

القابليات التنظيمية ودورها في الحد من الجمود التنظيمي - دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي  
الادارة الوسطى في معمل باتا الكوفة

ا.م اميرة خضير كاظم العنزي	ا.م.د مهند حميد ياسر العطوي	م.د زينب هادي معيوف الشريفي
المعهد التقني كوفة	كلية الادارة والاقتصاد	كلية الادارة والاقتصاد
جامعة الفرات الأوسط التقنية	جامعة الكوفة	جامعة الكوفة
المستخلص		

يهدف البحث الى التعرف على دور القابليات التنظيمية بأبعادها (قابليات التعلم التنظيمي، وقابليات ادارة المعرفة) في الحد من الجمود التنظيمي بأبعاده الاربعة (جمود قيادة التغيير، وجمود الثقافة التنظيمية وجمود متطلبات الوظيفة وجمود الدافعية)، وقد جرى اختيار معمل باتا\_الكوفة مكاناً لإجراء البحث، في عينة بلغ حجمها (40) من العاملين في الادارة الوسطى. وقد حاول البحث الاجابة على تساؤلات متعددة منها: مدى تأثير القابليات التنظيمية في الحد من الجمود التنظيمي، وللاجابة على التساؤلات المطروحة بني البحث على فرضية رئيسة واحدة تفرعت منها فرضيتين فرعيتين جرى التحقق من صدقهما من خلال معالجة البيانات التي تمخضت عنها اجابات عينة البحث بعد استعانة الباحثين ببرنامج ( Smart PLS)، واختيار الوسائل الاحصائية الملائمة لمتطلبات البحث. وقد توصل البحث لجملة من الاستنتاجات منها المستوى العالي من الجمود الذي طغى على المعمل مجتمع البحث.

### Abstract

This study aims to recognize the role of the organizational capabilities with its two dimensions(organizational learning capabilities and knowledge management capabilities) in limiting the organizational inertia with its four dimensions( change leadership inertia, organizational culture inertia, job requirements inertia and motivation inertia). Bata factory in Al- Kufa was selected to be the place of conducting this study, with a sample of (40) employees of the middle administration. The study attempts to answer different questions such as:- measuring the effect of the organizational capabilities on limiting the organizational inertia.

To answer such question, the study adopted one main hypothesis with two branch hypotheses that are proved by processing the data and the information obtained from the study sample. (Smart PLS) and a number of statistical means are used to process data.The result indicates a high level of inertia that dominates the study society( Bata factory).

## المقدمة.

ان المنظمات الساعية للنجاح هي المنظمات التي تعظم قيمة مواردها من خلال تطويرها وتنميتها باستمرار. فالموارد هي التي تمكن المنظمات من صياغة وتنفيذ استراتيجياتها المستقبلية. وتشمل هذه الموارد جميع الجوانب المالية والمادية والبشرية والموجودات التنظيمية التي تستخدمها المنظمة لتطوير وتصنيع وتسليم منتجاتها او خدماتها الى زبائنها.

ان تنظيم هذه الموارد وتطويرها يعتمد على بعدين هما قابليات التعلم التنظيمي التي تركز فيها المنظمة على تطوير معارف او افكار يمكن من خلالها التأثير على السلوكيات، وقابليات ادارة المعرفة التي تساعد المنظمة في تحديد واختيار وتنظيم ونشر ونقل المعلومات والخبرات داخل المنظمة. وبحسب (Gusberti&Echeveste,2012) فان نمو المنظمات وتغييرها يعتمد بصورة اساس على اعادة تشكيل روتينها وقابلياتها. لذلك فان الاهتمام بالموارد وحركتها داخل المنظمة يسهم في تقليل مستويات الجمود التنظيمي، فكل تطوير في المنظمات يقابله تطوير للقابليات وكسر للجمود التنظيمي، فالثبات في بيئة متغيرة ينبئ بتعثر المنظمات مستقبلا، وبحسب (Majid et al.,2011) فان الجمود التنظيمي لا يتسبب بوقف التغيير في المنظمات وانما يسهم في جعله ابطأ، كما انه يجعل المنظمات غير قادرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة بها.

ويقصد بالجمود عدم قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات المحيطة بها بصورة سريعة ومرنة كالتغيرات التكنولوجية والتغير في حاجات ورغبات الزبائن على سبيل المثال. وفي بعض الاحيان تقاوم المنظمات أي عملية تغيير قد تحدث في البيئة وتفضل البقاء على وضعها الحالي، لعدة عوامل منها ان عمليات التحول والتغيير قد تكون صعبة بحد ذاتها، او ان الافراد لا يتقبلون عملية التغيير بسهولة لأسباب نفسية كالشعور بالخوف من ان التغيير قد لا يلبي طموحاتهم او انه قد يتسبب في فقدان وظائفهم.

لقد جاء البحث الحالي ليسلط الضوء على متغيرين هامين للمنظمات الساعية للنجاح والاستمرار في بيئة اكثر ما يميزها هو التغيير والمنافسة، وعلى وجه الخصوص في البيئة الصناعية العراقية. لقد تكون البحث من اربعة مباحث اهتم المبحث الاول بمنهجية البحث، فيما اهتم المبحث الثاني الاطار النظري للبحث وما تناولته الادبيات بشأن متغيرات البحث، اما المبحث الثالث فقد انصب اهتمامه على الجانب التطبيقي للبحث واخيرا فان المبحث الرابع جاء ليلقي الضوء على الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

## المبحث الأول

### منهجية البحث

#### 1. مشكلة البحث وتساؤلاته:

تعد الصناعات الوطنية ذات اولوية قصوى لجميع البلدان بشكل عام والعراق بشكل خاص الذي يسهم في تحقيق الرفاهية للمجتمع ما لها من اهمية في تقليل البطالة وزيادة استخدام الموارد الطبيعية والمساهمة في دفع الضرائب التي تعكس بشكل افضل على واقع اقتصاد أي بلد، الا ان الشركات العراقية بصورة عامة تعاني من مشاكل في احراز تقدم ملحوظ في الاسواق العراقية، ويرى البحث ان هذه الظاهرة او المشكلة يمكن وصفها بمتغير الجمود التنظيمي لعدم قدرة الشركات العراقية من مواكبة التطور في تقديم المنتج الملائم، ويرى البحث ان هذا الجمود يمكن تقليله من خلال بناء قدرات لمواكبة التطور الحاصل في الاعمال التجارية وتم اختيار معمل باتا كنموذج للتعرف على مدى امكانية القابليات التنظيمية ان تقلل من الجمود التنظيمي. وفي ظل ما تقدم تم طرح سؤال أساسي هو (هل القابليات التنظيمية تقلل من الجمود التنظيمي في معمل باتا؟) ومن هذا السؤال اشتقت أربع تساؤلات وهي كالآتي:

- أ- ما مستوى القابليات التنظيمية ممثلة بقابليات التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في معمل باتا ؟
- ب- ما مستوى الجمود التنظيمي معبر عنه بجمود التغيير والثقافة التنظيمية ومتطلبات الوظيفة والدافعية في معمل باتا ؟
- ت- ما هي طبيعة العلاقة ومقدار التأثير بين القابليات التنظيمية والجمود التنظيمي؟

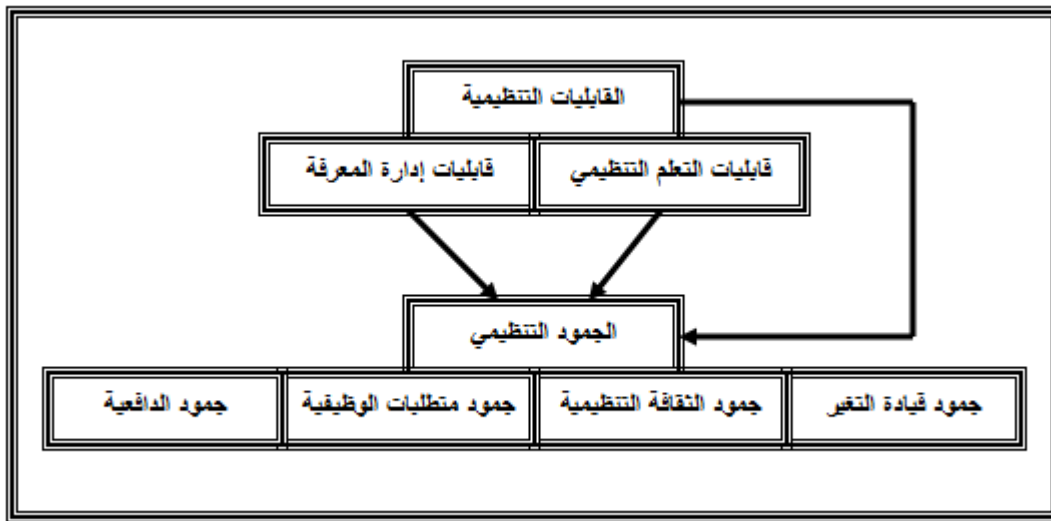
2. أهمية البحث : تأتي أهمية البحث واهدافه في الجانبين النظري والتطبيقي ، ففي الجانب النظري تم الاعتماد على مجموعة من الابحاث الحديثة التي تناولت للمتغيرين القابليات التنظيمية والجمود التنظيمي وابعادهما فضلا عن التركيز على اصالة البحوث . إما الجانب العملي يقدم البحث بشكل عملي للمتغيرين القابليات التنظيمية والجمود التنظيمي في معمل باتا، وتقديم معلومات مفيدة عن مدى قدرة رفع مستوى القابليات التنظيمية لتقليل الجمود التنظيمي من خلال بعض الاستنتاجات والتوصيات التي سيقدمها البحث للمنظمة المبحوثة.

#### 3. اهداف البحث: إما أهداف البحث فنتلخص كالآتي:

- أ- التعرف على مستوى القابليات التنظيمية وابعادها .
- ب- تحديد مستوى إبعاد الجمود التنظيمي وابعاده.
- ت- التوصل الى نوع العلاقة بين القابليات التنظيمية والجمود التنظيمية.
- ث- مدى تأثير القابليات التنظيمية في الجمود التنظيمي.

**4. منهج البحث:** ان منهج البحث هو المنهج الوصفي وان هذا المنهج يساعد على تقديم البيانات للمنظمة المبحوثة ووصف ومعالجة المشكلة، اذ ستجمع البيانات من خلال استبانة ستوزع على عينة البحث ومن ثم تبويبها وتحليلها للوصول الى نتائج مهمة للمنظمة المبحوثة.

**5. مخطط البحث:** بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات القابليات التنظيمية والجمود التنظيمي وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه قام الباحثين برسم مخطط فرضي للبحث يوضح علاقات التأثير بين متغيرات البحث.



شكل(1)مخطط البحث الفرضي

**5.فرضيات البحث:** بعد تحديد مشكلة البحث المراد وعلى وفق اهداف البحث، فقد وضع الباحثين فرضية رئيسة واحدة التي افادت وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عكسية للقابليات التنظيمية في الجمود التنظيمي على المستوى الكلي وانبثقت عنها فرضيتان وهما الاتي:

**1-5: الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية لقابليات التعلم التنظيمي في الجمود التنظيمي.

**2-5: الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية لقابليات ادارة المعرفة في الجمود التنظيمي.

**6.ابعاد متغيرات البحث :** يتكون البحث من متغيرين الاول هو المتغير المستقل المتمثل بالقابليات التنظيمية، والمتغير الثاني هو المتغير التابع الجمود التنظيمي، وتم تحديد الابعاد وهي كالتالي:

- 6-1: مقياس القابليات التنظيمية : تم الاعتماد على نموذج (Lee et al., 2007) المتكون من بعدين وهي (قابليات التعلم التنظيمي وقابليات ادارة المعرفة) .
- 6-2: مقياس الجمود التنظيمي :تم الاعتماد على نموذج (Kinnear&Roodt,1998) الذي يتألف من اربع ابعاد وهي ( جمود قيادة التغيير ، جمود الثقافة التنظيمية، جمود متطلبات الوظيفة، وجمود الدافعية) .
- 6-3:أداة القياس: استعمل البحث مقياس ليكرت الخماسي الذي يبدأ من (1) لا اتفق تماما الى (5) اتفق تماما.
- 7.حدود البحث :الحدود المكانية للبحث هي معمل باتا في الكوفة، اما الحدود الزمنية امتدت المدة الزمنية التي قضاها البحث في الجانب العملي من 2/1 الى 2017/3/1 ، والحدود البحثية التزم البحث في المتغيرين القابليات التنظيمية والجمود التنظيمي ، كما الحدود البشرية للبحث هي الأفراد العاملين في معمل باتا.
9. مجتمع وعينة البحث: تكون مجتمع البحث من جميع الافراد العاملين في الادارة الوسطى والبالغ عددهم (56) فرداً، اذ جرى اختيارهم بصورة عمدية كونهم الاقدر على الاجابة بصورة مفصلة عن واقع متغيرات البحث، وقد جرى توزيع استمارات البحث بصورة كلية واسترجع منها(40) استمارة اخضعت للتحليل الاحصائي، وبهذا تكون نسبة الاسترداد 70%.

### المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

#### القابليات التنظيمية والجمود التنظيمي

#### اولا: القابليات التنظيمية:

1. مفهوم القابليات التنظيمية وسبل تطويرها : يستند مفهوم القابليات التنظيمية على المدخل المستند الى الموارد وهي من نتاج جهود(Barney,1991,1995)، إذ اطلق (Barney) على السمات الداخلية للمنظمات تسمية الموارد والقدرات والتي عدها مصدراً للميزة التنافسية، ووفقاً لرؤيته هذه فان الموارد تتضمن جميع الجوانب المالية والمادية والبشرية والموجودات التنظيمية والمعرفة والمعلومات التي تستخدمها المنظمة لتطوير وتصنيع وتسليم منتوجاتها او خدماتها الى زبائننها، فضلا عن تطوير استراتيجياتها وتحقيق الكفاءة والفاعلية(Barney,1991:101;Barney,1995:50) والتي يمكن من خلالها صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تحسن من فعاليتها وكفاءتها(Akio,2005:129). بعبارة اخرى فان (Barney) اشار الى الموارد بوصفها جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي

تستخدمها المنظمات في ادارة نشاطاتها. اما الموارد فيعرفها (Helfat&Lieberman,2002:725) بأنها مخزون العوامل المتاحة التي تمتلكها او تسيطر عليها المنظمة وقدرتها على نشرها لتحقيق النتيجة النهائية المرغوب بها. ومن امثلتها المواد الأولية، براءات الاختراع والتراخيص ومعرفة كيفية تسويقها، والموارد المالية، والمادية، ورأس المال البشري، كما تشمل الملكية الفكرية والسمعة ( Gusberty etal.,2013:131; Tuan &Yoshi,2010:5).

ويركز مدخل النظرة المستندة الى الموارد على تساؤل رئيس وهو كيف تحقق المنظمة الميزة التنافسية المستدامة وكيف تحافظ عليها من خلال نشر مواردها (Kostopoulos etal.,2002:2). وي طرح (Hart,1995:986-988;Madhani,2010:4) الاجابة على هذا التساؤل بان تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يشترط ان تكون موارد المنظمات ذات قيمة، ونادرة، وغير قابلة للتقليد من قبل المنافسين. وهي الفكرة الرئيسية لنظرية النظرة المستندة على الموارد.

واستنادا لما تقدم فان القابليات التنظيمية يشار اليها بأنها القدرة على جمع وتنسيق الموارد والمعرفة والكفاءات من خلال تنظيم تدفق القيمة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية (Rauffet etal., 2009:2). لقد عبر (Teece etal.,1997:531) عن ان قدرة المنظمات على مواجهة الظروف لا تعتمد فقط على نقاط القوة وكيفية تعزيزها ونقاط الضعف وكيفية تلافيها بل تمتد الى الكيفية التي تدير بها مواردها بالدرجة الاساس. ويرى (Ouakouak&Mbengue,2018 ,10) ان القابليات التنظيمية ذات اهمية بالغة في حياة المنظمات لسببين الاول انها تركز على الاختلافات في قدرات المنظمات على التكيف السريع مع البيئة وتغييراتها، وثانياً انها تؤثر على ربحية المنظمات من خلال تعزيز الانتاجية والموارد الاخرى التي تمتلكها المنظمة. ويؤكد (Oppen&Brugman,2009:12) ان المنظمات الساعية للاستفادة من استراتيجيات الاستدامة عليها ان تنظر الى ما تمتلكه من قدرات داخلية. ويرى (Rauffet etal.,2010:2) ان القابليات التنظيمية هي مدخل يقوم على استثمار الموارد الداخلية بصورة مثلى.

ويميز (Makadok,2001:388) بين القابليات والموارد فالقابليات بحسب وجهة نظره محددة بصورة ضمنية في عمليات المنظمة، في حين ان الموارد ليست كذلك. وينتج عن ذلك صعوبة نقل ملكية القابليات في منظمة ما إلا من خلال نقل ملكية المنظمة نفسها.

ولكن السؤال الاهم كيف يمكن للمنظمة ان تطور قابلياتها ؟ يشير (Bakhru&Grant,2018 :4) الى ان تطوير القابليات التنظيمية يكون على مستويين الاول على مستوى الفرد وقدراته وهو ما اسماه بالمستوى الجزئي والثاني على مستوى المنظمة وهو ما اسماه بالمستوى الكلي. ويذكر ( Gusberty

131:2013,etal.) ان تطوير القابليات التنظيمية يجري من خلال التفاعلات المعقدة التي تجري داخل المنظمة بين الموارد الملموسة وغير الملموسة، والتي تحتاج الى وقت طويل تستند خلاله على تطوير المعلومات والمعرفة التي يجري تبادلها بين رأس المال في المنظمة، ويمكن من خلالها تحليل قدرات الفرد والمعرفة الاجتماعية والمبادئ التنظيمية من خلال تنظيم العلاقات داخل المنظمة وخارجها. ويشير (Gusberti&Echeveste,2012:225) ان نمو المنظمات وتغيرها يعتمد على اعادة تشكيل روتينها وقابلياتها.

**2. ادوار القابليات التنظيمية:** ويذكر (Ticha,2010:160) ان القابليات التنظيمية تؤدي عدة ادوار للمنظمات وهي:

- أ. تعزز الميزة التنافسية من خلال بناء استراتيجيات تقوم على فهم نقاط القوة والضعف لدى الافراد.
- ب. جعل وظيفة تطوير الموارد البشرية كشريك استراتيجي، اذ تعمل بهذه الطريقة على جعل القابليات التنظيمية كحلقة وصل بين الاستراتيجية والموارد البشرية، وبالتالي تكون الاخيرة مصدرا مهماً للميزة التنافسية. بدلا من صب الاهتمام على الفجوات في الاداء.
- ت. تحقيق النتائج التنظيمية على سبيل المثال رضا اصحاب المصلحة كالزبائن.
- ث. تحسين ملائمة الفرد والمنظمة من خلال عمليات الاختيار، اي مدى ملائمة مواقف الافراد وتحديد التصميم التنظيمي المناسب.
- ج. التواصل السلوكي للقيم من خلال تعزيز القيم الايجابية، ورفع مستويات الكفاءة.

**3. ابعاد القابليات التنظيمية:** حدد (Lee et al.,2007:680) بعدين للقابليات التنظيمية هما:

أ. **قابليات التعلم التنظيمي:** يشار الى التعلم بشكل عام بأنه تقويم السلوك عن طريق الخبرة (ناصف وهنا، 1990: 15). مما يعني ان التعلم يضيف العديد من التغيرات على السلوك الانساني مع العديد من النتائج المتولدة عنه بحسب نوع التعلم المرغوب من قبل الفرد، اما على المستوى التنظيمي فان التعلم يضيف ميزة لراس المال البشري للمنظمة مما يجعله غير قابل للتقليد من قبل منظمات اخرى (Abdulrahman,2014:56). ويعرف (Guta,2013:548) التعلم التنظيمي بأنه تطوير معارف او افكار جديدة يمكن خلالها التأثير على السلوك. وبحسب رؤية (Scott,2011:3) فان الافراد يكتسبون رؤى جديدة تساهم في تطوير خرائطهم المعرفية او انظمة معتقداتهم مصحوبة بتحول على المستوى السلوكي على المدى القصير او الطويل، ولكن ليس ضروريا ان يحدث أي هذا التحول بحسب رؤياه. اما قابليات التعلم التنظيمي فتعرف بأنها الخصائص التنظيمية أو الإدارية أو الممارسات أو المهارات أو

العوامل التي تسهل عمليات التعلم التنظيمي (Onag et al.,2014:709) وينظر ( Lee et al., 2007:680) الى قابليات التعلم التنظيمي بانها منظومة تتألف من ثلاث جوانب هي، توفر التدريب، الخبرة التقنية، ومستوى المعرفة. فالتدريب يسهم في مساعدة الافراد بالحصول على المعرفة حول عملهم بصورة افضل، كما يسهم في تقليل التكاليف والوقت (Khan et al.,2011:64). وعلى وفق رؤية (Lee et al.,2007:680) فان التدريب يسهل على الافراد استخدام التكنولوجيا. اما الخبرة التقنية فهي المستوى العالي من التكنولوجيا الذي يسهم في تطوير شبكات الاتصال في المنظمة وبالتالي تحقيق متطلبات الزبائن وتحقيق قيمة للموارد. واخيراً فان مستوى المعرفة هو الامام الكافي لدى الافراد بالتكنولوجيا الذي يجعل الافراد قادرين على التفاعل مع زبائن المنظمة.

**ب. قابليات ادارة المعرفة:** يصف (الطيبي،2009: 28) ادارة المعرفة بانها عملية تمكن المنظمة على تحديد واختيار وتنظيم ونشر ونقل المعلومات والخبرات المهمة والتي تكون موجودة بصورة غير منظمة ومهيكله داخل المنظمة. اما قابليات ادارة المعرفة فانها عمليات ادارة المعرفة في المنظمة التي تطور استخدام المعرفة داخلها (Liao&Wu,2009:65). وهي ايضا قابلية المنظمة على جمع مصادر المعرفة الرئيسية وتنظيم استخدامها واستيعابها (Chinchang,2015: 37) التي من الممكن ان تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية مستدامة وتحسن من فعاليتها التنظيمية (Salama,2017: 72) وتشمل عمليات ادارة المعرفة على ثلاث عمليات هي، اكتساب، وتطبيق، ونشر المعرفة (Lee et al., 2007: 681). وتمثل عملية اكتساب المعرفة شراء المعرفة او ابتكارها والحصول عليها من عقول الافراد المبدعين، والقدرة على فهمها واستيعابها، وهي لا تعني الحصول على معرفة جديدة فقط وانما امكانية الابداع والتطوير للافكار والحلول لإضافة القيمة (عبد الله وجرجيس،2014: 3). اما تطبيق المعرفة فيقصد به وضع المعرفة موضع التطبيق في المنظمة بصورة تتلائم مع المهام التي تقوم بها (الزطمة،2011: 50). وسوف يجري اعتماد هاتين البعدين في قياس القابليات التنظيمية للدراسة الحالية.

## ثانيا: الجمود التنظيمي.

**1. مفهوم وتعريف الجمود التنظيمي:** للجمود (inertia) عدة معان ففي اللغة جمد بوزن فلس ما جمد من الماء وهو عكس الذوبان (الرازي،1989: 96)، اما في علم النفس وعلم الاجتماع فكان محور اهتمامها الجمود الفكري والذي يعني النظرة الضيقة الى الحياة (سلامة، 2017: 10). و يشار اليه في علم الفيزياء بالقصور الذاتي ويقصد به سكون الجسم ومقاومته للحركة (<https://ar.wikipedia.org>).



وقد جرى توظيفه وادخاله الى علم المنظمات على يد الباحثين (Hannan & Freeman) عام (1984) و اطلقا عليه تسمية الجمود الهيكلي، ومنذ ذلك الوقت اخذ حيزاً كبيراً في كتابات الباحثين من بعدهما، اذ تناولوه بالبحث والدراسة وبمصطلحات مختلفة منها الجمود الهيكلي، والزخم التنظيمي، تغيير قوة القيود، والاستجابة التنظيمية وغيرها (Roodt et al., 2001: 57). والجمود هو الحالة المعاكسة او المضادة للتغيير. والجدول ادناه يبين تعريفات الجمود التنظيمي والمصطلحات الاخرى التي اوردها الباحثين له وكما يلي:

جدول (1) مفهوم الجمود التنظيمي والمصطلحات المرادفة له من وجهة نظر بعض الباحثين

المفهوم	الكاتب	الوصف
الجمود التنظيمي	Fombrun,1992	الجمود التنظيمي هو نتيجة الميزات التنظيمية مثل القدرات، الرقابة، الثقافة، والسلوك.
الجمود الهيكلي	Kelly&Amburgey,1991; Robbins,1994	يحدث الجمود الهيكلي عندما يكون المعدل الذي تحدث فيه التغيرات الداخلية وإعادة التنظيم أقل بكثير من المعدل الذي تتغير فيه العوامل البيئية. العلاقة الواضحة توجد بين الجمود الهيكلي العمر، الحجم.
الزخم التنظيمي	McCarthy,1995	النشاط يقيّم اساسا في الهياكل والقدرة على العمل.
تغيير قوة القيود	Connor&Lake,1988	أي القوى التي تعمل ضد التنفيذ الناجح للتغيير، هذه القوى هي فريدة من نوعها في كل منظمة، وهذا يتوقف على نوع التغيير المطلوب، وتوجد هذه القوى في خصائص ثقافة الافراد، توافر الموارد، والتغيير المقترح نفسه والحاجة الى التغيير مقابل الاستقرار.
اللزوجة التنظيمية	Eccles,1994	هي نتيجة القوة والارادة المتظاهرة من الادارة والقدرات ومستوى المعرفة، دعم الافراد، والتكلفة، وحجم الاصول والموارد ذات الصلة التي يمكن ان تصنعها المنظمة بعد التغييرات المقترحة.
الاستجابة التنظيمية	Walter,1994	تتطلب الاستجابة التنظيمية الاحساس الواضح للاتجاه والرؤيا، توفر المعلومات، وفاعلية الاتصالات في جميع المستويات المرونة في العمليات، وقبول التغيير من خلال فهم القوة والضعف والقدرات والمدخلات القادمة للمنظمة والنقص في جميع ذلك ينتج الجمود.
صعوبات التعلم التنظيمي	Pasmore,1994; Senge,1990	تؤدي صعوبات التعلم الى عدم قدرة الافراد على رؤية مواقفهم اكبر من انفسهم، والاطلاع على انماط طويلة الامد والرد على التغيير التدريجي، والقاء اللوم على الاخرين، وفرق الادارة الذين يدعون ان لديهم الاجابات عن كل شيء.
حواجز التعلم	Harrison&Dawes,1994	المشاعر السلبية، مثل الخوف، الغضب، والاستياء والتي لا تناقش علنا تؤدي الى حواجز امام التعلم.
الاستعداد التنظيمي	Dalziel&Schoonover,1988	يتأثر الاستعداد التنظيمي بالخبرة السابقة في قبول التغيير ووضوح التوقعات بدعم الادارة العليا، واصل التغيير والتوافق مع الاهداف التنظيمية.
مقاومة التغيير	Bryant,1988;Connor&Lake,1988; Diamond,1986;Hammer&Stanton,1985; Michael,1981; Moerdyk&Fone, 1986; Robbins,	العناصر التي تساهم في المقاومة هي: توقيت التغيير ومدى قبول التغيير، عامل التغيير، تأثير الناس، التصور والاحتياجات والشخصيات، انعدام الامن، العادات، التهديد بالتخلي عن العلاقات القائمة، الضغط الفردي، التهديد بفقدان الموارد، والخبرة، ومعتقدات الثقافة، طبيعة ما بعد- اثار التغيرات السابقة، عدم كفاية المعرفة حول التغيير، تواصل ضعيف، والسلوك غير المتناسق من قبل الموظفين التنفيذيين والتغيير ونقص المهارات المفاهيمية والمادية الكافية.

	1994; Schen,1992	
ان المنظمات قد يكون لها مستوى كبير من الجمود في سياق بيئة واحدة، ولكن ليس في بيئة اخرى، على سبيل المثال المنظمات التي لا تتمكن من الاستجابة بصورة سريعة ومرنة وكافية للتغيرات التي تحدث في البيئة كالتغيرات التكنولوجية.	Hannan&Freeman,1984	الجمود الهيكلي
الثبات المستمر للقابليات وللهيكل الحالي.	Tsai,2007	الجمود التنظيمي
الجمود التنظيمي بأنه مقاومة المنظمة للتحويلات وعجزها عن الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات البيئية، حيث تميل المنظمات الى مقاومة التغيرات والإبقاء على الوضع الحالي.	Roodt etal.,2003	الجمود التنظيمي

**Source:**

- \* Tsai, Chen-Yi ,(2007),” Organizational Change and inertia”, <https://www.semanticscholar.org>
- \* Roodt, Gert, Kinner, Carli & Erwee, Ronel ,(2003),” Organizational inertia: Contrasting Results in Australia and South Africa”, SA Journal of Psychology, Vol.29, No.2
- \* Kinnear, C &Roodt, G (1998),” The Development of An Instrument for Measuring Organizational Inertia” , Journal of Industrial Psychology, Vol.24, No.2, p.4
- \* Hannan, Michael T. & Freeman, John, (1984),” Structural Inertia and Organizational Change”, American Sociological Review, Vol.48, No.2

وبحسب (Majid et al.,2011: 384) فان الجمود التنظيمي لا يتسبب بوقف التغيير في المنظمات وانما يسهم في جعله ابطاً، كما انه يجعل المنظمات غير قادرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة بها. وقد يكون الجمود ايجابيا في بعض الاحيان، مثل الحالات التي تكتشف فيها المنظمة ان الاستمرار في مشروع ما سوف يكلفها الكثير فيما لو استمرت به، على سبيل المثال قد تتحمل المنظمة تكاليف اضافية تفوق العوائد المتوقعة منه (Boyer & Robert,2006:3). ويشير (Rumelt,1995:2) الى ان عملية تغيير وتحول المنظمات من حال الى حال هي عملية صعبة للغاية، تكمن الصعوبة في عمليات تغيير الاستراتيجيات والهيكل والاجراءات الادارية الاخرى تكون محفوفة بالمخاطرة وصعبة ومكلفة وتستهلك الكثير من الوقت. ان الجمود التنظيمي يؤثر على المنظمات بصور متعددة منها، ضعف في اداء المنظمات لدرجة التي تجعلها غير قادرة على تبني أي قدرة، وفي بعض الاحيان يُعرض المنظمات للفشل عند حدوث التغيرات في البيئة المحيطة (Amiripour,2017:39). ويرى (Louw&Martins,2004:55) ان المقاومة الفردية هي منبع الجمود، فالأفراد يميلون لمقاومة أي تغيير قد يحدث في المنظمة، وهذا يعود الى عوامل نفسية كالخوف من احداث غير متوقعة او ان التغيير قد لا يلبي طموحاتهم.

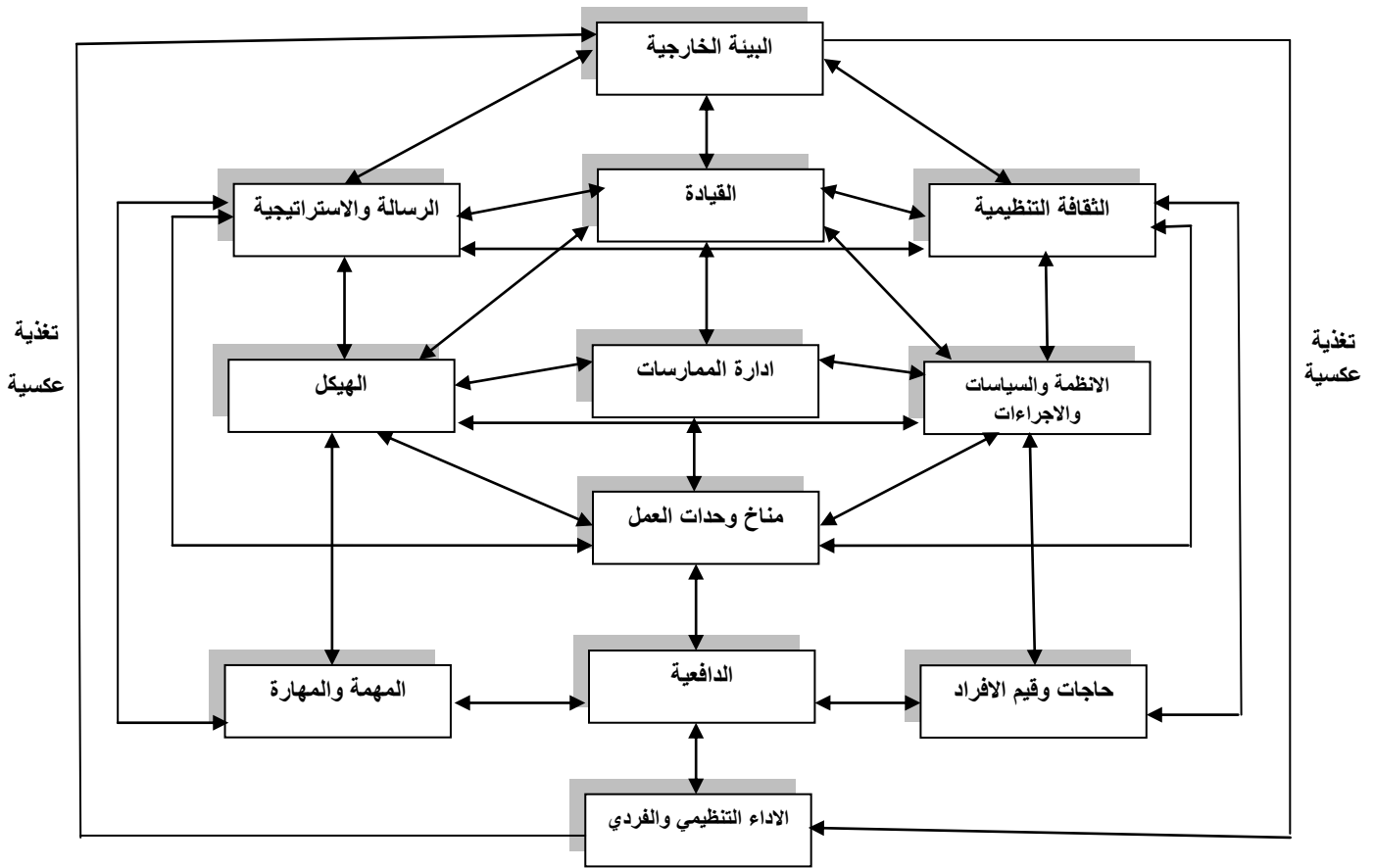
## 2. نماذج قياس الجمود التنظيمي.

### اولا: نموذج (Burke-Litwin,1992) النموذج السببي للأداء التنظيمي والتغيير.

وضع كل من (Burke-Litwin,1992: 525) نمودجاً للتغيير التنظيمي وكسر الجمود الشكل (2) والذي يحدد اطاراً يجري من خلاله وصف العلاقة السببية بين المتغيرات التي يمكن ان تؤدي الى التغيير في المنظمة، وهو يشتمل على سؤال ما هي الابعاد التي تؤدي للتغيير وكيف يحدث ذلك، وما هي الابعاد التي تُعد سببا رئيسا لنجاح التغيير وكيف ترتبط هذه الابعاد بعلاقة سببية فيما بينها لتحقيق الهدف منه. وتعتمد هذه الابعاد على مكونين اساسيين الاول يرتبط بمستوى التعاملات اليومية والسلوك الانساني في المنظمة، اما الثاني فيرتبط بالعمليات التنظيمية التي تتطلب تحولا جذريا فيها، وهما:

**1. المتغيرات التحويلية:** وهي المتغيرات التي تكون اساسا من ضمن اعمال ونشاطات القائد التحويلي في المنظمات، وتشمل البيئة الخارجية، الرسالة والاستراتيجية، القيادة، والثقافة التنظيمية، وهي تمثل الجزء الاعلى من النموذج، وتتفاعل هذه المتغيرات بعلاقات متداخلة بعضها مع البعض الاخر وتؤثر في نهاية المطاف على المربع الاخير في الشكل وهو الاداء التنظيمي والفردية. وترتبط قوة هذه المتغيرات بقوة القيادة التحويلية وقدرتها على مسح البيئة الخارجية واختيار افضل عوامل النجاح (Burke-Litwin,1992: 530). وتشير هذه المتغيرات الى المناطق التي من المؤكد ان تكون سببا للتغيير من قبل قوى البيئة الداخلية والخارجية والتي تتطلب قواعد سلوك جديدة تماماً (Kinnear&Roodt,1998:46).

**2. متغيرات المعاملات:** وتشمل هذه المتغيرات الانظمة والسياسات والاجراءات، ممارسات الادارة، الهيكل، مناخ وحدات العمل، قيم وحاجات الافراد، الدافعية، المهام والمهارات. وهي تقع في الجزء الاسفل من النموذج، وترتبط بعلاقات تبادلية فيما بينها لتؤثر في نهاية الامر على الاداء التنظيمي والفردية (Burke-Litwin,1992: 531). ويكون مدى التأثير في هذه العلاقة التبادلية قصير المدى بين الافراد والمجاميع (Kinnear&Roodt,1998:46).



شكل (2) النموذج السببي للأداء التنظيمي والتغيير

Source: Burke, W. Warner & Litwin, George H. (1992), "A Causal Model of Organizational Performance and Change", Journal of Management, Vol.18, No.3, p.528

وكما هو اوضح من الشكل (2) فان الاسهم تشير الى عمليات التفاعل بين المتغيرات التنظيمية التي يعتبرها الباحث الاعم من بين المتغيرات الاخرى، في النموذج ينظر الباحث الى المنظمة كونها نظام يتفاعل مع البيئة الخارجية ويستمد مدخلاته منها، اما مخرجات النظام فهي الاداء التنظيمي والفردي، وما بين مدخلات النظام ومخرجاته هناك تغذية عكسية تؤثر على البيئة الخارجية والاداء (Burke & Litwin, 1992: 527-528). نقل (Kinneer & Roodt, 1998: 47-51) نموذج (Burke & Litwin, 1992) من البناء المعرفي الى البناء التطبيقي من خلال قياس تأثير المتغيرات على كسر الجمود وإحداث التغيير المطلوب، في كل متغير من المتغيرات التي وضعها (Burke & Litwin, 1992) وعلاقتها بكسر الجمود، فالتغيير هو الحالة المعاكسة للجمود. لقد اعتمد الباحثون على النموذج المذكور في قياس الجمود التنظيمي، مستندين فيه الى اربعة عوامل اثنان منها تتمحور حول قياس المتغيرات التحويلية وهي جمود قيادة التغيير و جمود الثقافة التنظيمية، واثنان اخران يتمحوران حول متغيرات المعاملات وهي جمود متطلبات الوظيفة وجمود الدافعية، تاركين الساحة مفتوحة امام الباحثين الاخرين لقياس المتغيرات الاخرى ومدى تأثيرها على الجمود التنظيمي. وفيما يلي توضيح موجز لكل بعد من هذه الابعاد:

أ. **جمود قيادة التغيير:** تكاد تتفق ادبيات السلوك التنظيمي حول تعريف القيادة بانها عملية التأثير في الاخرين من اجل تحقيق اهداف المنظمة (Daft & Noe, 2001: 379; Schermerhorn et al., 2010: 306; Mcshane & Vonglinow, 2007: 213) وبحسب (Wagner & Hollenbeck, 2010: 195) فان عملية التأثير هذه هي عملية لا تتم بإكراه العاملين. وفي السياق ذاته فان (Owens & Valesky, 2011: 200) يشير الى ان المدراء هم الاشخاص الذين يفعلون الاشياء بصورة صحيحة، اما القادة فانهم الاشخاص الذين يفعلون الشيء الصحيح. ويميز الكتاب والباحثين بين مفهومي القيادة والادارة بان مكن الاختلاف يظهر في

مصدر قوة كل منهما إذ تتبع قوة المدير من الصلاحيات الرسمية التي تتولد داخل هيكل المنظمة فهو يعزز الاستقرار والنظام وحل المشاكل ضمن الحدود المقبولة لهيكل المنظمة. اما القائد فتأتي مصادر قوته من خلال مصادره الشخصية كالسمات الشخصية، والاهداف والقيم، فيقوم بتعزيز الرؤيا، الابداعية والتغيير بدلا من الاستقرار (Daft & Noe, 2001:380). وفي ذات الصدد يرى (Schermerhorn et al., 2010:306) ان دور الادارة هو تعزيز الاستقرار في المنظمة وتمكينها من العمل بسلاسة، اما القيادة فان دورها يقوم على تشجيع وتبني التغييرات المفيدة في المنظمة. ويتوجب على القادة مساعدة الافراد فهم واستيعاب اهمية التطوير والتغيير والنتائج الايجابية المتولدة عنه (Daft, 2004:425). ولنجاح عملية التغيير فان القادة يحتاجون الى قوة شخصية وموقفية كافية للتغلب على المعارضة وكفيلة بإقناع التابعين (الافراد) بحتمية اجراء التغييرات في المنظمة (Locke, 2009:356). وعلى وفق رؤية (Burke & Litwin, 1992:532) فان القيادة تشمل المدراء التنفيذيين الذين يقدمون التوجيه التنظيمي الشامل ويضعون النماذج السلوكية لجميع العاملين. وبحسب (Kinnear & Roodt, 1998:47) فان تأثير القيادة على الجمود التنظيمي يعتمد على:

- قدرة القيادة في التأثير على احداث التغيير المنشود.
- النجاح الذي حققته سابقا في عمليات التغيير.
- ان القادة يدعون عمليات التغيير.
- ان القادة يحترمون التغيير.
- ان سلوك القادة يتوافق مع التغيير.

**ب. جمود الثقافة التنظيمية:** يعرف (Daft, 2004:361) الثقافة التنظيمية بانها مجموع القيم والاعراف والمبادئ التي يشترك بها الافراد في المنظمة ويعلمونها بصورة صحيحة للافراد الجدد. وفي ظل هذا التعريف فان الثقافة تؤدي دورين رئيسيين في المنظمات وهما انها تتيح تكامل ودمج افراد المنظمة بصورة تتيح لهم معرفة كيف يرتبط احدهم بالآخر والشئ الثاني انها تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية (Daft, 2004:361). لذا فان ثقافة المنظمة تتحكم بالطريقة التي يدرك من خلالها الافراد ويستجيبون للاخرين والموقف المحيط بهم وكيفية استخدام المعلومات في اتخاذ القرار (George & Jones, 2012:502). في احيان كثيرة تحتاج المنظمات الى اجراء بعض التغييرات نتيجة لعدة اسباب منها انخفاض الاداء او معالجة الازمات والاستجابة للتغييرات في البيئة المحيطة، اجراء مثل هذه التغييرات يحتاج الى اجراء تغيير في ثقافة المنظمة (Muscalu, 2014:394). وفي السياق ذاته يشير (Latta, 2009:21) الى ان الثقافة التنظيمية تؤثر في عملية التغيير.

ويضع (Luthans, 2011:82) تسع خطوات لتغيير الثقافة التنظيمية وهي:

1. تقييم الثقافة الحالية.
2. وضع اهداف واقعية تؤثر على المستويات الدنيا.
3. تعيين افراد جدد ذوي خبرة وكفاءة في مجال الصناعة كي يتمكنوا من التفاعل بصورة جيدة مع موظفي المنظمة.
4. اجراء تغييرات من الاعلى الى الاسفل، بصورة يستلم فيها الجميع رسالة موحدة ومتناسقة.
5. تضمين الافراد في عملية تغيير الثقافة وعلى وجه الخصوص حينما تمس التغييرات القواعد والاجراءات.
6. ابعاد كل الطقوس التي تخص الثقافة السابقة.
7. توقع بعض العقبات كالأشخاص الذين يفضلون الجمود بدلا عن التغيير.
8. التحرك بصورة سريعة لبناء الثقافة الجديدة واخماد تحركات مقاومة الثقافة الجديدة.
9. الاستمرار في عملية التغيير.

وبحسب (Kinnear&Roodt,1998:47) فان تأثير ثقافة المنظمة على الجمود التنظيمي يأتي من:

- مدى الملائمة بين جهود التغيير والقيم التنظيمية.
- مدى السماح بانطلاق الافكار الابداعية.
- مدى سماح المنظمة بالتجريب لكل ما هو جديد.
- الثقافة القائمة على التعزيز.

**ج. جمود متطلبات الوظيفة وقدرات ومهارات الأفراد:** هي السلوكيات المطلوبة لفعالية المهمة، وتتضمن المهارات والمعرفة المطلوبة من الأفراد لانجاز العمل الموكل اليهم والذي يشعرون انهم مسؤولون عنه مسؤولية مباشرة. ويشكل عام يتعلق هذا البعد بمدى مطابقة الفرد للوظيفة (Burke&Litwin,1992:532). وترتبط متطلبات الوظيفة وقدرات الافراد بالجمود التنظيمي من خلال: (Kinnear&Roodt,1998:47)

- المدى الذي من الممكن ان يتغير فيه محتوى الوظيفة.
- المدى الذي تكون فيه مؤهلات الافراد متطابقة مع المهام الجديدة.
- امتلاك الافراد للطاقات التي تتوافق مع احداث التغيير المطلوب.
- القدرة على تغيير الانشطة اليومية.
- التعقيد الموجود في تصميم الوظيفة

**د. جمود الدافعية:** تمثل الدوافع قوة داخلية تحفز الفرد نحو اشباع حاجة معينة (العميان، 2005: 280) وعلى وفق نموذج (Burke&Litwin,1992:533) فان الهدف من الدافعية اثارة سلوكيات الافراد واتخاذ الاجراءات اللازمة بهدف السير باتجاه تحقيق الاهداف. وتستمر هذه الاثارة الى ان يتحقق الرضا لدى الافراد. ويرتبط حجم نجاح التغيير بحجم المكافأة المتحققة منها، لذا يجب ان يكون حجم المكافأة المتحققة من التغيير اكبر من حجم مقاومة التغيير (Kinnear&Roodt,1998:47).

**ثانيا: نموذج (Godkin&Allcorn,2018: 2-7):** يعتمد هذا النموذج في قياس الجمود التنظيمي على ثلاث مكونات هي:

**1. الجمود الفكري:** يفسر الجمود الفكري بانه انقطاع دورة التعلم في المنظمة، وعدم قدرتها على تفسير الاشارات القادمة من البيئة الخارجية والداخلية في الوقت المناسب وتعديل سلوكها وفقا لمتطلبات البيئة والسوق والتغيرات الداخلية، مما يعني ان افراد المنظمة غير قادرين على فهم البيئة او معرفة سبب حدوث بعض التغيرات على الاطلاق.

**2. جمود الفعل او العمل:** يعني الجمود في العمل ان الاستجابات الادارية لانشطة البيئة بطيئة جدا، وان المعلومات التي تجمع غير كافية لاتخاذ قرارات مستنيرة تحقق منفعة للمنظمة. ولمواجهة الجمود في العمل فان التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية هما الادوات التي تمكن المنظمة من ذلك.

**3. الجمود النفسي:** يقصد بالجمود النفسي مقاومة الافراد للتغيير، ففي معظم الاحيان يميل الافراد الى مقاومة التغيير لانه لم يحن الوقت بعد لذلك حسب وجهة نظرهم او انهم لا يتحمسون للتغيير لانه قد يكون عامل تهديد بالنسبة اليهم، فقد تترتب الكثير من الامور في حياتهم المهنية فقد يلزمهم ذلك تعلم مهارات جديدة او قد تتغير طبيعة عملهم او توقعات الاداء بالنسبة اليهم فقد يطالبون ببذل المزيد من الجهد نتيجة لذلك. وفي بعض الاحيان فان اندماج المنظمات مع بعضها من الممكن ان يؤدي الى الاستغناء عن بعض الافراد لذلك فان الشعور بالخوف والغضب غالبا ما تكون هي المشاعر السائدة تجاه حدوث التغيير في المنظمات. وقد ينظر

الى الادارة و الافراد الذين يدافعون عن التغيير انهم افراد سيئون وتظهر سلوكيات معادية لهم كحجب المعلومات عنهم او عرقلة الاعمال التي يقومون بها.

**ثالثا: نموذج (Majid et al.,2011: 385):** يقدم نموذجا لادارة الجمود التنظيمي يعتمد على تحليل البيئة الداخلية للمنظمة بهدف التنفيذ الناجح للتغيير التنظيمي. ويكمن السبب وراء التركيز على البيئة الداخلية هو من اجل تتبع الطبيعة المتغيرة والديناميكية للمنظمة من حيث العناصر والعمليات، ووفق نموذج الشبكة المقترح للباحثين فان هناك اربعة ابعاد للبيئة الداخلية للمنظمة هي، الهيكل الاجتماعي، والهيكل المادي، والثقافة، والتكنولوجيا. وبكلمات اخرى فان التغيير يبدأ من داخل المنظمات ثم يمتد الى الخارج.



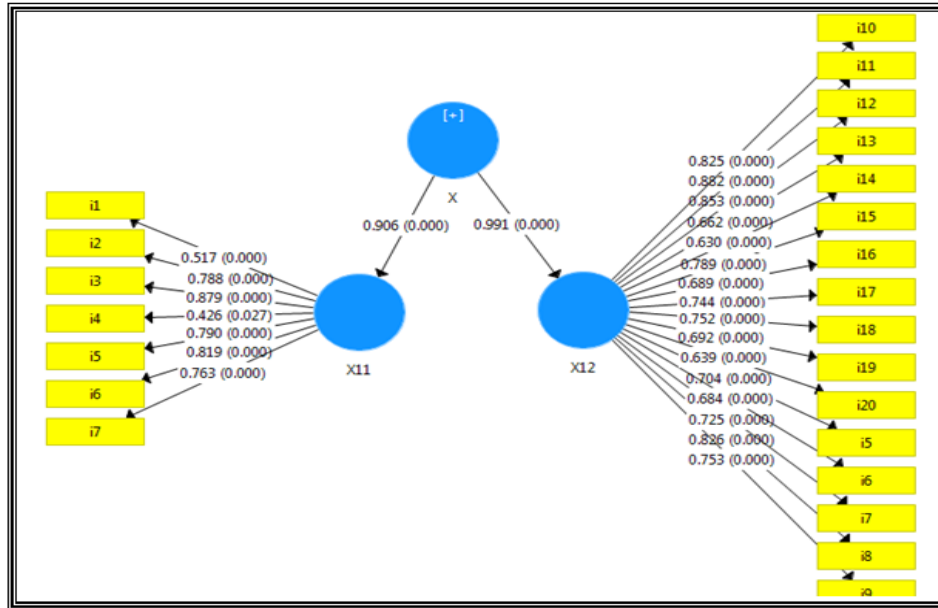
## المبحث الثالث

### الجانب التحليلي لفرضيات البحث

يهتم المبحث الثالث بقياس مستوى المتغير المستقل هو القابليات التنظيمية (X) الذي يتكون من بعدين ( قابليات التعلم التنظيمي (X1) ، قابليات ادارة المعرفة (X2) )، والتعرف على مستوى الجمود التنظيمي (Y) الذي يتألف من اربع ابعاد فرعية وهي (جمود قيادة التغيير (Y1)، جمود الثقافة التنظيمية (Y2)، جمود متطلبات الوظيفية (Y3)، جمود الدافعية (Y4)) من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري. كما يستم التعرف على مدى تناسق اجابات العينة من خلال التحليل العاملي، والتعرف على مدى تأثير القابليات التنظيمية في الحد من الجمود التنظيمي.

**اولا: التحليل العاملي لفقرات البحث:** من خلال هذا الجزء من المبحث سوف نتعرف على مدى تناسق اجابات العاملين نحو فقرات الاستبانة ويتم رفض او قبول نسبة التشبع على المستوى المعنوية لكل فقرة. اذ تم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي لان لم يتم تطوير مقياس لقياس ابعاد البحث وانما تم الاعتماد على استبانة جاهزة من بحوث سابقة.

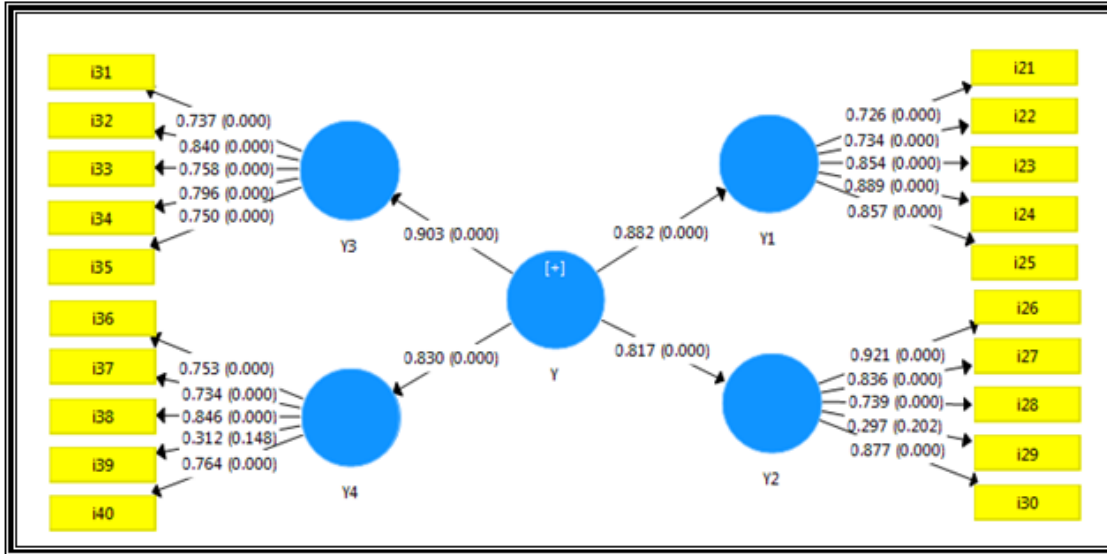
1. **التحليل العاملي لفقرات ابعاد القابليات التنظيمية:** يعرض الشكل (3) نسب التشبع ومستوى المعنوية لفقرات ابعاد القابليات التنظيمية الذي يتكون من بعدين هما (قابليات التعلم التنظيمي ، قابليات ادارة المعرفة).



شكل (3) التحليل العاملي لفقرات ابعاد القابليات التنظيمية

بحسب شكل (3) الذي ينضح منه ان فقرات ابعاد القابليات التنظيمية المتمثلة ب(قابليات التعلم التنظيمي ، قابليات ادارة المعرفة) كانت مقبولة بالاعتماد على نسب (P-value) التي حققت نسب اقل من (0.05).

2. التحليل العاملي لفقرات ابعاد الجمود التنظيمي: يعرض الشكل (4) نسب التشبع على وفق التحليل العاملي التوكيدي مع مستوى المعنوية لفقرات ابعاد الجمود التنظيمي التي تتكون من اربع ابعاد وهي (جمود قيادة التغيير، جمود الثقافة التنظيمية، جمود متطلبات الوظيفية، جمود الدافعية).



شكل (4) نسب التشبع لفقرات ابعاد الجمود التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

بحسب شكل (4) ان فقرات ابعاد الجمود التنظيمي المتمثلة ب (جمود قيادة التغيير، جمود الثقافة التنظيمية، جمود متطلبات الوظيفية، جمود الدافعية) جميعها حققت نسب مقبولة بالاعتماد على نسب (P-value) التي حققت نسب اقل من (0.05) الا فقرتان (I29,I39) ضمن فقرات بعد جمود الدافعية لم تحقق نسبة تشبع مقبولة .

ثانياً: الوصف الاحصائي: يركز هذا الجزء الى التعرف على مستوى ابعاد القابليات التنظيمية وابعاد الجمود التنظيمي بالاعتماد على الوسط الحسابي ومستوى الاهمية والانحراف المعياري، كما سيتم احتساب الاهمية النسبية لكل فقرة من خلال قسمة الوسط الحسابي على (5) والتعرف على ترتيب الفقرات والابعاد من حيث الاهمية، وان الوسط الفرضي هو (3) أي الوزن المثوي (60%) هذه النسبة هي التي تحدد مقبولية مستوى الفقرة، وهي كما في جدول (2) الذي يبين الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد متغير القابليات التنظيمية، و جدول (3) الذي يظهر الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد متغير الجمود التنظيمي.

جدول (2) الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد متغير القابليات التنظيمية

ت	الفرق	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب	
1	قابليات التعلم التنظيمي	تعتبر منظمتي تدريب الافراد استثمارا وليس نفقات	3.58	1.20	0.72	3	
2		قدمت منظمتي تدريبا مكثفا في مجال التكنولوجيا	2.95	1.30	0.59	7	
3		موظفي انظمة المعلومات ذو معرفة كبيرة بشأن القضايا التكنولوجية	3.30	1.23	0.66	4	
4		لدا منظمتنا خبرة فنية كبيرة	3.78	1.06	0.76	1	
5		لدى منظمتنا مستوى عالي من المعرفة في مجال التكنولوجيا	3.53	0.97	0.71	5	
6		توظف منظمتي الافراد ذوي الخبرة العالية او المعرفة بمجال التكنولوجيا	3.05	1.34	0.61	6	
7		تهتم منظمتنا بان يكون الافراد على دراية جيدة مع التكنولوجيا الحديثة	3.58	0.95	0.72	2	
1	المعدل الكلي						3.39
1	قابليات ادارة المعرفة	لدى منظمتنا عمليات معرفية للحصول على المعرفة من عاملينا.	3.65	1.11	0.73	1	
2		لدى منظمتنا عمليات لتوليد المعرفة الجديدة تستند على المعرفة الحالية	3.40	1.28	0.68	2	
3		لدى منظمتنا عمليات معرفية للحصول على معرفة الزبائن	3.08	1.35	0.62	8	
4		لدى منظمتنا عمليات للحصول على المعرفة من اجل تطوير منتجاتها	3.08	1.51	0.62	9	
5		تمتلك منظمتنا عمليات لتوزيع المعرفة في جميع انحاء المنظمة	3.08	1.27	0.62	7	
6		لدى منظمتنا عمليات لتوزيع المعرفة بين شركائنا في العمل	3.28	1.34	0.66	4	
7		يتوفر لدى منظمتنا نظام مكافآت موحد لتبادل المعرفة	2.58	1.32	0.52	13	
8		تصمم العمليات لتسهيل تبادل المعرفة عبر الحدود الوظيفية	3.03	1.21	0.61	11	
9		لدى منظمتنا القابلية لدمج مصادر وانواع مختلفة من المعرفة	3.30	1.05	0.66	3	
10		يتم نقل المعرفة التنظيمية من خلال مطبوعات واجتماعات للموظفين	2.65	1.22	0.53	12	
11		يتم تصفية المعرفة التي تخص مجال عملنا	3.08	1.10	0.62	6	
12		لدى منظمتنا عمليات لتطبيق المعرفة التجريبية	3.03	1.06	0.61	10	
13		تتوفر لدى منظمتنا عمليات لتطبيق المعرفة لحل المشاكل الجديدة	3.13	1.23	0.63	5	
2	المعدل الكلي						3.10
	المعدل الكلي للمتغير المستقل						3.25
	0.65						1.19

المصدر: أعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SMART PLS.

ينضح من جدول (2) الاتي:

1- مستوى قابليات التعلم التنظيمي : ان مستوى بعد قابليات التعلم التنظيمي هو (0.68)، وهو اكبر من (60%)، وحققت الفقرة (4) على اعلى نسبة، إذ بلغ مستوى الاهمية (76%) المتعلقة بان المنظمة المبحوثة لديها خبرة فنية كبيرة. كما جميع فقرات قابليات التعلم التنظيمي على اعلى من (60%) ما عدا الفقرة (2) التي تتعلق بان المنظمة المبحوثة لم تستخدم تدريبا مكثفا في مجال التكنولوجيا.

2- مستوى بعد قابليات ادارة المعرفة : ان مستوى اهمية بعد قابليات ادارة المعرفة قد بلغت (0.62)، وهي اعلى من (60%)، كما ان الفقرة (1) التي حققت اعلى مستوى اهمية التي تتعلق بان لدى المنظمة عمليات في الحصول على المعرفة. اما اقل مستوى لفقرة (7) التي تتعلق بعدم مكافاة العاملين عند تبادل المعرفة .

جدول (3) الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد متغير الجمود التنظيمي

ت	رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	الترتيب
1	جمود قيادة التغيير	لا تمتلك منظمتنا رؤية واضحة نحو التغيير	3.40	1.32	0.68	1
2		لا يوجد تاييد من قبل العاملين نحو مبادرة التغيير	3.20	1.25	0.64	5
3		عدم ثقة العاملين بقدرات قيادة التغيير	3.38	1.11	0.68	3
4		لا يوجد تنسيق بين القيادة والعاملين لتنفيذ التغيير	3.38	1.32	0.68	4
5		لا توجد مشاركة للعاملين في صياغة استراتيجية التغيير	3.40	1.46	0.68	2
		المعدل الكلي	3.35	1.29	0.67	3
1	جمود الثقافة التنظيمية	لا يسمح للعاملين تجريب الافكار الجديدة في منظمتنا	3.20	1.19	0.64	3
2		لا يسمح للعاملين من اطلاق افكار لتحسين العمل	3.18	1.30	0.64	4
3		لا يوجد نظام مكافآت لتشجيع المساهمات الابداعية	3.28	1.52	0.66	2

1	0.70	1.27	3.50	لا يسمح ابدأ بالخطأ		4
5	0.58	1.35	2.88	منظمتنا لا تشجع على استخدام اساليب ابداعية لحل المشاكل		5
4	0.64	1.32	3.21	المعدل الكلي		
1	0.78	1.14	3.90	ليس من السهولة اجراء تغيير في محتوى الوظيفة	جمود متطلبات الوظيفة	1
2	0.71	1.22	3.53	لم يتم توفير التدريب الكافي في تلبية متطلبات الوظيفة الجديدة		2
3	0.70	1.28	3.48	لا يوجد حماس حول تعلم مهارات جديدة		3
5	0.67	1.51	3.35	لا توجد استجابة من العاملين نحو التحول الى وظائف اخرى		4
4	0.69	1.43	3.43	نقص مهارات العمل الجماعي في تنفيذ عمليات التغيير		5
2	0.71	1.32	3.54	المعدل الكلي		
5	0.68	1.34	3.40	لم يتطلع العاملين على المنافع من عملية التغيير	جمود الدافعية	1
2	0.75	1.11	3.75	التغيير وعود طال انتظارها ولم تتحقق على ارض الواقع		2
4	0.71	1.20	3.55	لم يلتزم الجميع بتحقيق اهداف التغيير		3
1	0.84	0.97	4.18	ننتظر بان وضع المنظمة لا يتحسن في المستقبل		4
3	0.73	1.26	3.63	لم يتم تحفيز العاملين لتنفيذ التغيير		5
1	0.74	1.18	3.70	المعدل الكلي		
	0.69	1.28	3.45	المعدل الكلي للمتغير التابع		

يوضح جدول (3) مستوى ابعاد الجمود التنظيمي وهي كالاتي:

**1- مستوى بعد جمود قيادة التغيير:** ان المستوى العام لبعدها بعد جمود قيادة التغيير قد بلغ (0.67)، وان الفقرة (1) قد حصلت على اعلى نسبة، وهذا يشير الى عدم وجود رؤية واضحة نحو التغيير، اما اقل فقرة كانت الفقرة (2) والتي يتضح منها بان العاملين يؤيدون مبادرة التغيير.

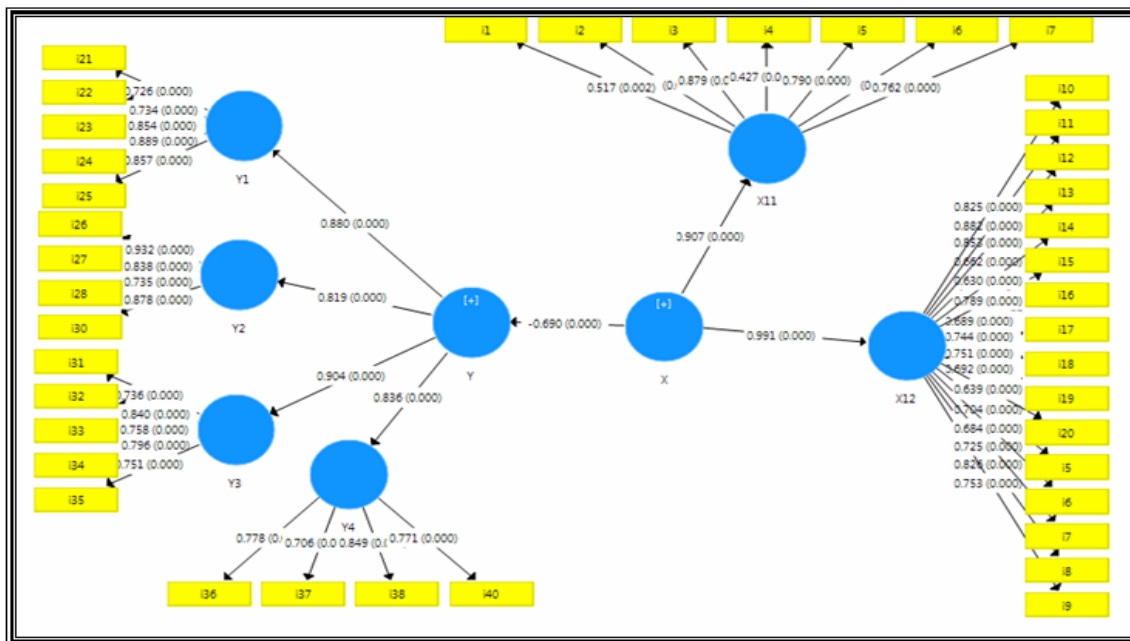
**2- مستوى بعد جمود الثقافة التنظيمية:** ان مستوى بعد جمود الثقافة التنظيمية قد بلغ (0.64)، وهذا يعني ان هناك جمود في الثقافة التنظيمية للمنظمة المبحوثة، وان اعلى مستوى من الجمود كان لفقرة (4) التي يتضح منها بان المنظمة المبحوثة لا تسمح بالخطأ، اما اقل فقرة هي فقرة (5) التي يستنتج منها بان المنظمة تسمح باستخدام اساليب مبتكرة.

**3- مستوى بعد جمود متطلبات الوظيفية:** ان مستوى بعد جمود متطلبات الوظيفية قد بلغ (0.71)، وهو اكبر من (60%) وهذا يعني هناك جمود في المتطلبات الوظيفية، وان الفقرة (1) قد حصلت على نسبة عالية والتي اشارت الى عدم امكانية تغير محتوى الوظيفية، اما ادنى فقرة هي الفقرة (4) والتي تشير الى عدم استجابة العاملين الى التحول الى وظائف اخرى.

4- مستوى بعد جمود الدافعية: ان مستوى بعد جمود الدافعية قد بلغ (0.74) وهذا يعني ان هناك جمود في دافعية العاملين، وان الفقرة (4) كانت الاعلى والتي تشير الى مستقبل المنظمة لا يتحسن، وادنى فقرة كانت (1) والتي تشير الى لا يتطلع العاملين على المنافع من عملية التغير.

ثالثاً: اختبار وتحليل علاقات التأثير لمتغيرات البحث: تم استخدام تحليل الانحدار البسيط على وفق برنامج (SMART PLS) في تحليل علاقة التأثير للقابليات التنظيمية) في الحد من الجمود التنظيمي . وقد وضعت فرضية رئيسة واحدة وفرضيتان فرعية لاختبار العلاقة بين متغيرات البحث وهي كالآتي:

اولاً: الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عكسية للقابليات التنظيمية في الجمود التنظيمي . وان شكل (5) وجدول (4) يوضحان نتائج التأثير.



الشكل (5) نسبة تأثير للقابليات التنظيمية في الجمود التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

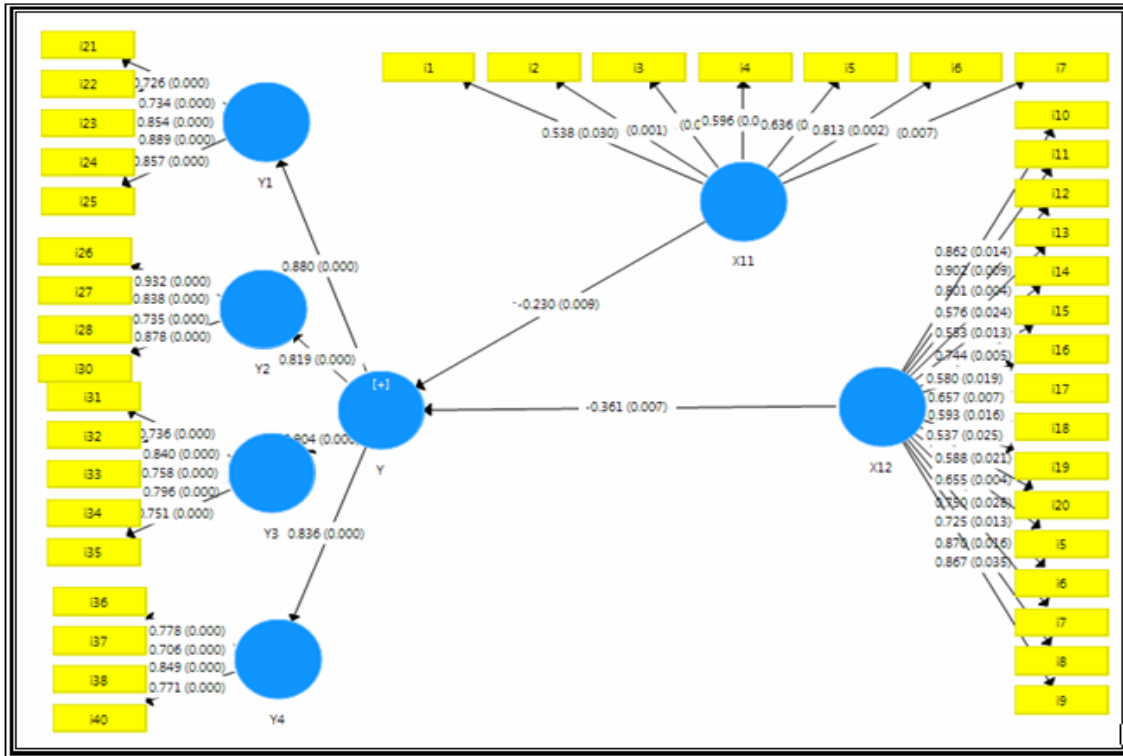
جدول (4) نتائج علاقات التأثير للقابليات التنظيمية في الجمود التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	$\beta$ معامل التأثير	T قيمة	معامل التحديد	F قيمة	مستوى المعنوية
القابليات التنظيمية	الجمود التنظيمي	-0.69	-9.628	0.48	34.53	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج SMART PLS

يبين شكل (5) وجدول (4) ان القابليات التنظيمية تؤثر في الجمود التنظيمي بنسبة (-69%) تأثيراً عكسياً وبمستوى معنوية (0.000)، كما ان معامل التحديد ( $R^2$ ) جيد يدل على ان القابليات التنظيمية يفسر (48%) من التباين الحاصل في الجمود التنظيمي، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

ثانياً: الفرضيات الفرعية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القابليات التنظيمية (قابليات التعلم التنظيمي، قابليات ادارة المعرفة) في الجمود التنظيمي . ويبين شكل (6) وجدول (5) نتائج علاقات التأثير.



الشكل (6) نسب تأثير ابعاد القابليات التنظيمية في الجمود التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

جدول (5) نتائج علاقات التأثير لأبعاد القابليات التنظيمية في الجمود التنظيمي

الجمود التنظيمي					المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية	Fقيمة	معامل التحديد <sup>2</sup>	Tقيمة	معامل التأثيرβ	
0.009	4.06	%18	-2.026	-0.230	قابليات التعلم التنظيمي
0.007			-2.977	-0.361	قابليات ادارة المعرفة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

يبين شكل (6) وجدول (5) ان معامل التحديد ( $R^2$ ) جيد ومقبول يدل على ان ابعاد القابليات التنظيمية في الجمود التنظيمي يفسر (18%) من التباين الحاصل في الجمود التنظيمي، اما نتائج اختبار الفرضيتان هي كالآتي:

1. الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير عكسي لقابليات التعلم التنظيمي في الجمود التنظيمي، واتضح ان هناك تأثير لقابليات التعلم التنظيمي في الجمود التنظيمي بنسبة (23%-) وهو تأثير عكسي وبمستوى معنوية (0.009)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.
2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير عكسي لقابليات ادارة المعرفة في الجمود التنظيمي، واتضح ان هناك تأثير لقابليات ادارة المعرفة في الجمود التنظيمي (36%-) وهو تأثيراً عكسياً وبمستوى معنوية (0.007)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.



### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

- أولاً: الاستنتاجات:** سوف يجري في هذه الفقرة استعراض ما توصل اليه البحث من استنتاجات، ولعل الشيء الأكثر أهمية الذي جرى التوصل اليه هو المستوى العالي من الجمود التنظيمي الذي يسود معمل/ باتا و الذي ظهر في معظم جوانب المعمل وكما يلي:
1. على وفق نتائج التحليل الاحصائي فقد تبين ان معمل باتا/ الكوفة ينظر الى تدريب العاملين على انه نفقات وليس استثمار، لذا فانه عمل على تقليل التدريب في مجال التكنولوجيا مما أدى الى الجمود التنظيمي في المعمل المبحوث.
  2. أظهرت نتائج البحث ان المعمل المبحوث لا يمتلك مستوى كافي من المعرفة بمجال التكنولوجيا، و يواكب التطورات الحديثة التي من الممكن ان تطور من مستوى المعمل، كما انه لا يهتم بتوظيف الافراد ذوي المعرفة والخبرة، مما أدى الى ضعف حماس العاملين لتعلم المهارات الجديدة.
  3. ان معمل باتا/ الكوفة لا يمتلك عمليات معرفية يمكن من خلالها معرفة حاجات الزبائن من اجل تطوير منتجاته وقد تسبب ذلك بعدم ثقة العاملين بقدرات قيادة التغيير.
  4. لا يتوفر لدى المعمل نظام مكافآت موحد لتبادل المعرفة، الامر الذي تسبب بعدم تطوع العاملين على منافع عمليات التغيير.
  5. لا تعمل إدارة المعمل على نقل المعرفة التنظيمية من خلال المطبوعات او الاجتماعات مع العاملين مما سبب ترقب العاملين لحدوث التغيير النافع دون جدوى.

### ثانياً: التوصيات: وعلى وفق ما تم التوصل اليه من استنتاجات فان البحث الحالي يوصي بما يلي:

1. على إدارة المعمل ان تهتم بتدريب العاملين وزيادة قاعدة معارفهم لان ذلك سوف يعود على المعمل بالنفع مستقبلاً اذ يتقبل العاملون كل توجهات التغيير برحابة صدر. كما ان التدريب يعد استثماراً طويلاً للأمد لإدارة المعمل.
2. على إدارة المعمل ان تواكب التطورات في مجال التكنولوجيا الحديثة، من خلال الاطلاع على احدث التقنيات التي تستعملها المعامل التي تماثلها في الإنتاج للتغلب على حالة الجمود التي تمر بها في الوقت الحالي.
3. يجب على إدارة معمل باتا/ الكوفة ان تنشئ نظام مكافآت يعمل على تحفيز العاملين مستقبلاً وتقبلهم لاي عملية تغيير قد تحدث.
4. على إدارة المعمل ان تعمل على تفعيل المسح الدوري لحاجات ورغبات الزبائن وان تنشئ نظام معلوماتي خاص بهم.
5. على إدارة المعمل ان تعمل على إشاعة فكرة التغيير ومنافعه للمعمل من خلال المطبوعات والاجتماعات مع العاملين.

## قائمة المصادر

### أولاً: المراجع و الكتب العربية.

1. الرازي، محمد ابو بكر عبد القادر،(1989)،" مختار الصحاح"، مكتبة لبنان، بيروت.
2. طيطي، خضر مصباح اسماعيل، (2010)، " ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
3. العميان، محمود سلمان (2005)،" السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان.
4. ناصف، مصطفى و هنا، عطية محمود، (1990)،" نظريات التعلم\_ دراسة مقارنة"، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والاداب، الكويت.

### ثانياً: الرسائل والبحوث العربية.

1. عبد الله، خالد عتيق سعيد و جرجيس، جاسم محمد (2014)، " ادارة المعرفة: مفهومها، واهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها"، المؤتمر السنوي العشرين، الدوحة، قطر.
2. سلامة، صابر حماد عتيق، (2017)، " الجمود الفكري وعلاقته بالتشاؤم والاتجاه نحو التحديث لدى طلبة الجامعات بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية التربية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
3. الزطمة، نضال محمد ، (2011)، " ادارة المعرفة و أثرها على تميز الاداء- دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة.

### ثالثاً: الكتب الاجنبية.

1. Daft, Richard and Noe, Raymond A.,(2001) Organizational Behavior, Harcourt College Publishers.
2. Daft, Richard L., (2004),” Organization Theory and Design”, 8<sup>th</sup> ed, Thomson-South-Western..
3. George, Jennifer M. & Jones, Gareth R. (2012), “ Understanding and Managing Organizational Behavior”, 6<sup>th</sup> , Prentic Hall, New Jersey.
1. Locke, Edwin A. ,(2009),” Handbook of Principles of Organizational Behavior Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management ”, 2 ed, John Wiley& Sons.
2. Luthans, Fred (2011), “Organizational Behavior An Evidence-Based Approach”, 11 ed, McGraw-Hill Companies, Irwin.
3. McShane, Steven L. & Von Glinow, Mary Ann (2010), “Organizational Behavior”, 5<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill Companies,.
4. Owens, Robert G. & Valesky, Thomas C., (2011),” Organizational Behavior in Education Leadership and School Reform”, 10<sup>th</sup> ed, Pearson Education.

5. Schermerhorn, Jr., John R. , Hunt, James G., Osborn, Richard N., & Uhl-Bien, Mary, (2010), "Organizational Behavior", 11<sup>th</sup>, John Wiley & Sons, Inc.
6. Wagner, John R. & Hollenbeck, John R. (2010), "Organizational Behavior Securing Competitive Advantage", 1 ed, Taylor & Francis.

#### رابعاً: البحوث الاجنبية.

1. Abdulrahman, Monia Hassan, (2014),” A Resource Based View: Perspective on Acquired Human Resource Towards Competitive Advantage”, International Journal of Technology Enhancements and Emerging Engineering Research, Vol.2, No.3
2. Akio, Tokuda (2005),” The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm”, Ritsumeikan International Affairs, Vol.3.
3. Amiripour, Parvaneh, Dossey, John A., & Shahvarani, Ahmad, (2017), “ Impact of Organizational inertia and Dynamic Capabilities on Educational Performance of the Charitable Societies and its Impact on Mathematical performance of Elementary At-Risk Students”, Journal of New Approaches in educational Research, Vol.6, No.1
4. Bakhru, Anjali & Grant, Robert M, (2018),” Creating Organizational Capability in New Businesses: Building Sets of Complementary Capabilities”.
5. Barney, Jay, (1991),” Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of Management, Vol.17, No.1
6. Barney, Jay B. (1995),” Looking inside for Competitive Advantage “, The Academy of Management Executive, Vol.9, No.4
7. Boyer, Marcel & Robert, Jacques ,(2006), “Organizational inertia and Dynamic Incentives”,.
8. Burke, W. Warner & Litwin, George H., (1992), “ A Causal Model of Organizational Performance and Change”, Journal of Management, Vol.18, No.3
9. Chinchang, Phattharika, (2015),” Knowledge management capability and goal achievement: An empirical investigation if ISO certified firms in Thailand”, The Business and Management Review, Vol.7, No.1
10. Godkin, Lynn & Allcorn, Seth (2018), “Overcoming Organizational Inertia: A Tripartite Model for Achieving Strategic Organizational Change”, Journal of Applied Business and Economics.
11. Gusberti, Tomoe D. H. & Echeveste, Marcia, E. S. (2012),” An Organizational Capability-Based Performance Measurement Model for Technology Conversion Process”, The Business and Economics Research Journal, Vol.5, No.2
12. Gusberti, Tomoe D.Hamanaka, Viegas, Claudia & Echeveste, Marcia ,(2013),” Organizational Capability Deployment Analysis for Technology Conversion into Processes, Products and Services”, Journal of Technology Management & Innovation, Vol.8, No.4.
13. Guta, Alexandra Luciana, (2013),” Organizational Learning and Performance. A Conceptual Model”, New Management for the New Economy, November 7<sup>th</sup>-8<sup>th</sup>, Bucharest, Romania.
14. Hannan, Michael T. & Freeman, John, (1984),” Structural Inertia and Organizational Change”, American Sociological Review, Vol.48, No.2
15. Hart, Stuart L. ,(1995),” A Natural-Resource-Based View of The Firm”, Academy of Management Review, Vol.20, No.4
16. Helfat, Constance E & Lieberman, Marvin ,(2002),” The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history”, industrial and corporate change, Vol.11, No.4

17. Khan, Raja Abdul Ghafoor, Khan, Furqan Ahmed & Khan, Muhammad Aslam, (2011),” Impact of Training and Development on Organizational Performance”, Global Journal of Management and Business Research, Vol.11, No.7
18. Kinneer, C. & Roodt, C. (1998),” The Development of An Instrument for Measuring Organizational inertia”, Journal of Industrial Psychology, Vol.24, No.2
19. Kostopoulos, Konstantinos, Spanos, Yiannis E. & Prastacos, Gregory, (2002),” The Resource-Based View of the Firm and Innovation: Identification of Critical Linkage”, .
20. Lee, Chih-Ping & Lee, Gwo-Guang, Lin, Hsiu-Fen (2007),” The Role of Organizational Capabilities in Successful e-business implementation”, Business Process Management Journal, Vol.13, No.5
21. Liao, Shu-hsien & Wu, Chi-chuan, (2009),” The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance”, International Journal of Business and Management, Vol.4, No.4
22. Louw, G J. & Martins, N. (2004), “ Exploring Inertia in A Typical State Organization”, Journal of Industrial Psychology, Vol.30, No.1
23. Madhani, Pankaj M. , (2010), ” Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage : An Overview” , <https://www.researchgate.net>
24. Majid, Abdul, Abdullah, Muhammad Tanweer, Yasir, Muhammad and Tabassum, Naila (2011),” Organizational inertia and change portfolio: An analysis of the organizational environment in developing countries”, African Journal of Business Management, Vol.5, No.2
25. Makadok, Richard ,(2001),” Toward A Synthesis of the Resource –Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation”, Strategic Management Journal, Vol.22
26. Onag, A. Ozan, Tepeci, Mustafa & Basalp, A. Ayce, (2014),” Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness “, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol.155
27. Oppen, Cecile van & Brugman, Luc, (2009),” Organizational capabilities as the key to Sustainable Innovation” ,
28. Ouakouak, Mohamed Laid & Mbengue, Ababacar (2018), “ Organizational Capabilities: A review of middle managers involvement in strategy making process and their ability to take autonomous actions as determinants of company performance” .
29. Phong Tuan, Nham & Yoshi, Takahashi (2010),” Organizational Capabilities, Competitive Advantage and Performance in Supporting Industries in Vietnam”, Asian Academy of Management Journal, Vol.15, No.1.
30. Rauffet, Philippe & Da Cunha, Catherine & Bernard, Alain (2010),” Organizational capabilities assessment: a dynamic methodology, methods and a tool for supporting organizational diagnosis”, <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00497933>.
31. Roodt, Gert , Kinneer, Carli, Erwee, Ronel, Smith, Donsmith, Lynch, Bernadette & Millett, Bruce, (2001),” Measurement of Organizational inertia: Portability of South African Scale in An Australian Context”, Journal of Industrial Psychology, Vol.27, No.2
32. Roodt, Gert, Kinner, Carli & Erwee, Ronel ,(2003),” Organizational inertia: Contrasting Results in Australia and South Africa”, SA Journal of Psychology, Vol.29, No.2
33. Rumelt, Richard P. , (1995), “ Inertia and Transformation”, Kluwer Academic Publishers.
34. Salama, Ingy Essam Eldin, (2017),” the impact of knowledge management capability, Organizational Learning, and Supply Chain Management Practices on Organizational Performance”, International Journal of Business and Economic Development, Vol.5, No.1

35. Scott, Brenda Baker, (2011),” Organizational Learning: A Literature Review”, IRC Research Program, irc.queensu.ca
36. Teece, David J. , Pisano, Gary & Shuen, Amy ,(1997),” Dynamic capabilities and strategic management”, Strategic management Journal, Vol.18, No.7
37. Ticha, Ivana ,(2010),” Organizational capabilities as source of competitive advantage: a conceptual framework”, Agric.Econ, Vol.56, No.4.
38. Tsai, Chen-Yi ,(2007),” Organizational Change and inertia”, <https://www.semanticscholar.org>
39. Latta, Gail F., (2009),” A Process Model of Organizational Change in Cultural Context (OC3 Model) The Impact of Organizational Culture on Leading Change”, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol.16, No.1
40. Muscalu, Emanoil, (2014),” Organizational Culture Change in The Organization ” , Management and Economics, Vol.4, No.76
41. <https://ar.wikipedia.org>