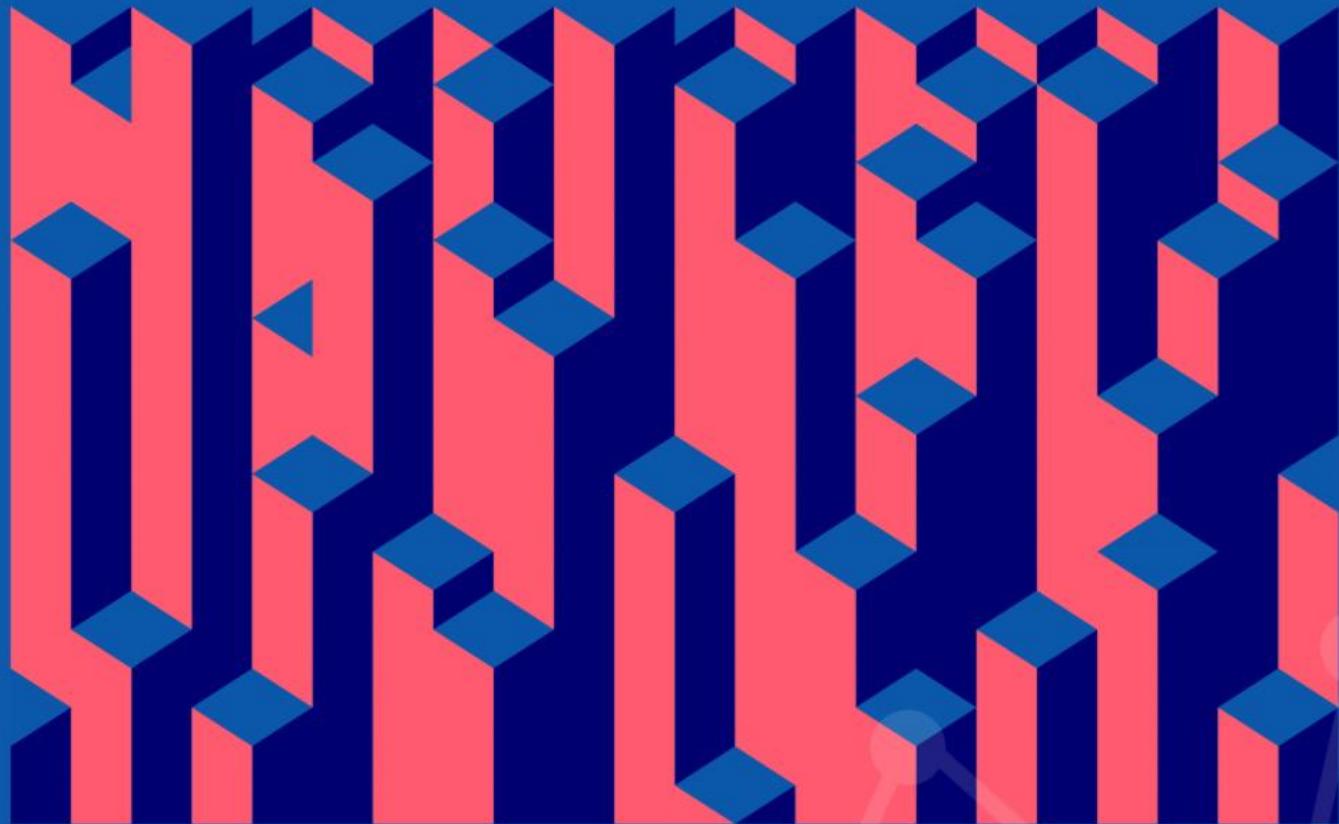


# Global Journal of Economics and Business



**المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال**  
**المجلد الثاني عشر- العدد الأول، شباط 2022**

**رئيس التحرير**

الدكتور عمر يوسف عبابنة

**فريق التحرير**

جامعة اليرموك- الأردن د. نجيب خريس

جامعة الزرقاء- الأردن د. خالد السواعي

رفاد للدراسات والأبحاث- الأردن م. سوزان السلامي

تدقيق لغوي، رفاد للدراسات والأبحاث- الأردن أ. تقي مقدادي

**الهيئة الاستشارية**

جامعة تبوك- السعودية

جامعة القاهرة- مصر

جامعة طاهري محمد بشار- الجزائر

جامعة الكوفة- العراق

الجامعة الإسلامية- فلسطين

جامعة الزرقاء الخاصة- الأردن

جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

جامعة الزاوية- ليبيا

جامعة المملكة- البحرين

الأستاذ الدكتور أحمد عارف عساف

الأستاذ الدكتور أحمد فاروق غليم

الأستاذ الدكتور مخلوفي عبد السلام

الأستاذ الدكتور عبدالحسين جليل الغالي

الأستاذ الدكتور حمدي زعرب

الأستاذ الدكتور ابراهيم محمد خريس

الأستاذ الدكتور محمد مضي الكساسبة

الأستاذ الدكتور هاني جزاع ارتيمة

الأستاذ المشارك الدكتور عماد أبو عقيله

الأستاذ المشارك الدكتور عبدالرحمن أحمد ميره

**هيئة التحرير**

مدرسة الدراسات المهنية والممتدة - الولايات المتحدة الأمريكية

جامعة عمار ثيليжи- الأغواط- الجزائر

جامعة جنوب تولون فار- فرنسا

الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية- فلسطين

جامعة محمد بوقرة- بومرداس- الجزائر

جامعة محمد الخامس- المغرب

جامعة محمد بوضياف- المسيلة- الجزائر

جامعة العربي التبسي - تبسة- الجزائر

جامعة قاصدي مرباح- الجزائر

معهد شمال الهند للتكنولوجيا - الهند

جامعة عبد الواللي خان- باكستان

جامعة سلطان زين العابدين- ماليزيا

جامعة الجوف- السعودية

جامعة غردية- الجزائر

جامعة طيبة- السعودية

جامعة باجي مختار - عنابة - الجزائر

Jahangirnagar University, Bangladesh

الدكتور محمد نمر

الدكتور رمضانى لعلا

الدكتور اسماء الصغير

الدكتور بدر حمدان

الدكتور بداش بوباكر

الدكتور مصطفى الحشلوبي

الدكتور عيسى حجاب

الدكتور عبد الحليم الحمزه

الدكتور عبدالله مايو

الدكتور محمد كاشف

الدكتور محمد عزام خان

الدكتور سمر راحي

الدكتور عبدالله عبدالرحمن يحيى

الدكتور بوخاري عبد الحميد

الدكتورة ربا نمر أبو شهاب

الدكتور أبو بكر خوالد

Mohammad Mushfiqul Haque Mukit

## التعريف بالمجلة

المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال هي مجلة علمية دولية مفهرسة ومحكمة، تصدر في ستة أعداد سنويًا عن مركز رفاد للدراسات والأبحاث

### أهداف المجلة:

تعنى بالدراسات الاقتصادية والإدارية والمحاسبية والإحصائية والتمويل الإسلامي، وتهدف المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال إلى تشجيع وتنشيط حركة البحث العلمي، حيث توفر للباحثين فرصة مهمة لتقييم بحوثهم من خلال شروط التحكيم العلمي التي تخضع لها البحوث المنشورة، وعرض بحوثهم من أجل التواصل العلمي في إنتاجها وتوظيف النتائج في خدمة حركة البحث العلمي.

### عنوان المراسلة:

### **المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال Global Journal of Economics and Business (GJEB)**

**رفاد للدراسات والأبحاث-الأردن**

Refaad for Studies and Research

Bulding Ali altal-Floor 1, Abdalqader al Tal Street -21166 Irbid - Jordan

Tel: +962-27279055

**Email:** editorgjeb@refaad.com , info@refaad.com

**Website:** <https://www.refaad.com/Journal/Index/2>

جميع الآراء التي تتضمنها هذه المجلة تعبر عن وجهة نظر كاتبها  
ولا تعبر عن رأي المجلة وبالتالي فهي ليست مسؤولة عنها



### أولاً: تسلیم الورقة البحثیة:

- يتم إرسال الورقة البحثية ومرفقاتها إلى المجلة عن طريق نظام [التسلیم الإلكتروني](#) بالمجلة. أو عن طريق البريد الإلكتروني الخاص بالمجلة ([editorgjeb@refaad.com](mailto:editorgjeb@refaad.com))
- يتم إعلام المؤلف باستلام الورقة البحثية.

### ثانياً: المراجعة:

#### 1. الفحص الأولي:

- تقوم هيئة التحرير بفحص الورقة البحثية للنظر فيما إذا كانت مطابقة لقواعد النشر الشكلية ومؤهلة للتحكيم.
- تُعتمد في الفحص الأولي شروط مثل: ملائمة الموضوع للمجلة، ونوع الورقة (ورقة بحثية أم غير بحثية)، وسلامة اللغة، ودقة التوثيق والإسناد بناء على نظام التوثيق المعتمد في المجلة، وعدم خرق أخلاقيات النشر العلمي.
- يتم إبلاغ المؤلف باستلام الورقة البحثية وبنتيجة الفحص الأولي.
- يمكن للمجلة أن تقوم بما يُعرف بمرحلة "استكمال وتحسين البحث"، وذلك إذا ما وجد، أن الورقة البحثية واعدة ولكنها بحاجة إلى تحسينات ما قبل التحكيم، وفي هذه المرحلة تقدم للمؤلف إرشادات أو توصيات ترشده إلى سبل تحسين ورقته بما يساعد على تأهيل الورقة البحثية لمرحلة التحكيم.

#### 2. التحكيم:

- تخضع كل ورقة بحثية للمراجعة العلمية المزدوجة (إخفاء أسماء الباحثين والمحكمين).
- يبلغ المؤلف بتقرير من هيئة التحرير يبين قرارها.
- دفع رسوم التحكيم والنشر كما هو موضح في موقع المجلة.
- تُرسل خلاصة ملاحظات هيئة التحرير والتعديلات المطلوبة إن وجدت، ويرفق معه تقارير المراجعين أو خلاصات عنها.

#### 3. إجراء التعديلات:

- يقوم المؤلف بإجراء التعديلات الازمة على الورقة البحثية استناداً إلى نتائج التحكيم ويعيد إرسالها إلى المجلة، مع إظهار التعديلات، كما يُرفق في ملف مستقل مع الورقة البحثية المعدلة أجوبته عن جميع النقاط التي وردت في رسالة هيئة التحرير والتقارير التي وضعها المراجعون.

#### 4. القبول والرفض:

- تحتفظ المجلة بحق القبول والرفض استناداً إلى التزام المؤلف بقواعد النشر وتوجيهات هيئة تحرير المجلة والتعديلات المطلوبة من قبل المحكمين.
- إذا أفاد المحكم بأن الباحث لم يقم بالتعديلات المطلوبة، يُعطى الباحث فرصة أخرى للقيام بها، وإلا يرفض بحثه ولا ينشر في المجلة ولا يتم استرجاع رسوم النشر.

### **ثالثاً: القواعد الشكلية:**

1. **ملاءمة الموضوع:** أن يقع موضوع الورقة البحثية ضمن نطاق اهتمام المجلة.
2. **عنوان الورقة البحثية:** يكون باللغتين العربية والإنجليزية، كما يجب أن يتصل العنوان بهدف الورقة البحثية. مع تجنب الاختصارات والصيغ قدر الإمكان.
3. **الباحثين:** كتابة الأسم الكامل ومكان العمل وعنوان البريد الإلكتروني للمؤلف الرئيس ولجميع المؤلفين الموجودين في الورقة البحثية باللغتين العربية والإنجليزية.
4. **الملخص:** يجب أن تشمل الورقة البحثية على ملخص وافي ومختص من فقرة واحدة (200 كلمة) باللغتين العربية والإنجليزية لبيان الموضوع والمنهجية وأبرز النتائج في الورقة البحثية، كما يجب إضافة 3-5 من الكلمات المفتاحية باللغتين العربية والإنجليزية.
5. **المقدمة:** يتضمن هذا القسم خلفية الدراسة وأهدافها وملخصاً للأدبيات الموجودة والدوافع ولماذا كانت هذه الدراسة ضرورية.
6. **الجدال والرسوم البيانية:** تُعرض الجداول والرسوم البيانية بطريقة واضحة و المناسبة كما هو موضح بقالب المجلة.
7. **النتائج:** يتضمن هذا القسم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
8. **المصادر والمراجع:** يتلزم المؤلف بقواعد التوثيق المقررة في المجلة لأصول الإسناد والعرض البليوغرافي حسب نظام **APA**.
9. **الحجم:** يتلزم المؤلف بعدد الصفحات بحيث لا تزيد الورقة البحثية عن 30 صفحة بما فيها الملخص وصفحة العنوان وقائمة المراجع.

## فهرس المحتويات

### • الأبحاث العربية:

#	اسم البحث	رقم الصفحة
1	دور الأمان الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان	1
2	القدرات الديناميكية وأثرها في التوجه الريادي: الدور المعدل للبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن	21
3	أثر الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة التحويلية الدور الوسيط الحكمة: مراجعة نظرية	49
4	أثر خدمات ما بعد البيع على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات (إل جي، سامسونج، هافاب) للأدوات الكهربائية بمدينة الأبيض	63
5	الثقافة المنظمية وأثرها في رأس المال البشري: الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في وزارة الصحة في دولة الكويت	81

### • الأبحاث الإنجليزية:

#	Paper Name	Page#
6	Measuring the Impact of the COVID-19 Pandemic on Oil Prices Using Long Memory Models (November 1990 to December 2020)	109
7	Driving Strategy Implementation to Success	118
8	The Factors of Success and Failure in Small Industrial Business: A Case of Asir Region in Saudi Arabia	128

## افتتاحية العدد

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلوة والسلام على نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فإن المعرفة اليوم تعدت أبوابها وطرق الوصول إليها، لـما أحدثته ثورة التكنولوجيا والمعلومات من تطور سريع على نطاق واسع في شتى الميادين؛ وفي المجلة العالمية للأقتصاد والأعمال بإصدارها الإلكتروني نتطلع إلى أن تكون رافداً من روافد المعرفة، ومنصة بحثية بمعايير عالمية، ويأتي هذا العدد الأول من المجلد الثاني عشر من سلسلة أعداد **المجلة العالمية للأقتصاد والأعمال** ليضم في ثناياه مجموعة من الأبحاث العلمية الرصينة والأصيلة التي تناقش عدداً من قضايا الأعمال والأقتصاد وتتناول موضوعات متنوعة.

واليوم نستمر بدعم مسيرة البحث العلمي المتخصص برعاية هذا المنبر العلمي الذي حظي بإقبال السادة الباحثين والمتخصصين، واهتمام الأكاديميين والمهنيين، وشرف بنخبة متميزة من الخبراء والأساتذة والمتخصصين ضمن هيئة الاستشارية والتحرير، وفي سبيل ذلك حرصت المجلة على تحقيق أعلى المعايير الدولية للنشر العلمي الرصين من خلال توفير منصة نشر علمي متميز ومفهرس في مجموعة من أهم قواعد البيانات العالمية المرموقة، فبالإضافة إلى اشتراكها في القواعد العربية كدار المنظومة والمنهل ومعرفة، فقد دخلت المجلة مجموعة مهمة من قواعد البيانات العالمية كـ (EBSCO, Doaj, Web of Science, Arcif, Crossref, Google Scholar, Research ID, J-Gate)، ولا زالت تسعى للانضمام إلى قواعد مهمة أخرى ضمن مسیرتها نحو هدفها المنشود.

ونتطلع إلى مزيد من التطوير والمراجعة الدائمة للارتقاء بمستوى وجودة النشر العلمي وتوفير منصة علمية بأعلى المعايير العالمية لنسهم في هذا البناء الحضاري الكبير.

**نسأل الله تعالى التوفيق والسداد والهداية والرشاد**

**هيئة تحرير المجلة**



# دور الأمان الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان

مطر بن سلوم مسلم الجنبي

قسم الإدارة- كلية التجارة والعلوم الإدارية  
جامعة ظفار- سلطنة عُمان  
mattar099@yahoo.com

معاوية أحمد حسين

أستاذ مساعد في قسم المالية والاقتصاد  
كلية التجارة والعلوم الإدارية- جامعة ظفار- سلطنة عُمان  
m\_hussein@du.edu.om

قبول البحث: 2021/12/13

مراجعة البحث: 2021 /12/6

استلام البحث: 2021 /11/22

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.1>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



## دور الأمان الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان

معاوية أحمد حسين

أستاذ مساعد في قسم المالية والاقتصاد- كلية التجارة والعلوم الإدارية- جامعة ظفار- سلطنة عُمان  
m\_hussein@du.edu.om

مطر بن سلوم مسلم الجنبي

قسم الإدارة- كلية التجارة والعلوم الإدارية- جامعة ظفار- سلطنة عُمان  
mattar099@yahoo.com

استلام البحث: 2021/11/22 مراجعة البحث: 2021/12/6 قبول البحث: 2021/12/13 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.1>

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأمان الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (45) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (210) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمترافق. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أولاً: وجود أثر ذو دلالة معنوية للكفاءات البشرية على تحقيق التميز المؤسسي من خلال الأمان الوظيفي كمتغير وسيط، ووجود تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية على تحقيق التميز المؤسسي من خلال الأمان الوظيفي، وتتوسط الأمان الوظيفي العلاقة بصورة جزئية عند مستوى (0.01) في الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان. ثانياً: وجود أثر ذو دلالة معنوية للمعرفة البشرية، للقدرات البشرية، للمهارات البشرية وللسلاسل الغذائية في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى (0.01) للشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان وقد أوصت الدراسة بما يلي: أولاً: مساعدة العاملين في الشركة على تطبيق الخطط الموضوعة بشكل متقن من خلال مشاركتهم في وضع الخطط والأهداف المستقبلية. ثانياً: العمل على تنمية الثقة والمودة بين الشركة والعاملين من خلال مساعدتهم على إبراز مواهبهم وتقديم الأفكار والمقترنات لتشجيعهم على أداء العمل في الوقت المحدد. ثالثاً: المحافظة على مستويات الأمان الوظيفي في الشركات المبحوثة من خلال تحسين علاقات العمل الرسمية بين الموظفين وتبادل التقدير والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين.

الكلمات المفتاحية: الأمان الوظيفي؛ الكفاءات البشرية؛ التميز المؤسسي؛ الشركات الصناعية؛ سلطنة عُمان.

### 1. المقدمة:

المؤسسة عبارة عن نسق أو بناء اجتماعي يتكون من عدة عناصر مادية وبشرية التي تعد الركيزة الأساسية لها، فهي تحتوي على مباني وألات وتجهيزات وتشمل العنصر البشري من أفراد وجماعات يتفاعلون مع بعضهم لأداء الوظائف اللازمة لبقاء واستمرار المؤسسة، وذلك لا يكون إلا من خلال توفير الأمان الوظيفي للعامل، الذي من شأنه أن يخلق استقراراً نفسياً ويساهم برفع الروح المعنوية للأفراد، ويؤدي إلى تحسين الأداء، فالفرد عندما يلتحق بوظيفة أو عمل معين في مؤسسة ما فإنه يتوقع من هذه الوظيفة أن تحقق طموحاته وكذا الشعور بالأمان في المستقبل، عن طريق استمراره في ذلك التنظيم، وهناك بعض العمال يحتاجون إلى مزيد من الأمان الوظيفي في بيته، والأمان الوظيفي ليس مجرد البقاء في الوظيفة، ولكن

المراد به هو تطبيق السياسات والقوانين في المؤسسة التي من شأنها أن تحقق حاجات العمال الوقائية، فهناك أمور قد تعرّض العامل في أثناء ممارسته لوظيفته، فتحدث عنده نوع من القلق، مما قد يؤثر على أدائه داخل المؤسسة. فالأمان الوظيفي يدعم رضا العاملين عن العمل وتنمية مستويات الانتقاء الوظيفي ورفع أدائه وتحسين الصحة النفسية للموظف وتحويله إلى شخص ناضج كما يؤدي إلى الاستقرار في العمل والاستمرار فيه وتقوية ولاته وأتمائه للمؤسسة. (الرشيدى، 2019)

### 1. مشكلة الدراسة:

تتفق العديد من المؤسسات على تطوير كفاءات مواردتها البشرية وذلك لكونها هي الوحيدة التي لها القدرة على مواجهة التحولات والتحديات الاستراتيجية التي تواجه المنظمات لذلك أصبح من الضروري أن تكون قادرة على مواكبة تلك التحديات من خلال توفير بيئة عمل داخلية مناسبة لتحفيز الأفراد على استخدامهم لقدراتهم ومهاراتهم مع شعور العاملين بالأمان الوظيفي مما يؤدي إلى التميز المؤسسي، وبالرغم من أن تطوير الكفاءات البشرية يكون في صالح المؤسسة ولكن هناك بعض المؤسسات لا تهتم بتطوير كفاءاتها البشرية لذا يشعر العاملون بعدم الأمان الوظيفي في المؤسسة مما يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على التنافس مع المؤسسات الأخرى (صرصور، 2015)، كما تحتاج الشركات في المنطقة الوسطى من سلطنة عمان إلى التأكيد على أهمية التميز المؤسسي والريادة للمؤسسة، بالإضافة إلى حاجتها لإيجاد مناخ ملائم يشجع على التميز للمؤسسة والعاملين فيها، ولتحقيق ذلك فإن الشركات مطالبة بتبني مفاهيم إدارية تحفز على التميز وتعتبره إحدى وسائل البناء والريادة وذلك من خلال توفير الأمان الوظيفي وبناء الكفاءات البشرية. وقد بينت الملاحظات وبعضاً من الدراسات أن الشركات في سلطنة عمان تعاني تحديداً من محدودية توافر عوامل التميز المؤسسي لدى العاملين فيها (النونو 2004؛ أبو عامر 2008) ولذلك لا بد من العمل على تنمية روح التنافس بين المؤسسات والعمل على تطوير الأداء ومن هنا ظهرت مشكلة الدراسة والمتمثلة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور الأمان الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى؟  
ويتفرع منها:

- ما مستويات الأمان الوظيفي في الشركات الصناعية بمحافظة الوسطى؟
- ما مستويات الكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بمحافظة الوسطى؟
- ما مستويات التميز المؤسسي في الشركات الصناعية بمحافظة الوسطى؟

### 2. أهمية الدراسة:

إنتناول موضوع دور الأمان الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى، سيؤدي إلى التعرف على المفاهيم والأسس التي تبرز العلاقة بين الكفاءات البشرية وكل من التميز المؤسسي والأمان الوظيفي كما تتمثل أهمية الدراسة أيضاً فيما طرحته من توصيات للاهتمام بالكفاءات البشرية ورعايتها والتي تعتبر من أهم العوامل التي تشغل بالجميع المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في وقتنا الحاضر ويرجع ذلك إلى كون الكفاءات البشرية تمثل عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج وبدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة لا يمكن تحقيق التميز المؤسسي بالإضافة إلى أنه ومن خلال هذه الدراسة تستطيع الشركات بمحافظة الوسطى:

- التوصل إلى تصور لتفعيل العلاقة بين الممارسات الحديثة إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان.
- توضيح مدى مساهمة ممارسات الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي وذلك من خلال الأمان الوظيفي في الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان.
- التعرف على جوانب القصور والضعف التي تحول دون الوصول إلى التميز المؤسسي، مما يمكن الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان من وضع السياسات وإتخاذ الإجراءات الازمة لتطوير هذه الشركات.
- معرفة مستوى إمتلاكهم لأبعاد التميز المؤسسي من وجهة نظر الإداريين في هذه الشركات.
- معرفة مستوى دعمهم للعنصر البشري وتتبنيه إدارة الشركات إلى أهمية ممارسة التميز المؤسسي لما له من أثر في تمكين العاملين والارتقاء بمكانة الشركات على المستوى المحلي.
- من خلال نتائج الدراسة الميدانية تستطيع الشركات التعرف على جوانب القصور في تطبيق التميز المؤسسي.

### 3. أهداف الدراسة:

- التعرف على الدور الوسيط للأمان الوظيفي على العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى.
- التعرف على مستويات الأمان الوظيفي في الشركات الصناعية بمحافظة الوسطى.

- التعرف على مستويات الكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بمحافظة الوسطى.
- التعرف على مستويات التميز المؤسسي في الشركات الصناعية بمحافظة الوسطى.

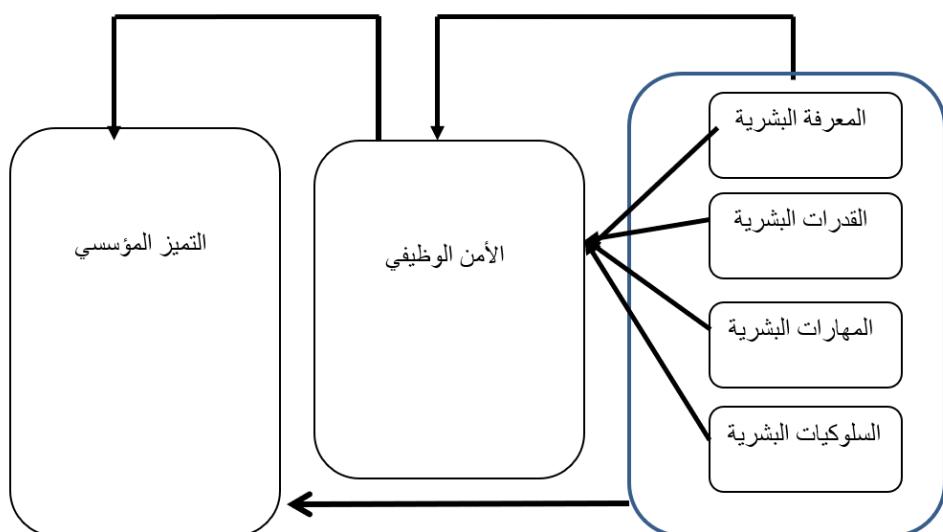
#### 4.1. فرضيات الدراسة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمان الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى.

#### 5.1. مصطلحات الدراسة:

- **الكفاءات البشرية:** هي قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج وكلما كانت كفاءة الإنتاجية عالية دل ذلك على أن الإنتاج يتصف بالوفرة وبالتنوعية الجيدة." (كافي، 50. 2014)
- **المعرفة البشرية:** هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والممكّلة والمدمجة في إطار مرجعى يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، وهي مجموعة المعرف المهنية الضرورية لمارسة الوظيفة وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لأخر. (المقادمة، 2013)
- **المهارات البشرية:** هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقاً حيث تعبّر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال والأنشطة والإجراءات وغيرها وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه. (أسيبة، 2010)
- **القدرات البشرية:** تمثل في مجموعة من المواقف والسمات الشخصية المرتبطة بالموظّف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المحدد، فهي مجموعة من الصفات الشخصية كالترتيب والدقة وروح المبادرة والثقافة العامة، وسواء كان سلوك الإنسان في علاقته بالمؤسسة إيجابياً حيث يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلبياً أي يكون عكس توجهات المؤسسة أو محايدها. (أبو القاسم، 2004)
- **الأمن الوظيفي:** هو الثقة التي يتمتع بها العاملون أثناء تأدية مهام اعمالهم والتي تعبّر عما تحقق لهم الوظيفة من أشباعات. (مخيم، 2008)
- **التميز المؤسسي:** هو قدرة المنظمات على المساهمة والمنافسة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها، وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات". (الضالعين، 2010، 71)

#### 6. نموذج الدراسة:



شكل (1): نموذج الدراسة

نموذج البحث بالإعتماد على (الرشيدى، 2019)، (البيحى، 2014)

## 7.1. الدراسات السابقة:

## أولاً: الدراسات باللغة العربية:

- دراسة الصرايرة (2009) بعنوان: "الاحساس بالأمن لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأداءهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الاحساس بالأمن لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، وبيان علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقه على رؤساء الأقسام الأكاديمية والبالغ عددهم 314 حيث استخدم استبيان الاحساس بالأمن واستبيان الأداء الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: درجة الاحساس بالأمن لدى عينة الدراسة كانت مرتفعة. ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في أقسامهم كافٍ مرتفعا.
- دراسة المقادمة (2013) بعنوان: دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية، إذ تعتبر الكفاءات البشرية من أهم العناصر التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية حيث تأتي هذه الدراسة كدراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة إنطلاقاً من أن الجامعة الإسلامية حققت نجاحات كبيرة ومراكز متقدمة على المستوى الفلسطيني والعربي وفق لمعايير الجودة والتوعية لمؤسسات التعليم العالي ومحاولة إبراز واقع الكفاءات البشرية في الجامعة الإسلامية، ومدى مساهمتها في تحقيق القدرة التنافسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب استخدام الاستبيان كأدلة رئيسية لجمع البيانات حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب العصر الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من الإدارة العليا ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الجامعات الإسلامية والذين بلغ عددهم 172 موظف، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى توفر الكفاءات البشرية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية مرتفع، وبالنسبة لتحقيق الميزة التنافسية أيضاً كانت متوفرة بنسبة مرتفعة. وهناك علاقة ارتباط قوية بين توفر الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وأيضاً هناك علاقة ارتباط قوية بين توفر المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية وتتوفر القدرات والمهارات والسلوكيات وتحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة البخيصي (2014) بعنوان: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان و تكونت عينة الدراسة من (205) فرداً من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة وقام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أفراد العينة المبحوثة يوفرون على توفر التمكين الإداري في كلياتهم حيث أحتل بعد فرق العمل المرتبة الأولى، تلاه بعد تفويض السلطة، والمشاركة بالمعلومات، وبعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة. وأفراد العينة المبحوثة في الكليات التقنية قيد الدراسة يوفرون على توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي، والبشري، والخدماتي) بدرجة كبيرة. وتأتي على التوالي، التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي). وأظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدماتي من جهة أخرى. كما أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى للمتغيرات التالية: (الكلية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، والعمur) كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.
- دراسة صرصور(2015) بعنوان: دور الأمان الوظيفي في تحقيق سلوك المواطننة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الأمان الوظيفي وسموه المواطننة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بقطاع غزة، وتحديد دور الأمان الوظيفي في تحقيق سلوك المواطننة التنظيمية، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن فروق في آراء المبحوثين تعزى لمتغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع العقد. تم توزيع الاستبيان على 216 من أفراد العينة واسترداد 204 منها. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي: مستوى الأمان الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الأقصى منخفض. وأكثر ما يشعر الموظف بالأمان الوظيفي أنه متأكد من أنه لن يتعرض للفصل دون مبرر. وأكثر ما يقلق أفراد العينة على أمنهم الوظيفي هو عدم حصولهم على الترقيات بناء على ما يقدمونه من عمل.
- دراسة جبريل (2016) بعنوان: الأمان الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على الأمان الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي وهي دراسة ميدانية أجريت على الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية وشملت العينة (عميد ونائب عميد ومدير ومساعد مدير، ورؤساء أقسام وشعب) حيث شملت الدراسة الجامعات الفلسطينية (الأزهر، الأقصى، الجامعة الإسلامية) حيث تم توزيع (174) استبيان ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها مابلي: وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأمان الوظيفي المتمثل في الابعاد التالية (البعد النفسي، والبعد المادي، وبعد العلاقات، والعبء الوظيفي) والأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ولا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مجال الأمن الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر) ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول مجال الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- دراسة خلفي (2017) بعنوان: دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي. هدفت الدراسة إلى التأكيد على دور عمليات تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي؛ ومعرفة واقع تنمية الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة والوقوف على أهم مجالات التميز في الأداء بالمؤسسة محل الدراسة التي يمكن إحرازها من خلال عمليات تنمية الكفاءات، اشتمل مجتمع الدراسة جميع الأساتذة بالمؤسسة المذكورة، وقد تم توزيع 150 استبانة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والأداء المتميز؛ وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تنمية الكفاءات وتميز كفاءات مؤسسات التعليم العالي؛ وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تنمية الكفاءات وأبعاد الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي؛ وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وأبعاد الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي؛ وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير المعرفة وتميز كفاءات مؤسسات التعليم العالي.
- دراسة الشهري (2017) بعنوان: دور إدارة الكفاءات الأكademie في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد. هدف البحث إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات الأكademie في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، من خلال التعرف على دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب والاحتفاظ بالكفاءات الأكademie في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للبحث، وطبقت الأداة على 410 عميداً، وكيلاً، ورئيس قسم، وعضو تدريس بجامعة الملك خالد. وأظهرت النتائج أن: دور إدارة الكفاءات جاء بدرجة موافقة كبيرة، حيث جاء دور الاستقطاب بدرجة موافقة كبيرة، ودور التعاقب الوظيفي جاء بدرجة موافقة كبيرة. ودور الحوافز جاء بدرجة موافقة كبيرة، وكذلك دور الاحتفاظ بالكفاءات الأكademie جاء بدرجة موافقة كبيرة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة على جميع محاور أداة البحث تبعاً لمتغيرات البحث ما عدا محور دور الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي؛ حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية على هذا المحور تعزى للرتبة العلمية، ولصالح رتبة أستاذ مساعد.
- دراسة العمري (2017) بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، بالتطبيق على عينة تمثل الموظفين في القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض والبالغ عددهم (368) موظفاً. كما إن مشكلة الدراسة تتجسد بصورة رئيسية في الإجابة على السؤال الرئيس المتعلق بمتغيرات الدراسة وهو ما أثر التغيير التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الخاص السعودي؟ واستندت الدراسة إلى منهجية البحث الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي والميداني لجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة مصدر معلوماتها الأولى. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل (الميكل التنظيمي). كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة عوامل التغيير التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) وأخيراً توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة أبعاد التميز التنظيمي وفقاً للعوامل الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
- دراسة السعديدة (2018) بعنوان: درجة توافر الأمن الوظيفي للمعلمين في المدارس لخاصة بسلطنة عمان. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر الأمن الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة بسلطنة عما والكشف عن تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية مثل النوع والجنسية ولقياس ذلك تم بناء أستبانة أحوت على أربعة أبعاد هي (الأمن المرتبط بالاستمرارية في الوظيفة- والأمن المرتبط بالتغييرات التي تطرأ على الوظيفة - والأمن المرتبط بالعنابة بالموظف والأمن المرتبط بالاحتياجات الاقتصادية) وقد تكونت عينة الدراسة في صورتها النهائية من (324) معلم ومعلمة بالمدارس الخاصة بسلطنة عمان، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الأمن الوظيفي تراوحت بين متواضطة ومرتفعة في محاور الدراسة، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث في تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر الأمن الوظيفي في محوري الأمن المرتبط بالعنابة بالموظف والأمن المرتبط بالاستمرارية في الوظيفة وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنسية لصالح العمانيين في تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر الأمن الوظيفي في محوري الأمن المرتبط بالتغييرات التي تطرأ على الوظيفة والأمن المرتبط بالعنابة بالموظف.
- دراسة الغامدي (2018) بعنوان: التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس الباحة من وجهة نظر المعلمات وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من (4146) معلمة وتكونت العينة من (345) معلمة، تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة، وأظهرت نتائج الدراسة مائلياً: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز التنظيمي لدى قائدات المدارس جاءت بدرجة كبيرة، وظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات

- إستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المراحل التعليمية لصالح المراحلة المتوسطة، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابة أفراد العينة لصالح فئة الدراسات العليا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدورات التدريبية.
- دراسة الرشيد (2019) بعنوان: دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير أستيانة وزعت على عينة الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من المستشفيات الحكومية الكويتية وعدها (9) وقد تم توزيع (180) أستيانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن العوامل المستقلة المتمثلة في (المعرفة البشرية- القدرة البشرية- المهارة البشرية- السلوكيات البشرية) تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً بدلالة معنوية في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكويتية.
- دراسة سليمان (2020) بعنوان: الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الأزهر، القاهرة. هدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الأمن الوظيفي والأداء الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية للبنين جامعة الأزهر بالقاهرة والكشف عن الفروق في أستجاباتهم حول درجة الأمن الوظيفي ومستوى الأداء الأكاديمي تبعاً لمتغير الوظيفة وعدد سنوات الخبرة ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وأداته الاستيانة لجمع البيانات ويتكون مجتمع الدراسة من (301) عضواً وتكونت عينة الدراسة من (185) عضواً. وخرجت الدراسة بالنتائج التالية: جاء المتوسط العام للأمن الوظيفي لكل بدرجة تقدير متوسطة، جاء المتوسط العام للأداء الأكاديمي بدرجة تقدير عالية، وجدت علاقة ارتباطية طردية قوي دالة إحصائيًّا بين درجة الأمن الوظيفي لكل وبين مستوى الأداء الأكاديمي كل لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية للبنين جامعة الأزهر بالقاهرة.
- دراسة رفيع (2020) بعنوان: تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة. هدفت الدراسة إلى التعرف على ملامح منظمات التعليم في الفكر الإداري المعاصر من حيث مفهومها وأهميتها وأبرز خصائصها وأبعادها والتعرف على الاسس النظرية للتميز المؤسسي من حيث مفهوم التميز وأهميته وأبرز خصائصه وأبعاده ومبررات توجه الجامعات نحو التميز المؤسسي ومتطلبات تحقيقه وتقديم بعض التوصيات والمقترنات الإجرائية للجامعات المصرية من أجل تحقيق تميزها المؤسسي في ضوء أبعاد منظمات التعليم وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة المشكلة وتوصل في نتائجه إلى مجموعة من التوصيات والمقترنات الإجرائية للجامعات المصرية من أجل تحقيق تميزها المؤسسي ومنها زيادة الاهتمام بأبعاد منظمات التعليم وخاصة بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة وفرق التعلم وربط المنظمة بيئتها وذلك لدورها الأساسي في الارتقاء بالمستوى وتحقيق التوازن بين مصلحة الجامعة والمستفيددين منها.
- دراسة الرشدان (2020) بعنوان: الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة إربد وعلاقته بأدائهم الوظيفي. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي التعليم الخاص ومعلماته في محافظة إربد، والكشف عن مستوى الأداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر المديرين والبحث في العلاقة بينهما. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي فقد استخدمت استيانة الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي والتي وزعت على عينة مكونة من (165) مديرًا ومديرة اختبروا عشوائياً، وتم التتحقق من صدق الأداتين وثباتهما بإستخدام الطرق الإحصائية المناسبة. وأشارت النتائج إلى أن مستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في الأردن كان مرتفعاً، كما بينت أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين كان متواصلاً من وجهة نظر المديرين. وكشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وغير دالة إحصائيًّا بين الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي لدى المعلمين.

ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية:

- دراسة (Akintayo,2010) بعنوان:

#### **Job Security and Labor Relations Management and Productivity Observed for Workers in Industrial Organizations: The Impact of Technological Innovation.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الابداع التكنولوجي على الأمن الوظيفي في المنظمات الصناعية في نيجيريا، وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبيانات على عينة قدرها (321) من الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الابداع التكنولوجي يؤثر سلباً على الأمن الوظيفي بينما عززت العلاقات المتباينة بين العمال والإدارة بشكل إيجابي على زيادة الإنتاجية وعملت الإبداعات التكنولوجية على تقليل وخفض النفقات ودوران العمل مما أدى إلى انعدام الأمن الوظيفي.

- دراسة (Moshoeu,2011) بعنوان:

#### **"Lack of Job Security, Organizational Commitment, Work Engagement Among staff in Higher Education Institutions."**

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والالتزام التنظيمي والارتباط بالعمل في مؤسسات التعليم العالي في جنوب أفريقيا حيث أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع أستيانة على عينة مكونة من (260) موظف من موظفي التعليم العالي في جنوب أفريقيا، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها: هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين كل من الالتزام التنظيمي والارتباط بالعمل وبشعر العاملون في مؤسسات التعليم العالي بانعدام الأمن الوظيفي بسبب خصائص الوظيفة ولكنهم يعبرون عن التزامهم واحلاصمهم لمؤسساتهم من خلال تحمل المسؤولية في العمل.

• دراسة (Murat Yashoglu, 2013) بعنوان:

**An Empirical Study on the relationship Between Job Insecurity, and Stress-Related Jobs and Job Satisfaction in the Logistics Industry**

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة انعدام الأمان الوظيفي والوظائف المرتبطة بالتوتر وبين الرضا الوظيفي في تركيا وتحديد في قطاع الخدمات اللوجستية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع أستبيانة على عينة مكونة من (19) عامل في شركات النقل الدولية في تركيا. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن انعدام الأمان الوظيفي والوظائف المرتبطة بالتوتر لها تأثير مباشر على الرضا الوظيفي الذي يعد عنصراً هاماً في أداء المؤسسات لأنه يمكن أن يؤدي إلى فقدان ميزة تنافسية خاصة في الصناعات التي تتطلب جهداً جسدياً وعقلياً.

• دراسة (Farid Mohammad Qawasmehet, al, 2013) بعنوان:

**The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study.**

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة في تحقيق التميز التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات حيث تم تطبيق الأستبيان على (450) من الأكاديميين والإداريين العاملين في الجامعة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن أبعاد المناخ التنظيمي الداعم للتميز التنظيمي توافرت في الجامعة بمستوى متوسط.

• دراسة (Katawneh, 2014) بعنوان:

**The Impact of Core Competencies in Improving the Organization Commitment of Employees in Mutah University in Jordan.**

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الكفاءات الأساسية (جوهر الوظائف الإدارية- الأدوار الإدارية ومهارات الاتصال والتطوير الذاتي) في تحسين التزام المنظمة (الالتزام المعياري- الالتزام العاطفي- الالتزام المستمر) في جامعة مؤته في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم وضع استبيان لجمع البيانات كانت العينة مكونة من (329) من العاملين في الجامعة ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن هناك تأثير على الكفاءات الأساسية في تحسين التزام المنظمة وجامعة مؤته في الأردن وكانت تصورات موظفي جامعة مؤته نحو الكفاءات الأساسية على مستوى متوسط وكان التزام المنظمة على مستوى عالي.

• دراسة (Ma, et al., 2016) بعنوان:

**Job Security and Work Performance in Chinese Employees the Mediating Role of Organizational Identification International.**

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت الهوية التنظيمية توسط تأثيرات الأمان الوظيفي على سلوك الدور وسلوك الدور الإضافي وكيف تختلف آليات التوسط هذه وفقاً لنوع، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي مجموعة النقل الجوي الصينية بالصين واشتملت عينة الدراسة على 253 موظف وأظهرت الدراسة العديد من النتائج كان من أهمها أن الأمان الوظيفي يتعلق بشكل إيجابي بالهوية التنظيمية وسلوك الدور وسلوك الدور الإضافي حيث أن تصورات الموظفين عن الأمان الوظيفي قد يتطور هوبيتهم التنظيمية وبالتالي تسهم في زيادة سلوك الدور وسلوك الدور الإضافي وأن النوع يحدد التأثير غير المباشر للإمام الوظيفي على سلوك الدور الوظيفي خلال الهوية التنظيمية ومثل هذا الأمان الوظيفي يؤدي إلى مستويات عالية من الهوية التنظيمية للذكور أكثر من الإناث وكذلك أن الأمان الوظيفي يؤثر على كل من سلوك الدور وسلوك الدور الإضافي للإناث بشكل كبير ولكنه يؤثر فقط على سلوك الدور الإضافي للذكور بشكل كبير وتقسيم هذه النتيجة هو أن للذكور عامة لديهم إمكانية تنقل مهني أعلى من الإناث.

• دراسة (Hyunkang, H & James L. P (2020) بعنوان:

**Job Security Rule Changes and Employee Organizational Commitment, SAGE Journals, Vol 40, Issue 4, 2020**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير قواعد الأمان الوظيفي المختلفة على الالتزام التنظيمي للموظفين الفيدراليين من خلال النظر في آثار التغييرات في وزارة الأمن الداخلي، والتي أدخلت الأمان الوظيفي في عام 2005. وهناك بعض القواعد في الأمان الوظيفي قللت من الأمان الوظيفي للموظفين، مما أضعف بدوره الالتزام التنظيمي. ووجدت الدراسة أن الإلغاء اللاحق لقواعد الأمان الوظيفي في عام 2007 عزز الالتزام التنظيمي بين العاملين في وزارة الأمن الوطني بما يصل إلى 10 نقاط مئوية. مجتمعة، نتائج تحليل الفروق في الفروق لقواعد الأمان الوظيفي الجديدة في الفترة 2005-2006 والإلغاء اللاحق لقواعد الأمان الوظيفي في الفترة 2007-2010 تشير إلى أن التزام الموظفين بالوزارة الأمان الداخلي في الولايات المتحدة كان أكثر مواطنة بعد إلغاء قواعد الأمان الوظيفي مقارنة بما كانت عليه قبل إصلاحات 2005.

## 2. منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء العاملين في الشركات الصناعية بمحافظة الوسطى، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية الإجابة عنها والفرضيات المراد اختبارها، يمكن اعتبار هذه الدراسة وصفية تحليلية تبحث في وصف وتحليل "دور الأمان الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي". فالمنهج الوصفي يختص بمحاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة ما أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أدق وأفضل تصور الواقع الاجتماعي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة المعينة، وعليه فقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي الذي يعتمد على جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات وبعد أنسب الأساليب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية وهو ما ينطبق على هذه الدراسة.

## 1.2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركتين صناعيتين بمحافظة الوسطى (شركة الغالي العالمية للهندسة- شركة دليل للنفط) وعددهم (490) موظف وقد اختار الباحث عينة عشوائية ميسرة مكونة من (230) موظف وقد استخدم الباحث الاستبيانة الإلكترونية للحصول على الاستجابات، وقد تحصل الباحث على (210) استبيانة صالحة للتحليل الإحصائي وتمثل هذه العينة حوالي 43% من جملة مجتمع الدراسة وتعتبر ممثلة بصورة كبيرة لمجتمع الدراسة جدول رقم (1).

جدول (1): الاستبيانات الموزعة والمسترددة في الشركات المبحوثة

اسم الشركة	المجموع	عدد الموظفين	الاستبيانات الموزعة	نسبة الاسترداد المسترددة
شركة الغالي العالمية للهندسة	278	115	109	%94.8
شركة دليل للنفط	212	115	101	%87.8
المجموع	490	230	210	%91.3

المصدر: عمل الباحث

## 2.2. التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول (2): التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

رقم	المتغير	المجموع	الفئة	النكرار	النسبة
1	الجنس	ذكر	ذكر	198	94,3
		أنثى	أنثى	12	5,7
	العمر	المجموع		210	100.0
		أقل من 30 سنة		47	22,2
2	المؤهل العلمي	من 30 – أقل من 40 سنة		131	62,4
		من 40 – أقل من 50 سنة		30	14,3
		50 سنة فأكثر		2	1,0
		المجموع		210	100.0
3	الوظيفة	ثانوي فأقل		55	26,2
		دبلوم		61	29,0
		بكالوريوس		68	32,4
		دراسات عليا		26	12,4
4	سنوات الخبرة	المجموع		210	100.0
		مدبر		13	16,8
		نائب مدبر		8	3,8
		مسشرف		33	15,7
5	النوع	موظف		156	74,3
		أقل من 5 سنوات		50	23,8
		من 5 – 10 سنوات		81	38,6
		10 سنوات فأكثر		79	37,6
		المجموع		210	100.0

ضمت عينة الدراسة (210) فردًّا من العاملين في الشركات بمحافظة الوسطى، ويتبين من الجدول رقم (2) أن نسبة أفراد العينة من الذكور كانت الأعلى وبلغت (94,3%)، فيما بلغت نسبة الإناث في العينة (5,7%). ويرجع هذا لأن معظم الشركات تعمل في المناطق الصناعية البعيدة والتي لا تستطيع الإناث العمل فيها

وتبيّن نتائج الجدول أن الفئة العمرية (من 30 – 40 سنة) تضم أعلى نسبة من أفراد العينة بلغت (62,4%)، فيما ضمت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) ما نسبته (1%). ويرجع هذا إلى أن معظم العاملين في الشركات يكونوا بهذه الفئة العمرية لقدرتهم على العمل والعطاء. وفي إطار المؤهلات العلمية فإن أعلى نسب في المؤهلات العلمية قد تواجدت في فئتي البكالوريوس والدبلوم وبلغتا توالياً (32,4%) و(29%) فيما تواجدت أدنى نسب لدى حملة الدراسات العليا وبلغت (12,4%). النسبة الكبرى من التعليم في سلطنة عُمان تكون للحاصلين على البكالوريوس والدبلوم ولذا فقد ظهر من خلال التحليل أن نسبة الحاصلين على الدبلوم والبكالوريوس هي الأعلى. وأشارت نتائج الجدول كذلك إلى أن نسبة الموظفين في العينة هم الأعلى وبلغت (74,3%) فيما كانت نسبة نواب المدراء في العينة هي الأدنى وبلغت .(3,8%)

وكانت نسبة أفراد العينة في فئة سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات) هي الأعلى وبلغت (38,6%) من مجمل أفراد عينة الدراسة، فيما كانت نسبة أفراد العينة في فئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) هي الأدنى وبلغت (23,8%). ويرجع هذا العمر الشركات التي تعمل في المناطق الصناعية حيث أن أعمار هذه الشركات تصل إلى 20 عاماً وتعمل الشركات على الاحتفاظ بموظفيها الأكفاء ولذا فإن سنوات الخبرة تصل إلى 10 سنوات. ويتبين من نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة أن المتغيرات الديموغرافية كان لها أثر كبير في فهم أفراد العينة لأسئلة الاستبيان والإجابة عليها بموضوعية.

### 3.2. أداة الدراسة:

تمثل أداة الدراسة لجمع البيانات في الاستبيان التي تمت الاستعانة بها من دراسة (الرشيدى، 2019)، (البحيصى، 2014) وقد اشتملت الاستبيان على الفقرات التي تعكس مشكلة الدراسة وأسئلتها للإجابة عليها من قبل المبحوثين، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وقد اشتملت الاستبيان في صورتها النهائية على أربعة أقسام رئيسية وهي:

- **الجزء الأول:** الذي اختص بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
  - **الجزء الثاني:** والذي اشتمل على المتغير المستقل الكفاءات البشرية، والذي اشتمل على أربعة ابعاد وهي: (الرشيدى، 2019)
    - أ. المعرفة البشرية، والذي اشتمل على (6) فقرات.
    - ب. القدرات البشرية، والذي اشتمل على (6) فقرات.
    - ج. المهارات البشرية، والذي اشتمل على (7) فقرات.
    - د. السلوكيات البشرية، والذي اشتمل على (8) فقرات.
  - **الجزء الثالث:** والذي اشتمل على المتغير التابع التمييز المؤسسي، والذي اشتمل على (10) فقرات. (البحيصى، 2014)
  - **الجزء الرابع:** والذي اشتمل على المتغير الوسيط للأمن الوظيفي، والذي اشتمل على (8) فقرات. (الصرابية، 2009)
- وقد جاءت الاستبيانة في إجمالي فقرات بلغ (45) فقرة، ولتحديد مستوى الإستجابات تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وذلك على النحو التالي:

جدول (3): مستويات الموافقة على فقرات الاستبيان الإيجابية وتعبيراتها اللفظية وتقديراتها الكمية

المقياس	التقدير الكلى	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1	2	3	4	5	

### 4.2. إختبار صدق وثبات الاستبيانة:

#### • الصدق الظاهري:

تم الاعتماد في قياس الصدق الظاهري لمقياس الاستبيانة على صدق المحكمين، حيث عرضت أدلة الدراسة على مجموعة من المحكمين من أساتذة كلية التجارة والعلوم الإدارية بجامعة ظفار (ملحق رقم 2) للإستفادة من مخزونهم العلمي والمعرفي في التحقق من صدق مقياس أدلة الدراسة، وبناء على ملاحظات المحكمين تم إجراء التعديلات اللازمة، وتم التصديق على الاستبيانة بشكلها النهائي بعد التعديلات.

#### • ثبات أدلة الدراسة:

تم إختبار معامل ثبات الاستبيانة من خلال اختبار معامل كرونباخ ألفا للمقياس ككل، للتتأكد من أن الاستبيانة تقيس العوامل المراد قياسها والتثبت من صدقها ويعتبر معامل ألفا (0.600) مقبولاً من وجهة نظر الإحصائيين (موسى، 2007)، كما يوضح الجدول التالي:

جدول (4): معامل الثبات الداخلي لأبعاد الاستبيانة

رقم	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	المعرفة البشرية	6	.893
2	القدرات البشرية	6	.921
3	المهارات البشرية	7	.896
4	السلوكيات البشرية	8	.904
5	الكفاءات البشرية	27	.965
6	التمييز المؤسسي	10	.944
7	الأمن الوظيفي	8	.897
	إجمالي الاستبيانة	45	.978

بينت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نتائج تحليل الثبات الداخلي للاستبيانة حيث تراوحت معاملات الثبات الداخلية للاستبيانة بين (.893) في حدتها الأدنى (.944) في حدتها الأعلى، فيما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيانة (.978). وتشير هذه النتائج إلى تتمتع أدلة الدراسة بدرجة مرتفعة وبقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

## 5.2. الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحثان برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن خلاله قام الباحث بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية بغرض التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها عن طريق أداة الدراسة (الاستبانة):

- التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة في ضوء خصائصهم الديموغرافية
- معامل ألفا كرونباخ للتتأكد من درجة ثبات المقاييس المستخدم.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- تحليل الانحدار المتعدد لإختبار فرضيات الدراسة.

## 3. اختبار فرضيات الدراسة

### تحليل أسئلة الدراسة:

تم استخدام مجموعة من الإحصاءات الوصفية والمتمثلة في حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية على مستوى الفقرة في جميع التغيرات وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

#### 1.3. السؤال الأول: نص السؤال الأول على: "ما مستويات الكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بمحافظة الوسطى؟"

- **البعد الأول: المعرفة البشرية:**

**جدول (5): التحليل الوصفي لفقرات بعد المعرفة البشرية**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة
2	لدى العاملين الاطلاع الكافي على المعايير القياسية المعدة لأداء المهام في المؤسسة	4.07	.729	مرتفعة	1
6	يشترك العاملون في تطوير الأعمال بالمؤسسة	4.02	.875	مرتفعة	2
5	يستثمر العاملون المعرفة بتطوير الأعمال الموكلة لهم	4.01	.824	مرتفعة	3
1	يمتلك العاملون في الشركة المعرفة المهنية الكاملة	3.92	.817	مرتفعة	4
4	تقوم المؤسسة بتوثيق خبرات العاملين وتجاربهم في قواعد البيانات من أجل الرجوع إليها عند الحاجة	3.90	.944	مرتفعة	5
3	تعمل المؤسسة على تطوير معارف العاملين على كافة المستويات من خلال عقد الدورات التدريبية المتخصصة.	3.89	.945	مرتفعة	6
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>		<b>3.97</b>	<b>.856</b>	<b>مرتفعة</b>	

تبين النتائج في الجدول رقم (5) التحليل الوصفي بعد المعرفة البشرية، حيث أظهرت النتائج موافقة مرتفعة على هذا البعـد، وفقاً للمتوسط الحسابي العام البالغ (3.97) بانحراف معياري (.856) وذلك بناء على المعيار المستخدم في هذه الدراسة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ (4.07) والتي أشارت إلى أنه "لدى العاملين الاطلاع الكافي على المعايير القياسية المعدة لأداء المهام في المؤسسة".

وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي بلغ (4.02) والتي أشارت إلى "مشاركة العاملون في تطوير الأعمال بالمؤسسة". فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي بلغ (3.89) والتي أشارت إلى أنه "تعمل المؤسسة على تطوير معارف العاملين على كافة المستويات من خلال عقد الدورات التدريبية المتخصصة".

- **البعد الثاني: القدرات البشرية:**

جدول (6): التحليل الوصفي لفقرات بعد القدرات البشرية

رقم الفقرة	القدرة	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة
8	لدى العاملين القدرة على التطبيق العملي للمعارف التي يمتلكوها	4.08	.827	مرتفعة	1	
11	يمتلك العاملون في المؤسسة القدرة على الاستفادة من التقنيات الحديثة في مواجهة مشكلات العمل	4.04	.823	مرتفعة	2	
7	يمتلك العاملون في المؤسسة القدرة على إدارة الوقت وأستثماره بالشكل الأمثل.	4.04	.880	مرتفعة	3	
9	يمتلك العاملون القدرة على تفعيل استراتيجيات العمل لمواجهة مشكلات العمل	4.02	.815	مرتفعة	4	
12	يمتلك العاملون في المؤسسة القدرة على التقييم السليم لمشاكل العمل.	3.98	.806	مرتفعة	5	
10	يطبق العاملون في المؤسسة الأنظمة والخطط الموضوعة بشكل متقن	3.94	.859	مرتفعة	6	
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام	4.02	.835	مرتفعة		

تبين النتائج في الجدول رقم (6) التحليل الوصفي لبعد القدرات البشرية، حيث أظهرت النتائج موافقة مرتفعة على هذا البعد، وفقاً للمتوسط الحسابي العام البالغ (4.02) بإنحراف معياري (0.835). وذلك بناء على المعيار المستخدم في هذه الدراسة. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (8) بمتوسط حسابي بلغ (4.08) والتي أشارت إلى أنه "لدى العاملين القدرة على التطبيق العملي للمعارف التي يمتلكوها".

وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي بلغ (4.04) بإنحراف معياري قدره (0.823). والتي أشارت إلى "امتلاك العاملون في المؤسسة القدرة على الاستفادة من التقنيات الحديثة في مواجهة مشكلات العمل". فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي بلغ (3.94) والتي أشارت إلى "تطبيق العاملون في المؤسسة الأنظمة والخطط الموضوعة بشكل متقن".

#### • البعد الثالث: المهارات البشرية:

جدول (7): التحليل الوصفي لفقرات بعد المهارات البشرية

رقم الفقرة	القدرة	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة
15	يمتلك العاملون في المؤسسة حسن التعامل مع الرؤساء.	4.19	.846	مرتفعة	1	
14	يمتلك العاملون المهارات الازمة في الإتصال والتواصل مع المراجعين في المؤسسة	4.09	.851	مرتفعة	2	
19	يقوم العاملون في المؤسسة بأداء مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم بشكل سريع ومتقن.	4.01	.844	مرتفعة	3	
13	يمتلك العاملون المهارات الازمة من أجل التعامل مع البرامج والتطبيقات المستخدمة في المؤسسة	3.96	.797	مرتفعة	4	
18	يسعى العاملون لزيادة مهاراتهم الوظيفية من خلال استخدام الوقت بكل كفاءة ممكنة من أجل إنجاز الأعمال	3.91	.905	مرتفعة	5	
17	تسعى المؤسسة إلى عقد برامج تدريبية لزيادة المهارات لدى العاملين لديها	3.90	.974	مرتفعة	6	
16	تقوم المؤسسة بتحليل مستويات مهارات العاملين من أجل تحديد نقاط القوة والضعف لديهم	3.82	1.019	مرتفعة	7	
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام	3.98	.891	مرتفعة		

تبين النتائج في الجدول رقم (7) التحليل الوصفي لبعد المهارات البشرية، حيث أظهرت النتائج موافقة مرتفعة على هذا البعد، وفقاً للمتوسط الحسابي العام البالغ (3.98) بإنحراف معياري (0.891). وذلك بناء على المعيار المستخدم في هذه الدراسة. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (15) بمتوسط حسابي بلغ (4.19) والتي أشارت إلى "امتلاك العاملون في المؤسسة حسن التعامل مع الرؤساء".

وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (14) بمتوسط حسابي بلغ (4.09) والتي أشارت إلى "امتلاك العاملون المهارات الازمة في الإتصال والتواصل مع المراجعين في المؤسسة".

فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (16) بمتوسط حسابي بلغ (3.82) والتي أشارت إلى "قيام المؤسسة بتحليل مستويات مهارات العاملين من أجل تحديد نقاط القوة والضعف لديهم".

## • البعد الرابع: السلوكيات البشرية

جدول (8): التحليل الوصفي لفقرات بعد السلوكيات البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة
20	يتحلى العاملون في المؤسسة بسلوكيات وأخلاقيات العمل	4.21	.845	مرتفعة جداً	1
22	يلتزم العاملون في المؤسسة بإتباع قواعد العمل في إنجازهم لأعمالهم	4.14	.709	مرتفعة	2
26	ينجز العاملون في المؤسسة مهامهم بكل كفاءة	4.12	.773	مرتفعة	3
23	يتمتع العاملون في المؤسسة بمهارات الاتصال المباشر مع رؤسائهم	4.10	.870	مرتفعة	4
21	تنفق سلوكيات العاملين مع الأهداف العامة للمؤسسة	4.05	.831	مرتفعة	5
24	يقوم العاملون بإيصال آرائهم وأفكارهم بطريقة مهنية في الاجتماعات.	3.94	.964	مرتفعة	6
25	تنمي المؤسسة المودة والثقة بينها وبين العاملين.	3.91	.911	مرتفعة	7
27	يقوم العاملون ب أعمال إضافية في العمل بكل سرور	3.90	.907	مرتفعة	8
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام	4.05	.851	مرتفعة	

تبين النتائج في الجدول رقم (8) التحليل الوصفي لبعد السلوكيات البشرية، حيث أظهرت النتائج موافقة مرتفعة على هذا البعد، وفقاً للمتوسط الحسابي العام البالغ (4.05) بانحراف معياري (.851). وذلك بناء على المعيار المستخدم في هذه الدراسة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (20) بمتوسط حسابي بلغ (4.21) والتي أشارت إلى "تحلي العاملون في المؤسسة بسلوكيات وأخلاقيات العمل".

وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (22) بمتوسط حسابي بلغ (4.14) والتي أشارت إلى "التزام العاملون في المؤسسة بإتباع قواعد العمل في إنجازهم لأعمالهم".

فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (27) بمتوسط حسابي بلغ (3.90) والتي أشارت إلى "قيام العاملون بأعمال إضافية في العمل بكل سرور".

جدول (9): ترتيب أبعاد الكفاءات البشرية حسب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية

الأبعاد	المتوسطات الحسابية	الإنحرافات المعيارية
المعرفة البشرية	3.97	.856
المهارات البشرية	3.98	.891
القدرات البشرية	4.02	.835
السلوكيات البشرية	4.05	.851

## 2.2. السؤال الثاني: نص السؤال الثاني على: "ما مستوى التمييز المؤسسي في الشركات الصناعية بمحافظة الوسطى؟"

جدول (10): التحليل الوصفي لفقرات متغير التمييز المؤسسي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة
28	تشجع الشركة الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة جديدة	3.95	.829	مرتفعة	1
29	توفر الشركة الترتيبات اللازمة بهدف تقديم أداء متميز	3.94	.787	مرتفعة	2
31	توفر الشركة للموظفين أدوات حديثة تساعدهم على القيام ب أعمالهم بجودة عالية.	3.94	.868	مرتفعة	3
32	تستخدم الشركة برنامجاً فعالاً لدمج الموظفين الجدد في العمل	3.91	.926	مرتفعة	4
34	تعتمد الشركة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم منتجاتها.	3.91	.931	مرتفعة	5
35	تتميز إجراءات تقديم المنتجات والخدمات بالسرعة	3.88	.872	مرتفعة	6
36	تقوم الشركة بالرقابة بشكل مستمر على العاملين لتحسين آلية تقديم المنتجات الخدمات	3.87	.868	مرتفعة	7
37	تشجع الشركة التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات والمنتجات	3.85	.900	مرتفعة	8
30	تخصيص الشركة موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز	3.83	.867	مرتفعة	9
33	تقوم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات عملائها المتعددة	3.78	.978	مرتفعة	10
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام	3.89	.883	مرتفعة	

تبين النتائج في الجدول رقم (10) التحليل الوصفي لمتغير التميز المؤسسي، حيث أظهرت النتائج موافقة مرتفعة على هذا البعد، وفقاً للمتوسط الحسابي العام البالغ (3.89) بانحراف معياري (3.883). وذلك بناء على المعيار المستخدم في هذه الدراسة. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (28) بمتوسط حسابي بلغ (3.95) والتي أشارت إلى "تشجيع الشركة الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة جديدة".

وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (29) بمتوسط حسابي بلغ (3.94) بانحراف معياري قدره (787). والتي أشارت إلى "توفير الشركة الترتيبات اللازمة بهدف تقديم أداء متميز". فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (33) بمتوسط حسابي بلغ (3.78) والتي أشارت إلى "قيام الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات عملائها المتعددة".

### 3.3. السؤال الثالث: نص السؤال الثالث على: "ما مستوى الأمان الوظيفي في الشركات الصناعية بمحافظة الوسطى؟"

جدول (11): التحليل الوصفي لفقرات متغير الأمان الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة
42	تلزم الشركة بدفع رواتب الموظفين بانتظام	4.26	.832	مرتفعة جداً	1
43	تهتم الشركة بتحسين علاقات العمل الرسمية بين الموظفين أثناء تأدية مهامهم	4.07	.850	مرتفعة	2
44	يسود التقدير والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين في الشركة	4.04	.866	مرتفعة	3
40	توفر الثقة بين الموظفين في الشركة أثناء تأدية مهامهم	3.91	.865	مرتفعة	4
39	تعمل الشركة على حفظ المكانة الوظيفية للموظف	3.90	.894	مرتفعة	5
41	تبني الشركة أنظمة حواجز ثابتة و معروفة للموظفين	3.85	.921	مرتفعة	6
38	تسعى الشركة إلى تخفيض القلق لدى الموظفين تجاه مستقبلهم الوظيفي	3.79	.937	مرتفعة	7
45	يوجد مساواة في الأعباء في المهام الوظيفية مقارنة مع زملاء العمل في نفس المستوى	3.70	1.093	مرتفعة	8
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام					
		.907	3.94	مرتفعة	

تبين النتائج في الجدول رقم (11) التحليل الوصفي لمتغير الأمان الوظيفي، حيث أظهرت النتائج موافقة مرتفعة على هذا البعد، وفقاً للمتوسط الحسابي العام البالغ (3.94) بانحراف معياري (907). وذلك بناء على المعيار المستخدم في هذه الدراسة. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (42) بمتوسط حسابي بلغ (4.26) والتي أشارت إلى "التزام الشركة بدفع رواتب الموظفين بانتظام". وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (43) بمتوسط حسابي بلغ (4.07) والتي أشارت إلى "اهتمام الشركة بتحسين علاقات العمل الرسمية بين الموظفين أثناء تأدية مهامهم". فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (45) بمتوسط حسابي بلغ (3.70) والتي أشارت إلى "وجود مساواة في الأعباء في المهام الوظيفية مقارنة مع زملاء العمل في نفس المستوى".

#### اختبار فرضيات الدراسة:

قام الباحث بإختبار فرضيات الدراسة وذلك على النحو التالي:

- **الفرضية الأولى:** نصت الفرضية الأولى على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي من خلال الأمان الوظيفي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى".

استخدم الباحث إختبار (بارون - كيني 1986) للوساطة والذي يتم وفق الخطوات أو الشروط التالية:

- أولاً: وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الكفاءات البشرية) على المتغير التابع (تحقيق التميز المؤسسي).
- تم استخدام تحليل الانحدار الثنائي البسيط للتأكد من الشرط الأول وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (12): نموذج العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي

النموذج	معامل الارتباط	مربع الارتباط	معامل التحديد المعدل	معامل الارتباط	الخطأ المعياري
1	.819	.671	.669	.41524	

يبين الجدول رقم (12) أن معامل الارتباط بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي قد بلغ (819). وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي، وتفسر الكفاءات البشرية ما نسبته (66.9%) من التباين في تحقيق التميز المؤسسي.

جدول (13): تحليل التباين الأحادي

الدالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرارة	مجموع المربعات	
.000	423.366	72.998	1	72.998	الانحدار
		.172	208	35.864	الباقي
			209	108.863	المجموع

يبين الجدول رقم (13) أن قيمة (F) للانحدار قد بلغت (423.366) وكانت الدالة الإحصائية المصاحبة لها قد بلغت (0.000) عند مستوى معنوية (0.01) وهو ما يشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية على تحقيق التمييز المؤسسي.

جدول (14): معامل انحدار الكفاءات البشرية على تحقيق التمييز المؤسسي

الدالة	قيمة (ت)	معاملات الانحدار اللامعارية			
		Beta	Std. Error	B	
.476	.714		.185	.132	الثابت
.000	20.576	.819	.046	.937	الكفاءات البشرية

يبين الجدول رقم (14) أن معامل الانحدار للكفاءات البشرية قد بلغ (0.937)، كما بلغت قيمة (T) لمعامل انحدار الكفاءات البشرية قد بلغت (20.576) وكانت الدالة الإحصائية المصاحبة لها قد بلغت (0.000) عند مستوى معنوية (0.01) ووفقاً لهذه النتيجة فقد تحقق الشرط الأول من قانون (بارون - كيني 1986).

ثانياً: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الكفاءات البشرية) على المتغير الوسيط (الأمن الوظيفي).

تم استخدام تحليل الانحدار الثنائي البسيط للتأكد من الشرط الثاني وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (15): نموذج العلاقة بين الكفاءات البشرية والأمن الوظيفي

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	مرجع الارتباط	معامل الارتباط	النموذج	
.38842	.686	.688	.829	1	

يبين الجدول رقم (15) أن معامل الارتباط بين الكفاءات البشرية والأمن الوظيفي قد بلغ (0.829) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الكفاءات البشرية والأمن الوظيفي، وتفسر الكفاءات البشرية ما نسبته (68.6%) من التباين في تحقيق الأمان الوظيفي.

جدول (16): تحليل التباين الأحادي

الدالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرارة	مجموع المربعات	
.000		69.157	1	69.157	الانحدار
	458.397	.151	208	31.380	الباقي
			209	100.537	المجموع

يبين الجدول رقم (16) أن قيمة (F) للانحدار قد بلغت (458.397) وكانت الدالة الإحصائية المصاحبة لها قد بلغت (0.000) عند مستوى معنوية (0.01) وهو ما يشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية على الأمان الوظيفي.

جدول (17): معامل انحدار الكفاءات البشرية على الأمان الوظيفي

الدالة	قيمة (ت)	معاملات الانحدار اللامعارية			
		Beta	Std. Error	B	
.100	1.655		.173	.286	الثابت
.000	21.410	.829	.043	.912	الكفاءات البشرية

يبين الجدول رقم (17) أن معامل الانحدار للكفاءات البشرية قد بلغ (0.912)، كما بلغت قيمة (T) لمعامل انحدار الكفاءات البشرية قد بلغت (21.410) وكانت الدالة الإحصائية المصاحبة لها قد بلغت (0.000) عند مستوى معنوية (0.01) ووفقاً لهذه النتيجة فقد تحقق الشرط الثاني من قانون (بارون - كيني 1986).

ثالثاً: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الكفاءات البشرية) على المتغير التابع (تحقيق التمييز المؤسسي) في وجود المتغير الوسيط (الأمن الوظيفي).

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتأكد من الشرط الثالث وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (18): نموذج العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التمييز المؤسسي من خلال الأمان الوظيفي

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	مرجع الارتباط	معامل الارتباط	النموذج	
.38362	.717	.720	.849	1	

يبين الجدول رقم (18) أن معامل الارتباط بين الكفاءات البشرية وتحقيق التمييز المؤسسي من خلال الأمن الوظيفي قد بلغ (0.849). وهو ما يشير إلى وجود علاقة إرتباط طردية قوية بين الكفاءات البشرية وتحقيق التمييز المؤسسي من خلال الأمن الوظيفي، وتفسر الكفاءات البشرية ما نسبته (71.7%) من التباين في تحقيق التمييز المؤسسي من خلال الأمن الوظيفي.

جدول (19): تحليل التباين الأحادي					
الدالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرارة	مجموع المربعات	
		39.200	2	78.400	الانحدار
.000	266.370	.147	207	30.463	الباقي
		209		108.863	المجموع

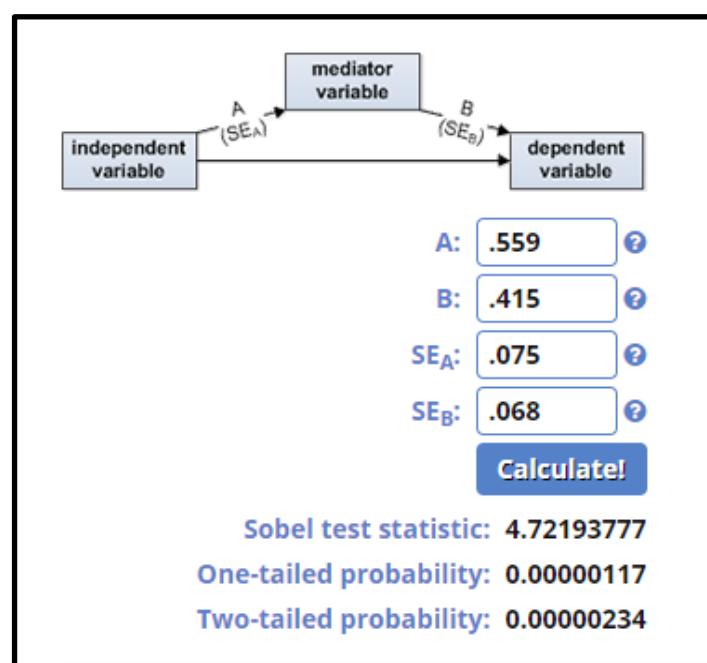
يبين الجدول رقم (19) أن قيمة (F) للانحدار قد بلغت (266.370) وكانت الدالة الإحصائية المصاحبة لها قد بلغت (0.000) عند مستوى معنوية (0.01). وهو ما يشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية على تحقيق التمييز المؤسسي من خلال الأمن الوظيفي.

جدول (20): معامل انحدار الكفاءات البشرية على تحقيق التمييز المؤسسي من خلال الأمن الوظيفي							
الدالة	قيمة (ت)	معاملات الانحدار اللامعارية	معاملات الانحدار اللامعارية	Beta	Std. Error	B	
.938	.078				.172	.013	الثابت
.000	6.058			.399	.068	.415	الأمن الوظيفي
.000	7.418			.488	.075	.559	الكفاءات البشرية

يبين الجدول رقم (20) أن معامل انحدار الكفاءات البشرية في وجود الأمن الوظيفي قد بلغ (0.559)، كما بلغت قيمة (T) لمعامل انحدار الكفاءات البشرية قد بلغت (7.418)، وكانت الدالة الإحصائية المصاحبة لها قد بلغت (0.000). وهي أصغر من مستوى الدالة الإحصائية (0.05)، وكان معامل انحدار الأمن الوظيفي قد بلغ (0.415)، كما بلغت قيمة (T) لمعامل انحدار الكفاءات البشرية قد بلغت (6.058). وكانت الدالة الإحصائية المصاحبة لها قد بلغت (0.000). عند مستوى معنوية (0.01)، ووفقاً لهذه النتيجة فقد تحقق الشرط الثالث من قانون (بارون – كيني 1986)، حيث تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية على تحقيق التمييز المؤسسي من خلال الأمن الوظيفي كمتغير وسيط.

إختبار سوبيل:

تم استخدام اختبار سوبيل لمعرفة ما إذا التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (الكفاءات البشرية) على المتغير التابع (تحقيق التمييز المؤسسي) ذو دلالة إحصائية في وجود المتغير الوسيط (الأمن الوظيفي) وذلك على النحو التالي:



شكل (2): إختبار قيم (T) الإحصائية لاختبار دلالة التأثير غير مباشر أو (المتغير الوسيط)

#### 4. الخاتمة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تحليل دور الأمان الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى، وسيستعرض هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها مع ما جاءت به الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، واستخلاص مجموعة من التوصيات التي ستسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الشركات الصناعية بمحافظة الوسطى.

#### 4.1. نتائج الدراسة:

بعد أن تم تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية المختلفة على البيانات التي تم جمعها توصل الباحث إلى النتائج التالية:  
أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

- هنالك مستوى مرتفع من المعرفة البشرية بالشركات الصناعية في محافظة الوسطى، وترجع هذه النتيجة إلى أن العاملين يشاركون في تطوير الأعمال ولديهم المعرفة التي تتعلق بمنتجاته الشركة وجوانب العمل المختلفة، حيث تعمل هذه الشركات على تطوير معارف العاملين من خلال عقد الدورات التدريبية المتخصصة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (المقادمة، 2013).
- هنالك مستوى مرتفع من القدرات البشرية بالشركات الصناعية في محافظة الوسطى، وترجع هذه النتيجة إلى أن العاملين في الشركة لديهم القدرة على الاستفادة من التقنيات الحديثة في مواجهة مشكلات العمل وأيضاً إدارة الوقت وأستثماره بالشكل الأمثل والقدرة على التقييم السليم لمشاكل العمل، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (خلفي، 2017).
- هنالك مستوى مرتفع من المهارات البشرية بالشركات الصناعية في محافظة الوسطى، وترجع هذه النتيجة إلى أن العاملون في الشركات يؤدون مهماتهم الوظيفية بشكل متقن ولديهم المهارات اللازمة من أجل التعامل مع البرامج والتطبيقات كما انهم يسعون لزيادة مهاراتهم الوظيفية من خلال استخدام الوقت بكفاءة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرشيدى، 2019).
- هنالك مستوى مرتفع من السلوكيات البشرية بالشركات الصناعية في محافظة الوسطى، وترجع هذه النتيجة إلى أن العاملين يتزامنون بأخلاقيات وسلوكيات العمل ويتعاونون قواعد العمل في انجاز أعمالهم، وهناك روح من المودة والثقة بين العاملين والشركات وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرشيدى، 2019).
- هنالك مستوى مرتفع للتميز المؤسسي بالشركات الصناعية في محافظة الوسطى، وترجع هذه النتيجة إلى أن الشركات تشجع العاملين على تقديم الافكار الجديدة والمتميزة وتتوفر لهم الأدوات والمعدات التي تساعدهم على أداء عملهم بجودة عالية، كما تشجع الشركات التغذية الراجعة مما يؤدي إلى التميز المؤسسي، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الغامدي، 2018).
- هنالك مستوى مرتفع للأمن الوظيفي بالشركات الصناعية في محافظة الوسطى، وترجع هذه النتيجة إلى أن الشركات يسودها التقدير والاحترام بين الرؤساء والرؤوسيين وتتوفر الثقة بين العاملين أثناء تأدية مهامهم وتسعى الشركات جاهدة لتخفيف القلق لدى الموظفين تجاه مستقبلهم الوظيفي كما ان هنالك مساواة بين الموظفين في الأعباء والمهام، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (السعيدة، 2018).

#### نتائج التحليل الإحصائي لفرضية الدراسة:

- تبين للباحث وجود تأثير ذو دلاله إحصائية للكفاءات البشرية على تحقيق التميز المؤسسي من خلال الأمان الوظيفي كمتغير وسيط، وترجع هذه النتيجة إلى أن العاملين يتشاركون في تطوير الأعمال ويمتلكون المعرفة المهنية الكاملة بالإضافة أن لديهم القدرة على الاستفادة من التقنيات الحديثة في مواجهة مشكلات العمل والقدرة على التقييم السليم لمشاكل العمل، كما أن هنالك حسن تعامل بين القيادات والرؤوسيين بالشركة ولديهم المهارات اللازمة التي تساعدهم على التعامل مع الأجهزة والمعدات في الشركة ويستخدمون الوقت بكفاءة عالية ويلتزم العاملون في الشركة بسلوكيات وأخلاقيات وقواعد العمل، وتتبني الشركة أنظمة الحوافز الثابتة مما يساعد على زيادة شعور الموظفين بالاطمئنان وهذا يؤثر على التميز المؤسسي، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرشيدى، 2019) و(السعيدة، 2018).

#### 2.4. التوصيات:

- العمل على تعزيز وتطوير معارف العاملين على كافة المستويات الإدارية بالشركة من خلال التدريب والتأهيل.
- العمل على تنمية الثقة والمودة بين الشركة والعاملين من خلال مساعدتهم على إبراز مواهبهم وتقديم الأفكار والمقترنات لتشجيعهم على أداء العمل في الوقت المحدد.
- تشجيع التغذية الراجعة بين الإدارة والموظفين للارتفاع بمستوى المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة.
- تشجيع العاملين على الحفاظ بما لديهم من قدرات ومحاوله تعميمها وتعزيزها وتحسينها بالدورات التدريبية المتطورة والحديثة لمواكبة المستجدات التي تفرضها ظروف اقتصادية معينة على المستوى المحلي أو الوطني.
- تنمية مهارات الاتصال المباشر بين العاملين والإدارة العليا من خلال مشاركتهم في الاجتماعات والندوات.

- توفير الأدوات والمعدات والأجهزة الحديثة التي تساعد العاملين على أداء عملهم بكفاءة.
- المحافظة على دفع رواتب الموظفين بانتظام لدوره الفعال في رفع مستويات الأداء واللقاء.
- العمل على أن تكون نظم الحوافز في الشركة عادلة ومعروفة للجميع.
- المحافظة على مستويات الأمان الوظيفي في الشركات المبحوثة من خلال تحسين علاقات العمل الرسمية بين الموظفين وتبادل التقدير والاحترام
- بين الرؤساء والمرؤوسين.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. آسيبة، حيل. (2010). دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة بومرداس.
2. البichihi، عبد المعطي محمود. (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الإزهار، غزة.
3. خلفي، مريم حسناء. (2017). دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي. رسالة ماجستير، جامعة أم البوقي.
4. الرشدان، هنادي صدق. (2020). الأمان الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة إربد وعلاقته بأدائهم الوظيفي. المجلة التربوية الأردنية: (4)5.
5. الرشيدى، صلاح علي جديان. (2019). دور الكفاءات البشرية في إدارة الامانات بالمستشفيات الحكومية الكويتية. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
6. أبو عامر. (2008). واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
7. رفيع، ديمة عبد الله يوسف. (2020). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلم. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس، (21).
8. السعيدية، فاطمة خصيб حميد. (2018). درجة توافق الأمان الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس.
9. سليمان، هالة عبد المنعم. (2020). الأمان الوظيفي وعلاقته بالأداء الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الأزهر، القاهرة، المجلة التربوية: كلية التربية، جامعة سوهاج، (72).
10. سيلزلاقي، اندره (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد) (2002). السلوك التنظيمي والإدارة. معهد الإدارة العامة.
11. الشهرياني، نوره عبد الله حزام. (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد. رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد.
12. الصرايرة، خالد. (2009). الاحساس بالأمان لدى أعضاء هيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي: (3)، 1-36.
13. صرصور، آية عبد القادر. (2015). دور الأمان الوظيفي في تحقيق سلوك المواطن التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الاقصى في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
14. الضلاعين، علي. (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. دراسات: 37(1)، 64-92.
15. طيبى، عماد. (2012). دور تسويق الكفاءات البشرية في تنافسية المؤسسات الإعلامية. رسالة ماجستير في العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية.
16. العمري، محمد سعيد. (2017). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي. المجلة العربية للإدارة: (4)37.
17. الغامدي، ريم أحمد. (2018). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية: (2)3، 317-333.
18. أبو القاسم، حمدى. (2004). تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر.

19. المقادمة، عبد الرحمن. (2013). دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
20. النونو. (2004). سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Akintayo, A. (2010). *Job security, labor relations and productivity management note for workers in industrial organizations*. the impact of technological innovation.
2. Dehaghan, Z. A. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model: case study Medical Science University of Yasuj. *WALIA Journal*, 30(S2), 141-146.
3. Hyunkang, H & James L. P (2020). Job Security Rule Changes and Employee Organizational Commitment. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 641- 668. <https://doi.org/10.1177/0734371x19842622>
4. Katawneh, A. I (2014). The Impact of Core Competencies in improving the organization commitment of employees in Mutah university in Jordan. *International Journal of academic research in business and social sciences*, 4(8), 376. <https://doi.org/10.6007/ijarbs/v4-i8/1109>
5. Lodewyk,K.R., & Winne, P.H., (2005). Relation Among the Structure of Learning Tasks, Achievement, and Changes in Self-Efficacy in Secondary Students. *Journal of Educational Psychology*, 97 (1), 3-12. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.97.1.3>
6. Ma, Bing, Liu, S (2016). Job Security and work Performance in Chinese Employees, The Mediating Role of Organizational Identification. *International Journal of Psychology*, 51(2),123- 129. <https://doi.org/10.1002/ijop.12137>
7. Moshoeeu, Abigail (2011). *Job Insecurity, Organizational Commitment and Work Engagement amongst staff in tertiary institution*. Unpublished master thesis. University of south Africa.
8. Qawasmehet, F. M, al (2013). *The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence*. Jadara university as a case study.



## The Role of Job Security as a Mediating Variable in the Relationship between Human Competencies and Achieving Institutional Excellence for Industrial Companies in Al Wusta Governorate in the Sultanate of Oman

**Muawya Ahmed Hussein**

Assistant Professor in the Department of Finance and Economics, College of Commerce and Administrative Sciences, Dhofar University, Oman  
 m\_hussein@du.edu.om

**Mattar Salloum Musallam Al-Junaibi**

Department of Management, College of Commerce and Administrative Sciences, Dhofar University, Oman  
 mattar099@yahoo.com

**Received:** 22/11/2021   **Revised:** 6/12/2021   **Accepted:** 13/12/2021   **DOI:** <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.1>

**Abstract:** The study aimed to identify the role of job security as a mediating variable in the relationship between human competencies and achieving institutional excellence for industrial companies in the Al Wusta Governorate in the Sultanate of Oman. To achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire that included (45) questions to collect primary information from the study sample which consisted of (210) employees. Accordingly, data were collected and analyzed, and hypotheses were tested using the statistical package for social sciences (SPSS). Several statistical methods were used to achieve the objectives of the study, including simple and multiple regression analysis. The results obtained are as the following: 1. There is a significant effect of human competencies on achieving institutional excellence through job security as a mediating variable, the presence of an indirect, statistically significant effect of human competencies on achieving institutional excellence through job security, and job security mediated the relationship in partial at a level of (0.01) in industrial companies in Al Wusta Governorate in the Sultanate of Oman. 2. There is a significant effect of human knowledge, human capabilities, human skills, and human behaviors in achieving institutional excellence at the level of (0.01) for industrial companies in the Al Wusta Governorate in the Sultanate of Oman. The study recommended the following: 1. helping the company's employees to implement the plans laid down elaborately through their participation in setting future plans and goals. 2. Working on trust and affection between the company and its employees by helping them highlight their talents and presenting ideas and proposals to encourage them to perform work on time. 3. Maintaining levels of job security in the companies surveyed by improving official working relationships between employees and exchanging appreciation and respect between superiors and subordinates.

**Keywords:** job security; human competencies; institutional excellence; industrial companies; the Sultanate of Oman.

### References:

1. Abw 'amr. (2008). Waq'e Aljwdh Aledaryh Fy Aljam'at Alflstynh Mn Wjhh Nrz Aledareenn Wsbl Ttwerh. Rsalt Majstyr (Ghyr Mnshwrh), Aledarh Altrbwiyh, Klyt Altrbyh, Aljam'h Aleslamyh, Ghzh.
2. Al'mry, Mhmd S'yd. (2017). Athr Altghyyr Altnzymy 'la Altmyz Altnzymy: Drash Ttbyqyh Fy Alqta' Alkhas Als'wdy. Almjrh Al'rbyh Lledarh: 37(4).
3. Asyh, Rhyl. (2010). Dwr Alkfa'at Fy Thqyq Almyzh Altnafsyh. Mdkt Majstyr Fy 'Iwm Altsyyr, Klyt Al'lwm Alaqsadyh W'lwm Altsyyr, Jam't Bwmrdas.
4. Albhysy, 'bd Alm'ty Mhmwd. (2014). Dwr Tmkyn Al'amlyn Fy Thqyq Altmyz Alm'ssy "Drash Mydanyh 'la Alklyat Altqnyh Fy Mhafzat Qta' Ghzh. Rsalt Majstyr, Jam't Alazhr, Ghzh.
5. Aldla'yn, 'ly. (2010). Athr Altmkyn Aledary Fy Altmyz Altnzymy: Drash Mydanyh Fy Shrkt Alatsalat Alardnyh. Drasat: 37(1), 64- 92.
6. Alghamdy, Rym Ahmd. (2018). Altmyz Altnzymy Lda Qa'dat Mdars Mntqh Albahh Mn Wjht Nrz Alm'imat, Almjrh Aldwlyh Lldrasat Altrbwiyh Walnfsyh: 3(2) 317-333.

7. Khlfy, Mrym Hsna'. (2017). Dwr Tnmyt Alkfa'at Fy Thqyq Alada' Almtmz Fy M'ssat Alt'lym Al'aly. Rsalt Majstyr, Jam't Am Albwaqy.
8. Almqadmh, 'bd Alrhm. (2013). Dwr Alkfa'at Albshryh Fy Thqyq Almyzh Altnafsyh, Drash Halt Aljam'h Alaslamyh Bghzh, Rsalt Majstyr, Aljam'h Alaslamyh, Ghzh.
9. Alnw nw. (2004). Syasat Tqyem Ada' Al'amlyn Fy M'ssat Alt'lym Al'aly Alhkwmhyh Fy Qta' Ghzh. Rsalt Majstyr, Klyt Altjarh, Aljam'h Aleslamyh, Ghzh.
10. Abw Alqasm, Hmdy. (2004). Tnmyh Kfa'at Alafrad Wdwrha Fy D'm Almyzh Altnafsyh Llm'ssat. Rsalt Majstyr, Klyt Al'lwm Alaqlsadyh Wal'lwm Altjaryh W'lwm Altsyyr, Jam't Aljza'r.
11. Rfy', Dymh 'bd Allh Ywsf. (2020). Thqyq Altmyz Alm'ssy Baljam'at Almsryh Fy Dw' Almnzmh Almt'lmh. Mjlt Albhth Al'lmy Fy Altrbyh: Jam't 'yn Shms, (21).
12. Alrshdan, Hnady Sdqy. (2020). Alamn Alwzyfy Lda M'lmy Almdars Alkhash Fy Mhafzt Erbd W'laqth Bada'hm Alwzyfy. Almjlh Altrbwyh Alardnyh: 5(4).
13. Alrshydy, Slah 'ly Jdyan. (2019). Dwr Alkfa'at Albshryh Fy Edart Alamat Balmstshfyat Alhkwmh Alkwytih. Rsalt Majstyr, Jam't Al Albyt, Alardn.
14. Als'ydyh, Fatmh Khsyb Hmyd. (2018). Drjt Twafir Alamn Alwzyfy Llm'lmy Fy Almdars Alkhash Bsltnh 'man. Rsalt Majstyr, Jam't Alsitan Qabws.
15. Alshhrany, Nwrh 'bd Allh Hzam. (2017). Dwr Edart Alkfa'at Alakadymy Fy Thqyq Altmyz Altnzymy Bjam't Almlk Khald. Rsalt Majstyr, Jam't Almlk Khald.
16. Alsrayrh, Khald. (2009). Alahsas Balamn Lda A'da' Alhy'at Altdrys Fy Aljam'at Alardnyh Alrsmyh W'laqth Bada'hm Alwzyfy Mn Wjht Nrz R'sa' Aqsamhm. Almjlh Al'rbyh Ldman Jwdh Alt'lym Aljam'y: 3(2), 1-36.
17. Srswr, Ayh 'bd Alqadr. (2015). Dwr Alamn Alwzyfy Fy Thqyq Slwk Almwatnh Altnzymy Lda Almwzfyn Aledaryyn Bjam't Alaqsa Fy Qta' Ghzh. Rsalt Majstyr, Aljam'h Alaslamyh ,Ghzh.
18. Slyman, Halh 'bd Almn'em. (2020). Alamn Alwzyfy W'laqth Balada' Alakadymy Lda A'da' Hy't Altdrys Bklyt Altrbyh Jam't Alazhr, Alqahrh, Almjlh Altrbwyh: Klyt Altrbyh, Jam't Swhaj, (72).
19. Syzlaqy, Andrw (Trjmh J'fr Abw Alqasm Ahmd) (2002). Alslwk Altnzymy Walada'. M'hd Aledarh Al'amh.
20. Tyby, 'mar. (2012). Dwr Tsyyr Alkfa'at Albshryh Fy Tnafsyh Alm'ssat Ale'lamyh. Rsalt Majstyr Fy Al'lwm Altjaryh, Mdrsh Aldrasat Al'l'ya Altjaryh.

# القدرات الديناميكية وأثرها في التوجه الريادي: الدور المعدل للبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن

شاكر جار الله الخشالي

أستاذ دكتور- قسم الإدارة

جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

drshaker55@yahoo.com

عبيير عبدالوهاب القرم

طالبة دكتوراه

جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

aalqirm@yahoo.com

---

قبول البحث: 2021/12/29

مراجعة البحث: 2021 /12/27

استلام البحث: 2021 /12/20

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.2>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



## القدرات الديناميكية وأثرها في التوجه الريادي: الدور المعدل للبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن

عيير عبدالوهاب القرم

طالبة دكتوراه- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن  
aalqirm@yahoo.com

شاكر جار الله الخشالي

أستاذ دكتور- قسم الإدارة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن  
drshaker55@yahoo.com

استلام البحث: 2021/12/20 مراجعة البحث: 2021/12/27 قبول البحث: 2021/12/29

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القدرات الديناميكية في التوجه الريادي والدور المعدل للبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. تم قياس القدرات الديناميكية من خلال خمسة أبعاد هي: قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل، وقدرة إدارة التحالف. تم قياس التوجه الريادي من خلال أربعة أبعاد هي: الابتكار، والاستباقية، والأخذ بالمخاطر، والمنافسة الشرسة. تألف مجتمع الدراسة من جميع شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن والتي يبلغ عددها (262) شركة، اعتمدت الباحثة على المسح الشامل في دراسة المجتمع وتحليله، وتم استخدام الاستبيانة كأداة في جمع البيانات المطلوبة، وقد تم استرجاع (130) استبيانه أي ما يشكل نسبة (49.6%)، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالانحدار المتعدد والانحدار الهرمي.

أظهرت النتائج أن مستوى متغيرات الدراسة (القدرات الديناميكية، والتوجه الريادي، والبيئة الإبداعية) جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، وأن هناك أثر معنوي للقدرات الديناميكية في التوجه الريادي لشركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، وأن البيئة الإبداعية كان لها دور معنوي في تحسين أثر القدرات الديناميكية في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

اقترحت الدراسة عدداً من التوصيات، أهمها: أن على شركات تكنولوجيا المعلومات تشجيع الموظفين على حضور الورشات التدريبية، والعمل على إدخال الأساليب الحديثة في العمل، والبحث عن شركاء مناسبين للدخول معهم في أعمال مشتركة، ودعم مشاريع البحث والتطوير، والاهتمام بشكل أكبر بالاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين الموظفين، لضمان تدفق المعلومات بشكل أكبر وأسهل، وتوفير جو ومناخ يساعد على تشكيل سلوكيات الموظفين بما يتناسب وثقافة الشركة.

**الكلمات المفتاحية:** القدرات الديناميكية؛ التوجه الريادي؛ البيئة الإبداعية؛ شركات تكنولوجيا المعلومات؛ الأردن.

### 1. المقدمة:

هناك العديد من الأبحاث التي تناولت مجال ريادة الأعمال في الأدب الحديث، فريادة الأعمال هي أحد المكونات الاقتصادية المهمة في عالم اليوم، حيث يمكن لريادة الأعمال أن تكون بمثابة منصة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية لأي بلد، وأصبح التوجه الريادي أحد أكثر التركيبات رسوحاً في مجال ريادة الأعمال. توجه المنظمات في الوقت الحاضر بيئه تنافسية شديدة وتغييرات مستمرة في الأسواق والتقنيات المستخدمة، وفي احتياجات العملاء، مما سبب عدم الاستقرار وصعوبة في التنبؤ، وهذا كله تطلب من المنظمات أن تكون مواكبة لهذه التطورات والتغييرات، وريادة الأعمال هي من الاستراتيجيات التي تساعد المنظمات على النمو والنجاة من عصر المنافسة الشديدة.

نشأ مصطلح آخر في أدبيات ريادة الأعمال وهو التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation، وقد ارتبط هذا المفهوم بممارسة ريادة الأعمال في المنظمات. يناقش مفهوم التوجه الريادي الممارسات والعمليات والقرارات التي تؤدي إلى فرصة جديدة للمنظمة، فأساليب اتخاذ القرار الخاصة بالمديرين والقادة يجعلهن يتصرفون بشكل رياضي، ويشير توجه ريادة الأعمال إلى نشاط ريادة الأعمال على مستوى المنظمة، حيث يمكن الاستدلال على التوجه الريادي من طريقة الإدارة الاستراتيجية، فالمنظمة الريادية هي تلك التي تشارك في ابتكار سوق المنتجات، وتبني مشاريع محفوفة بالمخاطر إلى حد ما، كما أنها تمتاز بالابتكارات الاستباقية ومتعلبة على منافسيها، فالتوجه الريادي هو مؤشر مهم وإيجابي لأداء المنظمة.

تسعى المنظمات لتحقيق الريادة في أنشطتها وممارساتها وهذا يتطلب منها أن يكون لديها من القدرات ما يساعدها على ذلك، ومن هذه القدرات التي تتطلبها القدرات الديناميكية، حيث تشير القدرات الديناميكية إلى كفاءة المنظمة وقدرتها على اقتناص الفرص الجديدة، والتعلم، وإعادة تكوين وتشكيل الموارد، وتكاملها، وإدارة التحالف، وتشير القدرات الديناميكية إلى الإجراءات والعمليات التي توجه لشخصيص الموارد، وبناء الكفاءات الجديدة، وكذلك قدرة المنظمة على دمج مواردها الداخلية والخارجية وتكوينها، وإعادة تنظيمها بشكل مستمر لتلبية احتياجات السوق واستجابة للتغيرات المتزايدة، مما يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة. تساعد القدرات الديناميكية المنظمات على دخول أسواق جديدة واستخدام موارد جديدة وتطوير أعمال ومنتجات جديدة.

قد تكون القدرات الديناميكية غير كافية لحصول المنظمة على الريادة بل تحتاج أيضاً إلى بيئة إبداعية تكون محفزة للعاملين، حيث توفر عوامل بيئة العمل على أداء العاملين من خلال توجيه انتباهم وفهمهم لبيئة العمل، وتحسين مرونتهم المعرفية من أجل الابتكار، وترتبط البيئة الإبداعية بالنتائج المنظمية التي تتضمن تحسين تطبيق الأفكار وزيادة الابتكار المنظمي، وتحقيق رضا العاملين والزبائن، وفعالية الخدمات المدركة من قبل الزبائن.

### 1.1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة في جانبي وهما:

- **الجانب العلمي:** إن أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية المتغيرات التي تضمنها، حيث تعتبر القدرات الديناميكية من المواضيع المهمة والتي يجب الاهتمام لها من دور في مساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفي قدرتها على البقاء والاستمرار. كما يعتبر مفهوم التوجه الريادي من المواضيع الإدارية القديمة الحديثة في مجال الأعمال، والذي كثيراً ما يهتم بها الباحثون للدراسة والبحث لدوره في تعزيز كفاءة المنظمات واستدامتها.

لقد لاحظت الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ندرة الأبحاث والدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة (القدرات الديناميكية، والتوجه الريادي، والبيئة الإبداعية) خاصة في البيئة العربية، فالدراسات في هذا المجال لا تزال غير كافية. لذا تأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة إضافة نوعية تعمل على إثراء المعرفة في مجال متغيراتها (القدرات الديناميكية، والتوجه الريادي، والبيئة الإبداعية)، والمساهمة في سد شيئاً من النقص في المكتبة العربية في هذا المجال.

عند النظر إلى الأدب المتعلق بمفهوم القدرات الديناميكية والريادة يلاحظ أن هناك بعض الدراسات التي بينت أن المنظمة التي تسعى للريادة لا بد من تتمتعها بالقدرات الديناميكية كي تستطيع القيام بنشاطها الريادية (Monteiro et al., 2017; Hongyunet al., 2019) ، بينما أظهرت دراسات أخرى أن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق قدرات ديناميكية يجب أن تكون رياضية (Açıkdilli & Ayhan, 2013; Teece, 2009; Jiao et al., 2010) ، كما اشارت دراسة Makhlooufi et al. (2021) إلى وجود نقص في الدراسات التي تناولت العلاقة بين القدرات الديناميكية والتوجه الريادي، فريادة الأعمال مهمة لأن القدرات الديناميكية تؤثر على تطور المنظمة من خلال ريادة الأعمال كما يمكن للقدرات الديناميكية القوية التي تستفيد من واجهة نظر ريادة الأعمال أن تحقق عوائد كبيرة، فكل من القدرات الديناميكية والتوجه الريادي يسمح للمنظمة بتوليد أفكار جديدة من أجل الحصول على منتجات جديدة.

- **الجانب التطبيقي:** تمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في مدى استفادة الإدارات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن من النتائج التي ستتوصل إليها، فيما يتعلق بمفهوم القدرات الديناميكية، والتوجه الريادي، والبيئة الإبداعية لهذه الشركات. كما تأتي أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي ستطبق فيه، حيث يعتبر قطاع تكنولوجيا المعلومات من القطاعات الاقتصادية المهمة في المملكة الأردنية الهاشمية، من حيث إسهاماته في التنمية الاقتصادية، لذا فإن هذه الدراسة ستقدم نتائج وتقديرات ومقترنات من شأنها أن تساعد في التوجه الريادي، وتسهم في استغلال الفرص وتعزيز الميزة التنافسية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

### 2.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على أثر قدرات الديناميكية (قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة إدارة التحالف، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل) في التوجه الريادي (الابتكار، والاستباقية، والأخذ بالمخاطر، والمنافسة الشرسة)، ودور البيئة الإبداعية في تحسين ذلك الآخر، فضلاً عن تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى الاهتمام بالقدرات الديناميكية (قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة إدارة التحالف، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل) في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.
- التعرف على مستوى الاهتمام بالتوجه الريادي (الابتكار، والاستباقية، والأخذ بالمخاطر، والمنافسة الشرسة) في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.
- التعرف على مستوى الاهتمام بالبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.
- التعرف على أثر القدرات الديناميكية في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

### 3.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يوفّر الأردن اليوم بيئةً تميّز بجاذبيةٍ عاليةٍ في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهذا ما تطلبه الشركات العالمية، وبذلك يصبح الأردن مركز إقليمي جديد لشمال إفريقيا وملائكة الشرق الأوسط، وتساعد هذه البيئة على العمل كمركز إقليمي بفضل نظام التعليم الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات، وتتوفر رأس المال للاستثمار، وتكلفة إنشاء الشركات المنخفضة بيئةً ملائمة للأعمال (الخشالي وبدران، 2020، النسور وأخرون، 2021، السكارنة، 2016، 202). يسهم قطاع تكنولوجيا المعلومات بنحو (12%) من الناتج المحلي الإجمالي الأردني ليصبح أحد القطاعات الرائدة في المنطقة، حيث يعتبر قطاع تكنولوجيا المعلومات في الأردن عامل تمكّن للقطاعات الاقتصادية الأخرى. تواجه شركات تكنولوجيا المعلومات فرص عديدة وتحديات تنافسية كبيرة ناتجة عن بيئة الأعمال غير المتوقعة وشديدة التغيير والتي قد تهدّدها في الحفاظ على ميّزتها التنافسية والمحافظة على بقائها وديمومتها، وهذا يتطلّب من شركات تكنولوجيا المعلومات البحث عن أساليب ومداخل جديدة تمتاز بالمرنة والتكيّف والقدرة على دخول مجال ريادة الأعمال.

يعتبر مدخل ريادة الأعمال وسيلةً مهمةً تعمل على اكتساب الخبرة والمعرفة التي يتطلّبها العمل، حيث تشير إلى اتجاه أصحاب المصلحة وصناعة القرار لاستخدام إجراءات وأساليب استباقية تهدف إلى مواجهة المخاطر المحتملة من قبل المنافسين، واتخاذ ما يلزم من تدابير من قبل الإدارة العليا في المنظمة لتقديم منتجات جديدة، لذلك، يلاحظ أن المنظمات تسعى جاهدةً لاكتساب قدرات ديناميكيةً بطريقةً استباقيةً ومميزةً للتنافس مع الآخرين من خلال البيئة الإبداعية التي تساعدها المنظمات على تطوير أساليب جديدةً قابلةً للتكيّف مع التغيرات البيئية المحيطة واستخدامها بطريقةً مفيدةً لتقديم منتجات مبتكرةً مستفيدةً من الاتصالات، وثقافة المنظمة، ودور القيادة والاعتماد على أنظمة الحوافز، والذي يمنع المنظمة القدرة على التميز والابتكار، لأن بيئة العمل تشهد تقلبات وتطورات كبيرةً، وتمتاز بدرجةٍ عاليةٍ من التقدّم العلمي والتتفوّق التكنولوجي في جميع المجالات.

لذا تعتقد الباحثة أن أحد الأساليب أو المنهاج الذي تسهّل في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن هي القدرات الديناميكية، حيث تلعب القدرات الديناميكية دوراً كبيراً في معالجة أوجه عدم التأكيد في بيئة المنظمات، كما تعتقد الباحثة أن البيئة الإبداعية يمكن أن يكون لها دوراً في تحسين مستوى تأثير القدرات الديناميكية في التوجه الريادي في هذه الشركات.

بناءً على ما سبق سيكون تركيز هذه الدراسة على مفهوم التوجه الريادي لشركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، وبالاعتماد على القدرات الديناميكية، وتحديد الدور الذي يمكن أن تلعبه القدرات الديناميكية في التوجه الريادي، كما تركز على مدى إسهام البيئة الإبداعية في تحسين أثر القدرات الديناميكية في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

**ما أثر القدرات الديناميكية في التوجه الريادي، وما دور البيئة الإبداعية في تحسين هذا الأثر في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؟**

اعتماداً على السؤال الرئيس يمكن تحديد الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى الاهتمام بالقدرات الديناميكية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؟
- ما مستوى الاهتمام بالتوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؟
- ما مستوى الاهتمام بالبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؟
- ما أثر القدرات الديناميكية في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؟
- هل هناك دور للبيئة الإبداعية في تحسين أثر القدرات الديناميكية في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؟

### 4.1. فرضيات الدراسة:

بالاستناد إلى السؤال الرئيس للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد فرضيات الدراسة بالشكل الآتي:

#### الفرضية الأولى:

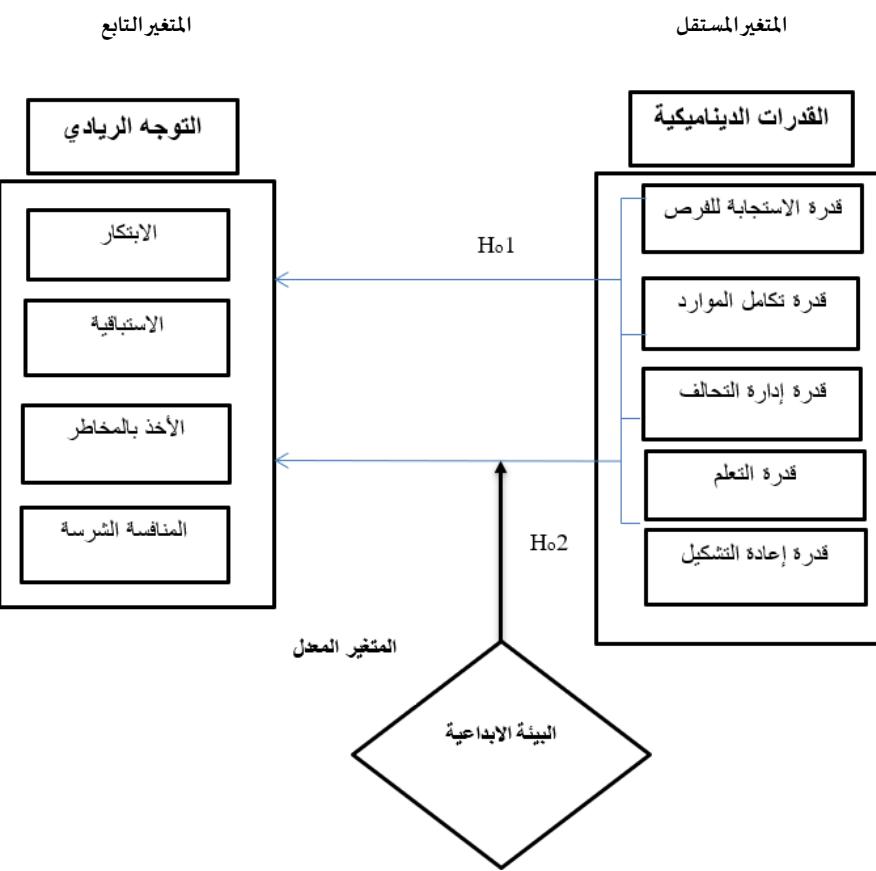
**H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة إدارة التحالف، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل) في التوجه الريادي بأبعاده مجتمعةً في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

#### الفرضية الثانية:

**H02:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبيئة الإبداعية في تحسين أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة إدارة التحالف، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل) في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

### 5.5. أنموذج الدراسة:

يشير الشكل (1) إلى أنموذج الدراسة والذي يتضمن متغيراتها وابعاد كل متغير بالإضافة إلى المراجع التي تم الاعتماد عليها.



شكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع التالية:

المتغير المستقل: (الخليل وأخرون، 2019؛ حامد وحنان، 2019؛ الملا توبي، 2020؛ Mittal, 2019؛ Tecce, 2009؛ Singh & Rao, 2016؛ al.,2020). (Chukwuemeka & Onuoha, 2018).

المتغير التابع: (الخشالي ويدران، 2020؛ الحراizza، 2019؛ عارف، 2019؛ الشميري والميريك، 2019؛ الجباري وأخرون؛ 2020؛ النجار والعلی؛ 2019؛ Kumar et al., 2020؛ Ofem et al., 2020؛ Pukkinen, 2018؛ Abdullahi et al., 2019؛ Fin & Cho, 2018؛ et al., 2019).

المتغير المعدل: (الزبيدي ومهدى، 2018؛ القطاونة وأبو تايه، 2016؛ ماجد ومحمد، 2020؛ حريم، 2018؛ Johnson et al., 2017؛ Luo et al., 2017؛ Johnson et al., 2020).

### 6.1 مصطلحات الدراسة:

• **القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities:** يشير مفهوم القدرات الديناميكية إلى إجراءات استراتيجية وتنظيمية محددة تصل من خلالها المنظمات إلى إعداد موارد جديدة تخلق قيمة أو تسبب تغيير في السوق، وتكون الاستجابة للتغيير في السوق من خلال التكامل والتحول والتجديد وإعادة تكوين الموارد والقدرات. (Monteiro et al., 2017, 332).

أما إجرائياً: فتعني قدرة شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على تكيف مواردها بشكل هادف، ودمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بشكل سريع، فهي الاستجابة بشكل مناسب وفي الوقت المناسب للتغيرات الخارجية والتي تتطلب مزيج من القدرات المتعددة.

• **قدرة الاستجابة للفرص Opportunity Reaction Capability:** هي الاستفادة من الفرص المتاحة وتكون ذات قيمة، حيث يتم التعامل مع الموارد والقدرات التي تنشأ في بيئه المنظمة، أما استخدام الموارد أو القدرات بدون استغلال الفرص فهذا لا يخلق قيمة بل يشكل خطر. (Johnson et al., 2017, 101)

تعرف إجرائياً: فتشير إلى قدرة شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على استغلال والاستفادة من الفرص المتاحة لها، وكذلك التغيرات البيئية الخارجية لكي تحقق الأهداف المنشودة سواءً ما يتعلق منها بمخرجات الشركة أو بزيادة قدرتها التنافسية.

• **قدرة تكامل الموارد Resource Integration Capability:** هي ما تتمتع به المنظمة من الكفاءة للحصول على الموارد المتاحة لها والقدرة على الجمع بينها وإعادة نشرها. (حامد وحنان، 2019، 146).

تعرف إجرائياً: بأنها العملية التي يتم من خلالها دمج موارد شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن من أجل تحقيق القيمة، فيتم التكامل بين الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة فيها وهي عملية مستمرة تتكون من سلسلة من الأنشطة.

- قدرة التعلم Learning Capability: هي القدرة على خلق واكتساب وتبادل المعرفة من أجل الاستجابة للفرص والتهديدات الموجودة في بيئه العمل. (Chukwuemeka & Onuoha, 2018, 8)

أما إجرائياً: فهي مجموع الممارسات الإدارية والآليات والهيكل التي يمكن تنفيذها لتعزيز التعلم في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، وهنا تظهر قدرة الشركات على معالجة المعرفة (إنشاء، واكتساب، ودمج، ونقل المعرفة)، وكذلك تعديل السلوك ليعكس الوضع المعرفي الجديد لها بهدف تحسين أدائها.

- قدرة إعادة التشكيل Reconfiguration Capability: تعني إعادة تشكيل الموارد الخارجية والداخلية للمنظمة لخلق ميزة تنافسية، فهي استعداد المنظمة لإعادة هيكلة بنيتها التحتية للتعامل مع التغيرات البيئية والقدرة على التعامل مع مخططات بناء القدرات المنظمية والعاملين. (Ali et al., 2020, 5994)

أما إجرائياً: فهي قدرة شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على إعادة بناء الأصول والقدرة على اكتساب المعرفة اللازمة للإبداع والذي يمكنها من الاستفادة من الفرص والنجاة من التهديدات التي قد تتعرض لها بالإضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية لكي تتفوق عن طريقها على منافسيها.

- القدرة على إدارة التحالف Alliance Management Capability: هي القدرة على عقد اتفاق طوعي للتعاون بين منظمتين أو أكثر للمشاركة والتبادل وتطوير المنتجات أو التكنولوجيا أو توحيد القدرات والموارد بين المنظمات لتحقيق أهداف استراتيجية. (العنزي وراضي, 2009, 12)

أما إجرائياً: فهو تعاقد تعرف من خلاله منظمتين أو أكثر بالاعتماد المتبادل بينهما والسعى فيما بينهما لتجمیع مواردهما إيجاد نتیجة مشتركة لا تستطيع أي منهما تحقيقها لوحدها وبسهولة.

- التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation: هو نشاط يرتبط بشكل ايجابي بالأهداف ويحسن من أداء المنظمة ويمتاز بالاستباقية والابتكار وأخذ المخاطر. (Kumar et al., 2020, 2042)

يعرف إجرائياً: بقيام المديرين في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن بصياغة استراتيجيات للقيام بشيء جديد واستغلال الفرص التي لا تستطيع الشركات الأخرى استغلالها، وتتضمن العمليات والممارسات وأنماط صنع القرار.

- الابتكار Innovation: يعبر عن اهتمام المنظمات في دعم العمليات الإبداعية والأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تعمل على خلق منتجات جديدة (السوداني وشونة, 2017, 164)

أما إجرائياً: فيشير الابتكار إلى القدرة على خلق أفكار جديدة وذات قيمة حيث يتم من خلال الابتكار تجديد منتج أو خدمة من خلال تطبيق عمليات جديدة أو إدخال تقنيات جديدة أو إنشاء أفكار جديدة، فالابتكار هو عملية تحويل هذه الأفكار إلى واقع وهو التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية في المنظمة.

- الاستباقية Proactive: تشير إلى توقع المنظمة لاحتياجات المستقبلية والعمل وفقاً لها، حيث تتخذ المنظمة زمام المبادرة والتصرف بشكل مسبق مما يجعلها رائدة وليس تابعة (Pukkinen, 2018, 92).

تعرف إجرائياً: بأنها قدرة شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على اكتشاف الفرص الجديدة في البيئة أو السوق، والتعرف على الاحتياجات المستقبلية للزيائن، وتوقع التغيرات بشكل مسبق قبل المنافسين لتحقيق القيادة في السوق، ومن سمات الاستباقية القدرة على التوقع والسرعة في التصرف والشجاعة.

- الأخذ بالمخاطر Risk Taking: مدى تطلع المنظمة ورغبتها للمغامرة والدخول في مشاريع خطيرة وسعي مدیريها للقيام بأعمال شديدة الخطورة بدلاً من القيام بأعمال حذرة. (العنزي وأخرون, 2016)

أما إجرائياً: فهي خاصية مميزة لشركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن ولريادة الأعمال، فالمشاريع الجديدة تكون محفوفة بالمخاطر لأنها تميل لأن يكون لديها معدل فشل كبير، وقد تكون المخاطر نفسية أو مالية أو اجتماعية.

- المنافسة الشرسة Aggressive Competition: تشير المنافسة الشرسة (العدوانية) إلى ميل المنظمات إلى تحدي منافسيها بشكل مباشر ومكثف لتحقيق دخول الأسواق أو لتحسين مركزها في السوق والتفوق على منافسيها وهي تمتاز بالهجوم القوي وردود الفعل العدوانية على تصرفات المنافسين. (Abdullahi et al., 2019, 66)

تعرف إجرائياً: إنها تحدي المنافسين بشكل مباشر من أجل تحقيق دخول السوق بشكل ملاحظ أو بهدف تحسين الوضع التنافسي وتحقيق ميزة تنافسية، وتتسم المنافسة الشرسة بالسرعة في دخول الأسواق وذلك بتسريع دورة حياة وتطوير المنتجات، فهي استجابة شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن للتهديدات التنافسية.

- البيئة الإبداعية Creative Environment: هي مجموعة المشاعر والأفكار والتوجهات المشتركة والتي يتم من خلالها حل المشكلات وتحقيق الاستقرار النسيي والثبات للمنظمات مما يساعد على نجاحها. (ماجد ومحمد, 2020, 191)

أما إجرائياً: يطلق عليها أيضاً المناخ الإبداعي أو السلوك الإبداعي، وهي تمثل البيئة المادية والاجتماعية والثقافية لشركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن والتي يحدث فيها النشاط الإبداعي، وأن تعزيز الإبداع يكون من خلال تغيير الظروف لجعل الأفراد يفكرون بشكل إبداعي، وتمتاز البيئة الإبداعية بالانفتاح والحد الأدنى من البيروقراطية.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.2. الإطار النظري:

#### 1.1.2. القدرات الديناميكية:

أول من كتب عن القدرات الديناميكية (Tece et al. 1997) حيث بين أن الاستراتيجية القائمة على الموارد لا تكفي لدعم الميزة التنافسية الكبيرة، ولا بد للمنظمات من أن تقوم بالاستجابة في الوقت المناسب، بالإضافة لابتكار المنتجات بصورة سريعة ومرنة، وأن تقوم الإدارة بالتنسيق الفعال على مستوى المنظمة، والقدرات التي تستطيع تحقيق أشكال جديدة من الميزة التنافسية هي القدرات الديناميكية، فالقدرة تشير إلى الدور الرئيس للإدارة في تكييفها لمواردها ومهاراتها الداخلية والخارجية بما يتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة، بينما مصطلح ديناميكي يشير إلى القدرة على تجديد الكفاءات من أجل تحقيق التطابق مع بيئة الأعمال المتغيرة.

بين (19) Haag (2019) أن القدرات الديناميكية تساعده في إعداد العمليات وإدارة اللوجستيات كمصدر للميزة التنافسية، وأوضح Abu-Rumman et al. (2021) أن القدرات الديناميكية تتزايد أهميتها باستمرار وهي قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة التحديات المرتبطة بالبيئة الديناميكية، كما أن القدرات الديناميكية تساعده الشركات على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية.

عرف (2017) van Lieshout et al. (2021) وRodrigo-Alarcon et al. (2021) القدرات الديناميكية بأنها قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية من أجل التعامل بسرعة مع التغيرات في البيئة، وأنه من الضروري ليس فقط تكرار موارد المنظمة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة ولكن أيضاً القدرة على تكرار القدرات الديناميكية المناسبة.

مما سبق يمكن القول أن القدرات الديناميكية هي القدرات التي تساعده المنظمات على إعادة تشكيل وتعديل قدراتها الحالية للوصول لقدرات جديدة تلاءم مع تغيرات البيئة الجديدة واقتناص الفرص لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فالقدرات الديناميكية تشير إلى "كيفية تغيير الروتين المعاد".

#### • أبعاد القدرات الديناميكية

يشير عدد من الباحثين في علم الإدارة إلى أبعاد القدرات الديناميكية، وكان هناك تفاوت فيما بينهم من حيث الأبعاد التي تم تناولها في دراساتهم. يرى Xu and Wang (2019) أن أبعاد القدرات الديناميكية هي: استشعار الفرص، واغتنام الفرص، وإعادة تشكيلها. من جهة أخرى اعتمد الحيلة وآخرون (2019) أبعاد أخرى للقدرات الديناميكية وهي قدرة الاستشعار، وقدرة التكامل، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، فيما تناول المحمدي (2019، 59) القدرات الديناميكية من خلال الأبعاد التالية: قدرة الاستشعار، وقدرة الاستيعاب، وقدرة التوحيد، وقدرة التنسيق، ولأغراض هذه الدراسة تم اعتماد الأبعاد التالية للقدرات الديناميكية وهي: قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل، وقدرة إدارة التحالف.

### 1. قدرة الاستجابة للفرص Opportunity Reaction Capability

في عالم يمتاز بالتغير وعدم التأكيد البيئي تحتاج المنظمات إلى اقتناص الفرص واستغلالها بالشكل الأمثل مما يساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة، فقد بين الزعبي والنواصرة (2019، 188) أنه لا بد للمنظمة من امتلاك الذكاء في اقتناص الفرص وذلك من خلال ملاحظة ظهورها وتطورها في البيئة، وأن استراتيجية المنظمة يجب أن تكون مرنة لتساعد في عملية اقتناص الفرص. يضيف Endres (2015، 19) بأن الخيار الاستراتيجي أو الخيار الإداري يظهر بأن المنظمات ليست مجرد متلقية للتغيرات البيئية، بل لديها القوة والفرصة لتشكيل البيئة، فالقدرة على تحديد الفرص الجديدة يتطلب معرفة إذا ما كانت هناك فرص أم لا، وتأتي الفرص في كثير من الأحيان على شكل ابتكارات كأفكار جديدة أو تلبية لاحتياجات العملاء.

يبين Shen et al. (2020) أن اكتساب الفرص والاستجابة لها لا ينفصل عن اكتساب الموارد واستخدامها في العمليات والأنشطة، ولأجل استغلال الفرص يجب الحصول على الموارد باستمرار ودمجها بكفاءة في عمليات المنظمة، لذا لا بد من تطوير القدرات الالزمة لاستغلال الفرص بنجاح، تضييف حنان وحامد (2021) بأن قدرة الاستجابة للفرص باعتبارها قدرة المنظمة على معرفة البيئة الخارجية وفهم احتياجات الزبائن والتغيرات السوقية والاستجابة لها بطريقة أفضل من منافسيها. حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للفرص واستثمارها في حاجة لميكلة حتى تكون قادرة على تقييم هذه الفرص وتطويرها وبشكل مستمر، ومن الطرق التي تلجم المنظمة لها هي التركيز على البحث والتطوير من خلال فرق العمل متعددة الوظائف، أيضاً عملية الجودة الشاملة وأنظمة إدارة الأداء والتي من شأنها أن تسهم في البحث عن أماكن وطرق جديدة، وتطوير منتجات جديدة من خلال التسويق والتداول الواسع للمعرفة الجديدة عن طريق تطوير أنظمة الوب، وقبول احتمال الفشل وعدم تثبيط المحاولة مرة أخرى. (Lynch, 2021, 173)

## 2. قدرة تكامل الموارد Resource Integration Capability

تعتبر الموارد أساسبقاء المنظمات وتطورها، وقد بين (Duan and Cai 2020) أن القدرة على تكامل الموارد هي المفتاح لبقاء المنظمات وتطورها، فالموارد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتنمية المنظمات، ويشير تكامل الموارد إلى تحديد واكتساب وتحصيص واستخدام الموارد من مختلف المستويات والمصادر لجعلها أكثر مرونة وأكثر تنظيماً ومنهجية وذات قيمة مما يساعد على تشكيل موارد أساسية جديدة تتأثر بمدى قدرتها على التكامل.

القدرة على تكامل الموارد هي القدرة على دمج موارد المنظمة وموجوداتها لإنشاء موارد جديدة، وهذه القدرات تشجع على التعاون وتعزز الإبداع (عيشوش، 2021). بين منصور ويعقوب (2021) أن القدرة على تكامل الموارد هي طاقات توجهها المنظمة نحو تنسيق الموارد ونشرها لتحقيق الأهداف المنظمية وانجاز مهام المنظمة المختلفة.

يعتمد نجاح استراتيجية المنظمة على دمج وتكميل الموارد، فالمنظمة قد تبني استراتيجية لها ليس فقط على مواردها الداخلية بل أيضاً على الموارد الخارجية إذا ما احتاجت إلى موارد إضافية، وقد تنجم بعض المشاكل في حال لم تفكر المنظمة في احتياجاتها، أو إذا ما فشلت في دمج موارد المنظمة للحصول على قيمة أكبر (Johnson et al., 2017, 401). من وجهة نظر حنان وحامد (2021) فإن تكامل الموارد يشير إلى كفاءة المنظمة بالحصول على الموارد المناسبة والقدرة على جمعها، ونشرها لتحقيق رؤية المنظمة، وكذلك ادخال قدرات جديدة ودمجها مع القدرات الحالية.

يرى الباحثان أن القدرة على تكامل الموارد هي امكانية المنظمات على تكوين ودمج عملائها وأنشطتها ومواردها الداخلية والخارجية وكذلك الميكل التنظيمي، وتساعد القدرة على التكامل تسهيل إجراءات إعادة التشكيل من خلال تجميع مدخلات المنظمة، وتطوير المخططات، ودعم عمليات التشغيل مما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة، كما تsemم القدرة على التكامل في زيادة قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة، وتطوير منتجات تلبي حاجات العملاء.

## 3. قدرة التعلم Learning Capability

حتى تكون المنظمات قادرة على مواكبة التغيرات والتطور في بيئتها للأعمال فهي بحاجة إلى التعلم، وفي هذا الصدد يرى (Johnson et al. 2017, 356) أن التعلم يساعد الأفراد على ملاحظة النتائج بشكل أفضل، وتصحيح الأخطاء من المرة الأولى، كما يؤدي التعلم إلى استخدام القدرات الحالية في المنظمة للوصول إلى استراتيجيات جديدة وللمنافسة على الكفاءات، فهم يعتقدون بأن التعلم يزود المنظمة بالقدرة على التجديد المستمر من خلال مجموعة متنوعة من المعرفة والخبرات والمهارات والتي تتعكس في ثقافة المنظمة في شكل التشجيع على طرح الأسئلة والتحدي.

يكون حل مشكلات العمل ميسراً من خلال امتلاك عدة مهارات ومنها التعلم، حيث يمكن تقييم الحلول والتوصية بما يتناسب مع احتياجات العمل أو الفرصة المحتملة، فالبيانات الديناميكية تشجع على تعلم الأشياء الجديدة، فأثناء تطوير متطلبات العمل لا بد من استيعاب المعلومات الجديدة وترجمتها إلى متطلبات وحلول (Weese & Wanger, 2011, 346). التعلم هو الطريق لمواجهة التحديات الجديدة في البيئة التنافسية وتلبية احتياجات العملاء الجدد (Daft, 2010, 200). من وجهة نظر المشرق (2021) فإن قدرة التعلم تشير إلى قدرة المنظمة على تجديد وتحديث قدراتها التشغيلية الحالية عن طريق الاستعانة بمعارف جديدة، فالقدرة على التعلم تتطلب استيعاب المنظمة للمعرفة الجديدة ومحاولة الاستفادة منها وتوظيفها بما يتلاءم مع المنظمة، ويعمل على تحسين أدائها العام، وإن قدرة التعلم هي مصدر تمكين للقدرات الديناميكية للمنظمة للتعامل مع مشاريع الأعمال عالية المخاطر.

## 4. قدرة إعادة التشكيل Reconfiguration Capability

تعتبر إعادة التشكيل من أبعاد القدرات الديناميكية، يذكر (Wogwu and Hamilton 2018) بأن قدرة إعادة التشكيل تتضمن الأنشطة التي تشارك فيها المنظمات عند إضافة أو إعادة توزيع الموارد أو وحدات الأعمال، وهي انعكاس لمهارة المنظمة في تطوير قدراتها، والحصول على قدرات جديدة، كما تشير أيضاً إلى قدرة المنظمة على الجمع بين القدرات، وأن هناك علاقة إيجابية بين إعادة التشكيل والميزة التنافسية. تؤدي إعادة تشكيل القدرات التكنولوجية إلى ابتكارات جديدة، فدمج موارد المنظمة الحالية وإعادة تشكيلها يعمل على تطوير منتجات جديدة مبتكرة، حيث تعتبر القدرة على إعادة التشكيل أحد مفاتيح تحقيق الميزة التنافسية المستمرة للمنظمة (Ridder, 2012).

إن التكيف مع التغيرات البيئية لا يكفي فلا بد للمنظمات أن تعمل على إعادة تشكيل نفسها وأنظمتها البيئية، وأن تستفيد من نماذج الأعمال الجديدة، وأن تقوم بالتجديد التنظيمي الدوري (Schoemaker et al., 2018)، ويضيف (Garrido et al. 2020) أن على المنظمة إعادة تشكيل وإعادة تكوين الأصول والميكل التنظيمي لضمان تطور المنظمة. من وجهة نظر حنان وحامد (2021) أن القدرة على التشكيل تتمثل في قدرة المنظمة على إعادة تكوين الميكل التنظيمية، والأصول، وإعادة تشكيل قدراتها بما يتناسب مع التغير في التكنولوجيا، والسوق، وكذلك مع النمو المنظفي مما يمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والتخلص من الجمود.

من وجهة نظر الباحثان أن القدرة على إعادة التشكيل تمثل قدرة المنظمة على التكيف وإعادة بناء أنظمتها كاستجابة للتغيرات البيئية، حتى تكون استراتيجية تتناسب مع الدور الجديد للمنظمة، وإعادة تصميم العمليات، والميكل التنظيمي.

## 5. القدرة على إدارة التحالف Alliance Management Capability

التحالف هو التعاون والتآزر بين شريكين أو أكثر بحيث يتحقق كل شريك فوائد من التحالف أكبر من تلك التي يحصل عليها من الجهود الفردية، فهي علاقة من أجل المنفعة المتبادلة، أو لتحقيق أهداف مشتركة. يرى (Heimeriks 2005, 163; Heimeriks 2008, 96) أن التحالفات عبارة عن

اتفاقيات تعاونية تشتغل فيها منظمتين أو أكثر لتحقيق أوضاع تنافسية أفضل، وهي قدرة المنظمة على التقاول ومشاركة ونشر وتطبيق المعرفة وإدارة التحالف.

تميزت الفترة الماضية بتعقد البيئة حيث أصبحت المنظمات تعامل مع بيئه تتصف بعدم التأكيد، وسرعة التغير الناجمة عن العولمة، والتي نتج عنها تغيرات في التنظيم والعوامل التكنولوجية مما دفع عدد من المنظمات للجوء إلى تحالفات لتحقيق قدراتها التكميلية، وأهم ما يميز التحالفات هي الثقة حتى تحصل المنظمات على نتائج أداء إيجابية من التحالفات، والنظر للتحالفات على أنها أساس للميزة التنافسية، فمن خلال النظر للقدرة العلاقية مع القدرة الديناميكية فالمنظمة لديها القدرة على توسيع قاعدة مواردها أو تعديها بشكل هادف عن طريق موارد الشريك في التحالف وهو ما يتواافق مع تعريف القدرات الديناميكية وهو الوصول للموارد خارج حدود المنظمة. (Helfat et al., 2007, 65)

ما سبق يمكن تعريف القدرة على إدارة التحالف بالقدرة على خلق القيمة عن طريق الاستفادة من التحالف مع المنظمات الأخرى والذي يأخذ الطابع التعاوني الطوعي، فالتحالف يعتبر مصدر للميزة التنافسية اذا ما تم اختيار الشريك المناسب، وتلجم المنظمات للتحالف من أجل اكتساب قدرات جديدة من شركاء التحالف وتقليل المخاطر التي قد تنتهي من الابتكار والمشاركة في التكاليف.

### 2.1.2. التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation

إن المصطلحات مثل رائد الأعمال، والرياديون هي كلمات موجودة منذ القدم، لكن نشأة ريادة الأعمال ارتبطت بنشأة الرأسمالية، حيث بدأ ظهور رأسمالية الابتكار والتنافس، فلجلات الرأسمالية إلى الريادة كأحد الحلول للتغلب على عيوبها ومعالجة أخطائها. يمتاز الرياديون بعدد من السمات الهامة والمهارات التي يمكن الاستفادة منها، فالرياديون هم أشخاص مجذبون يركزون على الأهداف ويبحثون عن الأفكار الجديدة (Osborne, 2016, 152)، فالكثير من الأشخاص يحلمون لكن القليل منهم من يحقق هذه الاحلام، فالشخص يستطيع تحويل هواية يفضلها إلى عمل تجاري مربح وأنه يقوم بعمل يحبه ويستمتع به فإنه من الصعب أن يستسلم قبل أن يتحققه. (Schermerhorn & Bachrach, 2018, 338)

تعتبر الريادة من المواضيع الوعادة في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية، فهي تساهم في تطور التنمية الاقتصادية (النجار والعلی، 2019, 27؛ الغرباوي وأخرون، 2018، 18)، والريادة كما أشار إليها Tece (2009, 10) تحصل عندما يتم إبقاء الضوء على الفرص لأول مرة، وعلى رواد الأعمال معرفة كيفية تفسير الأحداث والتقييمات والتطورات الجديدة، وكذلك قطاعات السوق التي يجب اسهامها، كما يجب إجراء تخمينات حول مسار المنظمة في المستقبل، فالتوجه الريادي هو الموقف الاستراتيجي للمنظمة تجاه ريادة الأعمال من خلال استعداد أفرادها للابتكار وتحمل المخاطر الشديدة والسعى خلف الفرص الجديدة في السوق. (Fin & Cho, 2018)

عرف الشميри والميري (2019, 25) الريادة بأنها القيام بمشروع عمل جديد والاهتمام بإدارة الموارد بكفاءة عالية لتقديم فكرة جديدة أو نشاط اقتصادي جديد.

يرى الباحثان بأن الريادة هي عملية تتعلق بالتفرد وتحتاج إلى السلوك الموجه نحو الابتكار والاستباقية وتحمل المخاطر لتحقيق المصالح والمنافع والبحث عن فرص جديدة والعمل على اقتناصها فهي عملية ايجاد شيء جديد له قيمة وادران للقدرات الخاصة للفرد، ولها تأثير على الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية للبلد، كما أن الريادة تساعد على إنشاء منظمات قادرة على الدخول لأسواق جديدة وخلق فرص عمل.

### • أبعاد التوجه الريادي

يرى الباحثان بأن هناك ثلاثة أبعاد تميز التوجه الريادي وهي الابتكار وأخذ المخاطر والاستباقية، بينما يضيف Fin and Cho (2018) إلى ما سبق ذكره المنافسة الشرسة باعتبارها أحد أبعاد التوجه الريادي في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، فيما تناول Pukkinen (2018, 34) التوجه الريادي من خلال خمسة أبعاد وهي: الابتكار والاستباقية، وأخذ المخاطر، والمنافسة الشرسة، والاستقلالية، بينما نقاش الخشالي وبدران (2020) التوجه الريادي من خلال الاستباقية، والمخاطر، والإبداع، وطرق Zehir et al. (2015) لمفهوم التوجه الريادي من خلال خمسة أبعاد وهي: الابتكار، والأخذ بالمخاطر، والاستباقية، والمنافسة الشرسة، والاستقلالية.

من وجهة نظر Ofem et al. (2020) فإن أبعاد التوجه الريادي تمثل في الأبعاد الثلاثة وهي: الابتكار، والاستباقية، والمخاطر، بينما تناول الجبالي وأخرون (2020) التوجه الريادي من خلال خمسة أبعاد وهي: الابتكار، والابتكار، والابتكار، وتنمية المخاطرة، والاستقلالية، والرغبة في الانجاز. لأغراض هذه الدراسة اعتمدت الباحثة أبعاد التوجه الريادي المؤلفة من الابتكار، والاستباقية، والأخذ بالمخاطر، والمنافسة الشرسة.

### 1. الابتكار Innovation

الابتكار هو القيام بشيء مختلف وقد يتضمن الابتكار تغيير جذري أو تدريجي، كما يجب أن يضيف الابتكار قيمة وأن يؤدي إلى مكاسب أو تحسن إيجابي. وفي السنوات الأخيرة كان التركيز على الجودة والاتساق في التنفيذ لكن حالياً أصبح النجاح مرتبط بتوفير الابتكارات التي تستجيب لاحتياجات العملاء (Nwachukwu, 2012, 267). الابتكار عامل مهم في عملية ريادة الأعمال فهو من شأنه أن يضيف قيمة للمنظمات Gomez-Mejia & Balkin, 2012, 267) (et al., 2017)، ولغرض مواجهة التحدي المتمثل في تطوير المنتجات بسرعة والمنافسة الشرسة في السوق أصبح الابتكار قوة دافعة مهمة لبقاء المنظمات وتطويرها (zhang, 2020). من وجهة نظر خاطر (2021) فإن الابتكار هو افتتاح المنظمة واستعدادها لدعم الإبداع، وتقديم أفكار جديدة تتعلق بالمنتجات وتطويرها أو في الأسواق، أو في أساليب العمل مما يؤدي بالمنظمة إلى النجاح والتميز عن المنافسين.

مما سبق يرى الباحثان أن الابتكار أمر حاسم لاستمرار القدرة التنافسية للمنظمة و حتى تبقى لاعباً مهماً في السوق، حيث يتم ترجمة المعرفة المنتجات ذات قيمة، فهو الكفاءة في اكتشاف الفرص، ويستند على معرفة حاجات العملاء و توقعاتهم، وهناك علاقة بين الابتكار والريادة فمن خلال الابتكار يستطيع الريادي أن يكون سباقاً في تقديم منتجات جديدة، واستعمال وسائل تكنولوجية جديدة.

## 2. الاستباقية Proactive

تشير الاستباقية إلى ذلك السلوك الذي يسعى إلى التصرف مسبقاً لوقف مستقبلي، والسيطرة عليه بدلاً من التكيف مع الموقف أو انتظار حدوث شيئاً ما، والاستباقية تحتاج لمهارة وقدرة وتحطيم وتحمل للمسؤولية. يوضح (Tecee 2009, 118) أن القدرات الديناميكية للمنظمة تتعلق بقدرة المنظمة على التكيف بشكل استباقي من أجل توليد واستغلال الكفاءات الداخلية والخارجية الخاصة بالمنظمة ومعالجة البيئة المتغيرة لها، ويضيف بأن السلوك الاستباقي مهم في ريادة الأعمال لتشكيل بصمة خاصة بالمنظمة من حيث قدرتها على الاستجابة للفرص داخلياً وخارجياً، من أجل تحقيق النجاح. فيما يرى (Ferreras-M'endez 2021) بأن الاستباقية تجسد ميل المنظمة لأخذ زمام المبادرة للتنافس بقوة ضد منافسيها.

عرف (Zehir et al.; Nwachukwu et al. 2017) الاستباقية بأ أنها البحث عن فرص جديدة في السوق، وتكون المنظمات استباقية من خلال توقع الطلبات والفرص المستقبلية، والمشاركة في الأسواق الناشئة، وتشكيل البيئة، وتقديم منتجات وعلامات تجارية جديدة، وتؤدي المنظمات الاستباقية أداء أفضل من منافسيها لأنها تستجيب على الفور للتغيرات في السوق، الأمر الذي يجعلها تأخذ دور القيادة في مجال عملها من خلال استثمارها للفرص قبل منافسيها.

يرى الباحثان أن الاستباقية تشير إلى اغتنام الفرص وتقديم أساليب جديدة في الإنتاج، والاستجابة للتغيرات في السوق والمحافظة على الموقع التنافسي، وهي ترتبط بالميزة التنافسية لأنها توفر ميزة المحرك الأول للمنظمات في السوق، كما تعبّر الاستباقية عن قدرة المنظمة على تشكيل البيئة بشكل استباقي وليس مجرد الاستجابة للتغيرات في السوق، فهي تهدف إلى توقع الاحتياجات المستقبلية للسوق والزيائن، وتتطلب المعرفة المسبقة بالمنتجات والأسواق.

## 3. الأخذ بالمخاطر Risk Taking

تشير المخاطرة إلى فعل شيء ينطوي على خطر أو مخاطرة من أجل تحقيق هدف، أي أن الأخذ بالمخاطر هو اتخاذ إجراءات قد تؤدي إلى نتائج غير سارة أو غير مرغوب فيها أي قد يؤدي إلى الخسارة أو الفشل. يعرف الزعبي والنواصره (2019, 115) المخاطرة بأ أنها القدرة على الاستفادة من المخاطر المعتدلة والتي يسهل السيطرة عليها من خلال محاولات العاملين، وإيجاد حلول لها، بينما عرفها (Rejda and McNamara 2014, 20) بأنها عدم التأكيد بشأن حدوث الخسارة. إن الأخذ بالمخاطر أو كما يسميه البعض بـ الميل للمخاطرة هو انعكاس لأنشطة المنظمات الريادية من أجل الحصول على عوائد مالية كبيرة من خلال اغتنام الفرص في السوق، ويمكن اعتبار الأخذ بالمخاطر عاملاً مميزاً لرواد الأعمال عن الآخرين لأنه قد يتسبب في خسائر وتناقضات في الأداء (Zehir et al., 2015)، كما يعتقد (Nwachukwu et al. 2017) أن مصطلح الأخذ بالمخاطر يستخدم لوصف عدم التأكيد الناتج عن ريادة الأعمال، أما (Ferreras-M'endez 2021) فيرى بأن الأخذ بالمخاطر هو استعداد المنظمة لتقديم التزامات كبيرة ومحفوفة بالمخاطر بخصوص الموارد.

يرى خاطر (2021) أن الأخذ بالمخاطر هي قدرة المنظمة على تخصيص وتحديد جزء كبير من موارد المنظمة لأنشطتها ومشاريعها مثل استخدام التكنولوجيا الحديثة أو دخول أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة.

يعتقد الباحثان أن الأخذ بالمخاطر لها عدة مهارات في الحفاظ على ضمان وبقاء نجاح المنظمات في حالات عدم التأكيد والغموض، وذلك من خلال النظرة الثاقبة والإيجابية نحو الأشياء، والتعرف على المزايا التي تتمتع بها المنظمة والعاملين، وتقدير الأهداف بشكل دوري، كما أنها ترتبط بالابتكار، والأخذ بالمخاطر هي القوة الدافعة لريادة المنظمات، فهي تركز على المغامرة والأنشطة المحفوفة بالمخاطر.

## 4. المنافسة الشرسة Aggressive Competition

المنافسة الشرسة (العدوانية) هي الميل نحو تحدي المنافسين بشكل مكثف و مباشر بدلاً من محاولة تجنبهم، وقد تؤثر العدوانية المفرطة على نجاح المنظمة، كما تعني المنافسة الشرسة ميل المنظمة إلى تحدي منافسيها بشكل مكثف و مباشر عند دخول السوق أو من أجل تعزيز مركزها للتفوق على منافسيها، وتكون وجهاً لوجه وتعكس الرغبة في أن تكون المنظمة غير تقليدية، وأن لها علاقة إيجابية مباشرة بأداء المنظمة (Abdullahi et al., 2019; Oliveira Jr., 2015). تتمثل المنافسة الشرسة في جهود المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة لها والحصول على الحصة السوقية وتحسين موقفها عند مواجهتها المباشرة للمنافسين (المشرقي، 2021).

يعرف الباحثان المنافسة الشرسة بأ أنها انحراف المنظمة بشكل مكثف و مباشر مع المنافسين، واستخدام التكتيكات التقليدية والابتكار، وهي ترتبط بالقدرة على الأداء بشكل أفضل من المنافسين، كما يعتقد الباحثان أن المنافسة الشرسة تدعم الأبعاد الأخرى: الابتكار، والاستباقية، والأخذ بالمخاطر، فهذه الأبعاد تعتمد فعاليتها وبشكل كبير على قدرة المنظمة على المنافسة في السوق.

### 3.1.2. البيئة الإبداعية Creative Environment

تم استخدام مصطلح البيئة/ المناخ الاجتماعي لأول مرة عام 1939 من قبل (Lewin, 1939)، حيث تم وصف مناخ المجموعة من خلال أنماط مختلفة من القيادة وأثرها في السلوك العدوانى، إذ بينت الدراسة أن مناخ وبيئة المجموعة لهما دور وأثر في سلوك أعضاء المجموعة، وكان من نهج دراسة

المناخ أو البيئة هو نهج المناخ / البيئة المركز، والذي يهدف إلى دراسة وفهم جوانب معينة من البيئة والتي ترتبط بنتائج تنظيمية محددة، ومن الأمثلة على المناخ المركز هو البيئة الإبداعية.

عرفها (Hobbach 2019, 6) بأنها مجموعة المواقف والمشاعر والسلوكيات التي تميز الحياة في المنظمة، وأكد أن الإبداع المنظفي يتطلب بيئة مواطية، حيث أن وجود البيئة الإبداعية يوفر للمنظمة مصدراً إضافياً للميزة التنافسية سواء كانت من خلال تعزيز أداء الموظف أو من خلال قدرة المنظمة على جذب المواهب التي تمتلك المهارات الازمة، فالبيئة الإبداعية تكون من مزيج من السلوكيات والأفكار.

يمكن تعريف السلوك الإبداعي من وجهة نظر الباحثين بأنه سلوك يميز صاحبه إن كان يعمل منفرداً أو ضمن جماعة، حيث يساعد صاحبه على الوصول إلى فكرة أو طريقة أو ابتكار جديد وأن هذا السلوك يتأثر بالعوامل البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة.

#### • أبعاد البيئة الإبداعية

ناقشت الباحثون عدة أبعاد للبيئة الإبداعية، فمنهم من يرى أن البيئة الإبداعية تشتمل على القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وروح المجازفة، والقدرة على التغيير، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع (الزيبيدي ومهدى، 2018)، وتناولت دراسة القطاونة وأبو تايه (2016) السلوك الإبداعي من خلال دراسة سبعة أبعاد وهي: تبني التغيير، والقدرة على التكيف، وسعة الاتصالات، وتحمل المخاطر، واستخدام الأساليب الجديدة في العمل، وتشجيع الإبداع. وسوف تتناول الباحثة خمسة أبعاد للبيئة الإبداعية وهي: الهيكل التنظيمي العضوي، وسعة الاتصالات، والثقافة المنظمية، ودعم القيادة، ونظام الحوافز.

#### 1. هيكل تنظيمي عضوي *Organic Organizational Structure*

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة العمود الفقري للمنظمة، وعليه يعتمد نجاح أو فشل المنظمة، وكل منظمة هيكل تنظيمي يوضح تسلسل المهام والأنشطة وتوزيعها بين العاملين، كما يبين عمليات الإشراف والتنسيق وهو مصمم بحيث يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة. يؤكّد الجبورى (2019, 202) بأنّ الهيكل التنظيمي هو إطار رسمي للعلاقات والأنشطة داخل المنظمة وهو وسيلة أساسية لتحديد المسؤوليات والاتصالات والسلطات، كما إنّ الهيكل التنظيمي يساعد على تنفيذ استراتيجيات المنظمة. لقد عرف بوجمعة وبن ساسي (2019) الهيكل التنظيمي بأنه هو الذي يتم من خلاله توضيح المهام والعلاقات في المنظمة، فهو يساعد على اضفاء الصفة الرسمية، وتوضيح درجة المركزية، كما يبين القواعد والإجراءات المتبعة في المنظمة، ودرجة الإشراف، ويوضح أيضًا التسلسل الهرمي.

مما سبق يتضح أنّ الهيكل التنظيمي هو وسيلة تستطيع المنظمة من خلالها تحديد السلطات والمسؤوليات وكيفية تخصيص الموارد وتنسيق الأنشطة.

#### 2. سعة الاتصالات *Communication Capacity*

التواصل هو الغراء الذي يربط المنظمات ببعضها والموظفين ببعضهم، فهو عملية نقل المعلومات من طرف لآخر من خلال استخدام الرموز المشتركة، ويكون الاتصال ناجحاً عندما يتم فهم المعنى، وتحتطلب المنظمات قنوات اتصال متنوعة لتسهيل التواصل بين الموظفين والمديرين والعملاء، وتستطيع المنظمة تحسين جودة الاتصالات لديها من خلال توفير مزيج متعدد من قنوات الاتصال وتدريب المديرين والموظفين على استخدامها بشكل مناسب (Gomez-Mejia & Balkin, 2012, 416, 422). يشير القطاونة وأبو تايه (2016) إلى أن الاتصالات باعتبارها نمطاً سلوكاً يمكن من خلاله الحصول على المعلومات من خارج المنظمة وداخلها.

يضيف حريم (2020, 249) أن الاتصالات مفتاح النجاح للمنظمات فيدونها لا يكون هناك تنسيق بين العاملين ولا يمكن تحسين الأداء، كما أن للاتصالات الفعالة علاقة طردية بالإبداع ورضا العاملين وبالأداء الكلي للمنظمة، كما يؤكّد Weese and Wanger (2011, 228) أن مهارات الاتصال قد تكون السبب الأول لفشل الأعمال والمشاريع، حيث يتم الحصول على المعلومات وتبادلها مما يحسن من الأداء.

يرى الباحثان أن الاتصال هو وسيلة تستخدمها إدارة المنظمة لتبادل ونقل الأفكار والمعلومات لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، وتحقيق الأهداف المنشودة، كما أن للاتصال دور كبير في التأثير في سلوك العاملين، وتوجيه جهودهم مما يساعد على تشكيل شعور الانتماء للمنظمة.

#### 3. الثقافة المنظمية *Organizational Culture*

هي عبارة عن مجموعة الإجراءات والقواعد التي لها دور في تشكيل سلوك العاملين في المنظمة، حيث تساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بالطريقة الصحيحة. يعتقد محمود (2017, 311) بأن الثقافة تكسب المنظمة سمة شخصية تميّز بها عن غيرها من المنظمات، كما تساعدهم على تحفيز العاملين على الأداء، وزيادة التزامهم في المنظمة، ورفع مستوى الرضا لهم، مما يحقق للمنظمة الاستقرار، كما أكد أن على قادة المنظمات فهم هذه الثقافة وأبعادها وأيضاً عناصرها. من وجهة نظر الزعبي والنواصرة (2019, 115) فإن ثقافة المنظمة تعكس رسالة ورؤيتها المنظمة، وكذلك القيم المشتركة، كما أنها تعمل على صياغة علاقات العاملين داخل وخارج المنظمة.

تحدد الثقافة المنظمية القيم لتوجيه العمل، وتحقيق الأهداف المتفق عليها، فالثقافة المنظمية تعكس في الممارسات، لذلك تتطلب التحالفات والتعاون بين الشركاء التشابه في الثقافة (Child, 2015, 163)، كما يؤكّد الخفاجي (2020, 26) أن نجاح المنظمة يعتمد على العلاقة الإيجابية بين ثقافتها وبينها الخارجية.

#### 4. دعم القيادة Leadership Support

تلعب مهارات القيادة دوراً رئيساً في تحديد حاجة العمل أو تحديد حلول مشكلات العمل (Weese & Wanger, 2011, 6). تعتبر القيادة من المحاور المهمة لأي منظمة، فالمنظمة تعتمد عليها للوصول للنجاح والابتعاد عن الفشل، وقد عرفتها علي (2020) بأنها مجموعة من القدرات والمهارات والمواهب الإدارية والقيادية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة. ويقوم القادة بتحديد الرؤية والأهداف والوضع المستقبلي المنشود مما يمكن العاملين من العمل معاً للوصول إلى ذلك الوضع المستقبلي، حيث يتم نقل هذه الرؤية من خلال أقوالهم وأفعالهم، وترتبط المهارات القيادية بالقدرة على الاقناع من أجل انجاز الأعمال. (Weese & Wanger, 2011, 356)

وللقيادة دور كبير في المساعدة على ظهور الأفكار الإبداعية عن طريق تحفيز ودعم الموظفين (بن عمور وبوشو، 2020)، ويؤكد McLoughlin and Miura (2018, 48) أن للقيادة دور مهم في تشجيع التغيير، فمن الطبيعي أن في المنظمة هناك من يقاوم التغيير ويرفضه إذا لم يشعر بالأمان أو بدعم الإدارة للتغيير، لذلك يجب أن تكون هناك علاقة ثقة صادقة بين الموظفين والمديرين قبل القيام بادخال أي تغييرات في المنظمة، فالموظفو يستمع للمدير ولأفكاره بعد أن يستمع المدير لموظفيه ولاحتياجاتهم ومتطلباتهم.

مما سبق يمكن تعريف القيادة بأنها الممارسات التي يقوم بها المديرون من أجل التأثير في مروءاتهم لتحقيق الأهداف المخطط لها.

#### 5. نظام الحوافز Incentive System

يعتبر نظام الحوافز أسلوباً لتشجيع العاملين للقيام بالأعمال لصالح المنظمة، فمن وجهة نظر حريم (2020, 124) أن لكل عامل هناك حاجات خاصة، وأنه من خلال تحقيق هذه الحاجات تتحسن الدافعية لدى العاملين ويتم تحفيزهم لإنجاز العمل، فيما يرى Elliot et al. (2017, 236-237) بأن الحوافز لها دور في نجاح وبقاء المنظمات من حيث التنافس على المواهب وتحفيزها، كما إن للحافز تأثيراً في الأداء فهي تؤثر في السلوك والموافق. تساعد الحوافز على تأمين الاحتياجات الرئيسية للموظفين، كما تساعدهم على الادخار الذي يمكنهم من القيام بالاستثمار مستقبلاً، كما تساعد الحوافز على تشجيع الموظفين علىبذل جهداً أكبر للوصول إلى إنتاج أفضل نوعاً وكفاءة. (بجامعة وبن ساسي، 2019)

من وجهة نظر المحمدي (2019, 391) حتى يكون التغيير في المنظمة ناجحاً فلا بد أن يحتوي على حافز للعاملين، فالحافز من الأنظمة المستحدثة في الإدارة والهدف منها دفع العاملين إلىبذل جهد أكبر في العمل ورفع الكفاءة لديهم (الحريري، 2017, 123). وأكد الساعاتي والعواصي (2021, 175) أن الحوافز هي مهمة الموارد البشرية في المنظمة وأنه يجب منح حوافز تتناسب مع الوظيفة والمهارات التي تتطلبها وكذلك المخاطر التي قد تتضمنها، وذلك أن الميزة التنافسية في الأسواق اليوم تكمن في الاستفادة من كفاءات ومهارات العاملين لديها وليس فقط في تميز منتجاتها وخدماتها.

يرى الباحثان أن الحوافز هي أساليب تستخدماها المنظمات لكي تؤثر في سلوك الموظفين لديها مما يساعدهم علىبذل جهداً أكبر في العمل مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء في العمل.

#### العلاقة بين القدرات الديناميكية، والتوجه الريادي، والبيئة الإبداعية:

تعتبر القدرات الديناميكية هي أداة تستطيع المنظمة استخدامها في تحديد مسارات العمل لديها ورسمها بطريقة صحيحة بما يتاسب مع الظروف البيئية وتغيراتها، فيما يحقق أهدافها المنشودة، كما تؤثر القدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين. وقد تعددت الدراسات التي تناولت القدرات الديناميكية والتوجه الريادي، فهناك من يرى بأن للقدرات الديناميكية دوراً مهماً في بناء قدرة المنظمة على الابتكار، من خلال تعزيز الإبداع لتحقيق الأهداف المنظمية، فالمنظمات التي تركز على تعزيز القدرة الديناميكية تكون قادرة على قيادة الاستراتيجيات، والتكيف مع الابتكار مما يسمح للمنظمة بالتنافس، ولابتكار ارتباط إيجابي بالأداء المنظمي فالابتكار يساعد في الحصول على منتجات جديدة، بالإضافة إلى إدخال التحسينات وبشكل مستمر. (Rotijanakorn et al., 2020)

تحتاج المنظمات الريادية للقدرات الديناميكية لمواجهة التحديات التي تواجهها وفي الوقت المناسب لكي يكون لديها القدرة على التكيف بسرعة وإعادة تكوين وتغيير العمليات بما يتاسب وبيئة الأعمال التنافسية (Abbas et al., 2019). هناك من يرى بأن القدرات الديناميكية تساعد على إبراز وفهم العلاقة بين التوجه الريادي وبين رأس المال الاجتماعي للمنظمة، وأن توجه المنظمة الريادي يتحدد بقدراتها الديناميكية، فابتکار المنظمة مقيد بقدراتها، وعلى المنظمة أن تتمتع بالقدرة على اكتساب المعلومات واستيعاب المعرفة الداخلية، واستغلال المعرفة الجديدة المطورة إذا أرادت أن تكون قادرة في التعرف على التغيرات في البيئة واستغلال الفرص الجديدة وتطوير هذه القدرات وتراكم المعرفة مما ينعكس على تحسين استباقية المنظمة، مما يدل على وجود تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية في التوجه الريادي. (Rodrigo-Alarcon et al., 2017)

هناك من يرى بأن في المنظمات الصغيرة التي تفتقر للموارد والقدرات اللازمة لابتكار يظهر فيها دور القيادة لمعالجة الاحتياجات الحرجة في العمل من خلال الهمام وتمكن الموظفين من أجل الإبداع والابتكار وخلق القيمة، فأسلوب القيادة الريادي لها دور كبير في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للموظفين في البيئات المعقدة والصعبة للمنظمات الصغيرة التي تركز على العمل الإبداعي والابتكار لتحقيق الأهداف المنظمية، وتطوير التكنولوجيا، فالقيادة الريادية تعمل على توليد الإيمان الملهى الذي ينظم أفكار الموظفين وتوقعاتهم وسلوكهم نحو توليد الأفكار الجديدة (Bagheri et al., 2020).

من وجهة نظر van Lieshout et al. (2021) فإن هناك علاقة بين القدرات الديناميكية والابتكار، حيث يركز كل منها على البيئة المضطربة والتي تتصف بعدم التأكيد الناتج عن التقنيات الجديدة والعلمية وأنواع أخرى من مصادر التحدي، وأن مفهوم القدرات الديناميكية يقر بأن الابتكار يمكن

المنظمات من التأقلم والتكييف مع البيئات الديناميكية، كما أن هذه القدرات تحسن جهود المنظمة وفعالية ابتكاراتها واستراتيجيتها، والعكس صحيح فالابتكار يعزز أيضاً وبشكل فعال القدرات الديناميكية للمنظمة.

يعتبر الإبداع مقدمة للابتكار، فالابتكار هو التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية، حيث يحفز الإبداع توليد الأفكار الجديدة ويوفر المواد الخام للابتكار، وتتوفر سلوك الابتكار لدى الموظفين تعزز وبشكل كبير نواياهم الابتكارية، وأن وجود السلوك الإبداعي لدى الموظفين يساعد على التعامل بشكل استباقي مع البيئة الخارجية المتغيرة من خلال الابتكار، فمن خلال تبني الأشياء الجديدة وجمع المعلومات وتطوير الموارد يمكن للرياديين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الإبداع تعزيز القدرة الابتكارية للمشاريع الجديدة، كما يؤثر الرياديون في ثقافة المنظمة. (Mai et al., 2019)

أشار المشرقي (2021) إلى وجود علاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية، وأن القدرات الديناميكية هي المحدد لميزة المنظمة في البيئة المتغيرة، وأن التوجه الريادي للمنظمة يمكن تحديده من خلال عدة عوامل منها: قدرات المنظمة، ومواردها، فعلى المنظمة أن يكون لديها القدرة على الحصول على المعلومات اللازمة، وأن تكون قادرة على استيعاب المعرفة الداخلية، وأن تستغل المعرفة الجديدة حتى تستطيع أن تتعرف على التغيرات البيئية، وأن يكون لديها القدرة على استغلال الفرص البيئية الجديدة، كما أن الابتكار في المنظمة مقيد، وأن قدرات المنظمة الديناميكية لها دور مهم في تعزيز الابتكار، كما أن للتوجه الريادي أثر إيجابي وكبير في قدرات المنظمة الديناميكية. من جهة أخرى يعتقد (Makhloufi et al. 2021) أن الباحثين يعتقدون بأن القدرات الديناميكية هي المفتاح الذي يربط التوجه الريادي للأعمال مع استغلال الفرص والاستفادة منها وتحقيق نتائجها اللاحقة، وأن القدرات الديناميكية مهمة لتعزيز القدرات الابتكارية للمنظمة، وكلما اكتسبت المنظمة قدرات ديناميكية أقوى كلما بحثت عن استثمارات صعبة وعالية المخاطر لتحقيق أقصى العوائد، وأن الباحثين في مجال القدرات الديناميكية وريادة الأعمال متتفقين على أن توجه ريادة الأعمال يعتبر مصدراً حيوياً وأساسياً لتحليل الفرص، وأن قدرات الابتكار هي الحل الأساس الذي يرافق التوجه الريادي للأعمال وفهمها.

لقد تطرق (Abu-Rumman et al. 2021) إلى علاقة القدرات الديناميكية بالتوجه الريادي وبين أن القدرات الديناميكية لها دوراً أساسياً في سد الفجوة بين التوجه الريادي وأداء المنظمة، وأن التوجه الريادي يعتمد على القدرات القصوى المتطورة، كما أوضح بأن رياضة الأعمال يمكن أن تكون مفيدة في تحقيق أرباح عالية إذا كان بامكانها دعم تطوير القدرات الديناميكية. في نفس الموضوع يشير (Kim 2016) إلى مدى التفاعل بين مفهومي التوجه الريادي والقدرات الديناميكية وتأثيرهما في أداء المنظمة، حيث وجد الباحث بأن هناك علاقة إيجابية بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية، وأن التوجه الريادي مع القدرات الديناميكية يعملان على تحسين الأداء في الأسواق الديناميكية، كما بين في أن العديد من الباحثين يعتقدون بأن التوجه الريادي والقدرات الديناميكية هما أمران حيويان لتكوين ثروة في البيئات سريعة التغير والتي تتواجد الآن في الأعمال المعاصرة، فرورد الأعمال قد يكونوا أكثر إبداعاً عندما يمتلكون قدرات أكبر لحل المشكلات والتغلب على العقبات التي قد تواجههم، فتطور القدرات الديناميكية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأش射ة ريادة الأعمال، فالمنظمات التي تمتلك القدرات الديناميكية تجد فرص رياضية أفضل، كما أنها تستغل الفرص الريادية بشكل أفضل وثقة أكبر خاصة في البيئات شديدة الاضطراب.

## 2.2. الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات في البيئة العربية:

- دراسة عيشوش (2021) بعنوان: القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية- دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي. كانت غاية هذه الدراسة هو إظهار مدى مساهمة القدرات الديناميكية في البراعة المنظمية في بعض بنوك ولاية الوادي في الجزائر، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة، حيث تم توزيع (42) استبانة وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (30) استبانة. تم قياس القدرات الديناميكية من خلال خمسة أبعاد وهي: قدرات الاستشعار، وقدرات التعلم، وقدرات التنسيق، وقدرات التكامل، وقدرات إعادة التشكيل. أظهرت الدراسة أن القدرات الديناميكية ساهمت في تعزيز الاستكشاف والاستغلال، وفي تعزيز البراعة المنظمية.

- دراسة Abu-Rumman et al. (2021) بعنوان: شبكات الريادة، والتوجه الريادي، وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة: هل القدرات الديناميكية هي الحلقة المفقودة؟ أجريت هذه الدراسة بهدف تحديد الدور الوسيط للقدرات الديناميكية التي طورتها شبكات رياضة الأعمال والتوجه الريادي، تم جمع البيانات من عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في الأردن، والتي كانت مرتبطة بشبكة مغلقة، وكانت جزءاً من مجموعات، وتم الاعتماد على الاستبانة الإلكترونية في جمع البيانات، حيث اتصل الباحث بـ(100) شركة صغيرة ومتوسطة. تم قياس القدرات الديناميكية من خلال خمسة أبعاد وهي: الابتكار، والاستباقية، والأخذ بالمخاطر، والتنافسية العدوانية، والاستقلالية، وتم قياس القدرات الديناميكية من خلال ثلاثة أبعاد وهي: التكامل، والتعلم، وإعادة التكوين. من نتائج هذه الدراسة أن للتوجه الريادي أثر إيجابي مباشر في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة بسبب المخاطرة والاستباقية، وأن هذا التأثير الإيجابي يرجع للقدرات الديناميكية لأن الشركات الموجهة نحو رياضة الأعمال تطور قدرات ديناميكية ضرورية للحصول على أداء عالي، كما أكدت النتائج أن القدرات الديناميكية هي الحلقة المفقودة بين الشركات الريادية والأداء، وأن وجود أو غياب القدرات الديناميكية يسبب نتائج مثيرة للجدل، وأن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل بشكل رياضي وتفشل في تطوير القدرات الديناميكية ينتهي بها الأمر بانخفاض أدائها.

- دراسة النسور وأخرون (2021) بعنوان: استراتيجية العمليات ودورها في تعزيز القدرات الديناميكية للمشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم. غاية هذه الدراسة كانت التعرف إلى أبعاد استراتيجية العمليات والقدرات الديناميكية وأثرها في المشاريع الريادية الأردنية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، وتم توزيع الاستبيان على (350) فرد من يعملون في الشركات الريادية الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن. تم قياس استراتيجية العمليات من خلال خمسة أبعاد وهي: الجودة، والكلفة، والتسليم، والمرونة، والإبداع، وتم قياس القدرات الديناميكية من خلال أربعة أبعاد وهي: قدرات استشعار الفرص المتاحة، وقدرات التعلم، وقدرات التكامل، وقدرات التنسيق. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن هناك أهمية نسبية لمتغير استراتيجية الأعمال في المشاريع الريادية الأردنية، حيث كانت الجودة أعلىها، وأيضاً هناك أهمية نسبية لمتغير القدرات الديناميكية في المشاريع الريادية الأردنية حيث كانت قدرات استشعار الفرص المتاحة أعلىها أهمية.
  - دراسة الكفاوين والزعبي (2021) بعنوان: أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الإبداعي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن. غاية هذه الدراسة هو التعرف إلى تأثير العوامل التنظيمية في التخطيط الإستراتيجي بوجود المتغير الوسيط السلوك الإبداعي في شركات الاستخراج في الأردن، تم استخدام المنهج الوصفي الكمي، حيث استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (192) رئيس، وأعضاء مجلس الإدارة، مدير، ورئيس قسم في ثلاثة شركات. تم قياس العوامل التنظيمية من خلال خمسة أبعاد هي: المعلومات، والكافاءات، والتمويل، والتشريعات، والتكنولوجيا، وتم قياس التخطيط الإستراتيجي من خلال خمسة أبعاد وهي: الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئي، والابتكار الإستراتيجي، وتم قياس السلوك الإبداعي من خلال ستة أبعاد وهي: تبني التغيير والمساهمة في نشره في المنظمة، والقدرة على التكيف والمرونة في العمل، وسعة الاتصالات، والمساهمة في حل المشكلات وتحمل المخاطر، واستخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل، ورفض الرتابة. توصلت الدراسة بعدد من النتائج أهمها أن مستوى توافر العوامل التنظيمية في شركات الاستخراج في الأردن كانت متoscطة، كذلك التخطيط الاستخراجي، بينما يوجد مستوى متتفق في هذه الشركات للسلوك الإبداعي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للعوامل التنظيمية بأبعادها في السلوك الإبداعي.
  - دراسة الخشالي وبدران (2020) بعنوان: أثر المرونة المنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. كانت غاية الدراسة التعرف إلى أثر المرونة المنظيمية في تعزيز التوجه الريادي، وقد تناولت الدراسة ثلاثة أبعاد للمرونة المنظيمية وهي: المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكيلية، ومرونة العمليات، وتناولت الدراسة أيضاً ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي وهي الاستباقية، والمخاطر، والإبداع. تكون مجتمع الدراسة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية والبالغ عددها (17) شركة، جرى اختيار عينة الدراسة عشوائياً والبالغ عددها (141) عاملًا في الشركات المبحوثة واتبعت الدراسة المنهج الكمي في تحقيق أهدافها. أشارت نتائج الدراسة بأن تطبيق أبعاد المرونة المنظيمية، وأبعاد التوجه الريادي كانت مرتفعة في الشركات المبحوثة، حيث كان أعلى متوسط للإبداع مما يدل على حرص هذه الشركات على استخدام التكنولوجيا واستثمار الفرص، واهتمامها بالبحث والتطوير، وأن هناك أثر معنوي واضح للمرونة المنظيمية في أبعاد التوجه الريادي في الشركات المبحوثة.
  - دراسة Al-Hawary and Al-Syasneh (2020) بعنوان: تأثير القدرات الإستراتيجية الديناميكية في ريادة الأعمال الإستراتيجية في ظل وجود الاستعانة بمصادر خارجية لفندق خمس نجوم في الأردن. هدفت هذه الدراسة لمعرفة إذا كانت الاستعانة بمصادر خارجية تتوسط تأثير القدرات الديناميكية الإستراتيجية في ريادة الأعمال الإستراتيجية. تكون المجتمع الدراسة من المديرين في الإدارة العليا في فنادق خمس نجوم في الأردن. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (215) مديرًا، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (186) استبيان. تم قياس القدرات الديناميكية الإستراتيجية من خلال الأبعاد التالية: القدرة على الاستشعار، والقدرة على اغتنام الفرص، والقدرة على التعلم، والقدرة على إعادة التكوين، بينما تم قياس ريادة الأعمال الإستراتيجية من خلال الأبعاد التالية: الابتكار، والمرونة، والاستباقية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الاستعانة بمصادر خارجية لا يتوسط العلاقة بين القدرات الديناميكية الإستراتيجية وريادة الأعمال الإستراتيجية، وجميع أبعاد القدرات الديناميكية الإستراتيجية لها تأثير إيجابي في ريادة الأعمال الإستراتيجية، بينما تؤثر القدرات الديناميكية الإستراتيجية جميعها في الاستعانة بمصادر خارجية باستثناء القدرة على اغتنام الفرص.
- ثانياً: الدراسات في البيئة الأجنبية

- دراسة Gomes et al. (2021) بعنوان: The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance. دور التوجه الريادي، والقدرة على التعلم المنظمي وابتكار الخدمة في الأداء المنظمي. الغرض من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين التوجه الريادي للأعمال والقدرة على التعلم المنظمي وابتكار الخدمة والأداء المنظمي، ولتحقيق هذه الغاية تم تحليل الدور الوسيط لقدرة التعلم المنظمي وابتكار الخدمة ضمن علاقة التوجه الريادي والأداء المنظمي في المنظمات ذات المعرفة القوية. تكونت عينة الدراسة من (159) شركة معمارية في مدينة سانتا كاتارينا في البرازيل، وتم توزيع الاستبيان على المديرين باعتبارهم من يملكون معلومات عن المنظمة. من الأبعاد التي تم تناولها عن استعراض التوجه الريادي هي: الاستباقية، والابتكار، والمرونة. أظهرت نتائج الدراسة أن التوجه الريادي هو محرك قوي لابتكار الخدمة والأداء المنظمي، وأن قدرة التعلم المنظمي كانت تعلم كداعم لابتكار، ولها تأثير إيجابي في الأداء المنظمي، كما أكدت

نتائج الدراسة على توسط قدرة التعلم المنظمي في ابتكار الخدمة والأداء المنظمي، كما بينت الدراسة أن الإدارات بحاجة أن يجعل منظماتها أكثر استباقية وابداع مع الاستمرار بالترويج للأفكار الجديدة، وأن تعطي مزيداً من الاهتمام للتوجه الريادي وتعزيزه بشكل دائم.

• دراسة (Linde et al. 2021) بعنوان: **Dynamic capabilities for ecosystem orchestration: A capability-based framework for smart city innovation initiatives.** بحثت هذه الدراسة في كيفية تطوير المنظمات للقدرات الديناميكية حتى تصبح المنظمات قادرة على المنافسة في عصر الرقمنة وزيادة ابتكار النظام البيئي والاستفادة منه وذلك من خلال دراسة لعدة حالات من مبادرات المدن الذكية في السويد. تم بناء هذه الدراسة على بيانات من (49) مقابلة من أربعة أنظمة بيئية، حيث تم إجراء المقابلات مع المديرين والشركاء والعملاء والموردين. تم قياس القدرات الديناميكية من خلال ثلاثة أبعاد هي: قدرة الاستشعار، وقدرة الاستيلاء، وقدرة إعادة التشكيل. كان من نتائج هذه الدراسة أن القدرات الديناميكية ضرورية من أجل تنظيم النظام البيئي وتحقيق الابتكار على المدى الطويل، وأنها تساعد في تحقيق الاستدامة، وأنه لا بد من التفاعل بين القدرات الديناميكية معًا للحصول على فوائد الاستدامة، وأن القدرات الديناميكية أمر حيوي للقدرة التنافسية المستقبلية للمنظمات.

• دراسة (Yi et al. 2021) بعنوان: **The impact of entrepreneurial orientation on new product creativity, competitive advantage and new product performance in SMEs: The moderating role of corporate life cycle.** وأداء المنتجات الجديدة في الشركات الصغيرة والمتوسطة: الدور الوسيط لسورة حياة الشركة. هدفت هذه الدراسة لعرفة تأثير التوجه الريادي في إبداع المنتج الجديد والميزة التنافسية وأداء المنتج التنافسية وأداء المنتج الجديد، تم جمع البيانات من (424) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في كوريا الجنوبية. تم قياس التوجه الريادي من خلال ثلاثة أبعاد هي: الابتكار، والاستباقية، والأخذ بالمخاطر. بينت نتائج الدراسة أن التوجه الريادي له تأثير إيجابي كبير في إبداع المنتج الجديد وجذوى المنتج الجديد، كما بينت أن إبداع المنتج الجديد وجذواه لهما تأثيرات إيجابية كبيرة في الميزة التنافسية، في حين أن جذوى المنتج الجديد له تأثير إيجابي كبير في أداء المنتج الجديد، كما توصلت الدراسة إلى أن دورة حياة الشركة تخفف بشكل كبير من العلاقة بين التوجه الريادي وجذوى المنتج الجديد.

• دراسة (Ahmad et al. 2021) بعنوان: **How do the dynamic capabilities of Malaysian service small and medium-sized enterprises (SMEs) translate into international performance? Uncovering the mechanism and conditional factors.** تترجم القدرات الديناميكية للشركات малaysian service small and medium-sized enterprises (SMEs) إلى أداء دولي؟ كشف الآلية والعوامل الشرطية. هدفت هذه الدراسة إلى تقديم دليل تجريبي على الآلية والعوامل الشرطية التي تترجم القدرات الديناميكية إلى الأداء الدولي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا كدولة نامية. تم تطبيق هذه الدراسة على عينة مقطعة شملت (278) شركة صغيرة ومتوسطة لخدمة الأعمال الدولية، تكون مجتمع الدراسة من (1734) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم تعمل في خدمة الأعمال، وتكونت عينة الدراسة من (172) شركة، وتم توزيع الاستبانة على الأشخاص الذين لهم معرفة عميقة بالشركة، مثل: المالك، والمسئلين، والتنفيذين، والمديرين. تم قياس القدرات الديناميكية من خلال بعدين هما: القدرة التكنولوجية، ورأس المال العلائقى. ومن نتائج هذه الدراسة أن القدرات الديناميكية تتطلب تدخل عروض الخدمات المبتكرة، والتيسير الحكومي لتعزيز الأداء الدولي، كما أشارت النتائج أيضًا إلى أن العلاقات كانت منوطبة بالتوجه الريادي للشركات الخدمية الصغيرة والمتوسطة، وتقترح هذه الدراسة لتعزيز القدرات الديناميكية أن يتم إدارتها جنبًا إلى جنب مع عروض الخدمات المبتكرة، والتسهيلات الحكومية، والتوجه الريادي.

• دراسة (Ofem et al. 2020) بعنوان: **Entrepreneurial orientation, collaborative engagement, and performance: Evidence from rural economic development organizations.** التوجه الريادي والارتباط التعاوني والأداء: أدلة من منظمات التنمية الاقتصادية الريفية. هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور التوجه الريادي والارتباط التعاوني في أداء منظمات التنمية الاقتصادية الريفية. افترض الباحثون أن التوجه الريادي والارتباط التعاوني يؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وارضاء أصحاب المصلحة، والتأثير في التنمية الاقتصادية الاقليمية. تم قياس التوجه الريادي من خلال ثلاثة أبعاد وهي: الابتكار، والاستباقية، والمخاطر. حدّدت عينة الدراسة أولاً باستخدام قاعدة البيانات العامة حول المنظمات غير الربحية، ثم حدد الباحثون المنظمات التي تفي بمعايير تعزيز الثروة الاجتماعية والاقتصادية في ولاية كنتاكي الشرقية الأمريكية، والتي تشتمل على تنمية المجتمع، والتنمية الاقتصادية، والتنمية الريفية، وتدريب القوى العاملة، ثم تم فحص القائمة لتشتمل فقط على المنظمات التي لديها أنشطة تستهدف التنمية الاقتصادية المحلية، تم التواصل معها عن طريق الانترنت وارسال خطابات رسمية عبر البريد الأمريكي فت تكونت العينة النهائية من (98) منظمة. أظهرت نتائج الدراسة أن التوجه الريادي والارتباط التعاوني ترتبط بشكل إيجابي بالأداء، فالتوجه الريادي مفيد بشكل خاص لمساعدة هذه المنظمات على الأداء بشكل أفضل، حيث كان الاستباقية الارتباط الأقوى بالأداء، وقد يكون سبب تفسير هذه الارتباط هو أن التوجه الريادي يوفر موارد وقدرات استراتيجية كالحلول ومعرفة السوق والتي تعمل على تعزيز الأداء، كما تقدم هذه الدراسة رؤية قابلة للتنفيذ لمنظمات التنمية للاقتصادية التي تسعى لتحسين عملياتها.

### 3. منهجية الدراسة:

#### 1.3 مجتمع الدراسة والعينة:

يتمثل مجتمع الدراسة بشركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن والتي يبلغ عددها (262) شركة (غرفة تجارة عمان)، اعتمدت الباحثة على أسلوب المسح الشامل في دراستها، وقد أُستخدمت الاستبيانات الالكترونية كوسيلة من أجل الحصول على البيانات المطلوبة حيث تم توزيع الاستبيانات على المديرين في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن الكترونياً، وكان عدد الاستبيانات التي تم استرجاعها (130) استبيان من المجموع الكلي أي ما نسبته (49.6%)، ويبين الجدول (1.4) أسماء الشركات التي تم استرجاع الاستبيان منها.

#### 2.3 طرق جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي، والذي يناسب وأنموذج الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات اللازمة من شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن والتي تمثل مجتمع الدراسة، وستركز الدراسة على مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة وهما:

- أولاً: المصادر الثانوية:** قامت الباحثة بجمع المعلومات اللازمة للدراسة عن طريق الرجوع إلى المصادر الثانوية، والمتمثلة في المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، والدوريات، والتقارير، والأبحاث، التي تناولت متغيرات الدراسة وأبعادها.
- ثانياً: المصادر الأولية:** لجأت الباحثة في جمع البيانات الأولية إلى الاستبيانة كأدلة رئيسة للدراسة، وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، وتضم الاستبيانة عدداً من الفقرات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، كما تعكس متغيرات الدراسة وأبعادها بحيث تغطي كل من المتغير المستقل (القدرات الديناميكية)، والمتغير التابع (التوجه الريادي)، والمتغير المعدل (البيئة الإبداعية)، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

#### 3.3 أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على الاستبيانة في جمع البيانات من المديرين عينة الدراسة، وتألفت الاستبيانة من أربعة أجزاء، وذلك على النحو الآتي:

- **الجزء الأول:** تألف هذا الجزء من الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة والمتمثلة في: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.
  - **الجزء الثاني:** تألف هذا الجزء من الفقرات التي تقيس القدرات الديناميكية، وقد استعانت الباحثة بالعديد من الدراسات في تطوير فقرات ابعاد هذا المتغير ومنها: Chukwuemeka & Onuoha, 2018؛ النسور وآخرون, 2021؛ الملا توجى, 2012؛ Ridder, 2020؛ الجيلاة وآخرون, 2019؛ Abbas et al., 2016؛ Garrido et al., 2020؛ Singh & Rao, 2019؛ Fischl والزبيدي, 2021؛
  - **الجزء الثالث:** تألف هذا الجزء من الفقرات التي تقيس التوجه الريادي، وقد استعانت الباحثة بالعديد من الدراسات في تطوير فقرات ابعاد هذا المتغير ومنها: Rodrigo et al., 2015؛ Ahmad et al., 2021؛ Zehir et al., 2015؛ Pukkinen، 2020؛ الجباري وآخرون، 2018؛ Ferreras-M'endez, 2017؛ Alarcon et al., 2021؛ خاطر، 2021؛ المشرقي ، 2021؛
  - **الجزء الرابع:** تألف هذا الجزء من الفقرات التي تقيس البيئة الإبداعية، وقد استعانت الباحثة بالعديد من الدراسات في تطوير فقرات ابعاد هذا المتغير ومنها: بوجمعة وبن سامي, 2019؛ علي, 2020؛ Bagheri et al., 2020؛ القطاونة وأبو تايه، 2016؛ الزبيدي ومهدي, 2018؛ بن عمور وبوشو, 2020؛ الكفاوين والزعبي, 2021؛ دروم وآخرون, 2019
- حدّدت الإجابة عن فقرات الاستبيان وفق المقياس الخماسي الذي يبدأ بأدنى تقدير وهو غير موافق إطلاقاً بوزن (1)، وأعلى تقدير وهو موافقة عالية جداً بوزن (5)، كما هي في الجدول (1).

جدول (1): تقديرات الإجابات عن فقرات استبيان الدراسة

الوزن	التقدير	موافقة عالية جداً	موافقة متوسطة	موافقة منخفضة	موافقة عالية
1	5	4	3	2	1

#### 4.3 صدق أداة الدراسة:

لإجراء إختبار صدق أداة الدراسة، قامت الباحثة بالاستعانة بعدد من الأكاديميين في عدد من الجامعات الأردنية منهم برتبة أستاذ وأستاذ مشارك وذلك لإجراء إختبار الصدق الظاهري لاداة الدراسة وقد بلغ عددهم (16) محكماً، وقد أرفق الباحثان المسودة الأولى للإستبيانه كما أرفقت معها أنموذج الدراسة وفرضياتها كي يقوم المحكمون بإبداء ما لديهم من آراء ومقترنات تتعلق بها، وقد تم الأخذ بالمقترنات والتعدلات الضرورية مما ساعد على وضع الشكل النهائي للإستبيان والذي قام الباحثة بعد ذلك بتوزيعه على عينة الدراسة (المديرين).

## 5. ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة ووفقاً للمتغيرات وإجابات الأفراد المبحوثين بما يتعلق بمتغيراتها والمتمثلة بالقدرات الديناميكية، والتوجه الريادي، والبيئة الإبداعية فقد تم احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient والذي يقيس الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة، ويوضح مدى جودة الفقرات وهذا يدل على قوة التمامسك بين فقرات المقياس.

يوضح الجدول (2) معامل الثبات للأبعاد حيث كانت أدنى قيمة هي (0.807) للابتكار كأحد أبعاد التوجه الريادي، وكانت أعلى قيمة هي (0.929) للقدرة على إدارة التحالف كأحد أبعاد القدرات الديناميكية. يلاحظ أن قيم ألفا جميعها قد تجاوزت النسبة المقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والتي يجب أن تكون أكبر أو يساوي (0.70) حتى تصبح البيانات مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية، وكلما اقتربت قيمة ألفا من (1) أشار ذلك إلى درجة عالية من ثبات أداة الدراسة. (النجار وآخرون، 2018، 151).

جدول (2): قيم معامل الثبات لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
القدرات الديناميكية	قدرة الاستجابة للفرص	5	0.845
	قدرة تكامل الموارد	5	0.825
	قدرة التعلم	5	0.853
	قدرة إعادة التشكيل	5	0.842
	القدرة على إدارة التحالف	5	0.929
	القدرات الديناميكية	25	0.946
التوجه الريادي	الابتكار	5	0.807
	الاستباقية	5	0.809
	الأخذ بالمخاطر	5	0.870
	المنافسة الشرسة	5	0.863
	التوجه الريادي	20	0.931
	البيئة الإبداعية	10	0.882

## 6.3. ملاءمة النموذج:

## أولاً: اختبار الإرتباط الخطى المتعدد Multicollinearity

قامت الباحثة باستخدام معامل الإرتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل للتحقق من عدم وجود ارتباط خطى متعدد بين أبعاد المتغير المستقل كما هو مبين في الجدول (3):

جدول (3): مصفوفة إرتباط بيرسون لأبعاد مرونة الموارد البشرية (المتغير المستقل)

القدرة على إدارة التحالف	قدرة إعادة التشكيل	قدرة التعلم	قدرة تكامل الموارد	قدرة الاستجابة للفرص	القدرات الديناميكية
				1	قدرة الاستجابة للفرص
			1	0.713	قدرة تكامل الموارد
		1	0.687	0.587	قدرة التعلم
1	0.677	0.695	0.694	0.463	قدرة إعادة التشكيل
1	0.552	0.533	0.424		القدرة على إدارة التحالف

يوضح جدول (3) أن أعلى إرتباط كان بين أبعاد المتغير المستقل هو (0.713) وكان بين بعدي مرونة قدرة تكامل الموارد وقدرة الاستجابة للفرص، بينما كانت قيم الإرتباط بين الأبعاد الأخرى أقل من تلك القيمة، وذلك يوضح عدم وجود ظاهرة الإرتباط الخطى العالى بين أبعاد المتغير المستقل، إذ جاءت جميعها أقل من (0.80)، وهذا يدل على أن أبعاد المتغير المستقل تخلى من مشكلة الإرتباط الخطى المتعدد العالى (Sekaran & Bougie, 2010, 329; Gujarati, 2004, 359).

## ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

يوضح الجدول (4) اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test لبيان التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة. فقد تبين بأن قيم Kolmogorov-Smirnov Z كانت (0.772) لمتغير القدرات الديناميكية وعند مستوى دلالة (0.590)، و (0.609) لمتغير التوجه الريادي وعند مستوى دلالة (0.852)، و (1.250) لمتغير البيئة الإبداعية وعند مستوى دلالة (0.088). يلاحظ أن القيم جميعها كانت عند مستوى دلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات كانت ضمن التوزيع الطبيعي. (Bohm & Zech, 2010, 263)

جدول (4): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

البيئة الإبداعية	التوجه الريادي	القدرات الديناميكية	Kolmogorov-Smirnov Z
1.250	0.609	0.772	كولمجروف - سميرنوف
0.088	0.852	0.590	درجة المعنوية Asymp. Sig. (2-tailed)

## 4. تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

## 1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

يشير الجدول (5) إلى المتosteles الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد القدرات الديناميكية، وقد جاءت جميعها بأهمية نسبية مرتفعة، حيث كان أعلى متوسط حسابي لقدرة تكامل الموارد والذي بلغ (4.083)، وكانت قدرة الاستجابة للفرص بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.074)، وقدرة إعادة التشكيل بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.057)، وقدرة التعلم بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.012)، بينما كانت القدرة على إدارة التحالف بأقل متوسط حسابي (3.740)، وكان المتوسط الحسابي العام لمجمل فقرات القدرات الديناميكية ذو أهمية مرتفعة وبقيمة (3.993).

جدول (5): المتosteles الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد القدرات الديناميكية

الأهمية النسبية	المرتبة	المتوسط الحسابي	أبعاد القدرات الديناميكية
مرتفعة	2	4.074	قدرة الاستجابة للفرص
مرتفعة	1	4.083	قدرة تكامل الموارد
مرتفعة	4	4.012	قدرة التعلم
مرتفعة	3	4.057	قدرة إعادة التشكيل
مرتفعة	5	3.740	القدرة على إدارة التحالف
مرتفعة		<b>3.993</b>	المتوسط العام

## أولاً: التوجه الريادي

يشير الجدول (6) للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد التوجه الريادي، وقد جاءت جميعها بأهمية مرتفعة باستثناء الأخذ بالمخاطر والتي كانت أهميتها النسبية متوسطة، حيث كان أعلى متوسط حسابي للاستباقية والذي بلغ (4.053)، وكان الابتكار بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.923)، والأخذ بالمخاطر بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.762)، بينما كانت المنافسة الشرسة بأقل متوسط حسابي (3.620)، وكان المتوسط الحسابي العام لمجمل فقرات التوجه الريادي ذو أهمية مرتفعة وبقيمة (3.840).

جدول (6): المتosteles الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد التوجه الريادي

الأهمية النسبية	المرتبة	المتوسط الحسابي	أبعاد التوجه الريادي
مرتفعة	2	3.923	الابتكار
مرتفعة	1	4.053	الاستباقية
مرتفعة	3	3.762	الأخذ بالمخاطر
متوسطة	4	3.620	المنافسة الشرسة
مرتفعة		<b>3.840</b>	المتوسط العام

## ثانياً: البيئة الإبداعية

يعرض الجدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات البيئة الإبداعية.

جدول (7): المتosteles الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لفقرات البيئة الإبداعية

الرقم	الفرقات	المتوسط	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	يشجع البيكلي التنظيمي للشركة على تفويض السلطات للمستويات الإدارية الأدنى.	3.800	1.022	6	مرتفعة
2	يناسب عدد المستويات الإدارية في الشركة مع حجم العمل المطلوب.	3.692	1.055	8	مرتفعة
3	تشجع الشركة على الاتصالات غير الرسمية أثناء العمل.	3.546	1.093	10	متوسطة
4	يميل الموظفون في الشركة للحصول على المعلومات من مصادر مختلفة.	3.862	0.963	5	مرتفعة
5	تشجع ثقافة الشركة على مواكبة التطورات الحديثة.	4.169	0.759	2	مرتفعة
6	تعزز ثقافة الشركة روح العمل الجماعي.	4.185	0.905	1	مرتفعة
7	تتخذ الشركة القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.	3.992	0.840	3	مرتفعة
8	تنقبل الشركة المقترنات الجديدة.	3.938	1.010	4	مرتفعة
9	يتم منح الجوائز في الشركة على أساس الجدارة.	3.792	1.140	7	مرتفعة
10	تعتمد الشركة نظاماً واضحاً للجوائز.	3.623	1.230	9	متوسطة
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.810</b>		مرتفعة	

يشير الجدول (7) إلى اجابات المديرين عينة الدراسة عن فقرات البيئة الإبداعية حيث كانت قيم المتوسط الحسابي تتراوح بين (4.185-3.546) وغالبيتها ذات أهمية نسبية مرتفعة باستثناء فقرتين بأهمية نسبية متوسطة، وكانت قيمة المتوسط العام للوسط الحسابي مرتفعة حيث بلغت (3.810)، وهذا يدل على أن المديرين يشعرون بأن هذه الشركات تظهر أهمية عالية للبيئة الإبداعية، وكان أعلى وسط حسابي (4.185) لفقرة "تعزز ثقافة الشركة

"روح العمل الجماعي" وباختلاف معنوي (0.905)، وكان أقل متوسط حسابي (3.546) للفقرة "تشجع الشركة على الاتصالات غير الرسمية أثناء العمل" وباختلاف معنوي (1.093) وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يدل على اهتمام شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن بتعزيز العمل الجماعي ومواكبة التطورات الجديدة واهتمامها بأخذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، لكن تشجع الشركات على الاتصالات غير الرسمية، واعتمادها نظاماً واضحاً للحافز فلم يكن بالمستوى المطلوب.

#### 2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

1.2.4 الفرضية الأولى:  $H_01$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة إدارة التحالف، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل) في التوجه الريادي بأبعاد مجتمعه في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

تم اختبار الفرضية باستخدام الانحدار الخطى المتعدد المعنوي (Standard Multiple Linear Regression)، والانحدار الخطى التدريجي (Stepwise Multiple Linear Regression) وظهرت النتائج كما في جدول (8):

جدول (8): نتائج اختبار أثر القدرات الديناميكية في التوجه الريادي

T Sig.	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	معاملات الانحراف المعياري Unstandardized Coefficients		المتغير المستقل القدرات الديناميكية	قيمة B معنوي
			معامل بيتا $\beta$	الخطأ المعياري B		
0.00	3.89	0.32	0.08	0.30	قدرة الاستجابة للفرص	ذات دلالة
0.08	-1.80	-0.16	0.09	-0.15	قدرة تكامل الموارد	غير ذات دلالة
0.04	2.12	0.17	0.07	0.15	قدرة التعلم	غير ذات دلالة
0.00	3.20	0.28	0.09	0.27	قدرة إعادة التشكيل	ذات دلالة
0.00	5.24	0.34	0.05	0.24	القدرة على إدارة التحالف	ذات دلالة
<b>Sig. F</b>		<b>قيمة F المحسوبة</b>	<b>DF</b>	<b>معامل التحديد R<sup>2</sup></b>	<b>معامل الارتباط R</b>	
0.00		47.81	5	0.67	0.81	

يبين الجدول (8) نتائج اختبار الانحدار الخطى المتعدد المعنوي لأثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل، وقدرة على إدارة التحالف) في التوجه الريادي بأبعاد مجتمعه في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. من خلال الجدول يظهر بأن معامل الارتباط بلغ ( $R=0.81$ ) وهذا يشير إلى وجود علاقة بين القدرات الديناميكية والتوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، كما يلاحظ أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.67$ )، وهذا يعني أن القدرات الديناميكية فسرت ما نسبته (67%) من التباين في التوجه الريادي بدرجة حرية ( $DF=5$ )، كما بلغت ( $F=47.81$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig.=0.00$ )، مما يدل على معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما أشارت نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن قيمة B لقدرة الاستجابة للفرص بلغت ( $B=0.30$ )، وخطأ معياري ( $Std. error=0.08$ )، وبلغت قيمة بيتا ( $\beta=0.32$ ) وأن قيمة (T) المحسوبة ( $3.89$ ) عند مستوى معنوية ( $Sig.=0.00$ ) وهي ذات دلالة إحصائية، بينما قيمة B لقدرة تكامل الموارد بلغت قيمة بيتا ( $\beta=0.16$ ) وأن قيمة (T) المحسوبة ( $-1.80$ ) عند مستوى معنوية ( $Sig.=0.08$ ) وهي ذات دلالة إحصائية، وبلغت قيمة بيتا ( $\beta=-0.15$ ) وأن قيمة (T) المحسوبة ( $-1.80$ ) عند مستوى معنوية ( $Sig.=0.07$ ) وهي ذات دلالة إحصائية، وبلغت قيمة بيتا ( $\beta=0.17$ ) وأن قيمة (T) المحسوبة ( $2.12$ ) عند مستوى معنوية ( $Sig.=0.04$ ) وهي ذات دلالة إحصائية، أما قيمة B لقدرة إعادة التشكيل فقد بلغت ( $B=0.27$ )، وخطأ معياري ( $Std. error=0.09$ )، وبلغت قيمة بيتا ( $\beta=0.34$ ) وأن قيمة (T) المحسوبة ( $5.24$ ) عند مستوى معنوية ( $Sig.=0.00$ ) وهي ذات دلالة إحصائية، كما بلغت قيمة B للقدرة على إدارة التحالف ( $B=0.24$ )، وخطأ معياري ( $Std. error=0.05$ )، وبلغت قيمة بيتا ( $\beta=0.34$ ) وأن قيمة (T) المحسوبة ( $3.20$ ) عند مستوى معنوية ( $Sig.=0.00$ ) وهي ذات دلالة إحصائية، من خلال النتائج السابقة تم رفض الفرضية الصفرية الأولى والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة إدارة التحالف، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل) في التوجه الريادي بأبعاد مجتمعه في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. وللتعرف بصورة أقرب على أبعاد القدرات الديناميكية الأكثر تأثيراً في التوجه الريادي، تم استخدام معامل الانحدار الخطى التدريجي المتعدد وظهرت النتائج كما في جدول (9):

جدول (9): الانحدار المتعدد التدريجي لأثر القدرات الديناميكية في التوجه الريادي

Sig.	F	R <sup>2</sup>	Sig.	T	B	القدرات الديناميكية	النموذج
0.00	120.51	0.48	0.00	10.98	0.70	قدرة إعادة التشكيل	الأول
0,00	96.11	0.60	0.00	7.00	0.47	قدرة إعادة التشكيل	الثاني
			0.00	6.12	0.41	القدرة على إدارة التحالف	
0.00	75.59	0.63	0.00	3.70	0.30	قدرة إعادة التشكيل	الثالث
			0.00	5.87	0.38	القدرة على إدارة التحالف	
			0.00	3.79	0.28	قدرة الاستجابة للفرص	

يمثل الجدول (9) النتائج التي تم الحصول عليها عند استخدام تحليل الانحدار التدريجي المتعدد لأثر القدرات الديناميكية في التوجه الريادي، حيث تبين من خلال تسلسل دخول أبعاد القدرات الديناميكية في نموذج الانحدار، بأن قدرة إعادة التشكيل كانت أكثر أبعاد القدرات الديناميكية أثراً في التوجه الريادي، حيث فسرت نسبة (48%) من التباين في التوجه الريادي، وبعد إضافة القدرة على إدارة التحالف في النموذج الثاني فإن نسبة التفسير زادت لتصبح (60%) بينما أصبحت نسبة التفسير (0.63) من التباين بعد إضافة قدرة الاستجابة للفرص. وهذا يدل على أن أكثر أبعاد القدرات الديناميكية كانت ذات تأثير في التوجه الريادي هو قدرة إعادة التشكيل، يليه في التأثير القدرة على إدارة التحالف، ومن ثم قدرة الاستجابة للفرص، بينما قدرة تكامل الموارد وقدرة التعلم لم يكن لها تأثيراً معنوياً.

**2.2.4. الفرضية الثانية:** H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبيئة الإبداعية في تحسين أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة إدارة التحالف، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل) في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

جدول (10): ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الثانية

تحليل التباين				ملف النموذج				
Sig.	F	DF	Sig.	F change	R <sup>2</sup> change	R <sup>2</sup>	R	النموذج
0.00	47.81	5	0.00	47.81	0.66	0.66	0.81	1
0.00	43.09	6	0.01	7.31	0.02	0.68	0.82	2

جدول (11): جدول المعاملات للفرضية الثانية

النموذج الثاني (2)			النموذج الأول (1)			المتغير المستقل	المتغير التابع
Sig.	t	$\beta$	Sig.	T	B		
0.00	3.27	0.27	0.00	3.89	0.32	قدرة الاستجابة للفرص	
0.04	-2.05	-0.18	0.08	-1.80	-0.16	قدرة تكامل الموارد	التوجه الريادي
0.42	0.82	0.07	0.04	2.12	0.17	قدرة التعلم	
0.00	3.24	0.28	0.00	3.20	0.28	قدرة إعادة التشكيل	
0.00	5.02	0.32	0.00	5.24	0.34	القدرة على إدارة التحالف	
0.01	2.70	0.22				البيئة الإبداعية	

من خلال ملخص النموذج في الجدول (10) يتبيّن أن معامل التحديد بلغت قيمته ( $R^2 = 0.66$ ) وعند (5) درجات حرية عند قيمة ( $F=47.81$ ) ومستوى معنوية ( $\alpha=0.00$ ) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على معنوية نموذج الانحدار في النموذج الأول مما يشير إلى أن القدرات الديناميكية وأبعادها الخمسة قد فسرت (66%) من التباين في التوجه الريادي.

كما يظهر أيضاً في النموذج الثاني أن التغيير في معامل التحديد (Sig.=0.01)، وأن ( $F$  change=7.31) ( $R^2$  change=0.02) ( $R^2$ =0.68) (Sig.=0.01)، وهذا يدل على معنوية التغيير في النموذج الثاني، مما يشير إلى أن البيئة الإبداعية قد حسنت من أثر القدرات الديناميكية بأبعادها الخمسة في التوجه الريادي بنسبة (2%).

كما أن معامل التحديد بعد إدخال متغير البيئة الإبداعية قد أصبح ( $R^2=0.68$ )، وأن قيمة ( $F=7.31$ ) عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ ) وهو أقل من (0.05)، وهذا يدل على معنوية الانحدار في النموذج الثاني مما يشير إلى أن القدرات الديناميكية بأبعادها الخمسة والبيئة الإبداعية قد فسرت ما نسبته (68%) من التباين في التوجه الريادي.

في النموذج الأول في جدول المعاملات تبيّن أن قيم بيتا  $\beta$  وقيم (t) المختلفة لقدرة الاستجابة للفرص، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل، وقدرة على إدارة التحالف كانت معنوية، بينما قدرة تكامل الموارد كان تأثيرها غير معنوي، وهذا يؤكد على معنوية المعاملات في النموذج الأول.

كما يظهر في النموذج الثاني أن قيم بيتا  $\beta$  وقيم (t) المختلفة لأبعاد القدرات الديناميكية كانت معنوية لقدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة إعادة التشكيل، والقدرة على إدارة التحالف، بينما قدرة التعلم كان تأثيرها غير معنوي، وهذا يؤكد على معنوية المعاملات في النموذج الثاني. بينما البيئة الإبداعية بلغت قيمة بيتا لها ( $\beta=0.22$ ) عند ( $t=2.71$ ) ومستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ )، وهذا يؤكد على معنوية الانحدار في النموذج الثاني.

مما سبق يستنتج أنه لا يمكن القبول بالفرضية العدمية الثانية وقبول الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) للبيئة الإبداعية في تحسين أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة إدارة التحالف، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل) في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

## 5. الخاتمة:

### 1.5 مناقشة النتائج:

- من خلال النتائج التي تم الحصول عليها بعد إجراء التحليل الوصفي للقدرات الديناميكية (المتغير المستقل) ظهر أن جميع مستويات الأهمية النسبية للقدرات الديناميكية (قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل، والقدرة على إدارة التحالف) كانت مرتفعة، فقد احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية قدرة تكامل الموارد من بين أبعاد القدرات الديناميكية، يليها قدرة الاستجابة للفرص بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، يليها بالمرتبة الثالثة قدرة إعادة التشكيل، يليها قدرة التعلم، وفي المرتبة الخامسة كانت القدرة على إدارة التحالف من حيث الأهمية النسبية، وقد كانت الأهمية النسبية لجميع أبعاد القدرات الديناميكية مرتفعة. من نتائج تحليل القدرات الديناميكية يلاحظ أن المرتبة الأولى كانت لقدرة تكامل الموارد ويمكن أن يرجع سبب هذه النتيجة أن شركات تكنولوجيا المعلومات تهتم وبشكل كبير من الاستفادة وتحقيق التكامل بين مواردها الملموسة وغير الملموسة، وتحقيق الكفاءة في الاستفادة من مواردها، لذا كانت قدرة تكامل الموارد هي الأعلى من حيث الأهمية النسبية، ثم جاءت بالمرتبة الثانية لقدرة الاستجابة للفرص وذلك لاهتمام هذه الشركات بالاستفادة من الفرص المتاحة لها لتحقيق أهدافها وزيادة قدرتها التنافسية، تليها قدرة إعادة التشكيل بالمرتبة الثالثة وقد يكون السبب هو ضرورة اكتساب المعرفة والاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق الميزة التنافسية والتتفوق على منافسيها، وجاءت قدرة التعلم بالمرتبة الرابعة لأن هذه الشركات تقوم على المعرفة لذا وجب عليها الاهتمام بالتدريب والتعلم حتى تصبح قادرة على معالجة المعرفة من حيث خلقها واكتسابها وتبادلها مما يعكس ايجاباً على أدائها، بينما كانت القدرة على إدارة التحالف بالمرتبة الخامسة والأخيرة فالشركات تلجم إلى عقد تحالفات مع شركات أخرى حتى تصبح لديها القدرة على تحقيق نتائج لا تستطيع تحقيقها لوحدها وبسهولة حيث يتم توحيد قدراتهم ومواردهم ويتم المشاركة والتبادل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- هذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من: عيشوش (2021)، (Abu-Rumman et al. 2021)، النسور وأخرون (2021)، فشركات تكنولوجيا المعلومات تحتاج إلى وجود القدرات الديناميكية لديها لأنها تساعدها على الحصول على مركز تنافسي لها في السوق، وذلك من خلال الحصول على منتجات جديدة وكسب الزبائن، كما تساعد القدرات الديناميكية الشركات على الاستخدام الأمثل لمواردها.
- من جهة أخرى لم تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة الملا توجي (2020) حيث جاءت القدرات الديناميكية بأهمية متوسطة، وقد يكون السبب في ذلك أن العينة في هذه الدراسة كانت البيئة الإدارية في جامعة الموصى وهي جامعة حكومية وهذه الفئة يكون جل اهتمامها على التعليم وتطويره وليس الاهتمام بشكل كبير كما هو في القطاع الخاص.
- كما أظهرت نتائج دراسة (Mukhtar et al. 2019) توافقاً مع نتائج هذه الدراسة من حيث أهمية أبعاد القدرات الديناميكية، والتي كان من نتائجها، أن قدرة التكامل هي الأكثر أهمية نسبية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان من بين القدرات الديناميكية الأخرى.
- بينما لم تتفق مع دراسة حامد وحنان (2019) والتي كان من نتائجها أن قدرة تكامل الموارد احتلت المرتبة الخامسة بينما احتلت قدرة الاستجابة للفرص المرتبة الأولى، ويعزى السبب في ذلك أن هذه الدراسة تم تطبيقها على الشركة العربية للاسمتن وهي بحاجة لتكامل على نطاق ضيق ضمن عملياتها الإنتاجية بينما هي ليست بحاجة إلى تحقيق التكامل مع غيرها من الشركات من حيث عمليات الانتاج.
- من خلال النتائج التي تم الحصول عليها بعد إجراء التحليل الوصفي على التوجه الريادي (المتغير التابع) ظهر أن جميع مستويات الأهمية النسبية للتوجه الريادي (الابتكار، والاستباقية، والأخذ بالمخاطر، والمنافسة الشرسة) جاءت مرتفعة للأبعاد: الابتكار، والاستباقية، والأخذ بالمخاطر، بينما جاءت متوسطة بعد المنافسة الشرسة، وكانت مرتفعة لجميع الأبعاد، فقد احتلت الاستباقية المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين جميع أبعاد التوجه الريادي، وجاء الابتكار بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، يليه الأخذ بالمخاطر بالمرتبة الثالثة، بينما كانت المنافسة الشرسة بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية. أن المرتبة الأولى كانت للاستباقية ويمكن أن تفسير هذه النتيجة بأن شركات تكنولوجيا المعلومات تسعى للتغلب على منافسيها وتحقيق القيادة في السوق، لذا وجب عليها أن تتعزز على حاجات الزبائن وأن تتوقع التغيرات التي قد تحدث وكذلك السرعة في التصرف، لذا كانت الاستباقية هي الأعلى من حيث الأهمية النسبية، ثم جاء الابتكار بالمرتبة الثانية وهذا يعكس اهتمام هذه الشركات بدعم العمليات الإبداعية والأفكار الجديدة للوصول إلى خلق خدمات جديدة حيث يتم تحويل هذه الأفكار إلى واقع، تلتها بعد الأخذ بالمخاطر بالمرتبة الثالثة وقد يكون السبب هو الطبيعة المغامرة لهذه الشركات ورغبتها في دخول المشاريع الجديدة والتي قد تحوي بعض المخاطر، فهي تميل للدخول في مشاريع وأعمال خطيرة بدلاً من القيام بأعمال حذرنة وهي خاصية تميز الشركات الريادية عن غيرها من الشركات، وجاءت المنافسة الشرسة بالمرتبة الرابعة وقد حصلت على أهمية نسبية متوسطة، حيث ان الشركات من أجل تحسين وضعها التنافسي في السوق أو دخول أسواق

- جديدة أو من أجل تحقيق ميزة تنافسية فهي تلجأ إلى مواجهة منافسيها بشكل مباشر فهي تتصرف بالهجوم وردات الفعل العدائية، فشركات تكنولوجيا المعلومات تحدي منافسيها بشكل مباشر.
- تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من: الخشالي وبدران (2020)، والحرابية (2019)، فمع التطور التكنولوجي تلجأ شركات تكنولوجيا المعلومات إلى مواكبة كل ما هو جديد وتعنى لاقتناص الفرص واستغلالها بالشكل الصحيح حيث أن هذه الشركات تهتم بالابتكار والإبداع وأن تكون سباقة في مجالها لاكتساب ميزة تنافسية كما أنها تلجأ إلى المغامرة وحب المخاطرة.
  - بينما لم تتفق مع نتائج دراسة الجبالي وأخرون (2020) ويمكن ان يعزى السبب في ذلك بأن قطاع شركات الأدوية لهذه الدراسة يعتبر من القطاعات التي تهتم بالأداء والإنتاج أكثر من اهتمامها بموضوع الريادة والاستباقية.
  - من خلال النتائج التي تم الحصول عليها بعد إجراء التحليل الوصفي على البيئة الإبداعية (المتغير المعدل) ظهر أن مستويات الأهمية النسبية لفقرات البيئة الإبداعية كانت مرتفعة، هذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة الكفاوين والزعبي (2021)، وaboramadan (2020)، والشنطي وأبو عمارة (2019) وذلك لأن الإدارات العليا تعتقد بأن الاهتمام بالسلوك الإبداعي يرتبط بمستقبل الشركة كما أن طبيعة مجال العمل والذي يرتبط باقتصاد الدولة وازدهاره، فالاهتمام بسلوك الموظفين وتحفيزه يؤدي إلى تقديم منتجات وأفكار جديدة ومبدعة مما يحقق نمو الشركة وتميزها.
  - بينما لم تتفق مع نتائج دراسة دروم وأخرون (2019) ويمكن تفسير ذلك أن هذه الدراسة تم تطبيقها على موظفي مطاحن الجلفة، ويتصف هذا القطاع (المطاحن) باتباع الطرق والأساليب التقليدية في العمل والإنتاج.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. تبين من خلال النتائج أن هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية والتوجه الريادي، حيث أن أبعاد القدرات الديناميكية الخمسة كان لها تأثير معنوي في التوجه الريادي، وقد كان لقدرة تكامل الموارد التأثير الأكبر، وهذه النتيجة تبين مدى اهتمام شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن بتحقيق التكامل بين مواردها الداخلية والخارجية لقناة ادارات هذه الشركات بأن الموارد هي أساسبقاء الشركات ونموها، وان كفاءة هذه الشركات تعتمد على دمج مواردها، ودمج القدرات الحالية مع القدرات الجديدة، وكان تأثير قدرة الاستجابة للفرص بالمرتبة الثانية بين الابعاد، ويمكن تفسير ذلك بأن شركات تكنولوجيا المعلومات تهتم باقتناص الفرص الجديدة والاستجابة لمتطلبات وحاجات الزبائن حتى تتحقق الميزة التنافسية وتحافظ على بقائها في السوق، كما تساعد قدرة الاستجابة للفرص على تحقيق الإبداع والابتكار في العمل، وقد كانت المرتبة الثالثة لقدرة إعادة التشكيل، فشركات تكنولوجيا المعلومات تعمل على إعادة تكوين مواردها الملموسة وغير الملموسة لخلق القيمة والتجديد ولكي تكون قادرة على التكيف مع البيئة المحيطة والتي تتصف بسرعة التغير، كما أن قدرة هذه الشركات على إعادة تشكيل وتكون مواردها يساعدها على تحقيق التفوق على المدى البعيد، وقد جاء التعلم بالمرتبة الرابعة حيث تؤمن شركات تكنولوجيا المعلومات بأنها حتى تكون قادرة على التطور ومواكبة التطورات لا بد من التعلم فهي تساعد الموظفين على امتلاك الخبرات والمهارات التي يتطلبه العمل والتي ستنعكس إيجاباً على أداء الشركات ككل، كما أن قدرة التعلم تساعد على استخدام موارد المنظمة بالشكل الأمثل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت القدرة على إدارة التحالف، حيث تتجه الشركة للتحالف مع شركة أخرى لتبادل المنفعة وتحقيق أهداف استراتيجية مشتركة ولتوزيع المخاطر واكتساب قدرات جديدة من الشريك، وهي مصدر للميزة التنافسية اذا قامت الشركة باختيار الشريك الصحيح.
  - هذه النتائج تتفق مع دراسة Fitriati et al. (2019) والتي تم تطبيقها على الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث بينت هذه الدراسة أن هناك ارتباط وعلاقة معنوية بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية، وقد جاءت القدرات الديناميكية وأبعادها بأهمية نسبية أكبر من التوجه الريادي، كما اتفقت مع نتائج دراسة Abu-Rumman et al. (2021) حيث أكدت هذه الدراسة على أهمية امتلاك الشركات الصغيرة والمتوسطة القدرات الديناميكية، فهذه القدرات تعتبر كجسر بين التوجه الريادي وأداء الشركات.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الإبداعية في تحسين اثر القدرات الديناميكية بأبعادها جه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، ويفسر ذلك أن وجود البيئة الإبداعية يعزز من قدرة شركات تكنولوجيا المعلومات على تحقيق أهدافها وأنشطتها الاستراتيجية، فنتيجة لزيادة والتسارع في التغيرات البيئية والتغير في رغبات واحتياجات الزبائن انعكس كل ذلك على طبيعة وحدة المنافسة مما تطلب من شركات تكنولوجيا المعلومات الاهتمام ببيئة ومناخ العمل، وتعزيز سلوك الموظفين والذي تنعكس نتائجه في أداء الموظفين وأداء الشركات ككل، فبيئة العمل قد تكون محفزة أو معيبة للريادة وللاستفادة من القدرات الديناميكية التي تملكتها الشركات، كما أن للبيئة أثر في امكانات وقدرات الموظفين.
  - جاءت دراسة Xu and Wang (2019) بنتائج تتوافق مع نتائج الدراسة الحالية، حيث بينت أن أسلوب القيادة الذي تتبعه الشركات يعمل على تعزيز القدرات الديناميكية لدى الشركة، وأيضاً مع دراسة Lee et al. (2019) والتي أشارت إلى دور بيئة الشركة وثقافتها في رفع مستويات التوجه الريادي للشركة.

## 2.5 التوصيات:

- من خلال الاطلاع على النتائج التي تم الحصول عليها تفتقر الباحثة مجموعة من التوصيات:
- زيادة اهتمام شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن بتنمية مهارات الموظفين وتطويرها عن طريق عقد دورات وتشجيعهم على حضور الورشات التدريبية، والعمل على ادخال الأساليب الحديثة في العمل والبحث عن شركاء مناسبين للدخول معهم في أعمال مشتركة مما تساعده على تحقيق نتائج مشتركة لا تستطيع أي منها تحقيقها لوحدها وبسهولة.
- تعزيز عمليات الابتكار ودعم مشاريع البحث والتطوير وإعطاء الأولوية للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن، وتشجيع الموظفين على طرح الأفكار الإبداعية وتحمل المخاطرة، واستخدام أساليب حديثة في التدريب.
- يفضل أن تقوم شركات تكنولوجيا المعلومات باتباع طرق هجومية جديدة وغير تقليدية في تسويقها لخدماتها، وأن تتحرك بشكل سريع عند مواجهتها للمنافسين.
- تحتاج شركات تكنولوجيا المعلومات إلى الاهتمام بشكل أكبر بالاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين موظفيها، لكي تضمن تدفق المعلومات بشكل أكبر وأسهل، كما أنها ستساعد على تبادل المعلومات بين الموظفين بصورة أوضح، ويمكن حدوث ذلك من خلال تعزيز العلاقات غير الرسمية بين الموظفين، وعقد لقاءات غير رسمية لتوطيد العلاقات بين الموظفين، وتوفير أماكن لاستراحة الموظفين لتسهيل اجتماعهم أثناء العمل.
- تحتاج شركات تكنولوجيا المعلومات إلى إعادة هيكلة نظام الحوافز لديها، والاستعانة بالمخترعين في هذا المجال، كما يمكن للشركات أن تستمع لاقتراحات موظفيها بما يتعلق ببنوعية الحوافز المرغوب بها، وتطبيق النظام بشكل حيادي وبحسب الأداء والكافأة، وأن يكون النظام واضح ومفهوم.
- ان شركات تكنولوجيا المعلومات بحاجة لإعادة النظر بالميكل التنظيمي المتبع لديها ووضع هيكل تنظيمي جديد يتصرف بالمرنة لتسهيل الاتصالات والتواصل بين الموظفين، ويسعى على تفويض السلطات للمستويات الإدارية الأدنى، كما عليها تحديد المهام والمسؤوليات المتعلقة بكل وظيفة، وأن يتناسب عدد المستويات الإدارية وحجم العمل.
- زيادة الوعي بأهمية البيئة الإبداعية في توفير جو ومناخ يساعد على تشكيل سلوكيات الموظفين بما يتناسب وثقافة الشركات والتي بدورها تساعده على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتضمن نمو الشركات ونجاحها، مع مراعاة التغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. الجباري، فؤاد مصطفى، التميي، ایاد فاضل، والخشالي، شاكر جار الله. (2020). أثر المسار الوظيفي في ريادة الأعمال في شركات صناعة الأدوية الأردنية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*. DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.2.7>.
2. الجبوري، حسين محمد. (2019). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة: فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متعدد. دار صفاء للنشر والتوزيع.
3. بو جمعة، عوني، وبن سامي، إلياس. (2019). أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة حالة الأطباء الكوبيين بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*: 2(6)، 99-118.
4. حامد، سمير عادل، وحنان، صفاء كامل. (2019). تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية: بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*: 25(111)، 138-159.
5. الحريرة، أروى محمد. (2019). التوجه الريادي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة المعرفة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية -الأردن. اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
6. الحريري، رافدة. (2017). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
7. حريم، حسين. (2020). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع.
8. الحيلة، آمال عبد المجيد، المصري، مروان وليد، وطاوش، أحمد محمد. (2019). درجة مساهمة القدرات الديناميكية في تحسين قدرات ذكاء الأعمال: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظات غزة. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.
9. خاطر، سماح أحمد. (2021). السور المعدل للقدرة الاستيعابية في العلاقة بين التسويق الريادي والأداء الإبداعي (دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية). *مجلة البحوث المالية والتجارية*: 22(2).
10. الخشالي، شاكر جار الله، ويدران، أروى موسى. (2020). أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*: 16(1)، 94-125.
11. الخفاجي، نعمه عباس. (2020). ثقافة المنظمة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
12. دروم، احمد، قهيري، فاطنة، وحمياني، صبرينة. (2019). أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية. *مجلة إقتصاد المال والأعمال*: 3(3)، 477-500.

13. الزبيدي، غني دحام، ومهدى، صفا عبد الجبار. (2018). انعكاس رأس مال النفس الايجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين: بحث ميداني في عينة من شركات وزارة الاعمار والاسكان. مجلة الدنائير: 12، 321-352.
14. الزعبي، حسن علي، والنواصرة، مصطفى سليمان. (2019). المنظمات الذكية: منظور استراتيжи. دار وائل للنشر والتوزيع.
15. الساعاتي، شوقي ناجي، والعواسا، صالح ابراهيم. (2021). إدارة الموارد البشرية استراتيجيًا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
16. السوداني، علي، وشونة، حسام. (2017). دور التوجه الريادي في تحسين أداء مصرف الخليج التجاري: بحث تطبيقي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية: 9(20)، 159-181.
17. الشميري، أحمد، والميريك، وفاء. (2019). ريادة الأعمال. العبيكان للنشر.
18. عارف، محمد عارف عبده. (2019). دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الدواء المصري: دراسة ميدانية مقارنة. مجلة المالية والتجارية: (3)، 107-151.
19. علي، مرام أحمد. (2020). أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري: بالتطبيق على كليات محافظة أهلاً بآها جامعة الملك خالد. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: 28(4)، 115-147.
20. بن عمور، سمير، وبوشو، جميلة. (2020). أثر المناخ التنظيمي الإبداعي على التفكير الإبداعي للأستاذ الجامعي- دراسة مقارنة بين الأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المرتفع والأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المنخفض. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال: 6(3)، 78-96.
21. العزzi، سعد علي، وراضي، جواد محسن. (2009). التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
22. عيشوش، عواطف. (2021). القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية – دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي. مجلة الاستراتيجية والتنمية: 11(2)، 145-164.
23. الغرياوي، علاء، محمد، محمد منير، السلامي، محمد، وجراد، علياء محمود. (2018). ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة. دار التعليم الجامعي.
24. القطاونة، منار ابراهيم، وأبو تايه، بندر كريم. (2016). أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية. المجلة العربية للإدارة: 36(1)، 365-397.
25. الكفاوين، عبد المجيد علي، والزعبي، خالد يوسف. (2021). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية: 29(2)، 209-245. <https://doi.org/10.33976/IUGIEB.29.2/2021/9>
26. ماجد، زيد حيدر، ومحمد، أثير عبد الله. (2020). التأثير الوسيط للمناخ الإبداعي التنظيمي في تحسين العلاقة بين ممارسات تطوير الموهبة والأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية في هيئة البحث والتطوير الصناعي /وزارة الصناعة والمعادن. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية: 26(124)، 183-213.
27. المحمدي، سعد علي. (2019). نماذج من الإدارات المعاصرة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
28. محمود، محمد مصطفى. (2017). تقييم أداء العاملين والمنظمات. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
29. المشرقي، أحمد عبد الله. (2021). أثر التوجه الريادي في القدرات الديناميكية للشركات الصناعية اليمنية. مجلة جامعة الرازى للعلوم الإدارية الإنسانية: 2(1)، 4-25.
30. الملاطوحى، حلافاع. (2020). مدى اسهام القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة الموهاب البشرية: دراسة تحليلية لرأء عينة من القيادات الإدارية في رئاسة جامعة الموصل. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية: 26(122)، 275-294.
31. منصور، حمدان عبيد، ويعقوب، نجوى باقر. (2021). تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات. المجلة العربية للإدارة: 41(2)، 375-394.
32. النجار، فايز جمعة، والعلي، عبد الستار محمد. (2019). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة (ط 3). دار الحامد للنشر والتوزيع.
33. النسور، مروان، عكور، روان، وبليجارية، عمر. (2021). استراتيجية العمليات ودورها في تعزيز القدرات الديناميكية للمشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال: 7(2)، 47-75.
34. النسور، مروان، عكور، روان، وبليجارية عمر. (2021). أثر استراتيجية العمليات على الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم. دفاتر السياسة والقانون: 13(2)، 344-357.
35. النعيمي، محمد عبد العال، المومي، هنادة ماجد، والشغرى، رضوان. (2016). أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجندي على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية: 48(48)، 23-56.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abbas, Jaffar, Raza, Saqlain, Nurunnabi, Mohammad, & Minai, Mohd Sobri (2019). The impact of entrepreneurial business networks on firms' performance through a mediating role of dynamic capabilities. *Sustainability*, 11(11), doi:10.3390/su11113006
2. Abdullahi, U., Kunya, S. U., & Usman, N. (2019). Impact of competitive aggressiveness on performance of small and medium construction firms in Nigeria. *FUTY Journal of the Environment* 13(1), 65-74.
3. Abu-Rumman, Ayman, Al Shraah, Ata, Al-Madi, Faisal, & Alfalah, Tasneem (2021). Entrepreneurial networks, entrepreneurial orientation, and performance of small and medium enterprises: Are dynamic capabilities the missing link? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1). DOI:10.1186/s13731-021-00170-8
4. Açıkdilli, Gaye, & Ayhan, Doğan Yaşar (2013). Dynamic capabilities and entrepreneurial orientation in the new product development. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 144-150, [www.ijbssnet.com](http://www.ijbssnet.com).
5. Ahmad, Norwan, Imm, Ng Siew, Basha, Norazlyn Kamal, & Abdul Aziz, Yuhannis (2021). How do the dynamic capabilities of Malaysian service small and medium-sized enterprises (SMEs) translate into international performance? Uncovering the mechanism and conditional factors. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 16(1).
6. Al-Hawary, Suliman I., & Al-Syasneh, Mohammad S. (2020). Impact of dynamic strategic capabilities on strategic entrepreneurship in presence of outsourcing of five stars hotels in Jordan. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 578-587. doi.org/10.3846/btp.2020.11895
7. Ali, Mostafa A., Hussin, Nazimah, Abed, Ibtihal A., Nikkeh, Nada S., & Mohammed, Mohammed A. (2020). Dynamic capabilities and innovation performance systematic literature review. *Technology Reports of Kansai University*, 62(10), 5989-6000, <https://www.researchgate.net/publication/344278226>
8. Bagheri, Afsaneh, Akbari, Morteza, & Artang, Armin (2020). How does entrepreneurial leadership affect innovation work behavior? The mediating role of individual and team creativity self-efficacy. *European Journal of Innovation Management*, 1460-1060, DOI 10.1108/EJIM-07-2020-0281
9. Child, John (2015). *Organization: Contemporary principles and practice* (2<sup>nd</sup> ed). Blackwell Publishing.
10. Chukwuemeka, Ofoegbu W., & Onuoha, B. C. (2018). Dynamic capabilities and competitive advantage of fast foods restaurants. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 4(3), 7-14, <http://dx.doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.43.1001>
11. Daft, Richard L. (2010). *Management* (9<sup>th</sup> ed.). South-Western Cengage Learning.
12. Duan, Shan, & Cai, Yan (2020). The influence mechanism of resource integration ability, Alliance network on knowledge sharing. *International Conference on Social Science, Education and Management*.
13. Elliot, Andrew J., Dweck, Carol S., & Yeager, David S. (2017). *Handbook of competence and motivation* (2<sup>nd</sup> ed). The Guilford Press.
14. Endres, Herbert (2015). *Adaptability through dynamic capabilities*. Springer Gabler.
15. Ferreras-Méndez, José Luis, Olmos-Penuela, Julia, Salas-Vallina, Andrés, & Alegre, Joaquín (2021). Entrepreneurial orientation and new product development performance in SMEs: The mediating role of business model innovation. *Technovation*, 108. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102325>
16. Fin, Byoungho, & Cho, Hyeon Feong (2018). Examining the role of international entrepreneurial orientation, domestic market competition, and technological and marketing capabilities on SME's export performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(5), 585-598. DOI 10.1108/JBIM-02-2017-0043
17. Garrido, Ivan L., Kretschmer, Caroline, Vasconcellos, Silvio L., & Goncalo, Claudio R. (2020). Dynamic capabilities: A measurement proposal and its relationship with performance. *Brazilian Business Review*, 17(1), 46-65, <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.3>
18. Gomes, Giancarlo, Seman, Laio O., Berndt, Ana C., & Bogoni, Nadia (2021). The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance. *Revista de Gestão*, ahead of print no. DOI 10.1108/REGE-11-2020-0103
19. Gomez-Mejia, Luis R., & Balkin, David B. (2012). *Management*. Pearson Education, Inc.
20. Haag, Linnea (2019). *The supporting role of logistics during the early stage of retail internationalization*. LiU-Tryck, Linkoping.
21. Heimeriks, Koen H. (2005). *Developing alliance capabilities*. Eindhoven University Press.
22. Heimeriks, Koen H. (2008). *Developing alliance capabilities*. Palgrave Macmillan.
23. Helfat, Constance E., Finkelstein, Sydney, Mitchell, Will, Peteraf, Margaret A., Singh, Harbir, Teece, David J., & Winter, Sidney G. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Blackwell publishing.

24. Hobbach, Christian (2019). *Organizational climate for creativity: Exploring the influence of distinct types of individual differences*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25241-0>
25. Hongyun, Tian, Adomako, Kankam, W., Appiah-Twum, Florence, & Akolgo, Isaac G. (2019). Effect of social capital on firm performance: the role of entrepreneurial orientation and dynamic capability. *International Review of Management and Marketing*, 9(4), 63-73. <https://doi.org/10.32479/irmm.8108>
26. Jiao, Hao, Wei, Jiang, & Cui, Yu (2010). An empirical study on paths to develop dynamic capabilities: from the perspectives of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Front. Bus. Res. China*, 4(1), 47-72, DOI 10.1007/s11782-010-0003-5
27. Johnson, Gerry, Whittington, Richard, Scholes, Kevan, Angwin, Duncan, & Regner, Patrick (2017). *Exploring strategy: Text and cases*. Pearson Education Limited.
28. Kim, Hwan J. (2016). Reconciling entrepreneurial orientation and dynamic capabilities: A strategic entrepreneurship perspective. *The Journal of Entrepreneurship*, 27(2), 180-208. DOI: 10.1177/0971355718781252
29. Kumar, Sumit, Paray, Zahoor Ahmad, & Dwivedi, Amit Kumar (2020). Student's entrepreneurial orientation and intentions: A study across gender, academic background, and regions. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 2042-3896, DOI: 10.1108/HESWBL-01-2019-0009
30. Lee, Younggeun, Howe, Michael, & Kreiser, Patrick M. (2019). Organizational culture and entrepreneurial orientation: An orthogonal perspective of individualism and collectivism. *International Small Business Journal*, 37(2), 125-152, <https://doi.org/10.1177/0266242618809507>
31. Lewin, Kurt, Lippitt, Ronald, & White, Ralph K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of social psychology*, 10(2), 271-299.
32. Linde, Lina, Sjodin, David, Parida, Vinit, & Wincent, Joakim (2021). Dynamic capabilities for ecosystem orchestration: A capability-based framework for smart city innovation initiatives. *Technological Forecasting & Social Change*, 166, [www.elsevier.com/locate/techfore](http://www.elsevier.com/locate/techfore)
33. Luo, Yuyan, Cao, Zhi, Yin, Lu, Zhang, Huiqin, & Wang, Zhong (2018). Relationship between extraversion and employees' innovative behavior and moderating effect of organizational innovative climate. *NeuroQuantology*, 16(6), 186- 194, doi: 10.14704/nq.2018.16.6.1604
34. Lynch, Richard (2021). *Strategic management* (9<sup>th</sup> ed). SAGE publications.
35. Mai, Y., Zhang, W., & Wang, L. (2019). The effects of entrepreneurs' moral awareness and ethical behavior on product innovation of new ventures: Evidence from China. *Chinese Management Studies*, 13(2), 421-446, DOI 10.1108/CMS-10-2017-0302
36. Makhloufi, L., Laghouag, A. A., Ali Sahli, A., & Belaid, F. (2021). Impact of entrepreneurial orientation on innovation capability: The mediating role of absorptive capability and organizational learning capabilities. *Sustainability*, 13(10), <https://doi.org/10.3390/su13105399>
37. McLoughlin, Collin, & Miura, Toshihiko (2018). *True kaizen: Management's role in improving work climate and culture*. Taylor & Francis Group.
38. Mittal, Shashank (2019). How organizations implement new practices in dynamic context: role of deliberate learning and dynamic capabilities development in health care units. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1176-1195, DOI 10.1108/JKM-11-2018-0686
39. Monteiro, Albertina P., Soares, Ana M., & Rua, Orlando L. (2017). Linking intangible resources and export performance: The role of entrepreneurial orientation and dynamic capabilities. *Baltic Journal of Management*, 12(3), 329-347, DOI 10.1108/BJM-05-2016-0097
40. Nwachukwu, C., Chládková, H., & Žufan, P. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation, entrepreneurial competencies, entrepreneurial leadership, and firm performance: a proposed model. *Business Trends*, 7(1), 3-16.
41. Ofem, Brandon, Arya, Bindu, Ferrier, Walter J., & Borgatti, Stephen P. (2020). Entrepreneurial orientation, collaborative engagement, and performance: Evidence from rural economic development organizations. *Economic Development Quarterly*, 34(3), 269-282.
42. Oliveira Jr, & Antonio B. (2015). The aggressive competitiveness influence on the retailer company performance. *Future Studies Research Journal*, 7(1), 156-183.
43. Osborne, Christina (2016). *The essential manager's handbook: the ultimate visual guide to successful management*. Penguin Random House.
44. Pukkinen, Tommi (2018). *The role of entrepreneurial orientation and dynamic capabilities in firm performance*. Painsosalama Oy.
45. Rejda, George E., & MCnamara, Michael J. (2014). *Principles of risk management and insurance* (12th ed.). Pearson Education.
46. Ridder, Ann-Kristin (2012). *External dynamic capabilities: Creating competitive advantage in innovation via external resource renewal*. Working paper, Maastricht University, August.

47. Rodrigo-Alarcon, Job, García-Villaverde, Pedro M., & Ruiz-Ortega, María J. (2017). From social capital to entrepreneurial orientation: the mediating role of dynamic capabilities. *European Management Journal*, 36(2), 195-209, <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.006>
48. Rotijanakorn, Atichat, Sadangharn, Pornrat, & Na-Nan, Khahan (2020). Development of dynamic capabilities for automotive industry performance under disruptive innovation. *Journal of Open Innovation*, 6(4), <https://doi.org/10.3390/joitmc6040097>
49. Schermerhorn, John, & Bachrach, Dan (2018). *Exploring management* (6<sup>th</sup> ed.). John Wiley & Sons, Inc.
50. Schoemaker, Paul J. H., Leih, Sohvi, & Teece, David J. (2018). Innovation, dynamic capabilities and leadership. *California Management Review*, 61(1). DOI [10.1177/0008125618790246](https://doi.org/10.1177/0008125618790246)
51. Shen, Jian, Sha, Zhenquan, & Wu, Yenchun Jim (2020). Enterprise adaptive marketing capabilities and sustainable innovation performance: an opportunity-resource integration perspective. *Sustainability*, 12(2). <https://doi.org/10.3390/su12020469>
52. Singh, Bindu, & Rao, M. K. (2016). Effect of intellectual capital on dynamic capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 129-149. DOI [10.1108/JOCM-12-2014-0225](https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2014-0225)
53. Teece, David J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*, Oxford University.
54. Teece, David J., Pisano, Gary, & Shuen, Amy (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
55. van Lieshout, Johannes W. F. C., van Velden, Jeroen M., Blomme, Robert J., & Peters, Pascale (2021). The interrelatedness of organizational ambidexterity, dynamic capabilities and open innovation: a conceptual model towards a competitive advantage. *European Journal of Management Studies*, European Journal of Management Studies. DOI [10.1108/EJMS-01-2021-0007](https://doi.org/10.1108/EJMS-01-2021-0007)
56. Weese, Susan, & Wanger, Terri (2011). *CBAP/CCBA: Certified business analysis, study guide*. Wiley Publishing, Inc.
57. Wogwu, Vivien Ejiro, & Hamilton, Donald Ibama (2018). Reconfiguration capability and competitive advantage: A study of Port Harcourt public health sector. *Management*, 8(2), 47-53. DOI: [10.5923/j.mm.20180802.02](https://doi.org/10.5923/j.mm.20180802.02)
58. Xu, Feng, & Wang, Xiaohong (2019). Transactional leadership and dynamic capabilities: The mediating effect of regulatory focus. *Management Decision*, 57(9), 2284-2306, DOI [10.1108/MD-11-2017-1151](https://doi.org/10.1108/MD-11-2017-1151)
59. Yi, Ho-Taek, Amenuvor, Fortune E., & Boateng, Henry (2021). The impact of entrepreneurial orientation on new product creativity, competitive advantage and new product performance in SMEs: The moderating role of corporate life cycle. *Sustainability*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/su13063586>
60. Zehir, Cemal, Can, Esin, & Karaboga, Tugba (2015). Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance. *Social and Behavioral Science*, 210, 358-367, <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
61. Zhang, Xiaoxuan (2020). The relationship of coaching leadership and innovation behavior: dual mediation model for individuals and teams across levels. *Open Journal of Leadership*, 9, 70-83. <https://doi.org/10.4236/ojl.2020.91005>



## Dynamic Capabilities and its Impact on Entrepreneurial Orientation: The Moderating Role of Creative Environment in Information Technology Companies in Jordan

**Abeer Abdul-wahab S. Alqirem**

PhD Student, World Islamic Science & Education University, Jordan  
[aalqirm@yahoo.com](mailto:aalqirm@yahoo.com)

**Shaker Jaralla Alkshali**

Professor, Department of Management, World Islamic Science & Education University, Jordan  
[drshaker55@yahoo.com](mailto:drshaker55@yahoo.com)

Received: 20/12/2021 Revised: 27/12/2021 Accepted: 29/12/2021 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.2>

**Abstract:** The study aimed to identify the impact of dynamic capabilities on entrepreneurial orientation and the moderating role of creative environment in information technology companies in Jordan. The dynamic capabilities were measured through five dimensions: opportunity reaction capability, resource integration capability, learning capability, reconfiguration capability and alliance management capability. Entrepreneurial orientation was measured through four dimensions: innovation, proactive, risk taking and aggressive competition. The study population consisted of all information technology companies in Jordan, which numbered (262) companies. The researcher relied on the comprehensive survey in the study and analysis of the population. The questionnaire was used as a tool in collecting the required data, (130) questionnaires were retrieved, which constitutes (49.6%). A number of statistical methods have been used, such as multiple linear regression, and hierarchical regression.

The results showed that the level of the study variables (dynamic capabilities, entrepreneurial orientation and creative environment) all came to a high degree, and that there was a significant impact of dynamic capabilities on entrepreneurial orientation of information technology companies in Jordan, and that creative environment had a significant role in improving the impact of dynamic capabilities on entrepreneurial orientation in information technology companies in Jordan.

The study suggested a number of recommendations, the most important of which are: that information technology companies should encourage employees to attend training workshops, work to introduce modern methods at work, search for suitable partners to engage in joint business with them, support research and development projects, pay more attention to direct and indirect contacts between employees, to ensure the flow of information more and easier, and to provide an atmosphere that helps to shape employee behaviors in line with the company's culture.

**Keywords:** Dynamic Capabilities, Entrepreneurial Orientation; Creative Environment; Information Technology Companies; Jordan.

### References:

1. 'arf, Mhmd 'arf 'bdh. (2019). Dwr Altwhj Alryady Fy Thqyq Almrwnh Alastryjyh Lqta' Aldwa' Almsry: Drash Mydanyh Mqarnh. Mjlt Albhwth Almalhyh Waltjaryh: (3), 107-151.
2. 'ly, Mram Ahmd. (2020). Athr Alqyadh Aledaryh 'a Jwdh By't Al'ml Walebda' Aledary: Baltbodyq 'la Klyat Mhafzt Abha Jam't Almlk Khald. Mjlt Aljam'h Aleslamyh Lldrasat Aleqtsadyh Waledaryh: 28(4), 115-147.
3. Bn 'mwr, Smyr, Wbwshw, Jmylh. (2020). Athr Almnakh Altnzymy Alebda'y 'la Altfkyr Alebda'y Llastad Aljam'y- Drash Mqarnh Byn Alasatdh Dwy Altfkyr Alebda'y Almrf' Walasatdh Dwy Altfkyr Alebda'y Almnkhfd. Mjlt Alryadh Laqtsadyat Ala'mal: 6(3), 78- 96.
4. Al'nzy, S'd 'ly, Wrady, Jwad Mhsn. (2009). Althalfat Alastryjyh Fy Mnzmat Ala'mal Dar Alyazwry Al'lmyh Llnshw Waltwzy'.
5. 'yshwsh, 'wattf. (2021). Alqdrat Aldynamykyh Kalyt Lt'zyz Albra'h Altnzymy - Drash Halh B'd Albnwk Bwlayh Alwady. Mjlt Alastryjyh Waltnmyh: 11(2), 145-164.
6. Drwm, Ahmd, Qhyry, Fatnh, Whmyany, Sbrynh. (2019). Athr Altmkyn Alnfsy 'la Alslwk Alebda'y - Drash Mydanyh. Mjlt Eqtsad Almal Wala'mal: 3(3), 477-500.

7. Alghrbawy, 'la', Mhmd, Mhmd Mnry, Alslamy, Mhmd, Wjrad, 'Iya' Mhmwd. (2018). Ryadt Ala'mal Walmshrw'at Alsghyrh. Dar Alt'lym Aljam'y.
8. Hamd, Shyr 'Eadl, Whnan, Sfa' Kaml. (2019). Tathyr Alqdrat Aldynamykyh Fy Almyzh Altnafsyh: Bhth Thlyly Fy Alshrk Al'amh Llsmnt Al'ragyh. Mjlt Alaqtas Wal'lwm Aledaryh: 25(111), 138-159.
9. Alhrayzh, Arwa Mhmd. (2019). Altwjh Alryady Wathrh Fy Thqyq Almyzh Altnafsyh: Aldwr Alwsyt Ledarh Alm'rfh Llmsary' Alsghyrh Walmtwsth Fy Mdynt Shab Alsna'yh - Alardn. Attrwht Dktwrah Ghyr Mnshwrh, Jam't Al'lwm Alaslamyh Al'almyh, 'man, Alardn.
10. Alhryry, Rafdh. (2017). Atjahat Hdythh Fy Edart Almward Albshryh. Dar Alyazwry Al'lmyh Llnsh Waltwzy'.
11. Hrym, Hsyn. (2020). Alslwk Altnzymy: Slwk Alafrad Waljma'at Fy Mnzmat Ala'mal. Dar Alhamd Llnsh Waltwzy'.
12. Alhylh, Amal 'bd Almjyd, Almsry, Mrwan Wlyd, Wtafsh, Ahmd Mhmd. (2019). Drjt Msahmh Alqdrat Aldynamykyh Fy Thsyn Qdrat Dka' Ala'mal: Drash Ttbyqyh 'la Aljam'at Alfstynh Alkhash Bmhafzat Ghzh. Alm'etmr Aldwly Alawl Fy Tknwlwyja Alm'lwmata Wala'mal.
13. Aljbaly, F'ad Mstfa, Altmymy, Ayad Fadl, Walkhshaly, Shakr Jarallh. (2020). Athr Almsar Alwzyfy Fy Ryadh Ala'mal Fy Shrkat Sna't Aladwyh Alardnyh. Almjlh Al'almyh Llaqtas Wala'mal. Doi: <https://doi.org/10.31559/gjeb2020.9.2.7>
14. Aljbwry, Hsyn Mhmd. (2019). Altkhtyt Alastratyjy Fy Alm'ssat Al'amh: Fkr M'asr Wmnjh 'Imy Fy 'Ealm Mtjdd. Dar Sfa' Llnsh Waltwzy'.
15. Bw Jm'h, 'wny, Wbn Sasy, Elyas. (2019). Athr Al'waml Altnzymy 'la Alada' Alebda'y Li'amlyn: Drast Halt Alatba' Alkwbyyn Balmstshfyat Al'mwmyh Fy Aljnwb Alshrqy Aljza'ryh. Almjlh Aljza'eryh Ltnmyh Alaqtasyh: 2(6), 99-118.
16. Khatr, Samh Ahmd. (2021). Aldwr Alm'edl Llqdrh Alasty'abyh Fy Al'lqah Byn Altswyq Alryady Walada'Alebda'y (Drash Ttbyqyh 'la Qta' Sna't Alajhzh Alkhhrba'eyh). Mjlt Albhwt Almalyh Waltjaryh: 22(2).
17. Alkhfajy, N'mh 'bas. (2020). Thqafh Almnzmh. Dar Alyazwry Al'lmyh Llnsh Waltwzy'.
18. Alkfawyn, 'bd Almjyd 'ly, Walz'by, Khald Ywsf. (2021). Athr Al'waml Altnzymy Fy Altkhtyt Alastratyjy Bwjwd Alslwk Alebda'y Kmtghyr Wsyt: Drash Mydanyh Fy Alshrk Alastkhrajyh Fy Alardn. Mjlt Aljam'h Alaslamyh Lldrasat Alansanyh: 29(2), 209-245, <https://doi.org/10.33976/iugjeb.29.2/2021/9>
19. Alkhshaly, Shakr Jarallh, Wbdran, Arwa Mwsa. (2020). Athr Almrwnh Altnzymy Fy T'zyz Altwjh Alryady: Drash Mydanyh 'la Shrkat Tknwlwyja Alm'elwmat Alardnyh. Almjlh Alardnyh Fy EdartAla'mal: 16(1), 94-125.
20. Majd, Zyd Hydr, Wmhmd, Athyr 'bd Allh. (2020). Altathy Alwsyt Llmnakh Alebda'y Altnzymy Fy Thsyn Al'lqah Byn Mmarsat Twyr Almwhbh Walada' Altnzymy: Drash Asttla'yh Fy Hyat Albhth Waltwyr Alsna'y/ Wzart Alsna'h Walm'adn. Mjlt Alaqtas Wal'lwm Aledaryh: 26(124), 183-213.
21. Almhmdy, S'd 'ly. (2019). Nmadj Mn Aledarat Alm'asrh. Dar Alyazwry Al'lmyh Llnsh Waltwzy'.
22. Mhmwd, Mhmd Mstfa. (2017). Tqyym Ada' Al'amlyn Walmnzmat. Mktbt Alflah Llnsh Waltwzy'.
23. Almla Twly, Hla Faz'. (2020). Mda Asham Alqdrat Altnzymy Aldynamykyh Fy Edart Almwahb Albshryh: Drash Thlylyh Lara' 'ynh Mn Alqyatad Aledaryh Fy R'ast Jam't Almwsl. Mjlt Alaqtas Wal'lwm Aledaryh: 26(122), 275-294.
24. Almshrqy, Ahmd 'bd Allh. (2021). Athr Altwjh Alryady Fy Alqdrat Aldynamykyh Llshrk Alsnayh Alymnyh. Mjlt Jam't Alrazy Li'lwm Aledaryh Alensanyh: 2(1), 4-25.
25. Alqtaownh, Mnar Abrahym, Wabw Tayh, Bndr Krym. (2016). Athr Alatsalat Aledaryh Fy Alslwk Alebda'y Li'amlyn Fy Mnzmat Ala'mal Alardnyh. Almjlh Al'rbyh Lledarh: 36(1), 365-397.
26. Alsa'aty, Shwqy Najy, Wal'wasa, Salh Abrahym. (2021). Edart Almward Albshryh Astratyjya Fy Zi Alatjahat Al'almyh Alm'asrh. Dar Alyazwry Al'lmyh Llnsh Waltwzy'.
27. Alswdany, 'ly, Wshwnh, Hsam. (2017). Dwr Altwjh Alryady Fy Thsyn Ada' Msrf Alkhlyj Altjary: Bhth Ttbyqy. Mjlt Jam't Alanbar Li'lwm Alaqtasyh Waledaryh: 9(20), 159-181.
28. Alshmymry, Ahmd, Walmbyryk, Wfa'. (2019). Ryadh Ala'mal. Al'bykan Llnsh.
29. Alz'by, Hsn 'ly, Walnwasrh, Mstfa Slyman. (2019). Almnzm Aldkyh: Mnzw Astratyjy. Dar Wa'l Llnsh Waltwzy'.
30. Alzbydy, Ghny Dham, Wmhdy, Sfa 'bd Aljbar. (2018). An'kas Ras Mal Alnfs Alayaby Fy Twyr Alslwk Alebda'y Li'amlyn: Bhth Mydany Fy 'ynh Mn Shrkat Wzart Ala'mar Walaskan. Mjlt Aldnanyr: 12, 321-352.

# أثر الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة التحويلية الدور الوسيط الحكمة: مراجعة نظرية

سعد كريم الهبارنة

جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن  
saaddajeh16@yahoo.com

---

قبول البحث: 2021/12/13

مراجعة البحث: 2021 /12/2

استلام البحث: 2021 /10/26

---

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.3>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



## أثر الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة التحويلية الدور الوسيط الحكمـة: مراجـعة نظرـية

سعد كريم المبارنة

جامعة العلوم الإسلامية العالمية-الأردن

[saaddajeh16@yahoo.com](mailto:saaddajeh16@yahoo.com)

استلام البحث: 2021/10/26 مراجـعة البحث: 2021/12/13 قبول البحث: 2021/12/2

### المـلخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى البحث في الدراسات السابقة عن أثر الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة التحويلية، وذلك بوجود الدور الوسيط للحكـمة. ولتحقيق أهداف الـدراسة، تم الـاعتماد على المنهـج الوصـفي، واستخدام الأسلوب الاستنبـاطي في صياغـة الأفـكار التي تـغطي هذه المحـاور في هيـكل الـدراسة النـظـري. وبناءً عـلـيهـ، تم بنـاء هيـكل نـظـري يـحتـوي عـلـى مـجمـوعـة من الأبعـاد المـدـروـسة من جـانـب الذـكـاء العـاطـفي وهـيـ: (تقـيـيم العـواطف الذـاتـية، تقـيـيم عـواطف الآخـرين، والتـواصـل الإـجتماعـي)، وقد اـحتـوى أيضـاً عـلـى جـانـب فـاعـلـية الـقيـادة التـحـوـيلـية مـتـضـمنـاً في ذـلـك الأبعـاد التـالـية: (التـأـثير المـاثـلي، التـحـفيـز الفـكري، الإـلهـام، التـمـكـين). وتوصلـت الـدرـاسـة إـلـى مـجمـوعـة من النـتـائـج، أهمـها: وجود أـثـر معـنـوي إـيجـابـي لأـبعـاد الذـكـاء العـاطـفي في فـاعـلـية الـقيـادة التـحـوـيلـية، بـوجـود الدـور الوـسيـط للـحكـمة، ولكن بـدرـجة قـلـيلـة. وذـلـك بـسبـب نـقـص الـدرـاسـات السـابـقة الـتـي أـخـذـتـ الحـكمـة كـمتـغـير وـسيـط بـيـنـ هـذـيـنـ المتـغـيرـيـنـ. وأـوـصـلتـ الـدرـاسـة عـلـى مـجمـوعـة من التـوصـيـات، أهمـها: تـكـيـيفـ الـبحـث عـنـ أـثـرـ الذـكـاء العـاطـفي عـلـى الـقـادـة التـحـوـيلـية بـوجـودـ الحـكمـة كـمتـغـير وـسيـطـ. بـإـضـافـةـ إـلـىـ درـاسـةـ الذـكـاءـ العـاطـفيـ درـاسـةـ مـيدـانـيـةـ فيـ مجـتمـعـ درـاسـةـ يـمـكـنـ التـطـبـيقـ عـلـيـهـ بـعـيـنةـ كـبـيرـةـ لـلـقـادـةـ أوـ المـدـراءـ.

الـكلـماتـ المـفـاتـحـيةـ:ـ الذـكـاءـ العـاطـفيـ؛ـ الحـكمـةـ؛ـ الـقـيـادةـ التـحـوـيلـيةـ؛ـ الـقـيـادةـ.

### 1. المـقدـمة:

تواجـهـ الإـدـارـاتـ فيـ المؤـسـسـاتـ فيـ الوـطـنـ العـرـبـيـ، ضـغـوطـاتـ كـبـيرـةـ تـتـعلـقـ بـالـعـملـ الإـدارـيـ وـسـيرـ الـعـمـلـيـاتـ دـاخـلـ الـمـنـظـمةـ وـخـارـجـهاـ. وـخلـالـ ذـلـكـ، يـقـعـ الـعـبـءـ الـكـبـيرـ عـلـىـ المـديـرـيـنـ فيـ تنـظـيمـ وـتـوجـيهـ موـظـفـيـمـ، ليـتـسـلـمـواـ مـهامـهمـ الرـئـيـسـيـةـ المـوـكـلـةـ الـهـمـ. وـمعـ تـراـكـمـ هـذـهـ الـأـعـبـاءـ، هـتـمـ المـديـرـيـنـ فيـ تـنـميةـ ذـكـاءـهـمـ الـعـاطـفـيـ لـيـسـتـطـيعـواـ التـكـيـيفـ معـ ضـغـطـ الـعـمـلـيـاتـ الإـدارـيـةـ الـتـيـ تـجـريـ فيـ الـمـوـسـسـةـ. وـيـعـرـفـ الذـكـاءـ العـاطـفـيـ بـأـنـهـ:ـ فـهـمـ وـتقـيـيمـ المـشاـعـرـ الـإـنسـانـيـةـ الـذـاتـيـةـ وـلـآخـرـينـ، وـمـحاـولـةـ التـأـقـلـمـ فـيـهـاـ معـ انـوـاعـ الـشـخـصـيـاتـ الـخـارـجـيـةـ الـتـيـ يـتـعـاملـ مـعـهـاـ إـنـسـانـ،ـ مـنـ خـلـالـ اـكتـسـابـ مـهـارـاتـ اـجـتمـاعـيـةـ فيـ تـفـهـمـ الـآخـرـينـ،ـ وـمـوـاقـفـهـمـ.

وـمـنـ خـلـالـ الـبـحـثـ فيـ الـدـرـاسـاتـ الـتـيـ اـهـتـمـتـ فـيـ الذـكـاءـ العـاطـفـيـ،ـ كـمـفـهـومـ إـنـسـانـيـ هـامـ. وـجـدـ الـبـاحـثـ أـنـ هـنـاكـ اـهـتـمـاماـ فيـ درـاسـةـ تـأـثـيرـ الذـكـاءـ العـاطـفـيـ فـيـ فـاعـلـيـةـ الـقـيـادةـ التـحـوـيلـيةـ،ـ وـالـتـيـ تـعـرـفـ بـأـنـهـ:ـ نـمـطـ مـنـ الـأـنـماـطـ الـقـيـادـيـةـ الـتـيـ تـهـمـ بـالـرـؤـيـةـ الـمـسـتـقـبـلـةـ وـوـضـعـ الـأـهـدـافـ الـواـضـحةـ وـمـشـارـكـتهاـ مـعـ الـأـفـرـادـ،ـ وـتـحـاـولـ أـنـ تـحدـثـ طـوـبـيـاـ لـلـأـوـضـاعـ الـحـالـيـةـ بـالـشـكـلـ الـذـيـ يـحـقـقـ الـهـدـفـ الـمـطـلـوبـ.ـ وـقـدـ أـضـافـ الـبـاحـثـ فـيـ ذـلـكـ عـنـصـرـاـ وـسـيـطاـ:ـ وـهـوـ الـحـكـمةـ،ـ وـالـتـيـ تـعـرـفـ بـأـنـهـ:ـ الـعـرـفـ الـتـيـ تـمـ اـكتـسـابـهـ وـاستـثـمارـهـ مـعـ الـخـبـرـةـ،ـ فـأـصـبـحـتـ ذاتـ تـغـذـيةـ رـاجـعـةـ جـدـيـدةـ تـسـاعـدـ فـيـ الـوصـولـ إـلـىـ قـرـارـ رـشـيدـ.

ولـاحـظـ الـبـاحـثـ،ـ قـلـةـ الـدـرـاسـاتـ الـتـيـ اـهـتـمـتـ فـيـ الـبـحـثـ بـالـحـكـمةـ كـمـتـغـيرـ وـسـيـطـ وـتـأـثـيرـهاـ بـيـنـ الذـكـاءـ العـاطـفـيـ وـالـقـيـادةـ التـحـوـيلـيةـ.ـ بـإـضـافـةـ إـلـىـ أـنـ لـاحـظـ أـنـ الـدـرـاسـاتـ الـتـيـ بـحـثـتـ فـيـ أـثـرـ الذـكـاءـ العـاطـفـيـ فـيـ الـقـيـادةـ التـحـوـيلـيةـ،ـ لـمـ تـأـتـيـ جـمـيعـهـاـ فـيـ مـصـطـلـحـ الـقـيـادةـ التـحـوـيلـيةـ بشـكـلـ خـاصـ،ـ بلـ جـاءـ الـبـعـضـ مـهـماـ يـحـتـويـ عـلـىـ مـصـطـلـحـ الـقـيـادةـ بشـكـلـ عـامـ.ـ بـإـضـافـةـ إـلـىـ أـنـ هـنـاكـ مـحـدـودـيـةـ فـيـ الـدـرـاسـاتـ الـتـيـ بـحـثـتـ الـمـوـضـوـعـ بـالـتـأـثـيرـ عـلـىـ فـاعـلـيـةـ الـقـيـادةـ التـحـوـيلـيةـ،ـ وـهـذـاـ مـاـ دـفـعـ بـالـبـاحـثـ لـيـبـحـثـ فـيـ الذـكـاءـ العـاطـفـيـ بـمـاـ يـغـطـيـ الـعـنـاصـرـ الـتـالـيةـ:ـ تقـيـيمـ الـعـواطفـ الـذـاتـيةـ،ـ تقـيـيمـ الـعـواطفـ الـآخـرـينـ،ـ وـالـتـواصـلـ الـإـجتماعـيـ،ـ وـأـثـرـهـ فـيـ فـاعـلـيـةـ الـقـيـادةـ التـحـوـيلـيةـ بـالـذـاتـ،ـ بـمـاـ يـغـطـيـ الـعـنـاصـرـ الـتـالـيةـ:ـ التـأـثـيرـ الـمـاثـليـ،ـ التـحـفيـزـ الـفـكريـ،ـ وـالـإـلهـامـ وـالـتـمـكـينـ.ـ لـأـهمـيـةـهـاـ فـيـ الـقـائـدـ،ـ وـالـيـ تـعـتـبرـ أـسـاسـ كـوـنـهـ قـائـدـاـ لـمـجـمـوعـةـ مـنـ النـاسـ.

### 1.1. مشكلة الدراسة واستئلتها:

إن الاهتمام بموضوع الذكاء العاطفي في العالم، جعل الناس يتيقظوا لتنمية قدراتهم النفسية والاجتماعية وتحسينها ل يستطيعوا التأقلم مع المحيط حولهم. وهذا ينطبق أيضاً على الأشخاص الذين يعملون في المؤسسات والشركات المنتشرة في البلاد، وبناءً عليه يهتم المدراء في تحسين أنفسهم كأشخاص يؤثرون ويتأثرون في المحيط إما داخل المؤسسة أو خارجها، وبطبيعة الحال لقيادة التغيير الجيد في مؤسستهم ومرؤوسهم.

وبناءً على ذلك، يرى الباحث أن مشكلة الدراسة ترتكز في موضوع الذكاء العاطفي من ناحية، بما يتضمن: تقييم العواطف الذاتية، تقييم عواطف الآخرين، والتواصل الاجتماعي، وفي موضوع فاعلية القيادة التحويلية الكامنة في دور المدراء من ناحية أخرى، بما يتضمن: التأثير المثالى، التحفيز الفكري، الإلهام، والتمكين كصفات مهمة في القيادة التحويلية. بالإضافة إلى ما سبق، فإن مشكلة الدراسة أيضاً ترتكز على تأثير الذكاء العاطفي نفسه على المدراء، وعلى دورهم في قيادتهم التحويلية. وبناءً على ذلك، فإن الباحث قد وضع مشكلة الدراسة في مجموعة من الأسئلة البحثية. وهذه الأسئلة:

### 2.1. أسئلة الدراسة:

**السؤال الأول:** هل هناك أثر للذكاء العاطفي بأبعاده (تقييم العواطف الذاتية، تقييم عواطف الآخرين، التواصل الاجتماعي) في فاعلية القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالى، التحفيز الفكري، الإلهام، التمكين)؟  
ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي، مجموعة من الأسئلة الفرعية. وهذه الأسئلة هي:

- ما أثر تقييم العواطف الذاتية في فاعلية القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالى، التحفيز الفكري، الإلهام، والتمكين)؟
- ما أثر تقييم عواطف الآخرين في فاعلية القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالى، التحفيز الفكري، الإلهام، والتمكين)؟
- ما أثر التواصل الاجتماعي في فاعلية القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالى، التحفيز الفكري، الإلهام، والتمكين)؟

### 3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى: "تحديد أثر الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة التحويلية". ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحث بوضع أهدافاً فرعية أخرى، تعمل على تحقيق الهدف الرئيسي أعلاه:

- التعرف إلى مدى اهتمام المنظمات في تبني مفهوم الذكاء العاطفي، خلال الدور الذي يقوم به المدراء في أداء الأعمال.
- التعرف إلى السمات التي تغلب على وجود الذكاء العاطفي في القادة التحويليين في منظمات الأعمال من خلال الدراسات السابقة.
- التعرف إلى السمات التي تغلب على وجود صفة القيادة التحويلية بالمردود وتعطيم استحقاقاً بأن يكونوا قادة من خلال الدراسات السابقة.
- إضافة إطار نظري يغطي موضوع الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة التحويلية بأبعادها.

### 4.1. أهمية الدراسة:

إن الدراسة الحالية، تكمّن أهميتها في أهمية موضوع الذكاء العاطفي وأهمية وجوده لدى الأفراد العاملين في الشركات، وخصوصاً المدراء. بالإضافة إلى أهمية القيادة التحويلية، التي تساعده المؤسسة على إحداث التغيير الجيد والاستمرار قديماً في التطوير المستمر، وأهمية الإسهامات التي من الممكن أن يضيفها الذكاء العاطفي في القيادة التحويلية، للوصول إلى الفاعلية المطلوبة فيها. ويحتوي الذكاء العاطفي على عناصر رئيسية، من أهمها: تقييم العواطف الذاتية، تقييم عواطف الآخرين، والتواصل الاجتماعي.

وقد اهتم الباحث بهذه العناصر؛ لأن الإنسان يبدأ بنفسه أولاً، ليستطيع تفهم الآخرين في مواقفهم والتواصل معهم اجتماعياً بشكل سليم. وكلما احتوت المنظمة على قيادات ذات ذكاء عاطفي عالي، أدى ذلك إلى وضوح في الآراء المتبادلة بين الأطراف داخل المؤسسة، مع وجود بعض الضغوطات التي قد تؤدي إلى سوء فهم وجهات النظر.

وهذا بدوره، يسهم في تحسين قدرة المدير على التحليل بالصفات المهمة في توليه للقيادة التحويلية. لذلك رأى الباحث أن لدراسته أهمية علمية بالغة، وأنها ستؤثر في أصحاب السلطات الذين يهتمون في تحسين الأساليب الإدارية في المؤسسات الرسمية بشكل عام، من خلال مدراءها الموزعين في الأقسام المختلفة.

### 5.1. مصطلحات الدراسة:

من أجل فهم الموضوع بشكل جيد، وضع الباحث التعريفات للمصطلحات المعتمدة في الدراسة، والتي تعبر عن المتغيرات وأبعادها الموضحة في النموذج والفرضيات. وبناءً على ذلك، فقد اعتمد الباحث المصطلحات التالية:

- **الذكاء العاطفي:** يعرّف الباحث الذكاء العاطفي، بأنه: "فهم وتقييم المشاعر الإنسانية الذاتية وللآخرين، ومحاولة التأقلم فيها مع أنواع الشخصيات الخارجية التي يتعامل معها الإنسان، من خلال اكتسابه مهارات اجتماعية في تفهم الآخرين وموافقهم".
- **تقييم العواطف الذاتية:** يعرّف الباحث تقييم العواطف الذاتية، بأنه: "قدرة الفرد على تقييم عواطفه وإحساسه بمراجعة نفسه في أموره دون تدخل خارجي، وذلك خلال احتكاكه مع الأطراف الآخرين وتعايشه مع ظروف حياته".

- تقييم عواطف الآخرين: يعرف الباحث تقييم عواطف الآخرين، بأنه: "قدرة الفرد على تقييم عواطف الآخرين ومشاعرهم خلال مواجهة المواقف، بلاحظة ردة فعلهم تجاه تلك المواقف، مع تفهم ذلك بهدوء وتركيز".
- التواصل الاجتماعي: يعرف الباحث التواصل الاجتماعي، بأنه: "اتصال الفرد مع الآخرين المحيطين به بشكل مباشر، ومعاشرتهم وفهمهم دون توقع أية مواقف سلبية قد تحدث بينه وبينهم".
- الحكم: يعرف الباحث الحكم، بأنه: "المعرفة التي تم استثمارها مع الخبرة، فأصبحت ذات تغذية راجعة جديدة تساعد في الوصول إلى قرارٍ رشيد".
- فاعلية القيادة التحويلية: يعرف الباحث فاعلية القيادة التحويلية، بأنها: "نمط من الأنماط القيادية التي تهتم بالرؤية المستقبلية ووضع الأهداف الواضحة ومشاركتها مع الأفراد، وتحاول أن تحدث تطويراً للأوضاع الحالية بالشكل الذي يحقق الهدف المطلوب".
- التأثير المثالي: يعرف الباحث التأثير المثالي، بأنه: "قدرة القائد التحويلي على التأثير بمرؤوسه، بالشكل المثالي الذي يحقق له معنى أن يكون قدوةً لهم مع استحقاقه لذلك".
- التحفيز الفكري: يعرف الباحث التحفيز الفكري، بأنه: "قدرة القائد التحويلي على تحفيز المرؤوسين فكرياً، حتى يتمكنوا من تنمية أفكارهم وعقولهم ليستطيعوا المشاركة في اتخاذ القرارات".
- الإلهام: يعرف الباحث الإلهام، بأنه: "أن يكون القائد التحويلي قادراً على جذب مرؤوسه للأفكار النيرة، التي تساعدهم في طموحاتهم وتحقيق أهدافهم الوظيفية".
- التمكين: يعرف الباحث التمكين، بأنه: "تفويض بعض الصالحيات الإضافية إلى المرؤosis، في تسلیم بعض المهام التي لا تقع ضمن مسؤولياتهم وإعطاءهم المقدرة على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات".

#### 6.1. محددات الدراسة:

- وأجرى الباحث في دراسته، بعض المحددات التي ظهرت خلالها. وقد لخص الباحث تلك المحددات في النقاط الرئيسية التالية:
- حاول الباحث الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الدراسات السابقة، التي ثبتت قوة بناء نموذج دراسته. ومثال ذلك الدراسات المتعلقة بالمتغير الوسيط، حيث أنه - وحسب علم الباحث - لا يوجد دراسات كثيرة عالجت نفس المشكلة، فتكون مرتبطة بشكلٍ جيد.
  - حاول الباحث التأقلم مع الوقت القصير الذي أتيح له خلال دراسته، وبناءً على ذلك قام بالإجراءات البحثية وإنجازها في أسرع وقت ممكن.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.2. الإطار النظري:

إن نجاح المؤسسات في المجتمعات، ينبع عن نجاح المدراء العاملون فيها. وبما أن المدير يتصف بالقيادة، ويعتبر قائداً في موقعه الوظيفي، فإن نجاحه يؤثر في عناصر وتكوينات المؤسسة. وهذا التأثير ينعكس على أداء المرؤosisين الجيد، وتمكينهم من القيام بدورهم في المؤسسة على أكمل وجه، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وارتفاعها في عملها وتحقيق التميز فيها. ومع وجود المهام الكثيرة والمتدخلة، يستلزم ذلك من المدراء التمسك بالحنكة عند تعاملهم مع كل ما يجري في أرجاء المؤسسة من تفاعل بين مكوناتها وعناصرها ومهام المرؤosisين فيها. وهذا يتطلب من المدير، ليس فقط التحلي بمهارات الذكاء العقلي لديه، وإنما يتوجب عليه تقييم وإدارة ردود أفعاله والتحكم بها، وتحكيم أفعال الآخرين من المرؤosisين العاملين تحت سلطته. وهذه الخطوات، تعمل على المساعدة في تحقيق مفهوم الولاء التنظيمي وإيجاد بيئه عمل آمنة للمرؤosisين، وتحقيق الثقة لدى الفرد رئيساً أو مرؤوساً.

(سكن، 2019، 602)

وتتعق عملية تقييم وإدارة ردود أفعال الأفراد ضمن مفهوم الذكاء العاطفي والذي يعني: "قدرة الفرد على معالجة معلوماته الشعورية، والتي تشتمل على تقييم العواطف الذاتية وللآخرين، وتخطي المصاعب التي تواجههم والتحديات التي تتعارض عملهم، وإيجاد حلول للمشكلات ونجاحهم في كافة المجالات" (الذبحاوي وأخرون، 2014، 142). ويساهم الذكاء العاطفي في إدارة الانفعالات الفردية، خصوصاً للأفراد الذين يعملون في وظائف تحتوي على مهام واسعة وعمليات إدارية معقدة.

وهذا بدوره، يساعد على تنمية السلوك القيادي للمدير، وزيادة قدرتهم على التأثير في سلوك مرؤosisهم، حيث أن سلوك القائد يعتبر أحد العناصر البارزة التي تساعده ليكون قائداً تحويلياً ناجحاً؛ وذلك لسبب أن نجاح القائد التحويلي، مرتبط بمهارات التي يتحلى بها خلال تعامله مع مشاعر مرؤosisه وعواطفهم. وهذا الأمر، يساهم في تحسين تعامل القائد مع احتياجات المرؤosisين، والعمل على حل المشكلات المتعلقة بهم، والعمل على إثارة الدافعية لديهم ليقدموا أداءً متميزاً. (أبو رحمة، 2018)

وبناءً على ما سبق، قام الباحث بالاستفادة من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تهتم بالذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، والعمل على وضع هيكلية للإطار النظري للدراسة.

### 1.1.2. الذكاء العاطفي:

#### • مفهوم الذكاء العاطفي:

ظهر مصطلح الذكاء العاطفي منذ التسعينيات في القرن الماضي، حيث شهدت تلك المدة الكثير من البحوث والدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع بطريقة التحليل والجدل والتفسير. وأصبح هناك اهتماماً أقوى لهذا الموضوع، بعد إصدار دانيال جولمان كتاب (الذكاء العاطفي). حيث أنه مهد لقيام ثورة للإهتمام بهذا الشأن من قبل علماء النفس والإجتماع، بالإضافة إلى الإداريين. ولم يتوقف الإهتمام بالذكاء العاطفي عند مجال واحد، بل توسيع تطبيقاته إلى كافة المجالات، مثل: الصحة، الرياضة، السياسة، والإدارة. (الغالبي وعلي، 2015، 4).

وقد تم استخدام الذكاء العاطفي بصفته مفهوماً علمياً من قبل ذلك، عندما جاء العالمان ماير وسالوفي في سنة 1990، فقاما بتعريفه بأنه: "القدرة على معرفة الفرد لمشاعره وانفعالاته ولآخرين وانفعالاتهم، وتمييز المشاعر عن الإنفعالات، واستغلال المعرفة من أجل توجيه تفكير الفرد وأفعاله". (السامرائي والمبيضين، 2018، 19).

ويعرف جولمان الذكاء العاطفي، بأنه: "المقدرة على معرفة مشاعرنا الشخصية ومشاعر الآخرين، من أجل تحفيز ذاتنا وإدارة عواطفنا بالشكل السليم في علاقاتنا مع الآخرين" (أبو رحمة، 2018). ويعرف أيضاً بأنه: "اختبار تقريري ذاتي، يعتمد على الإستجابات للرغبة الإجتماعية" (Nabih, et al., 2016, 135).

ويعرف الذكاء العاطفي أيضاً بأنه: "مجموعة من الصفات الشخصية التي تتضمن وعي الإنسان بذاته، إدارته للذات، قابلية التأقلم مع التحديات، وعيه الاجتماعي، ومهاراته في إدارة العلاقات". ويلعب الذكاء العاطفي دوراً مهماً في مجالات متعددة، بدءاً من علم النفس والرعاية الصحية إلى إدارة الأعمال. وهناك قدرًا كبيرًا من الأبحاث، التي شرحت علاقة الذكاء العاطفي بسمات القيادة. (Coskun, Ulutas, Budakoglu, Ugurlu & Ustu, 2018, 644).

وقد عرف العالم بار أون الذكاء العاطفي في سنة 1997، بأنه: "فهم الفرد نفسه والآخرين بشكلٍ فعال، والارتباط بشكلٍ جيد مع الناس، والتكيف مع التأقلم بالبيئة ليكون ناجحاً في التعامل مع المتطلبات البيئية". (Ugoani, Amu &, Kalu, 2015, 567) ويعرف الذكاء العاطفي أيضاً بأنه: "قدرة الشخص في فهم الذات وقراءة أفكار الآخرين من خلال فهم شخصياتهم، وإدارة عواطفه الفعالة أثناء علاقتهم بهم والقدرة على التأثير على عواطفهم وإنشاء علاقاتٍ جيدة معهم" (مولاي، طبي، وبن الزرقة، 2021, 193).

#### • أهمية الذكاء العاطفي:

أشار الباحثون والمفكرون أمثال العالم جولمان إلى أن درجة ما يقدر بـ 10-20% من درجات تباين النجاح في المهنة، من الممكن أن تعود أسبابه إلى المقدرة العقلية، بينما أن هناك 80% من أسباب النجاح في المهنة، تعود إلى وجود المهارات الإجتماعية، ضبط الإنفعال، وإدارة وتحفيز الذات (العمرات، 2014, 178). وقد حظى الذكاء العاطفي في العقدتين الأخيرتين من القرن الماضي، باهتمام باحثي الإدارة وعلم النفس الواسع، إلى أن أصبح من أهم الموضوعات التي بُحثت في ذلك الوقت؛ وذلك نظراً لدوره الفعال في الحياة الإنسانية وأهميته للأفراد وعلاقته الوثيقة مع ذكاء العاملين وتفكيرهم، وقدرتهم على النجاح والتكيف في وسط المواقف الصعبة التي يواجهونها. بالإضافة إلى أن الذكاء العاطفي يمنع الأفراد في مجال عملهم، المقدرة على التكيف والتعامل مع باقي الأفراد المختلفين بشخصياتهم عن، ويعبر مؤشرًا مهمًا من مؤشرات نجاح الأداء الوظيفي المطلوب، ومن المحتمل أن يزيد الذكاء العاطفي مع الزيادة الحاصلة في الخبرة لدى القادة. (السامرائي والمبيضين، 2018, 22-21).

وقد وضح جولمان وشانريز مجموعة من النقاط الهامة التي تبرز من خلالها أهمية الذكاء العاطفي، وقد قام الباحث بتلخيصها كالتالي (أبو رحمة، 2018):

أ. أن الأشياء التي تؤثر على فاعلية أذهان الأشخاص العاملين في الشركات، يؤدي إلى التأثير على نجاح الشركات نفسها. من أجل ذلك، أصبح للذكاء العاطفي أهمية للشخص نفسه أكثر من أهمية الذكاء العقلاني نفسه.

ب. أن الذكاء العاطفي يؤثر في حياة الأشخاص، حيث أن التعاون بين القلب والعقل أو المشاعر والأفكار وبين أهمية للذكاء العاطفي، سواء إن كان ذلك في اتخاذ القرار الصائب أو في فتح المجال للتفكير بوضوح وصفاء، إذا ما تم الاعتناء أن العواطف إذا قويت أدت إلى فساد قدراتنا على التفكير الصحيح والوصول إلى قرارات صحيحة.

ج. إن الذكاء العاطفي له تأثير على الصحة الجسدية، حيث أن قدرة الأشخاص على الرعاية بأجسادهم عند حالة الإجهاد، يكون بسبب الوعي بالعواطف وردود الأفعال في إدارة ذلك الإجهاد من أجل الحفاظ على صحة سليمة.

د. إن الذكاء العاطفي يسهم في الراحة العقلية وتحسينها للأشخاص في التأثير على السلوك، ويساعد كذلك في خفض التوتر والقلق وتقلبات المزاج؛ وذلك لأن الذكاء العاطفي العالي له علاقة موجبة طردية مع تحسين الحالة المزاجية والنفسية لدى الأفراد.

هـ. إن الذكاء العاطفي يؤثر على علاقة الفرد بالآخرين، فهي تساعد على إدارة وفهم المشاعر وبصورة أكبر، فيجعل الفرد أكثر تفهماً لشعور الآخرين وحالاتهم، وهذا يصبح لدى الفرد علاقة قوية ومتراقبة بشكل أكبر مع الآخرين.

- أبعاد الذكاء العاطفي:
- 1. تقييم العواطف الذاتية:

إن تقييم العواطف الذاتية يشمل مكونين رئيسيين، هما: الوعي بالذات، وإدارة الذات. حيث يعرف الوعي بالذات، بأنه: قدرة الفرد على معرفة ذاته وعواطفه، ومفضلاه وتأثيراته". أما فيما يتعلق بإدارة الذات، فتعرف بأنها: "أن يقوم الفرد بإدارة الحالة الداخلية لديه واندفاعاته وضبط نفسه، ومراقبة عواطفه". (مولاي وأخرون، 2021، 194)

ويمثل الوعي بالفرد بذاته أو كفاءته الشخصية، ثقته بنفسه وقدرته على تقييمها بشكلٍ واقعي. وذلك من خلال القدرة على رفع الكفاءة الذاتية وللآخرين، حيث أن الأفراد القادرين على فهم ذاتهم العاطفية، يملكون على الأغلب الحدس فيما يتعلق بأفضل الخيارات. وذلك يجعلهم يتميزون بالصدق والصراحة، خلال حديثهم عن قناعتهم ومشاعرهم. ويعتبر الوعي الذاتي، من أهم سمات الذكاء العاطفي، حيث يعدّ الأفراد المدركين لذاتهم الخاصة والمتأكدين من مشاعرهم أكثر قدرة على اتخاذ القرار الصحيح، وتعزيز المهارات الشخصية لدى الفرد بمساعدته في الوصول إلى النجاح في المهنة، ويبداً ذلك من خلال التعرف إلى دوافعه، عواطفه، وقيمه وطريقة تفكيره. بالإضافة إلى أن الوعي الذاتي يحدث، عندما يستطيع الفرد فهم مشاعره السلبية وتحسين طريقته في التعامل معها، وخلق ظروف البهجة للأخرين. (الذجاوي وأخرون، 2014، 142)

- 2. تقييم عواطف الآخرين:

إن تقييم عواطف الآخرين تشمل مكونين رئيسيين، هما: الوعي والتعاطف مع الآخرين، والمهارات الاجتماعية. فتعرف الأولى بأنها: "وعي الفرد باحتياجات الآخرين وإحساسه بشعورهم وفهم منظورهم، بالإضافة إلى إحساسه بخوفهم وتعزيز توقعاتهم في الأمور وقدراتهم". أما فيما يتعلق بالمهارات الاجتماعية، فتعرف بأنها: "مهارة الفرد في الإستجابة لمن حوله وقدرته للتاثير فيهم". (مولاي وأخرون، 2021، 194).

ويعرف تقييم عواطف الآخرين، بأنه: "ميل الشخص ليكون قادرًا على فهم وإدراك عواطف الآخرين" (Nabih et. al. 2016, 136). ويعرف كذلك بأنها: "عملية تقييم للمكونات العلاقانية والمهارات والقدرات الاجتماعية، ومحاولة تطبيق ذلك بشكلٍ واقعي للاستفادة منها في إدارة علاقات الفرد مع الآخرين". وتكون هذه العملية من ثلاثة عناصر رئيسية، هي كالتالي (الغالبي وعلي، 2014، 15):

أ. مهارات التعاطف: وتعبر عن الفهم والوعي بمشاعر الآخرين، وتقدير تلك المشاعر ومراعاتها من خلال اهتمام الفرد بهم واندفاعه نحو مساعدتهم.  
ب. مسؤولية الفرد الاجتماعية: وتعبر عن مقدرة الفرد على أن يكون شخصاً مشاركاً متعاوناً ومساهماً في مجتمعه، وتتضمن هذه القدرة التصرف كمسؤول نحو الجماعة حتى إن لم يأخذ الفرد شيئاً في ذلك.

ج. العلاقات بين الأفراد: وتعبر عن القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الأفراد الآخرين.

- 3. التواصل الاجتماعي:

تستند تفاعلات الفرد الاجتماعية في بيئته عمله، على وجود الذكاء الاجتماعي والعاطفي وتحسينهما لمنع وقوع الصراع بينه وبين من يحيط به. وتكتيف علاقات الفرد الاجتماعية خلال تطورها في بيئته العمل مع البيئة نفسها، وتفق مع القول التالي: أن تطوير الكفاءات في بيئه العمل يعتمد على مدى قدرة الفرد على استيعاب المعرفة الجديدة، ووضع تلك المعرفة في موضع الإنجاز. ويطلب تطوير الفرد، دراسة مكثفة في محبيه، والبحث في آراء الأشخاص الآخرين، وبذل الجهد في فهمها ودعم بناء الفريق والروابط المشتركة. (الذجاوي وأخرون، 2014، 143)

- 2.1.2. الحكمـة:

يعتبر (ستانلي هول) أول العلماء النفسيين الذين جاءوا يتحدثوا بمصطلح الحكمـة، وقد كان ذلك في سنة 1922 عندما ظهر اهتمام رجال الدين والفلسفة. وقد ظهرت مرة أخرى في فترة لاحقة في الثمانينيات، فكان معظم ذلك بشكلٍ نظري. حتى قام روبرت ستيرنبريج بإصدار كتابه الذي جاء يتحدث عن أصول الحكمـة وطبيعتها ونموها. وتعزز الحكمـة بأنها: "حالة تبين للفرد مستوى المرتفع في تفكيره، والتي تبين سعيه في الوصول للحقيقة والمعرفة بدون أية تشوهات. ومن خلالها يستطيع الفرد فهم مشاعره ومشاعر الآخرين، والتعامل معها بطريقة إيجابية". (بركات، 2020، 4)

وتعزز الحكمـة، بأنها: "امتلاك المقدرة على الإدراك الكافي للتصرف بطريقة تقود للمزيد من النتائج النافعة". وهي أيضاً: "المعرفة الصافية والحقيقة، التي بناها يقوم الإنسان بعمله ويتصدر بطريقة أكثر عقلانية ومشروعية وعلمية صافية". وهي أيضاً: "الجانب الذي يمثل استخدام مبدأ الأخلاق والشجاعة والعدل في مختلف الظروف، عند التعامل مع الآخرين". وهي أيضاً: "الفهم العميق للواقع، وهذا يحتاج إلى معرفة أبعد من تلك التقنية لكيفية تفاعل الأشخاص وإنعام الأمور". ويلاحظ من التعريف، أن الحكمـة تتصرف بمجموعة من الصفات. وهذه الصفات هي: 1) الاستعمال على الجوانب المعرفية وغير المعرفية. 2) الاهتمام بعدم اليقين المتعلق بأمور الحياة. 3) وجود الجوانب الأخلاقية. 4) قابليتها للتطور والنمو كالذكاء. 5) تتطلب وجود بصيرة عميقة لتفهم الذات والآخرين. وللحكمـة أهمية بالغة، وتكون هذه الأهمية في مجموعة من النقاط المهمة: 1) الحصول على أقصى افادـة من المعارف المتوفـرة. 2) تجعل الشخص يميل إلى خدمة الآخرين في المجتمع، وأن يكون له خبرـات من التجـارب القديمة. وأن يكون على قدر من الحدس والروح والقلب. 3) تعلم فن العـيش، وكيفية قيادة الحياة بصورة تـنفع للذات والآخرين والمجتمع كـكل. وت تكون الحكمـة من مجموعة من المكونـات، وهذه المكونـات هي: 1) المعرفـة العـميـقة: والتي تـنسـم بالـشـمـول والـعـمق. 2) الاستـبـصـار: وتـكون بـحـصـول الشـخص عـلـى البـصـيرـة، فـيـكون قـادـرـاً عـلـى الـوعـي بـالـذـاتـ والـآخـرـينـ والـاحـدـاتـ والـطـبـيعـةـ. 3) الـانتـبـاطـ والـتـفـهـمـ الـوـجـدـانـ: ويـكون بـقـدرـةـ الشـخص عـلـى كـمـ غـيـظـهـ والـتـحـكـمـ بـأـنـفـعـالـاتـهـ، وـتـحـمـلـ حـالـةـ الـغـمـوـضـ الـيـ

تحيط بالفرد. 4) التوازن: ويكون بالقدرة على موازنة المكونات والأبعاد المختلفة المتضمنة في الفرد، وتكون باختصار حالة موازنة بين العاطفة والعقل. 5) التوجّه الأخلاقي. 6) الإدراة برشد في أمور الحياة: وتكون بقدرة الشخص على استثمار إمكانياته ومعارفه في إدارة الحياة، بصورة ذات فاعلية في كافة المجالات (الغالبي وعلي، 2014، 18-20).

وبناءً عليه، يعرف الباحث الحكمة بأنها: "المعرفة التي تم اكتسابها واستثمارها مع الخبرة، فأصبحت ذات تغذية راجعة جديدة تساعده في الوصول إلى قرار رشيد".

### 3.1.2. فاعلية القيادة التحويلية:

- **مفهوم الفاعلية:**

تعرف الفاعلية بأنها: "استعداد المؤسسة في الاستخدام الأفضل للموارد المتوفرة فيها، ويعبر عنها بالانتاجية". وهي أيضاً "عدد الوحدات المستغلة من الموارد في انتاج وحدة واحدة لمنتج معين" والفاعلية تعتبر مصطلح واسع في الاستعمال، خصوصاً في مجال الإدراة. حيث أن الإدراة بطبعتها تهدف إلى حسن الاستخدام والتنسيق للموارد المتاحة، لأجل تحقيق الأهداف التنظيمية. وأصل الفاعلية هو الإشارة إلى ما يقوم بإحداث الأثر الإيجابي المتوقع، بمعنى آخر ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة. (سعال، 2018، 81-82).

وتعرف الفاعلية بأنها: "الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها". وهي أيضاً "القابلية لتحريك مراكز القوة تجاه الإنتاج بكفاءة، والتآكل مع المشكلات الداخلية والخارجية". وهي أيضاً "القابلية لخلق النتائج المرضية في تلبية طلبات الجماعات التي تهتم بالمنظمة". وهي أيضاً "الدرجة التي يتم فيها الإنتاج ضمن عمليات الحصول على المخرجات المقصودة". (آل ياسين، 2012، 55-56).

وتعرف فاعلية القيادة بأنها: "العملية التي يتم فيها التأثير في الأنشطة لمجموعة من الأشخاص من أجل تحقيق الأهداف في المنظمة". (أبو ناموس، 2016، 17)

- **مفهوم القيادة التحويلية:**

تعرف القيادة بأنها: "عملية التأثير في الناس لتحقيق أهداف مشتركة" (Coskun et. al. 2018, 644). وتعرف القيادة أيضاً بأنها: "تأثير الشخص على جماعة من الناس، بحيث أن يكون قادرًا على السيطرة على زمام الأمور، ويقوم بعمل مبادرات وامتلاك المقدرة على توجيه الطاقات الكامنة في أعضاء مجموعة للقيام بما يلقي عليهم من أعمال جماعية". (لزرق وبن عبو، 2019، 739).

وتعرف القيادة التحويلية، بأنها: "مقدمة القائد على رفع ثقة المرؤوسين، والعمل على تنمية وتطوير مهاراتهم من أجل الهوض بالواقع المنظمي وتحقيق أهداف المنظمة والحصول على أعلى مستوى في النجاح ضمن بيته العمل، التي تتميز بالتغيير والحركة المستمرة". وتعتبر القيادة التحويلية مفهوماً حديثاً من مفاهيم الإدارة الحديثة، وتقوم بدور هام في المساعدة في التغيير التنظيمي من أجل تعزيز الوصول للمطلب، وذلك من خلال دور القائد في سعيه للارتقاء بالمستوى العام لمروسيه من أجل التطوير الذاتي والإنجاز في العمل، وتنمية العاملين والمنظمة بشكل عام، وتتضمن القيادة التحويلية، عملية إنشاء للذات باعتبار أن القيادة التحويلية نموذج يمكن الاحتذاء به من خلال حصول القائد على ثقة المرؤوسين. ويتختلف هذا الأسلوب عن أساليب القيادة الأخرى في التعامل، حيث تكون الإدارة بشكل تقليدي بحث، فيقوم القائد بمكافأة أو معاقبة المرؤوسين بناءً على أداء العاملين، ويعمل على تحفيزهم من أجل تحسين الأداء. بالإضافة إلى قيامه بالدعم العاطفي ككل، وسعيه في إحداث تغيير إيجابي في الطرق التي يتبعها المرؤوسين. (الذجاوي وأخرون، 2014، 143).

وقد توصل المفكرون كينيدي وأندرسون في سنة 2002، إلى نتيجة مفادها أن سلوكيات القيادة التحويلية، مثل التحفيز الإلهامي والإعتبران الفردي، ساعدت المرؤوسين في التأقلم والإندماج مع أحداث العمل المركبة، وساعدتهم أيضاً على الشعور بالتفاؤل في العمل. وهذا بدوره، قاد إلى زيادة في مستوى المبيعات الفردية (Mfikwe & Pelser, 2017, 118). وتوصلت الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة، إلى نتيجة أخرى مفادها أن فاعلية القيادة تتعلق بأسلوب المدير القيادي، وهذا بدوره يتأثر بعوامل متعددة، مثل: قوة الشخصية، الثقة عند اتخاذ القرار، مهارات الإتصال. وهذه العوامل جميعها تظهر من خلال تفكير القائد الجيد ومزجه بين الذكاء والعاطفة، وهذا ينتج ما يطلق عليه بالذكاء العاطفي. (لزرق وبن عبو، 2019، 748).

وقد قام المفكران كوهلر وبانكسكي في سنة 1997، بوضع مجموعة من المبادئ التي ترتكز عليها القيادة التحويلية، وهذه المبادئ يمكن تلخيصها بال النقاط الرئيسية التالية: (أبو رحمة، 2018)

أ. النظر إلى المنظمة على أنها نظام: ويعني ذلك إدراك القائد التحويلي بأن المنظمة تعتبر نظاماً يتضمن مجموعة من العناصر المرتبطة والتفاعلات التي تجري بين أفرادها، وأن دوره يجب أن يركز على تحسين عمليات المنظمة وتبني النظم الإدارية الفعالة.

ب. إيجاد استراتيجية للمنظمة، وتبلighها للآخرين: ويعني ذلك أن على القائد التحويلي أن يعمل على إيجاد رؤية ورسالة المنظمة، وقيمها وبناءها التنظيمي وأهدافها، التي يتشارك بها مع الآخرين بإعلانها وأن لا تبقى سرية.

ج. العمل على تأسيس أسلوب إداري ملائم للمنظمة: وذلك من خلال توحيد الأساليب الإدارية المتبعة والتي يجب أن تلائم المنظمة، واعتبارها نظاماً واحداً من خلال إزالة المعتقدات والمبادئ الإدارية التقليدية المتناقضة.

د. العمل على تمكين الآخرين وفرق العمل؛ وذلك من خلال أن يقوم القائد التحويلي بمنع العاملين الحرية التي يحتاجونها، من أجل أن يعملوا على إبراز دورهم في تحسين العملية الإدارية بصفة دائمة، وذلك من خلال العمل الفردي أو الجماعي.

بناءً على ما سبق، تعرف فاعلية القيادة بأنها: "قابلية القائد أو المدير وإرادته، في استخدام نمط مناسب للقيادة التي تتلائم مع جهوزية المؤوسسين لديه". ويختلف مفهوم فاعلية القيادة من باحث إلى آخر؛ لأن فاعلية القائد تعتمد على العائد الذي تم اختياره كمعيار للفاعلية (Nabih et al. 2016).

(134)

ويعرف الباحث فاعلية القيادة التحويلية بأنها: "نمط من الأنماط القيادية التي تهتم بالرؤية المستقبلية ووضع الأهداف الواضحة ومشاركتها مع الأفراد، وتحاول أن تحدث تطويراً للأوضاع الحالية بالشكل الذي يحقق الهدف المطلوب".

#### • صفات القائد التحويلي:

تتضمن القيادة، مجموعة من السمات التي يجب أن تكون متوفرة في القائد، وهذه الصفات هي: مؤثر، داعم للآخرين، ذو وصول وإتصال مع الآخرين. وتتضمن القيادة السمات الشخصية والإدارية، أما بالنسبة للإدارية فأهمها، تحفيز الآخرين من خلال أساليب جديدة، وتقدير وإدراك الأهداف التي تمت صياغتها بشكل متراقب ومشترك. وسمات القيادة مرتبطة بالتطوير الشخصي ومهارات التفاعل الاجتماعي، ككون الشخص صبور، متعاطف، اجتماعي، ذو عزيمة (Coskun et al. 2018,644). وبناءً على ما جاء في الدراسات السابقة، فقد توصل الباحث إلى أن فاعلية القيادة توجد ضمن القادة التحويليون، والتي تعبر عن القابلية لإلهام الأفراد في تحقيق ماضي ما كان يعتقد في الأصل. (Nabih et al. 2016, 134).

ويجدر التذكير بأن الصفات التي يتحلى بها القائد التحويلي، يمكن أن يتم تطويرها وتحسينها من خلال التدريب. الذي يترك تأثيراً مهماً على التزامات وتصورات المؤوسسين وأدائهم في المنظمة، وأثبتت الدراسات العلمية والتجارب، أن البرامج التدريبية المصممة يمكن أن تحسن من فاعلية المديرين (أبو رحمة، 2018).

### 2.2. الدراسات السابقة:

للوصول إلى هذه الآثار الناتجة من تطبيق الذكاء العاطفي على قادة المنظمات والمؤسسات بشكل عام، تم التنقيب عن الدراسات السابقة التي تفيد في هذا الموضوع. وبعد الوصول إلى عدد جيد من الدراسات المطبقة على فاعلية القيادة بشكل عام والقيادة التحويلية بشكل خاص، عمل الباحث على تلخيص تلك الدراسات وعرضها من الأحدث إلى الأقدم كالالتسلسل التالي:

#### 1.2.2. الدراسات العربية:

• بحث دراسة بركات (2020) في علاقة الحكمة بالأنماط القيادية لدى عينة من العاملين في الوظائف الإدارية، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحكمة والأنماط القيادية، بالإضافة إلى التعرف للفرق بين الذكور والإناث تجاه الحكمة في تلك الوظائف. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي المقارن وتوزيع استبيانه على 180 عاملاً وعاملة في الوظائف الإدارية (90 عامل و90 عاملة)، والذين تتراوح أعمارهم بين 40-55.40 سنة، وانحراف معياري  $\pm 4.85$ . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحكمة ككل والقيادة الديمقراطية، في حين أنه لا يوجد علاقة بين الحكمة ككل والقيادة الحرة. بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على النوع الاجتماعي حول الحكمة ككل. وأوصت الدراسة على تكثيف الجهود في البحث عن أثر الحكمة في الأنماط القيادية في بيئات مختلفة.

• وبحث دراسة غبون وأخرون (2020) في علاقة الذكاء العاطفي بمهارات القيادة لدى مدراء مدارس بيت لحم في فلسطين، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الذكاء العاطفي في المدارس في محافظة بيت لحم في فلسطين، وهدفت كذلك إلى التعرف إلى العلاقة بين الذكاء العاطفي والمهارات القيادية. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، اعتمد الباحثون المنهج الوصفي الإرتباطي واستخدام أداتين: الأولى لقياس الذكاء العاطفي (في استبيانه تحتوي على 40 فقرة)، والثانية لقياس المهارات القيادية (في استبيانه تحتوي على 32 فقرة). وتوصلت الدراسة إلى: وجود درجة ذكاء عاطفي مرتفعة لدى مديري ومديرات المدارس في بيت لحم، والتي بلغت النسبة 70%. وأن درجة المهارات القيادية جاءت مرتفعة. وقد أوصت الدراسة على: الاهتمام بالدور الذي يساهم فيه الذكاء العاطفي بعمليات صنع القرارات، العمل على تصميم البرامج التدريبية الخاصة بمهارات القيادة بالمواكبة مع التطورات العلمية والتكنولوجية، واستخدام الإختبار الذي صممها الباحثون وتطبيقه لقياس الذكاء العاطفي.

• وبحث دراسة بوخالفة وبن شيخ (2019) في العلاقة بين الذكاء الوجداني بأبعاد القيادة التحويلية في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في جامعة محمد بوضياف في الجزائر، وهدفت هذه الدراسة إلى التفتيش في العلاقة بين الذكاء الوجداني والقيادة التحويلية، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الذكاء الوجداني والقيادة التحويلية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي وتطبيق أداة تقييس الذكاء الوجداني وأخرى تقييس القيادة التحويلية، وبلغت عينة الدراسة 30 مفردة من أساتذة علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية العاملون في الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: يوجد علاقة ارتباط بين الذكاء الوجداني والقيادة التحويلية، وقد بلغت درجة القيادة التحويلية درجة متوسطة. وبناءً على ما جاءت به الدراسة من نتائج، أوصى الباحثان على أهمية مراجعة المعايير التي تستند عليها عملية الاختيار للقيادة، بحيث تصبح منسجمة أكثر مع التطورات المعاصرة ومتطلباتها.

- وبحثت دراسة لزرق وبن عبو (2019) في دور الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة، بالتطبيق على القطاع الاقتصادي والإدارة العمومية في معسكر في الجزائر، فهذلت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الذكاء العاطفي على فاعلية القيادة، وذلك من خلال اختبار الأبعاد التالية: الذكاء الداخلي، القدرة على التكيف، الذكاء الاجتماعي، المزاج العام، وإدارة الضغوط، على فاعلية القيادة من خلال استخدام المنهج الوصفي والقيام باختبار الفرضيات من أجل تحقيق أهداف الدراسة. وقد اعتمد الباحثان على نموذج (بار-أون وباركر، 2000)، في قياس الذكاء العاطفي ونموذج (ثوماس كينت، 2001) في قياس فاعلية القيادة. وقد قام الباحث بجمع البيانات وتحليل النتائج، باستخدام اختبار الارتباط الخطي وإنحدار المتعدد. وبناءً عليه توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة، في القطاع الاقتصادي والإدارة العمومية في معسكر في الجزائر.
- وبحثت دراسة سكر (2019) في معرفة مستوى الذكاء العاطفي عند مدراء المدارس الحكومية في مدينة غزة، وعلاقة ذلك في مدى نجاحهم في الممارسات القيادية، فهذلت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الذكاء العاطفي بالتطبيق على مديرى المدارس الحكومية في محافظة غزة، وفحص في حالة إذا كان هناك علاقة ارتباط بين مستوى الذكاء العاطفي والممارسات القيادية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبيانه على عينة تكونت من 736 معلم ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لدى المدراء من الذكاء العاطفي، والذي بلغ في وزنه 75.6%， وكذلك وجود مستوى مرتفع من الممارسات القيادية حيث بلغت نسبتها 77.6%. بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء بأبعاده المدروسة (المعرفة الوجودانية، إدارة الإنفعالات، تنظيم الإنفعالات، التعاطف، التواصل الاجتماعي)، وفروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مستوى الممارسات القيادية (التحدي، الالهام التمكين، التشجيع، القدوة)، وأخيراً وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين مستوى الذكاء العاطفي والممارسات القيادية. وأوصت الدراسة على أهمية اختيار المدراء بناءً على مستوى ذكاءهم العاطفي، والإهتمام بمهارات المدراء وقدراتهم عن طريق استثمار الذكاء العاطفي لديهم.
- وبحثت دراسة أبو رحمة (2018) في علاقة الذكاء العاطفي بالقيادة التحويلية في القطاع السياحي في غزة، فهذلت هذه الدراسة إلى التعرف لمفهوم الذكاء العاطفي، وعلاقته بالقيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيانة في جمع البيانات، وتوزيع 57 استبيانة على عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية في القطاع السياحي في قطاع غزة، وذلك من خلال الأبعاد التالية بالترتيب التنازلي (الدافعية، الوعي بالذات، المهارات الاجتماعية، التعاطف، إدارة الإنفعالات). بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الذكاء العاطفي لدى العاملين تعزى للعوامل الديمغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، والمسنوي الوظيفي)، وأن مستوى القيادة التحويلية كان إيجابياً بدرجة مرتفعة مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية. وأوصت الدراسة على زيادة نشر ثقافة القيادة التحويلية في القطاع السياحي، الاهتمام الكبير بتنظيم وإعداد برامج تدريبية متخصصة في القيادة التحويلية باستمرار، وذلك لتنمية الذكاء العاطفي بمختلف أبعاده.
- وبحثت دراسة الذيبات (2018) في الذكاء العاطفي واثره في الأنماط القيادية في البنوك الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، فهذلت هذه الدراسة إلى تحديد الأثر الناتج عن الذكاء العاطفي في الأنماط القيادية، والتعرف على مستوى الذكاء العاطفي والأنماط القيادية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استبيانة للكشف عن الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات)، وتكشف أيضاً عن مستوى الأنماط القيادية. وقد مثلت عينة الدراسة في 390 موظف وموظفة، يعملون في البنوك الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في الأنماط القيادية، وقد كان أكثر الأبعاد تأثيراً هو الوعي الاجتماعي، في حين كان أكثر استخدام لأنماط القيادية لصالح القيادة التبادلية. وأوصت الدراسة على أهمية تركيز القيادات على استخدام نمط القيادة التحويلية، لما لها من أثر في تحريك الطاقات الكامنة للعاملين وتعطى للعمل معنى عن طريق تمكين العاملين لتحقيق الإلتزامات الحالية نحو إكمال المهام والعمل، وضرورة إجراء أبحاث تضييف متغيرات معدلة أو وسيطة مثل العدالة التنظيمية المتغيرات الشخصية أو تصميم العمل.
- وبحثت دراسة السامرائي والمبيضين (2018) في أثر الذكاء العاطفي في القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية، والبالغ عددها 13 بنك. فهذلت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء العاطفي بأبعاده: (إدارة الذات، فهم الذات، الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) في القيادة الإستراتيجية بأبعادها: (التوجه الإستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية، الممارسات الأخلاقية، وتطوير رأس المال البشري). وقد تكون مجتمع الدراسة من 366 مفردة، تم توزيع استبيانة عليهم فاسترد الباحث 306 استبيانات من اصل 366. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها: أن البنوك التجارية الأردنية تهتم بالذكاء العاطفي، حيث جاء مستوى في الأداة مرتفعاً. وفيما يتعلق بالقيادة الإستراتيجية، فقد تبين أن هناك اهتمام في أبعادها بشكل عام. بالإضافة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في القيادة الإستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية.
- وبحثت دراسة العتيبي (2016) في البحث في علاقة الذكاء العاطفي في سلوكيات القيادة التحويلية، بالتطبيق على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. فهذلت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الذكاء العاطفي وسلوكيات القيادة التحويلية والتعرف لإمكانية التنبؤ

بسلوكيات القيادة التحويلية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبيان على عينتين ممثلتان بـ 161 مدير و 273 موظف، العاملين في شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض بالملكة العربية السعودية. وقد تم قياس الذكاء العاطفي من خلال الأبعاد (تقييم العواطف الذاتية، تقييم عواطف الآخرين، ضبط العواطف، استخدام العواطف) وقياس سلوكيات الفاعلية التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإعتبارات الفردية). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بدرجة متوسطة بين الذكاء العاطفي وسلوكيات القيادة التحويلية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في بعدين مما على الترتيب: تقييم العواطف الذاتية وضبط العواطف. وأوصت الدراسة على أهمية قيام المنظمات بتخصيص الموارد التي تعزز مستوى الذكاء العاطفي وسلوكيات القيادة التحويلية، وتشجيعها على القيام ببرامج تدريبية تزيد من اكتساب مهارات الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية.

- وبحثت دراسة الغالي وعلى (2014) في دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية بوجود التأثير الوسيط لمتغير الحكمة، بالتطبيق على قيادات جامعات العراق في الوسط والجنوب. فهدرت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء العاطفي لدى القيادات الجامعية في ممارسة القيادة التحويلية، من خلال وجود الدور الوسيط للحكمة كمتغير وسيط. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبيانات على 11 جامعة، بإجمالي مفردات 100 مفردة تشمل القيادات العليا في الجامعات الموجودة في مجالس الجامعات والمكونة من رئيس الجامعة، مساعديه، وعمداء الكليات. وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يعتبر من المعايير الهامة التي يجب أن يتحلى بها القيادات العليا. وأوصت الدراسة إلى أهمية تشجيع القادة للقيام باختبارات تقييم مستوى ذكاءهم العاطفي.
- وبحثت دراسة الذبحاوي وأخرون (2014) في معرفة دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية في المديرية العامة للتربية في النجف الأشرف، فهدرت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة والأثر للذكاء العاطفي بأبعاده (المهارات الاجتماعية، الوعي الذاتي، التعاطف). على تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع الملمم، الإعتبار الفردي، والتحفيز الفكري). ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبيانة على 433 عامل من عامل المديرية العامة في تربية النجف الأشرف. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في سلوكيات القيادة التحويلية، بمعنى أن القادة لا تسمح للمرؤوسين غير المتفقين مع قادتها بالإفصاح عن مشاعرهم إلى الآخرين. وقد أوصت الدراسة على أهمية تفعيل رفع الوعي الذاتي عند العاملين، ودعم قدرتهم في توظيف التعاطف في حاجاتهم وقدراتهمشرط أن لا يكونوا في موقف ضعف أمام القائد، وأن يسعوا إلى تطوير مهاراتهم الاجتماعية وتحسين العلاقات مع الآخرين والقادة والإصراع بشكل جيد في تعاملهم مع المشكلات.
- وبحثت دراسة العمرات (2014) في علاقة الذكاء الانفعالي بفاعلية القائد، وذلك من وجهة نظر المدراء والمديريات في مدارس تربويي البراءة ووادي السير في الأردن، فهدرت هذه الدراسة إلى التعرف لمستوى الذكاء الإنفعالي بأبعاده: تقييم الإنفعالات والتعبير عنها، إدارة الإنفعالات، التواصل الاجتماعي، استخدام الإنفعالات في التفكير الكلي، وعلاقته بفاعلية القياديين عن طريق دراسة الأبعاد التالية: الإلهام، التحفيز الفكري، التقدير الفردي، التأثير المثالي، اتخاذ القرار. وقام الباحث من أجل تحقيق الهدف بتوزيع استبيانين: الأولى تقييم مستوى الذكاء الإنفعالي، والثانية تقييم مستوى فاعلية القيادة التحويلية، وقد تكونت العينة البحثية من 102 مدير ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن مستوى الذكاء الإنفعالي لدى المدراء جاء بنسبة متوسطة، ومثل ذلك في سمات القائد التي وصلت إلى نسبة متوسطة أيضاً. وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى العام للذكاء الإنفعالي، حيث يعزى ذلك للمتغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة، ومستوى المدرسة. وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى فاعلية القائد تعزى للمؤهل العلمي، بالإضافة إلى أنه يوجد علاقة ارتباط بين مستوى الذكاء الإنفعالي وفاعلية القائد. وأوصى الباحث إلى: العمل على تدريب المدراء في المدارس، حتى يكون لديهم ذكاء إنفعالياً عالياً.

## 2.2.2. الدراسات الأجنبية:

- بحثت دراسة Jakubik (2020) في معرفة كيف للحكمة العملية ان تظهر وتثبت نفسها في ممارسات الإدارة والقيادة الخمسة الأساسية، فهدرت هذه الدراسة إلى اكتشاف الممارسات الخمسة الأساسية للمدراء والقادة، من خلال القراءة في الأدب النظري. وتوضيح كيفية ظهور الحكمة العملية ضمن هذه الممارسات. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي النوعي القائم على البحث التفسيري. وقد تم جمع البيانات من خلال الدراسات السابقة، لعمل مراجعة نظرية تناقض الموضوع. وتوصلت الدراسة إلى أن الحكمة العملية تعمل على توفير حياة جيدة للفرد والآخرين، وأنها تتضمن أدوات ومهارات مثل الوعي بالذات، طريقة الحكم، موازنة التوتر.
- أما دراسة Papouts & Drigas (2019) فقد ناقشت موضوع الذكاء العاطفي بصفته أصل مهم للموارد البشرية في المنظمات لدى القادة والموظفين، فهدرت هذه الدراسة إلى مناقشة نتائج تطبيق الذكاء العاطفي في المدراء والموظفين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الأدب النظري في البحث عن أثر الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة، وأثره كذلك على فاعلية الفريق. وتوصلت الدراسة إلى نموذج مقترن للذكاء العاطفي مفاده أنه بوجود بيئة عمل تتضمن قادة وموظفين لديهم ذكاء عاطفياً، فإن ذلك سيؤدي إلى فاعلية القيادة. وبالتالي، سيرفع من فاعلية المؤسسة.

وأوصت الدراسة على تصميم البرامج التدريبية التي تتعلق بالذكاء العاطفي بعنابة، وأنه يجب الأخذ بالاعتبار أن تطوير المهارات الإنفعالية والعاطفية عملية طويلة مع الجهد المتواصل، لكنها في النهاية تفيد جميع الأطراف على المستوى الشخصي والجماعي خلال العمل.

- وبحثت دراسة (Coskun et. al. 2018) في علاقة الذكاء العاطفي بسمات القيادة، وذلك من وجہ نظر المعالجين الفیزیائین، فهدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي وسمات القيادة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبيانة على 2975 ذكر و972 أنثى، يعملون ضمن مراكز الرعاية الصحية في سبعة أقاليم في تركيا. وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي لدى المعالجين يختلف من شخص لآخر حسب النوع الاجتماعي، العمر، والخبرة في الرعاية الصحية وموقع عملهم. وأن الإناث لديها أعلى مستوى متوسط حسابي من الذكور في الأبعاد التالية (الراحة النفسية، العواطف، الذكاء العاطفي مع الغير)، بالإضافة إلى اكتشاف وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الذكاء العاطفي لدى المعالجين الفیزیائین وسمات القيادة؛ إذ أن الذكاء العاطفي العالي يرتبط بعلاقة طردية مع سمات القيادة. وأوصت الدراسة على أهمية زيادة مستوى الذكاء العاطفي لدى المعالجين الفیزیائين الأصغر سنًا وأقل خبرة، حتى يكون لديهم قدرة أكبر على العطاء أثناء عملهم.

• وبحثت دراسة (Pelser & Mfikwe 2017) في التعرف على معنوية الذكاء العاطفي في أنماط القيادة بالتطبيق على القادة الكبار في حكومة جنوب إفريقيا، فهدفت هذه الدراسة إلى إيجاد الفروق بناءً على النوع الاجتماعي، في معنوية الذكاء العاطفي وانماط القيادة من بين المبحوثين. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبيانة على 85 مدير من ذوي الخبرة العاملين في دوائر جنوب إفريقيا الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه إنماط القيادة والذكاء العاطفي بناءً على النوع الاجتماعي؛ وذلك بسبب أن معايير الإدارة الأساسية للقادة الكبار في الحكومة، تساعد على بناء ممارسة للإدارة الجيدة في الخدمات العامة. وأوصت الدراسة على تبنيه القادة ذوي الذكاء العاطفي العالي، أنه مما كان جنسهم، رسالتهم، أو بلاغهم الذي قدموه لأجله، فإن ذلك سيؤدي لردوه أفعال سلبية أو إيجابية من قبل مرؤوسهم. لذلك، فعلهم أن يكونوا آخذين بالحسين أمر رسائلهم وإتصالاتهم التي ينقلونها للأخرين، خلال تقديمهم للنفع لكافة المؤسسة أو على مستوى مرؤوسهم.

• وبحثت دراسة (Nabih et. al. 2016) في الذكاء العاطفي كمؤشر تنبؤي لفاعلية القيادة في شركة (FMCG) الواقعة في مصر، فهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى علاقة الذكاء العاطفي بفاعلية القيادة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على دراسة الحال، وبناء عليه تم توزيع استبيانة على 141 موظف يعملون في الشركة المذكورة، وقد تم قياس الذكاء العاطفي من خلال الأبعاد (تقييم العواطف الذاتية، الراحة النفسية، استخدام العواطف، تنظيم العواطف) وقياس فاعلية القيادة من خلال الأبعاد (نمذجة الطريقة، الرؤية المشتركة، التحدي، التمكين، التشجيع). وقد توصلت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يعتبر مؤشر تنبؤ لوجود فاعلية في القيادة، وأن العاملين في شركة (FMCG) يتحلون بالذكاء العاطفي، حيث كانت أكثر الأبعاد تأثيراً على الترتيب: تقييم العواطف الذاتية واستخدام العواطف. وأوصت الدراسة على إيجاد متغيرات وسيطة مثل إدارة التوتر، الدعم التنظيمي، الراحة النفسية، المتغيرات الشخصية والإدارية.

• وبحثت دراسة (Dapke 2015) في أثر ذكاء القادة العاطفي وسلوكهم التحويلي على فاعلية القيادة المدركة، فهدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الأداء القائم على الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية كما تم عرضها على المشاركين في العمل، ودور ذلك في فاعلية القيادة كما تم إدراكتها من قبل الرؤساء والمرؤوسين، من خلال قياس الأبعاد التالية في الذكاء العاطفي (الذكاء العاطفي الإختباري، الذكاء العاطفي الإستراتيجي، الذكاء العاطفي الكلي)، والأبعاد التالية لسمات السلوك التحويلي (سمات التأثير المثلية، سلوك التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والإعتبار الفردي). ولتحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع استبيانة متعددة العوامل المؤثرة تحتوي على اختبار الذكاء العاطفي لماير، سالوفي وكاروسو. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنه وعلى الرغم من الوجود الإيجابي للذكاء العاطفي في فاعلية القيادة، إلا أنه فشل في الظهور كمؤشر تنبؤ إيجابي. ومن ناحية أخرى، ظهرت السلوكيات التحويلية كمؤشرات تنبؤية إيجابية في فاعلية القيادة. وأوصت الدراسة على أهمية التدريب والتطوير والتركيز فيه على تحسين المعلومات العاطفية، وصقل مهارات القيادة التحويلية.

• وبحثت دراسة (Toit 2014) في علاقة الذكاء العاطفي في القيادة في مؤسسات الخدمات المالية في جنوب إفريقيا، فهدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان هناك علاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة، بالتطبيق على القادة الكبار في مؤسسات جنوب إفريقيا للخدمات المالية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبيانة تحتوي على اختبار بار-أون للذكاء العاطفي على 973 مفردة، وجمع البيانات المتعلقة بالقيادة من خلال تقييمات متعددة للزملاء والمرؤوسين ومن خلال تقييم الباحث. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والقيادة من وجہ نظر القيادة، مع وجود درجة تنبؤ ضعيفة بين المتغيرات. وأوصت الدراسة، على تكثيف الجهد في البحث عن تأثير الذكاء العاطفي في القيادة.

**ما يمنى الدراسة عن الدراسات السابقة:**

إن الدراسات السابقة التي اتيحت للباحث، أغفلها عمل على قياس أثر الذكاء العاطفي على القيادة أو فاعلية القيادة. وبعضاها عمل على قياس أثر الذكاء العاطفي، على القيادة التحويلية وسلوكاتها. ولكن لم يجد الباحث أية دراسات تتفيد في البحث عن أثر الذكاء العاطفي، في فاعلية القيادة

التحويلية، وبناءً على ذلك اهتم الباحث بفاعلية القيادة التحويلية. بالإضافة إلى أن الباحث يميز دراسته بإضافة دور وسيط وهو الحكمة. حيث أنه لم يجد دراساتٍ كافية بحثت في ذلك الأمر، سوى دراسة (الغالبي وعلي، 2014) المرتبطة بشكلٍ مباشر في أبعادها مع أبعاد هذه الدراسة، والتي بحثت في أثر الذكاء العاطفي على تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية بوجود دور وسيط للحكمة، بالإضافة إلى دراسة (بركات، 2020) المرتبطة بشكلٍ غير مباشر في هذه الدراسة، والتي بحثت بعلاقة الحكمة بالأنمط القيادية. وهذه الأخيرة، تعين بشكلٍ غير مباشر في إدخال متغير وسيط إلى هذه الدراسة وهو الحكمة.

### 3. الخاتمة:

تعتبر هذه الدراسة استكشافية في غرضها وإنتاجية في طبيعتها؛ وذلك لاعتمادها على الدراسات السابقة والنظريات الإدارية. وقد كان الاهتمام فيها بفكرة التعمق بالدراسات السابقة والتعرف إلى أثر الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة التحويلية من خلال نتائج تلك الدراسات، وإضافة دراسات تهتم بالحكمة كمتغير يتوسط بين الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة التحويلية، بالإضافة إلى وضع إطار نظري يرتب المحاور التي توضح مصطلحات الدراسة. وناقشت الدراسة الأبعاد المتعلقة بالذكاء العاطفي من جهة، والأبعاد المتعلقة بفاعلية القيادة التحويلية من جهة أخرى. وذلك من خلال الرجوع إلى الكتب والمراجع والدراسات السابقة، وطرح ذلك على شكل محاور توضح المفاهيم والأهمية والعناصر لكل مصطلح من مصطلحات الدراسة. وبناءً على ذلك فقد توصلت الدراسة إلى نتيجة أن هناك أثراً إيجابياً معنوياً للذكاء العاطفي في فاعلية القيادة التحويلية بشكلٍ عام دون النظر إلى الدور الوسيط للحكمة. وقد لاحظ الباحث ذلك من خلال دراسات بوخالفة وبن شيخ (2019)، وأبو رحمة (2018)، والعتبي (2016)، حيث أنه وجد أن هذه الدراسات جاءت بنتائج إيجابية حول علاقة الذكاء العاطفي في القيادة التحويلية واثرها عليها، في حين أن دراسة الذبهاوي وأخرون (2014) عاكسَت نتائج هذه الدراسات، والتي وجدت أنه لا يوجد أثر للذكاء العاطفي في سلوكيات القيادة التحويلية. بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للذكاء العاطفي بأبعاده في فاعلية القيادة التحويلية، وقد لاحظ الباحث من خلال دراستي الغالبي وعلي (2014) وبركات (2020) أن الذكاء العاطفي كصفة من المheim أن يكون موجوداً لدى القادة التحويليون بوجود الحكمة؛ ذلك لأن الحكمة تسهل على الفرد أن يكون عقلانياً في قراراته وهادئاً عند حدوث أية انفعالات قد يواجهها في بعض المواقف خلال العمل، خصوصاً وأن القائد هو من يقود فريقه وعليه أن يكون مسؤولاً مؤهلاً لعمل التغيير الإيجابي على الأفراد بشكلٍ خاص والمنظمة بشكلٍ عام. ولاحظ الباحث أن الدراسات الأجنبية قد نقاشت الموضوع بناءً على دراسة الأثر في القيادة بشكلٍ عام دون التطرق إلى القيادة التحويلية، وقد أفادت هذه الدراسات في صياغة فكرة الدراسة عند وضعها. وأوصت الدراسة على تكثيف البحث في الدراسات حول موضوع أثر الذكاء العاطفي في القيادة التحويلية بوجود الحكمة كمتغير وسيط بين هذين المتغيرين، والبحث في العلاقة بين الذكاء العاطفي ومتغيرات أخرى تتعلق بالقيادة.

### المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

- بركات، سوسن حامد. (2020). الحكمة وعلاقتها بالأنمط القيادية لدى عينة من العاملين في بعض الوظائف الإدارية. *مجلة الدراسات النفسية المعاصرة*: 2(1)، 24-1.
- بوخالفة، حمزة وبن شيخ، يوسف. (2019). علاقة الذكاء الوجداني بأبعاد القيادة التحويلية دراسة تطبيقية على أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. *مجلة العلوم التربوية النفسية*: 3(19)، 98-116.
- الذبهاوي، عامر عبد كريم، العطوي، مهند حميد والعبدي، أزهار عزيز. (2014). دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في المديرية العامة ل التربية النجف الأشرف. *مجلة القadesia للعلوم الإدارية والإقتصادية*: 16 (3)، 136-153.
- الذيبات، بسام فتحي (2018). أثر الذكاء العاطفي في الأنماط القيادية من وجهة نظر العاملين في البنوك الأردنية. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارية*: 5 (2)، 11-32.
- أبو رحمة، إبراهيم أحمد. (2018). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة التحويلية دراسة حالة- القطاع السياحي في قطاع غزة. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*: 7 (4).
- السامواني، ندى طاهر محمود والمبيضين، محمد ذيب (2018). الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير منشورة. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- سکر، ناجي رجب. (2019). مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة غزة وعلاقته بدرجة النجاح في ممارساتهم القيادية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة دراسات*: 46 (2)، 601-623.
- سعال، سومية. (2018). الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة. *مجلة الباحث للعلوم الإنسانية والإجتماعية*: 35، 81-90.

9. العتيبي، مرزوق سعد. (2016). الذكاء العاطفي وسلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. جامعة الملك سعود، ورقة مؤتمر. متاح على: <https://fac.ksu.edu.sa/salotaiby/publication/160990>
10. العمرات، محمد سالم. (2014). مستوى الذكاء الإنفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديرى المدارس ومديراتها في الأردن. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*: 10 (2), 170-190.
11. الغالبي، طاهر محسن منصور وعلي، ليلى لفتة. (2014). دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة. *مجلة جامعة البصرة*: 8 (15), 2-47.
12. غبون، رولا يوسف، أبو خيران، أشرف محمد وشعيبات، محمد عوض. (2020). الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات القيادة لدى مديرى المدارس في محافظة بيت لحم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*: 25 (4), 174-201.
13. لزرق، نوال وبن عبو، جيلالي. (2019). دور الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة، دراسة حالة بالقطاع الاقتصادي والإدارة العمومية بمعسكر.
14. مولاي، أمينة، طبي، إكرام وبن الزرقة، إكرام. (2021). تطبيق الذكاء الإصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرار. *مجلة مجتمع المعرفة*: 7 (1), 187-205.
15. أبو ناموس، رائدة علي عبد الكريم. (2016). قاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة. رسالة ماجستير منشورة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
16. آل ياسين، محمد "محمد حسن". (2012). تقييم الفاعلية المنظمية لمؤسسات التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والإقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*: 27 (2), 49-96.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Coskun, Ozlem, Ulutas, Ilkay, Budakoglu, Isil Irem, Ugurlu, Mehmet & Ustu, Yusuf (2018). Emotional Intelligence and leadership traits among family physicians. *Postgraduate Medicine*, 130 (7), 644-649. <https://doi.org/10.1080/00325481.2018.1515563>
- Dapke, Deepika (2015). Impact of Leader's Emotional Intelligence and Transformational Behavior on Perceived Leadership Effectiveness: A multiple Source View. *Business Perspectives and research*, 3(2), 1-14.
- Jakubik, Maria (2021). How can practical wisdom manifest itself in five fundamental management and leadership practices?. *Vikalshan-XIMB Journal of Management*, 18 (1), 3-25. <https://doi.org/10.1108/xjm-08-2020-0078>
- Kim, Hyejin & Kim, Taeksung (2017). Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Review of Empirical Studies. *Human Resource Development Review*, 16 (4), 377-393. <https://doi.org/10.1177/1534484317729262>
- Mfikwe, N.M.G & Pelser, T.G. (2017). The significance of emotional intelligence and leadership styles of senior leaders in the South African Government. *Journal of Contemporary Management Issues*, 22 (2), 115-126. <https://doi.org/10.30924/mjemi/2017.22.2.115>
- Nabih, Yasmeen, Metwally, Ayman H. & Nawar, Yehia Sabri (2016). Emotional Intelligence as a predictor of leadership effectiveness. *The Business and Management Review*, 7 (5), 133-142.
- Papoutsi, Chara & Drigas, Athanasios (2019). Emotional Intelligence as an important asset for HR in Organizations: Attitudes and Working Variables. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 12 (2), 21-34. <https://doi.org/10.3991/ijac.v12i2.9620>
- Toit, Alison Jane Du (2014). *Emotional Intelligence and Leadership in a South African Financial Services Institution*. Online thesis. University of South Africa.
- Ugoani, John N. N. Amu, Christain U. &, Kalu, Emenike O. (2015). Dimensions of Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Correlation Analysis. *Independent Journal of Management & Production*, 6 (2), 563-584. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v6i2.278>



## The Impact of Emotional Intelligence on Transformational Leadership Effectiveness the Mediating Role of Wisdom: Theoretical Framework

Saad Kareem Alhabarneh

World Islamic Science & Education University, Jordan

Saaddajeh16@yahoo.com

Received: 26/10/2021 Revised: 2/12/2021 Accepted: 13/12/2021 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.3>

**Abstract:** This research aims to review the previous studies which played a role in scientific research in determining the impact of emotional intelligence on the effectiveness of transformational leadership, and the mediating role of wisdom. For achieving the research's goals, the descriptive method was used. For that, the researcher selected a deductive thinking way in forming the theoretical framework. Accordingly, the research made the chapters to cover the research variables, which are: Emotional Intelligence (Self-Emotions Appraisal, Others-Emotion Appraisal, and Social Communication), and transformational leadership (Idealized influence, Intellectual stimulation, Inspiration, Empowerment), and the mediating variable (Wisdom). The research revealed that emotional intelligence has a significant impact on transformational leadership, during the existence of mediating role of wisdom, but in a low degree. And that was because of the insufficient studies, which the researcher used. Therefore, this research recommends future researchers to focus on making studies about the wisdom as a mediating variable between emotional intelligence and transformational leadership with the same sub-variables in applied research method.

**Keywords:** Emotional Intelligence; Wisdom; Transformational Leadership; Leadership.

### References:

- Al'mrat, Mhmd Salm. (2014). Mstwa Aldka' Alen'aly W'laqth Bfa'lyt Alqa'd Lda Mdyry Almdars Wmdyratha Fy Alardn. Almjlh Alardnyh Fy Al'lwm Altrbwvh: 10 (2), 177-190.
- Al'tyby, Mrzwq S'd. (2016). Aldka'al'atfy Wslwkyat Alqyadh Althwylyh Lda Almdyryh Fy Shrkat Alqta' Alkhas Balmmlkh Al'rbyh Als'wdyh. Jam't Almlk S'wd, Wrqt M'tmr. Mtah 'la: <https://fac.ksu.edu.sa/salotaiby/publication/160990>
- Brkat, Swsn Hamd. (2020). Alhkmh W'laqtha Balanmat Alqyadyh Lda 'ynh Mn Al'amlyn Fy B'd Alwza'f Aledaryh. Mjlt Aldrasat Alnfsyh Alm'ashr: 2 (1), 1-24.
- Bwkhalfh, Hmzh Wbn Shykh, Ywsf. (2019). 'laqt Aldka' Alwjdany Bab'ad Alqyadh Althwylyh Drash Ttbyqyh 'la Asatdh M'h Iwm Wtqnyat Alnshatat Albdnyh Walryadyh. Mjlt Al'lwm Altrbwvh Alnfsyh: 3(19), 98-116.
- Aldbhawy, 'amr 'bd Krym, Al'twy, Mhnd Hmyd Wal'bydy, Azhar 'zyz. (2014). Dwr Aldka' Al'atfy Fy T'zyz Slwkyat Alqyadh Althwylyh Bhth Thlylara' 'ynh Mn Almwzfyn Fy Almdyryh Al'amh Ltrbyh Alnjf Alashrf. Mjlt Alqadsyh L'lwm Aledaryh Waleqtsadyh: 16 (3), 136-153.
- Aldyabat, Bsam Fthy (2018). Athr Aldka' Al'atfy Fy Alanmat Alqyadyh Mn Wjht Nrz Al'amlyn Fy Albnwk Alardnyh. Mjlt Aldrasat Almalyh Walmhasbyh Waledaryh: 5 (2), 11-32.
- Alghalby, Tahr Mhsn Mnswr W'ly, Lyla Lfth. (2014). Dwr Aldka' Al'eatfy Fy T'ezyz Slwkyat Alqyadh Althwylyh Mn Khlal Altathyr Alwsyt Llhkmh. Mjlt Jam't Albsrh: 8 (15), 2-47.
- Ghbwn, Rwlw Ywsf, Abw Khyran, Ashrf Mhmd Wsh'ybat, Mhmd 'wd. (2020). Aldka' Al'atfy W'laqth Balmharat Alqyadyh Lda Mdyry Almdars Fy Mhfazt Byt Lhm. Mjlt Al'lwm Altrbwvh Alnfsyh: 25 (4), 174-201.
- Lzrq, Nwal Wbn 'bw, Jylaly. (2019). Dwr Aldka' Al'atfy Fy F'alyt Alqyadh, Drash Hahl Balqta' Aleqtsady Waledarh Al'mwmhyh Bm'skr. Mjlt Albsha'r Aleqtsadyh: 5 (3), 737-749.
- Mwlay, Amynh, Tyby, Ekram Wbn Alzrqh, Ekram. (2021). Ttbyq Aldka' Alestna'y Waldka' Al'atfy Fy Atkhad Alqrar. Mjlt Mjam' Alm'rfh: 7 (1), 187-205.

11. Abw Namws, Ra'dh 'ly 'bdalkrym. (2016). Qa'lyh Alqyadh W'laqtha Balslwk Alebda'y Lda Al'amlyn Balkhdmat Altbyh Al'skryh Fy Mhafzat Ghzh. Rsalt Majstyr Mnshwrh: Akadymyh Aledarh Walsyash Lldrasat Al'lya.
12. Abw Rhmh, Ebrahym Ahmd. (2018). Aldka' Al'atfy W'laqth Balqyadh Althwylyh Drash Hahl- Alqta' Alsyahy Fy Qta' Ghzh. Mjlt Jam't Flstyn Llabhath Waldrasat:7 (4).
13. S'al, Swmyh. (2018). Alfa'lyh Altnzymyh Fy Zl Altwjhat Aledaryh Alhdythh. Mjlt Albahth Li'lwm Alensanyh Walejtma'yh: 35, 81-90.
14. Alsamra'y, Nda Tahr Mhmwd Walmbdyn, Mhmd Dyb (2018). Aldka' Al'atfy Wathrh Fy Alqyadh Alestratyjh Drash Mydanyh Fy Albnwk Altjaryh Alardnyh. Rsalt Majstyr Mnshwrh. Almmlkh Alardnyh Alhashmyh, 'man: Jam't Alshrq Alawst.
15. Skr, Najy Rjb. (2019). Mstwa Aldka' Al'atfy Lda Mdyry Almdars Alhkwmhy Bmdynh Ghzh W'laqth Bdrjt Alnjah Fy Mmarsathm Alqyadyh Mn Wjht Nzs Alm'lmyn. Mjlt Drasat: 46 (2), 601-623.
16. Al Yasyn, Mhmd "Mhmd Hsn". (2012). Tqyym Alfa'lyh Almnzmhy Lm'ssat Alt'lym Aljam'y Drash Ttbyqyh 'la 'ynh Mn Klyat Aledarh Waleqtsad Fy Aljam'at Alrsmyh Al'raqyh. Mjlt Jam't Alqds Almftwhh Llabhath Waldrasat: 27 (2), 49-96.

# أثر خدمات ما بعد البيع على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات (إل جي، سامسونج، هافاب) للأدوات الكهربائية بمدينة الأبيض

عالم الحاج آدم عبد الرحيم<sup>1</sup>, عبد العزيز حسن عبد العزيز<sup>2</sup>

<sup>1</sup>الأستاذ المساعد بقسم الإدارة العامة كلية العلوم الإدارية- جامعة بحري- السودان، جامعة نجران- السعودية

<sup>2</sup>الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال- كلية الدراسات التجارية - جامعة كردفان- السودان

<sup>1</sup>aleemalhaj15@gmail.com

---

قبول البحث: 2022/1/15

مراجعة البحث: 2021/12/14

استلام البحث: 2021/10/20

---

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.4>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



## أثر خدمات ما بعد البيع على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات (إل جي، سامسونج، هافاب) للأدوات الكهربائية بمدينة الأبيض

عالم الحاج آدم عبد الرحيم<sup>1</sup>، عبد العزيز حسن عبد العزيز<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الأستاذ المساعد بقسم الإدارة العامة كلية العلوم الإدارية- جامعة بحري- السودان، جامعة نجران- السعودية

<sup>2</sup> الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال- كلية الدراسات التجارية - جامعة كردفان- السودان

<sup>1</sup> aleemalhaj15@gmail.com

استلام البحث: 2021/10/20 مراجعة البحث: 2022/1/15 قبول البحث: 2021/12/14 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.4>

### الملخص:

تناولت هذه الدراسة أثر خدمات ما بعد البيع على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على بعض شركات الأدوات الكهربائية بمدينة الأبيض، تم استخدام الاستبيانة كأداة لجمع البيانات، واتبعت الدراسةمنهج الوصفي والتحليلي، لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: بينت الدراسة وجود تساوي نسبي في النوع بين عملاء شركات المنتجات الكهربائية بولاية شمال كردفان، وأن عمر أكثر من نصفهم من الشباب، أن معظم عملاء شركات المنتجات الكهربائية من الجامعيين. وأن متوسط عدد مرات شراء الأجهزة أكثر من ثلاثة مرات. وأوصت بضرورة أن تهتم الشركات الكهربائية الاهتمام بعملية الضمان على أجهزتها لضمان تحقيق ميزة تنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** خدمات ما بعد البيع؛ الضمان؛ الصيانة؛ الميزة التنافسية؛ الابتكار.

### 1. المقدمة:

العناية بالعملاء أو ما يسمى بالخدمات ما بعد البيع والتي تعبر عن الميزة التنافسية للمؤسسات والشركات الخاصة مهما كان حجمها لاحتواء أكبر عدد ممكن من العملاء لأطول فترة ممكنة. ومع تطور جسور التواصل بين خدمات العملاء للشركات والعميل التي قد تكون أما بالاتصال الهاتفي وأما من خلال البريد الإلكتروني أو حساب الشركة في إحدى شبكات التواصل الاجتماعي مازال البعض غير راض عن الخدمات المقدمة إليهم خصوصاً فيما يتعلق بالشركات ذات الصبغة الخدمية التي لا تمتلك منتجات ملموسة ما تسبب في محدودية التواصل بين الشركة والعميل وهذه العناية بالعملاء لن تأتي من فراغ، بل لأبد أن تكون سياسة معتمدة للشركة مواجهة ومراقبة من قبل الإدارة العليا، مع أن ذلك على أهميته ليس كافياً ما لم يتم تنمية الدافع الشخصي لدى العاملين، مما يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم من أجل العملاء، ولا يتم إيجاد هذا الدافع إلا عن طريق تحفيظ محكم.

#### 1.1. مشكلة الدراسة:

جاءت مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي: ما مستوى تطبيق خدمات ما بعد البيع بأبعادها (خدمة الضمان- الصيانة) على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكليف- الابتكار؟). وتنقشع منه التساؤلات التالية:

- ما أثر خدمة الضمان على الابتكار؟
- كيف تؤثر خدمة الصيانة على الابتكار؟
- ما تأثير خدمة الضمان على تخفيض التكلفة؟
- ما هو تأثير خدمة الصيانة على تخفيض التكلفة؟

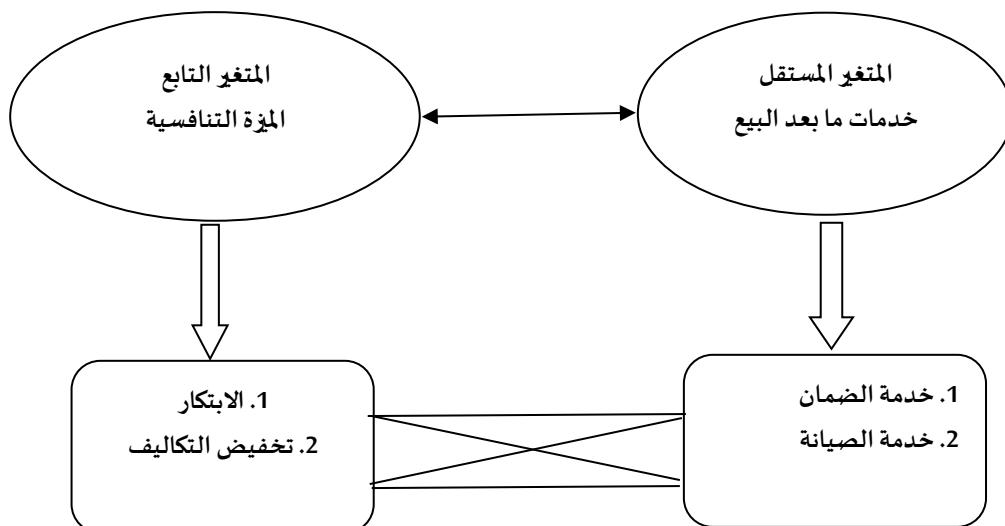
**2.1. أهداف الدراسة:**

الهدف الرئيس هو التعرف على مستوى تطبيق أثر خدمات ما بعد البيع (خدمة الضمان- الصيانة) على تحقيق الميزة التنافسية (التكاليف- الابتكار) وتتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر خدمة الضمان على تحقيق الميزة التنافسية (الابتكار- تخفيض التكلفة).
- بيان أثر خدمة الصيانة على تحقيق الميزة التنافسية (الابتكار- تخفيض التكلفة).
- التعرف على المفاهيم العلمية لخدمات ما بعد البيع والميزة التنافسية.
- تقديم نتائج ووصيات ومقترنات تقييد القائمين على أمر شركات الخدمات لتحقيق الميزة التنافسية.

**3.1. أهمية الدراسة:**

تأتي هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة في مجال خدمات ما بعد البيع ومن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبات بشكل خاص في الأدبيات المتخصصة في مجال خدمات ما بعد البيع ويمكن لهذه الدراسة أن تسهم في زيادة الإهتمام العلمي لتفعيل خدمات ما بعد البيع باعتباره أحد أهم المحددات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الخدمية، كما تقدم نتائج ووصيات ومقترنات لدراسات مستقبلية.

**4.1. نموذج الدراسة:**

شكل (1): نموذج الدراسة المقترن

المصدر: إعداد الباحثون من أدبيات الدراسات السابقة 2020م

**5.1. فرضيات الدراسة:**

الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة بين خدمات ما بعد البيع (خدمة الضمان- الصيانة) والميزة التنافسية (خفض التكلفة- الابتكار). وتتفرع منها الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

الفرضية الفرعية الأولى: هنالك علاقة بين خدمات ما بعد البيع والابتكار. وتتفرع منها:

- هنالك علاقة بين خدمة الضمان والابتكار.
- هنالك علاقة بين خدمة الصيانة والابتكار.

الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة بين خدمات ما بعد البيع والتكلفة. وتتفرع منها:

- هنالك علاقة إيجابية بين خدمة الضمان وتخفيض التكلفة.
- هنالك علاقة إيجابية بين خدمة الصيانة وتخفيض التكلفة.

**6.1. منهجة الدراسة:**

هي دراسة إستطلاعية وميدانية، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحال.

**7.1. حدود الدراسة:**

- الحدود المكانية: شركات الأجهزة الكهربائية (ال جي، سامسونج، هافاب) بمدينة الإبیض- ولاية شمال كردفان.
- الحدود الزمنية: 2020م

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.2. الإطار النظري:

#### 1.2.1. مفهوم خدمات ما بعد البيع:

تتعلق خدمات ما بعد البيع عادة بالمنتجات التقنية، وهو هيكل الأنشطة التي يبذلها المنتج والتي من شأنها تمكن المستهلك على الشراء وتأمين أفضل استفادة تحصل عليها من السلع من خلال زيادة المنافع الإضافية بحيث تحقق أكبر إشباع ممكّن لحاجياته ورغباته. (سعيد جباس، 2017)

#### • أهمية خدمات ما بعد البيع:

1. تتطلب السلع الاستهلاكية المعمرة كالسيارات، الأجهزة الكهرومتريلية إلى الصيانة بصفة مستمرة حتى يستمر أداؤها بطريقة سلية، مما يتطلب ضرورة القيام بالخدمة، كذلك سوء استعمال المستهلك لهذه السلع عن طريق الإهمال أو الخطأ، أو عدم اتباع التعليمات والإرشادات الخاصة بالاستعمال أو نتيجة للحوادث يتطلب ضرورة القيام بالخدمة. (سعيد جباس، 2017، 4)

2. إن العدد من السلع تتأثر بأداء خدمات ما بعد البيع، فالسيارة أو جهاز الكمبيوتر إذا قدم في هذه الخدمات، قد تفقد بسرعة منافعها وتصبح بدون فائدة.

3. تعتبر خدمات ما بعد البيع عاملاً أساسياً للمؤسسة في تحضير المستهلك لتقديم السلعة، واستعمالها ومن ثم التحضير للشراء القادم.

4. لا أهمية للسلعة إذا لم يكن المستهلك على دراية بكيفية استخدامها أو تصليحها في حالة توقفها، أو تعطّلها.

#### • أهداف خدمات ما بعد البيع:

1. إقناع المستهلك بأنه سيحصل على أقصى فائدة ممكنة من السلع بعد شرائها، من خلال ضمان الاستمرار للسلعة في تقديم المنفعة المتوقعة منها دون أن يواجه متاعب، وهذا ما يولد الثقة لدى المستهلك في السلعة وأدائها ومن ثم بالممؤسسة.

2. القضاء على مخاوف ما بعد الشراء التي تنتاب المستهلك عند شراء السلعة خاصة إذا كانت السلعة معمرة وكان سعرها مرتفعاً.

3. حماية المؤسسة من عدم رضا المستهلك عن السلعة بطريقة سلية، أو لعدم تدريب العمال على استعمالها، أو لعدم توفر إمكانية الصيانة والتصليح، من خلال توفير الإشارة الأفضل لاحتياجات المستهلك.

4. زيادة رضا المستهلك عن السلعة، بما يؤدي إلى تفضيله لها وتكرار شرائها من نفس المؤسسة المنتجة لها. (محمد صادق، 2001، 310)

#### 2.1.2. الميزة التنافسية:

##### • مفهوم الميزة التنافسية:

هي استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها لأنشطتها. (سامية رihan، 2001، 32).

الميزة التنافسية هي: قدرة المؤسسة على جذب واستقطاب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رغباتهم وحاجاته. (عقلان، 2015، 186).

##### • أهمية الميزة التنافسية:

1. تحقيق ميزة تنافسية يقود المؤسسة إلى الاستخدام الأمثل للموارد، بحيث تميزها عن بقية المؤسسات.

2. تعمل الميزة التنافسية على تطوير أنشطة البحث وتطوير عمليات المؤسسة بصورة مستمرة من أجل ضمان استمرارية المزايا التنافسية.

3. تضمن الميزة التنافسية البيع بأسعار أعلى من المنافسين والتي تسهم في تحقيق عوائد أعلى للمؤسسة.

4. تعطي الميزة التنافسية للمؤسسة السيطرة على السوق أو حصة سوقية أكبر من منافسيها.

##### • خصائص الميزة التنافسية:

1. أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليس مطلقة.

2. أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

3. أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقيق قيمة لها.

4. أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتتجديدها. (اطرش رمضان، 2015، 34).

##### • مصادر الميزة التنافسية:

1. النوعية والجودة التنافسية: تمثل مجموعة خصائص المنتج، ومنها الجمالية الهدافة إلى إقناع الزبون وحثه على الشراء، وتمتاز المؤسسة التي تتخذ من الجودة أسلوبية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متين من الجودة أعلى مما يتوقعه الزبائن وبشكل أفضل من المستوى الذي يقدمه المنافسين حسب إدراك الزبائن.

2. المرونة التنافسية: وتعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومنزح المنتج للتلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون والاستجابة لحاجات الزبون المتغيرة، ونتيجة للكثير من العوامل مثل التغير السريع والمتنازع في حاجات ورغبات وفضائل وأذواق الزبائن.
3. السرعة التنافسية: وهي عبارة عن ثلاثة اسبقيات تتركز على الوقت كأساس لتحقيق الميزة التنافسية وهي: وقت التسليم السريع وهو الوقت الفاصل ما بين وقت طلب الزبون ووقت تلبية ذلك الطلب أي وقت الانتظار، التسليم في الوقت المحدد وهو من عناصر الملائمة في التسويق، وسرعة التطوير للمنتج للفترة من بداية الفكرة وحتى تحقيق التصميم المنهائي والإنتاج. (بشار الوليد، 2009، 240)

## 2.2. الدراسات السابقة:

- دراسة عتيقة العاتي وكريمة لغرواي (2019): تناولت الدراسة دور خدمات ما بعد البيع في تحقيق الميزة التنافسية، هدفت الدراسة إلى إبراز الإهمية المستحقة لخدمات ما بعد البيع في المؤسسة الاقتصادية، كما هدفت إلى دور خدمات ما بعد البيع في ترقية المبيعات وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. افترضت الدراسة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع والميزة التنافسية عند مستوى معنوية (0.05). توصلت الدراسة إلى أنه بإمكان المؤسسة أن تحقق مكانة مرموقة في السوق بالإهتمام بإبعاد خدمات ما بعد البيع، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع والميزة التنافسية عند مستوى معنوية (0.05). أوصت الدراسة بالتركيز على مؤشرات الجودة التي يحكم من خلالها العملاء على الجودة، القيام بدورات تدريبية وتكتينية للعمال والموظفين.
  - دراسة مروءة محمد (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين خدمات ما بعد البيع وسلوك إعادة الشراء للمستهلك، وقياس التأثيرات المباشرة لإبعاد خدمات ما بعد البيع على أبعاد سلوك إعادة الشراء. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين خدمات ما بعد البيع وسلوك إعادة الشراء للمستهلك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. افترضت الدراسة أنه لا يوجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد خدمات ما بعد البيع وأبعاد سلوك الشراء، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد خدمات ما بعد البيع على أبعاد إعادة الشراء، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد خدمات ما بعد البيع على أبعاد السلوك الشرائي. أوصت الدراسة بضرورة الأهتمام بأراء المستهلك لما له من أثر كبير على السلوك الشرائي، وضرورة أن تقوم الجهات والجمعيات المعنية بحماية المستهلكين بحقوقهم في خدمات ما بعد البيع.
  - دراسة مصطفى عبده (2015): هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة الاستراتيجيات التسويقية السائدة في الشركة المستهدفة، وتحديد العلاقة بين طبيعة الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي. افترضت الدراسة وجود علاقة سلبية بين التسويق والحصة السوقية، وجود علاقة إيجابية بين إدارة قنوات التوزيع والحصة السوقية. توصلت الدراسة إلى أنه يجب زيادة الاهتمام الشركات السودانية للاتصالات بأنواع استراتيجيات التسويق كونها من الإدارات الأساسية التي تساعده في تقديم الخدمات، والعمل على زيادة الحملات والأنشطة الترويجية. كما أوصت الدراسة زيادة الاهتمام بمفهوم وأنواع استراتيجيات التسويق، تعميق الوعي لدى المديرون والعاملين داخل الشركة حول العلاقة بين استراتيجيات التسويق والميزة التنافسية.
  - دراسة محمد فوزي (2009): تناولت الدراسة رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. وهدفت الدراسة إلى بيان أثر تبني الجودة في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة أثر تبني وتطوير الرسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية، الكشف عن أثر تبني تلبية حاجة العملاء في رسالة الشركات الدوائية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. افترضت الدراسة أنه لا يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية في الشركات الأردنية لإنتاج الأدوية البشرية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل. توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر لتبني الجودة في رسالة شركات الأدوية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (0.05). أوصت الدراسة أن تقوم كل شركات الأدوية المحلية بمراجعة رسالتها بحيث تشمل بعض العناصر المؤثرة كالجودة، البحث والتطوير.
- وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تناولت أثر خدمات ما بعد البيع على تحقيق الميزة التنافسية، بينما تناولت الدراسات السابقة بعض منها أثر الرسالة وأخرى طبيعة العلاقة بين خدمات ما بعد البيع وسلوك المستهلك، ثالثة تطرقت لدور خدمات ما بعد البيع في تحقيق الميزة التنافسية.

## 3. إجراءات الدراسة:

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة: غطت الدراسة عينة مكونة من 75 فردًا من زبائن بعض شركات الأجهزة الكهربائية العاملة بمدينة الأبيض (الجي، سامسونج، هافاب) من خلال إتباع إسلوب العينة العشوائية البسيطة.

### 1. أدوات الدراسة:

- إستماراة الإستبيان.
- المقابلات الشخصية.

### 2.3. تحليل البيانات:

#### 1.2.3. تحليل عبارات المتغير المستقل خدمات ما بعد البيع:

يتكون المتغير المستقل خدمات ما بعد البيع من 16 عبارة موزعة على بعدين (الضممان، والصيانة) وتم تحليل هذه الأبعاد كما يلي:

- البعد الأول:** الضمان تم وضع 9 عبارات في أداة الدراسة لمعرفة وجهة نظر المبحوثين في الضمان وتم منحهم خيارات لتوضيح الرأي وفق مقاييس ليكارت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محابي، لا أوفق، لا أوافق مطلقاً).

الجدول (1): يوضح التوزيع الإحصائي لعبارات بُعد الضمان، واختبار جودة التوفيق بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة.

جدول (1): التحليل الإحصائي لعبارات بُعد الضمان

العبارة	م	عدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كأي تربع	درجة الحرية	الاحتمالية كأي تربع	نسبة الأهمية النسبية	الأهمية النسبية
يفضل العميل المنتجات المدعومة بخدمة الضمان	1	96	4.68	0.61	128.5	3	.000	94%	عالية جداً
تساعد خدمة الضمان العميل تكرار التعامل مع الشركة	2	96	4.53	0.63	93.5	3	.000	91%	عالية جداً
تشجع خدمة الضمان المشتري على شراء المنتجات الجديدة	3	96	4.44	0.66	73.1	3	.000	89%	عالية جداً
يفضل العميل التعامل مع الشركة التي تقدم مدة خدمة ضمان طويلة	4	96	4.34	0.68	78.8	3	.000	87%	عالية جداً
يدفع العميل مبالغ إضافية عندما يحصل على منتجات مدعومة بخدمة الضمان	5	96	3.24	1.36	3.7	4	.450	65%	متوسطة
يفضل العميل الضمان الكلي للمنتج وليسالجزئي	6	96	4.40	0.67	80.8	3	.000	88%	عالية جداً
الخدمات التي تقدمها الشركة للعميل ذات كفاءة وجودة عالية	7	96	4.24	0.74	58.2	3	.000	85%	عالية جداً
تنقيد الشركة بفترة ضمان المنتجات تعد مدة الضمان	8	96	4.13	0.82	38.6	3	.000	83%	عالية
الطويلة عامل إغراء كبير في قرار العميل بالشراء	9	96	4.31	0.73	63.8	3	.000	86%	عالية جداً

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسات السابقة 2020م.

من الجدول (1) الذي يتضمن عبارات بُعد الضمان تبين وجود فروقات معنوية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة عند درجة خطأ المسموح به 1% كما يوضح ذلك اختبار جودة التوفيق، عدا العبارة رقم 5 لم تكن معنوية عند مستوى معنوية 5% وتم حذفها من التحليل، إن كل عبارات بُعد الضمان تتوزع في الأهمية نسبية بين عالية جداً وعالية. وهذا يبين أن علماً يفضلون الضمان على المنتجات الكهربائية.

- **البعد الثاني:** الصيانة تم وضع 7 عبارات في أداة الدراسة لمعرفة وجهة نظر المبحوثين في الصيانة وتم منحهم خيارات لتوضيح الرأي وفق مقياس ليكارت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايدين، لا أوفق، لا أوافق مطلقاً).
- الجدول (2) يوضح التوزيع الإحصائي لعبارات بُعد الصيانة، واختبار جودة التوفيق بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة.

جدول (2): التحليل الإحصائي لعبارات بُعد الصيانة

م	العبارة	عدد	الوسط	الانحراف	كاي	درجة الحرية	الاحتمالية	نسبة الأهمية	الأهمية النسبية
1	تحرص الشركة على تقديم خدمة الصيانة لمنتجاتها	96	4.39	0.65	25.2	2	.000	عالية	88% جداً
2	خدمة الصيانة تحافظ على ولاء الزبائن لمنتجاتها الشركة	96	4.33	0.71	128.5	4	.000	عالية	87% جداً
3	تقدم الشركة خدمة الصيانة بصورة مستمرة	96	3.90	0.89	24.4	3	.000	عالية	78%
4	الصيانة تؤدي إلى إطالة العمر الانثاجي لمنتجاتها الشركة	96	4.14	0.85	88.9	4	.000	عالية	83% جداً
5	الصيانة التي تقدمها الشركة تدعم مركزها التنافسي	96	4.42	0.63	77.3	3	.000	عالية	88% جداً
6	يدفع العميل مبالغ إضافية عندما يحصل على خدمة الصيانة	96	2.95	1.42	2.0	4	.732	متوسطة	59% عاليه
7	تعزز خدمة الصيانة الثقة بين الزبائن والشركة	96	4.40	0.67	130.0	4	.000	عالية	88% جداً

المصدر: اعداد الباحثون من أدبيات الدراسات السابقة 2020م

من الجدول (2) الذي يتضمن عبارات بُعد الصيانة تبين وجود فروقات معنوية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة عند درجة خطأ المسموح به 1% كما يوضح ذلك اختبار جودة التوفيق، عدا العبارة رقم 6 لم تكن معنوية عند مستوى معنوية 5% وتم حذفها من التحليل. إن كل عبارات بُعد الصيانة تتوزع في الأهمية نسبية بين عالية جداً ومتوسطة. إن العملاء يفضلون الشركات التي تقدم صيانة على منتجاتها.

### 2.2.3. تحليل عبارات المتغير التابع الميزة التنافسية:

يتكون المتغير التابع الميزة التنافسية من بُعددين (الابتكار، وتخفيف التكلفة)، وتم تحليل هذه الأبعاد كما يلي:

- **البعد الأول:** الابتكار تم وضع 7 عبارات في أداة الدراسة لمعرفة وجهة نظر المبحوثين عن الابتكار وتم منحهم خيارات لتوضيح الرأي وفق مقياس ليكارت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايدين، لا أوفق، لا أوفق مطلقاً).
- الجدول (3) يوضح التوزيع الإحصائي لعبارات بُعد الابتكار، واختبار جودة التوفيق بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة.

جدول (3): التحليل الإحصائي لعبارات بُعد الابتكار

العبارة	عدد	الوسط	الانحراف	كاي	درجة الحرارة	الاحتمالية	نسبة الأهمية	نسبة الأهمية	الأهمية	م
تحرّص الشركة على تطوير خدماتها التي تلبي حاجات العملاء جداً	96	4.42	0.61	80.8	3	كاي تربيع	.000	الاحتمالية	نسبة الأهمية النسبية	1
تقدم الشركة خدمات صيانة مبتكرة وسريعة مقارنة بالمنافسين	96	4.17	0.76	49.8	3	كاي تربيع	.000	الاحتمالية	نسبة الأهمية	2
اضافة الى خدمات الضمان والصيانة تقدم الشركة خدمات اخرى كخدمة التوصيل	96	3.89	0.92	29.3	3	كاي تربيع	.000	الاحتمالية	نسبة الأهمية	3
تقديم الشركة خدمات جيدة وبالسعر المناسب	96	4.03	0.91	65.8	4	كاي تربيع	.000	الاحتمالية	نسبة الأهمية	4
لا يوجد منافس لخدمات الضمان والصيانة التي تقدمها الشركة	96	3.53	1.03	46.4	4	كاي تربيع	.000	الاحتمالية	نسبة الأهمية	5
خدمات الضمان والصيانة التي تقدمها الشركة تميزها عن المنافسين	96	4.04	0.81	80.1	4	كاي تربيع	.000	الاحتمالية	نسبة الأهمية	6
تحرّص الشركة على ولاء زبائنها لعلامتها التجارية بتقديم خدمات مبتكرة بصورة مستمرة جداً	96	4.18	0.75	52.4	3	كاي تربيع	.000	الاحتمالية	نسبة الأهمية	7

المصدر: إعداد اعداد الباحثون من أدبيات الدراسات السابقة 2020م

من الجدول (3) الذي يتضمن عبارات بُعد الابتكار تبين وجود فروقات معنوية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة عند درجة خطأ المسموح به 1% كما يوضح ذلك اختبار جودة التوفيق. إن كل عبارات بُعد الابتكار تتوزع في الأهمية نسبية بين عالية ومتوسطة. الابتكار في الخدمات المقدمة من الشركات المنتجة للأجهزة الكهربائية مقبولة لدى العملاء.

- **البعد الثاني: تخفيض التكلفة** تم وضع 7 عبارات في أداة الدراسة لمعرفة وجهة نظر المبحوثين عن تخفيض التكلفة وتم منحهم خيارات لتوضيح الرأي وفق مقاييس ليكارت الخمسية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوفق، لا أوفق مطلقاً).

الجدول (4) يوضح التوزيع الإحصائي لعبارات بُعد تخفيض التكلفة، واختبار جودة التوفيق بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة.

جدول (4): التحليل الإحصائي لعبارات بُعد تخفيض التكلفة

العبارة	عدد	الوسط	الانحراف	كاي	درجة الحرارة	الاحتمالية	نسبة الأهمية	نسبة الأهمية	الأهمية	م
خدمة الضمان والصيانة التي تقدمها الشركة لا توفر على التكاليف الكلية تخصيصاً أقل من المنافسين	96	2.70	1.44	7.6	4	كاي تربيع	.105	الاحتمالية	نسبة الأهمية	1
تخصص الشركة ميزانية خاصة لخدمة الضمان	96	4.18	0.82	46.9	3	كاي تربيع	.000	الاحتمالية	نسبة الأهمية	2
تقديم الشركة خدمة الضمان والصيانة بتكليف أقل من المنافسين	96	3.86	0.97	44.7	4	كاي تربيع	.000	الاحتمالية	نسبة الأهمية	3
تأدية العمل بقليل من العمالة يؤدي الى تخفيض تكاليف خدمة الضمان والصيانة	96	4.07	0.78	112.6	4	كاي تربيع	.000	الاحتمالية	نسبة الأهمية	4
تستخدم الشركة احداث انواع التكنولوجيا في تقديم خدماتها	96	4.01	0.89	86.9	4	كاي تربيع	.000	الاحتمالية	نسبة الأهمية	5
إن الخفض النسبي للتكلفة يؤدي الى رفع الكفاءة الانتاجية	96	3.90	1.09	49.6	4	كاي تربيع	.000	الاحتمالية	نسبة الأهمية	6
تعد عملية تخفيض التكاليف من العوامل المساعدة في نجاح اي مشروع	96	4.03	0.96	74.5	4	كاي تربيع	.000	الاحتمالية	نسبة الأهمية	7

المصدر: إعداد اعداد الباحثون من أدبيات الدراسات السابقة 2020م

من الجدول (4) الذي يتضمن عبارات بُعد تخفيض التكلفة تبين وجود فروقات معنوية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة عند درجة خطأ المسموح به 1% كما يوضح ذلك اختبار جودة التوفيق، عدا العبارة رقم 1 لم تكن معنوية عند مستوى معنوية 5% وتم حذفها من التحليل. إن كل عبارات بُعد تخفيض التكلفة تتوزع في الأهمية نسبية بين عالية جداً ومتوسطة. تعمل الشركات المنتجة للمنتجات الكهربائية بأقل تكلفة ممكنة عند تقديم الضمانات والابتكارات.

### 3.2.3. التحليل العاملي لعبارات محاور الدراسة:

تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لمحاور الدراسة، لاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، والحصول على متغيرات كامنة تعبر عن المتغيرات، حيث تقوم عملية التحليل العاملي إلى الكشف عن عدد صغير نسبياً من المتغيرات غير المشاهدة (الكامنة) التي تمثل تمثيلاً كافياً للعلاقات البينية بين عدد كبير من المتغيرات المقاسة، بحيث أن كل متغير كامن يمثل مقدار من التباين المشترك بين عدد من المتغيرات المقاسة، أو يمثل القاسم المشترك من المعلومات التي تشتراك فيها جملة من المتغيرات الملاحظة، أو المقاسة مما يسهل التعامل مع العدد الكبير من المتغيرات عن طريق عدد قليل من المتغيرات الكامنة التي تمثل متغيرات الظاهرة على تعددتها وتتنوعها، وهذا يتيح للدراسة العلمية التركيز القوي على المتغيرات المهمة (الكامنة) ولا تتشتت بين عدد كبير من المتغيرات الظاهرة التي تحتوي على عدد كبير من المعلومات المتكررة رغم اختلافها الظاهري.

- الشروط الواجب توفرها للتحليل العاملي الاستكشافي:

1. كفاية حجم المجتمع: يعتبر حجم المجتمع تحت الدراسة كافي لإجراء التحليل العاملي إذا كانت قيمة اختبار كيزر- مير- أوكلين (Kaiser - Meyer - Olkin) لكفاية حجم المجتمع أكبر من (0.50).

2. تكون مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات صالحة للتحليل العاملي إذا تكونت من معاملات أكبر من، أو تساوي (0.30) وأقل (0.84).

3. تكون مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات صالحة للتحليل العاملي إذا كانت القيمة المطلقة لمحدد المصفوفة أكبر من (0.00001) وهذا دليل على عدم وجود اشتراك خطي بين المتغيرات.

4. تكون مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات صالحة للتحليل العاملي إذا كانت تختلف عن مصفوفة الوحدة، ويتم اختبار ذلك عن طريق اختبار برلتليت Bartlett's test of sphericity الذي يجب أن يكون دال إحصائياً عند مستوى درجة معنوية (5%).

- طرق استخراج العوامل الاستكشافي:

بعد اختبار صلاحية مصفوفة الارتباطات للتحليل العاملي تأتي خطوة تطبيق احدى التحليل العاملي للكشف عن البنية العاملية الكامنة التي تلخص العلاقات الارتباطية البينية العديدة بين المتغيرات المقاسة سيتم استخدام المكونات الأساسية (PCA) لحساب Orthogonal rotation وأن تكون قيم الشيوخ أكبر من (0.50).

- التحليل العاملي التوكيدى:

لاختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدى (CFA) وهو يتيح الفرصة لتحديد، واختبار صحة نماذج مجتمع للقياس، والتي تم بناءها على ضوء أساس نظرية سابقة، واعتمدت الدراسة في تطبيق التحليل العاملي التوكيدى في تقدير البارمترات على طريقة الإمكان الأعظم من خلال برنامج AMOS في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغایر للمتغيرات الداخلية في التحليل مع المصفوفة المفترضة من قبل النموذج. والتحليل العاملي ينتج عدد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة.

- مؤشرات جودة النموذج:

هناك عدد من المؤشرات التي تستند عليها الدراسة لتطابق مصفوفة التغایر للمتغيرات الداخلية في التحليل، والمصفوفة المفترضة من قبل نموذج الدراسة وهي:

1. النسبة بين كاي تربع ودرجة الحرية.  $\chi^2 / df$

وهي عبارة عن قسمة قيمة مربع كاي المحسوبة على درجة الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من (5) فهذا دليل على مطابقة النموذج، أما إذا كانت النسبة أقل من (2) فهذا دليل على وجود تطابق تام للنموذج.

2. الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA

القيمة التي تقل عن (0.05) تدل على تطابق (جيد) والقيمة التي تتراوح بين (0.05) و(0.08) تدل على وجود مطابقة معقولة في المجتمع، أما إذا زادت القيمة عن (0.08) فتدل على مطابقة سيئة.

3. مؤشر المطابقة المقارن CFI

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0) و(1) ويعمل هذا المؤشر عن طريق مقارنة مربع كاي لنموذج الدراسة، أو المفترض مع مربع كاي للنموذج المستقل، فإذا كانت قيمة الاختبار أكبر من (0.84) دل ذلك على مطابقة معقولة.

## 4. مؤشر جودة المطابقة GFI

يبين هذا المؤشر نسبة التباين التي يفسرها النموذج المفترض، وهو يرافق معامل التحديد في الانحدار المتعدد (R2) وتراوحت قيمته بين (0) و(1) فإذا كانت قيمة المؤشر (1) فهذا دليل على التطابق التام، أما إذا قيمة المؤشر (0) فهذا دليل على عدم المطابقة التام، وإذا كانت قيمة المؤشر أكبر من (0.84) تدل على مطابقة النموذج للبيانات المفترض للبيانات.

## 3.3. البيانات الإحصائية:

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الإصدار (25) في إجراء عملية التحليل العاملی الاستکشافی وبرنامج AMOS الإصدار (24) في إجراء التحليل العاملی التوكیدی لمتغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة اسم متغير كما يلي:

- العبارات التي تقيس بُعد الضمان (8) عبارات، وتم إعطاؤها أسماء من (A1) إلى (A8).
- العبارات التي تقيس بُعد الصيانة (6) عبارات، وتم إعطاؤها أسماء من (B1) إلى (B6).
- العبارات التي تقيس بُعد الابتكار (7) عبارات، وتم إعطاؤها أسماء من (X1) إلى (X7).
- العبارات التي تقيس بُعد تخفيض التكلفة (6) عبارات، وتم إعطاؤها أسماء من (Y1) إلى (Y6).

وفيها يلي نتائج عملية التحليل العاملی لمتغيرات الدراسة:

## أولاً: التحليل العاملی لعبارات المتغيرات للدراسة:

ت تكون الدراسة من المتغير المستقل خدمات ما بعد البيع الذي تم التعبير عنه ببعدين:

- الضمان.
- الصيانة.

المتغيرتابع الميزة التنافسية الذي تم التعبير عنه ببعدين:

- الابتكار.
- تخفيض التكلفة.

بلغ العدد الكلي لعبارات التي تقيس المتغير المستقل (14) عبارات، أما عبارات المتغير التابع فبلغت (13) عبارات.

## 1. التحليل العاملی الاستکشافی للمتغير المستقل خدمات ما بعد البيع:

تم استخدام برنامج SPSS (V.25) لإجراء التحليل العاملی الاستکشافی للمتغير المستقل خدمات ما بعد البيع، الذي يتكون من (5) عبارات، وجاءت النتائج كما في الجدول (5).

جدول(5): نتائج التحليل العاملی الاستکشافی للمتغير المستقل خدمات ما بعد البيع

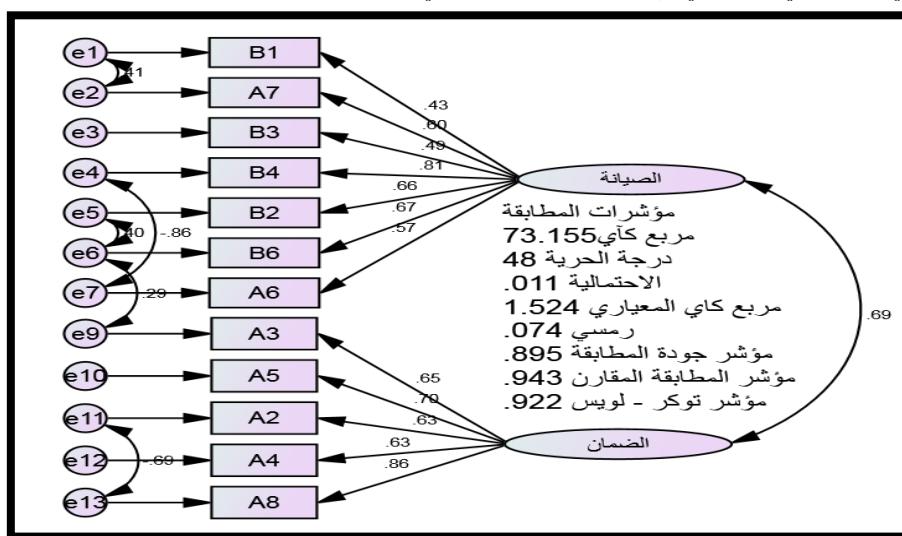
2	1	
.772	B1	الصيانة
.765	A7	
.684	B3	
.613	B4	
.612	B2	
.601	B6	
.526	A6	
	B5	
.770	A3	الضمان
.731	A5	
.714	A2	
.664	A4	
.628	A8	
	A1	
1.784	5.054	الجذور الكامنة
26.17	32.41	% التباين
	58.57	التباين الكلي
	0.003	Determinant
	0.785	KMO
535.193	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
91	Df	
0.000	Sig.	

المصدر: إعداد الباحثون من أدبيات الدراسات السابقة 2020م.

جدول (5) يبين نتائج اختبار Bartlett's KMO ومصفوفة الارتباطات لعبارات المتغير المستقل خدمات ما بعد البيع، جاءت قيمة اختبار KMO تساوي 0.785 (0.50) وهي أكبر من الحد الأدنى الذي أشرطه Kaiser وهو (0.50) وهذا يدل على كفاية حجم المجتمع. أن كل معاملات مصفوفة الارتباطات للمتغير المستقل خدمات ما بعد البيع تقع بين (0.25) و(0.9)، محدد المصفوفة يساوي (0.003) وهو أكبر من (0.000001) مما يعني أن محدد المصفوفة غير صافي، وأن المصفوفة تختلف عن مصفوفة الوحدة، لأن قيمة اختبار Bartlett's كانت معنوية عند مستوى خطأ مسموح به (0.000) وهذا دليل على صلاحية عبارات المتغير المستقل خدمات ما بعد البيع للتحليل العاملي. ومن جدول (5) يتبيّن أن عبارات المتغير المستقل خدمات ما بعد البيع تم اختزالها في عاملين، وأن قيم الاشتراكيات الأولية للعامل تزيد عن (0.50) وهذا دليل على أن هذه العوامل استخرجت من العبارات تباع أكبـر من (50%) وقيمة الجذور الكامنة Eigen values تساوي (5.054) للعامل الأول، (1.784) للعامل الثاني. وهذه القيمة أكبر من الرقم واحد وهذا دليل على أن قدرة هذه العوامل على تفسير التباع يعادل أكثر من ضعف ما يفسره المتغير الواحد، أو العبارة الواحدة. وهذا العوامل يفسـر (58.58%) من التبـاع الكـلي للمتغير المستقل خدمات ما بعد البيع. تم إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات محاور المتغير المستقل خدمات ما بعد البيع، وقد نتج عن هذه العملية حذف العبارة الأولى من بـعد الضمان (A1) والعبارة الخامسـ من بـعد الصيانـة (B5).

## 2. التحليل العاملي التوكيدـي للمتغير المستقل خدمات ما بعد البيع:

تم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من محور للمتغير المستقل خدمات ما بعد البيع والذي تم قياسـه عن طريق (14) عبارـات، وبعد الإحصـاني والتـحلـيل العـامـلي الاستـكـشـافي والتـوكـيدـي تم حـذـفـ ثـلـاثـ عـبـارـاتـ، كماـ فيـ الشـكـلـ (2).



شكل (2): التـحلـيل العـامـلي التـوكـيدـي للمـتـغـيرـ المـسـتقـلـ خـدمـاتـ ماـ بـعـدـ الـبـيـعـ

جدول (6): مؤشرات مطابقة التـحلـيل التـوكـيدـي للمـتـغـيرـ المـسـتقـلـ خـدمـاتـ ماـ بـعـدـ الـبـيـعـ

القرار	المستوى المقبول	القيمة	المقياس
تطابق مقبول	نسبة مربع كـاي إلى درجة الحرية يجب أن تكون أقل من 5	1.524	مربع كـاي المعياري Chi/df
تطابق جيد	أقل من 0.08	0.074	الجذر التـربـيعـي لمتوسط خطـأ الاقـتـارـ RMSEA
تطابق غير جيد	أكبر من أو يساوي 0.9	0.895	مؤشر جودـة المـطـابـقـة GFI
تطابق جيد	أكبر من أو يساوي 0.9	0.943	مؤشر المـطـابـقـة المـقارـنـ CFI
تطابق جيد	أكبر من أو يساوي 0.9	0.922	مؤشر توكر - لويس TLI

المصدر: إعداد الباحثون من أدبيات الدراسات السابقة 2020

من الجدول (6) الذي يبيـن نـتـائـجـ اختـباـراتـ المـطـابـقـةـ لـتـوكـيدـيـ التـحلـيلـ التـوكـيدـيـ لـلمـتـغـيرـ المـسـتقـلـ خـدمـاتـ ماـ بـعـدـ الـبـيـعـ، وجـدـ أنـ النـموـذـجـ المـفترـضـ يـمتـازـ بـمـطـابـقـةـ جـيـدةـ، لأنـ النـسـبـةـ مـرـبـعـ كـايـ المـعـيـارـيـ كانـتـ (1.524)ـ وهيـ أـقـلـ مـنـ (5)ـ وـقـيـمةـ الجـذـرـ التـرـبـيعـيـ لمـتوـسـطـ خـطـأـ الـاقـتـارـ (RMSEA)ـ تـسـاوـيـ (0.074)ـ، وـقـيـمةـ مؤـشـرـ المـطـابـقـةـ المـقارـنـ (CFI)ـ تـسـاوـيـ (0.943)ـ وهيـ أـكـبـرـ مـنـ (0.90)ـ، وـقـيـمةـ مؤـشـرـ جـودـةـ المـطـابـقـةـ (GFI)ـ تـسـاوـيـ (0.895)ـ وهيـ أـقـلـ مـنـ (0.90)ـ، وـقـيـمةـ مؤـشـرـ توـكـرـ -ـ لوـيسـ (TLI)ـ تـسـاوـيـ (0.922)ـ وهيـ أـكـبـرـ مـنـ (0.90)ـ. وهذا دـلـيـلـ عـلـىـ الـمـطـابـقـةـ الـجـيـدةـ لـمـكـوـنـاتـ الـمـتـغـيرـ المـسـتقـلـ خـدمـاتـ ماـ بـعـدـ الـبـيـعـ.

## 3. التـحلـيل العـامـلي الاستـكـشـافيـ لـلمـتـغـيرـ التـابـعـ المـيـزةـ التنـافـسـيـةـ:

تم استخدام برنامج SPSS (V.25) لأـجـراءـ التـحلـيلـ العـامـليـ الاستـكـشـافيـ لـلمـتـغـيرـ التـابـعـ المـيـزةـ التنـافـسـيـةـ، الذـيـ يـتـكـوـنـ مـنـ (34)ـ عـبـارـاتـ، وجـاءـتـ النـتـائـجـ كماـ فيـ الجـدـولـ (7).

جدول(7): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع الميزة التنافسية

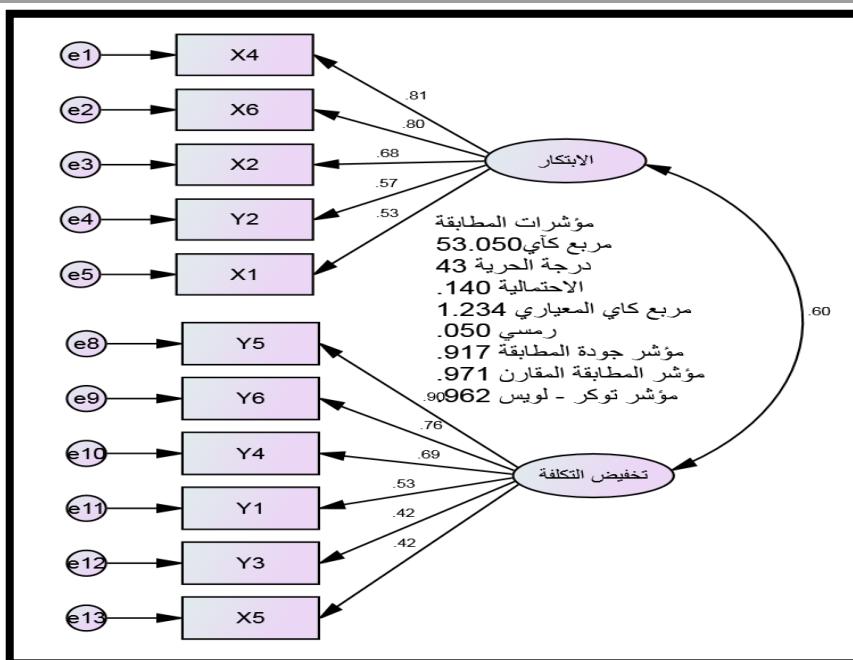
2	1		
.801	X4	الابتكار	
.755	X6		
.712	X2		
.649	Y2		
.579	X1		
	X7		
	X3		
.827	Y5	تحفيض التكلفة	
.760	Y6		
.689	Y4		
.590	Y1		
.561	Y3		
.539	X5		
1.613	4.970	الجذور الكامنة	
24.696	31.347	% التباين	
56.04		% التباين الكلي	
0.009		Determinant	
0.802		KMO	
426.743	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity	
78	Df		
0.000	Sig.		

المصدر: إعداد الباحثون من أدبيات الدراسات السابقة 2020م.

جدول(7) يبين نتائج اختبار KOM وs' Bartlett ومصفوفة الارتباطات لمحاور المتغير التابع الميزة التنافسية، جاءت قيمة اختبار KOM تساوي 0.802 وهي أكبر من الحد الأدنى الذي أشرطته Kaiser وهو(0.50) وهذا يدل على كفاية حجم المجتمع. أن كل معاملات مصفوفة الارتباطات للمتغير المستقل الميزة التنافسية تقع بين (0.25) و(0.9)، محدد المصفوفة يساوي (0.009) وهو أكبر من (0.0000001) مما يعني أن محدد المصفوفة غير صافي، وأن المصفوفة تختلف عن مصفوفة الوحدة، لأن قيمة اختبار Bartlett's كانت معنوية عند مستوى خطأ مسموح به (0.000) وهذا دليل على صلاحية محاور المتغير التابع الميزة التنافسية للتحليل العاملي. ومن جدول (7) يتبيّن أن عبارات المتغير التابع الميزة التنافسية تم اختيارها في عاملين، وأن قيم الانشراكيات الأولية للعوامل تزيد عن (0.50) وهذا دليل على أن هذه العوامل استخرجت من العبارات تباين أكبر من (50%) وقيمة الجذور الكامنة Eigen values تساوي (4.670) للعامل الأول و(1.613) للعامل الثاني. وهذه القيم أكبر من الرقم واحد وهذا دليل على أن قدرة العوامل على تفسير التباين يعادل أكثر من ضعف ما يفسره المتغير الواحد، أو العبارة الواحدة. وهذه العوامل مجتمعة تفسر (56%) من التباين الكلي للمتغير التابع الميزة التنافسية. تم إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات محاور المتغير التابع الميزة التنافسية، وقد نتج عن هذه العملية حذف العبارة الثالثة (X3) والعبارة السابعة (X7) من بُعد الابتكار.

#### 4. التحليل العاملي التوكيدى للمتغير التابع الميزة التنافسية:

تم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من المتغير التابع الميزة التنافسية والذي تم قياسه عن طريق (13) عبارات، وبعد الإحصائي والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدى تم تقسيم محور المتغير التابع الميزة التنافسية إلى بُعددين (الابتكار، وتحفيض التكلفة) مع حذف 3 عبارات، كما في الشكل (3)



شكل (3): التحليل العائلي التوكيدى للمتغير التابع الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحثون من أديبيات الدراسات السابقة 2020

جدول (8): مؤشرات مطابقة التحليل التوكيدى للمتغير التابع الميزة التنافسية

القرار	المستوى المقبول	القيمة	المقياس
تطابق مقبول	نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية يجب أن تكون أقل من 5	1.234	مربع كاي المعياري Chi/df
تطابق جيد	أقل من 0.08	0.050	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA
تطابق جيد	أكبر من أو يساوي 0.9	0.917	مؤشر جودة المطابقة GFI
تطابق جيد	أكبر من أو يساوي 0.9	0.971	مؤشر المطابقة المقارن CFI
تطابق جيد	أكبر من أو يساوي 0.9	0.962	مؤشر توكر - لويس TLI

المصدر: إعداد الباحثون من أديبيات الدراسات السابقة 2020

من الجدول (8) الذي يبين نتائج اختبارات المطابقة لنموذج التحليل التوكيدى للمتغير التابع الميزة التنافسية، وجد أن النموذج المفترض يمتاز بمطابقة جيدة، لأن النسبة مربع كاي المعياري كانت (1.234) وهي أقل من (5) وقيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (تساوي 0.050)، وقيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (تساوي 0.971) وهي أكبر من (0.90)، وقيمة مؤشر جودة المطابقة (0.917) وهي أكبر من (0.90)، وقيمة مؤشر توكر - لويس (TLI) (تساوي 0.971) وهي أقل من (0.90). وهذا دليل على المطابقة الجيدة لمكونات المتغير التابع الميزة التنافسية.

نموذج الدراسة المعدل:

بعد إجراء التحليل العائلي لمتغيرات الدراسة لم يحدث تغير في أبعاد نموذج الدراسة.

متغيرات الدراسة بعد التحليل العائلي:

تم استخدام الوسط الحاسبي لتحويل عبارات العوامل لمتغيرات رقمية يمكن التعامل معها بالتحليل المعلجي وذلك للتحقق من فرضيات الدراسة.

#### 4.3. صدق البناء لأداة الدراسة بعد التحليل العائلي:

لاختبار مدى توافر الثبات، والاتساق الداخلي بين إيجابيات عبارات المحاور بعد عملية التحليل العائلي تم احتساب معامل المصداقية ألفا كربنباخ (Alpha-Cronbach) والثبات لكل بعد من محاور الدراسة، ثم إيجاد المعامل لكل عبارات محاور الدراسة كما في الجدول (9).

جدول (9): معامل المصداقية ألفا كربنباخ لعبارات متغيرات الدراسة بعد التحليل العائلي

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كربنباخ	عدد العبارات	المتغير
0.899	0.809	7	الضمان
0.878	0.771	5	الصيانة
0.852	0.726	5	الابتكار
0.889	0.790	6	تخفيض التكلفة

المصدر: إعداد اعداد الباحثون من أديبيات الدراسات السابقة 2020 باعتماد على بيانات الاستبيانة.

الجدول (9) يبين اختبار الثبات على إجابات المستجيبين للاستبانة، لجميع محاورها وبلغت أقل قيمة لأنفاس كرنباخ (0.726) وتعني هذه القيمة توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي في الإجابات حيث أنها تعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل أنفاس كرنباخ (%60) مما يمكن الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة، وتحليل نتائجها.

#### 4. اختبار فرضيات الدراسة:

تمت مناقشة اختبار فرضيات الدراسة (بعد استخدام التحليل العاملي للبيانات) من خلال استخدام أساليب نمذجة المعادلات البنائية، واستخدام أسلوب تحليل المسار، وهي تقنية إحصائية تستخدم لنفس غرض استخدام الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات وعدم الخطية، وأخطاء القياس والارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام أسلوب تحليل المسار للتعرف على العلاقة بين متغير الدراسة المستقل خدمات ما بعد البيع، ومتغير الدراسة التابع الميزة التنافسية (الابتكار، تخفيض التكلفة) تم استخدام برنامج (24) AMOS لتحليل البيانات بعد استخدام الوسط الحسابي لتكون المتغيرات بصورة كمية، الجدول (10) يبين التوزيع الإحصائي لمتغيرات الدراسة.

جدول (10): التوزيع الإحصائي لمتغيرات الدراسة

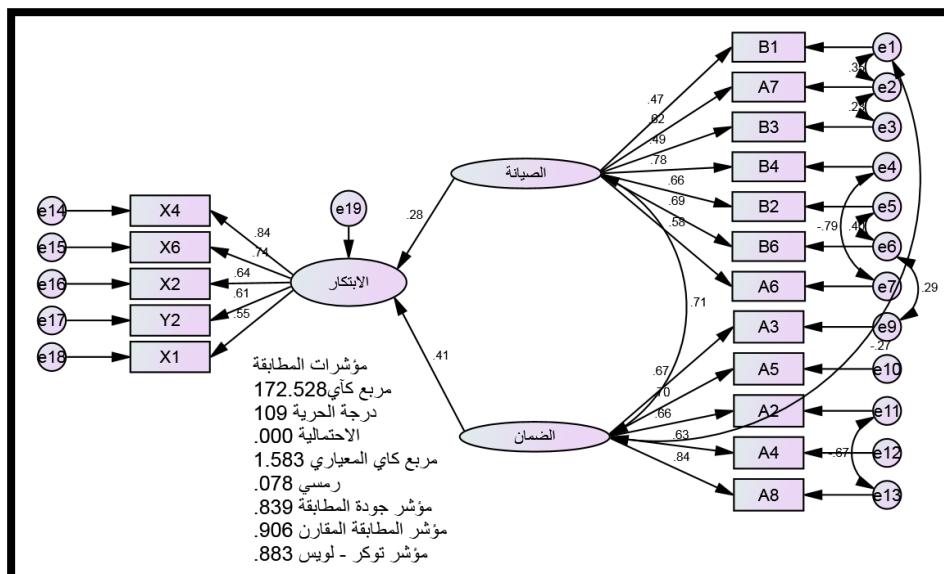
المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الصيانة	4.341	0.483
الضمان	4.229	0.550
الابتكار	4.038	0.577
تخفيض التكلفة	4.009	0.645

المصدر: اعداد الباحثون من ادبيات الدراسات السابقة 2020م

الجدول (10) يبين التوزيع الإحصائي لمتغيرات الدراسة حيث وجد أن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي لأن الانحراف المعياري لكل المتغيرات أقل من (1) وهذا دليل على تجانس عبارات المتغيرات وعدم وجود تباين كبير.

#### 1.4. التحقق من الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع والميزة التنافسية (بعد الابتكار).

للحصول على دليل على تجانس عبارات المتغيرات بعد الابتكار تم استخدام نموذج باستعمال أساليب نمذجة المعادلات البنائية، وتم فحص الأثر المباشر بين خدمات ما بعد البيع كمتغير مستقل في بعدين (الصيانة، والضمان) والميزة التنافسية (الابتكار) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل المسار باستخدام برنامج (24) AMOS للتحقق من الفرضية الأولى كما في الشكل (4).



شكل (4): تحليل المسار للعلاقة المباشرة بين خدمات ما بعد البيع والميزة التنافسية الاختبار

المصدر: اعداد الباحثون باستخدام الجزء الإحصائي 24 AMOS 2020م

جدول (11): يمثل مؤشرات مطابقة التحليل المسار للعلاقة بين خدمات ما بعد البيع والابتكار

القرار	المستوى المقبول	القيمة	المقياس
تطابق مقبول	نسبة مرئي كاي إلى درجة الحرية يجب أن تكون أقل من 5	1.583	مرئي كاي المعياري Chi/df
تطابق جيد	أقل من 0.08	0.078	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA
تطابق غير جيد	أكبر من أو يساوي 0.9	0.839	مؤشر جودة المطابقة GFI
تطابق جيد	أكبر من أو يساوي 0.9	0.906	مؤشر المطابقة المقارن CFI

المصدر: إعداد الباحثون من أدبيات الدراسات السابقة 2020.

من الجدول (11) الذي يبين نتائج اختبارات المطابقة لنموذج تحليل المسار للعلاقة بين خدمات ما بعد البيع والميزة التنافسية الاختياري، وجد أن النموذج المفترض يمتاز بمطابقة جيدة، لأن النسبة بين قيم مرئي كاي، ودرجات الحرية للنموذج كانت (1.583) وهي أقل من (5) وقيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA (0.078) وقيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.906) وهي أكبر من (0.9) وقيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) (0.839).

جدول (12): يمثل نتائج تحليل المسار للعلاقة بين خدمات ما بعد البيع والابتكار

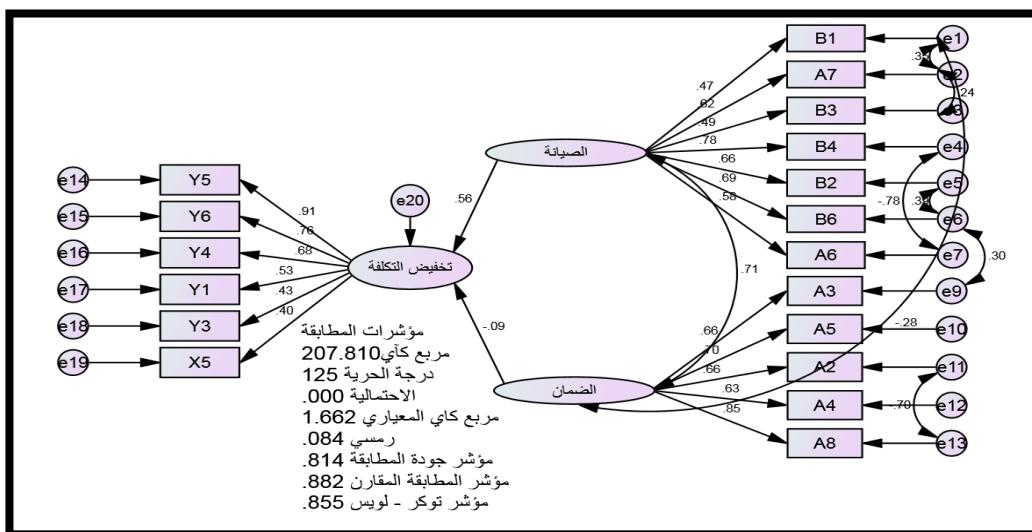
الوصف	P	الاحتمالية	القيمة الحرجية	الأخطاء المعيارية	التقديرات	العلاقات
	C.R.	S.E.	Estimate			
لم تدعم	0.079	1.759	0.395	0.696	ابتكار	<--- الصيانة
دعت	0.008	2.653	0.269	0.713	ابتكار	<--- الضمان

المصدر: إعداد الباحثون من أدبيات الدراسات السابقة 2020

الجدول (12) يبين نتائج تحليل المسار للعلاقة بين خدمات ما بعد البيع والابتكار، وفيه وجد أن بُعد الضمان يؤثر في الميزة التنافسية (بعد الابتكار) تأثير ايجابي ومعنوي (B=0.713) عند مستوى معنوية (5%). وإن بُعد الصيانة لا يؤثر في الميزة التنافسية (بعد الابتكار) لعدم معنوية التأثير عند مستوى معنوية (5%). إن هذا النموذج يمتاز بمقدرة تفسيرية عالية لأن قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) كانت (0.839) وهذا دليل على أن خدمات ما بعد البيع تفسر (84%) من العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية (بعد الابتكار)، و(16%) الباقية ناتجة من عوامل غير موجود في النموذج. وهذا يحقق جزئياً فرضية الدراسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع والابتكار، من خلال بُعد الضمان.

#### 2.4. التحقق من الفرضية الثانية: توجد دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع والميزة التنافسية (بعد تخفيض التكلفة).

للحصول على دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع والميزة التنافسية، تم استخدام نموذج بناء نموذج باستخدامة أساليب نمذجة المعادلات البنائية، وتم فحص الأثر المباشر بين خدمات ما بعد البيع كمتغير مستقل في ثلاثة أبعاد (الصيانة، والضمان) والميزة التنافسية (بعد تخفيض التكلفة) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل المسار باستخدام برنامج AMOS 24 للتحقق من الفرضية الثانية كما في الشكل (5)



شكل (5): تحليل المسار للعلاقة المباشرة بين خدمات ما بعد البيع والميزة التنافسية (بعد تخفيض التكلفة)

المصدر: إعداد الباحثون باستخدام الحزم الإحصائية AMOS 24. 2020 م

جدول (13): يمثل مؤشرات مطابقة التحليل المسار للعلاقة بين خدمات ما بعد البيع وتحفيض التكلفة

القياس	المقدمة	القيمة	المستوى المقبول	القرار
مربع كاي المعياري Chi/df	نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية	1.662	يجب أن تكون أقل من 5	تطابق مقبول
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	أقل من 0.08	0.084	تطابق جيد	
مؤشر جودة المطابقة GFI	أكبر من أو يساوي 0.9	0.814	تطابق غير جيد	
مؤشر المطابقة المقارن CFI	أكبر من أو يساوي 0.9	0.882	تطابق جيد	

المصدر: إعداد اعداد الباحثون من أدبيات الدراسات السابقة 2020 بالاعتماد على الاستبانة: 2020م.

من الجدول (13) الذي يبين نتائج اختبارات المطابقة لنموذج تحليل المسار للعلاقة بين خدمات ما بعد البيع والميزة التنافسية الإيجاري، وجد أن النموذج المفترض يمتاز بمطابقة جيدة، لأن النسبة بين قيم مربيع كاي، ودرجات الحرية للنموذج كانت (1.662) وهي أقل من (5) وقيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA (0.065) وهي أقل من (0.90) وقيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI (0.882) وهي أقل من (0.90) وقيمة مؤشر جودة المطابقة GFI (0.814).

جدول (14): يمثل نتائج تحليل المسار للعلاقة بين خدمات ما بعد البيع وتحفيض التكلفة

العوامل	القدرات	الأخطاء المعيارية	القيمة العرجية	الاحتمالية	الوصف
تحفيض التكلفة	1.821	0.629	2.898	P=0.004	دعت
تحفيض التكلفة	-0.204	0.355	-0.574	0.566	لم تدعم

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على الاستبانة: 2020م.

الجدول (14) يبين نتائج تحليل المسار للعلاقة بين خدمات ما بعد البيع وتحفيض التكلفة، وفيه وجد أن بُعد الصيانة يؤثر في الميزة التنافسية (بعد تحفيض التكلفة) تأثير ايجابي ومعنوي (B=1.821) عند مستوى معنوية (1%). أن بُعد الضمان لا يؤثر في الميزة التنافسية (بعد تحفيض التكلفة) لعدم معنوية التأثير (5%). إن هذا النموذج يمتاز بمقدرة تفسيرية عالية لأن قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) كانت (0.814) وهذا دليل على أن خدمات ما بعد البيع تفسر (81%) من العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية الإيجاري، و(19%) الباقية ناتجة من عوامل غير موجود في النموذج. وهذا يحقق جزئياً فرضية الدراسة الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع وتحفيض التكلفة.

## 5. الخاتمة:

### 1.5. مناقشة النتائج:

#### النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

- بینت الدراسة وجود تساوي نسبي في النوع بين عملاء شركات المنتجات الكهربائية بولاية شمال كردفان، وأن عمر أكثر من نصفهم من الشباب، وأن معظم عملاء شركات المنتجات الكهربائية من الجامعيين. وأن متوسط عدد مرات شراء الأجهزة أكثر من ثلاثة مرات.
- أوضحت النتائج أن معظم عملاء شركات المنتجات الكهربائية يفضلون الضمان على شراء المنتجات الكهربائية.
- بینت نتائج الدراسة أن معظم عملاء شركات المنتجات الكهربائية يفضلون الشركات التي تقدم صيانة ما بعد البيع على المنتجات الكهربائية.
- أوضحت النتائج وجود قبول من عملاء شركات المنتجات الكهربائية في مدينة الأبيض.
- أوضحت النتائج أن شركات المنتجات الكهربائية في مدينة الأبيض تعمل بأقل تكلفة ممكنة عند تقديم الضمان والابتكار.

#### نتائج التحقق من فرضيات الدراسة.

- توصلت نتائج تحليل فرضية الدراسة الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع والميزة التنافسية، إلى وجود تأثير إيجابي (5%) بين خدمات ما بعد البيع (بعد الضمان) والميزة التنافسية (بعد الابتكار).
- أظهرت نتائج تحليل فرضية الدراسة الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع وتحفيض التكلفة، إلى وجود تأثير إيجابي (1%) بين خدمات ما بعد البيع (بعد الصيانة) والميزة التنافسية (بعد تحفيض التكلفة).

### 2.5. التوصيات:

تحظى المؤسسة بإقبال كبير من طرف الزبائن لذا يجب عليها استغلال هذه الفرصة لكسب الميزة التنافسية في السوق وذلك من خلال الاستجابة لشكاويمهم وحل مشكلاتهم ونذكر من أهمها:

- من المفيد للشركات الكهربائية الاهتمام بعملية الضمان على أجهزتها لضمان تحقيق ميزة تنافسية.
- من الأفضل للشركات الكهربائية الاهتمام بتدريب العاملين على عمليات الصيانة لتحفيض التكلفة.
- ضرورة التركيز على مؤشرات الجودة كالابتكار وتحفيض التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية.

## المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. بازرعة، محمد صادق. (2001). ادارة التسويق. المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع.
  2. بودحوش، عثمان. (2008). تخفيف التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة شركة إسمنت عين الكبيرة. جامعة 20 أوت 1955 بسيككدة.
  3. بيان، عبد المقصود وأخرون. (2004). مبادئ محاسبة التكاليف. الدار الجامعية.
  4. جباس، سعيد. (2017). خدمات ما بعد البيع وتأثيرها على قرار المستهلك دراسة حالة: نقطة بيع IRIS بولاية ورقلة. (الجزائر جامعة قاصدي مرداح ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة).
  5. رمضان، طرش. (2015). دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ملبينة للأوراس- باتنة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
  6. سرحان، سامية. (2011). أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة سطيف.
  7. طالب، علاء فرحان. (2013). إدارة التسويق من منظور فكري معاصر. دار الأيام للنشر والتوزيع.
  8. العاتبي، عتيبة، كريمة لغراوي. أثر خدمات ما بعد البيع في تعزيز الميزة التنافسية. رسالة قدمت لنيل درجة الماجستير في جامعة احمد دراية.
  9. عبد العليم، مجدى. الهندسة والصيانة. جامعة الفيوم، <https://www.google.com/search?q=https://www.google.com/search>
  10. عبد الوهاب، بوعزة. (2012). الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أتصالات الجزائر للهاتف النقال، موبيليس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة.
  11. العتمون، محمد فوزي علي. رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة قدمت في جامعة الشرق الاوسط لنيل درجة الماجستير.
  12. العسكري، أحمد شاكر. (2000). دراسات تسويقية متخصصة. دار زهران للنشر والتوزيع.
  13. أبو فارة، يوسف. (2010). التسويق الريادي في منظمات الأعمال. المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الزيتونة.
  14. محمد، مروة محمد. تأثير خدمات ما بعد البيع على سلوك إعادة الشراء لدى المستهلك المصري. المجلد العاشر.
  15. المصطفى، سامر. (2013). أثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية: 29(1).
  16. الناظر، سيرين عبد المجيد. علاقه استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة قدمت في جامعة الخليل.
  17. نور، أحمد محمد. (2004). محاسبة التكاليف لأغراض القياس في بيئة التصنيع المعاصرة. الدار الجامعية.
  18. نور، مصطفى عبد. أثر الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة قدمت في جامعة الخليل.
  19. الواليد، بشار. (2009). المفاهيم الإدارية الحديثة، المفاهيم الادارية الحديثة. ط 2، عمان. دار الرأي للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Margerin, J. (1999). *base de la comptabilité analytique*. Edition Sedifor, Grenoble.



## The Impact of After-Sales Services on Achieving Competitive Advantage A field Study on Some Electrical Tool's Companies in El-Obeid City

**AleemAl hajAdam Abdel Rahim**

Assistant Professor, Department of Public Administration, College of Administrative Sciences, Bahri University, Sudan, Najran University, Saudi Arabia  
 aleemalhaj15@gmail.com

**Abdul-Aziz Hassan Abdul-Aziz**

Assistant Professor, Department of Business Administration, College of Business Studies, University of Kordofan, Sudan

Received: 20/10/2021 Revised: 14/12/2021 Accepted: 15/1/2022 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.4>

**Abstract:** This study dealt with the impact of after-sales services on achieving competitive advantage as a field study on some electrical tool's companies in El-Obeid city. The questionnaire was used as a tool for data collection. The study followed the descriptive and analytical approach to analyze the data. The study reached several results, including: The study showed that there is a relative gender equality between the customers of electrical products companies in North Kordofan state, that the age of more than half of them are young people, and that most of the customers of electrical products companies are university students. That the average number of times to purchase devices is more than three times. It recommended that electrical companies pay attention to the warranty process on their devices to ensure a competitive advantage.

**Keywords:** After-sales service; Security; maintenance; the signature; innovation.

### References:

1. Al'atby, 'tyqh, Krymh Lghrawy. Athr Khdmat Mab'd Alby' Fy T'zyz Almyzh Altnafsyh. Rsalt Qdmt Lnyl Drjh Almajstyr Fy Jam't Ahmd Drayh.
2. 'bd Al'lym, Mjdy. Alhndsh Walsyanh. Jam't Alfywm, <https://www.google.com/search?q=>.
3. 'bd Alwhab, Bwb'h. (2012). Alabtkar Fy D'm Almyzh Altnafsyh Llm'ssh Aleqtsadyh, Atsalat Aljza'r Lihatf Alnqal, Mwbylys. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Mntwry Qsntynh.
4. Al'skry, Ahmd Shakr. (2000). Drasat Tswyqyh Mtkhssh. Dar Zhran Llnshr W Altawzy'.
5. Al'twm, Mhmd Fwzy 'ly. Rsalt Almnzmh Wathrrha Fy Thqyq Almyzh Altnafsyh. Rsalt Qdmt Fy Jam't Alshrq Alawst Lnyl Drjt Almajstyr.
6. Bazr'h, Mhmd Sadq. (2001). Adarh Altswyq. Almktbh Alakadymyh Llnshr Waltwzy'.
7. Bwdhwsh, 'thman. (2008). Tkhyd Altkalyf Kmdkhl Ld'm Almyzh Altnafsyh Fy Alm'essat Alsna'yh Aljza'ryh, Drast Halh Shrkh Esmnt 'Eyn Alkbyrh. Jam't 20awt 1955 Bskykdh.
8. Byan, 'bd Almqswd Wakhrwn. (2004). Mbad' Mhasbh Altkalyf. Aldar Aljam'yh.
9. Abw Farh, Ywsf. (2010). Altswyq Alryady Fy Mnzmat Ala'mal. Almetmr Al'lmy Aldwly, Jam't Alzytwnh.
10. Jbas, S'yd. (2017). Khdmat Mab'd Alby'e Wtathyrha'ela Qraralmsthlik Drash Hahl: Nqth By'iris Bwlayh Wrqlh. (Aljza'r Jam't Qasdy Mrbah-Wrqlh, Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh.
11. Mhmd, Mrwh Mhmd. Tathyh Khdmat Mab'd Alby' 'ly Slwk A'adh Alshra' Lda Almsthlik Almsry. Almjld Al'ashr.
12. Almstfa, Samr. (2013). Athr Khdm Dman Almntj Fy T'zyz Rda Al'mla'. Mjlt Jam't Dmshq Ll'lwm Alaqtasyh Walqanwnyh: 29(1).
13. Alnazr, Syry 'bdalmjyd. 'laqh Astkhdam Tknwlwjya Alm'lwm Fy Thqyq Almyzh Altnafsyh. Rsalt Qdmt Fy Jam't Alkhlyl.

14. Nwr, Ahmd Mhmd.. (2004). Mhasbt Altkalyf Leghrad Alqyas Fy By't Altsny' Alm'asrh. Aldar Aljam'yh.
15. Nwr, Mstfa 'bdh. Athr Alastryjyat Altswyqyh Fy Thqyq Almyzh Altnafsyh. Rsalt Qdmt Fy Jam't Alkhlyl.
16. Rmdan, Ltrsh. (2015). Dwr Alabtkar Altswyqq Fy Thqyq Almyzh Altnafsyh Llm'ssh Aleqtsadyh Drash Hah M'sst Mlnbh Alawras- Batnh. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Mhmd Khydr- Bskrh.
17. Srhan, Samyh. (2011). Athr Alsyasat Alby'yh 'la Alqdrat Altnafsyh Lsadrat Aldwl Alnamyh. Rsalt Majstyr Mnshwrh, Jam't Styf.
18. Talb, 'la' Frhan. (2013). Edart Altswyq Mn Mnzwr Fkry M'asr. Dar Alayam Llnshr Waltwzy'.
19. Alwlyd, Bshar. (2009). Almfahym Aledaryh Alhdythh, Almfahym Aladryh Alhdythh. T2, 'man, Dar Alrayh Llnshr Waltwzy'.

# الثقافة المنظمية وأثرها في رأس المال البشري: الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في وزارة الصحة في دولة الكويت

فائز جمعه صالح النجار  
أستاذ في قسم الإدارة  
جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن  
Najjar\_fayez@yahoo.com

هاجر عبد الحميد عثمان الوادي  
طالبة دكتوراه  
جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن  
hjralwadi@gmail.com

---

قبول البحث: 2021/12/8

مراجعة البحث: 2021 /12/5

استلام البحث: 2021 /11/29

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.5>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



## الثقافة المنظمية وأثرها في رأس المال البشري: الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في وزارة الصحة في دولة الكويت

هاجر عبد الحميد عثمان الوادي

طالبة دكتوراه- جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن  
hjralwadi@gmail.com

فائز جمعه صالح النجار

أستاذ في قسم الإدارة- جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن  
Najjar\_fayez@yahoo.com

استلام البحث: 2021/11/29 مراجعة البحث: 2021/12/5 قبول البحث: 2021/12/8 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.5>

### الملخص:

هدفت الدراسة معرفة أثر الثقافة المنظمية بأبعادها (القيم، المعتقدات، الثقة، الاتجاهات، المشاركة) في رأس المال البشري بأبعاده (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، الابتكار)، والدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في وزارة الصحة في دولة الكويت، لقد تمثل مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في المناطق الصحية التابعة لوزارة الصحة في دولة الكويت وهذه المناطق هي: (منطقة الصباح الطبية التخصصية، منطقة العاصمة الصحية، منطقة حولي الصحية، منطقة الجهراء الصحية، منطقة الفروانية الصحية، ومنطقة الأحمدية الصحية، ومنطقة مبارك الكبير الصحية) والبالغ عددهم (2748)، وبلغ عدد العينة للمجتمع (338)، حيث تم توزيع (380) استبيان من باب التحوط، وتم استرجاع (344) استبيان صلح للتحليل.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر للثقافة المنظمية بأبعادها في رأس المال البشري بأبعاده مجتمعة في وزارة الصحة في دولة الكويت، كما تبين وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في تحسين أثر الثقافة المنظمية بأبعادها في رأس المال البشري بأبعاده مجتمعة في وزارة الصحة في دولة الكويت. وقد أوصت الدراسة بدعم ممارسات الذكاء الاستراتيجي في المنظمة التي تعمل على مساعدة الرؤساء في أخذ قرارات سليمة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة المنظمية؛ رأس المال البشري؛ الذكاء الاستراتيجي؛ وزارة الصحة؛ الكويت.

### 1. المقدمة:

تسعى المنظمات في التركيز على استخدام الاقتصاد المعرفي والذي يتمثل في المعارف الكامنة في عقول الأفراد العاملين في المنظمة، والتي عند استخدامها الاستخدام الأمثل فإنه يؤدي إلى تطوير الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى عملائها، والذي ينبع عن الابتكارات والاختراعات التي تجذرت من المعرفة الكامنة في عقول الأفراد، والذي ينعكس على الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى عملائها وبالتالي تحافظ المنظمات على استمرارية تواجدها، ومن هنا تسعى وزارة الصحة الكويتية إلى تقديم أفضل الخدمات الصحية والطبية لجميع أفراد المجتمع.

ولأن الأفراد لديهم القدرة على التعلم والتغيير والابتكار والاختراع واكتساب العديد من المهارات والقدرات، والتي توافرها يؤدي إلىبقاء المنظمات على المدى الطويل أي استدامتها الناتجة عن تحقيق الميزة التنافسية التي توافت بسبب رأس المال البشري المتوافر عند الأفراد والذي يتم تطويره عن طريق التدريب الذي تعمله المنظمات بشكل دوري للعاملين بها.

ولاستخدام رأس المال البشري ومعرفة مدى قدرته على أداء المنظمة وبقاءها، أتت فكرة هذه الدراسة بحيث يتم بها معرفة دور الثقافة المنظمية في رأس المال البشري بأبعاده (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، الابتكار) ومعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على تحسين العلاقة بين الثقافة المنظمية ورأس المال البشري في وزارة الصحة في دولة الكويت.

لقد تم اختيار الذكاء الاستراتيجي لأنه المسؤول عن استمرارية المنظمة وبقاؤها في بيئة المنافسة مع باقي المنظمات وذلك عن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة التي تنتج عن قدرة، معرفة، كاريزما، سرعة البداهة، والحنكة عند القادة وأصحاب القرار في المنظمة، والذين بدورهم يعملون على تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق رؤيتها، والتي تتمثل في بقاء المنظمة واستمرارها وخوض روح المنافسة مع باقي المنظمات.

#### 1.1. أهمية الدراسة:

- **الأهمية العلمية:** تُنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية متغيراتها والتي تمثلت في المتغير المستقل الثقافة المنظمية، والمتغير التابع رأس المال البشري بأبعاده (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار)، ومما زاد من أهمية هذه الدراسة أن الباحثان قرراً إضافة متغيراً ثالثاً يتمثل في الذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل للوصول إلى مدى التحسين المحتمل في نموذج الدراسة علمًاً أن الباحثان قد رجعوا إلى العديد من الكتب والدراسات لتحديد أهمية المتغيرات الفرعية الداخلية في نموذج الدراسة.
- **الأهمية العملية:** تمثلت الأهمية العملية لهذه الدراسة في تطبيقها على وزارة الصحة في دولة الكويت، وفي مناطقها الصحية (منطقة الصباح الطبية التخصصية، منطقة العاصمة الصحية، منطقة حولي الصحية، منطقة الجهراء الصحية، منطقة الفروانية الصحية، ومنطقة الأحمدية الصحية، ومنطقة مبارك الكبير الصحية) في دولة الكويت، وفي النتائج والتوصيات القابلة للتطبيق التي تقدمها الدراسة لوزارة الصحة في دولة الكويت.

#### 1.2. أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة المنظمية على رأس المال البشري، ودور الذكاء الاستراتيجي في تحسين العلاقة بين الثقافة المنظمية ورأس المال البشري على العاملين في وزارة الصحة في دولة الكويت وذلك من خلال:

- التعرف إلى الأهمية النسبية للثقافة المنظمية، رأس المال البشري، الذكاء الاستراتيجي في وزارة الصحة في دولة الكويت.
- التعرف إلى أثر الثقافة المنظمية في رأس المال البشري في وزارة الصحة في دولة الكويت.
- التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين آثر الثقافة المنظمية في رأس المال البشري في وزارة الصحة في دولة الكويت.

#### 1.3. مشكلة الدراسة:

تمثل مشكلة الدراسة في الثقافة المنظمية في وزارة الصحة في دولة الكويت، وقد نبعت مشكلة الدراسة من خلال البحث في الدراسات وتوصل الباحثان إلى وجود توصيه من دراسة سابقة بعنوان "العلاقة بين رأس المال البشري وأداء الأعمال لقطاع الإتصالات: دراسة تطبيقية في دولة الكويت"، مما ساعد الباحثان بالخروج بالفكرة البحثية لهذا البحث، وعليه ارتأى الباحثان دراسة أثر الثقافة المنظمية في رأس المال البشري بأبعاده (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، الابتكار)، والدور الذي يمكن أن يؤديه الذكاء الاستراتيجي في تحسين ذلك الأثر.

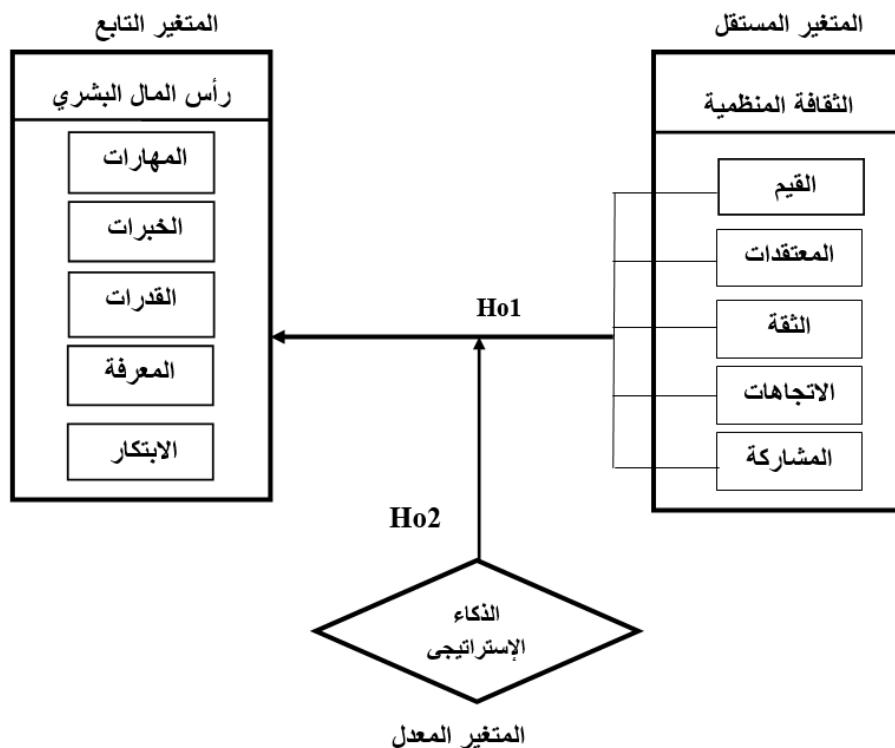
#### 1.4. أسلمة الدراسة:

- **السؤال الرئيس الأول:** ما أثر الثقافة المنظمية في رأس المال البشري بأبعاده (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار) في وزارة الصحة في دولة الكويت؟
- **السؤال الرئيس الثاني:** ما أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين آثر الثقافة المنظمية في رأس المال البشري بأبعاده (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار) في وزارة الصحة في دولة الكويت؟

#### 1.5. فرضيات الدراسة:

- **H01:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للثقافة المنظمية بأبعادها (القيم، المعتقدات، الثقة، الاتجاهات، المشاركة) في رأس المال البشري بأبعاده مجتمعة (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار) في وزارة الصحة في دولة الكويت".
- **H02:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي في تحسين آثر الثقافة المنظمية بأبعادها (القيم، المعتقدات، الثقة، الاتجاهات، المشاركة) في رأس المال البشري بأبعاده مجتمعة (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار) في وزارة الصحة في دولة الكويت".

## 6.1. أنموذج الدراسة:



شكل (1): أنموذج الدراسة

المتغير المستقل: الثقافة المنظمية:

(Robbins &amp; Judge, 2013; Alvesson, 2013; Schein, 2010; Johnson et al., 2017; MacQueen, 2020; سليماني دولي, 2019; عقبة وعلي, 2019; حريم والسعدي, 2006).

المتغير التابع: رأس المال البشري:

(Goldin, 2014; Kucharcikova et al., 2015; Dessler, 2017; Calabria et al., 2018; عيسى وربحة, 2019; البليoshi وحکیم, 2017; الناصر, 2016; بريطل وبريطل, 2015; الريبعاوي وعباس, 2014; عوادي, 2015).

المتغير المعدل: الذكاء الاستراتيجي:

(Maccoby, 2001; Akhgar &amp; Yates, 2013; Bleoju &amp; Capatina, 2015).

## 7.1. مصطلحات الدراسة:

- الثقافة المنظمية: هي مجموعة من الاعتقادات والقيم والثقة التي يشتركون فيها أعضاء المنظمة وتحدد سلوكهم المنظمي وتساعدهم في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية في وزارة الصحة في دولة الكويت.
- القيمة: هي الأفكار التي يمتلكها الأفراد العاملين في وزارة الصحة في دولة الكويت، وهي التي تحدد سلوك العاملين.
- المعتقدات: هي الأفكار المشتركة حول ظروف العمل والحياة المجتمعية في بيئه العمل، وكيفية طرق انجاز المهام المنظمية ومنها المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي التي تؤدي إلى تحقيق أهداف وزارة الصحة في دولة الكويت.
- الثقة: هي مستوى الاطمئنان المتبادل بين العاملين داخل المنظمة من رؤساء ومرؤوسيين والتي بدورها تؤدي إلى الاستقرار النفسي للعاملين وزيادة التفاعل بينهم والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الانتاجية في وزارة الصحة في دولة الكويت.
- الاتجاهات: هي مشاعر العاملين المتراكمة حول الاشياء، والأشخاص، والاحاديث وهي أما أن تكون إيجابية أو سلبية وهي تكون عبارة عن ردود الأفعال الناجمة عن الموقف الذي يتعرض لها العاملين في وزارة الصحة في دولة الكويت.
- المشاركة: هي السماح للعاملين في المشاركة باتخاذ القرارات في وزارة الصحة في دولة الكويت.
- رأس المال البشري: هو المهارات، والقدرات، والكفاءات، والموهاب، والإبداعات، والابتكارات، والمعرفة، التي يمتلكها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت، والتي تتمثل في المعرفة التي تسعى المنظمة إلى استغلالها بواسطة التعليم المستمر والتدريب والتدريب والخبرات وذلك من أجل تحقيق أفضل الخدمات وتحقيق أهداف الوزارة.
- المهارات: هي القدرات التي يمتلكها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت من قدرات عقلية أو جسمانية، والتي تساعدهم على اتقان العمل الذي يقومون به.
- الخبرات: هي الممارسات العملية الناتجة عن المعرفة والمهارات التي يمتلكها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت.

- القدرات: هي الطاقات التي يمتلكها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت، والتي تساعدهم على إنجاز أعمالهم على أكمل وجه، وتشمل الطاقات المعرفية والمهنية، والأسلوب المتبعة في إنجاز المهام المطلوب تنفيذها.
- المعرفة: هي مزيج المعلومات والخبرات التي يمتلكها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت، وقد تكون ضمنية أو صريحة.
- الابتكار: هو ابتكاد طرق جديدة بالخدمات أو تطوير الخدمات الحالية من أجل زيادة فاعلية الأداء في وزارة الصحة في دولة الكويت.
- الذكاء الاستراتيجي: هو المقدرة الفكرية والعقلية التي يتمتع بها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت، والتي يستخدمونها لاتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى الوزارة إلى تحقيقها.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.2. الإطار النظري:

#### 1.1.2. الثقافة المنظمية:

تتكون الثقافة من أصل أنثربولوجي واجتماعي، أي أنها تعود إلى دراسة الإنسان وسلاماته، وتفكيره، واتجاهاته للعيش بالحياة منفرداً أو بشكل اجتماعي على هيئة تجمعات، وكل منها وعائماً الثقافي، كما تعتبر الثقافة تعبيراً عن الهوية، الأيديولوجية، والعقيدة، وبذلك فهي التي تحدد السلوك الإنساني (الخفاجي، 2009، 18-19)، كما أن للثقافة خاصية التكيف، والمرنة، والاستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية، والنفسية، التي تتلاءم مع البيئة الجغرافية، وتتطور الثقافات المحيطة بالعاملين، والمنظمة، وما يحدث بها من تغيرات (أبو بكر، 2020، 82-81)، وكما ذكر العميان (2018، 309) بأن "الثقافة تحتوي على ثلاثة عناصر أساسية وهم القيم التي تبلور لدى الأفراد، والخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة المحيطة، والقدرات، والمهارات التي يكتسبها الفرد في حياته".

إذن الثقافة المنظمية هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات، والتوقعات، والقيم التي يشتراك بها أعضاء المنظمة، كما أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعها واكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محیطها الخارجي، والانسجام أو التكامل الداخلي، فتمثل الثقافة المنظمية مجموعة من المميزات التي تميز بها المنظمة عن باقي المنظمات، وتمارس هذه المميزات تأثيراً كبيراً على سلوك العاملين في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كبني المنظمة قياماً معينة لاتباع الأنظمة، والقوانين، والاهتمام بالعملاء، وتحسين الفاعلية والكفاءة. (السكارنه، 2022، 336).

أنها دليل للمنظمة يعمل على تسرّها نحو تحقيق أهدافها، وفي مسار متزن يتصف بالوضوح، فهي بذلك بمثابة الخارطة المعمارية التي وفقها ي عمل المهندس، كما أنها تعبر عن روح المنظمة التي لا تستطيع أي منظمة مواجهة ما تلاقيه من أحداث، وتغيير في بيئتها الداخلية، والخارجية إلا برؤية منظمية تصلح بها المعرفة التامة لكل موقف، وتلك الرؤيا هي ثقافة المنظمة (المغربي، 2017، 190)، وأنها تعمل على دعم وتوسيع معايير السلوك بالمنظمة، فإنهما تقود أقوال وأفعال العاملين، وبذلك يتم تحديد ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، مما يؤدي إلى تحقيق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة (المغربي، 2017، 208)، وبذلك فإن الثقافة المنظمية تحدد الطريقة الصحيحة للتعامل داخل المنظمة، وهي في النهاية تشكل تصورات العاملون، وسلوكياتهم، وفهمهم، كما أنها تحدد سياق كل شيء تقوم به المنظمة. (الدوري والدوري، 2022، 257)

ومما سبق يرى الباحثان بأن الثقافة المنظمية هي نسيج يحوي على الطاقات الاجتماعية التي تحدد نوع السلوكيات بين العاملين في المنظمة لإحتوائها على القيم، والمبادئ، والمعتقدات، والطقوس، والافتراضات التي على أساسها يتم تحديد السلوكيات المطلوب تطبيقها في المنظمة سواء بين العاملين بجميع المستويات، أو بين العاملين، والعملاء، وهي عملية تنتقل بشكل مباشر، وغير مباشر نتيجة للفاعلات اليومية بين العاملين، ويتم اكتسابها بطريقة غير مباشرة مثلاً عند الاعجاب بأسلوب الرئيس فيتم الاقتداء به، واتباع نمط أسلوبه، وبهذه الطريقة يتم نشر الثقافة المنظمية بشكل غير مباشر، وإنها إحدى مقومات بناء المنظمة، وهي إحدى أسباب نجاح المنظمة، أو فشلها ولذلك يجب التركيز عليها عند بناء المنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، واستقرارها.

#### • أبعاد الثقافة المنظمية:

##### أ. القيم:

تعد القيم الشخصية من العناصر الأساسية لتكوين ثقافة المنظمة، فهي تؤثر تأثيراً واضحاً في الأفراد، والتي يتم وصفها بأنها إحدى مكونات الشخصية، ويشمل تأثيرها على سلوك الأفراد، واتجاهاتهم، وعلاقتهم، وهي بذلك توفر إطاراً مهماً لتجهيزه سلوك الأفراد، والجماعات داخل المنظمة، وخارجها (مساعدده، 2021، 145). وبذلك فإن القيم هي عبارة عن مصادر داخلية تنبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية، كما أنها ثابتة نسبياً أي يصعب تغييرها، والبيئة المحيطة بالفرد مثل الأسرة والبيئة الاجتماعية، هي التي تعمل ترسیخ القيم وتطویرها وتنميته عند الفرد (حمود، 2002، 85). وهي عبارة عن الأفكار التي يحملها الفرد نحو الأشياء، والمعاني، وأوجه النشاطات المختلفة، والتي تعمل على توجيه رغباته، واتجاهاته نحوها، وهي التي تحدد له السلوك المقبول، أو المرفوض، بحيث أنها تتصف بالثبات النسبي (مساعدده، 2021، 147).

أنها الأمور التي يفكرون بها الأفراد ويلتزمون في مضمونها وهي التي تحدد السلوك المقبول والمرفوض وتتصف بالثبات النسبي، وهذه القيم تنمو مع الأفراد ويتمسكون بها مع مرور الوقت وتؤثر في سلوكهم، والقيم تكون مرتبطة باتجاهات الأفراد التي تؤثر في حكمهم على الموقف والأحداث وبالتالي هي التي تحدد سلوكهم. (عنصر ولتيم، 2014)

#### **ب. المعتقدات:**

هي عبارة عن تمثيلات وجودية دائمة تحتوي على قناعات أولية حول الأحداث، والأسباب، والأشياء التي يستخدمها الأشخاص، ويقبلونها على أنها حقيقة (Connors & Halligan, 2015)، وهي عبارة عن الأفكار التي تدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئه العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، والمعتقد هو يعبر عن العلاقة بين أمرين مستقلين ومعرفتين بالأصل، وتتجذر المعتقدات عن علاقة ارتباطية بين ما يحدث من سلوك والأثر الذي يحدثه هذا السلوك، أي أن تنشأ المعتقدات حسب هذا السلوك، والمعتقدات أما أن تكون سلبية أو إيجابية ومن الأمثلة عليها الالتزام الذي يعتبر أساساً للإنجاز (عيسات وآخرون، 2020). وكما أنها ظاهرة اجتماعية تترجم علاقة الفرد مع محیطه الاجتماعي، وبذلك تكون تقييماته لكل ما يحدث في حياته، وهي التقييمات الإيجابية، والسلبية التي يشعر بها الأفراد حول الأشياء، وأفكار، ومواقف، وبذلك فإها المكون الأساسي للاتجاهات. (بو خنوش وبوب شدوب، 2018)

#### **ج. الثقة:**

هي عبارة عن توقع إيجابي اتجاه الآخرين وبأيهم لن يتصرفوا بشكل انتهازي، ومن خصائص الثقة التزاهة ويقصد بها الامانة والصدق، والإحسان وحسن التعامل، ومن مميزاتها تحمل المخاطر، وتسهيل تبادل المعلومات، وزيادة التواصل بين العاملين سواء رؤوساء أو مرؤوسين، كما أنها تعزز الإنتاجية (Robbins & Judge, 2013, 390). وهي خاصية جماعية معتمدة على العلاقات بين الأفراد المتواجدون في نظام اجتماعي، وبذلك تعمل الثقة على بناء الثروة الحقيقة في فرق العمل، والجماعات (العزى وصالح، 2009, 382). وهي نمط من انماط التفاعلات العاطفية التي تنمو، وتقوى نتيجة التفاعلات اليومية مع الآخرين، والتي تقود إلى الشعور بأن الشخص الآخر يتصرف وفقاً لأنماط السلوكية التي تجذب المنفعة للطرفين مما يخلق الشعور بالثقة في النفس، وفي قيمتهم الذاتية، وقدرتهم، وكفاءتهم على تحقيق الأهداف. (الطائي وآخرون، 2012).

#### **د. الاتجاهات:**

تعتبر الاتجاهات المحرك الأساسي لدافع الأفراد نحو العمل، ولذلك تعد معرفة الاتجاهات، ودراستها، وتحليلها من مقومات نجاح المنظمة، ولزيادة كفاءتها، وفعاليتها، لأنها من العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد، ولكن تتمكن المنظمة من العمل على توجيه السلوك الإيجابي، والعمل على تحفيز العاملين من خلال إشباع حاجاتهم، وتحريك دوافعهم، فالاتجاهات هي حالة التأهب العقلي، والعصبي التي تدخل في تكوينها عوامل الخبرة لتحديد درجة استجابات الأفراد نحو الأشياء المحيطة بهم. (مساعدده، 2021, 130)

تمثل الاتجاهات بالأحداث اليومية المحيطة في بيئه الأفراد، والتي يستجيبون لها وأما أن تكون ميول سلبية، أو ميول إيجابية، وهي تعبير عن وجهات نظر الأفراد حول تلك الأحداث المرتبطة في بيئه التنظيم الداخلية والخارجية التي يعيش بها الفرد، وقياس هذه الاتجاهات بهدف استخدام الاتجاهات الإيجابية لخدمة الواقع والعمل على تعزيزها، والتقليل من الاتجاهات السلبية في بيئه العمل. (التزة، 2019, 175).

#### **هـ. المشاركة:**

هي عملية يتم فيها اشراك العاملين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال، وبذلك يتم التشجيع على المبادرة، والإبداع، وتقدير جهود العاملين، وهنا يمارس القائد إشرافاً عاماً يحفز العاملين على زيادة الإنتاجية (العميان، 2018, 260). أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات هي العملية التي يتاح بها للعاملين باباً لإفراهم، وآراءهم، واقتراحاتهم، في بيئه العمل، مما يؤدي إلى تحسين طرق العمل، وتخفيض الصراع نوعاً، وكماً بين العاملين، والرفع من مستوى الانسجام في بيئه العمل. (المغربي، 2010, 260)

إذن مشاركة العاملين هي آلية منظمية تمنح العاملين الحق في اتخاذ القرارات، والمسؤولية المشابهة التي يتم تطبيقها في الإدارة الاستشارية، ويتم التأكيد على مشاركة العاملين بما يتطلب منهم فهم مشكلة حديثة، واتخاذ قراراً لاحقاً بشأن حلها (Sokoh & Abraham Ejogba, 2021). وهي الاندماج العقلي، والعاطفي بين العاملين في مواقف الجماعة، والتي تشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة مع تحمل المسؤوليات التي تساعده على تحقيقها، كما أن المشاركة تدل على روح العمل الديمقراطي في المنظمة، والذي بدورة يعمل على تسريع تحقيق أهداف المنظمة (صابون وبشير، 2021). فهي تقوم على بعض الشروط، ومنها التوازن في اتخاذ القرارات، أي أن المشاركة الفعلية في بعض القرارات تكون على حسب الرغبة، والتشبع في القرار أي بمعنى بأن المشاركة الفعلية في عدد أكبر من القرارات مما هو مرغوب فيه. (Alutto & Belasco, 1972)

#### **2.1.2. رأس المال البشري:**

تهتم المنظمات بشكل كبير برأس المال البشري، لأنه هو الذي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، وذلك عن طريق الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة أي أن القوى العاملة في المنظمة هي وحدتها التي تجعل المنظمة مختلفة عن منافسيها، كما أن رأس المال البشري يلعب دوراً هاماً في اتخاذ القرارات بشكل أفضل والتواصل الفعال على نطاق واسع داخل المنظمة وتوليد الأفكار الإبداعية والابتكارية. (Hossain & Roy, 2016)

وبذلك فإن رأس المال البشري على مستوى المنظمة يؤدي إلى تزويدها بالمعلومات، والمهارات، والموافق، والمفاهيم الخاصة التي تدعم المنظمة المتعلمة، ومن هنا تصبح الموارد البشرية مؤهلة بشكل أفضل، ويمكّنها من زيادة استقلاليتها ورفع القيم التي ترتكز على الابتكار في ثقافة المنظمة.

(Calabria e tal., 2018)

يتمثل رأس المال البشري بالرصيد المتراكم من المعرف، والمهارات، والخبرات المتواجدة في المنظمة بجميع مستوياتها، بحيث يعتبر من أهم موارد المنظمات الحديثة، لأنّة الأداة الحقيقة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال المزج بينه وبين الموارد الأخرى، وهو المصدر الرئيسي للمعرفة والتي تعتبر بدورها ميزة تنافسية للمنظمات بالزمن الحالي (عيسى وربيعة، 2019، 14)، وكما أن نجاح المنظمة بالزمن الحالي ينعكس على نجاحها في الزمن المستقبلي.

يتكون رأس المال البشري من مجموعة القوى العاملة التي تمتلك القدرة، والتفكير، والتجدد، الابتكار، وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد، وبالتالي تخلق مهارات القيادة، والقدرة على حل المشاكل، واتخاذ القرارات الرشيدة، والتعامل مع المخاطر، ومن خلال ذلك يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة، وغير الملموسة للحصول على الخبرة، والثقافة، والمعرفة الالازمة لتحقيق الميزة التنافسية. (بو سالم ومدفوني، 2020، 41).

كما أكد الدوري والدوري (2022، 304) على أن رأس المال البشري هو المصطلح الشامل للمهارات، والتعليم، والخبرة، بالإضافة إلى قيمة القوى العاملة في المنظمة، كما أن رأس المال البشري يوضح للمنظمة مدى فاعليتها في استخدام الموارد المساعدة للعاملين على تحقيق إمكانياتهم.

#### • أبعاد رأس المال البشري:

##### أ. المهارات:

تعتبر المهارات من أهم مكونات رأس المال البشري، لما تتوفره من سرعة رد الفعل، والتكييف مع مختلف التغيرات، كما يمكن أن تكون هذه المهارات فردية، أو جماعية، أو منظمية (عيسى وربيعة، 2019، 32)، وهي تمثل بالقدرات، والإمكانات، والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات، والمعرفة إلى واقع عملي، والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات (مساعدة، 2017، 334)، وهي عملية عقلية محددة يمارسها الفرد يمكن من خلالها القيام بعمل ما، بهدف معالجة المعلومات للوصول إلى تحقيق الأهداف، وذلك من خلال الفهم، والسرعة، والدقة من خلال إجراءات التحليل، والتخطيط، والتقييم للوصول إلى اتخاذ القرارات. (النسور والخراري، 2021، 159)

##### ب. الخبرات:

هي مصطلح عام يختزل صيغة مفهوم المعرفة، أو المهارة، أو القدرة، أو الملاحظة، ولكن بأسلوب فطري عفوي عميق، ويكتسبها الأفراد من خلال المشاركة في عمل معين، أو حدث معين، وعند تكرار هذا العمل، أو الحدث تؤدي إلى تعميق الخبرة، وإكسابها عمّاً أكبر، وهي معرفة من نوع عالي، تتمثل في كيفية معرفة شخص معين يتنيفذ بعض الأعمال بطريقة أفضل من الآخرين، وتعتبر الخبرة هي الأساس لجميع الأعمال الإبداعية، كما تعزز امكانيات الابداع لدى الأفراد عند توافر الخبرات المماثلة لمجال عملهم.

(Robbins & Judge, 2013, 189)

وهي المعرفة العميقية حول موضوع معين، والخير هو شخص يملك المعرفة لأداء المهام بشكل أفضل من الآخرين لكونه يملك عدة مستويات من المعرف والمهارات، أن مفهوم الخبرات هو كل ما يكتسب ويزيد من خبرة الفرد أثناء ممارسة العمل وقدرته على اكتشاف وإجراء الدراسات والتجارب العملية من خلال انجاز الأنشطة البحثية الجديدة.

(Abdelmonem, 2018)

##### ج. القدرات:

هي إمكانات الفرد على القيام بعمل ما، وتمثل بالقدرات العقلية: وهي الذكاء، والمعرفة، والقدرة اللغوية، والعددية، وقدرة المنطق، والاقناع، والقدرات الحركية: وهي البراعة في تحريك الأشياء، أو التلاعب بها، والقدرات الميكانيكية: وهي القدرة على الرؤية الحسية، والتعامل معها، أو التفهم للعلاقة بين الأجزاء، وكيف أنها تكون الوحدة الكلمة، والقدرات الأخلاقية: وهي القدرة على تحريك، وتنظيم، وتجميع الرموز في أوضاع جديدة مفيدة، ومختلفة (المغربي، 2010، 162-163). وهذه القدرات أما أن تكون قدرات موروثة، والتي يقصد بها الذي يولد بها كل شخص، أو القدرات المكتسبة، وهي القدرات التي يمكن نلقها، واستيعابها من خلال أنظمة التعليم، والممارسات العملية للعمل، والتدريب (ديري، 2019، 131)، وتشير القدرات على مستوى الأفراد، إلى عملية تغيير المعرف، والسلوك، والاتجاهات، وتكون من خلال المعرفة وتطوير المهارات التي يتم إعطاؤها للعاملين عن طريق عمليات التدريب، وأيضاً تحتوي على التعلم عن طريق القيام بالعمل، والمشاركة، والالتزام، والقدرات على مستوى المنظمات، وتشير إلى الأداء العام للمنظمة وقدرتها على القيام بوظائفها، والهدف من ذلك تطوير المنظمة وبقاءها.

(رضوان، 2012، 49)

##### د. المعرفة:

أنها تعبر عن كل ما هو جديد ذو فائدة للمنظمة، فالمعرفة هي خليط من العلم، والخبرة المتراكمة، وتعتمد على الفهم، والإدراك البشري، فوجود معلومات مشتتة لا يشكل إضافة حقيقة للمنظمة، باعتبار أن البيانات، والمعلومات لا تكون ذات معنى إذا لم يتم تحليلها، ووضعها في إطار مفهوم، أي بمعنى المعرفة تشير إلى العلم الذي يتم الحصول عليه من خلال المعلومات التي يتم معالجة بياناتها (عيسى وربيعة، 2019، 121)، وكما عرفها العالم

الياباني Nonaka (1994) بأنها عملية إنسانية ديناميكية لتعديل المعتقدات التي يؤمن بها الفرد، من خلال التفاعل النوعي بين المعرفة الصريحة، والمعرفة الضمنية.

فالمعرفة هي إيمان حقيقي مبرر، أي التأكيد على أهمية تبرير المعرفة، فهي قوة، وثروة في آن واحد، وتعتبر المعرفة أداة لإيجاد القيمة المضافة، وأ أنها لا تخضع لقانون تنافس الغلة، وأ أنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوافر الذي يبني بالتراكم، ولا يتناقص بالاستخدام، ويمكن استخدامها في توليد، وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص، أو بدون تكلفة إضافية، وبذلك فهي مزيج من الخبرات، والمهارات، والقدرات، والمعلومات السياسية المتراكمة لدى العاملين، والمنظمة كما أنها تحتوي على أنواع عديدة ومنها المعرفة الصريحة، والضمنية. (العلي وأخرون، 2022، 26).

#### هـ. الابتكار:

الابتكار هو ظاهرة عامة غير مرتبطة بحدود زمانية فالإنسان البشري اكتشف الزراعة ورمزاً لها الأسمى المحراث، ولا حدود مكانية فالحضارات في دورتها الجغرافية المستمرة حتى الآن شاهد على أن الابتكار موجود في كل مكان، وبلا حدود في الموضوع والمجال فهو موجود في العلوم الطبيعية والإنسانية، وأيضاً موجود في دورة المعرفة ومحورها البحث الأساسي وفي دورة التطبيق ومحورها المنتج والسوق، وبذلك فإن التنافس على المستوى بين المنظمات سواء كان تكنولوجي أو في التطبيقات الإدارية قد جعل الابتكار هو بعد الجديد للإداء الاستراتيجي إلى جانب التكلفة الأدنى والجودة والمرنة والاعتمادية (نجم، 2015، 348). وبذلك فإن الابتكار يتميز بالأفكار الجديدة التي يتم تطبيقها للبدء في تحسين منتج، عملية، أو خدمة، بحيث تتطوّر جميع الابتكارات على التغيير، وتحويل المعرفة والأفكار إلى فائدة جديدة (Dalkir، 2005، 335). اذن هو التوصل إلى ما هو جديد بطريقة منتظمة، وتطبيق علی للأفكار الجديدة، أي يمعنى أن الابتكار لا يتوقف عند عتبة الفكرة الجديدة بل يتجاوزها إلى التطبيق العملي، وتحويلها إلى شكلها النهائي، وبذلك فإنه مجموعة من الخطوات العملية في تحويل الأفكار التي تم التوصل لها إلى منتج، أو خدمة ملموسة لذلك فهو قدرة عقلية يسعى من خلالها الفرد إلى إنتاج أفكار لم تكون موجودة بما يحقق تلبية متطلبات الأفراد (النسور والخارية، 2021، 106-107). والابتكارات المطلوبة لجعل المنظمات مستدامة لا تعتمد فقط على التقنيات الجديدة والمتقدمة، ولكن أيضاً تحتاج الأشخاص القادرين على الابتكار المتميز الذي يحقق الاستدامة للمنظمة (Copus et al., 2019).

فيما يخص واقع الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري في وزارة الصحة من خلال اللوائح والأنظمة ومن خلال الدورات والمهيلك التنظيمي والتدريب، فإنه يوجد مدونة السلوك لموظفي الجهات الحكومية صادرة عن ديوان الخدمة المدنية في دولة الكويت، وهي تشمل جميع وزارات الدولة وبما فيها وزارة الصحة، وتم التطرق لها للثقافة المنظمية وأبعادها، ورأس المال البشري وأبعادها، وأيضاً تم التطرق لها عن إتاحة فرص التدريب والتعليم للعاملين بهدف تعزيز المهارات. (مدونة السلوك لموظفي الجهات الحكومية، 2021)

#### 3.1.2. الذكاء الاستراتيجي:

يتم النظر إلى الذكاء باعتباره القدرة التي وضعها الله سبحانه وتعالى في الإنسان، حين ميزة عن باقي الكائنات الأخرى بنعمة العقل، والتي تؤكد دعوة الله سبحانه وتعالى للبشرية باستخدام عقولهم، والتفكير، والتبصر (الزعبي والنواصرة، 2019، 43)، ومستوى الذكاء يرتبط بقدرة الفرد على الاستفادة من خبراته في المواقف المختلفة، وكلما ارتفع مستوى الذكاء كلما زادت قدرته على عمل الاستنتاجات عن الآخرين من واقع سلوكهم. (ديري، 78، 2019)

كما أنه يتمثل في القدرة العقلية العامة التي تتوافر عند البشر، وتختلف من فرد لآخر بناءً على التكوين العضوي لكل فرد، ويعبر عن قدرة الفرد على الفهم، والابتكار، والتوجيه الهداف للسلوك، والنقد الذاتي على الأخص في المواقف الجديدة، وتفاوت مستويات الذكاء عند الأفراد التي تظهر في قدراتهم على التعلم، واكتساب المعرفة، والمهارات، وفي القدرة على التوافق مع المواقف الجديدة، وتعلم العبر منها، وفهم العلاقات التي تربط بها مع ما يحيط بها (النسور والخارية، 2021، 202). وبذلك فإن الشخص الذي هو الذي يمتلك القدرة على التفكير، وربط المسببات بعضها (العلي وأخرون، 325، 2022).

يحتوي الذكاء الاستراتيجي على عدة مفاهيم ومنها القدرة على التكيف والتغيير والتطوير، ورسم المواقف المطلوبة لمواجهة التحديات البيئية، وأداة لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الازمة، والسعى لصناعة قرارات ذكية، وأنه أداة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهو أداة لتحقيق الميزة التنافسية (ناصر الدين، 2021، 143).

إذن فالذكاء الاستراتيجي، هو الذكاء الذي يملكه قادة المنظمات الذين يتمتعون بالرؤية المستقبلية، والاستشراف، وتفكير النظم، والشراكة، والقدرة على تحفيز العاملين، والحدس، والإبداع، حيث أنهما يرتكزون على نظم المعلومات الذي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها، وبالتالي توظيف المادة الفكرية الناتجة من تحليل البيانات، واستخدامها في عملية صنع القرارات بالمنظمة (صالح وأخرون، 2010، 142)، وقد ركزت مفاهيم الذكاء الاستراتيجي على ثلاثة اتجاهات وهي أنه أداة لجمع المعلومات التي تمد أصحاب القرارات بالمعرفة التي تساعدهم في تنفيذ تلك القرارات، وأنه وظيفة تعامل مع البيئة المحيطة في المنظمة والتي تؤثر بها، وأنه جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات (صالح وأخرون، 2010، 139).

مما سبق توصل الباحثان على أن الذكاء الاستراتيجي هو الذكاء الذي يتمتع به القادة في المنظمات، والذي يتم استخدامه من أجل سير آلية العمل على أكمل وجه، وتحقيق أهداف المنظمة، والتعامل مع التحديات البيئية التي تواجه المنظمة من البيئة الداخلية أو الخارجية، وبذلك فالقائد

الذي يتمتع بالذكاء الاستراتيجي عليه أن يملك القدرة على الاستشراف، والتفكير المنظم، والنظر للرؤية المستقبلية للمنظمة، كما يجب عليه التمتع بالجده، وتقديم الحافز للعاملين مع تشجيع الإبداع، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

#### • أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

##### أ. الاستشراف:

هو القدرة على إمكانية إسقاط حالة العالم الحالية على المستقبل بأبصار تطوره مستقبلاً، وتميز ما يمكن تجنبه، والتأثير فيه، والسيطرة عليه، ويمكن تعريفها بأنها قدرة القائد على التفكير بطريقة غير اعتيادية مما تعمل على رؤية المستقبل، والعمل على ذلك، وبما يؤكد وقوف الاستشراف في المستقبل المرتبط بحالة عدم التأكيد، والمخاطر، لأن ما يظهر من الشئ لا يمثله، وينبغي إضافة الجزء المخفي منه لاستكمال صورته، واتخاذ القرارات في إطاره. (الزعبي والنواصرة، 2019، 80)

##### ب. التفكير المنظم:

هو القدرة على معرفة العناصر، وتحليلها، ومعرفة علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعليها مع بعضها ثم تقسيمهما من حيث نجاحها في تحقيق أهداف المنظمة، وهو القدرة على دمج الأفكار مع بعضها البعض التي تتعلق بالتغييرات البيئية، ومن ثم تحليلها بشكل واضح وملموس يؤدي إلى نجاح تحقيق أهداف المنظمة (بن خديجة وسولامية، 2017)، كما أنه يحتوي على مجموعة من القدرات التي تحتوي على القدرة على التعامل مع الفكر الجمعي، والقدرة على تحليل المشكلات بشكل منهجي، والقدرة على تركيب الأفكار، والقدرة على توزيع الموارد، والقدرة على التنظيم (ناصر الدين، 2021، 149).

##### ج. الرؤية المستقبلية:

هي خريطة مسار توضح مستقبل المنظمة حيث أنها توفر معلومات محددة عن التقنية، والتركيز على العملاء، والإنتاجية التي يجب أن تتبعها المنظمة، الإمكانيات التي يجب تطويرها، ونوعية المنظمة التي ترغب الإدارة في تحقيقها مستقبلاً (دودين، 2021، 53)، كما أنها تعبّر عن التصور الذهني لدى القيادة المستقبل المنظمة، والحلم الذي تسعى إليه، والطموحات التي تسعى إلى تحقيقها. (الربابعة، 2020، 141)

##### د. الشراكة:

وهي عبارة عن تكوين تحالفات استراتيجية، وبناء الشراكات الداخلية، والخارجية، بحيث أنها تعبّر عن أداة لتعزيز قدرات القيادة الذين يتمتعون بالقوة في بعض عناصر الذكاء الاستراتيجي، ويعانون ضعفاً في البعض الآخر، كما تعتبر الثقة، والالتزام، وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم، ومشاركة المعلومات، فأنّها مقومات أساسية لتعزيز عنصر الشراكة. (صالح وأخرون، 2010، 188)

##### هـ. التحفيز:

يعتبر التحفيز عنصراً هاماً في نجاح وتقدير في المنظمة، وهو يفسر أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس، اندفاع، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس، الاندفاع عند شخص آخر، أو للشخص نفسه في مراحل زمنية مختلفة بحيث يمكن تفسير هذا الاختلاف السلوكي جزئياً عن طريق معرفة الحفظ الإنساني (الدهان وأخرون، 2019، 211)، وبذلك فإن التركيز على الحافز الإنساني يعتبر من إحدى مقومات نجاح المنظمة الذي بدوره يرقى بأداء العاملون عن طريق تقديم التحفيز لهم، والعمل على تلبية رغباتهم التي بدورها تعمل على الاستقرار النفسي لدى العاملين، وبذلك يتم تحقيق أهداف المنظمة.

##### وـ. الحدس:

هو قدرة متخد القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باعتماد الظن، والتلخمين المتكون من الخبرة الشخصية (صالح وأخرون، 2010، 193)، وهو قدرة الشخص على توظيف قوته وقدرته العقلية المرتكزة على الخبرة الشخصية والتجربة باعتماد على عمليات التلخمين في الاستجابة السريعة للمواقف المحيطة بالفرد (أبو الغنم، 2016)، أو هو المعرفة الضمنية التي تراكمت بناءً على سنوات الخبرة والتي يتم استخدامها في الحالات الحرجة التي تحتاج إلى ردود أفعال سريعة. (محمد وأخرون، 2018)

##### زـ. الإبداع:

كما يعرف بأنه مجموعة من السمات التي يتمتع بها الفرد، والتي تحتوي على الطلاقة في التفكير، والأصالة في الفكرة، والقدرة على اكتشاف المشكلات، وإعادة تعريفها، وإيضاً حها بالتفصيل، والوصول إلى حلول جديدة، تؤدي إلى تكوين ترابطات، واكتشاف أفكار، أو اكتشاف عمل جديدة بهدف إيجاد فكرة جديدة من العدم ينتج عنها شيء متميز غير مألوف يمكن تطبيقه، واستعماله، والاستفادة منه. (النسور والخرابية، 2021، 69)

#### 2.2. الدراسات السابقة:

##### 2.2.1. الدراسات في البيئة العربية:

• دراسة العزي (2021) هدفت الدراسة التعرف إلى توجهات البحث التربوي لتحقيق رؤية دولة الكويت 2035 فيما يتعلق بركيزة رأس مال بشري إبداعي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، تمثل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة الكويت، وكلية التربية

الأساسية-الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وتمثل عدد عينة الدراسة من (50) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متواسطات أفراد عينة الدراسة حول رفع الطاقة الاستيعابية للتعليم العالي، الأمن والسلامة المدرسية، رعاية وتمكين الشباب، إصلاح اختلالات سوق العمل، رعاية ودمج ذوي الإعاقة، وتعزيز التماسك الاجتماعي التربوي، حيث تؤكد هذه النتيجة نجاح الدراسة الحالية في تحديد توجهات البحث التربوي التي قد تساهم في تحقيق رؤية الكويت 2035 فيما يتعلق بركيزة رأس مال بشري إبداعي، وقدمنت الدراسة عدداً من التوصيات منها توظيف مجالات البحث العلمي في التربية لمعالجة المشكلات والقضايا المجتمعية المرتبطة بخطط التنمية البشرية المستدامة ومتطلباتها في دولة الكويت.

- دراسة الجناغي وعلي (2021) هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع الدراسة من سبعة مستشفيات أهلية في العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية والذي بلغ عدد العاملين فيها (2195) موظفاً، وبلغ حجم العينة من (327) موظفاً، واستخدم الباحثان العينة الطيفية العشوائية عند توزيع الاستبيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثراً دالاً إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، كما وتبين وجود أثراً دالاً إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري، وتبين أيضاً وجود أثراً دالاً إحصائياً بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، وقدمنت الدراسة عدداً من التوصيات منها أن على إدارة المستشفيات الأهلية العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي فيها، وذلك من خلال اعتماد برامج تجعل الثقافة التنظيمية أكثر وضوحاً لدى موظفها.

- دراسة آل شافي وأبو قاعود (2020) هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية، وتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين من الإدارة العليا في جامعة قطر، وكلية المجتمع، والذين بلغ عددهم (108) موظف، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل، وتم استرداد (96) استبيان، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق ابعاد الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية القطرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، مرتفعة تراوحت بين (4.32-4.07)، وتنظر هذه النتائج وجود جهود إيجابية في الجامعات الحكومية القطرية بتطوير الذكاء الاستراتيجي، وجاء رأس المال الفكري بمتوسط حسابي (4.24) وهو درجة مرتفعة، وهذا يدل من وجهة نظر الباحثان بأن الجامعات تعمل على تطوير رأس المال الفكري، وقدمنت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها، الاهتمام بمفاهيم الذكاء الاستراتيجي لدى الجامعات الحكومية القطرية من خلال برامج خاصة تعزز ثقافة الذكاء الاستراتيجي، وزيادة الاهتمام برأس المال الفكري من خلال توفير الدورات التدريبية اللازمة لتأهيل وتطوير مهاراتهم وقدراتهم؛ ليتمكنوا من ضمان ديمومة التعليم الجامعي ودعم قدرات الجامعة التنافسية في مواجهة الجامعات المنافسة محلياً وإقليمياً.

- دراسة الحرراشة والشمرى (2019) هدفت الدراسة التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديرى ورؤوساء الأقسام في أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم، وقد تمثلت ابعاد الثقافة التنظيمية من (أسلوب الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، وإدارة البيئة)، وأبعاد الإبداع الإداري من (الخصائص العقلية، الخصائص الانفعالية، الابتكار والأصالة، العمل الجماعي، والتقليد والمحاكاة)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وبالغ عددهم (70) عضو هيئة تدريس، وتم استرجاع (50) استبيان قبل التحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى ورؤوساء الأقسام في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، وقدمنت الدراسة إلى عدداً من التوصيات أهمها تعزيز مستوى الإبداع الإداري لدى مديرى ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.

## 2.2.2. الدراسات في البيئة الأجنبية:

- دراسة Arefieva et al. (2021) دراسة نظرية في جمهورية أوكرانيا هدفت إلى تحديد السمات الأساسية لتطبيق النهج المنهجي في عملية إدارة التنمية المستدامة عن طريق إعادة إنتاج رأس المال البشري للشركة مع مراعاة عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وذلك عن طريق تحديد مستويات السلوك المنظمي للشركة على مستوى الأفراد، والمجموعات، والشركة ذاتها، وقد استنتج الباحثان بأن خصائص السلوك المنظمي تؤثر بشكل مباشر على إعادة إنتاج رأس المال البشري للفرد، وبالتالي يمكن أن تؤثر على إجمالي رأس المال البشري للشركة، وبذلك فإن إدارة التنمية المستدامة تساعد على استمرارية الشركة من خلال إعادة إنتاج رأس المال البشري بمراحلها التي تتمثل في الهيكل القطاعي للعمالة في سوق العمل، تكلفة إعادة إنتاج رأس المال البشري، دخل السكان، نفقات السكان، المدخرات، الاستثمارات، والتضخم، وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها إنشاء فريق واحد من خلال تحديد قدرات العمال المحتملين على النمذجة متعددة الأوجه للحالات الاقتصادية، تقديم الدعم المادي والمعنوي للنقلات الفردية لرأس المال البشري للشركة خلال الدورة الكاملة لتحقيقها وبعد اكتمالها، إعادة إنتاج وتفكير الأفراد الذين ينقولون رأس المال البشري للشركة.

- دراسة Caliskan and Zhu (2020) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة المنظمية، والابتكار التربوي، وقد استخدم الباحثان المنهج الكمي في الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة من طلاب برنامج تدريب المعلمين الجامعيين في أربع جامعات عامة في الجمهورية التركية، وتمثلت عينة

الدراسة من (972) طالباً من الجامعات الأربع التي تم اختيارها، وقد تم توزيع الاستبيان عليهم، وكان عدد الاستبيان الصالح للتحليل (894)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة المنظمية، بينما نتائج الابتكار التربوي اتضحت منها عدم وجود فرق بين وجهات النظر المتصرفة، ومستوى التنفيذ في الجامعات الأربع، وبين بأن سمات الثقافة المنظمية لها تأثير إيجابي على الابتكارات التربوية، وأوصت الدراسة، بأن تكون الدراسات المستقبلية مجتمعاً من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين، وذلك لتقدير مدى ارتباط الاختلافات في الابتكارات التعليمية بالاختلافات بين الجامعات والأفراد المنتسبون لهذه الجامعات.

- دراسة (Keikha et al. 2016) هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير الذكاء الاستراتيجي للمديرين التنفيذيين على أداء العاملين في البنوك الخاصة في مدينة زاهدان في الجمهورية الإسلامية الإيرانية، وتمثلت متغيرات الدراسة من الذكاء الاستراتيجي، وأداء العاملين، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ثلاثة بنوك خاصة في مدينة زاهدان وهم بنك ملت، بنك صادرات، وبنك تجارت، والذين بلغ عددهم (500) موظف، وتمثلت عينة الدراسة من (217) موظف، وتم استخدام أسلوب العينة الطبقية المتناسبة، وبين من نتائج الدراسة بأن الذكاء الاستراتيجي للمديرين له تأثير إيجابي على أداء العاملين في البنوك الخاصة في مدينة زاهدان، وهذا يدل على أن الاستخدام المتزايد للذكاء الاستراتيجي يساعد المديرين على تحسين أداء العاملين.

#### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

سعت الدراسة الحالية التعرف إلى الأثر الذي تحدثه الثقافة المنظمية في رأس المال البشري ودور الذكاء الاستراتيجي في تحسين العلاقة بينهم، والسعى على الخروج بنتائج تؤدي على تحسين استخدام رأس المال البشري في وزارة الصحة في دولة الكويت، واستخدامه الاستخدام الأمثل الذي يؤدي إلى تحسين كفاءة وفاعلية المنظمة، والسعى وراء التطور المستمر الذي سوف يظهر عن العلاقة بين الثقافة المنظمية ورأس المال البشري والذكاء الاستراتيجي.

مع الرجوع إلى الدراسات السابقة تبين أن المتغيرات الثلاثة المختارة، وهي متغير الثقافة المنظمية، رأس المال البشري، الذكاء الاستراتيجي لم يتم استخدامهم معًا في دراسة واحدة ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة لوجود القصور في الدراسات السابقة، كما اختلفت عن نظائرها في الدراسات السابقة في بيئة التطبيق وهي وزارة الصحة في دولة الكويت، حيث من المجتمع، والذي تمثل من الإداريين العاملين في المناطق الصحية التابعة لوزارة الصحة، وهم منطقة الصباح الطبية التخصصية، والعاصمة الصحية، وحولي الصحية، والجهراء الصحية، والفروانية الصحية، الأحمدية الصحية، مبارك الكبير الصحية، والذي بلغ حجم عينته (338) عاملاً.

### 3. منهج الدراسة:

#### 3.1. نوع الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة ابتدائية من حيث الغرض لإثباتها تحاول الربط بين السبب والأثر (النجار وآخرون، 2020، 53-55)، وكما أنها دراسة كمية من حيث الآلية والإجراءات. (Saunders et al., 2019)

#### 3.2. الاستراتيجية المتبعة:

اعتمد الباحثان على استراتيجية المعاينة حيث تم اعتماد عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

#### 3.3. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في المناطق الصحية في وزارة الصحة في دولة الكويت، والمتمثلة في (منطقة الصباح الطبية التخصصية، منطقة العاصمة الصحية، منطقة حولي الصحية، منطقة الجهراء الصحية، منطقة الفروانية الصحية، ومنطقة الأحمدية الصحية، ومنطقة مبارك الكبير الصحية) وبالبالغ عددهم (2748) موظفًا إداريًّا. (إحصاءات القوى العاملة، 2018)

#### 4. عينة الدراسة:

إن عينة الدراسة الممثلة للمجتمع (2748) هي (338) موظف (النجار وآخرون، 2020، 109)، وقد اعتمد الباحثان على أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، وقد قام الباحثان بتوزيع (380) استبيان من باب التحوط لضمان تمثيل المجتمع، وقد تم استرجاع (344) استبيان صالحة للتحليل الإحصائي، وبين الجدول (1) توزيع المجتمع والعينة على المناطق الصحية المختلفة.

جدول (1): مجتمع وعينة الدراسة

العينة	عدد المجتمع	البعد	الترتيب
35	252	منطقة الصباح الطيبة التخصصية	1
35	253	منطقة العاصمة الصحية	2
42	306	منطقة حولي الصحية	3
93	670	منطقة الجبراء الصحية	4
61	443	منطقة الفروانية الصحية	5
106	769	منطقة الأحمدى الصحية	6
8	55	منطقة مبارك الكبير الصحية	7
<b>380</b>	<b>2748</b>	<b>المجموع</b>	

### 5.3 طرائق جمع البيانات:

لقد استخدم الباحثان مصادرين لجمع البيانات في الدراسة وهي:

#### المصادر الثانوية:

هي البيانات التي يتم اكتسابها من المصادر الأولية مثل الكتب والأبحاث والدراسات السابقة، وقد تم استخدام نظام جمعية علماء النفس الأمريكية (American Psychological Association [APA], 2020) في التوثيق.

#### المصادر الأولية:

اعتمد الباحثان في جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية، وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، حيث تتمثل أداة الدراسة بالاستبيان الذي قام الباحثان بتطويره بما يتوافق مع طبيعة البحث ومتغيراته، بحيث احتوت أداة الدراسة (الاستبيان) على الأجزاء التالية:

- **الجزء الأول:** تمثل من المتغيرات الشخصية والديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص، المسئى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني:** احتوى على أسئلة الدراسة التي تتمثل بالمتغير المستقل: الثقافة المنظمة والذي يتمثل في (القيم، المعتقدات، الثقة، الاتجاهات، والمشاركة).
- **الجزء الثالث:** احتوى على أسئلة الدراسة التي تتمثل بالمتغير التابع: رأس المال البشري والذي يتمثل في (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار).
- **الجزء الرابع:** المتغير المعدل: الذكاء الاستراتيجي.

### 6.3 صحة وثبات أداة الدراسة:

- **صحة أداة الدراسة:** لقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في بعض الجامعات الأردنية وغير الأردنية برتبة أستاذًا وأستاذًا مشاركًا وتم الأخذ باللاحظات الواردة.
- **ثبات أداة الدراسة:** تم إجراء اختبار (Cronbach's Alpha) كرونباخ ألفا لقياس مدى الاتساق الداخلي ويوضح الجدول (2) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات متغيرات الدراسة.

جدول (2): قيم معامل (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة

كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	البعد	الترتيب
.951	20	الثقافة المنظمة	1
.852	4	القيم	2
.823	4	المعتقدات	3
.898	4	الثقة	4
.871	4	الاتجاهات	5
.862	4	المشاركة	6
.962	20	رأس المال البشري	7
.869	4	المهارات	8
.890	4	الخبرات	9
.824	4	القدرات	10
.878	4	المعرفة	11
.925	4	الابتكار	12
.962	14	الذكاء الاستراتيجي	13

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل الاتساق الداخلي للمتغيرات تراوحت بين (0.823-0.962). وأن قيمة ألفا لفقرات الثقافة المنظمية ورأس المال البشري والذكاء الاستراتيجي ككل بلغت على الترتيب (0.951)، (0.962)، (0.70). وهذا يشير إلى وجود اتساق عال في متغيرات الدراسة الثلاث (النجار وأخرون، 2020، 151).

### 7.3 اختبار ملائمة النموذج:

- التوزيع الطبيعي:**

تم إجراء اختبار معامل الالتواء Skewness للوصول إلى معرفة التوزيع الطبيعي للمتغيرات، وذلك من أجل عمل تحليل الانحدار الخطى عليها.

وبين الجدول (3) نتائج التوزيع:

جدول (3): اختبار معامل الالتواء

المعامل	n	البعد
-0.012	344	الثقافة المنظمية
.114	344	رأس المال البشري
.234	344	الذكاء الاستراتيجي

تبين من الجدول (3) أن قيم معامل الالتواء تراوحت بين (-0.012) إلى (0.234). وجميعها وجميعها تقع بين ( $\pm 0.1$ ) وبناء عليه، فإن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي وصالحة لإجراء الانحدار الخطى عليها (Bohm & Zech, 2010, 263).

- اختبار الارتباط الذاتي Multicollinearity:**

هو اختبار للوصول إلى الدرجة التي يكون فيها أحد المتغيرات مشروعًا بواسطة متغير مستقل آخر وبين الجدول (4) نتائج الاختبارات.

جدول (4): نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) و (Tolerance)

المسموحة (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)	البعد
.385	2.595	القيم
.422	2.369	المعتقدات
.376	2.663	الثقة
.347	2.880	الاتجاهات
.364	2.746	المشاركة

يتبيّن من الجدول (4) أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) هي أكبر من (1)، وأن أقل من (10)، وأن جميع قيم المسموحة (Tolerance) هي أكبر من (0.10)، مما يشير إلى عدم وجود ظاهرة ارتباط خطى بين متغيرات الدراسة المستقلة (Sekaran & Bougei, 2013, 351).

- مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون: لقد تم استخدامها لمعرفة الارتباطات بين أبعاد المتغير المستقل**

وبين الجدول (5) نتائج المصفوفة.

جدول (5): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل

المشاركة	الاتجاهات	الثقة	المعتقدات	القيم	المتغير
				1	القيم
			1	.721**	المعتقدات
		1	.638**	.664**	الثقة
1	.706**	.704**	.605**	.649**	الاتجاهات
	.753**		.594**	.610**	المشاركة

الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

يوضح الجدول (5) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة الفرعية، فتبين أن جميعها أقل من (0.80)، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة ارتباط خطى المتعدد بين المتغيرات المستقلة، وبناءً عليه، تخلو البيانات من مشكلة ارتباط خطى العالى المتعدد (Montgomery et al., 2006, 118).

## 4. تحليل الأسئلة واختبار الفرضيات:

### 4.1. وصف خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول (6) الخصائص المختلفة لعينة الدراسة.

جدول (6): الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

الجنس	المتغيرات الشخصية	النسبة المئوية %	النوع
ذكر	الذكور	%27.9	96
أنثى		%72.1	248
الفئة العمرية			
أقل من 25 سنة	من 25 إلى أقل من 35 سنة	%9.0	31
من 35 إلى أقل من 45 سنة	45 سنة فأكثر	%44.8	154
45 سنة فأكثر		%34.0	117
		%12.2	42
المؤهل العلمي			
دبلوم أو أقل	بكالوريوس	%68.6	236
بكالوريوس	ماجستير	%27.3	94
ماجستير	دكتوراه	%2.9	10
دكتوراه		%1.2	4
التخصص			
علوم إدارية	علوم تربية	%43.9	151
قانون	علوم طبية	%8.1	28
	أخرى (حددها.....)	%6.7	23
		%9.3	32
		%32.0	110
المساري الوظيفي			
مدير / نائب مدير	رئيس شعبة	%1.2	4
رئيس شعبة	رئيس قسم	%6.7	23
رئيس قسم	موظفي إداري	%5.2	18
موظفي إداري	أخرى (حددها.....)	%70.3	242
أخرى (حددها.....)		%16.6	57
عدد سنوات الخبرة			
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	%16.3	56
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	%33.4	115
من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 إلى أقل من 20 سنة	%21.8	75
من 15 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر	%18.3	63
20 سنة فأكثر		%10.2	35

يوضح الجدول (6) بأن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور من عينة الدراسة حيث بلغ عدد الإناث (248) بنسبة (72.1%)، والذكور (96) بنسبة (27.9%)، وهذا دليل على بأن الوظيفة الإدارية بطبعتها ملائمة للإناث بنسبة أكبر من الذكور، كما كانت أعلى فئة عمرية هي 25 سنة إلى أقل من 30 سنة بتكرار (154) بنسبة مئوية (44.8)، وأقل فئة عمرية هي أقل من 25 سنة، وهذا مما يدل على أن الوظيفة الإدارية بحاجة دماء شبابية قادرة على إنجاز المهام المطلوب تنفيذها بأسرع وقت ممكن، أما للمؤهل العلمي فإن أقل عدد كان لحمله شهادة الدكتوراه والذي بلغ عددهم (4) بنسبة (1.2%)، وأعلى عدد للدبلوم أو أقل بعدد (236) (بنسبة 68.6%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما للتخصص فإن علوم إدارية بلغت أعلى نسبة بتكرار (151) بنسبة مئوية (43.9%)، وأقل تخصص علوم تربية بعدد (23) (بنسبة 6.7%)، وهذا ما يدل على حرص الوزارة على تعين عاملين بتخصصاتهم العلمية، وذلك من أجل الحرص على تطبيق آلية على أكمل وجه، بينما للمساري الوظيفي فإن موظف إداري بلغت أكبر عدد بتكرار (242) (بنسبة 70.3%) وأقلها مدير / نائب مدير بتكرار (4) (بنسبة 1.2%)، أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فإن أعلى تكرار كان من (5) إلى أقل من 10 سنوات (115) (بنسبة 33.4%) وأقل تكرار 20 سنة فأكثر (35) (بنسبة 10.2%)، وهذا يعني أن معظم العاملين خبراتهم متوسطة في مجالهم الإداري حيث تراوحت أعلى نسبة لسنين الخبرة من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات وهي تعتبر خبرة متوسطة في مجال العمل.

#### 2.4. مقياس الأهمية النسبية:

سيتم التعليق على متوسطات الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة اعتماداً على المتواسطات (من 1 إلى أقل من 2.34) منخفضة، (من 2.34 إلى أقل من 2.67) متوسطة، (من 2.67 إلى 5) مرتفعة.

ويوضح الجدول من (7) إلى (9) الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

جدول (7): الأهمية النسبية لمتغيرات الثقافة المنظمة

الأهمية النسبية	الترتيب	الوسط الحسابي	المتغيرات
مرتفعة	-	2.9789	الثقافة المنظمة
مرتفعة	4	2.9310	القيم
مرتفعة	2	2.9884	المعتقدات
مرتفعة	1	3.1708	الثقة
مرتفعة	5	2.8539	الاتجاهات
مرتفعة	3	2.9506	المشاركة

جدول (8): الأهمية النسبية لمتغيرات رأس المال البشري

الأهمية النسبية	الترتيب	الوسط الحسابي	المتغيرات
مرتفعة	-	2.8581	رأس المال البشري
مرتفعة	4	2.8583	المهارات
مرتفعة	3	2.9193	الخبرات
مرتفعة	2	2.9520	القدرات
مرتفعة	1	2.9811	المعرفة
متوسط	5	2.5799	الابتكار

جدول (9): الأهمية النسبية لمتغير الذكاء الاستراتيجي

الأهمية النسبية	الترتيب	الوسط الحسابي	المتغيرات
مرتفعة	-	2.7274	الذكاء الاستراتيجي

يتبيّن من الجداول (7، 8، 9) بأن قيم المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة تراوحت بين (2.5799) و (3.1708) بحيث أن أقل قيمة لمتغير الابتكار من رأس المال البشري، وأعلى قيمة لمتغير الثقة من الثقافة المنظمة، وبأن متغير الثقافة المنظمة ككل بلغ متوسطها الحسابي (2.9789) وهو مرتفع من حيث الأهمية النسبية، ومتغير رأس المال البشري ككل بلغت قيمة متوسطه الحسابي (2.8581) وهو مرتفع من حيث الأهمية النسبية، ومتغير الذكاء الاستراتيجي بلغت قيمة متوسطه الحسابي (2.7274) وهو مرتفع من حيث الأهمية النسبية.

### 3.4. اختبار فرضيات الدراسة:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للثقافة المنظمة بأبعادها (القيم، المعتقدات، الثقة، الاتجاهات، المشاركة) في رأس المال البشري بأبعاد مجتمعه (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار) في وزارة الصحة في دولة الكويت.

ولتحليل هذه الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام الانحدار الخطى المتعدد المعياري كما هي موضحة في الجداول (10) و(11).

جدول (10): ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية الأولى

تحليل التباين		ملخص النموذج			النموذج
ANOVA <sup>b</sup>		Model Summary <sup>b</sup>			Model
Sig F	DF	F	Adj R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R
درجة الحرارة	المحسوبة	تعديل	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000 <sup>a</sup>	5	136.943	.665	.670	.818 <sup>a</sup>

1. المتنبئ: الثقافة المنظمة: (القيم، والمعتقدات، والثقة، والاتجاهات، والمشاركة).  
 a. المتغير التباين: رأس المال البشري.  
 b. المتغير التباين: رأس المال البشري.

يتضح من الجدول (10) في ملخص النموذج أن قيمة معامل التحديد قد بلغت ( $R^2 = .670$ ) عند (5) درجات حرية، وأن قيمة ( $F = 136.943$ ) عند مستوى معنوية (0.000). وهذا يؤكد معنوية الانحدار. ويشير إلى أن متغيرات الثقافة المنظمة معاً فسرت ما نسبته (67%) من التباين في رأس المال البشري.

جدول (11): نتائج تحليل المعاملات

Coefficient جدول المعاملات <sup>a</sup>	جدول (11): نتائج تحليل المعاملات	النموذج Model	رقم النموذج
Sig T	T	$\beta$	1
مستوى الدلالة	المحسوبة		
.000	3.619	.384	الثابت
.001	3.314	.156	القيم
.200	1.283	.062	المعتقدات
.179	1.348	.061	الثقة
.000	5.273	.254	الاتجاهات
.000	6.881	.311	المشاركة

.a. المتغير التابع: رأس المال البشري.

يبين جدول المعاملات (11) أن قيمة بيتا لقيمة ( $\beta=0.384$ ) عند قيمة ( $t=3.314$ ) ومستوى معنوية ( $Sig.=.001$ ) وهي معنوية المعامل، بينما نجد أن قيمة بيتا للمعتقدات ( $\beta=.062$ ) عند قيمة ( $t=1.283$ ) ومستوى معنوية ( $Sig.=.200$ ) وهذه تدل على عدم معنوية المعامل وذلك لأن قيمة  $Sig$  أكبر من (.005) وبذلك فإنها تدل على عدم معنوية المعامل، أما قيمة بيتا للثقة ( $\beta=.061$ ) عند قيمة ( $t=1.348$ ) ومستوى معنوية ( $Sig.=.179$ ) وهذه تدل على عدم معنوية المعامل، قيمة بيتا للاتجاهات ( $\beta=.254$ ) عند قيمة ( $t=5.273$ ) ومستوى معنوية ( $Sig.=.000$ ), وقيمة بيتا للمشاركة ( $\beta=.311$ ) عند قيمة ( $t=6.881$ ) ومستوى معنوية ( $Sig.=.000$ ), وهي معنوية وما سبق يبين أن ثلاثة مسارات من المعاملات هي معنوية. واستناداً على ما سبق لا نقبل الفرضية العدمية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\leq P$ ) للثقافة المنظمية في رأس المال البشري بأبعاده مجتمعه (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار) في وزارة الصحة في دولة الكويت".

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq P$ ) للذكاء الاستراتيجي في تحسين أثر الثقافة المنظمية بأبعادها (القيم، المعتقدات، الثقة، الاتجاهات، المشاركة) في رأس المال البشري بأبعاده مجتمعه (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار) في وزارة الصحة في دولة الكويت.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطى المتعدد الهرمي، وتبين الجداول (12,13) نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (12): ملخص النموذج للفرضية الثانية

Model Summary				Adj. R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	النموذج Model
إحصاءات التغيير Change Statistics				معامل التحديد	معامل التحديد	معامل الارتباط	
Sig F change	Df1	F change	R <sup>2</sup> Change	المعدل			
.000	5	136.943	.670	.665	.670	.818 <sup>a</sup>	1
.000	1	243.846	.139	.805	.808	.899 <sup>b</sup>	2

.a. المتنبي: المشاركة، المعتقدات، الثقة، القيم، الاتجاهات.

.b. المتنبي: المشاركة، المعتقدات، الثقة، القيم، الاتجاهات، الذكاء الاستراتيجي.

جدول (13): تحليل التباين

Sig. المعنوية	F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sum of Squares مجموع المربعات	Model النموذج
.000 <sup>b</sup>	136.943	5	205.838	1. الانحدار
		338	101.609	البواقي
		343	307.447	المجموع
.000 <sup>c</sup>	236.753	6	248.495	2. الانحدار
		337	58.952	البواقي
		343	307.447	المجموع

.a. المتغير التابع: رأس المال البشري.

.b. المتنبي: المشاركة، المعتقدات، الثقة، القيم، الاتجاهات.

.c. المتنبي: المشاركة، المعتقدات، الثقة، القيم، الاتجاهات، الذكاء الاستراتيجي.

جدول (14): جدول المعاملات

Coefficients <sup>a</sup>					
Sig. t.	T المحسوبة	المعامل المعياري $\beta$	Std. error	المعامل غير المعياري B	النموذج
.000	3.619	.167	.106	.384	1. الثابت
.001	3.314	.062	.047	.156	
.200	1.283	.069	.048	.062	
.179	1.348	.280	.045	.061	
.000	5.273	.357	.045	.254	
.000	6.881	.311	.045	.000	
.017	2.389	.195	.082	.000	2. الثابت
.005	2.855	.103	.036	.110	القيم
.426	.797	.029	.037	.029	المعتقدات
.026	2.233	.077	.034	.087	الثقة
.035	2.114	.081	.038	.089	الاتجاهات
.000	4.001	.144	.036	.166	المشاركة
.000	15.616	.504	.032	.551	الذكاء الاستراتيجي

a. المتغير التابع: رأس المال البشري

بيّنت النتائج في الجدول (12، 13) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2 = .670$ ) عند ( $F = 136.943$ ) ( $Sig. = 0.000$ )، وهذا يثبت معنوية الانحدار في النموذج الأول، ويشير إلى أن الثقافة المنظمية بأبعادها (القيم، والمعتقدات، والثقة، والاتجاهات، والمشاركة) تفسر ما نسبته (%) 67 من التباين الحاصل في رأس المال البشري في وزارة الصحة في دولة الكويت. وفي النموذج الثاني منه، تم ادخال المتغير المعدل الذكاء الاستراتيجي وتبين أن قيمة التغيير في معامل التحديد ( $R^2 change = .139$ ) علماً أن قيمة التغيير في F بلغت ( $\Delta F = 243.846$ ) ( $Sig. \Delta F = 0.000$ ) عند مستوى دلالة (%) 0.000، وهذا يثبت معنوية التغيير. ويثير أن الذكاء الاستراتيجي قد فسر ما نسبته (8.08%) من التباين في التغيير الاستراتيجي.

كما تبين من النموذج الثاني ايضاً أن قيمة معامل التحديد قد أصبحت ( $R^2 = .808$ ) عند ( $F = 236.753$ ) ( $Sig. = 0.000$ ) وبمستوى دلالة (%) 0.000 وهذا يثبت معنوية الانحدار في النموذج الثاني، ويعني أن الثقافة المنظمية بأبعادها (القيم، والمعتقدات، والثقة، والاتجاهات، والمشاركة)، والذكاء الاستراتيجي معاً قد فسراً ما نسبته (80.8%) من التباين في رأس المال البشري. كما تبين من نتائج جدول المعاملات رقم (14) أن قيمة بيتاً للمعاملات في النموذج الأول عند قيم t المختلفة جاءت معنوية لـ (القيم، والاتجاهات، والمشاركة، وغير معنوية للمعتقدات) وذلك لأن قيمة Sig أكبر من (0.005) وبذلك فإنهما تدل على عدم معنوية المعامل، وعليه يمكن قبول معاملات الانحدار في النموذج الأول.

كما تبين أيضاً من نتائج جدول المعاملات رقم (14) وفي النموذج الثاني منه أن قيمة بيتاً للمعاملات عند قيم t المختلفة جاءت معنوية لـ (القيم، الثقة، الاتجاهات، والمشاركة، وغير معنوية للمعتقدات) لأن قيمة Sig أكبر من (0.005) وبذلك فإنهما تدل على عدم معنوية المعامل، وعليه يمكن قبول معنوية معاملات الانحدار في النموذج الثاني.

وبناءً على ما سبق "لا نقبل الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية ونقبل الفرضية البديلة" والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي في تحسين أثر الثقافة المنظمية بأبعادها (القيم، المعتقدات، الثقة، الاتجاهات، المشاركة) في رأس المال البشري بأبعاد مجتمعه (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والإبتكار) في وزارة الصحة في دولة الكويت".

## 5. الخاتمة:

### 1.5. النتائج:

- لقد أظهرت نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من الإناث حيث بلغتهم نسبتهم (72.1%) بينما بلغت نسبة الذكور (%27.9%). كما بيّنت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة من الفئة العمرية (من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة) بنسبة (44.8%), وأقل نسبة للفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بنسبة (9.0%). أما بالنسبة للمؤهل العلمي فإن أعلى نسبة كانت من نصيبي (دبلوم أو أقل) بنسبة (68.6%)، وأقل نسبة كانت من نصيبي (دكتوراه) بنسبة (11.2%)، بينما من ناحية التخصص فإن (علوم إدارية) أخذ أكبر نسبة بقيمة (43.9%)، وأقل نسبة (علوم تربوية) بنسبة (6.7%)، وبالنسبة للمسمى الوظيفي كانت أعلى نسبة من نصيبي (موظفي إداري) بنسبة (70.3%)، وأقل نسبة (مدير / نائب مدير) بنسبة (12%)، وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة كانت أعلى نسبة لعدد سنوات الخبرة من (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (33.4%)، وأقل نسبة كانت لعدد سنوات الخبرة (20 سنة فأكثر) بنسبة (10.2%).

- لقد أظهرت نتائج الدراسة بأن الثقافة المنظمية اخذت أعلى أهمية نسبية بمتوسط حسابي (2.9789)، وبعده من حيث الترتيب جاء رأس المال البشري بأهمية نسبية (2.8581). وقد جاء الذكاء الاستراتيجي بأهمية نسبية (2.7274).
  - لقد أظهرت نتائج الدراسة بأن الأهمية النسبية لمتغيرات الثقافة المنظمية جاء في المرتبة الأولى متغير الثقة بمتوسط حسابي (3.1708)، وأقلها جاء لمتغير الاتجاهات بمتوسط حسابي (2.8539)، والأهمية النسبية لمتغيرات رأس المال البشري جاء في المرتبة الأولى متغير المعرفة بمتوسط حسابي (2.9811)، وأقلها جاء لمتغير الابتكار بمتوسط حسابي (2.5799).
  - لقد أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الأولى، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للثقافة المنظمية في رأس المال البشري بأبعاده مجتمعه (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار) في وزارة الصحة في دولة الكويت، حيث تبين أن الثقافة المنظمية فسرت ما نسبته (67%) من التباين في رأس المال البشري.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحراحشة والشمرى (2019) والتي أظهرت أن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى ورؤوساء الأقسام فى أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، معنى أنه كلما زادت درجة ممارسة مجالات الثقافة التنظيمية السائدة زادت درجة ممارسة مجالات الإبداع الإداري.
- كما اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة Caliskan and Zhu (2020) والتي توصلت إلى أن سمات الثقافة المنظمية لها تأثير إيجابي على الابتكارات التربوية في برنامج تدريب المعلمين الجامعيين في أربع جامعات عامة في الجمهورية التركية.
- لقد أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الثانية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي في تحسين أثر الثقافة المنظمية بأبعادها (القيم، المعتقدات، الثقة، الاتجاهات، المشاركة) في رأس المال البشري بأبعاده مجتمعه (المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، والابتكار) في وزارة الصحة في دولة الكويت، حيث تبين أن الذكاء الاستراتيجي قد حسن التأثير بما نسبته (8.08%) من التباين في رأس المال البشري، حيث أن الثقافة المنظمية بأبعادها (القيم، والمعتقدات، والثقة، والاتجاهات، والمشاركة)، والذكاء الاستراتيجي معاً قد فسراً ما نسبته (80.8%) من التباين في رأس المال البشري.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة آل شافي وأبو قاعود (2020) والتي أظهرت وجود أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعه في تطوير رأس المال الفكري.
- كما اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة Keikha et al. (2016) والتي توصلت إلى أن الذكاء الاستراتيجي للمديرين له تأثير إيجابي على أداء العاملين في البنوك الخاصة في مدينة زاهدان.

## 2.5. التوصيات:

- توفير بيئة عمل مناسبة تتوافر بها اتجاهات متشابهة بين العاملين من أجل الانسجام فيما بينهم مما يعمل على تسهيل آلية العمل بهم وبالتالي تحقيق الأهداف.
- توفير بيئة عمل مناسبة تدعم المقترنات، والابتكارات التي يقدمها العاملين من أجل تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- دعم ممارسات الذكاء الاستراتيجي في المنظمة التي تعمل على مساعدة الرؤساء في اتخاذ قرارات سليمة.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. إحصاءات القوى العاملة. (2018). دولة الكويت، الكويت: وزارة الصحة، قطاع الوكيل المساعد للشئون الإدارية، إدارة التنمية البشرية (39).
2. بريطل، فطيمة الزهرة، وبريطل، هاجر. (2015). أهمية رأس المال الفكري في المنظمات: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي: (19), 57-15. 42-15.
3. أبو بكر، مصطفى محمود. (2020). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. البلوشي، بدر بن أحمد، وحكيم طلعت. (2017). التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات الإعلامية. المكتب العربي للمعارف.
5. التزّة، بسام. (2019). السلوك التنظيمي. منشورات جامعة دمشق.
6. الجناعي، نوري عبد الوهود، وعلى، عمرو محمد صالح. (2021). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: (1), 147-159.
7. الحراحشة، محمد عبود، والشمرى، عبد الهادى عاصى. (2019). الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديرى ورؤوساء الأقسام في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم. دراسات العلوم التربوية: (2), 46(2), 596-613.
8. حريم، حسين محمود، والسعاد، رشاد محمد. (2006). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: (2), 225-245.

9. حمود، خضير كاظم. (2002). *السلوك التنظيمي*. دار صفاء للنشر والتوزيع.
10. بن خديجة، منصف، وسولالية، مليمة. (2017). دور الذكاء الاستراتيجي في تفعيل القيادة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال: عرض تجارب رائدة. *مجلة التنمية الاقتصادية*: (3)، 243-254.
11. الخفاجي، نعمة عباس. (2009). *ثقافة المنظمة*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
12. بو خنوس، سارة، وبوب شدوب، شهرباز. (2018). *المعتقدات الصحية: تناول نظري*. مجلة دراسات في علم نفس الصحة: (7)، 148-160.
13. الدهان، أميمة، سالم، فؤاد الشيخ، رمضان، زياد، ومحامرة، محسن (2019). *المفاهيم الإدارية الحديثة* (ط14). مركز الكتب الأردني.
14. الدوري، زكريا مطلقا، والدوري، أسماء قحطان. (2022). *إدارة الموارد البشرية وفق منظور معاصر*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
15. دودين، أحمد يوسف. (2021). *الادارة الاستراتيجية مفاهيم منهجية وحالات علمية*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
16. ديري، زاهر محمد. (2019). *السلوك التنظيمي* (ط2). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
17. الريبياعي، سعدون حمود جثير، وعباس، حسين وليد حسين. (2015). *رأس المال الفكري*. دار غيداء للنشر والتوزيع.
18. الرابعة، خالد أحمد. (2020). *تطور الفكر الإداري*. دار السوقى العلمية للنشر والتوزيع.
19. رضوان، محمد عبد الفتاح. (2012). *إدارة الموهاب في المنظمة*. المجموعة العربية للتربية والنشر.
20. الزعبي، حسن علي، والنواصرة، مصطفى سليمان. (2019). *المنظمات الذكية منظور استراتيجي*. دار وائل للنشر والتوزيع.
21. بو سالم، أبو بكر، ومدفعوني، هندة. (2020). *الاستثمار في رأس المال البشري بمنظومات الأعمال*. الابتكار للنشر والتوزيع.
22. السكانه، بلال خلف. (2022). *التطوير التنظيمي والإداري* (ط3). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
23. سليماني، إلياس، ودولي، لخضر. (2019). *إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تغيير الثقافة التنظيمية*. مجلة إقتصاد المال والأعمال: (3)، 676-695.
24. آل شافي، شافي بن محمد سعود شافي، وأبو قاعود، غازي. (2020). دور ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية: 20(2)، 245-258. <https://doi.org/10.12816/0056062>
25. صابون، خليل جمعة عثمان، وبشير، هالة الرشيد عثمان. (2021). توجه المسؤولية الاجتماعية للشركات وأثره على الاستجابة لمتطلبات العملاء في ظل مشاركة العاملين: دراسة عينة من الشركات السودانية. *المجلة العالمية للتسوق الاسلامي*: 10(1)، 37-68.
26. الطاني، علي حسون فندي، طاهر، فاضل جميل، وسلمان، فاضل حمد. (2012). تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية (دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*: 18(67)، 58-83.
27. صالح، أحمد علي، العزاوي، بشري هاشم، وإبراهيم، إبراهيم خليل. (2010). *الادارة بالذكاءات-منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات*. دار وائل للنشر والتوزيع.
28. الصعوب، يحيى زكريا، والكساسبة، محمد مفضي. (2021). الدور الوسيط للإبداع المنظمي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*: 7(1)، 593-1018.
29. عقبة، باصورة، وعلي، عبد الله. (2019). التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنون التنظيمية دراسة ميدانية لأراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*: 9(3)، 554-572.
30. العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر، والعمري، غسان. (2022). *المدخل إلى إدارة المعرفة* (ط4). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
31. العميان، محمود سليمان. (2018). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (ط6). دار وائل للنشر والتوزيع.
32. العنزي، هناني صالح. (2021). توجهات البحث التربوي لتحقيق رؤية الكويت 2035: رأس مال بشري إبداعي. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*: 1(1)، 65-100. مركز العطاء للإس搞ارات التربوية.
33. العنزي، سعد علي، وصالح، أحمد علي. (2009). *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
34. عنصر، يوسف، وليتيم، ناجي. (2014). أهم المحددات السيكو-سوسيولوجية في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*: 7، 124-144.
35. عوادي، ميادة. (2014). *إدارة التغيير القائم على رأس المال الفكري*. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية-رماد. 21-1.
36. عيسات، فطيمة الزهراء، مرباح، طه ياسين، وفرحات، عباس. (2020). *أثر الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية*: دراسة ميدانية على مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج. *مجلة العلوم الإنسانية*: 1(7)، 364-380.
37. عيسى، خليفى، وربحة، قوادرة. (2019). *إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة*. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
38. أبو الغنم، خالد محمد عبد العزيز (2016). *أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة*: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*: 2(5)، 139-171.

39. محمد، سعيد عبدالله، محمد، ايمان بشير، وفاضل، شهد عادل (2018). دور الذكاء الاستراتيجي وإسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكademية: دراسة استطلاعية لراء مجالس الكليات في جامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصاد: 170-198.
40. مساعد، ماجد عبد المهدي. (2017). *الادارة الاستراتيجية مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية* (ط2). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
41. مساعد، ماجد عبد المهدي. (2021). *السلوك التنظيمي* (ط3). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
42. المغربي، كامل محمد (2010). *السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم* (ط4). دار الفكر ناشرون وموزعون.
43. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2017). *أصول الإدارة والتنظيم*. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
44. مدونة السلوك لموظفي الجهات الحكومية. (2021). ديوان الخدمة المدنية. دولة الكويت.
45. ناصر الدين، يعقوب عادل. (2021). *الاستراتيجية منهج الممارسات المتكاملة* (ط2). منشورات جامعة الشرق الأوسط ودار المسيرة للنشر والتوزيع.
46. الناصر، عامر عبد الرزاق عبد المحسن. (2019). *نظم ذكاء الأعمال لوحات عدادات الاعمال كمعمارية متكاملة*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
47. الناصر، ناصر ساجد مراد. (2016). العلاقة بين رأس المال البشري وأداء الأعمال لقطاع الإتصالات: دراسة تطبيقية في دولة الكويت. *المجلة العربية للإدارة*: 36(2), 95-120.
48. النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي. (2020). *أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي* (ط5). دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
49. النجار، فايز جمعة صالح، والحرابية، أروى محمد. (2020). الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال "دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى". *المجلة العالمية للاقتضاد والأعمال*: 8(3), 337-354. <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.3.1>
50. نجم عبود. (2015). *القيادة وإدارة الابتكار* (ط2). دار صفاء للنشر والتوزيع.
51. النسور، بلال هاشم، والخرابية، عبد الحميد. (2021). *ريادة الأعمال*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

**ثانياً: المراجع الأجنبية:**

1. Abdelmonem, Mona (2018). Effect of decision support systems on enhancing the tacit knowledge and decision quality for Egyptian sports federation. *Science, Movement and Health*, 18(2), 166 – 171.
2. Akhgar, Babak, & Yates, Simeon (2013). *Strategic Intelligence Management National Security Imperatives and Information and Communications Technologies*. Elsevier.
3. Alavesson, Mata (2013). *Understanding organization culture* (2<sup>nd</sup> ed.). SAGE Publication Ltd.
4. Alutto, Joseph A., & Belasco, James A. (1972). A typology for participation in organizational decision-making. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 117-125. <https://doi.org/10.2307/2392100>
5. American Psychological Association (2020). *Publication Manual of the American psychological Association* (7<sup>th</sup> ed.). American Psychological Association.
6. Arefieva, O., Polous, O., Arefiev, S., Tytykalo, V., & Kwlinski, A. (2021). Managing sustainable development by human capital reproduction in the system of company's organizational behavior. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, 628-012039, 1-7. <https://doi:10.1088/1755-1315/628/1/012039>
7. Bleoju, Gianita, & Capatina, Alexandru (2015). Leveraging organizational knowledge vision through strategic intelligence profiling-the case of the Romanian software industry. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 5(2), 48-58. <https://doi.org/10.37380/jisib.v5i2.130>
8. Bohm, Gerhard, & Zech, Gunter (2010). *Introduction to statistics and data analysis for physicists* (vol. 1). Hamburg: Desy.
9. Calabria, Felipe Alves, de Melo, Fagner Jose Coutinho, de Albuquerque, Andre Philippi Gonzaga, Jeronimo, Taciana de Barros, & de Medeiros, Denise Dumke (2018). Changing the training paradigm for learning: A model of human capital development. *Energy & Environment*, 29(8), 1455-1481. <https://doi:10.1177/0958305X18779580>
10. Caliskan, Aysun, & Zhu, Chang (2020). Organizational culture and educational innovations in Turkish higher education: perceptions and reactions of students. *Sciences: Theory & Practice*, 20(1), 20-39. <https://doi:10.12738/jestp.2020.1.003>
11. Connors, Michael H, & Halligan, Peter W. (2015). A cognitive account of belief: a tentative road map. *Frontiers in Psychology*, 5(1588), 1-14. <https://doi:10.3389/fpsyg.2014.01588>
12. Copus, Lukas, Sajgalikova, Helena, & Wojcak, Emil (2019). Organizational culture and its motivational potential in manufacturing industry: Subculture perspective. *Procedia Manufacturing*, 32, 360-367. <https://doi:10.1016/j.promfg.2019.02.226>

13. Dalkir, Kimiz (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier, Inc,
14. Dessler, Gary (2017). *Human Resource Management* (15<sup>th</sup> ed.). Pearson Education, Inc.
15. Goldin, Claudia (2014). *Human Capital*. Handbook of Cliometrics, Claude and Michael Haupert. Springer-Verlag, Forthcoming.
16. Hossain, Uzzal, & Roy, Ishita (2016). Human capital management: The new competitive approach. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(5), 1020-1034.
17. Johnson, Gerry, Whittington, Richard, Scholes, Kevan, Angwin, Duncan, & Regner, Patrick (2017). *Exploring strategy text and cases* (11<sup>th</sup>ed.). Pearson Education Limited.
18. Keikha, Abbas, Hadadi, Ebrahim, & Keikha, Aleme (2016). Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan). *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 7(3), 263-276.
19. Kucharcikova, Alzbeta, Tokarcikova, Emese, & Blaskova, Martina (2015). Human capital management-Aspect of the human capital efficiency in university education. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 177, 48-60. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.02.332
20. Maccoby, Michael (2001). The human side: Successful leaders employ strategic intelligence. *Research-Technology Management*, 44(3), 58-60.
21. MacQueen, Jim (2020). *The flow of organizational culture-new thinking and theory for better understanding and process*. Palgrave Macmillan.
22. Montgomery, Douglas, Peck, Elizabeth A., & Vining, Goffery (2006). *Introduction to linear regression analysis* (4<sup>th</sup> ed.). Wiley- Interscience.
23. Nonaka, Ikujiro (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
24. Robbins, Stephen P, & Judge, Timothy A (2013). *Organization behavior* (15<sup>th</sup> ed.). Prentice-Hall, Inc.
25. Saunders, M., Lewis, P., & Thronhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8<sup>th</sup> ed.). Pearson
26. Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4<sup>th</sup> ed.). John Wiley and Sons, Inc.
27. Sekaran, Uma, & Bougie, Roger. (2013). *Research methods for business: A skill building approach* (6<sup>th</sup>ed.). John Wiley & Sons Inc.
28. Sokoh, Gbosien Chris, & Abraham Ejogba, Orhero (2021). Employee participation in decision-making and job commitment of workers in Delta State internal revenue service. *PalArch's Jornal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(6), 1-14.



## Organizational Culture and its Impact on Human Capital: The Moderating Role of Strategic Intelligence at the Ministry of Health in State of Kuwait

**Hajer Athman Alwady**

PhD Student, World Islamic Science & Education University, Jordan  
 hjralwadi@gmail.com

**Fayez Jomah Alnajjar**

Professor, Department of Management, World Islamic Science & Education University, Jordan  
 Najjar\_fayez@yahoo.com

Received: 29/11/2021 Revised: 5/12/2021 Accepted: 8/12/2022 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.5>

**Abstract:** The study aimed to know the impact of organizational culture with its dimensions (values, beliefs, trust, attitudes, participation) on human capital with its combined dimensions (skills, experiences, capabilities, knowledge, innovation), and the modified role of strategic intelligence in the Ministry of Health in the State of Kuwait. The study population is represented by administrative workers in the health areas of the Ministry of Health in the State of Kuwait. These areas are (Al-Sabah Specialized Medical District, Capital Health District, Hawally Health District, Jahra Health District, Farwaniya Health District, Al-Ahmadi Health District, and Mubarak Al-Kabeer Health District) and their number is (2748), and the sample number for the community was (338). Distribution of (380) questionnaires as a matter of precaution, and (344) questionnaires were returned for analysis. The study concluded that there is an impact of organizational culture with its dimensions on human capital with its combined dimensions in the Ministry of Health in the State of Kuwait and found that there is an impact of strategic intelligence in improving the impact of organizational culture by its dimensions on human capital in the Ministry of Health in the State of Kuwait. The study recommended the support of strategic intelligence practices in the organization that work to help bosses make sound decisions.

**Keywords:** Organizational culture; Human capital; Strategic intelligence; Ministry of Health; Kuwait.

### References:

1. Al'ly, 'bd Alstar, Qndyljy, 'amr, Wal'mry, Ghsan. (2022). Almdkhl Ela Edart Alm'rjh (T4). Dar Almsyrh Llnshir Waltwzy'.
2. 'qylh, Baswr, W'ly, 'bd Allh. (2019). Altathyrat Almhtmlh Lb'd Ab'ad Althqafh Altnzymyh Fy Slwk Almwatnh Altnzymyh Drash Mydanyh Lara' 'ynh Mn Asatdh Klyt Al'lwm Alaqtasyh Bjam't Almdyh. Mjlt Alastratyjh Waltnmyh: 9(3): 554-572.
3. Brytl, Ftymh Alzhrh, Wbrytl, Hajar. (2015). Ahmyh Ras Almal Alfkry Fy Almnzmat: Drash Halh M'sst Swnatrak. Mjlt Mrkz Salh 'bd Allh Kaml Llaqtsad Aleslamy: 57(19), 15-42. Jam't Alazhr.
4. Abw Bkr, Mstfa Mhwrd. (2020). Almward Albshryh Mdkhl Thqyq Almyzh Altnafsyh. Dar Almsyrh Llnshir Waltwzy'.
5. Alblwshy, Bdr Bn Ahmd, Whkym Tl't. (2017). Altkhtyt Alastratyjh Wrás Almal Albshry Fy Almnzmat Ale'lamyh. Almkbt Al'rby Llm'arf.
6. Aldhan, Amymh, Salm, F'ad Alshykh, Rmdan, Zyad, Wmkhamrh, Mhsn (2019). Almfahym Aledaryh Alhdythh (T14). Mrkz Alktb Alardny.
7. Aldwry, Zkrya Mtlk, Waldwry, Asma' Qhtan. (2022). Edart Almward Albshryh Wfq Mnzwr M'asr. Dar Almsyrh Llnshir Waltwzy'.
8. Dwdyn, Ahmd Ywsf. (2021). Aledarh Alastratyjh Mfahym Mnhyt Whalat 'lmyh. Dar Almsyrh Llnshir Waltwzy'.
9. Dyry, Zahd Mhmd. (2019). Alslwk Altnzymy (T2). Dar Almsyrh Llnshir Waltwzy'.
10. Ehsa'at Alqwa Al'amlh. (2018). Dwlt Alkwyt, Alkwyt: Wzarh Alshh, Qta' Alwkyl Almsa'd Llsh'wn Aledaryh, Edart Altnmyh Albshryh (39).
11. Hmwd, Khdyr Kazm. (2002). Alslwk Altnzymy. Dar Sfa' Llnshir Waltwzy'.

12. Alhrahshh, Mhmd 'bwd, Walshmry, 'bd Alhady 'asy. (2019). Althqafh Altnzymyh Alsa'dh Lda Mdyry Wr'wsa' Alaqsam Fy Akadymyh S'd Al'b'd Allh Li'lwm Alamnyh Fy Dwlt Alkwyt W'laqtha Balebda' Ldyhm. Drasat Al'lwm Altrbwyh: 46(2), 596-613.
13. Hrym, Hsyn Mhmwd, Walsa'd, Rshad Mhmd. (2006). Althqafh Altnzymyh Wtathyrha Fy Bna' Alm'rfh Altnzymyh Drash Ttbyqyh Fy Alqta' Almsrfy Alardny. Almjlh Alardnyh Fy Edart Ala'mal: 2(2), 225-245.
14. Ajna'y, Nwry 'bd Alwdwd, W'ly, 'mrw Mhmd Salh. (2021). Athr Althqafh Altnzymyh Fy Alada' Alwzyfy Mn Khlal Altmkyn Aledary: Drash Mydanyh Fy Almstshfyat Alahlyh Bamanh Al'asmh Sn'a'. Almjlh Alardnyh Fy Edart Ala'mal: 17(1), 147-159.
15. Bn Khdyjh, Mnsf, Wswalmyh, Lmyh. (2017). Dwr Aldka' Alastratyjy Fy Tf'yl Alqyadh Alastratyjyh Bmnzmat Ala'mal: 'rd Tjarb Ra'dh. Mjlt Altnmyh Alaqtasyh: (3), 243-254.
16. Alkhfajy, N'mh 'bas. (2009). Thqafh Almnzmh. Dar Alyazwry Al'lmyh Llnshr Waltwzy'.
17. Bw Khnws, Sarh, Wbw Shdw, Shhrzad. (2018). Alm'tqdat Alshyh: Tnawl Nzry. Mjlt Drasat Fy 'Im Nfs Alshh: (7), 148-160.
18. Alrb'yawy, S'dwn Hmwd Jthyr, W'bas, Hsyn Wlyd Hsyn. (2015). Ras Almal Alfkry. Dar Ghyda' Llnshr Waltwzy'.
19. Alrbab'h, Khald Ahmd. (2020). Ttwr Alfkrr Aledary. Dar Alswaqy Al'lmyh Llnshr Waltwzy'.
20. Rdwan, Mhmd 'bd Alftah. (2012). Edart Almwahb Fy Almnzmh. Almjmw'h Al'rbyh Lttdryb Walnshr.
21. Als'wb, Yhya Zkrya, Walksasbh, Mhmd Mfdy. (2021). Aldwr Alwsyt Llebda' Almnzmy Fy Al'lqah Byn Aldka' Alastratyjy Walmyzh Altnafsyh. Mjlt Edart Ala'mal Waldrasat Alaqtasyh: 7(1), 993-1018.
22. Sabwn, Khlyl Jm'h 'thman, Wbshyr, Halh Alrshyd 'thman. (2021). Twjh Alms'wlyh Alajtma'yh Llshrkat Wathrh 'la Alastjabh Lmtlbat Al'mla' Fy Zi Msharkh Al'amlyn: Drash 'ynh Mn Alshrkat Alswdanyh. Almjlh Al'almyh Ltswq Alaslamy: 10(1), 37-68.
23. Salh, Ahmd 'ly, Al'zawy, Bshra Hashm, Webrahym, Ebrahym Khlyl. (2010). Aledarh Baldka'at-Mnhj Altmyz Alastratyjy Walajtma'y Llmnzmat. Dar Wa'l Llnshr Waltwzy'.
24. Bw Salm, Abw Bkr, Wmdfwny, Hndh. (2020). Alesthmar Fy Ras Almal Albshry Bmnzmat Ala'mal. Alabtkar Llnshr Waltwzy'.
25. Al Shafy, Shafy Bn Mhmd S'wd Shafy, Wabw Qa'wd, Ghazy. (2020). Dwr Mmarsat Aldka' Alestratyjy Fy Ttwyr Ras Almal Alfkry Fy Aljam'at Alhkwmhyh Alqtryh. Mjlt Alzrqqa' Llbhwth Waldrasat Alensanyh: 20(2), 245-258. <https://doi.org/10.12816/0056062>
26. Alskarnh, Blal Khlf. (2022). Alttwyr Altnzymy Waladary (T3). Dar Almsyrh Llnshr Waltwzy'.
27. Slymany, Elyas, Wdwly, Lkhdr. (2019). Edart Aljwdh Alshamlh Wmtlbat Tghyrr Althqafh Altnzymyh. Mjlt Eqtsad Almal Wala'mal: 3(2), 676-695.
28. Alta'y, 'ly Hswn Fndy, Tahr, Fadl Jmyl, Wslman, Fadl Hmd. (2012). Tathyr Ab'ad Tqwym Alada' Fy Althqh Altnzymyh (Drash Wsfyh Thlylyh Lara' 'ynh Mn Alqyadat Aledaryh Fy Wzart Alnft Al'raqyh). Mjlt Al'lwm Alaqtasyh Waledaryh: 18(67), 58-83.
29. Altzh, Bsam. (2019). Alslwk Altnzymy. Mnshwrat Jam't Dmshq.
30. Alz'by, Hsn 'ly, Walnwasrh, Mstfa Slyman. (2019). Almnzmat Aldkyh Mnzw Estratyjy. Dar Wa'l Llnshr Waltwzy'.

**الملاحق**

اللجنة الدائمة لتنسيق البحوث الطبية والصحية

إقرار مستنير

**Informed Consent**

للبالغين/كامل الأهلية/ 21 سنة فاكثر)

عنوان البحث: الثقافة المنظمية وأثرها في رأس المال البشري: الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في وزارة الصحة في دولة الكويت

Organizational Culture and its Impact on Human Capital: The Moderating Role of Strategic Intelligence at the Ministry of Health in State of Kuwait

اسم الباحثه: هاجر عبدالحميد عثمان الوادي

- إن المشاركة في هذه الدراسة اختياري وليس اجباري.
- لا تتضمن هذه الدراسة أي تجارب طبية أو اعطاء أدوية أو اخذ عينات حيوية أو إجراء فحوصات تداخلية.
- في حالة الموافقة على المشاركة في هذا البحث تتعهد الباحثة بالمحافظة على الخصوصية وسرية المعلومات وعدم تداولها خارج إطار البحث.
- في حالة الموافقة يمكنك الانسحاب من الدراسة من أي وقت دون ابداء الأسباب.
- في حال الموافقة يرجى الإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق والبالغ عددهم 54 سؤالاً وتستغرق الإجابة عليها حوالي من 10 دقائق إلى 15 دقيقة.

ترحب الباحثة بالإجابة على أي استفسارات:

رقم هاتف: 67743494

ایمیل: hjr.alwadi@gmail.com



بسم الله الرحمن الرحيم

تحية احترام وتقدير...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "الثقافة المنظمية وأثرها في رأس المال البشري: الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في وزارة الصحة في دولة الكويت" وتهدف الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة المنظمية على رأس المال البشري، ودور الذكاء الاستراتيجي في تحسين العلاقة بين الثقافة المنظمية ورأس المال البشري على العاملين في وزارة الصحة في دولة الكويت، وللوصول إلى النتائج، وتقديم التوصيات القابلة للإستخدام في تحسين رأس المال البشري في وزارة الصحة في دولة الكويت. ويرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علمًا بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط وهي استكمالاً للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الادارة من جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، المملكة الإردنية المأشورة.

والله ولي التوفيق

المشرف: أ.د. فايز جمعه الوادي

الباحثة: هاجر عبد الحميد عثمان الوادي

رقم هاتف 67743494

ایمیل: hjr.alwadi@gmail.com

القسم الأول:-

(البيانات الشخصية، والوظيفية)

<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى	الجنس
<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> 25 إلى أقل من 35 سنة <input type="checkbox"/> 35 إلى أقل من 45 سنة <input type="checkbox"/> سنة فاكثر	الفئة العمرية
<input type="checkbox"/> دبلوم أو أقل <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه	المؤهل العلمي
<input type="checkbox"/> علوم إدارية <input type="checkbox"/> قانون <input type="checkbox"/> علوم تربوية <input type="checkbox"/> علوم طبية <input type="checkbox"/> أخرى (حددها ..... )	التخصص
<input type="checkbox"/> مدير / نائب مدير <input type="checkbox"/> رئيس شعبة <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> موظف إداري <input type="checkbox"/> أخرى (حددها ..... )	المسعى الوظيفي
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 10 إلى أقل من 15 سنة <input type="checkbox"/> من 15 إلى أقل من 20 سنة <input type="checkbox"/> 20 سنة فاكثر	عدد سنوات الخبرة

## القسم الثاني:-

العبارات الواردة في هذه الفقرات تمثل المتغيرات التي بنيت عليها هذه الدراسة، يرجى قراءتها وبيان مدى موافقتك عن كل منها على المقاييس المحاذى وذلك بوضع إشارة صح (✓) مقابل الأجاية المناسبة.

## الجزء الأول: المتغير المستقل (الثقافة المنظمية):

هي مجموعة من الاعتقادات والقيم والثقة التي يشتراك فيها أعضاء المنظمة وتحدد سلوكهم المنظمي وتساعدهم في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية في وزارة الصحة في دولة الكويت.

درجة الموافقة					العبارات	السلبي
1	2	3	4	5		
كلا	ليست كذلك	ممكن	نعم	طبعاً		

المجال الأول: القيم: هي الأفكار التي يمتلكها الأفراد العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت، وهي التي تحدد سلوك العاملين.

- 1 تحدد الوزارة المعايير، والسلوكيات الواجب تنفيذها من قبل العاملين.
- 2 يتم تبني القيم الإيجابية التي تحقق أهداف الوزارة وتحسن من أدائها.
- 3 تتشابه قيم العمل السائد بين العاملين في وزارة الصحة.
- 4 تشجع القيم عند العاملين في الوزارة على العمل بروح الفريق.

المجال الثاني: المعتقدات: هي الأفكار المشتركة حول ظروف العمل والحياة المجتمعية في بيئته العمل، وكيفية طرق انجاز المهام المنظمية ومنها المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي الذي تؤدي إلى تحقيق أهداف وزارة الصحة في دولة الكويت.

- 5 تتشابه معتقدات العاملين الذين يعملون معاً في نفس الوزارة.
- 6 يقوم العاملون بالوزارة بإنجاز المهام الموكله إليهم من خلال السلوك التفاعلي لديهم.
- 7 يمتلك العاملون في الوزارة أفكاراً مشتركة تمثل السلوك الأداني لديهم.
- 8 تجسّد المعتقدات المشتركة القناعه لدى العاملين بالعمل بروح التعاون المشترك.

درجة الموافقة					العبارات	السلبي
1	2	3	4	5		
كلا	ليست كذلك	ممكن	نعم	طبعاً		

المجال الثالث: الثقة: هي مستوى الاطمئنان المتبادل بين العاملين داخل المنظمة من رؤساء ومرؤوسين والتي بدورها تؤدي إلى الاستقرار النفسي للعاملين وزيادة التفاعل بينهم والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الانتاجية في وزارة الصحة في دولة الكويت.

- 9 تقوم العلاقة بين العاملين في الوزارة على أساس الثقة المتبادلة.
- 10 تساهم الثقة بين العاملين في الوزارة على زيادة الشعور بالأمان.
- 11 تساهم الثقة بين العاملين في الوزارة على إنجاز المهام وفق المعايير المطلوبة.
- 12 يبدي العاملون في الوزارة ثقهم بالتغييرات من أجل التحسين والتطوير.

المجال الرابع: الاتجاهات: هي مشاعر العاملين المتراكمة حول الأشياء، والأشخاص، والآدوات وهي أما أن تكون إيجابية أو سلبية وهي عبارة عن ردود الأفعال الناجمة عن المواقف التي يتعرض لها العاملين في وزارة الصحة في دولة الكويت.

- 13 تسعى الوزارة على تعزيز الاتجاهات الإيجابية من أجل استقرار بيئته العمل.
- 14 يؤمن العاملون في الوزارة بمبدأ العمل ضمن الفريق الواحد.
- 15 يعتبر الولاء المنظيمي للعاملين بالوزارة على سلم الأولويات.
- 16 توفر الوزارة للعاملين بيئه عمل مناسبه.

المجال الخامس: المشاركة: هي السماح للعاملين في المشاركة باتخاذ القرارات في وزارة الصحة في دولة الكويت.

- 17 يتم إنجاز العمل من خلال التعاون بين العاملين.
- 18 يشعر العاملون بأهميتهم عند السماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات.
- 19 توجد قناعه لدى العاملين في الوزارة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- 20 تأخذ الوزارة مقترنات العاملين من أجل التحسين والتطوير.

الجزء الثاني: المتغير التابع (رأس المال البشري):

هو المهارات، والقدرات، والكفاءات، والابتكارات، والمعارف، التي يمتلكها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت، والتي تمثل في المعرفة التي تسعى المنظمة إلى استغلالها بواسطة التعليم المستمر والتدريب والخبرات وذلك من أجل تحقيق أفضل الخدمات وتحقيق أهداف الوزارة.

درجة الموافقة					العبارات	السلسلة
1	2	3	4	5		
لست متفقاً	ليقظة	متفقاً	ليقظة	لست متفقاً		
المجال الأول: المهارات: هي القدرات التي يمتلكها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت من قدرات عقلية أو جسمانية، والتي تساعدهم على اتقان العمل الذي يقومون به.						
21	تتلاءم طبيعة العمل الذي يقوم به الموظف مع المهارات التي يمتلكها.					
22	يمتلك العاملون في الوزارة المهارات الكافية لإداء المهام المختلفة.					
23	تسعى الوزارة إلى تعميق مهارات عاملتها من خلال التدريب الوظيفي.					
24	تقوم الوزارة بعقد دورات تدريبية للعاملين لإكسابهم المهارات المختلفة الازمة.					
المجال الثاني: الخبرات: هي الممارسات العملية الناتجة عن المعرف والمهارات التي يمتلكها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت.						
25	يمتلك العاملون في الوزارة الخبرات الازمة لتأدية المهام المطلوبة.					
26	تحرص الوزارة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية.					
27	تحرص الوزارة على نقل الخبرات المختلفة بين العاملين.					
28	تحرص الوزارة على استقطاب أصحاب الخبرات الازمة لتطوير العمل.					
المجال الثالث: القدرات: هي الطاقات التي يمتلكها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت، والتي تساعدهم على انجاز اعمالهم على اكمل وجه، وتشمل الطاقات المعرفية والمهارية، والأسلوب المتبعة في انجاز المهام المطلوب تنفيذها.						
29	يمتلك العاملون في الوزارة قدرات تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب.					
30	يمتلك العاملون في الوزارة القدرة على ربط الأفكار معاً والخروج بأفكار جديدة.					
31	توفر الوزارة للعاملين فرص لتطوير القدرات الوظيفية.					

درجة الموافقة					العبارات	السلسلة
1	2	3	4	5		
لست متفقاً	ليقظة	متفقاً	ليقظة	لست متفقاً		
32	يمتلك العاملون في الوزارة القدرة على التكيف مع التغيرات الطارئة.					
المجال الرابع: المعرفة: هي منجز من المعلومات والخبرات التي يمتلكها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت، وقد تكون صميمية أو صريحة.						
33	تستقطب الوزارة الأفراد ذوي المعرفة المتميزة.					
34	يمتلك العاملون في الوزارة معارف واسعة في مجال تخصصاتهم المهنية.					
35	تحافظ الوزارة بالعاملين ذوي المعرفة المترقبة التي تحسن من مستوى الأداء المنظمي.					
36	تحرص العاملون في الوزارة على مشاركة المعرفة مع العاملين الجدد.					
المجال الخامس: الابتكار: هو ايجاد طرق جديدة بالخدمات أو تطوير الخدمات الحالية من أجل زيادة فاعلية الأداء في وزارة الصحة في دولة الكويت.						
37	تدعم الوزارة الأفكار الإبداعية، ووضعها موضع التنفيذ.					
38	توفر الوزارة التسهيلات الازمة للمبتكرین حتى تمكنهم من استخراج طاقتهم الابتكاريه الكامنة.					
39	توفر الوزارة البيئة المناسبة لتوليد الأنشطة الابتكاريه.					
40	تشجع الوزارة العاملين على التعلم، والتحسين المستمر.					

## الجزء الثالث: المتغير المعدل (الذكاء الاستراتيجي):

العبارات	الكلمات	الكلمات	الكلمات	الكلمات	الكلمات	درجة الموافقة
	لست مهتم	مهم	مهم	مهم	مهم	1 2 3 4 5
الذكاء الاستراتيجي هو المقدرة الفكرية والعقلية التي يتمتع بها العاملون في وزارة الصحة في دولة الكويت، والتي يستخدمونها لاتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى الوزارة إلى تحقيقها.	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
41. تمتلك الوزارة القدرة على المبادرة في ضوء المتغيرات الجديدة.	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
42. تمتلك الوزارة القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
43. تعتمد الوزارة على البيانات الدقيقة في تحديد الأهداف.	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
44. تبني الوزارة تفكيراً يساعدها على رؤية الاحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً.	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
45. تمتلك الوزارة رؤية شاملة تحدد من خلالها اتجاه الأعمال.	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
46. تمتلك الوزارة القدرة على دفع العاملين لتنفيذ استراتيجيتها.	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
47. لدى الوزارة القناعة بأن الشراكة تولد قرارات أكثر كفاءة وفعالية.	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
48. ترى الوزارة في الشراكة إسلوباً يعمل على تحقيق أهدافها.	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
49. تؤمن الوزارة بأن العاملون بها يمثلون مصدراً قوياً لتحقيق الميزة التنافسية.	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
50. تكافأ الوزارة العاملين بتقديم الحوافز لهم مقابل انجازاتهم.	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
51. تمتلك الوزارة القدرة على اقتناص الفرص المستقبلية.	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
52. تمتلك الوزارة القدرة على متابعة حدوث التغيرات في البيئة الخارجية والاستعداد لها وفقاً لها.	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
53. تسعى الوزارة إلى توفير خدمات جديدة ذات قيمة مضافة للعملاء.	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
54. تدعم الوزارة الأفكار المتميزة المقدمة من العاملين.	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم

شكراً لكم حسن تعابونكم

المشرف: أ.د فايز جمعه النجار

الباحثة: هاجر عبد الحميد عثمان الوادي

رقم هاتف: 67743494 | البريد الإلكتروني: hjralwadi@gmail.com

# **Measuring the Impact of the COVID-19 Pandemic on Oil Prices Using Long Memory Models (November 1990 to December 2020)**

**Abdallah Badr<sup>1</sup>, Yassin Eltahir<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Statistics Department, Commerce College, Al-Azher University, Egypt

<sup>2</sup>Administration Department, Business College, King Khalid University, KSA

<sup>1</sup> abadr@kku.edu.sa

---

Received: 17/12/2021

Revised: 20/1/2022

Accepted: 31/1/2022

---

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.6>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



## Measuring the Impact of the COVID-19 Pandemic on Oil Prices Using Long Memory Models (November 1990 to December 2020)

Abdallah Badr <sup>1</sup>, Yassin Eltahir <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Statistics Department, Commerce College, Al-Azher University, Egypt

<sup>2</sup> Administration Department, Business College, King Khalid University, KSA

<sup>1</sup> abadr@kku.edu.sa

Received: 17/12/2021 Revised: 20/1/2022 Accepted: 31/1/2022 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.6>

**Abstract:** The problem of this study is seeking to answer the question whether the COVID-19 pandemic has a serious effect on the Saudi economy or not. The main objective of the study is to highlight the degree of the Saudi economic flexibility in response to external shocks by using more frequent method, which is long memory technique, that is suitable in analyzing and forecasting such phenomena. By examining the time series of oil prices in the study between November 1990 to December 2020, the series turned out to be unstable and after the first difference stabilized the time series of oil prices. The test of random long series tests turned out to follow random long memory and by comparing between several different models of ARMA models, hence the best model to represent the series was the ARFIMA model ( $AR=2, d=.469, MA=3$ ) the model was estimated using Eviews10, and the estimated model ARFIMA Model (2, 0.469, 3) was used to predict oil prices in 2021 and the results of the forecast showed that oil prices haven't risen after the COVID-19 pandemic, indicating the strong impact of this pandemic on important strategic commodities, including oil prices. The results are consistent with the theoretical foundations and previous studies which were so reliable in the analysis, interpretation, and prediction of future oil prices .These results confirmed many studies in that it contributes the theoretical and practical debate of the pandemic, hence there is an enhance to future studies.

**Keywords:** COVID-19 pandemic; oil prices; long memory model.

### 1. Introduction

The impact of the COVID-19 virus and the decline in world oil prices has been reflected in the Saudi budget figures announced on December 15. Oil and non-oil revenues for 2020 fell to 770 billion riyals (about 205 billion dollars), or about 16 percent compared to last year while the deficit increased by 12 percent, or about 298 billion riyals (about 779 billion) of GDP.

COVID-19 Pandemic has a burden on the world's economies without exception, but Saudi measures counter its effects more over have contributed in saving the country's economy and providing various support packages (which exceeded 200 billion riyals, or about \$ 53 billion), supporting non-oil revenues and reducing operating spending, in addition to delaying or canceling some projects. As most sectors began to recover, this bodes well for better economic indicators in 2021, as revenues grow by 10.3 percent on an annual basis, with improved oil revenues and the huge annual impact of raising the value-added tax. Also, reducing expenses by 7.3 percent on an annual basis will contribute in reducing the budget deficit to 141 billion riyals (\$ 37.58 billion)." In 2021, the budget is expected to have a decrease in capital spending by 26.3 percent to 101 billion riyals (26.93 billion dollars) in order to allow more room for the private sector to invest."

Public debt in Saudi Arabia recorded 34 percent of GDP in 2020 while there was an increase in spending by about 5 percent compared to initial estimates. 2020 was an extraordinary year. COVID-19 also left effects on the 2020 budget by increasing expenditures, especially after the closure measures, as growth declined sharply, and the private sector recorded a decline of -10 percent on the overall average. In manufacturing, social services, construction, restaurants, hotels, retail and telecommunications, the average decline was 5 percent.

Oil is an important strategic commodity. Oil prices contain huge dynamic variables surrounding this commodity; thus, the study of oil prices is one of the most complex studies because in addition to the dynamic variables, there are economic rules that control supply and demand as well as political and climatic conditions. All these matters make studying and forecasting oil prices very difficult.

Consequently, the research problem is represented in finding a quantitative model used as a basis for forecasting oil prices within the COVID-19 pandemic. Accordingly, the research problem can be summarized in the following questions:

- The first question is "what is the most appropriate statistical model to predict oil prices in the presence of the COVID-19 pandemic?"
- The second question is, "is the COVID-19 pandemic affecting Oil Prices?"
- The sub-question: What are the oil prices in the short and long term?

The importance of the research lies in the use of statistical methods that accurately predict oil prices in light of the **COVID-19 pandemic** and this unprecedented pandemic in history is considered one of the **emergent phenomena** occurring in the modern era, as its impact extended to all economic activities in the world as a whole, Petroleum globally and in the Kingdom of Saudi Arabia in particular. The research aims to identify the appropriate statistical model through which oil prices can be accurately predicted during and after the **pandemic. It measures** to which extent the impact of this pandemic extends to oil prices and its impact on global economies, specifically the economy of the Kingdom of Saudi Arabia.

### **1.1. Research methodology:**

The research used the methodology of The Auto-Regressive Model frictional integrated moving average (ARFIMA). It is a suitable model for oil prices, which is characterized by the random long memory phenomenon.

### **1.2. Literature Review:**

Sahid and Mukiddish (2014) took up this in Daddy RaSS use of ARFIMA for the forecasting of 'oil prices'. Given a great importance that oil prices are gaining in the realization of the Barr goals among the 'Economic' development about to all countries which exported or imported it and where that petroleum is considered as an engine 'to the economy.' It forms long memory (ARFIMA) for predicting the prices of the petroleum through the 14 months next beginning from January to Dec 2014. Form ARFIMA, (1,0.465,0) is convenient to represent and predict the prices of petroleum.

Heni boubaker et sghaier (2014) aimed to test the existence of dynamic fractures in both revenues and volatility of oil prices. A set of dual-reproducible long memory models is used for a range of phenomena to suit the dynamic structure of the series being analyzed; among the most important findings of the study are: checking the dynamics of long-term series models in relation to daily returns and changes for oil prices, therefore, I took three pairs of long-series models.

Karia et al. (2012) used (ARFIMA) to predict oil prices (CPO) in Malaysia, which is characterized by their series temporal feature long-term memory and that from thorough evaluation. The two models use some precision statistic scales eg, Root Mean Squares Error (RMSE) and Average Squares Error (MSE).

Mostafaei and Sakhabkhsh (2011) dealt with the prediction of the price of OPEC oil using (ARFIMA). They tested the researcher's style on the Detrended Fluctuation Analysis (DFA) for a series of oil prices for OPEC weekly (through the period of time January 3<sup>rd</sup> 1997 until June 11<sup>th</sup> 2010), they have proved evidence on the presence of memory power. The selection form ARFIMA (p, d, q) automatically appreciate using Khandakar-Hyndman algorithm to define p q and d Haslett algorithm and Raftery to appreciate the teacher's basin. The best form is ARFIMA (2,0.34,3) in which it uses it to predict the prices of oil in a OPEC by the end year 2013.

Erfani and Samimi (2009) adopted the prediction of the state of the long-term memory of the stock price index using the (ARFIMA) by using 970 sq% of the daily data during the period of time 26<sup>th</sup> March 2003 to 8<sup>th</sup> July 2007 from Tehran Stock Exchange.

Karemara and Kim (2006) came under the heading of evaluation of accuracy in forecasting of models, exchange rates, and ARFIMA (Nominal exchange rates and a comparison of their ability to predict with the structural monetary models and the stochastic flow model, where the monthly data were used for Canada, France, Germany, Italy) from 1973 until December 1998.

The research consists of (4) parts, the first part is the introduction, the second part is the theoretical framework, the third is the analysis of the results, and the fourth part is the results and conclusion.

## **2. Theoretical Framework**

The 'time series analysis' method is considered an important 'statistical' method for forecasting, and this method has been used in many commercial and economic applications. They are processes that have been used on a wide scale in various fields of science, such as astronomy, hydrology, mathematics, computers, finance, and economics. Through its representation of the time series feature, it is characterized by long-term memory -, a new method which contributes to the time series analysis, identifies the quality of its own memory, and then builds an accurate statistical model in future predictions, especially in the case of traditional methods such as fail-style

(ARFIMA(p, d, q)ARIMA). The model has a high reliability, or the model fails to exceed the tests and the checks necessary for the statistical hypotheses.

## 2.1. Mathematical form of the form: (ARFIMA Model)

ARFIMA forms are models developed by both Granger and Joyeux (1980) and Hosking (1981). They are considered an extension for models *Box and Jenkins ARIMA*. When taking the differential coefficient  $d$  True values confined to (0.5, 0.5-), and its importance is that it allows the modeling of short -term behaviors of the time series through parameters of self-regression and moving averages, and long-term behaviors through parameters of fractional integration.

It is known that the auto-regression model and the integrative moving averages (ARIMA model) can be expressed in the following formula:

$$\phi(L)(1-L)^d X_t = \theta(L)\varepsilon_t \quad (1)$$

Where:

$$\phi(L) = \left(1 - \sum_{i=1}^p \phi_i L^i\right); \quad \theta(L) = \left(1 + \sum_{j=1}^q \theta_j L^j\right) \quad (2)$$

$V$  and  $\theta$  are respectively polynomials in the parts and for the model, which is finite , and express backward displacement:  $\theta(L) \cdot \phi(L) LAR(p) MR(q) L$

Where:

$$LX_t = X_{t-1} \\ \varepsilon_t \sim i.i.d.(0, \sigma_\varepsilon^2)$$

This is known as a 'model'(ARIMA model) just if you took values correct.  $d$

While it can be considered a model ARFIMA for model ARIMA when It takes values that are not correct, allowing the property of long memory to be achieved within the limits of  $d_0 < d < 0.5$

Definition of:ARFIMA expresses the typical form as follows: ARFIMA(p, d, q)

$$\phi(L)(1-L)^d X_t \theta(L)\varepsilon_t \quad (3)$$

Where:

$$\theta(L) = \sum_{j=0}^q (-\theta_j) L^j, \quad \phi(L) = \sum_{i=0}^{qp} (-\phi_i) L^i$$

Represent, respectively, the polynomials in  $L$  Czain and AR(p)For the model of degree and respectively, is considered to be a "backward displacement" effect where it is.  $MR(q) pqLLX_t = X_{t-1}$

It is called a process fractional differences when it expresses coefficient fractional differences that are reflected and fixed in the case roots of:  $\{X_t\}_{t \in \mathbb{Z}}^d \theta(L) \cdot \phi(L)$  Located outside circle unit, and . The white noise process ( $|d| < \frac{1}{2}$ :  $\{\varepsilon_t\}_{t \in \mathbb{Z}}$  White Noise), where that:

$$V(\varepsilon_t) = \sigma_\varepsilon^2, \quad E(\varepsilon_t) = 0; \quad \varepsilon_t \sim i.i.d.(0, \sigma_\varepsilon^2) \\ d \in \mathbb{R}$$

represents coefficient of fractional differential and, which can be calculated through the following equation:  
 $d \in \mathbb{R}$

$$(1-L)^d = \sum_{k=0}^{\infty} \binom{d}{k} (-L)^k = \sum_{k=0}^{\infty} b_k L^k \quad (4)$$

Where is:

$$b_0 = 1, \quad b_1 = -d, \quad b_2 = \frac{1}{2}d(1-d) \\ b_j = \frac{1}{j} b_{j-1}(j-1-d), \quad j \geq 3$$

If it was  $|d| < \frac{1}{2}$  The  $\sum_{k=0}^{\infty} \binom{d}{k}^2 < \infty$ , and the process is defined in equation (4) as being practical.

John and Victoria, invertible (2001) for values of, the process is inverted  $|d| < \frac{1}{2}(1-L)^d$

We can define, so that it expresses a process.  $U_t = (1-L)^d X_t \{U_t\} ARMA(p, q)$

The characteristics can be studied by assuming the state of the model on the figure.ARIMA(0, d, 0)

Where define a function self-correlation she has as follows:  $\rho(k) = \gamma(k)/\gamma(0)$  ,  $\rho(k) = \frac{\Gamma(k+d)(\Gamma(1-d))}{\Gamma(k-d+1)\Gamma(d)}$

Which is written in the following asymptotic form:

$$\rho(k) \sim \frac{\Gamma(1-d)}{\Gamma(d)} k^{2d-1}$$

Notably, 'clarification' is a process ARFIMA ( $p, d, q$ ) characterized by the long memory when, and the middle memory when,  $d \in (0.0, 0.5)$ ;  $d \in (-0.5, 0.0)$  and memory is short when.

$$d = 0$$

### 3. Analysis

The study used time series data for oil prices in dollars covering the period from 1990 to 2020, focusing on the impact of the COVID-19 pandemic during the period from the end of 2019 until now. The study period is characterized by that as it had witnessed a number of developments in the global economy. The global oil market has witnessed since the inception of the oil industry in the late nineteenth century and early century, the twentieth, to the end of the current century. From the year 2016, several economic and political situations and changes affected the forces and the size of the oil market in each particular era marked before 1945 AD with the domination of international oil companies and the exploitative and monopolistic control over the economies of the countries.

Developing oil. The period after World War II was marked by rapid expansion of construction and reconstruction, economic recovery in Europe and Japan and the transformation of oil into global fuel. During the period from 1973-1980 the oil market became a monopoly market for the few OPEC countries, and this is what affected OPEC negatively and began to lose its strength. From 1981-2016, the oil market, at this stage, became a competitive market, and was also marked by instability in the economic and political situation, security, and the emergence of globalization. From 2016 to 2020, global oil demand growth declined at a rate of 9% in 2019. It is in the lowest level in nearly eight years. At the end of 2019, the COVID-19 virus appeared, and in 2020, indicating the expansion of the epidemic to reconsider the rates of the decline in oil demand. Consequently, the price fell below zero, which is a precedent that did not occur in the history of oil prices, and oil prices began to recover and gradually rise after the measures taken by countries in the face of the effects of the COVID-19 pandemic and the return of economic activities in most countries of the world to work gradually until it arrived at the end of the year 2020 costs about \$ 49.85 on average.

#### 3.1. Characteristics of the data:

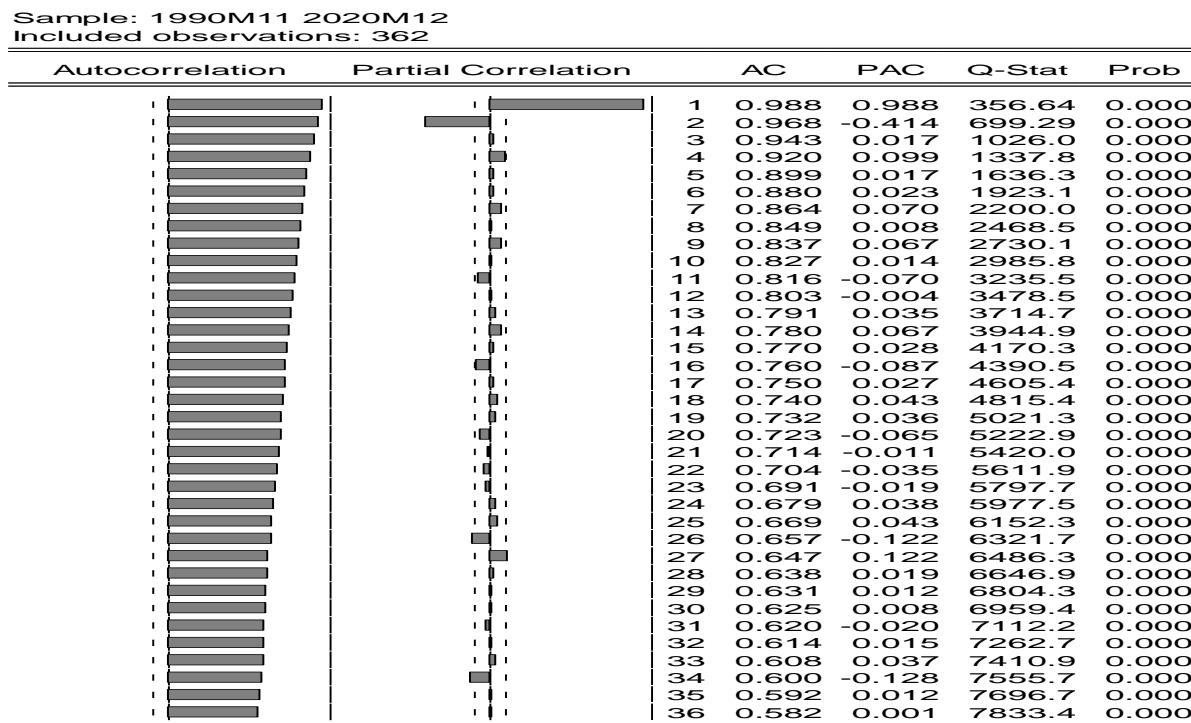
In the characteristics of the data, the basic statistics of the data are examined to ascertain the existence of the normality of the data. Therefore, the shape of the data distribution can be determined, which helps in its suitability for examination and analysis as a random time series, and the consequence of that in giving accurate predictive values for the series outside the study period. All this leads to an integrated knowledge of the nature of the variable under study by interpreting its movement according to the proposed statistical model, which is a model (ARIFMA)

**Table (1):** Descriptive statistics of time series data

Mean	48.44229
Median	42.07500
Maximum	132.8300
Minimum	10.41000
Std. Dev.	31.07671
Skewness	0.715471
Kurtosis	2.351838
Jarque-Bera	37.22130
Probability	0.000000
Sum	17536.11

**Source:** prepared by the researcher from E views output

From Table (1), we note that the average oil price during the study period is about 48 dollars, with a large deviation estimated at 31 dollars. The distribution of the data is none -normal, as indicated by the test (Jarque Bera). This statistical result indicates the great turmoil in oil prices during the study period and its fluctuation from one period to another. This indicates a form of a randomness in the time series under study, and thus its suitability for study through statistical time series tools. The values of the coefficient of skewness and kurtosis indicate the non-alignment of the distribution. The positive distortion of the distribution indicates that most real prices below the average may have been affected by long periods of decline compared to the increases, as confirmed by OPEC reports in the recent period.

**Figure (1):** the plane autocorrelation function

Source: E views output

Out of figure (1), partial autocorrelation analysis indicates the presence of a single bump, which confirms the hypothesis of the existence of the long memory model. This is considered a preliminary test for the existence of the long memory phenomenon. This means that the values degrade slowly compared to the hypothesis of long memory in which the values deteriorate rapidly. Therefore, the autocorrelation function analysis can give a preliminary indication about the presence of the long memory phenomenon in the data through protrusions outside the confidence intervals, as indicated in the table on the autocorrelation function. This initial examination should be accompanied by a deeper examination that reveals the Horst statistic that conclusively determines the severity of the long memory presence in the string data.

### 3.2. Stationary of the data:

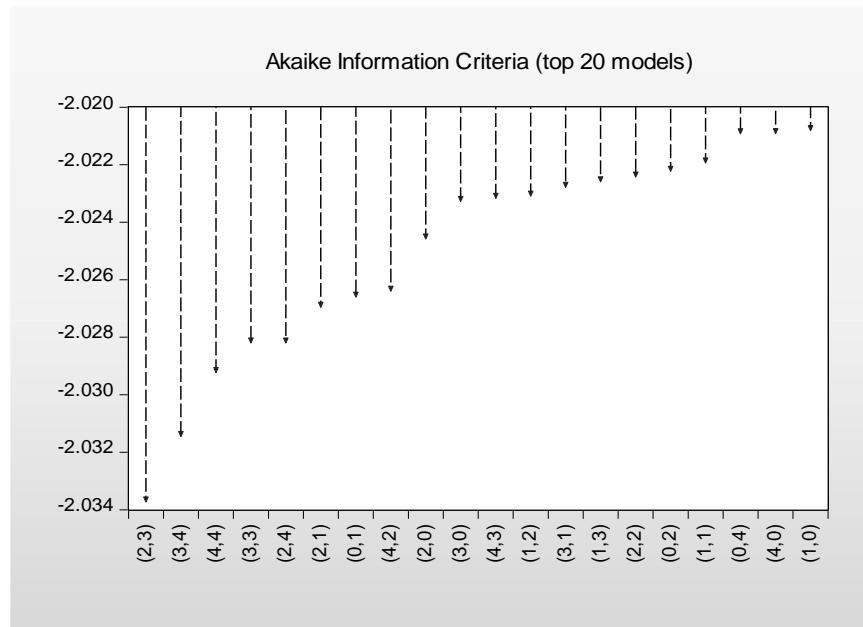
From the output of the data stability test table, the table indicates the instability of the data series in the plane using the Daily Fuller and Daily Fuller augmented test in the plane before the differences. After taking the first difference, the data series were stabilized, as indicated by the Dicky Fuller and Dickey Fuller augmented test results. These statistics and tests on the stability of the series pave the way for sound methods to study the time series and give a general overview about the nature of the series and the extent of its approach to the assumptions related to the time series of economic data. From the stability tests, it can be said that the series data reflects the nature of the economic phenomena that are characterized by fluctuation through the instability of variation and the tendency of the general trend. All this leads to the smoothing of the series through the first differences resulting from the stability of the series as confirmed by the results of the stability tests.

### 3.3. Better Model to Sample data:

Long memory models are statistical models that represent strong correlations or dependencies between time series data. This type of phenomenon is often referred to as "long-distance memory" or "long-distance addiction." This refers to the permanent correlation between distant observations in the time series. For scalar time series observed at equal time intervals and covariance steady's, this is usually self so that the mean, variance, and autocovariance (between observations separated by lag  $j$ ) do not change over time. It means that the covariance declines very slowly, like  $j$ . It grows so that it can never be totaled. However, you can also refer to specific non-stationary time series, including those with autoregressive unit roots. This shows an even stronger 1 correlation with long lags. Evidence of long memory is often found in economics.

Using (E views) software to extract the best ARMA data model was the best model according to a standard Akaike which is (2.3 After making trial and error attempts) using the computer. Twenty different models have been developed. Standards were calculated Akaike for them, it was found that the model that received the lowest standard Akaike is the model consisting of two slowdowns and three moving averages. Moreover, the different models were evaluated according to the quality regression and correlation test criteria. The following figure shows the different tested models with stats Akaike. Each model and the best model chosen is consistent with the

assumptions of economic time-series stability and with the consequent subsequent tests of the series such as examining the long memory model:



**Figure (2): Models ARMA According to standard Akaike**  
Source: E views output

### 3.4. Long Memory Model:

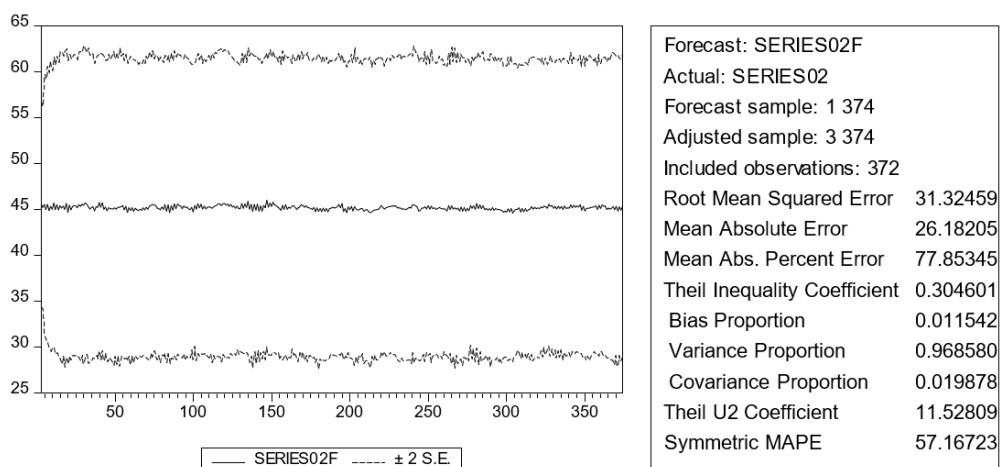
**Table (2): estimating model ARFIMA Long random memory**

Variable	Coefficient	STE	t-Statistic	Prob
C	45.15439	1502.323	0.030056	0.9760
D.	0.497484	0.008353	59.56088	0.0000
AR (2)	0.706104	0.038884	18.15902	0.0000
MA (3)	-0.170409	0.056378	-3.022620	0.0027
SIGMASQ	32.07225	1.555568	20.61771	0.0000
R-squared			0.966699	
Akaike info criterion			6.356228	
F-statistic (2590.828)			Prob (0.000000)	
(Horst coefficient) H			0.969727797	
(Fractional differential coefficient) d			0.469727797	

Source: prepared by the researcher from E views output

From the table above, we note the following:

Constant coefficient refers to the continuous increase in oil prices, the long memory coefficient is positive and significant. The second difference coefficient is positive and significant, and finally the third moving average coefficient is negative and significant. The fractional differential coefficient is equal to (0.469727797) and this indicates the presence of long stable memory in the oil series data during the study period.



**Figure (3): forecasting oil prices in 2021**

Summary of the statistical results of the long memory model indicates a significant bug of the model after passing the statistical tests. The oil series during the study period can be used in future oil price forecasting. The inequality prediction test (3) also indicates that the predicted values can be statistically reliable. The table below shows the predictive values of oil prices during 2021 according to the coincident forecasting model.

**Table (3):** predicted values

Period	forecast value (USD)
January 2021	45
February 2021	45.2
March 2021	45.2
April 2021	45.4
May 2021	45.1
June 2021	45.5
July 2021	44.9
August 2021	45.2
September 2021	45.1
October 2021	45.1
November 2021	45.2
December 2021	45.2

**Source:** prepared by the researcher from E views output

## 4. Results and Conclusion

### 4.1. Search Results:

- Oil prices are characterized by volatility and stability during the study period (November 1990 - December). This result is confirmed from the data analysis.
- Use the power of time in the study period after the oven first, so it was valid to use the Time-series analysis. This result is confirmed from the data analysis.
- Analysis of the self-correlation function and the value of the Horst coefficient proved that the time series of oil prices in the study period is characterized by long memory.
- The ARFIMA model is a convenient model for the time series data of oil prices in the study period. As shown by the results of the model and data processing.
- The results of the model (ARFIMA) are reliable in the interpretation and prediction.
- Forecast values indicate the stability of oil prices during the post-kr pandemic year (there is no rise in oil prices for the post-kr pandemic period) which means that the Saudi economy will be affected like most leading countries in the world.
- Because of the fall in oil prices and that they may continue to fall as predicted values indicate, Saudi Arabia's revenues will be affected and this may be reflected on expenses and economic activity. So it can be said that the pandemic kr has a negative impact on global economies generally and the Kingdom in particular as shown by the results of the study. But as the result of high volume of the reserves in the Saudi economy in form of foreign currency, the Saudi economy can be able to cochin the ramifications of the pandemic.

### 4.2. Conclusion:

By reviewing the search results, which the COVID-19 pandemic kr contains, it had a significant impact on the oil prices globally in general and Saudi Arabia in particular since the beginning of the pandemic at the end of 2019 and even 2020. The results of the prediction reveal that the impact of the pandemic on oil prices will continue to longer periods. The results indicate that the impact of the pandemic may be continue to several years, hence the ability of each economy to withstand facing the pandemic rest on its structure of the economic, here the small economies may suffer more than the large economies because they could not be able to sustain growing for long years. Here as far as the Saudi economy, it said that the economy is large and well based so the pandemic will result in light effects.

## References

1. Abdullah, Mustafa, (2010). *Building the ARFIMA model to predict the amount of electricity consumed in the household sector*. unpublished research, Egypt
2. Backus, D. & Zin, S. (1993). Long-memory inflation uncertainty: Evidence from the term structure of interest rates. *Journal of Money, Credit, and Banking*, 25(3), 681-708. <https://doi.org/10.2307/2077736>
3. Beran J, Ocker D. (2001). Volatility of stock-market indexes – an analysis based on semifar models. *J Bus Econ Stat*, 19(1), 103–116. <https://doi.org/10.1198/07350010152472661>
4. Baillie, R.T. (1996). Long memory processes and fractional integration in economics. *Journal of Econometrics*, 73, 5–59. [https://doi.org/10.1016/0304-4076\(95\)01732-1](https://doi.org/10.1016/0304-4076(95)01732-1)
5. Benin Baghdad. (2008). *standard modelling for the study of oil prices Algeria case study (Sahara bland)* -4112, 4118mnotes for a master's degree, Faculty of Economics and Management Sciences, University .0221-0228.
6. Beran, J. (1994). *Statistics for Long Memory Processes*. Chapman and Hall.

7. Bo Sjo. (2011). *lectures in modern economic time series analysis.*
8. Bollerslev, T. & Mikkelsen, H.O.A. (1996). Modeling and Pricing Long-Memory in Stock Market Volatility. *Journal of Econometrics*, 73, 151-184 . [https://doi.org/10.1016/0304-4076\(95\)01736-4](https://doi.org/10.1016/0304-4076(95)01736-4)
9. Brie, Adnan, (2002). *Methods of statistical forecasting*. part I, King Saud University.
10. Brockwell, P. J. & Davis, R. A. (1995). *Time Series Theory and Method*. Springer.
11. Chen, Y.Q., Sun, R. & Zhou, A. (2010). An improved Hurst parameter estimator based on fractional Fourier transform. *Telecommun. Syst.*, 43 (3-4), 197-206. <https://doi.org/10.1007/s11235-009-9207-4>
12. Erfani, A. & Samimi, A. (2009). Long Memory Forecasting of Stock Price Index Using a Fractionally Differenced Arma Model, Tehran, Iran. *Journal of Applied Sciences Research*, 5(10), 1721-1731.
13. Geweke, J. and Porter-Hudak, S. (1983). The Estimation and Application of Long Memory Time Series Models. *Journal of Time Series Analysis*, Vol. 4(4), 221-238. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9892.1983.tb00371.x>
14. Granger, C.W.J. and Joyeux, R. (1980). An Introduction to Long Memory Time Series Models and Fractional Differencing. *Journal of Time Series Analysis*, 1(1), 15–29. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9892.1980.tb00297.x>
15. Hurvich C, Chen W. (2000). An efficient taper for potentially over differenced long-memory time series. *J Time Ser. Anal.* 21: 155–180. <https://doi.org/10.1111/1467-9892.00179>
16. Karemra, D., & Kim, B. (2006). Assessing the forecasting accuracy of alternative nominal exchange rate models: the case of long memory. *Journal of Forecasting*, 25 (5), 369-380.
17. Lildholdt, P. (2000). *Long memory and ARFIMA modeling of inflation rates*. MSc dissertation, Department of Economics, University of Aarhus.
18. Lo, A. W. (1991). Long-term memory in stock market prices. *Econometrica*, 59(5), 1279-1313. <https://doi.org/10.2307/2938368>
19. Lobato, I. & Robinson, P. M. (1996). Averaged Periodogram Estimation of Long Memory. *Journal of Econometrics*, 73(1), 303-324. [https://doi.org/10.1016/0304-4076\(95\)01742-9](https://doi.org/10.1016/0304-4076(95)01742-9)
20. Mandelbrot, B.B. & Wallis, J.R. (1969). Robustness of the rescaled range R/S in the measurement of noncyclic long run statistical dependence. *Water Resources Research*, 5 (5), 967–988. <https://doi.org/10.1029/wr005i005p00967>
21. Mostafaei, H., and Sakhabakhsh, L. (2011). Modeling And forecasting of OPEC Oil Prices With ARFIMA Model. Department of Statistics, Faculty of Basic Science, the Islamic Azad University North Tehran Branch (IRI), *International Journal of Academic Research*, 3(1), Part III.
22. Palma W. (2007). *Long-memory time series: theory and methods*. Hoboken (NJ): Wiley Series in Probability and Statistics.
23. R Development Core Team R: A language and environment for statistical computing. Vienna, Austria: The R Foundation for Statistical Computing; 2011. ISBN: 3-900051-07-0.
24. Robinson, P. M. (1994a). Semi-parametric analysis of long-memory time series. *Ann. Statist*, 22, 515-539.
25. Sahid Abdelkader et al. (2014). using long memory models to predict oil prices. *Journal of economic and financial research*, No. 1D.
26. Sahid Abdelkader. (2012). *using target programming in forecasting oil prices*. PhD thesis, Abubakar belqaid University, Tlemcen.
27. Sahid, Abdelkader, & makidesh, Mohammed, (2014). *Using ARFIMA long memory models to predict oil prices*. *Journal of economic and financial research*, JEFR Issue 1.
28. Sarker, M. M. A. (2007). Estimation of The Self-Similarity Parameter in Long Memory Processes. *Journal of Mechanical Engineering*, vol. ME38.
29. Alsous, Mohamed Faiq Mahmoud. (2014). *using ARFIMA models in forecasting FAO indicators*. master's thesis, Faculty of Economics and administrative sciences, Al -Azhar University-Gaza.
30. <http://oapecorg.org/ar/Home/Publications/Reports/Annual-Statistical-report>
31. <https://www.iea.org/reports/key-world-energy-statistics-2020>
32. [https://www.opec.org/opec\\_web/en/publications/337.htm](https://www.opec.org/opec_web/en/publications/337.htm)



## قياس تأثير جائحة كورونا على أسعار النفط باستخدام نماذج الذاكرة الطويلة (نوفمبر 1990 إلى ديسمبر 2020)

عبدالله بدر<sup>1</sup> ، ياسين الطاهر<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم الإحصاء- كلية التجارة- جامعة الأزهر- مصر

<sup>2</sup> قسم الإدارة- كلية الأعمال- جامعة الملك خالد- المملكة العربية السعودية

<sup>1</sup> abadr@kku.edu.sa

استلام البحث: 2021/12/17 مراجعة البحث: 2022/1/20 قبول البحث: 2022/1/31 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.6>

### الملخص:

إن مشكلة هذه الدراسة تسعى للإجابة على سؤال ما إذا كان لوباء الكورونا تأثير خطير على الاقتصاد السعودي أم لا. الهدف الرئيسي من الدراسة هو إبراز درجة المرونة الاقتصادية السعودية في الاستجابة للصدمات الخارجية باستخدام طريقة أكثر تكراراً وهي تقنية الذاكرة الطويلة الملائمة في تحليل وتوقع مثل هذه الظواهر. بدراسة السلسلة الزمنية لأسعار النفط في الدراسة بين تشرين الثاني (نوفمبر) 1990 وكانون الأول (ديسمبر) 2020 ، تبين أن السلسلة غير مستقرة، وبعد الاختلاف الأول استقرت السلسلة الزمنية لأسعار النفط. اختبار سلسلة الاختبارات العشوائية الطويلة، اتضح أنه يتبع ذاكرة طويلة عشوائية وبالمقارنة بين عدة نماذج مختلفة من نماذج ARMA ، ومن ثم كان أفضل نموذج لتمثيل السلسلة هو نموذج 2 (AR = 2, MA = 3, d = .469). تم تقدير النموذج باستخدام Eviews10 ، وتم استخدام النموذج المقدر (2, ARFIMA, 0.469, 3) للتنبؤ بأسعار النفط في عام 2021 وأظهرت نتائج التوقعات أن أسعار النفط لم ترتفع بعد جائحة كورونا، مما يشير إلى قوة تأثير هذا الوباء على السلع الإستراتيجية الهامة، بما في ذلك أسعار النفط. تتوافق النتائج مع الأسس النظرية والدراسات السابقة التي كانت موثوقة للغاية في تحليل وتفسير وتوقع أسعار النفط المستقبلية. أكدت هذه النتائج العديد من الدراسات المتدرس عليها.

الكلمات المفتاحية: جائحة كورونا؛ أسعار النفط؛ نموذج ذاكرة طويلة.

# Driving Strategy Implementation to Success

**Rafat Aziz Dasan**

Deloitte & Touche (M.E.), Jordan  
rafat\_dasan@hotmail.com

---

Received: 25/10/2020

Revised: 30/11/2020

Accepted: 12/1/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.7>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



## Driving Strategy Implementation to Success

Rafat Aziz Dasan  
Deloitte & Touche (M.E.), Jordan  
rafat\_dasan@hotmail.com

Received: 25/10/2020 Revised: 30/11/2020 Accepted: 12/1/2022 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.7>

**Abstract:** Under the pressure to improve strategy implementation effectiveness and organizational performance, several government officials look for new tools and methods to have greater public organizational performance. By improving the public organizations' performance, public value and citizens trust in government will be improved. Saudi Arabia is a country in Western Asia and one of the Middle East countries which depends on its natural resources (i.e. oil and gas production) as the primary source of income (Such countries are named rentier states). However, Saudi Arabia was trying to reduce its dependence on oil and to have a diverse set of products that feed its income since the '70s of the last century. This notion has been injected by Saudi government officials into their national strategies (i.e. 5- year national development plans). However, several contemporary analyses show that Saudi still depends on oil as the primary source of income, which means that its national strategies implementation is not achieving its foremost objectives. Not achieving the strategic objectives keep the organisational performance low which accumulatively will have an impact on the whole government and the country's economy. Based on a sample from Saudi public organisations, the research describes the strategy implementation dynamics and issues along with the drivers that have an impact on implementing effectiveness that leads to the organisational performance improvements in which -at the end- will lead to improvements in the economic performance of the country. One of the key findings of the research indicates that having a coordinated body for the strategy implementation activities across the organisation is the first ranked driver for having successful strategy implementation.

**Keywords:** *Strategy implementation; strategic management; implementation success; public sector; quantitative analysis; Saudi Arabian economy; Organisational performance.*

### 1. Introduction

Strategic Management is a critical process for improving the organisational performance. Aligning the organisation's resources to the strategic objectives and targets will boost the performance of any organisation (Poister, 2010). Strategic management encompasses the development and implementation of the strategy. In the development phase, we formulate the strategy and define the required objectives and targets. However, in the implementation phase, we define the required activities to implement that strategy. Organisations, private and public ones, adopt strategic management processes in different industries and sectors (Bryson, Crosby, & Bryson, 2009).

Across the world, organisations incorporate their dreams and ambitions within the strategy that they are looking to achieve. They spend and dictate time, resources and efforts for this. Nevertheless, the main challenge organisations are facing is residing in how to achieve those dreams and ambitions, and implement the strategy successfully. Notwithstanding, the perplexing fact indicates that managers focus on planning the strategy more than on the actual actions and decisions needed to implement the strategy (Fishman, 2009). Strategy implementation is an essential ingredient in the success formula for any strategy and a vital aspect that managers need to focus on (Elbanna, Andrews, & Pollanen, 2016).

In the mid of last century, oil has been discovered in Saudi Arabia. Since then, the country's leadership intends to utilise the fortune of selling oil to establish a diversified economy that depends on a basket of different sources of income. To achieve this, Saudi leaders directed their government to adopt this aim in their national strategies and development plans. However, several recent studies show that Saudi's economy is still oil-dependant which

represents around 90% of the annual national Saudi budget. Accordingly, we can see that there is an issue in implementing the Saudi national strategies, that leads to unintended results (Albassam, 2015).

As a result, the problem that this research is addressing relates to the issue of not achieving the strategic objectives due to ineffective strategy implementation. Several drivers have an impact on strategy implementation and will help in improving its effectiveness. So, this research is trying to answer the question: 'What are the drivers that have an impact on the effectiveness of strategy implementation in Saudi public sector organisations?', and to confirm the importance of strategy implementation and to have a better understanding of the strategy implementation dynamics. Achieving those objectives will be through exploring the strategy implementation practice in public sector organisations in Saudi Arabia, which is one of the Middle East countries.

The importance of this study stems from its purpose to conclude and create actionable and empirical knowledge to help Saudi government officials in improving their strategy implementation. Providing the key drivers to improve the strategy implementation will help in forming action plans and transforming the theoretical knowledge that exists in research participants' experiences into practical knowledge.

### **Strategy Implementation:**

Researchers focus on strategic planning more than strategy implementation, which can be observed in the difference between published research articles on strategic planning versus the ones for strategy implementation. However, several researchers indicate the importance of strategy implementation over strategic planning in achieving organisational objectives and in improving organisational performance. (Noble, 1999)

In literature, there are several strategy implementation models and frameworks which differ when used in public or private sectors. For performance measurement-based models, we have the balanced scorecard model that addresses the financial and non-financial aspects of the organisation. The scholars built the model on measuring the performance of implementing the strategy in light of defined targets. Moreover, they introduced the concept of having a body within the organisation that is responsible for managing the process of strategy implementation and measuring the performance (Kaplan & Norton, 2005). Several public sector organisations in Saudi Arabia use this model in managing their strategies.

Another model introduced by Higgins (2005) provides the organisation's management with the required tools and mechanisms to assess, enact and monitor the strategy implementation. This model is called the eight 'S's model which includes the following components; (a) the organisation's strategy and purpose (b) the organisational structure that will be responsible for strategy implementation activities (c) the processes and systems that the organisation use to monitor the implementation of the strategy (d) the leadership and management style that have an impact on the implementation approach (e) the staff who will perform the strategy implementation activities and their skills and capabilities (f) technological resources and proper infrastructure (g) the shared values that form the organisational culture (h) and the last one is the strategic performance which addresses the intended targets and objectives by the organisation.

Hrebiniak (2013) addressed the strategy implementation in his model 'making the strategy work' which looked at strategic management from the implementation angle. This model consists of several components. The corporate strategy component tackles the business diversification and the portfolio of the organisation along with the distribution and allocation of resources. The corporate structure component addresses the organisational structure and its role in supporting the strategy implementation efforts. The integration component considers how to integrate the different units within the organisation structure. The business strategy component addresses the different products and services provided by the organisation and the right mix of resources and skills to compete in the market and achieve the intended strategic objectives. The business structure component looks at aligning structure with the business strategy. The last component is the incentives and controls, which focuses mainly on measuring the performance of execution (Hrebiniak, 2013).

Strategy implementation has a positive impact on organisational performance. Several studies discuss this impact specifically in the public sector and how having effective strategy implementation will boost organisational performance and increase public value (Elbanna & Fadol, 2016). Several drivers are affecting the effectiveness of strategy implementation that leads to better organisational performance. Alignment between the objectives and the organisational activities is one of the drivers. Another driver is the initiatives that translate the strategic objectives into projects and programs (Sabourin, 2015). Other studies address different drivers, such as organisational leadership and the effectiveness of communication in having an effective strategy implementation practice within the organisation (Schaap, 2012).

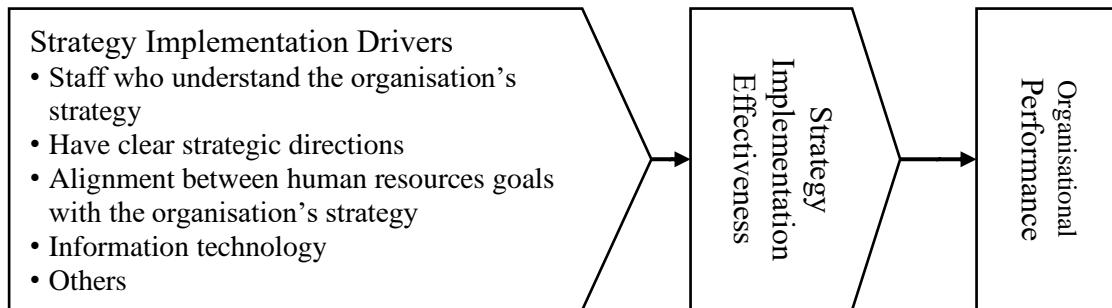
Based on previous discussions, the researcher came up with the following hypotheses:

- H1: Improving Strategy Implementation Effectiveness will positively impact the Organisational Performance.
- H2: Different drivers are positively impacting the strategy implementation effectiveness.

Several scholars in previous models and other studies addressed the problems that face the implementation of the strategy. Lindøe Pedersen (2009) describes the organisation as a human who can be diseased in which will affect his behaviour and organisms act. Similarly, organisations diseases can impact the implementation of their strategies. Examples of those diseases are resistance, group-thinking and underperformance. Hrebiniak (2013) addresses different obstacles to strategy implementation in his model, such as the focus on planning more than the

implementation from the managers' perspectives who see their work is to plan and others to implement. Another obstacle is seeing the planning and implementation as separate components of the strategic management without considering the strong relationship between them. Other obstacles are the people required, the amount of communication that needs to take care of it, lack of ownership, unclear governance and unclear strategy plan.

This study is trying to help the managers in boosting strategy implementation and help in reducing the impact of the mentioned problems. Based on the preceding discussion, the following figure depicts the research framework that will guide the research efforts.



**Figure (1):** The Research Framework

#### Saudi Arabia:

Saudi Arabia is one of the primary exporters of oil supply with more than 25 per cent of the reserved oil on the planet. Moreover, producing oil in this country is much less expensive compared to the rest of the countries (Niblock, 2004). This oil is the primary source of income for this country. Therefore, Saudi Arabia is a rentier state that depends on natural resources to feed its economy. Having said that, the political and social life is affected by this economic setup; as the primary source of income will not be the country's people but the natural resources (Auping, Pruyt, de Jong, & Kwakkell, 2016).

Another aspect that needs to be considered in this discussion is related to the turbulence that is happening in the oil prices in recent years and the new scientific developments in having more safe and cheaper renewable energy. These dynamics make more pressure toward the inevitable direction to have a diversified economy. Leaders of the country realised this fact and launched a new strategy in 2016 named Saudi's Vision 2030 in which they aim to diversify their economy and reduce their dependency on oil by implementing a series of nationwide initiatives to change their society culture to have more productive people who will be participating in the economy and become the primary source of it. Hence, having a successful implementation of the strategy is crucial at this historical stage of the country (Noël, 2016).

## 2. Research Method

The middle managers in public organisations have more hands-on in daily strategy implementation activities than high-level management. Therefore, they were the target audience for this research. The research survey questions have been sent to the middle managers in Saudi public sector organisations using an online platform called SurveyMonkey [[www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)]. This platform is an online paid service which is used to create an online survey, collect responses and make the analysis.

### 2.1. Unit of analysis:

The organisation as a whole is the unit of analysis and not other units like the business units. That is due since the research is looking to identify the main drivers that have an impact on strategy implementation, which has an impact on organisational performance. So, we are addressing here the strategy implementation and the overall performance of the organisation (Elbanna, 2006; Nutt, 2011).

### 2.2. Population:

Saudi population reached 10.7 million in 2016, 1.2 million of which work in the public sector. However, ordinary employees who are not doctors, teachers or practitioners with specific similar professions comprise around 0.4 million. The population of this research represent the middle management layer of those employees who are at the tactical level and report to top management.

### 2.3. Sample:

Desktop research has been conducted to select the organisations that participated in this study to ensure that they have a defined strategy. The online questionnaire has been sent to the middle managers (i.e. manager, senior manager, project manager and others) in those organisations using their official emails. Two hundred and three middle managers received the questionnaire. This targeted sample represents 61 public organisations in Saudi

Arabia from different industries. The following table depicts the distribution of managers across different organisations.

**Table (1):** The Distribution of Targeted Participants in Organisations

Number of managers (A)	Number of organisations that have the same number of managers (B)	Total number of targeted managers (A*B)
1	12	12
2	15	30
3	14	42
4	9	36
5	2	10
6	5	30
7	1	7
8	1	8
9	1	9
19	1	19
<b>Total</b>		<b>203</b>

## 2.4. Respondents:

86 responses received from the different middle managers out of 203. However, after reviewing the responses, 68 were considered valid responses, which leads to a response rate of 33.49 percent. The responses were of good quality since the respondents answered most of the questions which indicate their interest in the research topic.

Furthermore, respondents provide demographical information about themselves which depicts in the following table:

**Table (2):** Demographical information

Sr.	Variable	Value with the highest response rate	Percentage	Value with the lowest response rate	Percentage
1	Gender	Male	89.7	Female	4.4
2	Attended strategy training	No	56.3	Yes	42.9
3	Current Title	Manager Senior Manager Director	42.6 14.7 14.7	GM Assistant	1.5
4	Age	31-40	54.4	21-30	5.9
5	Education	Bachelor's	63.2	High School/ Doctoral	1.5
6	Organisation Employees	Above 500	69.1	101-300	4.4
7	Experience	6-10	25	1-5	11.8

## 2.5. Findings:

### Insights from the demographic information:

The first insight is related to gender. Most of the respondents are males, with a percentage of 89.7, which indicates that males dominate the middle management layer in the public sector in Saudi Arabia.

Another insight comes from the attended strategy training variable, which shows that more than half of the participants did not get training on strategic management. This result indicates that organisations in the Saudi public sector still lack the required training and professional development for their middle management teams in the strategic management field.

Concerning the current title, the results show that 72 percent of respondents are having the right titles that represent the middle management entities who are responsible for implementing the strategy in their organisation. If we look at the age variable, we find that more than half of the respondents with a percentage of 54.4 are between 31-40 years old. Since this country is a rentier state, it is expected that younger employees can move faster in their career path.

In reviewing the results of the educational level of respondents, we find that 63.2 have earned a bachelor degree with a higher degree for the rest that shows that the middle managers in the Saudi public sector are well educated. Moreover, they can perform their strategy implementation-related activities easily and in a professional way.

For the number of employees variable, we can see that we are dealing with different sizes of public organisations. However, we have 69.1 per cent of them considered large organisations with more than 500 employees. Moreover, the government organisations in Saudi Arabia has a task force of 1.2 million (General\_Authority\_of\_Statistics, 2017).

The last demographic variable is addressing the experience of the respondent in which we can see that middle managers in Saudi public organisations have 6-15 years of experience which is a reasonable number and aligned with the other variable - age.

### Strategy Implementation Importance:

The first part of the research addresses the importance of the strategy implementation to the different organisations in the Saudi public sectors. The following table presented the answers to the different related statements that measure the importance of strategy implementation. We give a score of 1 to the total agreement and a score of 5 for the total disagreement:

**Table (3):** Strategy Implementation Importance Variable Analysis

Sr.	Variable	Sr.	Items	Mean	Rank
1	<b>Strategy Implementation Importance</b>	1	I have personally been involved with strategy implementation in my current job.	1.79	2
		2	My organisation is better at strategic planning than strategy implementation.	2.76	7
		3	There is a gap between my organisation's strategy and its implementation.	2.38	3
		4	My organisation is effectively implementing its strategy.	2.65	6
		5	Strategy implementation is more critical to my organisation than strategic planning.	2.53	4
		6	Strategic planning is more critical to my organisation than strategy implementation.	2.63	5
		7	Successful implementation of strategy may enhance my organisation's performance.	1.4	1

As noticed from the table, the mean is between 1.40–2.76, which indicates an agreement with most of the statements as it is below 3.

The ranked 1 statement with the lowest mean is 'Successful implementation of strategy may enhance my organisation's performance'. This result indicates a high agreement from the respondents 95 percent with the statement. Middle managers in Saudi public organisations believe that strategy implementation is a significant player in organisational performance. Managers need to ensure having a successful implementation of the strategy to improve their organisational performance. Several studies found in the literature indicate the positive impact of strategy implementation on organisational performance. (Andrews, Boyne, Law, & Walker, 2011; Elbanna & Fadol, 2016; Walker, 2013).

The statement that ranked 2 is 'I have personally been involved with strategy implementation in my current job' with a mean of 1.79. This result indicates a firm agreement to the statement with a percentage of 79.4 responses. Thinking about this result, we can say that the majority of participants in the research are directly engaged in the strategy implementation activities, which improved the validity of the research analysis and conclusions.

The statement 'There is a gap between my organisation's strategy and its implementation' is ranked number 3, with a mean of 2.38. There is an agreement to the statement from the participants with 63.2 percent. This percentage indicates that middle managers believe there is a problem that exists in strategy management practice in public sector organisations and a noticeable gap exists between strategic planning and implementation. This gap is supported by the discussions in this research which is one of the motives to conduct it.

The statement that is ranked 4 'Strategy implementation is more critical to my organisation than strategic planning', has a mean of 2.53 and with 52.9 percent agreement, 25 percent neutral and 22 percent disagreement. So we can conclude that the middle management layer in Saudi public organisations realises and agrees that implementation is more important than planning. Strategy implementation needs more attention from the management and staff.

The statement with rank 5 is 'Strategic planning is more important to my organisation than strategy implementation'. This statement has a mean of 2.63 and with 50 percent agreement and 32.4 percent disagreement. This result indicates that still, middle managers believe that planning is also important and sometimes more than implementation. These beliefs contradict rank 4, however with less agreement from the participants.

'My organisation is effectively implementing its strategy' is the statement with rank 6 that has 2.65 mean and with 48.5 percent agreement, 26.5 percent neutral and 25 percent disagreement. Those results indicate that middle managers in Saudi public organisations are not confident in the effectiveness of their organisations in managing the implementation activities of their strategies which aligned with the previous discussions on the unsuccessful efforts of strategy implementation in the Saudi public sector.

The last statement with rank 7, mean 2.76, 51.5 percent agreement and 32.4 percent disagreement is 'My organisation is better at strategic planning than at strategy implementation'. This result indicates that strategic

planning is still doing better in Saudi public organisations.

In summary, middle managers in Saudi public sector organisations realise the importance of strategy implementation and its positive impact on organisational performance. Moreover, they believe in the superior importance of implementation over planning with a need to have more attention.

### Strategy Implementation Drivers:

In this sub-section, we look at the strategy implementation drivers that have an impact and rank them based on that. Understanding the drivers will help managers to prioritise their efforts on the most drivers with higher impact. Doing this will lead to better strategy implementation and will lead as well to better organisational performance.

The table below depicts the responses on the drivers with a higher impact on strategy implementation:

**Table (4):** Strategy Implementation Drivers Variable

Sr.	Variable	Sr.	Items	Mean	Rank
2	Strategy Implementation Drivers	1	Having staff who understand the organisation's strategy	1.92	6
		2	Support and clear strategic directions from the organisation's management and leaders	1.8	3
		3	Alignment between human resources goals with the organisation's strategy	1.97	8
		4	Alignment between human resources incentives with the organisation's strategy	2.12	10
		5	Alignment between organisational culture and the strategy	2.00	9
		6	Well-written or formulated strategy	1.92	6
		7	Well-established controls of strategy implementation	1.85	4
		8	Support from information technology (IT) to strategy implementation activities	1.6	2
		9	Having a coordinated body for strategy implementation, such as a projects management office (PMO) or a strategy execution office (SEO)	1.51	1
		10	Having staff trained in project management methods (such as Prince II and PMI)	1.91	5
		11	Hiring a consultant to support strategy implementation activities	2.17	11

During the analysis of the data, 'strongly agree' got a score of 1 and on the other side of the scale 'strongly disagree' got a score of 5. So, as mentioned before, having a mean below 3.0 means the tendency of the results is more toward the agreement on the provided statements. However, having a mean above 3.0 means the tendency of results is more toward the disagreement on the provided statements. Having said that, we notice that all the provided statements which are the drivers have got an agreement for the participants with a mean below 3 (all responses is between 1.51–2.17). Based on that, we conclude that participants believe that all the above drivers have an impact with a different degree on strategy implementation.

Managers can prioritise their efforts based on the ranked drivers. So, for example, they can focus on the first two or three or so on. The top three drivers that have an impact on strategy implementation are 'Having a coordinated body for strategy implementation, such as a projects management office (PMO) or a strategy execution office (SEO)', 'Support from information technology (IT) to strategy implementation activities' and 'Support and clear strategic directions from the organisation's management and leaders'. So, PMO/SEO, IT and Clear directions are essential drivers that managers need to focus on and prioritise their efforts to enlarge their utilisation to have a better strategy implementation.

The first driver with the highest agreement from Saudi public organisation managers is 'Having a coordinated body for strategy implementation, such as a projects management office (PMO) or a strategy execution office (SEO)'. This finding aligns with several scholars who confirm the importance of governance and its positive impact on strategy implementation (Gadiesh & Gilbert, 2001; Kaplan & Norton, 2005; Robertson, Diyab, & Al-Kahtani, 2013).

The second-ranked driver is 'Support from information technology to strategy implementation activities'. This finding shows the importance of information technology in supporting the strategy implementation activities and

the role that it plays in strategy implementation success. Several researchers confirm the importance of information technology and its impact on strategy implementation (Asato, Spinola, Costa, & Silva, 2011; McLaren, Head, Yuan, & Chan, 2011; Yeh, Lee, & Pai, 2012; Zubovic, Pita, & Khan, 2014).

The third-ranked driver is 'clear strategic directions from the organisation's management and leaders'. It is essential for having a successful strategy implementation to have clear directions from the management that ensures the alignment between the different efforts by all the organisation's resources. Several scholars address the importance of this driver (Andrews, Beynon, & Genc, 2017).

Other drivers are essential as well; managers also need to consider them in their efforts when implementing their strategies. As mentioned, all drivers have an impact; however, in this research, we tried to prioritise them.

Adopting the drivers can boost the organizational performance which leads to great economic performance and will help the government officials in achieving their yearly objectives and increasing the value for the public. Improving the strategy plans implementation which named Saudi Arabia 5-year development plan -as mentioned before- will improve the Saudi economy performance. The improvement will result due to having different economy drivers other than the Oil.

### 3. Conclusions

Strategy implementation is an essential component of strategic management practice (MacLennan, 2010). This research supported this idea by showing how much this is critical for middle managers in Saudi public organisations.

Strategy implementation is vital for improving organisational performance. Several scholars have different drivers that have an impact on strategy implementation. In this research, we tried to rank those drivers to have better prioritisation for the managers' efforts. Those drivers can help overcome the challenges to strategy implementation. Adopting the drivers can boost the organizational performance which leads to great economic performance and will help the government officials in achieving their yearly objectives and increasing the value for the public.

The ranked number one of the drivers is 'Having a coordinated body for strategy implementation, such as a projects management office (PMO) or a strategy execution office (SEO)' which indicate the importance of governance in ensuring having successful strategy implementations.

This research participated in exploring the different drivers that have an impact on strategy implementation and answering the research question: 'What are the drivers that have an impact on strategy implementation effectiveness in Saudi public sector organisations?'. Overall, the study has effectively achieved its objectives by reviewing the current literature related to the research topic and analysing the responses received from the Saudi public organisations' middle managers.

The research provides Saudi public organisations, middle managers, with several implications that can be utilised in their efforts to implement their strategies. Several changes are happening around the world in the Oil market. Such changes will put more pressures on public officials to add more focus on having better management to their strategies implementation. Moreover, investments should be reserved for the right place, which is the driver with the highest impact. In the end, economic performance will be enhanced and sustained.

Policymakers and official in the Saudi government may consider the outputs of this research when establishing governance models within the government, along with other findings. Furthermore, those findings may be used as input for budgeting and spending exercise that public organisations undertake to distribute their budget across the different organizational activities.

Moreover, the officials can apply the results of this research to their public organizations by focusing on the drivers that have a bigger impact on the strategy implementation effectiveness.

More research is needed to study the strategy implementation phenomenon and the different drivers that have an impact on it in the different contexts, different sectors and geographies.

#### 3.1. Study Limitations:

The first limitation of this study stems from the Exploratory Nature of the Study. The research is conducted to explore the different drivers that have an impact on strategy implementation. No hypotheses have developed in the research because of this nature which raises a key limitation of the study findings that requires further research. Doing further research shall define the correlations between the different variables like strategy implementation effectiveness, organisational performance and others.

Another limitation in this research comes from Population, Sample and Unit of Analysis. The targeted population was middle management in Saudi public organisations in which the research sample extracted. Therefore, further research shall be conducted with different participants in the strategy implementation other than middle management. Moreover, other sectors, industries or geographies may be included in further research as well.

The research has been conducted using an online questionnaire which was sent to all targeted sample. The response rate has increased dramatically after the questionnaire got translated to the Arabic language, which is Saudi Arabia official language. This finding indicates that participants have a better understanding of the questions when they use their native language, which may cause some limitations to the research as it may lose some of its

intended meanings during the translation.

### 3.2. Further Research

Study context is essential, and it is one of the main components that shape the findings and affect the study objectives (Shrivastava, 1986). This study was conducted in one geographical area (Saudi Arabia) and public sector organisations. Therefore, there is a challenge to generalise the findings to other geographical areas or sectors which may have different characteristics. Nevertheless, findings can be used with other geographical areas with similar characteristics like other countries in the Arabian Gulf like Kuwait and Bahrain who share many characteristics with Saudi Arabia, such as culture, renterism, quality of life and others.

As a result, further research can be conducted in a different context (different geographical areas, sectors and samples) to have a better understanding of the different drivers that impact the strategy implementation and may help in generalising the findings of this research.

### References

1. Albassam, B. A. (2015). Economic diversification in Saudi Arabia: Myth or reality? *Resources Policy*, 44, 112-117. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2015.02.005>
2. Andrews, R., Beynon, M. J., & Genc, E. (2017). Strategy Implementation Style and Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity. *Administrative Sciences (2076-3387)*, 7(1), 1-19. doi:10.3390/admsci7010004
3. Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2011). Strategy implementation and public service performance. *Administration & Society*, 43(6), 643-671.
4. Asato, R., Spinola, M. M., Costa, I., & Silva, W. H. D. F. (2011). Alignment between the business strategy and the software processes improvement: A roadmap for the implementation. *Production*, 21(2), 314-328.
5. Auping, W. L., Pruyt, E., de Jong, S., & Kwakkel, J. H. (2016). The geopolitical impact of the shale revolution: Exploring consequences on energy prices and rentier states. *Energy Policy*, 98, 390-399. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2016.08.032>
6. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bryson, J. K. (2009). Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: The contributions of actor-network theory. *International public management journal*, 12(2), 172-207. <https://doi.org/10.1080/10967490902873473>
7. Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00118.x>
8. Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organisations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 18(7), 1017-1042. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1051576>
9. Elbanna, S., & Fadol, Y. (2016). An Analysis of the Comprehensive Implementation of Strategic Plans in Emerging Economies: The United Arab Emirates as a Case Study. *European Management Review*.
10. Fishman, F. (2009). Strategy execution for enduring performance. *Baseline*, (94), 40-40 41p.
11. Gadiesh, O., & Gilbert, J. L. (2001). Transforming corner-office strategy into frontline action. *Harvard Business Review*, 79(5).
12. General\_Authority\_of\_Statistics. (2017). *Statistical Yearbook of 2017 - Saudi Arabia*. (53).
13. Higgins, J. M. (2005). The eight 'S's of successful strategy execution. *Journal of Change Management*, 5(1), 3-13. <https://doi.org/10.1080/14697010500036064>
14. Hrebiniak, L. G. (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change*: FT Press.
15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Creating the office of strategy management*: Division of Research, Harvard Business School.
16. Lindøe Pedersen, K. (2009). *Cracking the code of strategy execution*. (MSc. in Economics and Business Administration Thesis). COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL.
17. MacLennan, A. (2010). *Strategy execution: Translating strategy into action in complex organisations*: Routledge.
18. McLaren, T. S., Head, M. M., Yuan, Y., & Chan, Y. E. (2011). A multilevel model for measuring fit between a firm's competitive strategies and information systems capabilities. *Mis Quarterly*, 35(4), 909-929. <https://doi.org/10.2307/41409966>
19. Niblock, T. (2004). *Saudi Arabia: Power, legitimacy and survival*: Routledge.
20. Noble, C. H. (1999). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of business research*, 45(2), 119-134. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(97\)00231-2](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(97)00231-2)
21. Noël, P. (2016). The New Oil Regime. *Survival*, 58(5), 71-82. <https://doi.org/10.1080/00396338.2016.1231532>
22. Nutt, P. C. (2011). Making decision-making research matter: some issues and remedies. *Management Research Review*, 34(1), 5-16. <https://doi.org/10.1108/01409171111096441>

23. Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70(s1), s246-s254. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x>
24. Robertson, C. J., Diyab, A. A., & Al-Kahtani, A. J. I. B. R. (2013). A cross-national analysis of perceptions of corporate governance principles. 22(1), 315-325. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.04.007>
25. Sabourin, V. (2015). Strategy execution: five drivers of performance. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 127-138. <https://doi.org/10.1108/jsma-06-2014-0048>
26. Schaap, J. I. (2012). Toward strategy implementation success: An empirical study of the role of senior-level leaders in the Nevada gaming industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 10(2), 2.
27. Shrivastava, P. (1986). Is strategic management ideological? *Journal of management*, 12(3), 363-377. <https://doi.org/10.1177/014920638601200305>
28. Walker, R. M. (2013). Strategic management and performance in public organisations: findings from the Miles and Snow framework. *Public Administration Review*, 73(5), 675-685. <https://doi.org/10.1111/puar.12073>
29. Yeh, C.-H., Lee, G.-G., & Pai, J.-C. (2012). How information system capability affects e-business information technology strategy implementation: An empirical study in Taiwan. *Business Process Management Journal*, 18(2), 197-218. <https://doi.org/10.1108/14637151211225171>
30. Zubovic, A., Pita, Z., & Khan, S. (2014). *A framework for investigating the impact of information systems capability on strategic information systems planning outcomes*. Paper presented at the PACIS 2014: IT Ubiquitous and Collaborative Innovation.



## قيادة تنفيذ الاستراتيجية نحو النجاح

رأفت عزيز دعسان

Deloitte & Touche (M.E.)  
rafat\_dasan@hotmail.com

استلام البحث: 2020/10/25 مراجعة البحث: 2020/11/12 قبول البحث: 2022/1/12 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.7>

### الملخص:

تحت ضغط السعي نحو تحسين فعالية تنفيذ الاستراتيجيات والأداء التنظيمي ، يبحث العديد من المسؤولين الحكوميين عن أدوات وطرق جديدة لزيادة الأداء. إن من خلال تحسين أداء المؤسسات العامة، سيتم تحسين القيمة العامة وثقة المواطن في الحكومة.

إن المملكة العربية السعودية هي دولة تقع في غرب آسيا وواحدة من دول الشرق الأوسط التي تعتمد على مواردها الطبيعية (أي إنتاج النفط والغاز) كمصدر أساسي للدخل (تسمى هذه البلدان بالدول الريعية). ومع ذلك، كانت المملكة العربية السعودية تحاول تقليل اعتمادها على النفط والحصول على مجموعة متنوعة من المنتجات التي تغذى دخلها منذ السبعينيات من القرن الماضي.

تم تبني هذه الفكرة من قبل المسؤولين الحكوميين السعوديين في استراتيجياتهم الوطنية (خطط التنمية الوطنية الخمسية). ومع ذلك ، تظهر العديد من التحليلات المعاصرة أن السعودية لا تزال تعتمد على النفط كمصدر أساسي للدخل، مما يعني أن تنفيذ استراتيجياتها الوطنية لا يحقق أهدافها الرئيسية.

يؤدي عدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية إلى إبقاء الأداء التنظيمي منخفضًا مما سيؤثر بشكل تراكمي على الحكومة بأكملها واقتصاد الدولة. بناءً على عينة من المؤسسات العامة السعودية ، يصف البحث ديناميكيات ومشكلات تنفيذ الإستراتيجية جنباً إلى جنب مع الدوافع التي لها تأثير على فعالية التنفيذ والتي تؤدي إلى تحسينات الأداء التنظيمي والتي - في النهاية - ستؤدي إلى تحسينات في الاقتصاد.

تشير إحدى النتائج الرئيسية للبحث إلى أن وجود جهة منسقة لأنشطة تنفيذ الإستراتيجية عبر المنظمة هو المصنف أولاً كمحرك لتحقيق تنفيذ إستراتيجية ناجح.

**الكلمات المفتاحية:** تنفيذ الإستراتيجية؛ الإدارة الاستراتيجية؛ نجاح التنفيذ القطاع العام؛ تحليل كمي؛ اقتصاد المملكة العربية السعودية؛ الأداء التنظيمي.

# The Factors of Success and Failure in Small Industrial Business: A Case of Asir Region in Saudi Arabia

**Fuad Saeed Saad<sup>1</sup>, Mohamed Abu Elgassim Hassanen<sup>2</sup>, Fath Elrahman Shaa Eldeenm<sup>3</sup>, Hamoud Mohammed Alomar<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3,4</sup> College of Business, King Khalid University, KSA

<sup>1</sup> fusaad@kku.edu.sa

---

Received: 12/12/2021

Revised: 26/12/2021

Accepted: 6/1/2022

---

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.8>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



## The Factors of Success and Failure in Small Industrial Business: A Case of Asir Region in Saudi Arabia

Fuad Saeed Saad <sup>1</sup>, Mohamed Abu Elgassim Hassanen <sup>2</sup>, Fath Elrahman Shaa Eldeenm <sup>3</sup>, Hamoud Mohammed Alomar <sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> College of Business, King Khalid University, KSA

<sup>1</sup> fusaad@kku.edu.sa

Received: 12/12/2021 Revised: 26/12/2021 Accepted: 6/1/2022 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.8>

**Abstract:** The factors associated with small industrial business have a significant impact on their performance and they need to be determined considering their contribution to the business performance. This study aims to recognize a set of variables that have the paramount impact on the performance of small industrial business. It also constructs a statistical model that is used to estimate the probability of faltering for any small industrial enterprise, and to determine its expected survival time. It applies cluster analysis to classify depending on variables, i.e., faltering and non-faltering using Cox's regression model. Incredibly, the obtained results show that (i) the most influential variables affecting the success or failure of a small industrial business are: establishment expenses, workers' wages, and cost of marketing products, (ii) the maximum degree of risk to small industrial business was during the fifth, sixth and seventh years, and the average lifetime of a small industrial enterprise ranged from 8 to 9 years. The results indicate that stakeholders must consider the faltering variables when making business decisions and looking into the policies' implementation after the ninth year of the variables' adoption.

**Keywords:** Cluster analysis; Cox's regression model; faltering; small industrial business.

### 1. Introduction

Small and medium enterprises (SMEs) are considered to be one of the pillars of the national economy as they are the largest employer of the labor force. They contribute to increasing the national economy by generating revenues from taxes and duties imposed on the products they produced. SMEs have a significant role in contributing nations' economies across the world. These industries play a vital role in the development of human and physical resources following national goals and needs. Since such enterprises are the steppingstone for the large and successful business establishments. SMEs are gaining great importance as one of the tributaries of economic development, based on their contribution and addressing the problem of youth unemployment, raising the pace of employment in the private sector, and supporting economic activities. SMEs are of the utmost importance in supporting the national economy and advancing economic and social development, increasing exports, reducing imports, creating new job opportunities, opening job markets, diversifying income sources, and expanding production base in all sectors. In a study by UNIDO, it was found that 90% of the business in the world are small enterprises, and these businesses are responsible for 60% of total employment. Thus, the development of these small businesses is vital, and government should support such industries, initialize the ease to business environment in these sectors.

By realizing the significant importance, a decision of Saudi Council of Ministers was issued in 26<sup>th</sup> of October 2015 approving the establishment of "the General Authority for Small and Medium Enterprises". It is a body with legal personality with financial and administrative autonomy. It seeks to review regulations, remove barriers, and regulate the sector of SMEs in Saudi Arabia. It supports, develops, sponsors them, facilitate access to finance, and assist creative young people marketing their ideas and products. One of the indicators of the government's interest in this vital sector is that its contribution to the GDP should increase from 21% to 35% by 2030 according to the Kingdom's vision.

## 1.1. Problem statement

Table 1 includes the two important small business key performance indicators that reflects the weakness of the role of these enterprises and their poor performance to achieve their objectives in Saudi Arabia.

**Table (1):** Small business key performance indicators

The state	Contribution to GDP %	Employment generation
Saudi Arabia	21	53
USA	50	48
Japan	52	-
Germany	54	-
China	60	60
Advanced economies	46	67

A large volume of studies has ignored the quantitative side of SMEs (Beaver, G., 2003; Everett, J. Watson, 1988) and they have been more focused with the theoretical aspects. Noticeably, such studies randomly overlook the crucial aspects, such as the relationships between the variables that affect the performance and the reason behind the faltering (Affifi A., et.al. 2004) of small businesses. Remarkably, the presented study determines the knowledge gaps and addresses by proposing a statistical model. The novelty of the proposed model is that it identifies the most significant variables that have the major cause of the failure of such enterprises. Further, the model has the ability to determine the degree of risk facing by such businesses. Thus, decision makers should consider an integrated strategy, i.e., the proposed model, to optimize the benefits of small businesses and contributing in the development of Saudi economy.

## 1.2. Study's objectives and significance

- To determine the set of variables that have significant impact in evaluating the performance of small industrial enterprises, and then classify them into faltering and non – faltering business.
- To develop a statistical model and use it in determining the degree of risk facing small industrial enterprise, then estimating the probabilistic value of faltering of new one, and the expected survival time of the small industrial business in the market.

## 1.3. Scope of the study

Small industrial enterprises (SIEs) issues have a major scope of research, and it attracts the attention of economic authorities. This issue appears frequently on the economic arena to encourage such efforts for the development of SIEs. Importantly, these efforts need to stimulate with the growing SIEs needs and how effectively these efforts contribute in improving the national economy.

In spite of the many studies conducted on this small industrial business, the issues are still need more attention. Thus, the current study draws its importance and emphasis on the vital and major role of small industrial enterprises in the following aspects:

- provision of real and productive job opportunities.
- combating unemployment.
- balance the structure of Saudi industrial activity.
- export development.
- substitution of imports.
- provision of industries supporting large and medium industrial activities.

## 1.4. Study's significance

The practical significance, results, and findings of this study shall meet the needs of small enterprises in Saudi Arabia. However, to determine the factors of faltering small industrial business, that should be taken into consideration in the design of aids and programs provided to these enterprises. In addition, this study will provide a tool or a model that can be used to evaluate the performance of such businesses, and estimate the degree of success, and thus help successful, non – successful, and less successful businesses addressing their problems.

## 1.5. Study's population definition

The study's population is represented by 930 small industrial enterprises in Asir Region<sup>1</sup>. The authors of the study decided to examine all the population's units. But the received questionnaire responses were around 90%, i.e., 842. The responses were collected without considering faltering and non – faltering enterprises.

## 2. Literature Review

Small firms are a sector of great concern for government policies. In the last few years, Saudi government has developed several policies considering small firms' developments and has spent a significant number of resources to improve such firms' performance.

<sup>1</sup> Commerce Chamber, Abha.

There is a literature gap in this context and studies that consider the role of small business in Saudi economy are needed. Since it contributes a lot in developing the nation's economy. There are broad categories of causes of failures have been identified, such as managerial inadequacy, financial inadequacy, and the external factors. Managerial inadequacy is generally perceived as the major cause of small business failure. Unfortunately, this term encompasses a very broad set of issues. It has been estimated that two thirds of small business failures are due to incompetence of the owner management. (Beaver, G., 2003) discussed that the management has ineffective communication approach with employees and with the customers to be a marker for failure. The inability to listen to criticism or divergent views and not flexible in thinking approach are the proven reasons for the failures (Nelton, S., 1992). Steck, R.N. (1985) emphasized the manager's abilities contributing the failures. Garbone, T. (1981) mentioned the inability of managerial skills in the functional area of marketing. There is obvious evidence of the firms' failures that they do not take seriously to change customers' demands which reflects into devastating effects (Atamain, R., and Van Zante, N.R., 2010).

The other major cause due to the failures of business firms is dealing with finance. Generally, financial problems fall into three categories – start-up, cash flow, and financial management. For instance, when a firm begins its operation (start-up), it requires a capital investment. Unfortunately, many small business owners initially underestimate the amount of capital that should be available for operations. Upton, H. (1992) explained why most small firms that fail do so within the first few years of their establishment. Since the reason is to start without sufficient capital investment or the owner could not estimate the financial requirement properly. Subsequently, cash-flow management has been identified as a primary cause of failure (Atamain, R. and Van Zante N.R., 2010). Good cash-flow management is essential for the survival of the firm, but small business in particular must pay close attention to this process. Indeed, small business must develop and maintain effective financial controls such as credit controls (Brown, R., 2009).

The last major factor identified with the failure of small business is the external environment. These are potentially infinite list of causes, but the economic environment tends to be most prominent. Here confusing appears to describe the list. Some argued that economic conditions contribute to between 30 percent and 50 percent to the belief that management incompetence is the major cause (Everett, J. and Watson, J., 1998). Two economic measures appear to affect failure rates: interest rates, which appear to be tied to bankruptcies, and the unemployment rate, which appears to be tied to discontinuance (Everett, J., and Watson, J., 1998).

### **3. Methodology**

The current study has adopted two models for statistical analysis, they are (i) cluster analysis and (ii) Cox's regression model.

#### **3.1. Cluster analysis**

The study's approach includes cluster analysis to identify and classify the dependent variable for Cox model. Cluster analysis is a statistical technique used to group observations or individuals into groups or clusters. Its objective is to group such that each cluster is homogenous as possible with respect to the clustering variables. That is, the behavior of the units of the study in the clustering variables is the ruling basis in the units' affiliation to these mutually exclusive groups.

##### **3.1.1. Cluster variables**

Here, three variables are used to the researchers used three variables to classify the dependent variable in context to faltering or non – faltering. The following are the three variables:

- C1: Loan (credit) amount (SR 000).
- C2: The loan repayment period (years).
- C3: The number of national labor.

By following cluster analysis, some characteristics of the populations to which observations, that are relatively similar, which may belong are identified. The degree of this relative similarity is determined by measuring the distance between the observations- measuring similarity between the observations by creating a similarity matrix. The rows of the matrix represent the small industrial business, and the columns describe the clustering variables. The following are the methods used in this process:

- Euclidean distance.
- square Euclidean distance.
- size difference.
- shape.
- chi-square.
- phi-square.
- cosine; and
- Person correlation.

Next, a clustering technique should be selected. There are two main types of analytical techniques: hierarchical, and non-hierarchical. The hierarchical clustering technique is selected since the number of clusters need not to be known in prior to this technique. In continuation, a number of different methods have been suggested for calculating distances between two clusters. Punj and Stewart (1983) have provided comprehensive summaries of the various clustering algorithms and the empirical studies which have compared those methods. In fact, the various hierarchical algorithms or methods differ mainly with respect to how the distances between the two clusters are computed and the following methods are used:

- between groups linkage.
- within groups' linkage.
- nearest neighbor, or single linkage method.
- furthest neighbor, or complete linkage method.
- centroid clustering.
- medium clustering; and
- Ward's method.

The above seven hierarchical methods are activated with the already mentioned eight methods used to determine the distances between the observations, as a result,  $8 \times 7$  scenarios are obtained. Later, the scenarios are filtered through the following criteria:

- the relative balance of the number of observations categorized within each group as follows:  

$$|G_i| \cong |G_j|; \quad i \neq j$$
- the unit of the study is not marginalized. This implies that there is no single study unit falls outside the scope of the groups, i.e,

$$O_i \in G_j; \quad i = 1, 2, \dots, 842; \\ J = 1, 2, \dots, n.$$

- conducting a one-way analysis of variance test between the classified groups and verifying the presence of significant differences between the groups with respect to the three clustering variables.

### 3.2. Cox regression model

This study has adopted the Cox Regression Model which is considered a statistical model that is widely used in the field of survival data analysis. The method is used to identify the most important variables that affect the survival of the small industrial enterprises or its failure.

The Cox regression model is one of the probabilistic statistical methods used to formulate a relationship between a set of independent variables known as risk factors and a dependent variable known as hazard rate or risk rate. This model is characterized by the fact that the survival time is not assumed to follow any probability distribution but rather that the effect of the variables on survival is equivalent to time. This model is also characterized by the fact that it accommodates variables of different types and nature: metric, non-metric, normal, or ordinal.

Cox's model (hazard or risk function) takes the form:

$$h_i(t) = h_0(t) * \exp(B_1X_1 + B_2X_2 + \dots + B_kX_k) \quad (1)$$

where:  $h_i(t)$ : the rate of risk to which the business is exposed at time  $(t)$ , and it represents the dependent variable.

$h_0(t)$ : the baseline for the risk function when all the independent variables are zero.

$X$ 's: the independent variables, and they represent risk factors.

By dividing the hazard function (equation (1)) by  $h_0(t)$ , we get the relative hazard function. This model is called the exponential model:

$$\frac{h_i(t)}{h_0(t)} = \exp(B_1X_1 + B_2X_2 + \dots + B_kX_k) \quad (2)$$

Taking the natural logarithm of both sides of the relative hazard function (equation (2)), we obtain the logarithm of the relative hazard function. This model is called the logarithmic model:

$$\ln \frac{h_i(t)}{h_0(t)} = B_1X_1 + B_2X_2 + \dots + B_kX_k \quad (3)$$

The parameters of the exponential and logarithmic models are estimated using the maximum likelihood method (MLM). These estimated parameters represent the expected relative change in the dependent variable due to the relative change in the independent variables.

### 3.2.1. Model significant tests

- Significance of the Model Test

The researchers used the Likelihood Ratio Test (LRT) to examine the significance of the model. LRT assesses the goodness of fitting of two competing statistical models based on their likelihoods, especially one found by maximizing over the entire parameters space, and another found after imposing some restrictions. The null hypothesis being tested assumes that only the intercept explains the dependent variable better than the estimated model. The test is based on comparing the likelihood ratio of the observed values of the dependent variable and the estimated values of the model. The likelihood ratio is calculated as follows:

$$D = -2 \ln [L_0 / L_1] = -2 (\ln L_0 - \ln L_1) \quad (4)$$

Where:

$L_1$ : The maximum value of the likelihood function of the model Including all independent variables.

$L_0$ : The maximum value of the likelihood function when all the Parameters except the intercept equal zero.

- Significance Test of the Independent Variables

Wald test, also called Wald Chi – Square test, was used to investigate the significance of each independent variable separately. It is a way to find out which explanatory variables are significant. The Wald value is obtained as follows (Agresti, 2012):

$$W_T = \frac{[\hat{\theta} - \theta_0]^2}{I_n(\hat{\theta})} = I_n(\hat{\theta})[\hat{\theta} - \theta_0]^2 \quad (5)$$

Where:

$\hat{\theta}$  : The maximum likelihood estimator (MLE).

$I_n(\hat{\theta})$ : The expected Fisher Information (calculated at MLE).

- Confidence Intervals for Estimated Model Parameters

The confidence intervals for the estimated parameters are calculated as follows:

$$\exp(\hat{\beta}_i \pm Z * SE(\hat{\beta}_i))$$

The confidence interval is used to find which independent variables are more influential and important for the dependent variable. As the confidence interval narrows for any independent variable, this indicates that this variable is more important and influencing the dependent variable.

### 3.2.2 Model's variables

- Dependent variable

It is a binary variable taking the value zero in the case of faltering small industrial enterprise, and the value one in the case of non – faltering business.

- Independent variables

They include:

$X_1$ : The cost of the feasibility study for the small industrial business (SR 000).

$X_2$ : The expenses of establishment (SR 000).

$X_3$ : Rent of lands and building (SR 000).

$X_4$ : The cost of machinery and operating equipment (SR 000).

$X_5$ : Workers' wages (SR 000).

$X_6$ : The cost of marketing products (SR 000).

$X_7$ : The cost of obtaining information (SR 000).

Time variable: It is considered as the governed variable in the model. It represents the time period from the beginning of the current activity until:

- Now, when the business continues.
- The end of the business, whether by changing the activity, or finalizing the business once and for all.

## 4. Result and Discussion

### 4.1. Cluster analysis results

By examining and evaluating the fifty-six scenarios according to the criteria mentioned above, it is found that the best scenario is what is related to Ward's method which emphasized that the study's observations can be categorized into only two mutually exclusive groups and the following relative frequency distribution table shows the two classified groups.

**Table (2):** Relative Frequency Distribution of the Two Classified Groups

The group	Frequency	Relative frequency %
First	395	46.9
Second	447	53.1
Total	842	100

Table 2 shows the results of the relative frequency distribution that confirmed all observations in the classification that had been utilized. This, in turn, confirmed that all units had been distributed between the two groups, which implies that neither of the observations had been marginalized. The results also confirmed that the distribution of the units between the two groups had been, to great extent, balanced.

The current study conducted a test of significance differences between the two groups with respect to the three clustering variables using a one-way analysis of variance. Table 3 shows the results of this test.

**Table (3):** Results of the test of significance between the two groups of the study

Cluster variable	Group	Mean	Standard deviation	95% Mean Confidence Interval		Calculated F df:(1 - 840)	P - value
				Lower	upper		
C1: Loan amount	1 <sup>st</sup>	9672	14.673	9182	10079	176.48	0.00
	2 <sup>nd</sup>	14357	13.427	23895	15193		
C2: Rep. period	1 <sup>st</sup>	5.28	1.041	4.89	6.12	153.26	0.00
	2 <sup>nd</sup>	8.01	0.977	7.92	8.14		
C3: nat. labor	1 <sup>st</sup>	3	11.736	1	5	12.83	0.646
	2 <sup>nd</sup>	5	14.918	3	7		

Table 3 clearly shows that there are significant differences between the groups of the study for the first (C1) and second (C2) clustering variables as confirmed by the p-values. It is also found that the distinguishing feature of the first group was the lowest in terms of the loan amount and the shortest in terms of the period of the repayment of the loan. And quite the opposite in the second group, where the values confirmed that the second group was the highest in terms of the amount of the loan, and the longest in terms of the loan repayment period. The characteristics of each group of the study can then be summarized in Table 4.

**Table (4):** Characteristics of the groups of the study

The group	The characteristics	
First	The least risk ( non - faltering small Industrial business)	
Second	The most risk ( faltering small industrial Business)	

#### 4.2. Cox model result analysis

The current approach aims to use Cox step-wise model considering its ability to reduce the number of the independent variables, choosing the most effective one, and treating multi-collinearity problem more efficiently. It uses SPSS for the statistical analysis, to determine the set of independent variables that affect more on the faltering of small industrial enterprises. The following are the variables:

- X2: The expenses of establishment (SR 000).
- X5: Workers' wages (SR 000).
- X6: The cost of products marketing (SR 000).

**Table (5):** Results of the Application of Cox Step - wise Regression Model

Variable	Estimated parameter	Confidence interval		Standard error (SE)	Wald test	Likelihood ratio	$\chi^2$ test	Sig
		Lower	Upper					
X <sub>2</sub>	(0.046) <sup>a</sup>			0.026	138.17			p-value=0.00
	(0.693) <sup>b</sup>	0.643	0.699					
X <sub>5</sub>	(0.175)			0.051	14.87			5871.59
	(1.025)	0.989	1.068					
X <sub>6</sub>	- (0.864)			0.067	6.15			281.64
	- (0.117)	-0.179	-0.197					

Table 5 shows the Cox model outputs.

- a. estimated parameters of the logarithmic model.
- b. estimated parameters of the exponential model.

- According to the Wald test, the establishment cost variable (X<sub>2</sub>) is the most significant and influential independent variable that affects faltering or non - faltering of small industrial business, followed by the variable (X<sub>5</sub>), workers' wages, and finally the variable (X<sub>6</sub>), marketing of products cost, as it is known that the greater the Wald value, the more significant is the independent variable.
- Based on the signs of the estimated model parameters, we found that the estimated parameters of (X<sub>2</sub>) and (X<sub>5</sub>) were positive. This means that the exposure rate of the small industrial business to faltering is very high, as a positive parameter indicates a worse future for the enterprise. On the other hand, the sign of the variable (X<sub>6</sub>) was found to be negative, which means that the exposure rate of the business to faltering is very low, since a negative parameter indicates a better future.

- (iii) As for the confidence intervals of the estimated parameters of the model, it is found that variable ( $X_2$ ) had the narrowest interval followed by variable ( $X_5$ ) and finally variable ( $X_6$ ) respectively. This is confirmed by Wald test previously referred to in point (i) above.
- (iv) The likelihood ratio value, the chi - square value, and the p - value all of them confirm the model's significance.

Thus, Cox's relative risk function model takes the logarithmic form:

$$\ln \frac{h_i(t)}{h_0(t)} = 0.046 X_2 + 0.175 X_5 - 0.864 X_6 \quad (6)$$

or takes the exponential form:

$$\frac{h_i(t)}{h_0(t)} = \exp(0.963 X_2 + 1.025 X_5 - 0.117 X_6) \quad (7)$$

Using Kaplan – Meier function (KMF), the researchers found the distribution of observation for the small industrial business in terms of time according to the degree of risk faced by the enterprise. Kaplan – Meier function (estimator), also known as the product limit estimator, is a nonparametric statistic used to estimate the survival function from lifetime data. The estimator of the survival,  $S(t)$ , (the probability that life is longer than  $t$ ) is given by:

$$\hat{S}(t) = \prod_{i=t_i \leq t} \left(1 - \frac{d_i}{n_i}\right) \quad (8)$$

Where:

$t_i$ : a time when at least one event happened.

$d_i$ : the number of events (eg., faltering) that happened at time  $t_i$ .

$n_i$ : the individuals known to have survived (have not yet had an event or been censored up to time  $t_i$ ).

**Table (6):** The Distribution of Observations for the Small Industrial Businesses in Terms of Time According to the Degree of Risk

Time	Number of Cases		Business Survival Rate	Standard Error (SE)
	Less Risk	High Risk		
2	7	42	0.958	0.004
3	6	58	0.933	0.005
3.5	-	6	0.907	0.005
4	13	62	0.864	0.009
4.5	4	5	0.851	0.010
5	15	112	0.772	0.013
5.5	-	5	0.769	0.013
6	17	93	0.716	0.014
6.5	3	7	0.694	0.014
7	21	74	0.682	0.014
7.5	6	4	0.654	0.014
8	35	58	0.639	0.014
8.5	12	6	0.605	0.015
9	56	61	0.575	0.015
9.5	15	-	0.541	0.016
10	47	44	0.528	0.016
10.5	14	-	0.503	0.016
11	88	23	0.496	0.017
11.5	2	-	0.487	0.017
12	60	14	0.481	0.017
12.5	14	-	0.476	0.018
13	41	2	0.454	0.018
13.5	7	-	0.448	0.018
14	39	1	0.437	0.018
14.5	12	-	0.419	0.019
15	35	3	0.399	0.019
16	18	-	0.385	0.020
17	6	-	0.381	0.021

It is evident from Table 6 that the highest degrees of risk to which the small industrial enterprise is exposed in general was in the fifth, sixth, and seventh years, and that if the business continues after that, this means its continuity, and less severity of the risk.

**Table (7):** Statistical Description of the Lifetime Characteristics of the Small Industrial Business

Mean	Median	Standard deviation	Mean Confidence Interval	
			Lower limit	Upper limit
8.759	8.000	0.218	8.516	9.172

Table 7 shows that the average lifetime of a small industrial business ranges between eight and nine years, and then the owner of the enterprise after the ninth year must take a decision to update, develop, amend or liquidate the business, or reconsider the application of some new advertising, marketing or pricing policies, or add a new production line.

## 5. Conclusion

Small industrial business has a crucial role in contributing to a nation's economy. The nation's economy relatively depends on the small industrial business performance and the performance varies according to the behavior of certain set of variables (Beaver, G., 2003). This study aims to recognize a set of variables that have the paramount impact on the performance of small industrial business. Remarkably, the study's analysis the performance of these variables using Cox model and obtained the following results:

- The results revealed that the variables most influencing the survival or failure of small industrial business are, the establishment expenses, workers' wages, and products marketing cost.
- The maximum degree of risk to which small industrial business were exposed lied in the fifth, sixth, and seventh years of its lifetime. If the business continued after these years, it means that the degree of the risk for such business will minimize in the remaining period of its lifetime. In other words, we found that the small industrial enterprise was exposed to a high degree of risk during the fifth, sixth, and seventh years of its lifetime. After these crucial years, the degree of risk varies and decreases significantly (Everett, et.al., 1998).
- Finally, the average lifetime of a small industrial business was found to be from eight to nine years.
- Based on the study's findings, future studies and the stakeholders should consider the following recommendations: (i) The variables such as, expenses of establishment, workers' wages and cost of marketing product should be taken into consideration when a decision about the faltering of a small industrial business is to be made. (ii) policy 2 needs to be taken into consideration after the ninth year of the lifetime of the enterprise such as, business update, development, modification, liquidation, reconsideration of some advertising, marketing or pricing policies, or the addition of a new production line. (iii) The establishment of a mechanism by the owners, e.g., administrative body that monitors small industrial business by providing technical and marketing, consultations, especially in the period starting from the fifth year of the business's lifetime, and (iv) adopt the approaches that ease regulations and laws for small industrial business.

### Acknowledgement:

The study's authors extend their appreciation to the Deanship of Scientific Research at King Khalid University of Kingdom of Saudi Arabia for funding this work through the General Research Project under Grant number GRP/228/1440.

## References

1. AFFIFI A., V.A. CLARK and S. MAY (2004). *Computer-Aided Multivariate*. Chapman & Hall/CRC-press.
2. AGRESTI A. (2012). *Categorical Data Analysis, 3rd Ed.* John Wiley & Sons.
3. ALTMAN D.G. (2020). *Partial Statistics for Medical Research, 2nd Ed.* Chapman & Hall.
4. ATAMAIN, R. and VAN ZANLE, N.R., (2010). Continuing education: a vital ingredient of the success plan for business. *Journal of Business and Economics Research*, 8(3), 37-42.
5. AUSTIN P.C., D.S. LEE & J.P. FINE (2016). Introduction to the analysis of survival data in the presence of competing risks, <http://doi.org/10.1161/CIRCULARATINAHA.115.017719>.
6. BEAVER, G., (2003). Small business success and failure. *Strategic Change*, 12(3), 15-22.
7. BRESLOW N.E. (1992). *Introduction to Kaplan & Meier (1958) Nonparametric Estimation from Incomplete Observations*. In: Kotz S., Johnson N.L. (Eds) Breakthroughs in Statistics. Springer.
8. BROWN, R., (2009). Keeping control of your credit. *Motor Transportation*, (8).
9. CHITTITHAWORN C., M.A. ISLAM, T. KEAWCHANA and D.H.M. YUSUT. (2011). Factors affecting business success of Small & Medium Enterprises (SMEs) in Thailand. *Asian Journal of Social Science*, 7(5), 180 - 190. <https://doi.org/10.5539/ass.v7n5p180>
10. COLLETT, D. (2015). *Modelling Survival Data in Medical Research, 3rd ed.* Chapman & Hall, London.
11. COX, D. R. (1972). Regression models and life tables with discussion. *Journal of Royal Statistics Society, B* :( 34):187 - 220.
12. COX, D. R. & SNELL, E. J. (2016). *The Analysis of Binary Data, online*. Cambridge University Press.
13. DECISION INNOVATION. (2020). *Problem Solving, Decision Making*. [http://www.decision-making-solutions.com/problem\\_solving\\_decision\\_making.html](http://www.decision-making-solutions.com/problem_solving_decision_making.html)
14. EVERETT, J. & WATSON, J., (1998). Small business failures and external risk factors. *Small Business Economics*, 11(4), 371-90.
15. GARBONE, T., (1981). Four common failures and how to avoid them. *Management World*, 10(8), 38-39.
16. JOHNSON, R. A. & D. W. WICHERN (2007). *Applied Multivariate Statistical Analysis*. 6<sup>th</sup> ed., Pearson Prentice Hall, N.J.

17. NELTON, S., (1992). Ten key threats to success. *Nation's Business*, 8(6), 18-24
18. PUNJ G. and D.W. STEWART (1983). Cluster analysis in marketing research: review and suggestions for applications. *Journal of Marketing Research*, 20(2), 134. <https://doi.org/10.2307/3151680>
19. SHARMA, S. (1995). *Applied Multivariate Techniques*. John Wiley & Sons.
20. STECK, R.N., (1985). Why new business fail. *Dun and Brad Street Report*, 33(6), 34-38.
21. TERRY, M. T. & P. M. GRAMBSCH (2000). *Modelling Survival Data: Extending Cox Model*. Springer- Verlag.
22. UPTON, H., (1992). Management mistakes in a new business. *National Petroleum News*, 84(10), 50.



## عوامل النجاح والفشل في الأعمال الصناعية الصغيرة: حالة منطقة عسير في المملكة العربية السعودية

فؤاد سعيد سعد<sup>1</sup> ، محمد أبو القاسم حسنين<sup>2</sup> ، فتح الرحمن شاء الدين<sup>3</sup> ، حمود محمد العمر<sup>4</sup>

<sup>4.3.2.1</sup> كلية الأعمال- جامعة الملك خالد- المملكة العربية السعودية

<sup>1</sup> fusaad@kku.edu.sa

استلام البحث: 2021/12/12 مراجعة البحث: 2021/12/26 قبول البحث: 2022/1/6 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.8>

### الملخص:

لدى العوامل المرتبطة بالأعمال الصناعية الصغيرة تأثير كبير على أدائها ويجب تحديدها مع الأخذ في الاعتبار مساهمتها في أداء الأعمال. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مجموعة من المتغيرات التي لها تأثير كبير على أداء الأعمال الصناعية الصغيرة. كما أنها تبني نموذجاً إحصائياً يستخدم لتقدير احتمالية التعرّض لأي مؤسسة صناعية صغيرة ولتحديد وقت بقائها المتوقع. يطبق التحليل العنقودي للتصنيف اعتماداً على المتغيرات، أي المتعورة وغير المتعورة باستخدام نموذج الانحدار الخاص بكوكس. وبشكل لا يصدق، تظهر النتائج التي تم الحصول عليها أن (1) المتغيرات الأكثر تأثيراً التي تؤثر على نجاح أو فشل الأعمال الصناعية الصغيرة هي: مصاريف التأسيس ، وأجور العمال، وتكلفة تسويق المنتجات، (2) أقصى درجة من المخاطر على الصناعات الصغيرة. كان العمل خلال السنوات الخامسة والسادسة والسابعة، وترواح متوسط عمر مؤسسة صناعية صغيرة من 8 إلى 9 سنوات. تشير النتائج إلى أنه يجب على الأطراف الفاعلة مراعاة المتغيرات المتعورة عند اتخاذ قرارات العمل والنظر في تنفيذ السياسات بعد السنة التاسعة من اعتماد المتغيرات.

**الكلمات المفتاحية:** تحليل الكتلة؛ نموذج انحدار كوكس؛ التربيع؛ الأعمال الصناعية الصغيرة.