Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (1): 358-373
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.1.19

Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية
ISSN: 1813-1719 (Print)

The Effect of dynamic capabilities in improving the performance of educational organizations: Analytical study at the University of Baghdad

Eman Hussen Fadli*, ali abdalrasool shamran, Zainab kamil Kadhim
Center of the ministry of higher Education and scientific research

Keywords:
Dynamic capabilities, improving the performance, learning capabilities, integration capabilities, customer's satisfaction.

A R T I C L E I N F O

Article history:
Received 06 Jun. 2023
Accepted 15 Jun. 2023
Available online 30 Jun. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

*Corresponding author:
Eman Hussen Fadli
Center of the ministry of higher Education and scientific research

Abstract: The aim of the research is to demonstrate The Effect of dynamic capabilities in improving the performance of educational organizations at the University of Baghdad to prove the research The descriptive analytical approach was used, representing the research community in the faculties of engineering (the presidency of the university, its departments and employees) from which its sample was withdrawn by (165). the results showed that "the use of dynamic capabilities -developed and encouraged- to improve university's performance through developing and training workers, improving their learning capabilities, and coordinating between jobs and duties assigned to them, The researchers presented recommendations, the most important of which is "despite the high levels indicated by the results tests in the statistical analysis of the dynamic capabilities in the researched university, its senior leaderships had to invest in the high levels of the capabilities of its staffs by giving them independence in performing their duties and practicing their activities."

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (1): 358-373
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.1.19

أثر القدرات الديناميكية في تحسين أداء المنظمات التعليمية: دراسة استطلاعية في جامعة بغداد

ايمان حسين فضلي علي عبد الرسول شمران زينب كامل كاظم
مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المستخلص

هدف البحث إلى بيان أثر القدرات الديناميكية في تحسين أداء المنظمات التعليمية في جامعة بغداد ولتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع البحث بكليات الهندسة (رئاسة الجامعة واقسامها وموظفيها) سحبت منه عينه بواقع (165).

توصل البحث إلى أن استخدام القدرات الديناميكية طور وحث في تحسين الأداء الجامعي من خلال تطوير وتدريب العاملين وتحسين قدرات التعلم لديهم والتنسيق فيما بين الوظائف والواجبات الملقاة على عاتقهم، وبالتالي فقد أوصى بالرغم من المستويات العالية التي أشرتها اختبارات النتائج في التحليل الاحصائي للقدرات الديناميكية في الجامعة المبحوثة إلا أنه توجب على قياداتها العليا فيها أن تستثمر المستويات العالية لقدرات كوادرها وذلك بمنحهم استقلالية في أداء واجباتهم وممارسة نشاطاتهم.

الكلمات المفتاحية: القدرات الديناميكية، تحسين الأداء الجامعي، قدرات التعلم، قدرات التكامل، رضا الزبون.

المقدمة

تعد القدرات الديناميكية مصدر أساس تستطيع المنظمات أن ترسم مسارها الصحيح لديمومة عملها من خلال تفعيل إجراءاتها العملية والتشغيلية، من أجل تحقيق أهدافها التي بواسطتها تخدم المجتمع الذي تعمل فيه وبوجود التحديات الكبيرة التي تعيشها المنظمات في ظل وجود بيئة ديناميكية متصفة بالتقلب وعدم الاستقرار والتطورات التكنولوجيا اضعفت قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار من دون اجراء تغييرات هذه" التغيرات حتمت على المنظمات أن تحسن من أداء عملها في ظل هذه البيئة مما يتطلب أن تبذل المستويات الإدارية جهود مكثفة لتتمكن من زيادة الإنتاجية وتطوير الأداء مما يعكس أهمية تحسين الأداء في الجامعات والذي يدل على المنظومة المتكاملة للأداء المتميز لتلك المستويات والوحدات الإدارية نتيجة لأداء الموظفين داخل تلك الوحدات التنظيمية مما يحقق تحسين الأداء الجامعي وبما إن التعليم الجامعي تطور وتوسع بشكل ملحوظ وبوجود جامعات مستحدثة وزيادة اختصاصها وتنوعها وتزايد اعداد الطلبة مما أدى إلى أن تهتم تلك الجامعات بقياس أداء ملاكها ومستوياتها الإدارية وتحسينه والذي بدوره يعد مدخل للتنمية والتطوير الإداري ويمكننا من معرفة المستوى الذي وصلت إليه المنظمات التعليمية من الخدمات التي تقدمها لمخرجاتها" (الشقران، 2011)

وبالإشارة إلى ما تقدم في أعلاه ومن خلال اطلاع الباحثين على أهمية الدور الذي تعلبه الكوادر التعليمية والإدارية في تحسين وتفعيل الأداء المؤسسي وبدءا من تفهم الهيئة التدريسية للجوانب العملية التربوية ومتطلباتها وكيفية تعامل الإدارة مع التدريسيين والطلبة ومع موظفيهم والوقوف على الفجوات في محاولة لإصلاح الخلل وتحسين الأداء الجامعي بشكل عام إذا جاء هذا البحث للتعرف على أثر القدرات الديناميكية في تحسين الأداء الجامعي مما يؤدي إلى تحسين أداء الهيئة التدريسية والإدارية.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (1): 358-373
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.1.19

المبحث الأول: منهجية البحث

اولاً. مشكلة البحث: ولمعرفة كيفية تحقيق الأداء الجامعي في الجامعات فيكون للقدرات الديناميكية في الجامعة المبحوثة أثر فاعل في تحسين أداء المنظمات التعليمية عن طريق تحديد العلاقة وايجاد الدور الذي تم ملاحظته ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بأجرائها تكونت مشكلة البحث بمجموعة من الاسئلة الآتية:

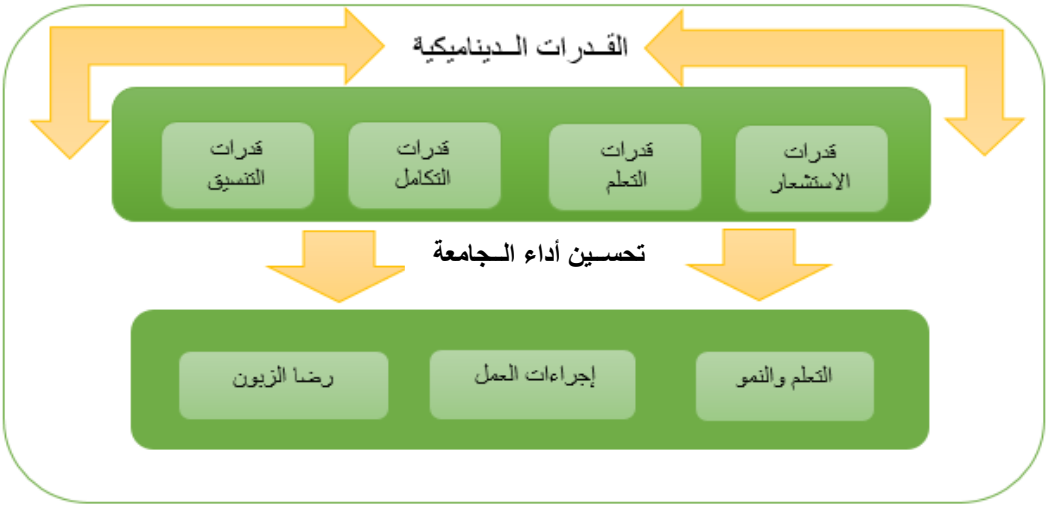
1. ماهي أهم الأبعاد التي تبين دور القدرات الديناميكية في تحسين الأداء الجامعي؟
2. ماذا كان مستوى علاقة الارتباط بين ابعاد القدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) وابعاد تقييم الأداء الجامعي (التعلم والنمو، إجراءات العمل، رضا الزبون) في الجامعة المبحوثة؟
3. ما هو مقدار التأثير المباشر للقدرات الديناميكية في تحقيق تقييم الأداء الجامعي بأبعاده التي تم عرضها في هذا البحث؟

ثانياً. اهمية البحث: تبرز أهمية البحث العلمية متمثلة بالمتغيرات التي تم استخدامها كل من (القدرات الديناميكية، وتحسين الأداء الجامعي) وتناوله ركيزة أساسية متمثلة بقطاع التعليم إذا يعد التعليم أساس نجاح كل مجتمع، وكذلك تتمثل الأهمية في الاستنتاجات التي تم التوصل إليها ومدى فائدتها لدى الملاك الإداري والتدريسي في الجامعة مدار البحث وفي التوصيات التي يحققها البحث مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء الجامعة.

ثالثاً. أهداف البحث: حقق البحث الأهداف الآتية:

1. مشاركته في الاغناء المعرفي والنظري لموضوع القدرات الديناميكية وكل ما يتعلق بها من مفاهيم ومدى الاستفادة منها في الجامعة المبحوثة.
2. تناولها للقدرات الديناميكية وتنفيذها في الجامعة مجال البحث عن طريق قياس أبعادها.
3. اظهار وتحديد أثر القدرات الديناميكية وابعادها في تحسين الأداء الجامعي وفق آراء العينة المبحوثة.

رابعاً. نموذج البحث الفرضي: أُعد نموذج البحث الفرضي من قبل الباحثين:



الشكل (1): أنموذج البحث الفرضي

(علاقة ارتباط) ←→

(علاقة تأثير) ←

خامساً. فرضياتُ البحثِ:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القدرات الديناميكية بجميع أبعادها وبين تحسين الأداء وابعاده جميعا بنطاق عينة البحث.
2. يوجد تأثير معنوي بين القدرات الديناميكية بجميع أبعادها وبين تحسين الأداء بأبعاده جميعا بنطاق عينة البحث.

سادساً. ادوات البحث واساليبه الإحصائية: إذ تم اعداد الاستبانة بالاعتماد على دراسة (كامل، 2019) إذ تمثل أبعاد " القدرات الديناميكية " (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) ودراسة (العابدي وبو جلال، 2016) فيما يخص أبعاد " تحسين الأداء الجامعي " وهي (التعلم والنمو، إجراءات العمل، رضا الزبون) واختيرت لتتلائم مع العينة المبحوثة، وتم تنفيذها في مجموعة من الأقسام في جامعة بغداد وللوصول إلى هدف البحث الاساسي والمتمثل " بأمكانية تحقق العلاقةِ بين ابعاد القدرات الديناميكية وتقييم الأداء الجامعي واستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

1. النسب المئوية والوسط الحسابي إذ تم من خلالها وصف إجابات الجامعة المبحوثة.
2. معامل الاختلاف والانحراف المعياري وقيست من خلاله درجة التشتت المطلق (لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي).
3. معامل الارتباط (Spearman) وهي أداة لا معلمية ليتم عن طريقها معرفة ما هو نوع العلاقة بين متغيرات البحث.

سابعاً. منهج البحثِ: أعتمد البحث على "المنهج التحليلي الوصفي في طريقة الحصول على البيانات من مجتمع البحث".

ثامناً. صدق الاستبانة وثباتها: تم الاعتماد على اختبار (الفا كرونباخ) لأختبار ثبات الاستبانة والذي يعد من اختبارات الثبات الاحصائية المهمة التي تستعمل لتحليل "بيانات الاستبانة" إذ بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ لفقرات الاستبانة (0.995) والذي يشير إلى "ثبات بمقدار عالي في الجانب التنظيمي للاستبانة"، وبخصوص صدق المقياس فتم الحساب عن طريق معامل الثبات من خلال المعادلة

الصدق= الثبات وبما انه معامل ثبات الاستبانة هو (0,995) فيستنتج:

الصدق= 0,995 =0,997 "وهي قيمة عالية تدل على صدق المقياس "

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولا: القدرات الديناميكية:

1. **مفهوم القدرات الديناميكية:** تعد واحدة من الادبيات المستخدمة في تطوير المنظمات إذ تشير القدرة على إمكانية أداء عمل المنظمات بغض النظر عن الدقة أو السرعة في أدائه (مرسي، 2005: 160) أما الديناميكية فهي التغيير وتجديد الكفاءات والخبرات والتعامل مع هذا التغيير للوصول إلى الانسجام مع البيئة المتغيرة (winter, 2003: 992)

الجدول (1): مفهوم القدرات الديناميكية

الباحث، السنة، الصفحة	المـــــفهوم
Griffith & Harvay, 2001: 597	وهي استحداث مجموعة من الموارد التي يصعب تقليدها مع تنسيق العلاقات بشكل فعال بين المنظمات على المستوى الدولي الذي بدوره يوفر للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة
Barrreto, 2010: 229	وهي الحل المنهجي الأمثل للمشاكل التي تكونت نتيجة لتأثرها بالفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ليتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب واستغلالها بأفضل شكل وبذلك تتغيير قاعدة الموارد الخاصة بالمنظمة
Ridder,2012:17-18	هي مجموعة من الموارد يتم توزيعها وفق جدولة زمنية لتوفير ميزة تنافسية اذ ان وجود موارد قيمة وفريدة ونادرة وغير القابلة للاستبدالة تعد ميزة تنافسية مستدامة
Jaing etal.,2015:1185	بأنها القدرات التي تستخدمها المنظمة في تكوين وتعديل مع إعادة ترتيب مواردها لتستجيب الى ديناميكيات البيئة الخارجية
Pervan et al., 2018: 4	بأنها النمط الروتيني الاستراتيجي والتنظيمي الذي من خلاله تتمكن المنظمات من إيجاد موارد جديدة لها

ألمصدر: من تصميم الباحثين بإلاعتمادِ على المصادر أعلاه.

أما التعريف الاجرائي من قبل الباحثين فتم تعريفه بأنه " قدرة الجامعات على تجديد وتطوير مواردها وإعادة تشكيلها والوصول إلى موارد جديدة، وتختلف الموارد التي تحتاجها الجامعات، فمنها ما هو مادي ومنها ما هو غير ملموس كالمعرفة والموارد البشرية".

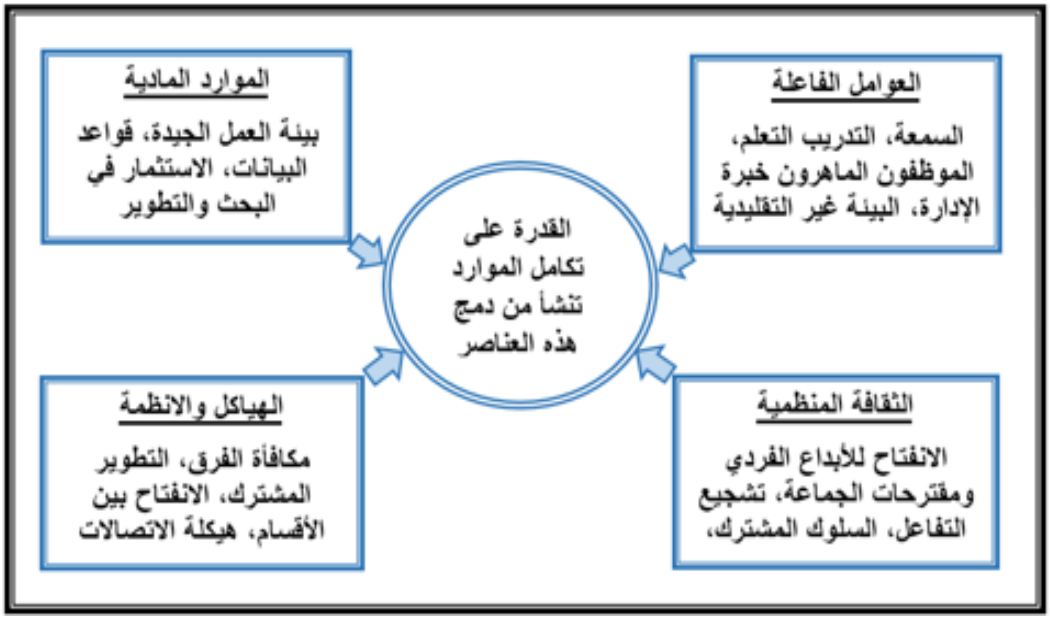
2. **ابعاد القدرات الديناميكية:** توجد العديد من القدرات الديناميكية إذ اختلف الباحثون والكتاب في تصنيف تلك الابعاد ومن هذه الابعاد (Tallott & Hiliard, 2016: 339), (Mc carthy & Brain, 2011: 17)، (Chukwuemeka & Onuoha, 2018: 8)، (Ofoegbu et al., 2018: 9) (البدراني، 2010: 63-64)، (Zitkiene & Mindaugas, 2015: 30):

أ. **قدرات الاستشعار:** تدل على قدرة المنظمة على اكتشاف البيئة الخارجية وفهم رغبات وحاجات العملاء وديناميكية السوق ومن ثم الاستجابة لها (Tallott & Hiliard, 2016: 339) ويوضحها (Mc carthy & Brain, 2011: 17) إذ يرتبط الاستشعار بالقدرة على تحديد التحولات المتعلقة بالبيئة الخارجية التي ستؤثر على طبيعة العمل وبالتالي مدى ملائمتها مع القدرات الحالية وهل تحتاج إلى تطوير قدرات جديدة.

ب. **قدرات التعلم:** إذ يمثل التعلم القدرة على إيجاد واكتساب ومشاركة المعرفة اللازمة لاستغلال الفرص المتاحة إذ بعد تحديد الفرصة يتم معالجتها بمنتجات جديدة تساعد في اتخاذ القرارات بأعادة بناء القدرات

التشغيلية بالاعتماد على التعلم بمهارات وقدرات جديدة (Chukwuemeka & Onuoha, 2018 :8) كما وحددها (Ofoegbu et al., 2018: 9) بأنها قدرة المنظمات على إيجاد المعرفة واكتسابها وتبادلها إذ يتطلب من المنظمة أن تحدد المعارف الجديدة واستيعابها والاستفادة منها بما يحسن من أداء عملها مع اعداد الموظفين وتشجيعهم على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة للتمكن من مواجهة التغيرات البيئية.

ج. **قدرات التكامل:** يدل التكامل على زج قدرات جديدة في المنظمة وربطها بالموارد والقدرات الموجودة إذ كل قدرة مدعومة بموارد المنظمة والتي تنتج من دمج لهذه الموارد والقدرات كما إنها تشكل أساس الاستراتيجيات التي تحقق الميزة التنافسية اذ صنفها (البدراني، 2010: 63-64) على أربع مجموعات بإمكانها تعزيز الابتكار المستمر للمنتجات كما موضح في الشكل رقم (2) وهي (العوامل الفاعلة، الموارد الفيزيائية، الهياكل والأنظمة وأخيرا ثقافة المنظمة)



الشكل (2): تكامل الموارد بكونها قدرة تنشأ عن مزج العناصر أعلاه

المصدر: البدراني، ايمان عبد محمد احمد (2010)، مستويات استراتيجية التعاون التنافسي ودورها في بناء القدرات الديناميكية للمنظمات: دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العربية لصناعة المواد الحيوية (اكاي) / كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

د. **قدرات التنسيق:** وتشير إلى العملية التي يقوم بها الموظفين لانشاء المنظمات وتكييفها كما أنه يساعد على تطبيق ونشر القدرات المعاد تشكيلها (Pavlou & Elsawy, 2011: 246) كما وعرفها (Zitkiene& Mindaugas, 2015: 30) بأنها إعادة ترتيب الموارد وتنسيقها بما يتلائم مع تغيرات البيئة الخارجية وخاصة المرتبطة بالتغيرات الكنولوجية السريعة التي تحتاج إلى ادخال التحسينات بصورة مستمرة لتلبية الاحتياجات التي تعود فائدتها إلى المنظمة.

ثانياً. تحسين أداء المنظمات التعليمية:

1. **ماهية أداء المنظمات:** إن مصطلح الاداء يستخدم في مجال واسع في ميادين العمل وقد أخذت كلمة الأداء من المصطلح الأجنبي (Perform) المشتق من الكلمة اللاتينية "Performer" والذي عرف

بأنه " قدرة المنظمة على الديمومة والاستمرارية بتحقيق التوازن بين رضا العاملين والمساهمين (الكرخي، 2015: 29)

كما وعرفه (ال سعود) بأنه: "نتاج مجهود معين تم بذله من قبل شخص او مجموعة لأتمام وإنجاز عمل معين" (ال سعود، 2008: 74).

2. **ماهية تحسين أداء المنظمات التعليمية**: إن تحسين أداء المنظمات التعليمية تم الإشارة إليه بأنه مجموعة من العمليات يتم تحقيقها لضمان أعلى مستوى للتركيز في المخرجات وتحفيز الموظفين وضمان التزامهم ومسؤولياتهم بالنسبة للمجتمع والبيئة ليس من منظور فردي وإنما من منظور مجموعة مع التغيير بصورة مستمرة مما ينتج تنفيذ استراتيجية فاعلة تؤدي إلى المصداقية والشفافية في تقييم الأداء مع تدريب الموظفين وتعليمهم للمسؤوليات والواجبات المحاطة بهم (الخناق، 2005: 47).

كما يمكن تعريفه بأنه "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين إنتاجية العمل والمخرجات وتحقيق التكامل من خلال استخدام التكنولوجيا الصحيحة التي تستعمل رأس المال بالطريقة الصحيحة" (الودعاني، 2010: 69)

3. **تحسين أداء المنظمات التعليمية بأستخدام بطاقة الأداء المتوازن:** سميت بعدد من المصطلحات منها بطاقة الإنجاز المتوازن وبطاقة الأداء المتوازن وهي تلك البطاقة التي تهتم بقياس الأداء المؤسسي على مستوى المؤسسة التعليمية ككل كما وعرفت بكونها مجموعة من المبادئ ذات التقنيات التحليلية لتحسين الأداء المؤسسي (الطعامنة، 2004: 29) في أبعاد عدة منها:

أ. **إجراءات العمل**: يشير هذا البعد إلى ضرورة قياس جودة العمليات الداخلية ومدى فائدتها باشباع رغبات المستفيدين مما يؤدي إلى تحقيق مهمة المؤسسة الجامعية وبالتالي التأثير على أداء الجامعي على المدى الطويل (الطعامنة،2004: 29) كما وبين "عبد الرحمن" إن تحديد إجراءات العمل المهمة يؤدي إلى تفوق المؤسسة الجامعية لتنفيذ الاستراتيجية أي التركيز على رضا المستفيدين (الطلاب وسوق العمل) وبالتالي تحقيق الأهداف المالي للمؤسسة الجامعية (عبد الرحمن، 2016: 34).

ب. **التعلم والنمو:** ان أي عمليات للتعلم والنمو ستاتي من مصادر ثلاثة "التدريسيين والاداريين، الأنشطة، إجراءات العمل " كما إن الإدارة بإمكانها تحديد الفجوة بين مصادر المؤسسة الجامعية الحالية وبين تلك اللازمة لتنجز الأهداف من خلالا الاستثمار بعنصر الموارد البشرية والأنظمة وتصميم الهيكل المناسب للنجاح (حجير، 2002: 23) كما ويضمن هذا البعد للمؤسسة التعليمية القدرة على الابتكار والتجديد وهو أساس الاستمرار والبقاء على الأجل الطويل كما يوجه الموظفين نحو التطوير والتحسين المستمر اللازم للبقاء (عبد الرحمن، 2016: 34).

ج. **رضا الزبائن:** يهتم هذا البعد بكيفية أداء المؤسسة التعليمية لأعمالها إذ يقيس مدى نجاح المؤسسات الجامعية بالوفاء باحتياجات زبائنها (الطلاب، المجتمع وسوق العمل) وتوقعاتهم عن طريق تقديم خدمات ذات جودة عالية وبالتالي تنجح المؤسسة الجامعية في تحقيق رضا الزبائن وهو من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة التعليمية الى تحقيقه (الطعامنة، 2004: 29) إذا بتحديد هذا البعد يحدد المؤشرات اللازمة للأداء والتي يمكن أن تؤدي إلى استقطاب زبائن جدد وحصة سوقية أعلى (هاني، 2014: 263).

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (1): 358-373
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.1.19

المبحث الثالث: الجانب العملي

1. عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى العينة المبحوثة: لبيان دور القدرات الديناميكية في تحسين أداء المنظمات التعليمية لجامعة بغداد في ضوء ما تحدده العينة، اعتمد هذا البحث على التوزيعات التكرارية والنسب المئوية في اجابات العينة وصولاً منها إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات المبحوثة، وقد اعتمد الباحث مقياس (Likert) الخماسي في توزيع الاجابات لعينة البحث المستخدمة.

سيتم حصر الاجابات للمتغيرين بين (1 - 5) بخمس مستويات والجدول رقم (3) يبين ذلك، بواقع مستويين في حالة الزيادة أو النقصان عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد إذا كان بين (3-4) وجيد جداً إذا زاد عن ذلك (4) أما إذا انخفض عن مستوى الوسط الفرضي (3) فسيكون مؤشر لضعف النتيجة إذا تراوح بين (2-3) اما إذا انخفض عن الـ (2) فتكون النتيجة ضعيف جداً.

الجدول (3): قوة المتوسطات

قوة المتوسطات	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
	5	4	3	2	1

المصدر: استخدام الاساليب الاحصائية (SPSS v23) والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية فضلا عن مقياس (Likert) الخماسي

اولاً. تحليل وتفسير نتائج المتغير المستقل (X): تم احتساب وقياس المتغير بواسطة أربعة أبعاد وهي (قدرات الاستشعار، قدرات التعليم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق)، ويبين الجدول رقم (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف التي تبين وجهة نظر العينة المبحوثة، إذ عكس اجمالي الوسط الحسابي للمتغير الأول بلغ (3.82) ويعد أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبلغ الاجمالي العام للانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.16) (30.50) إذ يبين ذلك توفر أبعاد القدرات الديناميكية بمستوى أعلى من المتوسط في المنظمة المبحوثة وهي نتيجة لابأس بها في ظل الامكانيات المتوفرة والبيئة المحيطة وفيما يأتي تحليل وتفسير للمتغيرات الفرعية:

الجدول (4): قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير وأبعاده

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
اجمالي القدرات	3.82	1.16	30.36
اجمالي قدرات الاستشعار	3.64	1.27	34.80
1	3.34	1.42	42.54
2	3.58	1.31	36.69
3	3.82	1.16	30.51
4	3.82	1.27	33.30
اجمالي قدرات التعليم	3.96	1.20	30.31
5	3.86	1.16	30.12
6	3.97	1.22	30.78
7	3.90	1.26	32.16
8	3.95	1.34	33.85

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
9	4.12	1.16	28.08
قدرات التكامل	3.93	1.11	28.29
10	3.83	1.10	28.63
11	3.93	1.09	27.63
12	3.79	1.27	33.47
13	4.16	1.15	27.72
14	3.96	1.10	27.81
قدرات التنسيق	3.67	1.13	30.80
15	3.98	1.13	28.46
16	3.55	1.16	32.59
17	3.62	1.14	31.49
18	3.56	1.22	34.34

المصدر: استخدام الاساليب الاحصائية (SPSS v23).

أ. **قدرات الاستشعار (1X):** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.64) كما مبين في الوسط الفرضي للجدول رقم (4)، وبدى الانسجام ذو تشتت فوق المتوسط في الاجابة يؤكد الانحراف المعياري معامل الاختلاف العامين وهما على التوالي (1.16) (30.50%) يمثلان درجة انسجام فوق الجيدة في اجابة عناصر العينة وهذا يدل على امتلاك الجامعة لقدرات استشعار جيد جداً وهذا مما يدل على أن هناك مرونة في قدرة الاستشعار لاستيعاب التغييرات والمستجدات التي تطرأ مستقبلاً والتي تنعكس بدورها على تحسين الأداء وفرص للأبداع والابتكار والتكيف مع المتغيرات في العمل، أما فيما يخص فقرات الاستبانة فقد قيس هذا البعد من خلال (4) فقرات رئيسية وتراوحت حول قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (4) (تكرس الجامعة الكثير من وقتها لدراسة السبل الخاصة بتقديم افضل المخرجات المطلوبة) حيث بلغت قيم الوسط الحسابي (3.82) وهي حول قيمة الوسط الفرضي وبتشتت متوسط نسبياً في الاجابات يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي ((1.27)، (33.30)) وهذا يبين كيف ان الجامعة تكرس وتوفر الكثير من الوقت لدراسة وتحديد وثبيت افضل السبل لغرض تقديم افضل المخرجات المطلوب انتاجها، كما وتبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (1) (تفحص الجامعة بيئة عملها بشكل متكرر لتشخيص الفرص الجديدة) إذ بلغت (3.34)، وبتشتت في الاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (1.42)(42.54%) وتدل هذه النتائج على أن افراد العينة المبحوثة يعانون من عدم اهتمام الجامعة ببيئة العمل وينتج عن ذلك عدم توفر فرص جديدة لغرض منها تطوير وتحسين أداء العاملين في المنظمة المبحوثة.

ب. **قدرات التعلم (2X):** بين الجدول رقم (4) وسطاً حسابياً عاماً لهذا البعد فوق الوسط الفرضي، إذ بلغ (3.96) بانسجام جيد في الاجابات إذا كان الانحراف المعياري معامل الاختلاف العامين (1.20) (30.31%) وهذا يدل على توفر قدرات التعلم بمستوى فوق المتوسط في القدرة على استثمار الفرص الجديدة داخل وخارج المنظمة لتحسين وتطوير أداء العاملين والاستفادة منها لتطوير وتحسين اداء المنظمة التعليمية. أما بخصوص الفقرات فقد تم قياسها لهذا البعد من خلال (5) فقرة، وكانت النتائج

قد توزعت حوله بين أعلى مستوى للإجابة وقد حققتها الفقرة (5) (تطور الجامعة بفاعلية معارف جديدة لها إمكانية التأثير في تطوير مخرجاتها)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.12) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبنسجام مقبول في الاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي ((1.16) (28.08%)) وهذا يدل على أن المنظمة المبحوثة تسعى إلى التطور بستخداد معارف وأسس جديدة تضمن لها دور فعال في تطوير وتحسين ادائها، أما الفقرة (1) التي نصت على (تعتمد الجامعة إجراءات فاعلة لتحديد وتقييم المعلومات والمعارف الجديدة) والتي كان نتيجتها أدنى مستوى اجابة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.86) وبتشتت عالي بين الاجابات، يؤكد فيها الانحراف المعياري (1.16) ومعامل الاختلاف (30.12%) ويدل ذلك على أن الجامعة تعتمد السبل الفاعلة في سبيل تقييم البيانات والمعلومات الجديدة لغرض الوصول إلى أفضل النتائج المرجوة في المنظمة.

ج. قدرات التكامل (3X): حقق هذا البعد كما في الجدول رقم (4) وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.93) وهو أعلى من الوسط الفرضي، وكان الانسجام متوسط في اجابات أفراد العينة هذا ما بينه الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين البالغين (1.11)، (28.29%) وهذا يوضح اعتماد الجامعة على تكامل القدرات الموجودة في الجامعة والتي تشكل نقطة قوة في مواجهة التحديات والصعاب في الجامعة ومحيطها، اما فيما يخص الفقرات التي اعتمدت في قياس هذا البعد فهي (5) فقرات، وتراوحت النتائج بين اعلى اجابة وكانت في الفقرة الرابعة (توائم الجامعة بين نشاطاتها مع بعضها البعض لمواجهة الظروف المتغيرة)، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.16) وكانت أعلى من قيمة الوسط الفرضي(3)، وبانسجام جيد بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (1.15)،(27.72%) يبين ذلك أن الجامعة تعتمد نظام توافق نشاطاتها وتوالمها مع بعضها البعض لغرض تصدي التحديات والظروف التي تواجهها المنظمة في ضوء المتغيرات التي تمر بها.

د. قدرات التنسيق (4X): ورد في الجدول رقم (4) اجمالي وسط حساب أعلى من الوسط الفرضي، وهو(3.67) وهو جيد نوعا ما استناداً إلى الاجابات حيث بلغ اجمالي الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (1.13) (30.80%) وهذا يدل على أن الوسط الحسابي في قدرات التنسيق اعلى بقليل من الوسط الحسابي الفرضي ويبين ذلك أن مجتمع العينة متفق على قدرات الجامعة التي يمكن أن تولد تفاعل وانسجام بين الأقسام الموجودة فيها، يؤثر ذلك على توزيع المسؤوليات والواجبات والمهام بين الكادر التدريسي وموظفي الجامعة بما يتلائم وقدراتهم لغرض تحقيق أهدافها. أما فيما يخص فقرات البعد فتم قياسها بواسطة (4) فقرة، وتوزعت النتائج بين المستوى الأعلى لإجابة الفقرة (1) (تحرص الجامعة على ان تكون مخرجات عمل كل قسم متوافقة مع مخرجات عمل الأقسام الاخرى) حيث كان الوسط الحسابي (3.98) سجلت قيمة أعلى من قيمة الوسط الفرضي، وسجل الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي ((1.13) (28.46%) ويبين ذلك انسجام جيد بين الاجابات.

ثانياً. تحليل وتفسير نتائج المتغير التابع (Y): وقد قيس المتغير التابع بالثلاثة أبعاد وتتضمن (التعلم والنمو، اجراءات العمل، رضا الزبون) كما مبين في الجدول رقم (5) الموضح فيه الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المبينة لوجهة نظر العينة المبحوثة، يعكس الجدول المذكور وسطا حسابياً عاما بلغ (3.28) اعلى بقليل من الوسط الافتراضي البالغ (3)، وبدى الانحراف

المعياري العام ومعامل الاختلاف على التوالي (1.25)،(37.98%) تعد هذه النتيجة نتيجة جيدة أي إن الجامعة لديها كشف دائم على تقييم الاداء فيها والذي يمثل تقييم اداء الجامعة ككل.

الجدول (5): قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة عموماً بصدد مقياس تقييم اداء الجامعة (Y)

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
اجمالي تحسين أداء المنظمات التعليمية	3.28	1.25	37.98
اجمالي التعلم والنمو	3.42	1.30	38.01
1	3.61	1.32	36.58
2	3.58	1.34	37.34
3	3.45	1.32	38.29
4	3.02	1.32	43.51
اجمالي اجراءات العمل	3.14	1.24	39.52
1	3.10	1.22	39.42
2	2.94	1.24	42.12
3	2.93	1.30	44.41
4	3.61	1.32	36.71
اجمالي رضا الزبون	3.28	1.22	37.08
1	3.06	1.17	38.30
2	3.42	1.26	36.99
3	3.16	1.23	38.94
4	3.48	1.32	37.84

المصدر: استخدام الاساليب الاحصائية (SPSS v23).

تحليل ابعاد المتغير التابع (Y):

أ. التعلم والنمو (1Y):

خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه تبين أن الوسط الحسابي اجمالاً هو (3.42) بقيمة أعلى من قيمة الوسط الفرضي، عالي التشتت في الإجابة وبانحراف معياري ومعامل اختلاف عام على التوالي هو (1.30)، (38.01%) يعد هذا مقياس يبين أن بعد التعلم والنمو هو هدف تسعى الجامعة جاهدة لغرض التميز فيه،اجابة العينة حول هذا البعد من خلال (4) فقرات، كانت النتائج فيها بين أعلى قيمة وردت في الفقرة الأولى (تدريب الأفراد العاملين في الجامعة باستمرار)، بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.61) وتشكل قيمة أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3)، وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.32)، (36.58%) يدل هذا على أن الجامعة تولي تدريب العاملين أهمية عالية، وأقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة الرابعة والتي نصت على (يتم ترقية العاملين في الجامعة عند حصولهم على مؤهلات جديدة دراسية او تدريبية) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.02) وهي

قريبة جداً من الوسط الفرضي، بانحراف معياري (1.32) ومعامل اختلاف (43.51%) وهذا يؤكد أن حصول العاملين على حقوقهم قريب جداً من ما تضعه الجامعة في مخططاتها.

ب. اجراءات العمل (2Y): بين الجدول رقم (5) وسطاً حسابياً عاماً لهذا البعد فوق الوسط الفرضي، إذ بلغ (3.96) بانسجام جيد في الاجابات إذا كان الانحراف المعياري معامل الاختلاف العامين (1.20) (30.31%) وهذا يدل أن الجامعة تتميز بانسيابيه مقبولة في اجراءات العمل تضمن للجامعة قدرتها على تسيير العمل بشكل جيد ومقبول لتحسين أداء المنظمة.

اما قياس البعد فقد تم (4) فقرات، وتوزعت النتائج بين اعلى مستوى للإجابة وكانت من خلال الفقرة (4) (يعمل الأفراد داخل الجامعة بروح الفريق الواحد)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.61) وهي أعلى من قيمة الوسط، وبتشتت يؤكدها ماورد بإجابات العينة المبحوثة، أما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بشكل عام على التوالي هو(1.32)، (36.71%)، وأقل قيمة كانت في الفقرة (3) وقد نصت على (العاملين في الجامعة راضين عن إجراءات العمل المتبعة)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (2.93)، وبتشتت عالي بين الإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.30) (44.41%) ويبين هذا أن اجراءات العمل تحضى برضى جيد لدى العاملين في الجامعة.

ج. رضا الزبون (3Y): أما فيما يخص بعد الثالث فقد قيس (4) فقرات واستخرجت النتائج كما مبين في الجدول رقم (5) حيث كان الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاجمالي لهذا البعد بالتوالي (3.28)، (1.22)، (37.08%) وهذا يعكس درجة رضا الزبون حول مخرجات الجامعة كما بينته اجابات العينة المبحوثة، تراوحت قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة في الفقرة (4) (تسعى الجامعة الى الاتصال الدائم مع المستفيدين من خدماتها) قيمة الوسط الحسابي الاجمالي لها (3.48) إذ سجلت قيمة أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3)، وبتشتت عالي نسبياً بين الاجابات يؤكده الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.32)،(37.84%) ويبين أن الجامعة تسعى إلى بلوغ رضا الزبون عن مخرجاتها من خلال الاتصال المستمر وبيان المستجدات في رأي الزبائن، اما فيما يخص اقل وسط حسابي فقد ظهر في الفقرة رقم (1) التي تضمنت (تقوم الإدارة بإجراء دراسات وبحوث للتعرف على حاجات ورغبات الزبون) بوسط حسابي بلغ (3.06) وبتشتت بين الإجابات، يؤكده الانحراف المعياري ومعامل اختلاف بلغا (1.17) و(38.30%).

2. **اختبار الفرضيات:** هذه الفقرة تعنى باختبار فرضيات البحث الارتباط والتأثير والتي اعتمدت على الجانب النظري ليثبتها أو ينفيها الجانب العملي وتمركزت حول توقع وجود علاقة ما بين القدرات الديناميكية وتحسين اداء المنظمات التعليمية، نركز على اظهار المعنوية في هذه العلاقة وكالآتي:

أولاً. العلاقة بين (القدرات الديناميكية وتحسين اداء المنظمات التعليمية): ناقش البحث الفرضية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين القدرات الديناميكية بجميع أبعادها وبين تحسين الأداء وأبعاده جميعا بنطاق عينة البحث)، وكما وردت تفصيلاتها في الجدول رقم (6) موضحتاً في المصفوفة مبينتاً كم الارتباط بين متغيري البحث وستبين النتائج اثبات الفرضية من عدمه وبيان الدعم من خلال النتائج الظاهرة في الجدول المذكور:

هناك علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية كما ورد في (الفرضية الأولى) موضحا في الجدول، إذ بلغ معامل الارتباط (0.990**) موجب قوي عند مستوى معنوي (0.01).

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (1): 358-373
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.1.19

الجدول رقم (6) يبين المصفوفة التي تخص ارتباط الأبعاد الفرعية لمتغيري البحث الرئيسيين اثبتت (علاقة ارتباط معنوية عالية) بين كل بعد من أبعاد متغيري البحث وهي كالآتي:

الجدول (6): قيم معاملات الارتباط (Spearman)

المتغيرات	X1 قدرات الاستشعار	X2 قدرات التعلم	X3 قدرات التكامل	X4 قدرات التنسيق	العلاقات المعنوية العدد	العلاقات المعنوية الأهمية %
Y1 التعلم والنمو	**0.987 P (0.00)	**0.959 P (0.00)	**0.979 P (0.00)	**0.984 P (0.00)	4	100
Y2 اجراءات العمل	**0.983 P (0.00)	**954.0 P (0.00)	**0.976 P (0.00)	**0.977 P (0.00)	4	100
Y3 رضا الزبائن	**0.985 P (0.00)	**0.964 P (0.00)	**0.979 P (0.00)	**0.983 P (0.00)	4	100
العلاقات المعنوية العدد	3	3	3	3		
العلاقات المعنوية الأهمية	%100	%100	%100	%100		

المصدر: استخدام الاساليب الاحصائية (SPSS v23).

وبلغ معامل ارتباط سبيرمان بين اجمالي القدرات الديناميكية وتحسين أداء المنظمات التعليمية (**0.990) موجب قوي عنده مستوى معنوية (0.01).

ثانياً. التحليل الاحصائي للفرضية الثانية (يوجد تأثير معنوي بين القدرات الديناميكية بجميع أبعادها وبين تحسين الأداء بأبعاده جميعا بنطاق عينة البحث)، وكما يأتي:

بينت النتائج للتحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم (7) هنالك تأثير عند المستوى (0,05) ذي دلالة معنوية للمتغير التفسيري في المتغير التابع وقيمة (F) المحسوبة والبالغ قيمتها (2585.10) وهي أكثر بكثير من قيمة (F) الجدولية البالغة (3,89)، إذ تمكن المتغير التفسيري "القدرات الديناميكية" ان يؤثر بنسبة (94%) من اجمالي الانحرافات على المتغير التابع "تقييم الاداء" أي إنها تشكل نسبة عالية جداً، وهو ما ظهر من خلال قيمة معامل التحديد، متمثلة بقيمة معامل الانحدار وهي (1,037) أي إن أي زيادة في متغير التفسيري يليها تغيير بمقدار وحدةٍ واحدة من المتغير التابع بمقدار(100,037%) والعكس هو الصحيح، ويمكن أن نثبت معادلة الانحدار التقديرية لتأثير متغير القدرات الديناميكية في متغير تقييم أداء الجامعة، أن نتائج الانحدار الخطي البسيط لتقدير أثر أبعاد القدرات الديناميكية على تقييم أداء الجامعة في احتساب تحسين الأداء للجامعة بعد احتساب تأثير القدرات الديناميكية عليه وحسب ما مثبت في المعادلة الآتية:

تحسين أداء المنظمات التعليمية = (0,68-) + 1.037 (القدرات الديناميكية)

$Y= a + \beta X$

$Y= a + \beta X1$

$Y= a + \beta X2$

$Y= a + \beta X3$

$Y=a+ \beta X4$

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (1): 358-373
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.1.19

تظهر في الجدول رقم (7) مصفوفة التأثير لأبعاد متغير (القدرات الديناميكية) في مُتغير (تحسين أداء المنظمات التعليمية) حيث اثبتت أن هناك تأثيراً معنويا بين كل أبعاد المتغير الأول في المتغير الثاني وكما يأتي:

الجدول (7): تَحليل تأثير أبعاد القدرات الديناميكية وتقييم اداء الجامعة

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

المتغير التفسيري وابعاده	الثوابت		معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P) مستوى المعنوية	المتغير التابع تقييم اداء الجامعة (Y)
	B	α				
القدرات الديناميكية (X)	1.037	-0.68	0.98	2585.10	0	معنوي
قدرات الاستشعار (x1)	0.962	-0.223	0.957	3688.42	0	معنوي
قدرات التعلم (x2)	0.971	-0.567	0.876	1158.90	0	معنوي
قدرات التكامل (x3)	1.070	-0.931	0.914	1742.62	0	معنوي
قدرات التنسيق (x4)	1.07	-0.676	0.957	3635.75	0	معنوي
N=165 F=3.89الجدولية						

المصدر: استخدام الاساليب الاحصائية (SPSS v23).

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

اولاً. النتائج: استنتج الباحثون من خلال مفردات البحث النظرية والعملية الواردة في متن البحث واستمارة الاستبيان إلى الاستنتاجات الآتية:

1. تعد القدرات الديناميكية من المواضيع المهمة في الإدارة الحديثة والمعاصرة كونها تهدف في مكنونها إلى تحقيق استدراك وتحسين ورفع أداء المنظمة.
2. ساهمت القدرات الديناميكية من خلال أبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) في التأثير على أبعاد قياس تقييم الأداء بأبعاده (التعلم والنمو، إجراءات العمل، رضا الزبائن) تأثيراً بنسبة (94%) من اجمالي الانحرافات وهو ما يمثل تأثير القدرات الديناميكية في تحسين الأداء الجامعي بشكل واضح ومميز.
3. استخدام القدرات الديناميكية طور وحث في تحسين أداء المنظمات التعليمية من خلال تطوير وتدريب العاملين وتحسين قدرات التعلم لديهم والتنسيق فيما بين الوظائف والواجبات الملقاة على عاتقهم.
4. بينت النتائج الإحصائية أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين أبعاد القدرات الديناميكية وأبعاد تحسين أداء المنظمات التعليمية.

ثانياً. التوصيات: على ضوء ماورد في متن البحث (الجانب النظري، الجانب العملي) من معلومات وبيانات ونتائج واستنتاجات حول القدرات الديناميكية ودورها في تحسين الأداء الجامعي نقدم بعض التوصيات على النحو الآتي:

1. اعداد خطط وبرامج تدريبية مكثفة مستمرة ومنوعة لموظفي وتدريسيي الجامعة الغرض منها تنمية وتطوير أداء المنظمات التعليمية وتقديم اعلى الخدمات لإرضاء رغبات الزبائن المتعددة.
2. بالرغم من المستويات العالية التي اشرتها اختبارات النتائج في التحليل الاحصائي للقدرات الديناميكية في الجامعة المبحوثة إلا أنه يجب على القيادات العليا فيها أن تستثمر المستويات العالية لقدرات كوادرها وذلك بمنحهم استقلالية في أداء واجباتهم وممارسة نشاطاتهم.
3. زج القيادات الإدارية والعلمية في الجامعة بدورات تطويرية الغرض منها استكشاف القدرات الإبداعية والتطويرية لديهم لتحسين أداء المنظمات التعليمية.
4. تشجيع الكوادر الإدارية والعلمية في الجامعة بتقديم مقترحاتهم وافكارهم بصورة مستمرة من خلال عمل مسابقات علمية واستقطاب الأفكار التي من شأنها تطوير عمل وأداء الجامعة
5. اجراء تقييمات دورية لاختبار التحسن في الأداء واضافة ما من شأنه اظهار أعلى نسبة ممكنه من تحسن في الأداء واجراء البحوث المستمرة لأي اخفاق قد يحدث مما يجنب الجامعة الوقوع في أي تكرار لتلك الإخفاقات إن وجدت.

المصادر:

اولاً. المصادر العربية:

أ. الكتب:

1. الطعامنة، محمد، (2004)، معايير قياس الأداء الحكومي في الأردن، دانيميك للطباعة، القاهرة، مصر.
2. الكرخي، مجيد، (2015)، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. ال سعود، سعود (2008)، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

ب. المجلات:

1. الخناق، سناء عبد الكريم (2005)، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.
2. حجير، إسماعيل مصباح، (2002)، بطاقة الأهداف المتوازنة، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر، جمعية البنوك في الأردن، الأردن.
3. هاني، محمد، (2014)، إدارة وتنظيم وتطوير الاعمال، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

ج. الرسائل والأطاريح:

1. العايب، عبد الرحمن، (2011)، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
2. عبد الرحمن، نبيلة الهادي، (2016)، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا، السودان.

3. الودعاني، فهد سلطان، (2010)، دور التطوير الإداري في تحسين الأداء، منسوبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض.
4. الشقران، رحيم، (2011)، فاعلية نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي ومقترحات للتطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين (أطروحة دكتوراه غير منشورة) كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Barreto, I. (2010), Dynamic capabilities; Areview of past research and anagend for the future, Journal of management, vol, 36, pp.229.
2. Chukwuemeka, Ofoegbu, wilson and anuoha, B.C., (2018), Dynamic capabilities and competitive Advantage of fast foods restaurants, International Jurnal of management scince and Business Adminstration vol.4, No.3, pp.7-14.
3. Griffith, David A., and Harvay, Michael G., (2001), Aresource Perspactive of Global Dynamic Capabilities Journal of International Business Studies, VOL.32, No.3. pp.597-606.
4. Jaing , wei, Mavondo , felix Tinoziva & Matanda, Margaret Jekanyika (2015) , Integrative Capability for Successful partnering ; A critical dynamic capability management Decission , VOL.53.iss(6), pp1184-1202.
5. MC Carthy, Ian P., Gorden, Brain R. (2011), Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: Amnanagement control system approach, R & D management, VOL.104, No.30.
6. Ofegbu, Wilson, Obrenovic, Bojan and Akhunjonov, Umidjon (2018), Dynamic capabilities and competitive Advantage of fast foods restaurants, International Journal of management scince and Business Adminstration, vol.4, No.3, Inovatus usluge LTD, Wishington, UAS, p.7-14.
7. Pavlou, Paul A, & EL sawy, Omar A., (2011), understanding the Elusive Black box of Dynamic capabilities Decision Scince, Journal, VOL.42, No.1 pp. (239-273).
8. Pervan , Maja , Curak , Marijana and Kramaric , Tomislave Pavic (2018) , The Influence of Industry Chracteristics and Dynamic capabilities on firms: Profitability , International Journal of Financial Studies.
9. Ridder, Ann-Kristin (2012), External Dynamic capabilities: Creating Competitive Advantage in Innovation via External Resource Renewal, School of Business and Economics, Masstrichat University.
10. Winter, Sidney (2003), understanding Dynamic capabilities, Strategic management, International Jurnal of management scince and Business Adminstration, VOL.4, No.3, Inovatus usluge LTD, Wishington,UAS , p. 7-14.
11. Tallott, Maragret & Hilliard, Rachel (2016), Developing Dynamic capabilities for learning and internationalization, A case study of diverstificatiion in an SME, Baltic Journal of management, vol. (11), ISS (3), pp. 328-347.
12. Zitkiene, Rima, Kazlauskiene, Eqle & Deksnys, Mindaugas, (2015), capabilities for Service Innovation, management international conference, My Kolas Romeris university, Lithunion.