جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل/ كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الادارة الصناعية

# الدور التفاعلي للزخم الاستراتيجي في العلاقة بين المقدرات الجوهرية المتميزة والتألق التنظيمي

تقدمت بها

ضحى خالد خلف

إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بابل
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية / الادارة الصناعية

بإشراف
الأستاذ الدكتور
زينب عبد الرزاق عبود

1444هـ 2022م

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ حَيَاةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾

"صدق الله العلي العظيم"

سورة النحل : الآية(97)

# الاهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى . . .

مَن أنعم عليّ بنعمه وأجزل عليّ بعطاياه . . . ربّي (جل وعلا)

مَن أُرسلَ رحمَة للعالمين . . . نبينا الكريم محمد (ص واله)

مَن رحل ولكنه باق في قلبي أبد الآبدين . . . أبي (رحمه الله)

مَن علمتني العطاء ان يمد الله في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها . . . أمي

مَن اخترته شريكاً لحياتي وكان نعم المعين والسند . . . زوجي

قناديلي وشموسي الساطعة . . . إخوتي وأخواتي

مَن كان دليلي ونعم الصديق . . . محمد حمزة السلطاني

إلى كل من يسعده نجاحي وتفوقي أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع تقديراً ومحبة

الباحثة

# الشكر والامتنان

الحمد لله رب العالمين ، على جلال فضله وعظيم نعمته ، والصلاة والسلام على نبي الرحمة محمدٍ وعلى آلهِ الميامين ، انطلاقا من الحديث الشريف (من لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق)، فإنه لا يسعني وأنا اكتب أسطر الختام لهذا الجهد المتواضع إلا أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى من أسندت جهدي وواكبت مسيرتي إلى من يعجز اللسان عن شكرها الأستاذة الدكتورة ( **زينب عبد الرزاق الهنداوي** ) المشرفة على الرسالة لما بذلت من جهد كبير في متابعتي وإرشادي ، فكان لها الفضل بعد الله في إنجاز هذا الجهد وإكماله بصورته هذه ، أسأل الله تعالى أن يوفقها خدمةً لمسيرة البحث العلمي في بلدنا العزيز.

وأتقدم بفائق الشكر إلى جميع أساتذتي في كلية الإدارة والاقتصاد ولا سيما من كان لي شرف الدراسة على أيديهم فقد كانوا بحق منهلاً للعطاء طيلة مدة الدراسة ، كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى رئيس قسم الإدارة الصناعية الأستاذ الدكتور (**مهدي عطية الجبوري**) فجزاهم الله عني خير الجزاء .

وأتقدم بخالص الشكر والامتنان الى اللجنة الموقرة (رئاسة وأعضاء) على تفضلهم بقبول مناقشة الرسالة وتحملهم عناء قراءتها وإغنائها علمياً بملاحظاتهم التي لا غنى للباحثة عنها ، كما ويلزمني واجب الأمانة العلمية أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى السادة الخبراء لإسهاماتهم العلمية في توجيه استمارة الاستبانة وأثرائها بالملاحظات القيمة ، وأقدم شكري وتقديري إلى من راجع هذه الرسالة لغوياً وعملياً وإحصائياً .

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة ( **رؤى عبد الجواد البرقعاوي** ) ولكل من وضع أنامله الكريمة وجهده الثمين في هذا البحث وأخص بالذكر منهم (الأهل وزوجي) الذين دعموني وساندوني ولم يدخروا جهدا إلا وقدموه لي ، والشكر موصول لزميلاتي وزملائي الأوفياء فقد كانوا شموعاً مضيئة في طريقي، فلهم مني كل الشكر والتقدير وأسأل الله أن ينزلنا منزل صدق ورفعة إنه سميع مجيب .

وأخيرا أقدم شكري وتقديري إلى جميع القلوب التي دعت لي بالتوفيق والنجاح ..

**الباحثة**

**المستخلص**

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق أهداف عدة منها اختبار التأثير التفاعلي للزخم الاستراتيجي في العلاقة بين المقدرات الجوهرية المتميزة و التألق التنظيمي ، وتنبع أهمية الدراسة الحالية من تناولها لقطاع مهم ألا وهو القطاع الصناعي إذ يُعد هذا القطاع هو الأكثر أهمية وفاعلية في عملية التنمية الاقتصادية . وانطلاقاً من المشكلة التي تضمنت محورين الأول يناقش الجدل الفكري حول متغيرات الدراسة ، والمحور الثاني يتناول المشكلة على المستوى التطبيقي والمتمثلة بالمشاكل المشخصة في معمل إسمنت الكوفة ، وقد وضعت مجموعة تساؤلات تعكس تصورات الباحثة حولها ثم حُددَت مجموعة من الأهداف تبين طبيعة الحدود العلمية لتلك المشكلة ، وسعياً لتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة مخططاً تضمن ثلاثة أبعاد للمقدرات الجوهرية تمثلت بـ (الموارد التنظيمية ، الموارد البشرية ، القدرات ) استناداً إلى ( Jabbouri&zahari,2014 ) وتم اعتماد ثلاثة أبعاد للتألق التنظيمي تمثلت بـ (التألق بالخدمة والابتكار ، التألق بالمعرفة ، التألق بالقيادة) استناداً إلى (AIshobaki&Naser2016) في حين تم اعتماد الزخم الاستراتيجي بوصفه متغيراً تفاعلياً يحتوي على بعدين هما (البصيرة ، الالتزام الجماعي) استناداً إلى (Opdenakker&Cuypers,2019) وقد تم اختيار معمل إسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف لاختبار فرضيات الدراسة عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض ، وشملت عينة الدراسة (127) فرداً عاملاً في المعمل متمثلين بـ ( المدير العام ، ورؤساء الأقسام ، ومسؤولي الشعب ، والوحدات) .

تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي بصورة رئيسة في عرض معلومات الدراسة و تحليلها و تفسيرها ، وبالاعتماد على مجموعة من الوسائل الإحصائية كالتحليل العاملي التوكيدي وأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية لقياس علاقة التأثير و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف و التحليل المعدل و ارتباط بيرسون عن طريق حزمة من البرامج الإحصائية (SPSS V.23 ; Amos V.24) ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة تسعى إدارة معمل إسمنت الكوفة إلى حشد مواردها الاستراتيجية من أجل تعزيز بصيرة أفرادها العاملين في التعامل مع القضايا الاستراتيجية وإشراكهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي ترتبط بمستقبلهم في المعمل وتوجيههم إلى تبني روح التعاون في تنفيذ الواجبات الملقاة على عاتقهم والسعي إلى تشارك المعلومات والمعارف والإفادة من المهارات التي يمتلكها زملاء العمل بهدف تعزيز مستوى التألق التنظيمي .

**الكلمات الدالة** : المقدرات الجوهرية المتميزة ، الزخم الاستراتيجي ، التألق التنظيمي

# قائمة المحتويات


| المحتويات | رقم الصفحة |
|---|---|
| الآية القرآنية | - |
| الإهداء | أ |
| الشكر والامتنان | ب |
| المستخلص | ج |
| قائمة المحتويات | د |
| قائمة الجداول | ز |
| قائمة الأشكال | ط |
| قائمة الملاحق | ي |
| المقدمة | 2-1 |
| الفصل الأول<br>بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية الدراسة | 34-4 |
| المبحث الأول : بعض الاسهامات المعرفية السابقة | 23-4 |
| أولاً : بعض الاسهامات المعرفية السابقة باللغة العربية والأجنبية المتعلقة بالمقدرات الجوهرية المتميزة | 4 |
| ثانياً : بعض الاسهامات المعرفية السابقة باللغة العربية والأجنبية المتعلقة بالزخم الاستراتيجي | 12 |
| ثالثاً : بعض الاسهامات المعرفية السابقة باللغة العربية والأجنبية المتعلقة بالتألق التنظيمي | 16 |
| رابعاً : مناقشة الدراسات السابقة | 22 |
| خامساً : مجالات الإفادة من الدراسات السابقة | 23 |
| سادساً : اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة | 23 |
| المبحث الثاني : منهجية الدراسة | 34-24 |
| توطئة | 24 |
| أولاً : مشكلة الدراسة | 24 |
| ثانياً : أهمية الدراسة | 26 |
| ثالثاً : أهداف الدراسة | 27 |
| رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة | 28 |
| خامساً : فرضيات الدراسة | 29 |
| سادساً : حدود الدراسة | 29 |
| سادساً : حدود الدراسة | 29 |
| ثامناً : أساليب ووسائل جمع البيانات | 31 |
| تاسعاً : متغيرات الدراسة ومقاييسها | 32 |
| عاشراً : متغيرات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية | 32 |
| الحادي عشر : الأساليب والأدوات الاحصائية | 34 |

| المحتويات | رقم الصفحة |
|---|---|
| الفصل الثاني<br>الاطار النظري لمتغيرات الدراسة | 94-36 |
| المبحث الأول: المقدرات الجوهرية المتميزة | 55-36 |
| اولا: نشأة وتطور المقدرات الجوهرية | 36 |
| ثانياً: مفهوم المقدرات الجوهرية | 38 |
| ثالثاً : أهمية المقدرات الجوهرية | 40 |
| رابعاً : مصادر المقدرات الجوهرية | 42 |
| خامساً : أنواع المقدرات الجوهرية | 46 |
| سادساً : ابعاد المقدرات الجوهرية | 50 |
| المبحث الثاني : الزخم الاستراتيجي | 73-56 |
| اولاً : التطور التاريخي للزخم الاستراتيجي | 56 |
| ثانياً: مفهوم الزخم الاستراتيجي | 57 |
| ثالثاً : أهمية الزخم الاستراتيجي | 60 |
| رابعاً : أهداف الزخم الاستراتيجي | 62 |
| خامساً : أنواع الزخم الاستراتيجي | 63 |
| سادساً : نماذج الزخم الاستراتيجي | 65 |
| سابعاً : أبعاد الزخم الاستراتيجي | 67 |
| المبحث الثالث : التألق التنظيمي | 88-74 |
| أولاً : مفهوم التألق التنظيمي | 74 |
| ثانياً : أهمية التألق التنظيمي | 77 |
| ثالثاً : أهداف التألق التنظيمي | 79 |
| رابعاً : خصائص التألق التنظيمي | 80 |
| خامساً : أبعاد التألق التنظيمي | 81 |
| المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة | 94-89 |
| توطئة | 89 |
| أولاً : العلاقة بين المقدرات الجوهرية و التألق التنظيمي | 89 |
| ثانيا : العلاقة بين الزخم الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية المتميزة والتألق التنظيمي | 91 |
| الفصل الثالث<br>الاطار العملي لمتغيرات الدراسة | 134-96 |
| المبحث الأول : اختبارات تطوير الصدق والثبات لأداة الدراسة | 108-96 |
| توطئة | 96 |
| أولاً : ترميز متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية | 96 |
| ثانيا: اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس | 97 |
| ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي | 97 |
| رابعا: اختبار التحليل العاملي التوكيدي لأداة القياس | 98 |
| خامساً : اختبار الثبات البنائي لأداة القياس وصدقها الهيكلي | 105 |
| سادساً : اختبار الاتساق الداخلي | 106 |

| المحتويات | رقم الصفحة |
|---|---|
| المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتفسير النتائج | 123-109 |
| توطئة | 109 |
| أولاً: وصف وتشخيص متغير المقدرات الجوهرية المتميزة | 109 |
| ثانيا: وصف وتشخيص متغير الزخم الاستراتيجي | 115 |
| ثالثاً : وصف وتشخيص متغير التألق التنظيمي | 119 |
| المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة | 124 |
| توطئة | 124 |
| اولاً : اختبار فرضيات الارتباط | 124 |
| ثانياً : اختبار فرضيات التأثير | 127 |
| ثالثاً : اختبار فرضية التفاعل بين متغيرات الدراسة | 130 |
| الفصل الرابع<br>الاستنتاجات والتوصيات | 142-136 |
| التمهيد | 136 |
| المبحث الأول: الاستنتاجات | 137 |
| المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية | 139 |
| المصادر | 171-144 |
| الملاحق | - |

# قائمة الجداول


| رقم الجدول | اسم الجدول | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 1 | بعض الاسهامات المعرفية السابقة باللغة العربية المتعلقة بالمقدرات الجوهرية | 4 |
| 2 | بعض الاسهامات المعرفية السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالمقدرات الجوهرية المتميزة | 8 |
| 3 | بعض الاسهامات المعرفية السابقة باللغة العربية المتعلقة بالزخم الاستراتيجي | 12 |
| 4 | بعض الاسهامات المعرفية السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالزخم الاستراتيجي | 14 |
| 5 | بعض الاسهامات المعرفية السابقة باللغة العربية المتعلقة بالتألق التنظيمي | 16 |
| 6 | بعض الاسهامات المعرفية السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالتألق التنظيمي | 18 |
| 7 | خصائص افراد عينة الدراسة | 30 |
| 8 | متغيرات الدراسة ومقاييسها | 32 |
| 9 | بعض مفاهيم المقدرات الجوهرية من وجهة نظر عدد من الباحثين | 39 |
| 10 | المجالات الوظيفية وقدراتها في المنظمات | 54 |
| 11 | انواع القدرات | 54 |
| 12 | بعض مفاهيم الزخم الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين | 59 |
| 13 | بعض مفاهيم التألق التنظيمي من وجهه نظر عدد من الباحثين | 76 |
| 14 | خصائص التألق التنظيمي على مستوى الأفراد والمنظمة | 80 |
| 15 | ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة | 96 |
| 16 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة | 98 |
| 17 | مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي | 99 |
| 18 | معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس المقدرات الجوهرية المتميزة | 101 |
| 19 | معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الزخم الاستراتيجي | 103 |
| 20 | معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التألق التنظيمي | 105 |
| 21 | مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ الفا | 105 |
| 22 | قيم اختبار الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية | 106 |
| 23 | معاملات الارتباط بين فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده | 107 |
| 24 | تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب فئاته | 109 |
| 25 | الاحصاءات الوصفية لبعد الموارد التنظيمية | 110 |
| 26 | الاحصاءات الوصفية لبعد الموارد البشرية | 112 |
| 27 | الاحصاءات الوصفية لبعد القدرات | 113 |
| 28 | وصف وتشخيص متغير المقدرات الجوهرية المتميزة | 114 |
| 29 | الاحصاءات الوصفية لبعد البصيرة | 116 |
| 30 | الاحصاءات الوصفية لبعد الالتزام الجماعي | 117 |
| 31 | وصف وتشخيص متغير الزخم الاستراتيجي بأبعاده | 118 |
| 32 | الاحصاءات الوصفية لبعد التألق بالقيادة | 119 |

| رقم الجدول | اسم الجدول | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 33 | الاحصاءات الوصفية لبعد التألق بالخدمة والابتكار | 121 |
| 34 | الاحصاءات الوصفية لبعد التألق بالمعرفة | 122 |
| 35 | وصف وتشخيص متغير التألق التنظيمي بأبعاده | 123 |
| 36 | فئات تفسير مستوى معامل الارتباط | 124 |
| 37 | معاملات الارتباط بين المقدرات الجوهرية المتميزة بأبعادها والتألق التنظيمي | 125 |
| 38 | مسارات ومعلمات اختبار تأثير المقدرات الجوهرية المتميزة في التألق التنظيمي | 128 |
| 39 | مسارات ومعلمات اختبار تأثير ابعاد المقدرات الجوهرية المتميزة في التألق التنظيمي | 130 |
| 40 | مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة | 134 |

# قائمة الاشكال


| رقم الشكل | اسم الشكل | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 1 | المخطط الفرضي للدراسة | 28 |
| 2 | ظهور وتطور مفهوم المقدرات الجوهرية | 37 |
| 3 | دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية والربحية المتفوقة | 41 |
| 4 | مصادر المقدرات الجوهرية | 43 |
| 5 | المقدرات الجوهرية السبعة | 48 |
| 6 | المقدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة وكيفية تأثيرها على الميزة التنافسية | 50 |
| 7 | اثر القدرات على القدرة التنافسية للمنظمات | 55 |
| 8 | الزخم الاستراتيجي محوراً بين عمليات تشكيل الاستراتيجية وتحقيق الاستراتيجية | 61 |
| 9 | نموذج تشخيص المشكلات الاستراتيجية | 66 |
| 10 | نموذج دور الافراد والجماعات والمنظمة في الزخم الاستراتيجي | 67 |
| 11 | العناصر الرئيسة للرؤيا الاستراتيجية للتنظيم | 70 |
| 12 | السلوك العقلاني والسياسي والثقافي المؤدي إلى الزخم الاستراتيجي وهو مزيج من الرؤى المكتسبة والالتزام الجماعي | 73 |
| 13 | التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المقدرات الجوهرية المتميزة قبل التعديل | 100 |
| 14 | التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المقدرات الجوهرية المتميزة بعد التعديل | 101 |
| 15 | التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الزخم الاستراتيجي قبل التعديل | 102 |
| 16 | التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الزخم الاستراتيجي بعد التعديل | 103 |
| 17 | التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التألق التنظيمي | 104 |
| 18 | التمثيل البياني لإبعاد متغير المقدرات الجوهرية المتميزة | 114 |
| 19 | التمثيل البياني لابعاد متغير الزخم الاستراتيجي | 118 |
| 20 | التمثيل البياني لأبعاد متغير التألق التنظيمي | 123 |
| 21 | تأثير المقدرات الجوهرية المتميزة في التألق التنظيمي | 128 |
| 22 | تأثير ابعاد المقدرات الجوهرية المتميزة في التألق التنظيمي | 130 |
| 23 | تأثير المتغير المعدِّل في الانموذج التفاعلي | 131 |
| 24 | الانموذج الهيكلي الاول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسة الثالثة | 133 |
| 25 | التمثيل البياني لمستويات الزخم الاستراتيجي كمتغير معدل بين المقدرات الجوهرية المتميزة والتألق التنظيمي | 134 |
| 26 | مخطط البحث المختبري | 142 |

# قائمة الملاحق


| اسم الملحق | رقم الملحق |
|---|---|
| أسماء واختصاصات ومواقع محكمي الإستبانة | 1 |
| الإستبانة | 2 |

## المقدمة

تهدف المنظمات الحكومية بشكل عام إلى إنجاح أعمالها لتكون في منافسة مستمرة مع بقية المنظمات وتتطور لما هو أفضل ، ومن الأمور المهمة في نجاح أعمال هذه المنظمات هي تألقها وتميزها عن المنظمات الأخرى في أداء أعمالها ، ومن ثّم الحصول على ميزه تنافسية جيدة فإذا غابت القيادة الجيدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها وبذلك يمكن قياس مدى نجاح المنظمة وكفاءتها عن طريق نجاح القيادات الإدارية في التفرد والتألق في أداء الأعمال .

إن مفهوم التألق التنظيمي ظهر بوصفه أحد أهم المداخل المهمة للسلوك التنظيمي لمواجهة التحديات ومواكبة التغيرات المتسارعة ، إذ يعد من العوامل المهمة في تميز المنظمات وتنافسها لما له من دور فاعلٍ في توفير التفرد والتكيف بشكل يفوق توقعات وتحركات المنافسين ،ويميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى ،إذ إن امتلاك المنظمة للتألق التنظيمي يُمَكنها من تحقيق الموائمة الديناميكية بين ما تملكه من قدرات وموارد وخدمات وبين ما توفره البيئة الخارجية من فرص وما تفرضه من تحديات ، ومن ثم يجب على المنظمات تمرير رؤيتها للموظفين ، وربط التألق بالأنشطة والعمليات ، وتفويض العاملين التنظيميين ، وتقييم التألق ، وتعزيز التكنولوجيا ، وتشجيع التعلم وإن منظمات الأعمال اليوم تسعى جاهدة إلى تحقيق التفوق والاستدامة في بيئة العمل من أجل كسب المنافسة .

يعد الزخم الاستراتيجي أداة لتطور المنظمات وتنميتها ، ولاسيما بعد التحولات التي شهدها العالم ومما يمكن الإشارة إليه إن الزخم الاستراتيجي من المفاهيم القديمة ،إلا إن المنظمات لم تكن تتبناه بأسلوب علمي ، إلا بعد تسليط الضوء عليه من قبل الباحثين في السنوات الأخيرة وعَده أحد أهم محددات نجاح المنظمات وتألقها . وفي ظل التحولات الكبيرة و المنافسة بين المنظمات وتدويل الأسواق وتعدد المنتجات السلعية والخدمات المقدمة ومع تزايد اهتمام المنظمات بالنمو وكسب الزبائن والحفاظ عليهم فضلاً عن إدراكها لأهميته في تحقيق التفوق التنافسي وفي ظل تلك التحديات والظروف التي تمر بها المنظمات اليوم بتسابق تنافسي تظهر بعض المنظمات أداءً فائقاً ونجاحًا كبيراً في وضع استراتيجياتها ومتابعتها مقارنة بالمنظمات المنافسة ، إذ إن نجاح بعض المنظمات يعود لامتلاكها المقدرات الجوهرية التي تعمل على دعم المنظمات بالشكل الذي يساعد على تمييزها عن المنظمات الأخرى والتي يتطلب تطويرها عددا من الاستراتيجيات والسياسات لتحسين أداء العاملين بشكل يلائم الوصول إلى الأفكار والحلول المتميزة ، إذ تشكل المقدرات الجوهرية الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها ، ولقد أدركت المنظمات إن المصدر الأساس لكفاءة عملها ونموها وازدهارها بما تمتلكه من مقدرات جوهرية وموارد تنظيمية ومادية ، وقدرتها على تشجيع العاملين واكتساب المهارات وبناء المقدرات التي تساعدها على

التكيف مع التغييرات البيئية من أجل تحقيق الأداء العالي . وبناءً على ما تقدم جاءت هذه الدراسة لتركز على موضوعات أساسية لنجاح المنظمة من خلال الخوض في الفلسفة الفكرية و النظرية لهذه الموضوعات عبر الجانب النظري ، ومن منطلق الأهمية والهدف الرئيس للموضوع المدروس لُوحظ بأنَّ غياب فكرة الاهتمام بمبدأ المقدرات الجوهرية و ما ينتج عن تطبيقه من ميزات تدعم واقع المنظمة وتطوير أدائها مما يجعلها متفوقة وبالتالي تألقها على باقي المنظمات ، وعليه لابُدَ لكلَ موضوع من أن يمَر بمعوقات عدةَ ومن هذهِ المعوقات التي واجهت الباحثة قلة المصادر حول الموضوع حيث شخصت الباحثة قلة الدراسات في البيئة العراقية ، مما شكل دافعا قويا وحافزاً مدعماً بقوة الإرادة والرغبة العلمية في الخوض بمتغيرات الدراسة الحالية لمواكبة التطورات البحثية والسير في عجلة الحداثة للتزامن مع ما وصل إليه الفكر الإداري في مجال السلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية ، فضلا عن ضعف استجابة الأفراد وعدم تعاونهم في إبداء المساعدة و الإجابة عن التساؤلات الموضوعة في الاستبانة .

وقسّمتُ الدراسة على أربعة فصول: تناول الفصل الأول مبحثين ، خصص المبحث الأول إلى بعض الجهود المعرفية السابقة للمتغيرات الثلاثة ، وتضمن المبحث الثاني المنهجية العلمية للدراسة بمحتوياتها ، فيما تناول الفصل الثاني الإطار النظري و المفاهيمي لمتغيرات الدراسة الحالية فتضمن المبحث الأول الإطار النظري والمفاهيمي للمقدرات الجوهرية المتميزة والمبحث الثاني للزخم الاستراتيجي والمبحث الثالث لمتغير التألق التنظيمي والمبحث الرابع للعلاقة بين متغيرات الدراسة ، وتناول الفصل الثالث الإطار العلمي للدراسة وقُسم إلى ثلاثة مباحث :يتضمن المبحث الأول اختبارات تطوير الصدق والثبات لأداة الدراسة ونصَّ المبحث الثاني على وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وتفسير النتائج ، أما المبحث الثالث فقد اختص باختبار فرضيات الدراسة ، أما الفصل الرابع فقد تطرق إلى أهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية التي توصلت إليها الدراسة وقسم إلى مبحثين الأول تناول أهم الاستنتاجات والثاني تناول أهم التوصيات والمقترحات التي توصلتُ إليها الدراسة الحالية .

# الفصل الأول

# بعض الجهود المعرفية السابقة ومنهجية الدراسة

## المبحث الأول : بعض الجهود المعرفية السابقة

## المبحث الثاني : منهجية الدراسة

# المبحث الاول

# بعض الاسهامات المعرفية السابقة

## أولاً : بعض الاسهامات المعرفية السابقة باللغة العربية والأجنبية المتعلقة بالمقدرات الجوهرية المتميزة

**الجدول (1) بعض الاسهامات المعرفية السابقة باللغة العربية المتعلقة بالمقدرات الجوهرية**

| الدراسة ( 1 ) | الانباري ، 2018 |
|---|---|
| عنوان الدراسة | المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية دراسة تطبيقية مقارنة بين شركتي ( زين العراق وأسيا سيل ) للاتصالات المتنقلة . |
| بلد الدراسة | العراق |
| نوع الدراسة | تطبيقية مقارنة |
| عينة الدراسة | تضمنت عينة الدراسة (208) مسؤولاً توزعوا على مستوى الإدارات العليا والوسطى ومن هم بمستوى ( عضو مجلس الإدارة ، مدير عام ، مدير قسم ، مدير فرع ، مسؤول شعبة ، مسؤول وحدة ) فضلاً الى بعض المقابلات الشخصية للإفادة منها في تحديد مشكلة الدراسة . |
| هدف الدراسة | تمثل هدف الدراسة الرئيسي : في البعد الفلسفي الفكري والذي يعد محاولة لإزالة الضبابية عن مفهوم المقدرات الجوهرية لدى الإدارات المعنية ومن ثم تمكين الإدارات من امتلاك رؤية وخلفية فكرية مدعمة بمؤشرات تطبيق فاعلة في كيفية استثمارها للمقدرات الجوهرية لضمان تحقيق الريادة الاستراتيجية . |
| منهج الدراسة | وصفي تحليلي |
| أداة القياس | الاستبانة |
| الوسائل الاحصائية | ( الوسط الحسابي ، الالتواء و التفرطح ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، الأهمية النسبية ، معامل الارتباط ، معامل الانحدار ). |
| اهم نتائج الدراسة | أثبتت النتائج للشركتين عينه الدراسة (زين العراق وأسيا سيل)للاتصالات وجود تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية في الريادة الاستراتيجية بشكل عام . وهذا يشير الى أن المتغيرين يشكلان منظومة تستنبط تفاعلاتها من تداؤبية العلاقة فيما بينها من جهة والتكاملية في البناء من جهة أخرى. أذ تدرك عينة الدراسة للشركتين المبحوثة أهمية المقدرات الجوهرية في تحقيق الريادة الاستراتيجية . |
| مقياس الدراسة | بناء مقياس من قبل الباحث. |
| ابعاد الدراسة | تم اختيار سبعة أبعاد هي (التعلم التنظيمي ، صناعة الخدمة الجديدة ، الموارد التنظيمية والمادية ،القيادة ، الإدارة بالتكنولوجيا ، مقدرات التسويق ، رأس المال البشري ) . |
| مجالات الاستفادة من الدراسة | ساهمت في دعم وتعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية . |
| الاختلاف عن الدراسة الحالية | الاختلاف في مكان تطبيق الدراسة وحجم ونوع العينة والاختلاف في ابعاد الدراسة . |

| الدراسة ( 2 ) | الحسيناوي ، 2019 |
|---|---|
| عنوان الدراسة | التراصف الاستراتيجي ودورة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة من خلال الدور الوسيط للمقدرات الجوهرية في المنظمات " دراسة تحليلية لآراء اعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار" . |
| بلد الدراسة | العراق |
| نوع الدراسة | استطلاعية |
| عينة الدراسة | تكونت من 146 عضواً في مجلس الكلية ، لجميع كليات جامعة ذي قار . |
| هدف الدراسة | أ- عرض ودراسة وتفسير طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة في العينة المبحوثه.<br>ب- عرض ودراسة وتفسير طبيعة علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة في العينة المبحوثة.<br>ت- تحديد المقومات والقدرات التي يجب توفرها في بيئة العمل التنظيمي لترسيخ أسس ومبادئ المنظمات المتعلمة فيها .<br>ث- معرفة مدى قدرة الادارات العليا وقدرتها لاستثمار ابعاد المقدرات الجوهرية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي. |
| منهج الدراسة | تحليلي |
| أداة القياس | الاستبانة |
| الوسائل الاحصائية | ( الوسط الحسابي الموزون ، والانحراف المعياري ، ومستوى الاجابة الترتيبية ، ومصفوفة الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد واختبار بارون وكيني لاختبار النموذج الوسيط للدراسة ، فضلا عن استخدام اختبار ( Soble Test ) . |
| اهم نتائج الدراسة | أن كليات جامعة ذي قار تبدي إهتماما كبيراً بالمقدرات الجوهرية بوصفها عنصراً وسيطاً ومؤثراً في العلاقة بين التراصف الاستراتيجي والمنظمة المتعلمة . |
| مقياس الدراسة | ( Jabbouri & Zahari,2014 ) |
| أبعاد الدراسة | • الموارد التنظيمية<br>• الموارد البشرية<br>• المقدرات |
| مجالات الاستفادة من الدراسة | ساعدت الباحثة في اعداد الجانب النظري وتحديد أبعاد الدراسة بالاعتماد على مقياس ( Jabbouri & Zahari,2014) |
| الاختلاف عن الدراسة الحالية | مجتمع وعينة الدراسة وحجم العينة ومكان تطبيق الدراسة . |
| **الدراسة ( 3 )** | **حافظ 2020** |
| عنوان الدراسة | أبعاد الجودة وتطوير المنتج وتأثيرهما في تعزيز معايير المقدرات الجوهرية من خلال الدور الوسيط لممارسات سلسلة التجهيز " دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية – معمل إطارات الديوانية" . |
| بلد الدراسة | العراق |

| | |
|---|---|
| **نوع الدراسة** | استطلاعية |
| **عينة الدراسة** | تم توزيع (150) استبانة على السادة أعضاء مجلس الإدارة ، ومهندسي التصميم و الأنتاج ، ورؤساء الأقسام ومعاونيهم ، وبعض من الإداريين والفنيين من ذوي العلاقة . |
| **هدف الدراسة** | قياس تأثير أبعاد الجودة وتطوير المنتج في تعزيز معايير المقدرات الجوهرية في معمل إطارات الديوانية التابع إلى الشركة العامة للصناعات المطاطية والتعرف على واقع حال المعمل مجتمع الدراسة من خلال الدور الوسيط لممارسات سلسة التجهيز من أجل مساعدته في حل المشكلات التي تواجههُ ووضع الحلول المناسبة لتخطي هذهِ المشاكل . |
| **منهج الدراسة** | وصفي تحليلي |
| **أداة القياس** | الاستبانة |
| **الوسائل الاحصائية** | (الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) ، معامل الارتباط البسيط وتحليل الأثر من خلال أسلوب البوتستراب ( Bootstrapping ) . |
| **اهم نتائج الدراسة** | أدركت المنظمات الصناعية وجود عدة عوامل تضمن نجاح المنتجات التي تقدمها وتساعدها في التفوق على المنظمات المنافسة من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية تفوق توقعات الزبائن وتحقق رضاهم ، ودورها في تعزيز معايير المقدرات الجوهرية الخاصة بالمنظمة الصناعية لضمان بقائها في السوق . |
| **مقياس الدراسة** | (Hitt et al.,2017) |
| **ابعاد الدراسة** | استخدم الباحث المعايير (قيمة ، نادرة ، مكلفة في التقليد أو الاستنساخ) كأبعاد . |
| **مجالات الاستفادة من الدراسة** | ساعدت في بناء وتعزيز الجانب النظري . |
| **الاختلاف عن الدراسة الحالية** | الاختلاف في مكان التطبيق و حجم ونوع العينة والاختلاف في ابعاد الدراسة . |
| **الدراسة ( 4 )** | **العباجي 2020** |
| **عنوان الدراسة** | القيادة الشاملة ودورها في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال المقدرات الجوهرية . |
| **بلد الدراسة** | العراق |
| **نوع الدراسة** | استطلاعية |
| **عينة الدراسة** | عينة مكونة من (162) وقد تم تطبيق الدراسة في بيئة التعليم العالي وبالتحديد في جامعة الكوفة اذ طبقت في رئاسة الجامعة |
| **هدف الدراسة** | 1- معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الشاملة والمقدرات الجوهرية والمرونة الإستراتيجية.<br>2- التعرف على اراء الموظفين في المنظمة المبحوثة وهي (جامعة الكوفة / ديوان الجامعة)على ارائهم حول القيادة في الجامعة ومدى تطبيق القيادة الشاملة.<br>3- معرفة مدى استخدام الجامعة للمرونة الإستراتيجية في عملها.<br>4- فسح المجال امام الباحثين من الحصول على المعلومات الوافية لمتغير القيادة وإمكانية تطبيقها في المنظمات.<br>5- التعرف على الأهمية الكبيرة للمقدرات الجوهرية ومدى تأثيرها على عمل المنظمات بصورة عامة. |

| | |
|---|---|
| **منهج الدراسة** | الوصفي الاستدلالي |
| **أداة القياس** | الاستبانة |
| **الوسائل الاحصائية** | (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والانحدار البسيط والمتعدد اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل المسار) |
| **اهم نتائج الدراسة** | ان الممارسات القيادية أدت الى وضع استراتيجيات في محاولة منها لمواكبة التغييرات في البيئة التعليمية ، وكذلك أدت الممارسات القيادية الى وضع استراتيجيات في محاولة منها لمواكبة التغييرات في البيئة التعليمية |
| **مقياس الدراسة** | (Haraisa, 2018:168) |
| **ابعاد الدراسة** | • الرؤية المشتركة<br>• التعاون<br>• التمكين |
| **مجالات الاستفادة من الدراسة** | ساعدت في بناء الجانب النظري . |
| **الاختلاف عن الدراسة الحالية** | الاختلاف في مكان التطبيق و حجم ونوع العينة والاختلاف في ابعاد الدراسة . |
| **الدراسة ( 5 )** | **الذيابي 2021** |
| **عنوان الدراسة** | دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي "بحث تحليلي في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية – وزارة الصناعة والمعادن " . |
| **بلد الدراسة** | العراق |
| **نوع الدراسة** | استطلاعية |
| **عينة الدراسة** | مجتمع البحث مكون من (130) تمثلت بـ ( المدير العام ، معاونو المدير العام ، مدراء المصانع ، مدراء الاقسام ) |
| **هدف الدراسة** | 1- تشخيص واقع المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي ، وتأثير ذلك في تعزيز قدراتها.<br>2- تشخيص وتحليل علاقات الارتباط بين المقدرات الجوهرية وبين التجديد الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة للمنتوجات الغذائية .<br>3- تشخيص وتحليل علاقات التأثير بين المقدرات الجوهرية وبين التجديد الاستراتيجي في مستوى الشركة العامة للمنتوجات الغذائية .<br>4- تحديد الفروق المعنوية بين مصانع الشركة العامة للمنتوجات الغذائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث . |
| **منهج الدراسة** | وصفي تحليلي |
| **أداة القياس** | الاستبانة |
| **الوسائل الاحصائية** | ( اختبار ألفا كرونباخ ، اختبار الصدق البنائي ، التحليل العاملي التوكيدي ،الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، الاهمية النسبية ، معامل الارتباط بيرسون ، معامل الانحدار الخطي البسيط ، معامل الانحدار الخطي المتعدد ) |

| | |
|---|---|
| **اهم نتائج الدراسة** | المقدرات الجوهرية لها تأثير في تحقيق التجديد الاستراتيجي ومن الضروري زيادة الاهتمام في المقدرات الجوهرية بشكل كبير وذلك لما لها من دور اساسي وفاعل وتأثير واضح في نجاح المنظمات وتميزها والتصدي للمتغيرات التي تواجه الشركة ، والاستعداد لها بشكل جيد بما يضمن تحقيق التجديد الاستراتيجي . |
| **مقياس الدراسة** | بناء مقياس من قبل الباحث . |
| **أبعاد الدراسة** | • الرؤية المشتركة .<br>• الموارد والقدرات .<br>• تمكين العاملين .<br>• الاتصال .<br>• حل المشكلات .<br>• صنع القرار . |
| **مجالات الاستفادة من الدراسة** | ساعدت في بناء الجانب النظري . |
| **اختلاف الدراسة الحالية** | الاختلاف في مكان التطبيق و حجم ونوع العينة والاختلاف في ابعاد الدراسة . |

**الجدول (2) بعض الاسهامات المعرفية السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالمقدرات الجوهرية المتميزة**

| **الدراسة (1)** | **( lrtaimeh,2018 )** |
|---|---|
| **عنوان الدراسة** | Impact of Strategic Leadership Competencies on Enhancing Core Competencies in Organizations : Applied Study on AlManaseer Group for Industrial & Trading .<br>أثر مقدرات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المقدرات الجوهرية في المنظمات : دراسة تطبيقية في مجموعة المناصير للصناعة والتجارة |
| **بلد الدراسة** | الأردن |
| **نوع الدراسة** | دراسة تطبيقية |
| **عينة الدراسة** | تكونت عينة الدراسة من 180 مديراً . |
| **هدف الدراسة** | استكشاف تأثير أبعاد مقدرات القيادة الاستراتيجية المتمثل بـ ( مقدرات التفكير الاستراتيجي ، مقدرات القيادة ) على المقدرات الجوهرية في مجموعة المناصير للصناعة والتجارة . |
| **منهج الدراسة** | تحليلي وصفي . |
| **أداة القياس** | الاستبانة . |
| **الوسائل الاحصائية** | ( وسط حسابي ، انحراف معياري ، معامل اختلاف ، معامل ارتباط ، معامل انحدار ) |
| **اهم نتائج الدراسة** | وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمقدرات القيادية الاستراتيجية بأبعادها (مقدرات التفكير الاستراتيجي ، مقدرات القيادة ) على المقدرات الجوهرية . |
| **مقياس الدراسة** | بناء مقياس من قبل الباحث . |

| | |
|---|---|
| **ابعاد الدراسة** | 1- العمل الجماعي<br>2- تمكين الموظفين<br>3- التواصل والتأثير |
| **مجالات الاستفادة من الدراسة** | الاستفادة منها في الجانب النظري |
| **الاختلاف عن الدراسة الحالية** | يكمن الاختلاف في حجم العينة المبحوثة ومكان التطبيق . |
| **الدراسة ( 2 )** | **( Macasa et el,2019)** |
| **عنوان الدراسة** | Determinants of Core Competencies of School Leaders Managing Philippine Schools Overseas: A Guide to Stakeholders and School Owners.<br>محددات المقدرات الجوهرية لقادة المدارس الذين يديرون المدارس الفلبينية في الخارج: دليل لأصحاب المصلحة وأصحاب المدارس. |
| **بلد الدراسة** | الفلبين |
| **نوع الدراسة** | وصفية كمية باستخدام تصميم المسح . |
| **عينة الدراسة** | 32 مديرا . |
| **هدف الدراسة** | توفير مصدر للأفكار الواقعية والمفيدة للمالكين وأصحاب المصلحة حول أهمية تحديد المقدرات الجوهرية لقادة المؤسسات التعليمية لتلبية المعايير المؤهلة في تعيين أو توظيف المسؤولين من أجل مساعدتهم وتوجيههم في اختيار الحق و أعضاء أكفاء من القادة التي تتناسب بشكل جيد مع إدارة المؤسسات التعليمية الفلبينية في الخارج. |
| **منهج الدراسة** | تحليلي |
| **أداة القياس** | الاستبانة |
| **الوسائل الاحصائية** | تحليل الانحدار و تحليل العوامل . |
| **اهم نتائج الدراسة** | 1- ان المقدرات الجوهرية لكبار المديرين التنفيذيين في المؤسسات التعليمية ، وهي: قيادة الأفراد وائتلاف الأعمال كمؤهلات أساسية والإيجاز والهدوء كسمات مضاهاة تحدد المقدرات الجوهرية اللازمة لمسؤولي المؤسسات التعليمية.<br>2- ان قادة المؤسسات التعليمية الناجحة الذين يمتلكون جميع المقدرات الجوهرية ذات الصلة المحددة في هذه الدراسة قادرون على قيادة التحول وتحسين المؤسسات التعليمية.<br>3- يستلزم تنمية القيادة في الآخرين حتى يتمكنوا من التحمل في تحقيق رؤية المؤسسة التعليمية ومساعدة المنظمات على صياغة الاستراتيجية وربط السلوكيات برؤية ورسالتها المنظمة. |
| **مقياس الدراسة** | بناء مقياس من قبل الباحث . |
| **ابعاد الدراسة** | 1- معرفة السوق<br>2- التوجه الاستراتيجي<br>3- إدارة التغير |

| | |
|---|---|
| | 4- العمل بروح الفريق الواحد |
| مجالات الاستفادة من الدراسة | ساعدت في تأطير الجانبي النظري . |
| الاختلاف عن الدراسة الحالية | اختلفت الدراسة من حيث حجم ونوع العينة المستهدفة ومكان التطبيق . |
| الدراسة(3) | **( Alawamleh,2020 )** |
| عنوان الدراسة | The moderating role of organizational routines in the relationship between behavioral repertoire and core competencies: Evidence from Jordan.<br>الدور الوسيط للروتين التنظيمي في العلاقة بين الذخيرة السلوكية والمقدرات الجوهرية : دليل من الأردن . |
| بلد الدراسة | الأردن |
| نوع الدراسة | دراسة تطبيقية |
| عينة الدراسة | بلغت العينة 475 موظفاً |
| هدف الدراسة | تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في الدور الوسيط للروتين التنظيمي في العلاقة بين الذخيرة السلوكية وأربعة أنواع من المقدرات الجوهرية هي ( التفرد وقابلية التوسع ، وقيمة الزبون ، ومقدرات التكامل ، قيمة العميل ) . |
| منهج الدراسة | البحث الوصفي |
| أداة القياس | الاستبانة |
| الوسائل الاحصائية | وظفت هذه الدراسة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات |
| اهم نتائج الدراسة | ان للمرجع السلوكي تأثير إيجابي كبير على الأنواع الأربعة للمقدرات الجوهرية ، ويعمل الروتين التنظيمي على تنسيق هذه العلاقة بين المرجع السلوكي والمقدرات الجوهرية . |
| مقياس الدراسة | (Gökkaya & özbağ , 2015)<br>( shaabani & Ahmadi , 2012) |
| ابعاد الدراسة | 1- التمدد<br>2- التفرد<br>3- قيمة العميل<br>4- القدرات التكاملية |
| مجالات الاستفادة من الدراسة | ساعدت في تأطير الجانبي النظري . |
| الاختلاف عن الدراسة الحالية | اختلفت الدراسة من حيث حجم ونوع العينة المستهدفة ومكان التطبيق . |
| الدراسة ( 4 ) | **( Hooda & Singla, 2020 )** |
| عنوان الدراسة | Core Competencies A Key To Future Oriented And Sustainable E-Governance Implementation: A Mixed Method Research. |

| | |
|---|---|
| | المقدرات الجوهرية هي مفتاح التنفيذ المستدام للحوكمة الإلكترونية الموجه نحو المستقبل: بحث بأسلوب مختلط . |
| **بلد الدراسة** | الهند |
| **نوع الدراسة** | دراسة استطلاعية |
| **عينة الدراسة** | المسؤولين الحكوميين المشاركين في تنفيذ الحوكمة الإلكترونية في جميع أنحاء الهند والبالغ عددهم 359 مشاركًا. |
| **هدف الدراسة** | 1- التركيز على تنفيذ الحوكمة الإلكترونية المستدامة والموجهة نحو المستقبل .<br>2- ووضعت حجر الأساس للتحقيق في دور المقدرات الجوهرية لضمان تنفيذ حوكمة إلكترونية مستدامة وموجهة للمستقبل . |
| **منهج الدراسة** | تحليلي |
| **أداة القياس** | الاستبانة |
| **الوسائل الاحصائية** | ( وسط حسابي ، انحراف معياري ، معامل اختلاف ، معامل ارتباط ، معامل انحدار ) . |
| **اهم نتائج الدراسة** | أن ضمان تنفيذ الحوكمة الإلكترونية المستدامة والموجهة نحو المستقبل يلزم تطوير المقدرات الجوهرية ، كما ان المقدرات الجوهرية المهمة التي استكشفت وعلى وجه التحديد هي إدارة العمليات ، وإشراك الموظفين ، وجوده الخدمة الداخلية والخارجية ، ورضا المواطنين ، والقيادة ، والثقافة و الكنولوجيا . |
| **مقياس الدراسة** | بناء مقياس من قبل الباحث |
| **ابعاد الدراسة** | 1- جودة الخدمة<br>2- مشاركة الموظفين<br>3- التكنولوجيا<br>4- القيادة<br>5- رضا العاملين |
| **مجالات الاستفادة من الدراسة** | أسهمت هذه الدراسة في تعزيز الجانب المفاهيمي للمقدرات الجوهرية ، وفي تحديد أهمية امتلاك المنظمات للمقدرات الجوهرية . |
| **الاختلاف عن الدراسة الحالية** | اختلفت الدراسة من حيث حجم ونوع العينة المستهدفة ومكان التطبيق وبلد الدراسة . |
| **الدراسة ( 5 )** | **( Bani-Hani,2021 )** |
| **عنوان الدراسة** | The moderating influence of managers strategic thinking on the effect of talent management on organization core competency.<br>التأثير الوسيط للتفكير الاستراتيجي للمديرين على تأثير إدارة المواهب على المقدرات الجوهرية للمنظمة . |
| **بلد الدراسة** | المملكة العربية السعودية . |
| **نوع الدراسة** | تحليلية. |
| **عينة الدراسة** | بلغت العينة 310 مديراً . |
| **هدف الدراسة** | الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق وفحص التأثير الوسيط للتفكير الاستراتيجي و تأثير إدارة المواهب على المقدرات الجوهرية وكيف يمكن لإدارة المواهب والمقدرات الجوهرية والتفكير |

| | |
|---|---|
| | الاستراتيجي أن تؤثر على بعضها البعض في المستشفيات الخاصة ، والتي يمكن ان تكشف عن الإمكانات الكامنة للموارد البشرية التي تمكن المستشفيات من تحقيق مراكز تنافسية . |
| **منهج الدراسة** | وصفي تطبيقي . |
| **أداة القياس** | الاستبانة . |
| **الوسائل الاحصائية** | ( وسط حسابي ، انحراف معياري ، معامل اختلاف ، معامل ارتباط ، معامل انحدار ) |
| **اهم نتائج الدراسة** | تعزيز التفكير الاستراتيجي للمديرين والذي يمكن أن يؤدي إلى زيادة فرصة المستشفيات لتحقيق المقدرات الجوهرية من خلال تطبيق ممارسات إدارة المواهب . |
| **مقياس الدراسة** | Bani-Hani 2014 |
| **ابعاد الدراسة** | 1- القدرات<br>2- الموارد الفريدة<br>3- العمليات |
| **مجالات الاستفادة من الدراسة** | ساعدت في تأطير الجانبي النظري . |
| **الاختلاف عن الدراسة الحالية** | اختلفت الدراسة من حيث حجم العينة المستهدفة ومكان التطبيق . |

## ثانياً : بعض الاسهامات المعرفية السابقة باللغة العربية والأجنبية المتعلقة بالزخم الاستراتيجي

**الجدول (3) بعض الاسهامات المعرفية السابقة باللغة العربية المتعلقة بالزخم الاستراتيجي**

| **الدراسة (1)** | **عارف 2020** |
|---|---|
| **عنوان الدراسة** | دَور إبتكار المَعرفة في الزخم الاستراتيجي "بحث ميداني في بعض شركات الاتصالات أسيا سيل و زين العراق و كورك تيلكوم " |
| **بلد الدراسة** | العراق |
| **نوع الدراسة** | استطلاعية |
| **عينة الدراسة** | عينة بلغت (103) خبير ومهندس ومستشار مقسمة الى (27) فرد شركة زين العراق و (50) فرد شركة كورك تيليكوم و (26) فرد شركة أسياسيل . |
| **هدف الدراسة** | اختبار فرضيات البحث الرئيسية الثلاثة المتمثلة بمتغيرات البحث ابتكار المعرفة والزخم الاستراتيجي من خلال علاقات التأثير المعنوية والفروقات المعنوية بين الشركات الثلاثة المبحوثة والمساهمة ببحث حديث وقياس تأثيراته ومدى جدواه على القطاع المبحوث وإفساح المجال للطلبة بالتوسع بمديات البحث مستقبلاً . |
| **منهج الدراسة** | وصفي تحليلي |
| **أداة القياس** | الاستبانة |

| | |
|---|---|
| **الوسائل الاحصائية** | (معامل الاختلاف ، الانحراف المعياري ، الوسط الحسابي ، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ، تحليل الأنحدار البسيط والمتعدد ، أختبارات الفروقات المعنوية اللامعلمية بين الشركات بواسطة أختبار (Kruskal- Wallis Test) و (Mann-Whitney U Test ) . |
| **اهم نتائج الدراسة** | أظهرت النتائج صحة علاقات التأثير بمستوى المتغيرات والابعاد وظهور فروق بين الشركات وحصلت شركة ( زين العراق ) على أعلى مؤشر للفروق المعنوية . |
| **مقياس الدراسة** | (Opdenakker,2012) |
| **ابعاد الدراسة** | • البصيرة او رؤى التنظيم<br>• التمكين<br>• الالتزام الجماعي |
| **مجالات الاستفادة من الدراسة** | ساعدت في تهيئة وتكوين الجانب النظري للدراسة الحالية |
| **الاختلاف عن الدراسة الحالية** | اختلفت الدراسة من حيث حجم العينة والعينة المستهدفة ومكان التطبيق |
| **الدراسة (2)** | **عليوي 2021** |
| **عنوان الدراسة** | دور الزخم الاستراتيجي في تطبيق حوكمة الموارد المائية |
| **بلد الدراسة** | العراق |
| **نوع الدراسة** | استطلاعية |
| **عينة الدراسة** | عينة مكونة من ( 130 ) استهدفت الموظفين العاملين في أقسام التخطيط والمدراء |
| **هدف الدراسة** | 1-الكشف عن مستوى اهتمام الوزارة بالزخم الاستراتيجي .<br>2- تحديد مستوى الاهتمام بحوكمة الموارد المائية .<br>3- التعرف على بعض المقومات والعوامل التي تسهم في تحقيق حوكمة الموارد المائية. |
| **منهج الدراسة** | تحليلي |
| **أداة القياس** | الاستبانة |
| **الوسائل الاحصائية** | ( اختبار التوزيع الطبيعي ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الاهمية النسبية ، معامل الانحدار ، معامل ارتباط بيرسون ) |
| **اهم نتائج الدراسة** | - تعمل الوزارة على تشجيع الملاكات الوظيفية بشكل فاعل على ايجاد الافكار و الحلول المبتكرة وتقييم خططها و برامجها من اجل تحديد مستوى الانجازات المتحققة و بشكل دوري .<br>- تشير النتائج التي تم التوصل اليها ان تأثير الالتزام الجماعي ايجابياً في حوكمة الموارد المائية أيضا اثبتت النتائج ان هنالك تأثير ايجابي للزخم الاستراتيجي في حوكمة الموارد المائية . |
| **مقياس الدراسة** | ( Opdenakker& Cuypers,2019:25 ) |
| **ابعاد الدراسة** | • البصيرة<br>• الالتزام الجماعي |
| **مجالات الاستفادة من الدراسة** | ساعدت الباحثة في اعداد الجانب النظري وتحديد أبعاد الدراسة بالاعتماد على مقياس (Opdenakker& Cuypers,2019) |

| | |
|---|---|
| **الاختلاف عن الدراسة الحالية** | اختلفت الدراسة من حيث حجم العينة والعينة المستهدفة ومكان التطبيق . |

**الجدول (4) بعض الاسهامات المعرفية السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالزخم الاستراتيجي**

| **الدراسة (1)** | **( Opdenakker,2012 )** |
|---|---|
| **عنوان الدراسة** | Strategic Momentum in Virtual R&D Project Teams a Complement to Management.<br>الزخم الاستراتيجي في فرق مشاريع البحث والتطوير الافتراضية - تكملة للإدارة. |
| **بلد الدراسة** | هولندا |
| **نوع الدراسة** | دراسة حالة |
| **عينة الدراسة** | دراسة حالة على ثمانية فرق افتراضية . |
| **هدف الدراسة** | الهدف من هذه الدراسة هو تحليل اثر الزخم الاستراتيجي على أداء الفرق الافتراضية، لتحليل الاليات التي تطور وتحافظ على الزخم الاستراتيجي في هذه الفرق، وتطوير مفاهيم الحل لتدخلات الادارة ونظم لإدارة الفرق الافتراضية. |
| **منهج الدراسة** | دراسة حالة |
| **أداة القياس** | 1- استعمال اسلوب المقابلات مع اعضاء الفرق الثمانية.<br>2- استعمال الاستبانة لجمع البيانات. |
| **الوسائل الاحصائية** | 1- استعمال برنامج (Atlas-T) لتحليل حالات ثمانية فرق.<br>2- استعمال المجموعة النقية للتحليل النوعي المقارن للتحليل عبر الحالات الثمانية.(fsqca)<br>3- استعمال خوارزمية ماكين- ماكليسكي لتحليل النتائج. |
| **اهم نتائج الدراسة** | اولاً: من أجل إنتاج الاعمال المطلوبة على المدى الطويل يجب على العمليات الاستراتيجية ان تصمم وتدار مع التركيز على خلق الزخم الاستراتيجي الصحيح<br>ثانياً: مواصلة التغذية المرتدة حول مهمة الفريق في الفريق الافتراضي وتقليل الاختلافات في المعرفة (على سبيل المثال عن طريق تشجيع جميع أنواع الاتصالات).<br>ثالثاً: تشجيع اتخاذ القرارات التشاركية او اعادة توزيع المهام.<br>رابعاً: تنظيم المناسبات الاجتماعية. |
| **مقياس الدراسة** | بناء مقياس من قبل الباحث . |
| **ابعاد الدراسة** | 1- البصيرة<br>2- الالتزام الجماعي<br>3- التمكين |
| **مجالات الاستفادة من الدراسة** | التركيز حول الالتزام الجماعي والبصيرة كأبعاد لعملية الزخم الاستراتيجي المتسقة. |
| **الاختلاف عن الدراسة الحالية** | الاختلاف من حيث حجم العينة ونوعها ومكان التطبيق وكذلك بلد الدراسة . |

| الدراسة (2) | Shakum Mago and Roman Sheremeta and Andrew Yates (2012) |
|---|---|
| عنوان الدراسة | Best -of-Three Contest Experiments : Strategic versus Psychological Momentum<br>الزخم الاستراتيجي مقابل الزخم النفسي . |
| بلد الدراسة | المانيا |
| نوع الدراسة | دراسة نظرية |
| عينة الدراسة | جميع العاملين في المؤسسة . |
| هدف الدراسة | 1- اجراء تحليل تجريبي لبيان تأثير الحوافز الاستراتيجية على تولد الزخم الاستراتيجي .<br>2- بيان تأثير تجارب الفوز والنجاح على المشاركين او العاملين في المؤسسة. |
| منهج الدراسة | نظري |
| أداة القياس | استبانة |
| الوسائل الاحصائية | الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الأهمية النسبية |
| اهم نتائج الدراسة | 1- تؤثر الحوافز الاستراتيجية التي تقدم للعاملين في المنظمة على توليد الزخم الاستراتيجي لديهم .<br>2- تولد تجارب النجاح والخبرات الزخم النفسي (الزخم الاستراتيجي) لدى العاملين في المؤسسة. |
| مقياس الدراسة | - |
| ابعاد الدراسة | - |
| مجالات الاستفادة من الدراسة | بناء الجانب النظري بما يخص الزخم . |
| الاختلاف عن الدراسة الحالية | مجتمع وعينة البحث ومكان التطبيق . |
| الدراسة (3) | (Yang,2015) |
| عنوان الدراسة | Empirical study on the Relationship between Entrepreneurial Cognitions and Strategic change Momentum the Moderating Effect of Organizational knowledge Structures.<br>دراسة تجريبية عن العلاقة بين المدركات الريادية وزخم التغيير الاستراتيجي والتأثير الملطف لهياكل المعرفة التنظيمية. |
| بلد الدراسة | الصين |
| نوع الدراسة | دراسة نظرية |
| عينة الدراسة | العينة 229 فردا من المستويات العليا وخصوصا اصحاب المشاريع. |
| هدف الدراسة | دراسة العلاقة بين إدراك ريادة الاعمال وزخم التغيير الاستراتيجي، فضلاً عن تأثير الاعتدال لهياكل المعرفة التنظيمية استنادا الى النظرة المؤسسية، والنظرة القائمة الى الموارد. |
| منهج الدراسة | نظري |

| | |
|---|---|
| **أداة القياس** | الاستبانة . |
| **الوسائل الاحصائية** | استعمال تحليل التباين المختلط، تحليل التباين متعدد المتغيرات، وتحليل الانحدار الهرمي. |
| **اهم نتائج الدراسة** | اولاً، هناك بعدين من المدركات الريادية، الترتيب ورغبة الإدراك، وسوف يؤثر زخم التغيير الاستراتيجي إيجابا مع الهيكل الوسيط المعرفة التنظيمية.<br>ثانياً، تقلل المعرفة الصريحة من العلاقة الايجابية بين تنظيم المشاريع وزخم التغيير الاستراتيجي والمعرفة الضمنية تزيد من العلاقة الايجابية بين ترتيب تنظيم المشاريع والرغبة والقدرة المدركة وزخم التغيير الاستراتيجي. |
| **مقياس الدراسة** | - |
| **ابعاد الدراسة** | - |
| **مجالات الاستفادة من الدراسة** | ساعدت في تأطير الجانب النظري والاستفادة من بعض المفاهيم . |
| **الاختلاف عن الدراسة الحالية** | الاختلاف من حيث حجم العينة ونوعها ومكان التطبيق وكذلك بلد الدراسة . |

## ثالثاً : بعض الاسهامات المعرفية السابقة باللغة العربية والأجنبية المتعلقة بالتألق التنظيمي

**الجدول (5) بعض الاسهامات المعرفية السابقة باللغة العربية المتعلقة بالتألق التنظيمي**

| **الدراسة (1)** | **العابدي (2017)** |
|---|---|
| **عنوان الدراسة** | المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي ( دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة) . |
| **بلد الدراسة** | العراق . |
| **نوع الدراسة** | ميدانية . |
| **عينة الدراسة** | (325) تدريسي من كليات جامعة الكوفة . |
| **هدف الدراسة** | تحليل الدور التفاعلي للمرح في مكان العمل في العلاقة بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية ضمن عينة الدراسة . |
| **منهج الدراسة** | تحليلي وصفي |
| **أداة القياس** | الاستبانة |
| **الوسائل الاحصائية** | (الوسط الحسابي ، الانحرافات المعيارية ، معامل الارتباط البسيط ، معامل الانحدار المتعدد ) |
| **اهم نتائج الدراسة** | 1- هنالك تباين حول ممارسات القادة نتيجة لاختلاف السمات القيادية<br>2- التوجه منخفض من قبل القيادات لممارسة الانشطة الترفيهية يقابله توجه عالٍ في الاهتمام في تنشئة زملاء العمل .<br>3- هنالك توجه واهتمام من قبل كليات الجامعة نحو تحقيق التألق التنظيمي من خلال الرغبة في تميز القادة في عملهم وخدماتهم وابتكاراتهم.<br>4- انخفاض في مستوى التسامح من قبل القادة .<br>5- يزداد التألق التنظيمي عند تطبيق ممارسات فاعلة للقيادة الموجهة بالاستقامة من خلال تهيئة المناخ المرح والممتع للعاملين . |
| **مقياس الدراسة** | Al Shobaki & Naser, 2016 & O'Shea & Alonso, 2013 |

| | |
|---|---|
| **ابعاد الدراسة** | • تألق القيادة<br>• تألق الخدمة والابتكار<br>• تألق المعرفة |
| **مجالات الاستفادة من الدراسة** | ساعدت في بناء الجانب النظري |
| **الاختلاف عن الدراسة الحالية** | الاختلاف بين المتغير التفاعلي والمتغير المستقل ومكان التطبيق . |
| **الدراسة (2)** | **دوش 2021** |
| **عنوان الدراسة** | الحسد التنظيمي و تأثيره في تألق المنظمة: الدور المعَدِل لذكاء القيادة السياقية |
| **بلد الدراسة** | العراق |
| **نوع الدراسة** | استطلاعية |
| **عينة الدراسة** | تم توزيع (290) استبانة بطريقة العينة القصدية على الهيئات التدريسية العامة في عدد من الجامعات والكليات الاهلية |
| **هدف الدراسة** | التعرف على تأثير الحسد التنظيمي في تألق المنظمة من خلال الدور التفاعلي لذكاء القيادة السياقية في الجامعات والكليات الاهلية في النجف الاشرف ، وتشخيص مستوى وجود المتغيرات فيها من خلال قياس ابعادها وتحديد طبيعة العلاقات بينها . |
| **منهج الدراسة** | وصفي تحليلي |
| **أداة القياس** | الاستبانة |
| **الوسائل الاحصائية** | (الوسط الحسابي، الانحرافات المعيارية ، النسب المئوية ، ، تحليل التوزيع الطبيعي ، التحليل العاملي ، معامل ألفا كرونباخ ، التحليل الاحصائي الوصفي ، معامل الارتباط بيرسون ، معامل الانحدار البسيط ) |
| **اهم نتائج الدراسة** | قد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج من ابرزها وجود تأثير ذات دلالة معنوية للحسد التنظيمي في تألق المنظمة من خلال ذكاء القيادة السياقية فضلا عن قبول اغلب الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة منها . |
| **مقياس الدراسة** | العابدي 2017 |
| **ابعاد الدراسة** | • تألق القيادة<br>• تألق الخدمة والابتكار<br>• تألق المعرفة |
| **مجالات الاستفادة من الدراسة** | ساعدت في تأطير وبناء بعض الجوانب النظرية |
| **الاختلاف عن الدراسة الحالية** | اختلفت الدراسة من حيث حجم ونوع العينة المستهدفة |
| **الدراسة (3)** | **كريم 2021** |
| **عنوان الدراسة** | القيادة عبر الصومعة ودورها في التألق التنظيمي من خلال التماسك الاستراتيجي . |
| **بلد الدراسة** | العراق |

| | |
|---|---|
| **نوع الدراسة** | استطلاعية . |
| **عينة الدراسة** | (210) فرداً من القيادات العليا والوسطى . |
| **هدف الدراسة** | تحديد مستوى تأثير القيادة عبر الصومعة بأبعادها الاربعة (تطوير ونشر الوسطاء الثقافيين ، تشجيع العاملين على طرح الاسئلة، الرؤية من خلال الاخرين ، توسيع رؤية الموظفين) في التألق التنظيمي المتمثل بأبعاده الثلاث (التألق بالقيادة، التألق بالخدمة والابتكار ، التألق بالمعرفة) للقيادات في شركات الاتصالات العراقية (اسيا سيل، زين عراق، كورك)، في ظل التماسك الاستراتيجي كمتغير وسيط بأبعاده الثلاثة (الإثارة التنظيمية، السبك التنظيمي ،والتظافر التنظيمي). |
| **منهج الدراسة** | الوصفي التحليلي . |
| **أداة القياس** | الاستبانة . |
| **الوسائل الاحصائية** | (النسبة المئوية للوسط الحسابي ، اختبار الفا كرونباخ ،اختبار (Kolmogrov-smirnov) و (Shapiro-Wilk) ، معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان ، أختبار الانحدار الخطي المتعدد ) . |
| **اهم نتائج الدراسة** | توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي جاءت مطابقة لفرضياتها أبرزها أن إدراك أفراد عينة الدراسة حول القيادة عبر الصومعة التي تصنعها إدارات الشركات المشمولة بالدراسة جاء بمستوى أهمية كبيرة للمتغير ككل، وكذلك لكل بعد من الابعاد الاربعة، مما يفسر أن هذه الإدارات لديها تصور كاف الى حد ما عن القيادة عبر الصومعة التي يتم ممارستها وفق الاستراتيجيات المعمول بها . |
| **مقياس الدراسة** | ( Alshobaki&Naser 2016 ) |
| **ابعاد الدراسة** | • التألق بالقيادة<br>• التألق بالخدمة والابتكار<br>• التألق بالمعرفة |
| **مجالات الاستفادة من الدراسة** | تم الاعتماد على مقياس الدراسة وساهمت في دعم وتعزيز الجانب النظري . |
| **الاختلاف عن الدراسة الحالية** | الاختلاف في مكان تطبيق البحث وحجم العينة . |

**الجدول (6) بعض الاسهامات المعرفية السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالتألق التنظيمي**

| **الدراسة (1)** | **Nafei 2018** |
|---|---|
| **عنوان الدراسة** | The Role of Workplace Happiness in Achieving Organizational Brilliance : a Study on Sadat City University.<br>دور السعادة في مكان العمل في تحقيق التألق التنظيمي : دراسة في جامعة مدينة السادات . |
| **بلد الدراسة** | مصر . |
| **نوع الدراسة** | تطبيقية . |
| **عينة الدراسة** | تكونت عينة الدراسة من (400) موظف . |

| | |
|---|---|
| **هدف الدراسة** | تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير السعادة في مكان العمل على التألق التنظيمي في جامعة مدينة السادات في مصر . |
| **منهج الدراسة** | تحليلي وصفي . |
| **أداة القياس** | الاستبانة . |
| **الوسائل الاحصائية** | ( معامل الارتباط بيرسون ، الانحراف المعياري ، المتوسطات ، التحليل العاملي التوكيدي ) |
| **اهم نتائج الدراسة** | 1- وجود علاقة سببية بين السعادة في مكان العمل والتألق التنظيمي بمعنى تؤدي زيادة مستوى السعادة في مكان العمل إلى تحسين مستوى التألق التنظيمي لان السعادة في مكان العمل تؤثر وبشكل ايجابي على العاملين ويؤدي إلى تميز جامعة مديمة السادات.<br>2- هنالك مستوى عالٍ من السعادة في مكان العمل في كليات الجامعة والتي تنعكس بشكل إيجابي على عمليةً التألق التنظيمي .<br>3- هنالك تأثير كبير للسعادة في مكان العمل على التألق التنظيمي في كليات جامعة مدينة السادات بأبعادها . |
| **مقياس الدراسة** | ( Shobaki & Naser ,2016); (O,Shea & Alonso , 2013) |
| **ابعاد الدراسة** | • التألق بالقيادة<br>• التألق بالخدمة والابتكار<br>• التألق بالمعرفة |
| **مجالات الاستفادة من الدراسة** | ساعدت في تأطير وبناء بعض الجوانب النظرية . |
| **الاختلاف عن الدراسة الحالية** | اختلفت الدراسة من حيث حجم ونوع العينة المستهدفة ومكان التطبيق . |
| **الدراسة (2)** | **Nitschneider 2018** |
| **عنوان الدراسة** | Beijing Brilliance: Potent Practices and Profound Principles for Language Learning and Leadership.<br>تألق بكين: الممارسات الفعالة والمبادئ العميقة لتعلم اللغة والقيادة . |
| **بلد الدراسة** | الصين . |
| **نوع الدراسة** | دراسة حالة . |
| **عينة الدراسة** | تكونت عينة الدراسة من (10) من التدريسيين في أكاديمية هايدي – الصين . |
| **هدف الدراسة** | التحقيق في مدى فاعلية استخدام الهيئة التدريسية ممارسات ( التعلم المتكامل للغة والمحتوى ) واكتشاف العناصر الأساسية التي ساهمت في فاعلية ممارسات التعلم المتكامل للغة والمحتوى فضلا عن توفير مبادئ التدريس العامة التي يمكن تطبيقها بنجاح على منظمات الأعمال والسياقات التعليمية الأخرى على مستوى العالم. |
| **منهج الدراسة** | تحليلي |
| **أداة القياس** | الاستبانة والمقابلات الشخصية . |
| **الوسائل الاحصائية** | لا توجد وسائل احصائية وانما استخدام اسلوب التحليل الشامل للبيانات المتعلقة بالدراسة . |

| | |
|---|---|
| **اهم نتائج الدراسة** | 1- ان غالبية ممارسات ( تعلم اللغة والمحتوى ) التي يستخدمها المشاركون كانت فعالة .<br>2- العروض التقديمية تعد من اكثر ممارسات ( تعلم اللغة والمحتوى ) فاعلية .<br>3- هنالك نوعان من الضغط وهما الضغط النفسي والضغط المعرفي واللذان جعلا ممارسات تعلم اللغة والمحتوى اسلوب غير فعال . |
| **مقياس الدراسة** | - |
| **ابعاد الدراسة** | - |
| **مجالات الاستفادة من الدراسة** | ساعدت في تأطير وبناء بعض الجوانب النظرية . |
| **الاختلاف عن الدراسة الحالية** | اختلفت الدراسة من حيث حجم ونوع العينة المستهدفة ومكان التطبيق . |
| **الدراسة (3)** | **Fiset et al ., 2019** |
| **عنوان الدراسة** | Masking wrongs through brilliance: the moderating effect of vision on the relationship between abusive supervision and employee outcomes.<br>إخفاء الأخطاء من خلال التألق : التأثير الوسيط على العلاقة بين الإشراف التعسفي ومخرجات الموظف . |
| **بلد الدراسة** | الولايات المتحدة الامريكية |
| **نوع الدراسة** | استطلاعية |
| **عينة الدراسة** | الدراسة الاولى : تكونت العينة من (205) مشاركاً ، عبر موقع Amazon Mechanical Turk .<br>الدراسة الثانية : تكونت العينة من (294) مشاركاً . |
| **هدف الدراسة** | 1- التحقيق في التأثير الوسيط لرؤية القائد في العلاقة بين الإشراف التعسفي والمخرجات ( اداء المرؤوسين والابداع والالتزام العاطفي ) التي يمكن أن يكون لها تأثيرات كبيرة على المرؤوسين والمنظمات .<br>2- فحص ما إذا كان السلوك يرتكز على الرغبة في تحسين الأداء أو إلحاق الإذى بالمرؤوسين . |
| **منهج الدراسة** | وصفي تحليلي |
| **أداة القياس** | الاستبانة |
| **الوسائل الاحصائية** | ( الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط . |
| **اهم نتائج الدراسة** | 1- يمكن أن تخفف الرؤية بالفعل من أثار الإشراف التعسفي على مخرجات مهمة للموظفين .<br>2- الرؤية العالية خففت من أثار السلوك الإشرافي التعسفي على كمية الأداء والإبداع لدى الموظفين .<br>3- الإشراف التعسفي والرؤية يتفاعلان لإداء دور مهم في كيفية تقييم المرؤوسين لمستوى الجهد الذي يرغبون في بذلة في انجاز المهام . |
| **مقياس الدراسة** | بناء مقياس من قبل الباحث. |

| | |
|---|---|
| **ابعاد الدراسة** | لم يحدد الباحث الأبعاد ( أحادي البعد ) |
| **مجالات الاستفادة من الدراسة** | ساعدت في تأطير وبناء بعض الجوانب النظرية . |
| **الاختلاف عن الدراسة الحالية** | اختلفت الدراسة من حيث حجم ونوع العينة المستهدفة ومكان التطبيق . |
| **الدراسة (4)** | **Miller et al., 2019** |
| **عنوان الدراسة** | The happiness initiative: Changing organizational culture to make 'brilliance' mainstream in aged care.<br>مبادرة السعادة : تغيير الثقافة التنظيمية لجعل " التألق" سائداً في رعاية المسنين . |
| **بلد الدراسة** | استراليا |
| **نوع الدراسة** | دراسة حالة . |
| **عينة الدراسة** | تكونت العينة من (17) فرداً من الموظفين وكبار السن المقيمين في دار لرعاية المسنين - استراليا . |
| **هدف الدراسة** | دراسة تأثير مبادرة تغيير الثقافة التنظيمية واعطاء الاولوية " للسعادة " على الموظفين ، وكبار السن في دار المسنين في جعل " التألق " أكثر انتشاراً في ممارسة الرعاية الصحية . |
| **منهج الدراسة** | دراسة حالة |
| **أداة القياس** | المقابلات الشخصية والملاحظات . |
| **الوسائل الاحصائية** | لم يتم استخدام وسائل احصائية وانما تم استخدام التحليل الموضوعي للبيانات . |
| **اهم نتائج الدراسة** | 1- أهمية القيادة الحقيقية في خلق ثقافة تنظيمية ايجابية تعكس السلوكيات الايجابية للموظفين وتحقيق تألق تقديم الخدمات إلى كبار السن المقيمين في دار المسنين .<br>2- يؤدي تعيين وتثقيف الموظفين الذين لديهم رؤية في نشر السعادة إلى تمكين بناء ثقافة تنظيمية لرعاية كبار السن ، سريعة الاستجابة والذي يؤدي إلى تحقيق تألق تقديم الخدمات في دار المسنين . |
| **مقياس الدراسة** | - |
| **ابعاد الدراسة** | - |
| **مجالات الاستفادة من الدراسة** | ساعدت في تأطير بعض الجوانب النظرية. |
| **الاختلاف عن الدراسة الحالية** | اختلفت الدراسة من حيث حجم ونوع العينة المستهدفة ومكان التطبيق واداة جمع البيانات والاساليب الاحصائية المستخدمة . |
| **الدراسة (5)** | **(Sherihan, 2020)** |
| **عنوان الدراسة** | Encouraging Brilliance in the Workplace .<br>تشجيع التألق في مكان العمل . |
| **بلد الدراسة** | ألمانيا . |
| **نوع الدراسة** | دراسة ميدانية . |

| | |
|---|---|
| **عينة الدراسة** | شملت عينة الدراسة (82) موظفاً في قطاع البترول في مصر. |
| **هدف الدراسة** | معرفة مدى تأثير الركائز الخمسة (النمو ، السعادة، الوفرة، الاهمية ، المعنى) في تشجيع التألق في مكان العمل. |
| **منهج الدراسة** | تحليلي |
| **أداة القياس** | الاستبانة . |
| **الوسائل الاحصائية** | ( الانحراف المعياري ، معامل ألفا كرونباخ ، معامل الارتباط ، تحليل الانحدار المتعدد ) |
| **اهم نتائج الدراسة** | وجدت الباحثة أن الركائز الخمسة ( النمو ، السعادة ، الوفرة ، الاهمية ، المعنى ) لها تأثير كبير على تشجيع التألق في مكان العمل |
| **مقياس الدراسة** | بناء مقياس من قبل الباحثة |
| **ابعاد الدراسة** | ( النمو ، السعادة ، الوفرة ، الاهمية ، المعنى ) |
| **مجالات الاستفادة من الدراسة** | ساعدت في تأطير بعض الجوانب النظرية. |
| **الاختلاف عن الدراسة الحالية** | اختلفت الدراسة من حيث حجم ونوع العينة المستهدفة ومكان التطبيق . |

**رابعاً : مناقشة الدراسات السابقة**

بعد أن عرضنا الاسهامات المعرفية السابقة سيتم التركيز في هذه الفقرة على مناقشتها وتوضيحها على النحو الآتي :

1- تباينت الدراسات السابقة من حيث أهدافها بسبب تنوع آراء الباحثين وتفسيرهم لها.
2- يتبين من خلال الاطلاع على الجهود المعرفية السابقة انها كانت تعتني بدراسة متغير واحد فقط من متغيرات الدراسة الحالية ، فهناك دراسات تضمنت الزخم الاستراتيجي فقط وهناك دراسات توجهت نحو تفسير التألق التنظيمي لوحده مع متغيرات أخرى ، وهناك دراسات اهتمت فقط بالمقدرات الجوهرية المتميزة .
3- تنوعت عينة الدراسات السابقة ما بين قطاع صناعي وخدمي والتعليمي وهو مؤشر يدل على أهمية الموضوعات لمختلف المنظمات وفي مختلف مجالات الحياة .
4- حسب اطلاع الباحثة لا توجد أي دراسة سابقة جمعت متغيرات الدراسة الحالية وهذا يدل على ضرورة قياس العلاقات والتأثير بين متغيرات الدراسة الحالية وتفسير هذه العلاقات .
5- الاهتمام المتزايد من الباحثين بمتغيرات الدراسة في السنوات الأخيرة وهذا يدل على حداثة المتغيرات وقوتها وشمولية محتواها كونها من الموضوعات التي تلاقي حاضراً مقبولية واسعة من الباحثين .

**خامساً : مجالات الإفادة من الدراسات السابقة**

1- التعرف على اخر المستجدات العلمية والبحثية في مجال الدراسة الحالية ، مما يساعد على تعميق مفهوم متغيرات الدراسة الحالية .
2- ساهمت في ارشاد الباحثة الى الوسائل الإحصائية للدراسة الحالية، وتحديد الوسائل الأكثر ملاءمة وجدوى لاختبار فرضيات الدراسة ومخططها الافتراضي .
3- أسهمت في اعداد بعض فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية .
4- مساعدة الباحثة على تصميم المنهجية العلمية للدراسة الحالية وتجنب الصعوبات التي واجهت الباحثين الامر الذي يجعلها تقدم بحثاً جديداً وغير مدروساً .
5- أمنت للدراسة الحالية العديد من الأبحاث والمصادر والمراجع ، الأمر الذي يوفر الجهد والوقت في أثناء البحث .
6- تساعد الدراسات السابقة على اختيار المقياس المناسب والأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة الحالية .
7- رفد الإطار النظري للدراسة الحالية واثرائه ، لما تضمنته الاسهامات المعرفية السابقة من جهود معرفية وفكرية ذات صلة بالمتغيرات التي تناولتها .
8- التعرف على المشكلات التي تناولتها الاسهامات المعرفية السابقة وماهي النتائج التي توصلت اليها لتبدأ الدراسة الحالية من حيث انتهى الاخرون وتجنب التكرار.

**سادساً : اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

1- جاءت الدراسة الحالية في انموذج لثلاث متغيرات وهي بحد علم الباحثة لم يسبق تناولها في دراسة سابقة من حيث طبيعة العلاقات والنتائج التي سوف يتم التوصل إليها.
2- السعي إلى أن تكون أهداف هذه الدراسة مكملة ومساعده في إضافة معطيات ونتائج جديدة تغني تلك الطروحات وبالشكل الذي يجعلها تضيف قيمة علمية وفكرية في هذا المجال .
3- مجال التطبيق في القطاع الصناعي المهم في أي اقتصاد وفي أي دولة بسبب الأقبال الواسع عليها ، فضلاً عن ندرة الدراسات في هذا المجال في البيئة العراقية .
4- تحاول الدراسة ادخال مفاهيم فكرية ومعرفية لمنظماتنا العراقية وخاصة في معمل سمنت الكوفة كونها في بداية انطلاقها كشركة دولية لتساهم في تنمية الاقتصاد الوطني بشكل عام .

# المبحث الثاني

# منهجية الدراسة

**توطئة :**

يتناول هذا المبحث عرضاً مفصلاً لمشكلة الدراسة ، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة ، المخطط الفرضي للدراسة ، فرضيات الدراسة ، حدود الدراسة ، مجتمع الدراسة وعينتها ، أساليب ووسائل جمع البيانات ، متغيرات الدراسة ومقاييسها ، متغيرات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية ، الأساليب و الأدوات الاحصائية المستخدمة في الدراسة ، وذلك على النحو الاتي :

**أولاً : مشكلة الدراسة**

إنّ عرض المشكلة لأي دراسة تأخذ صور عدة اغلبها تتناول المشكلة بعرض إخفاقات ومشاكل تطبيقية ومحاولة إيجاد الحلول لها ، والبعض يتناول مشكلة فكرية وأخرى تطبيقية ، والبعض يستعمل التساؤلات كأداة للإحاطة والدمج بين تلك الطرائق لبناء محتوى مشكلة الدراسة ، وبناء على ذلك فان الدراسة الحالية ستتناول المشكلة من جانبين الأول جانب فكري والأخر تطبيقي وفي محتواهما الدوافع البحثية لأجراء الدراسة الحالية ثم طرح مجموعة من التساؤلات التي تعكس تصورات الباحثة عن المشكلة وتمكنها من الإجابة عنها خلال دراستها وكما يأتي :

**1- الإشكالية المعرفية**

أشار الباحث (Radi,2020:3-4) الى التألق التنظيمي بأنه التغيرات المعقدة والمتسارعة الناتجة عن التقدم الهائل في التكنولوجيا والخدمات ، وكذلك العولمة جعلت المنظمات تسعى إلى المنافسة والتميز في أماكن عملها بل وتبحث عن التألق التنظيمي ، وهو أعلى مستوى في التميز ، ومن جهة أخرى لا تعرف العديد من المنظمات كيفية إنشاء بيئة يستطيع فيها موظفوها النمو والتألق من اجل المساهمة الفعالة في العمل وهذا يعد من التحديات التي تواجهها المنظمات ، وأضاف ( العابدي ، 2017 :159) ان التألق التنظيمي هو مستوى عالٍ من التميز الذي يحققه العاملون نتيجة لامتلاكهم المعارف والمهارات القيادية والقدرة على الابتكار وكذلك يعني تألق المنظمة عن باقي المنظمات في مجالات القيادة والمعرفة والخدمة وأوضح ان الفرق بين التميز والتألق هو ان التميز يركز على إدارة عمليات المنظمة وتحسينها بينما يركز التألق على إدارة الموارد والمعرفة والقدرات التي من الصعب تقليدها من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية .

كما أن النقص في تناول متغير الزخم الاستراتيجي كان مشكلة بحد ذاته لاسيما على مستوى الادبيات النظرية لذلك جاءت هذه الدراسة لردم الفجوة ومعالجة جزء ولو يسير من النقص الواضح في تحديد مفاهيم هذا المتغير وأبعاده ومقاييسه المعتمدة وقد أشار اليه (Ito et al.,2016:273) بأنه مصطلح للتعبير عن السلطة والقوة وسرعة الحركة التنظيمية وكذلك قوة أو زخم المنظمات للحفاظ على تنميتها ومتانتها في فترة معينة الذي يعتمد على إدارة السرعة اي صنع القرار بسرعات تتسق مع البيئة والتكنولوجيا التنافسية اليوم.

قدمت الأدبيات الإدارية العديد من الموضوعات التي زاد الاهتمام بها في الوقت الحاضر وعلى وجه الخصوص المقدرات الجوهرية المتميزة لتكون واحدة من اكثر الموضوعات جدلاً وتداخلاً مع بعض المفاهيم والمجالات الأخرى فضلا عن تعاملها مع التحديات التنافسية في ظل التحولات العالمية الراهنة . إذ أصبحت المقدرات الجوهرية مصطلحاً شائعاً في مجال الأعمال ويتم استعمالها لتحقيق الميزة التنافسية من خلال نشاط الأعمال الذي تتفوق من خلاله المنظمة على منافسيها وهذا النشاط يرتبط بالبحث أو بالبراعة التكنولوجية أو الخدمة المثالية للزبائن . من خلال ما تقدم يتضح لنا أن هناك جدل فكري ومشكلة فكرية تزامنت مع عرض متغيرات الدراسة وقد تمثلت المشكلة الفكرية التي جاءت بها دراستنا الحالية بالتساؤل هل هنالك علاقة نظرية فكرية ما بين ( المقدرات الجوهرية المتميزة للوصول الى التألق التنظيمي ) وهل يمكن لمتغير الزخم الاستراتيجي ان يزيد من هذه العلاقة من خلال ابعاده ؟ وهذا ما ستتم الإجابة عنه من خلال الأسس الفكرية والتأصيل النظري لهذا الموضوع في جوانبه الفلسفية والنظرية .

**2- الإشكالية الميدانية**

تتجلى المشكلة الميدانية بوجود فجوة معرفية بين التنظير وبين الواقع التطبيقي في اغلب المنظمات وهذا يعود الى التسارع المعرفي الذي يشهده العالم اليوم والى التقدم العملي الحاصل في مجالات الحياة كافة والتركيز على أنواع الذكاء والمقدرات المتعددة والاهتمام بالتفكير والتمييز بالأعمال وإظهار عدد من الاستراتيجيات التي تستهدف القطاعات جميعاً ومنها الصناعي وبسبب التغييرات التي شهدتها العقود الماضية كان لها بالغ الأثر في المشهد التنافسي ، إذ أصبحت بيئة الأعمال أكثر ديناميكية وتعقيداً فمهما أدرك القادة للمتغيرات البيئية ودُرِسَت الظروف فأنهم لا يستطيعون ان يحكموا بعدم وجود مخاطرة لذا أدركت الكثير من المنظمات إن المفاهيم التقليدية التي سبق وأن ساعدتها على النجاح لا يمكن الاعتماد عليها في إدارة التغيرات الجديدة التي تشهدها البيئة التنافسية مما يتطلب المواءمة بين الاستمرارية والتطوير ، وبما أن منتجات الصناعة العراقية تشهد تنافساً حاداً بسبب انفتاح السوق العراقية على المنتجات العربية والأجنبية ، وفي ظل تلك التحديات أُجبِرَت المنظمات على تبني العديد من المفاهيم القيادية الاستراتيجية الحديثة والتي تكون قادرة على صياغة وتنفيذ مختلف التوجهات الاستراتيجية، فضلا عن تحديد ما يعرف بالمقدرات الجوهرية المتميزة

في تنفيذ انشطتها واعمالها للوصول الى اعلى مراتب التميز والتفرد في الاداء على المنافسين، وبموجب ذلك فان مشكلة الدراسة تتمحور في جانبين:

**الاول:** يتمثل باعتماد المقدرات الجوهرية المتميزة كوسيلة حتمية لتطوير وتعزيز مستويات التألق التنظيمي بشكل افضل من المنافسين لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الانشطة والعمليات من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم وتوسيع رؤيتهم من خلال الاخرين، فضلا عن تأثير المقدرات في الأداء الفردي وفي النتائج التنظيمية من خلال المعارف والمهارات والقدرات المرتبطة بها وتوظيفها في ممارسات عمليات المنظمة لكي تُسهم في إعطاء قيمة للمنظمة والعاملين معاً، وذلك لأجل تحقيق التميز والإبداع في خدمة الزبائن .

**والثاني:** يتمثل بالزخم الاستراتيجي اي الأنشطة اليومية للإدارة الاستراتيجية بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، وليس بمجرد وضع الخطط بل يجب إدارتها وتنفيذها بنشاط للحفاظ على زخم استراتيجيتها ، من أجل مساعدة المنظمة على الذهاب بعيداً خارج حدود مقدراتها وتحقق لها التألق في الاداء.

ومما تقدم يمكن توضيح مشكلة الدراسة ( عدم وضوح الرؤيا لمعمل إسمنت الكوفة في مدى تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق التألق التنظيمي والدور الذي يلعبه الزخم الاستراتيجي لزيادة هذا التأثير ) لذا يمكن توضيح المشكلة من خلال طرح التساؤل الرئيس الآتي والذي مفاده : **ما هو الدور التفاعلي للزخم الاستراتيجي في العلاقة ما بين المقدرات الجوهرية المتميزة والتألق التنظيمي في معمل إسمنت الكوفة ؟** ومن هذا المنطلق فان الدراسة تطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية المعبرة عن مشكلة الدراسة و كالآتي:-

1- ما هو ادراك الافراد المبحوثين لمتغيرات الدراسة في المعمل ؟
2- ما مدى توافر ابعاد الزخم الاستراتيجي في المعمل ؟
3- ما مدى توافر ابعاد المقدرات الجوهرية المتميزة في المعمل ؟
4- ما مدى توافر ابعاد التألق التنظيمي في المعمل ؟
5- هل تؤثر جميع ابعاد الزخم الاستراتيجي في تعزيز التألق التنظيمي ؟
6- هل تؤثر المقدرات الجوهرية المتميزة في تعزيز التألق التنظيمي ؟
7- هل تؤثر ابعاد الزخم الاستراتيجي في العلاقة بين المقدرات الجوهرية المتميزة و التألق التنظيمي في المعمل ؟

## ثانياً : أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من خلال أهمية متغيراتها ، والموضوع الذي تعالجهُ ، وتهدف المنظمات الصناعية التي تطبق هذه المتغيرات وابعادها الفرعية إلى تحسين اعمالها الصناعية وجذب الزبون وتحقيق مستويات

عالية من الأداء ، وهذا ينعكس على بقائها في سوق المنافسة العالمي ، مما سينشأ حالة من الابداع والابتكار لدى قياداتها الصناعية لذا تجسدت الأهمية في جانبين المعرفي والميداني وكالآتي:

أ- قلة الدراسات العربية ومحدوديتها التي اهتمت بدراسة متغيرات وأبعاد الدراسة والعلاقة فيما بينها على حد علم الباحثة ، اذ لا توجد أي دراسة على المستوى المحلي أو العربي أو الأجنبي تجمع بين متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها في مخطط فرضي واحد.

ب- تتجسد أهمية الدراسة الحالية في بناء إطار معرفي لمتغيراتها والمتمثلة بـ (الزخم الاستراتيجي، والمقدرات الجوهرية المتميزة ، والتألق التنظيمي) فضلاً عن عرض تراكم معرفي يعد نقطة بداية وباعثاً لباحثين آخرين في اغناء هذا الموضوع في دراسات مستقبلية .

ج- أهمية العينة المبحوثة أذ يعد معمل إسمنت الكوفة واحد من القطاعات الصناعية المهمة في العراق والتي لها دور كبير ومتميز في تحقيق الازدهار .

د- أن دراسة المتغيرات ( الزخم الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية ) يؤدي الى تحديد المستوى المطلوب من التأثير الإيجابي في التألق التنظيمي.

ه- مساهمة الدراسة في تعميق الرؤية لدور المتغير المستقل ( الزخم الاستراتيجي ) والمتغير المستقل الثاني ( المقدرات الجوهرية ) في تحقيق التألق التنظيمي .

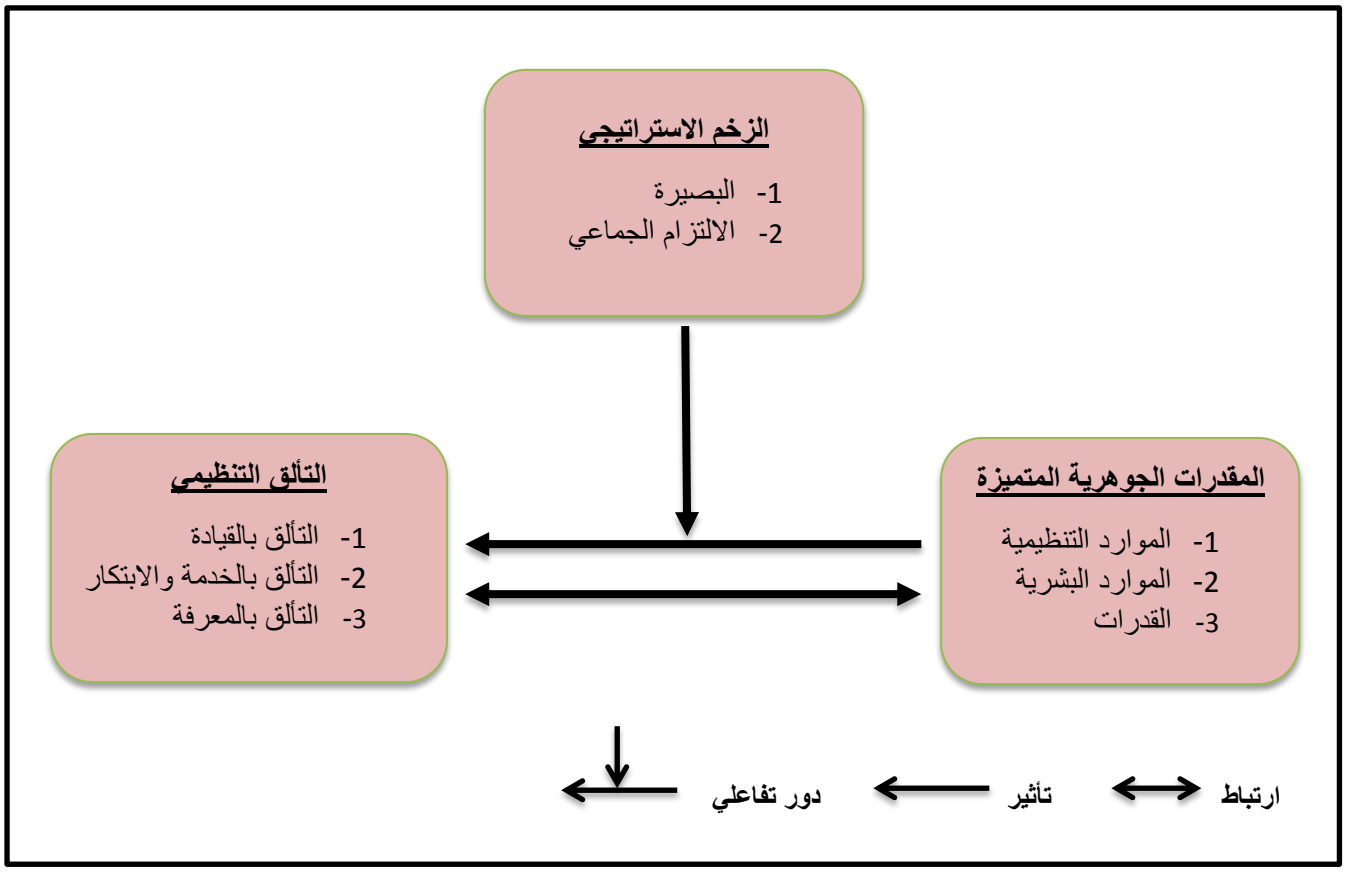
**ثالثاً : أهداف الدراسة**

من خلال التعرف على مشكلة الدراسة الحالية وقلة الدراسات التي تربط بين المتغيرات المبحوثة وأهميتها يمكن توضيح الهدف الرئيس لهذه الدراسة والذي يتمثل باختبار العلاقة بين المتغيرات الثلاثة المتمثلة بالزخم الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية المتميزة والتألق التنظيمي، فضلاً عن تحقيق مجموعة من الأهداف وعلى النحو الآتي:

1- التأكد من مدى توافر متغيرات الدراسة الثلاث ( المقدرات الجوهرية المتميزة ، الزخم الاستراتيجي ، التألق التنظيمي ) في المعمل .
2- التعرف على مدى توافر أبعاد المقدرات الجوهرية المتميزة والزخم الاستراتيجي في المعمل ومدى تحقيق التألق التنظيمي فيه.
3- التعرف على اَتجاهات العلاقات وطبيعتها التي تربط بين المتغيرات المبحوثة وأبعادها الفرعية .
4- التعرف على مستويات التأَثير المباشر والتأثير التفاعلي بين المتغيرات المبحوثة وأبعادها الفرعية.
5- محاولة تقديم مجموعة من التوصيات المدعمة بالأليات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها التي من شأنها تعزيز مستوى المعرفة والتطبيق لدى العينة المبحوثة .
6- محاولة قياس وتشخيص واقع متغيرات وأبعاد الدراسة في المعمل .

**رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة**

يمثل مخطط الدراسة الفرضي توضيحاً لمتغيرات الدراسة وعلاقات الارتباط والتأثير والتكامل بينهما بهدف تحديد الأطر الفكرية والمعرفية التي يجب تغطيتها ، ومن هنا فأن المتغير الرئيس الأول للمخطط الفرضي والمتمثل بالمقدرات الجوهرية ( متغير مستقل ) والذي يضم ثلاثة أبعاد ( الموارد التنظيمية ، الموارد البشرية ، القدرات ) ، اما المتغير الثاني المستقل في الانموذج الفرضي للدراسة هو الزخم الاستراتيجي والذي يضم بعدين ( البصيرة ، الالتزام الجماعي ) ، اما المتغير التابع لهما فهو التألق التنظيمي والذي اشتمل على ثلاثة ابعاد ( التألق بالقيادة ، التألق بالخدمة والابتكار ، التألق بالمعرفة ) والشكل (1) يوضح مخطط الدراسة الفرضي .




**الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة**

**المصدر : اعداد الباحثة**

**خامساً : فرضيات الدراسة**

1- **الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية المتميزة بأبعادها و التألق التنظيمي . وتتفرع منها الفرضيات الآتية :**

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الموارد التنظيمية والتألق التنظيمي .

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الموارد البشرية والتألق التنظيمي .

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المقدرات والتألق التنظيمي .

2- **الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية المتميزة بأبعادها في التألق التنظيمي . وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:**

أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد الموارد التنظيمية في التألق التنظيمي .

ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لُبعد الموارد البشرية في التألق التنظيمي .

ج- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لُبعد المقدرات في التألق التنظيمي .

3- **الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد علاقة تأثير تفاعلي ذات دلالة معنوية للزخم الاستراتيجي في العلاقة بين المقدرات الجوهرية المتميزة والتألق التنظيمي .**

**سادساً : حدود الدراسة**

يمكن أجمال حدود الدراسة المعرفية والميدانية التي نوضحها بالتفصيل فيما يأتي :

1- **الحدود المعرفية :**

تتجسد الحدود المعرفية للدراسة في ثلاثة محاور أساسية : هي المقدرات الجوهرية المتميزة والزخم الاستراتيجي والتألق التنظيمي وكل منها تمتد جذوره المعرفية الى حقول الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي .

2- **الحدود المكانية :**

تمثلت الحدود المكانية للدراسة الحالية بـ ( الشركة العامة للإسمنت العراقية / معمل إسمنت الكوفة )

**سابعاً : مجتمع الدراسة وعينتها**

نظراً للأهمية المتزايدة التي يحتلها قطاع الصناعة في العراق ، فقد تم اختياره مجالاً تطبيقياً للدراسة ، وتمثل المجتمع بالشركة العامة للإسمنت العراقية معمل إسمنت الكوفة بوصفها من الشركات الكبيرة وتضم عدد كبير من العاملين ممن يحملون مؤهلات أكاديمية ومهنية عالية .

أما عينة الدراسة فهي قصدية عمدية ، والمتمثلة بـ (المدير العام ، ورؤساء الأقسام ، ومسؤولي الشعب ، والوحدات) أي (الإدارة العليا ، والإدارة الوسطى) ،إذ تم توزيع (127) استمارة استبيان على (الادارة العليا ، والإدارة الوسطى) حيث تم تحليل (124) استمارة صالحة وبنسبة( 98% ) واستبعاد (3) استبانة غير صالحة وبنسبة( 2% ) وفيما يأتي وصف لأفراد عينة الدراسة وفق بعض الخصائص الشخصية والمتمثلة بـ ( النوع الاجتماعي ، المنصب الوظيفي ، المؤهل العلمي ، الفئة العمرية ، سنوات الخدمة ) وكما هو موضح في الجدول (7) .

**الجدول (7) خصائص افراد عينة الدراسة**

| المعلومات العامة | الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|---|
| النوع الاجتماعي | ذكر | 124 | 100 |
| المجموع | | 124 | 100 |
| المنصب الوظيفي | مدير قسم | 13 | 10 |
| | مدير شعبة | 53 | 43 |
| | مدير وحدة | 58 | 47 |
| المجموع | | 124 | 100 |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 123 | 99 |
| | دكتوراه | 1 | 1 |
| المجموع | | 124 | 100 |
| الفئة العمرية | سنة من 30-40 | 16 | 13 |
| | من 41-50 سنة | 69 | 56 |
| | من 51-60 سنة | 39 | 31 |
| المجموع | | 124 | 100 |
| سنوات الخدمة | سنة من 11-15 | 17 | 14 |
| | من 16-20 سنة | 39 | 31 |
| | من21-25 سنة | 49 | 40 |
| | سنة فاكثر 26 | 19 | 15 |
| المجموع | | 124 | 100 |

**المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية**

1- **النوع الاجتماعي :** أوضحت النتائج الواردة في الجدول (7) ان أفراد العينة جميعهم من ( الذكور) البالغ عددهم ( 124 ) وبنسبة ( 100%) ، هذا يشير الى ان الشركة تميل إلى تفضيل الذكور بسبب طبيعة العمل .

2- **المنصب الوظيفي :** سجل منصب ( مدير الوحدة ) اعلى نسبة من عينة الدراسة وحققت نسبته (47% ) بواقع ( 58 ) شخصاً اما منصب ( مدير الشعبة ) فقد بلغ (43%) أي بواقع (53) شخصاً

ومن ثم منصب ( مدير القسم ) حصل على نسبة (10%) أي بواقع (13) شخصاً ، وهذا يشير إلى ان القيادات الوسطى قد شكلوا نسبة كبيرة من عينة الدراسة.

3- **المؤهل العلمي :** تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7) ان النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة ( البكالوريوس ) اذ بلغت نسبتها (99%) أي (123) شخصاً ويليها شهادة ( الدكتوراه) بنسبة (1%) أي ما يعادل شخصاً واحداً ، وهذا يُساهم بشكل كبير على قدرتهم في فهم متغيرات الدراسة واستيعاب فقرات الاستبانة وانعكاسها على إيجابية النتائج .

4- **الفئة العمرية :** شكلت الفئة العمرية (41-50)سنة اعلى نسبة (56%) من بين أفراد العينة بواقع (69) مستجيباً تليها مباشرةً الفئة العمرية (51-60) سنة بنسبة (31%) بواقع (39) مستجيباً وبنسبة (13%) للفئة العمرية من (30-40 ) بواقع (16) مستجيباً .

5- **سنوات الخدمة :** اقترنت هذه الفقرة بالخبرة العلمية المتمثلة بعدد سنوات الخدمة التي نالت فيها فئة المستجيبين ذوي الخدمة الأكثر (21-25) سنة والبالغ عددهم (49) النسبة الأعلى (40%) من بين الفئات الأخرى من المستجيبين تبعتها فئة من لديهم عدد سنوات خدمة انحصرت بين (16-20) سنة بعدد (39) شخصاً وبنسبة (31%) تبعتها مباشرة فئة ( 26 سنة فأكثر ) بواقع (19) شخصاً وبنسبة (15%) واخيراً الفئة العمرية الأصغر (11-15) سنة والبالغ عددهم (17) شخصاً وبنسبة (14%) مما يشير إلى امتلاك عينة الدراسة للخبرة العلمية العالية في مجال عملهم وانعكاسه على أدائهم الوظيفي.

## ثامناً : أساليب ووسائل جمع البيانات

من أجل الوصول الى غاية الدراسة الحالية تم اعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية :

1- **الجانب النظري :** اعتمدت الباحثة في جمع البيانات المطلوبة للجانب النظري على ما توفر من مراجع علمية مكتبية والكترونية تمثلت بالمصادر العلمية من كتب و أبحاث ودراسات ورسائل و إطاريح جامعية ودوريات مختلفة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة سواء المتوفرة في المكتبات داخل العراق أم عن طريق شبكة الانترنت .

2- **الجانب الميداني :** اعتمدت الباحثة في إعداده على الاستبانة وهي الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة والتي صيغت بمحتوياتها بشكل واضح وبسيط وتم عرضها على عدد من الخبراء والمختصين للتعرف على ملاحظاتهم ومقترحاتهم وإجراء التعديلات اللازمة بهذا الخصوص وباستعمال تدرج (Likert) الخماسي في قياس تلك الفقرات واشتملت جزئيين :

الجزء الأول : تضمن معلومات شخصية عن المستجيبين على فقرات الاستبانة وتضمن (النوع الاجتماعي ، المنصب الوظيفي ، المؤهل العلمي ، الفئة العمرية ، سنوات الخدمة)

الجزء الثاني : تضمن ثلاث محاور وكما يأتي

المحور الأول : ابعاد الزخم الاستراتيجي وتمثلت بـ ( البصيرة ، الالتزام الجماعي ) وتم وضع (7) أسئلة لكل بُعد أي بمجموع (14) سؤال .

المحور الثاني : ابعاد المقدرات الجوهرية المتميزة وتمثلت بـ ( الموارد التنظيمية ، الموارد البشرية ، القدرات ) وتم وضع (6) اسئلة لبعدي الموارد التنظيمية والقدرات و (7) أسئلة لبعد الموارد البشرية أي بمجموع (19) سؤال .

المحور الثالث : ابعاد التألق التنظيمي وتمثلت بـ ( التألق بالقيادة ، التألق بالخدمة والابتكار ، التألق بالمعرفة ) وتم وضع (6) أسئلة لكل بعد أي بمجموع (18) سؤال .

## تاسعاً : متغيرات الدراسة ومقاييسها

**جدول (8) متغيرات الدراسة ومقاييسها**

| المتغيرات | الابعاد | المقياس |
|---|---|---|
| المقدرات الجوهرية المتميزة | الموارد التنظيمية | (Jabbouri&zahari,2014) |
| | الموارد البشرية | |
| | القدرات | |
| الزخم الاستراتيجي | البصيرة | (Opdenakker&Cuypers,2019) |
| | الالتزام الجماعي | |
| التألق التنظيمي | التألق بالخدمة والابتكار | (AIshobaki&Naser2016 ) |
| | التألق بالقيادة | |
| | التألق بالمعرفة | |

**المصدر من اعداد الباحثة**

## عاشراً : متغيرات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

تتضمن هذه الفقرة التعريفات الإجرائية لمتغيرات وأبعاد الدراسة .

1- **الزخم الاستراتيجي :** هو احد الدعائم الأساسية للتغيير الاستراتيجي أي هو سلسلة الدعم المقدم من المنظمة باتجاه تحقيق هدف محدد مسبقاً ، أي انه النمو الفعال للعملية الاستراتيجية الديناميكية .

2- **البصيرة :** هي رؤى جديدة يكتسبها الأفراد العاملين او خطة متماسكة وقوية لما ينبغي أن يهدف اليه مهمات افراد التنظيم وتعكس قيم وتطلعات الادارة والموظفين وأصحاب المصلحة .

3- **الالتزام الجماعي :** هو عبارة عن فرق متعددة التخصصات وذات خبرات مختلفة تركز على السلوكيات المشتركة والمواقف والإدراك وهي عناصر ضرورية لأنجاز المهام اللازمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية وتحقيق الاهداف .

4- **المقدرات الجوهرية :**هي مهارات خاصة بالمنظمة وانشطة ذات قيمة ملموسه تهدف الى تحقيق اعلى مستويات من النجاح والرضا لدى الزبون مقابل المنافسين بشكل أكثر فاعلية وبكلفة أقل من المنظمات المنافسة.

5- **الموارد التنظيمية :** هي مزيج من القدرات و المهارات والأصول والممتلكات الملموسة التي تمتلكها المنظمة لأداء أنشطتها والتي تعزز من خصائصها الايجابية ويصعب تقليدها من قبل الاخرين والتي تمكن المدراء من تصوير وتنفيذ الاستراتيجيات التي تعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها.

6- **الموارد البشرية :** هي الموجود الاستراتيجي الذي لا يمكن الاستغناء عنه والقلب النابض في المنظمة من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق ما تهدف اليه ، وهي الموارد المهمة التي تمتلكها المنظمات لتحقيق النمو والتوسع ولتمييزها عن غيرها من المنظمات في تحقيق التفوق والتميز عليهم.

7- **القدرات :** هي الوسيلة التي من خلالها تستطيع المنظمة اتخاذ القرارات وإدارة العمليات الداخلية لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التنسيق بين مهارات المنظمة ومواردها ووضعها للاستخدام .

8- **التألق التنظيمي :** هو مزيج من المشاعر الرائعة التي يمتلكها العاملين والتي تؤدي الى أعلى مستوى من الرفاهية والابداع الذي يميز المنظمات عن بقية المنظمات في الأمد البعيد في مجال القيادة والخدمة والمعرفة وهذا يؤدي الى مخرجات تعزز القدرة على المنافسة الشديدة .

9- **التألق بالقيادة :** يعد من أهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة الحديثة من خلال الدور الفعال في تحفيز وشحذ الهمم والطاقات للأفراد العاملين وتشجيعهم على القيام بالعمليات الابتكارية والابداعية المتألقة بحيث تؤدي الى تحقيق نتائج تتسم بالكفاءة والفاعلية العالية.

10- **التألق بالخدمة والابتكار :** من اهم العوامل الاساسية التي لا تستطيع المنظمات الذهاب بعيداً بدونها وتحقيق اهدافها الاستراتيجية على المدى البعيد وبالشكل الذي يفوق توقعات وتصورات المستفيدين منها او يطابقها الامر الذي يسهم في تحقيق زيادة رضا الزبائن .

11- **التألق بالمعرفة :** مجموعة من المهارات والقدرات التي يمتلكها شخص او مجموعة أشخاص والتي يتم من خلالها تطبيق المعايير التي تم تحديدها مسبقاً من اجل تحقيق افضل مستويات الاداء .

**الحادي عشر : الأساليب والأدوات الاحصائية**

1- مقياس ألفا-كرونباخ لقياس الثبات
2- اختبار(Kolmogorov- Smirnov) لمعرفة مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي
3- التحليل العاملي التوكيدي
4- الوسط الحسابي الموزون
5- الأهمية النسبية.
6- الانحراف المعياري
7- معامل الاختلاف
8- معامل الارتباط البسيط (Pearson).
9- معامل الانحدار $\beta$
10- معامل التحديد $R^2$ لبيان مقدار التأثير المفسر من قبل المتغير المستقل .

# الفصل الثاني

# الاطار النظري

المبحث الأول : المقدرات الجوهرية المتميزة

المبحث الثاني : الزخم الاستراتيجي

المبحث الثالث : التألق التنظيمي

المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة

# المبحث الاول

# المقدرات الجوهرية المتميزة

## اولا: نشأة وتطور المقدرات الجوهرية

إنّ اصل مصطلح المقدرات الجوهرية يعود الى عام (1632) من الكلمة اللاتينية "competentia" والتي تعني التناظر أو الاتفاق والى الكلمة الفرنسية "competence" ، والتي تعني العيش الكافي ببساطة (Nagarajan & Prabhu,2015:7). وبدأ استخدام مفهوم المقدرات الجوهرية لأول مره في عام (1958) (Shvetsova,2019:85 ) . ويؤكد كل من (Tomal&Jones,2015:14) أن دراسة المقدرات الجوهرية وتطبيقها ظهرت في علوم الإدارة في أواخر الستينات والسبعينات من القرن الماضي من خلال أبحاث علم النفس التنظيمي الصناعي ، وغالباً ما يُنسب إلى ربط المقدرات بالأداء الوظيفي .

أطلقت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ( Organization for Economic Co operation - and Development ) مشروعاً دولياً واسع النطاق في أواخر عام (1997) بعنوان تعريف واختيار المقدرات متضمنا الأسس النظرية و المفاهيمية لتحديد المقدرات الجوهرية للفرد ليعيش حياة ناجحة ومسؤولة أثناء مواجهة التحديات ، وتضمنت النتائج الرئيسة التي توصلت اليها ان مفهوم المقدرات بوصفه الإطار المرجعي الشامل ، والفئات الثلاث للمقدرات الجوهرية المتمثلة باستعمال الأدوات بشكل تفاعلي والتصرف بشكل مستقل والعمل مع مجموعات غير متجانسة (Wilcox ,2012:32 ) . أما كلمة ( Core ) فتعني الجزء الحيوي والاساس والمركزي التي يتميز عن بقية الاجزاء الأخرى ( نجم ، 2019 : 73 ) .

يرى (Gary Hamel & Prahalad ,1990 ) ان المقدرات الجوهرية تتضمن وصف التعلم الجماعي في المنظمة ، ولا سيما كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج انواع متعددة من التقنيات ، ووسعت فكرة المقدرات الجوهرية إلى تركيز المديرين على الأساسيات وتشجيعهم على تحديد الأشياء التي لم تكن جوهرية ( Abu Faiz ,2014:7 ) . ويكون ذلك مبنياً على العناصر الرئيسة للمنظمة والموارد الأساسية ، والتي تعكسها المزايا الشاملة للمنظمة مثل الذكاء والتكنولوجيا والمنتج والإدارة والثقافة في السوق ، وما هو الاساس الذي تحقق به المنظمة أقصى قيمة للزبائن على المدى الطويل (Guo , 2017 : 224) .

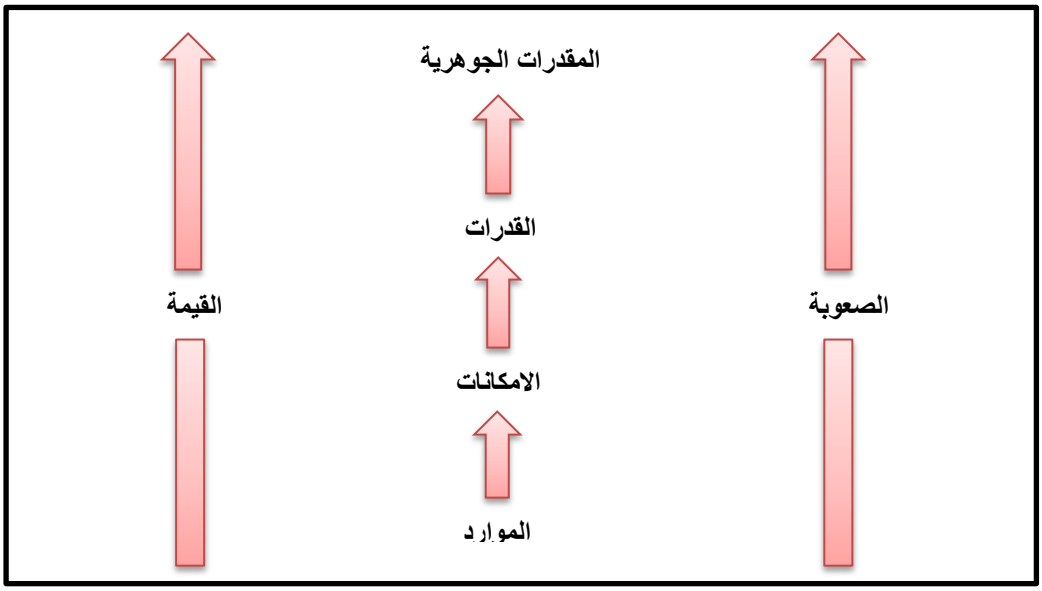
وبين كل من (Hamel & Prahalad,1990:79) في دراستهم أن المنظمات يمكن ان تطور مقدرات واضحة للخبرة على المدى الطويل وأن بإمكانها تدعيم هذه المقدرات في أي من النشاطات داخل المنظمة وتكون مفيدة في تطوير الأنشطة المركزية التي تضيف قيمة للمنتج ، و أن منظور المقدرات الجوهرية يتم الاعتماد عليه بشكل كبير على محاكاة المستقبل لتشخيص الفرص في جميع مستويات المنظمة ، وتميل

المنظمات إلى نمط البقاء وبناء تحالفات مع منظمات اخرى للمشاركة بالموارد والمقدرات المختلفة والمهارات وتسهيل عمليات المنظمة المختلفة والعمل باستراتيجيات بعيدة الأمد لتحقيق الميزة التنافسية والحصول على حصة سوقية من الفرص المستقبلية لتلك الصناعة.

اشار كل من (Keegan&Green,2008:540) بان مفهوم المقدرات الجوهرية قد تطور من قبل الخبراء الاستراتيجيين، على سبيل المثال في عام (1980) كان كثير من المديرين التنفيذيين يقيمون قابلياتهم وفق تخطيط اعمال منظماتهم وفي عام (1990) اعتقد (Hamel & Prahalad) بأن المديرين التنفيذيين اعتمدوا في عمليات التخطيط في تحديد طبيعة المقدرات الجوهرية التي تجعل نمو المنظمة ممكناً.

وبين (Russell&Quercus,2010:36-40) و (الياسري والشمري،2015: 349-350 ) بان امتلاك المقدرات الجوهرية من قبل المنظمات يفتح لها الطريق لعدد من الأسواق المختلفة وهي من المحتمل ان تزداد بشكل كبير مع الإبداع والابتكار . واظهر (Wheelen&Hunger,2018:16) ان مصطلح المقدرات الجوهرية في مجال الادارة الاستراتيجية يستند الى الموارد والقدرات ذات القيمة فقط إذا كان يوفر للمنظمة القدرة على تحقيق عوائد استثنائية.

واشار (Kim et al,2017:76) الى ان مصطلح المقدرات الجوهرية استخدم لأول مرة في الدراسات الاجتماعية وتحديداً في حقل الادارة من قبل الباحثين (Hamel&Prahalad,1990) ، اما (Tanloet&Tuamsuk,2011:123) فقد اوضحا ان مصطلح المقدرات الجوهرية هو وليد من مصطلحات سبقته وهي الموارد، والامكانات ، والقدرات، ثم المقدرات الجوهرية وايضا ميزوا ترابط هذه المصطلحات وكما هو موضح في الشكل (2).




**الشكل (2) ظهور وتطور مفهوم المقدرات الجوهرية**

**Source:** Sotarauta, Markku, "Building Knowledge based- Core Competencies and Leadership in Flowing Woeld", International Conference City of Gdansk Poland, 2001:14.

يتضح من خلال الشكل (2) ان كل مستوى يعتمد على المستوى الادنى منه من المستويات الموجودة وكلما زادت صعوبة الوصول للمقدرات الجوهرية في المنظمة زادت القيمة للأفراد المستفيدين والمنظمة.

**ثانياً: مفهوم المقدرات الجوهرية**

أصبحت المقدرات الجوهرية مصطلحاً شائعاً في مجال الأعمال ويتم استعمالها لتحقيق الميزة التنافسية (Chen & Chang , 2011 :5738 ) . إذ يعد مفهوم المقدرات الجوهرية واحداً من العديد من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري المعاصر، ويعد العالم (Selznick،1957) أول من استعمل مصطلح المقدرات المتميزة (distinctive competency ) عند القيام بوصف مجموعة من الخصائص التي تكون نادرة وتتميز بها المنظمة الصناعية عن باقي المنظمات المنافسة الأخرى ( القيسي ، 2017 : 42 ) . لا يوجد تعريف واحد يتفق عليه جميع الباحثين للمقدرات الجوهرية لاختلاف وجهات نظرهم لكونها مصطلحاً شاملاً يغطي الموارد والقدرات (Gokkaya & Ozbag , 2015 : 91).

وتعرف المقدرات الجوهرية بأنها نقاط القوة الأساسية للمنظمات وهي أفضل الأعمال التي تقوم بها المنظمة التي تمُكَنِها من تحقيق الميزة التنافسية (Besler & Sezerel ,2011:1259). ووفقاً لـ (Boyatzis) يعتقد بأنها مجموعة من السلوكيات والمهارات والمعارف و الاتجاهات التي يتم استعمالها من أجل تحسين الأداء بما يساعد العاملين على إنجاز أعمالهم بكفاءة عالية في المنظمة(Agbada ,2013 :75).

كما يمكن تعريف المقدرات الجوهرية بأنها القدرة التي تعد أساسية لأنشطة توليد القيمة للمنظمة بدلاً من ملكية الموارد وهي أحد الأصول القائمة على المعرفة التي تكون مميزة ومن الصعوبة تقليدها (Gokkaya & Ozbag ,2015:91) . ووفقاً لـ (Yang 2015 ) يرى بأنها تتمثل في التكامل الفعال للمعرفة والتقنيات والموارد ومهارات العاملين والمهارات الإدارية لتطوير المنتجات الجديدة والعمليات (Enginoglu & Arikan ,2016 :121) . ويذهب (Rothaermel , 2017 : 108) إلى أنها إجمالي القدرات التي تشكل مصدراً للميزة التنافسية لمنتجات المنظمة عن منتجات منافسيها مما يخلق قيمة أعلى للزبون أو تقديم منتجات مماثلة وبتكلفة أقل.

ويعرف (توحي ، 2019 : 227) المقدرات الجوهرية بانها كافة الموارد المملوكة من قبل المنظمة الصناعية والتي توصف بانها نادرة وصعبة التقليد وذات قيمة وتسهم في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها والتطلعات المستقبلية الخاصة بها . أن مفهوم المقدرات الجوهرية أساسياً للتجديد التنظيمي وكقوة دافعة وراء التغيير الاستراتيجي الامر الذي اثار اهتمام كل من المديرين والباحثين (Ljungquist ,2007:393). ويضيف (Enginoglu & Arikan , 2016 :121 ) أن مفهوم المقدرات الجوهرية وتعريفها ومحتواها

غير واضحة ، وهو مفهوم معقد ومن الصعب تحديده كظاهرة في السنوات الخمس والعشرين الماضية . وحاول الباحثون عبر أبحاثهم المستمرة تحديد مفهوم واضح للمقدرات الجوهرية ومعرفة ماهيتها بما يتوافق مع وجهات نظرهم وتوجهاتهم الفكرية ، والجدول (9) يوضح أراء مجموعة من الباحثين للمقدرات الجوهرية.

**الجدول (9) بعض مفاهيم المقدرات الجوهرية من وجهة نظر عدد من الباحثين**

| ت | الباحث ، السنة ، الصفحة | المفهوم |
|---|---|---|
| 1 | Daft , 2010 :62 | نشاط الأعمال الذي تتفوق من خلاله المنظمة على منافسيها وهذا النشاط يرتبط بالبحث والتطوير أو بالبراعة التكنولوجية أو الخدمة المثالية للزبائن . |
| 2 | Russell &Taylor,2011:8 | ما تقدمهُ المنظمة بشكل أفضل من خلال خدمة إستثنائية أو جودة أعلى أو تسليم أسرع أو تكلفة أقل أفضل من المنظمات المنافسة الأخرى . |
| 3 | نايف ، 2012 : 107 | مهارات المنظمة و قابلياتها المميزة الأكثر خلقاً للقيمة التي تكون الأساس في نجاح عمليات المنظمة، إذ تشكل مصدراً للميزة التنافسية وذات تأثير أكبر للمنظمة وتميزها عن منافسيها بحيث تمكنها من تقديم منافع خاصة للزبائن، مقابل الثمن الذي يدفعه الزبائن من خلال استثمار تلك المهارات و القابليات المميزة للوصول إلى معايير ذات مواصفات عالمية. |
| 4 | Peker, 2013: 14 | قدرة الموظف على تلبية متطلبات الوظائف عن طريق انتاج مخرجات وظيفية بمستوى متوقع من الجودة وضمن الحدود البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة. |
| 5 | Gupta ,2014 :3 | القدرة الفريدة التي تكتسبها المنظمة على مدى فترة زمنية طويلة في شكل موارد أو قوى عاملة ماهرة أو معرفة ما تساعد المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من حيث الجودة ، التصميم ، والإنتاج أو التوزيع واضافة قيمة للزبون . |
| 6 | David , 2015 : 245 | أحّد أنشطة سلسلة القيمة التي تؤديها المنظمة بشكل جيد وكفوء . |
| 7 | Enginoglu&Arikan, 2016:121 | التكامل الفعال للمعرفة والتكنولوجيا والموارد والتقنيات ومهارات الموظفين والمهارات الإدارية في المنظمة . |
| 8 | Kawshala , 2017: 253 | نقاط القوة الخاصة بالمنظمة الصناعية والتي تمثّل الأساس لتوفير القيمة المضافة لها من خلال التعلم الجماعي وتراكم الخبرات وتنسيق مهارات إنتاج متنوعة ودمج تدفقات متعددة من التقنيات . |
| 9 | Schroeder&Goldstein, 2018:369 | ما تمتلكه المنظمة من قدرات يجعلها قادرة على المنافسة في السوق بطريقة مربحة من خلال العديد من الأشياء مثل الافراد العاملين المهرة ، المعرفة ، والعلامة التجارية أو أي شيء يؤثّر على القدرة التنافسية للمنظمة . |
| 10 | Kim , 2019 :4 | المهارات المعرفية والعاطفية والاجتماعية التي يحتاجها المتعلمون لضمان النجاح والميزة التنافسية في الحاضر أو المستقبل القريب بحياتهم التعليمية والمهنية . |
| 11 | Hooda&Singla,2020:4 | قوة المنظمة التي تزودها بالقدرة على تحمل التغيرات السلبية في البيئة الخارجية وجعل المنظمة مستدامة في مواجهة تلك التغيرات. |
| 12 | Sihotanga et al.,2020:1608 | مزيج ملائم من الموارد والمهارات المختلفة ويمكنها تميز المنظمات في السوق وتعد اساسا للقدرة التنافسية للمنظمة. |

**المصدر :** من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات الواردة في الجدول

من خلال ما تقدم من المفاهيم يمكن ان نلخص الجوانب الأتية بوصفها تتضمن ما طرحه الباحثون في هذا المجال :

1- المقدرات الجوهرية مزيج من الموارد والقدرات والأنشطة والمعرفة الضمنية والعمليات الداخلية .
2- تمثل عملية التعلم المنظمي الخطوة الأولى في خلق المقدرات الجوهرية .
3- أداة مهمة لاكتساب فرص المستقبل والدخول للأسواق الجديدة .
4- هي نتيجة تراكم المعرفة والخبرات في مضمار العمل المستمر .
5- تمثل تكامل لمهارات الموظف والمعرفة والمهارات الإدارية لمنظمة .
6- تعد وسيلة أساسية للتكيف مع البيئة الديناميكية .
7- تعمل على خلق وتعظيم القيمة للزبون .
8- تُعد من اللبنات الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
9- ما تجيده المنظمة على نحو أفضل من منافسيها .
10- مصدراً للجودة والأبداع .

مما تقدم يمكننا تعريف المقدرات الجوهرية بأنها :

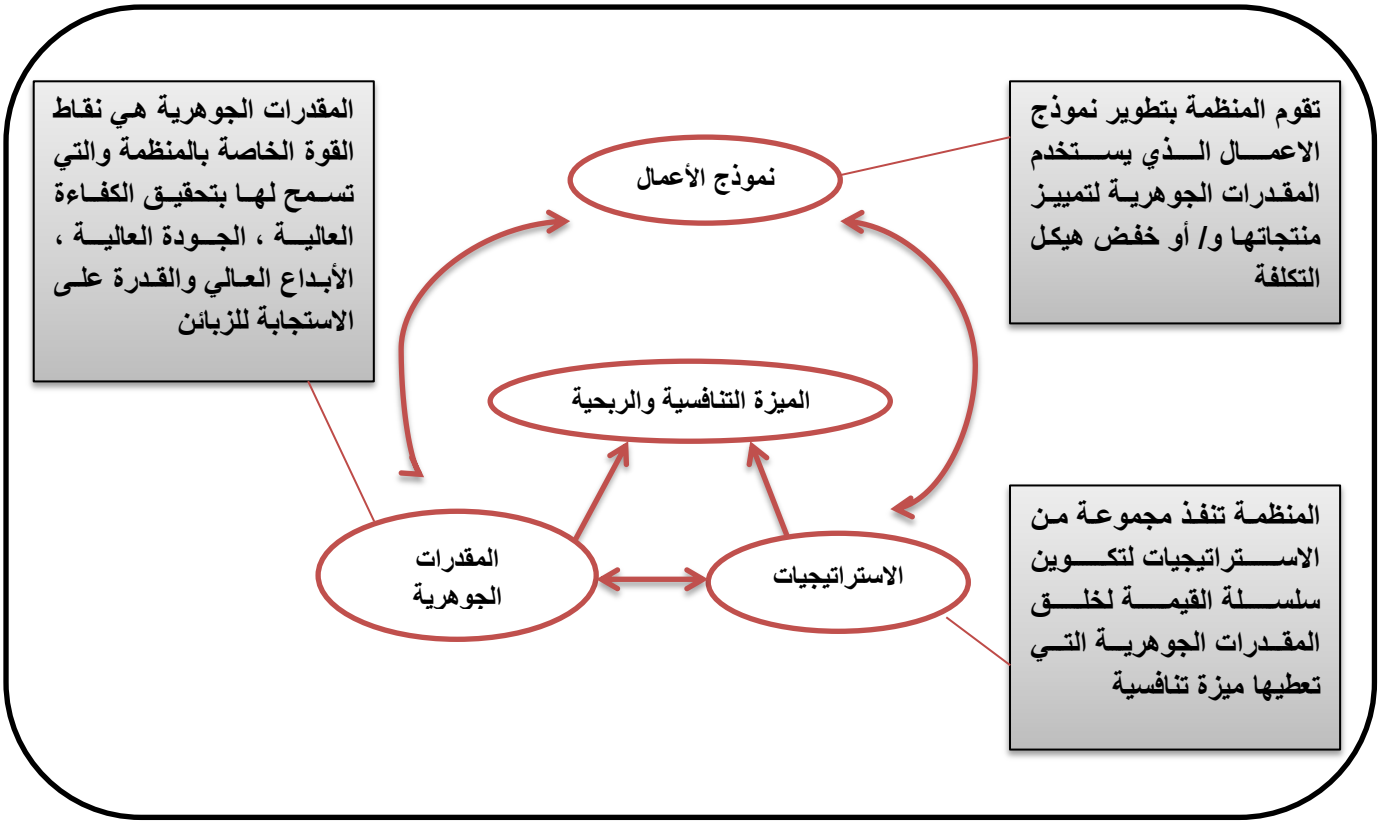
**"الأنشطة المترابطة التي تحقق الميزة التنافسية والتي تؤديها المنظمة ببراعة وبشكل يصعب تقليدها او استبدالها من الأخرين ويتم ذلك من خلال تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والموارد والمعرفة المشتركة للمنظمة ليمنحها التميز الدائم عن المنظمات الأخرى"**

### ثالثاً : أهمية المقدرات الجوهرية

تظهر أهمية المقدرات الجوهرية من خلال أنشاء منظمة متعلمة قادرة على تطوير الافكار الجديدة (الشيخلي ، 2009 : 77). وينتج عنها مجموعة من المهارات وتقنيات الإنتاج التي تقدم قيمة مضافة تمكن المنظمة من الوصول إلى مجموعة متنوعة من الأسوق ( Kawshala ,2017 : 253 ) . كما يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف التي ستساعد في تحديد مستقبل المنظمة عن طريق مقارنة اداء المنظمة الحالي مع الأداء السابق لها ومع المنافسين الرئيسيين ، فبمجرد أن تحدد المنظمة مقدراتها الجوهرية يمكنها بعد ذلك دراسة الفرص المحتملة التي تؤدي الى منتجات واسواق جديده ، فضلا عن انها تمثل مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ( Wheelen & Hunger , 2012 :139 ) و(Arai ,2018 : 24) و ( Hill & Jones , 2013 :84).

ان الميزة التنافسية لدى المنظمة تركّز على المقدرات الجوهرية بوصفها مصدراً أساسياً لتحقيق تلك الميزة لكونها تشمل مجموعة معينة من المهارات والموارد التي تمتلكها ، كذلك طريقة استعمال تلك الموارد لإنتاج المنتجات النهائية ( Nimsith et al. , 2016 : 66 ) . فهي موجودة في موارد المنظمة وتقسّم على موارد ملموسة وغير ملموسة ، وتتجسد غالباً في الموارد غير الملموسة ، على سبيل المثال تراكم المعرفة والتعلم على مر السنين والتي من الصعب تقليدها (Jabbouri & Zahari , 2014 : 132 ) .

فالمقدرات تحتاج إلى خلق القيمة فضلاً عن القدرات ( المهارات ) لاستثمار هذا المصدر والقدرات الفريدة لإدارة الموارد والاستخدامات الإنتاجية ( Mappigau & Hastan , 2012 : 161 ) . أن الميزة التنافسية للمنظمة يتم بنائها بواسطة المقدرات الجوهرية وذلك من خلال أربعة عوامل رئيسة هي ( الكفاءة ، الجودة ، الابداع ، الاستجابة للزبائن ) اللازمة لدعم استراتيجيات الكلفة المنخفضة ، التمايز ، التركيز. ومن ثمّ تحقيق ميزة تنافسية وتوليد الربحية العالية (Hill & Jones,2013:99) الشكل (3) يوضح ذلك




**الشكل (3) دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية والربحية المتفوقة**

**Source:** Hill , Charles W. & Jones , Gareth R. "Strategic Management: An lntegrated Approach" 10th edition . Cengage Learning . 2013 : p 99.

اكد ( Huh, 2017: 51 ) على أن المقدرات الجوهرية تعمل على خلق بيئة مبتكرة ، وتحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية ، والحد من البطالة ببناء قوى عاملة مؤهلة وقابلة للتكيف ، كما تتضمن المقدرات الجوهرية القدرة ليس فقط على تصميم سياسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ( CSR ) ، ولكن أيضاً لفهم

المسؤوليات الاجتماعية في كل مجتمع تعمل فيه المنظمة ولتلبية التوقعات بالكامل ومنع الإضرار بسمعة المنظمة (Tench & Topic, 2018: 3) ، وهذا ما أكد علية (Weiss & Kolberg, 2003: 23) بأن المقدرات الجوهرية تعمل على بناء مجموعة القيم الأساسية والتي تصبح الأساس في توجيه قرارات المنظمة مع الزبائن والأفراد العاملين والمساهمين. تمثل المقدرات الجوهرية عاملاً حاسما يُمَكن المنظمات من الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية لتحديد الأداء اللازم وتحقيق النتائج المرغوبة ، وتطوير المنتجات الأساسية التي تستخدم لبناء عدد أكبر من منتجات المستخدم النهائي ، كما انها تعمل على تحسين فرص النجاح على المدى الطويل حيث يتم تعزيزها بمرور الوقت ( Torvatn , 2019 :35 ) و Tomal & ) Jonesm , 2015 :13 )

يؤكد ( Krishnan & Islam ,2019:17 ) ان المنظمات تكون أكثر كفاءة في عملياتها بامتلاكها المقدرات الجوهرية التي تسهم بشكل كبير في تعزيز القيمة المدركة للزبون . ورفع مستوى أداء العاملين وسد الفجوات في قابلياتهم ، وتسهيل توصيل السلوكيات المرغوبة والتحكم في التكاليف وزيادة رضا الزبائن والعاملين ، ورفع كفاءتهم بشكل مستمر من خلال برامج التدريب والتعلم لأجل تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ، ويتم ذلك من خلال التخلص من المهارات القديمة ، واستحداث مهارات اخرى جديدة ( Magotra et al. ,2015 :103-104 ) وأضافت منظمة العمل الدولية ( International Labour Organization ,2015:3 ) ان المقدرات الجوهرية تزيد من قابلية الأفراد للتوظيف في جميع مجالات الصناعة وهي مكون رئيسي لمعايير المهارات المهنية ، ويمكن دمجها في أي معايير للمهارات والمساهمة في خلق بيئة ابداعية تؤدي الى تحسين الإنتاجية ، والقدرة التنافسية والحد من البطالة من خلال خلق قوى عاملة مؤهلة وقابلة للتكيف .

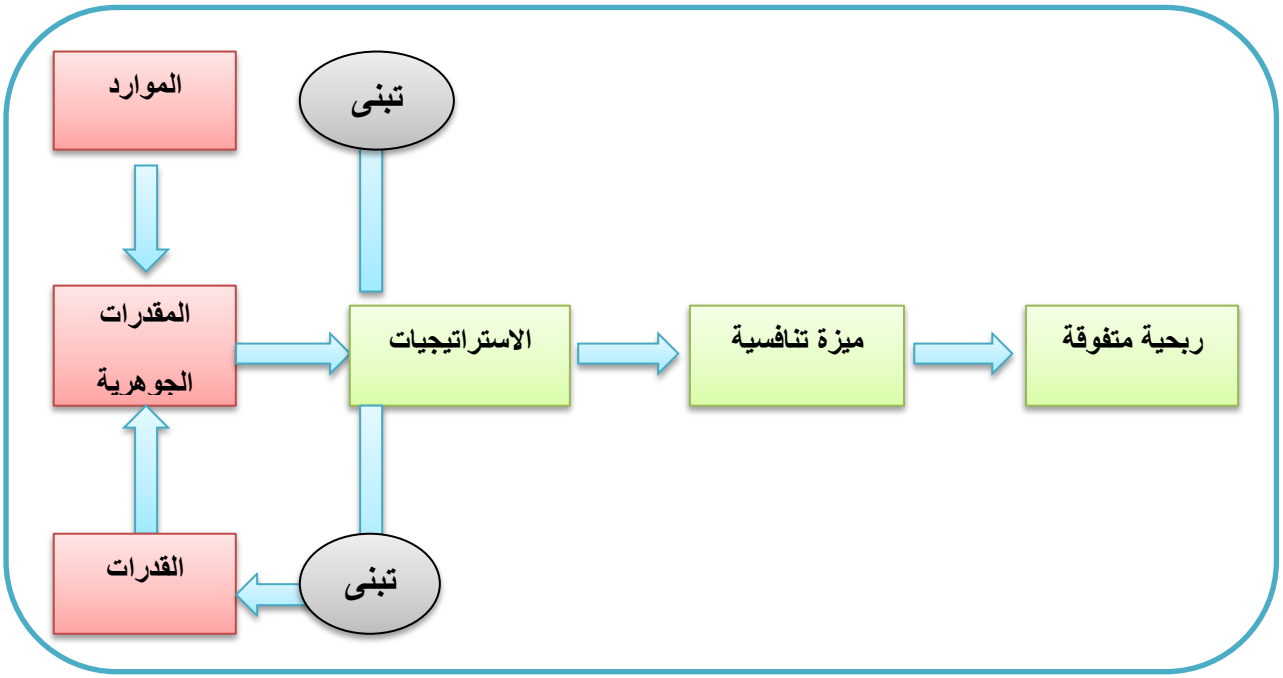
## رابعاً : مصادر المقدرات الجوهرية

ان المقدرات الجوهرية توفر للمنظمة قدرة تنافسية عالية ، ولذلك فأنها تعمل كميزة ومصدر فريد ومتميز للمنظمة . وغالباً ما تتمثل مقدرات المنظمة الجوهرية في الأفراد والممتلكات الفكرية ، وليس في الموارد المادية التي تظهر في ميزان المدفوعات . وعادةً ما تعتمد المقدرات الجوهرية على مجموعة المهارات والموارد والتكنولوجيا عبر الإدارات والوظائف المختلفة وتعد المعرفة والممتلكات الفكرية أكثر أهمية من الموارد المعنوية فهي مكونات رئيسة للمقدرات الجوهرية ولقدرة المنظمة التنافسية (تومسون و ستريكلاند ، 2006: 101). تنشأ هذه المهارات والقدرات من مصدرين أساسيين هما: ( رشيد وجلاب ،2008: 325 )

1- **الموارد المتخصصة :** يوجد نوعان من الموارد اللذان يتميزان بدور واضح وكبير في إكساب المنظمة ميزة تنافسية هما الموارد الوظيفية والموارد التنظيمية ، وتمثل الموارد الوظيفية المهارات الفردية الكامنة أحدى وظائف المنظمة. أما الموارد التنظيمية فأنها تعبر عن الخصائص أو السمات الخاصة بالمنظمة التي من شأنها أن تكسب المنظمة ميزتها التنافسية ، ولعل من أبرز أنواع هذه المهارات هي مهارات فريق الإدارة العليا ، ورؤية مؤسس المنظمة ، الموارد القيمة والنادرة كالأرض واحتياطيات رأس المال والمعدات ، والسمعة الطيبة والعلامة التجارية .

2- **القدرات التنسيقية** : تشير القدرات التنسيقية الى قدرة المنظمة على التنسيق بين مواردها الوظيفية والتنظيمية لتحقيق أقصى منفعة ممكنة ، وعادة ما تستخدم المنظمات الهيكل التنظيمي أو الثقافة التنظيمية كأدوات لتحقيق التناسق المنشود بين الموارد الوظيفية والموارد التنظيمية .

أشار (Hill & et al ,2015: 83 ) الى أن المقدرات الجوهرية تنشأ من مصدرين يكمل كل منهما الآخر وكما موضح في الشكل (4) .




**الشكل (4) مصادر المقدرات الجوهرية**

**Source:** Hill , C.W.L.,; Jones , G.R.,&Schilling , M.A., (2015)." " Strategic Management An lntegrated A pproach" , University of Washington ,p: 85.

1- **الموارد Recourses :** تمثل الموارد موجودات المنظمة ويمكن تقسيم موارد المنظمة الى نوعين : موارد ملموسة وهي الموجودات التي نستطيع أن نراها ونقيمها ويمكن ملاحظة قيمتها من خلال القوائم المالية ، مثل الأرض ، والمباني ، والمعدات ، والمخزون والأموال ، أما الموارد غير الملموسة هي الموجودات التي تمثل النجاح الذي حققه مديرين المنظمة وموظفيها ، مثل الاسم

التجاري ، شهرة المنظمة ، المعرفة التي اكتسبها الموظفون بالخبرة ، الملكية الفكرية للمنظمة والتي تتضمن براءات الاختراع ، حقوق التأليف والنشر و العلامات التجارية .

ويرى (Johnson&Scholes,1997:193) أن تدقيق الموارد تعد نقطة البدء لفهم القابليات الاستراتيجية فهي محاولة لتعزيز نقاط القوة للموارد وتشخيص طبيعة ومدى تمايز أو اختلاف تلك الموارد التي تكون مصدراً للمقدرات الجوهرية للمنظمة وارتباطها مع قابليات المنظمة والتوازن بين موارد ونشاطات المنظمة . أشار (Spendlove,2007:98) الى أن مصادر المقدرات الجوهرية تتجسد بموارد المنظمة ، وقد صنف موارد المنظمة الى صنفين الأول الموارد الممكنة والمتوفرة حالياً للمنظمة والثاني الموارد اللازمة لتحقيق القيمة المميزة للمنظمة .

2- **القدرات Capabilities :** هي مهارات المنظمة التي تقوم بالتنسيق بين مواردها وعملية التنفيذ ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي . تلك المهارات تكمن في القواعد التنظيمية والأساليب المعتادة في العمل والاجراءات أي النمط أو الاسلوب الذي تعتمده المنظمة على مستوى أتخاذ القرارات ، وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق الأهداف التنظيمية ، و بشكل عام فإن قدرات المنظمة تعد نتاج هيكلها التنظيمي وعملياتها ونظم الرقابة بها ، وهي تحدد كيف وأين تتخذ القرارات داخل المنظمة ، وأي السلوكيات التي تكافئ عليها المنظمة ، والقيم والاعراف الخاصة بالمنظمة .أما ( Grant,2010 ) فيرى أن القدرات تشير الى أمكانية مجموعة من الموارد الخاصة بمنظمة معينة على أنجاز بعض المهام والنشاطات الإنتاجية ( الحميري ، 2014 : 80) .

ومن وجهة نظر مقاربة يتبنى (Spendlove,2007:98) مصادراً للمقدرات الجوهرية تتجسد في الموارد والقابليات المنظمية ، إلا أن تركيزه يكون على موارد المنظمة ، لذا فقد صنف موارد المنظمة إلى ثلاثة تصنيفات ، الأول : الموارد الممكنة والمتوافرة حالياً للمنظمة، الثاني: الموارد اللازمة لتحقيق القيمة المميزة للمنظمة والثالث: قابليات المنظمة الاستيعابية ومهارات أعضاء المنظمة في تحقيق التوافق بين موارد المنظمة وعمليات أعمالها. يؤكد (نجم،2008: 159 ) أن مصادر المقدرات الجوهرية للمنظمة تكمن في التعلم الجماعي لتوليد واكتساب المعرفة والتوافق بين العمليات التكنولوجية بما يحقق التمكين التكنولوجي للمنظمة.

أوضح ( Krajwski et al ,2013:29 ) أن مصادر المقدرات الجوهرية تشمل الآتي :

1- **القوة العاملة :** إن القوة العاملة المدربة جيداً والتي تكون ذات مرونة عالية تسمح للمنظمات بالاستجابة لاحتياجات السوق في الوقت المناسب كونها على اتصال مباشر مع الزبائن . وتعد من القدرات المميزة للمنظمة .

2- **التسهيلات :** إن وجود التسهيلات في مواقع العمل والمتمثلة ( المكاتب ، المخازن والمصانع ) تمثل الميزة الرئيسة للمنظمة بسبب أمكانية استعمالها لمدة زمنية طويلة ، فضلاً عن مرونة هذه التسهيلات تساعد في التعامل مع مجموعة متنوعة من الخدمات أو المنتجات على مستويات مختلفة الأحجام مما يجعلها تمثل مقدرة ميزة للمنظمة .

3- **السوق والمعرفة المالية** : بإمكان المنظمات امتلاكها للمقدرات الجوهرية وذلك من خلال جذب رأس المال من مبيعات الأسهم ، وتسويق المنتجات وتوزيعها أو تقديم الخدمات ، أي تقديم المنتجات والخدمات التي تختلف وتتميز عن منتجات وخدمات مماثلة في السوق .

4- **النظم والتكنولوجيا** : يمكن للمنظمة الحصول على المقدرات الجوهرية لما تملكه من أنظمة وخبرات في مجال تقانة المعلومات وما تستخدمه من شبكات الأنترنيت ، وعلى سبيل المثال تكنلوجيا المعلومات المستخدمة في خدمات زبائن المصارف للحصول على التميز ، وبراءات الاختراع في تقنية جديدة والعديد من التطبيقات الالكترونية الأخرى .

فيما حدد ( Drejer , 2002 ) مصادر المقدرات الجوهرية بمصدرين أساسيين هما : ( عبد نايف ، 2012 : 112 )

1- **المقدرات الخاصة Firm Specific Competencies** : ويقصد بها تلك المقدرات التي تطورها المنظمة داخلياً بالاعتماد على إمكانياتها وقابلياتها والتي تنشأ مع الزمن، إذ يصعب على المنافسين تقليدها ، ويعد هذا النوع أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمة.

2- **مقدرات المجال العام public Domain Competencies :** تأتي هذه المقدرات من خلال الإيفاء بمعايير معينة مفروضة بشكل أفضل عن باقي المنظمات في قطاعها الصناعي ، إذ تتميز هذه المنظمة عن غيرها من المنظمات الاخرى لاسيما في الصناعات التي يصعب أن تحقق فيها المعايير ، ومثال ذلك قدرتها على تحقيق معايير الجودة لشهادة الأيزو ( 9000 ) في صناعة يعجز فيها بقية المتنافسين من بلوغ هذه الشهادة .

على الرغم من ذلك من الصعوبة تحديد اين توجد المقدرات الجوهرية في المنظمة، اذ ان تنوع العوامل التنظيمية يجعل كل من هذه العوامل مصدراً من مصادر هذه المقدرات، ويمكن ان تكون مثلاً في (الطائي، 2007: 117) ، (Wheelen & Hunger, 2008: 107):

1- اي مستوى من المستويات التنظيمية ، فربما في الادارة العليا وربما تكون في مستوى العمليات والتنفيذ.

2- عوامل النجاح الحرجة مثل الخدمة الجيدة او التنوع إذ تسهم هذه المقدرات في تحقيق عوامل النجاح هذه ، وليس هي العوامل نفسها.
3- ممكن أن تكون مكتسبة من الآخرين.
4- قد تكون من موهبة الاصول الرئيسة القادمة من تأسيس المنظمة مثل براءات الاختراع على سبيل المثال نمت شركة زيروكس على اساس براءات الاختراع (النسخ الاصلية).
5- قد تكون بنيت بعناية وتراكمت مع مرور الزمن في داخل الشركة على سبيل المثال شركة هوندا ارست خبرتها الطويلة بعناية في مصنع صغير لمحركات الدراجات النارية ثم الى السيارات ومن ثم الى جزازات العشب.
6- قد تكون من الشراكة مع وحدات الاعمال للآخرين او التحالفات المشتركة على سبيل المثال عملت شركة (Apple) للكمبيوتر مع شركة تصميم لخلق جاذبية خاصة لمنتجها (Apple 2) و(Mack كومبيوتر).

## خامساً : أنواع المقدرات الجوهرية

تباين الباحثون في تحديد عدد وانواع المقدرات الجوهرية ، فمن حيث العدد لا يوجد اتفاق حول عدد محدد لهذه المقدرات ، فقد بين (Parhald&Hamel ,2003:7) بانه يمكن أن تتوفر للمنظمة ( خمسة أو ستة ) مقدرات جوهرية ، وأن المنظمات التي تدرج قائمة فيها ( عشرون أو ثلاثون ) مقدرة جوهرية ، فهي لا تمثل مقدرات جوهرية ، لأنه لا يمكن لأية منظمة أن تمتلك هذا العدد منها. ويرى (Ramlall ,2006:27) بأن المقدرات الجوهرية التي يتمتع بها العاملين في المنظمة تختلف بأنواعها بحسب المستويات التنظيمية ، وتوجد علاقة بين هذه المستويات وبين مستوى تعليم الأفراد وسنوات خدمتهم ، فضلاً عن نظم التعويض التي تعتمدها المنظمة في مكافأة الأفراد فيها.

ومن أبرز تصنيفات المقدرات هو تصنيف (Coyne) الذي قسمها على النحو الاتي : ( الطائي ، 2007 : 115-116 )

1- **المقدرات العقلية ( التبصر ) :** وهي المقدرات التي يتم من خلالها تعلم الحقائق والنماذج التي تعد المحرك الاول للميزة التنافسية والتي يمكن ان تأتي من خلال :
أ- تحليل التميز والتركيز.
ب- المعرفة العلمية المؤدية بالابتكار.
ج- المعرفة التكنولوجية التي تنتج الابداع.
د- الملكية الفكرية في المنظمة.

ه- الابداع الناجح المؤدي لإنتاج بعض المنتجات.

2- **مقدرات التنفيذ المتميز :** هي المقدرات المرتبطة بالعاملين والذين يمكن لهم توظيفها في تنويع المنتجات والخدمات النهائية وزيادتها بالرغم من تساوي مدخلاتها ، وتستند هذه المقدرات الى حرفية عالية لدى العاملين ، وكلما ازداد تباين العاملين في امتلاكهم لهذه المقدرات كلما زاد تأثيرها على مخرجات المنظمة .

اوضح ( Jones ) بأن قدرة المنظمة على تطوير ستراتيجيتها تتيح لها الفرصة لخلق قيمة وميزة تنافسية تتمثل في قابليتها على الحصول على موارد خاصة وقدرات متناسقة ويبين ( Jones ) ان هناك نوعين من المقدرة الجوهرية البشرية التي تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية وهما : -

1- **المقدرة الوظيفية :** هي المهارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة وهذه المقدرات تتميز بأنها فريدة او خاصة او صعبة التقليد .

2- **المقدرة المنظمية** : تتضمن المهارات التي تتمتع بها الادارة العليا ، وامتلاك الموارد القيمة والنادرة (الاراضي ، ورأس المال ، التجهيزات ) تتضمن القابليات غير الملموسة مثل ( العلاقة التجارية ) ويشترط فيها ان تكون منفردة وصعبة التقليد من المنافسين ( المشهداني ، 2002 : 92 )

حدد (Larcher ,2007:4 ) ثلاثة انواع من المقدرات التي يحتاجها الافراد لكي يتفاعل مع الآخرين في المنظمة واتمام وظائفهم بالشكل المرغوب :

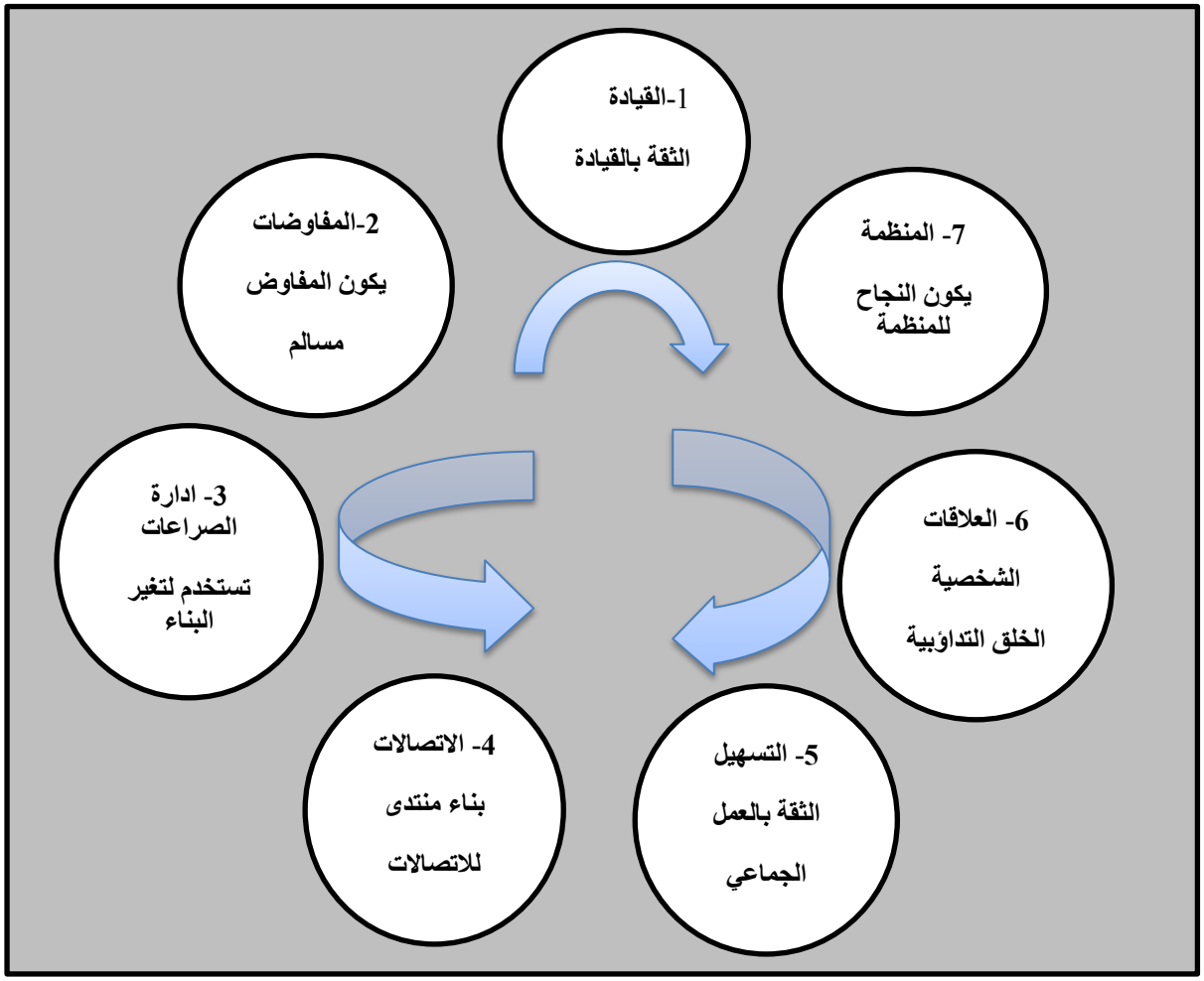
1- **المهارات الاخلاقية** : تتكون من القدرة على فهم المنظور الاخلاقي والقدرة على توضيح الابعاد الخاصة بالمنظمة ، والقدرة على حل الصراعات .

2- **المهارات العملية** : تتكون من اداء المهام والواجبات المختلفة وامتلاك المهارات اللازمة لتسهيل العمليات الصعبة والقدرة على حل الصراعات التي تكون بسبب الحالات العاطفية في العمل .

3- **المهارات الشخصية** : تتكون من الاستماع للآخرين ، مهارة الاتصال الفعال ، المقدرة على الدفاع ضد آراء الآخرين.

وقد اضاف ( القريوتي ، 2009 : 326-327) المقدرات الجوهرية الاتية للموارد البشرية العاملة في المنظمة " القدرة على التركيز ، القدرة على التكيف مع التغير والقدرة على التخطيط الاستراتيجي " .

حددت (Dyer , 2007:1 ) سبعة مقدرات جوهرية تنظيمية وبشرية تتمتع بها المنظمة يمكن توضيحها من خلال الشكل (5):




**الشكل (5) المقدرات الجوهرية السبعة**

**Source:** Dyer , Sue (2007) the seven core competencies for partnering ,291 McLeod Street x Livermore ,CA 94550 x www.orgmet.com

بين (Hamel&Heene,1994) الى أن هناك عدداً من تصنيفات المقدرات الجوهرية ، إلا أنه يمكن إدراجها وفق ثلاثة أنواع رئيسة ، وكما يأتي : (حمدان وإدريس ، 2009 :360 )

1- **مقدرات الوصول الى الأسواق** : المتضمنة إدارة وتطوير العلامة التجارية ، والمبيعات والتسويق ، والتوزيع والإمدادات التسويقية ، والدعم التقني ، وهذه المهارات تساعد منظمات الأعمال على البقاء بالقرب من زبائنها .

2- **المقدرات المرتبطة بالتكامل** : المتضمنة الجودة ، و إدارة الوقت ، والإنتاج في الوقت المحدد ، و إدارة المخزون ، والتي تبين مدى قدرة المنظمة على القيام بالأعمال والإنجاز بسرعة ، ومرونة أكبر وبثقة عالية أكثر من المنافسين .

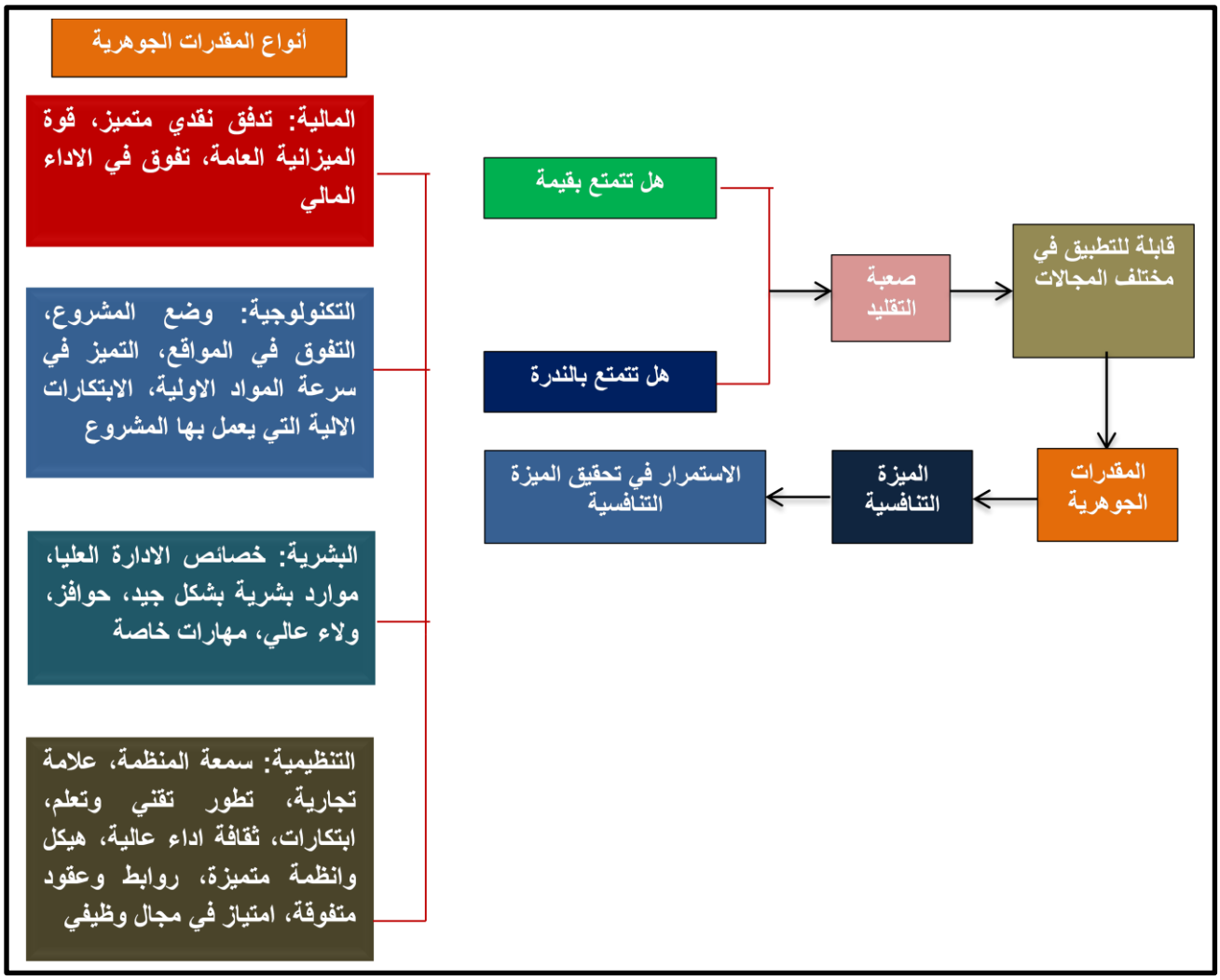
3- **المقدرات المرتبطة بالوظائف** : المتضمنة المهارات التي تمكن منظمة الأعمال من استثمار خدماتها ومنتجاتها بالوظيفة الفريدة ، والتي تستثمر المنتجات أو الخدمات من خلال منافع الزبائن .

أما (Boxall & Purcell ,2008) فيصنفان المقدرات الجوهرية طبقا لأمدها الزمني الى الأنواع الآتية : ( الشيخلي ، 2009 : 83 )

1- **المرونة القصيرة الأمد :** تتمثل بمقدرة المنظمة على الاستجابة في الأمد القصير للتغيرات البيئية وبسرعة كبيرة تفوق استجابة المنافسين لتلك التغييرات ، فضلاً عن قدرتها على تخفيض كلف التكييف لمواردها للتغيرات بكلفة تقل عن كلفة تكييف المنافسين لمواردهم لتلك التغيرات البيئية .

2- **الذكاء البعيد الأمد :** يهتم بمقدرة المنظمة على التعلم الاستراتيجي في بيئة ربما تكون فيها تغييرات جوهرية ، والتساؤلين المطروحين هنا : هل تمتلك المنظمة المقدرة على الخلق ، أو على ألاقل مواكبة التغييرات البعيدة الأمد في تلك الظروف البيئية ؟ والتساؤل الآخر ، هل يمكن للمنظمة أن تتعلم بطريقة أسرع من منافسيها ؟ أن الإجابة على هذين التساؤلين يكمن في محاولات المنظمة لبناء الذكاء البعيد الأمد الذي يتضمن في طياته قدرة المنظمة على إدارة التوترات الاستراتيجية التي تخص تارة المرونة القصيرة الأمد ومتطلباتها على توفير الموارد اللازمة لمواجهة التحديات في الأمد القصير ، وتاره أخرى مقدرة المنظمة على توفير المتطلبات البعيدة الأمد ، فالمنظمات الأكثر مرونة تلك التي تستنبط توازناً ذكياً بين متطلبات المرونة القصيرة الأمد والذكاء البعيد الأمد .

اعتمد تصنيف (Harrison & John) على الموارد والقدرات في تقديم أنموذج للمقدرات الجوهرية إذ جرى تقسيم الموارد إلى أربع مجموعات (مالية، تكنولوجية، بشرية، تنظيمية) مما يعني إن هناك موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة ، وان تحقيق الميزة التنافسية يكون من خلال التأكيد على الموارد غير الملموسة في المنظمة التي تعدّ مصدر القوة عندما تكون صعبة التقليد، ونادرة ، وذات كلفة عالية للحصول عليها. (رحيم ، 2011: 98) كما موضح بالشكل (6):




**الشكل (6) المقدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة وكيفية تأثيرها على الميزة التنافسية**

**المصدر:** جهاد ، عدي صلاح ، ( 2017) ، "ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز المقدرات الجوهرية في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة"، رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق.

### سادساً : ابعاد المقدرات الجوهرية

أزدادَ الاهتمام بالمقدرات الجوهرية في المنظمات على مختلف احجامها ، وذلك لدورها الفعال في تحقيق القدرة على التعلم لدى الافراد في المنظمة من خلال ما يتصف به هؤلاء الافراد من امكانية عالية بالقدرة على التعلم ونقل الخبرات فيما بينهم ومن ثمّ فان ذلك ينعكس على هذه القدرة الجماعية للتعلم الذي بدوره يزيد من مستوى التعلم للمنظمة وهذا ما تهتم به المنظمات في الوقت الحالي ، لذا اختلف الباحثين في تسمية وتحديد أبعاد واضحة للمقدرات الجوهرية ، إذ يرى (Lai& Hwang, 2014:206) ان أبعاد المقدرات الجوهرية تتعلق بالتعاون، والاتصالات، وحل المشاكل المعقدة، والتفكير الناقد، والإبداع ، في حين

ذكر (Kak, 2004:13) ثلاثة ابعاد وهي التعلم التنظيمي، ورأس المال البشري والمرونة الاستراتيجية، وتناول (Hani & Alhawary, 2009: 98) الموارد الفريدة، ونظم المعرفة، والقدرات، والتسهيلات، والعمليات. اتفقت الدراسة مع الابعاد التي تناولها (Jabbouri& Zahari,2014:132) الذين استندوا بها الى تصنيف (Harrison and John, 1998) المتمثلة في الموارد التنظيمية، الموارد البشرية، والقدرات. إذ جاء الاختيار بسبب تناسب الأبعاد مع موضوع الدراسة وطبيعة الأفراد المستهدفين من الدراسة، فضلا عن الاستخدام المسبق لهذا المقياس من قبل العديد من الباحثين امثال (Rychen&Salgnik,2005:4) ، (Branzei&Thornhill,2006:11)، ( Goel,2007:41) ، ( Ljungquist,2008:1-2) ، ( Jelassi&Enders,2008) ، (Vincent&Focht,2009:166) .

**1- الموارد التنظيمية**

أفضل نظرية لتفسير الموارد التنظيمية هي وجهة النظر المستندة إلى الموارد . اذ تقوم النظرية بفحص وتصنيف المزايا الاستراتيجية لمنظمة ما مستندة إلى مزيج من القدرات والمهارات والأصول والممتلكات الملموسة(Mwai et al.,2018:1637), (Othmana et al.,2015:122). الفكرة الأساسية من وراء هذه النظرية هي أن المنظمات تختلف في الطرق الأساسية لأن كل منظمة تمتلك بداخلها مجموعة من الموارد الفريدة (Pearce& Robinson,2013:98). التي تمكن المنظمة من تعزيز خصائصها الايجابية ( Pesic, M.A.,2007:203). في سياق هذه النظرية، من الواضح أن الموارد التنظيمية التي تمتلكها المنظمات تؤثر على عملية التوجيه الاستراتيجي، وهي مهمة بالنسبة للمنظمة لتطوير القدرات من مواردها، والتي تشكل جزءاً من الميزة التنافسية للمنظمة (Ismail etal., 2012: 153). ووفقا لـ (Barney,2007) تنص وجهة النظر المستندة على المورد، أن موارد المنظمة ليست جميعها تحقق أداءً فائقاً ولكن فقط أنواعاً معينة تتحكم فيها المنظمة وتعود ملكيتها لها (Gakenia,2015:3). تعرف الموارد التنظيمية على انها جميع الموجودات، والقدرات، والعمليات التنظيمية، وسمات المنظمة، والمعلومات، والمعرفة وغيرها، المسيطر عليها من قبل المنظمة والتي تمكن المديرين من تصوير وتنفيذ الاستراتيجيات التي تعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها (Dess et al.,2007:91), (Hofer& Schendel,2006:86).

اما (Jiang Wei,2014: 34) فيرى أنها الموارد المالية والموارد البشرية، والسمعة التنظيمية، وسمعة العلامة التجارية. في حين بين (Wojciechowska,2016:5) ان الموارد التنظيمية هي جميع وسائل الإنتاج، والافراد، والمعلومات، والتعليمات التي تمتلكها أو تستخدمها المنظمة.

عُرفت الموارد التنظيمية ايضاً على انها الموجودات الملموسة وغير ملموسة التي تستخدمها المنظمات وعلى اساسها تختار المنظمات استراتيجيتها وتنفذها وعادة ما تكون هذه الموارد فريدة وذات قيمة ولا يمكن

تقليدها وليس لها بديل، وتكون مختلفة من منظمة الى اخرى (Jashapara, 2011:100) ، Pearce& (Robinson,2003:126) في حين بين ( Wheelen et al,2012:138) ان الموارد التنظيمية هي موجودات المنظمة، التي تشكل اللبنات الاساسية لها. ويرى كل من (Macmillan&Tampoe,2000:114), (Hitt, et al.,2001: 105), (Evans:2003:1) أن الموارد تكون ملموسة ويمكن قياسها بسهولة كالمصانع والمكائن ومن النادر أن تكون متمايزة ويمكن اكتسابها، وقد صنفوا الموارد التنظيمية إلى أربعة أنواع رئيسة هي:

أ- الموارد المادية : وتشمل البنايات و المعدات والآلات والأرض وماشابه .
ب- الموارد البشرية : وتشمل المهارات والمعرفة.
ت- الموارد المالية : القدرة على توليد النقود والوفرة في رأس المال .
ث- الموارد غير الملموسة : وتتكون من السمعة والعلامة التجارية .

اما (Yasuda,2003:20) فقد اشار الى ان هناك خمسة انواع للموارد التنظيمية وهي موارد تكنولوجية، موارد بشرية، موارد إنتاجية، موارد مالية، وموارد تسويقية.

**من كل ما تقدم تجد الباحثة ان الموارد التنظيمية هي مزيج من القدرات و المهارات والأصول والممتلكات الملموسة التي تمتلكها المنظمة لأداء أنشطتها والتي تعزز من خصائصها الايجابية ويصعب تقليدها من قبل الاخرين والتي تمكّن المديرين من تصوير وتنفيذ الاستراتيجيات التي تعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها.**

## 2- الموارد البشرية

غالباً ما تسعى المنظمات إلى تحقيق النمو والتوسع من خلال تمييزها عن غيرها من المنظمات في عدة ميزات تجعلها تحقق التفوق والتقدم عليهم، ولعل من ابرز الموارد التي تستطيع المنظمة التميز بها وتحقيق اهدافها هي الموارد البشرية، فالمورد البشري يعد القلب النابض في المنظمة الذي تستطيع به تحقيق ما تهدف اليه، لذا يعد المورد البشري من الموارد المهمة التي تمتلكها المنظمات، فلابد من العمل الحثيث والمتواصل لحسن إدارته وتنميته وتطويره لتحقيق اهداف المنظمة وتحسين ادائها وزيادة الإنتاجية (كرفوع والبلداوي، 2013: 149) .

عُرِفَ مصطلح الموارد البشرية تاريخيا على أنه وظيفة تنظيمية تتعلق بالحصول على الافراد الموهوبين والاحتفاظ بهم، اذ أن هذه الوظيفة لا تزال ضرورية، ويعتقد الباحثين أن المستويات السابقة من الدعم والتفاعل مع الافراد لن تكون كافية في توفير قوة عاملة مؤهلة ومدربة بأعداد كافية لتلبية الاحتياجات

المستقبلية بتكامل أنماط الحياة الشخصية مع التكنولوجيا، لذا يجب أن يتلاءم مكان العمل بشكل أفضل مع المورد البشري لكي ينجح. ويتطلب ذلك توسيع نطاق ما تعنيه بان الموارد البشرية هي نظام تفاعلي للاحتياجات على المستوى التنظيمي والفردي (Marren et al.,2018:5). والموارد البشرية هي موارد قيّمة ونادرة وغير قابلة للاستبدال تسهم في الميزة التنافسية الحقيقية (Hitt et al,2001:13).

في حين يرى ( الحسيناوي ،2019: 91 ) ان المورد البشري هو الركيزة الاساسية للمنظمة مهما كان نوعها، إذ لا توجد أي منظمة بدون موارد بشرية لذا فاستثمار الموارد البشرية ممثلة بالأفراد العاملين في المنظمات من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات ويعد الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة. فالأفراد العاملين هم الأداة لتحقيق أهداف الإدارة، وهم مصدر الفكر والتطوير، والقادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنظمة. كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف التي تدفع الافراد إلى العمل.

**تعرف الباحثة الموارد البشرية بأنها الموجود الاستراتيجي الذي لا يمكن الاستغناء عنه والقلب النابض في المنظمة والذي من خلالها تستطيع تحقيق ما تهدف اليه ، وهي الموارد المهمة التي تمتلكها المنظمات لتحقيق النمو والتوسع ولتمييزها عن غيرها من المنظمات في تحقيق التفوق والتميز عليهم .**

**3- القدرات**

تعرف القدرات على انها مهارات المنظمة التي تنسق بين موارد المنظمة ووضعها للاستخدام ، وتكمن في القواعد التنظيمية ، اي الاسلوب الذي تعتمده المنظمة في اتخاذ القرارات وادارة العمليات الداخلية لتحقيق اهدافها (شارلز وجاريت، 2010: 185). في حين عرف (جرينبرغ وباون، 2009: 147) القدرات على انها الافكار المعقدة التي يمتلكها الافراد والتي تتيح لهم التكيف مع البيئة والتصرف بحكمة في مختلف المواقف والقدرة على حل المشاكل. في المقابل، يتم استعمال القدرات لإكمال المهام التنظيمية المطلوبة لإنتاج السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن من أجل خلق قيمة لهم (Hitt,2017:88). وكما موضح في الجدول (10) ، إذ يتم تطوير القدرات في كثير من الأحيان في مجالات وظيفية محددة (مثل التصنيع والبحث والتطوير والتسويق) أو في جزء من مجال وظيفي (مثل الإعلان).

**الجدول (10) المجالات الوظيفية وقدراتها في المنظمات**

| المجالات الوظيفية | القدرات |
|---|---|
| الموارد البشرية | تحفيز الموظفين وتمكينهم والاحتفاظ بهم |
| التسويق | الترويج الفعال للمنتجات ذات الأسماء التجارية، خدمة العملاء الفعالة، وتجارة مبتكرة |
| التصنيع | مهارات التصميم والإنتاج، جودة المنتج. |
| البحث والتطوير | التكنولوجيا المبتكرة، تطوير حلول مبتكرة، والتحول السريع في التكنولوجيا واستخدامها في منتجات وعمليات جديدة |

**Source:** Hitt et al., strategic management: Competitiveness & Globalization Concepts and Cases,12th edition, Cengage Learning ,Boston,USA, 2017:90.

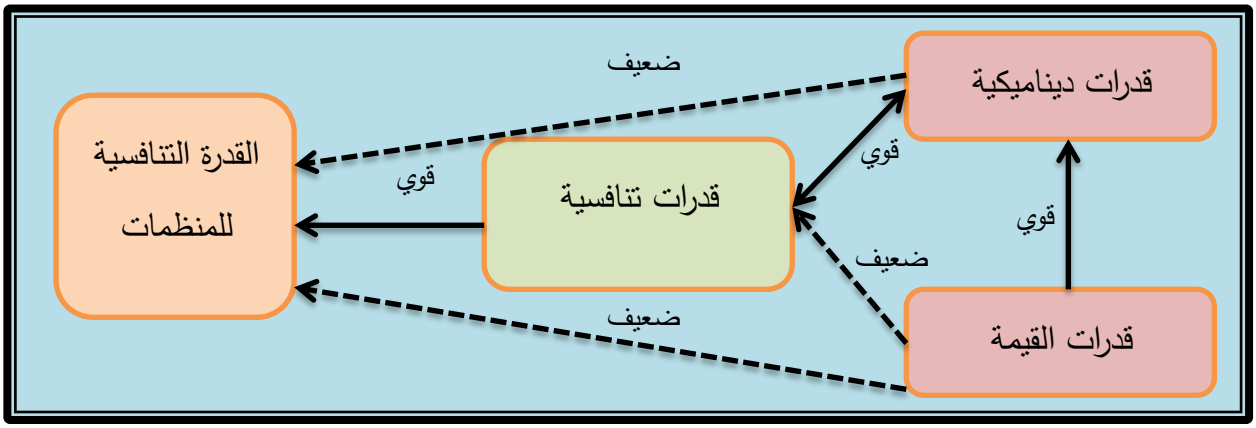
اشار (Barney&Hesterly,2006:76) الى ان القدرات هي العناصر، التي تمكن المنظمة من الحصول على ميزة كاملة من الموارد الاخرى التي تحت سيطرتها، وهذا يعني ان القدرات بمفردها لا تمكن المنظمة فقط من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها، وخير مثال على ذلك، القدرات التي تتضمن مهارات تسويقية معينة. وتكتسب هذه القدرات اهميتها ايضاً عبر تركيزها على الاهداف المعرفية من خلال توظيفها باتجاه تحقيق الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمات وتعزيز مهارات افرادها وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذهِ القدرات والمهارات (Kevin,2012:109) ، وتعد القدرات احد الركائز الاساسية لتعزيز التناسب والتوافق الاستراتيجي للمنظمات وبما يسهم في تعزيز الاستقرار الداخلي فيها والاستفادة من الخصائص الفريدة لها (Alshibli, 2016:73). وهناك ثلاثة انواع للقدرات وكما موضحة في الجدول (11) ادناه (Zeleti & Ojo,2016:4505).

**الجدول (11) انواع القدرات**

| قدرات قيمة | قدرات ديناميكية | قدرات تنافسية |
|---|---|---|
| • الفردية<br>• المنظمة<br>• البنية التحتية لتكنلوجيا المعلومات<br>• الإدارة<br>• التكنولوجيا | • عملية الابتكار<br>• المعرفة<br>• التصنيع<br>• الاداء<br>• سلسلة القيمة المتكاملة | • الخيار الاستراتيجي<br>• استراتيجية التصنيع<br>• العمليات |

**Source:** Zeleti Fatemeh Ahmadi & Ojo Adegboyega , Critical Factors for Dynamic Capabilities in Open Government Data Enabled Organizations, dg.o '16, June 08-10, 2016, Shanghai, China, 2016.

على وفق تصنيف القدرات يتبين بان لها دور في القدرة التنافسية للمنظمة وكما موضح في الشكل (7)




**الشكل (7) اثر القدرات على القدرة التنافسية للمنظمات**

**Source:** Zeleti Fatemeh Ahmadi & Ojo Adegboyega , Critical Factors for Dynamic Capabilities in Open Government Data Enabled Organizations, dg.o '16, June 08-10, 2016, Shanghai, China, 2016.

إنّ القيمة في المنظمة تساعد على خلق مستوى عالٍ من تبادل الخبرات بين الافراد نظراً لما يتمتع به هؤلاء الافراد من قدرة على تبادل المعلومات والافكار ومن ثمّ فان ذلك يؤدي الى ان تكون هذه القدرات ديناميكية وتؤدي الى تطوير مستوى المنافسة في المنظمة لان القدرات الديناميكية تساهم بشكل فعال في اكتساب ونشر المعرفة والمهارات لدى الافراد ومن ثمّ سوف ترفع من مستوى المعرفة والتعلم لدى المنظمة بما يصل بها ان تكون منظمة متعلمة وذات قدرات تنافسية كبيرة جداً.

يرى (Bhatt& Grover,2005:255) بأن القدرات التنافسية ليست ذات قيمة فقط ولكنها موزعة بشكل متجانس وصعبة النقل. يرى ( الحسيناوي ، 2019 : 93 ) ان القدرات هي مجموعة متنوعة من المهارات والسلوكيات المتراكمة عبر المدد الزمنية من عمر المنظمة لكي تستعملها في العمليات التنظيمية المختلفة وبما يسهم في تنسيق الانشطة التنظيمية.

**القدرات في رأي الباحثة : هي الوسيلة التي من خلالها تستطيع المنظمة اتخاذ القرارات وإدارة العمليات الداخلية لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التنسيق بين مهارات المنظمة ومواردها ووضعها للاستخدام .**

# المبحث الثاني

# الزخم الاستراتيجي

## أولاً : التطور التاريخي للزخم الاستراتيجي

في وقت مبكر من القرن السادس قبل الميلاد كتب الفيلسوف الصيني سون تزو(551– 496 ق.م) عن الزخم في كتابه "فن الحرب" بأنه: (سيل متهور يحمل صخور فيضانه) ، والفيلسوف اليوناني آرسطو (384–322 ق.م.) إذ تأمل حول المصدر النهائي للحركة وافترض أن العناصر تتحرك في اتجاه مكانها الطبيعي في الكون بسرعة تتناسب طرديا مع وزنها.

أما أساس الزخم مفهوم مستعار من علم الفيزياء وقانونه ( الكتلة × السرعة × الاتجاه ) ، ويأتي أيضا بمعنى القوة الدافعة أو المثابرة المستمرة في السلوك والخطط (Opdenakker,2012:29)، وبرزت ذروة الزخم الاستراتيجي في التسعينات إذ ساعد على تقييم العمليات الاستراتيجية والتغذية العكسية للخطط التنظيمية، وهو خليط من التفكير الاستراتيجي والتعلم الناشئ وتقديم زخم استباقي للأحداث والعمليات الإنتاجية والإدارية (O'shannassy,1999:11).

يعد الزخم قوة منتشرة في المنظمات حاليه فالممارسات الإدارية الماضية والاتجاهات والاستراتيجيات تميل إلى الاستمرار في التطور باتجاه واحد وربما في نهاية المطاف الوصول إلى التطرف السلبي، أي التوجه المركز على المضمون ذاته (Miller & Friesen,1982:2).

فأحياناً من الصعوبة تصور مستقبل المنظمات في بيئة ديناميكية ذات خصائص معقدة لذا تتطلب طرائق جديدة ومختلفة لتعريف الاستراتيجية، ويجب على المديرين خلق واكتشاف مستقبل مبتكر في مثل هذه البيئة والوجهة، فضلا عن سلوك طرائق استراتيجية قد تكون غير متوقعة أو غير مقصودة، وتظهر الاستراتيجية بشكل تلقائي من الفوضى الفكرية والتناقض بين الآراء والتعلم والسياسة الإدارية وتحدي الوقت ورهان الفرص المتاحة في السوق (Swayne et Al,2006:101).

ومن الجدير بالذكر إن ظهور مفاهيم ونظريات عدة تفسر مفاهيم الاستراتيجية ومن ضمنها الزخم الاستراتيجي تؤكد على أهمية هذا العنصر الديناميكي في حركة الخطط والأفراد وتنظيمهم ، ويعد النهر الاستراتيجي (Strategic River) استعارة عن أيديولوجية تمثل الاعتماد على مسار العمل بمجموعه عند إتخاذ القرارات الإدارية عن طريق الزخم المتراكم الناتج عن سلسلة من القرارات الاستراتيجية والتوقيت والتفاعل المشترك مع البيئة في سبيل اتخاذ قرارات أكثر سرعة ودقة ومن ثمّ الفشل أو الخطأ يتحمل

مسؤوليته التنظيم، وذلك عكس تبعية المسار الذي يتبع الكل الجزء فيواجه المديرون صعوبة في قيادة الزخم العام للتنظيم لاختلاف التوجهات والأهداف (Parvinen & Lamberg,2003:551).

يُذكرَ أن الباحثين في مجال الزخم صنفوه على اوجه عدة وبتفسيرات مختلفة منهم (Gersick 1994) إذ قارن مراحل الزخم لمنظمة خلال فترات زمنية متقاربة مع منظمات أخرى لها ذات السياق والمنتج وكذلك سوق العمل حتى عند عدم رضا أعضائها عن طرائق العمل، بينما (Van Aken and Opdenakker 2006) استعمل الزخم في نموذج التوازن المثقوب (Perforated Balance Model) فالمنظمات التي لديها مدة طويلة من النمو المتماثل يتم الحفاظ على زخم معين في إجراءاتها الحالية بالتناوب مع فترات من الاضطرابات التي يختفي خلالها الزخم أو يتلاشى وتبدأ بعدها مدة جديدة من اكتساب الزخم والحفاظ عليه، أما(Jansen 2004) ركز على الزخم والمثابرة في الإجراءات التنظيمية وناقش نوعين (الأول) الطاقة المرتبطة بالاستمرار أو توسيع المسار الفردي الحالي و(الثاني) الزخم القائم على التغيير الديناميكي المستمر للإجراءات التنظيمية أو الطاقة المرتبطة بالسعي الى مسار جديد دوماً، أما( Dutton and Duncan 1987) اهتم بالتركيز على تشخيص قضية استراتيجية معينة وبناءً عليها القيام بخطة أو جدوى عمل وبذلك يخلق قوة دافعة للتغيير (Opdenakker,2012:31).

من هنا يظهر بأن الزخم ليست حوادث عشوائية ولا تأثيراً يختفي لمرة واحدة بل هو التأثير الجماعي لتكلفة العمل(Khan et Al.,2016:51)، وتوليد الزخم الاستراتيجي ينتج من حوافز العاملين أي يؤثر الزخم السلوكي النفسي عن طريق مكافآت للأفراد على مجهوداتهم ومن ثمّ على زخم توليد الأرباح للمنظمة (Holian & Krebs,2005:617 )، والزخم هو المصطلح المستعمل لوصف الجوانب الأكثر ديناميكية لاتباع مسار العمل (Jansen,2004:277) .

## ثانياً: مفهوم الزخم الاستراتيجي

يُشير مفهوم الزخم في القاموس العربي الى الكثافة والدفع الشديد، ويُصنف ايضاً القدرة او القوة او الطاقة المكتسبة من الحركة أو من خلال تطور الاحداث اللازمة لتنفيذ استراتيجية ما او لتغيير استراتيجي مستمر، والزخم في الغالب يوصف لمجموعة متنوعة من الحالات بدءاً من مباريات كرة القدم والحملات السياسية والبورصة والاوراق المالية والخطط الاستراتيجية وفي كل من هذه الحالات تظهر أنشطة وأحداث ذات نمط معين من الطاقة والايقاع بما يناسب الظرف المستعمل فيه .

يعرف قاموس أكسفورد الموجز (الطبعة الإلكترونية 2018) مصطلح الزخم بأنه "الزخم الذي اكتسبته هيئة متحركة" أو ( القوة الدافعة التي اكتسبتها من خلال تطوير عملية أو مسار للأحداث ) وإن الزخم مفهوم مستعار من الفيزياء.

أما مصطلح الاستراتيجية يعد من المصطلحات القديمة المأخوذ من الكلمة الإغريقية (Strato) وتعني الجيش أو الحشود العسكرية، ومن تلك الكلمة اشتقت اليونانية القديمة مصطلح Strategos وتعني فن إدارة وقيادة الحروب. الاستراتيجية تعني أصول القيادة الذي لا اعوجاج فيه، فهي علم وفن التخطيط والتكتيك والعمليات، ثم استعملت هذه الكلمة في المجالات المتعددة. لذلك عرفها ( AIDhaheri,et al,2020:1997)على أنها المرحلة المتقدمة من الخطط طويلة الأجل للإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية على أساس نقاط القوة والضعف في المنظمات .

واشار لها (Bayo,et al ,2021:4) بأنها تحديد الأعمال التي يجب متابعتها ، وكيفية تخصيص الموارد ،وتشمل تطوير رسالة المنظمة ، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية ، وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية ووضع أهداف طويلة المدى وتوليد البدائل .

اما الزخم الاستراتيجي يعرف بأنه "الميل إلى الحفاظ على أو توسيع التركيز واتجاه الإجراءات الاستراتيجية السابقة في السلوك الاستراتيجي (Opdenakker& Cuypers,2019:10) أن المعاني التي تشكلت خلال تشخيص المشكلة الاستراتيجية تخلق زخماً للتغيير.

كما يعرف الزخم الاستراتيجي بأنه (الميل إلى الحفاظ على التركيز أو توسيع التركيز واتجاه الإجراءات الاستراتيجية السابقة والحالية للسلوك الاستراتيجي). وعرف ( بورك ) الزخم في بعض التعاريف التي تميز نشوئه بين الزخم الإيجابي والسلبي أذ عرف الزخم الإيجابي كحالة ذهنية نفسية تؤثر على الأداء بشكل إيجابي الاتجاه يبدو أن كل شيء تقريبًا يسير في الاتجاه الصحيح وكحالة دراسية على سبيل المثال خلال فترة قصيرة في لعبة كرة السلة قد يسرق اللاعب الكرة من الخصم ويقوم بتمريرة جيدة ويحصل على الارتداد التالي ويسجل نقطتين. وعُرفَ الزخم السلبي على أنه حالة ذهنية نفسية تؤثر في اتجاه سلبي و يبدو أن كل شيء "يخطئ"(Opdenakker&Cuypers,2019:20).

يمثل الزخم الاستراتيجي أحد الدعائم الاساسية للتغير الاستراتيجي وايضا هو سلسلة الدعم المقدم من المنظمة باتجاه تحقيق هدف محدد مسبقا وله عدة تأثيرات على الاداء من اهمها التأثير النفسي الايجابي على العاملين اذ يشعرون باهتمام المنظمة بمساعدتهم وتحفيزهم نحو تحقيق الهدف (Mago et al , 2013 : 88) على سبيل المثال ، اهتم علماء الإدارة اهتماما كبيرا بمسألة ما إذا كانت المنظمات تظهر زخما في أنماط

الابتكار ولذلك ، فإن الزخم ، بوصفه جزءا لا يتجزأ من الطاقة الديناميكية لتعزيز التغيير الاستراتيجي ، سوف تصبح على نحو متزايد منظور جديد للبحوث بشأن التغيير الاستراتيجي (Yang ,2015:958 ) .

**الجدول (12) بعض مفاهيم الزخم الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين**

| ت | الباحث ، السنة ، الصفحة | المفهوم |
|---|---|---|
| 1 | Yu & Li,2010:2 | يوصف الزخم بأنه ديناميكي القوة و التي يحدد وجودها أو غيابها بالنهاية نجاح التحول وان اختيار الإجراءات يحدده العديد من العوامل بما في ذلك الإدارة العليا وتفسير إعداد الشركات التنافسية و قدراتها. |
| 2 | Opdenakker,2012:29 | الزخم اقتصادياً هو القوة اللازمة لزيادة النمو. |
| 3 | Mago et Al.,2013:287 | عملية ديناميكية مرتدة من ردة فعل نتائج خطط استراتيجية لتولد دفع وكثافة في المعلومات والاستنتاجات مثال على ذلك حملات اعلامية وصحفية مكثفة لاحد المرشحين مردوده على قوة وكثافة الناس على ترشيحه. |
| 4 | الملا وغباش،2013: 86 | قوة تدفق المعلومات او البيانات او الخطط الاستراتيجية وكلما كانت قدرة التكيف البيئي ثابتة ومتوازنة كلما كان الزخم مرتفعا متوازنا مع التكيف البيئي وخفة الحركة الاستراتيجية لمواصلة التطور والابتكار المستدام في المنظمات. |
| 5 | Ginter et Al.,2013:40 | فلسفة عملية لقيادة وادارة المنظمة باستمرار ديناميكي واستخدام التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي الدوري. |
| 6 | Ito et Al.,2016:273 | مصطلح للتعبير عن السلطة والقوة وسرعة الحركة التنظيمية ويعبر بقوة أو زخم المنظمات للحفاظ على تنميتها ومتانتها في فترة معينة الذي يعتمد على ادارة السرعة وتعني صنع القرار بسرعات تتسق مع البيئة والتكنولوجيا التنافسية اليوم. |
| 7 | Ginter et Al.,2018:573 | الزخم الاستراتيجي يوفر زخم التغيير الذي هو جزء أساسي من البقاء على قيد العمل . |
| 8 | Cuypers&Opdenakker, 2019:21 | القوة الدافعة التي اكتسبت نتيجة تطور العمليات او مسار الاحداث بشكل تناسقي وهو مجموع تحقيق الزخم. |

**المصدر :** من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الواردة فيه .

**وفي ضوء ما تقدم من المفاهيم يمكن ان نلخص اهم ما يركز عليه الزخم الاستراتيجي بالاتي:**

1- **أهمية الابتكار والتغيير الديناميكي لدى القيادات العليا وانعكاسه على اقسام التنظيم الأخرى كخلق الافكار لدى القادة واستلام تصميمها وممارستها لدى المهندسين و العاملين.**
2- **الذكاء والحدس الاستراتيجي المطلوب لدى القادة وتوقع الحالات الطارئة.**
3- **الحس الذاتي التنظيمي والرؤيا الجماعية المستقبلية وصولا للأهداف المخططة.**
4- **الاتصالات الرأسية والافقية المفتوحة والوصول الى جميع المستويات بدون محددات وقيود.**

**من خلال ما تقدم يمكن للباحثة تعريف الزخم الاستراتيجي بأنه :**

**" هو احد الدعائم الأساسية للتغيير الاستراتيجي أي هو سلسلة الدعم المقدم من المنظمة باتجاه تحقيق هدف محدد مسبقاً ، أي انه النمو الفعال للعملية الاستراتيجية الديناميكية " .**

### ثالثاً : أهمية الزخم الاستراتيجي

في السنوات الأخيرة كان للأزمة المالية والعولمة الاقتصادية تأثير لذلك بدأ رواد الأعمال والعلماء في تركيز الحفاظ على المزايا التنافسية من خلال التغيير الاستراتيجي و كما هو معروف فإن الزخم الاستراتيجي هو أهم قوة دافعة للتغيير الاستراتيجي يرشد ويحدد اتجاه التغيير للمنظمات و ان التغيير الاستراتيجي في بيئة مستقرة يساعد أيضا المنظمات على احتضان السوق الجديد (Yu & Li ,2010: 1 ) .

الزخم الاستراتيجي هو قوة متأصلة ومحتملة في المنظمة وهو قوة دافعة في عملية صنع القرار وتنفيذ الاستراتيجية بمستوى صنع القرار لتحسين أو إصلاح الاستراتيجية السابقة. إنها أيضًا قوة ديناميكية متراكمة في المنظمة يمكنها تعزيز أساس وتطوير التغيير الاستراتيجي (jansen,2004: 279).

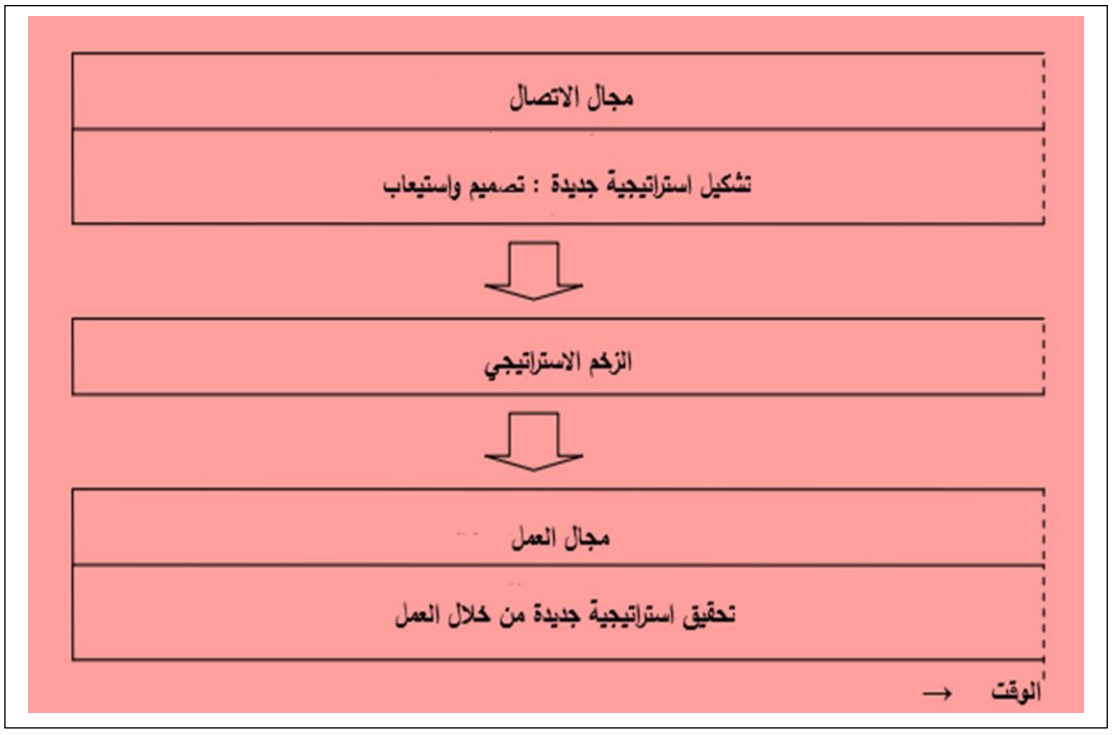
ويعزى أهمية وجود الزخم الاستراتيجي الى عاملين رئيسين أوجدها الباحثون (Pangarkar,2000:38) و(Deutsch et Al.,2015:5) وهي:

1- تعد أهمية القوة المركزية لنظرية تجربة الزخم(Momentum Experiment Theory) المؤدية الى تطوير الروتين التنظيمي، بانخراط المنظمات في أنشطة مماثلة مستقبلاً على أساس اكتساب خبرة سابقة في العمل، وتفترض تجربة الزخم ان المنظمات تظهر ثباتاً في استراتيجياتها وهياكلها وأنشطتها على مدى الزمن.
2- تطوير وتنشيط حركة الروتين من قبل المنظمات والتي بدورها ستؤثرفي السلوك المستقبلي للعمل ، وتناسق المتطلبات الخارجية للمنظمة مع متطلباتها الداخلية.

وقد أشار(Aken &Opdenakker,2005:1) بأن الادارة العليا تستعمل عمليات الادارة الاستراتيجية والبحث فيها، وكذلك لدفع هذه العمليات في الممارسة الفعلية وتتألف من ثلاث عمليات متوازية هي:

1- عملية تشكيل (تصميم) الاستراتيجية التي تصمم فيها استراتيجية جديدة، ويتم استيعابها من الاشخاص الذين يتعين عليهم تنفيذها.
2- عملية (تحقيق) الاستراتيجية وتتحقق فيها الاستراتيجية من خلال الإجراءات التنظيمية.

3- عملية (الزخم) الاستراتيجي اي المثابرة في السلوك الاستراتيجي، وهو النتيجة الفورية لعملية تشكيل استراتيجية فعالة ومن خلال الزخم والخطة الاستراتيجية تتحقق نتائج الاعمال، ويستعمل مفهوم الزخم الاستراتيجي باعتباره (القناة Channel) التي من خلالها تؤثر عملية تشكيل الاستراتيجية في عملية تحقيق الاستراتيجية إذ يعد المحرك الدافع لحصول نفع أو جدوى من الخطة الاستراتيجية ، ويعكس الشكل الآتي عملية الزخم الاستراتيجي كقناة بين تشكيل استراتيجية جديدة من خلال الاتصالات.




**الشكل (8) الزخم الاستراتيجي محوراً بين عمليات تشكيل الاستراتيجية وتحقيق الاستراتيجية**

**Source:** Aken, Joan van & Opdenakker, Raymond(2005), Strategic momentum: the immediate outcome of an effective strategy formation process, ECIS Eindhoven Centre for Innovation Studies, Vol. 17, P. 3.

**ويمكن أن ننظر الى أهمية الزخم الاستراتيجي من خلال بعض الميزات التي يتمتع بها في المنظمة وكالآتي** (Bernstein et Al.,2010:4):

1- عملية تخطيط شامله للجميع تشمل الامناء وأعضاء هيئة الادارة والموظفين والعاملين.
2- تركيز على تعزيز القيمة المقترحة للمنظمة في منافسة مقبولة متزايدة.
3- الإصرار على ميزانية متوازنة ، بما في ذلك الاستعراضات المنتظمة لأنموذج الميزانية الذي تستند اليه استثمارات الخطة.

4- استمرار الالتزام بالمهمة والقيم التقليدية للمنظمة كقطاع خاص .

**رابعاً : أهداف الزخم الاستراتيجي**

للزخم الاستراتيجي أهدافً تؤثر وتتأثر بالمنظمات ، ومن هذه الاهداف هي (Woodley,2015:5) :

1- التعزيز القائم على خلق علاقات جديدة مع الزبائن والجهات الخارجية الداعمة للمنظمة والجهات المانحة وقادة الاعمال وأصحاب المصلحة الآخرين في السوق، لضمان دعم دائم لبرامج المنظمة وخدماتها.
2- تعزيز اهمية المنظمة كمكان يعكس الصورة او العلامة التجارية، والمشاركة التنظيمية السوقية مع الفروع والاطراف المنافسة الاخرى.
3- تعزيز الفهم العام للكيفية التي تدعم بها المنظمة برامجها مالياً، والتي تقدم تعليم وتطوير القوى العاملة في المنظمة، بما في ذلك خبرات التعلم المبكر وبرامج التعلم المجتمعي والوظائف ومواردها.
4- استكشاف استراتيجية تسويقية تعرض محترفي العمل في المنظمة الذين يمكنهم فتح النوافذ نحو عالم المعلومات والأفكار والابتكار.
5- تعزيز فهم المجتمع للحاجة إلى الصيانة المستمرة لسلع المنظمة ، والاتصال المباشر والدائم مع الزبون وتوسيع الفروع أو نقلها بناءً على ثغرات الاحتياجات الجغرافية / الاجتماعية.
6- وضع خطة خمسية للمنظمة للتطلع نحو المستقبل، وقياس تطور ومنحى الأداء للزخم الاستراتيجي لكل سنة لمعرفة مدى الميل والسرعة والتقدم في الخطة الاستراتيجية.
7- اجراء بحوث السوق والتواصل مع الجهات المانحة التي تستعمل كأساس لدعم دائم للمنظمة ونشاطاتها الابتكارية والابداعية.

أما من وجهة نظر(Swayne et Al,2006:223) فتشير اهداف الزخم الاستراتيجي الى:

1- تعزيز التطلع والابتكار والتميز خلال العمل.
2- تقييم أداء الاستراتيجية من خلال المراقبة والتقييم.
3- بداية عملية التعلم تعتمد على التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي الدوري.
4- تتعلق أهداف الزخم بعمليات صنع القرار الاستراتيجي ونتائجه.
5- العمل الفعلي والمثابرة لتحقيق أهداف محددة.
6- توفير الأسلوب والثقافة التنظيمية لدى الافراد.

واشار (Ginter et Al.,2013:48 ) الى ناحيتين تحتاجها المنظمات لتحقيق اهداف الزخم الاستراتيجي وهي:

1- المنظمات التي لا تتلائم عناصرها الداخلية مع توسع بيئتها الخارجية ستنهار في فترة من الزمن.
2- على القادة في المنظمات التشبه بالرياضيين العظماء أي اللعب ومراقبة اللاعبين معهم بالوقت نفسه .

ركزت الأهداف الاستراتيجية الرئيسة للزخم الاستراتيجي على خمس فئات هي: (الرؤيا، الزبائن، الثقافة، العمليات، المالية)، فالزخم قادر على تحقيق التوازن بين مختلف احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة ، وكل عنصر أساسي من تلك العناصر تمثل اعمال الزخم وجميع أصحاب المصلحة في فئة واحدة على الأقل (الزبائن والموظفين والمجتمع والموردين والمساهمين مالياً ) ، ويتم رصد التقدم للأهداف القصيرة والطويلة الأمد للجميع (Baldrige,2016:10).

## خامساً : أنواع الزخم الاستراتيجي

هناك انواع من الزخم الاستراتيجي تمثل ارتباطاً مع مختلف الادارات والمستويات التنظيمية منها:

1- **الزخم التجاري:** المرتبط بالأسواق التجارية القابلة للأرباح والخسارة الكبيرة والسريعة في السوق ( Lansdorp & Jellema,2013:1) .
2- **الزخم المالي :** ويقسم على ( Choi et al., 2015:2) .
   أ- الزخم السعري المرتبط بالأرباح.
   ب- الزخم السعري المرتبط بالأسهم المالية .
3- **الزخم السلوكي:** ويقصد بالزخم السلوكي معدل السلوك واستمراريته، بحيث يشير إلى المستوى الحالي من السلوك والمثابرة وإلى الميل بالاستمرار على الرغم من الاضطرابات وأن السلوك الأقوى هو أكثر ثباتاً (Groskreutz,2010:7) و (Pulido & Lopez,2010:93).

ويقسم الزخم السلوكي الى :

أ- التفسيرات العقلانية او السلوكية للأفراد، وتمثل الثقة الزائدة بالمعلومات الواردة من خارج التنظيم.
ب- التفسيرات العقلانية المستندة الى السوق واستخبارات وبحوث التسويق، فعقلانية الزخم تعني معرفة الخطر وتجنبه في الوقت المناسب.
ج- الميل لتأسيس سلوكيات للاستمرار حتى في مواجهة التغيرات البيئية المتقلبة. (Smith,2012:4-5) و (Batley,2017:7) .

4- يرى (Opdenakker,2012:30) و (Permutt,2011:9) بروز نوعين من الزخم هما:

أ- **الزخم الايجابي:** وهو الحالة النفسية للعقل تؤثر في الأداء في اتجاه ايجابي إذ يبدو كل شيء متجه الى الصواب.

ب- **الزخم السلبي:** هو حالة نفسية تؤثر في الأداء في اتجاه سلبي إذ تبدو معظم الامور متجهه الى الخطأ ، وهو رد فعل قوي ومكثف على حالة معينة أو رد فعل نتيجة عمل معين أو تصرف في حالة معينة سواء تنظيمياً او غيره.

5- **الزخم النفسي:** الذي يوصف بأنه القوة النفسية المضافة أو المكتسبة التي تغير التصورات الشخصية و تؤثر في الأداء العقلي والبدني للفرد وخصوصا في نوعية الأداء المنظمي، إذ يولد دوافع عاطفية نفسية مؤثرة تؤدي الى قوة دفاعية او هجومية اثناء العمل، و يظهر عندما تؤثر الحوافز على ثقة وسلوك العاملين (Mago et Al.,2013:288).

6- **الزخم المعلوماتي:** يحدث من خلال إتباع استراتيجية جذب المحللين والباحثين ووسائل الاعلام على القضية او الموضوع المراد التركيز عليه من خلال تدفق المعلومات والبيانات بشكل قوي ومكثف حول موضوع ما، ومثال على ذلك تخفيض أسعار الاسهم في بداية طرحها في البورصة من خلال استراتيجية التسعير المنخفض للاسهم مما يولد زخم كبير من المعلومات لدى المحللين والباحثين و وسائل الاعلام (Aggarwal et Al.,2002:106).

اضاف (Opdenakker & Cuypers,2019:23 ) اربعة أنواع أخرى للزخم الاستراتيجي وهي :

1- **الزخم السياقي :** يعرف على أنه يحدث عندما تشكل الصفات العامة مثل الثقافة ، الهيكل التنظيمي والهيكل الاستراتيجي الذي يعمل بطريقة متناسقة او تشكيل الاجراءات التنظيمية الاستراتيجية الواسعة. بشكل عام يجب أن يؤدي الهيكل اللامركزي إلى تنويع الإجراءات الروتينية التنظيمية والكفاءات التي يمكن أن تخلق بوضوح الزخم السياقي .

2- **الزخم المتكرر :** يحدث عندما تكرر المنظمة الإجراءات الاستراتيجية السابقة وهذا هو أبسط نوع من أنواع الزخم الاستراتيجي ، نظرًا لأن المنظمة تتخذ إجراءات بمرور الوقت فإنها تطور الإجراءات الروتينية والكفاءات التي تصبح بعد ذلك محركات مستقلة لمزيد من الإجراءات.

3- **الزخم الموضعي :** يظهر عندما تتخذ المنظمات إجراءات تحافظ على المواقف الاستراتيجية القائمة أو تمددها أو عندما تتخذ المنظمة الإجراءات الاستراتيجية التي تعمل على ادامة أو توسيع موقعها الاستراتيجي الحالي بغض النظر عن كيفية وصولها إلى هذا المنصب .

4- **الزخم الداخلي :** الذي يؤثر على نشاط الاندماج الداخلي للمهام والواجبات التنظيمية، ويركز على اهمية مواصلة البحث عن دور الجمود في التكيف التنظيمي لما له من اهمية على الزخم .

لا يمكن أن يحدث التحول التنظيمي إلا إذا كان هناك زخم (مستند إلى التغيير) يكفي لرؤية تحويلية مشتركة، بمعنى آخر يجب أن تكون هناك طاقة أولية كافية في اتجاه التغيير للتغلب على قوة الدفع القائمة على الركود . إن العلاقة بين أنواع الزخم حتى لو تم تأسيس زخم قائم على التغيير، فقد يظل هناك توتر بين الزخم القائم على الركود والتغيير. على سبيل المثال، حتى في ظل وجود زخم متغيّر فمن المحتمل أن يستهلك بعض أعضاء المنظمة الطاقة للبقاء على المسار الحالي (الزخم القائم على الركود). ومن ثم قد تضطر المنظمة في بعض الوقت إلى مواجهة مسارين متباينين. قد يعود الزخم القائم على الركود أيضًا مع تطور الأحداث بسبب التقلب في الالتزام بالتغيير أو إدخال هدف تغيير معدّل أو مختلف تمامًا. مثال شائع هو أنه بعد أن تتبع المنظمة مسار تغيير معين لمدة من الوقت قد يتغير الهدف نفسه مع إدخال مسار آخر بزخم خاص به. في هذه الحالة هناك مرة أخرى مساران متنافسان وتوتر جديد لحله. التنبؤ بالزخم القائم على التغيير عبر الزمن يتم تصور الزخم المرتكز على التغيير على أنه بنيَ على مستوى المنظمة ، ولكنه مفهوم يمكن أن يتصوره الأفراد داخل المنظمة ويتم إنشاؤه والحفاظ عليه (jansen,2004:279) .

## سادساً : نماذج الزخم الاستراتيجي

### 1- نموذج (Dutton & DUNCAN,1987:286) عملية تشخيص المشكلات الاستراتيجية :

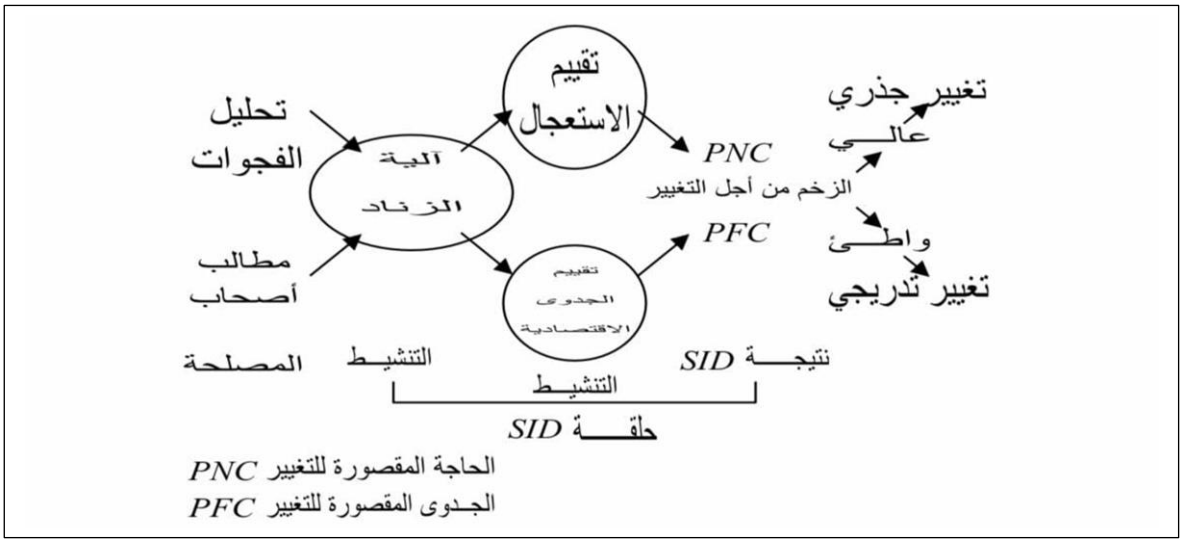
هو عملية تكرارية دورية تتضمن حدثين رئيسيين ، يتم تنشيط هذه العملية من خلال الاعتراف بنوع من القضايا الاستراتيجية وهو تطور أو اتجاه أو حدث ناشئ يحتمل أن يكون ذا صلة باستراتيجية المنظمة بافتراض وجود مشكلة استراتيجية يقترح النموذج أن يسعى صانعو القرار إلى فهمها أو تفسيرها و يتضمن تقييم المشكلة تفسيرين رئيسيين :

أ- الحاجة الملحة لاتخاذ إجراء بشأن هذه القضية.

ب- جدوى التعامل مع القضية.

على أساس هذه التقييمات يتم إنشاء زخم التغيير ويتم تعيين قوى الاستجابات التنظيمية ومن خلال فهم التقييمات في تشخيص المشكلات الاستراتيجية وعلاقتها بالاستجابات التنظيمية يكتسب الفرد فهماً نظرياً لكيفية ربط أنواع معينة من التغيير التنظيمي بهذه المراحل المبكرة من تشخيص المشكلات الاستراتيجية و كل من الأحداث الرئيسية في تفعيل تشخيص المشكلة الاستراتيجية وتقييم المشكلات (الإلحاح والجدوى) تم استكشافها بشكل أكبر لالتقاط جوهر عملية SID ( PFC, PNC ) كما يوضح الشكل فأن تقييمات الاستعجال والجدوى تبني زخماً للتغيير وتحدد ما إذا كان صناع القرار سيفضلون الاستجابات الإضافية أو الجذرية للقضية الاستراتيجية. وان ترجمة زخم التغيير هو أن التشخيص يؤثر في العمل التنظيمي حيث يتم

الكشف عن العملية التي يحدث بها ذلك عن طريق ربط تقييمات SID( PFC , PNC ) بزخم التغيير، ان تقييمات الإلحاح والجدوى لها آثار على زخم التغيير الذي تم بناؤه استجابةً لقضية استراتيجية. يشير زخم التغيير إلى مستوى الجهد والالتزام الذي يرغب صناع القرار على أعلى مستوى في تكريسهم للعمل المصمم لحل مشكلة ما ، عندما يكون هذا المستوى من الجهد والالتزام مرتفعًا يكون صناع القرار على استعداد ودوافع للنظر في استجابات جذرية للقضية ويمكن للمرء أن يتصور مجموعة من الإجراءات المحتملة المتخذة لحل مشكلة استراتيجية مثل الوقوع في سلسلة متصلة تتراوح من تغيير نطاق صغير إلى تغييرات جذرية أكثر شمولاً. وفي إطار نموذج تشخيص المشكلات الاستراتيجي و العلاقات بين تقييمات الجدوى والإلحاح فيتم توضيح الزخم من أجل التغيير والعمل حيث يكون زخم التغيير منخفضًا والتغيرات أقل جذرية مثل التغييرات في إجراءات المسح ومستويات الهدف (معايير الرغبة) ومع زيادة زخم التغيير من المحتمل أن تحدث تغييرات أكثر تكلفة وأكثر خطورة مثل التغييرات في التصميم أو الاستراتيجية التنظيمية.



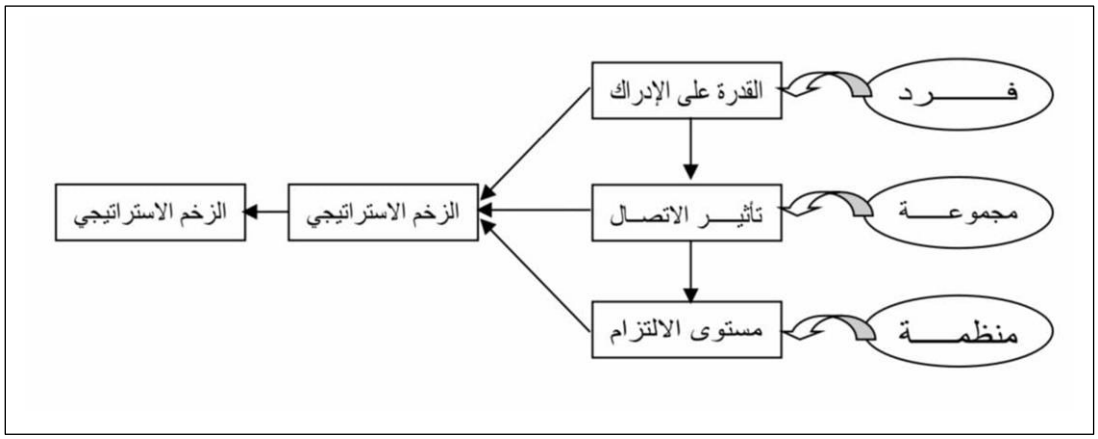

**شكل (9) نموذج تشخيص المشكلات الاستراتيجية**

**Source:** Dutton, Jane E. & DUNCAN, ROBERT B. (1987) (THE CREATION OF MOMENTUM FOR CHANGE THROUGH THE PROCESS OF STRATEGIC ISSUE DIAGNOSIS ) , Strategic Management Journal, Vol. 8, 279-295 .

### 2- نموذج (Yu & Li, 2010 :2) ادوار الافراد والجماعات والمنظمة على التغيير:

تعد قدرة الإدراك الفردي وتأثير التواصل الجماعي ومستوى التزام المنظمة من أهم المؤشرات في الزخم الاستراتيجي . أنها تؤثر في بعضها البعض وتحديد حجم الزخم الاستراتيجي في نفس الوقت في البيئة المستقرة، يتمثل العنصر الرئيسي للتغيير الاستراتيجي في القدرة العالية على إدراك مستوى اتخاذ القرار وتشكيل الزخم الاستراتيجي الأولي لتحقيق التغيير الاستراتيجي، وثم الترويج لوضع استراتيجية جديدة او لتحسين الاستراتيجية السابقة. ومن ثمّ في دائرة النموذج أعلاه تلعب القدرة على إدراك مستوى صنع القرار

الدور الأكثر أهمية في تشكيل الزخم الاستراتيجي حتى التغيير الكبير لا ينشأ في بيئات داخلية وخارجية مستقرة، فإن القدرة على إدراك ممتاز لمستوى اتخاذ القرار تحافظ على الزخم الاستراتيجي الأولي والذي يمكن نقله من خلال التواصل المعلوماتي بين مديري المستوى المتوسط ومن ثم يحدث التزام باستراتيجية جديدة وإجراءات إدارية مقابلة مساعدة للمؤسسة على التكيف مع تغير البيئة في المستقبل.




**شكل (10) نموذج دور الافراد والجماعات والمنظمة في الزخم الاستراتيجي**

**Source :** Yu, Shui &Li, Yanxi (2010) (Research on Formation and Effect on Strategic Change of Strategic Momentum Based on Case Study of Chinese Enterprises), National Science Fund of China（NSFC）,No.70772087 , ©2010 IEEE .

**المنظمات في بيئة الاعمال المعاصرة لكي تستطيع البقاء والنمو وتحقيق الميزة التنافسية تحتاج إلى الارتقاء بمستوى أداها وبذلك ينبغي لها الالتزام بمعايير مختلفة على مستوى التنظيم والعمليات داخليا والسوق والمجتمع خارجيا . لذا تتفق الباحثة مع النموذج الثاني (Yu & Li, 2010 ) لأنه يؤدي الى الهدف الذي تسعى الدراسة الى تحقيقه من خلال القدرة على أدراك والتزام أفراد المنظمة والتعاون والتواصل فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة .**

## سابعاً : أبعاد الزخم الاستراتيجي

إنّ الزخم الاستراتيجي هو قوة متأصلة ومحتملة للتنظيم ، وهو قوة دافعة في عملية صنع القرار وتنفيذ الاستراتيجية المنفذة من قبل مستوى صنع القرار لتحسين أو إصلاح الاستراتيجية السابقة. أنها أيضا قوة ديناميكية متراكمة في المنظمة يمكنها تعزيز أسس وتطوير التغيير الاستراتيجي . وفي ظل البيئة المتغيرة التي تعمل بها المنظمات ، على المديرين أن يتعلموا كيفية ترسيخ اتجاهات جديدة في عمليات التحليل ، فالطريقة التحليلية في التفكير الاستراتيجي والعقلية الاستراتيجية لإدارة الزخم الاستراتيجي من حيث وجود آليات تدعم خارطة التفكير الاستراتيجي ولتحقيق المقاصد الاستراتيجية فان التنفيذ السيء او الافتقار الى التنفيذ قد يظهر هنا مساحة " الجهل الاستراتيجي " الذي ينبع من حيث ان المواضيع قد تكون مجهولة او قد

يكون صانع القرار عند اختياره متفرداً او انه فعلا يجهل بعض الأمور ، وهذا قد يجعل الخطة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي قد تفشل في التنفيذ وهنا تظهر مساحة " الفشل الاستراتيجي" ويكون دور الزخم الاستراتيجي بالكيفية التي تقوم بها المنظمة بإدارة التغيير وتقييم الاستراتيجية وكما أكد ( Henry Mintzberg ) " أن أساس الادارة الاستراتيجية هي القدرة على التحقق من الأنماط الاستراتيجية الجديدة ومساعدتها على اتخاذ شكلها العملي "(Rajes,2013:83).

لقد أشار (Opdenakker & Cuypers,2019:25) الى ان ظهور واستدامة الزخم الاستراتيجي يعتمد على بعدين :

1- البصيرة او( رؤى التنظيم) ويقصد اكتساب الافراد رؤى جديدة فيما يتعلق بأهداف ومهام تنظيمهم.
2- الالتزام الجماعي ويُقصد به الدرجة التي يشعر فيها أعضاء التنظيم بأنهم عازمون على ترجمة الرؤى إلى إجراء رسمي ويمكن أن تبرز هذه المحددات عوامل سياق تدخلات الادارة العليا.

ويمكن أن ينتج الزخم من المثابرة الاستراتيجية والسعي لتحقيق خطة معينة من خلال تطوير البصيرة(الرؤيا) في المقام الأول مع الافراد الذين هم أهل لتنفيذ المهام والذي لا يعني فقط معرفة الخطة نفسها بل التحليلات والقيم والدوافع التي أدت اليها ، وتمكين هؤلاء الأشخاص من استخدام الموارد المخصصة لتحقيق الأهداف المحددة والادارة العليا قد تمكن الافراد من تحقيق أهداف معينة، ولكن إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الموارد الكافية فان تمكين الناس لا يكفي لتحقيق تلك الأهداف ، وفي المقام الثاني الالتزام الجماعي اذ ينبغي ان يلتزم الأشخاص المعنيون بالخطة الاستراتيجية لأنها عملية تشاركية فعالة في أغلب ظروف التنظيم (Aken & Opdenakker,2005:6 ). تبنت الدراسة الحالية هذهِ الابعاد لأسباب عديدة منها :

1- اتفق عليها الكثير من الباحثين وتم اعتمادها في بحوثهم .
2- اكثر ملائمة مع متغيرات الدراسة الحالية .
3- تحقق هذهِ الابعاد القياس الصحيح للزخم الاستراتيجي من خلال الانسجام والتفاعل فيما بينها .

وفيما يأتي توضيح مفصل لكل بعد من أبعاد الزخم الاستراتيجي :

**1- البصيرة (رؤى التنظيم) :**

تبين الأبحاث حول الزخم الاستراتيجي كيف تؤثر البصيرة في الابتكار اللاحق للمنظمات ، تقليديا أكدت أدبيات الزخم على الحجج المؤيدة للتأثير المتسارع للبصيرة و لكن الانتقادات الأخيرة والنتائج التجريبية المتناقضة تشير إلى الغموض فيما يتعلق بكيفية تأثير البصيرة مع الابتكار في النشاط الابتكاري

اللاحق وهنا يمكن ان نقوم بتطوير الحجج من أجل رؤية أكثر اتساعًا للزخم الاستراتيجي ودراسة الزخم في شكل الاتساق الزمني للابتكار المستمر و يجادل هذا الرأي الموسع بأن المنظمات لديها حوافز لأنماط الحالة المستقرة للابتكار في شكل الاتساق الزمني للابتكار المستمر و لاستكشاف هذه النظرة الموسعة للزخم ندرس كيف تسهل البصيرة مع الابتكار هذه الأنماط المتسقة مؤقتًا من الابتكار وكذلك كيف أن زيادة العمر التنظيمي قد تمنع مثل هذا الاتساق و تسلط تحليلات ابتكار منتجات الأجيال في برامج إنتاجية الأعمال الضوء على أهمية الاتساق الزمني للابتكار والزخم.( Scott F. Turner , 2012 ).

وعلية فأن البصيرة او ( رؤى التنظيم ) هي عبارة عن خطة متماسكة وقوية لما ينبغي أن يهدف اليه مهمات افراد التنظيم، ويجب أن تكون المعلومات واقعية بشأن السوق والظروف التنافسية والاقتصادية والتنظيمية وتعكس قيم وتطلعات الادارة والعاملين وأصحاب المصلحة، وتتمثل العناصر الرئيسة للرؤيا الاستراتيجية للتنظيم كما موضح بالشكل (11) (Wilson,1992:19-18):

أ- التركيز على المنتج والسوق: زيادة صقل نطاق التركيز الاستراتيجي من خلال تحديد خطوط المنتجات المحددة ومنافذ السوق.

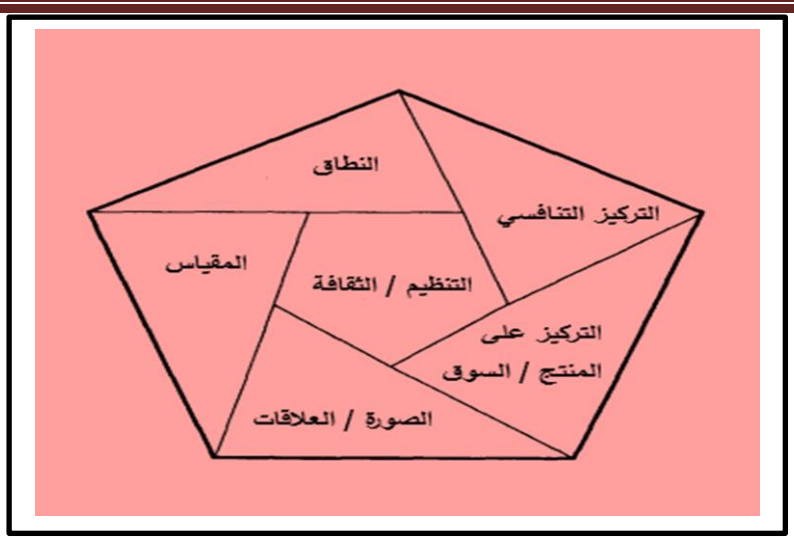
ب- التركيز التنافسي: ربما لا شيء يحدد الطابع المستقبلي للمنظمة أكثر من إجابتها على السؤال الأتي ما الأساس الذي ننوي التنافس عليه في السوق؟ هل هو من خلال التكنولوجيا او التوزيع او الخدمة؟، مهما كانت الاجابة فانه يجب تنفيذ الرؤيا بشكل يتجاوز الكلمات إلى التأثير على كل عمل وقرار.

ج- نطاق الاعمال: مجموعة من مزيج الاعمال التي تختارها المنظمة لمتابعة مسيرتها الانتاجية.

د- مقياس الاعمال: حجم المستقبل المطلوب للمنظمة.

ه- الصورة والعلاقات: الهدف يجب أن يكون تجاوز الالتفاتات الفلسفية وتحديد الديناميكيات الحيوية اللازمة لتنفيذ الرؤيا وتمكين العاملين لاتخاذ قرارات التشغيل الحرجة.

و- التنظيم والثقافة: هيكل ونظم الادارة والتشغيل وثقافة المنظمة تعتبر مفاتيح لتنفيذ الرؤيا بنجاح.




**الشكل (11) يوضح العناصر الرئيسة للرؤيا الاستراتيجية للتنظيم**

**Source:** Wilson, Ian(1992), Realizing the Power of Strategic Vision, Long Range Planning, Vol. 25, No.5, P.21.

وهناك ثلاثة أنماط من التفاعل داخل المنظمة (Huddlestone & Pike,2016:51 ):

أ- الإجراءات القائمة على الاستجابة للأوامر.

ب- الإجراءات القائمة على حاجة التنسيق مع الكيانات الأخرى.

ج- الإجراءات القائمة على الولاء للتنظيم.

وتساعد أهداف الرؤيا الاستراتيجية للأفراد الى تحقيق التماسك والاستقرار داخل التنظيم وكالاتي (Hipp & Huffman,2000:10 ):

أ- الرؤيا هي جزء عقلاني (نتاج تحليل) وجزء عاطفي (نتاج الخيال والقيم)، ويحتضن استراتيجية المنظمة والأداء.

ب- يجب أن توضح الرؤيا الاستراتيجية ما ينبغي ان يكون عليه العمل، وتعكس قيم وتطلعات الادارة والعاملين وأصحاب المصلحة الآخرين.

ج- الرؤيا يجب ان تكون واقعية حول السوق والتنافس والاقتصاد والتنظيم وظروف المنظمة.

د- يجب أن تكون الرؤيا قوية لتوليد الالتزام وتحفيز الأداء.

ه- يجب أن تكون الرؤيا متماسكة وأن تدمج الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل بصورة كاملة يمكن أن تتعرف عليها المنظمة في المستقبل.

**2- الالتزام الجماعي :**

في العقود الأخيرة هناك اهتمام متزايد بالعمل في فرق متعددة التخصصات والسبب الرئيس لذلك هو أن حل المشكلات في المنظمات غالبًا ما يحتاج إلى استخدام خبرات مختلفة نظرًا لأن هذه الخبرات غالبًا لا تكون مركزة في مكان واحد لذا فإن هذا الاهتمام يتحول بشكل متزايد نحو العمل مولداً الزخم الاستراتيجي اللازم لتطبيق الخطة الاستراتيجية وتحقيق الاهداف ومن الصعب على أعضاء الفريق تعديل عملهم مع بعضهم البعض عندما يتعاونون دون الكثير من الاتصالات وجهاً لوجه مثل هذه المشاكل تهدد فاعلية الالتزام الجماعي، وهنا نبين بان الزخم الاستراتيجي يمكن أن يكون سمة مستدامة للفريق عند وجود الالتزام الجماعي و المحافظة على طرق تطوير الزخم الاستراتيجي في فريق العمل والتدخلات المستخدمة لزيادته ولقد طورت طريقة لتحديد الزخم الاستراتيجي وقياسه من حيث الموارد الموزعة في الاتجاه الصحيح ويمكن ان يكون الزخم الاستراتيجي ميزة مستقرة إلى حد ما لفريق مشروع ولا يمكن للمرء أن يرى الزخم الاستراتيجي بشكل مباشر على سبيل المثال تحدث تأثيرات الزخم عندما يصبح الزخم واضحًا لذا يأخذ أعضاء الفريق زمام المبادرة لحل مشكلة ما في اتجاه أهداف الفريق دون استشارة الإدارة أذاً ففي هذه الحالة تم العثور على تأثيرات الزخم في جميع الحالات وللإجابة على الأسئلة المتعلقة بكيفية خلق زخم استراتيجي فتكون بتطوير رؤية مهمة الفريق والتمكين والالتزام الجماعي وهذا يؤدي إلى خلق زخم استراتيجي والحفاظ عليه (Aken & Opdenakker,2005:6 ).

ويمكن تعريف الالتزام الجماعي بأنهُ مجموعة مميزة مكونة من اثنين أو أكثر من الافراد الذين يتفاعلون بشكل حيوي ومتكيف وديناميكي يشمل الافكار والمشاعر والسلوكيات بين اعضاء التنظيم نحو اهداف وقيم ومهام تنظيمية مشتركة (Salas et Al.,2014:5).

ويركز الالتزام الجماعي على السلوكيات المشتركة (أي ما يفعله أعضاء التنظيم) والمواقف (أي ما يشعره او يعتقده اعضاء التنظيم) والإدراك (أي تفكير ومعرفة اعضاء التنظيم) وهي عناصر ضرورية لإنجاز المهام، وتتضمن العمليات الاساسية للالتزام الجماعي بالاتي (Salas et Al.,2014:5) :

أ- **التنسيق:** وهو سن آليات سلوكية ومعرفية لأداء مهمة وتحويل الموارد إلى نتائج.

ب- **التعاون:** وهي الدوافع التحفيزية لعمل الاعضاء وتتضمن المواقف والمعتقدات ومشاعر الافراد الذي هو محرك العمل السلوكي.

ج- **الإدراك:** الفهم المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يتطور نتيجة لتفاعلات الاعضاء بما في ذلك معرفة الأدوار والمسؤوليات.

د- **التدريب:** سن سلوكيات القيادة لإنشاء الأهداف وتعيين الاتجاه الذي يؤدي إلى نجاح إنجاز هذه الأهداف.

ه- **التشكيل:** العوامل الفردية ذات الصلة بأداء الافراد وما يشكل عضوا جيدا في التنظيم.

و- **الاتصالات:** عملية تبادلية لإرسال وتلقي المعلومات بين أعضاء التنظيم التي تشكل المواقف والسلوكيات.

ز- **السياق:** الخصائص الظرفية أو الاحداث التي تؤثر على معنى السلوك فضلا عن الطريقة والدرجة التي تؤثر على عوامل نتائج التنظيم.

ح- **الصراع:** التضارب في المصالح والمعتقدات والآراء التي يعقدها عضو واحد أو أكثر من أعضاء التنظيم.

ط- **الثقافة:** تتمثل بالافتراضات حول علاقات البشر مع البيئة التي يتم تقاسمها بين مجموعة محددة من الناس.

وقد اكتسب الالتزام الجماعي قوه زخم هائلة بوصفه نهجاً شاملاً ومنضبطاً للقطاعات لحل المشاكل الاجتماعية والبيئية على نطاق واسع، وتتمثل شروط الالتزام الجماعي بالاتي (Kania et Al.,2011:2):

أ- **التعزيز المتبادل للأنشطة :** تقوم مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة عن طريق القطاعات بتنسيق مجموعة من الانشطة المتمايزة من خلال خطة عمل متعاضدة.

ب- **جدول الاعمال المشترك:** يتقاسم جميع المشاركين رؤيا للتغيير تتضمن فهما ونهج مشترك لحل المشكلة من خلال الإجراءات المتفق عليها.

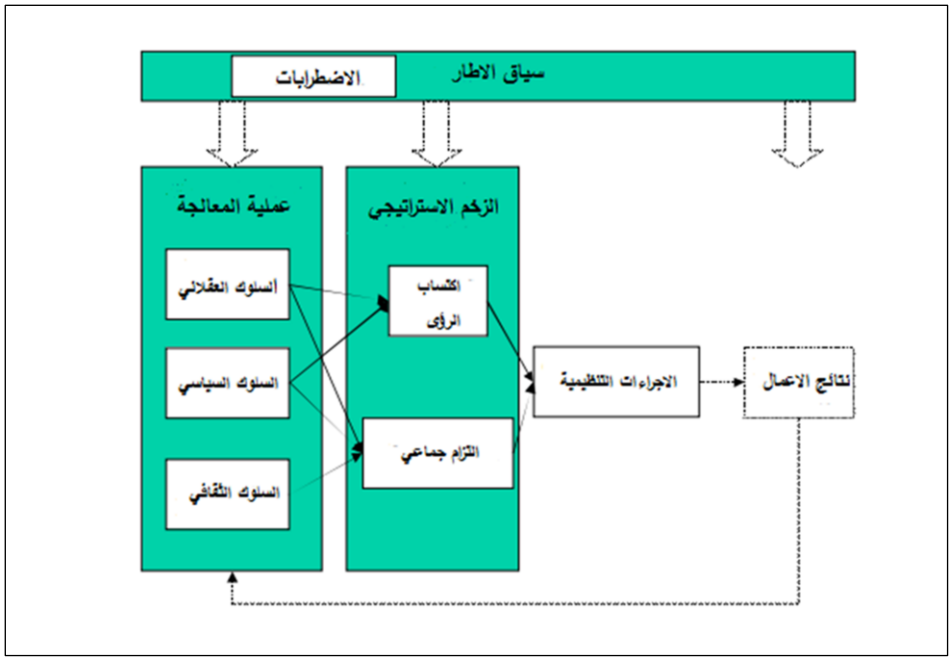
ج- **الدعم التنظيمي الاساسي :** يُوفرّ موظفون مستقلون وممولون ومكرسون بالدعم المستمر من توجيه رؤيا المبادرة واستراتيجيتها ودعم الانشطة وإنشاء ممارسات القياس المشتركة ، وبناء الارادة العامة والنهوض بالسياسات وتعبئة الموارد.

د- **القياس المشترك:** تتفق جميع المنظمات المشاركة على الطرق التي سيقاس بها النجاح، ويبلغ عنها مع قائمة قصيرة من المؤشرات المشتركة التي تم تحديدها واستخدامها لتحسين التعلم.

ه- **الاتصالات المستمرة :** جميع العاملين يتوجب عليهم الانخراط في الاتصالات المفتوحة المتكررة والمنظمة لبناء الثقة وضمان الأهداف المتبادلة وخلق الدافع المشترك.

وفي ذات السياق اشار(Akkermans & Aken, 2002:9) الى أن الزخم الاستراتيجي يتمثل بالقرارات التنظيمية وهي صميم العمل ويلتزم به عدد كبير من الجهات الفاعلة الرئيسة، وكذلك مزيج من عمليتين منفصلة ولكنها مرتبطة بشكل غير مباشر وهي مستوى الرؤى المكتسبة او بصيرة التنظيم والتي بدونها لا يمكن اتخاذ قرارات معقولة، ومستوى الالتزام الجماعي الذي بدونه لا تنفذ القرارات المعقولة ، و كلما

ارتفعت جودة العملية سيكون الزخم الاستراتيجي الناجم عن ذلك ثابتاً ومتزناً وان نوعية عملية الجودة يحركها السلوك العقلاني والسياسي والثقافي، ويوضح الشكل (12) أن الاضطرابات الداخلية والخارجية للتنظيم تتطلب عملية معالجة متمثلة بالسلوك العقلاني والسياسي والثقافي والذي بدوره يؤدي إلى اكتساب الرؤى والالتزام الجماعي من خلال الزخم الاستراتيجي.




**الشكل (12) السلوك العقلاني والسياسي والثقافي المؤدي إلى الزخم الاستراتيجي وهو مزيج من الرؤى المكتسبة والالتزام الجماعي.**

**Source:** Akkermans, Henk A. & Aken, Joan E. van(2005), Strategic Decision-Making in Turbulent Settings :Creating Sustainable Strategic Momentum, Tilburg Univercity Journal, Vol.10, P. 9.

## المبحث الثالث

## التألق التنظيمي

### أولاً : مفهوم التألق التنظيمي

أصبح السعي إلى التميز شرطا أساسيا للمنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والمنافسة في بيئة العمل نتيجة للتغيير المتسارع وتزايد الاضطرابات والعولمة ( Johnston,2001:121 ). يشير مصطلح التألق إلى معنى الإبداع أو الإتقان أو التميز والتفوق، أي بمعنى شيء يبدع فيه الفرد ويتميز به، وقد ظهر مفهوم التألق التنظيمي في ظل قمة التطورات التي أحدثتها الثورة المعرفية في عالم الأعمال، إذ إنه مفهوم شامل يحدد الغايات والأهداف التي تسعى إليها المنظمة من جهة ، ويمثل الركيزة الأساسية التي تتصف وتتميز بها المنظمة من جهة أخرى( الشلمة والصراف ،2018: 91) ، و اهتم علماء النفس مثل (Diner) في عام (1984) بمفهوم التألق (Brilliance) من خلال الرفاهية الذاتية ، إذ أشار إلى الرفاهية الشخصية من منظور عاطفي ( أي التأثير الإيجابي والسلبي) و منظور معرفي ( أي الرضا عن الحياة والعمل ).

إن مشاعر العاملين وأداءهم مرتبط بالعمل إذا كانوا يعملون بشكل جيد فإنهم يشعرون بمشاعر إيجابية تجاه الحياة ، أما إذا كانوا يعانون من خلل ، فإنهم يميلون إلى تجربة مشاعر سلبية في الحياة وهذا هو التداخل بين الرفاهية النفسية والعاطفية والشعور الجيد والعمل بشكل جيد يؤدي إلى زيادة تألق العاملين ، وهذا يعني أن الصحة النفسية الإيجابية يجب أن تكون موجودة ( العابدي ، 2021: 331-332 ).

ونظراً للعولمة ، أصبح هناك اهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين في بيئة العمل وذلك لأن عصر المعلومات والمعرفة لم يعد يعتمد توظيف العاملين بناءً على الظروف التقليدية والنظام البيروقراطي ، ومن ثم يجب على المنظمات تمرير رؤيتها للموظفين ، وربط التألق بالأنشطة والعمليات ، وتفويض العاملين التنظيمين ، وتقييم التألق ، وتعزيز التكنولوجيا، وتشجيع التعلم وإن منظمات الأعمال اليوم تسعى جاهدة إلى تحقيق التفوق والاستدامة في بيئة العمل من أجل كسب المنافسة . ومن ثم تسعى إلى تحقيق بيئة عمل متألقة إذ يتحقق التألق من خلال التميز أو التفوق والإبداع والمعرفة (Salih,2020:2).

ومن خلال ذلك والقفزات الهائلة في مجال الخدمات والتكنولوجيا باتت تلك المنظمات تبحث عن مستوى عال من التميز(Top-level of Excellence) وهو ما يعرف بالتألق وفقاً لرأي Leslie,et al, ) (265 : 2015 إذ يعرف التألق التنظيمي بأنه مستوى عالٍ من التميز الذي يقوم به العاملون نتيجة للمعارف والمهارات القيادية والابتكار التي يمتلكونها أو هو تميز المنظمات عن بقية المنظمات في الأمد البعيد في مجال القيادة والخدمة والمعرفة ، والفرق بين التميز والتألق هو أن التميز يركز على إدارة العمليات

وتحسنها، في حين إن التألق يركز على الموارد والقدرات التنظيمية وإدارة المعرفة التي يصعب تقليدها لتحقيق أهداف المنظمة( Terouhid, et al,2016:916 ) (O, Shea and Alonso,2013:556)

يشير التألق إلى أن العاملين يمتلكون المؤهلات الأكثر إثارة للإعجاب ، ولكن لديهم أيضاً القدرة على خلق قيمة زائدة من الموارد التي يتم تقديمها لهم وابتكاراتهم يمكن أن تمول المنظمة لسنوات عدة (Radi,2020:3-5) ويستخدم مصطلح تألق المنظمة للإشارة إلى الأفكار الجديدة التي تقلب التفكير التقليدي رأساً على عقب ( Farber,1985:917) ، ومن الضروري مكافأة العاملين الذين يستمتعون ويحققون التألق في عملهم وتشجيعهم على تقديم أفكار إبداعية ومبتكرة تساهم في تحسين الخدمة المقدمة للزبائن . (Nafei,2016:26)

إنّ تحقيق فرص التألق لا تقتصر على فرد أو نشاط معين في المنظمة بل يجب أن يظهر في جميع أنشطتها وأعمالها فهو يمثل الشغل الشاغل والهاجس الأول للمنظمات التي تريد الاستمرارية في التألق (الرفيعي وعبد ،2018: 333)، كما أن مفهوم التألق ليس حكراً أو حصراً على شخص معين أو منظمة معينة دون أخرى وإنما هو كيفية أداء الأعمال وتقديمها بطريقة جيدة يصعب على الآخرين تقليدها بسهولة (Alshobaki&Abu Naser,2016:11 )، وإن تحقيق مفهوم التألق التنظيمي يسهم في مساعدة المنظمة على تحقيق التكيف مع التطورات في البيئة الداخلية والخارجية ، الأمر الذي يحتم ضرورة توفر العديد من العناصر الموهوبة والنادرة سواء من حيث الموارد البشرية أو المادية وتنوعها بالشكل الذي يسهم في كيفية توليفتها من أجل تحقيق التألق التنظيمي والابتعاد عن السلوك والأداء التقليدي (Walker,2010:54& Shelton )، وتسعى المنظمة من خلال التألق إلى تحقيق هدفين أساسيين هما: الأول تحقيق التفوق على المنافسين من خلال منتجاتها، والثاني تحقيق التميز في الأنظمة والقرارات ومن خلال السرعة والمرونة والجودة العالية في العمل، كما أن تحقيق كل من الهدفين السابقين لا يمكن إلا من خلال ما تمتلكه المنظمة من موارد وخزين معرفي كافٍ ( 42: Ahmed,2010)، وقد فسر مفهوم التألق على أنه يرتكز على ثلاثة محاور (العامري وحسين،2018: 152) وهي كالآتي :

1- تميز المنظمة وتألقها عن غيرها من المنظمات المنافسة على أساس تفسير التألق.
2- ممارسات المنظمة وأعمالها المبنية على أساس تفسير التألق .
3- تفسير التألق من خلال تقديم أداء ومنتجات تفوق توقعات الزبائن وطموحاتهم .

وفي هذا الصدد يعرف كل من ( Shirvani, & Javad lranban ,2014:3010 ) التألق في المنظمات . أنه نمو المنظمة وتعزيزها في جميع جوانبها المختلفة من خلال تحقيق الرضا المرغوب لجميع أصحاب المصلحة وإقامة التوازن بينهم مما يزيد من احتمالية نجاح المنظمة على المدى الطويل . إذ يعد

الاهتمام بالقوى البشرية أحد الأدوات الفعالة لتحقيق التألق والنجاح التنظيمي ، ويعد تمكين الموارد البشرية والإنتاجية كأداة استراتيجية لاكتساب المزايا التنافسية أحد المبادئ والخطط المهمة في المنظمات .

**الجدول (13) بعض مفاهيم التألق التنظيمي من وجهة نظر عدد من الباحثين**

| ت | الباحث ، السنة ، الصفحة | المفـــهـــوم |
|---|---|---|
| 1 | Grant &Spence,2010:9 | الحالة التي يشعر بها الفرد بالمشاعر الإيجابية نحو الحياة ويعمل بشكل جيد نفسياً واجتماعيا . |
| 2 | Aras2,2013:587 | الاستخدام الأفضل والأمثل للموارد البشرية والمادية المستخدمة ضمن إطار الأعمال التنظيمية والتي تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة من استخدام تلك الموارد بكفاءة وفاعلية عالية . |
| 3 | Saeidlo& Ramazani,2015:1932 | مدى قدرة المنظمة على تحقيق النمو والازدهار في المنتجات والموارد التي يتم تقديمها في بيئة شاملة . |
| 4 | Demerouti et.al.,2015:88 | شعور الأفراد العاملين بالرفاهية النفسية وإن حياتهم تسير على ما يرام لأنهم يؤدون أعمالهم بشكل فاعل والشعور بالرضا الوظيفي . |
| 5 | Alshobaki&Abu Naser,2016:70 | مشاركة جميع العاملين في كل أقسام المنظمة للعمل معًا من خلال فهم جميع الأنشطة والعمل على تحقيق المرونة في العمل وإزالة الأخطاء لتحسين فعالية المنظمة وتنافسها وتحسين ممارسات عملية الجودة نحو تحقيق التألق . |
| 6 | Nafei,2016:29 | تألق الفرد مقارنة بالأفراد الآخرين على المدى الطويل في القيادة والخدمة والمعرفة. |
| 7 | العابدي ،2017: 159 | قدرة المنظمة على تقديم نتائج ومستوى عالي من التألق والتفوق نتيجة لما يمتلكونه الأفراد العاملين من مهارات وأفكار إبداعية وابتكارية. |
| 8 | Lal,2017:373 | هو تحقيق الأرباح العالية أو الحصة السوقية و رضا الزبائن والعاملين من خلال تقديم أو ابتكار منتج وبطريقة مختلفة ومتفوقة عن المنافسين يتم فيها تقديم المنتجات على أعلى مستوى عالٍ من الجودة وإظهار المبادرة و الالتزام بالمعايير الموضوعة لوضع المنظمة على طريق التميز و التألق. |
| 9 | الذبحاوي،2018: 346 | بلوغ الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال مهاراتها وخبراتها الضمنية والصريحة والتي تنعكس على تحقيق نتائج إيجابية في الأداء تسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية . |
| 10 | احمدوالسعيدي،2019 :556 | رصد الفرص واستشعارها واستغلالها من قبل المنظمة وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال ووضوح الرؤية الشاملة والتي يتم فيها تحديد الأهداف وتوفير المصادر اللازمة لتحقيق التألق التنظيمي في الأداء . |

**المصدر :** من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول

**من خلال ما تقدم من تعريفات للتألق التنظيمي يمكننا أن نلخص أهميته بالآتي :**

1- تحديد الأهداف التنظيمية وتوفير المصادر اللازمة لتحقيق التألق التنظيمي في الأداء الاستراتيجي .

2- تحقيق نتائج إيجابية في الأداء تسهم في تحقيق الاستدامة والنمو التنظيمي لأطول مدة ممكنة .
3- الاستخدام الأفضل والأمثل للموارد البشرية والمادية المستخدمة ضمن إطار العملية الإدارية .
4- الخصائص التي تمتلكها المنظمة والمتمثلة بالموارد والمقدرات الجوهرية والمعرفية والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين .

**لذلك يعرف التألق التنظيمي: ( هو مزيج من المشاعر الرائعة التي يمتلكها العاملون والتي تؤدي إلى أعلى مستوى من الرفاهية والإبداع الذي يميز المنظمات عن بقية المنظمات في الأمد البعيد في مجال القيادة والخدمة والمعرفة وهذا يؤدي إلى مخرجات تعزز القدرة على المنافسة الشديدة ) .**

## ثانياً : أهمية التألق التنظيمي

يعد التألق التنظيمي واحداً من أبرز مظاهر النجاح الخاصة بأي منظمة من المنظمات فيقوم بتعزيز المزايا التنافسية وهو ما يزيد من ربح المنظمة من العمل ذاته ومن الأعمال المختلفة الأخرى المقبلة و العمل من خلال الحدث ذاته على توفير قاعدة إعلامية ودعائية كبرى (السمعة الإيجابية للمنظمة) في كيفية الآليات والوسائل المختلفة والمستخدمة من قبل المنظمة في تبني مفهوم التألق التنظيمي ( Stoyanova1& Iliev,2017:40) . إذ أصبح اكتساب التميز شرطا أساسياً للمنظمات التي تسعى إلى المنافسة في بيئة العمل نتيجة للتغيير المتسارع وتزايد الاضطرابات والعولمة ، ومن خلال ذلك والقفزات الهائلة في مجال الخدمات والتكنولوجيا باتت تلك المنظمات تبحث عن مستوى عالٍ من التميز (O'Shea and Alonso,2013:556) اذ تسعى المنظمات جاهدة لتحقيق افضل مستويات التألق التنظيمي في الاداء وذلك لأهميته الكبيرة في تقديم ما يتم ابتكاره وانتاجه من اجل تقديمه الى الاسواق والزبائن وبطريقة غير متوقعة، كما ان هذه الأهمية تكون عن طريق المشاركة والدور الذي يقوم به القادة داخل هذه المنظمات وكيفية ادارة أنشطتها وعملياتها المستقبلية .

ان تبني مفهوم التألق التنظيمي من قبل المنظمات قد اصبح ضرورة حتميه جدا خصوصاً في ظل التغيرات والتطورات التي يشهدها الاقتصاد العالمي والمحاولات التي قامت بها منظمات التجارة العالمية وظهور شدة المنافسة بين المنظمات ، فضلاً عن انشاء معظم دول العالم جوائز وطنية مثل جائزة (Deming) في اليابان وجائزة بالدرج في امريكا، الامر الذي جعل البلدان المتقدمة والنامية تتبنا مفهوم التألق ذلك من أجل تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة (Shirvani&Iranban,2013:3011) .

يرى (Yoon&Kelly,2008:30-31) أن اهمية التألق التنظيمي تكون في :

1- السعي نحو اكتشاف المواهب التنظيمية التي تقدم فكراً تنظيمياً مختلفاً عن الافكار التنظيمية التقليدية.

2- يسهم التألق التنظيمي في تعظيم الارباح المتحققة للمنظمة من خلال تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد البشرية والمادية.
3- يعد من اهم الظواهر التنظيمية البارعة التي تحقق وضوح الرؤية الشاملة للمنظمة امام اعضاء التنظيم
4- تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة من خلال القائد اللامع والمنتج الافضل والموظف الاذكى .
5- تقليل مقاومة التغيير التنظيمي من خلال تحسين مستوى اداء المستويات الاشرافيه وفعالية الاداء .

وأشار (العامري وحسين،2019 :152) الى أهمية التألق التنظيمي :

1- تحقيق السعادة التنظيمية المستمرة للعاملين من خلال النجاح والتقدم المستمر في عالم الاعمال، فضلا عن تحقيق الاستدامة التنظيمية .
2- تحسين نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة الى الزبائن ، الامر الذي يسهم في تحقيق وكسب المنظمة العديد من الجوائز العالمية .
3- الارتباط المباشر للتألق التنظيمي مع مفهوم الاداء المتميز أي بمعنى ان تحقيق الاداء الافضل يقود الى تحقيق التألق التنظيمي .

واشار ( العابدي ،2021: 334 ) إلى أهمية تألق المنظمة نتيجة للأثارة في المنظمة والعاملين على حد سواء، وتتضح تلك الأهمية كما يأتي :

1- الافراد المتألقين يظهرون نتائج افضل على المستوى الشخصي والتنظيمي ، ليس فقط لأنهم يشعرون بحالة جيدة ، ولكن أيضا لأنهم يعملون بجد وتفان .
2- أن الافراد العاملين المتألقين يقدمون أكبر قيمة للمنظمة بحكم كونهم أكثر سعادة ولديهم دوافع ذاتية اكبر مقارنة بغيرهم .
3- أن الإدراك والفهم وتنظيم العاطفة والمكونات الأساسية للذكاء الشعوري تولد علاقات عمل أفضل بين الأشخاص ومن ثم زيادة الرضا عن الدعم الاجتماعي الذي يقدمه مكان العمل ، إذ إن الذكاء الشعوري يسهل من التألق التنظيمي ويشجع العاملين على التألق الوظيفي .
4- أن العاملين الذين يتسمون بالتألق سوف يكونوا منخرطين بدرجة كبيرة في عملهم ولديهم شعور بالمعنى والغرض ، ويتمتعون بعلاقات إيجابية مع زملاء العمل . ومع ذلك ، فمن المهم أن نلاحظ أن المستويات العالية من السعي نحو الهدف المعتمد لا تعادل بالضرورة إنجاز الأمور .

## ثالثاً : أهداف التألق التنظيمي

إنّ المنظمات اليوم تشهد العديد من التحولات والتغيرات و التطورات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في اعمالها ونشاطاتها ، الامر الذي يتوجب على تلك المنظمات تبني موضوع التألق التنظيمي الذي تسعى من خلاله الى تحقيق مجموعة من الاهداف، لتحقيق الاستفادة من الطاقات المخزونة والكامنة لدى الجميع وخصوصا اصحاب المهارات والكفاءات العالية لتحقيق القيمة المضافة للمنظمة ، ( كريم ، 2021: 64 ). ان اهم اهداف التألق التنظيمي هي:

1- التركيز العالي على جميع الانشطة والاعمال الداخلية والمتمثلة بالعاملين في المنظمة والاعمال الخارجية كأصحاب المصالح والزبائن .
2- وضع وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الشاملة وبشكل دوري ومستمر الامر الذي يسهم في تحقيق الاهداف التنظيمية . ( جاد الرب،2013: 116- 117)
3- تحقيق التفوق والتألق محلياً وعالمياً من خلال تقديم وتطوير المنتجات الجديدة والمطورة وبما يتناسب مع متطلبات الزبائن .
4- يهدف الى تحقيق المزايا التنافسية وتوسيع الحصة السوقية للمنظمة من خلال الاستغلال الامثل للعمليات الانتاجية .
5- تعزيز مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات واتخاذها ، فضلاً عن التعلم المستمر الذي يزيد من فعالية العمليات الابداعية والابتكارية لديهم . (عودة، 2018: 21)

اما (بالحمر،2016: 17) قد اشار الى ان اهداف التألق التنظيمي تكمن في مجموعة من النقاط الأتية :

1- تعزيز نقاط القوة في المنظمة ومحاولة التخلص من نقاط الضعف والقصور في الاداء التنظيمي وذلك من خلال تبني مفهوم التحسين المستمر ومفاهيم الجودة الشاملة .
2- الاستفادة من الافكار والتجارب الريادية للمنظمات المنافسة ومحاولة نقلها لجميع المنظمات الاخرى من اجل الاستفادة منها .
3- الاسهام في زيادة قدرة وفاعلية المنظمة على مواجهة التطورات التكنولوجية المتسارعة التي تشهدها المنظمات اليوم .
4- الدور الفعال والاساسي للمنظمة من خلال سعيها الى تحقيق مجموعة من الفوائد الاجتماعية وتقديمها للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة .
5- تحقيق التعاون المشترك والايجابي بين المنظمات التي تعمل في نفس الصناعة سواء من خلال التحالفات الاستراتيجية او الشراكة أو صيغة التعاون الاستراتيجي.

## رابعاً : خصائص التألق التنظيمي

هناك العديد من المزايا والخصائص التي تتمتع بها المنظمات من خلال تبنيها لموضوع التفوق او التألق التنظيمي سواء على مستوى الافراد العاملين بشكل خاص او على مستوى المنظمة بشكل عام والتي تسهم في تحقيق العديد من القوة التنافسية للمنظمة (حسن ولفته، 2020: 19 ) (حافظ وعبد الوهاب،2016 : 146 ) (المغازي ،2013: 1) (Zad et al,2013:389) (Shadid,2012:32)

**الجدول (14) خصائص التألق التنظيمي على مستوى الأفراد والمنظمة**

| ت | على مستوى الأفراد | على مستوى المنظمة |
|---|---|---|
| 1 | يسهم في تحقيق المساعدة الكاملة في تعزيز المشاركة الكاملة للأفراد العاملين في انجاز الاعمال المنظمية الموكلة اليهم . | تعزيز المركز المالي للمنظمة من خلال زيادة مبيعاتها وحصتها السوقية الامر الذي يسهم في مساعدة في الايفاء بمتطلباتها المالية . |
| 2 | تحقيق الالتزام والتنسيق الكامل والدقيق في عملية وضع واعداد الخطط واوقات تنفيذها . | تعظيم المزايا التنافسية للمنظمة من خلال اتصاف اعمالها وانشطتها بتحقيق الاداء الاستراتيجي المتميز. |
| 3 | تشجيع وتحفيز العمليات الابداعية والابتكارية من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة تعمل على استخراج الطاقات الكامنة لدى الافراد العاملين . | يوفر رؤية مستقبلية واضحة وشاملة للمنظمة سواء فيما يخص عملياتها او مستوى اداء الافراد العاملين فيها . |
| 4 | تطوير وتحسين القدرات المنظمية وذلك من خلال القيام بعمليات ادارة التغيير التنظيمي المستمر داخل المنظمة وخارجها . | تحقيق الاستدامة التنظيمية اذ ان المنظمات الرائد و المتألقة هي التي تسعى لتحقيق الاستمرارية، ويتم تحقيق ذلك من خلال مدى قدرتها على تحقيق التكيف والانسجام مع المتطلبات البيئية التي تسهم في تحقيق المصالح البيئية والاجتماعية والاقتصادية . |
| 5 | رضا الزبائن وكسب ولائهم عن طريق تقديم القيمة المضافة لهم وتلبية متطلباتهم . | الالتزام برسالة المنظمة ورؤيتها من خلال وجود قادة استراتيجيون قادرين على وضع رؤية مستقبلية تحقق الالتزام الكامل برسالة المنظمة وتوجهاتها المستقبلية . |
| 6 | التعلم تعمل المنظمات الرائدة على تحسين اكتساب المعرفة ونشرها على جميع مستويات المنظمة. | بناء العلاقات الاستراتيجية طويلة الامد مع الموردون والمجهزون واصحاب المصالح والتي تضمن عدم توقف او نقصان الموارد المادية التي تحتاجها المنظمة . |

**المصدر :** من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المشار اليها اعلاه

يشير (Heppell,2014:14) إلى أن هناك عدة خصائص يتسم بها العاملين المتألقين في المنظمات وهي كالاتي :

1- **العمل الايجابي :** ان العاملين الاكثر نجاحاً في المنظمات هم العاملين الايجابيين ، فالعمل الإيجابي هو حجر الزاوية لإحداث فرق كبير في الطريقة التي يعمل فيه الفرد ليصبح متألق في المنظمة . فالعاملين الايجابيين مع المشاكل والتحديات ينجزون بشكلٍ أفضل من العاملين المتشائمين مما يعزز فرصهم في النجاح وأن سلوكهم يساعدهم على مواجهه المواقف المربكة بثقة مما يساعدهم على تخطيها بشكل أفضل .

2- **التفكير بشكل مختلف :** السمة الرئيسة لجميع العاملين المتألقين أنهم يفكرون بشكل مختلف. إذا كان لديهم نفس عملية التفكير مثل الآخرين ، فسيحصلون على نفس النتائج. فكل فرد يتألق بعمله من خلال تفكيره بإيجاد الحلول للمشاكل بشكل أفضل ليتألق .

3- **القدرة على إدارة التوتر:** قدرة الفرد في تحويل التوتر او ( الاجهاد) إلى طاقة ايجابية للعمل ، الإجهاد هو نتيجة لا مفر منها في الحياة. " من دون الإجهاد، لن تكون هناك حياة " ، وإن القدرة على إدارة الإجهاد هي المهمة ، والاسترخاء في المقدمة ، ولتحقيق أقصى استفادة من الاسترخاء ، يحتاج إلى فهم ما يحدث في عقل الفرد عندما تكون مسترخياً حقاً . فأن ممارسة الاسترخاء عنصر أساسي ليكون الشخص متألق وفقا لاستحقاقه.

## خامساً : أبعاد التألق التنظيمي

تباينت آراء الباحثين في مجال الإدارة عامةً والسلوك التنظيمي خاصةً، من الذين تناولوا ابعاد التألق التنظيمي إلى حد كبير، و لأغراض هذه الدراسة تم اعتماد مقياس (AIshobaki&Naser2016:5) كونه الاكثر توافقاً مع خصوصية المنظمة المبحوثة وهي كالآتي:

### 1- التألق بالقيادة

التألق بالقيادة اهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة الحديثة اذ ان الإدارة المعاصرة تتطلب القدرات الفائقة من اجل ان تكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة . اذ انه ليس هنالك شك في ان القادة الذين لديهم إحساس عالٍ في التعرف على أوجه القصور والمشاكل وفي جميع الحالات لديهم فرصة في زيادة المنافسة ومن ثم تحقيق التألق. (O'Shea and Alonso,2013:561).

تعد القيادة المتألقة من اهم الابعاد الاساسية الداعمة لتحقيق التألق التنظيمي وذلك من خلال دورها الفعال في تحفيز وشحذ الهمم والطاقات للأفراد العاملين وتشجيعهم على القيام بالعمليات الابتكارية والابداعية المتألقة والتي تسهم في الابتعاد عن الاساليب التقليدية والروتينية (عبدالوهاب، 2013: 144)، كما تسهم القيادة المتألقة في تحقيق عملية الربط والتكامل بين امكانيات العاملين مع استراتيجيات الاعمال التنافسية بحيث تؤدي الى تحقيق نتائج تتسم بالكفاءة والفاعلية العالية ، فضلاً عن دورها المتميز في تعزيز قدرات الافراد العاملين لمواجهة التحديات في بيئة العمل ومن ثم وضع افضل الحلول الممكنة لمواجهتها (ريتشنبرج،2017: 10)، وتمثل القيادة المتميزة من اهم العوامل الداعمة والمحفزة لتبني مفهوم التفوق والتألق في المنظمة من خلال غرس واعتماد تلك المفاهيم في رسالة واهداف وغايات المنظمة وجعلها من اولوياتها الاستراتيجية (Abdulahman & Mohameed,2008:6) ، وقد اعطى نموذج التميز الاوربي

اهمية كبيرة لمفهوم القيادة بعَده الركيزة الاساسية التي يجب تطبيقها على جميع الافراد الذين لديهم القدرة العالية على اتخاذ القرارات وذلك لانهم يمثلون قدوة او مرجع للآخرين الذين يتأثرون بهم وبقراراتهم (Mora et al,2016:10).

تعرف القيادة بانها " القدرة على التحليل والتوقع والتنبؤ في ظل الظروف البيئية التي تسهم في الحفاظ على المرونة وتمكين العاملين من اجل احداث عمليات التغيير التنظيمي عند الضرورة " (المغربي،2015: 11)، وعرفها (الشاعر،2017: 11) " القدرات والخصائص التي يمتلكها الفرد أو مجموعة من الافراد التي تسهم في التأثير في انجاز أهداف المنظمة ". اما (Sharma&Jain,2013:310 ) فقد عرفها بانها " العملية التي من خلالها يستطيع القائد ان يؤثر في الآخرين لتحقيق هدف مشترك ويوجه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً وترابطاً " ، وان تحقيق التأثير في العاملين وحثهم على التألق التنظيمي من قبل القادة لايتم الا من خلال اتباع او اتصاف القادة المتألقون بعدد من الخصائص او المزايا والتي هي (Surji,2017:155):

1- **الاستماع :** يجب ان يتصفوا القادة بميزة الاستماع الى آراء وأفكار العاملين لأنّ القادة المتألقون هم الاكثر استماعاً والأقل تحدثاً .
2- **الحماس والاثارة :** اي بمعنى اتباع اسلوب التحفيز والتشجيع للآخرين وحثهم على القيام بالأعمال المتميزة وتوفير الدعم الكامل لهم .
3- **الطموح :** يجب ان يكون لديهم الطموحات والرغبات العالية لتحقيق الاهداف وبرغبة كبيرة.
4- **الحسم وعدم الخوف :** من خلال اتخاذ القرارات الصعبة وتحمل مسؤوليتها على محمل الجد .
5- **التمكين والتشجيع :** اي تمكين وتخويل وإعطاء العاملين مسؤولية أكبر وتقديم الدعم الكامل لهم .
6- **التواضع :** ان القائد المتواضع يكسب جميع العاملين بصدقه و تواضعه ويجعلهم يتأثرون به ويكنون له الاحترام والتقدير .

ان تحقيق بُعد القيادة المتألقة في عملية التألق والتميز في المنظمة يكمن من خلال الاهمية الكبيرة التي تلعبها القيادة في التأثير في سلوكيات الافراد العاملين لتحقيق التألق التنظيمي والتي هي: ( Dias& (Borges,2017:108

1- امكانية القادة في توجيه إمكانات الإنسان ورأس المال الفكري نحو تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية.
2- تعزيز قدرات ومهارات الفرق الجماعية في البيئة التنظيمية.
3- اعطاء المكافآت والحوافز على الأداء المتميز وفرض العقوبات بسبب عدم تحقيق الأهداف التي تم وضعها.

4- التوقع والتنبؤ بالأحداث قبل وقوعها من اجل أخذ مبدأ الاستباقية والريادة في استغلال الفرص من جهة وتجنب التهديدات من جهة اخرى .

نلاحظ ان الممارسة القيادية المتميزة التي تهدف الى تحقيق التألق التنظيمي لا تعمل بمعزل عن التطورات البيئية والتكنولوجية التي تشهدها منظمات الاعمال اليوم ، الامر الذي فرض على القيادة كيفية تحقيق التوليفة المناسبة بين الامكانيات المادية والبشرية وتنميتها الى اقصى ما يمكن وتشجيع العمليات الابداعية والابتكارية الموجودة لديها لتحقيق الاستدامة التنظيمية (حافظ واخرون،2019: 214).

يسهم التألق بالقيادة الى تفعيل دور التمكين في عملية التوجه الصحيح والافضل نحو تحقيق التألق التنظيمي وذلك لما له من اهمية كبيرة في تعزيز قدرة العاملين من خلال التدريب والتطوير، واقامة العدل والمساواة بين الجميع في المنظمة وبما تسهل التعاون الايجابي بينهم لتحقيق الالتزام والرضاء الوظيفي ، فضلاً عن مبدا الرقابة الذاتية على العاملين انفسهم وعدم متابعتهم من قبل الادارة العليا من خلال تهيئة ظروف العمل المناسبة لهم ، الامر الذي يسهم في استخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين وتوظيفها لصالح المنظمة والذي يؤدي الى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وشعورهم بتحقيق الذات وتحفيزهم لزيادة مهاراتهم وتحسين ادائهم بالشكل الذي يسهم في تعزيز التألق التنظيمي وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة بطريقة مستمرة (Saremi ,2015:7) .

**مما سبق يمكن القول أن التألق بالقيادة يعد من أهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة الحديثة من خلال الدور الفعال في تحفيز وشحذ الهمم والطاقات للأفراد العاملين وتشجيعهم على القيام بالعمليات الابتكارية والابداعية المتألقة بحيث تؤدي الى تحقيق نتائج تتسم بالكفاءة والفاعلية العالية.**

**2- التألق بالخدمة والابتكار**

تحت إدارة التألق ، فأن لجوء الزبائن الى المنافسين هو إشارة بان هنالك خطأ في طريقة تقديم الخدمة وهذه الاعراض تؤدي الى وضع خطة عمل لتصحيح الأخطاء او العيوب . ليس هناك شك بان استخدام مدخل هيكلة لحل المشاكل يساعد في التحرك نحو التحسين المستمر . يعني التألق في الخدمة والابتكار تطوير مواصفات فريدة من نوعها تعطي المنظمة فرصة لوضع أسعار استثنائية على سبيل المثال اذ قام مورد بزيادة أسعار المدخلات فان المنظمة سوف تنقلها الى الزبائن وبالمقابل فان الزبائن لا يمكنهم التحول الى المنظمات الأخرى للحصول على سلع وخدمات بديلة بسبب الصفات الفريدة لمنتجات المنظمة (O'Shea and Alonso,2013:55 ) وهنا لابد من التطرق لمفهوم التألق بالخدمة والابتكار ، اذ تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات والتطورات البيئية التي تعرقل من عملية استمرارها واستدامتها لا طول

فترة ممكنة، الامر الذي فرض عليها ضرورة تحسين خدماتها وتفعيل انشطتها الابتكارية بصورة مستمرة لتحقيق الاستجابة لمتطلبات واحتياجات الزبائن المتغيرة بصورة مستمرة.

يعد تحديد خدمة المنتجات وجودتها من أحد الادوات المهمة لقياس اداء المنظمات من خلال فهم احتياجات الزبائن ورغباتهم ومعرفة مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة على الرغم من عدم وجود اتفاق عام على نموذج واحد معين يستخدم لقياس او تحديد خدمة المنتج المقدمة ، اذ يعتقد الباحثون أن جودة الخدمة متعددة المستويات والأبعاد (Ghotbabadi. Et al,2015:267)، وعرفت الخدمة بانها " مجموعة المزايا والتسهيلات التي تقدمها المنظمة الى زبائنها عبر مواقعها الالكترونية بطريقة كفوءه وفعالة وسريعة التسليم " (الافندي،2019: 94) ، وعرفها (Fan,2018:10-11) بانها " مجموعة من الانشطة او المنافع التي يتم تقديمها من طرف الى آخر وتكون في الاساس غير ملموسة ودائما ما تكون مرتبطة بمنتج مادي او لا تكون " وتعرف ايضا ، "القدرة على تقديم الخدمة وبالشكل الذي يفوق توقعات وتصورات المستفيدين منها أو يطابقها الامر الذي يسهم في تحقيق زيادة رضا الزبائن مع الاخذ بنظر الاهتمام عامل التكلفة " (Pakurár,2019:4) ، وان قيام المنظمات بتقديم الخدمات المتميزة وذات الجودة العالية التي تستطيع من خلالها تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن المتوقعة وغير المتوقعة من اجل كسب ولائهم على المدى الطويل والمحافظة عليهم ، فلا بد عليها من تبني نظام مكافآت تشجيعيه تسهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وكسب ولائهم اتجاه منظمتهم، اذ يعد تقديم الخدمات المتميزة والابداع فيها هو الغاية الرئيسة لتحقيق التألق التنظيمي (Irfan&Yousaf,2009:1223) . وتوجد للخدمة العديد من الخصائص التي تتصف بها والتي تطرق اليها مجموعة من الباحثين وهي (الجبوري وعودة ،2019: 114) و (siddiqi,2011:14 ) :

1- **اللاملموسية :** تعد من اهم صفات وخصائص الخدمة والتي تعني بانها تنتج وتستهلك في وقت واحد ، ومن الصعب على المستفيدين منها الحصول على نموذج او عينه معينه لها .
2- **عدم التماثل او التشابه :** وتعني عدم استطاعة مقدم الخدمة على تقديم الخدمة نفسها في اكثر من موقف او حالة واحدة .
3- **الفنائية :** اي بمعنى عدم القدرة على تخزين الخدمة وكلما زادت درجة عدم ملموسيتها كلما ادى ذلك الى عدم تخزينها والاحتفاظ بها .
4- **عدم الاستقرارية:** اي بمعنى ان الطلبات على الخدمة تمتاز بالتذبذب وعدم الثبات من وقت الى آخر.
5- **الملكية** : ويقصد بها عدم انتقال ملكية الخدمة من المنتج او المورد الى الزبون .

اما فيما يخص الابتكار فقد اصبح من اهم العوامل الاساسية التي لا تستطيع المنظمات الذهاب بعيداً بدونه وتحقيق اهدافها الاستراتيجية على المدى البعيد خصوصاً بعد التطورات التكنولوجية وظهور مفهوم العولمة والانفتاح الاقتصادي بين الدول، الامر الذي فرض عليها تبني هذا المفهوم ويعرف على أنه "

الطريقة او الأداة المحددة لقادة المنظمات ومدى قدرتهم على استغلال التغيير من اجل تقديم افضل المنتجات وبطريقة متنوعة " ، او انه " عملية تحويل فرصة إلى أفكار جديدة وحديثة وتستخدم على نطاق واسع في العملية " (Zawawi1 et al,2016:88).

اما( Boer&During,2001:84 ) فقد عرفه هو " قيام المنظمة بإنشاء مجموعة جديدة من المنتجات والسوق والتكنولوجيا والتنظيم والافكار التي تعزز ميزتها التنافسية " ،يرى (Kogabayev&Maziliauskas,2017:60) بان الابتكار هو " الأثر الاقتصادي للتغيير التكنولوجي ، مثل استخدام مجموعات جديدة من القوى المنتجة الموجودة لحل مشاكل الأعمال او عملية تجمع بين العلم والتكنولوجيا والاقتصاد والإدارة".

يعرفه (الشيخ ،2018: 84) بانه " عملية التجديد والتغيير في الانظمة الادارية وبما يتفق مع المتطلبات البيئية الهادفة الى تكوين وبناء المعرفة الجديدة وتقديمها الى الزبون " ، ويعرف ايضاً " بانه تبديل الافكار الحديثة واستبداله بالأفكار التقليدية من اجل تحسين الاداء في جميع المستويات التنظيمية وزيادة فاعليتها " (جلاب ومزهر ،2007: 19)، كما يحقق الابتكار اهمية كبيرة بالنسبة لمنظمات الاعمال وتبرز اهميته من خلال الآتي :

1- الركيزة الاساسية التي تساعد المنظمة على تحقيق التفوق التنافسي من خلال ما تقدمه من الخدمات والمنتجات التي تتوافق مع متطلبات الجمهور . (اسماعيل وخالد ،2020: 30)
2- زيادة فاعلية وحيوية المنظمة على تحقيق التكيف و التأقلم مع التطورات البيئية.
3- يسهم الابتكار التنظيمي في تحسين ورفع مستويات الاداء المتميز من خلال اعتماده العديد من التقنيات الحديثة فالتسويق الالكتروني يسهم في تحسين العلاقات مع ادارة علاقات الزبون . (الامام ،2013: 629)
4- يساعد الابتكار التنظيمي على تحقيق زيادة الانتاجية عن طريق ابتكار وحدات انتاجية تقنية حديثة . (Gumusluoglu& Ilsev,2009:461)
5- الاستغلال الامثل للموارد المادية التي تقدم من خلال العديد من المنافع الملموسة للمجتمع ، ويتم تعزيز تبني الابتكار من خلال مجموعة من العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق الافضلية التنافسية وهي (الكعبي ،2016: 129):

أ- **المرونة :** القدرة على تحقيق الاستجابة السريعة مع متطلبات واحتياجات الزبائن المتوقعة وغير المتوقعة .

ب- **الاستقلالية في العمل :** القيام بالأعمال التنظيمية بشكل ذاتي من قبل العاملين وعدم التدخل في شؤونهم الخاصة بالعمل .

ج- **الثقة الذاتية :** والتي يتم دعمها من خلال تبني مفهوم التمكين الاداري الذي يسهم في تعزيز الثقة الشخصية للعاملين ورفع معنوياتهم .

د- **الدافعية والنشاط :** وتعني تحفيز وحث العاملين على القيام بالأعمال الابتكارية والتي تؤدي الى تحقيق الاهداف التنظيمية المنشودة.

ه- **الانفتاح على الآخرين :** اي ضرورة التعامل مع العوامل الخارجية والانفتاح معها وعدم الانغلاق على بيئتها الداخلية فقط .

**في ما تم ذكره ترى الباحثة ان التألق بالخدمة و الابتكار هو من اهم العوامل الاساسية التي لا تستطيع المنظمات الذهاب بعيداً بدونها وتحقيق اهدافها الاستراتيجية على المدى البعيد وبالشكل الذي يفوق توقعات وتصورات المستفيدين منها او يطابقها الامر الذي يسهم في تحقيق زيادة رضا الزبائن .**

### 3- التألق بالمعرفة

أوضح العديد من الباحثين ان الصفات التي تميز المعرفة عن الموارد الأخرى للمنظمة هي الصفات غير الملموسة والتي يصعب قياسها وحيويتها ويتم استعمالها على نحو متزايد في عمليات مختلفة في نفس الوقت والتي تتجسد في أشخاص لديهم تأثير واسع في المنظمة ، ويمكن استعمالها لمدة طويلة . ان التطورات التكنولوجية التي شهدتها المنظمات المعاصرة في مختلف الاتجاهات فرضت عليها ضرورة تحقيق التكيف والاستجابة لتلك التطورات من اجل تحقيق الاستدامة التنظيمية والوصول الى التميز في تقديم المنتجات ، عن طريق تبني مفهوم ادارة المعرفة لأحداث التغير والتجديد التي تعد من اهم الاساليب والاستراتيجيات الحديثة التي تعزز من عمليات التألق التنظيمي (الدده والسلمان ،2017: 1498)، ويسهم التألق بالمعرفة بالعديد من الانشطة ومن اهمها فعاليتها في صنع واتخاذ القرارات في جميع مراحلها سواءً في مرحلة تحديد المشكلة، أو اختيار البديل أو تقييم البدائل ، وذلك من خلال تزويد متخذي القرارات بكافة المعلومات والبيانات التي تجعل منها عملية فعالة ، فضلاً عن تحسين قدرة العاملين على معرفة ما يتعلق بالمهام الموكلة اليهم (رزوقي،2019: 64) ، وعرفت بانها " العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها تعزيز الاداء التنظيمي من خلال المعالجة والتطبيق الامثل في وضع الهيكل المرن فضلاً عن الثقافة التنظيمية والنظام والاجراءات التي تسهم في تعزيز المعرفة وتبادلها بين العاملين في المنظمة " (Micić,2015:51) .

اما (Martina et al,2013:131) فقد عرفها بانها " مجموعة من المهارات والقدرات التي يمتلكها شخص او مجموعة من الاشخاص والتي يتم من خلالها العمل والتوظيف السليم لتطبيق المعايير التي تم تحديدها مسبقاً من اجل تحقيق افضل مستويات الأداء " ، وتعرف بانها " قدرة المنظمة على تحديد معرفتها من اجل تنميتها وتطويرها بالشكل الذي يساعدها على تحقيق اهدافها المنشودة ، وتكوين مختلف العوامل

التي تسمح بأنشاء المزيد من المعارف " (Bhusry & Ranjan,2011:5 )، كما تسهم المعرفة في تزويد كم هائل من المعلومات والبيانات التي تسهم في مساعدة منظمات الاتصال في تطوير مهاراتها وقدراتها ومن ثم معالجتها وتحويلها الى مجموعة من القرارات التي تساعدها في تحقيق اهدافها وحل مشكلاتها ، فضلا عن اسهامها في تحقيق الميزة التنافسية وتمثل احد اهم الموارد التنظيمية الى جانب مواردها المادية (Albrecht,2002:11)، الامر الذي يزيد من اهمية ادارة المعرفة من خلال تحقيق العديد من المنافع الايجابية الذي تتواجد فيه وتبرز اهميتها (العجرفي،2017: 69):

1- تسهم في تعزيز الايرادات المنظمية من خلال الدور الذي تلعبه في خفض التكاليف التي تتحملها المنظمة .
2- تعد اداة مهمة لتوحيد وتكامل جهود الانشطة التنظيمية وتوجيهها بالاتجاه الامثل لتحقيق الاهداف المنشودة .
3- تمثل ركيزة اساسية يتم استعمالها في تحفيز واثارة القدرات الابداعية لدى المورد البشري من اجل تحقيق القيمة المضافة للمنظمة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة .
4- تساعد المنظمة على تحقيق التكيف و التأقلم مع التغيرات البيئية المستمرة لتجديد ذاتها واستدامتها لأطول فترة ممكنة .
5- تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة من خلال مساعدتها في طرح وتقديم العديد من السلع والخدمات الجديدة والمتطورة .

كما تستطيع المنظمات تحقيق العديد من الاهداف من خلال اتصافها بالمعرفة (سليمان وحنا،2019: 279):

1- تهدف الى مساعدة المنظمة في التحول من الاقتصاد الصناعي الى الاقتصاد المعرفي الذي يركز على تطوير القدرات المعرفية للموارد.
2- ترجمة وتفسير المعلومات الى واقع ملموس يعزز من نتائج الاداء وذلك لا يمكن تحقيقه الا من خلال المورد المتميز.
3- نقل المعرفة بين جميع الاقسام التنظيمية وعدم احتكارها على شخص او مجموعة من الاشخاص ويتم تحقيق ذلك من خلال تكوين نظام اتصالات فعال .
4- استخراج المعرفة الكامنة من الافراد من اجل تحديثها وتحويلها الى وثائق ملموسة بحيث يسهل على العاملين فهمها وتطبيقها .

ان تبني مفهوم ادارة المعرفة وتحقيق التألق بها لا يتم من خلال فراغ وانما لابد من توافر بعض الشروط والعوامل التي تسهم في نجاحها وتبنيها من خلال التطوير والتدريب للأفراد والتعلم المستمر والذي يسهم في

تعزيز العمليات الابتكارية لديهم ، فضلا عن تحفيز الافراد العاملين على اعتماد مبدا المشاركة والتعاون في اتمام الاعمال و وضع الرؤية المشتركة والذي يتم من خلال توفير القادة المتألقون الذين يقومون بدعم وتبني مفاهيم التعلم والمعرفة على مستوى الفرد والمنظمة ، (الرشيدي،2018: 37) .

**ومن خلال ما تم طرحه من آراء ، ترى الباحثة ان التألق بالمعرفة " مجموعة من المهارات والقدرات التي يمتلكها شخص او مجموعة أشخاص والتي يتم من خلالها تطبيق المعايير التي تم تحديدها مسبقاً من اجل تحقيق افضل مستويات الأداء " .**

# المبحث الرابع

# العلاقة بين متغيرات الدراسة

**توطئة :**

تتجلى العلاقة بين متغيرات الدراسة كصورة مترابطة لما أورده الباحثين من أسس وبناءات نظرية تربط هذه المتغيرات لتشكل البناء الفكري المترابط والمتماسك الذي يكون بحد ذاته الأساس المنطقي للعلاقة الميدانية بينها ، وحسب تَفَحُص الباحثة للمصادر المتوفرة لم يتيسر ان و جدت أي تصوير او تمثيل نظري للعلاقة بين المتغيرات الثلاثة ، لذلك اتجهت الدراسة إلى عرض العلاقة بين المقدرات الجوهرية والتألق التنظيمي والعلاقة بين الزخم الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية والتألق التنظيمي وحسب ما أورده الباحثون من إشارات معرفية في نتاجاتهم العلمية ، وعلى النحو الاتي :

## أولاً : العلاقة بين المقدرات الجوهرية المتميزة و التألق التنظيمي

تعد المقدرات الجوهرية من مهارات المنظمة وقابليتها المتميزة التي تخلق قيمة تعد الأساس في نجاح عملياتها وبالتالي تميزها على باقي المنظمات الأخرى من خلال تقديمها المنافع الخاصة للزبائن مقابل اثمان محددة الناتجة عن استعمال واستثمار تلك المهارات والقابليات. ( نايف ،2012 :107 ) ، ونتيجة لذلك شعور الافراد العاملين في تلك المنظمة بالمشاعر الإيجابية نحو حياة افضل مما يدفعهم الى العمل بشكل جيد وبالتالي يتم استعمال الموارد المادية والمالية بأفضل استعمال مما يجعل المنظمة تتألق في مجالها عن باقي المنظمات الأخرى . أن المقدرات الجوهرية تتمثل بأنها نقاط القوة الأساسية للمنظمات وهي أفضل الأعمال التي تقوم بها المنظمة والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية ( Besler & Sezerel ,2011:1259 ) .

أن المقدرات تشكل مصدراً للميزة التنافسية لمنتجات المنظمة عن منتجات منافسيها ما يخلق قيمة اعلى للزبون او تقديم منتجات مماثلة وبتكلفة أقل ( Rothaermel ,2017:108 ) ، وان ذلك لا يتحقق الا من خلال معرفه الأفراد العاملين في المنظمات بكيفية أداء وتقديم الأعمال بطريقة جيدة ومتميزة يصعب على الآخرين تقليدها بسهولة (Alshobaki & Abu Naser , 2016:11 ) لذلك تسعى المنظمات من خلال التألق الى تحقيق التفوق على المنافسين من خلال منتجاتها والحصول على ميزة تنافسية وكذلك تحقيق التميز في الأنظمة والقرارات من خلال السرعة و المرونة والجودة العالية في العمل وأن هذه الأهداف لا يمكن ان تتحقق الا من خلال ما تمتلكه المنظمة من موارد سواء أكانت موارد ماديه ماليه او موارد بشرية وخزيناً معرفياً كافياً (Ahmed , 2010 : 42 ) أن تفسير التألق يتم من خلال تقديم منتجات وأداء يفوق توقعات وطموحات الزبائن.

ان الفكرة الأساسية التي يقوم عليها التألق التنظيمي في المنظمات أنه نمو المنظمة وتعزيزها في جميع جوانبها المختلفة من خلال تحقيق الرضا المرغوب لجميع أصحاب المصلحة وإقامة التوازن بينهم مما يزيد من احتماليه نجاح المنظمة على المدى الطويل .(Shirvani & Javad lranban , 2014 :3010) اذ يعد الاهتمام بالمورد البشري احدى الأدوات الفعالة لتحقيق التألق والنجاح التنظيمي ويعد تمكين الموارد البشرية و الانتاجية كأداة استراتيجية لاكتساب المزايا التنافسية أحد المبادئ والخطط المهمة في المنظمات ومن الجدير بالذكر ان المورد البشري هو الدعامة الأساسية التي تقوم عليها المقدرات الجوهرية .

أن المقدرات الجوهرية تتجسد غالباً في الموارد غير الملموسة على سبيل المثال تراكم المعرفة والتعلم على مر السنين والتي من الصعب تقليدها (Jabbouri & Zahari , 2014 :132) . تساعد الخبرات والمعرفة المتراكمة على التنبؤ بالمستقبل من خلال تحديد نقاط القوة والضعف التي تساعد في تحديد مستقبل المنظمة عن طريق مقارنة أداء المنظمة الحالي مع الأداء السابق لها مع المنافسين الرئيسين فبمجرد ان تحدد المنظمة مقدراتها الجوهرية يمكنها بعد ذلك دراسة الفرص المحتملة التي تؤدي الى منتجات و أسواق جديدة فضلاً عن انها تمثل مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Arai ,2018:24) كذلك تساهم المعرفة والخبرات في تألق الفرد العامل مقارنه بالأفراد الآخرين على المدى الطويل في القيادة والخدمة والمعرفة (Nafei,2016:29) .

يرى ( الذبحاوي ، 2018 : 346 ) ان التألق التنظيمي يساعد على بلوغ الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال مهاراتها وخبراتها الضمنية والصريحة والتي تنعكس على تحقيق نتائج إيجابية في الأداء من خلال الاستعمال الأفضل والأمثل للموارد البشرية والمادية المستعملة ضمن أطار الاعمال التنظيمية وان هذه الأهداف الاستراتيجية يتم قياسها من خلال مدى قدرة المنظمة على ابتكار الخدمات والمنتجات بطريقة متنوعة من خلال استغلال الفرص وتقديمها وتحويلها الى أفكار جديدة ومبتكرة تحقق قيمه عالية للزبون . (Zawawil et al ,2016:88 ) .

تعد المقدرات الجوهرية ميزة ومصدر فريد ومتميز للمنظمة والتي تتمثل بالأفراد والممتلكات الفكرية ، إذ تأتي هذه المقدرات من خلال الإيفاء بمعايير معينة مفروضة بشكل افضل عن باقي المنظمات ( عبد نايف ،2012 : 112) ، وجاء ذلك نتيجة لتخطيط الإدارات في تلك المنظمات على المدى المنظور من خلال تحديد مواطن القوة والعمل على تعزيزها وتشخيص مواطن الضعف والعمل على تحسينها في تلك المنظمات من خلال تمكين الافراد العاملين فيها وتنمية مهاراتهم على التميز والابتكار والتي تعد احد الركائز المهمة في تحقيق التألق التنظيمي إذ يعد المورد البشري العنصر الأساس في منظمات الاعمال ومن ثمّ فهو سبب نجاحها وتميزها بين المنظمات الأخرى .

يتمثل التألق التنظيمي برصد واستشعار واستغلال الفرص من قبل المنظمة وتحليل البيئة بغيه تحقيق التألق في الأداء ( أحمد والسعيدي ، 2019 : 556 ) ، وجاء ذلك نتيجة اكتساب الافراد العاملين في المنظمة للرؤى الجديدة فيما يتعلق بأهداف ومهام تنظيمهم وكذلك تفويض الإدارة العليا للمسؤوليات والقدرات لأعضاء التنظيم .

**و بناءً على ما سبق ترى الباحثة أن هناك علاقة قوية بين المقدرات الجوهرية المتميزة والتألق التنظيمي و ذلك لكون المقدرات الجوهرية مصدراً فريداً ومتميزاً للمنظمة تستطيع من خلاله إعطاء العاملين الأكفاء الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بمهارات عالية لتحقيق النتائج المطلوبة بأفضل صورة وجاء ذلك نتيجة لاكتساب الأفراد العاملين في المنظمة للرؤى الجديدة فيما يتعلق بأهداف و مهام تنظيمهم الأمر الذي يسهم في تحقيق الاهداف التنظيمية وتحقيق التفوق والتألق من خلال تقديم وتطوير المنتجات المطورة وبما يتناسب مع متطلبات الزبائن وهذا يؤدي بدوره إلى تحقيق التألق التنظيمي .**

## ثانياً : العلاقة بين الزخم الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية المتميزة والتألق التنظيمي

إنّ الدور التفاعلي لمتغير معين في علاقة ما هو في حقيقة الامر محاولة للتعرف على الظرف المقيد او المطلق (التأثير الايجابي او السلبي) لهذه العلاقة وبالتالي تحديد شكل العلاقة عند مستويات مختلفة من هذا المتغير التفاعلي (محمد،2021: 985) .

يمكن أن يخلق تفاعل الزخم الاستراتيجي معرفة جديدة لتعزيز التألق التنظيمي وتألق المنظمات بطريقة استراتيجية ، ومع ذلك يتعين على المنظمات الى أي مدى تكون واثقة من استخدامها للمعرفة الجديدة والتعامل مع التغيرات الخارجية (Jansen et al,2015:1960) . يعد الزخم الاستراتيجي شكل من أشكال الابتكار من خلال تطوير فكرة ان الاتساق الزمني للابتكار مستمر، لذلك توظف المقدرات الجوهرية في معالجة القضايا التي تؤثر في مستقبل المنظمات وحاضرها الامر الذي أدى الى زيادة ادراك إدارات المنظمات بما تمتلكه من مقدرات جوهرية تساعدها على استمرارها ونجاحها ، ولا سيما مع سيادة الاقتصاد المعرفي الابتكاري فمن يمتلك المعرفة و لا يمتلك القدرة على أدارتها وترجمتها بشكل صحيح لن يستطيع إدارة ومجابهة التحديات ومخاطر المنافسة ( العقيدي ، 2019 : 81 ) .

تواجه المنظمات ظروفاً قد تضطر الى تعديل استراتيجيتها لتتناسب مع التغيرات المختلفة فضلا عن تفضيلات الزبائن ، الامر الذي فرض واقعاً جديداً على المديرين للقيام بدور تفاعلي لتجديد مسارات التطور

الداخلي والخارجي وهو شرط أساسي لصياغة استراتيجية تتوافق مع الفرص وتتغلب على التهديدات وهذا يتطلب تبني مفاهيم وأساليب تساعد على استكشاف موارد وقدرات جديدة واستثمار مواردها الحالية لتحسين أسواقها التنافسية او الدفاع عن مركزها التنافسي (Muthoka and Oduor , 2014 :75) . يعد المورد البشري مهماً في منظمات الاعمال والذي من خلاله يتم تحقيق النجاح التنظيمي والابداع ومن ثم ينعكس ذلك على تألق المنظمة وجاء ذلك نتيجة منح الافراد العاملين المسؤوليات والمشاركة باتخاذ القرارات المتعلقة بعمل المنظمة من خلال تمكينهم في مجال أعمالهم وبما يتناسب مع الرؤى لديهم .

إن المنظمات الناجحة هي تلك التي تملك أفراداً ممكنين من أداء أعمالهم ولديهم مستويات عالية من الانغماس في عملهم وتكون قادرة على فهم وتحديد ماهي نقاط القوة والفرص التي تزيد من تألق وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى والعمل على تجنب نقاط الضعف والتهديدات المحتملة من أجل المحافظة على قدرتها في تحقيق رسالتها وأهدافها على المدى البعيد ، ويذكر ( Biswas & Bhatnagar,2013:27) عندما يستلم الأفراد دعما عاليا في منظماتهم فأنهم يردون بالمثل بمستويات أداء والتزام عالية فالمستويات العالية من الإداء تظهر الثقة الكبيرة وعلاقات الالتزام بين الأفراد والمنظمة فالالتزام الوظيفي يبدأ منذ دخول الفرد إلى المنظمة خلال عملية التوظيف والاختيار منذ اليوم الأول لالتحاقهم بالوظيفة ، وهذا ما معناه إن الالتزام الوظيفي يبدأ من خلال عملية التنشئة الاجتماعية .

يمكن ان تكون القدرات ، والتي تمثل احد ابعاد المقدرات الجوهرية قوة توجيهية في الزخم الاستراتيجي للمنظمات ، فهي تزيد من قوة المنظمة وتوحد العاملين فيها وتقلل الصراع في المنظمة ، ويمكن اعتبارها أداة فاعلة في تحقيق الزخم الاستراتيجي . (Neff ,2015 :45) اما في بعد الموارد التنظيمية والبشرية تحتاج المنظمة الى إعادة ادخال عناصر جديدة في ملف تعريف مواردها لتطوير صورة جديدة لها ، فضلا عن حاجتها إلى الموارد لصياغة استراتيجية إعادة الهيكلة ، وقد يكون التعاون عاملاً رئيساً في الحصول على هذه الموارد الضرورية للزخم الاستراتيجي . أن الزخم او قوة الدفع للخطط الابتكارية الاستراتيجية الإيجابية في المنظمات تستند على تحقيق تحسينات كبيرة ومستدامة في جودة المنتج وخدمة الزبائن وتوسيع مجموعة من الخدمات والمنتجات المبتكرة (جراي ، 2016 : 3 )، فالزخم الاستراتيجي يعد بمثابة حلقة وصل بين المجتمعات الإدارية المهنية بغض النظر عن الحدود المؤسسية والوطنية ، والأفكار الرئيسة الدافعة للزخم هي : التعاون ، التبادل ، التعليم ، الابتكار ، الالهام ، وتعزز مهمة الزخم التوقيت القائم على فن الإدارة مع مهمة تعزيز العمل وتمكين التبادل بين المنظمات مع الاستمرار في إعادة تقييم طبيعة واهمية الإدارة القائمة على الوقت عن طريق تسهيل الخطط والمناقشة والتبادل والاتصالات ( Bethanien , 2016 :7 ) .

تحتاج المنظمات الى تكييف وتجديد مقدراتها الجوهرية بصورة دائمة ومستمرة من اجل تلبية المتطلبات المتغيرة للبيئة . ( Stienstra , 2008 : 7) تشتمل المقدرات الجوهرية على مجموعة من المهارات والموارد التي تمتلكها المنظمة ، و استعمالها الموارد لتحقيق النتائج كأساس للزخم الاستراتيجي كقوة دافعة وراء التغير الاستراتيجي ( Sl et al ,2016 : 66) .

وأضاف (Flier , 2003 : 17) لكي تبنى المنظمات المقدرات الجوهرية يجب ان تبقى في وضع ديناميكي وكلما كانت قدرة التكييف متوازنة كلما كان الزخم الاستراتيجي مرتفعاً متوازناً مع التكييف البيئي وخفة الحركة الاستراتيجية لمواصلة التطور و الابتكار المستدام في المنظمات .

المنظمات القادرة على فهم العوامل التي تؤدي إلى الولاء والالتزام ومن ثم انغماس أفرادها يمكن إن تحتفظ بهم على المدى البعيد وتحقق أهدافها ورسالتها ( الشريفي ، 2016 : 114 – 123 ) . إن تمكين العاملين يعني إعطاء العاملين الاكفاء الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية وقناعتهم في إتخاذ القرار دون تدخل مباشر من قبل الإدارة ( قاسم ،2012 : 94 ) . أي أنه تفويض المسؤوليات والقدرات من الإدارة إلى أعضاء التنظيم وهذا ما يسمى بالتمكين الاداري وهو قائم على أساس سد الفجوة بين المديرين والموظفين من خلال نمو المعرفة والمسؤولية وتطوير الالتزام التنظيمي ( Wojcik ,2019:162 ) أن التمكين الإداري هو واحد من أهم الدعائم الأساسية التي يقوم عليها الزخم الاستراتيجي ، ويمكن أن ينتج الزخم من المثابرة الاستراتيجية والسعي لتحقيق خطة معينة من خلال تطوير البصيرة ( الرؤيا ) مع الافراد الذين هم أهل لتنفيذ المهام هذا في المقام الأول ، وفي المقام الثاني يجب (تمكين) هؤلاء الأشخاص (المورد البشري) من استعمال الموارد المخصصة ( مادية ومالية ) لتحقيق الأهداف المحددة ، وفي المقام الثالث الالتزام الجماعي بالأعمال التنظيمية عملية تشاركية فعالة في أغلب ظروف التنظيم ( Aken & Opdenakker , 2005 :6) .

تقوم الإدارة الحديثة للمنظمات على العديد من الركائز المهمة منها تألق القيادة وتألق الخدمة والابتكار وكذلك تألق المعرفة ، إذ تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات متفوقة للقائد ، لتكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة وكذلك الاتجاه نحو تألق الخدمة والابتكار ، ويتطلب ذلك اعداد خطط للقيام بالإجراءات التصحيحية من خلال الاتجاه نحو التحسين المستمر ، ومن خلال الابتكار وتطوير السلع والخدمات بمواصفات فريدة يزداد مستوى تألق المنظمة . (Al shobaki & Abu naser , 2016 :70) وأكد الباحثون (Alhila et al.,2017:20) ان هناك مسؤولية كبيرة تقع على عاتق القادة في المنظمات وموظفيهم لتحقيق مستوى كبير من النجاح والتألق لضمان المرونة في مواجهة المنظمات الأخرى وتحقيق ميزة تنافسية فيما بينها ، ومن هنا جاءت الحاجة الى مجموعة من المعايير التي تضمن التألق التنظيمي ، ومنها التألق المعرفي إذ إن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد معترفاً بالعمل الذي تحكمه عادة المواصفات

الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم ، ولكنه يعتمد على العناصر التي تتصف بالتألق وتعدد المعارف ولتحقيق ذلك تتطلب المنظمات المتألقة من قادتها الابتعاد عن كل ما هو نموذجي وروتيني في أداء وسلوك منظماتهم من اجل تحقيق النتائج .

**ووفقاً إلى ما ذكر أعلاه فأن الباحثة تستدل بأن خلق بيئة عمل تمكن الموظفين من إن يكون لهم دور فاعل ومتميز وقدرة على التأثير في القرارات والإجراءات التي تؤثر على وظائفهم وتمكنهم من المشاركة بأكبر قدر ممكن في كافة القرارات المتعلقة بالعمل والتخطيط واشراكهم في اتخاذ القرارات وعمليات التواصل والتحسين المستمر بوصفهم جزءاً من المنظمة ، لذا فان اعداد بيئة عمل يكون فيها مناخ العمل ايجابياً ينظر الفرد من خلالها إلى عمله على أنّه جزءً لا يتجزأ من حياته ويلتزم به على إنه غايته المنشودة ، وبذلك تستطيع المنظمة الاعتماد على مواردها التنظيمية والبشرية الممكنة إدارياً من الاستمرار والبقاء على المدى البعيد والتنافس مع المنظمات الأخرى في ميدان الأعمال ذاتها ، أن الزخم الاستراتيجي هو الحالة الذهنية التي تدفع المنظمة للمثابرة في السلوك الاستراتيجي الذي ينتج تنفيذ الاستراتيجية وصيانتها بالشكل الأمثل . وهو القوة المنتشرة في المنظمات التي تميل الممارسات والاتجاهات والاستراتيجيات السابقة الاستمرار في التطور في نفس الاتجاه وربما في النهاية الوصول الى أقصى درجات التنظيم الوظيفية ومن ثمّ تحقق المنظمة أهدافها وخططها ورسالتها ومن ثم تستطيع إن تحقق التألق والتميز والنجاح .**

# الفصل الثالث

# الاطار التطبيقي

المبحث الأول : اختبارات تطوير الصدق والثبات لأداة الدراسة

المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتفسير النتائج

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

# المبحث الاول

# اختبارات تطوير الصدق والثبات لأداة الدراسة

**توطئة:**

تعد تطوير اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة بشتى انواعها من اهم الخطوات التي يتم اجرائها على مقاييس الدراسة قبل ان يتم اختبار الفرضيات ، وذلك بالاعتماد على عدة اساليب تحليلية مناسبة للتحقق من مدى صدقها وموثوقيتها وثباتها واتساقها والاطمئنان للنتائج التي سوف تتمخض عن تحليلها وحسب اجابات افراد العينة على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة ، وعلى النحو الاتي :

**أولاً : ترميز متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية**

تتضمن الدراسة ثلاث متغيرات رئيسة هي :

1- **المتغير الاول** : المتغير المستقل المقدرات الجوهرية المتميزة الذي تم قياسه في ضوء مقياس يتضمن ثلاثة ابعاد فرعية هي (الموارد التنظيمية ، الموارد البشرية ، والقدرات) .
2- **المتغير الثاني** : المتغير المعدل الزخم الاستراتيجي الذي تم قياسه في ضوء مقياس يتضمن بعدين فرعيين هما (البصيرة ، والالتزام الجماعي) .
3- **المتغير الثالث** : المتغير التابع التألق التنظيمي الذي تم قياسه في ضوء مقياس يتضمن ثلاثة ابعاد فرعية هي (التألق بالقيادة ، التألق بالخدمة / الابتكار ، والتألق بالمعرفة) .

ولتسهيل اجراءات التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من استمارة الاستبانة وتسهيل مهمة قراءتها والتعامل مع المتغيرات وابعادها الفرعية تم استخدام اسلوب الترميز والتوصيف للمتغيرات وابعادها الفرعية وحسب مصطلحاتها الانكليزية .

إذ يوضح الجدول (15) متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية ورموزها وعدد الفقرات في كل بُعد.

**الجدول (15) ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة**

| ت | المتغيرات الرئيسة | الابعاد الفرعية | رمز المؤشر الاحصائي | عدد فقرات القياس |
|---|---|---|---|---|
| 1 | المقدرات الجوهرية المتميزة AdvCorCom | الموارد التنظيمية | OR | 6 |
| | | الموارد البشرية | HR | 7 |
| | | القدرات | AB | 6 |
| 2 | الزخم الاستراتيجي StrMom | البصيرة | IN | 7 |
| | | الالتزام الجماعي | CC | 7 |
| 3 | التألق التنظيمي OrgExc | التألق بالقيادة | LE | 6 |
| | | التألق بالخدمة والابتكار | CSE | 6 |
| | | التألق بالمعرفة | KE | 6 |

**المصدر :اعداد الباحثة**

**ثانيا: اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس**

يعد صدق اداة القياس من اهم من الشروط الأساسية الواجب توفرها سواء أكانت اختباراً أو استبياناً ، ويقصد به قياس الاداة لما وضعت لأجله (Kubiszyn & Gary , 2013 : 326) ويعدّ الصدق الظاهري وصدق المحتوى من اهم انواع الاختبارات التي تحدد المدى الذي يتم فيه النظر إلى المقياس بشكل شخصي على أنه يغطي المفهوم الذي يقصد قياسه ، ويشير إلى شفافية أو ملاءمة المقياس وتحسين مقبوليته وجودته (Connell et al. , 2018 : 1894) وقد اشار (Yudiana et al. , 2017 : 1) الى اهمية اراء المحكمين في تحديد مستوى الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس ، وبذلك يقرر هنا الخبراء المحكمون مستوى الصدق للمقاييس من خلال تقييم المحتوى المراد قياسه وحسب خبراتهم وما يرونه مناسباً في ضوء خصوصية بيئة التطبيق .

ولتحقيق الاختبارات اعلاه ، وعلى الرغم من تبني الباحثة لمقاييس اجنبية جاهزة تم تطبيقها في بيئات عالمية مختلفة ، فإنها توجهت الى عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال . وذلك للتأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس وتحديد مدى تناسق هيكلية المقاييس من حيث الابعاد وانتماء ووضوح كل فقرة من حيث المحتوى التطبيقي والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من الفقرات ومدى انسجامها مع بيئة التطبيق على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة . وفي ضوء ما اقترحه السادة المحكمون من اقتراحات حول بعض فقرات الاستبانة وما نتج عن المناقشات التي جرت معهم في هذا الاطار اجرت الباحثة التعديلات اللازمة وتغيير بعض الصياغات الخاصة ببعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً وانسجاماً مع مكان التطبيق واكثر تمثيلاً وقياساً للأبعاد والمتغيرات التي تمثلها .

**ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي**

يقصد بهذا الاختبار توزيع ميداني للبيانات المتجمعة ويظهر بيانيا على شكل جرس مقلوب ويكون التوزيع متماثلاً عندما تتطابق فيه قيم مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي ، الوسيط ، والمنوال ويتوقف الحصول على منحنى التوزيع الطبيعي للبيانات على طبيعة العينة وحجمها ( Ghasemi & Zahediasl , 2012 : 487)

وبذلك يعد هذا الاختبار من اهم الاختبارات المستخدمة للتأكد من مدى اعتدالية البيانات وضمان انها تتبع التوزيع الطبيعي ام لا مما يعطي للباحثة حرية اختيار الاساليب التحليلية الملائمة لهذه البيانات واجراء الاختبارات المطلوبة (Mishra et al., 2019 : 70) ، إذ يمكن للباحثة استخدام الاساليب المعلمية في

الاختبار والتحليل في حال خضعت البيانات للتوزيع الطبيعي ، اما اذا لم تخضع البيانات للتوزيع الطبيعي فانه من الضروري اعتماد الاساليب اللامعلمية في الاختبار والتحليل . ولتحقيق هذا الغرض تبنت الباحثة اختبار كولموغوروف-سميرنوف الذي يلائم العينات الكبيرة التي تتجاوز (50) مفردة ، ولكونه من اكثر الاساليب شهرة ودقة في التحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها ، وعلى النحو الاتي :

**الجدول (16) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة**

| Kolmogorov-Smirnov[a] | | | |
|---|---|---|---|
| Sig. | df | Statistic | المتغيرات وابعادها |
| 0.083 | 124 | 0.063 | الموارد التنظيمية |
| 0.071 | 124 | 0.062 | الموارد البشرية |
| 0.063 | 124 | 0.071 | القدرات |
| 0.200* | 124 | 0.068 | المقدرات الجوهرية المتميزة |
| 0.078 | 124 | 0.087 | البصيرة |
| 0.053 | 124 | 0.064 | الالتزام الجماعي |
| 0.200* | 124 | 0.072 | الزخم الاستراتيجي |
| 0.063 | 124 | 0.073 | التألق بالقيادة |
| 0.076 | 124 | 0.065 | التألق بالخدمة والابتكار |
| 0.086 | 124 | 0.073 | التألق بالمعرفة |
| 0.200* | 124 | 0.067 | التألق التنظيمي |

**المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)**

اذ نلاحظ من الجدول (16) ان مستوى المعنوية لاختبار كلوموكروف لمتغيرات الدراسة الثلاث (**المقدرات الجوهرية المتميزة ، الزخم الاستراتيجي ، والتألق التنظيمي**) بأبعادها اعلى من مستوى المعنوية البالغ (0.05) اي انه غير دال معنوياً ، وهذا يدل على ان متغيرات الدراسة الثلاث بأبعادها تخضع جميعها للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

## رابعا: اختبار التحليل العاملي التوكيدي لأداة القياس

يعد التحليل العاملي التوكيدي ( Confirmatory Factor Analysis) شرطاً اساسيا للاختبارات المعلمية . اذ يستخدم هذا النوع لأجل أختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات المقاسة والعوامل الكامنة ، وهو من اهم الاختبارات التي تسهم في التأكد من صدق البناءات النظرية لمتغيرات الدراسة ومدى دقتها ميدانيا (Afthanorhan , 2013 : 19) اذ تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية في العلوم الاجتماعية والسلوكية والادارية من قبل الباحث (Wright) ، وهو من ذوي اختصاص الإحصاء في علوم الاحياء ثم تم تطبيقها في مجالات عدة ، وتم استخدامها بشكل كبير من قبل اغلب الباحثين فيما بعد ( Teo et al. , 2013 : 2).

ولأجل اختبار التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة الثلاث ، سيتم التأكد من معيارين اساسيين هما : (Prudon, 2015 : 4)

1- **قيم التقديرات المعيارية للمعلمة** : والتي تعد مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (0.40) وعكس ذلك ستحذف من التحليل ، كما سيعتمد على قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كأداة لقبول معنوية التقديرات المعيارية ، اذ انها تكون مقبولة كلما كانت (C.R.) معنوية.

2- **مؤشرات المطابقة** : تحدد مؤشرات المطابقة مدى جودة ملاءمة المقياس ، وهذه المؤشرات لها مدى مقبول في حال وصلته يتم قبولها وبعكسه يخضع النموذج الهيكلي الى مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج .

والجدول (17) يوضح اهم مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي ، وقاعدة القبول الخاصة بكل منها .

**الجدول (17) مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي**

| ت | المؤشرات | قاعدة جودة المطابقة |
|---|---|---|
| 1 | النسبة بين قيم $x^2$ ودرجات الحرية df | CMIN/DF < 5 |
| 2 | مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index | CFI > 0.90 |
| 3 | مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index | IFI > 0.90 |
| 4 | مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index | TLI > 0.90 |
| 5 | مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation | RMSEA < 0.08 |

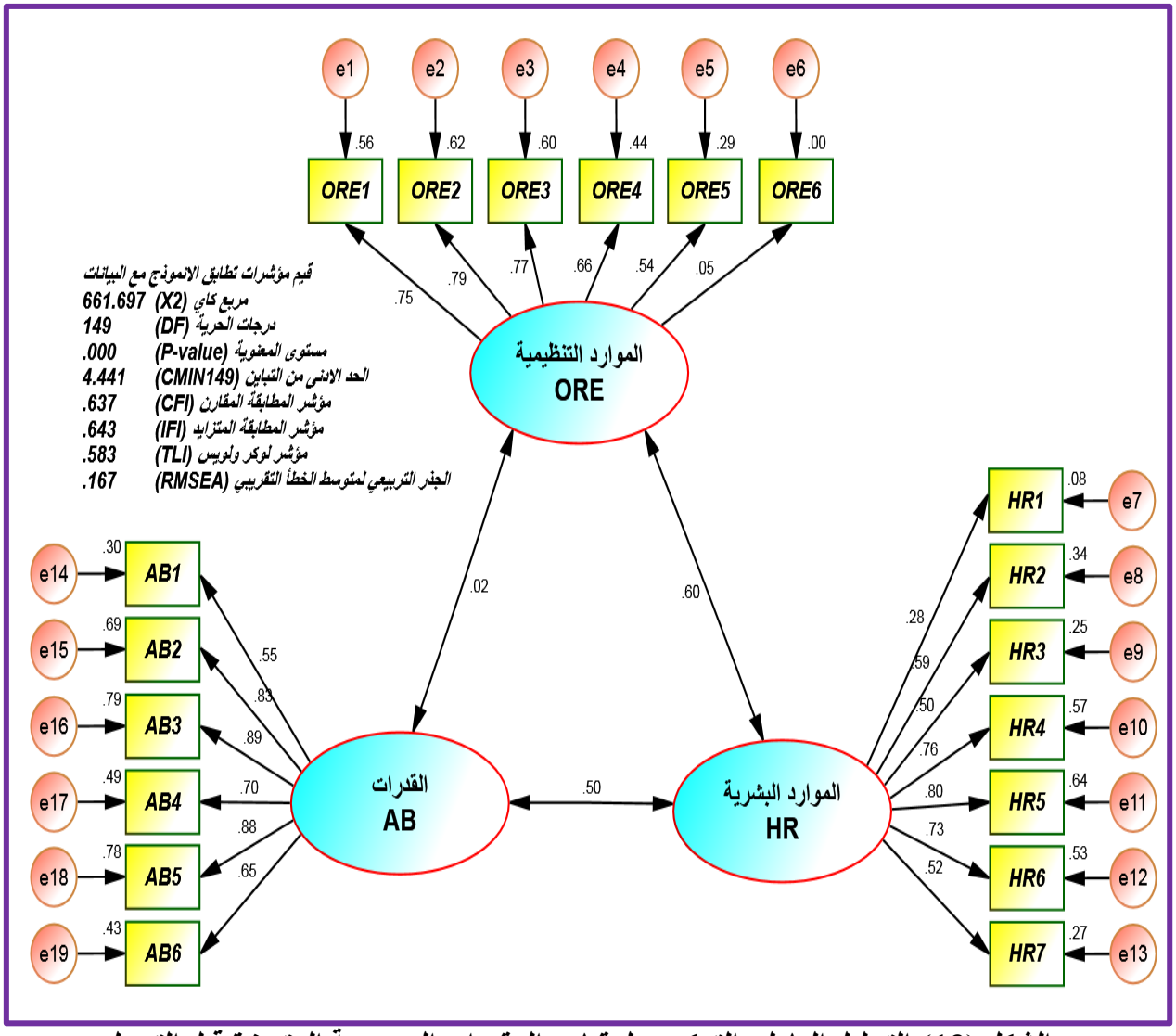
**Source :** Byrne, B. (2010) " Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming " 2nd ed , Taylor & Francis Group, U . S . A ., P.73-85.

وفي ضوء ما تقدم كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس المتغيرات الحالية كما يلي : -

**1- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المقدرات الجوهرية المتميزة**

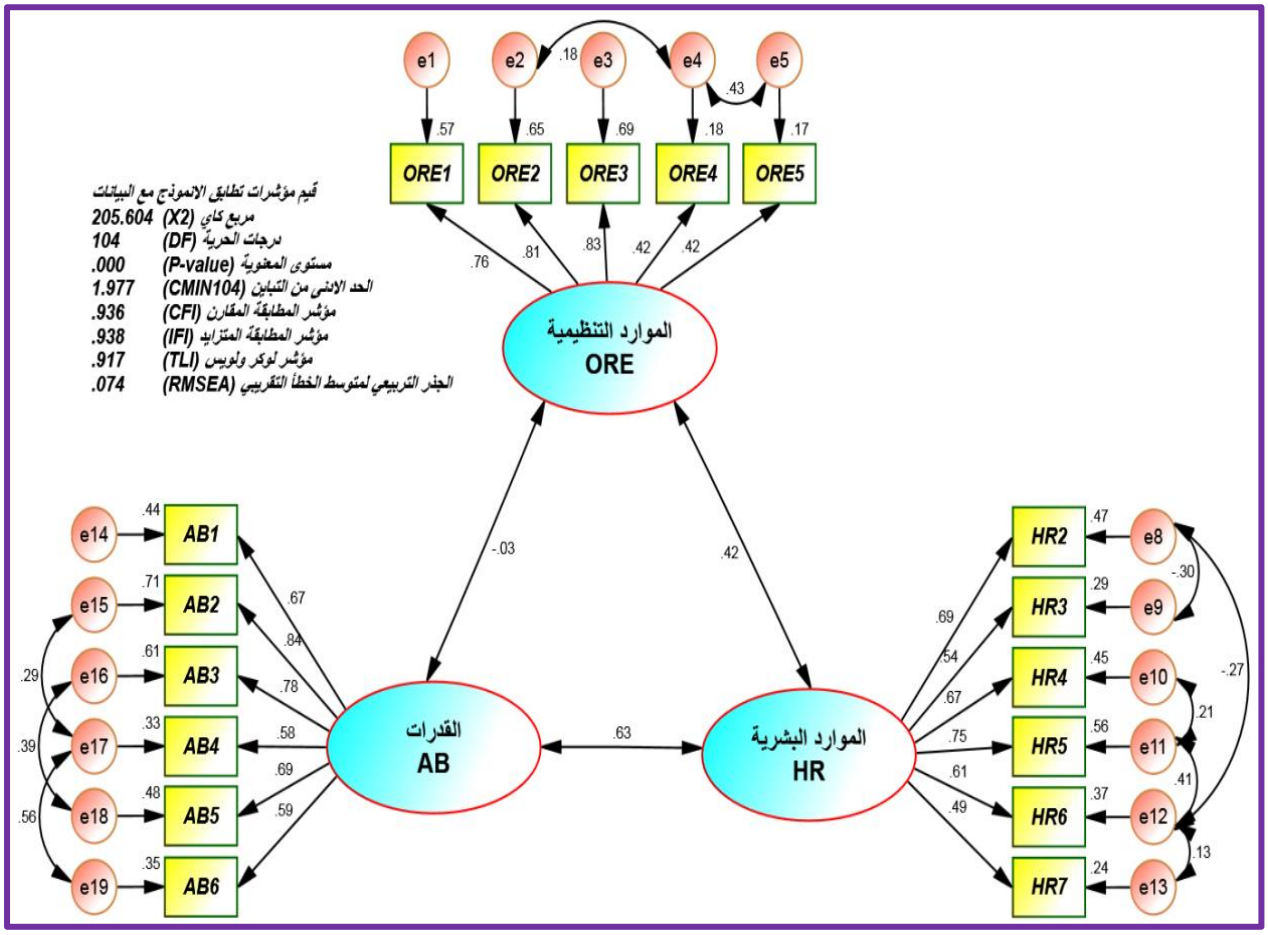
تم قياس متغير المقدرات الجوهرية المتميزة من خلال ثلاثة ابعاد فرعية هي الموارد التنظيمية (6) فقرة ، الموارد البشرية (7) فقرة ، والقدرات (6) فقرة . اذ يتضح من خلال الشكل (13) ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية ( وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد بفقراتها) قد تجاوزت النسبة المقبولة (0.40) الا الفقرتين (ORE6 , HR1) الظاهرة في بعدي الموارد التنظيمية والموارد البشرية على التوالي ، اذ كان تقديرهما المعياري (0.05 , 0.28) على التوالي. وهذا يدل على ضعف تمثيلها القياسي للبعد الذي

تنتمي اليه مما يستوجب حذفها ، كما ان بعض قيم مؤشرات مطابقة الانموذج كانت غير مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وهذا ما يتضح في قيم (CFI , IFI , TLI , RMSEA). وهذا يستوجب الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الذي يمكن من خلاله تحديد مدى الانسجام بين الهيكل النظري الذي اعد من خلاله المقياس مع اجابات افراد العينة على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة .




**الشكل (13) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المقدرات الجوهرية المتميزة قبل التعديل**
**المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).**

وبعد حذف الفقرتين (ORE6 , HR1) اتضح ان جميع مؤشرات مطابقة الأنموذج مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة ، وكما يتضح في الشكل (14) ، وبذلك فأن متغير المقدرات الجوهرية المتميزة يقاس بـ(17) فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد فرعية .




**الشكل (14) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المقدرات الجوهرية المتميزة بعد التعديل**
**المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).**

**الجدول (18) معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس المقدرات الجوهرية المتميزة**

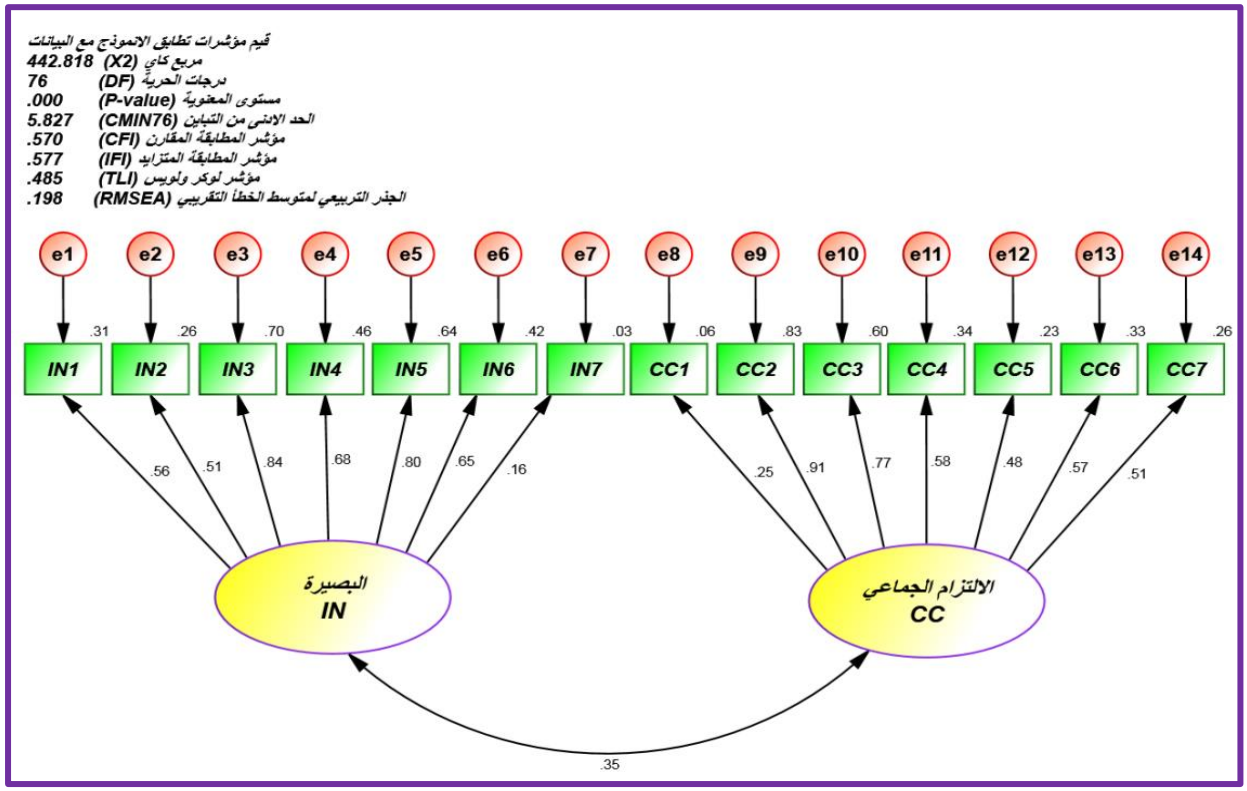
| المسارات | | | التقدير المعياري | التقدير اللامعياري | الخطأ المعياري | النسبة الحرجة | نسب المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ORE5 | <--- | الموارد التنظيمية | .418 | .600 | .139 | 4.329 | *** |
| ORE4 | <--- | الموارد التنظيمية | .421 | .575 | .127 | 4.526 | *** |
| ORE3 | <--- | الموارد التنظيمية | .829 | 1.189 | .140 | 8.497 | *** |
| ORE2 | <--- | الموارد التنظيمية | .806 | 1.196 | .143 | 8.359 | *** |
| ORE1 | <--- | الموارد التنظيمية | .756 | 1.000 | | | |
| HR7 | <--- | الموارد البشرية | .493 | 1.000 | | | |
| HR6 | <--- | الموارد البشرية | .609 | 1.220 | .251 | 4.866 | *** |
| HR5 | <--- | الموارد البشرية | .749 | 1.569 | .314 | 5.000 | *** |
| HR4 | <--- | الموارد البشرية | .667 | 1.529 | .314 | 4.876 | *** |
| HR3 | <--- | الموارد البشرية | .543 | 1.184 | .284 | 4.169 | *** |
| HR2 | <--- | الموارد البشرية | .689 | 1.245 | .261 | 4.766 | *** |
| AB6 | <--- | القدرات | .590 | 1.000 | | | |
| AB5 | <--- | القدرات | .694 | 1.353 | .232 | 5.837 | *** |
| AB4 | <--- | القدرات | .578 | 1.007 | .134 | 7.499 | *** |
| AB3 | <--- | القدرات | .778 | 1.489 | .236 | 6.306 | *** |
| AB2 | <--- | القدرات | .844 | 1.442 | .219 | 6.570 | *** |

| المسارات | | | التقدير المعياري | التقدير اللامعياري | الخطأ المعياري | النسبة الحرجة | نسب المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| AB1 | <--- | القدرات | .666 | 1.276 | .217 | 5.868 | *** |

**المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)**

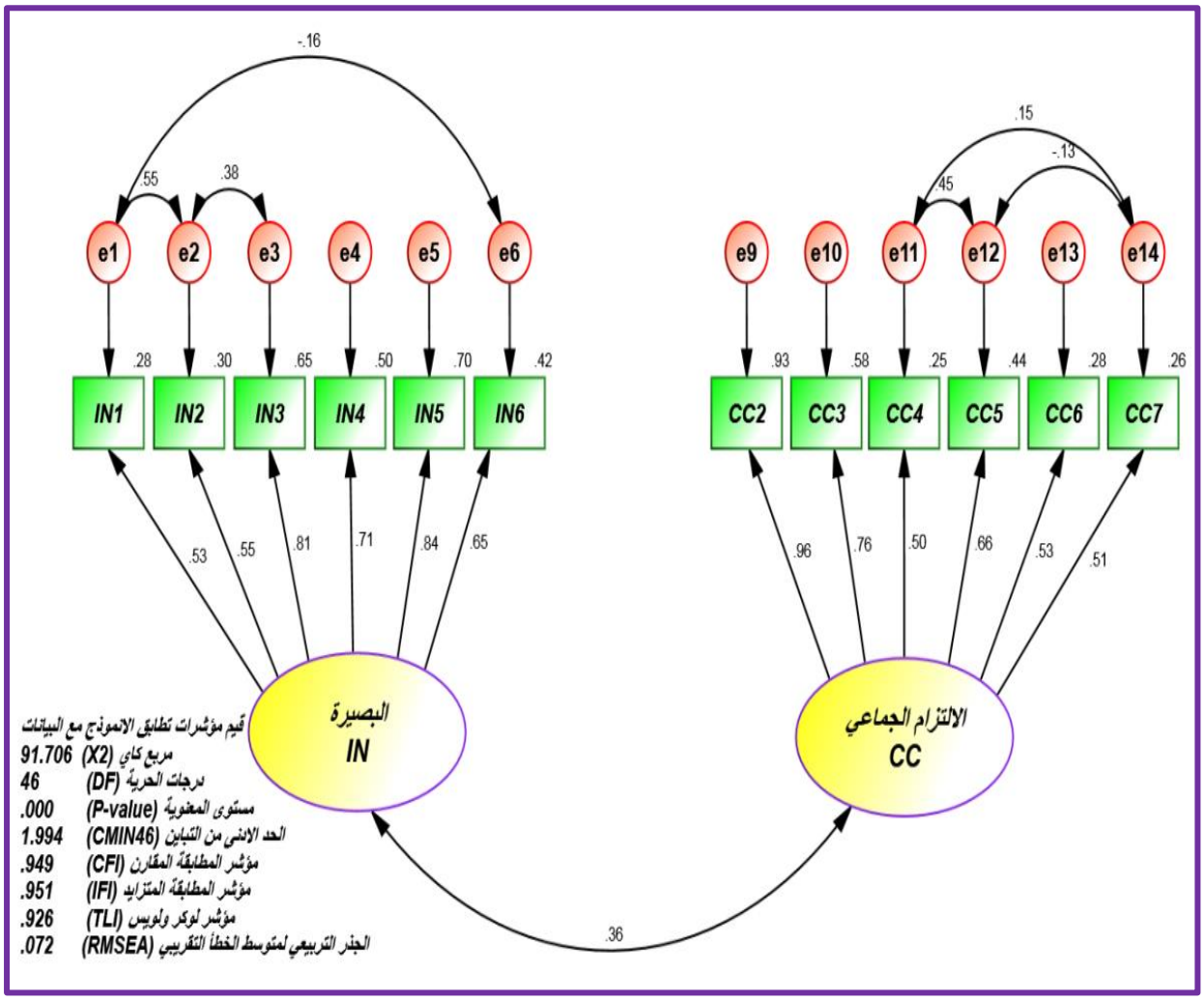
**2- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الزخم الاستراتيجي**

تم قياس متغير الزخم الاستراتيجي من خلال بعدين فرعيين هما بعد البصيرة (7) فقرة ، وبعد الالتزام الجماعي (7) فقرة . اذ يتضح من خلال الشكل (15) ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية ( وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد بفقراتها) قد تجاوزت النسبة المقبولة (0.40) الا الفقرتين (CC1 ، IN7) الظاهرتين في البعدين البصيرة والالتزام الجماعي ، اذ كان تقديرهما (0.25 ، 0.16) على التوالي وهذا يدل على ضعف تمثيلها القياسي للبعدين اللذين ينتميان اليه مما يستوجب حذفهما ، كما ان بعض قيم مؤشرات مطابقة الانموذج كانت غير مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وهذا ما يتضح في قيم ( CFI , IFI , TLI , RMSEA). وهذا يستوجب الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الذي يمكن من خلاله تحديد مدى الانسجام بين الهيكل النظري الذي اعد من خلاله المقياس مع اجابات افراد العينة على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة .




**الشكل (15) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الزخم الاستراتيجي قبل التعديل**
**المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).**

وبعد حذف الفقرتين (CC1 ، IN7) اتضح ان جميع مؤشرات مطابقة الأنموذج مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة ، وكما يتضح في الشكل (16) . وبذلك يتضح ان متغير الزخم الاستراتيجي يقاس بـ(12) فقرة موزعة على بعدين فرعيين .




**الشكل (16) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الزخم الاستراتيجي بعد التعديل**
**المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).**

**الجدول (19) معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الزخم الاستراتيجي**

| المسارات | | | التقدير المعياري | التقدير اللامعياري | الخطأ المعياري | النسبة الحرجة | نسب المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| IN1 | <--- | البصيرة | .529 | 1.000 | | | |
| IN2 | <--- | البصيرة | .551 | 1.194 | .177 | 6.730 | *** |
| IN3 | <--- | البصيرة | .806 | 1.605 | .280 | 5.723 | *** |
| IN4 | <--- | البصيرة | .707 | 1.372 | .255 | 5.376 | *** |
| IN5 | <--- | البصيرة | .838 | 1.737 | .298 | 5.823 | *** |
| IN6 | <--- | البصيرة | .649 | 1.387 | .290 | 4.789 | *** |
| CC2 | <--- | الالتزام الجماعي | .964 | 1.606 | .275 | 5.834 | *** |
| CC3 | <--- | الالتزام الجماعي | .764 | 1.280 | .231 | 5.553 | *** |
| CC4 | <--- | الالتزام الجماعي | .499 | 1.000 | | | |

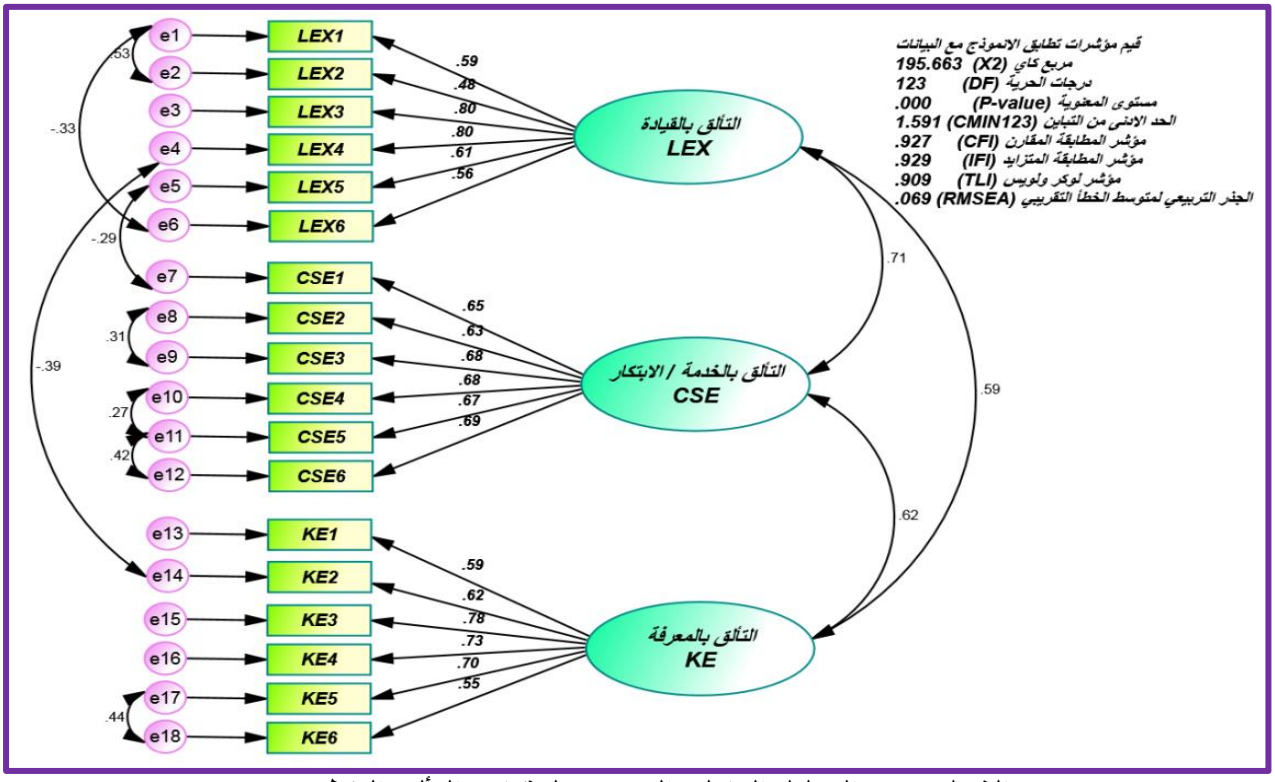
| المسارات | | | التقدير المعياري | التقدير اللامعياري | الخطأ المعياري | النسبة الحرجة | نسب المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CC5 | <--- | الالتزام الجماعي | .665 | 1.353 | .200 | 6.771 | *** |
| CC6 | <--- | الالتزام الجماعي | .531 | 1.055 | .228 | 4.628 | *** |
| CC7 | <--- | الالتزام الجماعي | .505 | .806 | .169 | 4.774 | *** |

**المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)**

### 3- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التألق التنظيمي

لقد تم قياس متغير التألق التنظيمي من خلال ثلاثة ابعاد فرعية هي ( التألق بالقيادة (6) فقرة ، التألق بالخدمة / الابتكار (6) فقرة ، والتألق بالمعرفة (6) فقرة) . اذ يتضح من الشكل (17) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (17) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (20) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الإنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء ثمانية من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير التألق التنظيمي يقاس بثلاثة ابعاد فرعية بواقع (18) فقرة موزعة على الابعاد بالتساوي .




**الشكل (17) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التألق التنظيمي**

**المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).**

الجدول (20) معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التألق التنظيمي

| المسارات | | | التقدير المعياري | التقدير اللامعياري | الخطأ المعياري | النسبة الحرجة | نسب المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| LEX6 | <--- | التألق بالقيادة | .559 | .915 | .176 | 5.185 | *** |
| LEX5 | <--- | التألق بالقيادة | .609 | 1.000 | | | |
| LEX4 | <--- | التألق بالقيادة | .800 | 1.279 | .188 | 6.795 | *** |
| LEX3 | <--- | التألق بالقيادة | .797 | 1.363 | .202 | 6.760 | *** |
| LEX2 | <--- | التألق بالقيادة | .481 | .851 | .186 | 4.579 | *** |
| LEX1 | <--- | التألق بالقيادة | .586 | 1.023 | .189 | 5.419 | *** |
| CSE6 | <--- | التألق بالخدمة / الابتكار | .689 | 1.082 | .170 | 6.371 | *** |
| CSE5 | <--- | التألق بالخدمة / الابتكار | .667 | 1.022 | .141 | 7.253 | *** |
| CSE4 | <--- | التألق بالخدمة / الابتكار | .678 | 1.000 | | | |
| CSE3 | <--- | التألق بالخدمة / الابتكار | .677 | 1.034 | .166 | 6.242 | *** |
| CSE2 | <--- | التألق بالخدمة / الابتكار | .630 | .908 | .155 | 5.857 | *** |
| CSE1 | <--- | التألق بالخدمة / الابتكار | .651 | .974 | .160 | 6.098 | *** |
| KE6 | <--- | التألق بالمعرفة | .548 | 1.000 | | | |
| KE5 | <--- | التألق بالمعرفة | .697 | 1.238 | .170 | 7.288 | *** |
| KE4 | <--- | التألق بالمعرفة | .729 | 1.289 | .230 | 5.591 | *** |
| KE3 | <--- | التألق بالمعرفة | .776 | 1.398 | .243 | 5.763 | *** |
| KE2 | <--- | التألق بالمعرفة | .619 | 1.079 | .212 | 5.093 | *** |
| KE1 | <--- | التألق بالمعرفة | .589 | 1.090 | .222 | 4.916 | *** |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

## خامساً : اختبار الثبات البنائي لأداة القياس وصدقها الهيكلي

يعد اختبار الموثوقية والثبات من اهم الاختبارات الواجب اعتمادها لكي يكتسب مقياس معين الصلاحية المناسبة للاستخدام وهو يعني ان المقياس موثوق به ويعتمد عليه ويقيس البنى النظرية المصمم من اجلها . ويعد مقياس كرونباخ الفا من اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة واكثرها شهرة وشيوع بين الباحثين في شتى مجالات البحث العلمي (Sekrana , 2003 : 311) ، اذ اشارت ( Sharma , 2016 : 273) الى كيفية تفسير قيم كرونباخ الفا لتقييم حالة الثبات المتحققة في بيئة تطبيق معينة وكما مبين في الجدول(21) .

الجدول (21) مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ الفا

| ت | قيمة كرونباخ الفا | مستوى الثبات |
|---|---|---|
| 1 | $\alpha \geq 0.9$ | ممتاز |
| 2 | $\alpha \geq 0.8 < 0.9$ | جيد |
| 3 | $\alpha \geq 0.7 < 0.8$ | مقبول |
| 4 | $\alpha \geq 0.6 < 0.7$ | مشكوك فيه |
| 5 | $\alpha \geq 0.5 < 0.6$ | ضعيف |
| 6 | $\alpha < 0.5$ | غير مقبول |

**Source** : Sharma, B. (2016). A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals. Asian Pacific Journal of Health Sciences, 3(4), P. 273.

وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.866 – 0.721) مما يؤشر وجود مستوى ثبات مرتفع ، وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية والسلوكية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم ألفا المعيارية ، اما بالنسبة الى نتائج معامل الصدق الهيكلي فقد كانت جميعها عالية وتحقق غرض القياس . وتدل هذه النتائج على وجود مستوى ثبات عالي في فقرات المتغيرات الثلاث ، وبذلك فأن أداة الدراسة تتصف بالدقة والثبات العالي وبذلك اصبحت جاهزة للتطبيق على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة .

**الجدول (22) قيم اختبار الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية**

| ت | المتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية | قيمة كرونباخ الفا | قيمة معامل الصدق الهيكلي |
|---|---|---|---|
| 1 | الموارد التنظيمية | 0.814 | 0.902 |
| 2 | الموارد البشرية | 0.794 | 0.891 |
| 3 | القدرات | 0.755 | 0.869 |
| 4 | المقدرات الجوهرية المتميزة | 0.854 | 0.924 |
| 5 | البصيرة | 0.830 | 0.911 |
| 6 | الالتزام الجماعي | 0.811 | 0.901 |
| 7 | الزخم الاستراتيجي | 0.866 | 0.931 |
| 8 | التألق بالقيادة | 0.721 | 0.849 |
| 9 | التألق بالخدمة والابتكار | 0.784 | 0.885 |
| 10 | التألق بالمعرفة | 0.831 | 0.912 |
| 11 | التألق التنظيمي | 0.864 | 0.930 |

**المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).**

**سادساً : اختبار الاتساق الداخلي**

للتأكد من مدى وجود الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس والمتغيرات الرئيسة والابعاد التي تنتمي اليها استهدفت الدراسة استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لتحقيق هذا الغرض كونه احد الادوات التي تقيس العلاقة بين متغيرين وهو اكثر استخداما في الحياة العملية من الادوات الاخرى التي تحقق الغرض نفسه فضلاً عن ملاءمته لتعدد متغيرات الدراسة وحجم عينتها الكبير ، اذ تشير الارتباطات المعنوية العالية الى قوة المقياس المعتمد ، ويوضح الجدول (23) قيم معاملات الارتباط بين جميع الفقرات وابعاد ومتغيرات الدراسة الحالية ، وكما يأتي :

**1- اختبار الاتساق الداخلي لمتغير المقدرات الجوهرية المتميزة**

يوضح الجدول (23) معاملات الارتباط البسيط بين متغير المقدرات الجوهرية المتميزة وابعاده من جهة وفقراته من جهة اخرى والتي تتراوح بين (0.852 - 0.287) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل الى وجود اتساق داخلي قوي بين هذا المتغير وابعاده وفقراته التي تنتمي اليه .

**2- اختبار الاتساق الداخلي لمتغير الزخم الاستراتيجي**

يوضح الجدول (23) معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد متغير الزخم الاستراتيجي وابعاده من جهة وفقراته من جهة اخرى والتي تتراوح بين (0.854 - 0.421) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل الى وجود اتساق داخلي قوي بين هذا المتغير وابعاده وفقراته التي تنتمي اليه .

**3- اختبار الاتساق الداخلي لمتغير التألق التنظيمي**

يوضح الجدول (23) معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد متغير التألق التنظيمي وابعاده من جهة وفقراته من جهة اخرى والتي تتراوح بين (0.766 - 0.290) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل الى وجود اتساق داخلي قوي بين هذا المتغير وابعاده وفقراته التي تنتمي اليه .

**الجدول (23) معاملات الارتباط بين فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده**

| المتغيرات الرئيسة | الابعاد الفرعية | الفقرات | اتساق الفقرة مع البعد | اتساق الفقرة مع المتغير | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|
| المقدرات الجوهرية المتميزة | الموارد التنظيمية | 1 | .790** | .580** | .01 |
| | | 2 | .825** | .508** | .01 |
| | | 3 | .801** | .559** | .01 |
| | | 4 | .752** | .599** | .01 |
| | | 5 | .604** | .601** | .01 |
| | | 6 | حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي | | |
| | الموارد البشرية | 7 | حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي | | |
| | | 8 | .676** | .548** | .01 |
| | | 9 | .603** | .575** | .01 |
| | | 10 | .801** | .719** | .01 |
| | | 11 | .831** | .700** | .01 |
| | | 12 | .738** | .682** | .01 |
| | | 13 | .548** | .493** | .01 |
| | القدرات | 14 | .655** | .600** | .01 |
| | | 15 | .852** | .533** | .01 |
| | | 16 | .781** | .524** | .01 |
| | | 17 | .721** | .443** | .01 |
| | | 18 | .545** | .332** | .01 |
| | | 19 | .442** | .287** | .01 |
| الزخم الاستراتيجي | البصيرة | 20 | .707** | .536** | .01 |
| | | 21 | .674** | .535** | .01 |
| | | 22 | .854** | .618** | .01 |
| | | 23 | .695** | .684** | .01 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 24 | .801** | .690** | .01 |
| | | 25 | .683** | .582** | .01 |
| | | 26 | حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي | | |
| | الالتزام الجماعي | 27 | حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي | | |
| | | 28 | .786** | .677** | .01 |
| | | 29 | .704** | .538** | .01 |
| | | 30 | .821** | .611** | .01 |
| | | 31 | .737** | .537** | .01 |
| | | 32 | .735** | .577** | .01 |
| | | 33 | .495** | .421** | .01 |
| التألق التنظيمي | التألق بالقيادة | 34 | .609** | .489** | .01 |
| | | 35 | .616** | .496** | .01 |
| | | 36 | .738** | .533** | .01 |
| | | 37 | .664** | .553** | .01 |
| | | 38 | .671** | .489** | .01 |
| | | 39 | .591** | .574** | .01 |
| | التألق بالخدمة/الابتكار | 40 | .707** | .617** | .01 |
| | | 41 | .669** | .564** | .01 |
| | | 42 | .766** | .663** | .01 |
| | | 43 | .694** | .562** | .01 |
| | | 44 | .622** | .418** | .01 |
| | | 45 | .677** | .635** | .01 |
| | التألق بالمعرفة | 46 | .558** | .543** | .01 |
| | | 47 | .567** | .320** | .01 |
| | | 48 | .602** | .374** | .01 |
| | | 49 | .577** | .361** | .01 |
| | | 50 | .610** | .493** | .01 |
| | | 51 | .410** | .290** | .01 |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

## المبحث الثاني

## وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتفسير النتائج

**توطئة:**

يركز هذا المبحث على عرض وتحليل الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة وتفسيرها على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة ، ويتضمن ثلاث فقرات اساسية ، الاولى تتعرض الى وصف وتشخيص المتغير المستقل المقدرات الجوهرية المتميزة ، اما الثانية فتتعلق بوصف وتشخيص المتغير المعدل الزخم الاستراتيجي ، في حين اشتملت الفقرة الثالثة على وصف وتشخيص المتغير التابع التألق التنظيمي. وقد استخدمت لتحقيق هذا الغرض اساليب إحصائية عدة مناسبة هي الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف النسبي ، والاهمية النسبية . وعلى النحو الاتي :

### أولاً: وصف وتشخيص متغير المقدرات الجوهرية المتميزة

اعتمدت الباحثة في تفسير مستوى متغيرات الدراسة على قيمة الوسط الحسابي المتحققة من خلال تقسيمه الى خمس فئات تنتمي لها الاوساط الحسابية ، وكما موضح في الجدول (24) :

**الجدول (24) تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب فئاته**

| تسلسل الفئة | مدى الفئة | مستوى الفئة |
|---|---|---|
| 1 | 1.80 – 1 | منخفض جدا |
| 2 | 2.60 – 1.81 | منخفض |
| 3 | 3.40 – 2.61 | معتدل |
| 4 | 4.20 – 3.41 | مرتفع |
| 5 | 5.00 – 4.21 | مرتفع جدا |

**Source :** Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan" Journal of Social Sciences 5 (4), P.403.

وبذلك يتضمن وصف وتشخيص المقدرات الجوهرية المتميزة فقرتين ، تتناول الاولى الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد هذ المتغير تفصيلياً ، اما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الاحصائي اجمالياً ، وكالآتي:-

**1- وصف وتشخيص متغير المقدرات الجوهرية المتميزة تفصيلياً**

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وابعاد متغير المقدرات الجوهرية المتميزة تفصيلياً وكما يأتي:-

**أ. وصف وتشخيص بعد الموارد التنظيمية**

يتضح من الجدول (25) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الموارد التنظيمية التي تم قياسه بخمس فقرات ($ORE_1$-$ORE_5$) بعد ان حذفت احدى الفقرات من خلال التحليل العاملي التوكيدي ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.534) والانحراف المعياري (0.826) ومعامل الاختلاف النسبي (23.383%) والاهمية النسبية (70.682%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفع مما يؤكد ان ادارة معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بالموارد التنظيمية وتعزيز حاجة اقسامها لهذه الموارد وتحسين مستوى العلاقات التنظيمية بين جميع مفاصل المعمل الداخلية وتحقيق اقصى افادة من توزيع هذه الموارد بعدالة وحسب حاجة كل قسم .

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (**في المعمل يوجد افراد ذوو كفاءة عالية في الأداء**) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.807) وبانحراف معياري بلغ (1.152) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (30.275%) وبأهمية نسبية بلغت (76.130%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفع على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (**المعمل يمتلك معايير محددة لتطوير مهارات الافراد**) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.210) وبانحراف معياري بلغ (0.998) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (31.098%) وبأهمية نسبية بلغت (64.194%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلا على هذه الفقرة .

**الجدول (25) الاحصاءات الوصفية لبعد الموارد التنظيمية**

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف% | الاهمية النسبية% | ترتيب الفقرات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يمتلك المعمل أفضل الممارسات لتلبية الاحتياجات التعليمية . | 3.557 | 1.069 | 30.062 | 71.130 | 3 |
| 2 | في المعمل يوجد افراد ذوو كفاءة عالية في الأداء . | 3.807 | 1.152 | 30.275 | 76.130 | 1 |
| 3 | المعمل لديه القدرة على التقييم الشامل لتوفير اسس تلبية الطلب المستقبلي على الخدمات . | 3.677 | 1.137 | 30.927 | 73.548 | 2 |
| 4 | تشكل لجان متخصصة لمعالجة المشاكل وغيرها في المعمل . | 3.427 | 1.098 | 32.042 | 68.548 | 4 |
| 5 | المعمل يمتلك معايير محددة لتطوير مهارات الافراد . | 3.210 | 0.998 | 31.098 | 64.194 | 5 |

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف% | الاهمية النسبية% | ترتيب الفقرات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 6 | يعتمد المعمل منهج البحث والتطوير في تعزيز مستوى أدائه . | حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي | | | | |
| | المعدل العام لبعد الموارد التنظيمية ORE | 3.534 | 0.826 | 23.383 | 70.682 | - |

**المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).**

**ب. وصف وتشخيص بعد الموارد البشرية**

يتضح من الجدول (26) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الموارد البشرية التي قيست بست فقرات ($HR_2$-$HR_7$) بعد ان حذفت احدى الفقرات من خلال التحليل العاملي التوكيدي ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.383) والانحراف المعياري (0.744) ومعامل الاختلاف النسبي (21.989%) والاهمية النسبية (67.668%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان ادارة معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة تهتم الى حد ما بتحسين مستوى المهارات التي يمتلكها مواردها البشرية وهي تسعى دوما الى اختيار الموظفين حسب امكاناتهم وخبراتهم التخصصية وبما يتلاءم مع متطلبات الوصف الوظيفي للوظائف التي يشغلونها وبذلك يمكن ان يسهم الموظفين في التصدي للمشاكل التي يواجهونها في العمل ويعملون على تقليل تأثيراتها السلبية .

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (**في معملنا يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب**) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.581) وبانحراف معياري بلغ (0.920) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (25.705%) وبأهمية نسبية بلغت (71.612%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة السادسة التي محتواها (**يسهم المورد البشري في المعمل في تحقيق القيمة من البرامج**) على اقل وسط حسابي إذ بلغ (3.186) وبانحراف معياري بلغ (1.062) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (33.340%) وبأهمية نسبية بلغت (63.710%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

الجدول (26) الاحصاءات الوصفية لبعد الموارد البشرية

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف% | الاهمية النسبية% | ترتيب الفقرات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | في معملنا يتمتع الافراد بمهارات ومعرفة عالية في مجال عملهم. | حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي | | | | |
| 2 | في معملنا يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب. | 3.581 | 0.920 | 25.705 | 71.612 | 1 |
| 3 | يعمل منتسبو المعمل بروح الفريق الواحد. | 3.436 | 1.121 | 32.621 | 68.710 | 2 |
| 4 | يستخدم المعمل تطبيقات و تقنيات مختلفة لتقديم خدمات جيدة. | 3.403 | 1.202 | 35.332 | 68.064 | 4 |
| 5 | يستقطب المعمل افراد من ذوي المهارات المختلفة لتحقيق ميزة في نوعية الخدمات. | 3.290 | 1.080 | 32.833 | 65.806 | 5 |
| 6 | يسهم المورد البشري في المعمل في تحقيق القيمة من البرامج | 3.186 | 1.062 | 33.340 | 63.710 | 6 |
| 7 | يمتلك المعمل افراداً ذوي افكار ابداعية. | 3.419 | 0.964 | 28.179 | 68.388 | 3 |
| | المعدل العام لبعد الموارد البشرية HR | 3.383 | 0.744 | 21.989 | 67.668 | - |

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ج. وصف وتشخيص بعد القدرات

يتضح من الجدول (27) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد القدرات التي تم قياسه بست فقرات ($AB_1$-$AB_6$) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.413) والانحراف المعياري (0.663) ومعامل الاختلاف النسبي (19.421%) والاهمية النسبية (68.252%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفع مما يؤكد ان ادارة معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة تسعى الى حد ما لتحسين مستوى الوعي والادراك لدى موظفيها بأهمية القرارات الاستراتيجية وطبيعة الظروف التي تحيط بالمعمل وكيفية تعزيز القدرات الجوهرية التي يمتلكها المعمل بحيث يمكن له من استغلال الفرص واستثمارها ورصد التهديدات والاستعداد لمواجهتها ، وهذا بدوره يتطلب امتلاك افراد ذوو مهارات فائقة يتمتعون بقدرات ابداعية وابتكارية لتحقيق مستويات عالية من الاداء والتألق في مجال الصناعة .

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (**يستقطب المعمل دائما افراد ذو مهارات مميزة لتعزيز الاداء**) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.597) وبانحراف معياري بلغ (0.962) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (26.747%) وبأهمية نسبية بلغت (71.936%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (**يمتلك المعمل قدرات فريدة تضمن تحقيق الأداء المتفوق**) على اقل وسط حسابي إذ بلغ (3.202) وبانحراف معياري بلغ (1.082) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (33.791%) وبأهمية نسبية بلغت (64.032%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

**الجدول (27) الاحصاءات الوصفية لبعد القدرات**

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الاهمية النسبية % | ترتيب الفقرات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يمتلك المعمل قدرات تساعد على تحديد واستغلال الفرص بقصد استثمارها ورصد التهديدات بقصد الاستعداد لها ومواجهتها. | 3.339 | 1.089 | 32.607 | 66.774 | 4 |
| 2 | يستقطب المعمل دائما افراد ذو مهارات مميزة لتعزيز الاداء. | 3.597 | 0.962 | 26.747 | 71.936 | 1 |
| 3 | يمتلك المعمل قدرات فريدة تضمن تحقيق الأداء المتفوق. | 3.202 | 1.082 | 33.791 | 64.032 | 6 |
| 4 | يسعى المعمل الى الابتكار ودخول مجالات جديدة. | 3.290 | 0.978 | 29.711 | 65.806 | 5 |
| 5 | يمتلك المعمل قنوات اتصال فعالة لتشكيل حلقة وصل لبناء الثقة. | 3.557 | 0.957 | 26.903 | 71.130 | 2 |
| 6 | يسعى المعمل لخفض التكاليف من خلال ما يمتلكه من مقدرات. | 3.492 | 0.841 | 24.084 | 69.838 | 3 |
| | المعدل العام لبعد القدراتAB | 3.413 | 0.663 | 19.421 | 68.252 | - |

**المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).**

**2- وصف وتشخيص المقدرات الجوهرية المتميزة**

تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير المقدرات الجوهرية المتميزة وابعاده الفرعية اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (28) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير المقدرات الجوهرية والذي يقاس بثلاثة ابعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.443) وبلغ الانحراف المعياري (0.574) و بلغ معامل الاختلاف النسبي (16.661%) و بلغت الاهمية النسبية (68.868%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير المقدرات الجوهرية قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية نوعا ما حسب اجابات الافراد المبحوثين .

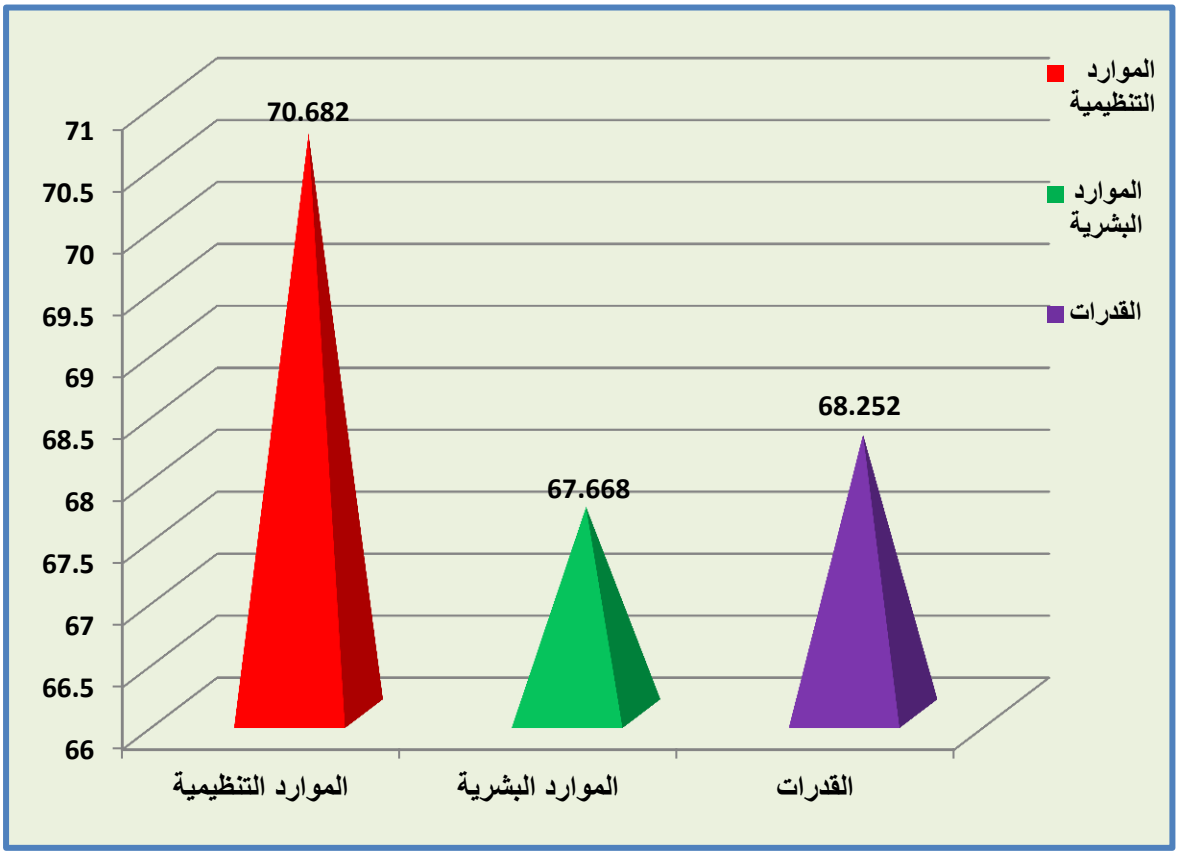
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد المقدرات الجوهرية المتميزة ميدانياً على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الموارد التنظيمية ، القدرات ، والموارد البشرية) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول () .

الجدول (28) وصف وتشخيص متغير المقدرات الجوهرية المتميزة

| ت | الابعاد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الاهمية النسبية % | ترتيب الفقرات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | الموارد التنظيمية | 3.534 | 0.826 | 23.383 | 70.682 | 1 |
| 2 | الموارد البشرية | 3.383 | 0.744 | 21.989 | 67.668 | 3 |
| 3 | القدرات | 3.413 | 0.663 | 19.421 | 68.252 | 2 |
| | المعدل العام لمتغير المقدرات الجوهرية المتميزة | 3.443 | 0.574 | 16.661 | 68.868 | - |

**المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS)**

ويوضح الشكل (18) ترتيب الاهمية النسبية للأبعاد الفرعية لمتغير المقدرات الجوهرية المتميزة بالاعتماد على قيم الاهمية النسبية المتحققة .




**الشكل (18) التمثيل البياني لإبعاد متغير المقدرات الجوهرية المتميزة**

**المصدر:** مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

**ثانيا: وصف وتشخيص متغير الزخم الاستراتيجي**

وبذلك يتضمن وصف وتشخيص متغير الزخم الاستراتيجي فقرتين ، تتناول الاولى الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد هذ المتغير تفصيلياً ، اما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الاحصائي اجمالياً ، وكالآتي:-

**1- وصف وتشخيص متغير الزخم الاستراتيجي تفصيلياً**

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وابعاد متغير الزخم الاستراتيجي تفصيلياً وكما يأتي:-

**أ. وصف وتشخيص بعد البصيرة :**

يتضح من الجدول (29) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد البصيرة التي تم قياسه بست فقرات (**$IN_1$-$IN_6$**) بعد ان تم حذف الفقرة السابعة من خلال التحليل العاملي التوكيدي ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.429) والانحراف المعياري (0.861) ومعامل الاختلاف النسبي (25.120%) والاهمية النسبية (68.580%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارة معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة تسعى الى حد ما الى تشجيع الموظفين على مشاركة المعارف والمعلومات الخاصة بعملهم مع زملائهم الاخرين للإفادة منها في تقديم افكار ابداعية وابتكارية تعزز من مستوى جودة المنتجات وتتصدى للمشاكل التي تحصل في العمل وتدعم التوجه الى متابعة التغيرات في الظروف البيئية والتكيف معها لتحسين مستوى الاداء المتحقق .

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (**يشجع المعمل الملاكات الوظيفية لا يجاد افكار وحلول مبتكرة**) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.758) وبانحراف معياري بلغ (1.212) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (32.256%) وبأهمية نسبية بلغت (75.162%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعا على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (**يهتم المعمل بالإحاطة بكافة التغيرات البيئية المستجدة الخاص بعمله**) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.089) وبانحراف معياري بلغ (1.119) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (36.230%) وبأهمية نسبية بلغت (61.774%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

الجدول (29) الاحصاءات الوصفية لبعد البصيرة

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الاهمية النسبية% | ترتيب الفقرات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يسعى المعمل الى مشاركة المعارف والمعلومات الخاصة بعمل الموظفين فيه. | 3.686 | 1.100 | 29.837 | 73.710 | 2 |
| 2 | يشجع المعمل الملاكات الوظيفية لا يجاد افكار وحلول مبتكرة. | 3.758 | 1.212 | 32.256 | 75.162 | 1 |
| 3 | يحرص المعمل على معالجة المشاكل بطرق متنوعة. | 3.234 | 1.148 | 35.512 | 64.678 | 5 |
| 4 | يهتم المعمل بالإحاطة بكافة التغيرات البيئية المستجدة الخاص بعمله. | 3.089 | 1.119 | 36.230 | 61.774 | 6 |
| 5 | يشجع المعمل على اعتماد طريقة عصف الافكار الذهنية لتوليد حلول جديدة. | 3.266 | 1.204 | 36.855 | 65.322 | 4 |
| 6 | يحث المعمل الملاكات الوظيفية على اجراء النقاشات والحوارات البناءة لمعالجة المشاكل . | 3.557 | 1.232 | 34.633 | 71.130 | 3 |
| 7 | يعتمد المعمل على فرق عمل مؤهلة في جمع وتحليل المؤشرات ذات العلاقة بعمل المعمل. | حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي | | | | |
| | المعدل العام لبعد البصيرةIN | 3.429 | 0.861 | 25.120 | 68.580 | - |

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

**ب. وصف وتشخيص بعد الالتزام الجماعي**

يتضح من الجدول (30) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الالتزام الجماعي التي تم قياسه بست فقرات ($CC_2$-$CC_7$) بعد ان تم حذف الفقرة الاولى من خلال التحليل العاملي التوكيدي ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.710) والانحراف المعياري (0.774) ومعامل الاختلاف النسبي (20.857%) والاهمية النسبية (74.206%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا مما يؤكد ان ادارة معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة تهتم بعوامل الالتزام الجماعي من قبل الموظفين وكيفية ايجاد بيئة من التعاون والمناخات الايجابية الداعمة للعمل ونشر ثقافة الالتزام والعمل بروح الفريق الواحد ضمن اقسام المعمل لتعزيز المشاركة في الرؤى وتحقيق الاهداف حسب ما مخطط له وتنفيذ برامج العمل بسهولة ويسر وبما يحقق افضل المخرجات .

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (**تحرص إدارة المعمل على اشراك مختلف اقسام الكلية بوضع الخطط الاستراتيجية**) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.903) وبانحراف معياري بلغ (1.179) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (30.194%) وبأهمية نسبية بلغت (78.064%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعا على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة السادسة التي محتواها (**تلتزم إدارة المعمل وموظفوها بتنفيذ البرامج والخطط الموضوعة حسب الجداول الزمنية المعلنة**) على اقل وسط حسابي إذ بلغ (3.524) وبانحراف معياري بلغ (1.186) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (33.645%) وبأهمية نسبية بلغت (70.484%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعا على هذه الفقرة .

**الجدول (30) الاحصاءات الوصفية لبعد الالتزام الجماعي**

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الاهمية النسبية% | ترتيب الفقرات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يساعد المعمل فرق العمل على ترجمة الافكار والمعارف الجديدة الى اجراءات عمل واقعية. | حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي | | | | |
| 2 | القرارات التي يتخذها تتوافق مع التغيرات الاستراتيجية التي يتطلبها عمل المعمل. | 3.815 | 0.999 | 26.187 | 76.290 | 2 |
| 3 | تحرص إدارة المعمل على ايجاد رؤى مشتركة بين اقسام المعمل. | 3.734 | 1.005 | 26.914 | 74.678 | 3 |
| 4 | تهتم إدارة المعمل بوضع اهداف واقعية مشتركة تعكس تطلعات المعمل المستقبلية. | 3.702 | 1.203 | 32.495 | 74.032 | 4 |
| 5 | تحرص إدارة المعمل على اشراك مختلف اقسام الكلية بوضع الخطط الاستراتيجية. | 3.903 | 1.179 | 30.194 | 78.064 | 1 |
| 6 | تلتزم إدارة المعمل وموظفوها بتنفيذ البرامج والخطط الموضوعة حسب الجداول الزمنية المعلنة. | 3.524 | 1.186 | 33.645 | 70.484 | 6 |
| 7 | يقيم المعمل بشكل دوري الخطط والبرامج لتحديد مستوى الانجاز. | 3.581 | 0.866 | 24.179 | 71.612 | 5 |
| | المعدل العام لبعد الالتزام الجماعيCC | 3.710 | 0.774 | 20.857 | 74.206 | - |

**المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).**

**2- وصف وتشخيص الزخم الاستراتيجي اجمالياً**

تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير الزخم الاستراتيجي وابعاده الفرعية اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (31) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الزخم الاستراتيجي والذي يقاس باثنين من الابعاد الميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.570) وبلغ الانحراف المعياري (0.659) و بلغ معامل الاختلاف النسبي (18.461%) و بلغت الاهمية النسبية (71.392%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير الزخم الاستراتيجي قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين .

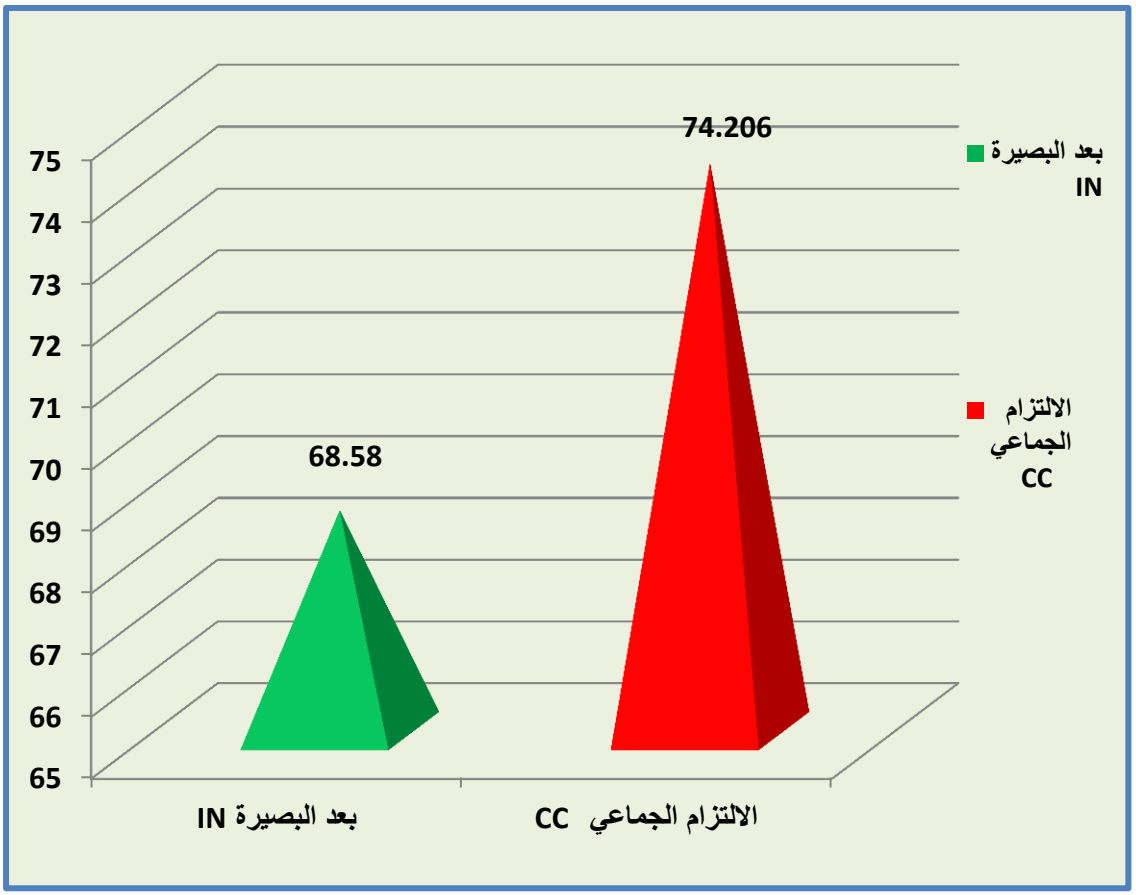
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد الزخم الاستراتيجي الفرعية ميدانياً على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (بعد الالتزام الجماعي ، وبعد البصيرة ) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (31) .

**الجدول (31) وصف وتشخيص متغير الزخم الاستراتيجي بأبعاده**

| ت | الابعاد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف% | الاهمية النسبية% | ترتيب الفقرات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | بعد البصيرة IN | 3.429 | 0.861 | 25.120 | 68.580 | 2 |
| 2 | الالتزام الجماعيCC | 3.710 | 0.774 | 20.857 | 74.206 | 1 |
| | المعدل العام لمتغير الزخم الاستراتيجي | 3.570 | 0.659 | 18.461 | 71.392 | - |

**المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS)**

ويوضح الشكل (19) ترتيب الاهمية النسبية للأبعاد الفرعية لمتغير الزخم الاستراتيجي بالاعتماد على قيم الاهمية النسبية المتحققة.




**الشكل (19) التمثيل البياني لأبعاد متغير الزخم الاستراتيجي**

**المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).**

## ثالثاً : وصف وتشخيص متغير التالق التنظيمي

وبذلك يتضمن وصف وتشخيص متغير التالق التنظيمي فقرتين ، تتناول الاولى الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد هذ المتغير تفصيلياً ، اما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الاحصائي اجمالياً ، وكالآتي:-

### 1- وصف وتشخيص متغير التالق التنظيمي تفصيلياً

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وابعاد متغير التألق التنظيمي تفصيلياً وكما يأتي:-

أ. **وصف وتشخيص بعد التألق بالقيادة :**

يتضح من الجدول (32) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد التألق بالقيادة التي تم قياسه بست فقرات ($LEX_1$-$LEX_6$) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.481) والانحراف المعياري (0.630) ومعامل الاختلاف النسبي (18.102%) والاهمية النسبية (69.624%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد اهتمام ادارة معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة بالتخطيط للاحتياجات المستقبلية من الموارد التنظيمية اعتماداً على ما يمتلكه قادة المعمل من امكانات وقدرات تخصصية ذات مستوى عالي يمكنهم من رسم الاهداف الاستراتيجية وصياغة الخطط والبرامج التنفيذية التي يمكن من خلال التوافق والتكيف مع المتطلبات البيئية وتحقيق مستويات متميزة من التألق والتفوق على المنافسين.

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (**يطور المعمل استراتيجية تتماشى مع الرسالة والرؤية لتكوين ميزة تنافسية مستدامة على المنافسين**) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.645) وبانحراف معياري بلغ (0.894) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (24.536%) وبأهمية نسبية بلغت (72.904%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعا على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (**إدارة المعمل تتولى عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية وفقا للتطورات المحيطة به**) على اقل وسط حسابي إذ بلغ (3.145) وبانحراف معياري بلغ (1.080) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (34.329%) وباهمية نسبية بلغت (62.904%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

**الجدول (32) الاحصاءات الوصفية لبعد التألق بالقيادة**

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الاهمية النسبية% | ترتيب الفقرات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | إدارة المعمل تتولى عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية وفقا للتطورات المحيطة به. | 3.145 | 1.080 | 34.329 | 62.904 | 6 |

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الاهمية النسبية% | ترتيب الفقرات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | يتبنى المعمل الاهداف الاستراتيجية استنادا الى حاجات ورغبات الزبائن. | 3.347 | 1.004 | 30.011 | 66.936 | 5 |
| 3 | يكافئ المعمل العاملين الذين يحققون التألق في عملهم. | 3.629 | 1.016 | 27.993 | 72.580 | 2 |
| 4 | يقيم دورات تخصصية لتعريف الموظفين بأهمية خدمة الزبائن. | 3.540 | 0.896 | 25.315 | 70.806 | 4 |
| 5 | يطور المعمل استراتيجية تتماشى مع الرسالة والرؤية لتكوين ميزة تنافسية مستدامة على المنافسين. | 3.645 | 0.894 | 24.536 | 72.904 | 1 |
| 6 | يعزز الفخر بالمعمل لبث ثقافة التألق بين العاملين . | 3.581 | 0.947 | 26.434 | 71.612 | 3 |
| | المعدل العام لبعد التألق بالقيادة LEX | 3.481 | 0.630 | 18.102 | 69.624 | - |

**المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).**

**ب. وصف وتشخيص بعد التألق بالخدمة والابتكار**

يتضح من الجدول (33) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد التألق بالخدمة والابتكار التي تم قياسه بسة فقرات ($CSE_1$-$CSE_6$) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.563) والانحراف المعياري (0.692) ومعامل الاختلاف النسبي (19.415%) والاهمية النسبية (71.264%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارة معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة تهتم باقتراحات والشكاوى المقدمة من الزبائن وتعمل على اجراء المسوحات التطويرية بصورة مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن المتنوعة وكيفية تحسين مستوى المنتجات في مجال صناعة الاسمنت واجراء عمليات التحسين المستمر لكافة عمليات التصنيع والخدمة المقدمة لتحقيق اقصى مستويات التألق .

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (**تتسم اجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة**) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.726) وبانحراف معياري بلغ (0.931) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (24.996%) وبأهمية نسبية بلغت (74.516%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعا على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (**تجري إدارة المعمل استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن المتنوعة**) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.387) وبانحراف معياري بلغ (1.041) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (30.749%) وبأهمية نسبية بلغت (67.742%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

الجدول (33) الاحصاءات الوصفية لبعد التألق بالخدمة والابتكار

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الاهمية النسبية% | ترتيب الفقرات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | إدارة المعمل تولي اهتمام للاقتراحات والشكاوى المقدمة من الزبائن. | 3.508 | 1.008 | 28.735 | 70.162 | 5 |
| 2 | تجري إدارة المعمل استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن المتنوعة. | 3.387 | 1.041 | 30.749 | 67.742 | 6 |
| 3 | يهتم المعمل بالتطورات الجديدة في مجال الخدمة. | 3.532 | 0.966 | 27.359 | 70.646 | 4 |
| 4 | تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة الى تحسين مستمر من قبل إدارة المعمل. | 3.565 | 0.998 | 27.996 | 71.290 | 3 |
| 5 | تتسم اجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة. | 3.726 | 0.931 | 24.996 | 74.516 | 1 |
| 6 | يقدم خدمات معينة للأشخاص من ذوي الاحتياجات الخاصة. | 3.661 | 0.962 | 26.269 | 73.226 | 2 |
| | المعدل العام لبعد التألق بالخدمة والابتكارCSE | 3.563 | 0.692 | 19.415 | 71.264 | - |

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

### ج. وصف وتشخيص بعد التألق بالمعرفة

يتضح من الجدول (34) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد التألق بالمعرفة التي تم قياسه بست فقرات ($KE_1$-$KE_6$) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.507) والانحراف المعياري (0.547) ومعامل الاختلاف النسبي (15.586%) والاهمية النسبية (70.134%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا مما يؤكد ان ادارة معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة تسعى الى استثمار المعرفة الفنية والادارية التي يمتلكها الموظفين بفضل صورة ممكنة وهذا يعزز جهود المعمل في تبني تكنولوجيا معلومات التفكير والابتكار لإيجاد حلول معرفية وكيفية ايجاد علاقات شراكة في المجالات العلمية لغرض تبادل المعرفة واعتماد الحلقات النقاشية والجلسات العلمية لاستثمار الطاقات الفكرية التي يمكن من خلالها مواكبة التطورات الجديدة وتحقيق مستويات عالية من التألق المعرفي .

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (**يقيم المعمل علاقات شراكة في المجالات العلمية لغرض تبادل المعرفة**) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.718) وبانحراف معياري بلغ (0.916) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (24.629%) وبأهمية نسبية بلغت (74.354%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعا على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة السادسة التي محتواها (**تضع إدارة المعمل ميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة**) على اقل وسط حسابي إذ بلغ (3.298) وبانحراف معياري بلغ (1.104) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (33.476%) وبأهمية نسبية بلغت (65.968%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

**الجدول (34) الاحصاءات الوصفية لبعد التألق بالمعرفة**

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف% | الاهمية النسبية% | ترتيب الفقرات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يستثمر المعمل المعرفة ويوظفها بشكل أمثل. | 3.702 | 0.963 | 26.004 | 74.032 | 2 |
| 2 | يستخدم المعمل تكنولوجيا معلومات التفكير والابتكار لإيجاد حلول معرفية. | 3.323 | 0.959 | 28.860 | 66.452 | 5 |
| 3 | يقيم المعمل علاقات شراكة في المجالات العلمية لغرض تبادل المعرفة. | 3.718 | 0.916 | 24.629 | 74.354 | 1 |
| 4 | يشجع المعمل اقامة حلقات نقاشية لاستثمار الطاقات الفكرية. | 3.589 | 0.920 | 25.626 | 71.774 | 3 |
| 5 | يعمل المعمل على تطوير موجوداته المعرفية لتواكب التطورات الجديدة. | 3.411 | 1.090 | 31.940 | 68.226 | 4 |
| 6 | تضع إدارة المعمل ميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة. | 3.298 | 1.104 | 33.476 | 65.968 | 6 |
| | المعدل العام لبعد التألق بالمعرفةKE | 3.507 | 0.547 | 15.586 | 70.134 | - |

**المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).**

**2- وصف وتشخيص التألق التنظيمي اجمالياً**

تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير التألق التنظيمي وابعاده الفرعية اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (35) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير التألق التنظيمي والذي يقاس بثلاثة ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.517) وبلغ الانحراف المعياري (0.496) و بلغ معامل الاختلاف النسبي (14.104%) و بلغت الاهمية النسبية (70.340%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير التألق التنظيمي قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين.

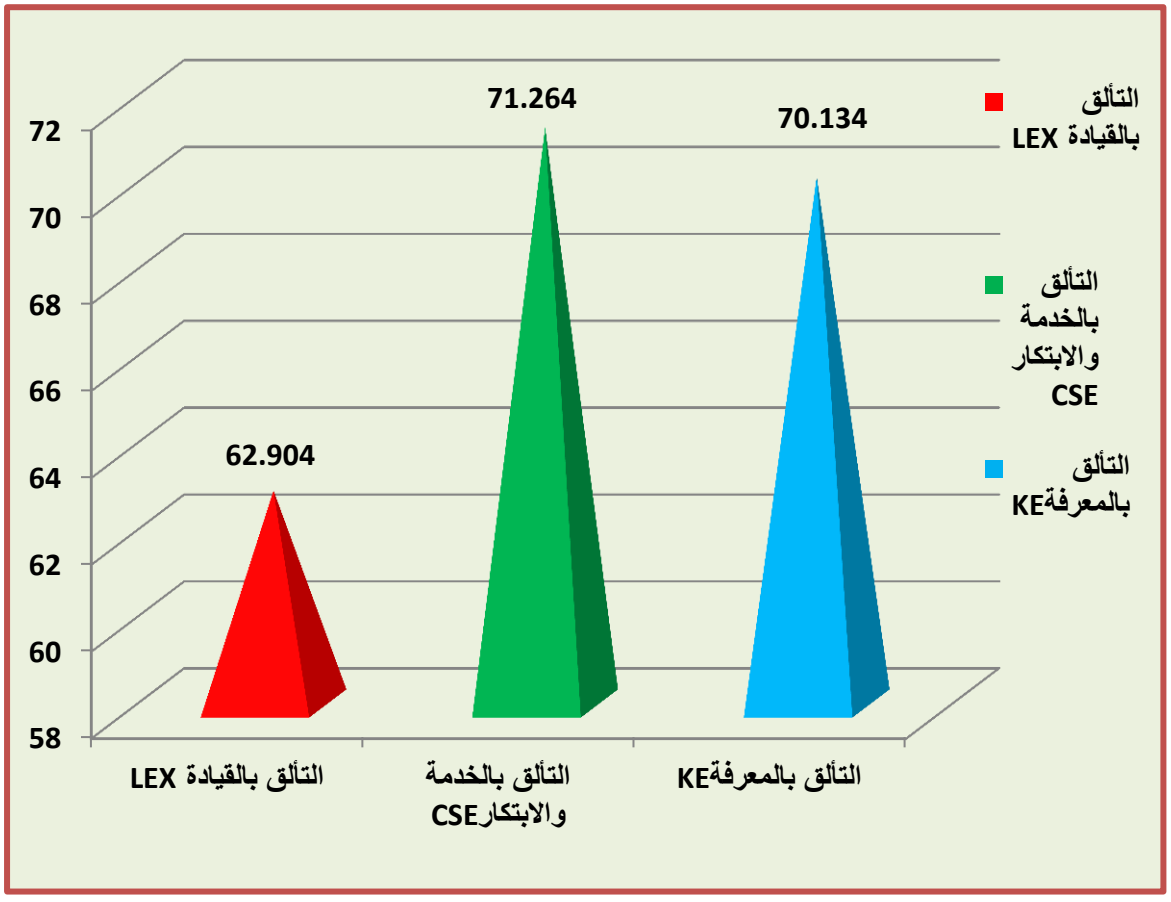
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد التألق التنظيمي الفرعية ميدانياً على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (التألق بالخدمة والابتكار ، التألق بالمعرفة ، والتألق بالقيادة) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (35).

**الجدول (35) وصف وتشخيص متغير التألق التنظيمي بأبعاده**

| ت | الابعاد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف% | الاهمية النسبية% | ترتيب الفقرات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | التألق بالقيادة LEX | 3.145 | 1.080 | 34.329 | 62.904 | 3 |
| 2 | التألق بالخدمة والابتكارCSE | 3.563 | 0.692 | 19.415 | 71.264 | 1 |
| 3 | التألق بالمعرفةKE | 3.507 | 0.547 | 15.586 | 70.134 | 2 |
| | المعدل العام لمتغير التألق التنظيمي | 3.517 | 0.496 | 14.104 | 70.340 | - |

**المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS)**

ويوضح الشكل (20) ترتيب الاهمية النسبية للأبعاد الفرعية لمتغير التألق التنظيمي بالاعتماد على قيم الاهمية النسبية المتحققة.




**الشكل (20) التمثيل البياني لأبعاد متغير التألق التنظيمي**

**المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).**

# المبحث الثالث

# اختبار فرضيات الدراسة

**توطئة:**

يعد اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية الهدف الاساس الذي تسعى الى انجازه الدراسة الحالية ، وذلك بهدف التوصل الى اختبار فرضية التفاعل على مستوى المتغيرات الرئيسة ، وقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من اساليب التحليل الاحصائي المناسبة لتحقيق ذلك ، وبذلك يتضمن هذا المبحث ثلاث فقرات رئيسة اشتملت الاولى على اختبار فرضيات الارتباط بينما تضمنت الفقرة الثانية على اختبار فرضيات التأثير بين متغيراتها في حين تضمنت الثالثة على اختبار فرضية التفاعل ، وعلى النحو الاتي :

**اولاً : اختبار فرضيات الارتباط**

سيتم اعتماد اسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضيات الرئيسة المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية ، ويظهر الجدول (36) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية ، ومستوى المعنوية (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط ، وحجم العينة (n) . ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه ، سيتم النظر الى قيمة معامل الارتباط الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (36) :

**الجدول (36) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط**

| ت | تفسير علاقة الارتباط | قيمة معامل الارتباط |
|---|---|---|
| 1 | لا توجد علاقة ارتباط | r = 0 |
| 2 | تامة موجبة او سالبة | r = ±1 |
| 3 | ضعيفة ايجابية او سلبية | ± (0.00-0.30) |
| 4 | قوية ايجابية او سلبية | ± (0.31-0.70) |
| 5 | قوية جدا ايجابية او سلبية | ± (0.71-0.99) |

**Source :** Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

**1. اختبار الفرضية الرئيسة الاولى :**

**(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية المتميزة والتألق التنظيمي)**

اذ تشير نتائج الجدول (37) الى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير المقدرات الجوهرية المتميزة والتألق التنظيمي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.597**) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام ادارة معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة بتبني المقدرات الجوهرية المتميزة وترشيد استخدامها من حيث الاهتمام بالموارد التنظيمية وتحسين بيئة العمل الداخلية وتوجيه الموظفين للتعاون واتباع سلوكيات المساعدة والعمل بروح الفريق الواحد من اجل ضمان تحسين التصنيع وتحقيق الاهداف اللازمة وتعزيز القدرات الاساسية للمعمل من شأنه ان يحسن مستوى التألق التنظيمي مستقبلاً .

**وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الاولى .**

**الجدول (37) معاملات الارتباط بين المقدرات الجوهرية المتميزة بأبعادها والتألق التنظيمي**

| المتغيرات | | الموارد التنظيمية | الموارد البشرية | القدرات | المقدرات الجوهرية المتميزة |
|---|---|---|---|---|---|
| التألق التنظيمي | Pearson Correlation | .433** | .483** | .511** | .597** |
| | Sig. (2tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 124 | 124 | 124 | 124 |

**المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).**

وتنبثق من الفرضية الرئيسة الاولى ثلاث فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

**أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الموارد التنظيمية والتألق التنظيمي)**

اذ تشير نتائج الجدول (37) الى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد الموارد التنظيمية والتألق التنظيمي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.433**) وتشير هذه القيمة الى العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بانه كلما سعت ادارة معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة الى الاهتمام بالموارد التنظيمية التي يمتلكها المعمل لتحقيق افضل افادة منها من حيث تلبية الاحتياجات التعليمية الخاصة بالموظفين وتعميق اواصر العلاقات التنظيمية فيما بينهم وتحسين مستوى تكنلوجيا التصنيع وتكنولوجيا المعلومات التي

يمتلكها المعمل والسعي الى معالجة المشاكل التي تحصل بين الحين والاخر من شأنه ان يعزز مستوى التألق الذي يمكن ان يتحقق لدى المعمل .

**واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .**

**ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الموارد البشرية والتألق التنظيمي)**

اذ تشير نتائج الجدول (37) الى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد الموارد البشرية والتألق التنظيمي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.483**) وتشير هذه القيمة الى العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام ادارة معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة بالموظفين من حيث الاهتمام بقضاياهم ومشاكلهم الشخصية والسعي الى مساعدتهم على حلها والتركيز على بناء علاقات ممتازة مع الزبائن والتواصل معهم باستمرار وان تسعى الادارة الى توفير مستلزمات البيئة الامنة لموظفيها لتعزيز شعورهم بالأمان والاستقرار ونشر ثقافة الابداع لديهم وتسهيل العمل بروح الفريق الواحد وتطوير امكاناتهم وخبراتهم الذاتية من خلال توفير فرص التعلم للجميع بهدف تحقيق اعلى مستوى من التألق التنظيمي .

**واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .**

**ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القدرات والتألق التنظيمي)**

اذ تشير نتائج الجدول (37) الى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد القدرات والتألق التنظيمي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.511**) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة كلما سعت الى امتلاك قدرات فريدة تميزها عن المنافسين من حيث القدرة على تحديد واستغلال الفرص بقصد استثمارها ورصد التهديدات بقصد الاستعداد لها ومواجهتها وتوجيه جهود جميع الموظفين نحو تبني ثقافة الابتكار وتقديم الافكار الابتكارية الجديدة وفتح قنوات اتصال فاعلة جديدة للتواصل مع الزبائن ومتابعة تحركات المنافسين والمنتجات المستوردة كلما كان هذا داعماً لتحقيق مستويات متقدمة من التألق التنظيمي .

**واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .**

**ثانياً : اختبار فرضيات التأثير**

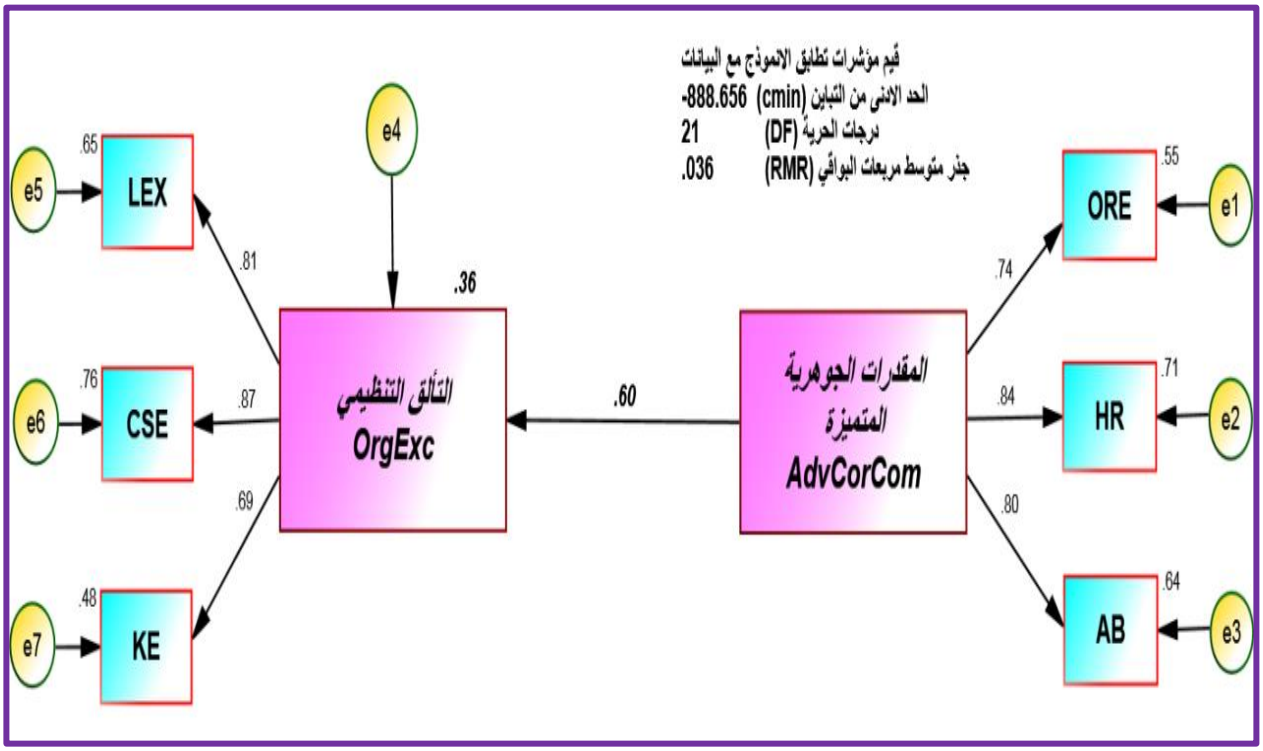
سيتم اختبار فرضيات التأثير الرئيسة والفرعية اعتمادا على اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) التي هي عبارة عن مجموعة من الادوات لتحليل العلاقات بين المفاهيم او المتغيرات المختلفة يطلق عليها نماذج سببية تتضمن انواع مختلفة من الاساليب الاحصائية لشرح وتفسير العلاقات بين المتغيرات المقاسة والكامنة (المفاهيم) من ناحية ، وكذلك مدى ارتباط هذه المفاهيم ببعضها البعض من ناحية اخرى (بلنتش ، 2017 : 20) ، وبذلك يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها ، وكما يأتي :

**2. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية المتميزة في التألق التنظيمي)**

يوضح الشكل (21) وجود تأثير ايجابي ذوي دلالة معنوية لمتغير المقدرات الجوهرية المتميزة في التألق التنظيمي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.036) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.60) وهذا يعني ان متغير المقدرات الجوهرية المتميزة يؤثر في متغير التألق التنظيمي بنسبة (60%) على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من المقدرات الجوهرية المتميزة في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في التألق التنظيمي بنسبة (60%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (38) البالغة (8.251) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (21) ان قيمة معامل التفسير ($R^2$) قد بلغت (0.36) وهذا يعني بأن متغير المقدرات الجوهرية المتميزة قادر على تفسير ما نسبته (36%) من التغيرات التي تطرأ على التألق التنظيمي في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (64%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة.

**واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية .**




**الشكل (21) تأثير المقدرات الجوهرية المتميزة في التألق التنظيمي**

**المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)**

**جدول (38) مسارات ومعلمات اختبار تأثير المقدرات الجوهرية المتميزة في التألق التنظيمي**

| المسارات Paths | | | الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W. | التقدير اللامعياري Estimate | الخطأ المعياري S.E. | النسبة الحرجة C.R. | النسبة المعنوية P |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التألق التنظيمي | <--- | المقدرات الجوهرية المتميزة | .597 | .598 | .072 | 8.251 | *** |
| ORE | <--- | المقدرات الجوهرية المتميزة | .743 | .913 | .074 | 12.319 | *** |
| HR | <--- | المقدرات الجوهرية المتميزة | .842 | 1.084 | .063 | 17.344 | *** |
| AB | <--- | المقدرات الجوهرية المتميزة | .802 | 1.002 | .067 | 14.912 | *** |
| LEX | <--- | التألق التنظيمي | .805 | 1.023 | .068 | 15.055 | *** |
| CSE | <--- | التألق التنظيمي | .870 | 1.213 | .062 | 19.581 | *** |
| KE | <--- | التألق التنظيمي | .693 | .764 | .072 | 10.665 | *** |

**المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)**

وتنبثق من الفرضية الرئيسة الثالثة ثلاث فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

**أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الموارد التنظيمية في التألق التنظيمي)**

يوضح الشكل (22) وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعد الموارد التنظيمية في التألق التنظيمي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.23) وهذا يعني ان بعد الموارد التنظيمية يؤثر في متغير التألق التنظيمي بنسبة (23%) على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الموارد التنظيمية في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير التألق التنظيمي بنسبة (23%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأنّ قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (39) البالغة (2.879) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.004).

**وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .**

**ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الموارد البشرية في التألق التنظيمي)**

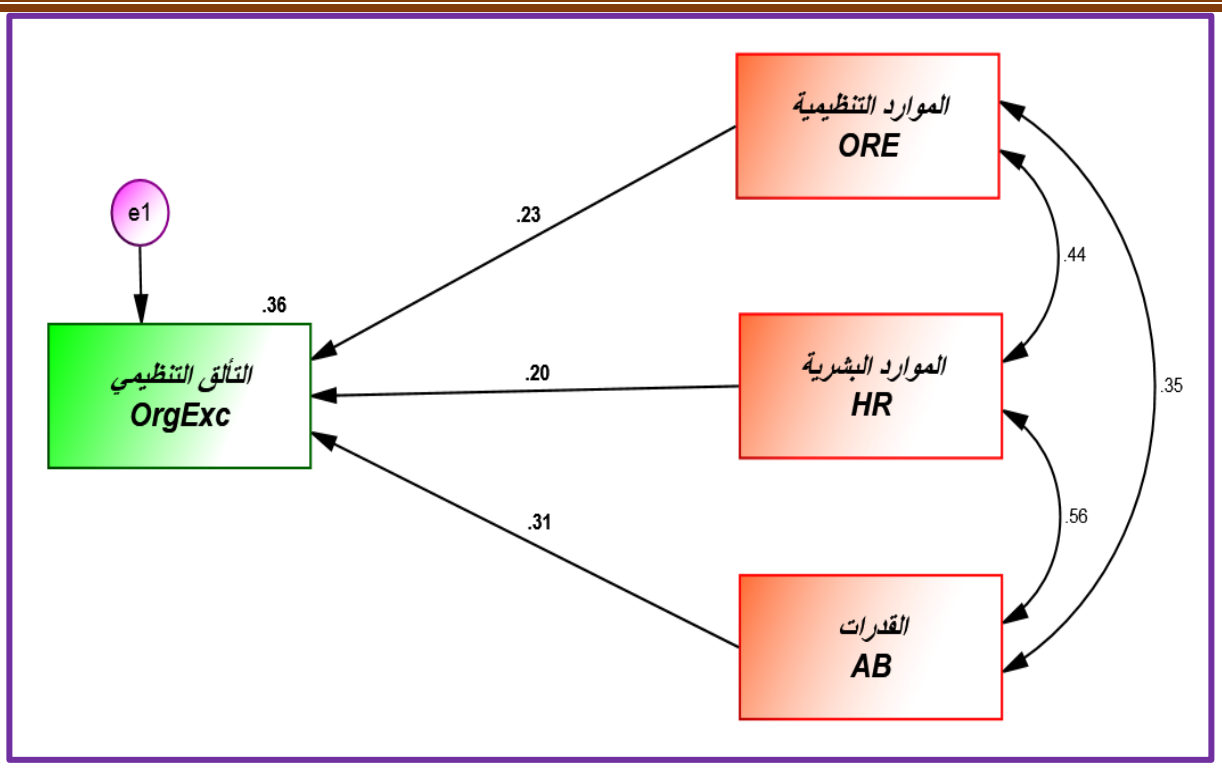
يوضح الشكل (22) وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعد الموارد البشرية في التألق التنظيمي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.20) وهذا يعني ان بعد الموارد البشرية يؤثر في متغير التألق التنظيمي بنسبة (20%) على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الموارد البشرية في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير التألق التنظيمي بنسبة (20%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأنّ قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (39) البالغة (2.228) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.026).

**وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة .**

**ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد القدرات في التألق التنظيمي)**

يوضح الشكل (22) وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعد القدرات في التألق التنظيمي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.31) وهذا يعني ان بعد القدرات يؤثر في متغير التألق التنظيمي بنسبة (31%) على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد القدرات في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير التألق التنظيمي بنسبة (31%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأنّ قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (39) البالغة (3.549) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

**وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .**




**الشكل (22) تأثير ابعاد المقدرات الجوهرية المتميزة في التألق التنظيمي**

**المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)**

**الجدول (39) مسارات ومعلمات اختبار تأثير ابعاد المقدرات الجوهرية المتميزة في التألق التنظيمي**

| المسارات | | | الاوزان الانحدارية المعيارية | التقدير اللامعياري | الخطأ المعياري | النسبة الحرجة | النسبة المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التألق التنظيمي | <--- | الموارد التنظيمية | .233 | .190 | .066 | 2.879 | .004 |
| التألق التنظيمي | <--- | الموارد البشرية | .205 | .159 | .071 | 2.228 | .026 |
| التألق التنظيمي | <--- | القدرات | .313 | .251 | .071 | 3.549 | *** |

**المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)**

### ثالثاً : اختبار فرضية التفاعل بين متغيرات الدراسة

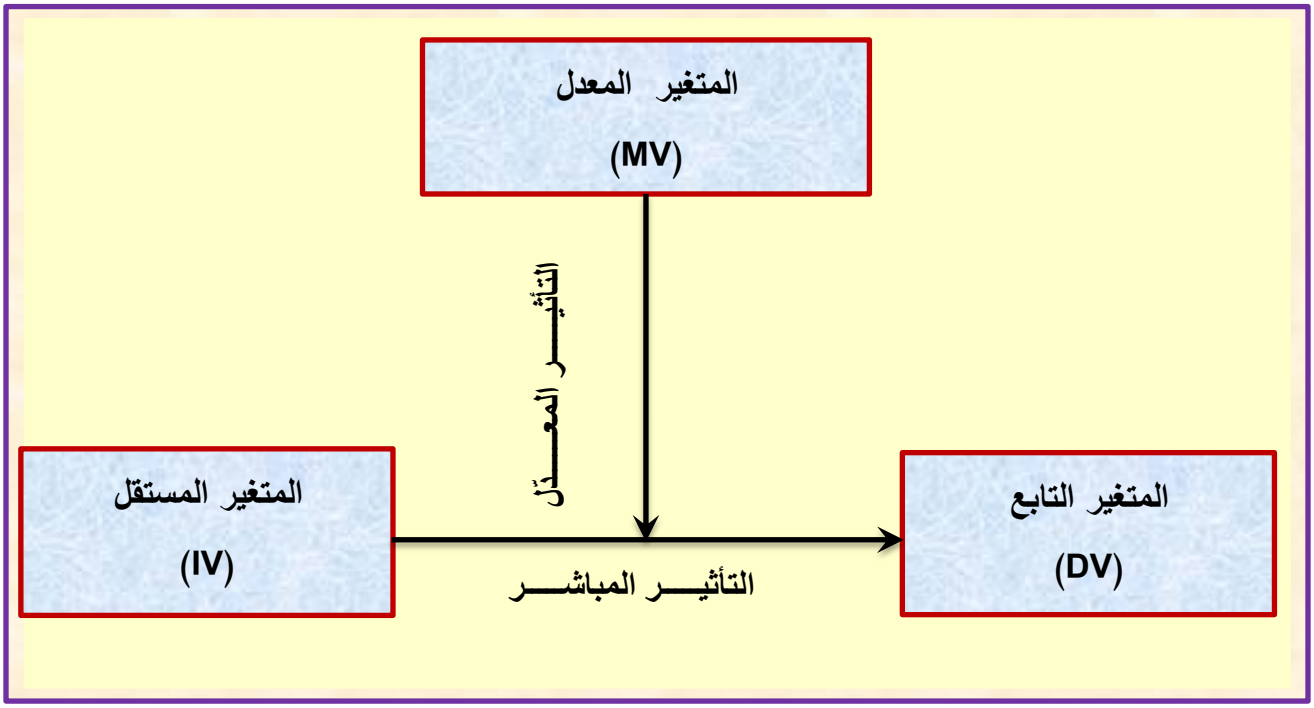
بشكل عام ، يقال إن التفاعل يحدث عندما يكون تأثير المتغير المستقل (X) على المتغير التابع (Y) يختلف عبر مستويات معينة من المتغير المعدل (MO) ، وهذا يؤكد ان تأثيرات التفاعل سواء كانت ايجابية او سلبية تكون هامة جدا بالنسبة للعلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة عند قلب النظرية في العلوم الاجتماعية ( Alvaro et al. , 2014 : 1064). اي ان التفاعل يحدث عندما يختلف تأثير متغير مستقل في متغير تابع وفقاً لمستوى متغير ثالث يطلق عليه متغير معدِّل (Moderation Variable) الذي يتفاعل مع المتغير المستقل ، وهو يتضمن البحث

في الفروق الفردية او الظروف الموقفية التي تؤثر في قوة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع ، وبذلك فأن المتغير المعدِّل يعزز ، يخفض او يغير تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ( Fairchild & MacKinnon , 2009 : 90)

اذ يتمثل التفاعل (Interaction) في الاختلاف الذي يدخله تأثير المتغير المعدِّل او الفرق في تأثير المتغير المعدِّل بين خطوتين الاولى بوجود المتغيرين المستقل والمعدل فقط والثانية باضافة متغير التفاعل الناتج من تفاعل المتغيرين المستقل والمعدل ، وبشكل فعلي وفقاً للأسس النظرية والتحليلية يمكن ان يقال ان المتغير المعدِّل يعمل بما يعمل المتغير المستقل الثاني مفاهيمياً وهذا يتحقق مع تواجد مجموعة شروط اساسية هي : ( Namazi & Namazi , 2016 : 542-543)

1. المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع بصورة اساسية اكثر من المتغير المعدِّل .
2. يحافظ المتغير المعدِّل على علاقة سببية مع المتغير التابع.
3. يمارس المتغير المعدِّل نفس وظيفة المتغير المستقل.
4. ليس لدى المتغير المعدِّل اي علاقة مع المتغير المستقل.

ويوضح الشكل (23) تأثير المتغير المعدِّل في الانموذج التفاعلي وحسب نوع العلاقات الاساسية المنصوص عليها في الانموذج المعدل بشكل عام وطبيعة علاقات التأثير بين المتغيرات واتجاهها .




**الشكل (23) تأثير المتغير المعدِّل في الانموذج التفاعلي**

**Source :** Andersson, U., Cuervo-Cazurra, A., & Nielsen, B. (2020). Explaining interaction effects within and across levels of analysis. In Research methods in international business (pp. 331-349). Palgrave Macmillan, Cham., P. 1066 .

ولأجل اختبار فرضية التفاعل سيتم اعتماد تقنية احصائية متقدمة هي التحليل المعدِّل ( Moderation Analysis) الذي يهدف الى تحديد مستوى التفاعل بين المتغيرين المعدِّل والمستقل من خلال بناء متغير التفاعل (Interaction Variable) والقيام بعدة خطوات متسلسلة تتضمن تنفيذ الية التحليل ، من حيث تحويل بيانات المتغيرات الى صيغة القياس المعيارية (Z Scoring) ومن ثم بناء متغير التفاعل (Interaction Variable) من خلال تفاعل المتغير المستقل مع المتغير المعدِّل ، وسيتم الحكم على جدوى الدور المعدل من خلال معيارين اساسيين هما :

1. مدى الدلالة المعنوية لمتغير التفاعل .
2. مقدار التغير في قيمة معامل التحديد ($R^2$) بين الانموذج الاول والثاني وحسب تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية بحيث اذا كان التغير ايجابي فان هذا يدل على ان العلاقة التأثيرية بين المتغيرين المستقل والتابع تتغير تبعاً لتغير مستوى المتغير المعدّل .

واعتماداً على ما سبق ، ولأغراض اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة سيتم استخدام تقنية التحليل المعدل وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ، وكما يأتي :

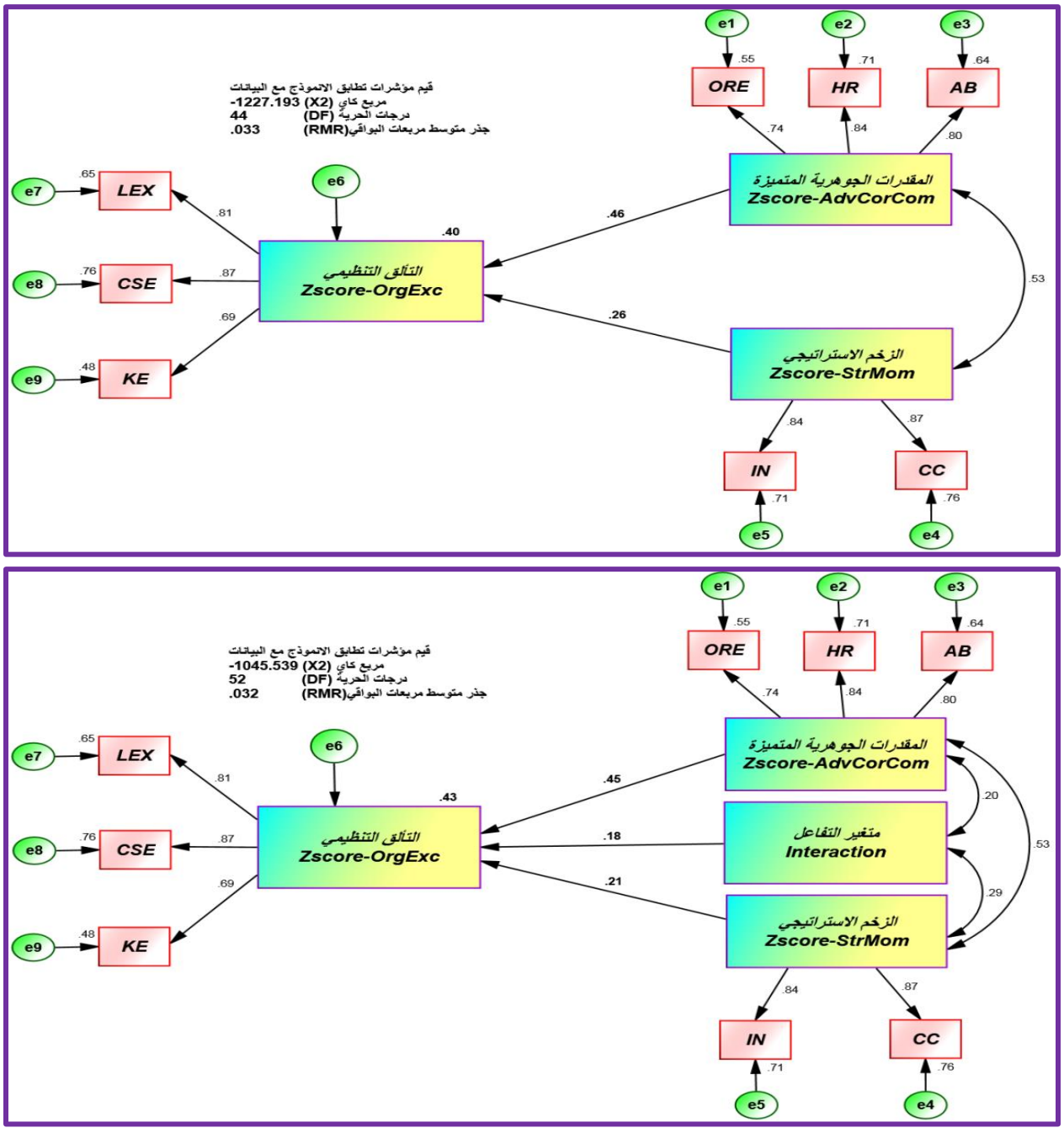
**3.اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة : يوجد تأثير تفاعلي ذو دلالة معنوية لمتغير الزخم الاستراتيجي في العلاقة بين المقدرات الجوهرية المتميزة والتألق التنظيمي .**

يوضح الشكل (24) اختبار فرضية التفاعل التي تتمثل بتحديد مستوى الدور المعدِّل للزخم الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين المقدرات الجوهرية المتميزة والتألق التنظيمي . اذ نلاحظ من الانموذج الهيكلي الثاني ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) لمتغير التفاعل البالغة (0.18) تتمتع بالدلالة المعنوية وذلك استدلالاً بقيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (43) البالغة (2.512) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) البالغ (0.012). كما نلاحظ من خلال الانموذج الهيكلي الاول ان قيمة معامل التحديد ($R^2$) قد بلغت (0.400) في حين ان القيمة ازدادت في الانموذج الهيكلي الثاني بفعل وجود متغير التفاعل الناتج من تفاعل المقدرات الجوهرية المتميزة مع الزخم الاستراتيجي اذ بلغت (0.433) ، وهذا يعني ان التغير كان ايجابياً وقد بلغت قيمته (0.033) .

وبالتالي فان ذلك يثبت الدور المعدل لمتغير الزخم الاستراتيجي في العلاقة بين المقدرات الجوهرية المتميزة والتألق التنظيمي ، اي ان مستوى العلاقة الايجابية بين المقدرات الجوهرية المتميزة والتألق التنظيمي سوف يزداد بتغير مستوى الزخم الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة ، وبعبارة اخرى فانه بالإمكان ادارة معمل

اسمنت الكوفة عينة الدراسة ان تعتمد على تبني ابعاد الزخم الاستراتيجي ضمن تحشيد مواردها المتنوعة وفي سياق عوامل البصيرة والالتزام الجماعي كفريق عمل واحد في تقديم المنتجات اللازمة وحسب حاجة الاسواق وهذا بدوره ان يؤدي الى زيادة التأثير الايجابي الذي تدخله المقدرات الجوهرية المتميزة في التألق التنظيمي بوصفها عوامل معززة لهذه العلاقة .

**وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثالثة .**




**الشكل (24) الانموذج الهيكلي الاول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسة الثالثة**

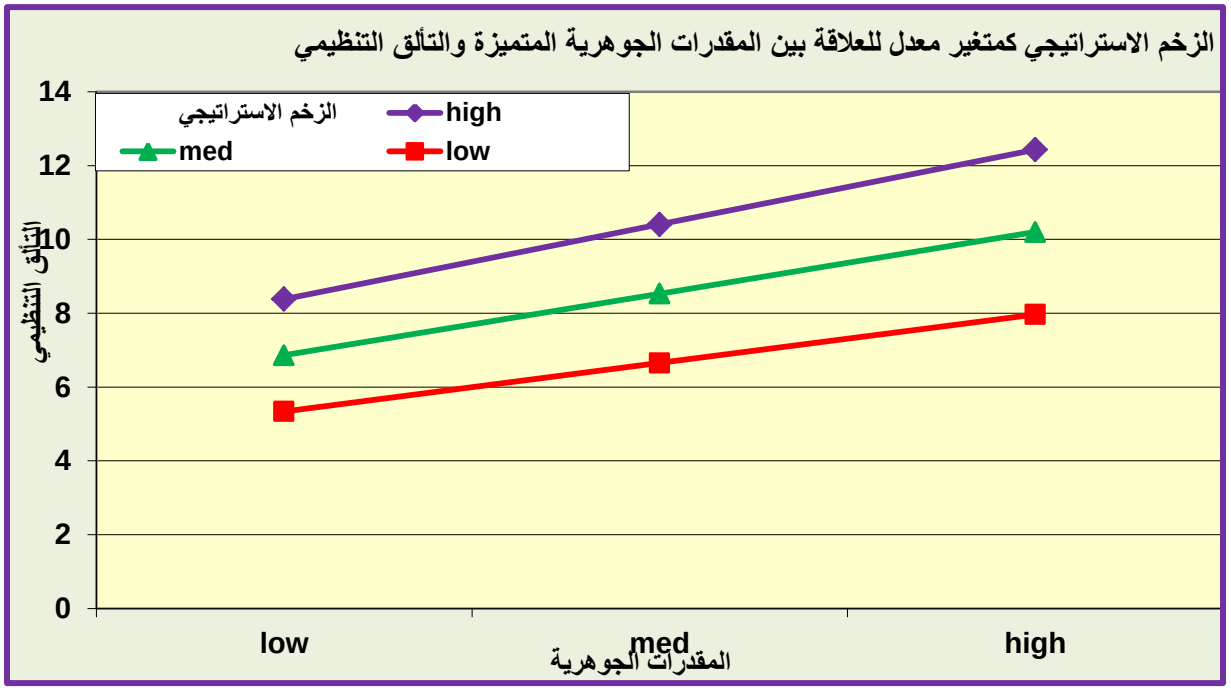
**المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)**

**الجدول (40) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة**

| Paths | | | S.R.W. | Estimate | S.E. | C.R. | P | $R^2$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التألق التنظيمي | <--- | المقدرات الجوهرية المتميزة | .449 | .450 | .080 | 5.592 | *** | Model 1 $R^2$ = .400 |
| التألق التنظيمي | <--- | الزخم الاستراتيجي | .211 | .180 | .070 | 2.575 | .010 | Model 2 $R^2$ = .433 |
| التألق التنظيمي | <--- | متغير التفاعل | .178 | .065 | .026 | 2.512 | .012 | Change of $R^2$ = .033 |

**المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .**

ويوضح الشكل (25) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة اعتماداً على برنامج (ModGraph) الذي يظهر المستويات الثلاثة للمتغير المعدل الزخم الاستراتيجي (منخفض ، متوسط ، عالي) وكيف انه يعدِّل العلاقة (يزيد ايجابيتها) بين المقدرات الجوهرية المتميزة والتألق التنظيمي.




**الشكل (25) التمثيل البياني لمستويات الزخم الاستراتيجي كمتغير معدل بين المقدرات الجوهرية المتميزة والتألق التنظيمي**
**المصدر : مخرجات برنامج (Mod Graph).**

# الفصل الرابع

# الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

المبحث الأول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية

# الفصل الرابع

# الاستنتاجات و التوصيات

**تمهيد:**

يمثل هذا الفصل خاتمة لعمليات اعداد واجراء الدراسة الحالية والذي تركز معلوماته ومعطياته على إعطاء صورة شاملة مختصرة لما آلت اليه نتائج الاختبارات التي تمت في المباحث الثلاثة للجانب التطبيقي من استنتاجات عامة مستنبطة من المحتوى الفكري لنتائج الوصف الاحصائي ، واختبار الفرضيات كذلك ما اجادت به الدراسة من قدرة على توظيف المناقشات والاستنتاجات المستخلصة لخدمة الشركة العامة للسمنت العراقية – معمل سمنت الكوفة – المبحوثة .

ولتحقيق اهداف هذا الفصل والوصول الى المعطيات المبتغاة ، تم تقسيمه على مبحثين اساسين هما :

المبحث الأول : الاستنتاجات .

المبحث الثاني : التوصيات و المقترحات المستقبلية .

# المبحث الأول

# الاستنتاجات

**توطئة :**

تستقرئ الاستنتاجات التي يتضمنها المبحث الأول المنطق الفلسفي لمتغيرات الدراسة على وفق آلية الانسجام بين الزخم الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية المتميزة ، ثم تعرج على مضامين التألق التنظيمي ، وتتعقب ما أسفرت عنه الجوانب الاختبارية للدراسة من إحكام قبول للمخطط (ارتباطاً و تأثيراً ) والتي شكلت منطلقاً لفرضيات الدراسة ، وذلك في أطار محورين ، تخصص المحور الأول بالاستنتاجات المستندة إلى الجانب النظري ، وتخصص المحور الثاني بالاستنتاجات التي اسفرت عنها نتائج الميدان ، ولابد من الإشارة إلى ان النتائج التي توصلتُ إليها تمثل مؤشرات تقود إلى استنتاج مفاده قبول الفرضيات الرئيسة للدراسة .

**المحور الأول : الاستنتاجات المتعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة**

1- للمعمل تصوراً واضحاً عن المقدرات الجوهرية المتميزة التي تحقق تفوقه وتألقه على المنظمات الرائدة في مجال عمله إلا أن المهارات والأنشطة التي تحقق أعلى مستويات من النجاح والرضا لدى الزبائن لم تكن بالمستوى المطلوب الذي يضمن تفوقه على المنافسين الآخرين .
2- أن إدارة المعمل قادره على مزج القدرات والمهارات التي تمتلكها لأداء أنشطتها إلا أن ذلك جاء بحدود ضيقة .
3- على الرغم من امتلاك إدارة المعمل للموارد البشرية الجيدة الا انها ما زالت تعاني من مشاكل في عملية تطوير تلك الموارد من خلال اختيار العاملين حسب امكاناتهم و خبراتهم .
4- لإدارة المعمل تصوراً واضحاً عن القدرات التي يمتلكها الأفراد العاملين لمواجهة التغيرات لكنها في الواقع تفتقر إلى سرعة استثمارها للفرص ورصد التهديدات ويعود ذلك إلى أن مستوى الوعي والإدراك لدى العاملين بأهمية القرارات الاستراتيجية لم يكن يلقى اهتماماً واضحاً مما اثر ذلك سلباً .
5- لدى المعمل تصوراً واضحاً عن ما يقدمه الزخم الاستراتيجي من دعم للمنظمات من أجل تحقيق الأهداف للوصول إلى ميزة تنافسية يتفوق بها على المنظمات الأخرى في مجال العمل إلى أن مشاركة المعارف والمعلومات الخاصة مع زملاء العمل و التي تساعد على تقديم الأفكار الإبداعية و الابتكارية التي تعزز من مستوى جودة المنتجات وتتصدى للمشاكل التي تحصل في العمل كانت في حدود ضيقة تحتاج إلى تحسين العلاقات من أجل الوصول الى مستوى الأداء المطلوب .

6- ان إدارة المعمل تمتلك أفراداً لديهم رؤى جديدة تجعلهم قادرين على إنشاء خطة متماسكة وقوية توضح مهمات أفراد التنظيم الا أن ذلك جاء بحدود ضيقة نتيجة لضعف مشاركة المعارف والمعلومات الخاصة مع زملائهم الآخرين في العمل وتدعم التوجه الى متابعة التغيرات في الظروف البيئية والتكيف معها لتحسين مستوى الأداء المتحقق .

7- لدى إدارة المعمل فرق ذات تخصصات متعددة وخبرات مختلفة للتركيز على السلوكيات المشتركة من أجل تطبيق الخطة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف وكان ذلك نتيجة لاهتمام إدارة المعمل بعوامل الالتزام الجماعي و إيجاد بيئة من التعاون والمناخات الإيجابية الداعمة للعمل ونشر ثقافة الالتزام والعمل بروح الفريق الواحد لتعزيز المشاركة في الرؤى وتحقيق الاهداف حسب المخطط له و بما يحقق أفضل المخرجات .

8- يمتلك الأفراد العاملين في المعمل مزيجاً من المشاعر الرائعة التي تؤدي الى أعلى مستوى من الرفاهية والابداع الذي يميز المعمل عن المنظمات الأخرى في التخطيط للأمد البعيد وهذا يؤدي الى مخرجات تعزز القدرة على المنافسة الشديدة الا ان ذلك جاء في حدود ضيقه تحتاج الى تحسين .

9- لدى المعمل مجموعة من الركائز التي تقوم عليها الادارة الحديثة من خلال الدور الفعال في تحفيز وشحذ الهمم والطاقات للأفراد العاملين بحيث تؤدي الى تحقيق نتائج تتسم بالكفاءة والفاعلية العالية وبالرغم من ذلك فأنها تحتاج الى تحسين .

10- تتمتع إدارة المعمل بمستوى جيد من الاهتمام بالاقتراحات والشكاوى المقدمة من الزبائن وتعمل على اجراء المسوحات التطويرية بصورة مستمرة من اجل التعرف على حاجات الزبائن المتنوعة وكيفية تحسين مستوى المنتجات واجراء عمليات التحسين المستمر لعمليات التصنيع كافة والخدمة المقدمة لتحقيق اقصى مستويات التألق .

11- لإدارة المعمل تصوراً واضحاً عن المهارات والقدرات التي يمتلكها شخص او مجموعة أشخاص والتي تُطبّقَ من خلالها المعايير من اجل تحقيق افضل مستويات الاداء واستثمار المعرفة الفنية والادارية التي يمتلكها العاملين بمستوى جيد لغرض تبادل المعرفة واعتماد الحلقات النقاشية والجلسات العلمية لاستثمار الطاقات الفكرية التي يمكن من خلالها مواكبة التطورات الجديدة وتحقيق مستويات عالية من التألق المعرفي .

12- تهتم إدارة المعمل بتبني المقدرات الجوهرية المتميزة وترشيد استخدامها من حيث الاهتمام بالموارد التنظيمية والبشرية وزيادة قدراتهم كلما زاد تألقها وتميزها على منظمات الأعمال في مجال الاختصاص .

13- يمتلك المعمل قدرات التميز والريادة التي تمكنه من التألق في مجال عمله .

14- تهتم ادارة المعمل بالعاملين وتعمل على حل مشاكلهم سواء بالعمل او على الصعيد الشخصي وكذلك التركيز على بناء علاقات ممتازة مع الزبائن والتواصل معهم باستمرار.

15- هناك تأثير إيجابي للزخم الاستراتيجي ومن خلال ابعاده ( البصيرة والالتزام الجماعي ) في التألق التنظيمي .

16- يتبين أن تأثير الزخم الاستراتيجي ( المتغير التفاعلي ) في العلاقة بين المقدرات الجوهرية المتميزة و التألق التنظيمي كان ذلك ايجابياً ، وهذا يعني ان الزخم الاستراتيجي المعمول به في المعمل يعمل على تعزيز العلاقة ما بين المتغيرين المستقل و التابع .

## المبحث الثاني

## التوصيات والمقترحات المستقبلية

**توطئة**

استكمالاً لمتطلبات الدراسة وفي ضوء الاستنتاجات السابقة الذكر ، يهتم هذا المبحث بتقديم مجموعة من التوصيات بأمل أن تكون تحت أنظار الجهات ذات العلاقة ومنها الإدارات العليا لتعزيز قدره المعمل في البقاء والارتقاء بدوره الريادي ، وفي ضوء ذلك نستعرض فيما يأتي مجموعة من التوصيات ، ثم تقديم عدد من المقترحات التي من شأنها الرفد بمشروعات بحثية مستقبلية .

**المحور الأول : التوصيات**

1- ضرورة ان تكون المهارات التي يمتلكها الافراد العاملين في العمل تحقق اعلى مستويات من النجاح والرضا لدى الزبائن ويكمن ذلك من خلال :

أ- امتلاك المعمل لمعايير محددة لتطوير مهارات الافراد وتنمية قدراتهم .

ب- استقطاب الافراد العاملين من ذوي المهارات والخبرات المميزة لتحقيق ميزة في نوعية الخدمات .

ج- امتلاك ادارة المعمل لقدرات فريدة تضمن تحقيق التفوق بالأداء ومن ثم التألق .

2- سعي المعمل الى مزج القدرات والمهارات التي يمتلكها افراده لأداء انشطته والتي تعزز من خصائصه الايجابية التي يصعب تقليدها من الآخرين ويكمن ذلك من خلال قيام المعمل بأفضل الممارسات لتلبية الاحتياجات التعليمية اضافة الى ضرورة ان يتمتع العاملين فيه بالكفاءة العالية في الاداء .

3- ضرورة تحسين مستوى المهارات التي يمتلكها الافراد العاملين من خلال اشراكهم بالبرامج التدريبية فضلاً عن وضع آلية ومعايير محددة في الاختيار بالاعتماد على امكاناتهم وخبراتهم التخصصية وبما يحقق التألق على المنظمات الرائدة.

4- ضرورة استثمار نقاط القوة والعمل على تعزيزها وكذلك رصد التهديدات التي تواجه العمل من خلال زيادة الوعي والادراك لدى الافراد العاملين بأهمية القرارات الاستراتيجية.

5- من الضروري مشاركة الافراد العاملين المعارف والمعلومات الخاصة مع زملاء العمل من أجل تعزيز مستوى جودة المنتجات والتخلص من المشاكل التي تحصل في العمل لتحقيق الأداء المطلوب من خلال تقديم الأفكار الإبداعية و الابتكارية .

6- ضرورة استثمار الفروق ذات التخصصات المتعددة والخبرات المختلفة من أجل تحسين المستوى و تحقيق الاهداف حسب المخطط لها وبما يحقق أفضل المخرجات .

7- العمل على الارتقاء بمستوى العمل غير الروتيني من خلال إجراء حلقات نقاشية مع العاملين من أجل استثمار الطاقة الفكرية الكافية وصولاً إلى التميز .

8- ضرورة التخطيط للاحتياجات المستقبلية من الموارد التنظيمية اعتماداً على ما يمتلكه قادة المعمل من امكانات وقدرات تخصصية ذات مستوى عالٍ .

9- رسم الاهداف الاستراتيجية وصياغة الخطط والبرامج التنفيذية التي يمكن من خلال التوافق والتكيف مع المتطلبات البيئية تحقيق مستويات متميزة من التألق والتفوق على المنافسين.

10- من الضروري تحسين مستوى العلاقات التنظيمية بين جميع مفاصل المعمل الداخلية وتحقيق اقصى فائدة من توزيع هذه الموارد .

11- العمل على خلق بيئة تسودها المشاعر الإيجابية الرائعة التي تساعد إلى الوصول إلى أعلى المستويات من الرفاهية و الإبداع لتحقيق التألق والتميز عن بقية المنظمات في رسم الأهداف الاستراتيجية وصياغة الخطة والبرامج التنفيذية .

12- تعزيز الخدمة المقدمة للزبائن بدون تحديد شريحة محددة و الاهتمام بالاقتراحات و الأفكار المقدمة بصورة مستمرة من أجل التعرف على حاجاتهم المتنوعة وكيفية تحسين مستوى المنتجات لتحقيق اقصى مستويات التألق و النجاح .

13- تعزيز الاهتمام بالقدرات و المهارات التي يمتلكها الأشخاص من خلال استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية .

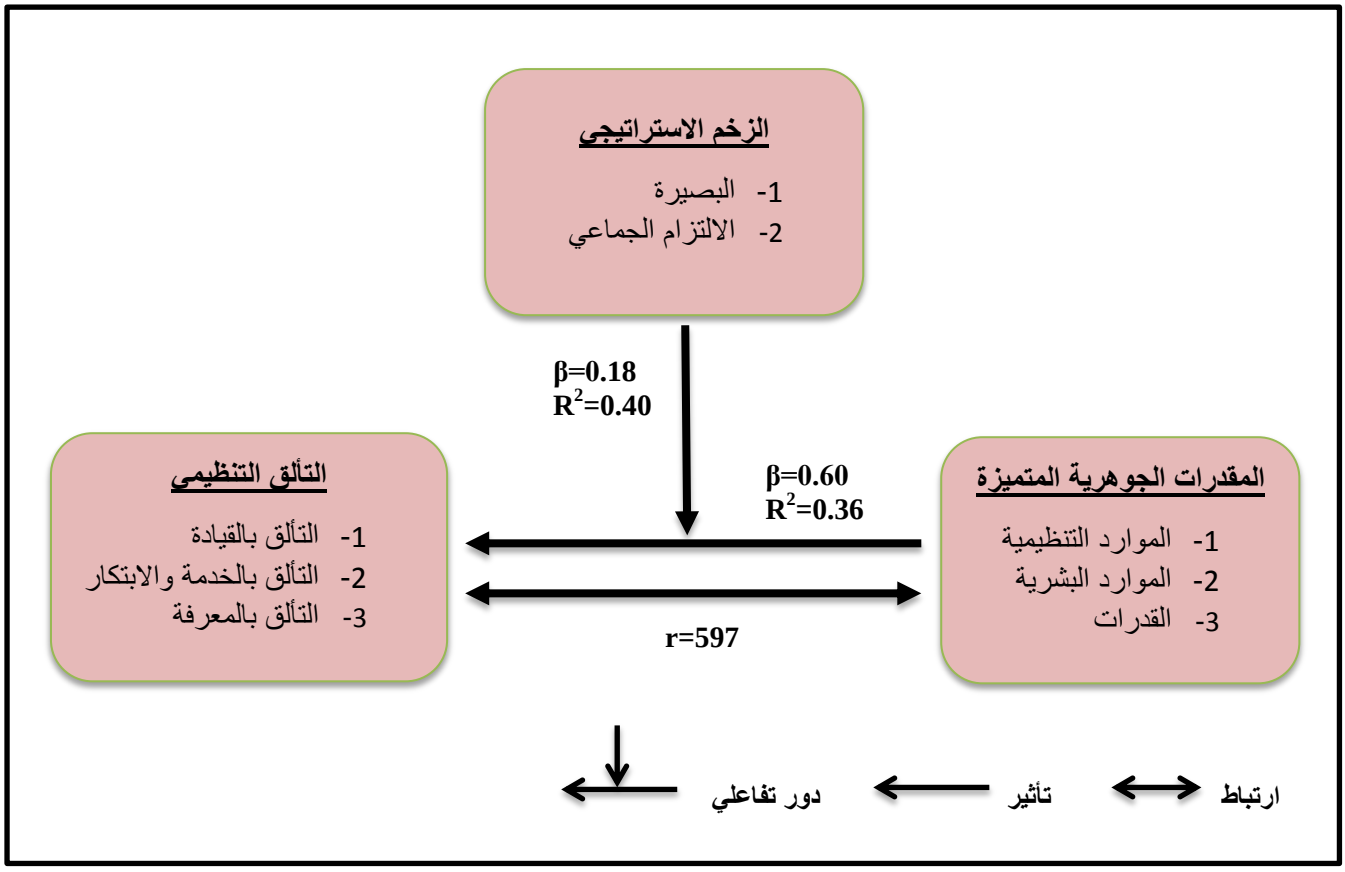
14- تشجيع الأفراد العاملين بصورة مستمرة من خلال تقديم المكافآت و الحوافز التشجيعية التي تسهم في ضمان الإبداع والتميز وتعزيزها .

15- يتوجب على إدارة المعمل الاستفادة من طبيعة العلاقة بين المقدرات الجوهرية المتميزة لدى العاملين لتعزيز التألق التنظيمي من خلال البحث عن مصادر متنوعة لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية وتحديد مقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات .

**المحور الثاني : المقترحات لدراسات مستقبلية**

1- دور الزخم الاستراتيجي في تعزيز الانغماس الوظيفي .
2- دور المقدرات الجوهرية المتميزة في تحقيق الابداع المنظمي .
3- الارتجال الاستراتيجي يتوسط العلاقة بين الزخم الاستراتيجي والتميز بالأداء .
4- الدور التفاعلي للزخم الاستراتيجي في العلاقة بين التماسك الاستراتيجي والتراصف التنظيمي .

# المخطط البحث المختبري




**الشكل (26) المخطط البحث المختبري**

**المصدر : من اعداد الباحثة**

# المصادر

## اولاً : المصادر العربية

### القران الكريم

### أ – الكتب :

1- بلنتش ، نيلز جيه،(2017)، "**مقدمة في نمذجة المعادلات البنائية باستخدام IBM SPSS STATISTICS AND AMOS** " ترجمة سعد بن سعيد القحطاني ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

2- تومسون،اثر أيه و ستريكلاند،ايه جي ،(2006) ،"**الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات العملية** "، الطبعة الأولى ، لبنان ناشرون ، بيروت – لبنان.

3- جاد الرب، سيد محمد ،(2013) ،" **إدارة الابداع والتميز التنافسي**"، الطبعة الاولى، مطبعة الدار الهندسية، مصر.

4- جرينبرغ، جيرالد، وباون، روبرت، (2009) ، "**ادارة السلوك في المنظمات**"، تعريب رفاعي، محمد، وبسيوني، اسماعيل علي، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

5- حمدان ، خالد محمد بني حمدان ، وائل ، محمد إدريس ، (2009)، " **الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر** " ، الطبعة العربية ، دار اليازري العالمية للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن.

6- رشيد ، صالح عبد الرضا ، جلاب ، إحسان دهش ، (2008)، " **الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي** " ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن .

7- شارلز، هل، وجارديت، جونز، (2010)، "**الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل**"، تعريب، سيد، احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، القاهرة، مصر.

8- العابدي ، علي رزاق، (2021) ،"**إدارة الموارد البشرية الحديثة : التوغل في طبيعة سلوك العاملين** "، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن – عمان.

9- القريوتي ، محمد قاسم ، (2009) ، " **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال** " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الخامسة .

10- نجم ، نجم عبود ،( 2008 )،"**أدارة المعرفة ، المفاهيم الاستراتيجيات والعمليات**"، – 98 ط2 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع / عمان.

11- الياسري، اكرم محسن، والشمري، احمد عبد الله امانه، (2015)،"**مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.

## ب- الرسائل والأطاريح الجامعية :

1- الأنباري ، فخري عبادي علي حسون ،(2018)، "**المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية دراسة تطبيقية مقارنة بين شركتي ( زين العراق وأسيا سيل ) للاتصالات المتنقلة**" ، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة العراقية ، العراق .

2- بالحمر، الاء بنت عبدالرحمن بن محمد ،(2016 ) ،"**مستوى تطبيق ممكنات التميز التنظيمي في المنظمات العامة- دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبدالعزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين**"، رسالة ماجستير، قسم الادارة العامة، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.

3- جهاد ,عدي صلاح ،( 2017) ، "**ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز المقدرات الجوهرية في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة**"، رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق.

4- حافظ ، حيدر حسين ،(2020)، "**أبعاد الجودة وتطوير المنتج وتأثيرهما في تعزيز معايير المقدرات الجوهرية من خلال الدور الوسيط لممارسات سلسلة التجهيز دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية – معمل اطارات الديوانية** " ، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، العراق.

5- الحسناوي ، اسحاق ناصر حسين، (2019) ، " **التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة من خلال الدور الوسيط للمقدرات الجوهرية في المنظمات دراسة تحليلية لآراء اعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار** " ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق .

6- الحميري ، بشار عباس حسين ، (2014) ،" **العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الأداء المصرفي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق** " ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق .

7- دوش ، حيدر فؤاد هادي،(2021) ، "**الحسد التنظيمي وتأثيره في تألق المنظمة : الدور المعدل لذكاء القيادة السياقية – دراسة تحليلية في الجامعات والكليات العراقية الاهلية / النجف الأشرف**"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، العراق .

8- الذيابي، احمد حاتم إبراهيم عواد ،(2021)، "**دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي "بحث تحليلي في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية – وزارة الصناعة والمعادن** " ، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الأنبار ، العراق.

9- رحيم، هيفاء عبد الكريم ،(2011)، "**التعلم المنظمي ودوره في بناء الكفايات التنظيمية: دراسة ميدانية في مركز وزارة النفط**"، رسالة ماجستير علوم في الادارة العامة (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد.

10- رزوقي ، عمر عبدالغفور ،(2019) ،" **دور ابعاد القيادة الرؤيوية في تعزيز التميز في أداء المنظمات الصحية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات في محافظة صلاح الدين**"، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة تكريت ، العراق .

11- الشاعر، عماد سعيد محمد ،( 2017 ) ،"**ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزه** "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .

12- الشريفي ، زينب هادي معيوف ,(2016) ، "**دور الدعم التنظيمي المدرك والعقد النفسي في تعزيز الانغماس الوظيفي من خلال بناء الهوية الاجتماعية للعاملين**" ، أطروحة الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق .

13- الشيخلي ، مهند محمد ياسين ,(2009) ،" **دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات أدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية** "، رسالة ماجستير ( غير منشورة) ، قسم إدارة الاعمال كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق .

14- عارف، أيفان عادل ،(2020)،" **دَور ابتكار المَعرفة في الزخم الاستراتيجي بحث ميداني في بعض شركات الاتصالات أسياسيل و زين العراق و كورك تيلكوم** "، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، العراق .

15- العباجي ، علي صاحب فليح ،(2020)، "**القيادة الشاملة ودورها في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال المقدرات الجوهرية** "، رسالة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي، قسم إدارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، العراق.

16- عبد نايف ، فيصل باسم ،(2012) ،" **بناء المنظمة في إطار التكامل بين عمليات إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية – دراسة تحليله لعينة من العاملين في وزارة العلوم والتكنولوجيا** " ، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

17- العقيدي ، ثائر بدر عبد ,(2019) ،" **توظيف عوامل الهندسة البشرية مدخلا لتطوير المقدرات الجوهرية دراسة تحليلية للوحدات التشخيصية والعلاجية في عدد من مستشفيات صلاح الدين** "، رسالة ماجستير ( غير منشورة ) ، قسم إدارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، تكريت ، العراق .

18- عليوي، حسين عبد المهدي ،(2021)،" **دور الزخم الاستراتيجي في تطبيق حوكمة الموارد المائية** "، رسالة دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كوفة، العراق.

19- عودة، محمود اسماعيل ،( 2018) ،" **أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة الجامعة الاسلامية بغزة**"، كلية التجارة، ماجستير ادارة اعمال، فلسطين .

20- قاسم ، مرفت ,(2012) ،"**نموذج ثلاثي الابعاد للعلاقة بين جودة حياة العمل الوظيفية والالتزام التنظيمي والاستغراق في العمل دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الداخلية** "، رسالة دكتوراه ، جامعة عين الشمس ، مصر.

21- القيسي ، محمد شهاب أحمد,(2017) ، " **الدور التفاعلي للمقدرات الجوهرية في تعزيز مركز خدمة النافذة الواحدة لتحسين تسويق الخدمات : دراسة مقارنة** " ، أطروحة دكتوراه ( غير منشوره ) ، الجامعة المستنصرية – كلية الإدارة والاقتصاد .

22- كريم ، إسراء محمد، (2021) ، " **القيادة عبر الصومعة ودورها في التألق التنظيمي من خلال للتماسك الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية** " رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة تكريت ، العراق.

23- المشهداني ، شيماء عبد اللطيف سلمان ، (2002) ، " **العلاقة بين تقانة المعلومات والتدريب واثرها في القدرات المميزة : دراسة مسحية لآراء المديرين العاملين في شركة العامة للنقل البري** " ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق.

24- المغربي، رامي ابراهيم موسى ،( 2015) ،"**ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأبداع الاداري من وجهة نظر القيادات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة** "، رسالة ماجستير، قسم ادارة اعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر – غزة، فلسطين .

25- نجم ، أسامة عبد الرحمن ,(2019) ،" **دور الجاهزية الاستراتيجية في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي وفق منظور المقدرات الجوهرية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي الموصل وتكريت وكليتي الحدباء والنور الجامعة الأهلية** "، رسالة ماجستير (غير منشورة ) ، قسم إدارة الاعمال ، الإدارة والاقتصاد ، جامعة تكريت ، العراق .

**ت- الدوريات و المجلات العلمية والبحوث :**

1- احمد ، اسامة عبداللطيف .السعيدي ، كرار فاضل خلف ،( 2019) ،" **أثير تطبيق ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز التميز التنظيمي بالجامعات - دراسة مقارنة بين جامعة ذي قار الحكومية وجامعة العين الاهلية**"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 11، العدد 4، العراق .

2- اسماعيل ، هادي خليل .خالد، كريم مصطفى ،(2020) ،" **دور الاحتكام للمكانة في تحقيق الابتكار التنظيمي**" مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد،12، العدد 2، بحث مستل ، دهوك، العراق .

3- الافندي، احمد طلال احمد ،(2019) ،" **قياس جودة خدمة المواقع الإلكترونية الحكومية وفق مقياس(- NetQual) دراسة استطلاعية لآراء عينة من مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي**"، جامعة تكريت/ كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد،15، العدد 46، العراق .

4- الامام، علاء الدين كاظم منصور ،(2013) ،"**الابتكار واعادة التصميم** "، مجلة الاستاذ، المجلد الثاني، العدد 204، اكاديمية الفنون الجميلة، قسم التصميم، فرع التصميم الداخلي، جامعة بغداد، العراق.

5- توحي ، حلا فازع داغر ، (2019) ، " **القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل** " ، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المجلد ( 25 ) ، العدد (111) . https://scholar.google.com

6- جراي، ايان ،(2016)،" **فودافون تزيد استثماراتها بالخطوط الثابتة**"، مجلة الوطن الاقتصادي، العدد 3485.

7- جلاب، احسان دهش . مزهر، اسيل علي،(2007) ،"**التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والاثر-دراسة ميدانية في شركة اور العامة للصناعات الهندسية** "، الدراسات الادارية، المجلد 1، العدد 3.

8- حافظ، عبد الناصر علك . عبدالوهاب، اثار عبدالحكيم ،( 2016)،" **متطلبات جودة التعليم العالي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنظيمي -دراسة ميدانية لجامعتي بغداد والنهرين** "، بحث مستل من رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22 ، العدد 92، العراق .

9- حافظ، عبدالناصر علك. محمد، نسرين جاسم .حمد، سؤدد سعيد ،(2019) ،" **دور استراتيجية التكامل و أثرها في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير**"، مجلة الدنانير، العدد السادس عشر .

10- حسن، هبه فائق . لفته، بيداء ستار ،(2020)،" **تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي - بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب**"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 15، العدد 50 .

11- الددة، هاشم جبار مجيد. السلمان، اقبال غني محمد ،(2017) ،"**اثر متطلبات ادارة المعرفة في تحقيق التغيير الاداري-دراسة استطلاعية في جامعة بابل**"، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد،25، العدد4، العراق .

12- الذبحاوي، عامر عبد كريم ،(2018)،" **التفكير الابتكاري ودوره في تحقيق التميز التنظيمي دراسة - استطلاعية الراء عينة من التدريسيين في المدارس الأهلية في محافظة النجف الأشرف**"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 10، العدد 4، العراق .

13- الرشيدي، بندر عبدالرحمن بن مطني ،( 2018)،" **مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات ادارة المعرفة**"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 57.

14- الرفيعي، صباح رحيل عودة .علي، عبد الامير حسن ،(2018) ،"**إمكانية تطبيق الذكاء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية العراقية ودوره في تخفيض تكاليف الإنتاج**"، بحث مستل من رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق .

15- ريتشنبرج، نيل ،(2017) ،"**رؤية حول الموارد البشرية في القطاع العام**"، مجلة صدى الموارد البشرية، العدد، 6-16.

16- سليمان، حيدر خضر . حنا، ابتسام اسماعيل ،( 2019) ،"**عمليات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق متطلبات اقامة الميزة التنافسية – دراسة استطلاعية في منشات صناعية في مدينة الموصل**"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (11)، العدد (26)، العراق.

17- الشلمة، ميسون عبدالله احمد . الصراف، سجى نذير حميد ،(2018) ،"**المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى السلام** "، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (1)، العدد (41)، العراق.

18- الشيخ، زيد فوزي أيوب،( 2018)،" **دور الابتكار في تحقيق رضا المستفيدين بالتطبيق في مستشفى آزادي-أربيل** "، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 119، العراق .

19- الطائي، علي حسون، (2007)، "**تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية: دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات**"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد45، (112- 134).

20- العابدي، علي رزاق جياد ،(2017)،" **المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بنى استقامة القيادة والتألق التنظيمي - دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة** "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 97، العراق .

21- العامري، فراس محمد .حسين، وجدان ناصر ،(2019)،" **دور الخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي –بحث تطبيقي في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والأشغال العامة – مديرية مجاري ذي قار** "، الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، بحث مستل من رسالة دبلوم عالي معادلة للماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 25 ، العدد110، العراق.

22- عبدالوهاب ، محمود اسامه ،( 2013) ،"**الشفافة الإدارة واثرها على التميز المنظمي - دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية**"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، العدد 53.

23- العجرفي، فلاح بن خلف ،(2017)،" **دور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية لدى قيادة الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي** "، مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية، جامعة بابل، العدد4 .

24- عودة، مصطفى محمد .جبوري، ندى إسماعيل،(2019) ،"**تقييم نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وفق معايير جودة الخدمة البلدية- دراسة حالة في مديرية بلدية الرمادي**"، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد،16، العدد 51، العراق .

25- الكرفوع، عدنان طه . البلداوي، علاء عبد الكريم، (2013)، "**دور تنمية الموارد البشرية في صناعة التأمين دراسة حالة في شركة التامين الوطنية**"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 8، العدد 42.

26- الكعبي، حميد سالم ،(2016)، "**دور التمكين الاداري في تعزيز الابتكار التنظيمي**"، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد السادس، العدد الاول، المحور الاداري .

27- محمد، عبد الناصر طه ابراهيم ،(2021)،"**دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء والسلوك الابداعي للعاملين دراسة تطبيقية في جامعة اسيوط**" مجلة جامعة اسيوط، المجلد 12، العدد4.

28- المغازي، اسراء ،(2013)،" **التميز المؤسسي وتحقيق رضا العملاء** "، مجلة تواصل، دار القضاء ابو ظبي، السنة الرابعة، العدد 46.

29- الملا، عبد الرحمن . غباش، فاضل راضي،(2013)،" **اثر خفة الحركة في التجديد الإستراتيجي لمتخذي القرار في وزارة النفط العراقية بحث تحليلي** "،مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد3 ،ص 86.

## ثانياً : المصادر الأجنبية

### A. Books

1- Alvaro, U., Cuervo-Cazurra, A., & Nielsen, B. B. (2014)." **Explaining interaction effects within and across levels of analysis. In Research methods in international business**" . Palgrave Macmillan, Cham.

2- Barney , J . B. and Hesterly , W.S., (2006) , "**Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and Cases**" , 1st edition , Pearson Education , Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA.

3- Besler , Senem & Sezerel , Hakan . 2011 , " **Core Competences in Non-Governmental Organizations: A Case Study** " , 7th International Strategic Management Conference , https://scholar.google.com .

4- Byrne, B. (2010) " **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming** " 2nd[ed], Taylor & Francis Group, U . S . A.

5- Daft[1], Richard L ."**Organization Theory and Design**", 10th edition, south – Western , Cengage Learning, USA, 2010.

6- David , Fred & David , Forest . ( 2015 ) , " **Strategic Management : concepts and cases** " , 6th ed. , copyright Pearson education Limited , United Kingdom.

7- Dess, G. G., Lumpkin , G.T. & Eisner , A. B. (2007), "**Strategic Management : Creating Competitive Advantages**" ,3rd Edition, Irwin , McGraw-Hill, USA.

8- Evans, Nigel. (2003), "**Strategic Management for Travel And Tourism** ", 1st Edition, Oxford, United.

9- Ginter , Peter M. & Duncan , W. Jack & Swayne, Linda E.(2018), "**Strategic Management Of Health Care Organizations**",8th, Published by John Wiley & Sons, Inc, New Jersey.

10- Ginter, Peter M. & Duncan, W. Jack & Swayne, Linda E.(2013),"**Strategic Management Of Health Care Organizations**", 7th ,John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom.

11- Hamel, Gary., and Prahalad, C. K. (1999), "**La conquête du futur, Dunod**", Paris.

12- Heppell, M. (2014)." **How to be Brilliant? Change your ways in 90 days (Skimming and Scanning)**".

13- Hill , C. W. L. & Jones , J. R. (2013) "**Strategic Management Theory: An Integrated Approach**" , 10th Ed , Printed in the Canada.

14- Hill, C.W. ; Jones, G.R. & Schilling, M.A.,(2015). " **Strategic Management An Integrated Approach** ",11th edition , University of Washington,USA.

15- Hitt Michael A. (2017), "**strategic management: Competitiveness & Globalization Concepts and Cases**",12th Edition, Boston, USA.

16- Hofer, C.W. and Schendel, D.E. (2006), "**Strategy Formulation: Analytical Concepts**", 2nd Edition, Paul, MN.

17- Huddlestone, John & Pike, Jonathan(2016),"**Team and Collective Training Needs Analysis Defining Requirements and Specifying Training Systems**", 1th ed, Taylor & Francis Group, LLC, Boca Raton.

18- International Labour Organization (2015) "**Regional Model Competency Standards: Core competencies**" , Printed in Thailand .

19- Jabbouri , Nada Ismaeel & Zahari , Ibrahim . ( 2014 ) , " **THE ROLE OF CORE COMPETENCIES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY IN THE IRAQI PRIVATE BANKING SECTOR** " , 1st ed. , Copyright by the authors , Beirut – Lebanon,ISBN978-608-4642-20-6. https://eujournal.org/files/journals/1/books/MIFS2014.Vol.2.pdf .

20- Jashapara, Ashok. (2011), "**Knowledge Management : An Integrated Approach**" 2nd Edition, Pearson, England.

21- Jiang, Wei. (2014), "**Business Partnerships and Organizational Performance: The Role of Resources and Capabilities**", Springer-Verlag Berlin Heidelberg, London.

22- Keegan, warren., and green, mark C. (2008), "**Global Marketing**",5th Edition, prentice Hall Pearson, USA.

23- Kubiszyn, Tom & Gary Borich (2013)," **Educational Testing and Measurement, Wiley & Sons**", Inc, (10th) Edition, (U. S.A) .

24- Macmilian, Hugh., and Tampoe, Mahen. (2000), "**Strategic Management, Process, Content and Implementation**", 1st Edition Oxford university Press, UK.

25- Opdenakker, Raymond & Cuypers, Carin(2019)," **Effective Virtual Project Teams A Design Science Approach to Building a Strategic Momentum Future of Business and Finance**", Published By The Registered Company Springer Nature, Switzerland.

26- Pearce, J. and Robinson, R. B. (2013), "**Strategic Management: Strategy Formulation Implementation and Control**", 13th Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.

27- Pearce, J.A., and Robinson, R. B. (2003), "**Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**" 8th , Edition , McGraw-Hill Irwin, New York.

28- Rothaermel , Frank . ( 2017 ) , " **Strategic Management** " , 3rd ed. , Library of Congress Cataloging-in-Publication Data , New York. http://lccn.loc.gov/2015043145 .

29- Russell , Roberta & Taylor , Bernard. (2011) " **Operations Management** " 7th ed. , John Wiley and Sons , United States . https://www.amazon.com/ref=nav_logo .

30- Russell, Edward., and Quercus, Walling. (2010), "**50 Management Ideas Your Really Need to Know**".

31- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " **Research methods for business students** " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.

32- Schroeder , Roger & Goldstein , Susan Meyer . (2018) , "**Operations Management in the Supply Chain : DECISIONS AND CASES** " , 7th ed. , Copyright by McGraw-Hill , United States of America . https://www.mheducation.com/home.html .

33- Sekaran, U. (2003) " **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach** " . 4th Edition, John Wiley & Sons, New York.

34- Swayne, Linda E. & Duncan, W. Jack & Ginter, Peter M.(2006), "**Strategic Management of Health Care Organizations**",5th, Blackwell Publishing, UK.

35- Waterman, Robert H.(2008), "**The Nature of Strategic Management**", McGraw-Hill, New York.

36- Weiss, T. and Kolberg, S., (2003), "**Coaching competencies and corporate leadership**", Boca Raton London New York Washington, D.C.

37- Wheelen Thomas L., Hunger J. David, Hoffman Alan N.,Bamford Charles E. (2018), "**Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**", 15th, Edition, Global Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

38- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2012) " **Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability**" , 13th Ed , Manufactured in the United States of America .

39- Wheelen, Thomas L & Hunger, J. David, (2008),"**Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases**" , 11th Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey.

40- Wojciechowska, Maja. (2016), "**Intangible Organizational Resources:Analysis of Resource-Based Theory and the Measurement of Library Effectiveness**", Palgrave Macmillan, London.

## B. Journals & Periodicals & Researches

1- Abu Faiz, M. (2014). "**Organization ‟s Core Competencies ; A Key for Successful & Happy Organization** " International Journal of Accounting and Business Management, Vol.2, No.1.

2- Afthanorhan, W. A. (2013) " **A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis** " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5.

3- Agbada , Andrew . ( 2013 ) , " **Core Competences and Optimising Bank Capital Management in Nigeria** " , International Journal of Financial Research , Vol ( 4 ) , No ( 1 ) https://www.researchgate.net .

4- Aggarwal, Rajesh K. & Krigman, Laurie & Womack, Kent L.(2002), "**Strategic Ipo Underpricing, Information Momentum, And Lockup Expiration Selling**", Journal of Financial Economics, Vol. 66,No. 106.

5- Ahmed. M. (2010) ," **Using Entreprenuership Opportunity In Optimizing Organizational Excellence A Case Study**", Advances In Business-Related Scientific Research Journal (Absrj)",Vol.1, No.1.

6- Aken, Joan E.van & Opdenakker, Raymond(2005), "**Strategic Momentum: The Immediate Outcome Of An Effective Strategy Formation Process**", ECIS Eindhoven Centre for Innovation Studies, Vol. 17.

7- Akkermans, Henk A. & Aken, Joan E. Van(2002)," **Strategic Decision-Making in Turbulent Settings :Creating Sustainable Strategic Momentum**", Tilburg Univercity Journal, Vol.10.

8- Alaloul, W. S., Liew, M. S., Zawawil , N. A. W., Mohammed, B. S., Adamu, M.,& Musharat, M. A. (2020). "**Structural equation modelling of**

**construction project performance based on coordination factors . Cogent engineering**", 7(1).

9- Alawamleh, H., Badran, A., alkhawaldah, R., alshawabkeh, R., Shalabi, F., Shammout, A., & Bawaneh, A. (2020)." **The moderating role of organizational routines in the relationship between behavioral repertoire and core competencies: Evidence from Jordan"**. Management Science Letters, Vol.10 , No.11.

10- AlDhaheri , F., Ameen, A., & Isaac, O. (2020)." **The influence of strategy formulation (vision, mission, and goals) on the learning and growth**" . Journal of Critical Reviews.

11- Andersson, U., Cuervo-Cazurra, A., & Nielsen, B. (2020)." **Explaining interaction effects within and across levels of analysis**". In Research methods in international business Palgrave Macmillan.

12- Aras2, Huseyin ,(2013) ,,"**Towards Business Excellence In The Hospitality Industry,, A Case For 3-, 4-, And 5-Star Hotels In Iran**",, Total Quality Management, Vol. 23, N.5.

13- Baldrige, Malcolm(2016)," **Malcolm Baldrige National Quality Award**", Momentum Group.

14- Bani-Hani, J. (2021)." **The moderating influence of managers strategic thinking on the effect of talent management on organization core competency**". Management Science Letters, Vol.11, No.1.

15- Bani-Hani, Jehads., & AlHawary, Faleh Abdelgder. (2009), "**The Impact of core competencies on competitive Advantage Strategic challenge**", International Bulletin of business Administration, (6), 1451-2434.

16- Bayo, P. L., & Red-well, E. E ,(2021)." **Strategic Management Process and Firms Productivity Of Plastic Manufacturing Companies In South –South, Nigeria**". Research Journal of Management Practice| ISSN, 2782, 7674.

17- Bethanien, Kunstquartier(2016)," **Momentum Air Momentum Berlin Artist Residency**", The Global Platform For Time-Based Art.

18- Bhatt, G. D., and Grover V. (2005), "**Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage : An Empirical Study**", Journal Management. Inf. Syst, 22, 2,253-277.

19- Biswas, Soumendu & Bhatnagar, (2013), " **Mediator Analysis of Employee Engagement: Role of perceived Organizational Support, P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction**" Vikalpa, Vo1.38,No.1.

20- Branzei, O., and Thornhill, S. (2006), "**From ordinary resources to extraordinary performance : Environmental moderators of competitive Advantage**", Strategic organization, 4(1).

21- Cao, Q., Simsek, Z., & Jansen, J. J. (2015)." **CEO social capital and entrepreneurial orientation of the firm: Bonding and bridging effects**". Journal of Management, 41(7).

22- Chen , Hai Ming & Chang , Wen Yen . ( 2011 ) , " **Core competence: From a strategic human resource management perspective** " , African Journal of Business Management , Vol ( 5 ) , Iss ( 14 ) , https://scholar.google.com .

23- Choi, Jaehyung & Kim, Young Shin & Mitov, Ivan(2015), Reward-Risk "**Momentum Strategies Using Classical Tempered Stable Distribution**", Mathematics and Statistics Journal.

24- Connell, J., Carlton, J., Grundy, A., Buck, E. T., Keetharuth, A. D., Ricketts, T., ... & Brazier, J. (2018)." **The importance of content and face validity in instrument development: lessons learnt from service users when developing the Recovering Quality of Life measure (ReQoL)**". Quality of Life Research, 27(7).

25- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015)." **Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing**". Journal of Vocational Behavior, 91.

26- Deutsch, Yuval & Keil, Thomas & Laamanen, Tomi & Maula, Markku(2015)," **Craving the Big Deal? Activity load, TMT Turnover and Strategic Momentum in Acquisition Behavior**", Strategic Journal.

27- Drew, Michael E. & Veeraraghavan, Madhu & Ye, Min(2007)," **Do Momentum Strategies Work?**" Australian Evidence, Managerial Finance Journal, Vol. 33,No. 10.

28- Dutton, J.E. & Duncan, R.B.(1987), "**The Creation Of Momentum For Change Through The Process Of Strategic Issue Diagnosis**", Strategic Management Journal, Vol. 8.

29- Dyer , Sue (2007) , "**The Seven Core Competencies for Partnering™**" , 291 McLeod Street , Livermore, CA 94550 , www.orgmet.com .

30- Enginoglu, D., & Arikan, C. L. (2016). "**A literature review on core competencies**" International Journal of Management (IJM), Vol.7 , No. 3.

31- Fairchild, A. & MacKinnon, D. (2009) " **A General Model for Testing Mediation and Moderation Effects** " Prev Sci. ; 10(2).

32- Fiset, J., Robinson, M. A., & Saffie-Robertson, M. C. (2019)." **Masking wrongs through brilliance: the moderating effect of vision on the relationship between abusive supervision and employee outcomes**", European Journal of Work and Organizational Psychology, vol.28,NO. 6.

33- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). "**Normality tests for statistical analysis: a guide for non-statisticians**". International journal of endocrinology and metabolism, 10(2), 486-489

34- Goel, Sanjay. (2007), "**Student Developmental Core Competencies**", American Association of Colleges & Universities (AAC&U).

35- Gokkaya , Oznur & Ozbag , Gonul Kaya . ( 2015 ) , " **Linking Core Competence, Innovation and Firm Performance** " , Journal of Business Research-Turk , Vol ( 7 ) , Iss ( 1 ) . https://scholar.google.com .

36- Grant, A. M., & Spence, G. B. (2010). "**Using coaching and positive psychology to promote a flourishing workforce: A model of goal-**

**striving and mental health**". Oxford handbook of positive psychology and work‹Oxford University Press.

37- Guo , Zhuangxian, (2017) "**A Study on the Core Competence of the Third Party Logistics Enterprises -- Taking Rongqing Logistics as an Example**" International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , Vol. 7, No. 5.

38- Gupta , Rajendra K . ( 2014 ) " **Core Competencies – Concepts relevance** " , Indian Journal Of Management ,Vol ( 6 ) , No ( 2 ) . https://www.academia.edu/11707270/Core_Competencies Concepts_and_Relevance .

39- Hipp, Kristine A. & Huffman, Jane B.(2000)," **How Leadership is Shared and Visions Emerge in the Creation of Learning Communities**", Annual Meeting of the American Educational Research Association New Orleans, Louisiana, Eric Journal.

40- Hitt MA., Bierman L., Shimizu, K., and Kochhar, R. (2001), "**Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective**", Acad Manage J 44(1).

41- Hooda, A. and Singla, M.L. (2020), "**Core – competencies – a key to future – oriented and sustainable e-governance implementation: a mixed method research**", Transforming Government: People, Process and Policy, ahead-of-print No.. ahead-of-print, Transforming Government: People, Process and Policy, Vol. 15 No.. 1.

42- Huh, J.S., (2017)," **Social Network Analysis of the Core Competencies of the Fourth Industrial ReVol.ution on the Newspaper Articles: Focusing on in Engineering Students**", Journal of Engineering Education Research, Vol. 20, No. (5).

43- Irtaimeh, h. (2018) "**Impact Of Strategic Leadership Competencies On Enhancing Core Competencies In Organizations: Applied Study On**

**Almanaseer Group For Industrial & Trading**" Modern Applied Science, Vol.12, No.11.

44- Ismail, Alimin Ismadi., Rose, Raduan Che., Uli, Jegak., and Abdullah, Haslinda. (2012), "**The relationship between organizational resources, capabilities, systems and competitive advantage**", Asian Academy of Management Journal, 17,1.

45- Ito, Tsutomu & Takahashi, Katsuhiko & Morikawa, Katsumi & Ito, Takao & Mehta, Rajiv & Makoto, Sakamoto & Ikeda, Satoshi(2016)," **Momentum and Its Implications in Corporate Management**", Journal of Robotics, Networking and Artificial Life, Vol. 2,No. 4.

46- Jabbouri, Nada Ismaeel.,& Zahari, Ibrahim. (2014), "**The role of core competenies on organizational performance: an empirical study in the Iraqi private banking sector**", European Scientific Journal,1 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.

47- Jansen, Karen J.(2004), "**From Persistence to Pursuit: A Longitudinal Examination of Momentum During the Early Stages of Strategic Change**", Organization Science Journal, Vol. 15,No. 3.

48- Johnston, R. (2001). "**Strategies for Survival in the Global Marketplace: A Study of the Australian Pharmaceutical Industry. Excellence in Communicating Organizational Strategy**".

49- Kak, Anjana. (2004), "**Strategic Management, Core Competence and Flexibility : Learning Issues for Select Pharmaceutical Organizations**", Global Journal of Flexible Systems Management, 5,4.

50- Kania, John & Brown, Fay hanley & Juster, Jennifer Splansky(2011)," **Essential Mindset Shifts for Collective Impact**", Stanford Social Innovation Review Journal.

51- Kawshala , Hirindu . ( 2017 ) , " **Theorizing the Concept of Core Competencies: An Integrative Model beyond Identification** " ,

International Journal of Scientific and Research Publications , Vol ( 7 ) , Iss ( 2 ). https://www.researchgate.net .

52- Kawshala, H. (2017). "**Theorizing the concept of core competencies: An integrative model beyond identification**" International Journal of Scientific and Research Publications, Vol.7 , No.2.

53- Khan, Sher & Saddiqui, Fahad & Ali, Haidar & Khan, Shakir Ullah(2016), "**Momentum Strategies and Karachi Stock Exchange**", International Peer-reviewed Journal, Vol. 26.

54- Kim, K. T. (2019). "**The Structural Relationship among Digital Literacy, Learning Strategies, and Core Competencies among South Korean College Students**" Educational sciences: theory and practice, Vol.19 , No. 2.

55- Kim, Namhyun., Park, Joungkoo., and Choi, Jeong. (2017), "**Perceptual differences in core competencies between tourism industry practitioners and students using analytic hierarchy process**", Journal of Hospitality Leisure, sport& Tourism Education, 20.

56- Knapp, P., & Beck, A. T. (2008). "**Fundamentos, modelos conceituais, aplicações e pesquisa da terapia cognitiva Cognitive therapy: foundations, conceptual models, applications and research**". Revista Brasileira de Psiquiatria, 30(Supl II).

57- Krebs, Timothy B. & Holian, David B.(2005)," **Media And Momentum Strategic Contributing In A Big-City Mayoral Election**", Urban Affairs Review, Vol. 40, No. 5.

58- Krishnan, D., & Islam, R. (2019)." **Core Competencies of a Global Oil and Gas Company**". International Journal of Human Potentials Management, Vol.1 , No.2.

59- Lal, Ranju(2017)," **Role Of Information Technology In Organizational Excellence**", International Journal Of Science Technology And Management , Vol. No.07.

60- Lamberg, Juha-Antti & Parvinen, Petri(2003), "**The River Metaphor for Strategic Management**", European Management Journal, Vol. 21, No. 5.

61- Lansdorp, Simon & Jellema, Willem(2013)," **Momentum From Under Reaction Less Risky And More Sustainable**", Robeco Investment Engineers.

62- Larcher , Vic (2007) , "**Core competencies for Clinical Ethics Committees**" , A consensus statement from the UK Clinical Ethics Network.

63- Leslie, S. J., Cimpian, A., Meyer, M., & Freeland, E. (2015)," **Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines**". Science, 347 (6219).

64- Ljungquist, U. (2007). "**Core competency beyond identification: presentation of a model. Management Decision** "Emerald Group Publishing Limited, Management Decision, Vol. 45 No. 3.

65- Ljungquist, Urban. (2008), "**Specification of Core Competence and associated components : a proposed model and a case illustrstration**" European Business Review, 20 (1).

66- Macasa, Gerardo P. Acosta, Imee C. Malagapo, Eduardo P.(2019), "**Determinants of Core Competencies of School Leaders Managing Philippine Schools Overseas: A Guide to Stakeholders and School Owners**", Universal Journal of Educational Research 7(6).

67- Mago, Shakun D. & Sheremeta, Roman M. & Yates, Andrew(2012), "**Best-Of-Three Contest Experiments: Strategic Versus Psychological Momentum**", International Journal of Industrial Organization, Vol. 31,No3.

68- Magotra, I., Sharma, S., & Sharma, J. (2015). "**Developing HR as a Core Competency: An Approach for Gaining Competitive Advantage**" Pacific Business Review International, Vol.7 , No. 12.

69- Mappigau , Palmarudi & Hastanb . ( 2012 ) , " **Core Competence And Sustainable Competitive Adventage Of Small Silk Weaving Industries**

**(SIs) In Wajo District, South Sulawesi** " , International Conference on Small and Medium. https://scholar.google.com .

70- Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " **The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan** " Journal of Social Sciences 5 (4).

71- Mazen J. Al Shobaki & Samy S. Abu Naser(2016)" **The Dimensions Of Organizational Excellence In The Palestinian Higher Education Institutions From The Perspective Of The Students** Global Journal Of Multidisciplinary Studies, Volume-5, Issue-11.

72- Miller, Danny & Friesen, Peter H.(1982)," **Innovation In Conservative And Entrepreneurial Firms: Two Models Of Strategic Momentum**", Strategic Management Journal, Vol. 3.

73- Miller, E., Devlin, N., Buys, L., & Donoghue, G. (2019). "**The happiness initiative: Changing organizational culture to make 'brilliance' mainstream in aged care**", Journal of Management & Organization, vol.26,NO. 3.

74- Mishra, P., Pandey, C. M., Singh, U., Gupta, A., Sahu, C., & Keshri, A. (2019)." **Descriptive statistics and normality tests for statistical data**". Annals of cardiac anaesthesia, 22(1).

75- Muthoka Matata and Oduor Petronilla ," **Effect of Strategic Alliance on Organizational Performance: Super markets and Their Alliances in Kenya**", Eurpean Journal of Business and Management,Vol.6,No34.

76- Mwai, Grace Mirigo., Namada, Juliana Mulaa., and Katuse, Paul. (2018), "**Influence of Organizational Resources on Organizational Effectiveness**", American Journal of Industrial and Business Management, 8.

77- Nafei ,Wageeh A. (2018) "**The Role Of Workplace Happiness In Achieving Organizational Brilliance A Study On Sadat City University**"

Impact Factor 3.582 Case Studies Journal Issn (2305-509x) – Volume 7, Issue 12.

78- Nafei, W. A. (2016). "**The Impact of Talent Management on Organizational Performance: Evidence from the Industrial Companies in Egypt**". Case Studies Journal, Vol 5, No.8.

79- Nagarajan, R., & Prabhu, R.(2015)."**Competence and Capability-a New Look**" International Journal of Management, Vol.6, No.6 .

80- Namazi, M., & Namazi, N. R. (2016). "**Conceptual analysis of moderator and mediator variables in business research**". Procedia Economics and Finance, 36.

81- Neff, J. E. (2015). "**Shared vision promotes family firm performance**". Frontiers in psychology, Vol.6 , No.646.

82- Nimsith ; Rifas & Cader . ( 2016 ) , " **Impact of Core Competency on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka** " , International Journal of Scientific Research and Innovative Technology , Vol ( 3 ) , No (7) , ISSN: 2313-3759 , https://scholar.google.com .

83- Nitschneider, B. T. (2018)." **Beijing Brilliance: Potent Practices and Profound Principles for Language Learning and Leadership,Journal of Multidisciplinary Research**", Vol. 10, No. 1-2.

84- O'Shea, M., & Alonso, A. D. (2013)." **Fan moderation of professional sports organizations' social media content: strategic brilliance or pending disaster?".** International journal of web based communities, 9(4).

85- O'shannassy, Tim(1999)," **Lessons from the Evolution of the Strategy Paradigm**", Rmit Business, No. 99.

86- Othmana, Rohana., Arshada, Roshayani., Arisb, Nooraslinda Abdul., and Arifb, Siti Maznah Mohd. (2015), "**Organizational Resources and Sustained Competitive Advantage of Cooperative Organizations in Malaysia, Procedia**", Social and Behavioral Sciences, 170 .

87- Pangarkar, Nitin(2000),"**What Drives Merger Behavior of Firms? Strategic Momentum Versus Bandwagons**", Theory & behave Journal, Vol. 3.

88- Prahald ,C.K. & Hamel , G. ,(2003)." **The Core Competence of the Corporation** ", Harvard Business Review Article.

89- Prudon , P. , (2015), " **Confirmatory factor analysis: a brief introduction and critique** " , Journal of Comprehensive Psychology, Volume 4.

90- Pulido, Marco A. & lopez, Brisa D.(2010), "**Behavioral Momentum Theory As A Guideline For Historical Research**", Mexican Journal Of Behavior Analysis, Vol. 36,No. 3.

91- Radi, Sherihan . (2020). "**Encouraging Brilliance in the Workplace: The Case of the Petroleum Sector in Egypt**".

92- Ramlall,S.(2006)" **Identifying and Understanding HR Competencies and Their Relationship to Organizational Practices** ", Applied HRM ,Research,Vol(11),No(1).

93- Saeidloo, R. N. & Ramazani, M. ,(2015)" **Influential Factors In Human Resource Excellence And Employees Satisfaction In Manufacturing Companies Of Small And Medium Industries In Industrial Park Of Tabriz City**",, International Journal Of Humanities And Cultural Studies.

94- Salas, Eduardo & Shuffler, Marissa L. & Thayer, Amanda L. & Bedwell, Wendy L. & Lazzara, Elizabeth H.(2014)," **Understanding And Improving Teamwork In Organizations: A Scientifically Based Practical Guide, Human Resource Management**".

95- Salih, D. Q. (2020). "**The Impact of Green Human Resources Management Practices on Organizational Excellence: An Empirical Study**". Management and Economics Research Journal ،6(3).

96- Shakun D. Mago , Roman M. Sheremeta , Andrew Yates ,(2013),"**Best-of-three contest experiments: Strategic versus psychological momentum** ",International Journal of Industrial Organization 31 .

97- Sharma, B. (2016). "**A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals**". Asian Pacific Journal of Health Sciences, 3(4).

98- Shelton, C.; Darling, J & Walker, W. (2010) "**Foundations Of Organizational Excellence**" Leadership Values, Strategies, And Skills. Lta, (1)2 .

99- Shirvani, A., & Javad Iranban, S. (2014)" **Organizational excellence performance and human force productivity promotion: A case study in South Zagros Oil and Gas Production Company, Iran**". European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings, 2(3).

100- Shirvani, Aliakbar &, Iranban, Seyed Javad (2013) "**Organizational Excellence Performance And Human Force Productivity Promotion: A Case Study In South Zagros Oil And Gas Production Company Iran**" European Online Journal Of Natural And Social Vol.2, No.3 Special Issue On Accounting And Management. Issn.

101- Shvetsova, O. A.(2019) "**Core Competence Development while Carrying out Organizational Changes** " World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering, Vol.13, No.2.

102- SI, n. , AH, R. & MJA, C. (2016) , "**Impact of Core Competency on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka**" International Journal of Scientific Research and Innovative Technology , Vol.3 , No.7.

103- Sihotang, J., Puspokusumo, R. A. A. W., Sun, Y., & Munandar, D. (2020). "**Core competencies of women entrepreneur in building superior online business performance in Indonesia**" Management Science Letters, Vol.10 , No.7.

104- Smith, Jonathan(2012), "**Strategic View The Strategic Case For Momentum**", Schroders Journal.

105- Spend love, Marion, (2007), "**Competencies For Effective Leadership in Higher Education**", International journal of Education management, VOL 21 NO.5, Emerald Publishing Limited.

106- Stoyanova, Tzvetana & Iliev, Ivaylo(2017)" **Employee Engagement Factor For Organizational Excellence**" International Journal Of Business And Economic Sciences Applied Research, Vol. 10, No.1.

107- Tanloet, Piyasuda., and Tuamsuk, Kulthida. (2011), "**Core competencies for information professionals of Thai academic libraries in the next decade (A.D. 2010-2019)**", International Information, Thailand, Library Review, 43.

108- Tench, R. and Topic, M., (2018), "**Strategic Competencies, The International Encyclopedia of Strategic Communication**", Journal of management and strategy, Vol. 33, No. (12).

109- Teo t. , Ting L. & Yong Y. (2013) , " **Structural Equation Modeling , Contemporary Approaches to Research in Learning Innovations** " Sense Publishers.

110- Terouhid, S. A., Terouhid, S. A., Ries, R., & Ries, R. (2016). "**Organizational sustainability excellence of construction firms–a framework**". Journal of Modelling in Management, 11(4).

111- Tomal, D. R., & Jones, K. J. (2015)." **A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry**". The Coastal Business Journal, Vol.14 , No.1.

112- Vincent, Shirley., & Focht, Will. (2009), "**US higher education environmental program managers' perspectives on curriculum design and core competencies : Implications for sustainability as a guiding framework**", International Journal of Sustainability in Higher Education .

113- Wilson, Ian(1992)," **Realizing the Power of Strategic Vision**", Long Range Planning, Vol. 25, No.5.

114- Wojcik, Paweł(2019)," **Empowerment in Modern Organizations – Determinants and Benefits**", Pobrane Z Czasopisma Annales H ,Vol. 3.

115- Woodley, Donald F.(2015)," **Momentum: Advancing a Learning Community**", Indianapolis Public Library Foundation.

116- Yang, Lin(2015)," **Empirical Study On The Relationship Between Entrepreneurial Cognitions And Strategic Change Momentum**", Management Decision Journal, Vol. 53, No. 5.

117- Yoon,P& Kelly,J (2008)," **Organizational Excellence And Employee Retention In Social Work**", Professional Development: The International Journal Of Continuing Social Work Education, Vol. 11 No. 3.

118- Yu, Shui & Li, Yanxi(2010), "**Research on Formation and Effect on Strategic Change of Strategic Momentum Based on Case Study of Chinese Enterprises**", National Science Fund of China Journal, No. 7.

119- Yudiana, Y., Hidayat, Y., Hambali, B., & Slamat, S. (2017, March)." **Content Validity Estimation of Assessment Instrument Based on Volleyball Information System of Volleyball Learning: Field Research**". In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 180, No. 1). IOP Publishing.

120- Zad, Hossein, And Sekkeh, Seyed, And Mehdi, Hosseini, And Asadi, Neda, (2013)," **A Study On The Relationship Between Emotional Intelligence And Organizational Excellence Based On Efqm Model In Physical Education Offices And Sport Committees**" Northern Khorasan Province, Vol.10, No.5.

121- Zeleti, Fatemeh Ahmadi., and Ojo, Adegboyega. (2016),"**Critical Factors for Dynamic Capabilities in Open Government Data Enabled Organizations**", The 17th International Digital Government Research Conference, ISBN 978-1-4503-4339-8/16/06.

## C. Theses & Dissertations Academic


1- Alshibli,Abdulla. (2016), "**Improving capabilities and strategic fit in governmental agencies : the case of Abu Dhabi Government infrastructure sector**", (Doctoral dissertation, university of wolverhampton).

2- Arai, T.(2018)." **The impact of social capital on core competence: the case of Japanese Sogoshosha**" (Doctoral dissertation, Heriot-Watt University).

3- Batley, Hannah D.(2017),"**The Effects Of Behavioral Momentum On Increasing Expressive Writing Behaviors In Children Resistant To Writing Tasks",** Doctor of Psychology, The University of Southern Maine.

4- Flier, Berend (2003) , "**Strategic Renewal of European Financial Incumbents Coevolution of Environmental Selection, Institutional Effects, and Managerial Intentionality** " , Erim Ph.D. Series Research in Management , Universiteit Rotterdam.

5- Gakenia, Njoroge Jane. (2015), "**organizational resources and performance of Mobile phone companyies in Kenya**", (Doctoral dissertation, Kenyatta University, Ku, Kenya).

6- Groskreutz, Mark P.(2010)," **Examination Of Behavioral Momentum With Staff As Contextual Variables In Applied Settings With Children With Autism**", Doctor Of Philosophy, Disability Disciplines, Utah State University.

7- Kevin,Pollock. (2012), "**An examination of Scotland's strategic coordinating groups to determine whether they are capable of delivering resilience and enhanced crisis management capabilities**", (Doctoral dissertation, university of Glasgow).

8- Opdenakker, Raymond(2012), "**Strategic Momentum In Virtual R&D Project Teams A Complement To Management**", Ph. D dissertation,

Department of Industrial Engineering and Management Science, Eindhoven University of Technology.

9- Opdenakker, Raymond(2012), "**Strategic Momentum In Virtual R&D Project Teams A Complement To Management**", Ph. D dissertation, Department of Industrial Engineering and Management Science, Eindhoven University of Technology.

10- Permutt, Sam(2011), "**The Efficacy of Momentum-Stopping Timeouts on Short-Term Performance in the National Basketball Association**", Senior Thesis in Economics, Manhattan University.

11- Rajes, Martin(2013), "**A Behavioral Theory of Strategic Renewal: The Impact of Performance Feedback and Organizational Learning on Strategic Renewal Actions**", Doctor of Philosophy in Management, School of Management, Economics, Law, Social Sciences, University of St. Gallen.

12- Shadid ,Esra Omar (2012) "**Measuring The Effect Of Strategic Fit Between Adaptive Competitive Strategy And Business Intelligence In Achieving Organizational Excellence An Empirical Study On Jordanian Insurance Companies** "Thesis Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master In E-Business, Faculty Of Business Middle East University.

13- Stienstra, M , (2008) , "**Strategic Renewal in Regulatory Environments: How inter-and intra-organisational institutional forces influence European incumbent energy firms**" , doctoral thesis , Erasmus University Rotterdam.

14- Torvatn, T. K. A. (2019). "**Supplier Involvement In Product Development Projects-assessing the future of suppliers' involvement on core competence activities of a firm (Master's thesis, ntnu)**". Norwegian University of Science and Technology , Faculty of Economics and Management Department of Industrial Economics and Technology Management.

15- Wilcox ,Yuanjing ,(2012), "**An Initial Study to Develop Instruments and Validate the Essential Competencies for Program Evaluators (Ecpe)**" ,Dissertation The Degree, University Of Minnesota .

16- Yasuda, Hiroshi. (2003), "**New Analytical Approach for Strategic Alliances from the Perspective of Exchange of Management Resources Un publishing**" (Doctoral dissertation, Graduate School of Decision Science and Technology, Tokyo).

## D. Conferences:

1- Lai, Chiu-Lin., and Hwang, Gwo-Jen. (2014), "**Effects of mobile learning participation time on high school students'21st century core competences**", International Conference of Educational Innovation through Technology, National Taiwan University of Science and Technology, Taipei, Taiwan, 978-1-4799-4230-5/14.

2- Marren, Daniel E., Dunn, Steven C. and Piscopo, Paul F. (2018), "**Aerospace Human Resources for the 21st, Century**", Workforce Challenges Facing Research and Development, 10.2514-3413, June 25-29.

3- Sotarauta, Markku. (2001), "**Building Knowledge based-Core Competencies and Leadership in Flowing Woeld**", International Conference City of Gdansk Poland.

## E- Internet Network :

1- Pesic, M.A. (2007), "**Six Sigma Philosophy and Resource-Based Theory of Competitiveness: An Integrative Approach. Economics and Organization**", 4, 199-208. http://facta.junis.ni.ac.rs/eao/eao200702/eao200702-12.pdf .

2- Rychen, D.S., and Salganik, L.H. (2005), "**Defining and Selecting Key Competencies**", http://www.oecd.org/edu/statistics/deseco .

# الملاحق

# ملحق (1)

## أسماء السادة الخبراء الذين عرضت عليهم الاستبانة لأغراض التحكيم

| ت | اللقب العلمي | اسم الأستاذ | الاختصاص | موقع العمل |
|---|---|---|---|---|
| 1 | أ.د | بشار عباس الحميري | إدارة استراتيجية | كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بابل |
| 2 | أ.د | احسان دهش جلاب | إدارة استراتيجية | كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية |
| 3 | أ.د | ليث علي الحكيم | نظرية منظمة وسلوك تنظيمي | كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة |
| 4 | أ.د | لمياء سلمان الزبيدي | منظمة وسلوك ومعرفة | كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة المستنصرية |
| 5 | أ | كامل شكير الوطيفي | إدارة موارد بشرية | كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بابل |
| 6 | أ.م.د | حسين حريجة غالي | إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي | كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء |
| 7 | أ.م.د | باسم عباس كريدي | إدارة استراتيجية ونظرية منظمة | كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية |
| 8 | أ.م.د | جواد محسن راضي | إدارة استراتيجية | كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية |
| 9 | أ.م.د | امال غالب راشد | إدارة معرفة | كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بابل |
| 10 | أ.م | ظفر ناصر حسين | إدارة استراتيجية | كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بابل |

**بسم الله الرحمن الرحيم**

# ملحق (2)


**جمهورية العراق**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة بابل / كلية الإدارة والاقتصاد**

**قسم الإدارة الصناعية / الدراسات العليا**


## الاستبانة

**السيد / السيدة ..... المحترم / المحترمة**

**بعد التحية ....**

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات الرسالة الموسومة بـ ( **الدور التفاعلي للزخم الاستراتيجي في العلاقة بين المقدرات الجوهرية المتميزة والتألق التنظيمي/دراسة تحليلية في معمل سمنت الكوفة**) ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة الصناعية ، وانطلاقاً من الثقة بما تتمتعون به من الخبرات العلمية والمهنية نرجو من جنابكم التفضل بالإجابة الدقيقة والواضحة عن جميع فقراتها ضماناً لصحة ودقة النتائج التي يهدف إليها الباحث للوصول إليها خدمة لمسيرة البحث العلمي في وطننا العزيز . ويرجى من جنابكم الكريم مراعاة النقاط أدناه :

1- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً.
2- الإجابة تكون بوضع علامة ( √ ) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو ما هو أقرب لذلك .
3- ان اجاباتكم سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

**..... مع فائق الشكر والامتنان .....**


**الأستاذ المشرف**

**ا . د . زينب عبد الرزاق الهنداوي**

**جامعة بابل / كلية الإدارة والاقتصاد**

**قسم إدارة الاعمال**

**طالبة الماجستير**

**ضحى خالد خلف**

**جامعة بابل / كلية الإدارة والاقتصاد**

**قسم إدارة الصناعية**

**القسم الأول ( معلومات شخصية )**

**يرجى وضع إشارة ( √ ) في المربع المناسب**

**1- النوع الاجتماعي : ذكر ☐ أنثى ☐**

**2- العمر: 20-30 ☐ 30-40 ☐ 40-50 ☐ 50-60 ☐**

**أكثر ☐**

**3- المؤهل العلمي : بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐**

**دكتوراه ☐ .**

**4- مدة الخدمة في الموقع الحالي : 5 فأقل ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐**

**16-20 ☐ 21-25 ☐ 26 فأكثر ☐.**

**5- المنصب الوظيفي : مدير قسم ☐ مدير شعبة ☐ مدير وحدة ☐**

**القسم الثاني : متغيرات الدراسة**

**اولا : الزخم الاستراتيجي**

هو احد الدعائم الأساسية للتغيير الاستراتيجي أي هو سلسلة الدعم المقدم من المنظمة باتجاه تحقيق هدف محدد مسبقاً ، أي انه النمو الفعال للعملية الاستراتيجية الديناميكية .

**أبعاد الزخم الاستراتيجي وفق مقياس (Opdenakker & Cuypers 2019 )**

1- **البصيرة :** هي رؤى جديدة يكتسبها الأفراد العاملين او خطة متماسكة وقوية لما ينبغي أن يهدف اليه مهمات افراد التنظيم وتعكس قيم وتطلعات الادارة والموظفين وأصحاب المصلحة .

| ت | الأسئلة | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماما |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يسعى المعمل الى مشاركة المعارف والمعلومات الخاصة بعمل الموظفين فيه . | | | | | |
| 2 | يشجع المعمل الملاكات الوظيفية لا يجاد افكار وحلول مبتكرة . | | | | | |
| 3 | يحرص المعمل على معالجة المشاكل بطرق متنوعة . | | | | | |
| 4 | يهتم المعمل بالإحاطة بكافة التغيرات البيئية المستجدة الخاص بعمله . | | | | | |
| 5 | يشجع المعمل على اعتماد طريقة عصف الافكار الذهنية لتوليد حلول جديدة . | | | | | |
| 6 | يحث المعمل الملاكات الوظيفية على اجراء النقاشات والحوارات البناءة لمعالجة المشاكل . | | | | | |
| 7 | يعتمد المعمل على فرق عمل مؤهلة في جمع وتحليل المؤشرات ذات العلاقة بعمل المعمل . | | | | | |

2- **الالتزام الجماعي :** هو عبارة عن فرق متعددة التخصصات وذات خبرات مختلفة تركز على السلوكيات المشتركة والمواقف والإدراك وهي عناصر ضرورية لأنجاز المهام اللازمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية وتحقيق الاهداف .

| ت | الأسئلة | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماما |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 8 | يساعد المعمل فرق العمل على ترجمة الافكار والمعارف الجديدة الى اجراءات عمل واقعية . | | | | | |
| 9 | القرارات التي يتخذها تتوافق مع التغيرات الاستراتيجية التي يتطلبها عمل المعمل . | | | | | |
| 10 | تحرص إدارة المعمل على ايجاد رؤى مشتركة بين اقسام المعمل. | | | | | |
| 11 | تهتم إدارة المعمل بوضع اهداف واقعية مشتركة تعكس تطلعات المعمل المستقبلية. | | | | | |
| 12 | تحرص إدارة المعمل على اشراك مختلف اقسام الكلية بوضع الخطط الاستراتيجية . | | | | | |
| 13 | تلتزم إدارة المعمل وموظفوها بتنفيذ البرامج والخطط الموضوعة حسب الجداول الزمنية المعلنة . | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 14 | يقيم المعمل بشكل دوري الخطط والبرامج لتحديد مستوى الانجاز . | | | | | |

**ثانيا : المقدرات الجوهرية**

هي مهارات خاصة بالمنظمة وانشطة ذات قيمة ملموسه تهدف الى تحقيق اعلى مستويات من النجاح والرضا لدى الزبون مقابل المنافسين بشكل أكثر فاعلية وبكلفة أقل من المنظمات المنافسة.

**أبعاد المقدرات الجوهرية وفق مقياس ( Jabbouri & Zahari 2014 )**

1- **الموارد التنظيمية :** هي مزيج من القدرات و المهارات والأصول والممتلكات الملموسة التي تمتلكها المنظمة لأداء أنشطتها والتي تعزز من خصائصها الايجابية ويصعب تقليدها من قبل الاخرين والتي تمكن المدراء من تصوير وتنفيذ الاستراتيجيات التي تعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها.

| ت | الأسئلة | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماما |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 15 | يمتلك المعمل أفضل الممارسات لتلبية الاحتياجات التعليمية . | | | | | |
| 16 | في المعمل يوجد افراد ذو كفاءة عالية في الأداء . | | | | | |
| 17 | المعمل لديه القدرة على التقييم الشامل لتوفير اسس تلبية الطلب المستقبلي على الخدمات . | | | | | |
| 18 | تشكل لجان متخصصة لمعالجة المشاكل وغيرها في المعمل . | | | | | |
| 19 | المعمل يمتلك معايير محددة لتطوير مهارات الافراد . | | | | | |
| 20 | يعتمد المعمل منهج البحث والتطوير في تعزيز مستوى أدائه . | | | | | |

2- **الموارد البشرية :** هي الموجود الاستراتيجي الذي لا يمكن الاستغناء عنه والقلب النابض في المنظمة من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق ما تهدف اليه ، وهي الموارد المهمة التي تمتلكها المنظمات لتحقيق النمو والتوسع ولتمييزها عن غيرها من المنظمات في تحقيق التفوق والتميز عليهم .

| ت | الأسئلة | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماما |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 21 | في معملنا يتمتع الافراد بمهارات ومعرفة عالية في مجال عملهم . | | | | | |
| 22 | في معملنا يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب. | | | | | |
| 23 | يعمل منتسبو المعمل بروح الفريق الواحد . | | | | | |
| 24 | يستخدم المعمل تطبيقات و تقنيات مختلفة لتقديم خدمات جيدة . | | | | | |
| 25 | يستقطب المعمل افراد من ذوي المهارات المختلفة لتحقيق ميزة في نوعية الخدمات. | | | | | |
| 26 | يسهم المورد البشري في المعمل في تحقيق القيمة من البرامج | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 27 | يمتلك المعمل افراداً ذو افكار ابداعية. | | | | | |

3- **القدرات :** هي الوسيلة التي من خلالها تستطيع المنظمة اتخاذ القرارات وإدارة العمليات الداخلية لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التنسيق بين مهارات المنظمة ومواردها ووضعها للاستخدام .

| ت | الأسئلة | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماما |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 28 | يمتلك المعمل قدرات تساعد على تحديد واستغلال الفرص بقصد استثمارها ورصد التهديدات بقصد الاستعداد لها ومواجهتها . | | | | | |
| 29 | يستقطب المعمل دائما افراد ذو مهارات مميزة لتعزيز الاداء . | | | | | |
| 30 | يمتلك المعمل قدرات فريدة تضمن تحقيق الأداء المتفوق . | | | | | |
| 31 | يسعى المعمل الى الابتكار ودخول مجالات جديدة . | | | | | |
| 32 | يمتلك المعمل قنوات اتصال فعالة لتشكيل حلقة وصل لبناء الثقة . | | | | | |
| 33 | يسعى المعمل لخفض التكاليف من خلال ما يمتلكه من مقدرات . | | | | | |

**ثالثاً : التألق التنظيمي**

هو مزيج من المشاعر الرائعة التي يمتلكها العاملين والتي تؤدي الى أعلى مستوى من الرفاهية والابداع الذي يميز المنظمات عن بقية المنظمات في الأمد البعيد في مجال القيادة والخدمة والمعرفة وهذا يؤدي الى مخرجات تعزز القدرة على المنافسة الشديدة .

**أبعاد التألق التنظيمي وفق مقياس (Alshobaki & Naser 2016 )**

1- **التألق بالقيادة :** يعد من أهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة الحديثة من خلال الدور الفعال في تحفيز وشحذ الهمم والطاقات للأفراد العاملين وتشجيعهم على القيام بالعمليات الابتكارية والابداعية المتألقة بحيث تؤدي الى تحقيق نتائج تتسم بالكفاءة والفاعلية العالية.

| ت | الأسئلة | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماما |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 34 | إدارة المعمل تتولى عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية وفقا للتطورات المحيطة به . | | | | | |
| 35 | يتبنى المعمل الاهداف الاستراتيجية استنادا الى حاجات ورغبات الزبائن . | | | | | |
| 36 | يكافئ المعمل العاملين الذين يحققون التألق في عملهم . | | | | | |
| 37 | يقيم دورات تخصصية لتعريف الموظفين بأهمية خدمة الزبائن. | | | | | |
| 38 | يطور المعمل استراتيجية تتماشى مع الرسالة والرؤية لتكوين ميزة تنافسية مستدامة على المنافسين. | | | | | |
| 39 | يعزز الفخر بالمعمل لبث ثقافة التألق بين العاملين . | | | | | |

2- **التألق بالخدمة والابتكار :** من اهم العوامل الاساسية التي لا تستطيع المنظمات الذهاب بعيداً بدونها وتحقيق اهدافها الاستراتيجية على المدى البعيد وبالشكل الذي يفوق توقعات وتصورات المستفيدين منها او يطابقها الامر الذي يسهم في تحقيق زيادة رضا الزبائن .

| ت | الأسئلة | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماما |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 40 | إدارة المعمل تولي اهتمام للاقتراحات والشكاوى المقدمة من الزبائن . | | | | | |
| 41 | تجري إدارة المعمل استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن المتنوعة. | | | | | |
| 42 | يهتم المعمل بالتطورات الجديدة في مجال الخدمة . | | | | | |
| 43 | تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة الى تحسين مستمر من قبل إدارة المعمل . | | | | | |
| 44 | تتسم اجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة . | | | | | |
| 45 | يقدم خدمات معينة للأشخاص من ذوي الاحتياجات الخاصة . | | | | | |

3- **التألق بالمعرفة :** مجموعة من المهارات والقدرات التي يمتلكها شخص او مجموعة أشخاص والتي يتم من خلالها تطبيق المعايير التي تم تحديدها مسبقاً من اجل تحقيق افضل مستويات الاداء .

| ت | الأسئلة | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماما |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 46 | يستثمر المعمل المعرفة ويوظفها بشكل أمثل. | | | | | |
| 47 | يستخدم المعمل تكنولوجيا معلومات التفكير والابتكار لإيجاد حلول معرفية. | | | | | |
| 48 | يقيم المعمل علاقات شراكة في المجالات العلمية لغرض تبادل المعرفة. | | | | | |
| 49 | يشجع المعمل اقامة حلقات نقاشية لاستثمار الطاقات الفكرية . | | | | | |
| 50 | يعمل المعمل على تطوير موجوداته المعرفية لتواكب التطورات الجديدة . | | | | | |
| 51 | تضع إدارة المعمل ميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة. | | | | | |

## Abstract

The current study seeks to achieve several objectives, including testing the interactive impact of strategic momentum in the relationship between distinct core capabilities and organizational brilliance. Proceeding from the problem, which included two axes, the first discusses the intellectual debate about the variables of the study, and the second axis deals with the problem at the applied level, represented by the problems diagnosed in the Kufa Cement Factory. In order to achieve this, the study adopted a scheme that included three dimensions of core capabilities represented by (organizational resources, human resources, capabilities) based on (Jabbouri & Zahari, 2014). Three dimensions of organizational brilliance were adopted, represented by (brilliance in service and innovation, brilliance with knowledge, brilliance in leadership) based on Aishobaki & Naser2016 )) While the strategic momentum was adopted as an interactive variable that contains two dimensions (insight, collective commitment) based on (Opdenakker & Cuypers, 2019). The Kufa Cement Factory in Najaf Governorate was chosen to test the study hypotheses through a questionnaire prepared for this purpose, and the study sample included (127) individuals working in the factory represented by (the general manager, heads of departments, and officials of divisions and units).

The descriptive analytical approach was used mainly in the presentation, analysis and interpretation of the study information, and based on a set of statistical methods such as confirmatory factor analysis and structural equation modeling method to measure the effect relationship, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, modified analysis and Pearson correlation through a package Among the statistical programs (SPSS V.24; Amos V.23) and among the most prominent findings of the study, the Kufa Cement Factory management seeks to mobilize its strategic resources in order to enhance the insight of its employees in dealing with strategic issues and to involve them in making strategic decisions that are related to their future in The laboratory and directing them to adopt a spirit of cooperation in carrying out the duties entrusted to them and seeking to share information and knowledge and benefit from the skills possessed by co-workers in order to enhance the level of organizational brilliance.


**Keywords:** Distinct Core Capabilities, Strategic Momentum, Organizational Brilliance.

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Babylon University
College of Management and Economics
Department of Industrial Management

# The Interactive role of Strategic Momentum in the relationship between Distinct Core Competencies and Organizational Brilliance

**Submitted by the student**

**Duha Khalid Khalaf**

**To the Council of the College of Administration and Economics / University of Babylon, It is part of the requirements for obtaining a Master's degree in Industrial Management**

**Supervised by**

**Professor Dr**

**zainab Abd UIrazzaq Abood**

**2022 AD** **1444 AH**