



جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

تشخيص واقع المقدرات الجوهرية في معمل الالبسة الجاهزة في الموصل دراسة مسحية لآراء عينة من العاملين

أنهار يونس علي الخياط

رسالة الدبلوم العالي التخصصي
في إدارة الاعمال

إشراف

الأستاذ المساعد الدكتور
صفوان ياسين حسن الراوي

تشخيص واقع المقدرات الجوهرية في معمل الالبسة الجاهزة في
الموصل دراسة مسحية لآراء عينة من العاملين

رسالة تقدمت بها الطالبة

أنهار يونس علي الخياط

إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة الموصل

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الاعمال

إشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

صفوان ياسين حسن الراوي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ
أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا



سُورَةُ الْاِنْتِبَاهِ (الآية 85)

الاهداء

(الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا ان هدانا الله)

إلى والداي رحمة الله عليهما... اللذان ساهما وتعبا وسهرا على تربيتي وتعليمي منذ الصغر...
أضع هذا البحث صدقة جارية عن روحهما الطاهرة ..

إلى من شاركني الخير والشر ولم يتذمر يوماً ... زوجي المخلص المهندس إسماعيل يوسف.

إلى السند والعضد والساعد.. ويبقون فخراً لي إخواني وأخواتي الأعزاء ...

إلى أبنائي الأحباء.. فرحتي وسر سعادتي ومستقبلي الزاهر الورود المتفتحة في حياتي ... الذين
اقتطعت من وقتهم الكثير ولطالما قصرت اتجاههم لا جل إتمام دراستي وكانوا عوناً لي في دراستي
...

إلى كل زملائي وإلى كل من ساندني ولو بابتسامة ... أهدي بحثي لهم وأتمنى ان ينال اعجابكم ...

الباحثة

شكر وعرهان

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، اللهم أنفني بما علمتني وعلمني ما ينفني وزدني علماً، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين أبي القاسم محمد وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أبتأ شكري و امتناني إلى من أسند جهدي وشجع صبري وواكب مسيرتي أستاذي الفاضل الأستاذ المساعد الدكتور صفوان ياسين الراوي العلمي والتربوي إذ كان على الدوام مشرفاً علمياً أميناً، غمرني بكرم خلقه ونبله وحرصانه علمه، متمنية له العمر المديد والعطاء الدائم.

وأقدم بالشكر الجزيل والامتنان للمقوم اللغوي لما قدمه لي من ملاحظات أسهمت في إثراء هذه الرسالة وإخراجها بالشكل المطلوب.

كما يطيب لي أن أقدم فائق الشكر والامتنان لعمادة الكلية، ولرئاسة قسم إدارة الأعمال متمثلة الاستاذ الدكتورة الاء حسيب عبد الهادي الجليلي وأخص أساتذتي الأفاضل أساتذة قسم إدارة الأعمال لتوفيرهم لنا الخدمات المطلوبة ومساعدتهم بشتى الطرق وبكل هذه الامور التي من شأنها أن تجعل فضاء مريحاً للدراسة وطلب العلم في نظام .

كما أقدم كامل شكري واحترامي وخالص اعتزازي إلى جميع أساتذتي ممن تقدموا لي بالنصح والمشورة وعلى وجه التحديد أساتذتي الكرام في قسم إدارة الأعمال الذين تعلمت منهم وتعلمت على أيديهم طوال السنة التحضيرية وفقهم الله لكل خير.

وأقدم بالشكر الجزيل والاحترام للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة رسالتي مع تقديري السابق لكل ما سيطرحونه من ملاحظات قيمة ستثري الدراسة وبحثي المتواضع والذي اسال الله به أن يضيف قيمة الى هذا العلم.

واخيراً أشكر كل من ساعدني في جمع البيانات والمعلومات من موظفي معمل الألبسة الجاهزة قيد البحث.

الباحثة

إقرار المشرف

أشهد أن اعداد هذه الرسالة الموسومة (تشخيص واقع المقدرات الجوهريّة في معمل الالبسة الجاهزة في الموصل دراسة مسحية لآراء عينة من العاملين) قد جرى تحت اشرافي في جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الاعمال، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الاعمال.

التوقيع :

الاسم : أ. م. د. صفوان ياسين حسن الراوي

التاريخ : / / 2022

إقرار المقوم اللغوي

أشهد أن هذه الرسالة الموسومة (تشخيص واقع المقدرات الجوهريّة في معمل الالبسة الجاهزة في الموصل دراسة مسحية لآراء عينة من العاملين) تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الامر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير.

التوقيع :

الاسم : م. د. نذير محمد أمين

التاريخ : / / 2022

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيات التي تقدم بها المشرف والمقوم اللغوي ، أرحش هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع :

الاسم : آلاء حسيب الجليلي

التاريخ : / / 2022

إقرار رئيس قسم إدارة الاعمال

بناءً على التوصيات التي تقدم بها المشرف والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات العليا ، أرحش

هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع :

الاسم : آلاء حسيب الجليلي

التاريخ : / / 2022

اقرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا اعضاء لجنة التقييم والمناقشة قد اطلعنا على الرسالة الموسومة (تشخيص واقع المقدرات الجوهرية في معمل الالبسة الجاهزة في الموصل دراسة مسحية لاراء عينة من العاملين) وناقشنا الطالبة أنهار يونس علي الخياط في محتوياتها وفيما له علاقة بها بتاريخ 22 / 5 / 2022 وانها جديرة لنيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي في ادارة الاعمال .

د. هدى عبد الرحيم حسين

أستاذ مساعد

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل

رئيس اللجنة

د. صفوان ياسين الراوي

أستاذ مساعد

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل

عضوا ومشرفا

د. علي ذنون الجادر

مدرس

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل

عضوا

اجتمع مجلس كلية الادارة والاقتصاد بجلسته (المنعقدة بتاريخ 22 / 5 / 2022 ، وقرر التوصية بمنحه شهادة الدبلوم العالي التخصصي في ادارة الاعمال.

التوقيع

عميد الكلية

أ.د. ثائر أحمد سعدون

التوقيع

مقرر مجلس الكلية

أ.د. علاء عبد الستار يحيى

المستخلص

تضمنت الدراسة الحالية بين طياتها موضوع المقدرات الجوهرية بوصفها من موضوعات مهمة استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والمتخصصين في إدارة المنظمات، وأنها أحد المقومات الأساسية اللازمة للبقاء والنمو وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وتحقيق الهدف الرئيس لها في عالم الأعمال اليوم، وتبلور عن الدراسة أن للمقدرات الجوهرية تعريفات عديدة ويوجد لها مرادفات اين ما ورد نكرها وهدفت الدراسة الى تشخيص واقع أبعاد المقدرات الجوهرية في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل والتعرف على واقع تطبيقها ومدى إدراك العينة المبحوثة لها وقد تم الاعتماد على مقياس جاهز شمل اربعة أبعاد هي (التمكين، الاتصال، العمل الجماعي ورأس المال البشري)، وانطلاقاً من ذلك تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الرئيسة الآتي: (ما واقع تطبيق الافراد المبحوثين لأبعاد المقدرات الجوهرية؟) .

وقد اعتمدت الدراسة المنهج (الوصفي) المسحي في التعامل مع المعطيات النظرية والميدانية في المنظمة المبحوثة ، واستعملت استمارة الاستبانة بوصفها اداة رئيسة لجمع البيانات من مصادرها الاولية من الميدان ومصادرها الثانوية من المصادر وتمت تغطية أبعاد المقدرات الجوهرية على(18) فقرة للوقوف على واقع تطبيقها وجمع البيانات الضرورية التي شملتها الاستبانة إذ تم توزيع (60) استمارة استبانة على عينة عشوائية شملت الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة، واستردت جميعها وهي صالحة للتحليل، مما يعني أن نسبة الاسترجاع 100%، وصيغ مخطط فرضي للدراسة ، وتمثلت الفرضية الرئيسية للدراسة بالآتي: (لا تتوافر ابعاد المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة) وتم بعد ذلك اختبار الفرضيات باستخدام عدد من الأساليب الاحصائية إذ استخرجت النتائج باستخدام البرمجية الحاسوبية الجاهزة (SPSS) .

خرجت الدراسة بجملة من الاستنتاجات التي تم التوصل اليها أهمها : قدرة المنظمة على تبني المقدرات الجوهرية والعمل وفق مقتضيات الحالة وحاجتها ثم تحقيق اهدافها المستقبلية واختتمت الدراسة بطرح مجموعة من المقترحات للمنظمة عينة البحث من أبرزها ضرورة تعرف إدارة المنظمة على مفهوم واهم أبعاد المقدرات الجوهرية وإمكانية الاستفادة من تشخيصها كونها تؤثر في أدائها والخروج بآليات تعمل على ضرورة إجراء التحسينات في أنظمة وإجراءات العمل بالشكل الذي يسمح للعاملين في المنظمة المبحوثة بإظهار القدرات الإبداعية والابتكارية في تنفيذ الأعمال واطلاق مواهبهم وقدراتهم

في نقل المعرفة والخبرة والوصول إلى طرائق جديدة، تسهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات الخاصة
بإجراءات شؤون العمل .

الكلمات المفتاحية: المقدرات الجوهرية ، ابعاد المقدرات الجوهرية .

ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ - ب	المستخلص
ج - د	ثبت المحتويات
هـ	ثبت الجداول
و	ثبت الأشكال
و	ثبت الملاحق
2-1	المقدمة
3	الفصل الاول الجانب المنهجي للدراسة
4	أولاً: مشكلة الدراسة
5	ثانياً: أهمية الدراسة
5	ثالثاً: أهداف الدراسة
6	رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي
6	خامساً: فرضيات الدراسة
7	سادساً: حدود الدراسة
7	سابعاً: منهج الدراسة
11	ثامناً: اساليب التحليل الإحصائي
11	تاسعاً: وصف مجتمع الدراسة وعينتها
13	عاشراً: وصف خصائص عينة الدراسة
15	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
16-15	أولاً: نشأة وتطور المقدرات الجوهرية
18-16	ثانياً: المقدرات الجوهرية كمصطلح
22-18	ثالثاً: مفهوم المقدرات الجوهرية
24-22	رابعاً: أهمية المقدرات الجوهرية
25	خامساً: مصادر المقدرات الجوهرية

الصفحة	الموضوع
26-25	سادساً: اهداف المقدرات الجوهرية
28-26	سابعاً: أنواع المقدرات الجوهرية
32-28	ثامناً: معايير المقدرات الجوهرية
36-32	تاسعاً : خصائص المقدره الجوهرية
42-36	عاشراً : نماذج المقدرات الجوهرية
44-42	إحدى عشر: ابعاد المقدرات الجوهرية
42-44	1- بُعد التمكين
46-45	2- بُعد الاتصال
47-46	3- بُعد العمل الجماعي
48-47	4- بُعد رأس المال البشري
49	الفصل الثالث: الإطار العملي
54-50	أولاً: وصف وتشخيص متغير الدراسة
57 - 54	ثانياً: اختبار الفرضيات
58	الفصل الرابع: الاستنتاجات والمقترحات ومقترحات الدراسات المستقبلية
59-58	أولاً: الاستنتاجات
60-59	ثانياً: المقترحات
61-60	ثالثاً: مقترحات للدراسات المستقبلية
72-62	ثبت المصادر
	ثبت الملاحق
A - B	المستخلص باللغة الإنكليزية

ثبت الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
9	مقياس Likert	1
10	وصف محاور الاستبانة	2
13	خصائص الأفراد التعريفية والديموغرافية لعينة الدراسة	3
21-19	مفاهيم المقدرات الجوهرية حسب آراء عدد من الباحثين	4
25	مصفوفة العلاقة بين الموارد والمقدرات الجوهرية	5
28-27	انواع المقدرات الجوهرية حسب آراء عدد من الباحثين	6
43	أبعاد المقدرات الجوهرية حسب آراء عدد من الباحثين	7
51	وصف وتشخيص بُعد التمكين	8
52	وصف وتشخيص بُعد العمل الجماعي	9
53	وصف وتشخيص بُعد الاتصال	10
54	وصف وتشخيص بُعد رأس المال البشري	11
55	الأهمية النسبية لأبعاد المقدرات الجوهرية	12
55	مقياس مستوى المقدرات الجوهرية	13
56	نتائج اختبار (T) في المنظمة المبحوثة	14

ثبت الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
6	نموذج الدراسة	1
17	تطور ظهور مصطلح المقدرات الجوهريّة	2
23	أهمية المقدرات الجوهريّة	3
32	خصائص المقدرات الجوهريّة	4
41 - 37	نماذج المقدرات الجوهريّة	6
37	1- نموذج Liungquist, 2008	
38	2- نموذج Qi & Xiang ، 2008	
39	3- نموذج العنزي وصالح (2009)	
40	4- Hitt & Jause, 2010	
41	5- نموذج Expert panel, 2011	

ثبت الملحق

رقم الملحق	العنوان	رقم الملحق
الملحق (1)	بيانات التحليل الإحصائي	1
الملحق (2)	أنموذج استمارة الاستبانة الموزعة لعينة الدراسة	2
الملحق (3)	كتاب تسهيل مهمة توزيع الاستبانة في المنطقة المبحوثة	3

المقدمة

التغير والتطور الذي شهدته بيئة الأعمال منذ تسعينيات القرن الماضي أصبح مفروضاً لا يمكن تجنبه في الوقت الحاضر، وقد لامس مختلف المجالات والقطاعات العامة والخاصة، وضعت المنظمات أمام الكثير من التحديات مما دفع الباحثين إلى البحث عن مداخل جديدة لإستراتيجية المنظمة والبحث عن وسائل وطرائق جديدة تمكنها من التكيف مع التغيرات الخارجية وبالأخص في بيئة الأعمال التي تمثل السمة الأساسية من سمات العصر الحالي مما أدى الى ظهور توجهات وتطبيقات جديدة ركزت على المقدرات الجوهرية التي تعد مفتاح حقيقي لنجاح المنظمات والقابلية للتوسع والسعي في جعل المنظمة من ضمن المنظمات المتميزة ومن هذه الوسائل هي استغلال المقدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة متمثلة بالموارد البشرية الكفوءة والامكانيات والخبرات والمعدات أو براءة الاختراع بهدف تلبية متطلبات التغيير ودفع الأخيرة الى التعامل بطريقة تمكنها من التصدي لها وتحويلها الى فرص نجاح للمنظمة، وتطوير اتجاهاتها ومبادئها حول مفهوم النجاح في تحقيق غاية وهدف معين، ومن هنا ارتبطت المقدرات الجوهرية بالأداء الناجح والفعال في المنظمات الصناعية ، وصار لزاماً على المنظمة تسخير أفضل وأقصى ما عندها من قدرات جوهرية في سبيل الوصول إلى حالة من الاستقرار أولاً، ثم التنافس والتغلب على الآخرين باستثمار ما متاح لديها من قدرات وما يمكن أن توفره لذلك، ولكونها المستفيدة من هذه المقدرات الجوهرية وتأسيس ركيزة نظرية ومعرفية تستند إليها الباحثة حول المقدرات الجوهرية وما يترتب عليها من تغيير في طبيعة العمل .

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة وتسليط الضوء على مستوى توفر المقدرات الجوهرية في معمل الألبسة الجاهزة ، وفق الابعاد المتمثلة (التمكين، العمل الجماعي، الاتصال، راس المال البشري).

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة نظرياً وميدانياً، فقد تضمنت الدراسة أربعة فصول وعلى النحو الآتي:

- استعرض الفصل الاول منهجية البحث التي اعتمدها الباحثة في ذلك.
- فيما خصص الفصل الثاني للنشأة والتطور، ومفهوم المقدرات الجوهرية، وأهم المصطلحات والاهمية، والاهداف، والمصادر، والانواع، والخصائص، والمعايير والنماذج وإمكانية قياس الأبعاد بالاعتماد على مؤشرات كمية.
- في حين وظف الفصل الثالث للاطار الميداني (العملي) للدراسة، اذ تم عرض خصائص المنظمة المبحوثة، وخصائص الأفراد المبحوثين، ووصف ابعاد الدراسة وتشخيصها واختبار فرضياتها لعرض نتائج التحليل الإحصائي لتشخيص واقع متغيرات البحث وتفسيرها.
- بينما جاء الفصل الرابع والأخير لكي يوطر الاستنتاجات التي خرجت بها الدراسة واشتملت على تقديم المقترحات الضرورية للمنظمة المبحوثة التي توصلت إليها الباحثة، وتقديم مقترحات للباحثين مستقبلاً في مجال الأعمال.

الفصل الاول

الإطار المنهجي للدراسة

من خلال التطرق الى الجانب الفكري والإجراءات المنهجية التي تم تبنيها في تحديد توجهات الدراسة الحالية وتمهيداً للإطار النظري والميداني وتحقيقاً لذلك تضمنت مشكلة الدراسة، أهميتها، أهدافها مخططها وفرضياتها والمنهج الذي اعتمده، فضلاً عن التعرف على حدود الدراسة الزمانية والمكانية والبشرية والأدوات التي استخدمتها في جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية للتحليل واستخراج النتائج إذ انه يسهم في بلورة الاشكالية الحقيقية للدراسة لتشخيصها وتبني المنهج الملائم في التحليل والتفسير.

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

أصبحت (المقدرات الجوهرية) قضية رئيسة لأغلب المنظمات الحديثة عامة ولمعمل الألبسة الجاهزة ميدان الدراسة بشكل خاص، إذ تتطلع منظمات الاعمال الى البقاء والاستمرار والتكيف في بيئة تتزايد فيها حالات القلق والخوف من المجهول لعدم القدرة على قراءة المستقبل والتنبؤ بمعطياته فالتطورات والتسابق المعرفي والتقني جعل المنظمات أمام تحديات غير مالوفة ناهيك عما يعصف العالم من أزمات وتسابق معرفي وتقني والتي قد تفرض قيوداً لم تكن بالحسبان، فالاسس والخطط المعدة مسبقاً لم تعد تجدي نفعاً، مالم يتم التكيف مع الظروف المستجدة ومعالجة المواقف والخروج عن السياقات المعتادة في العمل بما يتوافق مع مقتضبات الحالة التي تمر بها المنظمة، من هنا أرتبطت وبالدرجة الأساس بقدرة المنظمة على امتلاك المقدرات الجوهرية بوصفها احد الاتجاهات الحديثة في الادارة وفلسفة تهدف الى تحقيق اهداف المنظمة وتضمن بقاءها وتحافظ على توازنها امام منافسيها، بتقديم منتجات بدرجة عالية الجودة ورغبة المنظمة وسعيها الجاد الى تحقيق أعلى درجات رضا للزبائن، وتفعيل فكرة أن الزبون يدير المنظمة، فضلاً عن ذلك فان تحقيق التكميلية والتوحيد الناجح لهذه المقدرات يسمح للمنظمة بتجاوز أداء منافسيها ومنعهم من تقليدها ومحاكاتها، وبحكم ملامسة الباحثة للميدان المبحوث والدراسة المسحية التي اجرتها والتي ساعدت في تشخيص المشكلة موضوع الدراسة وهي مدى قدرة المنظمة على تحسين مستوى كفاءتها وتوظيف امكاناتها وقدراتها واعداد خطط مستقبلية لمواجهة الاحداث غير المتوقعة والبحث والتقصي ليؤدي ذلك الى الارتقاء بواقعها الحالي والمستقبلي، ومن هذا انبثقت معالم مشكلة الدراسة تجسدت بالتساؤلات الآتية :

- 1- هل تمتلك المنظمة المبحوثة تصور واضح عن مفهوم المقدرات الجوهرية ؟
- 2- ماواقع تطبيق المقدرات الجوهرية المتمثلة بدلالة ابعادها (التمكين، الاتصال، العمل الجماعي، راس المال البشري) ؟
- 3- هل تتباين أبعاد المقدرات الجوهرية من حيث وجودها في المنظمة المبحوثة؟
- 4- هل مستوى المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة منخفض نسبياً؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تكمن الأهمية ان للمقدرة الجوهرية مكانة أساسية في المنظمات مما دعت الحاجة لدراستها بشكل مفصل في كونها تبحث في مفهوم تنظيمي مهم اذ أصبح هاجساً وتوجهاً ادارياً للعديد من المنظمات التي تسعى للتقدم والازدهار عن طريق تحقيق نتائج إيجابية في جميع المجالات، فضلاً عما تكسبه الدراسة من أهمية بوصفها محاولة لمواءمة المقاييس العالمية المعول عليها من سياق الدراسة. أ- **المجال المعرفي:** تستمد الدراسة أهميتها من خلال توضيح المفاهيم النظرية واستعراضها لأبعاد المقدرات الجوهرية وآليات تطويرها وتحسينها بما يسهم في تحسين أداء المنظمات، وتطوير منتجاتها الجديدة، وبيان العلاقة بينها وبين أبعادها في محاولة استكمال المسارات في اظهار الدور الجوهرى الحيوي لسلوكيات المقدرات الجوهرية أثناء عملية البحث، فضلاً عن بناء قاعدة رصينة يمكن الاستفادة منها عملياً ونظرياً لإثراء الدراسات المستقبلية المكتملة للدراسات الحالية، كما وتعد الدراسة بمثابة اسهام معرفي وعلمي متواضع ذي صلة بأساسيات نظرية المنظمة.

ب- **المجال الميداني :** فقد تجلت الأهمية من أهمية الميدان المبحوث فيما تقدمه الدراسة من نتائج يمكن الاستفادة منها في توجيه القائمين على المنظمة المبحوثة للاهتمام المتزايد بالموضوعات المعاصرة الاساسية، والاستفادة مما هو متاح بلفت أنظار المعنيين وتزويدهم بالنماذج المتنوعة في إيجاد السبل والآليات التي تشجع العاملين على إدارة المقدرات الجوهرية، على نحو يؤدي الى بناء معايير اساسية وقواعد ثابتة رصينة تخدم المنظمة المبحوثة، وبمثابة دليل عمل أو مرشد لإدارتها على نحو الاستفادة مما هو متاح واعداد خطط ورسم السياسات التي تتناسب مع الحالة وأهميتها عبر الاخذ بمفهوم المقدرات الجوهرية وبيان أثارها الايجابية من خلال تطبيق أبعادها.

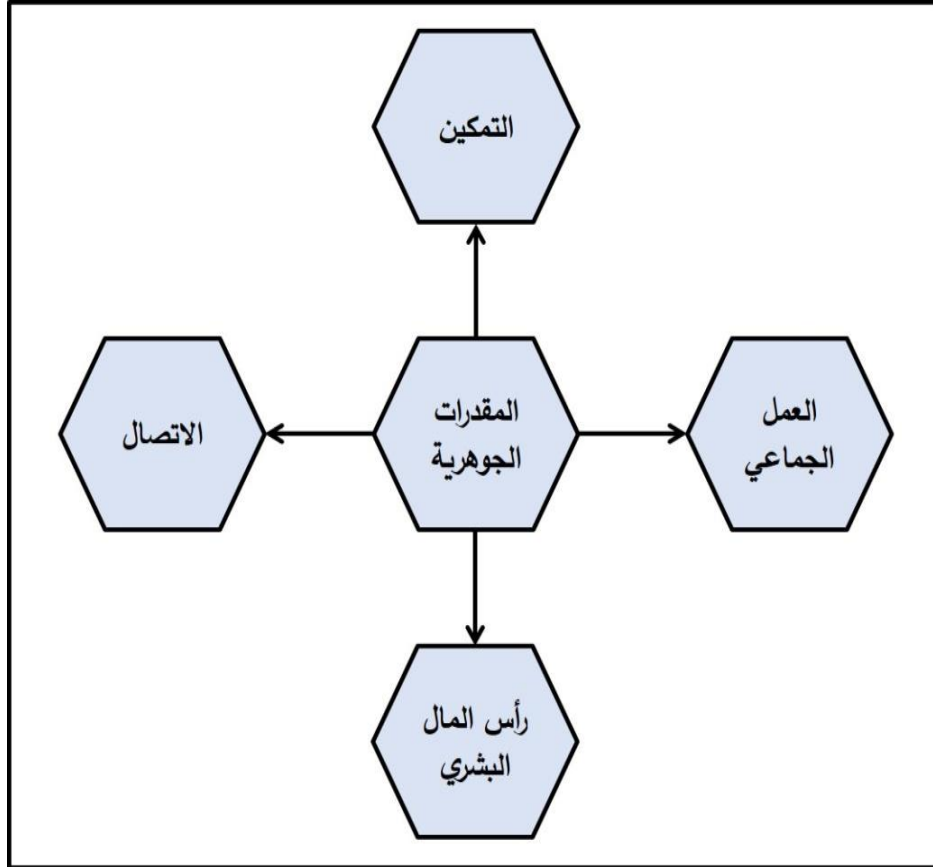
ثالثاً: أهداف البحث

تكمن أهداف الدراسة في تحقيق الآتي:

- 1- عرض الاطر النظرية التي توضح مفهوم المقدرات الجوهرية وأبعادها.
- 2- التعرف على واقع تطبيق ابعاد المقدرات الجوهرية وتحليل تأثيرها وتشخيصها في دعم وتعزيز المنظمة المبحوثة .
- 3- قياس مستوى وجود كل بعد من ابعاد المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة.
- 4- تسليط الضوء على نتائج اختبار الفرضيات والخروج بمجموعة من الاستنتاجات التي تسهم في تعزيز الاهتمام بأبعاد المقدرات الجوهرية.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

تم تصميم المخطط ليُقدم تفسيراً لأبعاد الدراسة ويسمح بتحقيق أهدافها وتوضيح حركة العلاقات بين متغيراتها واتجاهات التأثير فيها، بالاستناد إلى الإطار الفكري ودراسة لأبعاد المقدرات الجوهرية التي تعزز قدرات العاملين الإبداعية وتمكين المنظمة ذاتها من بناء وديمومة ميزتها التنافسية. ويظهر في الشكل (1) مخطط الدراسة المقترح المعد في ضوء مشكلة الدراسة ومتطلباته.



الشكل (1): أنموذج الدراسة.

المصدر: اعداد الباحثة

خامساً: فرضيات الدراسة

1- الفرضية الرئيسة الأولى: لا تتوافر أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة، وينبثق عنها

الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يتوافر التمكين في المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يتوافر العمل الجماعي في المنظمة المبحوثة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يتوافر الاتصال في المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يتوافر رأس المال البشري في المنظمة المبحوثة.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا تتباين أهمية مستوى وجود أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة.
- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة: مستوى المقدرات الجوهرية منخفض في المنظمة المبحوثة.
- 4- الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق معنوية في إجابات الأفراد المبحوثين في المقدرات الجوهرية بدلالة أبعادها.

سادساً: حدود الدراسة

- تتضمن الحدود المفاهيمية للدراسة الحالية عند تحليل المقدرات الجوهرية وعلاقتها بأبعادها (التمكين، والاتصال، والعمل الجماعي، ورأس المال البشري).
- 1- الحدود المكانية: من أجل إحياء الصناعة العراقية وتعزيز شعار "صنع في العراق" فقد طبق البحث على عينة من العاملين في (معمل الألبسة الجاهزة في الموصل) كمجتمع للدراسة فهي واحدة من أهم المنظمات في العراق تسهم في دعم الإنتاج الوطني.
 - 2- الحدود الزمانية: انحصرت الحدود الزمانية للدراسة في المدة التي تمت خلالها كتابة البحث وتحليل النتائج الميدانية وهي من 2021\11\1 الى 2022\7\1.
 - 3- الحدود البشرية: عينة البحث شملت العاملين في الأقسام والشعب والوحدات من الكوادر الادارية والإنتاجية في الشركة المبحوثة.

سابعاً: منهج الدراسة

وفقاً لطبيعة متغيرات الدراسة اعتمدت المدخل السلوكي إذ إن المقدرات الجوهرية واستراتيجياتها هي فعل إنساني وتعد سلوك لموارد المنظمة، لذا يعد مدخلاً ملائماً لها ويستجيب لتحقيق أهدافها في تتبع مسارات تعديل سلوك الافراد العاملين في المنظمة بما يعزز قدراتهم الجوهرية، كاستجابة لتفعيل المقدرات الجوهرية عبر إستراتيجياتها.

واعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي في استعراض الإطار النظري لمفهوم المقدرات الجوهرية وتوضيح أهميتها وخصائصها المتعددة، وابعادها، في حين اعتمدت في الجانب الميداني المنهج المسحي التحليلي والذي يهتم بوصف الظاهرة ويعبر عنها تعبيراً كمياً ونوعياً و بأسلوب علمي

يعتمده الباحثون في الحصول على معلومات دقيقة ووافية عن الدراسة، ويستند هذا المنهج الى التحليل الشامل للمشكلة قيد الدراسة والاجابة عن التساؤل المطروح للمشكلة والمنهج التفسيري في تفسير البيانات الإحصائية وتوضيح العلاقات المختلفة بين متغيرات البحث وبما يتلاءم مع تحقيق اهداف الدراسة وفرضياتها، والخروج بعدد من الاستنتاجات ومجموعة من المقترحات العملية عبر جمع البيانات من عينة الدراسة وفيما يأتي عرض للإجراءات المعتمدة في ذلك.

أ- أساليب جمع البيانات

- **الجانب النظري:** الاعتماد على المصادر والمراجع العلمية في المكتبات المتضمنة عدداً من الكتب والابحاث والدراسات والرسائل والاطروحات والدوريات ذات العلاقة بمتغيرات البحث فضلاً عن الاستعانة بالشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) وبالشكل الذي يسهم في إغناء موضوع الدراسة.
- **الجانب الميداني:** تعد استمارة الاستبانة الأداة الرئيسة في إطار جمع البيانات للحصول على المعلومات للجانب العملي للدراسة الحالية، وقد تم استعمالها، لقياس ابعاد الدراسة وعواملها الرئيسة وطبقا لما تم عرضه في الجانب النظري، وبالاعتماد على المقاييس المتوافرة في الأدبيات حيثما تسنى إيجادها وبصياغة تتلاءم ومفهوم المتغير المراد قياسه فضلاً عن تلاؤمها لبيئة الدراسة لتحقيق متطلباتها.

ب- **تصميم الاستبانة :** وتم اعداد الاستبانة من ضمن محورين استهدف المحور الأول جمع البيانات والمعلومات التعريفية للأفراد المبحوثين المستبينة آراؤهم(العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، أما المحور الثاني فقد شمل متغير الدراسة الرئيس فقد استهدف مواقف من استبنت آراؤهم عن متغير الدراسة (المقدرات الجوهرية) والذي ضم (18) فقرة على شكل أسئلة مقسمة على أربعة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بعد متمثلة في(التمكين، والعمل الجماعي، والاتصال)، ماعدا رأس المال البشري فانه يتكون من (6) فقرات، وتم اخراج استمارة الاستبانة بشكلها النهائي، في الملحق الثاني وتم استعمال مقياس (Likert) خماسي الدرجات لتصنيف درجات الإجابة والتي يتراوح مداها بين (1-5) درجات(اتفق بشدة، اتفق، اتفق الى حد ما، لاتفق، لاتفق بشدة) والذي يعد من المقاييس التي تتصف بالمرونة والدقة لتحديد مستوى الأتفاق مع فقرات استمارة الاستبانة. وكما في الجدول (1)

الجدول (1): الاوزان مقياس Likert

التصنيف	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المدى	5-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1
مستوى التحقق	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

المصدر: النجار أحمد كرم، شعيب محمد محمود (2021) المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز الأستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية امجلة إتحاد الجامعات العربية للسياسة والضيافة. المجلد (20)، ص336_354).

وقد أجرت الباحثة عدداً من المقابلات الشخصية ضمت الافراد العاملين في مستويات ادارية ونتاجية مختلفة ، وذلك بقصد التعرف عن كثب وملامسة الواقع فيما يخص جمع البيانات المتعلقة بمتغير الدراسة والرد على استفساراتهم وتوضيح فقراته لغرض توخي الدقة وموضوعيتها في الاجابة والوصول إلى نتائج شفافة ودقيقة، واتباع اسلوب الحيادية وذلك بعدم التدخل في اجابات المبحوثين ومنحهم الوقت والحرية الكافية والكاملة في الإجابة مع تفسير هدف الدراسة وتوضيح الغموض فيما يتعلق بفقرات الاستبانة، ولابد من الاشارة الى المساعدة التي تم تقديمها من قبل السادة المعنيين بالدراسة والتي كان لها الدور الكبير في توزيع استمارة الاستبانة على الافراد العاملين بمختلف مناصبهم ومستوياتهم واسترجاعها وهذا ما أسهم بشكل كبير في تسهيل أمر الباحثة ودعمها من حيث الكلفة والوقت، فجزيل الشكر والتقدير لهم. وتم الاعتماد على مقياس جاهز لاستمارة الاستبيان يبين المحاور الآتية، كما مبين في الجدول (2).

ج- محاور الاستبانة:

- المحور الأول: معلومات عامة عن البيانات الشخصية للأفراد العاملين.
- المحور الثاني: بيانات حول ابعاد المقدرات الجوهرية متغيرات الدراسة، المتغير الرئيس والمتغيرات الفرعية الذي استقت أسئلته من الدراسات كما في الجدول الاتي:

الجدول (2) المصادر المعتمدة في إعداد الاستبانة

ت	المحور	العنوان	المكونات	عدد الفقرات	رموز الفقرات في متن الرسالة	المصادر
1	المحور الأول	معلومات عامة	اسم المنظمة الجنس الفئة العمرية المؤهل العلمي مدة الخدمة في المنظمة			إعداد الباحثة
2	المحور الثاني	المقدرات الجوهرية	التمكين	4	x4-x1	Agha et al. 2012
			الاتصال	4	x8-x5	حريم محمود حسين 2010
			العمل الجماعي	4	x12-x9	أبو ليفة 2016
			رأس المال البشري	6	x18-x13	النجار وصالح 2020 Chen,2007
			المجموع الكلي	18	x18	

ثامناً: أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع استمارات الاستبانة وجدولة البيانات على Excel وإستخدام البرنامج الإحصائي (SSPS) لتحليل البيانات واستخراج نتائج الوصف والتشخيص لمتغير الدراسة، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات وقياسها، بالاعتماد على عدد من الأدوات الإحصائية المستعملة متمثلة (بالتكرارات، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية) لتشخيص الأبعاد الأكثر تعزيزاً وبناءاً للمقدرات الجوهرية وجرى توضيحها كما يأتي:

- التكرارات: الغرض منها عرض إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات الاستبيان.
- النسب المئوية: الغرض من هذه النسب معرفة الإجابة للأفراد المبحوثين لمتغير ما من مجموع الإجابات.
- الوسط الحسابي: يتم من خلاله عرض إجابات المبحوثين لمتغير ما.
- الانحراف المعياري: يوضح هذا المقياس درجة تشتت إجابات الأفراد المبحوثين عن وسطها الحسابي.
- اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- استخدام معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من خلال استعمال مصفوفات الارتباط الرتبتي بين فقرات كل بعد.
- استعمال اختبار (T).

تاسعاً: وصف مجتمع الدراسة وعينتها

يوفر البحث إطاراً عملياً من خلال تسليط الضوء على تشخيص واقع أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة، إذ تم اختيار معمل الالبسة الجاهزة في الموصل مجتمعاً للبحث كونه احد المنظمات العراقية التي اثبتت نجاحها وتميزها في مجال اعمالها الانتاجية إذ تسعى المنظمة جاهدة إلى تقديم مختلف المنتجات التي تلبي رغبات وحاجات الزبائن ، وتتلاءم مع خصوصية وثقافة المجتمع العراقي، وبأسعار تنافسية، وتكتسب الدراسة أهمية كبيرة بالنسبة للبيئة العراقية، إذ إن اختيار الميدان المناسب للدراسة يعد خطوة وعامل نجاحها ومصدراً رئيسياً للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة والمطلوبة، وكما يعد من أهم مقومات المقدرات الجوهرية في انتاجها وتطبيقها مع الاخرين، إذ تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالمجالات الادارية والانتاجية،

وتساعدهم في محاولة تغيير أو تعديل سلوك العاملين فيه لتعزيز مقدراتهم الجوهرية، ووصف الأفراد المبحوثين، للوصول الى هدف الدراسة واختيار العوامل المشخصة للمقدرات الجوهرية والاعتبارات التي تشرح الدراسة. وتظهر أهمية هذه الموضوعات في تأثيرها، ومدى اسهامها في تعزيز واسناد المنظمة واختيار لأفضل الأساليب المعتمدة وتفعيل افضل السبل لبناء المقدرات الجوهرية للمنظمة المبحوثة.

نبذة تعريفية عن ميدان الدراسة:

أولاً: اسم المنظمة (معمل الألبسة الجاهزة في الموصل).

ثانياً: موقعها ومركزها الرئيسي محافظة نينوى تم تأسيس المعمل عام (1981) م وبدأ الإنتاج الفعلي عام (1982) م والذي يمتد تاريخ انشائه لأكثر من سبعة وثلاثين عاماً، تميزت فيه الصناعة بالجودة والمتانة والحدائث في ذات الوقت، تتعدد السلع او البضائع التي ينتجها معمل الالبسة الجاهزة في الموصل والمعمل متخصص في انتاج الملابس المختلفة لكلا الجنسين وكافة الفئات العمرية باستخدام أحدث التقنيات في عالم الأزياء والخياطة الحديثة وأهمها (الكوستم النسائي والفستان والقميص والسروال الشبابي والولادي والترا كسوت (ملابس رياضية) والدشداشة الرجالية، والعباءة والحجاب النسائي) فضلاً عن تنفيذ عقود لصالح وزارات ودوائر الدولة العامة المختلفة والعقود الخاصة حسب الموديلات المطلوبة (الصحة، الدفاع بنوعيه المدني والعسكري، والامن الداخلي، النفط، البلديات و الكهرباء، الزي الموحد للطلبة ... الخ)

ثالثاً: نشاط المنظمة - تمارس المنظمة الانشطة التالية لتحقيق أهدافها وفقاً لأحكام قانون الشركات

العامة رقم 22 لسنة 1997 والقوانين والتعليمات النافذة بما لا يتعارض وأحكامه:

- 1- إنتاج كافة أنواع الملابس الرجالية والنسائية والولادية الجاهزة وإنتاج الخيم .
- 2- تطوير وتوسيع المعامل والخطوط الإنتاجية القائمة وإقامة المشاريع والخطوط المكملة لها.
- 3- شراء وإستيراد مستلزمات الإنتاج وأية مواد تدخل ضمن إنتاجها أو احتياجها.
- 4- تسويق إنتاجها للأغراض المحلية أو للتصدير.

عاشراً: وصف خصائص عينة الدراسة

تم تحديد حجم العينة على النحو الذي يعكس تمثيل عينة الدراسة تمثيلاً صحيحاً ومناسباً عن طريق توزيع (60) استمارة استبانة واستردت جميعها صالحة للتحليل، ويوضح الجدول (7) خصائص الافراد المبحوثين من حيث:

الجدول (3): خصائص الأفراد التعريفية والديموغرافية لعينة الدراسة.

النسبة	التكرارات	الجنس
% 40	24	ذكر
% 60	36	انثى
النسبة	التكرارات	العمر
% 3.333	2	34-25
%48.333	29	44-35
% 46.666	28	55-45
%1.666	1	أكثر من 55
النسبة	التكرارات	التحصيل الدراسي
%38.333	23	ابتدائية فما فوق
% 30	18	دبلوم
%31.666	19	بكالوريوس
%0	0	ماجستير
%0	0	دكتوراه
النسبة	التكرارات	عدد سنوات الخدمة
%8,333	5	10-1
%43.333	26	20-11
%41.666	25	30-21
%6.666	4	31 فأكثر

1- **الجنس:** يلاحظ أن نسبة (40%) من أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور وأن نسبة (60%) هم من الإناث مما يدل على اعتماد المنظمة المبحوثة على الإناث في انجاز المهام التي تقوم بها المنظمة.

2- **الفئة العمرية:** إن الفئات العمرية قد توزعت بين (25 وأكثر من 55) ، إذ إن أغلب الفئات العمرية ظهروا هي الفئة (35-44) سنة وهذا يدل على النضج الفكري لعينة الدراسة أي انه كلما تقدم العامل في السن عما ذكر تخلق لديهم نوعا من الاستقرار الوظيفي أو قد يكونوا مطبقين اكثر للمقدرات الجوهرية ، إذ بلغت هذه الفئة (48.3%) من أفراد مجتمع الدراسة بينما الفئة المحصورة بين (45-55) سنة وكانت نسبتها (46.6%) من الأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغت نسبة الأفراد الذين أعمارهم (25-35) هي (3.3%) ونسبة الأفراد الذين أعمارهم تجاوزت (55) سنة فأكثر هي (1.6%).

3 - **التحصيل الدراسي:** يلاحظ من خلال الجدول (7) أن نسبة (38.3%) من أفراد عينة الدراسة ممن حصلوا على الابتدائية فما فوق وأن نسبة (31.6%) هم ممن حصل على شهادة البكالوريوس ، وقد بلغت نسبة الحاصلين على درجة دبلوم (30%) من أفراد عينة الدراسة ،ومن خلال ملاحظة النسب تبين أن اغلبية الأفراد من حملة شهادة الابتدائية فما فوق وحملة شهادة البكالوريوس والدبلوم وهذا يدل على أن عينة الدراسة اصحاب شهادات متفاوتة بين الابتدائية والبكالوريوس ولا يوجد أفراد من حملة شهادة الماجستير وحملة شهادة الدكتوراه من هذا المنطلق تطلب التأكيد على تشجيع العاملين في المنظمة المبحوثة من حملة شهادة الدبلوم والبكالوريوس في الاختصاصات الإدارية والفنية ، على إكمال دراستهم العليا داخل العراق وخارجه لإدارة المنظمة المبحوثة بحكمة ودراية عالية وذلك من خلال تطبيق طرائق واساليب إدارية جديدة ذات كفاءة وفاعلية في تحقيق وإنجاز الأهداف التي تسعى اليها هذه المنظمات فضلا عن الأفكار والسلوكيات التي يقدمها المديرين .

4 - **مدة الخدمة في الوظيفة:** نلاحظ من الجدول (7) وجود نسبة (8.3%) من الأفراد الذين لديهم مدة خدمة تقترب من (1-10) سنوات ، وأن نسبة (43.3%) هم من الذين لديهم مدة خدمة بين (11-20) سنة، وتقاربت نسبة الأفراد الذين بلغت مدة خدمتهم (41.6) هم من الذين بلغت مدة خدمتهم (31-فاكثر) فقد بلغت نسبتهم (6.6%) من الأفراد مجتمع الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

أولاً: نشأة وتطور المقدرات الجوهرية:

يعد مصطلح المقدرات الجوهرية من المصطلحات الحديثة إلا أن له جذوراً وامتدادات في علوم اللغة والدين والفلسفة والاقتصاد والإدارة وتمحورت فكرية وفلسفية في الفكر الإداري، ففي اللغة أوردها (الرازي) بلفظ قَدْر أي التعظيم وكما في قوله تعالى (وما قدروا الله حق قدره) بمعنى ما عظموا الله حق تعظيم وكذا الاقتدار الذي يشير إلى القدرة الشخصية لفعل الشيء والتميز (الرازي، 1978، 523). وتكون المقدره على مستوى الجماعة وكما في قوله تعالى (كم من فئة قليلة غلبت فئة كثيرة بأذن الله والله مع الصابرين) (البقرة: 249) وقوله تعالى (واعدوا لهم استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم) (الأنفال: 60) وقوله تعالى (كنتم خير امة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله) (آل عمران: 110) تشير الآيات الكريمة إلى المقدره الجوهرية للجماعة والأمة لتمييزها بالإيمان والثبات والألفة والتعاون والحق. أما في الأدب العربي فاقترنت المقدره بالبصيرة، فالأمور تتشابه وهي مقبلة ولا يعرفها إلا ذوو الرأي، فإذا أدبرت يعرفها الجاهل، كما يعرفها العاقل (بن الأزرق، 1977: 422). ولعل مانراه أن المقدره ارتبطت تارة بالملوس وتارة أخرى بغير الملوس في تلك العلوم. ولللسفة دورها في دراسة المقدرات فهي الطاقة والمقدره على إيجاد الأشياء في أزمان وأمكنة مختلفة وفي صيغ متباينة (سليمان، شاكر، 1987: 47-54). أما في الاقتصاد فقد أشار إلى أهمية معرفة ما هو كامن في موارد المنظمة، إذ تعد نقطة البدء لتطوير مواردها وصولاً للغايات المرغوبة مروراً بعملياتها التنظيمية، فتركيز المنظمة سيكون على الموجودات النادرة وقابلياتها التي تعد عناصر لها تأثيرها الكبير في التنافس وتحقيق الأرباح ونمو الاقتصاد (Fahy, 2000: 95). ولعل العلوم الإدارية اهتمت بشكل كبير بالمقدرات فالإشارات إليها تمتد إلى المدارس الفكرية في الإدارة، ويمتد اهتمام العلوم الادارية بالمقدرات الجوهرية إلى المدارس الفكرية عبر مراحل تطور الإدارة المختلفة إذ أشارت المدرسة الكلاسيكية بمدارسها الفرعية الثلاثة الى المقدرات الجوهرية ففي مدرسة الإدارة العلمية نظرية الإدارة العلمية ومدرسة التقسيمات الإدارية والمدرسة البيروقراطية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والفكر الحديث، وتميزت كل حقبة بتوجه خاص نحو المقدرات الجوهرية فمثلاً:

1- نظرية الإدارة العلمية التي وضع أسسها (FredricK Taylor) أشار إلى ضرورة تكوين توجه علمي منظم توظف فيه نتائج الدراسات والأبحاث لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل اكثر

فعالية (الشماح وحمود، 2007:44). كما أكدت على منح الخبراء الصلاحيات الفنية لوضع الطريقة اللازمة لإنجاز مهمات العاملين.

2- مدرسة التقسيمات الإدارية للعالم (Fayol) أقرت المبادئ الأربعة عشر قاعدة إدارية تسهم في بناء المقدرات الجوهرية.

3- أكدت المدرسة البيروقراطية أن المنظمة قادرة على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة وتعين الأفراد العاملين وفق المقدرة و الكفاءة و الخبرة في النشاطات التي يؤديونها، بما يلائم طبيعة الأعمال المحددة في قواعد و أنظمة العمل (Gibson et. al,2012:411).

4- أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على الاهتمام والتركيز على العلاقات الاجتماعية باعتبارها الأساس في بناء المقدرات الجوهرية وضمان نظام الاتصالات التنظيمية والقدرة على التصور والإبداع.

5- وأخيرا أكدت المدارس المعاصرة عبر نظرياتها المختلفة على الترابط بين مكونات المنظمة الملموسة وغير الملموسة، وركز أيضا الفكر الإداري الحديث على المنظمات وضرورة خلق التوازن بين الضغوط الخارجية والداخلية وتطوير مقدراتها الجوهرية لتحقيق الكفاءة والتفوق على المنافسين.

إن أول من أستعمل مصطلح المقدرات (Competencies) هو (Ansoff) في عام (1965) إذ قام بتحديث تصميم قائمة الفحص الشاملة وتضمنت أهم المهارات والموارد، التي تعد مقدرات مهمة للمنظمة التي تساعد في توجيهها الإستراتيجي.

ظهر نموذج المقدرات الجوهرية في التسعينيات من القرن الماضي كوسيلة أو أداة لتحقيق الميزة التنافسية، أثار اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، ومنذ ذلك الوقت كتب الكثير عن موضوع المقدرات الجوهرية، يعدّ (Prahalad and Hamel 1990) أول من أستعمل مفهوم المقدرات الجوهرية إذ أشارا إلى أنها الموارد الحقيقية للميزة التنافسية وكذلك الاهتمام بالموجودات الملموسة وغير الملموسة، ونال مفهوم المقدرات الجوهرية (Core competence) اهتمام الكتاب والباحثين الذين اتفقوا على مفهومها بأنها تكون من داخل المنظمة وتعتمد على استغلال قدراتها ومواردها من أجل مواجهة التغيرات السريعة في البيئة الخارجية والتفوق على المنافسين.

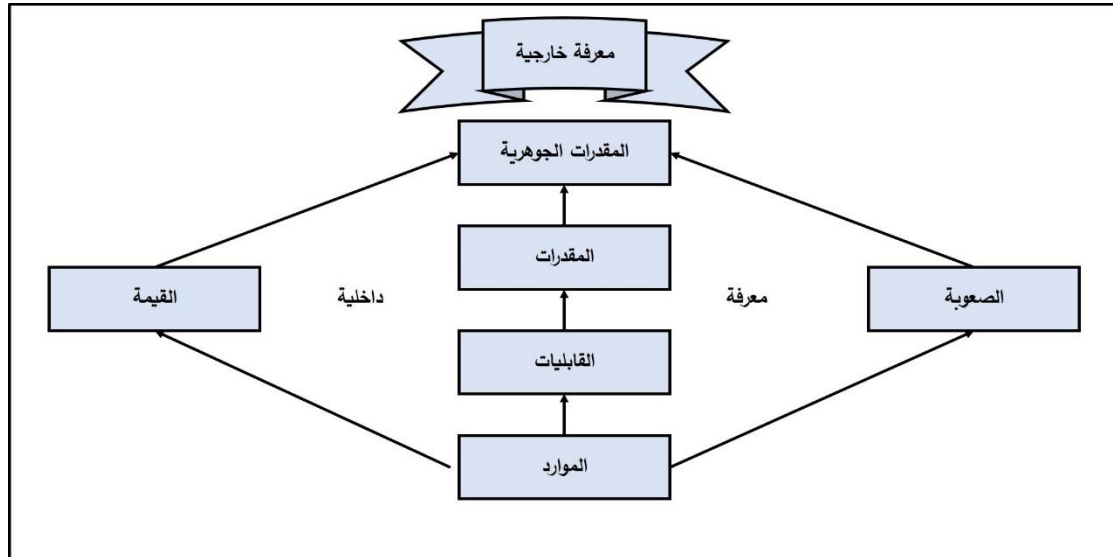
ثانيا: المقدرات الجوهرية كمصطلح

تنوعت ترجمة المصطلح عند الباحثين فمنهم من ترجمه إلى الكفاءات الجوهرية، الكفايات الجوهرية، الجدارات الجوهرية، والبعض الآخر عبر عنها بالمقدرات الجوهرية، ومنهم من عدّها قُدرات جوهرية، وجميع هذه التعابير لها المعنى نفسه في اللغة العربية، وهي الاكتفاء والاستغناء عن الآخرين

ولقد وردت في القرآن الكريم الكثير من الآيات التي تدل على ذلك مثل (ووجدك عائلاً فأغنى) (الضحى/ آية 8). و(وكفى بالله حسيباً) (النساء /آية 6). وجاء في المعجم الوسيط لمجمع اللغة العربية بالقاهرة بيان معنى كلمة القدرة: الطاقة والقوة على الشيء والتمكن منه والغنى والثراء. يقال: رجل ذو قدرة: ذو يسار وغنى.

عرّف قاموس اكسفورد المقدرّة بأنها القدرة أو المهارة المطلوبة لإنجاز شيء ما، أما الجوهرية فهي نواة، لب، صميم، مركز الشيء، والمقدرات تتميز عن المقدرات الجوهرية بأن الأولى عامة تمثل الحد الأدنى من المهارات المطلوبة التي يمكن أن تمتلكها المنظمة ولتحقق لها الميزة التنافسية، كذلك تكون سهلة التقليد ويمكن الحصول عليها من قبل المنافسين بكل سهولة، وقد تكون ضمن نشاط واحد.

(الطائي، 2000:14) بين أن مصطلح المقدرات الجوهرية هو وليد مصطلحات ما قبله هي الموارد (Resource) ثم أطلق عليه مصطلح القابليات (Capabilities) ثم مصطلح المقدرات أو الكفايات (Competences) وأخيراً المقدرات الجوهرية (Core Competencies) والتي تعبر عن جهود مختلفة في المنظمة لزيادة قيمة مواردها فهي تمثل مجموعة من عمليات التنسيق بين القابليات التي تمتلكها المنظمة في مختلف إجراءاتها (Javidan,1998 :62) ميز بين ترابط هذه المفاهيم وفق تدرج هرمي يفترض تزايد قيمة المفاهيم العليا من قيم المفاهيم التي في أسفل التدرج علم إن كل مستوى من المستويات الموجودة يعتمد على المستوى الأدنى منها كما مبين في الشكل (2)



الشكل (2) تطور ظهور مصطلح المقدرات الجوهرية.

Source (2)Javidan, m, 1998:62 core competency: what does it mean in practice, long rang planning voi: 31, No: 1

اقترح (Morgan، 2006، p.8-19) مفاهيم لمصطلحات شائعة الاستخدام فمثلاً:

- الكفاءات: طاقات ومهارات وقدرات الأفراد.
- القدرات: القدرة الجماعية لفريق عمل وأنظمة على القيام بالمهام داخل النظام أو خارجه.
- القدرة: القدرة الكلية أو إتباع المنظمة نظام لخلق قيمة للآخرين.
- القدرات المميزة تمنح المنظمة إمكانية وطاقه في أداء وظيفة ("القيام بالأشياء") وفي الوقت نفسه تتكيف مع المستجدات الطارئة.

(Mooney,2007: 11) أشار ايضاً إلى المصطلحات الثلاثة (المقدرات الجوهرية، والمقدرات المتميزة، والميزة التنافسية) من المصطلحات الشائعة الاستخدام، لذلك يلزم تمييز بعضها عن البعض الآخر، وكما يأتي:

- 1- المقدرات الجوهرية (Core Competencies): هي القدرة التي تكون أساسية لتوليد أنشطة القيمة بالنسبة للمنظمة.
- 2- المقدرات المتميزة (Distinctive Competencies): هي القدرة التي تكون مرئية للزبون وذات مقدرات متفوقة بالمقارنة مع المنظمات الأخرى، وتكون صعبة التقليد.
- 3- الميزة التنافسية (Competitive advantage): هي القدرة أو المورد التي تكون من الصعوبة تقليدها والتي تكون قيمة أو ثمينة والتي تساعد المنظمة على التفوق على منافسيها.

ثالثاً: مفهوم المقدرات الجوهرية

تباينت وبشكل واضح آراء واتجاهات الباحثين والكتاب بشأن تحديد مفهوم دقيق للمقدرات الجوهرية، فمن الممكن أن يتم استخدام مفهوم المقدرات الجوهرية، أو الكفايات الجوهرية، أو الموارد النادرة للإشارة إلى المعنى ذاته، وقد تم الدمج بين مفهوم المقدرات الجوهرية والمصدر الرئيس للتفكير والتطبيق الاستراتيجي، كما يختلف هذا المفهوم تبعاً لطبيعة الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، وهذا يشير ضمناً إلى أن الموارد والإمكانات يمكن تتحول إلى مقدرات جوهرية وبالتالي تصبح قوة تنافسية للمنظمة، لمفهوم المقدرات الجوهرية (Core Competencies) عدة معانٍ في كثير من المجالات إذ نجد في قاموس اللغة (Merriam - Webster's) ورود كلمة Competencies التي تعني الكفاءة للقيام بشيء ما في الحياة أو امتلاك إمكانات معينة في مجال معين أما معنى كلمة (Core) فهو ذلك الجزء المركزي أو المحوري أو الجوهرية في موضوع معين.

إن الشيء المسلم به هو أن جميع المنظمات تمتلك مقدرات، ولكن أن تكون هذه المقدرات جوهرية فهذا ما تسعى إليه المنظمات ولا يحققه إلا البعض منها، فالمقدرات حتى تكون جوهرية يجب

أن توطر الأسس لأنشطة المنتج والسوق وأن تسهم في تحقيق قيمة للمستهلك ودورها في تمييز المنظمة عن غيرها من المنافسين، وعلى هذا الأساس، فإن المنظمات الناجحة هي التي تكون قادرة على استغلال مقدراتها الجوهرية ضمن بيئتها التنافسية (القطب، 2012، 115).

تبين حسب آراء الباحثين في الأدبيات التي جرى البحث فيها تعدد المفاهيم التي تناولت المقدرات الجوهرية، وفيما يلي عرض مجموعة مختارة من المفاهيم.

الجدول (4) مفاهيم المقدرات الجوهرية حسب آراء عدد من الباحثين.

ت	الباحث	المفهوم
1	Prahalad & Hamel (1990:113)	مجموعة الموارد المتمثلة بالموجودات الملموسة وغير الملموسة والأنشطة المهمة التي تستطيع المنظمة من خلالها أداء المهام بكفاءة وفاعلية وتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على منافسيها.
2	George (1997:66)	مزيج من المهارات والقدرات التي تخلق قيمة متفردة في السوق وتمنح المنظمة التميز على الأمد الطويل إذا تم فهمها وإدارتها بشكل مناسب. من قبل العاملين باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
3	Harrison and John (1998)	مقدرة المنظمة في تطوير استراتيجياتها وترابط قدراتها وقابلياتها بما يضيفي على أدائها ميزة تنافسية تعد سمة في الدخول إلى الأسواق المحتملة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.
4	بوشناف (2000، 58)	تمكن التكنولوجيا الناتجة من التداخل بين مجموعة من أنشطة الشركة تسمح هذه المقدرات بإنشاء موارد جديدة للشركة لتحل محل الموارد المستخدمة، وتسمح أيضا بالتطوير وتحقيق أهداف الشركة.
5	Hitt et al (2001)	عملية تعلم جماعية تستهدف تطوير قدرات متميزة يصعب تقليدها، وتستند إلى نظرتين أولهما المستندة إلى الموارد، وثانيهما المستندة إلى القدرات الديناميكية.
6	Thompson & Strikland (2003)	المقدرات الجوهرية للمنظمة تستقر في أفرادها ورأسمالها الفكري وليس في موجوداتها المدرجة في ميزانيتها العمومية وفي علاقة القابلية التنظيمية للمنظمة بمقدراتها

موارد أو قابليات تتسم بكونها قيّمة، وفريدة، وصعبة التقليد أو مكلفة في التقليد، وغير قابلة للاستبدال	Wheelen & Hanger (2004:82)	7
مورد رئيس مهم جدا يمكّن المنظمة من تحقيق التفوق من خلال التعلم ونشر المعرفة داخل المنظمة، إذ تسهم في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، لذا فإن المقدرات الجوهرية تكون من داخل المنظمة موجهة نحو البيئة الخارجية تسهم في إضافة القيمة للمنظمة.	Deist & wirterton (2005: 33)	8
مجموعة المهارات والتكنولوجيا التي تمكن المنظمة من تقديم المنافع للزبائن والتي تميز المنظمة عن بقية المنافسين "	محسن النجار (2006:54-53)	9
أي شيء تقوم بإنتاجه المنظمة بصورة أفضل من المنظمات المنافسة، والتي ربما تستند الى رأس مال أو موارد بشرية صعبة التقليد أو تكنولوجيا او براءة اختراع أو أي شيء غير ممكن التقليد بسهولة.	Schreoder (2007:20)	10
إنها الأشياء التي تستطيع المنظمة انجازها بطريقة جيدة للغاية "	رشيد وجلاب (2008:143)	11
مجموعة من المهارات والتقنيات التي تمكن المنظمة من تقديم قيمة للزبائن.	Nakiwala,2010,1 1	12
أساسية ومركزية لتنافس المنظمة وتحقق لها الأرباح، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، غالباً ما تكون ثمرة التعاون بين مختلف أقسام المنظمة ونتاجة عن المعرفة الجماعية، كما أنها تكمن في الأفراد العاملين في المنظمة وليس في الموجودات المدرجة في الميزانية.	الجنابي (2012:102)	13
مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والقابليات والاتجاهات التي تستخدمها المنظمة في تحسين اداء العاملين وبما يساعدهم على انجاز اعمالهم بكفاءة.	Agbada (2013:75)	14

15	Blawat (2014:185)	أنها مجموعة من المهارات أو الخبرات المشتركة التي تطورها المنظمة بمنهجية استثنائية، ولا يشمل اختصاصها الأساس الأصول المادية بل هو قدرة المنظمات في بعض الأنشطة، إنه شيء يمكنك القيام به بشكل أفضل من المنافسين.
16	Campos (2015:450)	تساعد الشركة على الاستفادة من خبرتها في تحديد فرص النمو واستغلالها، وتؤكد الفرضية الأساسية المقدرات الجوهرية أنه إذا كانت الشركة تعرف ما هو ممتاز حقا في حد ذاته، فإنه يمكن الاستفادة من المعرفة لكي تنمو داخل الأسواق القائمة.
17	Kabue & Kilik (2016:105)	الأنشطة التي تؤديها المنظمة يشكل أفضل بالنسبة لمنافسيها، بإضافة قيمة فريدة من نوعها لزيائنها، يتم تطوير المقدرات الجوهرية من خلال الجمع بين موارد المنظمة ويمكن أن تكون بمثابة مصدر للميزة التنافسية في المنظمة، والمقدرة الجوهرية هي قدرة المنظمة على تنسيق قدراتها المحددة لتتناسب مع احتياجات السوق، وتكون للمقدرات قيمة وقدرات نادرة ومكلفة صعبة التقليد وغير قابلة للمحاكاة من قبل الغير.
18	عبد الكريم، محمد (2019:449)	المهارات والخبرات والعمليات والأنشطة التي تمتلكها المنظمة، وتحافظ عليها، وتطورها باستمرار من أجل استغلالها في التميز عن الآخرين والتفوق عليهم.
19	سليمان، روؤف (2020)	المهارات والقدرات التي تمتلكها المنظمات وتحافظ عليها وتطورها باستمرار من اجل الحفاظ على موقعها التنافسي.

المصدر: إعداد الباحثة

يتضح من خلال التعاريف المشار إليها اختلاف آراء الباحثين حول مفهوم المقدرات والمصطلحات المرتبطة بها والمتمثلة بالموارد والقدرات، يضاف الى ذلك وجود تداخل واضح بين هذه المفاهيم، وبناء على ما تقدم يمكن أن نستنتج أن المقدرات الجوهرية:

- 1- موجودات معرفية تتسم بالتكامل، وتساعد المنظمة في الحصول على عوائد أعلى من العوائد الاعتيادية من خلال تنسيق استخدام الموارد المختلفة للمنظمة.
- 2- تمنح المنظمة قدرة ذات قيمة تنافسية لايمكن مضاهاتها من قبل المنافسين.

3- تشكل الأساس الذي تركز عليه الميزة التنافسية للمنظمة.

4- تعزز الموقع التنافسي للمنظمة.

5- تسهم في إضافة قيمة للزبون.

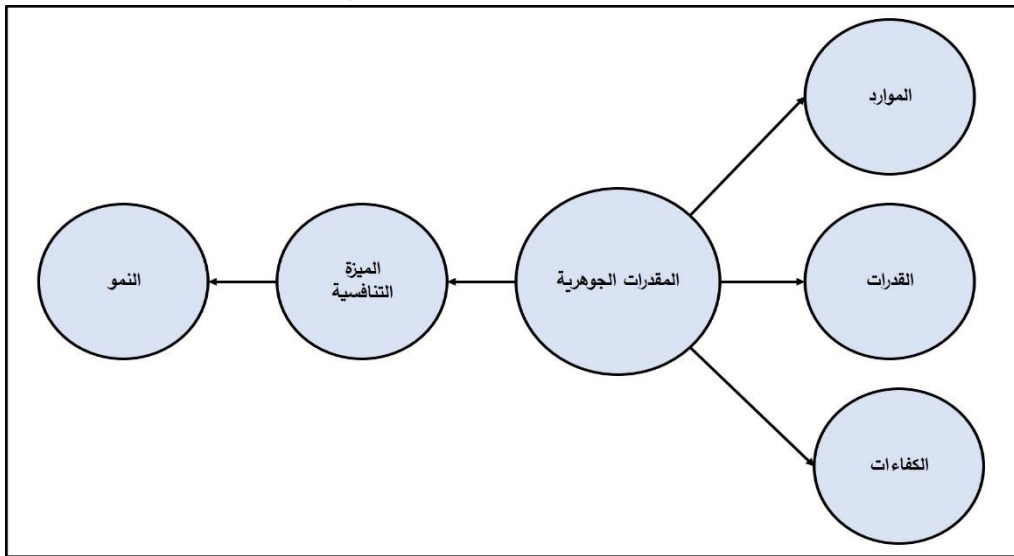
وعليه تعرف الدراسة الحالية تعريفاً إجرائياً للمقدرات الجوهرية على أنها مزيج من الموارد والمهارات المتنوعة الميكانيكية والتكنولوجية والقدرات والخبرات، فضلاً عن الأنشطة والعمليات التي تخلق قيمة متفردة في السوق وتمنح المنظمة تمايز بعيد الأمد إذا تم فهمها وإدارتها بشكل مناسب.

رابعاً: أهمية المقدرات الجوهرية

تعتمد الشركات وبشكل كبير على ما تمتلكه من موارد وقدرات بغية تفعيل دورها وتحقيق السبق في خضم التنافس المحسوم بين الشركات في العصر الحالي وتبعاً لذلك نالت المقدرات الجوهرية عناية كبيرة من قبل الباحثين ووفقاً لـ (Macmilan & (Johanson & Scholes 1997:144) (Morden ,2007:436) Tampo 2005:33) (Hill & Jones 2013:84) (الزبيدي وعلق، 2014:298_299) (شحاذاة ، 2015:69) (Kawshala 2017 :255). (الدليمي، وآخرون، 2018، 83)

أشار كل من عبدالكريم ومحمد (2019) (النجار و صالح (2020) الى أن أهمية المقدرات الجوهرية تبرز بوصفها مؤشراً على قدرة المنظمة في التفوق على منافسيها، وبناء ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تطوير رؤية استراتيجية بعيدة الأجل ترسخ هدف قادة المنظمة لخلق، وحماية المقدرات الضرورية، وتعد أهم العوامل الأساسية التي تسهم في التكيف مع البيئة الديناميكية وخلق القوة في المجال التنافسي للوصول إلى ابتكار أنماط جديدة، وتتشكل من الموارد الثمينة والنادرة والقدرات الفردية التقنية والمنسقة والتي تتمثل بالمهارات والخبرات والقدرات المتعددة التي يمتلكها العاملون من خلال أفكار ومقترحات جديدة فضلاً عن ثقافة مناسبة ومجموعة القيمة المضافة للتحفيز والتطوير والتعاون ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكي تصبح في موقع ريادي لا بد لها أن تضع مجمل إمكانياتها لمواجهة ظروفها البيئية الداخلية والخارجية (نقاط القوة والضعف، نقاط الفرص والتهديدات) وما يتمتع به منافسوها ومحاولة الاستفادة منها لصالحها، وامتلاك المقدرات الجوهرية يلعب دوراً مهماً في نجاح المنظمات بحيث يظهر ذلك جلياً على انشطتها، سواء كانت إنتاجية أم خدمية، تمكنها من تحقيق نجاحات مستمرة وبقاء مدة أطول في بيئة طالما يسودها التغير المتسارع بالتطورات التقنية والنهوض التكنولوجي، كما تتجسد أهمية المقدرات الجوهرية في المنظمة في رأس مالها الفكري والتنظيمي، وبين الشخلي، والكبيسي (2011:77) تنبع أهميتها في بناء منظمة دائمة التعلم، عن طريق نقل وتوزيع وإعادة نشر الموارد والمهارات للاستخراج الأفكار الجديدة بوصفها موارد خاصة للمنظمة فان ضبطها وإدارتها سوف تحقق للمنظمة مركزاً ومزايا تنافسية من خلال الاستعداد والالتزام

في نشر المعرفة ومشاركتها بين العاملين داخل المنظمة، ووضع الموظفين في المكان المخصص لهم بما يتوافق مع قدراتهم وإمكاناتهم، لرفع مستويات المهارات القديمة وتطوير مهارات جديدة، من خلال التوظيف الجيد للكفاءات والموارد والقدرات في جميع المجالات الوظيفية بما يضمن الفرصة في توسيع نشاط المنظمة من خلال تطور مستوى منتجاتها أو خدماتها بالشكل المبتكر والفريد وصولاً إلى تلبية حاجات ورغبات شرائح أوسع من الزبائن بالتزامن مع إمكانية استخدامها لمواردها وقدرتها بالشكل الرشيد والأمثل (راضي، 2015:47). كما تسهم في تشكيل إستراتيجيات مستقبلية مرنة ووضع خطط منهجية لتطوير القدرات الأساسية المتوافرة في المنظمة وتمكنها من الدخول إلى الأسواق المحتملة وتبنيها النشاطات المتنوعة والمحافظة على أفضل موقع سوقي لها وتسهم في إضافة قيمة للزبون (الكبيسي، 2004:56) تظهر أهمية المقدرات الجوهرية في نيل وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة على المدى الطويل مما يجعلها قادرة على البقاء والنمو، كما موضح في الشكل (3):



الشكل (3) أهمية المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

Source(3) Kawshala (2017) Theorizing the concept of core : integrative model beyond identification. International competencies an Journal of Scientific and Research Publications, 7(2),p: 255–256

إن المقدرات الجوهرية من المصطلحات الحديثة النابعة من داخل المنظمة موجهة نحو البيئة الخارجية تسهم في إضافة قدرة ذات قيمة تنافسية لا يمكن مضاهاتها من قبل المنافسين، هذه المقدرات تساعد في سد الفجوة بين الأداء والفرص (الخفاجي، 2016: 287) تتمثل المقدرات الجوهرية بـ قدرات التفاعل، تنظيم التعلم، الموارد البشرية، والتكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات، فقدرات التفاعل هي القدرات المتفوقة في إدارة الموارد المشتركة بين العديد من الشركات، تنظيم التعلم وهي العملية التي تستخدم فيها

الشركات إستراتيجيات جديدة، وتكنولوجيا المعلومات، والتكنولوجيا هي المتغيرات الاستراتيجية الحيوية في تحقيق القدرة التنافسية، وتتمثل المقدرات الجوهرية في التعلم الجماعي في المنظمة، ولا سما كيفية تنسيق المهارات الإنتاجية المتنوعة وإدماج التيارات المتعددة للتكنولوجيات، وكما في المثال، فإن المقدرات التكنولوجية هي تصنيع المصانع والمعدات، والدراية التصنيعية، والدراية الهندسية وأدوات ضمان الجودة ومقدرات الزبائن هي معرفه احتياجات الزبائن وعملياتهم وتوزيعهم وقناه المبيعات، وقناه الاتصالات سمعه الشركة، العلامة التجارية، وتؤدي هذه المعارف والدراية الغنية والخبرة إلى القرارات حول تطوير المنتجات الجديدة، إذ أن تطوير المنتجات الجديدة أمر حاسم لأنه يصف مدى تجسد المقدرات الجوهرية بطريقة منهجية مجربة في كيفية القيام بأعمال جيدة بشكل فريد(عبد الكريم، محمد2019:450)

عن طريق ما تقدم تبين أن المقدره الأساسية للشركة تمكنها من تطوير استراتيجيتها للحفاظ على مركزها الأفضل في السوق فضلا عن صياغة استراتيجياتها المستقبلية ووضع خطط منهجية لتطوير القدرات الاساسية المتوافرة في المنظمة وتحسين أدائها ثم التفوق على منافسيها وأن تكون المنظمة أكثر مرونة من خلال تمكين العاملين ومساعدتهم في تحديد وتعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف وبناء منظمة دائمة التعلم من خلال تبنيها الأفكار الجديدة تزويد المنظمة برؤية واضحة حول قدرات ومعارف الموظفين بها، إن إدراك المنظمة لمقدراتها الجوهرية يساعدها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال المحافظة أو إنتاج منتجات جديدة، وإدراك التصميم التنظيمي، فضلا عما سبق يمكننا أن نستنتج أن المقدرات الجوهرية هي:

- 1- مزيج من الموارد والقابليات والأنشطة و العمليات و المعرفة داخل المنظمة.
- 2- تعد حجر الزاوية في بناء الميزة التنافسية المستدامة.
- 3 - ما تجيده المنظمة بشكل أفضل من مثيلاتها
- 4- تسهم بحد كبير في اضافة قيمة للزبون.
- 5-جاءت المقدرات الجوهرية نتيجة لتراكم خبرات سنوات في مضمار العمل والاختصاص.

خامساً: مصادر المقدرات الجوهرية:

إن رفاهية المنظمة وقدرتها التنافسية تعتمد بشكل كبير على العوامل الداخلية مثل الموارد والقدرات وهنا يكمن المفتاح الحقيقي للميزة التنافسية (Andrsson&Ramos 2011:18) والتي تعد أساساً للتفوق على المنافسين أو إضافة قيمة للمنظمة لتحقيق الميزة التنافسية لها من خلال مصفوفة ربط موارد المنظمة المميزة مع مقدراتها الجوهرية التي تحقق قيمة إستراتيجية مضافة لها، إذ يكون هذا الترابط صعب التقليد من المنافسين وبما يحقق لها التمايز، كما موضح في المصفوفة في الجدول (5).

الجدول (5): مصفوفة علاقة بين الموارد والمقدرات والميزة التنافسية

التفوق على المنافسين وصعوبة التقليد	التماثل مع المنافسين وسهولة التقليد	
الموارد المميزة	الموارد الضرورية	الموارد
المقدرات الجوهرية	المقدرات	المقدرات

Source: Johnson, Gerry & scholes, kevamk, (1997), "Exploring Corporate Strategy, prentice hall, P:154.

سادساً: أهداف المقدرات الجوهرية

أكد الباحثون والكتاب في حقل الإدارة الإستراتيجية ومنذ بداية تسعينيات القرن الماضي على أن المفاتيح الرئيسية والمرتكزات المهمة التي تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق ميزتها هي المقدرات الجوهرية، ولأجل تدعيم وتفعيل النشاطات والعمليات التي يمكن من خلالها بناء وتطوير المقدرات الجوهرية، فيما يلي عرض مجموعة من الاهداف (Waddlle.2002:46):

1- التركيز الاستراتيجي والذي يتضمن الرؤية الشمولية للمنظمة وإمكانية توظيف هذه الموارد والمقدرات المتاحة بما يحقق النجاح الاستراتيجي في بيئتها الداخلية والخارجية والذي يركز على مقدرات التعلم الاستراتيجي ومقدرات المحتوى الاستراتيجي ومقدرات التغيير الاستراتيجي.

2- التأسيس لبنية تحتية من خلال إعادة بناء إجراءات تكاملية وضمن مدة زمنية محددة تضمن للمنظمة تكامل مواردها وقابلياتها وبما يحقق الديمومة لهذه الموارد والقابليات لتحقيق المنظمة سلسلة قيمة متفردة عن منافسيها.

3- إدارة الوقت بكفاءة وفي الوقت المناسب وبسرعة تفوق منافسيها وخصوصا في استثمار وبالموارد والقابليات ذاتها التي يمتلكها المنافسون لتحقيق الميزة التنافسي.

4- استدامة الميزة التنافسية، بما يحقق دينامية المقدرات الجوهرية للمنظمة. تدرك المنظمة خواص المقدرات في سعيها لبناء مقدراتها، التي تسهم في إنتاج أو إعادة إنتاج أنواع جديدة من المقدرات الجوهرية إن التشخيص والتحليل للنظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية وطرائق التكامل مع هذه النظم لتنسجم مع ثقافة المنظمة وتؤسس لبناء ممارسات واسعة ومنطقية لنجاح المنظمة في مسؤوليتها الاجتماعية يمكّنها من عقد شراكات منظمة وتحالفات إستراتيجية لخلق مهارات تقليدية وتشير لجنة المفوضية الأوروبية (European Commission) وضح فريق من الخبراء (Expert Panel) مجموعة من الأهداف وأتفق كل من (الزبيدي دحام تنادي وحسين وليد، 2014:30) إلى أن أهداف المقدرات الجوهرية للمورد البشري تتمثل:

1- تقديم قاعدة منظمة للتدريب، وتخويل الصلاحية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية، بـ تقييم المتدربين أثناء عملية التدريب وبعدها.

2- تحديد طبيعة التقنيات المطلوبة لتطوير المقدرات الجوهرية المتوافرة لدى المنظمة.

3- تقوية ثقافة المنظمة وتصميم وتطوير المنهج التعليمي للعاملين بصورة متكاملة لدى المنظمة.

4- تنسيق الجهود وتحديد المناطق الوظيفية التي تحتاج إلى مقدرات معينة دون غيرها من الوظائف وإعداد دليل لتوجيه العاملين لإنجاز النتائج الجيد.

5- إعداد قائمة تقييم ذاتي لتدقيق المهارات المتوافرة في المستويات المختلفة.

سابعاً: أنواع المقدرات الجوهرية

اختلفت الآراء حول عدد المقدرات الجوهرية وأنواعها، فمن حيث العدد فلا يوجد اتفاق حول عدد محدد لهذه المقدرات في المنظمة، فقد بين (Parhald & Hamel,1990) بأنه قد تتوافر للمنظمة (5 او 6) مقدرات جوهرية، وأن المنظمات التي التي تدرج قائمة فيها (20 او 30) مقدره جوهرية، فهي في الحقيقة ليست مقدرات جوهرية ، لأنه لا يمكن لأية منظمة أن تمتلك هذا العدد منها (الدليمي ،2006:76). كما مبين في الجدول (6)الجدول

الجدول (6) انواع المقدرات الجوهرية

تصنيف أنواع المقدرات	عدد المقدرات	اسم الباحث والسنة	
1- مقدرات الوصول إلى الأسواق تساعد المنظمة على الاقتراب من زبائنها. 2- المقدرات المتعلقة بالتكامل بين أنشطة المنظمة تساعد على تقديم منتجات وخدمات بشكل أسرع ومع جودة أعلى. 3- المقدرات الوظيفية تساعد المنظمة على تقديم المزيد من المنتجات والخدمات الوظيفية.	3	Hamel & Prahalad 1990	1
1- المقدرات العقلية (التبصر) يتم من خلالها تعلم الحقائق والنماذج التي تعد المحرك الرئيس للميزة التنافسية. 2- مقدرات التنفيذ المتميز تستند إلى الحرفية العالية لدى العاملين المتباينة والتي تؤثر في مخرجات المنظمة.	2	Coyne 1997	2
1- المعرفة الشرطية (معرفة ماذا) التزام العاملين الماهرين بالمعرفة 2- المهارة المتقدمة (معرفة كيف) انتقال المعرفة المكتسبة إلى التطبيق الفعلي لقواعد الانضباط في الحياة الواقعية. 3- فهم الأنظمة (معرفة لماذا) العلاقة العميقة بين الأسباب والنتائج. 4- الابتكار الذاتي (الاهتمام- لماذا) الإرادة والتحفيز والقدرة على التكيف لتحقيق النجاح.	4	Klein 1998	3
1- القدرة الجوهرية مجموعة معارف تميز المنظمة عن الآخرين وتمنحها ميزة تنافسية. 2- القدرات التمكينية ضرورية وليست كافية للتمييز بشكل تنافسي 3- القدرة التكميلية المهارات والمعارف والخبرات والعمليات والتي تملكها المنظمة تحافظ عليها وتطور باستمرار واستغلالها بالتمييز.	3	Pyke al.at 2003	4
القيادة، المفاوضات، إدارة الصراعات، الاتصالات، التسهيلات، العلاقات الشخصية ، المنظمة	7	Dye ,2007 المصدر: عباس، حسين (2015)	5
1- المقدره المتعلقة بالفاعلية الشخصية وإدارة الأفراد (الوعي الذاتي- إدارة الذات- مقدرات التواصل- القيادة والتأثير- إدارة	2	Dowling&Hendeson2009	6

أداء الآخرين) 2- المقدرات الوظيفية المتعلقة بوظائف الفرد.			
1-مقدرات ساكنة. 2- مقدرات ديناميكية	2	Bodwell&Thomas 2010	7
1- مقدرات فنية أو وظيفية . 2- مقدرات إدارية . 3- مقدرات الفرد . 4- مقدرات مفاهيمية .	4	Chouhan&Srivastava2014	8
1- بشرية. 2-تنظيمية. 3- مالية. 4-تكنولوجي	4	عباس، حسين وليد 2015	9

المصدر: إعداد الباحثة حسب آراء الباحثين

ثامناً: معايير المقدرات الجوهرية Criteria for Determining Core Competencies

توجد مجموعة من المعايير لتقويم مقدرات المنظمة وتحديد مدى جوهريتها من أهمها: (الطائي، 117:2007)

1. التميز في المهارات التي تمتلكها الشركة ومدى وجودها لدى المنافسين، فقد تمتلك الشركة مجموعة من المهارات ولكن هذه المهارات اعتيادية، أو قد تمتلك مهارات قليلة ولكنها متميزة.
2. إدامة التميز بالدعم والمساندة من خلال تعزيز التعلم والتدريب في الشركة ومدى قدرتها في بلورة هذه المقدرات وجعلها جوهرية.
3. مقدار القيمة التي تضيقها هذه مقدرات مقارنة بما يضيفه الآخريين.
4. تضي المقدرات طابع التكامل في نشاطات المنظمة، فهذه المقدرات حتى تكون جوهرية يجب أن تسهم في زيادة القيمة الموجودة، فالزبون لا يشتري الإبداع ولكن يشتري المنتجات والخدمات التي تنتج عن الإبداع، فينبغي أن يتحول الإبداع إلى خدمات ومنتجات ملموسة وتتحول المهارات المتميزة إلى نشاطات تحصل من خلالها المنظمة على مكافأة مرغوبة.

5. يجب أن يستند الهيكل التنظيمي في الشركة إلى قوة المقدرات الجوهرية التي تقود القرارات الأساسية في المنظمة.

صفة " الجوهرية " تطلق على القدرات التي تخضع للمعايير، وينبغي أن تكون من المقدرات الأساسية والدرجة التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تتفوق على المنظمات المنافسة وتجعلها قادرة على اقتناص الفرص المتاحة وبالتالي تكون لها الأولوية في فرض شروطها في قطاعات سوق العمل. وقد تكاملت المعايير والمواصفات الخاصة بالمقدرات الجوهرية في إطار أفكار العديد من الباحثين والتي برز منها ما أورده كل من (Hamal & Prahalad) في أبحاثهما للسنوات (1990، 1994) ومن بعدهما تفاعلت الكثير من الآراء واتفق العديد من الباحثين باتجاه تحديد واختيار المعايير والتأكيد على ضرورة توافرها في المقدرات الجوهرية ومنهم: (Newbert 2001) (Barney 1991) (Wheelen & Hanger 2004) وكالاتي :

قيمه، نادرة، مكلفة في التقليد، غير قابلة للاستبدال للتشخيص ولاتمثل القابليات مقدرات جوهرية مستنداً في ذلك الاطروحات (Hitt etal 2001).

1- قيمة Valuable

اتفق كل من (Barne ,1991 : 388) و(Hitt etal , 2001 : 115) و(81 : 2004, Wheelen & Hunger) على انها معيار القيمة لدى المنظمة لاستغلال الفرص أو تحديد التهديدات في البيئة الخارجية التي تمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الكفوءة والفاعلة التي تخلق قيمة للزبائن المستهدفين ، اتساقاً مع ذلك ينبغي أن تكون القابليات قيمة وأن تزود المنظمة بمزايا تنافسية حتى تصبح مقدرات جوهرية .

2- نادرة Rare :

اتفق (Hitr etal ,2001:116) و(Newbert,2001:134)على أن القدرات النادرة التي تمتلكها المنظمة ويمتلكها العدد القليل من المنظمات ومهما كان عدد المنافسين في السوق الحاليين والمحتملين، تكون قدرات القيمة مصدراً للميزة التنافسية، وقد لا تكون هذه القدرات مصدر ميزة لمنظمات أخرى، إن نشوء الميزة التنافسية فقط عندما تطور وتستغل القابليات المختلفة للمنظمة عن تلك التي تتقاسمها المنظمات، فضلا عن عدم وجود قابليات بديلة يمكن أن تستخدمها المنظمات الأخرى لتحقيق المنافع المتحققة نفسها.

3- صعبة أو مكلفة في التقليد والاستنساخ (Costly to imitate Inimitability) .

هي تلك القدرات التي لا تستطيع المنظمات استعمالها وتطويرها بسهولة، وهو الاختبار الثالث الذي ينبغي أن تجتازه القابليات لكي تصبح مقدرات جوهرية . فالأرباح المتحققة من القابليات غير القابلة للتقليد والاستنساخ من الممكن أن تستمر مدة طويلة وتصبح أرباحاً مستدامة. وتتبع الصعوبة في التقليد والاستنساخ على الأقل بسبب واحد أو مجموعة من الأسباب، إن صعوبة التقليد والمحاكاة للقابليات هو قلب المقدرات الجوهرية ذلك لأنه يحدد المنافسة Collis & Montgomery,1995:120). وتتبع الصعوبة في التقليد والاستنساخ بسبب واحد من الخصائص الآتية:

(أولاً) : الظروف الفريدة :

تحصل المنظمة على القابليات الفريدة وتمثل الحالة التاريخية الفريدة التي تمتلكها المنظمة من دون غيرها نتيجة لاستغلالها الموقع المادي الفريد والمميز (Hitt et al.,2001:116). إذ إن الثقافة التنظيمية الفريدة، أو موقع التسهيلات الانتاجية المميز، أو رأس المال البشري الفريد له القدرة على خلق الإكتشافات العلمية الحاسمة واستغلالها من المقدرات التي لا يمكن تقليدها بسهولة (العنزي، 2006:33).

(ثانيا) : المسار التطوري (اعتمادية المسار) :

عدم قدرة المنافسين على الفهم الكامل لكيفية استخدام المنظمة لقدراتها، واكتشاف القابليات التي تمتلكها المنظمة المتراكمة عبر فترة زمنية طويلة ، قد تؤدي الصعوبة في التقليد وكيفية إيجاد الميزة التنافسية وبذا فإن المنافسين لا يمكنهم شراء هذه القابليات فورا من سوق الموارد ، وإنما ينبغي تطويرها خلال الوقت وبطرق خاصة يصعب تسريعها أو تعجيلها.

(ثالثا) الغموض السببي :

هو القابليات التنظيمية التي تنشأ في شبكة معقدة من التفاعلات الاجتماعية والذي يتضمن العلاقات الشخصية والثقة والصدقة بين المديرين والعاملين والمجهزين والزبائن، أو قد تعتمد بشكل حاسم على أشخاص معينين ، وعدّ المنافسون الرابطة من بين القابليات والمزايا التنافسية، تكون القابليات القيمة التي تمتلكها المنظمة أو كيفية إعادة بناء عملية تقليدها واستنساخها عملية صعبة.

(رابعا) المحددات الاقتصادية :

ويحدث ذلك عند قيام المنظمة باستثمارات رأسمالية كبيرة في سوق معين، ولأن فرص السوق محدودة في هذه الحالة وإن كان المنافس يستطيع تقليد قابليات المنظمة، فإنه لا يقدم على ذلك، على وجه الخصوص عندما يكون السوق حساساً لاقتصاديات الحجم.

4- لا يمكن استبدالها: Nonsubstitutable

إن القابليات التنظيمية تصبح مقدرات جوهرية عندما لا يوجد لها مكافئ أو معادل استراتيجي (Barney, 1991: 393). فالمورد يصبح مكافئاً استراتيجياً لمورد آخر عند استخدام أي واحد منها وبشكل منفصل في تنفيذ الإستراتيجيات نفسها، وتعد معرفة الكيف والثقة المتبادلة المستندة إلى علاقات العمل بين المديرين والعاملين من أبرز الأمثلة على ذلك (Hitt et al. , 2001 : 117). وكان (Wheelen & Hunger 2004) قد اعتمدا أفكار (Barney, 1991) وحددا أربعة أسئلة لتقييم مقدرات الشركة (المنظمة) وهي :

1- القيمة **Value**: هل إن المنظمة تزود الزبون بقيمة وميزة تنافسية ؟

2- الندرة **Rareness**: هل إن المنظمات الأخرى لا تستطيع أن تعمل مثيلاً لها ؟

3- القابلية للتقليد **Imitability**: هل إن هذه المقدرات مكلفة بحيث يكون من الصعب تقليدها من قبل المنظمات الأخرى؟

4- المنظمة **Organization**: هل إن الشركة (المنظمة) تُدار وتنظم بشكل يؤدي إلى استغلال الموارد ؟

وقد أورد بعض الباحثين ثلاثة معايير، يشترط توافرها في المقدرات التي تمتلكها المنظمات لكي تكسب صفة " الجوهرية " وهي تتقارب مع ما ذكر في أعلاه وتبحث في مفاهيم مكملة وداعمة:

1- قيمة الزبون **Customer Value**: بمعنى أن تسهم مقدرات المنظمة بصفة معتبرة في القيمة التي يدركها الزبون في المنتج النهائي.

2 - تميز المنافسين **Differentiation Competitor**: ويحصل عندما تفوق مقدرات المنظمة ما يمتلكه منافسوها، بحيث يصعب عليهم تقليدها.

3 - المرونة (القابلية للتمدد أو التوسع) **Extendibility** :

ولخص (الشمري، 2011: 91) مجموعة من الخصائص أو المقاييس التي تتعلق بموارد المنظمة التي تمكنها من تحويلها إلى مقدرات جوهرية تساعد في تحقيق ميزة تنافسية وهي (الندرة، وثمينية والاستدامة، والديناميكية، والتنظيم، ومكلفة التعقيد (غير شفافة)، وارتباطها بالأهداف، وإمكانية الامتلاك

وإمكانية التوسع، وعدم القدرة على التقليد، وعدم القابلية على الاحلال، وعدم القابلية على التحويل وعدم القابلية على الاستبدال).

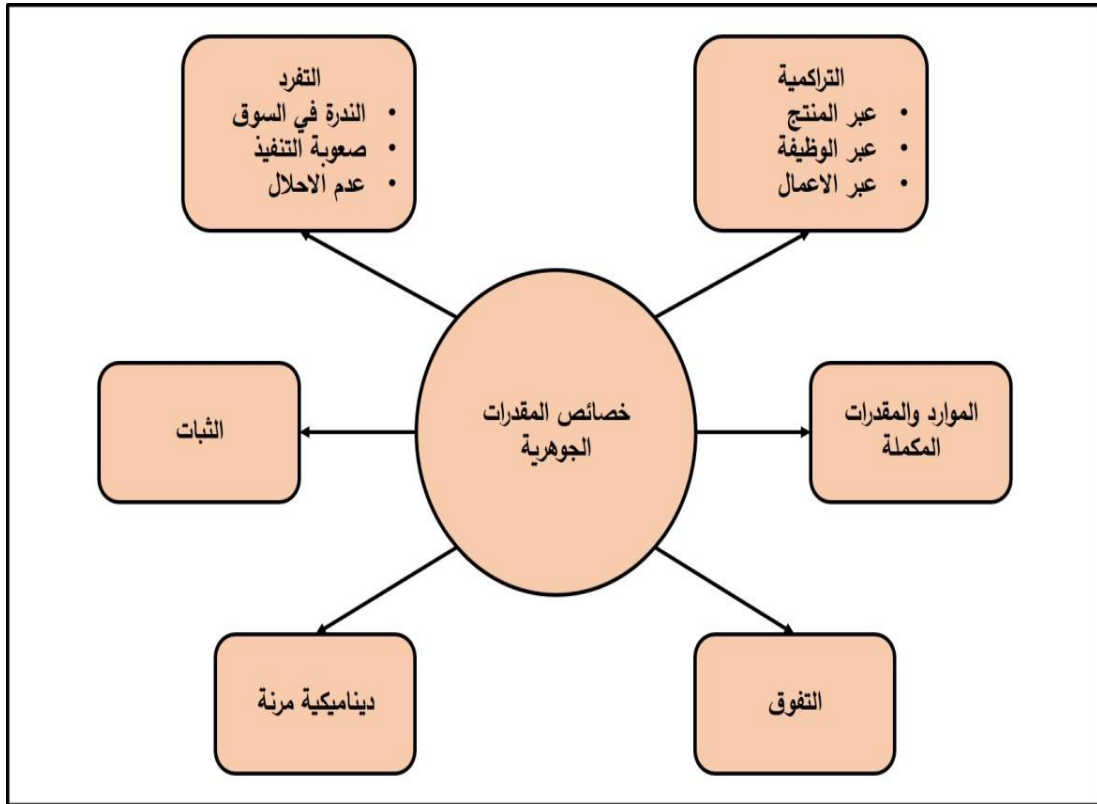
يظهر مما تقدم، أن توفر المقدرات الجوهرية وفقاً للمعايير التي تم التطرق إليها يحقق للمنظمة ميزة تنافسية، ويعني ذلك أن فرصها في البقاء والتطور والنمو تكون أكبر من المنظمات الأخرى المنافسة.

تاسعاً: خصائص المقدرّة الجوهرية

Core Competences Characteristics اتفق كلاً من الباحثين

(Zhang,1999:106–111) (White,2004:247)(Morden,2007:434)

(Barney&Hesterly,2010:81)، (الياسري، والشمري 2015:33)، (عيدان 2019:27)، (النجار وصالح 2020:65) كما موضح في الشكل على أن أهم ما يميز المقدرات الجوهرية عن المفاهيم المرادفة أو المرتبطة بها أنها تتمتع بست خصائص كما في الشكل (4).



الشكل (4): خصائص المقدرات الجوهرية

المصدر: النجار وصالح (2020) تامين المقدرات الجوهرية كضمان لتحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق المصرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية. المجلد 10 (5).

1- التراكمية Collectiveness

بما أن التراكمية تجعل مقدرة المنظمة تتصف بالشمولية، وأن المقدرات الجوهرية تمثل حالة من التآزر أو التعاون بين بعض نشاطات الأعمال الخاصة بمنظمة ما، وتكون مفيدة في مجال الأعمال، وإن هذه المقدرات في ظروف عديدة تمكن المنظمة من الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة أو تقديم منتجات جديد (Prahalad & Hamel, 1990:113). وبهذا الخصوص، هناك ثلاث سمات قد تستخدم في وصف خصيصة التراكمية وهي:

أ- عبر المنتج Across - Product

من الضروري امتلاك المنظمة المقدرات الجوهرية وإضافة قيمة للمنظمة من خلال تكامل موجودات ومهارات متعددة، والقدرة على تسليم منتجات وخدمات متنوعة. فعلى سبيل المثال نتيجة لتكامل المهارات البصرية، والالكترونيات المصغرة، استطاعت شركة Canon من خلال استخدام القدرات التي تتمتع بها في مجال البحث والتطوير أن تؤسس لنجاحها في مجال انتاج مجموعة منتج تبدأ بالناسخات الليزرية وصولاً إلى المعدات التي تعمل بالأشعة السينية.

ب- عبر الوظيفة Across - Function

المقدرات الجوهرية يجب أن تشكل من خلال تكامل جهود فرق متعددة على مستوى نشاطات او فعاليات المنظمة، إذ إن وجود المقدرة يعد أمراً حاسماً أو ضرورياً لنجاح أو تفوق العمليات الوظيفية فعلى سبيل المثال، إن قدرة شركة (Black & Decker) نشأت من خلال التقنية والجهود المشتركة للباحثين ومهندسي تطوير المنتج، علماً أن هذا التكامل قد ميز وظيفية البحث والتطوير للشركة المذكورة وسط المنافسين لها0

ج- عبر الأعمال Across - Business

كثيراً ما تكون المقدرة عنصراً أساسياً من عناصر عملية نشاط الأعمال عندما تتكامل أفقياً عبر المجالات الوظيفية للمنظمة، وأن مفهوم المقدرات الجوهرية لـ (Prahalad & Hamel) أكد بشكل خاص على أهمية المقدرات العابرة لحدود وحدات الأعمال في المنظمات متعددة النشاطات أو وحدات الأعمال الاستراتيجية وأن وجود مثل هذه المقدرات يؤدي إلى تحقيق تكامل أفضل لوحدات الأعمال الإستراتيجية.

2- التفرد Uniqueness

لقد أكدت جميع مداخل الإدارة المعاصرة على أن التفرد يعد خصيصة بارزة للمقدرات الجوهرية، إذ يمكن أن يكون أداة أو وسيلة لمنع المنافسين من تجريد المنظمة من الميزة التنافسية الخاصة بها

والناجمة عن امتلاكها لمقدرة ما. لكي تكون الموارد مقدرات جوهرية ومصدر للميزة التنافسية يجب أن تكون غير متوافرة لباقي المنظمات ولا يمكنها امتلاكها و بالتالي فإن هذا يضمن امتلاك المنظمة مقدرة جوهرية تنفرد بها عن باقي المنظمات في حالة حصولها على مثل هذه الموارد . لكون الاستراتيجيات تتطلب مزيجاً من الموارد والقابليات لا تمتلكها باقي المنظمات المنافسة والإ فلن تستطيع أن تحقق الميزة التنافسية حتى لو كانت هذه الموارد ثمينة (Dess al et. ,2007:9) (Barney & Hesterly , 2010 : 89) ولمعرفة ندرة المقدرات يتم طرح التساؤل الآتي (هل الموارد الحالية يتحكم بها عدد محدود من المنظمات المنافسة؟) إذا كان جواب المنظمات " نعم " يمكن وصفها مقدرات ثمينة ونادرة ولتحقيق خاصية التفرد يجب توافر واحدة أو أكثر من السمات الآتية:

أ- الندرة في السوق Rare in Market

امتلاك المنظمة واحدة أو أكثر من القدرات البارزة، تستطيع المنظمة أن تتمتع بميزة تنافسية من خلال تنفيذها لاستراتيجية خلق القيمة المستندة إلى هذه القدرات. على سبيل المثال، قدرة شركة Sony في مجال صناعة الإلكترونيات المصغرة تعد من القدرات النادرة في أسواق الإلكترونيات العالمية. لذلك استطاعت الشركة المذكورة أن تحمي الميزة التنافسية التي تتمتع بها في هذا المجال لمدة طويلة مقارنة بالشركات المنافسة لها، ومن الملاحظ حتى تتحقق سمة الندرة، لا يعني بالضرورة أن تكون هناك قدرة خاصة مملوكة من قبل منظمة معينة، بل هناك من يعتقد أن الندرة قد تتحقق من خلال اعتمادية المسار أو الخبرة الخاصة بمنظمة معينة والمكتسبة عبر تاريخ عملها الطويل.

ب- صعوبة التقليد Inimitability

وتشير إلى المدى الذي لا يمكن فيه تقليد موارد أو قدرات منظمة ما من قبل المنافسين. فإذا كان المورد أو المقدرة تتميز بصعوبة التقليد، فإن هذا النوع من المقدرات سيحقق قيمة إضافية للمنظمة، ويساعد المنظمة على الاحتفاظ بالتفوق، والجدير بذلك، انه تنشأ صعوبة التقليد من عدم توافر المعلومات اللازمة بشكل كامل، لدى المنافسين حول مقدرة معينة مشوشة أو ناقصة، ففي مثل هذه الحالة تستطيع المقدرة أن تحمي خصوصيتها لمدة اطول. فعلى سبيل المثال، مقدرة (Wal-Mart) اللوجستية تجسدت في عملية معقدة من خلال توافق عدد من الأدوات (الاتصالات عبر الأقمار الاصطناعية، أنظمة الطلب الإلكتروني..الخ). وعلى الرغم من أن المنافس الرئيس للشركة المذكورة هي شركة (K-Mart)، تمتلك القدرة على اكتساب الأدوات المذكورة، إلا أنه طالما أن المقدرة المشار إليها قد تطورت عبر الأنشطة الوظيفية بشكل غير منظور بالنسبة لشركة (K-Mart)، فعليه فإن الشركة المنافسة لازالت غير قادرة على محاكاة القدرة اللوجستية التي تتمتع بها شركة (Wal-Mart).

ج- عدم الإحلال أو الاستبدال Non –Substitutability

يعد الإحلال أو الاستبدال تهديداً خطيراً لقيمة المقدر الجوهريّة، وكما أن وجود البدائل يعني أن المقدر لا تستطيع الاستمرار لمدة طويلة في خلق القيمة المميزة للزبائن. فعلى سبيل المثال، عندما قامت شركة Canon بتحدي المركز السوقي لشركة Xerox المهيمنة في سوق الناسخات متوسطة الحجم، إلا أن امتلاك شركة Xerox لشبكة خدمات واسعة كانت تشكل عائقاً كبيراً أمام شركة Canon. ولكن بعد أن استطاعت شركة Canon تطوير مقدر تصميم منتج مميزة، جعل من الشركة المذكورة قادرة على تقديم منتجات ذات جودة عالية وخفضت الحاجة إلى الخدمة، مما أدى إلى الحد من فاعلية شبكة خدمات شركة Xerox ثم فقدان الشركة المذكورة لقدرتها في خلق القيمة للزبون

3- الموارد والقدرات المكملّة Complementary Resources & Capabilities

تشير إلى ضرورة تنظيم المنظمة لنفسها بشكل يجعل منها قادرة على استغلال الموارد والقدرات المتاحة لها، وبما يضمن تحقيق أفضل أداء مبتغى منها. ويتضمن عنصر التنظيم عدداً من المكونات وهي هيكل إعداد التقارير الرسمية ونظم الرقابة الإدارية وسياسات التعويض، وأن هذه المكونات غالباً ما يطلق عليها بالموارد والقدرات المكملّة وذلك لعدم قدرتها على توليد ميزة تنافسية بمفردها، إلا أن دمجها مع الموارد والقدرات الأخرى يمكن المنظمة من الوصول إلى فهم أفضل لسبل تحقيق الميزة التنافسية.

4- التفوق Superiority

يفترض أن يضيف المورد قيمة من قدرة المنظمة على تلبية رغبات الزبائن بطريقة أو أسلوب يتفوق على قدرات المنافسين للمنظمة من خلال اسهامه في منح قيمة للزبون، وتشتق هذه القيمة من قدرة المورد على مساعدة المنظمة في استغلال الفرص، أو تحييد تهديدات البيئة الخارجية.

5- الثبات Durability

عندما يكون تفرد المقدر الجوهريّة سريع الزوال عندئذ تكون الميزة التنافسية قصيرة الأجل وذات قيمة محدودة، والعكس هو الصحيح، وأن مدة بقاء تفرد المقدر غالباً ما يرتبط بدورة حياة المنتج، والتكنولوجيا، وخير مثال على ذلك، لا يستمر التفرد في مجال صناعة الكومبيوتر مدة طويلة من الزمن لقصر دورة حياة المنتج والتكنولوجيا.

6- ديناميكية مرنة:

تشمل مجموعة متنوعة من الأنشطة تتضمن وظائف ومنتجات المنظمة، مما يجعلها قادرة على استجابة البيئة الداخلية السريعة والتكيف مع البيئة الخارجية وظروف السوق المتغيرة، ويمكنها من تعزيز موقف المنظمة الاستراتيجي وموقفها التنافسي في بيئة الأعمال.

اتفق (الكبيسي، والشيخلي، 2011) مع (Mazzarol & Soutar, 1999:296) على ثلاث خصائص أساسية للمقدرات الجوهرية هي:

1. التوقيت: تطوير الشركة لمنتجاتها بمدة زمنية لا يستطيع المنافسون محاكاتها.
 2. الربط بين المهارات والموارد بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها.
 3. الموارد وكفاءة المهارات: أي الطاقة الاستيعابية للمنظمة باكتساب المهارات الجديدة والتي تفوق الطاقة الاستيعابية للمنافسين.
- وأضاف (نجم ، 2008:161) ما يأتي :

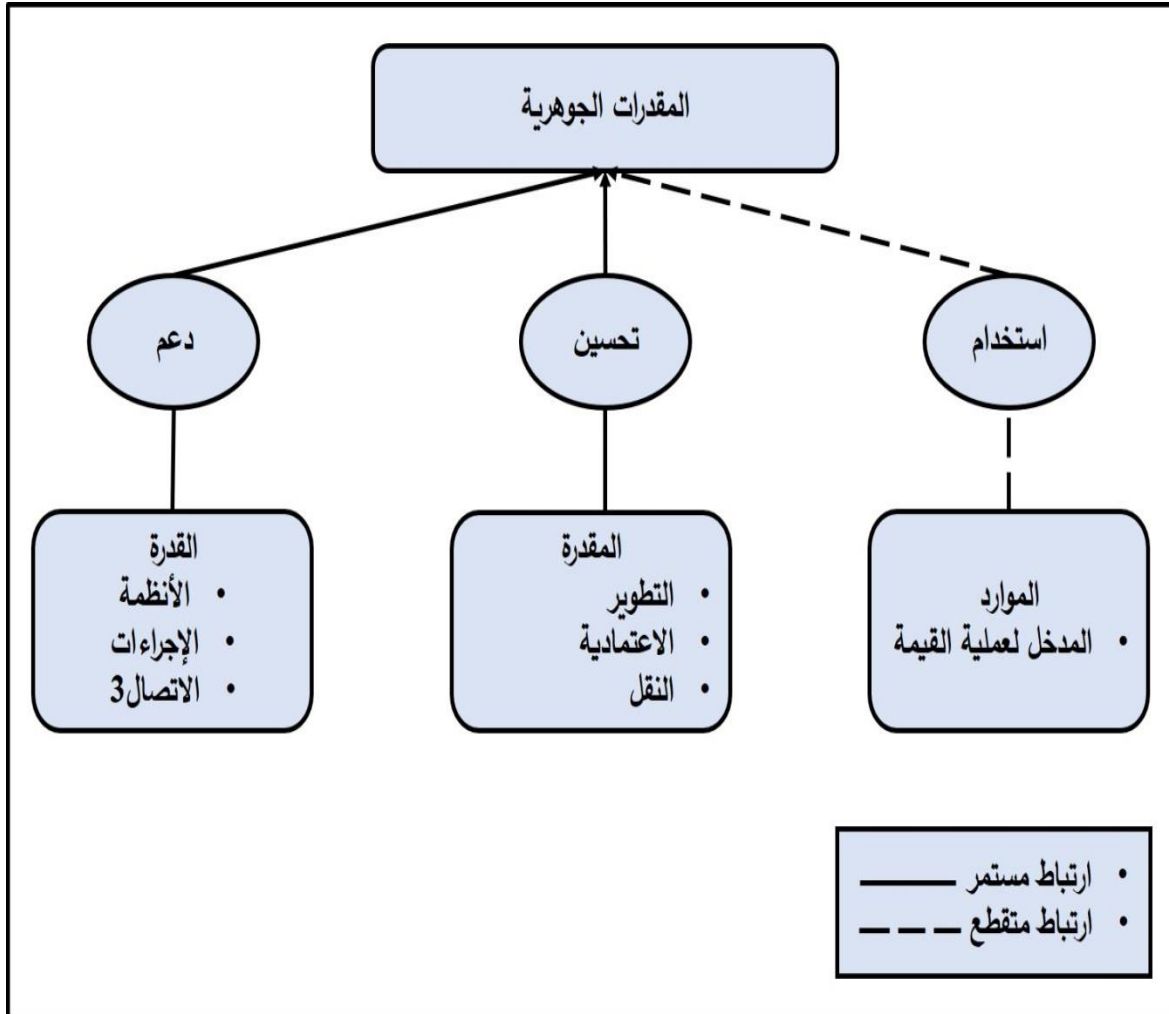
1. المعرفة الخاصة بالشركة والتي لا يمكن تقليدها بسهولة بوصفها معرفة مميزة.
2. التمكين التكنولوجي والفعالية البشرية (قدرة الفريق الشخصية أو الأساسية) لاكتساب القدرات الأساسية للتجديد المستمر للشركة.
3. التمييز في العمليات لتوفير منتجات وخدمات عالية الجودة أو فعالة من حيث التكلفة للمنافسين.
4. طبيعة العلاقة مع العميل التي تتعلمها الشركة من الزبائن كمصدر ديناميكي لتنمية الاحتياجات والرغبات.

عاشراً: نماذج المقدرات الجوهرية

تباينت آراء العديد من الباحثين وحسب وجهات نظرهم حول نماذج كثيرة للمقدرات الجوهرية، إذ إن التمييز بين هذه النماذج يكون خيار المنظمة النموذج الذي يوائم طبيعة عملها وتوجهاتها المستقبلية، وفيما يأتي عرض لهذه النماذج طبقاً لآراء عدد من الباحثين.

1- نموذج (Urbn Ljungquist,2008)

ركز الباحث في هذا النموذج على تحديد المقدرات الجوهرية وتطويرها من خلال الاستعانة بالمفاهيم المساعدة المتمثلة بالموارد، والقدرات، والمقدرات، و تأثير خصائصها في المقدرات الجوهرية ويمثل برنامج تطبيقات تم اختباره في عينة من الشركات الأمريكية، كما موضح في الشكل(5).

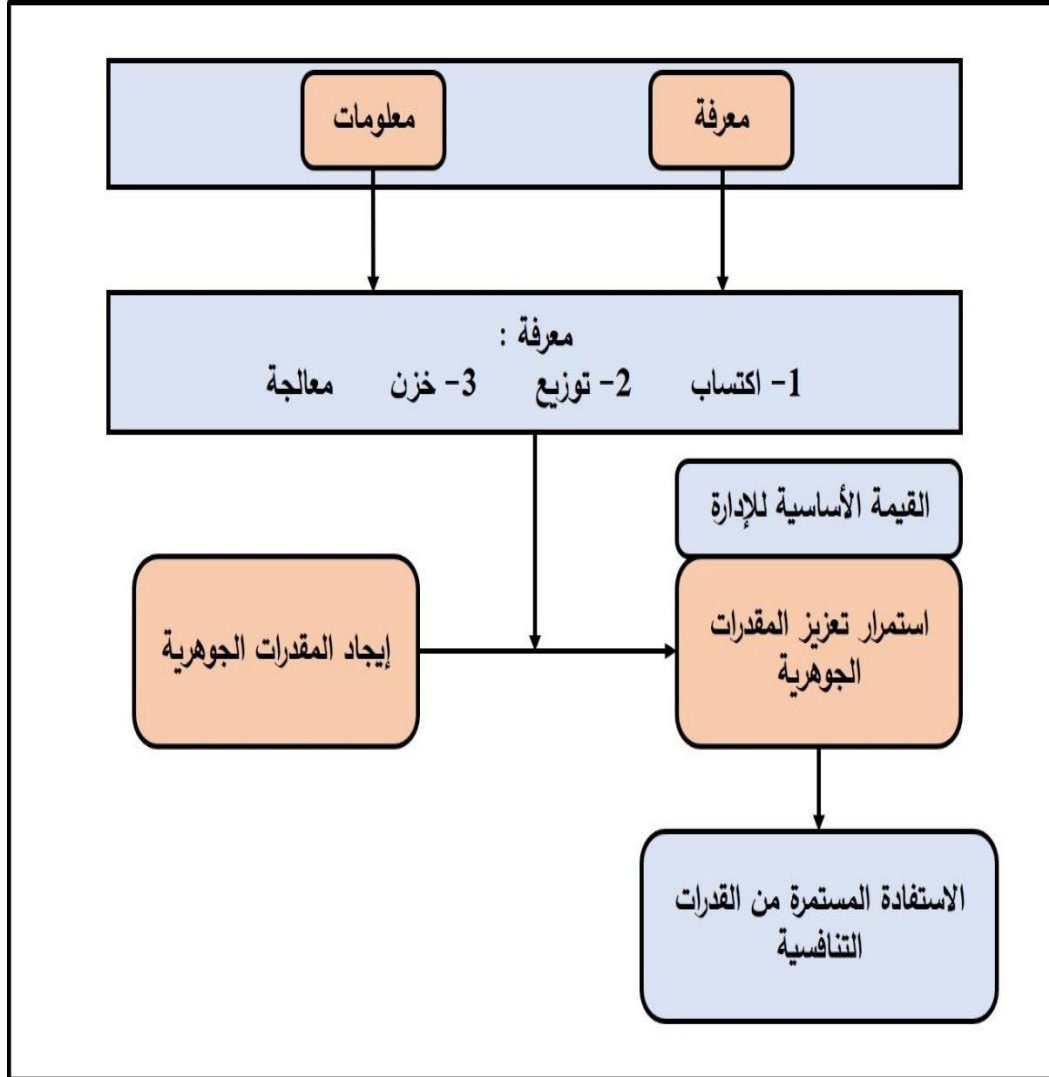


الشكل (5): نموذج (1) (Urbn Ljungquist 2008) المقدرات الجوهرية.

Source: Kerstin, Broden , (2008) , Core Competencies Matters : Preparing For a New Agenda ' . Thesis For the Degree of Doctoral of Philosophy. Vaxjo University, Sweden P30.

2- نموذج (Qi & Xiang ,2008)

يوضح هذا النموذج قدرة المنظمة على نقل المعلومات والمعرفة من الفرد أو من مجموعات صغيرة من الافراد إلى المستوى الكلي للمنظمة، وإن المفتاح الأساس لانتشار هذه العناصر يتم من خلال قدرتها في بناء منظمة متعلمة، والتي تقوم بخلق معرفة ذات قيمة ومؤثرة عن طريق نشرها في عملياتها وأنشطتها الداخلية وتمثل هذه المعرفة مقدره جوهرية تكسب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة كما مبين في الشكل (6).

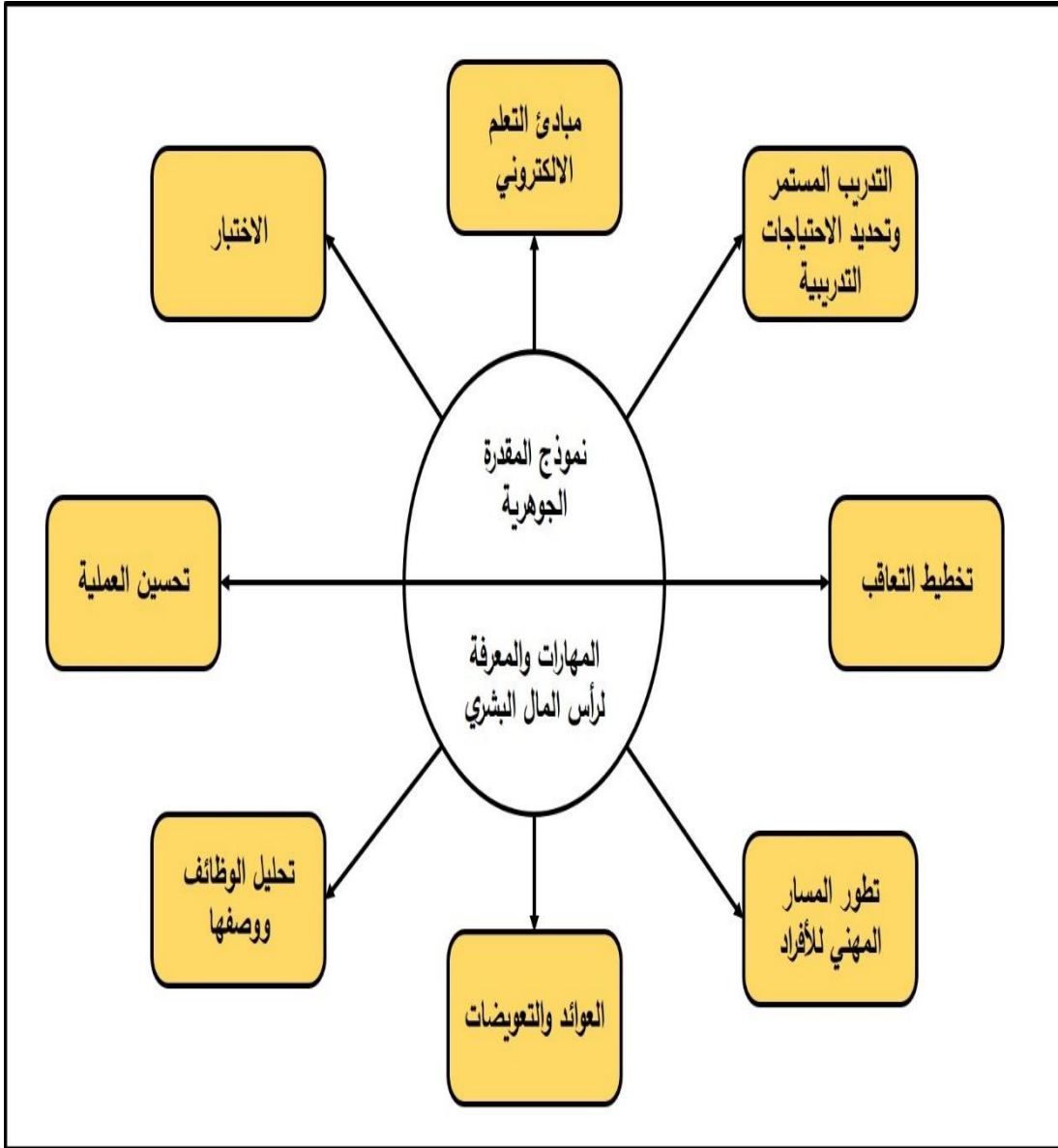


الشكل (6) نموذج (2) (Qi & Xiang .2008) العلاقة بين المنظمة المتعلمة والقدرات.

Source : Qi , Zeng & Xiang , Li , 2008 , The Research of Management Mode Based on the Process of Enterprise Core Values , International Conference on Management Science & Engineering (15 th , Long Beach , p 453).

3- نموذج (العنزي، وصالح 2009)

يوضح هذا النموذج دور المعلومات والمهارات والمعرفة التي تعد جوهرية لوظائف رأس المال البشري، في رفع كفاية المقدر الجوهري للمنظمة من خلال تحديد وإدارة المهارات والمعرفة المرتبطة بالعمل، فضلا عن تحديد وإدارة مهارات الأفراد العاملين ومعرفتهم، وكما مبين في الشكل (7) .

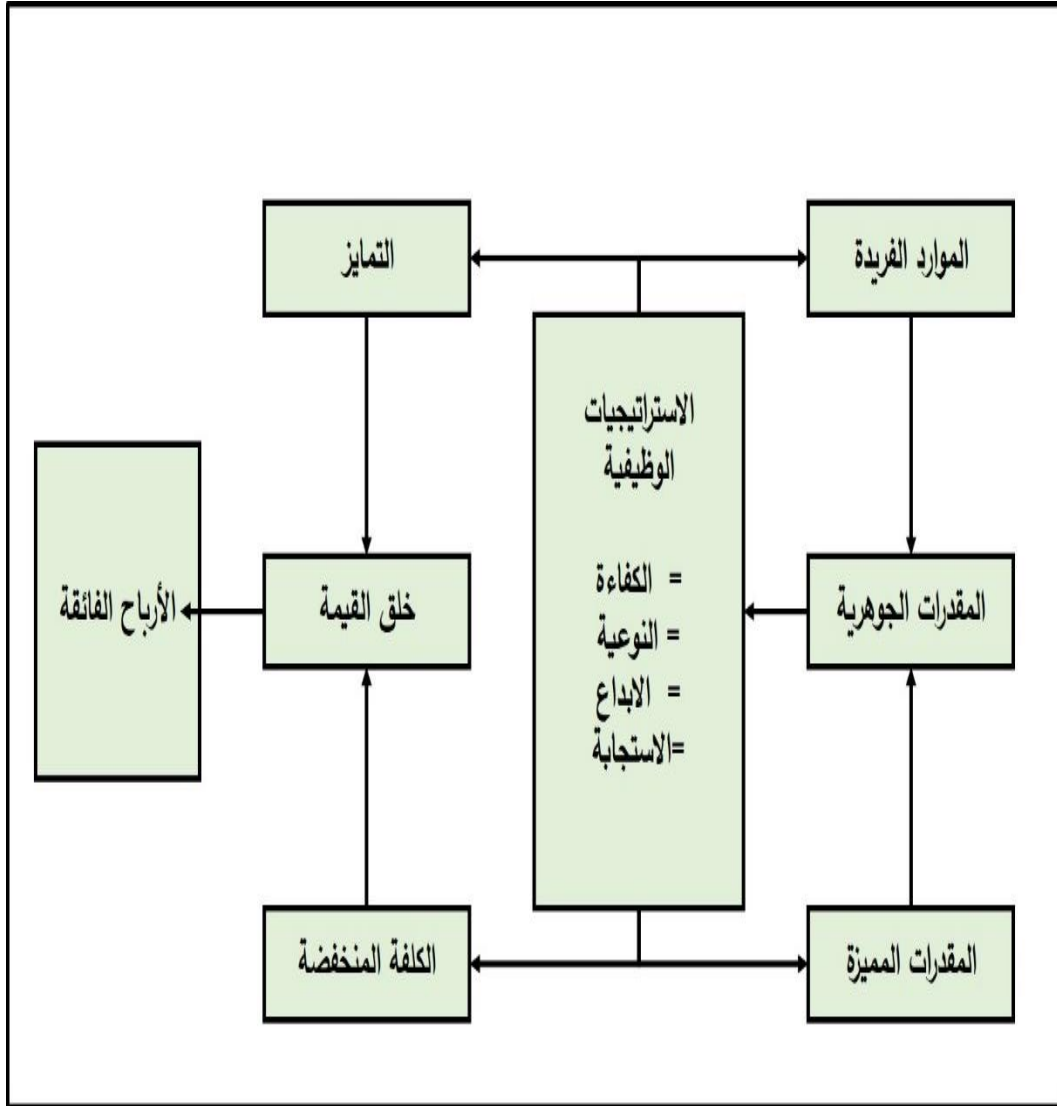


الشكل (7): نموذج (3) المقدر الجوهري المستندة الى رأس المال البشري بحسب منظور العنزي وصالح (2009).

المصدر | العنزي سيد عمود و صالح ، أحمد علي الإدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، البازوري - الطبعة الأولى (2009-2010)

4- نموذج (Jonse & Hitt 2010)

يوضح هذا النموذج دور الاستراتيجيات الوظيفية التي تستخدمها المنظمة في تشكيل مواردها الفريدة وقدراتها المتميزة، والتي من خلالها تتمكن من امتلاك القدرات الجوهرية التي تكون الأعمدة الأساسية في خلق القيمة للزبون، وتحقيق الربحية الحالية للمنظمة وزيادة تنافسيتها، كما مبين في الشكل (9)

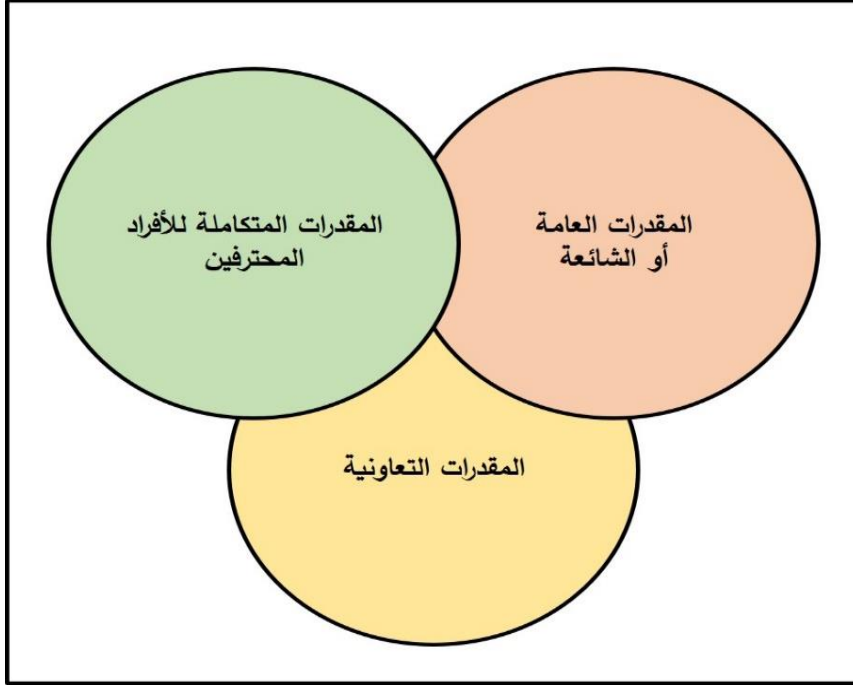


الشكل (9): نموذج (4) المقدرات الجوهرية وخلق القيمة ل (Hitt & Jones , 2010).

المصدر: الشمري، أحمد عبد الله أمانة 2011، الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة، رسالة ماجستير، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد .

5- نموذج (Expert Panel ,2011)

يوضح هذا النموذج أهم المقدرات الجوهرية التي يتمتع بها محترفو الموارد البشرية ، وذلك من خلال التركيز على ثلاثة أنواع من المقدرات هي : المقدرات العامة أو الشائعة ، والمقدرات المتكاملة للأفراد المحترفين ، والمقدرات التعاونية ، وكما مبين في الشكل (9).



الشكل(10): نموذج (5) المقدره الجوهرية للموارد البشرية لـ (Expert Panel ,2011).

Resorce: Expert Panel, 2011, Core Competencies For Interprofessional Collaborative Practice. Sponsored by The interprofessional Education Collaborative, p13.

بعد استعراض نماذج المقدرات الجوهرية التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات في بناء وتحديد وتطوير مقدراتها الجوهرية لزيادة تنافسيتها وتفوقها في القطاع الذي تعمل فيه ، ترى الباحثة أن هناك تبايناً وتنوعاً في هذه النماذج، والسبب قد يعود إلى الاختلاف في المداخل التي انطلق منها الباحثون (المدخل الكمي، ومدخل الموارد، والمدخل التقني) أو الاختلاف في عدد مكوناتها وتسمياتها وأنواعها وتعد هذه النتيجة منطقية لاختلاف الأزمنة التي ظهرت فيها هذه النماذج،فضلا عن ذلك فإنه لا يوجد مقدره جوهرية موحدة لجميع المنظمات، وإنما تسعى كل منظمة لاكتساب وبناء مقدره جوهرية تتميز بها عن المنظمات المنافسة الأخرى، وفي ضوء توجهات هذه الدراسة، رأت الباحثة ان نموذج (Jonse & Hitt,2010:9) نموذجاً شمولياً حدد فيه أهم أنواع المقدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة ووضح أهم خصائصها وكيفية تأثيرها في الميزة التنافسية إذ يشير إلى استخدام موارد وقدرات

المنظمة الملموسة وغير الملموسة بعدّها مقدرة جوهرية، من خلال جعلها غير قابلة للاستبدال والتقليد وذات قيمة، والتي لا يمكن الحصول عليها بسهولة من قبل المنافسين.

إحدى عشرة: ابعاد المقدرات الجوهرية: Core Competences Dimensions

تباينت آراء الباحثين الذين تناولت دراساتهم موضوع المقدرات الجوهرية إلى حد كبير حول الأبعاد المذكورة. فمنهم من أتفق مع غيره ببعده واحد أو أكثر ومنهم من خالف ذلك، وايضا هناك من اعتمد على نموذج معين بهدف الوصول إلى الأبعاد المناسبة، أن التباين والاختلاف في تحديد أبعاد المقدرات الجوهرية و مؤشرات قياسها، يعود لسببين رئيسيين:

1- السبب الأول: اختلاف آراء واتجاهات الباحثين حول المداخل والنماذج التي انطلقوا منها في تحديد ماهية المقدرات الجوهرية والتي بدورها انعكست على تحديد تلك الأبعاد.

2- السبب الثاني: تباين الظروف وتعاقب الأزمنة والتي أثرت في اختلاف وجهات النظر لكل باحث وعدم الاتفاق على عدد ومسميات أبعاد المقدرات الجوهرية.

إن تحديد المقدرات الجوهرية منهجية تساعد المنظمة على النمو، والاستفادة من خبرتها في تحديد هذه الفرص واستغلالها في مجال نشاط معين أو عدة أنشطة، فقد تم اختيار ابعاد المقدرات الجوهرية (الاتصال، العمل الجماعي، التمكين، ورأس المال البشري) بعد القيام بالاطلاع على عدد من أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير في الجامعات العراقية، وجد بأن اغلب الباحثين تطرقوا بنسبة كبيرة على الابعاد التي جرى اختيارها والتي حصلت على اتفاق اغلب الباحثين لكونها مقدرات جوهرية فضلا عن ان الابعاد التي جرى اختيارها تتناسب وطبيعة اهداف البحث الحالي وتتسجم مع المنظمة المبحوثة، وفيما يأتي عرض الجدول(7)الذي يبين آراء ودراسات الباحثين إذ تم تناولهم عدة أبعاد متنوعة كمتغيرات جوهرية وكالاتي :

الجدول (7): دراسات وآراء الباحثين لأبعاد جوهرية

ادارة تكنولوجيا	قوة الموارد	الابداع	التعلم التنظيمي	المرونة الاستراتيجية	العمل الجماعي	التفكير	الاتصال	رأس المال البشري	الابعاد الباحث
	*				*		*	*	Sanchez, 2002
		*			*	*	*		Ungerer, et al 2005
					*		*	*	عيدان ، 2009
	*			*				*	خلف ، 2014
			*	*				*	كاظم وآخرون ، 2015
		*		*	*	*	*	*	Nimsith, et al. 2016
			*		*	*	*		الشيخلي والكبيسي ، 2017
					*	*	*	*	جهاد ، 2017
		*		*	*	*	*		جايان ، 2017
		*	*	*				*	خليل و حسن ، 2018
*	*		*	*		*			عبدالكريم و محمد ، 2019
*			*	*		*		*	النجار وصالح 2020
*			*	*				*	النجار وشعيب ، 2021
3	3	4	6	7	7	7	7	9	المجموع
23 %	23 %	30 %	46 %	53 %	53 %	53 %	53 %	69 %	النسبة المئوية %

المصدر: إعداد الباحثة حسب آراء مجموعة من الباحثين.

وبناء على ما تقدم فقد اعتمدت الدراسة الحالية الأبعاد الآتية:

1- التمكين Empowerment

ورد التمكين في قوله تعالى (الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر ولله عاقبة الأمور) " الحج الآية 41 " والتمكين هو الحالة النفسية، للشعور بالكفاءة، والسيطرة، والاستحقاق الذي يسمح للأفراد بمتابعة أنشطة عمل المنظمة، وتطوير قدرات الأعضاء وتحفيزهم للعمل، ومساعدتهم على تولي أدوار قيادية كجزء من التمكين، ينمي شعوراً لدى العامل بأهميته، ويسهم في زيادة وتعزيز دافعية العاملين في العمل من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الدنيا في المنظمة. واتفق عدد من الباحثين (Daft,2010:503) و(2012:195, Agha..et al. و(حسونة وآخرون، 2013:49-50) و(Pride & Ferrell, 2014:17) و(محمدية، 2016:15) على أنه معتقدات ذهنية شخصية تحدد التوجه الاستباقي للفرد نحو دوره كشريك في المنظمة، يعني منح العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات بشأن جميع الجوانب فهو مجموعة النشاطات والإنجازات التي تقوم بها المنظمة بغية إضافة قيمة لمنتجاتها وخدماتها وتغطية مستوى خدمة الزبون واستخدام الجهد البشري أو الآلي بغرض تقديم منتجات وخدمات بالشكل المطلوب وصولاً لرضا الزبون بما يجعل العاملين يرون نتائج أعمالهم، لذا تحتاج المنظمات إلى أسلوب الإدارة التي تركز على تطوير وتمكين الموظفين، وتعزيز جدوى العمل بمساعدة العامل على فهم أهمية مساهمته في الفعالية التنظيمية العامة. وفي الإدارة هناك مجموعة من العناصر التي يمكن أن تعد جوانب قوة تمكن الموظف من أداء عمله بشكل أفضل، مثل الصلاحية والمسؤولية، سمة الشخصية، لكن عملية التمكين هي أبعد من إعطاء الموظف الصلاحية، إذ إنها تشمل دائرة أوسع تضم المعرفة والمستوى التقني والثقة بالذات وهذه المهارات الذاتية من شأنها أن تعطي الموظف أفضل النتائج على صعيد عمله، ولتحقيق نجاح التمكين يتوجب على المديرين الإفادة بشكل كامل من معرفة الموظفين وتشجيع العاملين على التفاعل مع بقية العاملين في جميع أنحاء المنظمة والتأكد من حصولهم على المعلومات التي يحتاجونها كما تعد مقياساً للأداء الكفوء وإحدى المبادئ الأساسية لتقييم الأداء وتقديره، فهي بذلك تساعد المنظمة في بناء علاقات أوثق مع الزبون وتعد إحدى عوامل النجاح لأية منظمة من خلال رفع قدرة العامل إذ يساعد العاملين على بذل أقصى طاقاتهم وخلق آفاق جديدة لتغيير المنظمات وجعلها أكثر مرونة وقدرة على التعلم والتكيف باتجاه مستقبل أكثر منافسة وتعقيداً، تعزيز التغيير والتحسين المستمر، العمل بسرعة ومرونة تفوق المنافسين من خلال البحث والتطوير وممارسة المهارات الجديدة وحل المشكلات بذهنية متفتحة لتبني التغيير ويتجلى التمكين في أبعده إدراكات: المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، والأثر، وعلى وجه التحديد العمل بجدية لتحقيق النتائج المطلوبة وتسليمها في الوقت المحدد لكن عملية التمكين هي أبعد من إعطاء الموظف

الصلاحيية والمزيد من السلطة في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام إمكاناتها من خلال تشجيعهم على تحمل مسؤولية إتخاذ القرارات على نطاق أوسع لأنها تشير إلى المشاركة بين العاملين والإدارة العليا. ويعتمد نجاح التمكين على العديد من العوامل (النجار، وشعيب، 2021: -354 336). منها:

- 1-مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.
- 2- فعالية نظام الاتصالات والتغذية الراجعة في المنظمة.
- 3- الثقة المتبادلة بين المديرين والموظفين.
- 4-وجود نظام عادل للتقييم والتعيين قائم على توظيف العمالة الماهرة.
- 5- تدريب الموظفين على تحمل المسؤولين والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.
- 6- ربط الحوافز سواء المادية أو المعنوية بالأداء.

2 - الاتصال:

يرى الباحثون المعاصرون أن الاتصال عبارة عن الوسيلة الاجتماعية التي تستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمات الحديثة وتحسين مستواها ، فهو وظيفة إدارية تتعلق بطبيعة العمل الإداري، من التخطيط والتنظيم والتنسيق والإرشاد والرقابة والتواصل يتكون من طرفين طرف يقوم بتبليغ التوجيهات والتعليمات والطرف الآخر يتلقاها ويتصرف بمقتضاها(Greenberg&2009:345) وأن كلمة الاتصال من الناحية اللغوية مشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط أو أوجد علاقة بين طرفين أو بلغ الهدف وهذا يعني أن الاتصال عملية تفاعلية بين طرفين وتسير في اتجاهات مختلفة(القيوتي،2003:199)وهو ضرورة ملحة بين مختلف المستويات الإدارية للمنظمة أفقيا وعموديا، وإن التواصل هو روح هذه المنظمات وإن هيكل المنظمة يتم تحديده بمهارة ودقة في استعمال الوسائل بمدى قدرتها على الوصول بأدوات وأساليب الاتصال المتاحة كلما كانت نتائج أفضل في مجال تحقيق الأهداف، شريطة أن البيانات والمعلومات المنقولة مفهومة ومستساغة للجمهور المستهدف (العلاق، 2009:170) إنه عملية تبادل المعلومات باستخدام الكلمات رسائل أو رموزاً أو سلوكاً وأسلوباً شفهياً فهو عملية منظمة ومنتظمة، عفوية تنطوي أيضا على نقل المعلومات والبيانات من جانب إلى آخر من أجل التسبب في السلوك ويرى الباحثان (معراج، 2015:22) و(العيان، 2013:237)أنها عملية تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات بين العاملين ونشر أو تعميم مفاهيم موحدة وإتخاذ القرارات وتنفيذها، والتي تتطلب من الإدارة أن تولي عناية لإيجاد وسيلة فعالة

للتواصل بين العاملين على جميع المستويات لتحقيق مهمة وأهداف الشركة من هنا تبين أن لمهارات الاتصال المكتوبة والمنطوقة الأهمية الحاسمة في مجال الأعمال الإدارية والتجارية والحياة الشخصية ولا بد أن يكون للمديرين والقادة على وجه الخصوص اتصالات فعالة.

3- العمل الجماعي cooperation:

من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات وجود عامل رئيس يؤدي دوراً في تطوير المقدرات الجوهرية إذ يعبر عن اشتراك شخصين أو أكثر في محاولة تحقيق هدف مشترك من حقيقة مفادها أن الفرد وحده قد لا يستطيع أن يقوم بهدف معين لذا يلجأ لمساعدة الآخرين وقد يكون التعاون اختيارياً أو مفروضاً (الشماع وحمود، 2007:158). ويحدد متى وكيف يجتذب الأفراد وكيف تستخدم الفرق لتحقيق النتائج المثلى، ويعمل على بناء الثقة، وإلهام الحماس، وتشجيع الآخرين والمساعدة في حل الصراعات والتوصل إلى الحلول وتوافق في الآراء من أجل خلق أداء عال.

وذكر (العنزي، 2008:8) و(kriajewski et al. 2013:183). أنه أسلوب العمل الجماعي الذي ينقل مسؤولية وصلاحيات اتخاذ القرار إلى العاملين في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي ويتحملون المسؤولية المتبادلة في تحقيقه ويتطورون بشكل مثالي لخلق الهوية المتميزة والعمل معاً بأساليب منسقة ومتبادلة وفعالية وتحقيق نجاح المهمة للفريق للقيام بالمهام وتتكون الفرق من ذوي الكفاءات والمهارات التكميلية والدوافع لتنفيذ المهام في بيئة الفريق وأن وجود التعاون والحاجة إلى العمل الجماعي في المنظمة الواحدة بل وبين المنظمات المختلفة يسهم في تحقيق الهدف المشترك المتعلق بالمهام ويزيد من ترابط المهام وذلك لدوره في تسهيل تحقيق الأعمال المعقدة المختلفة والتصدي لحالات الصراع الممكنة الحدوث، وتكمن في تحويل الفرد إلى عامل اجتماعي تنظيمي فتساعده على تحقيق الانسجام والتأقلم مع المنظمة، وعلى التعامل الصحيح مع فريق وزملاء العمل اجتماعياً، فضلاً عن التكيف والاستمرارية مع الأوضاع المستجدة وغير المألوفة التي قد تحدث في بيئة العمل، فيتعرف الموظفون من خلالها على الوظائف والأدوار الجديدة والثقافة في مكان العمل ويكتسبون المعرفة والمهارات اللازمة للقيام بأدوارهم المطلوبة من خلال بعض التغيرات التي يتم إحداثها بواسطة التدريب والتوجيه، ورفع مستوى فهمهم عن طبيعة المنظمة وسياساتها وهيكلها، إذ تستخدم المنظمات أساليب معينة في توجيههم والتواصل معهم، والتي تمكن المنظمات من الاحتفاظ بقوة بشرية متميزة وقادرة على التكيف مع التغيرات في سياساتها وبرامجها وأنظمتها الداخلية وعملياتها الإنتاجية ويحقق الديمومة والاستمرار وصنع القرار المشترك في مجال معين بين أصحاب المصلحة الرئيسيين حول مستقبل هذا المجال (Gibson, 2012:479) والذي من خلاله يتمكن أعضاء الفريق

بالارتقاء إلى مستوى المساءلة الجماعية لإنجاز الهدف وهو لا يأتي دائماً بشكل طبيعي، فالعديد من المنظمات تستغرق أوقاتاً طويلة بين الموظفين في خلق التعاون الهدف (2012:147), (Schermerhorn et.

4- رأس المال البشري Human Capital

التحول الحاصل من اقتصاد الصناعة إلى اقتصاد المعرفة، وسبل استخدام منظمات الأعمال ذات القاعدة المعرفية، ودور وأهمية صناعات المعرفة في ديمومة منظماتهم في ظل البيئة التنافسية الحادة والمعقدة وسريعة التغيير، والأخذ بنظر الاعتبار الأسس الفكرية والمنطقية لها والتي يستخدمها الأشخاص في التفكير والمقدرة على الابتكار وخلق القيمة المضافة للمنظمة وقدرتها على التنافس مع الآخرين، فقد بات رأس المال البشري يشكل مصدراً مهماً لبناء تلك المقدرات لذا أصبحت المنظمات تسعى إلى البحث عن العناصر والمقومات التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية. إذ يرى (Daft, 2003:408) و(العنزي 2008:8) و(Royall & Donnell 2008:669) وأن رأس المال البشري هو جزء من رأس المال الفكري يسهم ببناء القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والإمكانيات (القابليات) التي يمتلكها القادة والعاملون الذين يعملون داخل المنظمة الذين يكونون هم المنبع الأصيل الذي يرفع ويمثل القيمة الحقيقية للمنظمة، في إشارة إلى وجودها في عقول الموارد البشرية ودورها في تمكين المنظمات، وأكد العديد من الباحثين على أن المورد البشري هو وعاء وإطار لمعظم المقدرات الجوهرية.

و يرى (عوض 2012:9) أن أهمية رأس المال البشري تتجلى في الجوانب الآتية:

1- يعد من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر في الأداء، إذ أن المنظمة التي تمتلك رأس مال بشري غني يمكنها أن تنافس وتبقى وتتمو و تتطور بفعل ما سيضيفه العاملون من إبداعات وابتكارات جديدة.

2- أنه مورد نادر يصعب على الآخرين تقليده ومحاكاته، وهذا يتطلب من المنظمة الحفاظ عليه وحمايته وتطويره والاهتمام به وعدم السماح بخسارته.

3- تؤثر قدرة الرياديين وأصحاب الأفكار الجديدة على صعيد تأمين رأس المال التمويلي اللازم تأثيراً مباشراً لبدء مشاريع جديدة، يعد الموظف مصدراً للميزة التنافسية من خلال ما يمتلكه من المعارف والمهارات والخبرات وأداء دوره بفاعلية وكفاءة.

يعرف في قاموس أكسفورد الانكليزي بأسم (مهارات القوى العاملة) هو رصيد المنظمة من العاملين الذين يمتلكون المهارات وينظر إليه كمورد مهم، وفكرة استثماره في مجالات التعليم والصحة

والتدريب وإن هذه الاستثمارات تزيد من إنتاجية الفرد (Gokkeaya, 2014:1) يمثل رأس المال البشري العاملين الذين يمتلكون الكفاءات والقدرات القادرة على إدخال التغييرات والأفكار الجديدة والجوهرية وإتقان الأساليب المتطورة في المنظمة بفضل التحسين المستمر، وبناءً على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز المقدرات الجوهرية للمنظمات، يعد الموظف مصدراً للميزة التنافسية من خلال ما يمتلكه من المعارف والمهارات والخبرات، والعقول التي تمتلك معرفة واسعة تجعل المنظمة قادرة على تحقيق التميز من خلال الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن واقتناص الفرص المتاحة ورأس المال البشري من الأبعاد الأكثر أهمية للمقدرات الجوهرية كونه يمثل أحد موارد المنظمة الرئيسة وقدرتها على استخدام رأس مالها البشري لنقل المعرفة الضمنية بين الأفراد العاملين عن طريق تعليمه حتى يؤدي دوره بفاعلية وكفاءة لبناء تلك المقدرات وتحقيق الميزة التنافسية، يعد رأس المال البشري من أهم المقاييس والموارد التي تقاس بها ثروة منظمات الأعمال باعتباره المكون الرأسمالي والأصول المؤثرة في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للدول إذ أصبح رأس المال البشري الكفوء العنصر الحاسم لتحقيق الازدهار والتقدم. عليه لم تعد المنظمات المعاصرة تعتمد على ما تمتلكه من أصول مادية ورؤوس نقدية في عصر تتميز فيه المنظمات بالأصول المعرفية غير الملموسة التي تمثل أثمن موارد العصر كما ويشير الراس المال البشري إلى كافة العمليات التي تتصل بالتدريب والتعليم وغيرها من المبادرات المهنية من أجل زيادة المعرفة والمهارات والقدرات والقيم والأصول الاجتماعية للعاملين التي تؤدي بالأساس إلى تحقيق رضا العاملين وتحسين الأداء للعاملين وصولاً إلى تحسين أداء معرفة العاملين (شعيب ودلي، 2018: 54).

الفصل الثالث

الجانب الميداني للدراسة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح ووصف وتشخيص متغير الدراسة، وصولاً إلى التحقق من مدى

صحة فرضيات الدراسة، لذا تم تقسيم هذا الفصل إلى فرعين رئيسيين:

أولاً: وصف وتشخيص متغير الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات.

أولاً: وصف وتشخيص متغير الدراسة بتحليل نتائج الاستبانة لأغراض البحث

أ- فقد تم تفرغ في برنامج Excel وتحليل البيانات عن طريق برنامج (Spss) للقيام بعملية التحليل، وتحقيق الأهداف الموضوعية في إطار البحث، وتم قياس صدق وثبات الاستبانة بمعامل (Alpha_Cronbach) وذلك لغرض اختبار وقياس درجة المصادقية (الاعتمادية) في الاستجابات الواردة عن أسئلة الاستبانة، إذ يعتمد هذا الاختبار على مدى الثبات الداخلي ودرجة الاعتمادية لأسئلة الاستبانة حيث بلغ معامل (Alpha_Cronbach) للبحث (0.994) وهي نتيجة مقبولة فيما لو تمت إعادة توزيع الاستبانة على الأفراد المبحوثين مرة أخرى.

ب- وصف وتشخيص ابعاد المقدرات الجوهرية تم تناول وصف وتشخيص متغير الدراسة أبعاد المقدرات الجوهرية وتحقيقاً لذلك استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي (SPSS) وتم اعداد الجداول الخاصة بعملية التحليل الإحصائي للحصول على الاوساط الحسابية الموزونة (W) والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية (%). ، بهدف التعرف على مدى الانسجام في استجابات العينة، وفق الآتي:

1- التمكين:

تشير النتائج الواردة في الجدول (8) الى أن إجابات المبحوثين حول بعد التمكين بكافة متغيراته (X1-X5) اخذت جانب الاتفاق وبنسبة (47.8%) وبوسط حسابي (3.4917) وانحراف معياري (7.8918)، بينما حصلت الاجابات اتفق الى حد ما على نسبة (26.1%) في حين حصلت الاجابات السلبية غير المتفق عليها (18%)، وإن المتغير الذي اسهم في اغناء نسبة الاتفاق هو (X4) والذي ينص على (معرفة الأفراد في عملهم يعد أساس نجاح الشركة) والذي حقق اعلى نسبة اتفاق تقدر (47.8%) وبوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.96901). وهذا يؤكد قدرة الأفراد على فهم الكثير من الأمور التي حولهم مما لا يمكن تفسيره بالعقل والمنطق ولذا فإنه يمثل القدرة الاستثنائية التي يمتلكها بعض الأفراد والتي لا يستطيع غيرهم من الأفراد الذين يتميزون بالإمكانية العالية على اكتسابها والذي ينفي صحة الفرضية العدمية الفرعية الأولى التي تنص: (لا يتوافر التمكين في المنظمة المبحوثة). وقبول فرضيتها البديلة.

الجدول (8) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات
المبحوثين حول بُعد التمكين.

مقياس الاستجابة												المتغيرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.9656	3.48	0	0	20.0	12	25.0	15	41.7	25	13.3	8	X ₁
1.1244	3.30	6.7	4	18.3	11	26.7	16	35.0	21	13.3	8	X ₂
1.0266	3.28	4	1	11,7	7	38,3	23	33,3	20	10,0	6	X ₃
.9691	3.90	0	0	11,7	7	16,7	10	41,7	25	30	18	X ₄
.02113	3.49	2.6		15.4		26.1		37.9		16.6		المعدل
		18		26.1		47.8						المجموع

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

2- العمل الجماعي:

تشير النتائج الواردة في الجدول (9) الى أن اجابات المبحوثين حول العمل الجماعي بمتغيراته
كافة (X5- X8) اخذت جانب الاتفاق وبنسبة (49.600%) وبوسط حسابي (3.36) وانحراف
معياري (1.03351)، بينما حصلت الاجابات اتفق الى حد ما على نسبة (27.9%) ، في حين
شكلت نسبة الاجابات السلبية غير المتفق عليها (22.417) وان المتغير الذي أسهم في اغناء نسبة
الاتفاق هو (X5) والذي ينص على (تعتمد الشركة على فرق العمل في تطوير منتجاتها) والذي حقق
أعلى نسبة اتفاق تقدر (49.600%) وبوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (.96551). وهذا يعني
ان لدى الافراد العاملين مهارات وقدرات تستند الى ما يملكونه من خبرات في هذا المجال ، يتطلب من
فرق العمل اتخاذ قرارات صائبة مستندة الى المعارف المكتسبة في مواجهة التحديات أو المواقف التي
تتعرض عمل المنظمة والتي يجب ان تتصف بها المقدرات الجوهرية ، والذي ينفي صحة الفرضية
العدمية الفرعية الثانية التي تنص: (لا يتوفر العمل الجماعي في المنظمة المبحوثة)، وقبول فرضيتها

البديلة وذلك لأن قيمة الوسط الحسابي لبعد العمل الجماعي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي والبالغة(3)

الجدول (9) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بُعد العمل الجماعي.

مقياس الاستجابة												المتغيرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.96551	3.50	3.3	2	13.3	8	23.3	14	50.0	30	10.0	6	X5
1.0591	3.28	3.3	2	21.7	13	31.7	19	30.0	18	13.3	8	X6
1.0761	3.16	5.0	3	23.3	14	33.3	20	26.7	16	11.7	7	X7
1.0332	3.51	1.7	1	18.3	11	23.3	14	40.0	24	16.7	10	X8
1.0335	3.36	3.325		19.15		27.9		36.675		12.925		المعدل
		22.417		27.9		49.60						المجموع

الجدول اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

3 - الاتصال:

تشير النتائج الواردة في الجدول (10) الى ان إجابات المبحوثين حول بُعد الاتصال بمتغيراته كافة (X9-X12) اخذت جانب الاتفاق وبنسبة (50.125%) وبوسط حسابي(3.30) وانحراف معياري (0.99757) ، بينما حصلت الاجابات اتفق الى حد ما على نسبة (29.175%) في حين شكلت الاجابات السلبية غير المتفق عليها (20.85) ،وبما ان الاجابات اخذت اتجاه الاتفاق فان المتغير الذي اسهم في اغناء نسبة الاتفاق هو(X12) والذي ينص على (تقدم المدخلات ذات الصلة بالوقت المناسب في اللقاءات والمناقشات)والذي حقق أعلى نسبة اتفاق تقدر(50.5 %) وبوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.03866) وهذا يعني ان لدى الأفراد المبحوثين تصورات ايجابية واضحة تجاه مجموعة العمليات والسلوكيات التي يقدمها المديرين في المنظمات الإنتاجية والخدمية وان عملية الاتصال بين الافراد سواء أكانوا مدراءهم او عاملين والتي تؤدي إحداث التغيرات في الهياكل التنظيمية والسياسات والأنماط الإدارية، وهذا يعني رفض فرضية العدم الفرعية

الثالثة التي تنص (لا يتوافر الاتصال في المنظمة المبحوثة)، وذلك لأن قيمة الوسط الحسابي لبعده الاتصال أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي والبالغة (3) وقبول فرضيتها البديلة. الجدول (10): يبين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بُعد الاتصال.

مقياس الاستجابة												المتغيرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.99305	3.21	3.3	2	21.7	13	31.7	19	30.3	18	13.3	8	X9
.89947	3.26	5.0	3	11.7	7	38.3	23	41.7	25	3.3	2	X10
1.0591	3.38	6.7	4	13.3	8	25.0	15	45.0	27	10.0	6	X11
1.0386	3.35	6.7	4	15.0	9	21.7	13	50.5	30	6.7	4	X12
.99757	3,30	5.425		15.425		29.175		41.8		8.325		المعدل
		20.85		29.175		50.125						المجموع

الجدول اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

4 - رأس المال البشري :

تشير النتائج الواردة في الجدول (11) الى أن إجابات المبحوثين حول بُعد راس المال البشري بكافة متغيراته (X13-X18) اخذت جانب الاتفاق وبنسبة (51.57%) وبوسط حسابي(3.4890) وانحراف معياري(1.06199)، بينما حصلت الاجابات اتفق الى حد ما على نسبة (32.2%) في حين شكلت نسبة الاجابات السلبية غير المتفق عليها (16.12%)، وبما أن الاجابات اخذت اتجاه الاتفاق فان المتغير الذي اسهم في اغناء نسبة الاتفاق هو (X13) والذي ينص على (يتوافر في الشركة موارد بشرية تتمتع بمستوى مناسب من الخبرة والكفاءة) والذي حقق اعلى نسبة اتفاق تقدر ب(51.57%) وبوسط حسابي (3.6833) وانحراف معياري (1.08130) وهذا يعني أن لدى الأفراد العاملون تصورات ايجابية واضحة، عن المعرفة والخبرات والمهارات والإمكانيات (القابليات) التي يمتلكها القادة والعاملون الذين يعملون داخل المنظمة الذين هم المنبع الأصيل الذي يرفع ويمثل القيمة الحقيقية للمنظمة يحقق النتائج المرغوبة اعتمادا على دعم الإدارة العليا، وهذا يعني

رفض فرضية العدم الفرعية الرابعة التي تنص (لايتوافر رأسمال بشري في المنظمة المبحوثة) وقبول لفرضيتها البديلة وذلك لأن قيمة الوسط الحسابي لبعد رأس المال البشري أعلى من قيمة الوسط الحسابي للفرضية والبالغة (3).

الجدول (11): يبين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بُعد رأس المال البشري

مقياس الاستجابة												المتغيرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حدما		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.0810	3.68	6.7	4	5,0	3	23.3	14	43.3	26	21.7	13	X13
1.1324	3.35	6.7	4	13.3	8	36.7	22	25.0	15	18.3	11	X14
1.0480	3.55	5,0	3	10.0	6	26.7	16	41.7	25	16.7	10	X15
1.0137	3.70	5.0	3	1.7	1	35.0	21	35.0	21	23.3	14	X16
0.9030	3.61	1.7	1	6.7	4	36.7	22	38.3	23	16.7	10	X17
1.1923	3.03	8.3	5	26.7	16	35.0	21	13.3	8	16.7	10	X18
1.0619	3.48	5.56		10.56		32.2		32.76		18.9		المعدل
		16.12				32.2		51.57				المجموع

الجدول : إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS).

ثانياً: اختبار الفرضيات

يهدف اختبارها الى التعرف على اتجاهات الأفراد المبحوثين في فقرات الإستبانة، وتحليل لأرائهم في فرضيات الدراسة (الثانية، والثالثة، والرابعة) بالاستعانة بعدد من المؤشرات الإحصائية وعلى النحو الآتي:

1: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

بهدف اختبار فرضية الدراسة الثانية على وفق النتائج الواردة في الجدول (12)، يتضح بأن بعد الأتصال هو البعد الأكثر وجودا في المنظمة المبحوثة والذي جاء بالمرتبة الأولى بأعلى معامل اختلاف (.2446)، بينما جاء بعد(العمل الجماعي) بالمرتبة الثانية بمعامل اختلاف قدره (.2333).

وبفارق ضئيل عن المرتبة الأولى، في حين جاء بعد التمكين بالمرتبة الثالثة وبمعامل اختلاف قدره (2261). وكان بالمرتبة الرابعة بعد رأس المال البشري بمعامل اختلاف قدره (2131)، وهذا يعني وجود فروقات في ترتيب ومستوى أبعاد المقدرات الجوهرية المعتمدة من قبل المنظمة المبحوثة، الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم الرئيسة الثانية التي لا تتباين أهمية أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة وقبول فرضيتها البديلة.

جدول (12) الأهمية النسبية لأبعاد المقدرات الجوهرية

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	التمكين	3.49	.78918	.2261
2	العمل الجماعي	3.36	.78418	.2333
3	الاتصال	3.24	.79253	.2446
4	رأس المال البشري	3.48	.74168	.2131

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج استمارة الاستبانة N=60

2: اختبار الفرضية الثالثة والتي مفادها:

مستوى المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة منخفض يظهر من خلال معطيات الجدول (13) أن موقع المؤشر الكلي للوسط الحسابي الخاص بالمقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة هو (3.40) في مقياس مستوى المقدرات الجوهرية، إذ يتضح أن المستوى هو أعلى من المتوسط إذ يقع بين المستوى الثالث (3.33 فأعلى)، وبذلك ترفض فرضية العدم الرئيسة للدراسة، لأن مستوى المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة هو عالٍ وليس منخفضاً كما افترضت الدراسة وبذلك تقبل الفرضية البديلة.

الجدول (13): مقياس مستوى المقدرات الجوهرية

التصنيف	الدرجات	المستويات
مستوى مقدرات منخفض	أدنى من 2.33	المستوى الأول
مستوى مقدرات متوسط	2.34 - 3.33	المستوى الثاني
مستوى مقدرات عال	أعلى من 3.33	المستوى الثالث

المصدر من إعداد الباحثة

3: اختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على (لا توجد فروق معنوية في إجابات الأفراد المبحوثين في المقدرات الجوهريّة بدلالة أبعاده)، استلزم الأمر الاستعانة بعدد من الاختبارات الإحصائية منها اختبار (T) ولأجل التعرف على المزيد من النتائج التي يقدمها هذا الاختبار يمكننا الاستعانة بالجدول (14)

الجدول (14): نتائج اختبار (T) في المنظمة المبحوثة.

Sig	قيمة (T)	الحد الأعلى	الحد الأدنى	متوسط الفروق	تسلسل الأبعاد
0.000	26.657	3.7555	3.2278	3.4916	التمكين
0.000	25.312	3.6336	3.0997	3.3666	العمل الجماعي
0.000	25.737	3.5618	3.0464	3.3041	الإتصال
0.000	25.723	3.7644	3.2145	3.5388	رأس المال البشري
0.000	25.857	3.6788	3.1471	3.4252	المقدرات الجوهريّة

المصدر: إعداد الباحثة

تشير معطيات الجدول (14) والخاص بنتائج اختبار (One-Sampie T-Test) للمقدرات الجوهريّة وأبعاده الأربعة الى أن قيمة متوسط الفرق للمقدرات الجوهريّة بلغت (3.4252) وهي قيمة تقع بين الحد الأدنى والحد الأعلى للوسط (3.1471 - 3.6788) كما مبينة في الجدول وهذا دليل على دقة وفهم المستجيب لمحتوى الأسئلة الخاصة بالمقدرات الجوهريّة.

أما بالنسبة لقيمة متوسط الفروق لأبعاد المقدرات الجوهريّة فتلاحظ الآتي:

- 1- بعد التمكين: بلغت (3.4916) وهي تقع بين الحد الأدنى والأعلى للوسط.
 - 2- بعد العمل الجماعي: بلغت (3.3666) وهي قيمة تقع بين الحد الأدنى والأعلى للوسط.
 - 3- بعد الإتصال: بلغت (3.3041) وهي قيمة تقع بين الحد الأدنى والأعلى للوسط.
 - 4- بعد رأس المال البشري: بلغت (3.5388) وهي قيمة تقع بين الحد الأدنى والأعلى للوسط.
- وتؤشر لنا القيم الواردة في اعلاه فهم الأفراد المبحوثين للفقرات الواردة في الاستبيان والتي تتعلق

بأبعاد المقدرات الجوهرية (التمكين ، العمل الجماعي ، الاتصال ، رأس المال البشري) مما يدل على تمثيل جيد لهذه الأبعاد وتحقق لدقة الإجابة عليهم ، وبالنظر الى قيم ال (Sig) للمقدرات الجوهرية وأبعادها يتضح أنها قد بلغت (0.00) ، الأمر الذي ينفي صحة فرضية العدم الرئيسية الرابعة وقبول بديلتها، كون قيمتها أقل من مستوى الدلالة البالغ(0.05) فهذا يشير إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول متغير المقدرات الجوهرية.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً الاستنتاجات:

استنتاجات ذات صلة بنتائج اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها التي أجريت في منظمة عراقية خاصة هي عينة الدراسة وأهم الاستنتاجات:

1 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة من خلال المتوسطات الحسابية أن أفراد العينة المبحوثة يدركون أهمية أبعاد المقدرات الجوهرية.

2- - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة، من خلال معامل الاختلاف، أن نسبة أهمية بُعد الاتصال والتي جاءت في المرتبة الأولى. وهذا يعود للظروف الاستثنائية التي تمر بها المنظمة المبحوثة وانشغالها بإعادة تأهيلها والتركيز على إقامة البنى التحتية وأكثر اهتمامها بتوفير بيئة خاصة بالاتصال تكون من أولوياتها.

3- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة، من خلال معامل الاختلاف ، ونسبة أهمية بُعد العمل الجماعي التي جاءت في المرتبة الثانية، وهذا يعني أن إدارة المنظمة تُولي اهتمامها بكادر العمل والإجراءات والقوانين التي تحكم بيئة العمل، كما لديها تصور حول طبيعة الموارد وكيفية الاستفادة منها واهتمامها لفرص جديدة من التغيرات السريعة، وإعادة تركيب وتوليف المورد البشري في عمليات جديدة.

4- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي من خلال معامل الاختلاف ان نسبة أهمية بُعد التمكين جاء في المرتبة الثالثة، وهذا يؤكد قدرة الأفراد على فهم الكثير من الأمور التي حولهم ، وأنه يمثل القدرة الاستثنائية التي يملكها بعض الأفراد الذين يتميزون عن غيرهم بالأداء الجيد واكتساب الخبرة والمهارة العالية والتي لا يستطيع غيرهم من الأفراد امتلاكها.

5- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة، من خلال معامل الاختلاف، أن نسبة أهمية بُعد رأس المال البشري التي جاءت في المرتبة الرابعة، وهذا يعود لطبيعة البيئة وكثرة المستجدات المتسارعة والتحديات التي تتطلب مواكبة مستمرة ضمن إمكانيات هي في أغلب الأحيان تكون محدودة، استلزم الامر إعادة تركيب وتوليف المورد البشري في عمليات جديدة.

- 6- اهتمام المنظمة المبحوثة بالمقدرات الجوهرية ومكوناتها، هو إدراك إدارة هذه المنظمة بأن المهارات والمقدرات الممتلكة هي مفتاح التفوق والتميز والبقاء والنمو بصورة مستدامة .
- 7- تبني المنظمة المبحوثة ابعاد المقدرات الجوهرية في عملياتها، إذ يبرز اهتمامها في تحسين محفظة خدماتها التقنية بالشكل الذي يسهل التواصل بين العاملين ومعهم.
- 8- تم العمل وفق مبدأ استراتيجية تمكين العاملين كونها إحدى الأبعاد الرئيسة عبر تأهيل وتطوير مقدراتها الجوهرية الراسخة في رأس مالها البشري من أجل تحقيق الاستثمار الأفضل لمواهبها وطاقاتها البشرية المتميزة.

ثانياً: المقترحات

- 1- ضرورة الاهتمام من قبل المنظمة المبحوثة بالمقدرات الجوهرية المتوافرة لديها بما يضمن إدارة انشطتها بشكلها الفاعل والذي يؤدي بدوره الى تحقيق اسبقية تنافسية بين المنظمات الأخرى واداء عال في تقديم المنتجات للزبائن.
- 2- الاهتمام بالموارد البشرية الموجودة في المنظمة والعمل على وضع معايير أجور عادلة لهم تتناسب مع مؤهلاتهم وادائهم ، وذلك لان المورد البشري يعدّ أهم مقدره جوهرية لدى المنظمة.
- 3- ضرورة اهتمام الشركة المبحوثة بالمقدرات الجوهرية سواءً على مستوى الأفراد العاملين أم على مستوى المنظمة والعمل على تنميتها والاهتمام بالدورات التدريبية وتشجيع الابداع والابتكار، ودمج ما لديها من موارد سواء بشرية أم تنظيمية من خلال دعم العاملين من اجل الافصاح عن مقدراتهم.
- 4- ضرورة التركيز على إعطاء فرص عمل وأولوية للعاملين وعلى وجه الأخص في المناصب الإدارية الذين يمتلكون مهارات وصفات يتميزون بها عن غيرهم (مقدرات جوهرية) ، وليس على أي اعتبارات أخرى.
- 5- التأكيد على ترسيخ ثقافة العمل الجماعي لأنه من أهم أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة، وذلك عن طريق تشكيل فرق عمل جماعية بهدف تنمية قابليات اعضاء الفريق، إذ إننا نستطيع إحداث المعجزات إذا كان لدينا إيمان بالآخرين وبأفضل ما لديهم من الاعمال المتميزة والمبدعة والمقدرات لأنها الأساس للتقييم والمكافئة.

6- تطوير وبناء مقدرات جوهرية جديدة قد تحتاج في بنائها الى خمس او عشرة سنوات لا بل أكثر من ذلك أحياناً، لذا يتطلب ثبات فريق الإدارة في مناصبهم لمدة معينة خصوصاً بالنسبة لأولئك الذين يملكون المعرفة.

7- تحديد أهم الموارد والقابليات وعمليات الاتصال المناسبة ، والتعاون في تحقيق ذلك مع جميع العاملين في المنظمة الذي من شأنه ان يجنب المنظمة حدوث المشكلات يساعد على اتخاذ قرارات مناسبة بشأن تطوير المنظمة وإحداث تغييرات فيها تساعد على تحقيق نجاحات كبيرة للمنظمة.

8- ضرورة النظر إلى البيئة الخارجية للمنظمة المبحوثة لكي يتسنى لها مقارنة ما تمتلكه من قدرات جوهرية مع منافسيها للتعرف على موقعها في السوق وإجراء التغييرات اللازمة في الوقت المناسب للحفاظ على استمرار عمل المنظمة.

9- الاهتمام بترسيخ سلوكيات التمكين لتشجيع العاملين على الاندماج والانسجام وتكون فيها الصلاحيات والمهام محددة وواضحة وتسمح بديمقراطية العلاقات والابتعاد عن الإجراءات الروتينية وتشجع الاتصالات والمشاركة الواسعة.

10- تكثيف جهود المنظمات العراقية في متابعة التطور الحاصل في المجال التقني إذ لازالت بعض المنظمات تستخدم وسائل قديمة في التواصل او تقديم الخدمات للزبائن في حين لدى العديد من المنظمات وسائل حديثة وخدمات عبر الجوال والانترنت.

ثالثاً: المقترحات المستقبلية للباحثة من خلال الدراسة

لأهمية مواكبة التطورات والتغيرات السريعة ولاسيما في مجال متغيرات هذه الدراسة وبغية استكمال الجهد فهناك حاجة إلى أن تكرر هذه الدراسة في مجالها (المقدرات الجوهرية) الذي يعدّ من الموضوعات التي بحثت في نطاق ضيق من خلال:

1- القيام بدراسة حالة لإحدى المنظمات عن كيفية بناء مقدره جوهرية تسهم في الحفاظ على بقاء تلك المنظمة ضمن المنافسة والنمو وكيفية إدارة هذه المقدره وتنظيم وصيانة المقدرات وأثرها في تحقيق قيمة عالية للمنظمات.

2- دراسة واقع التعامل بين ابعاد المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي.

3- تعزيز دور التفكير في بناء مقدرات المنظمة الجوهرية من خلال تبني مجموعة من الأفكار الجيدة لتطوير العمليات وإدارة المشكلات برؤية شمولية وجماعية من خلال تشجيع العاملين على تقديم افكار تتسم بالإبداع والابتكار وتسمح بتطوير العمل مستقبلا.

4- حماية المقدرات الجوهرية والدفاع عنها فالمنظمة مسؤولة عن المقدرات الجوهرية في المنظمة وتوزيعها في كافة المستويات من أجل أن تاخذ دورها طوال الوقت وذلك لكونها معرضة للضياع بعدة طرق منها النقص والتمويل ،او خسارة فوائدها، او تفككها وإزالتها من المنظمة.

ثبت المصادر

القرآن الكريم.

الرسائل والاطاريح

1. الجنابي، اكرم سالم (2012) " تأثير إدارة المعرفة في الكفاءات الجوهرية - دراسة تحليلية في شبكة الاعلام العراقي "، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
2. الدليمي، إحسان علاوي حسين، (2006) ، " تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية إدارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفاءات الجوهرية : دراسة ميدانية في عينة مختارة من كليات جامعة بغداد " ، أطروحة دكتوراه في الادارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد
3. سليمان ، عبدالله محمد، رؤوف، رعد عدنان، (2020) دور مرونة التصنيع في تحقيق رضا الزبون من خلال المقدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية في شركات الكرونجي/محافظة كركوك رسالة ماجستير، جامعة الموصل/كلية الادارة والاقتصاد/قسم الادارة الصناعية.
4. شحادة، رحمن محمد، (2015)، تفوق المصارف طبقاً لانعكاسات التعلم التنظيمي في تطوير المقدرات الجوهرية-دراسة اختبارية، بحث دبلوم عالي (غير منشور) في المصارف، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية-جامعة بغداد.
5. الشمري، أحمد عبد الله امانة (2011) الرصد البيئي والذكاء التنافسي واثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة - دراسة ميدانية لآراء عينة من مديري شركة كربلاء لصناعة الاسمنت " ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم إدارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء.
6. عباس، حسين وليد حسين، (2013) إدارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات "، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
7. عوض، محمد، (2012) يرأس المال البشري الفلسطيني ودوره في تعزيز القدرة التنافسية للسلع الفلسطينية: حالة دراسية لمنتجات الألبان في الضفة الغربية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الاقتصادي الجامعة القدس المفتوحة رام الله، فلسطين.

8. كاظم، صادق جبار، عبید، علی جاسم، مخیف، امیر نعمة، (2015)، المقدرات الجوهرية والتحديد الاستراتيجي للعلاقة والاثار دراسة تطبيقية لأراء عينه من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف " كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة.
9. محمدية، عمر جهاد عبدالرحيم، (2016) ، اثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ، دراسة حالة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال/ جامعة الشرق الأوسط.

المجلات والدوريات:

1. ابو ليفة(2016). دور الذكاء الشعوري كمتغور وسط في علاقة مهارات القيادة الاستراتيجية بالمقدرات الجوهرية للمنظمة: دراسة استطلاعية ميدانية.مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية 64-7-6(2) .
2. جايان، ريم عبد الكريم،(2017)، اثر المقدرات الجوهرية في قرار تصميم المنتج: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية، مجلة العلوم الادارية العراقية، مجلد(1)، العدد(1).
3. جهاد، عدي صلاح،(2017)، تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية "بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاسكان والاعمار والبلديات والاشغال العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(24) العدد(106).
4. حسونة، عبد الباسط بلال السكارنه، محمد عبد القادر، محمد ابو قله"(2014) تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية -دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الاردن "مجلة تنمية الرافدين، المجلد36، العدد115،
5. خليل، احمد مظفر، حسن، علاء احمد، (2018) تطوير نموذج المقدرات الجوهرية للفريق التصميمي بالاعتماد على البعد العاطفي: دراسة وصفية في شركة Istikbal العالمية مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد (4)، العدد (44).
6. الدليمي محمود فهد، الحساوي حسين حريجة، رؤى صالح مهدي (2018) دور النزاهة السلوكية للقائد في بناء المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بحث تحليلي لأراء عينة من الكوادر الصحية في المستشفيات الاهلية المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد (14) العدد(56).

7. راضي، جواد (2013)، المقدرات الجوهرية واثرها في تطوير المنتجات الجديدة، دراسة اختيارية عينة من المديرين في معمل الألبسة الجاهزة/فرع النجف مجلة رؤى الاستراتيجية، المجلد (14)
8. الزبيدي، لمياء سلمان عبد علي، علق، محمد عبد الحر، (2014)، أثر الاقتدار الاستراتيجي لقادة المنظمات الساحبية في نمو الحذب السباحي دراسة استطلاعية على عينة من فنادق الدرجة الأولى والممتازة في محافظة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية العدد 298.
9. شعيب، دلي (2018) رأس المال البشري ودوره في تعزيز مؤشرات اقتصاد المعرفة وتلبية احتياجات سوق العمل في العراق مجلة جامعة اربيل العلمية، العدد(2)الجزء(C).
10. الشخيلي مهند محمد ياسين، الكبيسي صلاح الدين عواد كريم، (2011)، دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد الثالث ، الإصدار السادس 48-72.
11. الطائي، علي حسون، (2007) تشخيص مقدرات الجوهرية في الشركات الحكومية دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية مجلد 13، العدد 45.
12. عبد الكريم عزام عبد الوهاب، محمد روش ابراهيم (2019) تأثير امتلاك الشركة للمقدرات الجوهرية من تعزيز المرونة التصنيعية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الإنشائية مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية0 المجلد 11 العدد24.
13. العنزي، سعد، زياد كاظم ثابت القاضي (2008) جدلية تنظير العلاقة بين الحماعة والتعاون في اطار نظرية المنظمة "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 14 ، العدد 52.
14. عيدان، (2019)، تأثير المقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة اسياسيل للاتصالات في بابل والديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم النظرية والتطبيقية 27(1)146-162.

15. معراج، قذري احمد، (2015) ، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي ، دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك ، رسالة ماجستير في علوم تسير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة محمد خيضر جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد / مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16) العدد (51) ج 1.
16. النجار احمد كرم، صالح هاني عبد الحكيم (2020) تأمين المقدرات الجوهرية كضمانة لتحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق المصرية مجلة الاستراتيجية والتنمية المجلد 10 \ العدد 5 ص 256 - 278.
17. النجار أحمد كرم، شعيب محمد محمود (2021) المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز الأستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية امجلة إتحاد الجامعات العربية للسياسة والضيافة المجلد 20، ص 336-354.
18. الياسري، أكرم محسن، الشمري، احمد عبدالله(2015)، الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كربلاء لصناعة الاسمنت، المجلة العراقية للعلوم الادارية، مجلد(9)، العدد(36).

الكتب:

1. بن الأزرق الحميري الاصبحي، الاندلس، الغرناطي، المالقي(2008) بدائع السلك في طبائع الملك الجزء الثاني دار السلام للطباعة والنشر.
2. بوشناف، عمار، (2000) الميزة التنافسية في الشركة الاقتصادية مصادرها ، تنميتها وتطويرها.
3. حريم، حسين محمود (2010) مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وادارة الاعمال ،دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
4. الخفاجي، ياسمين قاسم (2016)،"دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين للشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، مجلد (15)، العدد(59).
5. رشيد، صالح عبد الرضا و احسان دهش جلاب،(2008) الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.

6. الزبيدي غني دحام تنادي، حسين وليد عباس حسين عباس (2014) المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر للتنافسية والاعمال الطبعة الاولى .
7. سليمان، شاكر، عبد الحميد،(1987)،علم نفس، المحتوى بحوث ومقالات،دار النشر الهيئة المصرية العامة للكتاب عدد(1).
8. الشماع ، خليل محمد حسن و خضير كاظم حمود(2007) "نظرية المنظمة" ، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الأردن.
9. شيخ الاسلام الرازي(1978) كتاب التفسير الكبير ومفاتيح الغيب تفسير القرآن (544 هـ - 606هـ) المجلد الحادي عشر طبعة المكتبة التوفيقية دار النشر دار الفكر العربي.
10. العلاق، بشير، (2009)،الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية الممارسة، دار اليازورية العلمية
11. العميان، محمود سلمان، (2013)،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، الطبعة السادسة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
12. العنزلي وصالح، سعد علي، احمد(2008)،إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع-عمان ،الأردن.
13. القريوتي، محمد قاسم (2003) السلوك التنظيمي الطبعة الخامسة. دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
14. القريوتي، محمد قاسم (2010) "نظرية المنظمة والتنظيم" الطبعة الاولى، دار وائل، عمان.
15. قطب، محي الدين يحيى ، 2012 ، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية" ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ط 26.
16. الكبيسي، عمر خضير، (2004) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، مطبعة المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية.
17. للنشر والتوزيع، عمان.
18. محسن ،عبد الكريم، النجار،صباح مجيد،(2009)"إدارة الإنتاج والعمليات"،الطبعة الثالثة،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن.
19. نجم، نجم عبود: " إدارة المعرفة (2008) المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" ، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

BOOK

1. Andersson , Maria & Ramos , **Rachel "Core Competence - Definition And Dynamics Inthe Not - For - Profit Sector "** , Master Thesis In Business Administration School Of Management Blekinge Institute of Technology Sweden , 2011.
2. Barney , J. B. & Hesterly , W.S. **" Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases "** , 3rd edition , Pearson Education , Inc.,Upper Saddle River, NewJersey, USA, 2010.
3. Barney , T. (1991) **"Firm resource and sustained competitive Advantage"**,Journal of Management, Vol. 17 No,1,pp,99.120.
4. Beardwell , Julie , & Claydon , Tim , (2010) , **" Human Resource Management : A Contemporary Approach "** , 6th Edition , Pearson Education Limited , England
5. Blawatt, Ken R, (2014) , **" Entrepreneurial Strategic Management,** 1st Edition , Business Expert Press , LLC , United States of America.
6. Campos , Jose,"**The Application of Core Competencies to Growth Management Core Competencies form the essential foundation to grow beyond your core market and increase profits "** , 2015.
7. Carpenter ,M.A. & Sanders , Wm. G."**Strategic Management: A Dynamic Perspective: Concepts "**, 2nd edition , Person Education Inc.,Prentice Hall, Upper Saddle River, NewJersey, USA, 2009.
8. Chenhall,Robert,H."**Strategies of manufacturing flexibility, manufacturing performance measures and organizational performance: an empirical investigation."** Integrated Manufacturing Systems, Vol. 7 Issue: 5, 1996.
9. Collis , David J. & Montgomery , Cynthia A. (1995) . **Competing on resource ,** Harvard Business Review , July - August 118-128.
- 10.Coyne, K. P & Hall , S. J. 97 : **Is your core competency Amirage ,** me kinsy qarter No : 1.
- 11.Daft, Richard L(2003), **Understanding the Theovr and Design of Organizations,**10th edition, South-Western, Cengage Learning, Printed in China by China Translation & Printing Services Limited.
- 12.Daft, Richard L. **" Management "** , 9th edition ,South - Western , Cengage Learning , Mason , USA , 2010.

13. Deist, & Winterton, Delamare AND Jonathan (2005), "**What Is Competence?**". Human Resource Development International, VOL 8 No1.
14. Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. & Eisner, A.B. (2007). "**Strategic Management Creating Competitive Advantages**", 3rd edition McGraw-Hill Companies, Irwin, New York.
15. Dessler, Gary "**Human Resource Management**" 13th edition, Prentice Hall, Pearson Education, Inc., New Jersey, USA, 2013.
16. Dowing, Marlin & Iain Henderson "**Managing Personal Competencies**", Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, Edinburgh, United Kingdom, 2009.
17. Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr. "**Organizations: Behavior, Structure, Processes**" 14th, McGraw-Hill, New York, USA, 2012.
18. Grant, R.M. (1991). "**The resource-based theory of competitive advantage implications for strategy formulation**", California Management Review, Vol. 33 No 3, pp. 114-36.
19. Greenberg, Gerald and Baron, Robert, (2009), "**Managing Behavior in Organizations, translated**" by: Rifai Muhammad and Bassiouni, Ismail Ali, Dar Al-Marikh Publishing, Riyadh.
20. Hamel, G. & Prahalad, C.K. "**17 Competing for the Future**," Harvard Business School Press, Boston, USA, 1994.
21. Harrison, Jeffery S. & John, Caron H. (2008). "**Foundations in Strategic Management, Thomson south western**", 4th ed., USA.
22. Harrison J.S. & John, C.H. (1998). "Foundation in Strategic Management" South-Western College Publishing, U.S.A.
23. Hill, Charles W.L., Gareth R. Jones "**Strategic Management Theory: An Integrated Approach**" 9th edition, Cengage Learning, USA, 2010.
24. Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Camp, S.M. & Sexton, D.L. (2001). "**Strategic Entrepreneurship Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives**", Eds, Creating a new Mindset Blackwell, Oxford.
25. Jamhour, M.S. (2010). "**The impact of core competence on organizational performance**: an applied study on paint industry in the United Arab Emirates. MSc in business administration, Faculty of Business / Middle East University.
26. Javidan, M. (1998) "**core competency**: what does it mean in practice, long range planning vol: 31, No: 1, pp.60-712.
27. Johnson, G. & Scholes, K. (1997). "**Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**", 4th edition Pearson Prentice Hall New York.

28. Kerstin, Broden , (2008) , Core Competencies Matters : Preparing For a New Agenda ' . Thesis For the Degree of Doctoral of Philosophy. Vaxjo University, Sweden P30.
29. Klein , David A. "**The strategic management of intellectual capital**" , Butterworth - Heinemann , UK , 1998.
30. Krajewski, Lee j., Ritzman, Larry P & Malhotra, Manoj K(2013), **Operations Management Processes and supply Chains**, Global Edition, Copyright by Pearson Education, Inc., America , Upper Saddle River, New Jersey.
31. Le Deist , F. D. , and Winterton , J. , (2005) , **What is Competence Development International** , Vol . 8. No. 1.
32. Macmillan , Hugh & Mahen Tampoe "**Strategic Management**" , 1st Edition., Oxford university Press, UK, 2005
33. Morden , T. "**Principles of Strategic Management**" 3rd edition , ASHGATE Publishing Limited , England(2007) .
34. Nakiwaia, Annet "**Tax Competencies, compliance Cost And Income Tax Compliance Among Smes In Uganda**" , The Degree Of Master Of Science In Accounting And Finance Of Makerere University.
35. Noe , Raymond A. , John R. Hollenbeck , Barry Gerhart , Patrick M. Wright "**Fundamentals of human resource management**" 4th edition , The McGraw - Hill , New York , 2010 .11.
36. Prahalad , C.K. & Hamel , 1990 G. "**The Core Competence of the corporation Archived, Harvard Business Review, Vol . 68, No. 3, pp 9.**
37. Pride , William M. & O.C. Ferrell "**Marketing**" 17th edition , South Western , Cengage Learning , Mason , USA , 2014 .
38. Pyke , Aidan . , and Butler , Tom . , "**Examining the Influence of ERP Systems on Firm - Specific Knowledge and Core Capabilities : Case Study of SAP Implementation and Use**" . , ECIS Proceedings , 2003.
39. Qi , Zeng & Xiang , Li , (2008) , **The Research of Management Mode Based on the Process of Enterprise Core Values** " International Conference on Management Science & Engineering (15 th) Beach , USA.
40. Quinn, Robert E. & Spreitzer, Gretchen M., "**The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader should Consider. Organization Dynamics**", Autumn, 37-49, 1997.
41. Reid, R. Dan & Nada R. Sanders: "**Operations Management: An Information Systems: Supporting and Transforming Business**" 5th edition, Jon Wiley & Sons, Inc, USA, 2013.

42. Schermerhorn, Jr, John R, Richard N.O sbornMary Uhl-Bien, James G. Hunt "**Organizational Behavior**" 12th edition John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 2012.
43. Schroeder, Roger G., (2007). "**Operations Management Contemporary Concepts and Cases**", 3rd Ed, University of Minnesota, Carlson School of Management, McGraw-Hill/Irwin..
44. Thompson, A. A (2003) ; Strickland LW, A.J.-59 & Gamble J.E." **Crafting & Executing Strategy: the Quest for Competitive Advantage**, 16th ed, McGraw.
45. Urban, Ljungquist (2008). "**Specification of Core Competence and associated components**: a proposed model and a case illustration, European Business Review, 20 (1)..
46. Waddell, Steve "**Core Competences A Key Force In Business-Governmen-Civil Society Collaborations**" The Collaboration Works, Usa, 2002.
47. Wheelen, T.L & Hunger, J.D & Wheelen, K.E & Hoffman, A. N. (2004). **Strategic Management and Business Policy**: Toward Global Sustainability, 13th ed, Pearson Prentice Hall.
48. White, Colin (2004). "**Strategic Management**", 1-64 st edition, **Palgrave Macmillan, New York.** ,
49. Zhang, Y. (1999) "**Development of A Structured Framework For Core Competence Evaluation in the Manufacturing & Service Industries**", Ph.D. Dissertation, School of Engineering Sheffield Hallam University, United Kingdom,

Journaly:

1. Agbada. A.O & Odejimi , D.O, (2010) . "**Core Competence a Optimizing Bank Capital Mamageent in Nigeria** ". International **Journal** of d Financial Research, Vol, .4, No.1 .
2. Agha & Sabah, Alrubaiee, Laith, , (2012). "**Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance**", International **Journal** of Business and Management, Vol. 7 , No,1.
3. Bamey J.B. Wright M. & Kitchen , DJ . (2001) . "**The Resource - based view of the firm** " **Journal** of Management Vol.27.No.10.
4. Chai , Y.K . , & Lisa , M.L . (2016) . "**Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Enterprises of Malaysia** " , International **Journal** Of Business &

- management , Vol.4 , No. 2.pp : 2321-8916. , Vol . 26 , No . 2 , pp : 159-168 .
5. Chen , Y - F . & Wu . T - C . (2007) . "**An empirical analysis of core competence for high - tech firms and traditional manufacturers**" , *Journal* of Management Development.
 6. Chouhan,Vikram,Singh&Sandeep,Srivastava"**Understanding Competencies andCompetencyModeling-A literature Survey**"IOSR *Journal*ofBusiness and management(IOSR-JBM),Vohurne 16,Issue 1,Ver.I,Jan.2014.
 7. Expert Panel, "**20 core competencies for interprofessional collaborative practice,**" sponsored by the inter professional education collaborative 26- Goh SC. (1998). Toword a Learning Organisation: The Stratégic Building Blocks Strategic Management, *Journal*, vol 19, N.
 8. Fahy , John , (2000) . "**The Resource- Based View of The Firm : Some Stumbling Blocks on The Road to Under Standing Sustainable Competitive Advantage**" , *Journal* of European Industrial training , 24/2/3/4 , P.P.94-10.
 9. George, S.(1997) "**Focus Through Sharedpetitive Advantage and Organizational Performance**" , International *Journal* of Business and Management , Vol. 7, No. 1.
 - 10.Gokkaya & Ozbag ,Oznur .Gonua Kaya(2014), "**Linking Core Competence . Innovation and Firm Performance**" , *Journal* of Business Research - Türk , Isletme Arastırmaları Dergisi , vol . 7 (1 (, p.p . 90-102 .
 - 11.Johnson .g & scholes .k , 2002 : **Explic prentice hall core** . n.y integrative model beyond identification. International *Journal* of Scientific and Research Publications, 7(2), 253-256. .
 - 12.Kabue & Kilika, Lydiah Wanjiru, James M., (2016), **Firm Resources, Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework** *Journal* of Management and Strategy Vol. 7, No. 1, ISSN 1923 3965.p.p.98-108.
 - 13.Kawshala, H. (2017)."**Theorizing the concept of core competencies**" : an
 - 14.Mazzarol , Tim & Soutar , JeafferyNorman , (1999) , "**Sustainable Advantage for Educational in Situations**" , The International *Journal* of Educational Management , 13/6 .

15. Mooney, Ann (2007). **"Core Competence Distinctive Compet and Competitive Advantage: What Is the Difference?"**, *Journal Education for Business*, Publisher Routledge, Vol. (83), No. pp. (110-115).
16. Morgan , R.E. and Strong , C.A. , (2003) . **" Business performance and dimensions of strategic orientation "** , *Journal of Business Research* , Vol.56 , No. 3.
17. Newbert , Scott L. (2007) **"Empirical Research on the Resource - Based view of the firm"** : An Assessment and suggestion for Future Research , *Strategic Management Journal* , 29 : 745-768 .
18. Nimsith, AH, Rifas., MJA, Cader (2016). **"Impact of Core on Competitive Advantage of Banking in Sri Lanka"**, *International Journal of Scientific Research and Technology*, Vol. 3, No. 7.
19. Prance, C. (2010). **"Marketing Ethical Implication & Social Responsibility "** . *The International Journal of Organizational Innovation* Vol.2 , No.3.
20. Royall Carol & Donnell , Loretta O, (2008) , **"Differentiation in financial markets: the human capital approach "** *Journal of Intellectual Capital* Vol.9 No,4,.
21. Sanchez, Ron **"Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence"**, *Journal of Business Research*, Vol,57,2002.4
22. Ungerer, M., and Koos, U. (2005). **"A Theoretive Model For Developing Core Capabilities From An Intellectual Capital Perspective (PART I).SA Journal of Industrial Psychology**, 31(2).

الملاحق

(1) الملحق

Correlations

		xx1	xx2	xx3	xx4
xx1	Pearson Correlation	1	1.000**	.701**	.576**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60
xx2	Pearson Correlation	1.000**	1	.701**	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60
xx3	Pearson Correlation	.701**	.701**	1	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60
xx4	Pearson Correlation	.576**	.576**	.633**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق الثاني

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

الموضوع استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات الدراسة الموسومة "تشخيص واقع المقدرات الجوهريّة" لدراسة مسحية في الشركة العامة للألبسة الجاهزة معمل البسة ولدي" في محافظة نينوى وبما انكم المعنيون بالأمر، ولكونكم الأقدر من غيركم ، نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية. علما أن إجاباتكم ستظهر بشكل مؤشرات رقمية لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونكم...مع وافر التقدير والاحترام

ملاحظة:

- 1.أتمنى أن تكون إجاباتكم بحرية ودقة وموضوعية.
2. لا داعي لذكر أسماء أو توقيع على الاستمارة.
- 3.يرجى منكم الإجابة على كافة الفقرات وبعكسه ستكون الاستمارة غير صالحة.
- 4.الاجابة تكون بوضع علامة (√) داخل الحقل الذي تجدونه مناسباً.
5. للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستبانة، يمكن التواصل مع الباحث.

أولاً: المعلومات الشخصية:

ضع إشارة (√) أمام الجواب المناسب لطفاً.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: 25--34 35-44 45-55 55 - فأكثر

3 - التحصيل الدراسي: ابتدائية فما فوق دبلوم عالي بكالوريوس ماجستير دكتورا

4- عدد سنوات الخدمة: 1-10 11-20 21-30 31 فأكثر

ملاحظة يرجى وضع علامة (√) أمام العبارات التي تعبر عن وجهة نظرك فعلا.

المقدرات الجوهرية: هي الخبرات والمهارات والقدرات التي تمتلكها الشركات الإنتاجية لتطوير الأعمال وتحافظ عليها بشكل مستمر من اجل الحفاظ على موقعها التنافسي والحصول على ميزة تنافسية في الاسواق. وأهم أبعاد المقدرات الجوهرية هي:

التمكين: هي عملية إعطاء العمال المزيد من الصلاحية في تحمل المسؤولية واستخدام إمكانياتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات على نطاق واسع .

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يتم نقل مسؤولية صناعة القرار الى المستويات الأدنى في هيكل الصناعة					
2	تستثمر الشركة علاقتها مع الجميع من أجل الحصول على افكار جديدة					
3	تحفز إدارة الشركة جميع الأفراد العاملين على تقديم أفكار جديدة					
4	معرفة الأفراد في عملهم يعتبر اساس نجاح الشركة					

العمل الجماعي: يقصد به مجموعة من الأفراد ذوي المهارات التكميلية الذين هم يلتزمون بالهدف المشترك ويتحملون المسؤولية المتبادلة على تحقيقه.

ت	الفقرات	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
1	تعتمد الشركة على فرق العمل في تطوير منتجاتها.					
2	يتمتع مدير قسم تطوير المنتجات بالصلاحيات الكافية.					
3	يملك أعضاء الفريق استقلالية عالية في اتخاذ القرار.					
4	يملك أعضاء الفريق الوقت الكافي لمناقشة الأفكار وتطوير المهارات.					

الاتصال: عملية تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات بين الموظفين تحت أي مفاهيم موحدة واتخاذ القرارات وتنفيذها.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تستخدم الشركة النمط المناسب للاتصال بطريقة مختصرة ومهيكلية.					
2	تقوم الشركة بالإصغاء جيدا وتقديم الفهم المتبادل وتحديد مجالات الاهتمام المشترك.					
3	التعامل بثقة مع الآخرين وإذا اقتضت الضرورة الثبات على الموقف دون التسبب بإزعاج الآخرين.					
4	تقدم المداخلات ذات الصلة بالوقت المناسب في اللقاءات والمناقشات.					

4- راس المال البشري: هو يمثل لخبرات والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد يستخدمونها في عملية الإنتاج.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1	يتوفر في الشركة موارد بشرية تتمتع بمستوى مناسب من الخبرة والكفاءة.					
2	تحرص الشركة على جذب واستقطاب ذوي المهارات المتميزة.					
3	تحقق الشركة اهدافها بفاعلية لامتلاكها مورد بشري كفوء ومبدع.					
4	لدى الشركة كوادر يمتلكون من القدرات الذهنية لمواجهة تحديات العصر والعولمة.					
5	تمتلك الشركة عاملين لديهم القدرة على قيادة المعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات.					
6	توفر الشركة للعاملين المتميزين مكافآت وحوافز مجزية.					

Abstract

The current study included the subject of core capabilities as an important subject that captured the attention of many researchers and specialists in the management of organizations as they are one of the basic ingredients necessary for survival, growth and achieving the competitive advantage of organizations and their main goals in the business world today. The study concluded that core capabilities have many definitions and synonyms wherever mentioned, and capabilities are considered a means of achievement and not an end by themselves, and the mechanism by which the desired goals are reached in a good and effective manner. The study adopted a ready-made scale that included four dimensions (empowerment, communication, teamwork and human capital).

In order to achieve the goal of the thesis in determining the level and role of the core capabilities provided in the investigated organization, As a criteria was critical to measure the quality and effectiveness of core capabilities and its procedural definition through its advantages. Thus, there was a need to study the term and its synonyms and from this the contribution of this study emerged.

The study problem was represented in the following main questions:

- To what extent are core capabilities available in the investigated organization?
- Does the investigated organization have a clear vision towards the concept of core capabilities?
- Does the investigated organization possess the core capabilities represented by its dimensions (empowerment, communication, teamwork, human capital)?
- Can the investigated organization core capabilities in the face of changes in its industrial environment?

The study adopted the descriptive (survey) approach in processing with theoretical and field data in the investigated organization, and used the questionnaire as a main tool for collecting data from its primary and secondary sources, to cover the theoretical side. The data and information from the company's employees, and the dimensions of the core capabilities were covered in (18) paragraphs included in the questionnaire, as (60) questionnaire forms were distributed to a random sample that included managers at different administrative levels and production employees in the investigated organization with a recovery rate of 100%, . A hypothetical model was formulated for the study and many hypotheses were developed and tested, using a number of statistical methods, as the results were extracted using the ready-made computer software (spss). The study came out with a number of conclusions, the most important of which are:

The organization is capable of adopting its core intrinsic capabilities and work according to the exigencies of the situation and its need, and then achieve its future goals. The study reached a number of recommendations including that management of the company must identify their core capabilities and the possibility of benefiting from their diagnosis as they affect performance. Management should devise mechanisms that work on the needs to make improvements in work systems and procedures in a way that allows employees in the organization to show creative and innovative capabilities in carrying out work and unleashing their talents and abilities in transferring knowledge and experience and access to new methods, which contribute In solving problems and making decisions about work affairs procedures.

**Diagnosing the Reality of the Organization Core Capabilities:A
Survey of Study To see a sample of Workers in the Ready-
Made Garments Factory in Mosul**

A Research Submitted

By

Anhar Yones Ali Al-Kayat

To

The Council of College of Administration & Economics

University of Mosul

In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

Of High Diploma in Business Administration

Supervised By

Assistant Professor

Dr. Safwan Yassin Hassan Al-Rawi

1443 A. H.

2022 A. D

University of Mosul
College of Administration
And Economics



Diagnosing the Reality of the Organization Core Capabilities:
A Survey Study To see a sample of Workers in the
Ready-Made Garments Factory
in Mosul

Anhar Yones Ali Al-Kayat
High Diploma / Research
In
Business Administration

Supervised By
Assistant Professor
Dr. Safwan Yassin Hassan Al-Rawi

1443 A. H.

2022 A. D.