

# دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة استطلاعية تحليلية لإراء عينة من الأفراد العاملين في معمل إسمنت كركوك

م.م. أحمد عبدالله دانوك\*\*

م.د. مظفر أحمد حسين\*

## المستخلص

تهدف الدراسة الى تقديم اطار متكامل عن القدرات الجوهرية والتميز التنظيمي التي تعد من اكثر الموضوعات اهمية لمنظمات الاعمال لتحقيق الافضل في ادائها، والعمل على قياس الابعاد الاساسية المتوافرة لدى تلك المنظمات وخاصة مجتمع الدراسة حتى تتضح اهميتها لتصبح لديها القدرة على استغلالها لتحقيق التميز في ادائها على المستوى الكلي ، لذلك تم اختيار معمل اسمنت كركوك كونه من المنظمات المهمة في العراق وبسبب الظروف التي يمر بها البلد التي كان لها التأثير المباشر على عمله كان لا بد من تقديم مثل هذه الدراسة لمعالجة النقاط السلبية، والتي يكون لها الدور الكبير لرفع مستوى الصناعة الوطنية، من هنا انطلقت مشكلة الدراسة والتي صيغت بمجموعة من الأسئلة كان الهدف منها التعرف على ما متوافر من قدرات جوهرية في المنظمة المبحوثة وما هي الطرائق الأنسب لاستغلالها للوصول الى التميز، وتحديد العلاقة والاثر بين متغيرات الدراسة ، ولتحقيق ذلك تم صياغة خمس فرضيات، وأجريت الدراسة في معمل اسمنت كركوك الذي يمثل المجتمع، في حين تم اختيار عينة عمدية تتألف من مجموعة من افراد عاملين حيث بلغ عددهم (46) ، وتمثلت في التخصصات المختلفة (ملاحظ، مدير، م. مدير، رئيس قسم، مهندس اقدم) لكونهم يمثلون العينة الاهم على معرفة عمل المنظمة، وتم الاعتماد على استمارة استبانة كأداة رئيسة للحصول على المعلومات الأساسية من الجانب الميداني، التي تم تحليلها عبر الوسائل الإحصائية المعتمدة عن طريق برمجة (SPSS)، اما الاطار النظري فقد تم الاعتماد على مجموعة من المراجع العربية والاجنبية المختلفة، ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة هي الاهتمام الكبير الذي تبديه إدارة المنظمة المعنية بالدراسة بأبعاد القدرات الجوهرية وأبعاد التميز التنظيمي لتحقيق موقع تنافسي أفضل، وبذلك عمل الباحثين على تقديم مجموعة من المقترحات التي ستكون مناسبة لزيادة فاعلية المنظمة المبحوثة سعياً لتحقيق الأفضل كان أهمها أن تقوم إدارة المنظمة المبحوثة بالتركيز على القدرات الجوهرية بكل ابعادها ، وأعتاد البرامج الخاصة والحديثة لتطويرها، بين العاملين والكوادر الادارية .  
الكلمات المفتاحية : القدرات الجوهرية ، التميز التنظيمي .

## Abstract

The study aims to provide an integrated framework for the essential capabilities and organizational distinction , one of the themes of the business organizations is to achieve the best performance and to measure the basic dimensions available for the organization , especially the population of the study in order to reveal its importance to be able to use them to abusive its distinction in performance as a whole , therefore we chose Kirkuk cement plant as one of the important organizations in Iraq , and because of the circumstances faced by this country , which have had an important role to raise the level of the National industry , From this point , the study started with a group of

\* هيئة التعليم التقني / معهد التقني الحويجة .

\*\* هيئة التعليم التقني / معهد التقني الحويجة .

تأريخ استلام البحث 2015/12/20

تأريخ قبول النشر 2016/3/23

questions targeted to identify the availability of substantial capabilities in the surveyed organization , and to find out the best ways to use them to achieve the distinction , and to identify the relation and the effects of the study variables, to achieve this five hypotheses were formulated , the study was conducted at Kirkuk cement plant which represents the community of the study , an intentional sample was chosen among a working personnel (46 in number ) in different specializations (observant , director , assistant manager , head of department , senior engineer) , because they represent the most important sample who know the work of the organization , depending on a questionnaire as a prime tool to get the basic information as a field study , analyzed through a proved statistical methods (SPSS) , which the theoretical framework in question was applied according to a number of Arab and foreign references. The conclusions of this study found that the management of the organization showed an interest in the vital capabilities and the organizational distinction to achieve the best competitive place , so the researchers worked to present a group of suggestions to improve the effectiveness of the studied organization must achieve the best . The most important one was that the studied organization must concentrate on the vital capabilities with all its dimensions , depending on special and modern programmers to improve it among the workers and managerial personnel.

**Keywords / core capabilities, organizational distinguishes.**

## المقدمة :

يتوقف تميز أي منظمة على مدى قدرتها لمواكبة التطورات والتغيرات المستمرة والمنافسة الشديدة في البيئة التي تعمل فيها ، لذلك يتطلب من هذه المنظمات أن تكون لديها قدرات جوهرية من موارد وقابليات وخبرات متراكمة تسمح لها في تحقيق التميز التنظيمي على المستوى الكلي سواء كان داخليا او خارجيا، وهذا ما هدفت له الدراسة من اجل ان تصبح لدى المنظمات الاهتمام الأكبر في كيفية استغلال قدراتها الجوهرية التي تعد السبيل الوحيد ليحقق لها قدرة على مواجهة التحديات التنافسية وتقديم الأفضل عن طريق التطور في أدائها مع ضمان التفوق والتقدم والتميز على المنظمات الأخرى، ومع هذا لا زالت منظماتنا تعمل بشكل تقليدي، لذلك تعد هذه الدراسة محاولة لإعطاء وتوضيح ما هي القدرات الجوهرية التي من شأنها ان تحقق التميز لتلك المنظمات في أدائها وإستراتيجيتها وأهدافها، حيث جاءت الدراسة ضمن المباحث الآتية:

- المبحث الأول : منهجية الدراسة
- المبحث الثاني : الإطار الفكري للدراسة
- المبحث الثالث : الإطار الميداني للدراسة
- المبحث الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

## المبحث الأول منهجية الدراسة

### 1- مشكلة الدراسة :

بالرغم من التسابق بين المنظمات سعياً للتفوق وتحقيق مزايا فنية تستخدم لإغراض تنافسية وتحسين الأداء في ظل البيئة المتغيرة، والسعي الدؤوب لمواكبة التغيرات الجوهرية، والعمل ضمن توجهات حديثة من اجل تحقيق هذا التفوق ، لا زالت منظماتنا المحلية تعاني كثيرا من عدم قدرتها على استثمار ما متوافر لديها من قدرات جوهرية لزيادة فاعليتها وأدائها للوصول الى درجة التميز المطلوب بلوغه، وهذا لأنها تعتمد على استراتيجيات تقليدية تنعكس على تدني مستوى التميز في هذه المنظمات ، لذلك فان نجاحها يعتمد بالدرجة الأساس على قياس قدرتها على استغلال ما متوفر لديها من قدرات جوهرية بالشكل الأمثل لتحقيق التميز في جوانب أساسية تجعلها أكثر قدرة على تحقيق أهدافها من حيث قياداتها ، استراتيجيتها ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة ، والمروسين ، لذلك جاءت هذه الدراسة لتحديد هذه القدرات لتعكس دورها في تحقيق التميز التنظيمي ، واتساقا مع ما تقدم فأن مشكلة البحث تبرز عبر التساؤلات الآتية :

- هل يدرك العاملون أبعاد القدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة ؟
- هل للقدرات الجوهرية دور في تحقيق التميز التنظيمي للمنظمة المبحوثة ؟
- هل يتباين تأثير أبعاد القدرات الجوهرية في التميز التنظيمي للمنظمة المبحوثة ؟

## 2- أهمية الدراسة :

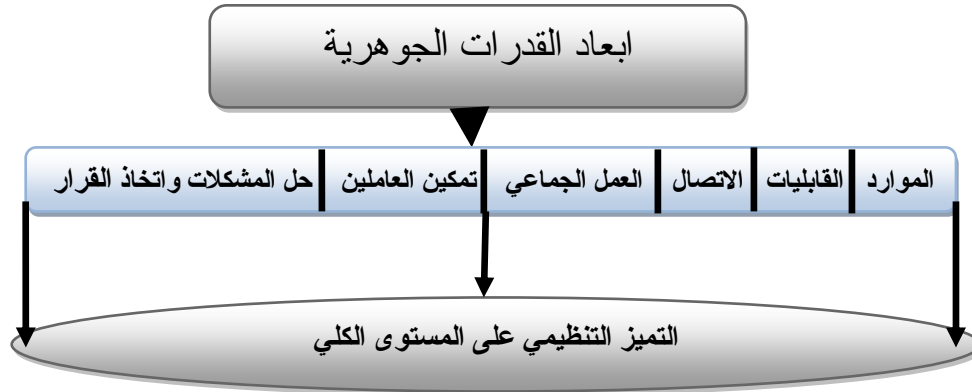
- تتمثل أهمية الدراسة في تناولها لموضوع حيوي تحتاجه المنظمات وخاصة العراقية منها في ظل الظروف البيئية المضطربة التي تعيشها حالياً، لمعرفة ما متوافر لديها في ظل الإمكانيات المحدودة من قدرات تستطيع استغلالها لتحقيق التميز في أداؤها حالياً ومستقبلاً فضلاً عن الأهمية التي نلخصها بالآتي:
- تساهم الدراسة في زيادة القدرة والإدراك لدى الأفراد المبحوثين على تحديد ما متوافر لديهم من قدرات جوهرية وكيفية استغلالها بالطريقة الأمثل لتحقيق التميز للمنظمة المبحوثة .
  - الدراسة مبنية على أسس علمية تساهم في دعم ما متوافر من قدرات جوهرية لتحقيق التميز لأنه من أكثر الغايات التي تسعى إليها المنظمات من أجل اكتساب التفوق والريادة .

## 3- أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة الى تحقيق ما يأتي:
- العمل على قياس مدى أسهام العاملين وكيفية استغلال تلك القدرات في المنظمة المبحوثة لتحقيق التميز في منتجاتها على المستوى المحلي والدولي.
  - تقديم مجموعة من المقترحات المستندة على نتائج الدراسة التي من شأنها ان تحقق استغلال القدرات الجوهرية وتحقيق التميز على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.

## 4- نموذج الدراسة :

- في ضوء مشكلة الدراسة وبغية تحقيق أهدافها تم العمل على تصميم نموذج متكامل يوضح دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي، والشكل (1) يوضح نموذج الدراسة :-



شكل (1)  
نموذج الدراسة

## 5- فرضيات الدراسة :

- اعتماداً على ما ورد ذكره في مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وأنموذجها الفرضي فإن فرضيتها يمكن صياغتها كالآتي :
- الفرضية الأولى :
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القدرات الجوهرية مجتمعة وإبعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة ؟
- الفرضية الثانية :
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد القدرات الجوهرية منفردة وأبعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة
- الفرضية الثالثة :
- هناك تأثير معنوي لأبعاد القدرات الجوهرية مجتمعة في ابعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة .
- الفرضية الرابعة :

هناك تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد القدرات الجوهرية منفردة في ابعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة  
الفرضية الخامسة :

يتباين تأثير ابعاد القدرات الجوهرية في ابعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة.

## 6- أساليب جمع البيانات:

أ. الإطار الفكري: وفيه اعتمدنا على الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية والاجنبية من كتب ودراسات ومنشورات ودوريات ذات العلاقة بأدبيات الدراسة.  
ب. الإطار الميداني: وفيه اعتمدنا على أسلوب الاستقصاء فقد تم تصميم استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة كما تم الاعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الإستبانة بعد تحصيلها وللحصول على معلومات مفيدة عن عينة الدراسة.

## 7- منهج الدراسة :

أ. المنهج الوصفي: من خلال الأدبيات ذات الصلة بموضوعه من رسائل واطاريح جامعية ودوريات وكتب ومقالات التي ساهمت في بناء الإطار النظري للبحث.  
ب. البحث القائم والتحليل المعيارى: اعتمدت الدراسة على هذا المنهج الذي يعد من المناهج التي تقتضي استخدامها لمثل هذه الدراسة لمبررات تتعلق بطبيعة الدراسة وطريقة التعامل مع ابعاده.

## 8- حدود الدراسة :

أ. حدود زمنية: حددت مدة الدراسة من 2014/9/15-2015/8/20 لغرض الحصول على البيانات اللازمة.  
ب. حدود مكانية: تمثلت في معمل اسمنت كركوك.

## 9- اختبارات اداة الدراسة :

تم إعداد استمارة استبانة في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال الاستطلاع على ما متاح من مصادر بالاستناد الى (Prahald & Hamel, 1990) وتم الاعتماد بشكل أساسي على ما جاء به الباحثين (السعودي، 2008)، (المجال، 2009) وذلك لكون ما قدمناه في الاستبانة محكماً علمياً، فضلاً عن انه تم توزيع الإستبانة على عدد من الخبراء من اجل الاستفادة من آرائهم حول قياس أبعاد الدراسة.

## 10- أدوات التحليل الإحصائي :

من اجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة فقد تم الاعتماد على برنامج (SPSS Ver 19) لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب . وتتمثل هذه الأدوات بما يأتي :

أ. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات البحث وتشخيصها.

ب. معامل الارتباط (سبيرمان): لتحديد طبيعة علاقة المتغيرات المستقلة مع متغير معتمد .

ج. معامل الانحدار البسيط: يستخدم في تحديد تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد .

د. الانحدار المتعدد والمتدرج: لقياس التأثير بين عدد من المتغيرات المستقلة في متغير معتمد، ولقياس تباين التأثير .

هـ. استخدام اختبار (t) لتحديد الفروقات المعنوية بين متغيرات البحث، وكذلك استخدام اختبار (f) لتحديد العلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث .

## 11- وصف المنظمة المبحوثة وسمات أفراد عينتها:

أ. وصف المنظمة المبحوثة: معمل إسمنت كركوك الذي بدأ بالتشغيل منذ عام 1984 يتكون من خطين انتاجيين بطاقة تصميمية قدرها مليون طن لكل خط، وينتج المعمل سميت بورتلاندي عادي وبالطريقة الجافة، يوجد في المعمل أكثر من (15) قسماً وعدد من الشعب والوحدات ويبلغ عدد المنتسبين بحدود 1200 موظف وموظفة، وكان هناك إقبال جيد على شراء السميت المنتج من هذا المعمل، حيث ان مواصفاته عالية ومطابقة للمواصفات القياسية العراقية والعالمية وحصل المعمل على شهادة علامة الجودة من الجهاز المركزي للتقيس والسيطرة النوعية العراقية وكذلك على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001:2008) من هيئة الاعتماد البريطاني . UKAS.

ب. وصف الأفراد المبحوثين: تم اختيار عينة عمدية من الافراد العاملين وتمثلت في التخصصات المختلفة التي تمثل مجتمع الدراسة بشكل دقيق وتشمل (ملاحظ، مدير، م. مدير، رئيس قسم، مهندس اقدم) وكما موضحة في الجدول رقم (1) .

جدول (1)  
توزيع عينة البحث حسب الجنس والشهادة وعدد سنوات الخدمة والمهنة والمنصب

| ت       | العمر                         | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------------------------------|-------|----------------|
| 1       | 30 سنة فأقل                   | 1     | 2,17%          |
| 2       | 31 - 36                       | 1     | 2,17%          |
| 3       | 37 - 42                       | 10    | 21,74%         |
| 4       | 43 فأكثر                      | 34    | 73,92%         |
| المجموع |                               |       |                |
| 46      |                               |       | 100%           |
| ت       | التحصيل العلمي                | العدد | النسبة المئوية |
| 1       | إعدادية فمادون                | 17    | 36,95%         |
| 2       | دبلوم                         | 10    | 21,74%         |
| 3       | بكالوريوس                     | 19    | 41,31%         |
| 4       | ماجستير                       | -     | -              |
| 5       | دكتوراه                       | -     | -              |
| المجموع |                               |       |                |
| 46      |                               |       | 100%           |
| ت       | العنوان الوظيفي الحالي        | العدد | النسبة المئوية |
| 1       | م.ملاحظ                       | 7     | 15,21%         |
| 2       | مدير                          | 20    | 43,47%         |
| 3       | رئيس قسم                      | 13    | 28,26%         |
| 4       | م.مدير                        | 3     | 6,53%          |
| 5       | مهندس أقدم                    | 3     | 6,53%          |
| المجموع |                               |       |                |
| 46      |                               |       | 100%           |
| ت       | مدة الخدمة في الشركة          | العدد | النسبة المئوية |
| 1       | أقل من 5                      | -     | -              |
| 2       | 6 - 10                        | 1     | 2,17%          |
| 3       | 11 - 16                       | 13    | 28,26%         |
| 4       | 17 - 22                       | 10    | 21,74%         |
| 5       | 23 فأكثر                      | 22    | 47,83%         |
| المجموع |                               |       |                |
| 46      |                               |       | 100%           |
| ت       | مدة الخدمة في الوظيفة الحالية | العدد | النسبة المئوية |
| 1       | أقل من 5                      | 4     | 8,69%          |
| 2       | 6 - 10                        | 8     | 17,39%         |
| 3       | 11 - 16                       | 18    | 39,13%         |
| 4       | 17 - 22                       | 6     | 13,05%         |
| 5       | 23 فأكثر                      | 10    | 21,74%         |
| المجموع |                               |       |                |
| 46      |                               |       | 100%           |

## 12- أسباب اختيار المنظمة المبحوثة:

- أ- جاء اختيار المنظمة المبحوثة نطاق للدراسة كونها من المنظمات العامة المهمة وذات مواصفات عالمية وتحقق الكثير من الأرباح لذلك فهي تحتاج الى دراسات مستمرة لتطوير أداؤها بالشكل الأفضل.
- ب- سبب الظروف التي يمر بها العراق والتي لها تأثير كبير على عمل وإنتاج المنظمة المبحوثة والتوقف لفترات طويلة لذلك قدمت هذه الدراسة للتوصل الى نتائج ايجابية تحقق من خلالها الاهتمام الاكبر من قبل الموظفين للقدرات الجوهرية المتوفرة لتحقيق التميز على المستوى الكلي متى تطلب ذلك.

## المحور الثاني

### الإطار الفكري للدراسة

يهتم هذا المحور بالتأطير النظري للقدرات الجوهرية من حيث مفهومها ، وأهميتها ، وأهدافها ، وخصائصها ، والإبعاد الأساسية التي ستكون أساس هذه الدراسة وكالاتي :

#### أولاً : مفهوم القدرات الجوهرية:

ان للقدرات الجوهرية جذور ممتدة في علوم اللغة والدين والفلسفة والاقتصاد والإدارة، إذ تناولت هذه العلوم القدرات باتجاهات متعددة، لذلك اهتم العديد من الباحثين بمفهوم القدرات الجوهرية إذ ركزت على الإشارات الصريحة لمفهوم القدرات الجوهرية ، فضلاً عن أمكانية المنظمة في تطوير مجال خبراتها على الأمد الطويل والتي تدخل في نشاط المنظمة لتطوير عمليات أعمالها وتحقيق القيمة المضافة، ويوضح الجدول (2) آراء العديد من الباحثين لمفهوم القدرات الجوهرية:

## جدول (2)

### مفهوم القدرات الجوهرية طبقاً لأراء عينة من الباحثين

| ت  | اسم البحث / السنة-الصفحة    | المفهوم                                                                                                                                            |
|----|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Teece, 2000, 33             | قدرة المنظمة على خلق المعرفة الجديدة بخطى متسارعة تفوق خطوات المنافسين في بيئة ديناميكية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.                        |
| 2  | Hit, et al, 2003, 396       | الموارد والقابليات التي تعد مصدراً للميزة التنافسية للمنظمة وتفوقها على المنافسين.                                                                 |
| 3  | Bebbard & Ward, 2004, 137   | هي مصادر التفوق على المنافسين وتحقيق القيمة المضافة الأفضل.                                                                                        |
| 4  | Clarke, 2010, 18            | السمات المميزة للمنظمة في قدرتها على اكتساب الميزة التنافسية المستدامة.                                                                            |
| 5  | Poyhonen, 2004, 82          | التعلم الجماعي لكيفية توافق مهارات الإنتاج المتنوعة وتكاملها مع المسارات التكنولوجية في المنظمة لتحقيق اعظم قيمة ممكنة للزبائن.                    |
| 6  | Tinto, 2005, 5              | صوت المعرفة لتطوير ادارة الموارد البشرية من خلال الربط بين الخبرات والتدريب لتطبيق المعرفة الجديدة في المنظمة.                                     |
| 7  | Drejer, 2008, 144           | رؤية المنظمة الشمولية لأعمالها ومواردها لتحديد مقدراتها من خلال مواردها الكامنة.                                                                   |
| 8  | Lin & et al, 2012, 159      | دمج المقدرات والمعرفة التراكمية مثل التقنيات والإدارة وغير ذلك والتي تكون مهمة للشركات لكسب الميزة التنافسية.                                      |
| 9  | Russell & Taylor, 2000, 35  | القابليات الأساسية التي تحقق المزايا التنافسية المستدامة والتي تتطور خلال الزمن بناء على الخبرة، المعرفة، والقدرات التي لا يمكن تقليدها ومحاكاتها. |
| 10 | Wheelen & Hanger, 2004, 82- | الأشياء التي تستطيع المنظمة إنجازها بطريقة جيدة للغاية.                                                                                            |
| 11 | رشيدي وجلاب، 2008، 143      | مجموعة المهارات والتكنولوجيا التي تمكن المنظمة من تقديم المنافع للزبائن والتي تميز المنظمة عن بقية المنافسين.                                      |

المصدر: من أعداد الباحثين اعتماداً على آراء الباحثين الواردة فيه.

ويرى الباحثان على ضوء ما تقدم بأن القدرات الجوهرية هي القدرات والموارد والمهارات المنظمة التي يمكن من خلالها تحقيق الاستثمار الأمثل والتنسيق فيما بينها لتحقيق التفوق على المنافسين في المدى البعيد.

### ثانياً: أهمية القدرات الجوهرية :

استأثر مفهوم القدرات الجوهرية باهتمام الباحثين الذين يشتركون في خط فكري حول مفهومها بأنها تنبع من داخل المنظمة وتعتمد على مواردها وقابلياتها وقدرتها على التدقيق البيئي لتتمكن من المنافسة والبقاء، إن تناول مفهوم القدرات الجوهرية لابد أن يفضي إلى أبرز أهميتها بالنسبة إلى المنظمة. لذا يرى (Johanson & Choles, 1997: 144) أهميتها بأنها المؤشر على مقدرة المنظمة في التفوق على منافسيها من خلال أدائها وعند ذلك تكون مصدراً مهماً من مصادر بناء الميزة التنافسية المستدامة. ويشخص (Harrison & John, 1998: 45) الأهمية بمقدرة المنظمة في تطوير إستراتيجياتها وترابط قدراتها وقابلياتها بما يضيفي على أدائها ميزة تنافسية تعد سمة في الدخول إلى الأسواق المحتملة والمتنوعة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية. أما (Viedma & Marti, 2004: 432) فيشير إلى أن أهمية القدرات الجوهرية تتجسد في النشاطات الفكرية للمنظمة من خلال تركيز الاستثمار في الأصول الإستراتيجية التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة فتبني وتحافظ على أفضل موقع سوقي لها. في حين أن (Cardy & Gandz, 2007: 31) يرون أن منظمات اليوم تواجه تحدياً كبيراً يتمثل بالمنافسة الشديدة والتقلب في أذواق الزبائن فهي بحاجة إلى أن تكون منظمة مرنة من خلال تمكين العاملين فيها بمساعدتهم في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط ضعفهم لتجاوزها من خلال التعليم والتدريب المستمر والتشجيع على المبادرات بما يحقق لإدارة المنظمة رؤية شمولية عن مواردها البشرية بوصفها الشريان الحيوي لتفوق المنظمة وهذا ما يعزز الاتجاه نحو الاهتمام بالخبرات والمهارات لتطوير قدرات العاملين من جانب وتعزيز مقدرات المنظمة من الجانب الآخر. وفي الاتجاه ذاته يؤكد (Spendlove, 2007: 407) إن إدراك المنظمة لقدراتها الجوهرية يحقق صياغة وربما المساهمة في إعادة إنتاج، المحافظة أو إنتاج أنواع جديدة من المقدرات وهذا ما يؤكد مفهوم القابليات الدينامية الذي يستشرف من خلاله أهمية القدرات الجوهرية بوصفها موارد وقابليات المنظمة الحالية بتعلم المنظمة المهارات الجديدة وتشخيص ما تستطيع فعله في المستقبل بإدراكها المحتوى والتصميم التنظيمي الذين يحققان أداء أفضل للمنظمة وتميزاً لها عن منافسيها (Gerald, 2007: 8). وفي هذا المجال يرى الباحثين أن أهمية القدرات الجوهرية تبرز في بناء منظمة دائمة التعلم وتبنيها لنظام مفتوح تنال من خلاله الطرائق الأفضل لاستخراج الأفكار الجديدة، فضلاً عن تزويدها لإدارة المنظمة بروية واضحة حول قدرات العاملين فيها والاهتمام بالمعرفة التي يحملها العاملون والتي لا يستطيعون التعبير عنها بكلمات فهي معرفة شخصية تكتسب بالحدس والبديهة وتحويلها إلى معرفة ظاهرة يستلزم المهارة والولاء والثقة .

### ثالثاً: خصائص القدرات الجوهرية :

يعد تحديد وتشخيص القدرات الجوهرية من المهام الرئيسة في المنظمة وإن هذا التحديد والتشخيص يتطلب توضيحاً لخصائص تلك المقدرات. فقد ذكر (Mazzarol & Soutar, 1999: 296) أن (Cool, 1989) قد حدد الخصائص الثلاث الآتية للقدرات الجوهرية، الأولى التوقيت: تطوير المنظمة لنوعية منتجها بمدة زمنية لا يستطيع المنافسون محاكاتها، الثانية الموارد وكفاءة المهارات: أي الطاقة الاستيعابية للمنظمة باكتساب المهارات الجديدة والتي تفوق الطاقة الاستيعابية للمنافسين والثالثة الربط بين المهارات والموارد بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها. أما (Fahy, 2000: 97) فيركز على خاصيتين للقدرات الجوهرية الأولى : صعوبة تقليد موارد المنظمة من قبل المنافسين أو استنساخها، والخاصية الثانية : فتركز على خلق قيمة للزبون، إذ تهدف المنظمة من تطبيق إستراتيجياتها أن تتمكن

من خلق قيمة مضافة لها بتعزيز كفاءة وفاعلية الاستجابة لحاجات الزبائن. ويشخص (Sanchez,2002:13) خصائص القدرات الجوهرية بربط قابليات التجديد في المنظمة بالتغيرات الريادية وبأهمية تقييم الموجودات غير الملموسة من خلال البحث والتنقيب عن ديناميات الموجودات. وباتجاه مقارب يركز الباحثون (Hitt,2003: 84) (Dess etal,2007:94) على الخصائص الأربع الآتية للقدرات الجوهرية فضلاً عن كون تلك الخصائص معياراً لتقييم موارد وقابليات المنظمة: الأولى الندرة في الموارد والقابليات والتي لا تمتلكها المنظمات الأخرى، الثانية صعوبة المحاكاة (التقليد) : أي أن المنظمات المنافسة لا تستطيع تقليد قابلية المنظمة أو أنها تستطيع تقليدها ولكن بصعوبة و / أو بكلفة عالية، الثالثة القيمة: الموارد والقابليات التي تحتفظ بديمومتها لمدة أطول عند تغيير الظروف، والرابعة صعوبة الإحلال: الموارد والقابليات التي لا يمكن إحلالها بموارد وقابليات أخرى بسبب عدم تساوي القيمة الإستراتيجية \* لتلك الموارد والقابليات ويوضح الجدول (3) خصائص القدرات الجوهرية طبقاً لآراء عدد من الباحثين .

### جدول (3)

#### خصائص القدرات الجوهرية

| الإيضاح                                                                                                                                                                                             | خصائص القدرات الجوهرية |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| عدم امتلاك العديد من المنظمات للموارد والقابليات نفسها                                                                                                                                              | الندرة                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• التمييز المادي</li> <li>• المسار المعتمد (تقدير الوقت)</li> <li>• الغموض المسبب</li> <li>• التركيب الاجتماعي (الثقة، العلاقات، الثقافة، السمعة)</li> </ul> | صعوبة التقليد          |
| تجنب التهديدات واكتشاف الفرص                                                                                                                                                                        | القيمة                 |
| عدم وجود موارد وقابليات إستراتيجية بنفس الوزن                                                                                                                                                       | صعوبة الإحلال          |

Source: Dess,Gregory, G. etal, (2007),”Strategic Management Creating Competitive Advantage,3ed,McGraw-Hill p:94

وبعد توضيح ما تيسر للباحثين من آراء عدد من الباحثين بخصائص القدرات الجوهرية يمكن استجلاء الآتي :-

1. إن القدرات الجوهرية تختلف من منظمة إلى أخرى، فقد تكون قدرات شخصية أو تكنولوجية أو تنظيمية.
2. إن تكون نادرة وصعبة المحاكاة من المنافسين.
3. إن تحقق للمنظمة ميزة تنافسية متفردة.
4. إن إدراك المنظمة لخصائص القدرات الجوهرية يحقق مساهمة في إعادة بناء قدراتها الجوهرية أو بناء قدرات جديدة تضمن لها ديمومة التفوق على المنافسين.

### رابعاً : أهداف القدرات الجوهرية:

يمكن تأطير أهداف القدرات الجوهرية التي تسعى المنظمة لبنائها طبقاً لآراء عدد من الباحثين (Thompson&Richardson,2000,3) (Lambe,2002,12) (Waddlle,2002,46):

1. التركيز الاستراتيجي والذي يتضمن الرؤيا الشمولية للموارد والقدرات المتاحة للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية وإمكانية توظيف هذه الموارد والقدرات بما يحقق النجاح الاستراتيجي .
2. التأسيس للبنية التحتية التي تضمن للمنظمة التكامل في مواردها وقابليتها عبر إعادة وبناء إجراءات كاملة .
3. إدارة الوقت بكفاءة وخصوصاً في استثمار الموارد والقابليات في الوقت المناسب وبسرعة تفوق منافسيها وبذات الموارد والقابليات التي يمتلكها المنافسون لتحقيق الميزة التنافسية .
4. استدامة الميزة التنافسية لأنها تسهم في إنتاج أو إعادة إنتاج أنواع جديدة من القدرات الجوهرية .
5. إن تشخيص المنظمة لمواردها وقابلياتها يمكنها من عقد شراكات تنظيمية وتحالف استراتيجي .

### خامساً: أبعاد القدرات الجوهرية:

#### 1- الموارد :

جميع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة فضلاً عن راس المال البشري الذي يعد حاسماً في تحديد قدرة المنظمة على التنافس من خلال الخبرة التي يمتلكها اصحاب القرار على المستوى الكلي ومن خلال كل الموجودات، الإمكانات، العمليات التنظيمية، والمهارات، والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة، وقد تكون هذه الموارد ملموسة كالمكانن والأموال، والمباني، أو غير ملموسة كسمعة المنظمة واسمها التجاري في السوق، وصورتها الذهنية لدى الجمهور وبراءات الاختراع والمهارات الفنية والتسويقية. (السالم، 2005، 114).

## 2- القابليات :

تمثل قابليات المنظمة في مجملها مجموعة من المهارات والمعارف والمصادر والتقنيات التي من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة عالية وقدرة على التنافس بشكل اكبر من خلال توافرها على المستوى الكلي (Thomson & Strickland, 2003, 120) وتكون أقل ملموسية من الموارد وتنتج من موارد المنظمة ، الأنظمة الداخلية والمهارات (Macmillan & Tampoe, 2000, 114).

## 3- الاتصال :

ويعرف على انه عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص او جهة ما (المرسل) رسالة، ويستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل (القريوتي، 2009، 218)، كما يوصف على انه عملية تحاول من خلالها المنظمة إرسال / توصيل افكارنا، ارائنا، رغباتنا، او مشاعرنا للآخرين (حريم، 2010، 15)، وأضاف (جرينبرج وبارون، 2009، 346)، بأنه الإجراءات التي يقوم خلالها المرسل-فردا او جماعة او منظمة بنقل بعض المعلومات- رسالة- الى المستقبل فردا او جماعة او منظمة.

ويمكن القول ان لمهارات الاتصال المكتوبة والمسموعة الأهمية الحاسمة في مجال الأعمال التجارية والحياة الشخصية، ولابد ان يكون للمدراء والقادة على وجه الخصوص اتصالات فعالة، (Adair, 2004, 178).

## 4- العمل الجماعي :

يعني وجود مجموعة من الأفراد هدفهم الأساس هو الاشتراك في معلومات واتخاذ قرارات تساعد كل منهم عن تأدية عمله في المجال الخاص به (القريوتي، 2009، 160)، ويحدث عندما يتعايش أعضاء فريق لدرجة تصل الى المسؤولية الجماعية لانجاز الهدف (Schermmerhorn & et al, 2010, 157)، كما انه تأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد، وهذا يعني سيطرة روح الفريق على روح الفردية (العليان، 2010، 55)، ولقد أدركت العديد من المنظمات ضرورة العمل بروح الفريق حتى يصبح العامل بمثابة عضو فعال في جماعة العمل، وعلى سبيل المثال تفضي شركة تويوتا العديد من الساعات في تدريب عامليها على ان يستمع كل منهم للآخر ويتعاون معه (ديسلر 2010، 28).

ولقد نجح اليابانيون في بناء الفرق التي تحاول من خلال العمل الجماعي تصميم طريق تحقيق الأهداف دون اللجوء الى الحلول الفردية التي قد لا تكون ناجحة او ذات مردودية محدودة من العمل الجماعي يخلق حالة من الاهتمام الجماعي بالعملية مما يقوي الروح الجماعية والاهتمام بالواجبات والإعمال (كريم، 2009، 49).

## 5- تمكين العاملين :

يعني التمكين توفير الحرية للأفراد للقيام بما يريدون القيام به بنجاح ، بدلا من إعطاءهم التعليمات لتنفيذ ذلك، اي ان المدراء الذين يمكنون العاملين فأنهم يقللون الضوابط والقيود والحدود بالنسبة لهم بدلا من تحضير وتوجيه سلوكهم باستخدام إستراتيجية الدفع، وتقنيات التأثير هنا تكون باستخدام إستراتيجية السحب حيث يركز المدراء على السبل التي يمكن من خلالها تصميم حالة عمل بحيث تنشط وتوفر التشجيع الذاتي للعاملين اذ ينجز العاملين المهام عبر انجذاب جوهري من قبلهم، وليس بسبب وجود نظام مكافأة خارجية او سلطة نفوذ تؤثر فيهم (Whetten & Cameron, 2011, 44).

## 6- حل المشكلات واتخاذ القرار :

تعد عملية اتخاذ القرار من ابرز واهم نشاطات المنظمة وذلك لان القرار هو مظهر مباشر لممارسة الإدارة لأعمالها، وان عمل متخذ القرار هو ان يتخذ القرارات بصفة مستمرة وفي مواقف العمل المختلفة الذي يقوم اساسا على توفير المعلومات ليتم استخدامها لاتخاذ القرار المناسب والذي يتعلق عادة بحل المشكلات التي قد تواجه المنظمة، لذلك تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنظمات والتي تمارسها الإدارة وتتداخل مع كل الوظائف الرئيسية والمهمة في المنظمة وهي عملية الاختيار بين بدائل لحل مشكلات قائمة او مواجهة موقف معينة (دنبلة، 2011، 214).

## ثانياً : التميز التنظيمي

### 1- مفهوم التميز التنظيمي :

يعد التميز التنظيمي احد مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال المعاصرة خصوصا في ظل ما تفرضه متطلبات القرن الحادي والعشرين من تحديات كبيرة على منظمات الاعمال باختلاف حجمها وطبيعة عملها، لذلك يعرف التميز التنظيمي (السعودي، 2008، 262) نقلا عن (Burkhart, 1993) بأنه سعي المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسببها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لأدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء، في حين أكد (زايد، 2003، 56) بان المنظمات الحديثة تحتاج الى تميز الإدارة لتحقيق الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف الى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة، وأضاف (Grote, 2002, 9) بأنه قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية، وخلق الظروف التي تحفز وتحقق وتواجه مشكلات الأداء بفاعلية، ويعرف بأنه الطريقة الاجمالية للعمل التي تؤدي الى الرضا المتوازن لكل من (المتعاملين مع المنظمة، الموظفين، المجتمع) وبالتالي زيادة امكانية النجاح طويل المدى في العمل (Eskild & Anders, 1999, 10)، وهناك من يرى بان التميز التنظيمي هو نظام اداري مستمر لانجاز اهداف المنظمة، استراتيجياتها، عملياتها، والتي من خلالها يصل الفرد الى عمل الاشياء الصحيحة بالشكل الصحيح في الوقت الصحيح، (Forret, 2008, 3).

## 2- أهمية التميز التنظيمي :

ان المنظمات الادارية التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور بمعنى انها تحاول معرفة مقدار تطويرها لتحديد ما تريد ان تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور (حسوني، 2010، 214)، لذلك يعد التميز التنظيمي عبارة عن جهود تنظيمية مخططة تهدف لاجاز أهداف المنظمة وإستراتيجيتها وعملياتها لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة، لذلك يجب أن تكون جوانب التميز واضحة من خلال وضع معايير موحدة لاجاز مهام تلك المنظمات وتحقيق أهدافها بتميز ومن ثم الاستمتاع بالعمل والنتائج التي يتم تحقيقها (Hersey,2008,14).

## 3- خصائص المنظمات المتميزة :

أن المنظمات التي تحقق تميزاً في الأداء تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة وكما يأتي: (Daft,2001,25) (Dick,2002,24)

- أ. قبول أعمال ذات طابع التحدي: يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة، وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر.
- ب. توفر القيادات الكفوءة: أن القيادات تعمل كقدوة، حيث أن للقيادات دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- ج. تحمل المصاعب: أن المصاعب توضح للمنظمات قدرتها، حيث ان ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للالتزامات ومواجهتها او احتواءها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
- د. الخبرات بعيدا عن العمل: ان المنظمات المتميزة يتوافر لديها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب الخبرة في الاداء.
- هـ. برامج التدريب: ان النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون اهميته اقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
- و. منظمات عالية الاجاز: تتسم المنظمات المتميزة بنظم الاداء العالي من خلال ازاله المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي، ودمج الوظائف وتقليصها، وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة وتوسيع الاتصال في المنظمة.
- ي. إعادة هندسة العمليات: تشترك المنظمات المتميزة في تبنيها لهذا المدخل لأجل التحول من المنظمات التقليدية الى المنظمات المتميزة عبر اعادة تصميم النشاطات التي تقوم بها المنظمة ابتداءً من تلك التي تتعلق بالمدخلات وصولاً الى المخرجات من اجل تغيير الأساليب الحالية الى أساليب أكثر تميزاً.

## 4- أبعاد التميز التنظيمي :

قام العديد من الباحثين بوضع ابعاد مختلفة لتمييز المنظمات حيث تبني البعض منهم ثلاثة ابعاد تمثلت في (الثقافة التنظيمية، الاستراتيجية، القيادة) (Martensen&Dahlgara,1999,9)، في حين تبني (Ralph,1989,19) خمسة ابعاد لتحقيق التميز التنظيمي تمثلت في (الثقافة، مهارات الادارة، بناء الفريق، البقاء الاستراتيجي، نظام المكافآت)، بينما وضع (Eskilp&Anders,2000,12) وبعد الاطلاع على ما قدمته الدراسات، تم الاعتماد على مجموعة من الأبعاد الخاصة بالتميز التنظيمي وكونها أكثر شمولية، لذلك لكي تصبح لدى المنظمات القدرة على المساهمة بشكل استراتيجي فعال يضمن لها التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة وتميزها عن باقي المنظمات يجب عليها ان تعمل ضمن الأبعاد الأساسية التي تحقق هذا التفوق والتي تدعى ابعاد التميز التنظيمي وتشمل :

### أولاً: تميز القيادة :

ونقصد بالتميز قدرة القيادة على التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق أهداف تحترم حريتهم ووجهات نظرهم احتراماً كاملاً، وتمكن المجموعة (اي المدراء /الموظفين) من المشاركة معاً في عملية التنمية والتبادل والانتقال الى رؤية النجاح المستدامة (العوضي وآخرون، 2011، 3)، وتمثل درجة قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية وقبول الاعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والالتزامات المتعددة (Hesseblin & Johnston,2002,55).

### ثانياً: تميز المرووسين :

يعد المرووسين مفتاح التميز التنظيمي، ونقصد بالمرووسين كل فرد ينتمي للمنظمة ويقوم بممارسة الأنشطة داخلها وبالتالي يتأثر بقراراتها، فهو مصدر الثروة وعبارة عن تركيبة من الخصائص (القدرات، المهارات، الكفاءات، الخبرة) وبالتالي يعد أعلى أصل مستدام من أصولها وأهم مورد يقتضي على المنظمة الاستثمار فيه من خلال استغلاله الأمثل لتلك الخصائص، و لكي يصبح المرووس مميّز يحتاج الى التنمية من خلال تفويض المهام الصحيحة والتدريب الملائم، والتوجيه الوظيفي، والتناوب الوظيفي، والمشاركة في عملية صنع القرار المتصل بهم، والعوامل المساعدة في ذلك من خلال : (سعيدة، 2008، 9)

- إحاطة الموظفين بوظائفهم.
- تحفيز الموظفين

ويمثل درجة التزام اعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانات ابداعية متميزة تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها دونما تدمير وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة (Burkhart,2000,93).

### ثالثاً: تميز الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي يوضح كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات بعضها ببعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين اجزاء المنظمة والإبعاد الأفقية لنطاق الإشراف، لذلك نقصد بالهيكل التنظيمي على انه مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهام متميزة ثم التنسيق بينها، حيث يعبر عن الهيكل التنظيمي من خلال الخارطة التنظيمية، وهذه الخارطة تصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات في الهيكل وتجميع الأفراد في تقسيمات محددة (حمدي، 2009، 40)، ويمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط اجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين اجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية على اداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة، (Bhatt,2001,77).

### رابعاً: تميز الإستراتيجية:

نقصد بتميز الاستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية، كما ان تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ وتحديد المنافع التي يمكن ان تعود على المنظمة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية، لذلك لكي تصبح الإستراتيجية متميزة يجب على المنظمة ان تنفرد بالمنتجات التي تقدمها من خلال اعتمادها على تقنيات متطورة التي يتعذر على الآخرين تقليدها او محاكاتها مما يعيق استعداد العمل لدفع مبالغ مرتفعة نسبياً مقابل الاطمئنان الى جودة المدخلات او المكونات التقنية وهذا ما يؤدي الى تحقيق خصائص متعددة للمنظمة منها (القحطاني، 2010، 55):

- خلق وتعميق ولاء الزبون وانتماءة للمنظمة.
  - ايجاد قيود قوية امام المنافسين.
  - توافر فرص رفع الاسعار عند الضرورة اعتماداً على تمايز المنتج.
- وكذلك تمثل درجة التميز في الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الإستراتيجية لمواجهة التحديات التنافسية والبيئية، (Kandula,2002,70).

### خامساً: تميز الثقافة:

تمثل الثقافة مجموعة من القيم المشتركة التي تتبناها المنظمة والتي تركز على ارضاء متلقي الخدمة، والعمليات الفعالة وقياس المخرجات الصحيحة والتحسين المستمر، والقيادة الملهمه، والثقافة والثقة، والتمكين والمساءلة، كما انها المحصلة الجماعية للطريقة المتميزة التي يفكر او يتصرف او يشعر بها معظم العاملين في المؤسسة تجاه بعضهم لبعض وتجاه متلقي المنتجات المقدمة، واتجاه المجتمع والجهات الأخرى كافة (غوشة، 2008، 3)، اي درجة توافق السلوك الذي يعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشمل عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات) لتسهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الاداء البشري، (Gupta & Arya,2003,50).

## المبحث الثالث

### تشخيص متغيرات البحث وتحليل النتائج وإخبار الفرضيات

#### أولاً : تشخيص متغيرات البحث

يتناول هذا المحور تشخيصاً لأبعاد البحث، وتحقيقاً لذلك جرى استخدام التحليلات الإحصائية الوصفية كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة على فقرات المقياس لكل الأبعاد باستخدام برنامج (SPSS)، وللتعرف على درجة اتفاق أفراد عينة البحث تجاه متغير دون آخر، يتضح من الجداول (4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14) تشخيصاً لمتغيرات البحث والتي اشارت الى اتفاق جيد نحوها وكالاتي:

#### جدول (4)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الموارد

| الفقرات        | اتفق بشدة (5) |       | اتفق (4) |       | محايد (3) |      | لا اتفق (2) |     | لا اتفق بشدة (1) |      | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |
|----------------|---------------|-------|----------|-------|-----------|------|-------------|-----|------------------|------|-------------------|---------------|
|                | ت             | %     | ت        | %     | ت         | %    | ت           | %   | ت                | %    |                   |               |
| X <sub>1</sub> | 18            | 39    | 18       | 39    | 4         | 8    | 4           | 8   | 2                | 4    | 4                 | 1.091         |
| X <sub>2</sub> | 24            | 52    | 17       | 37    | 1         | 2    | 2           | 4   | 2                | 4    | 4                 | 1.003         |
| X <sub>3</sub> | 16            | 35    | 24       | 52    | 3         | 6    | 1           | 2   | 2                | 4    | 4                 | 0.927         |
| X <sub>4</sub> | 5             | 11    | 18       | 39    | 7         | 15   | 10          | 22  | 6                | 13   | 4                 | 1.199         |
| المعدل         |               | 34.25 |          | 41.75 |           | 7.75 |             | 9.5 |                  | 6.75 |                   | 1.055         |
| المجموع        |               |       | 76       |       |           |      |             |     | 16.25            |      |                   | 3.869         |

#### جدول (5)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القابليات

| الفقرات                    | اتفق بشدة (5) |    | اتفق (4) |      | محايد (3) |       | لا اتفق (2) |    | لا اتفق بشدة (1) |      | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |
|----------------------------|---------------|----|----------|------|-----------|-------|-------------|----|------------------|------|-------------------|---------------|
|                            | ت             | %  | ت        | %    | ت         | %     | ت           | %  | ت                | %    |                   |               |
| X <sub>5</sub>             | 6             | 13 | 18       | 39   | 14        | 30    | 5           | 11 | 3                | 6    | 4                 | 1.043         |
| X <sub>6</sub>             | 4             | 8  | 21       | 45   | 9         | 19    | 6           | 13 | 6                | 13   | 4                 | 1.170         |
| X <sub>7</sub>             | 2             | 4  | 27       | 58   | 10        | 22    | 5           | 11 | 2                | 4    | 4                 | 0.892         |
| X <sub>8</sub>             | 5             | 11 | 12       | 26   | 12        | 26    | 9           | 19 | 7                | 15   | 4                 | 1.211         |
| المعدل                     |               | 9  |          | 42.5 |           | 24.75 |             | 14 |                  | 9.75 |                   | 1.079         |
| مجموع الاتفاق وعدم الاتفاق |               |    | 51.5     |      |           | 24.75 |             |    | 23.75            |      |                   | 3.277         |

#### جدول (6)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاتصال

| الفقرات                    | اتفق بشدة (5) |       | اتفق (4) |    | محايد (3) |       | لا اتفق (2) |      | لا اتفق بشدة (1) |      | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |
|----------------------------|---------------|-------|----------|----|-----------|-------|-------------|------|------------------|------|-------------------|---------------|
|                            | ت             | %     | ت        | %  | ت         | %     | ت           | %    | ت                | %    |                   |               |
| X <sub>9</sub>             | 8             | 17    | 28       | 61 | 6         | 13    | 3           | 6    | 1                | 2    | 4                 | 0.750         |
| X <sub>10</sub>            | 3             | 6     | 29       | 63 | 11        | 24    | 3           | 6    | -                | -    | 4                 | 0.680         |
| X <sub>11</sub>            | 8             | 17    | 20       | 43 | 12        | 26    | 6           | 13   | -                | -    | 4                 | 0.904         |
| X <sub>12</sub>            | 9             | 19    | 28       | 61 | 5         | 11    | 4           | 8    | -                | -    | 4                 | 0.794         |
| المعدل                     |               | 14.75 |          | 57 |           | 18.75 |             | 8.75 |                  | 0.75 |                   | 0.782         |
| مجموع الاتفاق وعدم الاتفاق |               |       | 71.75    |    |           | 18.75 |             |      | 9.5              |      |                   | 3.787         |

#### جدول (7)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العمل الجماعي

| الفقرات                    | اتفق بشدة (5) |       | اتفق (4) |    | محايد (3) |       | لا اتفق (2) |      | لا اتفق بشدة (1) |      | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |
|----------------------------|---------------|-------|----------|----|-----------|-------|-------------|------|------------------|------|-------------------|---------------|
|                            | ت             | %     | ت        | %  | ت         | %     | ت           | %    | ت                | %    |                   |               |
| X <sub>13</sub>            | 13            | 28    | 21       | 45 | 8         | 17    | 4           | 8    | -                | -    | 4                 | 0.884         |
| X <sub>14</sub>            | 10            | 22    | 27       | 58 | 5         | 11    | 2           | 4    | 2                | 4    | 4                 | 0.824         |
| X <sub>15</sub>            | 11            | 24    | 24       | 52 | 7         | 15    | 2           | 4    | 2                | 4    | 4                 | 0.958         |
| X <sub>16</sub>            | 6             | 13    | 28       | 61 | 6         | 13    | 3           | 6    | 3                | 6    | 4                 | 0.990         |
| المعدل                     |               | 21.75 |          | 54 |           | 14.75 |             | 5.75 |                  | 3.75 |                   | 0.914         |
| مجموع الاتفاق وعدم الاتفاق |               |       | 75.75    |    |           | 14.75 |             |      | 9.5              |      |                   | 3.858         |

### جدول (8)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تمكين العاملين

| الفقرات                       | اتفق بشدة<br>(5) | اتفق<br>(4) | محايد<br>(3) | لا اتفق<br>(2) | لا اتفق بشدة<br>(1) | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري |
|-------------------------------|------------------|-------------|--------------|----------------|---------------------|------------------|----------------------|
|                               |                  |             |              |                |                     |                  |                      |
| X <sub>17</sub>               | 15               | 32          | 20           | 43             | 5                   | 11               | 1.068                |
| X <sub>18</sub>               | 11               | 24          | 23           | 50             | 6                   | 13               | 1.084                |
| X <sub>19</sub>               | 10               | 22          | 26           | 56             | 6                   | 13               | 0.936                |
| X <sub>20</sub>               | 9                | 19          | 22           | 48             | 8                   | 17               | 1.100                |
| المعدل                        | 25.25            | 50.25       | 14.5         | 6              | 4                   | 3.776            | 1.047                |
| مجموع الاتفاق<br>وعدم الاتفاق | 75.5             | 14.5        | 10           |                |                     |                  |                      |

### جدول (9)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير حل المشكلات واتخاذ القرار

| الفقرات                       | اتفق بشدة<br>(5) | اتفق<br>(4) | محايد<br>(3) | لا اتفق<br>(2) | لا اتفق بشدة<br>(1) | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري |
|-------------------------------|------------------|-------------|--------------|----------------|---------------------|------------------|----------------------|
|                               |                  |             |              |                |                     |                  |                      |
| X <sub>21</sub>               | 13               | 28          | 24           | 52             | 4                   | 8                | 1.095                |
| X <sub>22</sub>               | 8                | 17          | 28           | 61             | 2                   | 15               | 0.814                |
| X <sub>23</sub>               | 9                | 19          | 23           | 50             | 2                   | 19               | 0.926                |
| X <sub>24</sub>               | 9                | 19          | 21           | 45             | 10                  | 22               | 0.993                |
| المعدل                        | 21.25            | 52.5        | 16.5         | 6.75           | 3                   | 3.793            | 0.957                |
| مجموع الاتفاق<br>وعدم الاتفاق | 73.75            | 16.5        | 9.75         |                |                     |                  |                      |

### جدول (10)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تميز القيادة

| الفقرات                       | اتفق بشدة<br>(5) | اتفق<br>(4) | محايد<br>(3) | لا اتفق<br>(2) | لا اتفق بشدة<br>(1) | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري |
|-------------------------------|------------------|-------------|--------------|----------------|---------------------|------------------|----------------------|
|                               |                  |             |              |                |                     |                  |                      |
| X <sub>25</sub>               | 7                | 15          | 21           | 45             | 10                  | 22               | 1.066                |
| X <sub>26</sub>               | 13               | 28          | 26           | 56             | 3                   | 6                | 0.875                |
| X <sub>27</sub>               | 7                | 15          | 21           | 45             | 12                  | 26               | 0.980                |
| X <sub>28</sub>               | 11               | 24          | 19           | 41             | 19                  | 41               | 1.211                |
| المعدل                        | 19.5             | 45.75       | 23.25        | 6.75           | 4.75                | 3.678            | 1.033                |
| مجموع الاتفاق<br>وعدم الاتفاق | 65.25            | 23.25       | 11.5         |                |                     |                  |                      |

### جدول (11)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تميز المروءين

| الفقرات                       | اتفق بشدة<br>(5) | اتفق<br>(4) | محايد<br>(3) | لا اتفق<br>(2) | لا اتفق بشدة<br>(1) | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري |
|-------------------------------|------------------|-------------|--------------|----------------|---------------------|------------------|----------------------|
|                               |                  |             |              |                |                     |                  |                      |
| X <sub>29</sub>               | 14               | 30          | 25           | 54             | 4                   | 8                | 0.860                |
| X <sub>30</sub>               | 6                | 13          | 21           | 45             | 7                   | 15               | 1.221                |
| X <sub>31</sub>               | 8                | 17          | 24           | 52             | 8                   | 17               | 0.986                |
| X <sub>32</sub>               | 5                | 11          | 23           | 50             | 11                  | 24               | 1.005                |
| المعدل                        | 18.25            | 50.75       | 16.5         | 8.25           | 6.25                | 3.646            | 1.018                |
| مجموع الاتفاق<br>وعدم الاتفاق | 69               | 16.5        | 14.5         |                |                     |                  |                      |

### جدول (12)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تميز الهيكل

| الفقرات                    | اتفق بشدة<br>(5) | ت     | %     | اتفق<br>(4) | ت  | %  | محايد<br>(3) | ت  | % | لا اتفق<br>(2) | ت     | %     | لا اتفق بشدة<br>(1) | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------------------|------------------|-------|-------|-------------|----|----|--------------|----|---|----------------|-------|-------|---------------------|---------------|-------------------|
|                            |                  |       |       |             |    |    |              |    |   |                |       |       |                     |               |                   |
| X <sub>33</sub>            | 12               | 26    | 17    | 37          | 9  | 19 | 6            | 13 | 2 | 4              | 3.673 | 1.111 |                     |               |                   |
| X <sub>34</sub>            | 12               | 26    | 25    | 54          | 5  | 11 | 4            | 8  | - | -              | 3.978 | 0.837 |                     |               |                   |
| X <sub>35</sub>            | 10               | 22    | 23    | 50          | 5  | 11 | 5            | 11 | 3 | 6              | 3.695 | 1.108 |                     |               |                   |
| X <sub>36</sub>            | 8                | 17    | 21    | 45          | 11 | 24 | 3            | 6  | 3 | 6              | 3.608 | 1.041 |                     |               |                   |
| المعدل                     | 22.75            | 46.75 | 16.75 | 9.75        | 4  |    |              |    |   |                |       |       |                     |               |                   |
| مجموع الاتفاق وعدم الاتفاق | 69.5             | 16.75 | 13.75 |             |    |    |              |    |   |                |       |       |                     |               |                   |

### جدول (13)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تميز الاستراتيجية

| الفقرات                    | اتفق بشدة<br>(5) | ت     | %     | اتفق<br>(4) | ت   | %  | محايد<br>(3) | ت  | % | لا اتفق<br>(2) | ت     | %     | لا اتفق بشدة<br>(1) | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------------------|------------------|-------|-------|-------------|-----|----|--------------|----|---|----------------|-------|-------|---------------------|---------------|-------------------|
|                            |                  |       |       |             |     |    |              |    |   |                |       |       |                     |               |                   |
| X <sub>37</sub>            | 10               | 22    | 21    | 45          | 11  | 24 | 2            | 4  | 2 | 4              | 3.760 | 0.971 |                     |               |                   |
| X <sub>38</sub>            | 10               | 22    | 23    | 50          | 8   | 17 | 3            | 6  | 2 | 4              | 3.739 | 0.977 |                     |               |                   |
| X <sub>39</sub>            | 4                | 8     | 23    | 50          | 12  | 26 | 4            | 8  | 3 | 6              | 3.456 | 0.982 |                     |               |                   |
| X <sub>40</sub>            | 4                | 8     | 22    | 48          | 13  | 28 | 5            | 11 | 2 | 4              | 3.456 | 0.938 |                     |               |                   |
| المعدل                     | 15.5             | 48.75 | 24.25 | 7.25        | 4.5 |    |              |    |   |                |       |       |                     |               |                   |
| مجموع الاتفاق وعدم الاتفاق | 64               | 24.25 | 11.75 |             |     |    |              |    |   |                |       |       |                     |               |                   |

### جدول (14)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تميز الثقافة التنظيمية

| الفقرات                    | اتفق بشدة<br>(5) | ت  | %    | اتفق<br>(4) | ت  | %  | محايد<br>(3) | ت  | % | لا اتفق<br>(2) | ت     | %     | لا اتفق بشدة<br>(1) | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------------------|------------------|----|------|-------------|----|----|--------------|----|---|----------------|-------|-------|---------------------|---------------|-------------------|
|                            |                  |    |      |             |    |    |              |    |   |                |       |       |                     |               |                   |
| X <sub>41</sub>            | 8                | 17 | 22   | 48          | 7  | 15 | 3            | 6  | 6 | 13             | 3.630 | 1.117 |                     |               |                   |
| X <sub>42</sub>            | 7                | 15 | 20   | 43          | 14 | 30 | 3            | 6  | 2 | 4              | 3.586 | 0.958 |                     |               |                   |
| X <sub>43</sub>            | 10               | 22 | 23   | 50          | 5  | 11 | 6            | 13 | 2 | 4              | 3.717 | 1.065 |                     |               |                   |
| X <sub>44</sub>            | 7                | 15 | 27   | 58          | 7  | 15 | 2            | 4  | 3 | 6              | 3.717 | 0.982 |                     |               |                   |
| المعدل                     | 17.5             | 50 | 18   | 7.5         | 7  |    |              |    |   |                |       |       |                     |               |                   |
| مجموع الاتفاق وعدم الاتفاق | 67.5             | 18 | 14.5 |             |    |    |              |    |   |                |       |       |                     |               |                   |

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني.

### ثانياً : تحليل علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة:

يهدف هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقة والأثر في المنظمات المبحوثة ، وذلك وفقاً للآتي:

- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة : تمهيداً لقياس العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها، أستخدم الباحثين معامل الارتباط (سبيرمان)، وكما يأتي:

#### 1. اختبار الفرضية الأولى :

( توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القدرات الجوهرية مجتمعة وابعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة ) يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (15) أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد القدرات الجوهرية مجتمعة وابعاد التميز التنظيمي مجتمعة ، إذ بلغ معامل الارتباط للمؤشر الكلي بينهما (0.751\*)، وهي علاقة موجبة وذات دلالة معنوية وتأتي هذه النتيجة معززة لما افترضه الباحثين في الفرضية الأولى ومبرراً لقبولها .

**جدول (15)**

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين ابعاد القدرات الجوهرية مجتمعة وابعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة

|                  |                 |
|------------------|-----------------|
| القدرات الجوهرية | المتغير المستقل |
|                  | المتغير المعتمد |
| 0.751*           | التميز التنظيمي |

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني. \* P ≤ 0.05 N=46**

## 2. اختبار الفرضية الثانية :

(توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد القدرات الجوهرية منفردة وابعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة) توضح نتائج التحليل في الجدول (16) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من ابعاد القدرات الجوهرية منفردة وابعاد التميز التنظيمي مجتمعة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط لبعد الموارد مع التميز التنظيمي ما مقداره  $(0.391^*)$  كما بلغت قيمة معامل الارتباط لبعد القابليات مع التميز التنظيمي ما مقداره  $(0.679^*)$  وبلغت قيمة معامل الارتباط لبعد الاتصال مع التميز التنظيمي ما مقداره  $(0.628^*)$  اما قيمة معامل الارتباط لبعد العمل الجماعي مع التميز التنظيمي فقد بلغت  $(0.655^*)$  وكذلك بلغت قيمة معامل الارتباط لبعد تمكين العاملين مع التميز التنظيمي ما مقداره  $(0.341^*)$  وجاءت قيمة معامل الارتباط لبعد حل المشكلات واتخاذ القرار مع التميز التنظيمي ما مقداره  $(0.648^*)$  وهي مؤشرات تدل على قوة العلاقة بين المتغيرات، وهي نتيجة تثبت صحة وقبول الفرضية الثانية.

**جدول (16)**

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين كل بعد من ابعاد القدرات الجوهرية منفردة وابعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة

| المتغير المعتمد           | ابعاد التميز التنظيمي مجتمعة<br>(تميز القيادة، تميز المرووسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة) |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الموارد                   | 0.391*                                                                                                                |
| القابليات                 | 0.679*                                                                                                                |
| الاتصال                   | 0.628*                                                                                                                |
| العمل الجماعي             | 0.655*                                                                                                                |
| تمكين العاملين            | 0.341*                                                                                                                |
| حل المشكلات واتخاذ القرار | 0.648*                                                                                                                |

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني.  $P \leq 0.05$  , N= 46

### 3. اختبار الفرضية الثالثة :

(هناك تأثير معنوي لأبعاد القدرات الجوهرية مجتمعة في ابعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة). تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (17) إلى تأثير ابعاد القدرات الجوهرية مجتمعة في ابعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة ، وذلك من خلال معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة قيمته (0.66)، وهذا يعني أن 66% من التأثير يعود لابعاد القدرات الجوهرية مجتمعة ، أما بقية نسبة التأثير فتعود إلى متغيرات عشوائية غير داخلية في نموذج الدراسة، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (46.254\*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.077) عند درجتي حرية (1 ، 44) وبمستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على أن نموذج الانحدار مقبول في تفسيره للعلاقة. ومن خلال متابعة معاملات بيتا ، يتضح أن ( $\beta_1$ ) تبلغ (0.599) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (3.351\*). وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) وهذه المؤشرات تثبت قبول الفرضية الثالثة.

**جدول (17)**

## تأثير ابعاد القدرات الجوهرية مجتمعة في ابعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة

| ابعاد القدرات الجوهرية مجتمعة |            |                |                   | المتغير المستقل              |
|-------------------------------|------------|----------------|-------------------|------------------------------|
| الجدولية F                    | F المحسوبة | R <sup>2</sup> | $\beta_1$         | المتغيرات المعتمدة           |
| 2.077                         | *46.254    | 0.66           | 0.599<br>*(3.351) | ابعاد التميز التنظيمي مجتمعة |

**N = 46      \*P≤ 0.05      الجدولية = 1.671      t D.f = ( 1 . 44)      تشير إلى قيمة t المحسوبة (\*)**

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الالكتروني.**

### 3. اختبار الفرضية الرابعة :

(هناك تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد القدرات الجوهرية منفردة في أبعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة) تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (18) إلى وجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد القدرات الجوهرية منفردة في أبعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة حيث بلغ تأثير بعد الموارد وذلك من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.442)، وتدل على نسبة تأثير الموارد في التميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة هي (44.2%)، أما متمم النسبة فيعود إلى متغيرات عشوائية غير داخلية في أنموذج الدراسة ولا يمكن السيطرة عليها، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (\*34.888) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.077) عند درجتى حرية (1.44) وبمستوى معنوية (0.05)، وبما أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية فهذا يشير إلى أن الموارد تؤثر في التميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة إيجابياً ومعنوياً، ومن خلال متابعة معاملات بيتا، يتضح أن ( $\beta_1$ ) تبلغ (0.249) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (2.041)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) وهذه المؤشرات تساعد على قبول الفرضية الرابعة .

كما يلاحظ تأثير بعد القابليات في أبعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة وذلك من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.531)، وتدل على نسبة تأثير الموارد في التميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة هي 53.1% ، أما متمم النسبة فيعود إلى متغيرات عشوائية غير داخلية في أنموذج الدراسة ولا يمكن السيطرة عليها، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (\*24.333) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.077) عند درجتى حرية (1.44) وبمستوى معنوية (0.05)، وبما أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية فهذا يشير إلى أن الموارد تؤثر في التميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة إيجابياً ومعنوياً، ومن خلال متابعة معاملات بيتا، يتضح أن ( $\beta_1$ ) تبلغ (0.376) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (2.515)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) وهذه المؤشرات تساعد على قبول الفرضية الرابعة .

كما يلاحظ تأثير بعد الاتصال في أبعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة وذلك من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.614)، وتدل على نسبة تأثير الموارد في التميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة هي 61.4% ، أما متمم النسبة فيعود إلى متغيرات عشوائية غير داخلية في أنموذج الدراسة ولا يمكن السيطرة عليها، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (\*22.247) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.077) عند درجتى حرية (1.44) وبمستوى معنوية (0.05)، وبما أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية فهذا يشير إلى أن الموارد تؤثر في التميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة إيجابياً ومعنوياً، ومن خلال متابعة معاملات بيتا، يتضح أن ( $\beta_1$ ) تبلغ (0.601) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (3.864)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) وهذه المؤشرات تساعد على قبول الفرضية الرابعة .

كما يلاحظ تأثير بعد العمل الجماعي في أبعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة وذلك من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.449)، وتدل على نسبة تأثير الموارد في التميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة هي 44.9% ، أما متمم النسبة فيعود إلى متغيرات عشوائية غير داخلية في أنموذج الدراسة ولا يمكن السيطرة عليها، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (\*32.854) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.077) عند درجتى حرية (1.44) وبمستوى معنوية (0.05)، وبما أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية فهذا يشير إلى أن الموارد تؤثر في التميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة إيجابياً ومعنوياً، ومن خلال متابعة معاملات بيتا، يتضح أن ( $\beta_1$ ) تبلغ (0.247) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (1.915)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) وهذه المؤشرات تساعد على قبول الفرضية الرابعة .

كما يلاحظ تأثير بعد تمكين العاملين في أبعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة وذلك من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.566)، وتدل على نسبة تأثير الموارد في التميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة هي 56.6% ، أما متمم النسبة فيعود إلى متغيرات عشوائية غير داخلية في أنموذج الدراسة ولا يمكن السيطرة عليها، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (\*28.765) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.077) عند درجتى حرية (1.44) وبمستوى معنوية (0.05)، وبما أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية فهذا يشير إلى أن الموارد تؤثر في التميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة إيجابياً ومعنوياً، ومن خلال متابعة معاملات بيتا، يتضح أن ( $\beta_1$ ) تبلغ (0.201) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (4.407)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) وهذه المؤشرات تساعد على قبول الفرضية الرابعة .

كما يلاحظ تأثير بعد حل المشكلات واتخاذ القرار في أبعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة وذلك من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.633)، وتدل على نسبة تأثير الموارد في التميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة هي (63.3%) ، أما متمم النسبة فيعود إلى متغيرات عشوائية غير داخلية في أنموذج الدراسة ولا يمكن السيطرة عليها، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (\*25.874) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.077) عند درجتى حرية (1.44) وبمستوى معنوية (0.05)، وبما أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية فهذا يشير إلى أن الموارد تؤثر في التميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة إيجابياً ومعنوياً، ومن خلال متابعة معاملات بيتا، يتضح أن ( $\beta_1$ ) تبلغ (0.427) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (2.997)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) وهذه المؤشرات تساعد على قبول الفرضية الرابعة .

ومن خلال ما تقدم ولوجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد القدرات الجوهرية منفردة في أبعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة يمكننا البت بقبول الفرضية الرابعة .

### جدول (18)

تأثير ابعاد القدرات الجوهرية منفردة في ابعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة

| ابعاد القدرات الجوهرية مجتمعة |            |                |                   | المتغير المعتمد           |
|-------------------------------|------------|----------------|-------------------|---------------------------|
| F الجدولية                    | F المحسوبة | R <sup>2</sup> | $\beta_1$         | المتغيرات المستقلة        |
| 2.077                         | 34.888     | 0.442          | 0.249<br>*(2.041) | الموارد                   |
|                               | 24.333     | 0.531          | 0.367<br>*(2.515) | القابليات                 |
|                               | 22.247     | 0.614          | 0.601<br>*(3.864) | الاتصال                   |
|                               | 32.854     | 0.449          | 0.247<br>*(1.915) | العمل الجماعي             |
|                               | 28.765     | 0.566          | 0.201<br>*(4.407) | تمكين العاملين            |
|                               | 25.874     | 0.633          | 0.427<br>*(2.997) | حل المشكلات واتخاذ القرار |

(\*) تشير إلى قيمة t المحسوبة D.f = ( 1 . 44) t الجدولية = 1.671 \*P ≤ 0.05 N = 46  
المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني .

### 5. اختبار الفرضية الخامسة :

يتباين تأثير ابعاد القدرات الجوهرية في ابعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة).  
يعكس مضمون هذا التحليل اختبار فرضية الدراسة الخامسة ، وسيتم التحقق منها باستخدام تحليل الانحدار المتدرج وعلى المستوى العام للمنظمة المبحوثة، إذ يعد تحليل الانحدار المتدرج Stepwise Regression أداة فاعلة لبيان تباين التأثير بين المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد. وكذلك الترتيب حسب أولوية أو أهمية ذلك التأثير ، وسيتم تحليل الانحدار المتدرج الخاص باختبار تباين ابعاد القدرات الجوهرية من حيث حجم التأثير وأهميته في ابعاد التميز التنظيمي، حيث يتضح من الجداول (19) تباين الأبعاد لكل من ابعاد القدرات الجوهرية في ابعاد التميز التنظيمي مجتمعة ، من حيث أهمية التأثير وحجمه. فبعد العديد من المراحل نلاحظ تغير مقدار التأثير بدلالة R<sup>2</sup> حيث بلغ في المرحلة الاولى ما مقداره (66.5%) مع كل المتغيرات المستقلة ، وفي المرحلة الثانية تم استبعاد (القابليات و حل المشكلات واتخاذ القرار)، وقد بلغ R<sup>2</sup> ما مقداره (72.9%) . وهذا يعني ان (الموارد ، الاتصال ، العمل الجماعي ، تمكين العاملين) يشكل تأثيرها (72.9%) في التميز التنظيمي. وهذا مؤشر لتباين التأثير والذي يعد مساعدا لقبول الفرضية الخامسة . وفي المرحلة الثالثة تم استبعاد القابليات و حل المشكلات واتخاذ القرار والمورد، فقد بلغ R<sup>2</sup> ما مقداره (78.3%) . وهذا يعني ان (الاتصال ، العمل الجماعي ، تمكين العاملين) يشكل تأثيرها (78.3%) في التميز التنظيمي. وهذه المؤشرات توضح مدى تباين التأثير والذي يؤكد قبول الفرضية الخامسة .

### جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لبيان تباين تأثير ابعاد القدرات الجوهرية مجتمعة من حيث الأهمية والتأثير في مرحلة التميز التنظيمي في المنظمات المبحوثة

| F        |          | R <sup>2</sup> | $\beta_1$         | المؤشرات الإحصائية                                                                         | المرحلة |
|----------|----------|----------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| الجدولية | المحسوبة |                |                   |                                                                                            |         |
| 2.077    | *22.134  | 0.665          | 0.382<br>*(2.651) | الموارد ، القابليات ، الاتصال ، العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، حل المشكلات واتخاذ القرار | الاولى  |
|          | *25.456  | 0.729          | 0.318<br>*(3.002) | الموارد ، الاتصال ، العمل الجماعي ، تمكين العاملين                                         | الثانية |
| 2.077    | *29.166  | 0.783          | 0.226<br>*(1.958) | الاتصال ، العمل الجماعي ، تمكين العاملين                                                   | الثالثة |

(\*) تشير إلى قيمة t المحسوبة D.f = ( 1 . 44) t الجدولية = 1.671 \*P ≤ 0.05 N = 46  
المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني .

## المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً : الاستنتاجات : Conclusions

1. تبين من خلال نتائج الوصف والتشخيص ان هنالك اهتماماً كبيراً من قبل ادارة المنظمة المعنية بالدراسة بابعاد القدرات الجوهرية وأبعاد التميز التنظيمي لتحقيق الافضل.
2. توصلت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القدرات الجوهرية مجتمعة وابعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة
3. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي واختبار (T) من وجود دور ايجابي للقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة في تحقيق التميز التنظيمي من اجل موقع تنافسي جيد.
4. اشار التحليل وجود تأثير معنوي لأبعاد القدرات الجوهرية مجتمعة في ابعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة
5. تبين نتائج التحليل وجود تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد القدرات الجوهرية منفردة في ابعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة.
6. اوضحت نتائج التحليل على وجود تباين في تأثير ابعاد القدرات الجوهرية في ابعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة المبحوثة.

### ثانياً: المقترحات : Proposals

1. أن تقوم إدارة المنظمة المبحوثة بالتركيز على القدرات الجوهرية بكل ابعادها ، وأعتدال البرامج الخاصة والحديثة لتطويرها، بين العاملين والكوادر الادارية.
2. على المنظمة المبحوثة السعي للتميز التنظيمي، وزيادة القدرة على أثارة المنافسات البناءة ، وقدرات الاتصال ، وتحسين درجات الثقة بين المستويات الادارية.
3. يتطلب العمل بمدخل التميز التنظيمي إجراء تغييرات في مهارات ومواقف معينة من خلال التدريب والتطوير، وتحديد مدى حاجة المنظمات الى الاستعانة بالخبرات للحصول على نتائج ايجابية.
4. لنجاح إدارة المنظمات ينبغي المشاركة في تحديد أهداف العاملين وخططهم عن طريق التعاون والتشاور.
5. تشجيع الأفكار المبدعة لتحفيز العاملين واستخدام التفكير الإبداعي في توليد البدائل المناسبة.
6. نشر ثقافة التميز في المنظمة المبحوثة، والعمل على إيجاد وظائف تنطوي على قدر كبير من الأهمية والتحدى، وتمكين الأفراد من التعامل مع متطلبات التميز.

### المصادر

#### أولاً : المصادر العربية :

- 1- جبرينبرج، جيرالد، بارون ، روبرت (2009) "ادارة السلوك في المنظمات" ترجمة رفاعي، محمد رفاعي، وبسيوني اسماعيل علي، دار المريخ للنشر، السعودية-الرياض.
- 2- حريم، حسين محمود (2010) "مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال" دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن عمال.
- 3- حمدي، اسراء وعاد الله قاسم (2009) "المناخ التنظيمي واثرة في امكانية تطبيق عدد من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 4- دليلية، بركان (2011) "تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار" ابحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة محمد خضير بسكرة، لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 5- ديسلر، جاري (2010) "ادارة الموارد البشرية" الطبعة الرابعة، ترجمة عبد المتعال، محمد سيد احمد، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية -الرياض.
- 6- السالم، مؤيد سعيد (2008) " نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
- 7- سعيدة، بلهادي (2008) "تنمية الابداع الاداري في الاداء المتميز بين القادة والمروسين" رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 8- العوضي، احمد واخرون (2011) "القيادة 360" دائرة التنمية الاقتصادية، ترجمة امل اسماعيل، حكومة راس الخيمة.
- 9- غوشة، ياسر (2008) "التميز واثرة في تطوير منشآت القطاع الخاص" بحث مقدم لملتقى الجودة وعرض افضل الممارسات للجودة، الرياض.
- 10- القحطاني، فيصل بن محمد، (2010) "الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات ووفقاً لمعايير الاداء الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية ادارة الاعمال، الجامعة البريطانية، المملكة المتحدة.
- 11- القريوتي، محمد قاسم (2009) "السلوك التنظيمي" الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
- 12- كريم، شاير محمد (2009) "محاولات التغيير الثقافي في أنماط ادارة الموارد البشرية" رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر.

- 13- السعودي، موسى احمد (2008) "اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك العاملة في الأردن، أبحاث في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد3، الاردن.
- 14- زايد عادل (2003) "الأداء التنظيمي المميز الطريق الى منظمة المستقبل، أبحاث المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

### ثانياً : المصادر الأجنبية

- 1- Clarke R(2010) " the Path of Development of Strategic Information lsosl.com <http://www.stratisth.htm> Theory system .
- 2- Peppard,J.&Ward J.(2004)"Beyond an Strategic Information System :Toward an Is Capability " Journal of Strategic Information System .13(7)
- 3- Teece D. Pisano, G. &Shnen, (2000), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic Management Journal, VOL 18, NO. 7.
- 4- Hitt, Michael A, etal, (2003), "Strategic Management, Competitiveness and Globalization", South-Western College Publishing, Edition-5.
- 5- Po"yho"nem, Aino,(2004), "Modeling And Measuring Organizational Knowledge capacity", Acta Universities Lappeenrantaensis, ISB, 51-764-985-1
- 7- Tinto,Rio,(2005),"Core Competencies For Resources ProfessionalsL [www.riotinto.com](http://www.riotinto.com)
- 8- Drejer, Anders, (2008)," Strategic Innovation: A New Perspective on Strategic Management", Hand Book of Business strategy, , p.p.143-147,Emerald publishing Limited, ISSN 0894-4318.
- 9- Russell, Roberta S. & Taylor, Bernord W. (2000). Operations Management, prentice Hall, Inc., 3rd ed., New Jersey.
- 10- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. D. (2004). Strategic Management and Business policy: concepts, prentice – Hall, 9th ed., New Jersey.
- 11- US Geological Survey, Office Employee Development, "Core Competency Model for Managers", (2005), "USGS Science for a Changing World, USGS cmm . US Geological Survey, Office Employee Development, "Core Competency Model for Managers", (2005), "USGS Science for a Changing World, USGS cmm .
- 12- Johnson, Bjorn & Lundvall, Ake, (2001), "Why All This Fuss About Codified and Tacit Knowledge", Aalborg university.
- 13- Cardy, Robert L. &Gandz Jeffrey, (2007), "Be Structured in Managing Talent, Don't Leave Sustainable Competitive Advantage to Change", Development And Learning in Organizations,VOL 1,NO.3,P.P:31-34, Emerald Group publishing limited.
- 14- Spend love, Marion, (2007), "Competencies For Effective Leadership in Higher Education", International journal of Education management, VOL 21 NO.5, p.p:407-417, Emerald Publishing Limited.
- 15- Geraldi, Joana G. (2007), "Core Competences in Projects And Multi-Project Firms", Universitat Siegen, Fachbereich Maschinenbau .
- 16- Marti, Jose Maria Viedma, 2004, "Social Capital Benchmarking System ", Journal of Intellectual Capital, VOL 5 NO.3, Emerald Group publishing limited.
- 17- Fahy, John, (2000), " The Resource- Based View of The Firm: Some Stumbling- Blocks on The Road to Under Standing Sustainable Competitive Advantage ", Jounal of European Industrial training, 24/2/3/4, P.P.94-104.
- 18- Thompson, J, & Richardson, B (2000) "Strategic Competence Success: Towards A Model of the Competent seven Competent Organization, [http : Il www.thamsonarning . com](http://www.thamsonarning.com) . Uki . p: 3.
- 19- Waddle, Stere, (2002) "Core Competence, Organization Futuers" INC, upton st, Bosten , [www.thecollabrationworks](http://www.thecollabrationworks).
- 20- Lambe , Patrick, (2002) "The Autism of Knowledge management" [www.Straitsknowledge.com](http://www.Straitsknowledge.com).
- 21- Thompson, Arthur .A & Strickland .A .J (2003) "Strategic management" 13. Ed. Mcgraw- Hill Companies.
- 22- Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen (2000) "Strategic management : Process, Content, and Lmplementation OUP Oxford. PALGRAVE MACMILLAN, Printed and bound in china.
- 23- Adair, John (2004) "management and Leadership, Copyright by John Adair- edited material in this format. Neil Thomas and Thorogood Ltd, India, 4<sup>th</sup> ed, Printed and bound by Graficas Estella, Nararro, Spain.
- 24- Schermerhorn, Jr, John & et al (2010) "Organizational Behavior" 11<sup>th</sup> edition, Copyrigh by John Wiley & Sons, Inc, America.
- 25- Whetten, David A& Cameron, Kims (2011) "Developing management Skills" 8<sup>th</sup> Edition, Copyright by pearson Education, Inc, New Jersey.
- 26- Hesslein, f. & Johnston, R. (2002) "On Mission and Leadership" Aleader Guide, United states of America.
- 27- Burkhart, patick, J. (2000) "Successful Strategic Planning" A Guide for.
- 28- Bhatt, G. (2001) "Knowledge management in Organization Examining the Interaction between Teehnologies and people" Jourhat of Knowledge management 5.
- 29- Kandula, Srinivas, R (2002) "Strategic Human Resource Development" Meenakshi Printers Delhi-110006.

- 30- Gupta, R. P. & Arya, P.P (2003) "Human Resource Management and Accounting" Indiat Elegant Printers.
- 31- Grote, Dickl (2002) "The performance Appraisal Question and Auswer" Book Survival Gujde for Managery, Uinted states of American.
- 32- Dess,Gregory, G. etal, (2007),"Strategic Management Creating Competitive Advantage,3ed,McGraw-Hill p:94.
- 33- ESKILD, DAHLGARD & ANDERS, (1999) The Impact of Creativity and Learning on Business Excellence, Total Quality Management, .
- 34- Forrest BREYFOGLE, (2008) Integrated Enterprise Excellence, The Basics: Golfing Buddies Go Beyond Lean Six Sigma and the Balanced Scorecard, Vol.1, Pub Bridgeway Books and Citius Publishing, Inc, Austin USA.
- 35- 34-Dick GROTE, (2002) The Performance Appraisal Qustion And Answer, Book Survival Guide For Managers, USA.
- 36- 35-R.DAFT, (2001) "Organizational Theory and Design, South-Western College Publishing, P.25.
- 37- MARTENSEN & DAHLGAARD, (1999) "Integrating Business Excellence And Innovation Management Developing Vision Blueprint And Strategy For Innovation In Greative And Learning Organizations", Total Quality Management,Vol.16, P.9.
- 38- Ralph H.KILMANN, (1989)Managing Beyond The Quick Fix: a completely integrated program for creating and maintaining organizational success, First Edition, San Francisco, PP:5-19.
- 39- ESKILD, DAHLGARD & ANDERS, (2000) "The Impact Of Creativity And Learning On Business Excellence", Total Quality Management,Vol.10, PP:10-12.

.....  
.....  
.....