جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة –

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

UNIVERSITY OF CHAHID CHEIKH LAARBI TÉBESSI

- TÉBESSA

الرقم التسلسلي: ...../ 2024.

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علوم التسيير تحت عنوان:

دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي

– دراسة تطبيقية في شركة صيدال –

من إعداد الطالبة:

– فرحي سمرة.

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة:

–أ. د. بخوش مديحة.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ. د هدى بوحنيك	أستاذ تعليم عالي	الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة	رئيســــــــا
أ. د بخوش مديحة	أستاذ تعليم عالي	الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة	مشرفا ومقررا
د شفاء حمد	أستاذ محاضر–أ–	الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة	عضوا مناقشا
أ. د صورية بوطرفة	أستاذ تعليم عالي	الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة	عضوا مناقشا
أ. د سبرينة مانع	أستاذ تعليم عالي	جامعة عباس لغرور – خنشلة	عضوا مناقشا
د سعاد بشوع	أستاذ محاضر–أ–	جامعة عباس لغرور – خنشلة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023 – 2024

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القدرات الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في: المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة، في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده والمتمثلة: التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية، على المستوى النظري والتطبيقي، حيث تم اختيار شركة صيدال لإنتاج وتسويق الأدوية، ومن أجل اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومعالجة الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة من أجل جمع البيانات من أفراد العينة المكونة من مجموعة من الإطارات وأعوان التحكم، حيث بلغ تعدادها 250 مفردة، كانت 227 منها صالحة للتحليل، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج AMOS، كما تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية من بينها: معامل الارتباط بيرسون، معامل التحديد، التحليل العاملي التوكيدي، وجاءت نتائج الدراسة لتبين أن القدرات الاستراتيجية بمختلف أبعادها توثر في عملية تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده في شركة صيدال.

الكلمات المفتاحية: القدرات الاستراتيجية، المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، التقنية المستخدمة، التميز التنظيمي، التميز الاستراتيجي، التميز القيادي، شركة صيدال.

Summary

The study aimed to identify the role of strategic capabilities in their dimensions: knowledge generated to create value, the ability to generate and own resources, the technology used, in achieving organizational excellence in its dimensions: leadership excellence, strategic excellence, organizational structure excellence, human resources excellence, organizational culture excellence, at the theoretical and applied level, where SAIDAL company for the production and marketing of medicines was chosen, and in order to test the relationship between the study variables, address the problem posed and test the hypotheses, the descriptive analytical approach that suits the nature of the topic was chosen, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed to collect data from the sample individuals consisting of a group of managers and control agents, where their number reached 250 individuals, 227 of them were valid for analysis, and the results were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences SPSS and AMOS program, and a set of statistical tools were used, including: Pearson correlation coefficient, determination coefficient, confirmatory factor analysis, and the results of the study showed that the strategic capabilities in their various dimensions affect the process of achieving organizational excellence in its dimensions in SAIDAL company.

Keywords: strategic capabilities, knowledge generated to create value, technology used, strategic, organizational excellence, leadership excellence, SAIDAL company.

شكر وعرفان

أشكر الله وأحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة النافعة نعمة العلم ونعمة البصيرة

يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والثناء الخالص والتقدير إلى **الأستاذة الدكتورة بخوش مديحة** لقبولها بالإشراف على هذه المذكرة ونظير ما قدمته لي من توجيهات قيمة وحرص واهتمام لإخراج هذا البحث بأفضل ما يمكن.

كما أشكر فريق التكوين من الأساتذة

ولا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام الذين سأنال شرف مناقشتهم لهذا البحث مني جميل الشكر والعرفان.

– جزاكم الله كل خير وجعلكم خير زاد للأمة –

الإهداء

إلى مدرسة الحب وبلسم الشفاء.

إلى من جعلت تحت أقدامها الجنان.

إلى من أخلصت دعواتها فوهبت لها كل عمري.

كلما ابتسمت ذهب عني العناء.

أمي الحبيبة حفظك الله.

إلى من سعى وشقي ليرانا في أحسن حال ويرتعش قلبي لذكره أبي رحمه الله.

إلى زوجي الذي يساندني في كل خطوة أخطوها.

إلى ابني الغالي أكرم وبناتي إكرام وعائشة وجنان.

إلى كل أخواتي وأخوتي كل باسمه وجميع أهلي حفظهم الله.

فرحي سمرة

قائمة المحتويات

الملخص .....
Summary .....
شكر وعرفان .....
الإهداء .....
قائمة المحتويات ..... **I**
قائمة الجداول ..... **III**
قائمة الأشكال ..... **V**
قائمة الملاحق ..... **VI**
المقدمة ..... أ
الفصل الأول الإطار النظري للقدرات الإستراتيجية **1**
المبحث الأول: المقاربات النظرية حول القدرات الإستراتيجية **3**
المطلب الأول: المقاربة النظرية لموارد المؤسسة (RBV) 3
المطلب الثاني: المقاربة النظرية لكفاءات المؤسسة (CBV) 12
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول القدرات الإستراتيجية **23**
المطلب الأول: مفهوم القدرات الإستراتيجية 23
المطلب الثاني: أنواع القدرات الإستراتيجية 28
المطلب الثالث: بناء القدرات الاستراتيجية 34
المبحث الثالث: أبعاد القدرات الإستراتيجية **43**
المطلب الأول: المعرفة المولدة لتحقيق القيمة 43
المطلب الثاني: القدرة على توليد الموارد وامتلاكها 54
المطلب الثالث: التقنية المستخدمة 62
الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي **70**
المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي **72**
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التميز التنظيمي 72
المطلب الثاني: مبادئ التميز التنظيمي ودوافعه وخطواته 79
المطلب الثالث: مراحل ومعيقات التميز التنظيمي 86
المبحث الثاني: أبعاد التميز التنظيمي **90**

المطلب الأول: التميز من خلال الاستراتيجية والقيادة 91
المطلب الثاني: التميز من خلال الهيكل التنظيمي والموارد البشرية 100
المطلب الثالث: التميز من خلال الثقافة التنظيمية 108
المبحث الثالث: دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي..... 115
المطلب الأول: دور المعرفة المولد لتحقيق القيمة في تحقيق التميز التنظيمي 115
المطلب الثاني: دور القدرة على توليد الموارد وامتلاكها في تحقيق التميز التنظيمي.....123
المطلب الثالث: دور التقنية المستخدمة في تحقيق التميز التنظيمي.....129
الفصل الثالث الدراسة التطبيقية..... 140
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية..... 142
المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي.....147
المطلب الثالث: اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة 151
المبحث الثاني: تحليل بيانات أفراد عينة الدراسة واتجاهات آرائهم حول متغيرات الدراسة..... 161
المطلب الأول: تحليل خصائص لأفراد العينة 161
المطلب الثاني: وصف وتحليل محور القدرات الاستراتيجية.....167
المطلب الثالث: وصف وتحليل محور التميز التنظيمي 171
المبحث الثالث: بناء واختبار نموذج الدراسة وفرضياته 176
المطلب الأول: اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة وفرضياته 176
المطلب الثاني: بناء نماذج القياس والتحليل العاملي التوكيدي.....178
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....183
الخاتمة 205
أولا: نتائج الدراسة 206
ثانيا: توصيات الدراسة 211
ثالثا: آفاق الدراسة 212
قائمة المصادر والمراجع 213
قائمة الملاحق 227

قائمة الجداول

الجدول رقم 1: أنواع القدرات الاستراتيجية من وجهة نظر مجموعة من الباحثين 32
الجدول رقم 2: نموذج حلزونية المعرفة حسب (Nonaka) 40
الجدول رقم 3: الدراسات السابقة المساعدة على تصميم الاستبانة 144
الجدول رقم 4: توزيع عمالة المجتمع حسب الموقع ووضعيتهم في الوظيفة لسنة 2022.....148
الجدول رقم 5: عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة 149
الجدول رقم 6: نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov.....150
الجدول رقم 7: نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة بطريقة معامل الالتواء والتفرطح.....151
الجدول رقم 8: المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط 152
الجدول رقم 9: مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور القدرات الإستراتيجية 153
الجدول رقم 10: مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور التميز التنظيمي 154
الجدول رقم 11: الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة 156
الجدول رقم 12: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة 157
الجدول رقم 13: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة 159
الجدول رقم 14: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 161
الجدول رقم 15: يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر 162
الجدول رقم 16: جدول يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي 163
الجدول رقم 17: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة 164
الجدول رقم 18: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل 165
الجدول رقم 19: وصف أفراد عينة الدراسة للقدرات الإستراتيجية.....167
الجدول رقم 20: ترتيب أبعاد متغير القدرات الاستراتيجية من خلال المتوسط الحسابي 170
الجدول رقم 21: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور التميز التنظيمي.....171
الجدول رقم 22: ترتيب أبعاد متغير التميز التنظيمي من خلال المتوسط الحسابي 175
الجدول رقم 23: يبين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة.....176
الجدول رقم 24: يبين قيم معامل تضخم التباين ومعامل التسامح بين المتغيرات المستقلة 177
الجدول رقم 25: مؤشرات حسن المطابقة لمتغير القدرات الاستراتيجية 179
الجدول رقم 26: مؤشرات حسن المطابقة لمتغير التميز التنظيمي 181
الجدول رقم 27: مؤشرات حسن المطابقة للنموذج المتكامل الدراسة 183
الجدول رقم 28: اختبارات متعددة المتغيرات 185
الجدول رقم 29: اختبارات Between-Subjects Effects.....186
الجدول رقم 30: تقديرات المعاملات 188
الجدول رقم 31: ملخص النموذج 191
الجدول رقم 32: اختبار التحليل أحادي التباين 192

الجدول رقم 33: المعاملات 192
الجدول رقم 34: الاختبارات متعددة المتغيرات 194
الجدول رقم 35: اختبارات التأثيرات بين الموضوعات 194
الجدول رقم 36: تقديرات المعاملات 195
الجدول رقم 37: جدول يوضح نتائج اختبار T للعينة المستقلة للفرضية الفرعية الأولى 197
الجدول رقم 38: جدول يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية 199
الجدول رقم 39: جدول يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثالثة 200
الجدول رقم 40: جدول يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الرابعة 201
الجدول رقم 41: جدول يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الخامسة 202

قائمة الأشكال

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة.....د
الشكل رقم 2: تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التوجه نحو مواردها 6
الشكل رقم 3: منهجية نظرية الموارد 11
الشكل رقم 4: الكفاءة الفردية 19
الشكل رقم 5: مصادر تحقيق القيمة 50
الشكل رقم 6: مولدات القيمة المضافة في اقتصاد المعرفة الجديد 52
الشكل رقم 7: المبادئ الأساسية للتميز 82
الشكل رقم 8: الأسباب الداعمة للتميز 84
الشكل رقم 9: الدور الكفاءات في مجمل عمليات وإجراءات المؤسسة.....129
الشكل رقم 10: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 162
الشكل رقم 11: يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر 163
الشكل رقم 12: يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....164
الشكل رقم 13: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة 165
الشكل رقم 14: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.....166
الشكل رقم 15: النموذج التوكيدي لقياس أبعاد القدرات الاستراتيجية 178
الشكل رقم 16: النموذج التوكيدي لقياس أبعاد التميز التنظيمي 180
الشكل رقم 17: النموذج البنائي للدراسة.....182

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: استمارة الاستبانة.....227
الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين 231
الملحق رقم 3: مخرجات برنامج SPSS 232

المقدمة

خلال تسعينات القرن العشرين ازدادت التحديات في البيئة العالمية وشملت الجوانب والسياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي أثرت بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسات، هذا ما دفعها إلى إيجاد حلول سريعة لمجابهة تلك التحديات، والعمل على إعداد وبناء قدرات قيادية تعتمد على أساليب التفكير الاستراتيجي، لاستشعار واقتناص الفرص المتاحة بعيدا عن الأدوار التقليدية، بما يضمن لها القدرة على القيام بتوجيهات استراتيجية مبتكرة للوصول إلى أعلى مستويات الأداء.

إن اشتداد المنافسة بين المؤسسات بسبب انفتاح الأسواق، وتغير رغبات واحتياجات المستهلكين والعملاء جعل المؤسسات تبحث عن الطرق والأساليب التي تضمن لها البقاء والاستمرار والتفوق، في ظل ما تمتلكه من إمكانيات وموارد بشرية ومالية ومادية وتنظيمية، فمعادلة التفوق على المنافسين تكمن في القدرة على خلق المنتجات والخدمات بأعلى جودة وأقل التكاليف من جهة والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق من جهة أخرى، الأمر الذي ألزم المؤسسات تعيش حالة صراع شديد من أجل أن تكون الأسرع والأفضل، ولتضمن لنفسها البقاء في عالم الأعمال، فهي بحاجة إلى ضرورة امتلاكها لمجموعة من القدرات والموارد التي تمثل الركيزة الأساسية لتحقيق وبناء المزايا التنافسية المستدامة.

إذ يعتبر موضوع القدرات الاستراتيجية من أبرز المواضيع الحديثة في ميدان العلوم الإدارية، حيث أخذت حيزا واسعا لدى المهتمين والباحثين، و تنوعت المقاربات التي درست هذا المصطلح فمن بينها المقاربة المبنية على الموارد والتي مفادها أن التباين في أداء المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على ما تمتلكه المؤسسة من موارد ليتم انتقادها فيما بعد من قبل مجموعة من الباحثين لتفسح المجال إلى ظهور مقاربتين ترتكزان على المعارف والكفاءات اللتان تعتبران تكملة للمقاربة النظرية للموارد إذ تركز هذه المقاربات في المقام الأول على موارد المؤسسة سواء الملموسة أو غير الملموسة والمعارف المختلفة والكفاءات العديدة كأفضل المصادر التي تحقق النجاح والتفوق من خلال بناء المزايا التنافسية المستدامة، فالمحدد الرئيسي لتحقيق تفوق المؤسسات يكمن في أهمية إدماج القدرات الإستراتيجية التي تعتبر لب هذه المقاربات بما يضمن للمؤسسة البحث المستمر عن الاستغلال الأمثل لها وعن طرق بناءها والمحافظة عليها.

لذلك أصبحت القدرات الاستراتيجية محورا جوهريا من محاور تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسات، التي تعمل على مساعدتها في مواجهة الصعوبات وحل المشاكل التي تتميز بالتعقيد والصعوبة، بسبب

التغيرات البيئية السريعة، الأمر الذي يتطلب استخدام المؤسسات هذه القدرات والمتمثلة في المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقنية المستخدمة لمواجه المنافسة الشديدة وتعزيز أدائها.

ومن جهة أخرى كان التميز التنظيمي أحد المناقشات التي لاقت اهتماما كبيرا في الدراسات الاستراتيجية على مر السنين، لأن المؤسسات لا ترغب في البقاء فحسب، بل ترغب أيضًا في الحفاظ على مستوى عال من الأداء كأساس لنموها المستدام، ومن أجل تحقيقه تسعى المؤسسات بصفة دائمة إلى معرفة كل ما هو جديد ومبتكر في أنشطتها وإجراءاتها، من خلال تقديم المنتجات والخدمات بأعلى مستويات الجودة، والتي تتلاءم مع احتياجات ورغبات العملاء.

لذلك أصبح التميز التنظيمي أحد الطرق التي تلجأ إليها المؤسسات لمواجهة المخاطر والتهديدات المحيطة بها، وهذا ما يتطلب اعتماد المؤسسات على بناء قدرات استراتيجية تستطيع من خلالها تنفيذ لمختلف العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية لتحقيق مستويات عالية من الإبداع والتفوق التنظيمي، بما يضمن تحقيق إنجازات تفوق المنافسين، وما يطمح له أصحاب المصلحة، فالتميز التنظيمي يعتمد على أساليب حديثة بعيدة عن كل ما هو نمطي في السلوك والأداء، والربط بين متغيري القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي يبرز فرصة بحثية.

أولا: إشكالية الدراسة

تعتبر شركة صيدال من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تبحث عن الاستمرار والنمو باعتبارها من أبرز المؤسسات الرائدة في مجال الصناعة الدوائية في الجزائر، إذ تقوم بإنتاج وتوزيع وتسويق الأدوية عبر كافة أنحاء الوطن، إذ سعت هذه الأخيرة بأن تعمل على تطوير قدراتها لتحقيق أهدافها والوصول إلى تحقيق التميز وعليه تطرح إشكالية الدراسة كالآتي:

ما دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بشركة صيدال – الجزائر –؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- كيف يمكن للقدرات الاستراتيجية أن تساهم في تحقيق التميز التنظيمي؟
- ما مدى توافر أبعاد القدرات الاستراتيجية في شركة صيدال عند مستوى الدلالة 0.05؟
- ما مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في شركة صيدال عند مستوى الدلالة 0.05؟
- ما أثر القدرات الاستراتيجية بأبعادها (المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقنية المستخدمة) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (التميز الاستراتيجي، التميز القيادي، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية) في شركة صيدال عند مستوى الدلالة 0.05؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل) في شركة صيدال؟

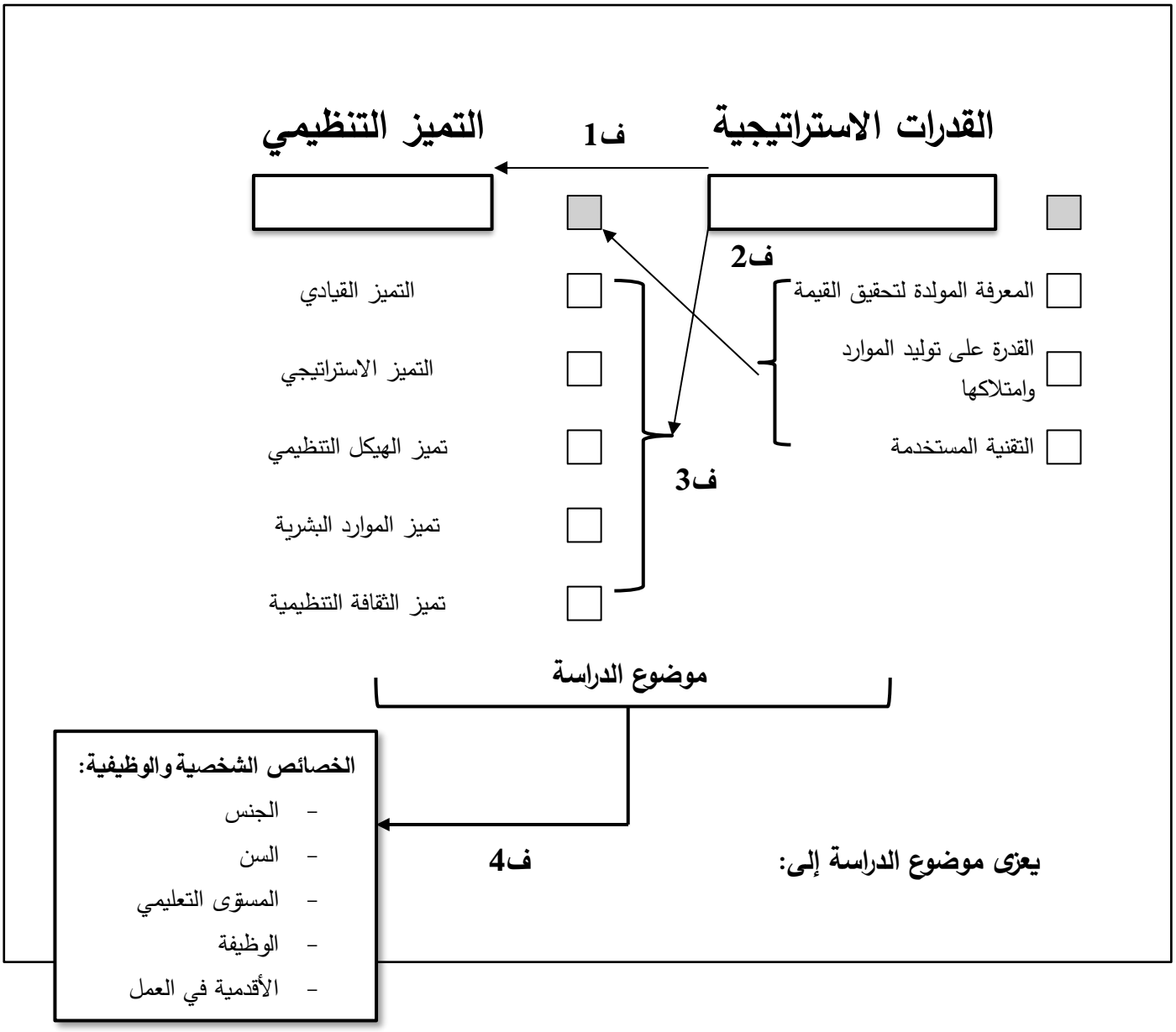
ثانيا: نموذج وفرضيات الدراسة

1- نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل بتكون من مجموعة من الأبعاد تمثلت في: المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة، ومتغير تابع يتكون من أبعاد تمثلت في: التميز الاستراتيجي، التميز القيادي، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية.

وبناء على ما سبق يمكن تكوين نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

2- فرضيات الدراسة

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة يمكن صياغة أربع فرضيات رئيسية للدراسة يمكن ذكرها فيما يلي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** "يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية بأبعادها (المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة) على التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في شركة صيدال عند مستوى معنوية 5 %"
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** "يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية بأبعادها (المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة) على التميز التنظيمي في شركة صيدال عند مستوى معنوية 5 %"
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** "يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية على التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في شركة صيدال عند مستوى معنوية 5 %"
- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل) في شركة صيدال.

رابعا: أهمية الدراسة وأهدافها

1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال أهمية متغيراتها التي تعتبر من أبرز المواضيع الحديثة، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

- مفهوم القدرات الاستراتيجية الذي أخذ اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، حيث إن هذه الأخيرة لها دور جوهري في كيفية استخدام وتنسيق المؤسسات لأصولها ونموها وبقاءها في الآجال الطويلة، تساعدها في بناء المزايا التنافسية المستدامة، وإعطائها مواقع تنافسية مقارنة بالمنافسين.
- توضيح الدور والتأثير الذي تلعبه تحقيق مستويات عالية من التفوق والنجاح، وذلك بتأثيرها على أهم الأهداف الاستراتيجية المتمثلة في التميز التنظيمي، باعتباره عامل رئيسي في تحقيق مستويات

عالية من الأداء، واستقطاب العملاء وضمان ولائهم، بالإضافة إلى القدرة السريعة على إيجاد الحلول عند مواجهة الصعوبات، فضلا عن زيادة قدرات المؤسسة في كيفية استخدام وإدارة التكنولوجيا الحديثة.

- تقديم إطار نظري متكامل يتناول مفهوم القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي بناءا على أحدث البحوث والدراسات التي تناولت المتغيرين.
- التعرف على واقع دور من القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في شركة من أهم الشركات الرائدة في الصناعة الدوائية بالصعيد الوطني.

2- أهداف الدراسة:

تبرز أهداف الدراسة فيما يلي:

- تقديم إطار نظري شامل لأبرز العناصر التي تضمنتها الدراسات والأدبيات فيما يخص مفهومي القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي.
- التركيز على العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي.
- التعرف على أثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي بشركة صيدال، بنموذج إحصائي تم بناؤه من خلال منهجية إحصائية تختبر واقع المتغيرات بناءا على إجابات المبحوثين.
- الكشف على أهم بعد من أبعاد القدرات الاستراتيجية التي تؤثر على التميز التنظيمي في شركة صيدال.
- الوصول إلى جملة من النتائج للاستفادة منها لتحسين مستويات الأداء للمؤسسات.

خامسا: دوافع اختيار الموضوع

يمكن ذكر أهم أسباب اختيار هذه الدراسة فيما يلي:

- باعتبار موضوع القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي من أبرز المواضيع الحديثة، حيث أصبحت موضوع نقاش في مجال الإدارة الاستراتيجية خصوصا في السنوات الأخيرة.
- موضوع القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي يمكن اعتبارهما من المواضيع التي لها علاقة بمجال التخصص الدراسي، فهما موضوعان يندرجان ضمن إدارة الأعمال.

- عند اختيار أي موضوع، يسعى الباحث دائما إلى إضافة قيمة جديدة والتي تعالج فجوات بحثية غير مدروسة من قبل، من خلال التركيز على دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في بيئة الأعمال الجزائرية.

سادسا: منهج الدراسة

تم الاعتماد على المهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة، من خلال الرجوع إلى الأدبيات النظرية التي تحدد مفهوم كل من القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي، ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما مع دراسة تطبيقية في شركة صيدال، للوصول إلى جملة من النتائج وتحليها وتفسيرها.

سابعا: حدود الدراسة

يمكن معالجة الدراسة من خلال الحدود الموضوعية، الزمانية والمكانية كما يلي:

1- الحدود الموضوعية:

بهدف الوصول إلى نتائج منطقية ودقيقة وإيجاد تحليل مناسب لها، اقتصرت هذه الدراسة على البحث في أثر القدرات الاستراتيجية المقاسة بأبعادها (المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة)، في التميز التنظيمي المقاس بأبعاده (التميز الاستراتيجي، التميز القيادي، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية).

2- الحدود الزمانية:

امتدت هذه الدراسة على مدى خمس سنوات، وكان ذلك من السنة الجامعية 2019-2020 إلى غاية السنة الجامعية 2022-2023، حيث كانت السنوات الأولى والثانية والثالثة متعلقة بالجانب النظري، والسنتين الرابعة والخامسة متعلقتان بالجانب الميداني للدراسة.

3- الحدود المكانية:

تم إجراء هذه الدراسة في المديرية المركزية ووحدة الإنتاج الدار البيضاء، وحدات الإنتاج جسر قسنطينة، الحراش وعنابة.

4- الحدود البشرية:

شملت هذه الدراسة مجموعة من الإطارات وأعوان التحكم في شركة صيدال.

ثامنا: الدراسات السابقة

يوجد العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي فمنها العربية والأجنبية، سيتم التطرق إلى أهمها وأحدثها، للاستفادة من هذه الدراسات وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها وبين الدراسة الحالية. حيث وزعت على ثلاث محاور أساسية، منها ما تعلق بالمتغير المستقل، والمتغير التابع وتنوعت فمنها دراسات عربية وأخرى أجنبية، وفيما يلي سيتم التطرق إلى:

1- الدراسات باللغة العربية

1-1- دراسة عمر رياض مجيد، بيداء ستار لفته، 2022: " أبعاد المناعة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز القدرات الاستراتيجية للشركة بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة."[1]

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة علاقة الارتباط بين المناعة التنظيمية بأبعادها (الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية، التعلم التنظيمي)، في تعزيز القدرات الاستراتيجية بأبعادها (القدرات التسويقية، القدرات الإدارية، القدرات التكنولوجية، القدرات الإبداعية) ولتحقيق أهداف الدراسة قام البحثان بتصميم استبانة شملت مجموعة فقرات لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (55) من المسؤولين في المستويات الإدارية (الدنيا، الوسطى، العليا) العاملين. وفي ضوء ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمتغيرات البحث. كما تم جمع البيانات وتحليليها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V28 مع استخدام العديد من الأساليب الإحصائية. وبعد إجراء عملية التحليل البيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها: وجود علاقة ارتباط بين المناعة التنظيمية والقدرات الاستراتيجية للشركة المبحوثة.

[1] عمر رياض مجيد، بيداء ستار لفتة، **أبعاد المناعة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز القدرات الاستراتيجية للشركة بحث تطبيقي في شركة التامين العراقية العامة**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، العراق، المجلد 17، العدد 60، 2022.

1-2- دراسة ليله معلول، 2021: "أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي كمن خلال القدرات الاستراتيجية- دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية-".[1]

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي من خلال القدرات الاستراتيجية بوكالات الأسفار والسياحة الفائزة بتنظيم الحج (2013-2020)، وكان ذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التي طرحتها الدراسة والمتمثلة في: ما مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسات الاقتصادية – وكالات السياحة والأسفار المتفوقة بتنظيم عملية الحج (2013-2020) – في ظل وجود القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط؟ وقد استعان الباحث بالمنهج الوصفي في الجانب النظري والجانب التطبيقي على أسلوب الإحصاء الاستدلالي وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض وزعت على عينة مكونة من 259 متخذ قائد بالوكالات المعنية تم الاعتماد على استخدام برنامج الحزمة SPSS, AMOS وتوصلت الدراسة إلى وجود أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية والشراكة) تأثير مباشر في تحقيق التفوق التنافسي بأبعاده (التركيز على الزبون، المنافسة، إدارة معرفة الزبون) من خلال القدرات الاستراتيجية بأبعادها (المعرفة الفنية لتوليد القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، تقنيات الإدارة المستخدمة) سواء تأثير مباشر أو غير مباشر.

1-3- دراسة علي عبود الرفاعي، ضرغام حسن عبد، 2018: "أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية".[2]

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بالشركة العامة للسمنت الجنوبية. ولتحقيق هدف الدراسة قان الباحثان بتصميم استبانة تكونت من (31) فقرة وذلك لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومسؤولو الشعب، إذ تم توزيع 75 استبانة استرجع منها 62 منها صالحة للتحليل للإحصائي، ومن أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تخدم أهداف البحث واختبار فرضياته فقد اعتمدت على البرنامج الإحصائي (SPSS V.19) وتوصلت

[1] ليله معلول، **أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي من خلال القدرات الاستراتيجية- دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2022/2021.

[2] علي عبود الرفيعي، ضرغام حسن عبد، **أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد، 14- العدد 04، 2018.

الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة معنوية للقدرات الاستراتيجية بأبعادها (المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقانة المستخدمة) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية).

1-4- دراسة ناهدة إسماعيل عبد الله، عمر محمد صبحي عبد الرزاق، 2009: "تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمؤسسة دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المؤسسات الصناعية في محافظة نينوى".[1]

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الأنماط القيادية في بناء القدرات الاستراتيجية بمجموعة من المؤسسات الصناعية في محافظة نينوى)، وكان ذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التي طرحتها الدراسة والمتمثلة في: ما هي الأنماط القيادية التي يجب التركيز عليها من أجل بناء القدرات الاستراتيجية للمؤسسات المبحوثة؟ ولتحقيق أهداف الدراسة قم الباحثان بتوزيع 74 استبانة على عدد من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة والمدراء المفوضين ورؤساء الأقسام والوحدات الفنية في المؤسسات المبحوثة. من بين نتائج الدراسة هناك تأثير للأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، المتساهل) في بناء القدرات الاستراتيجية بأبعادها (المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقانة المستخدمة) في المؤسسات المبحوثة.

1-5- دراسة أيوب أحمد الصوالحة، عبد الحليم مناع العدوان، محمد عبد الحليم الملاعبة، 2020: " أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية".[2]

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التعويضات، إدارة الأداء)، على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز العاملين، تميز الهيكل، تميز الثقافة) في مجموعة من شركات الأدوية الأردنية. اعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وزعت على عينة من العاملين في الوظائف القيادية في شركات الأدوية الأردنية، بلغ عددها (195)

[1] ناهدة إسماعيل عبد الله، عمر محمد صبحي عبد الرزاق، **تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمؤسسة، دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المؤسسات الصناعية في محافظة نينوى**، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد31، العدد 93، 2009.

[2] أيوب أحمد الصولحه، عبد الحليم مناع العدوان، محمد عبد الحليم الملاعبة، **أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية**، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عشور الجلفة، المجلد 12، العدد1، 2020.

استبانة استرجع منها (185) صالحة للتحليل الإحصائي، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، إدارة الأداء) على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز العاملين، تميز الهيكل، تميز الثقافة) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات كأحد استراتيجيات الموارد البشرية على أبعاد التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز العملين، تميز الهيكل، تميز الثقافة).

1-6- دراسة سهاد برقي كامل، حوراء ثامر مهدي، علي عبد الأمير كمونة، 2019: "القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة".[1]

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور القيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الاعتراف بالقائد كأداة للتغير، الحساسية اتجاه القيود البيئية) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (التميز في القيادة، التميز في الخدمة، التميز في المعرفة) في المدارس الإعدادية الحكومية لمدينة كربلاء، ولتحقيق هدف الدراسة تم طرح الإشكالية الرئيسية المتمثلة في: هل يوجد تأثير للقادة الملهمة في تحقيق فالتميز التميز التنظيمي في المدارس المبحوثة؟ قام الباحثون بإعداد استبانة مكونة من 35 فقرة وزعت 110 استبانة على مجموعة من المدراء ومعاونيهم في المدارس استرجعت 90 منها صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين القيادة الملهمة بأبعادها السالفة الذكر مع التميز التنظيمي بأبعاده (التميز في القيادة، التميز في الخدمة، التميز في المعرفة).

[1] سهاد برقي كامل، حوراء ثامر مهدي، علي عبد الأمير كمونة، **القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 8، العدد 30، 2019.

1-7- دراسة حسين محمد الغرب، فرج شليويح العنزي، 2013: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية.[1]

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في محافظة الجمارك، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمختلف الوظائف و الأعمال ومن المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا الذي يعملون في مصلحة الجمارك في المملكة السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة وغاياتها فقد تم تصميم بتوزيع استبانة على 650 عاملا استعاد الباحثان 631 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء عملية تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي كان من أبرزها ما يلي: وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي، وأن وظائف الموارد البشرية تفسر ما مقداره 63% من التباين في التميز التنظيمي.

2- الدراسات باللغة الأجنبية

2-1- دراسة (Helen Neamah Hattab, Liqaa Mutter Atti, Afrah Oudah Sabeeh)، 2023: "The impact of strategic capabilities in achieving sustainable competitive advantage[2]"

سعت هذه الدراسة إلى بيان أثر القدرات الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها (المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد، التكنولوجيا المستخدمة) في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع بأبعادها (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة) في الشركة العامة للجنوب صناعة الإسمنت، من أجل تحقيق أهداف الدراسة سعى الباحثون إلى تصميم استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية مكونة من (95) من العاملين بالشركة المبحوثة، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القدرات الاستراتيجية بأبعادها السالفة الذكر في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية.

---

[1] دراسة حسين محمد الغرب، فرج شليويح العنزي، **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية**، مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة عمادة البحث العلمي، الأردن، لمجلد 28، العدد 4، 2013.

[2] Hattab, Helen Neamah, Atti, Liqaa Mutter; Sabeeh, Afrah Oudah, **the impact of strategic capabilities in achieving sustainable competitive advantage**, south asian journal of social sciences and humanities, Vol 4, No 2, 2023.

2-2- دراسة (Riad Ahmad Mohammed Abazeed)، 2019:

"**Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management**" [1]

سعت هذه الدراسة إلى شرح تأثير القدرات الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في ظل إدارة المعرفة. يتكون مجتمع الدراسة من مديري البنوك التجارية في الأردن. وقد اشتملت العينة على (200) مبحوث من خلال توزيع استبانات الدراسة عليهم، حيث كانت الاستبانات المعادة وصالحة للتحليل الإحصائي (168). تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) كأسلوب تحليل إحصائي استنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة. أشارت نتيجة هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والبراعة التنظيمية. ومن ثم فإن جميع أبعاد القدرات الاستراتيجية (القدرة التسويقية، والقدرة على ربط السوق، والقدرة التقنية، والقدرة الإدارية) لها تأثير إحصائي على كل من أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وخلق المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتخزين المعرفة) وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف). لذلك، توصي الدراسة مديري وصناع القرار في البنوك التجارية في الأردن بالتركيز على القدرات الاستراتيجية التي تعزز قدراتهم على تحديد واكتساب الفرص من بيئة الأعمال من خلال بناء علاقات جيدة مع كل من العملاء والموردين. إلى جانب ذلك، تحسين قدرة موظفيهم على التعامل مع المعرفة الجديدة وتطبيقها لإنشاء منتجات وخدمات جديدة.

2-3- دراسة (Wanjiku, Karen, G)، 2003:

"**Strategic capabilities for sustainable competitive advantage of insurance firms in Ken**" [2]

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور القدرات الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين في كينيا، أجريت الدراسة من خلال مسح لجميع شركات التأمين في كينيا البالغ عددها 49، وتم جمع

[1] Riad, Ahmad Mohammed Abazeed, **impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management**, management science letters, 2020.

[2] Wanjiku, Karen**, strategic capabilities for sustainable competitive advantage of insurance firms in Kenya**, PhD Thesis, university of nairobi,2015/ 2016.

البيانات من خلال استبيانات البالغ عددها وزعت على جميع شركات التأمين. ومن أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تخدم أهداف البحث واختبار فرضياته فقد اعتمد البحث على البرنامج الإحصائي (SPSS v.20) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القدرات الاستراتيجية الرئيسية التي تحافظ على ميزة تنافسية في شركات التأمين في كينيا: التكنولوجيا المتقدمة، ومهارات التسويق الفعالة، وخدمة العملاء عالية الجودة، والكفاءة في تسوية المطالبات، وتنوع المنتجات. وقد اعتبرت هذه القدرات الإستراتيجية ذات أهمية قصوى لأنها عززت الربحية وجودة الأعمال المكتوبة وقاعدة العملاء ووقت التسليم وحصة شركات التأمين المختلفة في السوق بشكل كبير. بالإضافة إلى أن بقاء ونمو شركات التأمين يعتمد بشكل كبير على القدرات الإستراتيجية التي يمتلكها كل منهم ومدى جودة تنفيذها. وأوصى الباحث بالتطوير المستمر للقدرات الإستراتيجية من قبل شركات التأمين لتظل قادرة على المنافسة. وإعطاء الأولوية للقدرات الاستراتيجية الرئيسية مثل التسويق، في الميزانية السنوية لشركات التأمين المعنية في كينيا لضمان استمرار النجاح في السوق. واقترح الباحث أن الدراسات المستقبلية يجب أن تحدد تأثير كل من القدرات الإستراتيجية على أداء شركات التأمين في كينيا.

2-4- دراسة (Rachel Mabuku Kabeta & al)، 2023:

"Transformational leadership and organizational excellence: implications for leadership practice in higher education institutions-A review of literature" [1]

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التحويلية القيادة والتميز التنظيمي من خلال مراجعة القائمة الأدبيات والأطر النظرية التي تدرس هذا الأمر، وتكشف النتائج عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي. إذ يتم التعرف على القادة التحويليين كمحركات رئيسية للأداء التنظيمي، حيث إنها تلهمهم وتحفزهم، وإنشاء رؤية مشتركة، وتعزيز الابتكار والمشاركة. الدراسات التجريبية تدعم فعالية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي، مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين التحويلية نتائج القيادة والموظفين، مثل الرضا الوظيفي، الالتزام والمناخ التنظيمي. من بين نتائج هذه الدراسة أن التحويلية القيادة تساهم بشكل كبير في تحقيق التفوق التنظيمي. من أبرز التوصيات يجب على مؤسسات التعليم العالي أن

[1] Rachel Mabuku Kabeta & al ,**transformational leadership and organizational excellence: implications for leadership practice in higher education institutions-A review of literature**, In: Zambia association of public universities and colleges (ZAPUC) conference, 2023.

تخلق بيئة ملائمة التي تمكن للقادة من تحفيز وتشجي الموظفين لممارسة الإبداع والابتكار من خلال ممارسات القيادة التحويلية. بالإضافة إلى المديرين في هذه المؤسسات يجب أن تتلقى التدريب على فعالية القيادة لإلهام أداء أعلى للموظفين، وبالتالي تعزيز الفعالية والكفاءة التنظيمية.

2-5- دراسة (Mona Saeed Mohamed & al)، 2018:

"**effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in the UAE**[1]"

سعت المؤسسات إلى تحسين أدائها، من خلال توجيه الاهتمام نحو التميز التنظيمي للبقاء في ظل المنافسة من خلال الإبداع والابتكار، فالتميز له أهمية بارزة في مؤسسات الأعمال، وتعتبر هيئة الصحة أبو ظبي (HAAD). محور هذه الدراسة حيث يتم تطبيق دراسة تأثير التميز التنظيمي من حيث المبادئ والممارسات بالإضافة إلى أداء الموظفين على الإنتاجية التنظيمية، تم جمع البيانات من 256 موظفًا في هيئة الصحة أبو ظبي (HAAD) وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج (SmartPLS 3.0.) وقد أسفرت الدراسة عن نتيجتين رئيسيتين: أولاً، التميز التنظيمي (مبادئ التميز وممارسات التميز) له تأثير إيجابي على الإنتاجية التنظيمية، وثانياً، يتنبأ أداء الموظفين بشكل كبير بالإنتاجية التنظيمية. وقد شرح النموذج المقترح 64% من التباين في الإنتاجية التنظيمية.

3- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تشابهت محمل الدراسات السابقة مع موضوع الدراسة الحالية من خلال متغيرات الدراسة (القدرات الاستراتيجية، التميز التنظيمي)

- في معظم الدراسات يمكن ملاحظة أن معظم الفرضيات صيغت بشكل إيجابي والتي تؤكد على وجود علاقة ارتباط أو أثر بين متغيرات الدراسة.

- الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات.

[1] Mona Saeed Mohamed et al, **effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in the UAE**, journal of engineering and applied sciences, Vol 13, 2020.

- توصلت الدراسات السابقة والحالية إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة.

4- أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- تميزت هذه الدراسة بتطبيقها على أهم الشركات الرائدة في مجال الأدوية في الأسواق الجزائرية.
- اختلفت مع بعض الدراسات في اختيار أبعاد المتغيرات سواء المستقلة أو التابعة.

تاسعا: هيكل الدراسة

لمعالجة الجوانب النظرية التي تتطلبها هذه الدراسة، والإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات المطروحة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصول مقسمة إلى مباحث، وهذه المباحث مقسمة إلى مطالب، وفيما يلي يمكن توضيح هيكل الدراسة:

الفصل الأول: خصص هذه الفصل لمعالجة وتناول الإطار النظري للقدرات الاستراتيجية، حيث تم تناول المبحث الأول مقاربات نظرية حول القدرات الاستراتيجية من خلال مطلبين تم فيها محاولة تحديد مقاربتين الأولى المقاربة النظرية لموارد المؤسسة، والثانية المقاربة المبنية على الكفاءات، وجاء المبحث الثاني للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالقدرات الاستراتيجية من خلال ثلاثة مطالب تم فيها تحديد ماهية القدرات الاستراتيجية، و مختلف تصنيفاتها بالإضافة إلى كيفية بناءها، ليتم في المبحث الأخير تناول أبعاد القدرات الاستراتيجية من خلال ثلاثة مطالب تم فيها عرض بعد المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، و بعد القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، بالإضافة إلى بعد التقنية المستخدمة.

الفصل الثاني: خصص هذا الفصل للإحاطة بالمفاهيم النظرية المتعلقة بالمتغير التابع والمتمثل في التميز التنظيمي، فالمبحث الأول تناول ماهية التميز التنظيمي من خلال ثلاثة مطالب تم فيها عرض مفاهيم أساسية حول التميز التنظيمي، و مبادئه، ودوافعه وخطواته، بالإضافة إلى مختلف مراحله ومعيقاته، وجاء المبحث الثاني ليعرج على أبعاد التميز التنظيمي، من خلال ثلاثة مطالب تم فيها عرض بعدي التميز من خلال الاستراتيجية والقيادة، وبعدي التميز من خلال الهيكل التنظيمي و الموارد البشرية، وأخيرا بعد الثقافة التنظيمية، بينما جاء المبحث الثالث ليصف كيف دور القدرات الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي من خلال ثلاثة مطالب نم فيها تحديد دور المعرفة المولدة لتحقيق القيمة في تحقيق التميز التنظيمي، و دور القدرة على توليد الموارد وامتلاكها في تحقيق التميز التنظيمي، فضلا عن تحديد دور التقنية المستخدمة في تحقيق التميز التنظيمي.

الفصل الثالث: تناول هذا الفصل القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي في شركة صيدال، وقد خصص المبحث الأول لتحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية من خلال ثلاثة مطالب تم فيها عرض مختلف الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة، ثم جاء المبحث الثاني ليصف تحليل لبيانات أفراد عينة الدراسة واتجاهات آرائهم حول متغيرات الدراسة من خلال ثلاثة مطالب تم فيها تحليل خصائص لأفراد العينة، ووصف وتحليل محور القدرات الاستراتيجية، أخيرا وصف و تحليل محور التميز التنظيمي، ليختتم هذه الفصل بمبحث ثالث حيث تم بناء نموذج للدراسة واختبار فرضياته من خلال ثلاثة مطالب تم فيها اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة وفرضياته، وبناء نماذج القياس و التحليل العاملي التوكيدي، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

عاشرا: صعوبات الدراسة

لا يخلو أي عمل من صعوبات تواجه الباحث في مسيرته العلمية ولعل أهمها ما يلي:

- قلة المراجع باللغة العربية المتعلقة بالمتغير الأول (القدرات الاستراتيجية)
- صعوبة الحصول على معلومات صريحة من شركة صيدال وتوزيع الاستبانة في فروعه.
- صعوبة التوفيق بين الحياة العائلية والعملية والدراسية.

الفصل الأول

الإطار النظري للقدرات الإستراتيجية

مقدمة الفصل

أصبح ما يميز بيئة الأعمال في الوقت الراهن عدم الثبات والتغير السريع وارتفاع حالة الشك وعدم اليقين الأمر الذي أدى إلى ازدياد حدة المنافسة هذا ما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على مستوى الصعيد الداخلي والخارجي، وهذا ما قادها إلى تكثيف الجهود وحزم الهمم نحو ابتكار سياسات واستراتيجيات جديدة تضمن لها البقاء والاستمرار من جهة ومواجهة الصعوبات من جهة أخرى. ولكي تتمكن المؤسسات من مواجهة هذه التحديات بطريقة استباقية وفعالة لابد أن تعمل على تحسين وتطوير مستوى أدائها من خلال ما تمتلكه من موارد وقدرات وإمكانيات والتي تمثل في مجملها قدرات إستراتيجية التي تعتبر بمثابة مفاهيم جديدة تتلاءم مع طبيعة الوقت المعاصر.

تشتمل القدرات الإستراتيجية على مجموعة من الأبعاد التي من شأنها دفع وتطوير المؤسسات نحو التوجه الاستراتيجي وتحقيق التفوق التنافسي، وهذه الأخيرة تعتبر بمثابة أهم العوامل الأساسية التي تسعى إلى تحقيق المزايا التنافسية المستدامة واختراق مختلف الأسواق من خلال فهم مجمل احتياجات ورغبات العملاء والعمل على تحسين وتطوير المنتجات والخدمات وصياغة استراتيجيات فعالة وكيفية إدارة مختلف الموارد المادية، والبشرية، والمالية، والتنظيمية.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى المفاهيم النظرية للقدرات الاستراتيجية من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** المقاربات النظرية حول القدرات الإستراتيجية.
- **المبحث الثاني:** ماهية القدرات الإستراتيجية.
- **المبحث الثالث:** أبعاد القدرات الإستراتيجية.

المبحث الأول: المقاربات النظرية حول القدرات الإستراتيجية

خلال منتصف الثمانينات شهد الفكر الاستراتيجي أبحاثا تتبنى مفاهيم جديدة تعكس بشكل أكثر واقعية طبيعة التطور السريع للمؤسسات إذ تحول التركيز على التحليل الداخلي والخارجي وهذا من خلال البحث المستمر عن الموارد الداخلية دون إهمال البيئة الخارجية وبهذا الصدد ظهرت المقاربة المبنية على الموارد والمقاربة المبنية على الكفاءات. وفيما يلي سيتم التطرق إلى:

- **المطلب الأول:** المقاربة النظرية لموارد المؤسسة (RBV).
- **المطلب الثاني:** المقاربة النظرية لكفاءات المؤسسة (CBV).

المطلب الأول: المقاربة النظرية لموارد المؤسسة (RBV)[1]

ظهرت المقاربة المبنية على الموارد خلال سنوات الثمانينات على يد مؤسسها (Wernerfelt) من خلال مساهمة الكثير من الباحثين والمفكرين مضمونها الفهم الدقيق لموارد المؤسسة يقود إلى التطور المنطقي للمؤسسة ويدفعها واستدامة المزايا التنافسية.

أولا: تطور المقاربة النظرية لموارد المؤسسة

يعود أصل هذه المقاربة إلى أعمال كل من (Say, 1803)، (David Ricardo, 1817)، (Shemputer, 1934)، حيث يرى (Say) من خلال قانون المنافذ المشهور بأن الإنتاج يؤدي منطقيا إلى خلق الطلب على المنتجات، كون عملية تشكيل المنتج تفتح في نفس اللحظة منفذا على منتجات أخرى، في حين تتمثل أعمال (David Ricardo)، في نظرية الريع التي تفترض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكه بعدة فوائد،[2] كما بين (Joseph Schumpeter, 1942) من خلال تشخيصه لواقع المنافسة أن الصراع التنافسي إنما هو صراع حول الموارد، لأن هذه الأخيرة هي أداة تحقيق القيمة وتحقيق الإيرادات، ومن ثم يقول (شومبيتر) بأن المنافسة الحقيقية هي التي تناضل المؤسسة من أجل هوامشها وأرباحها أو مخرجاتها، وقد تأتي من ظهور تكنولوجيات جديدة، أو مصادر تموين جديدة أو نمط

[1] RBV : Resource Based View.

[2] آسيا رحيل، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة لتنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"**، 2011، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011/2010، ص: 60.

تنظيم جديد من خلال التحكم في تخصيص وتوظيف الموارد، والتي تمثل مصدر قوة للمؤسسة ومدخل لتحقيق مزاياها التنافسية.[1]

ترتبط المقاربة المبنية على الموارد على ضرورة فهم عمليات الإنتاج من جهة والتنافسية من جهة أخرى، وهي وليدة عدة أفكار لعلماء الاقتصاد من بينها قانون المنافذ (Say) الذي يعتبر أن الإنتاج يؤدي منطقيا إلى توليد الطلب على المنتجات، وأن عمليات الإنتاج لمنتجات تفتح في نفس الوقت منافذ للطلب على منتجات أخرى، بالإضافة إلى نظرية الريع (David Ricardo) الذي يفترض أن امتلاك الموارد النادرة يمكن أن يؤدي بالمقابل إلى فوائد عامة لمالكه، ليعزز قدرته على تحقيق الربح، فضلا عن أعمال (Joseph Schumpeter) الذي اعتمد على مفهوم المنافسة والموارد ويؤكد على أن الصراع التنافسي هو صراع على الموارد بالدرجة الأولى، فالمنافسة الحقيقية تأتي من خلال التحكم الجيد في توظيف الموارد، ويبين أن السيطرة على التكنولوجيا الجديدة أو مصادر التموين هي التي تشكل مصدر التفوق التنافسي.

وقد تم تطوير النظرية القائمة على الموارد من قبل (Penrose, 1959) التي ترى بأن المؤسسة مجموعة من الموارد البشرية والمادية مرتبطة ببعضها البعض في هيكل تنظيمي، ويضيف (Wernerfelt, 1984) أن مالكي المؤسسات والمديرين يمكنهم إنشاء مزايا تنافسية عندما يقومون بتجميع الموارد التشغيلية التي تكون نادرة وذات قيمة ويصعب تقليدها، فالشاغل الرئيسي للمؤسسة يكمن في كيفية تطوير مواردها التي يمكن أن تؤثر على أدائها.[2]

ثم بدأت هذه المقاربة في الانتشار مع مرور الوقت، حيث أصبحت تلقى الاهتمام المتزايد خاصة مع أعمال (Wernerfelt, 1984) الذي يعد أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد سنة 1984، كما تبني تعريفا لماهية الموارد حيث قسمها إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة.[3]

---

[1] خذري توفيق، **تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة إسمنت عين التوتة باتنة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة–، الجزائر، 2019/2018، ص: 03.

[2] نافع عساف، **أثر رأس المال العامل على ربحية الشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين**، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، جامعة فلسطين التقنية خضوري طولكرم، فلسطين، المجلد 10، العدد01، 2022، ص: 04.

[3] قاسم شاوش سعيدة، **الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر–3–، الجزائر، 2013/2012، ص: 16.

ويقترح (Barney, 1991) أن قدرة المؤسسة على اكتساب المزايا التنافسية المستدامة تعتمد على مواردها الداخلية سواء كانت مادية أو غير مادية، وذلك مقابل النظرة المتمثلة في نموذج المؤسسة الصناعية التي ترى أن مصادر المزايا التنافسية المستدامة تكمن في البيئة الخارجية، إلا أن (Barney) يشترط في الموارد الداخلية أن تتصف بأربع خصائص لكي تصبح مصدرا للمزايا التنافسية المستدامة حيث ينبغي أن تكون نادرة وذات قيمة وغير قابلة للتقليد وغير قابلة للاستبدال.[1]

أكد كل من (Grant & colis, 1991) أن نهج الموارد يكمل الرؤى التي يقدمها النهج الاقتصادي على مستوى الصناعة من منظور القدرة التنافسية، فنموذج (Grant) يؤكد أن الموارد هي الأساس لتحقيق الربحية مقابل التركيز على جاذبية الصناعة وسوق المنتجات من خلال العلاقة التكاملية بينهما. حيث اثبت (Collis) أن نهج الاقتصاد والموارد يكمل كل منهما الآخر ويتم تحقيق التكامل عندما تبني المؤسسة استراتيجيتها على الأصول التي توفرها إلى جانب قدرتها الإدارية ومراعاة القيود التنظيمية للقيام بعملية الاختيار الاستراتيجي.[2]

من خلال ما تم عرضه يتبين أن هذه النظرية تم تطويرها على عدة مفكرين اقتصاديين، من بينهم (Penrose) التي ترى بأن المؤسسة تتكون من موارد مترابطة (مادية، بشرية) داخل هيكل تنظيمي، أما **(Wernerfelt)** يوضح أن مالكي المؤسسات بإمكانهم خلق المزايا التنافسية بالاعتماد على تجميع الأصول الملموسة وغير ملموسة النادرة والقيمة وصعبة التقليد، في حين يشير **(Barney)** إلى قدرة المؤسسة على تحقيق المزايا التنافسية المستدامة يعتمد بالدرجة الأولى على الموارد الداخلية (مادية وغير مادية) النادرة، ذات قيمة، صعبة التقليد وغير قابلة للإحلال، أما **(Grant & Collis)** يؤكد أن على أهمية نهج الموارد في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الربحية، مع ضرورة التأكيد على التكامل بين نهج الموارد والنهج الاقتصادي.

توفر المقاربة النظرية للموارد تفسيرًا لعدم التجانس التنافسي استنادًا إلى فرضية كان مفادها أن المنافسين يختلفون في مواردهم وقدراتهم بطرق مهمة ودائمة. وتؤثر هذه الاختلافات بدورها على الميزة

---

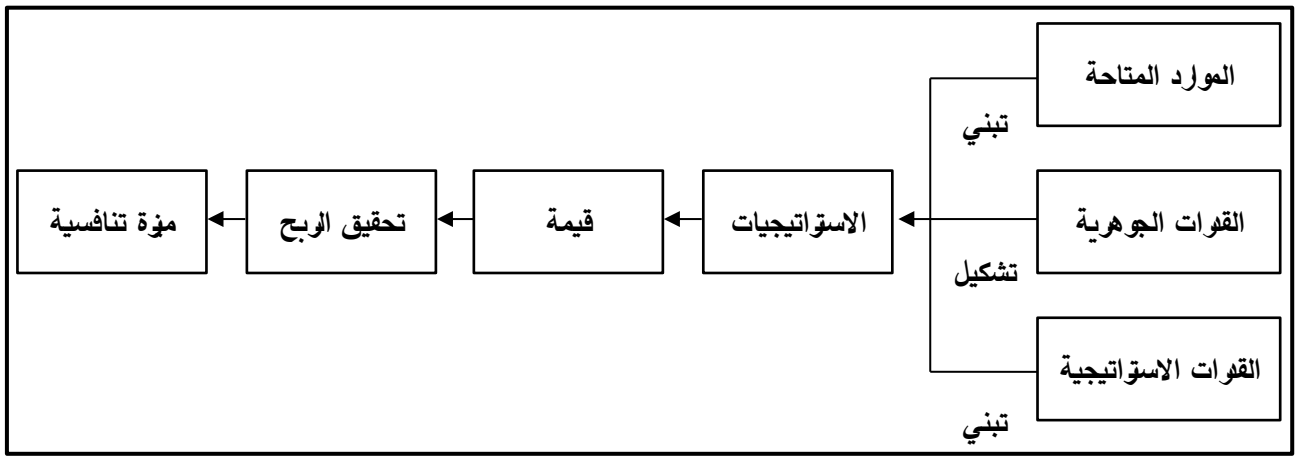
[1] صلاح حاتم أبو الجدائل، **رأس المال البشري، إدارته وقياسه واستثماره**، ط01، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 2012، ص: 262-263.

[2] David J Collis, **a resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry**, Strategic management journal, 1991, Vol 12, P: 51.

التنافسية. إذ يعد عدم تجانس القدرات والموارد في مجموعة المؤسسات أحد الركائز الأساسية للنظرية القائمة على الموارد.[1]

تبنى الاستراتيجيات المنظمية على الموارد الحالية التي تمتلكها من خلال القدرات والمهارات والخبرات المتوافرة، وتساعد المؤسسة التجسيد المنطقي لنقاط القوة فيها واستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتحقيق ميزة تنافسية تسهم في تحقيق الأرباح والقيمة التي تزيد عن المعدل في نفس الصناعة، وتحقيق التكامل بين الأنشطة والعمليات المختلفة لها وكما هو موضح في الشكل الآتي: [2]

الشكل رقم 2: تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التوجه نحو مواردها



المصدر: حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، **الريادة منظور استراتيجي**، دار الأكاديميون، الأردن، 2021، ص: 108.

من خلال الشكل يتبين أن تحقيق أهداف المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على ما تمتلكه من موارد متاحة والقدرة على استغلالها بكفاءة، ومجمل القدرات التي تحتاجها المؤسسة، مع ضرورة تنظيم وتشكيل القدرات الجوهرية للمؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات المحددة لتعظيم القيمة، وتحقيق الأرباح الذي يقود إلى تحقيق وبناء المزايا التنافسية المستدامة.

[1] Helfat Constance E, Margaret A Peteraf, **the dynamic resource-based view: capability lifecycle**, strategic management journal, Vol 24, No 10,2003, P: 997.

[2] حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، **الريادة منظور استراتيجي**، دار الأكاديميون، الأردن، 2021، ص: 107.

ثانيا: فرضيات المقاربة المبنية على الموارد

ترتكز هذه المقاربة على الفرضيات التالية:

1- **عدم تجانس المؤسسات:** إن المؤسسة هي مجموعة من القدرات والموارد الفريدة التي تشكل الدعامة الأساسية لإستراتيجيتها، والمصدر الأساسي لعوائدها، ولميزتها التنافسية، وأن هذه الموارد موزعة بشكل غير متجانس بين المؤسسات. [1] أي أن مؤسسات قطاع النشاط الواحد غير متجانسة ويفسر عدم التجانس هذا بامتلاك كل مؤسسة لموارد خاصة بها. [2] وهذا يوضح أن للموارد خصائص فريدة داخل المؤسسات التي تجعلها تحقق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنافسين، وعليه المؤسسات التي تتمتع بموارد غير متجانسة تسمح لها بإنتاج السلع والخدمات بطريقة أفضل من المنافسين التي يدرك الزبون قيمتها. [3]

إن عدم تجانس الموارد يفسر إمكانية امتلاك المؤسسات موارد جوهرية تعتبر أساس إستراتيجيتها التي تساعدها على تحقيق المزايا التنافسية، فتنوع الموارد يعزز من أدائها، وتقديمها لمنتجات وخدمات تفوق المنافسين.

2- **نسبية حركية الموارد:** ضمن المؤسسة تساهم في عدم تجانس المؤسسات بمعنى ليست كل الموارد داخل المؤسسة حركية وإنما تختلف في درجة الحركية والثبات ضمن عمليات مستمرة تضمن للمؤسسة حافظة من الموارد، أي أن الحركية غير المطلقة للموارد تساهم في امتلاك كل مؤسسة لموارد خاصة بها وبالتالي تساهم في عدم تجانس المؤسسات. [4] فحركية الموارد ما بين المؤسسات غير مطلقة وهو ما يعني أن الاختلاف في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان نقل التكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى فإن براءات الاختراع قد تكون عائقًا

---

[1] سعد علي حمود العنزي، جود محسن راضي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 84-85.

[2] مصطفى يوسف كافي، **اقتصاديات البيئة والعولمة**، دار رسلان، سوريا، 2013، ص: 246.

[3] Peteraf, Margaret A, **the cornerstones of competitive advantage**: **a resource-based view**, strategic management journal, 1993, vol 14 No 3, P: 180.

[4] مصطفى يوسف كافي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 246.

يمنع سهولة هذه الحركة.[1] وبالتالي فالموارد لا يمكن انتقالها بشكل محكم وتام عبر المؤسسات، وبذا فان الفروقات في الموارد بين المؤسسات تعد الأساس لميزتها التنافسية. [2]

حركية الموارد تشير إلى تباين درجة ثبات الموارد التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا الاختلاف والتنوع قد يكون ليس مطلقا، ولا يمكن نقلها بسهولة من مؤسسة إلى أخرى، فعدم قابلية نقل الموارد بشكل كامل يساهم في تعزيز قدرتها على الابتكار والتفوق في سوق المنافسة.

ثالثا: مبادئ المقاربة المبنية على الموارد

هناك مجموعة من المبادئ التي ترتكز عليها المقاربة المبنية على الموارد تتمثل فيما يلي:[3]

1- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية ...الخ وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة، مما يبقى دور التجزئة قائما.

2- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد لتحقيق النجاح الأكيد.

3- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها ما ينتج عنه من فروقات محسوسة بينها في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس مستويات الكميات المتاحة من الموارد.

4- تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقا من الاقتصاد في الموارد على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها.

5- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي، والاقتصاد فيها وتسريع استرجعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

---

[1] سملالي يحضية، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص: 49.

[2] سعد علي حمود العنزي، جود محسن راضي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 84-85.

[3] موساوي زهية، خالدي خديجة، **نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمؤسسات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز**، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09/08 مارس 2005، ص: 172.

من خلال ما تم عرضه يتبين أن المؤسسة محفظة متعددة من الموارد، والتفوق والنجاح لا يعتمد فقط على مدى وفرتها، فالفارق بين المؤسسات يعتمد على كيفية مزج الموارد وهذا ما يؤدي بالمقابل إلى الاختلاف في استراتيجيات اختراق الأسواق وتموقعها، وأن استخدام الموارد بكفاءة يعمل على تحسين الإنتاجية، فالاستخدام الفعال للموارد من خلال تكاملها وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في سوق المنافسة.

رابعا: منهجية المقاربة المبنية على الموارد

هناك خمس خطوات مهمة تعمل على تجسيد نظرية الموارد يمكن حصرها في:[1]

1- تحديد وتصنيف موارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة والضعف.

2- التحديد الدقيق والتقييم السليم لقدرات المؤسسة.

3- تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلا إذا تم استخدامها مدة طويلة من قبل المؤسسة، وتعتمد العوائد المتحققة من موارد وقدرات المؤسسة على عاملين هما مدى تواصل الميزة التنافسية التي تستطيع إنجازها، وعلى مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدراتها.

4- اختيار الاستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم اختيار الاستراتيجية وفقا لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر من حيث درجة استمرارها، صعوبة تقليدها، عدم إمكانية تحويلها، مدى صعوبة تنميتها ذاتيا من قبل المنافسين.

5- تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية الموارد، ويتحقق ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد، ويهدف توسيع الميزة التنافسية وزيادة مجموعة الفرص الاستراتيجية.

يمكن تجسيد نظرية الموارد من خلال مراحل متتابعة إذ يتم تحديدها بناءا على ما تمتلكه المؤسسة من نقاط قوة وضعف، ليتم فيما بعد فحص قدرات المؤسسة، ثم تأتي مرحلة تقييم مدى إمكانية تحقيق العوائد المستقبلية، ثم تأتي مرحلة اختيار استراتيجيات الاستغلال والاستثمار، لتاتي مرحلة أخيرة تتمثل في تحديد فجوات الموارد والعمل على تحسينها لتحقيق المزايا التنافسية وتوسيع مجالات الفرص الاستراتيجية.

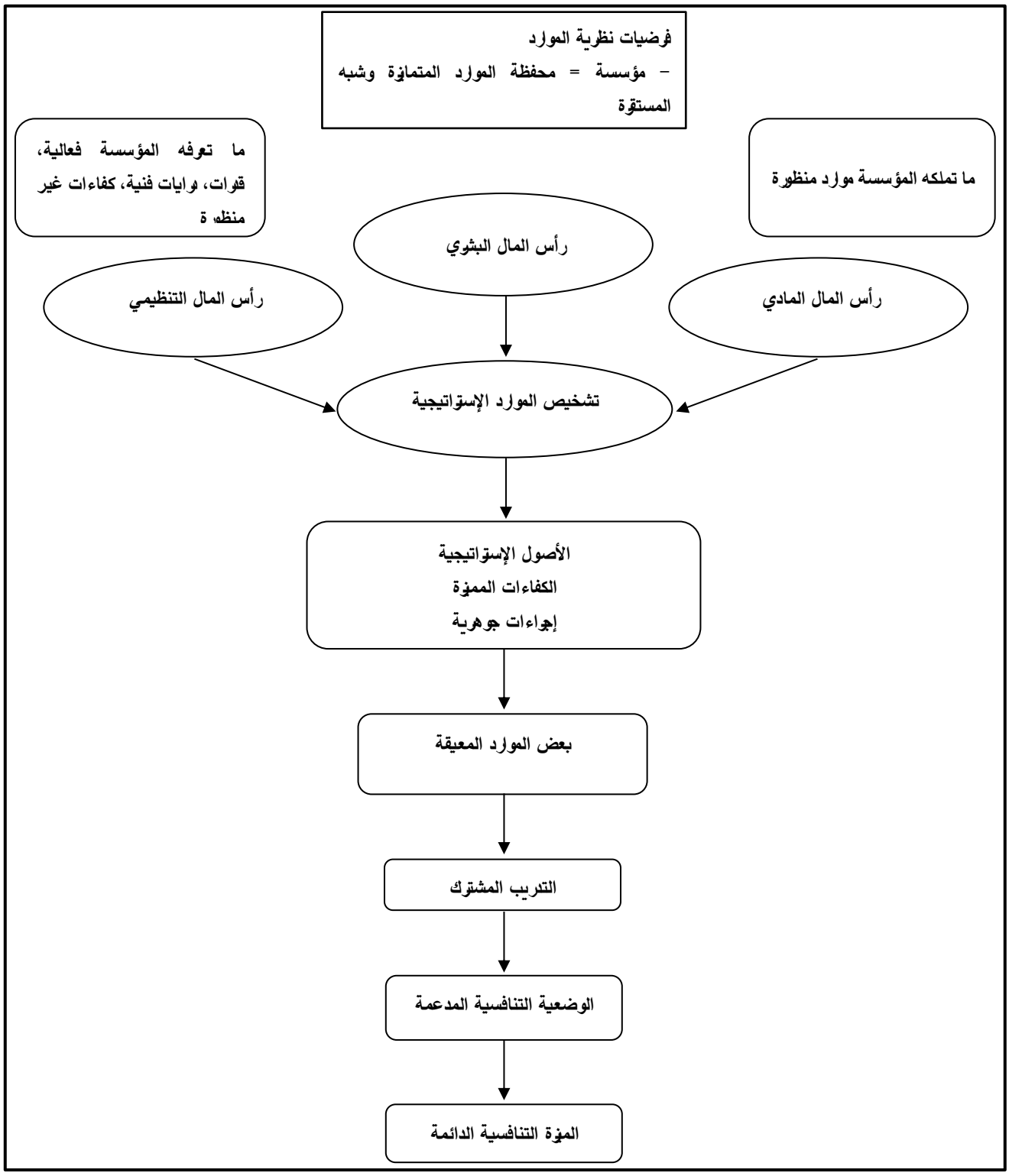
---

[1] **المرجع نفسه**، ص: 18.

إن الخطوات العملية لتجسيد نظرية الموارد تختلف عن المقاربة الاقتصادية الهيكلية، ففي إطار هذه الخبرة تبدأ المؤسسات تحليلها الاستراتيجي باختيار الأسواق المستهدفة، ومن ثم تبحث عن الموارد اللازمة لتجسيد ذلك، أما بالنسبة لنظرية الموارد تعكس العملية حيث يبدأ مسؤولو المؤسسة بتحديد الموارد ثم يقررون على أي الأسواق يمكن استغلالها لتحقيق أرباح دائمة.[1] والشكل التالي يوضح ذلك:

[1] قاسم شاوش سعيدة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 17.

الشكل رقم 3: منهجية نظرية الموارد



المصدر: حسن بوزناق، **إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية –دراسة ميدانية–**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر –باتنة–، الجزائر، 2013/2012، ص: 34.

من خلال الشكل يتبين أن (Barney) ساهم في وضع نموذج للمؤسسة يهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية المستدامة انطلاقا من فرضيات المقاربة المبنية على الموارد المتمثلة في التباين النسبي لموارد المؤسسة ونسبية حركية الموارد سواء تعلق الأمر بالموارد الملموسة كالموارد المالية والبشرية والمادية وغيرها والموارد غير ملموسة كالتكنولوجيا، العلامة التجارية وكفاءات المؤسسة مع ضرورة توفر خصائص لهذه الموارد المتعلقة بقيمتها وندرتها وصعوبة تقليدها وعدم قابليتها للاستبدال.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المقاربة المبنية على الموارد تعتبر حجر أساس لخلق وبناء المزايا التنافسية المستدامة، وهذا يظهر من خلال إسهامات الباحثين وتأكيدهم على مدى ارتباطها بموارد المؤسسة وهذا لا يحدث إلا إذا كانت هذه الموارد تتصف بمجموعة من الخصائص فيجب أن تكون ذات قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد وغير قابلة للاستبدال بسهولة من قبل المنافسين، وهذه المقاربة تقوم على أساس فرضيتين الأولى تمثلت في عدم التجانس بين موارد المؤسسة فكل منها تتميز بامتلاك موارد خاصة بها، والأخرى حركية الموارد إذ لا يمكن انتقالها بشكل مطلق، مع ضرورة التركيز على كيفية استغلال هذه الموارد وتقييمها وتثمينها بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية المؤسسة.

المطلب الثاني: المقاربة النظرية لكفاءات المؤسسة (CBV)[1]

تعتبر المقاربة المبنية على الكفاءات امتدادا للمقاربة المبنية على الموارد في ظل محدودية هذه الأخيرة وهذا راجع إلى انتقال المحيط من حالة الثبات والاستقرار إلى حالة التغير المستمر والديناميكية، تقوم هذه المقاربة على افتراض أن المؤسسات تحقق الأفضلية التنافسية والنجاح الاستراتيجي والمزايا التنافسية المستدامة راجع إلى ما تمتلكه من موارد غير ملموسة المتمثلة في الكفاءات.

أولا: تطور المقاربة المبنية على الكفاءات

إذا تم ذكر المقاربة المبنية على الكفاءات فإن الحديث يقود إلى رائدي المقاربة وهما (Hamel & Prahalad) في كتابهما (غزو المستقبل)، وتتبع أعمال هذين المفكرين في كيفية قيادة السوق النابعة من خلال التفكير الذهني والعلمي الذي يتيح فيما بعد فرصة الإجابة على ماهية والكفاءات

[1] CBV : Competencies Based View.

والتكنولوجيا والاختصاصات الجديدة التي تحتاجها كل مؤسسة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية وماهية الطرائق الجديدة لكسب العملاء على المدى البعيد.[1]

اختلف كل من (Prahalad & Hamel) في نظرتهم للمؤسسة واعتبراها مجموعة من الكفاءات على عكس رواد المقاربة المبنية على الموارد فالمؤسسة في نظرهم محفظة من الموارد.

جاءت المقاربة المبنية على الكفاءات كامتداد للمقاربة المبنية على الموارد، حيث اعتبر مؤسسوها أن مقاربة الموارد غير كافية من حيث تطبيقاتها التجريبية ذلك أنها مبنية على التصورات (الموارد، الميزة التنافسية المستدامة، الكفاءة الأساسية) كتصورات بحتة وتجريبيا هي غير ملاحظة أو قليلة جدا، بالإضافة إلى قلة الأدوات الإستراتيجية في مواجهة تعقد وسرعة التغيرات التنافسية التي يجب على المؤسسات مواجهتها، حيث تمثل مقاربة الكفاءات طريقة بحث جديدة تأخذ بعين الاعتبار التصور الإجمالي للكفاءة أي هي مقاربة كلية تأخذ في الحسبان تكامل مستويات التحليل الفردي والجماعي والاستراتيجي للكفاءة ضمن المؤسسة.[2]

هذه المقاربة تعوض نقائص المقاربة المبنية على الموارد إذ اعتمد روادها على أفكار نظرية بشكل رئيسي، في حين أن المقاربة المبنية على الكفاءات ترتكز على أساس التفكير الكلي حول الكفاءات، مع اقتراح تحليلا متكاملا (الفردي والجماعي والاستراتيجي) للكفاءة داخل المؤسسة.

شبه كل من (Hamel & Perhalad) المؤسسة بالشجرة (أوراق، ثمار، أغصان، جذع، جذور) حيث اعتبرا أن الجذع والأغصان الرئيسية بمثابة المنتجات القاعدية، أما الأغصان الصغيرة فهي عبارة عن الوحدات، أما فيما يخص الأوراق والأزهار فهي بمثابة المنتجات المباعة للزبائن، والجذور تمثل التغذية والمساعدات في الكفاءات القاعدية.[3]

---

[1] أبدو القاسم حمدي، **المقاربة المبنية على الكفاءات كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات**، الملتقى الوطني: تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، يومي 26/25 جانفي 2017، ص: 04.

[2] مصطفى يوسف كافي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 250.

[3] Jacques Bojin, Jean Marc, **les outils de la stratégie, édition d'organisation**, 2ème tirage, France, 2006, P : 41.

هناك مجموعة من الأسباب التي أدت إلى ظهور المقاربة المبنية على الكفاءات يمكن إبراز أهمها في النقاط التالية:[1]

- قدرة الكفاءات على تغذية أعمال وإستراتيجية المؤسسة للوصول بها لتحقيق الميزة التنافسية، وفسروا ذلك بان قدرة المؤسسة لا تقوم إلا على إدارة وخلق الموارد وهو الشيء الذي توفره الكفاءة.
- الكفاءات تساعد على توفير منهجية نظامية يفكر بها المدراء والقائمون على إنشاء الإستراتيجية لخلق مرونة ورؤية واضحة للمستقبل، نظرا لاستنادها على المتغيرات الثلاث: المعرفة، المهارة، السلوك.

ثانيا: مفهوم الكفاءات وخصائصها

يرجع أصل استخدام مصطلح "الكفاءة" إلى علم النفس، حيث استخدم سنة 1920 في مضامين تربوية، لكن لم ينحصر استخدام هذا المصطلح في المجال البيداغوجي وإنما طال كل ذلك إلى حقول معرفية وإستراتيجية، وظهر مصطلح الكفاءة في مجال العمل والشغل والمقاولة والتكوين بمعنى أن النقاش حول الكفاءات أخذ أشكالا متعددة.[2]

ويعرف (Leboterf) الكفاءة بأنها: "نتيجة للمزج بين خصائص ذاتية (المعارف، الخصائص الشخصية والخبرات) وخصائص متعلقة بالمحيط كالمعلومات التي يتعامل معها الأفراد مثلا، وهي مورد أساسي واستراتيجي يساهم في خلق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة".[3] ويشير (Meignant) للكفاءة بأنها: "مزيج للمعارف والمعرفة العلمية والخبرة الممارسة، حيث أن الوضعية المهنية في الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها"[4] ويبين كل من (Boyer, Equilbey) الكفاءة بأنها:" هي استعداد لتجنيد وتجميع

---

[1] آسيا رحيل، **مرجع سبق ذكره**، ص: 65-66.

[2] هاملي عبد القادر، **وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالتي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية لتلمسان- وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة- نفطال تلمسان-**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2011/2010، ص: 53-54.

[3] Blland. S, Bouvier. A. M, **management des entreprises en 24 fiches**, France, 2009, P : 101.

[4] Meignant. A, **ressources humaines** : **déployer la stratégie**, éditions liaisons, France, 2000, P : 110.

واستخدام الموارد (المعارف، المعارف العلمية، معارف التحلي)، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل".[1] ويرى (Dijoux) الكفاءة بأنها: "معارف وخبرات الفرد المكتسبة في مجال معين والتي تعطي جودة عند الحكم عليه، وينعكس مصطلح الكفاءات غالبا على الرؤساء بالمؤسسات، المستشارين والباحثين أحيانا".[2] فيما ذهب (Leboyer) في وصفه للكفاءة بأنها:" مجموعة ثابتة من المعارف والمعارف الفنية والتصرفات النموذجية والإجراءات المعيارية والطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد".[3]

من خلال ما تم عرضه يمكن ملاحظة أن مفهوم الكفاءة اختلف من باحث إلى أخر حيث ركز (Leboterf) في تعريفه للكفاءة على الجوانب الذاتية والخصائص البيئية في حين (Meignant) ركز على المعارف العلمية أما (Boyer, Equilbey) فقد ركزا على الكيفية والطريقة التي تستخدم بها الموارد وبينا أن الكفاءة لا تظهر إلا في مجال العمل، في حين (Dijoux) ركز على الكفاءات وهي مرتبطة بالمدراء والمستشارين وهذا ما ينعكس على مستوى القيادة في المؤسسة، بينما (Leboyer) فقد ركز على الجوانب الفنية دون حاجة أفراد المؤسسة إلى مستويات تعلم جديدة.

مما سبق يمكن القول أن الكفاءة تمثل مجموع المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة للقيام بمهامهم وتحقيق مستويات أداء عالية مع ضرورة التكيف مع المتغيرات البيئية، ولا يمكن أن تظهر إلا في مجال العمل.

وتتميز الكفاءة بمجموعة من الخصائص يمكن حصر أهمها فيما يلي:[4]

- **الكفاءة ذات غاية ومرتبطة بنشاط محدد (Principe d'action):** يتم تطبيق المعارف المختلفة قصد تحقيق الأهداف المرغوبة أو تنفيذ نشاطات معينة، فالشخص يكون كفء إذا ما استطاع تأدية هذا النشاط على أكمل وجه.

---

[1] Luc Boyer, Noël Equilbey, **organisation : théories et applications, éditions d'organisation**, 2éme édition, France, 2003, P : 246.

[2] Dejoux Cécile, **les compétences an cœur d'entreprise**, edition d'organisation, France, 2001, P : 67.

[3] Leboyer Claude Lévy, **la gestion des compétences**, 2eme éditions d'organisation, France, 2009, P : 22.

[4] كشاط أنيس، برباش توفيق، **التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية**، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، 2017، ص: 303.

- **للكفاءة عناصر متفاعلة ومتداخلة:** صياغتها تتم بطريقة ديناميكية فكل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة متكاملة من (درايات / دريات فنية– درايات سلوكية).
- **الكفاءة ذات طبيعة موقفية:** تتغير تركيبها وخصوصيتها وأهميتها من مكان لآخر ومن زمان لآخر.
- **الكفاءة تركيبة إنسانية واجتماعية:** تتشكل بطريقة مستمرة ودائمة، بمعنى أنها دائمة التغيير و/أو التحسين.
- **الكفاءة قابلة للتحويل:** ينبغي أن تكون قابلة للتحويل من وضعية عمل إلى وضعية عمل أخرى...، وينبغي أن تساعد على تنمية القدرات الفردية والجماعية.
- **الكفاءة غير ملموسة:** هي مفهوم مجرد ومستتر إذ ما يمكن ملاحظته فقط هي الوسائل المستعملة والأنشطة الممارسة، والنتائج المحققة.
- **الكفاءة مكتسبة وقابلة للتعلم:** فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تعلم مستدام وتدريب موجه، وممارسة عملية.
- **الكفاءة عبارة عن عملية تراكمية:** تظهر من خلال خريطة العمليات، حيث تنجز عن تلك التفاعلات ما بين التكنولوجيا وعمليات التعلم الجماعي والسيرورات التنظيمية والمهارات العملية، وهو ما يسميه البعض بالروتينيات التنظيمية، فهي ليست ببديل للموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها.

من خلال ما سبق الكفاءة موجهة لتحقيق أهداف وغايات متكونة من عناصر متفاعلة، وذات طبيعة موقفية متغيرة بتغير الزمان والمكان، وغير ملموسة، ويمكن ملاحظتها من خلال النتائج المنجزة، وعملية مكتسبة من خلال التعلم المستمر، وتراكمية يمكن أن تظهر في مزيج التفاعلات بين دمج التكنولوجيا وعمليات التعلم الجماعي للأفراد.

ثالثا: أنواع الكفاءات

هناك العديد من تصنيفات للكفاءة يمكن إيجاز أهمها في النقاط التالية:

1– تصنيف الكفاءات حسب معيار (الاستراتيجية): تصنف إلى ثلاثة أنواع كما يلي:[1]

[1] حجازي إسماعيل، معاليم سعاد، **تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات**، ط1، درا أسامة، الأردن، 2013، ص: 94–95.

1-1- **كفاءات أساسية:** تظهر في الكفاءات الداخلية التي تتميز المؤسسة من خلالها إذا طبقت بشكل أفضل من المنافسين، من خلال تطوير وتنمية مهارات الكفاءات عن طريق التعلم والتدريب المستمرين.

1-2- **كفاءات تمييزية:** تتعلق بالمواقف التسييرية، وتشكل مجموعة الخصائص التي تسمح بتمييز الأفراد الأكثر أداء في الوظائف المختلفة داخل المؤسسة.

1-3- **كفاءات تفاضلية:** إن هذه الكفاءات تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والمتوسط، وهي تعكس مجموعة من الصفات العبقرية، الدوافع ومعرفة الذات.

2- تصنيف الكفاءات حسب معيار (احتياجات الوظائف): تصنف إلى ثلاثة أنواع يمكن ذكرها فيما يلي:[1]

2- **1- الكفاءات الفكرية (التصورية):** ترتبط هذه الكفاءات بالإطارات العليا، وهي تتناسب مع المناصب العليا تشمل القدرة الجيدة على التحليل والاستنتاج، حل المشاكل الصعبة، واتخاذ القرارات الحاسمة، فهم وصياغة الأهداف الاستراتيجية... إلخ.

2-2- **الكفاءات السلوكية:** ترتبط هذه الكفاءات بالمستويات الإدارية الوسطى والتي تتطلب كفاءات التعاون وفهم الآخرين، تتعلق بالجوانب السلوكية للفرد وعلاقاته في العمل.

2-3- **الكفاءات التقنية:** ترتبط بالمستويات الإدارية الدنيا، تترجم في الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصص.

3- تصنيف الكفاءات حسب معيار (ارتباط المهام): تصنف إلى نوعين هما:[2]

3- 1- الكفاءات المشتركة: تستعمل لإنجاز أنواع متنوعة من المهام وفي عدة مناصب عمل.

3-2- الكفاءات الخصوصية: تستعمل في منصب عمل محدد، ولا يمكن إنجاز المهام إلا بتوفرها.

4- تصنيف الكفاءات حسب المستوى: تصنف إلى ثلاثة أنواع:

4- **1- الكفاءة الفردية:** يعرفها (Dejous) بأنها: "معارف ومهارات العاملين وتطورهم، وهي خاصية فردية متعلقة بمستوى أداء وظيفي معين، وهذه الخاصية تتشكل من أبعاد: ملامح الشخصية، التحفيز، المهارة

---

[1] سميرة عبد الصمد، **دور رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)**، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص: 64.

[2] ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة**، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009، ص: 122-125.

...إلخ."[1] ويرى (LeBoterf) الكفاءة الفردية بأنها: "الكفاءة ليست بالحالة، بل سيرورة...، الفرد الكفء هو القادر على تعبئة وحسن إنجاز الأعمال المختلفة لنظام تتداخل فيه موارد متباينة، زيادة عن عمليات التفكير، المعارف وتفعيل الذاكرة، والعمليات المتعلقة بالتقييم، القدرات العلاقاتية والخرائط السلوكية، وهي تتعلق بالفرد الكفء في حد ذاته".[2] ويبين زواتني الكفاءة الفردية بأنها" كل المؤهلات الفردية التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، المتواصل التجربة المهنية والشخصية".[3] ويرى شرحبيل بأنها: "كل المؤهلات التي يكتسبها الفرد من خلال التكوين الأولي، والتكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية والتي يستخدمها في أداء نشاطه المهني لتحقيق الأهداف وبصورة فعالة".[4]

يمكن تعريف الكفاءة الفردية بأنها مجموعة من المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد الواحد تؤهله إلى أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، تستند الكفاءة الفردية على مجموعة من العوامل التعلم المستمر، والتجارب الشخصية، والتكوين والتدريب ... إلخ.

[1] Cécile. Dijoux, A. Dietrich, **management par les compétences** : **le cas manpower**, pearson éducation, France 2006. P : 70.

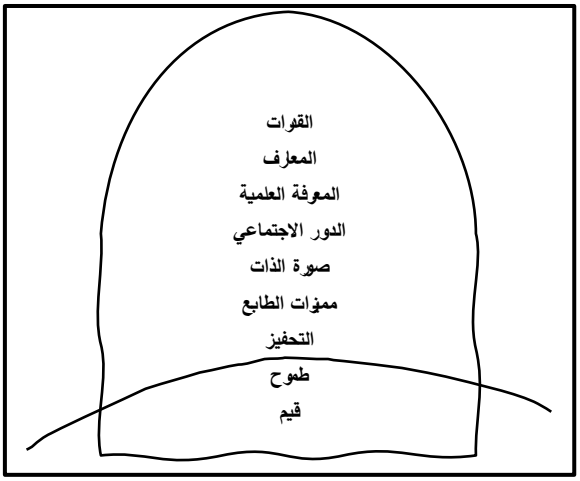
[2] Le Boterf. Guy, **De la compétence** : **essai sur un attracteur étrange**, éditions d'organisation, France, 1994, P : 12.

[3] زواتني عبد العزيز، **الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية**، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ص: 110.

[4] شرحبيل عجراد، **تنمية الكفاءات والموارد البشرية من خلال تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة**، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة، الجزائر3، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2019، ص: 87.

يمكن توضيح الكفاءة الفردية في الشكل التالي:

الشكل رقم 4: الكفاءة الفردية



Source : C. Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, éditions d'organisation, France, 2001, P : 158.

من خلال الشكل السابق يتبين أن الكفاءات تختلف من شخص لأخر حسب المستويات الإدارية، تتنوع بين أجزاء ظاهرة يمكن رؤيتها وقياسها بسهولة وهذا ما يمثله قمة الجبل مثل القدرات، المعارف، المعرفة العلمية، القيم الاجتماعية، وأجزاء باطنة لا يمكن رؤيتها وهذا ظهر في قاعدة الجبل، مثل السمات الشخصية، الطموح، والقيم وغيرها. هذه القدرات المخفية قد يكون لها تأثيرًا أكثر على أداء الفرد، أما المفهوم الذاتي فيتبين أنه في منتصف الجبل لأنه من الممكن تغيير بعض القدرات الباطنة إلى قدرات ظاهرة من خلال التعلم المستمر، التطوير الشخصي، برامج التدريب والتكوين وغيرها.

توجد مجموعة من الكفاءات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين يمكن ذكرها فيما يلي:[1]

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة.
- قدرة على التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.
- القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم.
- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.

[1] بن جدو محمد الأمين، **مرجع سبق ذكره**، ص: 09.

- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

4-2- الكفاءات الجماعية:

تعرف الكفاءات الجماعية على أنها: " تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيا فائقة المستوى، التصرفات المنتظمة، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لطاقات المؤسسة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة".[1] ويعرفها (Dejoux) بأنها: " أفضل مزج بين المعارف، القدرات، الاستعدادات التي يمتلكها الأفراد في الفريق وتتكون انطلاقا من المهارات الفردية لأعضاء الفريق المتداخلة سواء بحركية الفريق أو نتائج عمل الفريق"[2] ويرى كل من (Amheradt & al) الكفاءات الجماعية بأنها: " مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد وتنشأ الكفاءات الجماعية أثناء العمل الجماعي"[3] ويبين (Alian) الكفاءات الجماعية بأنها: " قدرة المؤسسة على تأمين منتوج للزبون الداخلي والخارجي، بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر"[4] ويرى الزيتوني الكفاءة الجماعية بأنها: "قدرة الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة وغيرها)، على إدارة مهامه بشكل كفؤ والوصول إلى أهداف ونتائج محددة".[5]

من خلال ما سبق يمكن تعريف الكفاءة الجماعية بأنها مجموعة من المهارات والموارد والمعارف لتحقيق الأهداف والنتائج بكفاءة وفعالية. تتكون هذه الكفاءات من انسجام للمهارات الفردية لأعضاء الفريق والتنسيق الجيد للموارد الداخلية والخارجية بما يساهم في تحقيق مركز قيادي أو ريادي للمؤسسة.

---

[1] منال أحمد البارودي، **علم استشراف المستقبل**، ط01، المجموعة العربية، مصر، 2019، ص: 188.

[2] C. Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, édition d'organisation, France, 2001, P : 67.

[3] صولح سماح، **تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (Gmsud) ب "أوماش" بسكرة- الجزائر- مساهمة بنموذج نظري**- مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 07، 2012، ص: 104.

[4] Alain Meignant, **les compétences de la fonction ressources humaines**, 3ème éd, liaisons, France, 1995, P : 22.

[5] عيبود الزيتوني، **دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، الجزائر، 2019/ 2020، ص: 175.

رابعا: الكفاءات والميزة التنافسية

إن بناء الكفاءات ليست ببساطة مسألة تجميع الموارد، وإنما الكفاءات هي عملية معقدة الأنماط فهي عمليات إشراك وتنسيق بين الأفراد والمعارف والموارد الأخرى.[1] و لقد أضاف التصور الاستراتيجي للكفاءات أبعاد تصورية جديدة تأخذ في الحسبان المظاهر الداخلية المعقدة في الموارد، القدرات، العمليات التنظيمية، التصورات التسييرية والعلاقات الاجتماعية الداخلية داخل المؤسسة فيما بينها، مما جعلها تظهر كنقطة محورية في بناء الميزة التنافسية ذلك أن الميزة لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في القدرة على مزج هذه الموارد وخلق توفيقات جديدة.[2] ويمكن التمييز بين الكفاءات وكفاءات العتبة فحسب (Helfat and Winter) فكفاءات العتبة تمثل الإجراءات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة بشكل ممتاز والكفاءات الأساسية تمثل الأشياء التي تجيدها المؤسسة ويصعب على المنافسين تقليدها مما يسمح للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية.[3]

والحديث عن الكفاءات كمصدر من مصادر المزايا التنافسية المستدامة يقوده عنصرين أساسيين، أولهما أن المصدر قادرا على تحقيق القيمة للعميل وثانيهما تحقيق التميز بتفرده عما يمتلكه المنافسون، وتمثل الكفاءات أساسا جوهريا لا يمكن العمل دون وجودها.[4]

وتتميز الكفاءات الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص التي من شأنها أن تحقق الميزة التنافسية يمكن ذكرها فيما يلي:[5]

5- القيمة: يجب أن تتيح الكفاءات إمكانية الاستفادة من فرص الدخول المتنوع للأسواق ومواجهة التهديدات.
6- الندرة: يمكن اكتساب هذه الكفاءات من قبل عدد قليل من المؤسسات.
7- صعوبة التقليد: صعوبة وصول المنافسين إلى نفس الكفاءة.

---

[1] طرفة محمد، بوكريف زهير، **أثر ممارسات إدارة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر**، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص: 138-139.

[2] آسيا رحيل، **مرجع سبق ذكره**، ص: 66.

[3] Helfat, Constance E, et WinterI, Sidney G, **untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (N) ever-changing world**, strategic management journal, Vol 32, No 11, 2011, P: 1244.

[4] سمير يحياوي، **الكفاءات المحورية وأساليب تفعيل المعرفة داخل المؤسسة، معارف، جامعة البويرة، الجزائر**، المجلد 08، العدد 14، 2013، ص: 52.

[5] كنزة بن غالية، الحاج مداح عرابيبي، **الدور الاستراتيجي للكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية- مؤسسة فارما ميديك أنموذجا-**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 24، العدد01، 2021، ص: 738-739.

8- صعوبة الاستبدال: صعوبة استبدال هذه الكفاءة خاصة على المدى القصير.

9- الديمومة: أي تسمح المؤسسة بالمحافظة على ميزتها التنافسية لمدة أطول، وتعتبر الكفاءة أطول مدة حياة من المورد لان المورد عند تقادمه يمكن استبداله بمورد جديد مما يسمح للكفاءة المشاركة أن تستمر.

من خلال ما سبق يتضح أن الكفاءات عملية معقدة تتضمن توجيه وتنسيق الموارد والمهارات والعمليات والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وتساهم الكفاءات الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية من خلال توفير القيمة للعملاء، وتحقيق التميز والتفرد التي يصعب على المنافسين تقليدها، وتتميز الكفاءات الاستراتيجية بعدة خصائص مثل القيمة، الندرة، صعوبة التقليد والاستبدال، الديمومة.

وبالتالي يمكن القول أن المقاربة المبنية على الكفاءات تعتبر بمثابة امتداد للمقاربة المبنية على الموارد، فهي مقاربة كلية لأنها تأخذ بعين الاعتبار تكامل في مستويات التحليل الاستراتيجي والجماعي والفردي، فالكفاءة تعمل على استخدام الموارد بطرقة فعالة فهي تقوم بتعبئة ومزج وتنسيق للموارد من أجل بلوغ الأهداف المنشودة للمؤسسة، كما يمكن أن تكون ذات طابع فردي أو جماعي، تشتمل الكفاءة على مجموعة من الخصائص أبرزها أنها ذات تركيبة إنسانية واجتماعية، ذات حركية، عناصر متفاعلة بالإضافة إلى قابلية التحويل.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول القدرات الإستراتيجية

في الآونة الأخيرة حصلت العديد من التغيرات في بيئة الأعمال كالعولمة وانفتاح الأسواق العالمية وزيادة حدة المنافسة، أدى بالضرورة إلى زيادة وعي المؤسسات إلى تحسين وتطوير مختلف الإمكانيات المادية والمعنوية لتحقيق نتائج أفضل من المنافسين والحصول على القيم المضافة لبلوغ أعلى درجات الأداء. ولتحقيق هذا التفوق تحتاج المؤسسات إلى إدارة عليا فعالة تسعى بشكل مستمر إلى معرفة جميع المستجدات والتطورات الداخلية والخارجية لتكثيف الجهود والعمل على معرفة الطريقة التي تبني بها قدراتها الإستراتيجية وتطويرها بما يتماشى مع البيئة المنافسة والحفاظ على مركزها التنافسي على المدى البعيد.

وفيما يلي سيتم التطرق إلى:

- **المطلب الأول:** مفهوم القدرات الإستراتيجية.
- **المطلب الثاني:** أنواع القدرات الإستراتيجية.
- **المطلب الثالث:** بناء القدرات الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم القدرات الإستراتيجية

ظهر الاهتمام مع بداية عقد التسعينات من القرن العشرين مفاهيم حديثة في ميدان الإدارة الإستراتيجية وكان من أبرزها مفهوم القدرات الإستراتيجية الذي تعددت الآراء المتعلقة بتحديد هذا المفهوم ويعود هذا الاختلاف أساسا إلى ما هو تحليلي، استراتيجي، وصفي، تنافسي ويمكن بهذا الصدد عرض بعض المفاهيم التي قدمت القدرات الإستراتيجية:

أولا: ماهية القدرات الاستراتيجية

لا يوجد مفهوم متفق عليه من قبل الممارسين والباحثين للقدرات الإستراتيجية وهذا راجع إلى تباين منطلقاتهم الفكرية، فلكل منهم زاوية ينظر من خلالها لهذا المصطلح، ولهذا سيتم عرض مفهوم القدرات بشكل عام، ثم مفهوم القدرات الإستراتيجية بشكل خاص:

إن أول من استخدم مصطلح القدرات هو (Ansoff, 1965) إذ قام بتطوير قائمة فحص شاملة تضمنت أهم المهارات والموارد التي تعد مقدرات مهمة للمؤسسة تساعد في توجهها الاستراتيجي.[1] واستخدم مصطلح القدرات لتأكيد التوجه والاندماج وإعادة تشكيل المهارات الداخلية والخارجية للمؤسسة والموارد والكفاءات الوظيفية وفقا للبيئة المتغيرة على نحو ملائم.[2]

ويشير (النعيمي) إلى القدرات بأنها توليفة وتركيبة معقدة من الخبرات والمعارف وقواعد وأساليب العمل التي تستند إليها المؤسسات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها.[3] ويعرف الباحث (Makadok) القدرات بأنها مجموعة من الموارد التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق الربحية وتحسين الأداء.[4] ويرى كل من (Amit & Schoemaker) القدرات بأنها مجموعة العمليات التنظيمية التي من شأنها أن تحول وتستخدم الموارد من خلال التفاعلات الحاصلة بينها لتحقيق الاستجابة السريعة في الأسواق.[5]

فهناك حاجة ضرورية لفهم قدرات المؤسسة بالدرجة الرئيسية من حيث الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية والتي تقدم الإسناد للنشاط الإنتاجي، وبالتالي فإن القدرات كمعرفة تنظيمية تكون ممارسة من خلال عمليات منظمية محددة.[6]

وبالتالي فالمؤسسة تجمع بين الموارد الفردية الملموسة لخلق القدرات وفي المقابل تُستخدم هذه القدرات لإكمال المهام التنظيمية المطلوبة لإنتاج وتوزيع السلع أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعملاء بغرض

---

[1] ضرغام محسن جبار الموسوي، **المقدرات الجوهرية ودورها في تعزيز الذكاء التنافسي دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والعاملين في المصارف العراقية الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2016/2015، ص: 22.

[2] ولاء جمال الدين نوري النوري، **مدخل لإدارة الأزمات التسويقية**، دار الأكاديميون، الأردن، 2020، ص: 110.

[3] صلاح عبد القادر النعيمي، **الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات**، دار اليازوري، الأردن، 2021، ص: 125.

[4] Makadok, Richard, **toward a synthesis of the resource - based and dynamic - capability views of rent creation**, strategic management Journal, Vol 21, No 5, 2001, P: 389.

[5] Amit, Raphael, and Schoemaker Paul**, strategic assets and organizational rent,** strategic management Journal, Vol 14, No1, 1993, P: 35.

[6] ولاء جمال الدين نوري النوري، **مدخل لإدارة الأزمات التسويقية**، دار الأكاديميون، الأردن، 2020، ص: 110.

خلق قيمة لهم، وغالبًا ما تعتمد القدرات على نقل وتطوير وتبادل المعلومات من خلال رأس المال البشري للمؤسسة.[1]

بناءا على ما تم عرضه يمكن ملاحظة اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم للقدرات فمنهم من يراها على أنها مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية تستخدمها المؤسسات لبلوغ أهدافها، ومنهم من يراها مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي يمكن من خلالها استغلال الموارد المتاحة.

لقد عرف (Lenze, 1980) القدرة الإستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة على النجاح في عملها والذي يساعد في تطورها ونموها في الأجل الطويل ولابد من توفر أساسيات لهذه القدرات لكي تتمكن من تحديدها وهذه الأساسيات تتمثل بالتقانة المستخدمة والمعرفة الفنية لبناء القيمة والقدرة على توليد وامتلاك الموارد.[2] بينما يعرفها (Sharplin, 1985) على أنها مجموعة القدرات الداخلية التي تمثل نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة والتي تساعدها في تعزيز الميزة التنافسية.[3] ويشير (Tecce & Pisano, 1990) بأنها القدرة التي تتمكن المؤسسة من خلالها إلى تكامل وبناء وإعادة تجديد قدراتها الداخلية والخارجية لغرض تحديد التوجه التدريجي نحو التغييرات البيئية.[4] أما (Day, 1994) فيرى القدرات الإستراتيجية بأنها حزم معقدة من المهارات والمعارف المتراكمة، والمستخدمة بوساطة عمليات المؤسسة التي تمكنها من تنسيق أنشطتها والاستفادة من أصولها المختلفة، وهناك تداخل وترابط بين قدرات المؤسسة وعملياتها، فالقدرات هي التي تمكن من تنفيذ الأنشطة في مختلف عمليات المؤسسة.[5] وأوضح (Porter, 1998) بأنها القدرة على تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة من خلال معرفة موقع المؤسسة مقارنة بالمنافسين ومعرفة الدرجة التي تؤثر في

---

[1] Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson, **strategic management competitiveness and globalization,** cengage Learning, 6th édition, 2016, P: 83.

[2] Lenz, R, T, **strategic capability**: **a concept and framework for analysis**, academy of management review, Vol 5, No 02, 1980, P: 226.

[3] Sharplin Arthur, **strategic management**, mcgraw−hill books co, U S A, 1985, P: 54.

[4] Teece David, Gary Pisano, Amy Shuen, Firm **Capabilities, Resource and the Concept of Strategy**, economic analysis and policy, university of california berkeley, U S A, 1990, P: 90.

[5] Day, George, **market driven strategy**, **processes for creating value**, the free press, 1990, P: 38.

القوى التنافسية على البيئة الخاصة بها.[1] فالقدرات الإستراتيجية حزم معقدة من المهارات والمعرفة المتراكمة التي تمكن المؤسسات من تنسيق أنشطتها والاستفادة من أصولها.[2]

ويساعد مفهوم القدرات الإستراتيجية المؤسسة على فهم طرق تحقيق الميزة التنافسية وكذلك كيفية استدامتها على المدى الطويل، وهذا ما يختلف عن المقاربة النظرية للموارد باعتبارها وجهة النظر التقليدية للإستراتيجية فبدلاً من التركيز على البيئة الخارجية مثل هيكل الصناعة، يتم التركيز على البيئة الداخلية خاصة على الموارد.[3] فالقدرات الاستراتيجية تعتبر التوجهات السلوكية للمؤسسات للتنظيم وإعادة التشكيل والتغيير بشكل مستمر تجديد لمواردها بما يتوافق مع البيئة التنافسية المتغيرة مثل القدرات، والابتكار، وتوجيه السوق، وشبكات التوزيع، وتحليل السوق، والحصول على المعلومات ومشاركتها.[4]

من خلال ما سبق يتبين أن هناك اختلاف بين آراء الباحثين في تحديد مفهوم واضح للقدرات الاستراتيجية وهذا يظهر من جانبين الأول يتعلق بالناحية الاستراتيجية يظهر في مكوناتها التي يمكن تحديديها في المعارف، والمهارات، والكفاءات، وموارد (ملموسة وغير ملموسة) متميزة، وسلوكيات، ...الخ والثاني من الناحية التنافسية في دورها وأهميتها في تحقيق البقاء والازدهار والتفوق، وتعزيز المزايا التنافسية وبناءها واستدامتها، والموقع التنافسي والتميز بين المنافسين.

---

[1] Porter, Michael, **competitive strategy**: **techniques for analyzing industries and competitors**, the free Press, 1998, P: 63.

[2] Di Benedetto, C. Anthony, Wayne S. DeSarbo, Michael Song**, strategic capabilities, and radical innovation**: **an empirical study in three countries**, IEEE transactions on engineering management, Vol 55, No 3, 2008, P: 421.

[3] Kathleen M. Eisenhardt, Jeffery A. Martin, **dynamic capabilities**: **what are they?** strategic management journal, Vol 21, No 10, 2000, P: 1106.

[4] Carraresi, Laura, Xhevrie Mamaqi, Luis Miguel Albisu, Alessandro, c**an strategic capabilities affect performance? application of RBV to small food businesses**, agribusiness an international journal, Vol 01, No 21, 2015, P: 02-03.

ثانيا: أهمية القدرات الإستراتيجية

للقدرات الاستراتيجية أهمية جوهرية للمؤسسات إذ تساعد على تميزها مقارنة بالمنافسين، حيث يرى كل من (الكبيسي وإبراهيم) أن أهمية القدرات الإستراتيجية تتضح في النقاط التالية:[1]

1- تحويل المعارف والأفكار إلى منتجات جديدة من أجل تحقيق المنفعة للمؤسسة، وإثبات وجودها في بيئة الأعمال.

2- تفوق المؤسسة مقارنة مع المنافسين والقدرة على تنفيذ الأنشطة باستخدام الإمكانيات والموارد بكفاءة.

3- الاعتماد على المفكرين والمبدعين الذين بحوزتهم المعارف، المهارات، القابليات والقدرات التي تساعد على تطوير التفكير الاستراتيجي.

4- تساعد المدراء على القيام بوظائف الإدارة سواء التخطيط، التنظيم والقيادة.

وأضاف (علي عبود الرفيعي، ضرغام حسن عبد) أن أهمية القدرات الإستراتيجية تبرز فيما يلي:[2]

5- تعتبر القدرات الإستراتيجية أداة ووسيلة لتحقيق التوافق الاستراتيجي للمؤسسات، وتحديد الخيار الاستراتيجي.

6- تعزيز الاستقرار الداخلي للمؤسسات من خلال التركيز والاستفادة من الخصائص الفريدة للمؤسسات والموارد.

7- غير واضحة للمنافسين إذ تمتاز بصعوبة تقليدها وهي أوسع من القدرات الفردية.

8- ضرورية لتطوير المنتجات الأساسية، وحيوية لتنفيذ الإستراتيجية للمؤسسة.

واستكمل (العبيدي) أهمية القدرات الإستراتيجية في النقاط التالية:[3]

1- تساهم في إنتاج أنواع جديدة من الكفايات التي تحقق أفضل أداء متميز للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.

---

[1] صلاح الدين عواد الكبيسي، تغريد خليل إبراهيم، **القدرات المعرفية والإستراتيجية وأثرهما في بناء الميزة التنافسية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 79، المجلد 20، 2014، ص: 41-42.

[2] علي عبود الرفيعي، ضرغام حسن عبد، **أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد، 14- العدد 04، 2018، ص: 299-300.

[3] إبراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي، **أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2017-2018، ص: 12-13.

2- القدرة على تزويد الإدارة برؤية واضحة حول قدرات العاملين في المؤسسة والاهتمام بالمعرفة التي يحملونها والتي لا يستطيعون التعبير عنها.

3- اغتنام أكبر عدد من الفرص الرابحة وإجهاض أكبر عدد من التهديدات، ويتحقق ذلك من خلال الوقت والسرعة المناسبة والاستجابة.

4- جعل الإدارة بصفة دائمة أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها.

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن أهمية القدرات الإستراتيجية تتجلى في إمكانية تحديد الخيارات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف على المدى البعيد والتوافق الاستراتيجي، فحجم وجودة القدرات الاستراتيجية تعتبر من أهم الركائز لتحقيق النجاح والتفوق التنافسي.

المطلب الثاني: أنواع القدرات الإستراتيجية

تعددت آراء الباحثين حول تصنيفات القدرات الإستراتيجية، ولكن المفيد أنها تقود المؤسسات إلى كيفية استغلالها لاقتناص الفرص المتاحة وتحقيق الاستجابة السريعة لاحتياجات ومتطلبات العملاء بأقل التكاليف مع ضمان الجودة، وهناك العديد من تصنيفات القدرات الاستراتيجية يمكن حصرها فيما يلي:

أولا: تصنيف (Pernell)

صنف القدرات الاستراتيجية إلى القدرات التسويقية، القدرات الإدارية، القدرات التكنولوجية،[1] ويمكن توضيحها كما يلي:

1- القدرات الاستراتيجية التسويقية: هي عمليات تكاملية مصممة لتطبيق المعرفة والمهارات والموارد للمؤسسة، احتياجات السوق المتعلقة بالأعمال، مما يضيف قيمة إلى منتجاها وخدماتها.[2] تعمل القدرات

[1] Parnell, John. **strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in argentina, peru and the United States**, management decision, Vol 49, No 1, P: 136.

[2] Lagat, Charles, Frankwick, Gary, **marketing capability, marketing strategy implementation and performance in small firms**, journal of global business advancement, Vol 10, No 3, 2017, P: 329.

التسويقية على تحسين جودة خدمة العملاء، تقديم حملات إعلانية فعالية، تشكيل شبكات التوزيع القوية، تطوير الأبحاث والدراسات السوقية، السرعة في إطلاق المنتجات الجديدة وتمييزها عن بقية المنافسين.[1]

2- القدرات الاستراتيجية الإدارية: تشير الى مجمل العمليات التي تعمل على إدارة الأصول المادية والمعنوية للوصول الى أفضل مستويات الأداء.[2] تعمل هذه القدرات على تطوير العمليات والإجراءات الداخلية للمؤسسة، والقدرة على تحسين استخدام الموارد وتوزيعها، وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة فعّالة.[3]

3- القدرات الاستراتيجية التكنولوجية: يمكن تعريفها بأنها توليفة متكاملة من التقنيات تساهم في بناء المزايا التنافسية من خلال التأثير على جودة المنتجات والقدرة العالية على التحكم في التكاليف[4]، كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة من الموارد المتخصصة، والمهارات والمعارف والخبرات، بالإضافة إلى الهياكل المؤسسية والروابط اللازمة لتوليد وإدارة التغيير التكنولوجي.[5]

---

[1] Weerawardena, Jay, **the role of marketing capability in innovation-based competitive strategy**, journal of strategic marketing, Vol 11, No 35, 2003, P: 23.

[2] Jenny Jiménez, María Fuentes, **management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team: an empirical analysis in technology-based SMEs**, business research quarterly, Vol 19, No 2, 2016, P: 108.

[3] Pufal, Nathália, et al, **management capability and the paradox of the organized firm**, strategic management quarterly, Vol 2, No 3 & 4, 2014, P: 48.

[4] Filho, Valdir, Moori Roberto, **the role of technological capabilities in the competitive advantage of companies in the campinas, SP Tech Hub**, innovation & management review, vol 15, no 3, 2018, p: 248.

[5] Sato, Yuri, Fujita Mai, **capability Matrix: A Framework for analyzing capabilities in value chains**, institute of developing economies, discussion papers, Japan, no 19, 2009, p: 7-8.

ثانيا: تصنيف (Atoche–Kong)

يرى أن القدرات الاستراتيجية للمؤسسات تتركز في خمسة أنواع تتمثل في: قدرات التسويق، قدرات ربط السوق، القدرات التكنولوجية، قدرات تكنولوجيا المعلومات، القدرات الإدارية.[1] ويمكن توضيح ذلك بشكل أدق على النحو التالي:

1- **القدرات التسويقية:** توفر هذه القدرات للمؤسسة القدرة على الاستجابة لمعلومات السوق المتعلقة بحاجات العملاء، فضلاً عن الترابط بين أنشطة مزيج التسويق الخاصة بتطوير المنتجات، والتي تلعب دورًا بارزا في نجاح المؤسسات.[2] وأضاف (Benedetto & al)، إلى هذا النوع مهارات تقسيم السوق وطرق استهدافه، بالإضافة إلى المعرفة بالعملاء والمنافسة، إذ أن هذه القدرات تتيح للمؤسسة تنفيذ برامجها التسويقية بشكل أفضل.[3]

2- **قدرات ربط السوق:** توفر هذه القدرات للمؤسسة القدرة فهم السوق والعملاء من خلال استشعار الأسواق وفهم احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وتحليل المنافسين.[4]

3- **القدرات التكنولوجية:** تتمثل في قدرة المؤسسة على تطوير التكنولوجيا وتحسين العمليات الإنتاجية لتقديم سلع وخدمات فريدة تؤثر على وتحقيق القيمة بالمؤسسة وتلبية احتياجات العملاء.[5] وهي

---

[1] Atoche–Kong, Carlos E, **complementary strategic capabilities, and innovation capabilities: Cases on emerging economies, Portland international**, conference on management of engineering & technology, Oregon USA,02/06, August 2009, P: 898.

[2] Morgan, Neil A, et al, **market orientation, marketing capabilities, and firm performance**, strategic management journal, Vol 30, No 8, 2009, P: 910.

[3] Benedetto, C Anthony Di, et al, **strategic capabilities and radical innovation: An empirical study in three countries**. IEEE transactions on engineering management, 2008, Vol 55, No 3, P: 422.

[4] Ali, Sadaqat, Linda D, Peters, Fiona Lettice, **an organizational learning perspective on conceptualizing dynamic and substantive capabilities**, journal of strategic marketing, Vol 20, No 7, 2012, P: 594.

[5] Neill, Stern, Gurmeet Singh, Raghuvar Dutt Pathak, **technology and marketing capabilities in a developing economic context: assessing the resource–based view within a boundary condition,** international journal of business and economics Vol 13, No 1, 2014, P: 78.

موارد فنية فائقة وغير متجانسة بالنسبة للمؤسسة والتي ترتبط بتكنولوجيا التصميم، وتكنولوجيا المنتج، وتكنولوجيا المعلومات، والعمليات.[1]

4- **قدرات تكنولوجيا المعلومات:** تستثمر المؤسسات بشكل كبير في تكنولوجيا المعلومات لخلق التكامل مع استراتيجيات الأعمال للمؤسسات، وخدمة العملاء من خلال الاحتفاظ بمعلوماتهم ومواقعهم، وهذا يتطلب تطوير البرمجيات وقواعد البيانات، أجهزة الحاسوب، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.[2]

5- **القدرات الإدارية:** تعمل هذه القدرات على تسهيل وتبسيط إجراءات العمليات الإدارية مثل إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية، كما تساهم في تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة، فضلا عن التنبؤ بالأرباح والإيرادات والتفاعل والتنسيق بين هذه الوظائف الإدارية.[3]

ثالثا: تصنيف (Day، 1994)

يعتبر هذا التصنيف من أبرز التصنيفات للقدرات الاستراتيجية حيث اعتمد هذا التصنيف على ثلاثة أنواع رئيسة يمكن توضيحها فيما يلي:[4]

1- **قدرات من الداخل إلى الخارج:** يعتبر هذا النوع من القدرات تحديدها أسهل من غيرها، لأنها محصورة داخل البيئة الداخلية المؤسسة، والمرتبطة بالثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، والتقدم التكنولوجي وغيرها، تستغلها المؤسسة لاكتشاف نقاط قوتها والعمل على معالجة مجالات القصور التنظيمية، توفر هذه القدرات تحسين المركز التنافسي للمؤسسات.

---

[1] Salisu, Yakubu, Lily Julienti Abu Bakar, **technological capability, relational capability and firms' performance: the role of learning capability,** revista de gestão Vol 27, No 1, 2019, P: 81.

[2] Aduloju, Sunday Adekunle, **information technology managerial capabilities and customer service performance among insurance firms in Nigeria**, SAGE open, Nigeria, Vol 4, No 4, P: 02.

[3] Ravanshad, Mohammad Reza, et al, **application of the two-stage DEA model for evaluating the efficiency and investigating the relationship between managerial ability and firm performance**, advances in mathematical finance and applications, 2020, P: 238.

[4] Day, George S, **the capabilities of market-driven organizations,** journal of marketing Vol 58, No 4, 1994, P: 40-41.

2- قدرات من الخارج إلى الداخل: تجد المؤسسة صعوبة التحكم في هذا النوع من القدرات لطبيعتها المرتكزة في البيئة الخارجية، ويمكن أن تشمل بناء العلاقات القوية مع الموردين والموزعين، العمل على توطيد العلاقات مع العملاء لضمان ولائهم للعلامة التجارية، وتوقع تحركات المنافسين، توفر هذه القدرات إمكانية، استغلال الفرص المتواجدة في البيئية الخارجية والتي تساعد المؤسسة على تطوير قوتها التنافسية.

3- القدرات الشاملة: هذا النوع يجمع بين النوعين السابقين، إذ يتوجب على الإدارة العليا للمؤسسة العمل على إيجاد التنسيق والتكامل بين قدراتها الداخلية والخارجية باستغلال نقاط قوتها من البيئة الخارجية، واقتناص فرص البيئة الخارجية لضمان بنائها للمزايا التنافسية المستدامة.

وقد بين عميش العجمي نقلا عن كل من (Hamel & Heene) أن أنواع القدرات تنحصر في:[1]

1- القدرات المرتبطة بالوظائف: والتي تشمل المهارات تمكن المؤسسة من استثمار خدماتها ومنتجاتها بالوظيفة الفريدة، والتي تستثمر المنتجات / الخدمات من خلال منافع العملاء.

2- قدرات الوصول إلى الأسواق: تشمل إدارة تطوير العلامة التجارية، المبيعات والتسويق، التوزيع والإمدادات التسويقية، الدعم التقني، وهذه المهارات تساعد المؤسسات على البقاء قريبة من عملائها.

3- القدرات المرتبطة بالتكامل: تشمل الجودة، إدارة الوقت، إدارة المخزون، والإنتاج في الوقت المحدد والتي توضح مدى قيام المؤسسات بإنجاز الأعمال بسرعة، ومرونة أكبر وبثقة عالية.

ولقد أوضح العبيدي أنواع القدرات الاستراتيجية التي يمكن إيجازها في الجدول الموالي:

الجدول رقم 1: أنواع القدرات الاستراتيجية من وجهة نظر مجموعة من الباحثين

الباحث	القدرات والمواصفات
Keostenbaum, 2002	الرؤية، الحقيقة الواقعية، الأخلاقيات، الشجاعة.
النعيمي، 2003	الرؤية الإستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، القرار الاستراتيجي.

[1] عبد الله علي عبد الله هادي عميش العجمي، **أثر القدرات الإستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012/2011، ص: 14.

White, colin, 2004	الرؤية الكلية وتفكير النظم، التركيز على القصد أو الغرض، الانتهاز الذكي للفرص، التفكير في الوقت الحقيقي، التفكير القائم على الافتراضات.
درويش، 2006	وضوح الرؤية، إحساس عالي بالمناخ الداخلي والخارجي، المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير، الابتكار، العزم والمثابرة، القدرة على التحفيز وبناء فرق.
فريدمان وتريجو، 2006	قوة التصور والتفكير، القدرة على رؤية المؤسسة بمنظور الإبداع والتلاؤم مع الأفكار الجديدة، التعبير والقدرة على ترجمة التفكير المجرد عن المؤسسة، تحمل الغموض، الإحساس بالإدارة للمستقبل.
Dess, 2007	الثقة بالنفس، العقل النشط، الرؤية، الخصائص الشخصية، الكفاءة، الذكاء.
سميث، 2010	الرؤية، التمكين، الإشراف، التشجيع، التوافق بين القيم.
Peter, 2010	الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية القدرة على تكوين الرؤية وصياغة الأهداف الإستراتيجية الطلاقة الفكرية القدرة على التفاعل مع الظروف والمتغيرات البيئية القدرة والقابلية على المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية
نجم، 2011	تحديد التوجه الاستراتيجي، توظيف الجدارات الجوهرية، إدامة ثقافة المؤسسة الفعالة، إمداد أفراد الإدارة العليا، الرؤية المتميزة، القدرة على تحقيق التوافق، القدرة على الابتكار الإداري، التركيز الاستراتيجي على الأفراد.
العيساوي، 2015	الذكاء، التفكير، الرؤية.

المصدر: إبراهيم فائق مشعل قدروي العبيدي، **أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2017-2018، ص ص: 15-16.

إن القدرات الاستراتيجية تمثل مجمل الموارد النادرة والكفاءات المتميزة التي تمكن المؤسسات من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية لها دور جوهري في استغلال الفرص ومواجهة التهديدات، والتفوق على المنافسين، وتنمية المهارات والقدرات البشرية من خلال التحسين والتطوير المستمر لبناء العقول المنتجة للمعارف فضلا عن إمكانية التميز في الأداء مقارنة بالمنافسين، وتأخذ القدرات الاستراتيجية أشكالا عديدة فيمكن أن تتمثل في الرؤية المتميزة، والمهارات، والقدرة على ابتكار المنتجات والخدمات، والقدرة على بناء فرق العمل التي تتمتع بقدرة عالية في تأدية المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية وبناء سيرورة الاتصال والتواصل فيما بينهم.

المطلب الثالث: بناء القدرات الاستراتيجية

إن التحدي الحقيقي الذي يواجه مؤسسات القرن الحادي والعشرين يكمن في كيفية بناء القدرات الاستراتيجية التي تعمل على تأمين المرونة الاستراتيجية لبيئة سريعة التغير من جهة وبيئة داعمة للتعلم والإبداع والابتكار من جهة أخرى. تستند الاستراتيجيات داخل المؤسسات إلى المواقف الداخلية والخارجية للمؤسسة ويتم تنفيذها من خلال عمليات تكييف مواردها وقدراتها التنظيمية مع التغيرات البيئية إذ يمكن أن يكون بناء هذه القدرات من الخارج ومن الداخل ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أولا: بناء القدرات الاستراتيجية من الخارج

يتم بناء القدرات الاستراتيجية من الخارج من خلال إقامة المؤسسات تحالفات إستراتيجية، أو إتباع استراتيجيات الاستحواذ ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1- التحالف الاستراتيجي

إن الهدف الأساسي من التحالف الاستراتيجي هو الرفع من القدرات الاستراتيجية لأطراف التحالف وتخفيض التكاليف وتحقيق درجة المنافسة.[1] إذ يعرف التحالف الاستراتيجي بالارتباط الرسمي طويل الأمد

[1] محمد بن أحمد المغربي، **استراتيجية التسويق وتحديات المنافسة الدولية**، دار غيداء، الأردن، 2018، ص: 243

بين مؤسستين أو أكثر من خلال استثمارات مشتركة بشكل مباشر لتجميع الموارد والكفاءات من أجل تحقيق الأهداف المشتركة المتفق عليها.[1]

كما يمكن أن يتيح التحالف الاستراتيجي فرصا للمؤسسة تكون خارج نطاق قدراتها الاستراتيجية العديد من المزايا يمكن حصرها في:[2]

- سهولة الدخول إلى الأسواق: فالتقدم في الاتصالات والتكنولوجيا والنقل جعلت دخول المؤسسات الدولية إلى الأسواق الأجنبية أسهل إذ تمنح العديد من المزايا كتحقيق اقتصاديات الحجم وجمع المعلومات التسويقية المفيدة عن الزبائن والتوزيع والتسويق.
- المشاركة في المخاطر: الذي يعتبر الأساس المنطقي لإجراء تحالف استراتيجي خاصة في بيئة تتسم بعدم اليقين والاستقرار.
- المعارف والخبرات المشتركة: العديد من المؤسسات تختص في أنشطتها على مجال معين دون آخر فبذلك يسمح تشكيل تحالف استراتيجي إلى سهولة الوصول إلى المعارف والخبرات في مجال تفتقر إليه المؤسسة.
- تحقيق أو ضمان المزايا التنافسية: يساهم التحالف الاستراتيجي في تقليل التكاليف، إذ تصبح المنافسة أكثر فعالية عندما تستفيد الشركاء من نقاط قوة بعضهم والاستفادة من شبكات التوزيع الفعالة بالإضافة إلى العلامات التجارية الجديدة.

بناء على ما تم عرضه يمكن ملاحظة أن التحالف الاستراتيجي من أبرز الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات لتعظيم قدراتها وذلك من خلال الاستفادة من اختراق الأسواق، وتشارك المعارف والخبرات لضمان استمرار المزايا التنافسية.

[1] سعد علي حمود العنزي، جواد محسن راضي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 10.

[2] Isoraité, Margarita**, importance of strategic alliances in company's activity**, intellectual economics journal, Vol 1, No 5, 2009, P: 42.

2- الاستحواذ

ظهرت فكرة الاستحواذ مع بداية 1990 من قبل (Stigler) كان مفادها هو تحقيق الاحتكار الكلي، وفي سنة 1916 أصبحت فكرة الاستحواذ تهدف إلى تحقيق احتكار القلة، وأضاف (Scherer) بعد ذلك أن الاستحواذ أصبح من بين الأدوات التي تسعى إلى تحقيق وفرات الحجم، وزيادة القدرات والموارد التي تساعد على اكتشاف واختراق أسواق جديدة.[1] حيث يعرف التحالف الاستراتيجي على أنه شراكة بين شركتين أو أكثر لتحقيق مجموعة من الأهداف المتفق عليها، ولكنها تظل مستقلة بعد تأسيس التحالف لتبادل الفوائد بشكل مستمر في مجالات إستراتيجية رئيسية واحدة أو أكثر، مثل التكنولوجيا أو المنتجات.[2]

ويهدف الاستحواذ إلى زيادة وتسريع معدلات النمو والعمل على تقليل التكاليف المخاطر، امتلاك أكبر قدر ممكن من الحصص السوقية، وزيادة القدرة التنافسية، والاستفادة من القوة المالية من خلال الإعفاءات الضريبية، الاستفادة من القدرات التسويقية والتوزيعية والتكنولوجية، والقدرة على اختراق أسواق جديدة، والاستفادة من الكفاءات والمهارات والمعارف المتنوعة.[3]

إن بناء القدرات الاستراتيجية من خلال عملية الاستحواذ يتعدى النظرة التقليدية في كونه استحواذ مؤسسة على مؤسسة أخرى، بل يتعدى ذلك من خلال امتلاك موارد مادية ومالية وبشرية ومعنوية، وقدرات، ومعارف، وتكنولوجيا جديدة، وعقود إستراتيجية خارجية، الذي يؤدي بالضرورة إلى زيادة ودعم القوة التنافسية والمرونة الإستراتيجية للمؤسسات.

ثانيا: بناء القدرات الاستراتيجية من الداخل

ترى المقاربة المبنية على الموارد بأن المؤسسات التي تمتلك موارد ذات قيمة وفريدة من نوعها ونادرة وغير قابلة للاستبدال يمكنها تحقيق مزايا تنافسية مستدامة وباعتبار هذه الأخيرة تتآكل باستمرار من قبل

[1] Souder, William. E, Alok K. Chakrabarti, **acquisitions: do they really work out?** Interfaces Vol 14, No 4, 1984, P: 41-42.

[2] Baranov, Elena**, importance of strategic alliances in company's activity**, scientific papers series management, economic engineering in agriculture & rural development, 2013, Vol 13, No 01, P: 30

[3] Walter, Gordon A, Jay B. Barney, **research notes and communications management objectives in mergers and acquisitions**, strategic management journal, Vol 11, No 1, 1990, P: 80.

المنافسين، لذلك يتوجب على إدارة المؤسسات العمل على إيجاد طرق وأساليب تعمل على بناء قدراتها الاستراتيجية من الداخل من خلال استراتيجيات الاستقطاب وإنشاء المعارف.

تُبنى القدرات الإستراتيجية من تسلسل هرمي للمعرفة يتم دمجها تدريجيًا في حزم الإجراءات الروتينية التي تساعد في اتخاذ قرارات رشيدة للمؤسسة. وهكذا تؤكد المؤسسات على تحليل القدرات الإستراتيجية لتحديد وتوجيه الموارد داخل المؤسسة لتحسين الأداء التنافسي من خلال التأثير على الإدارة للتغيير التنظيمي في المؤسسة.[1]

ويمكن بناء القدرات الاستراتيجية من الداخل وفق الآتي:

1- استراتيجية الاستقطاب: تعتبر إدارة الموارد البشرية من أبرز الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات حيث تعني البحث عن الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والتي تمتلك الكفاءات والخبرات اللازمة لأداء مهامها، الأمر الذي ينعكس إيجابا على تحسين مستويات الأداء لدى العاملين، وزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.[2]

وتبرز أهمية استقطاب الموارد البشرية فيما يلي:[3]

- إن التوسع في أنشطة المؤسسة المستقبلية قد يتطلب الأمر البحث عن موارد بشرية إضافية جديدة.
- تساهم عملية الاستقطاب إلى تسهيل مهمة اختيار الأفضل منها وتكوينه وتدريبه بسهولة وبأقل التكاليف بعد تعيينه في المؤسسة.
- استبدال بعض المهارات البشرية التي تعمل حاليا في المؤسسة بسبب عدم الحاجة إليها وإحلال مهارات جديدة في سوق العمل مكانها مما يرفع من مستوى فاعلية أداء المؤسسة مستقبلا.

---

[1] Alajmi, Naser Fhad Naser, Alsawlhah, Ayyoub, **impact of situational leadership on strategic capabilities in Kuwait National Petroleum Company (KNPC)**, asian social science, Vol 17, No 3, 2021, P: 71.

[2] حسين خليل عبد القادر، يونس إبراهيم جعفر، **دور استراتيجية الاستقطاب في تنمية الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، المجلد 28، العدد 03، 2020، ص: 142.

[3] بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية – المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات**، دار اليازوري، الأردن، 2020، ص: 47.

ففي السنوات الأخيرة، أصبح جذب الموظفين والاحتفاظ بهم جانبًا متزايد الأهمية في بناء القدرات الإستراتيجية لضمان القدرة التنافسية المستدامة مما يساهم في زيادة فرصة المؤسسات من الوصول إلى الريادة في الصناعة، واستجابة إلى التحول الاقتصاد القائم على المعرفة. فجذب الموارد البشرية والاحتفاظ بهم وتطويرهم هو المفتاح لتطوير المؤسسة على المدى الطويل.[1]

إن إدراك المؤسسات في الآونة الأخيرة على الأهمية الجوهرية العنصر البشري وما له من دور في تحقيق النجاح والتفوق التنظيمي مقارنة مع المنافسين نتج عنه ما يسمى بحرب المواهب الذي يعني صراع المؤسسات من أجل البقاء والسيطرة على المواهب.[2] فنجاح المؤسسة وتقدمها ورقيها أصبح مرهون بما لديها من موارد بشرية موهوبة ذات كفاءة عالية، تتمتع بقدرات عالية من الإبداع والابتكار، وتتميز بالذكاء وتنمية الأفكار والقدرة على التفكير الإبداعي في حل المشكلات.[3]

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن استراتيجية الاستقطاب هدفها الأساسي هو العمل على جذب وتوظيف الموارد البشرية المؤهلة لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل كفؤ وفعال، كما أن لها دورًا بارزا في بناء القدرات الاستراتيجية للمؤسسة، فكلما كانت قدرة المؤسسات في استثمار الموارد البشرية الموهوبة عالية كلما انعكس ذلك على مستويات التفوق والنجاح.

2- إنشاء المعرفة:

بدأت طلائع الاقتصاد الصناعي مع بداية ظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، حيث كانت نماذج إنشاء القيمة مرتكزة على قيمة المؤسسة، وذلك بالبحث عن مصادرها داخل المؤسسة وتطويرها، لهذا تم اقتراح وتطوير العديد من نماذج القيمة تعتمد على استراتيجية المؤسسة، المنتجات، التكنولوجيا ،موارد المؤسسة، إدارة القيمة الكلية.[4] فللمعرفة الضمنية دور بارز في إنشاء المعرفة داخل المؤسسات، حيث يستلزم الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة إلى ضرورة سعي المؤسسات إلى تثمين مواردها

---

[1] Peter Holland, Cathy Sheehan, Helen De Cieri**, attracting and retaining talent**: **exploring human resources development trends in Australia,** human resource development international, Vol 10, No 3, 2007, P: 248.

[2] ركدة بنت عتيق شقيان العطوي، **إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية مدينة تبوك نموذجا**، دار جنان، الأردن، 2020، ص: 40.

[3] فارس محمد العمارات، **استراتيجيات إدارة المواهب البشرية في المؤسسة**، ط01، دار الخليج، الأردن، 2020، ص: 12.

[4] نجم عبود نجم، **إدارة اللاملموسات**، دار اليازوري، الأردن، 2020، ص: 318.

الداخلية وكفاءتها الاستراتيجية، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة إنشاء قيمة أعلى من المنافسين والتي تؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية المستدامة.[1]

ويتم إنشاء المعرفة في المؤسسة من خلال:[2]

- **أشكال التفاعل التعاوني بين المؤسسات:** وترتكز هذه الفرضية على أن المؤسسات التي تتعاون بشكل أكبر في التكنولوجيا مع المؤسسات والجهات الفاعلة الأخرى (مثل الجامعات).
- **المنافسة المتزايدة والتنافس المكثف:** فالتنافس بين المؤسسات المتماثلة في بيئة محلية سيكون أكثر قوة، وسيخلق هذا ضغطًا للابتكار من أجل التفوق على المنافس المحلي. ويرتبط هذا جزئيًا بحقيقة أن المؤسسات الموجودة في البيئة المحلية هي أكثر وضوحا لبعضها البعض. وبالتالي تكون المؤسسات ذات المنافسين القريبين أكثر ابتكارًا من المؤسسات التي يقع منافسيها الرئيسيون في مكان آخر.
- **الآثار غير المباشرة من التنقل المحلي والتواصل الاجتماعي للأفراد:** تستند هذه الفرضية إلى فكرة أن نشر المعرفة سيكون أسرع بين المؤسسات المحلية منه بين المؤسسات المنتشرة عالميًا.

ظهرت مقاربات عديدة لعملية إنشاء وخلق المعرفة في المؤسسة وكل واحدة كان لها مجموعة من المبادئ والأساسيات التي ترتكز عليها ومن بينها مقاربة القائمة على السوق التي تركز هذه المقاربة في عملية إنشاء المعرفة وبناء المزايا التنافسية على عوامل البيئة الخارجية التي تعمل فيها لكن سرعان ما لاقت انتقادات بسبب إهمالها لعوامل البيئة الداخلية[3]. ومن ناحية أخرى تعتبر النظرية القائمة على الموارد للمؤسسة من أبرز المقاربات التي اهتمت بدراسة أسس بناء وتشكيل المعرفة من القدرات الداخلية للمؤسسة وأن مجموع الموارد الفريدة التي تمتلكها المؤسسة هي العامل الأساسي والمهم في تشكيل المعرفة المتقدمة والجديدة التي تؤدي بالمقابل إلى تحقيق المزايا التنافسية المستدامة لكن هذه الأخيرة فشلت في مواجهة تغيرات البيئة

---

[1] حباينة محمد، **تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة دراسة حالة OTA أوراسكوم تيليكوم الجزائر**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد 30، 2014، ص: 81.

[2] Malmberg, Anders, Dominic, Power**, (How) do (firms in) clusters create knowledge?** industry and innovation, Vol 4, No 12, 2005, P: 411-412.

[3] Nonaka, Ikujiro, Ryoko, Toyama, **the knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process**, knowledge management research & practice, Vol 1, No 1, 2003, P: 04.

الخارجية.[1] ومن هنا ظهرت نظرية الهيكلة (Giddens 1984) التي تهدف إلى أن عملية خلق المعرفة وإنشائها يتم من خلال التركيز والتفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية.[2]

لذلك ازدادت أهمية المعرفة باعتبارها أكثر الموارد قيمة في المؤسسات المتنافسة خصوصا في بيئة الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة. لذلك لجأت المؤسسات المتميزة إلى إغناء وإنشاء المعارف الجديدة.[3] فعملية إنشاء المعرفة تبدأ عندما تنتقل هاته الأخيرة من فرد في المؤسسات إلى فرد آخر، فتتحول بذلك من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، ثم نقل هذه المعرفة الصريحة إلى فرد آخر وهذا بدوره يجب عليه أن يحولها إلى معرفة ضمنية.[4]

قدم الباحث (Nonaka) نموذجا عن إنشاء المعرفة وهو مبين بالجدول الموالي:

الجدول رقم 2: نموذج حلزونية المعرفة حسب (Nonaka)

ضمنية	من	صريحة
التنشئة عملية نقل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية		الاستيعاب تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة ضمنية
التجسيد عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة		الجمع عملية نقل المعرفة الصريحة الى معرفة صريحة

Source: Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi, **the knowledge− creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**, oxford university press, 1995, P: 62.

[1] Assensoh−Kodua, Akwesi, **the resource−based view: a tool of key competency for competitive advantage**, problems and perspectives in management, 2019, Vol 17, No 03, P: 146.

[2] Nonaka, Ikujiro, Ryoko, Toyama, **Ibid**, P: 04.

[3] خالد أحمد علي محمود، **العولمة واقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي**، ط01، دار الفكر الجامعي، مصر، 2019، ص: 115.

[4] إيناس أبو بكر الهوش، **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي دراسة تعلى الأكاديمية الليبية**، دار حميثرا، مصر، 2018، ص: 39.

حسب هذا النموذج فان المعرفة الحالية بمثابة نقطة انطلاق لمعرفة أخرى، وهذه العملية تتم بشكل تفاعلي بين كل من المعرفة الصريحة والضمنية ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- **التنشئة:** يعني استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية، كالمعرفة الموجودة عند الخبراء والمعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية (نقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة)،[1] تؤثر هذه العملية في بناء وتقوية القدرات الإستراتيجية من خلال تحويل المعارف إلى موارد ومهارات استراتيجية، والمساهمة في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية مبنية على الثقة والتعاون من جهة وسهولة نقل وتكامل معارف فرق العمل من جهة أخرى، مما يساهم في خلق بيئة تنظيمية داعمة للعمل وزيادة مستويات الإبداع والابتكار فضلا عن المساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة على المستوى الاستراتيجي، التكتيكي والتشغيلي.
- **التجسيد:** يتكون هذا النوع من المعرفة من خلال توظيف المعارف المتراكمة الموجودة داخل المؤسسة وإنشاء معارف جديدة تترجم إلى أشكال يمكن فهمها والتعبير عنها من قبل الآخرين، وهذه المعرفة تنتج من خلال آليات الحوار ذو اتجاهين، والتصوير البصري للأفكار والمفاهيم.[2] وتساهم هذه العملية في بناء القدرات الاستراتيجية من خلال تصميم قواعد بيانات، وتقارير وغيرها يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها من قبل أفراد المؤسسة، وهذا ينعكس على مستوى التعلم المستمر وتطوير إجراءات وأساليب العمل من جهة وتخفيض مستوى التكاليف من جهة أخرى.
- **التجميع:** تتجسد هذه المعرفة من خلال تبادل الأفراد معارفهم من خلال التفاعلات الاجتماعية، يتم تجميع ونشر هذه المعرفة ومراجعتها لجعلها أكثر قابلية للاستخدام والفهم، يمكن أن تشمل الوثائق، والقوانين، والمعلومات.[3] ويظهر تأثير هذه العملية في بناء القدرات الاستراتيجية من خلال الاستفادة من المعلومات المتحصل عليها في تحسين وتطوير الإجراءات التشغيلية، بالإضافة الى القدرة على تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتتمكن بسهولة من معرفة استغلال نقاط قوتها لمعالجة نقاط ضعفها، واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات.

---

[1] حباينة محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 82.

[2] Finley, Donna, Vijay, Sathe, **nonaka's SECI framework: case study evidence and an extension**, kindai management review, Vol 1, 2013, P: 60.

[3] Finley, Donna, Vijay Sathe, **ibid**, P: 60

- **الاستيعاب:** ترتكز هذه العملية على اكتساب معارف من خلال أسلوب المحاكاة أو التجارب التي تشجع على التعلم، وهذا لإثراء قاعدة المعارف الضمنية للأفراد.[1] يظهر تأثير هذه العملية من خلال أسلوب العمل المتناسق والمتكامل مع مختلف الأقسام والفروع في المؤسسة بالإضافة إلى زيادة قدرة المؤسسة على سرعة التكيف والتعامل مع المشاكل المفاجئة، وتحسين مستوى التعلم التنظيمي والأداء.

إن بناء القدرات الاستراتيجية من الخارج والداخل يضمن للمؤسسات إمكانية الحصول على فرص سوقية جديدة، والتعلم واكتساب وسائل تقنية جديدة، وتوحيد للموارد والقدرات، وتطوير القدرات الداخلية، والاستفادة من المهارات والمعارف الضمنية الكامنة لدى كل شريك، واكتساب قابليات إستراتيجية جديدة، وخلق قدرات جديدة بالإضافة إلى تخفيض الإنفاق وهذا من أجل التطوير المشترك والتبادل والمشاركة في تقديم أفضل المنتجات في الأسواق العالمية المتغيرة بشكل سريع.

[1] Nonaka, Ikujiro, Ryoko, Toyama, Noboru, Konno, **SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation,** long range planning, Vol 33, No 01, 2000, P: 10.

المبحث الثالث: أبعاد القدرات الإستراتيجية

لقد أشارت الدراسات التي تناولت أبعاد القدرات الاستراتيجية أن أبعادها تتمثل في: وضع خطط موضع التطبيق، المعرفة باتجاهات الصناعة، تشخيص الموارد المالية، القدرات التسويقية، تكنولوجيا المعلومات الإدارية الإبداعية والمعرفية، إلا أنه الأكثر شيوعا كأبعاد للقدرات الاستراتيجية، والتي توضح المعنى الجوهري لهذه القدرات هي الأبعاد الثلاث: (المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة) والتي سيتم تناولها في النقاط التالية:

- **المطلب الأول:** المعرفة المولدة لتحقيق القيمة.
- **المطلب الثاني:** القدرة على توليد الموارد وامتلاكها.
- **المطلب الثالث:** التقنية المستخدمة.

المطلب الأول: المعرفة المولدة لتحقيق القيمة

تعتبر المعرفة أهم موجودات المؤسسة التي لطالما اهتم الباحثون بدراستها لما لها من دور فعال في تقدم أعمال المؤسسات لذلك أكد المهتمين بالفكر الاقتصادي على ضرورة تبني المعرفة والعمل على إدارتها بشكل جيد سيتم التطرق إلى تقديم مفهوم المعرفة وتحقيق القيمة في النقاط التالية:

أولا: مفهوم المعرفة

سيتم التطرق إلى تعريف المعرفة، وخصائصها، وأهميتها، وأنواعها ومصادرها فيما يلي:

1- تعريف المعرفة:

عرف محمود بشير المعرفة بأنها: " حقل فلسفي قديم متجدد وهي نتاج نشاط وأعمال العقل البشري"،[1] وبين كل من (Nonaka & konno) المعرفة بأنها: " حقل مشترك للعلاقات الإنسانية الذي يمكن أن يكون حقل مادي أو افتراضي أو الاثنين معا"[2] ويرى الكبيسي أن المعرفة هي: "القوة في مؤسسات اليوم، والمفتاح لحل المشكلات للأعمال الغامضة"[3] ويشير كل من (Shbair, A Sarraj) بأنها: "العملية التي تتيح للمؤسسات توليد قيمة من أصولها الفكرية "[4] وعرف كل من (Mahdi & Almsafir) المعرفة بأنها: " معرفة تنظيمية تتعلق بكيفية أداء العمليات بكفاءة وبفعالية وإنشاء منتجات وخدمات جديدة تهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة."[5] كما تشير المعرفة إلى: "تحويل البيانات المعلومات إلى تعليمات صالحة للاستخدام يمكن الاستفادة منها".[6]

من خلال ما تم عرضه يتبين أن هناك اتجاهات مختلفة في تحديد تعريف موحد للمعرفة فمنهم من يرى بأن المعرفة موارد غير ملموسة، وآخرون ينظرون إليها من ناحية قدرتها على تعظيم قيمة المؤسسة، في حين اتجاه أخر يرى بأن المعرفة مرتبطة بالبيانات والمعلومات.

---

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **إدارة المعرفة**، ط01، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2019، ص: 08.

[2] Harlow, Harold, **the effect of tacit knowledge on firm performance**, journal of knowledge management, Vol 12, No 01, 2008, P: 149.

[3] صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص: 10.

[4] Shbair, Mohammed W, et al, **the impact of factors of success on the in-house software development for preserving tacit knowledge: survey**, Arab journal of science and research publishing, 2016, Vol 11, No 2, P: 2687.

[5] Mahdi, Omar R, Mahmoud Khalid Almsafir, Liu Yao, **the role of knowledge and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations: a review,** African journal of business management Vol 5, No 23 2011, P: 9922.

[6] Bernstein, Jay H, **The data-information-knowledge-wisdom hierarchy and its antithesis**, 2009, P: 68.

يمكن إعطاء تعريف للمعرفة على أنها مجمل الأصول الفكرية التي تستخدمها المؤسسات لتقديم المنتجات والخدمات، وحل المشكلات وتعظيم القيمة في المؤسسة.

2- خصائص المعرفة: تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:[1]

- **إمكانية توليد المعرفة:** تتولد المعارف من خلال الأبحاث العلمية، المتضمنة التحليل، والتركيب، والاستقراء، والاستنباط.
- **إمكانية تخزين المعرفة:** تحفظ المعرفة في شكل أوراق وسجلات، وسائط إلكترونية وغيرها.
- **إمكانية موت المعرفة:** إذا بقيت المعارف مختزنة في العقول البشرية دون تحويلها إلى معارف صريحة، ستزول وتتلاشى بمجرد زوال أصحابها.
- **إمكانية تصنيف المعرفة:** يمكن تصنيف المعرفة إلى أنواع عدة كالمعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة وغيرها.

كما توجد خصائص أخرى للمعرفة وتتمثل فيما يلي:[2]

- المعرفة فعل وتطبيق إنساني.
- متواصلة البقاء لا تزول بالانتقال من شخص إلى آخر.
- الدقة إذ يمكن التعبير عنها بحقائق رياضية.
- المعرفة مرتبة يمكن للمستفيد الوصول إليها من الفرد أي عند وجودها في الكتب والمراجع والوثائق.

وهناك خصائص أخرى للمعرفة يمكن ذكرها كما يلي:[3]

- تصاغ المعرفة في عقول الأفراد بالتعلم والتجربة.
- يتم انتقالها بشكل صريح أو ضمني، فكل فرد له معارف صريحة وضمنية.
- عملية حيوية في إدارة وتطوير المؤسسات.

---

[1] حيدر شاكر نوري، محمود حسن جمعة **أثر المعرفة على جودة الخدمة: دراسة تطبيقية في شركة التامين الوطنية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 36، العدد 97، 2013، ص: 19.

[2] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 15.

[3] زكريا مطلك الدوري، بشرى هاشم محمد العزتوي، **إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 أفريل 2004، ص: 08.

- صعوبة فهم وتقييم واقتسام المعرفة.

المعرفة فعل فكري وإنساني تتميز بقابليتها للتوليد، التخزين، الامتلاك، متواصلة، مرتبة حيوية ويمكن تصنيفها إلى عدة أشكال.

3- أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة للمؤسسات فيما يلي:[1]

- المعرفة تساهم في مرونة المؤسسات بالاعتماد على أشكال للتنسيق والتصميم، والهيكلة للتكيف مع التغيرات البيئية.
- الاستفادة من المعارف واعتبارها سلعة نهائية تستخدم في تحسين أو تصميم منتجات جديدة.

وحدد الكبيسي أهمية المعرفة فيما يلي:[2]

- تساعد المعرفة الإدارة العليا إلى كيفية إدارة المؤسسة.
- تعتبر المصدر الرئيسي لإنشاء للقيمة في خلق المزايا التنافسية.

وأضاف شتاتحة لأهمية المعرفة ما يلي: [3]

- المعرفة أهم مورد إستراتيجية في عصر وثورة المعلومات وضرورة إعطاء الأهمية البالغة لصناع المعرفة باعتبارهم أكثر الموجودات قيمة في المؤسسة.
- تعتبر المعرفة المورد الوحيد الذي لا يعاني من مشكلة الندرة، ولا تخضع لقانون تناقص الغلة.

واستكمل رفاعي أهمية المعرفة بما يلي:[4]

- تعتبر المعرفة مصدرا للقوة في تحقيق أعلى مستويات الجودة خصوصا في عالم يتسم بالتغير السريع، فالمعرفة هي المصدر الأساسي والرئيسي للابتكارات.

---

[1] سمية بن عامر بوران، **إدارة المعرفة كمدخل للميزة في المؤسسات المعاصرة**، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016، ص: 36.

[2] صلاح الدين الكبيسي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 13.

[4] عائشة شتاتحة، **الأولوية التي يحتاجها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة**، دار اليازوري، الأردن، 2019، ص: 16.

[4] ممدوح عبد العزيز رفاعي، **إدارة المعرفة: مدخل قياس رأس المال الفكري**، ط07، جامعة عين شمس، مصر، 2016، ص: 14.

- تساهم المعرفة في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، باعتبارها أهم الطرق الضرورية للخروج من الأزمات الاقتصادية، وهذا لكون العقل البشري الذي يقوم بتوليد المعارف مما يساهم في تطوير التكنولوجيا.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المعرفة أهم مورد استراتيجي يساعد المؤسسة على تحقيق المزايا التنافسية، وتعظيم قيمتها، فضلا عن زيادة مستويات الإبداع والابتكار وتطوير للتكنولوجيا، وزيادة الاهتمام بمراكز البحث والتطوير، وجعل المؤسسات أكثر مرونة تنظيمية في التعامل مع التغيرات البيئية.

4- مصادر المعرفة:

يوجد مصدرين من مصدر الحصول على المعرفة واكتسابها وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية:

4-1- المصادر الداخلية: تعد المعرفة المتولدة أهم مصادر المعرفة الداخلية من خلال التفاعل مع المعرفة المحفوظة في أذهان الأفراد، فعملية البحث المتواصل عن المعلومات يقود إلى اكتساب المعرفة، ويمكن الاستفادة من مخرجات إدارة المعرفة في جميع المستويات الإدارية[1] ومن أمثلة المصادر الداخلية ما يلي:[2]

- **الهيكل الإداري:** يتمثل في المعرفة التنظيمية التي تشمل أساليب العمل، وقواعد البيانات، ووثائق العمل، والتقارير.
- **العاملون:** إشراك العاملين في اتخاذ القرارات للمهام الموكلة لهم.
- **التعلم والتدريب:** ينجم عن عمليات التكوين والتدريب مهارات، وخبرات، ومعارف في شكل جلسات دورات التدريب لتفعيل الحوار والنقاش الذي يؤدي في النهاية إلى توليد كمعارف جديدة.
- **المكتبات والمستودعات الرقمية:** الكتب، والمدونات، والمجلات ...إلخ

[1] أحمد الشايب، عدنان أبو حمور، **مفاهيم إدارية معاصرة**، دار الأكاديميون، الأردن، 2014، ص: 164.

[2] عبد الرحمان جاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة**، ط1، دار وائل، الأردن، 2013، ص: 43- 44.

المصادر الداخلية للمعرفة هي مجموع المصادر التي توجد داخل المؤسسة نتيجة لتفاعل الأفراد مع مجموع المعارف المخزنة في أذهانهم، تشمل الهيكل الإداري، العاملين، والتعلم والتدريب، والمكتبات، والمستودعات الرقمية، وغيرها.

4-2-المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها استنساخ المعرفة.[1] من أمثلة المصادر الخارجية ما يلي:[2]

- **الإنترانت:** تكنولوجيا الإنترنت للتفاعل بين المستخدمين.
- **الإكسترانت:** شبكة إنترنت تعمل على ربط المؤسسة بالزبائن.
- **الموردون:** المحليين والخارجيين، يمثلون مصدرا للمعارف من خلال معلومات عن أساليب أو الكيفيات التي يتم التعامل معهم.
- **المستهلكون:** من خلال دراسة السوق، وتحديد السوق المستهدفة، ورغبات وأذواق الزبائن.
- **المنافسون:** معلومات حول تحركات المنافسين.
- **الموزعون:** معلومات عن كيفية اختيار قنوات التوزيع، ونطاق وتكلفة التوزيع.
- **العاملون الجدد:** يمكن الاستفادة من معارفهم وخبراتهم باعتبارهم كان لهم تجارب في مؤسسات أخرى، بالإضافة إلى الاستفادة من الخريجين الجدد.

وعليه فالمصادر الخارجية هي مجموع المصادر التي تحصل عليها المؤسسة من البيئة الخارجية يمكن أن تشمل الموردون، والمستهلكون، والعاملون الجدد، والإكسترانت ... إلخ

ثانيا: مفاهيم أساسية حول تحقيق القيمة

خلال التسعينيات من القرن الماضي لاقى مفهوم تحقيق القيمة انتشارا كبيرا، حيث اعتبر بمثابة مسار استراتيجية للمؤسسات لذلك سيتم التطرق إلى كل من مفهوم تحقيق القيمة، مصادرها، الأطراف المستفيدة منها:

---

[1] ليث عبد الله القهيوي، **إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية**، ط1، دار الحامد، الأردن، 2013، ص: 22.

[2] عبد الرحمان جاموس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 45-46.

1- مفهوم تحقيق القيمة:

بداية لا بد أن نعرج على مفهوم القيمة حيث انقسمت في علوم التسيير إلى ثلاثة معاني دقيقة: القيمة الاقتصادية المضافة، والقيمة التي يمثلها الزبائن والعملاء والقيمة التي يمثلها المساهم، ويعتبر السعر كمعيار محدد للقيمة الحقيقية كوظيفة داخلية عاكسا لحالة السوق، وعامل من عوامل التطور الاقتصادي يتحدد وفق تفاعل العرض والطلب... الخ.[1] إذ عرفت القيمة بأنها: " جملة من الأجور والفائدة والربح المتحققة نتيجة القيام بنشاط صناعي والحصول على كمية من السلع والخدمات. ومؤشر نصيب القيمة المضافة في الإنتاج يعكس زيادة في العائدات بالنسبة إلى كميات الإنتاج".[2] كما عرفت بأنها: " وفاء السلع والخدمات بالحاجات، فإن كانت الحاجة إليها أشد كانت قيمتها أعظم والعكس صحيح".[3]

القيمة هي مجموعة من الفوائد المتأتية من شيء معين، سواء كانت سلعة أو خدمة، وتتأثر القيمة بمدى ارتباطها بحاجات الأفراد والمجتمعات وتعكس قدرة الأشياء على تلبية الحاجات.

أما تحقيق القيمة فيمكن تعريفها بأنها: "الزيادة وهي عملية مركبة تهدف إلى تكوين ثروة المؤسسة، كما تمثل حوصلة استحداث أو زيادة فعالية وكفاءة عدة عناصر في المؤسسة"[4] وهناك من عرفها بأنها: " الفرق الموجب الناتج عن طرح التكاليف المحتملة من العائد المحقق"[5]

تحقيق القيمة هو مجموعة من العمليات التي تهدف إلى زيادة ثروة المؤسسة وزيادة فعالية وكفاءة مجموعة من العناصر داخل المؤسسة.

---

[1] لطرش سميرة، **كفاءة سوق راس المال وأثرها على القيمة السوقية للسهم**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009-2010، ص: 179-180.

[2] ناهدة إسماعيل عبد الله، عمر محمد صبحي عبد الرزاق، **تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة، دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المؤسسات الصناعية في محافظة نينوى**، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد31، العدد 93، 2009، ص: 292.

[3] حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، **مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية**، ط01، دار الأكاديميون، الأردن، 2021، ص: 337.

[4] بن قيراط عبد العزيز، **إدارة الموارد البشرية وتحقيق القيمة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص: 13.

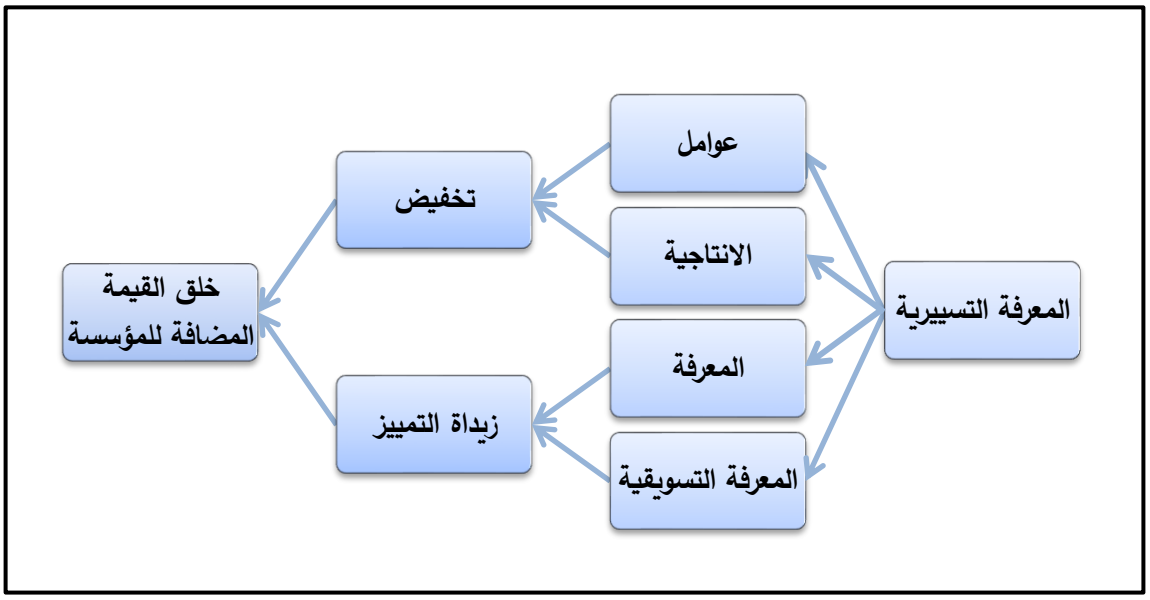
[5] David N. Fuller, **Value Creation :Theory and Practice**, 2001, P: 23.

2- مصادر تحقيق القيمة:

من أهم تحديات المؤسسات هي كيفية تحديد القيمة السوقية خصوصا المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا العالية، إذ تتكون القيمة السوقية للمؤسسة بشكل أساسي من رأس ملموس وغير الملموس، كون أن النوع الأول يرتبط بالوجود المادي والقيمة الدفترية للمؤسسة في القيود المحاسبية في حين الثاني يرتبط باللاملموسات، ويلعب دورا جوهريا في صنع مكانة وسمعة المؤسسة.[1]

والشكل الموالي يوضح أهم مصادر تحقيق القيمة في المؤسسة:

الشكل رقم 5: مصادر تحقيق القيمة



المصدر: كربالي بغداد، "**تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية**"، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 22،21 ماي 2001، ص: 07.

من خلال الشكل يتضح أن هناك مصدرين أساسيين لتحقيق القيمة هما:[2]

- **زيادة التميز**: إن تميز المؤسسة عن المنافسين يعطي قيمة مضافة لها وذلك من خلال التطور التكنولوجي، والمعرفة التسويقية.

---

[1] ناصر محمد سعود الجرادات وآخرون، **إدارة المعرفة**، ط01، إثراء، الأردن، دون ذكر سنة النشر، ص: 58.

[2] محمد مرعي، **أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية**، مجلة البحوث والدراسات العدد07 ،2009، ص: 19-40.

- **تخفيض التكاليف:** يتم تحقيق القيمة عن طريق تخفيض التكاليف، وذلك من خلال الكفاءة التسييرية باعتبارها ذات أهمية في المستوى الاستراتيجي، والتكتيكي والتشغيلي، بالإضافة إلى التحكم في عوامل الإنتاج لما له من دور جوهري في ربح الوقت وتوفير الجهد، فضلا عن الرفع من الإنتاجية.

إن المعرفة ركزت على المجالات الأكثر إبداعا في المؤسسات وشجعت على عمليات الإبداع والابتكار للأفراد، واهتمت بمجالات البحث والتطوير، باعتبارها المصدر الأهم في تحقيق القيمة.[1] فالأنشطة المولدة للقيمة تتوسع عموديا وأفقيا في الوقت ذاته بالإضافة إلى مساهمة العملاء والمستخدمين من داخل وخارج المؤسسة بعملية بناء شبكة متجددة ومتغيرة من القيم كما في عقود الإدارة والمشروعات المشتركة وأيضا أنشطة التعاون في مجال الأعمال الدولية.[2] فالطبيعة الديناميكية للبيئة، والتحولات السريعة التي شهدتها اقتصاديات الأعمال أجبرت العديد من المؤسسات إعادة التفكير لمسارات بناء وتطوير القدرات الاستراتيجية، لتركز وتوجه الجهود نحو المعرفة باعتبارها أهم الموارد الاستراتيجية لتوليد ملكيتها الفكرية والموجودات المستندة على المعرفة.[3] وعليه فان المعرفة تمثل القدرات المتميزة على مزج وتوليف البيانات والمهارات والخبرات لأداء المهام بإتقان، أو اتخاذ قرارات صائبة لتحقيق التفوق التنافسي، فالمؤسسات المزدهرة في عصر المعلومات تعتمد على المعارف لإنتاج وتميز منتجاتها، وبالتالي فان عمليات نشر وتوزيع المعرفة يمكن المؤسسات من توليد القيمة.[4]

---

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 13.

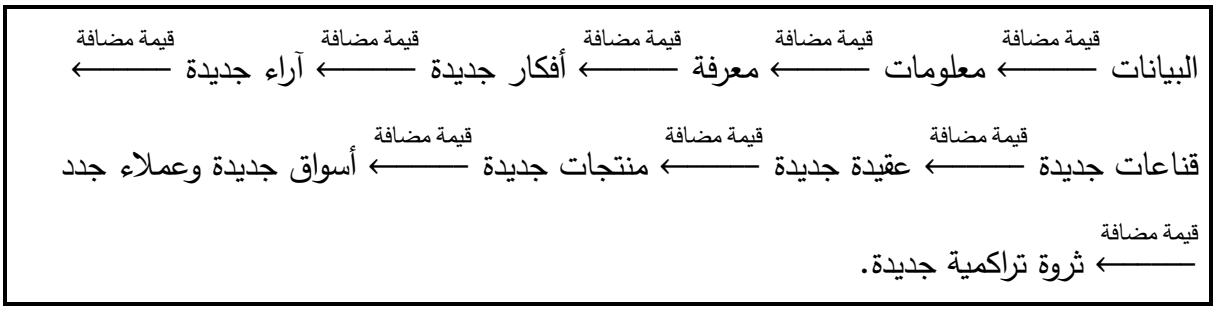
[2] عمر أحمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، **الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة**، ط01، دار المنتهج، الأردن، 2013، ص: 157.

[3] علي عبود الرفيعي، ضرغام حسن عبد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 301.

[4] قرارية ريمة، **نماذج قياس وإدارة المعرفة**، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2019، ص: 172-173.

والشكل الموالي يوضح مولدات القيمة في اقتصاد المعرفة:

الشكل رقم 6: مولدات القيمة المضافة في اقتصاد المعرفة الجديد



المصدر: محسن أحمد الخضيري، **اقتصاد المعرفة**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2001، ص: 48.

من خلال الشكل السابق يمكن ملاحظة أن مولدات القيمة المضافة في اقتصاد المعرفة، مولدات متعددة المراحل، حيث يتم إيجاد وتوليد قيمة مضافة في كل مرحلة، وبتعاقب المراحل، تزداد تتراكم هذه القيمة وباعتبار أن المعرفة عملية متجددة، متنوعة، لا نهائية، ممتدة الاتجاهات، ومتعددة الجوانب، فإنها تتوالد وتخلق ذاتها بشكل مستمر، بالإضافة إلى تحقيق القيمة المضافة مع كل مرحلة من مراحلها، فهي بحاجة إلى مدير عال ذي كفاءة عالية، فائق القدرة، يتميز بالمواهب الإدارية، الطاقات الإبداعية، تمكنه من اتخاذ قرارات سليمة في كل لحظة وفي كل موقف إداري، وفي كل وقت من الأوقات.[1]

تمثل إدارة المعرفة مجمل العمليات المدعومة بإستراتيجية المؤسسة التنافسية، وأن مخرجاتها هي الانسيابية المستمرة لعمليات الأعمال الجوهرية للمؤسسة، وتوطيد وتعميق قدراتها وقابلياتها الجوهرية غير القابلة للمحاكاة والتقليد، فضلا عن تمكنها من تحقيق أداء متفوق، وتوليد القيمة بطريقة مستمرة لزبائنها هي التي تشكل أساس تنافسها الدائم عبر الزمن وتحت ظروف متغيرة.[2] وتتمثل استخدامات المعرفة في المؤسسة المعاصرة في عمليات البحوث والدراسات في المجالات التسويقية، الإنتاجية والإدارية. كما تبدو الحاجة للمعرفة واضحة في تصميم السلع والخدمات، وتطوير النظم والتقنيات وأعمال التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات.[3] فالدور الذي تقوم به إدارة المعرفة وعملياتها يحقق نتائج

---

[1] محسن أحمد الخضيري، **اقتصاد المعرفة مدخل تحليلي في فكر وفلسفة ومكونات اقتصاد عصر ما بعد الحداثة والولوج إلى عصر تدويل الاقتصاد الجديد والعولمة الاجتياحية**، ط01، مجموعة النيل العربية، مصر، 2001، ص: 47-48.

[2] محمد فلاق، **مرجع سبق ذكره**، ص: 277.

[3] سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، **رأس المال الفكري**، ط01، دار غيداء، الأردن، 2015، ص: 62-63.

رائعة في السياق التنظيمي إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية كما يجعل الزبون مبتهجا في تعامله مع المؤسسة والأهم من تلك القيمة المضافة المحققة في المستويات المختلفة عن تحقيق القيمة لأصحاب المصالح من خلال اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة.[1] كما أن الزبائن يعتمدون عند تقييمهم لمنتجات المؤسسة على معرفة وتجربة خاصة يتم حشدها بعد أن يرتبط ذلك بالإجراءات والتقنيات المادية، فمقدار ما تمتلكه المؤسسة من معرفة فنية لبناء القيمة يعتمد تفوقها على نشاط معين من أنشطتها الخاصة بخلق أو تكوين أو إيجاد تلك القيمة على الأقل. إن هذه المعرفة الفنية المتراكمة والموجودات المادية أثار مباشرة في تكوين القدرات الاستراتيجية.[2]

إدارة المعرفة تعمل على تطوير قدرات المؤسسة وتحسين أدائها من خلال التبادل والاستخدام الجيد للمعارف بين العاملين، وهذا ما ينعكس على مستوى انجذاب العملاء وزيادة مستوى رضاهم عن تجاربهم مع المؤسسة، وتُستخدم المعرفة في العديد من الوظائف في المؤسسة كالتسويق، والإنتاج، والإدارة والتخطيط، مما يساهم في تصميم المنتجات ذات جودة عالية وتقديم الخدمات المتطورة والعمل على تطوير النظم والتقنيات، هذا الدور للمعرفة يحقق نتائج فعالة تنعكس على مستويات الإنتاجية ويساهم في تحقيق القيمة لأصحاب المصلحة من خلال اكتساب وتطبيق المعارف بشكل فعّال واستراتيجي.

[1] إيمان عبد محمد احمد، **دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل**، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، العراق، المجلد 07، العدد 14، 2015، ص: 158- 160.

[2] عمر محمد صبحي عبد الرزاق كشمولة، **تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمؤسسة دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المؤسسات الصناعية في محافظة نينيوى**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2007، ص: 41.

المطلب الثاني: القدرة على توليد الموارد وامتلاكها

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها وذلك بوضع إستراتيجية كلية واستراتيجيات فرعية إذ تقوم بتجنيد مواردها واستغلالها أفضل الطرق محاولة امتلاكها والتفرد بها لتصبح نقطة قوة للمؤسسة تميزها على باقي المؤسسات المنافسة

أولا: مفاهيم أساسية حول الموارد

1- مفهوم الموارد:

يعنى مصطلح الموارد حسب (Barney) "جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات والمعارف ... إلخ التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها"[1] بينما يشير (Dess) بأن الموارد تمثل: "أصول المؤسسة التي تمكنها من التفوق على المنافسين من خلال المزايا التنافسية"[2] أما (Arregles) فيرى أن الموارد هي: "مجموع الأصول الاستراتيجية خاصة المؤسسة يمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة، وبشرية، ومالية، أو تنظيمية ناتجة عن تحويل المؤسسة لمدخلاتها"[3] ويرى كل من (Amit & Schoemaker) بأن الموارد تمثل: " مخزون العوامل المتاحة التي تمتلكها المؤسسة تدخل مباشرة في العمليات الإنتاجية، يتم تحول الموارد إلى منتجات وخدمات، وهذا باستخدام عوامل عديدة كالمعدات الإنتاجية، التكنولوجيا، نظم المعلومات الإدارية، ونظم التحفيز، وبراءات الاختراع، والثقة بين العمال والإدارة...إلخ"[4] ويوضح (Wernerfelt) الموارد بأنها: " مجموع الأصول الملموسة وغير الملموسة المرتبطة بأنشطة المؤسسة، مثل: مهارات الأفراد، المعارف التكنولوجية، العلامة

---

[1] Barney, j**, firm resource and sustained competitive advantage**, journal of management, Vol 17, No 01, 1991, P: 101.

[2] Dess, Gregory G., G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner**, strategic management: text and cases**, 4th edition, McGraw-Hill, New York, USA, 2008, P: 88.

[3] Arregle, Jean-Luc, **Le savoir et l'approche resource based : Une ressource et une compétence**, revue française de gestion, 1995. P: 86.

[4] Amit, Raphael, and Paul JH Schoemaker**, strategic assets and organizational rent**, strategic management journal, Vol 14, No 01, 1993, P: 35.

التجارية، الاتصالات التجارية، الآليات والإجراءات التنظيمية، تعود على المؤسسة بعوائد على مدى فترات زمنية "[1]

من خلال التعاريف الواردة يتبين أن معالجة مفهوم الموارد كانت متشابهة بين الباحثين، وحددت على أنها موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة، واختلف الباحثون في مخرجات هذه الموارد فيرى(Barney) أنها تحقق الكفاءة والفعالية للمؤسسة بينما (Dess) يرى بأنها تمكن المؤسسة من التفوق على المنافسين من خلال بناء المزايا التنافسية، في حين اعتبر كل من (Amit & Schoemaker) أن الموارد لها دور بارز في العمليات الإنتاجية وتتحول إلى منتجات وخدمات، أما (Wernerfelt) فبين أن الموارد تعود على المؤسسة بعوائد مالية.

من خلال ما تم عرضه يمكن تعريف الموارد على أنها مجموع الموارد الملموسة وغير ملموسة مرتبطة بأنشطة المؤسسة تهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية وتعظيم قيمة المؤسسة، وتحقيق العوائد والمكاسب وتحسين وتطوير أداء المؤسسة.

2- خصائص الموارد: تتميز الموارد بمجموعة من الخصائص يمكن ذكرها فيما يلي:

أ- الموارد القيمة (Value Resources)

إن الموارد القيمة هي الموارد التي تشكل مصدرا للمزايا التنافسية، وهي التي تساعد المؤسسة على صياغة استراتيجياتها والعمل على تنفيذها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.[2] وتساهم في تحقيق الأرباح وتقليل الخسائر.[3] فإذا كان عدد المؤسسات التي تمتلك موردًا قيمًا في صناعة ما أقل من العدد الإجمالي للمؤسسات في نفس الصناعة، فإن هذه الأخيرة لديها الفرصة للاستفادة من مواردها القيمة في تحقيق التفوق

[1] Wernerfelt, Birger, **A resource-based view of the firm**, Strategic management journal, Vol 5, No 2, 1984, P: 172.

[2] سعد علي حمود العنزي، جود محسن راضي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 91.

[3] Cardeal, Nuno, Nelson Santos Antonio, **Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: ¿What leads to competitive advantage?** Cardeal, N., António, 2012, P: 10161.

التنافسي[1]، بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة في اقتناصها للفرص البيئية أو اجتناب التهديدات، وقدرتها على اختراق أسواق مختلفة، وهذا بالمقابل يؤدي إلى تعظيم القيمة في المؤسسة.[2] والموارد القيمة تحقق قيمة يدركها العملاء من حيث المزايا الاقتصادية، التقنية، الخدمية والاجتماعية.[3]

تساعد الموارد المؤسسة في صياغة وتنفيذ استراتيجياتها بكفاءة، ولها دور جوهري في تحقيق الأرباح وتقليل الخسائر والتفوق التنافسي وتحقيق المزايا التنافسية والقدرة على استغلال الفرص البيئية ومواجهة التهديدات المحيطة، كما تساهم هذه الموارد في تعظيم القيمة للعملاء من خلال تقديم مزايا عديدة.

ب- الموارد النادرة (Rare Resources)

ومن أجل معرفة ندرة الموارد يتم طرح السؤال التالي: هل الموارد الحالية يتحكم بها عدد قليل من المؤسسات المنافسة؟ فإذا كان الجواب (بنعم) يمكن اعتبارها موارد نادرة وثمينة.[4] فإذا كانت الموارد ذات القيمة بحوزة عدد كبير من المؤسسات المتنافسة، أو أن هذه المؤسسات تطبق نفس أسلوب العمل فهي بالمقابل تنفذ إستراتيجية عامة، ولهذا لا يمكن لهذه الموارد أن تكون مصدرا للميزة التنافسية.[5] إذ يعد المورد الذي لا يمكن الحصول عليه إلا من مؤسسة واحدة أو عدد قليل جدا من المؤسسات نادرًا، فالموارد النادرة تمنح ميزة تنافسية مستدامة، فإذا كان لدى الكثير من المؤسسات نفس القدرة أو قدرات متطابقة لتنفيذ نفس الاستراتيجيات فبهذه الطريقة لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أداء متفوق.[6] وبالتالي لكي تكون الموارد نادرة

---

[1] Salazar, Luis Armando Luján, **the resource-based view and the concept of value the role of emergence in value creation,** mercados y negocios, No 35, P: 32.

[2] Lamarque, Eric, **avantage concurrentiel et compétences clés : expérience d'une recherche sur le secteur bancaire,** Finance Contrôle Stratégie, Vol 4, No 1, 2001, 74.

[3] Santema, Sicco, and Jeroen van de Rijt, **the valuation of resources: looking through the eyes of the customer,** competence perspectives on resources, stakeholders and renewal, emerald Group publishing limited, Vol 9, 2005, P: 24.

[4] Barney, Jay B.; Hesterly, William S, **strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. Pearson**, 2015, P : 89.

[5] أكرم الياسري، عواد الخالدي، بشار عباس الحميري، **انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العالمات المتوازنة: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية**، مجلة أهل البيت، جامعة كربلاء، العراق، العدد 16، ص: 252-253.

[6] Barney, B, Jay, Wright, M, Patrick, **on becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage**, human resource management: Published in cooperation with the school of

ومصدرا للميزة التنافسية لابد أن تكون غير متوفرة في باقي المؤسسات ولا يمكن امتلاكها فهذا الأمر يجعل المؤسسة تمتلك موردا نادرا تنفرد به عن باقي المؤسسات، وهذا راجع إلى أن الاستراتيجيات تتطلب موارد نادرة لا تمتلكها باقي المؤسسات المنافسة [1].

الموارد النادرة تشير إلى الموارد التي لا يمكن أن تكون بحوزة عدد كبير من المؤسسات ويصعب الحصول عليها إلا من قبل عدد قليل من المؤسسات لتضمن هذه الموارد تحقيق المزايا التنافسية وقدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيات فعالة تفوق المنافسين.

ج- مكلفة في التقليد (Costly to Imitate)

إن صعوبة القيام بتقليد الموارد راجع لطبيعتها الفريدة، والغامضة، ووجود عوائق اقتصادية، يصعب نقلها من طرف المنافسين، بالإضافة إلى الاستثمار في موارد مكلفة في أسواق معينة.[2] فالموارد صعبة التقليد تجعل المؤسسة تتبع أساليب وإجراءات في العمل يصعب تقليدها، كما أن عملية تقليد الموارد تأخذ وقتا وجهدا كبيرا بسبب البرامج التدريبية والتكوينية للأفراد لتعلم المعارف والمهارات الضرورية لاحتراف الموارد.[3] فإذا كانت الموارد قابلة للتقليد بسهولة فسيقوم المنافسين بنسخها بسهولة وهذا ما ينتج عنه عدم إمكانية تحقيق المؤسسة للتفوق التنافسي.[4] وبالتالي يمكن الحفاظ على الميزة التنافسية المتأتية من الموارد النادرة والقيمة من خلال تحمل المنافسين التكلفة إذا ما أرادوا تقليدها.[5] وهذه الموارد لا يمكن تقليدها يرجع إلى الأسباب التالية:

---

business administration, the university of Michigan and in alliance with the society of human resources management, Vol 37, No 01, P: 07.

[1] Dess, Gregery G., G.Y. Lumpkin, alan B. Eisner, **strategic management creating competitive advantages,** 3rd edition, McGraw-Hill, USA, 2007, P: 95.

[2] رقية حساني، لويزة فرحاتي، **الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد (VRIO)**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 02، 2016، ص: 57.

[3] Wills-Johnson, Nick, **the networked firm**: **a framework for RBV**, journal of management development, Vol 27, No 2, 2008, P: 216.

[4] Cardeal, Nuno, and Nelson Santos Antonio, **ibid**., P: 10161.

[5] أمال بن سترة، نوال شيشة، **أداة VARIO ودورها في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة – دراسة تحليلية لمجمع سيفيتال**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص: 186.

- التاريخ: تتطور المؤسسات عبر مسار يصعب تكراره.[1]
- غموض السبب: عدم فهم المنافسين في طبيعة الأثر الخاص بالموارد التي لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وإنشاء القيمة. [2]
- التعقيد الاجتماعي: مجموعة العلاقات الاجتماعية المعقدة صعبة التقليد فالموارد التي تتميز بالتعقيد الاجتماعي تتضمن العلاقات الاجتماعية، والثقافة التنظيمية، والسمعة، وروح الفريق، والتعاون، والثقة... إلخ[3]، بالإضافة إلى العلاقات بين المديرين والموظفين في المؤسسة، والعلاقات مع الموردين، والعلاقات مع العملاء والمستهلكين.[4]
- الحقوق القانونية للملكية: تحتفظ المؤسسات ببراءات الاختراع والأصول الأخرى التي لا يمكن تقليدها قانونيا.[5]

الموارد صعبة التقليد ذات طبيعة فريدة وغامضة، كما أن وجود العوائق الاقتصادية تحد من نقلها من قبل المنافسين، مما يمكن المؤسسة من إتباع أساليب وإجراءات يصعب تقليدها، فعملية تقليد الموارد تتطلب وقتًا وجهدًا كبيرًا في برامج التدريب والتكوين للأفراد للحصول على تلك الموارد.

د- الموارد لا يمكن استبدالها بسهولة (Non- Substitutable Resources)

تجد المؤسسة صعوبة في إيجاد مكافئ للقيمة الاستراتيجية للموارد وبالتالي فإنها تخلق تحديا جوهريا أمام المنافسين عند محاولة تقليد إستراتيجية المؤسسة. فالمعرفة الخاصة بالمؤسسة، والثقة المستندة لعلاقات العمل بين المديرين والعاملين من أبرز الأمثلة عن القابليات التي يصعب تحديدها وإيجاد البديل المكافئ له.[6]

---

[1] Wills-Johnson, Nick, **ibid**, P: 216.

[2] Dierickx, Ingemar, and Karel Cool, **asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage,** management science, Vol 35, No 12, 1987, P: 07.

[3] Klein, Andrew, **corporate culture**: **Its value as a resource for competitive advantage**, journal of business strategy, Vol 32, No 2, 2011, P: 24.

[4] Rowe, W. Glenn, and James G. Barnes, **relationship marketing and sustained competitive advantage,** journal of market-focused management, Vol 2 ,1998, P: 286.

[5] Wills-Johnson, Nick, **ibid**, P: 216.

[6] سعد علي حمود العنزي، جود محسن راضي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 95-96.

4- التنظيم: يشير التنظيم إلى وصف وتحليل الواجبات والمسؤوليات، مع تحديد أنواع السلطة وقنوات الاتصال، وتعيين مواقع القيادة والإشراف والتدرج الوظيفي.[1] كما يشير إلى وضع النظم والإجراءات التي تتيح الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة من خلال تنظيم المؤسسة بطريقة تشجع الموظفين على الاستخدام الفعال والكفء للموارد والمعارف والقدرات المتعلقة بالموظفين والحوافز التي تشجع على استغلالهم.[2] فعندما تتمكن المؤسسة من استغلال هذا المورد سينعكس على مستوى قوة وقدرة المؤسسة المميزة، ويمكن اعتباره موردا استراتيجيا يجب أخذه في الحسبان عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية في حالة اختلافه بدرجة ملموسة عن المنافسين.[3]

التنظيم هو عبارة عن توزيع المهام والمسؤوليات، وتعيين خطوط السلطة وتحديد قنوات الاتصال، وتعيين مواقع القيادة والإشراف، ووضع مختلف النظم والإجراءات التي تساعد على استخدام الموارد والمعارف المتاحة بكفاءة وفعالية. فالمؤسسة عندما تستفيد من هذه الموارد بشكل جيد، سينعكس على مستوى قدرتها التنافسية.

بناء على ما تم عرضه يتبين أن الموارد التي لا تقدر بثمن والفريدة من نوعها وغير قابلة للاستبدال ويصعب نسخها هي القادرة على تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، وتعظيم قيمة المؤسسة، وتعظيم قيمة العملاء.

ثالثا: أهمية الموارد في المؤسسة

إن أهمية التوجه نحو الموارد تتمثل في الآتي:[4]

- يؤدي التوجه نحو الموارد إلى التطور التكنولوجي وظهور السلع والخدمات الجديدة.
- يؤدي إلى النمو، وقوة الاستمرارية للمؤسسة.

---

[1] أحمد يوسف دودين، **إدارة الإنتاج والعمليات**، ط01، دار الأكاديميون، الأردن، 2012، ص: 280.

[2] Pecic, Marija Andjelkovic, et al, **application of VRIO framework for analyzing human resources' role in providing competitive advantage**, tourism & management studies, Vol 2, 2013, P: 579.

[3] رقية حساني، لويزة فرحاتي، **الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد (VRIO)**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد 01، العدد02، الجزائر، 2016، ص: 57.

[4] حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 108.

- يؤدي إلى زيادة النتائج فضلا عن الجودة.
- يؤدي إلى خلق فرص جديدة.
- يعمل التوجه نحو الموارد إلى استغلال وقيادة الإمكانيات والموارد لتحقيق الغاية والنجاح.
- يعمل التوجه نحو الموارد على توزيع وتخصيص الملائم والانتقائية.

ثالثا: أنواع الموارد

اختلف الباحثون في إيجاد تصنيف موحد للموارد وكان لكل منهم نظرة لهذا التصنيف سيتم توضيح ذلك فيما يلي:

1- تصنيف (Barney, 1991): صنف موارد المؤسسة إلى ثلاث فئات: موارد رأس المال المادي (التكنولوجيا المستخدمة، والمصنع والمعدات، والموقع الجغرافي، وإمكانية وصولها إلى المواد الخام)، موارد رأس المال البشري (التدريب، والخبرات، والذكاء، والقدرة على التعلم)، وموارد رأس المال التنظيمي (الهيكل، وأنظمة التحكم والتنسيق، والتخطيط، والرقابة)[1]

2- تصنيف (Amit & Schoemaker , 1993): صنف الموارد إلى ثلاث أنواع تتمثل في: الموارد المرتبطة بالمعرفة (مثل براءات الاختراع والتراخيص)، والأصول المالية أو المادية (مثل الممتلكات والمصانع والمعدات) ورأس المال البشري[2]

3- تصنيف (Black & Boal, 1994): صنفا الموارد إلى نوعين، الأول تمثل في الموارد المحدودة التي تشكل شبكة بسيطة من العوامل قابلة للتحديد والفهم بسهولة، مثل الموارد المادية، البشرية، أما النوع الثاني فتمثل في موارد النظام التي تشكل شبكة معقدة من عوامل الموارد الثابتة، والشبكة المعقدة هي الشبكة التي لها العديد من الروابط المباشرة وغير المباشرة.[3]

[1] Barney, j, **ibid**, P: 101.

[2] Amit, Raphael, and Paul JH Schoemaker, **ibid**, P: 35.

[3] Black, Janice A, Kimberly B. Boal, **strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage**, strategic management journal Vol 15, No S2, 1994, P: 134-135.

4- تصنيف (Hitt et al): قاموا بتصنيف الموارد إلى نوعين:

- **الموارد الملموسة:** هي الأصول التي يمكن ملاحظتها وقياسها كمعدات الإنتاج، مرافق التصنيع، مراكز التوزيع، هياكل إعداد التقارير الرسمية، المصانع والموقع.) ويمكن تجزئة الموارد الملموسة إلى أربع فئات أساسية هي الموارد المالية، والموارد التنظيمية، والموارد المادية، والتكنولوجية.[1]
- **الموارد غير الملموسة:** وهي الأهم تتمثل بالمعرفة وكفاءة التنظيم، وثقافة المؤسسة، والقدرة على الابتكار، وبراءات الاختراع، ومهارات العاملين، والعلامة التجارية، وعلاقات المؤسسة مع الزبائن، والموردين والموزعين والهيئات الحكومية وغيرها، مما لا يمكن رؤيته من الموارد التي تتميز بصعوبة التقليد من المنافسين.[2]

رابعا: خطوات تحليل الموارد

هنالك خمس خطوات لتطبيق مدخل تحليل الموارد ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:[3]

1- تصنيف موارد المؤسسة وتحديدها وفق نقاط القوة والضعف.

2- تحديد دقيق وتقييم جيد لقدرات المؤسسة التي تستطيع إنجازها بشكل متميز عن الآخرين وذلك من خلال استخدام التصنيف الوظيفي لأنشطة المؤسسة الرئيسية في التسويق والإنتاج والموارد البشرية والتمويل، لكونها تشمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها.

3- تأشير إمكانية تحقيق هذه الموارد للربح في المستقبل من خلال تواصل أو استدامة الميزة التنافسية إضافة إلى تحقيق العوائد منها.

4- اختيار الإستراتيجية المناسبة لاستثمار هذه الموارد في ضوء الفرص المتوقعة. وبلا شك فان الإستراتيجية التي يتم اختيارها تتوقف على خصائص الموارد لا سيما الكفايات الجوهرية للمؤسسة التي يصعب تقليدها إضافة إلى أهمية استدامتها.

---

[1] Hitt et al, **ibid**., P : 81- 82.

[2] أنيس أحمد عبد الله، **إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون**، دار الجنان، الأردن، 2016، ص: 38.

[3] أكرم سالم الجنابي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 171- 172.

5- تعيين فجوات الموارد (Resource Gaps) وتحديدها والعمل على كيفية تقليص نقاط الضعف وتنمية أسس سليمة للموارد والمحافظة عليها بهدف زيادة مساحة الفرص الإستراتيجية.

إن لمدخل الموارد أهمية بالغة في تحديد قدرات المؤسسة التي تدفعها نحو معرفة الفرص واستغلالها لتحقيق النجاح وإدامة المزايا التنافسية ومعرفة نقاط الضعف والفجوات لكي تتجنبها وتفادي التهديدات المحيطة بالبيئة الخارجية.

المطلب الثالث: التقنية المستخدمة

نظرا للطبيعة الديناميكية للبيئة واشتداد المنافسة وظهور العولمة الأمر الذي أفرز العديد من النتائج على طبيعة عمل المؤسسات وفرض عليها مجابهة هذه التغيرات من خلال توظيف تقنيات متقدمة لها قدرة متفوقة في تحديد خيارات تخصيص للموارد لأداء المهام بمستوى عال، وباعتبار هذه الأخيرة بعد ثالث من أبعاد القدرات الاستراتيجية لذلك سيتم توضيح كل من مفهومها، وخصائصها وأنواعها فيما يلي:

أولا: مفهوم التقنية المستخدمة

1- تعريف التقنية:

تعد التقنية عنصرا مكملا لقدرات الإنسان من حيث التفكير والابتكار والإبداع.[1] حيث عرف (Mueller) التقنية بأنها: "الطرائق والأساليب التي يؤدي استخدامها إلى تحويل مواضيع العمل من مواد خام إلى قيم استعماليه".[2] أما (السالم) فيعرفها: "طريقة نظامية تسير وفق المعارف المؤسسة، وتستخدم جميع الإمكانيات المتاحة المادية وغير المادية، بأسلوب فعال لإنجاز العمل المرغوب فيه، وبدرجة عالية من الإتقان."[3] وبين (Perrow) التقنية بأنها: "مجموع الأفعال التي يقوم الأفراد بشأن شيء ما بمساعدة الوسائل والأجهزة والأدوات الميكانيكية أو بدونها، من أجل إحداث تغيير على هذا الشيء"[4] ويوضحها علي محمود نقلا عن جمال أبو شنب بأنها: "الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء

---

[1] ناهدة إسماعيل عبد الله، عمر محمد عبد الرزاق، **مرجع سبق ذكره**، ص: 294.

[2] كاسر نصر المنصور، **إدارة العمليات الإنتاجية الأسس النظرية والطرائق الكمية**، ط01، دار الحامد، الأردن، 2010، ص: 95.

[3] مؤيد السالم، **تصميم المؤسسات وتحليلها**، ط01، دار حميثرا، مصر، 2018، ص: 106.

[4] حسين حريم، **إدارة المؤسسات منظور كلي**، دار حامد، الأردن، 2010، ص: 184.

العمليات الإنتاجية، بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع."[1] وكتعريف شامل التقنية هي: "التنظيم والاستخدام الفعال والمؤثر لمعرفة الإنسان وخبرته، من خلال وسائل ذات كفاءة تطبيقية عالية، وتوجيه الاكتشافات والقوى الكامنة المحيطة بغرض التطوير وتحقيق الأداء الأفضل".[2]

من خلال ما سبق يمكن تعريف التقنية المستخدمة بأنها مجموعة الأساليب الفنية والعلمية التي تطبقها المؤسسات خلال العمليات الإنتاجية لها دور بارز في ابتكار سلع وأساليب حديثة والسرعة واختزال للوقت والجهد بما ينعكس إيجابا على مستوى أداء المؤسسة.

2- أسباب الاهتمام بالتقنية المستخدمة: ويرجع الاهتمام بالتقنية إلى العوامل التالية:[3]

- إن معدل التطور التكنولوجي يؤثر على معدل النمو الاقتصادي.
- تعتمد الأبحاث متعددة المجالات على تطوير الأجهزة والمعدات.
- تكوين وتدريب الأفراد على استخدام الآلات الحديثة للقيام بأعمال متطورة.
- كفاءة السياسات المحلية من خلال اهتمام الحكومات والمؤسسات الدولية بدعم التطور التكنولوجي وحسن الاستفادة منه.

3- خصائص التقنية المستخدمة: تتميز التقنية بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها في:[4]

- علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة
- التقنية علم مستقل له نظرياته وأصوله وأهدافه.
- عملية تمس حياة الناس بأكثر جوانبها.
- عملية شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم، والتطوير، والإدارة في مختلف المجالات.

---

[1] خالد أحمد علي محمود، **اقتصاد المعرفة وإدارة الأزمات في إطار المؤسسات الاقتصادية**، ط01، دار الفكر الجامعي، مصر، 2019، ص: 244.

[2] عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**، ط01، الوراق، الأردن، 2009، ص: 35.

[3] محمد الهادي، نشأت الخميسي الغيطاني، أحمد قطب، **نحو مستقبل أفضل لـ تكنولوجيا المعلومات في مصر**، المكتبة الأكاديمية، مصر، 1995، ص: 48-49.

[4] عمر عبد العزيز هلال، **وسائل التواصل الاجتماعي وأحكامها في الفقه الإسلامي (فيس بوك، واتس آب، تويتر، سكايب، فايبر)**، دار الكتب العلمية، لبنان، 2019، ص: 54.

- متطورة ذاتيا تستمر دائما في عمليات المراجعة والتعديل والتحسين.
- عملية ديناميكية أي أنها حالة من التفاعل النشط المستمر بين المكونات المختلفة.
- عملية هادفة تسعى للوصول إلى حل مشكلات.

ثانيا: أهمية التقنية المستخدمة

تعد التقنية عنصرا حيويا فعال في عملية التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال مساهمتها في ابتكار سلع وأساليب إنتاجية حديثة، وتطوير الأساليب الإنتاجية، وكانت دافعا قويا لتحويل مستقبل البشرية[1]. **تساعد التقنية في جلب الفرص ومواجه التهديدات للمؤسسات، تعمل على الهيمنة على أكبر حصص سوقية، خصوصا عن تقديم المنتجات والخدمات ذات مواصفات بعيدة عن متناول المنافسين.**[2] والعمل على تسهيل العلاقة مع شركاء الأعمال وتطور تدفق المعلومات داخل وخارج المؤسسة، بالإضافة إلى تحسين سير العمل من خلال تبسيط وتحسين العمليات والإجراءات الداخلية، لزيادة الكفاءة والإنتاجية، وتحسين أداء العمل، من خلال استغلال الموارد بالمؤسسة.[3] واختصار الوقت وتقليل الجهد، وتخفيض تكاليف الإنتاج.[4] كما ترفع من مستويات استثماراتها بالمساهمة في خلق موارد فريدة، وزيادة مستوى الابتكار من خلال تطبيق استراتيجيات غير قابلة للتقليد من المنافسين.[5] وتلعب دورا جوهريا في بيئة الأعمال اليوم فالمؤسسات تعتد بشكل كبير على أجهزة الكومبيوتر والبرمجيات لتوفير المعلومات الدقيقة بشكل فعال لإدارة الأعمال.[6]

للتقنية المستخدمة أهمية بالغة في مجالات عديدة إذ تساهم في تحسين الإجراءات والأساليب التنظيمية للعمل بما ينعكس على مستويات الكفاءة والفعالية وتحسين مستويات الأداء، فضلا عن توفير الوقت والجهد، والعمل على تسهيل إجراءات التواص والاتصال بين الأطراف الداخلية والخارجية بالمؤسسة.

---

[1] زيد منيد عبوي، سامي محمد هشام حريز، **مرجع سبق ذكره**، ص: 91.

[2] Ahmed, Shoeb, **technology in organizations**, international journal of research in business management, 2014, Vol 2, No 7, 2014, P: 79.

[3] محمود إسماعيل أبو عودة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 17.

[4] زيد منيد عبوي، سامي محمد هشام حريز، **مرجع سبق ذكره**، ص: 91.

[5] وزيرة يحيى محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 121.

[6] Christian, Nwokwu Tochukwu, i**mpact of E-Accounting on accountants' performance in the Nigerian public sector**, Sumerians journal of economics and Finance, 2023, Vol 6, No 1, 2023, P: 2.

ثالثا: مجالات التقنية المستخدمة

تتضمن التقنية المستخدمة ثلاث مجالات تتمثل في:[1]

1- **تقنية المنتوج:** وتركز على نقل الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة من خلال الاعتماد على المعارف والطرق للجديدة لأداء العمل والإنتاج، إذ يتطلب هذا التحول إلى ضرورة التنسيق والتعاون بين مختلف عمليات المؤسسة من أجل تلبية رغبات العملاء.

2- **تقنية العملية:** عبارة عن الأجهزة والمعدات التي تستخدم في إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات إذ تركز على الطرق والإجراءات التي تساهم في تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة.

3-تقنية المعلومات: ترتكز على استخدام التقنيات والأدوات للحصول على المعلومات ونقلها، الهدف من هذه التقنيات هو القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة لتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، ويتضمن ذلك عملية تجميع ومعالجة وتوزيع المعلومات المناسبة باستخدام التقنيات المعتمدة على الحاسوب.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تقنية المنتوج هي تحويل الأفكار إلى منتجات جديدة بالتنسيق بين مختلف عمليات المؤسسة، وتقنية العملية تعمل على تحسين الأداء باستخدام المعدات، وتقنية المعلومات تعمل على تسهيل عملية اتخاذ القرارات.

رابعا: أنواع التقنية

1- تصنيف (Hickson & al, 1969): صنفوا التقنية إلى ثلاثة أنواع يمكن ذكرها في:[2]

- تقنية العمليات: وهي عبارة عن تجهيزات وتعاقب الأنشطة في تدفق العمل (إنتاج وتوزيع المخرجات).
- تقنية المواد: ويرتكز مفهومها على خصائص المواد المستخدمة في عملية إنتاج وتوزيع المخرجات.
- تقنية المعرفة: وهي التقنية التي ترتبط بخصائص المعرفة المستخدمة في عملية إنتاج وتوزيع المخرجات.

[1] غسان قاسم الأمي، **إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداخيل تقنيات تطبيقية علمية)**، دار المناهج، الأردن، 2010، ص: 36.

[2] عدنان تايه النعيمي، **تكنولوجيا العمل في المؤسسة بين النظرية والتطبيق**، ط01، دار جليس الزمان، الأردن، 2010، ص: 17.

2- تصنيف (Thompson , 1967): إلى ثلاثة أنواع يمكن توضيحها كما يلي:[1]

- **التقنية المتسلطة والمترابطة:** إن الإنتاج في هذا النوع من التقنية يمر بمراحل متتالية ومترابطة فلا يمكن الانتقال من مرحلة إلى أخرى قبل إنهاء المرحلة التي تسبقها، تعتمد المؤسسات على استراتيجيات التكامل العمودي أو الخلفي، أما سلبيات هذه التقنية تظهر في جانبين الأول مرتبط بإمكانية توفير المدخلات بالكمية والوقت المناسب وهذا ما يؤثر سلبا على عملية الإنتاج أما الجانب الآخر فيكمن في غموض المخرجات النهائية بسبب ظروف التنافس الشديدة وهذا ما يؤثر على المبيعات وإعاقة العمل مما يؤثر سلبا على مستوى الربحية.
- **التقنية الوسيطة:** يكمن دور التقنية المستعملة في هذه الفئة في إمكانية تسهيل التواصل والتفاعل بين مدخلات النظام ومخرجاته، تعتمد المؤسسة في هذه الحالة على استراتيجية زيادة العملاء من الجانبين وتمثل المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسات في اعتمادها الكبير على العملاء من جانب المدخلات والمخرجات والمخاطر الناجمة هو عدم استقرار الطلب على السلع أو الخدمات من أحد الطرفين.
- **التقنية الكثيفة:** تركز المؤسسات اهتمامها على فاعلية الأداء عند استخدامها هذه التقنية من حيث سرعة تقديم الخدمات وتحسين نوعيتها أكثر من اهتمامها بالربحية، وبذلك تلجأ الى تقليل النفقات، ولهذا فهي يجب إن تعمد على استراتيجيات تضمن التجاوب السريع ومرونة الحركة للتعامل مع الظروف المختلفة وفي الوقت المناسب.

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن قسمت التقنية إلى التقنية المتسلطة والمترابطة التي تعتمد على مراحل إنتاج متتابعة مع ضرورة اتباع المؤسسات استراتيجية التكامل العمودي أو الخلفي، مع مواجهة الصعوبات في توفير المدخلات وتحديد المخرجات، والتقنية الوسيطة التي تعمل على تسهيل التواصل بين المدخلات والمخرجات مع الاعتماد على زيادة العملاء، مع مواجهة مخاطر عدم استقرار الطلب، والتقنية الكثيفة التي تعمل على التركيز على تحسين الأداء وسرعة الخدمات أكثر من الربحية، مع ضرورة تقليل النفقات وضمان الانسيابية في التعامل مع الظروف.

[1] Thompson, James, D, **organization in action**, McGraw-Hill, U S A, 1967, P: 18.

3- تصنيف (Stephen, 1990): صنف التقنية حسب المعرفة إلى:[1]

- **التقنية الروتينية:** تتضمن مهاما سهلة الحل ولا تتضمن أعمالا استثنائية ومتنوعة.
- **التقنية غير الروتينية:** تتميز بتنوع وكثرة الأعمال ويصعب التعامل مها.
- **التقنية الهندسية:** يتصف هذا النوع بوجود عدد كبير من المشاكل يجب التعامل معها بطريقة مدروسة ومرتبة.
- **التقنية الحرفية:** تتصف هذه التقنية تتعامل مع قضايا متكررة مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيرا، تستلزم خبرة بديهة لمعالجتها وإيجاد الحلول المناسبة.

ويمكن توضيح تصنيف (Stephen) للتقنية على الشكل الموالي:

4- تصنيف (Chase & Aquilano): صنف التكنولوجيا إلى منظورين:[2]

- **تقنية المنتوج:** والتي تشير إلى الجهود التقنية لتطوير المنتجات الجديدة أو الخدمات.
- **تقنية العمليات:** والتي تشير إلى مجموعة المعدات والعمليات والإجراءات التي تساعد العملية على تحويل المواد الأولية من أجل إضافة القيمة وإنجاز الأهداف الاستراتيجية.

وهناك من يصنف التقنية إلى نوعان هما:[3]

- **التقنية الرئيسية:** تستخدم المؤسسة الواحدة عدة تقنيات في أنشطتها وأعمالها، وتختلف هذه التقنيات من وظيفة لأخرى، ويطلق على التقنية السائدة والمتحكمة في إنجاز العمل عند قاعدة المؤسسة.

وتشمل التقنية في خط التجميع في صناعة في السيارات، والتقنية المستخدمة في قاعات الدراسة في الجامعات ...الخ.

- **التقنية التحتية:** تقنية تستخدمها المؤسسات عند التفاعل مع البيئة الخارجية للحصول على الموارد التي تحتاجها للعملية الإنتاجية أو تسويق المنتجات، إن هذه التقنية تشتمل على عوائق إدارية متنوعة

---

[1] Stephen P. Robbins, **organizational theory: Structure, designs and applications**, 3rd ed, Englewood cliffs, prentice-Hall Inc, U S A, 1990, P: 18.

[2] عبد الفتاح جاسم زعلان، **أثر تكنولوجيا الإنتاج في أداء المؤسسة دراسة ميدانية في شركة كربلاء لإنتاج المشروبات الغازية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، العدد 10، ص: 202.

[3] حسين حريم، **إدارة المؤسسات منظور كلي**، دار الحامد، الأردن، 2010، ص: 184-185.

تستخدمها المؤسسة لتكييف تأثير التقنية في البيئة الخارجية، فمثلا يمكن أن تضم التقنية التحتية وحدات المشتريات، الهندسة والأبحاث، والتطوير ، والشحن، والعاملين.

وتقوم التقنيات المستخدمة بدور مهم في عمليات الإدارة الاستراتيجية الخاصة بصياغة وتطبيق استراتيجية الأعمال من خلال تعزيز الأداء التكنولوجي في ميدان الأعمال، وتحسين الكفاءة التشغيلية التي توفرها التكنولوجيا، وبناء مصادر للمعلومات الاستراتيجية لأنظمة متقدمة للمعلومات تساهم في تحسين فعالية وكفاءة العمليات والأنشطة الداخلية للمؤسسة وهذا يعني أيضا امتلاك برمجيات وأجهزة تطوير اتصالات الكرتونية بين وحدات النظام والمستفيدين.[1]

إن اختلاف الصناعات التي تكون فيها البدائل التقنية معروفة ومحددة بعكس الصناعات الأخرى (الإلكترونية مثلا) التي يتوفر لديها أسلوب وفن إنتاجي متجدد ومتطور من وقت لآخر. وعموما بدأت المؤسسات تدرك حقيقة أن من يمتلك التقنية لابد وأن يحقق التميز التنافسي، فبدأ اهتمامها يتركز نحو بناء موارد وقدرات قيمة من تلك التقنية التي تتميز بعدم إمكانية التقليد والمحاكاة.[2]

إن بناء القدرات الإستراتيجية في إطار فلسفة الاستغلال الأمثل لكل ما هو متاح مع التفكير مليا في التقنية ومحاولة توظيفها لصالح التوجهات المستقبلية للمؤسسة ضمن فكرة التقنية خادمة للإنسانية وليست صدمة بشرية وهذا يضع الجميع أمام مسألة مهمة جدا وهي أن القدرات الإستراتيجية عندما تستحضر التقنية كجزء منها ومبرمج لتأثيراتها يجب ألا يتغيب عن ذهنية القيادات الإدارية أنها تترك آثارا سلبية.[3]

التقنية المستخدمة هي مجموعة البرامج والأنظمة والأدوات التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق الأهداف الموضوعة ويتم تكوين قدرات إستراتيجية من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وتقديم منتجات ذات جودة عالية وسرعة فائقة وتكاليف منخفضة، كما أن لها دور باز في تسيير أداء العمل وإدارة المهام والعمليات، والموارد والتواصل والتنسيق بين فرق العمل ومواكبة التطورات الحديثة في البيئة الخارجية.

---

[1] وحيد حمد محمد أبو حيدر، **أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في تعزيزي القدرات الاستراتيجية، (دراسة ميدانية في مراكز الملك عبد الله الثاني للتصميمي والتطوير)**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014، ص: 50.

[2] إيمان عبد محمد أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 162-163.

[3] سلطان أحمد خليف النوفل، مزاحم رياض حمدون النجماوي، **القصور في العمل الإداري**، دار اليازوري، الأردن، 2022، ص: 102.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل معالجة مختلف المقاربات التي درست القدرات الاستراتيجية وتنوعت من باحث لآخر، وكان من أبرزها المقاربة النظرية للموارد في المؤسسة حيث اعتبرت أداة لتحقيق القيمة، كما تم التطرق إلى المقاربة المبنية على الكفاءات التي تنظر إلى أهمية الكفاءات باعتبارها أهم عنصر لإدارة وخلق الموارد في المؤسسة، فتحقيق المزايا التنافسية المستدامة ناتج عن التفاعل بين قدرة المؤسسة على إدارة مواردها وقدراتها من جهة وكيفية استغلال قدراتها الداخلية والخارجية من جهة أخرى.

تمثل القدرات الاستراتيجية الحزم المعقدة من الموارد النادرة والكفاءات المتميزة القادرة على استغلال الموارد المتاحة لتعظيم الأصول وتحقيق التفوق في ميدان المنافسة الشرسة، والقدرة السريعة على مجابهة التغيرات البيئية، والشاغل الرئيسي لدى المؤسسات يكمن في كيفية بناء القدرات الاستراتيجية وإداراتها إذ يتم بناءها من الداخل بواسطة استراتيجيات الاستقطاب أو إنشاء المعرفة، أما فيما يخص بناءها من الخارج يكمن في التوجه إلى إقامة التحالفات وإستراتيجيات الاستحواذ.

كما تم من خلال هذا الفصل التعرف على ثلاثة أبعاد للقدرات الاستراتيجية المتمثلة في المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها والتقنية المستخدمة فالبعد الأول يهتم بإمكانية المؤسسات في تكوين المعارف التي تخلق القيم في المؤسسة، أما البعد الثاني فقد ركز على قدرة المؤسسة على توليد الموارد لتصيح حكرا عليها فقط، أما بعد التقنية المستخدمة فهو بمثابة الحجر الأساس لسير عمل المؤسسات بسلاسة فلولا التقنية لما استطاعت المؤسسات المتميزة من الصمود في الأسواق على المدى البعيد والاستمرار في الرفع من مستويات الأداء.

الفصل الثانـي

الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

مقدمة الفصل

هناك الكثير من التحديات التي تواجهها المؤسسات للوصول إلى العالمية نتيجة مجمل التطورات الحاصلة في البيئة وتطور التقنيات الحديثة وتقدم وسائل الاتصال وتحديات العولمة، مما يتوجب على هذه المؤسسات أن تضاعف جهودها لتتطور بسرعة للوصول إلى أعلى درجات التميز للبقاء، والنمو، والاستمرار مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة ومعاصرة في الإدارة كالتميز التنظيمي.

فقد أصبح التميز التنظيمي من المتطلبات الأساسية في المؤسسات في القرن الواحد والعشرين وأخذ حيزا واسعا من وعي المؤسسات الحديثة ومبتغى استراتيجي يعكس النجاح والاستدامة والتفوق وتحقيق المؤسسات لرؤيتها ومهمتها وغاياتها ضمن الأداء المتفوق، لذا بدأت الإدارة العليا تعمل على تكثيف الجهود للبحث عن الطرق والأساليب التي تمكنها من تحقيق التميز.

وللتعرف على الجوانب والأطر النظرية المحيطة بمفهوم التميز التنظيمي وعلاقته بالقدرات الاستراتيجية سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** ماهية التميز التنظيمي.
- **المبحث الثاني:** أبعاد التميز التنظيمي.
- **المبحث الثالث:** دور القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي

يتطلب العمل الإداري في العصر الحالي ضرورة الاهتمام بالمفاهيم الإدارية التي لها قدرة على تغيير مسار المؤسسات التي تسعى باختلاف أنواعها إلى التفوق والتميز باعتباره الطريق الأمثل والأداة الأنسب لمواجهة التغيرات البيئية والمنافسة الشديدة فالتميز التنظيمي يزيد من قدرة المؤسسات على الإبداع والابتكار في مختلف المجالات التنظيمية، والإدارية، والتقنية، وغيرها.

وسيتم التعرف على التميز التنظيمي في هذا المبحث من خلال ما يلي:

- **المطلب الأول:** مفهوم التميز التنظيمي.
- **المطلب الثاني:** مبادئ ودوافع وخطوات التميز التنظيمي.
- **المطلب الثالث:** مراحل ومعيقات التميز التنظيمي.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التميز التنظيمي

يعتبر مفهوم التميز التنظيمي من بين المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين والباحثين وهذا لطبيعة العمل في بيئة شديدة التغيير والمنافسة الذي يفرض تغيير الخطط والاستراتيجيات للوصول إلى الأهداف الموضوعة بشكل يفوق المنافسين. وفيما يلي سيتم عرض كل من تعريف، وخصائص، وأهمية التميز التنظيمي.

أولا: مفهوم التميز التنظيمي

تعددت تعريفات التميز التنظيمي كباقي المفاهيم الإدارية التي اختلفت من باحث إلى آخر وهذا باختلاف أراء الباحثين حسب منطلقاتهم الفكرية وفيما يلي سيتم ذكر مجموعة من التعريفات:

1-تعريف التميز: قبل الخوض في تعريف التميز التنظيمي لابد من الإشارة إلى تعريف التميز (Excellence) فهو مفهوم ليس حديث الاكتشاف حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم (Aristeia) والذي تعني في الإنجليزية (Braver, Mightter, Best) أي (أفضل الأحوال، شجاعة، أكثر هولا) أما عند الإغريق فقد كان أصلا لكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR)

ويعني تدفق الضوء أو الخير والثاني (isteia) والتي تعني الاستقرار والتوافق.[1] فمصطلح التميز الذي تم تعريفه من وجهات نظر متعددة، منها التميز بالأداء، الذي ورد بكونه نوعان: الأداء المتميز على مستوى الفرد والأداء المتميز على مستوى المؤسسة، المقصود بالنوع الأول بأنه الأداء الذي يتجاوز حدود المعايير الموضوعة من قبل المؤسسة، فضلا عن كونه يتفوق على ما يقدمه الآخرين كما ونوعا الذي يلاحظ على هذا التعريف هو تحديد أنواع التميز، فهو لا يقتصر على الموظف والمؤسسة بل يشمل التميز التنظيمي، والتميز من خلال القيادة والتميز من خلال فرق العمل، وعبر الإدارة الإستراتيجية والتميز في التوجه نحو المستهلك والسوق.[2] كما أن التميز هو الشاغل الأول والأخير للممارسين والأكاديميين العاملين في مجالات الإدارة، وأن الأداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات، بل هو ضرورة فرضتها على المؤسسات العديد من الظروف والقوى الخارجية، والتميز ليس له حدود أو موانع.[3] وظهر مفهوم التميز على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة كمفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسة المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى.[4] واتفق العديد من الباحثين على أن التميز هو التفوق في أداء الفرد أو المؤسسة على نفسها أو مثيلاتها أو توقع العملاء، وذلك بتحقيق نتائج متفردة وإنجاز مخرجات فائقة الجودة وقد لا تترك احتمالا لوقوع الأخطاء بها.[5] فالتميز هو نمط فكري إداري يمكن أن يحدث في مؤسسة صغيرة أو كبيرة مؤسسة تقدم خدمة أو تصنع سلعة مؤسسة حكومية أو غير حكومية.[6]

يعود مصطلح التميز إلى الحضارة الإغريقية إذ قاموا باستخدام المصطلح (Aristeia) على أنه (الأفضل) أو (الأكثر شجاعة). ويمكن للتميز أن يتضمن تجاوز الحدود المألوفة والقدرة على تحقيق أداء متميز على مستوى الفرد والمؤسسة، وتحقيق نتائج جوهرية وعالية الجودة ويشمل مفهوم التميز أنواعًا مختلفة

---

[1] مها أحمد القرزعي، **فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم ونماذج دولية وعربية ومحلية**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2018، ص: 19.

[2] عادل محمد عبد الله، **إستراتيجية التمكين المتسلسل مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات**، دار اليازوري، الأردن، 2018، ص: 129.

[3] زكريا الدوري وآخرون، **مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين**، دار اليازوري، الأردن، 2020، ص: 322.

[4] مها أحمد القرزعي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 19.

[5] مغاوري هالة أمين، **التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة مستقبلية)**، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، المجلد 35، العدد 171، 2016، ص: 157.

[6] زكريا الدوري وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص: 322.

للتميز التنظيمي من خلال القيادة، فرق العمل، الإدارة الاستراتيجية، التوجه نحو العملاء والسوق. ويعتبر التميز ضرورة حتمية للمؤسسات في الظروف الراهنة.

2- تعريف التميز التنظيمي: في مطلع ثمانينات القرن العشرين، بدأ الاهتمام بمفهوم التميز التنظيمي كأحد مفاهيم علم الإدارة، وتحول التركيز من جودة الخدمة إلى تميز الخدمة بعد طرح (Peters & Waerman, 1982) لكتابهما يحمل عنوان "البحث عن التميز: دروس من أفضل الشركات الأمريكية" والذي تناولا فيه تجارب أفضل المؤسسات الأمريكية في ذلك الوقت، وقد بلغ هذا الاهتمام ذروته حين قام (Peters & Waerman, 1982) بتطوير نظرية التميز بالتعاون مع الباحثين (Silva & Hickman)، وقد نصت هذه النظرية على أن المتغيرات العالمية التي أدت إلى زيادة التعقيد، والتشابك في بيئات الأعمال، تتطلب من قيادات المؤسسات وضع تصور للمستقبل يقوم على قاعدة رصينة، من أجل ثقافة عامة قوامها التفكير الاستراتيجي، والاهتمام بإنجازات، احتياجات المؤسسة والعاملين، أي أن التميز وفق هذه النظرية ينبع من الإستراتيجية والثقافة التنظيمية.[1]

يعرف (علي السلمي) التميز التنظيمي بأنه: " حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق المؤسسة من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحقق المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المؤسسة".[2] بينما يعرفه (عادل زايد) بأنه: " ليس هو تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ولكنه مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية".[3] ويشير (هاشم رضا) للتميز التنظيمي بأنه: " سعي المؤسسات إلى استغلال الفرصة الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء".[4] أما (Mcgregor) فيرى بأنه: " كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة".[5] وترى (بلكبير) التميز التنظيمي

---

[1] غزوان العامري، **أثر استراتيجيات إدارة الموهبة في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية العراقية**، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث: سلسة البحوث الإدارية، جامعة عمان العربية عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الأردن، المجلد 07، العدد 01، 2022، ص: 446.

[2] علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب، مصر، 2001، ص: 80.

[3] عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص:11.

[4] هاشم حمدي رضا، **التميز الإداري في منظمات الأعمال**، دار الراية، ط01، الأردن، 2016، ص: 171.

[5] McGregor, B, **The Excellence Agenda, public Service Status Review**, Public Administration, Vol 54, No 3, P: 297.

بأنه: " يعني بشكل أساسي تحقيق مستويات أداء عالية والتفوق على المنافسين، وذلك من خلال القرب من العميل، وخلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والاستقلالية في العمل، والاهتمام بعاملي المعرفة والتعلم".[1] بينما (لبوخ فاطمة) تعرفه بأنه: "حفاظ المؤسسة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها، حاضرا ومستقبلا، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة".[2] وأكد (المليجي) أن التميز التنظيمي يشير إلى: " القدرة على التوفيق والتنسيق بين عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستويات المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة".[3] ويوضح (ياسر خليل) التميز التنظيمي بأنه: "تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة، وتحقيق المؤسسة لمستويات متقدمة في الأداء المؤسسي في جميع المستويات الإدارية من خلال تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، ومن خلال استثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء المتميز.[4] أما (Nasir et al) يشيران إلى التميز التنظيمي بأنه "عملية تشجيع الموظفين على العمل بمستوى عالي وتحقيق التفوق المستمر في بيئة الأعمال شديدة المنافسة. فهو تدريب للموظفين وتمكينهم والعمل بالتقنيات المتميزة والتي يصعب تقليدها".[5]

والتعريف الشامل للتميز التنظيمي يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات من ناحية ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى. وهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على نهج يرتبط بكيفية إنتاج نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف، في إطار ثقافة من التعلم والتحسين المستمر.[6] ويتوجب على المؤسسة التي تسعى إلى التميز نقل الرؤية للموظفين، وتمكين

---

[1] خليدة محمد بلكبير، **تحقيق التميز التنظيمي من خلال المؤسسة المتعلمة**، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 01، العدد 14، 2016، ص: 168.

[2] فاطمة لبوخ، **إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008، ص: 19.

[3] رضا إبراهيم المليجي، **إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق**، ط01، عالم الكتب، مصر، 2012، ص: 10.

[4] ياسر محمد خليل، **مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية**، 2021، ص: 152.

[5] Anas Nasir Mahmoud Daharat et al, **the Impact of integrated management system on the organizational excellence and organizational innovation**, education research International, Vol 2022, P: 03.

[6] رجاء إبراهيم محمد النور، صديق بلل إبراهيم بلل، **أثر المشاركة المعرفية على التميز التنظيمي**، مجلة كلية التنمية البشرية، جامعة أم درمان، السودان، المجلد09، العدد01، 2020، ص: 261.

هؤلاء الموظفين، وربط التميز بالأنشطة والعمليات وتقييم التميز وتعزيز المهارات المتعلقة بالتكنولوجيا وتشجيع التعلم.[1]

بناء على ما تم عرضه يمكن القول أن التميز التنظيمي هو عبارة عن التفوق والتفرد على الآخرين في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وفق إتباع سياسات وبرامج واستراتيجيات فعالة لتحقيق جودة في المنتجات والخدمات لبناء المزايا التنافسية المستدامة بما يضمن تحقيق تطلعات الإدارة العليا وتجاوز توقعات أصحاب المصلحة في المؤسسة.

ثانيا: أهمية التميز التنظيمي

أهمية التميز التنظيمي تنبع من قدرة المؤسسات على بلورة القوى الداعمة للتميز من خلال معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات.[2] وتؤكد كل من (كسنة، فاطنة) أن التميز التنظيمي يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات هامة فيما يخص الموارد البشرية سواء تعلق الأمر بتكثيف برامج التدريب والتطوير للمدراء وللموظفين، والترقية، ومعرفة الموظف الذي يتميز بالمبادرة وروح الإيثار، كما يساعد المؤسسة في إيجاد الحلول السريعة عند مواجهة المشاكل والصعوبات، فضلا عن توفير المهارات اللازمة لصناع القرار لما له من أهمية في تحقيق أعلى مستويات من الإبداع والنجاح[3]، كما يرى (طارق رضوان) أن التميز التنظيمي يمكن المؤسسة من بلورة القوى الداعمة للتميز وتتمثل في القوى البشرية، والعمليات الداخلية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي في سياق الأهداف الموضوعة، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على إدارة وتوظيف التكنولوجيات الحديثة.[4] وتوضح (نورة الشهراني) أن للتميز التنظيمي دورا كبيرا في استخدام الموارد بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين، للوصول إلى نتائج إيجابية، واستقطاب العملاء، وضمان ولائهم، من

---

[1] J. Augusto Felício, et al, **allostasis and organizational excellence,** journal of business research, Vol 140, 2022, P: 03.

[2] ياسر محمد خليل، **مرجع سبق ذكره**، ص: 155.

[3] كسنة محمد، بن علي قهيري فاطنة، **دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال**، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، الجزائر، المجلد 01، العدد01، 2017، ص: 142.

[4] طارق رضوان محمد رضوان، **أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر**، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، المجلد 34، العدد 3، 2014، ص: 9.

خلال مستويات الأداء العالية للمؤسسة، فضلا عن تعزيز الولاء الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي، الذي بدوره يدفع الموظفين إلى بذل كافة الطاقات والجهود لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية مما يضمن نجاح وتقدم المؤسسة.[1] وتبرز أهمية التميز التنظيمي في تحسين العلاقة بينها وبين الأفراد، والعمل على تنمية قدراتهم لجعلهم قادرين على تخطي العقبات بشكل إبداعي، بالإضافة إلى تركيزه على رأس الموال البشري باعتباره أهم مفاتيح التميز التنظيمي، إذ يسهل عمليات المشاركة بالمعارف وضرورة نقلها بين الأفراد من وإلى المؤسسة مما يساعد على تحقيق المزايا التنافسية.[2]

وبالتالي تبرز أهمية التميز التنظيمي في جعل المؤسسة تحقق أعلى مستويات الأداء من خلال خلق القوى الداعمة للتميز، والعمل على تشكيل فريق عمل له القدرة على العمل بإبداع، والقدرة على تحقيق رضا العملاء وولائهم، وحل المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسة، فضلا عن ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها أهم الأدوات لتحقيق للتميز.

ثالثا: خصائص التميز التنظيمي

توجد مجموعة من الخصائص التي تجعل المؤسسات متميزة يمكن حصر أهمها في:[3]

- **التمكين:** التميز ليس حكر على منطقة جغرافية معينة أو دولة بعينها أو مؤسسة دون أخرى، بل أن التميز مثل الهواء متاح للجميع.
- **المرونة:** سوف تصبح القوة في يد من يتميز أكثر وليس من يملك أكثر مستقبلا.
- **العولمة:** إن الطريق إلى العالمية يبدأ من المحلية، وأن الذي لا يستطيع أن يتميز داخليا يستحيل أن يتميز عالميا.
- **التكامل:** أن التميز يجب أن يكون متكاملا.

---

[1] نورة عبد الله حزام الشهراني، **دور الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد**، رسالة ماجستير في التربية، إدارة وإشراف تربوي، غير منشورة، الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017، ص: 37.

[2] فايز جمعة النجار، محمد عبد السلام الحيالي، **دور إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية**، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول: دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 22/21 ماي، 2013، ص: 12.

[3] بكر فخري محمد، استقطاب **المواهب البشرية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد: دراسة ميدانية**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد 07، ملحق العدد02، 2016، ص: 350-351.

- **المنهجية:** ليس وظيفة إدارية، ولكنه نمط إداري.
- **الاستمرارية:** إن الأسلوب الإداري الذي يحقق نجاحا في مدة قصيرة ما، يمكن أن يكون طريقا سريعا للفشل في مدة تالية.
- **الحداثة:** إن تبني التكنولوجيا الحديثة أمر ضروري، إلا أنه غير كاف لإحداث التميز في الأداء.
- **التنافسية:** أن مفتاح التميز الحقيقي في الأداء يكمن في كيفية أداء الموارد البشرية والتي تشكل الميزة التي يصعب تقليدها.

التميز التنظيمي نمط إداري متكامل مستمر مرن يمكن لجميع المؤسسات أن تنتهجه، كما يمكن للمؤسسات من إلى الوصول إلى العالمية، يعتمد بدرجة كبير على التكنولوجيات الحديثة، وعلى الموارد البشرية الكفؤة القادرة على بناء وتحقيق المزايا التنافسية.

وقد حددها (Dick Grot) في العناصر التالية:[1]

- توفر القيادة الكفؤة: إن القيادة في المؤسسة بمثابة قدوة يحتذى بها الموظفين، لذلك لها دور جوهري في الحث على التميز والتشجيع عليه.
- تحمل المصاعب: إن تحمل المؤسسة للمصاعب وقدرتها على مواجهتها يساهم في تطوير قدرات مؤسسة وتميزها.
- برامج التدريب: إن الفرص التدريبية للأفراد العاملين تقوي من درجة تميز المؤسسة ولها أهمية أكبر من تلك المعايير الموضوعة لأنشطة التميز في الأداء في المؤسسة.
- الدقة: تعزيز دقة نظام التوقع من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، والعمل على بناء مناخ داخلي داعم للتميز.

بناء على ما تم عرضه يمكن القول أن التميز التنظيمي هدف رئيسي تسعى المؤسسات لبلوغه، يعني التفوق في أداء المهام والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، فالمؤسسة تحتاج إلى المهارات وتكوين فرق العمل المبدعة والمؤسسة القادرة على اتخاذ القرارات الهامة، ومعرفة العراقيل التي قد تواجهها وإيجاد طرق وأساليب لتجاوزها، له أهمية بارزة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فضلا عن تعظيم القيمة

[1] Dick Grot, **the performance appraisal question and answer book**: **Survival guide for managers**, amacom, USA, 2010, P: 194.

لأصحاب المصلحة في المؤسسة كما يتميز بخصائص أهمها: التمكين، والاستمرارية، والمرونة، وتوفر القيادة الكفؤة والدقة.

المطلب الثاني: مبادئ التميز التنظيمي ودوافعه وخطواته

أصبحت المؤسسات تسعى إلى تحقيق التميز في مختلف أعمالها لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة لذلك كان لزاما عليها تعيين مجموعة من الدوافع التي قادتها إلى التميز إضافة إلى تحديد كيفية وطريقة الوصول إليه وفق مجموعة من الخطوات المنطقية والمعقولة فيما يلي سيتم عرض أهم النقاط سابقة الذكر:

أولا: مبادئ التميز التنظيمي

يرتكز التميز التنظيمي على مجموعة من المبادئ والمعايير التي من الضروري أن تتبناها المؤسسات التي تسعى إلى تحقيقه يمكن ذكرها في:[1]

1- الشمولية: التميز التنظيمي يشمل جميع أجزاء المؤسسة، فلا يمكن أن يقتصر على جزء منها.
2- الاستمرارية: عملية متواصلة فلا يمكن أن تصل المؤسسة إلى مستوى معين وتنتهي العملية، لأن ذلك سيؤدي إلى رجوع المؤسسة إلى الوراء.
3- توافر مقومات التميز: يرى الباحث (دافيز) أن التميز الحقيقي له مقومات أساسية تتمثل في: مناخ العمل القوي، وقيم العمل الراسخة، وقيادة قوية، وتوفر أفضل الموارد البشرية القادرة على الإبداع والابتكار، والرغبة في الاستثمار في المنتجات الجديدة، وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة، الاستثمار في توفير برامج التكوين والتدريب.
4- التركيز على التوقعات المستقبلية: ضرورة دراسة التنبؤات المستقبلية لواقع المؤسسة المرغوب، مما يضمن لها التفرد والتميز.

[1] رضا إبراهيم المليجي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 21-23.

5- تشجيع الابتكار والتفكير المبدع: المؤسسات التي تملك القدرة على الإبداع والابتكار لن تواجه تحديات كبيرة، لأن الواقع يفرض عليها العمل باستمرار على تشجيع الابتكار والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات.

6- التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق: إن التركيز على الأمور التي تكون ذات فائدة للمؤسسة يزيد من قدرتها على تحقيق الصدارة والتفوق، ذلك لأنه يكثف الجهود ويشغلها بما يعود بالفائدة على المؤسسة، ويجعلها تقترب من مفاتيح التميز الرئيسية.

7- الرغبة المستمرة في اكتساب المعرفة: إن نجاح المؤسسات اليوم يعتمد على ضرورة التشجيع المستمر للتعلم والاجتهاد المستمر من أجل الوصول إلى الأحسن والأفضل.

يرتكز التميز التنظيمي على مجموعة من المبادئ من بينها: الشمولية والاستمرارية مع ضرورة بناء وخلق الظروف المهيأة لتحقيق هذا التميز كمناخ داعم للعمل، وبناء ثقافة تنظيمية قوية، وتوفير الموارد البشرية المؤهلة المبدعة والمبتكرة في طرائق العمل فضلا عن تشجيع روح الإبداع والابتكار لدى فريق العمل.

وهناك من عدها فيما يلي:[1]

- الاهتمام بالتوازن بين الاستراتيجية والعمليات والإجراءات ونتائج الأداء.
- تحقيق الانسجام بين سلوك الموظف والقيم المعتمدة في المؤسسة، وعقلية الموظف مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. ومن ناحية أخرى تحقيق الانسجام والتكامل بين استراتيجيات المؤسسة ومتطلبات العملاء واحتياجات العاملين.
- التأكيد على مساهمة جزء من الكل، أي إدراك وفهم كل فرد من الأفراد العاملين بالمؤسسة أن الجهود التي يبذلها والمهام المسؤول عنها مرتبطة ومؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة.

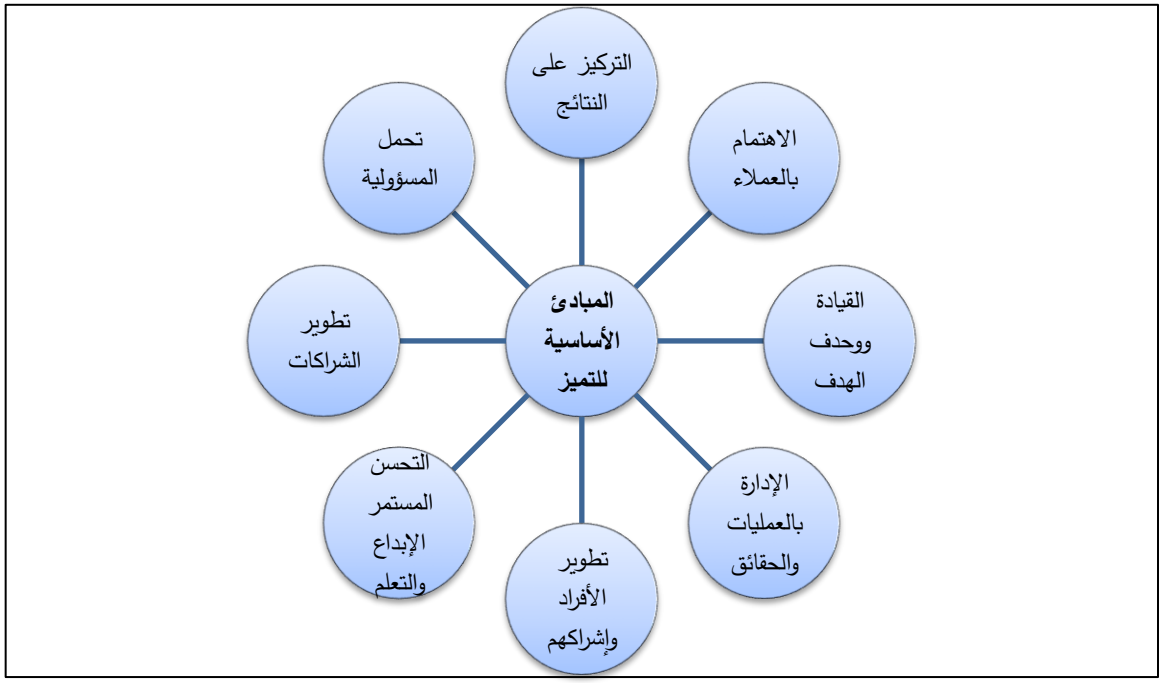
[1] آلاء بنت عبد الرحمان بن محمد بالحمر، **مستوى تطبيق ممكنات التميز التنظيمي في المؤسسات العامة (دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين)**، رسالة ماجستير في المحاسبة في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 2016/2015، ص: 17-18.

- توزيع القيادة على العاملين في مختلف المستويات التنظيمية المختلفة، بمعنى تفويض الصلاحيات ومنح العاملين الفرصة لاتخاذ القرارات في حدود اختصاصهم وإمكاناتهم، وفي المقابل ضرورة قبول العاملين لهذه المسؤوليات.
- الاهتمام بإدارة التوتر والأزمات.
- العمل على استطلاع آراء العملاء والمتعاملين مع المؤسسة، ومعرفة متطلباتهم، والاستفادة من آرائهم.
- الاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الأساسية واللازمة لتحقيق الميزة التنافسية طويلة الأجل للمؤسسة.
- التقدم الخارجي من خلال قيادة وتوجيه كل من (متطلبات العملاء، السياسات، الممارسات في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة) بدلا من مجرد الاستجابة لها.

إن مبادئ التميز التنظيمي حسب هذه الدراسة تتمثل في: ضرورة خلق الموائمة والملائمة بين استراتيجيات المؤسسة وعملياتها مع النتائج المتوقعة من جهة وتحقيق التوازن والتنسيق بين السلوك التنظيمي وقيم المؤسسة، فضلا عن تفويض السلطة وإعطاء الموظفين بعض الصلاحيات لاتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، والعمل المكثف على الاستثمار في برامج التكوين والتدريب لتنمية الخبرات والكفاءات لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ويرى (إياد عبد الله) أن مبادئ التميز التنظيمي يمكن توضيحها في الشكل الموالي:[1]

الشكل رقم 7: المبادئ الأساسية للتميز



المصدر: إياد عبد الله شعبان، **إدارة الجودة الشاملة**، مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران، ط1، الأردن، 2009، ص: 97.

من خلال الشكل السابق يمكن ملاحظة أن مبادئ التميز تتمثل فيما يلي:[2]

1- التركيز على النتائج: التميز يعني تحقيق نتائج يلمس أثرها جميع الفئات المعنية، بما في ذلك العاملون في المؤسسة العملاء، الموردون، والمجتمع بشكل عام.

2- الاهتمام بالعملاء: التميز تلبية احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين.

3- القيادة ووحدة الهدف: التميز يعني قيادة طموحة ذات رؤية ثاقبة، تضمن الاستمرارية والديمومة للمؤسسة من ناحية، وتناسق انسجام أهدافها مع كافة المستويات من ناحية أخرى.

---

[1] إياد عبد الله شعبان، **إدارة الجودة الشاملة، مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز**، ط1، دار زهران، الأردن، 2009، ص: 96-97.

[2] إياد عبد الله شعبان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 96-97.

4- الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز يعني إدارة المؤسسة من خلال عمليات واضحة ومحددة (حقائق) ونظم مترابطة ومتكاملة.

5- تطوير العاملين وإشراكهم: التميز يعني مساهمات العاملين في المؤسسة من خلال تطويرهم وإشراكهم

6- التحسين المستمر والإبداع والتعلم: التميز يعني تحدي الوضع القائم والتفاعل مع المتغيرات من خلال التعلم والإبداع لإيجاد فرص دائمة للتحسين.

7- تطوير الشراكات: التميز يعني التطوير والمحافظة على شراكات ذو قيمة مضافة.

8- تحمل المسؤولية الاجتماعية: التميز يعني قيام المؤسسة بتبني منهج أخلاقي في العمل أبعد من مجرد التزامها بالقوانين والأنظمة فقط، إذ تساهم في تحمل المسؤولية والاستجابة لتوقعات كافة الفئات المعنية (المعنيين في المجتمعات التي تعمل فيها)، وذلك من خلال قيامها بدعم المبادرات والمشاريع التي تؤكد التزامها بخدمة وتنمية المجتمع المحلي وتفعيل دورها لتساهم بشكل أكبر وبما يتجاوز نطاق المهام والمسؤوليات الرئيسية والمباشرة بها.

تتمثل مبادئ التميز التنظيمي حسب (إياد شعبان) في: وجود قيادة تتمتع بنظرة ثاقبة تعمل على تنسيق الأهداف مع جميع المستويات الإدارية، وللتركيز على النتائج، وتطوير العاملين مع مراعاة تلبية حاجات العملاء ورغباتهم، فضلا عن تحمل المسؤولية الاجتماعية.

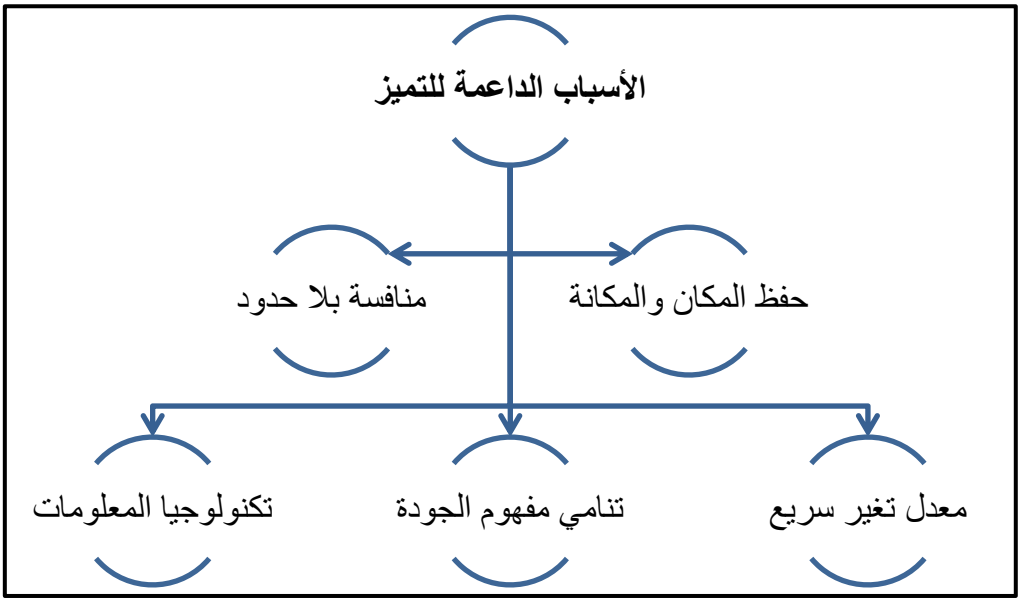
ثانيا: دوافع التميز التنظيمي

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية فمن التوجه بالإنتاج أصبح التوجه بالتسويق، ومن التركيز على الجمهور الخارجي إلى التركيز على الجمهور الداخلي والخارجي، ومن التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري.[1]

[1] عادل زايد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 06.

وبصفة عامة يمكن تحديد أهم دوافع التميز كما في الشكل المقابل:[1]

الشكل رقم 8: الأسباب الداعمة للتميز



المصدر: عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى مؤسسة المستقبل**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص: 06.

1- **حفظ المكان والمكانة:** يساعد تميز الأداء التنظيمي على حفظ مكان المؤسسة ومكانتها أما المكان فهو القدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها، أما المكانة فهي تعكس الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال.

ومن الطبيعي أن تسعى المؤسسات إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على مصدرين أساسين هما التفوق المهاري والموارد التنظيمية، فالتفوق المهاري يقصد به مهارات الموارد البشرية في المؤسسة والتي تميزهم عن غيرهم من العاملين في المؤسسات المنافسة، في حين يقصد بالموارد التنظيمية كافة الأصول المادية غير البشرية التي تملكها المؤسسة.

2- **منافسة بلا حدود:** إن الفكر الإداري الحديث يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الحديثة والتي يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود، فالأسواق أصبحت مفتوحة بدرجة غير مسبوقة، بل أكثر من ذلك فان المستهلك يتمتع بحرية الانتقال إلى الأسواق بدلا من انتقال الأسواق إليه، وتلك الظروف الجديدة تفرض على المؤسسات ضرورة أن تواجه نوعا جديدا من المنافسة (منافسة التميز في الأداء).

[1] عادل زايد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 10-14.

3- **معدل تغير سريع:** في ظل الظروف البيئية المتغيرة باستمرار وما له من آثار على سلوك و أداء المؤسسات يتوجب عليها أن تجابه هذا التغيير من خلال عن البحث عن طرق وأساليب جديدة للتنبؤ بالمستقبل لضمان البقاء والاستمرارية.

4- **تنامي الشعور بالجودة:** إن التميز يحقق للمؤسسة الاستقرار، ويضاعف فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من المؤسسات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها. ويتضح من الجدول الموالي أن هناك اتجاها متزايدا من المؤسسات نحو تطبيق المفاهيم المختلفة للجودة، ويعكس هذا الاتجاه رغبة المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاعتماد على أساليب للتميز.

5- **تكنولوجيا المعلومات:** تعتبر تكنولوجيا المعلومات المصدر الرئيسي لتغير الوظائف كما أوضح (Litterer, 1973) أنه إذا ما تغيرت التكنولوجيا فإن الوظائف لابد أن تتغير، إن لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا مباشرا على تكوين فرق العمل وحجمها وأنماط التفاعل بين أعضاء العمل وطرق الرقابة وتقييم الأداء داخل التنظيم.

يرى (عادل زايد) دوافع التميز التنظيمي في طبيعة المنافسة بلا حدود في ظل الأسواق المفتوحة، ويساعد التميز في المؤسسة حفظ قدراتها التنظيمية ومكانتها بين المنافسين لمدة أطول فضلا عن تنمية الشعور الجودة ليضمن تحقيق وبناء المزايا التنافسية من خلال تطبيق مفاهيم الجودة، وضرورة تطوير قدراتها التكنولوجية.

ثالثا: خطوات التميز التنظيمي

هناك مجموعة من الخطوات الأساسية للوصول إلى التميز التنظيمي يمكن إبرازها في النقاط التالية:[1]

- البدء بالثقافة التنظيمية القائمة على توجيه النتائج من خلال القيادة العليا في وضع رؤية ورسالة واضحة وأهداف إستراتيجية معروفة جيدة للجميع، والتي تنتشر على كافة المستويات الإدارية.
- دمج الأهداف والغايات في نشاطات المؤسسة وعملياتها، وإجراء الخطط الاستراتيجية وخطط العمل والمبادرات الموجهة نحو ضمان تحقيق تلك الأهداف.
- اعتماد قرارات وإجراءات الإدارة في القياس والتقويم، لمتابعة التقدم ومراقبة الأداء.

[1] محمد علي محمد داود، **أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على الهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة)**، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 38، العدد04، ص: 11.

- التحسين والإبداع هو مؤشر للتقدم نحو التميز من خلال تطبيق ممارسات وأفكار جديدة والتي يجب إظهارها للعاملين باستمرار من خلال النتائج المحققة وصولا للمستويات الإستراتيجية المرتفعة.
- التأثير وهو النتيجة المحققة من ثقافة مبنية على التقويم والتحسين المستمر فهي تبين وجهة العاملين أو العملاء أو مساهمين آخرين في المجتمع.

مما سبق يمكن القول أن التميز التنظيمي منظومة متكاملة وشاملة تعكس مستوى التطور والتقدم إذ يجمع بين مقومات وأساسيات تحقيق نتائج متميزة تعمل على مواجهة التحديات المحيطة بالبيئة الخارجية، في إطار القوى الدافعة والأسباب التي جعلت المؤسسات تتبنى هذا المفهوم، وبما يضمن للمؤسسات التنسيق الكامل بين إمكانياتها وتحقيق أهدافها من خلال تلبية احتياجات العملاء والعمل على الاستثمار في قدراتها وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة عبر سلسة مترابطة من الخطوات لتحقيق رحلة التميز بنجاح من الأداء إلى الاستدامة.

المطلب الثالث: مراحل ومعيقات التميز التنظيمي

يمر التميز التنظيمي بمراحل مختلفة تنوعت من مراحل إعدادية أولية إلى مراحل تنفيذية وتطبيقية كما أنه لا يخلو من مجموعة من العراقيل والصعوبات التي تقف عائقا أمام المؤسسات لتحقيقه فمنها ما ارتبط بالبيئة الداخلية وأخرى بالبيئة الخارجية للمؤسسة لذلك وجب عليها العمل على تجاوز هذه الصعوبات لضمان الاستمرار في التطور والتفوق.

أولا: مراحل تطبيق إدارة التميز

هناك مجموعة من المراحل التي تمر بها إدارة التميز يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية:[1]

1- مرحلة الإعداد والتمهيد لإدارة التميز: تعبر عن مرحلة تكوين وتدريب صانعي القرارات لتطوير خبراتهم ومهاراتهم لتعزيز ثقتهم بأنفسهم وزيادة قدرتهم على التغيير.

[1] كسنة محمد، بن علي قهيري فاطنة، **دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال**، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، المجلد 01، العدد01، 2017، ص: 143-144.

2- **مرحلة التخطيط لإدارة التميز:** يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، وتحديد أعضاء الفريق، ويتم ذلك وفق خطة موضوعة من إدارة المؤسسة لتحديد أهدافها، وكذلك تحديد رغبات واحتياجات العملاء بما يتناسب مع متطلبات السوق.

3- **مرحلة التنظيم لإدارة التميز:** ويتم فيها تنظيم العمل داخل المؤسسة لتطبيق الجودة الشاملة، ويتسم التنظيم للجودة بالفعالية بمعنى احتياج كل وحدة، وبرنامج تقسيم العمل بكفاءة وفعالية، ووضع مواصفات للجودة التي يعمل بها، وكتابتها بدقة.

4- **مرحلة التنفيذ لإدارة التميز:** هذه المرحلة تشمل اختيار المنفذين وتدريبهم، لتعزيز الإدراك والوعي الخاص بالجودة لتحقيق الأهداف المرغوبة وتطوير المهارات اللازمة، وتتضمن هذه المرحلة ضرورة تبادل الخبرات واستثمار النجاحات داخل المؤسسة، وتشجع على المشاركة في عمليات التحسين سواء الموظفين أو العملاء.

5- **مرحلة التقييم لبرنامج إدارة التميز:** في هذه المرحلة يتم إجراء تقييم ذاتي لشؤون للمؤسسة لتوحيد الرؤى والتوقعات، ومحاولة حل للمشكلات والمعوقات والمقترحات الخاصة بالتحسين، من خلال المقابلات الشخصية وإجراء الدراسات والبحوث الميدانية، والاستفادة من التغذية الراجعة للعاملين من خلال برامج التدريب التي يحصلون عليها.

6- **مرحلة تبادل ونشر الخبرات الخاصة بإدارة التميز:** ويتم فيها استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها، وتقوم إدارة المؤسسة باستدعاء جميع الوحدات، وكذا المتعاملين معها من عملاء وموردين للمشاركة في عمليات التحسين، وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة.

تمر مراحل إدارة التميز بمجموعة من المراحل المتسلسلة والمترابطة بدءا من مرحلة الإعداد والتمهيد التي فيها يتحدد إعداد برامج تدريبية وتكوينية لصناع القرار، مرورا بمرحلة التخطيط وهذا بوضع مجموعة من الخطط التفصيلية للتنفيذ مع تحديد الأهداف وأعضاء الفريق ورغبات العملاء، لتأتي مرحلة تنظيم أسلوب العمل داخل المؤسسة لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة مع تحديد لمواصفاتها وتقسيم العمل، ثم تأتي مرحلة التنفيذ من خلال اختيار الفريق التنفيذي والعمل على تطوير مهاراتهم، ثم تأتي مرحلة تقييم الرؤى والتنبؤات ومحاولة إيجاد حلول للمشاكل وتخطي الصعوبات، لتنهي بمرحلة تبادل ونشر الخبرات.

بينما أشارت آلاء الرحمان أن التميز التنظيمي يمر بالمراحل التالية:[1]

1- المراحل الأولية: وتشتمل على الخطوات التالية:

- دراسة الوضع الحالي للمؤسسة، والقيام بعملية التحليل الاستراتيجي، وتحديد الأسس والتوجهات الاستراتيجية.
- صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها، وتحديد الأهداف الاستراتيجية.
- تحديد إجراءات العمل وتحسينها ووضع الأسس والمعايير لقياس النتائج
- وضع آليات للمتابعة والتقييم الاستفادة من ممارسات المؤسسات المنافسة.

2- مرحلة تطبيق التميز: تتجسد هذه المرحلة على النحو التالي:

- نشر مفاهيم التميز ومناقشة جميع العاملين في المؤسسة حول كيفية تطبيقها.
- بث رسالة تتضمن التزام المؤسسة بالتميز التنظيمي ومبادئه.
- استخدام نموذج التميز كأداة للتقويم، واكتشاف الفجوات التي يبرزها التقويم الذاتي.
- وضع خطط للتحسين المستمر مراقبتها والمحافظة على المكاسب والأهداف المحققة.

3- مرحلة استدامة التميز: وهذه المرحة تعني تحقيق التميز التنظيمي باستمرار من خلال:

- توظيف التقنية بالصورة التي تحقق أعلى استفادة ممكنة.
- تشجيع التعلم على كافة المستويات الإدارية وموظفيها.
- نشر المعرفة، وفرص التحسين بين جميع العاملين.

تمر مراحل التميز بمراحل أولية يتم فيها التحليل الاستراتيجي وصياغة للأهداف والرؤى والاستراتيجيات وتحديد أساليب العمل وتحسينها باستمرار، لتأتي مرحلة تطبيق التميز يتم فيها نشر مفاهيم ورسالة التميز وبناء نموذج له للتقييم وتحديد الفجوات، لتأتي مرحلة استدامة التميز يتم فيها توظيف التقنية، تشجيع التعلم ونشر المعارف.

[1] ألاء عبد الرحمان بالحمر، **مرجع سبق ذكره**، ص: 21-22.

ثانيا: معوقات التميز التنظيمي

توجد العديد من المعيقات التي تحول دون تطبيق التميز التنظيمي تتمثل فيما يلي:[1]

- اختيار وتعيين الموظفين تبعا لتوجهات سياسية وليس على أساس الكفاءة التي تعرقل تحقيق التميز.
- قوانين وأنظمة المؤسسة تعجز في بعض الأحيان في وصف الآليات التي تتبعها لخلق التميز.
- المؤسسات البيروقراطية تبتعد عن التميز في الأداء، فالموظفون في هذه المؤسسات يسعون للحصول على مكانة ثابتة ذات طابع روتيني وتقليدي.
- قدم هياكل الأجور والرواتب وتعيينها على أسس شخصية وتمييزية بعيدة عن الموضوعية، تساهم في تسرب المتميزين نحو المؤسسات غير الحكومية، يجب العمل على تحسين أوضاعهم لخلق الولاء للمؤسسة وتقديم مستويات أداء عالية.
- تتبنى المؤسسات الإدارية نظاما هزيلا تسوده الأعمال الروتينية، يقف عائقا لروح المبادرة للموظفين فضلا عن عدم توفيره الظروف الملائمة للعمل.

بينما حدد (الريحان) معيقات التميز التنظيمي كما يلي:[2]

- ضعف أنظمة الإعداد والتطوير للقيادات الإدارية.
- ضعف وقصور في تطوير رأس المال البشري عبر مسارات الوظائف بسبب الاستقطاب والاختيار والتعين غير المدروس مسبقا الذي يصاحبه ضعف البرامج التدريبية.
- التركيز على المشاكل اليومية وعدم وجود رؤية مستقبلية للحلول مع قصور في المعالجة الحالية والمستقبلية الأمر الذي يؤدي إلى تراكم المشاكل واستعصاء حلها من قبل الإدارة.
- مقاومة التغيير والتطوير وعدم وجود الوسائل والأساليب الإدارية الناجحة لوضع الحلول لمواجهة مراكز أو قوى مقاومة التغيير.
- عدم تحديد الرسالة والرؤية المستقبلية إضافة إلى ضعف في التنسيق وعدم موائمة الأهداف وقيم المؤسسة بين سلوك الأفراد ومستويات الأداء.

---

[1] زنيدي فريدة، **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة السويدي للكابلات**، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، لمجلد02، العدد 13، 2015، ص: 96.

[2] سعد علي الريحان المحمدي، **إدارتا التميز والجودة صورة المؤسسات المعاصرة**، دار اليازوري، الأردن، 2022، ص: 34.

- عدم الاهتمام بالكفاءات الأساسية مع إدراك لمصادر التميز في المؤسسة وغياب آلية استثمار هذه الكفاءات وتفعيل نشاطاتها وقابلياتها نحو الأداء الكفء والأفضل.
- ضعف في قدرات المؤسسة لملاحظة التغيير الذي يصاحبه فقدان المرونة الاستراتيجية في الاستجابة السريعة لمواجهة المتغيرات والتقلبات في بيئة العمل.
- ضعف في أنظمة إدارة المعرفة بالمؤسسة وعدم مواكبة التقنيات والتطورات التكنولوجية وعالم الاتصالات.
- التناقض الواضح بين الأهداف الموضوعة وبين الكفاءات البشرية فيما يتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها استثمار المورد البشري وعلى وجه الخصوص المتميزين منهم والذين يمتلكون المهارات العالية.
- ضعف التنسيق بين آليات التسويق وبين آليات خدمة العملاء وإرضائهم.

لقد اختلفت وتنوعت المراحل التي تتبعها المؤسسات للوصول إلى التميز من باحث إلى آخر إلا أنها تمكن المؤسسات من الوصول إلى أعلى درجات الرقي والتقدم والتطور مقارنة بالمنافسين، كما أن هناك مجموعة من العراقيل والمشاكل التي تقلل من مستوى أداء المؤسسات ولكي تكون ناجحة لابد أن تكون لها القدرة على تذليل هذه العراقيل وتجاوزها ومواجهتها لبلوغ التميز المرغوب والمطلوب بكفاءة وفعالية.

المبحث الثاني: أبعاد التميز التنظيمي

أصبح التميز التنظيمي مطلبا جوهريا للمؤسسات ومن أجل تحقيقه وفقا للمواصفات والمعايير المحددة، يتوجب على المؤسسات المعرفة والدراية الكاملة بمختلف أبعاده للوصول إلى النجاح في تطبيقه، إذ تتيح هذه الأبعاد فرصا لنجاحها وتفوقها على غيرها من المنافسين على المدى الطويل فالتميز التنظيمي لا يقتصر على نشاط معين في المؤسسة، بل يشمل كل خطوة تقوم بها المؤسسة، وفيما يلي تفصيل في هذه الأبعاد:

- **المطلب الأول:** التميز من خلال الاستراتيجية والقيادة.
- **المطلب الثاني:** التميز من خلال الهيكل التنظيمي والموارد البشرية.
- **المطلب الثالث:** التميز من خلال الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: التميز من خلال الاستراتيجية والقيادة

تعتبر القيادة المتميزة الإستراتيجية من أبرز العوامل التي تقود المؤسسات إلى التفوق التي تتميز بوضوح الرسالة، والرؤية، والأهداف، فالإدارة الاستراتيجية تتطلب قادة يتمتعون بالنظرة الثاقبة من خلال اقتناص ما يلوح من فرص واستغلال لنقاط القوة الداخلية بالمؤسسة، ولديهم القدرة على التفكير الإبداعي الخلاق والابتكاري في رسم التوجه الاستراتيجي.

أولا: التميز من خلال استراتيجيه المؤسسة

1- مفهوم الاستراتيجية:

يعرف (بيتر دراكر) الاستراتيجية بأنها: "تحليل للموقف الحالي وتغييره إذا ما تطلب الأمر بما في ذلك تحديد ماهية وكمية الموارد"[1] ويعرفها (Slater) بأنها: " خطة عمل لتعزيز موقف أو وضع للوحدة الاقتصادية في الأمد الطويل، وبناء الميزة التنافسية الدائمة"[2] ويشير (Kenneth Andrews) للاستراتيجية بأنها: " نوع من القرارات التي تحدد الغايات والأهداف، ومن ثم تحديد السياسات والخطط والإجراءات لتجسيد تلك الأهداف والغايات".[3] أما (Chandelr) فيرى بأنها: " إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".[4] بينما (هوفر وشندل) فيعرفانها بأنها: " التلميح الموجه للمؤسسة الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها بينما يستجيب للفرص والمخاطر البيئية"[5] وأكد (Michel Porter) أن الاستراتيجية تشير إلى: " المنهج الذي يساعد على التموضع في السوق،

---

[1] محمد الصيرفي، **استراتيجيات الشراء**، ط01، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2009، ص: 11.

[2] مشتاق كامل فرج، **استعمال تحديد التكلفة المستهدفة في تنفيذ استراتيجية المواجهة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد67، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص: 419.

[3] Andrews, Kenneth, **the concept of corporate strategy**, 3rd edition, Richard D, Irwin, U S A, 1980, P: 18.

[4] Chandler, Alfred Dupont, **Stratégies et structures de l'entreprise**, Éditions d'organisation, France, 1972, P : 76.

[5] محمود جاسم محمد الصميدعي، **استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)**، دار الحامد، الأردن، ص: 18.

والتميز على المنافسين من خلال الأنشطة والمنتجات التي تقدم القيمة المضافة، وهي المسؤولة على تحديد موقف المؤسسة".[1]

مما سبق يمكن القول بأن الاستراتيجية تشير إلى وضع الخطط والإجراءات والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف والرؤى والغايات الموضوعة من خلال استخدام وتوجيه مختلف الموارد المتاحة لتحقيق النجاح والتفوق والوصول إلى مركز تنافسي قوي مقارنة مع المنافسين في ظل البيئة المتغيرة.

2- أهمية الاستراتيجية:

للاستراتيجية دور بارز في تحديد توجه أنشطة المؤسسات نحو تحقيق الأهداف الموضوعة من جهة وأهمية في تحقيق متطلبات التميز التنظيمي من جهة أخرى، وهذا ما سيتم عرضه في النقاط التالية:[2]

- الاستراتيجية تغطي جميع النواحي والأعمال في المؤسسة مما يمكنها من إعطاء صيغ تطبيقية أفضل من استعمالها لكل جزء من أجزاء المزيج من أعمال المؤسسة، ولها اتصال مباشر بمجمل التغيرات في بيئة المؤسسة.
- الاستراتيجية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أهداف أعلى وأسمى، وهي الأساس الجوهري في بناء وتطوير المزايا التنافسية.

3- مفهوم تميز الاستراتيجية:

يشير تميز الاستراتيجية إلى درجة تميز الخطوات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة، شاملة ومتكاملة تربط مزايا المؤسسة بقدراتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.[3]

---

[1] Porter, Michael, **what is strategy?** Harvard business review, USA, Vol 74, No 6, 1996, P: 60.

[2] رسلان علاء الدين، **استراتيجيات الإصلاح الإداري (دراسة تطبيقية)**، دار رسلان، سوريا، 2020، ص: 87.

[3] عمار فتحي موسى إسماعيل، مني حسنين السيد طه، **دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية)**، جامعة المنوفية، مصر، المجلد 38، العدد03، 2020، ص: 304.

كما تعرف درجة تميز الخطوات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها. وتفاعلها كخطة موحدة شاملة تربط مزايا المؤسسة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.[1] ويشير تميز الاستراتيجية إلى التوجه نحو تبني خطط التطوير الاستراتيجي في المؤسسة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاءها.[2] حيث تقوم المؤسسة المتميزة بتطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات ونشرها خلال المؤسسة لإيصال الإستراتيجية للجميع، وتساعد الاستراتيجيات التي تستند على فهم احتياجات وتوقعات كل من أصحاب المصلحة والبيئة الخارجية على الحفاظ على نجاح المؤسسة وتحقيق التميز المستمر.[3] ويعكس التميز من خلال الإستراتيجية درجة تميز المؤسسات التي تعمل على تنفيذ رسالتها من خلال وضع الاستراتيجية الواضحة المعززة بالخطط والسياسات والبرامج وتطبيقها لتحقيق التميز.[4]

بناء على ما تم عرضه يمكن القول أن تميز الاستراتيجية يشير إلى مجموع الخطوات التي تتبعها المؤسسات لتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها بشكل متكامل وموحد، والعمل على التنسيق والتكامل بين مختلف أجزاء المؤسسة، لتحقيق احتياجات أصحاب المصلحة بالمؤسسة، وكيفية التعامل مع المتغيرات البيئية لتحقيق التميز والنجاح في بيئة الأعمال التنافسية.

4- أهمية التميز الاستراتيجي:

التمييز الاستراتيجي يحقق العديد من الفوائد أهمها:[5]

- يساعد تميز الاستراتيجية المؤسسة على تحديد خارطة طريق، تحدد من خلالها موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- يساهم في زيادة قدرتها وإمكانية تحقيق الميزة التنافسية المستمرة.

---

[1] رشا رشاد سمر الدين، **أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي- دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة-**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، فلسطين، المجلد 04، العدد07، 2020، ص: 07.

[2] زكي أبو زيادة، محمد جاد الله، **واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية**، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، فلسطين، المجلد 04، العدد09، 2021، ص: 106.

[3] يوسف حامد يوسف مناع، **أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، مصر، المجلد 03، العدد02، 2022، ص: 09.

[4] يوسف حامد يوسف مناع، **مرجع سبق ذكره**، ص: 09.

[5] عبد الناصر علك حافظ، نسرين جاسم محمد، سؤدد سعيد حمد، **دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير**، مجلة الدنانير، الجامعة العراقية، العراق، المجلد 01، العدد 16، 2019، ص: 214- 215.

- يوفر التميز الاستراتيجي فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية فيها، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل مقاومة حدوث التغيير، ويزيد من فرص التكامل والتجانس بين عمليات المؤسسة.

5- تميز الاستراتيجيات ونماذج التميز

إن جميع نماذج التميز تؤكد على أهمية التوافق الاستراتيجي من خلال التركيز على أهمية التطوير الاستراتيجي، وضرورة خلق المواءمة والتكامل في أنشطة المؤسسة فمن خلال الاستراتيجية يمكن التمييز بين نهج التميز وبرامج الجودة الشاملة، لأن الافتقار إلى عملية التوافق الاستراتيجي يؤدي إلى برامج ذات جودة ثابتة في كثير من الأحيان.[1] ففي النموذج الأسترالي للتميز يتم تطوير الخطط الاستراتيجية بشكل مستمر مع مراعاة العديد من العوامل الخارجية: التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية، والمخاطر البيئية، متطلبات السوق والزبائن، والمنافسة.[2] أما النموذج الأوروبي فيعرف تميز الاستراتيجية بسعي المؤسسات المتميزة إلى تحقيق مهمتها ورؤيتها وأهدافها من خلال التركيز على إستراتيجية تعظيم القيمة لأصحاب المصالح، فجميع الخطط والسياسات تنفذ على أساس هذه الاستراتيجية.[3] أما النموذج الأمريكي فيركز هذا البعد على كيفية تطوير الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل وتنفيذها وتغييرها إذا تطلبت الظروف وقياس التقدم.[4]

---

[1] Vartiak, Lukas& Jankalova, M, **the business excellence assessment, Procedia engineering**, 2017, P: 920.

[2] KHOO, Hsien Hui; TAN, Kay Chuan, **using the Australian business excellence framework to achieve sustainable business excellence**, corporate social responsibility and environmental management, 2002, VOL 9, N 4, P: 200.

[3] AMALNICK, Mohsen Sadegh; ZADEH, Saeed Abdolhossein, **concurrent evaluation of customer relationship management and organizational excellence: An empirical study**, performance improvement quarterly, 2017, Vol 30, No 1, P: 58.

[4] فراس محمد العامري، وجدان ناصر حسين. **دور الخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة الأعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة-مديرية مجاري ذي قار**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 25، العدد110، 2019، ص: 154.

6- الاستراتيجيات الواجب تبنيها من قبل المؤسسات المتميزة:

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الاستراتيجيات تجعلها متميزة على نظيراتها لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق مستوى أداء عالي بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية ويمكن ذكر أهم هذه الاستراتيجيات في العناصر الموالية:[1]

- استراتيجيات التحسين والتميز في الأداء: تلجأ المؤسسة إلى هذه الاستراتيجية رغبة في اكتساب ميزة تفضيلية على باقي المؤسسات، ويتم ذلك من خلال سلسلة من التغيرات الكبيرة في طرق وأساليب العمل المخطط لها والهادفة لرفع مستوى الكفاءة والفعالية للمؤسسة، فهي بذلك تحتاج إلى وقت طويل وموارد وطاقات كبيرة وكذا دعم من القيادة لضمان نجاحها وتحقيق رؤية المؤسسة والوصول إلى التميز التنظيمي.
- استراتيجية تطوير وتحسين المنتجات والخدمات: تعني هذه الاستراتيجية تطوير وتحسين المنتجات والخدمات الحالية، وطرح منتجات وخدمات جديدة متفردة ومتميزة، وكذا الارتفاع بمستوى الجودة إلى ما يفوق توقعات العملاء، لأن عدم مواكبة المنتجات والخدمات المقدمة للمستويات المقدمة من طرف المنافسين، سواء كان بسبب دخول منافسين جدد أو اشتداد حدة المنافسة، يجعل المؤسسة مهددة في كيانها بفعل تهديدي حقيقي لمنتجاتها.
- استراتيجية الاهتمام الناجح بالعميل: وتعني هذه الاستراتيجية تركيز كافة الجهود وتوجيه الموارد التي تضمن إسعاد العميل، وتلبية طلباته وتطلعاته، وتقديم الخدمة له بطريقة صحيحة من المرة الأولى وتحسينها في المستقبل، لأن الاهتمام الناجح بالعميل استراتيجية مهمة جدا فهي تجعله يرغب في العودة مرة أخرى إذا تعدد البدائل المنافسة، وجعله يوصي الآخرين بالتعامل مع المؤسسة.

في ضوء ما سبق تعتبر الاستراتيجية المتميزة مسار تتبعه المؤسسة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية رشيدة، تتعلق بجميع أنشطة المؤسسة، فهي بمثابة خريطة ترشد المؤسسة والعاملين إلى الطريق الذي ستسلكه لترجمة رسالتها ورؤيتها وأهدافها، في ظل مناخ داعم ومشجع يمكن الأفراد من التفكير المبدع فهي المنهج السليم لتعظيم الاستفادة من مواردها وإمكانياتها، بما يحقق رضا العملاء وأصحاب المصلحة.

---

[1] صياحي الأخضر، **دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج–**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، 2019/2018، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص: 116-117.

ثانيا: التميز من خلال القيادة

1- مفهوم القيادة

إن مفهوم القيادة (Leadership) من المفاهيم المركبة والتي تتضمن العديد من المتغيرات والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها ولا يوجد تعريف واحد يحظى بالقبول ويلم بما تحمله الكلمة من معنى لدى الدارسين والمهتمين بهذا المجال فوجهة النظر القائم بالتعريف وكذا نواحي التركيز التي ينظر إلى القيادة من خلالها والوقت الذي صيغت فيه، كلها عوامل تجعل هذا الاختلاف والتباين كما يقول (Burns) أن أكثر الظواهر على الأرض وضوحا أقلها إدراكا.[1] يعرف (L. WOLMAN) القيادة بأنها: "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا".[2] أما (Jone Etzioni) فقد أشار إلى القيادة بأنها: "مهارة تسند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع".[3] في حين يرى (L. Allen) أن القيادة هي: "النشاط الذي يمارسه المدير (القائد) ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال".[4] في حين يؤكد (R. Griffen) القيادة بأنها: "استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المؤسسة والجماعة ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية ومساعدة الجماعة والمؤسسة لتشكيل هويتها وثقافتها".[5]

مما سبق يمكن تعريف القيادة بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية والمهارات التي يمتلكها القائد بتحفيز وتوجيه سلوك المرؤوسين لأداء المهام الموكلة لهم، وتشجيعهم على المبادرة والابتكار وتطوير قدراتهم بما يخدم أهداف وغايات المؤسسة بطريقة بكفاءة وفعالية.

2- مفهوم القيادة المتميزة

يشير كل من (Bansal & kapur) إلى تميز القيادة بأنها: "قدرة القيادة على تحديد قيم وتوقعات الأداء وتشخيص الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة على الأمدين القريب والبعيد، ومدى تشجيع الإبداع والتجديد

---

[1] زواتيني عبد العزيز، **تنمية المورد البشري في التنظيم**، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2019، ص: 32.

[2] طريف شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، دار غريب، مصر، 1993، ص: 34.

[3] Pierre Collertte, **pouvoir, leadership, autorité dans les organisations, Ed presse de l'université**, Québec, sd, P : 154.

[4] صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 241.

[5] طارق عبد الحميد البدري، **أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر**، الأردن، 2002، ص: 149.

وتعزيز الاتصالات بين الأفراد وقيادة المؤسسة عن طريق رؤية ورسالة أهداف المؤسسة وقيم منظميه واضحة، لتطوير أداء المؤسسة نحو الأحسن".[1] ويرى كل من (Gupta & parya, 2003) أن التميز من خلال القيادة هو: "قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة".[2] فتميز القيادة يعكس قدرة القائد على رؤية الكثير من صعوبات في موقف واحد، وقدرته على التأثير في مجموعة من الأفراد، وتوجيههم وإرشادهم لضمان تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.[3] فالقيادة المتميزة تؤثر على التميز من خلال تحفيز المرؤوسين على الابتكار والإبداع وبناء علاقات عمل فعالة، وتنمية قدرات التفكير المتعدد المبتعد كليا عن الرقابة والروتين والتقليد.[4] كما تساعد القيادة المتميزة في تحقيق التميز التنظيمي من خلال نشر ثقافة التميز بين العاملين، ودعم الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة العليا، وتحفيزهم على أدائها بكفاءة في سبيل تحقيق إنجاز غير مسبوق تتميز به المؤسسة على غيرها، في ضل ما يتاح لها لديها من إمكانيات وموارد ليتم استثمارها وتحسينها بما يساهم في تطوير مستوى المنتج.[5] ويجب على القائد أن يتسم بالمرونة والعمل على تمكين المؤسسة من التنبؤ بالمستقبل والتفاعل الإيجابي مع التغيرات بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب وضمان استمرارية التميز، ويقوم القادة بتحديد ومتابعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري والأداء المنظمي، كما يتفاعل القادة مع أصحاب المصالح والاستجابة لتوقعاتهم واحتياجاتهم، ويرسخون ثقافة التميز بين العاملين في المؤسسة.[6]

---

[1] عدنان أحمد محمد، حكمت رشيد سلطان، **دور المعمارية الإستراتيجية في تحقيق التميز الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عدد من وزارات حكومة إقليم كوردستان /العراق**، مجلة جامعة دهوك، العراق، المجلد 26، العدد 01، 2023، ص: 1044.

[2] أبو بكر بوسالم، **التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية**، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد 03، العدد01، 2017، ص: 25.

[3] نيفين حسني علي محمود الجندي، **أثر المواهب في أبعاد التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية)**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2022/2021، ص: 117.

[4] محمود أسامة عبد الوهاب، **الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المنظمي دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية**، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العراق، المجلد 13، العدد 53، 2016، ص: 144.

[5] عبد الله علي العمار، **أثر التعزيز النفسي على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة الحديدة**، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، اليمن، المجلد 05، العدد10، 2020، ص: 105.

[6] سحر سامي الرياحي، غفران سعيد حجاوي، **أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية**، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، المجلد 08، العدد02، 2022، ص: 194.

من خلال ما سبق يمكن تعريف تميز القيادة بأنها مجموعة من القدرات التي يمتلكها القادة لتحديد الرؤى والقيم المنظمية وتحفيز توجيه المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرغوبة وضرورة تعزيز روح الإبداع والابتكار لدى فريق العمل، والعمل على بناء ثقافة تنظيمية تعزز من مستويات الثقة والتعاون بين الأفراد.

3- خصائص القيادة المتميزة

يرى كل من (Paul & Robert) أن هناك مجموعة من السمات للقيادة المتميزة يمكن حصرها فيما يلي:[1]

- التميز يقوم على أعلى درجات الثقة المتبادلة بين القادة ومرؤوسيهم.
- العمل على زيادة معدلات وفرص مشاركة العاملين.
- توفير فرص للتأهيل، التدريب والتعلم للعاملين.
- احترام التنوع الثقافي للمورد البشري والعمل على الاستثمار فيه.
- تنمية الابتكار على المستوى الفردي ومن ثم التنظيمي.
- كلما تميزت القيادة زادت جودة جل الجوانب التنظيمية بالمؤسسة.

وأضاف (أبو بكر بوسام) خصائص للقيادة المتميزة يمكن ذكرها في العناصر التالية:[2]

- اهتمام القائد بالزبائن الداخليين والخارجيين، أي أن القائد يصنع نفسه كزبون له حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة.
- الحرص على تطبيق مبدأ التعاون بين فريق العمل، بدلا من المنافسة التي تعزز الصراعات التنظيمية، وتقف عائقا أمام تحقيق التميز التنظيمي.
- خلق مناخ داعم للتميز مع الحرص على مشاركة المرؤوسين بدلا من الرقابة عليهم، والثقة بأدائهم.
- القائد يكون بمثابة نموذج لقدوة في التحلي بثقافة التميز التنظيمي ومحاولة نشرها لدى المرؤوسين.
- الإيمان بأن العمل بأسلوب الفريق يحفز الأفراد ويؤدي إلى تعبئة جهودهم وترسيخ إسهاماتهم.

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، **مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز**، المجموعة العربية، مصر، 2012، ص: 128.

[2] أبو بكر بوسالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"** – المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل–، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2014، ص: 74.

- ضرورة العمل بأساليب التميز الاستراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي والالتزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية.
- الالتزام بالسلوك الأخلاقي في التعامل مع الأطراف أصحاب المصلحة والعمل على تعزيز سياسة المؤسسة في الاستجابة للقضايا البيئية الخضراء.

4- مبادئ القيادة المتميزة

ترتكز القيادة المتميزة على مجموعة المبادئ التالية:[1]

- **القدرة على إيجاد رؤية مشتركة:** تسعى المؤسسة إلى وضع رؤية ناجحة ترتكز على التفكير التحليلي والابتكاري، ووضع إطار للعمل والتركيز على النتائج المطلوبة، والتكيف مع التغيير.
- **الثقة بالنفس والآخرين:** الثقة في النفس تعني الإحساس والشعور بالقوة والقدرة والجرأة في إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب، فعلى القائد الناجح أن يثق في نفسه، ويثق في الآخرين وفي قدراتهم من خلال تحسين مهارات الاتصال والتواصل، وإتاحة البيانات وتسهيل التفاعل مع العاملين.
- **زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين:** المؤسسة الناجحة هي القادرة على تحقيق أهدافها وتعمل على مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل.
- **توفير فرص التعلم والتدريب:** التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تحسين مستويات العاملين، فيما يتعلق بالمعلومات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يؤهل العاملين إلى القيام بمهامهم بكفاءة وإنتاجية عالية وإحساس متزايد من الأمن والاستقرار المهني والوظيفي.
- **احترام التنويع والاستفادة منه:** على القائد الناجح أن يدرك الاختلافات وأن يراعي مبدأ الفروق الفردية بين العاملين، بل عليه أن يستفيد من هذا التنوع من خلال توظيفه في اختيار الأشخاص المناسبين للمهام المطلوب إنجازها.
- **تنمية الابتكار لدى الفرد والمؤسسة:** القائد الناجح عليه تنمية القدرات الإبداعية لدى جميع العاملين، وتنمية قدراتهم واكتشاف جوانب الابتكار وتحسين التكنولوجيا في المؤسسة.
- **التكامل في العمل:** من خلال إيجاد البيئة الملائمة التي تتيح الشجاعة والعدالة في العمل.
- **التوافق مع المجتمع:** المؤسسة أنشأت خصيصا لتلبية حاجة لدى المجتمع.

[1] مدحت محمد أبو نصر، **قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة**، ط02، المجموعة العربية، مصر 2009، ص: 127-137.

يعتبر التميز في القيادة من أهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، حيث تتطلب قدرات متفوقة من القادة لتكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة، إذ ليس هناك شك في أن القادة الذين لديهم حساسية عالية للتعرف على أوجه القصور والمشاكل في جميع الحالات، ولديهم فرص في زيادة منافسيهم في البحث والكتابة فيها، وبالتالي فإن الاحتمالات سوف تدفعهم نحو التميز.[1]

في ضوء ما سبق يمكن القول أن القيادة المتميزة جوهر العملية الإدارية لديها القدرة على توضيح رؤية مستقبلية واستثمار الفرص التنظيمية والقدرة على نشر ثقافة التطور والإبداع، وتحفيز بيئة العمل التطويري، عن طريق تنمية قدرات الأفراد وتشجعيهم نحو الإبداع والتميز.

المطلب الثاني: التميز من خلال الهيكل التنظيمي والموارد البشرية

لتحقيق التميز التنظيمي تسعى إدارة المؤسسة جاهدة في بناء هيكل تنظيمي مرن يضمن الانسجام بين الأنشطة والوحدات من جهة والأفراد والجماعات من جهة أخرى، كما أن التميز في العمل يعمل على إيجاد درجة عالية من التوافق والموائمة بين أهداف المؤسسة والمرؤوسين معا، من خلال توفير المناخ الداعم للتميز والإبداع وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.

أولا: التميز من خلال الهيكل التنظيمي

1- مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي "بدرجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة".[2] بينما يعرفه (السلمي) بأنه: "رسم تمثيلي للبنية الفعلية لمؤسسة ما في وقت معين، وهو جدول الوحدات الموحدة بشكل جيد والتي تشكل المؤسسة والعلاقات الرسمية المتواجدة بين هذه الوحدات والارتباطات الرسمية المتعلقة بالأوامر والتعليمات والمعلومات الهابطة

---

[1] فؤاد محمد حسين الحمدي، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في التميز التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عدد من العاملين في دائرة عدل الديوانية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 17، العدد 03، ص: 86.

[2] مظفر أحمد حسين، أحمد عبد الله دانوك، **دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي-دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في معمل إسمنت كركوك**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 40، العدد 111، 2017، ص: 185.

والصاعدة".[1] ويشير (الفاتح) إلى الهيكل التنظيمي بأنه: "مجموعة من الوظائف التي يجب إنجازها لتحقيق غايات المؤسسة، وتحديد من سيقوم بتنفيذها، حيث يسند النشاط للشخص المناسب في المكان المناسب كما يحدد مراكز السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف"[2] ويبين (العنزي) الهيكل التنظيمي بأنه: "يمثل الشكل الرسمي للمؤسسة، والذي يتحدد بموجبه التركيب الداخلي للعلاقات السائدة فيها، من حيث توضيح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والمهام التي يتطلبها تحقيق الأهداف، فضلا عن تحديد نوعية الاتصالات وشبكات العلاقات التفاعلية القائمة، وبناء العلاقات الرسمية وغير الرسمية، وتدفق المعلومات".[3] في حين يرى (عامر الكبيسي) الهيكل التنظيمي بأنه: "الإطار المؤسسي والعمود الفقري للمؤسسة، حيث يوضح مكونات المؤسسة وفروعها وأقسامها، والاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل فيها والأنشطة التي تنهض بها، والصلاحيات التي تعطى لها"[4].

بناء على ما تم عرضه يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسة ويبين الطريقة التي يتم فيها تجميع وتنظيم الوحدات والأقسام والمراكز داخل المؤسسة، كما يشمل توزيع المهام والصلاحيات وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، وكيفية الاتصال والتواصل في المؤسسة.

2- مفهوم الهيكل التنظيمي المتميز:

يعرف (Huang & al) تميز الهيكل التنظيمي بأنه: "قدرة الهيكل التنظيمي على الربط بين أجزاء المؤسسة والتحديد الواضح لخطوط السلطة والمسؤولية وعدم تداخل الاختصاصات ومن يحدد قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي تأثيره على قدرة المؤسسة التنافسية".[5] ويعرفه كل من (العالي والبحيصي) بأنه: "تركيب بنائي منظم عن صياغة محددة وواضحة للوظائف والإدارات، ويفسر مجالات وطبيعة الأعمال وأنماط العلاقات وقنوات الاتصال بين كافة المستويات والمراكز الإدارية التي يحتويها، وخطوط السلطة والمسؤولية، ومصادر الأوامر واتخاذ القرارات، وقياس وتقدير معدلات الإنجاز

---

[1] علي السلمي، **الإدارة بالأهداف، طريق المدير المتفوق**، دار غريب، مصر، 1999، ص: 14.

[2] محمود الفاتح محمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط01، دار حميثرا، مصر، 2019، ص: 164.

[3] سعد علي العنزي، **نظرية المؤسسة والسلوك التنظيمي**، ط01، الذاكرة، العراق، 2016، ص: 238.

[4] عامر الكبيسي، **التصميم التنظيمي**، ط01، دار الرضا، سوريا، ص: 32.

[5] يوسف حامد يوسف مناع، **مرجع سبق ذكره**، ص: 09.

ومستوى الأداء والوفاء لتحقيق الأهداف المأمولة".[1] بينما يعرفه (القرزعي) بأنه: "أحد الوسائل الفعالة الضرورية لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال وبلورة التميز المنظمي"[2] في حين يرى (Al-Adaileh) تميز الهيكل التنظيمي بأنه: "قدرة المؤسسة على فرض التدفق السلس للمعلومات والمواد والعمليات التجارية بطرقة يمكن أن تسهل الأداء التنظيمي وتعزز القدرة على التكيف التنظيمية وتحقق الأهداف التنظيمية[3]".

ويعتبر الهيكل التنظيمي أداة ضرورية تدعم المؤسسة لتحقيق أهدافها بكل تميز، من خلال المساعدة على تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار المرؤوسين، وخلق الانسجام بين مختلف الأقسام والوحدات والأنشطة، وتفادي التداخل والازدواجية في الوظائف والمهام، كما أن الهيكل التنظيمي يؤثر على تميز الأفراد والجماعات في المؤسسات، لأن التخصص وتقسيم العمل يتضمن إسناد المهام والواجبات المحددة للفرد ومختلف الالتزامات المترتبة عليه، مما يوفر الشعور بالرضا عن العمل ويعزز من مستوى تميزه التنظيمي.[4] فالاعتماد على هيكل تنظيمي يبتعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات المركزية، وإتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة لأن البيئة التنظيمية تتصف بالديناميكية فيجب أن يمتلك القدرة على التحديث واستثمار الفرص المتاحة، وسرعة القرار في ظل التسارع والمساعدة في تحقيق الأهداف المطلوبة والتميز مقارنة بالمنافسين.[5]

بناء على ما تم عرضه يمكن تعريف تميز الهيكل التنظيمي بأنه إطار واضح ومنظم يحدد خطوط السلطة والمسؤولية في كل مستويات المؤسسة، ويحدد الأدوار والمسؤوليات وتنظيم العمليات، لتجنب التداخل الوظيفي، وله قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، بما يسمح لها تحقيق التميز في الأداء.

---

[1] خالد عد الرحمان معتق السلمي، **العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة**، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، 2018، ص: 119.

[2] سحر عباس حسين، علاء عبد الرزاق ضيدان، **تأثير إعادة هندسة العمليات في التميز التنظيمي**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 17، العدد 69، 2021، ص: 175.

[3] هاشم فوزي العبادي، عبد الأمير عبد كاظم زوين، علي زيدان فنجان، **الارتجال الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي**، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 1، العدد 59، ص: 434.

[4] أبو بكر بوسالم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 79.

[5] وسن فاضل خلف، محمد نعيم عجاج الخفاجي، كرار فاضل خلف السعيدي، هدى عقيل رزاق، **تأثير التميز التنظيمي على ممارسات الاستدامة الموجهة نحو الإبداع (دراسة تطبيقية في مصطفى ذي قار)**، مجلة البحوث والدراسات النفطية، العراق، المجلد03، العدد30، 2021، ص: 89.

3- خصائص الهيكل التنظيمي المتميز

إن الهيكل التنظيمي المتميز يتضمن الخصائص التالية:[1]

- يمتاز بدرجة كبيرة من المرونة وسهولة توافر وتدفق المعلومات.
- يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف الأنشطة والمستويات الإدارية ويحقق سهولة وسرعة الاتصالات بين جميع الأقسام.
- يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات ويساعد على تشكيل فرق عمل محترفة.
- يقوم على نظام رقابة مالية وإدارية دقيق ومحكم لا اعتبارات شخصية فيه.
- يساعد على الأداء الجيد وتدريب العاملين لزيادة خبراتهم وقدراتهم الإدارية.
- يساعد على توفير كوادر بشرية قيادية ذات كفاءات متميزة.
- يتأقلم مع البيئة ويساعد في سرعة حل المشكلات التي تعترض المؤسسة.
- يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد والمعدات المختلفة.
- يساهم في تخفيض التكاليف واختصار الوقت والجهد والسرعة في إنجاز المهام.

حيث تسعى المؤسسات إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يسمح لها بسهولة الاتصال، ومرونة نقل المعلومات، وسرعة اتخاذ القرارات، وإبراز دور الابتكار والإبداع، وبالتالي فهي تسعى إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يساعدها للحصول على هذه المميزات، فإن الهياكل التنظيمية تخدم تلك المؤسسات للحصول على التميز في الأداء وتحقيق رغبات وتوقعات المستهلك.[2]

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن الهيكل التنظيمي المتميز من أبرز خصائصه اتصافه بالمرونة وسهولة تدفق المعلومات، وله القدرة على تحقيق التنسيق بين جميع الأنشطة والمستويات الإدارية، كما يدعم المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى اعتماده على نظام رقابة دقيق، لتحسين الأداء وتدريب العاملين.

---

[1] نور فؤاد منشي، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود**، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة العربية السعودية، كلية التربية – قسم الإدارة التربوية، 2016-2017، ص: 28-29.

[2] روان يوسف علي الحروب، **القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، رسالة ماجستير في التربية، غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2021/2020، ص: 22-23.

ثانيا: التميز من خلال الموارد البشرية

1- مفهوم الموارد البشرية:

عرف (عنتر عبد الرحمان) الموارد البشرية بأنها: "جميع الأفراد اللذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجوعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، قصد تحديد رسالتها، وأهدافها واستراتيجياتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها في تعويضات متنوعة وهي: الرواتب، والأجور والمزايا الوظيفية"[1]. بينما (نزار اللبدي) فقد عرفها بأنها: "جميع الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف الأصناف والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات مهاراتهم وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل هيئة الإدارة، والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة".[2] ويرى (سيد الهواري) الموارد البشرية بأنها: "الموارد الكامنة في أي مؤسسة وهي مصدر كل نجاح، إذ تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها".[3]

مما سبق يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأفراد الذين يشغلون وظائف في المؤسسة، بغض النظر عن مستوياتهم وتخصصاتهم، لا بد من إدارتها وتطويرها بشكل فعال لبلوغ المؤسسة أهدافها وضمان استمراريتها، وهي عامل هام لنجاحها.

2- مفهوم الموارد البشرية المتميزة

يشير تميز الموارد البشرية إلى: "امتلاك المؤسسة لموارد بشرية متميزة في أداءها تعمل على تطوير مهاراتها ومعارفها بصفة مستمرة، وتعمل بروح الفريق وتنتشر بينها قنوات اتصال فعالة". [4] كما يمكن تعريفها بأنه: "كل فرد ينتمي إلى المؤسسة ويقوم بممارسة الأنشطة داخلها وبالتالي يتأثر بقراراتها، حيث يعتبر

---

[1] بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات**، دار اليازوري، الأردن 2020، ص: 21-22.

[2] نزار عوني اللبدي، **إدارة الموارد البشرية وتنميتها**، ط1، دار دجلة، الأردن، 2015، ص: 09-10.

[3] مدحت أب النصر، **إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة**، ط01، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص: 31.

[4] يوسف حامد يوسف مناع، **مرجع سبق ذكره**، ص: 08.

مصدر الثروة وهو تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، والمهارات، والكفاءات والخبرة فهو يعتبر أعلى أصل مستدام من أصوله وأهم مورد يقتضي على المؤسسة استثمار تلك الخصائص".[1] ويعرفه (الشهراني) بأنه: "تمتع الموارد البشرية بقدر كاف من الكفاءات والمهارات والسلوكيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، والتعامل مع المواقف في مكان العمل والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة"[2] في حين يرى (حسن) تميز الموارد البشرية بأنه: "مجموعة القدرات والإمكانات الإبداعية المميزة للأفراد في المؤسسة، كذلك حماس العاملين المتميز في أداء مهامهم، مما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة".[3] كما أن تميز الموارد البشرية يشير إلى مجموعة السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية العليا التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات لتمكنهم على توظيف ذلك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود المعايير المنظمية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا، ويقدمون أفكارا ومنتجات تتسم بالحداثة والأصالة والإبداع بما يحقق أهداف عالية على مستوى المؤسسة.[4]

من خلال ما سبق يمكن تعريف تميز الموارد البشرية بأنه مجموعة من المهارات والمعارف والكفاءات التي يتمتع بها الأفراد العاملون داخل المؤسسة لأداء المهام على أكمل وجه، يتمتعون بقدرة عالية على العمل بروح الفريق والتعاون فيما بينهم، كما يتمتعون بالتفكير الإبداعي والابتكاري، ولهم قدرة عالية في التكيف والتعامل بمرونة مع المتغيرات والمستجدات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

---

[1] شفاء محمد علي العزاوي، زيد حضير محسن، **التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي – بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 09، العدد18، 2017، ص: 291.

[2] بودرهم كنزة، صالحي سميرة، **ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة ورقلة – دراسة استطلاعية لآراء الموظفين** –، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 14، العدد 3، 2021، ص: 1095.

[3] عبد العلم محمد، **أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء –المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة**، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 06، العدد01، 2021، ص: 271.

[4] علي حسون فندي الطائي، سنان فاضل حمد القيسي، **انعكاسات ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية – الهيئة العامة للضرائب**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 22، العدد87، 2016، ص: 34.

3- أسس تميز الموارد البشرية

هناك مجموعة من الوظائف الجوهرية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تنمية المرؤوسين وجعلهم متميزين يمكن إدراجها في:[1]

- استقطاب وتوظيف المرؤوسين الذين تتوفر لديهم القابلية للتميز التنظيمي والتطوير الوظيفي.
- توجيه المرؤوسين من خلال عمليات التوجيه، وتقديم النصح والإرشاد.
- تدريب المرؤوسين بشكل مستمر لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية، وتعظيم إسهامهم في مؤسساتهم، وتحقيق أداء متميز في أنفسهم، وبناء علاقات قوية في العمل ومع المجتمع ككل، في المديين القصير والطويل.
- التقييم الدوري لأداء المرؤوسين لأجل اكتشاف جوانب القوة لمحاولة تنميتها وجوانب الضعف في الأداء محاولة معالجتها.
- تشجيع العاملين على تبادل وطرح الأفكار، وتشجيع النقاش الحر، وتحفيزهم وحثهم نحو العمل.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة، لتبادل المعلومات والأفكار بين المرؤوسين ومناقشتها بحرية.
- تشجيع المنافسة بين العاملين، لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار جديدة ومبتكرة.
- غرس الالتزام في نفوس المرؤوسين من خلال تنمية معتقداتهم وقبولهم بأهداف المؤسسة وقيمه، لخلق الرغبة القوية في الاستمرار في الانتماء إليها.
- تمكين المرؤوسين من خلال توسيع صلاحياتهم وإعطاءهم فرص المبادأة لتحقيق التميز التنظيمي.

من خلال ما سبق يمكن القول أن أسس تميز الموارد البشرية تكمن في الاستقطاب للموظفين القابلين للتميز، وتدريبهم باستمرار، وتوجيههم، مع مراعاة تقييم آدائهم بصفة منتظمة، والعمل على تشجيع تبادل الأفكار، وإعطائهم مختلف الصلاحيات لتحقيق التميز التنظيمي.

[1] أبو بكر بوسالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2014، ص: 76.

4- مجالات التميز من خلال الموارد البشرية:

تساهم الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية والحفاظ عليها وفيما يلي سيتم عرض أهم مجالات التميز للموارد البشرية:[1]

1- في مجال امتلاك تكنولوجيا متقدمة: تشكل الموارد البشرية الأساس في استيعاب وتطوير التكنولوجيات الحديثة والمتطورة، ويعتبر المورد البشري المتميز هو القادر على تخفيض تكاليف فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

2- في مجال تقديم منتج جديد: إن قدرة المؤسسة على التنافس من خلال تقديم منتج متميز أصبحت مرتبطة ارتباطا كبيرا بمدى قدرتها على تقديم منتجات جديدة في فترات زمنية متقاربة، ويعتبر المورد البشري هو القادر على الإبداع والابتكار. فامتلاك الموارد البشرية ذات المهارة والمعرفة والكفاءة العالية هي التي لها القدرة على تحقيق وبناء المزايا التنافسية.

3- في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة: لقد تكللت جهود القوى الدولية لفتح الأسواق العالمية وتحرير التجارة، فزيادة قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق المفتوحة هي الدور الجديد للموارد البشرية والتي يجب أن تكون قادرة على تفهم عالم المنافسة المفتوحة.

4- في مجال إنتاج وتشغيل المعلومات: إذ أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يرتبط بكفية استخدام المعلومات والذي يتم من خلال مواردها البشرية، ويحتاج ذلك لإدارة فعالة لرأس المال البشري.

5- في مجال ممارسة الأنشطة الرئيسية للمؤسسة: وذلك من خلال إمكانية الاستفادة من الموارد البشرية المتميزة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، إضافة إلى دراسات الجدوى وتصميم استراتيجيات المؤسسة.

6- في مجال استمرار وبقاء المؤسسة: ويرتبط ذلك بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة من خلال قدرات الموارد البشرية واستمرار القدرة على الإبداع والابتكار.

[1] بوزورين فيروز، **دور المورد البشري باعتباره مصدر المعرفة في تحقيق التميز للمؤسسات المعاصرة في ظل اقتصاد المعرفة**، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي لإيليزي، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص: 39-40.

إن تميز الموارد البشرية هو تمتعهم بقدر كاف من الكفاءات والمهارات والسلوكيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، والتعامل مع المواقف في مكان العمل والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، وهو اتصاف أعضاء المؤسسة بالحماس المتميز في تأدية المهام لامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة.[1]

تتمثل أهم مجالات تميز الموارد البشرية في قدرة المؤسسة على امتلاك تكنولوجيا جديدة، وتقديم منتجات جديدة، وزيادة القدرة على التنافس في الأسواق المفتوحة، وكيفية تصميم نظم معلومات.

مما سبق يمكن القول أن الموارد البشرية تمثل الحجر الأساس والمحرك الرئيسي لبلوغ أهداف المؤسسة، وذلك لما تتوفر عليه من قدرات، ومهارات وكفاءات ومعارف تترجم الخطط الاستراتيجية إلى نتائج تفوق التوقع، ولن تكون ذات قيمة إن لم تكن متميزة في استثمار نقاط القوة التي بحوزتها في مجالات مختلفة كامتلاك التكنولوجيا، تقديم منتجات جديدة أو إنتاج وتشغيل المعلومات.

المطلب الثالث: التميز من خلال الثقافة التنظيمية

تعبر الثقافة التنظيمية على مجموعة المعتقدات والقيم السائدة في المؤسسة ودليل القيادة والمرؤوسين لبلوغ الأهداف الموضوعة بكفاءة وفعالية، وتوثر على مستوى أداء العاملين من جهة وعلى مستوى أداء المؤسسة من جهة أخرى الثقافة القوية تضمن النجاح على المدى البعيد تتميز بمجموعة من الخصائص ولها مجموعة من الأساليب التي تميزها فضلا عما تحققه من مزايا وهذا ما سيتم عرضه في النقاط الموالية:

أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية

يرى (نلسون وكويك، 1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المؤسسات لها تأثيرا قويا على سلوك، وأداء وعلاقات الرؤساء بالمرؤوسين حيث تعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل

[1] بودرهم كنزة، صالحي سميرة، **ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة ورقلة – دراسة استطلاعية لآراء الموظفين**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 14، العدد 03، 2021، ص: 1095.

بين أعضاء المؤسسة، لتكون بمثابة نظام رقابة داخلي ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المؤسسة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المؤسسة.[1]

عرف (باسم علوان) ثقافة المؤسسة بأنها: " مجموعة من القيم والتقاليد المغروسة التي تؤثر في سلوك العاملين في المؤسسة"[2] بينما عرفها (Singh) بأنها: "مجموعة القيم، والمعتقدات، والسلوكيات المشتركة والفلسفة التي تتبناها بين أعضائها، بحيث تؤثر على مستوى السلوك والأداء، وتحدد بالنهاية سلوك المؤسسة في التعامل مع البيئة الخارجية والداخلية، وإذا أراد قادة المؤسسة بإجراء التغيير، فلا بد أن تتوافق أساليب قيادتهم مع الثقافة التنظيمية"[3] في حين يرى كل من (Al Yami & al) بأنها: "مجموعة القيم والتقاليد للأفراد الذين لديهم القدرة على التأثير على المؤسسة، من حيث القرارات وأسلوب الإدارة، وعلاقة الرئيس بمرؤوسه، مجموعة من العادات والمعتقدات وأفكار وأنماط السلوك والتوقعات بين الأفراد في مؤسسة واحدة، والتحكم في تجاربهم، والتأثير في نفس الوقت في المؤسسة، وينعكس ذلك على مستوى الكفاءة والأداء وبالتالي قدرتهم على تحقيق التميز".[4] في حين يرى (فاتح محمود) الثقافة التنظيمية بأنها: "إطار مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة".[5]

مما سبق الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة من القيم والتقاليد والمعتقدات للأفراد العاملين في المؤسسة، تؤثر على سلوكهم وعلى مستويات أدائهم، تساعد المؤسسة على التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وبما ينعكس على مستوى الكفاءة والأداء والقدرة على تحقيق التفوق.

ثانيا: مفهوم تميز الثقافة التنظيمية

عرف (رشوان) الثقافة التنظيمية المتميزة بأنها: "إرضاء الزبون والعمليات الفاعلة وقياس المخرجات الصحيحة والشراكة مع المعنيين والتحسين المستمر والعناية بالبيئة والتركيز على النتائج والقيادة الملهمة

---

[1] محمود عبد الفتاح رضوان، **مهارات إعداد الهياكل التنظيمية**، المجموعة العربية، مصر، 2012، ص: 80.

[2] مهدي صالح مهدي السامرائي، **الفكر الإداري والقيادي الحديث**، دار اليازوري، الأردن، 2021، ص: 205.

[3] نيفين حسني علي محمود الجندي، **مرجع سبق ذكره**، ص118.

[4] Al Yami, Ahmed, et al, **the quality of work–life and relation to organizational excellence at king Khalid university of the faculty members' point of view/business school case study**, journal of economics and administrative sciences, Vol 25, No 116,2019, P: 74.

[5] محمد الفاتح المغربي، **أصول الإدارة والتنظيم**، ط01، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2018، ص: 162.

والعمل الجماعي والتمكن والمسائلة والتواصل والشفافية وربط المخرجات بالنتائج وتجنب الأخطاء".[1] ويشير كل من (ذكي وآخرون) إلى تميز الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة من الفلسفات والإيديولوجيات الفكرية والاتجاهات التي تميز الفرد في تنظيم العمل".[2] وهناك من عرفها بأنها: "الثقافة التي يكون الإبداع والتكيف مع البيئة ومواكبة العصر من معتقدات عامليها وقياداتها. وتترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات، فالثقافة التنظيمية المتميزة تعتمد على الرؤية المشتركة للقادة والمرؤوسين لقيم التميز، التي يلتزمون بها وتترجم في سياسات وممارسات العمل المتميز الخاص بهم وبالمؤسسة.[3]

إن قيم ومعتقدات الأفراد المبنية على عوامل أهمها (التعاون، وسهولة الاتصال، وتبادل الثقة، ومواجهة المشاكل ووضع حل للعقبات) يؤثر بالمقابل على أداء فرق العمل من رؤساء ومرؤوسين نحو إنجاز المهام، الذي يؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة بين المنافسين، فكلما امتلكت المؤسسة دعائم قوة القيم والمعتقدات الإيجابية لمواردها البشرية كلما كان هناك مبادئ مشتركة نحو التعاون والالتزام بين أعضاء التنظيم وسهولة التواصل فيما بينهم وهذا هو أساس دعم عملية اتخاذ قرارات صحيحة وناضجة.[4] فالثقافة التنظيمية المتميزة تساهم في خلق مناخ تنظيمي يعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع مما يساعد على تحقيق الأهداف، وتطوير وتعزيز الأداء بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وكل ذلك يسهم في تحقيق التميز التنظيمي.[5]

يمكن القول بأن تميز الثقافة التنظيمية يشير إلى مجموعة من الأساليب التي تميز الأفراد العاملين في العمل لها قدرة عالية في إرضاء العملاء، وتعتمد على التحسين المستمر، قدرة عالية على التكيف مع

---

[1] أيوب أحمد الصوالحة، عبد الحليم مناع العدوان، محمد عبد الحليم الملاعبة، **أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية**، دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد12، العدد 01، 2020، ص: 1059-1060.

[2] هدى محمد عبد العال محمد، **دور رشاقة المؤسسة في تعزيز استدامة التميز التنظيمي**، مجلة الشروق للعلوم التجارية، المجلد 12، العدد12، ص: 134.

[3] نورة عبد الله حزام الشهراني، **دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد**، رسالة ماجستير في التربية، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017/2016، ص: 44.

[4] هدى محمد عبد العال محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 135.

[5] تهاني علي حمود المطلق، **تصور مقترح لتطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) لدعم التميز التنظيمي بالجامعات السعودية**، مجلة القراءة والمعرفة، المجلد21، العدد242، 2021، ص: 377.

المتغيرات البيئية، وتخلق مناخ تنظيمي يساعد على العمل بمرونة، كما أنها تعتمد على الرؤية المشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية المتميزة

إن ثقافة التميز تتصف بمجموعة من الخصائص أهمها:[1]

- المشاركة في خلق القيم والرؤية المستقبلية، وتحقيق التماسك بين رؤية ورسالة المؤسسة.
- المشاركة في التفويض فكل الموظفون معنيون بمسائل التميز، ويتم التركيز على التطوير الذاتي.
- التركيز على العملاء الذين من أجلهم أنشئت المؤسسة بالتعاون معهم ومع الموردين.
- توجيه العمليات، فكل عمل يتم تنفيذه ينتج منه بعض الخدمات تكون متداخلة، وظيفيا، وبحاجة للتوجيه، والتنسيق.
- التعلم المستمر والتطوير، وتقديم إسهامات للمجتمع المحلية.

وأضاف (المحمدي) في النقاط التالية:[2]

- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فثقافة المؤسسة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، وتعمل ثقافة المؤسسة بمثابة الرابط الذي يربط أفراد المؤسسة بعضهم البعض كما تساعد على السلوك المنسق الثابت للعمل المشترك.
- تعزيز استقرار النظام إذ تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية فمشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد والعمل كفريق واحد هدفه تطوير وبناء المؤسسة وزيادة الكفاءة والفاعلية لها.
- تسهل الالتزام الجماعي فالشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب الذين يقبلون بهذه الثقافة.

---

[1] مها بنت أحمد صالح القرزعي، **فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم: نماذج دولية عربية ومحلية**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2018، ص: 50.

[2] سعد علي ريحان المحمدي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 53-54.

4- أساليب تميز الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من الأساليب التي تميز الثقافة التنظيمية يمكن ذكرها فيما يلي:[1]

- الاهتمام بعملاء المؤسسة والتركيز على متطلباتهم بالتعاون مع جميع الأطراف المستفيدة.
- إدخال مفاهيم التميز في قيم ورسالة المؤسسة، وغرسها في العاملين.
- المشاركة والتفويض فكل أعضاء المؤسسة مهتمين بكل ما يتعلق بالتميز.
- التطوير والتعلم المستمر والتركيز على التطوير الذاتي.
- تقديم خدمات مجتمعية تسهم في تنميته والنهوض به.
- أن تكون الثقافة التنظيمية بمثابة إطار مرجعي يستطيع من خلاله المرؤوسين تفسير الأحداث والأنشطة من حولهم، والاستجابة لآية تغيرات خارجية في البيئة المحيطة.
- تعزيز الولاء حيث أن الأعضاء في المؤسسات ذات الثقافة القوية لديهم إجماع واسع حول القيم والاتجاهات والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بما يزيد ولائهم للمؤسسة، وبالتالي يعزز من مستوى التميز التنظيمي بشكل عام.

أما نورة عبد الله فقد حددتها بالأساليب التالية:[2]

- المشاركة في إيجاد القيم والرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتحقيق التماسك بين رؤية ورسالة وقيم المؤسسة.
- إدخال مفاهيم التميز في قيم ورسالة المؤسسة، وغرسها في العاملين.
- الاهتمام بعملاء المؤسسة، والتركيز على تلبية متطلباتهم، بالتعاون معهم ومع جميع الأطراف المستفيدة.
- توجيه العمليات داخل المؤسسة، فكل عمل يتم تنفيذه تنتج عنه بعض الخدمات والإجراءات التي قد تكون متداخلة وظيفيا.
- المشاركة والتفويض، فكل أعضاء المؤسسة معنيين بكل ما يتعلق بالتميز.
- التطوير والتعلم المستمر، والتركيز على التطوير الذاتي.
- تقديم خدمات مجتمعية تخدم المجتمع، وتسهم في تنميته والنهوض به.

---

[1] هناء محمد جلال جمال الدين لطفي، **التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية (جامعة المنوفية نموذجا)**، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، المجلد 31، العدد 123، 2020، ص: 278.

[2] نورة عبد الله حزام الشهراني، **مرجع سبق ذكره**، ص: 44-45.

- الإلمام بالثقافة التنظيمية للمرؤوسين، والتي يمكن من خلالها التنبؤ بسلوكهم في مختلف المواقف داخل المؤسسة، ومن ثم توجيههم نحو السلوك المتميز.
- تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المؤسسة، وذلك من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم، والعمل معا بكفاءة وفعالية.
- توسيع أفق المرؤوسين ومداركهم في المؤسسة، وذلك بخصوص الأحداث التي تحدث في محيط العمل، بمعنى أن تكون الثقافة التنظيمية بمثابة إطار مرجعي يستطيع المرؤوسين من خلاله تفسير الأحداث والأنشطة من حولهم، وكذلك الاستجابة السريعة لاتجاهات واحتياجات الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن من بين أساليب تميز الثقافة التنظيمية القدرة على تلبية متطلبات العملاء، وغرس مفاهيم التميز في قيم ورسالة المؤسسة، والقدرة على تفويض المسؤوليات بين الأعضاء، ومتابعة التطوير المستمر، وهذه الأساليب تساعد على ضرورة تحقيق التكامل الداخلي وضرورة التفاعل مع البيئة الخارجية لتعزيز التميز التنظيمي.

5- مزايا الثقافة التنظيمية المتميزة:

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها:[1]

- تحقيق الهوية التنظيمية.
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- التعرف على الأولويات الإدارية.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.

[1] محمود عبد الفتاح رضوان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 81.

- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية.
- توفير معاير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين.

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية المتميزة عبارة عن ثقافة قوية تساهم في توفير مناخ تنظيمي يشجع على التغيير والإبداع والابتكار، والتمكن من إتباع أسلوب العمل الجماعي بغية تطوير المؤسسة وتميزها عن المنافسين، فبوجود الثقافة التنظيمية المتميزة تضمن المؤسسة ولاء الأفراد العاملين فيها وتعزيز الشعور بالانتماء وتحقيق الاستقرار الوظيفي فضلا عن تنمية الأدوار القيادية في المؤسسة.

المبحث الثالث: دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي

تسعى جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى تحقيق النجاح والتفوق في ظل المنافسة الشديدة والبيئة المتغيرة من خلال التنفيذ الاستراتيجي الصحيح الذي يتطلب قدرات استراتيجية من خلال أبعادها (المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة) تستثمر من قبل إدارة المؤسسات في استقراء المستقبل واعتماد الممارسات التي تؤدي تحقيق التميز التنظيمي.

ومن أجل فهم طبيعة هذه العلاقة بين المتغيرين، يجب أولا معرفة علاقة كل بعد من أبعاد القدرات الاستراتيجية وأثرها على التميز التنظيمي من خلال ما يلي:

- **المطلب الأول:** دور المعرفة المولدة لتحقيق القيمة في تحقيق التميز التنظيمي.
- **المطلب الثاني:** دور القدرة على توليد الموارد وامتلاكها في تحقيق التميز التنظيمي.
- **المطلب الثالث:** دور التقنية المستخدمة في تحقيق التميز التنظيمي.

المطلب الأول: دور المعرفة المولد لتحقيق القيمة في تحقيق التميز التنظيمي

يتطلب التميز في المؤسسات إدارة فعالة، فالمدراء بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تعزيز قدرات المرؤوسين لطرح أفكار جديدة وإبداعية، واتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة. كما أن هذه الإدارة يجب أن تمتلك الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئة الظروف المساعدة للتميز، وتتطلب أيضا إستراتيجية واضحة، وهيكلا تنظيميا يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب العاملين.[1]

أولا: الأهمية الاستراتيجية للمعرفة

إن التميز التنظيمي يعتمد بالدرجة الأولى على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة والتكنولوجيا وعلاقة المؤسسة مع العملاء، فالهدف الرئيسي من عملية التميز التنظيمي هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة

[1] آمال ياسين المجالي، **مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة**، دراسات العلوم الإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 36، العدد01، 2009، ص: 147.

ولديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات العميل، ولأن القيمة الجوهرية هي تحقيق رغباته، والتركيز على صانع الخدمة أو السلعة واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه، وتحفيزه والاتصال معه حيث تعتبر القوى العاملة لتوجيهه محترفة ولديها قدرات إبداعية وهي قادرة على معايرة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل تحسينها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمؤسسة.[1]

وتوثر المعرفة تأثيرا فعالا وواضحا على تحسين وتطوير الفعاليات والعمليات داخل المؤسسات سواء تعلق الأمر بالأنشطة الثانوية أو الأنشطة الرئيسية، فتطبيق إدارة المعرفة يعتبر من أهم استراتيجيات الإدارة بالنسبة للمؤسسات، وتعتبر المعارف أهم رأس مالها خصوصا في البيئة المتغيرة إذ تقوم بتحويل المعارف الضمنية الموجودة في عقول الأفراد إلى معارف واضحة قابلة للتداول والتشارك. تؤثر المعرفة بعد عملية استخدامها على كفاءة وفعالية المؤسسة وعلى درجات الابتكار والإبداع في العمليات الإنتاجية من خلال تطبيقها لتنجز المؤسسات عملياتها الإنتاجية بشكل مناسب وملائم وفق القرارات المخططة سابقا، حيث يتم إنجاز هذه العمليات بسرعة وأقل تكلفة وهذا يؤدي بالمقابل إلى تحسين الكفاءة والفعالية.[2]

فالمؤسسة لا تستطيع أن تخلق المعرفة ببنيتها المالية أو الإدارية لوحدها، وأن المعرفة الضمنية لدى الأفراد والمعرفة الصريحة هي أساس خلق المعرفة التنظيمية، تتمثل في المعلومات القيمة التي توجد في المؤسسة على شكل تجارب وخبرات وقواعد البيانات وملفات الزبون والبرمجيات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر أو غير مباشر كافة الأنشطة المعرفية بالمؤسسة، فالمعرفة هي المورد الأساسي لإنتاج الثروة وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال قدرة المؤسسة على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة التفاعل بين المعرفة الضمنية لدى الأفراد والمعرفة الصريحة التي تمثل رصيد المؤسسة من خياراتها وتعاملاتها.[3]

---

[1] آمال ياسين المجالي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 147.

[2] حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، ط01، دار الثراء، الأردن، 2008، ص: 78-85.

[3] سمية بن عامر بوران، **إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات المعاصرة**، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ص: 34.

يعتمد التميز التنظيمي على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة والتكنولوجيا وعلاقة المؤسسة مع العملاء، وتبرز أهميته في بلورة قوة عمل لها قدرة على تقديم المنتجات والخدمات بمستوى يفوق توقعات العملاء، إذ يجب توجيه هذه القوة من خلال توفير قيادة ماهرة ومناخ داعم للإبداع والابتكار، فتطبيق إدارة المعرفة يؤثر على فعالية المؤسسة ويعزز الإبداع في مختلف العمليات الإنتاجية، إذن المعرفة أهم مورد رئيسي لإنتاج الثروة وبناء المزايا التنافسية، ويتوجب خلق تكامل بين مختلف المعارف الضمنية والمعارف الصريحة لدى الأفراد لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة.

وبناءا على ذلك تتجلى الأهمية الاستراتيجية للمعرفة من خلال الأدوار التي تقوم بها والتي يمكن ذكرها في النقاط التالية:[1]

- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد للتكيف معها.
- توفر منظومة الكفاءات المحورية للمؤسسة إمكانية تفعيل قوتها التنافسية.
- إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على كافة المستويات بما يساهم في وضع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات.
- تهيئ فرص تطور المؤسسة بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة ومنتجاتها الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد.
- تساعد إدارة المؤسسة على تغيير إطارها الفكري، وتحديث المفاهيم، والخبرات، والثقافات، وتوظيفها.
- توفر المعرفة اللازمة لاختبار نماذج التميز التنافسي المناسب حسب مواردها الاستراتيجية.
- توفر المناخ الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتنميتها.
- اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف، وتحديد الصلاحيات، وتقديم المزايا، والحوافز.
- تساعد المؤسسة في استعادها توازنها وتقليل خسائرها أثناء تعرضها للأزمات خاصة التنافسية منها.
- تحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات.

---

[1] سمايلي يحيضة، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)**، أطروحة دكتوراه دولة علوم اقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص: 185-186.

- تعتبر المعرفة موردا يجب استغلاله وتسيره بفاعلية، وهذا ما أدركته العديد من المؤسسات من خلال الدراسات والمساهمات النظرية والتطبيقية حول موضوع تسيير المعرفة، كما أصبحت موردا استراتيجيا للمؤسسات التي طورت منذ مدة أساليب تسيير المعرفة من خلال تحديد التكوين، مكاتب المناهج (Les réseaux des méthodes) أو مخابر البحث والتطوير التي تأخذ على عاتقها تطوير وإنتاج المعرفة.
- تسعى المؤسسة إلى بناء قدراتها لمواجهة التحديات التنافسية من خلال بناء وتطوير منظومة الكفاءات المحورية وهذا من خلال إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد في المؤسسة.

ثانيا: خصائص المعرفة الاستراتيجية

حسب (Bollinger & Smith, 2001) المعرفة الاستراتيجية تتميز بمجموعة من الخصائص يمكن ذكرها في:[1]

1- أن تكون فريدة: (Inimitable) كل شخص في المؤسسة يعتمد على قاعدة معرفية شخصية في تفسير المعلومات، كما أن التفسير والاستيعاب الجماعي للمعرفة يعتمد على تعاضد جهود كل الأشخاص في المجموعة، أيضا فالمعرفة التنظيمية تعتمد على التاريخ المتميز للمؤسسة المتعلق بالتجارب الذاتية والخبرات المتراكمة، لذا فمن الصعوبة وجود مؤسسات متماثلة في طرق التفكير، أو في طريقة التصرف أو التجارب مع الأحداث المختلفة.

2- نادرة: (Rare) المعرفة التنظيمية تمثل مجموع معارف العاملين (معرفة الكيف، معرفة ماذا، معرفة لماذا)، وهي تعتمد على معارف العاملين الحاليين والسابقين أيضا، فلكل مؤسسة معرفتها الخاصة التي تميز نهجها في التعامل وفهم الأمور والمعضلات، وهذه تتكون من خلال الخبرة وتراكمها من جيل لجيل، أيضا كيفية اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات وطريقة التصرف التنافسي، كل ذلك يؤدي في النهاية إلى تراكم معرفي.

3- ذات قيمة: (Valuable) المعرفة التنظيمية الجديدة هي نتيجة التحسين في المنتجات، والعمليات، والتكنولوجيات، والخدمات لكي تظل المؤسسة قادرة على المنافسة والاستمرار، والمعرفة الجديدة تساعد المؤسسة في الحصول على ميزة إستراتيجية بالإضافة إلى تحقيق القيمة.

---

[1] رياض عيشوش، **دور المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/ 2016، ص: 44.

4- غير قابلة للاستبدال: (Non substitutable) تعاضد جماعات معينة لا يمكن استنساخه، بالتالي تمثل كفاءة متميزة صعبة الاستبدال. إن المعرفة الأكثر أهمية تكمن في رؤوس الخبراء وعلاقاتهم المميزة وتداؤب فرق العمل، مما لا يمكن نقله إلى الآخرين بسهولة.

من خلال ما سبق يمكن القول إن المعرفة لكي تكون موردا استراتيجيا يجب أن تتميز بخصائص تتمثل في: أن تكون فريدة أي تمتع المؤسسة بطرق تفكير مختلفة عن المؤسسات الأخرى، الندرة، ذات قيمة وغير قابلة للاستبدال ليكون لها دورا في عملية تحسين وتطوير المنتجات والعمليات والتكنولوجيا لتمكن المؤسسة من تحقيق المزايا التنافسية المستدامة وتحقيق القيمة لجميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة.

ثالثا: دور المعرفة في تميز استراتيجية المؤسسة

إن للمعرفة دورا جوهري في تميز استراتيجية المؤسسة ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:[1]

- تحديد أهداف واقعية للإستراتيجية الموضوعة من خلال نشر وترسيخ ثقافة المشاركة بالمعرفة داخل المؤسسة، وتحديد مصادرها داخل المؤسسة وخارجها ورصد خرائط المعرفة وضرورة توفير سبل الوصول للخدمات والأنظمة، والسياسات، والتعليمات داخليا، وخارجيا.
- إعداد خطة العمل التنفيذية اللازمة والتي قسمت إلى أقسام وبحسب المحاور الموضوعة ضمن الاستراتيجية الكلية.
- تحديد الآليات المقترحة لتحقيق إدارة المعرفة داخل الأمانة وقد شملت الآليات على برامج التدريب الداخلي والخارجي وبرامج الإحلال والتعاقب وبرامج رفع الجاهزية الإلكترونية وبرامج الأرشفة الإلكترونية.
- تطوير استراتيجية خاصة الاتصال الخارجي والداخلي تم فيها تحديد الأهداف المطلوبة والفئات المستهدفة وخطط العمل وتوزيع المسؤوليات.

يمكن القول أن للمعرفة مجموعة من الجوانب يجب أخذها بعين الاعتبار: تعزيز ثقافة المشاركة بالمعرفة سواء من مصادر داخلية أو خارجية داخل المؤسسة، العمل على تحديد خطط استراتيجية متلائمة

[1] السعيد مبروك إبراهيم، **الإدارة الاستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة- الهندرة-إدارة المعرفة – الإدارة الإلكترونية**، ط1، المجموعة العربية، مصر، 2014، ص: 219.

مع الأهداف والعمل على توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف الأقسام والوحدات، مع مراعاة الأساليب التي يجب إتباعها لتفعيل المعرفة داخل المؤسسة.

رابعا: دور المعرفة المولدة للقيمة في بناء الميزة التنافسية

تم الاعتراف بقيمة المعرفة كمورد استراتيجي باعتبارها هامة لبناء المزايا التنافسية المستدامة ولها أثر كبير على تطوير الأداء التنظيمي واستمراره، وحسب كل من المفكر (Jin & al, 2016) أنه استنادا إلى طريقة المقاربة المبينة على المعرفة أن الميزة التنافسية للمؤسسة تنبع من خلق المعارف وتراكمها وتطبيقها، ويعتقد بعض الباحثين أن المعرفة الاجتماعية والمعرفة الجماعية جزءا لا يتجزأ من مستوى المؤسسات والتي تشكل المصدر طويل الأجل للميزة التنافسية، إن المعرفة هي أهم مورد استراتيجي من بين جميع الموارد المتاحة أو المملوكة من قبل المؤسسة.[1] ويؤكد البعض أن المعرفة هي قوة وثروة في أن واحد، قوة بوصفها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، وثروة بوصفها أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، وأنها الأداة الفاعلة في إيجاد أو تكوين القيمة المضافة، وأنها المورد الوحيد الذي يبنى بالتراكم، ولا يخضع لقانون تناقص الغلة، إنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوفير الذي يبنى بالتراكم، ولا يتناقص بالاستخدام بل بالعكس يمكن استخدامها في توليد أفكار جديدة بكلفة أقل أو بدون تكلفة إضافية.[2]

كما أن المعرفة تعد من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة ويرجع ذلك للأسباب التالية:[3]

- المعرفة مورد ذو قيمة لان استعمالها يسمح بترقية أداء المؤسسة وفعاليتها، وإعادة استخدامها يؤدي إلى تطويريها وتنميتها، عكس الموارد الملموسة.
- الخطر في إمكانية أن ينقلها منافس ضعيف جدا نظرا طابعها غير المادي.
- الغموض حيث يصعب على المنافس تفسير وفهم العلاقة ما بين المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، والميزة التنافسية المحققة.

---

[1] طرفة محمد، بوكيريف زهير، **مرجع سبق ذكره**، ص: 134.

[2] أبو بكر محمود الهوش، **استراتيجيات إدارة المعرفة**، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2016، ص: 40.

[3] فريد راغب النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي**، ط01، دار الشهاب الجامعية، مصر، 2000، ص: 271.

- التعقد الاجتماعي الذي يلف عملية إنشاء المعرفة من خلال العلاقات ما بين الأفراد والتفاعلات المختلفة.

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن المعرفة مورد استراتيجي لبناء المزايا التنافسية، ولها قدرة عالية في تطوير الأداء التنظيمي، وهذه المزايا التنافسية تنبع من خلال خلق المعارف المختلفة، المتميزة بالقيمة العالية الأكثر قابلية للتطوير، والتي يصعب على المنافسين الوصول إليها.

خامسا: المعرفة المولدة للقيمة والتميز

كما يمكن للمعرفة المولدة للقيم أن تؤثر على مستوى التميز التنظيمي من خلال ما يلي:[1]

- قيام القيادات الإدارية ببناء فريق يعنى بإدارة المعرفة وعملياتها المختلفة (تشخيص وتحديد) أنواع المعرفة، وبناء استراتيجيات اكتساب المعرفة وتوزيعها وصولا إلى تطبيق المعرفة من خلال الاهتمام الكافي للمعرفة التي يمتلكها الأفراد فالمعارف تمثل رأس المال الفكري، وبناء ثقافة تنظيمية قادرة على الانتفاع من المعارف الداخلية لدى أفراد المؤسسة، ومن المعارف الخارجية عن طريق الاستشارات والتفاعلات والندوات والمؤتمرات مع مركز الخبرة.
- تبني ثقافة الصداقة المعرفية، ودعم الاستخدام المتبادل للمعرفة، والتركيز على قيم المؤسسة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.
- تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسة، والانتقال من تلك الهياكل عديمة التفاعل الجامدة إلى هياكل تفاعلية، والتحويل من النظم المركزية التي تحتكر المعرفة، وتركزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم غير المركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المؤسسة.
- الاهتمام بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنية بالشكل الذي يسهم في الحد من التكاليف والأنشطة الروتينية والزائدة على الحاجة الضرورية.
- ينبغي للمؤسسات تبني استراتيجيات تمكين العاملين وفرق العمل.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة.
- إدارة أفضل للأفكار والمعارف، وتقليل احتمال مغادرة الموظفين أعمالهم.

[1] إيناس أبو بكر الهوش، **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على الأكاديمية الليبية**، دار حميثرا، مصر، 2018، ص: 85-86.

- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة.
- لا بد من معرفة أن سبب النجاح في المؤسسات المتفوقة لا يكمن في الموارد المالية، بل في إدارة الموارد البشرية.
- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف والغايات وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية.

من خلال ما سبق يتبين أن المعرفة المولدة للقيم يمكن أن تؤثر على التميز التنظيمي من خلال القدرة على بناء فرق لإدارة المعرفة، وتطوير الهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى إدخال التكنولوجيا للتقليل من التكاليف، فضلا عن خلق البيئة المشجعة على مشاركة المعارف، مع ضرورة الاستخدام الذكي للمعارف.

وحدد (Chunli Yang & al) مجموعة من العناصر التي من خلالها يتضح مستوى تأثير المعرفة على التميز التنظيمي يمكن توضيحها كما يلي: [1]

- إن اكتساب المعرفة له دورا جوهريا في ابتكار المنتجات والخدمات، وتصنف هذه المعرفة إلى نوعين إحداهما بالجانب التقني والأخرى متعلقة برغبات الزبائن ومتطلباتهم، ويتم دمج الخبرات السابقة للعاملين في المؤسسات من أجل تولي معارف جديدة تمثل منتج جديد أو خدمة جديدة.
- تحسين مواصفات المنتجات والخدمات الحالية: إن هندسة وتطوير المنتج هو عمل يطلب المعارف المكثفة والإبداعية، فعملية تطوير المنتجات يتطلب اكتساب وتحصيل المعارف المتعلقة بعملية التصميم، دون إهمال التقنيات التي تستخدمها المؤسسات للوصول إلى نتائج فعالة، ويمكن الاستفادة من تخزين تصاميم ونماذج المنتجات في شكل رقمي ليسهل العودة والوصول إليها. تعتبر المعرفة أمر جوهري لتحقيق نجاح المؤسسات في البيئة التي تتطلب الابتكار السريع.

من خلال ما سبق يتبين أن حسب (Chunli Yang & al) اكتساب المعارف لها دور بارز في ابتكار المنتجات والخدمات، من خلال عملية المزج بين رغبات العملاء والخبرات التقنية، والقدرة على تحسين

[1] Chunli Yang et al, **Study on Product Knowledge Management for Product Development**, Knowledge Management, Pasi Virtanen and Nina Helander (Ed.), Intech, 2010, P: 224.

وتطوير المنتجات والخدمات الحالية، من خلال المعارف المكثفة والمبدعة في عمليات التصميم والقدرة على تخزينها، الذي ينعكس إيجابا على مستويات نجاح المؤسسات.

المطلب الثاني: دور القدرة على توليد الموارد وامتلاكها في تحقيق التميز التنظيمي

لتحقيق المؤسسات أهدافها تسعى جاهدة لوضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لذلك ومن جهة أخرى تقوم بتجنيد إمكانياتها ومواردها لتنفيذ الإستراتيجية وهذا يقودها إلى الوصول بأدائها إلى أعلى درجات التفرد والتميز من خلال الطريقة والكيفية التي تستخدمها المؤسسة في توليد الموارد الكفؤة والمتميزة على المنافسين ويمكن توضيح ذلك في العناصر التالية:

أولا: دور الموارد في تحقيق الأداء

كان (بنروز، 1959) أول من ساهم في ظهور المقاربة المبنية على الموارد كان مفادها أن الأداء المتفوق للمؤسسات راجع إلى استخدام الموارد التي تمتلكها المؤسسة أو تتحكم فيها، ووفقًا لهذا للنموذج فإن الطريقة التي تستخدم بها المؤسسة مواردها ستؤثر على مستوى أدائها.[1] فهذه النظرية تركز أيضًا على خصائص الموارد والقدرات التي اكتسبتها المؤسسة والتي تؤدي إلى تحقيق الأداء المستدام.[2]

ويمكن توضيح مساهمة الموارد في تعزيز الأداء للمؤسسات في النقاط التالية:[3]

- تحقق للمؤسسة أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقات في عمليات مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها.
- تخطيط وتوقيت الموارد ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة.
- يحقق تطبيق منهجية إدارة العمليات تفوقا واضحا في نمط الإدارة وإنجازاتها عن الإدارة التقليدية التي كانت تكرس التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة.

---

[1] Wernerfelt, Birger, **a resource-based view of the firm**, strategic management journal, 1984, Vol 5, No 2, P: 172.

[2] Kraaijenbrink, Jeroen, Spender, Groen, Aard J, **the resource−based view: A review and assessment of its critiques**, journal of management, 2010, Vol 36, No 1, P: 04.

[3] سامح عامر، **مرجع سبق ذكره**، ص: 33−34.

- إن إدارة التميز تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المؤسسة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

إن التميز التنظيمي لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات، بل هو حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، والتميز ليس له حدود أو موانع، فهو نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في أي مؤسسة. كما أن القدرة التنافسية تتحدد بمدى مهارة المؤسسة في دراسة السمات المعاصرة للوضع الراهن، وكيفية الاستفادة منها، وتحويلها إلى أفكار وقيم وممارسات إدارية، تشجع على التطوير والتغيير الإداري، فكلما كانت المؤسسة أكثر ذكاء، كلما كانت قادرة على استغلال معارف ومهارات العاملين، بالإضافة إلى الكفايات والموارد، بهدف خلق ميزة تنافسية، ويتطلب بناء صورة مشتركة، تساعد على تشكيل كيان متميز للمؤسسة لدى جميع الأطراف.[1] وعليه يجب أن تمتلك المؤسسات أنظمة متفوقة ومتميزة، والقدرة على تحقيق الأرباح وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف، إضافة إلى إمكانياتها في تجميع الموارد وتوظيفها لمصلحتها من خلال استثمارات إستراتيجية تمنع دخول منافسين جدد، وتقدم منتجات وخدمات ذات مستويات أداء عالية أو منتجات عالية الجودة، بالشكل الذي يميزها عن المنافسين، وذلك انطلاقا مما تمتلكه من موارد. فامتلاك إستراتيجية جيدة تدعم الميزة التنافسية، لم يعد كافيا للنجاح لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل يجب البحث المتواصل بالاعتماد على الموارد والكفاءات، باعتبار أن المنافسة تعتمد على الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة.[2]

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن الموارد تساهم في تحقيق الأداء المتميز من خلال استخدامها وتخطيطها ورقابتها لضمان عمليات الجودة، لأن إدارة التميز تركز على كيفية الربط بين المدخلات والمخرجات وكيفية استغلال الموارد بفعالية، بالإضافة إلى أن القدرات التنافسية يمكن تحديدها من خلال استغلال المعارف والمهارات والموارد اللازمة لبناء المزايا التنافسية، مع اتباع استراتيجيات تمنع دخول المنافسين.

[1] عدنان محمد أحمد، عزة جلال مصطفى نصر، **إدارة الأصول الفكرية "منظور إستراتيجي"**، دار النشر للجامعات، مصر، 2014، ص: 69-70.

[2] رقية حساني، لويزة فرحاتي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 56.

ثانيا: الموارد والميزة التنافسية

ترتكز المقاربة المبنية على الموارد التي تعتبر الأساس في بناء القدرات والكفاءات وبناء المزايا التنافسية، والمؤسسة مجموعة من القدرات والكفاءات الجوهرية والموارد النادرة يصعب تقليدها والاستراتيجيات الناجحة الخاصة بالمؤسسة، وهذا يتحقق بالأخذ بعين الاعتبار اتجاهين اثنين: الأول يقول أن المؤسسات لا تمتلك نفس الموارد، ولا نفس الخبرة، والثاني يقول أن هناك شروط لكي يجب أن تتوفر لبناء ميزة تنافسية في نشاط معين وهذه الشروط هي: اختلاف الموارد (تنوعها)، قابلية الانتقال غير الكاملة، حدود المنافسة.[1] وكما أن المقاربة المبنية على الموارد تشير إلى أن المؤسسة تمتلك حزمة من الموارد المميزة والأساسية لها قدرة عالية في توليد المزايا التنافسية، وتعتمد القدرات الإستراتيجية لأي مؤسسة على قدرة مواردها، وقد طورت هذه النظرية من قبل (Barney, 1991) حيث أشار في دراسته أن الحصول على الميزة التنافسية يأتي من تنفيذ إستراتيجية توليد القيمة ولا يتأتى من غيرها، وتدعم الموارد التي تمتلكها المؤسسة ميزتها التنافسية إذا كانت تلك الموارد ذات قيمة، وتتمتع بالندرة النسبية، ويصعب تقليدها، وليس هناك بديل عنها.[2] إن تفرد موارد وقدرات المؤسسة هو أساس إستراتيجيتها وقدرتها على كسب المزايا التنافسية، وقد لا تؤدي الموارد الفردية وحدها إلى الميزة التنافسية، بل من الممكن أن تكون الموارد مصدرا للميزة التنافسية عندما يتم تشكيلها في شكل قدرات، فالقدرة هي قابلية الموارد لأداء مهمة أو نشاط بطريقة تكاملية.[3] وترجع الاختلافات في أداء المؤسسات عبر الزمن في المقام الأول إلى مواردها وقدراتها الفريدة بدلا من الخصائص الهيكلية للصناعة. فالمؤسسات تحصل على موارد مختلفة وتطوير قدرات فريدة بناء على كيفية دمج الموارد واستخدامها، إن الموارد والقدرات لا يمكن مناقلتها بسهولة عبر المؤسسات، وإن الاختلافات في الموارد والقدرات هي أساس الميزة التنافسية، من خلال الاستخدام المستمر تصبح القدرات أقوى ويصعب على المنافسين فهمها وتقليدها. كمصدر للميزة التنافسية يجب ألا يتم محاكاة القدرة بسهولة وفي نفس الوقت لا يمكن أن يكون معقدا جدا حتى يتسنى فهمها وإدارتها.[4]

---

[1] رقية حساني، لويزة فرحاتي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 55.

[2] شوقي ناجي جواد الساعاتي، صالح إبراهيم سليمان العواسا، **إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة**، دار اليازوري، الأردن، 2020، ص: 210.

[3] حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، **مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية**، دار الأكاديميون، ط01، الأردن، 2021، ص: 26.

[4] حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 26-27.

إن التميز يحتاج إلى الريادة والسبق في تقديم خدمات جديدة، بما يؤدي إلى دعم الوضع التنافسي، ويحتاج ذلك إلى جمع المعلومات وتحليلها، لتحديد الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة، لذلك أصبحت المعرفة والتعلم في عصر المعلومات هما المصدران الأساسيان للميزة التنافسية، وذلك نتيجة للتحول النوعي في الاقتصاد العالمي، من الاعتماد على الإنتاج والموارد الملموسة، إلى الخدمات والموارد غير الملموسة، بما يعظم الميزة التنافسية، القائمة على المعرفة والتعلم والذكاء كأهم محددات تلك الموارد.[1]

وتشير إحدى الدراسات إلى أن الموارد المادية وحدها لا يمكن أن تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، ولكن قدرة العاملين على الاستخدام الإبداعي والابتكاري لهذه الموارد من أجل توليد الأفكار والأساليب الجديدة، هي التي تضيف قيمة للمؤسسة ذاتها، بما يتطلب إجراء دراسات مسحية، تطبق على أعضاء المؤسسة، لجمع الأفكار الجديدة عن جوانب التميز في الأداء، ويوفر ذلك تغذية راجعة، حيث أنها تتضمن المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من عملائهما، والتي تتعلق بمستوى رضاهم عن المنتج، ومدى إشباع هذا المنتج لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، ومن ثم فهي وسيلة فعالة تستخدم نتائجها في إدخال التحسينات المستمرة على خدماتها.[2]

من خلال ما تم عرضه يتبين أن امتلاك الموارد النادرة وغير قابلة للتقليد هي الأساس لبناء المزايا التنافسية، التي يمكن تجسيدها في القدرات الفريدة، فالنجاح يتطلب تحويل هذه الموارد إلى قدرات استراتيجية داعمة للإبداع والابتكار، فالتعلم والمعرفة هما أساس المزايا التنافسية، خصوصا في عصر المعلومات، لأن القدرات الإبداعية للعاملين تعمل على استخدام الموارد بفعالية لتلبية متطلبات العملاء والذي ينعكس على مستويات الأداء المتميز المستدام.

ثالثا: مساهمة الموارد في تحقيق القيمة

تساهم الموارد في خلق الميزة التنافسية التي بدورها تعظم القيمة للمؤسسة وذلك بتوفرها على مجموعة من الخصائص ويمكن توضيح ذلك كما يلي: [3]

---

[1] عدنان محمد أحمد، عزة جلال مصطفى نصر، **مرجع سبق ذكره**، ص: 70.

[2] عدنان محمد أحمد، عزة جلال مصطفى نصر، **مرجع سبق ذكره**، ص: 71.

[3] بهوري نبيل، دور **الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية– عرض النموذج الياباني لإدارة التميز في المؤسسة–**، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد03، العدد01، 2019، ص: 62.

1- أن تكون الموارد نادرة: ليكون المورد مصدرا للميزة التنافسية وجب أن يكون نادرا وفي ظل المناخ الاقتصادي الجديد المتسم بالتنافسية الشديدة هو ذلك النقص الكبير في الموارد والكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي فإن المتاح منها يمثل للمؤسسة التي يمتلكها ويستخدمها ميزة تنافسية.

2- يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد: إن أهم مل يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:

- طبيعة ثقافة المؤسسة معايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.
- صعوبة التحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.
- صعوبة تكرارا العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية تحقيق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

3- عدم قابلية الموارد للتبديل: فحتى يكون المورد البشري مصدرا مماثلا على مستوى المؤسسة فإن الموارد البشرية تأتي من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل لأن الميزة التنافسية المحققة يصعب استمرارها حالة تبديل الموارد والكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

فالطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتها في تحقيق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما يكون المستخدمون أكفاء بقدر ما يكون أداؤهم جيدا، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة وبقدر ما تمتلك مؤسسة ما مستخدمين جيدين ذوي كفاءات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس مال قيما ومتميز.

ويشير (شوقي ناجي وصالح إبراهيم) أن هناك أربعة معايير أساسية للحكم على أن الموارد على اختلاف أنواعها تعتبر قدرات مميزة وهي:[1]

1- القدرة على توليد القيمة لصالح الجمهور المتلقي.

2- الندرة إزاء المنافسين.

3- صعوبة التقليد من قبل المنافسين.

[1] شوقي ناجي جواد الساعاتي، صالح إبراهيم سليمان العواسا، **مرجع سبق ذكره**، ص: 210.

4- صعوبة التعويض عنها ببدائل أخرى.

كما أن المؤسسات في ظل مواردها تقوم ببناء قدرات تنظيمية عامة والتي تمثل تركيبة معقدة وشبكة متداخلة من الإجراءات والعمليات التي تحدد فعالية وكفاءة المؤسسة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات، حيث أن هذه القدرات العامة تعطي للمؤسسات مساحات كافية للمنافسة في مختلف المجالات والأنشطة، ولكن يفترض على إدارة المؤسسة ولكي تكون فاعلة ومتميزة أن تحاول تأطير مجموعة متميزة من القدرات تتفرد فيها لتشكل لها مزايا تنافسية تساهم في إيجاد نتائج أداء عالية ومتميزة عن المنافسين كافة.[1]

وهذا من خلال توفير الخصائص الأساسية التالية وهي:[2]

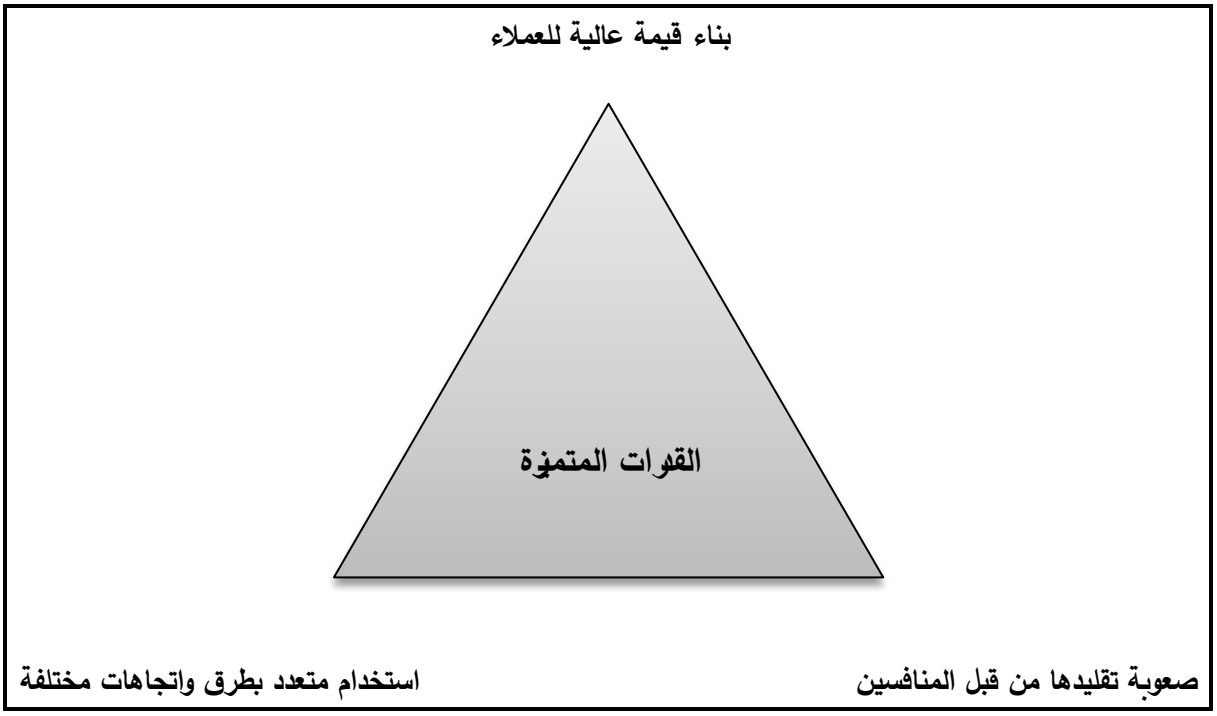
1- تساهم القدرات المتميزة في إيجاد قيمة عالية للعملاء، وتؤدي إلى منافع حقيقية لهم.
2- لا يستطيع المنافسون تقليد هذه القدرات المتميزة، وفي أحوال أخرى تصبح عملية تقليدها مكلفة.
3- تسمح القدرات المتميزة للمؤسسة باستخدام طرق واتجاهات مختلفة ومتنوعة، حيث أن هذه الخاصية الأساسية هي مفتاح أساسي لفهم الدور المهم الذي تلعبه الكفاءات في مجمل عمليات وإجراءات المؤسسة،

والشكل أدناه يوضح ذلك:

[1] حسن بوزناق، **التسيير الحديثة للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة -1- الحاج لخضر، الجزائر، 2020/2019، ص: 155.

[2] **المرجع نفسه**، ص: 155.

الشكل رقم 9: الدور الكفاءات في مجمل عمليات وإجراءات المؤسسة



المصدر: حسن بوزناق، **التسيير الحديثة للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة –1– الحاج لخضر، الجزائر، 2020/2019، ص: 155.

إن الفرق بين الموارد والقدرات أمر هام لفهم وإدراك العوامل التي تؤدي إلى إيجاد الكفاءة المتميزة، فقد تمتلك المؤسسة الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، ولكن إذا لم تمتلك المؤسسة القدرة على استغلال تلك الموارد بفعالية فقد تخفق جهودها في خلق وترسيخ عنصر الكفاءة المتميزة.[1]

المطلب الثالث: دور التقنية المستخدمة في تحقيق التميز التنظيمي

في مشهد الأعمال سريع التطور اليوم، يعد تحقيق التميز التنظيمي أمرًا بالغ الأهمية للمؤسسات لتظل قادرة على المنافسة والتكيف مع متطلبات السوق المتغيرة. وتلعب التقنية المستخدمة دورًا محوريًا في

[1] حسن بوزناق، **مرجع سبق ذكره**، ص: 157.

تحقيق التفوق التنافسي وتمكين المؤسسات من تحسين العمليات، وتعزيز عملية صنع القرار وثقافة التحسين المستمر فضلا عن تحسين تجربة العملاء.

أولا: تأثير التقنية المستخدمة في طبيعة عمل المؤسسات

لا يمكن تجاهل أثر التقنية المستخدمة في طبيعة عمل المؤسسات وما يصاحبه من تغييرات تنظيمية فنية وإدارية، ويمكن إبراز هذه التأثيرات فيما يلي:[1]

- أثرت التقنية المستخدمة في المعاملات التجارية وما رافقها من تغييرات اقتصادية واجتماعية ونفسية وأفرزت نمطا جديدا من التسوق والوظائف وخلق فرص عمل جديدة وغيرت من ظروف العمل التقليدية، فضلا عن توافر الوقت والجهد والمال وتسهيل التعاملات التجارية، مع مساعدة المؤسسات في تحقيق التوازن بين الندرة والكثرة.
- للتقنية المستخدمة أثر في طبيعة العمل التنظيمي من خلال إدارة البيانات الكثيرة (Mass Data Management) الناتجة من تعامل المؤسسة مع عدد كبير من الزبائن والتي تجعلها تتعامل مع زبائنها وكأنها تعرف كل زبون من زبائن المؤسسة بمفرده، ومن ثم تقديم الخدمات المناسبة مع احتياجات كل واحد منهم لكسب ولائهم وزيادة رضاهم.
- إن التقنية المستخدمة قد تساعد المؤسسات في تحقيق التميز بإضافة قيمة أو مزايا فريدة إليها لتحسين صورتها وجودة الخدمات المقدمة من خلال إجراء التعاملات بواسطة الحاسوب الشخصي أو التعاملات المنزلية أو التعاملات الإلكترونية.
- بفضل أنظمة التقنية المستخدمة والتناقل السريع للمعلومات، فإن سرعة وفاعلية ومرونة اتخاذ القرارات قد ازدادت كثيرا، إذ أن هناك قدرة هائلة للتقنية المستخدمة في إعداد التقارير ومعالجة الكم الكبير من البيانات وبشكل آني (لحظي) والحصول على الإحصائيات والمؤشرات المناسبة بسرعة بالغة، تعطي فعالية ومرونة عاليتين في سرعة تقييم واتخاذ القرارات.

[1] حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، **تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات المعاصرة منظور (إداري- تكنولوجي)**، 2014، ص: 319-320.

- تشذيب الموارد البشرية من خلال الاستثمار الفعال للتقنيات، والذي يعمل على تخفيف الموارد البشرية، ويسهل ترابط الأقسام الإدارية في المؤسسة من خلال الشبكات التي تسهل تبادل وتناقل المعلومات بين الأقسام.
- تعمل التقنية المستخدمة على بناء بنك من المعلومات لإدارة معلومات المؤسسة، وهذا يعطي حياة وديناميكية لاستثمار هذه المعلومات في تطوير بنية الإدارة وحركة المعلومات الإدارية وفعاليتها، فضلا عن إخراج إدارة المؤسسة من واقع التشتت وبطء الحركة وعشوائية العمل، إلى تركيز الجهد ونمذجة العمل.
- تسهل أنظمة التقنية المستخدمة في المؤسسة اليوم قراءة المؤشرات البيئية العالمية والأسواق العالمية اللحظية من خلال التطبيقات والبرامج المعلوماتية العالية، الأمر الذي يؤثر في أداء المؤسسات بشكل مستمر، ويعطي سياسة سليمة وصائبة للمؤسسة.

من خلال ما تم عرضه يتبين أن التقنية المستخدمة لها تأثير واضح على طبيعة العمل التنظيمي والعلامات التجارية، من خلال إدارة البيانات وتطوير التفاعل مع العملاء بما يعزز ولائهم ورضاهم، كما أن التقنية تساهم في تحسين جودة الخدمات واتخاذ القرارات الهامة، وتدعيم التواصل، بالإضافة إلى متابعة الأسواق العالمية والمؤشرات البيئية، بما يعزز من مستويات الأداء.

ثانيا: دور التقنية المستخدمة في تحقيق الأداء

أثرت التقنية المستخدمة تأثيرا واضحا في أداء المؤسسات وأصبحت أداة رئيسية في زيادة نموها وتطويرها من خلال التفاعلات مع البيئة الداخلية والخارجية إذ صنف (Skyrme, 1995) العديد من هذه التأثيرات في مجالات مختلفة ويمكن إبرازها كما يلي:[1]

- التكوين: الجهود المخططة لتطوير خبرات ومعارف واتجاهات العاملين وتوسيع الحدود التنظيمية وتمكين التواصل في فرق افتراضية.

[1] Serrat, Olivier, Techtonic, **the role of technology in organizations**, unpublished manuscript, the Chicago school of professional psychology, 2021, P: 04-05.

- الثقافة التنظيمية: عن طريق استبدال الإجراءات الروتينية التقليدية من أعلى إلى أسفل وتضخيم وتسريع تدفق البيانات والمعلومات بين الموظفين وبين العملاء والموردين لتسريع تطوير الثقافات المفتوحة.
- إستراتيجية الأعمال: من خلال تمكين نماذج أعمال جديدة، وتكثيف أو إزالة المسافات الزمنية والمكانية، وتمكين التجارة الإلكترونية من خلال أدوات قابلية النقل، وإعادة التسلسل، وقابلية إعادة الاستخدام، والتزامن، وتمديد الوقت.
- عمليات الإدارة: من خلال دعم عملية صنع القرار غير المؤسسة والعمليات التجارية شديدة الروتينية وتوفير طرق فعالة للوصول إلى المعلومات من مصادر متعددة.
- العمل: من خلال مضاعفة حصة الوظائف التي تتطلب مهارات معرفية (تحليلية) وتفاعلية (اتصالات) غير روتينية، وتقصير مدة خدمة العمال، ومطالبة كل فرد بالتطبيق المستمر للوسائل التكنولوجية، وتعلم البحث عن المصادر، والوصول إلى المعلومات، والتواصل مع الخبراء، وتوصيل الأفكار النتائج، وحزم الأصول المعرفية لإعادة استخدامها.
- مكان العمل: تقسيم العمل، والعمل عن بعد.

من خلال ما سبق يتضح أن التقنية تؤثر على أداء المؤسسات من خلال تطوير خبرات العاملين، والقدرة على استبدال الإجراءات الروتينية بتسريع تدفق المعلومات، بالإضافة إلى تدعيم استراتيجيات الأعمال من خلال تمكين النماذج الجديدة للتجارة الإلكترونية، كما أنها تؤثر على طبيعة العمل من خلال زيادة الوظائف وتقليل مدة خدمة العمل، وتشجيع العمل عن بعد.

ثالثا: مؤشرات الأداء التكنولوجي في المؤسسة نحو تحقيق القيمة

توجد مجموعة من مؤشرات الأداء التكنولوجي التي تحقق وتحقيق القيمة في المؤسسة يمكن حصرها فيما يلي:[1]

- معدل الابتكار التكنولوجي: وهي اختيار واحد أو أكثر من مقاييس الأداء التكنولوجي للمنتجات والعمليات الرئيسية ورصد تقدمها عبر الزمن.

[1] عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، **أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 04، 2013، ص: 33-34.

- إنتاجية البحوث والتطوير: يمكن تحديد أي مقياس للإنتاجية كنسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات.
- معدل العائد على الاستثمار في البحوث والتطوير: وهو مقياس الربح المتولد عن قدر معين من الاستثمار في البحوث والتطوير.
- الموارد المخصصة للبحث والتطوير: وهو مقياس لمستوى الإنفاق لمشاريع المختلفة وفي ظل مستوى المؤسسة ككل.
- معدل تقييم منتج جديد: وهو يقاس من خلال عدد المنتجات الجديدة المقدمة سنويا، عدد براءات الاختراع المتحصل عليها، أو نسبة المبيعات المشتقة من منتجات جديدة.
- التنويع المعتمد على التكنولوجيا: طالما أن استراتيجيه التكنولوجيا موجهة جزئيا نحو هدف التنويع، فإنه من المهم قياس درجة النجاح في إنجاز هذا الهدف من خلال نسبة المبيعات الناتجة من مجهودات الخاصة بالتنويع.

رابعا: دور التقنية المستخدمة في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر التقدم التكنولوجي من أكبر القوى المحركة للمنافسة فهو يلعب دورا في تغير وخلق قطاعات جديدة فالمنتجات المستعملة أو المنتجة تتطلب أكثر فأكثر تقنية عالية وحديثة، ومن هنا المؤسسة أمام تحد كبير وهو تحويل الإبداعات التي توصلت إليها إلى منتجات قابلة للتسويق تتحصل منها على عائد يمكنها من تغطية نفقاتها وكذا تمويل دورة جديدة من الإبداعات وما يرافقها من تحول تكنولوجي واستثمارات وهكذا دواليك.[1]

إن المؤسسة أمام ثلاث متغيرات هي: الإبداعات التي بحوزتها والتقنية المستخدمة أو التي ستستعمل والسوق، فوظيفة البحث والتطوير تقدم للمؤسسة مجموعة من الإبداعات قد تكون حلولا لمشاكل خاصة بمنتوجات قائمة، أو اختراعات جديدة قد تطلق منتجات جديدة. والمتغير الثاني هو التقنية المستخدمة حيث قد تكون هذه التقنية الموجودة حاليا لا تسمح بتطبيق الإبداعات المحصلة، وهذا يتطلب دراسات هندسية

[1] بوغاري فاطمة الزهرة، هادف ليلى، شوابي سارة، **دور الإبداع التكنولوجي في تطوير الميزة التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ولاية –عنابة–**، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد01، العدد02، 2017، ص: 146.

واستثمارات معتبرة. أما المغير الأخير هو السوق حيث يعتبر الهدف الأساسي الذي ينتظر من المزج بين المتغيرين الأوليين، إذ أن الهدف هو الحصول على منتج قابل للتسويق يترتب عنه عوائد تغطي التكاليف المستثمرة في العمليتين السابقتين وتقدم هامشا ربحيا يسمح بتكرير العملية السابقة.[1]

كما تساعد التقنية المستخدمة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال:[2]

- تحقيق كفاءة عمليات وأنشطة المؤسسة وتخفيض تكاليفها وهذا بأتمتة الأنشطة الروتينية، وتحسين الخدمات المقدمة للعميل نتيجة للاستخدام الأمثل للمعلومات مما يوفر منتجات وخدمات تتمتع بطابع متعدد البدائل يسهل عملية الاختيار.
- تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال التخطيط المعتمد على الحاسب، وتطوير نظم دعم وتحليل سياسات المؤسسة مما يؤدي إلى تغيير أرضية المنافسة من خلال تغيير قواعد اللعبة التنافسية.
- إن اعتماد المؤسسات على تكنولوجيا المعلومات يساعدها في فتح أسواق جديدة من خلال تقديم سلع وخدمات تعتمد أساسا على التكنولوجيا وبالتالي رفع موانع الدخول للمؤسسة.
- يؤدي استخدام التقنية في كثير من الأحيان إلى تغيير التوازن بين الموردين والمؤسسة لصالح هذه الأخيرة من خلال زيادة قوة المفاوضات للمؤسسة مع الموردين.
- تساعد التقنية المستخدمة على خلق التكامل بين جميع موارد المؤسسة.

خامسا: دور التقنية المستخدمة في تحقيق التميز

تعتبر التقنية أحد المصادر الأساسية لمنهجية الإدارة، حيث إنها تساهم بشكل كبير في تحقيق التميز التنظيمي، وتساعد على التغيير من خلال تمكين المؤسسات من كسر القواعد التقليدية، مما يمنح المؤسسات المبتكرة الفرص للحصول على المزايا التنافسية، فاستخدام التقنيات توفر التكاليف، ويحسن من دقة وجودة

[1] بوغاري فاطمة الزهرة، هادف ليلى، شوابي سارة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 146-147.

[2] فتيحة علوط، **تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2021، ص: 146-147.

المعلومات، ويجنب الوقوع في الأخطاء البشرية أثناء تأدية المهام المعقدة والمتكررة، ويوفر الوقت والجهد والمال، ويمكن من خلال التقنية دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة، وتحسين كفاءة المؤسسة.[1]

إن التقنية المستخدمة في المؤسسات الساعية لتحقيق التميز التنظيمي من الضروري أن تكون متطورة ومتقدمة وذات طابع مواكب لمتغيرات العصر، إضافة إلى ذلك لا بد من استخدام أحدث البرمجيات والأجهزة، وأن تكون هذه التقنيات والتكنولوجيا شاملة لأنحاء المؤسسة وأجزاء التنظيم وغالب العمليات.[2]

تحتل التقنية المستخدمة دورا حيويا في المؤسسة لمساهمتها في تحسين وتعزيز ديمومة مراكزها التنافسية من جهة وتحقيق الأداء المتميز من جهة أخرى وهذا ما يؤكد على ضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة والهائلة في ميادين العمليات من خلال تطبيق نظم وتقنيات ملائمة تساهم في تعظيم مواردها، وقد حققت التقنية وفق (Krajewsk, 2002) عدة فوئد أهمها:[3]

- تقليل تكاليف العمل المباشرة: إذ أن اعتماد المؤسسة على تقنيات متقدمة في عملها يخفض قوتها العاملة نتيجة لاستثماراتها العالية في أجهزة الإنسان الآلي.
- زيادة المبيعات: إن تحديث نظم الحاسوب يساهم في زيادة المبيعات بشكل كبير إذ بينت إحدى الدراسات بأن هناك ارتباط قوي بين الأداء والإبداع التكنولوجي فإذ كانت مستويات أداء هذه المؤسسات عالية وأرباحها متميزة بسبب استخدامها تقنيات متطورة في مجالات الإنتاج والعمليات.
- المساهمة الكبيرة للتقنية في تحسين الجودة: إذ قامت إحدى المؤسسات المعروفة باستخدام معدات مناولة المواد المؤقتة والسيطرة عليها بواسطة الحاسوب مما خفض نسب أخطائها في العمليات الإنتاجية وتحسين جودة منتجاتها بشكل مميز.
- تؤدي التقنية المتطورة إلى تسليم المنتجات: من خلال تقليل أوقات التشغيل والتأخير في العمل.
- تحسين الظروف البيئية: إذ ساهمت التقنية الحديثة في القضاء على الضوضاء من خلال تقليل الحاجة لأدوات الحماية من الأصوات فضلا عن تقليل نسب التلوث البيئي بشكل كبير وتبرز أهمية التقنية بعدة

---

[1] Mah'd Hussein Abu Joma et al, **the role of critical success factors in achieving organizational excellence an empirical study on cellular communications companies operating in Jordan,** palarch's journal of archaeology of Egypt/Egyptology, 2020, Vol 17, No 7, P: 6012.

[2] ألاء الرحمان بالحمر، **مرجع سبق ذكره**، ص: 38.

[3] ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المؤسسات منظور كلي**، ط01، دار حامد، الأردن، 2013، ص: 239- 240.

عوامل هي الإبداع التكنولوجي وطبيعة المنافسة العالمية، والتحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات وفق طلبات الزبائن التي تتطلب الاعتماد على نظم إنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة.

- يتجلى دور التقنية باعتبارها إحدى التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة العمليات في مختلف المؤسسات مما استوجب الاستغلال الكفؤ، والفاعل لأساليب التقنية الحديثة ليس لتحقيق الميزة التنافسية فقط وإنما المحافظة على بقائها واستمرارها.
- أثرت التقنية الحديثة على التحسين المستمر على أداء العمليات في المؤسسات، إذ تشير نتائج إحدى الدراسات إلى تأثير التقنية الجديدة على الأداء الداخلي للمصانع.
- تعد التقنية موردا ونشاطا مهما وجزء مكمل لاستراتيجية المؤسسة، إذ يظهر من خلال مفهوم سلسلة القيمة (Value Chain) بأن تطوير تقنية إحدى الأنشطة الأساسية المساندة إلى جانب البنية الأساسية للمؤسسة تساعد لأداء الأنشطة الأساسية لتحقيق مستويات أداء عالية للمؤسسة.
- تساهم أنشطة تطوير التقنية في تقديم طرائق وتقنيات جديدة لعمل الأشياء ليمكنها من تحقيق مستويات أداء عالية، والتسليم العاجل للمنتجات، وتقديم خدمات أفضل للزبائن، كما هي في تقنيات إدارة التصنيع اليابانية مثل: رقابة الجودة الشاملة، / والإنتاج في حينه (Just in time) التي ترتبط بثلاث مزايا تنافسية هي: السعر المنخفض، والجودة العالية، والتسليم في الوقت المحدد، إذ تحقق التقنيات الجديدة زيادة قيمة المنتجات للزبائن.

إن امتلاك المؤسسة لواحدة أو أكثر من المقدرات المتميزة، يمكن أن يحقق لها التقدم والتطور وبالتالي يتيح مجالات أوسع لإشغال موقع متميز في السوق التنافسية ويضيف للمقدرات التي تحصل عليها المؤسسة صفة التميز لكونها تمتلك مرتكزات أساسية تسهم في زيادة احتمالية تحقيق النجاح والتفوق على المنافسين. ومتى ما امتلكت المؤسسة مقدرات عالية المستوى تقدم من خلالها قيمة أعلى ومنافع أفضل للزبائن ولمجمل أصحاب المصلحة.[1]

ولن تكون القدرات الإستراتيجية قدرات جوهرية ما لم تسهم في تحقيق القيمة المضافة للزبون واكتساب المزايا التنافسية إذ يجب أن تكون نادرة وقيمة وغير قابلة للإحلال وصعبة التقليد أو عندما تسهم في أداء

[1] صلاح عبد القادر النعيمي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 126.

الأنشطة الداخلية للمؤسسة بصورة أفضل من المنافسين أو بالشكل الذي لا يستطيع المنافسون أداءه وتوصف بأنها مميزة عندما تتجسد في موارد وأنشطة تنافسية تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق الأداء المتفوق على المنافسين وخلق الميزة التنافسية.[1]

إن المؤسسات التي تسعى وبشكل دائم نحو النجاح والتفوق يحتاج منها أن تحسن باستمرار لقدراتها لتلائم احتياجات عملائها وتوقعاتهم وأن هذا التحسين يحتاج موارد بشريه متميزة ومدربه بشكل كبير بالإضافة إلى وجود بنى تحتية تكنولوجية معاصره وهو ما يشير إلى أهمية الموارد البشرية والقدرات التكنولوجية التي من المفترض أن تمتلكها المؤسسات وذلك لتحقيق تفوق على المنافسين على المديين القصير والطويل.[2]

إن تنمية القدرات الإستراتيجية هي أساس للتميز، وينشأ اهتمام الإدارة بتنميتها كوسيلة لتحقيق إدارة التميز من إدراكها لحقائق منها بأن لا تستطيع أي مؤسسة التميز والإبداع في كل مجالات العمل حيث لا يتوفر لقادتها كل القدرات والمهارات والجدارات اللازمة، لذلك تسعى إدارة التميز إلى الكشف عن القدرات المحورية الكامنة التي تميز المؤسسة عن منافسيها، وتعمل على تنميتها وتوظيفها في عمليات المؤسسة للتفوق.[3]

إن عملية بناء القدرات الفريدة والمميزة تحتاج إلى جهود مكثفة وطويلة الأمد وتحمل في طياتها نتائج سلبية وإيجابية. وبناء هذه القدرات المميزة يجعل من الصعوبة على المنافسين تقليدها مما يمنح المؤسسة تنافسية عالية نتيجة التطور والتحديث المستمر لهذه القدرات مما يجعلها في طليعة المنافسين.[4]

لكي تصل المؤسسات إلى التميز التنظيمي يجب أن تقوم بإدخال التقنيات الحديثة في أداء مهامها وفقا لما تمتلكه من قواعد معرفية وما يتوفر لديها من بنى تحتية، والتأكيد على التخطيط المسبق وضرورة التنسيق بين موارد المؤسسة من جهة والتقنيات الحديثة من جهة أخرى، فالتميز التنظيمي لا يمكن تحقيقه

---

[1] أحمد علي صالح، زكريا الدوري، **مرجع سبق ذكره**، ص: 102.

[2] أميرة هاتف الجنابي، ميادة حياوي مهدي، **تأثير تطوير القدرات الإستراتيجية المستدامة في تحقيق التوازن التنظيمي دراسة تحليليه في عينه من المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 15، العدد02، 2018، ص: 636.

[3] ياسر محمد خليل، **مرجع سبق ذكره**، ص: 118.

[4] سعد علي حمود العنزي، جواد محسن راضي، **التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال (مفاهيم- مداخل- تطبيقات)**، ط01، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص: 181.

والوصول إليه من خلال تكاثف واستمرار التفاعل بين المعارف التي من شانها تخلق قيمة في المؤسسة وإمكانياتها توليد مختلف الموارد لتضمن ندرتها فضلا عن التقنيات المستخدمة والمتجددة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم تناول ومعالجة مختلف الجوانب والأطر النظرية المتعلقة بمفهوم التميز التنظيمي، إذ يمكن القول إن التميز التنظيمي أصبح تحقيقه أمرا حتميا لمؤسسات التي تسعى إلى الأداء المتفوق، من خلال تكثيف الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم لتقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل. كما تم التطرق إلى أهم الأبعاد التي تستخدمها المؤسسات باختلافها لتحقيق التميز التنظيمي وفق منظومة متكاملة وشاملة ومترابطة، التميز من خلال القيادة والاستراتيجية، التميز من خلال الهيكل التنظيمي والموارد البشرية والتميز من خلال الثقافة التنظيمية.

وفي الجزء الأخير تمت الإشارة إلى دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال المعرفة المولدة للقيمة إذ تحتل دورا بارزا وحيويا في تحقيق التميز التنظيمي فهي أهم الموارد غير الملموسة التي لها تأثير كبير على قيمة المنتجات والخدمات المقدمة فالحصول على المعارف وتحويلها إلى قيم مضافة سواء للمنتجات والخدمات الحالية أو المستقبلية للمؤسسة هو أساس التميز، بالإضافة إلى الدور الجوهري للقدرة على توليد الموارد وامتلاكها الذي يمكن المؤسسة من إنشاء منتجات وخدمات جديدة، تفوق توقعات العملاء وهذا ما ينتج عنه زيادة في الحصص السوقية للمؤسسة وتحسين الأداء، فضلا عن توظيف الكوادر البشرية المؤهلة وإمكانية توفير القدرات التقنية الإدارية الحديثة لتحسين جودة المنتجات والخدمات، فضلا عن دور التقنية المستخدمة في تحقيق التميز التنظيمي من خلال زيادة في مستوى الكفاءة، تحسين الإنتاجية وتقليل الوقوع في الأخطاء، وتحسين تجربة العملاء من خلال تطبيق الأنظمة الذكية والتحكم في التكاليف، ورفع مستوى الأمان.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

مقدمة الفصل

بعد التعرف على مختلف الجوانب النظرية لكل متغير من متغيرات الدراسة ومعرفة دور المتغير المستقل وتأثيره على المتغير التابع نظريا، لابد من إجراء الدراسة التطبيقية، حيث سيخصص هذا الفصل إلى اختبار دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في أحد أهم الشركات الرائدة وطنيا وهي شركة صيدال، وهذا من خلال وضع عدد من الفرضيات واختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية مبنية على أدوات ومنهجية علمية دقيقة.

لذا سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.
- **المبحث الثاني:** تحليل بيانات أفراد عينة الدراسة واتجاهات آرائهم حول متغيرات الدراسة.
- **المبحث الثالث:** بناء واختبار نموذج الدراسة وفرضياته.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يعتبر الإطار المنهجي أمر ضروري للقيام بأي أبحاث علمية، فمن خلاله يمكن توضيح مختلف جوانبها وأبعادها في مجموعة من الخطوات العلمية والمنطقية لتسهيل وتبسيط إجراء الدراسة، بالإضافة إلى الوصول إلى النتائج ومختلف تحليلاتها والإجابة عن الأسئلة الموضوعة في البحث، ليتم في النهاية من التحقق من الفرضيات المطروحة، وفيما يلي سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة.
- **المطلب الثاني:** مجتمع وعينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي.
- **المطلب الثالث:** اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة.

المطلب الأول: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

يعتمد الباحثون على مجموعة من المصادر والأساليب لإجراء الدراسة التطبيقية من خلال دراسة واقع الجزء النظري في مؤسسة معينة وتم الاعتماد على الاستبانة لصعوبة الحصول على المعلومات من خلال الزيارة الميدانية بالمجمع الصناعي صيدال، بغية الوصول إلى النتائج التي من شأنها أن تساهم في معرفة وتحديد العلاقة بين القدرات الاستراتيجية كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع، كما تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتعددة لتحليل نتائج الاستبيانات.

أولا: إجراءات الدراسة الميدانية

مرت الدراسة الميدانية بمجموعة من المراحل يمكن إيجازها فيما يلي:

1- إعداد أداة الدراسة: يعتبر الأداة الرئيسية في جمع المعلومات الدراسة فقد مر بمراحل متعددة كما يلي:

- **تحديد محاور الاستبانة:** تم تقسيم الدراسة التطبيقية إلى متغيرين حيث يتكون المتغير المستقل "القدرات الاستراتيجية" من ثلاثة أبعاد وهي: (المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة)، بينما يتكون المتغير التابع "التميز التنظيمي" من خمسة أبعاد وهي: (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية)، ويمكن توضيح محار وتقسيم الاستبانة فيما يلي:

- **الجزء الأول:** شمل هذا المحور البيانات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل)، ويشتمل على 14 فقرة.

- **الجزء الثاني:** شمل محاور الاستبانة والذي بدوره قسم إلى محورين يمكن توضيحهما في النقاط التالية:

- **المحور الأول:** خصص هذا المحور لمعرفة مدى تحقق أبعاد القدرات الاستراتيجية بمجمع صيدال من خلال ثلاثة أبعاد تمثلت في: المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة

- **المحور الثاني:** خصص هذا المحور لمعرفة مدى تحقق أبعاد التميز التنظيمي بمجمع صيدال من خلال خمسة أبعاد تمثلت في: التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية.

- **خطوات إعداد أداة الدراسة:** فيما يخص خطوات تصميم الاستبانة فقد تمت على النحو التالي:

- بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم الاستفادة منها في تصميم الاستبانة وصياغة فقراتها، والجدول الموالي يبين أهم الدراسات السابقة المعتمد عليها:

الجدول رقم 3: الدراسات السابقة المساعدة على تصميم الاستبانة

السنة	الباحث	عنوان الدراسة
2011	Alan Simon & al	القدرات الاستراتيجية وعلاقتها بنجاح المؤسسة ومقاييسها: بعض المؤشرات من خمس دراسات أسترالية.
2023	John Mshenga Mwangi& & al,	القدرات الاستراتيجية وأداء شركات الإعلام المختارة في كينيا
2023	Helen Neamah Hattab & al	القدرات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية في آراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية.
2018	LI Hongjiang	القدرات الاستراتيجية البيئية للأعمال التجارية للمؤسسات.
2016	Abdullah Karakaya & al	القدرات الاستراتيجية لمديري أسواق التجزئة: دراسة ميدانية في كارابوك

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية ثم تم عرضها على الأستاذة المشرفة ثم عرضها على مجموعة من الأستاذة المحكمين وفق الملحق رقم (01)، وفي ضوء الملاحظات المقترحة من قبلهم تم تعديلها في صورتها النهائية وقد اشتملت على محورين أساسيين، المحور الأول تمثل في البيانات الشخصية والوظيفية، والمحور الثاني تمثل في محاور الاستبانة المكونة من 64 فقرة.
- **اختيار سلم القياس:** تم استخدام سلم ليكرت الخماسي لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبانة الدراسة تم حساب المدى: **(أعلى درجة في المقياس- أدنى درجة في المقياس) = (5-1) = 4**، وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: **4/5 = 0.8**، وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد

الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة.[1]

حيث:

بدائل القياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين **[1- 1.80]** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة جدا؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين **[1.81- 2.60]** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين **[2.61- 3.40]** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين **[3.41- 4.20]** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين **[4.21- 5.00]** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.

[1] بن العرية محمد، ولد باحمو سمير، **دراسة تحليلية لأثر العناية لمدقق الحسابات على الوضعية المالية للمؤسسات محل التحقيق المحاسبي دراسة حالة المؤسسات الخاضعة للتحقيق للفترة 2012-2017**، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، المجلد 07، العدد01، 2021، ص: 615.

- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور يكون بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

- **مرحلة جمع البيانات: تم توزيع الاستبيانات بشكل عشوائي على 250 من بينهم الإطارات وأعوان** التحكم في مجمع صيدال الجزائر وفرع إنتاج عنابة، في الفترة الممتدة من 2023/07/09 إلى 2023/10/09، تم استرجاع 234 استبان، وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 227 استبان لكون 07 استبيانات غير صالحة للتحليل.

- **مرحلة معالجة البيانات:** لمعالجة البيانات وتحليلها والتمكن من اختبار صحة الفرضيات، وتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على البرامج الجاهزة برنامج (SPSS V28) وبرنامج (AMOS V26)، كما تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل الإحصائية يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة استجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة، وحجم كل فئة بالنسبة للمجموع الكلي للعينة.

- **المتوسط الحسابي:** (Mean) يستفاد منه في وصف عينة الدراسة من خلال معرفة تكرار الفئات الخاصة بكل متغير.

- **الانحراف المعياري:** (Standard Deviation) مقاييس يستخدم لمعرفة التشتت يبين الفروق في إجابات العينة حول عبارات الاستمارة.

- **معامل ألفا كرونباخ** (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية: لمعرفة ثبات الاستبانة.

- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient): لمعرفة صدق الاستبانة.

- معامل الارتباط (R) معامل التحديد (R^2): لمعرف درجة الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

- التحليل العاملي التوكيدي: (CFA) التأكد من وجود العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال مؤشرات المطابقة.

ثانيا: أساليب جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** يعتمد الباحث على مجموعة من المصادر تعتبر بمثابة دليل إرشادي لإتمام الجانب النظري لمتغيرات للدراسة، تتمثل أهمها في الكتب، المؤتمرات والملتقيات، المجلات، أطروحات الدكتوراه، رسائل الماجستير، مواقع الإنترنت.

- **المصادر الأولية:**

ترتبط هذه المصادر بالجاني التطبيقي من الدراسة ليقوم الباحث بالبحث عن المعلومات والعمل على تحليلها واستخلاص النتائج وقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

- **المقابلة:** استبانة شفوية لجمع المعلومات يقوم به الباحث من خلال تنسيق وطرح الأسئلة على الشخص الذي تتم مقابلته، ليجيب عليها.

- **الاستبانة:** هي مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة يبعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف، التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه، ويجب أن تكون الأسئلة وافية وكافية، لتحقيق هدف أو أهداف البحث، ومعالجة الجوانب المطلوب معالجتها من قبل الباحث.[1]

المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

تمت الدراسة التطبيقية على إطارات وأعوان التحكم في مجمع صيدال لصناعة الأدوية، وشملت الدراسة المديرية المركزية (الدار البيضاء)، ووحدة الإنتاج الحراش، ووحدة الإنتاج الدار البيضاء، ووحدة الإنتاج جسر قسنطينة، ووحدة الإنتاج عنابة، وفيما يلي سيتم التعرض إلى كيفية اختيار مجتمع وعينة الدراسة، واختبار التوزيع الطبيعي كما يلي:

[1] عامر إبراهيم قنديلجي، **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية**، اليازوري، الأردن، 2008، ص: 201.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

عبر هذه الدراسة تم تحديد مجتمع الدراسة الذي يتمثل في الإطارات الذين يشغلون وظائف إدارية في المديريات والفروع الإنتاجية والتسويقية بمجمع صيدال المتواجد مقرها في مدينة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، وتعود أسباب اختيار مجمع صيدال كونه أحد الشركات الرائدة في الأسواق الوطنية.

1- مجتمع الدراسة:

فيما يخص مجتمع الدراسة فهو مكون من الإطارات وأعوان التحكم بـ: المديرية المركزية (الدار البيضاء)، وحدة الإنتاج الدار البيضاء، وحدة الإنتاج جسر قسنطينة، وحدة الإنتاج فرع عنابة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم 4: توزيع عمالة المجتمع حسب الموقع ووضعيتهم في الوظيفة لسنة 2022

الموقع	إطارات		أعوان التحكم		المجموع
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
المديرية المركزية	204	85.35	35	14.64	239
وحدة الإنتاج الدار البيضاء	35	43.75	46	57.5	80
وحدة الإنتاج جسر قسنطينة	125	41.39	177	58.60	302
وحدة الإنتاج الحراش	98	51.85	91	48.14	189
وحدة الإنتاج عنابة	40	51.94	37	48.05	77
المجموع	502	56.53	386	43.46	888

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من الوحدات المعنية، السداسي الأول لسنة 2023.

من خلال الجدول يتبين أن عدد الإطارات العاملة بالوحدات المذكورة في الجدول أعلاه بلغ 502 إطارا، أي بنسبة 56.53 %وكانت أعلى نسبة بالمديرية المركزية حيث بلغت 85.35 % وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمجمع، إذ أن معظم موظفي المديرية المركزية جامعيين، أما أقل نسبة تعود إلى وحدة

الإنتاج جسر قسنطينة وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمصانع، لأن معظم العمال يشغلون وظيفة سائق للشاحنات.

2- عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية من فروع المجمع للوصول إلى نتائج مقنعة، حيث قامت الباحثة بتوزيع 250 استمارة شملت الإطارات وأعوان التحكم يتوزعون على هذا المجمع وفروعه بالدار البيضاء وعنابة، والحراش، وجسر قسنطينة، كما يبينه الجدول الموالي.

الجدول رقم 5: عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

الشركة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة
مديرية مجمع صيدال بالدار البيضاء	40	34
وحدة إنتاج الدار البيضاء	50	50
وحدة إنتاج عنابة	75	70
وحدة إنتاج الحرش	45	40
وحدة إنتاج جسر قسنطينة	40	40
عدد الاستمارات المسترجعة	-	234
عدد الاستمارات غير الصالحة	-	07
عدد الاستمارات المعتمدة		227

المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال الجدول يتبين أن أصل 250 استمارة يتم استرجاع استمارة 234 وقدر وبلغت نسبة الاستجابة بـ 90.80 % أي (250/227) واستبعد منها 07 استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل بسبب عدم اكتمال بياناتها الأساسية، وعليه أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 227 استمارة.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

من أجل تحديد الاختبارات الإحصائية الملائمة للدراسة؛ فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فيتم الاعتماد الاختبارات المعلمية، أما إذا كان التوزيع غير طبيعي فإنه سيتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية.

1- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: (Teste of normality)

يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي أمر ضروري لاختبار فرضيات الدراسة، ومعرفة مختلف الأدوات والأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في الدراسة، وهذا راجع لطبيعة الاختبارات المعملية بجب أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

2- اختبار كولمجروف – سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov):

إذا كان حجم العينة يفوق 50 مفردة يتم استخدام اختبار كولمجروف-سيمرنوف، أما إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة فإنه يتم الاعتماد على اختبار **Shapiro-Wilk**،[1] وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار **Kolmogorov-Smirnov**:

الجدول رقم 6: نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

		القدرات الإستراتيجية	التميز التنظيمي
العينة		227	227
المعاملات الطبيعية	المتوسط	4.06	3.93
	الانحراف المعياري	0.542	0.665
قيمة الاختبار		0.020	0.031
مستوى الدلالة		0.200[d]	0.200[d]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية للمحور الأول (التميز التنظيمي) تساوي 0.200^{*} وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، كذلك يتبين أن القيمة الاحتمالية للمحور الثاني (القدرات الإستراتيجية) تساوي 0.200^{*}؛ حيث تشير النجمة * إلى الحد الأقصى لمعنوية الاختبار، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

[1] سناء إبراهيم آية دقة، سمير خالد الصافي، **تطبيقات عملية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في البحث التربوي والنفسي**، مكتبة الآفاق، الجامعة الإسلامية، ط01، فلسطين، 2013، ص: 33.

3- اختبار اعتدالية التوزيع بطريقة معامل الالتواء والتفرطح:

اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل الالتواء Skewness والتفرطح Kurtosis، حيث يمكن القول إن البيانات تتوزع طبيعيا لا بد أن تنحصر القيمة المعيارية للالتواء والتفرطح بين [1.96, 1.96-]، القيمة المعيارية $= \frac{\text{قيمة المعامل}}{\text{الخطأ المعياري للمعامل}}$

الجدول رقم 7: نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة بطريقة معامل الالتواء والتفرطح

	القدرات الإستراتيجية	التميز التنظيمي
الالتواء	0.024	0.035
الخطأ المعياري للالتواء	0.162	0.162
القيمة المعيارية لمعامل الالتواء	**0.148**	**0.216**
التفرطح	-0.223	-0.195
الخطأ المعياري للتفرطح	0.322	0.322
القيمة المعيارية لمعامل التفرطح	**-0.692**	**-0.605**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن بيانات متغير التميز التنظيمي والقدرات الاستراتيجية تتوزع طبيعيا، فقد كانت القيمة المعيارية لمعامل الالتواء للمحورين 0.216 و0.148 على الترتيب، والقيمة المعيارية لمعامل التفرطح للمحورين 0.605- و0.692- على الترتيب، وكل هذه القيم المذكورة سابقا كانت محصورة بين [1.96, 1.96-] وبالتالي يعتبر الشرط محققا.

المطلب الثالث: اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة

من أهم أركان البحث العلمي الصدق والثبات وذلك راجع لقدرتهما على إنجاح البحث العلمي من جهة ومنح المصداقية للبحث من جهة أخرى، مما يستلزم اختيار أداة الدراسة المناسبة والملائمة مع طبيعة الدراسة للوصول على نتائج جيدة.

أولا: صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة مدى مقدرتها على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها[1]، وسيتم الاعتماد في هذه الدراسة على ثلاث أنواع متمثلة في: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي، الصدق البنائي ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1- الصدق الظاهري:

يعتبر مؤشرا رئيسيا وأدائيا على صدق المقياس وهو تقييم يبين الدرجة التي تظهر أن المقياس صالح لما صمم من أجل قياسه.[2]

2-صدق الاتساق الداخلي:

يستخدم هذا النوع لاستبعاد الأسئلة غير الصالحة في الاختبار، حيث لتحديد التجانس الداخلي للاختبار، أي أن يهدف كل سؤال على قياس نفس الوظيفة التي تقيسها الأسئلة الأخرى،[3]

وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لذات المحور الذي ينتمي إليه، والجدول التالي يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط:

الجدول رقم 8: المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط

ارتباط طردي						ارتباط عكسي					
تام	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا		ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	تام
+1	+0.9	+0.7	+0.5	+0.3	0		-0.3	-0.5	-0.7	-0.9	-1

Source: EMEN BNYMFAREJ, Data analysis, **the statistical economic and social research and training center for Islamic countries (SESRIC) Ankara**, Türkiye, 2015, p: 25.

[1] محسن عبد الستار عزب، **تعاقب المديرين وأثره على فاعلية للإدارة المدرسية**، المكتبة العصرية، ط01، لبنان، 2009، ص: 149.

[2] خلفة بن أحمد بن حميد القصابي، **تحليل الفقرات في بناء المقاييس النفسية: الصدق الظاهري، صدق الفقرات، الصدق العاملي**، ص: 543.

[3] عصام محمد عبد القادر، **رؤية بحثية في التفكير الإبداعي (أساليب التفكير – التفكير المنتج- الاستيعاب المفاهيمي والابتكار- التفكير على الرتبة- التفكير السابر)**، دار التعليم الجامعي، مصر، 2020، ص: 304.

2-1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور القدرات الإستراتيجية

يوضح الجدول التالي مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور القدرات الإستراتيجية:

الجدول رقم 9: مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور القدرات الإستراتيجية

القدرات الإستراتيجية		
المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	قيمة الارتباط	0.865
	مستوى الدلالة	0.000
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	قيمة الارتباط	0.886
	مستوى الدلالة	0.000
التقنية المستخدمة	قيمة الارتباط	0.856
	مستوى الدلالة	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بناءً على الجدول أعلاه، يمكننا قراءة النتائج الإحصائية لصدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور القدرات الاستراتيجية بالشكل التالي:

- **المعرفة المولدة لتحقيق القيمة:** هذا البعد يتمتع بصدق اتساق داخلي عالٍ، حيث إن معامل الارتباط بيرسون بين درجة هذا البعد والدرجة الكلية للمحور هو **0.865**، وهو ارتباط طردي قوي. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط هو **0.000**، وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.01)، مما يعني أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية. وعدد المشاركين في حساب هذا الارتباط هو **227**، وهو عدد كافٍ لضمان موثوقية النتيجة.

- **القدرة على توليد الموارد وامتلاكها:** هذا البعد أيضاً يتمتع بصدق اتساق داخلي عالٍ، حيث إن معامل الارتباط بيرسون بين درجة هذا البعد والدرجة الكلية للمحور هو **0.886**، وهو ارتباط طردي قوي. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط هو **0.000**، وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.01)، مما يعني أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية. وعدد المشاركين في حساب هذا الارتباط هو **227**، وهو عدد كافٍ لضمان موثوقية النتيجة.

- **التقنية المستخدمة:** هذا البعد كذلك يتمتع بصدق اتساق داخلي عالٍ، حيث إن معامل الارتباط بيرسون بين درجة هذا البعد والدرجة الكلية للمحور هو **0.856**، وهو ارتباط طردي قوي. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط هو **0.000**، وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.01)، مما يعني أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية. وعدد المشاركين في حساب هذا الارتباط هو **227**، وهو عدد كافٍ لضمان موثوقية النتيجة.

مما تقدم عرضه يمكن استنتاج أن جميع أبعاد محور القدرات الإستراتيجية تظهر صلاحية عالية في قياس مفهوم المحور، ولا تخضع لأي تأثير خارجي أو عشوائي، وبالتالي فإن هذا المحور يتمتع بصدق اتساق داخلي مرتفع.

2-2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التميز التنظيمي

يوضح الجدول التالي مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور التميز التنظيمي

الجدول رقم 10: مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور التميز التنظيمي

		التميز التنظيمي
التميز القيادي	قيمة الارتباط	0.856
	مستوى الدلالة	0.000
التميز الاستراتيجي	قيمة الارتباط	0.863
	مستوى الدلالة	0.000
تميز الموارد البشرية	قيمة الارتباط	0.850
	مستوى الدلالة	0.000
تميز الهيكل التنظيمي	قيمة الارتباط	0.866
	مستوى الدلالة	0.000
تميز الثقافة التنظيمية	قيمة الارتباط	0.827
	مستوى الدلالة	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بناءً على الجدول أعلاه، يمكن قراءة النتائج الإحصائية لصدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور التميز التنظيمي بالشكل التالي:

- **التميز القيادي:** هذا البعد يتمتع بصدق اتساق داخلي عالٍ، حيث إن معامل الارتباط بيرسون بين درجة هذا البعد والدرجة الكلية للمحور هو **0.856**، وهو ارتباط طردي قوي. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط هو **0.000**، وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.01)، مما يعني أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية. وعدد المشاركين في حساب هذا الارتباط هو **227**، وهو عدد كافٍ لضمان موثوقية النتيجة.

- **التميز الاستراتيجي:** هذا البعد أيضاً يتمتع بصدق اتساق داخلي عالٍ، حيث إن معامل الارتباط بيرسون بين درجة هذا البعد والدرجة الكلية للمحور هو **0.863**، وهو ارتباط طردي قوي. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط هو **0.000**، وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.01)، مما يعني أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية. وعدد المشاركين في حساب هذا الارتباط هو **227**، وهو عدد كافٍ لضمان موثوقية النتيجة.

- **تميز الموارد البشرية:** هذا البعد كذلك يتمتع بصدق اتساق داخلي عالٍ، حيث إن معامل الارتباط بيرسون بين درجة هذا البعد والدرجة الكلية للمحور هو **0.850**، وهو ارتباط طردي قوي. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط هو **0.000**، وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.01)، مما يعني أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية. وعدد المشاركين في حساب هذا الارتباط هو **227**، وهو عدد كافٍ لضمان موثوقية النتيجة.

- **تميز الهيكل التنظيمي:** هذا البعد أيضًا يتمتع بصدق اتساق داخلي عالٍ، حيث إن معامل الارتباط بيرسون بين درجة هذا البعد والدرجة الكلية للمحور هو **0.866**، وهو ارتباط طردي قوي. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط هو **0.000**، وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.01)، مما يعني أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية. وعدد المشاركين في حساب هذا الارتباط هو **227**، وهو عدد كافٍ لضمان موثوقية النتيجة.

- **تميز الثقافة التنظيمية:** هذا البعد كذلك يتمتع بصدق اتساق داخلي عالٍ، حيث إن معامل الارتباط بيرسون بين درجة هذا البعد والدرجة الكلية للمحور هو **0.827**، وهو ارتباط طردي قوي. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط هو **0.000**، وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.01)، مما يعني أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية. وعدد المشاركين في حساب هذا الارتباط هو **227**، وهو عدد كافٍ لضمان موثوقية النتيجة.

مما سبق يمكن استنتاج أن جميع أبعاد محور التميز التنظيمي تظهر صلاحية عالية في قياس مفهوم المحور، ولا تخضع لأي تأثير خارجي أو عشوائي، وبالتالي فإن هذا المحور يتمتع بصدق اتساق داخلي مرتفع.

3- صدق الاتساق البنائي:

يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، وهو يبين مدى ارتباط محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم 11: الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة

		المحور الإجمالي
القدرات الإستراتيجية	قيمة الارتباط	0.920
	مستوى الدلالة	0.000
التميز التنظيمي	قيمة الارتباط	0.948
	مستوى الدلالة	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بناءً على الجدول أعلاه، يمكن قراءة النتائج الإحصائية لصدق الاتساق البنائي لبعدي الاستبانة بالشكل التالي:

- **القدرات الإستراتيجية:** هذا المحور يتمتع بصدق اتساق بنائي عالٍ، حيث إن معامل الارتباط بيرسون بين درجة هذا المحور والدرجة الكلية للاستبيان هو **0.920**، وهو ارتباط طردي تام. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط هو **0.000**، وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.01)، مما يعني أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية. وعدد المشاركين في حساب هذا الارتباط هو **227**، وهو عدد كافٍ لضمان موثوقية النتيجة.
- **التميز التنظيمي:** هذا المحور أيضًا يتمتع بصدق اتساق بنائي عالٍ، حيث إن معامل الارتباط بيرسون بين درجة هذا المحور والدرجة الكلية للاستبيان هو **0.948**، وهو ارتباط طردي تام. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط هو **0.000**، وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.01)، مما يعني

أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية. وعدد المشاركين في حساب هذا الارتباط هو **227**، وهو عدد كافٍ لضمان موثوقية النتيجة.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن كلا من محوري القدرات الإستراتيجية والتميز التنظيمي يظهران ارتباطًا عاليًا بالدرجة الكلية للاستبيان، وهذا يعكس صلاحية هذه المحاور في قياس المفهوم العام للاستبيان، وبالتالي فإن هذا الأخير يتمتع بصدق اتساق بنائي مرتفع.

ثانيا: اختبار الثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات أن تكون النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة، بمعنى تشير إلى النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على العينة نفسها وفي نفس الظروف بعد مدة زمنية ملائمة، فإذا لم تتغير النتائج بعد إعادة تطبيق الأداة، ولا تختلف استجابة المبحوثين فهذا يعني أن الأداة ثابتة،[1] وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم اعتماد طريقتين:

1. **طريقة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's: من أجل الحكم على دقة القياس يتم استخدام** يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، الذي يقيس مدي توافق الإجابات مع بعضها البعض، فإذا كانت القراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، يمكن القول إن هناك موثوقية للنتائج، ولا بد أن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)[2]، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ:

الجدول رقم 12: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

	عدد العبارات	معامل الثبات
الاستبانة ككل	64	0.978
محور القدرات الاستراتيجية	25	0.945
محور التميز التنظيمي	39	0.975

[1] بشتة حنان، بوعموشة نعيم، **الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية**، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، جامعة جيجل، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2020، ص: 126

[2] محمد الجعفري، هديل الطاهر، **دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم**، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص: 285.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بناءً على الجدول أعلاه، يمكن قراءة النتائج الإحصائية لاختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة بالشكل التالي:

- **الاستبانة ككل:** هذه الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ، حيث إن معامل ألفا كرونباخ لها هو **0.978**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن الاستبانة تحقق اتساقًا عاليًا بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي تضمها، وأنها تعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامها في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي تضمها الاستبانة هو **64** عبارة، وهو عدد كافٍ لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.
- **محور القدرات الإستراتيجية:** هذا المحور أيضًا يتمتع بثبات عالٍ، حيث إن معامل ألفا كرونباخ له هو **0.945**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن هذا المحور يحقق اتساقًا عاليًا بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي تضمها، وأنه يعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي تضمها هذا المحور هو**25** عبارة، وهو عدد كافٍ لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.
- **محور التميز التنظيمي:** هذا المحور كذلك يتمتع بثبات عالٍ، حيث إن معامل ألفا كرونباخ له هو **0.975**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن هذا المحور يحقق اتساقًا عاليًا بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي تضمها، وأنه يعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي تضمها هذا المحور هو **39** عبارة، وهو عدد كافٍ لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن جميع محاور الدراسة تظهر ثباتًا عاليًا في قياس مفهومها، ولا تخضع لأية تغيرات كبيرة في نتائجها بسبب زمان أو ظروف إجراء الدراسة، وبالتالي فإن هذه الدراسة تتمتع بثبات مرتفع.

2. **الثبات بطريقة التجزئة النصفية:** قياس الثبات باستخدام Split-Half هو طريقة تستخدم لتقييم الاتساق الداخلي أو الموثوقية لاختبار نفسي أو أداة قياس. هذه الطريقة تعني أن الاختبار أو الأداة يعطي نفس

النتائج عند إعادة تطبيقه في أوقات مختلفة وتحت ظروف متشابهة. وهذه الطريقة تتضمن الخطوات التالية:

- تقسيم الاختبار أو الأداة إلى نصفين متساويين. على سبيل المثال، يمكن تقسيم الأسئلة إلى زوجية وفردية.
- تطبيق كل نصف على نفس المجموعة من المشاركين في نفس الوقت.
- حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل نصف.
- كلما كان معامل الارتباط أعلى، كان ذلك يدل على اتساق داخلي أعلى للاختبار أو الأداة.

الجدول رقم 13: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

ألفا كرونباخ	Part 1	القيمة	0.956
		عدد العبارات	32[a]
	Part 2	القيمة	0.971
		عدد العبارات	32[b]
	مجموع العبارات		64
الارتباط بين الأشكال			0.780
معامل سبيرمان-براون	طول متساوي		0.877
	طول غير متساوي		0.877
معامل جاتمان للثبات			0.867

العبارات [a]ع1 –ع32.

العبارات [b]ع33 –ع64.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بناءً على الجدول أعلاه، يمكن قراءة النتائج الإحصائية لاختبار ثبات الاستبانة باستخدام Split-Half بالشكل التالي:

- **معامل ألفا كرونباخ:** هذا المعامل يقيس مدى اتساق الإجابات على العبارات الموجودة في الاستبانة. وفقًا للجدول، فإن معامل ألفا كرونباخ للجزء الأول من الاستبانة (الذي يضم 32 عبارة من س1 إلى س32) هو **0.956**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. ومعامل ألفا كرونباخ للجزء الثاني من الاستبانة (الذي يضم 32 عبارة من س33 إلى س64) هو **0.971**، وهو قيمة تفوق القيمة

المعيارية (0.7) بكثير أيضًا. ومعامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (الذي يضم 64 عبارة) هو **0.978**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بشكل كبير جدًا. هذه النتائج تدل على أن الاستبانة تحقق اتساقًا داخليًا عاليًا بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات، وأنها تعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامها في أوقات مختلفة.

- **ارتباط بيرسون بين الأشكال:** هذا المعامل يقيس مدى ارتباط درجات كل جزء من الاستبانة مع بعضهما البعض. وفقًا للجدول، فإن ارتباط بيرسون بين درجات الجزء الأول والجزء الثاني من الاستبانة هو **0.780**، وهو ارتباط طردي قوي. هذا يعني أن هناك تشابهًا كبيرًا بين درجات المشاركين على كلا الجزئين، وأنه لا يوجد اختلاف كبير في صعوبة أو سهولة الأسئلة في كلا الجزئين.

- **معامل سبيرمان–براون:** هذا المعامل يقدر مدى ثبات الأداء على اختبار مكوَّن من جزأين متساويين أو غير متساويين في الطول. وفقًا للجدول، فإن معامل سبيرمان–براون للاختبار المكون من جزأين متساويين في الطول هو **0.877**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. ومعامل سبيرمان–براون للاختبار المكون من جزأين غير متساويين في الطول هو**0.877** أيضًا، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير أيضًا. هذه النتائج تدل على أن ثبات الأداء على الاختبار لا يتأثر بطول الجزئين، وأنه يحافظ على مستوى عالٍ من الثبات سواء كان الجزءان متساويين أو غير متساويين في الطول.

- **معامل جاتمان للثبات:** هذا المعامل يقدر مدى ثبات الأداء على اختبار مكون من جزأين متساويين في الطول والصعوبة. وفقًا للجدول، فإن معامل جاتمان للثبات للاختبار هو **0.867**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن ثبات الأداء على الاختبار يحافظ على مستوى عالٍ من الثبات عندما يكون الجزءان متساويين في الطول والصعوبة.

مما سبق يمكن استنتاج أن الاستبانة تظهر ثباتًا عاليًا في قياس مفهومها، ولا تخضع لأي تغيرات كبيرة في نتائجها بسبب زمان أو ظروف إجراء الدراسة، وبالتالي فإن هذه الدراسة تتمتع بثبات مرتفع.

المبحث الثاني: تحليل بيانات أفراد عينة الدراسة واتجاهات آرائهم حول متغيرات الدراسة

في هذا المبحث سيتم تحليل بيانات أفراد الدراسة من خلال المتغيرات الشخصية التي تبين تشكيلة عينة الدراسة من خلال الجوانب الشخصية أو الوظيفية، والتي يمكن من خلالها معرفة سمات المبحوثين ومدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة، بالإضافة إلى الوقوف إلى اتجاهات آرائهم حول متغيرات الدراسة (القدرات الاستراتيجية، التميز التنظيمي) كل بأبعاده، حيث سيتم التطرق إلى ما يلي:

- **المطلب الأول:** تحليل خصائص أفراد العينة.
- **المطلب الثاني:** تحليل اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير القدرات الاستراتيجية.
- **المطلب الثالث:** تحليل اتجاهات أراء أفراد عينة الدراسة حول متغير التميز التنظيمي.

المطلب الأول: تحليل خصائص لأفراد العينة

شمل الاستبيان المصمم على محورين الأول تعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية والثاني تعلق بمحاور الدراسة، إذ تم إسقاط بيانات المحور الأول على مجتمع الدراسة وتمثلت في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفية والأقدمية في العمل) والتي يمكن تحليلها كما يلي:

أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

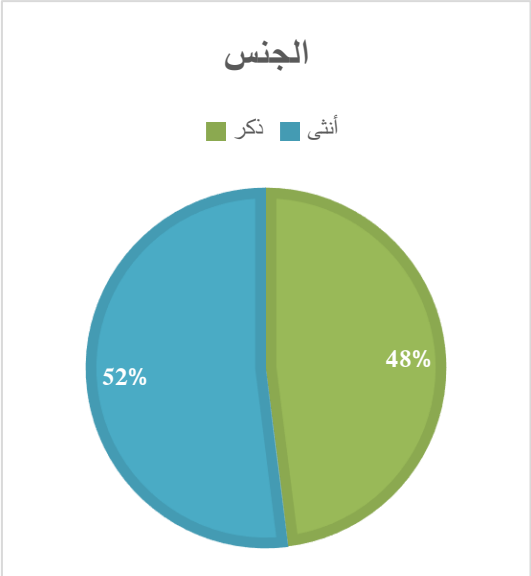
الجدول رقم 14: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس

	التكرار	النسبة
ذكر	109	48.0%
أنثى	118	52.0%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 10: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول والشكل أعلاه، يتبين أن عدد المشاركين في الدراسة هو **227** شخصاً، منهم **109** ذكور (48.0%) و**118** إناث (52.0%). هذا يعني أن نسبة المشاركة للإناث أعلى من الذكور بفارق 4.0%.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

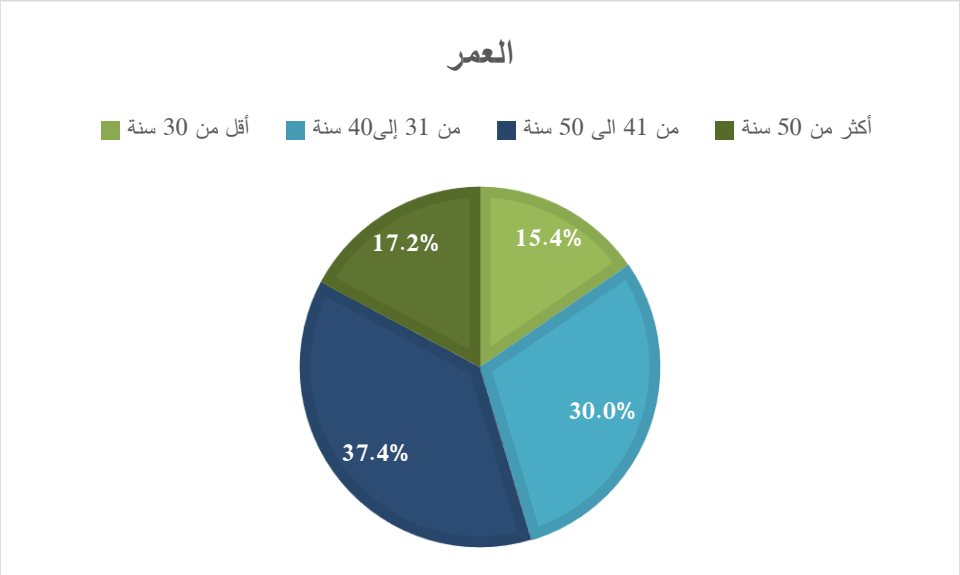
الجدول رقم 15: يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر

	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	35	15.4%
من 31 إلى40 سنة	68	30.0%
من 41 الى 50 سنة	85	37.4%
أكثر من 50 سنة	39	17.2%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 11: يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول والشكل أعلاه يتبين أن المشاركين تم تقسيمهم إلى أربع فئات عمرية، حيث كانت الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 37.4%، تليها فئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة 30.0%، ثم فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 17.2% وأخيراً فئة أقل من 30 سنة بنسبة 15.4%. هذا يعني أن متوسط عمر المشاركين يتراوح بين 31 و50 سنة.

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة المستوى التعليمي

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

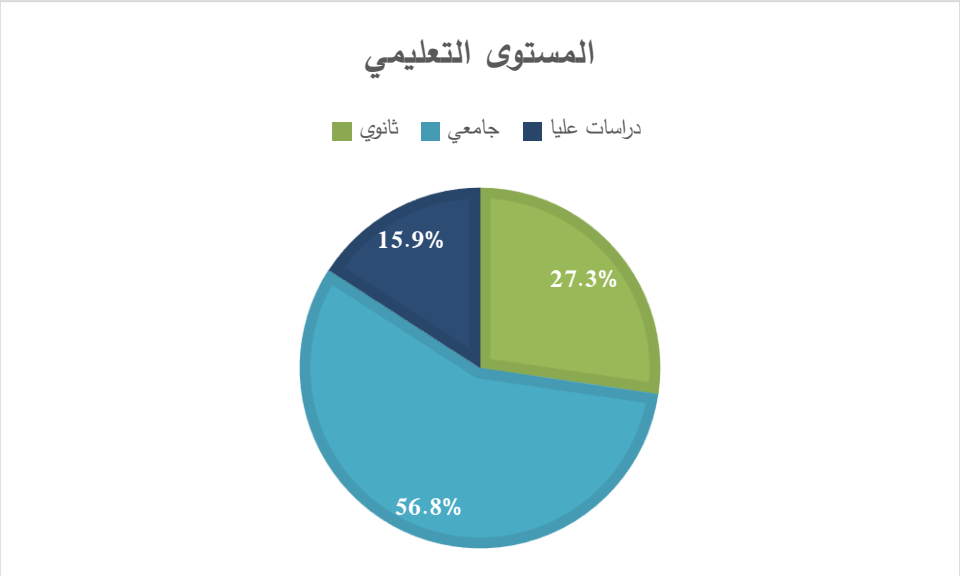
الجدول رقم 16: جدول يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي

	التكرار	النسبة
ثانوي	62	27.3%
جامعي	129	56.8%
دراسات عليا	36	15.9%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 12: يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول والشكل أعلاه يتبين أن معظم عينة الدراسة (56.8%) حاصلون على شهادة جامعية، في حين أن 27.3% منهم حاصلون على شهادة ثانوية و15.9% منهم حاصلون على دراسات عليا. هذا يعني أن مستوى التعليم لدى عينة الدراسة مرتفع نسبياً.

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة:

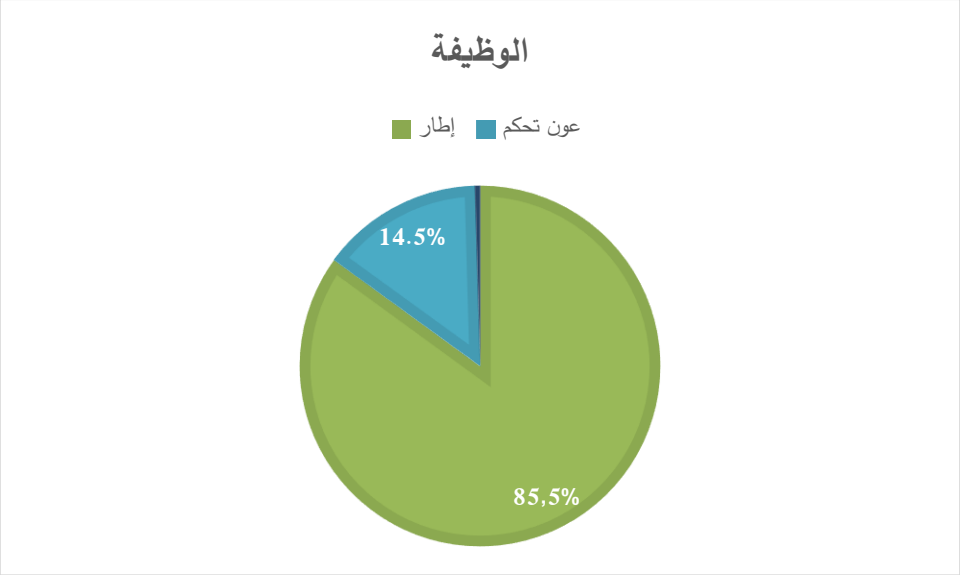
الجدول رقم 17: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة

	التكرار	النسبة
إطار	194	85.0%
عون تحكم	33	14.5%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 13: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول والشكل أعلاه يتبين أن 85.5% من المشاركين هم إطارات في مؤسستهم، و14.5% منهم عون تحكم. هذا يعني أن معظم المشاركين يشغلون مناصب قيادية أو تقنية في المجمع.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل:

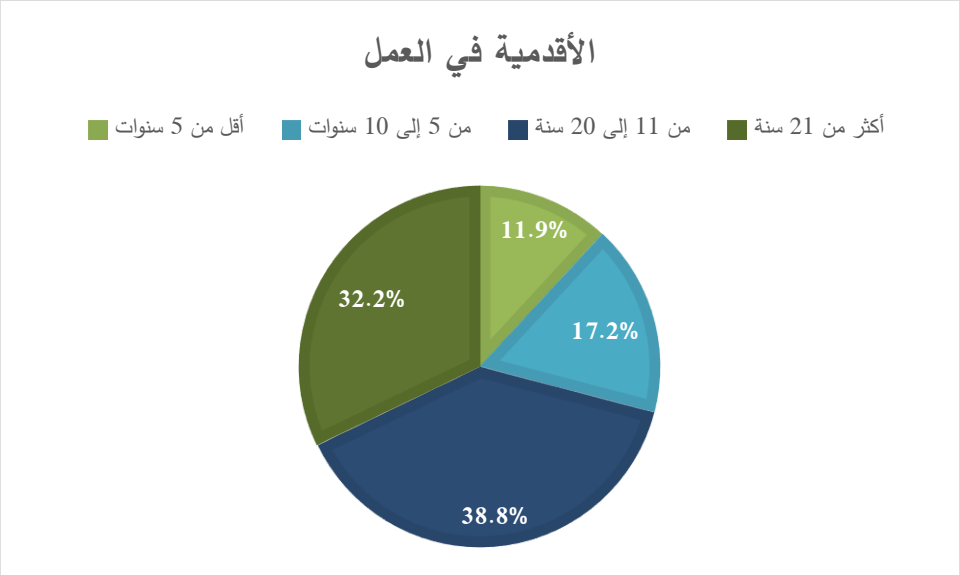
الجدول رقم 18: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل

	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	27	11.9%
من 5 إلى 10 سنوات	39	17.2%
من 11 إلى 20 سنة	88	38.8%
أكثر من 21 سنة	73	32.2%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 14: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول والشكل أعلاه يتبين أن 38.8% من المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 11 و20 سنة، و32.2% منهم لديهم خبرة تزيد عن 21 سنة، و17.2% منهم لديهم خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات، و11.9% منهم لديهم خبرة أقل من 5 سنوات. هذا يعني أن معظم المشاركين لديهم خبرة طويلة في مجال عملهم.

من خلال ما سبق يمكن القول أن هناك تنوع لأفراد عينة الدراسة في الشركة، وهذا ما يعكس طبيعة توزيع عينة الدراسة المتنوع والشامل، وفق للخصائص الشخصية والوظيفية المعتمدة في الاستبانة، ويتضح أن هناك تنوع في الأفراد العاملين في الشركة.

المطلب الثاني: وصف وتحليل محور القدرات الاستراتيجية

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور القدرات الإستراتيجية، من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية تمثلت بالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وترتيب الإجابات من حيث الأهمية واتجاه إجابات المبحوثين حسب سلم ليكرت الخماسي ويمكن توضيح ذلك في كما يلي:

الجدول رقم 19: وصف أفراد عينة الدراسة للقدرات الإستراتيجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1. تعتبر الشركة المعرفة قدرة استراتيجية لبقائها واستمرارها.	4.38	0.630	1	مرتفعة جدا
2. تمتلك الشركة قاعدة معرفية تؤهلها لبناء القيمة الخاصة بأنشطتها.	4.26	0.671	2	مرتفعة جدا
3. تدعم الشركة المعارف المتعلقة بمجال نشاطها بشكل كبير.	4.11	0.856	3	مرتفعة
4. تتبنى الشركة المعارف التي تدعم القيمة للزبائن.	4.04	0.806	7	مرتفعة
5. تمتلك الشركة المعرفة اللازمة للتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.	4.06	0.768	5	مرتفعة
6. توجه الشركة معرفتها الفنية نحو بناء النجاح على المدى البعيد.	4.05	0.721	6	مرتفعة
7. هناك قاعدة بيانات شاملة لجميع الإمكانات (البشرية والمادية والمالية...) المتاحة في الشركة.	4.09	0.847	4	مرتفعة
8. يتم التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا في الشركة.	3.97	0.907	8	مرتفعة
بعد المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	**4.12**	**0.545**	/	**مرتفعة**
9. تساهم الموارد في زيادة فعالية الشركة.	4.14	0.778	1	مرتفعة
10. تمتلك الشركة الموارد التي تحقق الكفاءة المتميزة.	3.99	0.877	3	مرتفعة
11. تساهم قدرات الشركة في توليد موارد جديدة لها.	3.95	0.894	5	مرتفعة
12. تأخذ الشركة باقتراحات الموارد البشرية التي تتميز بالحداثة والإبداع.	3.85	0.935	7	مرتفعة
13. تستطيع الشركة استغلال الفرص التي تتيحها البيئة المحيطة بها.	3.99	0.885	2	مرتفعة
14. تواجه الشركة التهديدات التي تفرضها البيئة المحيطة بها.	3.96	0.840	4	مرتفعة
15. تستغل الشركة مواردها بشكل يفوق المنافسين.	3.77	0.979	9	مرتفعة
16. تمكن الموارد المتاحة للشركة من تقديم أفضل المنتجات والخدمات للعملاء.	3.89	0.834	6	مرتفعة
17. تخصص الشركة موارد كافية للابتكار التكنولوجي.	3.78	0.934	8	مرتفعة
بعد القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	**3.93**	**0.650**	/	**مرتفعة**
18. تعد التكنولوجيا موردا هاما بالنسبة للإدارات في الشركة.	4.16	0.890	2	مرتفعة
19. تساهم التكنولوجيا في تنمية القدرات المعرفية في الشركة.	4.06	0.853	7	مرتفعة
20. تعتمد الشركة على التكنولوجيا لإدخال عمليات جديدة.	4.14	0.802	4	مرتفعة
21. ترفع التكنولوجيا المتاحة من مستويات الاستثمار.	4.12	0.760	5	مرتفعة
22. تستخدم الشركة التكنولوجيا في التواصل مع عملائها.	4.30	0.785	1	مرتفعة جدا
23. تتابع الشركة عن كثب آخر التطورات التقنية في قطاع صناعة الأدوية.	4.16	0.839	3	مرتفعة
24. لدى الشركة فرق عمل كفؤة مختصة في البحث والتطوير.	4.10	0.827	6	مرتفعة
25. يستفيد العاملون من التقنيات المتطورة في إنجاز المهام في الشركة	4.00	0.875	8	مرتفعة
بعد التقنية المستخدمة	**4.13**	**0.593**	/	**مرتفعة**

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
محور القدرات الإستراتيجية	4.06	0.542	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتبن أن أفراد عينة الدراسة يجمعون الموافقة المرتفعة على فقرات محور القدرات الاستراتيجية، حيث حقق المحور ككل متوسطا حسابيا قدر بـ **4.06** بانحراف معياري قدره **0.542** وهو قيمة تعبر عن تشتت ضئيل في إجابات الموظفين. وللتفصيل أكثر في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لابد من الوقوف على تفاعلهم مع كل بعد من أبعاد القدرات الاستراتيجية ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1- بعد المعرفة المولدة لتحقيق القيمة:

إن فقرات هذا البعد مرتبة من 1 إلى 8 وقدر المتوسط الحسابي لهذا البعد بـ 4.12، وبانحراف معياري قدره 0.545، إذ أن جميع عبارات هذا البعد حققت درجة الموافقة المرتفعة، حيث احتلت العبارة الأولى أعلى متوسط حسابي قدر بـ 4.38 و انحراف معياري قدر بـ 0.630 مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يجمعون القول بأن الشركة تدرك أهمية المعرفة باعتبارها قدرة إستراتيجية لضمان البقاء والاستمرار، أما العبارة الثالثة فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.11 وانحراف معياري قدر بـ 0.856 مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن هناك تدعيم للمعارف المتعلقة بمجال نشاط الشركة بشكل كبير، والعبارة السابعة فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.09 وانحراف معياري قدر بـ 0.847 مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يجمعون القول بان هناك قاعدة بيانات شاملة لجميع الإمكانات (البشرية والمادية والمالية...) المتاحة في الشركة. في حين احتلت العبارة الثامنة المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3.97 باتجاه موافق، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن هناك تركيز على الأقسام الأكثر إبداعا في الشركة.

2- بعد القدرة على توليد الموارد وامتلاكها

بالرجوع إلى نتائج الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن فقرات هذا البعد مرتبة من 09 إلى 17 ويتبين أن هناك موافقة وبإجماع حول مدى قدرة الشركة على توليد الموارد وامتلاكها و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد و المقدر بـ **3.93**، بانحراف معياري قدر بـ **0.650**، حيث احتلت العبارة التاسعة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.14 وانحراف معياري قدر بـ 0.778 إذ جاءت الموافقة الكاملة بخصوص مدى مساهمة مختلف الموارد في زيادة فعالية الشركة، في حين احتلت العبارة الحادية عشر المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ **3.95** وبانحراف معياري قدر بـ **0.894**، حيث وافق وبإجماع أفراد عينة الدراسة على أن قدرات الشركة تساهم في توليد موارد جديدة لها، أما العبارة الخامسة عشر جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.77 بانحراف معياري قدر بـ 0.979، يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة يجمعون الموافقة بأن الشركة تستغل مواردها بشكل يفوق المنافسين.

3- بعد التقنية المستخدمة:

بالرجوع إلى نتائج الجدول أعلاه يتبين أن هناك موافقة لأفراد عينة الدراسة وبإجماع حول استخدام الشركة للتقنيات في أداء مهامها، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد والمقدر بـ 4.13، بانحراف معياري قدر بـ 0.593، إذ جاءت العبارة الثانية والعشرون في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.30، وانحراف معياري قدر بـ 0.785، يمكن القول أن عينة الدراسة يجمعون القول بأن الشركة تستخدم التكنولوجيا في التواصل مع عملائها، أما العبارة السادسة والعشرون فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.19، وبانحراف معياري قدر بـ 0.839، يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة يجمعون القول بأن الشركة على اطلاع دائم بأحدث التقنيات و الابتكارات في قطاع صناعة الأدوية، في حين جاءت العبارة العشرون في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.14، وبانحراف معياري قدر بـ 0.802، يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن الشركة تعتمد على التكنولوجيا لإدخال عمليات جديدة سواء تعلق الأمر في مجال الإنتاج أو البحث والتطوير أو أي مجال آخر من أعمال الشركة، في حين احتلت العبارة السادسة و العشرون المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.00، وبانحراف معياري قدر بـ 0.875، يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على العاملون يستفيدون من التقنيات المتطورة لتسهيل وتحسين مهامهم في الشركة.

ولمعرفة أي الأبعاد كانت أعلى سيتم توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم 20: ترتيب أبعاد متغير القدرات الاستراتيجية من خلال المتوسط الحسابي

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
التقنية المستخدمة	4.1315	.59302	1
المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	4.1193	.54519	2
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	3.9271	.64955	3
القدرات الاستراتيجية	4.06	.542	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن بعد التقنية المستخدمة جاء بالمرتبة الأولى وهذا ما يفسر اهتمام شركة صيدال اعتمادها على الوسائل التقنية في عملياتها الإنتاجية التي تحقق مستويات عالية من التميز التنظيمي.

المطلب الثالث: وصف وتحليل محور التميز التنظيمي

الجدول التالي يوضح أهم النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة لمحور التميز التنظيمي:

الجدول رقم 21: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور التميز التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
26. لدى الإدارة العليا القدرة على الإبداع في العمل.	3.98	0.917	1	مرتفعة
27. تخصص الشركة لائحة للتميز التنظيمي.	3.85	0.949	4	مرتفعة
28. هناك فرصة لأصحاب المصلحة للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم وكيفية أدائها.	3.80	0.933	8	مرتفعة
29. توفر الشركة قنوات اتصال متبادلة ومباشرة مع مواردها البشرية.	3.91	0.939	2	مرتفعة
30. هناك تحديث دوري لإجراءات العمل.	3.85	0.913	5	مرتفعة
31. تسند الإدارة العليا الوظائف للموارد البشرية حسب قدراتهم.	3.83	1.008	6	مرتفعة
32. توفر الإدارة العليا الظروف المناسبة لأداء العمل.	3.89	0.967	3	مرتفعة
33. تضع الشركة معايير للتميز في أداء الوظائف.	3.80	1.000	7	مرتفعة
بعد التميز القيادي	**3.86**	**0.748**	**/**	**مرتفعة**
34. تمتلك الشركة رؤية مستقبلية واضحة.	3.99	0.957	2	مرتفعة
35. تعكس الإستراتيجية قيم وطموحات الشركة ومواردها البشرية.	3.92	0.928	3	مرتفعة
36. تبني الشركة استراتيجياتها في ضوء احتياجات وتطلعات الأطراف أصحاب المصلحة.	3.89	0.922	8	مرتفعة
37. هناك خطوات موضوعية مدروسة في صياغة إستراتيجية الشركة.	3.91	0.946	4	مرتفعة
38. تشمل الاستراتيجية على خطط بديلة لمواجهة المستجدات.	3.89	0.861	9	مرتفعة
39. تنسجم الخطط بعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها.	4.01	0.854	1	مرتفعة
40. تنطلق الخطط بعيدة المدى من واقع المشكلات التي تواجه الشركة.	3.91	0.924	5	مرتفعة
41. هناك توجه في الشركة لتخصيص الموارد لإرضاء العملاء.	3.90	0.959	6	مرتفعة
42. تحرص الشركة على تقديم منتجات أفضل من المنافسين.	3.90	0.959	6	مرتفعة
بعد التميز الاستراتيجي	**3.92**	**0.742**	**/**	**مرتفعة**
43. تمتلك الموارد البشرية المهارات والمعارف اللازمة للقيام بمهامهم الوظيفية.	4.01	0.973	2	مرتفعة
44. العاملون لديهم القدرة على تحقيق إستراتيجية شركتهم.	4.03	0.798	1	مرتفعة
45. يتمتع المورد البشري بالعديد من الصلاحيات المفوضة لهم من قبل رؤسائهم لتمكنهم من إنجاز المهام المسندة إليهم.	3.88	0.945	7	مرتفعة
46. تتمكن الموارد البشرية من تطوير أدائها من خلال برامج التدريب التي توفرها الشركة.	3.94	0.969	5	مرتفعة
47. يتحلى المورد البشري بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل الشركة.	3.94	0.890	6	مرتفعة
48. يقبل المورد البشري في الشركة التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه.	3.98	0.862	4	مرتفعة
49. تساعد قدرات الموارد البشرية الشركة في حل المشكلات التي تواجهها.	3.98	0.870	3	مرتفعة
بعد تميز الموارد البشرية	**3.97**	**0.690**	**/**	**مرتفعة**
50. تتميز الشركة بوجود هيكل تنظيمي واضح ودقيق.	3.91	0.993	1	مرتفعة
51. هناك خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين القيادة والعاملين.	3.85	1.054	5	مرتفعة
52. يتم توزيع الأعمال والمسؤوليات بشكل منظم بين الموظفين.	3.81	1.019	7	مرتفعة
53. هناك تطوير مستمر في الهيكل الإداري بشكل دوري وبما يتناسب مع سير العمل.	3.78	1.080	8	مرتفعة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
54. مسؤوليات الوحدات التنظيمية ملائمة مع مهام وطبيعة العمل.	3.90	0.950	3	مرتفعة
55. الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة قادر على التكيف مع المستجدات.	3.90	0.986	2	مرتفعة
56. تتمتع الموارد البشرية ببيئة عمل محفزة ومشجعة على التميز.	3.82	1.047	6	مرتفعة
57. هناك تشجيع للوحدات في الشركة على العمل بشكل منسق.	3.86	0.975	4	مرتفعة
بعد تميز الهيكل التنظيمي	**3.85**	**0.844**	**/**	**مرتفعة**
58. لدى الموارد البشرية شعور بالانتماء للشركة ككل بدلا من الوحدة التي يعمل فيها.	4.05	0.925	3	مرتفعة
59. هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال.	4.07	0.841	1	مرتفعة
60. هناك تأثير إيجابي على العاملين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة.	3.99	0.905	6	مرتفعة
61. تهتم الشركة بمعتقدات الأفراد والمتغيرات التي يرغبون في حدوثها.	3.92	1.027	7	مرتفعة
62. هناك تركيز واضح على الجودة.	4.07	0.819	2	مرتفعة
63. يشعر المورد البشري بمسؤوليته عن احتياجات ورغبات العميل داخل وخارج الشركة.	4.01	0.895	4	مرتفعة
64. ثقافة الشركة قائمة على التميز بين مواردها البشرية.	4.00	0.910	5	مرتفعة
بعد تميز الثقافة التنظيمية	**4.01**	**0.721**	**/**	**مرتفعة**
محور التميز التنظيمي	**3.93**	**0.665**	**/**	**مرتفعة**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول يتضح أن أفراد عينة الدراسة يجمعون الموافقة على فقرات محور التميز التنظيمي، حيث حقق المحور ككل متوسطا حسابيا قدر بـ 3.93 بانحراف معياري قدره 0.665، فهذه القيم تدل على الموافقة المرتفعة على مقياس سلم ليكرت الخماسي، وللتوضيح أكثر في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لا بد من الوقوف على آرائهم حول كل بعد من أبعاد التميز التنظيمي، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

بعد التميز القيادي: كانت فقرات هذا البعد مرتبة من 26 إلى 33، وتتضح موافقة أفراد عينة الدراسة وبإجماع حول بعد التميز التنظيمي المتعلق بالتميز القيادي، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد بـ 3.92، وبانحراف معياري قدره **0.742**، إذ أن جميع عبارات هذا البعد حققت درجة الموافقة المرتفعة، حيث احتلت العبارة السادسة والعشرين المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.98 وانحراف معياري قدر بـ 0.917، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن الإدارة العليا تتمتع بقدرة عالية على الإبداع في العمل، في حين جاءت العبارة الثانية والثلاثون في المرتبة الثالثة، مما يدل على أنها تحظى بمستوى جيد من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة، يمكن القول أن الإدارة العليا توفر للظروف المناسبة لأداء العمل، في حين احتلت العبارة السابعة والعشرون المرتبة الرابعة بين جميع العبارات في بعد التميز القيادي، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.85، وبانحراف معيار قدر بـ 0.949، مما يدل على أنها تحظى بمستوى جيد

من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة، فهم يجمعون القول بأن الشركة تخصص لائحة للتميز التنظيمي، أما العبارة الثامنة والعشرون فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.80، بانحراف معياري قدر بـ 0.933، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يجمعون القول بأن هناك فرصة لأصحاب المصلحة للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم وكيفية أدائها.

بعد التميز الاستراتيجي: من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن فقرات هذا البعد مرتبة من العبارة 34 إلى 42 وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 3.92 والذي يقع ضمن مجال الموافقة على سلم ليكرت وبانحراف معياري قدر بـ 0.742، إذا جاءت العبارة التاسعة والثلاثون بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.01، بانحراف بـ 0.854، يمكن القول بان أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن هناك انسجام للخطط بعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى الشركة الى تحقيقها، أما العبارة الأربعون فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.91، بانحراف قدر بـ 0.924، حيث وافق وبإجماع أفراد عينة الدراسة على انطلاق الخطط بعيدة المدى من واقع المشكلات التي تواجه الشركة، في حين احتلت العبارة الثامنة والثلاثون المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.89، بانحراف معياري قدر ب 0.861، حيث جاءت الموافقة الكاملة بخصوص وجود بدائل إستراتيجية للخطط الموضوعة لمواجهة المستجدات.

بعد تميز الموارد البشرية: فقرات هذا البعد مرتبة من 43 إلى 49، ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 3.97، وبانحراف معياري قدر بـ 0.690، يمكن القول بان أفراد عينة الدراسة يجمعون الموافقة على أن الشركة تتمتع يتميز للموارد البشرية، إذ جاءت العبارة الرابعة والأربعون بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.03، وبانحراف معياري قدر بـ 0.798، حيث وافق و بإجماع أفراد عينة الدراسة على امتلاك العاملين القدرة على تحقيق استراتيجية الشركة، واحتلت العبارة الثامنة والأربعون المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.98، وبانحراف معياري قدر بـ 0.862، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يجمعون القول على قبول المورد البشري التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه في الشركة، أما العبارة الخامسة و الأربعون فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.88، وبانحراف قدر بـ 0.945، حيث جاءت الموافقة الكاملة بخصوص تمتع المورد البشري بالعديد من الصلاحيات المفوضة لهم من قبل رؤسائهم لتمكنهم من إنجاز المهام المسندة إليهم.

بعد تميز الهيكل التنظيمي: فقرات هذا البعد مرتبة من العبارة الخمسون إلى العبارة السابعة والخمسون، وبالنظر إلى متوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 3.85 بانحراف معيار قدره 0.844 يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون القول بأن الشركة تتمتع بتميز للهيكلة التنظيمي، إذ جاءت العبارة الخمسون في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.91، وبانحراف معياري قدر بـ 0.993، حيث جاءت الموافقة الكاملة بخصوص أن الشركة تتميز بوجود هيكل تنظيمي واضح ودقيق، واحتلت العبارة الرابعة وخمسون المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.90، وبانحراف معياري قدر بـ 0.950، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يجمعون القول على أن مسؤوليات الوحدات التنظيمية ملائمة مع مهام و طبيعة العمل، في حين جاءت العبارة السابعة والخمسون في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.86، وبانحراف قدر بـ 0.975، يمكن ملاحظة إجماع أفراد عينة الدراسة بالموافقة على أن هناك تشجيع للوحدات في الشركة على العمل بشكل منسق، أما العبارة الثالثة وخمسون فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.78، وبانحراف معياري قدر بـ 1.080، يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة يوفقون وبإجماع على أن هناك تطوير مستمر في الهيكل الإداري بشكل دوري وبما يتناسب مع سير العمل.

بعد تميز الثقافة التنظيمية: بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 4.01، الذي يقع ضمن مجال الموافقة على سلم ليكرت وبانحراف معياري قدر بـ 0.721، يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون على اعتراف شركتهم بأهمية تميز الثقافة التنظيمية، حيث احتلت العبارة التاسعة والخمسون المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.07، وبانحراف معياري قدر بـ 0.841، حيث جاءت الموافقة المرتفعة بخصوص أن هناك ثقافة سائدة على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال، أما العبارة الثامنة والخمسون فقد جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.05، وبانحراف معياري قدر بـ 0.925، حيث وافق أفراد عينة الدراسة وبإجماع على أن للموارد البشرية شعور بالانتماء لشركتهم ككل بدلا من الوحدة التي يعمل فيها كل فرد، في حين احتلت العبارة الثامنة والخمسون المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.92، وبانحراف معياري قدر بـ 1.027، يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن الشركة تهتم بمعتقدات الأفراد والمتغيرات التي يرغبون في حدوثها.

ولمعرفة أي الأبعاد كانت أعلى سيتم توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم 22: ترتيب أبعاد متغير التميز التنظيمي من خلال المتوسط الحسابي

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
تميز الثقافة التنظيمية	4.0130	.72141	1
تميز الموارد البشرية	3.9671	.69006	2
التميز الاستراتيجي	3.9240	.74225	3
التميز القيادي	3.8642	.74800	4
تميز الهيكل التنظيمي	3.8530	.84383	5
التميز التنظيمي	3.93	.665	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن بعد الثقافة التنظيمية جاء بالمرتبة الأولى وهذا ما يفسر أن مجمع صيدال يتميز بثقافة تنظيمية قوية تدعم روح الفريق وعلاقات الاحترام المتبادل لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

تم في هذا المبحث التعرف على الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة حيث تم إعداد أداة الدراسة، وتحديد أساليب جمع البيانات، بالإضافة إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي، ليتم في الأخير إجراء اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة.

المبحث الثالث: بناء واختبار نموذج الدراسة وفرضياته

في هذا المبحث سيتم التعرف على كيفية بناء نموذج الدراسة، والاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي لاختبار النموذج الهيكلي لمقاييس الدراسة، والتأكد من صحة بنائها، وهذا بتحديد متغيرات النموذج الفرضي للدراسة، ليتم فيما بعد اختبار فرضيات الدراسة، وفيما يلي تفصيل للنقاط السابقة:

- **المطلب الأول:** اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة وفرضياته.
- **المطلب الثاني:** بناء نماذج القياس والتحليل العاملي التوكيدي.
- **المطلب الثالث:** اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة وفرضياته

أولا: اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة، يجب التأكد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix)، وكذا التأكد من استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم التداخل الخطي فيما بينها أو ما يعرف بتشخيص مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة في النموذج)، وذلك من خلال حساب معامل التضخم (Variance Inflationary Factor).

الجدول رقم 23: يبين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	التقنية المستخدمة
المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	1	0.683**	0.628**
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	0.683**	1	0.636**
التقنية المستخدمة	0.628**	0.636**	1

**دال عند مستوى 0.01 2-tailed

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول أعلاه أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات المستقلة للدراسة، حيث إن جميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية وهي محصورة بين [62.8% – 63.6%]، وهذا يشير إلى القوة التفسيرية لنموذج الدراسة.

الجدول رقم 24: يبين قيم معامل تضخم التباين ومعامل التسامح بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	0.471	2.123
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	0.463	2.159
التقنية المستخدمة	0.526	1.903

المتغير التابع: التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين Variance Inflation Factor للمتغيرات المستقلة كلها أصغر من القيمة المعيارية 10، وقيم اختبار التحمل Tolerance كلها قريبة من 1 وأكبر من 0.2 مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة للمتغيرات التفسيرية، ويشير ذلك إلى قوة وصلاحية النموذج الفرضي للدراسة.

ثانيا: فرضيات الدراسة

تمت صياغة أربع فرضيات رئيسية للدراسة يمكن ذكرها في النقاط التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية بأبعادها (المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة) على التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في شركة صيدال عند مستوى معنوية 5 %".

الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية بأبعادها (المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة) على التميز التنظيمي في شركة صيدال عند مستوى معنوية 5 %".

الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية على التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في شركة صيدال عند مستوى معنوية 5 %".

- الفرضية الرئيسية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل) في شركة صيدال".

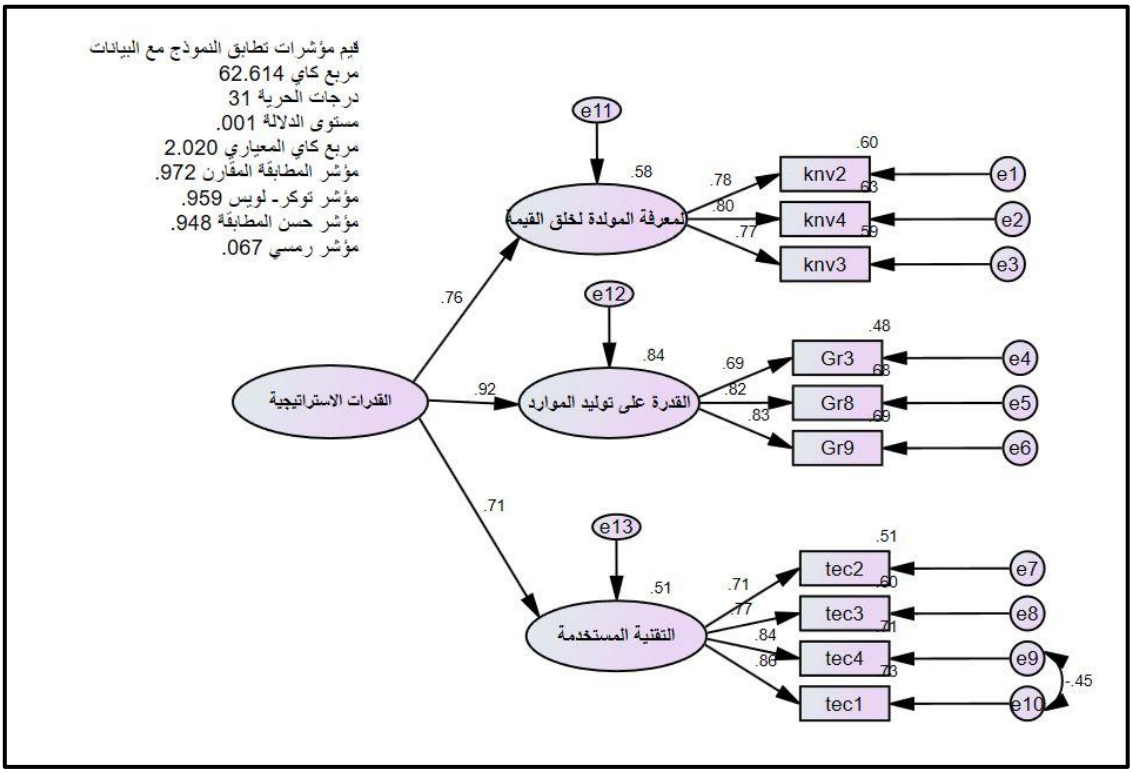
المطلب الثاني: بناء نماذج القياس والتحليل العاملي التوكيدي

يتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة، وهذا من خلال تحديد متغيرات النموذج الفرضي للدراسة، وقد تم الاعتماد على برنامج (AMOS) الذي يحتوي على مجموعة من المؤشرات التي تقيس مطابقة البيانات للنموذج لقبولها، أو رفضها أو تعديلها، وفيما يلي سيتم التطرق إلى:

أولا: النموذج التوكيدي لمتغير القدرات الاستراتيجية

يتكون النموذج التوكيدي لقياس متغير القدرات الاستراتيجية من عدد من الفقرات يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم 15: النموذج التوكيدي لقياس أبعاد القدرات الاستراتيجية



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن جميع قيم معاملات التشبع المعيارية التي تحكم بالقبول لفقرات النموذج كانت مقبولة لأنها استوفت الشرط بأن تكون أكبر من القيمة 0.4. وحسب مؤشرات جودة ملائمة النموذج يتضح أن الشكل السابق تم تعديله بناءا على حذف بعض الفقرات لأن الآراء حولها كانت ضعيفة.

الجدول رقم 25: مؤشرات حسن المطابقة لمتغير القدرات الاستراتيجية

المؤشر	درجة القطع	نتائج النموذج	الحكم
مربع كاي المعياري x^2/df	$0 \leq x^2/df \leq 2$	2.020	جيدة
مستوى الدلالة Sig	$0.05 < p \leq 0.01$	0.000	
مؤشر المطابقة المقارن CFI	$0.90 \leq CFI < 1$	0.972	جيدة
مؤشر توكر لويس TLI	$0.90 \leq TLI < 1$	0.959	جيدة
مؤشر حسن المطابقة GFI	$090 \leq GFI < 1$	0.948	جيدة
مؤشر رمسي RMSEA	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.067	جيدة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات AMOS

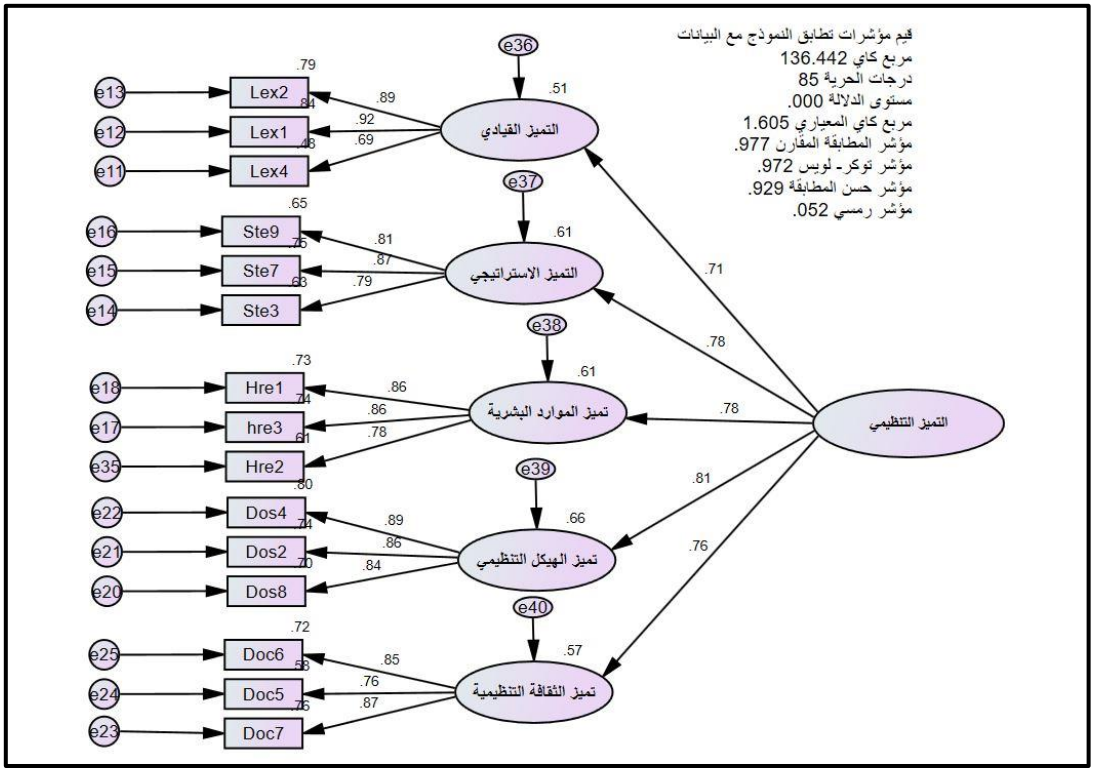
يتضح من خلال الجدول السابق لمؤشرات حسن المطابقة لمقياس القدرات الاستراتيجية أنه يحوز على أفضل القيم لكل المؤشرات، حيث بلغت قيمة مربع كاي المعياري 2.020 وبالتالي فهي محصورة بين [1−2] وتدل على مطابقة جيدة، في حين بلغ مؤشر توكر لويس 0.959 وهي تشير إلى مطابقة جيدة، في حين بلغ مؤشر حسن لمطابقة ومؤشر المطابقة المقارن 0.948، 0.972 على التوالي وهي قيم جيدة ضمن مجال قبول المطابقة، بينما بلغت قيمة مؤشر RAMSEA (0.067) وبالتالي فهي محصورة بين [0.05−008] وهذا يدل على مطابقة النموذج المفترض للبيانات.

ويمكن قياس بعد القدرات الاستراتيجية من خلال الفقرة (knv2) مما يدل على أن الشركة تمتلك قاعدة معرفية تؤهلها لبناء القيمة الخاصة بأنشطتها، والفقرة (knv3) مما يدل على أن الشركة تدعم المعارف المتعلقة بمجال نشاطها بشكل كبير، والفقرة (knv4) مما يدل على أن الشركة تتبنى المعارف التي تدعم القيمة للزبائن، والفقرة (Gr3) مما يدل على أن الشركة تساهم في توليد موارد جديدة لها، والفقرة (Gr8) مما يدل على أن موارد الشركة يمكنها تقديم أفضل المنتجات والخدمات للعملاء، والفقرة (Gr9) مما يدل على أن الشركة تخصص موارد كافية للابتكار التكنولوجي.

ثانيا: النموذج التوكيدي لمتغير التميز التنظيمي

يتكون نموذج القياس لمتغير التميز التنظيمي من خمسة أبعاد تتشبع عليها 15 فقرة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 16: النموذج التوكيدي لقياس أبعاد التميز التنظيمي



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)

من خلال الشكل السابق يتبين أن جميع قيم معاملات التشبع المعيارية التي تحكم بالقبول لفقرات النموذج كانت مقبولة لأنها استوفت الشرط بأن تكون أكبر من القيمة 0.4، حيث تم حذف الفقرات ذات التشبعات الضعيفة ليتم تعديله بناء على القواعد العلمية للحصول على نموذج مؤشرات جودة المطابقة التي يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 26: مؤشرات حسن المطابقة لمتغير التميز التنظيمي

المؤشر	درجة القطع	نتائج النموذج	الحكم
مربع كاي المعياري x^2/df	$0 \leq x^2/df \leq 2$	1.605	جيدة
مستوى الدلالة Sig	$0.05 < p \leq 0.01$	0.000	
مؤشر المطابقة المقارن CFI	$0.90 \leq CFI < 1$	0.977	جيدة
مؤشر توكر لويس TLI	$0.90 \leq TLI < 1$	0.972	جيدة
مؤشر حسن المطابقة GFI	$090 \leq GFI < 1$	0.929	جيدة
مؤشر رمسي RMSEA	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.052	جيدة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات AMOS

يتضح من خلال الجدول السابق لمؤشرات حسن المطابقة لمقياس التميز التنظيمي أنه يحوز على أفضل القيم لكل المؤشرات، حيث بلغت قيمة مربع كاي المعياري 1.605 وبالتالي فهي محصورة بين [1− 2] وتدل على مطابقة جيدة، في حين بلغ مؤشر حسن المطابقة ومؤشر المطابقة المقارن 0.929، 0.977 على التوالي وهي قيم جيدة ضمن مجال قبول المطابقة، بينما بلغت قيمة مؤشر RAMSEA (0.052) وبالتالي فهي محصورة بين [0.05−008] وهذا يدل على مطابقة النموذج المفترض للبيانات.

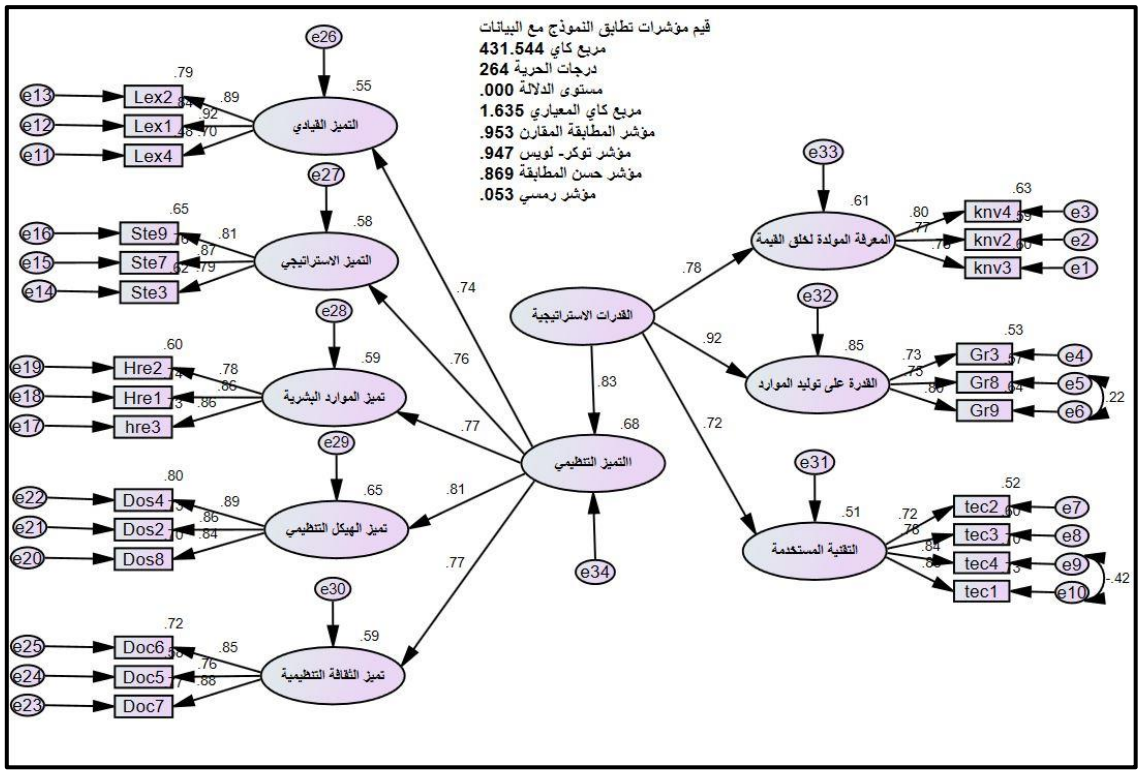
ويمكن قياس بعد التميز التنظيمي من خلال الفقرة (L) هناك تركيز على أن الإدارة العليا للشركة لديها قدرة على الإبداع في العمل، والفقرة (Lex2) مما يدل على أن الشركة تخصص لائحة للتميز التنظيمي، والفقرة (Lex4) مما يدل على أن الشركة توفر قنوات اتصال متبادلة ومباشرة مع مواردها البشرية، والفقرة (Ste3) مما يدل على أن الشركة تبني استراتيجياتها في ضوء احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة، والفقرة (Ste7) مما يدل على أن الخطط بعيدة المدى للشركة تنطلق من واقع المشكلات التي تواجها، والفقرة (Ste9) مما يدل على أن الشركة تحرص على تقديم منتجات أفضل من المنافسين، والفقرة (Her1) مما يدل على أن الموارد البشرية للشركة تمتلك المهارات والمعارف اللازمة للقيام بالمهام الوظيفية، والفقرة (Her2) مما يدل على أن العاملون بالشركة لديهم القدرة على تحقيق استراتيجية الشركة، والفقرة (Her3) مما يدل على أن المورد البشري يتمتع بالعديد من الصلاحيات المفوضة لهم من قبل رؤسائهم لإنجاز المهام المسندة إليهم، والفقرة (Dos2) مما يدل على أن هناك خريطة توضح خطوط الاتصال بين القيادة والعاملين، والفقرة (Dos4) مما يدل على أن هناك تطوير مستمر في الهيكل الإداري بشكل دوري وبما يتناسب مع سير العمل، والفقرة (Dos8) مما يدل على أن هناك تشجيع للوحدات في الشركة على

العمل بشكل منسق، والفقرة (Doc5) مما يدل على أن هناك تركيز واضح على الجودة، والفقرة (Doc6) مما يدل على أن المورد البشري يشعر بمسؤوليته عن احتياجات ورغبات العميل داخل وخارج الشركة، والفقرة (Doc7) مما يدل على أن ثقافة الشركة قائمة على التميز بين مواردها البشرية.

ثالثا: بناء النموذج الهيكلي للدراسة

لا بد من القيام ببناء النموذج الهيكلي للدراسة بغية التأكد من تطابق النموذج الفرضي للدراسة مع البيانات والمعطيات التي تعبر عن الواقع الميداني للدراسة، حيث سيتم اعتماد النمذجة بالهيكلية لجميع الروابط بين متغيرات الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 17: النموذج البنائي للدراسة



المصدر: مخرجات برنامج AMOS.

الجدول رقم 27: مؤشرات حسن المطابقة للنموذج المتكامل الدراسة

المؤشر	درجة القطع	نتائج النموذج	الحكم
مربع كاي المعياري x^2/df	$0 \leq x^2/df \leq 2$	1.636	جيدة
مستوى الدلالة Sig	$0.05 < p \leq 0.01$	0.000	
مؤشر المطابقة المقارن CFI	$0.90 \leq CFI < 1$	0.953	جيدة
مؤشر توكر لويس TLI	$0.90 \leq TLI < 1$	0.947	جيدة
مؤشر حسن المطابقة GFI	$090 \leq GFI < 1$	0.869	مقبولة
مؤشر رمسي RMSEA	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.053	جيدة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات AMOS

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع مؤشرات مطابقة النموذج جاءت ضمن المجال المقبول، حيث بلغت قيمة مربع كاي المعياري 1.636 وبالتالي فهي محصورة بين [1−2] وتدل على مطابقة جيدة، في حين بلغ مؤشر توكر لويس ومؤشر المطابقة المقارن 0.947، 0.953 على التوالي وهي تشير الى مطابقة جيدة في حين بلغ مؤشر حسن لمطابقة 0.869، بينما بلغت قيمة مؤشر RAMSEA (0.053) وبالتالي فهي محصورة بين [0.05−008] وهذا يدل على مطابقة النموذج المفترض للبيانات.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تتكون هذه الدراسة من أربع فرضيات رئيسية وقد تمت صياغة الفرضيات لاختبار تأثير القدرات الاستراتيجية بكل أبعادها ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بكل أبعاده، وسيتم توضيح ذلك فيما يلي:

أولا: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية على أن:

H_0: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية بأبعادها (المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة) على التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في شركة صيدال عند مستوى معنوية 0.05.

H_1: يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية بأبعادها (المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة) على التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في شركة صيدال عند مستوى معنوية 0.05.

من أجل اختبار صحة الفرضية الأولى، تم استخدام اختبار Multivariate regression بين الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل والأبعاد الفرعية للمتغير التابع، وفيما يلي تفصيل للاختبار ونتائجه:

الجدول أدناه يظهر نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لفحص تأثير المتغيرات المستقلة (المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة) على المتغيرات التابعة (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في شركة صيدال.

الجدول يتكون من ثلاثة أقسام رئيسية: اختبارات متعددة المتغيرات، اختبارات Between−Subjects Effects، وتقديرات المعاملات:

1. **اختبارات متعددة المتغيرات:** هذه الاختبارات تستخدم لفحص ما إذا كان هناك فرق معنوي بين مجموعات مختلفة من المشاركين على أساس مجموعة من المتغيرات التابعة. هذه الاختبارات تستخدم أربع قياسات مختلفة: آثار بيلي (Pillai's Trace)، لامبدا ويلكس (Wilks' Lambda)، آثار هوتيلنغ (Hotelling's Trace)، وأكبر جذر روي .(Roy's Largest Root) هذه القياسات تعطي قيمة **F** ودرجات حرية **df** ومستوى دلالة .**Sig** لكل متغير مستقل. إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05، فهذا يعني أن هناك فرق معنوي بين المجموعات على أساس المتغيرات التابعة.

الجدول رقم 28: اختبارات متعددة المتغيرات

الأثر		القيمة	قيمة F	درجات الحرية للفرضية	درجات الحرية للخطأ	مستوى الدلالة
المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	أثر بيلاي	.084	4.025[b]	5.000	219.000	.002
	ويلكس لامدا	.916	4.025[b]	5.000	219.000	.002
	أثر هوتيلينج	.092	4.025[b]	5.000	219.000	.002
	أكبر جذر روي	.092	4.025[b]	5.000	219.000	.002
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	أثر بيلاي	.109	5.360[b]	5.000	219.000	.000
	ويلكس لامدا	.891	5.360[b]	5.000	219.000	.000
	أثر هوتيلينج	.122	5.360[b]	5.000	219.000	.000
	أكبر جذر روي	.122	5.360[b]	5.000	219.000	.000
التقنية المستخدمة	أثر بيلاي	.154	7.983[b]	5.000	219.000	.000
	ويلكس لامدا	.846	7.983[b]	5.000	219.000	.000
	أثر هوتيلينج	.182	7.983[b]	5.000	219.000	.000
	أكبر جذر روي	.182	7.983[b]	5.000	219.000	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

وفيما يلي ملخص لما جاء في الجدول:

- تأثير **المعرفة المولدة لتحقيق القيمة** ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، مما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين **المعرفة المولدة لتحقيق القيمة والمتغيرات التابعة**. قيمة مؤشر بيلي هي 0.084، مما يعني أن حوالي 8.4% من التباين في المتغيرات التابعة يفسره هذا التأثير.
- تأثير **القدرة على توليد الموارد وامتلاكها** ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.001، مما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية كبيرة بين **القدرة على توليد الموارد وامتلاكها والمتغيرات التابعة**. قيمة مؤشر بيلي هي 0.109، مما يعني أن حوالي 10.9% من التباين في المتغيرات التابعة يفسره هذا التأثير.

- تأثير **التقنية المستخدمة** ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.001، مما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية كبيرة بين **التقنية المستخدمة والمتغيرات التابعة**. قيمة مؤشر بيلي هي 0.154، مما يعني أن حوالي 15.4% من التباين في المتغيرات التابعة يفسره هذا التأثير.

2. **اختبارات Between-Subjects Effects:** هذه الاختبارات تستخدم لفحص ما إذا كان هناك فرق معنوي بين مجموعات مختلفة من المشاركين على أساس كل متغير تابع على حدة. هذه الاختبارات تستخدم قسمة **Type III Sum of Squares** و**Mean Square** و**F** و**Sig.** لكل مصدر للتأثير (المتغيرات المستقلة) وكل متغير تابع. إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05، فهذا يعني أن هناك فرق معنوي بين المجموعات على أساس المتغير التابع.

الجدول رقم 29: اختبارات Between-Subjects Effects

المصدر	المتغير التابع	مجموع المربعات من النوع الثالث	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	التميز القيادي	2.908	1	2.908	10.442	.001
	التميز الاستراتيجي	2.912	1	2.912	8.403	.004
	تميز الموارد البشرية	.194	1	.194	.697	.405
	تميز الهيكل التنظيمي	3.071	1	3.071	7.518	.007
	تميز الثقافة التنظيمية	3.272	1	3.272	10.403	.001
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	التميز القيادي	3.313	1	3.313	11.899	.001
	التميز الاستراتيجي	1.802	1	1.802	5.199	.024
	تميز الموارد البشرية	5.398	1	5.398	19.362	.000
	تميز الهيكل التنظيمي	6.434	1	6.434	15.751	.000
	تميز الثقافة التنظيمية	2.805	1	2.805	8.918	.003
التقنية المستخدمة	التميز القيادي	8.373	1	8.373	30.070	.000
	التميز الاستراتيجي	6.013	1	6.013	17.353	.000
	تميز الموارد البشرية	6.475	1	6.475	23.222	.000
	تميز الهيكل التنظيمي	5.564	1	5.564	13.620	.000
	تميز الثقافة التنظيمية	4.063	1	4.063	12.920	.000

a. معامل التحديد = .509 (معامل التحديد المعدل .502)

b. معامل التحديد = .379 (معامل التحديد المعدل .371)

c. معامل التحديد = .422 (معامل التحديد المعدل .414)

d. معامل التحديد = .434 (معامل التحديد المعدل .426)

e. R Squared = .404 (معامل التحديد المعدل = .396)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

وفيما يلي ملخص لما جاء في الجدول:

- بالنسبة **للتميز القيادي**، يفسر النموذج حوالي 50.9% من التباين، وهو ملاءمة جيدة. جميع التأثيرات الثلاثة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، مما يعني أن لها جميعا علاقة ذات دلالة إحصائية بالتميز القيادي. أقوى تأثير هو التقنية المستخدمة، تليها القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، ثم المعرفة المولدة لتحقيق القيمة.
- بالنسبة **للتميز الاستراتيجي**، يفسر النموذج حوالي 37.9% من التباين، وهو ملاءمة متوسطة. جميع التأثيرات الثلاثة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، مما يعني أن لها جميعا علاقة ذات دلالة إحصائية بالتميز الاستراتيجي. أقوى تأثير هو التقنية المستخدمة، تليها المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، ثم القدرة على توليد الموارد وامتلاكها.
- بالنسبة **لتميز الموارد البشرية**، يفسر النموذج حوالي 42.2% من التباين، وهو ملاءمة جيدة. تأثيران فقط ذوي دلالة إحصائية عند مستوى 0.01: التقنية المستخدمة والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها. تأثير المعرفة المولدة لتحقيق القيمة غير ذي دلالة إحصائية عند مستوى أكبر من 0.05، مما يعني أنه لا يوجد له علاقة ذات دلالة إحصائية بتميز الموارد البشرية.
- بالنسبة **لتميز الهيكل التنظيمي**، يفسر النموذج حوالي 43.4% من التباين، وهو ملاءمة جيدة. جميع التأثيرات الثلاث ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، مما يعني أن لها جميعا علاقة ذات دلالة إحصائية بتميز الهيكل التنظيمي. أقوى تأثير هو القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، تليها التقنية المستخدمة، ثم المعرفة المولدة لتحقيق القيمة.
- بالنسبة **لتميز الثقافة التنظيمية**، يفسر النموذج حوالي 40.4% من التباين، وهو ملاءمة جيدة. جميع التأثيرات الثلاث ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، مما يعني أن لها جميعا علاقة ذات دلالة إحصائية بتميز الثقافة التنظيمية. أقوى تأثير هو المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، تليها التقنية المستخدمة، ثم القدرة على توليد الموارد وامتلاكها.

3. **تقديرات المعاملات:** هذه القيم تستخدم لتقدير قوة واتجاه العلاقة بين كل متغير مستقل وكل متغير تابع. هذه القيم تعطي معامل **B** والخطأ القياسي **Std. Error** والقيمة **t** ومستوى الدلالة **.Sig** وفاصل الثقة بنسبة 95 بالمئة **95% Confidence Interval** لكل متغير مستقل وكل متغير تابع. إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05، فهذا يعني أن هناك علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. إذا كان معامل **B** موجبا، فهذا يعني أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين (كلما زاد قيمة المتغير المستقل، زادت قيمة المتغير التابع). إذا كان معامل **B** سالبا، فهذا يعني أن هناك علاقة سالبة بين المتغيرين (كلما زاد قيمة المتغير المستقل، نقصت قيمة المتغير التابع).

الجدول رقم 30: تقديرات المعاملات

المتغير التابع	المعاملات	B	الخطأ المعياري	T	مستوى الدلالة
التميز القيادي	المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	0.303	.094	3.231	0.001
	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	0.274	.079	3.449	0.001
	التقنية المستخدمة	0.448	.082	5.484	0.000
التميز الاستراتيجي	المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	0.303	.105	2.899	0.004
	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	0.202	.089	2.280	0.024
	التقنية المستخدمة	0.379	.091	4.166	0.000
تميز الموارد البشرية	المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	0.078	.094	.835	**0.405**
	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	0.350	.079	4.400	0.000
	التقنية المستخدمة	0.394	.082	4.819	0.000
تميز الهيكل التنظيمي	المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	0.312	.114	2.742	0.007
	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	0.382	.096	3.969	0.000
	التقنية المستخدمة	0.365	.099	3.691	0.000
تميز الثقافة التنظيمية	المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	0.322	.100	3.225	0.001
	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	0.252	.084	2.986	0.003
	التقنية المستخدمة	0.312	.087	3.594	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

وفيما يلي ملخص لما جاء في الجدول:

- بالنسبة **للتميز القيادي**، جميع المعاملات الثلاث ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، مما يعني أن لها جميعا تأثير ذا دلالة إحصائية على التميز القيادي. تقديرات المعاملات موجبة، مما يعني أن

لها تأثير إيجابي. أكبر تقدير معامل هو للتقنية المستخدمة (0.448)، مما يعني أن له أقوى تأثير بين جميع التوليفات. لكل زيادة وحدة واحدة في التقنية المستخدمة، يزداد التميز القيادي بـ 0.448 وحدة، مع ثبات المتغيرات الأخرى. أصغر تقدير معامل هو للقدرة على توليد الموارد وامتلاكها (0.274)، مما يعني أن له أضعف تأثير. عندما تكون جميع المتغيرات الأخرى صفر، يكون التميز القيادي 0.274 وحدة.

- بالنسبة **للتميز الاستراتيجي**، جميع المعاملات الثلاث ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، مما يعني أن لها جميعا تأثير ذا دلالة إحصائية على التميز الاستراتيجي. تقديرات المعاملات موجبة، مما يعني أن لها تأثير إيجابي. أكبر تقدير معامل هو للتقنية المستخدمة (0.379)، مما يعني أن له أقوى تأثير بين جميع التوليفات. لكل زيادة وحدة واحدة في التقنية المستخدمة، يزداد التميز الاستراتيجي بـ 0.379 وحدة، مع ثبات المتغيرات الأخرى. أصغر تقدير معامل هو للقدرة على توليد الموارد وامتلاكها (0.202)، مما يعني أن له أضعف تأثير. لكل زيادة وحدة واحدة في القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، يزداد التميز الاستراتيجي بـ 0.202 وحدة، مع ثبات المتغيرات الأخرى.

- بالنسبة **لتميز الموارد البشرية**، معاملين فقط ذوي دلالة إحصائية عند مستوى 0.01: التقنية المستخدمة والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها. تقدير المعامل للمعرفة المولدة لتحقيق القيمة غير ذي دلالة إحصائية عند مستوى أكبر من 0.05، مما يعني أنه لا يوجد له تأثير ذا دلالة إحصائية على تميز الموارد البشرية. تقديرات المعاملات موجبة، مما يعني أن لها تأثير إيجابي. أكبر تقدير معامل هو للتقنية المستخدمة (0.394)، مما يعني أن له أقوى تأثير بين جميع التوليفات. لكل زيادة وحدة واحدة في التقنية المستخدمة، يزداد تميز الموارد البشرية بـ 0.394 وحدة، مع ثبات المتغيرات الأخرى. أصغر تقدير معامل هو للمعرفة المولدة لتحقيق القيمة (0.078)، مما يعني أن له أضعف تأثير. لكل زيادة وحدة واحدة في المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، يزداد تميز الموارد البشرية بـ 0.078 وحدة، مع ثبات المتغيرات الأخرى.

- بالنسبة **لتميز الهيكل التنظيمي**، جميع المعاملات الثلاثة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، مما يعني أن لها جميعا تأثير ذا دلالة إحصائية على تميز الهيكل التنظيمي. تقديرات المعاملات موجبة، مما يعني أن لها تأثير إيجابي. أكبر تقدير معامل هو للقدرة على توليد الموارد وامتلاكها (0.382)، مما يعني أن له أقوى تأثير بين جميع التوليفات. لكل زيادة وحدة واحدة في القدرة على توليد الموارد

وامتلاكها، يزداد تميز الهيكل التنظيمي بـ 0.382 وحدة، مع ثبات المتغيرات الأخرى. أصغر تقدير معامل هو للمعرفة المولدة لتحقيق القيمة (0.312)، مما يعني أن له أضعف تأثير. عندما تكون جميع المتغيرات الأخرى صفر، يكون تميز الهيكل التنظيمي 0.312 وحدة.

- بالنسبة **لتميز الثقافة التنظيمية**، جميع المعاملات الثلاثة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، مما يعني أن لها جميعا تأثير ذا دلالة إحصائية على تميز الثقافة التنظيمية. تقديرات المعاملات موجبة، مما يعني أن لها تأثير إيجابي. أكبر تقدير معامل هو للمعرفة المولدة لتحقيق القيمة (0.322)، مما يعني أن له أقوى تأثير بين جميع التوليفات. لكل زيادة وحدة واحدة في المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، يزداد تميز الثقافة التنظيمية بـ 0.322 وحدة، مع ثبات المتغيرات الأخرى. أصغر تقدير معامل هو للقدرة على توليد الموارد وامتلاكها (0.252)، مما يعني أن له أضعف تأثير. عندما تكون جميع المتغيرات الأخرى صفر، يكون تميز الثقافة التنظيمية 0.252 وحدة.

وبناء على النتائج أعلاه، يمكن استنتاج ما يلي:

- هناك تأثير مباشر وذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية الثلاث على الأبعاد الخمس للتميز التنظيمي عند مستوى معنوية 5%. هذا يعني أنه يمكن رفض فرضية الصفر H_0 التي تقول إنه لا يوجد أثر للقدرات الإستراتيجية بأبعادها على التميز التنظيمي بأبعاده، وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تقول بوجود تأثير.

- حجم تأثير القدرات الإستراتيجية يختلف عبر أبعاد التميز التنظيمي. أكبر حجم تأثير هو للتقنية المستخدمة على التميز القيادي (0.448)، مما يعني أن هذه هي أقوى علاقة بين جميع التوليفات. أصغر حجم تأثير هو للمعرفة المولدة لتحقيق القيمة على تميز الموارد البشرية (0.078)، مما يعني أن هذه هي أضعف علاقة بين جميع التوليفات.

- اتجاه تأثير القدرات الإستراتيجية كلها موجب، مما يعني أن لها جميعا تأثير إيجابي على أبعاد التميز التنظيمي. هذا يعني أن زيادة أي من القدرات الإستراتيجية ستؤدي إلى زيادة في أي من أبعاد التميز التنظيمي، مع ثبات المتغيرات الأخرى.

- دلالة تأثير القدرات الإستراتيجية كلها أقل من 0.05، إلا للمعرفة المولدة لتحقيق القيمة على تميز الموارد البشرية (0.405)، مما يعني أن هذه هي العلاقة الوحيدة التي لا تكون ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%. هذا يعني أنه لا توجد أدلة كافية لادعاء وجود علاقة بين هذين المتغيرين.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية على أنه:

H_0: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية بأبعادها (المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة) على التميز التنظيمي في شركة صيدال عند مستوى معنوية0.05.

H_1: يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية بأبعادها (المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة) على التميز التنظيمي في شركة صيدال عند مستوى معنوية 0.05.

من أجل اختبار صحة الفرضية الثانية، تم استخدام اختبار Standard Multiple Regression بين الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل والمتغير التابع، وفيما يلي تفصيل للاختبار ونتائجه:

الجدول رقم 31: ملخص النموذج

ملخص النموذج[b]

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	اختبار دوربين-واتسون
1	.749[a]	.562	.556	.444	1.671

أ. المتنبئات (الثابت) التقنية المستخدمة، المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها

ب. المتغير التابع: التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال جدول ملخص النموذج، يمكننا ملاحظة أن معامل الارتباط R يساوي 0.749، مما يعني أن هناك ارتباطا قويا بين المتغيرات المستقلة (المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة) والمتغير التابع (التميز التنظيمي). كما يمكننا ملاحظة أن معامل الارتباط

المربع R Square يساوي 0.562، مما يعني أن 56.2% من التباين في التميز التنظيمي يمكن تفسيره بواسطة القدرات الإستراتيجية.

الجدول رقم 32: اختبار التحليل أحادي التباين

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
1	**الانحدار**	56.195	3	18.732	95.188	.000[b]
	المتبقي	43.883	223	.197		
	الإجمالي	100.078	226			

أ. المتغير التابع: التميز التنظيمي

ب. المتنبئات (الثابت): التقنية المستخدمة، المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال جدول ANOVA، يمكننا اختبار مدى دلالة الانحدار ككل. نلاحظ أن قيمة F تساوي 95.188 وقيمة .Sig تساوي 0.000، وهذا يعني أن الانحدار ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، وبالتالي فإن فرضية الصفر [ألا وهي عدم وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية بأبعادها (المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة) على التميز التنظيمي في شركة صيدال عند مستوى معنوية 0.05] ترفض.

الجدول رقم 33: المعاملات

المعاملات[a]

النموذج		المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	t	مستوى الدلالة
		B	الخطأ المعياري	Beta		
1	(الثابت)	.051	.240		.213	.832
	المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	.267	.079	.219	3.383	.001
	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	.280	.067	.273	4.193	.000
	التقنية المستخدمة	.407	.069	.363	5.937	.000

أ. المتغير التابع: التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال جدول المعاملات، يمكننا اختبار مدى دلالة كل متغير مستقل على حدى. يمكن ملاحظة جميع المتغيرات المستقلة (المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية

المستخدمة) لها قيم.Sig أقل من 0.05، وبالتالي فهي ذات دلالة إحصائية على التأثير في التميز التنظيمي. كما يتبين أن جميع المتغيرات المستقلة لها قيم Beta إيجابية، مما يعني أنه كلما زاد قيمة المتغير المستقل كلما زاد قيمة التميز التنظيمي.

بالإضافة إلى ذلك، يمكننا كتابة المعادلة الخطية للانحدار كالآتي:

التميز التنظيمي× 0.267 + **0.051** = **المعرفة المولدة لتحقيق القيمة** × 0.280 + القدرة على توليد **الموارد وامتلاكها** × 0.407 + **التقنية المستخدمة**

وبذلك، يمكن استخدام هذه المعادلة للتنبؤ بقيمة التميز التنظيمي بناء على قيمة القدرات الإستراتيجية.

ووفقا لنتائج الجداول الثلاث السابقة، يمكننا القول أن الفرضية الثانية للدراسة التي تم طرحها مؤكدة، وأن هناك أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية بأبعادها (المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة) على التميز التنظيمي في شركة صيدال عند مستوى معنوية.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية على أنه:

H_0: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية على التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في شركة صيدال عند مستوى معنوية0.05.

H1: يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية على التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في شركة صيدال عند مستوى معنوية0.05.

من أجل اختبار صحة الفرضية الثالثة، تم استخدام اختبار Multivariate regression بين المتغير المستقل والأبعاد الفرعية للمتغير التابع، وفيما يلي تفصيل للاختبار ونتائجه:

الجدول أدناه يظهر نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لفحص تأثير المتغير المستقل القدرات الاستراتيجية على المتغيرات التابعة (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في شركة صيدال.

وفيما يلي ملخص للجداول الثلاث لهذا الاختبار:

الجدول رقم 34: الاختبارات متعددة المتغيرات

الاختبارات متعددة المتغيرات[a]

الأثر		القيمة	قيمة F	درجات الحرية للفرضية	درجات الحرية للخطأ	مستوى الدلالة
القدرات الاستراتيجية	أثر بيلاي	.589	63.378[b]	5.000	221.000	.000
	ويلكس لامدا	.411	63.378[b]	5.000	221.000	.000
	أثر هوتيلينج	1.434	63.378[b]	5.000	221.000	.000
	أكبر جذر روي	1.434	63.378[b]	5.000	221.000	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول أعلاه يظهر أن القدرات الإستراتيجية لها تأثير ذو دلالة إحصائية على مجموعة المتغيرات التابعة، كما يدل على ذلك القيمة الإحصائية المنخفضة (أقل من 0.05).

الجدول رقم 35: اختبارات التأثيرات بين الموضوعات

المصدر	المتغير التابع	مجموع المربعات من النوع الثالث	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القدرات الاستراتيجية	التميز القيادي	62.564	1	62.564	220.353	.000
	التميز الاستراتيجي	46.642	1	46.642	134.771	.000
	تميز الموارد البشرية	44.271	1	44.271	157.249	.000
	تميز الهيكل التنظيمي	68.974	1	68.974	168.779	.000
	تميز الثقافة التنظيمية	46.984	1	46.984	149.662	.000

a. معامل التحديد = .495 (معامل التحديد المعدل = .493)

b. معامل التحديد = .375 (معامل التحديد المعدل = .372)

c. معامل التحديد = .411 (معامل التحديد المعدل = .409)

d. معامل التحديد = .429 (معامل التحديد المعدل = .426)

e. معامل التحديد = .399 (معامل التحديد المعدل = .397)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول أعلاه يظهر أن القدرات الإستراتيجية لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على كل متغير تابع، كما يدل على ذلك القيم الإحصائية المنخفضة (أقل من 0.05) والإحصاءات F المرتفعة. هذا يعني أنه يمكن رفض فرضية الصفر التي تقول إنه لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية على التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في شركة صيدال عند مستوى معنوية، وقبول فرضية البديلة التي تقول إنه يوجد تأثير. الجدول يظهر أيضا أن حجم تأثير القدرات الإستراتيجية يختلف عبر المتغيرات التابعة، كما يدل على ذلك قيم R−squared وR−squared المعدل المختلفة. أكبر حجم تأثير هو للتميز القيادي (R−squared = 0.495)، مما يعني أن هذا هو أكثر المتغيرات التابعة التي يفسرها نموذج الانحدار متعدد المتغيرات. أصغر حجم تأثير هو للتميز الاستراتيجي (R−squared = 0.375)، مما يعني أن هذا هو أقل المتغيرات التابعة التي يفسرها نموذج الانحدار متعدد المتغيرات.

الجدول رقم 36: تقديرات المعاملات

المتغير التابع	المعامل	B	الخطأ المعياري	t	مستوى الدلالة
التميز القيادي	القدرات الاستراتيجية	.971	.065	14.844	.000
التميز الاستراتيجي	القدرات الاستراتيجية	.839	.072	11.609	.000
تميز الموارد البشرية	القدرات الاستراتيجية	.817	.065	12.540	.000
تميز الهيكل التنظيمي	القدرات الاستراتيجية	1.020	.078	12.992	.000
تميز الثقافة التنظيمية	القدرات الاستراتيجية	.842	.069	12.234	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول أعلاه يظهر أن تقديرات المعاملات للقدرات الإستراتيجية موجبة وذات دلالة إحصائية لكل متغير تابع، كما يدل على ذلك إحصاءات t المرتفعة والقيم الإحصائية المنخفضة (أقل من 0.05). هذا يعني أن زيادة القدرات الإستراتيجية ستؤدي إلى زيادة في كل بُعد من أبعاد التميز التنظيمي، مع ثبات المتغيرات الأخرى. الجدول يظهر أيضا أن تقديرات المعاملات للقدرات الإستراتيجية تختلف عبر المتغيرات التابعة، كما يدل على ذلك قيم B المختلفة وفواصل الثقة الخاصة بها. أكبر تقدير معامل هو لتميز الهيكل التنظيمي(B = 1.020) ، مما يعني أن لكل زيادة وحدة واحدة في القدرات الإستراتيجية، يزداد التميز الهيكل التنظيمي بـ 1.020 وحدة، مع ثبات المتغيرات الأخرى. أصغر تقدير معامل هو لتميز الموارد

البشرية (B = 0.817)، مما يعني أن لكل زيادة وحدة واحدة في القدرات الإستراتيجية، يزداد تميز الموارد البشرية بـ 0.817 وحدة، مع ثبات المتغيرات الأخرى.

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة وفرضياتها الفرعية

H_0- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية) الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل) في شركة صيدال.

H_1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية) الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل) في شركة صيدال.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى تم استعمال اختبار T للعينة المستقلة للتحقق من وجود فروق في إجابات العينة حسب متغير الجنس، والجداول الموالية توضح ذلك:

الجدول رقم 37: جدول يوضح نتائج اختبار T للعينة المستقلة للفرضية الفرعية الأولى

إحصاءات المجموعة

	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط
أثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي	ذكر	109	4.0295	.63780	.06109
	أنثى	118	3.9692	.48819	.04494

اختبار العينات المستقلة

		اختبار ليفين لتساوي التباينات		اختبار t لتساوي المتوسطات			
		F	مستوى الدلالة	t	درجات الحرية	مستوى الدلالة أحادية الجانب	مستوى الدلالة ثنائية الجانب
أثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي	تساوي التباينات مفترض	10.393	.001	.803	225	.211	.423
	تساوي التباينات غير مفترض			.795	201.935	.214	.428

أحجام التأثير للعينات المستقلة

				فترة الثقة بنسبة 95%	
		المعيار	تقدير النقطة	الحد الأدنى	الحد الأعلى
أثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي	معامل كوهين	.56497	.107	-.154	.367
	تصحيح هيدجز	.56686	.106	-.153	.366
	دلتا جلاس	.48819	.123	-.138	.384

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

1-1- تحليل الإحصاءات الوصفية:

أظهرت النتائج الإحصائية لمتغير الجنس أن عدد الذكور المشاركين في الدراسة بلغ 109 بمتوسط (Mean) قدره 4.0295، وانحراف معياري (Std. Deviation) مقداره 0.63780، وخطأ معياري للمتوسط (Std. Error Mean) قدره 0.06109. بينما بلغ عدد الإناث المشاركات في الدراسة 118 بمتوسط قدره 3.9692، وانحراف معياري مقداره 0.48819، وخطأ معياري للمتوسط قدره 0.04494.

1-2- اختبار العينات المستقلة:

تم إجراء اختبار Levene لمساواة التباينات، وأظهرت النتائج وجود فروق في تباين النتائج بين الجنسين (F = 10.393, Sig. = 0.001)، مما يشير إلى أنه لا يمكن افتراض تساوي التباينات بين الجنسين.

عند استخدام اختبار t لمساواة المتوسطات مع افتراض تساوي التباينات، كانت قيمة t = 0.803 ودرجة الحرية (df) = 225، وكانت قيمة p ذات الجانب الواحد = 0.211 والقيمة ذات الجانبين = 0.423، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الجنسين عند مستوى دلالة 0.05. وعند عدم افتراض تساوي التباينات، كانت قيمة t = 0.795 ودرجة الحرية (df) = 201.935، وكانت قيمة p ذات الجانب الواحد = 0.214 والقيمة ذات الجانبين = 0.428، مما يشير مرة أخرى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الجنسين عند مستوى دلالة 0.05.

1-3- حجم الأثر (Cohen's d)

بالنسبة لـ "أثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي"، كانت قيمة Cohen's d = 0.107، مما يشير إلى أن حجم الأثر ضعيف. بينما كانت قيمة Hedges' correction = 0.106، مما يؤكد أن حجم الأثر لا يزال ضعيفًا جدًا. وبالنسبة لقيمة Glass's delta، فقد بلغت 0.123، مما يعزز نفس النتيجة.

بناءً على النتائج الإحصائية وتحليل البيانات، يمكن قبول الفرضية العديمة، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي في شركة صيدال تعزى لمتغير الجنس. وتشير النتائج إلى أن الجنس ليس عاملاً مؤثرًا في هذا السياق، مما يدعم الفرضية القائلة بأن تأثير القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي لا يتأثر بالفروق بين الذكور والإناث.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي في المؤسسة تعزى لمتغير السن.

H_1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي في المؤسسة تعزى لمتغير السن.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية تم استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات العينة حسب متغير السن، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 38: جدول يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية

أثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي

الفئات العمرية	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أقل من 30 سنة	35	3.9909	3.083	.028
من 31 إلى 40 سنة	68	4.1644		
من 41 إلى 50 سنة	85	3.9107		
أكثر من 50 سنة	39	3.9053		
المجموع	227	3.9982		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

لاختبار الفروق بين متوسطات الفئات العمرية المختلفة لأثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، حيث أظهرت النتائج قيمة F تساوي 3.083 ومستوى دلالة (Sig) قدره 0.028.

وبما أن قيمة مستوى الدلالة 0.028 = (Sig)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \leq 0.05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة فيما يتعلق بأثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي.

وتشير قيمة F = 3.083 إلى وجود فروق معنوية بين متوسطات الفئات العمرية المختلفة، مما يعزز الاستنتاج القائل بأن متغير السن يؤثر على إجابات المبحوثين حول العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي في المؤسسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H_1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي في المؤسسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات العينة حسب متغير المستوى التعليمي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 39: جدول يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثالثة

أثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي

المستوى التعليمي	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
ثانوي	62	3.9278	1.485	.229
جامعي	129	4.0543		
دراسات عليا	36	3.9183		
المجموع	227	3.9982		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

لاختبار الفروق بين متوسطات الفئات التعليمية المختلفة لأثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). وأظهرت النتائج قيمة F تساوي 1.485 ومستوى دلالة (Sig) قدره 0.229.

وبما أن قيمة مستوى الدلالة 0.229 = (Sig)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \leq 0.05$)، فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية (H0). هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات التعليمية المختلفة فيما يتعلق بأثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي.

تشير قيمة 1.485 = F إلى عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات الفئات التعليمية المختلفة، مما يعزز الاستنتاج القائل بأن متغير المستوى التعليمي لا يؤثر بشكل كبير على العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

بناءً على نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي في شركة صيدال تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. تشير هذه النتائج إلى أن تأثير القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي لا يختلف باختلاف المستوى التعليمي للمشاركين، مما يدعم الفرضية القائلة بأن المستوى التعليمي ليس عاملاً مؤثرًا في هذا السياق.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي في المؤسسة تعزى لمتغير الوظيفة.

H_1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي في المؤسسة تعزى لمتغير الوظيفة.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير الوظيفة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 40: جدول يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الرابعة

أثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي

الوظيفة	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
إطار	193	3.9897	0.929	.397
عون تحكم	33	4.0674		
رئيس مصلحة	1	3.3500		
المجموع	227	3.9982		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

لاختبار الفروق بين متوسطات الفئات الوظيفية المختلفة لأثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). وأظهرت النتائج قيمة F تساوي 0.929 ومستوى دلالة (Sig) قدره 0.397.

وبما أن قيمة مستوى الدلالة 0.397 = (Sig)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \leq 0.05$)، فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية (H0). وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الوظيفية المختلفة فيما يتعلق بأثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي.

تشير قيمة F = 0.929 إلى عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات الفئات الوظيفية المختلفة، مما يعزز الاستنتاج القائل بأن متغير الوظيفة لا يؤثر بشكل كبير على العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

وبناءً على نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي في شركة صيدال تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$. وتشير هذه النتائج إلى أن تأثير القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي لا يختلف باختلاف الوظيفة للمشاركين، مما يدعم الفرضية القائلة بأن الوظيفة ليست عاملاً مؤثرًا في هذا السياق.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي في المؤسسة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

H_1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي في المؤسسة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة تم استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات العينة حسب متغير الأقدمية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 41: جدول يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الخامسة

أثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي

الأقدمية	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أقل من 5 سنوات	27	3.9555	2.548	.057
من 5 إلى 10 سنوات	39	4.2168		
من 11 إلى 20 سنة	88	3.9787		
أكثر من 21 سنة	73	3.9205		
المجموع	227	3.9982		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

لاختبار الفروق بين متوسطات الفئات المختلفة للأقدمية فيما يتعلق بأثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). أظهرت النتائج قيمة F تساوي 2.548 ومستوى دلالة (Sig) قدره 0.057.

وبما أن قيمة مستوى الدلالة 0.057 = (Sig)، وهي أعلى قليلاً من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \leq$ 0.05)، فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية (H0) بشكل قاطع. هذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية قوية بين الفئات المختلفة للأقدمية فيما يتعلق بأثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي، على الرغم من وجود اتجاه نحو وجود فروق محتملة.

وتشير قيمة F = 2.548 إلى وجود بعض الفروق بين متوسطات الفئات المختلفة للأقدمية، ولكنها ليست كافية لتكون ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة التقليدي ($\alpha \leq 0.05$).

وبناءً على نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية قوية لأثر القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي في شركة صيدال تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، وعلى الرغم من أن هناك إشارات إلى وجود بعض الفروق، إلا أنها ليست قوية بما يكفي لرفض الفرضية الصفرية. ويشير هذا إلى أن تأثير القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي لا يختلف بشكل كبير باختلاف الأقدمية للمشاركين.

6- الفرضية الرئيسية الرابعة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل) في شركة صيدال.

بناءً على نتائج تحليل الفرضيات الفرعية، يمكن استنتاج صحة أو عدم صحة الفرضية الرئيسية كالتالي:

بما أن هناك متغيرًا واحدًا فقط (السن) يظهر فروقًا ذات دلالة إحصائية، يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل) في شركة صيدال" هي غير صحيحة جزئيًا. فالفروق ذات الدلالة الإحصائية تعزى فقط لمتغير السن، بينما باقي المتغيرات لا تظهر فروقًا ذات دلالة إحصائية.

خاتمة الفصل:

في هذا الفصل تم التعرف على دور وأثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بشركة صيدال– الجزائر– وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من الإطارات وأعوان التحكم في المديرية المركزية بالدار البيضاء، وحدة الإنتاج (الدار البيضاء، الحراش، جسر قسنطينة) بالجزائر ووحدة الإنتاج عنابة، من خلال إجابة المبحوثين على محور كل بعد من أبعاد القدرات الاستراتيجية المتمثلة في: المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة، والكشف على إجابات المبحوثين على محور التميز التنظيمي المتمثلة في: التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، والقيام بالتحليل العاملي التوكيدي للتأكد من وجود العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات المطروحة، وكانت النتائج المتوصل إليها في الدراسة التطبيقية ما يلي:

- وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية بأبعادها (المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة) على التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في شركة صيدال عند مستوى معنوية 5 %.
- وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية بأبعادها (المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة) على التميز التنظيمي في شركة صيدال عند مستوى معنوية 5 %.
- وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية على التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في شركة صيدال عند مستوى معنوية 5 %.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل) في شركة صيدال" هي غير صحيحة جزئيًا. فالفروق ذات الدلالة الإحصائية تعزى فقط لمتغير السن، بينما باقي المتغيرات لا تظهر فروقًا ذات دلالة إحصائية.

الخاتمة

تعتبر القدرات الاستراتيجية من بين المفاهيم الإدارية الحديثة التي لطالما لاقت اهتمام كبيرا من قبل الباحثين، إذ ظهرت مقاربات عديدة حول هذا الموضوع، وكانت من أبرز هذه المقاربات ظهور المقاربة المبنية على الموارد التي تعتبر أن الموارد الملموسة أساس بناء المزايا التنافسية، وتحقيق المؤسسات مستويات عالية من الأداء والتفوق التنافسي، لكن سرعان ما لاقت هذه المقاربة انتقادات من قبل مجموعة من الباحثين وأكدوا على أن هناك موارد غير ملموسة لها إمكانية عالية في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة المتمثلة في الكفاءات، والمعارف.

إن القدرات الاستراتيجية هي مجموعة من المهارات والمعارف التي تُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها التنافسية على المدى البعيد، كما تعتبر تركيبة معقدة من الخبرات التي تساعد على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق التفوق التنافسي. وتساهم هذه القدرات في التفاعل مع البيئة الخارجية من خلال بناء علاقات قوية مع الموردين والعملاء، مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق.

ويتمثل التحدي الرئيسي للمؤسسات في بناء هذه القدرات لضمان المرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة والداعمة للإبداع، إذ يمكن بناءها من الخارج عبر التحالفات الاستراتيجية التي تعزز الدخول إلى الأسواق، والقدرة العالية في تخفيض التكاليف، ومشاركة المخاطر والمعارف، أو من خلال الاستحواذ الذي يحقق النمو السريع وزيادة القدرة التنافسية. أما من الداخل فيتم ذلك عبر استراتيجيات استقطاب الموارد البشرية المؤهلة التي تسهم في تحسين الأداء، وإنشاء المعارف عبر تحويلها بين الأفراد والمؤسسة لتطوير الابتكار وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة.

التميز التنظيمي مفهوم إداري حديث يشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أداء استثنائي يتجاوز التوقعات والمعايير التقليدية، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة في بيئة مليئة بالتحديات، ويعتمد هذا التميز على جودة العمليات التنظيمية كافة، من قيادة وإدارة استراتيجية إلى الابتكار وخدمة العملاء. وتبرز أهميته في تحسين الأداء، وتعزيز الإبداع، وتطوير الموارد البشرية، وتحقيق رضا العملاء، وزيادة ولائهم، مما يدعم قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات بكفاءة. ويتميز التميز التنظيمي بالشمولية، المرونة، التكامل، الاستمرارية، والاعتماد على التكنولوجيا والموارد البشرية المتميزة. ومن أجل تحقيقه تحتاج المؤسسات إلى قيادة كفؤة والقدرة على تحمل المصاعب، وتكثيف البرامج التدريبية المتقدمة، والدقة العالية في تنفيذ المهام،

فالتميز ليس مجرد إنجاز وقتي، بل هو عملية مستمرة تسعى لتحقيق قيمة مستدامة وأداء عالي الجودة يعزز مكانة المؤسسة محليًا وعالميًا.

ولتحقيق التميز التنظيمي لا بد توفر مجموعة من المقومات الأساسية تتمثل في المناخ الداعم للعمل وقيادة الفعالة، والموارد البشرية المبدعة، وتعزيز الابتكار، بالإضافة إلى التركيز على التوقعات المستقبلية، والقدرة على تشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري، والاستثمار في المعارف، وضرورة الاهتمام بالتوازن بين الاستراتيجيات والعمليات ونتائج الأداء. فالتميز التنظيمي ليس هدفًا مرحليًا، بل عملية مستمرة تضمن التكيف مع المتغيرات وتحقيق التفوق على المدى البعيد.

وتلعب القدرات الاستراتيجية دورا بارزا في تحقيق التميز التنظيمي فالمؤسسة تقوم بتجنيد واستخدام أمثل للمعرفة المولد للقيمة، وقدرة المؤسسة على توليد مواردها سواء المادية، المالية، البشرية وغيرها فتفوق المؤسسات المعاصرة يكمن في كيفية توليد موارد خصوصا البشرية منها لتمكنها من التميز على الآخرين لاختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تحقق من خلالها الأهداف الموضوعة بكفاءة وفعالية، وبالمقابل يعمل التميز التنظيمي على تنفيذ هذه الاستراتيجيات وفق نظام متكامل للمؤسسة يتميز بقيادة فعالة تقوم بوضع الاستراتيجيات المتميزة وترسم هيكل تنظيمي متميز من خلال تميز مواردها البشرية وثقافتها التنظيمية.

أولا: نتائج الدراسة

من خلال ما سبق تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالجانب النظري والجانب التطبيقي يمكن إيجازها فيما يلي:

– تعد المقاربة المبنية على الموارد من أهم المقاربات التي درست مفهوم القدرات الاستراتيجية كان الهدف منها توضيح أهمية الموارد في بناء المزايا التنافسية المستدامة، تقوم على أساس افتراضين رئيسيين هما عدم تجانس المؤسسات فكل مؤسسة تمتلك موارد مختلفة، ونسبية حركية هذه الموارد الذي يفسر أن لكل مؤسسة تباين لدرجة ثبات مواردها، والهدف الأساسي للمؤسسة وفق هذه المقاربة هو كيفية استغلال مواردها بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- جاءت المقاربة المبينة على الكفاءات انتقادا للمقاربة المبنية على الكفاءات لتعطي أهمية للموارد غير الملموسة (المعارف، المهارات، الكفاءات) في بناء وتطوير المزايا التنافسية، وتحقيق مستويات أداء عالية، حيث اختلف الباحثون في تصنيف هذه الكفاءات لكن كان أشهر أصنافها الكفاءات الفردية

والكفاءات الجماعية، مع مراعاة أن هذه الكفاءات لابد أن تتسم بالندرة، ذات قيمة، صعبة الاستبدال ودائمة.

- اختلف الباحثون في تحديد مفهوم موحد للقدرات الاستراتيجية وكان هذا الاختلاف في رؤية كل منهم فقد نظر إليها البعض من الناحية الاستراتيجية في مكوناتها المتمثلة في مجموع المعارف والمهارات والكفاءات... أما من الناحية التنافسية فقد اعتبرها بعض الباحثين بأنها أساس بقاء واستمرار المؤسسات ووسيلة لبناء المزايا التنافسية، فضلا عن التميز والتفرد عن المنافسين.
- القدرات الاستراتيجية هي الموارد النادرة والكفاءات المتميزة التي من خلالها تحقق المؤسسات أهدافها بكفاءة وفعالية وزيادة القدرة على التفوق على المنافسين.
- تعد عملية بناء القدرات الاستراتيجية أمر جوهري للمؤسسات ويتم بطريقتين بناء هذه القدرات من الخارج من خلال إقامة تحالفات استراتيجية أو استراتيجيات الاستحواذ أو بناءها من الداخل وذلك عن طريق إتباع استراتيجيات الاستقطاب أو إنشاء المعارف.
- تناولت هذه الدراسة ثلاثة أبعاد للقدرات الاستراتيجية تمثلت في المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها والتقنية المستخدمة.
- تعد المعرفة من أهم الأصول غير الملموسة ولن تكون ذات أهمية جوهرية إذا لم تساهم في تحقيق القيمة بالمؤسسة من عدة جوانب كإرضاء العملاء، وتعظيم القيمة لأصحاب المصالح بالمؤسسة، فضلا عن تطبيقها في مختلف أنشطة المؤسسة.
- تعد الموارد الملموسة وغير الملموسة أهم موجودات المؤسسة لها دور جوهري في زيادة الأرباح بالمؤسسة وقدرة فائقة على اقتناص الفرص البيئية لمواجهة التهديدات، وبجب أن تتميز بقيمتها وندرتها وعد قابليتها للتقليد أو الاستبدال.
- تعد التقنية المستخدمة في المؤسسة أهم الأدوات والبرامج والأنظمة لتي تستخدمها المؤسسات لتحقيق الأهداف الموضوعة وتساعد على تكوين قدرات إستراتيجية من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وتقديم منتجات ذات جودة عالية وسرعة فائقة وتكاليف منخفضة.
- تكمن أهمية التميز التنظيمي في إمكانية المؤسسة التفوق والتفرد وهذا من خلال مجموعة من القوى الأساسية للتميز، كما له قدرة عالة في بناء فرق عمل مبدعة، وتلبية احتياجات العملاء وضمان ولائهم، فضلا عنة حل المشكلات والصعوبات التي تواجه المؤسسة.

- من بين مبادئ التميز التنظيمي تركيزه على النتائج، واهتمامه بالعملاء، بالإضافة إلى العمل على تطوير العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، فضلا عن التحسين المستمر وتشجيع الإبداع والابتكار.
- التميز التنظيمي يمر بمراحل مختلفة بداية مرحلة الإعداد والتمهيد للتميز مرورا بمراحل تخطيطه لتأتي في الأخير مرحلة التقييم.
- تناولت هذه الدراسة أبعاد خمسة للتميز التنظيمي التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الموارد البشرية، التميز من خلال الثقافة التنظيمية.
- يعد التميز الاستراتيجي من أهم الخطوات المتكاملة والمتفاعلة التي تقوم بها المؤسسات لتحقيق الأهداف الموضوعة من جهة وتحقيق التكامل الاستراتيجي من جهة أخرى في جميع أجزاء المؤسسة، يمكن المؤسسة تحقيقه من خلال انتهاج مجموعة الاستراتيجيات أهمها: استراتيجيات التحسين والتميز في الأداء، تطوير وتحسين المنتجات والخدمات والاهتمام الناجح بالعميل.
- التميز القيادي قدرات القادة على تحديد رؤية وغايات المؤسسة وأهدافها، والقدرة على توجيه المرؤوسين، وتعزيز روح الإبداع والابتكار لديهم فضلا عن نشر ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والثقة المتبادلة بينهم.
- تميز الهيكل التنظيمي يعمل على خلق الانسجام بين الوحدات والأقسام، التخصص في العمل، بالإضافة إلى تحديد مختلف الأدوار والمسؤوليات فضلا عن تجنب الازدواج الوظيفي.
- يعد تميز الموارد البشرية من أهم أبعاد التميز التنظيمي لان المورد البشري يتميز بمعارف ومهارات وخبرات وكفاءات لتأدية المهام على أكمل وجه، كما أن يتمتع بقدرات إبداعية وابتكارية.
- تميز الثقافة التنظيمية يهدف إلى تميز المرؤوسين وذلك من خلال نشر القيم والمعتقدات التي تشجع على التميز، تعتمد بشكل كبير على التحسين والتعلم، كما تعمل على خلق المناخ التنظيمي الداعم للعمل.
- من خلال متغير الجنس تبين أن نسبة المبحوثين كان أغلبيتهم إناث وهذا راجع طبيعة العمل بالمجمع، أما العدد الإجمالي للذكور فقد بلغ 109 أي ما يعادل نسبة 4 .%
- من خلال متغير العمر تبين أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 41 سنة إلى 50 سنة حيث بلغت نسبتهم 37.4.%
- من خلال متغير المستوى التعليمي تبين أن معظم أفراد عينة الدراسة من فئة الجامعيين وهذا راجع لطبيعة العمل في المجمع الذي يحتاج إلى ذوي الكفاءات والمهارات والخبرات العالية، كما أن المجمع

يحتوي على مراكز البحث التطوير التي تحتاج إلى الأساليب الابتكارية والتطويرية، فضلا عن استخدام المجمع للتقنيات الحديثة.

- من خلال متغير الوظيفة تبين أن أغلب أفراد العينة تمثل فئة الإطارات، لأن طبيعة العمل في المجمع تحتاج إلى مناصب قيادية أو تقنية.
- من خلال متغير الأقدمية في العمل تبين أن اغلب أفراد العينة كانت لديهم أقدمية في العمل تتراوح بين 11 إلى 20 سنة.
- بينت النتائج من خلال تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة أن مجمع صيدال يمتلك إطار جيدا من القدرات الاستراتيجية، وهذا ما يعكس الموافقة وبإجماع على جميع الفقرات المكونة لأبعادها والتي يتم ذكرها فيما يلي:
- بعد المعرفة المولدة لتحقيق القيمة يعكس أهمية المعرفة باعتبارها قدرة استراتيجية تساهم في بقاء واستمرار شركة صيدال، كما أن المجمع يمتلك قاعدة معرفية يتم استخدامها لبناء القيم الخاصة بمختلف أنشطتها، كما أن شركة صيدال تدعم مختلف المعارف المرتبطة بمجال نشاطها بشكل كبير، فضلا عن تبني الشركة معارف مختلفة تسعى من خلالها الشركة إلى تعظيم قيمة الزبائن، بالإضافة أن الشركة تركز على الأقسام أكثر إبداعا وابتكارا.
- بعد القدرة على توليد الموارد وامتلاكها يعكس مدى مساهمة موارد الشركة في زيادة فعاليتها، وامتلاكها مجموعة من الموارد التي تحقق لها الكفاءات المتميزة، كما أن للشركة قدرات لتوليد هذه الموارد، فضلا عن قدرتها على استغلال الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية، بالإضافة أن الشركة لها قدرة عالية في استغلالها بمستوى يفوق المنافسين.
- بعد التقنية المستخدمة يعكس إمكانيات شركة صيدال في امتلاكها التكنولوجيا واعتبارها موردا هاما بالنسبة للإدارة العليا، كما أن التكنولوجيا تساهم في تنمية القدرات المعرفة في شركة صيدال، وترفع من مستويات الاستثمار، فضلا عن استخدامها للتكنولوجيا كوسيلة للتواصل مع العملاء، بالإضافة إلى امتلاك شركة صيدال فريق عمل يتمتع بكفاءات متخصصة في نشاط البحث والتطوير.
- بينت النتائج من خلال تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة أن مجمع صيدال يمتلك إطار جيدا من التميز التنظيمي، وهذا ما يعكس الموافقة وبإجماع على جميع الفقرات المكونة لأبعادها والتي يتم ذكرها فيما يلي:

- بعد التميز القيادي يعكس مدى قدرة الإدارة على امتلاك قدرات إبداعية في العمل في شركة صيدال، كما تمنح الشكر فرصا لمشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات الخاصة بمختلف أعمالهم وكيفية أدائها، وتوفر الشركة قنوات للاتصال المباشر مع مختلف الموارد البشرية، وتوفر الإدارة العليا الظروف الملائمة للعمل، فضلا عن وضع الشركة لمعايير للتميز في الأداء.
- بعد التميز الاستراتيجي يعكس مدى امتلاك شركة صيدال للرؤى المستقبلية الواضحة، والاستراتيجية المتبعة من قبل الشركة تعكس قيمها وطموحاتها ومختلف مواردها البشرية، كما أن الشركة تحدد استراتيجياتها في ضوء احتياجاتها وتطلعات أطراف أصحاب المصلحة، بالإضافة الى وجود خطوات مدروسة تتميز بالموضوعية في صياغة استراتيجية الشركة، فضلا عن انسجام الخطط الاستراتيجية الموضوعة مع الأهداف التي تسعى لبلوغها.
- بعد تميز لموارد البشرية حيث يعكس هذا البعد مدى امتلاك شركة صيدال للموارد البشرية والمهارات والمعارف اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم، كم أن العاملون لديهم قدرات عالية على تحقيق الاستراتيجية الموضوعة، بالإضافة إلى تمتع الموارد البشرية بالعديد من الصلاحيات المفوضة لهم من قبل رؤسائهم، فضلا عن تقبل الموارد البشرية روح التحدي والإصرار في تنفيذ الأدوار الموكلة إليهم.
- بعد تميز الهيكل التنظيمي حيث يعكس هذا البعد وجود هيكل تنظيمي واضح ودقيق في شركة صيدال، ووجود خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين القادة والعاملين، بالإضافة إلى تمتع الموارد البشرية بوجود المناخ الملائم والمحفز على التميز، فضلا عن هناك تنسيق على العمل للوحدات في الشركة.
- بعد الثقافة التنظيمية المتميزة الذي يعكس مستوى امتلاك شركة صيدال ثقافة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال، كما أن الموارد البشرية لديهم شعور بالانتماء لشركة صيدال بدلا من الحدات التي يعمل فيها كل عامل، كما أن الشركة تهتم بمعتقدات الأفراد والمتغيرات التي يرغبون في حدوثها، واهتمام شركة صيدال بمستويات الجودة العالية، فضلا عن ثقافة الشركة قائمة على التميز بين الموارد البشرية.
- وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية بأبعادها (المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة) على التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في شركة صيدال عند مستوى معنوية 5 %.

- وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية بأبعادها (المعرفة المولدة لتحقيق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة) على التميز التنظيمي في شركة صيدال عند مستوى معنوية 5 %.
- وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية على التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في شركة صيدال عند مستوى معنوية 5 %.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير القدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل) في شركة صيدال. فالفروق ذات الدلالة الإحصائية تعزى فقط لمتغير السن، بينما باقي المتغيرات لا تظهر فروقًا ذات دلالة إحصائية.
- حجم تأثير القدرات الإستراتيجية يختلف عبر أبعاد التميز التنظيمي. أكبر حجم تأثير هو للتقنية المستخدمة على التميز القيادي (0.448)، مما يعني أن هذه هي أقوى علاقة بين جميع التوليفات. أصغر حجم تأثير هو للمعرفة المولدة لتحقيق القيمة على تميز الموارد البشرية (0.078)، مما يعني أن هذه هي أضعف علاقة بين جميع التوليفات.
- اتجاه تأثير القدرات الإستراتيجية كلها موجب، مما يعني أن لها جميعا تأثير إيجابي على أبعاد التميز التنظيمي. هذا يعني أن زيادة أي من القدرات الإستراتيجية ستؤدي إلى زيادة في أي من أبعاد التميز التنظيمي، مع ثبات المتغيرات الأخرى.
- دلالة تأثير القدرات الإستراتيجية كلها أقل من 0.05، إلا للمعرفة المولدة لتحقيق القيمة على تميز الموارد البشرية (0.405)، مما يعني أن هذه هي العلاقة الوحيدة التي لا تكون ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%. هذا يعني أنه لا توجد أدلة كافية لادعاء وجود علاقة بين هذين المتغيرين.

ثانيا: توصيات الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الاقتراحات نوجز أهمها فيما يلي:

- ضرورة تشكيل منظومة فكرية تعمل على إدارة القدرات الاستراتيجية، وحمايتها في الآجال الطويلة.
- الاهتمام أكثر بمراكز البحث والتطوير، ليتمكن المجمع من الحصول الأدوية الجديدة المبتكرة، بدلا من طريقة عمله التقليدية والروتينية.

- العمل على تبني استراتيجيات التحالف، وإنشاء المعارف داخل المجمع لما لها من دور جوهري في بناء القدرات الاستراتيجية من داخل المجمع، وإقامة استراتيجيات التحالف والاستحواذ لبناء القدرات الاستراتيجية من الخارج.
- حرص المجمع على الاهتمام بمجال التسويق الصيدلاني، وتكثيف سياسات التوزيع للتقليل من اللجوء إلى المنتجات الأجنبية.
- وضع عملية تطوير وتعزيز القدرات الاستراتيجية من الأولويات التي تقوم عليها الرؤى والغايات والأهداف الاستراتيجية للمجمع، وهذا من خلال العمل على تشكيل منظومة متكاملة من الموارد الفريدة والكفاءات المتميزة.
- ضرورة اتباع المجمع استراتيجيات وسياسات لاختراق الأسواق الأجنبية.

ثالثا: آفاق الدراسة

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية الدراسة والمتمثلة في دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة صيدال، تبين أن هناك مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون مواضيع لدراسات مستقبلية للمهتمين في هذا المجال يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية:

- ممارسات القدرات الاستراتيجية لتعزيز البراعة التنظيمية في ظل التغيرات البيئية.
- تأثير القدرات الاستراتيجية في تحقيق التفوق الاستراتيجي.
- أبعاد المناعة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز القدرات الاستراتيجية.
- توظيف القدرات الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

ويبقى المجال مفتوحا لمزيد من الدراسات والأبحاث من قبل الباحثين والممارسين خدمة للمعرفة وتطويرا لواقع مؤسساتنا الاقتصادية.

قائمة المصادر والمراجع

أولا: الكتب

1. أبو بكر محمود الهوش، استراتيجيات إدارة المعرفة، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2016.
2. أحمد الشايب، عدنان أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، در الأكاديميون، الأردن، 2014.
3. أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، المنهل، 2012.
4. أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان، 2016.
5. إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران، ط1، الأردن، 2009.
6. إيناس أبو بكر الهوش، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على الأكاديمية الليبية، دار حميثرا، 2018.
7. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية– المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية، الأردن 2020.
8. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009.
9. حجازي إسماعيل، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، درا أسامة، الأردن، 2013.
10. حسين حريم، إدارة المؤسسات منظور كلي، دار الحامد، 2010.
11. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في مؤسسات الأعمال، ط01، الأردن، دار إثراء، 2008.
12. حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، الريادة منظور استراتيجي، دار الأكاديميون، الأردن، 2021.
13. حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، دار الأكاديميون، ط01، الأردن، 2021.
14. حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات المعاصرة منظور (إداري– تكنولوجي)، دون سنة نشر.
15. خالد أحمد علي محمود، اقتصاد المعرفة وإدارة الأزمات في إطار المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2019.
16. خالد أحمد علي محمود، العولمة واقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي، دار الفكر الجامعي، ط 01، مصر، 2019.
17. خلفة بن أحمد بن حميد القصابي، تحليل الفقرات في بناء المقاييس النفسية: الصدق الظاهري، صدق الفقرات، الصدق العاملي، دون سنة نشر.
18. رسلان علاء الدين، استراتيجيات الإصلاح الإداري (دراسة تطبيقية)، دار رسلان، سوريا، 2020.
19. رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، ط01، مصر، 2012.
20. ركدة بنت عتيق شقيان العطوي، إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية مدينة تبوك نموذجا، دار جنان، 2020.
21. زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة، شفيق شاكر العملة، محمد عبد القادر، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية، 2020.
22. زواتني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، دون سنة نشر.
23. زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، 2019.
24. سعد علي الريحان المحمدي، إدارتا التميز والجودة صورة المؤسسات المعاصرة، دار اليازوري العلمية.
25. سعد علي العنزي، نظرية المؤسسة والسلوك التنظيمي، الذاكرة، ط01، العراق، 2016.

26. سعد علي حمود العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في مؤسسات الأعمال (مفاهيم- مداخل- تطبيقات)، ط01، دار اليازوري العلمية، 2009.
27. سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، 2015، دار غيداء.
28. السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة- الهندرة-إدارة المعرفة – الإدارة الإلكترونية، المجموعة العربية، مصر، ط1، 2014.
29. سلطان أحمد خليف النوفل، مزاحم رياض حمدون النجماوي، القصور في العمل الإداري، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2022.
30. سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة في المؤسسات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016.
31. سناء إبراهيم آية دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات عملية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في البحث التربوي والنفسي، مكتبة الآفاق، الجامعة الإسلامية، ط01، فلسطين، 2013.
32. شوقي ناجي جواد الساعاتي، صالح إبراهيم سليمان العواسا، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، اليازوري، الأردن، 2020.
33. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
34. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، مصر، الدار الجامعية، 2003.
35. صلاح حاتم أبو الجدائل، رأس المال البشري، إدارته وقياسه واستثماره، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ط01، مصر، 2012.
36. صلاح عبد القادر النعيمي، الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات، دار اليازوري، الأردن، 2021.
37. طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، الأردن، 2002.
38. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، مصر، 1993.
39. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى مؤسسة المستقبل، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
40. عادل محمد عبد الله، إستراتيجية التمكين المتسلسل مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات، دار اليازوري العلمية، 2018.
41. عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، اليازوري، الأردن، 2008.
42. عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق، الأردن، ط01، 2009.
43. عامر الكبيسي، التصميم التنظيمي، دار الرضا، ط01، سوريا، دون سنة نشر.
44. عائشة شتاتحة، الأولوية التي يحتاجها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، دار اليازوري، الأردن، 2019.
45. عبد الرحمان جاموس، إدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل، ط1، سوريا، 2013.
46. عدنان تايه النعيمي، تكنولوجيا العمل في المؤسسة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان، الأردن، ط01، 2010.
47. عدنان محمد أحمد، عزة جلال مصطفى نصر، إدارة الأصول الفكرية "منظور إستراتيجي"، دار النشر للجامعات القاهرة، 2014.
48. عصام محمد عبد القادر، رؤية بحثية في التفكير الإبداعي (أساليب التفكير – التفكير المنتج- الاستيعاب المفاهيمي والابتكار- التفكير على الرتبة- التفكير السابر)، دار التعليم الجامعي، مصر، 2020.
49. علي السلمي، الغدارة بالأهداف، طريق المدير المتفوق، دار غريب، مصر، 1999.
50. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، مصر، 2001.
51. علي حسون فندي الطائي، سنان فاضل حمد القيسي، انعكاسات ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية، دون سنة نشر.
52. عمر أحمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المنتهج، ط01، الأردن، 2013.

53. عمر عبد العزيز هلال، وسائل التواصل الاجتماعي وأحكامها في الفقه الإسلامي (فيس بوك، واتس آب، تويتر، سكايب، فايبر)، دار الكتب العلمية، لبنان، 2019.
54. غسان قاسم الأمي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداخيل تقنيات تطبيقية علمية)، دار المناهج، الأردن، 2010.
55. فارس محمد العمارات، استراتيجيات إدارة المواهب البشرية في المؤسسة، دار الخليج، 2020.
56. فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، دار الشهاب الجامعية، ط01، مصر، 2000.
57. كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية الأسس النظرية والطرائق الكمية، دار الحامد، ط01، الأردن، 2010.
58. ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد، ط01، الأردن، 2013.
59. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المؤسسات منظور كلي، دار الميسرة، ط01، 2013.
60. محسن أحمد الخضيري، اقتصاد المعرفة مدخل تحليلي في فكر وفلسفة ومكونات اقتصاد عصر ما بعد الحداثة والولوج إلى عصر تدويل الاقتصاد الجديد والعولمة الاجتياحية، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2001.
61. محسن عبد الستار عزب، تعاقب المديرين وأثره على فاعلية للإدارة المدرسية، المكتبة العصرية، ط01، لبنان، 2009.
62. محمد الصيرفي، استراتيجيات الشراء، ط01، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2009.
63. محمد الفاتح المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط01، مصر، 2018.
64. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط01، مصر، 2019.
65. محمد الهادي، نشأت الخميسي الغيطاني، أحمد قطب، نحو مستقبل أفضل لتكنولوجيا المعلومات في مصر، المكتبة الأكاديمية، مصر، 1995.
66. محمد بن أحمد المغربي، استراتيجية التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار غيداء، 2018.
67. محمود الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار حميثرا، ط01، مصر، 2019.
68. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد، الأردن، دون سنة نشر.
69. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية، 2012، مصر.
70. مدحت أب النصر، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط01، مصر، 2007.
71. مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية، القاهرة مصر، 2012.
72. مدحت محمد أبو نصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية، ط02، القاهرة، مصر 2009.
73. مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات البيئة والعولمة، دار رسلان، سوريا، 2013.
74. ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة المعرفة: مدخل قياس رأس المال الفكري، جامعة عين شمس، ط07، مصر، 2016.
75. منال أحمد البارودي، علم استشراف المستقبل، المجموعة العربية، ط01، مصر، 2019.
76. مها أحمد القرزعي، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم ونماذج دولية وعربية ومحلية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2018.
77. مها بنت أحمد صالح القرزعي، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم: نماذج دولية عربية ومحلية، 2018.
78. مهدي صالح مهدي السامرائي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري، الأردن، 2021.
79. مؤيد السالم، تصميم المؤسسات وتحليلها، دار حميثرا للنشر والترجمة، ط01، 2018.
80. ناصر محمد سعود الجرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء، ط1، الأردن، دون سنة نشر.
81. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، دار اليازوري العلمية، 2020.
82. نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة، الأردن، ط1، 2015.
83. هاشم حمدي رضا، التميز الإداري في مؤسسات الأعمال، دار الراية، ط01، الأردن، 2016.
84. ولاء جمال الدين نوري النوري، مدخل لإدارة الأزمات التسويقية، دار الأكاديميون، الأردن، 2020.
85. ياسر محمد خليل، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، 2021.

ثانيا: الرسائل الجامعية

1. إبراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي، أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2017-2018.
2. أبو القاسم حمدي، المقاربة المبنية على الكفاءات كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات، الملتقى الوطني: تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، يومي 26/25 جانفي 2017.
3. أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2014.
4. آسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة لتنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، 2011، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011/2010.
5. آلاء بنت عبد الرحمان بن محمد بالحمر، مستوى تطبيق ممكنات التميز التنظيمي في المؤسسات العامة (دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين)، رسالة ماجستير في المحاسبة في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 2016/2015.
6. أمال بن سترة، نوال شيشة، أداة VARIO ودورها في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة – دراسة تحليلية لمجمع سيفيتال، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2021.
7. بن قيراط عبد العزيز، إدارة الموارد البشرية وتحقيق القيمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.
8. حسن بوزناق، التسيير الحديثة للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة -1- الحاج لخضر، الجزائر، 2020/2019.
9. خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة إسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر، 2019/2018.
10. روان يوسف علي الحروب، القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2021/2020.
11. رياض عيشوش، دور المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/ 2016.
12. سمايلي يحيضة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة علوم اقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005.
13. سميرة عبد الصمد، دور رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
14. صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج–، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، 2019/2018، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

15. ضرغام محسن جبار الموسوي، المقدرات الجوهرية ودورها في تعزيز الذكاء التنافسي دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والعاملين في المصارف العراقية الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2016/2015.
16. عبد الله علي عبد الله هادي عميش العجمي، أثر القدرات الإستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012/2011.
17. عمر محمد صبحي عبد الرزاق كشمولة، تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمؤسسة دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المؤسسات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2007.
18. عيبود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، الجزائر، 2019/ 2020.
19. فاطمة لبوخ، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008.
20. قاسم شاوش سعيدة، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جمعة الجزائر-3-، الجزائر، 2013/2012.
21. لطرش سميرة، كفاءة سوق راس المال وأثرها على القيمة السوقية للسهم، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009-2010.
22. نور فؤاد منشي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، جامعة العربية السعودية، كلية التربية – قسم الإدارة التربوية، 2016-2017.
23. نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية، كلية التربية، 2017/2016.
24. نورة عبد الله حزام الشهراني، دور الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية، إدارة وإشراف تربوي، غير منشورة، الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017.
25. نيفين حسني علي محمود الجندي، أثر المواهب في أبعاد التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2022/2021.
26. هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالتي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية لتلمسان- وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة – نفطال تلمسان -، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان، الجزائر، 2011/2010.
27. وحيد حمد محمد أبو حيدر، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في تعزيزي القدرات الاستراتيجية، (دراسة ميدانية في مراكز الملك عبد الله الثاني للتصميمي والتطوير)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن، 2014.

رابعا: المقالات والمؤتمرات

1. أبو بكر بوسالم، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2017.
2. أكرم الياسري، عواد الخالدي، بشار عباس الحميري، انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العالمات المتوازنة: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية، مجلة أهل البيت، جامعة كربلاء، العراق، العدد 16.
3. آمال ياسين المجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 01، 2009.
4. أميرة هاتف الجنابي، ميادة حياوي مهدي، تأثير تطوير القدرات الإستراتيجية المستدامة في تحقيق التوازن التنظيمي دراسة تحليليه في عينه من المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 02 2018.
5. إيمان عبد محمد احمد، دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، العراق، المجلد 07، العدد 14، 2015.
6. أيوب أحمد الصوالحة، عبد الحليم مناع العدوان، محمد عبد الحليم الملاعبة، أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية، دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، العدد 01، مجلد12، 2020.
7. بشتة حنان، بوعموشة نعيم، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، جامعة جيجل، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2020.
8. بكر فخري محمد، استقطاب المواهب البشرية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد 07، ملحق العدد 02، 2016.
9. بن العربة محمد، ولد باحمو سمير، دراسة تحليلية لأثر العناية لمدقق الحسابات على الوضعية المالية للمؤسسات محل التحقيق المحاسبي دراسة حالة المؤسسات الخاضعة للتحقيق للفترة 2012-2017، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2021.
10. بهوري نبيل، دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية- عرض النموذج الياباني لإدارة التميز في المؤسسة-، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة المسيلة، المجلد03، العدد 01، 2019.
11. بودرهم كنزة، صالحي سميرة، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة ورقلة – دراسة استطلاعية لآراء الموظفين –، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 14، العدد 3، 2021.
12. بودرهم كنزة، صالحي سميرة، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة ورقلة – دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 03، 2021، جامعة غرداية، الجزائر.
13. بوزورين فيروز، دور المورد البشري باعتباره مصدر المعرفة في تحقيق التميز للمؤسسات المعاصرة في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، 2021.
14. بوغاري فاطمة الزهرة، هادف ليلى، شوابي سارة، دور الإبداع التكنولوجي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ولاية -عنابة-، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد01، العدد 02، 2017.
15. تهاني علي حمود المطلق، تصور مقترح لتطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) لدعم التميز التنظيمي بالجامعات السعودية، مجلة القراءة والمعرفة، المجلد21، العدد 242، 2021.
16. جليد ياسين، إدماج التكنولوجيا ودوره في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 3، 2021.

17. حباينة محمد، تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة دراسة حالة OTA أوراسكوم تيليكوم الجزائر، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 30، 2014.
18. حسين خليل عبد القادر، يونس إبراهيم جعفر، دور استراتيجية الاستقطاب في تنمية الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 03، 2020.
19. حيدر شاكر نوري، محمود حسن جمعة أثر المعرفة على جودة الخدمة: دراسة تطبيقية في شركة التامين الوطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 36، العدد 97، 2013.
20. خالد عد الرحمان معتق السلمي، العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، 2018.
21. خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المؤسسة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016.
22. رجاء إبراهيم محمد النور، صديق بلل إبراهيم بلل، أثر المشاركة المعرفية على التميز التنظيمي، مجلة كلية التنمية البشرية، المجلد09، العدد01، 2020.
23. رشا رشاد سمر الدين، أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي- دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 04، العدد07، 2020.
24. رقية حساني، لويزة فرحاتي، الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد (VRIO)، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 02، 2016.
25. زكريا مطلك الدوري، بشرى هاشم محمد العزتوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 أفريل 2004.
26. زكي أبو زيادة، محمد جاد الله، واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، فلسطين، المجلد 04، العدد 09، 2021.
27. زنيدي فريدة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة السويدي للكابلات، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد 13، المجلد 02، 2015.
28. سحر سامي الرياحي، غفران سعيد حجاوي، أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، المجلد 08، العدد 02، 2022.
29. سحر عباس حسين، علاء عبد الرزاق ضيدان، تأثير إعادة هندسة العمليات في التميز التنظيمي، المجلد العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 17، العدد 69، 20121.
30. سمير يحياوي، الكفاءات المحورية وأساليب تفعيل المعرفة داخل المؤسسة، معارف، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد 08، العدد 14، 2013.
31. شرحبيل عجراد، تنمية الكفاءات والموارد البشرية من خلال تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة، الجزائر3، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2019.
32. شفاء محمد علي العزاوي، زيد حضير محسن، التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي – بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد18، 2017.
33. صلاح الدين عواد الكبيسي، تغريد خليل إبراهيم، القدرات المعرفية والإستراتيجية وأثرهما في بناء الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 79، المجلد 20، 2014.
34. صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMsud ب "أوماش" بسكرة- الجزائر-مساهمة بنموذج نظري- مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 07، 2012.

35. طارق رضوان محمد رضوان، أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، المجلد 34، العدد 3، 2014.
36. طرفة محمد، بوكريف زهير، أثر ممارسات إدارة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2021.
37. عبد العلم محمد، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء–المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 06، العدد01، 2021.
38. عبد الفتاح جاسم زعلان، أثر تكنولوجيا الإنتاج في أداء المؤسسة دراسة ميدانية في شركة كربلاء لإنتاج المشروبات الغازية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 10، جامعة بغداد.
39. عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013.
40. عبد الله علي العمار، أثر التعزيز النفسي على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة الحديدة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، المجلد 05، العدد10، 2020.
41. عبد الناصر علك حافظ، نسرين جاسم محمد، سؤدد سعيد حمد، دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، مجلة الدنانير، العدد 16، 2019.
42. عدنان أحمد محمد، حكمت رشيد سلطان، دور المعمارية الإستراتيجية في تحقيق التميز الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عدد من وزارات حكومة إقليم كوردستان /العراق، مجلة جامعة دهوك، العراق، المجلد 26، العدد 01، 2023.
43. علي عبود الرفيعي، ضرغام حسن عبد، أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد، 14– العدد 04، 2018.
44. عمار فتحي موسى إسماعيل، مني حسنين السيد طه، دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية)، المجلد 38، العدد03، 2020.
45. غزوان العامري، أثر استراتيجيات غدارة الموهبة في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية العراقية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث: سلسة البحوث الإدارية، جامعة عمان العربية عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الأردن، المجلد 07، العدد 01، 2022.
46. فايز جمعة النجار، محمد عبد السلام الحيالي، دور إدارة المعرفة ي التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول: دور التميز والريادة في تفوق مؤسسات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 22/21 ماي، 2013.
47. فتيحة علوط، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2021.
48. فراس محمد العامري، وجدان ناصر حسين. دور الخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة الأعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة–مديرية مجاري ذي قار، Journal of Economics and Administrative Sciences، المجلد 25، العدد110، 2019.
49. فؤاد محمد حسين الحمدي، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في التميز التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عدد من العاملين في دائرة عدل الديوانية، and Economics Journal of faculty of Administration، جامعة الكوفة، العراق، VOL 17، NO 03.
50. قرارية ريمة، نماذج قياس وإدارة المعرفة، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2019.

51. كسنة محمد، بن علي قهيري فاطنة، دور إدارة المواهب في تميز مؤسسات الأعمال، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 01، العدد01، جوان 2017.
52. كشاط أنيس، برباش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، 2017.
53. كنزة بن غالية، الحاج مداح عرابيبي، الدور الاستراتيجي للكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية– مؤسسة فارما ميديك أنموذجا–، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 24، العدد01، 2021.
54. محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020.
55. محمد علي محمد داود، أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على الهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة)، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 38، العدد 04.
56. محمد مرعي، أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، مجلة البحوث والدراسات العدد 07 ،2009.
57. محمود أسامة عبد الوهاب، الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المنظمي دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد 13، العدد 53، 2016.
58. مشتاق كامل فرج، استعمال تحديد التكلفة المستهدفة في تنفيذ استراتيجية المواجهة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
59. مظفر أحمد حسين، أحمد عبد الله دانوك، دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي–دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في معمل إسمنت كركوك، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 111، 2017.
60. مغاوري هالة أمين، التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة مستقبلية)، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، المجلد 35، العدد 171، 2016.
61. موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمؤسسات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08–09 مارس، 2005.
62. نافع عساف، أثر رأس المال العامل على ربحية الشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، جامعة فلسطين التقنية خضوري طولكرم، فلسطين، المجلد 10، العدد01، 2022.
63. ناهدة إسماعيل عبد الله، عمر محمد صبحي عبد الرزاق، تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمؤسسة، دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المؤسسات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد31، العدد 93، 2009.
64. هاشم فوزي العبادي، عبد الأمير عبد كاظم زوين، علي زيدان فنجان، الارتجال الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، المجلد 1، العدد 59.
65. هدى محمد عبد العال محمد، دور رشاقة المؤسسة في تعزيز استدامة التميز التنظيمي، مجلة الشروق للعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 12.
66. هناء محمد جلال جمال الدين لطفي، التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية (جامعة المنوفية نموذجا)، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد 31، العدد 123، 2020.
67. الهيئة العامة للضرائب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد87، 2016.
68. وسن فاضل خلف، محمد نعيم عجاج الخفاجي، كرار فاضل خلف السعيدي، هدى عقيل رزاق، تأثير التميز التنظيمي على ممارسات الاستدامة الموجهة نحو الإبداع (دراسة تطبيقية في مصطفى ذي قار)، مجلة البحوث والدراسات النفطية، المجلد03، العدد30، 2021.
69. يوسف حامد يوسف مناع، أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، مصر، المجلد 03، العدد 02، 2022.

المصادر الأجنبية:

1- الكتب:

1. Alain Meignant, Les compétences de la fonction ressources humaines, 3ème éd, liaisons, Paris, 1995.
2. Andrews, Kenneth. The Concept of Corporate Strategy. 3rd Edition, Richard D. Irwin, Inc., 1980.
3. Arregle, Jean-Luc. Le savoir et l'approche Resource Based : Une ressource et une compétence, Revue française de gestion, 1995.
4. Barney, Jay B.; Hesterly, William S. Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. Pearson, 2015.
5. Bernstein, Jay H, The data-information-knowledge-wisdom hierarchy, and its antithesis, 2009.
6. Blland. S, Bouvier. A. M, Management des entreprises en 24 Fiches, Paris 2009.
7. C. Dejoux, Les Compétences Au Cœur De L'entreprise, Edition D'organisation, Paris 2001.
8. Cardeal, Nuno, and Nelson Santos Antonio. "Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?" Cardeal, N., António, 2012.
9. Cécile. Dijoux, A. Dietrich, Management Par Les Compétences : Le Cas Manpower, Pearson Éducation, France, 2006.
10. Chandler, Alfred Dupont, Stratégies et structures de l'entreprise, Éditions d'organisation, paris, 1972.
11. Chunli Yang & al, Study on Product Knowledge Management for Product Development, Knowledge Management, Pasi Virtanen and Nina Helander (Ed.), Intech, 2010.
12. David N. Fuller, Value Creation: Theory and Practice, 2001.
13. Day, George. Market Driven Strategy, Processes for Creating Value. Free Press, 1990.
14. Dejoux Cécile, Les Compétences an cœur d'entreprise, Edition d'organisation, Paris 2001.
15. Dess, Gregery G., G.Y. Lumpkin, alan B. Eisner, Strategic Management creating competitive advantages, 3rd edition, McGraw-Hill, New York, USA, 2007.
16. Dess, Gregory G., G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner, strategic Management: text and cases, 4th edition, McGraw-Hill, New York, USA, 2008.
17. Dick Grot, The Performance Appraisal Question and Answer Book: Survival Guide for Managers, Amacom, New York, 2010.
18. Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic management Competitiveness and globalization, Cengage Learning, 6th edition, 2016.
19. Jacques Bojin, Jean Marc, les outils de la stratégie, édition d'Organisation, 2-ème tirage, Paris, 2006.
20. Le Boterf. Guy, (1994) De la compétence : essai sur un attracteur étrange, Éditions d'Organisation, Paris, 1994.
21. Leboyer Claude Lévy, La gestion des Compétences, 2eme éditions d'organisation, Paris 2009.
22. Luc Boyer, Noël Equilbey, Organisation : théories et applications, éditions d'organisation, 2eme édition, Paris, 2003.
23. Meignant A. Ressources humaines : déployer la stratégie, Éditions Liaisons, Paris, 2000.
24. Pierre Collertte, pouvoir, leadership, autorité dans les organisations, Ed presse de l'université, Québec, s. d.
25. Porter, Michael, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, 1998.

26. Ravanshad, Mohammad Reza, et al. Application of the two-stage DEA model for evaluating the efficiency and investigating the relationship between managerial ability and firm performance, Advances in Mathematical Finance and Applications, 2020.
27. SERRAT, Olivier, Techtonic, The role of technology in organizations, Unpublished manuscript, The Chicago School of Professional Psychology, 2021.
28. Sharplin Arthur, Strategic Management, McGraw-Hill Books Co, New York, U.S.A, 1985.
29. Stephen P. Robbins, Organizational Theory; Structure, Designs and Applications, 3rd ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1990.
30. Teece David, Gary Pisano, Amy Shuen, Firm Capabilities, Resource and the Concept of Strategy, Economic analysis and policy, university of California Berkeley, 1990.
31. Thompson, James, D, Organization in Action, McGraw-Hill, New York, 1967.
32. Vartiak, Lukas& Jankalova, M, The Business Excellence assessment, Procedia Engineering, 2017.

Les Articles et Conferences:

1. Atoche-Kong, Carlos E, Complementary strategic capabilities, and innovation capabilities: Cases on emerging economies, Portland International, Conference on Management of Engineering & Technology, Oregon USA,02-06, August 2009.
2. Black, Janice A., and Kimberly B. Boal, Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage, Strategic management journal 15.S2 (1994)
3. Salazar, Luis Armando Luján. "The resource-based view and the concept of value the role of emergence in value creation." Mercados y Negocios, NO 35.
4. Souder, William E., and Alok K. Chakrabarti, Acquisitions: do they really work out? Interfaces 14.4 (1984): 41-42
5. Aduloju, Sunday Adekunle, Information technology managerial capabilities and customer service performance among insurance firms in Nigeria, SAGE Open VOL NO 4.
6. AHMAD, SHOEB. Technology in organizations. International Journal of Research in Business Management, 2014, VOL 2 NO 7, 2014.
7. Al Yami, Ahmed, Eman Haif, A., et al, The quality of work-life and relation to organizational excellence at King Khalid University of the faculty members' point of view/Business School Case study. Journal of Economics and Administrative Sciences, 2019, VOL 25, NO 116.
8. Alajmi, Naser Fhad Naser, Alsawlhah, Ayyoub, Impact of Situational Leadership on Strategic Capabilities in Kuwait National Petroleum Company (KNPC), Asian Social Science, VOL 17, NO 3, 2021.
9. Ali, Sadaqat, Linda D, Peters, and Fiona Lettice, An organizational learning perspective on conceptualizing dynamic and substantive capabilities, Journal of Strategic Marketing, VOL 20 NO 7, 2012.
10. AMALNICK, Mohsen Sadegh; ZADEH, Saeed Abdolhossein. Concurrent evaluation of customer relationship management and organizational excellence: an empirical study. Performance Improvement Quarterly, 2017, VOL 30, NO 1.
11. Amit, Raphael, and Paul JH Schoemaker, Strategic assets and organizational rent." Strategic management journal VOL 14, NO 01, 1993.
12. Anas Nasir Mahmoud Daharat, Mohammad Kamil Sued, and Asma Gheisari, The Impact of Integrated Management System on the Organizational Excellence and Organizational Innovation, Education Research International, VOL 2022.

13. Assensoh-Kodua, Akwesi, The resource-based view: A tool of key competency for competitive advantage, Problems and Perspectives in Management, 2019, VOL 17, NO 03.
14. Baranov, Elena, Importance of strategic alliances in company's activity, Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture & Rural Development, 2013, VOL 13, NO 01.
15. Barney, B, Jay, Wright, M, Patrick, On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage, Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, VOL 37, NO 01.
16. Barney, j., Firm resource and sustained competitive advantage, journal of management, VOL 17, NO 01, 1991.
17. Benedetto, C Anthony Di, DeSarbo, Wayne S, and Song, Michael, Strategic Capabilities and Radical Innovation: An Empirical Study in Three Countries. IEEE transactions on engineering management, 2008, VOL 55, NO 3.
18. Carraresi, Laura, Xhevrie Mamaqi, Luis Miguel Albisu, Alessandro, can strategic capabilities affect performance? Application of RBV to small food businesses, Agribusiness an international journal, VOL 01, NO 21, 2015.
19. CHRISTIAN, Nwokwu Tochukwu. Impact of E-Accounting on Accountants' Performance in the Nigerian Public Sector, Sumerianz Journal of Economics and Finance, 2023, VOL 6, NO 1, 2023.
20. David J Collis, A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry, Strategic management journal, 1991, VOL 12.
21. Day, George S, The capabilities of market-driven organizations, Journal of marketing VOL 58, NO 4, 1994.
22. Di Benedetto, C. Anthony, Wayne S. DeSarbo, and Michael Song, Strategic capabilities, and radical innovation: an empirical study in three countries, IEEE Transactions on Engineering Management, VOL 55, NO 3, 2008.
23. Dierickx, Ingemar, and Karel Cool. "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage." Management science, VOL 35, NO 12, 1987.
24. Finley, Donna, and Vijay Sathe. "Nonaka's SECI framework: Case study evidence and an extension, Kindai Management Review, VOL 1, 2013.
25. Harlow, Harold, The effect of tacit knowledge on firm performance, Journal of knowledge management, VOL 12, NO 01 (2008): 149
26. Helfat Constance E, Margaret A Peteraf, The dynamic resource-based view: Capability lifecycle, Strategic management journal, VOL 24, NO10,2003.
27. Helfat, Constance E, et WinterI, Sidney G, Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world, Strategic management journal, VOL 32, NO 11, 2011.
28. Isoraité, Margarita, Importance of Strategic Alliances in Company's Activity, Intellectual Economics Journal, VOL 1, NO 5, 2009.
29. J. Augusto Felício, Ricardo Rodrigues, Carmen Patino-Alonso, Teresa Felício, Allostasies and organizational excellence, Journal of Business Research, 2022, VOL 140.
30. Jenny Jiménez, and María Fuentes, Management Capabilities, Innovation, And Gender Diversity in The Top Management Team: An Empirical Analysis in Technology-Based SMEs, Business Research Quarterly, VOL 19, NO 2, 2016.
31. Kathleen M. Eisenhardt, Jeffery A. Martin, Dynamic capabilities: what are they? Strategic management journal, VOL 21, N10, 2000.

32. KHOO, Hsien Hui; TAN, Kay Chuan, Using the Australian business excellence framework to achieve sustainable business excellence, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2002, VOL 9, n4.
33. Klein, Andrew, Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage., Journal of Business strategy, VOL 32, NO 2, 2011.
34. Kraaijenbrink, Jeroen, Spender, et Groen, Aard J. The resource-based view: A review and assessment of its critiques. Journal of management, 2010, VOL 36, NO 1, p. 01-44.
35. Lagat, Charles, and Frankwick, Gary., Marketing Capability, Marketing Strategy Implementation and Performance in Small Firms, Journal of Global Business Advancement, VOL 10, NO 3, 2017.
36. Lamarque, Eric. "Avantage concurrentiel et compétences clés : expérience d'une recherche sur le secteur bancaire." Finance Contrôle Stratégie VOL 4, NO 1, 2001, 74
37. Lenz, R, T, Strategic Capability: A Concept and Framework for Analysis, Academy of Management Review, VOL 5, NO 02, 1980.
38. MAH'D HUSSEIN ABU JOMA, Dr et AL-QURASHI, Daher Raddad. THE ROLE OF CRITICAL SUCCESS FACTORS IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL EXCELLENCE AN EMPIRICAL STUDY ON CELLULAR COMMUNICATIONS COMPANIES OPERATING IN JORDAN. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 2020, VOL 17, NO 7.
39. Mahdi, Omar R., Mahmoud Khalid Almsafir, and Liu Yao. "The role of knowledge and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations: A review." African Journal of Business Management VOL 5, NO 23 2011.
40. Makadok, Richard, Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation, Strategic Management Journal, VOL 21, NO 5, 2001.
41. Malmberg, Anders, and Dominic Power, (How) do (firms in) clusters create knowledge? Industry and Innovation, VOL 4, NO 12, 2005.
42. McGregor, B, The Excellence Agenda, public Service Status Review, Public Administration, VOL 54, NO 3.
43. Morgan, Neil A, Douglas W. Vorhies, and Charlotte H. Mason, Market orientation, marketing capabilities, and firm performance, Strategic management journal, VOL 30, NO 8, 2009.
44. Neill, Stern, Gurmeet Singh, and Raghuvar Dutt Pathak. "Technology and marketing capabilities in a developing economic context: Assessing the resource-based view within a boundary condition." International journal of business and economics VOL 13, NO 1, 2014.
45. Nonaka, Ikujiro, and Ryoko Toyama, the knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process, Knowledge management research & practice, VOL 1, NO 1, 2003.
46. Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama, and Noboru KonNO "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation." Long range planning, VOL 33, NO 01, 2000.
47. Parnell, John. Strategic Capabilities, Competitive Strategy, and Performance Among Retailers in Argentina, Peru and The United States, Management Decision, VOL 49, NO 1.
48. Pecic, Marija Andjelkovic; & al, APPLICATION OF VRIO FRAMEWORK FOR ANALYZING HUMAN RESOURCES'ROLE IN PROVIDING COMPETITIVE ADVANTAGE, Tourism & Management Studies, VOL 2, 2013.
49. PETER HOLLAND, CATHY SHEEHAN & HELEN DE CIERI, "Attracting and Retaining Talent: Exploring Human Resources Development Trends in Australia" Human Resource Development International, VOL 10, NO 3, 2007.

50. Peteraf, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. Strategic management journal, 1993, vol14 NO3.
51. Porter, Michael, what is Strategy? Harvard Business Review, VOL 74, NO 6, 1996.
52. Pufal, Nathália, et al. Management Capability and the Paradox of the Organized Firm. Strategic Management Quarterly, VOL 2, NO 3 & 4, 2014.
53. Rowe, W. Glenn, and James G. Barnes. "Relationship marketing and sustained competitive advantage." Journal of Market-Focused Management, VOL 2 ,1998.
54. Salisu, Yakubu, and Lily Julienti Abu Bakar. "Technological capability, relational capability and firms' performance: The role of learning capability." Revista de Gestão VOL 27, NO 1, 2019.
55. Santema, Sicco, and Jeroen van de Rijt. "The valuation of resources: looking through the eyes of the customer." Competence Perspectives on Resources, Stakeholders and Renewal. Emerald Group Publishing Limited, VOL 9, 2005.
56. SHBAIR, Mohammed W, AL SARRAJ, Wael F, KAHLOOT, Khalid M, the impact of factors of success on the in-house software development for preserving tacit knowledge: survey., Arab Journal of Science and Research Publishing, 2016, VOL 11, NO 2.
57. Walter, Gordon A., and Jay B. Barney, Research notes and communications management objectives in mergers and acquisitions, Strategic management journal, VOL 11, NO 1, 1990.
58. WAYNE S. DESARBO, C. ANTHONY DI BENEDETTO, MICHAEL SONG and INDRAJIT SINHA (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. Strategic management journal, 2005, VOL 26, NO 1.
59. Weerawardena, Jay. The Role of Marketing Capability in Innovation-Based Competitive Strategy, Journal of Strategic Marketing, VOL 11, NO 35, 2003.
60. Wernerfelt, Birger, A resource-based view of the firm, Strategic management journal, VOL 5, NO 2, 1984.
61. Wills-Johnson, Nick, The networked firm: a framework for RBV, Journal of Management development, VOL 27, NO 2, 2008.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: استمارة الاستبانة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة –
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استمارة الاستبانة

تحية طيبة وبعد، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم مشروع التحضير للدكتوراه الموسوم: دور القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي – دراسة تطبيقية في شركة صيدال، لجمع البيانات اللازمة، لذا يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة باستمارة الاستبانة، حيث إن دقة إجابتكم تعكس بالتأكيد صحة نتائج البحث، ونؤكد لكم أنه سيتم التعامل مع هذه البيانات لأغراض البحث العلمي فقط وبمنتهى السرية.

تقبلوا منا خالص الشكر والاحترام، وشكرا على حسن تعاونكم.

إعداد الباحثة: **فرحي سمرة**
إشراف: **أ.د بخوش مديحة**

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1: المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

الخصائص	الفئات	الإجابة
الجنس	ذكر	
	أنثى	
السن	أقل من 30 سنة	
	من31إلى40 سنة	
	من 41 الى 50 سنة	
	أكثر من 50سنة	
المستوى التعليمي	ثانوي	
	جامعي	
	دراسات عليا	
الوظيفة	اكتب المنصب الذي تشغله	
الأقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات	
	من 5 إلى 10 سنوات	
	من 11 إلى 20 سنة	
	أكثر من 21 سنة	

2: محاور الاستبيان:

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	المحـــــــــــور الأول					
	المعرفة المولدة لتحقيق القيمة					
01	تعتبر الشركة المعرفة قدرة استراتيجية لبقائها واستمرارها.					
02	تمتلك الشركة قاعدة معرفية تؤهلها لبناء القيمة الخاصة بأنشطتها.					
03	تدعم الشركة المعارف المتعلقة بمجال نشاطها بشكل كبير.					
04	تتبنى الشركة المعارف التي تدعم القيمة للزبائن.					
05	تمتلك الشركة المعرفة اللازمة للتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.					
06	توجه الشركة معرفتها الفنية نحو بناء النجاح على المدى البعيد.					
07	هناك قاعدة بيانات شاملة لجميع الإمكانات (البشرية والمادية والمالية...) المتاحة في الشركة.					
08	يتم التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا في الشركة.					
	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها					
09	تساهم الموارد في زيادة فعالية الشركة.					
10	تمتلك الشركة الموارد التي تحقق الكفاءة المتميزة.					
11	تساهم قدرات الشركة في توليد موارد جديدة لها.					
12	تأخذ الشركة باقتراحات الموارد البشرية التي تتميز بالحداثة والإبداع.					
13	تستطيع الشركة استغلال الفرص التي تتيحها البيئة المحيطة بها.					
14	تواجه الشركة التهديدات التي تفرضها البيئة المحيطة بها.					
15	تستغل الشركة مواردها بشكل يفوق المنافسين.					
16	تمكن الموارد المتاحة للشركة من تقديم أفضل المنتجات والخدمات للعملاء.					
17	تخصص الشركة موارد كافية للابتكار التكنولوجي.					
	التقنية المستخدمة					
18	تعد التكنولوجيا موردا هاما بالنسبة للإدارات في الشركة.					
19	تساهم التكنولوجيا في تنمية القدرات المعرفية في الشركة.					
20	تعتمد الشركة على التكنولوجيا لإدخال عمليات جديدة.					
21	ترفع التكنولوجيا المتاحة من مستويات الاستثمار.					
22	تستخدم الشركة التكنولوجيا في التواصل مع عملائها.					
23	تتابع الشركة عن كثب آخر التطورات التقنية في قطاع صناعة الأدوية.					
24	لدى الشركة فرق عمل كفؤة مختصة في البحث والتطوير.					
25	يستفيد العاملون من التقنيات المتطورة في إنجاز المهام في الشركة					
	المحـــــــــــور الثاني: التميز التنظيمي					
	التميز القيادي					
26	لدى الإدارة العليا القدرة على الإبداع في العمل.					
27	تخصص الشركة لائحة للتميز التنظيمي.					
28	هناك فرصة لأصحاب المصلحة للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم وكيفية أدائها.					
29	توفر الشركة قنوات اتصال متبادلة ومباشرة مع مواردها البشرية.					
30	هناك تحديث دوري لإجراءات العمل.					

31	تسند الإدارة العليا الوظائف للموارد البشرية حسب قدراتهم.					
32	توفر الإدارة العليا الظروف المناسبة لأداء العمل.					
33	تضع الشركة معايير للتميز في أداء الوظائف.					
	التميز الاستراتيجي					
34	تمتلك الشركة رؤية مستقبلية واضحة.					
35	تعكس الاستراتيجية قيم وطموحات الشركة ومواردها البشرية.					
36	تبني الشركة استراتيجياتها في ضوء احتياجات وتطلعات الأطراف أصحاب المصلحة.					
37	هناك خطوات موضوعية مدروسة في صياغة استراتيجية الشركة.					
38	تشمل الاستراتيجية على خطط بديلة لمواجهة المستجدات.					
39	تنسجم الخطط بعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها.					
40	تنطلق الخطط بعيدة المدى من واقع المشكلات التي تواجه الشركة.					
41	هناك توجه في الشركة لتخصيص الموارد لإرضاء العملاء.					
42	تحرص الشركة على تقديم منتجات أفضل من المنافسين.					
	تميز الموارد البشرية					
43	تمتلك الموارد البشرية المهارات والمعارف اللازمة للقيام بمهامهم الوظيفية.					
44	العاملون لديهم القدرة على استراتيجية شركتهم.					
45	يتمتع المورد البشري بالعديد من الصلاحيات المفوضة لهم من قبل رؤسائهم لتمكنهم من إنجاز المهام المسندة إليهم.					
46	تتمكن الموارد البشرية من تطوير أدائها من خلال برامج التدريب التي توفرها الشركة.					
47	يتحلى المورد البشري بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل الشركة.					
48	يقبل المورد البشري في الشركة التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه.					
49	تساعد قدرات الموارد البشرية الشركة في حل المشكلات التي تواجهها.					
	تميز الهيكل التنظيمي					
50	تتميز الشركة بوجود هيكل تنظيمي واضح ودقيق.					
51	هناك خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين القيادة والعاملين.					
52	يتم توزيع الأعمال والمسؤوليات بشكل منظم بين الموظفين.					
53	هناك تطوير مستمر في الهيكل الإداري بشكل دوري وبما يتناسب مع سير العمل.					
54	مسؤوليات الوحدات التنظيمية ملائمة مع مهام وطبيعة العمل.					
55	الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة قادر على التكيف مع المستجدات.					
56	تتمتع الموارد البشرية ببيئة عمل محفزة ومشجعة على التميز.					
57	هناك تشجيع للوحدات في الشركة على العمل بشكل منسق.					
	تميز الثقافة التنظيمية					
58	لدى الموارد البشرية شعور بالانتماء للشركة ككل بدلا من الوحدة التي يعمل فيها.					
59	هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال.					
60	هناك تأثير إيجابي على العاملين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة.					
61	تهتم الشركة بمعتقدات الأفراد والمتغيرات التي يرغبون في حدوثها.					
62	هناك تركيز واضح على الجودة.					
63	يشعر المورد البشري بمسؤوليته عن احتياجات ورغبات العميل داخل وخارج الشركة.					
64	ثقافة الشركة قائمة على التميز بين مواردها البشرية.					

الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذ	الدرجة العلمية	مؤسسة الانتماء
براهمي زرزور		
حمد شفاء		
حناشي التوفيق		
عمر جنينة		
هدى بوحنيك		

الملحق رقم 3: مخرجات برنامج SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.978	64

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.975	39

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.956
		N of Items	32[a]
	Part 2	Value	.971
		N of Items	32[b]
	Total N of Items		64
Correlation Between Forms			.780
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.877
	Unequal Length		.877
Guttman Split-Half Coefficient			.867

a. The items are: س1, س2, س3, س4, س5, س6, س7, س8, س9, س10, س11, س12, س13, س14, س15, س16, س17, س18, س19, س20, س21, س22, س23, س24, س25, س26, س27, س28, س29, س30, س31, س32.

b. The items are: س33, س34, س35, س36, س37, س38, س39, س40, س41, س42, س43, س44, س45, س46, س47, س48, س49, س50, س51, س52, س53, س54, س55, س56, س57, س58, س59, س60, س61, س62, س63, س64.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		القدرات الإستراتيجية	التميز التنظيمي
N		227	227
Normal Parameters[a,b]	Mean	4.06	3.93
	Std. Deviation	.542	.665
Test Statistic		.020	.031
Asymp. Sig. (2-tailed)[c]		.200[d]	.200[d]

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Correlations

		القدرات الإستراتيجية
المعرفة المولدة لتحقيق القيمة		.865
	Sig. (2-tailed)	.000
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها		.886
	Sig. (2-tailed)	.000
التقنية المستخدمة		.856
	Sig. (2-tailed)	.000

Correlations

		التميز التنظيمي
التميز القيادي		.856
	Sig. (2-tailed)	.000
التميز الاستراتيجي		.863
	Sig. (2-tailed)	.000
تميز الموارد البشرية		.850
	Sig. (2-tailed)	.000
تميز الهيكل التنظيمي		.866
	Sig. (2-tailed)	.000
تميز الثقافة التنظيمية		.827
	Sig. (2-tailed)	.000

Correlations

		المحور الإجمالي
القدرات الإستراتيجية		.920
	Sig. (2-tailed)	.000
التميز التنظيمي		.948
	Sig. (2-tailed)	.000

Correlations

		المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	التقنية المستخدمة
المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	Pearson Correlation	1	.683**	.628**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	227	227	227
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	Pearson Correlation	.683**	1	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	227	227	227
التقنية المستخدمة	Pearson Correlation	.628**	.636**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	227	227	227

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

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	.471	2.123
	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	.463	2.159
	التقنية المستخدمة	.526	1.903

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

Multivariate Tests[a]

Effect		Value	F	Sig.
المعرفة المولدة لتحقيق القيمة		.084	4.025	.002
		.916	4.025	.002
		.092	4.025	.002
		.092	4.025	.002
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها		.109	5.360	.000
		.891	5.360	.000
		.122	5.360	.000
		.122	5.360	.000
التقنية المستخدمة		.154	7.983	.000
		.846	7.983	.000
		.182	7.983	.000
		.182	7.983	.000

a. Design: Intercept + + المعرفة المولدة لتحقيق القيمة + القدرة على توليد الموارد وامتلاكها + التقنية المستخدمة

المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	التميز القيادي	2.908	1	2.908	10.442	.001
	التميز الاستراتيجي	2.912	1	2.912	8.403	.004
	تميز الموارد البشرية	.194	1	.194	.697	.405
	تميز الهيكل التنظيمي	3.071	1	3.071	7.518	.007
	تميز الثقافة التنظيمية	3.272	1	3.272	10.403	.001
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	التميز القيادي	3.313	1	3.313	11.899	.001
	التميز الاستراتيجي	1.802	1	1.802	5.199	.024
	تميز الموارد البشرية	5.398	1	5.398	19.362	.000
	تميز الهيكل التنظيمي	6.434	1	6.434	15.751	.000
	تميز الثقافة التنظيمية	2.805	1	2.805	8.918	.003
التقنية المستخدمة	التميز القيادي	8.373	1	8.373	30.070	.000
	التميز الاستراتيجي	6.013	1	6.013	17.353	.000
	تميز الموارد البشرية	6.475	1	6.475	23.222	.000
	تميز الهيكل التنظيمي	5.564	1	5.564	13.620	.000
	تميز الثقافة التنظيمية	4.063	1	4.063	12.920	.000

Parameter Estimates

Dependent Variable	Parameter	B	Std. Error	t	Sig.
التميز القيادي	المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	.303	.094	3.231	.001
	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	.274	.079	3.449	.001
	التقنية المستخدمة	.448	.082	5.484	.000
التميز الاستراتيجي	المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	.303	.105	2.899	.004
	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	.202	.089	2.280	.024
	التقنية المستخدمة	.379	.091	4.166	.000
تميز الموارد البشرية	المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	.078	.094	.835	.405
	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	.350	.079	4.400	.000
	التقنية المستخدمة	.394	.082	4.819	.000
تميز الهيكل التنظيمي	المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	.312	.114	2.742	.007
	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	.382	.096	3.969	.000
	التقنية المستخدمة	.365	.099	3.691	.000
تميز الثقافة التنظيمية	المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	.322	.100	3.225	.001
	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	.252	.084	2.986	.003
	التقنية المستخدمة	.312	.087	3.594	.000

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.749[a]	.562	.556	.444	1.671

a. Predictors: (Constant), التقنية المستخدمة, المعرفة المولدة لتحقيق القيمة, القدرة على توليد الموارد وامتلاكها

b. Dependent Variable: التميز التنظيمي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56.195	3	18.732	95.188	.000[b]
	Residual	43.883	223	.197		
	Total	100.078	226			

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

b. Predictors: (Constant), التقنية المستخدمة, المعرفة المولدة لتحقيق القيمة, القدرة على توليد الموارد وامتلاكها

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.051	.240		.213	.832
	المعرفة المولدة لتحقيق القيمة	.267	.079	.219	3.383	.001
	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	.280	.067	.273	4.193	.000
	التقنية المستخدمة	.407	.069	.363	5.937	.000

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

القدرات الاستراتيجية	Pillai's Trace	.589	63.378[b]	5.000	221.000	.000
	Wilks' Lambda	.411	63.378[b]	5.000	221.000	.000
	Hotelling's Trace	1.434	63.378[b]	5.000	221.000	.000
	Roy's Largest Root	1.434	63.378[b]	5.000	221.000	.000

القدرات الاستراتيجية	التميز القيادي	62.564	1	62.564	220.353	.000
	التميز الاستراتيجي	46.642	1	46.642	134.771	.000
	تميز الموارد البشرية	44.271	1	44.271	157.249	.000
	تميز الهيكل التنظيمي	68.974	1	68.974	168.779	.000
	تميز الثقافة التنظيمية	46.984	1	46.984	149.662	.000

Parameter Estimates

Dependent Variable	Parameter	B	Std. Error	t	Sig.
التميز القيادي	القدرات الاستراتيجية	.971	.065	14.844	.000
التميز الاستراتيجي	القدرات الاستراتيجية	.839	.072	11.609	.000
تميز الموارد البشرية	القدرات الاستراتيجية	.817	.065	12.540	.000
تميز الهيكل التنظيمي	القدرات الاستراتيجية	1.020	.078	12.992	.000
تميز الثقافة التنظيمية	القدرات الاستراتيجية	.842	.069	12.234	.000