

التأثيرات الوسيطة للقدرات الديناميكية بين تنوع القوى العاملة والرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن

الدكتور كامل محمد الحواجرة¹

الدكتور حسين محمد العزب²

أستاذ الإدارة المشارك - قسم الإدارة - جامعة مؤتة

أستاذ الإدارة المشارك - قسم الإدارة - جامعة مؤتة

الملخص هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر تنوع القوى العاملة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية من خلال القدرات الديناميكية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ تعدادها (187) مبحوثاً. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات وتكونت من (78) فقرة. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، أبرزها الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار t لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتنوع القوى العاملة بأبعادها (النوع الاجتماعي، والتنوع العمري، والخلفية التعليمية) في الرشاقة الإستراتيجية، وأن هناك أثراً لتنوع القوى العاملة بأبعادها (النوع الاجتماعي، والتنوع العمري، والخلفية التعليمية) في القدرات الديناميكية، علاوة على وجود أثر للقدرات الديناميكية في الرشاقة الإستراتيجية ووجود أثر غير مباشر للقدرات الديناميكية كمتغير وسيط في العلاقة بين تنوع القوى العاملة والرشاقة الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: تنوع القوى العاملة، الرشاقة الإستراتيجية، القدرات الديناميكية، منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن

The Mediating Effects of Dynamic Capabilities between Workforce Diversity and Strategic Agility in the United Nations Organizations Working in Jordan

Abstract: The study aimed at measuring and analyzing the impact of the diversity of the workforce in achieving strategic agility through the dynamic capabilities of the UN organizations working in Jordan. The study population consists of all the staff working and was randomly selected by simple random sample of 187 study members. The analytical descriptive method was used, through a questionnaire that was used as a main tool for gathering information and consisted of (78) paragraphs. A number of statistical tools and methods were used such as Mean, Standard Deviation, one sample T-test, Multiple Regression, and Path analysis. After the analysis of the collected data and hypotheses, a number of results were reached: After the analysis of the study data and hypotheses, the study found that there was a significant impact of workforce diversity (Gender, age diversity, educational background) on achieving strategic agility at the UN organizations working in Jordan, there was a significant impact of workforce diversity (Gender, age diversity, educational background) on dynamic capabilities of the UN organizations working in Jordan, there was a significant impact of dynamic capabilities on achieving strategic agility at the UN organizations working in Jordan, there was a significant impact of workforce diversity on achieving strategic agility through the dynamic capabilities at the UN organizations working in Jordan.

Key words: Workforce Diversity, Strategic Agility, Dynamic Capabilities, the United Nations Organizations Working in Jordan Organizational.

نشأ مفهوم التنوع في الأصل من الولايات المتحدة في أواخر الثمانينيات (Shen et al., 2009; Meena & Vanka, 2013). ومع ذلك شهد العقدان الماضيان تطور التنوع كإستراتيجية عمل في بلدان كثيرة. وقد بدأت صناعة الطيران الأردنية أيضاً الاستفادة من التنوع من أجل تحقيق مكاسب اقتصادية. وهناك العديد من الأسباب التي جعلت التنوع يشكل هذا القلق الملحوظ في أيامنا الحالية مثل: العولمة، وتغيير أسواق العمل، وإستراتيجيات العمل الجماعي، والتحول من التصنيع إلى اقتصادات الخدمات، وعمليات الدمج والتحالفات، وما إلى ذلك (Cascio, 1998). وتعزز مبادرات التنوع الأبداع والابتكار والعالمية والفهم، وإعادة التشكيل والإنتاجية في المنظمة وتنتج منافع تنافسية متعددة (Wambui et al., 2013). أن تنمية قوة عاملة متنوعة ليست مجرد عملية أخلاقية أو اجتماعية، بل أنها تدل أيضاً على نهج جيد نحو الأعمال (Bateman & Snell, 2009)، وفي ضوء التغيرات الحالية التي تجتاح العالم، أثبتت إدارة التنوع تسخيرها كأداة لزيادة الفعالية التنظيمية (Ehimare & Ogaga-Oghene, 2011) والأداء التنظيمي (Ogbo & Ukpere, 2014) وتجاوزت مسألة التنوع فرص العمل المتساوية وقوانين العمل الإيجابية (Bateman & Snell, 2009). ويشير التنوع على نطاق واسع إلى الطيف الكامل للخصائص البشرية التي تجعل الناس مختلفين عن بعضهم البعض (Gomez-Mejia, 2010). غير أن النظرة الضيقة تنظر إلى التنوع على أنه الاختلاف أو تعدد السمات الديموغرافية التي تميز قوة العمل في المنظمة، ولا سيما من حيث العرق أو النوع الاجتماعي أو الثقافة أو الأصل القومي أو الإعاقة أو السن أو الدين (Dessler, 2011).

ويقر التنوع في القوى العاملة حقيقة أن الأفراد يختلفون في العديد من الطرق المرئية وغير المرئية التي تشمل أساساً الأصل القومي أو السن أو النوع الاجتماعي أو العرق أو اللون أو الحالة الاجتماعية أو الوضع الاجتماعي أو الإعاقة أو التعليم أو اللغة أو الميول الإثنية أو الدين أو المظاهر الجسدية أو الثقافة. وهكذا يشير التنوع إلى مجموعة غير متجانسة من الأفراد الذين يعترفون بالفهم الديموغرافي والمادي والبيولوجي والاجتماعي والنفسي وفهمهم وقيمتهم واحترامهم (Wambui et al., 2013). عد عدد من الباحثين أن القدرات الديناميكية تمثل قلب الإستراتيجية، وابتكار القيمة، والميزة التنافسية (Teece et al., 1997). ونظرياً قدمت الحجج حول طبيعتها وعلاقتها مع الأداء التنظيمي، إلا أن الأبحاث الحالية لا تزال محملة بتأكيدات غامضة وتفسيرات، لم يتم تأكيدها بعد من خلال التحليل التجريبي، علوة على أن العديد من العلماء ما زالوا متشككين حول المفهوم والدور الذي يمكن أن تقوم به القدرات الديناميكية.

إن بيئة الأعمال اليوم، بسبب العولمة والأبداع التكنولوجي، وقصر دورة حياة المنتجات والاحتياجات المتغيرة للعملاء، تتغير بسرعة ويصعب التنبؤ بها. إن الرشاقة أو بعبارة أخرى، القدرة على الاستجابة والتكيف بسرعة وفعالية للتغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال، هي ميزة تنافسية رئيسة في السوق. كما أن هناك مسألة أخرى ضاعفت من أهمية الرشاقة، وهي أن التغيرات البيئية اليوم أصبحت أسرع وأكثر تعقيداً من الماضي. وهناك أنواع من الرشاقة، وأهمها وأكثرها ارتباطاً بالقدرات الديناميكية وتنوع القوى العاملة هي الرشاقة الإستراتيجية حيث تعتبر من الموضوعات الجديدة التي اجتذبت الباحثين في السنوات الأخيرة. علوة على أن المنظمات في القرن الحادي والعشرين تحتاج إلى رصد مسار بيئة الأعمال بنجاح، والتنبؤ به من أجل التكيف معها، بحيث تكون المنتجات والخدمات مصممة لتلبية متطلبات العملاء، وفي بعض الحالات يجب أن تحفز ذلك الطلب من العملاء، في حين يعتمد هذا الطلب على الرشاقة الإستراتيجية. وبعبارة أخرى تتوجه المنظمات لتطبيق الرشاقة الإستراتيجية داخلياً فيها من أجل الحصول على الكفاءة اللازمة للمنافسة، ولها رؤية خارجية للاستفادة من الفرص الناشئة عن التغيير. وقد تحولت صناعة الطيران الأردنية في العقود الأخيرة واليوم نحو تعزيز القدرة التنافسية، مع تزايد المنافسة في الاتحاد العالمي للطيران، حيث تتبنى شركات الطيران اليوم طرقاً مختلفة لزيادة حصتها السوقية أو على الأقل الحفاظ عليها، كي تضمن إلى حد كبير نجاحها في المنافسة مع المنافسين الآخرين.

لذا تسعى هذه الدراسة إلى إلقاء مزيد من الضوء على مفهوم القدرات الديناميكية وتأثيرها على الرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن، ومن أجل القيام بذلك فأنها تبحث في دراسة التأثيرات المنطقية للقدرات الديناميكية بين تنوع القوى العاملة والرشاقة الإستراتيجية من خلال نموذج يفترض أن التأثيرات الديناميكية للقدرات يتوسط العلاقة بين تنوع القوى العاملة والرشاقة الإستراتيجية.

2-1 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: هل يؤثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن؟

السؤال الثاني: ما أثر تنوع القوى العاملة في القدرات الديناميكية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن؟

السؤال الثالث: ما أثر القدرات الديناميكية في الرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن؟

السؤال الرابع: ما أثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة الإستراتيجية بوجود القدرات الديناميكية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن؟

3-1 أهمية الدراسة

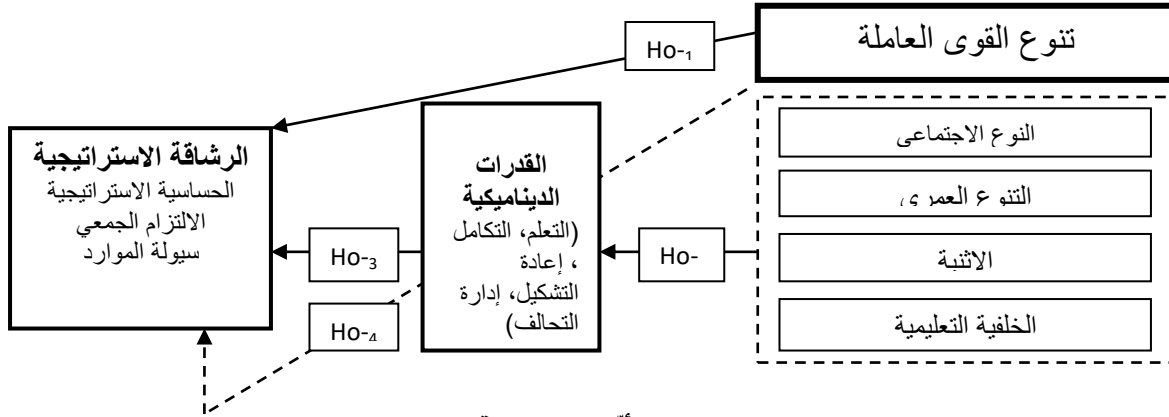
تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الهام الذي يقوم به تنوع القوى العاملة في نجاح واستمرارية المنظمات، وأهمية مدى فاعلية تنوع القوى العاملة في الرشاقة الإستراتيجية في ظل وجود القدرات الديناميكية. وقد تمثلت هذه الأهمية في عدد من الجوانب أهمها:

- إن هذه الدراسة تقدم توضيحاً علمياً لأثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة الإستراتيجية ودور القدرات الديناميكية في هذا الأثر (غير المباشر)، بحيث تساعد نتائج هذه الدراسة صانعي القرار في مجال الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام وفي منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن بشكل خاص في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية بالشكل الأمثل.
- إن هذه الدراسة تتأملت مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتمثل في تنوع القوى العاملة، والإدارة الإستراتيجية تتعلق بالرشاقة الإستراتيجية، والقدرات الديناميكية.
- بالرغم من تنوع القوى البشرية العاملة في البيئة العربية إلا أنها لم تزل الحظ الأوفر من الدراسات البحثية حول جدواها في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية ودور القدرات الديناميكية كعامل مساعد غير مباشر في تعزيز هذه الرشاقة.

4-1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تقديم رؤى متعمقة لفهم تنوع القوى العاملة التي تؤثر في الرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن.
- 2- تحديد ما إذا كانت المتغيرات التي تشمل النوع الاجتماعي التنوع العمري والإثنية والخلفية التعليمية تؤثر على الرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن.
- 3- تعرف مدى تطبيق إدارات الموارد البشرية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن لتنوع القوى العاملة وأثرها في أهدافها وانعكاس ذلك في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية لدى وحدات وفروع ومكاتب منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن، وكذلك مدى تسخيرها لمفهوم القدرات الديناميكية ومدى اعتمادها عليه في القيام بتفعيل الرشاقة الإستراتيجية.
- 4- تعرف الدور الوسيط للقدرات الديناميكية بين تنوع القوى العاملة وتعزيز الرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن.



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

*المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على دراسات

المتغير المستقل (Rizwan et al., 2016, Al-Ahmad and Alkhwilani, 2017, Latvytè,2013)؛ المتغير التابع (Khoshnood & Nematizadehl., 2017, Tikkanen,2014; Doz & Kosonen,2008). المتغير الوسيط (Kandemir et al., 2006 , Teece et al.,1997, Eisenhardt and Martin,2000, Tikkanen,2014).

6-1 فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى H_{o1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع القوى العاملة (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، والإثنية، والخلفية التعليمية) في الرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن.

الفرضية الثانية H_{o2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع القوى العاملة بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، والإثنية، والخلفية التعليمية) في القدرات الديناميكية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن.

الفرضية الثالثة H_{o3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بأبعادها (التعلم، والتكامل، وإعادة التشكيل، وإدارة التحالف) في الرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن.

الفرضية الرابعة H_{o4} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع القوى العاملة بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، والإثنية، والخلفية التعليمية) في الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (مجتمعة) (التعلم، والتكامل، وإعادة التشكيل، وإدارة التحالف) بوجود القدرات الديناميكية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن.

7-1 الإطار النظري

1-7-1 تنوع القوى العاملة

يشير تنوع القوى العاملة إلى وجود مزيج من الأفراد الذين أصبحوا أكثر تجانساً من حيث النوع الاجتماعي التنوع العمري والنوع الاجتماعي، والخلفية التعليمية في المنظمات (Robbins, 2009). ولتنوع القوى العاملة آثار هامة على ممارسات وسياسات إدارة المنظمة. وكثيراً ما ينظر إلى التنوع على نحو محدود، ويتناول في المقام الأول مسائل الإثنية والاختلافات بين النوع الاجتماعي، ويرتبط بالقوانين التي توفر الحماية لبعض المجموعات من الأفراد، وأحياناً يتم استخدام

تعريف واسع جداً للتتوع، ليشمل معظم الخصائص التي يمتلكها الأفراد، والتي تؤثر على الطريقة التي يفكر بها ويتفاعل معها الأفراد مع الأحداث والأنشطة.

ويتم تحديد تنوع القوى العاملة في المنظمات التي يكون بمقدورها أن تكون أكثر تغيّراً مع مزيج متنوع من الأفراد في خصائص منها: النوع الاجتماعي، والتنوع العمري، والعرق والخلفية التعليمية (Pretty, Adams et al. 2009). لقد أوضح Jackson et al. وزملاؤه (2003) أن تنوع القوى العاملة يعني وجود تناقضات بين أفراد في المجتمع الواحد، ويأتي هذا التنوع من النوع الاجتماعي والتنوع العمري والعقيدة والعرق، وهذا بطبيعة الحال إشارة إلى وجود حالات متنوعة من حيث خصائص العقل والممارسات والاحتياجات والمعايير والتقاليد والمعايير والقيم في مكان العمل (Wong 2001). ووفقاً Fleischmann et al. (2009) فإن تنوع القوى العاملة له تداعيات ونتائج حيوية تجاه ممارسات وسياسات الإدارة، كما أن القوى العاملة المتنوعة تشمل النوع الاجتماعي والتنوع العمري والإثنية والخلفية التعليمية. وفي كثير من الأحيان ينظر إلى التنوع على نحو ضيق ومحدود، يميل أساساً إلى مسائل العرق أو الاختلافات بين النوع الاجتماعي، التي تم تحديدها لبعض فرق العمل والمجموعات. وتنوع القوى العاملة مفهوم شامل يغطي أجزاء كبيرة من السمات الموجودة عند الأفراد وهي تؤثر في طريقة تفكيرهم والقيام بإنجاز الأعمال التي توكل إليهم.

وبين Rizwan et al. (2016) أن هناك تأثيراً كبيراً على أداء العاملين من خلال تنوع القوى العاملة المتنوعة (النوع الاجتماعي والعرق والمستوى التعليمي) في القطاع المصرفي في باكستان. ومع ذلك فقد أشار Jonathan, David and Aparna (2004) إلى أن التنوع قد يكون ضاراً أو مفيداً لأداء مجموعات العمل، فعلى سبيل المثال يرتبط تنوع مجموعات العمل إيجابياً مع مهارات الأبداع وحل المشكلات (Jehn, Northcraft, and Neale, 1999)، ويرتبط سلباً بالتلاحم والتعاون (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). كما يعتقد بأن الممارسات الجيدة للقوى العاملة المتنوعة تعزز من الأداء الوظيفي وأداء العاملين في نفس الوقت. وأكدت (Saltson and Ozgur, 2015) بأن تنوع القوى العاملة له تأثير على الأداء غير المالي الداخلي والخارجي للمنظمة، ولا يوجد تأثير للدعم التنظيمي المدرك ونمط القيادة (القيادة الكاريزمية والتحويلية) كمتغيرات معدلة في العلاقة بين تنوع القوى العاملة والأداء غير المالي. وأظهرت بعض العناصر الديمغرافية مثل: نوع النوع الاجتماعي والمركز الوظيفي وقطاع العمل الذي ينتم به التنوع قدرتها على التأثير على الأداء.

وقد أشار (Al-Ahmad and Alkhwilani, 2017) إلى أن تنوع القوى العاملة في مكان العمل قد يؤدي إلى خفض الاتصال والنزاع إذا أخفق أصحاب العمل في إدارته. واعتبرت الدراسة أن أهم المتغيرات في تنوع القوى العاملة تتمثل في النوع الاجتماعي والعرق والخلفية التعليمية باعتبارها أكثر المتغيرات الديمغرافية تنوعاً بين القوى العاملة لديها، حيث بينت النتائج وجود تأثير للمتغيرات الثلاثة (النوع الاجتماعي والعرق والخلفية التعليمية) في أداء العاملين. وأكد (Akinnusi et al., 2017) على أنه لا يمكن فصل ممارسات إدارة الموارد البشرية عن البيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والقانونية للمجتمع، وأن بيئة المجتمع الذي تعيش فيه المنظمات هو الذي يضغط باتجاه تنوع القوى العاملة فيه ويقيم دور وظيفة إدارة الموارد البشرية وممارساتها في قدرتها على إدارة التنوع للقوى العاملة لديها.

وبينت الدراسات السابقة في أدب تنوع القوى العاملة أن أهم المتغيرات التي تم دراستها كان التركيز فيها يعود على: النوع الاجتماعي، والتنوع العمري، والإثنية، والخلفية التعليمية وانسجاماً مع ما جاء في الأدب الإداري تتناول الدراسة الحالية هذه الأبعاد وتنتظرها على النحو التالي:

1-1-7-1 النوع الاجتماعي (الجنس): تعزز أوجه الإجحاف القائم على النوع الاجتماعي في المنظمات وتبررها الأنماط النمطية السلوكية والتحيز الذي يصف الخصائص الإيجابية، من خلال التركيز الأعلى على الذكور، وتفضل المنظمات توظيف العاملين الذكور مقارنة بالنساء كونهم ينظرون إليهم على أنهم أفضل أداء وقدرة على إدارة وظائفهم (Leonard and Devine, 2003). إلى جانب ذلك، وفقاً (Brown, 2008) لا يزال التنوع في القوى العاملة غير فعال، إذا لم يتم

تعرف قضايا النوع الاجتماعي وإدارتها أولاً. وأنّ التحدي الأكبر هو التغلب على الفكر القائل بأنّ المرأة لا تسأوي الرجل. وقد أشار Kossek, Lobel, and Brown (2005)، إلى أنّ 54 % من النساء في سن العمل هن في القوى العاملة في جميع أنحاء العالم مقابل 80% من الرجال. وعلاوة على ذلك، لا تزال المرأة تتمتع باليد العليا في اقتصاد "الرعاية غير المرئية"، الذي يتعلق بتقديم الرعاية والعمل المنزلي.

ومع ذلك، أشار Kochan et al. (2002)، إلى أنّ توفير فرص عمل متساوية للمرأة مع الرجل يعدّ أمراً حيوياً لتحسين أداء الموظفين في المنظمة، و لهذا فقد ألغت بعض المجتمعات السياسات الرسمية التي تميز ضد فئات معينة من العمال، وعززت من تكاليف العقوبة التي قد تتحملها المنظمات التي لم تنفذ ممارسات عادلة في مجال العمالة. وقد أدى التمييز في توظيف العمال على أساس النوع الاجتماعي إلى وجود عمال مؤقتين يقاضون أجوراً أعلى من العمال الأصليين، بالرغم من كونهم أقل إنتاجية (Barrington and Troke, 2001). وعلاوة على ذلك، بين (Kundu, 2003) أنّ المنظمة ذات القوى العاملة المتنوعة توفر خدمات فائقة كونها لديها القدرة على فهم حاجات ورغبات العملاء بشكل أفضل، كما أشار إلى أنّ توظيف المرأة والأقليات وغيرها يساعد المنظمة على الاستفادة من الأسواق المتخصصة.

واستناداً إلى الدراسة التي أجرتها Joshi and Jackson (2003)، فقد وجدت أنّ هناك علاقة إيجابية بين تنوع الجنس في فريق العمل والتعاون الداخلي بين أعضاء الفريق، ولكن فقط داخل المناطق التي كانت متنوعة نسبياً من حيث نوع الجنس. وعلاوة على ذلك فإنّ التنوع بين الجنسين في الفريق يرتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء الفريق، ولكن هذا لا ينطبق إلا على المناطق التي تتسم بالتنوع النسبي بين الجنسين. عموماً، تعد المناطق ذات التنوع الأكبر بين الجنسين على المستويات الإدارية وغير الإدارية أكثر تعاوناً. في المقابل، يجادل Jayne and Dipboye (2004) بأنّ التنوع بحسب النوع الاجتماعي لا يؤدي بالضرورة إلى نتائج إيجابية مثل زيادة التحفيز، وتحسين المواهب، وبناء الالتزام، وتراجع الصراع وإنما هناك عوامل أخرى منها استراتيجية المنظمة، والثقافة، والبيئة، فضلاً عن الأفراد والمنظمة. وبخلاف ذلك، لا بد من توفير تدريب أكثر ملاءمة لبناء الالتزام بين الموظفين على مستوى العام. وهذا يتطلب تكلفة عالية من الوقت والمال.

وأخيراً وليس آخراً، فإنّ الحجة القائلة بأنّ التنوع الأكبر مرتبط بجودة أقلّ لأنّه يضع الأشخاص الأقل أداءً في مواقع لا تناسبهم (Soltani, 2010). ويرى (Herring, 2005) أنّ الأدلة التجريبية تشير إلى أنّ التنوع من المرجح أنّ يؤدي إلى إبطاء أداء المجموعات. وباختصار، فإنّ نقاد نموذج التنوع يشيرون إلى أنّ الاختلافات بين المجموعات يؤدي إلى الصراع والتكاليف المصاحبة له. ولهذه الأسباب، شكك المتشككون في حالة الأعمال المتعلقة بنموذج التنوع من حيث الأثر الحقيقي الذي تحدّثه لبرامج التنوع في منظمات الأعمال.

1-7-1-2 التنوع العمري: لقد أصبح تنوع العمر جزءاً متتامياً من اهتمام العديد من المنظمات (Florian et al., 2013). ويوجد نظريتان رئيسيتان تفسران هذه العلاقة هما الهوية الاجتماعية والتصنيف الذاتي. ويقترح الأفراد تصنيف أنفسهم في مجموعات معينة على أساس أبعاد ذات صلة شخصية بالنسبة لهم وفقاً للهوية الاجتماعية ونظرية تصنيف الذات، ونتيجة لذلك يميل الأفراد إلى تفضيل أفراد مجموعتهم على نفقة المجموعات الأخرى التي قد يميزون ضدها. وبناء على ذلك فيمكن القول: إذا كان الموظفون ينتمون إلى سن أو جيل معين فإنّ هذا يعتبر معياراً ذا صلة للتمييز، وقد يظهر فروق بين الفئات العمرية داخل المنظمة، مما يعزز النزاعات العاطفية والتمييز القائم على السن بين الفئات العمرية (Kunze et al., 2011).

وأكد على ذلك نتيجة توصلت إليها دراسة (Sohrabi et al., 2014) التي أشارت إلى أنّ العلاقة بين المكونات الفردية لرشاقة القوى العاملة (باستثناء العلاقات الشخصية والقدرة على التكيف) والذكاء التنظيمي إيجابية وكبيرة. أما متغيرات العمر، والخبرة في العمل كان لها علاقة إيجابية مع رشاقة القوى العاملة. ويلخص Gellner and Stephen (2009) أنّ عدم التجانس العمري يمكن أنّ يؤثر سلباً على الاهتمام بالانتاجية نتيجة الاختلافات في القيم وفي تفضيلات الفئات العمرية

المختلفة ذات المرجعية المحددة. وقد تبين أن الإنتاجية قد ينتج عنها صراعات متكرره بشكل خاص إذا كان هناك فارق عمري بين الأجيال ضمن المجموعة الواحدة، وهذا ما يطلق عليه "فجوة الأجيال" (Lau, Murnighan, 2005; Pitcher, Smith 2001). ومع ذلك، فإنّ Gellner and Stephen (2009) أكدا على أنّ التنوع العمري يجلب معه فوائد محتملة. وتظهر هذه الفوائد كتأثيرات تكملية عندما يسود التعاون في مجموعة من الأفراد المتنوعين عمرياً بشكل يجعلهم أكثر إنتاجية في العمل مما كانوا يعملون منفردين، وبالتالي، فإنّ فوائد عدم التجانس أو التنوع العمري تستند إلى تأثيرات إنتاجية إضافية تنشأ نتيجة للتفاعل بين الأفراد من مختلف الأعمار مع اختلاف المهارات الشخصية، ووجهات النظر المختلفة وربما أيضاً السمات الشخصية المختلفة. وأخيراً وليس آخراً، يرى Brown (2008)، أن التنوع قد يزيد من التحديات لإدارة الموارد البشرية، حيث إنّ الأعمار المتنوعة للعاملين يجلب معه زيادة في النفقات، مما يحقّق على أصحاب العمل ارتفاعاً في تكاليف الرعاية الصحية والمساهمات التقاعدية، وهنا يتعين على الموظفين التماشي مع رؤية المنظمة؛ مما يعني زيادة التزامهم بدرجة كبيرة نحو منظماتهم.

1-7-1-3 الإثنية(العرقية) Ethnicity:

تركز محور الاهتمام بنمو القوى العاملة متعددة الثقافات في التسعينيات من القرن الماضي، واكتسب المزيد من الزخم في العصر الجديد، وإلى جانب الزيادة في نمو التنوع كانت الزيادة المضطربة في استخدام فرق العمل بشكل عام، مع وجود نية نحو تعزيز المشاركة والتأزر لتحسين وزيادة رضا الموظفين وأداء الأعمال على الرغم من طبيعة تكوين القوى العاملة وتنوعها من حيث النوع الاجتماعي والتنوع العمري والعرق، لذا فإنّ الاهتمام المتوازي يتزايد حول تأثير هذا التنوع في منظماتنا (Zgourides et al., 2002)، كما أنّ الزيادة في القوى العاملة متعددة الثقافات لم يقتصر على منظمات الأعمال وإنما أصبح أكثر سرعة وتزايداً على مستوى المنظمات الأسرية والدينية والتعليمية. ووفقاً لـ Zgourides et al. (2002)، كانت الاختلافات في الخصائص الثقافية تنبؤية بدرجات إنجاز وفاعلية أداء الفريق، والتي يمكن تفسيرها على أنها ميزة وجود وجهات نظر مختلفة عرقياً لمشاكل الفريق أدت إلى تعزيز أداء الفريق بعد أن تعلمت الفرق كيفية الاستفادة من هذه الاختلافات لمصلحتهم.

وقد وجد Timmermans et al., (2011) أنّ الابتكار هو عملية تفاعلية غالباً ما تتطوي على التواصل والتفاعل بين الموظفين في المنظمة، وتستند هذه العملية الأبداعية إلى صفات الموارد البشرية المتنوعة على جميع مستويات المنظمة. ويمكن أن يكون للتنوع في الخصائص مثل الخلفية الإثنية والجنسية ونوع الجنس والتنوع العمري آثار عاطفية سلبية على المنظمة. ويمكن لأفراد مجموعة الأقلية أن يعانون من الرضا الوظيفي، وعدم الالتزام، ومشاكل الهوية، والتمييز (Harrison and Klein, 2007) ومع ذلك عندما تنمو مجموعة الأقلية، تختفي بعض المشاكل. ووفقاً لـ Timmermans et al., (2011)، يمكن أن تستخدم الإثنية كبديل للخلفية الثقافية والتنوع في الإثنية يمكن أن يكون إيجابياً للأداء المبتكر، لأنه يوسّع وجهات النظر والاتجاهات في المنظمة. وعلاوة على ذلك، فبعض مستويات التنوع في الأصل العرقي قد تكون إيجابية لارتباطها بالأبداع، حيث إنّ درجة عالية من التنوع في العرق قد تكون سلبية لأنها يمكن أن تخلق صراعات وإشكاليات بسبب التصنيف الاجتماعي (Dahlin, 2005).

1-7-1-4 الخلفية التعليمية: وجد Tracy and David (2011) أنّ أرباب العمل يرفضون عادة توظيف الموظفين الذين يعتقد أنّ التدريب أو الخبرة أو التعليم غير كاف لديهم، ومن ناحية أخرى، فإنّ هذا يعني أنّ الخلفية التعليمية مهمة للموظفين. ولا يمكن للموظفين العثور على وظيفة وأداء جيد دون الخلفية التعليمية العالية. وبالإضافة إلى ذلك، وجد Daniel (2009) أنّ المستويات والأنواع المختلفة من التعليم قد يكون فيها معدلات تنقل عالية ومتنوعة. على سبيل المثال، الموظفون الذين لديهم وظائف في مهن متاحة ويعملون فيها من واقع خبرتهم ولا يمتلكون مؤهلاً علمياً يختلفون عن أولئك الذين يمتلكون مستوى تعليمي بالإضافة إلى الخبرة المتحصلون عليها من تجربتهم وعملهم، وقد تختلف عملية التنقل

عبر هذه المهن بين الأفراد الذين يمتلكون تجربة وشهادة علمية وبين الأفراد الذين يمتلكون شهادة علمية ولا يوجد لديهم تجربة مهنية.

ووفقاً لدراسة Daniel (2009)، فإن الفرد يكون أكثر إنتاجية اعتماداً على مستواه التعليمي، حيث كلما زاد عدد العاملين الذين تلقوا تعليماً، كلما زاد عدد العاملين المنتجين. واستكشف Moretti (2004) هذه الفكرة ووجد أن المدن التي لديها نسبة أعلى من العاملين في مستوى التعليم العالي يتمكن الأفراد بحسب مستويات التعليم من الحصول على أجور أعلى. وقد وجد باحثون آخرون زيادة في المشاركة المدنية (Dee, 2004) أو انخفاضاً في معدلات الجريمة (Lochner and Moretti, 2004) نتيجة المزيد من التعليم، كما وجد Glaeser et al. (1995) أنه كلما زادت نسبة الأفراد المتعلمين في مدينة معينة زاد فيها النمو الاقتصادي لمستويات عالية. وقد وجدوا Zeng, Zhou, and Han (2009) أن كبار المديرين ذوي التعليم العالي والموظفين الذين تتراوح مدة خدمتهم بين 11 و 15 عاماً يظهر لديهم انخفاضاً غير عادي في أداء العمل، ويعود ذلك إلى انخفاض الوقت المتاح لهم للتنمية وتطوير أنفسهم الأمر الذي ينعكس على ارتباطهم الوظيفي في منظماتهم ولو بشكل مؤقت.

1-7-2 القدرات الديناميكية

وتشير هذه القدرة على تحقيق أشكال جديدة من الميزة التنافسية بوصفها "قدرات ديناميكية" للتأكيد على جانبين رئيسيين لم ينالا محور الاهتمام من منظور دراسة الإستراتيجية سابقاً، حيث يشير مصطلح "ديناميكية" إلى القدرة على تجديد الصلاحيات من أجل تحقيق التوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة؛ مع الحاجة إلى بعض الاستجابات الابتكارية عندما يكون الاهتمام بتوقيت السوق، ومعدل التغير التكنولوجي سريعاً حاسمين، ومن الصعب تحديد طبيعة المنافسة والأسواق في المستقبل (Hou & Chien, 2010). ويؤكد مصطلح "القدرات" على الدور الرئيس للإدارة الإستراتيجية في التكيف المناسب، والتكامل، وإعادة التشكيل والخلل التنظيمي الداخلي والخارجي، والموارد، والكفاءات الوظيفية لتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة. وأحد جوانب المشكلة الإستراتيجية التي تواجه أي منظمة ابتكارية هو تحديد ما يصعب تقليده من الكفاءات الداخلية والخارجية على الأرجح لدعم المنتجات والخدمات القيمة.

وتحدد القدرات الديناميكية كقدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة البيانات المتغيرة بسرعة. وبالتالي فإن القدرات الديناميكية تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أشكال جديدة ومبتكرة للميزة التنافسية نظراً إلى تبعيات المسار ومواقع السوق (Leonard-Barton, 1992). وتشير القدرات الديناميكية إلى القدرة على الإحساس أو الاستشعار للفرص، واغتنامها، وإعادة تكوين الأصول المادية وغير الملموسة للمنظمة (Teece 2007) والقدرة على الاستشعار تعني التعلم، والشعور، والتصفية، والشكل وتقويم الفرص، كما ينظر إليها على أنها القدرة الإستراتيجية للاستجابة التنافسية (Protogerou et al., 2011). وفيما يتعلق بالعمليات التنظيمية فلها ثلاثة أدوار: التنسيق / التكامل (مفهوم ثابت)؛ التعلم (مفهوم ديناميكي)؛ وإعادة التشكيل (مفهوم التحول). وهذا ما تناقشة الدراسة على النحو التالي:

1-2-7-1 قدرات التعلم (الاستشعار): ووفقاً Teece (2007)، فإن عملية الاستشعار تشير إلى عمليات المسح البيئي، والتعلم، والنشاط التفسيري. وهذا يعني البحث المستمر عن الفرص، والتي قد تتطابق مع الموارد والقدرات المحددة للمنظمة. وعندما تكون الفرص الجديدة صغيرة وسريعة عندها يحتاج المديرون أن يكون لديهم القدرة على تفسير الأحداث الجديدة والتطورات، ومعرفة أي التكنولوجيا التي ينبغي الحصول عليها وتحديد أي قطاعات السوق يجب استهدافها. تتجح المنظمات في إيجاد ونشر فرص مناسبة جديدة إذا كانت قادرة على فهم احتياجات العملاء. ووفقاً Teece (2007)، والبحث عن الفرص الجديدة والقيمة في جوهرها قد يحدث ضمن واقع بيئة الأعمال للمنظمة. وتشمل مجالات الفرص الداخلية حالات غير متوقعة في الإنتاج، وتضارب في الأهداف التنظيمية، وحاجات عملية، وتغيرات في الصناعة والأسواق، في حين إن الفرص الخارجية تتعلق بمتغيرات منها الديموغرافية، والتغيرات في الإدراك والمعرفة الجديدة.

واختيار الفرص ليس فقط مسألة إيجاد مجال واعد، وإنما لا بد من تطابق الفرصة المكتشفة مع خصائص السوق والموارد المحددة وقدرات واستعداد المنظمة، ويرى نهج القدرة الديناميكية أنّ جوهر الإستراتيجية يكمن في اختيار وتطوير التكنولوجيا ونماذج الأعمال التي تستدعم الميزة التنافسية من خلال الأصول التنظيمية الصعبة تقليدياً. وهذا يعني أنّ الحفاظ على الميزة التنافسية لا يتطلب امتلاك أصول يصعب تكرارها فحسب، بل يتطلب أيضاً قدرات دينامية صعبة. وليس فقط التكيف مع المنافسة، وهذا يتيح للمنظمة تطوير وتشكيل المنافسة ذاتها. وفي ذلك أكدت دراسة (Kamasak et al., 2016) أنّ هناك علاقة بين أداء الأبداع وظروف إدارة المعرفة على الدينامية البيئية وقدرات التعلم. وأظهرت النتائج أنّ مستويات أعلى من الديناميكية البيئية والقدرة على التعلم جعلت الربط الإيجابي بين قدرات إدارة المعرفة وأداء الأبداع أقوى.

1-2-7-2 قدرات التكامل: عندما تكون هناك فرصة أما على مستوى السوق أو فرصة تكنولوجية فهي بحاجة إلى معالجتها من خلال منتجات جديدة أو عمليات أو خدمات تقوم بها المنظمة. وهذا ينطوي على أنّ القرارات الاستثمارية للمنظمة من خلال وضعها استراتيجية في الوقت الصحيح. وتتطلب المنظمة قدرات ديناميكية لإنشاء (تعديل واستبدال) نموذج الأعمال المتبع في المنظمة، بحيث يحدد النموذج الجديد استراتيجية التسويق وأولويات الاستثمار، والاستخبارات التسويقية والأبداع ومعرفة كبيرة بالسوق والصناعة وهذه عملية لازمة لتصميم نموذج الأعمال. وتتجح المنظمة بذلك إذا كانت قادرة على تفهم احتياجات العملاء ورغباتهم، ولديها أيضاً معرفة عميقة بسلسلة القيمة. ويتطلب هذا النموذج من المنظمة أن تدير بعناية المكملات التي هي ضرورية لخلق القيمة، وفي عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من الضروري النظر في أي مكملات المركز التنافسي، ومن ثم كيف يمكن لهذا الموقف أن يؤثر على الطريقة التي تختارها المنظمة لاستثمار الفرصة. ولكن مع تطور أنشطة وعمليات المنظمة تصبح عملية اتخاذ القرارات معقدة على نحو متزايد مما يعني تجنب أخطاء القرار وإدارته، واتباع أساليب الخداع والغطرسة تصبح من الجوانب الأساسية التي يجب اتخاذها في الاعتبار عند اغتنام الفرص وتفعلها وفقاً (Teece 2007).

1-2-7-3 قدرات إعادة التشكيل: إنّ الطريقة التي تخصص بها الموارد تخلق نوعاً من الاعتمادية، لذا من أجل الحفاظ على الأداء المتفوق تحتاج المنظمات إلى استمرار تكوين وإعادة تكوين أصولها، وهاكلها التنظيمية جنباً إلى جنب مع ديناميات السوق، حتى إذا فشلت المنظمة في القيام بذلك سوف تظهر عليها التبعية مما يعني توفيرها فرصاً كبيرة أمام المنظمات الجديدة للدخول والفوز بأسهم السوق. لذا فإنّ المعرفة والأبداع والقدرة على فهم احتياجات العملاء يعد مطلباً من قبل كل فرد في المنظمة من أجل خلق فرص جديدة. ولتحقيق ذلك، يوصي Teece (2007)، أن تأخذ في الاعتبار المعرفة من البيئة الخارجية، وأن يتم تطوير ثقافة المنظمات وتصميم نظام المكافآت بشكل يساعد المنظمة على تحريض موظفيها لكسب ميزة تنافسية مستدامة. وتحتاج المنظمة لإعادة تكوين هياكلها التنظيمية بنجاح، إلى قدرات تمكينية لمدخل اللامركزية لأنّ المعلومات تحرف عندما تحركها صعوداً وهبوطاً خلال التسلسل الهرمي، والآليات والإجراءات تكون مطلوبة للحفاظ على تزويد الإدارة وإطلاعها على كل جديد والمنظمات المبتكرة ذات الخبرة المحدودة غالباً ما تفشل عندما تطبق معرفة -كيف بشكل استباقي.

1-2-7-4 قدرات إدارة التحالف: وتشير إلى "القدرة على إنشاء أو توسيع أو تعديل قاعدة موارد المنظمة بشكل مقصود، بشكل يعزز إمكانية تضمينها موارد شركاء التحالف" (Helfat and Peteraf, 2009).

1-7-3 الرشاقة الإستراتيجية

إنّ فاعلية القدرات الديناميكية القوية قد تتعرض للخطر بسبب ضعف الإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية. وكلما زاد عدم التأكد والديناميكية في بيئة الأعمال زادت الحاجة إلى الرشاقة الإستراتيجية، وإلى إستراتيجية جيدة أكثر أهمية، وقدرات ديناميكية قوية تعزز نمو المنظمة وأداءها المالي، لذلك في البيئة المضطربة تحتاج المنظمة الرشاقة الإستراتيجية لتواجه المنظمة تحديات البيئة الديناميكية، وتسريع معدل الابتكار، والقدرة على البقاء مرنة في مواجهة التطورات الجديدة، والتعديل المستمر

لتوجيه المنظمة استراتيجياً، وتطوير طرق مبتكرة لخلق القيمة (Weber & Tarba, 2014). وأشارت دراسة (Avat et al.) (2017) أن هناك أثراً لسلوك المواطنة التنظيمية على الرقابة الاستراتيجية حيث أظهرت النتائج أن أخلاقيات العمل، ودمائة الأخلاق تؤثر في الرقابة الاستراتيجية. وأن أخلاقيات العمل تنبئ بشكل أعلى في الرقابة الاستراتيجية، أما بعد المجاملة والدمائة فكان تأثيرهما أعلى على التوالي في الرقابة الاستراتيجية. كما نظر (Doz & Kosonen, 2008) إلى الرقابة الاستراتيجية على أنها القدرة على التفكير والتصرف بطريقة جديدة. وأن البدء بالتغيير لا يتم بوجود أزمة، وإنما لا بد أن يكون حالة طبيعية في التنظيم ليحقق للمنظمة أهدافها. وهناك حاجة للرقابة الاستراتيجية خاصة عندما تكون سرعة التغيير في البيئة عالية وطبيعة التغيير معقدة، ومع الرقابة الاستراتيجية تكون المنظمات قادرة على الاستفادة من التغييرات ونقاط التحول في بيئتها التشغيلية. كما يصبح الأبداع المستمر وتطوير قدرات جديدة مصدراً للميزة التنافسية في المنظمة، وهنا لا بد للأعمال أن تأخذ الشكل التدريجي في التنفيذ. وتحتاج المنظمات إلى الاهتمام والعناية حتى لا تقع في الخطأ بشكل يؤدي إلى جمودها، مثل التركيز على الكفاءة والنمو والتخصص هما من الأمراض التنظيمية المحدة للرقابة. والمنظمات تمتلك الموارد والأفراد والعمليات والقيم . وأكدت دراسة (Ghasemi, 2015) على العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتناسق التنظيمي بوجود الفاعلية التنظيمية وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية. علاوة على وجود علاقة إيجابية عالية بين التناسق التنظيمي والرقابة الاستراتيجية.

وتناولت دراسة (العابدي والموسوي، 2014) تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال الرقابة الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى أن دور الرقابة الاستراتيجية في الاستجابة الواضحة للتكيف والاستجابة للتغيرات في مجال الخدمات المقدمة للزبائن، وهذا ما يجعل المنظمة رشيقة استراتيجياً في تعاملها مع زبائنها. أما الزين (2013) فقد درست أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الرقابة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لخصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الرقابة الاستراتيجية. أما دراسة (Latvytė, 2013) فقد اختبرت أثر إدارة عمليات المنظمات في الرقابة في منظمات الخدمات كبيرة الحجم في ليتوانيا وأثبتت جزئياً أن نضج المشاريع ومستويات التنفيذ في إدارة عمليات الأعمال له آثار إيجابية مباشرة على الفرص المتاحة للاستثمار، حيث يمكن أن تؤدي عملية الأعمال ونضج مستوى التنفيذ إلى تأثير إيجابي مباشر على كيفية اقتراب التنظيم الجيد من الفرص التي تم اكتشافها. أما دراسة (العابدي، 2012) فقد أكدت على دور الرقابة التنظيمية كمدخل استراتيجي في عملية تعزيز الارتباط الوظيفي للعاملين وأن الرقابة الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر في أبعاد الارتباط الوظيفي، وتعزز من عملية ارتباط العاملين. وعليه فإن الرقابة الاستراتيجية تعزز من قدرتها في التأثير من خلال ثلاثة أبعاد تعود على المنظمة بتحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها وهي : الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجمعي، وسبولة الموارد (Doz & Kosonen, 2008) وتم تناولها على النحو التالي:

1-3-7-1 الحساسية الاستراتيجية: يعد تطوير الحساسية الاستراتيجية ممارسة معرفية، حيث المدخلات من المعلومات الشاملة تغذي الذكاء والحوارات الجماعية في المنظمة والمنظمة بدورها تكامل وتقيم هذه المعلومات ثم تدرجها في السياسات والإجراءات. وباعتبارها المكون الأول من الرقابة الاستراتيجية فقد قدم Doz & Kosonen (2010) الحساسية الاستراتيجية على اعتبار أن المنظمة بحاجة إلى إيلاء اهتمام كبير للتطورات الاستراتيجية والتغييرات الخارجية، لكي تصبح على وعي بالفرص والتهديدات المترابطة في الوقت المناسب (Doz and Kosonen, 2010) وبالمثل، واستناداً إلى وجهة النظر القائمة على الموارد، يؤكد Teece et al., (1997) على أهمية القدرة على إحداث تغييرات في السوق لكي يتمكن من إعادة تشكيل هيكل أصول المنظمة، كما يبدو معقولاً بشكل عملي وكذلك نظرياً أن تقوم المنظمات بالاهتمام بالسوق والتطورات التي تحدث فيه لشحن قدراتها وضبط أعمالها بما يتناسب وتطورات السوق وحساسيته لضبط نماذج أعمالهم وفقاً لذلك، وعليه مع وجود درجة عالية من الحساسية الاستراتيجية العالية يفترض أن يكون هناك درجة عالية من الأبداع

التنظيمي (Claub and Marianne, 2015). وأكد هذا الافتراض دراسة (Sohrabi et al., 2014) التي أشارا فيها إلى وجود علاقة إيجابية بين رشاقة القوى العاملة والذكاء التنظيمي وأن مكونات الذكاء التنظيمي ومنها الحساسية الإستراتيجية، كان لها علاقة إيجابية مع رشاقة القوى العاملة. وأن العلاقة بين المكونات الفردية لرشاقة القوى العاملة والذكاء التنظيمي كانت إيجابية، وأن العمر والخبرة لها علاقة إيجابية مع رشاقة القوى العاملة، أما النوع الاجتماعي والمستوى التعليمي، فلم يكن لهما علاقة.

1-7-3-2 الالتزام الجمعي: يصف الالتزام الجماعي قدرة فريق الإدارة العليا على اتخاذ قرارات سريعة وجريئة والتواصل من خلال المنظمة لتحقيق الأهداف الجديدة. وبما أن التغييرات الأساسية غالباً تتطلب تعديلات محفوفة بالمخاطر وتشتمل على "قرارات حاسمة وأحياناً شاذة"، فإن وحدة فريق القيادة والالتزام أمر ضروري (Doz and Kosonen, 2008; Doz and Kosonen, 2010). وبمجرد أن تقرر المنظمة مواصلة تغيير نموذج الأعمال، فإن ممارسة هذه القدرة الديناميكية مطلوب وضعها موضع التنفيذ الدقيق، وعلى نحو ما عبرت عنه الفرضية المتعلقة بهذه القدرة، فإن الالتزام الجماعي يشكل بالتالي قدرة حاسمة على تحولات نموذج الأعمال المرغوب إنجازه.

1-7-3-3 سيولة الموارد: تشير سيولة الموارد إلى القدرة الداخلية للمنظمة على إعادة تشكيل مواردها بسرعة، استناداً إلى أساليب العمل أو مدخل إدارة الموظفين ضروري (Doz and Kosonen, 2008) وبالمثل، يؤكد Teece et al., (1997) على أهمية العمليات الداخلية التي تسمح بتغيير ذي كفاءة وفعال. ويمكن للمنظمات التي تستطيع إعادة تشكيل أصولها بسرعة إجراء تغييرات في نماذج الأعمال بتكلفة أقل بكثير.

1-8 منهجية الدراسة

1-8-1 أسلوب الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في وصف متغيرات الدراسة، وهي تنوع القوى العاملة بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، والإثنية، والخلفية التعليمية) والرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، والالتزام الجمعي، وسيولة الموارد) والقدرات الديناميكية بأبعادها (التعليم، والتكامل، وإعادة التشكيل، وإدارة التحالف) في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن.

1-8-2 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث كانت ممثلة له، وتكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن وبلغ تعداد العينة التي وزعت عليها الاستبانة 200 مبحوثاً، وبلغ عدد الاستبانات التي استرجعت (187) استبانة بنسبة 93.5%، كما تبين أن هناك الاستبانات الصالحة للتحليل 165 استبانة بنسبة (88.23%) بعدما رفضت (22) استبانة كونها غير صالحة للتحليل.

1-8-3 مصادر البيانات: تم الاعتماد على البيانات الثانوية: من خلال مراجعة الكتب العلمية والمجلات العلمية المتخصصة في مجال تنوع القوى العاملة والرشاقة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية. البيانات الأولية: توزيع استبانات حيث سيتم جمع البيانات المطلوبة من خلال مجموعة من الأسئلة، توزع على عينة الدراسة ويتم تطوير الاستبانة بالرجوع إلى مقاييس معتمدة من الدراسات السابقة في نفس المجال لغرض قياس المتغيرات، وعدلت بعض الفقرات لتناسب مع طبيعة الدراسة، واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي وطبق المقياس على النحو (غالباً، دائماً، أحياناً، نادراً، أبداً).

1-8-4 أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة بثلاثة أجزاء: تضمن الجزء الأول، المتغير المستقل تنوع القوى العاملة بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، والإثنية، والخلفية التعليمية) وطورت فقرات هذا المتغير من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة

(Rizwan et al., 2016, Al-Ahmad and Alkhawlan, 2017, Latvytè,2013)؛ أما الجزء الثاني فتمثل بالمتغير التابع الرشاقة الإستراتيجية وطورت فقرات هذا المتغير بالاستناد إلى دراسات (Khoshnood & Nematizadeh., 2017, Tikkanen,2014). والجزء الثالث والأخير المتغير الوسيط القدرات الديناميكية وطورت فقراته بالاستعانة بدراسات (Kandemir et al., 2006 , Teece et al.,1997, Eisenhardt and Martin,2000, Tikkanen,2014).

1-8-5 ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة وقبل اختبار فرضيات الدراسة، ومن أجل اختيار الأسلوب الإحصائي لاختبار الفرضيات، تم تحليل افتراض طبيعية البيانات باستخدام اختبار كولموغوروف - سميرونوف. كما هو مبين في الجدول (1)، الذي يبين القيمة الإحصائية لاختبار كولموغوروف-سميرونوف محصورة بين (+1.96 و-1.96). وعلاوة على ذلك، فإن مستوى الدلالة لجميع المتغيرات هو أكبر من 0.05، ونتيجة لذلك، تم تأكيد وجود التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة بتنوع القوى العاملة، والرشاقة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية.

جدول (1) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Result	مستوى الدلالة (α)	Alpha Value (α)	Kolmogorov- Smirnov	المتغير	
طبيعي	0.00	0.861	1.386	النوع الاجتماعي	تنوع القوى العاملة
طبيعي	0.00	0.776	1.301	العمر	
طبيعي	0.00	0.675	1.699	الإثنية،	
طبيعي	0.00	0.812.	1.179	الخلفية التعليمية	
طبيعي	0.00	0.793	1.186	التعلم	القدرات الديناميكية
طبيعي	0.00	0.894	1.179	التكامل	
طبيعي	0.00	0.769	1.803	إعادة التشكيل	
طبيعي	0.00	0.722	1.433	إدارة التحالف	
طبيعي	0.00	0.695	1.248	الحساسية الإستراتيجية	الرشاقة الإستراتيجية
طبيعي	0.00	0.671	1.112	الالتزام الجمعي	
طبيعي	0.00	0.841	1.547	سيولة الموارد	

عرض وتحليل البيانات

فيما يأتي عرض لنتائج الإحصاء الوصفي للبيانات، وهي قيمة الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد، وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات تساوي أو أكبر من (3.67) يشير إلى أهمية مرتفعة، أما إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (2.33) وأقل من (3.67) فهذا يشير إلى أهمية متوسطة، وأخيراً إذا كان المتوسط أقل من (2.33) فهذا يشير إلى أهمية ضعيفة.

نتائج اختبارات الإحصاء الوصفي لفقرات متغيرات الدراسة

تنوع القوى العاملة لمنظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن

تبين النتائج الإحصائية في الجدول (2) أن مستوى تصورات الموظفين حول التنوع الاجتماعي في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.62) مما يدل على وجود اختلاف حول وجهات النظر بين الموظفين حول التعامل مع النوع الاجتماعي، حيث أشارت الأوساط الحسابية أن المبحوثين لم يوافقوا على أنه قد تعرض للتمييز من قبل إدارة المنظمة أثناء عملية التوظيف، كما اتفقت نسبة مرتفعة من أفراد العينة على أنهم يشعرون بأن المنظمة تقوم بعمل جيد في جذب النساء وتوظيفهن، وأن المعاملة العادلة تعطي لجميع الموظفين سواء أكانوا ذكوراً أو إناثاً، وأن فرص النمو والتقدم موجودة للنساء في المنظمة وكذلك بالنسبة لمسألة التطوير الوظيفي التي تتضمن تشجيع النساء داخل المنظمة، أما بالنسبة لتطوير برنامج التدريب والتطوير الذي وضعت المنظمة لتلبية متطلبات الذكور والإناث، وأن النساء يشاركن في صنع القرار في المنظمة بقدر الرجال. أما باقي الفقرات فقد جاءت بدرجة مرتفعة مع التباين في الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

ويبين الجدول (2) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، للاستجابات لكل بند من بنود التنوع العمري جاءت متوسطة وبلغ متوسطها الحسابي (3.02)، وهذا يدل على أن الموظفين لديهم قناعة متوسطة حول الممارسات التي تتبعها الإدارة عند تعاملها مع الموظفين من ناحية التنوع العمري، وهذا ما أشارت إليه فقرات البعد المتعلق بالتنوع العمري، ومنها وجود الصراعات بين الموظفين بسبب اختلاف الفئات العمرية، ووجود الترابط بين العاملين بسبب اختلاف العمر حيث كانت الفقرتان متساويتين في أوساطها الحسابية، أما أعلى الفقرات من حيث التوافق للمبحوثين حولها، فكانت الفقرة المتعلقة بإشراك الموظفين في حل المشكلات بغض النظر عن العمر.

وفيما يتعلق بالعرق (الإثنية)، أشار الجدول (2) إلى أن الأوساط الحسابية جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.19) مما يشير إلى أن هناك اهتماماً متوسطاً بالجوانب المتعلقة بالإثنية من وجهة نظر أفراد العينة، ومن هذه الجوانب تعزيز الأصول العرقية في العمل مثل احترام الذات عند الموظفين. وقيام إدارات المنظمات بعمل جيد في جذب الأقليات وتوظيفها واهتمامها بعادات الموظف وثقافته والقيم التي يحملها من موطنه.

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي أشار الجدول (2) إلى أن الأوساط الحسابية جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.19) مما يشير إلى أن هناك اهتماماً متوسطاً بالجوانب المتعلقة بالمستوى التعليمي من وجهة نظر أفراد العينة ومن هذه الجوانب إشراك رئيس الفريق جميع الأعضاء بغض النظر عن مستواهم التعليمي في حل المشكلات، واتخاذ القرارات. وتوفير إجازة دراسية مدفوعة الأجر للموظفين الذين يطورون مستواهم التعليمي وتهيئة فرص للنمو والتقدم للموظفين الذين لديهم مستوى منخفض في التعليم.

جدول رقم (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تنوع القوى العاملة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
النوع الاجتماعي				
1.	التمييز بين الموظفين من قبل إدارة منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن في عملية التوظيف منخفض على أساس الجنس.	2.39	0.72	متوسط
2.	تعمل الإدارة العامة لمنظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن بشكل جيد لجذب النساء وتوظيفهن.	3.80	0.87	مرتفع

مرتفع	0.77	3.73	يعامل جميع الموظفين معاملة عادلة ، سواء كانوا ذكورا أو إناثاً .	3.
مرتفع	0.69	3.67	تمنح الإدارة العامة لمنظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن فرص للنمو والتقدم للمرأة الموظفة فيها .	4.
مرتفع	0.76	3.67	تشجع الإدارة العامة لمنظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن التطوير الوظيفي الذي يشمل النساء فيها .	5.
مرتفع	0.84	3.80	يتم تطوير برنامج للتدريب والتطوير لتلبية متطلبات عمل الجنسين من قبل إدارة منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن .	6.
مرتفع	0.77	3.91	تشارك المرأة بالتساوي مع الرجل في صنع القرار في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن .	7.
مرتفع	0.65	3.89	معايير الأداء المعمول بها متساوية بالنسبة للرجال والنساء من قبل إدارة منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن .	8.
مرتفع	0.55	3.80	أنا إيجابي حول التنوع الاجتماعي في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن	9.
متوسط		3.62	المتوسط العام لفقرات النوع الاجتماعي	
التنوع العمري				
متوسط	0.84	2.64	تتيح إدارة منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن فرصاً متكافئة للتدريب وتطوير المسار الوظيفي بغض النظر عن العمر .	10.
متوسط	0.97	3.28	يضم قادة الفرق في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن جميع الأعضاء من مختلف الأعمار في حل المشكلات وصنع القرار .	11.
متوسط	0.76	2.84	الاختلافات العمرية في مجموعة العمل التي أنتمي إليها بعيدة عن الصراع في العمل	12.
متوسط	0.95	2.84	أشعر بوجود الترابط مع العاملين من مختلف الفئات العمرية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن	13.
متوسط	0.84	3.54	أنا إيجابي حول التنوع العمري الذي تنتهجه الإدارة العامة لمنظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن .	14.
متوسط		3.02	المتوسط العام لفقرات التنوع العمري	
العرق (الإثنية)				
متوسط	0.75	3.62	تقوم الإدارة العامة لمنظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن بعمل جيد في جذب الأقليات وتوظيفها .	15.
مرتفع	0.88	3.89	تعزز اصولي العرقية في العمل من احترام الذات عند الموظفين .	16.
متوسط	0.64	3.34	تهتم الإدارة العامة لمنظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن بعادات الموظف وثقافته والقيم التي يحملها من موطنه .	17.
متوسط	0.62	2.78	تتيح لي إدارة منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن فرصاً متكافئة للتدريب والتطوير الوظيفي بغض النظر عن عرقي .	18.
متوسط	0.87	3.34	يشمل قادة فريقي في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن أعضاء من مختلف الأعمار في حل المشكلات وصنع القرار بغض النظر عن أصولهم العرقية .	19.

متوسط	0.52	2.59	20. تعزز اللغات المختلفة الاتصال الفعال بين الموظفين بفاعلية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن
متوسط	0.79	3.34	21. توجد فرص للنمو والتقدم الوظيفي بالنسبة للأقليات العرقية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن .
متوسط	0.58	2.60	22. يشمل رئيس الفريق في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن جميع الأعضاء من مختلف الأعراق في حل المشكلة وصنع القرار.
متوسط		3.19	المتوسط العام لفقرات العرق (الإثنية)
الخلفية التعليمية			
متوسط	0.79	2.59	23. تستند خطة التوظيف في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن إلى الخلفية التعليمية عند الموظفين.
متوسط	0.84	3.27	24. توفر إدارة منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن إجازة دراسية مدفوعة الأجر للموظفين الذين يطورون مستواهم التعليمي.
متوسط	0.78	3.12	25. تهيئ منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن فرصا للنمو والتقدم للموظفين الذين لديهم مستوى منخفض في التعليم.
متوسط	0.73	2.59	26. تشجع الاختلافات في الخلفية التعليمية على زيادة التنافس بين الموظفين.
متوسط	0.97	2.84	27. أشعر بالثقة بسبب خلفيتي التعليمية حتى إذا كانت منخفضة
متوسط	0.68	3.33	28. يشمل رئيس الفريق في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن جميع الأعضاء بغض النظر عن مستواهم التعليمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
متوسط	0.74	2.56	29. تعامل إدارة منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن الموظفين معاملة متساوية عندما يتعلق الأمر بالتنوع في الخلفية التعليمية لهم.
متوسط		2.90	المتوسط العام لفقرات المستوى التعليمي
متوسط		3.18	المتوسط العام لفقرات تنوع القوى العاملة مجتمعة

الرشاقة الإستراتيجية لمنظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن

يتضح من الجدول رقم (3) أن المتوسط الكلي لأبعاد المتغير التابع (الرشاقة الإستراتيجية) قد جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.38) ، وقد جاءت سيولة الموارد في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.53)، تلاها في المرتبة الثانية بعد الالتزام الجمعي بمتوسط حسابي بلغ (3.40) أما المرتبة الأخيرة فقد مثلها بعد الحساسية الإستراتيجية بمتوسط حسابي (3.22) وجاء متوسطاً، ولعل ظهور هذه الدرجة من الرشاقة الإستراتيجية المتوسطة يعني أن منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن تحتاج إلى رفع مستوى هذه الأبعاد فيها لمتغير الرشاقة الإستراتيجية، وخصوصاً في بعد الحساسية الإستراتيجية، وبما يتوافق مع واقع البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات.

جدول رقم (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرشاقة الإستراتيجية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
Strategic Sensitivity الحساسية الإستراتيجية				
.30	تطبق منظمات الأمم المتحدة استراتيجية مفتوحة مع رسالة وغايات واسعة.	2.89	0.67	متوسط
.31	تعتمد منظمات الأمم المتحدة الجودة العالية والحوار الداخلي بالاعتماد على ثقافة الحوار	3.12	0.85	متوسط
.32	تعتمد منظمات الأمم المتحدة الجودة العالية والحوار الداخلي لإيجاد لغة تنظيمية مشتركة	3.45	0.94	متوسط
.33	تعتمد منظمات الأمم المتحدة الجودة العالية والحوار الداخلي في وحدات الأعمال الإستراتيجية	3.22	0.82	متوسط
.34	تعمل إدارة منظمات الأمم المتحدة على زيادة اليقظة الإستراتيجية من خلال إدارة التجديد	2.89	0.77	متوسط
.35	تعمل إدارة منظمات الأمم المتحدة على زيادة اليقظة الإستراتيجية من خلال التعلم من العملاء	3.66	0.68	متوسط
.36	تعمل الإدارة على زيادة اليقظة الإستراتيجية من خلال مسح البيئة الخارجية على نطاق واسع	3.45	0.54	متوسط
.37	تعمل الإدارة على زيادة اليقظة الإستراتيجية من خلال البحث عن المعرفة والفحص كجزء من المهام الأساسية للعاملين	3.67	0.52	مرتفع
.38	تعمل الإدارة على زيادة اليقظة الإستراتيجية من خلال تدوير الموظفين خارجياً	2.76	0.94	متوسط
.39	تعمل الإدارة على زيادة اليقظة الإستراتيجية من خلال عقلية تعتمد تنفيذ التغيير المستمر	2.82	0.88	متوسط
.40	تعمل الإدارة على زيادة اليقظة الإستراتيجية من خلال زيادة النشاط المبادر	3.54	0.59	متوسط
المتوسط العام لفقرات بعد الإستراتيجية المحددة		3.22	متوسط	
Collective Commitment الالتزام الجمعي				
.41	تجديد فريق الإدارة العليا المتنوع الخلفيات يخلق تفاهما عاليا بين أعضائه	3.42	0.77	متوسط
.42	يخلق تجديد فريق الإدارة العليا ذات الخلفيات المتنوعة مشاركات بفريق ثابت	3.25	0.82	متوسط
.43	يحدد جدول الأعمال المشترك والاعتماد المتبادل عبر الأطراف المتعدد للمنظمة بأكملها	3.67	0.69	مرتفع
.44	يتم إعداد جدول أعمال مشترك واعتماد متبادل عبر هيكل شبكي للمنظمة بأكملها	3.77	0.54	مرتفع
.45	يتم اتخاذ القرارات اللامركزية كأسلوب للقيادة.	3.45	0.67	متوسط

متوسط	0.72	2.89	46. هناك ثقة في فريق الإدارة العليا من قبل كمنط للقيادة
متوسط	0.86	2.77	47. تعتمد الثقافة الإدارة المفتوحة كأسلوب للقيادة.
مرتفع	0.57	3.86	48. يعتمد التعاون والمرونة كأسلوب للقيادة
متوسط	0.64	3.54	49. يتم تعزيز دوافع للعمل ضمن الفرق كأسلوب للقيادة وتحريك الطاقات الكامنة
متوسط		3.40	المتوسط العام لفقرات بعد الالتزام الجمعي
Resource Fluidity سيولة الموارد			
مرتفع	0.66	3.77	50. يمثل حراك راس المال والموارد البشرية كفاءات مشتركة للمنظمة
متوسط	0.62	3.65	51. يمثل حراك راس المال والموارد البشرية منظمة متعددة الأبعاد
متوسط	0.75	3.42	52. يساعد حراك رأس المال والموارد البشرية على التدوير الوظيفي، والانتقال خارج نطاق المنظمة
متوسط	0.85	2.85	53. تساعد سيولة الموارد في إيجاد الحدود لنمطية للعمل في مجموعات أصغر
متوسط	0.77	3.42	54. تساعد سيولة الموارد في تشكيل نمطية الموارد المشتركة
متوسط	0.65	3.55	55. تمكن سيولة الموارد من الوصول إلى الموارد بالاعتماد على استراتيجية الشبكة
مرتفع	0.59	3.67	56. تمكن سيولة الموارد من الوصول إلى الموارد للقيام بالتطوير المستمر والتجديد الداخلي
مرتفع	0.52	3.82	57. يساعد الوصول إلى الموارد في استكشاف الجزء الأساسي من العمل
مرتفع	0.63	3.69	58. يساعد الحصول على الموارد إلى تخصيصها لخدمة الغايات الإستراتيجية
متوسط		3.53	المتوسط العام لفقرات بعد سيولة الموارد
متوسط		3.38	المتوسط العام لفقرات أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

القدرات الديناميكية لمنظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن

يتضح من الجدول رقم (4) أنّ المتوسط العام لأبعاد المتغير الوسيط جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ (3.60)، وقد جاء بعد قدرات إعادة التشكيل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) تلاه في المرتبة الثانية قدرات التكامل بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وفي المرتبة الثالثة بعد قدرات التعلم بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء إدارة التحالف بمتوسط حسابي (3.18).

جدول رقم (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القدرات الديناميكية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
قدرات التعلم				
59	تعزز منظمتنا برامج متكررة لتعلم للمعرفة على مستوى الصناعة التي تعمل فيها.	3.54	0.77	متوسط
60	تقدم منظمتنا برامج تدريب داخلية متكررة لرفع مستوى مهارات موظفيها.	3.77	0.65	مرتفع
61	تكرر منظمتنا المشاركة في المعرفة داخلياً وخارجياً من خلال إنشاء مجموعات للتعلم.	3.82	0.84	مرتفع

متوسط	0.72	3.55	62. تنشأ منظمنا برامج تعلم مشتركة بين الإدارات المختلفة.
مرتفع		3.67	المتوسط العام لفقرات قدرات التعلم
قدرات التكامل			
متوسط	0.77	3.66	63. يتم التركيز من قبل منظمنا على جمع معلومات عن العملاء والسوق المحتمل لاستكشافه.
متوسط	0.82	3.44	64. توظيف منظمنا شركات متخصصة لجمع المعلومات عن الصناعة لاتخاذ القرار الإداري.
مرتفع	0.69	3.88	65. تركز منظمنا على تكامل تكنولوجيا الصناعة التي تعمل فيها لتطوير خدمات جديدة.
مرتفع	0.73	3.95	66. تؤسس منظمنا لذاكرة تنظيمية وتكامل الأساليب والتجارب التاريخية للتعامل مع نشاطاتها.
مرتفع		3.73	المتوسط العام لفقرات قدرات التكامل
قدرات إعادة التشكيل			
متوسط	0.81	3.55	67. لدى منظمنا إجراءات واضحة لإعادة توزيع الموارد البشرية فيها.
مرتفع	0.85	3.84	68. لدى منظمنا استجابة تنظيمية سريعة لتغيرات السوق.
مرتفع	0.73	3.94	69. لدى منظمنا استجابة تنظيمية سريعة للمنافسين على مستوى الصناعة .
مرتفع	0.83	3.91	70. لدى منظمنا كفاءة وفاعلية عالية للتعاون مع المنظمات الاخرى في نفس الصناعة.
مرتفع		3.81	المتوسط العام لفقرات قدرات إعادة التشكيل
قدرات إدارة التحالف			
متوسط	0.81	3.45	71. ترصد منظمنا بيئة الأعمال بشكل فعال لتحديد فرص وإجراءات الشراكة مع المنظمات.
متوسط	0.85	2.94	72. تجمع منظمنا المعلومات بانتظام عن الشركاء المحتملين من مختلف المننديات (مثل المعارض التجارية، واتفاقيات الصناعة، وقواعد البيانات، والمنشورات، والأترنت).
متوسط	0.73	2.64	73. تتنبه منظمنا لتطورات السوق التي تخلق فرص التحالف المحتملة.
متوسط	0.83	2.51	74. تتسق منظمنا الأنشطة عبر التحالفات المختلفة تنسيقاً جيداً.
متوسط	0.71	2.77	75. لدى منظمنا تنسيق منهجي للإستراتيجيات التنظيمية عبر مختلف التحالفات.
متوسط	0.67	3.65	76. تتبع منظمنا عمليات محددة لنقل المعارف بصورة منتظمة عبر شركاء التحالف.
مرتفع	0.55	3.76	77. تقوم منظمنا باستعراض دوري لتحالفاتها لفهم ما تقوم به بشكل صحيح وأين حدث الخطأ.
مرتفع	0.61	3.68	78. تجمع منظمنا وتحليل الخبرات الميدانية من تحالفاتها دورياً.
متوسط		3.18	المتوسط العام لفقرات قدرات إدارة التحالف

المتوسط العام لفقرات أبعاد القدرات الديناميكية	3.60	متوسط
--	------	-------

اختبار الفرضيات

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار المتعدد تم إجراء بعض الاختبارات القبليّة، من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد، وعلى النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05). وتم أيضاً التأكد من اتباع البيانات التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء والجدول رقم (5) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول رقم (5) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
النوع الاجتماعي	1.695	0.590	-0.237
التنوع العمري	1.542	0.649	-0.262
الإثنية	1.653	0.605	-0.379
الخلفية التعليمية	1.319	0.758	-0.213

الفرضية الأولى H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع القوى العاملة (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، والإثنية، والخلفية التعليمية) في الرقابة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن.

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (6) إلى صلاحية النموذج العام لاختبار الفرضية الأولى، وأنّ هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع القوى العاملة بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، والخلفية التعليمية) في تحقيق الرقابة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (6) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أنّ أبعاد تنوع القوى العاملة (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، والخلفية التعليمية) ذات تأثير دال إحصائياً في تحقيق الرقابة الإستراتيجية بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة F المحسوبة البالغة (68.174) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين أنّ تنوع القوى العاملة بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، والخلفية التعليمية) تقسّر ما مقداره (33.7%) من التباين في تحقيق الرقابة الإستراتيجية، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، تعكس قوة نموذج الدراسة. مما تقدم ترفض الفرضية العدمية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة جزئياً التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع القوى العاملة بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، والخلفية التعليمية) في تحقيق الرقابة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن.

جدول (6) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تنوع القوى العاملة بأبعادها في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير التابع
				DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	3.923	0.246	0.000	4	68.174	0.337	0.749	الرشاقة الإستراتيجية
		النوع الاجتماعي		الانحدار				
0.000	5.775	0.254		البواقي				
0.275	0.195	0.568		الإثنية				
0.000	8.286	0.457		164	المجموع			

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الثانية Ho₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع القوى العاملة بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، والإثنية، والخلفية التعليمية) في القدرات الديناميكية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن.

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (7) إلى صلاحية النموذج العام لاختبار الفرضية الثانية، وأن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع القوى العاملة بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، والخلفية التعليمية) في القدرات الديناميكية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (7) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن أبعاد تنوع القوى العاملة (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، والخلفية التعليمية) ذات تأثير دال إحصائياً في القدرات الديناميكية بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة F المحسوبة البالغة (28.490) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين أن تنوع القوى العاملة بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، والخلفية التعليمية) تفسر ما مقداره (22.8%) من التباين في القدرات الديناميكية، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً تعكس قوة نموذج الدراسة. مما تقدم ترفض الفرضية العدمية الثانية جزئياً، وتقبل الفرضية البديلة جزئياً التي تنص على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع القوى العاملة بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، والخلفية التعليمية) في القدرات الديناميكية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن".

جدول (7) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر تنوع القوى العاملة بأبعادها في القدرات الديناميكية

Sig* مستوى الدلالة	معاملات الانحدار		تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	3.139	0.214	0.000	4	28.490	0.228	0.516	القدرات الديناميكية
		النوع الاجتماعي		الانحدار				
0.000	6.365	0.310		160				
0.075	0.314	0.038		164	المجموع			
0.000	4.138	0.267						
		الثنائية						
		الخلفية التعليمية						

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الثالثة Ho₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بأبعادها (التعلم، والتكامل، وإعادة التشكيل، وإدارة التحالف) في الرقابة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن.

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (8) إلى صلاحية النموذج العام لاختبار الفرضية الثالثة، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بأبعادها (التعلم، والتكامل، وإعادة التشكيل، وإدارة التحالف) في الرقابة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن، حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (8) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن القدرات الديناميكية بأبعادها (التعلم، والتكامل، وإعادة التشكيل، وإدارة التحالف) ذات تأثير دال إحصائياً في الرقابة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة F المحسوبة البالغة (43.22) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين أن أن القدرات الديناميكية بأبعادها (التعلم، والتكامل، وإعادة التشكيل، وإدارة التحالف) تقسّر ما مقداره (37.5%) من التباين في الرقابة الإستراتيجية، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً تعكس قوة نموذج الدراسة. مما تقدم ترفض الفرضية العدمية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بأبعادها (التعلم، والتكامل، وإعادة التشكيل، وإدارة التحالف) في الرقابة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن .

جدول (8) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القدرات الديناميكية بأبعادها في الرشاقة الإستراتيجية

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		معاملات الانحدار		
	(R)	(R ²)	F	DF	Sig*	T	
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	المحسوبة	
القدرات الديناميكية	0.468	0.375	43.22	الانحدار	4	التعلم	0.181
				البواقي	160	التكامل	0.350
				المجموع	164	إعادة التشكيل	0.189
						إدارة التحالف	0.134
							0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرابعة H_{04} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع القوى العاملة بأبعادها مجتمعة في الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة بوجود القدرات الديناميكية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن. لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار *Path Analysis* باستخدام برنامج *Amos V.21* المدعوم ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS*، وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لتنوع القوى العاملة مجتمعة في الرشاقة الإستراتيجية بوجود القدرات الديناميكية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن، إذ يوضح الجدول (9) نتائج تحليل المسار، حيث بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (7.621)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة *Goodness of Fit Index (GFI)* (0.897) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن *Comparative Fit Index (CFI)* (0.914)، وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* (0.00) الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر لتنوع القوى العاملة بأبعادها مجتمعة في الرشاقة الإستراتيجية (0.741)، وهو ما يشير إلى أن تنوع القوى العاملة في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن تؤثر في الرشاقة الإستراتيجية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بتنوع القوى العاملة من شأنه توليد تأثير في الرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للقدرات الديناميكية في الرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن (0.817)، وهو ما يشير إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر في الرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن، وقد بلغ التأثير غير المباشر لتنوع القوى العاملة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بوجود القدرات الديناميكية (0.612)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه القدرات الديناميكية في تعزيز تأثير تنوع القوى العاملة في الرشاقة الاستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (تنوع القوى العاملة ← الرشاقة الإستراتيجية) (8.791) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)،

فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (القدرات الديناميكية ← الرشاقة الإستراتيجية) (12.210) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً لتنوع القوى العاملة في الرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن في ظل وجود القدرات الديناميكية كمتغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بتنوع القوى العاملة من قبل منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن بوجود القدرات الديناميكية من شأنه توليد تأثير في الرشاقة الإستراتيجية لهذه المنظمات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية العدمية الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتنوع القوى العاملة بأبعادها مجتمعة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بوجود القدرات الديناميكية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (9) اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر تنوع القوى العاملة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بوجود القدرات الديناميكية

كمتغير وسيط في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	Sig* مستوى الدلالة	RMSEA	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيانات
0.000	8.791	WD ← SA		0.74 1	0.00 0	0.041	0.914	0.897	7.621	تنوع القوى العامة في الرشاقة الإستراتيجية بوجود القدرات الديناميكية كمتغير وسيط
0.00 0	12.21 0	DC ← SA	*0.612	0.817						

- GFI : Goodness of Fit Index must
مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
- CFI : Comparative Fit Index must
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
- RMSEA : Root Mean Square Error of
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها
محصورة بين 0.05 ، 0.08
- WD : Workforce Diversity
تنوع القوى العاملة

DC	: Dynamic Capabilities	القدرات الديناميكية
SA	: Strategic Agility	الرشاقة الإستراتيجية

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

مناقشة النتائج

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج تمثلت فيما يلي:

1. أشارت النتائج إلى أنّ مستوى تنوّع القوى العاملة في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن جاءت متوسطة، بجميع أبعادها (النوع الاجتماعي، التنوّع العمري، والإثنية والخلفية التعليمية)، وتعزى هذه النتيجة إلى شعور الأفراد العاملين في منظمات الأمم المتحدة في الأردن أنّ التنوّع في القوى العاملة يشوبه بعض الممارسات في هذه المنظمات، ومرد ذلك إلى واقع البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات، حيث إنّها تستند إلى بيئة جامدة نوعاً ما، غير منفتحة على الثقافات الأخرى التي تعزز التنوّع في القوى العاملة، وبالرغم من أنّ معظم فقرات هذا البعد جاء بالمستوى المرتفع فيما يتعلق بتوظيف النساء، والمعاملة العادلة بين الموظفين، وتقديم فرص النمو دون النظر إلى النوع الاجتماعي والمشاركة بالتساوي بين الرجل والمرأة، إلا أنّ الفقرة المتعلقة بالتوظيف على أساس النوع الاجتماعي جاءت بمستوى متوسط. وفيما يتعلق بإتاحة الفرص المتكافئة للتدريب وتطوير المسار الوظيفي، وتشكيل فرق العمل بغض النظر عن العمر في صنع القرار، وانخفاض مستوى الصراع بخصوص التباين في الفئات العمرية، والتنوّع في الفئات العمرية، فقد جاءت جميعها بالمستوى المتوسط، أما ما يتعلق بالجانب الإثني، فقد بينت النتائج أنّ هناك جذباً من قبل المنظمات للأقليات وتوظيفها واحترامها، وتقبّل العادات والثقافات والقيم، التي يحملها الموظف من موطنه، وإتاحة المنظمات للفرص المتكافئة للتدريب والتطوير الوظيفي بغض النظر عن العرق، وكذلك شمل الأفراد مختلفي الإثنية للمراكز القيادية في هذه المنظمات ومن مختلف الأعمار في حل المشكلات، وصنع القرار بغض النظر عن أصولهم العرقية، بالرغم من اختلاف لغاتهم. وأخيراً جاء مستوى التنوّع فيما يتعلق بالبعد حول الخلفية التعليمية أيضاً متوسطاً، حيث أشار البعد إلى أنّ المنظمات تسند خطة للتوظيف في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن إلى الخلفية التعليمية عند الموظفين، وتمنح إجازة دراسية مدفوعة الأجر للموظفين الذين يطورون مستواهم التعليمي، وتهبئ المنظمات فرصاً للنمو والتقدم للموظفين، الذين لديهم مستوى منخفض في التعليم، كما تشرك الموظفين في فرق العمل بالرغم من تدني خلفياتهم التعليمية، تعزيزاً لجميع الأعضاء في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما أنّ إدارة منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن تعامل الموظفين فيها معاملة متساوية عندما يتعلق الأمر بالتنوّع في الخلفية التعليمية لهم.
2. بينت النتائج أنّ تصورات الموظفين في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن لمستوى الرشاقة الإستراتيجية جاءت متوسطة، حيث أشار المستوى إلى تركيز إجابات المبحوثين لأعلى مستوى على فقرات الالتزام الجمعي، وخصوصاً في التعاون والمرونة كأسلوب للقيادة باعتبارها قيادة تحويلية، تسعى إلى التغيير للتجديد، وتلاها التركيز على سيولة الموارد بالتركيز على الجانب المتعلق بالوصول إلى الموارد في استكشاف الجزء الأساسي من العمل وأخيراً جاء على بعد الحساسية الإستراتيجية، الذي اعتبر أنّ زيادة اليقظة الإستراتيجية من خلال البحث عن المعرفة والفحص كجزء من المهام الأساسية للعاملين يؤدي إلى ظهور هذا القدر المرتفع من الرشاقة الإستراتيجية من منظور المبحوثين في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن، وهذا يعد مؤشراً إيجابياً، لأنّ النجاح صفة ملازمة للمنظمات الناجحة التي يحدث فيها نوع من التوافق بين الفرد والمنظمة وخصوصاً في مجال الحصول على المعرفة لإنجاز المهام.
3. بينت النتائج أنّ تصورات المبحوثين في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن أنّ القدرات الديناميكية جاءت بدرجة مرتفعة. وقد احتل المرتبة الأولى بعد إعادة التشكيل وتم التركيز فيه على الجوانب المتعلقة بالاستجابة التنظيمية السريعة لتغيرات السوق، والاستجابة التنظيمية السريعة لما يتعلق بالمنافسين على مستوى الصناعة، وتعزيز جوانب الكفاءة

والفاعلية بدرجة عالية للتعاون مع المنظمات الأخرى في نفس الصناعة. واحتل المرتبة الثانية بالتساوي من حيث المستوى الأبعاد المتعلقة بالتعلم من حيث المشاركة في المعرفة داخلياً وخارجياً من خلال إنشاء مجموعات للتعليم وتقديم برامج تدريب داخلية متكررة لرفع مستوى مهارات الموظفين في المنظمات المبحوثة. والتركيز على تكامل تكنولوجيا الصناعة التي تعمل فيها المنظمات لتطوير خدمات جديدة، والتأسيس لذاكرة تنظيمية، وتكامل الأساليب والتجارب التاريخية للتعامل مع النشاطات التي تعمل فيها المنظمة. وأخيراً جاء بعد التحالف بالتركيز على قيام المنظمات باستعراض دوري لتحالفاتها لفهم ما تقوم به بشكل صحيح وأين حدث الخطأ، وتحليل الخبرات الميدانية من تحالفاتها بشكل دوري.

4. هناك تأثيرات مهمة وذات دلالة إحصائية لتنوع القوى العاملة بأبعادها في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، فقد أشارت نتائج التحليل إلى أن النوع الاجتماعي، والتنوع العمري، والخلفية التعليمية فسرت على التوالي ما مقداره (24.6%، 25.4%، و45.7%) من التباين في المتغير التابع (الرشاقة الإستراتيجية). ويستنتج من ذلك أنه كلما كان هناك اهتمام بتنوع القوى العاملة بأبعادها وتفعيلها، عزز ذلك من الرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Kochan et al. (2002)، حول النوع الاجتماعي من حيث التأثير ودراسة (Barrington and Troke, 2001) وما أشارت إليه (Kundu, 2003) من أن المنظمة ذات القوى العاملة المتنوعة التي توظف المرأة والأقليات يساعد المنظمة على الاستفادة من الأسواق المتخصصة. في حين اختلفت مع نتائج دراسة (Jayne and Dipboye (2004) التي أشارت إلى أن التنوع بحسب النوع الاجتماعي لا يؤدي بالضرورة إلى نتائج إيجابية مثل زيادة التحفيز، وتحسين المواهب، وبناء الالتزام، وتراجع الصراع. ودراسة (Gellner and Stephen (2009) التي أشارت إلى أن التنوع العمري يمكن أن يؤثر سلباً على الاهتمام بالإنتاجية نتيجة الاختلافات في القيم وفي تفضيلات الفئات العمرية المختلفة ذات المرجعية المحددة.

5. هناك تأثيرات مهمة وذات دلالة إحصائية لتنوع القوى العاملة بأبعادها في القدرات الديناميكية، فقد أشارت نتائج تحليل إلى أن أبعاد تنوع القوى العاملة (النوع الاجتماعي، والتنوع العمري، والخلفية التعليمية) فسرت على التوالي ما مقداره (21.4%، 31.0%، و26.7%) من التباين في المتغير التابع (القدرات الديناميكية). وهذا يشير إلى أن تنوع القوى العاملة يعزز القدرات الديناميكية بأبعادها التي تناولتها الدراسة في مجالات التعلم، والتكامل، وإعادة التشكيل، وإدارة التحالف، بمعنويات القوى العاملة يعزز التعلم في المجالات المعرفية والمهارية، كما أن هذا التنوع يحث نوعاً من التكامل بين الأنشطة المختلفة، التي تعمل فيها منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن، مما يشكّل استمرارية للعملية التداوية بين هذه النشاطات، ويدفع باتجاه إعادة تشكيل الأقسام والوحدات العاملة في المنظمات المبحوثة، علاوة على تعزيز إدارة التحالف التي تتعلق بمجالات رصد المنظمة لبيئة الأعمال بشكل فعال لتحديد فرص وإجراءات الشراكة مع المنظمات الأخرى العاملة في مجال الصناعة، وجمع المنظمة للمعلومات بانتظام عن الشركاء المحتملين من مختلف المنتديات، بالإضافة إلى انتباه المنظمة إلى تطورات السوق، التي تخلق فرص التحالف المحتملة، من خلال التنسيق الجيد للأنشطة عبر التحالفات المختلفة، وبما يحقق منهجية الإستراتيجيات التنظيمية مع التحالفات في المنظمات المتحالفة، وكل ذلك يتم من خلال اتباع عمليات محددة لنقل المعارف بصورة منتظمة عبر شركاء التحالف، واستعراض دوري للتحالفات لفهم ما تقوم به بشكل صحيح وبما يعزز من قدرة المنظمات المبحوثة على تحليل الخبرات الميدانية من تحالفاتها دورياً.

6. هناك تأثيرات مهمة وذات دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية بأبعادها في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، فقد أشارت نتائج التحليل إلى أن أبعاد القدرات الديناميكية المتمثلة في (التعلم، والتكامل، وإعادة التشكيل، وإدارة التحالف) فسرت على

التوالي ما مقداره (18.1%، 35.5%، و18.9%، 13.4) من التباين في المتغير التابع (الرشاقة الإستراتيجية). ويستنتج من ذلك أنه كلما كان هناك اهتمام بالقدرات الديناميكية بأبعادها وتفعيلها، عزز ذلك من إمكانية تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن. وقد تمثل أهم بعد من حيث التأثير البعد المتعلق بالتكامل من حيث يتم التركيز من قبل المنظمات المبحوثة على جمع المعلومات عن العملاء والسوق المحتمل لاستكشافه، وتوظيفها لشركات متخصصة في جمع المعلومات عن الصناعة العاملة فيها لاتخاذ القرار الإداري السليم، وتركيزها على تكامل تكنولوجيا الصناعة التي تعمل فيها لتطوير خدمات جديدة، وتأسيسها لذاكرة تنظيمية وتكامل الأساليب والتجارب التاريخية للتعامل مع نشاطاتها، أما البعد الثاني الذي حاز على أعلى تأثير، فكان بعد إعادة التشكيل من حيث قدرة المنظمات باتباعها إجراءات واضحة لإعادة توزيع الموارد البشرية فيها، والاستجابة التنظيمية السريعة لتغيرات السوق، والمنافسين على مستوى الصناعة وتحقيقها كفاءة وفاعلية عالية للتعاون مع المنظمات الأخرى في نفس الصناعة التي تعمل فيها. أما قدرات التعلم، فقد حازت على البعد الثالث من حيث التأثير في جوانب تعزز برامج متكررة لتعلم المعرفة على مستوى الصناعة، وتقديم المنظمات المبحوثة برامج تدريب داخلية متكررة لرفع مستوى مهارات الموظفين وتكرار المشاركة في المعرفة داخلياً وخارجياً من خلال إنشاء مجموعات مشتركة للتعلم بين الإدارات المختلفة. أما قدرات إدارة التحالف، فقد حازت على المرتبة الأخيرة من حيث التأثير في الرشاقة الإستراتيجية وتمثل ذلك بانخفاض المنظمات المبحوثة بتطورات السوق وعمليات التنسيق الفعال وجمع المعلومات عن الشركاء بانتظام.

7. هناك تأثيرات مهمة وذات دلالة إحصائية لتنوع القوى العاملة بأبعادها في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية من خلال القدرات الديناميكية، فقد أشارت نتائج التحليل إلى أن هناك تأثيراً مباشراً لتنوع القوى العاملة بأبعادها مجتمعة في القدرات الديناميكية، وهو ما يشير إلى أن ممارسات تنوع القوى العاملة تؤثر في القدرات الديناميكية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بممارسات تنوع القوى العاملة من شأنه توليد تأثير في القدرات الديناميكية بأبعادها المدروسة. وبذات السياق هناك تأثير مباشر للقدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن، وهو ما يشير إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن، كما تبين أن هناك تأثيراً غير مباشر لممارسات تنوع القوى العاملة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بوجود القدرات الديناميكية، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه القدرات الديناميكية في تعزيز تأثير ممارسات تنوع القوى العاملة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن كمتغير وسيط. ويستنتج من ذلك أنه كلما اهتمت منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن بعناصر القدرات الديناميكية وممارستها، كلما انعكس ذلك في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية لأعمالها المتنوعة، وتحولها نحو التوجه إلى منظمات استراتيجية ناجحة الأمر الذي يعزز من إمكانية التنسيق بينها وبين المنظمات الأخرى وصولاً إلى إحداث التأثير الإستراتيجي على المدى البعيد لأنشطتها المتنوعة.

التوصيات

بناء على ما أظهره التحليل من نتائج، توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة اتباع المنظمات المبحوثة سياسة توظيف، تركز فيها على التنوع في النوع الاجتماعي والفئات العمرية؛ كونهما كانتا الأقل من حيث التأثير في الرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن.
2. العمل من قبل المنظمات على تجميع المعلومات بانتظام عن الشركاء المحتملين من مختلف المستويات، والتنبه لتطورات السوق التي تخلق فرص التحالف المحتملة، مع تعزيز الأنشطة عبر التحالفات المختلفة، وتنسيقها جيداً في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن .
3. التركيز من قبل الإدارة على زيادة اليقظة الإستراتيجية من خلال تدوير الموظفين خارجياً من خلال عملية تعتمد التغيير المستمر، وتعزيز الثقة في الفرق العاملة في المنظمات المبحوثة بتطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة كنمط للقيادة.

4. تعزيز مفهوم ممارسات التعلم الإستراتيجي في المنظمات المبحوثة كونه يعزز من إمكانية التأثير في القدرات الديناميكية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في المنظمة.
5. إجراء دراسات مشابهة بتناول متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة ، مثل أثر التنوع في فرق العمل في المنظمات المبحوثة أو في مجالات صناعة أخرى، لم تدرس وتحديد أثرها في الحد من المخاطر الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن.

المراجع والمصادر

- الزبن، نور (2013) "أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الخفة الإستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل : دراسة تطبيقية على منظمة ألبا هاوس في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العابدي، علي، (2012). الرقابة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الارتباط الوظيفي للعاملين (دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الحجم 8، العدد 24، ص ص 147-174.
- العابدي ، علي، والموسوي، هشام (2014) ، "تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية دراسة تحليلية في منظمة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الحجم 8، العدد 31، ص ص 143-167.
- Akinnusi D. M., Sonubi O.O. and Oyewunmi A.E. (2017) Fostering Effective Workforce Diversity Management in Nigerian Organizations: The Challenge of Human Resource Management. **International Review of Management and Marketing**, 7(2), 108-116.
- Al-Ahmad R. S. and . Alkhawlan M. (2017). The Effect of Workforce Diversity on Employee Performance: Conceptual Framework. **IJRDO-Journal of Business Management**. Volume3, Issue3, 53-57.
- Barrington, L. & Troske, K. (2001). **Workforce Diversity and Productivity: An Analysis of Employer-Employee Matched Data**. Retrieved April 1, 2017 from http://gatton.uky.edu/faculty/troske/working_pap/barrington_troske.pdf.
- Bateman, T.S. & Snell, S.A (2009). **Management: Leading & collaborating in a competitive**. (8th ed.). New Delhi,ND: McGraw-Hill.
- Brown, S. L. (2008). Diversity in the Workplace: A Study of Gender, Race, Age, and Salary Level. **UMI Number: 3297416 by ProQuest Information and Learning Company**.
- Cascio, W.F. (1998). **Managing human resources-Productivity, quality of work life, profits**. Boston: McGraw Hill.
- Dahlin, K., Weingart, L., Hinds, P., 2005. Team diversity and information use. **The Academy of Management Journal** 48 (6), 1107–1123.
- Daniel C.H. (2009). The effects of higher education policy on the location decision of individuals: Evidence from Florida's Bright Futures Scholarship Program. **Regional Science and Urban Economics**, 39, 553-562.
- Dee, T.S. (2004). Are there civic returns to education? **Journal of Public Economics**, 88(9–10), 1697–1720.
- Dessler G. (12th ed.) (2011). **Human Resource Management**. Harlow: Pearson Education.
- Doz, Yves L. and Mikko Kosonen (2010). "Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal". In: **Long Range Planning** 43.2-3, pp. 370–382.

- Doz, Yves L. and Mikko Kosonen. (2008). "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience". In: **California Management Review** 50.3.
- Ehimare, O.A. & Ogaga-Oghene, J.O. (2011). The impact of workforce diversity on organizational effectiveness: A study of a Nigerian bank. **Economics**, 11(3), 93-110.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", **Strategic Management Journal**, Vol. 21 Nos 10-11, pp. 1105-1121.
- Fleischmann K., Robbins R, and Wallace W.((2009). "Designing educational cases for intercultural information ethics: The importance of diversity, perspectives, values, and pluralism." **Journal of Education for Library and Information Science**: 4-14.
- Florian K., Stephan B., and Heike B. (2013) Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. **Journal of Management Studies** 50:3.
- Gellner & Veen S. (2009). The Impact of Aging and Age Diversity on Company Performance. **SSRN Electronic Journal**. <https://www.researchgate.net/publication/228270538>.
- Ghasemi, G.M. (2015) Examining the Relationship of Organizational Agility and Organizational Forgetting with Organizational Effectiveness. **Journal of Service Science and Management**, 8, 443-451. <http://dx.doi.org/10.4236/jssm.2015.83045>.
- Glaeser, E.L., Scheinkman, J.A. and Shleifer, A. (1995). Economic growth in a cross- section of cities. **Journal of Monetary Economics** 36, 117–143.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. & Robert, L.C. (6th ed.) (2010). **Managing human resources**. New Jersey, NJ: Pearson Education, Inc.
- Harrison, D., Klein, K., (2007). What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. **The Academy of Management Review** 32(4), 1199–1228.
- Helfat, E. and Peteraf, A. (2009), "Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path", **Strategic Organization**, Vol. 7 No. 1, pp. 91-102.
- Herring, C. (2005). **Does Diversity Pay? : Racial Composition of Firms and the Business Case for Diversity**. Retrieved May 20, 2017 from http://www.genderprinciples.org/resource_files/Does_Diversity_Pay_Racial_Composition_of_Firms_and_The_Business_Case_for_Diversity.pdf.
- Hou, J. J. & Chien, Y.T., (2010). The effect of market knowledge management competence on business performance: a dynamic capabilities perspective. **International Journal of Electronic Business Management**, 8(2), 96-109.
- Jackson S. Joshi A. and Erhardt N. (2003) "Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications." **Journal of management** 29(6): 801-830.
- Jayne, M. E. A. & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging Diversity to Improve Business Performance Research Findings and Recommendations for Organizations. **Human Resource Management**, Winter 2004, 43(4), 409–424.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: a field study in diversity, conflict, and performance in workgroups. **Administrative Science Quarterly**, 44, 741–763.
- Jonathan, S. L., David, I. L., Aparna, J. (2004), Do Birds of a Feather Shop Together. **Journal of Organizational Behavior**, 25, 731–754.
- Joshi, A., & E. Jackson, S. (2003). Managing workforce diversity to enhance cooperation in organization. **International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working**.
- Kamasak R., Yavuz M. and Altuntas G.(2016). Is the relationship between innovation performance and knowledge management contingent on environmental dynamism and learning capability? Evidence from a turbulent market. **Business Research**. 9:229–253.

- Khoshnood N.T. & Nematizadeh. S.(2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. **International Journal of Business and Management**; Vol. 12, No. 2; 220-229.
- Kochan, T., Bezrukova, K., & Ely, R. (2002). Society for Human Resource Management. **The Effects of Diversity on Business Performance**, 15-30.
- Kossek, E., Lobel, S. A. & Brown, J. (2005). **Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity Examining „The Business Case“**. Retrieved March 3, 2017 from http://www.sagepub.com/upm_data/7425_03_Konrad_02.pdf.
- Kundu, S. C. (2003). Workforce Diversity Status: A Study Of Employees Reactions, **Industrial Management & Data Systems**, 103 (4), 215 – 226.
- Kunze, F., Boehm, S. and Bruch, H. (2011). ‘Age diversity, age discrimination, and performance consequences a cross organizational study’. **Journal of Organizational Behavior**, 32, 264–90.
- Latvytė G. (2013). **The Impact of Business Process Management on Agility in Large Size Lithuanian Service Organization**. Master Thesis: management and business administration. Vilnius, ISM University of Management and Economics.
- Lau, D., and Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic fault lines. **Academy of Management Journal**, 48: 645-659.
- Leonard, J. S., Devine (2003). **Diversity, Discrimination and Performance**. California: Institute For Research on Labour and Employment , UC Berkeley.
- Leonard-Barton, D. (1992). 'Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development', **Strategic Management Journal**, Summer Special Issue, 13, pp. 111-125.
- Lo, Wei-Shuo. (2017). Organizational Innovation into Process Reengineering : A Case Study of A Practical Training Hotel. The **International Journal of Organizational Innovation** .Vol. 9 No. 1 January 2017 - Section C, 62-71.
- Lochner, L. and Moretti, E. (2004). The effects of education on crime: evidence from prison inmates, arrests, and self-reports. **American Economic Review** 94 (1), 155–189.
- Meena, K. & Vanka, S. (2013). Diversity management and human resource development-A study of Indian organizations. **Pacific Business Review International**, 5(7), 45-51.
- Moretti, E. (2004). Estimating the social return to higher education: evidence from longitudinal and repeated cross-sectional data. **Journal of Econometrics**, 121, 175–212.
- Ogbo, A.I. & Ukpere, W.I. (2014). The effect of workforce diversity on organizational performance of selected firms in Nigeria. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 5(10), 231-236.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance. **Administrative Science Quarterly**, 44(1), 1–28.
- Pitcher, P., A. D. Smith. (2001) Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies. **Organization Science**, 12(1) 1-18.
- Pretty J., Adamsb B., Berkesc F, Athayded S., Dudleye N. Hunnf E., Maffig L., Miltonh K., Rapporte D., Robbinsi P., Sterlingj E., Stoltonk S., Tsingl A., Vintinnerk E. and Pilgrimm S. (2009). "The intersections of biological diversity and cultural diversity: towards integration." **Conservation and Society** 7(2): 100.
- Protogerou, A., Y. Caloghirou, and S. Lioukas. 2011. “Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance.” **Industrial and Corporate Change** 21 (3): 615–647.
- Rizwan M., Nazar Khan M., Nadeem B. and Abbas Q. (2016) The Impact of Workforce Diversity Towards Employee Performance: Evidence from Banking Sector of Pakistan. **American Journal of Marketing Research**. Vol. 2, No. 2, pp. 53-60. <http://www.aiscience.org/journal/ajmr>.

- Robbins. (2009). **The Equal Opportunities Handbook: How to Recognize. Diversity, Encourage Fairness and Promote Anti-Discriminatory Practice.**
- Saltson E. and Ozgur E.(2015) Impact of Workforce Diversity on A Business Organization's Nonfinancial Performance, with Moderation by Leadership Style and Perceived Organizational Support. **International Journal of Economics, Commerce and Management.** United Kingdom Vol. III, Issue 5: 160-179. <http://ijecm.co.uk/> ISSN 2348 0386.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B. & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. **The International Journal of Human Resource Management**, 20(2), 235–251.
- Sohrabi R., Asari M. & Hozoori M. J. (2014). Relationship between Workforce Agility and Organizational Intelligence (Case Study: The Companies of "Iran High Council of Informatics"). **Asian Social Science**; Vol. 10, No. 4; 279-287.
- Soltani, E. (2010). The overlooked variable in managing human resources of Iranian organizations: workforce diversity - some evidence. [Article].**International Journal of Human Resource Management**, 21(1), 84-108.doi: 10.1080/09585190903466871.
- Teece, **D. J. (2007):** "Explicating Dynamic Capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance", in: **Strategic Management Journal**, 28, p. 1319–1350.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Schuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", **Strategic Management Journal**, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533.
- Tikkanen Joonas.(2014). **Dynamic Capability Influence on Strategic Agility: A Case Study in Energy Conservation** Industry University of OULU Master Thesis Oulu Business School Unit Department of Management and International Business
- Timmermans, B., Ostergaard, C. R., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. **Research Policy**, 500-509.
- Tracy L. & David M. (2011) Choosing workers' qualifications: No experience necessary? **International Economic Review**, 34(3), 479-502.
- Wambui, T.W., Wangombe, J.G., Muthura, M.W., Kamau, A.W. & Jackson, S.M. (2013). Managing workplace diversity: A Kenyan perspective. **International Journal of Business and Social Science**, 4(16), 199-218.
- Weber, Y. and Tarba, Y.(2014) Strategic Agility: A State of the Art, **California Management Review**, vol.56, No.3, pp.5-12.
- Wong, S. L. (2001). **Managing diversity: Institutions and the politics of educational change**, Rowman & Littlefield.
- Zeng, H., Zhou, X. and Han, J. L. (2009). Employee engagement and personal performance in hotel service industry of China. **IEEE Xplore Digital Library.** <http://ieeexplore.ieee.org/document/5174973/>.
- Zgourides, D., Johnson, L., & Watson, E.(2002) **The influence of ethnic diversity on leadership, group process, and performance: an examination of learning teams**, 2-8.