعد النزاعات والحروب. *مجلة جامعة الأزهر لكلية الهندسة، 12(44)*، الصفحات 1183-1197.
- بن عياش جهيدة، و بلعياط عواطف. (2022). *دور القدرات الديناميكية في تحقيق الأداء الإبداعي*. الجزائر: جامعة محمد الصديق بن يحيى.
- حنان سليمان. (2017). التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري. *مجلة العلوم التربوية، 1(1)*، الصفحات 346-410.
- رأفت العبيدي. (2020). دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية. *المجلة العربية للإدارة، 40(3)*، الصفحات 145-161.
- رائد الأعمال العربي. (2022). *القدرات التنظيمية: التعريف والألمة وعملية البناء*. إدارة الموارد البشرية.
- عماد حامد، و معن المعاضيدي. (2018). واقع القدرات المنظمة في المنظمات الصحية. *تنمية الراقدين، 119(37)*، الصفحات 46-58.
- فاطمة الراوي. (2017). *أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية*. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- محمد فرعون، سعد العنزي، و عواد الخالدي. (2015). بناء قدرات الموارد البشرية ودوره في تطوير نموذج المنظمات الذكية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13(6)*، الصفحات 139-161.
- مناهل عبد الحميد، و حسن كاظم. (2020). السيولة المصرفية وإمكانية استثمارها في تعزيز الملاءة المالية لعدد من المصارف التجارية في العراق. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26(119)*، الصفحات 345-370.
- Balduck, L., Lucidarme, S., Marlier, M., & Willem, A. (2014). Organizational Capacity and Organizational Ambition in Nonprofit and Voluntary Sports Clubs. *Journal international society for third- sector research, 10(7)*, pp. 9502-11266.
- Boonpattaarkan, A. (2012). Model of Thai Small and Medium Sized Enterprises Organizational Capabilities: Review and Verification. *Journal of Management Research, 4(3)*, pp. 15-42.
- ERDIL, O., KITAPCI, H., & TIMURLLENK, B. (2010). EFFECTS OF CORE EMPLOYEES ON ORGANIZATIONAL CAPABILITIES AND FIRM PERFORMANCE. *journal of Global strategic Management, 4(1)*, pp. 30-38.
- Grace, E., Peter, D., & Jeswary, R. (2023). The Impact of Training and Development on Employee Performance in Malaysia's Tertiary Education Sector. *12(1)*, pp. 1899-1912.
- Majeed, M., & Ahmed, A. (2022). The Availability of Dynamic Capabilities in Educational Organizations an Applied Study at the University of Mosul and the Northern Technical University. *Journal of TANMIYAT AL RAFIDAIN, 41(135)*, pp. 72-88.

Shonhiwa, C. (2017). The Impact of Training and Development on Performance in the Public Service in Zimbabwe: A Case of Gokwe South District in Zimbabwe. *Journal on Humanities & Social Science*, 3(1), pp. 13-18.

Wicker , P., & Breuer, C. (2012). Understanding the Importance of Organizational Resources to Explain Organizational Problems: Evidence from Nonprofit Sport Clubs in Germany. *Journal international society for third Sector Research*, 12(2), pp. 9272-11266.