

http://journals.uokerbala.edu.iq/index.php/ijas/index

Iraqi Journal for Administrative Sciences المجلة العراقية للعلوم الإدارية



The dynamic capabilities as a mediating variable in the relationship between enlightened leadership and organizational change: An exploratory study at the General Company for Iraq

Zaid Sadiq Majed¹

دور القدرات الديناميكية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المستنيرة والتغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لموانئ العراق

زید صادق ماجد1

1. College of Administration and Economics, Department of Business Administration, University of Basra, Iraq. Email: zaid.majid@uobasrah.edu.iq

1. كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، جامعة البصرة، العراق.



Article Information

Article History: DD/MM/YY Received: 12/7/2025 Accepted: 30/7/2025 Available online: 11/9/2025

Keywords: Enlightened Leadership, Organizational Change, Dynamic Capabilities, General Company for Iraqi Ports

> تاريخ الاستلام: 2025/7/12 تاريخ قبول النشر: 2025/7/30 تاريخ النشر: 2025/9/11

الكلمات المفتاحية: القيادة المستنيرة، التغير التنظيمي، القدرات الديناميكية، الشركة العامة لموانئ العراق

Abstract DOI: https://doi.org/10.71207/ijas.v21i85.4332

The current study aims to examine the impact of enlightened leadership on organizational change in the General Company for Ports of Iraq, with a focus on the role of dynamic capabilities as a mediating variable in the relationship between the independent and dependent variables. The study population consists of employees working at the company's headquarters, and the random sample included 300 employees. Questionnaires were distributed, with a return of approximately 277 completed forms, whose data were analyzed using SPSS and AMOS software. The results showed a positive correlation between enlightened leadership and organizational change, reflecting the impact of enlightened leadership in driving change within the company, achieving organizational goals, and improving organizational structure and culture. The study recommended supporting the enlightened leadership model in all company departments and enhancing dynamic capabilities by developing sensing systems and organizational resources. Dynamic capabilities should be integrated with leadership strategies, and a sustainable learning environment should be fostered to support leadership skills and strategic thinking towards digital transformation. Additionally, improving standardized work methods and increasing internal communication are crucial to reduce discrepancies between

Citation: Majed, Zaid Sadiq. (2025). The dynamic capabilities as a mediating variable in the relationship between enlightened leadership and organizational change: An exploratory study at the General Company for Iraqi, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 21 (85), 166-186.

الاقتباس: ماجد، زيد صادق. (2025). دور القدرات الديناميكية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المستنيرة والتغبير التنظيمي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لموانئ المعراق، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 21 (85)، 166-186.

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية الى فحص تأثير القيادة المستنيرة على التغيير التنظيمي في الشركة العامة لموانئ العراق، مع التركيز على دور القدرات الديناميكية كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد. وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين مقر الشركة الرئيسي وقد ضمت العين العشوانية 300 موظف، وزعت عليهم استمارات الاستبيان كان العائد منها بحدود 277 استمارة، حالت بياناتها بواسطة برنامج SPSS و AMOS ، وقد أظهرت النتائج أن هناك ارتباط ايجابي بين القيادة المستنيرة والتغيير التنظيمي، مما يعكس تأثير القيادة المستنيرة في تحفيز التغيير داخل الشركة، وتحقيق أهدافها التنظيمية، وتحسين الهيكل والثقافة التنظيمية. واحصت الدراسة بدعم نمط القيادة المستنيرة في جميع أقسامها وتحسين القدرات الديناميكية من خلال تطوير الأنظمة الاستشعارية والموارد التنظيمية. يجب تكامل القدرات الديناميكية مع استراتيجيات القيادة وتعزيز بيئة تعليمية مستدامة تدعم المهارات القيادية والتفكير الاستراتيجي نحو التحول الرقمي، بالإضافة إلى تحسين أساليب العمل الموحدة وزيادة التواصل الداخلي لتقليل التباين بين الأقسام.

1 المقدمة Introduction

تعد القيادة المستنيرة أحد المواضيع ذات الاهمية الكبيرة في القيادة الحديثة، أذ يتمثل دورها في التركيز على تطوير أداء المنظمات من خلال تبني نمط قيادي يركز على التحفيز والإلهام والمشاركة الهادفة للموارد البشرية. في الوقت ذاته، يعتبر التغيير التنظيمي عملية حيوية تستازم مرونة عالية ومقدرة على التكيف من قبل المنظمات لمعايشة التحديات وموكبتها في بيئة سريعة التغيير. وبنفس السياق فان القدرات الديناميكية لا تقل اهمية، اذ انها تتمثل بقدرة المنظمة على ترميم و تجديد وتطوير نفسها بما يتلائم مع الموارد والمهارات والادوات المتاحة لمواجهة حالة التغيير.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة المستنيرة والتغيير التنظيمي، مستعرضة كيف يمكن للقدرات الديناميكية أن تصنع فارق التأثير إذا ما عملت كمتغير وسيط في هذه العلاقة. لهذا تعدّ الشركة العامة لموانئ العراق بيئة نموذجية لدراسة هذا الموضوع، و تزداد أهمية الدراسة بسبب التحديات التي تواجهها الشركة في التكيف مع التغيرات.

قد اختير هذا الموضوع نظراً لأهمية القيادة المستنيرة في تحقيق التغيير، ولأن القدرات الديناميكية تسهم في دعم هذا التغيير، سواء كان على مستوى الموارد البشرية أو الهيكل التنظيمي. تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة المستنيرة والتغيير التنظيمي في العديد من السياقات. فدراسة (فتاح,2024) أظهرت دور القيادة المستنيرة في الحداث التغيير التنظيمي، بينما أكدت دراسة (الحروب،2021) على أهمية القدرات الديناميكية كأداة لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية. إضافة إلى ذلك، أكدت الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي في الشركات الكبرى على أهمية القيادة في تحقيق نتائج التغيير المطلوبة وتحسين بيئة العمل.

ان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل الدور الذي ستلعبه القيادة المستنيرة في توليد التغيير التنظيمي في الشركة العامة لموانئ العراق، وكيفية تأثير القدرات الديناميكية في هذه العملية. سيتم اتباع المنهج الاستطلاعي باستخدام البيانات التي تم جمعها من الموظفين. من المتوقع أن تكشف نتائج الدراسة عن علاقات هامة بين القيادة المستنيرة والتغيير التنظيمي، ومدى تأثير القدرات الديناميكية كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

من خلال الدراسة، يأمل الباحث تقديم رؤى جديدة حول كيفية استغلال القيادة المستنيرة والقدرات الديناميكية لتحقيق التغيير التنظيمي الفعّال في الشركة المبحوثة، مما يسهم في تحسين أدائها ويزيد من قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية.

2. الجانب النظري Theoretical side

1.2 المتغير الأول المستقل (القيادة المستنيرة) (Enlightened Leadership)

1.1.2 مفهوم القيادة المستنيرة المست

نظراً للتعقيدات المتزايدة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، يواجه المدير مجموعة متنوعة من التحديات، من بينها أداء المهام الإدارية الروتينية، وإدارة الأزمات، والتعامل مع المواقف الصعبة. وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى وجود قيادة مستنيرة قادرة على توجيه المنظمات نحو تحقيق الفاعلية والتميز المؤسسي (كشكوشة،15:202) أذ تُعد القيادة المستنيرة نهجاً حديثاً يتسم بالقدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات المتسارعة في البيئة التنظيمية، من خلال الاستخدام الأمثل للمواهب والقدرات التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة (عبد العاطي،5:343:202). ويرتبط هذا المفهوم بشكل عام بالصفات الجوهرية للقائد الفغال، إذ يتميز القائد المستنير بالرؤية والبصيرة، ويُحسن اتخاذ الخيارات والإجراءات التي تسهم في تطوير الأداء وتحقيق الأفضل دائماً (عبدالله،2019:199). بأعتباره الشخص القادر على تنسيق الرؤية والرسالة والأهداف من خلال منظومة القيم والاساليب الإدارية الايجابية التي يتبعها. فضلاً عن التعامل بكفاءة مع المواقف التي تتسم بالشدائد والكوارث، وإدارة الأزمات، والتعامل مع الفوضى، والاستجابة بمرونة وفاعلية لحالات التغيير الجذري (Sharma,1995:4). كما ويتميز هذا النمط القيادي بالوعي الذاتي العميق، والتعاطف، والالتزام بالنمو الشخصي وتطوير الموظفين لغرض بناء بيئة تنظيمية تتميز بالثقة والتعاون والابتكار والاستقرار وعدم التهديد والعقاب من أجل مساعدتهم لتحقيق النجاح على المستوى المهني وتطوير إمكاناتهم الابداعية. (عبدالرحمن و يجيئ ولكور)

وفي ضوء ما تم عرضه، تُعَرّف بأنها "عملية تفاعلية تهدف إلى التطوير المستمر وإحداث التغيير من خلال تعزيز الوعي الذاتي لدى الموظفين، وتمكينهم من الشعور بأنهم جزء فاعل في المهام القيادية والعملية التنظيمية داخل المنظمة" (Mays,2008:57) وقد ورد تعريف آخر لها على انها "أسلوب قيادي يستند إلى القيم ويهدف إلى تحقيق التطوير المستدام، والمحافظة على الازدهار المتواصل والأداء العالى في المنظمات ومواقع العمل، من خلال تمكين

الموظفين من استثمار إمكاناتهم الكاملة والمشاركة الفاعلة، بما يسهم في تعزيز رفاهيتهم وسعادتهم" (Millick,2009:4). كما تناولها بعض الباحثين بوصفها "امتلاك عقل واع وناقد، ومخزون معرفي، وتراكم رؤى وسلوكيات ثاقبة تميز الفرد عن غيره، نتيجة لخدمة موظفيه بشكل مستمر من لغرض تطوير هم وتحقيق أهداف المنظمة في الحاضر والمستقبل" (Mahdi& Mohammed,2024:239). كما عرفت بانها "مجموعة من الأدوار والسلوكيات التي يلهم القائد بها الموظفين، متمثلة في التفاني والحكمة، وغرس روح التعاون والانفتاح وخدمة الموظفين، وتحفيز هم وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة ومختلفة (Zair&Ibrahim,2024:1571). وتعرفها باحثة أخرى بأنها "منظومة من التوجيهات تهدف إلى إحداث تأثير إيجابي في بيئة العمل، من خلال توجيه الطاقات نحو تعزيز التمكين، وتوفير الدعم والتفاعل، وتقديم الخدمة الموجهة للموظفين". (المولى طه، 971:2025)

ولغرض تمييز القيادة المستنيرة عن غيرها من أنماط القيادة الإدارية الحديثة، لجأ الباحث إلى عقد مقارنة تحليلية مبسطة من حيث المفهوم، أسلوب التأثير ودور القائد. وقد تم اختيار أربعة أنماط قيادية شائعة للمقارنة، وهي: القيادة الخادمة، والقيادة التحويلية، والقيادة الكاريزمية، والقيادة الأصيلة، بهدف إبراز الخصائص الفارقة للقيادة المستنيرة وتوضيح موقعها ضمن خارطة الفكر القيادي المعاصر. وكما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1) مقارنة القيادة المستنيرة بأنماط قيادية اخرى

القيادة الأصيلة	القيادة الكاريزمية	القيادة التحويلية	القيادة الخادمة	القيادة المستنيرة	المقارنة
قيادة تنبع من الذات ،	يقوم على التأثير	يعتمد على تحفيز	نمط قيادي يضع	نمط قيادي يعتمد على	المفهوم
تتصف بالشفافية	الشخصىي والجاذبية	الأفراد نحو التغيير	احتياجاتُ الأخرين أولاً،	الوعي، الرؤية	
والوعي والعلاقات	الطبيعية للقائد لتحقيق	وتحقيق الإنجاز من	ويقود من منطلق الخدمة	المستقبلية، وتمكين	
الأخلاقية مع	الولاء وتحقيق الأهداف.	خلال رؤية ملهمة	والرعاية لا السلطة.	الأفراد والتفاعل معهم	
الموظفين.		وقيادة مثالية.		بذكاء	
الشفافية، النزاهة،	الإقناع العاطفي والتأثير	التحفيز الإلهامي،	التواضع، الاستماع،	الإلهام، الرؤية،	أسلوب
الالتزام بالقيم	الشخصي	الاهتمام الفردي	الإيثار	التمكين، التواصل	التأثير
بناء الثقة والقيادة	يعمل على التغيير عبر	التحفيز وقيادة	يعزز النمو الشخصى	داعم للتطور المستمر	دور
بالتوافق مع القيم	قوة الشخصية	التحول التنظيمي	ويوفر بيئة داعمة	والتكيف التنظيمي	القائد
, ,	والكاريزما	-			
Walumbwa et	Banks et al.,	Bass&Riggio,	Eva et al.,2019:	الحيالي،2024: 84-	المصدر
al., 2008: 100-	2017: 509–511	2006: 23–30	115–120	85	
104					

المصدر: من اعداد الباحث وفق المصادر الواردة في الجدول اعلاه

من خلال مراجعة الجدول أعلاه، يتضح أن لكل نمط قيادي خصائصه الفريدة وآلياته الخاصة في التعامل مع الأفراد داخل المؤسسة. ومع ذلك، تبرز القيادة المستنيرة بوصفها نمطاً مميزاً، إذ لا تقتصر على تحفيز الموظفين أو خدمتهم أو التأثير عليهم بالكاريزما، بل تتجاوز ذلك إلى توظيف الوعي العميق، والذكاء العاطفي والسلوكي، والرؤية المستقبلية في بناء علاقات فاعلة مع العاملين. ويُظهر هذا النمط قدرة متقدمة على المواءمة بين التمكين والتوجيه، مما يمنحها خصوصية في تهيئة بيئة تنظيمية أكثر مرونة وابتكار، ويجعلها أكثر ملاءمة لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئات العمل المعاصرة.

أخيراً يعرف البحث القيادة المستنبرة على انها " تأثير إيجابي يمارسه القائد على الموظفين بصورة رسمية وواعية، تستند إلى العقل والفهم، وتبتعد عن الجهل والتعصب. وتقوم على قيم ومبادئ اعتبارية تسهم في تمكين الموظفين واستقرارهم، بما يعزز الأداء الجماعي ويحقق أهداف المنظمة بفعالية."

2.1.2 اهمية القيادة المستنيرة The Importance of Enlightened Leadership

تُعد القيادة المستنيرة من الأنماط القيادية الحديثة التي تسهم بفاعلية في بناء بيئة عمل إيجابية، وتحقيق التطوير التنظيمي المستدام، إذ انها ترتكز على الوعي الذاتي للقائد، وتحفيز الموظفين، وتمكينهم من الإبداع والابتكار. ويُبرز (عبدالعاطي,343:2025) أهمية هذا النمط القيادي من خلال قدرته على التكيف مع التغيرات والتحديات المتسارعة في بيئة العمل، وذلك عبر الاستخدام الأمثل لمواهب وقدرات الموظفين، مما يعزز من فاعلية الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

وتتجلى اهميتها ايضاً في تأثيرها الإيجابي على الموظفين من الناحية النفسية ورفع معنوياتهم، اذ تؤكد (المولى طه،97:2025) انها تساهم في تعزيز شعور الموظفين بأهمية وجودهم وادوارهم داخل المنظمة، وهذا ما يمنحهم

مستوى أعلى من الكفاءة والاستقلالية في أداء المهام، وينعكس على قدرتهم في التأثير الفعّال على مجريات العمل التنظيمي.

يتفق كل من (عبدالله،200:2019) و(Rashid&Hama,2024:741)، على أهمية القيادة المستنيرة، حيث يشيران إلى مجموعة من الجوانب الأساسية التي يمكن توضيحها بالنقاط التالية:

- . تسهم القيادة المستنيرة في إلهام الموظفين وتدريبهم وتشجيعهم وتوجيههم، مع التأكيد على أهمية العمل الجماعي والانتماء للفريق بدلاً من التركيز فقط على توسيع الأدوار الفردية.
- التشجع على دعم الإبداع والابتكار المستدام في بيئة العمل، والتفكير الخلاق والابتكار المستمر، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف والتطور.
- ق. تركز على تطوير العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل بيئة العمل، وتسعى إلى ترسيخ ثقافة التعاون والاحترام المتبادل بين جميع الموظفين.
- 4. التشجع المستمر على التعلم والتطوير الذاتي عبر توفير فرص متنوعة للموظفين لتجربة مهام جديدة، مما يساهم في إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم وأدائهم.
- 5. تولّد مشاعر قوية من التعاطف والانتماء تجاه المنظمة، مما ينعكس في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تدعم الأداء التنظيمي الفعّال.

3.1.2 ابعاد القيادة المستنيرة Dimensions of Enlightened Leadership

استند الباحث في تحديد أبعاد الدراسة الحالية إلى مراجعة عدد من الدراسات، منها دراسة (فتاح،80:2024) ودراسة (ماستند الباحث في تحديد أبعاد التي سيتم وشرحها فيما يلى:

- . المطور: يشير هذا البعد إلى قدرة القائد المستنير على دعم المنظمة في تطوير وضعها الحالي نحو المستقبل، بحيث تكون في طليعة التطور والابتكار، وتستمر في تحقيق النجاحات المتواصلة عبر أهداف محددة ومخطط لها بعناية، تأخذ في الاعتبار المستجدات العلمية والتقنية على مختلف المستويات التنظيمية. ويشمل ذلك تنمية المهارات الشخصية، وزيادة الحماس والمشاركة الفردية، إلى جانب تعزيز المعارف التي تعود بالنفع على جميع الأطراف المشاركة (عبدالله،200:2019) كما يسعى القائد المطور إلى خلق ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر، التجربة، والتكيف مع الخطأ كجزء أساسي من عملية تحسين الأداء، مما يمكن الموظفين من مواجهة التحديات المعقدة والمتغيرة في بيئة العمل بفعالية.(Schein,2010:123)
- 2. رائد التغيير: يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على تبني الأفكار أو السلوكيات الجديدة، والتكيف مع المتغيرات البيئية، مع السعي لإحداث تغييرات أو تعديلات جوهرية في بعض جوانب المنظمة. وتُعتبر عملية التغيير من أبرز التحديات التي تواجه القيادات في المنظمات المعاصرة، نظرًا للطبيعة الحركية للبيئة وسرعة التحولات التي تشهدها. لذلك، يسعى القادة رواد التغيير إلى تعديل رؤى العاملين وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتواكب مع التطورات (كشكوشة، 2021) وهذا يتطلب أكثر من مجرد اتخاذ قرارات أو فرض سياسات معينة، فهي عملية متكاملة تبدأ بخلق إحساس ملح بالحاجة الى التغيير داخل المنظمة، وبناء تحالف قوي و إز الة العقبات التي قد تعترض طريق التغيير، وتمكين الموظفين من المشاركة الفعالة في العملية، وتحفيز هم للمبادرة والابتكار.(45-2012:45)
- 3. الرؤيوي: يمتلك القادة المستنيرون قدرة متميزة على صياغة رؤية واضحة وملهمة توجه جهود الفريق نحو تحقيق هذه الرؤية بشكل منسجم وفعّال. كما يتميز هذا القائد بمهارات عالية وقدرة على بناء علاقات قوية داخل الفريق، مما يحفّز التعاون لتحقيق الأهداف. إضافة إلى ذلك، يتمتع القائد المستنير بقدرة فائقة على التفكير الاستراتيجي المستقبلي، حيث يستطيع التنبؤ بالتحديات المحتملة والاستعداد لمواجهتها بحكمة وفعالية. ولا يقتصر دوره على التوجيه فقط، بل يتعداه إلى إلهام الموظفين لتبني السلوكيات المثالية (البطل، 1016:2025) ويساهم هذا البعد بشكل كبير في تحفيز الموظفين وإحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمة من خلال توضيح الرؤية المشتركة .(Kantabutra&Avery, 2011: 343)
- 4. القدوة: تمثل القدوة مجموعة من التصرفات والمهارات التي تمكن القائد من التأثير في أداء الآخرين، من خلال القدرة على محاكاة الصفات الشخصية لهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. كما يقوم القائد القدوة بتحفيز الأفراد على إقامة علاقات اجتماعية نشطة تعزز التعاون والتفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل. وتُعد هذه الصفات الأساسية من متطلبات شخصية القائد القدوة، حيث يكون ملهمًا، مشجعًا ومحفزًا لأعضاء الفريق من أجل إيجاد الحلول الملائمة التي تسهم في توفير بيئة عمل سعيدة ومرضية لجميع الأفراد.(Saeed et al.,2024:54) أن القيادة بالقدوة تعد من أهم أساليب القيادة التي تؤثر بشكل مباشر في تعزيز الثقة وبناء الالتزام بين أعضاء الفريق، من خلال تصرفات القائد التي تعكس القيم والمبادئ المرغوبة. (Northouse,2021:134)
- 5. المتواصل: يتسم القائد المستنير بقدرة فائقة على بناء وتعزيز التواصل الفعّال بين الأفراد، سواء كان هذا التواصل مباشرًا أو غير مباشر، مع التأكيد على أن يكون هذا التواصل دائمًا في مصلحة المنظمة وموظفيها. ويكمن أهمية هذا البعد في أن القائد لا يمكنه تحقيق الأهداف التنظيمية بدون امتلاكه مهارات تواصل متطورة تمكنه من تبادل الخبرات

والمعارف، والتعاون المثمر بين الأفراد، مما يساهم في مواجهة الأزمات والتحديات بشكل جماعي ومنسق (فتاح،2024:81)إذ يعد التواصل حجر الزاوية في بناء فرق عمل متماسكة وقادرة على التكيف مع المتغيرات والظروف الطارئة. كما يلعب التواصل الفعال دوراً كبيراً في تعزيز وزيادة قدرة الفرق على التعامل مع الضغوط والتحديات بشكل إيجابي، مما يدعم استمرارية الأداء .(Men,2014:350)

6. الخدوم: يعتمد هذا البعد على مبدأ أساسي يتمثل في خدمة الآخرين قبل السعي إلى السلطة أو النفوذ فالقائد الخدوم يُعطي الأولوية لاحتياجات الموظفين، ويسعى إلى خلق بيئة عمل داعمة تُشجع على المشاركة الفعالة في صنع القرار، مما يُساهم في تنمية كفاءاتهم وتحقيق أداء وظيفي متميز ويسهم هذا الاسلوب في تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي، إذ يعمل القائد كعضو فعّال ضمن الفريق، ويُظهر مستويات عالية من الاستقامة، التواضع، والعطاء، ما يُعزز الانسجام والتماسك ويُرسخ منظومة القيم داخل المنظمة. (Rashid&Hama,2024:742) ودائماً ما يرتبط هذا البعد بزيادة رضا الموظفين وتحفيزهم الذاتي، إلى جانب تعزيز الأداء الجماعي داخل المنظمة. (Eva et al.,2019:117)

2.2 المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية) Dynamic Capabilities

1.2.2 مفهوم القدرات الديناميكية The Concept of Dynamic Capabilities

تواجه المنظمات تغييرات سريعة في بيئة أعمالها، ولمواكبة هذا الواقع المتغير، يجب عليها امتلاك قدرات وموارد تمكّنها من السيطرة على السوق، وتحديد الفرص الجديدة واقتناصها (Prange&Verdier,2011:127). لغرض بناء وتجديد مواردها وأصولها، مع إعادة تشكيلها حسب الحاجة للابتكار والاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال (Teece,2014:332). وبفضل هذه القدرات، يمكن للمنظمة تعديل عملياتها الداخلية بكفاءة وفاعلية، وتنمية مواردها الداخلية والخارجية، مما يُمكّنها من تحقيق ميزة تنافسية وتطويرها لاستدامة الأداء (عبدالهادي،108:2021). ومنذ ذلك الحين، أصبحت القدرات الديناميكية ضرورة لفهم المنافسة في ظل التغير التكنولوجي السريع، وللتعامل مع حالة عدم اليقين العميقة المرتبطة بالفرص التكنولوجية والسوقية، وكذلك التغيرات في البيئات التنظيمية داخليًا وخارجيًا التوري (Teece,2023:114).

ويؤكد الباحثان (Eisenhardt&Martin,2000:1107) أن القدرات الديناميكية تمكن المنظمات من إعادة تكوين مواردها بكفاءة لمواجهة التغيرات السريعة في بيئات الأعمال.

كما يشير (Helfat et al.,2007:4) وزملاؤه إلى أن هذه القدرات تُعتبر جوهرية لتطوير الاستراتيجيات التنافسية التي تضمن استمرارية التفوق في الأسواق المتغيرة.

تُبرز دراسة Zahra وزملائه أهمية القدرات الديناميكية في تمكين الشركات من التعلم السريع والاستجابة الفعالة للبيئة النتافسية (Zahra et al.,2006:913).

استناداً إلى ذلك، قدّم عدد من الباحثين والمهتمين عدة تعريفات لهذا المفهوم، منها ، تعريف (al,1997:516 الذي نص على "انها قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئات سريعة التغير". وفي تعريف آخر (Wheeler,2002:131) يُنظر إليها على أنها " القدرة التي تحقيق أشكال جديدة من الميزة التنافسية من خلال تجديد الكفاءات - الموارد التنظيمية - لتحقيق التوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة". ويُوردها البعض على أنها (Helfat et al,2007:5) "قدرة المنظمة على انشاء قاعدة لمواردها أو توسيعها أو تعديلها بشكل هادف" كما صاغها الباحثان (Helfat et al,2007:5) على أنها "عمليات المنظمة التي تستخدم الموارد وإعادة تشكيلها واكتسابها وإطلاقها - لمواكبة التغير في السوق إحداث هذا التغير. اذا، تُعدّ القدرات الديناميكية الإجراءات التنظيمية والاستراتيجية التي تُحقق المنظمات من خلالها تكوينات جديدة الموارد مع ظهور فرص السوق وتصادمها وانقسامها وتطورها وزوالها" كما ذهب (VU,2020:486)، الى تعريفها بأنها" قدرة المنظمة على حل المشكلات بصيغة منهجية من خلال استشعار الفرص واتخاذ قرارات موجهة نحو السوق في الوقت الملائم. وجاء في تعريف كل من (صالح والمعاضيد، 20:2025) على انها " قدرة المنظمة إلى إمكانية إعادة تشكيل ونشر الموارد بما يتوافق مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

ويعرفها الباحث في هذه الدراسة بأنها "مجموعة من العمليات والأنشطة التنظيمية التي تمكّن المنظمة من استشعار الفرص والتغيرات البيئية، والتفاعل معها من خلال تجديد وتطوير مواردها وكفاءاتها الداخلية والخارجية، بهدف إعادة تشكيل استراتيجياتها وعملياتها بما يدعم قدرتها التنافسية واستجابتها الفعّالة للتغيرات البيئية."

2.2.2 أهمية القدرات الديناميكية The Importance of Dynamic Capabilities

تُعد القدرات الديناميكية من العوامل الحيوية التي تساعد المنظمات على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة بسرعة، مما يمكنها من الاستمرار في المنافسة وتحقيق النجاح على المدى الطويل. عبر تطوير هذه القدرات، تستطيع المنظمات تعديل مواردها واستراتيجياتها باستمرار لتلبية المتطلبات المتجددة للسوق والتحديات الجديدة. اذا شار (Pavlou &EI ا Sawy,2011:241) بان هذه القدرات تبين قوة المنظمة في علاقاتها العالمية عن طريق تحقيق الفائد من استثمار أصولها والاستجابة السريعة وبطريقة مرنة لاستراتيجيات المنافسين على المستوى المحلى والعالمي.

سعى الباحث إلى تحديد أهمية القدرات الديناميكية من خلال مراجعة عدد من المصادر والدراسات، حتى تمكن من الوصول إلى خلاصة توضح الأهمية الحيوية لهذه القدرات وكمايلي:

- 1. تحقيق ميزة تنافسية دائمة: تُمكّن القدرات الديناميكية المنظمات من تحقيق وتطوير ميزتها التنافسية بأستدامة من خلال تكبيف مواردها وقدراتها مع التغيرات المستمرة. (Eisenhardt&Martin,2000:1107)
- 2. تعزيز الابتكار التنظيمي: تلعب هذه القدرات دوراً رئيسياً في دعم الابتكارات التنظيمية والبحث والتطوير، حيث تعمل على تجديد الإمكانات بما يتناسب مع التحولات. (Zhou et al.,2017:735)
- المرونة التنظيمية ومقاومة الصدمات: تساعد المنظمات على الصمود أمام الأزمات والتغيرات المفاجئة عبر
 الكشف، الامتصاص، والتنسيق. (García-Valenzuela et al.,2023:499)
- لاستجابة وتحقيق الأداء: تدعم القدرات الديناميكية التكيف والاستغلال الفعال للفرص ، مما يعزز تنافسية المنظمات ويحسن أدائها. (Chaudhuri et al.,2024:1)
- التحول في بيئات العمل سريعة التغير: توفر اطاراً استراتيجياً يسمح بإعادة تشكيل الموارد والعمليات لمواءمة
 الاستجابة مع بيئة عمل متطورة ومتغيرة باستمرار. (Teece,2014:332)

3.2.2 ابعاد القدرات الديناميكية 3.2.2 عند القدرات الديناميكية 3.2.2 عند القدرات الديناميكية 3.2.2 عند القدرات الديناميكية 3.2.2 ابعاد القدرات الديناميكية 3.2 ابعاد القدرات الديناميكية 3.2 ابعاد الدين

اختلف الباحثون في التعامل مع ابعاد القدرات الديناميكية، حيث عمد كل باحث على تحديد الابعاد حسب وجهة نظرة البحثية والزاوية التي يتناول بها موضوع بحثه، ومن هنا، اعتمد الباحث الابعاد الأربعة التالية (قدرات الاستشعار، قدرات التنسيق، قدرات التعلم، قدرات اعادة تشكيل الموارد) وذلك، بالاعتماد على الدراسة كل من (مجباس و عباس، 31:2025) و (الحروب، 16:2021). حيث تساعد هذه الأبعاد مجتمعة على استيعاب ضرورة التغيير، و الاستجابة اللازمة للتغيرات، وتنفيذ التدابير المناسبة للحفاظ على قدرتها التنافسية &Chukwuemeka (Onuoha,2018:8)

- 1. قدرات الاستشعار: يُعرّف هذا البُعد بأنه القدرة على استشعار الفرص البيئية فور ظهورها والتعرف عليها بسرعة، بالإضافة إلى امتلاك الوسائل اللازمة لرصد التهديدات ومواجهتها بفاعلية (Barreto,2010:259)من خلال استكشاف البيئة الداخلية والخارجية، وفهم احتياجات العملاء والتغيرات السوقية بشكل أفضل من المنافسين. كما يشمل التحري والبحث عن الفرص وتحديدها، لاتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالاستثمارات ونماذج الأعمال(الفياض،2019).
- 2. قدرات التنسيق: تشير إلى قدرة المنظمة على تنظيم المهام والموارد والأنشطة بكفاءة، مما يسهم في إعادة هيكلة العمليات التنظيمية وتكييفها مع المتغيرات الحديثة. كما تعمل هذه القدرات على تحقيق الانسجام والتكامل بين الموظفين، وتعزيز الربط بين وحدات المنظمة المختلفة (أمانة وآخرون،5:2021) كما أن هذه القدرة تُسهم في تحسين امكانات المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية.(García-Valenzuela et al.,2023:507)
- قرات التعلم: تمثل القدرة على خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها للاستجابة للفرص والتهديدات من بيئة العمل (Eisenhardt & Martin ,2017:1107) التي تتطلبها عملية استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ،اذ يمكن للمنظمة من خلال قدرات التعلم الحصول على مزايا من خلال بناء المعلومات و التوجه نحو السوق كثقافة تنظيمية يمكن أن يدعم التعلم التنظيمي (الحروب، 2021)
- 4. قدرات اعادة تشكيل الموارد: تشير إلى قدرة المنظمة على توليد إمكانات جديدة من خلال دمج القدرات الحالية، حيث ترتبط قدرات إعادة التشكيل بإنشاء قدرات جديدة داخليًا ودمج القدرات المكتسبة أو المُنشأة حديثًا .(May,2011:159) وتمثل هذه القدرة قدرة المنظمة على هيكلة قاعدة أصولها، وتحويل الموارد والعمليات إلى منظومة ذات قيمة مضافة، وبناء إمكانات جديدة عبر التعلم المستمر. كما تشمل إعادة تشكيل القدرات التشغيلية وتوزيع القدرات الجديدة لمواجهة الاضطرابات والتعقيدات البيئية. وفي النهاية، تهدف القدرات الديناميكية من خلال ذلك إلى تحقيق اللياقة التطويرية ومنع وقوع المنظمة في حالة الجمود (مجباس و عباس، 2025)

3.2 المتغير التابع (التغيير التنظيمي) Organizational Change

1.3.3 مفهوم التغيير التنظيمي The Concept of Organizational Change

يشير التغيير التنظيمي إلى عملية تقوم من خلالها المنظمة بإحداث تعديلات في مكوناتها الهيكلية بهدف استغلال فرص النمو أو تحقيق أهدافها التنظيمية المتنوعة .(Saksvik et al.,2007:244) ويُعتبر التغيير مفهوماً واسع النطاق

يشمل مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات والإجراءات والنتائج، ويُعد أداةً مهمة تستخدمها المنظمات للاستجابة للتغيرات البيئية، وللتعامل مع التهديدات أو العثور على الفرص التي تحقق لها ميزة تنافسية, Borges&Quintas) (2020:1). (2020:1) وينبع هذا التغيير غالباً من الحاجة إلى التكيف مع بيئات ديناميكية ومتغيرة، حيث يتطلب الأمر من المنظمات التحلي بالمرونة والقدرة على التجديد المستمر لمواردها وعملياتها (Burnes,2020:346) في هذا الإطار، ينظر اليه بأنه عملية لا تشمل فقط التعديلات الهيكلية، بل أيضاً التطوير الثقافي والتنظيمي الذي يمكن المنظمة من مواجهة تحديات البيئة المتقلبة.

وتتمثل الاستجابة التنظيمية الفعالة لهذا التغيير في مدى تكامل الإمكانات الإدارية والتنظيمية، مما يمكنها من التكيف السريع والفعال مع الاتجاهات المتغيرة والتنافسية .(Chofle et al.,2021:4) كما أن إشراك الموظفين وتحفيزهم يُعد من العوامل الحيوية لنجاح عملية التغيير، حيث تساهم ثقافة المشاركة والتمكين في تسهيل عمليات التغيير وتقليل مقاومة الأفراد.

بناءً على ما سبق، نورد فيما يلي مجموعة من التعريفات ذات الصلة: اذ عرفة (عريقات،2013-32) بأنه "استراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى إحداث تغيير في القيم والمعتقدات والاتجاهات والهياكل التنظيمية، لتمكين المنظمة من التكيف مع التحديات الناتجة عن التغيرات في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية". من ناحية أخرى، من التكيف مع التحديل الناتشطة وتطوير العمليات داخل المنظمة "بالإضافة إلى ذلك، يرى (حمادو،2023:11) " يأنه إجراءات تتخذها الإدارة لضمان استمرارها في بيئة متغيرة ومعقدة، من خلال تعديل الأنشطة وتطوير العمليات داخل المنظمة "بالإضافة إلى ذلك، يرى (حمادو،11:2023) " بأنه تغيير مقصود وواعي وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي والانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات " وبالمثل، يُوضتح الباحث (البشير،2023: 6) على انه " عملية تغيير ملموس في السلوك التنظيمي للموظفين، لإحداث توافق مع متطلبات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وتنمية السلوك التنظيمي على صعيد متصل، يعرّف (الخروصي واخرون،2025،2023) بأنه "عملية تخطيط بعيدة المدى تركز على تطوير السياسات، والهيكل التنظيمي، والسلوك، والثقافة، وتقنيات الأداء، لتحقيق التناغم والتكيف مع التحولات البيئية لضمان البقاء والتمية وططط المنظمة، والهيكل التنظيمي، والسلوك، والثقافة، وتقنيات الأداء، أو الإجراءات، بهدف تحقيق الملاءمة مع المنظمة على حل المشكلات، وتحديث عملياتها، وتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، وضمان الانتقال من نقطة المنظمة على حل المشكلات، وتحديث عملياتها، وتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، وضمان الانتقال من نقطة توازن حالية إلى أخرى مستهدفة "

ويعرفه الباحث بأنه " عملية مخططة تستطيع من خلالها المنظمة احداث تعديلات في الهيكل، والسياسة، والثقافة وسلوكيات موظفيها، بهدف تدعيم امكاناتها على التكيف مع التغيرات، وتحقيق الاستمرارية والتميز التنظيمي بواسطة تطوير العمليات وتحسين الأداء، بما يضمن الانتقال من حالة إلى حالة أكثر فعالية واستجابة للمتطلبات.

2.3.3 اهمية التغيير التنظيمي The Importance of Organizational Change

يشير (Crawford et al.,2014:226) إلى أن غياب إدارة التغيير التنظيمي الفعالة يجعل من انتقالات وتحولات المنظمة أموراً صعبة ومكلفة من حيث الوقت والموارد. كما قد يؤدي ذلك إلى انخفاض معنويات الموظفين وتراجع المهارات المتخصصة، مما قد يفضي في النهاية إلى فشل المنظمة.

لذلك، تتجلى أهمية التغيير التنظيمي في تحقيق التوازن المستمر الذي تسعى المنظمة للوصول اليه من خلال التكيف مع العمليات والأنشطة الداخلية، بالإضافة إلى التعامل مع المتغيرات الخارجية التي تؤثر على أهداف المنظمة على المستويين الخاص والعام. ولكي تضمن المنظمة استمراريتها وتفوقها ونجاحها، عليها الاستجابة التغيير والتكيف باستمرارية.(Young,2009:52)

وتُبرز الأهمية أيضاً من خلال التعديلات التي تُحدثها المنظمة على أهدافها وسياساتها وأنشطتها، وبما يحقق التوافق بين أساليب وفعاليات الإدارة والتغيرات الجديدة، مع السعي لتطوير أساليب إدارية حديثة تضمن فعالية وكفاءة الأداء (Soparnot,2011:641).

وبناءً على ذلك، يمكن تلخيص أهمية التغيير التنظيمي في النقاط التالية (Chin&Moor,2014:8) و(بهولي،59:2022)

1. الحفاظ على الفعالية الداخلية للمنظمة، من خلال تجديد النشاط، وبث روح التجديد، والتقليل من مظاهر اللامبالاة والروتين التي تعيق الإبداع.

- 2. تحفيز الابتكار، بدعم إيجاد حلول وأدوات جديدة مبتكرة، مع الاعتراف بمقاومة التغيير الناتجة عن المخاوف المتعلقة بفقدان المناصب أو النفوذ، والعمل على معالجتها.
- 3. زيادة الرغبة في التطوير، عبر تحفيز الموارد البشرية لتحسين مخرجات العمل، ومواجهة المشكلات، وتبني أساليب عمل جديدة، وإدخال التكنولوجيا في مختلف أقسام المنظمة.
- 4. تعزيز التكيف مع بيئة متغيرة، باعتبار التغيير جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، ما يساعد على التعامل الحكيم والذكي مع المتغيرات، خصوصًا التطورات التكنولوجية والظروف الطارئة.
 - 5. تحسين الأداء العام، حيث يسهم التغيير في رفع مستوى الأداء وتحقيق النجاح والاستمر ارية التنظيمية.

3.3.3 ابعاد التغيير التنظيمي Dimensions of Organizational Change

بعد اطلاع الباحث على الدراسات التي تناولت متغير التغيير التنظيمي في الدراسات كل من (منصور،2024: 20) و (حمادو،5:2023-11) و (الطائي و ناجي،49:2015) وبناءاً على ذلك تم اختيار كل من (التغيير في الموارد البشرية، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية) ابعاداً للتغيير التنظيمي، والتي سيتم تناولها بشيء من التفصيل:

- التغيير في الموارد البشرية: تُعد الموارد البشرية محور اساسي في عملية التغيير التنظيمي، حيث تتجه جهود التغيير التغيير في الموارد البشرية الله تطوير مهارات الموظفين وسلوكياتهم وتوجهاتهم، بالإضافة إلى تعزيز تواصلهم الفعّال، ولا سيما في مجالات اتخاذ القرار وحل المشكلات، بما ينسجم مع الأدوار والمسؤوليات الجديدة المناطة بهم. مما يجعل التغيير في الموارد البشرية شرط اساسي لضمان نجاح التغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا على حد سواء. إذ إن غياب القبول من قبل الموظفين لأي تغيير قد يؤدي إلى فشل شامل في تنفيذ الخطط التطويرية (الطائي وناجي، 54:2015) أذ انه لابد من إشراك الموظفين في مراحل التغيير المختلفة، إلى جانب تفعيل التواصل القيادي وتوفير بيئة عمل داعمة، تسهم بصورة مباشرة في تقليل المقاومة وتعزيز تقبّل التغيير، الأمر الذي ينعكس بشكل ايجابي على نجاح العمليات التغييرية داخل (Sharma et al.,2024:118)
- 2. التغيير في التكنولوجيا: تُعد التقنيات التكنولوجية الحديثة، وعلى رأسها الحاسوب، أدوات أساسية في هيكلة معلومات المنظمة من جوانب متعددة، مما يسهل تطبيق العمليات التنظيمية بكفاءة أعلى. يتيح إدخال هذه التقنيات تحديث الوسائل المستخدمة داخل المنظمة، عبر توفير أجهزة ومعدات متطورة إلى جانب نظم دعم الحاسوب وأدوات تقنية حديثة، الأمر الذي يتطلب استبدال المعدات القديمة بأخرى أكثر فاعلية. كما يُمكن لمتخذي القرار بفضل هذه التطورات الوصول إلى معلومات دقيقة وموثوقة ترتبط مباشرة بشؤون الموظفين، مما يسهم في رفع كفاءتهم وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام(Boubertekh,2023:327). وبالإضافة إلى ذلك، يساهم دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في نظم المعلومات الإدارية في تعزيز قدرة المنظمات على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة وسرعة. كما تدعم هذه التقنيات تطوير مهارات الموظفين من خلال توفير أدوات ذكية تسهل مهامهم اليومية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الأداء التنظيمي. (Nguyen et al.,2024:45)
- .. التغيير في الهيكل التنظيمي: يشمل التغيير التنظيمي إعادة هيكلة الوحدات الإدارية من خلال حذف بعض الوحدات أو دمجها أو استحداث وحدات جديدة، وتطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل التنظيمية بما يحقق المرونة اللازمة لمواكبة التغييرات. ويعتبر الهيكل التنظيمي عاملاً حاسماً في نجاح خطة التغيير، لذا ينبغي على الإدارة تصميم وحدات ملائمة تساند تنفيذ التغيير وتفعله داخل المنظم (Griffin et al.,2008:475-476) مع التأكيد على التوازن الهيكلي بين الكفاءة والمرونة لتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وضمان استدامة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.(Al-Mutairi&Al-Otaibi,2023:112)
- 4. التغيير في الثقافة التنظيمية: يُعد التغيير الثقافي من أصعب التحديات التي تواجه المنظمات، خاصةً عندما تكون الثقافة التنظيمية متجذرة بعمق في أذهان العاملين، مما يزيد من صعوبة إحداث أي تحول (منصور ،32:2024). ويحدث هذا التغيير من خلال فهم الأنماط السلوكية الحالية داخل المنظمة، ومراقبة كيفية تنفيذ الأعمال، بهدف غرس قيم ومعتقدات جديدة أو إدخال قيم حديثة تتوافق مع المبادئ القائمة، لتجنب مقاومة التغيير وتحقيق تبني فعال. ويصبح التغيير أكثر نجاحاً عندما تُعدّل الممارسات اليومية الرُوى المشتركة بما ينسجم مع الأسس الثقافية السابقة (Schein,2017:120)

3 المنهجية Methodology

1.3 مشكلة الدراسة Study problem

تواجه العديد من المنظمات في الوقت الراهن تحديات كبيرة مما يفرض عليها التكيف مع الابتكارات التكنولوجية الحديثة لمواكبة التغيير في بيئة الأعمال العالمية. وبالنسبة للشركة المبحوثة، فإنها تواجه تحديات معقدة جداً لأنها تتبع

مجموعة من القواعد والمعابير العالمية في انجاز وضبط عملياتها الداخلية والخارجية كونها تدير مجموعة كبيرة من الموانيء الرئيسية مثل ميناء أم قصر، خور الزبير، أبو فلوس، والمعقل، وهذا ما يتطلب تنسيق عالي المستوى مع مجموعة واسعة من الشركات العالمية الكبرى وضمن اتفاقيات دولية معتمدة مثل اتفاقيات المنظمة البحرية الدولية (IMO) وغيرها. يمكن اعتبار هذه الجوانب امتداد لمسيرة التغيير التنظيمي، حيث تمثل عملية تكيف تخطيطية تتجاوب مع التحولات السريعة الناتجة عن الابتكارات التكنولوجية والرقمية، بهدف ضمان استمرارية المنظمة ورفع كفاءتها في بيئة معقدة وديناميكية، لإعادة هيكلة العمليات وتحسين الأداء الداخلي، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف والابتكار في ظل المتغيرات السريعة (Huang&Li,2020:245). مع التقدم التكنولوجي السريع والاعتماد المتزايد على الابتكارات الرقمية، تجد العديد من الشركات صعوبة في مواكبة هذه التغيرات، مما يؤثر بشكل كبير على استراتيجياتها وعملياتها الداخلية (Hossain et al.,2020:112)

وفي هذا السياق، تعتبر القيادة المستنيرة أداة حيوية في مساعدة المنظمات على التكيف مع هذه التغيرات كونها ترفع من قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مدروسة تعزز تحقيق الأهداف المشتركة والتي تتماشى مع التطورات مما يسهل عملية التكيف مع التحولات الرقمية ويعزز من فاعلية التغيير التنظيمي. (1:15) (Mayer et al.,2021) وفي حال ما اذا تداخلت القدرات الديناميكية مع القيادة المستنيرة والتغيير التنظيمي، فإنها ستساهم بشكل كبير في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية والتحولات الرقمية (Teece,2020:320). كونها تساعد المنظمات على صياغة استراتيجيات مرنة وتوظيف التقنيات الحديثة بشكل فعال، مما يضمن القدرة على التكيف السريع مع التغيرات التكنولوجية والرقمية.

إذن، في ضوء ما سبق، يبرز أهمية دراسة العلاقة بين القيادة المستنيرة، القدرات الديناميكية، والتغيير التنظيمي، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية والرقمية السريعة التي تشهدها العديد من المنظمات في الوقت الحالي.

سؤال المشكلة: ((ما هو تأثير القيادة المستنيرة على التغيير التنظيمي، وما دور القدرات الديناميكية كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة المستنيرة) والمتغير المعتمد (التغيير التنظيمي)؟

ويتفرع منه الاسئلة التالية:

- 1. هل تعتمد الشركة بشكل كلى أو جزئى على نمط القيادة المستنير؟
 - 2. وما هو وضع التغيير التنظيمي داخل الشركة ?
 - 3. ما طبيعة القدرات الديناميكية المتوفرة داخل الشركة؟

2.3 أهمية الدراسة 2.3

- 1. تسليط الضوء على التحديات الكبرى التي تواجهها المنظمات بصورة عامة والشركة المبحوثة بصورة خاصة، مما يحتم علينا البحث والتقصي في دور القيادة المستنيرة كمتغير داعم ومساعد للشركة المبحوثة على التكيف مع التغيرات، وتسريع الاستجابة لها.
- تنبع الاهمية ايضاً من اصالة وتاريخ الشركة الذي يمتد الى عام 1919 الذي يعكس أهمية الدراسة كونها تتعامل مع الشركة ذات بنية تنظيمية عريقة وقيم راسخة.
- 3. الجمع بين ثلاث متغيرات أساسية (القيادة المستنيرة، القدرات الديناميكية، والتغيير التنظيمي) ضمن انموذج فرضي واحد، يسمح بفحص علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الثلاثة، وهذا ما قد يقدم نتائج مهمه من شأنها أن تفيد الشركة المبحوثة.
 - 4. تساهم هذه الدراسة في توفير توصيات تدعم التكيف السريع مع التغيرات في بيئة الأعمال.

3.3 اهداف الدراسة Study objectives

- التعرف على تأثير القيادة المستنيرة في التغيير التنظيمي في ظل التحولات والتغيرات التي تشهدها الشركة المبحوثة.
 - 2. تحديد دور المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية) في العلاقة بين القيادة المستنيرة والتغيير التنظيمي.
 - استكشاف مستوى تطبيق القيادة المستنيرة داخل الشركة بشكل كلى أو جزئى.
 - تقييم فاعلية التغيير التنظيمي والقدرات الديناميكية داخل الشركة.

Research population and sample مجتمع وعينة البحث

تمثلت مجتمع الدراسة بموظفي الشركة العامة لموانئ العراق، اذ اختيرت منهم عينة عشوائية بلغ عددها (300) موظف طبقاً لجدول (Krejcie&Morgan,1970:610) وزعت عليها استمارة استبيان ورقي والكتروني حيث كان (277) استمارة صالحة للتحليل.

5.3 المقاييس المستخدمة وأساليب جمع البيانات في الدراسة

Measures used and data collection methods in the study

اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على أداة الاستبيان، التي تألفت من محورين: المحور الأول يتضمن معلومات عامة عن أفراد العينة، أما المحور الثاني فيتعلق بمتغيرات الدراسة. تمثّل المتغير المستقل (القيادة المستنيرة) بستة أبعاد رئيسة: المطور، رائد التغيير، الرؤيوي، القدوة، المتواصل، والخدوم، وقد خُصص لكل بُعد خمس فقرات، صيغت استنادًا إلى (الحيالي،84:2024-85)، و(2014:15، Murphy)، و(عليوي وآخرون،1033:2023).أما المتغير المعتمد (التغيير التنظيمي)، فقد تضمن أربعة أبعاد: التغيير في الموارد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في الثقافة التنظيمية، مع خمس فقرات لكل بُعد، بالاعتماد على (-65 :2024-73)، و(عد،2024-73)، و(ملحم،2024-73)، و(عد،2024-73)، و(عد،2024-73)، ويحين تم بناء المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية) وفق أربعة أبعاد: قدرات الاستشعار، قدرات التنسيق، قدرات التعلم، وقدرات العادة تشكيل الموارد، بخمس فقرات لكل بُعد، اعتمادًا على (407-2023:405)، و(الشهراني،2023-65)، و(الشهراني،2024-65)، وقد تم جمع إجابات العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، واعتمد الباحث على و(الشهراني،2024-65)، واختباري ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط، مستعينًا بيرمجيات التحليل الإحصائي، واختباري ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط، مستعينًا بيرمجيات التحليل الإحصائي المتقدمة: 2858 ك. 2858 ك. 2858 ك. 2868

Hypotheses الفرضيات 1.3

1.5.3 فرضيات الارتباط

- 1. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية للقيادة المستنيرة في التغيير التنظيمي.
- 2. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية للقيادة المستنيرة في القدرات الديناميكية.
- 3. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية القدرات الديناميكية في التغيير التنظيمي.

2.5.3 فرضيات الاثر

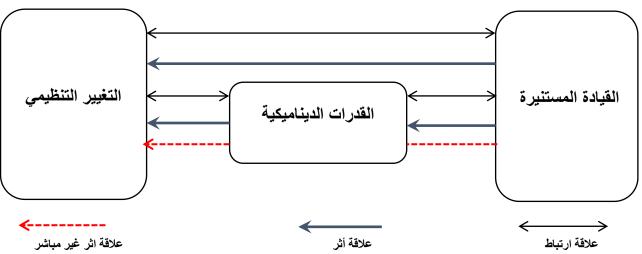
- 1. توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية للقيادة المستنيرة في التغيير التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية للقيادة المستنيرة في القدرات الديناميكية.
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية القدرات الديناميكية في التغيير التنظيمي.

3.5.3 فرضية الوساطة

توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية للقيادة المستنيرة في التغيير التنظيمي بوجود المتغير الوسيط القدرات الديناميكية

6.3 انموذج الدراسة Study model

يتكون المخطط الفرضي من ثلاثة متغيرات، المستقل (القيادة المستنيرة) (الحيالي،2024) و(Murphy,2014) و(Murphy,2014) والمتغير المعتمد (التغيير التنظيمي) (Ridoini et al.,2024)و (Devos et al .,2009)و (Bornay-Barrachina et al., 2023) وكما هو موضح في الشكل رقم (1)



المصدر: من اعداد الباحث طبقاً للمصادر المشار اليها اعلاه.

الشكل (1) انموذج الدراسة

4 الجانب العملي Practical Side

1.4 ترميز متغيرات الدراسة وقياس الثبات والصدق الداخلي لاستمارة الاستبيان

في البدء قام الباحث بترميز متغيرات وابعاد الدراسة، ثم استخرج معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بأعتباره مقياس يستخدم لقياس الصدق الداخلي لأداة الدراسة وكما يلي:

جدول (2) ترميز متغيرات وابعاد الدراسة وقياس الصدق والثبات لاستمارة الاستبيان

			1
Cronbach's Alpha	الرمز	المتغير/ البعد	المتغير
0.74	X	القيادة المستنيرة	مستقل
0.82	X1	المطور	مستقل
0.69	X2	المُغير	مستقل
0.84	X3	الرؤيوي	مستقل
0.78	X4	القدوة	مستقل
0.67	X5	المتواصل	مستقل
0.64	X6	الخدوم	مستقل
0.76	Y	التغيير التنظيمي	معتمد
0.81	Y1	التغيير في الموارد البشرية	معتمد
0.76	Y2	التغيير في التكنولوجيا	معتمد
0.7	Y3	التغيير في الهيكل التنظيمي	معتمد
0.77	Y4	التغيير في الثقافة التنظيمية	معتمد
0.72	M	القدرآت الديناميكية	وسيط
0.85	M1	قدرات الاستشعار	وسيط
0.77	M2	قدرات التنسيق	وسيط
0.61	М3	قدرات التعلم	وسيط
0.65	M4	قدرات إعادة تشكيل الموارد	وسيط

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج تحليل SPSS

2.4 الاحصاء الوصفى

استخدم الباحث على برنامج (SPSS.v.23) لتحليل اجابات العينة على فقرات الاستبيان من خلال استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف وترتيب الابعاد وكما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3) المتوسط الحسابي الانحراف المعياري نسبة الاستجابة وترتيب ابعاد المتغيرات الثلاثة

				-	Ŧ.	(-)
ترتيب الابعاد	نسبة	C.V	Std.D	Mean	المتغير/	نوع المتغير
	الاجابة				البعد	η. I .
2	0.77	28.65	1.10	3.84	X1	
1	0.82	23.06	0.95	4.12	X2	
6	0.53	32.71	0.87	2.66	X3	•
4	0.69	29.36	1.01	3.44	X4	مستقل
3	0.76	35.98	1.36	3.78	X5	3
5	0.56	41.28	1.16	2.81	X6	
	0.69	31.84	1.08	3.44	X	
1	0.78	25.52	0.99	3.88	Y1	
2	0.69	30.23	1.04	3.44	Y2	•
4	0.57	37.06	1.06	2.86	Y3	معتمد
3	0.64	28.84	0.92	3.19	Y4	
	0.67	30.41	1.00	3.34	Y	
4	0.50	45.02	1.13	2.51	M1	
1	0.77	23.58	0.91	3.86	M2	ع ا
2	0.69	25.87	0.89	3.44	M3	وسيط
3	0.68	27.43	0.93	3.39	M4	-4
	0.66	30.48	0.97	3.30	M	

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج تحليلSPSS

فيما يل استعراض نتائج الجدول أعلاه:

1. القيادة المستنيرة (X): ان النتيجة التي تم الحصول اليها تدل على انه متغير مهم، اذ حقق الوسط الحسابي ما مقدارة (X): عند النتيجة التي المعياري (X): وهذا يشير الى تباين في البيانات، وتشتت معقول. بالمقابل فان قيمة (X): عند المعياري (X): المعيار

معامل الاختلاف (C.V) يساوي (%31.84)، وهذا يعكس حالة التنوع في القيم. أما بالنسبة للاستجابة فقد بلغت (0.69) مما يعني ان القيادة المستنيرة معتمدة بشكل جزئي و معتدل اعتماداً على نتائج الوسط الفرضي، لكنها تحتاج إلى تحسين مستمر لزيادة نسبة اعتماديتها داخل الشركة.

- 2. التغيير التنظيمي (Y): تشير النتائج إلى أن التغيير التنظيمي يعتبر متغير مهم في السياق التنظيمي، حيث حقق وسط حسابي مقداره (3.34) هذه النتيجة تشير إلى أن هذا المتغير موجود داخل الشركة بشكل معتدل، وليس بشكل قوي اي يتمتع هذا البُعد بمكانة بارزة داخل الشركة وقد بلغ الانحراف المعياري (1.00)، يعني ان التباين معتدل و يشير إلى معقولية توزيع البيانات حول المتوسط، كما وصل معامل الاختلاف (C.V) الى (30.41%) الامر الذي يوضح حالة التنوع في القيم حول المتوسط. وان نسبة الاستجابة بلغت (0.67) ، هذا يعني أن التغيير التنظيمي يحقق استجابة جيدة ولكن ليس قوية، ما يشير إلى أن هذا البُعد له تأثير مهم لكنه ليس الأقوى في التأثير على باقي الأبعاد التنظيمية.
- 3. القدرات الديناميكية (M): حقق المتوسط الحسابي (3.30)، الانحراف المعياري (0.97)، الذي يعكس تباين معتدل حول المتوسط، مما يدل على استقرار نسبي في تقييمات القدرات الديناميكية داخل الشركة. كما أن معامل الاختلاف (C.V)بلغ (%30.48) مما يشير إلى وجود تباين مقبول في تطبيق القدرات الديناميكية بين عينة الدراسة. أما الاستجابة فقد بلغت نسبتها (0.66)، وهذا يعني أن القدرات الديناميكية تحقق استجابة جيدة ولكن ليست قوية، بصورة عامة يمكن القول أن المتغير مهم داخل الشركة ، لكنه يحتاج إلى قوة إضافية أو توجيه أكثر لتحقيق تأثير قوي ومستدام في التغيير والتنظيم.

3.4 تحليل الفرضيات

1.3.4 فرضيات الارتباط

لتحليل فرضية الارتباط اعتمد الباحث على معامل ارتباطات بيرسون وكما هو موضح في الجدول التالي: جدول (4) ارتباط بيرسون بين متغير (القيادة المستنيرة X)و (التغيير التنظيمي Y)و (القدرات الديناميكية M) وابعادهم

1	• • (1)	چپ ۱۷	رسیس,		")3(1	ـــــ		-//3	$(\Lambda^{i})_{\overline{x}}$		رحياه) J. —	، کیر د	يرسور	·) (4)	
M4	М3	M2	M1	M	y4	у3	y2	y1	y	X6	X5	X4	Х3	X2	X1	X	
0.73	0.50	0.70	0.81	0.47	0.66	0.50	0.82	0.43	0.83	0.63	0.40	0.64	0.83	0.84	0.65	1	X
0.49	0.82	0.74	0.47	0.45	0.65	0.34	0.69	0.51	0.59	0.47	0.53	0.38	0.68	0.44	1	0.65	X1
0.63	0.58	0.53	0.48	0.80	0.74	0.55	0.63	0.34	0.68	0.79	0.55	0.41	0.71	1	0.44	0.84	X2
0.75	0.77	0.80	0.66	0.69	0.52	0.43	0.55	0.67	0.80	0.70	0.40	0.81	1	0.71	0.68	0.83	Х3
0.75	0.61	0.51	0.66	0.77	0.78	0.81	0.49	0.53	0.44	0.48	0.67	1	0.81	0.41	0.38	0.64	X4
0.81	0.39	0.84	0.83	0.83	0.62	0.72	0.41	0.42	0.59	0.65	1	0.67	0.40	0.55	0.53	0.40	X5
0.42	0.47	0.36	0.37	0.53	0.67	0.55	0.33	0.51	0.79	1	0.65	0.48	0.70	0.79	0.47	0.63	X6
0.68	0.73	0.54	0.39	0.64	0.82	0.53	0.61	0.73	1	0.79	0.59	0.44	0.80	0.68	0.59	0.83	y
0.71	0.73	0.59	0.72	0.35	0.55	0.66	0.78	1	0.73	0.51	0.42	0.53	0.67	0.34	0.51	0.43	y1
0.76	0.81	0.49	0.50	0.36	0.50	0.40	1	0.78	0.61	0.33	0.41	0.49	0.55	0.63	0.69	0.82	y2
0.72	0.78	0.38	0.65	0.81	0.68	1	0.40	0.66	0.53	0.55	0.72	0.81	0.43	0.55	0.34	0.50	у3
0.82	0.77	0.75	0.50	0.43	1	0.68	0.50	0.55	0.82	0.67	0.62	0.78	0.52	0.74	0.65	0.66	y4
0.81	0.69	0.60	0.46	1	0.43	0.81	0.36	0.35	0.64	0.53	0.83	0.77	0.69	0.80	0.45	0.47	M
0.69	0.68	0.72	1	0.46	0.50	0.65	0.50	0.72	0.39	0.37	0.83	0.66	0.66	0.48	0.47	0.81	M1
0.59	0.37	1	0.72	0.60	0.75	0.38	0.49	0.59	0.54	0.36	0.84	0.51	0.80	0.53	0.74	0.70	M2
0.82	1	0.37	0.68	0.69	0.77	0.78	0.81	0.73	0.73	0.47	0.39	0.61	0.77	0.58	0.82	0.50	М3
1	0.82	0.59	0.69	0.81	0.82	0.72	0.76	0.71	0.68	0.42	0.81	0.75	0.75	0.63	0.49	0.73	M4

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج تحليل SPSS

التفسير النتائج:

- 1. القيادة المستنيرة (X) ترتبط بقوة مع التغيير التنظيمي(Y) وبمقدار (0.83) مما يشير إلى دور للقيادة المستنيرة في تحقيق تغيرات تنظيمية داخل الشركة.
- 2. القيادة المستنيرة (X) ترتبط ارتباط ضعيف مع القدرات الديناميكية (M) وبمقدار (0.47)مما يعني أن القيادة المستنيرة (X) ربما لا تكون متغير رئيس في تطوير القدرات الديناميكية.

3. القدرات الديناميكية (M) ترتبط مع التغيير التنظيمي(Y) (Y) (Y) ، وبمقدار (Y) القدرات الديناميكية تساهم بفاعلية في انجاح التغيير التنظيمي.

مما تقدم يمكن قبول جميع فرضيات الارتباط الثلاثة المشار اليها في منهجية الدراسة.

2.3.4فرضيات الاثر

1. فرضية الأثر رقم (1) توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية للقيادة المستنيرة في التغير التنظيمي. بالاعتماد على تحليل الانحدار (Regression Analysis) لاختبار فرضية التأثير وحسب الجدول التالي: الجدول (5) اختبار فرضية الاثر (1) لتحديد تأثير المتغير المستقل لاعلى المتغير المعتمد (Y)

		المعتمد Y التغيير						
ä	المعلم	t	SIG.	F	SIG.	R ²	D.W	التنظيمي
B 0	1.335	5.88	0.000	79.10	0.000	0.22	1.33	
B 1	0.756	8.13	0.000					

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج تحليلSPSS

تفسير نتائج الجدول:

تظهر نتائج التحليل وجود تأثير إيجابي بين القيادة المستنيرة (X) و التغيير التنظيمي (Y) حيث ان القيادة المستنيرة تستطيع ان تفسير (22%) من التغيير التنظيمي ، اذ تشير قيمة F البلغة (79.10) و قيمة (22%) البلغة (22%) إلى أن هناك انحدار قوي، مما يؤكد حالة التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد، فضلاً عن قيمة (22%) البلغة (275%) إلى أن أي زيادة في القيادة المستنيرة سيؤدي إلى زيادة في التغيير التنظيمي وهذا ما يدعم الفرضية اعلاه يؤدي الى قبولها.

2. فرضية الأثر رقم (2) توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية للقيادة المستنيرة في القدرات الديناميكية. وحسب الجدول التالى:

الجدول (6) اختبار فرضية الأثر (2) لتحديد تأثير المتغير المستقل Xعلى المتغير الوسيط (M)

		المعتمد M القدرات						
ä	t المعلمة		SIG.	F	SIG.	R ²	D.W	الديناميكية
	T							
B0	1.875	4.45	0.000	65.08	0.000	0.30	1.45	
B1	0.62	6.11	0.000					

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج تحليلSPSS

تفسير نتائج الجدول:

تظهر نتائج التحليل وجود تأثير إيجابي بين القيادة المستنيرة (X) والقدرات الديناميكية(M) ، حيث أن القيادة المستنيرة تظهر نتائج التحليل وجود تأثير إيجابي بين العياميكية. إذ تشير قيمة (X) البالغة (65.08) وقيمة (X) البالغة (X) المستقل والمتغير الوسيط. فضلاً عن قيمة (X) البالغة (X) النه هناك انحدارًا قويًا، مما يؤكد وجود تأثير بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط. فضلاً عن قيمة (X) القيادة المستنيرة ستؤدي إلى زيادة في القيادة المستنيرة والقدرات الديناميكية. وهذا ما يدعم الفرضية التي تقرض وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة المستنيرة والقدرات الديناميكية، مما يؤدي إلى قبول الفرضية التي القيادة المستنيرة والقدرات الديناميكية المناميكية والمناميكية المناميكية المناميك

قرضية الأثر رقم (3) توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية القدرات الديناميكية في التغيير التنظيمي. وحسب الجدول التالى:

الجدول (7) اختبار فرضية الأثر (3) لتحديد تأثير المتغير الوسيط Mعلى المتغير المعتمد (Y)

		المعتمد Y التغيير						
ä	t SIG. F SI		SIG.	\mathbb{R}^2	D.W	التنظيمي		
B0	1.35	6.22	0.000	85.05	0.000	0.4	1.6	
B 1	0.72	5.01	0.000					

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج تحليل SPSS

تفسير نتائج الجدول:

تظهر نتائج التحليل وجود تأثير إيجابي بين القدرات الديناميكية (M) و التغيير التنظيمي(Y) ، حيث أن القدرات الديناميكية تستطيع تفسير %40من التباين في التغيير التنظيمي إذ تشير قيمة البالغة (85.05)وقيمة المبالغة (6.22) إلى أن هناك انحدارًا قويًا، مما يؤكد وجود تأثير بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد. فضلاً عن قيمة B1 البالغة (0.72)، التي تشير إلى أن أي زيادة في القدرات الديناميكية ستؤدي إلى زيادة في التغيير التنظيمي وهذا ما يدعم الفرضية التي تفترض وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين القدرات الديناميكية و التغيير التنظيمي، مما يؤدي إلى قبول الفرضية.

3.3.4 فرضية الوساطة

توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية للقيادة المستنيرة في التغيير التنظيمي بوجود المتغير الوسيط القدرات الديناميكية. وكما هو في الجدول التالي:

جدول (8) تحليل المسار بين القيادة المستنيرة (X) والتغيير التنظيمي(y) بوجود المتغير الوسيط القدرات الديناميكية (M)

Path	P-Value	C.R.	D.E	المسار
$(X \to M)$	***	5.2	0.65	القيادة المستثيرة - التغيير التنظيمي
(M → Y)	***	4.3	0.58	القدرات الديناميكيةالتغيير التنظيمي
$(X \to M \to Y)$	***	3.5	0.35	القيادة المستنيرة

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج تحليل SPSS

تفسير نتائج الجدول:

بالاعتماد على نتائج تحليل المسار في الجدول اعلاه ، يمكن قبول ورضية الوساطة ، اذ أظهرت القيم أن التأثير بين بالاعتماد على نتائج تحليل المسار في الجدول اعلاه ، يمكن قبول ورضية الوساطة ، اذ أظهرت القيادة المستنيرة تؤثر في (C.R. = 4.3) مما يشير إلى أن القيادة المستنيرة تؤثر في تحسين الطاقة التنظيمية. كما أن التأثير المباشر بين (Y) بلغ (0.58) مما يدل على أن الطاقة التنظيمية تؤثر في التماثل التنظيمي. فضلاً عن التأثير الغير مباشر بين (C.R. = 3.5) مما يعني أن القيادة المستنيرة (C.R. = 3.5) ما يعني أن القيادة المستنيرة تؤثر على التغيير التنظيمي من خلال الطاقة التنظيمية. مما يدعم قبول الفرضية.

5 الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

1. ظهر وجود ارتباط ايجابي وقوي بين القيادة المستنيرة والتغيير التنظيمي وهذا يبين أهمية القيادة المستنيرة في تحريك عجلة التغيير داخل الشركة وتمتعها برؤية واضحة وصريحة ، وقدرات تحفيزية تحقق الاهداف، وامكانية تحسين الهيكل والثقافة التنظيمية. وبنفس السياق فان القيادة المستنيرة ايضاً بالقدرات الديناميكية لكن الارتباط كان ضعيف، على الرغم من دورها الكبير توجيه التغيير، بنما كانت علاقة الارتباط بين القدرات والتغيير عالية الاهمية ، وهذا يعكس القدرات الديناميكية في دعم التغيير التنظيمي وبالاخص مع الشركات التي تتمتع بقدرات ديناميكية قوية لللتكيف مع التغيرات السريعة مثل الشركة المبحوثة.

- 2. اتضح أن القيادة المستنيرة تعتمد على بُعد (المطور) من مجموع الابعاد الستة، حيث حيث يلعب هذا البعد دور هام في تطوير مهارات الموارد البشرية بما يخص الابتكار واتخاذ القرارات ومواكبة التحولات. من ناحية أخرى، فان التغيير التنظيمي يعتمد بشكل كبير على بُعد (التغيير في الموارد البشرية)، وهذا يعزز قدراتهم على التكيف مع التغييرات وتحقيق الأهداف . أما بالنسبة لـ لمتغير القدرات الديناميكية، فهي تعتمد بالدرجة الأولى على (قدرات التنسيق)، اذ أن التنسيق الهادف يعد شيء حاسم في تطوير قدرة المنظمة على التغيير التنظيمي الناجح.
- قادة المستنيرة تشكل تأثير قوي ومباشر على التغيير التنظيمي، هذا التأثير الايجابي تشير إلى أن قادة الشركة يشكلون قوة دافعة تعزز من قدرتهم على إدارة التغيير بفعالية. فضلاً عن مساهمة القيادة المستنيرة في تطوير القدرات الديناميكية داخل الشركة، وفي المقابل، تُظهر النتائج أن القدرات الديناميكية تؤثر ايجابياً على التغيير التنظيمي، هذه القدرات تشمل الاستجابة السريعة للتغير في استراتيجيات العمل وإعادة تشكيل العمليات والموارد، مما يساهم في تسريع التغيير التنظيمي وضمان استدامته.
- 4. تعد القدرات الديناميكية حلقة وصل إيجابية بين القيادة المستنيرة والتغيير التنظيمي، إذ تسهم في تعزيز قدرة الشركة على التكيف مع متغيرات البيئة والعمل بفعالية أكبر نحو التغيير. ويشير ذلك إلى أن دور القيادة لا يقتصر على توجيه مسار التغيير فحسب، بل يتعداه إلى تمكين المنظمة من مواجهة التحديات المستقبلية من خلال تطوير قدراتها الداخلية. وبذلك، تُعد القيادة المستنيرة ركيزة أساسية في تمكين الشركة من التكيف والنمو في بيئة عمل ديناميكية، شرط أن تُمارس بأسلوب متكامل.
- 5. تبين ان الشركة المبحوثة لا تعتمد نمط القيادة المستنيرة بشكل كلي في بعض السياقات التنظيمية وربما تعتمد انماط اخرى اي أن تطبيق القيادة المستنيرة لم يطبق بشكل كامل أو فعال وهذا ما يتطلب تعزيز الممارسات القيادية و القدرات الداخلية لضمان التغيير التنظيمي المستدام.
- 6. ظهر تباين ملحوظ في مدى تطبيق القدرات الديناميكية بين موظفي الشركة، ويُحتمل أن يعود ذلك إلى عدم اتساق برامج التدريب والتطوير بين مختلف الأقسام. هذا التفاوت قد يُعيق قدرة بعض الوحدات على التكيف السريع مع المتغيرات، مما يُقلل من فعالية التغيير التنظيمي على مستوى الشركة ككل.

2.4 التوصيات

- 1. على الشركة دعم القيادة بصورة عامة وبالاخص نمط القيادة المستنيرة لغرض الاستفادة منها ببشكل كامل وإيجابي وفي جميع اقسام الشركة لضمان تحقيق التغيير التنظيمي وبما يتلائم مع مستجدات البيئة الخارجية، كما يجب ان يتفهم القادة اهمية التغير واستثمارة بصالح الشركة وان يعملون على تحفيز العاملين، نحو تحقيق الاهداف.
- 2. تحسين القدرات الديناميكية من خلال تطوير الأنظمة الاستشعارية والموارد التنظيمية، وهذا يتطلب التركيز على كيفية تفاعل الشركة مع بيئات العمل الديناميكية، سواء من خلال تطوير هيكلها التنظيمي أو دعم ثقافتها، مع توسيع دور القيادة المستنيرة في توجيه التغيير، حيث يقتضي الأمر أن تكون القيادة تمتلك رؤية مستقبلية واضحة تمكنها من اتخاذ قرارات تهدف إلى بناء بيئة عمل خدمية، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف السريع.
- 3 لزيادة تأثير القيادة المستنيرة على التغيير التنظيمي، يجب أن تأخذ القيادة داخل الشركة دوراً استراتيجياً من خلال التركز على مرونة الابتكار وقدرة التكيف استعداداً للتغيير، من خلال التحليل الدقيق للبيئة المتغيرة بشكل مستمر. أما بالنسبة للقدرات الديناميكية، فأنها تتطلب بناء بنية تنظيمية مرنة تدعم الاستشعار واستثمار قدرات الابتكار الجديد وبما يتناسب مع مواردها المتاحة، اذ ان الاستمرار في تطوير هذه القدرات عاملاً رئيسياً لضمان استدامة التغيير التنظيمي.
- 4 العمل على التكامل بين القدرات الديناميكية واستراتيجيات القيادة بشكل أكثر عمقاً، مما يمكّنهم من تحديد نقاط القوة والضعف بسرعة واتخاذ الإجراءات التحسين اللازمة، كما يجب أن تتبنى الشركة ثقافة تركز على تطوير القدرات الديناميكية بشكل مستمر من خلال التدريب المستمر والتطوير المهني لجميع المستويات الادارية، مما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التغيير والنمو السريع.
- 5 تبين أن الشركة المبحوثة لا تعتمد نمط القيادة المستنيرة بشكل كامل في بعض السياقات التنظيمية، وربما تلجأ إلى نمط واحد أو أكثر من الأنماط التي ذكرناها في الجانب النظري. وهذا يشير إلى أن تطبيق القيادة المستنيرة لم يتم بشكل كامل أو فعال، مما يستدعي تعزيز الممارسات القيادية والقدرات الداخلية لضمان تحقيق التغيير التنظيمي المستدام.
- 6 لتقليل التباين الحاصل في القدرات الديناميكية ينبغي تعزيز أساليب العمل عبر الأقسام المختلفة وبشكل موحد، من خلال صياغة معايير واضحة لجميع الموظفين لتحديد اسليب التعامل مع البيئة، فضلاً عن تحسين التواصل الداخلي وتبادل المعرفة بين الأقسام، من خلال ايجاد هيكل تنظيمي مرن يتيح للعاملين تشارك وتبادل الخبرات الخبرات فيما بينهم.

شكر وتقدير: أتقدّم بخالص الشكر والتقدير إلى الشركة العامة لموانئ العراق، لما أبدته من تعاون مثمر ودعم كريم أسهم بشكل فاعل في تذليل العقبات وتسهيل عملية توزيع استمارات الاستبيان، وهو ما كان له الأثر البالغ في إنجاز هذا البحث وإخراجه بالصورة المرجوّة.

التمويل: لم تم تمويل هذا البحث من قبل أي جهة، وقد أُنجز بجهود الباحث الذاتية دون أي دعم مالي.

مساهمة المؤلفين: قام الأستاذ المساعد زيد صادق ماجد بكتابة جميع أجزاء البحث.

الذكاء الاصطناعي التوليدي والتقنيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في عملية الكتابة: لم يتم استخدام أي من تقنيات الذكاء الاصطناعي في اعداد هذا البحث

تضارب المصالح: يقر مؤلف بعدم وجود أي تضارب في المصالح يتعلق بأعداد او نشر هذا البحث.

نبذة عن المولف: الأستاذ المساعد زيد صادق ماجد، تدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة البصرة / قسم إدارة الأعمال. حاصل على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من الكلية ذاتها، بالتخصص العام إدارة الأعمال والتخصص الدقيق نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. لديه العديد من البحوث المنشورة في مجلات علمية محكّمة وفي مؤتمرات أكاديمية. قام بتدريس عدد من المواد العلمية في الدراسات الأولية والعليا، وأشرف على طلبة الدراسات العليا في برامج الدبلوم العالي، وماجستير إدارة الأعمال، وماجستير الإدارة البحرية. كما شارك في العديد من المجان الإدارية والعلمية الدبلوم العالي ورسائل الماجستير، وقدم العديد من الدورات التدريبية، وهو عضو في عدد من اللجان الإدارية والعلمية في الكلية.

المصادر

- 1- أمانة، أحمد عبدالله، محسن، أمجد حميد إسماعيل، وتقي، ليث ضياء. (2021) تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: بحث وصفي تحليلي لأراء عينة من العاملين في بعض كليات جامعة كربلاء .مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 10، العدد 40، الصفحات 1-16.
- 2- البشير، بثينة الرشيد محمد (2023). التغيير التنظيمي وأثره في رضا العاملين المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2.(19)
- 3- البطل ، فاروق محمد علي و سهام. (2025). دور الهوية التنظيمية في دعم العلاقة بين القيادة المستنيرة والأنومية التنظيمية المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 399-1052.
- 4- بهولي، رقية. (2022) التغيير التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- 5- الحروب، روان يوسف علي. (2019) العلاقة بين القدرات الديناميكية، المرونة الاستراتيجية وانعكاسها على فاعلية اتخاذ القرار: بحث ميداني في وزارة الصحة ،أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- 6- الحروب، روان يوسف على. (2021) القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- 7- حمادو، عبد الله. (2023). أثر التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصحية الجزائرية ،أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 8- الحيالي، إبراهيم خليل إبراهيم محمد .(2024) .أبعاد القيادة المستنيرة ودورها في معالجة الشيخوخة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية نينوى .مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، (14(4).
- 9- دحية، مراد، سُمير، وبن سايح، محمد. (2025). دور التحول الرقمي في تعزيز التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة علوم أداء الرياضية، 6(2)، 174-175
- 10- الشهراني، فيصل سعد ثبيت .(2024) .أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر على الشركات اللوجستية: دراسة تطبيقية على شركة بلس للخدمات اللوجستية Arab Journal for Scientific Publishing دراسة تطبيقية على شركة بلس للخدمات اللوجستية 658.
- 11- صالح ،وعد زكي والمعاضيد ،معن وعدالله. (2025) القدرات الديناميكية وتأثيرها في تعزيز استراتيجيات الابتكار المفتوح: دراسة استطلاعية لعينة من القيادات في الشركات الدوائية الخاصة العراقية .مجلة كلية بغداد للعلوم، جامعة بغداد، العدد 79.

- 12- عبد الرحمن، زهراء فارس يونس، و يحيى، رغد محمد. (2025). وصف وتشخيص أبعاد القيادة المستنيرة على مستوى الكليات الإنسانية والعلمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسيي جامعة الموصل مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، (69)21، الجزء 1، 30–45
- 13- عبد العاطي، سمية. (2025). تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 131(131)، 418.
- 14- عبدالله، ده رون فريدون.(2019)سلوكيات القيادة المستنيرة ودورها في الإدارة الفعالة للأزمات التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة السليمانية، المجلة العلمية لجامعة جيهان-السليمانية، المجلد 3،العدد 1.
- 15- عبدالهادي ،جمال محمد. (2021). أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 15(1)، .142-88
- 16- عريقات، أحمد، جرادات، ناصر، والمعاني، أحمد. (2013) إدارة التغيير والتطوير عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- 17- الطائي، على حسون و ناجي ، مصطفى ناطق. (2015). دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي-وزارة النفط .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(82)، -46.
- 18- عليوي، هديل قاسم، سعدون، علي، وكاظم، حسين علي. (2023). تأثير سلوكيات القيادة المستنيرة في التنمية المستدامة: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية بغداد مجلة العراق للعلوم الاقتصادية، 80، 1021
- 19- عيد، سماح فرج محمد. (2024) أثر القيادة الرقمية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مصلحة الجمارك المصرية المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 15، العدد 4، الصفحات 1181-1121 .
- 20- فتاح، نوفل أحمد. (2024). دور القيادة المستنيرة في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 14،1.
- 21- كشكوشة ، نجوى متولي حسن. (2022). أثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 52.(1)
- 22-مجباس، حيدر عبد المحسن، وعباس، نهضة على. (2025). دور مرونة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز القدرات الديناميكية: دراسة استطلاعية مجلة الإدارة والاقتصاد (JAE)، (JAE)، -15.
- 23- ملحم، أسماء سعدي محمد .(2022) .دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي: دراسة على البنوك العاملة في الضفة الغربية) .رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
- 24-منصور، أسماء. (2024). مساهمة القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة البسكرية للإسمنت جمورة بسكرة ،أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر
- 25- المولى طه، هالة فزع داغر (2025). القيادة المستنيرة ودورها في التمكين النفسي للعاملين: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، 71، الجزء 2، 989-964
- 26-الخروصي ,يوسف خميس و الخروصي ، عيسى خميس و الخروصي ، زيد خميس و الخروصي ، وسلطان خميس و الخروصي ، وسلطان خميس. (2023). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 7(8)، .48-32
- 27- Al-Mutairi, H., & Al-Otaibi, B. (2023). *Organizational Structure and Change Management: Balancing Flexibility and Efficiency*. Journal of Management Studies, 15(2), 110-125.
- 28-Andacao, A. A. (2017). Enlightened leadership of school administrators and organizational Commitment of state college employees. International Journal of Social Sciences, Vol (19), Assn. 2244-1514...
- 29-Banks, G. C., Engemann, K. N., Williams, C. E., Gooty, J., McCauley, K. D., & Medaugh, M. R. (2017). A meta-analytic review and future research agenda of charisma in leadership. The Leadership Quarterly, 28(4), 508–529.
- 30-Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. Journal of Management, 36(1), 256-280.

- 31-Borges, R., & Quintas, C. A. (2020). Understanding the individual's reactions to the organizational change: a multidimensional approach. Journal of Organizational Change Management, 33(5), 667-681.
- 32- Bornay-Barrachina, M., López-Cabrales, Á., & Salas-Vallina, A. (2023). Sensing, seizing, and reconfiguring dynamic capabilities in innovative firms: Why does strategic leadership make a difference? BRQ Business Research Quarterly, 28(1), 399–420.
- 33-Burnes, B. (2020). Managing change (7th ed.). Pearson Education Limited.
- 34-Chaudhuri, R., Chatterjee, S., & Vrontis, D. (2024). The role of dynamic capabilities in improving competitiveness and internationalization performance of organizations. *Competitiveness Review*. Advance online publication.
- 35-Chukwuemeka, Ofoegbu Wilson, & Onuoha, B. C. (2018). Dynamic capabilities and competitive advantage of fast foods restaurants. International Journal of Management Science and Business Administration, 4(3), 7-14.
- 36-Crawford, L., Aitken, A., Hassner-Nahmias, A., (2014), Project Management and Organizational Change, Project Management Institute, Inc., Newtown Square, PA.
- 37-Devos, G., Van den Broeck, H., & Bouckenooghe, D. (2009). Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument. The Journal of Psychology, 143(6), 559–599.
- 38-Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.
- 39-Eisenhardt, K., & Martin, J. (2017). Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21, 1105–1121.
- 40-Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), p.117.
- 41-García-Valenzuela, A., Sánchez-Medina, J. A., & Ramírez-Bautista, J. (2023). Dynamic capabilities and organizational resilience: A systematic review. *Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society*, 18(4), 496–514
- 42-García-Valenzuela, V. M., Jacobo-Hernández, C. A., & Flores-López, J. G. (2023). Dynamic capabilities and their effect on organizational resilience in small and medium-sized commercial enterprises. Management & Marketing, 18(4), 496–514
- 43-Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). Organizational behavior: Managing people and organizations. CENGAGE learning.
- 44-Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. London: Blackwell.
- 45-Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell Publishing.
- 46-Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2011). The power of vision: Statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 32(1), 37-45.
- 47-Kotter, J. P. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press.
- 48-Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30, 607–610

- 49-Mahdi, D. R., & Mohammed, A. J. (2024). The effect of enlightened leadership practices on organizational sustainability: An Analytical research in the colleges of the University of Baghdad. Journal of Economics and Administrative Sciences, 30(142), 234-249.
- 50-May, Kieran MacInerney, Dipl.-Kfm. (2011). The value of dynamic capabilities for strategic management (Master's Thesis, University of Köln).
- 51-Mays, K. M. (2008). Enlightening leadership: A phenomenology. University of Montana.
- 52-Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- 53-Millick, C. A. (2009). Values-based leadership and happiness: Enlightened leadership improves the return on people. The Journal of Values-Based Leadership, 2(2), 5.
- 54-Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2008). Organizational behavior managing people and organizations. Dreamtech Press.
- 55-Murphy, G. P. (2020). Enlightened leadership in a changing, troubled world. Servant-leadership and forgiveness: How leaders help heal the heart of the world, 107-135.
- 56-Nguyen, T., Smith, J., & Lee, K. (2024). *Artificial Intelligence and Big Data Analytics in Enhancing Organizational Decision-Making*. International Journal of Information Management, 54, 40-52.
- 57-Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (8th ed.). Sage Publications.
- 58-Pavlou, Paul A., and El Sawy, Omar A. (2011), "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities", Decision Sciences Journal, Vol. 42, No. 1, pp. 2 39-273.
- 59-Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. Journal of World Business, 46(1), 126-133.
- 60-Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(2), 126-133.
- 61-Ridoini, N., Benabdelhadi, A., Biouaraine, H., & Belamri, M. (2024). The role of human resources in digital transformation and organizational change management. International Journal of Economic Studies and Management, 4(5), 1269–1293.
- 62-Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytr, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. Work & Stress, 21(3), 243-263.
- 63-Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
- 64-Sharma, B., Rani, M., Simran, & Kaur, R. (2024). The Impact of Change Management Practices on Employee Resistance and Acceptance: A Case Study in a Multinational Company. Journal of Informatics Education and Research, 4(2): 118.
- 65-Sharma, S. (1995). Towards enlightened leadership: A framework of leadership & management. Evolving performing organisations through people: A global agenda, 209-214.
- 66-Soparnot . R (2011)" The Concept of Organizational Change Capacity " Journal of Organizational Change Management , Vol. 24 No. 5, pp. 640-661
- 67-Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.

- 68-Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.
- 69-van Dam, K. (2018). Feelings about change: The role of emotions and emotion regulation for employee adaptation to organizational change. In M. Vakola, & P. Petrou (Eds.), Organizational Change: Psychological effects and strategies for coping (1 ed., pp. 66-77). Routledge.
- 70-Vu, H. M. (2020). A review of dynamic capabilities, innovation capabilities, entrepreneurial capabilities and their consequences. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(8), 485-494.
- 71-Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. Journal of Management, 34(1), 89–126.
- 72-Wheeler, B. (2002). NeBIC: A dynamic capabilities theory for assessing netenablement. Information Systems Research, 13(2), 125–146.
- 73-Young . M (2009)" A Meta Model of Change " Journal of Organizational Change Management Vol. 22 No. 5, pp. 524-548
- 74-Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- 75-Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2017). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 71(2), 42–60.

استبيان الدراسة	
المتغير المستقل (القيادة المستنيرة)	
	ت
الفقرات أ - المطور	J
	1
يعمل المدير على تطوير ذاته ويشجع الأخرين من موظفي الشركة على القيام بذلك.	1
يدعم المدير تطوير المهارات لتحسين أداء عمل الفريق داخل الشركة .	2
يسعى المدير إلى خلق بيئة تنظيمية منسجمة و هادئة داخل الشركة .	3
يعمل المدير على خلق التواصل والانسجام بين أعضاء فريق العمل في الشركة لتحقيق الأهداف المشتركة.	4
ب <u>التعلير</u> ب التعليم التعلم التعلم التعلم التعليم التعليم التعليم التعليم ال	
يسعى المدير للتخلص من الروتين الممل والمعقد الذي قد يعيق سير العمل .	5
يشجع المدير على مواجهة الصعوبات من خلال التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين داخل الشركة .	6
يطلب المدير من الموظفين تقديم المقترحات الجديدة والإبداع والابتكار لتطوير العمل في الشركة .	7
يحدد المدير الصعوبات والمعوقات في العمل من أجل الحد منها ومعالجتها.	8
ج- الرؤيوي ج- الرؤيوي	
يغرس المدير الرغبة لدى أعضاء فريق العمل في الشركة لتحقيق مستقبل أفضل للشركة.	9
ينفذ المدير الخطط الاستراتيجية لتحقيق الرؤية والرسالة الخاصة بالشركة .	10
يؤثر المدير ويلهم الموظفين في الشركة العامة من أجل تحقيق الأفضل دائماً.	11
يعمل المدير على إيجاد مناخ تنظيمي داعم من خلال تنسيق الأعمال وتحقيق الرؤية الاستراتيجية .	12
د -القدوة	
يشجع المدير الموظفين على العمل الجماعي لزيادة مستويات الأداء.	13
القرارات التي يتخذها المدير واضحة ومتناسقة مع أهداف الشركة .	14
يمنع المدير الصراعات السلبية لداخلية من خلال الإرشاد الأخلاقي والروحي في بيئة العمل.	15
يتعامل المدير بعطف ويتقبل الأراء والأفكار الجديدة دون تعصب، ويشجع على التنوع بأساليب العمل.	16
هـ المتواصل	
يدعم المدير العقلية الشخصية للموظفين في الشركة ويشجع على التفكير الإبداعي.	17
يسمع المدير ويستجيب للقضايا غير الرسمية بعيداً عن المناصب الرسمية داخل الشركة .	18
يمتلك المدير القدرة على الإقناع من خلال التواصل المباشر وغير المباشر مع الموظفين .	19

و-الغذوم المدير مع المحالات الإصداعة التي قد يواجهها الموظون 21 يضمل المدير إلى تقوية المحالات الإجماعية بين أعضاء في السركة 22 يسمى المحير إلى تقوية المحالات الإجماعية بين أعضاء في السلامي الشركة 23 المنظر المحدد (التغيير التظيمي) 24 المعتمد (التغيير التظيمي) 25 المنظر المحدد (التغيير التظيمي) 26 المنظر المحدد (التغيير التظيمي) 27 التغيير في العراد المحدد (التغيير التظيم) 28 يحتاج عملية صناعة القرار في الشركة إلى عقد الجثماعات يشكل الشاوري مع جميع الموظفين دون استكناه 29 يتوجب على الموظفين المستلب السلام المهام المركة المركة التغيير في العراد التغيير التغيير في الموطفين المستلب الم	يسعى المدير للحد من سوء الفهم في الوقت المناسب بين الموظفين والإدارة الشركة .	20
الم المناس العدير مع المعالات الإسدادية التي قد يو اجهها العرفظين		20
22 يعتم المدير إلى تقوية العلاقات الاجتماعية بين اعساء في قي الصل في الشركة. 23 يقد المدير الساعة داخل وخارج لوقات الاوتام الرسمي التعليم والمياه المتعلقة بالشركة. 24 استعراب المدير التطبير التطبيعي. 25 استغير المعتمد (التغيير التطبيعي) 26 يكتاج عملية صناعة الأور في الشركة إلى عقد الجشاعات المثلاث المرزي مع جميع الموظفين دون استثناه. 27 يكتاج عملية صناعة الأور في الشركة إلى عقد اجشاعات المثلاث المثلوري مع يصور الموظفين دون استثناه. 28 يكتاج على الموظفين اسكام متعاقف المهمة المركة وقا أنه وهذا يعتم الطعبة التعقيد المثلوب المحل طبقاً اين اصبها التركية المركة وقا الموظفين والدر الكهم بالمعبة إلحادة التطبير في الجاءة وقراد علي المشاكة المركة. 29 يساعي الموظفين والدر الكهم بالمعبة إلحادة التطبير في الجاءة وقراد علي الشركة المثلوث المثلوث المثلوث المثلوث المثلا المطلوبة والمتعاقبة المؤملين المثلوث ال		2.1
24 يعين العدير المساعدة دلعل وهراج اوقات الدوام الرسمي للقيام المساولة المشاريع والسام المتلقلة بالشركة. 24 - المتغير المعتد (التغير التعامل إليها العمل وإيجاد الخلول في المشاريع والسام المتلقلة بالشركة. 25 - المتغير المعتد (التغير التعامل). 26 تحتاج عملية صناعة القرار في الشركة الي عقد اجتماعات بشكل التعاريق مع جميع الموطنين (من استثناء. 27 يخوجب على الموطنين استلام متكلف العيام في الشركة وقا أمو هدائهم العلمية (التقيية. 28 يستمر حي الموطنين استلام متكلف العيام في الشركة وقا أمو هي إحميه والطعية (التقيد). 29 تقرف خبرات بالرية أدى الموطنين على الشركة التي يعين إحماء وقول في الشركة. 20 توفر فضرات بالرية أدى الموطنين في الشركة متعيز و وقائرة على إحداث القيلين العالم الشركة العلى. 30 توفر فشركة أجهزة حاسوب مناسبة إحداث التقيير في التعاريق المائل المعلق المتكل فعال. 31 تقديم عالم المعاملة المتعارفة على استخدام المعاملة (المعاملة المعاملة العملية). 32 تشميد إدارة الشركة على استخدام ما حضوائيات الموطنية في الشركة المعامل المعطوفة المعاملة		
2- المتغير الميات وكون أول من يبدأ العمل وإيجاد الطول في المشاريع والميام المتعلقة بالشركة . 2- المتغير الميات (التغيير التنظيمي) - التغيير في الموارد البشرية 2- التغيير في الموارد البشرية 2- التغيير مي الموارد البشرية الميام في الشركة الميام في الشركة وقائم (طاقية الميام وي الشركة . 22- يجب على الموظفين تغيير أساليب العمل طبقاً ليرامجها الشريبية والقطويرية بما يتكاسب مع رضم الشركة . 23- يتفرير حيارات الاراقية والميام في الشركة الغيير في التكولوج في الشركة . 24- يسالتغيير من التكولوج بالميام المسلم المناقب المسلم المطالية من الموطفين بينكا فعلى . 25- تغيير في التكولوج بالميام المسلم المطالبة من الموطفين في التكولوج المسلم المسلم المعارفية المسلم المعارفية المسلم	بقدم المدبر المساعدة داخل و خارج أو قات الدو ام الرسمي لتلبية احتباجات المو ظفين	23
- استغير المعتد (التغير التنطيعي) - التغير في المركة (المغير التنطيعي) - التغير في المراكة الله على المركة الي عند اجتماعات بشكل تشاوري مع جميع الموظفون دون استثناه وجب على الموظفون استلام معتلف المهام في الشركة إلى عند اجتماعات بشكل تشاوري مع جميع الموظفون دون استثناه (25 ليساهم و عي الموظفون البير المساور المهام بالمعية إحداث التغير في جاحه وقبوله في الشركة (28 يساهم و عي الموظفون الإيراكيم بالمعية إحداث التغير في جاحه وقبوله في الشركة (29 تتوافر خيرات ادارية لدى الموظفون في الشركة تموزة وقادرة علي إحداث التغير من التكويلوبيا - (29 تتوافر خيرات ادارية لدى الموظفون في الشركة الموظفون في الشركة المعلق على الموظفون بيئة العمل (29 تقرفر الشركة الموزدة عاسرب مناسبة الإسهار الأعمال المطلوبة من الموظفون بيئة العمل (29 تقرفر الشركة الموزدة الشركة المعار المعالم المعالم المعارفة الإنصال المعارفة المعارفة الإنصال المعارفة المعارفة المعارفة المعارفة المعارفة المعارفة المعارفة الإنصال المعارفة الم		24
المنافعة القرار في الشركة إلى عند اجتماعات بشكل تشدوري مع مهيم الموظفين دون استثناء. 25 الجناح علمية صناعة القرار في الشركة إلى عند اجتماعات بشكل تشدوري مع مهيم الموظفين دون استثناء. 28 يفرجب على الموظفين المنزر أساليب العمل طبقاً للرامجها الكثر يبيع والشهر ويقتها بالتعاسم و صعا الشركة. 29 تقراص المعامر على الموظفين المنزر أساليب العمل طبقاً للرامجها الكثر يبيع والشؤورية بي الشركة. 29 تقراص المارية لدى الموظفين في الشركة متعزة و قادرة على إحداث التغيير ملى الشركة. 29 تقراص الشركة أجهزة وخسوب مناسبة الإجهزا الاعمال المطلوبة من الموظفين شياشكا قحال. 30 وقرر الشركة أجهزة وخسوب مناسبة الإجهزا الاعمال المطلوبة من الموظفين شياشكا قحال. 31 تتناسب المعلومات المقامة مع الطباليات الموظفين في الشركة المناسبة الإجهزات العلى الموظفين بشكل قحال. 32 تتناسب المعلومات المقامة مع الطباليات الموظفين في الشركة المناسبة الإجهار التعاقيق بين الموظفين بفعالية. 33 وقرر الشركة المراحج التعربية المنطقة باستخدام العلمة الاتصال الحديثة المصال التعاقيق المن الموظفين بفعالية. 34 القبير اليكل التنظيمي في الشركة عند استحداث القساء أو طالقت حديدة للليبة احتياجات السوق. 35 يتم تطوير البيكل التنظيمي في الشركة عند استحداث القساء أو طالقت حديدة للليبة احتياجات السوق. 36 يتم تطوير المولدات الإدارية في الشركة عند استحداث القساء أو وطالقة حديدة للليبة احتياجات السوق. 37 يتم تطوير المولدات الإدارية في الشركة عند المتحداث القساء أو مطالة الواسط. 38 يتم معامر الموسان المناسبة المحدات الإدارية في الشركة المعمان بينة عمل منصوحة. 39 يتم تعزير مناسبة المحدات الإدارية في الشركة المعمان بينة عمل منصوحة. 40 يتم الموسان المناسبة المحدات المعامة المعافرة المناسبة على المعامد. 41 يتم تعزيز تقافة المعمل داخل الشركة بنا يتماسي مع مصلحة المعافر المعافر المعافر المعافرة والموسان التواجية المعافرية المعافري		
25 يحتاج علية صداعة القرار في الشرعة العدال المسلم المسلم المسلمية والقنوبة واستقداء		
26 يوجب على الموظفين استلام مختلف المهاء في الشركة وأغاليو ملاتهم الطبقة البروبية والتطورية بها يتلاسب مع وضع الشركة. 28 يتوجب على الموظفين والبراكيم بالمعبة الجداث التغيير في إنجاحة وقبوله في الشركة. 29 تتوافر خبرات إدارية ادى الموظفين في الشركة مقطرة وقادرة على إحداث التغيير داخل بينية المعل. 29 تتوافر خبرات إدارية ادى الموظفين في الشركة مقطرة وقادرة على إحداث التغيير داخل بينية المعل. 30 أوفر الشركة أجهزة حاسوب مناسبة لإنجاز الإعمال المطلبة في الشركة التغيير الكفرلوجيا. 31 أقرد مسايات مسلمة التغيير التكوارجيا داخل الشركة التوبيرات في بينية المعل. 32 تتناسب المعارمة المتلكة مع ماخيلوجات الموظفين في الشركة المتعرب التغيير أنها المطلبة المعارفة الإحسال المطلبة الإحسال المطلبة المعارفة ا		25
27 يوجب على الموظفين تغيير اسابيب العمل طبقة الترامجها الشربية والتعلويرية بما يتالسب مع وضع الشركة. 28 يساهم وعي الموظفين وابرا كهم بأهمية إحداث التغيير في نجاءه وقوله في الشركة. 29 تقويد طبقات مستمرة الطبوط الكثولوجيا الإعمال المطلوبة من الموظفين في الشركة المسابير داخل بيئة العمل. 30 توجد عطبهات مستمرة الطبور الكثولوجيا الخاص الشركة المسابر بنامية لإنجراز الإعمال المطلوبة من الموظفين بشكر الممال المطلوبة من الموظفين الموظفين في الشركة المسابر العين المطلوبة المالية العمل. 30 تتناسب المعلوبات المتاهم مع اعتباجات الموظفين في الشركة المسابر العين المهابر المسابر المهابر المعالدية المسابر المسابر المسابر المعالدية المسابر المسابر المسابر المعالدية المسابر المسابر المعالدية المسابر المسابر المعالدية المسابر		26
المنطقة المنط		27
20 تتوافق خبرات إدارية لذى الموظفين في الشركة مقيرة وقادرة على إحداث التغيير داخل بيئة العمل.		28
ب القنوير في الشركة أجهزة حلسوب مناسبة لإنجاز الإعمال المطلوبة من المتخوار جيا		
المنطقة على المسلمة ا		
15		30
32 كناه المعلومات المقادة مع احتياجات الموظفين في الشركة لضدمان انجاز المهام بكفاءة. 33 كناه المتخدان لشكاد المراحس المستخدات المتحدان المتحدان المتحدان المتحدان المتحدان المتحدان المتحدان المتحدان الفضية الإتصال المتدين المتحدات الإدارية في الشركة عند استحدات المسلودي. 35 يتم المتحدات الإدارية في الشركة عند المتحدود المتحدات		
33 تقبيع إدارة الشركة على استخدام نظم الاتصبال المتعددة بما بساحد على تحسين التنسيق بين الموظفين بفعالية. 34 توفر الشركة البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام أقطمة الاتصبال الحديثة لصمان تقاعل الموظفين بفعالية. 35 يتم تغيير الهيكل التنظيمي في الشركة عند استحداث أقسام أو وطائفت جديدة لتلبية احتياجات السوق. 36 يتم تطوير الهيكل التنظيمي في الشركة عند استحداث أقسام أو وطائفت جديدة لتلبية احتياجات السوق. 37 يتم احداث تغيير حرور بي في الشركة عند استحداث أقسام أو وطائفت المعلى وظروف السوق. 38 يتم تصح إلوحداث الإدارية في الشركة عند الضرورة التعمين سير العمل. 39 يتم حدور العيك التنظيمي في الشركة عند الضرورة التعمين سير العمل. 39 يتم دوري في العرفة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في الشركة المناس العمل. 40 يتم الاهتمام بتعريز ثقافة العمل داخل الشركة بما يتأسل مع العابولي وقيها. 41 يتم تغيير ثقافة العمل داخل الشركة التوفق مع ثقافة المجتمع السائدة وتوجهات السوق. 42 يتم تغيير ثقافة العمل داخل الشركة التوفق مع ثقافة المجتمع السائدة وتوجهات السوق. 43 تغير ثقافة العمل داخل الشركة التوفق مع ثقافة المجتمع السائدة وتوجهات السوق. 44 تتقوم الشركة بعمليات معمليات معملية العمول وتوقعات. 45 تقوم الشركة بعمليات معمليات معملية الموظف مع الموهدات العمقية والغيرات المطبوبة المناس يوردة الإداء داخل الشركة. 46 تتقوم الشركة بعمليات معملية معالية الموطف مع الموهدات العمقية والغيرات المطبوبة والمناس وردة الإداء داخل الشركة. 47 تعيير المستخدال التعلوبر به التعلقية بتحسين غدماتها. 48 تعتم الشركة بطبط الموطف من موطفي الشركة المعام وصدوليات بعضهم البعض. 49 تعتم الشركة بهم معروث والدواسات الكشف عن الفرص الجديدة في البيئة المطبوبة والدولية. 49 تسم الشركة بم بطبط من مجموعة العملة للبيئة المطبوبة والمورد في الباعث المطبوبة والمورد مهارات المطبوبة والمورد ألى المستقبق الأداء. 50 تمنط الشركة بموافق متعود ألما المعامات والاتصالات التعمل مع المعامات والمعارف بشكل فعال. 51 تعزاك الشركة نعابة النجية الميدية المعامرات والمتابات التنافية المعارف والنقال المحرود. 52 تعلق الشركة الموابقة المتجدية المعادية المعامات والمعارات الشغيرة بشكل مستر. 53 تمتلك الشركة على إعادة ترتيب موادنا والمؤان المعامات والاتصابات التشغيلة المعاد. 53 تمتلك الشركة المعابة الموديدة ولح		32
المنطقة المنطقة المراجع التدريبية المتعلقة باستخدام انظمة الاتصال الحديثة لضمان تفاعل الموطفين بفعالية. 35 يتم تطوير الهيكل التنظيمي في الشركة عند استحداث اقسام أو طائف جديدة لتلبية احتياجات السوق. 36 يتم تطوير الهيكل التنظيمي في الشركة وقفا امتطلبات العمل وظروف السوق. 37 يتم احداث تغيير دوري في الوحداث الإدارية في الشركة اضار القرائق مم الأهداف الاستر التبجية. 38 يتم ممج الوحداث الإدارية في الشركة عند المضرورة لتحدين سير العمل. 39 يتم ممج الوحداث الإدارية في الشركة عند المضرورة لتحدين سير العمل. 39 التغيير عض في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمروومين في الشركة المنطبية عمل منسجمة. 39 يتم تعيير ثقافة العمل داخل الشركة بما يتماشي مع اعدافها وقيمها. 40 يتم تغيير ثقافة العمل داخل الشركة بما يتماشي مع اعدافها وقيمها. 41 يتم تغيير ثقافة العمل داخل الشركة بما يتماشي مع مصلحة العميل وتوقعات. 42 يتم تغيير ثقافة العمل داخل الشركة بما يتماشي مع مصلحة العميل وتوقعات. 43 يتم تغيير ثقافة العمل داخل الشركة بها يتماشي مع مصلحة العميل وتوقعات. 44 تتناسب الوظيفة التي يشغلها الموظفة مع الموهلات العلمية والقيرات المطلوبة لضمان جودة الأداء داخل الشركة بماليت مع مصلحة العميل وتوقعات. 44 تتناسب الوظيفة التي يشغلها الموظفة مع الموهلات العلمية والقيرات المطلوبة لضمان جودة الأداء داخل الشركة بماليت مع مصلحة العميل والقيرات المطلوبة الضمان جودة الأداء داخل الشركة بعلى المعقبة في المسوق. 45 تضع الشركة بعمليات معم يبني لتحديد القوص المناسفة في المسوق. 46 تستعيب الشركة الأكفار والبدارات التظورية المنطقة بتحسين غضاتها. 48 لدى الشركة الموظفين بتقديم الأفكار والعبارات التطوف عن المينية الموسود والمعالية والمينية المعلمة والموس. 49 تستعيب الشركة الموظفين بتقديم الأفكار والعبارات التطوف عن الشركات المعاملة والمينية المعلم. 50 تسمح الشركة الموظفين بتقديم الأفكار والعبارات المعامل التبيا المعاملة والموارة والمعارات المعاملة والموارة والمعارات المعامل مستمر. 51 تمثلك الشركة الموظفيا وتحفزه مع على الكساب المعارف الجديدة والمعاملة بصائع المواني والنقل البحري. 52 دي موظفي الشركة الموايدة المحديدة ولحيات المعارف الجديدة والمعاملة المعارف المعارف. 53 تمثلك الشركة عمالية الموديدة في تحسين كفاء أدانه وادية في العبال الشركة المعارف وا		33
المنطقة المنطقة المنطقة المنطقة عند استحداث العالم أو طالقة جديدة للبيلة احتياجات السوق. 35 يتم تغيير الهيكل التنظيمي في الشركة عند استحداث العالم أو طالقة جديدة للبيلة احتياجات السوق. 36 يتم تطوير الهيكل التنظيمي في الشركة وقا امتطابات العال وظروف السوق. 37 يتم أوحداث تغيير وري في الوحداث الإدارية في الشركة احتمان سير العمل. 38 يتم دمج الوحداث الإدارية في الشركة خند الصدرورة التعمين سير العمل. 39 التغيير في القدة العملة العلاقات بين الشركة عند الصدرورة التعمين سير العمل. 39 التغيير في القدة التعمين المنافرية في الشركة التعمين سير العمل. 39 التغيير في القدة التعمين المنافرية والتغيير التعالم المنافرية التغيير في القدافة التنظيمية 40 يتم الاهتمام بتعزيز ثقافة العمل داخل الشركة بما يتماشي مع أهدافها رقيمها. 41 يتم تغيير ثقافة الشركة وفا التغييرات الحاصلة في أهداف العمل الإستراتيجية. 42 يتم تغيير ثقافة المعل داخل الشركة بما يتماشي مع مصلحة العميل وتوقعات. 43 يتم تغيير ثقافة العمل داخل الشركة بما يتماشي مع مصلحة العميل وتوقعات. 44 يتم تغيير نقافة الشركة بمعليات مسع بيني التحديد الفرص المناحة في السرق المنافرية التنافريكية. 45 تقوم الشركة بعمليات مسع بيني التحديد الفرص المناحة في السوق. 46 تصب الشركة بعمليات مسع بيني لتحديد الفرص المناحة في السوق. 47 تستجيب الشركة الموظفين بتغييم الأفكار و المبادرات القطيرية المتطقة بتصبين خدماتها. 48 تتهم الشركة الموظفين بتغييم الأفكار و المبادرات القطيونية المتطقة بتصبين خدماتها. 49 تتهم الشركة بغيم جيد المهام ومنطها لتلبية المؤرف و البيئية المتغيرة بشكل مستمر. 50 تسمح الشركة بمن في مجموعة العمل لديه مهارات ومعرفة متفوصة فات صلة بعمل الشركة برات التنافر و تحسين الأداء. 51 تمثك الشركة بموظفيها وتحفظ مع المعامرات والمعاملة التعامل مع المعاملة والموارث المعرف. 52 تمثك الشركة بموظفيها وتحفز مع على الكشاب المعارف الجديدة التعاقب بسائم المعارف والمغال المولد. 53 تمثك الشركة بموظفيها وتحفز مع على الكشاب المعارف الجديدة المعاملة بسائم المعارف والمغال المولد. 54 تمثك الشركة فعالية في التواصل والتعارف المعارف الجديدة المتطقة بصناعة الموارد والمقارد موظفي الشركة المعارف المعارف المعارف الجديدة المعارف المعارف. 54 تمثك المشركة بعاياته التيابة السيديدة و حاجات المجتم ال		
36 يتم تعوير الهيكل التنظيمي في الشركة عند استحداث أقسام أو وظائف جديدة لتلبية احتياجات السوق. 37 يتم إحداث تغيير دوري في الوحداث الإدارية في الشركة لضمان رظر وف السوق. 38 يتم محج الوحداث الإدارية في الشركة عند الصر ورة اتصعين سير العمل. 39 يتم محج الوحداث الإدارية في الشركة عند الصر ورة اتصعين سير العمل. 39 يتم محج الوحداث الإدارية في الشركة عند الصر ورة اتصعين سير العمل. 40 يتم الاهتمام بتعزيز ثقافة العمل داخل الشركة بما يتماشي مع المناجة في القافة التنظيمية 40 يتم تغيير ثقافة العمل داخل الشركة بما يتماشي مع المناجة في أهداف العمل الإستراتيجية. 41 يتم تعيير ثقافة العمل داخل الشركة بما يتماشي مع مصلحة العمل ورقوعاته. 42 يتم تعيير ثقافة العمل داخل الشركة بما يتماشي مع مصلحة العمل ورقوعاته. 43 تتناسب الوظيفة التي يشغلها الموظف مع المؤهلات العلمية و الغيرات المطلوبة لضامان جودة الإداء داخل الشركة. 44 تتناسب الوظيفة التي يشغلها الموظف مع المؤهلات العلمية و الغيرات المطلوبة لضامان جودة الإداء داخل الشركة. 45 تقوم الشركة بعمليات مستج بيني لتحديد الفرص المتاحة في السوق. 46 تقوم الشركة بعمليات مستج بيني لتحديد الفرص المتاحة في السوق. 47 تستجبب الشركة اللافكار والمبادرات التطويرية المنطقة بتحسين خدماتها. 48 لذى الشركة الموطفة والتها و خدماتها في المستقيل. 49 تستجب الشركة الموطفة والتها و خدماتها في المستقيل. 49 تشبط الشركة بجراء البحوث و الدراسات للكشف عن القرص المعتبدة منهم وقهم الإحداث والتطور ات المحيطة. 50 تستجب الشركة للموظفين بتقديم الإفكار و المبادرات الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء. 51 تقوم الشركة بتحديث أهدافها و خطمها تأثلية الظرورة البيئية المتغيرة بشكل مستمر. 52 لدى موظفي الشركة من موظفي الشركة مساهمة جو هرية في أعمال فرق الممل لتحقيق الأهداف المشتركة. 53 تمثك الشركة نظم متطورة من مكتولوجيا المعلومات والمعلور مهارات ومع في المختبة بصناعة الموانو المعارف المعرف. المعتبدة والمعارف المعارف المعارف المعارف المعارف المعارف المعارف المعارف. المعارف المتابط المعارف ا		
يم تطوير الهيكل التنظيمي في الشركة وفقًا لمتطلبات العمل وظروف السوق. 36 يتم إحداث تغيير دوري في الوحدات الإدارية في الشركة تقد الضرورة التحسين سير العمل. 38 يتم دمج الوحدات الإدارية في الوحدات الإدارية في الشركة تقد الضرورة التحسين سير العمل. 39 يتم الاعتمام بتعزيز ثقافة العمل داخل الشركة عند الضرورة التحسين سير العمل. 40 يتم الاعتمام بتعزيز ثقافة العمل داخل الشركة بما يثماشي مع إددافها وقيمها. 41 يتم تعيير ثقافة الشركة وفقًا التغيير ات الحاصلة في أهداف العمل الاستراتيجية. 42 يتم تعيير ثقافة العمل داخل الشركة بما يثماشي مع مصلحة العميل وتوقعاته. 43 يتم تعيير ثقافة العمل داخل الشركة بما يثماشي مع مصلحة العميل وتوقعاته. 44 يتم تعيير ثقافة العمل داخل الشركة بما يثماشي مع مصلحة العميل وتوقعاته. 44 يتم تعيير ثقافة العمل داخل الشركة بما يثماشي مع مصلحة العميل وتوقعاته. 44 يتم تعيير تقافة العمل داخل الشركة بما يثماشي مع مصلحة العميل وتوقعاته. 45 يتم الشركة بعمليات مسح بيئي لتحديد الفرص المتلحة في السوق. 46 يتم الشركة بعمليات مسح بيئي لتحديد الفرص المتلحة في السوق. 47 يتم الشركة بجراء البحوث والدراسات التطفي عن المستقبل. 48 لدى الشركة المجراء البحوث والدراسات التطفي عن المستقبل. 49 كنيم الشركة بلجراء البحوث والدراسات التكلف عن الفرص الجديدة في البيئة المحلية والدولية. 50 كنسم الشركة للموظفين بتقديم الأفكار والمبلارات الجديدة التي تساهم في المستركة بالمورات المحلوبات البيئية المتغيرة بمثل مستمر. 51 كنيم الشركة بلجراء البحوث والدراسات للكشف عن المعرف البعض. 52 كني موظفي الشركة المعرفية الشركة من في مجموعة المعمل لديه مهارات ومعرفة في أعمال فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة. 53 كنداك الشركة المرفقة المترفية المعلديات بالمعرف الجديدة ويشكل مستمر. 54 كنداك الشركة الموظفية المجيدة في تصيين كفاءة دانها وزيادة المتطبة بصناعة المواني والمغارف. 53 كنداك الشركة معلى وتحفز هم على اكتساب المعارف الجديدة ويشكل مستمر. 54 كنداك الشركة معل الشركة المعرفة الجديدة في تصين تطاءة الدانها وزيادة التطبة المعان والمغارف بشكل فعال. 55 كنداك الشركة المعرفة الجديدة في تصير كالموارد الاعتراب المعتناء المعراب المعارف الخوري. 60 كنك الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها التغيرة على الشركة المعارف.	يتم تغيير الهيكل التنظيمي في الشركة عند استحداث أقسام أو وظائف جديدة لتلبية احتياجات السوق.	35
رود وضوح في الوحدات الإدارية في الشركة اعد الضرورة لتحسين مسر العمل. 37 يتم ممج الوحدات الإدارية في الشركة عند الضرورة لتحسين مسر العمل. 38 يتم ممج الوحدات الإدارية في الشركة عند الضرورة لتحسين مسر العمل. 39 وجد وضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في الشركة لضمان بيئة عمل منسجمة. 40 يتم الاهتمام بتعزيز ثقافة العمل داخل الشركة بما يتماشي مع أهدافها وقيمها. 41 يتم تغييز ثقافة العمل داخل الشركة اتن القاق مع تفافة المجتمع السائدة وتوجهات السوق. 42 يتم تغييز ثقافة العمل داخل الشركة التواقق مع قافة المجتمع السائدة وتوجهات السوق. 43 يتم تغيير ثقافة العمل داخل الشركة التواقق مع قافة المجتمع السائدة وتوجهات السوق. 44 كتناسب الوظيفة التي يشغلها الموظف مع المؤهلات العلمية و الغيرات الديانية المعلى وزفعائه. 45 تقرم الشركة بعمليات مسح بيني لتحديد الفرص المنامة في السوق. 46 تضع الشركة بعمليات مسح بيني لتحديد الفرص المنامة في السوق. 47 تصنجيب الشركة الإفكار و المبادرات التطويزية المنطقة بتحسين خدماتها. 48 لدى الشركة الإمكانية التعاون مع نظير اتها من الشركات للاستفداد منهم وفهم الأحداث و التطورات المحيطة. 49 تنبذ الشركة المرفقة للموطفين المناسبة عن الشرص المنامة عن المؤولة والدولية. 50 تسم الشركة بلجوطفين بتقييم الإفكار و المبادرات الجديدة أنقرص المختمة في البيئة المحلية و الدولية. 51 تقر الشركة بلجوطفين بتقييم الأفكار و المبادرات الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء. 52 لدى موظفي الشركة فيم خيطين الشركة من في مجموعة المعل بدين مهادات ومعرفة في أعمال فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة. 53 تمناك الشركة من في مجموعة العمل لديه مهارات ومعرفة متخصصة ذات صلة بعمل الشركة من في مجموعة العمل لديه مهارات والاتصالات للتعامل مع المعلومات والمعارف الجديدة ونشكل مستمر. 53 تمناك الشركة المرفقة الجديدة في تعمين المعرف الجديدة ونظور المهارات المعطومات والمعارف الجديدة المتلفة بصناعة المواني والمعارف المعرف. 54 تمناك الشركة على الأسركة المعرفة الجديدة في أعمال وزيادة التعلية المعارف والمعارف والمعارف المعارف المعارف المعارف المعارف المعارف المعارف المعارف. 55 تمناك الشركة على الاستجبانة السريومة من خلال مواردها لتغيزير على المعارف المعارف المعارف. 56 توظف الشركة على الاستجبانة السريومة من خلال مواردها لتغيزي على ال		36
المنطقة المنطقة المنطقة المنطقة عند الضرورة لتحسين سير العمل. و يرجد وضوح في طبيعة العلاقات بين الرفساء و المرزوسين في الشركة اضمان بينة عمل منسجمة. 40 يتم الاهتمام بتعزيز ثقافة العمل داخل الشركة بما بتماشي مع أهدافها وقهيها. 41 يتم تعبير ثقافة الشركة وقا التغيير ات الحاصلة في أهداف العمل الاستر اتوجية. 42 يتم تعبير ثقافة العمل داخل الشركة بما بتماشي مع مصلحة العمل وتوقعة. 43 يتم تعبير ثقافة العمل داخل الشركة بما يتماشي مع مصلحة العميل وتوقعة. 44 تتناسب الوظيفة التعمل داخل الشركة الميتافق مع المؤهلات العلمية والخيرات المطلوبة لضمان جودة الأداء داخل الشركة. 45 تقوم الشركة بعمليات مسح بيني لتحديد الفرص المتلحة في السوق. 46 تضم الشركة بعمليات مسح بيني لتحديد الفرص المتلحة في السوق. 47 تستجيب الشركة الإطارة والمبادرات التطويرية المتلفة بتحسين خدماتها. 48 لدى الشركة الإستعداد المتعاد المتعلق من الفركات للاستفادة منهم وفهم الأحداث والتطورات المحيطة. 49 تتم الشركة المتعاد المتعاد المتعلق و المعارف عن الفرص الجديدة في البيئة المحلية والدولية. 50 تستجيب الشركة للموظفين بتقديم الأفكار والمبادرات الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء. 51 تقوم الشركة بلجوث والدراسات الكشف عن الفرص الجديدة في البيئة المحلية والدولية. 52 لدى موظفي الشركة بهم جيد لمهام و مسؤوليات بعضهم البعض. 53 تدرك الشركة استر توجيات فعالة لتحديد المعارف الجديدة وتطوير مهارات المؤهنية وتمالات التعلم على موطفي الشركة المعرفيات المعلومات والمعارفات الجديدة وتطوير مهارات المؤهنية مناسركة. 53 تمثلك الشركة استر توجيات فعالة لتحديد المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين والثقال البحري. 54 تمثلك الشركة المعرفة الجديدة هم تحسيد المعارف الجديدة المتعلقة ميالدات المعلومات والمعارف المعارف المعارف. 55 تمثلك الشركة متغير موادة المعرفة التمورية على المعارف الجديدة المتعلقة بصنان والثقل البحري. 56 توطف الشركة على الاستجابة السريعة من خطار الما المعارف الاعتفيات المقتلة المواني والثقل المحري. 57 تمثلك الشركة على الاستجابة السريعة من خطار مها المتغيرة في قطاع النقل المحري. 58 تواند الشركة على الاستجابة السريعة من خطار موادها المؤلفة والمنافرة المنطومات المعارف المعتبات منطولة المعرفة المعرفة المحدودة والمادة على المنطوعات المعتبات المنفرة في قطاع النقا ا		37
90 يتم الاهتمام بتعزيز ثقافة العمل داخل الشركة بما يتماشى مع العشركة لضمان ببيئة عمل منسجمة. 40 يتم الاهتمام بتعزيز ثقافة العمل داخل الشركة بما يتماشى مع العافها وقيمها. 41 يتم تغيير ثقافة الشركة وفقًا للتغيير ات الحاصلة في أهداف العمل الاستراتيجية. 42 يتم تعديل ثقافة العمل داخل الشركة انتوافق مع نقافة المجتمع السائدة وتوجهات السوق. 43 يتم تغيير ثقافة العمل داخل الشركة بها يتماشى مع مصلحة العميل و توقعاته. 44 تتغيير ثقافة العمل داخل الشركة بها يتماشى مع مصلحة العميل و توقعاته. 44 تتغيير ثقافة العمل داخل الشركة بها يتماشى مع مصلحة العميل و توقعاته. 44 تتغيير ثقافة العمل داخل الشركة بما يتماشى مع مصلحة العميل و الغيرات المطلوبة لضمان جودة الأداء داخل الشركة. 45 تقوم الشركة بعمليات مسح بيني لتحديد الغرص المتلخة في السوق. 46 تستجيب الشركة الالافكار و المبادرات التطويرية المتعلقة بتحمين خدماتها. 47 تستجيب الشركة بالإهراء البحوث و الدراسات للكشف عن الغرص الجديدة في البيئة المحلية والدولية. 49 تتم الشركة بلجراء البحوث و الدراسات للكشف عن الغرص الجديدة في البيئة المحلية والدولية. 50 تسمح الشركة للموظفين بتقديم الأفكار و المبادرات الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء. 51 تقوم الشركة بلجراء البحوث و الدراسات للكشف عن الغرص الجديدة التي تساهم كل موظفي الشركة بهم جيد لمهام ومسو وليات بعضيم البعض. 51 تقوم الشركة بلكراء علمها مرمسو وليات بعضيم البعض. 52 تدى موظفي الشركة بهم جيد لمهام ومسو وليات بعضيم البعض. 53 تمتلك الشركة من في مجموعة العمل لديه مهارات ومعرفة في أعمال فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة. 54 تمتلك الشركة المعرفة الجديدة على المعلومات و الاتصاف و العمل ليا المعلومات و ال		38
40 يتم الاهتمام بتعزيز ثقافة العمل داخل الشركة بما يتماشي مع أهدافها وقيمها. 41 يتم تعيين ثقافة الشركة وفقًا التغيير ات الحاصلة في أهداف العمل الاستراتيجية. 42 يتم تعديل ثقافة العمل داخل الشركة المعامل الماسكة وقر جهات السوق. 43 يتم تعييل ثقافة العمل داخل الشركة بما يتماشي مع مصلحة العميل وتو قعته. 44 تتناسب الوظيفة التي يشغلها الموظف مع الهو هلات العلمية و الخير ات المطلوبة لضمان جودة الأداء داخل الشركة. 45 تتناسب الوظيفة التي يشغلها الموظف مع الهو هلات العلمية و الخير ات المطلوبة لضمان جودة الأداء داخل الشركة. 46 تقوم الشركة بعمليات مسح بيني لتحديد الفرص المتاحة في السوق. 47 تقدم الشركة خططا لتطوير عمليتها وخدماتها في المستقبل. 48 لدى الشركة اللافكار و المبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين خدماتها. 49 تشمع الشركة الموافقات المحوث و الدراسات للكشف عن الغرص الجديدة في البيئة المحلية و الدولية. 49 تقيم الشركة بإجراء البحوث و الدراسات للكشف عن الغرص الجديدة في البيئة المحلية و الدولية. 50 تسمح الشركة بلامون في مجموع و الدراسات للكشف عن الغرص الجديدة في البيئية المحلية و الدولية. 51 تقوم الشركة بتحديث أهدافها وخططها لتلبية الظروف البيئية المتغيرة بشكل مستمر. 52 لدى موظفي الشركة فهم جيد لمعام ومسوليات بعضهم البعض. 53 لدى موظفي الشركة فهم جيد لمعام ومسوليات بعضهم البعض. 54 تدل الشركة اجراء احداث الغمل لديه مهارات و معرفه متخصصة ذات صلة بعمل الشركة. 55 تمثلك الشركة المعرفية الجديدة في تحسين تكاول وبيا المعلومات و المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. 56 تمثلك الشركة على إعدة ترتيب مواردها وفي أولوبات العمل في الحياب للمعرف. 57 تورات التعلم على مقتلب المعلومات والمعارف الجديدة وتشكيل الموارد والمعارف والمعرف المحديد بشكل مستمر. 58 تشكيل الشركة على إعدة ترتيب مواردها وفي أولوبات العمل المختومة المعشور. 59 توظف الشركة على المعرف التعارف الجديدة المحلوف الجديدة بشكل مستمر. 59 توظف الشركة على إعدة ترتيب مواردها وفي أولوبات المعارف المجدية المتطبة المواني والنقل البحري. 59 توظف الشركة على إعدة ترتيب مواردها وفي أولوبات المعارف المجدية المتطبة المواني والنقل البحري. 59 توظف الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها المتغيرة في قطاح اللقطاع النقل البحري لتحسين الأداء.		39
14 يتم تغيير ثقافة الشركة وفقًا للتغييرات الحاصلة في أهداف العمل الاستراتيجية. 24 يتم تعديل ثقافة العمل داخل الشركة لتتن وفق مع ثقافة المجتمع السائدة و توجهات السوق. 24 يتم تعديل ثقافة العمل داخل الشركة لتتن وفق مع ثقافة المجتمع السائدة و توجهات السوق. 24 تتناسب الوظيفة التي يشغلها الموظف مع المؤهلات العلمية و الغيرات المطلوبة لضمان جردة الأداء داخل الشركة. 32 المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية) 33 تقوم الشركة بعمليات مسح بيني لتحديد الفرص المقاحة في السوق. 34 تصديب الشركة المعلم تعليات مسح بيني التحديد الفرص المقاحة في السوق. 35 تستجيب الشركة المحلوبي عملياتها وخدماتها في المستقبل. 36 تستجيب الشركة المحلوبي عملياتها وخدماتها في المستقبل. 37 تستجيب الشركة المحلوبية المعلم المقاحة في الفركات الاستفادة في الموقبة والمحلوبية والدولية. 38 تهتم الشركة بإجراء البحوث والدراسات الكشف عن الفرص الجديدة في البيئة المحلية والدولية. 30 تسمح الشركة المحلوفين بتقديم الأفكار والمبادرات الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء. 31 تقوم الشركة بإجراء المحلوفيا المعلم التليية الظروف البيئية المقنوبة والمتعلق المعلمة والدولية التعلم المعلمة والمولدة التي تساهم في تحسين الأداء. 32 لدى موظفي الشركة فهم جيد لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض. 33 تشجع الشركة استراتيجيات فعالة لتحديد المعارات ومعرفة متخصصة ذات صلة بعمل الشركة. 34 تمثلك الشركة استراتيجيات فعالة لتحديد المعارات والمعرف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. 35 تمثلك الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة ادائها وزيادة إنتاجية المواني والنقل البحري. 36 تمثلك الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة ادائها وزيادة إنتاجية المعلمات والمعارف الجديدة المتعلقة المواني والنقل البحري. 36 توظف الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاتصالات المعرف الاخترات المعطوبات والمعارف الجديدة المتعلقة في الدول الأخرى التحسين الأداء. 36 توظف الشركة على المستجلة في السريعة من خلال مواردها للتغيرة في قطاع النقل البحري. 37 وكدد الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرة في قطاع النقل البحري.		
14 يتم تغيير ثقافة الشركة وفقًا للتغييرات الحاصلة في أهداف العمل الاستراتيجية. 24 يتم تعديل ثقافة العمل داخل الشركة لتتن وفق مع ثقافة المجتمع السائدة و توجهات السوق. 24 يتم تعديل ثقافة العمل داخل الشركة لتتن وفق مع ثقافة المجتمع السائدة و توجهات السوق. 24 تتناسب الوظيفة التي يشغلها الموظف مع المؤهلات العلمية و الغيرات المطلوبة لضمان جردة الأداء داخل الشركة. 32 المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية) 33 تقوم الشركة بعمليات مسح بيني لتحديد الفرص المقاحة في السوق. 34 تصديب الشركة المعلم تعليات مسح بيني التحديد الفرص المقاحة في السوق. 35 تستجيب الشركة المحلوبي عملياتها وخدماتها في المستقبل. 36 تستجيب الشركة المحلوبي عملياتها وخدماتها في المستقبل. 37 تستجيب الشركة المحلوبية المعلم المقاحة في الفركات الاستفادة في الموقبة والمحلوبية والدولية. 38 تهتم الشركة بإجراء البحوث والدراسات الكشف عن الفرص الجديدة في البيئة المحلية والدولية. 30 تسمح الشركة المحلوفين بتقديم الأفكار والمبادرات الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء. 31 تقوم الشركة بإجراء المحلوفيا المعلم التليية الظروف البيئية المقنوبة والمتعلق المعلمة والدولية التعلم المعلمة والمولدة التي تساهم في تحسين الأداء. 32 لدى موظفي الشركة فهم جيد لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض. 33 تشجع الشركة استراتيجيات فعالة لتحديد المعارات ومعرفة متخصصة ذات صلة بعمل الشركة. 34 تمثلك الشركة استراتيجيات فعالة لتحديد المعارات والمعرف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. 35 تمثلك الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة ادائها وزيادة إنتاجية المواني والنقل البحري. 36 تمثلك الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة ادائها وزيادة إنتاجية المعلمات والمعارف الجديدة المتعلقة المواني والنقل البحري. 36 توظف الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاتصالات المعرف الاخترات المعطوبات والمعارف الجديدة المتعلقة في الدول الأخرى التحسين الأداء. 36 توظف الشركة على المستجلة في السريعة من خلال مواردها للتغيرة في قطاع النقل البحري. 37 وكدد الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرة في قطاع النقل البحري.	يتم الاهتمام بتعزيز ثقافة العمل داخل الشركة بما يتماشي مع أهدافها وقيمها.	40
42 يتم تعديل ثقافة العمل داخل الشركة لتتوافق مع ثقافة المجتمع السائدة وتوجهات السوق. 43 يتم تغيير ثقافة العمل داخل الشركة بما يتماشى مع مصلحة العميل وتوقعاته. 44 تتناسب الوظيفة التي يشغلها الموظف مع المؤهلات العلمية والخبرات المطلوبة لصنمان جودة الأداء داخل الشركة. 45 تتناسب الوظيفة التي يشغلها الموظف مع المؤهلات العلمية والخبرات المطلوبة لصنمان جودة الأداء داخل الشركة. 46 تقرم الشركة بعمليات مصح بيني لتحديد الفرص المئلحة في السوق. 47 تستجيب الشركة الملافكار والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين خدماتها. 48 لدى الشركة الملافكار والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين خدماتها. 49 تهتم الشركة بلاورات البحوث والدراسات للكشف عن الفرص الجديدة في البيئة المحلية والدولية. 49 تهتم الشركة بلجراء البحوث والدراسات للكشف عن الفرص الجديدة في البيئة المحلية والدولية. 50 تسمح الشركة بتحديث أهدافها وخططها للنبية الظروف البيئية المذهرة بشكل مستمر. 51 تقوم الشركة بتحديث أهدافها وخططها للنبية الظروف البيئية المنفرة بشكل مستمر. 52 لدى موظفي الشركة فهم جيد لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض. 53 يساهم كل موظف من موطفي الشركة مساهمة جوهرية في أعمال فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة. 54 تدرك الشركة المرافقيا وتحفز هم على اكتساب المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. 55 تمثلك الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة النها وزيادة النها مستمر عالمعلومات والمعارف والمعرف الجديدة بشكل مستمر. 56 تمثلك الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة النها وزيادة إنتاجية العمل. 57 دو طف الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق ألوليات المعلوف الاحتياءات الشغلية في الدول الأخرى لتحسين الأداء. 58 توراك الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق ألوليات العمل والاحتياءات الشغلية المواني والنقل البحري. 58 توراك الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق ألوليات المعلومات المائل المورد.	يتم تغيير ثقافة الشركة وفقًا للتغييرات الحاصلة في أهداف العمل الاستر اتيجية.	41
43 يتم تغيير ثقافة العمل داخل الشركة بما يتماشى مع مصلحة العميل وتوقعاته. 44 تتناسب الوظيفة التي يشغلها الموظف مع المؤهلات العلمية والخبرات المطلوبة لضمان جودة الأداء داخل الشركة. 45 تقوم الشركة بعمليات مسح بيئي لتحديد الفرص المتاحة في السوق. 46 تضع الشركة بعمليات مسح بيئي لتحديد الفرص المتاحة في السوق. 46 تضع الشركة بعمليات مسح بيئي لتحديد الفرص المتاحة في السوق. 47 تستجبب الشركة اللافكار والمبادرات النطويرية المتعقبل. 48 لدى الشركة اللافكار والمبادرات النطويرية المتعقبة بتحسين خدماتها. 49 تهتم الشركة البحوث والدر اسات للكشف عن الفرص الجديدة في البيئة المحلية والدولية. 49 تهتم الشركة بإجراء البحوث والدر اسات للكشف عن الفرص الجديدة في البيئة المحلية والدولية. 40 تسمح الشركة بلموظفين بتقديم الأفكار والمبادرات الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء. 50 تسمح الشركة الموظفين بتقديم الأفكار والمبادرات الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء. 51 تقوم الشركة بتحديث أهدافها وخططها لتلبية الظروف البيئية المتغيرة بشكل مستمر. 52 لدى موظفي الشركة فهم جيد لمهام و مسووليات بعضهم البعض. 53 تدرك الشركة من موموعة العمل لديه مهارات ومعرفة متخصصة ذات صلة بعمل الشركة. 54 تدرك الشركة المرقوم متفورة من تكنولوجيا المعلومات والمعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. 55 تمتلك الشركة المعرفة الجديدة مع على اكتساب المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. 56 لدى الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة انتاجية المعلى مناهم المعارف بشكل فعال. 57 لدى الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة انتاجية المعلى الموارد والنقل البحري. 58 تمتلك الشركة المعرفة الجديدة من خلال مواردها وفق ألوليات العمل والاحتياجات التشغيلية الموادي والنقل البحري. 58 توطف الشركة المعرفة الجديدة وحاجات المجتم المتغيرات البيئة المتجددة وحاجات المعارف المحري. 59 توطف الشركة المعرفة المتبددة وحاجات المجتمع المتغيرات المتلقة في الدول الأخرى لتحسين الأداء.	يتم تعديل ثقافة العمل داخل الشركة لتتوافق مع ثقافة المجتمع السائدة وتوجهات السوق.	42
2- المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية) 45 تقوم الشركة بعمليات مسح بيني لتحديد الفرص المتاحة في السوق. 46 تضع الشركة خططا لتطوير عملياتها وخدماتها في المستقبل. 47 تستجيب الشركة الأفكار والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين خدماتها. 48 لدى الشركة الأشتحاد للتعاون مع نظيراتها من الشركات للاستفادة منهم وفهم الأحداث والتطورات المحيطة. 49 تهتم الشركة بإجراء البحوث والدراسات للكشف عن الفرص الجديدة في البيئة المحلية والدولية. 49 تهتم الشركة ببجراء البحوث والدراسات للكشف عن الفرص الجديدة في البيئة المحلية والدولية. 50 تسمح الشركة بتحديث أهدافها و خططها لتلبية الطروف البيئية المتغيرة بشكل مستمر. 51 تقوم الشركة بتحديث أهدافها و مسؤوليات بعضهم البعض. 52 لدى موظفي الشركة فهم جيد لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض. 53 يساهم كل موظفي الشركة من موطفي الشركة مساهمة جوهرية في أعمال فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة. 54 تدرك الشركة من في مجموعة العمل لديه مهارات ومعرفة متخصصة ذات صلة بعمل الشركة. 55 تمتلك الشركة استر اتيجيات فعالة لتحديد المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. 56 لدى الشركة نظم متطورة من تكنولوجيا المعلومات والمعارف الجديدة المتعلقة بصناعة الموانئ والنقل البحري. 57 لدى الشركة مظفيها وتحفز هم على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة المتعلقة بصناعة الموانئ والنقل البحري. 58 تشجع الشركة مطفيها وتحفز هم على تحساب المعلومات والعائي المعارف الجديدة المتعلقة الموانئ والنقل البحري. 58 تضلك الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاختياجات التشغيلية. 59 توطف الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة التاجية لعمل. 50 تعمل الشركة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المعتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري الحصين الأداء. 51 تمتلك الشركة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري. 52 توكد الشركة متغيرات البيئة المتجدة وحاجات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري.		43
2- المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية) 45 تقوم الشركة بعمليات مسح بيني لتحديد الفرص المتاحة في السوق. 46 تضع الشركة خططا لتطوير عملياتها وخدماتها في المستقبل. 47 تستجيب الشركة الأفكار والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين خدماتها. 48 لدى الشركة الأشتحاد للتعاون مع نظيراتها من الشركات للاستفادة منهم وفهم الأحداث والتطورات المحيطة. 49 تهتم الشركة بإجراء البحوث والدراسات للكشف عن الفرص الجديدة في البيئة المحلية والدولية. 49 تهتم الشركة ببجراء البحوث والدراسات للكشف عن الفرص الجديدة في البيئة المحلية والدولية. 50 تسمح الشركة بتحديث أهدافها و خططها لتلبية الطروف البيئية المتغيرة بشكل مستمر. 51 تقوم الشركة بتحديث أهدافها و مسؤوليات بعضهم البعض. 52 لدى موظفي الشركة فهم جيد لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض. 53 يساهم كل موظفي الشركة من موطفي الشركة مساهمة جوهرية في أعمال فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة. 54 تدرك الشركة من في مجموعة العمل لديه مهارات ومعرفة متخصصة ذات صلة بعمل الشركة. 55 تمتلك الشركة استر اتيجيات فعالة لتحديد المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. 56 لدى الشركة نظم متطورة من تكنولوجيا المعلومات والمعارف الجديدة المتعلقة بصناعة الموانئ والنقل البحري. 57 لدى الشركة مظفيها وتحفز هم على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة المتعلقة بصناعة الموانئ والنقل البحري. 58 تشجع الشركة مطفيها وتحفز هم على تحساب المعلومات والعائي المعارف الجديدة المتعلقة الموانئ والنقل البحري. 58 تضلك الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاختياجات التشغيلية. 59 توطف الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة التاجية لعمل. 50 تعمل الشركة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المعتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري الحصين الأداء. 51 تمتلك الشركة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري. 52 توكد الشركة متغيرات البيئة المتجدة وحاجات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري.	تتناسب الوظيفة التي يشغلها الموظف مع المؤهلات العلمية والخبرات المطلوبة لضمان جودة الأداء داخل الشركة	44
45 تقوم الشركة بعمليات مسح بيني لتحديد الفرص المتاحة في السوق. 46 تضع الشركة خططا لتطوير عملياتها وخدماتها في المستقبل. 47 تستجيب الشركة خططا لتطوير عملياتها وخدماتها في المستقادة منهم وفهم الأحداث والتطورات المحيطة. 48 لدى الشركة الاستعداد للتعاون مع نظيراتها من الشركات للاستفادة منهم وفهم الأحداث والتطورات المحيطة. 49 تهتم الشركة بلجراء البحوث و الدر اسات للكشف عن الفرص الجديدة في البيئة المحلية والدولية. 49 بعدرات التنسيق 40 بعدرات التنسيق 40 بعدراء البحوث و الدر اسات للكشف عن الفرص الجديدة في المسلم في تحسين الأداء. 50 تسمح الشركة للموظفي الشركة فهم جيد لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض. 52 لدى موظفي الشركة من موظفي الشركة مساهمة جوهرية في أعمال فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة. 54 تدرك الشركة استر اتبجيات فعالة لتحديد المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. 55 تمتلك الشركة المر التبجيات فعالة لتحديد المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. 65 تمتلك الشركة المرافة لإلا المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. 75 لدى الشركة المرافق لا إلا المعارف الجديدة وتطوف الجديدة وتطوف المواد والمعاوفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وإله إلى المعارف والمعارف والمعا		
76 كنسجيب الشركة خططاً لتطوير عملياتها وخدماتها في المستقباً. 77 تستجيب الشركة اللافكار والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين خدماتها. 48 لدى الشركة الاستعداد للتعاون مع نظير اتها من الشركات للاستفادة منهم وفهم الأحداث والتطورات المحيطة. 49 تهتم الشركة بإجراء البحوث والدراسات للكشف عن الفرص الجديدة في البينة المحلية والدولية. 40 تسمح الشركة للموظفين بتقديم الأفكار والمبادرات الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء. 50 تسمح الشركة بتحديث أهدافها وخططها لتلبية الظروف البينية المتغيرة بشكل مستمر. 51 تقوم الشركة بتحديث أهدافها وخططها لتلبية الظروف البينية المتغيرة بشكل مستمر. 52 لدى موظفي الشركة فهم جيد لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض. 53 يساهم كل موظف من موظفي الشركة مساهمة جوهرية في أعمال فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة. 54 تدرك الشركة استر انتيجيات فعالة لتحديد المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. 55 تمتلك الشركة إستر انتيجيات فعالة لتحديد المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. 56 تشجع الشركة إجراءات كاقية لاستيعاب المعلومات والاتصالات التعلم مستمر. 57 لدى الشركة إلمعرفة المجرفة المجديدة في تحسين غافاء أدائها وزيادة إنتاجية العمل، والنقل البحري. 58 تشجع الشركة موظفيها وتحفز هم على اكتساب المعارف الجديدة المتطقة بصناعة الموانئ والنقل البحري. 59 تعمل الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاحتياجات التشغيلية. 60 تمتلك الشركة فعالية في التواصل والتعاون مع نظيراتها من الشركات المماثلة في الدول الأخرى لتحسين الأداء. 61 تولكب الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرات في قطاع النقل البحري. 62 توظف المتركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرات في قطاع النقل البحري.	أ - قدرات الاستشعار	
المبادرات التطويرية المتعداد للتعاون مع نظيراتها من الشركات للاستفادة منهم وفهم الأحداث والتطورات المحيطة. لدى الشركة الاستعداد للتعاون مع نظيراتها من الشركات للاستفادة منهم وفهم الأحداث والتطورات المحيطة. 49 تهتم الشركة بإجراء البحوث والدراسات للكشف عن الفرص الجديدة في البيئة المحلية والدولية. بعدرات التنسيق بسمح الشركة بتحديث أهدافها وخططها لتلبية الظروف البيئية المتغيرة بشكل مستمر. 50 لدى موظفى الشركة بتحديث أهدافها وخططها لتلبية الظروف البيئية المتغيرة بشكل مستمر. 51 لدى موظفى الشركة فهم جيد لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض. 52 لدى موظفى الشركة فهم جيد لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض. 53 يساهم كل موظف من موظفى الشركة مساهمة جوهرية في أعمال فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة. 54 تدرك الشركة من في مجموعة العمل لديه مهارات ومعرفة متخصصة ذات صلة بعمل الشركة. 53 تمتلك الشركة اجراءات كافية لاستيعات المعلومات والاتصالات للتعامل مع المعلومات والمعارف بشكل فعال. 56 تمتلك الشركة إجراءات كافية لاستيعاب المعلومات والمعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. 57 لدى الشركة إجراءات كافية لاستيعاب المعلومات والمعارف الجديدة المتعلقة بصناعة الموانى والنقل البحري. 58 توظف الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة إنتاجية العمل. 59 توظف الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة إنتاجية العمل. 59 تعمل الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاحتياجات التشغيلية. 50 تمكل الشركة على التواصل والتعاون مع نظير اتها من الشركات المماثلة في الدول الأخرى لتحسين الأداء. 50 تولكب الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرات في احتياجات متلقى الخدمة. 58 تؤكد الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرات في احتياجات متلقى الخدمة. 58 تؤكد الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرات في احتياجات متلقى الخدمة.	تقوم الشركة بعمليات مسح بيئي لتحديد الفرص المتاحة في السوق.	45
48 لدى الشركة الاستعداد للتعاون مع نظيراتها من الشركات للاستفادة منهم و فهم الأحداث والتطورات المحيطة. 49 تهتم الشركة بإجراء البحوث والدراسات للكشف عن الفرص الجديدة في البيئة المحلية والدولية. 40 تسمح الشركة الموظفين بتقديم الأفكار والمبادرات الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء. 50 تقوم الشركة الموظفين بتقديم الأفكار والمبادرات الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء. 51 تقوم الشركة بتحديث أهدافها وخططها لتلبية الظروف البيئية المتغيرة بشكل مستمر. 52 لدى موظفي الشركة فهم جيد لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض. 53 يساهم كل موظف من موظفي الشركة مساهمة جوهرية في أعمال فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة. 54 تدرك الشركة من في مجموعة العمل لديه مهارات ومعرفة متخصصة ذات صلة بعمل الشركة. 55 تمتلك الشركة استراتيجيات فعالة لتحديد المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. 56 تمتلك الشركة إجراءات كافية لاستيعاب المعلومات والاعارف الجديدة بشكل مستمر. 57 لدى الشركة إجراءات كافية لاستيعاب المعلومات والمعارف الجديدة المتعلقة بصناعة الموانئ والنقل البحري. 58 توظف الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة إنتاجية العمل. 59 توظف الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاحتياجات التشغيلية. 60 تمتلك الشركة متغير ات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري. 63 تؤكد الشركة على الاستجابة المعريعة من خلال مواردها للتغيرات في احتياجات متلقي الخدمة.	تضع الشركة خططًا لتطوير عملياتها وخدماتها في المستقبل.	46
49 تهتم الشركة بإجراء البحوث والدراسات للكشف عن الغرص الجديدة في البيئة المحلية والدولية. 100 تسمح الشركة للموظفين بتقديم الأفكار والمبادرات الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء. 110 تقوم الشركة بتحديث أهدافها وخططها لتابية الظروف البيئية المتغيرة بشكل مستمر. 121 لدى موظفي الشركة فهم جيد لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض. 122 لدى موظفي الشركة فهم جيد لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض. 133 يساهم كل موظف من موظفي الشركة مساهمة جوهرية في أعمال فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة. 134 تدرك الشركة من في مجموعة العمل لديه مهارات ومعرفة متخصصة ذات صلة بعمل الشركة. 135 تمتلك الشركة استر اتيجيات فعالة لتحديد المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. 136 تمتلك الشركة المتراقب المعلومات والاتصالات للتعامل مع المعلومات والمعارف بشكل فعال. 137 لدى الشركة إجراءات كافية لاستيعاب المعلومات والاتصالات للتعامل مع المعلومات والمعارف الجديدة بشكل مستمر. 138 تشجع الشركة موظفيها وتحفز هم على اكتساب المعارف الجديدة المتعلقة بصناعة الموانئ والنقل البحري. 138 توظف الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة إنتاجية العمل. 139 تعمل الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاحتياجات التشغيلية. 140 تمتلك الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري لتحسين الأداء. 150 تولكب الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرات في اطتها النقل البحري.	تستجيب الشركة اللأفكار والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين خدماتها.	47
ب قدرات التنسيق 50 تسمح الشركة للموظفين بتقديم الأفكار والمبادرات الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء. 51 تقوم الشركة بتحديث أهدافها وخططها لتلبية الظروف البيئية المتغيرة بشكل مستمر. 52 لدى موظفي الشركة فهم جيد لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض. 53 يساهم كل موظف من موظفي الشركة مساهمة جو هرية في أعمال فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة. 54 تدرك الشركة من في مجموعة العمل لديه مهارات ومعرفة متخصصة ذات صلة بعمل الشركة. 55 تمثلك الشركة استر اتيجيات فعالة لتحديد المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. 56 تمثلك الشركة نظم متطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتعامل مع المعلومات والمعارف بشكل فعال. 57 لدى الشركة إجراءات كافية لاستيعاب المعلومات والمعارف الجديدة بشكل مستمر. 58 تشجع الشركة موظفيها وتحفزهم على اكتساب المعارف الجديدة المتعلقة بصناعة الموانئ والنقل البحري. 59 توظف الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة إنتاجية العمل. 50 تعمل الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاحتياجات الشغيلية. 60 تمثلك الشركة معالية في التواصل والتعاون مع نظيراتها من الشركات المماثلة في الدول الأخرى لتحسين الأداء. 61 توذكد الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرات في احتياجات متلقي الخدمة.	لدى الشركة الاستعداد للتعاون مع نظير اتها من الشركات للاستفادة منهم وفهم الأحداث والتطور ات المحيطة.	48
ب قدرات التنسيق 50 تسمح الشركة للموظفين بتقديم الأفكار والمبادرات الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء. 51 تقوم الشركة بتحديث أهدافها وخططها لتلبية الظروف البيئية المتغيرة بشكل مستمر. 52 لدى موظفي الشركة فهم جيد لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض. 53 يساهم كل موظف من موظفي الشركة مساهمة جو هرية في أعمال فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة. 54 تدرك الشركة من في مجموعة العمل لديه مهارات ومعرفة متخصصة ذات صلة بعمل الشركة. 55 تمثلك الشركة استر اتيجيات فعالة لتحديد المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. 56 تمثلك الشركة نظم متطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتعامل مع المعلومات والمعارف بشكل فعال. 57 لدى الشركة إجراءات كافية لاستيعاب المعلومات والمعارف الجديدة بشكل مستمر. 58 تشجع الشركة موظفيها وتحفزهم على اكتساب المعارف الجديدة المتعلقة بصناعة الموانئ والنقل البحري. 59 توظف الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة إنتاجية العمل. 50 تعمل الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاحتياجات الشغيلية. 60 تمثلك الشركة معالية في التواصل والتعاون مع نظيراتها من الشركات المماثلة في الدول الأخرى لتحسين الأداء. 61 توذكد الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرات في احتياجات متلقي الخدمة.	تهتم الشركة بإجراء البحوث والدراسات للكشف عن الفرص الجديدة في البيئة المحلية والدولية.	49
 تقوم الشركة بتحديث أهدافها وخططها أتلبية الظروف البيئية المتغيرة بشكل مستمر. لدى موظفي الشركة فهم جيد لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض. يساهم كل موظف من موظفي الشركة مساهمة جو هرية في أعمال فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة. تدرك الشركة من في مجموعة العمل لديه مهارات ومعرفة متخصصة ذات صلة بعمل الشركة. تمتلك الشركة استر انيجيات فعالة لتحديد المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. تمتلك الشركة إجراءات كافية لاستيعاب المعلومات والاتصالات للتعامل مع المعلومات والمعارف بشكل فعال. تشجع الشركة وطفيها وتحفز هم على اكتساب المعارف الجديدة بشكل مستمر. توظف الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة إنتاجية العمل. تعمل الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاحتياجات التشغيلية. تمتلك الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاحتياجات التشغيلية. تمتلك الشركة على التواصل والتعاون مع نظيراتها من الشركات المماثلة في الدول الأخرى لتحسين الأداء. تواكب الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها المتغيرة في قطاع النقل البحري. تؤكد الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها المتغيرة في قطاع النقل البحري. تؤكد الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها التغيرات في احتياجات متلقي الخدمة. 	ب -قدرات التنسيق	
52 لدى موظفي الشركة فهم جيد لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض. 53 يساهم كل موظف من موظفي الشركة مساهمة جو هرية في أعمال فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة. 54 تدرك الشركة من في مجموعة العمل لديه مهارات ومعرفة متخصصة ذات صلة بعمل الشركة. 55 تمتلك الشركة استر انيجيات فعالة لتحديد المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. 60 تمتلك الشركة إجراءات كافية لاستيعاب المعلومات والمعارف الجديدة بشكل مستمر. 58 تشجع الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة إنتاجية العمل. 59 توظف الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة إنتاجية العمل. 60 تعمل الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاحتياجات التشغيلية. 61 تولكب الشركة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري. 62 توكد الشركة على الاستجابة المديعة من خلال مواردها للتغيرات في احتياجات متلقي الخدمة. 63 توكد الشركة على الاستجابة المديعة من خلال مواردها للتغيرات في احتياجات متلقي الخدمة.	تسمح الشركة للموظفين بتقديم الأفكار والمبادرات الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء.	50
إلى يساهم كل موظف من موظفي الشركة مساهمة جو هرية في أعمال فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة. 54 تدرك الشركة من في مجموعة العمل لديه مهارات ومعرفة متخصصة ذات صلة بعمل الشركة. 55 تمتلك الشركة استراتيجيات فعالة لتحديد المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. 56 تمتلك الشركة الشركة نظم متطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتعامل مع المعلومات والمعارف بشكل فعال. 57 لدى الشركة إجراءات كافية لاستيعاب المعلومات والمعارف الجديدة بشكل مستمر. 58 تشجع الشركة موظفيها وتحفزهم على اكتساب المعارف الجديدة المتعلقة بصناعة الموانئ والنقل البحري. 59 توظف الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة إنتاجية العمل. 50 تعمل الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاحتياجات التشغيلية. 61 تمتلك الشركة منفيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري. 62 توكذ الشركة منفيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري.	تقوم الشركة بتحديث أهدافها وخططها لتلبية الظروف البيئية المتغيرة بشكل مستمر	51
إلى يساهم كل موظف من موظفي الشركة مساهمة جو هرية في أعمال فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة. 54 تدرك الشركة من في مجموعة العمل لديه مهارات ومعرفة متخصصة ذات صلة بعمل الشركة. 55 تمتلك الشركة استراتيجيات فعالة لتحديد المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. 56 تمتلك الشركة الشركة نظم متطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتعامل مع المعلومات والمعارف بشكل فعال. 57 لدى الشركة إجراءات كافية لاستيعاب المعلومات والمعارف الجديدة بشكل مستمر. 58 تشجع الشركة موظفيها وتحفزهم على اكتساب المعارف الجديدة المتعلقة بصناعة الموانئ والنقل البحري. 59 توظف الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة إنتاجية العمل. 50 تعمل الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاحتياجات التشغيلية. 61 تمتلك الشركة منفيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري. 62 توكذ الشركة منفيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري.	لدى موظفي الشركة فهم جيد لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض.	52
ج - قدرات التعلم 55 تمتلك الشركة استر اتيجيات فعالة لتحديد المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. 56 تمتلك الشركة نظم متطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتعامل مع المعلومات والمعارف بشكل فعال. 57 لدى الشركة إجراءات كافية لاستيعاب المعلومات والمعارف الجديدة بشكل مستمر. 58 تشجع الشركة موظفيها وتحفز هم على اكتساب المعارف الجديدة المتعلقة بصناعة الموانئ والنقل البحري. 59 توظف الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة إنتاجية العمل. 50 تعمل الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاحتياجات التشغيلية. 61 تمتلك الشركة فعالية في التواصل والتعاون مع نظيراتها من الشركات المماثلة في الدول الأخرى لتحسين الأداء. 62 توكب الشركة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري.		53
 تمتلك الشركة استر اتيجيات فعالة لتحديد المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين. تمتلك الشركة نظم متطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتعامل مع المعلومات والمعارف بشكل فعال. لدى الشركة إجراءات كافية لاستيعاب المعلومات والمعارف الجديدة بشكل مستمر. تشجع الشركة موظفيها وتحفز هم على اكتساب المعارف الجديدة المتعلقة بصناعة الموانئ والنقل البحري. توظف الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة إنتاجية العمل. تعمل الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاحتياجات التشغيلية. تمتلك الشركة فعالية في التواصل والتعاون مع نظير إتها من الشركات المماثلة في الدول الأخرى لتحسين الأداء. تولكب الشركة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري. تؤكد الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرات في احتياجات متلقي الخدمة. 	تدرك الشركة من في مجموعة العمل لديه مهارات ومعرفة متخصصة ذات صلة بعمل الشركة.	54
 تمتلك الشركة نظم متطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتعامل مع المعلومات والمعارف بشكل فعال. لدى الشركة إجراءات كافية لاستيعاب المعلومات والمعارف الجديدة بشكل مستمر. تشجع الشركة موظفيها وتحفزهم على اكتساب المعارف الجديدة المتعلقة بصناعة الموانئ والنقل البحري. توظف الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة إنتاجية العمل. تعمل الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاحتياجات التشغيلية. تمتلك الشركة فعالية في التواصل والتعاون مع نظيراتها من الشركات المماثلة في الدول الأخرى لتحسين الأداء. تولكب الشركة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري. تؤكد الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرات في احتياجات متلقي الخدمة. 	ج - قدرات التعلم	
لدى الشركة إجراءات كافية لاستيعاب المعلومات والمعارف الجديدة بشكل مستمر. تشجع الشركة موظفيها وتحفز هم على اكتساب المعارف الجديدة المتعلقة بصناعة الموانئ والنقل البحري. توظف الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة إنتاجية العمل. ح - قدرات إعادة تشكيل الموارد ح - قدرات إعادة تشكيل الموارد تعمل الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاحتياجات التشغيلية. تمتلك الشركة فعالية في التواصل والتعاون مع نظيراتها من الشركات المماثلة في الدول الأخرى لتحسين الأداء. تواكب الشركة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري. توكد الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرات في احتياجات متلقي الخدمة.	تمتلك الشركة استر اتيجيات فعالة لتحديد المعارف الجديدة وتطوير مهارات الموظفين.	55
 تشجع الشركة موظفيها وتحفزهم على اكتساب المعارف الجديدة المتعلقة بصناعة الموانئ والنقل البحري. توظف الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة إنتاجية العمل. ع - قدرات إعادة تشكيل الموارد تعمل الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاحتياجات التشغيلية. تمتلك الشركة فعالية في التواصل والتعاون مع نظيراتها من الشركات المماثلة في الدول الأخرى لتحسين الأداء. تواكب الشركة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري. تؤكد الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرات في احتياجات مثلقي الخدمة. 	تمتلك الشركة نظم متطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتعامل مع المعلومات والمعارف بشكل فعال.	56
59 توظف الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة إنتاجية العمل. ¬ - قدرات إعادة تشكيل الموارد ¬ - قدرات إعادة تشكيل الموارد 60 تعمل الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاحتياجات التشغيلية. 61 تمثلك الشركة فعالية في التواصل والتعاون مع نظيراتها من الشركات المماثلة في الدول الأخرى لتحسين الأداء. 62 تواكب الشركة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري. 63 تؤكد الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرات في احتياجات متلقي الخدمة.		57
59 توظف الشركة المعرفة الجديدة في تحسين كفاءة أدائها وزيادة إنتاجية العمل. ¬ - قدرات إعادة تشكيل الموارد ¬ - قدرات إعادة تشكيل الموارد 60 تعمل الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاحتياجات التشغيلية. 61 تمثلك الشركة فعالية في التواصل والتعاون مع نظيراتها من الشركات المماثلة في الدول الأخرى لتحسين الأداء. 62 تواكب الشركة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري. 63 تؤكد الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرات في احتياجات متلقي الخدمة.	تشجع الشركة موظفيها وتحفز هم على اكتساب المعارف الجديدة المتعلقة بصناعة الموانئ والنقل البحري.	58
 تعمل الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاحتياجات التشغيلية. تمتلك الشركة فعالية في التواصل والتعاون مع نظيراتها من الشركات المماثلة في الدول الأخرى لتحسين الأداء. تواكب الشركة متغيرات البينة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري. تؤكد الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرات في احتياجات متلقي الخدمة. 		59
 16 تمتلك الشركة فعالية في التواصل والتعاون مع نظير اتها من الشركات المماثلة في الدول الأخرى لتحسين الأداء. 62 تواكب الشركة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري. 63 تؤكد الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرات في احتياجات متلقي الخدمة. 		
 16 تمتلك الشركة فعالية في التواصل والتعاون مع نظير اتها من الشركات المماثلة في الدول الأخرى لتحسين الأداء. 62 تواكب الشركة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري. 63 تؤكد الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرات في احتياجات متلقي الخدمة. 	تعمل الشركة على إعادة ترتيب مواردها وفق أولويات العمل والاحتياجات التشغيلية.	60
62 تواكب الشركة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة في قطاع النقل البحري. 63 تؤكد الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرات في احتياجات متلقي الخدمة.		61
63 تؤكد الشركة على الاستجابة السريعة من خلال مواردها للتغيرات في احتياجات متلقي الخدمة.		62
64 تمتاز الشركة بفعاليتها في إعادة تخصيص الموارد البشرية والتقنية لتحقيق أقصى استفادة.		63
	تمتاز الشركة بفعاليتها في إعادة تخصيص الموارد البشرية والتقنية لتحقيق أقصى استّفادة.	64