



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الموصل
كلية الادارة والاقتصاد

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

بشار غانم حسين علي البياتي

رسالة ماجستير
ادارة أعمال

بإشراف
الأستاذ مساعد
الدكتور أحمد سليمان محمد الجرجري

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

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

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

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

سورة التوبة

الآية

١٠٥

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبَّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

صدق الله العظيم

إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة : بـ "التسبيس 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 الجرجي

التاريخ : ٢٠١٨ / ٤ / ٣

إقرار المقوم اللغوي

أشهد أن هذه الرسالة الموسومة: بـ "التسبيس 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 أطلعوا على الرسالة الموسومة بـ "التسبيس التنظيمي ودوره في تعزيز القدرات المنظمية" : دراسة استطلاعية لرأء عينة من التدريسيين والموظفين في جامعة جيھان - أربيل " وناقشنا الطالب بشار غانم حسين علي البياتي في محتوياتها وفيما له علاقة بها بتاريخ ٢٠١٨/٥/١٥ 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
عضوأً

الأستاذ المساعد الدكتور
أحمد سليمان محمد الجرجري
كلية التقنية الإدارية
الشمالية / الموصل
عضوأً ومشرفاً

المدرس الدكتورة
الاء عبدالموجود العاني
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
عضوأً

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 الشمام

مقرر مجلس الكلية
أ.م.د. وحيد محمود رمو

٢٠١٨ /

٢٠١٨ /

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين على كثرة عطائه وعظيم فضله وأشكروه على ما منّ على من علم وألهمني من الصبر في تحمل الصعوبات التي رافقت مدة إعداد هذه الرسالة وأسجد لله شاكراً 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 الجرجي) ، الذي منحني من وقته ووافر علمه ومتابعه وإرشاداته القيمة وتوجيهاته الحكيمية، أنسى الله أن يفتح عليه بالمزيد من العلم وأن يمدّه بالصحة والعافية فجزاه الله عنّي خير الجزاء وطيب الوفاء .

ويطيب لي أن أتقدم بفائق الثناء والاحترام لأساتذة كلية الإدارة والاقتصاد الأفضل والعاملين فيه وأخص بالذكر الدكتور (ماهر علي حسين الشمام) 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) ، وفهم الله لما بذلوه من جهد في متابعة ومعالجة المعوقات التي واجهتني أثناء الدراسة ، وأنّ أتقدم بالشكر ل القومي استمارنة الاستبانة والمقومين العلمي واللغوي للرسالة لما بذلوه من جهد في تقويمها .

ومن واجب الوفاء والعرفان بالجميل أن أقدم شكري وامتناني للدكتور (معن وعد الله 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 .

وأتقدّم بالشكر الجليل للأستاذة الأفضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة المحترمين لتقضيّهم بقبول مناقشة الرسالة وإبداء الملاحظات التي ستكون موضع اهتمام الباحث .

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

والشكر الجليل لجامعة جيھان- أربيل إدارة وتدريسيين وموظفين ، لمساعدتهم لي في تسهيل مهمة دراستي الميدانية وفقهم الله لما بذلوه من جهد .

وأهدي ثمرة جهدي إلى والدي المرحوم (غانم حسين علي) رحمة الله وإلى من كانت مصدر نجاحي وتفوقي ونور دربي والدتي الغالية (حفظها الله) ، كما يطيب لي أن أقدم بالشكر والثناء لخواتي وزوجتي وبناتي لنقدمهم التشجيع والمساعدة طوال مدة دراستي وأسال الله العظيم أن يحفظهم وأن يوفقهم ويبارك فيهم ، ولا يفوتنـي أن أقدم بالشكر والامتنان لزملائي في الدراسة وأنمنـى لهم الموفقية والنجاح .

وفي الختام ، أتقدم بالشكر والثناء المقرؤـنـين بالاعتذار لكل من لم يـتح لي ذكر أسمائهم من أـسـهـمـوا بـجـهـدـ وـمـشـورـةـ وـنـصـيـحةـ فـيـ إـنـجـازـ هـذـهـ الرـسـالـةـ .

والفضل مـرـدـهـ لـهـ

الباحث

المستخلص

تناولت الدراسة موضوعين وهما التسييس التنظيمي والقدرات المنظمية ، 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 المنظمية تعد موجوداً استراتيجياً للمنظمات وركيزة أساسية لبقاءها واستمرار نموها وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال ، ولا سيما التي تواجه التحديات والصعوبات الناجمة عن التغيرات السريعة في بيئه غير مؤكدة وشديدة التناقض ، مما يتطلب من إدارتها بذل جهود كبيرة في تعزيز تلك القدرات ، ومما تجدر الإشارة اليه 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 بيئه تنظيمية تمنت بجامعة جيهان في أربيل وضمن مشكلة بحثية تأطرت فحواها بتساؤل رئيس مفاده " هل يسهم التسييس التنظيمي ممثلاً بأبعاده في تعزيز القدرات المنظمية للجامعة المبحوثة " وصولاً إلى تحقيق عدة أهداف بحثية منها التأكيد من مدى تبني الجامعة المبحوثة لأبعاد التسييس التنظيمي وامتلاكها للقدرات المنظمية ، فضلاً عن اختبار عدة فرضيات رئيسة وفرعية منبثقة من نموذج الدراسة الفرضي الذي يؤكد وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين متغيري الدراسة بدلالة أبعادهما (مجتمعه ومنفردة) في ضوء تحليل البيانات المجمعة من عينة مكونة من (٧٥) مبحوثاً من العاملين (تدريسيين وموظفين) في الجامعة المبحوثة بوساطة استماره استبانة أعدت لهذا الغرض.

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

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

ثبٰت المحتويات

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

ثبٌتِ الجداول

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

ثبٌت الاشكال

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

ثبٌت الملاحق

الصفحة	العنوان	ت
i	أنموذج استبيان آراء الخبراء في قياس صدق استماراة الاستبانة	١
viii - ii	استماراة الاستبيان الموزعة	٢
ix	أسماء السادة الممكرين لاستماراة الاستبانة	٣
XV - X	الاتساق الداخلي	٤

المقدمة

يعد موضوع التسييس التنظيمي (Organizational Politics) واحداً من موضوعات نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي التي تتسم بالحداثة ، واستطاعت الدراسات السابقة تشخيصه بوصفه ظاهرةً 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 اهم إيجابياته وسلبياته ونتائج تأثيره فيها ، وطبيعة سلوكيات العاملين سياسياً على المنظمة من خلال النشاطات والوسائل الميسة التي يمارسها لتحقيق منافع شخصية وتنظيمية .

وقد بُرِز مصطلح القدرات المنظيمية في أثناء العقدين الأخيرين نتيجة التطورات والتحديات التي كان لها تأثيرات مباشرة في القطاعات الاقتصادية المختلفة ، إذ بُدأ منظمات الأعمال اعتمادها على مصطلح القدرات المنظيمية بوصفه الأداة التي تحقق تفوقها وتميزها تناصياً ولا سيما بعد أن ثبت بالبرهان والدليل أن مجرد امتلاك المنظمات للموارد سواء كانت ملموسة أم غير ملموسة والاستخدام الكفاء لها لا يعد كافياً لضمان تميزها وتفوقها في إطار المنافسة الشديدة ، عليه تعد القدرات المنظيمية حجر أساس لتقديم 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 (التسبيس التنظيمي والقدرات المنظيمية) ضمن ميدان بحثي تمثل بجامعة جيهان - أربيل .

ولتحقيق أهداف الدراسة وتقديم حل مبدئي للمشكلة المثارة تم بناء أنموذج افتراضي مقترح للدراسة، تضمن متغيري الدراسة الرئيسيين والأبعاد المعتبرة عنهم ، وتمت صياغة مجموعة من الفرضيات التي تعكس طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين على المستوى الكلي والفرعي (للأبعاد) والتي أُخضعت إلى الاختبار في ضوء تحليل البيانات المجمعة من عينة شملت العاملين في الجامعة المبحوثة (تدريسيين وموظفين) بوساطة استمار الاستبانة التي أُعدت لهذا الغرض ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات تم في ضوئها تقديم مجموعة من المقتراحات .

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 التسبيس التنظيمي من حيث النشأة والتطور ، المفهوم والأهمية والخصائص والعوامل ، والآثار الإيجابية والسلبية ، ونتائجه وأبعاده ، فيما عرض المبحث الثاني القدرات المنظمية من حيث المفهوم ، الأهمية ، الخصائص ، الانواع وبناء القدرات وتميّتها 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 المقترنات 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 إلى متغيرات الدراسة بهدف الإفاده منها ، وتشتمل الثاني منهجهية 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 : منهجهية الدراسة

المبحث الثالث : أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها

المبحث الأول

الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية ، إذ تحتل الدراسات ذات العلاقة للباحثين مكانة مهمة في البحث العلمي ، كونها تمثل تراكماً معرفياً 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 يعني بالدراسات الخاصة بالتسبيس التنظيمي ، والثاني بالدراسات الخاصة بالقدرات المنظمية ، ويعرض الثالث دور الدراسات السابقة في الدراسة الحالية وعلى وفق ما موضح في أدناه .

المحور الأول : الدراسات الخاصة بالتسبيس التنظيمي

أ . الدراسات العربية

١. دراسة (الراجحي، ٢٠٠٨)	
عنوان الدراسة	التسبيس 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 التسبيس التنظيمي في الصراعات التنظيمية وإدارتها
اهم الاستنتاجات	درجة التسبيس التنظيمي في المنظمات المبحوثة كان مرتفع ، ودرجة الصراعات التنظيمية كانت منخفضة
اهم المقتراحات	تقتصر الدراسة بضرورة تجنب الآثار السلبية التي تفرزها العلاقات داخل المجموعة (الشلل) المتنفذة ، تشجيع العاملين على الحديث بصرامة عن ما في داخلهم وطرح الأفكار الجديدة وحتى وإن كانت مخالفة لأراء مدرائهم وذلك للحد من الصراعات داخل المنظمة
٢. دراسة (الصرابير، 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 والفكيرية لظاهرتي السلوك السياسي والصراع

<p>التنظيمي والكشف عن طبيعة العلاقة بين ابعاد السلوك السياسي والصراع التنظيمي ، وتأثيراتها 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 المقترنات</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 وأختبار انموذج 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 ومتقد على التسييس التنظيمي في المنظمة المبحوثة من خلال اهم ابعاده المتمثلة ب (الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا ، الانتماءات السائدة) وعلاقته مع الأنماط القيادية</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>تعزيز وتنمية آليات وصيغ ممارسات النمط القيادي الديمقراطي في المنظمة المبحوثة وتقليل وتحجيم ممارسات النمط (الدكتاتوري - الأوتوقراطي) ، تقليل وتحجيم الآثار السلبية للتسييس التنظيمي وتعطيل العوامل المسيبة 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 أقليم كوردستان - العراق</p>	<p>وميدان الدراسة</p>
<p>التعرف على استراتيجيات التأثير وانعكاساتها على أنماط السلوك السياسي واختبارها ميدانياً</p>	<p>هدف الدراسة</p>

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 يقابلها تغير مماثل في أنماط السلوك السياسي التي يمارسها نواب برلمان إقليم كوردستان – العراق ، ولكن بنسب مختلفة .	أهم الاستنتاجات
تقترح الدراسة ضرورة أن 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 .	أهم المقتراحات

ب . الدراسات الأجنبية

(Louis , ٢٠١٣)	عنوان الدراسة
Organizational Politics: It's Influence on Firms التسبيس 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 المتعددة في مدينة أكرا عاصمة غانا	هدف الدراسة
فحص تأثير التسبيس التنظيمي على كيغونة العمل في اكرا عاصمة غانا	وتوصلت الدراسة إلى أن سيطرة التأثيرات السياسية السلبية في المنظمات تؤدي إلى ظهور القلق وضغط العمل ، فضلاً عن توليد بيئة تنظيمية عدائية ومناخ سيء
تقتصر الدراسة بضرورة عمل الإدارة والموظفين على وضع اهتماماتهم الشخصية جانباً والتركيز على تحقيق رسالة المنظمة لإنجاز الأهداف المحددة	أهم المقتراحات
(Riaz, ٢٠١٣)	عنوان الدراسة
Antecedents and Consequences of Organizational Politics جذور وأثار التسبيس التنظيمي	أداة الدراسة
استخدم المنهج الاستقصائي واعتمدت الاستبانة للإجابة عن تساؤلات الدراسة	وميدان الدراسة
منظمات القطاع العام في باكستان	هدف الدراسة
التعرف على ادراكات التسبيس وأهم نتائجه وتأثيراته المحتملة	

<p>توصلت الدراسة إلى تأثيرات إيجابية لأبعاد التسييس التنظيمي المتمثلة بـ (دور الغموض والميكافيلية) في (الالتزام العاطفي واجمالي المبيعات) ، وتأثيرات سلبية بسيطة بعد الاشتراك في صنع القرارات نحو (الالتزام العاطفي واجمالي المبيعات)</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>تقترح الدراسة بضرورة تعميم نتائج الدراسة على البلدان النامية ذات الثقافات المشابها التي تمتاز بمستويات عالية في التجنب وعدم اليقين على النقيض من البلدان المتقدمة</p>	<p>اهم المقترنات</p>
<p>٣. دراسة (Hussain & Khan, ٢٠١٤)</p>	
<p>The Analysis of the Perception of Organizational Politics Among University Faculty</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تحليل إدراكات التسييس التنظيمي بين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة</p>	
<p>استخدم المنهج التجريبي واعتمدت الاستبانة للإجابة عن تساؤلات الدراسة</p>	<p>أداة الدراسة</p>
<p>أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كراتشي - باكستان</p>	<p>وميدان الدراسة</p>
<p>اكتشاف مدى إسهام التسييس التنظيمي في ترقية المشاركين فيه</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>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 الأجر والترقيات في مؤسسات التعليم العالي المختلفة</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>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</p>	<p>اهم المقترنات</p>
<p>٤. دراسة (Mishra , ٢٠١٤)</p>	
<p>Study of Antecedents and Consequents of Organizational Politics Among Staff in Selected Universities of India</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>أسباب واثار التسييس التنظيمي بين موظفين جامعات متعددة في الهند</p>	
<p>استخدم المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة للإجابة عن تساؤلات الدراسة</p>	<p>أداة الدراسة</p>
<p>عينة من الموظفين العاملين في الجامعات الهندية</p>	<p>وميدان الدراسة</p>
<p>تقييم تأثير اسبقيات التسييس التنظيمي على المستوى التنظيمي وبيئة العمل وعلى المستويين الشخصي والتنظيمي في المنظمة</p>	<p>هدف الدراسة</p>

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

المحور الثاني : الدراسات الخاصة بالقدرات المنظمية

أ . الدراسات العربية

١. دراسة (علوي 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 والأدارية)	هدف الدراسة
التعرف على مستوى الاهتمام 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 المقترنات
تقترح الدراسة بحصر الموارد البشرية الجامعية التي تشكل الأساس في بناء وتحسين قدرات الجامعة ، تقدير مستوى فاعلية القدرات البشرية الحالية ومدى استجابتها لهدف الجامعة وعملياتها الأساسية (التدريسية والبحثية)	
٢. دراسة (الربيعي ، ٢٠١٣)	عنوان الدراسة
واقع القدرات المنظمية وآفاق تطويرها	أداة الدراسة
دراسة تحليلية واعتمدت استبانة جاهزة اعدتها وكالة الخدمات العامة الأسترالية	وميدان الدراسة
القيادات الإدارية في بعض مستشفيات مدينة الموصل	هدف الدراسة
التعرف على ماهية القدرات المنظمية وتحديد واقعها ، ومستويات توافرها ، من ثم البحث في آفاق تطويرها في عدد من المستشفيات التابعة لدائرة صحة نينوى	

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

ب . الدراسات الأجنبية

١. دراسة (Gabrales, et. al., ٢٠٠٦)	
عنوان الدراسة	The Contribution of Core Employees to Organizational Capabilities and Efficiency
أداة الدراسة	مساهمات الموظفين الجوهرين في القدرات المنظمية والكفاءة
وميدان الدراسة	دراسة تجريبية واعتمدت الاستبانة للإجابة عن تساؤلات الدراسة
هدف الدراسة	عينة ضمت أكثر من ٥٠٠ مستخدم في المؤسسات الأسبانية
اهم الاستنتاجات	تهدف الدراسة الى التعرف على دور الموظفين الجوهرين في المؤسسات التنافسية من حيث المعرفة والمهارة والقدرة .
اهم المقتراحات	إدارة الموارد البشرية تعزز القيمة وتنفرد للموظفين الجوهرين ، فضلا عن تعزيز القدرات المنظمية ، كما أشار تحليل التباين إلى أن المنظمات تحقق قدرة منظمية عالية عن طريق استخدام موظفين جوهريين أكثر قيمة وتنفرد ، وأن هذه المنظمات تمتاز بكفاءة أعلى .
٢. دراسة (Schienstock , ٢٠٠٩)	
عنوان الدراسة	Organizational Capabilities: Some reflections on the concept
أداة الدراسة	القدرات المنظمية : بعض الانعكاسات على المفهوم
وميدان الدراسة	منهج التحليل النظري المستند على المصادر البحثية والإنترنت
هدف الدراسة	الشركات العالمية متوسطة وصغيرة الحجم التي تعمل في مجال التقانة
اهم الاستنتاجات	تطوير قدرات منظمية تتعامل مع المشكلات المنظمية المتمثلة ب (إدارة صراع المصالح وتلبية المتطلبات الاجتماعية)
اهم المقتراحات	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 المنظمية يسند إلى عملية المعرفة داخل الشركة
اهم المقتراحات	تقترح الدراسة اعتماد المنظمة على القدرات المنظمية 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 واحتاجاتهم المحددة

٣. دراسة (BCG, ٢٠١٢)

عنوان الدراسة	Organizational Capabilities Matter قضية القدرات المنظمية
أداة الدراسة	دراسة استطلاعية واعتمدت على شبكة المعلومات العالمية (الانترنيت) 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 ، المانيا ، بلدان أخرى في أوروبا)
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى تشخيص اكثرا القدرات تأثير على الأداء المالي ، لتحديد الفجوة بين أفضل القدرات الممارسة والقدرات المثالية للمنظمات ولمساعدة المنظمات لغلق تلك الفجوات
اهم الاستنتاجات	القدرات السلوكية للقيادة ، وتعامل الموظفين ، وثقافة التعاون هي أساسية لتحقيق النجاح . وأن هناك علاقة مهمة بين القدرات المنظمية وقدرة الشركة على توليد القيمة . وهناك العديد من المنظمات ما زالت تتقصصها مثل هذه القدرات .
اهم المقتراحات	تعزيز السلوكيات المتعلقة بتنفيذ استراتيجية المنظمة ، تحسين ممارسات الأفراد ، مواءمة الهيكل التنظيمي مع استراتيجية الأعمال .

٤. دراسة (Gramescu & Bibu, ٢٠١٥)

عنوان الدراسة	Organizational Capabilities of the Entrepreneurial University القدرات المنظمية 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 باسلوب مباشر النهج

<p>المستقل للحركة الطلابية بطريقة ذكية لتأسيس مستودعات الأبداع</p> <p>تقترح الدراسة أن (القدرات المنظمية) تعد أدوات ثمينة للجامعات التي تبغي تطوير تنافسيتها الريادية ، خصوصاً في الاتحاد الأوروبي ، إذ أن التعليم العالي لا يعد ضماناً للتوظيف وهناك حاجة ماسة للبدائل .</p>	<p>اهم المقترنات</p>
---	----------------------

ثالثاً . المحور الثالث

دور الدراسات السابقة في الدراسة الحالية

استفادت الدراسة الحالية من المناهيل المعرفية التي رفدتتها 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 استمرارة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات منها .
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 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 انتقاءها 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 المنظمية ، 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 المنظمية باستخدام أبعاد التسييس التنظيمي في المنظمة المبحوثة .

المبحث الثاني منهجية الدراسة

أولاً . مشكلة الدراسة

المنظمات على مختلف أنشطتها وأحجامها وسمياتها يمارس فيها العديد من الملوكيات والتصرفات الغير رسمية بغرض التحكم في الآخرين ، وتعد شائعة لدى معظم مدراء الدوائر من أجل 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 المنظمية 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 المنظمية لمواجهة التغيرات التي تواجهها المنظمة المبحوثة من جهة ولتعزيز قدراتها والتي تؤهلها لمتلاك 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 المنظمية التي تعد أهم مقومات بقاء المنظمات واستمرارها ونجاحها في ظل البيئات الحالية التي تعد بيئة 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 متباعدة منها ما يخص التنظيم ومنها ما يتعلق بمصالحهم الشخصية ووفق هذه العلاقات ينتج عدة أبعاد قد تؤدي الى تعزيز القدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة بذلك تتطرق مشكلة البحث من تساؤل رئيسي مفاده (هل تسهم أبعاد التسييس التنظيمي في تعزيز القدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة؟) كما يمكن تأطير مشكلة الدراسة في ضوء إثارة التساؤلات الآتية :

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

ثانياً . أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تتناولت بعض سلوكيات التأثير في المنظمة وقدرتها على تعزيز القدرات المنظمية وفق آلية جديدة لم تناوش في هذا المجال تمثل بالتسبيس التنظيمي الذي أصبح ظاهرة شائعة سواء على المستوى الفردي أم المنظمي معتمدين في ذلك على تحديد أهمية الدراسة وفق المجالين الأكاديمي والميداني وعلى النحو الآتي :

١. الأهمية الأكاديمية : على المستوى الأكاديمي يعد التسبيس التنظيمي من الموضوعات المهمة في المنظمات ، كونه يعد واحداً من المواضيع التي تمتاز بحداثة دراستها على مستوى بيئه منظماتنا ، إذ توجد سلوكيات مختلفة داخل المنظمة لم تكن واضحة النتائج إلى ان تم مناقشتها وإيضاحها في دراسات العديد من الباحثين في مجال التسبيس 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 التسبيس في المنظمات العراقية .

٢. الأهمية الميدانية : تبرز أهمية الدراسة في الجانب الميداني كونها تبين تأثير أبعاد التسبيس في القدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة وهي الحقل الميداني للدراسة ، وبيان قدرة القيادات الأدارية في الجامعة على تعزيز قدرات المستويات الوسطى والدنيا سواء التدريسيين أم الموظفين عن طريق استبعاد السلوكيات الضارة وتحفيز السلوكيات المفيدة للحصول على أفضل النتائج ، مما يسهم في تعزيز قدرات منظمية 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 التسبيس التنظيمي ممثلاً بأبعاده في تعزيز القدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة ، فضلاً عن ذلك يمكن تحديد الأهداف الآتية.

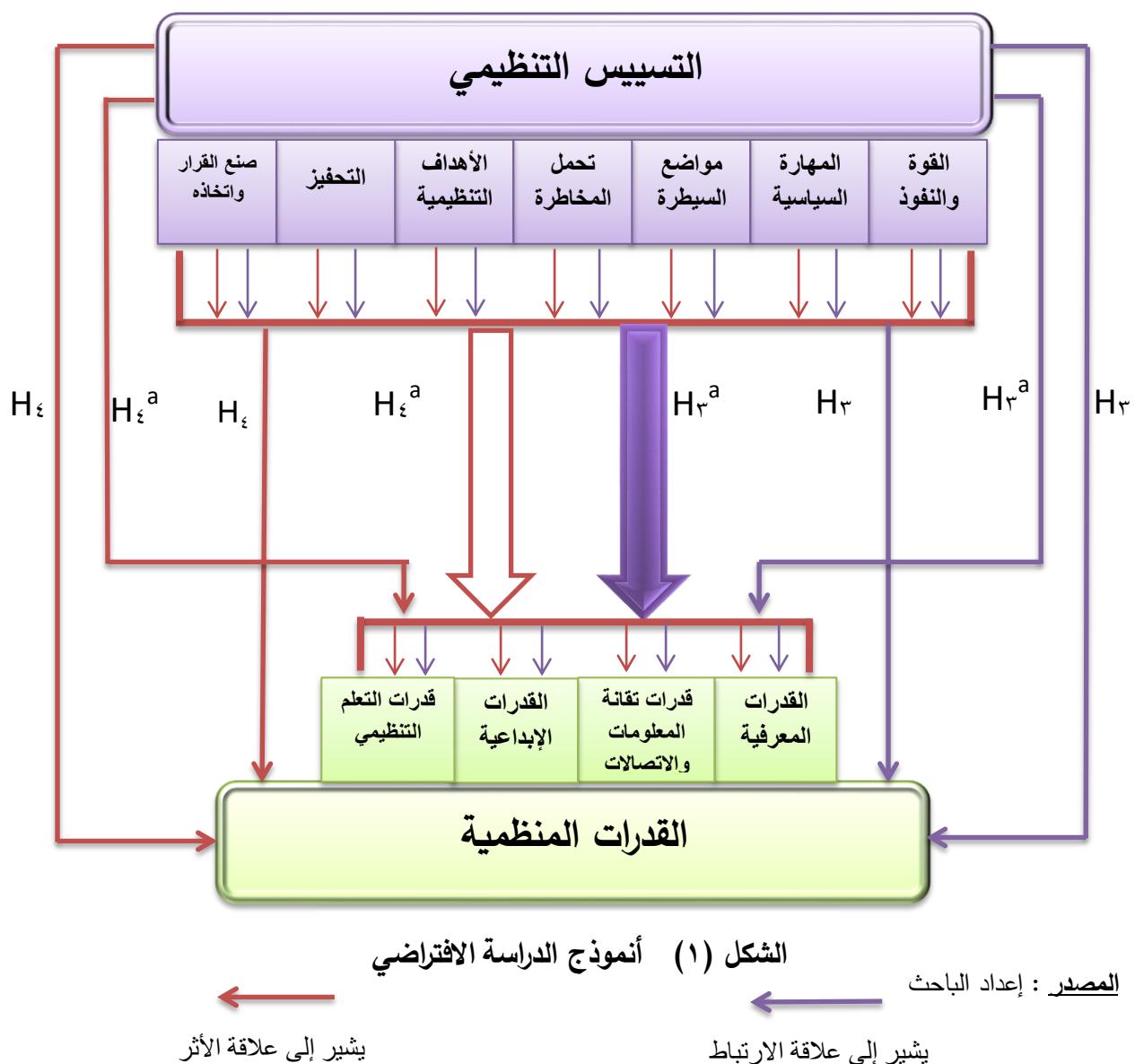
١. التعرف على واقع التسبيس لدى القيادات الأدارية في الجامعة المبحوثة من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها (أعضاء الهيئة التدريسية - الموظفون).
٢. التعرف على أنواع القدرات المنظمية المطلوب تعزيزها من قبل الجامعة المبحوثة .
٣. اختبار علاقات الارتباط والأثر بين التسبيس التنظيمي والقدرات المنظمية في الجامعة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



خامساً . فرضيات الدراسة

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

١. الفرضية الرئيسية الأولى :

تمتلك الجامعة المبحوثة الأبعاد المعتبرة عن التسبيس التنظيمي تبعاً لإجابات المبحوثين

٢. الفرضية الرئيسية الثانية :

تتوافق القدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة تبعاً لإجابات المبحوثين .

٣. الفرضية الرئيسية الثالثة :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسبيس التنظيمي (مجتمعه ومنفردة) والقدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة .

وتتفرع عنها الفرضية الفرعية الآتية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسبيس التنظيمي (مجتمعه ومنفردة) والقدرات المنظمية (منفردة) في الجامعة المبحوثة .

٤. الفرضية الرئيسية الرابعة :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لأبعاد التسبيس التنظيمي (مجتمعه ومنفردة) في القدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة .

وتتفرع عنها الفرضية الفرعية الآتية :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لأبعاد التسبيس التنظيمي (مجتمعه ومنفردة) في القدرات المنظمية (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 جيهران في مدينة (أربيل) إقليم كوردستان / العراق لتمثل ميدان الدراسة ويعود سبب اختيارها إلى الآتي :

١. جامعة جيهران تقدم الخدمات التعليمية والتربوية في مجالات علمية عدّة ، عليه تعدّ حقلًا علميًّا مهمًا للدراسة والبحث وذلك لكونها تؤدي رسالة علمية رصينة للمدينة وللبلد على نحو عام .
٢. وجود خبرات تراكمية تتميز بها جامعة جيهران 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 وال العراق عموماً وذلك لتشابهها من حيث القوانين والإجراءات المتبعة .

أما مجتمع الدراسة فقد شمل على أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين في الجامعة المبحوثة والبالغ عددهم تقريرًا (٣٧٥) عضواً ، وتم توزيع (٨٠) استماراة 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 الأطارات والرسائل الجامعية العربية والأجنبية وكذلك شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) .

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 منها ، وفق الآتي :

الجدول (١)

ابعاد التسييس التنظيمي والقدرات المنظمية المتباينة في الدراسة

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

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

واخضعت الاستبانة إلى عدد من الاختبارات القبلية والبعدية التي تعكس صدقها وثباتها على النحو الآتي :

أ. الاختبارات قبل توزيع استماراة الاستبانة : وشملت الاختبارات الآتية

• **قياس الصدق الصاهري**

لغرض التأكيد من مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة ، فقد اختبر الصدق الظاهري لفقراتها بعد إعدادها ، وذلك بعرضها على مجموعة من الخبراء والمحترفين في العلوم الإدارية ، لاستطلاع ارائهم لبيان صحة الفقرات وملاءمتها لفرضيات الدراسة وقدرتها على قياس متغيراتها ، وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من النواحي العلمية والعملية . وتم الأخذ باللاحظات وتعديل الاستماراة في ضوئها ، وحصلت الاستبانة على رأي الأكثريّة من المحكمين صحة فقراتها وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها وجهوزيتها 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 الإنسانية والتي تبلغ (٦٠%) وتعكس هذه القيمة وجود علاقات ارتباط إيجابية معنوية عند مستوى معنوية (٥٠٠٥) 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 استماراة الاستبانة

الاتساق الداخلي : لغرض اختبار محتوى الاستبانة فقد تم الاعتماد على الاتساق الداخلي للمؤشرات المعبرة عن متغيرات الدراسة ، إذ تعبّر 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 للتسبيس التنظيمي** : تم التعبير عنه من خلال الأبعاد التي مثلت التسبيس التنظيمي ، إذ يشير الجدول (١) في الملحق (٤) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين معظم متغيرات التسبيس التنظيمي والمتمثلة بـ (القوة والنفوذ، والمهارة السياسية، والاهداف التنظيمية ، وتحمل المخاطرة ، ومواضع السيطرة ، والتحفيز ، وصنع القرار واتخاده) 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 المنظمية** : يبيّن الجدول (٢) في الملحق (٤) وجود علاقة ارتباط معنوية بين أغلب المؤشرات التي مثلت القدرات المنظمية 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 للتبسيس التنظيمي والقدرات المنظمية وهما متغيرا الدراسة وكل ما يتعلق بهما من خلال التركيز على المباحث التي تساعد في وضع الأطر المساعدة للجانب الميداني من الدراسة ، ويتضمن هذا الفصل المباحثين الآتيين :

المبحث الأول : التبسيس التنظيمي .

المبحث الثاني : القدرات المنظمية .

المبحث الأول

التسبيس التنظيمي

Organizational Politics

تمهيد

يعد التسبيس التنظيمي (Organizational Politics) من المفاهيم الحديثة التي بُرِزَت مؤخرًا كحقل علمي يستحق البحث والدراسة وذلك بسبب كثرة تداول المفهوم في العديد من القطاعات العامة والخاصة وبعيدًا عن مجال السياسة سوف يتم تناول الموضوع بأسلوب إداري وتنظيمي لمعرفة تأثيراته في الأفراد وفي المنظمات عموماً ، وخاصية 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 السلوكات الضارة .

وتتباين مواقف الأفراد عن التصرفات الميسية أو التي تتسم بعدم الانسجام أو التوافق بين ظاهرها وباطنها ، فالبعض يسميه بالمجاملات أو الالتزامات الأدبية والبعض الآخر يسميه بالأنكىت أو التكيف مع الذوق العام ، في حين يسميه آخرون أصول العمل أو قواعد اللعبة ، وهناك من ينظر لها على أنها مهارات تعبير عن الذكاء والدهاء والمسايسة التي توصل الفرد إلى تحقيق أهدافه بالطرق 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 إلى 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 المتخصصة إلى أن أولى النقاشات ذات العلاقة بالتسبيس 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 أحد 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 منفصلا عن العلوم السلوكية الاخرى ، ومن هذا نقول إن السلوك السياسي ملازم للسلوك العقلاني (الاتخذيط ، 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 والآليات التأثير وصنع القرارات في المنظمة ، وهذا ما أكدته (Aronow, ٢٠٠٤: ٨) عندما أشار إلى أن الاهتمام الحقيقي بموضوع التسييس التنظيمي يعود إلى سبعينيات القرن الماضي من خلال التركيز على بعض الجوانب ذات العلاقة بالقوة والبيروقراطية وعلاقتها بالإدارة والقيادة في هذا المجال .

وببدأ 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 تسعينيات 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 بزمام سلطة ما بالمنظمة غالباً ما يقوم باستخدامها للتأثير في الآخرين عبر النشاط الاجتماعي (Vigoda & Cohen, 1998: 59-60).

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 الدافع الحقيقة للأفراد في المنظمات ، ومعرفة مسببات العديد من السلوكيات داخل المنظمة (Vigoda, 2000: 185).

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، 2004: 6-7).

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 مسيس والمفعول مسيس) سيس الجيش أضافي 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 توجهاً محدداً مسبقاً يتم إعدادها لتوفير الاتجاه في

اتخاذ قرارات معينة ، أما مصطلح التسييس التنظيمي فيعد من المصطلحات الحديثة نسبياً في علم الادارة وتعددت الزوايا التي ينظر منها لهذا المصطلح ، فقد أعطيت له عدة تعريفات . فالبعض يطلقه على تلك الانشطة 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 والمقابل التكتيكية التي يلجأ إليها العاملون في المنظمات لإنفاذ 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 عداء 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 قد يذكر التسييس التنظيمي أو السلوك السياسي أو السلوك اللبق أو الماكر أو التنظيم السياسي كلها تعطي المعنى والمفهوم نفسه ، اذ 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 المنظور فان 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 وفقَ آراء الباحثين والكتاب

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

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 شأن فيها .	Mintzberg. ١٩٨٥: ١٣٦
السلوكيات التي يتم تكييفها لتكون 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: ١٣-٩
الأنشطة التي يتشارك فيها المديرون أو الأعضاء الآخرون في المنظمة لزيادة قدرتهم واستخدامها بفاعلية في تحقيق أهدافهم والتغلب على المقاومة المعارضة .	Jones & George, ٢٠٠٣: ٥٦
النشاطات غير الرسمية الممارسة في المنظمة بهدف خدمة الذات التي ما تكون مؤذية للمنظمة وأعضائها .	Rosen, ٢٠٠٦: ١
لعبة القوة وتقنيات 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 لقلة من السياسيين .	Vredenburgh & Shea-VanFossen, ٢٠١٠: ٤١
الأفعال أو التصرفات التي يقوم بها الفرد والتي لا تكون متعمدة ولها تأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف ومارب شخصية لممارسها والتي تبدو لا مفر منها في الحياة التنظيمية .	Latif, <i>et. al.</i> , 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 آنفًا تعدد تعريفات التسييس التنظيمي وتتنوعها ، وربما يعود السبب وراء ذلك إلى طبيعة التسييس التنظيمي نفسه القابل للتغيير والتتنوع بحسب الطرف البيئي ، فضلًا عن اختلاف رؤى وتشخيصات الكتاب ومنطلقاتهم في تعريفهم لهذه الظاهرة ، وهذا ما أكد (Conner, ٢٠٠٦:٧١٧) و (Gadot, ٢٠٠٧:٦٦٢) عندما اشارا إلى أن الدراسات الخاصة بالتسبيس التنظيمي أخذت مداخل مختلفة ، إذ تم تشخيص مدخلين أساسين في ذلك الأول وهو الأقدم تاريخياً الذي ركز على تأثيرات وتكنيك سلوكيات التسييس ، أما الثاني فقد اهتم بالأبعاد الفردية والتنظيمية للتسبيس التنظيمي في بيئة العمل (Rosen, ٢٠٠٦:١٤) .

اعتماداً على ما تقدم ولأغراض البحث الحالي يمكن تعريف التسييس التنظيمي بأنه مجموعة من السلوكيات والد الواقع التي تنتهجها الإدارات 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 بين فردية في المنظمة ، واحدة من خصائصها الرئيسة هي سعي الأفراد لاستخدام القوة في جهودهم للتأثير في البعض الآخر ، وتحوير 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، فضلًا عن محددات النتائج الفردية في المنظمة مثل دوران العمل ، مستوى الرضا الوظيفي ، والضغوط ، والتوتر التنظيمي ، والولاء التنظيمي ، والأداء التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية (Vella&Witt, ٢٠٠١:٣٨٠) .

تبثق 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 ،

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

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 (Ford, ٢٠٠٢: ٦) .

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

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

ولكن بمقابل ذلك كله فإن ليس كل الأفراد يعدون التسييس التنظيمي سلبياً أو معيقاً (Conner, ٢٠٠٦: ٧١٩) ذلك أن عدداً من الأفراد ينظرون إلى التسييس التنظيمي بوصفه فرصة وليس تهديداً وذلك اعتماداً على ما ينتج عنه من استجابات مختلفة في السياسات والإجراءات التنظيمية وبحسب فيما إذا كان ينظر إلى التسييس بوصفه فرصة أم تهديداً (Ford, ٢٠٠٢: ٦) ، وهذا ما إشار إليه (Vigoda&Cohen, ١٩٩٨: ٥٩) في أنه يكون له تأثير إيجابي قيم في كل من المنظمة وأعضائها ، ولهذا الكلام بعد 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 إيجابي وليس سلبياً فقط فهو يمكن أن يستخدم بوصفه وسيلة غير رئيسة للأعضاء غير الأساسيين في المنظمة لتعزيز الإنجاز كما أن هذه الظاهرة يمكن أن تكون ضرورية لحياة المنظمة (Conner, ٢٠٠٦: ٧١٧) ، إذ على الرغم من أنه قد يبدو للكثيرين لفظ (التسييس) لفظاً مراقاً ضمنياً للاستخدام السياسي للقوة إلا أن المديرين الأذكياء هم من يتقبلون الطبيعة السياسية لمنظوماتهم (الراجحي، ٢٠٠٨: ٢٠) .

وتظهر أهمية التسیس التنظيمي في المنظمة من خلال واحد أو بعض أو جميع الحالات المدرجة في أدناه :

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 ، وهيكلاها التنظيمي مرضي (Macmillan & Tampoe, ٢٠٠٠: ٤٢٩) ، وتحقيق توازن قدرة العمل بين مصلحة منظمية 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 والتبؤ 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 التمكّن 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 متجسد بلامح القوة التي يحتاجها ومتلكها العامل ، والجماعة ، والوحدة التنظيمية ، وهي ضرورية جداً للمديرين الأقوياء إذ يستطيعون تشتيت الرأي حول الأفراد المقاومين لمصالحهم ، وبذلك تتقيد المنافسة والتوازن يتلاشى ويزداد الصراع والكسل الذاتي (Jones, ٢٠١٠: ١٥-١٨) .

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

رابعاً: خصائص التسييس التنظيمي

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

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

١. سلوك يهدف إلى محاولة التأثير الاجتماعي .

٢. سلوك استثنائي أي إنه خارج عن السلوكيات التي يجب على الموظف التقيد بها أو الامتناع عنها بموجب النظام الرسمي للمنظمة .

٣. سلوك هادف لتعزيز وحماية المصالح الشخصية للأفراد أو الجماعات أو الأقسام .

٤. سلوك يهدد المصالح الشخصية للآخرين سواء أكانوا أفراداً أم أقساماً أم وحدات إدارية مختلفة في المنظمة .

من جانب آخر 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: ٤٠٩-٣٨٩) .

٢. يرتبط التسييس التنظيمي مع القوة بعلاقة إذ إن كليهما يرتبط بـ (الفوز ، والمصلحة الذاتية ، والتغلب على مقاومة الآخرين) (French & Bell, ١٩٩٩: ٢٨٦) .

٣. يؤثر التسييس التنظيمي في السيرة الذاتية لأداء العاملين سلباً ، إذ يدركون أن بيئه المنظمة غير عادلة إزاء التسييس (Argree et al., ٢٠٠٤: ١٤-١) .

٤. توجد علاقة وتأثير لمهارة السلوك السياسي سواء فرد أم جماعة إزاء حصيلة نتائج الأعمال (Ferris, et. al., ٢٠٠٧: ٣٢٠-٢٩٠) .

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: ٦٣٣-٦٤٢) .

٧. يشجع التسييس التنظيمي تنافس العاملين المتاغمين 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 متقاوتة فليس كل سلوك الأفراد في المنظمات يمكن تصنيفه على أنه سلوك تسييس تنظيمي (Mayes & Allen, ١٩٩٨) ، فالسلوك المسيس يهدف إلى التأثير في الآخرين ، أما 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 وسائل إدارية وتنظيمية . وتنقسم تلك الافتراضات إلى مجموعتين :

١ . افتراضات المجموعة الأولى :

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 (Mayes, ١٩٧٧:٦٧٢-٦٧٨؛ March, ١٩٦٢:٦٦٢-٦٦٢) ، وقد طور (Buchanan, ١٩٩٩:٦٠٠-٦٢٩) عدة افتراضات لتطوير التسييس التنظيمي منها (لكل منظمة سلوك سياسي خاص بها ناتج من تفاعل متغيرات سياسية ، وتنقاوت 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 بالأتي (تضم التنظيمات السياسية جماعات وأفراد لتحقيق مصالحها ، والقرارات والإجراءات التنفيذية ناتجة من المساومة والتفاوض وتلجم الأطراف ذات المصالح إلى التسوية أحياناً مراعاة لمصالحها) .

٤ . افتراضات المجموعة الثانية :

تمت الاشارة اليها من خلال (المقارنة بين التسييس التنظيمي والبيروقراطية) . والصراع السياسي ظاهرة طبيعية لتحليل التأثير السياسي ، في حين تكون ظاهرة غير طبيعية في البيروقراطي ، اما المنطقات في السياسي ف تكون 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 والتأكد 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 ف تكون قليلة ، وبعض القرارات تكون تابعة لاختيار تعظيم القيمة في الفوضوي وتابعة للبرمجة والرتابة في البيروقراطي ، اما في الفوضوي فترتبط بالغايات وفقدان الرابطة ، وفي العشوائية ناتجة عن المساومة والتأثير المتبادل في السياسي . وأخيراً القوة والتحكم تكون مركبة في العقلانية ، وأقل مركبة واعتماداً للقواعد ، ومركبة عالية ، وهلامية في الفوضوي ، أما في السياسي ف تكون التحالفات وجماعة الضغط .

سادساً : العوامل التي تولد التسييس التنظيمي

يمكن تصنيف العوامل التي يجعل الموظفين يظهرون التسييس التنظيمي في المنظمة إلى العوامل الهيكيلية والفردية ، إذ تشير العوامل الهيكيلية 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 الهيكيلية

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, 1990: 1139) . و أكد (Gandz and Murray, 1980: 242) 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, 1992: 97) . 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, 1985: 71; Gray & Ariss, 1999: 81) .

ت. عدم اليقين ، وادارة الموارد ، واعادة 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, 1973: 17) .

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 بالتسبيس التنظيمي (العمر ، والجنس ، ومستوى التعليم ، والحالة الاجتماعية ، والميكانافية ، والنقد الذاتي..الخ) (Doldor, 2007: 14) .

ب. المكانة : تمارس المكانة دوراً مهماً في توقع التسييس التنظيمي ، وهي تعني مركز الموظف حسب التدرج الوظيفي المعتمد في المنظمة (Doldor, 2007: 18) ، 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, 1993: 65) ، كذلك أكد (Sussman, et. al., 2002: 317) ارتباط استخدام تكتيكات التأثير في التسييس التنظيمي بمكانة الموظف السياسية في المنظمة .

ت. الحاجة للقوة : يرى (Porter, et. al., 1981: 122) ان المديرين على وجه التحديد يكونون توافقين لاستخدام القوة في المنظمة ، إذ إنهم يعتقدون أن تقادي 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 (Darr & Johns, ٢٠٠٤: ١٧٢؛ Porter, et. al., ١٩٨١: ١٣٢ .

سابعاً . الاتجاهات الإيجابية والسلبية للتسييس التنظيمي

أشار (Othman, ٢٠٠٨: ٤٤) إلى وجود جانبين في التسييس التنظيمي عند دراسته فيما يتعلق بدور العدالة في العمل ، بما في ذلك وغموض العمل . الجانب السلبي يتضمن السلوك غير الشرعي ، والجانب الإيجابي يتضمن الواقع الاجتماعي الذي يعده مهم لبقاء المنظمات . و أكد (Ferris & King, ١٩٩١: ٦٥) أن مهارات التسييس واستخدام سلوك التأثير هي من أهم مهارات التسييس الإيجابية ومن أهم عواملها هي (الإقناع ، والرشد ، والتغيير ، وتأكيد الذات ، والتملّق وادارة الأنطباع) وعواملها السلبية هي (العقوبات ، والتعذّر ، والمناورة ، واستعمال النداءات الصاعدة) ووفقاً لذلك يظهر التسييس إيجابياً عندما يعرف الأفراد كيفية استخدام سلوكيات وتقنيات 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 (Drory & Vigoda-Gadot, ٢٠١٠: ١٩٦؛ Gotsis & Kortezi, ٢٠١٠: ٦٥) .

١٥٠٩ . الاتجاه الإيجابي للتسييس التنظيمي

يفهم التسييس التنظيمي في معظم الأحيان بأنه الروتينيات الداعية التنظيمية (Seo, ١١: ٢٠٠٣) . عليه ، التسييس التنظيمي لا يجب أن 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 أقليّة مدفوعة سياسياً (Vredenburgh & Shea-VanFossen, ٢٠١٠: ٤١) . وأن أنسن التفاعلات الشخصية هي دراسة تجريبية من لدن (Vigoda - Gadot & Drory, ٢٠٠٦) ، كون أن الميزات الشخصية في التسييس ، قد لا توجه دائماً نحو التأثيرات السلبية أو الإيجابية ، وأنما 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 بقدرة توظيف الأعمال من أجل دعم الثقة ، والاعتماد ، والأخلاص & Gotsis& Vigoda-Gadot, ٢٠١٠: ١٩٥ .

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

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

كذلك أكد (٢٩٧: ٢٠٠٦) Butcher and Clarke أن المديرين المدركون 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 الرئيسية 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 & Kortzezi, ٢٠١٠: ٤٩٨) . فضلاً عن ذلك فإن تلك العلاقات والتحالفات تشكلت على أساس الثقة والانسجام وتوافق مع غايات وأهداف المنظمات تعد سياسة إيجابية (Vigoda-Gadot & Drory, ٢٠٠٦: ٣٤١) . وأكد (Coopey & Burgoyne, ٢٠٠٠: 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 متوعين ، 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 للتبسيس التنظيمي وهي (التقدم الوظيفي ، والتقدير والمكانة ، وتعزيز السلطة والمركز ، وتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية ، ونجاح الاعمال المنجزة او تفزيذ السياسات ، والشعور بالإنجاز ، والسيطرة والنجاح) هذا يعني أن التبسيس التنظيمي قد يكون مهماً في جميع الحالات المذكورة أعلاه ، ولا سيما إذا أراد التقدم في المنظمة أو يحتاج إلى أن يكون مقبولاً من قبل جميع زملاء العمل (Luthans, et. al., ٢٠١٠: ١٩٥) وفقاً لنتائج دراسة (Drory & Vigoda-Gadot, ٢٠١٠: ١٩٨٥) هناك ثمة علاقة بين المديرين الناجحين والاستخدام المتكرر للتبسيس التنظيمي .

٢ . الاتجاه السلبي للتبسيس التنظيمي

على الرغم من أن التبسيس التنظيمي يعرف على نطاق واسع على امتلاكه الإمكانيات الإيجابية ، إلا أن بعض الدراسات تبين أن الأفراد ما زالوا ينظرون إليه غالباً حالة سلبية (Drory & Vigoda-Gadot, ٢٠١٠: ١٩٥; Othman, ٢٠٠٨: ٤٤; Poon, ٢٠٠٣: 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 التبسيس التنظيمي قد يسكت ويحرّف أصوات وآراء الأفراد ، الحقائق التي تنتج آليات داعية 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 (Vredenburgh & Shea- VanFossen, ٢٠١٠: ٣٥) إلى تلك الميول الوراثية المتعلقة بـ (العنف والقوة وال الحاجة للسيطرة والتلاعيب والتناقض على المناصب والأمانة) التي يمكن أن تتجسد بناءً على ظروف تنظيمية مشتركة من عدم اليقين ، ونقص الموارد والتعارض .

ووجد مجموعة من الباحثين أن التبسيس التنظيمي يمتلك تأثيراً سلبياً على الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي بالأخص لدى الموظفين من ذوي القدرات المنخفضة وكذلك كمصدر للضغوط والصراع في مكان العمل (Drory, ١٩٩٣; Ferris, et. al, ١٩٨٩: ١٥٨ ; Gotsis & Kortezi, ٢٠١٠: ٤٩٩; Vigoda-Gadot & Kapun, ٢٠٠٥: ٢٥٨) (Ferris, et. al., ٢٠٠٧: ١٤٣) إلى أن التبسيس 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 التبسيس في بيئة العمل .

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

يشير إلى استراتيجيات السلوك التي تعزز المصالح الشخصية ، وتعرض صورة سلبية للتسبيس في مكان العمل ، على نحو يستمر معه الأفراد لغرض وجهة نظرهم السلبية للتسبيس التنظيمي (Vigoda-Gadot, ٢٠٠٧: ٦٦٢)، وقد أشار البعض إلى أن التسبيس التنظيمي يقيد مشاركة المعلومات والاتصالات ويعيق التعلم (Curtis, ٢٠٠٣: ٢٩٦; Poon, ٢٠٠٣: ١٣٨) ، إذ يتضمن التسبيس 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 تخفيض الجهد والانسحاب بصورة تدريجية . إذ إن العمل في مناخ ذي ثقة منخفضة يؤثر في سلوك الأفراد بسبب كونها تولد الشك لديهم من مقاصد الآخرين Othman, ٢٠٠٨: ٤٥; Poon, ٢٠٠٨: ٤٥؛ Zaleznik, ١٩٧١: ٥٨ و يؤدي ذلك إلى سلوك غير رسمي بصورة عالية (Zaleznik, ١٩٧١: ١٤٢ ; ٢٠٠٣: ١٤٢).

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

ثامناً. تأثير التسبيس التنظيمي في المنظمات

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

وقد (Drory, ١٩٩٣: ٦٩) أن تصوراته حول التسبيس 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 استنتاج 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 المتباعدة مصدر للقلق لكل من الموظفين والمديرين وهي من الأسباب الأساسية للسعي السياسي نحو الموارد ، اذ ان الأشكال غير المؤلوفة للتسبيس 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 للسوق السياسي يعتبر أخلاقياً وضرورياً في المنظمة طالما هو لا يؤذي أي شخص بشكل مباشر (Kreitner & Kinicki, ٢٠٠٧: ٢٩٦) ، يوصف التسييس كشر لابد منه والشخص الذي لا يستخدم السلوك السياسي سواجهه صعوبات في إنجاز الأهداف . معظم المديرين أشاروا أيضاً إلى أنهم لم يربوا 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 كل التأثيرات الأيجابية والسلبية في المستويات التنظيمية المختلفة ، إذ أن تدخل الموظفين في التسييس التنظيمي يؤثر في الأداء التنظيمي ، والفاعلية ، وصنع القرار وتغيير العمليات ضمن المنظمة .

واشار (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 يُؤشر ان الأشتراك الإداري في التسييس التنظيمي يعد مهماً لبقاء المنظمة ونموها .

٢ . تأثير التسييس التنظيمي في مستوى الأفراد

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

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

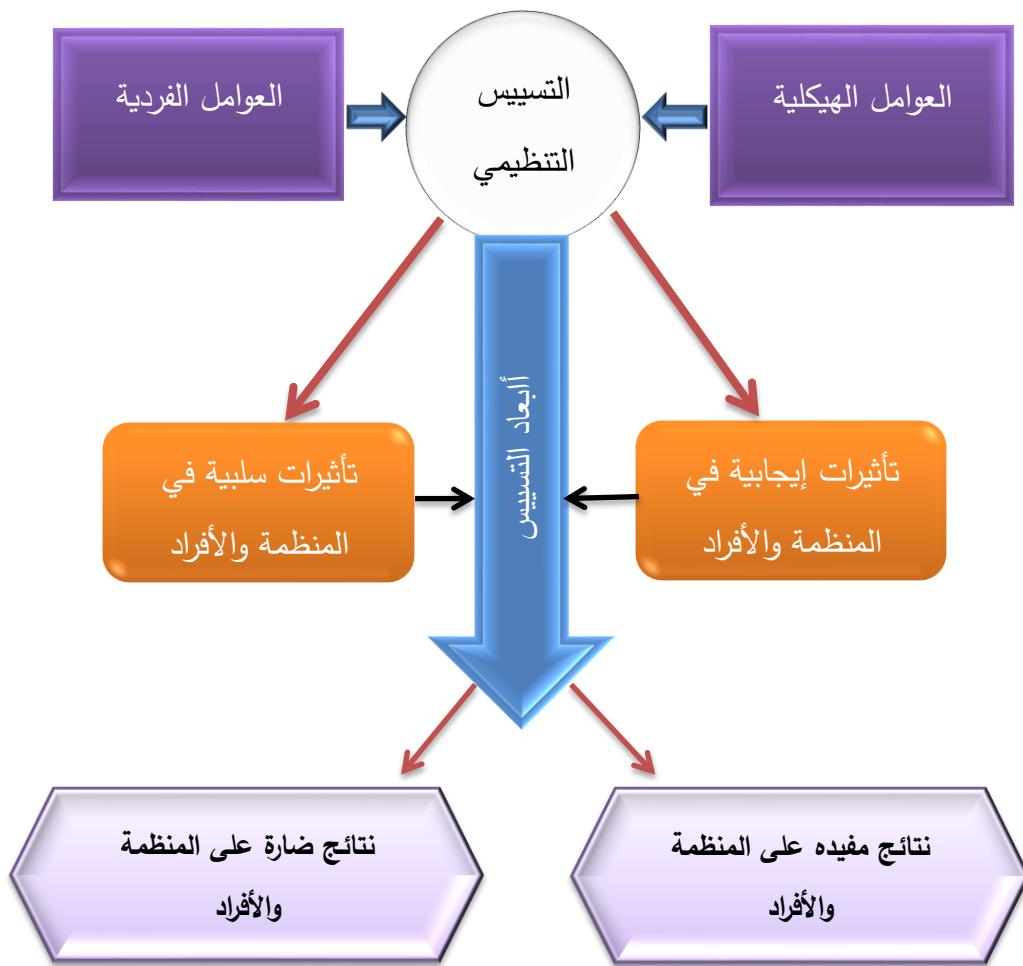
ومن ثم في إجمالي الوحدة التنظيمية وبالاستناد إلى نظرية العدالة (Adams, ١٩٦٥: ٢٩٧) ، وفكرة التغيير الاجتماعي والمبادلة الاجتماعية فإن الأداء الجيد يحفز وينطوي موافق وسلوكيات وهي تعتمد على أربعة عناصر مهمة في المنظمة وهي (الزملاء ، والمشرفين ، والادارة ، والمنظمة ككل) . (Boateng, *et. al.*, ٢٠١٣: ٢٩٥-٣٠٤)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

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

ت. القوة : هناك بعض التشویش فيما يتعلق بمفردات مباشرة التي غالباً ما تتجسد عند مناقشة التسبيس التنظيمي ومن أهم هذه المفردات هي (القوة) ، فقد عرف على نطاق واسع أن كلاً من التسبيس 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 بالنظرية الإيجابية حول التسبيس التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، والإشراف ، وبيئة العمل (Fedor, Maslyn, Farmer, ٢٠٠٨: ٨٢ & Betternhausen, *et. al.*, ١٩٧٩: ٢٧) ، وقد أكد (Madison, *et. al.*, ٢٠٠٨: ٢١) أن فقدان القوة يكون لها تأثير أساسي في الاختلال الوظيفي في نتائج المستوى الفردي بسبب ارتباطه مع التسبيس التنظيمي ، وأن الإجهاد ، والاستياء ، والقلق هي من أبرز نتائج الاختلال الوظيفي من جراء اشتراك الموظفين في التسبيس التنظيمي ، وكذلك فإن من أبرز نتائج المستوى الفردي هو أنها تؤدي دوراً مهماً في الأداء السلس وإنجاز الأهداف التنظيمية (Miller, Rutherford, ٢٠٠٨: ٢١ & Kolodinsky, ٢٠٠٨) .

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



الشكل (٢)

العلاقة بين عوامل وأبعاد التسييس التنظيمي وتأثيراتها ونتائجها

الشكل من إعداد الباحث

تاسعاً . أبعاد التسييس التنظيمي

يمكن أن يستخدم التسييس التنظيمي بشكل يحقق مصلحة المنظمة ويضر بأطراف أخرى متعددة منها الأفراد العاملين أو المجتمع . كما يمكن أن يستخدم استخداماً مفيدةً لكل من المنظمة والأفراد فيها والمجتمع الذي تعمل فيه (Witt, ١٩٩٨: ٦٦٦-٦٧٤). ويشير (Kacmar and Carlson, ١٩٩٧: ٦٣٤) و (Fedor & Maslyn, ٢٠٠٢: ٢٧٣-٢٧٢) إلى أن معظم الدراسات تناولت التسييس 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 التسييس التنظيمي لإنجاز العمل من قبل الآخرين بفعالية وكفاءة (Madison, et. al., ١٩٨٠: ١٩٠).

٨٤) ، ويري (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

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

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 آنفًا يتضح وجود نوع من الانفاق بين الباحثين على أبعاد التسييس التنظيمي المتمثلة (القوة والنفوذ ، والمهارة السياسية ، ومواضع السيطرة ، وتحمل المخاطرة ، والأهداف التنظيمية ، والتحفيز ، واجراءات صنع القرار واتخاذه) ، 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 أو رغبة أساسية للتأثير وقيادة الآخرين وكذلك للسيطرة على المرؤوسين ، عليه عندما توجد لدى الأفراد رغبة وحاجة عالية إلى 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 مرؤوسيهم والولاء للمنظمة . (Prentice & Hall, ٢٠٠٠: ٤١٠-٤٠٩)

٢. المهارة السياسية

ينظر (٣٠٩: ٢٠٠٤) إلى المهارة السياسية بكونها القدرة على الفهم الفاعل لآخرين 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 واستلهام 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 لآخرين في العمل واستخدام ذلك الفهم أو المعرفة للتأثير فيهم لكي يعملا بالطريقة التي يرغباها 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 ، وراس 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 انتباعهم 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, ١٩٨٩؛ Zahra, ١٩٩٠؛ ١٩٩١) .

- 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 الأقواء 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, 1998: 369).

٤. تحمل المخاطرة

يختلف الأفراد بدرجة كبيرة لمدى تحملهم للمخاطرة ، أو في ميلهم للسعى إلى المخاطرة ، إذ أن بعض الأفراد يتذنبون المخاطرة وآخرين 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, 1992: 189).

- 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 ، والسلیحات ، ٢٠١٠، ١٠) إلى وجود مجموعة من العناصر التي تساعده في تشكيل مهارات أخذ المخاطرة وكالآتي :

أ. الرؤية الإيجابية للأشياء والتميز والتمكن بحيث تصبح لديهم الرؤية المستقبلية الإيجابية التي تساعده في تحقيق الأهداف المرسومة .

ب. يمتاز بنظرة ثاقبة وأكثر تبصرًا لدعم تنفيذ الأعمال .
ت. لديه الوقت لرؤية الأهداف وتقييمها .
ث. قبول المخاطرة وعدم التأكيد .

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

والساعون إلى المخاطر هم أكثر رغبة في الاشتراك بالتسبيس التنظيمي ، في حين متجنبو المخاطر يميلون إلى تجنب بعض السلوكيات بسبب أنها من المحتمل أن تكون نتائجها سلبية . وأن بعض الاختلافات المتعلقة بالساعين أو المتجنبين للمخاطر ربما تتعلق بالثقافة (Sitkin & Pablo, 1992: 17).

٥. الأهداف التنظيمية

الهدف هو النتيجة التي يرغبتها الشخص أو تصور وتحطيط وتركيب النظام لتحقيق رغبة شخصية 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, 1998: 668).

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, 1993: 72).

٦. الحوافز

تتمثل الحوافز والد الواقع بتقديم زيادة في المدفوعات والثاء وایة منفعة أخرى مقدمة إلى المرؤسين من أجل التأثير في سلوكهم والسيطرة عليه ، وأهم التحديات التي تواجه المديرين في هذا الجانب هي عندما تكون قابلاتهم على منح المكافآت الملموسة محدودة (Jones & George, 2008: 431)، 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، 2004: 522).

وتكون أهمية الحوافز في أن العامل (أيا كان مجال عمله) يلزم أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز ، إذ إنها يمكن أن توظف 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 الأداء بالنسبة للمنظمة (يونس، 2000: 16).

٧. إجراءات صنع القرار وأتخاذها

ذكر (Conger, 1998: 88) 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 المداخلة بين الأفراد والتي تؤدي لاختيار نوع معين من العمليات والنتائج ، والغريق بينهم ملائم ، لأنّه يساعد على توضيح أن عملية اتخاذ القرار الجيد لا تضمن نتائج جيدة وأن النتائج الجيدة لا يستلزم وجود عمليات اتخاذ قرارات جيدة (Buchanan, ١٩٩٩: ٨٨-٧٣).

يمثل التسييس إحدى الاتجاهات لاتخاذ القرار ضمن المجموعة وتحمور هذه العمليات حول مدى قدرة المديرين على التأثير ، مثل تحقيق التألف بين المشاركين والتأثير والاقناع غالباً 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 بالأعتماد على الأبعاد أعلاه

المبحث الثاني
القدرات المنظيمية
Organizational Capabilities

تمهيد

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

ظهر مصطلح القدرات المنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة بوصفه أحد أهم العوامل المساعدة في تحقيق النجاح والتفوق المنظيمي. وبدأت المنظمات بإيلاء الموضوع اهتماماً خاصاً، فبدأت بإعداد البرامج والخطط الازمة لتطوير قدراتها عبر إكسابها المهارات والمعرف والتعلم 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 تطور 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 اعمالها، وأن البيئات صعبة ومتغيرة باستمرار ولكلة الأسواق والانفتاح بين دول العالم في المجال الاقتصادي (العلومة 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 المنظيمية.

أولاً. القدرات المنظمية : المفهوم والتعريف

١. مفهوم القدرات المنظمية

قبل الخوض في غمار موضوع القدرات في الفكر التنظيمي، يبدو مهماً الاشارة الى المضمون الاصطلاحي لمعنى التعزيز والقدرة، إذ يعرف معنى تعزيز في (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: {وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ} (المائدة/١٧)، وقوله تعالى: {اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ قَادِرٌ عَلَىٰ أَنْ يَخْلُقَ مِثْلَهُمْ} (الإسراء/٩٩)، ولغويًا تعني القدرة القيام بعمل أو ممارسة نشاط عقلي (الزيدي، ٢٠٠٠: ٤)، إذ إن هناك حقيقة شائعة وهي أن الناس خلقوا متساوين، 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 ليكونوا مهنياً، 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 مجهد بدني.

تزايد في السنوات الأخيرة الاهتمام بموضوع القدرات المنظمية لعلاقتها بتفوق وتقدير المنظمات، ونظراً للغموض الذي يعتري مفهوم القدرات المنظمية إلى حد ما، إن الافتراض الأساس لمفهوم القدرات يتمثل بتلك المنظمات التي لديها طائق مميزة لعمل الأشياء او التعامل مع مختلف المشكلات المنظمية التي تظهر بوصفها مصدر قوة للمنظمة واستمراريتها (Dosi, ١١٧٢: ٢٠٠٨؛ Faillo & Marengo, ٢٠٠٨: ١١٧٢)، ولكن المنظمات متباعدة، إذ تطور المنظمات روتينيات تنظيمية مختلفة حتى لو كانت تتنمي الى الصناعة نفسها وتنتج المخرجات نفسها، فكل منظمة طائق محددة للعمل تستند إلى القدرات المنظمية التي جمعت وتكونت تدريجياً ضمنها، وتمكن هذه المنظمة أو المنظمات من التعامل وعلى نحو فعال بطرائقها المحددة مع المشكلات المنظمية الرئيسية (Dosi, Nelson & Winter, ٢٠٠٠: ١٨)، وفي هذا تناقض مع ما يعرف ب (وجهة نظر المكانة) التي طورها (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: ١٩٩)، (٨٨).

وبذلك تعدّ القدرات نتيجة الاستخدام الجيد لمورد أو موارد متعددة، فمثلاً قد يكون لدى المنظمة موارد بشرية على مستوى عال من الكفاءة والمعرفة باستخدام هذه الموارد وتدعمها 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 (مهد، ٢٠٠٨: ٣٧).

عليه، تعدّ القدرات المنظمية نهجاً مرتبطاً على نحو وثيق بوجهة نظر مبنية على المعرفة في المنظمة، القدرات المنظمية تتشابه مع معرفة كيفية أداء المنظمة الدقيق لنشاطات مشكلة معينة (١٨: ٢٠٠٠). وتجسد القدرات المنظمية الأساسية بامتلاكها المعرفة الفريدة من نوعها لشركة معينة ومتقوقة بهذه القدرات عن المنافسيين الرئيسيين، وهي متوقعة على نحوٍ 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 لثلاك القدرات المتميزة التي تشكل أداء المنظمة المثابرة (Dosi, Faillo & Marengo, ٢٠٠٨: ١١٦٧).

ويفرق 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 مميز (يقتصر على مقياس الملاحظة المباشرة بين الروتينيات الفردية والقدرات الكلية على نطاق الشركة)، وأن السيطرة على القدرات المنظمية المتميزة في مصطلحات تنفيذ المهام وقاعدة المعرفة يعتمد على من يخطط للأعمال (Underlining In Original, ٢٠٠٣: ٩).

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

وتقليدياً عد (٤: ٢٠٠٨) Bakhru & Grant القدرات المنظمية بأنها تقع ضمن روتينيات 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 (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 المنظمية بين مهارات الأشخاص وعمليات المنظمة وأنظمتها وثقافتها وهيكليتها لتحقيق نتائج تجارية مرغوبة (Australian Public Service Agency, ٢٠١٠: ٢٤٤).

و عبر الاطلاع على جهود الباحثين، يتضح وجود إجماع الباحثين على أن القدرة لا توصف بأنها مورد منفرد بالانسجام مع الموارد الأخرى مثل الموجودات المالية، التكنولوجيا، أو الأيدي العاملة، ولكنها بالأحرى توصف على أنها الطريق المتميزة والمتقوقة في تخصيص الموارد لمواجهة العمليات المعقدة عبر المنظمة مثل تطوير المنتج، والعلاقة مع الزبائن، وإدارة سلسلة التجهيز، وبالمقارنة مع نظرية الاختيار العقلاني والتركيز على قرارات العمل الفردية، تعدد القدرات المنظمية بمثابة قابليات جماعية واجتماعية وهي جزء لا يتجزأ في الطبيعة، وتتجسد عن التفاعل الاجتماعي والتصور الجماعي للمساهمة بوصفها (طريقة لحل المشكلات) (Cyert &

March, ١٩٦٣)

٢ . تعريف القدرات المنظمية

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

الجدول (٤)

عدد من تعريف القدرات المنظمية بحسب وجهات نظر عدد من الباحثين

التعريف	المصدر
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	Lenz, ١٩٨٠: ٢٥٥
القدرة على تنسيق وتكامل عدة نشاطات ومهارات مختلفة عن طريق عدة هيئات منظمية وسياسات داخلية	Collis, ١٩٩٤: ٣
النظم الفرعية الإدارية والتقنية التي تتكامل عبرها تشكيلة متنوعة من (الเทคโนโลยيا، والعمليات، والموارد، والخبرات، والمهارات المعرفية) لتحقيق المنتج أو الخدمة التي تمنح المنظمة ميزات تنافسية فريدة ومستدامة ذات قيمة مضافة.	Macmillan & Tamboe, ٢٠٠٠: ٢٠

<p>الدور الرئيس والمهم الذي تؤديه الإدارة الاستراتيجية في دمج وتكيف وصياغة الكفاءات الوظيفية والموارد والمهارات المنظمية الخارجية والداخلية لتلبية المتطلبات والمستلزمات التي تفرضها البيئة المتغيرة والمتقلبة.</p>	<p>المعاضيدي، ٢٠٠١: ٢١</p>
<p>إمكانيات العمل التي تتولد من دمج الموارد والمعرفة والكفاءات في المنظمة لتلبية أهداف استراتيجية محددة.</p>	<p>Amant & Renard, ٢٠٠٤: ١٥</p>
<p>المهارات الخاصة بالمنظمة والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا الزبون مقارنة بالمنافسين.</p>	<p>الزعبي، ٢٠٠٥: ١٥٢</p>
<p>تنتج عن التفاعل الاجتماعي والمشاركة في حل المشكلات، لذا يمكن أن تكون القدرات المنظمية في ميادين ومستويات مختلفة من النشاطات المنظمية والأقسام أو الشعب أو الوحدات.</p>	<p>Don & Rachel, ٢٠٠٧: ٩</p>
<p>خبرات الأفراد العاملين التي تتكامل مع الموارد المادية والرأسمالية والتكنولوجيا والموارد الأخرى في المنظمة.</p>	<p>Grant, ٢٠٠٨: ١٣٧</p>
<p>المعارف والمهارات والاتجاهات والميول السلوكية التي تؤثر في نحو واضح في أداء الفرد، ويمكن قياسها بمستويات الأداء المعتمدة والعمل على تحسينها عبر التدريب والتطوير.</p>	<p>شibli وعلي، ٢٠٠٩: ٥</p>
<p>مجموع القدرات (كماً 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.</p>	<p>العنزي والعبادي، ٢٠١١: ١٢٨٩</p>
<p>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.</p>	<p>Rauffet, <i>et. al.</i>, ٢٠١١: ٣</p>
<p>مجموعة الروتينات التي تطورها المنظمة في فترات متباينة لتكون مرتكز للتقدم والنمو والاستمرار، وقابلة للتحفيز والتعزيز اعتماداً على سلوكيات الأداء الإيجابية للإدارة والأفراد في المنظمة.</p>	<p>تعريف الباحث</p>

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على المصادر الواردة فيه

ثانياً . أهمية القدرات المنظمية

تتركز أهمية القدرات المنظمية في مدى مساهمتها في تطوير المنظمة وتميزها 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 نلحظ أهمية القدرات المنظمية للمنظمة ككل ولأفرادها، فالأفراد وغير امتلاكهم قدرات فردية مثل المهارات المتعددة أو القدرات الشخصية مثل سلوكيات التأثير المتعددة 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 المنظمية تكمن بقدرة المنظمة على إدارة الموارد المالية والمادية والبشرية وغيرها على نحو فاعل للحصول على ميزات إضافية مقارنة بالمنافسين، لذا لا بد أن تتركز القدرات المنظمية على قدرات الأعمال لتلبية طلب المنظمة. فضلاً عن ذلك، فإنه يتوجب أن تتفرد المنظمة بالقدرات المنظمية وتمتنع تقليدها من قبل المنافسين والقدرات المنظمية هي أشياء أنجزت في المنظمة على نحو جيد لتُسهم في تحسين الأعمال وتميزها في السوق. وأن تطوير القدرات المنظمية 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 المنظمية التي يمكن أن تتحققها ، 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 تكون القدرات من الفراغ ، ولا بد من توافر بنى تحتية مساعدة على تكوينها، إلا 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 المنظمية (Ulrick & Lake, ١٩٩١: ٨٢).

- وقد تعرض الباحثون لأهمية القدرات المنظمية التي تمتلكها المنظمة وتأثيراتها، إذ يمكن أن تؤدي القدرات المنظمية 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, 1991: 107; Grant, 1991: 123).
 ٢. تأسيس قطاع المورد البشري بوصفه شريكاً استراتيجياً، وهنا يتضح عمل القدرات المنظمية بين المحور الاستراتيجي وممارسات المورد البشري. عليه يصبح المورد البشري مورداً استباقياً للميزة التنافسية، بدلاً من التركيز التفاعلي على فجوات الأداء (Hondegem & Vandermeulen, 2000: 111; Luoma, 2000; Ulrick & Lake, 1991: 83).
 ٣. نتائج الدافعية المنظمية التي تكمن في إرضاء أصحاب المصلحة وإرضاء الزبون (Ulrick & Lake, 1991: 83; Yeung & Berman, 1997: 327).
 ٤. تحسين مستوى الفرد في المنظمة بما يتاسب مع عمليات الاختيار، وتحقيق انسجام أكثر مع مواقف الموظف، وتعزيز التصميم التنظيمي الملائم (Bowen, Ledfor, & Nathan, 1991: 41).
 ٥. الوصول إلى سلوكيات قيمة، ورفع من مستويات الكفاءة وتعزيز القيم الإيجابية (Finegold, et. al., 1998: 17).
 ٦. الوصول إلى مستويات أداء مرتفع وتحويل الثقافة البيروقراطية إلى أكثر من عمل ريادي (Hondegem & Vandermeulen, 2000: 132).
 ٧. تحقيق أداء عالي عبر التركيز الداخلي والتعلم الخارجي لإنشاء ملكية العمليات والمعدات في الصناعة التحويلية (Schroder, et. al., 2002: 109).

ثالثاً . خصائص القدرات المنظمية

تتخذ القدرات المنظمية أشكالاً ومستويات مختلفة في النشاط المنظمي، وبموجب ذلك يمكن تمييز مجموعة خصائص للقدرات المنظمية استناداً إلى وجهة النظر المفاهيمية، وعلى النحو الآتي (Georg & Martina, 2007, 915) و (Schreyog, et. al., 2007, 33):

١. حل المشكلات والتعقيديات

تعد القدرات تصوراً في سياق حل المشكلات المنظمية الجماعية، على افتراض أن المنظمات قادرة على حل المشكلات الطارئة بفعالية، عليه لا توصف القراءة بأنها مهارات بارزة ما لم توفر إمكانية حل المشكلات الاستثنائية. وفي أغلب مشكلات المهام والمهارات الاستثنائية تبرز حالة التعقيد (Levinthal, 2000: 367). 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 متطرفة مع قدرات استيعابية واسعة ويمكن وصف حل المشكلة بأنه مجموعة إدراكات معقدة وأفعال مألوفة (Dosi, *et. al.*, ٢٠٠٣: ١٧٠)، ترکز 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، وتتضمن القدرات المنظمية 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 تعد ممارسات القدرات المنظمية عملية توليدية فيها عناصر صريحة وضمنية، وبناءً عليه تعني القدرة الفعلية القفزة الانتاجية بين العوامل الضمنية والصريحة (Cook & Brown, ١٩٩٩: ٣٨٧). علاوةً على ذلك، تعد القدرات طفرة للأداء، لذلك فهي بمثابة عمل شيء متميز ومقدر (Gherardi & Nicolini, ٢٠٠٢: ٤٢١; Weinert, ٢٠٠١: ١١٢) يتم الاعتراف بها وتنسب إلى 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 وتألف من مجموعة معقدة من الروابط المقبولة أو القواعد الموحدة، وبنطبيه آخر، هي مجموعة نشاطات حل المشكلات التي لا تسمى قدرات ما لم تبرهن على كونها ناجحة في مواقف متعددة، 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 قرارة، ولكن هذه القدرة لا يمكن عادةً الاعتماد عليها ما لم تكون هناك ممارسات موثوقة تطورت بمرور الوقت، والقدرة المنظمية هي بطبعتها مفهوم تاريخي، إذ إنها تمثل تكامل تجارب ماضية لنشاطات حل المشكلات الحالية وتوقع الاتجاه المستقبلي لخصيص الموارد، وتشير الطبيعة الزمانية للقدرات المنظمية إلى حقيقة أن الوقت بعد أساس للقدرات ، ويقترب تطوير القدرات من

سلسلة ردود الأفعال الأولية الناجمة عن حدث ما يؤسس مسار القدرة (Dierickx & Cool, 1989: 1506).

ومن وجهاً نظر كفاءة العمليات يشير (Dave & Dale, 1991: 83) إلى أن للقدرات المنظمية الخصائص الآتية:

١. تركز على العمليات والأنظمة الداخلية لتلبية حاجات الزبائن.
٢. تكون كفاءة خاصة بالمنظمة توفر لها مزايا تنافسية لكونها فريدة.
٣. تضمن توجيه جهود الموظفين ومهاراتهم نحو تنفيذ استراتيجيات المنظمة لتحقيق أهدافها.

ومن وجهاً نظر المورد الثمين، حدد (عكروش ومأمون وسهير، ٢٠٠٤: ٧٧) خصائص

القدرات المنظمية 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 وجهاً نظر تحقيق الأهداف، يضيف (Amant & Renard, 2004: 15)

الخصائص الآتية:

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

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

وبناءً على نتائج بحث مقدم من مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) للمنظمات ذات الأداء العالي، وجدت (BCG) مجموعة خصائص أنمونجية في المنظمات الساعية للتقوّق بنحو منتظم على المنافسين، تم توسيع البحث فيما بعد على بعض الخصائص لدراسة تُعد أكثر عمقاً في موضوع القدرات المنظمية، فحدّدت مجموعة الخصائص التي يتوجب أن تستحوذ عليها المنظمة (BCG, ٢٠١٢: ٥)، كما موضح في الجدول (٥).

الجدول (٥)

خصائص القدرات المنظمية على وفق وجهة نظر (BCG)

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

القيادة
قيادة شخصية مقدرة ومؤثرة وفرق القيادة
إعداد الجيل المقبل عبر فرق القيادة
تمكين مديرى الإدارة الوسطى لتنفيذ استراتيجية المنظمة
الأفراد والمشاركة
توفير المواهب المهمة لمقابلة الاستراتيجية وأهداف النمو
اصطفاف الأنظمة والعمليات لضمان تحقيق الأهداف
الرغبة لممارسة الجهد الاختياري
الثقافة والتغيير
قدرة المنظمات لإدارة جهود التغيير
الهيكل المرن الذي يسمح بالتكيف مع التحديات الخارجية
مجموعة من القيم المشتركة في المنظمة
الثقافة

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

ومن زاوية النجاح التافسي، يمكن ايجاز خصائص القدرات المنظمية المتميزة بالجوانب

الآتية (٤٠١٠: Coulter, ٢٠١٠): الموضحة في الشكل (٤)

١. تسهم برفع قيمة الزبون المتفوق
٢. صعبة التقليد من قبل المنافسين
٣. يمكن استخدامها بطرق متنوعة



الشكل (٤)

خصائص القدرات المنظمية 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. p١٠٦

رابعاً . أنواع القدرات المنظمية

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

الجدول (٦)

أنواع القدرات المنظمية حسب وجهة نظر الباحثين

المصدر	أساس التقسيم	أنواع القدرات المنظمية
Frederick & Kelly, ٢٠٠٥ : ٤٠٠	١. القدرة الذهنية (الإدراكية)	(القدرة المكانية ، وقدرة العلاقات ، وقدرة الأدراك ، وقدرة الكلامية ، وقدرة المفاهيمية ، وقدرة التذكر ، وقدرة الاستنتاج والقدرة الحسابية)
	٢. القدرة الجسدية حسب	القدرة الحركية (قوة عضلية) ، وقدرة 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>بالدليل</p> <p>تقسيم خاص الارشادي NGO</p>	<p>الأدلة الإرشادية التي يصدرها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، ٢٠١٠</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>بالدليل</p> <p>تقسيم خاص الارشادي NGO</p>	<p>الأدلة الإرشادية التي يصدرها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، ٢٠١٠</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) (Ulrich,& Lake, ١٩٩١: ٣) (Chandler, ١٩٩٢ : ٦٩) (Ulrich & Lake, ١٩٩١: ٦) (Oglivie, ٢٠٠٧: ٢٢١) (Jain, ١٩٩٣: ٦٤)</p>
<p>(القدرات التخصصية ، القدرات التنافسية</p> <p>القدرة التكنولوجيا)</p>	<p>على أساس أنماط استخدام الأيدي العاملة</p>	<p>(Weinstein & Azoulay, ١٩٩٩: ٤٣)</p>
<p>(القدرة الفردية ، القدرة الجوهرية ، الإدارة</p> <p>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>

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

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

يتضح من الجدول المذكور آنفًا تباين في تصنیف القدرات المنظمة بين الباحثين مما انعكس على تعددية انواعها وذلك بسبب طبيعة الدراسات التي تناولتها وتجهات الباحثين ، إلا أن ذلك لا يمنع وجود نوع من الانفاق 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 الحكم والدقة في اتخاذ القرار إذ ترتبط القدرة المعرفية بالعقلانية وعدم التحيز ، والتكيف مع التعقيد أي أهميتها في حالات الغموض واحتلاط الأهداف والزخم الزماني، ومن الضروري أيضًا أن تكون المنظمات قادرة على تحويل معرفتهم إلى إبداعات تقنية. ويرى (Cardy& Gandz, ٢٠٠٧ : ٣١) أن المنظمات تواجه تحدياً يتمثل بالمنافسة وتغير أنماط 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 أنموذج 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 أيضًا 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 المأولة، فقد وجدت المنظمات العون فيما ابتدعه الثورة العلمية والتقنية في مجالي المعلومات والاتصالات، واستطاعت تقانة المعلومات أن تدفع المنظمات للنهوض بعملية نمو هائلة صاحبتها فرص عمل جديدة وإجراء تغييرات في الهيكل الكلي (عوادي، 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 بالمورد الفكري ، الذي يطلق عليه حالياً برايس المال الفكري ، ويقصد به المقدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية ، وتحتاج بمستوى عالٍ من الجودة ، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة (العنزي ، ٢٠٠١ ، ٣٣) .

وللتقنية 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 بالأتي (Kenneth & Jane: ٢٠٠٠، ١١٩) :

• تساعد تقانة المعلومات على توفير المعرفة 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 التناصي للمنظمة.

- تسهم تقانة المعلومات والاتصالات في تخلص 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

تشط غالبية المنظمات في بيئه تميز 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 والموظفوون، هذه القدرات تتفاعل مع المعلومات المتاحة داخلياً وخارجياً وتعطي أفكاراً قابلة للتجسيد حتى تسمح للمنظمة بتقديم قيمة مضافة، رغم تباين القدرات الإبداعية على المستوى الفردي فإن المحك الحقيقى يعتمد على تعزيز الإبداع على مستوى المؤسسات، فالإبداع يمثل التوجهات التي تتبعها المؤسسات الريادية التي تسعى إلى توفير منتجات وخدمات مبتكرة من شأنها أن تحدث تغييراً في قاعدة التنافس (مرداوى و نبيلة ، ٢٠١٢ : ٨-٢) .

ويؤكد (Thomas, et. al., ٢٠٠١: ١٨٧) بأن القدرات الديناميكية تعد محفزة للابداع في حين يستخدم المنافسون ترتيبات الموارد الجديدة للتحرك إلى الواقع الاستراتيجية الجديدة ، فإن القدرات الديناميكية تستخد 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 (Silvia, et. al., ٢٠٠٩: ٣٠٤) 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 تمكн المنظمة من :

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

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

ودمج وإعادة تجميع واستغلال الموارد والمعرفة والمهارات .

٤. قدرات التعلم التنظيمي

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

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

وتعتَّد القدرة على التعلم باستمرار السبب الرئيس للنجاح الكبير للمنظمات ، ويرى (٤٥: ٢٠٠١، Morgan) أنَّ التعلم التنظيمي يمكن ويخول الأفراد العاملين على أداء الأعمال بشكل مماثل ، وأنَّ هذا يزيد الثقة والاستمرارية فيما بينهم أنَّ 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 إنَّ التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعزيز المعرفة في إطار ملائم في منظمات التعلم ، ومن أهم خصائص التعلم التنظيمي هي : (عبد، 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 عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها والوصول إليها وتنقيحها 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 تعين خبير في المراقبة والتقييم.
٣. تعزيز الخبرات الفنية عبر تعين أو تدريب موظفين أو متقطعين 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 والتخطيط والقيادة، فضلاً عن أداء برنامج المنظمة وعلاقتها 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 (علوي 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 بصفتها مفهوماً محدداً، أو بناء القدرات بصفتها عملية شاملة ومستمرة تتلاعماً 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 (علوي وعلي، ٢٠٠٩: ٨-٩):

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

٣. **تطوير الإطار المؤسسي والقانوني:** يعني العملية التي تهتم بإجراءات تغيير التشريعات والقوانين لتمكن 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 (شibli وعلي، ٢٠٠٩: ٩).

ويمكن استخلاص وجهتي نظر حول بناء القدرات الجامعية وتحسينها، وهي (شibli 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. تحضن مجال (الموارد البشرية) وتسانده في عملية بناء القدرات وتحسينها في مجالات أخرى من داخل الجامعة متمثلة ب (الهيكل التنظيمي، والعملية الجامعية، والنظام الإداري والقانوني الجامعي).

سادساً. **تنمية القدرات المنظمية**

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 تزعزع المصالح الشخصية وهياكل السلطة القائمة وتحتاج تغييرات في السلوك والأعراف والقيم . ولكي تكون فاعلة، فإن تنمية القدرات تتطلب منا توليد حواجز 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 الالزمة والاحتفاظ بها لوضع أهداف إنسانية خاصة بهم وبلغها عبر الزمن". غالباً ما تُغلق وُتُفتح نوافذ فرص التغيير مع التغييرات في القيادة والتحولات في الأولويات وتكريس الموارد. لذلك فإن الاستثمار في القدرات غالباً ما يدور حول إدارة المبادرات. 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 تتمية القدرات وبنائها على نحو متزامن ، 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).

- تتمية القدرات عادةً ما تشير إلى عملية توليد وبناء القدرات ثم بعد ذلك استخدامها وإدارتها والاحتفاظ بها. وتتبع هذه العملية من الداخل وترتبط 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 تتمية القدرات.

إن التصورات أو المخاوف بشأن الأداء غالباً ما توفر المدخل للتفكير في تتمية القدرات وهذا يعمل في الاتجاهين: تدني الأداء يرتبط بالقدرات غير الكافية، والأداء السليم يرتبط بالقدرات الكافية والمستخدمة بفاعلية. فامتلاك بعض القدرات لا يعني تلقائياً أن يتحسن الأداء، أو أن تتحقق نتائج أفضل. إن تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتتمية القدرات يعكس وجهة النظر القائلة بأن القدرات تكمن داخل الأفراد، وكذلك على مستوى المنظمات وداخل البيئة المواتية، وفي المؤلفات حول تتمية 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 تتفق أن القدرة موجودة على مستويات مختلفة تشكل في مجملها نظاماً متكاماً. ويدل هذا الترابط على أن أي جهد لتقدير أو تتمية القدرات ينبغي بالضرورة أن يأخذ في الحسبان القدرات الموجودة في كل مستوى على حدة، وإنما فسوف ينحرف عن غايته أو يصبح غير فاعل على سبيل المثال، فقد تمتلك رئيسة القسم القدرة الالزمة لإدارة قسمها، لكنها قد تعجز عن تلبية أهدافه الإنتاجية في حال غياب الإجراءات والعمليات الالزمة 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: ٨-٥). والمستويات الثلاثة لقدرة هي كالتالي:

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 ملماً، لكنه جزء لا يتجزأ من فهم القضايا الخاصة بالقدرات. 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 التقويضات والأولويات وأساليب العمل والمشاركة المدنية عبر أجزاء المجتمع المختلفة.

٢. **المستوى التنظيمي**: يتضمن السياسات والترتيبات والإجراءات والأطر الداخلية التي تتيح للمنظمة ممارسة نشاطها وتحقيق تقويضها، التي تسمح بتوظافر 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 والمعرفات 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 بالمارسة والتجربة.



الشكل (٥)

المستويات الثلاثة للقدرة المنظمية

Source: United Nations Development Program, ٢٠٠٨, ٧.

ويمكن إيجاز أهداف عملية تنمية القدرات المنظمية 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 ، وتحديث التقانة 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 المنظمية يتم عبر المراحل الآتية:

١. **تقييم مستوى قدرات العاملين الحالية:** تقييمات 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 الالزمة 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 سيعتمدتها مسؤول عملية التحسين، فضلاً عن توضيح المفاهيم الأساسية للتحسين في إطار المبادئ التوجيهية للعاملين، كما يمكن إشراك العاملين في دورات تربوية 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:** تعد 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 المنظمية، 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 المنظمية

تُسهم العديد من العوامل في تعزيز القدرات المنظمية ، وقد تبأينت تلك العوامل على وفق وجهات نظر الباحثين والمهتمين، ولعرض الوقوف على وجهات النظر تلك، سيتمتناولها وفق عروض الباحثين والميدان والزاوية التي ركز عليها، إذ أشار : أ . ١٩٩٥: Reis & McGuire، إلى مجموعة من العوامل التي تساعد على تعزيز القدرات المنظمية 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 للاللتزام 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 (ترايسى، 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 ويكتفأ عليه، فالفرد المعتمد 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 المتتطور بإعادة تغيير أسلوب تفكيره، وبذلك يستطيع الفرد النجاح والتميز 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 ذكاء وتركيزًا 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 الحقيقة الكامنة التي تعمل على زيادة الإنتاج، ومن ثم الحصول على أعلى عائد ممكن، إذ يُعد التميّز بالأداء المعيار الأساس وربما الأوحد لدى البعض لتحسين مستويات قدراتهم عن المعدل النمطي للأداء سواء بالكمية أم الجودة أم وفر بالتكليف أو 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 وثّسهم 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. تّسهم في إشباع حاجات العاملين المادية ورفع روحهم المعنوية .

ب. المساهمة بالتحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديلاته بحسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.

ت. المساهمة في تعزيز الأفراد لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميلهم.

ث. تتميّز عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين الأفراد في المنظمة.

ج. تتميّز الطاقات الإبداعية لدى الأفراد بما يضمن تقدم المنظمة وتقوّتها إذ إن استثمار القدرات الكامنة ستزداد 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 و تستحضر لإقرار المرونة ضماناً للتكييف (جلاب، ٢٠١١: ١٨١) (Grave & Janet, ٢٠٠٣: ٥).

ومن وجهاً 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 المنظمية لإدراك حالات عدم التأكيد، وعلى الرياديين أن يكونوا معالجين لهذه المخاطر عبر قياسها على نحو عقلاني وواقعي، وأن تكون لديهم القدرة على استباقية المخاطرة التي تعني القدرة على منع أو تقليل مسبيق وإلى أدنى حد ممكناً من حصول المخاطر والسيطرة عليها عبر تحديدها، وتقديرها، والرقابة عليها، وتقديرها) والتي تتخذ قبل حدوث المخاطر.

٤. التحدى

يُعد هذا العامل ذا أهمية كبيرة جداً في إظهار القدرات، إذ يدفع التحدى إلى إبراز الشيء الكبير 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 من تظهر قابلياتهم وقدراتهم الإبداعية في المواقف والتحديات والظروف الحرجية، وهؤلاء عليهم التوجه إلى أنفسهم أكثر والعنابة 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. **الطلاق**: وهي القدرة على إنتاج سهل 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 متحركة تقتضيها عملية المواجهة.

ث. **الأصالحة**: وتعني تقديم نتاجات مبكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة التي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتتوافق مع الهدف المنشود، والأفراد الذين يطلقون استجابات غير مألوفة لمبنها 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 البديل اللازم لكافة الأحتمالات المتوقعة.

٥. المنافسة مع الآخرين

المنافسة شيء أزلي في مختلف الصعد وال مجالات، 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 لاستقرار التنظيم واستثماره، للبحث الدائم عن التطور، ذلك أن التعبير والتكييف سمة المنظمات الإبداعية، فالممنافسة توجد نوعاً من التحدي الذي يحرك السلوك والجموود ويثير الاهتمام وحب الاستطلاع، ويمثل فرصة لإعادة النظر في الأفكار السائدة وتعديل المواقف والسلوك (القربيوي، 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 التناقص بين الأفراد إلى ظهار مواهب ابتكارية يلجأ لها الأفراد المتنافسون بما ينمي قدرات الأفراد ومواهبهم ويوهلمهم لمواجهة المواقف الصعبة التي تعرّضهم أثناء العمل.

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

ث. يُسهم التناقص في زيادة الانتاجية، ويحقق النمو.

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

ح. يبرز التناقص أفكاراً جديدة تُسهم في استبدال السلوك غير المرغوب في سلوك يرضي عنده الجميع.

٦. الرغبة في اكتشاف حقائق جديدة

يُعد اكتشاف الحقائق من الأمور المهمة التي تحتاج إلى الكثير من المهارات والقدرات التي تمكن الباحث من الوصول والحصول على مبتغاه، إذ ستدفع به إلىبذل المزيد من الجهد والعناية 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 والإقليمي، ومن ثم الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

إن الرغبة في اكتشاف حقائق جديدة أو الابتكار هو إحداث شيء من لا شيء ويتناصب مع قدرة الأفراد على الصنع والإيجاد والفعل والتكون، فالابتكار في أغلب الأحيان فردي ، وقد أشار (الجنابي، ٢٠٠٠: ١١) إلى أنه مجموعة من الأفكار التي يتوصّل إليها الفرد أو يمتلكها ، ثم يقوم بتحويلها إلى أعمال ملموسة عبر استخدام مداخل البراعة وتشجيع الخيال وتطوير المناخ الملائم للابتكار تحت ظروف الإدارة المشاركة من الأفراد العاملين ، وتم 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 ولكنّه يتمتع بالقدرات التكيرية على تكوين علاقات مرنّة بين الأشياء.

ث. الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعة والانفتاح على المعرفة والآراء الجديدة.

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

١. الهيكل التنظيمي العضوي: الذي يؤثر إيجابياً في الإبداع؛ لأنّه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركبة، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

٢. استقرار الإدارة لمدة طويلة يرتبط بالإبداع: غذ إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية 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 وتنسماح 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: يعّد وضع نظم المكافآت حافزاً للإبداع ومسانداً له، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع يمنح الاعتراف والتغيير والأداء الجيد .

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

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

٢ . الرؤية والرسالة والاستراتيجية : تمتلك المنظمة رسالة حيوية وفهمًا واضحًا لهويتها. وهي تشتهر بالأنشطة على نحوٍ نظامي، وموجه بالنتائج الاستراتيجية، وتعكس التفكير والتخطيط الذاتي الذي يصف الاستراتيجيات عبر الرسالة والقدرة المنظمية. 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 الملحوظة 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 وفعالة في مشاركة وقيادة المجتمع، وتؤكد الروابط القوية مع مكونات المجتمع وتشارك في التحالفات والشركات الاستراتيجية للتقدم الكبير في أهدافها وتوسيع تأثيراتها.

٥ . تطوير الموارد : توفر المنظمة بنجاح الدعم من مجموعة متنوعة من المصادر من أجل ضمان إيرادات المنظمة المتعددة 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 أيضًا روابط واضحة، وكذلك رسائل استراتيجية نحو جهود تنمية الموارد.

٦ . العمليات والإدارة الداخلية : لدى المنظمة عمليات كفؤة وفعالة، وأنظمة دعم إدارية قوية. إذ تدار العمليات المالية بمسؤولية وتعكس مبادئ المحاسبة الصحيحة. وتستخدم المنظمة المعلومات بفعالية من أجل التنظيم ولأغراض إدارة المشروع، والعائد والمخاطر والإدارة التكنولوجية هي قوية وملائمة لغاية المنظمة.

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

الجدول (٧)

عوامل تعزيز القدرات المنظمية من وجهة نظر عدد من الباحثين

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

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

يتضح من العرض السابق أن تعزيز القدرات المنظمية يخضع لتأثيرات عدة عوامل منها الفردية وأخرى تنظيمية ، ومنها داخلية و أخرى خارجية وتماشيا مع الدراسة الحالية يمكن إضافة متغير التسييس التنظيمي متمثله بأبعاده السبعة المعتمدة كواحد من العوامل المؤثرة في تعزيز القدرات المنظمية والتي ستخضع للاختبار للتاكيد من مدى إسهام التسييس التنظيمي في تعزيز القدرات المنظمية 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 المنظمية في الجامعة المبحوثة ، يعرض الفصل وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها في ضوء البيانات والمعلومات المجمعة من الميدان المبحوث ، فضلاً عن تحليل وتقسيم مضمون علاقات الارتباط والأثر الافتراضية بين متغيرات الدراسة الرئيسية 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 معتمدًا على البرنامج الاحصائي (SPSS) للاستدلال على التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكل بعد من أبعاد الدراسة ومتغيراتها ، التي تعكس اختبار فرضيتي الدراسة الرئيسيتين الأولى والثانية واعتمادًا 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 الرئيسية الأولى التي تنص على امتلاك الجامعة المبحوثة للأبعاد المعتبرة 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 المعتبرة عن هذا البعد والمتمثلة بـ (X_1-X_6) ، إذ بلغت نسبة الاتفاق* (أتفق بشدة ، أتفق ، أتفق إلى حد ما) على تلك المؤشرات إجمالاً (٨٥.٣٪) ، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق* (لا أتفق بشدة ولا أتفق) (١٤.٧٪) من إجابات المبحوثين ، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (٣.٥٥) بانحراف معياري (١.٠٤) .

ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناه هذا البعد هي (X_1) و(X_2) بنسبة اتفاق بلغت (٩٤.٧٪، ٩٢٪) على التوالي وبوسط حسابي (٣.٩٦، ٣.٥٦) وانحراف معياري (٠.٩٥، ٠.٩١) 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_6) 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

تتصح معطيات الجدول (٨) عن اتفاق (٨٢.٢٪) من المبحوثين على إجمالي المؤشرات المعتبرة 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 (أتفق بشدة ، وأتفق ، وأتفق إلى حدما) على مستوى وصف جميع الأبعاد وتشخيصها

*عدم الاتفاق تعبّر عن نسب (لا أتفق بشدة ، ولا أتفق) على مستوى وصف جميع الأبعاد وتشخيصها

وقد أُسهم المؤشران (X₇) و (X₉) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (٩١.٩ % ، ٨٦.٧ %) على التوالي ووسط حسابي قدره (٣.٧٨ ، ٣.٥٧) وانحراف معياري بلغ (١.١٥ ، ٠.٨٩) وللذان 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 (X₁₀) 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 (X₁₂-X₁₈) الخاصة بهذا البعد إذ يتضح من إجابات المبحوثين الاتفاق على هذه المؤشرات إجمالاً وبنسبة 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 (X₁₈) ، (X₁₂) ، إذ اتفق عليهما (٨٦.٧ % ، ٨٦.٧ %) من المبحوثين وبوسط حسابي بلغ (٣.٤١ ، ٣.٥٩) وانحراف معياري (٠.٩٤ ، ٠.٩٤) ، وفي ذلك تأكيد على توظيف قيادة الجامعة ما تمتلكه من مواضع السيطرة في التأثير بسلوكيات العاملين ، واعتمادها لتلك المواقع في تحفيز قدرات العاملين ، وامتلك المؤشرين (X₁₇ ، X₁₄) أدنى نسبة اتفاق بلغت (٦١.٣ % ، ٦١.٣ %) وبوسط حسابي (٣.٠١ ، ٢.٨٧) وانحراف معياري (١.٢٢ ، ١.٢٢) وللذين ينصحان على أن قيادة الجامعة المبحوثة شجعت العاملين على التحدث بصراحة حول مختلف الأمور مما كانت حساسة ، وأنها تميل إلى قبول الأفكار التي يقدمها العاملون على الرغم من عدم تواافقها مع توجهاتها.

٤. تحمل المخاطرة

تكشف معطيات الجدول (٨) عن اتفاق (٦٥ %) من المبحوثين على المؤشرات الخاصة بهذا البعد المتمثل ب (X₁₉-X₂₂) ، 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 (X₂₀) 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 (X₂₁) بلغت (٤.٦ %) 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 (٤-X٢٩) ، 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) .

وأسهم المؤشران (٤-X٢٩) و (٤-X٢٩) 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 تاسب الأهداف الموضوعة من قبل قيادة الجامعة مع قابلities العاملين وقدراتهم ، وأن قيادة الجامعة تجتهد في وضع أهداف تمكن من تنمية القدرات التنظيمية وتطويرها ، حقق المؤشران (٤-X٢٧) ، (٤-X٢٨) أدنى نسبة اتفاق بلغت (٧٣.٤٪ ، ٧٠.٦٪) على التوالي وبوسط حسابي بلغ (٣.٢٥ ، ٣.١٣) وانحراف معياري (١.١٩ ، ١.٠٦) وللذين 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 مؤشراته المتمثلة بـ (٤-X٢٥) إجمالاً وبنسبة بلغت (٦٦.٢٪) ، ولم يتفق عليها (٣٣.٨٪) منهم ، وتدعم نسبة الاتفاق على هذه المؤشرات قيمة الوسط الحسابي البالغة (١١.٣) وانحراف معياري (١.٢١) .

وحقق المؤشر (٤-X٣٤) 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 (٤-X٢٢) بلغت (٦١.٣٪ ، ٦٤٪) على التوالي وبوسط حسابي (٣.٠١ ، ٣.٠٧) 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 واتخاده

وعبر عنه بالمؤشرات المتمثلة بـ (٤-X٣٦) ، 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_{٣٩}) و (X_{٤٠}) أعلى نسبة اتفاق بلغت (١١.٣٪ ، ٨١٪) على التوالي ووسط حسابي قدره (٣.٥١ ، ٢.٩٣) وانحراف معياري بلغ (١٠.٣ ، ٠.٨٦) وللذان يعكسان اعتماد قيادة الجامعة أساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات المتخذة ، وامتلاكها آليات نقل معلومات مناسبة لاتخاذ القرار ، وأدنى نسبة اتفاق كانت للمؤشر (X_{٣٨}) بلغت (٤٪٦٩.٤) وبوسط حسابي بلغ (٣.٠٥) وانحراف معياري (١.٠١) والذي يشير إلى أن قيادة الجامعة تلجأ إلى التشاور مع عاملاتها 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 (٨٪٧٤) من المبحوثين نحو الاتفاق على إجمالي تلك الأبعاد وعدم اتفاق (٢٪٢٥) ، وحقق بعدي (القوة والنفوذ ، والمهارة السياسية) أعلى نسب الاتفاق وبعدى (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 الأبعاد اجمالاً وتفصيلاً إشارة إلى تحقق الفرضية الرئيسية 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 الأسئلة	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 _١	القوة والنفوذ		
.٩٥	٣.٥٦	٢.٧	٢	٥.٣	٤	٤٤	٣٣	٢٩.٣	٢٢	١٨.٧	١٤	X _٢			
.٩٨	٣.٥١	٥.٣	٤	٥.٣	٤	٣٦	٢٧	٤٠	٣٠	١٣.٣	١٠	X _٣			
١.١٩	٣.٣٦	١٠.٧	٨	٩.٣	٧	٣٠.٧	٢٣	٣٢	٢٤	١٧.٣	١٣	X _٤			
١.٠١	٣.٤٨	٥.٣	٤	١٠.٧	٨	٢٥.٣	١٩	٤٨	٣٦	١٠.٧	٨	X _٥			
١.٢٢	٣.٤١	٥.٣	٤	٢٢.٧	١٧	٢٠	١٥	٢٩.٣	٢٢	٢٢.٧	١٧	X _٦			
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 _٧			
١.٠٨	٣.٥٩	٢.٧	٢	١٣.٣	١٠	٣٠.٧	٢٣	٢٩.٣	٢٢	٢٤	١٨	X _٨			
.٨٩	٣.٥٧	٢.٧	٢	٥.٣	٤	٣٧.٣	٢٨	٤١.٣	٣١	١٣.٣	١٠	X _٩			
١.٢٦	٣.٢٩	٨	٦	٢١.٣	١٦	٢٦.٧	٢٠	٢١.٣	١٦	٢٢.٧	١٧	X _{١٠}			
١.٠٣	٣.٤٨	-	-	٢١.٣	١٦	٢٨	٢١	٣٢	٢٤	١٨.٧	١٤	X _{١١}			
١.٠٣	٣.٤	٢.٧	٢	١٦	١٢	٣٦	٢٧	٢٩.٣	٢٢	١٦	١٢	X _{١٢}			
١.٠٧	٣.٥٢	٣.٦	-	١٤.٢	-	٣٠.٢	-	٣٠.٧	-	٢١.٣	-	المؤشر الكلي	موضع السيطرة		
		١٧.٨				٨٢.٢									
.٩٤	٣.٥٩	-	-	١٣.٣	١٠	٣٣.٣	٢٥	٣٤.٧	٢٦	١٨.٧	١٤	X _{١٣}			
١.٢٢	٣.٠١	١٠.٧	٨	٢٨	٢١	٢٤	١٨	٢٤	١٨	١٣.٣	١٠	X _{١٤}			
.٩٧	٣.١٩	٥.٣	٤	٢٠	١٥	٢٨	٢١	٤٤	٣٣	٢.٧	٢	X _{١٥}			
١.٠٩	٣.٢١	٨	٦	١٨.٧	١٤	٢٥.٣	١٩	٤٠	٣٠	٨	٦	X _{١٦}			
.٩٥	٢.٨٧	٨	٦	٢٤	١٨	٤٥.٣	٣٤	١٨.٧	١٤	٤	٣	X _{١٧}			
١.٠٥	٣.٤١	٢.٧	٢	١٧.٣	١٣	٣٣.٣	٢٥	٢٩.٣	٢٢	١٧.٣	١٣	X _{١٨}			
١.٠٤	٣.٤١	٥.٨	-	٢٠.٢	-	٣١.٥	-	٣١.٨	-	١٠.٧	-	المؤشر الكلي			
		٢٦				٧٤									

الجدول (٨)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد التسييس التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										سلسل الأسئلة	الأبعاد		
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حدما		أتفق		أتفق بشدة					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
١.١٩	٣.٢٣	٥.٣	٤	٢٦.٧	٢٠	٢٦.٧	٢٠	٢٢.٧	١٧	١٨.٧	١٤	X _{١٩}	تحمل المخاطرة		
.٩٠	٢.٩١	٨	٦	١٨.٧	١٤	٥٠.٧	٣٨	٢٠	١٥	٢.٧	٢	X _{٢٠}			
١.٠١	٢.٦٨	١٠.٧	٨	٣٤.٧	٢٦	٣٦	٢٧	١٣.٣	١٠	٥.٣	٤	X _{٢١}			
١.١٢	٢.٨٥	١٠.٧	٨	٢٨	٢١	٣٧.٣	٢٨	١٣.٣	١٠	١٠.٧	٨	X _{٢٢}			
.٩٣	٢.٩٢	٥.٣	٤	٢٦.٧	٢٠	٤٢.٧	٣٢	٢١.٣	١٦	٤	٣	X _{٢٣}			
١.٠٣	٢.٩٢	٨	-	٢٦.٩	-	٣٨.٧	-	١٨.١	-	٨.٣	-	المؤشر الكلي			
		٣٤.٩				٦٥.١									
.٩٢	٣.٢٥	٢.٧	٢	١٦	١٢	٤٢.٧	٣٢	٣٠.٧	٢٣	٨	٦	X _{٢٤}	الأهداف التنظيمية		
١.١٢	٣.٢٥	٨	٦	١٦	١٢	٣٠.٧	٢٣	٣٣.٣	٢٥	١٢	٩	X _{٢٥}			
١.٠٦	٣.١٣	٨	٦	١٧.٣	١٣	٣٦	٢٧	٣٠.٧	٢٣	٨	٦	X _{٢٦}			
١.١٩	٣.٢٥	٨	٦	١٨.٧	١٤	٣٢	٢٤	٢٢.٧	١٧	١٨.٧	١٤	X _{٢٧}			
١.٠٦	٣.١٣	٥.٣	٤	٢٤	١٨	٣٢	٢٤	٢٩.٣	٢٢	٩.٣	٧	X _{٢٨}			
١.١٤	٣.٣١	٨	٦	١٣.٣	١٠	٣٤.٧	٢٦	٢٨	٢١	١٦	١٢	X _{٢٩}			
١.٠٨	٣.٢٢	٦.٧	-	١٧.٥	-	٣٤.٧	-	٢٩.١	-	١٢	-	المؤشر الكلي			
		٢٤.٢				٧٥.٨									
١.٢٦	٣.٠١	٩.٣	٧	٢٩.٣	٢٢	٣٢	٢٤	٩.٣	٧	٢٠	١٥	X _{٣٠}	التحفيز		
١.٣٣	٣.٢	١٢	٩	٢٤	١٨	١٦	١٢	٢٨	٢١	٢٠	١٥	X _{٣١}			
١.٢٩	٣.٠٧	١٤.٧	١١	٢١.٣	١٦	٢٠	١٥	٣٠.٧	٢٣	١٣.٣	١٠	X _{٣٢}			
١.٢٩	٣.١٧	١٢	٩	٢١.٣	١٦	٢١.٣	١٦	٢٨	٢١	١٧.٣	١٣	X _{٣٣}			
١.١٧	٣.٢٨	٨	٦	١٧.٣	١٣	٢٩.٣	٢٢	٢٩.٣	٢٢	١٦	١٢	X _{٣٤}			
.٩٢	٢.٩١	٥.٣	٤	٢٨	٢١	٤٠	٣٠	٢٤	١٨	٢.٧	٢	X _{٣٥}			
١.٢١	٣.١١	١٠.٢	-	٢٣.٦	-	٢٦.٤	-	٢٤.٩	-	١٤.٩	-	المؤشر الكلي			
		٣٣.٨				٦٦.٢									

الجدول (٨)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد التسييس التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										سلسل الأسئلة	الأبعاد			
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حدما		أتفق		أتفق بشدة						
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
١.٠٣	٣.٥١	-	-	١٨.٧	١٤	٣٣.٣	٢٥	٢٦.٧	٢٠	٢١.٣	١٦	X _{٣٦}	إجراءات صنع القرار واتخاذة			
١.٠٣	٣.٢٥	٢.٧	٢	٢١.٣	١٦	٣٧.٣	٢٨	٢٥.٣	١٩	١٣.٣	١٠	X _{٣٧}				
١.٠١	٣.٠٥	٥.٣	٤	٢٥.٣	١٩	٣٤.٧	٢٦	٢٨	٢١	٦.٧	٥	X _{٣٨}				
.٨٦	٢.٩٣	٥.٣	٤	١٨.٧	١٤	٥٨.٧	٤٤	١٢	٩	٥.٣	٤	X _{٣٩}				
١.٠٧	٣.٠٧	٩.٣	٧	١٧.٣	١٣	٣٨.٧	٢٩	٢٦.٧	٢٠	٨	٦	X _{٤٠}				
١.٠١	٣.٢	٢.٧	٢	٢٦.٧	٢٠	٢٦.٧	٢٠	٣٦	٢٧	٨	٦	X _{٤١}				
١	٣.١٧	٤.٣	-	٢١.٣	-	٣٨.٢	-	٢٥.٨	-	١٠.٤	-	المؤشر الكلي	إجمالي أبعاد التسييس التنظيمي			
		٢٥.٦		٧٤.٤												
١.١	٣.٢٤	٢٥.٢		٣٣		٤١.٨		٧٤.٨								
		٢٥.٢		٧٤.٨												

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS

الجدول (٩)

ترتيب أبعاد التسييس التنظيمي في الجامعة المحوسبة

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 واتخاذة	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 المنظمية وتشخيصها

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

١. القدرات المعرفية

و عبرت عنها بالمؤشرات المتمثلة ب (X_{47}) ، إذ يتضح من معطيات الجدول (١٠) توجه إجابات المبحوثين نحو الاتفاق على هذه المؤشرات إجمالاً وبنسبة بلغت (٧٨.٩%) ، فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق (١١.١%) من إجابات المبحوثين ، وتدعم نسبة الاتفاق قيمة الوسط الحسابي البالغ (٣.٢٩) والانحراف المعياري (١.٠٣) .

وقد أسمهم المؤشران (X_{42}) و (X_{44}) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (٨١.٣% ، ٨١.٣%) على التوالي ووسط حسابي قدره (٣.٣٢ ، ٣.٤٥) وانحراف معياري بلغ (١.٠٥ ، ١.٠٨) وينص مضمونهما على أن قيادة الجامعة المبحوثة عملت على توليد خيارات متنوعة تمكّنها من مواكبة التطور المعرفي في مجال عملها ، وأنها أشّرّكت عاملاتها في الدورات التي تزيد من قدراتهم المعرفية ، وجاءت أدنى نسبة اتفاق من المؤشر (X_{40}) بلغت (٧٣.٤%) وبوسط حسابي بلغ (٣) وانحراف معياري (٠.٩٧) والذي يشير إلى أن قيادة الجامعة تتبّنى طرائق جديدة تمكّنها من الوصول إلى المعرفة والأفكار الجديدة .

٢. قدرات تقانة المعلومات والاتصالات

تفضي معطيات الجدول (١٠) إلى اتفاق (٧٧.٨%) من المبحوثين على إجمالي مؤشرات هذا البعد المتمثلة (X_{48}) وبوسط حسابي بلغ قيمته (٣.١٦) وانحراف معياري (١.٠٥) ، وأن نسبة عدم الاتفاق بلغت (٢٢.٢%) من المبحوثين .

وحقق المؤشران (X_{49}) و (X_{50}) 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 أنها تجتهد في امتلاكها شبكات اتصال متقدمة وبما يمكنها من الوصول إلى مصادر البيانات والمعلومات ، في حين امتلك المؤشر (X_{50}) أدنى نسبة اتفاق بلغت (٦٩.٣%) وبوسط حسابي (٢.٩٣) وانحراف معياري (١) والذي يشير إلى أن قيادة الجامعة تحفظ العاملين في مجال تقانة المعلومات والاتصالات بإشراكهم في دورات تخصصية تعزز من قدراتهم في هذا المجال .

٣. القدرات الإبداعية

نصح 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 تقل تلك المؤشرات على اتفاق (٢٢.٧٪) من المبحوثين .

وجاءت أعلى نسب الاتفاق من المؤشرين (X_{٥٧}) و (X_{٥٨}) بلغت (٨١.٣٪ ، ٧٨.٧٪) على التوالي وبوسط حسابي قدره (٣.١٥ ، ٣.٢٧) وانحراف معياري بلغ (١.١٧ ، ١.١١) وتنص فقراتهما على دعم قيادة الجامعة المبحوثة للنماذج الإبداعية التي يقدمها العاملون ، فضلاً عن تشجيعها للعاملين على امتلاك قدرات التفكير الابداعي 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.

وامتلاك المؤشران (X_{٦٢}) و (X_{٦٣}) أعلى نسبة اتفاق بلغت (٨١.٣٪ ، ٧٨.٧٪) 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 المتعلم ، 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 بطرق مختلفة مما 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 الأربع ، 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 الرئيسية الثانية والتي تنص (تتوافر القدرات المنظيمية في الجامعة المبحوثة تبعاً لإجابات المبحوثين) .

الجدول (١٠)

التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير القدرات المنظمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										سلسل الأسئلة	الأبعاد		
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حدما		أتفق		أتفق بشدة					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
١.٠٨	٣.٤٥	٤	٣	١٢	٩	٤٠	٣٠	٢٢.٧	١٧	٢١.٣	١٦	X _{٤٢}	القدرات المعرفية		
١.٠١	٣.٢٤	٤	٣	١٨.٧	١٤	٣٧.٣	٢٨	٢٩.٣	٢٢	١٠.٧	٨	X _{٤٣}			
١.٠٥	٣.٣٢	٥.٣	٤	١٦	١٢	٣٢	٢٤	٣٤.٧	٢٦	١٢	٩	X _{٤٤}			
.٩٧	٣	٨	٦	١٨.٧	١٤	٤٢.٧	٣٢	٢٦.٧	٢٠	٤	٣	X _{٤٥}			
١.١٥	٣.٥٢	٥.٣	٤	١٧.٣	١٣	١٧.٣	١٣	٤٠	٣٠	٢٠	١٥	X _{٤٦}			
.٩٥	٣.٢١	٢.٧	٢	١٤.٧	١١	٥٤.٧	٤١	١٤.٧	١١	١٣.٣	١٠	X _{٤٧}			
١.٠٣	٣.٢٩	٤.٩	-	١٦.٢	-	٣٧.٣	-	٢٨	-	١٣.٦	-	المؤشر الكلي			
		٢١.١				٧٨.٩									
١.٠٥	٣.٠٩	٨	٦	١٦	١٢	٤٥.٣	٣٤	٢٠	١٥	١٠.٧	٨	X _{٤٨}	قدرات تقانة المعلومات والاتصالات		
.٩٨	٣.١٥	٨	٦	٩.٣	٧	٥٠.٧	٣٨	٢٤	١٨	٨	٦	X _{٤٩}			
١.٠٠٤	٢.٩٣	٩.٣	٧	٢١.٣	١٦	٤٠	٣٠	٢٥.٣	١٩	٤	٣	X _{٥٠}			
١.٠٢	٣.٠٨	٥.٣	٤	١٨.٧	١٤	٥٢	٣٩	١٠.٧	٨	١٣.٣	١٠	X _{٥١}			
١.١٠	٣.٣٩	٥.٣	٤	١٢	٩	٤١.٣	٣١	٢١.٣	١٦	٢٠	١٥	X _{٥٢}			
١.١٣	٣.٣١	٦.٧	٥	١٣.٣	١٠	٤١.٣	٣١	٢٠	١٥	١٨.٧	١٤	X _{٥٣}			
١.٠٥	٣.١٦	٧.١	-	١٥.١	-	٤٥.١	-	٢٠.٢	-	١٢.٥	-	المؤشر الكلي			
		٢٢.٢				٧٧.٨									
١.١٧	٣.٢٩	٨	٦	١٤.٧	١١	٣٦	٢٧	٢٢.٧	١٧	١٨.٧	١٤	X _{٥٤}	القدرات الإبداعية		
١.١٤	٣.١٣	٩.٣	٧	١٨.٧	١٤	٣٣.٣	٢٥	٢٦.٧	٢٠	١٢	٩	X _{٥٥}			
١.٠٨	٣.٠١	١٠.٧	٨	١٣.٣	١٠	٥٢	٣٩	١٢	٩	١٢	٩	X _{٥٦}			
١.١١	٣.١٥	١٠.٧	٨	١٠.٧	٨	٤٤	٣٣	٢٢.٧	١٧	١٢	٩	X _{٥٧}			
١.١٧	٣.٢٧	١٠.٧	٨	٨	٦	٤٢.٧	٣٢	٢١.٣	١٦	١٧.٣	١٣	X _{٥٨}			
١.٠٩	٣.٠٩	١٠.٧	٨	١٠.٧	٨	٥٢	٣٩	١٢	٩	١٤.٧	١١	X _{٥٩}			
١.١٣	٣.١٦	١٠	-	١٢.٧	-	٤٣.٣	-	١٩.٥	-	١٤.٥	-	المؤشر الكلي			
		٢٢.٧				٧٧.٣									

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS

الجدول (١٠)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير القدرات المنظمية

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

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS

الجدول (١١)

ترتيب أبعاد القدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة

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

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 (التسيس التنظيمي والقدرات المنظمية) باعتماد معامل الارتباط (Pearson) 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 (مجتمعه ومنفردة) والقدرات المنظمية
ويعبر عن اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعه ومنفردة) والقدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة، وبمتابعة معطيات الجدول (١٢) يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعه) والقدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٨٣) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) .

كما توضح معطيات الجدول ذاته عن وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسييس التنظيمي (منفردة) والقدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة وعلى النحو الآتي :

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القوة والنفوذ بوصفها احدى أبعاد التسييس التنظيمي والقدرات المنظمية 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 المنظمية 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 المنظمية 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 المنظمية في الجامعة المبحوثة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٦٤) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) .
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بعد الأهداف التنظيمية والقدرات المنظمية 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 المنظمية في الجامعة المبحوثة ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٦٦) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) .
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد اجراءات صنع القرار واتخاذه والقدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٦٥) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) .

وتشير نتائج تحليل علاقات الارتباط المذكورة آنفًا بين ابعاد التسييس التنظيمي (مجتمعه ومنفردة) والقدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة إلى قدرة هذه الأبعاد (مجتمعه ومنفردة) في تفسير القدرات المنظمية والتبعُّ به ، وعلى نحو يمكننا من قبول الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعه ومنفردة) والقدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة .

ب. تحليل علاقات الارتباط بين ابعاد التسييس التنظيمي (مجتمعه ومنفردة) والقدرات المنظمية (منفردة)

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

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

وتحمل المخاطرة، والأهداف التنظيمية ، والتحفيز ، واجراءات صنع القرار واتخاذه) والقدرات المعرفية في الجامعة المبحوثة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠٠٥٦ ، ٠٠٦٨ ، ٠٠٦١ ، ٠٠٧٦ ، ٠٠٧٨ ، ٠٠٧٦) لكل منها على التوالي وعند مستوى معنوية (٠٠٠٥) .

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسبيس التنظيمي (مجتمع) وقدرات تقانة المعلومات والاتصالات في الجامعة المبحوثة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠٠٦٢) وعند مستوى معنوية (٠٠٠٥) وكذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسبيس التنظيمي المتمثلة ب (القوة والنفوذ، والمهارة السياسية، ومواضع السيطرة، وتحمل المخاطرة، والأهداف التنظيمية، والتحفيز ، واجراءات صنع القرار واتخاذه) وقدرات تقانة المعلومات والاتصالات في الجامعة المبحوثة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠٠٤٣ ، ٠٠٤٣ ، ٠٠٥٥ ، ٠٠٥٢ ، ٠٠٥٠ ، ٠٠٦٠ ، ٠٠٥٠) لكل منها على التوالي وعند مستوى معنوية (٠٠٠٥) .
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسبيس التنظيمي (مجتمع) والقدرات الإبداعية في الجامعة المبحوثة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠٠٧٩) وعند مستوى معنوية (٠٠٠٥) ، وكذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسبيس التنظيمي المتمثلة ب (القوة والنفوذ، والمهارة السياسية، ومواضع السيطرة، وتحمل المخاطرة، والأهداف التنظيمية ، والتحفيز ، واجراءات صنع القرار واتخاذه) والقدرات الإبداعية في الجامعة المبحوثة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠٠٤٦ ، ٠٠٧٣ ، ٠٠٦٢ ، ٠٠٧٦ ، ٠٠٦٤ ، ٠٠٦٢) لكل منها على التوالي وعند مستوى معنوية (٠٠٠٥) .
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسبيس التنظيمي (مجتمع) وقدرات التعلم التنظيمي في الجامعة المبحوثة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠٠٧٢) وعند مستوى معنوية (٠٠٠٥) ، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التسبيس التنظيمي المتمثلة ب(القوة والنفوذ، والمهارة السياسية، ومواضع السيطرة، وتحمل المخاطرة، والأهداف التنظيمية، والتحفيز ، واجراءات صنع القرار واتخاذه) وقدرات التعلم التنظيمي في الجامعة المبحوثة، غذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠٠٤٧ ، ٠٠٥٨ ، ٠٠٥٥ ، ٠٠٧٥ ، ٠٠٤٧ ، ٠٠٧٥ ، ٠٠٥٠) لكل منها على التوالي وعند مستوى معنوية (٠٠٠٥) .

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

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

الجدول (١٢)

نتائج علاقات الارتباط بين التسييس التنظيمي والقدرات المنظمية

المؤشر الكلي	القدرات المنظمية				المتغير المعتمد	المتغير المستقل
	قدرات التعلم التنظيمي	القدرات الإبداعية	قدرات تقانة المعلومات والاتصالات	القدرات المعرفية		
٠.٥٣*	٠.٤٧*	٠.٤٦*	٠.٤٣*	٠.٥٦*	القوة والنفوذ	التسيس التنظيمي
٠.٦٤*	٠.٥٨*	٠.٦٠*	٠.٤٣*	٠.٦٨*	المهارة السياسية	
٠.٧٧*	٠.٧٥*	٠.٧٣*	٠.٥٥*	٠.٧٦*	مواقع 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 واتخاذة	
٠.٨٣*	٠.٧٢*	٠.٧٩*	٠.٦٢*	٠.٨٧*	المؤشر الكلي	

P* ≤ ٠٠٥ N = ٧٥

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS

المحور الثاني : تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة

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

١. تحليل علاقات تأثير التسييس التنظيمي في القدرات المنظمية

يعكس مضمون هذا التحليل اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضية المنبثقة عنها ،

وعلى النحو الآتي :

أ. تحليل علاقات تأثير أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعه ومنفردة) في القدرات المنظمية في الجامعة المحوسبة

يشير مضمون هذا التحليل إلى اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل المتمثل بأبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعه ومنفردة) في المتغير المعتمد (القدرات المنظمية) بالجامعة المحوسبة ، وبمتابعة معطيات الجدول (١٢) يتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعه) في (القدرات المنظمية)، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (٠.٠٥)، وفسرت هذه الأبعاد (مجتمعه) بدلالة معامل التحديد (R) ما نسبته (٧٠%) من الاختلافات الكلية في القدرات المنظمية في الجامعة المحوسبة، 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 التغيير في أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعه) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (٠.٨٣) من القدرات المنظمية في الجامعة المحوسبة ، ويدع ما تقدم إشارة إلى أن القدرات المنظمية تستمد مقومات تعزيزها من تبني الجامعة المحوسبة للأبعاد المعبرة عن التسييس التنظيمي .

ولتحديد تأثيرات أبعاد التسييس التنظيمي (منفردة) في القدرات المنظمية في الجامعة المحوسبة ، فإن معطيات الجدول (١٢) توضح عن وجود تأثير معنوي لكل بعد من الأبعاد في القدرات المنظمية وعلى النحو الآتي :

• تأثير بعد القوة والنفوذ في القدرات المنظمية

تعكس مؤشرات التحليل في الجدول (١٣) وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لبعد القوة والنفوذ في القدرات المنظمية في الجامعة المحوسبة ، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (٠.٠٥) ، وفسر هذا بعد بدلالة معامل التحديد (R) ما نسبته (٢٨%) من الاختلافات في القدرات المنظمية للجامعة المحوسبة وان النسبة المتبقية والبالغة (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 المنظمية في الجامعة المبحوثة .
ويعد ما تقدم إشارة إلى وجود تأثير معنوي لهذا البعد للتبسيس التنظيمي المتبناة من قبل الجامعة المبحوثة في تعزيز القدرات المنظمية ، أي إن القدرات المنظمية 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 المنظمية

يتضح من مؤشرات التحليل في الجدول (١٣) وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بعد المهارة السياسية في القدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة ، اذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي اقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (٠.٠٥) ، وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (٤٠%) من الاختلافات في القدرات المنظمية للجامعة المبحوثة وان النسبة المتبقية وباللغة (٦٠%) تعود الى متغيرات اخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة ، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (٤٩.٨١) وهي اكبر 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 اكبر 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 المنظمية في الجامعة المبحوثة .

ويعد ما تقدم إشارة إلى وجود تأثير معنوي لهذا البعد للتبسيس التنظيمي المعتمد من قبل الجامعة المبحوثة في تعزيز القدرات المنظمية ، أي إن امتلاك قيادات الجامعة المبحوثة للمهارة السياسية سوف يسهم في تعزيز القدرات المنظمية، 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 الامور والمشكلات وتشخيصها في ميدان العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها .

• تأثير مواضع السيطرة في القدرات المنظمية

تفصح مؤشرات التحليل في الجدول (١٣) عن وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بعد مواضع السيطرة في القدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة ، اذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠٠٠٠٠) وهي اقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (٠٠٥) ، إذ فسر هذا بعد بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (٥٩٪) من الاختلافات في القدرات المنظمية 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 بعد يؤدي إلى تغيير في القدرات المنظمية ما نسبته (٠.٧٧) للجامعة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة لكل منها مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) .

وتعبر هذه النتائج عن وجود تأثير معنوي لهذا بعد للتبسيس التنظيمي من قبل الجامعة المبحوثة في تعزيز القدرات المنظمية ، اي ان القدرات المنظمية 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 الامور مهما كانت حساسة ، وقبولها الافكار التي يقدمها العاملون رغم عدم توافقها مع توجهاتها ، فضلا عن امتلاك زمام المبادرة والسيطرة والتفاعل الاجتماعي واعتماد تلك الموضع في تحفيز قدرات العاملين، وامتلاكها لقدرات السيطرة على عملية اتخاذ القرارات وتحديد قواعد اللعبة .

• تأثير تحمل المخاطرة في القدرات المنظمية

تكشف معطيات الجدول (١٣) عن وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بعد تحمل المخاطرة في القدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة، اذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠٠٠٠٠) وهي اقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (٠٠٥) ، إذ فسر هذا بعد بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (٤٠٪) من الاختلافات في القدرات المنظمية 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 بعد 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) .

وتوكد هذه النتائج وجود تأثير معنوي لهذا بعد المتبناة من قبل الجامعة المبحوثة في تعزيز القدرات المنظمية ، اذ 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 المنظمية**

تكشف معطيات الجدول (١٣) عن وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بعد الأهداف التنظيمية في القدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠٠٠٠) وهي أقل من المستوى الافتراضي للدراسة (٠٠٠٥)، إذ فسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (٦٤٪) من الاختلافات في القدرات المنظمية 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 المنظمية ما نسبته (٠.٨٠) للجامعة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (٠٠٥) .

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

- **تأثير التحفيز في القدرات المنظمية**

تكشف معطيات الجدول (١٣) وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بعد التحفيز في القدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠٠٠٠) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (٠٠٠٥) ، إذ فسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (٤٢٪) من الاختلافات في القدرات المنظمية 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 المنظمية ما نسبته (٠.٦٦) للجامعة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (٠٠٥) .

وتؤكد هذه النتائج وجود تأثير معنوي لهذا البعد المتبناة من قبل الجامعة المبحوثة في تعزيز القدرات المنظمية ، إذ تتمكن الجامعة المبحوثة من تعزيز القدرات المنظمية كلما امتلكت نظم للتحفيز يتصف بالموضوعية والعدالة، وعندما تكون الحوافر والرواتب المقدمة للعاملين مرضية وتناسب مع المهام والمسؤوليات التي يكلفون بها، وعلى نحو تمكناها 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 واتخاده في القدرات المنظمية

تكشف معطيات الجدول (١٣) وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد إجراءات صنع القرار واتخاده في القدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة ، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠٠٠٠) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (٠٠٥) ، إذ فسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (٤٢٪) من الاختلافات في القدرات المنظمية 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 التغيير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي إلى تغيير في القدرات المنظمية ما نسبته (٠٦٤) الجامعة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (٠٠٥) .

وتؤكد هذه النتائج عن وجود تأثير معنوي لهذا البعد المتبناة من قبل الجامعة المبحوثة في تعزيز القدرات المنظمية ، أي إن تلك القدرات تستمد مقومات تعزيزها من امتلاك قيادة الجامعة قواعد ومعايير حاكمة 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 وأثارها، وتشجيعها العاملين بالتعبير عن أفكارهم وآرائهم حتى وإن كانت مخالفة لتجهيزاتها وبما يحقق دمج أفكار العاملين مع أفكارها للوصول إلى قرارات مرضية .

اعتماداً على ما نقدم من نتائج التحليل التي أكدت على وجود تأثير معنوي لبعد التسييس التنظيمي (مجتمعه ومنفردة) في القدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الرابعة وتحققها .

الجدول (١٣)

تأثير التسييس التنظيمي في القدرات المنظمية

d.f	القدرات المنظمية						B	المتغير المعتمد		
	F		R ²	sig	T					
	الجدولية	المحسوبة			الجدولية	المحسوبة				
٧,٧	٢.١٦	٢٥.١٣*	٠.٧٠	٠.٠٠٠	١.٦٦	١١.٧٣	٠.٨٣	التسيس 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 واتخاذه		

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS

ب. تحليل علاقات تأثير أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعه ومنفردة) في القدرات المنظمية (منفردة) في الجامعة المبحوثة

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

- وجود تأثير معنوي لأبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعه) في القدرات المعرفية في الجامعة المبحوثة اذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي اقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (٠.٠٥) ، وفسرت هذه الأبعاد (مجتمعه) وبدلالة معامل التحديد (R²) 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 إلى 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(مجتمع) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (٠.٨٠) من القدرات المعرفية في الجامعة المبحوثة، وبعد ما تقدم إشارة إلى أن القدرات المعرفية تستمد مقومات تعزيزها من تبني الجامعة المبحوثة للأبعاد المعتبرة 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) 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

d.f	القدرات المعرفية						المتغير المعتمد	
	F		R ²	Siq	T		B	معطيات التحليل
	الجدولية	المحسوبة			الجدولية	المحسوبة		
٧,٧	٢.١٦	٣٢.٣٥*	٠.٧٥	٠.٠٠٠	١.٦٦	١١.٣٣*	٠.٨٠	التسيس 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* ≤ ٠٠٥ N = ٧٥

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS

- وجود تأثير معنوي لابعاد التسييس التنظيمي (مجتمعه) في قدرات تقانة المعلومات والاتصالات في الجامعة المبحوثة ، اذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠٠٠٠) وهي اقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (٠٠٥) ، وفسرت هذه الأبعاد (مجتمعه) 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 ، او قد لا يمكن السيطرة عليها ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (٠.٥٦) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (٥.٧٠) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (١.٦٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، التي تشير إلى أن التغير في أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعه) 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 ب (القوة والنفوذ، والمهارة السياسية، ومواقع السيطرة، وتحمل المخاطرة، والأهداف التنظيمية، والتحفيز، واجراءات صنع القرار واتخاده) وبدلالة معامل التحديد (R^2) لكل منها في تقسيم 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

d.f	قدرات تقانة المعلومات والاتصالات						المتغير المعتمد	
	F		R ²	Siq	T			
	الجدولية	المحسوبة			الجدولية	المحسوبة		
٧,٧	٢.١٦	٧.٢١*	٠.٣٧	٠.٠٠٠	١.٦٦	٥.٧٠*	٠.٥٦	
١,٧٣	٣.٩٧	١٦.٦٣*	٠.١٨	٠.٠٠٠	١.٦٦	٤.٠٨*	٠.٤٣	
١,٧٣	٣.٩٧	١٦.٤٣*	٠.١٧	٠.٠٠٠	١.٦٦	٤.٠٦*	٠.٤٣	
١,٧٣	٣.٩٧	٣٢.٤٧*	٠.٣٠	٠.٠٠٠	١.٦٦	٥.٧٠*	٠.٥٦	
١,٧٣	٣.٩٧	٢٧.١٨*	٠.٢٦	٠.٠٠٠	١.٦٦	٥.٢١*	٠.٥٢	
١,٧٣	٣.٩٧	٤٠.٩٦*	٠.٣٥	٠.٠٠٠	١.٦٦	٦.٤٠*	٠.٦٠	
١,٧٣	٣.٩٧	٢٤.٦٢*	٠.٢٤	٠.٠٠٠	١.٦٦	٤.٩٦*	٠.٥٠	
١,٧٣	٣.٩٧	٢٠.٨٠*	٠.٢١	٠.٠٠٠	١.٦٦	٤.٥٦*	٠.٤٧	

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS

• وجود تأثير معنوي لابعاد التسييس التنظيمي (مجتمع) في القدرات الإبداعية في الجامعة المبحوثة إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (٠٠٠٠) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (٠٠٠٥)، وفسرت هذه الأبعاد (مجتمع) بدلالة 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 (٠٠٠٥)، 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 (٠٠٥)، والتي تشير إلى أن التغير في أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمع) 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 واتخاذه) وبدالة 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

d.f	القدرات الإبداعية						المتغير المعتمد	
	F		R^2	Siq	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	التسيس 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 واتخاذه

الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS

- وجود تأثير معنوي لأبعاد التسييس التنظيمي (مجتمع) 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 (مجتمع) وبدالة 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

بدالة (t) المحسوبة (٧.٩٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٦٦) عند مستوى معنوية (٠٠٠٥) ، والتي تشير الى ان التغير في أبعاد التسبيس التنظيمي (مجتمع) 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 المعتبرة عن التسبيس التنظيمي .

كما تشير النتائج الى وجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد التسبيس التنظيمي (منفردة) في قدرات التعلم التنظيمي 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) لكل منها في تفسير الاختلافات الكلية في القدرات المعرفية فضلاً عن قيم معامل الانحدار، وأن أعلى إسهامات التأثير جاءت من بعدي (الأهداف التنظيمية ، ومواضع السيطرة) .

وتشير نتائج تحليل علاقات الأثر المذكورة آنفاً لأبعاد التسبيس التنظيمي (مجتمعه ومنفردة) في القدرات المنظيمية (منفردة) وعلى مستوى الجامعة المبحوثة إلى قدرة هذه الأبعاد (مجتمعه ومنفردة) في تفسير الاختلافات الكلية في كل بعد من أبعاد القدرات المنظيمية والتبؤ به ، وعلى نحو يمكننا من قبول الفرضية الفرعية المنبقة من الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لأبعاد التسبيس التنظيمي (مجتمعه ومنفردة) في القدرات المنظيمية (منفردة) في الجامعة المبحوثة .

الجدول (١٧)

تأثير التسبيس التنظيمي في قدرات التعلم التنظيمي

d.f	قدرات التعلم التنظيمي						المتغير المعتمد	
	F		R ²	Siq	T		معطيات التحليل	المتغيرات المستقلة
	الجدولية	المحسوبة			الجدولية	المحسوبة		
٧,٧	٢.١٦	١٧.٢٨*	٠.٦١	٠.٠٠٠	١.٦٦	٧.٩٤*	٠.٦٨	التسبيس 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	٣١.٤٤*	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

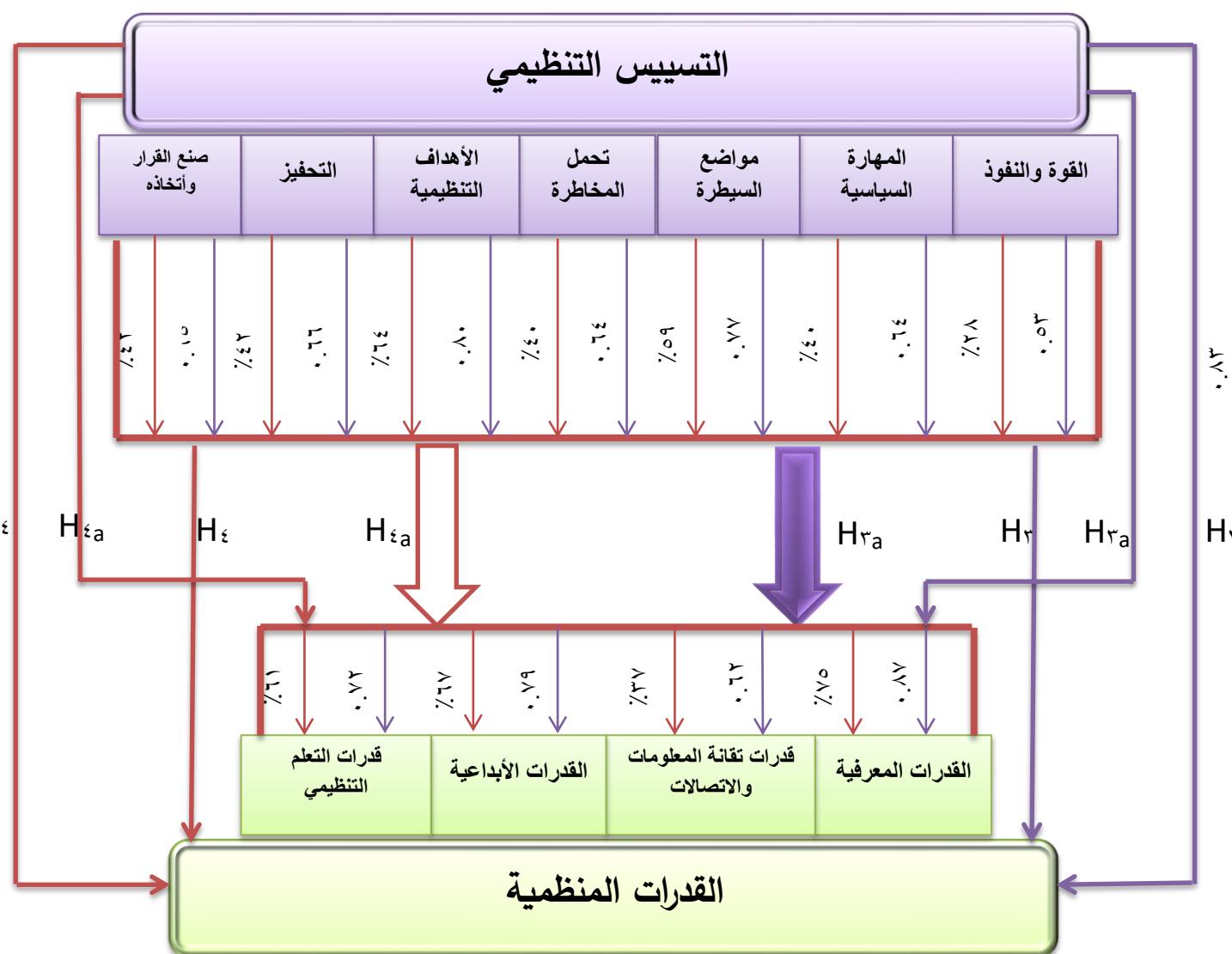
١,٧٣	٣,٩٧	٢١,١٠*	٠,٢١	٠,٠٠٠	١,٦٦	٤,٥٩*	٠,٤٧	التحفيز
١,٧٣	٣,٩٧	٢٤,٤٠*	٠,٢٤	٠,٠٠٠	١,٦٦	٤,٩٤*	٠,٥٠	إجراءات صنع القرار واتخاذة

$P^* \leq 0,005$

$N = 75$

الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS

ويوضح الشكل (٧) أنموذج مقابل لأنموذج الافتراضي للدراسة الذي يعكس وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيري التسييس التنظيمي والقدرات المنظمة بدلالة أبعادها (مجتمعة ومنفردة) وبما يؤكد تحقق فرضيتي الدراسة الرئيستان 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 علاقه الارتباط

الفصل الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

عرضت الدراسة محاولة منهجية في تشخيص مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية وتحليلها كما وردت في أنموذج الدراسة، وبناءً على ما تم إجراؤه من إطار 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 يُؤشر وجود تأثيرات إيجابية وسلبية للتسييس التنظيمي في مستوى المنظمات والأفراد سلوكاً وبناءً.
٢. يتطلب تطبيق التسييس التنظيمي تحديد نوع النشاطات الميسية وأي منها يسْتلزم توافرها، وزيادتها، وتقليلها، وحذفها أو (إلغاءها).
٣. يعد مفهوم القدرات المنظيمية من المفاهيم الإدارية المهمة التي يطرح ذاته في مجال الأعمال، فقد باتت القدرات المنظيمية موجوداً استراتيجياً لمنظمات الأعمال والتي تحقق لها ميزة تنافسية باللغة الأهمية ولا سيما للمنظمات التي تواجه عدداً من التحديات والصعوبات الناجمة عن التغيرات السريعة في بيئتها غير مؤكدة وشديدة التعقيد.
٤. تبنت الجامعة المبحوثة التسييس التنظيمي بدلاله الأبعاد المعبرة عنه والمعتمدة في الدراسة الحالية وبنسب اتفاق متفاوتة، مما يُؤشر اهتمام قياداتها الإدارية بتلك الأبعاد وحرصها على تبنيها بما يخدم أهداف الجامعة.
٥. حق بعدي (القوة والنفوذ والمهارة السياسية) أعلى نسب اتفاق المبحوثين في الجامعة المبحوثة مما يُؤشر تبنيها بشكل أكبر من قبل قياداتها الإدارية وتوظيفها لتحقيق أهداف الجامعة.
٦. تبانت بقية أبعاد التسييس التنظيمي في تبنيها من قبل قيادات الجامعة المبحوثة، فقد امتلكت الأبعاد المتمثلة بـ(الأهداف التنظيمية، وإجراءات صنع القرار واتخاذه ، ومواضع السيطرة) نسب اتفاق جيدة ومتقاربة بين المبحوثين، ونال بعدها (تحمل المخاطرة والتحفيز) نسب اتفاق متوسطة، ويستدل من ذلك اهتمام قيادات الجامعة المبحوثة بأبعاد معينة أكثر من غيرها .
٧. توافر القدرات المنظيمية الأربع التي تم توظيفها في الجانب التطبيقي في الجامعة المبحوثة على نحو نسبي في إطار مستوياتها الخمسة المعروضة، مما يُؤشر 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 تعزيزها لتلك القدرات.
٩. وجود اقتران بين متغيري التسبيس التنظيمي والقدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة بدلالة أبعادهما المعتمدة في الدراسة الحالية على مستوى المؤشرات الكلية. وامتلك بعدها (الأهداف التنظيمية ومواضع السيطرة) أعلى قيم الاقتران مع القدرات المنظمية ، فيما حققت الأبعاد المتمثلة بـ(المهارة السياسية، وإجراءات صنع القرار واتخاذها، وتحمل المخاطرة) قيماً متقاربة، وامتلك بعد (القوة والنفوذ) أقل قيمة اقتران قياساً بالأبعاد الأخرى.
١٠. وجود تاسب بين أبعاد التسبيس التنظيمي (مجتمعه) وكل نوع من أنواع القدرات المنظمية في الجامعة المبحوثة، وحققت تلك الأبعاد أعلى قيمة تتناسب مع القدرات المعرفية، وقيم متقاربة مع نوعي (القدرات الإبداعية والتعلم التنظيمي)، وكانت أقل قيمة تتناسب مع قدرات تقانة المعلومات والاتصالات.
١١. وجود تتناسب بين كل بعد من أبعاد التسبيس التنظيمي (منفردة) المتبناة من قبل قيادات الجامعة المبحوثة وكل قدرة من قدراتها المنظمية (منفردة).
١٢. تستمد القدرات المنظمية مقومات تعزيزها من أبعاد التسبيس التنظيمي (مجتمعه) المتبناة من قبل قيادات الجامعة المبحوثة، إذ إن امتلاك هذه القيادات للأبعاد المعتبرة عن التسبيس التنظيمي يسهم في تعزيز القدرات المنظمية.
١٣. أسهم كل بعد من أبعاد التسبيس التنظيمي في تعزيز القدرات المنظمية 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 المنظمية على أبعاد التسبيس 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 التسبيس 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 بالتسبيس التنظيمي والقدرات المنظمية وعلى النحو الآتي :

١. ضرورة إيلاء الأهمية لموضوع التسبيس التنظيمي وتوظيف الآثار الإيجابية لأبعاده لتحقيق الأهداف وتجنب ما يسفر عنه من آثار سلبية. ولاسيما امتلاكها علاقات ارتباط وتأثير في تعزيز القدرات المنظمية .
٢. السعي لتعزيز القدرات المنظمية كونها تمثل موجوداً استراتيجياً للجامعة وتحقق لها ميزة تنافسية وتمكنها من البقاء والاستمرار خاصة 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 والتأكد على ملاحظة المجموعات من ذوي النفوذ الذين يصعب تعامل الآخرين معهم .
٤. تفعيل الاهتمام وبعد المهارة السياسية عن طريق تعزيز قيادة الجامعة عملية توظيف المزيد من الوقت والجهد في بناء علاقات العمل مع الآخرين، فضلاً عن توظيف علاقتها 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، وتمكنها 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 عامليها على التحدث بصرامة 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 تواافقها 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 لمنهم فرص إظهار قدرات جديدة، وتحصيص جزء كبير من وقتها لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية، فضلاً عن تشجيعهم على الاجتهد والإبداع في أداء الأعمال المنأة بهم ونبذ الخوف الذي يعتريهم من ابتكار طرائق عمل جديدة، وعدم التسلم بعمل ما يطلب منهم فقط دون أن يخاطروا، 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 وتناسب مع قابليات العاملين وقدراتهم وبما يضمن تنمية القدرات المنظيمية وتطويرها، فضلاً عن تشجيع قيادة الجامعة على إشراك العاملين في تحديد الأهداف بما يحقق التوازن بين أهدافها العامة وأهداف العاملين. وضرورة امتلاك الآيات 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 من يتجاهلون مصالح الجامعة والمصالح المشروعة لآخرين ، فضلاً عن لجوء قيادة الجامعة إلى التشاور مع عاملتها قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وأثارها، 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، وخزنها، 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 الإبداعية عن طريق تهيئة البيئة الداعمة للإبداع باعتماد نظم توظيف تشجع فرص الحصول على كفاءات إبداعية والدخول في مجالات جديدة، وضرورة تعزيز دعم قيادة الجامعة للناتجات 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 المتعلم، وتشجيع العاملين على استيعاب واستخدام التقانات الحديثة لتعزيز قدرات التعلم التنظيمي وتطويرها وبما يمكنهم من أداء أعمالهم بطرق جديدة مختلفة مما اعتادوا عليه، فضلاً عن اعتماد قيادة الجامعة وتشجيعها للعمل الفرقي في إنجار 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 متقدمة 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.

٤١. على الرغم من التوصل إلى نقاط اتفاق وافترار 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 العالمي
 - التسبيس التنظيمي ودوره في تفعيل الالتزام التنظيمي
 - دور القدرات المنظمية في تعزيز التسييس التنظيمي الايجابي
 - التسبيس التنظيمي ودوره في الريادة الجامعية
 - دور القدرات المنظمية في تعزيز استراتيجيات المنظمة التفاسية
 - دور التسييس التنظيمي في تحقيق الولاء الوظيفي

المصادر

القرآن الكريم

معجم المعاني الجامع أولاً. المصادر العربية

أ . الإطاريج والرسائل الجامعية

١. آل عصيبي، 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 المسؤلية 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. البدرياني، إيمان عبد محمد أحمد، ٢٠١٠ ، مستويات استراتيجية التعاون التناصي 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. البرواري، 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. الروي ، 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 التغيير في عملية الابداع التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للسياحة العراقية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة،الأردن.
٧. الجنابي، أكرم سالم حسن، ٢٠٠٩ ، تأثير إدارة المعرفة في الكفایات 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 الابюائية 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 الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، جامعة بغداد، العراق.
١٠. الراجحي ، هاني بن ناصر ، ٢٠٠٨ ، التسبيس 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 المنظمية وآفاق تطويرها: دراسة تحليلية لآراء القيادات في بعض مستشفيات مدينة الموصل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الاعمال، 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. زيدية، مني 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 ، المواطنـة التنظيمـية ودورـها في أداء الموارـد البـشـرـية: دراسـة تـحلـيلـية بـالـمـجـالـسـ الـبـلـدـيـةـ بـمـمـلـكـةـ الـبـحـرـيـنـ، رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ فيـ اـدـارـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ، كلـيـةـ الـعـلـمـاتـ الـادـارـيـةـ، جـامـعـةـ الـعـلـمـاتـ الـتـطـبـيـقـيـةـ، مـمـلـكـةـ الـبـحـرـيـنـ.
١٥. السبعاوي، وعد هاشم محمد، ٢٠١١ ، تقييم الموقف الاستراتيجي الداخلي باعتماد مدخل القدرات المنظمية: 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. كشموله، عمر محمد صبحي عبدالرzaق، 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 إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد ، العراق.
٢١. المعاضيدي، معن وعد الله، ٢٠٠١، تعزيز القرارات 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 المنشآة السعودية، مجلة الإدارة العامة، مجلد (٤٤)، عدد (١).

٢. الداؤد ، أفن ناظر ولاؤند ، لينا ميخائيل ٢٠١٦ ، القدرات التنظيمي للقيادة الاستراتيجية في القرارات الاستثمارية الاستراتيجية : دراسة استطلاعية لآراء عينة لمديري شركات القطاع الأنسائي 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 الادارة 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 لبقة السلوك وتأثيره في نشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمية، بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة للمقاولات الإنسانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٠)، العدد (٧٦)، العراق .
٦. شibli، مسلم علاوي وعلي، عروبة رشيد، ٢٠٠٩، قياس واقع القدرات في جامعة البصرة، وآفاق تحسينها، مجلة دراسات إدارية، المجلد (٣)، العدد (٥)، كانون الأول ١ . ص ١ - ٣٠ .
٧. شريف، أثير أنور، وسعيد، هديل كاظم، ٢٠١١، دور الأنماط القيادية في التسييس التنظيمي، دراسة وصفية تحليلية لعينة من إجابات العاملين في مديرية زراعة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٤)، العدد (٧) .
٨. الصرابية، 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. العزاوي، نجم، ونصرير، 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 وعد الله 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 وعد الله، ٢٠٠٦، إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة نظرية تحليلية، مجلة بحث مستقبلية، العدد (١٥)، ص ١١-٣٩ .

ت. المؤتمرات والندوات

١. الخاق، سناه 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. برافين جوبيتا ، 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 المحاسب ، عمان - الأردن .

٧. عکروش، مأمون نديم، وعکروش، 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. القربيوي ، 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 ، الادارة بالتوافق : الخطيط الواصل بين السلطة والتبغية، تعریب : هانی صالح ، الطبعة الأولى ، مكتبة العبيكان ، الرياض - السعودية .

ج . الإنترنيت

١. المؤسسة الأمريكية للتنمية، ٢٠١٠ ، بناء قدرات المنظمات غير الحكومية.
٢. هيلى، وآخرون، ٢٠٠٥ ، الارتقاء إلى التحديات : تقييم أثر بناء القدرات المنظماتية . انتراك ، مركز تدريب وأبحاث المنظمات غير الحكومية الدولية .
٣. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، ٢٠٠٨ ، تتمية القدرات ، دراسة حالة تطبيقية على مر السنوات بموجب عدد من المبادرات المنظمية التي من بينها مبادرة "إصلاح التعاون الفي" ، www.Capacity.undp.org
٤. تراسيي، براين، قواعد وقوانين النجاح في دنيا الأعمال: ١٠٠ قانون صارم للنجاح في دنيا الأعمال، شركة أرابيكسمريز دوت كوم المحدودة، alkhulasah.com
٥. تقييم وبناء قدرات المنظمة <http://www.ngoconnect.net>
٦. الشبكة المصرية للمنظمات غير الحكومية ، ٢٠١٢ على الموقع الإلكتروني: www.participatorydevelopmentprogram.mht ٢٠١٢
٧. محمد ، سامح ، ٢٠٠٨ ، التخطيط الاستراتيجي ، موقع الإدراة والهندسة الصناعية . <http://samehar.wordpress.com>

A. Thesis & Dissertation

١. Aronow, Julie, 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, ٢٠٠١, Building Organisational Capability, Doctorate of Education, Centre of Learning Innovation , Faculty of Education, Queensland University of Technology, Brisbane Queensland Australia .
٥. Rosen, Christopher, c., ٢٠٠١ "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., ١٩٧٥, Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology, Academic Press, New York:USA, Vol. ١ .
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 Technopolis report.
٣. Amant & Renard, ٢٠٠٤, Premier Referential de Connaissances

- Associees aut Capacities Organization nells de Administration, Electronique Management International, Vol. 1.
2. 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, human decision processes, May.
 3. ,Australian Public Service, 2010, "Effective Leadership Diverse Workforce Capable Organizations and Workforce Employee Conditions APS Values, At Bolsa de Valores de Guayaquil, Organization Science, Vol. 13, No. 5.
 4. Bakhru, Anjali & M. Grant, Robert, 2008, "Creating Organizational Capability in New Businesses: Building Sets of Complementary Capabilities, Journal of Managerial Sciences, Vol. 1, No. 1.
 5. Barney, J.B. & W. Hesterly, 1991, 'Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis', in: R. Clegg & C.Hardy (Eds.), 'Studying Organization. Theory & Method', London, Sage Publications.
 6. Barney, J. B., 1991, Firm resources and sustained competitive advantage . Journal of Management, Vol. 17, No. 1.
 7. Barney, JB., 2002, Strategic management: from informed conversation to academic discipline. Acad Manage Exec, Vol. 16, N. 2.
 8. Bishop, D. *et al.*, 2007, 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.
 9. (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. 1 .
 10. Bowen, D. E., Ledfor, G. E. J., & Nathan, B. R., 1991, Hiring for the Organization, Not the Job. Academy of Management Executive, Vol. 5, No. 4.
 11. Brass, D.J. and Buskhards, M.E., 1993, Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior, Academy of Management Journal .(June).
 12. Braynion, P.,2004, Power and Leadership, Journal of Health Organization and Management, Vol.18 No.7 .
 13. Buchanan, D. A. (1991). 'The logic of political action: an experiment with the epistemology of the particular', British Journal of Management, 1 (special conference issue) .

١٦. Butcher, D. & Clarke, M. (٢٠٠٧) The Symbiosis of Organizational Politics and Organizational Democracy, in E. Vigoda-Gadot and A. Drory (eds.), Handbook of Organizational Politics (Edward Elgar, Cheltenham, UK) .
١٧. Cacciattolo, Karen, ٢٠١٥, Organizational Politics: the Positive & Negative Sides, European Scientific Journal, Vol . ١١, No. ١, January.
١٨. Carol, K. Jacobson.,(١٩٧٧), The Political Embeddedness of Private Economic Transactions, Journal of Management Studies, Vol. ٢٤, No. ٢ .
١٩. Chandler, A., ١٩٩٢, Organizational Capability and The Economic History of The Industrial Enterprise, Journal of Economic Perspective, Vol. ٦. No. ٣.
٢٠. Chircop, M. P., ٢٠٠٨, The Games that People Play, The Executive, Issue ١٠ .
٢١. Cohen WM, Levinthal DA., ١٩٩٠, Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. Administrative Sciences Quarterly, Vol. ٣٥, No. ١ .
٢٢. Collis, D.J., ١٩٩٤, How valuable are organizational capabilities? Strategic Management Journal, Vol. ١٥, No. ١.
٢٣. Conner, Deondra, S, ٢٠٠٦, "Human Resource Professionals perception of organizational Politics as a function of Experience, organizational Size, and perceived Independence" The Journal of Social Psychology, Vol. ١٤٦, No. ٧.
٢٤. Cook SN, Brown JS., ١٩٩٩, Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. Organization Science, Vol. ١٠, No. ٤, pp. ٣٨٢-٤٠٠.
٢٥. Coopey, J. & Burgoyne, J., ٢٠٠٠, Politics and Organizational Learning, Journal of Management Studies, Vol. ٣٧, No. ٧.
٢٦. Curtis, S. (٢٠٠٣) Lies, damned lies and organizational politics. Industrial and Commercial Training, Vol. ٣٥, No. ٧ .
٢٧. Danaeefard, *et. al.*, ٢٠١٠, "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 (١٨) .
٢٨. Darr, W., & Johns, G. (٢٠٠٤). Political decision-making climates: Theoretical processes and multi-level antecedents. Human Relations, Issue , ٥٧ .

۲۹. Davila, Jose Camilo, ۲۰۱۰, The Creation of organizational Capabilities: Evidence from A Multinational Company, Emerald Group Publishing Limited, Management Research, Journal of Knowledge Management, Vol. ۸, No. ۳.
۳۰. Dawson, R., ۲۰۰۰, Knowledge capabilities as the focus of Organizational development and strategy. Journal of Knowledge Management. Vol. ۴.
۳۱. Dierickx I, Cool K., ۱۹۸۹, Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, Management Science, Vol. ۳۵.
۳۲. Dill, D. D., & Pearson, A. W. (۱۹۸۴). The Effectiveness of Project Managers: Implications of a Political Model of Influence. IEEE Transactions on Engineering Management, EM۳۱ (۳).
۳۳. Doldor, E. & Singh, v. (۲۰۰۷). " Individual Meanings and attitudes towards political behaviors amongst female managers : An exploratory study " . European Research Conference, Imperial College , London, UK .
۳۴. Dosi, G., Faillo, M., & Marengo, L., ۲۰۰۸, Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance structures in business firms: an introduction . Organization Studies, ۲۹(۸-۹) .
۳۵. Drory, A., & Romm, T. (۱۹۹۰). The Definition of Organizational Politics: A Review. Human Relations, VOL .۴۳, NO. ۱۱.
۳۶. Drory, A., ۱۹۹۳, 'Perceived political climate and job attitudes', Organization Studies, Vol. ۱۴, No. ۱.
۳۷. Drory, A., Vigoda-Gadot, E., ۲۰۱۰, Organizational politics and human resource management, Human Resource Management Review, Vol.۲.
۳۸. Dumitriu, Constanja & Timofti , Iulia-Cristina & Dumitriu , Gheorghe ۲۰۱۱ , "Cognitive and Meta – Cognitive Competencies of the Beginning Teachers intervention Strategies for Socoprofessional insertion " , Review of research and social intervention , Vol. ۳۰.
۳۹. Duncan RB., ۱۹۷۲, Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. Administrative Science Quarterly , Vol. ۱۷ .
۴۰. Fedor, D., & Maslyn, J., (۲۰۰۲), Politics and political behavior: Where else do we go from here?. In Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (Eds.), Research in multilevel issues, ۱. The many faces of multi-level issues. Oxford: JAI Press/Elsevier Science .

४१. Fedor, D., Maslyn, J., Farmer, S., & Bettenhausen, K., २००८, The Contribution of positive politics to the prediction of employee reactions, Journal of Applied Social Psychology, Vol. ३८.
४२. Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (१९९२). Perceptions of Organizational Politics. Journal of Management, VOL. १८.
४३. Ferris, G.R. ,Treadway,D.C. ,Hochwater ,W.A. ,Kolodinsky,R.W. , Fink,D.D., Kacmar, C.J. Douglas ,C. & Frink,D.D. , २०००, Development and Validation of Political Skill inventory , Journal of Management , Vel. ३१।
४४. Ferris, G. R. and T. R. King (१९९१). 'Politics in human resources decisions: a walk on the dark side', Organizational Dynamics, Vol. २०, No. २.
४५. Ferris, G. R., Frink, D. D., Bhawuk, D. P. S., & Zhou, J. (१९९६), Reactions of diverse groups to politics in the workplace. Journal of Management, Vol. २२.
४६. Ferris, G.R., Treadway,D.C., Perrewe, P.L.,Brauer , C., Douglas , G. & Lux,S.,२००७. Political Skill in Organization, Journal of Management , June .
४७. Finegold, D., Lawler, E. E., & Ledfor, G. E., १९९८, 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: Josey-Bass.
४८. Frederick P. Morgeson and Kelly Delaney-Klinger, २००० "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 .
४९. French , J. R. P. , and Raven , B. H., १९०१ , The bases of social power . In D. Cartwright (ed.),Studies of Social Power, Ann Arbor, MI : Institute for Social Research .
५०. Fulmer , Ingrid Smithey & Barry , Bruce , २००४ , " The Smart Negotiator : Cognitive Ability and Emotional Intelligence in Negotiation " , International Journal of Conflict Management, Vol. १०, No. ३ .
५१. Furnham, A.G., १९९९, Gesture Politits', People Management, Vol. ०, No. १ .

٥٢. Gadot, Eran, "Leadership Style, ٢٠٠٧ , Organizational Politics, and Employees performance – An empirical examination of tow competing models" Personnel Review, Vol. ٣٦, No. ٥ .
٥٣. Gandz, J., & Murray, V. V. (١٩٨٠). The Experience of Workplace Politics. Academy of Management Journal, VOL. ٢٣, NO. ٢ .
٥٤. Gherardi S, Nicolini D., ٢٠٠٢, Learning in a constellation of interconnected practices: canon or dissonance? Journal of Management Studies, Vol. ٣٩, No. ٤ .
٥٥. Goldstein, Don & Hilliard, Rachel, ٢٠٠٧, How are Organizational Capabilities Built? Data Construction, Galway, Ireland: CISC Environmental Capabilities Project.
٥٦. Gotsis, G. N. & Kortezi, Z., ٢٠١٠, Ethical Considerations in Organizational Politics: Expanding the Perspective, Journal of Business Ethics, Vol. ٩٣ .
٥٧. Grant, R.M. ١٩٩١. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review, Vol. ٣٣, No. ٣ .
٥٨. Gray, B., & Ariss, S. S. (١٩٨٥). Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycle. Academy of Management Review, VOL. ١٠, NO. ٤ .
٥٩. Hannan MT, Freeman J., ١٩٧٧, The population ecology of Organizations, American Journal of Sociology, Vol. ٨٢ .
٦٠. Hannan MT, Freeman J., ١٩٨٤, Structural inertia and Organizational change, American Sociological Review, Vol. ٤٩ .
٦١. Harris, K. J., *et al.*, ٢٠٠٩, Relationships Between Politics, Supervisor Communication, and Job Outcomes, Journal of Applied Social Psychology, Vol. ٣٩, No. ١١ .
٦٢. Hauknes, Johan , ٢٠٠٠, '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 .
٦٣. Helfat CE, Peteraf MA., ٢٠٠٣, The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. Strategic Management Journal, Vol. ٢٤, No. ١٠ .
٦٤. Hondeghem, A, & Vandermeulen, F., ٢٠٠٠, Competency Management in the Flemish and Dutch Civil Service. The International Journal of Public Sector Management, Vol. ١٣, No. ٤

٦٥. Irene – Albert & Opata, ٢٠١٣, 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 Analaysis 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.

76. Laaksolahti, Antti, 2000, Measuring Organizational Capabilities in the Engineering and Consulting Industry, Journal of Southeast University (English Edition), Vol. 14, No. 1.
77. Labedo, O.J., 2007, perception of Organizational Politics: examination of The Situational Antecedent And Consequence Among Nigeria Extension Personnel Applied Psychology: An International Review, Vol. 80, No. 1.
78. Latif, Abdul; Ul Abideen, Zain & Nazar, Muhammad Suhail., 2011, Individual Political Behavior in Organizational Relationship, Journal of Politics And Law, Vol. 1, No. 1.
79. Lenz, C., 1980, Strategic capability: A concept and framework for analysis, Academy of Management Review, vol. 5, No. 1.
80. Levinthal D., 2000, Organizational capabilities in complex worlds. In The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities, Dosi G, Nelson RR, Winter SG (eds). Oxford University Press: Oxford .
81. Leonard-Barton, D. 1992. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development . Strategic Management Journal, Summer Special Issue, 13.
82. Lieberman, Marvin, B. & Montgomery B. David ,1998, First mover disadvantages: Retrospective and link with the resource-based view, Strategic Management Journal, vol. 19, No. 1 .
83. Lo, Yin-Hsi, 2012, Managerial Capabilities, Organizational Culture and Organizational Performance: The resource-based Perspective in Chinese lodging industry, The Journal of International Management Studies, Vol. 4 , No. 1 , April.
84. Lucian, Gramescu & Nicolae, Bibu, 2010, Organizational Capabilities, of the Entrepreneurial University , Entrepreneurial Higher Education and Economic Progress, European Integration - Realities and Perspectives, Proceedings
85. Luoma, M., 2000, Investigating the Link Between Strategy and HDR. Personnel Review , Vol. 29, No. 1 .

٨٦. Luthans, F. *et al.*, ١٩٨٥ What do successful managers really do?
 An observation study of managerial activities, The Journal of Applied Behavioural Science, Vol. ١.
٨٧. Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T., ١٩٧٩, Organizational Politics-Tactics and Characteristics of Its Actors, California management review, Vol. ٢٢, No. ١, pp. ٨ -٧٧ .
٨٨. Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (١٩٨٠). Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions. Human Relations, VOL. ٣٣, NO. ٢ .
٨٩. March, J.G., (١٩٦٢), The Business Firm as Political Coalition, Journal of Politics, Vol. ٢٤, No. ٤ .
٩٠. Mayes, Bronston T., & Allen, R. W., ١٩٧٧, Toward A Definition of Organization Politics, The Academy of Management Review, Vol. ٢, No. ٤ .
٩١. Mayes ,B . and R.Allen . ١٩٨٣ Toward a Definition of Organizational Politics .In R.Allen and L. S (Eds) Organizational Influence Processes. Gelenview, Illinois : Foreman and Company .
٩٢. Miller, B.K. & Nicoks , K., McG , ٢٠٠٨, politics and Justics : A Mediated Moderation Model , Journal of management Issues, Vel. ٢٠, No. ٢ .
٩٣. Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W., ٢٠٠٨, Perceptions of Organizational Politics: A Meta- Analysis of Outcomes. Journal of Business and Psychology, Vol. ٢٢, No. ٣ .
٩٤. Mintzberg, H., ١٩٨٥, The Organization as Political Arena, Journal of Management Studies, Vol. ٢٢, No. ٢ .
٩٥. Nooteboom, Bart, ١٩٩٩, 'Innovation, learning and industrial Organisation', Cambridge Journal of Economics, VOL. ٢٣.
٩٦. Nord,W.R., ١٩٧٨, Dream of Humanization and Relation of Power, Academy of Management Review, Vol. ٣, No. ٣ .
٩٧. Othman, R., ٢٠٠٨, Organisational Politics: The Role of Justice, Trust and Job Ambiguity, Singapore Management Review, Vol. ٣٠, No. ١ .
٩٨. Poon, J., ٢٠٠٣, Situational Antecedents and Outcomes of Organisational Politics and Perceptions, Journal of Managerial Psychology, Vol. ١٨, No. ٢ .
٩٩. Porter, L. W., Allen, R. W., & Angel, H. L. (١٩٨١). The politics of

upward influence in organizations. Research in Organizational Behavior.

100. Rami, Ismail, M. and *et. al.*, 2010 "A Model of Organizational Politics Impact on Information system Success" Advanced Techniques in computing Science and Software Engineering journal
101. Rauffet, P., C. DA Cunha & A. Bernard, 2011, Organizational Capability Management for Improving Performance of Global Production Networks, ICE Conference, Sevilla, Spain .
102. Reis, S. M., Neu, T. W., & McGuire, J. M., 1990, Talents in two places: Case studies of high ability students with learning disabilities who have achieved, (Research Monograph 90-114). Storrs, CT: The National Research Center on the Gifted and Talented, University of Connecticut.
103. Robert, M. & Meier, R., 2001, Six Differences and Risk-Taking Propensity of Entrepreneurs. Journal of Small Business Management. Vol. 21, No. 1.
104. Roghe, Fabrice, *et. al.*, 2012, Organizational capabilities matter , The Boston Consulting Group (BCG), Organization of the future- Designed to win .
105. Rosen,C.C., Levy,P.E. &Hall,R.J., 2001, Perception of Politics in The Context of Feedback Environment ,Employee attitude and Job Performance, journal of Applied Psychology , Vol. 91, No. 1 .
106. Ryan, Geoff & Emmerling, Robert & Spencer , Lyle (2009), " Distinguishing high-performing European executives: The role of emotional, social and cognitive competencies " , Journal of Management Development , Vol. 28, Iss: 9 .
107. Savanevičienė , Asta & Stukaitė , Dalia & Šilingienė , Violeta, 2008 , " Development of Strategic Individual Competences " , Engineering economics Work Humanism , No. 3.
108. Seo, M. G. (2003) 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. 2 , NO. 1 .
109. Schienstock, G., 2009, Organizational Capabilities: some reflections on the concept. IAREG Working Paper 1.2.c, University of Tampere Research Unit for Technology, Science and Innovation.
110. Schreögg, Georg & Kliesch-Eberl, Martine, 2007, How Dynamic Can Organizational Capabilities Be ? Tow Ards A Dual-Process

- Model of Capability Dynamization, Strategic Management Journal .
111. Schroder, R. G., Bates, K. A., & Juntila, M. A., 2002, A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. Strategic Management Journal, Vol. 23, NO. 2.
112. Silvia ,T. , Gutierrez-Gracia , Antonio & Dobon , Salvador Roig , 2009 , " The Entrepreneurial Motivation In Academia : A multidimensional Construct " , International Entrepreneurship and Management Journal , Vol . 5 , No. 3.
113. Sim B. Sitkin and Amy L. Pablo , 1992, Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior, The Academy of Management Review, Vol. 17, No. 1.
114. Simmons, B. L., 2009, Negative effects of bad politics at work, Academy of Management Journal .
115. Simon , Alan & Kumar , Vanya & Schoeman , Peter & Moffat , Pirrie & Power , Damien, 2011 , " Strategic capabilities and their relationship to organisational success and its measures: Some pointers from five Australian studies " , Management Decision , Vol. 49, No. 8.
116. Stalk, G., P. Evans, *et. al.*, 1992, Competing on capabilities : The new rules of corporate strategy, Harvard Business Review, Vol. 70, No. 2.
117. Sussman, L., Adams, A. J., Kuzmits, F. E., & Rocho, L. E. (2002). Organizational politics: Tactics, channels, and hierarchical roles. Journal of Business Ethics, VOL. 40, NO. 4.
118. Teece, David & Gary, Pisano , 1994, 'The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction', Industrial and Corporate Change, Vol. 3.
119. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A., 1997, Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7.
120. Thomas, M. Dickson and P. Bliese, 2001 "Values Predicting Leader Performance in the US Army Reserve Officer Training Corps Assessment Centre: Evidence for a Personality-mediated Model", Leadership Quarterly, Vol. 12, No. 2.
121. Tomer, J.F., 1990, 'Strategy and structure in the human firm: Beyond hierarchy, toward flexibility and integration', Journal of Socio-Economics, Vol. 19, Fall
122. Ullah, Sami & Jafri, Dr. Abu Rashid & Bin Dost, Muhammad Khyzer, 2011, A synthesis of literature on organizational politics, Far East Journal of Psychology and Business, Vol. 3, No. 3, June.
123. Ulrich, Dave & Lake, Dale, 1991, Organizational Capability:

- Creating Competitive Advantage, Academy of Management Executive, Vol. 0, No. 1.
124. Ulrick, D. and D. Lake, 1991, "Organizational Capability: Creating Competitive Advantage." Academy of Management Executive, Vol. 0, 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. 14, 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. 54.
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. 28, 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. Vredenburgh, 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., 1971, Power and Politics in Organizational Life, McKinsey Quarterly, Vol. 4, No. 4.

C. Books

1. Baidridge, J.V., 1982, Organization and Organization Theory, Boston Pitman Publishing Inc.
2. Bharadwaj, Anandhi S., V. Sambamurthy, & Robert W. Zmud, (1999), IT Capabilities: Theoretical Perspectives and Empirical Operationalization. Paper Presented at 21th International Conferences on Information Systems, Charlotte, NC.
3. Blau, Peter, 1974, 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", Palgrave Macmillan, London.
6. Buchanan, D., & Badham, R., 2004, 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, 5th 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., 2001, '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. , ٢٠١٣ , Leadership: Research Findings, Practice, and Skills, ٨th Ed., South-Western Engage Learning Publications, Mason Ohio, USA .
١٥. French , Wendell ,C.,& Bell, Cecil, H., ١٩٩٩, Organization Development , ٧th/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, ٧th ed., Black Well Publishing, London, UK.
١٨. Greenberg, Jerald & Bavon, Robert A., ٢٠٠١, Behavior in organizations, McGraw-Hill, U.S.A.
١٩. Heinz, Eulan, J., ١٩٦٣ , 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., ١٩٩٣, Marketing Planning & Strategy, ٤th 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, ٥th ed., Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
٢٤. Jones, Careth, ٢٠١٠, organizational Theory Design and Change , ٧th/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 , ٢nd ed , Homewood, Irwin.
٢٧. Kreitner ,Robert& Kinicki Angelo, ٢٠٠٧, Organizatiobal Behavior, ٨th/ed, McGraw-Hill Irwin, U.S.A. China .
٢٨. Laurie, J.,Mullins& Gill, Christy, ٢٠١٠, Management and Organizational Behavior , ٩th /ed, Pearson Education Limited , England
٢٩. Macmillan H. ;Tampoe,M., ٢٠٠٠, Strategic Management: Process,

- Content and Implementation . New York: Oxford university press .
३०. Martin John& Fellenez Martin ,२०१०, Organizational Behavior and Management ,५th/ed, south western Congage Learning EMEA, United Kingdom, Print in Croatia .
३१. Mintzberg , H., १९८३, Power In and Around Organizations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall .
३२. Oglivie, H., २००७, Management Accounting: Financial Strategy, Cima Publishing, Oxford, UK.
३३. Pettigrew, A. (१९७३). The politics of organizational decision-making. London: Tavistock.
३४. Pfeffer , J., १९८१ , Power in Organizations. Marshfi eld, MA : Pittman
३५. Pfeffer , J., १९९२ , Managing with Power: Politics and Influence in Organizations. Boston, MA : Harvard Business School Press .
३६. Pfeffer, J., १९९८, The Human Equation: Building Profits By Putting People First, Harvard Business School Press, Boston.
३७. Polanyi M., १९५८, Personal Knowledge, University of Chicago Press: Chicago.
३८. Polanyi M., १९६६, The Tacit Dimension, Routledge & Kegan Paul: London.
३९. Porter , ME, १९९०, The competitive advantage of nations, Free Press, New York .
४०. Provis, C., २००८, Organization Politics; Definition and Ethics, Handbook of Organizational Politics, Edward Elgar, Northampton, USA .
४१. Robbins , Stephen ,P.& Judge, Timothy, A., २०११, Organizational Behavior, १४th/ed, Pearson Education Inc., U. S.A.
४२. Robbins ,P.,Stephen & Judge, A.,Timothy, २०१३, Organizational Behavior, १०th/ ed, Pearson Education Inc., U.S.A.
४३. Schermerhron, J. Hunt, J. & Osborn, R., २००८, Organizational behavior , (८th ed). John wiley .
४४. Scott, W. R., २००२, Organizations: rational, natural and open systems. (८ th ed.) Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
४५. Sharma, R. A., १९८२, Organization Theory and Behavior, New Delhi, McGraw-Hill, India.

४७. Sharplin, Arthur, १९८०, Strategic Management, McGraw-Hill Books
Co., New York, USA.
४८. Spector, P.E., १०००, Industrial and Organizational Psychology:
Research and Practice, १nd ed., John Wiley and Sons, Inc., New
York.
४९. Vigoda, E., २००३, Developments in Organizational Politics: How
Political Dynamics Affect Employee Performance in Modern
Work Sites. Cheltenham: Edward Elgar
५०. Vigoda - Gadot, E., & Drory, A. (Eds.), २००८, Handbook of
organizational politics Cheltenham : Edward Elgar.
५१. Watson , T.J., १९८६, Management And Employment Strategy ,
Routledge And Kegan Paul ,Produced By permission at The
Publishers routledge adivision of taylor And Francis Ltd .
५२. Weinert FE., २००१, Concept of competence: a conceptual
clarification,
In Defining and Selecting Key Competencies, Rychen DS,
Salganik LH (eds). Hogrefe & Huber: Seattle .

Internet

१. <http://www.innonet.org/resources>
२. <http://www.tmccenter.org>
३. Mika Lo, २०१०, How to Develop Employee Core Competencies,
http://www.ehow.com/how_develop-employee-core-competencies.html .
४. Report form GEN-GEO Conference, १०००, Grantmakers
Evaluation Network and Grantmakers for Effective .
www.boardsource.org
५. Szoc, Ronald, २००० , Learns About Power and Politics, Chapter(९),
Group and Interpersonal Processes www.ruesch.com and
www.westinghouse.com .
६. The Concept of Intelligence in Cognitive Science (p०)
www.compapp.dcu.ie/~mfarren/cognitive.pdf
७. Ulrich, Dave & Smallwood, Norm, २००४, Capitalizing on
Capabilities, Harvard Business Review, www.hbr.org.
८. <http://www.dtinternational.org/training/tools/assess.asp>,
९. www.hbsp.harvard.edu
१०. www.mdnonprofit.org
११. www.ncl.org/publications
१२. www.neighborhoodprogress.com
१३. www.pfdf.org/leaderbooks
१४. publications@tnc.org
१५. www.venturephilanthropypartners.org/usr_doc/full_rpt.pdf



الملحق (١)

أنموذج استبيان آراء الخبراء في قياس صدق استماراة الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الموصل
كلية الادارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال / الدراسات العليا
م / صدق الاستبانة
الاستاذ الخبرير ...
المحترم

تحية طيبة ...

نظراً لما تتمتعون به من خيرة ودراية ومكانة علمية وأكاديمية ، أضع بين أيديكم استماراة الاستبانة الخاصة بقياس متغيرات رسالة الماجستير الموسومة بـ (التسبيس التنظيمي ودوره في تعزيز القدرات المنظمية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين في جامعة جيهان-أربيل) ، آمل 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 تنتهي كل فقرة إلى بعد المحدد لها؟
- ٣- هل هناك فقرات أخرى يمكن إضافتها إلى كل بعد من الأبعاد ؟
- ٤- هل هناك أبعاد أخرى يمكن إضافتها إلى الأبعاد المؤشرة ؟

نثمن هذه الفرصة لنعبر عن جزيل شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا ...

اللقب العلمي :

اسم الخبرير :

مكان العمل :

التخصص العام والدقيق :

التوقيع :

التاريخ

المشرف

الأستاذ المساعد

د. أحمد سليمان الجرجري

الباحث

طالب الماجستير

بشار غانم حسين



الملحق (٢)
استماراة الاستبيان الموزعة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الموصل
كلية الادارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا
السادة / السيدات / المستجذبين ... الأفاضل

تحية طيبة ...

أرجو التكرم بمنحي جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة عن أسئلة الاستبيانة التي بين أيديكم ، والخاصة بقياس متغيرات الرسالة الموسومة بـ (التسبيس 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 الادارة 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 بذن الله الأثر الكبير في التوصل إلى نتائج صادقة تخدم الهدف العلمي والعملي لهذه الدراسة ، مؤكداً لكم إن إجابتكم ستتعامل 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 الاستماراة للتحليل .

مع الشكر والتقدير

المشرف	الباحث
الأستاذ المساعد	طالب الماجستير
د. أحمد سليمان محمد الجرجري	بشار غانم حسين

اولاً . معلومات عامة (تعريفية)

١ . العمر : () سنة

٢ . الجنس :

ذكر

أنثى

دبلوم عالٍ

بكالوريوس

دبلوم

٣ . التحصيل الدراسي :

دكتوراه أو ما يعادلها

ماجستير أو ما يعادلها

٤ . اللقب العلمي أو العنوان الوظيفي :

٧ . عدد سنوات الخدمة في الجامعة : () سنة

ثانياً . أبعاد التسييس التنظيمي

التسبيس 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	١
توظف قيادة الجامعة * القوة التي تمتلكها بفاعلية في تحقيق أهدافها	١
يعد التقرب من الذين يمتلكون القوة والنفوذ هو الخيار الأفضل لدى قيادة الجامعة	٢
تستطيع قيادة الجامعة السيطرة على نتائج أعمالها عن طريق قوة التأثير التي تمتلكها	٣
توظف قيادة الجامعة نفوذها في التعامل العادل مع العاملين * * ورفع معنوياتهم	٤
يرتبط نفوذ قيادة الجامعة بالسلوك الإداري الفعال	٥
توجد في الجامعة مجموعة من ذوي النفوذ يصعب على الآخرين التعامل معهم	٦
٠ قيادة الجامعة : يقصد بها الرؤساء (رئيس الجامعة ومساعديه ، والعمداء ومعاونيه ، ورؤساء الأقسام العلمية)	
* العاملين : يقصد بهم المرؤوسيين (أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين من الإداريين والفنين)	

لا أتفق جدا	لا أتفق	أتفق نوعاً ما	أتفق	أتفق جدا	ب- المهارة السياسية : القدرة على الفهم الفاعل لآخرين في العمل واستخدام مثل هذا الفهم أو المعرفة في التأثير فيهم من أجل تحقيق وتعزيز الأهداف الفردية أو التنظيمية
					7 توظف قيادة الجامعة المزيد من الوقت والجهد في بناء علاقات العمل مع الآخرين
					8 تتميز مهارة الاتصال لدى قيادة الجامعة بالفاعلية
					9 توظف قيادة الجامعة علاقاتها مع الأفراد المؤثرين في العمل لتحقيق أهدافها
					10 تمتلك قيادة الجامعة الذكاء السياسي الذي يمكنها من المناورة في التأثير في الآخرين وتتميز الأشياء الصحيحة
					11 تمتلك قيادة الجامعة مهارة تشخيص المشكلات ومعالجتها في ميدان العمل
					12 تمتلك قيادة الجامعة مهارات ذاتية تمكنها من إدراك الأمور المؤثرة في عملها
لا أتفق جدا	لا أتفق	أتفق نوعاً ما	أتفق	أتفق جدا	ت- مواضع السيطرة : المدى الذي يعتقد فيه المديرون بأنهم يسيطرون على الأحداث التي تؤثر في نتائج الأعمال
					13 توظف قيادة الجامعة ما تمتلكه من مواضع سيطرة في التأثير بسلوكيات العاملين
					14 تشجع قيادة الجامعة العاملين على التحدث بصرامة حول مختلف الأمور مما كانت حساسة
					15 تمتلك قيادة الجامعة زمام المبادرة والسيطرة على التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة
					16 تمتلك قيادة الجامعة قدرات السيطرة على عملية اتخاذ القرار وتحديد مساراتها
					17 تميل قيادة الجامعة إلى قبول الأفكار التي يقدمها العاملون على الرغم من عدم توافقها مع توجهاتها
					18 تعتمد قيادة الجامعة على مواضع السيطرة في تحفيز قدرات العاملين
لا أتفق جدا	لا أتفق	أتفق نوعاً ما	أتفق	أتفق جدا	ث- تحمل المخاطرة : الأفعال التي يتخذها قيادة الجامعة والتي تتضمن نوعاً من المخاطرة بهدف استغلال فرص الحصول على القدرات التنظيمية
					19 تبحث قيادة الجامعة باستمرار عن المبادرات الجديدة التي تتسم بالمخاطر
					20 تشجع قيادة الجامعة العاملين على تحمل المخاطرة لمنحهم فرص

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

النوع	نوعاً ما	أتفق	أتفق	أتفق	لا أتفق	لا أتفق	المديرين للتأثير في الأفراد والمتعلقة بعملية صنع القرار واتخاذه
							تعتمد قيادة الجامعة أساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات المتخذة
							تعتمد قيادة الجامعة على دمج أفكار العاملين مع أفكارها للوصول إلى قرارات مرضية
							تلجأ قيادة الجامعة إلى التشاور مع عامليها قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها
							تمتلك قيادة الجامعة آليات نقل معلومات مناسبة لاتخاذ القرار
							تمتلك قيادة الجامعة قواعد ومعايير حاكمة تجعل القرارات موضوعية
							تشجع قيادة الجامعة العاملين بالتعبير عن أفكارهم وآرائهم حتى وإن كانت مخالفة لتجهيزاتها

ثالثاً : القدرات المنظمية

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

النوع	نوعاً ما	أتفق	أتفق	أتفق	لا أتفق	لا أتفق	القدرات المعرفية : القدرات التي تعتمدتها المنظمة تحقيقاً لأهدافها، بما يضمن ترجمة المعلومات والمهارات إلى أداء .
							تعمل قيادة الجامعة على توليد خيارات متنوعة تمكنها من مواكبة التطور المعرفي في مجال عملها
							توظف قيادة الجامعة إمكانياتها في تطوير القدرات المعرفية لعامليها
							تشرك قيادة الجامعة عامليها في الدورات التي تزيد من قدراتهم المعرفية
							تتبني قيادة الجامعة طرائق جديدة تمكنها من الوصول إلى المعرفة والافكار الجديدة
							تسقطب قيادة الجامعة الأفراد من يمتلكون قدرات معرفية عالية
							توظف قيادة الجامعة عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة ، واكتسابها ، وخزنها ، وتوزيعها ، والمشاركة بها) في تعزيز قدراتها المعرفية

لا أتفق جدا	لا أتفق	أتفق نوعاً ما	أتفق	أتفق جدا	ب- قدرات تقانة المعلومات والاتصالات : القدرات المادية التي تشمل على الحاسوب وتقانة الاتصالات وقواعد البيانات والبشرية التي تشمل على فهم وتطوير وتشغيل تطبيقات تقانة المعلومات
					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 متقدمة وبما يمكنها من الوصول إلى مصادر البيانات والمعلومات
لا أتفق جدا	لا أتفق	أتفق نوعاً ما	أتفق	أتفق جدا	ت- القدرات الإبداعية : قدرة المنظمة على تجميع ، دمج واستغلال الموارد والمعارف والمهارات لتوسيع 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 النتاجات 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
لا أتفق جدا	لا أتفق	أتفق نوعاً ما	أتفق	أتفق جدا	ث- قدرات التعلم التنظيمي : عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم في السلوك ونتائج الأعمال

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

الملحق (٣)

أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة

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

الملحق (٤)

الاتساق الداخلي

أ. الاتساق الداخلي على المستوى الجزئي لأبعاد التسبيس التنظيمي

١. القوة والنفوذ

	X_١	X_٢	X_٣	X_٤	X_٥	X_٦
X_١	١					
X_٢	.٢٦*	١				
X_٣	.٢٨*	.٠٨ N.S.	١			
X_٤	.٥٥*	.٢١ N.S.	.٣٢*	١		
X_٥	.٣٢*	.١٤ N.S.	.٤٩*	.٧١*	١	
X_٦	.٢٩*	.٣٠*	.١١ N.S.	.٢٧*	.٣١*	١

n=٧٥ * p ≤ .٠٠٥ N.S.= NOT Significant

٢. المهارة السياسية

	X_٧	X_٨	X_٩	X_{١٠}	X_{١١}	X_{١٢}
X_٧	١					
X_٨	.٢٥ N.S.	١		.		
X_٩	.٢٨ N.S.	.٤٣*	١			
X_{١٠}	.١٩ N.S.	.٤٩*	.٦٩*	١		
X_{١١}	.٤٥*	.٥٢*	.٣٧*	.٥٩*	١	
X_{١٢}	.٤٤*	.٦٦*	.٥٢*	.٦٤*	.٦٨*	١

n=٧٥ * p ≤ .٠٠٥ N.S.= NOT Significant

٣. مواضع السيطرة

	X_{۱۲}	X_{۱۴}	X_{۱۵}	X_{۱۶}	X_{۱۷}	X_{۱۸}
X_{۱۲}	۱					
X_{۱۴}	.۰۵ N.S.	۱				
X_{۱۵}	.۲۶ N.S.	.۶۱*	۱			
X_{۱۶}	.۰۳ N.S.	.۵۲*	.۵۹*	۱		
X_{۱۷}	.۱۲ N.S.	.۵۴*	.۵۸*	.۳۶*	۱	
X_{۱۸}	.۴۰*	.۱۴ N.S.	.۳۹*	.۲۹ N.S.	.۴۹*	۱

n=۷۵ * p ≤ ۰.۰۵ N.S.= NOT Significant

٤. تحمل المخاطرة

	X_{۱۹}	X_{۲۰}	X_{۲۱}	X_{۲۲}	X_{۲۳}
X_{۱۹}	۱				
X_{۲۰}	.۵۸*	۱			
X_{۲۱}	.۶۶*	.۵۳*	۱		
X_{۲۲}	.۴۶*	.۵۳*	.۳۴*	۱	
X_{۲۳}	.۶۹*	.۵۶*	.۵۷*	.۵۲*	۱

n=۷۵ * p ≤ ۰.۰۵

٥. الأهداف التنظيمية

	X_{٢٤}	X_{٢٥}	X_{٢٦}	X_{٢٧}	X_{٢٨}	X_{٢٩}
X_{٢٤}	١					
X_{٢٥}	.٥٦*	١				
X_{٢٦}	.٣٣*	.٤٤*	١			
X_{٢٧}	.٣٨*	.٦٣*	.٥٦*	١		
X_{٢٨}	.٣٧*	.٥٤*	.٥٩*	.٦٩*	١	
X_{٢٩}	.١٦ N.S.	.٣٥*	.٥٣*	.٦٦*	.٥٤*	١

n=٧٥ * p ≤ .٠٠ N.S.= NOT Significant

٦. التحفيز

	X_{٢٠}	X_{٢١}	X_{٢٢}	X_{٢٣}	X_{٢٤}	X_{٢٥}
X_{٢٠}	١					
X_{٢١}	.٥٣*	١				
X_{٢٢}	.٤٣*	.٤٩*	١			
X_{٢٣}	.٦٢*	.٦٨*	.٥٥*	١		
X_{٢٤}	.٥٩*	.٦٦*	.٦٦*	.٧٦*	١	
X_{٢٥}	.٣٨*	.٤٢*	.٥٧*	.٥٥*	.٦٥*	١

n=٧٥ * p ≤ .٠٠

٧. إجراءات صنع القرار واتخاذة

	X_{٣٦}	X_{٣٧}	X_{٣٨}	X_{٣٩}	X_{٤٠}	X_{٤١}
X_{٣٦}	١					
X_{٣٧}	.٠٤ N.S.	١				
X_{٣٨}	.١٢ N.S.	.٣*	١			
X_{٣٩}	.٠٨ N.S.	.٤٩*	.٦٢*	١		
X_{٤٠}	.٣٥*	.٥٣*	.٣٣*	.٦٣*	١	
X_{٤١}	.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_{٤٢}	X_{٤٣}	X_{٤٤}	X_{٤٥}	X_{٤٦}	X_{٤٧}
X_{٤٢}	١					
X_{٤٣}	.٥٣*	١				
X_{٤٤}	.٤٣*	.٤٩*	١			
X_{٤٥}	.٦٢*	.٦٨*	.٥٥*	١		
X_{٤٦}	.٥٩*	.٦٦*	.٦٦*	.٧٦*	١	
X_{٤٧}	.٣٨*	.٤٢*	.٥٧*	.٥٥*	.٦٥*	١

n=٧٥ * p ≤ ٠.٠٥ N.S.= Not Significant

٢. قدرات تقانة المعلومات والاتصالات

	X_{٤٨}	X_{٤٩}	X_{٥٠}	X_{٥١}	X_{٥٢}	X_{٥٣}
X_{٤٨}	١					
X_{٤٩}	.٤٤*	١				
X_{٥٠}	.٥٣*	.٥٤*	١			
X_{٥١}	.٥٨*	.٤٧*	.٥٩*	١		
X_{٥٢}	.٣٥*	.٣٥*	.١٦ N.S.	.٣١*	١	
X_{٥٣}	.٤٤*	.٤٧*	.٤٦*	.٤٩*	.٣٠*	١

n=٧٥ * p ≤ ٠.٠٥ N.S.= NOT Significant

٣. القدرات الإبداعية

	X_{٥٤}	X_{٥٥}	X_{٥٦}	X_{٥٧}	X_{٥٨}	X_{٥٩}
X_{٥٤}	١					
X_{٥٥}	.٥٣*	١				
X_{٥٦}	.٤٣*	.٤٩*	١			
X_{٥٧}	.٦٢*	.٦٨*	.٥٥*	١		
X_{٥٨}	.٥٩*	.٦٦*	.٦٦*	.٧٦*	١	
X_{٥٩}	.٣٨*	.٤٢*	.٥٧*	.٥٥*	.٦٥*	١

n=٧٥ * p ≤ ٠.٠٥

٤ . قدرات التعلم التظيمي

	X_{٥٠}	X_{٥١}	X_{٥٢}	X_{٥٣}	X_{٥٤}	X_{٥٥}
X_{٥٠}	١					
X_{٥١}	.٤٥*	١				
X_{٥٢}	.٥٦*	.٤٢*	١			
X_{٥٣}	.٦١*	.٢٤*	.٥٩*	١		
X_{٥٤}	.٤٤*	.٤٢*	.٢٤*	.٤٤*	١	
X_{٥٥}	.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 (١٥) 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**

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**