



**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة الموصل**

**كلية الإدارة والاقتصاد**

**التسييس التنظيمي ودوره في تعزيز القدرات المنظمية  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين في  
جامعة جيهان - أربيل**

**بشار غانم حسين علي البياتي**

**رسالة ماجستير**

**إدارة أعمال**

**بإشراف**

**الأستاذ مساعد**

**الدكتور أحمد سليمان محمد الجرجري**

**التسييس التنظيمي ودوره في تعزيز القدرات المنظمة  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين في  
جامعة جيهان - أربيل**

**رسالة تقدم بها  
بشار غانم حسين علي البياتي**

**إلى  
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل  
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير  
في اختصاص إدارة الأعمال**

**بإشراف  
الأستاذ المساعد  
الدكتور احمد سليمان محمد الجرجري**

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ  
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

صدق الله العظيم

## إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة : بـ "التسييس التنظيمي ودوره في تعزيز القدرات  
المنظمية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين في جامعة جيهان -  
أربيل" جرى بإشرافي في جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال، وهي  
جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

التوقيع :

الأسم : أ.م.د. أحمد سليمان محمد الجبري

التاريخ : ٢٠١٨ / ٤ / ٣

## إقرار المقوم اللغوي

أشهد أن هذه الرسالة الموسومة: بـ "التسييس التنظيمي ودوره في تعزيز القدرات  
المنظمية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين في جامعة جيهان -  
أربيل " تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية،  
وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر لسلامة الأسلوب وصحة التعبير.

التوقيع :

الأسم : أ.م.د. عمار إسماعيل أحمد

قسم اللغة العربية / كلية الآداب

التاريخ : ٢٠١٨ / ٤ / ٣

## إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيتين اللتين تقدم بهما المشرف والمقوم اللغوي، أرشح هذه الرسالة  
للمناقشة.

التوقيع :

الأسم : أ.م.د. علاء عبدالسلام يحيى

التاريخ : ٢٠١٨ / ٤ / ٣

## إقرار رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على التوصيات التي تقدم بها المشرف والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات العليا،  
أرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع :

الأسم : أ.م.د. علاء عبدالسلام يحيى

التاريخ : ٢٠١٨ / ٤ / ٣

## إقرار لجنة المناقشة

نشهد أننا أعضاء لجنة التقويم والمناقشة قد أطلعنا على الرسالة الموسومة بـ "التسييس التنظيمي ودوره في تعزيز القدرات المنظمة : دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين في جامعة جيهان - أربيل " وناقشنا الطالب بشار غانم حسين علي البياتي في محتوياتها وفيما له علاقة بها بتاريخ ١٥ / ٥ / ٢٠١٨ وإنها جديرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

الأستاذ المساعد الدكتور

علاء عبدالسلام يحيى

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

رئيساً

الأستاذ المساعد الدكتور

بيار محمد رشيد عمر

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة دهوك

عضواً

الأستاذ المساعد الدكتور

أحمد سليمان محمد الجرجري

كلية التقنية الإدارية

الشمالية / الموصل

عضواً ومشرفاً

المدرس الدكتور

الاء عبدال موجود العاني

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

عضواً

---

## قرار مجلس الكلية

اجتمع مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجلسته ..... المنعقدة بتاريخ / / ٢٠١٨ وقرر التوصية بمنحه شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

أ.م.د. ماهر علي حسين الشام

٢٠١٨/ /

مقرر مجلس الكلية

أ.م.د. وحيد محمود رمو

٢٠١٨/ /

## شكر وعرفان

الحمد لله ربّ العالمين على كثرة عطائه وعظيم فضله وأشكره على ما مَنَّ عليّ من علم وألهمني من الصبر في تحمل الصعوبات التي رافقت مدة إعداد هذه الرسالة وأسجد لله شاكرًا على عظيم فضله وكرمه ، وأصلي وأسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

في الوقت الذي أنهى فيه إعداد الرسالة أتقدم بالعهد وفاءً وبالجميل اعترافاً وبالشكر والثناء للأستاذ الفاضل المشرف على الرسالة الدكتور (أحمد سليمان محمد الجرجري) ، الذي منحني من وقته ووافر علمه ومتابعته وإرشاداته القيمة وتوجيهاته الحكيمة، أسأل الله أن يفتح عليه بالمزيد من العلم وأن يمدّه بالصحة والعافية فجزاه الله عنّي خيرَ الجزاء وطيبَ الوفاء .

ويطيب لي أن أتقدم بفائق الثناء والاحترام لأساتذة كلية الإدارة والاقتصاد الأفاضل والعاملين فيه وأخص بالذكر الدكتور (ماهر علي حسين الشام) عميد كلية الإدارة والاقتصاد ، والدكتور (موفق أحمد علي السيدية) العميد السابق للكلية ، والدكتور (عدنان سالم الأعرجي) معاون العميد للشؤون الإدارية ، والدكتور (وحيد محمود رمو) معاون العميد للشؤون العلمية ورئيس قسم إدارة الأعمال الدكتور (علاء عبدالسلام يحيى) والدكتور (سرمد غانم صالح) والدكتورة (نجلة آل مراد) ، والدكتور (علاء أحمد حسن) ، والدكتور (محمد مصطفى القصيمي) ، والدكتور (سعيد عبدالله محمد) ، والدكتور (محمد عصام المعاضيدي) ، والدكتورة (ميسون محمد عبدالله) ، والدكتور (عادل محمد عبدالله) ، والدكتورة (آلاء عبدالموجود عبدالجبار) ، وفقهم الله لما بذلوه من جهد في متابعة ومعالجة المعوقات التي واجهتني أثناء الدراسة ، وأتقدم بالشكر لمقامي استمارة الاستبانة والمقومين العلمي واللغوي للرسالة لما بذلوه من جهد في تقويمها .

ومن واجب الوفاء والعرفان بالجميل أن أقدم شكري وامتناني للدكتور (معن وعداالله المعاضيدي) ، إذ كان لأرائه السديدة وتوجيهاته الرشيدة الفضل في إتمام هذه الرسالة، ومساعدتي في تخطي الصعوبات الكثيرة وتذليلها التي اعترضت سبيل تقدمي في أثناء مسيرة رسالتي، أدامه الله ذخراً للعلم ومنبعاً للعطاء .

واتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة المحترمين لتفضلهم بقبول مناقشة الرسالة وإبداء الملاحظات التي ستكون موضع اهتمام الباحث .

ويطيب لي أن اخص بالشكر والثناء السيدة (هاسميك انترانيك وارطان) التدريسية في الكلية التقنية الشمالية / الموصل ، لجهودها القيمة في جانب التحليل الإحصائي والملاحظات القيمة التي قدمتها .

والشكر الجزيل لجامعة جيهان- أربيل إدارة وتدرسين وموظفين ، لمساعدتهم لي في تسهيل مهمة دراستي الميدانية وفقهم الله لما بذلوه من جهد .

وأهدي ثمرة جهدي إلى والدي المرحوم (غانم حسين علي) رحمه الله وإلى من كانت مصدر نجاحي وتفوقي ونور دربي والدتي الغالية (حفظها الله) ، كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر والثناء لخواطي وزوجتي وبناتي لتقديمهم التشجيع والمساعدة طوال مدة دراستي وأسأل الله العظيم ان يحفظهم وأن يوفقهم ويبارك فيهم ، ولا يفوتني أن اتقدم بالشكر والامتنان لزملائي في الدراسة وأتمنى لهم الموفقية والنجاح .

وفي الختام ، أتقدم بالشكر والثناء المقرونين بالاعتذار لكل من لم يتح لي ذكر أسمائهم ممن أسهموا بجهد ومشورة ونصيحة في إنجاز هذه الرسالة .

والفضل مرده لله

الباحث

## المستخلص

تناولت الدراسة موضوعين وهما التسييس التنظيمي والقدرات المنظمة ، إذ يعد التسييس التنظيمي من المواضيع الحديثة نسبياً والذي حظي بإهتمام الباحثين على المستويين العربي والأجنبي في محاولة لتحديد مفهومه ونشأته وتطوره ، فضلاً عن تحديد تأثيراته الإيجابية والسلبية في المنظمات والنتائج المترتبة عليها ، وبالمقابل فإن القدرات المنظمة تعد موجوداً استراتيجياً للمنظمات وركيزة أساسية لبقائها واستمرار نموها وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال ، ولا سيما التي تواجه التحديات والصعوبات الناجمة عن التغيرات السريعة في بيئة غير مؤكدة وشديدة التنافس ، مما يتطلب من إدارتها بذل جهود كبيرة في تعزيز تلك القدرات ، ومما تجدر الإشارة إليه أن عملية التعزيز تخضع لتأثيرات عدة عوامل ومتغيرات لعل من بينها وإن لم يكن أهمها التسييس التنظيمي الذي يتوقع أن يكون له تأثير كبير في هذا المجال .

عليه ولندرة الدراسات التي تناولت الموضوعين ولا سيما التسييس التنظيمي وعلى مستوى الدراسات العربية فقد سعت الدراسة الحالية إلى تم تناولها في بيئة تنظيمية تمثلت بجامعة جيهان في أربيل وضمن مشكلة بحثية تأطرت فحواها بتسأول رئيس مفاده " هل يسهم التسييس التنظيمي ممثلاً بأبعاده في تعزيز القدرات المنظمة للجامعة المبحوثة " وصولاً إلى تحقيق عدة أهداف بحثية منها التأكد من مدى تبني الجامعة المبحوثة لأبعاد التسييس التنظيمي وامتلاكها للقدرات المنظمة ، فضلاً عن اختبار عدة فرضيات رئيسية وفرعية منبثقة من أنموذج الدراسة الفرضي الذي يؤكد وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين متغيري الدراسة بدلالة أبعادهما (مجتمعة ومنفردة) في ضوء تحليل البيانات المجمعة من عينة مكونة من (٧٥) مبحوثاً من العاملين (تدريسين وموظفين) في الجامعة المبحوثة بوساطة استمارة أعدت لهذا الغرض.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد تبني قيادة الجامعة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن التسييس التنظيمي وامتلاكها للقدرات المنظمة ، فضلاً عن وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين المتغيرين (مجتمعة ومنفردة) وعلى نحو يؤشر أن القدرات المنظمة تستمد مقومات تعزيزها من تبني قيادة الجامعة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن التسييس التنظيمي ، وكذلك تم تقديم عدد من المقترحات الضرورية للجامعات عامة والمبحوثة خاصة فيما يتعلق بضرورة الاهتمام بأبعاد التسييس التنظيمي وضرورة تبنيها والعمل على امتلاك القدرات المنظمة ، فضلاً عن اقتراح مجموعة من المواضيع لمشاريع بحثية مستقبلية .

الكلمات المفتاحية / التسييس التنظيمي ، السلوك السياسي ، القوة والنفوذ ، القدرات المنظمة .



## ثَبِتِ المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
المستخلص	أ
ثَبِتِ المحتويات	ب
ثَبِتِ الجداول	ت
ثَبِتِ الاشكال	ث
ثَبِتِ الملاحق	ث
المقدمة	١ - ٢
الفصل الأول : الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة	٣ - ٢٠
المبحث الأول : الدراسات السابقة	٤ - ١٢
المبحث الثاني : منهجية الدراسة	١٣ - ١٧
المبحث الثالث : أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها	١٨ - ٢٠
الفصل الثاني : التسييس التنظيمي والقدرات المنظمة : الإطار النظري	٢١ - ٧٧
المبحث الاول : التسييس التنظيمي	٢٢ - ٤٦
المبحث الثاني : القدرات المنظمة	٤٧ - ٧٦
الفصل الثالث : الإطار الميداني	٧٧ - ١٠٤
المبحث الاول : : وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها	٧٩ - ٨٨
المبحث الثاني : اختبار علاقة الارتباط والأثر	٨٩ - ١٠٤
الفصل الرابع : الاستنتاجات والمقترحات	١٠٥ - ١١٠
المبحث الأول : الاستنتاجات	١٠٦ - ١٠٧
المبحث الثاني : المقترحات	١٠٨ - ١١٠
المصادر	١١١ - ١٣١
ثَبِتِ الملاحق	xv - i
المستخلص باللغة الإنكليزية	A

## ثبِت الجداول

ت	العنوان	الصفحة
١	ابعاد التسييس التنظيمي والقدرات المنظمة المتبناة في الدراسة	١٨ - ١٩
٢	عدد من تعاريف التسييس التنظيمي وفق آراء الباحثين والكتاب	٢٥ - ٢٦
٣	ابعاد التسييس التنظيمي من وجهة نظر مجموعة من الباحثين	٤١ - ٤٢
٤	عدد من تعاريف القدرات المنظمة بحسب وجهات نظر عدد من الباحثين	٥٠ - ٥١
٥	خصائص القدرات المنظمة على وفق وجهة نظر (BCG)	٥٦ - ٥٧
٦	أنواع القدرات المنظمة حسب وجهة نظر الباحثين	٥٨ - ٦٠
٧	عوامل تعزيز القدرات المنظمة على وفق وجهة نظر عدد من الباحثين	٧٦
٨	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد التسييس التنظيمي	٨٢ - ٨٤
٩	ترتيب أبعاد التسييس التنظيمي في الجامعة المبحوثة	٨٤
١٠	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد القدرات المنظمة	٨٧ - ٨٨
١١	ترتيب أبعاد القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة	٨٨
١٢	نتائج علاقات الارتباط بين التسييس التنظيمي والقدرات المنظمة	٩٢
١٣	تأثير التسييس التنظيمي في القدرات المنظمة	٩٨
١٤	تأثير التسييس التنظيمي في القدرات المعرفية	٩٩
١٥	تأثير التسييس التنظيمي في قدرات تقانة المعلومات والاتصالات	١٠١
١٦	تأثير التسييس التنظيمي في القدرات الابداعية	١٠٢
١٧	تأثير التسييس التنظيمي في قدرات التعلم التنظيمي	١٠٣

## ثبِت الاشكال

ت	العنوان	الصفحة
١	أنموذج الدراسة	١٥
٢	العلاقة بين عوامل وأبعاد التسييس التنظيمي وتأثيراتها ونتائجها	٤٠
٣	أبعاد التسييس التنظيمي	٤٦
٤	خصائص القدرات المنظمة المتميزة	٥٧
٥	المستويات الثلاثة للقدرة المنظمة	٦٩
٦	أنموذج الدراسة مع القيم التفصيلية	١٠٤

## ثبِت الملاحق

ت	العنوان	الصفحة
١	أنموذج استبيان آراء الخبراء في قياس صدق استمارة الاستبانة	i
٢	استمارة الاستبيان الموزعة	viii - ii
٣	أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة	ix
٤	الاتساق الداخلي	xv - x

## المقدمة

يعد موضوع التسييس التنظيمي (Organizational Politics) واحداً من موضوعات نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي التي تتسم بالحدثة ، واستطاعت الدراسات السابقة تشخيصه بوصفه ظاهرة موجودة فعلياً في الواقع التطبيقي الميداني لعمل المنظمة وفي المستوى الأكاديمي والبحثي في مجال المنظمة والسلوك التنظيمي .

التسييس التنظيمي سلوك مشترك وواسع الانتشار في الحياة المهنية وذلك بسبب تعدد المواقف التي تواجه العاملين ، ولفهم طبيعة هذه المواقف وتحليلها ، أجرى العديد من الباحثين دراسات لفحص تأثيرات التسييس التنظيمي واستقصائها في المنظمات ، وما هي أهم إيجابياته وسلبياته ونتائج تأثيره فيها ، وطبيعة سلوكيات العاملين سياسياً على المنظمة من خلال النشاطات والوسائل المسيسة التي يمارسها لتحقيق منافع شخصية وتنظيمية .

وقد برز مصطلح القدرات المنظمة في أثناء العقد الأخيرين نتيجة التطورات والتحديات التي كان لها تأثيرات مباشرة في القطاعات الاقتصادية المختلفة ، إذ بدأت منظمات الأعمال اعتمادها على مصطلح القدرات المنظمة بوصفه الأداة التي تحقق تفوقها وتميزها تنافسياً ولا سيما بعد أن ثبت بالبرهان والدليل أن مجرد امتلاك المنظمات للموارد سواء كانت ملموسة أم غير ملموسة والاستخدام الكفء لها لا يعد كافياً لضمان تميزها وتفوقها في إطار المنافسة الشديدة ، عليه تعد القدرات المنظمة حجر أساس لتقدم المنظمات واستمرار نموها وصولاً إلى أهدافها مما يتطلب من المنظمات السعي نحو تعزيزها والتي بدورها تخضع لعدة عوامل لعل من بينها التسييس التنظيمي الذي يتوقع أن يمارس دوراً في تعزيز تلك القدرات وعلى نحو قادنا إلى دراسته للوقوف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بينهما (التسييس التنظيمي والقدرات المنظمة) ضمن ميدان بحثي تمثل بجامعة جيهان - أبريل .

ولتحقيق أهداف الدراسة وتقديم حل مبدئي للمشكلة المثارة تم بناء نموذج افتراضي مقترح للدراسة، تضمن متغيري الدراسة الرئيسيين والأبعاد المعبرة عنهما ، وتمت صياغة مجموعة من الفرضيات التي تعكس طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين على المستوى الكلي والفرعي (للأبعاد) والتي أخضعت إلى الاختبار في ضوء تحليل البيانات المجمعة من عينة شملت العاملين في الجامعة المبحوثة (تدريسيين وموظفين) بوساطة استمارة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات تم في ضوءها تقديم مجموعة من المقترحات .

ولغرض تنفيذ ما تقدم وقعت الدراسة في أربعة فصول ، تناول الأول وضمن ثلاثة مباحث عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة ومنهجية الدراسة فضلاً عن أساليب جمع البيانات

والمعلومات وتحليلها ، وخصص الفصل الثاني للجانب النظري وبمبحثين تناول الأول التسييس التنظيمي من حيث النشأة والتطور ، المفهوم والأهمية والخصائص والعوامل ، والآثار الإيجابية والسلبية ، ونتائجه وأبعاده ، فيما عرض المبحث الثاني القدرات المنظمة من حيث المفهوم ، الأهمية ، الخصائص ، الأنواع وبناء القدرات وتنميتها وكذلك عوامل تعزيزها .

وانصرف الفصل الثالث إلى الجانب العملي للدراسة عن طريق مبحثين تناول الأول وصف وتشخيص لمتغيري الدراسة الرئيسيين وأبعادهما ، فيما اهتم الثاني باختبار علاقات الارتباط والأثر بينهما ، واختتمت الدراسة بفصلها الرابع بمبحثين ، عرض الأول أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ، وقدم الثاني مجموعة من المقترحات الضرورية للجامعات عامة والجامعة المبحوثة خاصة ، فضلاً عن اقتراحات لمشاريع بحثية مستقبلية .

## الفصل الأول

يتناول الفصل الأول ثلاثة مباحث ، يقدم الأول عدداً من الدراسات السابقة التي عرضت أهم الجهود المعرفية والعلمية والتي تطرقت الى متغيرات الدراسة بهدف الإفادة منها ، واشتمل الثاني منهجية الدراسة التي تهدف إلى تحديد الإطار العام والإجراءات المعتمدة في مسار الدراسة ، ويشير الثالث إلى أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها ، وفق المباحث الآتية :

**المبحث الأول : دراسات سابقة**

**المبحث الثاني : منهجية الدراسة**

**المبحث الثالث : أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها**

## المبحث الأول

### الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث الى التعرف على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية ، إذ تحتل الدراسات ذات العلاقة للباحثين مكانة مهمة في البحث العلمي ، كونها تمثل تراكمًا معرفيًا متاحاً للباحثين للانطلاق منه وتأطير متغيرات دراستهم من أجل تعزيز النواحي المعرفية والعلمية ، عليه سوف نتطرق إلى الدراسات التي تناولت متغيري البحث في دراسات مختلفة وبيان إفادتها للدراسة الحالية وفقاً لما تناوله الباحثون في دراساتهم ، وسيتم تقسيم المبحث على ثلاثة محاور ، الأول يعنى بالدراسات الخاصة بالتسييس التنظيمي ، والثاني بالدراسات الخاصة بالقدرات المنظمة ، ويعرض الثالث دور الدراسات السابقة في الدراسة الحالية وعلى وفق ما موضح في أدناه .

### المحور الأول : الدراسات الخاصة بالتسييس التنظيمي

#### أ . الدراسات العربية

١.دراسة (الراجحي، ٢٠٠٨)	
عنوان الدراسة	التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها
أداة الدراسة	استخدم المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة للإجابة عن تساؤلات الدراسة
وميدان الدراسة	المديرية العامة لحرس الحدود والمديرية العامة للجوازات - السعودية
هدف الدراسة	معرفة دور التسييس التنظيمي في الصراعات التنظيمية وإدارتها
اهم الاستنتاجات	درجة التسييس التنظيمي في المنظمات المبحوثة كان مرتفع ، ودرجة الصراعات التنظيمية كانت منخفضة
اهم المقترحات	تقترح الدراسة بضرورة تجنب الآثار السلبية التي تفرزها العلاقات داخل المجموعة (الشلل) المتنفذة ، تشجيع العاملين على الحديث بصراحة عن ما في داخلهم وطرح الافكار الجديدة وحتى وإن كانت مخالفة لأراء مدراءهم وذلك للحد من الصراعات داخل المنظمة
٢.دراسة (الصرايرة، ٢٠٠٨)	
عنوان الدراسة	السلوك السياسي وأثره في مستوى الصراع التنظيمي
أداة الدراسة	استخدم المنهج التحليلي واعتمدت الاستبانة للإجابة عن تساؤلات الدراسة
وميدان الدراسة	أعضاء مجلس الأمة الأردني الرابع عشر (الأعيان والنواب)
هدف الدراسة	تشخيص المضامين النظرية والفكرية لظاهرتي السلوك السياسي والصراع

<p>التنظيمي والكشف عن طبيعة العلاقة بين ابعاد السلوك السياسي والصراع التنظيمي ، وتأثيراتهما التنظيمية والنفسية</p>	
<p>وجود اختلاف في انماط السلوك السياسي والصراع التنظيمي ، وكذلك وجود اختلافات في استراتيجيات السلوك السياسي والصراع التنظيمي .</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>تقترح الدراسة بضرورة تجاوز استجابات (النواب) السلبية حول نمط السلوك السياسي المتمثل بالتضامن ، وكذلك تجاوز استجاباتهم السلبية حول نمط الصراع التنظيمي ، وتعزيز السلوك الائتلافي والتصرف العقلاني للسيطرة على الصراع التنظيمي، وضرورة الانفتاح على السلوك السياسي لأهميته</p>	<p>اهم المقترحات</p>
<p>٣.دراسة (شريف وسعيد، ٢٠١١)</p>	
<p>دور الأنماط القيادية في التسييس التنظيمي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>استخدم المنهج الوصفي والتحليلي واعتمدت الاستبانة للإجابة عن تساؤلات الدراسة</p>	<p>أداة الدراسة</p>
<p>العاملين في مديرية زراعة الأنبار</p>	<p>ميدان الدراسة</p>
<p>بناء واختبار نموذج يفسر دور الأنماط القيادية في ظاهر التسييس التنظيمي</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>النمط القيادي السائد في المنظمة المبحوثة هو (الحر - التراسلي - وظهور ممارسات للنمط الديمقراطي) ، وجود مستوى مشخص ومتفق عليه للتسييس التنظيمي في المنظمة المبحوثة من خلال اهم ابعاده المتمثلة بـ ( الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً ، الانتماءات السائدة) وعلاقته مع الأنماط القيادية</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>تعزيز وتقوية آليات وصيغ ممارسات النمط القيادي الديمقراطي في المنظمة المبحوثة وتقليل وتحجيم ممارسات النمط (الدكتاتوري - الأوتوقراطي) ، تقليل وتحجيم الآثار السلبية للتسييس التنظيمي وتعطيل العوامل المسببة له</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>٤.دراسة (البرواري، ٢٠١٤)</p>	
<p>دور عدد من استراتيجيات التأثير في أنماط السلوك السياسي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>المنهج الاستطلاعي واعتمدت الاستبانة للإجابة عن تساؤلات الدراسة</p>	<p>أداة الدراسة</p>
<p>عينة من نواب برلمان إقليم كردستان - العراق</p>	<p>وميدان الدراسة</p>
<p>التعرف على استراتيجيات التأثير وانعكاساتها على أنماط السلوك السياسي واختبارها ميدانياً</p>	<p>هدف الدراسة</p>



اهم الاستنتاجات	استراتيجيات التأثير على أنماط السلوك السياسي لدى عينة الدراسة إلى الحد الذي ظهر معه أن أي تغير في تركيبة استراتيجيات التأثير المستخدمة لا بد أن يقابله تغير مماثل في أنماط السلوك السياسي التي يمارسها نواب برلمان إقليم كوردستان - العراق ، ولكن بنسب مختلفة .
اهم المقترحات	تقترح الدراسة ضرورة ان يتم تقييم استراتيجيات التأثير في ضوء معايير إدائية أو تشغيلية تضعها إدارة المنظمة ، بهدف الحد من ممارسة استراتيجيات التأثير ذات الجوانب السلبية وتنشيط الاستراتيجيات التي يكون لها إيقاع إيجابي على أداء الأفراد في المنظمة .

#### ب . الدراسات الأجنبية

١. دراسة ( Louis , ٢٠١٣ )	
عنوان الدراسة	Organizational Politics: It's Influence on Firms التسييس التنظيمي : وتأثيره في المؤسسات
أداة الدراسة	استخدم المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة للإجابة عن تساؤلات الدراسة
وميدان الدراسة	عينة من الموظفين والمدراء العاملين في اثنين من البنوك المتجددة في مدينة أكرا عاصمة غانا
هدف الدراسة	فحص تأثير التسييس التنظيمي على كينونة العمل في اكرا عاصمة غانا
اهم الاستنتاجات	وتوصلت الدراسة إلى أن سيطرة التأثيرات السياسية السلبية في المنظمات تؤدي إلى ظهور القلق وضغوط العمل ، فضلاً عن توليد بيئة تنظيمية عدائية ومناخ سيء
اهم المقترحات	تقترح الدراسة بضرورة عمل الإدارة والموظفين على وضع اهتماماتهم الشخصية جانباً والتركيز على تحقيق رسالة المنظمة لإنجاز الأهداف المحددة
٢. دراسة ( Riaz, ٢٠١٣ )	
عنوان الدراسة	Antecedents and Consequences of Organizational Politics جذور وأثار التسييس التنظيمي
أداة الدراسة	استخدم المنهج الاستقصائي واعتمدت الاستبانة للإجابة عن تساؤلات الدراسة
وميدان الدراسة	منظمات القطاع العام في باكستان
هدف الدراسة	التعرف على ادراكات التسييس وأهم نتائجه وتأثيراته المحتملة

اهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى تأثيرات ايجابية لأبعاد التسييس التنظيمي المتمثلة بـ (دور الغموض والميكافيلية) في (الالتزام العاطفي واجمالي المبيعات) ، وتأثيرات سلبية بسيطة لبعد الاشتراك في صنع القرارات نحو (الالتزام العاطفي واجمالي المبيعات)
اهم المقترحات	تقترح الدراسة بضرورة تعميم نتائج الدراسة على البلدان النامية ذات الثقافات المتشابهة التي تمتاز بمستويات عالية في التجنب وعدم اليقين على النقيض من البلدان المتطورة
<b>٣. دراسة ( Hussain &amp; Khan, ٢٠١٤ )</b>	
عنوان الدراسة	The Analysis of the Perception of Organizational Politics Among University Faculty تحليل إدراكات التسييس التنظيمي بين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة
أداة الدراسة	استخدم المنهج التجريبي واعتمدت الاستبانة للإجابة عن تساؤلات الدراسة
وميدان الدراسة	أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كراتشي - باكستان
هدف الدراسة	اكتشاف مدى إسهام التسييس التنظيمي في ترقية المشاركين فيه
اهم الاستنتاجات	وتوصلت الدراسة على وجود علاقة بين المجاميع السياسية القوية واستمرارية الموظفين في مؤسسات التعليم العالي ، فضلاً عن ذلك فقد اتضح العلاقة المهمة بين رضا الموظفين بخصوص الأجور والترقيات في مؤسسات التعليم العالي المختلفة
اهم المقترحات	تقترح الدراسة بضرورة ان يحاول اعضاء هيئة التدريس فهم السلوك السياسي العام في مؤسساتهم ومواجهته استراتيجيا لتحقيق أقصى قدر من الرضى والحد من التوترات والأحباط
<b>٤. دراسة ( Mishra , ٢٠١٤ )</b>	
عنوان الدراسة	Study of Antecedents and Consequents of Organizational Politics Among Staff in Selected Universities of India اسبقيات واثار التسييس التنظيمي بين موظفين جامعات متعددة في الهند
أداة الدراسة	استخدم المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة للإجابة عن تساؤلات الدراسة
وميدان الدراسة	عينة من الموظفين العاملين في الجامعات الهندية
هدف الدراسة	تقييم تأثير اسبقيات التسييس التنظيمي على المستوى التنظيمي وبيئة العمل وعلى المستويين الشخصي والتنظيمي في المنظمة

اهم الاستنتاجات	وتوصلت الدراسة إلى أن اسبقيات التسييس التنظيمي وفق عدة مستويات ترتبط بعلاقات ايجابية بالاختص فيما يتعلق بالتنوع الثقافي وندرة الموارد وبيئة العمل والصراع واستخدام القوة .
اهم المقترحات	تقترح الدراسة بضرورة تمييز مستوى استيعاب وفهم التسييس التنظيمي من قبل الموظفين العاملين في الجامعات الهندية مما يؤدي الى الالتزام التنظيمي وخفض ضغوط العمل وتحسين المبيعات مما يؤدي الى تعزيز النتائج الايجابية وتخفيض النتائج السلبية مما يؤدي الى تحسين الاداء .

## المحور الثاني : الدراسات الخاصة بالقدرات المنظمة

### أ . الدراسات العربية

١.دراسة (علاوي وعلي ، ٢٠٠٩)	
عنوان الدراسة	قياس واقع القدرات في جامعة البصرة وآفاق تحسينها
أداة الدراسة	دراسة حالة واعتمدت الاستبانة للإجابة عن تساؤلات الدراسة
وميدان الدراسة	اتخذت الدراسة جامعة البصرة من خلال (الكفاءات الأكاديمية والإدارية)
هدف الدراسة	التعرف على مستوى الأهتمام بالقدرات في جامعة البصرة وعملية تحسينها
اهم الاستنتاجات	تعد الموارد البشرية الجامعية المتمثلة بـ(الكفاءات الجامعية والقيادات الإدارية ) جوهر القدرات الجامعية ومن خلالها يتم تحسين وتعظيم طاقة الجامعة
اهم المقترحات	تقترح الدراسة بحصر الموارد البشرية الجامعية التي تشكل الأساس في بناء وتحسين قدرات الجامعة ، تقدير مستوى فاعلية القدرات البشرية الحالية ومدى أستجابتها لهداف الجامعة وعملياتها الأساسية (التدريسية والبحثية)
٢.دراسة (الربيعي ، ٢٠١٣)	
عنوان الدراسة	واقع القدرات المنظمة وآفاق تطويرها
أداة الدراسة	دراسة تحليلية واعتمدت استمارة استبانة جاهزة اعدتها وكالة الخدمات العامة الأسترالية
وميدان الدراسة	القيادات الإدارية في بعض مستشفيات مدينة الموصل
هدف الدراسة	التعرف على ماهية القدرات المنظمة وتحديد واقعها ، ومستويات توافرها ، من ثم البحث في افاق تطويرها في عدد من المستشفيات التابعة لدائرة صحة نينوى

اهم الاستنتاجات	تعد القدرات المنظمة ركيزة أساسية لمنظمات الأعمال كونها تشكل عامل بقائها واستمرارها في بيئة الأعمال ، وأساساً لتحديد موقعها الاستراتيجي .
اهم المقترحات	تقترح الدراسة ضرورة تبني المنظمات المبحوثة أنموذج القدرات المنظمة الذي تبنته الدراسة واعتماده بوصفه منهجاً منتظماً يتم في إطاره اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بالقدرات المنظمة وتطويرها في المنظمات المبحوثة
<b>٣.دراسة (الدأود ولاوند ، ٢٠١٦ )</b>	
عنوان الدراسة	اثر القدرات التنظيمية للقيادة الاستراتيجية في القرارات الاستثمارية الاستراتيجية
أداة الدراسة	دراسة استطلاعية واعتمدت الاستبانة للإجابة عن تساؤلات الدراسة
وميدان الدراسة	آراء عينة لمديري شركات القطاع الأنشائي في محافظة دهوك
هدف الدراسة	تحديد أثر القدرات التنظيمية للقيادة الاستراتيجية في القرارات الاستثمارية الاستراتيجية
اهم الاستنتاجات	وجود علاقة معنوية وتأثير معنوي بين القدرات التنظيمية للقيادة الاستراتيجية والقرارات الاستثمارية الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة
اهم المقترحات	تقترح الدراسة تعزيز الوعي داخل المنظمات المبحوثة وعلى مستويات كافة بأهمية تطوير قدرات القيادة الاستراتيجية التنظيمية كونها الاساس التي تعزز قرارات الاستثمار الاستراتيجية
<b>٤.دراسة (الراوي ، ٢٠١٧ )</b>	
عنوان الدراسة	اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية
أداة الدراسة	دراسة تطبيقية واعتمدت الاستبانة للإجابة عن تساؤلات الدراسة
وميدان الدراسة	البنوك التجارية الأردنية
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية
اهم الاستنتاجات	ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية كانت متوسطة المستوى
اهم المقترحات	تعزيز الإهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية مجتمعة حيث أنها تؤثر بشكل واضح على أداء الموظفين وإنتاجيتهم

ب . الدراسات الأجنبية

١. دراسة ( Gabrales, et. al., ٢٠٠٦ )	
عنوان الدراسة	The Contribution of Core Employees to Organizational Capabilities and Efficiency مساهمات الموظفين الجوهرين في القدرات المنظمة والكفاءة
أداة الدراسة	دراسة تجريبية واعتمدت الاستبانة للإجابة عن تساؤلات الدراسة
وميدان الدراسة	عينة ضمت أكثر من ٥٠٠ مستخدم في المؤسسات الأسبانية
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى التعرف على دور الموظفين الجوهرين في المؤسسات التنافسية من حيث المعرفة والمهارة والقدرة .
اهم الاستنتاجات	إدارة الموارد البشرية تعزز القيمة والتفرد للموظفين الجوهرين ، فضلا عن تعزيز القدرات المنظمة ، كما أشار تحليل التباين إلى أن المنظمات تحقق قدرة منظمة عالية عن طريق استخدام موظفين جوهرين أكثر قيمة وتفرد، وأن هذه المنظمات تمتاز بكفاءة أعلى .
اهم المقترحات	تقترح الدراسة بالاهتمام بالموظفين الجوهرين كونهم مورد ثمين جدا ومتفرد ومرتبطة بكفاءة وفاعلية المنظمة التي تسهم في تحسين تنافسية ادارة الموارد البشرية التنافسية
٢. دراسة ( Schienstock , ٢٠٠٩ )	
عنوان الدراسة	Organizational Capabilities: Some reflections on the concept القدرات المنظمة : بعض الانعكاسات على المفهوم
أداة الدراسة	منهج التحليل النظري المستند على المصادر البحثية والإنترنت
وميدان الدراسة	الشركات العالمية متوسطة وصغيرة الحجم التي تعمل في مجال التقنية
هدف الدراسة	تطوير قدرات منظمة تتعامل مع المشكلات المنظمة المتمثلة بـ (إدارة صراع المصالح وتلبية المتطلبات الاجتماعية)
اهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة الى أن الشركات لا يمكن أن تركز فقط على القدرات التقنية ؛ وإنما يجب ان تطور قدرات للتعامل مع المشاكل الاجتماعية . ويجب عليها أن تجعل مفهوم تطوير القدرات المنظمة يستند إلى عملية المعرفة داخل الشركة
اهم المقترحات	تقترح الدراسة اعتماد المنظمة على القدرات المنظمة لتحسين أهدافها

الشرعية عن طريق سياسة الإبداع ، وأن التركيز على توزيع أفضل الممارسات سيحقق نتائج مرضية ، ويجب أن تأخذ سياسة الإبداع بنظر الاعتبار وتنوع الشركات وحاجاتهم المحددة	
<b>٣. دراسة ( BCG, ٢٠١٢ )</b>	
عنوان الدراسة	Organizational Capabilities Matter قضية القدرات المنظمة
أداة الدراسة	دراسة استطلاعية واعتمدت على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) في الحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة
وميدان الدراسة	عينة ضمت أكثر من ١٦٠٠ مستجوب شملت منظمات عاملة في ١٢ دولة حول العالم مثل (الصين ، شبه القارة الهندية ، روسيا ، المملكة المتحدة ، ألمانيا ، بلدان أخرى في أوروبا )
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى تشخيص أكثر القدرات تأثير على الأداء المالي ، لتحديد الفجوة بين أفضل القدرات الممارسة والقدرات المثالية للمنظمات ولمساعدة المنظمات لغلق تلك الفجوات
اهم الاستنتاجات	القدرات السلوكية للقادة ، وتعامل الموظفين ، وثقافة التعاون هي أساسية لتحقيق النجاح . وأن هناك علاقة مهمة بين القدرات المنظمة وقدرة الشركة على توليد القيمة . وهناك العديد من المنظمات ما زالت تنقصها مثل هذه القدرات .
اهم المقترحات	تعزيز السلوكيات المتعلقة بتنفيذ استراتيجية المنظمة ، تحسين ممارسات الأفراد ، مواءمة الهيكل التنظيمي مع استراتيجية الأعمال .
<b>٣. دراسة ( Gramescu &amp; Bibu, ٢٠١٥ )</b>	
عنوان الدراسة	Organizational Capabilities of the Entrepreneurial University القدرات المنظمة للجامعة الريادية
أداة الدراسة	دراسة حالة في جامعة Aalto فنلندا
وميدان الدراسة	مجموعة من الموظفين والطلاب في جامعة Aalto في فنلندا
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى التعرف على تشكيلة من القدرات التي تساهم في جعل المنظمة قادرة بثبات للوصول لنتائج محددة
اهم الاستنتاجات	الاستراتيجية التي اتخذتها ادارة جامعة Aalto تدعم بأسلوب مباشر النهج

المستقل للحركة الطلابية بطريقة ذكية لتأسيس مستودعات الأبداع	
اهم المقترحات	تقترح الدراسة أن ( القدرات المنظمة ) تعد أدوات ثمينة للجامعات التي تبغي تطوير تنافسيتها الريادية ، خصوصاً في الاتحاد الأوربي ، إذ أن التعليم العالي لا يعد ضماناً للتوظيف وهناك حاجة ماسة للبدائل .

### ثالثاً . المحور الثالث

#### دور الدراسات السابقة في الدراسة الحالية

استفادت الدراسة الحالية من المناهل المعرفية التي رفدتها الدراسات السابقة من حيث المتغيرات التي تناولها الباحثون على المستويين النظري والتطبيقي وعلى نحو مكن الباحث من تكوين صورة واضحة عنها وبما يجسد رؤية وتوجهات الدراسة الحالية وتمثلت مجالات الاستفادة بالآتي :

١. صياغة منهجية الدراسة من حيث المشكلة والأهمية والأهداف ، فضلاً عن أنموذج الدراسة وتوصياتها .
٢. إعداد الجانب النظري فيما يحقق متغيري الدراسة وأبعادهما .
٣. اختيار الأبعاد لقياس متغيري الدراسة وإعداد استمارة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات منهما .
٤. تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية قياس إدراكات التسييس التنظيمي في المنظمة المبحوثة ، إذ اعتمدت معظم الدراسات السابقة على مقياس (pops) Perceptions of Organizational Politics Scale وهو مقياس خاص لقياس إدراكات التسييس التنظيمي صمم من قبل (Kacmar and Carlson, ١٩٩٧) ، إذ تم تجربة هذا المقياس على عدد من المنظمات في دول العالم الثالث مثل ( السعودية ، وباكستان ، والأردن )، كذلك فإن أبعاد الدراسة تم انتقاؤها بالاعتماد على الأدبيات التي تناولت موضوع التسييس التنظيمي وبما يتلاءم مع البيئة العراقية ومجتمع الدراسة .
٥. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من ناحية متغيرات الدراسة ، إذ اعتمدت الدراسة الحالية على متغيرين هما التسييس التنظيمي والقدرات المنظمة ، إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على قياس واقع التسييس في المنظمات أو علاقة التسييس ببعض المتغيرات مثل ( الصراع ، والالتزام التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، والمواطنة التنظيمية ، وأساليب القيادة ) ، لذا جاء البحث الحالي متفرداً عن الدراسات السابقة من ناحية دراسة العلاقة وإمكانية تعزيز القدرات المنظمة باستخدام أبعاد التسييس التنظيمي في المنظمة المبحوثة .

## المبحث الثاني منهجية الدراسة

### أولاً . مشكلة الدراسة

المنظمات على مختلف أنشطتها وأحجامها ومسمياتها يمارس فيها العديد من السلوكيات والتصرفات الغير رسمية بغرض التحكم في الآخرين ، وتعد شائعة لدى معظم مدراء الدوائر من اجل الحصول على الأداء العالي ، في خضم التغيرات المتسارعة والازمات المتتالية التي تواجهها المنظمات العراقية في الوقت الحاضر بفعل تسارع واضطراب التغيرات البيئية محلياً وإقليمياً وعالمياً ، وما تواجهه المنظمة المبحوثة من ظروف أدت في كثير من الأحيان إلى ضعف مستوى الخدمات، وجد أن القدرات المنظمة وآفاق تعزيزها قد يسهم في مساعدة المنظمة المبحوثة على تحسين خدماتها الجامعية عبر القاء الضوء على هذه المشكله البحثية الخاصة بكون التسييس التنظيمي يؤدي الى تعزيز القدرات المنظمة لمواجهة التغيرات التي تواجهها المنظمة المبحوثة من جهة ولتعزيز قدراتها والتي تؤهلها لامتلاك الوسائل التي تمكنها من مواجهة الأزمات في المجتمع العراقي .

يتطلب توضيح التسييس التنظيمي من خلال الأفعال المؤثرة المستخدمة عن طريق الوسائل الغير رسمية لممارسة التسييس بأبعاده المختلفة لضمان تعزيز القدرات المنظمة التي تعد أهم مقومات بقاء المنظمات واستمرارها ونجاحها في ظل البيئات الحالية التي تعد بيئات غير ثابتة وديناميكية ، ونتيجة لذلك فإن المنظمات العراقية وفقاً لأتجاهات المعاصرة لا تعمل في فراغ ، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين أفراد وجماعات تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم ومنها ما يتعلق بمصالحهم الشخصية ووفق هذه العلاقات ينتج عدة أبعاد قد تؤدي الى تعزيز القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة بذلك تنطلق مشكلة البحث من تساؤل رئيسي مفاده (هل تسهم أبعاد التسييس التنظيمي في تعزيز القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ؟) كما يمكن تأطير مشكلة الدراسة في ضوء إثارة التساؤلات الاتية :

١. هل تمتلك الجامعة المبحوثة أبعاد التسييس التنظيمي ؟
٢. هل تتوافر القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ؟
٣. هل توجد علاقة ارتباط بين التسييس التنظيمي ممثلاً بأبعاده والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ؟
٤. هل يوجد تأثير معنوي لأبعاد التسييس التنظيمي في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ؟



## ثانياً . أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تناولت بعض سلوكيات التأثير في المنظمة وقدرتها على تعزيز القدرات المنظمة وفق آلية جديدة لم تناقش في هذا المجال تتمثل بالتسييس التنظيمي الذي أصبح ظاهرة شائعة سواءً على المستوى الفردي أم التنظيمي معتمدين في ذلك على تحديد أهمية الدراسة وفق المجالين الأكاديمي والميداني وعلى النحو الآتي :

١. الأهمية الأكاديمية : على المستوى الأكاديمي يعد التسييس التنظيمي من الموضوعات المهمة في المنظمات ، كونه يعد واحداً من المواضيع التي تمتاز بحدثة دراستها على مستوى بيئة منظماتنا ، إذ توجد سلوكيات مختلفة داخل المنظمة لم تكن واضحة النتائج إلى ان تم مناقشتها وإيضاحها في دراسات العديد من الباحثين في مجال التسييس التنظيمي وسلوكيات التأثير المختلفة ، فضلاً عن ذلك فإنها تعد من الدراسات الحديثة التي لم يتم تناولها على المستوى الأكاديمي المحلي ، لذلك تعد الدراسة تحدياً لإبراز أهمية وتأثير التسييس في المنظمات العراقية .

٢. الأهمية الميدانية : تبرز أهمية الدراسة في الجانب الميداني كونها تبين تأثير أبعاد التسييس في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة وهي الحقل الميداني للدراسة ، وبيان قدرة القيادات الإدارية في الجامعة على تعزيز قدرات المستويات الوسطى والدنيا سواءً التدريسيين أم الموظفين عن طريق استبعاد السلوكيات الضارة وتحفيز السلوكيات المفيدة للحصول على أفضل النتائج ، مما يسهم في تعزيز قدرات منظمة كامنة لدى الأفراد تؤدي إلى النهوض بواقع الخدمات التي تؤديها الجامعة وما لذلك من دور كبير في تحسين مستويات أدائها والانتقال إلى واقع أفضل سماته النمو والنجاح في حقل التعليم العالي .

## ثالثاً. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل بتحديد مدى إسهام التسييس التنظيمي ممثلاً بأبعاده في تعزيز القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ، فضلاً عن ذلك يمكن تحديد الأهداف الآتية.

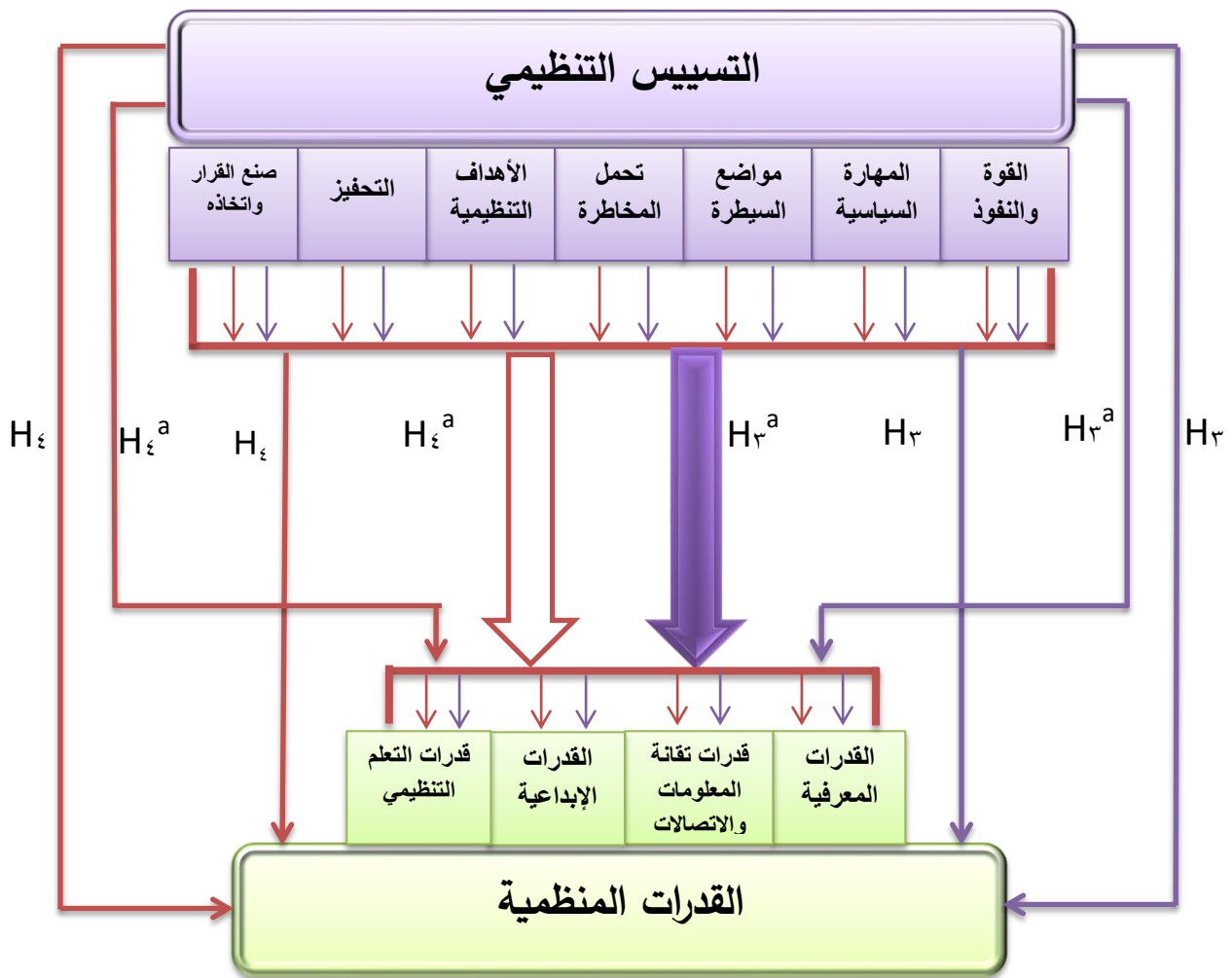
١. التعرف على واقع التسييس لدى القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها (أعضاء الهيئة التدريسية - الموظفون).
٢. التعرف على أنواع القدرات المنظمة المطلوب تعزيزها من قبل الجامعة المبحوثة .
٣. اختبار علاقات الارتباط والأثر بين التسييس التنظيمي والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة .

٤. تحديد أي من أبعاد التسييس التنظيمي التي تمتلك أعلى ارتباط وتأثير في تعزيز القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة .

٥. بناء أنموذج يعكس طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة في الجامعة المبحوثة .

#### رابعاً . أنموذج الدراسة

يحاول أنموذج الدراسة رسم صورة تعكس طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين التسييس التنظيمي (المتغير المستقل) والقدرات المنظمة (كمتغير معتمد) وباتجاه واحد التي ستخضع للاختبار الميداني للتأكد من صحتها وقبولها ، ويعرض الشكل ( ١ ) الأنموذج المعتمد للدراسة



الشكل (١) أنموذج الدراسة الافتراضي

المصدر : إعداد الباحث

يشير إلى علاقة الأثر

يشير إلى علاقة الارتباط

### خامساً . فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة من خلال طرح عدد من الفرضيات لتحقيق ما دأب إليه الباحث من خلال تساؤلات الدراسة ولتحقيق أهدافها ، وكانت الفرضيات على النحو الآتي :

١. الفرضية الرئيسة الأولى :  
تمتلك الجامعة المبحوثة الأبعاد المعبرة عن التسييس التنظيمي تبعاً لإجابات المبحوثين
٢. الفرضية الرئيسة الثانية :  
تتوافر القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة تبعاً لإجابات المبحوثين .
٣. الفرضية الرئيسة الثالثة :  
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة .  
وتتفرع عنها الفرضية الفرعية الآتية:  
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) والقدرات المنظمة (منفردة) في الجامعة المبحوثة .
٤. الفرضية الرئيسة الرابعة :  
توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لأبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة .  
وتتفرع عنها الفرضية الفرعية الآتية :  
توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لأبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) في القدرات المنظمة (منفردة) في الجامعة المبحوثة .

### سادساً . حدود الدراسة

١. الحدود المكانية :  
طبقت الدراسة في جامعة جيهان ( أربيل - العراق ) .
٢. الحدود الزمانية :  
انحصر تنفيذ الدراسة بجانبه النظري والتطبيقي بالفترة من ٢٠١٥/٨/٣١ لغاية ٢٠١٧/٩/١٢ .
٣. الحدود البشرية :  
تمثلت الحدود البشرية بعينة الدراسة التي شملت (أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين ) العاملين في الجامعة المبحوثة .

## سابعاً . مجتمع الدراسة

تم اختيار جامعة جيهان في مدينة (أربيل) إقليم كردستان / العراق لتمثل ميدان الدراسة ويعود سبب اختيارها إلى الآتي :

١. جامعة جيهان تقدم الخدمات التعليمية والتربوية في مجالات علمية عدة ، عليه تعد حقلاً علمياً مهماً للدراسة والبحث وذلك لكونها تؤدي رسالة علمية رصينة للمدينة وللبلد على نحو عام .

٢. وجود خبرات تراكمية تتميز بها جامعة جيهان تستحق الدراسة .

٣. التعرف على الإمكانيات والقدرات المتنوعة وإمكانية تعزيزها لتطوير مجال التعليم العالي وتنميته .

٤. التعرف على الآلية التي تدار بها الجامعة ومعرفة السلوكيات التي تتم فيها وذلك من أجل بيان نقاط القوة والضعف في السلوكيات العامة والسعي المتواصل عن طريق هذه السلوكيات لتحقيق الأداء العالي في الجامعة الذي يضمن التميز والنجاح .

٥. يمكن تعميم نتائج الدراسة على مختلف الجامعات الموجودة في الأقليم والعراق عموماً وذلك لتشابهها من حيث القوانين والإجراءات المتبعة .

أما مجتمع الدراسة فقد شمل على أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين في الجامعة المبحوثة والبالغ عددهم تقريباً (٣٧٥) عضواً ، وتم توزيع (٨٠) استمارة استرجعت منها (٧٨) وعدد الاستمارات الصالحة للدراسة هو (٧٥) ، إذ بلغت نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل (٩٣.٨%) ، وبلغت نسبة تمثيل العينة (٢٠%) من مجتمع الدراسة .

### المبحث الثالث

#### أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها

اعتمدت الدراسة على أساليب متعددة في إكمال متطلبات الجانب النظري والميداني ، وذلك وفق الفقرات الآتية :

#### أولاً . أساليب جمع البيانات والمعلومات

##### ١. الجانب النظري :

بهدف إعداد الجانب النظري للدراسة تمت المراجعة والاطلاع على مجموعة من الأدبيات العربية والأجنبية من دراسات وبحوث علمية ، وعدد من الأطاريح والرسائل الجامعية العربية والأجنبية وكذلك شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) .

##### ٢. الجانب الميداني :

تم الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات عن الأفراد المبحوثين والخاصة بمتغيري الدراسة وأبعادهما الفرعية ، وتمت صياغتها بالاعتماد على ما تيسر من مصادر تخص كل منهما ، وفق الآتي :

#### الجدول (١)

ابعاد التسييس التنظيمي والقدرات المنظمة المتبناة في الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	المصدر
التسييس التنظيمي	القوة والنفوذ	(Kacmar& Carlson, ١٩٩٧) (Szoc, ٢٠٠٥) (Ferris, et. al., ١٩٨٩)
	المهارة السياسية	(Vigoda& Gadot, ٢٠٠٣) (Braddy& Campbell, ٢٠١٤)
	مواضع السيطرة	(Ferris, et. al., ٢٠٠٢) ( Miller& Nichols, ٢٠٠٨)
	تحمل المخاطرة	(Szoc, ٢٠٠٥) (Rosen, Levy, & Hall, ٢٠٠٦)
	الاهداف التنظيمية	(Ferris, et. al., ٢٠٠٢), (Szoc, ٢٠٠٥) (Rosen, Levy, & Hall, ٢٠٠٦)
	التحفيز	(Kacmar& Carlson, ١٩٩٧) (Vigoda& Gadot, ٢٠٠٣)
	اجراءات صنع القرار واتخاذ	(Ferris, et. al., ٢٠٠٢)

(Rosen, Levy, & Hall, ٢٠٠٦)		
( Bharadwaj, et. al., ١٩٩٩)	القدرات المعرفية	القدرات المنظمية
(Allison & Javorka, ٢٠١٤)	قدرات تقانة المعلومات والاتصالات	
(Australian Public Service Commission, ٢٠١٠)	القدرات الأبداعية	
(Chandler, ١٩٩٢)	قدرات التعلم التنظيمي	

واخضعت الاستبانة إلى عدد من الاختبارات القبلية والبعدية التي تعكس صدقها وثباتها وعلى النحو الاتي :

أ. الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبانة : وشملت الاختبارات الاتية

#### • قياس الصدق الظاهري

لغرض التأكد من مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة ، فقد اختبر الصدق الظاهري لفقراتها بعد إعدادها ، وذلك بعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم الإدارية ، لاستطلاع آرائهم لبيان صحة الفقرات وملاءمتها لفرضيات الدراسة وقدرتها على قياس متغيراتها ، وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من النواحي العلمية والعملية . وتم الأخذ بالملاحظات وتعديل الاستمارة في ضوءها ، وحصلت الاستبانة على رأي الأكثرية من المحكمين صحة فقراتها وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها وجوهريتها للتوزيع (الملحق ٤) .

#### • قياس الثبات

تم استخدام معامل الثبات ( Reliability Coefficient ) وبطريقة (كرونباخ الفا) لكونه الأسلوب المناسب للعبارات الوصفية والموضوعية بهدف التعرف على ثبات الاستمارة ، والوقوف على دقة أجابات أفراد عينة الدراسة ، اذ بلغت قيمة معامل الفا لمتغيرات البحث (٩٨%) وهي قيمة عالية مقارنة بالقيمة المعيارية لمعامل الفا كرونباخ في الدراسات الانسانية والتي تبلغ (٦٠%) وتعكس هذه القيمة وجود علاقات ارتباط إيجابية معنوية عند مستوي معنوية (٠.٠٥) بين الغالبية العظمى لمتغيرات الدراسة وكل بعد من أبعادها مما يدل على وجود انسجام وتناغم بين فقرات الأبعاد ويعكس صدق محتوى كل بعد تمثله وهذا يؤكد صدق عالٍ لمحتوى الاستبانة .

## ب. الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبانة

**الاتساق الداخلي :** لغرض اختبار محتوى الاستبانة فقد تم الاعتماد على الاتساق الداخلي للمؤشرات المعبرة عن متغيرات الدراسة ، إذ تعبر قيم الارتباط المعنوي عن مدى مصداقية تعبير أسئلة المؤشرات للمتغيرات الرئيسية والفرعية ، وكانت نتائج الاتساق الداخلي الموضح في الملحق ( ٤ ) كما يأتي :

١ . **الاتساق الداخلي للتسييس التنظيمي :** تم التعبير عنه من خلال الأبعاد التي مثلت التسييس التنظيمي ، إذ يشير الجدول (١) في الملحق (٤) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين معظم متغيرات التسييس التنظيمي والمتمثلة بـ (القوة والنفوذ، والمهارة السياسية، والاهداف التنظيمية ، وتحمل المخاطرة ، ومواضع السيطرة ، والتحفيز ، وصنع القرار واتخاذ) إن وجود ارتباط معنوي بين معظم المؤشرات التي مثلت هذا المتغير دليل على وجود درجة عالية من الاتساق بين فقرات هذا المتغير .

٢ . **الاتساق الداخلي للقدرات المنظمة :** يبين الجدول (٢) في الملحق (٤) وجود علاقة ارتباط معنوية بين أغلب المؤشرات التي مثلت القدرات المنظمة والتي تمثلت بـ (القدرات المعرفية ، والقدرات الابداعية ، وقدرات تقانة المعلومات ، وقدرات التعلم التنظيمي) وهذا يدل على توافر الاتساق الداخلي للمتغيرات المذكورة ، ويعبر عن صدق بناء محتوياتها .

## ثانياً . الأساليب المعتمدة في التحليل الإحصائي

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة عن طريق استمارات الاستبانة وتمثلت بالآتي :

١ . المقاييس الوصفية والمتمثلة بالتكرارات ، والنسب المئوية ، والأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها .

٢ . الارتباط البسيط والمتعدد وذلك للتعرف على قيم الارتباط بين متغيرات الدراسة (مجتمعة ومنفردة) .

٣ . الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ، وذلك لتحديد مدى وجود تأثير للمتغير المستقل (مجتمعة ومنفردة) في المتغير المعتمد (مجتمعة ومنفردة) .

## الفصل الثاني

تناول الفصل الثاني الجانب النظري للبحث ، إذ يسلط الضوء على الإطار النظري للتسييس التنظيمي والقدرات المنظمية وهما متغيرا الدراسة وكل ما يتعلق بهما من خلال التركيز على المباحث التي تساعد في وضع الأطر المساندة للجانب الميداني من الدراسة ، ويتضمن هذا الفصل المبحثين الآتيين :

- المبحث الأول : التسييس التنظيمي .
- المبحث الثاني : القدرات المنظمية .



# المبحث الأول

## التسييس التنظيمي

### *Organizational Politics*

#### تمهيد

يعد التسييس التنظيمي (Organizational Politics) من المفاهيم الحديثة التي برزت مؤخراً كحقل علمي يستحق البحث والدراسة وذلك بسبب كثرة تداول المفهوم في العديد من القطاعات العامة والخاصة وبعيداً عن مجال السياسة سوف يتم تناول الموضوع بأسلوب إداري وتنظيمي لمعرفة تأثيراته في الأفراد وفي المنظمات عموماً ، وخاصة التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق أهداف قد تكون خاصة بالفرد نفسه أو بالمنظمة ككل وعلى نحو يتطلب عدم التغاضي عنها بسبب تأثيراته الكبيرة في الحياة التنظيمية وسلوك الأفراد فيها ، فضلاً عن دراسته للوقوف على مفهومه إيجابياته وسلبياته لكل من الفرد والمنظمة ، وبالتالي تحديد الأبعاد المعتمدة في قياسه ضمن الفقرات الرئيسية لهذا السلوك وذلك للتركيز على الجوانب المفيدة وتنميتها وتحفيزها والحد من السلوكيات الضارة .

وتتباين مواقف الأفراد عن التصرفات المسيسة أو التي تتسم بعدم الانسجام أو التوافق بين ظاهرها وباطنها ، فالبعض يسميها بالمجاملات أو الالتزامات الأدبية والبعض الآخر يسميها بالأنكييت أو التكيف مع الذوق العام ، في حين يسميها آخرون أصول العمل أو قواعد اللعبة ، وهناك من ينظر لها على أنها مهارات تعبر عن الذكاء والدهاء والمسايسة التي توصل الفرد الى تحقيق أهدافه بالطرائق السلمية والدبلوماسية ، إذ يبادر الأفراد إلى تقوية علاقاتهم مع أكبر عدد ممكن من ذو القوة والنفوذ في مختلف المنظمات والتي يمكن أن يكون لهم دور فاعل أو تأثير مباشر بالأحداث التي تقع لهم مما يولد تأثيرات إيجابية تؤدي الى تعزيز قابليات وقدرات كامنة لدى الأفراد العاملين في المنظمة .

## أولاً : نشأة التسييس التنظيمي وتطوره

على الرغم من إشارة عدد من المصادر إلى أن عمق جذور موضوع التسييس التنظيمي قد يعود تاريخه إلى مطلع القرن الماضي ١٩٠٠ ، أو إلى خمسينات القرن الماضي كما ذكرت ذلك بعض المصادر وتحديداً كتابات (لاسويل) ( Vigoda & Cohen, ١٩٩٨: ٥٩ )، إلا أن هذا التشخيص التاريخي لا يتفق مع الكتابات العلمية المتخصصة التي أشارت إلى الاهتمام العام بالموضوع ولا يوثق حقيقة الاهتمام العلمي البحثي المتخصص والذي هو محل تركيزنا هنا.

تشير الأدبيات المختصة إلى أن أولى النقاشات ذات العلاقة بالتسييس التنظيمي ( Organizational Politics ) تعود إلى ستينات القرن الماضي ١٩٦٠ عندما قام ( Burns, ١٩٦١ ) بمناقشة دور التسييس في العمليات التنظيمية وبالذات من خلال علاقتها بالتغيير التنظيمي . السلوك السياسي هو احد سلوكيات التسييس وهو غير مستقل عن المنظمة حيث توجد بعض اشكال وانواع العلاقات بين الافراد والسلوك السياسي ، لذا فان السلوك السياسي على هذا النحو ليس منفصلاً عن العلوم السلوكية الاخرى ، ومن هذا نقول إن السلوك السياسي ملازم للسلوك العقلاني( كالتخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة ، والتنسيق ) وذلك وفق ما جاءت به دراسة ( Straus, ١٩٦٢: ١٦٧ ) التي تعد من الدراسات المبكرة لبداية الاهتمام بالسلوك السياسي ومظاهره في منظمات الأعمال .

وجاءت السبعينات ليكمل كل من ( Sheine , Burke , Porter , Allen ) وغيرهم تلك الفكرة ويعمقوها عندما شخصوا تطرف حركة التطوير التنظيمي في الاعتبارات النفسية وإهمالها للأبعاد السياسية في حياة المنظمات ، ودعوا إلى إبراز دور القوة والنفوذ في العلاقات والسلوكيات التنظيمية ( الكبيسي، ١٩٩٨ : ٧٩ ). وهكذا انتقل الاهتمام بهذا الموضوع ولا سيما في عقد ١٩٧٠ إلى التركيز على ارتباط التسييس بمكان العمل من خلال تداخله مع مواضيع القوة وآليات التأثير وصنع القرارات في المنظمة ، وهذا ما أكدته ( Aronow, ٢٠٠٤: ٨ ) عندما أشار إلى أن الاهتمام الحقيقي بموضوع التسييس التنظيمي يعود إلى سبعينات القرن الماضي من خلال التركيز على بعض الجوانب ذات العلاقة بالقوة والبيروقراطية وعلاقتها بالإدارة والقيادة في هذا المجال .

وبدأ هذا الحقل المعرفي يأخذ ثقله في الثمانينات وما بعدها كمحاولة لتحقيق المزيد من الفهم لواقع المنظمات المختلفة ، وربما واحدة من الكتابات المبكرة في موضوع التسييس التنظيمي قام بها (Mintzberg, ١٩٨٣) ( Danaeefard, et.al., ٢٠١٠: ١٥٠ ) وهذا ما اشار اليه (Aronow, ٢٠٠٤: ٩) قائلاً ان الكتابات في هذا الموضوع وجدت طريقها في أدبيات ونصوص كتب السلوك التنظيمي منذ عام ١٩٨٣ وما بعدها في كتابات كل من ( Solcum&Woodman , Robbins, Hellrige ) وعلى الرغم من ذلك ، إلا أن هذا

المفهوم بقي عندهم أصلاً بدون تعريف ، وشيئاً فشيئاً حتى أصبح في تسعينات القرن الماضي واحداً من أهم الموضوعات قيد الدراسة في جميع أدبيات الإدارة ذلك أن التسييس التنظيمي هو ظاهرة معقدة فهي بالأساس تستند إلى القوة ، والقوة غالباً ما نراها موزعة بين الأفراد بشكل غير عادل، لذلك كل من يمسك بزمam سلطة ما بالمنظمة غالباً ما يقوم باستخدامها للتأثير في الآخرين عبر النشاط الاجتماعي (Vigoda & Cohen, ١٩٩٨: ٥٩-٦٠) .

وأثار مصطلح التسييس التنظيمي في العقدين الأخيرين اهتمام الباحثين في حقل الإدارة وهذا الاهتمام كان نتيجة لمحاولة الوصول إلى إجابات حديثة عن أسئلة قديمة ، مثل معرفة الدوافع الحقيقية للأفراد في المنظمات ، ومعرفة مسببات العديد من السلوكيات داخل المنظمة (Vigoda, ٢٠٠٠: ١٨٥) .

ومع مرور الوقت أصبح التسييس التنظيمي ظاهرة تستحق الانتباه والدراسة العلمية ، ولذلك شهدت أدبيات الإدارة اهتماماً متزايداً لهذا الموضوع ، إذ وجد الباحثون في مجال التسييس التنظيمي أن ما تقوم به المنظمات من وظائف مثل اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحديد الأهداف وتوزيع الموارد ، لا تتم ممارستها من خلال اعتبارات عقلانية تنظر المصلحة المطلقة للمنظمة ، بل أن هذه الوظائف والأنشطة تتأثر تبعاً لمصالح الأفراد والجماعات في العمل ، وتستخدم لتحقيق أهداف أخرى غير الأهداف المعلنة للمنظمة (الفوزان، ٢٠٠٤ : ٦-٧) .

## ثانياً . التسييس التنظيمي : المعنى والمفهوم والتعريف

### ١ . معنى التسييس في المعاجم العربية

قبل التطرق لمفهوم التسييس التنظيمي يجب التطرق إلى معنى كلمة تسييس في المعاجم العربية وذلك لكي لا يبقى المصطلح غامضاً لدى القارئ ، معنى التسييس في ( معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي ) تسييس اسم مصدر سيس ، سيس فعل ( سيس تسييساً فهو سيس والمفعول سيس ) سيس الجيش أضفى طابعاً سياسياً عليه ، تسييس الجامعات ، سياسي كل ما له علاقة بشؤون الدولة والحكومة ومؤسساتها ، التنظيم السياسي مجموعة من الناس ذوي الاتجاه الواحد فيما يتعلق بالبرامج والمبادئ السياسية ويرتبطون ببعضهم وفقاً لقواعد تنظيمية مقبولة من جانبهم تحدد علاقتهم وأسلوبهم ووسائلهم في العمل والنشاط ، وكذلك ساس الأمور دبرها وأدارها وقام بإصلاحها ولذلك ترتبط السياسة بالأمور السياسية العامة لإدارة دولة بأكملها وحسن تدبيرها أو إدارة منظمات عامة كانت أم خاصة .

### ٢ . مفهوم التسييس التنظيمي وتعريفه

يتشابه في اللفظ مصطلح التسييس التنظيمي ( Organizational Politics ) مع مصطلح السياسات التنظيمية ( Organizational Policy ) إلا أن المفهوم مختلف تماماً ، فالسياسات التنظيمية تعد مساراً عاماً أو توجيهها محدداً مسبقاً يتم إعدادها لتوفير الاتجاه في

اتخاذ قرارات معينة ، أما مصطلح التسييس التنظيمي فيعد من المصطلحات الحديثة نسبياً في علم الإدارة وتعددت الزوايا التي ينظر منها لهذا المصطلح ، فقد أعطيت له عدة تعريفات . فالبعض يطلقه على تلك الأنشطة والممارسات التي يوظف فيها الأفراد قوتهم ونفوذهم تحقيقاً لمصالحهم داخل المنظمات وعبر عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويطلقون ذلك على ممارسات الأفراد أو ممارسات الجماعات والمجاميع غير الرسمية، وهناك من يطلقه على مجموعة الأساليب والمواقف التكتيكية التي يلجأ إليها العاملون في المنظمات لإخفاء المقاصد والنيات التي لا تسمح القوانين أو الآداب أو القيم أو الأعراف بالإفصاح عنها أو التي لا يرغب الأفراد في كشفها لما يترتب عليها من ضرر أو عداوة أو مساءلة (الكبيسي، ١٩٩٩: ٧٩-٨٠).

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف محدد للتسييس التنظيمي فضلاً عن وجود صعوبات لدى الباحثين كون التسييس التنظيمي غير ملموس ويصعب قياسه ويحتجب عن النظر ومن الصعب ملاحظته والتمييز بينه وبين السلوك غير السياسي فضلاً عن ذكر التسييس التنظيمي أو السلوك السياسي أو السلوك اللبق أو الماكر أو التنظيم السياسي كلها تعطي المعنى والمفهوم نفسه ، إذ تشير المحاولات الأولية لتحديد المفهوم أن التسييس التنظيمي يمثل نوعاً من السلوك المتعلق باستخدام القوة في العمل الذي يمارس بوجه خاص في مجال توزيع الموارد في المنظمة ، فضلاً عن دور التأثير في كيفية توزيع هذه الموارد ، على اعتبار أن ذلك غير محدد بجهود موحدة أو بقنوات رسمية بل أنه يمثل عملية متداخلة ومعقدة ناتجة عن تأثير الآخرين وتبادل المصالح بين الأفراد والجماعات في المنظمة ، ومن هذا المنطلق فإن التسييس التنظيمي كمفهوم يعبر عن ممارسة بعض الأنشطة التي لا تعد ضمن الدور الرسمي في المنظمة (Gandz & Murray, ١٩٨٠: ٢٤١).

ويعرض الجدول (٢) مجموعة من التعريفات للتسييس التنظيمي من وجهة نظر عدد من الباحثين والكتاب .

## الجدول (٢)

### تعريف التسييس التنظيمي على وفق آراء الباحثين والكتاب

المصدر	التعريف
Heinz, ١٩٦٣: ١٩	يمثل المكونات الإدراكية والدافعية والاتجاهية التي تأخذ في الاعتبار سلوك الفرد السياسي واحتياجاته وتوقعاته وفق معتقداته وقيمه وأهدافه .
Allen, et. al., ١٩٧٩	أفعال التأثير الإرادية لتعزيز وحماية المصلحة الشخصية للأفراد والمجاميع ، ومتابعة مستويات الأهداف الشخصية من

خلال السلوك السياسي بوصفه تهديداً للسلوكيات الأخرى في المنظمة .	
السلوك الفردي أو الجماعي غير الرسمي ، والضيق الافق ، والمخالف ، وفوق كل ذلك غير شرعي فهو يكون غير مقبول من السلطة الرسمية في المنظمة ومن ذوي الشأن فيها .	Mintzberg. ١٩٨٥: ١٣٦
السلوكيات التي يتم تكييفها لتكوين التأثير الذي يعطي الانطباع بأن اداء الفرد يتطابق مع المعايير التي تضعها المنظمة .	Ferris & King, ١٩٩١: ٦٣
نوع من الأنشطة التأثيرية التي يستخدمها أعضاء المنظمة على أمل تعظيم مصالحهم وأهدافهم في مكان العمل.	Vigoda& Cohen, ١٩٩٨: ٦٠
أي فعل أو اختيار أو تفاعل بين الأفراد أو بين الجماعات له مضمون سياسي .	السيد، ١٩٩٩: ٩-١٣
الأنشطة التي يتشارك فيها المديرون أو الأعضاء الآخرون في المنظمة لزيادة قدرتهم واستخدامها بفاعلية في تحقيق أهدافهم والتغلب على المقاومة المعارضة .	Jones & George, ٢٠٠٣: ٥٦٠
النشاطات غير الرسمية الممارسة في المنظمة بهدف خدمة الذات التي ما تكون مؤذية للمنظمة وأعضائها .	Rosen, ٢٠٠٦: ١
لعبة القوة وتكتيكات التأثير المصممة لإنجاز أفضل النتائج الشخصية للقائم بها .	Gadot, ٢٠٠٧: ٦٦٢
سلوك وظيفي الذي يكون مفيد للجميع فهو أكثر من مجرد مهارة أو دوافع سياسية لقلّة من السياسين .	Vredenburgh & Shea-VanFossen, ٢٠١٠: ٤١
الأفعال أو التصرفات التي يقوم بها الفرد والتي لا تكون متعمدة ولها تأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف ومآرب شخصية لممارستها والتي تبدو لا مفر منها في الحياة التنظيمية .	Latif, et. al., ٢٠١١: ١٩٩
عملية التأثير الاجتماعي المقصودة التي يتم من خلالها الصياغة الاستراتيجية للسلوك بهدف تعظيم المنافع الشخصية في الأجل القريب والبعيد	Dubrin, ٢٠١٣: ٥

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه

يتضح من الجدول المذكور آنفاً تعدد تعريفات التسييس التنظيمي وتنوعها ، وربما يعود السبب وراء ذلك الى طبيعة التسييس التنظيمي نفسه القابل للتغيير والتنوع بحسب الظرف البيئي ، فضلً عن أختلاف رؤى وتشخيصات الكتاب ومنطلقاتهم في تعريفهم لهذه الظاهرة ، وهذا ما أكده (Gadot, ٢٠٠٧: ٦٦٢) و (Conner, ٢٠٠٦: ٧١٧) عندما اشارا إلى أن الدراسات الخاصة بالتسييس التنظيمي أخذت مداخل مختلفة ، إذ تم تشخيص مدخلين أساسيين في ذلك الأول وهو الأقدم تاريخياً الذي ركز على تأثيرات وتكتيكات سلوكيات التسييس ، أما الثاني فقد اهتم بالأبعاد الفردية والتنظيمية للتسييس التنظيمي في بيئة العمل (Rosen, ٢٠٠٦: ١٤) .

اعتماداً على ما تقدم ولأغراض البحث الحالي يمكن تعريف التسييس التنظيمي بأنه مجموعة من السلوكيات والدوافع التي تنتهجها الإدارة لتحقيق أهداف ذاتية قد تكون نتائجها سلبية على المنظمة أو العكس قد تكون لها نتائج إيجابية تعود بالنفع والفائدة إذا أحسن توظيفها لمصلحة الأفراد والمنظمة ككل .

### ثالثاً . أهمية التسييس التنظيمي

يعد التسييس التنظيمي موضوع مهم يستحق المزيد من الاهتمام بالبحث والدراسة والتجريب ، وأهميته تتجلى من خلال ارتباطاته المتعددة وتأثيراته الواضحة في جميع نتائج العمل المنظمي (Vigoda, ٢٠٠٠: ٣٢٦) ، فهو سلوك شائع في العلاقات البين فردية في المنظمة ، واحدة من خصائصها الرئيسة هي سعي الأفراد لاستخدام القوة في جهودهم للتأثير في البعض الآخر ، وتحويل مصالحهم أو تجنب النتائج السلبية في المنظمة (Vigoda&Cohen, ١٩٩٨: ٥٩) ، لذلك فهي تؤدي دوراً محورياً شاملاً في جميع سياساتها وإجراءاتها (Ford, ٢٠٠٢: ٦) ، فالعديد من الدراسات وجدت أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية عالية بين التسييس التنظيمي والعديد من المتغيرات التنظيمية، فضلاً عن محددات النتائج الفردية في المنظمة مثل دوران العمل ، مستوى الرضا الوظيفي ، والضغط ، والتوتر التنظيمي ، والولاء التنظيمي ، والأداء التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية (Vella&Witt, ٢٠٠١: ٣٨٠) .

تنبثق أهمية التسييس التنظيمي وفقاً لي (Vigoda-Gadot & Drory, ٢٠٠٦: ٧) من أنه يعطي فهماً للعمليات غير الرسمية للصراعات والتعاون في المنظمات ، ومن ثم تأثيره في أداء الموظفين .

إن ظاهرة التسييس التنظيمي شغلت حيزاً مهماً من الفكر الإنساني ، ونالت اهتماماً كبيراً بين العلماء والباحثين في ميادين العلوم الاجتماعية والإدارية ، ويرجع ذلك إلى أن هذه الظاهرة متجسدة في معظم العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الأفراد في مختلف المنظمات ، خاصة أن معظم الأحاديث والمناقشات اليومية في المجتمعات الحديثة بين أعضاء المنظمات تدور على مفردات ومفاهيم مثل ميكافيلي ، ودبلوماسي ، والرجل السياسي في المنظمة ، والبقاء للأصلح ،

والانتهازية ، والصراع .. الخ ، والتي يراد بها وصف أفراد ومواقف ، وأنماط سلوكية ، وظواهر في إطار الحياة التنظيمية والإدارية التي باتت تشكل عائقاً في أداء الفرد داخل منظمته ( ١٠٢ : ٢٠٠٦ , Provis ) .

إن التسييس التنظيمي جانب مهم في الحياة التنظيمية ذات العلاقة بالسلطة والصلاحيات والتأثير والسلوك السياسي ، ذلك أن طريقة استخدام السلطة واتجاهها في المنظمات هي من أهم القرارات في المنظمة ، وبذلك يعد التسييس مكوناً أساسياً في التأثير وخلق الاتجاهات والسلوكيات في بيئة العمل وفي جميع المنظمات ( ٦ : ٢٠٠٢ , Ford ) .

وغالباً ما ترتبط الدراسات المهمة بالتسييس التنظيمي بنظريات العدالة والمساواة والحق في مكان العمل لما له من ثقل مؤثر في أداء العاملين الرسمي منه وغير الرسمي ( ٦٠٢ : ٢٠٠٧ , Cadot ) ، بل غالباً ما تبين تلك الدراسات وجود تأثيرات متبادلة للتسييس التنظيمي مع الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية ، فضلاً عن السياسية بين العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم ( ٣٨٠ : ٢٠٠١ , Vella & Witt ) .

بناء على ذلك فإن للتسييس التنظيمي تأثيرات شاملة على جميع مفاصل الأداء ونتائج في المنظمة ، ومن ثم فهو يمكن أن يساعد في فهم أفضل لماهية ومعنى القوة والصراع وتكتيكات التأثير ( ٥٩ : ١٩٩٨ , Vigoda & Cohen ) ، فضلاً عن نظام المعلومات السائد في المنظمة ( ٥ : ٢٠١٠ , Rami, et. al. ) .

ولكن بمقابل ذلك كله فإن ليس كل الأفراد يعدون التسييس التنظيمي سلبياً أو معوقاً ( ٧١٩ : ٢٠٠٦ , Conner ) ذلك أن عدداً من الافراد ينظرون الى التسييس التنظيمي بوصفه فرصة وليس تهديداً وذلك اعتماداً على ما ينتج عنه من استجابات مختلفة في السياسات والإجراءات التنظيمية وبحسب فيما إذا كان ينظر الى التسييس بوصفه فرصة أم تهديداً ( ٦ : ٢٠٠٢ , Ford ) ، وهذا ما أشار إليه ( ٥٩ : ١٩٩٨ , Vigoda&Cohen ) في أنه يكون له تأثير إيجابي قيم في كل من المنظمة وأعضائها ، ولهذا الكلام بُعد وعمق يتعلق بالسياسة نفسها ، ذلك أن المناخ السياسي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي أو سلبي على العاملين ( Rosen , ١٤ : ٢٠٠٦ ) وهذا ما يؤكد أن التسييس التنظيمي يمكن أن يكون له تأثير ايجابي وليس سلبياً فقط فهو يمكن ان يستخدم بوصفه وسيلة غير رئيسة للأعضاء غير الأساسيين في المنظمة لتعزيز الإنجاز كما أن هذه الظاهرة يمكن ان تكون ضرورية لحياة المنظمة ( Conner , ٧١٧ : ٢٠٠٦ ) ، إذ على الرغم من أنه قد يبدو للكثيرين لفظ ( التسييس ) لفظاً مرافقاً ضمناً للاستخدام السيء للقوة إلا أن المديرين الأكدياء هم من يتقبلون الطبيعة السياسية لمنظماتهم (الراجحي، ٢٠٠٨ : ٢٠) .

وتظهر أهمية التسييس التنظيمي في المنظمة من خلال واحد أو بعض أو جميع الحالات المدرجة في ادناه :

١. يشكل أحد ملامح نجاح العاملين ( بمختلف المستويات التنظيمية ) الذين يستطيعون استنباط قواعد شفوية غير مدونة في الحياة داخل المنظمة ويكونون قادرين على إنجاز العمليات وبذلك يكونون فائزين (Watson, ١٩٨٦: ٢٩) .

٢. ضروري لتخليص المنظمة من الصراع ، بجعلها عادلة ، وحكيمة ، وهيكلها التنظيمي مرضي (Macmillan & Tampoe, ٢٠٠٠: ٤٢٩) ، وتحقيق توازن قدرة العمل بين مصلحة منظمة ومصلحة شخصية لمواجهة التحديات المستمرة (Kreitner & Kinicki, ٢٠٠٧: ١٤) .

٣. يحقق للعامل مزيد من الانتباه لسلوكه السياسي ويشار له بقدرته في الفهم الكفؤ إلى الآخرين عند العمل ، والتعامل معهم ، وتقديم توضيحات صادقة لا مكر اجتماعي (Ferris, et.al., ٢٠٠٥: ١٢٦-١٥٢) .

٤. يضيق مديات السلوكيات الاعتبارية ، إذ يوفر عنصراً يساعد في تحسين الفهم والتنبؤ بالسلوك كيف سيكون ، كما يعكس ضرورة التكيف لضمان المواكبة والتقدم المتصاعد لحالة الإهمال ، إلى جانب تحقيق منافع شخصية بأشكالها كافة (Miller & Nicoks, ٢٠٠٨: ٢١٤-٢٣٧٠) .

٥. ضروري للإدارة العليا التي تشجع المعارضين من الإدارة الوسطى إلى مغادرة مواقعهم إذ يهددون مواقع الإدارة العليا ، بغية إظهار سيطرتهم على الأداء وابعاد من يرفض من آرائهم وترقيتهم (Jones, ٢٠١٠: ٤٢٩) .

٦. تشكل جزءاً أساسياً من سلوك العامل يصعب عليه تجنبه بسبب حاجته إلى الوظيفة ، إذ يتمتع العامل بممارسة إحداث التأثير ( الاجتماعي ) للاقتراب من الهدف المقصود بغية إسناد الخطة المفضلة للمنظمة ( للمدير ، ولرئيس القسم ) . مع الأخذ بالاعتبار احتمالية إجراء تغير في سلوكه السياسي لتحقيق التمكن من الخطة المفضلة للمنظمة ، وكذلك تحقيق التعاون بين مختلف المستويات التنظيمية بما يحقق حالة التوازن لمصالح جميع الأقسام (Martin & Fellenez, ٢٠١٠: ٥٣٤-٥٣٥) .

٧. له دور مهم جداً في إنجاز أهداف المنظمة من خلال إظهار السلوك السياسي متجسدة بلامح القوة التي يحتاجها ويمتلكها العامل ، والجماعة ، والوحدة التنظيمية ، وهي ضرورية جداً للمديرين الأقوياء إذ يستطيعون تشتيت الرأي حول الأفراد المقاومين لمصالحهم ، وبذلك تنقيد المنافسة والتوازن يتلاشى ويزداد الصراع والكسل الذاتي (Jones, ٢٠١٠: ١٥-١٨) .



٨. سبيل للحفاظ على العامل بحالة من النشاط واليقظة لكونه يدرك معظم الحقائق والمعلومات المستخدمة في العمل ، مما يؤدي الى تحسين الأداء ( Robbins& Judge, ٢٠١٣: ٤٢٥-٤٢٩ ) .

#### رابعاً: خصائص التسييس التنظيمي

يشكل التسييس موضوعاً مهماً لمن يرغب النجاح في مهامه المنظمة وتحقيق التقدم والتميز ، وتبرز مجموعة من الخصائص التي تم تحديدها ضمن الأطر النظرية ووفق آراء الباحثين والكتاب وكالاتي :

توجد أربع خصائص أساسية للتسييس التنظيمي لكي يتم وصف أي سلوك في العمل بأنه تسييس تنظيمي كما ذكر ذلك بورتر وآخرون (Porter, et. al., ١٩٨١) وهي كالاتي :

١. سلوك يهدف إلى محاولة التأثير الاجتماعي .
٢. سلوك استثنائي أي إنه خارج عن السلوكيات التي يجب على الموظف التقيد بها او الامتناع عنها بموجب النظام الرسمي للمنظمة .
٣. سلوك هادف لتعزيز وحماية المصالح الشخصية للأفراد أو الجماعات أو الأقسام .
٤. سلوك يهدف المصالح الشخصية للآخرين سواء أكانوا أفراداً أم أقساماً أم وحدات إدارية مختلفة في المنظمة .

من جانب اخر يوجد خصائص للتسييس وفق علاقة خصائصه وتأثيرها بالمتغيرات الأخرى (سموعي، ٢٠١٤: ١٢٣)

١. علاقة فهم التسييس التنظيمي بالأداء عالية ، إذ يلاحظ التسييس وكأنه فرصة ولا سيما عندما يشعر الموظف بالتهديد ، لذلك يميل لإظهار قدراته الكامنة ( Kacmar, ١٩٩٩: ٣٨٩-٤٠٩ ) .
٢. يرتبط التسييس التنظيمي مع القوة بعلاقة إذ إن كليهما يرتبط ب (الفوز ، والمصلحة الذاتية ، والتغلب على مقاومة الآخرين) (French& Bell, ١٩٩٩: ٢٨٦) .
٣. يؤثر التسييس التنظيمي في السيرة الذاتية لأداء العاملين سلباً ، إذ يدركون أن بيئة المنظمة غير عادلة إزاء التسييس (Argree et al., ٢٠٠٤: ١٤-١٥) .
٤. توجد علاقة وتأثير لمهارة السلوك السياسي سواء فرد أم جماعة إزاء حصيلة نتائج الأعمال (Ferris, et. al., ٢٠٠٧: ٢٩٠-٣٢٠) .
٥. وجود التسييس يحفز العاملين في المنظمة نحو طريق النجاح بطريقة ما ، إذ يسعى للإنجاز باستخدام الفرص المتاحة (Martin & Fellenez, ٢٠١٠: ٥٣٥) .
٦. يتأثر التسييس التنظيمي بأخلاقيات القائد (Kacmar, et. al., ٢٠١١: ٦٤٢-٦٣٣) .

٧. يشجع التسييس التنظيمي تنافس العاملين المتناغمين ثقافياً مع ثقافة المنظمة في تحقيق الأداء الجيد في الهيمنة الأساسية لتحقيق النجاح ( Robbins & Judge , ٢٠١٣ ) ٤٢٠.:

وبناءً على الخصائص أعلاه فإنه يمكن القول أن التسييس التنظيمي في المنظمات يحدث بدرجات متفاوتة فليس كل سلوك الأفراد في المنظمات يمكن تصنيفه على أنه سلوك تسييس تنظيمي (Mayes & Allen, ١٩٩٨) ، فالسلوك المسيس يهدف إلى التأثير في الآخرين ، اما إذا لم يهدف إلى ذلك فلا يعد سلوكاً مسيس .

#### خامساً . افتراضات التسييس التنظيمي

يعتمد التسييس التنظيمي في دراسة المنظمات على مجموعة من الافتراضات تحمل رؤى وفلسفات عن قضايا ومسائل إدارية وتنظيمية . وتنقسم تلك الافتراضات إلى مجموعتين :

##### ١ . افتراضات المجموعة الاولى :

يدرس التسييس التنظيمي للمنظمة بعيداً عن الأنظمة الأخرى مثل الايكولوجي ، المعرفي والثقافي ، وتعتمد على افتراضات منها: أن ( المنظمة ائتلاف سياسي ، ومدير المنظمة مدير سياسي ، والاهداف التنظيمية تنشأ بفعل عمليات المساومة في المنظمة، وجود عدة مشاركين ، وتبوء المناصب من خلال المفاوضات، وفئات المشاركين هم المجهزون والمستثمرون والمستهلكون وهيئات حكومية ) لكل فئة من الجهات المشاركة مجموعة قيم وأهداف ترتبط بالبيئة (March, ١٩٦٢:٦٦٢-٦٧٨) ، وقد طور (Mayes, ١٩٧٧:٦٧٢-٦٧٨) عدة افتراضات لتطوير التسييس التنظيمي منها ( لكل منظمة سلوك سياسي خاص بها ناتج من تفاعل متغيرات سياسية ، وتفاوت المنظمات في مستوى سلوكها السياسي وهناك صعوبة في تقييم بعض فعاليات التسييس التنظيمي ) . كما استنتج (Buchanan, ١٩٩٩:٦٠٠-٦٢٩) عدة افتراضات منها : ( على المحللين صياغة افتراضات واضحة للمنظمة، وأن انماط التسييس التنظيمي ناتجة من نظرية النظام المفتوح ، وأفضل طرق التسييس التنظيمي هو التفاعل بين الوحدات الفرعية والهيكلية المكونة للمنظمة ) . وسعى (Nord, ١٩٧٨: ٦٧٥-٦٧٨) إلى تطوير التسييس التنظيمي من خلال عدة افتراضات منها (تحتوي المنظمات على اختلافات تتنافس فيما بينها على المصالح وتسعى إلى حماية مصالحها ، وأن استخدام القوة داخل المنظمة له تأثيرات غير إنسانية). أما (Furnham, ١٩٩٩: ٥٠-٦٠) فأوجزها بالآتي ( تضم التنظيمات السياسية جماعات وأفراد لتحقيق مصالحها ، والقرارات والإجراءات التنفيذية ناتجة من المساومة والتفاوض وتلجأ الأطراف ذات المصالح إلى التسوية أحياناً مراعاة لمصالحها ) .

## ٢ . افتراضات المجموعة الثانية :

تمت الإشارة إليها من خلال ( المقارنة بين التسييس التنظيمي والبيروقراطية ) . والصراع السياسي ظاهرة طبيعية لتحليل التأثير السياسي ، في حين تكون ظاهرة غير طبيعية في البيروقراطي ، اما المنطلقات في السياسي فتكون نظرية الصراع ونظرية جماعات المصلحة والنظام المفتوح ونظرية القوة ، والبيروقراطي يكون البيروقراطية الرسمية والأنظمة الرسمية الكلاسيكية . وأخيراً ، النظر في اتخاذ القرار في السلوك السياسي عبر المفاوضة والمساومة وعملية التأثير السياسي وفي البيروقراطية يكون عبر العقلانية والإجراءات والتأكيد على التنفيذ (Baidridge, ١٩٨٢: ٣١) .

وعلى غرار الأسلوب نفسه اعتمد (Pfeffer, ١٩٩٨: ٢٢٥) افتراضاته بالمقارنة مع ثلاث مراحل بديلة هي العقلانية والبيروقراطية والفوضوية عبر عدة أبعاد منها الأهداف والتفضيلات إذ تكون في العقلانية منسجمة قيمياً ، وفي البيروقراطي يكون الانسجام معقولاً ، أما الفوضوي فيكون غير واضح ، وفي السياسي يكون منسجماً مع الأفراد الفاعلين اجتماعياً والمعلومات تكون كثيرة ومنظمة وتقل بسبب استخدام القواعد والإجراءات في البيروقراطي ، واستخدام عشوائي في الفوضوي ، أما في السياسي فتكون قليلة ، وبعض القرارات تكون تابعة لاختيار تعظيم القيمة في الفوضوي وتابعة للبرمجة والرتابة في البيروقراطي ، اما في الفوضوي فتربط بالغايات وفقدان الرابطة ، وفي العشوائية ناتجة عن المساومة والتأثير المتبادل في السياسي . وأخيراً القوة والتحكم تكون مركزية في العقلانية ، وأقل مركزية واعتماداً للقواعد ، ومركزية عالية ، وهلامية في الفوضوي ، أما في السياسي فتكون التحالفات وجماعة الضغط .

## سادساً : العوامل التي تولد التسييس التنظيمي

يمكن تصنيف العوامل التي تجعل الموظفين يظهرون التسييس التنظيمي في المنظمة إلى العوامل الهيكلية والفردية ، إذ تشير العوامل الهيكلية إلى السياق العام في المنظمة التي تحفز الموظفين على التسييس التنظيمي ، في حين العوامل الفردية تدل على الخصائص الشخصية التي تحفز الموظفين للاشتراك في النشاطات السياسية (Vigoda-Gadot & Drory, ٢٠٠٦: ٢٨٨) .

### ١ . العوامل الهيكلية

أ. الصراع : يعد وجود الصراع المعلن أو المخفي داخل مكان العمل من العوامل السياقية الأكثر شيوعاً والتي تؤدي إلى التسييس التنظيمي من قبل الموظفين ، ويمكن ان يكون سبب الصراع خلافاً على إنجاز الأهداف التنظيمية أو الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيقها (Dill & Pearson, ١٩٨٤: ١٤١) .

ب. **غموض الدور والأهداف** : من المحتمل زيادة ممارسات التسييس التنظيمي بالأخص عند زيادة غموض الأدوار والأهداف في المنظمة ( Drory & Romm, ١٩٩٠: ١١٣٩ ) . واكد ( Gandz and Murray, ١٩٨٠: ٢٤٢ ) أن العمليات التنظيمية مع بعض القواعد والتعليمات المحددة كان لها اثر في زيادة الإدراكات السياسية من قبل المديرين ، وأثرت العمليات التنظيمية الرسمية بشكل سلبي فيما يتعلق بإدراك التسييس التنظيمي ( Ferris and Kacmar, ١٩٩٢: ٩٧ ) . فضلاً عن أن الموارد النادرة تشجع على المشاركة في التسييس التنظيمي من قبل الموظفين ، وكذلك التسييس التنظيمي يؤدي دوراً هاماً في التغيير التنظيمي ( Buchanan & Badham, ١٩٨٥: ٧١٤ ; Gray & Ariss, ١٩٩٩: ٨١ ) .

ت. **عدم اليقين ، وإدارة الموارد ، وإعادة توزيع القوة ، وعمليات التغيير** : تعد من اهم العوامل التي تؤدي إلى تحفيز الموظفين على التوجه نحو التسييس التنظيمي ، وكذلك تعد مكانة الموظف في المنظمة من بين العوامل الحاسمة في تحفيز التسييس في المنظمة ( Pettigrew, ١٩٧٣: ١٧ ) .

## ٢. العوامل الفردية

أ. **الخصائص الشخصية** : تعد من اهم العوامل التي تؤدي في المشاركة السياسية للموظفين ، إذ توجد العديد من الخصائص الشخصية للموظفين فيما يتعلق بالتسييس التنظيمي ( العمر ، والجنس ، ومستوى التعليم ، والحالة الاجتماعية ، والميكافيلية ، والنقد الذاتي..الخ ) ( Doldor, ٢٠٠٧: ١٤ ) .

ب. **المكانة** : تمارس المكانة دوراً مهماً في توقع التسييس التنظيمي ، وهي تعني مركز الموظف حسب التدرج الوظيفي المعتمد في المنظمة ( Doldor, ٢٠٠٧: ١٨ ) ، إذ إن الموظفين في المستويات الدنيا حسب التدرج الوظيفي يتأثرون عادةً سلباً في التسييس التنظيمي ، عليه فإن صناع القرار التنظيمي يدركون أن عملياتهم تكون سياسية أكثر من نظرائهم من ذوي المستويات التنظيمية المنخفضة ( Drory, ١٩٩٣: ٦٥ ) ، كذلك أكد ( Sussman, et. al., ٢٠٠٢: ٣١٧ ) ارتباط استخدام تكتيكات التأثير في التسييس التنظيمي بمكانة الموظف السياسية في المنظمة .

ت. **الحاجة للقوة** : يرى ( Porter, et. al., ١٩٨١: ١٢٢ ) ان المديرين على وجه التحديد يكونون تواقين لاستخدام القوة في المنظمة ، إذ إنهم يعتقدون أن تفادي التسييس التنظيمي صعب جداً عليهم بسبب دورهم في المنظمة ، وبذلك يمكن أن تكون المشاركة السياسية من كلا نوعي العوامل الفردية والهيكلية .

ث. **الميول نحو المخاطرة** : المديرون من ذوي الميول نحو المخاطرة هم على الأرجح أكثر اشتراك في التسييس التنظيمي ، كونهم قادرين على استخدام وسائل غير رسمية خارجة عن القواعد والتعليمات المحددة من قبل المنظمة ( ١٧٢: ٢٠٠٤: Darr & Johns, ١٣٢: ١٩٨١: Porter, et. al., ).

#### سابعاً . الاتجاهات الإيجابية والسلبية للتسييس التنظيمي

أشار ( ٤٤ : ٢٠٠٨, Othman ) إلى وجود جانبين في التسييس التنظيمي عند دراسته فيما يتعلق بدور العدالة في العمل ، هما الثقة وغموض العمل . الجانب السلبي يتضمن السلوك غير الشرعي ، والجانب الإيجابي يتضمن الواقع الاجتماعي الذي يعد مهم لبقاء المنظمات . واكد ( ٦٥ : ١٩٩١, Ferris & King ) أن مهارات التسييس واستخدام سلوك التأثير هيا من اهم مهارات التسييس الأيجابية ومن اهم عواملها هيا ( الإقناع ، والرشد ، والتغيير ، وتاكيد الذات ، والتملق وإدارة الأنطباع ) وعواملها السلبية هيا ( العقوبات ، والتعند ، والمناورة ، واستعمال النداءات الصاعدة ) ووفقاً لذلك يظهر التسييس إيجابياً عندما يعرف الافراد كيفية استخدام سلوكيات وتكتيكات التأثير الإيجابية ومحاولتهم تجنب السلوك السلبي .

ويعد التسييس التنظيمي السلبي مرفوضاً بسبب المشكلات الأخلاقية الناتجة عنه وكذلك تتولد عنه صراعات في موقع العمل ، وبينما التسييس التنظيمي الإيجابي ينتج من خلال دمج الأهداف المشتركة وتحفيز التعاون ( ٢٠١٠: ١٩٦ ; Gotsis & Kortezi, ٢٠١٠: Drory & Vigoda-Gadot, ١٥٠٩ . الاتجاه الإيجابي للتسييس التنظيمي )

يفهم التسييس التنظيمي في معظم الأحيان بأنه الروتينيات الدفاعية التنظيمية ( Seo, ١١ : ٢٠٠٣ ) . عليه ، التسييس التنظيمي لا يجب ان يستغل عن طريق التلاعب بالقوة ، ومواضيع الثقة والأجندة المخفية . ويمكن القول أن التسييس التنظيمي وظيفياً في توجهاته المفيدة أكثر من مجرد كونه مهارات سياسية أو أقلية مدفوعة سياسياً ( Vredenburg & ٤١ : ٢٠١٠, Shea-VanFossen ) . وأن أسس التفاعلات الشخصية هي دراسة تجريبية من لدن ( ٤١ : ٢٠٠٦, Vigoda - Gadot & Drory ) ، كون أن الميزات الشخصية في التسييس ، قد لا توجه دائماً نحو التأثيرات السلبية أو الأيجابية ، وإنما تعتمد على أدراك الأفراد للتسييس في المنظمة .

وقد يكون التسييس التنظيمي الإيجابي مصدراً للمزايا التنافسية ، ولا سيما عندما الأفراد يكونون ماهرين سياسياً ، إذ إن الإدارة الماهرة سياسياً تستطيع أن تدير البيئات التنظيمية بنجاح وخاصة التي تكون تحت الإجهاد ، وتمتاز المهارة السياسية بجدارة توظيف الأعمال من اجل دعم الثقة ، والاعتماد ، والاخلاص ( ١٩٥ : ٢٠١٠: Drory & Vigoda-Gadot, ٣٤ )

(Kortezi, ٢٠١٠: ٥٠٤) ، هذا يعني أن التسييس الإيجابي يمكن ملاحظته بشكل رئيس عندما يعرف الأفراد كيفية استخدام سلوكيات واستراتيجيات التأثير الإيجابية ، وتجنب السلوك السلبي . وناقش (Drory & Vigoda-Gadot, ٢٠١٠: ١٩٧) عملية تطوير الأفراد مجموعة من المهارات السياسية الإيجابية من أجل إيجاد بيئة سياسية فعالة لا تعاني من الظلم وعدم الانصاف والغبن .

وينظر البعض الى التسييس التنظيمي كونه وسيلة للعمل من خلال الصراعات في المنظمات ، إذ يستخدم الموظفون فهمهم للتسييس التنظيمي من أجل معرفة البيئات التي يعملون فيها (Ladebo, ٢٠٠٦: ٢٥٦) . وأكد آخرون أن وجود المهارة السياسية تؤدي إلى تحسين الأفراد ونجاح المنظمات على حد سواء ، ويمكن أن يسهل التغيير التنظيمي والتكيف مع البيئة (Ladebo, ٢٠٠٦: ٢٥٦, ٢٥٩; Vredenburg & Shea-Van Fossen, ٢٠١٠: ٤١) . كذلك اشار (Miller & Kurchner-Hawkins) إلى أن التسييس التنظيمي إيجابي عندما يخدم رؤية المنظمة وأهدافها ، وتطوير فرق العمل والثقة ، ومتوازن بشكل أخلاقي (Vigoda-Gadot & Drory, ٢٠٠٦: ٣٣٧) ، فضلاً عن ذلك يمكن ان يكون التسييس التنظيمي الإيجابي أو البناء مفيداً لتعزيز التكافؤ التنظيمي .

كذلك أكد (Butcher and Clarke, ٢٠٠٦: ٢٩٧) أن المديرين المدركين للبيئة السياسية في مكان العمل يكونون على الأرجح قادرين على إدارة السلوكيات السياسية من أجل تعزيز التكافؤ . وأشار (Kurchner-Hawkins & Miller) إلى أن التسييس التنظيمي يعد من الاعتبارات الرئيسة للقادة مع مراعاة التأثير المستقبلي للسلوك السياسي في البيئة وكفاءة المنظمة ، لذلك ينظر إلى السلوك السياسي كونه شيئاً طبيعياً وبناء في المنظمات (Vigoda-Gadot & Drory, ٢٠٠٦: ٣٣١) . ومن أبرز الاستراتيجيات السياسية المستخدمة هي الاندماج، وإنشاء العلاقات، وبناء التحالفات والتوجيه (Gotsis & Kortezi, ٢٠١٠: ٤٩٨) . فضلاً عن ذلك فإن تلك العلاقات والتحالفات تشكلت على أساس الثقة والانسجام وبتوافق مع غايات وأهداف المنظمات تعد سياسة إيجابية (Vigoda-Gadot & Drory, ٢٠٠٦: ٣٤١) .

وأكد (Coopey & Burgoyne, ٢٠٠٠: ٨٦٩-٨٧٩-٨٨٢) أن الشكل التحرري من التسييس قد يمتلك التأثير الإيجابي على التعلم بغض النظر عن دور ومكانة الأفراد في هذه المنظمات ، وأن هذا الشكل المفتوح من التسييس يحفز الأفراد في المنظمة ليصبحوا أكثر مثابرة نحو الأفكار العلمية . إذ تم استخدام نظرية المنظمة ليشير إلى أن التعلم في المنظمة هي وظيفة العمليات السياسية المفتوحة على مستويات المجموعة كافة والتي تتضمن افراد متنوعين ، وأن التسييس التنظيمي قد يعزز المرونة والإبداع في جميع الأشكال التنظيمية مما يسمح هذا الترابط بنشر التعلم داخل المجتمعات التنظيمية .

وقدم (Vigoda-Gadot & Kapun, ٢٠٠٥: ٢٥٦) مجموعة من النتائج الإيجابية للتسييس التنظيمي وهي ( التقدم الوظيفي ، والتقدير والمكانة ، وتعزيز السلطة والمركز ، وتحقيق الاهداف الشخصية والتنظيمية ، ونجاح الاعمال المنجزة او تنفيذ السياسات ، والشعور بالانجاز ، والسيطرة والنجاح ) هذا يعني أن التسييس التنظيمي قد يكون مهماً في جميع الحالات المذكورة اعلاه ، ولا سيما إذا أراد التقدم في المنظمة أو يحتاج إلى أن يكون مقبولاً من قبل جميع زملاء العمل (Drory & Vigoda-Gadot, ٢٠١٠: ١٩٥) ووفقاً لنتائج دراسة (Luthans, et. ١٩٨٥, *al.*) هناك ثمة علاقة بين المديرين الناجحين والاستخدام المتكرر للتسييس التنظيمي .

## ٢ . الاتجاه السلبي للتسييس التنظيمي

على الرغم من أن التسييس التنظيمي يعرف على نطاق واسع على امتلاكه الإمكانيات الإيجابية ، إلا أن بعض الدراسات تبين أن الأفراد ما زالوا ينظرون إليه غالباً كحالة سلبية ( Poon, ٢٠٠٣: ٤٤; Othman, ٢٠٠٨: ١٩٥; Drory & Vigoda-Gadot, ٢٠١٠: ١٣٨ ) ، إذ تنص الدراسة الشهيرة التي قام بها (Block, ١٩٨٨: ٥) على أن ( إذا ما أخبرتك أنك شخص سياسي عادةً ما تعتبرها كإهانة أو في أحسن الأحوال كمزيج من منفعة وضرر ) . وأن التسييس التنظيمي قد يسكت ويحزف أصوات وآراء الأفراد ، الحقائق التي تنتج آليات دفاعية ودعم عدم اليقين (Vince, ٢٠٠١: ١٣٤٤) . يميل الموظفون ضمن البيئات السياسية إلى الشعور بالتهديد جراء عدم اليقين والغموض والمصلحة الشخصية والتصرفات التي تحدث من قبل الأفراد (Harris, et. al., ٢٠٠٩: ٢٦٨٠) ، وأشار (Vredenburg & Shea- ٢٠١٠: ٣٥) VanFossen إلى تلك الميول الوراثية المتعلقة بـ ( العنف والقوة والحاجة للسيطرة والتلاعب والتنافس على المناصب والأنانية) التي يمكن أن تتجسد بناءً على ظروف تنظيمية مشتركة من عدم اليقين ، ونقص الموارد والتعارض .

وجد مجموعة من الباحثين أن التسييس التنظيمي يمتلك تأثيراً سلبياً على الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي بالأخص لدى الموظفين من ذوي القدرات المنخفضة وكذلك كمصدر للضغوط والصراع في مكان العمل (Gotsis & Ferris, et. al, ١٩٨٩: ١٥٨ ; Drory, ١٩٩٣: ٢٥٨; Vigoda-Gadot & Kapun, ٢٠٠٥: ٤٩٩; Kortezi, ٢٠١٠: ١٤٣) (Ferris, et. al., ٢٠٠٧: ١٤٣) إلى أن التسييس يرتبط بشكل كبير مع القلق في العمل بالأخص مع الأفراد الذين يمتلكون إمكانيات سيطرة قليلة مما يعني أن الموظفين مع انخفاض مستوى القوة يشعرون بمزيد من الضغوط ولا سيما عندما يرون التسييس في بيئة العمل .

وقد يسبب التسييس التنظيمي ضرراً مادياً أو عقلياً للفرد في مكان العمل (Vigoda- ٢٦٠: ٢٠٠٥) (Gadot & Kapun, ٢٠٠٥) ، إذ رغم تواجد الأفراد في موقع العمل لكن تفكيرهم يكون في مكان آخر وقد يفتقدون إلى التركيز . وركزت الدراسات على تصور أن التسييس التنظيمي

يشير إلى استراتيجيات السلوك التي تعزز المصالح الشخصية ، وتعرض صورة سلبية للتسييس في مكان العمل ، على نحو مستمر معه الأفراد لغرض وجهة نظرهم السلبية للتسييس التنظيمي (Vigoda-Gadot, ٢٠٠٧: ٦٦٢)، وقد أشار البعض إلى ان التسييس التنظيمي يقيد مشاركة المعلومات والاتصالات ويعيق التعلم (Curtis, ٢٠٠٣: ٢٩٦; Poon, ٢٠٠٣: ١٣٨) ، إذ يتضمن التسييس التنظيمي العوامل الثقافية التي قد تعيق التعلم ، وذلك لكون أن الثقافات تعطي أهمية لإدراك وتخزين المهارات التقنية ومن ثم استخدامها بشكل مستقل من قبل الأفراد ، والتي من المرجح أنها تقلل من دعم شبكات مشاركة المعرفة . فضلاً عن الثقافات التي تتميز بنقص في المعرفة من المحتمل أنها لا تشجع نقل المعرفة من الأفراد إلى المجموعة أو المنظمة (Bishop, et. al., ٢٠٠٦: ٢٠) .

وأشار (Vigoda- Gadot & Drory, ٢٠٠٦: ١٠٩) إلى أن الموظفين عندما يشعرون بأنهم لا يمتلكون الثقة بالموظفين الآخرين وبالإجراءات في المنظمة يميلون إلى تخفيض العطاء في العمل و وتخفيض الجهد والانسحاب بصورة تدريجية . إذ إن العمل في مناخ ذي ثقة منخفضة يؤثر في سلوك الأفراد بسبب كونها تولد الشك لديهم من مقاصد الآخرين ويؤدي ذلك إلى سلوك غير رسمي بصورة عالية ( Poon, ٢٠٠٨: ٤٥; Othman, ١٩٧١: ٥٨ ; Zaleznik, ٢٠٠٣: ١٤٢) .

يميل بعض الأفراد ليكونوا سياسيين بدرجة كبيرة من نظرائهم بسبب اختلاف الخصائص فقد ذكر (Curtis, ٢٠٠٣: ٢٩٣) إن الميكافيلية ومواقع السيطرة هي من أبرز خصائص الأفراد الذين يكونون سياسيين على درجة عالية ، إذ إن الأشخاص الذين يميلون باتجاه الميكافيلية يتصورون أنها عقلانية بدلاً من كونها حساسة ولا قيمة للصدقات الحميمة ورغبتهم في المناورة تكمن من أجل تحقيق الأهداف الشخصية (Vigoda- Gadot & Drory, ٢٠٠٦: ٣٢) .

#### ثامناً. تأثير التسييس التنظيمي في المنظمات

يسعى التسييس التنظيمي لتحقيق أجندة فردية ومصالح شخصية في المنظمة بدون اعتبار لتأثيراته في جهود المنظمة لإنجاز أهدافها (McShane & Von Glinow, ٢٠٠٥) ، التسييس التنظيمي هو استخدام القوة للتأثير في صنع القرار فضلاً عن استخدام وتحشيد الموارد بالأخص للأفراد الذين يمتلكون وجهات نظر متباينة وكيفية تقسيم وتوزيع المكافآت والعقوبات في المنظمة .

وجد (Drory, ١٩٩٣: ٦٩) أن تصوراته حول التسييس فيما يتعلق بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي له تأثير ضار بالنسبة للموظفين من ذوي المكانة الواطئة ولكن على العكس لا يوجد له أي تأثير بالنسبة للموظفين من ذوي المكانة العالية ، وعليه استنتج بأن المكانة الواطئة



للموظفين تقتصر إلى قاعدة ثابتة للقوة ووسائل فعالة في التأثير ، ويمكن عرض تأثيرات التسييس التنظيمي على المستويين الآتيين .

#### ١ . تأثير التسييس في المستوى التنظيمي

تعد وجهات النظر المتباينة مصدر للقلق لكل من الموظفين والمديرين وهي من الأسباب الأساسية للسعي السياسي نحو الموارد ، إذ إن الأشكال غير المؤلفة للتسييس التنظيمي ولا سيما غير الشرعية تشكل خطراً حقيقياً على فقدان الأفراد للعضوية التنظيمية أو التعرض لعقوبات شديدة ، معظم المقابلات مع المديرين أظهرت أن معظم الأفراد يعتقدون أن السلوك السياسي هو جزء مهم من الحياة التنظيمية وأغلبية المديرين يركزون على أن المستوى المقبول للسلوك السياسي يعتبر أخلاقياً وضرورياً في المنظمة طالما هو لا يؤدي أي شخص بشكل مباشر (Kreitner & Kinicki, ٢٠٠٧: ٢٩٦) ، يوصف التسييس كشر لا بد منه والشخص الذي لا يستخدم السلوك السياسي سيواجه صعوبات في إنجاز الأهداف . معظم المديرين أشاروا أيضاً إلى أنهم لم يدرّبوا على استخدام السلوك السياسي عملياً (Robbins & Judge, ٢٠١١: ١٥٠) ، وأن المنظمات تتكون من أفراد مختلفين في القيم والأهداف والاهتمامات ومن جراء تخصيص الموارد المحددة في المنظمة وعدم رضا بعض الأشخاص تخلق المنافسة بين الأعضاء (Vigoda-Gadot, ٢٠٠٢) ، وأن المنظمات على مر السنين تحارب من خلال التسييس التنظيمي وما زالت تضع كل الجهود الممكنة لمعالجة المشكلات لكي لا تؤثر في إنجاز الأهداف والغايات التنظيمية (Robbins & Judge, ٢٠١١: ١٥١) .

ومن أبرز نتائج المستوى التنظيمي أكد (Buchanan & Badham, ٢٠٠٧: ٢٩) أن تأثير التسييس التنظيمي حرج جداً في طبيعته وأنه يمتلك كلتا التأثيرات الإيجابية والسلبية في المستويات التنظيمية المختلفة ، إذ أن تدخل الموظفين في التسييس التنظيمي يؤثر في الأداء التنظيمي ، والفاعلية ، وصنع القرار وتغيير العمليات ضمن المنظمة .

وأشار (Madison, et. al., ١٩٧٩: ٢٢) إلى ضرورة اشتراك المديرين في التسييس التنظيمي ، إذ أن اشتراكهم العالي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة والاداء التنظيمي على نحو يؤثر ان الاشتراك الإداري في التسييس التنظيمي يعد مهماً لبقاء المنظمة ونموها .

#### ٢ . تأثير التسييس في مستوى الأفراد

للتسييس التنظيمي عدة تأثيرات في سلوك العاملين ومن بين هذه التأثيرات:

أ. العدالة : الاختبار الحقيقي للتسييس التنظيمي من الكيفية التي يستخدم فيها ، فإذا ما استخدمت التكتيكات السياسية لتقديم المبررات في المنظمة التي تحقق الفائدة وتخدم الجميع بالتساوي ، عندئذ من المرجح أن أفراد المنظمة يعدون التسييس هادفاً وشرعياً (Simmons, ٢٠٠٩: ٢٩٧) ، ويمتلك التسييس القوة والتأثير في جميع أعضاء المنظمة

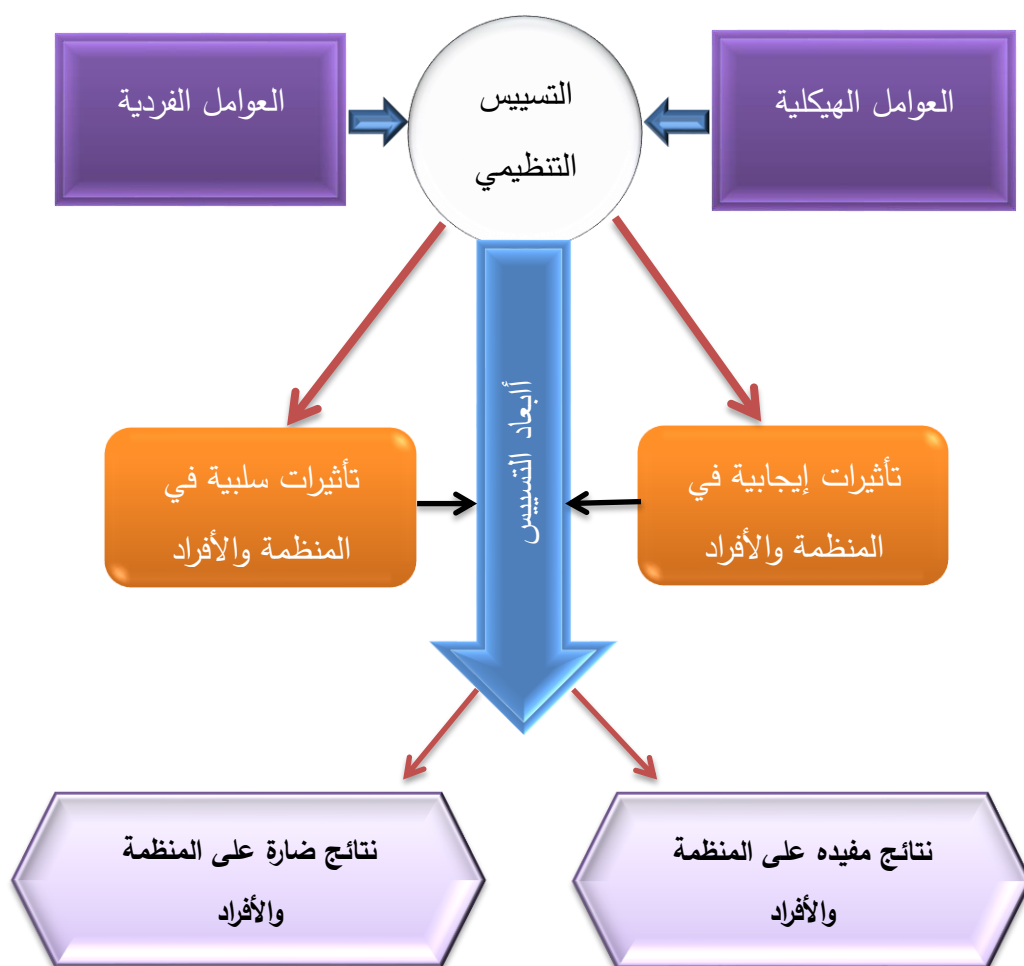
ومن ثمّ في إجمالي الوحدة التنظيمية وبلاستناد إلى نظرية العدالة ( Adams, ١٩٦٥: ٢٩٧ ) ، وفكرة التغيير الاجتماعي والمبادلة الاجتماعية فإن الأداء الجيد يحفز ويُطور مواقف وسلوكيات وهي تعتمد على أربعة عناصر مهمة في المنظمة وهي (الزملاء ، والمشرفين ، والادارة ، والمنظمة ككل) . (Boateng, et. al., ٢٠١٣: ٢٩٥-٣٠٤)

ب. **الترقية** : أكد ( Robbins & Judge, ٢٠١٠: ٢٩٧ ) أن قرارات الترقية وجدت لكي تكون من أكثر الإجراءات السياسية في المنظمة ، إذ تشجع فرصة الترقية أو الترفيع الأفراد للتنافس على الموارد المحدودة وتحاول التأثير في نتائج القرار إيجابياً .

ت. **القوة** : هناك بعض التشويش فيما يتعلق بمفردات مباشرة التي غالباً ما تتجسد عند مناقشة التسييس التنظيمي ومن أهم هذه المفردات هي (القوة) ، فقد عرف على نطاق واسع أن كلاً من التسييس والقوة هما جزء مهم للسلوك البشري ويؤثران في قدرته في إنجاز الأهداف والاهتمام بالنظام الاجتماعي (Vigoda, ٢٠٠٣: ١٢٢) .

وأبرز النتائج على المستوى الفردي هي فيما يتعلق بالنظرة الإيجابية حول التسييس التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، والإشراف ، وبيئة العمل ( Fedor, Maslyn, Farmer, ٨٢: ٢٠٠٨ & ) ، وقد أكد ( Madison, et. al., ١٩٧٩: ٢٧ ) أن فقدان القوة يكون لها تأثير أساسي في الاختلال الوظيفي في نتائج المستوى الفردي بسبب ارتباطه مع التسييس التنظيمي ، وأن الإجهاد ، والاستياء ، والقلق هي من أبرز نتائج الاختلال الوظيفي من جراء اشتراك الموظفين في التسييس التنظيمي ، وكذلك فإن من أبرز نتائج المستوى الفردي هو أنها تؤدي دوراً مهماً في الأداء السلس وإنجاز الأهداف التنظيمية ( Miller, Rutherford, ٢١٤: ٢٠٠٨ & ) .

ويوضح الشكل (٢) طبيعة العلاقة بين العوامل التي تولد التسييس التنظيمي ، وابعاده، والتأثيرات الإيجابية والسلبية ، ونتائج تلك التأثيرات على وفق وجهة نظر الباحث .



الشكل (٢)

العلاقة بين عوامل وأبعاد التأسيس التنظيمي وتأثيراتها ونتائجها

الشكل من إعداد الباحث

### تاسعاً . أبعاد التأسيس التنظيمي

يمكن أن يستخدم التأسيس التنظيمي بشكل يحقق مصلحة المنظمة ويضر بأطراف أخرى متعددة منها الافراد العاملين أو المجتمع . كما يمكن أن يستخدم استخداماً مفيداً لكل من المنظمة والأفراد فيها والمجتمع الذي تعمل فيه (Witt, ١٩٩٨, ٦٦٦-٦٧٤). ويشير (Kacmar and Carlson, ١٩٩٧: ٦٣٤) و (Fedor & Maslyn, ٢٠٠٢: ٢٧٢-٢٧٣) إلى ان معظم الدراسات تناولت التأسيس التنظيمي من وجهة نظر أنه ممارسة سلبية في المنظمات ، إلا أنه وكأية ظاهرة يجب أن ينظر إليه من جميع الجهات ، فيجب أن لا ينظر إلى أي سلوك خارج عن النظام بأنه يخدم المصالح الشخصية للأفراد فقط ، ويستخدم المديرين التأسيس التنظيمي لإنجاز العمل من قبل الآخرين بفعالية وكفاءة (Madison, et. al., ١٩٨٠).

(٨٤) ، ويرى (Porter, et. al., ١٩٨٣: ٣٦٣) أن مستويات ممارسة التسييس التنظيمي في بيئة العمل تكون عالية متى ما تعلق الأمر باعادة هيكلة المنظمة ، أو بتغيير الموظفين وكذلك توزيع الموارد المالية في المنظمة ، عليه يمكن تحديد أبعاد التسييس التنظيمي كما أوردها مجموعة من الباحثين وكما موضح في الجدول ( ٣ ) :

### الجدول ( ٣ )

ابعاد التسييس التنظيمي من وجهة نظر مجموعة من الباحثين

الباحث	الأبعاد
(Mayes and Allen, ١٩٨٣: ٣٦١-٣٦٨)	(السلوك غير المسيس ، السلوك المسيس الذي يؤدي الى إحداث خلل تنظيمي ، السلوك المسيس الذي يمكن أن يكون فاعلاً ، السلوك المسيس المؤدي إلى إحداث خلل تنظيمي )
(Kacmar and Carlson, ١٩٩٧)	(السلوك السياسي العام ، والتقدم إلى الإمام ، وزملاء العمل ، المشرفون ، الأجور والترقيات)
(Szoc, ٢٠٠٥, ٢٨٤-٢٨٥)	(الأهداف التنظيمية ، وتعدد الأفكار عن المنظمة ومشاكلها ، والمواقف التي تواجهها المنظمة ، وإجراءات صنع القرار واتخاذها ، والمنافسة على الموارد ، والقوة والنفوذ ، والميكافيلية ، ومواضع السيطرة ، والسعي إلى المخاطر)
(Rosen, Levy, & Hall, ٢٠٠٦)	( ندرة الموارد ، وغموض الدور ، وتقييمات الاداء والترقيات ، وصنع القرار الديمقراطي ، والمهارة السياسية ، ومواضع السيطرة الداخلية ، والاستثمار ، وتوقعات النجاح )
(Atinc, Darrat, Fuller, W. Parker, ٢٠١٠: ٥٠٣)	المركزية ، والتغذية العكسية ، وإضفاء الطابع الرسمي ، وحدود السيطرة ، والعدالة الاجرائية ، والاستقلالية ، والتغذية العكسية ، ومهارات متنوعة ، وفرص التقدم ، والثقة ، وتبادل أعضاء القيادة ، والتعاون ، والمشاركة في صنع القرار ،

وتلبية التوقعات ، وفرص التطوير، والعمر، والجنس ، والمنصب، والحالة الاجتماعية ، والميكافيلية، والنقد الذاتي ، ومواضع السيطرة الداخلية ، والتأثير الإيجابي ، التأثير السلبي	
---	--

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه

وبناءً على ما تم عرضه في الجدول (٣) المذكور آنفاً يتضح وجود نوع من الاتفاق بين الباحثين على أبعاد التسييس التنظيمي المتمثلة ( القوة والنفوذ، والمهارة السياسية، ومواضع السيطرة، وتحمل المخاطرة، والأهداف التنظيمية، والتحفيز، واجراءات صنع القرار واتخاذها)، على نحوٍ قادنا إلى اعتمادها في الدراسة الحالية ، فضلاً عن كونها توفر إطار عمل متميز لقياس التسييس التنظيمي بما يتلاءم مع الميدان المبحوث ، ونعرض فيما يأتي توضيحاً لكل منها :

#### ١. القوة و النفوذ

إن القوة والنفوذ هي حافز او رغبة أساسية للتأثير وقيادة الآخرين وكذلك للسيطرة على المرؤوسين ، عليه عندما توجد لدى الأفراد رغبة وحاجة عالية الى القوة والنفوذ من المرجح أن يشتركوا في التسييس التنظيمي . وتزداد الحاجة القوية لاستخدام القوة لدى المديرين الناجحين في المنظمات من حيث : (Greenberg, et. al., ٢٠٠٠)

- الرغبة لامتلاك التأثير
- السيطرة على نتائج الأعمال
- والتأثير في الآخرين غالباً ما يرتبط بالسلوك الإداري الفعال
- المعالجة العادلة للمرؤوسين ورفع معنوياتهم .

إن بعض سمات الحاجة للقوة بصورة كبيرة قد لا تكون مفيدة خصوصاً للإدارة الفاعلة إذ ان القوة تأخذ شكلين مختلفين هما ( القوة الفردية ، والقوة التنظيمية ) عليه عندما يؤكد المديرون على القوة الفردية من أجل السيطرة على الآخرين ويريدون الولاء لأنفسهم بدلاً من الولاء إلى المنظمة قد تكون لهم نتائج سلبية على الأفراد والمنظمة عموماً على عكس المديرين الذين يمارسون القوة من أجل مصلحة المنظمة إذ يخلقون بيئة وثقافة جيدة تساعد على العمل الفعال وتطوير فهم مرؤوسيهـم والولاء للمنظمة (Prentice &Hall, ٢٠٠٠: ٤٠٩-٤١٠) .

## ٢. المهارة السياسية

ينظر (Ahearn, et. al., ٢٠٠٤ : ٣٠٩) إلى المهارة السياسية بكونها القدرة على الفهم الفاعل للآخرين في العمل واستخدام مثل هذا الفهم ، أو المعرفة في التأثير فيهم من أجل تحقيق وتعزيز الأهداف الفردية أو التنظيمية .

ويرى (Schriesheim & Hinkin, ١٩٩٠: ١٢٣) إن المهارة السياسية تعبر عن نمط شخصية الفرد التي تتضمن قدرته على بناء علاقات مع الآخرين ، ومراقبة الذات ، وتحديد رد فعله تجاه المواقف التي تواجهه واستلهاهم الثقة ، وأن الأفراد ذوي المهارت السياسية العالية أكثر فاعلية في أعمالهم ذات العلاقة بقدرتهم على التأثير في الآخرين .

كما أن المهارة السياسية يقصد بها قدرة الفرد على الفهم الفاعل للآخرين في العمل واستخدام ذلك الفهم أو المعرفة للتأثير فيهم لكي يعملوا بالطريقة التي يرغبها الفرد في تحقيق أهدافه ، ويشير (Robbins & Judge , ٢٠١٣: ٤١٩) إلى أن المهارة السياسية تمثل قدرة الفرد على التأثير في الآخرين لتعزيز مصالحه الشخصية ، وأن الأفراد في المنظمة تختلف لديهم المهارة السياسية وذلك بحسب عوامل عديدة .

وتصنف دراسة (Ferris, et. al., ٢٠٠٥: ١٤٤) المهارة السياسية إلى أربعة أبعاد وهي (التأثير ، والذكاء الاجتماعي ، ورأس المال الاجتماعي ، والاصالة) وتشير هذه الدراسة إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بالمهارة السياسية أكثر قبولاً لدى الأفراد في المنظمة من أولئك الذين يمتلكون مستويات منخفضة من المهارة السياسية ، كما أنهم أكثر قدرة على التأثير في الآخرين كونهم ذوي مقدرة على إدارة انطباعتهم بفاعلية وكفاءة فهم يعلمون متى يكونون حازمين ، ومتى يكونون صامتين .

## ٣. مواضع السيطرة

مواضع السيطرة تشير إلى المدى الذي يعتقد فيه الأفراد بأنهم يسيطرون على الأحداث التي تؤثر فيهم . إذ يتميز الأفراد بنوعين من مواضع السيطرة (Kirchymeyer, ١٩٩٠; Zahra, ١٩٨٩: ١٩١) .

- مواضع السيطرة الداخلية : وهم الأفراد الذين يعتقدون أن السيطرة على نتائج سلوكهم الخاص هي لتحقيق اهتماماتهم في المقام الأول .
- مواضع السيطرة الخارجية : وهم الأفراد الذين يعتقدون أن السيطرة على الأقوياء الآخرين ، هي فرصة لتحديد الأحداث التي تؤثر في حياتهم .

وأن الاتجاه الداخلي الذي يظهر التسييس التنظيمي بصورة أكبر من الاتجاه الخارجي والذي يكون على الأرجح محاولة للتأثير في سلوك الآخرين ، إذ أن الأفراد

الذين يمتلكون مواضع داخلية للسيطرة يكون سلوكهم السياسي أكبر من الأفراد الذين يمتلكون مواضع السيطرة الخارجية (Spector, ١٩٩٨ : ٣٦٩) .

#### ٤. تحمل المخاطرة

يختلف الأفراد بدرجة كبيرة لمدى تحملهم للمخاطرة ، أو في ميولهم للسعى الى المخاطرة ، إذ أن بعض الأفراد يتجنبون المخاطرة واخرين يمكن وصفهم بباحثين عن المخاطرة. الأفراد والمجموعات الذين من الممكن أن يشتركوا في التسييس التنظيمي في المنظمة قد يتعرضوا إلى نتائج سلبية مثل (Sitkin, Pablo, ١٩٩٢: ١٨٩) .

- تقييم منخفض للأداء

- إنزال درجة

- فقدان التأثير

وتتمثل المخاطرة التي يتعرض لها الأفراد ولا سيما الرياديين فيما يتعلق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي يتخذها المديرون وتكون متعلقة بمسارات العمل والتنفيذ لما لها من أثر في إفشال المنظمة أو نجاحها، وقد أشار (القطيش ، والسليحات، ٢٠١٠، ١٠) إلى وجود مجموعة من العناصر التي تساعد في تشكيل مهارات أخذ المخاطرة وكالاتي : أ. الرؤية الإيجابية للأشياء والتميز والتمكن بحيث تصبح لديهم الرؤية المستقبلية الإيجابية التي تساعد في تحقيق الأهداف المرسومة .

ب. يمتاز بنظرة ثابتة وأكثر تبصراً لدعم تنفيذ الأعمال .

ت. لديه الوقت لرؤية الأهداف وتقييمها .

ث. قبول المخاطرة وعدم التأكد .

ج. وضع النقاط التي تتوافق مع قدرات المنظمة وتعرف المزايا التي يتمتع بها الفرد والمنظمة .

والساعون إلى المخاطر هم أكثر رغبة في الاشتراك بالتسييس التنظيمي ، في حين متجنبو المخاطر يميلون إلى تجنب بعض السلوكيات بسبب أنها من المحتمل أن تكون نتائجها سلبية . وأن بعض الاختلافات المتعلقة بالساعين او المتجنبين للمخاطر ربما تتعلق بالثقافة (Sitkin &Pablo, ١٩٩٢: ١٧) .

#### ٥. الأهداف التنظيمية

الهدف هو النتيجة التي يرغبها الشخص أو تصور وتخطيط وتركيب النظام لتحقيق رغبة شخصيه أو تنظيمية. يسعى الكثير إلى تحقيق الأهداف في وقت محدد من خلال ضبط المواعيد النهائية وهو يشبه الغاية أو القصد كثيرا. وتقود النتيجة المتوقعة

إلى ردة فعل أو نقطة النهاية وهي الهدف سواء كان الهدف محسوساً أم مجرد وهو يحمل قيمة جوهرية (Witt, ١٩٩٨: ٦٦٨) .

وعليه عندما تكون الأهداف غير واضحة فإن هذا من شأنه أن يساعد على توليد بيئة تنظيمية مضطربة ، وكذلك عندما يكون هناك عدم اتفاق على الأهداف في الإدارة أو القسم فإن هذا من شأنه أن يولد صراعات بين الأفراد والمجموعات في المنظمة (Kacmar & Ferris, ١٩٩٣: ٧٢).

## ٦. الحوافز

تتمثل الحوافز والدوافع بتقديم زيادة في المدفوعات والترقية والثناء واية منفعة اخرى مقدمة إلى المرؤوسين من أجل التأثير في سلوكهم والسيطرة عليه ، وأهم التحديات التي تواجه المديرين في هذا الجانب هي عندما تكون قابلياتهم على منح المكافآت الملموسة محدودة (Jones & George, ٢٠٠٨: ٤٣١)، وقد تكون المكافأة على شكل تعويض واضحة كما هو الحال في زيادة الأجر أو الترقية ، وقد تكون غير واضحة مثل الإطراء على العامل (جيرنبرج وبارون، ٢٠٠٤: ٥٢٢) .

وتكمن أهمية الحوافز في أن العامل (أيا كان مجال عمله) يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز ، إذ إنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ إن تهيئة الأجواء المناسبة سواء كانت مادية أم معنوية فإنها كفيلة بدفع الموظف إلى المثابرة في عمله بكفاءة عالية ، عموماً تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير في مستوى الاداء بالنسبة للمنظمة (يونس، ٢٠٠٠: ١٦) .

## ٧. إجراءات صنع القرار واتخاذها

ذكر (Conger, ١٩٩٨: ٨٨) عندما تكون إجراءات اتخاذ القرارات ولا سيما تلك المتعلقة بالأفراد والمجموعات غير واضحة ومعقدة فإن هذا من شأنه أن يولد التسييس التنظيمي في المنظمة ، إذ يعد بعض الأشخاص عملية اتخاذ القرار مشكلة بحد ذاتها ، وقد يكون معرفة المنهج أو الطريقة التي يجب اتباعها في مجال ما غير مألوفة أو غير معروفة سابقاً عملاً مهيباً ، وهناك مهارات اتخاذ القرارات التي يمكن تطبيقها وينتج عنها عمليات منطقية منظمة .



ويتم فحص اتخاذ القرارات ضمن الأفراد والمجموعات بصورة منفصلة كعمليات ونتائج ترمز إلى العلاقات المتداخلة بين الأفراد والتي تؤدي لاختيار نوع معين من العمليات والنتائج ، والتفريق بينهم ملائم ، لأنه يساعد على توضيح أن عملية اتخاذ القرار الجيد لا تضمن نتائج جيدة وأن النتائج الجيدة لا يستلزم وجود عمليات اتخاذ قرارات جيدة (Buchanan, ١٩٩٩: ٧٣- ٨٨) .

يمثل التسييس إحدى الاتجاهات لاتخاذ القرار ضمن المجموعة وتتمحور هذه العمليات حول مدى قدرة المديرين على التأثير ، مثل تحقيق التآلف بين المشاركين والتأثير والاقناع وغالباً ما ينظر إلى استخدام السلوكيات السياسية بنظرة سلبية ، ولكنها وسيلة مفيدة للوصول إلى حلول للكثير من المشكلات وذلك عندما تتعارض المصالح (Witt, ١٩٩٢: ٢).

ويوضح الشكل ( ٣ ) أبعاد التسييس التنظيمي التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية



الشكل ( ٣ )

أبعاد التسييس التنظيمي

الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على الأبعاد أعلاه

## المبحث الثاني القدرات المنظمة *Organizational Capabilities*

### تمهيد

يسلط هذا المبحث الضوء على القدرات المنظمة ، التي تختلف من منظمة لأخرى، وتسعى كل منظمة إلى تطوير قدراتها في مجالات منظمة مختلفة تعتقد أنها ذات أهمية لها للتفوق على منافسيها، وهي تعدّها ميزة تنافسية تميزها عن المنظمات المنافسة في السوق، ويعتمد بناء هذه القدرات على الموارد المتوفرة لدى المنظمة، التي تنقسم إلى موارد ملموسة وغير ملموسة تعدّ البنية التحتية الأساس للمنظمة، فضلاً عن المهارات والكفاءات الجوهرية والقدرات الثقافية والمعرفية والتكنولوجية وغيرها من القدرات التي تطورها المنظمة .

ظهر مصطلح القدرات المنظمة في ظل التوجهات الإدارية الحديثة بوصفه أحد أهم العوامل المساعدة في تحقيق النجاح والتفوق المنظمي. وبدأت المنظمات إيلاء الموضوع اهتماماً خاصاً، فبدأت بإعداد البرامج والخطط اللازمة لتطوير قدراتها عبر إكسابها المهارات والمعارف والتطلع للبحث عن الأساليب والطرائق الحديثة التي تتطلبها وظائف المنظمة في الوقت الحاضر وبدأت المنظمات السعي إلى تطوير قدرات متعددة داخل المنظمة مع التركيز على قدرات معينة تعتقد المنظمة بأهميتها مقارنةً بباقي القدرات، عليه قد تطوّر المنظمة قدرات معتمدة على البحث والتطوير والإبداع وبذلك تسعى إلى بناء قدرات معرفية تكون الرائدة في السوق في مجال الإبداع والابتكار، أو قد تركز على الموارد البشرية والقدرات والمهارات التي يتمتع بها الأفراد كالقدرات القيادية أو السلوكية تستطيع بها التأثير في الموظفين، لذلك لا بد أن تعمل المنظمة على تمييز ذاتها عبر السعي لبناء مخزون تستطيع بها التفوق والبروز في مجال أعمالها، ولأن البيئات صعبة ومتغيرة باستمرار ولكثرة الأسواق والانفتاح بين دول العالم في المجال الاقتصادي (العولمة وتأثيراتها) وتزايد المنافسة بين المنظمات، لذلك سيسعى هذا المبحث إلى استعراض مفهوم القدرات وأهميتها للمنظمات، والإشارة إلى أهم القدرات التي تحتاجها المنظمات وإمكانية تعزيزها بتوظيف سلوكيات مختلفة في المنظمة تعتمد على أبعاد التسييس التنظيمي وقدرتها في تعزيز تلك القدرات المنظمة.

## أولاً. القدرات المنظمة : المفهوم والتعريف

### ١. مفهوم القدرات المنظمة

قبل الخوض في غمار موضوع القدرات في الفكر التنظيمي، يبدو مهماً الإشارة إلى المضمون الاصطلاحي لمعنى التعزيز والقدرة، إذ يعرف معنى تعزيز (معجم المعاني الجامع) بأنه (اسم) مصدر استحضر (تعزيز المعلومات) ومرادفات كلمة تعزيز هي (ذكر ، وحفظ ، وقول ، وإحضار ، واستجلاب ، وجلب ، وإعداد) ، أما القدرة فيبين (لسان العرب) القدرة من لفظ القدير والقادر، وهي من صفات الله تعالى لقوله: { والله على كل شيء قدير } (المائدة/١٧)، وقوله تعالى: {الله الذي خلق السماوات والأرض قادر على أن يخلق مثلهم} (الإسراء/٩٩)، ولغوياً تعني القدرة القيام بعمل أو ممارسة نشاط عقلي (الزبيدي، ٢٠٠٠: ٤)، إذ إن هناك حقيقة شائعة وهي أن الناس خلقوا متساويين، لكن ذلك لا يعني أن جميع الناس خلقوا متساوين في قدراتهم على الأداء في مختلف المرافق، فالأفراد لديهم قدرات مختلفة تؤهلهم للقيام بأعمال مختلفة، وهذه القدرات تؤهلهم ليكون مهنيين، وقد تؤهلهم ليكونوا قادة، ويمكن تصنيف هذه القدرات إلى نوعين هما : (Greenberg & Baron, ٢٠٠٩: ١٤٧)

أ . قدرات عقلية تتضمن القدرة على القيام بالاعمال الفكرية

ب . قدرات بدنية تتضمن القدرة على القيام بالاعمال التي تحتاج الى مجهود بدني.

تزايد في السنوات الأخيرة الاهتمام بموضوع القدرات المنظمة لعلاقتها بتفوق وتقدم المنظمات، ونظراً للغموض الذي يعتري مفهوم القدرات المنظمة إلى حد ما، إن الافتراض الأساس لمفهوم القدرات يتمثل بتلك المنظمات التي لديها طرائق مميزة لعمل الأشياء أو التعامل مع مختلف المشكلات المنظمة التي تظهر بوصفها مصدر قوة للمنظمة واستمراريتها (Dosi, ١١٧٢: ٢٠٠٨, Faillo & Marengo)، ولكن المنظمات متباينة، إذ تطوّر المنظمات روتينيات تنظيمية مختلفة حتى لو كانت تنتمي إلى الصناعة نفسها وتنتج المخرجات نفسها، فلكل منظمة طرائق محددة للعمل تستند إلى القدرات المنظمة التي جمعت وتكونت تدريجياً ضمنها، وتتمكن هذه المنظمة أو المنظمات من التعامل وعلى نحو فعال بطرائقها المحددة مع المشكلات المنظمة الرئيسة (١٨: ٢٠٠٠, Dosi, Nelson & Winter)، وفي هذا تناقض مع ما يعرف بـ (وجهة نظر المكانة) التي طوّرها (Porter, ١٩٩٠: ٣٦٣)، الذي افترض أن الفرص خارجية، في حين يشير الواقع إلى إمكانية أن تكون ناتجة من الشركات نفسها على أساس ما تملكه المنظمات من قدرات محددة، وبدلاً من تحديد فرص تخصيص الموارد يتم تخصيص الموارد لتطوير الكفاءات التي تُسهم في تحقيق الفرص (Nooteboom, ١٩٩٩: ٨٨).

وبذلك نعدّ القدرات نتيجة الاستخدام الجيد لمورد أو موارد متعددة، فمثلاً قد يكون لدى المنظمة موارد بشرية على مستوى عالٍ من الكفاءة والمعرفة باستخدام هذه الموارد وتدعيمها بالموارد المالية والإدارية، فسيكون لدينا بالنتيجة قدرة على تطوير المنتجات. وعلى العكس من ذلك قد يكون لدينا موارد بشرية ولكن ليس لدينا القدرة على تطوير المنتجات بسبب عدم استغلالها على نحو جيد وعدم تدعيمها بموارد أخرى (محمد، ٢٠٠٨: ٣٧).

عليه، تعدّ القدرات المنظمة نهجاً مرتبطاً على نحو وثيق بوجهة نظر مبنية على المعرفة في المنظمة، القدرات المنظمة تتشابه مع معرفة كيفية أداء المنظمة الدقيق لنشاطات مشكلة معينة (Dosi, Nelson & Winter, ٢٠٠٠: ١٨). وتتجسد القدرات المنظمة الأساسية بامتلاكها المعرفة الفريدة من نوعها لشركة معينة ومتفوقة بهذه القدرات عن المنافسين الرئيسيين، وهي متوافقة على نحو واسع على أن القدرات التنافسية للشركة تعتمد على تطوير بعض من القدرات الأساسية وتستمد الشركات قوتها التنافسية منها، وتمكنها من الحفاظ على ميزاتها التنافسية. ويتضمن المنهج الأساس لتلك القدرات المتميزة التي تشكل أداء المنظمة المثابرة (Dosi, Faillo & Marengo, ٢٠٠٨: ١١٦٧).

ويفرّق بعض العلماء بين القدرات بوصفها مفهوماً واسعاً من ناحية، والكفاءات بوصفها مفهوماً ضيقاً من ناحية أخرى، إذ أشار (Dosi, Faillo & Marengo, ٢٠٠٨: ١١٦٨) إلى أن الكفاءات ذات معنى مميّز (يقتصر على مقياس الملاحظة المباشرة بين الروتينيات الفردية والقدرات الكلية على نطاق الشركة)، وأن السيطرة على القدرات المنظمة المتميزة في مصطلحات تنفيذ المهام وقاعدة المعرفة يعتمد على من يخطط للأعمال (Underlining In Original, ٢٠٠٣: ٩).

وتناول مصطلح القدرات المنظمة الدور الرئيس والمهم الذي تؤديه الإدارة الاستراتيجية في دمج الموارد وتكييفها وصياغتها والمهارات المنظمة الداخلية والخارجية من أجل تلبية ما تفرضه البيئة المتغيرة على المنظمة (المعاضيدي ٢٠٠١: ٢١).

وتقليدياً عد (Bakhru & Grant, ٢٠٠٨: ٤) القدرات المنظمة بأنها تقع ضمن روتينات المنظمة التي تتطور عبر عملية نشوئية للتغيير والتكرار والنسخ أو التقليد والتعلم عن طريق العمل الذي يُعدّ القوة الدافعة لذلك. وفي هذا الاتجاه، تشدد النظرية المستندة إلى الموارد (Resource Based View (RBV على أن الشرط المسبق لتحقيق المنظمة معدلات عالية مستدامة من العائدات هو امتلاكها لموارد غير موجودة في جميع المنظمات، كما أنها يجب أن تكون قادرة على أن تدمج وتوجد سلسلة قدرات تولد عائدات أعلى مستدامة على نحو خاص لكل منظمة يقيّمها الزبون، ولا يمكن أن تستبدل، وهي صعبة التقليد (Jose, ٢٠١٠: ١٨٤). إذ

تجمع القدرات المنظمة بين مهارات الأشخاص وعمليات المنظمة وأنظمتها وثقافتها وهيكلتها لتحقيق نتائج تجارية مرغوبة (٢٤٤: ٢٠١٠، Australian Public Service Agency). وعبر الاطلاع على جهود الباحثين، يتضح وجود إجماع الباحثين على أن القدرة لا توصف بأنها مورد منفرد بالانسجام مع الموارد الأخرى مثل الموجودات المالية، التكنولوجية، أو الأيدي العاملة، ولكنها بالأحرى توصف على أنها الطرائق المتميزة والمتفوقة في تخصيص الموارد لمواجهة العمليات المعقدة عبر المنظمة مثل تطوير المنتج، والعلاقة مع الزبون، وإدارة سلسلة التجهيز، وبالمقارنة مع نظرية الاختيار العقلاني والتركيز على قرارات العمل الفردية، تعدّ القدرات المنظمة بمثابة قابليات جماعية واجتماعية وهي جزء لا يتجزأ في الطبيعة، وتتجم عن التفاعل الاجتماعي والتصور الجماعي للمساهمة بوصفها (طريقة لحل المشكلات) (Cyert & March, ١٩٦٣).

## ٢ . تعريف القدرات المنظمة

يحيوي الأدب الإداري والمنظمي تشكيلة ضخمة من التعاريف، وما استطاع الباحث تحديده يتضمن إشارات تصفها بجوهر الكفاءة، والمهارات الجماعية أو الروتينيات المعقدة، وأن أفضل ممارسات القدرات المنظمة هي في البيئة الديناميكية والمتغيرة. لذلك تعددت التعاريف التي تطرقت للقدرات المنظمة ؛ بسبب تنوع وتعدد وجهات نظر الباحثين للمفهوم، ويعرض الجدول (٤) عدداً من هذه التعاريف .

### الجدول ( ٤ )

عدد من تعريف القدرات المنظمة بحسب وجهات نظر عدد من الباحثين

المصدر	التعريف
Lenz, ١٩٨٠: ٢٥٥	قدرة المنظمة على تحقيق النجاح الذي يؤدي إلى تطورها ونموها في المدى البعيد استناداً إلى مجموعة أبعاد متمثلة بالمعرفة الفنية لخلق القيمة والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها والتقانة الإدارية المستخدمة
Collis, ١٩٩٤: ٣	القدرة على تنسيق وتكامل عدة نشاطات ومهارات مختلفة عن طريق عدة هياكل منظمة وسياسات داخلية
Macmillan & Tampoe, ٢٠٠٠: ٢٠	النظم الفرعية الإدارية والتقنية التي تتكامل عبرها تشكيلة متنوعة من (التكنولوجيا، والعمليات، والموارد، والخبرات، والمهارات المعرفية) لتحقيق المنتج أو الخدمة التي تمنح المنظمة ميزات تنافسية فريدة ومستدامة وذات قيمة مضافة.

المعاضيدي، ٢٠٠١: ٢١	الدور الرئيس والمهم الذي تؤديه الإدارة الاستراتيجية في دمج وتكييف وصياغة الكفاءات الوظيفية والموارد والمهارات المنظمة الخارجية والداخلية لتلبية المتطلبات والمستلزمات التي تفرضها البيئة المتغيرة والمتقلبة.
Amant & Renard, ٢٠٠٤: ١٥	إمكانيات العمل التي تتولد من دمج الموارد والمعرفة والكفاءات في المنظمة لتلبية أهداف استراتيجية محددة.
الزعبي، ٢٠٠٥، ١٥٢	المهارات الخاصة بالمنظمة والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا الزبون مقارنة بالمنافسين.
Don & Rachel, ٢٠٠٧: ٩	تنتج عن التفاعل الاجتماعي والمشاركة في حل المشكلات، لذا يمكن أن تكون القدرات المنظمة في ميادين ومستويات مختلفة من النشاطات المنظمة والأقسام أو الشعب أو الوحدات.
Grant, ٢٠٠٨: ١٣٧	خبرات الأفراد العاملين التي تتكامل مع الموارد المادية والرأسمالية والتكنولوجيا والموارد الأخرى في المنظمة.
شيلي وعلي، ٢٠٠٩: ٥	المعارف والمهارات والاتجاهات والميول السلوكية التي تؤثر في نحو واضح في أداء الفرد، ويمكن قياسها بمستويات الأداء المعتمدة والعمل على تحسينها عبر التدريب والتطوير.
العنزي والعبادي، ٢٠١١: ١٢٨٩	مجموع القدرات (كمياً ونوعاً) التي يمتلكها الفرد وتشتمل على المعرفة والخبرة والمهارة وكل القدرات التي يقدمها لاستخدامها في تطوير العمل وجعل الأداء فيه عالياً يصب في صالح المنظمة لتكون موهوبة.
Rauffet, et. al., ٢٠١١: ٣	معرفة كيف تتصرف، وهي احتمالية الفعل الذي ينتج عن آليات تنسيق دوافع الأداء المنظمي، ويمكن تعبئة هذه الإمكانيات عن طريق تدفق قيمة الشركة لأداء هدف معين.
تعريف الباحث	مجموعة الروتينات التي تطورها المنظمة في فترات متباعدة لتكون مرتكز للنقد والنمو والاستمرار، وقابلة للتحفيز والتعزيز اعتماداً على سلوكيات الأداء الإيجابية للإدارة والأفراد في المنظمة .

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على المصادر الواردة فيه

## ثانياً . أهمية القدرات المنظمة

تتركز أهمية القدرات المنظمة في مدى مساهمتها في تطوير المنظمة وتمييزها في الأداء وتحقيق الأهداف المرسومة، إذ تسعى المنظمات إلى بناء قدرات تنظيمية في مجالات مختلفة، وتسعى إلى تعزيز هذه القدرات دائماً بوسائل متعددة من أجل خدمة المنظمة والأفراد العاملين فيها. من هنا نلاحظ أهمية القدرات المنظمة للمنظمة ككل ولأفرادها، فالأفراد وعبر امتلاكهم قدرات فردية مثل المهارات المتنوعة أو القدرات الشخصية مثل سلوكيات التأثير المتنوعة التي يتميزون بها ولاسيما المديرون في المنظمة، واستخدامها على نحو صحيح يؤدي إلى تعزيزها ، من هنا تأتي أهمية القدرات على إنجاز أفضل الأعمال والسلوكيات المرغوبة داخل المنظمة بما يؤدي إلى التقدم والاستمرار والنمو (Dosi, Faillo & Marengo, ٢٠٠٨: ١١٦٩).

القدرات المنظمة تكمن بقدرة المنظمة على إدارة الموارد المادية والمالية والبشرية وغيرها على نحو فاعل للحصول على ميزات إضافية مقارنة بالمنافسين، لذا لا بد أن تركز القدرات المنظمة على قدرات الأعمال لتلبية طلب المنظمة. فضلاً عن ذلك، فإنه يتوجب أن تتفرد المنظمة بالقدرات المنظمة وتمنع تقليدها من قبل المنافسين والقدرات المنظمة هي أشياء أنجزت في المنظمة على نحو جيد لتسهم في تحسين الأعمال وتمييزها في السوق. وأن تطوير القدرات المنظمة وتشجيعها يمكن أن يساعد أصحاب الأعمال الصغيرة في كسب ميزات تنافسية من حيث التركيز على المجالات التي يتفوقون بها (Bowen, Ledfor, & Nathan, ١٩٩١: ٤٢) عليه، لا يمكن تصور نمو المنظمة واستمرارها في السوق أو المنافسة إن لم تمتلك بعض المقومات التي تميزها من المنظمات الأخرى، ونحن هنا نركز على أهمية القدرات المنظمة التي يمكن أن تحققها ، أي عملية بناء القدرات تبدأ من داخل المنظمة أي الاهتمام بعناصر القوة وتعزيزها وتخفيض عناصر الضعف والقضاء عليها، من هنا تتبع أهمية القدرات للمنظمة فالقدرات هي أساس المنظمة، ولا يوجد منظمة دون قدرات، وإلا سوف تتلاشى وتخرج من السوق (Finegold, et. al., ١٩٩٨: ٩٧).

وإن ما يجب ملاحظته هو ان أهمية القدرات تأتي من أهمية الموارد التي تمتلكها المنظمة، إذ لا تتكون القدرات من الفراغ ، ولا بد من توافر بنى تحتية مساعدة على تكوينها، ألا وهي الموارد، إذ لا يمكن بناء قدرات المنظمة إلا بتوافر موارد جيدة مكافئة لها تؤهلها للتطور والنمو، فوجود الموارد الجيدة داخل المنظمة يعدّ عنصراً مهماً في بناء تلك القدرات المنظمة (Ulrick & Lake, ١٩٩١: ٨٢) .

وقد تعرض الباحثون لأهمية القدرات المنظمة التي تمتلكها المنظمة وتأثيراتها، إذ يمكن أن تؤدي القدرات المنظمة إلى نتائج كبيرة في المنظمات بأشكال متنوعة، ومنها:

١. تحسين الميزة التنافسية عبر الاستراتيجية التي تعتمد على إدراك جوانب القوة والضعف في مكان العمل (Barney, ١٩٩١: ١٠٧; Grant, ١٩٩١: ١٢٣).
٢. تأسيس قطاع المورد البشري بوصفه شريكاً استراتيجياً، وهنا يتضح عمل القدرات المنظمة بين المحور الاستراتيجي وممارسات المورد البشري. عليه يصبح المورد البشري مورداً استباقياً للميزة التنافسية، بدلاً من التركيز التفاعلي على فجوات الأداء (Hondegheem & Vandermeulen, ٢٠٠٠: ١١١; Luoma, ٢٠٠٠; Ulrick & Lake, ١٩٩١: ٨٣).
٣. نتائج الدافعية المنظمة التي تكمن في إرضاء أصحاب المصلحة وإرضاء الزبون (Ulrick & Lake, ١٩٩١: ٨٣; Yeung & Berman, ١٩٩٧: ٣٢٧).
٤. تحسين مستوى الفرد في المنظمة بما يتناسب مع عمليات الاختيار، وتحقيق انسجام أكثر مع مواقف الموظف، وتعزيز التصميم التنظيمي الملائم (Bowen, Ledfor, & Nathan, ١٩٩١: ٤١).
٥. الوصول إلى سلوكيات قيمة، ورفع من مستويات الكفاءة وتعزيز القيم الإيجابية (Finegold, et. al., ١٩٩٨: ١٧).
٦. الوصول إلى مستويات أداء مرتفع وتحويل الثقافة البيروقراطية إلى أكثر من عمل ريادي (Hondegheem & Vandermeulen, ٢٠٠٠: ١٣٢).
٧. تحقيق أداء عالي عبر التركيز الداخلي والتعلم الخارجي لإنشاء ملكية العمليات والمعدات في الصناعة التحويلية (Schroder, et. al., ٢٠٠٢: ١٠٩).

#### ثالثاً . خصائص القدرات المنظمة

تتخذ القدرات المنظمة أشكالاً ومستويات مختلفة في النشاط المنظمي، وبموجب ذلك يمكن تمييز مجموعة خصائص للقدرات المنظمة استناداً إلى وجهة النظر المفاهيمية، وعلى النحو الآتي (Schreyog, et. al., ٢٠٠٧, ٣٣) و (Georg & Martina, ٢٠٠٧, ٩١٥):

##### ١. حل المشكلات والتعقيدات

تعدّ القدرات تصوراً في سياق حل المشكلات المنظمة الجماعية، على افتراض أن المنظمات قادرة على حل المشكلات الطارئة بفعالية، عليه لا توصف القدرة بأنها مهارات بارزة ما لم توفر إمكانية حل المشكلات الاستثنائية. وفي أغلب مشكلات المهام والمهارات الاستثنائية تبرز حالة التعقيد (Levinthal, ٢٠٠٠: ٣٦٧). تشير فكرة التعقيد هذه إلى خصائص معينة في الحالات الغامضة من المشكلات وصنع القرار



(Dosi, et. al., ٢٠٠٣: ١٧٠; Duncan, ١٩٧٢: ٣١٧)، أي إنها تشير إلى معالجات غامضة، وسوء تنظيم للمهام، إذ يتطلب حل المهام المعقدة قدرات متطورة مع قدرات استيعابية واسعة ويمكن وصف حل المشكلة بأنه مجموعة إدراكات معقدة وأفعال مألوفة (Dosi, et. al., ٢٠٠٣: ١٧٠)، تركز هذه الأفعال بالمقام الأول على إيجاد ما تحتاجه المنظمة من الموارد المناسبة ودمجها بفعالية: Kogut & Zander, ١٩٩٢: (٣٨٧)،

## ٢. الممارسة والنجاح

تتصف القدرات بقربها من الفعل، ولا يمكن من ناحية المفهوم فصلها عن الفعل أو الممارسة، وتضمن القدرات المنظمة في الممارسة أو الفعل في الوقت نفسه تعني أن القدرة أكثر من المعرفة الصريحة، إذ إنها تغطي أبعاد أكثر من العمل (العاطفة، والمعرفة الضمنية، والمعرفة البدنية) (Polanyi, ١٩٥٨). لذلك تعدّ ممارسات القدرات المنظمة عملية توليدية فيها عناصر صريحة وضمنية، وبناءً عليه تعني القدرة الفعلية القفزة الانتاجية بين العوامل الضمنية والصريحة (Cook & Brown, ١٩٩٩: ٣٨٧). علاوةً على ذلك، تعدّ القدرات طفرة للأداء، لذلك فهي بمثابة عمل شيء متميز ومقدر (١١٢: ٢٠٠١; Weinert, ٤٢١: ٢٠٠٢; Gherardi & Nicolini) يتم الاعتراف بها وتنسب الى أداء الكيان الاجتماعي في حالة النجاح (بالمقارنة مع باقي المنظمات التي هي أقل قدرة لإدراك مثل هذه الحلول الفعالة) .

## ٣. الموثوقية والوقت

يجب في الحد الأدنى، ومن أجل وصف عناصر القدرة أن تعمل على نحو موثوق (Helfat & Peteraf, ٢٠٠٣: ٩٩٩)، فالقدرات التي تمثل نمط موثوق هي بنية حل المشكلات وتتألف من مجموعة معقدة من الروابط المقبولة أو القواعد الموحدة، وبتعبير آخر، هي مجموعة نشاطات حل المشكلات التي لا تسمى قدرات ما لم تبرهن على كونها ناجحة في مواقف متنوعة، وأن المنظمة قادرة على انتاجها، إذ إنها نتيجة لقدرة المنظمة على تحويل الجهد العرضي عن طريق التعاون الناجح إلى نمط موثوق لحل المشكلات بما يكسبها أهمية حاسمة (Hannan & Freeman, ١٩٧٧: ٩٣٤). وأن أي نجاح استثنائي يمكن أن يؤدي إلى بناء قدرة، ولكن هذه القدرة لا يمكن عادةً الاعتماد عليها ما لم تكون هناك ممارسات موثوقة تطورت بمرور الوقت، والقدرة المنظمة هي بطبيعتها مفهوم تاريخي، إذ إنها تمثل تكامل تجارب ماضية لنشاطات حل المشكلات الحالية وتوقع الاتجاه المستقبلي لتخصيص الموارد، وتشير الطبيعة الزمانية للقدرات المنظمة إلى حقيقة أن الوقت بعد أساس للقدرات ، ويقترب تطوير القدرات من

سلسلة ردود الأفعال الأولية الناجمة عن حدث ما يؤسس مسار القدرة (Dierickx & Cool, ١٩٨٩: ١٥٠٦).

ومن وجهة نظر كفاءة العمليات يشير (Dave & Dale, ١٩٩١: ٨٣) إلى أن للقدرات المنظمة الخصائص الآتية:

١. تركز على العمليات والأنظمة الداخلية لتلبية حاجات الزبون.
  ٢. تكوّن كفاءة خاصة بالمنظمة توفر لها مزايا تنافسية لكونها فريدة.
  ٣. تضمن توجيه جهود الموظفين ومهاراتهم نحو تنفيذ استراتيجيات المنظمة لتحقيق أهدافها.
- ومن وجهة نظر المورد الثمين، حدد (عكروش ومأمون وسهير، ٢٠٠٤: ٧٧) خصائص القدرات المنظمة بالآتي:

١. أن تكون هذه القدرات ذات قيمة للمنظمة بحيث تؤدي إما إلى استغلال فرص موجودة في البيئة الخارجية، أو إلى الحد من التهديدات التي تتعرض لها.
  ٢. أن تكون هذه القدرات نادرة ومميزة لدى المنظمة وغير متوافرة لدى المنظمات سواء الحالية أم المتوقعة أم المحتملة.
  ٣. أن لا تتوافر بدائل استراتيجية لهذه القدرات لدى المنظمات الأخرى.
  ٤. أن لا تستطيع المنظمات الأخرى فهم واستيعاب طريقة أو آلية عمل هذه القدرات بوصفها مصدراً حيوياً لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.
- ومن وجهة نظر تحقيق الأهداف، يضيف (Amant & Renard, ٢٠٠٤: ١٥) الخصائص الآتية:

١. تمثل القدرات المنظمة المواقف الرئيسة التي يجب أن تطورها وتقيّمها المنظمات لكسب مزايا تنافسية، وتحديد حالات جوانب القوة والضعف فيها.
٢. تظهر من تأزر الموارد المنظمة التي تتقدم باستمرار عن طريق الحصول على المعرفة والكفاءة، لذا فهي ترتبط بالتعلّم المنظمي والمعرفة، وهي بذلك تعدّ السبب وراء ظهور القدرات المنظمة، كما يمكن أن تكون عنصراً مهماً من عناصر تقييم مستويات تطورها.
٣. يمكن التعبير عن القدرات المنظمة عن طريق تدفق القيمة، أي إن استخدام القدرات المنظمة يتوجب أن يولد تحسناً في أداء نشاطات المنظمة واتجاهات مؤشرات الأداء فيها بفعل ظهور القدرات المنظمة التي يمكن أن تكون دليلاً على تطورها.
٤. وأخيراً ترتبط جميع الموارد المنظمة في تحقيق أهداف المنظمة، فعلى المستوى المحلي نجد أن القدرات المنظمة هي حصيلة تأزر الموارد البشرية والمادية والهيكلية للمنظمة باتجاه تحقيق أهداف استراتيجية محددة، وفي المستويات العليا فإن القدرات المنظمة تعدّ

بمثابة تآزر للوحدات التي طورت وشاركت بالممارسات نفسها في المنظمة، وطورت على مستوى الوحدة القدرات المنظمة نفسها.

وبناءً على نتائج بحث مقدم من مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) للمنظمات ذات الأداء العالي، وجدت (BCG) مجموعة خصائص أنموذجية في المنظمات الساعية للتفوق بنحوٍ منتظم على المنافسين، تمّ توسيع البحث فيما بعد على بعض الخصائص لدراسة تُعدّ أكثر عمقاً في موضوع القدرات المنظمة، فحددت مجموعة الخصائص التي يتوجب أن تستحوذ عليها المنظمة (٥: ٢٠١٢، BCG)، كما موضح في الجدول (٥).

### الجدول ( ٥ )

#### خصائص القدرات المنظمة على وفق وجهة نظر (BCG)

الخاصية	التفاصيل
التصميم الهيكلي	
الهيكل التنظيمي	خطوط التقارير تتضمن مسؤوليات الربح والخسارة
قواعد السيطرة	قواعد سيطرة الشركات فيما يتعلق بالمشاركة والقيادة
مستويات ونطاق السيطرة	عدد مستويات التقارير في التدرج الهرمي، عدد تقارير الأفراد المباشرة إلى المدير
تكلفة الكفاءة المنظمة	مستوى تكلفة الكفاءة الممكنة من قبل المنظمة
الخدمات المشتركة: دعم خارجي، والاستعانة بمصادر خارجية	مجهز الخدمة الداخلي، والنقل عبر البلاد، والتعاقد مع الشركات الأخرى
الأدوار وآليات التعاون	
وضوح الدور	فهم مسؤوليات الأدوار في المنظمة
التعاون عبر الآليات الوظيفية	جهود التنسيق الجانبية بين الوظائف أو الوحدات
الشبكات الافتراضية غير الرسمية	مهمة ولكن قنوات غير رسمية لتعزيز الثقة ونقل المعلومات الرئيسية
العمليات والادوات	
تمييز العملية والأمثلية	أمثلية العمليات ذات الجودة العالية، معالجات بأوقات قصيرة، أو الكلفة المنخفضة
إدارة المشروع	على سبيل المثال: الأدوار، والعمليات، والأدوات
تحليل الأعمال وإدارة المعلومات	المهارات، وتقنيات، وتطبيقات، وممارسات تخطيط الاعمال

القيادة	
أداء القيادة	قيادة شخصية مقتدرة ومؤثرة و فرق القيادة
سبل القيادة	إعداد الجيل المقبل عبر فرق القيادة
فاعلية الإدارة الوسطى	تمكين مديري الإدارة الوسطى لتنفيذ استراتيجية المنظمة
الأفراد والمشاركة	
الاستخدام والاحتفاظ	توفير المواهب المهمة لمقابلة الاستراتيجية وأهداف النمو
إدارة أداء الموظفين	اصطفاف الأنظمة والعمليات لضمان تحقيق الأهداف
دافعية الموظفين	الرغبة لممارسة الجهد الاختياري
الثقافة والتغيير	
قدرات إدارة التغيير	قدرة المنظمات لإدارة جهود التغيير
التكيف والمرونة	الهيكل المرن الذي يسمح بالتكيف مع التحديات الخارجية
الثقافة	مجموعة من القيم المشتركة في المنظمة

Sources : BCG analysis , Organizational Capabilities Matr : ٢٠١٢ , ٥.

ومن زاوية النجاح التنافسي، يمكن ايجاز خصائص القدرات المنظمة المتميزة بالجوانب

الآتية (Coulter, ٢٠١٠: ١٠٦): الموضحة في الشكل (٤)

١. تسهم برفع قيمة الزبون المتفوق

٢. صعوبة التقليد من قبل المنافسين

٣. يمكن أستخدامها بطرائق متنوعة



الشكل ( ٤ )

خصائص القدرات المنظمة المتميزة

Source: Coulter, Mary. (٢٠١٠) , **Strategic Management in Action** . (Fifth Edition.) , Pearson Education , Inc., Publishing as Prentice Hall, On Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey. p ١٠٦

#### رابعاً . أنواع القدرات المنظمة

تتباين القدرات المنظمة من منظمة لأخرى، إذ ترغب المنظمات دائماً أن تكون مختلفة عن المنظمات المنافسة من أجل تقديم منتجات تتميز على أساس قدرات المنظمة، والمنظمات المتميزة هي فقط تسعى إلى بناء قدرات منظمة لرغبتها في تطوير قدراتها في كافة المجالات وكل منظمة تهتم بتنمية قدرات منظمة معينة بحسب حاجتها للتحديات القائمة في بيئتها، لذا توجد أنواع متعددة من القدرات المنظمة، ويبين الجدول (٦) ما توصل إليه الباحثون في هذا المجال .

#### الجدول ( ٦ )

##### أنواع القدرات المنظمة حسب وجهة نظر الباحثين

المصدر	أساس التقسيم	أنواع القدرات المنظمة
Frederick & Kelly, ٢٠٠٥ : ٤٠٠	١. القدرة الذهنية (الإدراكية)	( القدرة المكانية ، وقدرة العلاقات ، وقدرة الإدراك ، والقدرة الكلامية ، والقدرة المفاهيمية ، وقدرة التذكر ، وقدرة الاستنتاج والقدرة الحسابية )
	٢. القدرة الجسدية حسب	القدرة الحركية ( قوة عضلية ) ، والقدرة الاستاتيكية ، و لقدرة الانفجارية
Hauknes, ٢٠٠٠: ٤٣	القدرات التي تمتلك العديد من جوانب التأثير في جهود الإبداع	١. القدرة الانتقائية أو الاستراتيجية ٢. القدرات التكاملية ٣. القدرات التقنية والوظيفية ٤. قدرات إدراك خصائص السوق والطلب ٥. القدرة على التعلم والاستيعاب

<p>١. قدرات خاصة بكيان المنظمة (القدرة على الوجود)</p> <p>٢. قدرات خاصة بالخدمات التي تقدمها المنظمة (القدرة على الفعل)</p> <p>٣. قدرات خاصة بعلاقات المنظمة (القدرة على الارتباط)</p>	<p>تقسيم خاص بالدليل الارشادي NGO</p>	<p>الأدلة الإرشادية التي يصدرها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، ٢٠١٠: ٢</p>
<p>١. قدرات خاصة بكيان المنظمة (القدرة على الوجود)</p> <p>٢. قدرات خاصة بالخدمات التي تقدمها المنظمة (القدرة على الفعل)</p> <p>٣. قدرات خاصة بعلاقات المنظمة (القدرة على الارتباط)</p>	<p>تقسيم خاص بالدليل الارشادي NGO</p>	<p>الأدلة الإرشادية التي يصدرها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، ٢٠١٠: ٢</p>
<p>١. القدرة التسويقية ،</p> <p>٢. القدرات الإدارية</p> <p>٣. القدرة التقنية</p> <p>٤. القدرات المالية</p> <p>٥. قدرات الموارد البشرية</p> <p>٦. قدرات الإمداد ( التجهيز )</p>	<p>بالاعتماد على أهم القدرات التي تتمتع بها منظمات الأعمال</p>	<p>(Daft, ٢٠٠٤: ١١)</p> <p>(Ulrich,&amp; Lake, ١٩٩١: ٣)</p> <p>(Chandler, ١٩٩٢: ٦٩)</p> <p>(Ulrich &amp; Lake, ١٩٩١: ٦)</p> <p>(Oglivie, ٢٠٠٧: ٢٢١)</p> <p>(Jain, ١٩٩٣: ٦٤)</p>
<p>( القدرات التخصصية ، القدرات التنافسية القدرة التكنولوجية )</p>	<p>على أساس أنماط استخدام الأيدي العاملة</p>	<p>(Weinstein &amp; Azoulay, ١٩٩٩: ٤٣)</p>
<p>( القدرة الفردية ، القدرة الجوهرية ، الإدارة القائمة على القدرة ، المنافسة القائمة على القدرة ، القدرات الحركية ، القدرة الامتصاصية</p>	<p>القدرات التي تمنح المنظمة ميزة فريدة على المنافسين في تحقيق الأرباح</p>	<p>(نايف، ٢٠٠٧: ٥٠)</p>
<p>( قدرة القيادة ، قدرة إشراك أصحاب المصالح ، قدرة اشراك المواطنين ، قدرة الإبداع ، قدرة تطوير السياسة ، قدرة</p>	<p>تقسيم القدرات على وفق وجهة نظر المركز الاسترالي للخدمة</p>	<p>(Australian State of</p>

التخطيط الاستراتيجي ، قدرة إعداد البرامج المنظمية وتنفيذها ، قدرة إدارة المشاريع ، قدرة الحوكمة ، قدرة إدارة المخاطر ، قدرة إدارة التغيير ، قدرة تخطيط الموارد البشرية ، قدرة إدارة أداء الكادر )		the Service, ٢٠١٠, (٢٩٠)
القدرات السياسية	على وفق وجهة نظر التسييس	(Scott, ٢٠٠٢)
(قدرات التسويق ، قدرات المشاركة ، قدرات التعلم التنظيمي ، قدرات برامج الدعم ، القدرات المالية ، قدرات التقييم ، قدرات الشبكات )	على أساس القدرات المنظمية للجامعة الريادية فيما يتعلق بالتعلم الريادي	(Allison & Javorka, ٢٠١٤: ٩٩)
(القدرة على تصور وتوقع التغير التكنولوجي ، القدرة على ابتكار المعرفة ، القدرة على اكتساب المعرفة ، القدرة على نشر وتكامل المعرفة ، قدرة تطبيقات المعرفة ، القدرة على التعلم )	على أساس القدرات المعرفية في المنظمة	(Schienstock, ٢٠٠٩ : ١٢-١٣)
(إدارة وضبط استراتيجي ، تطبيق الاستراتيجية ، إرضاء ذوي المصالح ، تجنب الفشل والأزمات ، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية ، الجودة والاهتمام بالمستهلك ، الجدارات الوظيفية ، استراتيجية وظيفية )	تناولوا القدرات من مدخل استراتيجي	(Megrath, et. al., ١٩٩٥: ٢٥١-٢٧٥)
(الموهبة، السرعة، العقلية المشتركة، المسؤولية ، التعاون ، التعلم ، القيادة ، علاقات الزبون ، الوحدة الإستراتيجية، الإبداع ، الكفاءة )	من جانب أهمية ومنافع القدرات المنظمة للمنظمة التي تؤدي إلى التميز الوظيفي والمزايا التنافسية	(Laakslahti, ٢٠٠٥, ١٧; Ulrich & Smallwood, ٢٠٠٤, ٢)

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

يتضح من الجدول المذكور آنفاً تباين في تصنيف القدرات المنظمة بين الباحثين مما انعكس على تعددية أنواعها وذلك بسبب طبيعة الدراسات التي تناولتها وتوجهات الباحثين ، إلا أن ذلك لا يمنع وجود نوع من الاتفاق على عدد من هذه القدرات الضرورية والمطلوب توافرها في معظم المنظمات الناجحة لتحقيق أهدافها وعلى نحو قادنا إلى اعتمادها في دراستنا الحالية وكونها تتماشى مع طبيعتها وتمثلت بـ ( القدرات المعرفية ، وقدرات تقانة المعلومات ، والقدرات الإبداعية ، وقدرات التعلم التنظيمي ) وفيما يأتي توضيح لكل منها .

#### ١ . القدرات المعرفية

أشار عدد من الباحثين إلى أهمية القدرات المعرفية ودورها في نجاح أهداف المنظمة، وتحقيقها وأن المنظمات التي تمتلك قدرات معرفية تتمكن من تحقيق نتائج قوية ، إذ يرى ( Dawson, ٢٠٠٠: ٣٢٣ ) أهمية القدرات في المنظمة كونها أساس النجاح التنظيمي وتمثل أحد الأصول الثابتة التي بحاجة إلى أن تدار، وأشار ( Fulmer & Barry, ٢٠٠٤: ٢٥٤ ) أن للقدرات المعرفية أهمية كبيرة ، لأنها توفر مزايا اكتساب المعلومات، إذ إن هنالك توافق حول فكرة أن القدرة المعرفية تزيد من قدرة التعلم والمعالجة التي تتصل بالمعلومات من حيث سرعتها ودقتها وبما يضمن سلامة صنع القرار، أي الحكمة والدقة في اتخاذ القرار إذ ترتبط القدرة المعرفية بالعقلانية وعدم التحيز، والتكيف مع التعقيد أي أهميتها في حالات الغموض واختلاط الأهداف والزخم الزمني، ومن الضروري أيضاً أن تكون المنظمات قادرة على تحويل معرفتهم إلى إبداعات تقنية. ويرى ( Cardy & Gandz , ٢٠٠٧ : ٣١ ) أن المنظمات تواجه تحدياً يتمثل بالمنافسة وتغير أذواق الزبائن فمن الضروري أن تكون المنظمة مرنة من خلال تمكين العاملين فضلاً عن التعليم والتدريب والتشجيع على المبادرات لتفوق المنظمة ، وهذا ما يعزز الاتجاه نحو الاهتمام بالخبرات والمهارات لتطوير قدرات العاملين من جانب وتعزيز قابليات المنظمة من جانب آخر .

وتتجسد المعرفة في المنظمات على شكل قدرات جوهرية التي تظهر على وفق نموذج ليونارد بارتون ( L.Barton, ١٩٩٢: ١٢٠ ) على أربعة أشكال وهي :

- أ. المعرفة قد تكون في شكل مادي ، إذ تكون مثلاً في شركة تصميم متمثلة في براءة الاختراع وهذه المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة
- ب. المعرفة قد تكون مجسدة أيضاً في الأنظمة الإدارية وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرائق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية .



ت. المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين ، أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة .

ث. المعرفة قد توجد أيضاً فيما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة المنظمة .

## ٢. قدرات تقانة المعلومات والاتصالات

تنشأ أهمية قدرات تقانة المعلومات عبر ما تقدمه للأفراد والمنظمات من دعم يساعد الجميع في الوصول إلى تحقيق أهدافهم، كونها توفر الوسائل والأدوات والتقانات المساعدة في هذا المجال، إذ بات من الصعب على إدارة المنظمات الكبيرة بأساليب الإدارة المألوفة، فقد وجدت المنظمات العون فيما ابتدعته الثورة العلمية والتقنية في مجالي المعلومات والاتصالات، واستطاعت تقانة المعلومات أن تدفع المنظمات للنهوض بعملية نمو هائلة صاحبها فرص عمل جديدة وإجراء تغييرات في الهيكل الكلي (عبودي، ٢٠١٣: ٨٦) .

وتتمثل أهمية تقانة المعلومات باعتمادها على المعرفة العلمية ، والمعرفة المكتسبة من الخبرات والمهارات ، والاستخدام الملائم للمعلومات ، إذ إنها لا تعتمد على المكونات المادية فقط ، بل إن محورها ومحركها الأساس العقل البشري المتمثل بالموارد الفكري ، الذي يطلق عليه حالياً براس المال الفكري ، ويقصد به المقدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية ، وتتمتع بمستوى عالٍ من الجودة ، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة (العنزي ، ٢٠٠١ ، ٣٣) .

ولتقنية المعلومات دور مهم في تنمية مهارات وقدرات القوى العاملة وخصوصاً

ما يتعلق بالجانب الفكري وتقديم سلع وخدمات متميزة ، عليه تتمثل أهمية تقانة

المعلومات بالنسبة للفرد بالآتي (Kenneth & Jane: ٢٠٠٠, ١١٩) :

- تساعد تقانة المعلومات على توفير المعارف والعلوم والمعلومات المختلفة التي تعمل على إثراء الجانب الفكري للعاملين ، الأمر الذي يساعد على تقديم أعمال وأفكار مبدعة.
- إن قدرة تقانة المعلومات والاتصالات على توفير المعلومات بسرعة عالية ودقة كبيرة ، تعمل على تمكين المديرين من اتخاذ قرارات رشيدة التي تقضي إلى تحسين المركز التنافسي للمنظمة.

- تسهم تقانة المعلومات والاتصالات في تخليص المديرين والعاملين من أعباء المهام الروتينية ، بما يتيح لهم استغلال أوقاتهم في التخطيط ورسم السياسات ، الأمر الذي ينعكس على كفاءة الأداء ، ومن ثم صنع قرارات أفضل.

### ٣. القدرات الإبداعية

تنشط غالبية المنظمات في بيئة تتميز بوجود منافسة شديدة، وتغير مستمر في حاجات ورغبات الزبائن وتطورات تكنولوجية هائلة، لذا تعين عليها الاعتماد على الابداع بهدف تدعيم تطورها والبحث عن كيفية الافادة من القدرات الفردية والجماعية للوصول الى الابتكار والتميز في نشاطاتها. الذكاء الذي يشمل القدرات العقلية التي يتميز بها المسؤولين في المنظمة وكذلك العاملون والموظفون، هذه القدرات تتفاعل مع المعلومات المتاحة داخليا وخارجيا وتعطي أفكاراً قابلة للتجسيد حتى تسمح للمنظمة بتقديم قيمة مضافة، رغم تباين القدرات الإبداعية على المستوى الفردي فإن المحك الحقيقي يعتمد على تفعيل الإبداع على مستوى المؤسسات، فالإبداع يمثل التوجهات التي تتبناها المؤسسات الريادية التي تسعى إلى توفير منتجات وخدمات مبتكرة من شأنها أن تحدث تغييراً في قاعدة التنافس (مرداوي و نبيلة ، ٢٠١٢ : ٢-٨) .

ويؤكد (١٨٧ : ٢٠٠١, Thomas, et. al.) بأن القدرات الديناميكية تعد محفزة للابداع في حين يستخدم المنافسون ترتيبات الموارد الجديدة للتحرك إلى المواقع الاستراتيجية الجديدة ، فإن القدرات الديناميكية تستخدم لكسر قواعد المنافسة من خلال التغير الاستراتيجي ، بوصفها إجراءات إدارية عالية المستوى ، وموارد قادرة على التنظيم في الحالات المتغيرة ، كما ترتبط القدرات الإبداعية بالمعرفة التنظيمية والكفاءات الأخرى المطلوبة لتحسين المنتجات الحالية ، والعمليات ، وتطوير المنتجات الجديدة .

وقد أشار (٣٠٤ : ٢٠٠٩, Silvia, et. al.) إلى أن القدرات الإبداعية تشير إلى قدرة المنظمة على تجميع ، دمج مواردها الملموسة وغير الملموسة وأستغلالها لتوليد منتجات وخدمات جديدة ، لذلك نجد أن القدرات الإبداعية تمكن المنظمة من :

- تطوير المنتجات الجديدة لتلبية احتياجات السوق
- تطبيق التقانات المناسبة لعملية إنتاج المنتجات الجديدة .
- وضع واعتماد المنتج الجديد وتكنولوجياات التجهيز لتلبية الاحتياجات المستقبلية .
- الاستجابة للتطورات التكنولوجية والفرص غير المتوقعة .

أن القدرات الإبداعية للمنظمة هي قدرات ديناميكية تمكن المنظمة من التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة وتقديم كل ما هو جديد في مجالها من خلال تجميع

ودمج وإعادة تجميع واستغلال الموارد والمعارف والمهارات .

#### ٤ . قدرات التعلم التنظيمي

ازداد الاهتمام بالتعلم التنظيمي نتيجة لحاجة المنظمات، لأن تكون أكثر قدرة على التنافس، لأنه عبر التعلم تتمكن المنظمات من الاحتفاظ بقدراتها التنافسية. وتزايد الاهتمام بقدرات التعلم لكونها تمثل ضرورة استراتيجية لتقدم المنظمات وبقائها. إذ يعد التعلم التنظيمي المصدر الأساس للتغيير الاستراتيجي في المنظمات المختلفة الهادفة إلى إيجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها (أيوب، ٢٠٠٤: ٦٤-٦٨).

ويؤكد (Price & Newman & Lee, ١٩٩٩: ٦٤) أن من الضروري للمنظمات الاهتمام بأثر التعلم في عملية صنع القرار ، فالتعلم مرتبط بالعمليات الداخلية للإدراك والقدرة والمحفزات والمواقف، فضلاً عن ارتباطه ببعض العوامل البيئية وبعض العوامل المنظمة كالعلاقات السائدة في المنظمة والمكافآت والعقوبات عليه يعد التعلم عملية فردية واجتماعية.

وتعد القدرة على التعلم باستمرار السبب الرئيس للنجاح الكبير للمنظمات ، ويرى (Morgan, ٢٠٠١, ٤-٥) أن التعلم التنظيمي يمكن ويحول الأفراد العاملين على أداء الأعمال بشكل مماثل، وأن هذا يزيد الثقة والاستمرارية فيما بينهم أن التعلم التنظيمي يهدف إلى مساعدة المنظمات لتطوير واستعمال المعرفة والتغيير والتحسين بشكل مستمر وكذلك فإنه يهدف إلى تطوير البصائر والرؤى والربط بين الأعمال الماضية والحالية وتأثير تلك الأعمال في الأعمال المستقبلية .

قدرات التعلم التنظيمي عملية تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل ، ومثل هذا التعلم يتم بطريقة سهلة ومحفزة في نمط معين من الشركات وهي منظمات التعلم . لهذا يمكن القول إن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم في منظمات التعلم ، ومن أهم خصائص التعلم التنظيمي هي : (عبود، ٢٠٠٧: ٢٥٩)

- التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المنظمة .
- وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة .
- التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة .
- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها والوصول إليها وتقييمها للاستفادة منها في حل المشكلات

## خامساً . بناء القدرات المنظمية

يتصف بناء القدرات بكونه عملية منهجية لتطوير كفاءة وفعالية المنظمة في سعيها لتحقيق غاياتها وتقديم خدمات ذات جودة عالية عبر تعزيز قدراتها المنظمية والفنية. وتسعى عملية بناء القدرات على وجه الخصوص إلى تحقيق ما يأتي (دليل إدارة المنظمات غير الحكومية (Usaid)، ٢٠١٢: ١٩٨):

١. بناء منظمة أكثر قوة واستدامة، يشتمل ذلك على إنشاء تنظيمات رسمية أو غير رسمية وصياغة وتطبيق خطط واستراتيجيات طويلة المدى.
  ٢. تطوير أنظمة وقدرات الإدارة التنفيذية والبرامجية، يشتمل ذلك على إنشاء نظام تدقيق قوي وتطوير عملية التخطيط للمشاريع وإدارتها أو تعيين خبير في المراقبة والتقييم.
  ٣. تعزيز الخبرات الفنية عبر تعيين أو تدريب موظفين أو متطوعين للتخطيط للبرنامج وتصميمه وتطبيق الممارسات الفضلى وغيرها من المجالات الفنية المماثلة.
- ويمكن رؤية بناء القدرات المنظمية على أنها تدخلات واعية وشاملة تهدف إلى تحسين فعالية المنظمة واستدامتها فيما يخص مهمتها وسياقها. وتركز التدخلات على تحديد عناصر القدرة في منظمة ما وتطويرها، مثل المهارة والتنظيم والقيادة، فضلاً عن أداء برنامج المنظمة وعلاقاتها الخارجية. ومن الممكن أن تحدث التدخلات على مستويات مختلفة متعددة، نذكر منها مثلاً إعطاء دورات تدريبية للموظفين وبناء روح الفريق وتقديم المشورة لموظفي الإدارة العليا ووضع رؤية وخطط استراتيجية على المستوى المنظماتي (هيلي وآخرون، ٢٠٠٥: ٤) .
- ويرى (علاوي وعلي، ٢٠٠٩: ٨-٩) أن القدرات تؤدي دوراً مهماً في تحسين أداء المنظمة، وتعزيز إمكاناتها نحو بلوغ الأهداف، وهي تشكل قاعدة قوية تستند إليها المنظمة في تحقيق مزاياها التنافسية، إلا أن القدرات بصفاتها مفهوماً محدداً، أو بناء القدرات بصفاتها عملية شاملة ومستمرة تتلاءم بين هيكل المنظمة ومواردها من جانب ومهارات الأشخاص العاملين فيها من جانب آخر تشكل إطاراً يوحد محصلة التفاعل باتجاه بلوغ الأهداف، وهي تتطلب التطوير والتحسين عبر البحث عن عواملها وشبكة العلاقات فيما بينها، إذ تستند عملية بناء القدرات بصفة عامة إلى ثلاثة عناصر رئيسية، هي (علاوي وعلي، ٢٠٠٩: ٨-٩):

١. **تطوير الموارد البشرية:** يعني العملية التي تزود الأفراد بالوسائل والإجراءات التي تساعد على إدراك المهارات وتعلمها، والوصول إلى المعلومات والمعارف والتدريب الذي يحقق إنجاز الأداء بفاعلية.
٢. **التطوير التنظيمي:** يعني العملية التي تهتم بتفاصيل هياكل وعمليات وإجراءات الإدارة من داخل المنظمة، وبإدارة العلاقات بين المنظمات المختلفة.

٣. تطوير الإطار المؤسسي والقانوني: يعني العملية التي تهتم بإجراءات تغيير التشريعات والقوانين لتمكين المنظمات والمؤسسات والوكالات في جميع المستويات وفي جميع القطاعات من تعزيز قدراتها.

إذ تتركز القدرات في الجامعات حول العملية التعليمية والبحثية بوصفها الجوهر التشغيلي في العملية الجامعية، وأن المخرجات الجامعية تعتمد على مستوى إدراك هذه العملية وتنفيذها، لذا تمت الإشارة إلى مجالات القدرات الجامعية في كل من: توفير المادة العلمية (منهجاً ومصدراً)، توصيل المادة العلمية (طريقة ووسائل)، تعزيز البحث العلمي (مجالاً وتسهيلات)، إدارة العملية الجامعية (تخطيطاً وتنفيذاً)، توفير الخدمات الساندة (نوعاً وكماً)، وهذه جميعاً تعتمد على قدرات الموارد البشرية في الجامعة (شبلي وعلي، ٢٠٠٩: ٩). ويمكن استخلاص وجهتي نظر حول بناء القدرات الجامعية وتحسينها، وهي (شبلي وعلي، ٢٠٠٩: ١٠):

١. تشكل الموارد البشرية المجال الأساس في تطوير القدرات الجامعية فهي جوهر القدرات الجامعية، والمجال الذي يتحقق عن طريقه بناء القدرات.
٢. تحتضن مجال (الموارد البشرية) وتسانده في عملية بناء القدرات وتحسينها في مجالات أخرى من داخل الجامعة متمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، والعملية الجامعية، والنظام الإداري والقانوني الجامعي).

#### سادساً. تنمية القدرات المنظمة

إن الجهود المبذولة لتعزيز المهارات والعمليات والنظم لا تثمر عن نتائج مستدامة إذا ما كانت غير قادرة على مواجهة الواقع السياسي والمعقد للموقف والتعامل مع مسألة "الرابحين والخاسرين". ويمكن لتنمية القدرات، سواء كانت مقصودة أم لا، أن تؤدي إلى تحولات في الأدوار والمسؤوليات. ويمكن لهذه التحولات أن تزرع المصالح الشخصية وهياكل السلطة القائمة وتتطلب تغييرات في السلوك والأعراف والقيم. ولكي تكون فاعلة، فإن تنمية القدرات تتطلب منا توليد حوافز سياسية واجتماعية ملائمة وحشد التزام سياسي قوي (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٨: ٥).

لقد وضع (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٨: ٥) تعريفاً لتنمية القدرات بأنها "العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمنظمات والمجتمعات باكتساب وتعزيز القدرات اللازمة والاحتفاظ بها لوضع أهداف إنمائية خاصة بهم وبلوغها عبر الزمن". فغالباً ما تُغلق وتُفتح نوافذ فرص التغيير مع التغييرات في القيادة والتحولات في الأولويات وتكريس الموارد. لذلك فإن الاستثمار في القدرات غالباً ما يدور حول إدارة المبادلات. فمن ناحية هناك عمليات "الربح السريع" التي

تحقق عوائد قليلة ولكن فورية يمكنها أن تساعد في ضمان الحصول على دعم سياسي للاستثمارات طويلة الأجل في القدرات.

وعلى مدى السنوات العشر الماضية، كانت المؤلفات تستخدم مصطلحي تنمية القدرات وبناءها على نحو مترادف ، وعلى الرغم من وجود ارتباط بين المصطلحين، إلا أن لهما مدلولات مختلفة. لذلك فمن المهم إيضاح معنى كل مفهوم على حدة حتى يمكن استخدامه بما يتلاءم مع موقف بعينه (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٨: ٦).

- تنمية القدرات عادةً ما تشير إلى عملية توليد وبناء القدرات ثم بعد ذلك استخدامها وإدارتها والاحتفاظ بها. وتتبع هذه العملية من الداخل وتتطلب من إمكانات القدرات الداخلية القائمة.

- بناء القدرات عادةً ما يشير إلى العملية التي تدعم فقط المراحل الأولية من بناء وتوليد القدرات وتقوم على افتراض عدم وجود أية قدرات يمكن الانطلاق منها. لذلك فهي أقل شمولاً من عملية تنمية القدرات.

إن التصورات أو المخاوف بشأن الأداء غالباً ما توفر المدخل للتفكير في تنمية القدرات وهذا يعمل في الاتجاهين: تدني الأداء يرتبط بالقدرات غير الكافية، والأداء السليم يرتبط بالقدرات الكافية والمستخدم بفاعلية. فامتلاك بعض القدرات لا يعني تلقائياً أن يتحسن الأداء، أو أن تتحقق نتائج أفضل. إن تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتنمية القدرات يعكس وجهة النظر القائلة بأن القدرات تكمن داخل الأفراد، وكذلك على مستوى المنظمات وداخل البيئة المواتية، وفي المؤلفات حول تنمية القدرات يُشار أحياناً إلى هذه المستويات الثلاثة على نحو مختلف على سبيل المثال، يسمى المستوى التنظيمي أحياناً المستوى المؤسسي والبيئة المواتية تسمى أحياناً المستوى المؤسسي أو المجتمعي (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٨: ٧).

ويمكن لهذه الاختلافات في اللغة المستخدمة أن تعكس تباينات في كيفية فهم القدرة ، لكنها لا تنفي فكرة أن القدرة موجودة على مستويات مختلفة تشكل في مجملها نظاماً متكاملًا. ويدل هذا الترابط على أن أي جهد لتقييم أو تنمية القدرات ينبغي بالضرورة أن يأخذ في الحسبان القدرات الموجودة في كل مستوى على حدة، وإلا فسوف ينحرف عن غايته أو يصبح غير فاعل على سبيل المثال، فقد تمتلك رئيسة القسم القدرات اللازمة لإدارة قسمها، لكنها قد تعجز عن تلبية أهدافه الإنتاجية في حال غياب الإجراءات والعمليات اللازمة للعمل مع الأقسام الأخرى. وكثيراً ما تكون هناك حاجة أيضاً إلى الاهتمام بالاتجاهات العالمية والتطورات الجديدة التي قد تؤثر في الحاجة إلى القدرات واستغلالها (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٨: ٥-٨). والمستويات الثلاثة للقدرة هي كالآتي:

١. **البيئة المؤاتية:** هو المصطلح المستخدم لوصف المنظومة الأوسع التي يعمل داخلها الأفراد والمنظمات والتي تسهل أو تعرقل وجودهم وأدائهم. وليس من السهل فهم هذا المستوى من القدرة فهماً ملموساً، لكنه جزء لا يتجزأ من فهم القضايا الخاصة بالقدرة. وهو يحدد "قواعد اللعبة" بالنسبة للتفاعل بين المنظمات. ومن أنواع القدرات على مستوى البيئة المؤاتية السياسات والتشريعات وعلاقات القوة والأعراف الاجتماعية، والتي تسيطر جميعها على التفويضات والأولويات وأساليب العمل والمشاركة المدنية عبر أجزاء المجتمع المختلفة.

٢. **المستوى التنظيمي:** يتضمن السياسات والترتيبات والإجراءات والأطر الداخلية التي تتيح للمنظمة ممارسة نشاطها وتحقيق تفويضها، التي تسمح بتظافر القدرات الفردية من أجل العمل المشترك وتحقيق الأهداف. فإذا ما وجدت هذه العناصر، وحظيت بالموارد الكافية والتنظيم الجيد، ستكون قدرة المنظمة على الأداء أعظم من قدرة مجموع أجزائها.

٣. **المستوى الفردي:** هو الذي تشير فيه القدرات إلى المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الأشخاص. إذ ينعم كل شخص بمزيج من القدرات التي تسمح له بالأداء، سواء في البيت أم العمل أم في المجتمع ككل. ويتم اكتساب بعض هذه القدرات من خلال التدريب والتعليم الرسمي والبعض الآخر من خلال التعلم بالممارسة والتجربة.



الشكل ( ٥ )

### المستويات الثلاثة للقدرة المنظمة

Source: United Nations Development Program, ٢٠٠٨, ٧ .

ويمكن إيجاز أهداف عملية تنمية القدرات المنظمة بالآتي (ماهر، ٢٠٠٩: ٨٠):

١. **تحسين أداء المنظمة:** ويظهر بشكل نتائج مثلاً الأرباح، وانخفاض التكاليف، وحسن استخدام الموارد، وارتفاع القدرة التنافسية. وأساليب التدخل المناسبة هنا كثيرة ومن أمثلتها

إعادة الهيكلة، والجودة الشاملة ، وإعادة بناء المنظمات ، والمقارنة بمنافس متفوق، والاندماج ، وتغيير وتحديث التقنية وغيرها.

٢. **تحسين في السلوك الفردي والجماعي:** ويظهر في أنماط سلوكية محددة مثل ارتفاع الدافعية، والمهارات، وحسن الاتصال، وتكيف مع المشكلات، وقدرة على فهم أفضل لمشاعر الآخرين. ولتحقيق هذا يحتاج الأمر إلى التدخل عن طريق بناء مجموعات العمل، وأنظمة المشاركة، وأنظمة الاتصال، والتدريب المستمر في الإدراك والفهم والدافعية والتفاعل مع الآخرين.

٣. **تحسين في الوظائف:** ويظهر ذلك في إدراك شاغلي الوظائف أن تغييراً حدث في الأدوار التي يقومون بها داخل الوظائف، واستقلالية وحرية الوظائف، وفي مكوناتها، ويرجع السبب إلى تدخلات مهمة ومن أمثلتها: إعادة تصميم الوظائف، وتغيير في السلطات الوظيفية وشكل المهام، وإعادة تقسيم العمل، وبرامج التدريب.

وأشار (Mika, ٢٠١٠: ١) إلى أن تطوير القدرات المنظمة يتم عبر المراحل الآتية:

١. **تقييم مستوى قدرات العاملين الحالية:** تقيّمات أداء قدرات العاملين ضمن فئات مثلاً الإنتاج والخدمات، سوف تؤدي إلى تفاعل الأفراد على نحو أكثر كفاءة، لذلك يجب التركيز على ما إذا كان العاملون لديهم فهم جيد عن مسؤوليات عملهم، وإذا كانت لديهم المهارات اللازمة لأداء وظائفهم.

٢. **تحديد نقاط الضعف ومجالات التحسين:** مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها المنظمة لتحديد نقاط الضعف التي تعيق تقدم أداء المنظمة وتحسينه ، مما يؤدي إلى تحديد المجالات التي ستقوم المنظمة بتحسينها.

٣. **تسليم النتائج للعاملين:** العمل على معالجة الجوانب التي تحتاج إلى تحسين بطريقة مباشرة ومهنية. كذلك اشراك العاملين في عملية التحسين مما يؤدي إلى تعزيز مسؤولياتهم المهنية .

٤. **وضع خطة متكاملة للتطوير:** إن عملية تطوير قدرات العاملين يجب أن تخضع لجدول زمني يتضمن عملية التقدم في التطوير التي سيعتمدها مسؤول عملية التحسين، فضلاً عن توضيح المفاهيم الأساسية للتحسين في إطار المبادئ التوجيهية للعاملين، كما يمكن إشراك العاملين في دورات تدريبية لتعزيز المجالات التي تحتاج إلى تحسين، ويمكن إيجاد نوع من التكامل بين العامل ذي الأداء الضعيف والعاملين ذوي المهارات والخبرات المتميزة.

٥. **مراقبة عملية التحسين ومتابعتها وتوفير التغذية العكسية:** تعدّ المراقبة والمتابعة واحدة من أهم خطوات عملية التحسين، لذلك من المفترض أن العاملين اطلعوا على النتائج الخاصة



بعملية التحسين بشكل منتظم، لكي يمكن أن تكون هذه النتائج مشجعة لمواصلة عملية التحسين، ومن فوائد المتابعة توفير تقييم ذي مصداقية عن مدى فاعلية الخطة الخاصة بتطوير القدرات المنظمة، وإجراء تعديلات على الخطة في ضوء النتائج المستحصلة من التغذية العكسية، إذ تكشف هذه النتائج المجالات التي تكون أكثر فاعلية مع إعطاء العاملين أفضل دعم ممكن.

### سابعاً . عوامل تعزيز القدرات المنظمة

تُسهّم العديد من العوامل في تعزيز القدرات المنظمة ، وقد تباينت تلك العوامل على وفق وجهات نظر الباحثين والمهتمين، ولغرض الوقوف على وجهات النظر تلك، سيتم تناولها وفق عروض الباحثين والميدان والزاوية التي ركّز عليها، إذ أشار :

أ . ( ١٠٢ : ١٩٩٥ ) (Reis & McGuire) إلى مجموعة من العوامل التي تساعد على تعزيز القدرات المنظمة وتدفع الأفراد إلى المواقف التي يظهرون فيه طاقاتهم وقدراتهم لتحقيق أهدافهم المنشودة لديهم خصوصاً ولدى المنظمة عامة ، وتمثلت تلك العوامل بالآتي وكما موضح في الشكل (٦) :

#### ١ . الرغبة في النجاح

يعمل بعض الأفراد على إظهار القابليات والمهارات الكامنة وغير المتوقعة من قبلهم بسبب خوفهم من الفشل. إذ إن النجاح ليس مجرد حدث عشوائي أو صدفة أو ضربة حظ، ولكن على العكس فهو محصلة مباشرة للالتزام التام بالقواعد والقوانين التي تحكمه، وعبر تراكمات التجارب الإنسانية في الوصول إليه بالفعل أو عبر سلوكيات تأثير داخل المنظمة. ومن بين القواعد والسلوكيات المهمة التي تؤدي إلى النجاح، ما يأتي (ترايسي، ٢٠١٠: ٣):

أ. **السيطرة**: الأشخاص الناجحون لا يسيطرون فقط على أمور حياتهم، بل أيضاً على ما يفكرون به، إذ تشكل الأفكار المتميزة نقطة الانطلاق نحو الإنجازات المتميزة.

ب. **المكافأة**: لكي يستطيع الفرد أن يحقق أقصى الإنجازات في العمل عليه أن يكتشف الوسائل المجدية لتحقيق ذلك، إذ توجد علاقة طردية بين الكم والكيف لكل ما يسهم به الفرد من جهد، وبين الكم والكيف لما سيحصل ويكافأ عليه، فالفرد المعتاد على العمل بصورة أكثر مما يحصل عليه من المكافآت فإنه يضيف قيمة على عمله.

ت. **الإبداع**: الأفكار المتميزة هي مفتاح النجاح والتفوق، لذلك يحتاج الفرد لتحسين قدرته على إبداع الأفكار البناءة ذات التصور والخيال المتطور بإعادة تغيير أسلوب تفكيره، وبذلك يستطيع الفرد النجاح والتميّز وتحقيق الأهداف العامة والخاصة.

ث. **الفاعلية:** كلما زاد ما يجب على الفرد القيام به من الأعمال وقع عليه الاختيار لأداء المهام والأعمال الصعبة والأكثر أهمية لتنفيذها، وبذلك فإن هذا الأمر يعطي دافعاً للأفراد لكي يكونوا أكثر نكاء وتركيزاً على الأعمال الأكثر أهمية لهم.

ج. **المسؤولية عن المواقف:** على الفرد أن يختار مواقفه وسلوكياته وأفكاره بعناية وترو، إذ ستحدد هذه المواقف توجهات الفرد وتحمل عواقب كل قرار يتخذه.

ح. **الاتجاه:** الأفراد الناجحون لديهم إحساس بالهدف والاتجاه الموصل إليه في كل مجالات حياتهم، إذ كلما استطاع الفرد تحديد أهدافه بدقة كانت قراراته أكثر سهولة وكذلك تحقيق المزيد من الإنجازات في المستقبل.

## ٢. تحقيق مكاسب مالية

العامل الثاني الذي يدفع الأفراد إلى إظهار قدراتهم هو تحقيق المكاسب المالية، إذ قد تكون إنتاجية العامل عند مستوى صغير من الوحدات، ولكن دفع أجر إضافي له سيدفعه إلى إظهار القدرات والإمكانات الحقيقية الكامنة التي تعمل على زيادة الإنتاج، ومن ثم الحصول على أعلى عائد ممكن، إذ يُعدّ التميّز بالأداء المعيار الأساس وربما الأوحد لدى البعض لتحسين مستويات قدراتهم عن المعدل النمطي للأداء سواء بالكمية أم الجودة أم وفر بالتكاليف أم وفر في الموارد (عساف، ١٩٩٩: ٨٦).

وعلى الرغم من تعدد المكاسب المالية واختلاف أشكالها وصورها بين منظمة وأخرى، إلا أنها تحقق غاية وهدفاً واحداً يتمثل في الاعتراف بأهمية الفرد وتسهم في تشجيعه على العمل وزيادة قدراته الكامنة وتوطيد العلاقات الجيدة بين الموظفين والمسؤولين، وبوجه عام فإن المكاسب المالية لها دور مؤثر وكبير في الأفراد منها (عساف، ١٩٩٩: ٨٦):

أ. تسهم في إشباع حاجات العاملين المادية ورفع روحهم المعنوية .  
ب. المساهمة بالتحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله بحسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.

ت. المساهمة في تعزيز الأفراد لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم.  
ث. تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين الأفراد في المنظمة.  
ج. تنمية الطاقات الإبداعية لدى الأفراد بما يضمن تقدم المنظمة وتفوقها إذ إن استثمار القدرات الكامنة ستزاد بزيادة المكاسب المالية.

## ٣. التعرض للمخاطر

قد يتعرض شخص ما لموقف يحمل معه مخاطر تجعله عرضة للأذى، فيدعوه هذا الموقف إلى إظهار طاقاته وإمكاناته الكامنة التي تجنبه الأذى والاصابة نتيجة تلك المخاطر المحدقة به.

لذلك فالأخذ بالمخاطر وعدّها وقائع قائمة في ميدان العمل ضرورة لتحشيد القدرات، ومن ثم الإيمان بما ينجم عنها دون الاستسلام، فضلاً عن عدّها حلقات تجريبية في إطار السعي للنجاح، ويمكن القول إن تحمل المخاطر يستلزم درجة عالية من التماسك بين المستويات الإدارية، الأمر الذي يعني تعزيز القدرات التي يمكن تجنيدها لصالح السلوك وتستحضر لإقرار المرونة ضماناً للتكيف (جلاب، ٢٠١١: ١٨١) (Grave & Janet, ٢٠٠٣: ٥). ومن وجهة نظر الرياديين يشير (Robert & Meier, ٢٠٠١: ٣٢) إلى أن الريادي ماهر في معايرة وتكييف مستوى المخاطرة التي تلائم العائد المحتمل وتنسجم مع قدراته الشخصية أو المنظمة لإدراك حالات عدم التأكد، وعلى الرياديين أن يكونوا معالجين لهذه المخاطر عبر قياسها على نحو عقلائي وواقعي، وأن تكون لديهم القدرة على استباقية المخاطرة التي تعني القدرة على منع أو تقليل مسبق وإلى أدنى حد ممكن من حصول المخاطر والسيطرة عليها عبر (تحديدها، وتقييمها، والرقابة عليها، وتقويمها) والتي تتخذ قبل حدوث المخاطر.

#### ٤. التحدي

يُعد هذا العامل ذا أهمية كبيرة جداً في إظهار القدرات، إذ يدفع التحدي إلى إبراز الشيء الكثير والكبير في هذا المجال، ولاسيما أننا نعيش في بيئة التغيير وعدم الاستقرار، التي تتطلب إطلاق الطاقات الكامنة من أجل تحقيق الأهداف في البقاء والاستمرار (العزاوي، ونصير، ٢٠١٢: ٤٥).

إذ إن هناك من الأفراد ممن تظهر قابلياتهم وقدراتهم الإبداعية في المواقف والتحديات والظروف الحرجة، وهؤلاء عليهم التوجه إلى أنفسهم أكثر والعناية بقابلياتهم، وتغيير أنماط سلوكهم بما يتلاءم والصفات التي يحملونها، ومن جملتها (العزاوي، ونصير، ٢٠١٢: ٤٦):

أ. **الحساسية:** وتعني القدرة على إدراك مشكلات موقف معين والإحاطة بجميع أبعادها والعوامل المؤثرة فيها.

ب. **الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة.

ت. **المرونة:** وهي القدرة على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة والانتقال من زوايا جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.

ث. **الأصالة:** وتعني تقديم نتائج مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة التي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، والأفراد الذين يطلقون استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها استجابة أصلية.

ج. البصيرة: وتعني امتلاك النظرة الثاقبة والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أوانها وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة.

#### ٥. المنافسة مع الآخرين

المنافسة شيء أزلي في مختلف الصعد والمجالات، وهي تؤدي دوراً مهماً في سياق القدرة، إذ إن لها الأثر الواضح في إطلاق القدرات المختلفة على المستويين الفكري والجسدي، وأضحى النظر إلى المنافسة بوصفها شرطاً ضرورياً لاستفزاز التنظيم واستثارتها، للبحث الدائم عن التطور، ذلك أن التعبير والتكيف سمة المنظمات الإبداعية، فالمنافسة توجد نوعاً من التحدي الذي يحرك السلوك والجمود ويثير الاهتمام وحب الاستطلاع، ويمثل فرصة لإعادة النظر في الأفكار السائدة وتعديل المواقف والسلوك (القيوتي، ٢٠٠٠: ٢٧١).

وتحقق المنافسة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات فوائد إيجابية تعود بالنفع على الفرد والتنظيم معاً، مما يعكس أثراً إيجابياً في تعزيز القدرات، ومن أهم إيجابيات المنافسة في هذا الصدد، ما يأتي (المغربي، ٢٠٠٨: ٤٠١):

أ. تُسهم المنافسة في تغيير الوضع القائم في التنظيم، فقد تزيد من قدرة وفعالية المنظمة عبر إيجاد جو تنافسي بين الأفراد مما يحقق الفائدة للمنظمة.

ب. يؤدي التنافس بين الأفراد إلى أظهار مواهب ابتكارية يلجأ لها الأفراد المتنافسون بما ينمي قدرات الأفراد ومواهبهم ويؤهلهم لمواجهة المواقف الصعبة التي تعترضهم أثناء العمل.

ت. يقود التنافس إلى معرفة حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية داخل التنظيم.

ث. يُسهم التنافس في زيادة الإنتاجية، ويحقق النمو.

ج. يولد التنافس مزيداً من الطاقة لدى الأفراد، وإن لم تكن النتائج بناءة، فإنه يوقظ القدرات الكامنة ويحفّزها.

ح. يبرز التنافس أفكاراً جديدة تُسهم في استبدال السلوك غير المرغوب في سلوك يرضى عنه الجميع.

#### ٦. الرغبة في اكتشاف حقائق جديدة

يُعدّ اكتشاف الحقائق من الأمور المهمة التي تحتاج إلى الكثير من المهارات والقابليات التي تمكن الباحث من الوصول والحصول على مبتغاه، إذ ستدفع به إلى بذل المزيد من الجهد والعناء في سبيل اكتشاف مراده، ولاسيما أن منظمات الأعمال الحاضرة تسعى إلى اكتشاف الكثير من الأمور والبراءات الفكرية التي تصب في تحقيق ميزة تنافسية على المستوى المحلي والاقليمي، ومن ثمّ الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

إن الرغبة في اكتشاف حقائق جديدة أو الابتكار هو إحداث شيء من لا شيء ويتناسب مع قدرة الأفراد على الصنع والإيجاد والفعل والتكوين، فالابتكار في أغلب الأحيان فردي ، وقد أشار (الجنابي، ٢٠٠٠: ١١) إلى أنه مجموعة من الأفكار التي يتوصل إليها الفرد أو يمتلكها ، ثم يقوم بتحويلها الى أعمال ملموسة عبر استخدام مداخل البراعة وتشجيع الخيال وتطوير المناخ الملائم للابتكار تحت ظروف الإدارة المشاركة من الأفراد العاملين ، وتمّ تحديد السمات التي تميّز الشخصية المبدعة من حيث القدرات والاستعدادات، إذ حدد (Kreitner, ١٩٩٢: ٥٨٠) خصائص الفرد المبدع بالآتي:

- أ. **المعرفة:** بذل الوقت الكبير لاتقان العمل.
- ب. **التعليم:** التعليم الذي يؤكد على المنطق.
- ت. **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- ث. **الشخصية:** الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على المعرفة والآراء الجديدة.

ب . وتؤدي بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع الأفراد في المنظمات، وفيما يأتي أهم جوانب ومتغيرات البيئة المنظمة التي تحفز الإبداع الوظيفي وتشجعه (Wynett, ٢٠٠٢: ٣٩) (Schermerhorn, ٢٠٠٠: ٦٧) .

١. **الهيكل التنظيمي العضوي:** الذي يؤثر إيجابياً في الإبداع؛ لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.
٢. **استقرار الإدارة لمدة طويلة يرتبط بالإبداع:** غداً إن استقرار الإدارة يوفر المشروعات والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
٣. **ثقافة المنظمة:** المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة ، فهي تشجع المخاطرة والأختبار والتجربة وتكافئ النجاح والفشل على السواء.
٤. **القيادة:** يتطلب الابتكار قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم.
٥. **جماعة العمل:** دلت الدراسات على وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة العمل إذ إن فريق العمل يشجع ويعزز الإبداع.
٦. **أنظمة المكافآت والحوافز:** يعدّ وضع نظم المكافآت حافزاً للإبداع ومسانداً له، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع يمنح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد .

ت . وذكر (Grantmakers, ٢٠٠٠, ١-٢) ستة عوامل للقدرات المنظمة تعدّ ضرورية من أجل الأداء العالي وتمثلت بالآتي :

١ . **الحكم والقيادة** : يرتبط مجلس إدارة المنظمة بتحديد ممارسات الحكم. إذ يشرف مجلس الإدارة الفعال على السياسات، والبرامج والخيارات المنظمة التي تتضمن مراجعة إنجاز الأهداف الاستراتيجية، والحالة المالية، وأداء المدير التنفيذي. ومن شأن هذا المجلس أن يجعل المنظمة بارعة في التوظيف، وتطوير والاحتفاظ بالموظفين المقتردين والموارد التقنية، وأن قيادة المنظمة هي يقظة لحاجات المجتمع المتغيرة والحقيقية.

٢ . **الرؤية والرسالة والاستراتيجية** : تمتلك المنظمة رسالة حيوية وفهماً واضحاً لهويتها. وهي تشترك بالأنشطة على نحوٍ نظامي، وموجه بالنتائج الاستراتيجية، وتعكس التفكير والتخطيط الذاتي الذي يصف الاستراتيجيات عبر الرسالة والقدرة المنظمة. وتتضمن عملية التخطيط حوار مستمر مع أصحاب المصالح لضمان أن رسالة وبرامج المنظمة هي قيمة لخدمة الحي أو الدائرة الانتخابية.

٣ . **تحرير البرامج وأثرها** : تعرض برامج التشغيل في المنظمة النتائج الملموسة المتناسبة مع الموارد المستثمرة. وهذه البرامج ذات جودة عالية وتعد جيدة وتمتلك المنظمة آليات رسمية للتقييم الداخلي والعوامل الخارجية التي تؤثر في إنجاز الأهداف.

٤ . **العلاقات الاستراتيجية** : تعد المنظمة محترمة وفاعلة في مشاركة وقيادة المجتمع، وتؤكد الروابط القوية مع مكونات المجتمع وتشارك في التحالفات والشركات الاستراتيجية للتقدم الكبير في أهدافها وتوسيع تأثيراتها.

٥ . **تطوير الموارد** : تؤمن المنظمة بنجاح الدعم من مجموعة متنوعة من المصادر من أجل ضمان إيرادات المنظمة المتنوعة والمستقرة والكافية من أجل الرسالة والأهداف. إن خطط تطوير الموارد تتماشى مع الرسالة، والأهداف طويلة الأجل، والاتجاه الاستراتيجي. كما أن لدى المنظمة وضوح عالي مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، ولديها أيضاً روابط واضحة، وكذلك رسائل استراتيجية نحو جهود تنمية الموارد.

٦ . **العمليات والإدارة الداخلية** : لدى المنظمة عمليات كفوءة وفاعلة، وأنظمة دعم إدارية قوية. إذ تدار العمليات المالية بمسؤولية وتعكس مبادئ المحاسبة الصحيحة. وتستخدم المنظمة المعلومات بفعالية من أجل التنظيم ولأغراض إدارة المشروع، والعائد والمخاطرة والإدارة التكنولوجية هي قوية وملاتمة لغاية المنظمة.

ويظهر الجدول (٧) مجموعة من العوامل الأخرى المؤثرة في تعزيز القدرات المنظمة على وفق رأي عدد من الباحثين .

## الجدول ( ٧ )

عوامل تعزيز القدرات المنظمة من وجهة نظر عدد من الباحثين

المصدر	العوامل
Barney (١٩٩١)	<p>١. هيكل القرارات الرسمي في الشركة</p> <p>٢. التخطيط الرسمي وغير الرسمي</p> <p>٣. أنظمة التنسيق والسيطرة</p> <p>٤. العلاقات غير الرسمية بين المجاميع في الشركة وكذلك بين الشركة والبيئة المحيطة بها</p>
Barney & Hesterly (١٩٩٩)	<p>١. فرق العمل</p> <p>٢. الثقة</p> <p>٣. الصداقة وسمعة المجاميع</p> <p>٤. ارتباطات الأفراد مع المنظمة</p>
Kaplan & Norton (٢٠٠٤)	<p>١. ثقافة المنظمة</p> <p>٢. القيادة</p> <p>٣. الكيفية التي يتوافق فيها الافراد مع الاهداف الاستراتيجية</p> <p>٤. القدرة على مشاركة المعرفة</p>

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

يتضح من العرض السابق أن تعزيز القدرات المنظمة يخضع لتأثيرات عدة عوامل منها الفردية وأخرى تنظيمية ، ومنها داخلية وأخرى خارجية وتماشيا مع الدراسة الحالية يمكن إضافة متغير التسييس التنظيمي متمثله بأبعاده السبعة المعتمدة كواحد من العوامل المؤثرة في تعزيز القدرات المنظمة والتي ستخضع للاختبار للتأكد من مدى إسهام التسييس التنظيمي في تعزيز القدرات المنظمة في الميدان المبحوث في ضوء ما يتمخض عنه نتائج التحليل في الفصل اللاحق من هذه الدراسة .

## الفصل الثالث

### وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها واختبار علاقات الارتباط والأثر

#### تمهيد

بهدف التعرف على المتغيرات المعتمدة في أنموذج الدراسة وفرضياتها وطبيعة علاقات الارتباط والأثر بين التسييس التنظيمي والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ، يعرض الفصل وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها في ضوء البيانات والمعلومات المجمعة من الميدان المبحوث ، فضلاً عن تحليل وتفسير مضمون علاقات الارتباط والأثر الافتراضية بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية (المستقلة والمعتمدة) والظاهرة في أنموذج الدراسة الفرضي ، وفق ذلك تم تقسيم الفصل على المبحثين الآتيين :

**المبحث الأول : وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها**

**المبحث الثاني : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وأثارها**



## المبحث الأول

### وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يتناول هذا المبحث وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها معتمداً على البرنامج الإحصائي (SPSS) للاستدلال على التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ولكل بعد من أبعاد الدراسة ومتغيراتها ، التي تعكس اختبار فرضيتي الدراسة الرئيسيتين الأولى والثانية واعتماداً على ذلك تم تقسيم المبحث على النحو الآتي .

#### أولاً : وصف مستوى إجابات المبحوثين عن متغيرات التسييس التنظيمي وتشخيصها

يعبر هذا الوصف عن اختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى التي تنص على امتلاك الجامعة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن التسييس التنظيمي التي تبنتها الدراسة والموضحة في الجدول ( ٨ ) وعلى النحو الآتي :

##### ١. القوة والنفوذ

تشير معطيات الجدول (٨) إلى ميل إجابات غالبية المبحوثين نحو الاتفاق على المؤشرات المعبرة عن هذا البعد والمتمثلة بـ  $(X_1 - X_2)$  ، إذ بلغت نسبة الاتفاق\* (أُتفق بشدة ، أُتفق ، أُتفق إلى حد ما) على تلك المؤشرات إجمالاً (٨٥.٣%) ، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق\* ( لا أُتفق بشدة ولا أُتفق ) (١٤.٧%) من إجابات المبحوثين ، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (٣.٥٥) بانحراف معياري (١.٠٤) .

ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي  $(X_1)$  و  $(X_2)$  بنسبة اتفاق بلغت (٩٤.٧% ، ٩٢%) على التوالي وبوسط حسابي (٣.٩٦ ، ٣.٥٦) وانحراف معياري (٠.٩١ ، ٠.٩٥) اللذين يشيران إلى توظيف قيادة الجامعة المبحوثة القوة التي تمتلكها في تحقيق أهدافها بفاعلية، وأن التقرب من الذين يمتلكون القوة والنفوذ يعد الخيار الأفضل لدى قيادة الجامعة ، في حين امتلك المؤشر  $(X_2)$  أدنى نسبة اتفاق بلغت (٧٢%) ووسط حسابي (٣.٤١) وانحراف معياري (١.٢) والذي يؤكد وجود مجموعة من ذوي النفوذ يصعب على الآخرين التعامل معهم في الجامعة المبحوثة .

##### ٢. المهارة السياسية

تقصح معطيات الجدول (٨) عن اتفاق (٨٢.٢%) من المبحوثين على إجمالي المؤشرات المعبرة عن هذا البعد والمتمثلة بـ  $(X_7 - X_{12})$  ، فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق عليها (١٧.٨%) من المبحوثين ، وتدعم نسبة الاتفاق على هذه المؤشرات قيمة الوسط الحسابي البالغ (٣.٥٢) والانحراف المعياري (١.٠٧) .

\*الاتفاق يعبر عن نسب (أُتفق بشدة ، وأُتفق ، وأُتفق إلى حد ما) على مستوى وصف جميع الأبعاد وتشخيصها

\*عدم الاتفاق تعبر عن نسب (لا أُتفق بشدة ، ولا أُتفق ) على مستوى وصف جميع الأبعاد وتشخيصها

وقد أسهم المؤشران ( $X_v$ ) و ( $X_9$ ) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (٨٦.٧% ، ٩١.٩%) على التوالي ووسط حسابي قدره (٣.٧٨ ، ٣.٥٧) وانحراف معياري بلغ (١.١٥ ، ٠.٨٩) واللذان يعكسان توظيف قيادة الجامعة المزيد من الوقت والجهد في بناء علاقات العمل مع الآخرين ، فضلاً عن توظيف علاقاتها مع الأفراد المؤثرين في العمل لتحقيق أهدافها ، وحقق المؤشر ( $X_{10}$ ) أدنى نسبة اتفاق بلغت (٧٠.٧%) وبوسط حسابي بلغ (٣.٢٩) وانحراف معياري (١.٢٦) والذي يشير إلى أن قيادة الجامعة تمتلك الذكاء السياسي الذي يمكنها من المناورة في التأثير في الآخرين وتمييز الأشياء الصحيحة.

### ٣. مواضع السيطرة

يشير الجدول (٨) إلى المؤشرات المتمثلة ( $X_{13}-X_{18}$ ) الخاصة بهذا البعد إذ يتضح من إجابات المبحوثين الاتفاق على هذه المؤشرات إجمالاً ونسبة بلغت (٧٤%) ، فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق (٢٦%) من إجابات المبحوثين ، وتدعم نسبة الاتفاق على هذه المؤشرات قيمة الوسط الحسابي الكلي البالغ (٣.٢١) وانحراف معياري (١.٠٤) .

وجاءت أعلى نسب الاتفاق من المؤشرين ( $X_{18}$ ) ، ( $X_{13}$ ) ، إذ اتفق عليهما (٨٦.٧% ، ٧٩.٩%) من المبحوثين وبوسط حسابي بلغ (٣.٥٩ ، ٣.٤١) وانحراف معياري (٠.٩٤ ، ١.٠٥) ، وفي ذلك تأكيد على توظيف قيادة الجامعة ما تمتلكه من مواضع السيطرة في التأثير بسلوكيات العاملين ، واعتمادها لتلك المواضع في تحفيز قدرات العاملين ، وامتلك المؤشرين (١٤ ، ١٧) ( $X_{14}$  ،  $X_{17}$ ) أدنى نسبة اتفاق بلغت (٦١.٣% ، ٦٨%) وبوسط حسابي (٣.٠١ ، ٢.٨٧) وانحراف معياري (١.٢٢ ، ٠.٩٥) وللذين ينصان على أن قيادة الجامعة المبحوثة شجعت العاملين على التحدث بصراحة حول مختلف الأمور مهما كانت حساسة ، وأنها تميل إلى قبول الأفكار التي يقدمها العاملون على الرغم من عدم توافقها مع توجهاتها.

### ٤. تحمل المخاطرة

تكشف معطيات الجدول (٨) عن اتفاق (٦٥%) من المبحوثين على المؤشرات الخاصة بهذا البعد المتمثلة بـ ( $X_{19}-X_{23}$ ) ، فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق على (٣٥%) من إجابات المبحوثين ، وتدعم نسبة الاتفاق على هذه المؤشرات قيمة الوسط الحسابي البالغ (٢.٩٢) وانحراف معياري (١.٠٣) .

ويعد ( $X_{20}$ ) من أبرز المؤشرات التي حققت أعلى نسبة اتفاق بلغت (٧٣.٤%) ووسط حسابي (٢.٩١) وانحراف معياري (٠.٩٠) والذي يشير إلى تشجيع قيادة الجامعة المبحوثة للعاملين على تحمل المخاطرة لمنحهم فرص إظهار قدرات جديدة ، في حين أدنى نسبة اتفاق كانت للمؤشر ( $X_{21}$ ) بلغت (٥٤.٦%) وبوسط حسابي (٢.٦٨) وانحراف معياري (١.٠١)

والذي ينص على أن قيادة الجامعة تخصص جزءاً كبيراً من وقتها لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية.

#### ٥. الأهداف التنظيمية

وعبر عنه بالمؤشرات المتمثلة بي ( $X_{24}-X_{29}$ ) ، إذ يتضح من معطيات الجدول الكلي ميل إجابات المبحوثين نحو الاتفاق على هذه المؤشرات إجمالاً وبنسبة بلغت (٧٥.٨%) ، فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق على (٢٤.٢%) من إجابات المبحوثين ، وتدعم نسبة الاتفاق قيمة الوسط الحسابي البالغ (٣.٢٢) والانحراف المعياري (١.٠٨) .

وأسهّم المؤشران ( $X_{24}$ ) و ( $X_{29}$ ) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (٨١.٤% ، ٧٨.٧%) على التوالي ووسط حسابي قدره (٣.٢٥ ، ٣.٣١) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٢ ، ١.١٤) وتنص مضمونهما على تناسب الأهداف الموضوعة من قبل قيادة الجامعة مع قابليات العاملين وقدراتهم ، وأن قيادة الجامعة تجتهد في وضع أهداف تمكن من تنمية القدرات التنظيمية وتطويرها ، حقق المؤشران ( $X_{27}$ ) ، ( $X_{28}$ ) أدنى نسبة اتفاق بلغت (٧٣.٤% ، ٧٠.٦%) على التوالي وبوسط حسابي بلغ (٣.٢٥ ، ٣.١٣) وانحراف معياري (١.١٩ ، ١.٠٦) واللذين يشيران الى أن الأهداف التي تضعها قيادة الجامعة تتصف بالوضوح والشفافية ، وان قيادة الجامعة تجتهد على تحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف العاملين .

#### ٦. التحفيز

تؤكد إجابات المبحوثين الاتفاق على مؤشرات المتمثلة بـ ( $X_{30}-X_{35}$ ) إجمالاً وبنسبة بلغت (٦٦.٢%) ، ولم يتفق عليها (٣٣.٨%) منهم ، وتدعم نسبة الاتفاق على هذه المؤشرات قيمة الوسط الحسابي البالغة (٣.١١) وانحراف معياري (١.٢١) .

وحقق المؤشر ( $X_{34}$ ) أعلى نسبة اتفاق بلغت (٧٤.٦%) ووسط حسابي (٣.٢٨) وانحراف معياري (١.١٧) ، والذي يعبر عن تلقي العاملين الدعم والتقدير من قيادة الجامعة لأدائهم المتميز وبما يعزز قدراتهم الكامنة ، وأدنى نسبة اتفاق كانت للمؤشرين ( $X_{30}$  ،  $X_{32}$ ) بلغت (٦١.٣% ، ٦٤%) على التوالي وبوسط حسابي (٣.٠٧ ، ٣.٠١) وانحراف معياري (١.٢٦ ، ١.٢٩) وعبر مضمونهما على أن الحوافز التي تقدمها الجامعة للعاملين تكون مرضية ، وأن الترقيات تمنح من قيادة الجامعة إلى العاملين بكل شفافية .

#### ٧. اجراءات صنع القرار واتخاذ

وعبر عنه بالمؤشرات المتمثلة بـ ( $X_{36}-X_{41}$ ) ، إذ يتضح من معطيات الجدول اتفاق (٧٤.٤%) من المبحوثين على هذه المؤشرات إجمالاً وعدم اتفاق (٢٥.٦%) عليها ، وتدعم نسبة الاتفاق قيمة الوسط الحسابي البالغة (٣.٢٤) والانحراف المعياري (١.١) .

وامتلك المؤشران ( $X_{٢٦}$ ) و ( $X_{٢٩}$ ) أعلى نسبة اتفاق بلغت (٨١.٣% ، ٧٦%) على التوالي ووسط حسابي قدره (٣.٥١ ، ٢.٩٣) وانحراف معياري بلغ (١.٠٣ ، ٠.٨٦) واللذان يعكسان اعتماد قيادة الجامعة أساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات المتخذة ، وامتلاكها آليات نقل معلومات مناسبة لاتخاذ القرار، وأدنى نسبة اتفاق كانت للمؤشر ( $X_{٢٨}$ ) بلغت (٦٩.٤%) وبوسط حسابي بلغ (٣.٠٥) وانحراف معياري (١.٠١) والذي يشير إلى أن قيادة الجامعة تلجأ إلى التشاور مع عاملها قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها .

ويوضح الجدول (٩) ترتيب أبعاد التسييس التنظيمي من حيث نسب الاتفاق وعدم الاتفاق والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منها ، إذ تشير معطياته إلى ميل إجابات (٧٤.٨%) من المبحوثين نحو الاتفاق على إجمالي تلك الأبعاد وعدم اتفاق (٢٥.٢%) ، وحقق بعدي ( القوة والنفوذ ، والمهارة السياسية) أعلى نسب الاتفاق وبعدي ( التحفيز، وتحمل المخاطرة ) أدنى نسبة اتفاق، وتراوحت بينهما الأبعاد (الأهداف التنظيمية ، ومواضع السيطرة ، واجراءات صنع القرار واتخاذها) ، ويعد ما تقدم من نتائج وصف وتشخيص تلك الابعاد اجمالاً وتقصيلاً إشارة إلى تحقق الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على (تمتلك الجامعة المبحوثة الأبعاد المعبرة عن التسييس التنظيمي تبعاً لإجابات المبحوثين) .

الجدول ( ٨ )

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد التسييس التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الاسئلة	الأبعاد
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حدما		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
.٩١	٣.٩٦	-	-	٥.٣	٤	٢٦.٧	٢٠	٣٤.٧	٢٦	٣٣.٣	٢٥	X <sub>١</sub>	القوة والنفوذ
.٩٥	٣.٥٦	٢.٧	٢	٥.٣	٤	٤٤	٣٣	٢٩.٣	٢٢	١٨.٧	١٤	X <sub>٢</sub>	
.٩٨	٣.٥١	٥.٣	٤	٥.٣	٤	٣٦	٢٧	٤٠	٣٠	١٣.٣	١٠	X <sub>٣</sub>	
١.١٩	٣.٣٦	١٠.٧	٨	٩.٣	٧	٣٠.٧	٢٣	٣٢	٢٤	١٧.٣	١٣	X <sub>٤</sub>	
١.٠١	٣.٤٨	٥.٣	٤	١٠.٧	٨	٢٥.٣	١٩	٤٨	٣٦	١٠.٧	٨	X <sub>٥</sub>	
١.٢٢	٣.٤١	٥.٣	٤	٢٢.٧	١٧	٢٠	١٥	٢٩.٣	٢٢	٢٢.٧	١٧	X <sub>٦</sub>	
١.٠٤	٣.٥٥	٤.٩	-	٩.٨	-	٣٠.٤	-	٣٥.٦	-	١٩.٣	-	المؤشر الكلي	المهارة السياسية
		١٤.٧				٨٥.٣							
١.١٥	٣.٧٨	٥.٣	٤	٨	٦	٢٢.٧	١٧	٣٠.٧	٢٣	٣٣.٣	٢٥	X <sub>٧</sub>	
١.٠٨	٣.٥٩	٢.٧	٢	١٣.٣	١٠	٣٠.٧	٢٣	٢٩.٣	٢٢	٢٤	١٨	X <sub>٨</sub>	
.٨٩	٣.٥٧	٢.٧	٢	٥.٣	٤	٣٧.٣	٢٨	٤١.٣	٣١	١٣.٣	١٠	X <sub>٩</sub>	
١.٢٦	٣.٢٩	٨	٦	٢١.٣	١٦	٢٦.٧	٢٠	٢١.٣	١٦	٢٢.٧	١٧	X <sub>١٠</sub>	
١.٠٣	٣.٤٨	-	-	٢١.٣	١٦	٢٨	٢١	٣٢	٢٤	١٨.٧	١٤	X <sub>١١</sub>	
١.٠٣	٣.٤	٢.٧	٢	١٦	١٢	٣٦	٢٧	٢٩.٣	٢٢	١٦	١٢	X <sub>١٢</sub>	
١.٠٧	٣.٥٢	٣.٦	-	١٤.٢	-	٣٠.٢	-	٣٠.٧	-	٢١.٣	-	المؤشر الكلي	
		١٧.٨				٨٢.٢							
.٩٤	٣.٥٩	-	-	١٣.٣	١٠	٣٣.٣	٢٥	٣٤.٧	٢٦	١٨.٧	١٤	X <sub>١٣</sub>	مواضع السيطرة
١.٢٢	٣.٠١	١٠.٧	٨	٢٨	٢١	٢٤	١٨	٢٤	١٨	١٣.٣	١٠	X <sub>١٤</sub>	
.٩٧	٣.١٩	٥.٣	٤	٢٠	١٥	٢٨	٢١	٤٤	٣٣	٢.٧	٢	X <sub>١٥</sub>	
١.٠٩	٣.٢١	٨	٦	١٨.٧	١٤	٢٥.٣	١٩	٤٠	٣٠	٨	٦	X <sub>١٦</sub>	
.٩٥	٢.٨٧	٨	٦	٢٤	١٨	٤٥.٣	٣٤	١٨.٧	١٤	٤	٣	X <sub>١٧</sub>	
١.٠٥	٣.٤١	٢.٧	٢	١٧.٣	١٣	٣٣.٣	٢٥	٢٩.٣	٢٢	١٧.٣	١٣	X <sub>١٨</sub>	
١.٠٤	٣.٢١	٥.٨	-	٢٠.٢	-	٣١.٥	-	٣١.٨	-	١٠.٧	-	المؤشر الكلي	مواضع السيطرة
		٢٦				٧٤							

الجدول ( ٨ )

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد التسييس التنظيمي

الأبعاد	تسلسل الاسئلة	قياس الاستجابة											
		أتفق بشدة		أتفق		أتفق إلى حدما		لا أتفق		لا أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
تحمل المخاطرة	X <sub>١٩</sub>	١٤	١٨.٧	١٧	٢٢.٧	٢٠	٢٦.٧	٢٠	٢٦.٧	٤	٥.٣	٣.٢٣	١.١٩
	X <sub>٢٠</sub>	٢	٢.٧	١٥	٢٠	٣٨	٥٠.٧	١٤	١٨.٧	٦	٨	٢.٩١	.٩٠
	X <sub>٢١</sub>	٤	٥.٣	١٠	١٣.٣	٢٧	٣٦	٢٦	٣٤.٧	٨	١٠.٧	٢.٦٨	١.٠١
	X <sub>٢٢</sub>	٨	١٠.٧	١٠	١٣.٣	٢٨	٣٧.٣	٢١	٢٨	٨	١٠.٧	٢.٨٥	١.١٢
	X <sub>٢٣</sub>	٣	٤	١٦	٢١.٣	٣٢	٤٢.٧	٢٠	٢٦.٧	٤	٥.٣	٢.٩٢	.٩٣
المؤشر الكلي		-	٨.٣	-	١٨.١	-	٣٨.٧	-	٢٦.٩	-	٨	٢.٩٢	١.٠٣
		٦٥.١				٣٤.٩							
الأهداف التنظيمية	X <sub>٢٤</sub>	٦	٨	٢٣	٣٠.٧	٣٢	٤٢.٧	١٢	١٦	٢	٢.٧	٣.٢٥	.٩٢
	X <sub>٢٥</sub>	٩	١٢	٢٥	٣٣.٣	٢٣	٣٠.٧	١٢	١٦	٦	٨	٣.٢٥	١.١٢
	X <sub>٢٦</sub>	٦	٨	٢٣	٣٠.٧	٢٧	٣٦	١٣	١٧.٣	٦	٨	٣.١٣	١.٠٦
	X <sub>٢٧</sub>	١٤	١٨.٧	١٧	٢٢.٧	٢٤	٣٢	١٤	١٨.٧	٦	٨	٣.٢٥	١.١٩
	X <sub>٢٨</sub>	٧	٩.٣	٢٢	٢٩.٣	٢٤	٣٢	١٨	٢٤	٤	٥.٣	٣.١٣	١.٠٦
	X <sub>٢٩</sub>	١٢	١٦	٢١	٢٨	٢٦	٣٤.٧	١٠	١٣.٣	٦	٨	٣.٣١	١.١٤
المؤشر الكلي		-	١٢	-	٢٩.١	-	٣٤.٧	-	١٧.٥	-	٦.٧	٣.٢٢	١.٠٨
		٧٥.٨				٢٤.٢							
التحفيز	X <sub>٣٠</sub>	١٥	٢٠	٧	٩.٣	٢٤	٣٢	٢٢	٢٩.٣	٧	٩.٣	٣.٠١	١.٢٦
	X <sub>٣١</sub>	١٥	٢٠	٢١	٢٨	١٢	١٦	١٨	٢٤	٩	١٢	٣.٢	١.٣٣
	X <sub>٣٢</sub>	١٠	١٣.٣	٢٣	٣٠.٧	١٥	٢٠	١٦	٢١.٣	١١	١٤.٧	٣.٠٧	١.٢٩
	X <sub>٣٣</sub>	١٣	١٧.٣	٢١	٢٨	١٦	٢١.٣	١٦	٢١.٣	٩	١٢	٣.١٧	١.٢٩
	X <sub>٣٤</sub>	١٢	١٦	٢٢	٢٩.٣	٢٢	٢٩.٣	١٣	١٧.٣	٦	٨	٣.٢٨	١.١٧
	X <sub>٣٥</sub>	٢	٢.٧	١٨	٢٤	٣٠	٤٠	٢١	٢٨	٤	٥.٣	٢.٩١	.٩٢
	المؤشر الكلي		-	١٤.٩	-	٢٤.٩	-	٢٦.٤	-	٢٣.٦	-	١٠.٢	٣.١١
		٦٦.٢				٣٣.٨							

### الجدول ( ٨ )

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد التسييس التنظيمي

الأبعاد	تسلسل الاسئلة	قياس الاستجابة											
		أتفق بشدة		أتفق		أتفق إلى حدما		لا أتفق		لا أتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
إجراءات صنع القرار واتخاذ	X <sub>٣٦</sub>	١٦	٢١.٣	٢٠	٢٦.٧	٢٥	٣٣.٣	١٤	١٨.٧	-	-	٣.٥١	١.٠٣
	X <sub>٣٧</sub>	١٠	١٣.٣	١٩	٢٥.٣	٢٨	٣٧.٣	١٦	٢١.٣	٢	٢.٧	٣.٢٥	١.٠٣
	X <sub>٣٨</sub>	٥	٦.٧	٢١	٢٨	٢٦	٣٤.٧	١٩	٢٥.٣	٤	٥.٣	٣.٠٥	١.٠١
	X <sub>٣٩</sub>	٤	٥.٣	٩	١٢	٤٤	٥٨.٧	١٤	١٨.٧	٤	٥.٣	٢.٩٣	٠.٨٦
	X <sub>٤٠</sub>	٦	٨	٢٠	٢٦.٧	٢٩	٣٨.٧	١٣	١٧.٣	٧	٩.٣	٣.٠٧	١.٠٧
	X <sub>٤١</sub>	٦	٨	٢٧	٣٦	٢٠	٢٦.٧	٢٠	٢٦.٧	٢	٢.٧	٣.٢	١.٠١
المؤشر الكلي		-	١٠.٤	-	٢٥.٨	-	٣٨.٢	-	٢١.٣	-	٤.٣	٣.١٧	١
		٧٤.٤				٢٥.٦							
إجمالي أبعاد التسييس التنظيمي		٤١.٨				٣٣		٢٥.٢				٣.٢٤	١.١
		٧٤.٨				٢٥.٢							

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS

### الجدول ( ٩ )

ترتيب أبعاد التسييس التنظيمي في الجامعة المبحوثة

الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	عدم الاتفاق %	الاتفاق %	الابعاد	ت
١.٠٤	٢٩	٣.٥٥	١٤.٧	٨٥.٣	القوة والنفوذ	١
١.٠٧	٣٠	٣.٥٢	١٧.٨	٨٢.٢	المهارة السياسية	٢
١.٠٨	٣٣.٥	٣.٢٢	٢٤.٢	٧٥.٨	الأهداف التنظيمية	٣
١.٠٤	٣٢	٣.٢١	٢٦	٧٤	مواضع السيطرة	٤
١	٣١.٥	٣.١٧	٢٥.٦	٧٤.٤	إجراءات صنع القرار واتخاذ	٥
١.٢١	٣٨.٩	٣.١١	٣٣.٨	٦٦.٢	التحفيز	٦
١.٠٣	٣٥	٢.٩٢	٣٤.٩	٦٥.١	تحمل المخاطرة	٧
١.١	٣٢.٨	٣.٢٤	٢٥.٢	٧٤.٨	إجمالي أبعاد التسييس التنظيمي	

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS

## ثانياً : وصف مستوى اجابات المبحوثين عن متغيرات القدرات المنظمة وتشخيصها

يعكس هذا الوصف اختبار فرضية الدراسة الرئيسة الثانية التي تشير إلى توافر أبعاد القدرات المنظمة التي تبنتها الدراسة في الجامعة المبحوثة، ويوضح الجدول ( ١٠ ) التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لتلك القدرات وعلى النحو الآتي :

### ١ . القدرات المعرفية

وعبرت عنها بالمؤشرات المتمثلة بـ  $(X_{٤٧}-X_{٤٢})$  ، إذ يتضح من معطيات الجدول ( ١٠ ) توجه إجابات المبحوثين نحو الاتفاق على هذه المؤشرات إجمالاً وبنسبة بلغت (٧٨.٩%) ، فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق (٢١.١%) من إجابات المبحوثين ، وتدعم نسبة الاتفاق قيمة الوسط الحسابي البالغ (٣.٢٩) والانحراف المعياري (١.٠٣) .

وقد أسهم المؤشران  $(X_{٤٢})$  و  $(X_{٤٤})$  بأعلى نسبة اتفاق بلغت (٨١.٣% ، ٧٨.٧%) على التوالي ووسط حسابي قدره (٣.٤٥ ، ٣.٣٢) وانحراف معياري بلغ (١.٠٨ ، ١.٠٥) وينص مضمونها على أن قيادة الجامعة المبحوثة عملت على توليد خيارات متنوعة تمكنها من مواكبة التطور المعرفي في مجال عملها ، وأنها أشركت عاملها في الدورات التي تزيد من قدراتهم المعرفية ، وجاءت أدنى نسبة اتفاق من المؤشر  $(X_{٤٥})$  بلغت (٧٣.٤%) وبوسط حسابي بلغ (٣) وانحراف معياري (٠.٩٧) والذي يشير إلى أن قيادة الجامعة تتبنى طرائق جديدة تمكنها من الوصول إلى المعرفة والأفكار الجديدة .

### ٢ . قدرات تقانة المعلومات والاتصالات

تقضي معطيات الجدول ( ١٠ ) إلى اتفاق (٧٧.٨%) من المبحوثين على إجمالي مؤشرات هذا البعد المتمثلة  $(X_{٥٣}-X_{٤٨})$  وبوسط حسابي بلغ قيمته (٣.١٦) وانحراف معياري (١.٠٥) ، وأن نسبة عدم الاتفاق بلغت (٢٢.٢%) من المبحوثين .

وحقق المؤشران  $(X_{٤٩})$  و  $(X_{٥٣})$  أعلى نسبة اتفاق بلغت (٨٢.٧% ، ٨٠%) على التوالي ووسط حسابي (٣.١٥ ، ٣.٣١) وانحراف معياري (٠.٩٨ ، ١.١٣) وللذان يشيران إلى أن قيادة الجامعة المبحوثة تجتهد في امتلاك موارد بشرية مؤهلة في مجال تقانة المعلومات والاتصالات ، كما انها تجتهد في امتلاكها شبكات اتصال متطورة وبما يمكنها من الوصول إلى مصادر البيانات والمعلومات ، في حين امتلك المؤشر  $(X_{٥٠})$  أدنى نسبة اتفاق بلغت (٦٩.٣%) وبوسط حسابي (٢.٩٣) وانحراف معياري (١) والذي يشير إلى أن قيادة الجامعة تحفز العاملين في مجال تقانة المعلومات والاتصالات بإشراكهم في دورات تخصصية تعزز من قدراتهم في هذا المجال .



### ٣. القدرات الإبداعية

تقصح نتائج تحليل الوصف في الجدول ( ١٠ ) عن اتفاق (٧٧.٣%) من المبحوثين على إجمالي المؤشرات المعبرة عنه والمتمثلة بـ  $(X_{٥٩}-X_{٥٤})$  ، وبوسط حسابي بلغ قيمته (٣.١٦) وانحراف معياري بلغ (١.١٣) ، ولم تتل تلك المؤشرات على اتفاق (٢٢.٧%) من المبحوثين . وجاءت أعلى نسب الاتفاق من المؤشرين  $(X_{٥٧})$  و  $(X_{٥٨})$  بلغت (٧٨.٧% ، ٨١.٣%) على التوالي وبوسط حسابي قدره (٣.١٥ ، ٣.٢٧) وانحراف معياري بلغ (١.١١ ، ١.١٧) وتنص فقراتهما على دعم قيادة الجامعة المبحوثة للنتاجات الإبداعية التي يقدمها العاملون، فضلا عن تشجيعها للعاملين على امتلاك قدرات التفكير الإبداعي لاكتشاف حقائق جديدة ، فيما كانت أدنى نسبة اتفاق للمؤشر  $(X_{٥٥})$  بنسبة (٧٢%) وبوسط حسابي بلغ (٣.١٣) وانحراف معياري (١.١٤) والذي يشير إلى امتلاك قيادة الجامعة القدرة على الإبداع والدخول في مجالات جديدة .

### ٤. قدرات التعلم التنظيمي

تشير معطيات الجدول ( ١٠ ) إلى ميل إجابات (٧٦%) من المبحوثين نحو الاتفاق على المؤشرات المعبرة عنها إجمالاً والمتمثلة بـ  $(X_{٦٥}-X_{٦٠})$  وبوسط حسابي بلغ قيمته (٣.١٢) وانحراف المعياري (١.١٤) ، وان نسبة عدم الاتفاق بلغت (٢٤%) من المبحوثين . وامتلك المؤشران  $(X_{٦٢})$  و  $(X_{٦٣})$  أعلى نسبة اتفاق بلغت (٧٨.٧% ، ٨١.٣%) على التوالي ووسط حسابي بلغ (٣.٢٥ ، ٣.٢٥) وانحراف معياري بلغ (١.١٧ ، ١.٠٤) وفي ذلك تأكيد بأن قيادة الجامعة المبحوثة وظفت خبراتها (تجاربها) السابقة في معالجة المشكلات التي تواجهها، وأنها عملت على تبني رؤية المنظمة المتعلمة، وحقق المؤشر  $(X_{٦١})$  أدنى نسبة اتفاق بلغت (٦٨.١%) وبوسط حسابي بلغ (٣.٠٣) وانحراف معياري (١.٢٣) والذي يشير إلى أن قيادة الجامعة شجعت العاملين على أداء أعمالهم بطرائق جديدة مختلفة عما اعتادوا عليه .

ويوضح الجدول (١١) ترتيب أبعاد القدرات التنظيمية من حيث نسب الاتفاق وعدم الاتفاق والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منها ، إذ تشير معطياته إلى ميل إجابات (٧٧.٥%) من المبحوثين نحو الاتفاق على إجمالي تلك الأبعاد وعدم اتفاق (٢٢.٥%) ، وعلى الرغم من تقارب نسب الاتفاق والأوساط الحسابية للأبعاد الأربعة ، إلا أن بعد (القدرات المعرفية) كان الأعلى من بينها و(قدرات التعلم التنظيمي) كان الأقل ، وبينهما كان بعدي ( قدرات تقانة المعلومات والاتصالات ، والقدرات الإبداعية ) ، ويعد ما تقدم من نتائج وصف وتشخيص تلك الأبعاد إجمالاً وتفصيلاً إشارة إلى تحقق الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص (تتوافر القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة تبعاً لإجابات المبحوثين) .

الجدول ( ١٠ )

التوزيعات التكرارية والاطواس الحاسبية والانحراف المعياري لمتغير القدرات المنظمة

الأبعاد	تسلسل الاسئلة	قياس الاستجابة												
		أتفق بشدة		أتفق		أتفق إلى حدما		لا أتفق		لا أتفق بشدة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
القدرات المعرفية	X <sub>٤٢</sub>	١٦	٢١.٣	١٧	٢٢.٧	٣٠	٤٠	٩	١٢	٣	٤	٣.٤٥	١.٠٨	
	X <sub>٤٣</sub>	٨	١٠.٧	٢٢	٢٩.٣	٢٨	٣٧.٣	١٤	١٨.٧	٣	٤	٣.٢٤	١.٠١	
	X <sub>٤٤</sub>	٩	١٢	٢٦	٣٤.٧	٢٤	٣٢	١٢	١٦	٤	٥.٣	٣.٣٢	١.٠٥	
	X <sub>٤٥</sub>	٣	٤	٢٠	٢٦.٧	٣٢	٤٢.٧	١٤	١٨.٧	٦	٨	٣	.٩٧	
	X <sub>٤٦</sub>	١٥	٢٠	٣٠	٤٠	١٣	١٧.٣	١٣	١٧.٣	٤	٥.٣	٣.٥٢	١.١٥	
	X <sub>٤٧</sub>	١٠	١٣.٣	١١	١٤.٧	٤١	٥٤.٧	١١	١٤.٧	٢	٢.٧	٣.٢١	.٩٥	
	المؤشر الكلي		-	١٣.٦	-	٢٨	-	٣٧.٣	-	١٦.٢	-	٤.٩	٣.٢٩	١.٠٣
قدرات تقانة المعلومات والاتصالات	X <sub>٤٨</sub>	٨	١٠.٧	١٥	٢٠	٣٤	٤٥.٣	١٢	١٦	٦	٨	٣.٠٩	١.٠٥	
	X <sub>٤٩</sub>	٦	٨	١٨	٢٤	٣٨	٥٠.٧	٧	٩.٣	٦	٨	٣.١٥	.٩٨	
	X <sub>٥٠</sub>	٣	٤	١٩	٢٥.٣	٣٠	٤٠	١٦	٢١.٣	٧	٩.٣	٢.٩٣	١.٠٠٤	
	X <sub>٥١</sub>	١٠	١٣.٣	٨	١٠.٧	٣٩	٥٢	١٤	١٨.٧	٤	٥.٣	٣.٠٨	١.٠٢	
	X <sub>٥٢</sub>	١٥	٢٠	١٦	٢١.٣	٣١	٤١.٣	٩	١٢	٤	٥.٣	٣.٣٩	١.١٠	
	X <sub>٥٣</sub>	١٤	١٨.٧	١٥	٢٠	٣١	٤١.٣	١٠	١٣.٣	٥	٦.٧	٣.٣١	١.١٣	
	المؤشر الكلي		-	١٢.٥	-	٢٠.٢	-	٤٥.١	-	١٥.١	-	٧.١	٣.١٦	١.٠٥
	القدرات الإبداعية	X <sub>٥٤</sub>	١٤	١٨.٧	١٧	٢٢.٧	٢٧	٣٦	١١	١٤.٧	٦	٨	٣.٢٩	١.١٧
		X <sub>٥٥</sub>	٩	١٢	٢٠	٢٦.٧	٢٥	٣٣.٣	١٤	١٨.٧	٧	٩.٣	٣.١٣	١.١٤
X <sub>٥٦</sub>		٩	١٢	٩	١٢	٣٩	٥٢	١٠	١٣.٣	٨	١٠.٧	٣.٠١	١.٠٨	
X <sub>٥٧</sub>		٩	١٢	١٧	٢٢.٧	٣٣	٤٤	٨	١٠.٧	٨	١٠.٧	٣.١٥	١.١١	
X <sub>٥٨</sub>		١٣	١٧.٣	١٦	٢١.٣	٣٢	٤٢.٧	٦	٨	٨	١٠.٧	٣.٢٧	١.١٧	
X <sub>٥٩</sub>		١١	١٤.٧	٩	١٢	٣٩	٥٢	٨	١٠.٧	٨	١٠.٧	٣.٠٩	١.٠٩	
المؤشر الكلي			-	١٤.٥	-	١٩.٥	-	٤٣.٣	-	١٢.٧	-	١٠	٣.١٦	١.١٣

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS

الجدول ( ١٠ )

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير القدرات المنظمة

الأبعاد	تسلسل الاسئلة	قياس الاستجابة											
		أتفق بشدة		أتفق		أتفق إلى حدما		لا أتفق		لا أتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
قدرات التعلم التنظيمي	X <sub>٦٠</sub>	٧	٩.٣	١٥	٢٠	٣٧	٤٩.٣	٦	٨	١٠	١٣.٣	٣.٠٤	١.٠٩
	X <sub>٦١</sub>	١١	١٤.٧	١٤	١٨.٧	٢٦	٣٤.٧	١٤	١٨.٧	١٠	١٣.٣	٣.٠٣	١.٢٣
	X <sub>٦٢</sub>	١٠	١٣.٣	٢٣	٣٠.٧	٢٨	٣٧.٣	٤	٥.٣	١٠	١٣.٣	٣.٢٥	١.١٧
	X <sub>٦٣</sub>	٩	١٢	٢١	٢٨	٢٩	٣٨.٧	١٢	١٦	٤	٥.٣	٣.٢٥	١.٠٤
	X <sub>٦٤</sub>	١٠	١٣.٣	١٧	٢٢.٧	٣١	٤١.٣	٩	١٢	٨	١٠.٧	٣.١٦	١.١٤
	X <sub>٦٥</sub>	٦	٨	١٨	٢٤	٣٠	٤٠	٩	١٢	١٢	١٦	٢.٩٦	١.١٥
	المؤشر الكللي	-	١١.٨	-	٢٤	-	٤٠.٢	-	١٢	-	-	١٢	٣.١٢
٧٦										٢٤			
إجمالي أبعاد القدرات المنظمية		٣٦		٤١.٥		٢٢.٥		٢٢.٥		٣.١٨		١.٠٩	
		٧٧.٥											

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS

الجدول ( ١١ )

ترتيب ابعاد القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة

ت	الأبعاد	الاتفاق %	عدم الاتفاق %	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري
١	القدرات المعرفية	٧٨.٩	٢١.١	٣.٢٩	٣١	١.٠٢
٢	قدرات تقانة المعلومات والاتصالات	٧٧.٨	٢٢.٢	٣.١٦	٣٣	١.٠٥
٣	القدرات الإبداعية	٧٧.٣	٢٢.٧	٣.١٦	٣٦	١.١٣
٤	قدرات التعلم التنظيمي	٧٦	٢٤	٣.١٢	٣٦	١.١٤
	إجمالي أبعاد القدرات المنظمة	٧٧.٥	٢٢.٥	٣.١٨	٣٤	١.٠٩

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS

## المبحث الثاني

### اختبار علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى اختبار علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية والتحقق من صحتها باعتماد عدة أساليب وأدوات إحصائية ومن خلال المحورين الآتيين:

#### المحور الأول : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة :

يستند هذا المحور إلى توضيح علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية المتمثلة بـ (التسييس التنظيمي والقدرات المنظمة) باعتماد معامل الارتباط ( Pearson Correlation) وعلى النحو الآتي :

##### ١. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة :

يعكس مضمون هذا التحليل التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وعلى النحو الآتي :

أ. تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) والقدرات المنظمة ويعبر عن اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، وبمتابعة معطيات الجدول (١٢) يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة) والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٨٣) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) . كما تفصح معطيات الجدول ذاته عن وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسييس التنظيمي (منفردة) والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة وعلى النحو الآتي :

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القوة والنفوذ بوصفها إحدى أبعاد التسييس التنظيمي والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٥٣) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) .
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المهارة السياسية كبعد منفرد والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٦٤) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) .

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد مواضع السيطرة والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٧٧) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) .
  - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد تحمل المخاطرة والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٦٤) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) .
  - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد الأهداف التنظيمية والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٨٠) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) .
  - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد التحفيز والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٦٦) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) .
  - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد اجراءات صنع القرار واتخاذ القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٦٥) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) .
- وتشير نتائج تحليل علاقات الارتباط المذكورة آنفاً بين ابعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة إلى قدرة هذه الأبعاد (مجتمعة ومنفردة) في تفسير القدرات المنظمة والتنبؤ به ، وعلى نحو يمكننا من قبول الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة .
- ب. تحليل علاقات الارتباط بين ابعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) والقدرات المنظمة (منفردة)

ويعكس اختبار الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) وكل بعد من أبعاد القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، فإن معطيات الجدول (١٢) تفصح عن الآتي :

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة) والقدرات المعرفية في الجامعة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٧) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥)، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسييس التنظيمي المتمثلة بـ (القوة والنفوذ، والمهارة السياسية، ومواضع السيطرة،

وتحمل المخاطرة، والأهداف التنظيمية ، والتحفيز ، وإجراءات صنع القرار واتخاذها) والقدرات المعرفية في الجامعة المبحوثة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٥٦ ، ٠.٦٨ ، ٠.٧٦ ، ٠.٦١ ، ٠.٧٨ ، ٠.٧٦ ، ٠.٧٦) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) .

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة) وقدرات تقانة المعلومات والاتصالات في الجامعة المبحوثة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٢) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) وكذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسييس التنظيمي المتمثلة بـ ( القوة والنفوذ، والمهارة السياسية، ومواضع السيطرة، وتحمل المخاطرة، والأهداف التنظيمية، والتحفيز، وإجراءات صنع القرار واتخاذها ) وقدرات تقانة المعلومات والاتصالات في الجامعة المبحوثة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( ٠.٤٣ ، ٠.٤٣ ، ٠.٥٥ ، ٠.٥٢ ، ٠.٦٠ ، ٠.٥٠ ، ٠.٤٧ ) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) .

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة) والقدرات الإبداعية في الجامعة المبحوثة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٩) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وكذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسييس التنظيمي المتمثلة بـ ( القوة والنفوذ، والمهارة السياسية، ومواضع السيطرة، وتحمل المخاطرة، والأهداف التنظيمية ، والتحفيز ، وإجراءات صنع القرار واتخاذها ) والقدرات الإبداعية في الجامعة المبحوثة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( ٠.٤٦ ، ٠.٦٠ ، ٠.٧٣ ، ٠.٦٢ ، ٠.٧٦ ، ٠.٦٤ ، ٠.٦٢ ) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) .

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة) وقدرات التعلم التنظيمي في الجامعة المبحوثة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٢) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسييس التنظيمي المتمثلة بـ ( القوة والنفوذ، والمهارة السياسية، ومواضع السيطرة، وتحمل المخاطرة، والأهداف التنظيمية، والتحفيز، وإجراءات صنع القرار واتخاذها ) وقدرات التعلم التنظيمي في الجامعة المبحوثة، غدت بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( ٠.٤٧ ، ٠.٥٨ ، ٠.٧٥ ، ٠.٥٥ ، ٠.٧٥ ، ٠.٤٧ ، ٠.٥٠ ) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) .

وتشير نتائج تحليل علاقات الارتباط المذكورة آنفاً بين أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) والقدرات المنظمية (منفردة) وعلى مستوى الجامعة المبحوثة إلى قدرة هذه

الأبعاد (مجتمعة ومنفردة) في تفسير كل بعد من أبعاد القدرات المنظمة والتنبؤ بها ، وعلى نحو يمكننا من قبول الفرضية الفرعية من الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين ابعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) والقدرات المنظمة (منفردة) في الجامعة المبحوثة .

## الجدول (١٢)

### نتائج علاقات الارتباط بين التسييس التنظيمي والقدرات المنظمة

المؤشر الكلي	القدرات المنظمة				المتغير المعتمد
	قدرات التعلم التنظيمي	القدرات الإبداعية	قدرات تقانة المعلومات والاتصالات	القدرات المعرفية	المتغير المستقل
٠.٥٣*	٠.٤٧*	٠.٤٦*	٠.٤٣*	٠.٥٦*	القوة والنفوذ
٠.٦٤*	٠.٥٨*	٠.٦٠*	٠.٤٣*	٠.٦٨*	المهارة السياسية
٠.٧٧*	٠.٧٥*	٠.٧٣*	٠.٥٥*	٠.٧٦*	مواضع السيطرة
٠.٦٤*	٠.٥٥*	٠.٦٢*	٠.٥٢*	٠.٦١*	تحمل المخاطرة
٠.٨٠*	٠.٧٥*	٠.٧٦*	٠.٦٠*	٠.٧٨*	الاهداف التنظيمية
٠.٦٦*	٠.٤٧*	٠.٦٤*	٠.٥٠*	٠.٧٦*	التحفيز
٠.٦٥*	٠.٥٠*	٠.٦٢*	٠.٤٧*	٠.٧٦*	إجراءات صنع القرار واتخاذ
٠.٨٣*	٠.٧٢*	٠.٧٩*	٠.٦٢*	٠.٨٧*	المؤشر الكلي

$P^* \leq 0.05$  N=75

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS

### المحور الثاني : تحليل علاقات الاثر بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المحور إلى قياس واختبار معنوية علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية المتمثلة (التسييس التنظيمي والقدرات المنظمة) ، باعتماد معامل الانحدار البسيط والمتعدد وعلى النحو الآتي :

#### ١. تحليل علاقات تأثير التسييس التنظيمي في القدرات المنظمة

يعكس مضمون هذا التحليل اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة والفرضية المنبثقة عنها ، وعلى النحو الآتي :

## أ. تحليل علاقات تأثير أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة

يشير مضمون هذا التحليل إلى اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل المتمثل بأبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) في المتغير المعتمد (القدرات المنظمة) بالجامعة المبحوثة ، وبمتابعة معطيات الجدول (١٢) يتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة) في (القدرات المنظمة)، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (٠.٠٥)، وفسرت هذه الأبعاد (مجتمعة) وبدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (٧٠%) من الاختلافات الكلية في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (٢٥.١٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢.١٦) عند درجتي حرية (٧.٦٧) ومستوى معنوية (٠.٠٥)، وأن النسبة المتبقية البالغة (٣٠%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، أو قد لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (٠.٨٣) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (١١.٧٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٦٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، والتي تشير إلى أن التغير في أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (٠.٨٣) من القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ، ويعد ما تقدم إشارة إلى أن القدرات المنظمة تستمد مقومات تعزيزها من تبني الجامعة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن التسييس التنظيمي .

ولتحديد تأثيرات أبعاد التسييس التنظيمي (منفردة) في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ، فان معطيات الجدول (١٢) تفصح عن وجود تأثير معنوي لكل بعد من الأبعاد في القدرات المنظمة وعلى النحو الآتي :

### • تأثير بعد القوة والنفوذ في القدرات المنظمة

تعكس مؤشرات التحليل في الجدول (١٣) وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لبعد القوة والنفوذ في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (٠.٠٥) ، وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (٢٨%) من الاختلافات في القدرات المنظمة للجامعة المبحوثة وان النسبة المتبقية البالغة (٧٢%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة ، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (٢٩.٠٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي كانت (٣.٩٧) عند درجتي حرية (١,٧٣) ومستوى معنوية (٠.٠٥)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (٠.٥٣) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (٥.٣٩) وهي أكبر



من قيمتها الجدولية (١.٦٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، والتي تعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في هذا البعد يقود إلى تغير (٠.٥٣) من القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة .  
ويعد ما تقدم إشارة إلى وجود تأثير معنوي لهذا البعد للتأسيس التنظيمي المتنبأ من قبل الجامعة المبحوثة في تعزيز القدرات المنظمة ، أي إن القدرات المنظمة تستمد مقومات تعزيزها من توظيف قيادة الجامعة للقوة التي تمتلكها بفاعلية في تحقيق أهدافها والتعامل العادل مع العاملين ورفع معنوياتهم ، فضلاً عن استخدامها لتلك القوة في السيطرة على نتائج أعمالها ، وعدها التقرب مع من يمتلكون القوة والنفوذ الخيار الأفضل لها وسلوكاً إدارياً فعالاً .

#### • تأثير بعد المهارة السياسية في القدرات المنظمة

يتضح من مؤشرات التحليل في الجدول (١٣) وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لبعد المهارة السياسية في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (٠.٠٥) ، وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (٤٠%) من الاختلافات في القدرات المنظمة للجامعة المبحوثة وأن النسبة المتبقية والبالغة (٦٠%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة ، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (٤٩.٨١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي كانت (٣.٩٧) عند درجتي حرية (١,٧٣) ومستوى معنوية (٠.٠٥)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (٠.٦٤) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (٧.٠٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٦٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، والتي تعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في هذا البعد يقود إلى تغير (٠.٦٤) من القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة .

ويعد ما تقدم إشارة إلى وجود تأثير معنوي لهذا البعد للتأسيس التنظيمي المعتمد من قبل الجامعة المبحوثة في تعزيز القدرات المنظمة ، أي إن امتلاك قيادات الجامعة المبحوثة للمهارة السياسية سوف يساهم في تعزيز القدرات المنظمة، عن طريق توظيف قيادة الجامعة المزيد من الوقت والجهد في بناء علاقات العمل مع الأفراد العاملين ولاسيما المؤثرين منهم ، فضلاً عن امتلاكها قوة البديهة والذكاء التي تمكنها من المناورة في التأثير بالآخرين ، والمهارات الذاتية التي تمكنها من إدراك الأمور والمشكلات وتشخيصها في ميدان العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها .

### • تأثير مواضع السيطرة في القدرات المنظمة

تفصح مؤشرات التحليل في الجدول (١٣) عن وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لبعد مواضع السيطرة في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (٠.٠٥) ، إذ فسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (٥٩%) من الاختلافات في القدرات المنظمة للجامعة المبحوثة ، يدعم معنوية قيمة (F) المحسوبة مقارنة بالجدولية عند درجات الحرية ومستوى المعنوية المبينة في الجدول، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي إلى تغيير في القدرات المنظمة ما نسبته (٠.٧٧) للجامعة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة لكل منها مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) .

وتعتبر هذه النتائج عن وجود تأثير معنوي لهذا البعد للتسييس التنظيمي من قبل الجامعة المبحوثة في تعزيز القدرات المنظمة ، أي ان القدرات المنظمة تستمد مقومات تعزيزها في الجامعة المبحوثة من توظيف قيادتها ما تمتلكه من مواضع سيطرة في التأثير بسلوكيات العاملين ، وتشجيع العاملين على التحدث بصراحة حول مختلف الأمور مهما كانت حساسة ، وقبولها الأفكار التي يقدمها العاملون رغم عدم توافقها مع توجهاتها، فضلاً عن امتلاك زمام المبادرة والسيطرة والتفاعل الاجتماعي واعتماد تلك المواضع في تحفيز قدرات العاملين، وامتلاكها لقدرات السيطرة على عملية اتخاذ القرارات وتحديد قواعد اللعبة .

### • تأثير تحمل المخاطرة في القدرات المنظمة

تكشف معطيات الجدول (١٣) عن وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لبعد تحمل المخاطرة في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (٠.٠٥) ، إذ فسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (٤٠%) من الاختلافات في القدرات المنظمة للجامعة المبحوثة ، و يدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة لهما مقارنة بالجدولية عند درجات الحرية ومستوى المعنوية المبينة في الجدول ، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي إلى تغيير في القدرات التنظيمية ما نسبته (٠.٦٤) للجامعة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) .

وتؤكد هذه النتائج وجود تأثير معنوي لهذا البعد المتبناة من قبل الجامعة المبحوثة في تعزيز القدرات المنظمة ، إذ تعتمد عملية تعزيز تلك القدرات على مدى ميل قيادات الجامعة المبحوثة نحو تحمل المخاطرة عن طريق البحث المستمر عن المبادرات الجديدة

التي تتسم بالمخاطرة وامتلاكها القدرة على تحمل التبعات التي تترتب عن بحثها عن الفرص الجديدة ذات المخاطرة ، فضلاً عن تخصيص جزء كبير من وقتها لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة ، وتشجيع العاملين على تحمل المخاطرة لإعطاء فرصة لظهور القدرات الجديدة .

#### • تأثير الأهداف التنظيمية في القدرات المنظمة

تكشف معطيات الجدول (١٣) عن وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لبعد الأهداف التنظيمية في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي أقل من المستوى الافتراضي للدراسة (٠.٠٥)، إذ فسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (٦٤٪) من الاختلافات في القدرات المنظمة للجامعة المبحوثة ، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة لهما مقارنة بالجدولية عند درجات الحرية ومستوى المعنوية المبينة في الجدول، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغيير في القدرات المنظمة ما نسبته (٠.٨٠) للجامعة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) .

وتؤكد هذه النتائج وجود تأثير معنوي لهذا البعد المتبناة من قبل الجامعة المبحوثة في تعزيز القدرات المنظمة ، إذ يزداد مستوى إسهام الأهداف التنظيمية في تعزيز القدرات المنظمة كلما اتسمت الأهداف التي تضعها قيادة الجامعة بالوضوح والشفافية، وتشجيعها للعاملين في المشاركة بوضعها على نحو يحقق التوازن بين أهدافها وأهداف العاملين وصولاً إلى تناسب تلك الأهداف مع قابليات العاملين وقدراتهم، وبما يمكنها من تحقيق تنمية القدرات المنظمة وتطويرها .

#### • تأثير التحفيز في القدرات المنظمة

تكشف معطيات الجدول (١٣) عن وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد التحفيز في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (٠.٠٥) ، إذ فسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (٤٢٪) من الاختلافات في القدرات المنظمة للجامعة المبحوثة، و يدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة لهما مقارنة بالجدولية عند درجات الحرية ومستوى المعنوية المبينة في الجدول، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي إلى تغيير في القدرات المنظمة ما نسبته (٠.٦٦) للجامعة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) .

وتؤكد هذه النتائج وجود تأثير معنوي لهذا البعد المتنبأ من قبل الجامعة المبحوثة في تعزيز القدرات المنظمة ، إذ تتمكن الجامعة المبحوثة من تعزيز القدرات المنظمة كلما امتلكت نظم للتحفيز يتصف بالموضوعية والعدالة، وعندما تكون الحوافز والرواتب المقدمة للعاملين مرضية وتتناسب مع المهام والمسؤوليات التي يكلفون بها، وعلى نحو تمكنها من التأثير في سلوكياتهم وتحفيزهم، فضلاً عن الدعم والتقدير الذي يتلقاه العاملون من قيادة الجامعة لأدائهم المتميز وبما يعزز قدراتهم الكامنة .

#### • تأثير إجراءات صنع القرار واتخاذها في القدرات المنظمة

تكشف معطيات الجدول (١٣) وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد إجراءات صنع القرار واتخاذها في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (٠.٠٥) ، إذ فسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (٤٢٪) من الاختلافات في القدرات المنظمة للجامعة المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة لهما مقارنة بالجدولية عند درجات الحرية ومستوى المعنوية المبينة في الجدول، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي إلى تغيير في القدرات المنظمة ما نسبته (٠.٦٤) الجامعة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) .

وتؤكد هذه النتائج عن وجود تأثير معنوي لهذا البعد المتنبأ من قبل الجامعة المبحوثة في تعزيز القدرات المنظمة ، أي إن تلك القدرات تستمد مقومات تعزيزها من امتلاك قيادة الجامعة قواعد ومعايير حاکمة تجعل القرارات موضوعية ومؤثرة، وآليات نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، واعتمادها أساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات ، فضلاً عن تبني قيادة الجامعة مبدأ التشاور قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها، وتشجيعها العاملين بالتعبير عن أفكارهم وآراءهم حتى وإن كانت مخالفة لتوجهاتها وبما يحقق دمج أفكار العاملين مع أفكارها للوصول إلى قرارات مرضية .

اعتماداً على ما تقدم من نتائج التحليل التي أكدت على وجود تأثير معنوي لابعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ، يمكن قبول الفرضية الرئيسة الرابعة وتحققها .

### الجدول (١٣)

#### تأثير التسييس التنظيمي في القدرات المنظمة

القدرات المنظمة							المتغير المعتمد	
d.f	F		R <sup>٢</sup>	sig	T		B	معطيات التحليل
	الجدولية	المحسوبة			الجدولية	المحسوبة		المتغيرات المستقلة
٧,٧	٢.١٦	٢٥.١٣*	٠.٧٠	٠.٠٠٠	١.٦٦	١١.٧٣	٠.٨٣	التسييس التنظيمي (مؤشر كلي)
١,٧٣	٣.٩٧	٢٩.٠٥*	٠.٢٨	٠.٠٠٠	١.٦٦	٥.٣٩*	٠.٥٣	القوة والنفوذ
١,٧٣	٣.٩٧	٤٩.٨١*	٠.٤٠	٠.٠٠٠	١.٦٦	٧.٠٦*	٠.٦٤	المهارة السياسية
١,٧٣	٣.٩٧	١٠٦.٨٩	٠.٥٩	٠.٠٠٠	١.٦٦	١٠.٣٤*	٠.٧٧	مواضع السيطرة
١,٧٣	٣.٩٧	٤٩.٥٣*	٠.٤٠	٠.٠٠٠	١.٦٦	٧.٠٤*	٠.٦٤	تحمل المخاطرة
١,٧٣	٣.٩٧	١٣٠.٠٥*	٠.٦٤	٠.٠٠٠	١.٦٦	١١.٤٠*	٠.٨٠	الأهداف التنظيمية
١,٧٣	٣.٩٧	٥٥.٤٥*	٠.٤٢	٠.٠٠٠	١.٦٦	٧.٤٢	٠.٦٦	التحفيز
١,٧٣	٣.٩٧	٥٣.٤٥*	٠.٤٢	٠.٠٠٠	١.٦٦	٧.٣١*	٠.٦٤	إجراءات صنع القرار واتخاذها

$P^* \leq 0.05$  N=٧٥

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS

#### ب. تحليل علاقات تأثير ابعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) في القدرات المنظمة (منفردة) في الجامعة المبحوثة

ويعكس اختبار الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الرابعة والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لأبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) في كل بعد من أبعاد القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ، فإن معطيات الجداول (١٤ - ١٥ - ١٦ - ١٧) تفصح عن الآتي :

- وجود تأثير معنوي لابعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة) في القدرات المعرفية في الجامعة المبحوثة اذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي اقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (٠.٠٥) ، وفُسرَت هذه الأبعاد (مجتمعة) وبدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (٧٥%) من الاختلافات الكلية في القدرات المعرفية في الجامعة المبحوثة ، ويدعم معنوية قيمة (F) المحسوبة (٣٢.٣٥) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (٢.١٦) عند درجتي حرية (٧.٧) ومستوى معنوية (٠.٠٥) ، وان النسبة المتبقية البالغة

(٢٥%) تعود الى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، أو قد لا يمكن السيطرة عليها ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (٠.٨٠) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (١١.٣٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٦٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، التي تشير إلى أن التغير في أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (٠.٨٠) من القدرات المعرفية في الجامعة المبحوثة، ويعد ما تقدم إشارة إلى أن القدرات المعرفية تستمد مقومات تعزيزها من تبني الجامعة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن التسييس التنظيمي .

كما تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد التسييس التنظيمي (منفردة) في القدرات المعرفية في الجامعة المبحوثة ، إذ أسهمت الأبعاد المتمثلة بـ (القوة والنفوذ، والمهارة السياسية، ومواضع السيطرة، وتحمل المخاطرة، والأهداف التنظيمية، والتحفيز، وإجراءات صنع القرار واتخاذها) وبدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) لكل منها في تفسير الاختلافات الكلية في القدرات المعرفية، فضلاً عن قيم معامل الانحدار، وأن أعلى إسهامات التأثير جاءت من أبعاد (الأهداف التنظيمية، والتحفيز، ومواضع السيطرة، وإجراءات صنع القرار واتخاذها) .

#### الجدول (١٤)

##### تأثير التسييس التنظيمي في القدرات المعرفية

القدرات المعرفية							المتغير المعتمد	
d.f	F		R <sup>٢</sup>	Sig	T		B	معطيات التحليل  المتغيرات المستقلة
	الجدولية	المحسوبة			الجدولية	المحسوبة		
٧,٧	٢.١٦	٣٢.٣٥*	٠.٧٥	٠.٠٠٠	١.٦٦	١١.٣٣*	٠.٨٠	التسييس التنظيمي (مؤشر كلي)
١,٧٣	٣.٩٧	٣٣.٢٩*	٠.٣٠	٠.٠٠٠	١.٦٦	٥.٧٧*	٠.٥٦	القوة والنفوذ
١,٧٣	٣.٩٧	٦٢.٩٢*	٠.٤٦	٠.٠٠٠	١.٦٦	٧.٩٣*	٠.٦٨	المهارة السياسية
١,٧٣	٣.٩٧	٨٨.٤١*	٠.٥٤	٠.٠٠٠	١.٦٦	٩.٤٠*	٠.٧٤	مواضع السيطرة
١,٧٣	٣.٩٧	٤٢.٤٧*	٠.٣٦	٠.٠٠٠	١.٦٦	٦.٥٢*	٠.٦١	تحمل المخاطرة
١,٧٣	٣.٩٧	١١٠.٩٦*	٠.٦٠	٠.٠٠٠	١.٦٦	١٠.٥٣*	٠.٧٨	الأهداف التنظيمية
١,٧٣	٣.٩٧	٩٦.٧٣	٠.٥٦	٠.٠٠٠	١.٦٦	٩.٤٨	٠.٧٨	التحفيز
١,٧٣	٣.٩٧	٩٢.١١	٠.٥٥	٠.٠٠٠	١.٦٦	٩.٥٣	٠.٧٦	إجراءات صنع القرار واتخاذها

$P^* \leq ٠.٠٥$   $N = ٧٥$

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS

• وجود تأثير معنوي لابعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة) في قدرات تقانة المعلومات والاتصالات في الجامعة المبحوثة ، اذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي اقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (٠.٠٥) ، وفسرت هذه الأبعاد (مجتمعة) وبدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (٣٧%) من الاختلافات الكلية في قدرات تقانة المعلومات والاتصالات في الجامعة المبحوثة ، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (٧.٢١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (٢.١٦) عند درجتي حرية (٧.٧) ومستوى معنوية (٠.٠٥) ، وان النسبة المتبقية البالغة (٦٣%) تعود الى متغيرات اخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة ، أو قد لا يمكن السيطرة عليها ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (٠.٥٦) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (٥.٧٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٦٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، التي تشير إلى أن التغير في أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (٠.٥٦) من قدرات تقانة المعلومات والاتصالات في الجامعة المبحوثة ، ويعد ما تقدم إشارة إلى أن قدرات تقانة المعلومات والاتصالات تستمد مقومات تعزيزها من تبني الجامعة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن التسييس التنظيمي .

كما تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد التسييس التنظيمي (منفردة) في قدرات تقانة المعلومات والاتصالات في الجامعة المبحوثة، إذ أسهمت الأبعاد المتمثلة بـ (القوة والنفوذ، والمهارة السياسية، ومواقع السيطرة، وتحمل المخاطرة ، والأهداف التنظيمية، والتحفيز، واجراءات صنع القرار واتخاذها ) وبدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) لكل منها في تفسير الاختلافات الكلية في قدرات تقانة المعلومات والاتصالات، فضلاً عن قيم معامل الانحدار، وأن أعلى إسهامات التأثير جاءت من بعدي (الأهداف التنظيمية ، مواقع السيطرة) .

## الجدول (١٥)

### تأثير التسييس التنظيمي في قدرات تقانة المعلومات والاتصالات

قدرات تقانة المعلومات والاتصالات							المتغير المعتمد	
d.f	F		R <sup>٢</sup>	Sig	T		B	معطيات التحليل
	الجدولية	المحسوبة			الجدولية	المحسوبة		المتغيرات المستقلة
٧,٧	٢.١٦	٧.٢١*	٠.٣٧	٠.٠٠٠	١.٦٦	٥.٧٠*	٠.٥٦	التسييس التنظيمي (مؤشر كلي)
١,٧٣	٣.٩٧	١٦.٦٣*	٠.١٨	٠.٠٠٠	١.٦٦	٤.٠٨*	٠.٤٣	القوة والنفوذ
١,٧٣	٣.٩٧	١٦.٤٣*	٠.١٧	٠.٠٠٠	١.٦٦	٤.٠٦*	٠.٤٣	المهارة السياسية
١,٧٣	٣.٩٧	٣٢.٤٧*	٠.٣٠	٠.٠٠٠	١.٦٦	٥.٧٠*	٠.٥٦	مواضع السيطرة
١,٧٣	٣.٩٧	٢٧.١٨*	٠.٢٦	٠.٠٠٠	١.٦٦	٥.٢١*	٠.٥٢	تحمل المخاطرة
١,٧٣	٣.٩٧	٤٠.٩٦*	٠.٣٥	٠.٠٠٠	١.٦٦	٦.٤٠*	٠.٦٠	الاهداف التنظيمية
١,٧٣	٣.٩٧	٢٤.٦٢*	٠.٢٤	٠.٠٠٠	١.٦٦	٤.٩٦*	٠.٥٠	التحفيز
١,٧٣	٣.٩٧	٢٠.٨٠*	٠.٢١	٠.٠٠٠	١.٦٦	٤.٥٦*	٠.٤٧	إجراءات صنع القرار واتخاذ

$P^* \leq 0.05$        $N=75$

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS

- وجود تأثير معنوي لأبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة) في القدرات الإبداعية في الجامعة المبحوثة إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (٠.٠٥)، وفُسرَت هذه الأبعاد (مجتمعة) وبدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (٦٧%) من الاختلافات الكلية في القدرات الإبداعية في الجامعة المبحوثة ، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (١٧.٢٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢.١٦) عند درجتي حرية (٧,٦٧) ومستوى معنوية (٠.٠٥)، وأن النسبة المتبقية البالغة (٣٣%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، أو قد لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (٠.٧٢) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (٩.١٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٦٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، والتي تشير إلى أن التغير في أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (٠.٧٢) من القدرات الإبداعية في الجامعة المبحوثة ، ويعد ما تقدم إشارة إلى أن القدرات الإبداعية تستمد مقومات تعزيزها من تبني الجامعة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن التسييس التنظيمي .



كما تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد التسييس التنظيمي (منفردة) في القدرات الإبداعية في الجامعة المبحوثة ، إذ أسهمت الأبعاد المتمثلة بـ ( القوة والنفوذ، والمهارة السياسية، ومواضع السيطرة، وتحمل المخاطرة، والأهداف التنظيمية، والتحفيز، وإجراءات صنع القرار واتخاذها ) وبدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) لكل منها في تفسير الاختلافات الكلية في القدرات الإبداعية، فضلاً عن قيم معامل الانحدار، وأن أعلى إسهامات التأثير جاءت من بعدي (الأهداف التنظيمية ، ومواضع السيطرة) .

#### الجدول (١٦)

##### تأثير التسييس التنظيمي في القدرات الإبداعية

القدرات الابداعية							المتغير المعتمد	
d.f	F		R <sup>٢</sup>	Sig	T		B	معطيات التحليل
	الجدولية	المحسوبة			الجدولية	المحسوبة		المتغيرات المستقلة
٧,٧	٢.١٦	١٧.٢٥*	٠.٦٧	٠.٠٠٠	١.٦٦	٩.١٢*	٠.٧٢	التسييس التنظيمي (مؤشر كلي)
١,٧٣	٣.٩٧	١٩.٤٩*	٠.٢٠	٠.٠٠٠	١.٦٦	٤.٤١*	٠.٤٦	القوة والنفوذ
١,٧٣	٣.٩٧	٤٠.٤١*	٠.٣٥	٠.٠٠٠	١.٦٦	٦.٣٧*	٠.٦٠	المهارة السياسية
١,٧٣	٣.٩٧	٨١.٥١*	٠.٥٢	٠.٠٠٠	١.٦٦	٩.٠٣*	٠.٧٣	مواضع السيطرة
١,٧٣	٣.٩٧	٤٥.١٦*	٠.٣٧	٠.٠٠٠	١.٦٦	٦.٧٢*	٠.٦٢	تحمل المخاطرة
١,٧٣	٣.٩٧	٩٨.٠٧*	٠.٥٧	٠.٠٠٠	١.٦٦	٩.٩٠*	٠.٧٦	الأهداف التنظيمية
١,٧٣	٣.٩٧	٥٧.٦٣	٠.٤١	٠.٠٠٠	١.٦٦	٧.١٩	٠.٦٤	التحفيز
١,٧٣	٣.٩٧	٤٤.٩٩	٠.٣٧	٠.٠٠٠	١.٦٦	٦.٧١	٠.٦٢	إجراءات صنع القرار واتخاذها

$P* \leq ٠.٠٥$   $N=٧٥$

الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS

- وجود تأثير معنوي لأبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة) في قدرات التعلم التنظيمي في الجامعة المبحوثة إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (٠.٠٥)، وفسرت هذه الأبعاد (مجتمعة) وبدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (٦١٪) من الاختلافات الكلية في قدرات التعلم التنظيمي في الجامعة المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (١٧.٢٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢.١٦) عند درجتي حرية (٧,٦٧) ومستوى معنوية (٠.٠٥)، وأن النسبة المتبقية البالغة (٣٩٪) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، أو قد لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (٠.٦٨) وهي قيمة معنوية

بدلالة (t) المحسوبة (٧.٩٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٦٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، والتي تشير الى ان التغير في أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (٠.٦٨) من قدرات التعلم التنظيمي في الجامعة المبحوثة ، ويعد ما تقدم إشارة إلى أن قدرات التعلم التنظيمي تستمد مقومات تعزيزها من تبني الجامعة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن التسييس التنظيمي .

كما تشير النتائج الى وجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد التسييس التنظيمي (منفردة) في قدرات التعلم التنظيمي في الجامعة المبحوثة، إذ أسهمت الأبعاد المتمثلة بـ ( القوة والنفوذ، والمهارة السياسية، ومواقع السيطرة، وتحمل المخاطرة، والأهداف التنظيمية، والتحفيز، وإجراءات صنع القرار واتخاذها ) وبدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) لكل منها في تفسير الاختلافات الكلية في القدرات المعرفية فضلاً عن قيم معامل الانحدار، وأن أعلى إسهامات التأثير جاءت من بعدي (الأهداف التنظيمية ، ومواقع السيطرة ) . وتشير نتائج تحليل علاقات الأثر المذكورة آنفاً لأبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) في القدرات المنظمة (منفردة) وعلى مستوى الجامعة المبحوثة إلى قدرة هذه الأبعاد (مجتمعة ومنفردة) في تفسير الاختلافات الكلية في كل بعد من أبعاد القدرات المنظمة والتنبؤ به ، وعلى نحو يمكننا من قبول الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لابعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) في القدرات المنظمة (منفردة) في الجامعة المبحوثة .

#### الجدول (١٧)

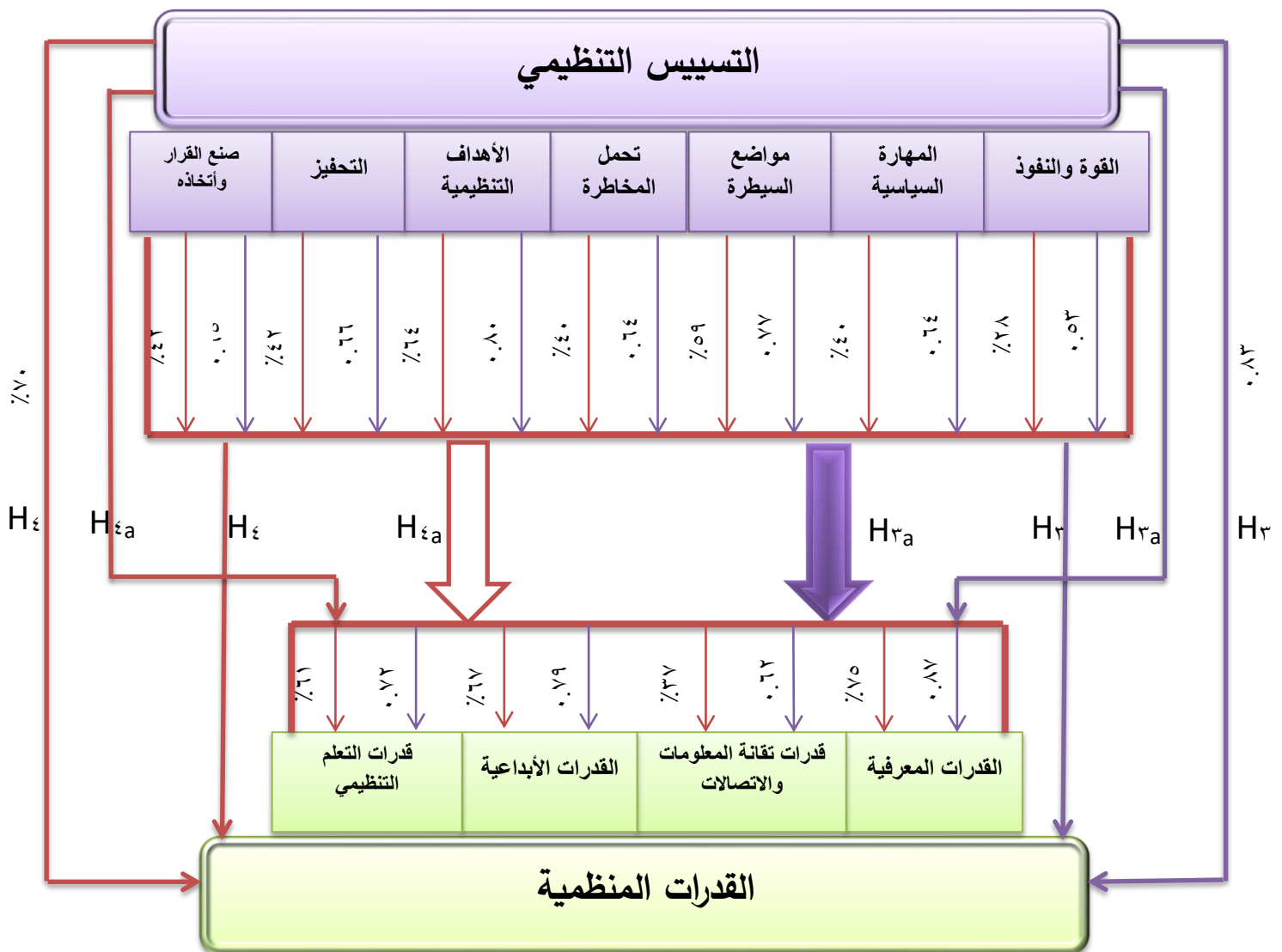
##### تأثير التسييس التنظيمي في قدرات التعلم التنظيمي

قدرات التعلم التنظيمي							المتغير المعتمد	
d.f	F		R <sup>٢</sup>	Sig	T		B	معطيات التحليل  المتغيرات المستقلة
	الجدولية	المحسوبة			الجدولية	المحسوبة		
٧,٧	٢.١٦	١٧.٢٨*	٠.٦١	٠.٠٠٠	١.٦٦	٧.٩٤*	٠.٦٨	التسييس التنظيمي (مؤشر كلي)
١,٧٣	٣.٩٧	٢٠.٢٣*	٠.٢١	٠.٠٠٠	١.٦٦	٤.٥٨*	٠.٤٧	القوة والنفوذ
١,٧٣	٣.٩٧	٣٧.٦٩*	٠.٣٣	٠.٠٠٠	١.٦٦	٦.١٤*	٠.٥٨	المهارة السياسية
١,٧٣	٣.٩٧	٩٣.٧٧*	٠.٥٦	٠.٠٠٠	١.٦٦	٩.٦٦*	٠.٧٥	مواضع السيطرة
١,٧٣	٣.٩٧	٣١.٢٤*	٠.٢٩	٠.٠٠٠	١.٦٦	٥.٥٩*	٠.٥٥	تحمل المخاطرة
١,٧٣	٣.٩٧	٩١.٤١*	٠.٥٥	٠.٠٠٠	١.٦٦	٩.٥٨*	٠.٧٥	الأهداف التنظيمية

١,٧٣	٣,٩٧	٢١,١٠*	٠,٢١	٠,٠٠٠	١,٦٦	٤,٥٩*	٠,٤٧	التحفيز
١,٧٣	٣,٩٧	٢٤,٤٠*	٠,٢٤	٠,٠٠٠	١,٦٦	٤,٩٤*	٠,٥٠	إجراءات صنع القرار واتخاذها

الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS  $P^* \leq 0.005$   $N=70$

ويوضح الشكل (٧) أنموذج مقابل للأنموذج الافتراضي للدراسة الذي يعكس وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيري التسييس التنظيمي والقدرات المنظمة بدلالة أبعادهما (مجتمعة ومنفردة) وبما يؤكد تحقق فرضيتي الدراسة الرئيسيتين الثالثة والرابعة والفرعيات المنبثقة عنهما بدلالة قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد ( $R^2$ ) المؤشرة عليها .



الشكل ( ٧ )

المصدر : إعداد الباحث

أنموذج الدراسة المقابل

يشير إلى علاقة الأثر

١٠٤

يشير إلى علاقة الارتباط

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والمقترحات

عرضت الدراسة محاولة منهجية في تشخيص مجموعة من المتغيرات الرئيسة والفرعية وتحليلها كما وردت في أنموذج الدراسة، وبناءً على ما تم إجراؤه من أطر نظرية وتحليلية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وتمت صياغة استنتاجاته بناءً عليها، يليها عرض لأهم المقترحات التي تصب في استكمال إجراءات هذه الدراسة وتحقيق أهدافها، عليه سيتضمن هذا الفصل عرضاً لأهم الاستنتاجات والمقترحات، وعلى النحو الآتي:

#### المبحث الأول: الاستنتاجات

#### المبحث الثاني: المقترحات

## المبحث الأول

### الاستنتاجات

- توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات التي يمكن عرضها على النحو الآتي:
١. يعد التسييس التنظيمي من المواضيع القديمة الحديثة، إذ على الرغم من قدم تناوله في الدراسات الأجنبية إلا أن الدراسات العربية والمحلية خاصة تناولته حديثاً، وذلك إما بشكل منفرد لمعرفة وجوده في المنظمات أو دراسة علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل الصراع التنظيمي، والقيادة الإدارية، والالتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية، وعلى نحو يؤثر وجود تأثيرات إيجابية وسلبية للتسييس التنظيمي في مستوى المنظمات والافراد سلوكاً وبناءً.
  ٢. يتطلب تطبيق التسييس التنظيمي تحديد نوع النشاطات المسيسة وأي منها يستلزم توافرها، وزيادتها، وتقليلها، وحذفها أو (إلغاءها).
  ٣. يعد مفهوم القدرات المنظمة من المفاهيم الإدارية المهمة التي يطرح ذاته في مجال الأعمال، فقد باتت القدرات المنظمة موجوداً استراتيجياً لمنظمات الأعمال والتي تحقق لها ميزة تنافسية بالغة الأهمية ولا سيما للمنظمات التي تواجه عدداً من التحديات والصعوبات الناجمة عن التغيرات السريعة في بيئة غير مؤكدة وشديدة التعقيد.
  ٤. تبنت الجامعة المبحوثة التسييس التنظيمي بدلالة الأبعاد المعبرة عنه والمعتمدة في الدراسة الحالية وبنسب اتفاق متفاوتة، مما يؤثر اهتمام قياداتها الإدارية بتلك الأبعاد وحرصها على تبنيها بما يخدم أهداف الجامعة.
  ٥. حقق بعدي (القوة والنفوذ والمهارة السياسية) أعلى نسب اتفاق المبحوثين في الجامعة المبحوثة مما يؤثر تبنيها بشكل أكبر من قبل قياداتها الإدارية وتوظيفها لتحقيق أهداف الجامعة.
  ٦. تباينت بقية أبعاد التسييس التنظيمي في تبنيها من قبل قيادات الجامعة المبحوثة، فقد امتلكت الأبعاد المتمثلة بـ (الأهداف التنظيمية، وإجراءات صنع القرار واتخاذها، ومواقع السيطرة) نسب اتفاق جيدة ومقاربة بين المبحوثين، ونال بعدا (تحمل المخاطرة والتحفيز) نسب اتفاق متوسطة، ويستدل من ذلك اهتمام قيادات الجامعة المبحوثة بأبعاد معينة أكثر من غيرها .
  ٧. توافر القدرات المنظمة الأربع التي تم توظيفها في الجانب التطبيقي في الجامعة المبحوثة على نحو نسبي في إطار مستوياتها الخمسة المعروضة، مما يؤثر اهتمام قياداتها الإدارية وسعيها إلى تعزيز هذه القدرات وتطويرها.

٨. حققت القدرات المعرفية أعلى نسبة اتفاق بحسب إجابات المبحوثين، ويعكس ذلك اهتمام قيادات الجامعة المبحوثة بمواكبة التطور المعرفي في مجال عملها، كما امتلكت القدرات المتمثلة ب (تقانة المعلومات والاتصالات، والإبداعية، والتعلم التنظيمي) نسب اتفاق متقاربة ليعكس أولويات تركيز قيادات الجامعة المبحوثة في تعزيز ها لتلك القدرات.
٩. وجود اقتران بين متغيري التسييس التنظيمي والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة بدلالة أبعادهما المعتمدة في الدراسة الحالية على مستوى المؤشرات الكلية. وامتلك بعدا (الأهداف التنظيمية ومواضع السيطرة) أعلى قيم الاقتران مع القدرات المنظمة ، فيما حققت الأبعاد المتمثلة بـ(المهارة السياسية، وإجراءات صنع القرار واتخاذها، وتحمل المخاطرة ) قيمةً متقاربة، وامتلك بعد ( القوة والنفوذ) أقل قيمة اقتران قياساً بالأبعاد الأخرى.
١٠. وجود تناسب بين أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة) وكل نوع من أنواع القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، وحققت تلك الأبعاد أعلى قيمة تناسب مع القدرات المعرفية، وقيم متقاربة مع نوعي (القدرات الإبداعية والتعلم التنظيمي)، وكانت أقل قيمة تناسب مع قدرات تقانة المعلومات والاتصالات.
١١. وجود تناسب بين كل بعد من أبعاد التسييس التنظيمي (منفردة) المتبناة من قبل قيادات الجامعة المبحوثة وكل قدرة من قدراتها المنظمة (منفردة).
١٢. تستمد القدرات المنظمة مقومات تعزيز ها من أبعاد التسييس التنظيمي(مجتمعة) المتبناة من قبل قيادات الجامعة المبحوثة، إذ إن امتلاك هذه القيادات للأبعاد المعبرة عن التسييس التنظيمي يسهم في تعزيز القدرات المنظمة.
١٣. أسهم كل بعد من أبعاد التسييس التنظيمي في تعزيز القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، وجاءت أعلى إسهامات التأثير من بعدي (الأهداف التنظيمية ومواضع السيطرة)، فيما كانت إسهامات تأثير أبعاد (المهارة السياسية، وإجراءات صنع القرار واتخاذها، وتحمل المخاطرة) متقاربة، وامتلك بعد (القوة والنفوذ) أقل نسبة تأثير قياساً بالأبعاد الأخرى.
١٤. يعتمد تعزيز كل نوع من القدرات المنظمة على أبعاد التسييس التنظيمي المتبناة من قبل قيادات الجامعة المبحوثة، وكانت تعزيز القدرات المعرفية أكثر اعتماداً على تلك الأبعاد، وجاءت نسب اعتماد نوعي (القدرات الإبداعية والتعلم التنظيمي) على تلك الأبعاد متقاربة، وسجلت قدرات تقانة المعلومات والاتصالات أقل نسبة اعتماد.
١٥. تأثر عملية تعزيز كل قدرة من القدرات الأربع(المعرفية، تقانة المعلومات والاتصالات، الإبداعية، والتعلم التنظيمي ) في الجامعة المبحوثة بكل بعد من أبعاد التسييس التنظيمي المتبناة من قبل قياداتها الإدارية.

## المبحث الثاني

### المقترحات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي تهدف إلى إغناء واقع حال الجامعة المبحوثة خاصة والجامعات عامة قدر تعلق الأمر بالتسييس التنظيمي والقدرات المنظمة وعلى النحو الآتي :

١. ضرورة إيلاء الأهمية لموضوع التسييس التنظيمي وتوظيف الآثار الإيجابية لأبعاده لتحقيق الأهداف وتجنب ما يسفر عنه من آثار سلبية. ولاسيما امتلاكها علاقات ارتباط وتأثير في تعزيز القدرات المنظمة .

٢. السعي لتعزيز القدرات المنظمة كونها تمثل موجوداً استراتيجياً للجامعة وتحقق لها ميزة تنافسية وتمكنها من البقاء والاستمرار بخاصة في ظل بيئة غير مؤكدة وشديدة التعقيد والتنافس.

٣. تعزيز توظيف القوة والنفوذ من قبل قيادات الجامعة المبحوثة، والاستفادة من الآثار الإيجابية ومحاولة تجنب الآثار السلبية التي من الممكن أن تفرزها السلوكيات المترتبة على هذا التوظيف، وذلك عن طريق سيطرة قيادة الجامعة على نتائج أعمالها باعتماد قوة التأثير التي تمتلكها ، فضلاً عن توظيف نفوذها في التعامل العادل مع العاملين ورفع معنوياتهم والتأكيد على ملاحظة المجموعات من ذوي النفوذ الذين يصعب تعامل الآخرين معهم .

٤. تفعيل الاهتمام ببعد المهارة السياسية عن طريق تعزيز قيادة الجامعة عملية توظيف المزيد من الوقت والجهد في بناء علاقات العمل مع الآخرين، فضلاً عن توظيف علاقاتها مع الأفراد المؤثرين في العمل والتعامل الإيجابي معهم لتحقيق أهدافها، وإيلاء اهتمام أكبر بضرورة امتلاك قيادة الجامعة الذكاء السياسي مما يمكنها من المناورة في التأثير في الآخرين وتمييز الأشياء الصحيحة، وتمكينها في تشخيص المشكلات ومعالجتها في ميدان العمل.

٥. توظيف قيادة الجامعة ما تمتلكه من مواضع السيطرة في التأثير بسلوكيات العاملين، واعتمادها لتلك المواضع في تحفيز قدرات العاملين، فضلاً عن التوجه بجدية أكبر نحو تشجيع عاملها على التحدث بصراحة حول مختلف الأمور مهما كانت حساسة وطرح الأفكار الجديدة حتى لو كانت مخالفة لآراء قياداتهم وعدم كبت تلك الأفكار، وميلها نحو قبول الأفكار التي يقدمها العاملون على الرغم من عدم توافقها مع توجهاتها، وضرورة امتلاك قيادة الجامعة زمام المبادرة والسيطرة على التفاعل الاجتماعي داخل الجامعة.

٦. السعي الجاد نحو تحمل المخاطرة المحسوبة عن طريق البحث المستمر لقيادة الجامعة عن المبادرات الجديدة التي تتسم بالمخاطرة، وتعزيز التشجيع المقدم من قبل قيادة الجامعة المبحوثة إلى العاملين على تحمل المخاطرة لمنحهم فرص إظهار قدرات جديدة، وتخصيص جزء كبير من وقتها لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية، فضلاً عن تشجيعهم على الاجتهاد والإبداع في أداء الأعمال المناطة بهم ونبذ الخوف الذي يعترضهم من ابتكار طرائق عمل جديدة، وعدم التسلم بعمل ما يطلب منهم فقط دون أن يخطروا، وضرورة امتلاك قيادة الجامعة القدرة على تحمل التبعات التي تترتب عن بحثها عن الفرص الجديدة ذات المخاطرة.

٧. الاهتمام بشكل أكبر بالأهداف التنظيمية عن طريق وضع أهداف تتسم بالوضوح والشفافية وتتناسب مع قابليات العاملين وقدراتهم وبما يضمن تنمية القدرات المنظمة وتطويرها، فضلاً عن تشجيع قيادة الجامعة على إشراك العاملين في تحديد الأهداف بما يحقق التوازن بين أهدافها العامة وأهداف العاملين. وضرورة امتلاك النيات فعالة في تحقيقها.

٨. تفعيل نظام التحفيز المعتمد في الجامعة ولا سيما الترقيات والمكافآت لدورها المهم في تشجيع العاملين، وذلك عن طريق منحهم مكافآت مرضية والعمل على منحها حسب النظام لمن يستحقها وبكل شفافية مما يساعد على التأثير في سلوكياتهم وتحفيزها، فضلاً عن دعم الأداء المتميز للعاملين بما يعزز وينمي قدراتهم الكامنة.

٩. تبني إجراءات لصنع القرارات واتخاذها عن طريق تعزيز اعتماد قيادة الجامعة على أساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات المتخذة، وامتلاكها آليات نقل معلومات مناسبة لاتخاذ القرار، ووجود قواعد ومعايير حاكمة تجعل القرارات موضوعية ومؤثرة في الجامعة وضرورة محاربة استخدام البعض لنفوذهم في تحويل القرارات لتكون في صالحهم، والتحقق بأن القرارات تسير لتحقيق أهداف الجامعة فحسب دون النظر إلى اعتبارات المصالح الشخصية لفرد أو مجموعة معينة ممن يتجاهلون مصالح الجامعة والمصالح المشروعة للآخرين، فضلاً عن لجوء قيادة الجامعة إلى التشاور مع عاملها قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها، ودمج أفكارهم مع أفكارها للوصول إلى قرارات مرضية.

١٠. تعزيز جهود الجامعة في تعزيز القدرات المعرفية عن طريق توليد خيارات متنوعة تمكنها من مواكبة التطور المعرفي في مجال عملها، وتبني طرائق جديدة تمكنها من الوصول إلى المعرفة والأفكار الجديدة، والعمل على توظيف عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، واكتسابها، وتخزينها، وتوزيعها، والمشاركة بها) في تعزيز قدراتها المعرفية، فضلاً عن توظيف إمكانياتها في تطوير تلك القدرات بإشراك العاملين في الدورات التي تزيد من قدراتهم المعرفية وسعيها في استقطاب الأفراد الذين يمتلكون قدرات معرفية عالية.



١١. اهتمام قيادة الجامعة المبحوثة وحرصها على امتلاك القدرات الابداعية عن طريق تهيئة البيئة الداعمة للإبداع باعتماد نظم توظيف تشجع فرص الحصول على كفاءات إبداعية والدخول في مجالات جديدة، وضرورة تعزيز دعم قيادة الجامعة للنتائج الإبداعية التي يقدمها العاملون وتشجيعهم على التفكير الإبداعي لاكتشاف حقائق جديدة، والعمل باستمرار على تذليل الصعوبات التي تواجه امتلاك القدرات الإبداعية.

١٢. إيلاء اهتمام أكبر بقدرات التعلم التنظيمي بتوفير بيئة تنظيمية تدعم وتدرك أهمية التعلم التنظيمي والعمل على تبني رؤية المنظمة المتعلمة، وتشجيع العاملين على استيعاب واستخدام التقانات الحديثة لتعزيز قدرات التعلم التنظيمي وتطويرها وبما يمكنهم من أداء أعمالهم بطرائق جديدة مختلفة عما اعتادوا عليه، فضلاً عن اعتماد قيادة الجامعة وتشجيعها للعمل الفرقي في إنجاز الأعمال، وضرورة توظيف خبراتها (تجاربها) السابقة في معالجة المشاكل التي تواجهها.

١٣. ضرورة اللجوء إلى تحديث تقانة المعلومات والاتصالات وتطويرها باستمرار للتكيف مع التغيرات البيئية، والعمل على تعزيز تقانات معلومات واتصالات حديثة تمكن العاملين من توفير المعلومات المطلوبة لأداء أعمالهم بشكل صحيح، وأن تجتهد قيادة الجامعة في امتلاكها شبكات اتصال متطورة يمكنها من الوصول إلى مصادر البيانات والمعلومات، فضلاً عن توفير موارد بشرية مؤهلة للتعامل مع تقانة المعلومات والاتصالات بما فيها أنظمة التشغيل والبرامج التطبيقية الحديثة وتحفيزهم بإشراكهم في دورات تخصصية تعزز من قدراتهم في مجال هذه التقانة.

١٤. على الرغم من التوصل إلى نقاط اتفاق وافتراق لهذه الدراسة مع الدراسات السابقة إلا أن الموضوع بحاجة إلى المزيد من الدراسات الميدانية المتعمقة للباحثين في إطار الدراسات المستقبلية، لذا نقترح الآتي:

- دور التسييس التنظيمي في تعزيز الأداء العالي
- التسييس التنظيمي ودوره في تفعيل الالتزام التنظيمي
- دور القدرات المنظمة في تعزيز التسييس التنظيمي الايجابي
- التسييس التنظيمي ودوره في الريادة الجامعية
- دور القدرات المنظمة في تعزيز استراتيجيات المنظمة التنافسية
- دور التسييس التنظيمي في تحقيق الولاء الوظيفي

## المصادر

القرآن الكريم

معجم المعاني الجامع

أولاً. المصادر العربية

أ . الإطار والرسائل الجامعية

١. آل عقيب، علي محمد عبد، ٢٠١٢، مدى توافر القدرات القيادية الاستراتيجية لإدارات المنظمات التابعة لوزارة الكهرباء في الموصل "دراسة استطلاعية"، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٢. ابراهيم، ابراهيم خليل، ٢٠١٠، تطوير نموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوء قياسات القوة والأخلاقيات في الكليات الأهلية العراقية ببغداد، أطروحة دكتوراه ( غير منشورة ) ، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٣. البدراني، إيمان عبد محمد أحمد، ٢٠١٠، مستويات استراتيجية التعاون التنافسي ودورها في بناء القدرات الدينامية للمنظمات: دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العربية لصناعات المضادات الحيوية ومستلزماتها (أكاي)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٤. البروراي، عبدالعزيز حميد سعيد، ٢٠١٤، دور عدد من استراتيجيات التأثير في أنماط السلوك السياسي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من النواب في برلمان إقليم كورستان- العراق، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، كردستان- العراق .
٥. الراوي ، فاطمة قيس ، ٢٠١٧ ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية : دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، عمان - الأردن .
٦. جبار، تغريد صادق، ٢٠١٠، أثر عوامل التغير في عملية الابداع التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للسياحة العراقية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الاردن.
٧. الجنابي، أكرم سالم حسن، ٢٠٠٩، تأثير إدارة المعرفة في الكفايات الجوهرية: دراسة تحليلية في شبكة الإعلام العراقي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

٨. الحمداني، إلهام محمد، ٢٠١١، تطوير المناخ التنظيمي في ضوء معالجات ضغوط العمل: دراسة ميدانية في دور الدولة الايوائية التابعة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٩. الخفاجي، إبراهيم أحمد، ٢٠١٠، تقانة المعلومات الإدارية ودورها في الإدارة الفاعلة للأزمات التنظيمية: دراسة استطلاعية بدوائر التسجيل العقاري في مدينة بغداد، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
١٠. الراجحي، هاني بن ناصر، ٢٠٠٨، التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١١. الربيعي، عماد عطو حامد حمادي، ٢٠١٣، واقع القدرات المنظمة وآفاق تطويرها: دراسة تحليلية لآراء القيادات في بعض مستشفيات مدينة الموصل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
١٢. الزيدي، قيس إبراهيم، ٢٠٠٠، نمط التفكير الاستراتيجي للمستويات القيادية العليا في منظمات الإدارة العامة العراقية وأثره في اتجاهاتهم نحو التغيير الاستراتيجي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
١٣. زبيده، منى علي، ٢٠٠٧، أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
١٤. الساعي، عبدالحميد محمود، ٢٠١١، المواطنة التنظيمية ودورها في أداء الموارد البشرية: دراسة تحليلية بالمجالس البلدية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.
١٥. السباعي، وعد هاشم محمد، ٢٠١١، تقييم الموقف الاستراتيجي الداخلي باعتماد مدخل القدرات المنظمة: دراسة ميدانية في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية هيئة توزيع الشمالية / فرع الموصل، بحث دبلوم عالي تخصصي (غير منشور)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
١٦. الشوملي، محمد يوسف سعد يوسف، ٢٠١٢، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية بوزارة الإسكان في مملكة البحرين، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.

١٧. عبودي، صفاء إدريس، ٢٠١٣، مدى توفر الخصائص التنظيمية والسلوكية لمنظمات الأداء العالي: بالتطبيق على عينة من المصارف الأهلية العراقية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

١٨. العنزي، بسام بن مناور، ٢٠٠٤، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

١٩. كشمولة، عمر محمد صبحي عبدالرزاق، ٢٠٠٧، تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة: دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٢٠. المرسومي، مروج طاهر هذال، (٢٠٠٩)، التفكير الاستراتيجي وأثره في تطوير المقدرات الجوهرية، رسالة دبلوم عالٍ معادل للماجستير في المصارف، غير منشورة، مقدمة الى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد، العراق.

٢١. المعاضيدي، معن وعدالله، ٢٠٠١، تعزيز القدرات الاستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية: دراسة تطبيقية لعينة من منشآت الأعمال المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٢٢. المناعي، سلمان أحمد، ٢٠١١، دور الحوافز في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للشباب والرياضة بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.

٢٣. نايف، أسعد كاظم، ٢٠٠٧، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

٢٤. يوسف، بسام عبدالرحمن، ٢٠٠٥، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

## ب . البحوث والدوريات

١. أيوب، ناديا حبيب، ٢٠٠٤، دور ممارسة التعلم المنظمي في مساندة التفكير الاستراتيجي في المنشأة السعودية، مجلة الإدارة العامة، مجلد (٤٤)، عدد (١).

٢. الداود ، ألفن ناظر ولاوند ، لينا ميخائيل ٢٠١٦ ، القدرات التنظيمية للقيادة الاستراتيجية في القرارات الاستثمارية الاستراتيجية : دراسة استطلاعية لآراء عينة لمديري شركات القطاع الأنشائي في محافظة دهوك ، مجلة Polytechnic جامعة اربيل التقنية ، المجلد (٦) ، العدد (٣) .
٣. خليل، نور، ٢٠١٤، متطلبات منظومة عمل الأداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي: بحث تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٩)، العدد (٧٣)، ص ٢٣٨-٢٦٣.
٤. السعد، مسلم علاوي ومنهل، محمد حسين، ٢٠٠٦، بناء استراتيجية لتطوير القدرات في التعليم العالي: دراسة في جامعة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (٥)، العدد (١٨)، نيسان.
٥. سموعي، رفاء فرج، ٢٠١٤، تحليل عوامل لباقية السلوك وتأثيره في نشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمة، بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة للمقاولات الإنشائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٠)، العدد (٧٦)، العراق .
٦. شبلي، مسلم علاوي وعلي، عروبة رشيد، ٢٠٠٩، قياس واقع القدرات في جامعة البصرة، وأفاق تحسينها، مجلة دراسات إدارية، المجلد (٣)، العدد (٥)، كانون الأول ١ . ص ٣٠ - ١ .
٧. شريف، أثير أنور، وسعيد، هديل كاظم، ٢٠١١، دور الأنماط القيادية في التسييس التنظيمي، دراسة وصفية تحليلية لعينة من إجابات العاملين في مديرية زراعة الانبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٤)، العدد (٧) .
٨. الصرايرة، أكثم عبدالمجيد، ٢٠٠٨، السلوك السياسي وأثره في مستوى الصراع التنظيمي، دراسة تحليلية لمجلس الأمة الأردني الرابع عشر، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد (٣٥)، العدد (١) .
٩. الغزاوي، نجم، ونصير، طلال ، ٢٠١٢، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٣٣.
١٠. العنزي، سعد علي حمود والعبادي، هاشم فوزي، ٢٠١١، فلسفة إدارة الموهبة في بناء منظمات الأداء العالي، مؤتمر جامعة أربيل.
١١. الكبيسي، صلاح الدين عواد، وإبراهيم، تغريد خليل، ٢٠١٤، القدرات المعرفية والاستراتيجية واثرها في بناء الميزة التنافسية، بحث ميداني لآراء عينة من القيادات

الإدارية في المصارف الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٠)، العدد (٧٩).

١٢. المعاضيدي ، معن وعبدالله وأحمد ، ميسر إبراهيم ، ٢٠٠٥ ، دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية ، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (٢٧) ، العدد (٧٧) ، العراق .

١٣. المعاضيدي، معن وعبدالله، ٢٠٠٦، إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة نظرية تحليلية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (١٥)، ص ٣٩-١١.

#### ت. المؤتمرات والندوات

١. الخناق، سناء عبدالكريم، ٢٠١٢، الإبداع والقدرة على أداء العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية، الملتقى العلمي الرابع ٢٩-٣٠/٤، تحت عنوان: الإبداع والتميز في منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن .

٢. كمال، مرداوي، ونبيلة ، بوفولة، ٢٠١٢، الإبداع في المؤسسات الخدمية " مميزاته ومستوياته "، الملتقى العلمي الرابع ٢٩-٣٠/٤، تحت عنوان: الإبداع والتميز في منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن .

#### ث . الكتب

١. برفين جوبتا ، ٢٠٠٨ ، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي ، دار الفجر ، القاهرة - مصر .

٢. جرينبر، جيرالد، وبارون، روبرت، ٢٠٠٤، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة : رفاعي رفاعي، واسماعيل بسيوني: دار المريخ للنشر ، الرياض - السعودية .

٣. جلاب، إحسان دهش، ٢٠١١، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .

٤. الزعبي، حسن علي، ٢٠٠٥، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .

٥. السيد ، عزيزة محمد ، ١٩٩٩ ، السلوك السياسي : النظرية والواقع والمعطيات النفسية ، جامعة عين شمس - مصر .

٦. عساف، محمد عبدالمعطي، ١٩٩٩، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، ط ١ ، مكتب المحتسب ، عمان - الأردن .

٧. عكروش، مأمون نديم، وعكروش، سهير نديم، ٢٠٠٤، تطوير المنتجات الجديدة - مدخل استراتيجي متكامل وعصري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن .

٨. الفوزان ، ناصر ، ٢٠٠٤ ، أثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة ، جامعة الملك سعود ، الرياض - السعودية .

٩. القريوتي ، محمد قاسم ، ٢٠٠٠ ، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

١٠. الكبيسي ، عامر، ١٩٩٨ ، التطوير التنظيمي وقضايا المعاصرة ، دار الشرق للنشر والطباعة والتوزيع ، الدوحة - قطر .

١١. ماهر، أحمد، ٢٠٠٩، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية - مصر .

١٢. هرمان ، نوربرت ، ٢٠٠٣ ، الإدارة بالتوافق : الخيط الواصل بين السلطة والتبعية، تعريب : هاني صالح ، الطبعة الأولى ، مكتبة العبيكان ، الرياض - السعودية .

### ج . الإنترنت

١. المؤسسة الأمريكية للتنمية، ٢٠١٠، بناء قدرات المنظمات غير الحكومية.  
٢. هيلي، وآخرون، ٢٠٠٥ ، الارتقاء إلى التحديات : تقييم أثر بناء القدرات المنظماتية .  
انتراك ، مركز تدريب وأبحاث المنظمات غير الحكومية الدولية .  
٣. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، ٢٠٠٨، تنمية القدرات ، دراسة حالة تطبيقية على مر السنوات بموجب عدد من المبادرات المنظمية التي من بينها مبادرة "إصلاح التعاون الفني"، [www.Capacity.undp.org](http://www.Capacity.undp.org).

٤. ترايسي، براين، قواعد وقوانين النجاح في دنيا الأعمال: ١٠٠ قانون صارم للنجاح في دنيا الأعمال، شركة أرابيكسمريز دوت كوم المحدودة، [alkhulasah.com](http://alkhulasah.com).

٥. تقييم وبناء قدرات المنظمة <http://www.ngoconnect.net>  
٦. الشبكة المصرية للمنظمات غير الحكومية ، ٢٠١٢ على الموقع الإلكتروني:  
[www.participatorydevelopmentprogram.mht.2012](http://www.participatorydevelopmentprogram.mht.2012)

٧. محمد ، سامح ، ٢٠٠٨ ، التخطيط الاستراتيجي ، موقع الإدارة والهندسة الصناعية .  
<http://samehar.wordpress.com> .

### A. Thesis & Dissertation

١. Aronow, Julie, A., ٢٠٠٤ , "The Impact of Organizational Politics on the Work of the Internal Human Resource Professional" A Research Paper Submitted in partial fulfillment of the requirements for master of Science Degree in Training and Development to the Graduate College, University of Wisconsin – stout .
٢. Eikelenboom, Bart, ٢٠٠٥, Organizational capabilities and bottom line Performance: The relationship between organizational architecture and strategic performance of business units in Dutch headquartered multinationals, external Ph.D. student, Universiteit Nyenrode, Netherlands
٣. Ford, John M., ٢٠٠٢, Organizational Political And Multisource Feed Back , PhD. Dissertation, Louisiana State University, Agricultural and Mechanical College, Department of Psychology, USA.
٤. Gill, Leanne Margaret, ٢٠٠٦, Building Organisational Capability, Doctorate of Education, Centre of Learning Innovation , Faculty of Education, Queensland University of Technology, Brisbane Queensland Australia .
٥. Rosen, Christopher, c., ٢٠٠٦ "Politics, Stress and Exchange Perception: a Dual Process Model relating Organizational Politics to employee Outcomes" A Dissertation Presented to the Graduate faculty of the , University of Akron , in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor philosophy.
٦. Toth, Ilona, ٢٠١٥, Benefits of Managing Organizational Capability, Degree Programme in Business Administration Specialization in Financial Accounting, Saimaa University of Applied Sciences Faculty of Business Administration , Lappeenranta.

### B. Articles & Researches

١. Adams, J.S., ١٩٦٥, Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology, Academic Press, New York:USA, Vol. ٢ .
٢. Allison, R.. & Javorka, Z., ٢٠١٤, The Entrepreneurial Higher Education Institution: A Review of the Concept and Its Relevance Today – the Further Development of HE Innovate . A Techno polis report.
٣. Amant & Renard, ٢٠٠٤, Premier Referential de Connaissances



Associées aux Capacités d'Organisation dans le Management International, Electronique Management International, Vol. 9.

- ξ. Argree, S., Chen, Z. & Budhwar, P.S., 2004, Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of the Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, May.
- ο. Australian Public Service, 2010, "Effective Leadership in a Diverse Workforce: Capable Organizations and Workforce Employee Conditions: APS Values", At Bolsa de Valores de Guayaquil, Organization Science, Vol. 13, No. 5.
- ϒ. Bakhru, Anjali & M. Grant, Robert, 2008, "Creating Organizational Capability in New Businesses: Building Sets of Complementary Capabilities", Journal of Managerial Sciences, Vol. 1, No. 2.
- γ. Barney, J.B. & W. Hesterly, 1999, 'Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis', in: R. Clegg & C. Hardy (Eds.), 'Studying Organization. Theory & Method', London, Sage Publications.
- λ. Barney, J. B., 1991, Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, Vol. 17, No. 1.
9. Barney, J.B., 2002, Strategic management: from informed conversation to academic discipline. Acad Manage Exec, Vol. 16, N. 2.
10. Bishop, D. *et al.*, 2006, Learning As Work: Teaching and Learning Processes in Contemporary Work Organisations, Learning as Work Research Paper, No. 5, Cardiff School of Social Sciences, Cardiff University.
11. (MRS) Boateng, D., (MR) Agyei, A., (MR) Louis, 2013, Organizational Politics : its Influence in Firms, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 10.
12. Bowen, D. E., Ledford, G. E. J., & Nathan, B. R., 1991, Hiring for the Organization, Not the Job. *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 4.
13. Brass, D.J. and Buskards, M.E., 1993, Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior, Academy of Management Journal (June).
14. Braynion, P., 2004, Power and Leadership, Journal of Health Organization and Management, Vol. 18 No. 6.
15. Buchanan, D. A. (1999). 'The logic of political action: an experiment with the epistemology of the particular', British Journal of Management, 10 (special conference issue).

۱۶. Butcher, D. & Clarke, M. (۲۰۰۶) The Symbiosis of Organizational Politics and Organizational Democracy, in E. Vigoda-Gadot and A. Drory (eds.), Handbook of Organizational Politics (Edward Elgar, Cheltenham, UK) .
۱۷. Cacciattolo, Karen, ۲۰۱۵, Organizational Politics: the Positive & Negative Sides, European Scientific Journal, Vol . ۱۱, No. ۱, January.
۱۸. Carol, K. Jacobson.,(۱۹۷۷), The Political Embeddedness of Private Economic Transactions, Journal of Management Studies, Vol. ۲۴, No.۲ .
۱۹. Chandler, A., ۱۹۹۲, Organizational Capability and The Economic History of The Industrial Enterprise, Journal of Economic Perspective, Vol. ۶. No. ۳.
۲۰. Chircop, M. P., ۲۰۰۸, The Games that People Play, The Executive, Issue ۱۵ .
۲۱. Cohen WM, Levinthal DA., ۱۹۹۰, Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. Administrative Sciences Quarterly, Vol. ۳۵, No. ۱ .
۲۲. Collis, D.J., ۱۹۹۴, How valuable are organizational capabilities? Strategic Management Journal, Vol. ۱۵, No. ۱.
۲۳. Conner, Deondra, S, ۲۰۰۶, "Human Resource Professionals perception of organizational Politics as a function of Experience, organizational Size, and perceived Independence" The Journal of Social Psychology, Vol. ۱۴۶, No. ۶.
۲۴. Cook SN, Brown JS., ۱۹۹۹, Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. Organization Science, Vol. ۱۰, No. ۴, pp. ۳۸۲-۴۰۰.
۲۵. Coopey, J. & Burgoyne, J., ۲۰۰۰, Politics and Organizational Learning, Journal of Management Studies, Vol. ۳۷, No. ۶.
۲۶. Curtis, S. (۲۰۰۳) Lies, damned lies and organizational politics. Industrial and Commercial Training, Vol. ۳۵, No. ۷ .
۲۷. Danaeefard, *et. al.*, ۲۰۱۰, "Good Soldiers Perception of Organizational Politics Understanding the Relations between Organizational Citizenship Behaviors and Perception of Organizational Politics: Evidence from Iran " European Journal of Economics, Finance and Administrative Science. Issue (۱۸) .
۲۸. Darr, W., & Johns, G. (۲۰۰۴). Political decision-making climates: Theoretical processes and multi-level antecedents. Human Relations, Issue , ۵۷ .

٢٩. Davila, Jose Camilo, ٢٠١٠, The Creation of organizational Capabilities: Evidence from A Multinational Company, Emerald Group Publishing Limited, Management Research, Journal of Knowledge Management, Vol. ٨, No. ٣.
٣٠. Dawson, R., ٢٠٠٠, Knowledge capabilities as the focus of Organizational development and strategy. Journal of Knowledge Management. Vol. ٤ .
٣١. Dierickx I, Cool K., ١٩٨٩, Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, Management Science, Vol. ٣٥ .
٣٢. Dill, D. D., & Pearson, A. W. (١٩٨٤). The Effectiveness of Project Managers: Implications of a Political Model of Influence. IEEE Transactions on Engineering Management, EM٣١ (٣) .
٣٣. Doldor, E. & Singh, v. (٢٠٠٧). " Individual Meanings and attitudes towards political behaviors amongst female managers : An exploratory study " . European Research Conference, Imperial College , London, UK .
٣٤. Dosi, G., Faillo, M., & Marengo, L., ٢٠٠٨, Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance structures in business firms: an introduction . Organization Studies, ٢٩(٨-٩) .
٣٥. Drory, A., & Romm, T. (١٩٩٠). The Definition of Organizational Politics: A Review. Human Relations, VOL .٤٣, NO. ١١.
٣٦. Drory, A., ١٩٩٣, 'Perceived political climate and job attitudes', Organization Studies, Vol. ١٤, No. ١.
٣٧. Drory, A., Vigoda-Gadot, E., ٢٠١٠, Organizational politics and human resource management, Human Resource Management Review, Vol. ٢٠.
٣٨. Dumitriu, Constan]a & Timofti , Iulia-Cristina & Dumitriu , Gheorghe ٢٠١١ , "Cognitive and Meta – Cognitive Competencies of the Beginning Teachers intervention Strategies for Socloprofessional insertion " , Review of research and social intervention , Vol. ٣٥.
٣٩. Duncan RB., ١٩٧٢, Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. Administrative Science Quarterly , Vol. ١٧ .
٤٠. Fedor, D., & Maslyn, J., (٢٠٠٢), Politics and political behavior: Where else do we go from here?. In Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (Eds.), Research in multilevel issues, ١. The many faces of multi-level issues. Oxford: JAI Press/Elsevier Science .

٤١. Fedor, D., Maslyn, J., Farmer, S., & Bettenhausen, K., ٢٠٠٨, The Contribution of positive politics to the prediction of employee reactions, Journal of Applied Social Psychology, Vol. ٣٨.
٤٢. Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (١٩٩٢). Perceptions of Organizational Politics. Journal of Management, VOL. ١٨.
٤٣. Ferris, G.R., Treadway, D.C., Hochwater, W.A., Kolodinsky, R.W., Fink, D.D., Kacmar, C.J., Douglas, C. & Frink, D.D., ٢٠٠٥, Development and Validation of Political Skill inventory, Journal of Management, Vol. ٣١١.
٤٤. Ferris, G. R. and T. R. King (١٩٩١). 'Politics in human resources decisions: a walk on the dark side', Organizational Dynamics, Vol. ٢٠, No. ٢.
٤٥. Ferris, G. R., Frink, D. D., Bhawuk, D. P. S., & Zhou, J. (١٩٩٦), Reactions of diverse groups to politics in the workplace. Journal of Management, Vol. ٢٢.
٤٦. Ferris, G.R., Treadway, D.C., Perrew, P.L., Brauer, C., Douglas, G. & Lux, S., ٢٠٠٧. Political Skill in Organization, Journal of Management, June.
٤٧. Finegold, D., Lawler, E. E., & Ledford, G. E., ١٩٩٨, Organizing for Competencies and Capabilities: Bridging from Strategy to Effectiveness. In S. A. Mohrman, J. R. Galbraith & E. E. Lawler (Eds.), Tomorrow's Organization: Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World. San Francisco, California: Jossey-Bass.
٤٨. Frederick P. Morgeson and Kelly Delaney-Klinger, ٢٠٠٥ "The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance", Journal of Applied Psychology, Copyright by the American Psychological Association DOI.
٤٩. French, J. R. P., and Raven, B. H., ١٩٥٩, The bases of social power. In D. Cartwright (ed.), Studies of Social Power, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
٥٠. Fulmer, Ingrid Smithey & Barry, Bruce, ٢٠٠٤, "The Smart Negotiator: Cognitive Ability and Emotional Intelligence in Negotiation", International Journal of Conflict Management, Vol. ١٥, No. ٣.
٥١. Furnham, A.G., ١٩٩٩, Gesture Politics', People Management, Vol. ٥, No. ٦.

52. Gadot, Eran, "Leadership Style, 2007, Organizational Politics, and Employees performance – An empirical examination of two competing models" Personnel Review, Vol. 36, No. 5.
53. Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The Experience of Workplace Politics. Academy of Management Journal, VOL. 23, NO. 2.
54. Gherardi S, Nicolini D., 2002, Learning in a constellation of interconnected practices: canon or dissonance? Journal of Management Studies, Vol. 39, No. 4.
55. Goldstein, Don & Hilliard, Rachel, 2007, How are Organizational Capabilities Built? Data Construction, Galway, Ireland: CISC Environmental Capabilities Project.
56. Gotsis, G. N. & Kortezi, Z., 2010, Ethical Considerations in Organizational Politics: Expanding the Perspective, Journal of Business Ethics, Vol. 93.
57. Grant, R.M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review, Vol. 33, No. 3.
58. Gray, B., & Ariss, S. S. (1985). Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycle. Academy of Management Review, VOL. 10, NO. 4.
59. Hannan MT, Freeman J., 1977, The population ecology of Organizations, American Journal of Sociology, Vol. 82.
60. Hannan MT, Freeman J., 1984, Structural inertia and Organizational change, American Sociological Review, Vol. 49.
61. Harris, K. J., *et al.*, 2009, Relationships Between Politics, Supervisor Communication, and Job Outcomes, Journal of Applied Social Psychology, Vol. 39, No. 11.
62. Hauknes, Johan, 2000, 'Dynamic Innovation Systems: What is the Role of Services?' in M. Boden and I. Miles (eds.), Services and the Knowledge-Based Economy, London and New York: Continuum.
63. Helfat CE, Peteraf MA., 2003, The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 10.
64. Hondeghem, A, & Vandermeulen, F., 2000, Competency Management in the Flemish and Dutch Civil Service. The International Journal of Public Sector Management, Vol. 13, No. 4

٦٥. Irene – Albert & Opata, ٢٠١٢, Organizational Politics:It's Influence on Firms, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. ٣, No. ١٠ .
٦٦. Kacmar, K. M. & Ferris, G. R. (١٩٩١). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. Educational and Psychological Measurement, ٥١.
٦٧. Kacmar, k. Carlson, D(١٩٩٧), Further Validation of the perceptions of politics Scale (POPS) : A Multiple Sample Investigation , Journnal of Management , Vol. ٢٣, No. ٥.
٦٨. Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (١٩٩٩). Organizational politics: The State of the field, links to related processes, and an agenda for future research.In G. R. Ferris (Ed.), Research in personnel and human resources managemen, Vol. ١٧ .
٦٩. Kacmar, K.M. ,Bachrach, D.C.,Harris,K.J.&Zivnusk, S.,٢٠١١, Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership Explaring The Moderating Role of Center And Organizational Politics, Journal of Applied Psychology , Vol. ٢٦ .
٧٠. Kacmar, K.M., Dozeman, D.P., Carlson, D.S.& Anthony, W.P.,١٩٩٩, An Examination of Perception of Organizational Politics Models, Human Relations , Vol. ٥٢, No. ٣ .
٧١. Kacmar, K. M. & Ferris, G. R. (١٩٩٧- ٢٠١٥). Perceptions of Organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. Educational and Psychological Measurement, Vol. ٥٢, ١٦ October ٢٠١٥.
٧٢. Kanter, R.M., ٢٠٠٠, A Culture of Innovation, Executive Excellence, August
٧٣. Kaplan, R.S. & D.P. Norton, ٢٠٠٤a, 'Measuring the Strategic Readiness of Intangible assets', Harvard Business Review, February.
٧٤. Khan, Muhammad Asif & Hussain, Dr. Nasreen, ٢٠١٤, The Analysis of the perception of organizational politics among university faculty , International Conference on Social Sciences and Humanities, ٨-١٠ September ٢٠١٤- Istanbul, Turkey .
٧٥. Kogut B, Zander U., ١٩٩٢, Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. Organization Science, Vol. ٣ .

٧٦. Laaksohah, Antti, ٢٠٠٥, Measuring Organizational Capabilities in the Engineering and Consulting Industry, Journal of Southeast University (English Edition), Vol. ٢٤, No. ١.
٧٧. Labedo, O.J., ٢٠٠٦, perception of Organizational Politics: examination of The Situational Antecedent And Consequence Among Nigeria Extension Personnel Applied Psychology: An International Review, Vol. ٥٥, No. ٢ .
٧٨. Latif, Abdul; Ul Abideen, Zain & Nazar, Muhammad Suhail., ٢٠١١, Individual Political Behavior in Organizational Relationship , Journal of Politics And Law, Vol. ٤, No. ١.
٧٩. Lenz, C., ١٩٨٠, Strategic capability: A concept and framework for analysis, Academy of Management Review, vol. ٥, No. ٢.
٨٠. Levinthal D., ٢٠٠٠, Organizational capabilities in complex worlds. In The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities, Dosi G, Nelson RR, Winter SG (eds). Oxford University Press: Oxford .
٨١. Leonard-Barton, D. ١٩٩٢. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development . Strategic Management Journal, Summer Special Issue, ١٣.
٨٢. Lieberman, Marvin, B. & Montgomery B. David , ١٩٩٨, First mover disadvantages: Retrospective and link with the resource-based view, Strategic Management Journal, vol. ١٩, No. ٦ .
٨٣. Lo, Yin-Hsi, ٢٠١٢, Managerial Capabilities, Organizational Culture and Organizational Performance: The resource-based Perspective in Chinese lodging industry, The Journal of International Management Studies, Vol. ٧ , No. ١ , April.
٨٤. Lucian, Gramescu & Nicolae, Bibu, ٢٠١٥, Organizational Capabilities, of the Entrepreneurial University , Entrepreneurial Higher Education and Economic Progress , European Integration - Realities and Perspectives, Proceedings
٨٥. Luoma, M., ٢٠٠٠, Investigating the Link Between Strategy and HDR. Personnel Review , Vol. ٢٩, No. ٦ .

86. Luthans, F. *et al.*, 1980 What do successful managers really do?  
An observation study of managerial activities, The Journal of Applied Behavioural Science, Vol. 2 .
87. Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T., 1979, Organizational Politics-Tactics and Characteristics of Its Actors, California management review, Vol.22,No. 1,pp. 8-22 .
88. Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1980). Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions. Human Relations, VOL. 33,NO. 2 .
89. March, J.G., (1962), The Business Firm as Political Coalition, Journal of Politics, Vol. 22, No. 2 .
90. Mayes, Bronston T., & Allen, R. W., 1977, Toward A Definition of Organization Politics, The Academy of Management Review, Vol.2, No. 2 .
91. Mayes ,B . and R.Allen .1983 Toward a Definition of Organizational Politics .In R.Allen and L. S (Eds) Organizational Influence Processes. Gelenview, Illinois : Foreman and Company .
92. Miller, B.K. & Nicols , K., McG ,2008, politics and Justice :  
A Mediated Moderation Model , Journal of management Issues, Vol. 20, No. 2 .
93. Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W., 2008, Perceptions of Organizational Politics: A Meta- Analysis of Outcomes. Journal of Business and Psychology, Vol. 22, No. 3.
94. Mintzberg, H., 1980, The Organization as Political Arena, Journal of Management Studies, Vol. 22, No. 2 .
95. Nooteboom, Bart, 1999, 'Innovation, learning and industrial Organisation', Cambridge Journal of Economics, VOL. 23.
96. Nord,W.R., 1978, Dream of Humanization and Relation of Power, Academy of Management Review, Vol. 3, No. 3 .
97. Othman, R., 2008, Organisational Politics: The Role of Justice, Trust and Job Ambiguity, Singapore Management Review, Vol. 30, No.1 .
98. Poon, J., 2003, Situational Antecedents and Outcomes of Organisational Politics and Perceptions, Journal of Managerial Psychology, Vol. 18, No. 2 .
99. Porter, L. W., Allen, R. W., & Angel, H. L. (1981). The politics of



- upward influence in organizations. Research in Organizational Behavior.
١٠٠. Rami, Ismail, M. and *et. al.*, ٢٠١٠ "A Model of Organizational Politics Impact on Information system Success" Advanced Techniques in computing Science and Software Engineering journal
  ١٠١. Rauffet, P., C. DA Cunha & A. Bernard, ٢٠١١, Organizational Capability Management for Improving Performance of Global Production Networks, ICE Conference, Sevilla, Spain .
  ١٠٢. Reis, S. M., Neu, T. W., & McGuire, J. M., ١٩٩٥, Talents in two places: Case studies of high ability students with learning disabilities who have achieved, (Research Monograph ٩٥-١١٤). Storrs, CT: The National Research Center on the Gifted and Talented, University of Connecticut.
  ١٠٣. Robert, M. & Meier, R., ٢٠٠١, Six Differences and Risk-Taking Propensity of Entrepreneurs. Journal of Small Business Management. Vol. ٢٦, No. ١.
  ١٠٤. Roghe, Fabrice, *et. al.*, ٢٠١٢, Organizational capabilities matter , The Boston Consulting Group (BCG), Organization of the future- Designed to win .
  ١٠٥. Rosen, C.C., Levy, P.E. & Hall, R.J., ٢٠٠٦, Perception of Politics in The Context of Feedback Environment , Employee attitude and Job Performance, journal of Applied Psychology , Vol. ٩١, No. ١ .
  ١٠٦. Ryan, Geoff & Emmerling, Robert & Spencer , Lyle ( ٢٠٠٩) , " Distinguishing high-performing European executives: The role of emotional, social and cognitive competencies " , Journal of Management Development , Vol. ٢٨, Iss: ٩ .
  ١٠٧. Savanevičienė , Asta & Stukaitė , Dalia & Šilingienė , Violeta, ٢٠٠٨ , " Development of Strategic Individual Competences " , Engineering economics Work Humanism , No. ٣.
  ١٠٨. Seo, M. G. (٢٠٠٣) Overcoming emotional barriers, political obstacles, and control imperatives in the action-science approach to individual and organizational learning. Academy of Management Learning and Education, VOL. ٢ , NO. ١ .
  ١٠٩. Schienstock, G., ٢٠٠٩, Organizational Capabilities: some reflections on the concept. IAREG Working Paper ١.٢.c, University of Tampere Research Unit for Technology, Science and Innovation.
  ١١٠. Schreögg, Georg & Kliesch-Eberl, Martine, ٢٠٠٧, How Dynamic Can Organizational Capabilities Be ? Tow Ards A Dual-Process

- Model of Capability Dynamization, Strategic Management Journal .
۱۱۱. Schroder, R. G., Bates, K. A., & Junttila, M. A., ۲۰۰۲, A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. Strategic Management Journal, Vol. ۲۳, NO. ۲ .
  ۱۱۲. Silvia ,T. , Gutierrez-Gracia , Antonio & Dobon , Salvador Roig , ۲۰۰۹ , " The Entrepreneurial Motivation In Academia : A multidimensional Construct " , International Entrepreneurship and Management Journal , Vol . ۵ , No. ۳.
  ۱۱۳. Sim B. Sitkin and Amy L. Pablo , ۱۹۹۲, Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior, The Academy of Management Review, Vol. ۱۷, No. ۱.
  ۱۱۴. Simmons, B. L., ۲۰۰۹, Negative effects of bad politics at work, Academy of Management Journal .
  ۱۱۵. Simon , Alan & Kumar , Vanya & Schoeman , Peter & Moffat , Pirrie & Power , Damien, ۲۰۱۱ , " Strategic capabilities and their relationship to organisational success and its measures: Some pointers from five Australian studies " , Management Decision , Vol. ۴۹, No. ۸ .
  ۱۱۶. Stalk, G., P. Evans, *et. al.*, ۱۹۹۲, Competing on capabilities : The new rules of corporate strategy, Harvard Business Review, Vol. ۷۰, No. ۲ .
  ۱۱۷. Sussman, L., Adams, A. J., Kuzmits, F. E., & Rocho, L. E. (۲۰۰۲). Organizational politics: Tactics, channels, and hierarchical roles. Journal of Business Ethics, VOL. ۴۰, NO. ۴.
  ۱۱۸. Teece, David & Gary, Pisano , ۱۹۹۴, 'The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction', Industrial and Corporate Change, Vol. ۳.
  ۱۱۹. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A., ۱۹۹۷, Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, Vol. ۱۸, No. ۷ .
  ۱۲۰. Thomas, M. Dickson and P. Bliese, ۲۰۰۱ "Values Predicting Leader Performance in the US Army Reserve Officer Training Corps Assessment Centre: Evidence for a Personality-mediated Model", Leadership Quarterly, Vol. ۱۲, No. ۲.
  ۱۲۱. Tomer, J.F., ۱۹۹۵, 'Strategy and structure in the human firm: Beyond hierarchy, toward flexibility and integration', Journal of Socio-Economics, Vol. ۲۴, Fall
  ۱۲۲. Ullah, Sami & Jafri, Dr. Abu Rashid & Bin Dost, Muhammad Khyzer, ۲۰۱۱, A synthesis of literature on organizational politics, Far East Journal of Psychology and Business, Vol. ۳, No. ۳, June.
  ۱۲۳. Ulrich, Dave & Lake, Dale, ۱۹۹۱, Organizational Capability:

- Creating Competitive Advantage, Academy of Management Executive, Vol. 5, No. 1.
124. Ulrick, D. and D. Lake, 1991, "Organizational Capability: Creating Competitive Advantage." Academy of Management Executive , Vol. 5, No. 1.
125. Vella, Matthew and Witt, L. A., 2001, "The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the organizational Politics – Job Satisfaction Relationship" The Journal of Social Psychology. Vol. 141, No. 3.
126. Vigoda, Eran & Cohen, Aron, 1998, "organizational Politics and Employee Performances: A Review and Theoretical Model" Journal of Management System. Vol. 10, No. 3.
127. Vigoda, Eran, 2000, "Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector" Journal of Vocational Behavior, VOL. 57.
128. Vigoda, E., 2002, Stress-related aftermaths to workplace politics: An empirical assessment of the relationship among organizational politics, job stress, burnout, and aggressive behavior. Journal of Organizational Behavior, Vol. 23.
129. Vigoda-Gadot, E. & Kapun, D., 2000, Perceptions of politics and perceived performance in public and private organisations: a test of one model across two sectors, Policy & Politics, Vol. 33, No. 2.
130. Vigoda-Gadot, E., 2007, Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models, Personnel Review, Vol. 36, No. 5.
131. Vince, R., 2001, Power and emotion in organizational learning, Human Relations, Vol. 54, No. 10.
132. Vredenburg, D. & Shea Van-Fossen, R., 2010, Human Nature, Organizational Politics and Human Resource Development, Human Resource Development Review, Vol. 9, No. 1.
133. Weinstein, Olivier & Azoulay, Nicole, 1999, Firms Capabilities and Organizational Learning a Critical Survey of Some Literature, Harvard Business Review.
134. Witt, L.A. (1998) Enhancing Organizational Goal Congruence : A Solution to Organizational Politics. Journal of Applied Psychology, VOL. 83, NO. 4.
135. Wynett, C., 2002, Inspiring innovation, Harvard Business Review, Vol. 80, No. 8.
136. Yeung, K. A. and B. Berman, 1997, "Adding Value through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to drive Business performance." Human Resource Management. Vol. 36, No. 3.
137. Zahra, S. A. (1989). Executive Values And The Ethics Of Company

- Politics: Some P. Journal of Business Ethics, VOL. 8, NO. 1.
138. Zahra SA, George G., 2002, Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. Academy of Management Review, Vol. 27.
139. Zaleznik, A., 1991, Power and Politics in Organizational Life, McKinsey Quarterly, Vol. 9, No. 4.

### C. Books

1. Baidridge, J.V., 1982, Organization and Organization Theory, Bostn Pitman Publishing Inc.
2. Bharadwaj, Anandhi S., V. Sambamurthy, & Robert W. Zmud, (1999), IT Capabilities: Theoretical Perspectives and Empirical Operationalization. Paper Presented at 2<sup>th</sup> International Conferences on Information Systems, Charlotte, NC.
3. Blau, Peter, 1964, Exchange and Power in Social Life, John Wiley and Sons, New York: USA.
4. Block, P., 1988, The empowered manager: Positive political skills at work, San Francisco: Jossey-Bass.
5. Boxall, P. and Purcell, J., 2003, "Strategy and human resource management", Pal grave Macmillan, London.
6. Buchanan, D., & Badham, R., 2007, Power, politics and organizational change: winning the turf game, Sage Publications, London
7. Burns, T., and Stalker, G.M., 1961, The management of innovation, Tavistock, London.
8. Coulter, Mary, 2010, Strategic Management in Action, (Fifth Edition.) , Pearson Education, Inc., Publishing as Prentice Hall, On Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.
9. Cyert RM, March JG., 1963, A Behavioral Theory of the Firm. Prentice –Hall : Englewood Cliffs, NJ.
10. Daft, R. L., 2002, Organizational Theory and Design, 7<sup>th</sup> ed., Thompson South-Western College Publishing, Ohio.
11. Daft, R., 2004, Management, St. Paul: West Publishing Company, New Jersey, USA.
12. Dosi, G., R. R. Nelson, and S. G. Winter., 2000, 'Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities', in G. Dosi, R. R. Nelson, and S. G. Winter (eds.), The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities, Oxford: Oxford University Press.
13. Dosi G, Hobday M, Marengo L., 2003, Problem-solving behavior, organizational forms, and the complexity of tasks. In The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities, CE Helfat (ed).

١٤. Dubrin, A. J. , ٢٠١٢ , Leadership: Research Findings, Practice, and Skills, ٧th Ed., South-Western Engage Learning Publications, Mason Ohio, USA .
١٥. French , Wendell ,C.,& Bell, Cecil, H., ١٩٩٩, Organization Development , ٦th/ed , Prentice-hall Inc., U.S.A.
١٦. Glaser BG, Strauss AL., ١٩٦٧, The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Aldine de Gruyter : New York, NY.
١٧. Grant, Robert M., ٢٠٠٨, Contemporary Strategy Analysis, ٦<sup>th</sup> ed., Black Well Publishing, London, UK.
١٨. Greenberg, Jerald & Bavon, Robert A., ٢٠٠٦, Behavior in organizations, McGraw-Hill, U.S.A.
١٩. Heinz, Eulan, J., ١٩٦٢ , The Behavioral Persuasion in Politics, New York: Random House, Inc. USA .
٢٠. Hill, C.W.L. and Jones, G.R., ١٩٨٩, Strategic management theory: An integrated approach. Houghton Mifflin Company. Boston.
٢١. Jain, S. C., ١٩٩٢, Marketing Planning & Strategy, ٤<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, Ohio, USA.
٢٢. Jones, Gareth R.& George, Jennifer M., ٢٠٠٣, Contemporary Management, (٣th Ed ), McGraw-Hill/Irwin , Americas , New York, USA.
٢٣. Jones, G. R. & George, J. M., ٢٠٠٨, Organizational Behavior, ٥<sup>th</sup> ed., Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
٢٤. Jones, Careth, ٢٠١٠, organizational Theory Design and Change , ٦<sup>th</sup>/ed , Globule Education, Pearson Education Inc ., New Jersey,U.S.A.
٢٥. Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, (٢٠٠٠), Management Information Systems: Organization and Technology in the Network Enterprise, Prentice Hall International, Inc., U.S.A.
٢٦. Kreitner, Robert & Kinicki,Angelo, ١٩٩٢, Organizational Behavior , ٢<sup>nd</sup> ed , Homewood, Irwin.
٢٧. Kreitner ,Robert& Kinicki Angelo, ٢٠٠٧, Organizational Behavior, ٧<sup>th</sup>/ed, McGraw-Hill Irwin, U.S.A. China .
٢٨. Laurie, J.,Mullins& Gill, Christy, ٢٠١٠, Management and Organizational Behavior , ٩<sup>th</sup> /ed, Pearson Education Limited , England
٢٩. Macmillan H. ;Tampoe,M., ٢٠٠٠, Strategic Management: Process,

- Content and Implementation . New York: Oxford university press .
٣٠. Martin John & Fellenez Martin , ٢٠١٠, Organizational Behavior and Management , ٤<sup>th</sup>/ed, south western Congage Learning EMEA, United Kingdom, Print in Croatia .
  ٣١. Mintzberg , H., ١٩٨٣, Power In and Around Organizations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall .
  ٣٢. Oglivie, H., ٢٠٠٧, Management Accounting: Financial Strategy, Cima Publishing, Oxford, UK.
  ٣٣. Pettigrew, A. (١٩٧٣). The politics of organizational decision-making. London: Tavistock.
  ٣٤. Pfeffer , J., ١٩٨١ , Power in Organizations. Marshfield, MA : Pittman
  ٣٥. Pfeffer , J., ١٩٩٢ , Managing with Power: Politics and Influence in Organizations. Boston, MA : Harvard Business School Press .
  ٣٦. Pfeffer, J., ١٩٩٨, The Human Equation: Building Profits By Putting People First, Harvard Business School Press, Boston.
  ٣٧. Polanyi M., ١٩٥٨, Personal Knowledge, University of Chicago Press: Chicago.
  ٣٨. Polanyi M., ١٩٦٦, The Tacit Dimension, Routledge & Kegan Paul: London.
  ٣٩. Porter , ME, ١٩٩٠, The competitive advantage of nations, Free Press, New York .
  ٤٠. Provis, C., ٢٠٠٦, Organization Politics; Definition and Ethics, Handbook of Organizational Politics, Edward Elgar, Northampton, USA .
  ٤١. Robbins , Stephen ,P.& Judge, Timothy, A., ٢٠١١, Organizational Behavior, ١٤<sup>th</sup>/ed, Pearson Education Inc., U. S.A.
  ٤٢. Robbins ,P., Stephen & Judge, A., Timothy, ٢٠١٢, Organizational Behavior, ١٥<sup>th</sup>/ ed, Pearson Education Inc., U.S.A.
  ٤٣. Schermerhorn, J. Hunt, J. & Osborn, R., ٢٠٠٠, Organizational behavior , (٥<sup>th</sup> ed). John wiley .
  ٤٤. Scott, W. R., ٢٠٠٢, Organizations: rational, natural and open systems. (٥<sup>th</sup> ed.) Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
  ٤٥. Sharma, R. A., ١٩٨٢, Organization Theory and Behavior, New Delhi, McGraw-Hill, India.

٤٦. Sharplin, Arthur, ١٩٨٥, Strategic Management, McGraw–Hill Books Co., New York, USA.
٤٧. Spector, P.E., ٢٠٠٠, Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice, ٢<sup>nd</sup> ed., John Wiley and Sons, Inc., New York.
٤٨. Vigoda, E., ٢٠٠٢, Developments in Organizational Politics: How Political Dynamics Affect Employee Performance in Modern Work Sites. Cheltenham: Edward Elgar
٤٩. Vigoda - Gadot, E., & Drory, A. (Eds.), ٢٠٠٦, Handbook of organizational politics Cheltenham : Edward Elgar.
٥٠. Watson , T.J., ١٩٨٦, Management And Employment Strategy , Routledge And Kegan Paul ,Produced By permission at The Publishers routledge adivision of taylor And Francis Ltd .
٥١. Weinert FE., ٢٠٠١, Concept of competence: a conceptual clarification,  
In Defining and Selecting Key Competencies, Rycken DS, Salganik LH (eds). Hogrefe & Huber: Seattle .

#### Internet

١. <http://www.innonet.org/resources>
٢. <http://www.tmccenter.org>
٣. Mika Lo, ٢٠١٠, How to Develop Employee Core Competencies, [http://www.ehow.com/how\\_develop-employee-core-competencies.html](http://www.ehow.com/how_develop-employee-core-competencies.html) .
٤. Report form GEN-GEO Conference, ٢٠٠٠, Grantmakers Evaluation Network and Grantmakers for Effective .  
[www.boardsource.org](http://www.boardsource.org)
٥. Szoc, Ronald, ٢٠٠٥ , Learns About Power and Politics, Chapter(٩), Group and Interpersonal Processes [www.ruesch.com](http://www.ruesch.com) and [www.westinghouse.com](http://www.westinghouse.com) .
٦. The Concept of Intelligence in Cognitive Science (p٥) [www.compapp.dcu.ie/~mfarren/cognitive.pdf](http://www.compapp.dcu.ie/~mfarren/cognitive.pdf)
٧. Ulrich, Dave & Smallwood, Norm, ٢٠٠٤, Capitalizing on Capabilities, Harvard Business Review, [www.hbr.org](http://www.hbr.org).
٨. <http://www.dtinational.org/training/tools/assess.asp>,
٩. [www.hbsp.harvard.edu](http://www.hbsp.harvard.edu)
١٠. [www.mdnonprofit.org](http://www.mdnonprofit.org)
١١. [www.ncl.org/publications](http://www.ncl.org/publications)
١٢. [www.neighborhoodprogress.com](http://www.neighborhoodprogress.com)
١٣. [www.pfdf.org/leaderbooks](http://www.pfdf.org/leaderbooks)
١٤. [www.publications@tnc.org](http://www.publications@tnc.org)
١٥. [www.venturephilanthropypartners.org/usr\\_doc/full\\_rpt.pdf](http://www.venturephilanthropypartners.org/usr_doc/full_rpt.pdf)



## الملحق ( ١ )

أنموذج استبيان آراء الخبراء في قياس صدق استمارة الاستبانة

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة الموصل**

**كلية الإدارة والاقتصاد**

**قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا**

**م / صدق الاستبانة**

**المحترم**

**الاستاذ الخبير ...**

تحية طيبة ...

نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية ومكانة علمية وأكاديمية ، أضع بين أيديكم استمارة الاستبانة الخاصة بقياس متغيرات رسالة الماجستير الموسومة بـ ( التسييس التنظيمي ودوره في تعزيز القدرات المنظمة : دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين في جامعة جيهان- أربيل ) ، أمل أن تقدموا جزءاً من وقتكم الثمين في بيان رأيكم على المتغيرات والأبعاد المعبرة عنها في ضوء الأسئلة الآتية :

١- هل الفقرة واضحة وتقيس الغرض الذي وضعت من أجله ؟

٢- هل تنتمي كل فقرة إلى البعد المحدد لها؟

٣- هل هناك فقرات أخرى يمكن إضافتها إلى كل بعد من الأبعاد ؟

٤- هل هناك أبعاد أخرى يمكن إضافتها الى الابعاد المؤشرة ؟

**نشمن هذه الفرصة لنعبر عن جزيل شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا ...**

اللقب العلمي :

اسم الخبير :

مكان العمل :

التخصص العام والدقيق :

التوقيع :

التاريخ

**الباحث**

**المشرف**

**طالب الماجستير**

**الأستاذ المساعد**

**بشار غانم حسين**

**د. أحمد سليمان الجرجري**





## الملحق ( ٢ )

### استمارة الاستبيان الموزعة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

السادة / السيدات / المستجيبين ... الأفاضل

تحية طيبة ...

أرجو التكرم بمنحي جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة عن أسئلة الاستبانة التي بين أيديكم ،  
والخاصة بقياس متغيرات الرسالة الموسومة بـ (التسييس التنظيمي ودوره في تعزيز القدرات  
المنظمية : دراسة استطلاعية عينة من التدريسيين والموظفين في جامعة جيهان- أربيل) ،  
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الموصل / كلية  
الإدارة والاقتصاد .

وثقتي كبيرة في حرصكم على الإجابة بموضوعية تامة لجميع الفقرات الواردة فيها ، وذلك  
بوضع علامة ( √ ) أمام الإجابة التي تتفق تماماً مع رأيكم بكل دقة وموضوعية ، وسيكون لها  
بإذن الله الأثر الكبير في التوصل إلى نتائج صادقة تخدم الهدف العلمي والعملية لهذه الدراسة ،  
مؤكداً لكم إن إجاباتكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

**شاكرين تعاونكم معنا في إعطاء المعلومات الدقيقة وسرعة الإجابة**

**ملاحظة عامة :**

• **يرجى عدم ترك أي عبارة دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة**

**للتحليل .**

**مع الشكر والتقدير**

الباحث

طالب الماجستير

بشار غانم حسين

المشرف

الأستاذ المساعد

د. أحمد سليمان محمد الجرجري

أولاً . معلومات عامة ( تعريفية )

١ . العمر : ( ) سنة

٢ . الجنس : ذكر أنثى

٣ . التحصيل الدراسي : دبلوم بكالوريوس دبلوم عالٍ

ماجستير أو ما يعادله دكتوراه أو ما يعادلها

٥ . اللقب العلمي أو العنوان الوظيفي :

٧ . عدد سنوات الخدمة في الجامعة : ( ) سنة

ثانياً . أبعاد التسييس التنظيمي

التسييس التنظيمي : نوع من الأنشطة التأثيرية التي يستخدمها القادة في المنظمة على أمل تعظيم مصالحهم وأهدافهم ومن ثم مصالح وأهداف المنظمة ككل .

أ - القوة والنفوذ : درجة التأثير التي تمتلكها قيادة الجامعة في سلوكيات العاملين بهدف تعزيز القدرات التنظيمية					
لا أتفق جداً	لا أتفق	أتفق نوعاً ما	أتفق	أتفق جداً	
					١ . توظف قيادة الجامعة* القوة التي تمتلكها بفاعلية في تحقيق أهدافها
					٢ . يعد التقرب من الذين يمتلكون القوة والنفوذ هو الخيار الأفضل لدى قيادة الجامعة
					٣ . تستطيع قيادة الجامعة السيطرة على نتائج أعمالها عن طريق قوة التأثير التي تمتلكها
					٤ . توظف قيادة الجامعة نفوذها في التعامل العادل مع العاملين** ورفع معنوياتهم
					٥ . يرتبط نفوذ قيادة الجامعة بالسلوك الإداري الفعال
					٦ . توجد في الجامعة مجموعة من ذوي النفوذ يصعب على الآخرين التعامل معهم
<p>• قيادة الجامعة : يقصد بها الرؤساء (رئيس الجامعة ومساعديه ، والعمداء ومعاونيهم ، ورؤساء الاقسام العلمية)</p> <p>** العاملين : يقصد بهم المرؤوسين ( أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين من الإداريين والفنيين)</p>					

					ب- المهارة السياسية : القدرة على الفهم الفاعل للآخرين في العمل واستخدام مثل هذا الفهم أو المعرفة في التأثير فيهم من أجل تحقيق وتعزيز الأهداف الفردية أو التنظيمية	
لا أتفق جدا	لا أتفق	أتفق نوعا ما	أتفق	أتفق جدا	٧	توظف قيادة الجامعة المزيد من الوقت والجهد في بناء علاقات العمل مع الآخرين
					٨	تتميز مهارة الاتصال لدى قيادة الجامعة بالفاعلية
					٩	توظف قيادة الجامعة علاقاتها مع الأفراد المؤثرين في العمل لتحقيق أهدافها
					١٠	تمتلك قيادة الجامعة الذكاء السياسي الذي يمكنها من المناورة في التأثير في الآخرين وتمييز الأشياء الصحيحة
					١١	تمتلك قيادة الجامعة مهارة تشخيص المشكلات ومعالجتها في ميدان العمل
					١٢	تمتلك قيادة الجامعة مهارات ذاتية تمكنها من إدراك الأمور المؤثرة في عملها
					ت- مواضع السيطرة : المدى الذي يعتقد فيه المديرون بأنهم يسيطرون على الأحداث التي تؤثر في نتائج الأعمال	
لا أتفق جدا	لا أتفق	أتفق نوعا ما	أتفق	أتفق جدا	١٣	توظف قيادة الجامعة ما تمتلكه من مواضع سيطرة في التأثير بسلوكيات العاملين
					١٤	تشجع قيادة الجامعة العاملين على التحدث بصراحة حول مختلف الأمور مهما كانت حساسة
					١٥	تمتلك قيادة الجامعة زمام المبادرة والسيطرة على التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة
					١٦	تمتلك قيادة الجامعة قدرات السيطرة على عملية اتخاذ القرار وتحديد مساراتها
					١٧	تميل قيادة الجامعة إلى قبول الأفكار التي يقدمها العاملون على الرغم من عدم توافقها مع توجهاتها
					١٨	تعتمد قيادة الجامعة على مواضع السيطرة في تحفيز قدرات العاملين
					ث- تحمل المخاطرة : الأفعال التي يتخذها قيادة الجامعة والتي تتضمن نوعاً من المخاطرة بهدف استغلال فرص الحصول على القدرات التنظيمية	
لا أتفق جدا	لا أتفق	أتفق نوعا ما	أتفق	أتفق جدا	١٩	تبحث قيادة الجامعة باستمرار عن المبادرات الجديدة التي تتسم بالمخاطرة
					٢٠	تشجع قيادة الجامعة العاملين على تحمل المخاطرة لمنحهم فرص

					إظهار قدرات جديدة	
					٢١ تخصص قيادة الجامعة جزءاً كبيراً من وقتها لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية	
					٢٢ تقدر قيادة الجامعة قدراتها في التأثير بالآخرين نتيجة سعيها إلى المخاطرة	
					٢٣ تمتلك قيادة الجامعة القدرة على تحمل التبعات التي تترتب عن بحثها عن الفرص الجديدة ذات المخاطرة	
لا أتفق جداً	لا أتفق	أتفق نوعاً ما	أتفق	أتفق جداً	ج- الأهداف التنظيمية : هي النتائج التي ترغب قيادة الجامعة في تحقيقها	
					٢٤ تتناسب الأهداف الموضوعة من قبل قيادة الجامعة مع قابليات العاملين وقدراتهم	
					٢٥ تمتلك قيادة الجامعة آليات فعالة في تحقيق أهدافها	
					٢٦ تشجع قيادة الجامعة عاملها على المشاركة بوضع الأهداف	
					٢٧ تتصف الأهداف التي تضعها قيادة الجامعة بالوضوح والشفافية	
					٢٨ تجتهد قيادة الجامعة على تحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف العاملين	
					٢٩ تجتهد قيادة الجامعة في وضع أهداف تمكن من تنمية القدرات التنظيمية وتطويرها	
لا أتفق جداً	لا أتفق	أتفق نوعاً ما	أتفق	أتفق جداً	ح- التحفيز : هي العوامل والمؤثرات والمغريات التي تعتمدها قيادة الجامعة في تحفيز العاملين من أجل تحقيق أهدافها	
					٣٠ تعد الحوافز التي تقدمها الجامعة للعاملين مرضية	
					٣١ تتناسب المكافآت التي يتقاضاه العاملون مع المهام والمسؤوليات التي يكلفون بها	
					٣٢ تمنح الترقيات من قبل قيادة الجامعة إلى العاملين بكل شفافية	
					٣٣ تعتمد قيادة الجامعة على المكافآت والترقيات في التأثير في سلوكيات العاملين وتحفيزهم	
					٣٤ يتلقى العاملون الدعم والتقدير من قيادة الجامعة لأدائهم المتميز وبما يعزز قدراتهم الكامنة	
					٣٥ تتصف نظم التحفيز في الجامعة بالموضوعية والعدالة	

لا أتفق جدا	لا أتفق	أتفق نوعا ما	أتفق	أتفق جدا	خ- إجراءات صنع القرار واتخاذها : تتمحور هذه العمليات حول مدى قدرة المديرين للتأثير في الأفراد والمتعلقة بعملية صنع القرار واتخاذها
					٣٦ تعتمد قيادة الجامعة أساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات المتخذة
					٣٧ تعتمد قيادة الجامعة على دمج أفكار العاملين مع أفكارها للوصول إلى قرارات مرضية
					٣٨ تلجأ قيادة الجامعة إلى التشاور مع عاملها قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها
					٣٩ تمتلك قيادة الجامعة آليات نقل معلومات مناسبة لاتخاذ القرار
					٤٠ تمتلك قيادة الجامعة قواعد ومعايير حاكمة تجعل القرارات موضوعية
					٤١ تشجع قيادة الجامعة العاملين بالتعبير عن أفكارهم وآراءهم حتى وإن كانت مخالفة لتوجهاتها

### ثالثا : القدرات المنظمة

القدرات المنظمة : هي القدرات التي تحتاجها المنظمة والتي تتضمن القدرات (المعرفية ، وتقانة المعلومات والاتصالات ، والإبداعية ، والتعلم التنظيمي) لتحقيق أهدافها

لا أتفق جدا	لا أتفق	أتفق نوعا ما	أتفق	أتفق جدا	أ- القدرات المعرفية : القدرات التي تعتمد عليها المنظمة تحقيقاً لأهدافها، بما يضمن ترجمة المعلومات والمهارات إلى أداء .
					٤٢ تعمل قيادة الجامعة على توليد خيارات متنوعة تمكنها من مواكبة التطور المعرفي في مجال عملها
					٤٣ توظف قيادة الجامعة إمكانياتها في تطوير القدرات المعرفية لعاملها
					٤٤ تشرك قيادة الجامعة عاملها في الدورات التي تزيد من قدراتهم المعرفية
					٤٥ تتبنى قيادة الجامعة طرائق جديدة تمكنها من الوصول إلى المعرفة والافكار الجديدة
					٤٦ تستقطب قيادة الجامعة الأفراد ممن يمتلكون قدرات معرفية عالية
					٤٧ توظف قيادة الجامعة عمليات إدارة المعرفة ( توليد المعرفة ، واكتسابها ، وتخزينها ، وتوزيعها ، والمشاركة بها ) في تعزيز قدراتها المعرفية

ب - قدرات تقانة المعلومات والاتصالات : القدرات المادية التي تشتمل على الحاسوب وتقانة الاتصالات وقواعد البيانات والبشرية التي تشتمل على فهم وتطوير وتشغيل تطبيقات تقانة المعلومات					
أُتفق جدا	أُتفق	نوعا ما	لا أُتفق	لا أُتفق جدا	
					٤٨ تمتلك قيادة الجامعة تقانات معلومات واتصالات حديثة تمكن العاملين من توفير المعلومات المطلوبة لأداء أعمالهم بشكل صحيح
					٤٩ تجتهد قيادة الجامعة في امتلاك موارد بشرية مؤهلة في مجال تقانة المعلومات والاتصالات
					٥٠ تحفز قيادة الجامعة العاملين في مجال تقانة المعلومات والاتصالات بإشراكهم في دورات تخصصية تعزز من قدراتهم في هذا المجال
					٥١ تلجأ قيادة الجامعة إلى تحديث تقانة المعلومات والاتصالات وتطويرها باستمرار للتكيف مع التغيرات البيئية
					٥٢ تمتلك قيادة الجامعة عاملين ذوي خبرة في التعامل مع أنظمة التشغيل والبرامج التطبيقية الحديثة
					٥٣ تجتهد قيادة الجامعة في امتلاكها شبكات اتصال متطورة وبما يمكنها من الوصول إلى مصادر البيانات والمعلومات
أُتفق جدا	أُتفق	نوعا ما	لا أُتفق	لا أُتفق جدا	ت - القدرات الإبداعية : قدرة المنظمة على تجميع ، دمج واستغلال الموارد والمعارف والمهارات لتوليد منتجات وخدمات جديدة
					٥٤ تجتهد قيادة الجامعة في تهيئة البيئة الداعمة للإبداع
					٥٥ تمتلك قيادة الجامعة القدرة على الإبداع والدخول في مجالات جديدة
					٥٦ تشجع نظم التوظيف المعتمدة في الجامعة فرص الحصول على كفاءات إبداعية
					٥٧ تدعم قيادة الجامعة النتائج الإبداعية التي يقدمها العاملون
					٥٨ تشجع قيادة الجامعة العاملين على امتلاك قدرات التفكير الإبداعي لاكتشاف حقائق جديدة
					٥٩ تعمل قيادة الجامعة باستمرار على تذليل الصعوبات التي تواجه امتلاك القدرات الإبداعية
أُتفق جدا	أُتفق	نوعا ما	لا أُتفق	لا أُتفق جدا	ث - قدرات التعلم التنظيمي : عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي الى تغيير دائم في السلوك ونتائج الأعمال

					تشجع قيادة الجامعة العاملين على استخدام التقانات الحديثة لتعزيز وتطوير قدرات التعلم التنظيمي	٦٠
					تشجع قيادة الجامعة العاملين على أداء أعمالهم بطرائق جديدة مختلفة عما اعتادوا عليه	٦١
					توظف قيادة الجامعة خبراتها (تجاربها) السابقة في معالجة المشكلات التي تواجهها	٦٢
					تعمل قيادة الجامعة على تبني رؤية المنظمة المتعلمة	٦٣
					تشجع قيادة الجامعة العمل الفرقي في انجاز اعمالها	٦٤
					توفر قيادة الجامعة بيئة تنظيمية تدعم وتدرك اهمية التعلم التنظيمي	٦٥

### الملحق (٣)

#### أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	اللقب العلمي	الاسم	الاختصاص العلمي	مكان العمل
١	الأستاذ الدكتور	محمد عبدالوهاب العزاوي	إدارة التسويق	الكلية التقنية الإدارية الشمالية / الموصل
٢	الأستاذ المساعد الدكتور	أحلام إبراهيم ولي	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة صلاح الدين
٣	الأستاذ المساعد الدكتور	حكمت رشيد سلطان	استراتيجية عمليات	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك
٤	الأستاذ المساعد الدكتور	سعد فاضل عباس المحمود	نظرية المنظمة	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك
٥	الأستاذ المساعد الدكتور	سعيد عبدالله محمد	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
٦	الأستاذ المساعد الدكتور	عادل محمد عبدالله	إدارة الانتاج والعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
٧	الأستاذ المساعد الدكتور	علاء أحمد حسن الجبوري	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
٨	الأستاذ المساعد الدكتور	ماجد محمد صالح	إدارة الانتاج والعمليات	الكلية التقنية الإدارية الشمالية / الموصل
٩	الأستاذ المساعد	مظفر حمد علي	إدارة الموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة صلاح الدين
١٠	الأستاذ المساعد الدكتور	معن وعدا الله المعاضيدي	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
١١	الأستاذ المساعد	مهابات نوري عبدالله	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة صلاح الدين
١٢	الأستاذ المساعد الدكتور	هادي خليل اسماعيل	نظم معلومات	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك
١٣	المدرس الدكتور	الاء عبدال موجود العاني	إدارة منظمة	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
١٤	المدرس الدكتور	احمد يونس محمد السباعوي	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
١٥	المدرس الدكتور	جلال سعد الملوك	الإدارة الاستراتيجية	الكلية التقنية الإدارية الشمالية / الموصل
١٦	المدرس الدكتور	صفوان ياسين حسن الراوي	إدارة الانتاج والعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل



## الملحق ( ٤ )

### الاتساق الداخلي

أ. الاتساق الداخلي على المستوى الجزئي لأبعاد التسييس التنظيمي

١. القوة والنفوذ

	X <sub>١</sub>	X <sub>٢</sub>	X <sub>٣</sub>	X <sub>٤</sub>	X <sub>٥</sub>	X <sub>٦</sub>
X <sub>١</sub>	١					
X <sub>٢</sub>	.٢٦*	١				
X <sub>٣</sub>	.٢٨*	.٠٨ N.S.	١			
X <sub>٤</sub>	.٥٥*	.٢١ N.S.	.٣٢*	١		
X <sub>٥</sub>	.٣٢*	.١٤ N.S.	.٤٩*	.٧١*	١	
X <sub>٦</sub>	.٢٩*	.٣٠*	.١١ N.S.	.٢٧*	.٣١*	١

n=٧٥ \* p ≤ ٠.٠٥ N.S.= NOT Significant

٢. المهارة السياسية

	X <sub>٧</sub>	X <sub>٨</sub>	X <sub>٩</sub>	X <sub>١٠</sub>	X <sub>١١</sub>	X <sub>١٢</sub>
X <sub>٧</sub>	١					
X <sub>٨</sub>	.٢٥ N.S.	١				
X <sub>٩</sub>	.٢٨ N.S.	.٤٣*	١			
X <sub>١٠</sub>	.١٩ N.S.	.٤٩*	.٦٩*	١		
X <sub>١١</sub>	.٤٥*	.٥٢*	.٣٧*	.٥٩*	١	
X <sub>١٢</sub>	.٤٤*	.٦٦*	.٥٢*	.٦٤*	.٦٨*	١

n=٧٥ \* p ≤ ٠.٠٥ N.S.= NOT Significant

### ٣. مواضع السيطرة

	$X_{13}$	$X_{14}$	$X_{15}$	$X_{16}$	$X_{17}$	$X_{18}$
$X_{13}$	١					
$X_{14}$	.٠٥ N.S.	١				
$X_{15}$	.٢٦ N.S.	.٦١*	١			
$X_{16}$	.٠٣ N.S.	.٥٢*	.٥٩*	١		
$X_{17}$	.١٢ N.S.	.٥٤*	.٥٨*	.٣٦*	١	
$X_{18}$	.٤٠*	.١٤ N.S.	.٣٩*	.٢٩ N.S.	.٤٩*	١

n=٧٥ \* p ≤ ٠.٠٥ N.S.= NOT Significant

### ٤. تحمل المخاطرة

	$X_{19}$	$X_{20}$	$X_{21}$	$X_{22}$	$X_{23}$
$X_{19}$	١				
$X_{20}$	.٥٨*	١			
$X_{21}$	.٦٦*	.٥٣*	١		
$X_{22}$	.٤٦*	.٥٣*	.٣٤*	١	
$X_{23}$	.٦٩*	.٥٦*	.٥٧*	.٥٢*	١

n=٧٥ \* p ≤ ٠.٠٥

## ٥. الأهداف التنظيمية

	X <sub>٢٤</sub>	X <sub>٢٥</sub>	X <sub>٢٦</sub>	X <sub>٢٧</sub>	X <sub>٢٨</sub>	X <sub>٢٩</sub>
X <sub>٢٤</sub>	١					
X <sub>٢٥</sub>	.٥٦*	١				
X <sub>٢٦</sub>	.٣٣*	.٤٤*	١			
X <sub>٢٧</sub>	.٣٨*	.٦٣*	.٥٦*	١		
X <sub>٢٨</sub>	.٣٧*	.٥٤*	.٥٩*	.٦٩*	١	
X <sub>٢٩</sub>	.١٦ N.S.	.٣٥*	.٥٣*	.٦٦*	.٥٤*	١

n=٧٥ \* p ≤ ٠.٠٥ N.S.= NOT Significant

## ٦. التحفيز

	X <sub>٣٠</sub>	X <sub>٣١</sub>	X <sub>٣٢</sub>	X <sub>٣٣</sub>	X <sub>٣٤</sub>	X <sub>٣٥</sub>
X <sub>٣٠</sub>	١					
X <sub>٣١</sub>	.٥٣*	١				
X <sub>٣٢</sub>	.٤٣*	.٤٩*	١			
X <sub>٣٣</sub>	.٦٢*	.٦٨*	.٥٥*	١		
X <sub>٣٤</sub>	.٥٩*	.٦٦*	.٦٦*	.٧٦*	١	
X <sub>٣٥</sub>	.٣٨*	.٤٢*	.٥٧*	.٥٥*	.٦٥*	١

n=٧٥ \* p ≤ ٠.٠٥

٧. إجراءات صنع القرار واتخاذ

	X <sub>٣٦</sub>	X <sub>٣٧</sub>	X <sub>٣٨</sub>	X <sub>٣٩</sub>	X <sub>٤٠</sub>	X <sub>٤١</sub>
X <sub>٣٦</sub>	١					
X <sub>٣٧</sub>	.٠٤ N.S.	١				
X <sub>٣٨</sub>	.١٢ N.S.	.٣*	١			
X <sub>٣٩</sub>	.٠٨ N.S.	.٤٩ *	.٦٢*	١		
X <sub>٤٠</sub>	.٣٥*	.٥٣*	.٣٣*	.٦٣*	١	
X <sub>٤١</sub>	.٠٦ N.S.	.٤١*	.٥٤*	.٦٨*	.٤٩*	١

n=٧٥ \* p ≤ ٠.٠٥ N.S.= NOT Significant

ب. الاتساق الداخلي على المستوى الجزئي لأبعاد القدرات التنظيمية  
١. القدرات المعرفية

	X <sub>٤٢</sub>	X <sub>٤٣</sub>	X <sub>٤٤</sub>	X <sub>٤٥</sub>	X <sub>٤٦</sub>	X <sub>٤٧</sub>
X <sub>٤٢</sub>	١					
X <sub>٤٣</sub>	.٥٣*	١				
X <sub>٤٤</sub>	.٤٣*	.٤٩*	١			
X <sub>٤٥</sub>	.٦٢*	.٦٨ *	.٥٥*	١		
X <sub>٤٦</sub>	.٥٩*	.٦٦*	.٦٦*	.٧٦*	١	
X <sub>٤٧</sub>	.٣٨*	.٤٢*	.٥٧*	.٥٥*	.٦٥*	١

n=٧٥ \* p ≤ ٠.٠٥ N.S.= Not Significant

## ٢. قدرات تقانة المعلومات والاتصالات

	X <sub>٤٨</sub>	X <sub>٤٩</sub>	X <sub>٥٠</sub>	X <sub>٥١</sub>	X <sub>٥٢</sub>	X <sub>٥٣</sub>
X <sub>٤٨</sub>	١					
X <sub>٤٩</sub>	.٤٤*	١				
X <sub>٥٠</sub>	.٥٣*	.٥٤*	١			
X <sub>٥١</sub>	.٥٨*	.٤٧*	.٥٩*	١		
X <sub>٥٢</sub>	.٣٥*	.٣٥*	.١٦ <sup>N.S.</sup>	.٣١*	١	
X <sub>٥٣</sub>	.٤٤*	.٤٧*	.٤٦*	.٤٩*	.٣٠*	١

n=٧٥ \* p ≤ ٠.٠٥ N.S.= NOT Significant

## ٣. القدرات الإبداعية

	X <sub>٥٤</sub>	X <sub>٥٥</sub>	X <sub>٥٦</sub>	X <sub>٥٧</sub>	X <sub>٥٨</sub>	X <sub>٥٩</sub>
X <sub>٥٤</sub>	١					
X <sub>٥٥</sub>	.٥٣*	١				
X <sub>٥٦</sub>	.٤٣*	.٤٩*	١			
X <sub>٥٧</sub>	.٦٢*	.٦٨*	.٥٥*	١		
X <sub>٥٨</sub>	.٥٩*	.٦٦*	.٦٦*	.٧٦*	١	
X <sub>٥٩</sub>	.٣٨*	.٤٢*	.٥٧*	.٥٥*	.٦٥*	١

n=٧٥ \* p ≤ ٠.٠٥

٤ . قدرات التعلم التنظيمي

	$X_{٦٠}$	$X_{٦١}$	$X_{٦٢}$	$X_{٦٣}$	$X_{٦٤}$	$X_{٦٥}$
$X_{٦٠}$	١					
$X_{٦١}$	.٤٥*	١				
$X_{٦٢}$	.٥٦*	.٤٢*	١			
$X_{٦٣}$	.٦١*	.٢٤*	.٥٩*	١		
$X_{٦٤}$	.٤٤*	.٤٢*	.٢٤*	.٤٤*	١	
$X_{٦٥}$	.٦٥*	.٢٩*	.٦٣*	.٥٤*	.٥٠*	١

n=٧٥ \* p ≤ ٠.٠٥

## Abstract

*The study dealt with two topics, namely, organizational politics and organizational capabilities, as regulatory politics was, whereas the regulatory politics is one of relatively modern topics that get researcher's attentions on the Arabic and foreign levels by trying to identify its concept, growth and development, As well as identifying its positive and negative impacts on organizations and their consequences. In contrast, organizational capabilities are strategically located for organizations and are essential to their survival and continued growth, leading to a competitive advantage for business organizations, especially that met challenges and difficulties due to fast changes on uncertain environment and highly competitive, that requiring from their administrations to make great efforts to enhance these capabilities, what must to indicate here that enhancing process go through the effect of many factors and variables, one of them, may not the most significant one, is the organizational politics that may have an important impact on that field.*

*According, as there a scarcity of studies that dealt with two topics, especially the organizational politics with regarding to Arabic studies. The current study that were covered on regulatory environment represented by Cihan university in Erbil as partial of the problem study, that implies a main question which is " does the organizational politics represented by their dimensions contribute in enhancing the organizational capabilities of the university sample" reaching to achieve many objectives including ascertain the extent on which the dimension of organizational of university sample is adopted and having the organizational capabilities. In addition to test many main and secondary hypothesis emanating from the hypothesized sample of study that ascertain the exist of correlation relationship and meaningful effect between the study variables in terms of their dimensions (combination and individual) in the light of collected of data analysis of a sample consisted from ( ٧٢) specimens personnel (lecturer and staff ) of university sample by using questionnaire prepared for this purpose.*

*The study figures many of conclusions that ascertain the adoption of the university sample leadership of dimensions that expresses the organizational politics and owned organizational capabilities, as well as there are correlation relationship and meaningful effect between the two variables (combination and individual) in manner which indicate that organizational capabilities drives their enhanced features from sample of dimensions that express organizational politics, also a number of recommendations have presented for universities in general, and the researched university in particular concerning the need to pay more attention to the dimension of organizational politics and the need to adopt them. And working on to have organizational capabilities, in addition to suggest many of subject for further studies.*

**Key words/** *organizational politics, political behavior, power and puissance, organizational capabilities.*

**Organizational Politics and its Role in Enhancing the  
Organizational capabilities  
An explorative study of the Opinions of a Sample of  
the lecturers and employees in Cihan University–  
Erbil**

**A Thesis Submitted  
By  
Bashar Ghanem Hussein Ali al-Bayati**

**To  
The Council of College of Administration & Economics  
University of Mosul  
In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
M.S.C In Business Management**

**Supervised By  
Assist. Prof  
Dr. Ahmed Suleiman Mohammed al-jarjari**

**٢٠١٨ A.D.**

**١٤٣٩ A.H.**



**Ministry of Higher Education  
& Scientific Research  
University of Mosul  
College of Administration  
and Economics**



**Organizational Politics and its Role in Enhancing the  
Organizational capabilities:  
An explorative study of the Opinions of a Sample of  
the lecturers and employees in Cihan University–  
Erbil**

**By  
Bashar Ghanem Hussein Ali al-Bayati**

**M.S.C / Thesis  
In  
Business Management**

**Supervised By  
Assist. Prof  
Dr. Ahmed Suleiman Mohammed al-jarjari**

**٢٠١٨ A.D.**

**١٤٣٩A.H.**