

## تنمية الرافدين

ملحق العدد 124 المجلد 39 لسنة 2020

دور الاتصالات الإستراتيجية الداخلية لتطوير القدرات الدينامية  
في مؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية في جامعة  
الموصل

**The Role of Internal Strategic Communications to  
Develop Dynamic Capacities in Higher Education  
Institutions: An Exploratory Study at Mosul  
University**

الدكتور معن وعد الله المعاضيدي

أستاذ

قسم إدارة الأعمال – كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

**Maan W. Al-Maadhedee (Ph.D)**  
maanwaadallah@yahoo.com

أيمن جاسم محمد الطائي

مدرس مساعد

قسم إدارة الأعمال – كلية الإدارة والاقتصاد جامعة  
الموصل

**Ayman J. Al-Taee**  
Ayman\_a77n@yahoo.com

تأريخ قبول النشر 2019/12/22

تأريخ استلام البحث 2019/11/10

## المستخلص

يستهدف البحث الحالي الوقوف على مدى تأثير توظيف أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية في تطوير القدرات الدينامية في المنظمات التعليمية، تم إجراء الجانب التطبيقي من البحث الحالي في جامعة الموصل، تم بناء استمارة استبانة لهذا الغرض، ووزعت على (384) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية ممن هم بلقب علمي (أستاذ وأستاذ مساعد) في كليات الجامعة وأقسامها، واعتمدت بعض الأدوات الإحصائية في تحليل البيانات ومنها، التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لغرض وصف وتشخيص متغيرات البحث، والتحليل العاملي التوكيدي، فضلاً عن استخدام تحليل المسار لاختبار فرضيات البحث، وقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها لأنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية على المستوى الكلي تأثير إحصائي معنوي في تطوير أبعاد القدرات الدينامية على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة، وتم تقديم بعض المقترحات التي قد يكون لها تأثيرات ايجابية على الجامعة المبحوثة وغيرها من المنظمات، منها ضرورة تطوير وديمومة ممارسة أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية في الجامعة المبحوثة، مع تنوع طرائق ممارسة تلك الأنماط في الجامعة المبحوثة وكلياتها.

**الكلمات المفتاحية:** اتصالات، اتصالات إستراتيجية، قدرات، دينامية، أنماط الاتصالات

## Abstract

The current research aims to determine the effect of the internal strategic communications patterns on the development of dynamic capabilities in educational organizations. The practical aspect of the study was conducted at Mosul University, a questionnaire form was provided for this purpose and distributed to (384) members in the University's faculties and departments with an academic title (Assistant professor and Professor). Some statistical tools have been adopted in analyzing data, including frequencies, percentages, and arithmetic mean for describing and diagnosing research variables, as well as using path analysis to test study hypotheses. The most important conclusion of the research outputs is that internal strategic communication patterns have a significant effect on developing the dynamic capabilities dimensions at the macro-level of the university under study. Some proposals have been recommended that may have positive effects on the university and the other organizations, such as the necessity for developing and sustaining the practice of internal strategic communication patterns at the university and diversifying the practices of the modalities of such patterns at the university and its faculties.

**Keywords:** Communications, Strategic Communications, Capabilities, Dynamic, Patterns of Communications

## المقدمة

استناداً إلى وجهة النظر المستندة إلى الموارد تعدّ الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمات عاملاً رئيساً ومهماً يمكن المنظمات من بناء وتطوير قدراتها ولاسيما قدراتها الدينامية وفق أبعادها على النحو الذي يُمكنها من مواجهة التهديدات التي تواجهها، وتعزز من إمكاناتها في استثمار الفرص التي تتاح أمامها، وفي إطار التغيرات التي شهدتها المنظمات التي فرضت عليها التعامل والتفاعل مع أطراف متعددة داخلية وخارجية، الأمر الذي أشر أهمية الاتصالات المنظمة الإستراتيجية مورداً مهماً تستطيع المنظمات عبر أنماطها الداخلية من ممارسة أدوار أكثر فاعلية في بيئة عملها عبر تعزيز عمليات التفاعل داخل المنظمة على النحو الذي يجعلها أكثر دينامية في الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية، لذلك جاء هذا البحث للوقوف على دور الاتصالات الإستراتيجية الداخلية بوصفها منهجاً حديثاً في تطوير القدرات الدينامية التي يجب على إدارة المنظمة وقيادتها أن تركز جهودها نحو بنائها وتطويرها استناداً إلى ما تملكه من موارد اتصالية، وبهدف إنجاز هدف البحث فقد تم اختيار جامعة الموصل بوصفه ميداناً بحثياً نظراً لدورها المهم في تعزيز المعرفة الاجتماعية، وقد قسم البحث إلى عدد من المحاور، خصص الأول لمنهجية البحث، واستعرض الثاني الجانب النظري، وخصص الجانب الثالث من البحث للجانب التطبيقي، وجاء المحور الرابع ليستعرض الاستنتاجات والمقترحات التي تمخض عنها البحث.

## المحور الأول : منهجية البحث

### أولاً- مشكلة البحث

تشهد منظمات القرن الحادي والعشرين تحديات كبيرة، ولاسيما ما يتعلق بانحسار استخدام المناهج والأدوات الكلاسيكية التي تعتمد في تحقيق التفوق التنافسي، الأمر الذي يدفعها نحو السعي للبحث عن، وتطوير مناهج أكثر فاعلية تتناسب وطبيعة ما تشهده بيئتها من تطورات، ومنها ما أحدثته ثورة تقنية المعلومات والاتصالات وما أفرزته وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي التي أسهمت على نحو كبير في تعزيز قدرة المنظمات في تواصلها مع جمهورها داخل المنظمة وخارجها. وفي إطار ذلك برز أمام تلك المنظمات منهج جديد في علم الاتصالات المنظمة يسمى الاتصالات الإستراتيجية، من هنا أشر الباحثان أهمية الوقوف على دور الاتصالات الإستراتيجية الداخلية في تطوير القدرات الدينامية للمنظمات بما يمكنها من تحقيق الاستجابة السريعة في مواجهة التحديات واستثمار الفرص البيئية. ووفقاً لذلك تتجسد المشكلة البحثية عن طريق التساؤلات الآتية:

1. هل تمارس القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة المبحوثة أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية على النحو الذي يمليه عليهم موقعهم القيادي؟
2. هل تمارس الاتصالات الإستراتيجية الداخلية دوراً إيجابياً في تطوير القدرات الدينامية في الجامعة المبحوثة؟

### ثانياً - أهمية البحث

تحدد أهمية البحث بما يأتي:

- 1- توجيه اهتمام الجامعة المبحوثة لأهمية متغيرات البحث وجوهر علاقتهما ببعضها.
- 2- إبراز مستوى تسخير الجامعة المبحوثة لاتصالاتها في تجسيد أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية في مزاوله أنشطتها وأعمالها، ولاسيما النشاطات العلمية والمعرفية.
- 3- ركز البحث على قطاع الخدمة التعليمية بوصفه قطاعاً حيويًا يؤدي دوراً مهماً في الارتقاء بالمستوى المعرفي لمختلف قطاعات المجتمع، وكونها تصب باتجاه تطوير منظمات الخدمة عموماً، والتعليمية بشكل خاص.

### ثالثاً - أهداف البحث

يستهدف البحث تحقيق مجموعة الأهداف الآتية:

1. صياغة إطار نظري يستعرض المفاهيم الأساسية لمفهوم الاتصالات الإستراتيجية وأنماطها فضلاً عن أبعاد القدرات الدينامية، وإثراء المكتبة العربية والعراقية بأسس نظرية عن موضوعات البحث ولاسيما ما يتعلق بأنماط الاستراتيجيات وأبعاد القدرات الدينامية، بوصفه جهداً بحثياً يضاف إلى الجهود البحثية السابقة.
2. التعرف على طبيعة الدور الذي تُسهم به أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية في تطوير القدرات الدينامية في جامعة الموصل.

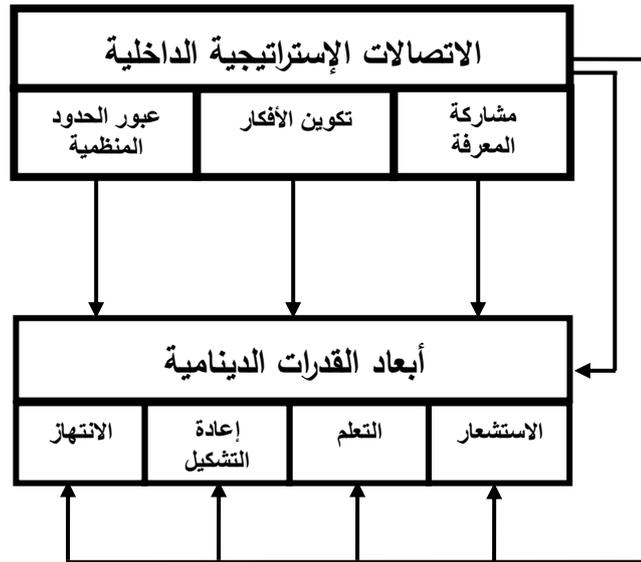
### رابعاً - فرضية البحث

ينطلق البحث واستناداً إلى مشكلته البحثية من الفرضيات الآتية:

1. لأنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية دور إيجابي في تطوير أبعاد القدرات الدينامية على المستوى الكلي.
2. لأنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية على المستوى الكلي دور إيجابي في تطوير أبعاد القدرات الدينامية على مستوى كل بعد.
3. لأنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية على مستوى كل نمط دور إيجابي في تطوير القدرات الدينامية على المستوى الكلي.

### خامساً - أنموذج البحث الفرضي

سيتم التعبير عن أنموذج البحث الفرضي وفق الشكل (1) أدناه:



الشكل (1)

أنموذج البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحثين

### وسائل جمع البيانات

اعتمد الباحثان على عدد من الوسائل في الحصول على البيانات اللازمة في الجانبين النظري والميداني (التطبيقي) للوصول إلى هدف البحث، وهي:

أ. الجانب النظري: اعتمد الباحثان بعض الأدبيات العلمية ذات علاقة بموضوع البحث.

ب. الجانب التطبيقي: استخدمت استمارة الاستبانة التي تم إعدادها لأغراض هذا البحث، وعلى النحو الذي يتلاءم وواقع المنظمات العاملة في البيئة العراقية، وقد اعتمد البحث الحالي مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى الإجابة لدى عينة البحث، والمكوّن من (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً) بأوزان (1، 2، 3، 4، 5) لقياس متغيراتها، إذ قسمت الاستبانة إلى محورين وكما يأتي:

1. المحور الأول: يضم معلومات عامة عن بعض المتغيرات الشخصية لعينة البحث.
2. المحور الثاني: يضم متغيرين رئيسيين و(7) أبعاد تمثلها (38) فقرة ذات إجابات محددة تتعلق بمتغيرات البحث.

### سادساً - الميدان والمجتمع والعينة البحثية

تمثل ميدان البحث الحالي بجامعة الموصل بوصفها أحد المؤسسات الأكاديمية العراقية، ومن أجل الوقوف على واقع المتغيرات المبحوثة، ونظراً لطبيعة متغيرات البحث الحالي والمتمثلة بـ (بالقدرات الدينامية)، فقد لجأ الباحثان إلى الاستعانة بأراء أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعة المبحوثة البالغ عددهم (4180) شخصاً بوصفهم مجتمعاً بحثياً، وقد اختير أعضاء الهيئة التدريسية ممن هم بـ لقب علمي استاذ واستاذ مساعد البالغ عددهم (1376) وكانت نسبتهم (32.91%) بوصفهم عينة للبحث الحالي بأسلوب العينة الطبقية القصدية، وكان عدد الأشخاص المستبينة آراءهم (384) شخصاً بنسبة (27.90%) ممن هم بالألقاب نفسها، وعملية الاختيار هذه جاءت مشفوعة بالإدراك العالي الذي يحمله هؤلاء فيما يتعلق بمتغيرات البحث.

### سابعاً - الوسائل المستخدمة للتحليل الإحصائي

للتحقق من مدى صحة الفرضيات المحددة في البحث الحالي، اعتمد الباحثان البرمجية الاحصائية (SPSS-21)، واستناداً لطبيعة البحث وتوجهاته، فقد تم استخدام عدد من الأساليب والمؤشرات الإحصائية التي تتمثل بالآتي:

- التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستخدامها في وصف متغيرات البحث وتشخيصها.
- التحليل العاملي التوكيدي للوصول إلى مؤشرات حسن المطابقة لأنموذج البحث.
- تحليل المسار لتحديد تأثير المتغير المستقل الذي تمثله أنماط الاتصالات الإستراتيجية في المتغير المعتمد الذي تمثله أبعاد القدرات الدينامية، عن طريق استخدام البرمجية الاحصائية (Amos, V<sub>24</sub>).

## المحور الثاني: الجانب النظري

### 1. الاتصالات الإستراتيجية

#### أولاً- مفهوم الاتصالات الإستراتيجية

عدت الاتصالات مجالاً واسعاً يتضمن وجهات نظر متعددة، كرس فيه الباحثون أنفسهم لتطوير المفاهيم والنظريات التي تساعد على فهم أفضل لهذه البيئة الاجتماعية، بوصفها وسائل وأدوات لدعم الممارسات المنظمة، لذلك فإن دراسة الاتصالات في المنظمات بمعناها الواسع عبر البحوث التقليدية في الاتصالات التنظيمية، والعلاقات العامة، والاتصالات الداخلية، والإعلان، والترويج، وأمور أخرى، جميعها تسعى إلى فهم العمليات، والسيناريوهات، وتحديات التواصل والتنظيم في سياق المجتمع الكلي (Ruao & Kunsch, 2014, 14). وإن الاتصالات بوصفها طريقة لتبادل الرسائل من أكثر النشاطات البشرية السائدة، فمهما كان عمل الفرد سواء كان طبيباً أم مديراً، فهم يمضون الكثير من وقتهم في إرسال واستلام الرسائل ومعالجتها، وتؤثر هذه الرسائل في النهاية على سلوكهم على نحو ملموس (Feinberg, 2011, 1). ويقول (Weick) إن النشاطات المنظمة في جوهرها الاتصالات، ونشاط الاتصالات هو المنظمة نفسها (Ruao & Kunsch, 2014, 14). وتعد الاتصالات وسيلة مديري المنظمات التي يضمنون من خلالها فهم الاستراتيجيات المخططة بوضوح وقبولها وتنفيذها بنجاح من قبل أعضاء المنظمة، ونقص الارتصاف<sup>1</sup> بين إدراك الإدارة للاستراتيجيات وإدراك الموظفين لها، قد ينتج عنه سوء فهم حول الأولويات الإستراتيجية، مما يؤدي إلى الفشل في تطبيق الاستراتيجية (Rosalin, 2011, 19). وضمن هذا السياق فقد برز مفهوم الاتصالات الإستراتيجية بوصفه مفهوماً أكاديمياً ومهنياً خلال العقد الأخيرين، إذ استخدم المصطلح اليوم من قبل المديرين التنفيذيين، والسياسيين، والدبلوماسيين، ومحترفي الاتصالات، والمستشارين في مجال العلاقات والاتصالات، وقادة الجيش، والعديد من المجموعات المهنية الأخرى، كما أصبحت الاتصالات الإستراتيجية مقررة داخل الجامعات، مع عدد متزايد من الأقسام في جميع أنحاء العالم كتقديم الدورات التدريبية ودراسات البكالوريوس والدراسات العليا في تخصص الاتصالات الإستراتيجية، وبالرغم من التطور في جانب الممارسة والجانب الأكاديمي، إلا أن هناك ارتباكاً كبيراً بخصوص ما تعنيه الاتصالات الإستراتيجية بالفعل وما هي عليه؟ وهذا ليس غريباً نظراً للحدثة النسبية للمفهوم (Falkheimer & Heide, 2014, 56).

لذلك تعد الاتصالات الإستراتيجية من مجالات الدراسة الناشئة في علوم الاتصالات وعلم الإدارة، وعلوم الاجتماع، وقد ظهرت بعض النقاشات الأكاديمية الحديثة حول هذا الموضوع في منشورات مثل المجلة الدولية للاتصالات الإستراتيجية التي صدرت عام 2007 ودليل Routledge للاتصالات الإستراتيجية الذي نشر عام (2015)، ويوصف مفهوم الاتصالات الإستراتيجية بنقطة التقاطع بين الإدارة الإستراتيجية والاتصالات، ويرى الباحثون بأن هذا التقاطع لم يأخذ مجاله نسبياً في البحوث الأكاديمية، فبحوث الإدارة الإستراتيجية تشير باستمرار إلى أهمية الاتصالات، ولكنها لم تبدأ بوضع النظريات حول ذلك إلا حديثاً (Thomas and Stephens, 2015, 3). إذ تعد الاتصالات الإستراتيجية تركيبة من مصطلحين، هما الإستراتيجية التي تعرف بأنها فن الوصول إلى أهداف معينة محددة مسبقاً بأكثر الطرائق سرعةً وفاعليةً عبر توظيف الطرائق والوسائل المثلى، فيما تعرف الاتصالات على أنها عملية نقل الرسالة التي تحتوي المعلومات من المصدر إلى المستلم عبر قناة معينة (Seyitoğlu, 2015, 18).

<sup>1</sup> الارتصاف : حالة التوافق والمواءمة

ويؤكد (Çınarlı) أن الاتصالات الإستراتيجية مفهوم يستخدم على نحو عام ليصف حملات الاتصالات المخطط لها، ومن الممكن أن تتمكن الدول، والحكومات، والجيش، والمجموعات الصغيرة من إدارة الاتصالات الإستراتيجية، كما يمكن أن تدار الاتصالات الإستراتيجية من قبل منظمات الأعمال و المنظمات غير الحكومية، وهذا يعني استخدام الاتصالات الإستراتيجية سواءً لأغراض الأعمال الربحية أو لأغراض أخرى (Özkan, 2015, 176). وقد أورد الباحثون العديد من التعريفات الخاصة بالاتصالات الإستراتيجية موضحين وجهات نظرهم، منهم (Argenti et al., 2005, 83) إذ يعرفها بأنها الاتصالات التي تتراصف مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة لتعزيز موقعها الإستراتيجي في البيئة. كما عرفت بأنها الاستخدام المتعمد للاتصالات من قبل المنظمة لتحقق رسالتها (Hallahan et al., 2007, 3).

#### ثانياً. عناصر الاتصالات الإستراتيجية

يتسع حقل الاتصالات الإستراتيجية ويصعب تصوره، لأنه يعتمد على تخصصات عديدة مختلفة مع تعريفات مختلفة تشكل الاتصالات الإستراتيجية (Sabine, 2013, 14). وأن الاتصالات الإستراتيجية هي مجال بحثي وممارسة ناشئة تدمج فروعاً من المعرفة المنظمة كالعلاقات العامة، والاتصالات المنظمة، والاتصالات التسويقية ضمن إطار كلي شامل، ويستند هذا المجال على الوعي بالأهمية الأساسية للاتصالات من أجل وجود وأداء كل المنظمات (Falkheimer & Heide, 2018, i). ويشير (Hallahan et al., 2007, 7) إلى أن هناك ستة تخصصات ذات صلة تتشارك في تطوير، وتنفيذ، وتقييم الاتصالات عن طريق المنظمة، هي الاتصالات الإدارية، والاتصالات التسويقية، والعلاقات العامة، والاتصالات التقنية، والاتصالات السياسية، وحملات التسويق الاجتماعي / المعلوماتي، التي يتم عن طريقها فحص الاتصالات الإستراتيجية، وعلى النحو الآتي.

1. **الاتصالات الإدارية:** إن هدف الاتصالات الإدارية تطوير ونشر المعرفة التي تزيد كفاءة وفاعلية المديرين في بيئة الأعمال المعاصرة، لذا فقد يكون التركيز هو على تطوير مهارات مشاركة المعرفة لدى المديرين، ومن ثم الاتصالات بوصفها كفاءة إدارية رئيسة مهمة، لأن المديرين يقضون جزءاً كبيراً من وقتهم في الاتصالات، وأن فاعلية اتصالاتهم تؤثر على مستويات الرضا لدى المرؤوسين في العمل (Kalla, 2005, 305).

2. **الاتصالات التسويقية:** تعدّ الاتصالات التسويقية واحدة من أكثر المجالات إثارةً وتحفيزاً في التسويق الحديث، إذ إن جميع مجالات التسويق تأثرت بالتقدم التكنولوجي، وتغيرت الوسائل التي يتم التواصل بها على نحو جذري بما انعكس على عالم التجارة، وإن هذه التطورات لا سيما الانترنت وشبكة الويب العالمية تتيح التفاعل على نطاق لم يكن من الممكن تحقيقه منذ بضعة عقود، فالإعلانات التقليدية الواسعة لم يعد لها التأثير ذاته (Jedličková, 2013, 14). ويكمن غرض الاتصالات التسويقية في تكوين الرغبة أو الاهتمام بالعرض التسويقي، وهذا ليس كافياً، إذ يجب أن تؤدي الاتصالات التسويقية إلى تغييرات في سلوك السوق المستهدف في شراء المنتجات، والولاء تجاه العلامة التجارية للمنظمة، فالمسوقون يستطيعون استخدام إستراتيجية الاتصالات التسويقية لإقناع السوق أو الأسواق المستهدفة المحددة بأن المنتجات المقدمة توفر ميزة كبيرة وتنافسية تفوق ما يقدمه المنافسون (Lamb et al., 2009, 315).

3. **العلاقات العامة:** إن الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة يُعدّ بمثابة انعكاس إستراتيجي، أي تزويد الإدارة العليا بمنظور اجتماعي عبر تفسير التوقعات، والاهتمامات، والمخاوف لأصحاب المصلحة في المجتمع وفي المنظمة بما يتعلق بالاستراتيجيات، والأهداف، والوظائف التي تنعكس آثارها في السلوك والأداء والتأثيرات في مختلف المجالات (على سبيل المثال، الأعمال والاقتصاد، البيئة الاجتماعية والثقافية) للمنظمة. وبالتالي فإن العلاقات العامة تبتعد

عن مجرد أداء دور تكتيكي إلى دور استراتيجي على مستوى الإدارة العليا أو المستوى المجتمعي لمساعدة المنظمات على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية (Verčič, 2012, 27).

4. **الاتصالات التقنية:** تشير الاتصالات التقنية إلى نشاط إعداد ونشر المعلومات المتخصصة بطريقة تسمح لغير المتخصصين فهم واستخدام المعلومات لإنجاز بعض المهام. إذ يمكن تقديم المعلومات لفظياً باعتماد الفصول الدراسية، أو الهاتف، وبأخذ على نحو تحريري (مكتوب) أو مرئي، ومن الأمثلة على الاتصالات التقنية (دليل أجهزة الحاسوب، والإصدارات المطبوعة، وشاشات المساعدة، وتعليمات تجميع الأجهزة والمعدات والأثاث والألعاب)، فضلاً عن المقالات العلمية التي توضح كيفية اتمام عملية معينة، وأفلام التدريب التي توضح العملية، وغيرها فإذا ما كانت الاتصالات التقنية فعالة فإنها ستجعل ذلك ممكناً وسهل الفهم للمعلومات والعمل عليها لأداء المهمة (Graves & Graves, 2012, 29).

5. **الاتصالات السياسية:** يتناول مجال الاتصالات السياسية التفاعلات بين وسائل الإعلام والأنظمة السياسية، محلياً، ووطنياً، ودولياً، وتركز هذه الاتصالات على تحليل المحتوى السياسي لوسائل الإعلام، الجهات الفاعلة والوكالات المعنية بإنتاج هذا المحتوى، وتأثير محتوى الوسائط السياسية على الجمهور و/ أو على تطوير السياسة، وتأثير النظام السياسي على النظام الإعلامي، وتأثير النظام الإعلامي على النظام السياسي، ونتيجة لذلك تبرز الحاجة إلى استيعاب المزيد من المناهج التحليلية المتنوعة، والخلفيات الأدبية المتخصصة لعلماء الاتصال، فنطاق تلك الخلفيات من العلوم السياسية إلى التاريخ، والنظرية الثقافية إلى علم النفس الاجتماعي (Franklin, 1995, 225-226).

6. **حملات التسويق الاجتماعي:** أصبح مصطلح التسويق الاجتماعي الآن راسخاً على نحو جيد، فهو جزء من المفردات التسويقية في الجامعات، والوكالات الحكومية، والمنظمات غير الربحية، فضلاً عن المنظمات الربحية، ومع ذلك فإن هذا المجال لا تزال قيد التحسين المستمر (Akinsanya & Bach, 2014, 1). والغرض من هذا النوع من الاتصالات الحد من حدوث السلوكيات الخطرة و/ أو لترويج القضايا الاجتماعية المهمة لتحسين المجتمع (Hallahan, et al, 2007, 6).

### ثالثاً - أنماط الاتصالات الإستراتيجية

تسعى المنظمات عبر تبنيها منهج الاتصالات الإستراتيجية في تواصلها مع الأطراف المختلفة داخل المنظمة وخارجها إلى تحقيق أنماط محددة. وتبرز هذه الأنماط، بأنماط داخلية هي: (مشاركة المعرفة، وتكوين الأفكار، وعبور الحدود المنظمة)، وأنماط خارجية تتمثل بـ (العلامة التجارية، واستقطاب المعرفة الخارجية، وتكوين معرفة الأعمال) (Sewestianiuk, 2013, 13) و (Ahmad, 2016, 5257). ووفقاً لتوجه البحث الحالي سيتم التطرق إلى الأنماط الداخلية للاتصالات الإستراتيجية، وكما يأتي:

1. **مشاركة المعرفة:** تدرك العديد من المنظمات مزايا مشاركة المعلومات والمعرفة ضمن المنظمة وبنافعتها (Islam, 2013, et al, 171). ويشكل تكوين ومشاركة المعرفة التي تكون ذات صلة فعلية باتخاذ القرارات الإستراتيجية تحدياً غير مسبوق، وهذا يتلزم مع مقدار محدد من الوقت والقدرات العقلية، إذ يتعين على أعضاء المنظمة معالجتها بالمعلومات والمعرفة الجديدة (Kasper et al., 2013, 326). وتشير مشاركة المعرفة إلى توفير معلومات المهمة والمعرفة بالكيفية، وذلك لمساعدة الآخرين في حل المشكلات، أو تطوير أفكار جديدة، أو تنفيذ سياسات أو إجراءات محددة (Cummings, 2004, 364). كما يمكن تعريف مشاركة المعرفة بوصفها تبادل

المعرفة بين شخصين: الشخص الذي ينقل المعرفة والشخص الذي يستوعبها، ففي مشاركة المعرفة يتم التركيز على رأس المال البشري وتفاعل الأفراد بالمعنى الدقيق للكلمة، فالمعرفة موجودة في سياق، وتفسير المتلقي يتم في ضوء الخلفية المعرفية الخاصة به (Paulin & Suneson, 2012, 90). كما تشير البحوث في إدارة المعرفة أن المعرفة المنظمة على المستوى الجماعي والتعلم الفردي ينشأ عن طريق الاتصال، والتبادل، والمشاركة بين الزملاء. إذ يُسهم العاملون في المنظمة في تراكم المعرفة الخاصة بهم والخاصة بالمنظمة عبر الوصول إلى معرفة جديدة وإنتاج المعرفة أثناء ممارستهم لأنشطتهم التي تُعرّف بأبسط صيغها بأنها نقل للمعرفة والمشاركة بها، ولها أهمية خاصة في إدارة المعرفة (Ozler et al., 2006, 138). وتعدّ مشاركة المعرفة أحد أهم الجوانب في إدارة المعرفة، إذ يعتمد نجاح مبادرات إدارة المعرفة على مشاركة المعرفة (Wang & Noe, 2010, 115).

**2. تكوين الأفكار:** يُعدّ تكوين الأفكار أمراً بالغ الأهمية لتصميم وتسويق المنتجات الجديدة، ولاستراتيجية التسويق، ولتكوين نسخة إعلانية فعالة، ويعدّ تكوين الأفكار الواجهة الأمامية لعملية تطوير المنتج الجديد وغالباً ما تسمى هذه الواجهة بالواجهة المضببة (Toubia, 2006, 411). وتكوين الأفكار هي عملية منظمة لتكوين وأسر الأفكار وفقاً للمتطلبات التي وضعتها المنظمة، وتتضمن عناصر ذات صلة بالإبداع، كالهيكلة التنظيمي لدعم عملية تكوين الأفكار. فمعظم عمليات الإبداع تتضمن تكوين الأفكار واختيار الأفكار والفرص، فكل ابتكار مبني على فكرة يمكن أن تتولد تلك الفكرة داخل المنظمة أو خارجها، وتعدّ الوحدات الوظيفية في المنظمة المصدر الرئيس لتكوين الأفكار، فمجالات التسويق، والمبيعات، والبحث والتطوير تكون مصدراً لأفكار عظيمة. كما يُمكن للمصادر الخارجية أن تسهم في تكوين الأفكار، بصيغة مُشاركة من قبل الزبائن الذين لديهم رغباتهم، واحتياجاتهم، وحلولهم للمنتجات الممكنة، فضلاً عن المنافسين الذين يمكن أن يوفروا أفكاراً جديدة عبر المنتجات التي يقدمونها، كما أن التقانات والأدوات التي يمكن استخدامها للمساعدة في تكوين الأفكار يمكن أن تزيد عدد الأفكار التي يتم إنشاؤها ونوعيتها، فتكوين الأفكار أمراً أساسياً في عملية الإبداع (Dorow, 2015, 52).

**3. عبور الحدود المنظمة:** يُعدّ التعلم والإبداع في عمل المنظمات ظاهرة اجتماعية تتطلب الاتصال والتعاون بين الأفراد عبر الحدود المنظمة لنقل المعلومات والمعرفة ضمن وعبر الهيكل التنظيمي (Slepian & Koos, 2002, 3). وينطوي مفهوم الحدود المنظمة على حالة متناقضة، فمن جانب هي منتشرة في معظم العلوم الاجتماعية، ولا سيما في علم الإدارة. ومن جانبٍ آخر قلما يتم تفصيلها وفق أبعادها المختلفة (Dumez & Jeunemaître, 2010, 153). ويمكن تعريف الحدود المنظمة بأنها تنظيم للتدفقات عبر فضاء غير متجانس (Cadenasso et al., 2003, 757). كما تعرف بوصفها آلية يُمكن أن تُنظّم التدفقات أو تفسدها بين فضاءين غير متجانسين من الأنشطة والأعمال، وتجعل من هذه التدفقات مرئية داخل المنظمة ومراكز سلطة القرار فيها، وهذه التدفقات يمكن تفعيلها أو تعطيلها في بعض الأوقات. وإن خلخلة أو تنظيم التدفقات عبر الحدود المنظمة، فضلاً عن مرئيتها هي قضية تعتمد على درجة ومقياس تحليلها (Strayer et al., 2003, 726). فالحدود المنظمة تصف تقاطع الأنشطة المنظمة من جهة، وتقاطعها مع بيئتها من جهةٍ أخرى، وأن فهم الحدود المنظمة يُعدّ أمراً حاسماً لتحليل نظري للعلاقة بين المنظمة وبيئتها، فالتعريفات الضمنية للحدود المنظمة وفقاً للعديد من النظريات المختلفة تتعامل مع كيفية إدارة المنظمة وتفاعلها مع بيئتها وترابطهما، فالحدود المنظمة ثلاث خصائص رئيسة هي النفاذية التي تحدد درجة انفتاح المنظمة على بيئتها، والاستقرار في علاقة المنظمة مع بيئتها، والثبات التي تحدد درجة دقة المعلومات في علاقات البيئة التنظيمية (Oliver, 1993, 1). ويشير

(Ashkenas et al, 2002, 10-12) إلى أربعة أنواع من الحدود، هي: الحدود العمودية، والحدود الأفقية، والحدود الخارجية، والحدود الجغرافية أو العالمية. وجاءت دراسة (Liisa & Anu, 2008, 7) لتحديد ستة أنواع من الحدود المنظمة، هي: الحدود الهيكلية، والحدود المعرفية، والحدود النفسية، والحدود الثقافية، والحدود السياسية، والحدود الجغرافية.

## 2. القدرات الدينامية

### أولاً- مفهوم القدرات الدينامية وتعريفها

منذ تسعينيات القرن العشرين دفعت المنافسة الشديدة المنظمات إلى التكيف، والتجديد، وإعادة تشكيل وتكوين مواردها وقدراتها بما يتماشى مع البيئة التنافسية، إذ يتم أسر هذا في مفهوم القدرات الدينامية، التي وفرت دافعاً مهماً في البحث التطبيقي، فالقدرات الدينامية تلخص الحكمة من العمل السابق للكفاءة المميزة، والروتينيات المنظمة، والمعرفة المعمارية، والكفاءة الجوهرية، والصلابة والقدرة الجوهرية، والقدرة القابلة للتركيب، فضلاً عن الكفاءة المعمارية (Wang & Ahmed, 2007, 32). وقد اجتذب إطار القدرات الدينامية اهتماماً كبيراً في الإدارة والبحث التنظيمي، إذ إن لديها إمكانية كبيرة لشرح كيفية تحقيق المنظمات للميزة التنافسية والحفاظ عليها، فقد تم تشخيص تأثيرات القدرات الدينامية على الميزة التنافسية على مستوى المنظمة والعملية (MacInerney, 2011, 13). فتكيف المنظمات مع التغيرات البيئية يعدّ أمراً حاسماً لبقائها، لا سيما في بيئة اليوم شديدة التنافسية، إن فهم كيف يمكن الحفاظ على الميزة التنافسية واستعادتها يكون عبر تفسير العلاقة بين المنظمة وبيئتها (Kashan, 2014, ii).

لقد طور العلماء نظرية القدرة الدينامية خلال فترة قصيرة من الزمن نسبياً، بالرغم من أن عملية تطوير وتفعيل واختبار النظرية غالباً ما يأخذ وقتاً طويلاً، فنظرية القدرة الدينامية ترتبط على نحو متجدد في وجهة النظر المستندة إلى الموارد (RBV) التي قدمت عن طريق عدد من الباحثين (Wernerfelt, Peteraf, Barney)، فوجهة النظر المستندة إلى الموارد متجددة في افتراضات الموارد الثمينة، والنادرة، وغير القابلة للتقليد، وغير القابلة للاستبدال (VRIN) 3 بوصفها مصدراً للميزة التنافسية، وبالرغم من ذلك فإن وجهة النظر المستندة إلى الموارد التي تعدّ ثابتة بطبيعتها، لا تحاول أن توضح لماذا تستطيع العديد من المنظمات أن تحقق ميزة تنافسية في البيئات المتغيرة، ونتيجة لذلك تم تطوير إطار القدرة الدينامية لتوسيع مفهوم وجهة النظر المستندة إلى الموارد، فقد تم إدخال القدرات الدينامية في أعمال عدد من الباحثين منهم (Nelson 1991, Kogut and Zander 1992, Amit and Schoemaker, 1993, Teece and Pisano 1994, Henderson and Cockburn 1994, Teece et al 1997)، فجوهر القدرات الدينامية يكمن في التركيز على الطاقات لتجديد الكفاءات، وإدارة المهارات التنظيمية الداخلية والخارجية، والروتينيات، والموارد على نحو إستراتيجي بوصفها أصلاً لتكوين الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة (Banjongprasert, 2013, 26).

ويشير (Wollersheim & Heimeriks, 2016, 2) إلى أن معظم المفاهيم المطروحة والخاصة بالقدرات الدينامية تعتمد على ثلاثة تعريفات مشهورة وهذه التعريفات هي لكل من (Teece et al., 1997, 516) الذي عرفها بأنها قدرة المنظمة على مكاملة الكفاءات الداخلية والخارجية وبنائها وإعادة تشكيلها تماشياً مع البيئات المضطربة والمتغيرة على نحو سريع.

<sup>2</sup> The Resource-Based View

<sup>3</sup> Valuable, Rare, Inimitable and Non substitutable

وتعريف (Eisenhardt & Martin, 2000, 1107) الذي عرفها بأنها عمليات المنظمة التي تستخدم الموارد، على وجه التحديد عمليات تكامل، وإعادة تشكيل، واكتساب، وإطلاق الموارد تماشياً مع السوق وتكوينه أيضاً. وبالنتيجة فإن القدرات الدينامية هي الروتينات الإستراتيجية والتنظيمية التي تحقق عبرها المنظمات ترتيبات جديدة للموارد، مع نشوء، وتضارب، وتطور، واختفاء الأسواق. فضلاً عن تعريف (Zollo & Winter, 2002, 340) الذي يرى بأنها نمط مستقر ومتعلم من النشاط الجماعي الذي تقوم به المنظمة وعلى نحو منهجي بتوليد وتعديل روتينات عملياتها لتحسين فاعليتها.

وبالاعتماد على التعريفات الثلاثة ووفقاً لمستويات التحليل فإن (Teece et al.) يراها بأنها قدرات على مستوى المنظمة فهي (طاقة تجديد المقدرات لملاءمة التغير البيئي)، أما (Eisenhardt & Martin) فيعدّانها قدرات على مستوى العمليات (عمليات تدفع نحو صنع وتطوير وإعادة تركيب الموارد لمصدر جديد من مصادر الميزة التنافسية)، أما (Zollo & Winter) فقد ركزا على أنماط النشاطات الجماعية، والأنماط السلوكية مثل تعديل الروتينات التشغيلية عبر التعلم سعياً إلى تحسين الفاعلية بعدها هي مستوى التحليل (Wollersheim & Heimeriks, 2016, 2).

### ثانياً - القدرات الدينامية بوصفها توسيع لوجهة النظر المستندة إلى الموارد

تخاطب وجهة النظر المستندة إلى الموارد أن تراكم الموارد القيمة، والنادرة، وغير القابلة للتقليد، وغير القابلة للاستبدال بأنها هي الأساس للتنافسية المنظمة وتحقيق العوائد الاقتصادية، وتفترض أيضاً بأن الموارد القيمة والنادرة مرتبطة بالميزة التنافسية، وبأن الميزة التنافسية مرتبطة بالأداء، وبالتالي أصبح تراكم الموارد (VRIN) لتعزيز الميزة التنافسية تفكيراً إستراتيجياً إدارياً وأكاديمياً أساسياً. والباحثون في القدرات الدينامية يوسعون من وجهة النظر المستندة إلى الموارد لفحص تأثيرات الأسواق الدينامية، فقد اقترح مفهوم القدرات الدينامية لمخاطبة الدور المهم للقدرات في بناء، ومكاملة، وإعادة تشكيل الموارد للتعامل مع البيئة شديدة التقلب (Lin & Yu Wu, 2014, 407). وبالرغم من أهمية وجهة النظر المستندة إلى الموارد فقد تم انتقادها لأنها غامضة ومسهبة من الناحية المفاهيمية، فضلاً عن عدم اهتمامها بالآليات التي تسهم بها الموارد فعلياً في تحقيق الميزة التنافسية (Eisenhardt & Martin, 2000, 1106). وهنا تتوسع وجهة نظر القدرات الدينامية ضمن قضيتين جوهريتين لم تناقش في وجهة النظر المستندة إلى الموارد، الأولى مقدرة المنظمة على تجديد الكفاءات للتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، والثانية قدرة الإدارة الإستراتيجية على استخدام هذه الكفاءات لتناسب مع متطلبات البيئة. وبهذا المعنى تضيف وجهة أو نظرية القدرة الدينامية إلى وجهة النظر المستندة إلى الموارد عبر تحسين طريقة شرح طبيعة الميزة التنافسية المستدامة، فضلاً عن تقديم معلومات للممارسات الإدارية (Teece et al., 1997, 510-515).

### ثالثاً - مناهج القدرات الدينامية

يشير الباحثان (Schreyögg & Kliesch, 2007, 919-922) إلى أن هناك ثلاث نظريات مختلفة للقدرات الدينامية يُطلق عليها بمناهج القدرات الدينامية، وهذه المناهج هي:

- **منهج الدينامية الجذرية:** إن جوهر فكرة هذا المنهج هو في تحويل مفهوم القدرات إلى مفهوم التكيف الكامل، لا سيما في الأسواق عالية السرعة مما يتطلب انتهاج المنهج الموقفي (الظرفي) للدينامية بالاعتماد على درجة دينامية السوق. إذ يجب الفصل بين الأسواق متوسطة الدينامية والأسواق عالية الدينامية، فالأسواق المتوسطة الدينامية تتطلب قدرات دينامية تقترب من المفهوم الكلاسيكي للقدرات، في حل المشكلات وبعض التغييرات التدريجية. أما التحدي الكبير

فهو في البيئات عالية السرعة في كونها تتغير بسرعة وبلا انقطاع سواءً في ظروف السوق وفي قوانينها، وهنا تعدّ القدرات الدينامية القدرة على السيطرة على هذا التقلب بما يتطلب صنع مستمر لتركيبات جديدة من الموارد. إن القدرات الدينامية وفق هذا المنطلق هي بناء أنواع مختلفة من القدرات منها تجريبية، ومنها ارتجالية، ومنها عمليات إعادة تشكيل وتكامل واستحواذ على الموارد هذا المفهوم للقدرات الدينامية يتفق مع مفهوم المنظمة المتعلمة، إذ إن جميع النشاطات تتم بأسلوب التعلم، أي إنها غير مقيدة بالتجربة السابقة أو أي قوانين، فالمنظمة المتعلمة مستعدة دائماً لمراجعة مداركها المعرفية وتغيير توقعاتها وهي غير جامدة زمنياً.

▪ **المنهج التكاملي:** إن من أبرز المناهج تجاه نظرية القدرات الدينامية هو المنهج التكاملي وهو من المحاولات المختلفة لتحقيق المرونة الداخلية الذي اعتمده الباحث (Teece et al). فوفق هذا المنهج فإن الميزة التنافسية تتحقق عبر الاستجابة والإبداع المرن للمنتج فالمنظمة الناجحة تمتلك مرونة في قدراتها الدينامية، فالقدرات تعدّ آليات للتكيف، والتكامل، وإعادة تشكيل عنقيد متكاملة من الموارد والقدرات لتطابق متطلبات البيئة المتغيرة أما الدينامية فتشير إلى القدرة على تجديد هذه المقدرات.

▪ **منهج الروتينات الإبداعية:** منهج للقدرات الدينامية يقترح إضافة بعد دينامي مفقود، وذلك بإدخال الروتين الإبداعي الذي يسمح للمنظمة بالتغلب على مصيدة الجمود في القدرات التنظيمية. فالإبداع هو صنع أي نوع من الحداثة مع التركيز على القدرات، بما يعني صنع أنماط حديثة في حل المشكلات، وتتميز الروتينات الإبداعية بوصفها إجراءات تنظيمية موجهة تجاه التغيير، وبأن القدرات الدينامية يتم تعلمها وتصبح نمط مستقر من النشاطات الجماعية، وهذه الروتينات الإبداعية تشابه النظام الياباني تحت عنوان التحسين المستمر التي يتوقع أن تؤدي إلى تعديلات وحتى تغييرات جذرية في أسلوب نظامي متوقع، وهنا تدخل آليات التعلم مرة أخرى بوصفها مرحلة في دورة متكررة من تراكم الخبرة، وتوضيح المعرفة وترميزها التي تقترب من سلم المعرفة الذي أشار إليه (Nonaka).

#### رابعاً. أبعاد القدرات الدينامية

تعدّ القدرات الدينامية متغيراً متعدد الأبعاد وأبعادها مترابطة وتكميلية، إذ تشمل القدرات الدينامية على القدرة على الاستشعار بتشخيص الحاجة إلى التغيير وصياغة الاستجابة إلى ذلك، وتطبيق الإجراءات الملائمة، وقدرة التعلم لكيفية الاستجابة إلى الفرص والتهديدات، وقدرة إعادة التشكيل (MacInerney, 2011, 13). ويشير (Adriana et al., 2017, 467) إلى أن الباحثين يرون بأن القدرات الدينامية تعدّ أساساً مهماً من أسس نجاح المنظمة في المنافسة في الأسواق، وأن هذه القدرات تتكون من أبعاد فرعية تتضمن قدرات الاستشعار في مراقبة الفرص وتشخيصها، وقدرات الانتهاء<sup>4</sup>، وتتمثل بتقييم القدرات الحالية والجديدة والاستثمارات المحتملة فيها، وقدرات إعادة التشكيل عبر توسيع وتعديل الموارد عندما تنمو المنظمة وتتغير الأسواق، فضلاً عن قدرات التعلم بالاستجابة الإستراتيجية وتكامل الخصائص والموجودات الجديدة. ويرى كل من (Chukwuemeka & Onuoha, 2018, 8) في دراستهم أن القدرات الدينامية يتم أسرها أو الحصول عليها يكون ضمن ثلاثة أبعاد هي (القدرة على الاستشعار، والقدرة على التعلم، والقدرة على إعادة التشكيل)، إذ إن هذه الأبعاد معاً تساعد المنظمة على إدراك ضرورة التغيير، وصياغة الاستجابة الضرورية للتغيرات في البيئة، وتطبيق التدابير الصحيحة للإبقاء على قدرتها التنافسية.

<sup>4</sup> seize وقد نترجم استيلاء أو خطف أو مصادرة لكن وجدت انتهاء اقرب مع الفرص

### 1. قدرات الاستشعار

يعدّ الاستشعار من الأوجه الأولى للقدرات الدينامية، وتتمثل بقدرة المنظمة على التعرف على التحولات في البيئة التي قد تؤثر في نشاطها بالاستناد على موضع قدراتها الحالية، لذا يرتبط الاستشعار بالتعرف على الفرص والتهديدات ومراقبة القدرات الحالية، وتصنع المنظمات قدرة الاستشعار عبر عمليات ترصد على نحو نظامي بيئة الأعمال المحلية والبعيدة، وتفسير المعلومات بعد جمعها واستخراج الأجزاء المهمة منها، وتعدّ قدرة الاستشعار نقطة بداية من المنظور الإجرائي تجاه القدرات الدينامية (MacInerney, 2011, 16-17). لذا يجب على المنظمات ان تكون واعية باستمرار إلى الإشارات الضعيفة في البيئة، لأن هذه الإشارات تعتبر إشارات للتطورات والفرص المستقبلية، إذ تضم قدرة الاستشعار على نحو موروث بعداً معرفياً للقدرات الدينامية وخاصة القدرات الإدارية الدينامية، لأن الشروع بالتغيير المبدئي يعتمد على قدرة المدير على الاستشعار والانتباه، وإلى تفسير الفرص الجديدة والخيارات الإستراتيجية (Maijanen & Jantunen, 2016, 139).

### 2. قدرات التعلم

تنعكس قدرات التعلم في المنظمة على قدرة صنع المعرفة الداخلية أو الاستحواذ على المعرفة الخارجية أو استيعاب المعرفة الداخلية والخارجية عبر مشاركة المعرفة. ولاستغلال الفرص تحتاج المنظمات إلى صنع خيارات إستراتيجية، وقرارات استثمار مترابطة، فضلاً عن قرارات متعلقة بالوقت وتوجهات السوق، لذا فمن الضروري أن تصل المنظمة إلى حالة جديدة من المعرفة لتفهم البدائل أمامها وترابط العوامل المرتبطة بالقرار (MacInerney, 2011, 17). وتعرف قدرة التعلم بأنها القدرة على تعزيز القدرات التشغيلية الحالية بمعرفة جديدة، وروتينيات قدرات التعلم هي الاستحواذ على المعرفة، واستيعابها، وتحويلها، واستغلالها. إذ يرتبط الاستحواذ على المعرفة بالحصول على المعرفة الجديدة، أما استيعاب المعرفة فهو يرتبط بتوضيح المعرفة وسمسرة المعرفة، ويرتبط تحويل المعرفة بحل المشكلات إبداعياً، والعصف الذهني، والتفكير الابتكاري الجديد، في حين يرتبط استغلال المعرفة بالسعي إلى مبادرات جديدة بانتهاز الفرص وتعزيز القدرات التشغيلية (Gathungu & Mwangi, 2012, 90).

### 3. قدرات إعادة التشكيل

إن أي تعديل لتشكيلات الموارد يعدّ إعادة تشكيل، وإعادة التشكيل هي السلسلة الأخيرة في النظرة الإجرائية تجاه القدرات الدينامية، وتعدّ عنصراً جوهرياً في القدرات الدينامية، وترتبط إعادة التشكيل بصنع القدرات الجديدة، وتكامل القدرات المصنوعة حديثاً أو التي تم الاستحواذ عليها. فبناء القدرات داخلياً يرتبط بتحويل القدرات الحالية، وهذا يشمل إعادة انتشار أو إعادة دمج القدرات الحالية، فالاستحواذ على القدرات يعني شراء القدرات سواء كان عن طريق الحصول على الترخيص، أو عقود الشراء، أو التحالفات، أو الاندماجات، والاستحواذات وغيرها، وهنا يجب أن تتكامل القدرات الجديدة في تشكيلة القدرات الحالية والتكامل يعني إدراج القدرات الجديدة في المنظمة وربطها مع الموارد والقدرات الحالية (MacInerney, 2011, 17). وتعدّ قدرة إعادة التشكيل من العناصر المهمة في تشخيص الموارد، وفرص الاستثمار لهذه الموجودات مع ظهور التغيير أو تطور الفرص، فمن الوظائف الإدارية المهمة هي إعادة تصميم الروتينيات، إذ تعتمد فكرة القدرات الدينامية على التفكيك إلى عناصر استشعار وانتهاز وتحويل تنظيمي بما يجعلها تسمو فوق القدرات العادية ويجب أن تطبق هذه الأبعاد بأسلوب متعاقب أو آني، لأن الروتينيات المنظمية في حالة فيض مستمر وهذه الأبعاد الثلاثة للقدرات الدينامية تضفي إطار تمكين للمنظمة لتعيد



ثانياً - وصف متغيرات البحث وتشخيصها

جاء الاهتمام ضمن الفقرة هذه في مناقشة استجابات الأفراد المبحوثين، وذلك عن طريق استخدام بعض المؤشرات الإحصائية، منها: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الفرعية لأنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية، ولأبعاد القدرات الدينامية التي مثلتها مجموعة الأسئلة التي تضمنتها استمارة الاستبانة، فمتغير أنماط الاتصالات الداخلية تم التعبير عن أبعاده الفرعية الثلاثة عبر (16) سؤالاً مثلتها المتغيرات (X1-X17)، في حين تم قياس أبعاد القدرات الدينامية عن طريق أربعة أبعاد، هي: (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل، وقدرة الانتهاز)، تضمنت هذه الأبعاد (21) سؤالاً، وكانت المتغيرات (X18-X38) هي المتغيرات المعبرة عن تلك الأبعاد، وكما يعرضها الجدول (2) و (3):

الجدول (2)  
التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول متغيرات البحث الخاصة بأنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		أبعاد الدراسة ومتغيراتها		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	متغيرات البعد الفرعي	بعد رئيسي وفرعي	
1.06	3.50	4.69	18	13.80	53	24.48	94	40.36	155	16.67	64	X <sub>1</sub>	مشاركة المعرفة	أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية
0.95	3.27	2.86	11	18.23	70	36.72	141	33.33	128	8.85	34	X <sub>2</sub>		
1.13	3.14	6.77	26	23.70	91	32.03	123	23.18	89	14.32	55	X <sub>3</sub>		
0.94	3.41	3.65	14	10.94	42	35.68	137	39.58	152	10.16	39	X <sub>4</sub>		
0.99	3.33	3.91	15	15.10	58	35.42	136	34.38	132	11.20	43	X <sub>5</sub>		
1.02	2.97	7.55	29	24.48	94	36.46	140	25.52	98	5.99	23	X <sub>6</sub>		
<b>1.01</b>	<b>3.27</b>	<b>4.90</b>		<b>17.70</b>		<b>33.46</b>		<b>32.72</b>		<b>11.20</b>			المعدل العام	
0.98	3.44	2.60	10	15.10	58	31.25	120	37.50	144	13.54	52	X <sub>7</sub>	تكوين الأفراد	
0.96	3.09	5.73	22	18.49	71	42.45	163	26.82	103	6.51	25	X <sub>8</sub>		
0.96	2.97	4.95	19	27.08	104	39.58	152	22.66	87	5.73	22	X <sub>9</sub>		
0.94	3.15	5.21	20	17.45	67	38.28	147	34.38	132	4.69	18	X <sub>10</sub>		
0.98	2.94	7.03	27	25.78	99	36.72	141	26.56	102	3.91	15	X <sub>11</sub>		
<b>0.96</b>	<b>3.11</b>	<b>5.10</b>		<b>20.78</b>		<b>37.65</b>		<b>29.58</b>		<b>6.87</b>			المعدل العام	
0.92	3.36	2.86	11	14.58	56	33.33	128	41.15	158	8.07	31	X <sub>12</sub>	عبور الحدود المنظمية	
0.86	3.24	2.34	9	14.58	56	45.31	174	31.51	121	6.25	24	X <sub>13</sub>		
0.89	3.19	3.65	14	16.41	63	41.67	160	33.59	129	4.69	18	X <sub>14</sub>		
0.93	3.01	5.73	22	21.88	84	41.41	159	27.08	104	3.91	15	X <sub>15</sub>		
0.98	2.98	8.33	32	21.09	81	37.50	144	29.95	115	3.13	12	X <sub>16</sub>		
1.00	3.06	7.03	27	19.79	76	39.58	152	26.82	103	6.77	26	X <sub>17</sub>		
<b>0.93</b>	<b>3.14</b>	<b>4.99</b>		<b>18.05</b>		<b>39.80</b>		<b>31.68</b>		<b>5.47</b>			المعدل العام	

الجدول من اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني وفقاً لمعطيات الجدول (2) تتضح التكرارات والنسب المئوية والتوزيعات التكرارية لأنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية، وكما يأتي:

■ **مشاركة المعرفة:** ضم هذا النمط المتغيرات الفرعية (X1-X6)، إذ تشير معطيات الجدول (2) إلى أن المعدل العام لنسبة اتفاق الأفراد المبحوثين (اتفق بشدة + اتفق) قد بلغت (43.92)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا اتفق بشدة + لا اتفق) (22.6)، وبوسط حسابي قدره (3.27) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (3)، وانحراف معياري (1.01).

■ **تكوين الأفكار:** شمل البعد الفرعي هذا المتغيرات الفرعية (X7-X11) وبلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.11) وانحراف معياري قدره (0.96)، ونسبة اتفاق بمعدل عام بلغت (36.45).

■ **عبور الحدود المنظمية:** تم تغطية هذا النمط من أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية بالمتغيرات الفرعية (X12-X17)، إذ تشير نسبة الاتفاق وبمعدل عام (37.15) اتفاق الأفراد المبحوثين مع متغيرات هذا البعد، تقابلها نسبة (23.04) من الأفراد المبحوثين غير متفقين على متغيرات هذا البعد، وبوسط حسابي وانحراف معياري قيمة كل منهما (3.14) و (0.93) على التوالي.

وتتضح التكرارات والنسب المئوية والتوزيعات التكرارية لأبعاد القدرات الدينامية، الجدول (3) وكما يأتي:

**الجدول (3)**  
التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول متغيرات أبعاد القدرات الدينامية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		أبعاد الدراسة ومتغيراتها		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	متغيرات البعد الفرعي	المتغير الرئيس وأبعاده الفرعية	
0.91	3.27	2.34	9	18.23	70	35.68	137	37.24	143	6.51	25	X <sub>18</sub>	فترة الاستشعار	القدرات الدينامية
0.87	3.06	3.13	12	22.40	86	43.23	166	27.60	106	3.56	14	X <sub>19</sub>		
0.90	3.11	3.13	12	20.83	80	42.71	164	28.13	108	5.21	20	X <sub>20</sub>		
0.91	3.10	4.17	16	19.27	74	43.23	166	28.39	109	4.95	19	X <sub>21</sub>		
0.96	2.91	6.25	24	29.17	112	35.16	135	26.04	100	3.39	13	X <sub>22</sub>		
<b>0.91</b>	<b>3.09</b>	<b>3.80</b>		<b>21.98</b>		<b>40.00</b>		<b>29.48</b>		<b>4.72</b>		<b>المعدل العام</b>		
1.16	3.06	11.46	44	19.53	75	31.51	121	26.30	101	11.20	43	X <sub>23</sub>	فترة التعلم	
0.96	3.19	5.99	23	13.54	52	41.67	160	32.29	124	6.51	25	X <sub>24</sub>		
0.93	3.17	3.65	14	17.97	69	42.71	164	28.65	110	7.03	27	X <sub>25</sub>		
1.00	3.05	7.29	28	20.05	77	38.02	146	28.65	110	5.99	23	X <sub>26</sub>		
0.99	3.10	6.51	25	18.49	71	39.06	150	29.43	113	6.51	25	X <sub>27</sub>		
<b>1.00</b>	<b>3.11</b>	<b>6.98</b>		<b>17.91</b>		<b>38.59</b>		<b>29.06</b>		<b>7.44</b>		<b>المعدل العام</b>		
0.95	3.12	4.33	17	21.09	81	38.02	146	30.47	117	5.99	23	X <sub>28</sub>	فترة إعادة التشكيل	
0.85	3.03	3.65	14	20.83	80	46.35	178	26.30	101	2.86	11	X <sub>29</sub>		
0.91	3.08	3.91	15	20.57	79	44.01	169	26.04	100	5.47	21	X <sub>30</sub>		

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		أبعاد الدراسة ومتغيراتها	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	متغيرات البعد الفرعي	المتغير الرئيس وأبعاده الفرعية
1.01	3.03	5.73	22	24.74	95	37.76	145	24.22	93	7.55	29	X <sub>31</sub>	
1.01	2.94	7.29	28	26.82	103	34.64	133	26.30	101	4.95	19	X <sub>32</sub>	
<b>0.94</b>	<b>3.04</b>	<b>5.00</b>		<b>22.81</b>		<b>40.15</b>		<b>26.66</b>		<b>5.36</b>		المعدل العام	
0.96	3.15	4.17	16	20.57	79	37.50	144	31.25	120	6.51	25	X <sub>33</sub>	فترة الانتهاء
0.91	3.06	3.43	17	20.31	78	44.53	171	25.52	98	5.21	20	X <sub>34</sub>	
0.98	3.17	4.95	19	18.75	72	36.98	142	32.29	124	7.03	27	X <sub>35</sub>	
0.98	3.02	6.25	24	22.66	87	39.06	150	26.04	100	5.99	23	X <sub>36</sub>	
1.02	2.97	7.55	29	25.52	98	34.90	134	26.04	100	5.99	23	X <sub>37</sub>	
0.98	3.00	6.77	26	22.40	86	40.10	154	25.52	98	5.21	20	X <sub>38</sub>	
<b>0.97</b>	<b>3.06</b>	<b>5.68</b>		<b>21.70</b>		<b>38.84</b>		<b>27.77</b>		<b>5.99</b>		المعدل العام	

الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني

- **قدرة الاستشعار:** شمل هذا البعد المتغيرات (X18-X22)، فقد جاءت نسبة الاتفاق للأفراد المبحوثين على متغيرات هذا البعد بمؤشرها العام بنسبة مقداره (34.12) هذا من جانب، ومن جانب آخر جاءت نسبة عدم الاتفاق حول متغيرات هذا البعد بنسبة (25.78)، وقد جاءت تلك النسب بوسط حسابي وانحراف معياري قيمة كل منهما (3.09) و (0.91) على التوالي.
- **قدرة التعلم:** تم تغطية هذا البعد عبر المتغيرات (X23-X27)، وقد جاء المعدل العام لمؤشر نسبة الاتفاق للأفراد المبحوثين بقيمة مقداره (36.40) وبوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.00).
- **قدرة إعادة التشكيل:** تم تجسيد هذا البعد عبر المتغيرات (X28-X32)، وقد سجل هذا البعد أهمية نسبية وفقاً للمعدل العام بلغت قيمتها (32.02) ووسطاً حسابياً بلغ (3.04) بانحراف معياري (0.94).
- **قدرة الانتهاء:** تم التعبير عن هذا البعد بالمتغيرات (X33-X38)، وكان المؤشر للمعدل العام لنسب الاتفاق للأفراد المبحوثين على مجموع المتغيرات هذا البعد قد بلغت (33.76) وبوسط حسابي مقداره (3.06) وانحراف معياري (0.97).

### ثالثاً- اختبار فرضيات البحث

ضمن هذه الفقرة من البحث فقد تركز الاهتمام على اختبار الفرضيات البحثية التي تم تبنيها للوقوف على مدى دور أنماط الاتصالات الاستراتيجية الداخلية في تطوير أبعاد القدرات الدينامية في الجامعة المبحوثة، على النحو الذي يعكس سعيها نحو تطوير قدراتها الدينامية لتحقيق الاستجابة السريعة للظروف البيئية التي تحيط بعملها، وبغرض التحقق من صحة الفرضيات فإن الباحثين

سليجان إلى إجراء التحليل العاملي التوكيدي لأنموذج الدراسة الفرضي للوصول به إلى معايير جودة المطابقة المحددة، ثم اختبار الفرضيات البحثية، وكما يأتي:

### 1. التحليل العاملي التوكيدي

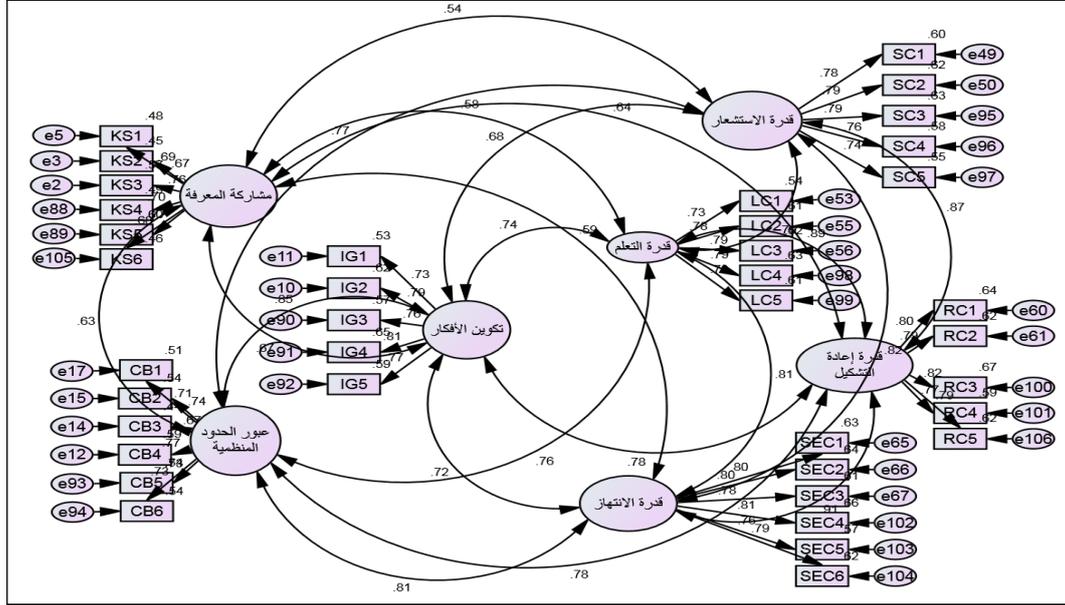
يُتيح التحليل العاملي التوكيدي إمكانية اختبار مدى صحة ودقة نماذج محددة يتم بناؤها وفقاً لمعطيات وأسس نظرية، ويمكن الباحثين من تحديد ووضع عوامل محددة مسبقاً، ويُعد التحليل العاملي التوكيدي واحداً من تطبيقات (SEM) (Structural Equation Modeling) أنموذج المعادلة البنائية (Al-Hawari, 2017, 1482). إذ تُعد (SEM) من منهجيات البحث المهمة والمعاصرة لتحليل البيانات الخاصة بالدراسات السلوكية، وتُمكن هذه المنهجية من وصف العلاقات المتداخلة بين عناصر الظاهرة التي يتم تصميمها ودراستها وصفاً كمياً، فضلاً عن تفسيرها تفسيراً شاملاً دون تجزئة، وتُعد أسلوباً رياضياً قائماً على التحليل الإحصائي، وهي امتداد لأنموذج الخطي الذي يسمح بتحليل واختبار لمجموعة من معادلات الانحدار وعلى نحو مُتكامل ومتزامن التي تحدد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة المشاهدة والمتغيرات الكامنة لها (Sahrawi and Bouslab, 2016, 61) والهدف من (SEM) هو تحديد مدى المطابقة بين الأنموذج النظري للدراسة والبيانات الميدانية (Azzouz, 2018, 301). وفيما يأتي عرض لأهم مؤشرات جودة المطابقة المعتمدة في التحليل العاملي التوكيدي التي يتم استخدامها على نحوٍ واسع في الدراسات التطبيقية، ليتم عن طريقها الحكم على جودة الأنموذج، وهذه المؤشرات يعرضها الجدول (4) (Al-Arabi, 2018, 117-119): (Azzouz, 2018, 308)

**الجدول (4)**  
**معايير جودة المطابقة وقيم القبول**

ت	المعيار	قيمة القبول
1	النسبة الاحتمالية لمربع كاي CMIN / f	أقل من (2)
2	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index) (GFI)	(0.90) فأكثر
3	مؤشر جودة المطابقة المصحح (Adjusted Goodness of Fit Index) (AGFI)	(0.90) فأكثر مطابقة جيدة / أكبر من (0.85) مطابقة مقبولة
4	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index) (CFI)	(0.90) فأكثر مطابقة جيدة / (0.90) إلى (0.95) مطابقة مناسبة
5	مؤشر المطابقة المعياري (Normative Fit Index) (NFI)	(0.95) فأكثر
6	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Root Mean Square Error of Approximation) (RMESA)	أقل من (0.05) مطابقة جيدة / (0.05) إلى (0.08) مطابقة متوسطة / أكبر من (0.10) غير مقبولة
7	مؤشر المطابقة غير المعياري أو مؤشر توكر لويس (Tucker -Lewis Index) (TLI)	(0.90) فأكثر
8	جذر متوسط مربعات البواقي (Root Mean Square Residuals) (RMR)	أقل من (0.05) مطابقة جيدة

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى الأدبيات العلمية ذات العلاقة

ويعرض الشكل (2) الأنموذج البنائي للدراسة استناداً إلى أنموذجها الفرضي، والهدف هنا تحديد ورسم العلاقات والارتباطات بين متغيرات الأنموذج ومعلماته، إذ ستمثل نقطة الانطلاق نحو معرفة جودة الأنموذج ومدى مطابقتها لمؤشرات الجودة المطلوبة، ويعرض الجدول (5) مؤشرات جودة المطابقة المحسوبة ومقارنتها مع معايير القبول المحددة، وكما يأتي:



الشكل (2) نتائج تحليل المرحلة الأولى للأنموذج البنائي للبحث

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (Amos. V24)

الجدول (5) مؤشرات المطابقة للأنموذج البنائي للدراسة (المرحلة الأولى)

ت	المؤشر	المصطلح	القيمة المحسوبة	القيمة المعيارية	مطابق / غير مطابق
1	CMIN / f	النسبة الاحتمالية لمربع كاي	2.02	أقل من (2)	غير مطابق
2	(GFI)	مؤشر جودة المطابقة	0.85	فأكثر (0.90)	غير مطابق
3	(AGFI)	مؤشر جودة المطابقة المصحح	0.83	فأكثر (0.85)	غير مطابق
4	(CFI)	مؤشر المطابقة المقارن	0.93	فأكثر (0.90)	مطابق
5	(NFI)	مؤشر المطابقة المعياري	0.87	فأكثر (0.95)	غير مطابق
6	(RMSEA)	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	0.052	أقل من (0.05)	غير مطابق
7	(TLI)	مؤشر توكر لويس	0.92	فأكثر (0.90)	مطابق
8	(RMR)	جذر متوسط مربعات البواقي	0.03	أقل من (0.05)	مطابق

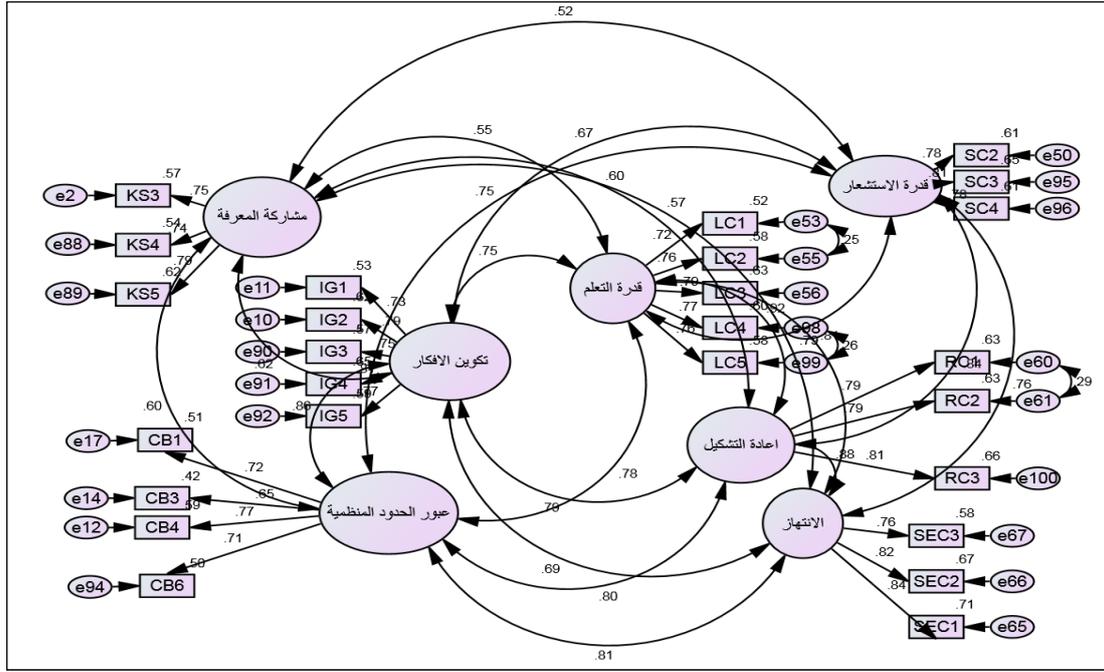
الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات البرمجية الإحصائية (Amos. v 24)

وتشير معطيات الجدول (5) المتعلق بنتائج المرحلة الأولى للتحليل العاملي التوكيدي الخاص بأنموذج البحث واستناداً إلى ما تقدم من مؤشرات وقيم ومعايير تم تلخيصها وتوضيحها في الجدول الخاص بمؤشرات جودة المطابقة، يتضح بأن هناك (3) مؤشرات كانت متطابقة مع الحدود المقبولة، وهذه المؤشرات هي (RMR) (CFI) (TLI)، أما المؤشرات التي لم تكن متطابقة مع الحدود المقبولة للمعايير المحددة فهي (AGFI) (GFI) (NFI) (RMESA) (CMIN / df)، ونتيجة لعدم مطابقة الأنموذج للبيانات في (5) مؤشرات من مجموع (8) مؤشرات يصبح من الضروري العمل على تحسين مؤشرات جودة المطابقة للأنموذج، وبهدف القيام بعملية التحسين سيتم الاعتماد على (Modification Indices) مؤشرات التعديل، بغرض تحديد وتشخيص المتغيرات التي قادت إلى ضعف في الأنموذج، إذ إن تعديل الأنموذج سيترتب عليه القيام بحذف بعض المتغيرات، ويتجسد الغرض من الاعتماد على مؤشرات التعديل وملاحظة قيمها هو الوقوف على مدى وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة المشاهدة التي تم استخدامها في التعبير عن المتغيرات الكامنة لها، فقيم الارتباط المرتفعة بين المتغيرات تشير إلى أن العلاقة بين هذه المتغيرات لا يمكن أن تُفسر عن طريق المتغيرات هذه، بما يتطلب الربط بين هذه المتغيرات أو حذفه في حالة ارتباطه بأكثر من عامل من العوامل الكامنة. ويعرض الجدول (6) مؤشرات جودة المطابقة المحسوبة ومقارنتها مع معايير القبول المحددة بعد عمليات التحسين (الحذف والتعديل)، وكما يوضحها الشكل (3)، كما يأتي:

**الجدول (6)**  
**مؤشرات المطابقة للأنموذج البنائي للدراسة (المرحلة الأخيرة)**

ت	المؤشر	المصطلح	القيمة المحسوبة	القيمة المعيارية	مطابق / غير مطابق
1	CMIN / f	النسبة الاحتمالية لمربع كاي	1.53	أقل من (2)	مطابق
2	(GFI)	مؤشر جودة المطابقة	0.92	أكثر (0.90)	مطابق
3	(AGFI)	مؤشر جودة المطابقة المصحح	0.90	أكثر (0.85)	مطابق
4	(CFI)	مؤشر المطابقة المقارن	0.97	أكثر (0.90)	مطابق
5	(NFI)	مؤشر المطابقة المعياري	0.95	أكثر (0.95)	مطابق
6	(RMESA)	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	0.03	أقل من (0.05)	مطابق
7	(TLI)	مؤشر توكر لويس	0.97	أكثر (0.90)	مطابق
8	(RMR)	جذر متوسط مربعات البواقي	0.02	أقل من (0.05)	مطابق

الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات البرمجية الإحصائية (Amos. v 24)



الشكل (3) نتائج تحليل المرحلة الاخيرة للأنموذج البنائي للبحث

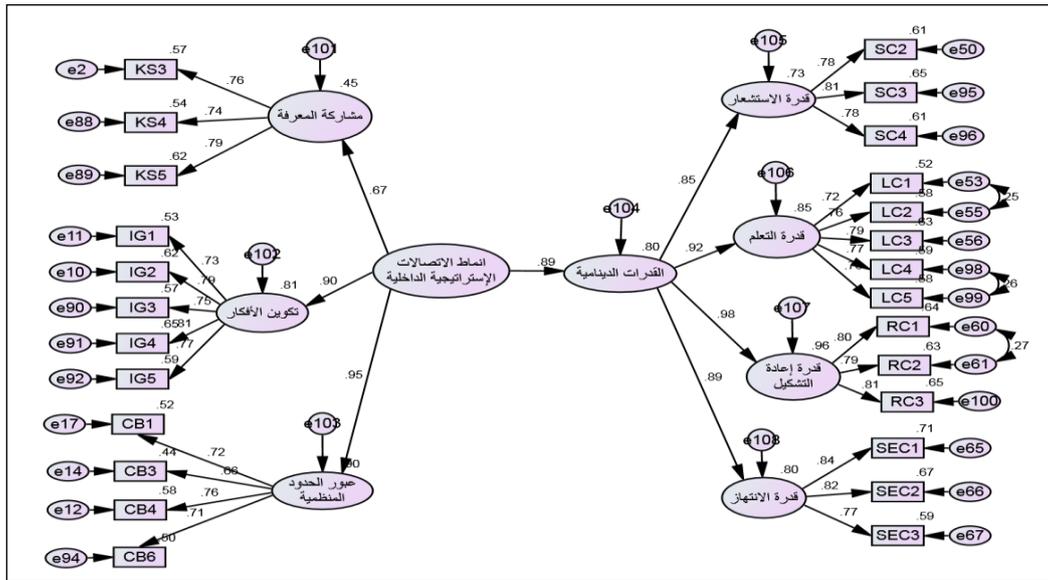
المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (Amos. V<sub>24</sub>)

واستناداً إلى نتائج المرحلة الأخيرة للتحليل العاملي التوكيدي وبعد إجراء عمليات الحذف والتعديل ووصول الأنموذج إلى معايير الجودة المقبولة، وعلى النحو الذي يمكن الاستناد إليه في مجال قياس دور أنماط الاتصالات الاستراتيجية الداخلية عن طريق أبعادها (مشاركة المعرفة، وتكوين الأفكار، وعبور الحدود المنظمة)، في أبعاد القدرات الدينامية من خلال (قدرات الاستشعار، وقدرات التعلم، وقدرات إعادة التشكيل، وقدرات الانتهاء). وهنا سيتم الانتقال إلى المرحلة المهمة من البحث التي تتمثل بقيام الباحثين باختبار الفرضيات التي تمت الإشارة إليها ضمن منهجية البحث وفق أنموذجها الفرضي، وكما يأتي:

## 2. اختبار الفرضيات

بعد التأكد من مطابقة أنموذج البحث الفرضي لبيانات العينة المبحوثة والوصول بالأنموذج إلى معايير جودة المطابقة المطلوبة والمحددة عبر إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، أصبح بالإمكان اختبار الفرضيات البحثية المحددة ضمن المنهجية، وكما يأتي:

أولاً - اختبار الفرضية الأولى التي نصت على (لأنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية على المستوى الكلي دور إيجابي في تطوير أبعاد القدرات الدينامية على المستوى الكلي)، وبغرض تحديد مدى صحة الفرضية، فقد تم إجراء التحليل لذلك وباستخدام البرنامج الاحصائي (Amos)، ويعرض الشكل (4) وبيانات الجدول (7) اتجاه التأثير وقيمه، وكما يأتي:



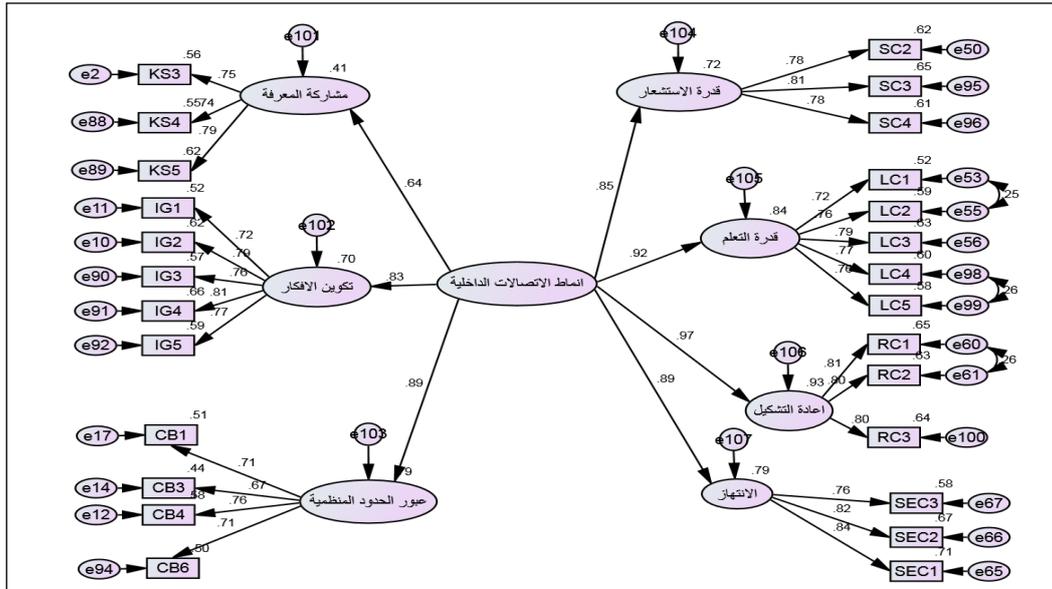
الجدول (7) التأثيرات المعيارية وغير المعيارية لمتغير أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية على المستوى الكلي في أبعاد القدرات الدينامية على المستوى الكلي

SRW	Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
.895	par_28	***	11.273	.072	.808	DC	<---	IC

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos. V24)

تشير معطيات الجدول (7) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً لأنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية على المستوى الكلي لهذه الأنماط في تعزيز أبعاد القدرات الدينامية في الجامعة المبحوثة، إذ بلغ معامل الانحدار غير المعياري (0.808) أما قيمة معامل الانحدار المعياري فقد بلغت (0.895)، وهي قيم تأثير معنوية عالية بدلالة قيمة (C.R.) التي تقابل قيمة (T) في معادلة الانحدار البسيط والبالغة (11.273)، وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وقيمتها البالغة (2.58) عند مستوى معنوية (0.01) ومؤشر (C.R.) يطلق عليه باختبار (T) ذي ذيلين (عامر، 2018، 315)، وبدلالة (P-Value). أما معامل التأثير المعياري فقد بلغت قيمته (0.962) وهي أيضاً معنوية التأثير، وهذا يؤكد صحة الفرضية البحثية الأولى.

ثانياً- اختبار الفرضية الثانية التي نصت على (لأنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية على المستوى الكلي دور إيجابي في تطوير أبعاد القدرات الدينامية على مستوى كل بعد). وبغرض تحديد مدى صحة الفرضية فقد تم إجراء التحليل للزم لذلك وباستخدام البرنامج الاحصائي (Amos)، ويعرض الشكل (5) وبيانات الجدول (8) اتجاه التأثير وقيمه، وكما يأتي:



الشكل (5)

نتائج اختبار الفرضية البحثية الثانية  
الجدول (8)

التأثيرات المعيارية وغير المعيارية لمتغير أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية على المستوى الكلي في أبعاد القدرات الدينامية على المستوى كل بعد

SRW	Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
.848	par_25	***	11.572	.084	.977	SC	<---	IC
.915	par_26	***	11.997	.094	1.126	LC	<---	IC
.965	par_27	***	12.770	.086	1.103	RC	<---	IC
.890	par_28	***	12.355	.091	1.120	SEC	<---	IC

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos. V24)

تقدم بيانات الجدول (8) مؤشرات توضح طبيعة ومقدار التأثير الذي تمارسه أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية في أبعاد القدرات الدينامية، وكما يأتي:

- إذ بلغت قيم معامل التأثير غير المعيارية لهذه الأنماط في بعد قدرة الاستشعار (SC) ما قيمته (0.977)، وقيمة (C.R) لمعامل التأثير هذا فقد بلغت (11.572) وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وقيمتها البالغة (2.58) عند مستوى معنوية (0.01)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير المعيارية ما مقداره (0.977)، وهذا يعني بأن لأنماط الاتصالات الإستراتيجية على المستوى الكلي تأثيراً إيجابياً في بعد قدرة الاستشعار في الجامعة المبحوثة.

- أما عن تأثير أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية في بعد قدرة التعلم (LC) بوصفه أحد أبعاد القدرات الدينامية، فكان معامل التأثير المعيارية قد بلغت قيمته (0.915)، وجاء معامل التأثير غير المعيارية بقيمة مقدارها (1.126) وكانت قيمة (C.R) لمعامل التأثير هذا قد بلغت قيمتها

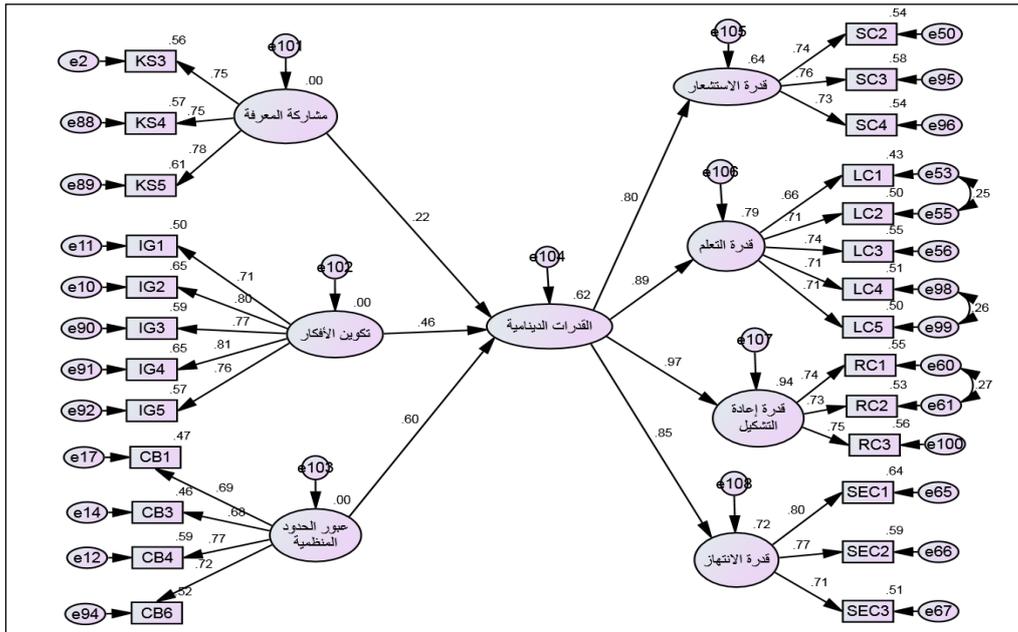
(11.997)، وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وقيمتها البالغة (2.58) عند مستوى معنوية (0.01)، بما يؤثر وجود تأثير معنوي إيجابي لهذه الأنماط في بعد قدرة التعلم.

- وكانت قيم معامل التأثير المعيارية وغير المعيارية لأنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية في بعد قدرة إعادة التشكيل (RC) قد بلغت (0.965) (1.103) على التوالي، كما أن قيمة (C.R) قد بلغت (12.770) وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وقيمتها البالغة (2.58) عند مستوى معنوية (0.01)، بما يعني بأن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً للأنماط في بعد قدرة إعادة التشكيل.

- وجاء معامل التأثير غير المعيارية لأنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية في بعد قدرة الانتهاء (SEC) بقيمة مقدارها (1.120)، وكانت قيمة (C.R) لمعامل التأثير هذا قد بلغت قيمتها (12.355)، وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وقيمتها البالغة (2.58) عند مستوى معنوية (0.01)، أما قيمة معامل التأثير المعيارية فقد بلغت قيمتها (0.890)، وهذا يدل على أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً لأنماط الاتصالات الداخلية في بعد قدرة الانتهاء.

ووفقاً لما تقدم من مؤشرات بوجود تأثير معنوي لأنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية في كل بعد من أبعاد القدرات الدينامية، بما يعني صحة الفرضية البحثية الثانية.

ثانياً- اختبار الفرضية الثالثة التي نصت على (لأنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية على مستوى كل نمط دور إيجابي في تطوير أبعاد القدرات الدينامية على المستوى الكلي). وبهدف تحديد صحة الفرضية الثالثة تم إجراء التحليل اللازم باعتماد البرنامج الإحصائي (Amos)، ويعرض الشكل (6) وبيانات الجدول (9) اتجاه التأثير وقيمه، وكما يأتي:



الشكل (6)

نتائج اختبار الفرضية البحثية الثالثة

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (Amos. V24)

**الجدول (9)**  
التأثيرات المعيارية وغير المعيارية لمتغير أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية على مستوى كل نمط في أبعاد القدرات الدينامية على المستوى الكلي

SRW	Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
.218	par_26	***	4.434	.028	.122	DC	<---	KS
.458	par_27	***	7.817	.040	.312	DC	<---	IG
.599	par_28	***	8.689	.045	.394	DC	<---	CB

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos. V<sub>24</sub>)  
توضح معطيات الجدول (9) التأثيرات المعيارية وغير المعيارية لكل نمط من أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية في أبعاد القدرات الدينامية على المستوى الكلي، وكما يأتي:

- جاء نمط مشاركة المعرفة (KS) بمعامل تأثير غير معيارية بلغت قيمتها (0.122)، وكانت قيمة (C.R) قد بلغت (4.434) وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وقيمتها البالغة (2.58) عند مستوى معنوية (0.01)، فيما كانت قيمة معامل الانحدار المعيارية قد بلغت (0.218)، وهذا يدل على أن لنمط مشاركة المعرفة تأثيراً في أبعاد القدرات الدينامية على المستوى الكلي.
  - في حين كان معامل التأثير لنمط تكوين الأفكار (IG) المعياري قد بلغت قيمته (0.458)، ومعامل التأثير غير المعياري قد بلغت قيمته (0.312)، وجاءت قيمة (C.R) لمعامل التأثير هذا بمقدار (7.817) وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وقيمتها البالغة (2.58) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يؤشر أن لنمط تكوين الأفكار بوصفه احد انماط الاتصالات الإستراتيجية تأثيراً معنوياً في أبعاد القدرات الدينامية.
  - أما نمط عبور الحدود المنظمية فقد كانت قيمة معامل تأثيره غير المعيارية في أبعاد القدرات الدينامية قد بلغت (0.394)، وكانت قيمة (C.R) لمعامل التأثير لهذا النمط هي (8.689)، وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وقيمتها البالغة (2.58) عند مستوى معنوية (0.01)، أما قيمة معامل التأثير المعيارية فقد بلغت (0.599)، وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وقيمتها البالغة (2.58) عند مستوى معنوية (0.01)، بما يدل على أن لنمط عبور الحدود المنظمية تأثيراً معنوياً في أبعاد القدرات الدينامية على المستوى الكلي.
- يتضح وعن طريق ما تقدم أن لأنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية وعلى مستوى كل نمط تأثيراً إيجابياً في أبعاد القدرات الدينامية على المستوى الكلي، بما يؤشر صحة الفرضية البحثية الثالثة.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

جاء هذا المحور متضمناً مجموعة الاستنتاجات التي تم استنباطها من الجانب النظري، فضلاً عن الاستنتاجات التي توصل إليها البحث عن طريق الجانب الميداني، ومن ثم تقديم بعض المقترحات، وكما يأتي.

##### أولاً- الاستنتاجات

1. أشرت نتائج التحليلات الإحصائية عن إمكانية اعتماد المتغيرات الرئيسة للبحث أبعادها الفرعية بالنسبة لأنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية (مشاركة المعرفة، وتكوين الأفكار،

- عبور الحدود المنظمة) وأبعاد القدرات الدينامية (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل، وقدرة الانتهاز) بوصفها أبعاداً تُسهم في تعزيز إمكانية الجامعة المبحوثة للاستجابة السريعة لمتطلبات بيئة أعمالها، بما يفسر الحاجة إلى إيلاء المزيد من الاهتمام بمتغيرات البحث وانعكاساتها الإستراتيجية.
2. مارست أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية على المستوى الكلي تأثيراً إحصائياً معنوياً في تطوير أبعاد القدرات الدينامية على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة، الأمر الذي يعني أن توظيف موضوعات البحث الحالي من قبل الجامعة المبحوثة سيقودها إلى تعزيز قدراتها الدينامية الحالية.
  3. جاء تأثير أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية على المستوى الجزئي معنوياً وإحصائياً معنوياً في تطوير أبعاد القدرات الدينامية على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة، بما يؤثر أن زيادة مستوى ممارسة الجامعة المبحوثة لأنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية سيعزز من قدراتها الدينامية إستراتيجياً وعلى النحو الذي يعتقد به الباحثان أنه ذلك سيسهم في نجاح الجامعة ويستند أداؤها بتفوق.
  4. يتصف تأثير أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية على المستوى الكلي بأنه أكبر من تأثيرها على المستوى الفردي، ويمكن أن يفسر ذلك بحاجة الجامعة المبحوثة إلى اعتماد نمط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية وممارسته بوصفه حزمة متكاملة ومترابطة ليصبح دوره مؤثراً بصيغة أقوى في تطوير أبعاد القدرات الدينامية.
  5. بالرغم من أن نتائج التحليل الإحصائي أشرت وعلى نحو واضح الدور الذي تمارسه أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية في تعزيز أبعاد القدرات الدينامية، إلا أن هناك عدداً من المتغيرات الفرعية تم استبعادها من النموذج، وهذا الأمر يفسر من قبل الباحثين بوجود بعض جوانب الضعف في ممارسة الجامعة المبحوثة لتلك الأنماط، بما يتطلب توجيه الأنظار نحوها والاهتمام بها بغرض تعزيزها.

#### ثانياً. المقترحات

- وفقاً للاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان، يصبح بالإمكان تقديم مجموعة من التوصيات توجه لخدمة الجامعة المبحوثة، وكما يأتي:
1. توجيه أنظار القيادات الجامعية نحو أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية والخارجية والعمل على توسيع اهتمامهم بالمرتكزات الفلسفية والمفاهيمية للموضوع، عبر اطلاعهم على نتائج الدراسات والبحوث العلمية المنشورة من قبل الجامعات في المجالات العلمية المتخصصة.
  2. إيلاء الاهتمام بالاتصالات الإستراتيجية وتطويرها بوصفها حقلاً معرفياً متخصصاً، عبر تشجيع الجهود البحثية من قبل الباحثين والمتخصصين في مجال علم الاتصالات المنظمة مع ضرورة دمجها مع العديد من النظريات والمجالات ذات الصلة.
  3. تطوير وديمومة ممارسة أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية في الجامعة المبحوثة، مع تنويع طرائق ممارسة تلك الأنماط في الجامعة المبحوثة وكلياتها.
  4. المتابعة المستمرة والدقيقة لممارسة أنماط الاتصالات الإستراتيجية الداخلية في الجامعة المبحوثة، استناداً إلى أسس، ومبادئ، ومعايير محددة وواضحة.
  5. صياغة النشاطات التي تعتمدها الجامعة المبحوثة في إطار تنفيذها لممارسات أنماط الاتصالات الإستراتيجية، مع تبني مناهج العمل الضرورية اللازمة لتنفيذ ناجح لتلك الأنماط.

المصادر

1. Adriana, R., Sergio, B., Elder, S., and Mônica, M., (2017), Dynamic Capabilities, Marketing Capability and Organizational Performance, Brazilian Business Review, Vol (14), No (5), PP 466-478.
2. Ahmad, M. F., (2016), Strategic Communication Management on External Communication Channels: An Enhanced Model, Man In India, Vol (96), No (12), PP 5253-5283.
3. Akinsanya, A., and Bach, C., (2014), Social Marketing: Concept and Application, Conference University of Bridgeport April 3-5, 2014, Bridgeport, CT, USA.
4. Al-Arabi, Farah, (2018), The Impact of Justice and Organizational Trust on Organizational Commitment "A Proposed Model": An Empirical Study on Algerian Public Hospital Institutions, Ph.D. Thesis in Management Sciences in Business Administration, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, Abu Bakr Belkayed University.
5. Amiripour, P., Dossey, J., and Shahvarani, A., (2017), Impact of Organizational Inertia and Dynamic Capabilities on Educational Performance of the Charitable Societies Impact on Mathematical Performance of Elementary At-Risk Students, Journal of New Approaches in Educational Research, Vol (6), No (1), PP 37-49.
6. Argenti, P. A., Howell, R. A., and Beck, K. A., (2005), Strategic Communication Imperative, MIT Sloan Management Review, Vol (46), No (3), PP 82-90.
7. Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., and Kerr, S., (2002), The boundaryless organization / Breaking the chains of organizational structure, San Francisco, Jossey-Bass.
8. Azzouz, Abdul Nasser Al-Hashimi, (2017), The Use of Modeling by Structural Equation in Social Sciences, University of Sharjah Journal for Humanities and Social Sciences, Vol. 15, No. 1, pp. 287-322.
9. Banjongprat, J., (2013), An Empirical Investigation of Dynamic Capabilities at The Individual Level: The Context of New Service Development, thesis Ph. D, Manchester Business School, Manchester, England.
10. Cadenasso, M., Pickett, S., Weathers, K., and Jones, C., (2003), A Framework for a Theory of Ecological Boundaries, Bioscience, Vol (53), No (8), PP 750-758.
11. Chukwuemeka, O., and Onuoha, B., (2018), Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants, International Journal of Management Science and Business Administration, Vol (4), No (30), PP 7-14.
12. Cummings, J., (2004), Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization, Management Science, Vol (50), No (3), PP 352-364.
13. Dorow, P. F., Davila, G. A., Varvakis, G., and Vallejos, R. V., (2015), Generation of Ideas, Ideation and Idea Management, Navus Revista Gestao e Tecnologia, Vol (5), No (2), PP 51-59.
14. Dumez, H., and Jeunemaître, A., (2010), The management of Organizational boundaries: A case study, M@n@gement, Vol (13), PP 152-171.
15. Eisenhardt, K. M. & J. Martin, (2000), Dynamic Capabilities: What are They? Strategic Management Journal, Vol (21), No (10/11), PP 1105-1121.
16. Falkheimer, J., and Heide, M., (2014), From Public Relations to Strategic Communication in Sweden The Emergence of a Transboundary Field of Knowledge, Nordicom Review, Vol (35), No (2), PP 123- 138.
17. Franklin, B., (1995), A bibliographical essay, Political Communication, Vol (12), PP 223-242.
18. Gathungu, J., and Mwangi, J., (2012), Dynamic Capabilities, Talent Development and Firm Performance, DBA Africa Management Review, Vol (2), No (3), PP 83-100.
19. Graves, H., and Graves, R., (2012), A Strategic Guide to Technical Communication, 2nd Edition, Edited by Karen Taylor, Printed in Canada.

20. Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B., Verčič, D., and Sriramesh, K., (2007), Defining strategic communication, International journal of strategic communication, Vol (1), No (1), PP 3-35.
21. Hult, M., and Sjölund, J., (2017), Dynamic Marketing Capabilities: Organizational Renewal Towards Social Media Marketing, Master's Thesis, Uppsala University, Uppsala, Sweden.
22. Islam, S., Kunifuji, S., Hayama, T., and Miura, M., (2013), Knowledge sharing practices among doctoral students in JAIST to enhance research skills, Knowledge Management & E-Learning, Vol (5), No (2), PP 170-185.
23. Jedličková, R., (2013), Marketing Communication of Red Bull CZ, s.r, Diploma thesis, Mendel University in Brno, Czech Republic.
24. Kalla, H. K., (2005), Integrated internal communications: a multi- disciplinary perspective, Corporate Communications: An International Journal, Vol (10), No(4), PP 302-314.
25. Kashan, A., (2014), Strategic Capability Development: A multi-level case study of the role of knowledge integration within product innovation, thesis Ph. D, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia.
26. Kasper, H., Lehrer, M., Muhlbacher, J., and Muller, B., (2013), On the different worlds of intra-organizational knowledge management: Understanding idiosyncratic variation in MNC cross-site knowledge-sharing practices, International Business Review, Vol (22), PP 326-338.
27. Lamb, C.W., Hair, J., and McDaniel, C. (2009). Essentials of Marketing, 6<sup>th</sup> Edition, South-Western Cengage Learning, Ohio, USA.
28. Liisa, M., and Anu, L., (2008), Multidisciplinary Collaboration and Organizational Boundaries in Finnish Polytechnics, CHER 20th Annual Conference, University of Tampere, Finland.
29. Lin, Y., and Yu Wu, L., (2014), Exploring the Role of Dynamic Capabilities in Firm Performance Under the Resource-Based View Framework, Journal of Business Research, Vol (67), No (3), PP 407- 413.
30. MacInerney, K., (2011), The Value of Dynamic Capabilities for Strategic Management, thesis Ph.D, Wirtschafts-und Sozialwissenschaftlichen Fakultät, Universität zu Köln, Köln, Germany.
31. MacInerney, K., (2011), The Value of Dynamic Capabilities for Strategic Management, thesis Ph.D, Wirtschafts-und Sozialwissenschaftlichen Fakultät, Universität zu Köln, Köln, Germany.
32. Maijanen, P., and Jantunen, A., (2016), Dynamics of dynamic capabilities – the case of public broadcasting, International Journal of Business Excellence, Vol (9), No (2), PP 135-155.
33. Oliver, C., (1993), Organizational Boundaries: Definitions, Functions, and Properties, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol (10), No (1), PP 1-17.
34. Özkan, A., (2015), The Role of Strategic Communication Management in Nation Brand Building, Online Journal of Communication and Media Technologies, Vlo (5), No (4), PP 174-183.
35. Ozler, H., Özler, E. D., and Gümüştekin, E. G., (2006), The relationship Between Knowledge Sharing and Rewarding under the Scope of Interaction Mechanisms in Organizations, Gazi University Business and Management Faculty Review, Vol (8), No (2), PP 137-151.
36. Paulin, D., and Suneson K., (2012), Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers – Three Blurry Terms in KM, The Electronic Journal of Knowledge Management Vol (10), No (1), PP 81-91.
37. Rosalin, G., (2011), Understanding the practice of strategy communication and implementation between family and non-family members: A study of family-owned restaurants in New Zealand, A dissertation of thesis of International Hospitality Management, Auckland University of Technology, School of Hospitality and Tourism, New Zealand.
38. Ruao, T., and Kunsch, M., (2014), Organisational and Strategic Communication: Editorial Introduction, Comunicação e Sociedade, Vol (26), PP 14-20.

39. Sabine J., (2013), safety for sale how pet insurances become strategic communication, Master thesis in International Business Communication, Southern University of Denmark, Denmark.
40. Schreyögg, G., and Kliesch, M., (2007), How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards A Dual-Process Model of Capability Dynamization, Strategic Management Journal, Vol (28), No (9), PP 913–933.
41. Sewestianiuk, A., (2013), Managing strategic communication: An organizational case study on internal communication channels at Ericsson Göteborg, Master Thesis, University of Gothenburg, Sweden.
42. Seyitoğlu, F., (2015), The Role of Strategic Communication in Hospitality Industry: The Case of Antalya, Journal of Social Science Studies, Vol (2), No (2), PP 16-33.
43. Slepian, J., and Koos, N., (2002), Knowledge Creation and Transfer Across Organizational Boundaries and Mindsets: Cross-Functional Teamwork in Functional Organizations, 3rd European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities – OKLC, 5 - 6 April, Athens, Greece.
44. Strayer, D., Power, M., Fagan, W., Pickett, S., and Belnap, J., (2003), A Framework for a Theory of Ecological Boundaries, Bioscience, Vol (53), No (8), PP 723-729.
45. Thomas, G. F., and Stephens, K. J., (2015), An Introduction to Strategic Communication, International Journal of Business Communication, Vol (52), No (1), PP 3-11.
46. Toubia, O., (2006), Idea Generation, Creativity, and Incentives, Marketing Science, Vol (25), No (5), PP 411-425.
47. Verčič, D., Verčič, A.T., Sriramesh, K., and Zerfass, A., (2012), Public Relations and Communication Management: The State of the Profession Proceedings of the 19th International Public Relations Research Symposium BledCom, Pristop d.o.o., univerzitetna knjižnica, Ljubljana.
48. Wang Sh., and Noe, R. N., (2010), Knowledge sharing: A review and directions for future research, Human Resource Management Review, No (20), PP 115-131.
49. Wollersheim, J., and Heimeriks, K., (2016) Dynamic Capabilities and Their Characteristic Qualities, Organization Science, Vol (27), No (2), PP 1-16.
50. Zollo, M., and Winter, S., (2002), Deliberate Learning and Evolution of Dynamic Capabilities, Organization Science, Vol (13), No (3), PP 339-351.
51. Feinberg, Y., (2001), Strategic communication, Proceedings of the 13th Conference on Theoretical Aspects of Rationality and Knowledge, Groningen, The Netherlands - July 12 – 14.
52. Wang, C., and Ahmed, P., (2007), Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda, International Journal of Management Reviews, Vol (9), No (1), PP 31-51.
53. Teece, D., Pisano, G., and Shuen, A., (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol (18), No (7), PP 509-533.