

# Impact core Competencies on Organizational Performance Study of its Application in Asia-Cell Communications Company in Babylon and Diwaniyah

Afrah Rahim Eidan

Middle Euphrates Technical University / Diwaniyah Technical Institute

[afrah\\_2005@yahoo.com](mailto:afrah_2005@yahoo.com)

## ARTICLE INFO

Submission date: 11/10/2018

Acceptance date: 14 /11/2018

Publication date: 10/3/2019

## Abstract

This research discuss the fundamental capabilities and the importance of their impact on business organizations and organizational performance. The study of this topic is considered a vital issue in the Iraqi private sector in general and Asia Telecom for communications in particular. Where the researcher designed a questionnaire form consisting of (27) paragraphs for each axis of the research, where the research was applied to a random sample of (25) people of the administrators and accountants in Asia-Cell Telecom in Babylon and Diwaniyah was the problem of the study is increasing competition in the years The results were analyzed using statistical spss using a number of statistical indicators namely, arithmetic mean, standard deviation and relative importance. The regression analysis and the t (t) test were used for The researcher presented a recommendation to the company concerned about the need to pay attention to its resources, especially its human resources with expertise, skills and core competencies as a tool. A strategy to support their organizational performance and develop their knowledge and skills so that they can engage in a competitive war.

**Key words:** core competencies , organizational performance

## تأثير المقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي

### دراسة تطبيقه في شركة اسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية

افراح رحيم عيدان

جامعة الفرات الاوسط التقنية-المعهد التقني الديوانية

[afrah\\_2005@yahoo.com](mailto:afrah_2005@yahoo.com)

## الخلاصة

يسلط هذا البحث الضوء على المقدرات الجوهرية وبيان مدى اهميتها وتأثيرها على منظمات الاعمال والاداء التنظيمي , إذ تعتبر دراسة هذا الموضوع من المواضيع الحيوية المهمة في القطاع الخاص العراقي بشكل عام وشركة أسيا سيل للاتصالات بشكل خاص. إذ قام الباحث بتصميم استمارة استبيان متكونه من (27) فقرة لكل محور من محاور البحث , حيث تم تطبيق البحث على عينة عشوائية قدرها (25) شخص من الاداريين والمحاسبين في شركة اسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية وكأنت مشكلة الدراسة هي تزايد حدة المنافسة في السنوات الاخيرة مما تتطلب من الشركات امتلاك ميزه تنافسية او مقدرات جوهرية مستديمة تستطيع أن تتميز بها على المنافسين حيث تم تحليل البيانات باستعمال برنامج (SPSS) الاحصائي مستعمل عدد من المؤشرات الاحصائية وهي الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية كما وتم استعمال تحليل الأتحدار واختبار (t) لقياس الاثر بين ابعاد البحث

حيث تم التوصل الى وجود علاقة تأثير قوية بين ابعاد محاور البحث (الموارد التنظيمية ,مشاركة الرؤيا ,التمكين والتعاون) على ابعاد الاداء التنظيمي وقد قدم الباحث توصية للشركة المبحوثة على ضرورة الاهتمام بموارها وخصوصا مواردها البشرية ذوي الخبرات والمهارات والمقدرات الجوهرية كأداة استراتيجية لدعم ادائها التنظيمي وتطوير معرفتهم ومهارتهم لكي يتسنى لهم الخوض في حرب المنافسة.

الكلمات الدالة: المقدرات الجوهرية , الاداء التنظيمي

## المقدمة

لا تزال الأزمة المالية العالمية الأخيرة تلقي ظلالها الداكنة على الأعمال التجارية العالمية، في حين أن أسبابها ونتائجها لا تزال قيد الدراسة في معظم كليات الأعمال ومراكز الأبحاث في جميع أنحاء العالم. تعمل منظمات الأعمال بسرعة عالية لاستقرار أوضاعها المالية ومواقعها في مثل هذه الأسواق الصعبة، وإعادة بناء خططها الاستراتيجية بحيث يمكنها أن تستعد لمنافسة السوق العالمي (العولمة). هذه الشركات تحتاج إلى الاعتماد أو التركيز على نقاط قوتهم الداخلية المتميزة لتوفير المزيد من القيمة المضافة للعملاء، والتميز القوي والقبالية للتوسع؛ وبعبارة أخرى، الاعتماد على "المقدرات الجوهرية" الخاصة بهم لمواجهة تحديات المنافسة ومن هنا ارتبطت المقدرات الجوهرية بالأداء التنظيمي 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، ومن ثم التنافس والتغلب على الآخرين باستثمار ما متاح لديها من قدرات وما يمكن أن توفره لذلك، وتبرز أهمية هذا البحث هنا حيث سعى الباحث إلى تسليط الضوء على تأثير المقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة، لما لديها من تأثير إيجابي في إجراء تغييرات تنظيمية مدروسة وليست عشوائية تساهم وبشكل كبير في إعطاء المنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

لقد قام الباحث بمراجعة الادبيات السابقة الخاصة بالعنوان المقدرات الجوهرية واثرا على الاداء التنظيمي وقسم البحث الى عدة مباحث حيث أن المبحث الاول يشمل منهجية البحث والمبحث الثاني تناول الجانب النظري عن طريق تقسيم البحث الى محورين الاول يمثل بالمقدرات الجوهرية والمحور الثاني الاداء التنظيمي اما المبحث الثالث تناول الجانب العملي للبحث اما المبحث الرابع تناول اهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

## 1- مشكلة الدراسة

أدت التغييرات المتسارعة المحلية والدولية في بيئة الاعمال الى زيادة حجم التنافس بين مختلف المنظمات العاملة مما ساهم بقيام هذه المنظمات بتعزيز مكانتها التنافسية عن طريق سعيها لامتلاك مقدره جوهرية تميزها عن نظيراتها العاملة، إذ أن الحفاظ على ادامة التواصل مع جمهور الزبائن والاستمرارية في سوق العمل يحتاج الى مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة ولا سيما الجانب التكنولوجي ومصادر توريد المواد الاولية بكلف منخفضة وامتلاك ملاكات فنية ذات كفاءة عالية، وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:.

1 - ما مدى في توفر المقدرات الجوهرية لعينة الدراسة ؟

2- هل هنالك تأثير للمقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي في الشركة ؟

## 2 - أهمية الدراسة

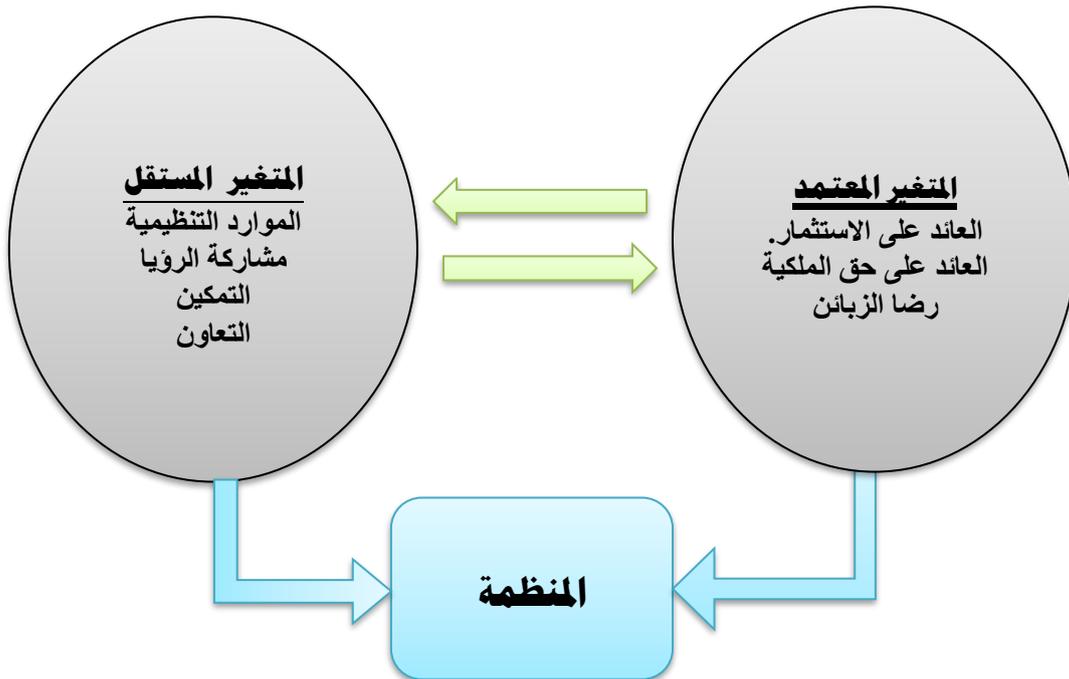
تكمن أهمية البحث بالاتي :

- 1 - أن موضوع المقدرات الجوهرية والاداء التنظيمي ذو أهمية بالغة مما جعل الافراد العاملين في الشركة المبحوثة يكرسون جهودهم وادراكهم الشعوري اتجاه تحقيق الاهداف.
- 2- تمكين الشركة عينة البحث في ادارة التأكد واللاتأكد بالتركيز على مواردها وإمكانياتها ومقدراتها الجوهرية لمواجهة تحدي المنافسة الشديدة.
- 3- التصدي لمشكلة تواجهها أغلب الشركات التي تتمثل بالتعقيد المرتفع للبيئة وسرعة التغيير والذي سينعكس على اداء المنظمة بشكل عام ولهذا نتائج هذه الدراسة يمكن الاستفادة منها في قطاعات ومنظمات اعمال مختلفة.
- 4- يحتل موضوع الاداء التنظيمي والمقدرة الجوهرية مكانة اساسية في المنظمة مما دعت الحاجة لدراسته بشكل مفصل

## 3- اهداف الدراسة

- سعى البحث في جانبه النظري والميداني إلى دراسة المتغيرين (المقدرات الجوهرية، الاداء التنظيمي) والعلاقة والأثر بينهما لتحقيق الأهداف الآتية:
- 1- التعرف على واقع المقدرات الجوهرية عن طريق تشخيص وتحليل أبعادها وأهميتها في المنظمة المبحوثة
  - 2- الإطلاع على واقع تبني المنظمة المبحوثة الاداء التنظيمي واستجابتها له.
  - 3- التعرف على العلاقة بين متغيري البحث .
  - 4- التوصل إلى نتائج وتقديم مقترحات وتوصيات للشركة المبحوثة للاستفادة من المقدرات الجوهرية فيها

## المخطط الفرضي للدراسة



## 5- فرضيات الدراسة

بناءً على ما جاء في المخطط الفرضي اعلاه يمكن اشتقاق مجموعة من الفرضيات ينطلق منها البحث, قد يتم قبولها او رفضها وفقاً للنتائج النهائية للدراسة والفرضيات هي :

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين الموارد التنظيمية والعائد على الاستثمار
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين مشاركة الرؤيا والعائد على حق الملكية
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين التمكين, التعاون و رضا الزبون

## 6- متغيرات البحث واساليب القياس

تنقسم متغيرات البحث الى :

**1 - المقدرات الجوهرية:-** سوف يعتمد الباحث على القياس الذي وضعت كل من والذي تتبعه العديد من الدراسات الاجنبية بما يتناسب (Jaworski & Kohli 1993) مع طبيعة البحث والمنظمة المبحوثة ووفقاً لهذا قسم الباحث المقدرات الجوهرية الى (الموارد, مشاركة الرؤيا, التمكين, التعاون) ومن ثم ستعمل استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات في قياس هذه المنظمة وتم وضع استمارة استبيان منظمة تحتوي على (27) فقرة وفق مقياس

(ليكرت) الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً)

**2- الاداء التنظيمي:-** سوف يعتمد الباحث على القياس الذي وضعت كل من (Richs JES 2006)

العديد من الدراسات الاجنبية بما يتناسب الذي تتبعه مع طبيعة البحث والمنظمة المبحوثة ووفقاً لهذا قسم الباحث الاداء التنظيمي الى (العائد على الاستثمار, العائد على حق الملكية, رضا الزبون) ومن ثم ستعمل استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات في قياس هذه المنظمة وتم وضع استمارة استبيان منظمة تحتوي على (27) فقرة وفق تدرج (ليكرت) الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تمام)

## 7- مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في شركة اسيا سيل للاتصالات فرع بابل والديوانية وقد تم اختيار عينة من الموظفين في هذه الشركة من المحاسبين والاداريين بواقع (25) شخص عينه البحث وتم توزيع استمارة استبيان عليهم وتم تحليل التكرارات ادناه

النسبة	التكرارات	العمر
32%	8	30-20 سنة
48%	12	40-31 سنة
2%	5	41 فأكثر
		<b>الجنس</b>
56%	14	ذكر
44%	11	أنثى
		<b>التحصيل الدراسي</b>
88%	22	بكالوريوس
12%	3	ماجستير
	0	دكتوراه
		<b>التخصص العلمي</b>
36%	9	إدارة أعمال
4%	10	محاسبة
0.4%	1	اقتصاد
2%	5	أخرى
		<b>سنوات الخبرة</b>
32%	8	أقل من 10 سنة
52%	13	11-20 سنة
16%	4	21 فأكثر

يتضح عن طريق الجدول اعلاه أن نسبة 48% من حجم العينة هم من عمر فئة 31-40 وهذا يدل على أن أفراد العينة يتصفون بالنضوج والخبرة العالية وقد حثلت نسبة الذكور 56% في الشركة المبحوثة مقارنةً بالإناث كما أن أغلب العاملين في الشركة المبحوثة هم حملة شهادة البكالوريوس وذلك لحصولهم على نسبة 88% حسب نتائج الدراسة. أما في ما يتعلق في سنوات الخبرة فأن نسبة 52% من الموظفين هم لديهم خبرة تتراوح بين 11-20 سنة.

## المبحث الثاني

### الجانب النظري

#### أولاً: المقدرات الجوهرية Core Competencies

مفهوم المقدرات الجوهرية

لمفهوم المقدرات الجوهرية (Core Competencies) عدة معاني في كثير من المجالات اذ نجد في قاموس اللغة (Merriam-Webster's) ورود كلمة (Competencies) والتي تعني الكفاءة للقيام بشيء ما في الحياة او امتلاك إمكانات معينة في مجال معين اما معنى كلمة (Core) فهو ذلك الجزء المركزي او المحوري او الجوهرية في موضوع معين [1]

أما على مستوى الافراد (Individuals) فنجد أن (Christopher and Garson) يشيران على أنها (تلك المعرفة والمهارات والقابليات المطلوبة لدى الفرد لتنفيذ مهمة او مجموعة مهام بكفاءة واتقان). [2] وعلى مستوى المنظمات فتعد المقدرات الجوهرية الطريق نحو الفرص المستقبلية للمنظمات التي تود الحصول على حصة مقبولة من الأرباح في السوق المستقبلية عليها أن تطور مقدراتها الجوهرية لكي تتمكن من خلق القيمة التي يرغب بها الزبون في المستقبل وبالتالي فإن هذا العمل يتطلب مدة زمنية قد تصل الى (10) سنوات ويبدأ ذلك عن طريق معرفة ما لدى المنظمة من مقدرات جوهرية حالية وما يجب أن تطوره مستقبلاً. [3] ويمكن تعريف المقدرات الجوهرية على أنها (تلك الموارد والمهارات الضرورية لبقائها ونموها) والمقدرات الجوهرية عرفت ايضاً على أنها قدرات وخصائص المنظمة الفريدة في تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة لأنشاء مصدر للتمايز [ 4 ]

عن طريق ما تقدم يمكن القول على أن المقدرات الجوهرية هي مهارات خاصة ,جودة ,خصائص معرفية التي تمكن المنظمة على التفوق في اداءها وتحقيق اعلى مستوى من رضا الزبون مقارنة بالمنافسين عن طريق التكامل التكنولوجي للعمليات والموارد في نشاط واحد او كثر والتنسيق بين هذه الأنشطة. و علاوة على ما سبق يمكننا أن نستنتج أن المقدرات الجوهرية هي:-

- 1 - مزيج من الموارد والقابليات والأنشطة و العمليات و المعرفة داخل المنظمة.
- 2 - تعدد حيز الزاوية في بناء الميزة التنافسية المستدامة.
- 3 - ما تجيده المنظمة بشكل أفضل من مثيلاتها.
- 4 - تسهم و الى حد كبير في اضافة قيمة للزبون.
- 5 - جاءت نتيجة لتراكم خبرت سنوات في مضمار العمل والاختصاص

#### خصائص المقدرات الجوهرية: Core Competences Characteristics

يتفق اغلب الباحثين على أن اهم ما يميز المقدرات الجوهرية عن بقية المفاهيم المرادفة او المرتبطة بها هي تمتعها بخمس من الخصائص وهي [ 5,6,7,8 ]

#### 1- الجمعية Collectiveness

بما أن المقدرات الجوهرية تمثل حالة من التآزر او التعاون بين بعض نشاطات الاعمال الخاصة بمنظمة ما، لذا بين الكثير من الباحثين ومن بينهم , Grant (Pralhad & Hamel) الى أن التراكمية التي تجعل من مقدر المنظمة تتصف بالشمولية، تكون مفيدة في مجال الاعمال. وأن هذه المقدرات في ظروف عديدة تمكن المنظمة من الدخول الى قطاعات سوقية جديدة او تقديم منتجات جديدة.

## 2- التفرد Uniqueness

لقد اكدت مداخل الادارة المعاصرة جميعا على أن التفرد يعد خصيصة بارزة للمقدرات الجوهرية، اذ يمكن أن يكون اداة او وسيلة لمنع المنافسين من تجريد المنظمة من الميزة التنافسية الخاصة بها، والناجمة عن امتلاكها لمقدرة ما. ولتحقيق خاصية التفرد يجب توفر واحدة او اكثر من السمات الاتية:

أ- الندرة في السوق Rare in Market

إذا توافر للمنظمة واحدة او اكثر من القدرات البارزة، تستطيع المنظمة أن تتمتع بميزة تنافسية عن طريق تنفيذها لاستراتيجية خلق القيمة المستندة الى هذه القدرات. فعلى سبيل المثال، قدرة شركة Sony في مجال صناعة الاكترونيات المصغرة تعد من القدرات النادرة في اسواق الاكترونيات العالمية. لذلك استطاعت الشركة المذكورة أن تحمي الميزة التنافسية التي تتمتع بها في هذا المجال لمدة طويلة مقارنة بالشركات المنافسة لها.

ب- صعوبة التقليد Inimitability

وتشير الى المدى الذي لا يمكن تقليد موارد او قدرات منظمة ما من قبل المنافسين. فاذا كان المورد او المقدرة تتميز بصعوبة التقليد، فإن هذا النوع من المقدرات سيحقق قيمة اضافية للمنظمة. ومن هذا المنطلق، كلما كانت المقدرة صعبة التقليد كلما ساعد المنظمة على الاحتفاظ في التفوق. والجدير بالذكر، تنشأ صعوبة التقليد من عدم توافر المعلومات اللازمة بشكل كامل، فاذا كانت المعلومات المتوافرة لدى المنافسين حول مقدرة معينة مشوشة او ناقصة، ففي مثل هذه الحالة تستطيع المقدرة أن تحمي خصوصيتها لمدة اطول. فعلى سبيل المثال، مقدرة (Wal-Mart) اللوجستية تجسدت في عملية معقدة عن طريق توافق عدد من الادوات (الاتصالات عبر الاقمار الاصطناعية، وأنظمة الطلب الالكتروني..الخ). وعلى الرغم من أن المنافس الرئيس للشركة المذكورة هي شركة (K-Mart)، تمتلك القدرة على اكتساب الادوات المذكورة، الا أنه طالما أن المقدرة المشار اليها 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 الاحلال او الاستبدال Non-Substitutability

يعد الاحلال او الاستبدال تهديدا خطيرا لقيمة المقدرة الجوهرية، وكما اشار [9] الى أن وجود البدائل يعني أن المقدرة 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، الا أن امتلاك شركة Xerox لشبكة خدمات واسعة كانت تشكل عائقا كبيرا امام شركة Canon. ولكن بعد أن استطاعت شركة Canon تطوير مقدرة تصميم منتج مميزة، جعل من الشركة المذكورة قادرة على تقديم منتجات ذات جودة عالية وخفضت الحاجة الى الخدمة، مما ادى الى الحد من فاعلية شبكة خدمات شركة Xerox ومن ثم فقدان الشركة المذكورة لقدرتها في خلق القيمة للزبون.

## 3- الموارد والقدرات المكملة Complementray Resources & Capabilities

تشير الى ضرورة تنظيم المنظمة لنفسها بشكل يجعل منها قادرة على استغلال الموارد والقدرات المتاحة لها، وبما يضمن تحقيق افضل اداء مبتغى منها. ويتضمن عنصر التنظيم عدد من المكونات وهي هيكل اعداد التقارير الرسمية ونظم الرقابة الادارية وسياسات التعويض، وأن هذه المكونات غالبا ما يطلق عليها بالموارد والقدرات المكملة وذلك لعدم قدرتها على توليد ميزة تنافسية بمفردها، الا أن دمجها مع الموارد والقدرات الاخرى يمكن المنظمة من الوصول الى فهم افضل لسبل تحقيق الميزة التنافسية.

#### 4- التفوق Superiority

يفترض أن يضيف المورد قيمة للمنظمة عن طريق مساهمته في منح قيمة للزبون، وتشتق هذه القيمة من قدرة المورد على مساعدة المنظمة على استغلال الفرص، أو تحييد تهديدات البيئة الخارجية. كذلك تشتق القيمة من قدرة المنظمة على تلبية رغبات الزبائن بطريقة أو أسلوب يتفوق على قدرات المنافسين في هذا المجال.

5- الثبات Durability عندما يكون تفرد المقدر الجوهري سريع الزوال عندئذ تكون الميزة التنافسية قصيرة الاجل 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 الكمبيوتر مدة طويلة من الزمن لقصر دورة حياة المنتج والتكنولوجيا.

#### أبعاد المقدرات الجوهريّة

##### 1- الموارد التنظيمية Resource organizational

هي كل الموجودات، الإمكانيات البشرية، العمليات التنظيمية، ولمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات، والمعرفة. وقد تكون ملموسة كالمكائن، الأموال، المباني، أو غير ملموسة كسمعة المنظمة واسمها التجاري في السوق، وصورتها الذهنية لدى الجمهور، وبراءات الاختراع، والمهارات الفنية والتسويقية [10]

##### 2- رؤية مشتركة shared vision

تُعرف الرؤية المشتركة على أنها مصلحة الشركة في مشاركة وجهة نظر المنظمة في الأهداف والغايات والسياسات والأولويات والتوقعات. من الضروري ضمان أن يحدث التعلم في الاتجاه نفسه وأن يحفزه على أن يحدث بالفعل. من المرجح أن تعزز الشركات ذات الرؤية المشتركة الأكبر من التميز في العمل والنجاح.

بالإضافة إلى ذلك، تؤثر الرؤية المشتركة على شدة التعلم لبناء بنية تعليمية شاملة تتطابق مع النظرية والممارسة القائمة [11] يصبح ذلك أساساً حيويًا للتعلم الاستباقي بسبب توفير اتجاه التعلم الذي يعزز النشاط والالتزام والهدف بين أعضاء المؤسسة في البيئات الغامضة الذي يمثل الهدف الذي تستغله الشركة لإدارة الفريق من أجل تفسير المعلومات التنافسية والاستجابة بسرعة للاتجاهات والمشاكل والبيئات الناشئة. ثم، يبدو

أن الشركات تستخدم الرؤية المشتركة لبناء منتجات وخدمات مبتكرة وتلبية متطلبات العملاء والسوق [12] لتوسيع مفاهيم التعلم التنظيمي إلى مخرجات التنظيمية، تلعب الرؤية المشتركة دوراً هاماً في توضيح كفاءة وأداء الشركة. من الأهمية بإمكان توفير تأثير كبير وإيجابي على أداء الأعمال وخلق ميزة تنافسية مستدامة في الشركة. تقوم الشركات بتنفيذها بشكل فعال لتوفير غرضها واتجاهها لتطوير كفاءتها وممارساتها وأدائها. وبالتالي، من المرجح أن يكون للرؤية المشتركة تأثير واضح بشكل واضح على كفاءة الشركة، حيث أن الشركات ذات الرؤية المشتركة الأكبر تميل إلى تشجيع زيادة كفاءة الشركة

بالإضافة إلى ذلك، توفر الرؤية المشتركة إرشادات حول ما يجب الحفاظ عليه وما يجب تغييره. هذا جانب هام في البيئات سريعة التغير حيث من المتوقع حدوث تغيير ويحتاج الموظفون إلى التمييز بين ما يجب تغييره وما يبقى على الوضع الحالي. بدون رؤية مشتركة، يكون الأفراد أقل توجهاً للمشاركة في المخرجات التنظيمية المرغوبة. من غير المحتمل أن يعرف الأفراد ما هي توقعات المنظمة ونتائجها. [13]

### 3- التعاون cooperation

التعاون هو أيضا عامل رئيسي يلعب دورا في تطوير المقدرات الجوهرية. هو سلوك مشترك نحو هدف معين ذو مصلحة مشتركة يتضمن علاقات شخصية [14]. ثم يعمل بالتنسيق مع الآخرين للإنجاز مهمة و الاستجابة بشكل إيجابي للتعليمات والإجراءات ؛ العمل بشكل جيد مع أعضاء الفريق والأقران والمديرين. مشاركة المعلومات الهامة، العمل بفعالية عبر الوظائف ؛ تحديد مدى التعاون داخل مجاميع العمل او فرق العمل.

يعرف التعاون كمقدرة جوهرية متى وكيف يجتذب، ويعاد صياغة، ويستخدم فرق لتحسين النتائج. يعمل على بناء الثقة، وإلهام الحماس، وتشجيع الآخرين، ويساعد على حل الصراعات وتطوير التوافق في خلق افضل الأداء ممكن. [15]

### 4- التمكين Empowerment

أنها عملية أو حالة نفسية تتجلى في أربعة إدراك: المعنى، الكفاءة، العزم، والتأثير. على الآخرين ، يعني الشعور بأن عمل المرء له أهمية شخصية [5] يتيح التمكين إلى تعزيز جدوى العمل عن طريق مساعدة الموظف على فهم أهمية إسهامه في الفعالية التنظيمية العامة. تعبير عن ثقتها في كفاءة الموظف وتوقع الأداء الأفضل. على سبيل المثال، وجد علاقة إيجابية بين تمكين القيادة والكفاءة الذاتية للموظف. ثالثاً، يوفر قائد التمكين للموظف استقلالاً ذاتياً وآفاقاً لعزيمه عن طريق تشجيع الفرد على تقرير كيفية تنفيذ وظيفته [16] وأخيراً، يعزز القائد التمكيني مشاركة الموظف في صنع القرار.

هناك العديد من الأوراق التي تربط بين إبداع الموظف وتمكينه، والإبداع يؤدي إلى أداء أعلى للموظف، ومجموعة الموظفين والمنظمات. يشير الإبداع إلى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد يعملون معاً. ولكي يحدث الإبداع في المؤسسات، يحتاج المديرون إلى دعمه والترويج له، لأنهم هم الأفراد الأكثر معرفة في هذا المضمار.

### ثانياً : لأداء التنظيمي Organizational performance

الأداء هو موضوع شائع في معظم فروع الإدارة، بما في ذلك الإدارة الاستراتيجية، وهو ذو أهمية للباحثين الأكاديميين والمديرين الممارسين. الأداء هو النتيجة النهائية للأنشطة، ويشمل النتائج الفعلية لعملية الإدارة الاستراتيجية. يبرر ممارسة الإدارة الاستراتيجية من حيث قدرتها على تحسين أداء المنظمة [17] ويشمل الأداء التنظيمي الناتج الفعلي أو النتائج التي تحققها أي منظمة وفقاً لمخرجاتها المستهدفة (أو الأهداف والغايات). وفقاً [18] يشمل الأداء التنظيمي ثلاثة مجالات محددة للنتائج الثابتة:

(أ) الأداء المالي (الأرباح والعائد على الأصول والعائد على الاستثمار وما إلى ذلك)؛

(ب) أداء سوق المنتجات (المبيعات، الحصة السوقية، إلخ)؛

(ج) وعائدات المساهمين (إجمالي حقوق المساهمين، القيمة الاقتصادية المضافة، وما إلى ذلك).

يختلف البحث في الأداء التنظيمي كوظيفة لمختلف المخرجات. يمكن تصنيف مجموعة متنوعة من متغيرات النتائج إلى مجموعتين: نتائج التمويل (العائد على الاستثمار (ROI)، العائد على الأصول (ROA)، العائد على حقوق الملكية (ROE)، العائد على المبيعات (ROS)، المبيعات، الحصة السوقية، الإنتاجية، الخ) ومتغيرات نتائج عدم التمويل (دوران العمالة، وغياب الموظفين، والصراع، وجودة المنتج و / أو الخدمة، والابتكار، وما إلى ذلك).

أن تعدد البيئات التنافسية التي تواجهها الشركات في صناعات مختلفة، تهدف الى معرفة الأرقام المالية المطلقة فقط مثل المبيعات، أو الأرباح، أو التدفق النقدي ليست ذات أهمية ما لم يتم النظر إليها في سياق مدى جودة أداء الشركة مقارنة بالمنافسين. لذلك، من المهم استخدام نهج مقارنة الصناعة عند إجراء تقييمات للأداء المنظمات التي تم أخذ عينات منها من مجموعة واسعة من الصناعات. في حين أن المؤشرات والنسب المالية البديلة قد استخدمت كمؤشرات لأداء الأعمال، فقد اعتمدت العديد من الدراسات تدابير خاصة ، والتي لا يمكن أن تستخدم إلا كدليل لديها. يعتبر أداء العمل متعدد الأبعاد بطبيعته وقد تكون الإجراءات المحاسبية مضللة بسبب

(1) التعامل غير الملائم مع الأصول غير الملموسة و

(2) التقييم غير المناسب لمصادر الميزة التنافسية". [19] تشير المعارف المعاصرة إلى ضرورة دمج القضايا القائمة على المحاسبة مع الأصول القائمة على السوق من أجل توليد تقييم أكثر رسوخاً لخصائص أداء الأعمال. العديد من الأسباب وراء هذا الاهتمام متعدد الأبعاد في تقييم أداء الأعمال.

أولاً: بعد مده كبيرة من التقليص العالمي في العديد من الصناعات، تشهد المؤسسات عوائد متناقصة على زيادة الأرباح من تخفيض أعداد الموظفين وزيادة الكفاءة التشغيلية. وقد أدى ذلك إلى ظهور اهتمام متزايد على محركات النمو المستقبلية (المبيعات) مع اعتبار الأداء المرتكز على السوق أساسياً لمثل هذا التطور. ثانياً، كانت هناك دعوة من المحللين والمستثمرين للحصول على مزيد من المعلومات من أجل فهم أفضل للميزات الخفية، والتي تستند إلى الأداء القائم على المحاسبة، والتي عادة ما يتم الإبلاغ عنها أو يتم التأكيد عليها بشكل سيئ في التقارير السنوية والبيانات المالية.

ثالثاً: تتطلب أساليب التحسين التنافسية المستمرة من قبل الشركات أن تقوم بدور العميل في القرار التنظيمي

### أبعاد قياس الاداء التنظيمي

يتبين عن طريق مراجعة البحوث والكتابات المتعلقة بكيفية قياس الاداء التنظيمي ذات الصلة بهذا البحث

تبرز عدد من متطلبات قياس الاداء التنظيمي منها مايلي :

- يفضل عدم الاعتماد على المعايير المالية او الكمية فقط لا أهمية توفر المعايير التشغيلية والنوعية ايضا ليجري قياس الاداء المنظمي في جوانبه الكمية والنوعية.

- عدم التوسع في عدد ابعاد قياس الاداء المنظمي (المالية التشغيلية) لتسهيل عملية القياس أن يغطي مقياس ابعاد الاداء المنظمي مده زمنية معينه ويمكن مقارنته بمتوسط الصناعة

### 1- العائد على الاستثمار (ROI) Return on investment

يعد العائد على الاستثمار (كالعائد على حق الملكية) من معايير قياس الاداء على مستوى المنظمة التي

تقيس قدرة المنظمة على تحقيق الارباح [ 20 ] ومن اكثر مؤشرات الربحية شيوعا لقياس الاداء المنظمي وهو

حاصل قسمة صافي الدخل بعد الضريبة على مجموع الموجودات. مأخذ هذا المؤشر ومنها اختلاف طرق حساب الاندثار للموجودات الثابتة للمنظمة التي تخصم من الإيرادات وتأثيرها في أدائه على أن للعائد على الاستثمار مزاياه المتعددة منها اعطاؤه صورة شاملة عن قدرة موجودات المنظمة على تحقيق الأرباح واتخاذ القرارات بشأن استثمار هذه الموجودات لاستغلال الأفضل لها أو الحصول على مزيد منها إذا ما سيؤدي ذلك إلى زيادة العائد منه.

## 2-العائد على حق الملكية (ROE) Return on Equity

يحسب بقسمة الدخل الصافي بعد الضريبة على حقوق المساهمين وحقوق الملكية هو راس المال والاحتياطيات والأرباح المحتجزة وتقيس هذه النسبة ربحية المنظمة فيما يتعلق بحقوق الملكية , أي العائد الذي يحققه المساهمون على أموالهم المستثمرة فإذا كانت هذه النسبة مرتفعة مقارنة بمعدل الصناعة فأنهما تدل على أداء أعلى لها .

## 3- رضا الزبائن Customers satisfaction

يعد رضا الزبائن من أهم المؤشرات لقياس أداء المنظمات الذي حظي بتأكيد الكتاب والباحثين في علوم الإدارة في السنوات الأخيرة باعتبار الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف المنظمات للمنافسة والربحية والتطور وأنه يعكس مدى تلبية وإشباع المنظمة حاجات زبائنهم ورغباتهم المدركة منهم وفقاً لتفضيلاتهم أو أولوياتهم أفضل من المنافسين كتلبية حاجات الزبائن بشكل تنافسي عن طريق تقديم خدمات تعليمية جامعية بأفضل خصائص ممكنة الطرق الرئيسية لتعزيز تنافسية المنظمة هو مواصلة تقديمها خدمات جديدة ذات نوعية أفضل مما يقدمه المنافسون لتلبية رغبات زبائنهم أسرع من المنافسين وكسب ولائهم لها فقد تكسب زبائن جدد يفضلون التعامل مع المنظمة الأفضل في الصناعة وتطور حصتها السوقية [21]

## المبحث الثالث

### الجانب العملي (التطبيقي)

#### أولاً/ تحليل نتائج الاستبانة

لأغراض البحث فقد تم تفرغ وتحليل البيانات عن طريق برنامج (SPSS) للقيام بعملية التحليل، وتحقيق الأهداف الموضوعية في إطار البحث، وتم قياس صدق وثبات الاستبانة بمعامل الفا كرومباخ وذلك لغرض اختبار وقياس درجة المصدقية (الاعتمادية) في الاستجابات الواردة عن أسئلة الاستبانة، إذ يعتمد هذا الاختبار على مدى الثبات الداخلي ودرجة الاعتمادية لأسئلة الاستبانة.

وقد استخدم الباحث أسلوب (Likert) الخماسي الذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطي (5) درجات تمثل حقل الإجابة (اتفق تماماً)، إلى أوطأ وزن له والذي أعطي (1) درجة واحدة لتمثل حقل الإجابة (لا اتفق تماماً)، و بينهما ثلاثة أوزان أخرى هي (4، 3، 2) لتمثل حقول الإجابة (اتفق، محايد، لا اتفق) على الترتيب، بعد ذلك تم عمل جداول التوزيع التكراري لكل محور من محاور المقدرات الجوهرية، وتم اعداد الجداول الخاصة بعملية التحليل الاحصائي للحصول على الاوساط الحسابية الموزونة ( $\bar{x}^w$ ) والانحرافات المعيارية ( $\delta_i$ )

ومعاملات الاختلاف (C.V) والأوزان المئوية (%)، بهدف التعرف على مدى الانسجام في استجابات العينة، ومن جانب آخر، اعتمد الباحث الوسط الفرضي البالغ (3) كمعيار لقياس وتقييم الدرجة المستحصلة عليها عن طريق استجابات أفراد عينة الدراسة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان استمارة الاستبيان الخمسة، علماً بأن الوسط الحسابي الفرضي (3) هو عبارة عن معدل أوزان المقياس، أي أن :

$$3 = \frac{1+2+3+4+5}{5}$$

الجدول رقم (1) معامل ثبات المحوري الدراسة.

معامل الثبات (طريقة ألفا كرو نباخ)		
المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ للثبات
المقدرات الجوهري	17	.989
الاداء التنظيمي	10	.960
المصدر: إعداد الباحث		

يتبين عن طريق جدول رقم (1) هو معامل الثبات ألفا كرونباخ حيث حصلت فقرات المحور الاول المقدرات الجوهري على (.989) وهذه النسبة جيدة جدا وذلك لاقتربها من (1) كما وحصلت فقرات المحور الثاني الاداء التنظيمي على (.960) وهذه ايضا مؤشر جيد لاقتربها من 1

أولاً : اختبار متغيرات المقدرات الجوهري

الجدول رقم (2) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للمتغير المقدرات الجوهري

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الاهمية النسبية
أولاً الموارد التنظيمية				
1	تسعي الادارة العليا في منظمنا الى تنظيم مقدراتها المادية وغير المادية للحفاظ على موقعها التنافسي	4.04	.978	0.795
2	تصيح منظمنا استراتيجية مبدعة لتنظيم مقدراتها المادية	4.36	.995	0.795
3	تمتلك منظمنا مورد مادي وتنظيمي تمكنها من تقديم خدمه مميزة لزيائنها	3.92	1.038	0.815
4	تمتلك منظمنا تكنولوجيا معلومات متطورة تساعده على تقديم افضل وبخدمه اعلى	4.56	.712	0.865
	المتوسط العام	4.22	0.930	0.817
مشاركة الرؤيا				
5	رؤية المنظمة واضحة لموظفيها	4.40	.764	0.865
6	استراتيجية لمنظمنا شاملة ومرنه	4.32	.852	0.865

7	أنا اشعر أن قيمتي الحقيقيه في المنظمة	4.04	1.020	0.840
	المتوسط العام	4.25	0.878	0.586
<b>التمكين والتعاون</b>				
8	مسؤولية صناعة القرار يتم نقلها الى المستويات الادنى في هيكل المنظمة	4.08	.954	77.00%
9	الافراد لديهم القدرة على التوجيه والتغير في عملهم	3.96	.935	84.50%
10	معرفة الافراد في عملهم يعتبر اساس نجاح المنظمة	4.48	.770	89.60%
11	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج	4.32	.988	78.45%
12	كل الموظفين ملتزمين لنفس الهدف (هدف الشركة)	3.60	1.118	84.43%
13	اغلب المشاكل التي تظهر يتم معالجتها بشكل جماعي	4.36	.757	79.92%
14	يستطيع الفرد تأسيس قواعد واجراءات لتطوير عملة	3.64	1.440	85.25%
15	هنالك جهود تعاونية بين الموظفين لتنفيذ مهام صعبة	4.32	.988	77.00%
16	تحفز ادارة الشركة جميع الافراد العاملين على تقديم افكار جديدة	4.40	1.000	84.43%
17	نستثمر علاقاتنا مع الجميع من اجل الحصول على افكار جديدة	4.72	.458	85.25%
	المتوسط العام	4.32	0.78	84.50%

\*المصدر : اعداد الباحث بالاستناد على نتائج الحاسوب

ي

شير جدول رقم (2) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية التي تتعلق بإجابات العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات لفرعي بابل والديوانية على الاتي:  
أ- الموارد التنظيمية:

بين الجدول رق (2) أن الموارد التنظيمية ذات مستوى مرتفع وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي العام للمتغير والذي بلغ (4.22) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي والذي يبلغ (3) وانحراف معياري عام قدرة (0.930). وهو مرتفع حيث يبين لنا انسجام اجابات افراد العينة اما على مستوى الفقرات حيث تم قياس الفقرة (1,2,3,4) حيث حصلت الفقرة (3) على اعلى وسط حسابي بلغ ( 4.92 ) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وانحراف معياري قدرة (1.38) هذا يدل أن هنالك اهتمام من قبل الشركة في الموارد التنظيمية والبشرية الموجودة

ب- مشاركة الرؤيا

عن طريق الجدول رقم (2) أن المنظمة تستخدم هذا البعد بشكل جيد اي أنها تقوم بمشاركة رؤياها بين موظفيها وهذا واضح عن طريق الوسط الحسابي العام حيث بلغ (( 4.25 وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والذي يبلغ (3) وحصل نفس البعد على انحراف معياري قدرة (0.787) وهو اصغر من 1 الصحيح هذا يدل على قلة تشتت الاجابات.

## ج- التمكين والتعاون

عن طريق جدول رقم (2) أن الوسط الحسابي العام لهذا المتغير قد بلغ (4.32) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والذي يبلغ (3) وهذا يدل على أن الشركة تدعم روح التعاون بين افراد موظفيها كما وتسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة في العمل وحصل نفس البعد على انحراف معياري قدرة (4.58) وهو اصغر من 1 هذا يعني أن تشتت الاجابة قليلة بين افراد العينة.

ثانيا : اختبار متغيرات الاداء التنظيمي

الجدول رقم (3) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغير الاداء التنظيمي .

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
<b>العائد على الاستثمار</b>				
1	نسبة العائد على الاستثمار ترتبط بمبادئنا التنافسية	3.68	1.464	0.9700
2	يزداد الرضا النفسي كلما زاد العائد الكلي	4.24	1.200	0.865
3	الشعور بالقيمة النفسية عندما تزداد المبيعات	4.24	1.012	0.865
4	نهتم بتطوير الاعمال التي نتمكن عن طريقها من خلق واستثمار فرص جديدة	4.48	.963	0.823
	الوسط الحسابي العام	4.16	1.159	0.8230
<b>العائد على حق الملكية</b>				
5	لدى المنظمة الموارد الكافية لتغطية النفقات التشغيلية	4.68	.748	0.790
6	تقوم المنظمة بمتابعة دورية على الكلف والمصروفات	4.92	.277	0.830
7	لدى المنظمة معرفة كافية بالأهداف المالية	4.64	.638	0.920
	الوسط الحسابي العام	4.74	0.554	0.8400
<b>رضا الزبون</b>				
8	رضا الزبون هدف مهم بالنسبة للمنظمة	4.04	1.338	80.00%
9	الزبون على حق دائما	4.56	.712	91.2%
10	تسعي المنظمة أن تجعل الزبون عميل دائم	3.68	1.464	82.00%
	المتوسط العام	4.24	0.86	79.00%

\*المصدر: اعداد الباحث بالاستناد على نتائج الحاسوب

يبين جدول رقم (3) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والامية النسبية لأبعاد محور الاداء التنظيمي وكما يلي :

أ- العائد على الاستثمار

بين جدول رقم (3) أن هذا المتغير حصل على وسط حسابي عام قدرة (4.16) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) هذا يدل على أن هذا المتغير محط اهتمام افراد العينة حيث تعتبر من اولى اهتمامات الشركة لنسبة العائد حيث حصل نفس المتغير على أنحراف معياري قدرة (1.59) هنالك تشتت قليل في اجابات الموظفين كونه اعلى من 1 الصحيح

ب- العائد على حق الملكية

ت- يتضح عن طريق جدول رقم (3) أن هذا المتغير قد حصل على وسط حسابي عام (4.74) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي الذي يبلغ (3) هذا يدل على أن هنالك اهتمام من قبل الشركة المبحوثة على زيادة العائد على حق الملكية كما وحصل نفس العد على أنحراف معياري قدرة (0.544) اي يعني أن تشتت اجابات الدراسة قليل جدا.

### ثالثا/ تحليل علاقة الارتباط

ونقصد بها التحقق من صحة فرضية الارتباط بين متغيرات المقدرات الجوهرية والاداء التنظيمي

جدول رقم (4)

قيم معامل الارتباط ( person ) بين متغيرات المقدرات الجوهرية والاداء التنظيمي

ت	المتغيرات	الاداء التنظيمي	المعنوية sig
1	الموارد التنظيمية	0.981	0.05
2	مشاركة الرؤيا	0.745	0.05
3	التمكين	0.701	0.05
4	التعاون	0.692	0.05

• اعداد الباحث استنادا الى نتائج الحاسوب

عن طريق جدول (3) يبين ما يلي

- 1- توجد علاقة ارتباط طردية موجبة قوية عند معنوية (0.05) بين الموارد التنظيمية والاداء التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (0.980) وهو توضيح لاستخدام الموارد المادية والتنظيمية في الشركة.
- 2- توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين مشاركة الرؤيا والاداء التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05) بين مشاركة الرؤيا ومستوى الاداء التنظيمي هذا يعني أن الشركة المبحوثة تشارك رؤياها بين الموظفين بشكل فعال حيث بلغت قيمة الارتباط (0.745)
- 3- توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين كل من التمكين والتعاون والاداء التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05) والاداء التنظيمي و بمقدار (0.701) و (0.692) هذا يدل أن هنالك تعاون بين الادارة وموظفيه وكذبك هنالك فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

رابعا: تحليل أثر العلاقة بين متغيرات المقدرات الجوهرية ومستوى الاداء التنظيمي

الجدول (4) تحليل أثر العلاقة بين متغيرات المقدرات الجوهرية والاداء التنظيمي

ت	المتغيرات	R <sup>2</sup>	قيمة F	معدل الانحدار	قيمة T
1	الموارد التنظيمية	.980	0.069	0.038	0.287
2	مشاركة الرؤيا	.854	2.056	0.203	1.654
3	التمكين	.067	0.053	0.033	0.654
4	التعاون	.586	0.519	0.103	0.945

• اعداد الباحث بالاستناد على نتائج الحاسوب

**F\*** الجدولية عند مستوى معنوي 0.05 وبدرجة حرية (n1=1, n2=5) تساوي **6.60** \*\* **P-Value** (P≤0.05) معنوية عند ذلك المستوى. وهكذا في بقية الجداول

عن طريق جدول رقم (4) مايلي

يوضح معامل التحديد (R<sup>2</sup>) المعدل أن نسبة الاختلاف المفسر بلغت (0.980) للموارد التنظيمية المؤثرة على الاداء التنظيمي. وأن قيمة (F) المحسوبة (0.096) والمقارنة مع القيمة الجدولية بمستوى معنوية (0.05) والبالغة (4.084) وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة تأثير ذو دلالة بين الموارد التنظيمية والاداء التنظيمي. أن معامل الانحدار الذي يفسر علاقة التأثير بكلا المتغيرين كانت قيمة (0.038) وهذا يشير الى منحنى الانحدار غير جيد في تفسير العلاقة في ما بينهما فضلا عن عدم معنوية معامل الانحدار. بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.287) وهي قيمة غير معنوية على مستوى معنوية (0.05) وتشير الى قبول الفرضي التي تنص هنالك تأثير بين المقدرات الجوهرية والاداء التنظيمي

وفي ضوء ما تقدم وعلى وفق النتائج الإحصائية أعلاه يتضح أن هناك تأثير للمتغير المستقل والمتمثل المقدرات الجوهرية على المتغير المعتمد والمتمثل الاداء التنظيمي، وقد كان تأثير المتغير المستقل وفق معامل التحديد تأثيرا قويا، وبالتالي وفق هذه المعطيات يتطلب من هذه الشركة أن تولي اهتماما متزايدا في الرقابة على مقدراتها الجوهرية حتى تكون لديها القدرة الكافية في زيادة مستوى الاداء التنظيمي الى افضل نتائج ممكنة وبالتالي تحصى على مركز تنافسي جيد في سوق الاعمال.

## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً - الاستنتاجات

- 1 - يعتبر العمل الجماعي من أهم وأقوى أبعاد المقدرات الجوهرية من حيث التأثير الإيجابي في مستوى الاداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة، فكلما زاد مستوى العمل الجماعي في المنظمة كلما انعكس وبشكل ايجابي في تعزيز مستوى الاداء المطلوب
- 2 - أظهر التحليل هنالك علاقة ارتباط معنوية بين المقدرات الجوهرية بشكل عام والاداء التنظيمي في الشركة وهذا اثبات للفرضية الاولى
- 3 - أتضح قوة المتغيرات المختارة في البحث (الموارد التنظيمية، مشاركة الرؤيا، التمكين والتعاون) الامر الذي يعني إمكانية التعويل عنها بالاستنتاج والاستنباط استنادا الى معنوية علاقة الارتباط بين متغيرات ابعاد الدراسة اي صحة الفرضيات (1,2,3)
- 4 - بينت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة تأثير بين متغيرات البحث اذ تتجسد ذلك بتأثير ابعاد المقدرات الجوهرية في الاداء التنظيمي على الرغم من تفاوت هذا التأثير حسب نوع المقدره التي تمتلكه المنظمة اذ كأن تأثير مشاركة الرؤيا بين افراد العاملين اعلى تأثير وهذا واضح في نسبة معامل التفسير وينطبق الامر على بقية الابعاد وبنسب متفاوتة اي ثبوت صحة الفرضيات أنفة الذكر عن طريق معامل الانحدار و (t)

### ثانياً - التوصيات

- 1- 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.
- 2- التأكيد على ترسيخ ثقافة العمل الجماعي لأنه من أهم أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة، حيث أننا نستطيع إحداث المعجزات إذا كان لدينا إيمان بالآخرين وبأفضل ما لديهم، وذلك عن طريق تشكيل فرق عمل ووضع نظام لذلك ومكافأة الإنجازات الجماعية.
- 3- العمل على تطوير وبناء المقدرات الجوهرية جديدة لرفع مستوى أداء المنظمة المبحوثة عن طريق تحديد أهم الموارد والقابليات وعمليات اتصال مناسبة، والتعاون في تحقيق ذلك مع جميع العاملين في المنظمة عن طريق دعم وتشجيع العمل الجماعي الذي من شأنه تجنب المنظمة حدوث المشكلات وتساعد على اتخاذ قرارات مناسبة بشأن تطوير المنظمة وإحداث تغييرات فيها تساعد على تحقيق نجاحات كبيرة للمنظمة.
- 4- ضرورة اعتماد هيكل تنظيمي مرن يراعى فيه النظر إلى البيئة الخارجية للمنظمة المبحوثة لكي يتسنى لها مقارنة ما تمتلكه من قدرات جوهرية مع منافسيها للتعرف على موقعها في السوق وأجراء التغييرات اللازمة في الوقت المناسب للحفاظ على استمرار عمل المنظمة ولضمان العلاقة بين التغيير التنظيمي والمقدرات الجوهرية، وتكون فيه الصلاحيات والمهام محددة وواضحة ويسمح بديمقراطية العلاقات والابتعاد عن الإجراءات الروتينية، ويشجع الاتصالات والمشاركة الواسعة.

5- العمل على توضيح رؤية المنظمة للعاملين وإزالة العوائق التي تحول دون شيوع ثقافة التغيير في المنظمة، مثل اختيار قادة يملكون كاريزما عالية تساعد في إقناع العاملين بسهولة بضرورة التغيير الذي سيحصل، مع وغيرها من الوسائل الأخرى التي تساعد على ذلك.

#### CONFLICT OF INTERESTS.

There are non-conflicts of interest.

#### المصادر والمراجع

- 1-Merriam - Webster, "Collegiate Dictionary" 11th Edition, An Encyclopedia BRITANNICA Company, Springfield , Massachusetts,USA,2005
- 2- Christopher, Shea, M. and G. David Garson" Handbook of Public Information Systems" 3rd addition ,CRC Press , Taylor and Francis Group L.L.C, New York, USA,2010
- 3- الخراشي 2009، مدحت، "أندماج المصارف العربية والخيار الاستراتيجي"، موقع .  
<http://www.lshraqa.com>
- 4 - الزويبي 2011، محمد فائز حسن، رسالة ماجستير بعنوان دور الاستراتيجيات المصرفية في تعزيز المقدرات الجوهرية للمصارف العراقية " دراسة في عينة من المصارف العراقية الحكومية و الخاصة.
- 5 - Zhang , Y. "Development of A Structured Framework For Core Competence Evaluation In The Manufacturing & Service Industries", Ph.D. Dissertation, School of Engineering Sheffield Hallam University ,United Kindom,1999.
- 6 - White , C. "Strategic Management " , 1st edition , Palgrave Macmillan, New York, 2004
- 7 - Morden, T. "Principles of Strategic Management" 3rd edition, ASHGATE Publishing Limited , England , 2007.
- 89- Pitelis, Christos N. "The Theory of the Growth of the Firm", 4th ed, Oxford University Press Inc. ,2009.
- 8- الحميري 2014، بشار عباس، اكرم الياسري، عواد الخالدي بحث بعنوان "انعكاسا المقدرات الجوهرية على الاداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامة المتوازنة دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية , مجلة اهل البيت , العدد السادس عشر
- 9 - القريوتي 2010 ، محمد قاسم " نظرية المنظمة والتنظيم " الطبعة الاولى، دار وائل، عمان.
- 10- Baker, W.E. and Sinkula, J.M. (1999), "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", Academy of Marketing Science Journal, Vol. 27 No. 4, pp. 411-27 ,2000.
- 11- Ussahawanitchakit P., (2008), "Impacts of organizational learning on innovation orientation and firm efficiency: an empirical assessment of accounting firms in Thailand", International Journal of Business Research, Volume 8, Number 4.
- 12- [www.healthyworkclimate.com](http://www.healthyworkclimate.com)
- 13- Croteau Ann-M, Solomon S., Raymond L., Bergeron F., (2001), "Organizational and Technological Infrastructures Alignment", hicss, vol. 8, pp.8049, 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-34)-Volume 8, 2001

- 14- Berger L. A. and Berger D. R., (2004), "The Talent Management Handbook", McGraw-Hill.
- 15 - Pearce, C. L., Sims, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). "Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership". Journal of Management Development, 22(4): 273-307.
- 16- Wheelen ,Hunger ,strategic management Addison-Wesley Pub (Sd); 4th edition (January 1993)
- 17- Richard, P.J., Devinney, T.M., Yip, G.S. & Johnson, G. (2009), 'Measuring organizational performance: Towards methodological best practice', Journal of Management, vol. 35, no. 3, pp. 718-804.
- 18- Morgan, R.E. and Strong, C.A., (2003), "Business performance and dimensions of strategic orientation", Journal of Business Research, Vol.56, No. 3: 163-176.
- 19- محمد عبدالله الظهران ادارة المعرفة مدخل نظري جامعة الملك فهد للبترول والمعادن 1989.
- 20- نجم عبود2008 "ادارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 21- Prahalad, C.K. & Hamel, G. "The Core Competence of The Corporation" Harvard Business Review , Vol. 68, No. 3 ,1990.