

**دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في الحيوية  
التنظيمية بتوسيط القدرات الديناميكية / بحث استطلاعي  
تحليلي في ديوان وزارة الصحة**

**م.د مصطفى عبد العباس عصاد  
جامعة بغداد – كلية العلوم الإسلامية/ قسم العلوم المالية  
والمصرفية الإسلامية**

The role of Top management team behavioral integration on organizational vitality by mediating dynamic capabilities/ Analytical survey research in the Ministry of Health

دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في الحيوية التنظيمية بتوسيط القدرات الديناميكية / بحث استطلاعي تحليلي في ديوان وزارة الصحة

Teacher Dr. Mustafa AbdulAbbas Assad \*

University of Baghdad, College of Islamic Sciences, Islamic Finance and Banking Sciences

م.د مصطفى عبد العباس عصاد\*

جامعة بغداد – كلية العلوم الإسلامية/ قسم العلوم المالية والمصرفية الإسلامية

تاريخ النشر: 2025/03/01

Received: 20/09/2024

تاريخ القبول: 2024/10/13

Accepted: 13/10/2024

تاريخ الاستلام: 2024/09/20

Published: 01/03/2025

#### المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى اختبار دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا وابعاده الفرعية (تبادل المعلومات، التعاون السلوكي، صنع القرار المشترك) في الحيوية التنظيمية بتوسيط القدرات الديناميكية وتمثلت ابعاده في (الاستشعار، التعلم، التكامل، التنسيق)، وتم اختيار ميدان البحث المتمثل بديوان وزارة الصحة العراقية لكونها إحدى القطاعات المهمة والمسؤولة في الحفاظ على حياة الناس وحماية المجتمع من الأوبئة المخاطر الصحية، وقد تم تطبيق البحث على عينة قصدية (حصر شامل) مؤلفة (83) فرداً من قيادات الإدارة العليا وصناع القرار الذين لديهم دور حاسم في رسم سياسة الوزارة وتوجيهها الاستراتيجي، وشملت (مدير عام، معاون المدير العام، مدير قسم)، وقد اعتمد البحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية ( SPSS, Amos V.23) وتم الاعتماد على مجموعة من الوسائل الإحصائية اللازمة لذلك المتمثلة في (اختبار الفأكرونباخ، التحليل العامل التوكيدي، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الارتباط بيرسون، الانحدار البسيط، اختبار التأثير المباشر وغير المباشر، اختبار (Soble)، وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها: أن المنظمة المبحوثة تمتلك قدرات ديناميكية لكنها ليست مفعلة بمستوى عالٍ الذي يحسن من إمكانيات المنظمة ويزيد قدرتها على استشعار المخاطر والأزمات، والبحث عن الفرص الممكنة والعمل على استثمارها وتطوير كفاءاتها الداخلية لتقديم خدمات مميزة، وكذلك وجود تأثير للتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في الحيوية التنظيمية ويتعاطم هذا التأثير بتوسيط القدرات الديناميكية، أما اهم التوصيات فتمثلت باستثمار المنظمة المبحوثة في العلاقة بين متغيرات البحث (التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا، القدرات الديناميكية، والحيوية التنظيمية) حيث كلما سعت نحو اعتماد التكامل بين سلوكيات فريق الإدارة العليا من خلال تفعيل القدرات الديناميكية يؤدي ذلك الى تعزيز الحيوية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا، القدرات الديناميكية، الحيوية التنظيمية، وزارة الصحة العراقية.

#### Abstract:

The current study aims to examine the effect Top management team behavioral integration and its sub-dimensions (Collaborative behavior, behavioral cooperation, joint decision making) on The research field was chosen as the Iraqi Ministry of Health Center because it is one of the important sectors responsible for preserving people's lives and protecting society from epidemics and health risks, targeting a purposive sample of (83) senior leaders and decision-makers who play a critical role in shaping the ministry's policies and strategic direction, including General

Managers, Deputy General Managers, and Department Directors. The study utilized a questionnaire as a data collection tool, with data analyzed using statistical packages (SPSS, Amos V.23) and employing various statistical methods including Cronbach's alpha, confirmatory factor analysis, mean, standard deviation, coefficient of variation, Pearson correlation, simple regression, direct and indirect effect tests, and the Sobel test. The research found several key results, notably that while the organization possesses dynamic capabilities, these are not activated at a high level, limiting the organization's potential to perceive risks and crises, explore opportunities, and enhance internal competencies to deliver distinguished services. Additionally, there is an effect of Top management team behavioral integration on organizational vitality, which is amplified through dynamic capabilities. As for the most important recommendations were represented by the organization being studied investing in the relationship between the research variables (Top management team behavioral integration, dynamic capabilities, and organizational vitality), as the more it seeks to adopt integration between the behaviors of the top management team through activating dynamic capabilities, this leads to enhancing organizational vitality.

**Keywords: Behavioral Integration, Top management team, Dynamic Capabilities, Organizational Vitality, Iraqi Ministry of Health.**

#### المقدمة

تعمل المنظمات المعاصرة في ظل بيئات معقدة وديناميكية وجو تنافسي يعيق قدرتها على البقاء والاستمرارية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فالمنظمات على اختلاف أنواعها تسعى دوماً نحو التجديد والحيوية والبقاء في حالة نشاط مستمر، والعمل على تقديم خدمات مبتكرة تلبي الحاجات العامة للجمهور وبما يتوافق مع التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية، مما يحافظ ذلك على مكانتها التنافسية وحيويتها التنظيمية. بالتالي تحتاج المنظمات الى التطور المستمر وتبني مفاهيم حديثة تساعدها على التكيف مع هذه التغيرات وإدامة تقدمها نحو انجاز الأهداف المرسومة، وهذا يحتم عليها التعاون والانسجام بين جميع المستويات الادارية وخاصة الادارة العليا لأنها المسؤولة عن رسم سياسة المنظمة وتوجيهها الاستراتيجي واتخاذ القرارات المصيرية التي تحقق الغايات المطلوبة، وكذلك امتلاك القدرات والكفاءات اللازمة التي تجعل المنظمة في حالة حراك ديناميكي مستمر وحيوية متجددة لمواجهة التغيرات البيئية والتكيف معها بما يعزز بقائها على المدى البعيد. وقد تم تقسيم البحث الى أربعة محاور، شمل المحور الأول منهجية البحث، وتضمن المحور الثاني الإطار النظري، وتضمن المحور الرابع الجانب العملي، واخيراً المحور الرابع اقتصر على تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات.

#### المحور الأول (منهجية البحث)

##### أولاً: مشكلة البحث

تسعى المنظمات على مختلف أنواعها العامة والخاصة وبمختلف أحجامها الصغيرة والكبيرة في الحفاظ على استمراريته وبقائها على المدى البعيد، والحصول على موقع تنافسي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والخطط المرسومة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والنمو والتطور وتلبية الحاجات العامة، وهذا يتطلب ان تعمل الإدارة العليا وصناع القرار في المنظمات كوحدة واحدة وفريق عمل يتسم بالانسجام والتكامل والتنسيق للوصول الى افضل القرارات بصورة تشاركية تعزز من حيوية المنظمة وازدهارها التنظيمي، ويتطلب ذلك أيضاً ضرورة ان تتمتع المنظمة بقدرة ديناميكية تجعلها في حالة نشاط وحيوية دائمة عبر استكشاف الفرص واستشعار المخاطر المحتملة، وتعلم التقنيات المتطورة واستيعاب المعرفة الجديدة وكذلك العمل على دمجها وتنسيقها مع أولويات ومهام المنظمة وخططها التشغيلية لتقديم خدمات مميزة ومبتكرة تلبي الاحتياجات المطلوبة وتعزز موقعها التنافسي وجعلها في حالة حيوية ونشاط مستدام. وبعد القطاع الصحي من اهم القطاعات الحيوية المرتبطة بحياة الناس وصحتهم العامة، واحد الأركان الأساسية للتنمية في أي مجتمع من المجتمعات إذا ما ارادت النمو والتطور وتحقيق الخطط التنموية، لذا لا بد من الحفاظ على حالة حيوية ونشاط متجدد، وعلى استعداد في تقديم الخدمات المطلوبة في حالات الطوارئ والأزمات الصحية المفاجئة، وعلى هذا الأساس تتضح معالم مشكلة البحث بمدى توجه الإدارة العليا لوزارة الصحة العراقية في الحفاظ على حيويتها وبقائها وتقديم الأداء العالي والخدمات المتميزة التي تلبي الاحتياجات الصحية للجمهور، ويتم ذلك عبر التكامل السلوكي لإدارتها العليا وتبادل المعلومات والتعاون ومشاركة الخبرات واتخاذ قرارات مشتركة تحسن

ومن حيوية المنظمة ونشاطها، وكذلك ان تتمتع وزارة الصحة بقدرات تعمل بصورة ديناميكية وكفاءات داخلية تساعد في تجديد حيويتها التنظيمية وتحقيق أهدافها التنافسية، بالتالي فإن السؤال الرئيسي الذي تدور حولة مشكلة البحث "هل هناك تأثير للتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في الحيوية التنظيمية بتوسيط القدرات الديناميكية؟". ويمكن ايجاز مشكلة البحث في النقاط الآتية:

- 1- ما مستوى توافر متغيرات البحث (التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا، القدرات الديناميكية، الحيوية التنظيمية) وابعادها الفرعية في المنظمة المبحوثة؟
- 2- هل يسهم التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في الحيوية التنظيمية بتوسيط القدرات الديناميكية؟

#### ثانياً: أهمية البحث

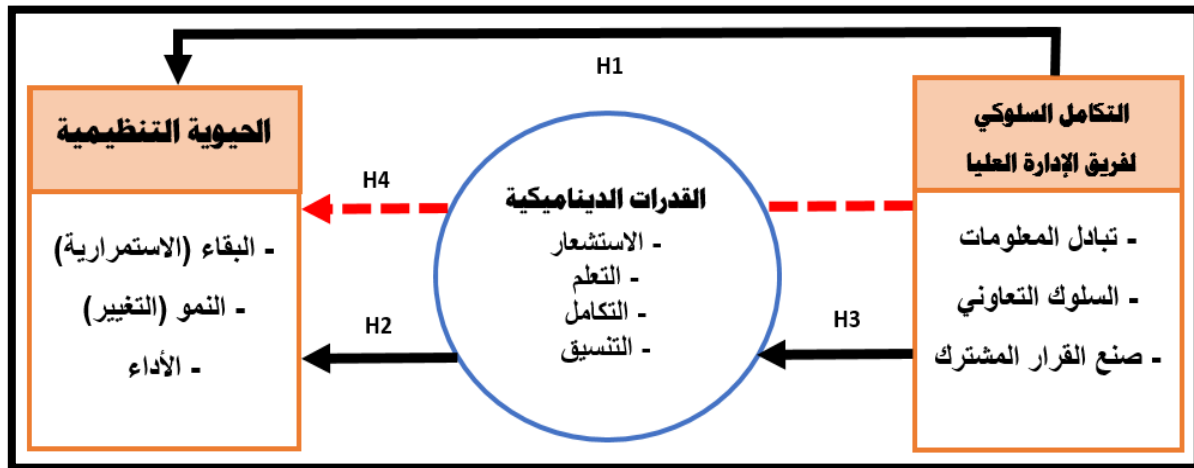
- 1- تكمن أهمية البحث بكونه يتناول متغيرات حيوية ومعاصرة في فكر السلوك التنظيمي والإداري ممثلة في (التكامل السلوكي، القدرات الديناميكية، الحيوية التنظيمية)، وعلى حد علم اطلاع الباحث لا توجد دراسة عربية أو اجنبية قد تناولت هذه المتغيرات بصورة مشتركة.
- 2- تنبع أهمية البحث بتقديم إطاراً نظرياً يتناول اهم المرتكزات الفكرية والفلسفية فيما يخص ومتغيرات البحث، وما هي اهم اراء الكتاب والباحثين بهذا الخصوص.
- 3- تنبع أهمية البحث من طبيعة مجتمعه ومثاله بوزارة الصحة العراقية بكونه من اهم القطاعات الحيوية التي تعنى بصحة المجتمع وقدرته على النمو والتطور إذا ما توفرت بيئة صحية مستقرة.

#### ثالثاً: اهداف البحث

- 1- تحديد مستوى توافر متغير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة وابعاده الفرعية.
- 2- تحديد مستوى توافر متغير القدرات الديناميكية وابعادها الفرعية في المنظمة المبحوثة.
- 3- تشخيص واقع الحيوية التنظيمية ومستوى توافر ابعادها الثلاثة في المنظمة المبحوثة (البقاء، النمو، الأداء).
- 4- اختبار العلاقة الإحصائية في تأثير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في الحيوية التنظيمية بتوسيط القدرات الديناميكية.
- 5- تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات التي تفيد المنظمة المبحوثة والتي تمثل آلية عمل تساعد في معالجة مواطن الضعف وتحسين حيويتها التنظيمية.

#### رابعاً: المخطط الفرضي

يظهر الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث والذي يبين علاقة التأثير بين متغيرات البحث والابعاد الفرعية (التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا، القدرات الديناميكية، الحيوية التنظيمية).



شكل (1) المخطط الفرضي

المصدر: اعداد الباحث

#### خامساً: فرضيات البحث

- 1- الفرضية الرئيسة الأولى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في الحيوية التنظيمية) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تبادل المعلومات في الحيوية التنظيمية.
  - ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده السلوك التعاوني في الحيوية التنظيمية.
  - ت- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده صنع القرار المشترك في الحيوية التنظيمية.

2- الفرضية الرئيسة الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الديناميكية في الحيوية التنظيمية) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الاستشعار في الحيوية التنظيمية.

ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التعلم في الحيوية التنظيمية.

ت- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التكامل في الحيوية التنظيمية.

ث- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التنسيق في الحيوية التنظيمية.

3- الفرضية الرئيسة الثالثة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في القدرات الديناميكية) ويتفرع مما الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تبادل المعلومات في القدرات الديناميكية.

ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده السلوك التعاوني في القدرات الديناميكية.

ت- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده صنع القرار المشترك في القدرات الديناميكية.

4- الفرضية الرئيسة الرابعة (يزداد تأثير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في الحيوية التنظيمية بتوسيط القدرات الديناميكية).

سادساً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بديوان وزارة الصحة العراقية وقد تم اختيار عينة قصدية (الحصر الشامل) تألفت من (96) فرداً من الإدارات العليا شملت (المدير العام، معاون المدير العام، رؤساء الأقسام) لجميع العاملين في دوائر واقسام ديوان وزارة الصحة العراقية ممن لديهم سلطة اتخاذ القرار ورسم توجهات الوزارة وسياساتها، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة البحث ولم يتم استرجاع (13) استبانة لتصبح عينة البحث (83) وتشكل نسبة (86%) من مجتمع البحث.

الجدول (1) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

74%	61	ذكر	النوع الاجتماعي	1
26%	22	انثى		
100%	83	المجموع		
-	-	30- فأقل	الفئة العمرية	2
44%	36	31 - 40		
36%	30	41 - 50		
20%	17	50 فأكثر		
100%	83	المجموع		
1%	1	5- فأقل	مدة الخدمة	3
9%	7	6 - 10		
21%	17	11 - 15		
32%	27	16 - 20		
25%	21	21 - 25		
12%	10	26 فأكثر		
100%	83	المجموع		
4%	3	دبلوم	المؤهل العلمي	4
49%	41	بكالوريوس		
17%	14	دبلوم عالي		
18%	15	ماجستير		
12%	10	دكتوراه		
100%	83	المجموع		
1%	1	مدير عام	المنصب الوظيفي	5
5%	4	معاون مدير عام		
94%	78	مدير قسم		
100%	83	المجموع		

المصدر: اعداد الباحث

يظهر من خلال الجدول (1) بأن نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث فقد بلغت (74%)، وان الفئة العمرية لعينة البحث قد تركزت بين (31 - 40) وهذا يعني ان المنظمة المبحوثة تركز في شغل المناصب الادارية بالطاقات الشابة والمتوسطة العمر، وبالمقابل ايضاً ممن يحملون خبرة عملية فقد تركزت نسبة مدة الخدمة بين (16 - 20) سنة وبلغت نسبتهم (32%). اما فيما يخص المؤهلات العلمية فقد شغل أصحاب شهادة البكالوريوس النسبة الأكبر فقد بلغت (49%) وذلك لطبيعة عمل مركز الوزارة لكون الكثير من الأقسام ذات طابع عمل اداري وفي وخدمي ولا يقتصر فقط على المهن الطبية وأصحاب الشهادات العليا.

## سابعاً: مقياس البحث

شمل البحث ثلاث متغيرات تمثلت في (التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا، القدرات الديناميكية، الحيوية التنظيمية)، وقد تم الاعتماد على مقياس ( Simsek et al.,2005) و (Zhang,Kwan,2019) لمقياس متغير (التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا) والذي تضمن (9) فقرات لكل بعد (3) فقرات. وتم قياس متغير (القدرات الديناميكية) وفقاً لمقياس (Pavlou, Sawy,2011) والذي تضمن (15) فقرة لكل بعد (5) فقرات. وتم قياس متغير (الحوية التنظيمية) وفقاً لمقياس (Bishwas,2015) وبصرف الباحث والذي تضمن (12) فقرة لكل بعد (4) فقرات.

## ثامناً: الأساليب الإحصائية

اعتمد البحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل هذه البيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23) و (AMOS V.23) وتمثلت أهم هذه الأساليب الإحصائية في (اختبار الفأكونواخ، التحليل العامل التوكيدي، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الارتباط بيرسون، الانحدار البسيط، اختبار التأثير المباشر وغير المباشر "Path Analysis تحليل المسار"، اختبار (Soble

## المحور الثاني (الإطار النظري)

## أولاً: التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا Top management team behavioral integration

1- مفهوم التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا: يتكون فريق الإدارة العليا من الرئيس التنفيذي وكبار المديرين التنفيذيين الذين يشغلون مناصب عند مستوى نائب الرئيس أو أعلى، وأن هؤلاء كبار المسؤولين التنفيذيين الذين يتشاور معهم الرئيس التنفيذي بشكل مشترك باتخاذ خيارات استراتيجية مهمة تتعلق بمستقبل المنظمة، وإن الطريقة التي يتفاعل بها أعضاء الفريق مع بعضهم البعض لمعالجة القضايا الحرجة هي مفتاح الأداء التنظيمي الناجح (Halevi et al.,2015:225). في الآونة الأخيرة، بدأ العلماء في التركيز على سوابق وعواقب عمليات فريق الإدارة العليا بكونها مختلفة عن عمليات المجموعة (على سبيل المثال، فريق البحث والتطوير، وفرق المشروع)، لأن أعضاء فريق الإدارة العليا يتعاملون مع مستويات أعلى من مسؤوليات المهام المتعلقة بالمنظمة سواء بشكل فردي كمديرين تنفيذيين كبار أو بشكل مترابط كأعضاء في فريق صنع القرار الأعلى للمنظمة والتوجه الاستراتيجي (Carmeli,Halevi,2009:209). وقد اقترح (Hambrick) عام 1994 مفهوم التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا، والذي يؤكد على ضرورة إعادة صياغة عمليات اجتماعية في البنية الفوقية، ووصف التكامل السلوكي للإدارة العليا بأنه "الدرجة التي تنخرط بها المجموعة في التفاعل المتبادل والجماعي" (Hambrick, 1994:188). وذكر (Segaro,2012:152) ان مفهوم التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لا ينبغي أن يُعادل فقط الإجماع أو التعاون، بل هو مفهوم متميز وأوسع من ذلك. ويتضمن التكامل السلوكي (Behavioral integration) المتجذر في نظرية المستويات العليا جميع العمليات المهمة لفريق الإدارة العليا سواء الاجتماعية والعاطفية وكذلك المهام والميول السلوكية، مما يجعله مفهوماً شاملاً ومتكاملاً يعكس الأساس الجزئي لعملية الفريق (Wan et al.,2020:938). وان التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا يعتبر تحسناً كبيراً لنظرية المستوى الأعلى، نظراً لأنه يهدف للوصول إلى مستوى كمال الفريق الأول ووحدة الجهود، فإن فريق الإدارة المتكامل سلوكياً يكون أكثر قدرة على مزامنة العمليات الاجتماعية وعمليات المهام الخاصة بالفريق، بما في ذلك جودة تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، واتخاذ القرار المشترك (Lubatkin et al.,2006:647).

ويعرف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بأنه "تجسيد مدى تصرف المديرين التنفيذيين رفيعي المستوى في المنظمة كفريق حقيقي بدلاً من الوجود كمجموعة شبه مستقلين لا علاقة لهم ببعضهم البعض" (Shepherd et al.,2023:682). ووصفه (Resin,Saeed,2021,197) بأنه "الدرجة التي يعمل بها فريق الإدارة العليا كفريق متجانس ويشارك في التفاعل المتبادل والجماعي ومساعدة أعضاء الفريق الآخرين واحترام القرارات الجماعية" (Jahanshahi,Brem,2017:2). وبالمقابل أن التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا يؤثر على العمليات والنتائج التنظيمية وكذلك يساعد على دمج المعرفة والرؤى لإنشاء الكفاءات الأساسية، والاستجابة بشكل جيد لاحتياجات السوق المتزايدة، وتطوير استراتيجية عالمية، وكذلك يصبح التكامل السلوكي بالغ الأهمية بشكل خاص لأداء المجموعة عندما تواجه المجموعة التغيرات السريعة وغير المتوقعة التي قد تؤدي إلى التدهور التنظيمي (Carmeli,Halevi,2009:209). ويميز فريق الإدارة العليا المتكامل سلوكياً بالتفاعل المكثف الذي ينتج عنه تبادل مفتوح للمعلومات وحلول وقرارات قائمة على التعاون، عادةً ما تحظى مثل هذه القرارات المشتقة بشكل جماعي بالتزام ومتابعة أعلى من أعضاء الفريق (Mogård et al.,2022:4). ويرى الباحث بأن التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا يمثل مجموعة من الخصائص والسمات المشتركة تمكن أعضاء الإدارة العليا من التفاعل والتعاون واتخاذ القرارات المناسبة وتحديد رؤية المنظمة وخياراتها الاستراتيجية.

## 2- ابعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا

تم تحديد ابعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بناءً على دراسة (Zhang,Kwan,2019) وذلك لكونها الأكثر انسجاماً مع متغيرات وابعاد البحث الأخرى وتمثل في الآتي:

أ- تبادل المعلومات **Information Exchange**: تمثل المعلومات عنصر مهم وفعال في بقاء المنظمة واستمراريتها في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة مما يدفع ذلك المنظمات للبحث عن المعلومات من مصادرها المختلفة وبما يساعدها على اتخاذ مختلف القرارات لمواجهة التحديات وديناميكية البيئة، وأن تبادل المعلومات يعكس التفاعل المتكرر والمكثف للمعلومات والمعرفة والأفكار في الوقت المناسب، وهذا التفاعل ضرورياً ليس فقط لتوليد أفكار جديدة، وإنما تنفيذها أيضاً (القيوب، 2024: 227). وتبادل المعلومات يشير إلى التواصل بين كبار المديرين لتبادل وجهات نظرهم، واتخاذ القرارات المشتركة التي تأسس وجهة نظر مشتركة في القرارات الرئيسية (Yi et al.,2017:23). وإن زيادة الاتصال داخل فريق الإدارة العليا من شأنه أن يجعل الأعضاء على علم جيد بتصرفات الأعضاء الآخرين، وهذا بدوره سيؤدي إلى تنسيق سلس للمهام واتخاذ قرارات مستنيرة، وبالتالي سيكون فريق الإدارة العليا قادراً على اتخاذ خيارات أكثر حكمة تخص مستقبل المنظمة (Venugopal, Krishnan,2014:2315). ومن خلال تبادل المعلومات يمكن لفريق الإدارة العليا الجمع بين الآراء المتنوعة حول المنصات العقلية المشتركة وتوزيع المتطلبات الإستراتيجية المتناقضة المتمثلة في تخصيص الموارد والوقت والموظفين لتحقيق بُعد متوازن من البراعة المثقنة والقدرة على الاستخدام الأمثل للموارد (Venugopal, et al.,2020:2).

ب- السلوك التعاوني **Collaborative behavior**: لقد أصبح التعاون عاملاً رئيسياً لنجاح تبادل المعرفة والإبداع والابتكار، وإن الاستخدام المتزايد للعمل التعاوني كوسيلة لضمان نجاح المهام والمشاريع موثق جيداً في الأدبيات، والتعاون هو عملية يمكن من خلالها للأطراف ذات الخبرات المختلفة، والذين يرون جوانب مختلفة من المشكلة، استكشاف الاختلافات بشكل بناء وإيجاد حلول جديدة للمشكلات التي كان من الصعب حلها دون وجهة نظر الطرف الآخر (Ghitulescu,2018:298). ومن خلال السلوك التعاوني يتعلم أعضاء الفريق كيفية احترام البعض والحساسية لعواقب سلوكهم على الآخرين، حيث توفر السلوكيات التعاونية جواً إيجابياً بين أعضاء الفريق (Jahanshahi,Brem,2017:4). ويساعد السلوك التعاوني على تحديد مدى تأثير العوامل التركيبية للإدارة العليا مثل عدم التوافق في الخبرة على الأداء (Wai et al.,2013:103). وإن السلوك التعاوني للفريق يمثل عملية تنسيق الأنشطة بين أعضاء الفريق بطريقة تعاونية لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة، ويتحقق التعاون بين أعضاء فريق الإدارة العليا عندما تتكامل جهود أعضائه بصورة منظمة، ويصبح التعاون بين أعضاء الفريق أكثر أهمية في الظروف والتعقيدات البيئية المتغيرة التي تعيشها المنظمات في الوقت المعاصر، حيث لا بد من البحث عن المعلومات المستجدة والعمل على تقاسمها بين أعضاء الفريق وتقاسم الخصائص الذهنية المشتركة لجعلهم قادرين على ادراك المهام المحددة وزيادة المنفعة المتبادلة (رشيد، جابر، 2013: 12).

ت- صنع القرار المشترك **joint decision-making**: من خلال اتخاذ القرار المشترك يتمكن جميع أعضاء فريق الإدارة العليا من التعبير عن آرائهم دون عوائق من اختلافات القوة داخل الفريق، وإن هذه القرارات المشتركة تمكن المنظمة بالقدرة على فحص كل مسار عمل بديل وعواقبه، ويتم تغذية عملية اتخاذ القرار من خلال مدخلات من جميع المجالات الوظيفية (Venugopal, et al.,2020:3). ويؤكد الفكر الإداري الحديث ضرورة اعتماد الأساليب الجماعية في توزيع سلطة اتخاذ القرارات بما يضمن المشاركة الفاعلة ونجاحها (محمد، حسين، 2023: 212). ويؤدي اتخاذ القرار المشترك داخل الفرق إلى تعزيز التزام أعضاء فريق الإدارة العليا بنتائج قراراتهم لأنهم يعتقدون أن هذه القرارات تخصهم، بالإضافة فإن اتخاذ القرارات معاً يوفر بيئة وقائية ومغذية للأفكار الجديدة قبل أن تصبح قابلة للحياة (Jahanshahi,Brem,2017:3). عندما تتخذ فرق الإدارة العليا قرارات جماعية من خلال الأخذ في الاعتبار رأي كل عضو، فإنها تسعى جاهدة نحو إيجاد منصة ذهنية مشتركة توازن بين المصالح الوظيفية المكتسبة والمتنوعة، فمن خلال القرارات المشتركة يقوم أعضاء فريق الإدارة العليا بمناقشة وتقييم جميع الأفكار قبل التوصل إلى قرار موحد، بالتالي يصبح من الأسهل عليهم تطوير العمليات المعرفية المتناقضة اللازمة للتوزيع الأمثل للموارد (Venugopal, et al.,2020:2). وتظهر الأدلة البحثية أن اتخاذ القرار المشترك يزيد من التحفيز والرضا الوظيفي والالتزام، ويعزز سلوك المواطنة التنظيمية، ويثري تدفق المعلومات، ويجعل الاتصالات أكثر افتحاً وشفافية (Carmeli,Halevi,2009:210).

ثانياً: القدرات الديناميكية **Dynamic Capabilities**

1- مفهوم القدرات الديناميكية: تعتبر القدرات الديناميكية حالياً واحدة من أكثر الأطر الواعدة في أجندة الادب الاستراتيجي والتي تهدف إلى تحديد محركات بقاء المنظمات ونموها على المدى الطويل، تعد الأبحاث المتعلقة بالقدرات الديناميكية (DC) من بين أكثر تيارات البحث إنتاجاً في مجال الإدارة على مدار العقدين الماضيين منذ ان قدمها لأول مرة (Teece et al.,1997)، ولا يزال الأدب متبايناً ويسود عدم الاتساق بين التعاريف والمفاهيم والمتغيرات الرئيسية، إلى جانب العلاقات التي تم اختبارها (Baía,Ferreira,2024:188). ويذكر (Matarazzo et al.,2021:645) أن القدرات العادية للمنظمات تتغير بمرور الوقت، أذ ان هذه القدرات تمكن المنظمة من أداء المهام التشغيلية مثل المحاسبة، وإدارة الموارد البشرية، والخدمات اللوجستية، والتسويق، فهي قدرات روتينية ويسهل تكرارها، ولكن بالمقابل تتصف القدرات الديناميكية بأنها قدرات يصعب تكرارها وتدعم وتطور المنظمة نحو مسارات بعيدة عن "منطقة الراحة" الخاصة بها، وتعمل على إعادة تشكيل القدرات العادية لتناسب التحديات الجديدة ونشر قدرات جديدة. وأن القدرات الديناميكية تتعلق بقدرة المنظمة على الإحساس والضبظ والتكيف من أجل توليد واستغلال الكفاءات الداخلية والخارجية الخاصة بالمنظمة ومعالجة البيئة المتغيرة، فإذا كانت المنظمة تمتلك الموارد والكفاءات ولكنها تفتقر إلى القدرات الديناميكية، فإن لديها فرصة لتحقيق عائد تنافسي لفترة قصيرة، ولكن لا يمكنها الحفاظ على عوائد متفوقة طويلة الأمد (Teece,2009:88). وتعرف القدرات الديناميكية "بأنها القدرة على استشعار الفرص الجديدة ثم اغتنامها، وإعادة تشكيل وحماية أصول المعرفة والكفاءات والأصول التكميلية بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة" (Augier,Teece, 2009:412). وتوصف أيضاً "بأنها إجراءات تنظيمية تحقق من خلالها المنظمات تكوينات جديدة للموارد (أفضل الممارسات) مع ظهور الأسواق، وتصادمها، وتقسيمها، وتطورها، وموتها" (Sunder M,Ganesh,2021:895). وتشير كذلك القدرات الديناميكية "بأنها كفاءات عالية المستوى تحدد قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الموارد/الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة بينات الأعمال سريعة التغير" ( Teece, 2012:1395).

أن القدرات الديناميكية تُظهر ميزات مرتبطة بالعمليات الفعالة للمنظمة، وتتضمن عمليات تطوير المنتج وعمليات تخصيص الموارد وعمليات إنشاء المعرفة، وتخلق هذه العمليات شبكات من التعاون بين مختلف العلاقات الداخلية والخارجية لتوليد مجموعات من الموارد لتلبية توقعات أصحاب المصلحة أو تجاوزها، أي ان القدرات الديناميكية تساعد على تعزيز التفكير المتجدد داخل المنظمات (Braganza et al.,2017:330). وتساعد القدرات الديناميكية على حل المشكلات بشكل منهجي مما يسمح للمنظمة باتخاذ القرارات في الوقت المناسب ومواجهة نحو السوق، وكذلك إدخال تغييرات مبتكرة وموارد جديدة أو قدرات حل المشكلات للمستقبل والتي قد تمنح ميزة تنافسية من خلال بدء التغيير في البيئة التنافسية (Fainshmidt et al.,2016:1351). ويمكن القدرات الديناميكية المنظمات على استخدام مجموعاتها الفريدة من الموارد والعمليات لتعديل ودمج وتحديد المخزون الحالي من الموارد التنظيمية، وكذلك القدرات والأصول مع الهدف النهائي المتمثل في مطابقة السوق والتغيرات وتحسين الفعالية التنظيمية (Kaur, 2022:923). أما من منظور إدارة المعرفة تعمل القدرات الديناميكية على دمج وإعادة تشكيل المعرفة الداخلية والخارجية ومعالجة البيئة الخارجية سريعة التغير، ووسيلة لإدارة المعرفة مع تكييف الاستراتيجيات استجابة للتغيرات البيئية، وكذلك تؤثر القدرات الديناميكية للمنظمة على أدائها الاستراتيجي من خلال التأثير على تخصيص الموارد التنظيمية، والروتين والأنشطة التشغيلية، وتطوير المعرفة ونقلها، بالإضافة إلى اتخاذ القرار في سياق ديناميكي (Santoro et al.,2019:379). ويرى الباحث بأن القدرات الديناميكية تمثل محركات تنظيمية تساعد المنظمة على استثمار القدرات والكفاءات الداخلية والفرص الخارجية وإعادة تشكيل وترتيب أولوياتها الداخلية بما يتناسب مع تغييرات البيئة الخارجية.

## 2- ابعاد القدرات الديناميكية

بناءً على دراسة كلاً من (Matarazzo et al.,2021) (Pavlou, Sawy,2011) تم تحديد بأن هناك أربعة ابعاد أساسية للقدرات الديناميكية، وان هذه الابعاد تنسجم مع متغيرات وابعاد البحث الأخرى وطبيعة المنظمة المبحوثة، وتمثل في الآتي:

أ- الاستشعار Sensing: في بيئات التغير التكنولوجي السريع والأسواق عالية السرعة، من الصعب التنبؤ وتميز مسارات التنمية المستقبلية، أذ يمكن للمعلومات الجديدة والمعرفة الجديدة أن تخلق فرصاً للابتكار، لذلك من المهم للمنظمات أن تقوم باستمرار بفحص الفرص المتاحة عبر التقنيات والأسواق والبحث عنها واستكشافها، وان هذه الأنشطة تم التعرف عنها بالقدرة على الاستشعار (Zhou et al.,2019:733). ويشير الاستشعار إلى قدرة المنظمة على فحص البيئة التنظيمية بشكل مستمر وتجميع وتصفية المعلومات من البيئة لإنشاء تخمين أو فرضية حول التطور المحتملة للتكنولوجيا واحتياجات الزبائن واستجابات السوق، وأن الاستشعار ليس له تركيز خارجي لحسب، بل له أيضاً جانب داخلي يتضمن تحديد التطورات والفرص الجديدة داخل المنظمة ( Kump et al.,2019:1153). وان الاستشعار لا يقتصر على الفرص التكنولوجية ولكنه يشمل التغيرات البيئية الأخرى أو القرارات الداخلية، ويعتبر الاستشعار مهماً لأنه يمثل طريقاً لتوجيه المنظمة عبر حالة عدم اليقين واكتساب نظرة ثاقبة للفرص الجديدة، لذا يجب أن تكون المنظمات قادرة على تحديد وفهم التغيرات المطلوبة وكيف يمكن تنفيذ هذه التغيرات كجزء من نهجها الاستراتيجي (Yeow, Hansen,2018:46).

ب- **التعلم Learning**: ويعبر عن تجديد القدرات الموجودة بمعارف جديدة، فبمجرد تحديد الفرصة يجب على المنظمة إعادة توزيع وإعادة توجيه الموارد وتعبئة موارد جديدة من خلال أنشطة التعلم المخصصة لإيجاد حلول جديدة وخلق معارف جديدة وتلبية احتياجات الجمهور (Matarazzo et al.,2021:645). أن التعلم كقادرة ديناميكية تتعلق بأربع مجالات أساسية، أولاً: اكتساب المعرفة والذي يتعلق بالحصول على معرفة جديدة، ثانياً: استيعاب المعرفة والذي يمثل التعبير عن المعرفة، ثالثاً: تحويل المعرفة ويمثل الحل المبتكر للمشكلات والعصف الذهني والتفكير الإبداعي الجديد، وأخيراً: استغلال المعرفة والذي يشير إلى تقديم مبادرات جديدة واغتنام الفرص من خلال التعلم وتجديد القدرات التشغيلية، بالتالي أن التعلم يساعد المجموعات على أن تصبح أكثر استباقية من خلال تعزيز "قدرتهم الإبداعية"، ويسهل إعادة التشكيل والابتكار وتجديد القدرات التشغيلية الحالية (Pavlou, Sawy,2011:244).

ت- **التكامل Integrating**: ويمثل دمج المعرفة الجديدة في نظام جماعي لنشر التكوينات الجديدة للقدرات التشغيلية، وما أن المعرفة المعاد نشرها والجديدة مملوكة في الغالب للأفراد والقدرات موجودة على المستوى الجماعي، فيجب نشر هذه المعرفة داخل وحدة الأعمال (Matarazzo et al.,2021:645). وتساعد قدرة التكامل على دمج المعرفة الفردية مع القدرات التشغيلية للمنظمة مما يساعدها على التفاعل بصورة أفضل في المواقف الجديدة والطارئة (علي واخرون، 2023: 339). ويذكر (Zhou et al.,2019:734) بأنه أثناء نمو المنظمات يزداد التعقيد الهيكلي وكمية الوحدات التنظيمية، ويؤدي ذلك إلى زيادة تكلفة المعاملات عبر الوحدات التنظيمية، لذا لا بد ان تكون الموارد لا مركزية للحفاظ على المرونة وسرعة الاستجابة، وبما ان القدرة الديناميكية تعمل على النقل الكفوء والفعال للتكنولوجيا والمعلومات بين الوحدات التنظيمية المختلفة للمنظمة، بالتالي تساعد القدرة على التكامل في ربط الوحدات التنظيمية المنفصلة وفتح مسارات للتعلم ومشاركة المعرفة والخبرة من خلال نقل التكنولوجيا والمعرفة داخل المنظمة.

ث- **التنسيق Coordinating**: يعبر عن القدرة على تنظيم ونشر المهام والموارد والأنشطة في قدرات جديدة، ويشمل أيضاً الهياكل والممارسات والعمليات في إعادة تشكيل القدرات، وتعتبر قدرات التحويل هذه ضرورية لتحقيق الإمكانيات الكاملة للتغيير الاستراتيجي (Matarazzo et al.,2021:645). وقد أشار (Pavlou, Sawy,2011:246). بأنه نظراً للتكوينات الجديدة من القدرات التشغيلية فإنها تتطلب تنسيقاً فعالاً للمهام والموارد وتزامن الأنشطة، فإن القدرة التنسيقية تتيح إعادة التشكيل من خلال إدارة المهام والأنشطة والموارد لنشر القدرات التشغيلية المعاد تشكيلها، وأن الإجراءات الروتينية الأساسية للقدرة التنسيقية أيضاً على أدبيات القدرات الديناميكية عبر تخصيص الموارد والمهام، وتعيين الشخص المناسب للمهمة المناسبة، وتحديد أوجه التكامل والتآزر بين المهام والمسؤوليات، وتنظيم الأنشطة الجماعية.

### ثالثاً: الحيوية التنظيمية Organizational Vitality

1- **مفهوم الحيوية التنظيمية**: أصبح البقاء والنمو هما الشاغلان الرئيسيان لأي منظمة في البيئة الحالية. حيث تحدث التغييرات بطريقة مفاجئة وسريعة على طول دورة الحياة التنظيمية، وتمثل المرحلة الأخيرة في دورة الحياة بأنها مرحلة التراجع أو مرحلة الموت، حيث تواجه حالة من عدم اليقين مما يجعل بعض المنظمات قادرة على البقاء والنمو لفترة أطول بينما تشمل منظمات أخرى، وبالتالي يمكن إرجاع تفسير ذلك إلى الحيوية التنظيمية (Bishwas,2015:145). وأن المنظمات مثل البشر، حيث يحتاج البشر إلى نظام غذائي سليم وأسلوب حياة وتمازج عقلي وجسدي للبقاء في صحة جيدة، وبطريقة مماثلة، تحتاج المنظمات أيضاً إلى بعض أنواع مكونات الحياة لتصبح منظمة حيوية وتبقى كذلك (Bishwas,2011:46). ويقول مبدأ داروين أن أولئك الذين يستطيعون التكيف مع التغييرات سيبقون على قيد الحياة لفترة أطول، وينطبق الشيء نفسه على المنظمات باعتبارها أنظمة حية ومن المتوقع أن تستمر المنظمات التي تغير نفسها فيما يتعلق بالبيئة لفترة أطول من تلك التي لا تستطيع ذلك، فبفضل الحيوية التنظيمية تستطيع ان تبقى المنظمة أكثر من غيرها ولديها قدرة في التعامل مع التغييرات البيئية (Bishwas,Sushil,2015:223). ويمكن إرجاع الحيوية إلى مفهوم "الازدهار" حيث يُعرّف الازدهار على أنه حالة من التعلم والحيوية، يتقدم فيها الأفراد باستمرار مع شعور بالحماس والعاطفة، وتمثل الحيوية الشعور بالحماس والحيوية تجاه أحداث الحياة المتوقعة من الناحيتين الفسيولوجية والعقلية، بدلاً من الانعزال واللامبالاة والانفصال عنها، وأن الحيوية هي ظاهرة ديناميكية ذات صلة بالجوانب العقلية والجسدية للأداء الوظيفي، وبالتالي تشير إلى شخص حيوي باعتباره نشيطاً، ويشعر بالحيوية، ويعمل بشكل كامل والذي يمكن أن يساهم بشكل كبير في حالة الازدهار (Malik et al.,2015:701).

وتعرف الحيوية التنظيمية "بأنها الطاقة التنظيمية المفعلة في جميع الوظائف والموارد التي تمكنها من تحقيق الأهداف"، وتوصف أيضاً "بأنها تجعل القدرة التشغيلية الوظيفية للمنظمة التي يتم الحفاظ عليها من أجل البقاء على المدى الطويل وصياغة البدائل الإستراتيجية للوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة" (Akpotu,Konyefa,2018:46). ويعبر عن الحيوية التنظيمية كذلك بأنها "تطوير الكفاءة لإجراءات وبروتوكولات الإدارة الفعالة للموظفين وتحفيز معنويات الموظفين للالتزام طوال الوقت، وتعزيز عمليات التعلم واكتساب المعرفة والقدرة على التعامل مع الظروف البيئية كما تظهر"، (Christopher,Lucille,2020:65). ووصف (Bishwas,Sushil,2015:224) الحيوية التنظيمية "بأنها صحة المنظمة أو نموها والذي يمكن ان يجدها النمو

المالي والفكري والإبداعي للمنظمة"، أذ ان الانخراط في العمل الإبداعي يساعد في تحقيق حالة حيوية عالية، وكذلك يتم تعزيز حيوية المنظمة من خلال عدد الإمكانات الجديدة داخل البيئة غير المؤكدة وتساعد في البقاء التنظيمي. وتساعد حيوية المنظمة على معرفة متى يكون هناك حاجة للتغيير من أجل التشغيل الناجح للمنظمة، وتوفر القوة للتعامل مع البيئة المتغيرة واستمرار النمو والوجود الصحي للمنظمة (Bishwas,2015:145). وتعتبر الحيوية التنظيمية أحد العوامل المؤثرة على كفاءة الموارد البشرية في المنظمات، إذ إن صنع منظمة سعيدة يعد أحد الاحتياجات الإستراتيجية للنجاح على المدى الطويل، والذي يتطلب الرضا والحيوية للموارد البشرية (Ezzatpoor,Valipour,2015:1288). وعادة ما تكون المؤسسات الحيوية موجهة نحو المعرفة والكفاءة، ويكون التفكير يسبق العمل في تلك المنظمات التي تتمتع بحيوية عالية، وتمتلك المنظمة الحيوية معلومات ذات صلة بأهدافها، ويعتبر الإدارة السليمة لهذه المعلومات واستخدامها هي الشرط الأساسي لهذه الأنواع من المنظمات (Bishwas,2011:45). وتعمل حيوية المنظمة كقوة تمكينية للنمو والمنافسة والنجاح وهي أمر بالغ الأهمية للحياة التنظيمية، ويعتبر الأداء والنمو من العوامل المساهمة في الحيوية (Bishwas,Sushil,2016:748). وتنطوي الحيوية التنظيمية على القدرة لنشر الكفاءات والمهارات والقدرات المطلوبة التي من شأنها أن تصل إلى عمليات موثوقة وملاءمة وتأزرية لتحقيق الأهداف المرجوة، فهي اشبه بالفعالية الإدارية والتشغيلية للمنظمة التي توجه الإجراءات نحو الأهداف المرجوة، وتظهر المنظمات التي تبحث عن الحيوية حساساً في توليد أصول جديدة أو تعزيز قيمة الأصول الحالية مع الأخذ في الاعتبار بشكل كلي كل ما هو مطلوب للقدرة التنافسية ووضع الصناعة والسوق. (Christopher,Lucille,2020:65). ويرى الباحث بأن الحيوية التنظيمية تمثل حالة من التجديد والقدرة على النمو التي تعزز القدرة على البقاء والاستمرارية على المدى البعيد وتحسن من صحة المنظمة وازدهارها التنظيمي.

## 2- أبعاد الحيوية التنظيمية

اختلف الباحثين في تحديد ابعاد الحيوية التنظيمية وذلك نتيجة لحداثة الموضوع وتعدد ابعاد قياسه، واستناداً الى دراسة (Bishwas,2015) فقد حدد ثلاث ابعاد للحيوية التنظيمية، وتعد هذه الابعاد الأكثر ملاءمة مع متغيرات وابعاد البحث وطبيعة بيئة المنظمة المبحوثة وتمثل في الآتي:

أ- **البقاء (الاستمرارية) Survival/Continuity**: ترتبط الحيوية التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمات على البقاء والاستمرار عن طريق الازدهار والمشاركة وتحقيق السعادة في العمل، حيث تمثل الحيوية مورداً يمكن للمنظمات تسخيرها لتحقيق الأهداف المرجوة والبقاء التنظيمي (سعيد، 2023: 102). ويذكر (Drucker, 1958) بأن البقاء والنمو جانبيين مهمين للنجاح بعيد المدى لأي منظمة، حيث تعمل المنظمات في حالة ديناميكية وغير متوازنة كما هو الحال مع الحياة الفردية، وإن مفهوم "إما أن نتكيف أو نموت" ينطبق أيضاً على الحياة التنظيمية، ومن المفترض أن تغير المنظمات نفسها لإدارة التغييرات التي تحدث في البيئة والاستعداد للتكيف معها يؤدي إلى البقاء على المدى البعيد (Bishwas,Sushil,2016:748). وإن البقاء يمثل قدرة تنظيمية أو حالة من الاستقرار في العيش أو الوجود على الرغم من الصعوبات والتحديات والمخاطر المتعددة، وأن البقاء التنظيمي له دلالات عديدة منها عدم الفشل، وكذلك الربحية والابتكار والنمو والسيولة، وإيضاً قدرة المنظمة على التكيف واستمرارية وجودها (Obiekwe,2018:199). وقد أشار (Olughor,Oke,2014:205) إلى الحفاظ على مكان في هذا العصر التنافسي ليس مسؤولية قادة المنظمة فحسب، بل مسؤولية الموظفين أيضاً، إذ يعد الموظفون جزءاً من موارد المنظمة التي تم تقديرها بمرور الوقت من خلال المعرفة المكتسبة والمهارات والقدرات والخبرة، ويجب ان يعملوا على تحقيق المصالح المشتركة.

ب- **النمو (التغيير) Growth/Change**: إن الحيوية التنظيمية بأبسط تعريفاتها بأنها القدرة على إحداث التغيير، والتكيف معه، والتحرك نحو الفرص المناسبة مع الاستعداد الكافي (Bishwas,2015:146). ويمثل النمو الشيء الذي تسعى معظم المنظمات الكبيرة أو الصغيرة إلى تحقيقه، فالمنظمات الصغيرة تريد أن تصبح كبيرة، والمنظمات الكبيرة تريد أن تصبح أكبر، وهناك العديد من العوامل التي يمكن للمنظمة اختيارها لقياس نموها أهمها مدى التقدم في تحقيق الأهداف المعلنة للمنظمة (Eneh,Awara,2016:28). إن استمرارية نمو المنظمات يكون بحاجة إلى قوة كافية للحفاظ على الشغف والحيوية للبقاء على المدى البعيد، فهي تحتاج إلى الدعم المادي وكذلك دعم العاملين داخل المنظمة عبر الإحساس العالي بالمسؤولية والارتباط الروحية والثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد ذلك على استتار الإمكانات والقدرات غير المستغلة. بالإضافة إلى ذلك يرتبط النمو ارتباطاً وثيقاً بفلسفة الابتكار والتعلم والذي يرتبط بحيوية المنظمة، وإن الابتكار نشاط تنظيمي قيم لتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ على مكانة المنظمة من خلال ابتكار أساليب عمل جديدة أو أسواق جديدة والمحافظة عليها (سعيد، 2023: 105: 106).

ت- **الأداء performance**: يعتبر الأداء التنظيمي أحد العمليات التي تلعب دوراً مهماً لتنشيط المنظمة ومؤشراً لحيوية المنظمة وازدهارها (Bishwas,2015:145). ويمثل الأداء التنظيمي جوهر بقاء المنظمات، ويشمل الأداء مجالات متباعدة مثل الموارد البشرية والتسويق إلى إدارة العمليات والأعمال التجارية الدولية والاستراتيجية ونظم المعلومات، بعبارة أخرى هو مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية القادرة على تقييم درجة تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية (Singh et al.,2016:215). ويذكر بأن نجاح أعمال المنظمات يعتمد بالدرجة الأساس على أدائها وقدرتها على التنفيذ الفعال للإستراتيجيات لتحقيق

الأهداف المؤسسية، وكذلك يعتمد أداء أي منظمة إلى حد كبير على مستوى المهارة التي يمتلكها قادتها عندما يتعلق الأمر بتنفيذ الاستراتيجيات، وايضاً على موظفيها الذين يشكلون جزءاً أساسياً من المنظمة والفريق الذي يعمل على تحقيق أهدافها، فالأداء يمثل النتائج أو المخرجات الفعلية للمنظمة مقابل المخرجات المقصودة والمخططة لتلك المنظمة (Almatrooshi et al.,2016:844).

### المحور الثالث (الجانب العملي)

#### أولاً: اختبار ثبات المقياس

أعتمد الباحث على اختبار (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات الاستبانة ومدى اتساق نتائجها، وكذلك معرفة الدرجة التي تكون فيها بعيدة عن الخطأ والحصول على نفس النتائج في حال تم إعادة توزيع الاستبانة في فترات زمنية مختلفة وإعطاء نفس درجة الموثوقية ويتضح ذلك من خلال الجدول (2).

الجدول (1) اختبار ثبات المقياس

المتغيرات	المحور	عدد الفقرات	قيمة الثبات Cronbach's Alpha
المستقل	التكامل السلوكي	9	0.91
الوسيط	القدرات الديناميكية	20	0.93
المعتمد	الحيوية التنظيمية	12	0.90
اجمالي فقرات الاستبانة			0.96

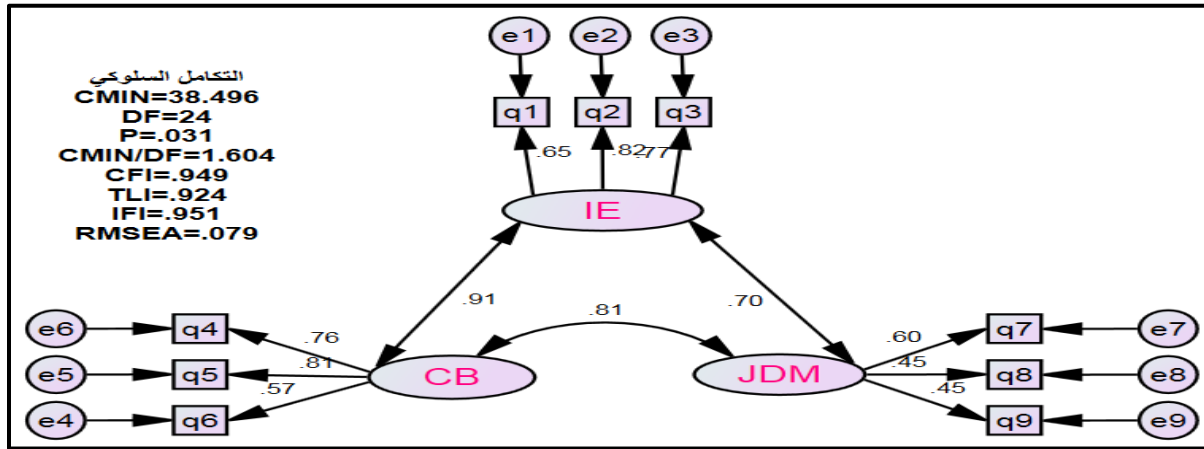
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.23)

يتضح من خلال الجدول (2) ان قيم معاملات الثبات للمتغيرات البحث تتراوح بين (0.82 – 0.93)، وان قيمة معامل الثبات لإجمالي فقرات الاستبانة للمتغيرات الثلاثة قد بلغت (0.96) وهي تزيد عن (0.70)، بالتالي فإن الاستبانة صالحة للقياس وتعطي نفس النتائج في حال تم تكرارها وتتمتع بمستوى ثبات عالي.

#### ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي

لغرض التحقق من مدى جودة المقياس المعتمد في البحث وبناءه، يتم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لغرض الحصول على نموذج ذا جودة مطابقة، ويتم اعتماد الصدق التقاربي لتحديد مدى تقارب فقرات المتغير مع بعضها البعض لكي تمثل المتغير نفسه، ويتم ذلك باستخدام برنامج (Amos)، وقد تألفت فقرات المقياس من (41) فقرة موزعة على ثلاث متغيرات (التكامل السلوكي لفريق لإدارة العليا، الحيوية التنظيمية، المقدرات الديناميكية).

أ- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا: يظهر من خلال الشكل (2) والجدول (3) بأن تشعبات فقرات التكامل السلوكي والتي عددها (9) تزيد عن (0.40) وبمستوى معنوية اقل من (0.05)، وأن متوسط مربع الخطأ (RMSEA=0.079) وهو اقل من (0.080) وفقاً للمعيار المطلوب، وان نسبة كاي سكوير ( $\chi^2$ ) بلغت (1.604) وهي اقل من المعيار المطلوب (5)، وجاءت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI=0.949)، وقيمة مؤشر توكر لويس (TLI=0.924)، وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI=0.951)، وأن القيم المعيارية (C.R) أكبر من القيمة المعيارية الحرجة (1.96) وعند مستوى معنوية اقل من (0.05) وبالتالي جميع النتائج تلي مؤشرات جودة المطابقة وضمن المعايير المطلوبة.



شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التكامل السلوكي

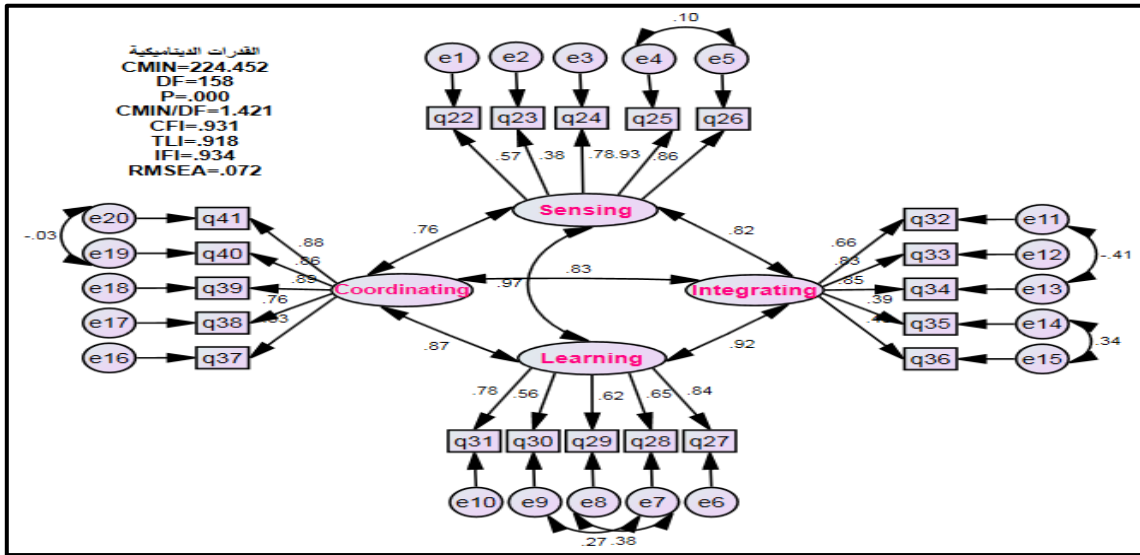
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)

الجدول (3) مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التكامل السلوكي

الفترات	الابعاد	Estime التقدرات	التشبعات SRW	الخطأ المعياري S.E.	القيمة المرجحة C.R.	القيمة المعيارية المرجحة C.R.	المعنوية P
q1	<---> IE	1.000	.650			1.96	
q3	<---> IE	1.165	.773	.189	6.153	1.96	***
q2	<---> IE	1.255	.816	.197	6.366	1.96	***
q6	<---> CB	1.000	.573			1.96	
q5	<---> CB	1.577	.812	.285	5.542	1.96	***
q4	<---> CB	1.526	.762	.284	5.363	1.96	***
q7	<---> JDM	1.000	.605			1.96	
q8	<---> JDM	.839	.454	.262	3.207	1.96	.001
q9	<---> JDM	.624	.448	.197	3.175	1.96	.001

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)

ب- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القدرات الديناميكية: يظهر من خلال الشكل (3) والجدول (4) بأن تشبعات فترات القدرات الديناميكية والتي عددها (20) تزيد عن (0.40) وبمستوى معنوية اقل من (0.05)، وأن متوسط مربع الخطأ (RMSEA=0.072) وهو اقل من (0.080) وفقاً للمعيار المطلوب، وأن نسبة كاي سكوير (X2) بلغت (1.421) وهي اقل من المعيار المطلوب (5)، وجاءت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI=0.931)، وقيمة مؤشر توكر لويس (TLI=0.918)، وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI=0.934)، وأن القيم المعيارية (C.R) أكبر من القيمة المعيارية المرجحة (1.96) وعند مستوى معنوية اقل من (0.05) وبالتالي جميع النتائج تلي مؤشرات جودة المطابقة وضمن المعايير المطلوبة.



شكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القدرات الديناميكية بعد التدوير

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)

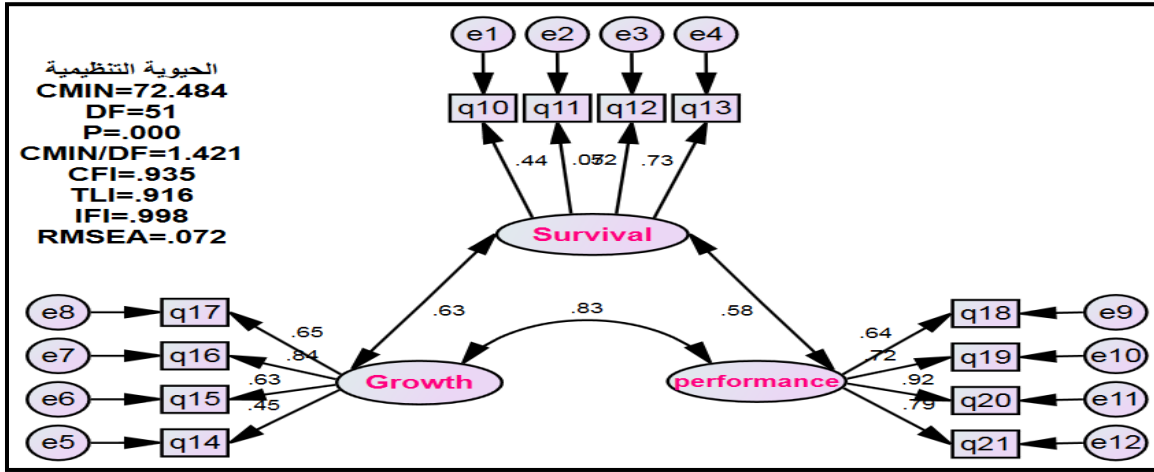
الجدول (4) مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القدرات الديناميكية

المعنوية P	القيمة المعيارية الحرجة C.R.	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	التشبعات SRW	Estime التقديرات	الابعاد	الفقرات
	1.96	1.000	.569	.569	1.000	الاستشعار	Sensing
.003	1.96	.810	.384	.384	.810		Sensing
***	1.96	1.526	.777	.777	1.526		Sensing
***	1.96	2.198	.840	.840	2.198		Sensing
***	1.96	1.876	.652	.652	1.876		Sensing
	1.96	1.000	.621	.621	1.000	التعلم	Learning
***	1.96	.741	.558	.558	.741		Learning
***	1.96	.745	.781	.781	.745		Learning
***	1.96	.704	.659	.659	.704		Learning
***	1.96	.934	.825	.825	.934		Learning
	1.96	1.000	.848	.848	1.000	التكامل	Integrating
***	1.96	1.544	.394	.394	1.544		Integrating
***	1.96	1.996	.452	.452	1.996		Integrating
.001	1.96	.782	.530	.530	.782		Integrating
***	1.96	.787	.764	.764	.787		Integrating
	1.96	1.000	.891	.891	1.000	التنسيق	Coordinating
***	1.96	1.310	.864	.864	1.310		Coordinating
***	1.96	1.491	.879	.879	1.491		Coordinating
***	1.96	1.260	.861	.861	1.260		Coordinating
***	1.96	1.471	.928	.928	1.471		Coordinating

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)

ت- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الحيوية التنظيمية: يظهر من خلال الشكل (4) والجدول (5) بأن تشبعات فقرات الحيوية التنظيمية والتي عددها (12) تزيد عن (0.40) وبمستوى معنوية اقل من (0.05)، وأن متوسط مربع الخطأ (RMSEA=0.070) وهو اقل من (0.080) وفقاً للمعيار المطلوب، وان نسبة كاي سكوير (X2) بلغت (1.470) وهي اقل من المعيار المطلوب (5)، وجاءت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI=0.938)، وقيمة مؤشر توكير لويس

(TLI=0.917)، وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI=0.941)، وأن القيم المعيارية (C.R) أكبر من القيمة المعيارية الحرجة (1.96) وعند مستوى معنوية اقل من (0.05)، وبالتالي جميع النتائج تلي مؤشرات جودة المطابقة وضمن المعايير المطلوبة.



شكل (4) التحليل الفعالي التوكيدي لمتغير الحيوية التنظيمية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)

الجدول (5) مؤشرات التحليل الفعالي التوكيدي لمتغير الحيوية التنظيمية

الفترات	الابعاد	Estime التقديرات	التشبعات SRW	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الحرجة C.R.	القيمة المعيارية الحرجة C.R.	المعنوية P
q10	Survival	1.000	.444			1.96	
q11	Survival	.189	.074	.220	6.241	1.96	***
q12	Survival	1.001	.515	.249	4.719	1.96	***
q13	Survival	1.348	.729	.277	5.288	1.96	***
q14	Growth	1.000	.451			1.96	
q15	Growth	1.487	.633	.118	5.868	1.96	***
q16	Growth	2.113	.839	.138	4.585	1.96	***
q17	Growth	1.540	.655	.155	3.351	1.96	***
q18	performance	1.000	.638			1.96	
q19	performance	1.386	.722	.272	3.886	1.96	***
q20	performance	1.563	.921	.296	4.171	1.96	***
q21	performance	1.229	.791	.294	3.779	1.96	***

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)

#### رابعاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

لغرض تحديد مستوى تطبيق متغيرات البحث والابعاد الفرعية يتم اللجوء الى التحليل الوصفي وباستخدام عدد من الوسائل الإحصائية استناداً الى إجابة افراد عينة البحث، ويتم تحديد مستوى الإجابات بتقسيم الوسط الحسابي الى خمس فئات (1 - 1.80 ضعيف جداً ، 1.81 - 2.60 ضعيف ، 2.61 - 3.40 متوسط ، 3.41 - 4.20 جيد ، 4.21 - 5 جيد جداً).

الجدول (6) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
تبادل المعلومات	3.204	0.717	0.223	1
السلوك التعاوني	2.951	0.879	0.297	3
صنع القرار المشترك	3.080	0.843	0.273	2
التكامل السلوكي	3.424	0.667	0.194	الثالث
الاستثمار	3.385	0.841	0.248	4

3	0.225	0.760	3.371	التعلم
2	0.193	0.667	3.445	التكامل
1	0.181	0.613	3.373	التنسيق
الغائي	0.180	0.613	3.394	القدرات الديناميكية
2	0.221	0.682	3.079	البقاء (الاستمرارية)
1	0.203	0.705	3.466	النمو (التغيير)
3	0.242	0.805	3.313	الأداء
الاول	0.172	0.588	3.401	الحيوية التنظيمية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.23)

أ- التحليل الوصفي لمتغير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا: يظهر من خلال الجدول (6) التحليل الوصفي لمتغير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا وابعاده الفرعية، فقد بلغت الأوساط الحسابية للأبعاد الثلاثة (3.204، 2.951، 3.080) على التوالي، حيث جاء اعلی وسط حسابي لبعدها (تبادل المعلومات) بوسط حسابي بلغ (3.204) بمستوى متوسط وترتيب أهمية أول، وبلغ الانحراف المعياري (0.717) ومعامل اختلاف (0.223)، وهذا يدل على ان الإدارة العليا للمنظمة المبحوثة تسعى نحو اعتماد المشاركة في نقل المعلومات وتبادلها فيما يخص رسم السياسات العامة للمنظمة وخططها الاستراتيجية لكن دون مستوى الطموح الذي يجعل من تبادل المعلومات قاعدة اساسية لفتح قنوات الاتصال بين جميع الأطراف وأصحاب المصلحة لمواجهة التغيرات الديناميكية واتخاذ القرارات المشتركة التي تحدد الرؤية المنظمة وتوجهها الاستراتيجي وتنظيم وجدولة اعمالها اليومية. اما اقل وسط حسابي فقد جاء لبعدها (السلوك التعاوني) فقد بلغ الوسط الحسابي (2.951) بمستوى ضعيف ترتيب أهمية ثالث، وبلغ انحرافه المعياري (0.879) ومعامل اختلاف (0.279)، وهذا يشير الى ضعف في اعداد السلوك التعاوني بين أطراف الإدارة العليا للمنظمة المبحوثة المتمثلة في تنسيق الجهود والأنشطة ومشاركة الأفكار وتقاسم الخبرات والمعلومات الضرورية خاصة في حالات الازمات الطارئة واللّا تأكد البيئي. اما فيما يخص متغير (التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا) فقد بلغ الوسط الحسابي (3.424) بمستوى جيد وترتيب أهمية ثالث، وبلغ انحرافه المعياري (0.667) ومعامل اختلاف (0.297)، وهذا يدل على ان الإدارة العليا للمنظمة المبحوثة تسعى بالجملة نحو تحقيق التكامل السلوكي عبر توطيد العلاقات وتوسيع قنوات الاتصال بين الأطراف المعنية ومشاركة المعلومات والأفكار للوصول الى التعاون المطلوب بين أعضاء فريق الإدارة العليا واتخاذ قرارات مشتركة تحقق الأهداف المرسومة.

ب- التحليل الوصفي لمتغير القدرات الديناميكية: يتضح من خلال الجدول (6) التحليل الوصفي لمتغير القدرات الديناميكية، فقد بلغت الأوساط الحسابية للأبعاد الأربعة (3.385، 3.371، 3.445، 3.373) على التوالي، فقد بلغ اعلی وسط حسابي (3.445) لبعدها (التكامل) بمستوى جيد وترتيب أهمية ثاني، وبلغ الانحراف المعياري (0.667) ومعامل الاختلاف (0.193)، وهذا يدل على ان المنظمة المبحوثة تسعى نحو دمج المعارف الجديدة والتكنولوجيا الحديثة الخاصة بالجال الصحي في تخطيطها واعمالها اليومية بصورة متكاملة لتحقيق الأهداف المرجوة. اما اقل وسط حسابي فقد جاء لبعدها (التعلم) فقد بلغ الوسط الحسابي (3.371) بمستوى متوسط وترتيب أهمية ثالث، وقد بلغ الانحراف المعياري ما يساوي (0.760) ومعامل اختلاف (0.225)، وهذا يدل على ان المنظمة المبحوثة تسعى نحو البحث عن المعرفة والتكنولوجيا الجديدة واكتسابها بما يمكنها من تطوير قدراتها وامكانياتها الصحية لكن دون مستوى الطموح الذي يجعل من التعلم منهجاً استراتيجياً في تطوير هذا القطاع والمبادرة في البحث عن الفرص واستثمارها لتقديم خدمات صحية متميزة. أما فيما يخص متغير (القدرات الديناميكية) بلغ الوسط الحسابي لها (3.394) بمستوى متوسط وترتيب أهمية ثاني، وبلغ الانحراف المعياري (0.613) وانحراف معياري (0.180)، وهذا يشير الى ان المنظمة المبحوثة لديها قدرات ديناميكية تسعى الى استثمارها لكن ليست بمستوى الطموح الذي يحسن من إمكانيات المنظمة وتطورها فقد جاءت بمستوى متوسط، على الرغم من أهمية هذا المتغير ودوره في قدرة وزارة الصحة في استشعار المخاطر والأزمات والبحث عن الفرص الممكنة والعمل على استثمارها وتطوير كفاءاتها الداخلية وتقديم خدمات صحية متطورة تقنياً وتحسن أدائها الاستراتيجي.

ت- التحليل الوصفي لمتغير الحيوية التنظيمية: يتضح من خلال الجدول (6) التحليل الوصفي لمتغير الحيوية التنظيمية، فقد بلغت الأوساط الحسابية للأبعاد الثلاثة (3.079، 3.466، 3.313) على التوالي، فقد بلغ اعلی وسط حسابي لبعدها (النمو/التغيير) بوسط حسابي بلغ (3.466) بمستوى جيد وترتيب أهمية أول، وجاء بانحراف معياري بلغ (0.705) ومعامل اختلاف (0.303)، وهذا يدل على ان المنظمة المبحوثة تعمل على النمو والتطور في القطاع الصحي واعتماد أنظمة التغيير المخططة ومحاولاة التكيف مع المستجدات البيئية، وكذلك استكشاف الكفاءات الداخلية واستثمارها باتجاه تطوير الخدمات المقدمة وتميزها. أما اقل وسط حسابي جاء لبعدها (البقاء/الاستمرارية) بمستوى متوسط وترتيب أهمية ثاني، وبلغ الانحراف المعياري (0.682) ومعامل الاختلاف (0.221)، وهذا يعني ان المنظمة المبحوثة لا تسعى بصورة فاعلة نحو الازدهار والاستمرارية والبقاء طويل المدى وتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تضمن بقاء المنظمة في موقع تنافسي

خاصة في ظل الظروف البيئية المتغيرة والأزمات الصحية المفاجئة فقد جاء هذا البعد بمستوى متوسط ولا يلي الطموح مثل هكذا قطاع حيوي ومهم لحياة الناس وصحتهم. اما فيما يخص متغير (الحيوية التنظيمية) بلغ وسطها الحسابي (3.401) بمستوى جيد وبترتيب أهمية أول، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.172)، وهذا يدل ان المنظمة المبحوثة تسعى بالمجمل نحو تحقيق الحيوية التنظيمية وادامة استمراريته في التطور وتقديم الخدمات والحفاظ على حيوية وكفاءة جميع الوظائف وتنشيط طاقة وصحة المنظمة، وجعلها على استعداد دائم في مواجهة التغيرات والتكيف معها وادامة مستويات الأداء العالي.

خامساً: اختبار فرضيات البحث

1- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية: والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في الحيوية التنظيمية).

يتبين من خلال الجدول (7) قيمة (F) المحسوبة لتأثير متغير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في الحيوية التنظيمية (59.523) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وهذا يشير على ان التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا يؤثر بشكل إيجابي على الحيوية التنظيمية، اذ كلما كانت الإدارة العليا أكثر تكاملاً في سلوكياتها وأكثر انسجاماً وتعاون في اتخاذ القرارات ورسم توجه الوزارة وعملياتها اليومية كلما زاد ذلك من حيوية المنظمة وصحتها وقدرتها على البقاء والنمو، وبناءً على ذلك قبل الفرضية التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في الحيوية التنظيمية). ويتضح من خلال قيمة معامل التحديد المصحح ( $R^2$  Adj) والبالغ (0.416) ان متغير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا تفسر ما نسبته (41%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الحيوية التنظيمية، اما النسبة المتبقية (59%) فأنها تمثل متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث. وقد بلغت قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) (0.573) ويشير ذلك الى ان الزيادة الحاصلة في متغير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى زيادة متغير الحيوية التنظيمية بمقدار (57%). وقد حققت قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ ) (1.637) وهذا يعني عندما يكون متغير التكامل السلوكي مساوياً للصفر فإن متغير الحيوية التنظيمية لن يقل عن هذه القيمة.

ويظهر أيضاً من خلال الجدول (7) ان قيمة (F) المحسوبة لتأثير ابعاد التكامل السلوكي في الحيوية التنظيمية (تبادل المعلومات، السلوك التعاوني، صنع القرار المشترك) قد بلغت (15.520، 37.769، 49.924) على التوالي، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وهذا يشير الى وجود تأثير إيجابي لأبعاد التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في الحيوية التنظيمية، أي ان اعتماد وزارة الصحة في تطبيق ابعاد التكامل السلوكي والعمل في ضوءها يؤدي ذلك الى حيوية المنظمة وازدهارها، وعليه نستنتج صحة الفرضيات الفرعية. وقد بلغت قيمة معامل التحديد المصحح ( $R^2$  Adj) لأبعاد التكامل السلوكي (0.150، 0.310، 0.374) على التوالي، اي ان ابعاد التكامل السلوكي تفسر ما نسبته (15%، 31%، 37%) من التغيرات التي تطرأ على الحيوية التنظيمية، بينما النسبة المتبقية (85%، 69%، 63%) فأنها تمثل متغيرات غير داخلية في نموذج البحث. وبلغ قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) لأبعاد التكامل السلوكي (0.329، 0.377، 0.431) على التوالي، مما يدل على ان الزيادة الحاصلة في ابعاد التكامل السلوكي بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى زيادة الحيوية التنظيمية بنسبة (32%، 37%، 43%). وحققت الحد الثابت ( $\alpha$ ) ما قيمته (2.348، 2.288، 2.075) على التوالي، بمعنى عندما تكون ابعاد التكامل السلوكي مساوية للصفر فإن متغير الحيوية التنظيمية لن يقل عن هذه القيم.

جدول (7) اختبار تأثير التكامل السلوكي والقدرات الديناميكية في الحيوية التنظيمية

المتغير التابع	القرار	Sig	F المحسوبة	الميل الحدي $\beta$	الحد الثابت $\alpha$	المصحح $R^2$ Adj	معامل التحديد $R^2$	الارتباط R	المتغيرات
الحيوية التنظيمية	قبول الفرضية	0.000	15.502	0.329	2.348	0.150	0.161	0.401	تبادل المعلومات
	قبول الفرضية	0.000	37.769	0.377	2.288	0.310	0.318	0.564	السلوك التعاوني
	قبول الفرضية	0.000	49.924	0.431	2.075	0.374	0.381	0.618	صنع القرار المشترك
	قبول الفرضية	0.000	59.523	0.573	1.637	0.416	0.424	0.651	التكامل السلوكي
	قبول الفرضية	0.000	107.148	0.528	1.616	0.564	0.569	0.755	الأستشعار
	قبول الفرضية	0.000	91.335	0.563	1.504	0.524	0.530	0.728	التعلم
	قبول الفرضية	0.000	125.253	0.687	1.036	0.603	0.608	0.780	التكامل
	قبول الفرضية	0.000	109.435	0.727	0.949	0.569	0.575	0.758	التنسيق
قبول الفرضية	0.000	161.063	0.720	0.958	0.661	0.665	0.816	القدرات الديناميكية	
						0.05 = Sig	حجم العينة = 83	قيمة F الجدولية = 3.94	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.23)

## 2- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية: والتي نصت (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القدرات الديناميكية في الحيوية التنظيمية).

من خلال الجدول (7) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة لتأثير متغير القدرات الديناميكية في الحيوية التنظيمية بلغت (161.063) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وهذا يشير على ان القدرات الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي على الحيوية التنظيمية، وهذا يعني بأنه كلما تمتعت المنظمة المبحوثة بقدرات ديناميكية وإمكانية على استشعار الفرص والتغيرات والعمل على دمجها في سبيل تطوير المنظمة وزيادة امكانيتها على التكيف مع التغيرات البيئية وتنسيق أولوياتها الداخلية كلما يزيد ذلك من قدرتها على الاستمرار والمنافسة والتمتع بصحة وحيوية عالية، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الديناميكية في الحيوية التنظيمية). ويتضح من خلال قيمة معامل التحديد المصحح ( $R^2$  Adj) والبالغ (0.661) ان متغير القدرات الديناميكية تفسر ما نسبته (66%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الحيوية التنظيمية، اما النسبة المتبقية (34%) فأنها تمثل متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث. وقد بلغت قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) (0.720) ويشير ذلك الى ان الزيادة الحاصلة في متغير القدرات الديناميكية بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى زيادة متغير الحيوية التنظيمية بمقدار (72%). وقد حققت قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ ) (0.958) وهذا يعني عندما يكون متغير القدرات الديناميكية مساوياً للصفر فإن متغير الحيوية التنظيمية لن يقل عن هذه القيمة.

ويظهر أيضاً من خلال الجدول (7) ان قيمة (F) المحسوبة لتأثير ابعاد القدرات الديناميكية في الحيوية التنظيمية المتمثلة في (الاستشعار، التعلم، التكامل، التنسيق) قد بلغت (107.148، 37.769، 125.253، 109.435) على التوالي، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وهذا يشير الى وجود تأثير إيجابي لأبعاد القدرات الديناميكية في الحيوية التنظيمية، أي ان اعتماد وزارة الصحة في تطبيق ابعاد القدرات الديناميكية والعمل في ضوءها يؤدي ذلك الى حيوية المنظمة وازدهارها، وعليه نستنتج صحة الفرضيات الفرعية. وقد بلغت قيمة معامل التحديد المصحح ( $R^2$  Adj) لأبعاد القدرات الديناميكية (0.564، 0.530، 0.603، 0.569) على التوالي، اي ان ابعاد القدرات الديناميكية تفسر ما نسبته (56%، 53%، 60%، 56%) من التغيرات التي تطرأ على الحيوية التنظيمية، بينما النسبة المتبقية (44%، 47%، 40%، 44%) فأنها تمثل متغيرات غير داخلية في نموذج البحث. وبلغ قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) لأبعاد القدرات الديناميكية (0.528، 0.563، 0.687، 0.727) على التوالي، مما يدل على ان الزيادة الحاصلة في ابعاد القدرات بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى زيادة الحيوية التنظيمية بنسبة (52%، 56%، 68%، 72%). وحققت الحد الثابت ( $\alpha$ ) ما قيمته (1.616، 1.504، 1.036، 0.949) على التوالي، بمعنى عندما تكون ابعاد القدرات الديناميكية مساوية للصفر فإن متغير الحيوية التنظيمية لن يقل عن هذه القيم.

## 3- اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والفرضيات الفرعية: وتنص هذه الفرضية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في القدرات الديناميكية).

من خلال الجدول (8) تظهر قيمة (F) المحسوبة لتأثير متغير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في القدرات الديناميكية والتي بلغت (50.995) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وهذا يشير على ان التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا يؤثر بشكل إيجابي في القدرات الديناميكية، وهذا يعني بأنه كلما كانت الإدارة العليا تتمتع بتكامل سلوكي من حيث تبادل المعلومات والتعاون وصنع القرارات المشتركة يؤدي ذلك الى تفعيل القدرات الديناميكية للمنظمة، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في القدرات الديناميكية). ويتضح من خلال قيمة معامل التحديد المصحح ( $R^2$  Adj) والبالغ (0.379) ان متغير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا تفسر ما نسبته (37%) من التغيرات التي تطرأ على متغير القدرات الديناميكية، اما النسبة المتبقية (63%) فأنها تمثل متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث. وقد بلغت قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) (0.620) ويشير ذلك الى ان الزيادة الحاصلة في متغير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى زيادة متغير الحيوية التنظيمية بمقدار (38%). وقد حققت قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ ) (1.484) وهذا يعني عندما يكون متغير التكامل السلوكي مساوياً للصفر فإن متغير القدرات الديناميكية لن يقل عن هذه القيمة.

ويظهر أيضاً من خلال الجدول (8) ان قيمة (F) المحسوبة لتأثير ابعاد التكامل السلوكي في القدرات الديناميكية (تبادل المعلومات، السلوك التعاوني، صنع القرار المشترك) قد بلغت (27.008، 21.680، 39.935) على التوالي، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وهذا يشير الى وجود تأثير إيجابي لأبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في القدرات الديناميكية، وعليه نستنتج صحة الفرضيات الفرعية. وقد بلغت قيمة معامل التحديد المصحح ( $R^2$  Adj) لأبعاد التكامل السلوكي (0.241، 0.201، 0.319) على التوالي، اي ان ابعاد التكامل السلوكي تفسر ما نسبته (24%، 20%، 31%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الديناميكية، بينما النسبة المتبقية (76%، 80%، 69%) فأنها تمثل متغيرات غير داخلية في نموذج البحث. وبلغ قيمة

معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) لأبعاد التكامل السلوكي (0.465، 0.348، 39.935) على التوالي، مما يدل على ان الزيادة الحاصلة في ابعاد التكامل السلوكي بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى زيادة القدرات الديناميكية بنسبة (46%، 34%، 39%). وحقق الحد الثابت ( $\alpha$ ) ما قيمته (1.905، 2.366، 2.001) على التوالي، بمعنى عندما تكون ابعاد التكامل السلوكي مساوية للصفر فإن متغير القدرات الديناميكية لن يقل عن هذه القيم.

الجدول (8) اختبار تأثير التكامل السلوكي في القدرات الديناميكية

المتغيرات	الارتباط R	امل التحديد R <sup>2</sup>	المصحح R <sup>2</sup> Adj	الحد الثابت $\alpha$	الميل الحدي $\beta$	F المحسوبة	Sig	القرار	المتغير التابع
تبادل المعلومات	0.500	0.250	0.241	1.905	0.465	27.008	0.000	قبول الفرضية	القدرات الديناميكية
السلوك التعاوني	0.460	0.211	0.201	2.366	0.348	21.680	0.000	قبول الفرضية	
صنع القرار المشترك	0.572	0.328	0.319	2.001	0.452	39.935	0.000	قبول الفرضية	
التكامل السلوكي	0.622	0.386	0.379	1.484	0.620	50.995	0.000	قبول الفرضية	
قيمة F الجدولية = 3.94		حجم العينة = 83		0.05 = Sig					

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.23)

4- اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة والفرضيات الفرعية: ونصت هذه الفرضية (يزداد تأثير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في الحيوية التنظيمية بتوسيط القدرات الديناميكية).

يتضح من خلال الجدول (9) بوجود تأثير للمتغير الوسيط (القدرات الديناميكية) في تأثير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في الحيوية التنظيمية، ويمكن الاستدلال على ذلك التأثير من خلال الاتي:

- القيمة الحرجة (C.R.) بين (التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في القدرات الديناميكية) حيث بلغت (7.185) وهي اعلى من القيمة المعيارية الحرجة (1.96)، وبالتالي نستنتج بوجود تأثير للتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في الحيوية التنظيمية.

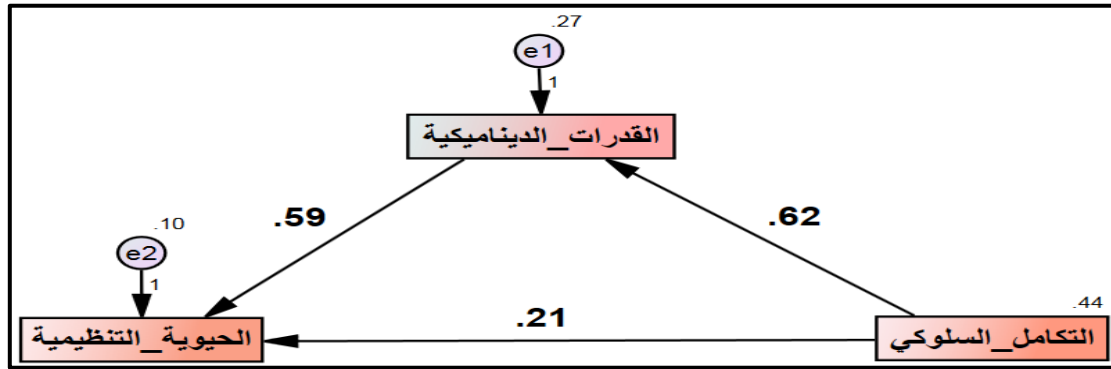
- القيمة الحرجة (C.R.) بين (القدرات الديناميكية في الحيوية التنظيمية) حيث بلغت (8.665) وهي اعلى من القيمة المعيارية الحرجة والبالغة (1.96)، وبالتالي نستنتج بوجود تأثير للقدرات الديناميكية في الحيوية التنظيمية.

- قيمة التأثير غير المباشر بين (التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في الحيوية التنظيمية) أي بوجود المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية) بلغت (0.367) وهي أكبر من قيمة التأثير المباشر (للتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في الحيوية التنظيمية) والبالغة (0.206)، وهذا يعني بوجود تأثير جزئي للمتغير الوسيط بين (تأثير التكامل السلوكي في الحيوية التنظيمية) بمعنى وجود (وساطة جزئية) وذلك بسبب ان القيمة الحرجة للتأثير المباشر (C.R.) بلغت (3.031) وهي اعلى من القيمة المعيارية الحرجة، وان مستوى المعنوية (0.002) اقل من مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني ان تأثير المتغير المستقل ما زال موجوداً كما موضح في الشكل (5) وقد أدى ذلك الى زيادة تأثير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في الحيوية التنظيمية بشكل فاعل وحيوي، أي كلما سعت وزارة الصحة الى تبني القدرات الديناميكية وجعلها احد الأركان الأساسية في استشعار واستكشاف الفرص والبيئة الخارجية وتطوير القدرة على التعلم واكتساب المعارف والتكنولوجيا الجديدة ودمجها ضمن الخطط التشغيلية للوزارة كلما يؤدي ذلك الى زيادة تأثير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في الحيوية التنظيمية.

الجدول (9) اختبار تأثير المتغير الوسيط

متغيرات البحث	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	S.E.	C.R.	sig للتأثير المباشر	الدلالة للتأثير المباشر	نوع الوساطة
القدرات الديناميكية	←	التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا	0.620	0.086	7.185	***	معنوي
الحيوية التنظيمية	←	التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا	0.367	0.068	3.031	0.002	معنوي
الحيوية التنظيمية	←	القدرات الديناميكية	0.591	.068	8.665	***	معنوي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)



شكل (5) تأثير التكامل السلوكي للإدارة العليا في الحيوية التنظيمية بتوسط القدرات الديناميكية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)

وتذكر الادبيات لغرض التأكد من تأثير المتغير الوسيط لابد من اللجوء الى اختبار (Soble) لغرض التأكد بوجود تأثير للقدرات الديناميكية بين (تأثير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في الحيوية التنظيمية)، ومن خلال الشكل (6) يتضح بأن القيمة الحرجة لـ (Soble Test) قد بلغت (5.478) وهي اعلى من القيمة المعيارية الحرجة والبالغة (1.96). وهذا يعني بوجود تأثير للقدرات الديناميكية بين متغيرات البحث.

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a .620	Sobel test: 5.47821568	0.06688674	0
b .591	Aroian test: 5.45628502	0.06715558	0
s <sub>a</sub> .087	Goodman test: 5.50041292	0.06661682	0
s <sub>b</sub> .069	Reset all	Calculate	

شكل (6) نتائج اختبار Soble للمتغير الوسيط

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

### المحور الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)

#### أولاً- الاستنتاجات

- 1- يظهر بأن المنظمة المبحوثة تعتمد على تبادل المعلومات ومشاركتها بين أعضاء الإدارة العليا لكن ليست بالمستوى الفاعل الذي ينعكس على أداء المنظمة وقدرتها على فتح قنوات الاتصال بين جميع الأطراف المعنية وبالشكل الذي يحقق الانسجام والتبادل المعرفي وخاصة في حالات الطوارئ والأزمات البيئية.
- 2- تبين بأن المنظمة المبحوثة تعاني من قلة اعتماد أعضاء الإدارة العليا على السلوك التعاوني وتنسيق الجهود والأنشطة ومشاركة الأفكار وتقاسم الخبرات والمعلومات الضرورية والتي لابد من توافرها خاصة في ظل الازمات الصحية والحالات الطارئة الظروف البيئية المعقدة.
- 3- يتضح من خلال نتائج البحث بأن الإدارة العليا تعمل على تحقيق التكامل السلوكي بين أعضائها خلال العمل وأداء المهام ورسم الخطط الاستراتيجية عبر توطيد العلاقات وتوسيع قنوات الاتصال بين الأطراف المعنية ومشاركة المعلومات والأفكار للوصول الى قرارات مشتركة تحقق الأهداف المرسومة.
- 4- تبين نتائج إجابات عينة البحث بأن المنظمة المبحوثة لديها محاولات حقيقية في تطبيق مبادئ التعلم فيما يخص البحث عن المعرفة والتكنولوجيا الجديدة واكتسابها بما يمكنها من تطوير قدراتها وامكانياتها الصحية، لكن ليس بالمستوى الفاعل الذي يعزز أداء المنظمة ويجعل من التعلم منهجاً استراتيجياً في تطوير هذا القطاع والمبادرة في البحث عن الفرص واستثمارها لتقديم خدمات صحية متميزة.
- 5- ثبت بأن المنظمة المبحوثة تمتلك قدرات ديناميكية لكنها ليست مفعلة بمستوى عالٍ الذي يحسن من إمكانيات المنظمة ويزيد قدرتها على استشعار المخاطر والأزمات، والبحث عن الفرص الممكنة والعمل على استثمارها وتطوير كفاءاتها الداخلية لتقديم خدمات مميزة ومتطورة تقنياً تلبي حاجات المجتمع الصحية.
- 6- ثبت من خلال نتائج إجابات عينة البحث بوجود بعض القصور في نظرتهم بالنسبة للاستمرارية والبقاء على المدى البعيد والحفاظ على موقع تنافسي واستمرارية ازدهارها في ظل الظروف البيئية المتغيرة والأزمات الصحية المفاجئة، فقد جاء هذا البعد بمستوى لا يليق الطموح لمثل هكذا قطاع حيوي ومهم لحياة الناس وصحتهم.

- 7- تبين بأن المنظمة المبحوثة تتسم بصورة عامة بالحيوية التنظيمية وتنتج نحو ادامة استمراريته في التطور وتقديم الخدمات والحفاظ على حيوية وكفاءة جميع الوظائف وتنشيط طاقة وصحة المنظمة، وجعلها على استعداد دائم في مواجهة التغيرات والتكيف معها وتقديم الأداء العالي.
- 8- ثبت من خلال نتائج البحث بوجود تأثير للتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في الحيوية التنظيمية ويتعاطم هذا التأثير بتوسيط القدرات الديناميكية، أي كلما اعتمدت المنظمة المبحوثة على اتباع التكامل السلوكي لفريق ادارتها العليا بتوسيط القدرات الديناميكية كلما زاد ذلك من حيويتها التنظيمية.

### ثانيا- التوصيات

- 1- التأكيد على زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بتبادل المعلومات ومشاركتها بين جميع الجهات المعنية وخاصة صناع القرار والإدارات العليا، ويتم ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية لمناقشة اهم المستجدات وطرح المشكلات والتعقيدات للوصول الى حلول مشتركة أكثر كفاءة وفاعلية في تحقيق الأهداف المرجوة.
- 2- ان تعمل المنظمة المبحوثة على زيادة اهتمامها بالسلوك التعاوني بين أعضاء الإدارة العليا ويتم ذلك من خلال فتح قنوات اتصال بين الجهات المعنية وبحث روح التعاون والانسجام والعمل التشاركي والخبرات المتبادلة وتفضيل المصلحة العامة على المصالح والاهداف الشخصية.
- 3- مضاعفة الجهود المبذولة في اعتماد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بين صناع القرار في المنظمة المبحوثة وذلك من خلال التنقيف عن أهمية التكامل السلوكي وإقامة ندوات للتعريف بهذا المفهوم وعن النتائج المتحققة من التعاون وتبادل المعلومات وفاعلية القرارات المشتركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 4- زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بتطبيق استراتيجيات وآليات التعلم اللازمة في استكشاف الفرص والبحث عن المعرفة ومراقبة اهم التطورات الحاصلة في المؤسسات الصحية العالمية والاستفادة منها وذلك من خلال تفعيل اقسام البحث والتطوير ودعمها بكافة الإمكانيات اللازمة لتؤدي هذه الأقسام دورها الحيوي في تقديم الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة بما يخدم صالح المؤسسات الصحية.
- 5- التأكيد على زيادة استثمار المنظمة المبحوثة بقدراتها الديناميكية لما لها من دور حاسم في ادامة حيوية المنظمة ونجاحها الاستراتيجي وذلك من خلال التوعية بهذا المفهوم وتشخيص اهم القدرات الازم استثمارها وتفعيلها بما يحقق اهداف الوزارة وغاياتها المرسومة.
- 6- التأكيد على ضرورة زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة على ادامة بقائها واستمراريته والحفاظ على موقع تنافسي وذلك عبر السعي بتقديم خدمات متميزة وتطوير خدمات جيدة تلبي الاحتياجات العامة.
- 7- مضاعفة الجهود المبذولة في الحفاظ على حيوية المنظمة وازدهارها على المدى البعيد والتكيف مع التغيرات البيئية واستمرارية نموها وتقديم مستويات عالية من الأداء التنظيمي.
- 8- استثمار المنظمة المبحوثة في العلاقة بين متغيرات البحث (التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا، القدرات الديناميكية، والحيوية التنظيمية) حيث كلما سعت نحو اعتماد التكامل بين سلوكيات فريق الإدارة العليا من خلال تفعيل القدرات الديناميكية يؤدي ذلك الى تعزيز الحيوية التنظيمية.

### Funding

None

### Acknowledgement

None

### Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

### Arabic References:

- رشيد، صالح عبدالرضا، جابر، ود نجاح (2013) "جور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز ابداع الفريق دراسة تحليلية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الكليات في كليات جامعة الفرات الأوسط". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4.
- سعيد، هدى قاسم (2023) "أثر المنظمات الاثيرة والحيوية التنظيمية في الحد من الإخفاقات التنظيمية- دراسة تطبيقية في الكليات الاهلية بجمهورية العراق". رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال، جامعة عين شمس كلية التجارة.
- علي، ليث حسين، العامري، عامر عبداللطيف، حسين، سوسن جواد (2023) "تأثير القدرات الديناميكية في تكنولوجيا المعلومات دراسة تحليلية في شركة الخطوط الجوية العراقية". مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 3.
- محمد، شياء احمد، حسين، قيس إبراهيم (2023) "الدكاء الاستراتيجي وتأثيره في فاعلية صنع القرار دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة

الانبار". مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 29.

النقيب، خالد خير الله (2024) "أثر التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز الهيبة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأكاديمية في جامعة الموصل".  
مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد الخامس، عدد 2.

### English References:

- Afshar Jahanshahi, A., & Brem, A. (2017). Sustainability in SMEs: Top management teams behavioral integration as source of innovativeness. *Sustainability*, 9(10), 1899.
- Afshar Jahanshahi, A., & Brem, A. (2017). Sustainability in SMEs: Top management teams behavioral integration as source of innovativeness. *Sustainability*, 9(10), 1899.
- Akpotu, C., & Konyefa, R. (2018). Managerial mentoring behaviour and corporate vitality in the Nigerian Aviation Sector. *Advances in social sciences Research Journal*, 5(10).
- Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of productivity and performance management*, 65(6), 844-859.
- Augier, M. and Teece, D.J. (2009), "Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance", *Organization Science*, Vol. 20 No. 2, pp. 410-421.
- Baía, E. P., & Ferreira, J. J. (2024). Dynamic capabilities and performance: how has the relationship been assessed?. *Journal of Management & Organization*, 30(1), 188-217>
- Bishwas, S. K. (2011). Conceptualization of organization vitality based on strategic knowledge management. *Global Journal of e-business and Knowledge Management*, 7(1), 45-52.
- Bishwas, S. K. (2015). Achieving organization vitality through innovation and flexibility: An empirical study. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16, 145-156.
- Bishwas, S. K., & Sushil. (2015). Critical processes for organization vitality: a conceptual study. *Systemic Flexibility and Business Agility*, 223-234.
- Bishwas, S. K., & Sushil. (2016). LIFE: an integrated view of meta organizational process for vitality. *Journal of Management Development*, 35(6), 747-764.
- Braganza, A., Brooks, L., Nepelski, D., Ali, M., & Moro, R. (2017). Resource management in big data initiatives: Processes and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 328-337.
- Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The leadership quarterly*, 20(2), 207-218.
- Christopher, A., & Lucille, S. I., (2020). Strategic Renewal and Organizational Vitality among Indigenous Telecommunication Firms. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, Vol 6. No.3.
- Eneh, S. I., & Awara, N. F. (2016). Strategic human resource management practices and organizational growth: A theoretical perspective. *Global Journal of Social Sciences*, 15(1), 27-37.

- Ezzatpoor, S., & Valipour, A. (2015). Managerial Syndromes and their Effects on Organizational Vitality of Teachers in Tehran Vocational Schools. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 4(1 (s)), pp-1288.
- Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Lance Frazier, M., Nair, A., & Markowski, E. (2016). Dynamic capabilities and organizational performance: a meta-analytic evaluation and extension. *Journal of management studies*, 53(8), 1348-1380.
- Ghitulescu, B. E. (2018). Psychosocial effects of proactivity: The interplay between proactive and collaborative behavior. *Personnel Review*, 47(2), 294-318.
- Halevi, M. Y., Carmeli, A., & Brueller, N. N. (2015). Ambidexterity in SBUs: TMT behavioral integration and environmental dynamism. *Human Resource Management*, 54(S1), 223-238.
- Hambrick, D. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the "team" label (In BM Staw & LL Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour* ed., Vol. 16, pp. 171-213): Greenwich.
- Kaur, V. (2022). Knowledge-based dynamic capabilities: a scientometric analysis of marriage between knowledge management and dynamic capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 919-952.
- Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1149-1172.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.
- Malik, S. Z., MacIntosh, R., & McMaster, R. (2015). Conceptualizing vitality at work: bridging the gap between individual and organizational health. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 9(3), 700-718.
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business research*, 123, 642-656.
- Mogård, E. V., Rørstad, O. B., & Bang, H. (2022). The relationship between psychological safety and management team effectiveness: the mediating role of behavioral integration. *International journal of environmental research and public health*, 20(1), 406.
- Obiekwe, O. (2018). Human capital development and organizational survival: A theoretical review. *International Journal of Management and Sustainability*, 7(4), 194-203.
- Olughor, R. J., & Oke, M. A. (2014). The relationship between organizational survival and employee mental ability. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, No. 6(1), 205-212.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), 239-273.
- Santoro, G., Thrassou, A., Bresciani, S., & Del Giudice, M. (2019). Do knowledge management and dynamic capabilities affect ambidextrous entrepreneurial intensity and firms' performance?. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(2), 378-386.
- Segaro, E. (2012). Internationalization of family SMEs: the impact of ownership, governance, and top management team. *Journal of Management & Governance*, 16, 147-169.

- Shepherd, N., Mooi, E., Elbanna, S., & Lou, B. (2023). Fast and high-quality decision-making: the role of behavioral integration. *European Management Review*, 20(4), 679-697.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48(1), 69-84.
- Singh, S., Darwish, T. K., & Potočník, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British journal of management*, 27(1), 214-224.
- Sunder M, V., & Ganesh, L. S. (2021). Identification of the dynamic capabilities ecosystem—A systems thinking perspective. *Group & Organization Management*, 46(5), 893-930.
- Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford University Press Inc., New York.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.
- Venugopal, A., & Krishnan, T. N. (2014). Role of top management behavioral integration in managing innovation paradoxes. In twelfth AIMS International Management Conference, Indian Institute of Management, Kozhikode, India., 2nd to 5th January.
- Venugopal, A., Krishnan, T. N., Upadhyayula, R. S., & Kumar, M. (2020). Finding the microfoundations of organizational ambidexterity-Demystifying the role of top management behavioural integration. *Journal of Business Research*, 106, 1-11.
- Wai On, L., Liang, X., Priem, R., & Shaffer, M. (2013). Top management team trust, behavioral integration and the performance of international joint ventures. *Journal of Asia Business Studies*, 7(2), 99-122.
- Wan, J., Le, Y., Wang, G., Xia, N., & Liu, X. (2020). Carrot or stick? The impact of paternalistic leadership on the behavioral integration of top management teams in megaprojects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(5), 937-960.
- Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 43-58.
- Yi, Y., Ndofor, H. A., He, X., & Wei, Z. (2017). Top management team tenure diversity and performance: The moderating role of behavioral integration. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(1), 21-33.
- Zhang, X., & Kwan, H. K. (2019). Team behavioral integration links team interdependence with team performance: an empirical investigation in R&D teams. *Frontiers of Business Research in China*, 13, 1-19.
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of management & organization*, 25(5), 731-747.

ملحق (فقرات الاستبانة)

أولاً: المتغير المستقل (التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا)

مجموعة من الخصائص والسمات المشتركة تمكن أعضاء الإدارة العليا من التفاعل والتعاون واتخاذ القرارات المناسبة وتحديد رؤية المنظمة وخياراتها الاستراتيجية.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تبادل المعلومات: يشير إلى التواصل بين كبار المديرين لتبادل وجهات نظرهم، واتخاذ القرارات المشتركة التي تأسس وجهة نظر مشتركة في القرارات الرئيسية					
2	تتصف الأفكار التي يتم تبادلها بين فريق الإدارة العليا بالجوهرية العالية.					
3	يقدم فريق الإدارة العليا حلول واقعية ومتميزة.					
4	تتم مشاركة المعلومات بين فريق الإدارة العليا بأفكار إبداعية ومبتكرة.					
2- السلوك التعاوني: يمثل عملية تنسيق الأنشطة بين أعضاء الفريق بطريقة تعاونية لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة.						
5	غالباً ما يتطوع أعضاء الفريق الآخرون للمساعدة في إدارة عبء العمل.					
6	يتمتع أعضاء فريق الإدارة العليا بالمرونة بخصوص تبادل المسؤوليات لتسهيل الأمور على بعضهم البعض.					
7	يدعم أعضاء الفريق بعضهم البعض في إكمال المهام المعقدة في الوقت المحدد.					
3- صنع القرار المشترك: مشاركة أعضاء فريق الإدارة العليا في التعبير عن آرائهم دون عوائق من اختلافات القوة داخل الفريق، والتي تمكن المنظمة بالقدرة على فحص كل مسار عمل بديل وعواقبه.						
8	يؤكد أعضاء فريق الإدارة العليا على اطلاع بعضهم البعض عن أعمالهم التي تؤثر في عمل عضو آخر.					
9	لدى أعضاء الفريق فهم واضح للمشاكل والاحتياجات المشتركة.					
10	عادةً ما يناقش أعضاء الفريق توقعاتهم من بعضهم البعض.					

ثانياً: المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية)

تمثل محركات تنظيمية تساعد المنظمة على استثمار القدرات والكفاءات الداخلية والفرص الخارجية وإعادة تشكيل وترتيب أولوياتها الداخلية بما يتناسب مع تغييرات البيئة الخارجية.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	1- الاستشعار: قدرة المنظمة على فحص البيئة التنظيمية بشكل مستمر وتجميع وتصفية المعلومات من البيئة لإنشاء تخمين أو فرضية حول التطور المحتملة للتكنولوجيا واحتياجات الزبائن واستجابات السوق					
10	تقوم الوزارة بشكل متكرر بمسح البيئة لتحديد فرص العمل الجديدة.					
11	تراجع الوزارة بشكل دوري التأثير المحتمل للتغيرات في بيئة عملها على الجمهور المستفيد من الخدمة.					
12	تهتم الوزارة بجهود البحث وتطوير لتقديم خدمات تتوافق مع					

					احتياجات المجتمع.	
					تحرص الوزارة على توفير الوقت الكافي لتنفيذ الأفكار الجديدة لتقديم خدمات متميزة.	13
					تؤكد الوزارة على أهمية دراسة وتحليل معلومات البيئة الخارجية.	14
<p><b>2- التعلم:</b> ويمثل تجديد القدرات الموجودة بمعارف جديدة، وإعادة توزيع وتوجيه الموارد وتعبئة موارد جديدة من خلال أنشطة التعلم المخصصة لإيجاد حلول جديدة وخلق معارف جديدة وتلبية احتياجات الجمهور.</p>						
					تمتلك الوزارة إجراءات فعالة لتحديد المعلومات والمعرفة الجديدة واكتسابها.	15
					تمتلك الوزارة إجراءات مناسبة لاستيعاب المعلومات والمعرفة الجديدة.	16
					تمتع الوزارة بالقدرة اللازمة في تحويل المعلومات الموجودة إلى معرفة جديدة.	17
					لدى الوزارة القدرة على توظيف المعرفة الجديدة لتقديم خدمات مبتكرة.	18
					تحرص الوزارة على تطوير وتقديم أفكار جديدة بشكل مستمر	19
<p><b>3- التكامل:</b> دمج المعرفة الفردية مع القدرات التشغيلية للمنظمة مما يساعدها على التفاعل بصورة أفضل في المواقف الجديدة والطارئة.</p>						
					يتقاسم الموظفون المهام المشتركة مع بعضهم البعض في مجموعات العمل.	20
					يتمتع الموظفون داخل الوزارة بفهم عالي للمهام ومسؤولياتهم.	21
					تمتلك الإدارة العليا للوزارة دراية كاملة بمن لديهم مهارات ومعرفة متخصصة ذات صلة بعملنا.	22
					تحرص الوزارة على تظافر الجهود مع بعضها البعض لمواجهة الظروف المتغيرة.	23
					يتملك الموظفون الوعي الكافي لربط أنشطتهم بنجاح.	24
<p><b>4- التنسيق:</b> ويعبر عن القدرة على تنظيم ونشر المهام والموارد والأنشطة في قدرات جديدة، ويشمل أيضاً الهياكل والممارسات والعمليات في إعادة تشكيل القدرات.</p>						
					تحرص الوزارة على تنسيق الخطط والاهداف بين جميع المستويات الإدارية.	25
					تهتم الوزارة بتوفير الموارد اللازمة والمعلومات والتقارير لـ جميع الأقسام في الوقت المناسب.	26
					تركز الوزارة على تحقيق التوافق بين حجم المهام ومعارف مهارات الافراد.	27
					تؤكد الوزارة على تحقيق التوافق بين خبرات الموظفين ومتطلبات العمل.	28

					29	تمتلك الوزارة إجراءات مناسبة لتنسيق الأنشطة والمهام والمسؤوليات بين جميع الأقسام.
--	--	--	--	--	----	---

ثانياً: المتغير التابع (الحوية التنظيمية)

تمثل حالة من التجديد والقدرة على النمو التي تعزز القدرة على البقاء والاستمرارية على المدى البعيد وتحسن من صحة المنظمة وازدهارها التنظيمي.

1- البقاء (الاستمرارية): يمثل قدرة تنظيمية أو حالة من الاستمرار في العيش أو الوجود على الرغم من الصعوبات والتحديات والمخاطر المتعددة.						
ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
30	تمتلك الوزارة بتركيز عالي على أنشطتها الأساسية.					
31	تمتلك الوزارة غرض وقيم قوية محددة بشكل دقيق.					
32	تمتلك الوزارة بتوجه واضح حول ما تريد القيام به وأين تتجه.					
33	تمتلك الوزارة القدرة على التعامل مع التغيرات البيئية والتكيف معها.					
2- النمو (التغيير): ويمثل قدرة المنظمة على التطور والتجديد واحداث التغيرات المناسبة في خططها واهدافها وعملياتها الإدارية، وتبني عمليات التحسين والتكنولوجيا الحديثة وابتكار أساليب عمل جديدة.						
34	تمتلك الوزارة أهمية أكبر للنجاح على المدى البعيد.					
35	تحقق الوزارة معدل نمو عالي مقارنة بأقرانها.					
36	تركز الوزارة على تقديم خدماتها لأكبر عدد ممكن من المستفيدين.					
37	تحرص الوزارة على تقديم خدمات مبتكرة وذات جودة عالية.					
3- الاداء: مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية القادرة على تقييم درجة تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية.						
38	الخدمات التي قدمتها الوزارة خلال الفترة الماضية اعلى من منافسيها.					
39	وجود اقبال كبير على الخدمات الصحية التي تقدمها الوزارة.					
40	تحرص الوزارة على تنفيذ الخطط والاهداف المرسومة.					
41	تحرص الوزارة على مراجعة البرامج المنفذة ومقارنتها بما هو مخطط.					