



اثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية

م. علي عبود الرفيعي
م. ضرغام حسن عبد
الكلية التقنية الادارية / كوفة

المستخلص

تعامل البحث مع القدرات الاستراتيجية كمتغير تفسيري من خلال ثلاث ابعاد هي (المعرفة الفنية لبناء القيمة ، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها ، والتقانة المستخدمة) وتعامل ايضا مع التميز التنظيمي كمتغير استجابي من خلال اربعة ابعاد (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الاستراتيجية) وتعد موضوعات البحث من المواضيع الحديثة والهادفة لمساعدة المنظمات على اكتشاف وبناء مقدرات استراتيجية تساعدها في مواجهة حدة المنافسة في بيئة تتصف بعدم الاستقرار واللاتأكد لتحقيق النجاح والتميز، اذ هدفت البحث لبيان واختبار علاقة الارتباط والتأثير بين القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي ، واختيرت الشركة العامة للسمنت الجنوبية كمجتمع للبحث اما عينة البحث فقد كانت عينة عمدية اذ تم اختيار عينة مكونة من 75 مدير ورئيس قسم ومسؤول شعبة في مقر الشركة ومعلمي الكوفة والنجف الاشراف وكانت الاستثمارات المسترجعة 62 صالحة للتحليل الاحصائي ومثلت نسبة لاسترجاع (82%) كما تضمن البحث فرضيتين لاختبار علاقة الارتباط والاثّر بين متغيرات البحث واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.19) وخرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات كان اهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات البحث ووجود اثر للقدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القدرات الاستراتيجية ، التميز التنظيمي

Abstract

The present paper deals with the strategic capabilities as an interpretative variable via three dimensions: the technical knowledge of value building, ability to generate and possess resources, and used technology. Also, it studies the organizational excellence as a response variable through four dimensions: leadership excellence, subordinates excellence, structure excellence, and strategy excellence. The subjects tackled in this study are considered as modern ones aiming at helping organizations to discover and build strategic abilities assisting them to face an intense competition in an unstable and uncertain environment in order to achieve success and excellence. The study points at explaining and testing the connective and effective relationship between the strategic capabilities and the organizational excellence. Cement Southern Public Company is chosen as a research community. The sample of the study is deliberate. It consists of 75 managers, heads of departments, and subdivisions officials selected in the centre of the company and in Al-Kufa and Al-Najaf Al-Ashraf Factories. Sixty two of the returned questionnaire forms are appropriate for statistic analysis where the retrieval rate is 82%. In addition to what is stated above, the paper comprises two hypotheses to test the connective and effective relation between the study variables. The statistical programme, SPSS V.19, is used to extract the results of the study. The researcher arrives at a number of conclusions, of which the most important ones are the existence of a strong connective relation between the research variables and the being of an influence of the strategic capabilities in fulfilling the organizational excellence.

Key Words: Strategic Capabilities, Organizational Excellence



المقدمة:

جاءت البحث لتميز بين موضوعين من المواضيع المهمة في مجال الادارة وهما القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي. ففي الحقبة الاخيرة باتت المنظمات تهتم بصورة كبيرة ببناء وتطوير القدرات الاستراتيجية (Strategic Capabilities) باعتبارها محور مهم وحيوي للبقاء والنمو في ظل بيئة تنافسية حادة والشيء الوحيد المؤكد فيها هو عدم التأكد uncertainty

يهدف البحث الى تحليل القدرات الاستراتيجية بوصفها آليات تكامل وتنسيق ومصدرا قيما لمشاركة المعرفة وبيان اثرها في تحقيق التميز التنظيمي الذي اصبح موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل الباحثين وذلك لان عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بالطريقة النمطية في اداء الاعمال التي تحكمها الطريقة التقليدية في الاداء بل لابد ان تعتمد على الافراد والعناصر الذين يتسمون بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها ، اذ ان تحقيق المنظمة لاداء متميز يتطلب من الاعضاء فيها الابتعاد عن كل ما هو نمطي ورتيب وتقليدي الاداء والسلوك وتبني نظم حيوية وحديثة وفاعلة لخلق جو مناسب ومتناسق وداعم للتجديد في المنظمة.

اختيرت الشركة العامة للسمنت الجنوبية كمجتمع للبحث وكانت العينة من المديرين ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب في مقر الشركة ومعملي الكوفة والنجف الاشرف.

وقد تضمن البحث ثلاث مباحث تناول الاول المنهجية العلمية للبحث في حين خصص الثاني للجانب النظري اذ حاول الباحثان ذكر كل ما من شأنه ايضاح مفهوم واهمية ودور كل من القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي عبر الاعتماد على اهم واحداث المصادر المعتمدة ، وتناول المبحث الثالث الجانب الميداني للبحث عبر استعراض لتحليل آراء عينة البحث حول متغيري البحث ثم بيان علاقات الارتباط والاثر بينهما ومن ثم طرح اهم الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث.

المبحث الأول - منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

تواجه العديد من منظمات الاعمال مشاكل جوهرية في ادراك اهمية ومضامين القدرات الاستراتيجية وكيفية بناءها والمحافظة عليها بوصفها موردا قيما للتميز في المنظمات سيما في المنظمات التي تعمل في ظل تنافسية شديدة كالشركة العامة للسمنت الجنوبية(ميدان البحث) اذ تواجه منافسة قوية من المنتجات المستوردة والسمنت المحلي ويقع على عاتقها ارجاع ثقة المستهلك العراقي بالمنتجات المحلية المتميزة والمحافظة على مكانتها وحصتها في السوق من هنا فان مشكلة البحث تجلت في التساؤلات الآتية

1- ما مستوى ادراك القيادات الادارية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية (معملي الكوفة والنجف الاشرف) للقدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

2- ما هي المرتكزات المعرفية والاساسيات المفاهيمية للقدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

3- هل توجد مقدرات استراتيجية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية.

4- هل توجد علاقات ارتباط بين القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

5- هل يوجد اثر للقدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي.

ثانيا: أهمية البحث

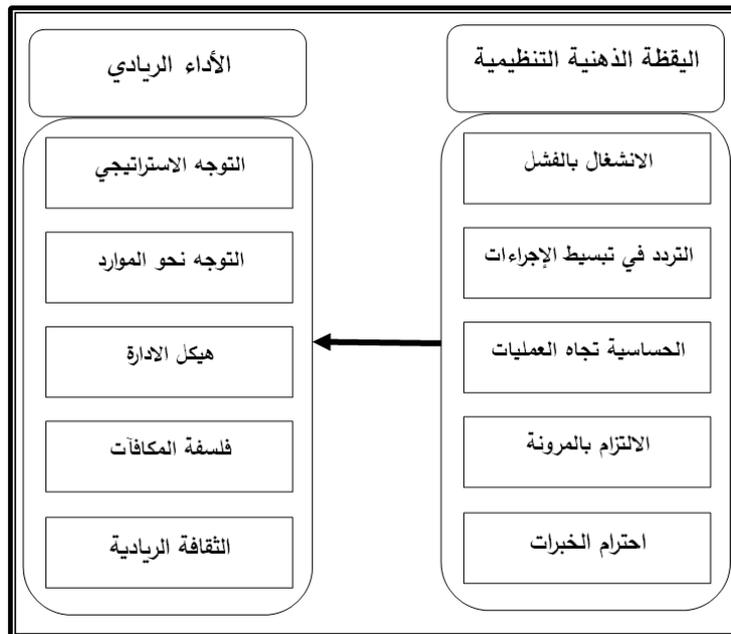
شهدت الأعوام العشر الأخرى تداول وتطبيق العديد من الأفكار والمبادئ الاستراتيجية والتنظيمية المعاصرة والتي شملت مختلف جوانب الحياة التنظيمية ومكوناتها الأساسية والتي تهم العاملين والمنظمة، لذا فإن أهمية هذا البحث تتمحور في كونه محاولة لتأطير الإسهامات النظرية والتطبيقية لموضوع القدرات الاستراتيجية بوصفها آليات فاعلة لمساعدة منظمات الأعمال في الاستغلال الأمثل للموارد وليس فقط ما هو ملموس منها بل حتى الموارد المعرفية والفنية والتي يمتلكها الأفراد العاملين لديهم وبما ينسجم مع استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها المرسومة سواء على المدى القصير أو الطويل من أجل الوصول إلى مصاف المنظمات المتميزة.

ثالثا: أهداف البحث

- 1- اختبار طبيعة العلاقة والتأثير بين القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي.
- 2- وصف عناصر ومتغيرات القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي المعتمدة في المنظمة المبحوثة وتشخيصها.
- 3- الكشف والتعريف بماهية القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي على وفق توجهات الباحثين.
- 4- تحديد أكثر متغيرات القدرات الاستراتيجية علاقة وتأثير بالتميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

رابعا: نموذج البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم نموذج افتراضي يشير إلى العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي افترضها الباحثان للإجابة عن التساؤلات البحثية المنوه عنها في مشكلة البحث ويوضح الشكل (1) نموذج البحث الافتراضي



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



خامسا فرضيات البحث

تماشيا مع اهداف البحث واختبارا لأنموذجه ، فقد اعتمد الحث مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي وتفرعت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين المعرفة الفنية لبناء القيمة وابعاد التميز التنظيمي.

2- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين القدرة على توليد الموارد وامتلاكها وابعاد التميز التنظيمي.

3- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين التقانة المستخدمة وابعاد التميز التنظيمي.

الفرضية الرئيسة الثانية :

توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للقدرات الاستراتيجية في التميز التنظيمي ، وتفرعت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية

1- توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمعرفة الفنية لبناء القيمة في أبعاد التميز التنظيمي .

2- توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للقدرة على توليد الموارد وامتلاكها في أبعاد التميز التنظيمي .

3- توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتقانة المستخدمة في أبعاد التميز التنظيمي .

سادسا: منهج البحث

وفقا لأهداف البحث وطبيعته ومتغيراته فقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة انما يعتمد على تحليلها وكشف العلاقات بين ابعادها.

سابعا: اداة البحث

اعتمد البحث بشكل رئيسي على استمارة استبيان اعدّها الباحثان خصيصا لهذا الغرض ، وتتكون الاستمارة من قسمين عرض الاول منها مقدمة عامة توضح غرض البحث اضافة الى بعض المعلومات الشخصية عن الافراد عينة البحث ، واهتم الاخر منها بتحديد استجابات عينة البحث (المديرين،معاونو المديرين رؤساء الاقسام ،مسؤولو الشعب) وذلك بجانبين اوجز الاول فقرات القدرات الاستراتيجية (المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقانة المستخدمة) اذ تمت الاستعانة بالنموذج المقدم من قبل (المعاضدي،2001) وبين الثاني فقرات التميز التنظيمي (تميز القيادة ،تميز الرؤوسين ، تميز الهيكل، تميز الاستراتيجية) اذ تم الاستعانة بدراسة (السعودي،2008) وقد تم توزيع 75 استمارة استبيان استعيد منها 62 استمارة صالحة للتحليل وتشكل نسبة استرجاع (82%) وهي نسبة جيدة .



ثامنا: مقاييس البحث

يبين الجدول (1) المقاييس التي اعتمد عليها الباحثان في اعداد استمارة الاستبيان لقياس المتغيرات الاساسية للبحث وكما يأتي
الجدول (1) مقاييس البحث

| المتغيرات الاساسية | الابعاد الفرعية | عدد الفقرات | المصدر |
|----------------------|------------------------------------|-------------|-----------------|
| القدرات الاستراتيجية | المعرفة الفنية لبناء القيمة | 5 | المعاصيدي، 2001 |
| | القدرة على توليد الموارد وامتلاكها | 5 | |
| | التقانة المستخدمة | 5 | |
| التميز التنظيمي | تميز القيادة | 4 | السعودي، 2008 |
| | تميز المرؤوسين | 4 | |
| | تميز الهيكل | 4 | |
| | تميز الاستراتيجية | 4 | |

تاسعا: اساليب التحليل الاحصائي

من اجل التوصل الى مؤشرات دقيقة تخدم اهداف البحث الحالية واختبار فرضياته فقد اعتمد البحث على مجموعة من الادوات الاحصائية تتمثل بالاتي

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات البحث وتشخيصها وعرض النتائج الاولية ومناقشتها .
- معامل ارتباط (بيرسون Pearson s correlation) لأغراض قياس قوة العلاقة بين متغيرين، فضلا عن استخدامه في تحديد الاتساق الداخلي بين فقرات متغيري البحث.
- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Multiple Regression) في قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد.

عاشرا: اختبارات الصدق والثبات :

اجريت على استمارة الاستبيان الاختبارات الاتية للتحقق من صدقها وثباتها وعلى النحو الاتي:

1- اختبار صدق المحتوى:

ويقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من اجله . هناك عدة طرائق احصائية لقياس المقارنة الطرفية وتتأخص فكرة هذه الطريقة بترتيب نتائج الاستبيان ترتيبا تصاعديا وتقسّم الى مجموعتين ويتم اختيار 27% من اعلى الدرجات كمجموعة اولى و 27% من اوطا الدرجات كمجموعة ثانية ويتم احتساب بالصيغة الاتية: t اختبار

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

هما متوسط المجموعة الاولى ومتوسط المجموعة الثانية \bar{x}_1, \bar{x}_2

هما تباين المجموعة الاولى وتباين المجموعة الثانية S_1^2, S_2^2



فاذا تبين ان (n_1+n_2-2) المحسوبة مع القيمة الجدولية عند مستوى دلالة معين ودرجة حرية t ثم تقارن قيمة t المحسوبة اكبر من الجدولية فهناك فروق بين المتوسطين ويكون الاستبيان صادقا في قياسه والعكس صحيح

ب - اختبار ثبات الاستبانة

يقصد بالثبات ان مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لمواعيد تطبيقها على مجتمع الدراسة نفسه بعد فترة من الزمن . وتوجد طرائق احصائية عدة لبيان مدى ثبات مقياس الاستبيان وتعتمد جميعها على فكرة وهي (Guttman L.A) معامل الارتباط ومن اهم الصيغ واكثرها صلاحية وشيوعا هي صيغة جتمان

$$R = 2(1 - \frac{S_1^2 + S_2^2}{S^2})$$

معامل الثبات R

تباين درجات الاسئلة الفردية S_1^2

تباين درجات الاسئلة الزوجية S_2^2

تباين درجات جميع الاسئلة S^2

والجدول الاتي يبين نتائج الصدق ومعامل الثبات

الجدول (2) صدق وثبات الاستبانة

| معامل الثبات | المحسوبة (الصدق) t | الاستبيان |
|--------------|--------------------|----------------------|
| 0.87 | 8.25 | القدرات الاستراتيجية |
| 0.77 | 8.12 | التميز التنظيمي |
| 0.81 | 8.18 | الاجمالي |

مع العلم ان القيمة الجدولية لاختبار الصدق (1.645) فيتضح ان القيمة المحسوبة كانت اكبر من الجدولية وهذا يؤكد صدق مقياس الاستبانة. كما ان معامل الثبات اكثر من 0.5 والذي يؤكد ثبات مقياس الاستبانة

احدى عشر : مجتمع وعينة الدراسة

وقع الاختيار على الشركة العامة للسمنت الجنوبية احدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن كميدان للدراسة لما تتمتع به هذه الشركة من اهمية كبيرة في دعم عجلة الصناعة والبناء في البلد بشكل عام وفي محافظة النجف الاشرف بشكل خاص ، ومن جانب آخر لما تتمتع به من سمعة جيدة وخبرة في مجال العمل رغم وجود منافسين لها سواء منافسين محليين او من السمنت المستورد ورغم ذلك فقد استمرت بالعمل وتحقيق النجاحات لذلك فهي تتمتع بكادر كفوء وقادر على مواجهة الازمات .

تتكون الشركة من 8 معامل (وحدات اعمال SBU) تتوزع على محافظات الوسط والجنوب وكما مبين في الجدول (3)



جدول (3) معامل الشركة العامة للسمنت الجنوبية

| ت | المعمل | المحافظة | نوع المنتج |
|---|-------------------|----------------|----------------|
| 1 | معمل الكوفة | النجف الاشرف | السمنت العادي |
| 2 | معمل النجف الاشرف | النجف الاشرف | السمنت العادي |
| 3 | معمل كربلاء | كربلاء المقدسة | السمنت المقاوم |
| 4 | معمل النورة | كربلاء المقدسة | النورة الحية |
| 5 | معمل المثنى | المثنى | السمنت المقاوم |
| 6 | معمل السماوة | المثنى | السمنت العادي |
| 7 | معمل السدة | بابل | السمنت العادي |
| 8 | معمل ام قصر | البصرة | السمنت العادي |

وقد تم اختيار معلمي الكوفة والنجف الاشرف اضافة الى مقر الشركة كميدان للدراسة نظرا لاتساعهم ووجود عدد كبير من العاملين في هذه المنشآت الثلاث.

اختير المديرين ومعاونيهم ورؤساء الاقسام ومسؤولو الشعب كعينة عمدية للبحث وتم توزيع 75 استمارة استبيان استرجع منها 62 صالحة للبحث والتحليل الاحصائي تم توزيعها على مقر الشركة والمعملين كما موضح بالجدول (4)

الجدول (4) اعداد استمارات الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة في مقر الشركة والمعملين

| المعمل | الاستمارات الموزعة | الاستمارات المسترجعة | نسبة الاسترجاع |
|-------------------|--------------------|----------------------|----------------|
| مقر الشركة | 27 | 22 | %81 |
| معمل الكوفة | 32 | 25 | %78 |
| معمل النجف الاشرف | 16 | 15 | %93 |
| المجموع | 75 | 62 | %82 |

المبحث الثاني - الجانب النظري للبحث

اولا: القدرات الاستراتيجية

1- مفهوم القدرات الاستراتيجية Concept of Strategic capabilities

مع تزايد الاهتمام من قبل ادارة الموارد البشرية والقيادات في المنظمات الطامحة إلى صياغة وتنفيذ خططها الهادفة إلى التطور والنجاح الدائم في عالم تتقاذفه تحديات العولمة وضرورة تحقيق الميزة التنافسية من خلال مناخها المعقد ومتغيراتها السريعة التي لا يرقى إلى مواكبتها ولا يتكافئ مع تحدياتها الديناميكية سوى اصحاب العقول المتوقدة من المبدعين والموهوبين، ومن هنا كانت انطلاقة الجدل الفكري حول توظيف المعارف والقدرات الاستراتيجية للأفراد بما يكفل تحقيق اهداف وغايات المنظمات (الكبيسي وابراهيم، 2014: 35) لذلك بدأ الاهتمام ومنذ تسعينات القرن الماضي بمفاهيم حديثة في ميدان الادارة الاستراتيجية وكان من اهمها مفهوم القدرات الاستراتيجية التي تعد المساعد والمحرك الاساسي لمنظمات الاعمال في ممارسة اعمالها وذلك من خلال التخطيط لتحقيق التفوق على المنافسين وانجاز الاهداف (صبي، 2007: 38) والحديث عن القدرات الاستراتيجية في المنظمات يشغل حيزاً واسعاً من وعي تلك المنظمات المعاصرة ويوفر مالا فاعلاً يمكنها من الوصول إلى اهدافها حيث يعد موضوع القدرات



الاستراتيجية من موضوعات الفكر الاداري المعاصر وتمثل مصدر الفكر والابداع واساساً مهماً للتطور وان ادارة هذه القدرات تمثل تطوراً فعالاً للفكر الاداري (Brathwaite, 2015: 194) ففي عالم اليوم ومع ازدياد تغيير البيئة التنافسية وتغيير الاسواق وقواعد المنافسة والتغير السريع والمخيف في التكنولوجيا اصبح لزاماً على المنظمات ان تواكب هذه التطورات والاحداث المتسارعة عبر مجموعة من المكونات الاساسية في المنظمات لعل اهمها هو امتلاكها لقدرات من شأنها ان تساهم في تقبل مجارة التغيير والمساهمة فيه عبر تعزيز مرونة الشركة (Lim & Mavondo,) وهو ما اكده (Frigo, 2002: 8) فعلى المنظمات التي تعمل في ظل بيئة حادة المنافسة ان تستخدم قدراتها الاستراتيجية لبيان تفوقها في تصميم وابداع منتجات وخدمات بما يتلائم او يفوق رغبات وحاجات وتطلعات العملاء.

ونظراً للدور المتزايد الذي تلعبه القدرات الاستراتيجية في مختلف المجالات والاصعدة التي تخص اداء المنظمة وعملياتها بمختلف اوجه نشاطاتها الصناعية والتجارية والخدمية وانعكاس ذلك على زبائن المنظمات دفع الكثير من الباحثين الى الاهتمام بهذه القدرات ومحاولة اعطائها مضمون واضح يتناسب مع اهميتها المتزايدة (العجمي، 2012: 13) ولذلك فلا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهوم موحد للقدرات الاستراتيجية (Laljani, 2007: 197).

والجدول التالي يبين آراء بعض الباحثين حول مفهوم القدرات الاستراتيجية:

الجدول (5) مفهوم القدرات الاستراتيجية حسب آراء الباحثين

| ت | الباحث، السنة، الصفحة | المفهوم |
|---|---------------------------|--|
| 1 | Lenz, 1980 | قدرة المنظمة على تحقيق النجاح في عملها والذي يساعد في تطويرها ونموها في الاجل الطويل ولا بد من توافر اساسيات لهذه القدرات لكي تتمكن من تحديدها وهذه الاساسيات تتمثل بالتقانة والمعرفة الفنية لبناء القيمة والقدرة على توليد وامتلاك الموارد. |
| 2 | Johannsson & Palona, 2001 | جميع الموارد والامكانيات والكفاءات التي تملكها المنظمة والتي من الممكن ان تساعدها على تحقيق اهدافها |
| 3 | Rindova & Kotha, 2001 | عمليات تعلم واسعة وجماعية تنشأ من المعرفة الجوهرية للمنظمة (ظاهرة وضمنية) فتشكل كياناً منظماً فريداً يصعب تقليده. |
| 4 | المعاضدي واحمد، 2005، 34 | مجموعة من الخبرات والمهارات والسمات والموارد الداخلية المتراكمة بمرور الوقت والتي تمنح المنظمة القوة على تعزيز ميزتها التنافسية كما تساعدها في تشخيص جوانب الضعف التي تعاني منها |
| 5 | عبد الرزاق، 2007 | القدرة التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق التفوق على المنافسين وذلك بالاعتماد على المهارات والخبرات والمعارف والموارد والتقانة المستخدمة ونقاط القوة التي تتمتع بها والتي تساعدها في تحقيق اهدافها. |
| 6 | Spendlove, 2007: 709 | مجموعة من السلوكيات التي لها الاثر البالغ في اعطاء النتائج المتوخاة اذ يمكن بهذه القدرات ان تحسن اداء الموارد البشرية عبر عمليات التدريب والتطوير. |
| 7 | Chen et al., 2008 | مفهوم معقد يتكون من تفاعل جزئين الاول هو قدرة المنظمة على توليد الابداع من خلال خبرة وكفاءة العاملين والتكنولوجيا المتوفرة والثاني هو علاقات المنظمة الخارجية مع مختلف الاطراف (المنافسون، المجتمع، الحكومات، ... الخ) |
| 8 | رشيد وجلاب، 2008: 141 | قدرة المنظمة capacity على القيام بنشاط منتج معين باستخدام ما لديها من تشكيلة الموارد |
| 9 | Raymond, 20 | مجموعة المهارات والمعارف والخبرات المتراكمة التي تسمح للمنظمات بنشر قيمها |



| | | |
|---|---------------------|----|
| الفريدة والمميزة عن الآخرين عبر تنسيق الأنشطة الانتاجية | 10 | |
| القدرة على تشخيص الموارد النادرة (الملموسة وغير الملموسة) وصعبة التقليد ثم استخدامها بكفاءة عالية وبما يضمن خلق قيمة اضافية للعميل | Rungsithong, 2014 | 10 |
| مجموعة معقدة ومتنوعة من المهارات والمعارف والسلوكيات المتراكمة عبر الزمن تستخدمها المنظمات في العمليات التنظيمية المختلفة وبما يساهم في تنسيق الأنشطة التنظيمية وتعزيز المنافع من الاصول الموجودة | Husairi, 2014: 86 | 11 |
| مهارات المنظمة في ادارة انشطتها بالشكل الذي يؤكد سعيها للمزيد التنافسية التي تتمكن المنظمة من خلالها من تحقيق النجاح وذلك بالاعتماد على خلق وتكوين وامتلاك القدرات الاستراتيجية المتمثلة بالتقانة والمعرفة الفنية لبناء القيمة والقدرة على توليد وامتلاك الموارد. | احمد, 2015 | 12 |
| قدرة ادارة المنظمة على تحقيق النجاح عبر الاستخدام الامثل لاصول المنظمة والموارد المتنوعة لتعزيز الوضع التنافسي للمنظمة وبما يمكنهم من البقاء والنمو اضافة قيمة للعملاء تفوق ما يقدمه المنافسون | Brinkmann, 2015: 66 | 13 |

المصدر: من اعداد الباحثان الاعتماد على المصادر الوارده فيه
يتضح من المفاهيم الواردة في الجدول (5) ان هنالك اختلافاً في آراء الباحثين حول هذا المفهوم فمنهم من ركز على ان القدرات الاستراتيجية تعبر عن مجموعة من المهارات والنشاطات، وعدها البعض الآخر مجموعة من الخبرات والبعض الآخر يرى بأنها مجموعة من موجودات المنظمة، وعدها آخرون مجموعة معقدة من النشاطات والخبرات والعلاقات الخارجية وركز آخرون على اهميتها لتعزيز الوضع التنافسي للمنظمات عليه فقد اعتمدت الدراسة الحالية على هذه الآراء في تكوين مفهوم محدد للقدرات الاستراتيجية وبما يناسب مع اهداف الدراسة.

هي مجموعة من المهارات والخصائص الفريدة للمنظمة مع الخبرات والمعرفة المتراكمة تسهم في الاستخدام الامثل للموارد المتاحة وبما يضمن تحقيق قيمة اضافية للعميل والتفوق على المنافسين.

2- اهمية القدرات الاستراتيجية: importance of Strategic capabilities

ان اهمية القدرات الاستراتيجية للمنظمات لا تتحقق بعدد الملاكات البشرية التي تمتلكها وانما من خلال الاعتماد على المفكرين والمبدعين واصحاب العقول المنتجة الذين يمتلكون المعرفة، المهارات، القابليات، والقدرات التي تعد اساس التفكير الاستراتيجي والابداع وبما يجعله السلاح الاكثر اهمية للمنظمات (الكبيسي و ابراهيم، 2014: 41) إذ تعد القدرات الاستراتيجية عنصراً حرجياً أو مهماً للشركات التي تعمل في بيئة تنافسية وتسعى للبقاء والنمو (Brinkmann, 2015: 66) فهي سلاح المنظمة الذي يتيح لها عمل سمعة عالية لدى زبائننا وفي السوق بصورة عامة من خلال أداء الأنشطة الداخلية للأعمال بصورة افضل من المنافسين (Thompson & Strickland, 1999: 108).

وتكتسب هذه القدرات اهميتها ايضاً عبر تركيزها على الاهداف المعرفية من خلال توظيفها باتجاه تحقيق الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمات وتعزيز مهارات كوادرها وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات (Kevin, 2012: 109) وتعد القدرات الاستراتيجية احد الركائز الاساسية لتعزيز التناسب والتوافق الاستراتيجي Strategic fit للمنظمات وبما يسهم في تعزيز الاستقرار الداخلي للمنظمات من خلال التركيز والاستفادة من الخصائص الفريدة للمنظمات والموارد (Alshibli, 2016: 73) اذ ان قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح يعتمد بدرجة كبيرة على امتلاكها قدرات



استراتيجية التي تجعلها متفوقة على منافسيها وترتبط هذه القدرات بثلاث محاور هي الموارد المتاحة للمنظمة، والقدرة على تنفيذ نشاطات المنظمة والموازنة بين الموارد والنشاطات وان تكامل هذه المحاور يمكن المنظمة من تحقيق المزايا التنافسية (الكبيسي و ابراهيم، 2014: 42) ووصفها (Hitt, *etal.*, 120: 2001) بأنها مهارات موجودة لدى الافراد اصحاب الخبرات ولها الصفات الاتية:

- 1- مهمة لبقاء المنظمة على الامد البعيد كما تساعد المنظمة في تحديد الخيار الاستراتيجي.
 - 2- غير واضحة للمنافسين اذ تمتاز بصعوبة تقليدها وهي اوسع من القدرات الفردية.
 - 3- تبنى عبر مزيج متنوع من المهارات والموارد والعمليات.
 - 4- ضرورية لتطوير المنتجات الاساسية، وحيوية لتنفيذ الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- وهو ما اكده (احمد والمعاضيدي، 2005: 36) ان القدرات الاستراتيجية، هي مهارات متميزة تقود لتحقيق الميزة التنافسية من خلال كونها:

- 1- توفر وسيلة للوصول إلى مساحات سوقية أو تقسيمات سوقية مهمة.
- 2- تسهم بشكل اكبر في ادراك فائدة المستهلك من المنتج.
- 3- تضع عوائق امام المنافسين في تقليدها.

3- ابعاد القدرات الاستراتيجية: Strategic capabilities dimensions

مثملا لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهوم موحد للقدرات الاستراتيجية كذلك اختلفوا في تحديد ابعادها ولعل هذا الاختلاف يعود لنظرة الباحثين لهذه القدرات فمنهم يراها من المنظور الاستراتيجي والآخر من منظور تنافسي أو معرفي أو تنظيمي، الا ان المهم ان كل الباحثين (وحسب اطلاع الباحثان) اتفقوا على اهمية المعرفة والخبرات المتراكمة كأساس لتكوين القدرات الاستراتيجية ويبين الجدول (6) ابعاد القدرات الاستراتيجية حسب آراء بعض الباحثين.

| الابعاد | الباحث/ السنة/ الصفحة |
|---|--|
| المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنية المستخدمة. | Lenz, 1980 عبد الله وعبد الرزاق 2009 + احمد 2005، عبد الرزاق، 2007 |
| موجودات المدخلات، موجودات العمليات، موجودات القنوات، موجودات المستهلكين، موجودات المعرفة بالسوق | Porter, 1998 |
| وضوح الخطط موضع التطبيق، حصر الكلف وتحديدتها، المعرفة باتجاهات الصناعة، تشخيص الموارد المالية، المعرفة بالمنافسين، المعرفة بالزبائن المستقبليين، المعرفة بالزبائن الحاليين. | المعاضيدي واحمد، 2005 |
| قدرات تسويقية، قدرات تكنولوجية، قدرات ادارية | Parnell, 2011 |
| القدرة الادراكية، القدرة الاستيعابية، القدرة التحويلية، فرق العمل، التعلم التنظيمي | الكبيسي و ابراهيم، 2014 |
| قدرات تسويقية، قدرات تكنولوجية، قدرات الموارد البشرية | Raymond <i>etal.</i> , 2010 |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد للمصادر الواردة فيه

وسيتم اعتماد ابعاد Lenz في بحثنا الحالي لأنها الأكثر اتفاقاً وتكراراً بين الباحثين وحسب الجدول اعلاه.

أ- المعرفة الفنية لبناء القيمة: Technical knowledge to build value.



ان تأثير الانتقال من الاقتصاد القائم على التصنيع إلى الاقتصاد القائم على المعرفة يبدو ممثلاً لنشوء العصر القائم على المعرفة (العزاوي، 2015: 456) إذ ان التحولات المتسارعة التي شهدتها اقتصاديات الاعمال خلال العقد الماضي والطبيعة الحركية لبيئة الاعمال وديناميات السوق الزمت العديد من منظمات الاعمال بإعادة النظر في الخرائط المعمارية لمسارات بناء وتطوير القدرات الاستراتيجية لتكون مركزية وموجهة بالمعرفة Knowledge oriented capabilities بوصفها المورد الاستراتيجي الاهم في تكوين وتوليد القيمة المستدامة Sustainable value (صالح، 2011: 557) فالمعرفة هي العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بتوليد القيمة من ملكيتها الفكرية والموجودات المستتدة للمعرفة (Moshari, 2013: 4).

ولعل ما يؤكد تزايد الاهتمام بالمعرفة وضرورة العمل على ادارتها عاملين مهمين الاول هو تطور اقتصاديات الدول المتقدمة وتوجهه نحو المزيد من الخدمات عالية التخصص وتركيز المعرفة فيها وبروز الصناعات التقنية العالمية والالكترونية والذي ادى بدوره الى تزايد الطلب على العاملين ذوي المهارات الفنية العالية، والعامل الثاني هو تطور انظمة التقنيات المعلوماتية التي اصبحت سمة المنظمات المتطورة والساعية للنجاح، وهذا يؤشر ان الاقتصاد القائم على المعرفة يستند على القدرات الانسانية الفكرية فالجهد الانساني هو القوة الدافعة والمحركة للاقتصاد والتي تزوده بالقدرة على الاختراع والابداع وبالتالي القيمة المضافة (صالح، 2012: 193) وكلما ارتفعت وتيرة المنافسة بين المنظمات ادركت الادارات اهمية المعرفة فهي المورد الرئيسي للمنظمة والادارة الماهرة لتحقيق الميزة التنافسية (Lucareli & Peters, 2001: 257) وقد حدد (Taylor, 2000: 5) خصائص المعرفة بالآتي:

- 1- تصاغ في عقول الافراد بالتجربة وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار وتتطلب كفاءة كبيرة لاكتسابها.
- 2- مشتركة بين الفئات والمجتمعات بواسطة الخبرات المشتركة. وتزداد قيمتها عندما تكتسب
- 3- حيوية لاستمرارية ادارة وتطوير المنظمات ووحداتها.
- 4- ان كل فرد يمتلك مقدراً من المعرفة العامة والخاصة وان كل مهارة تتضمن معرفة خاصة مرتبطة.

وعموماً فإن القدرات التي تستند للمعرفة شأنها شأن الموارد الاستراتيجية الاخرى لها مضامين مهمة في تحسين القيمة الاستراتيجية للاعمال عبر تحسين مقدرات التعليم والابداع والتي تعني بدورها تحسين مقدرات خلق القيمة Value creation (صالح، 2011: 562)

ب- القدرة على توليد الموارد وامتلاكها: **The ability to generate resources and ownership.**

تمثل الموارد Resources مجمل ما تمتلكه المنظمة من موجودات وامكانات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطي القدرة للمنظمة على تفعيل خياراتها من خلال انظمة ادارية مختلفة وبالتالي فإنها تلعب دوراً بارزاً في نجاح المنظمة، اذ تمثل موارد المنظمة بشقيها الملموسة Tangible وغير الملموسة intangible عناصر الاستراتيجية وقاعدة تستند عليها خياراتها وادائها اذا ما احسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلالها بشكل كفوء لاجل التفوق على المنافسين (الغالبى وادريس، 2009: 297) وموارد



المنظمة عبارة عن مجموعة الموجودات الاستراتيجية ذات القيمة العالية للمنظمة والتي لا يمكن ان تستغني عنها او عن جزء منها بأي حال من الاحوال لا بل ان فرصة المنظمة في تحقيق اهدافها في زمن معين يكمن في تلك الموجودات الاستراتيجية او في بعضها (Mintzberg, 1987: 940) وقد حظي موضوع موارد المنظمة بالكثير من الاهتمام من قبل الباحثين اذ صدر (Macmillan & Tampoe, 2001) تصنيف للموارد واكد على ان التحليل يجب ان ينصب على هذه الانواع من الموارد وهي:

- * الموارد الملموسة: وتتضمن الموارد المالية والمادية (البنائيات/ العقارات).
- * المواد البشرية: وتتضمن المهارات والمعرفة، التفاعل والاتصال/ الدافعية ومعرفة الكيف.
- * الموارد غير الملموسة: وتتضمن الثقافة التنظيمية know How، السمعة، العلامة التجارية، العلاقات، المعرفة التكنولوجية، الخبرة.
- * المواد التنظيمية: وتتضمن مسارات التقارير، العلاقات.

ويقدر تعلق الامر بالموارد الملموسة فإن الميزانية العمومية للمنظمة هي المؤشر الرئيس الذي يمكن الاعتماد عليه في التحديد الواضح والدقيق لمدى استغلال هذه الموارد وامكانية الاستفادة منها، اما بالنسبة للموارد غير الملموسة فقد جرت العادة بين المنظمات الاميركية على عدم تضمينها في الميزانية العمومية على العكس من المنظمات الاوربية التي غالباً ما تتضمن ميزانيتها العمومية فقرات معينة كالثورة المكتسبة والملكية الفكرية (براءات الاختراع، العلامة التجارية) (رشيد وجلاب، 2008: 139).

كما ان استخدام الموارد كل على انفراد لا يعطي القيمة الحقيقية لها بل عندما يتم دمج تلك الموارد مع بعضها بنسب معينة وبطريقة ابداعية وبما يخدم رغبات المستهلكين ويؤدي الى بروز منتجات وخدمات المنظمة عن غيرها من المنظمات وحينذاك تتحقق القدرات بصورة صحيحة وتؤدي الى رفع قيمة المنتج وبالتالي قيمة الزبون (Arfman, 2015: 74).

Technology used

ج- التقنية المستخدمة:

وردت تعريف عديدة من قبل الباحثين لتحديد مفهوم الثقافة فقد عرفها (Daft, 2001) بأنها الاساليب، المكنات، الانشطة المستخدمة لتحويل المدخلات التنظيمية (المواد، المعلومات، الافكار) الى مخرجات (سلع وخدمات) وهي المعرفة والادوات والتقنيات والافعال التي تستخدم لتحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات (Krajewski & Ritzman, 2005: 509) وعدها (Slack et al., 2007: 240) المكنات والاجهزة والادوات التي تساعد على تحويل الموارد والمعلومات وطلبات الزبائن من اجل اضافة قيمة لها وانجاز الهدف الاستراتيجي للعملية، ويمكن عدها المعارف والخبرات والمهارات والاساليب والمعدات والمواد والمعلومات التي يمكن من خلالها انجاز العمل وتقديم منتج بالشكل الذي يحقق اهداف النمو والازدهار وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات (الصواف وزكريا، 2012: 122) ويلاحظ من ما تقدم ان هنالك تبايناً في تعريف الثقافة من باحث الى آخر فالبعض يؤكد على المكنات المستخدمة في التصنيع ويركز آخرون على المعرفة المستخدمة.

ولقد بات التسابق نحو استخدام التقنية الحديثة ظاهرة تتميز بها المنظمات الحديثة في سعيها نحو تحقيق اعلى مستويات الاداء وبأسرع كيفية ممكنة (الخفاجي، 2015: 334) وتقف التقنيات الحديثة وراء العديد



من التغييرات في عالم اليوم، اذ تستخدم المنظمات وعلى مختلف ميادين عملها التقنيات الجديدة في تطوير انتاجيتها وخدمة زبائنها وتنافسياتها (جلاب، 2011: 669) فمعظم المنظمات الناجحة هي تلك التي تعتمد في استخدامها على تقنيات حديثة وتقديمها منتجات وخدمات جديدة ليس فقط لتأكيد قدرتها على الميزة التنافسية لنوعية المنتج او الخدمة بل ان المنتج او الخدمة الجديدة تمنح المنظمة ميزة تسويقية تنافسية والتي تؤدي في الامد الطويل الى تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة وتزيد من ارباح المنظمة (الدوري، 2003: 118).

وتعد الثقافة مكملاً لقدرات الانسان من حيث التفكير والابتكار والابداع اذ انها توفر السرعة والاختزال بالوقت مما يساعد في رفع كفاية الاداء من حيث تقديم وتسويق المنتجات التي تقدمها (العفيشات، 2001: 53).

ثانياً: التميز التنظيمي:

1- مفهوم التميز التنظيمي: Organizational Excellence concept

التميز لغةً: يعني تميز الرجل انفراد عن غيره بصفة أو عمل عرف به واشتهر، وامتاز الشخص امتاز الامر: أي تفوق، بدا فضله على مثله، يمتاز على اقرانه ويقال معلم ممتاز (عمر، 2008: 2144) وورد مصطلح Excellence في قاموس (المورد، 2005: 324) غير، امتياز، وميزة وفضله كما ورد أيضاً في قاموس (Urbandictionary) ((بمعنى الحالة او الظرف الذي يكون فيه الفرد في احسن احواله)) فالانسان بطبيعته يسعى الى تحقيق التميز الذي يعني ما يقوم به من عمل من اجل وضع الافكار الذهنية في شكل عملي منسق لتوصيل هذه الافكار الى معرفة مقرونة بما يثير متعة المتلقي واعجابه (المجالي، 2009: 146) والتميز مصطلح يطلق على تلك العملية الهادفة الى تجاوز الحدود المرسومة او المعايير، والعمل على تجاوز الحدود العالية لاداء الاخرين في الدرجة والجودة ليشار الى التميز في الجودة (تجاوز كل براعات الاخرين) او الاعظم من الآخرين في الكمية او الدرجة او السرعة لذا فهو المستوى العالي الذي لا يمكن مقارنته بسهولة مع الاخرين (الفتلاوي، 2013: 81) والتميز لا يعني فقط مجرد النجاح ولكن يشمل النجاح والتفرد من اجل البقاء والنمو (السالم، 2005: 38).

ان فرص خلق التميز او التفرد بالمنظمة لا تقتصر على وظيفة او نشاط معين فيها ، بل قد يظهر في كل فعل تقوم به المنظمة واذا كان للمنظمات لغة تتحدث بها فهي بلا شك لغة التميز فهو الشاغل الاول والاخير للممارسين والاكاديميين العاملين في مجال الادارة وهو نمط فكر اداري يمكن ان يحدث في منظمة صغيرة او كبيرة ، منظمة تقدم خدمة او تصنع سلعة، منظمة حكومية او غير حكومية (الفتلاوي، 2013: 79)

ويمكن توضيح آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم التميز التنظيمي عبر الجدول (7)



جدول (7) مفاهيم التميز التنظيمي لبعض الباحثين

| المفهوم | الباحث، السنة | |
|---|---------------------------------|----|
| الطريقة الاجمالية للعمل التي تؤدي الى الرضا المتوازن لكل من (المتعاملين مع المنظمة، الموظفين والمجتمع) وبالتالي زيادة امكانية النجاح طويل المدى في العمل. | Eskild <i>et al.</i> , 1999: 10 | 1 |
| القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق اعلى معدلات التفاعلية والوصول بذلك الى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات وتوقعات اصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة. | السلمي، 2002 | 2 |
| كل فعل او نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة. | Tanner, 2005 | 3 |
| هو نمط فكري وفلسفة ادارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في اشباع الاحتياجات لكافة الاطراف، سواء من اصحاب المصالح او المجتمع ككل في اطار ثقافة من التعلم والابداع والتحسين المستمر. | السيد، 2007 | 4 |
| التميز التنظيمي بوصفه البعد النادر والقليل في القمة، او هو الممارسات الخاصة في مجال ادارة المنظمات الحديثة الذي يشير الى طاقة المنظمة وقدرتها على تطبيق سلسلة من المفاهيم بغية الحصول على نتائج استثنائية | Arussy, 2008: 4 | 5 |
| سعي المنظمات لاستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام والادراك والرؤية المشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية الموارد والحرص على الاداء. | السعودي، 2008 | 6 |
| مجموعة من السلوكيات والقدرات الاستثنائية والمهارات الفكرية التي يتمتع بها الافراد العاملين في المنظمة وتمكنهم من تقديم افكار ومنتجات تتسم بالابداع وتساهم في تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة للوصول اليها. | مزر، 2009 | 7 |
| السلوك (الاداء) الذي يتجاوز متوسط الاداء الاعتيادي، كما انه يمثل حلقة من سلسلة الاداء المتفوق. | حسوني، 2010 | 8 |
| مستوى النمو والتحسينات المتحققة في كل الجوانب التنظيمية والتي تزيد من احتمالية النجاح طويل المدى وذلك على اساس تحقيق رضا المستفيدين المرتبطين بالمنظمة وبشكل متوازن. | Attafar et al, 2012 | 9 |
| وصف لثقافة وتوجه المنظمة نحو تحقيق رضا كل اصحاب المصالح المرتبطين بها على اساس العلاقة التفاعلية المتبادلة وبدعم واسناد قيادة ادارية متميزة مستقلة للقدرات المميزة للأفراد. | الفرطوسي، 2013 | 10 |
| اسلوب منظم ودوري للمراجعات الشاملة لأنشطة ونتائج المنظمات المقارنة مع انموذج التميز يستعمل كأداة لاختيار المصلحة العامة للمنظمة يساعد على وضع الاولويات وتوزيع الموارد والتخطيط الواقعي والعملية للمنظمة. | الفتلاوي، 2013 | 11 |
| جهود تنظيمية مخططة ترمي لإنجاز اهداف المنظمة واستراتيجياتها وعملياتها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية. | حافظ وفهية، 2014 | 12 |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد للمصادر الواردة فيه

يتضح من الجدول (7) اعلاه انه لم يكن توافق على مفهوم محدد للتميز التنظيمي إذ تبين ان هنالك توجهات متباينة للتميز يمكن اجمالها بالاتي:

1- تفسير التميز بناءً على ممارسات المنظمة: وهو ما اشار اليه (مزر، 2009) و(حافظ وكهية، 2014) اللذان اكدا ان التميز التنظيمي ما هو الا السعي المتواصل والدؤوب لتحقيق اهداف المنظمة الموضوعة مسبقاً عبر التنفيذ الناجح لاستراتيجياتها وهذه النظرة للتميز تتعلق بإيجاد سبل جديدة ومتطورة لتنفيذ الاعمال عبر ابتكار افكار خدمية وغرس سلوكيات منفردة لدى افراد المنظمة.

2- التميز يعني التفوق على المنافسين الاخرين:



وهنا يتعلق التميز بمخرجات المنظمة من المنتجات والخدمات وهو ما اشار اليه كل من (السيد، 2007) و(السلمي، 2002) وغيرهما وهذه النتائج المميزة تتحقق عبر تفاعل عناصر البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي ايجاد حالة التوازن التي تقود إلى استغلال الفرص البيئة المتاحة وتجنب التهديدات في البيئة الخارجية وبالتالي ايجاد حالة التفرد على المنافسين تنعكس عبر تميز منتجات المنظمة مقارنة مع منتجات المنافسين.

3- التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات الزبون:

يفسر التميز التنظيمي على انه محصلة الجهود التي تبذلها المنظمة لتحديد توقعات الزبائن عن منتجاتها من اجل تحسين وتطوير منتجاتها بحيث تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجاً يحتذى به، فالتميز يعبر عن تقديم لمسة اضافية لتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين كما تكون الاختيار الافضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة .

4- التميز من خلال ارضاء اصحاب المصالح:

هو توجه حديث للتميز التنظيمي يتمحور حول كيفية ارضاء من لديهم مصلحة وتفاعلات مع المنظمة فأصحاب المصالح هم تلك الجماعات والافراد التي تمتلك علاقات تفاعلية متبادلة الشدة والتأثير بمجمل فاعليتها وفي صيغ واشكال مختلفة وتربطهم بالمنظمة مصلحة مشتركة (العززي، 2007) إذ يمكن ان يكون اصحاب المصالح، الزبائن، اصحاب الاسهم، الموظفون، الموردون، المجهزون... الخ وعلى المنظمة ان تسعى لارضاء هؤلاء وبرضاهم تحقق التميز التنظيمي.

ويستخلص من المناقشة السابقة ان التميز مفهوم شامل إذ يشمل كل تلك المحاور الاربعة مجتمعة إذ يعني ان تتفوق وتتفرد المنظمة في الاداء والنتائج عن مثيلاتها ومنافسيها من المنظمات الاخرى، وبالتالي يرى الباحثان ان التميز التنظيمي هو الكيفية التي تمكن المنظمة من استخدام قدراتها الاستراتيجية مما يؤدي إلى تحقيق التوازن بين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وبما يخدم مصلحة الزبائن والمنظمة.

2- أهمية التميز التنظيمي : Organizational Excellence importance

أن المنظمات الإدارية التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور(السعودي، 2008: 263). وقد أكد (Marrewijk,2004:92) أهمية وصول المنظمة لمستوى التميز وذلك لكونه :

- 1- يمكن للمنظمة من تحقيق نتائج إيجابية عن المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.
- 2- يمكن للمنظمة من الاحتفاظ بزبائنها الحاليين وجذب زبائن محتملين كما يقودها نحو فهم وأدراك أكبر للاحتياجات المتوقعة للزبائن.
- 3- يدعم ويقوي ترابط المنظمة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
- 4- يحقق تكامل ما بين الأنظمة والعمليات وبالتالي انعكاس نتائج إيجابية وفقاً للمؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- 5- يزود العاملين في المنظمة بإمكانات كبيرة لتحقيق أهدافهم بالإضافة الى أهداف المنظمة على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك.



- 6- يزيد من قدرة المنظمة على التكيف من خلال أنظمة التعلم والأبداع لأجل تحقيق القيمة المضافة للجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- 7- يدعم قاعدة العمل المشترك للمنظمة مع كل أصحاب المصالح المرتبطين بها بهدف تحقيق نتائج إيجابية لكل الأطراف.(الفرطوسي، 2013: 73).
- وسعي المنظمات الإدارية الى تبني فكر أداري جديد هو رغبتها في تحقيق التميز ،أذ أن استراتيجية التميز من منظور المتعاملين مع المنظمة تخدم أربع طبقات أساسية (الهوري، 2000: 241)
- طبقة الخدمة الأساسية : تلبي الأساسيات التي يحتاجها المتعاملون .
 - طبيعة الخدمة المتوقعة التي ترضي المتعاملين مع المنظمة كونها تفي بكافة احتياجاتهم .
 - طبيعة الخدمة الموسعة التي ترضي المتعاملين بأكثر مما يتوقعون ففيها توسيع لتطلعاتهم وإرضائهم .
 - طبيعة الخدمة القصوى وفيها يعيش المتعاملون حياة غاية في الاستمتاع والسعادة (حسوني، 2008: 214).

3- ابعاد التميز التنظيمي: Organizational Excellence dimensions

لم يتفق الباحثون على تحديد ابعاد معينة للتميز التنظيمي بل تنوعت ابعاد التميز حسب الباحثين كل حسب نظرتهم للتميز وحسب توجهاتهم وهذا دفع الباحثان إلى السعي لتحديد اكثر الابعاد تداولاً بين الباحثين لاعتمادها في البحث الحالي وبما يتماشى مع اهداف وغايات البحث.

وبعد البحث والتحليل يمكن ادراج ما تم التوصل اليه عن ابعاد التميز التنظيمي في الجدول (8)

الجدول (8) ابعاد التميز التنظيمي حسب آراء الباحثين

| ن | الكاتب ، السنة | تميز الثقافة | تميز الخطه | تميز العمليات | تميز الهيكل | تميز الافراد | التركيز على الزبون | تميز القيادة | نتائج العمال | ادارة الموارد | الاهتمام بالعاملين | تميز الخدمة المقدمة | التوجه نحو اصحاب المصالح | الابداع | الالتزام الشخصي |
|----|------------------------|--------------|------------|---------------|-------------|--------------|--------------------|--------------|--------------|---------------|--------------------|---------------------|--------------------------|---------|-----------------|
| 1 | Lawrence & Bodger,2006 | | × | × | × | | | | | | | | | | |
| 2 | السعودي، 2008 | | × | | × | × | | | | | | | | | |
| 3 | Dose,2008 | | | | | × | × | × | × | × | | | | | |
| 4 | المجالي، 2009 | | | × | × | | | | | | | | | | |
| 5 | حسوني، 2010 | | | × | × | | | | | | | | | | |
| 6 | حسن، 2010 | | | | | | × | | | | | × | | | |
| 7 | العطوي، 2011 | | | × | | × | | | | | | | × | | |
| 8 | الفرطوسي، 2013 | | | × | | × | | × | | | | | | × | |
| 9 | الفتلاوي، 2013 | | | | | | × | | | | | | | × | |
| 10 | البحيصي، 2014 | | | | | × | | | | | | | | | |
| | المجموع | 3 | 5 | 1 | 5 | 7 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

يتضح من الجدول (8) ان اعلى تكرارات حصلت عليها ابعاد



1- تميز القيادة 5

2- تميز الافراد العاملين 7.

3- تميز الخطة الاستراتيجية 5.

4- تميز الهيكل 5.

وهذا بالاتفاق مع دراسة كل من (حسوني، 2010) و (السعودي، 2008) والجمالي (2009).

Excellence Leadership

أ- تميز القيادة:

تعد القيادة الكفوءة احد اهم عناصر النجاح في المنظمات عموماً فهي المحرك الاساسي للمنظمة لتعمل ضمن استراتيجية عمل واضحة وهادفة فالقيادة هي قدرة الفرد على التأثير في شخص أو المجموعة وتوجيههم وارشادهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الاهداف المحددة (العبدلي، 2010: 90) إذ ان التعامل مع الزمن وحركة التطور والتغيير في ظل سيادة الاستقرار واللاتأكد في وقتنا الحاضر يستوجب تحديد وضع مسارات وتوجهات المنظمة سعياً لاختراق المجهول وتنمية القدرات القيادية اللازمة لتصور احتمالات المستقبل واستحضار الوسائل المطلوبة للمواجهة (دوش، 2011: 227) ويمثل تميز القيادة درجة قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية وقبول الاعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والازمات المتعددة (Johanson & Hessebin, 2002) اذ تلعب القيادة دوراً اساسياً في الوصول للتميز التنظيمي بصفتها الموجه الرئيس للعمليات التنظيمية وقد بين (زايد، 2002: 25) هذه الادوار بالاتي:

- 1- تحديد الرؤية المستقبلية/ الدور الاساس للقائد الاداري هو تكوين الرؤية المستقبلية للمنظمة.
- 2- ترسيخ قيم التميز/ ان غرس قيم التميز في قلوب العاملين مهمة اساسية لتحقيق التميز في الاداء، فالقائد الذي لا يستطيع ان يغرس قيم التميز في الحاضر لن يحصد الا الفشل في المستقبل.
- 3- تدعيم السلوك المتميز/ للقيادة دور مهم في التأكيد على التميز من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة للاداء المتميز وبدلاً من ذلك يتم تدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين.
- 4- تنمية الموارد البشرية/ تتولى القيادة مسؤولية تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الاساليب مثل المشاركة بالارباح وتفويض السلطة والاعتراف بالجهود الصادقة الرامية الى تحقيق التميز.
- 5- تحقيق اهداف اصحاب المصالح/ يتعامل القائد مع مجموعات كثيرة من اصحاب المصالح مثل حملة الاسهم والزبائن والعاملين والمنافسين والموردين وبقية الاطراف الاخرى وكل طرف يسعى الى تحقيق اهداف قد تتعارض مع اهداف الاطراف الاخرى والمهمة الاساسية للقيادة في هذه الحالة ادارة هذا التعارض بين اهداف اصحاب المصالح المختلفة.
- 6- تأكيد المسؤولية تجاه المجتمع/ للقيادة الحديثة دور مهم ليس فقط في تحقيق مصالح المنظمة بل ايضاً في تحقيق اهداف ومصالح المجتمع ككل



ب- تميز الافراد العاملين : Excellence subordinates

المنظمة - في ايسر معانيها - هي تجمعات بشرية هادفة، والادارة هي عملية تحقيق الاهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة (Daft, 2000: 22) ومن هذا المنطلق فإن البنية الاساسية لاي منظمة هي العنصر البشري وعلى مر العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الادارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية في تحقيق رفاهية الانسان فالانسان هو نقطة البداية والنهاية، فهو المكون الاساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية فمن المنطقي ان يكون الافراد العاملون احد المحاور الاساسية للتميز التنظيمي (Eggert, 2007: 91) إذ يعد العاملون هم الاصل الاعلى قيمة في أي منظمة (الرشيد، 2004: 45) وبالتالي فإن استثمار الجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يعد من العناصر الفاعلة في تحقيق

لتميز الذي من خلاله يتم خلق بيئة عمل تطويرية ومناخ ابداعي وجو اداري يمكن العاملين من تركيز اهتمامهم لتحقيق اهداف المنظمة للوصول إلى نتائج داعمة لتحقيق التميز (خليل، 2014: 119) فالعاملون من ذوي الخبرات والقدرات يمكن ان يحسنوا القدرة التنافسية للمنظمة بالاضافة إلى تحسين قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة (الصايغ، 2011: 11) وتتخذ تلك القدرات شكل طاقات وامكانيات اساسها الفكر الانساني والمعرفة المتميزة التي يتمتع بها افراد المنظمة كلهم أو بعضهم وعليه لا تستطيع أي منظمة الابداع والتميز في أي مجال من مجالات العمل دون استنادها إلى قاعدة قدرات افرادها العاملين (السلمي، 2002: 13) إذ يعتمد التفوق والتميز على اسهامات الافراد (Schanie & Kemper, 2008: 16) ولا يمكن للمنظمات تحقيق التميز دون افرادها، ولا يمكن تحقيق الاهداف والغايات وتحقيق النتائج الا عن طريق التزام الافراد وتحفيزهم (Abdein, 2010: 2) وتأتي قوة المنظمة على نحو مباشر من موظفيها الذين تم اختيارهم لتقديم اداء متفوق، والتميز التنظيمي (او عدمه) هو في نهاية المطاف جعل المجموع الكلي للآثار المتراكمة للقرارات التي يتخذها العاملون كل يوم اكبر من القرار الفردي لكل فرد منهم (عبد القادر، 2011، 108) وينبثق التميز والتفوق من الأدنى الى الأعلى (Arussy, 2008: 2) واثار (السعودي، 2008: 261) ان تميز العاملين يمثل درجة اتصاف اعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وامكانيات ابداعية متميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها دونما تدمير وتشجيع الاخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الاهداف الكلية للمنظمة.

ج- تميز الهيكل: Excellence structure

الهيكل التنظيمي هو الاطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة وانشطتها عمودياً وافقياً وهو الوسيلة الاساسية لتجميع الانشطة وتحديد العلاقات الوظيفية بين المستويات المختلفة للمنظمة (الشامع وحمود، 2007: 163) اذ يظهر الهيكل التنظيمي المكونات الرئيسة الاتية لاي منظمة:

- 1- كيفية توزيع المهام والمسؤوليات للافراد والادارات المختلفة في المنظمة.
- 2- العلاقات الرئاسية الرسمية خط السلطة Line of authority كما في ذلك عدد المستويات التنظيمية ونطاق الاشراف (span of control) لكل مدير في المنظمة.



- 3- كيفية تجميع الافراد في ادارات واقسام معينة وبالتالي تجميع تلك الادارات لتشكيل منظمة.
4- كيفية تصميم الوحدات التنظيمية المختلفة بشكل يضمن اتصالات وتنسيق فعالين بين تلك الوحدات بما يضمن تكامل الجهود لكافة اجزاء المنظمة بالاتجاهين العمودي والافقي (داغر وصالح، 2000: 201).

والهيكل التنظيمي يؤدي دوراً حيوياً في ادراك المنظمة وبلوغها غاياتها واهدافها بكفاءة وفاعلية ويعتبر نقطة البدء في تحديد شكل المنظمة ويساعد في تحليل عملياتها (يوسف، 2012: 204) كما يصمم الهيكل التنظيمي لمنع الفوضى داخل المنظمة ولتنظيم العلاقات في العمل وتسهيل قنوات الاتصال كما يساعد افراد المنظمة على فهم بيئة العمل بالشكل الذي يمنع الازباك في المنظمة (الطائي وآخرون، 2016: 93).

ان الطبيعة الديناميكية للمنظمة المعاصرة تؤدي الى انعكاسات في العلاقات التنظيمية، فالمنظمات التي تنتهج استراتيجية تنوع المنتجات تجد من الضروري ادخال التعديلات في هيكلها لتمكينها من انتاج وتسويق المنتجات الجديدة بكفاءة، واذ كانت المنتجات متفاوتة لدرجة كبيرة عن المنتجات الحالية فإن هيكلاً جديداً لابد ان يصاغ لمواجهة هذا الموقف بما في ذلك استحداث تسميات جديدة في المنظمة (الامام، 2006: 106) ويمثل تميز العلاقات بين الاعمال والمراكز والاقسام، والتفاوت المتوقع بين اجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على اداء الانشطة المختلفة لتحقيق الاهداف المطلوبة (السعودي، 2008: 261).

د- تميز الاستراتيجية: Excellence strategy

تعتبر استراتيجية المنظمة عن توجهاتها نحو المستقبل وكيفية استغلال مواردها وامكاناتها الذاتية للوصول إلى تحقيق اهدافها (العيسوي وآخرون، 2012: 36) وهي مجموع الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلائم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفوءة، (الدوري، 2003: 32) وتسعى كل منظمة بالرغم من الاختلاف في احجامها وانشطتها واهدافها إلى البقاء والاستقرار والنمو وهذه الاهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود استراتيجية متميزة، كونها الوسيلة الوحيدة في سبيل تحقيق ذلك، ويكمن الفرق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على استراتيجية كفوءة (شوقي وآخرون، 2014: 786).

وبمنظور اشمل يرى (Wheelen & Hunger, 2002:) ان الخطة الاستراتيجية تمثل الخطة الرئيسية للمنظمة التي توضح كيفية تحقيق كلاً من رسالة المنظمة واهدافها فالخطة الاستراتيجية تمثل (اساس الربط) بين موارد المنظمة واسواقها المستهدفة وتساعد بشكل كبير على التوافق المستمر للمنظمة مع ظروف البيئة المتغيرة (الفرطوسي، 2013: 92) وهو ما اكده (حسوني، 2011: 214) حيث اشار ان تميز الاستراتيجية يمثل درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية، اذ اصبحت المنظمات التي تمتلك رؤية استراتيجية ثابتة للمستقبل سابقة لمنافسيها من المنظمات الاخرى فهي تستشرف المستقبل وتسبق المنافسين بخطوات الى الامام نحو تحقيق اهدافها واقتناص الفرص وتجنب التهديدات



البيئية إذ تمثل الاستراتيجية الفاعلة حصانة للمنظمة من التهديدات في البيئة الخارجية ومنبه لها يؤثر على قرب المنافسين من الوصول لمراكزها وزبائنها وبذلك تكون استراتيجية المنظمة تمثل طوق نجاة لها تساعد في تنفيذ رسالتها وتحقيق الاهداف المرسومة.

المبحث الثالث - الجانب العملي للبحث

سيتناول هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبيان من خلال تحليل آراء استجابات عينة البحث من مجتمع الدراسة وهي المديرين ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في محافظة النجف الاشرف حول متغيرات البحث وهي القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي إذ تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتوزع من اعلى وزن له حيث اعطي (5) درجة لتمثل الاجابة انفق تماما الى اوطأ وزن الذي اعطي درجة واحدة لتمثل الاجابة لا اتفق تماما. ومن جانب آخر اعتمد على الوسط الفرضي البالغ (3) كمتوسط ادانة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة التي تم الحصول عليها والمتعلقة باستجابات افراد عينة البحث .

اولا: تحليل آراء العينة حول ابعاد القدرات الاستراتيجية

من خلال الجدول (7) الذي يوضح اجابات افراد العينة من المديرين والمسؤولين في الشركة العامة للسمنت الجنوبية والمعملين وعلى المستوى التفصيلي لابعاد القدرات الاستراتيجية يمكن ان نوضح الاتي:

1- المعرفة الفنية لبناء القيمة: يتضح من نتائج الجدول (7) ان الوسط الحسابي العام للبعد بلغ (4.3) بانحراف معياري بلغ (0.70) وكانت شدة الاجابة (86%) وهذا يبين ان الوسط الحسابي العام للبعد اكبر من متوسط ادانة القياس البالغ (3) وهذا يدل على ان مؤشرات قياس المعرفة الفنية لبناء القيمة كانت واضحة ومفهومة لدى الافراد المبحوثين وبنسبة اتقاق (86%) وهذا يدل على اهمية هذا البعد وادراكه من قبل الافراد عينة البحث.

2- القدرة على توليد الموارد وامتلاكها: وفقا لمعطيات الجدول (7) ان الوسط الحسابي العام لبعد القدرة على توليد الموارد وامتلاكها بلغ (4.06) بانحراف معياري بلغ (0.83) وكانت شدة الاجابة (81%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام للبعد مع الوسط الفرضي لميزان القياس البالغ (3) يتضح ان الوسط الحسابي العام اكبر وهذا يدل ان الاسئلة كانت واضحة ومفهومة بالنسبة لافراد العينة ويؤكد سعيهم مع ادارة المنظمة للحفاظ على موارد وطاقات المنظمة واستخدامها بطريقة كفوءة وفعالة بما يضمن توليد قيمة فريدة للعملاء وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة.

3- التقانة المستخدمة: يظهر من نتائج الجدول (9) ان الوسط الحسابي العام للبعد بلغ (4.16) بانحراف معياري بلغ (0.76) وكانت شدة الاجابة (83%) وهذا يبين ان الوسط الحسابي العام للبعد اكبر من متوسط ادانة القياس البالغ (3) وهذا يدل على تجانس اجابات العينة ووضوح بعد التقانة المستخدمة لديهم وهو ما يؤثر اهتمام المنظمة بالتقنيات الحديثة المستخدمة في عمليات التصنيع والتغليف والبيع وايمانهم بدور التقانة الحديثة وعتبارها مكملا لعمل الانسان وقدراته وليس بديلا عنها.



الجدول (9) تحليل اجابات المبحوثين لمتغير القدرات الاستراتيجية

| السؤال | اعراض بشدة | اعراض | محايد | اوافق | اوافق بشدة | متوسط | انحراف معياري | شدة الاجابة % |
|---------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|-------|---------------|---------------|
| 1 | - | - | 7 | 28 | 27 | 4.32 | 0.672 | 86.4 |
| 2 | - | - | 4 | 33 | 25 | 4.34 | 0.599 | 86.8 |
| 3 | - | 1 | 12 | 23 | 26 | 4.19 | 0.806 | 83.8 |
| 4 | - | 1 | 4 | 25 | 32 | 4.42 | 0.690 | 88.4 |
| 5 | - | 1 | 9 | 27 | 25 | 4.23 | 0.756 | 84.6 |
| المعرفة الفنية لبناء القيمة x1 | | | | | | | | |
| 6 | - | 2 | 16 | 23 | 21 | 4.02 | 0.859 | 80.4 |
| 7 | - | - | 13 | 32 | 17 | 4.06 | 0.698 | 81.2 |
| 8 | - | 2 | 14 | 20 | 26 | 4.13 | 0.877 | 82.6 |
| 9 | - | 3 | 12 | 28 | 19 | 4.02 | 0.839 | 80.4 |
| 10 | - | 3 | 14 | 20 | 25 | 4.08 | 0.911 | 81.6 |
| القدرة على توليد الموارد وامتلاكها x2 | | | | | | | | |
| 11 | - | 1 | 14 | 31 | 16 | 4.00 | 0.747 | 80.0 |
| 12 | - | 1 | 11 | 24 | 26 | 4.21 | 0.792 | 84.2 |
| 13 | - | 1 | 5 | 34 | 22 | 4.24 | 0.670 | 54.8 |
| 14 | - | 1 | 13 | 20 | 28 | 4.21 | 0.832 | 84.2 |
| 15 | - | 2 | 8 | 31 | 21 | 4.15 | 0.765 | 83.0 |
| التفانئة المستخدمة x3 | | | | | | | | |
| 83.2 | 0.761 4.16 | | | | | | | |
| القدرات الاستراتيجية x | | | | | | | | |
| 83.4 | 0.768 4.17 | | | | | | | |

وبعد الانتهاء من وصف استجابات افراد العينة حول ابعاد القدرات الاستراتيجية لابد لنا من تحديد الاهمية النسبية لكل من الابعاد لاجل الوقوف على اولويات اهتمام العينة وتحديد اي من الابعاد اكثر اهمية وتأثير ويمكن توضيح ذلك في الجدول (10)

الجدول (10) ترتيب ابعاد القدرات الاستراتيجية حسب رأي الافراد المبحوثين

| الترتيب الاهمية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | البعد | المتغير الرئيس |
|--------------------|----------------------|------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| %86 | 0.70 | 4.3 | المعرفة الفنية لبناء القيمة | القدرات الاستراتيجية |
| %83 | 0.76 | 4.16 | التفانئة المستخدمة | |
| %81 | 0.83 | 4.06 | القدرة على توليد الموارد وامتلاكها | |

ثانياً: تحليل آراء العينة حول ابعاد التميز التنظيمي

في هذه الفقرة سيتم التطرق الى عرض وتحليل استجابات افراد العينة لأسئلة المحور الثاني في استمارة الاستبيان والمتعلقة بابعاد التميز التنظيمي اذ حقق متغير التميز التنظيمي وكما نبين في الجدول (9) وسطا حسابيا اجماليا مقداره (4.41) بانحراف معياري بلغ (0.72) وكانت شدة الاجابة (88%) وهذا يفسر وضوح اسئلة الاستبيان بالنسبة لافراد العينة مما يشير لاملاكهم التصور عن ابعاد التميز التنظيمي والتي سنستعرض اجاباتهم وكما يأتي

1- تميز القيادة: يتضح من بيانات الجدول (9) ان الوسط الحسابي لبعده تميز القيادة بلغ (4.22) بانحراف معياري (0.77) وكانت شدة الاجابة (84%) وهذا يشير ان الوسط الحسابي اكبر من



الوسط الفرضي لميزان الاختبار البالغ (3) اي وضوح الاسئلة لافراد العينة وما يؤكد ذلك الاهمية النسبية العالية للبعد البالغة (84%).

2- تميز المرؤوسين: بعد الاطلاع على معطيات الجدول (9) يظهر لنا ان الوسط الحسابي للبعد بلغ (4.48) بانحراف معياري (0.68) وشدة الاجابة كانت (89%) وهذا يبين وضوح الاسئلة الموجهة للأفراد المبحوثين وامتلاكهم اسس ومبادئ التميز الذي يساعدهم في رفع كفاءة الاداء داخل المنظمة.

3- تميز الهيكل: بلغ الوسط الحسابي لبعد تميز الهيكل (4.44) والانحراف المعياري بلغ (0.73) اما شدة الاجابة فبلغت (88%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي للبعد مع الوسط الفرضي لميزان القياس البالغ (3) اتضح ان الوسط الحسابي للبعد اكبر من الوسط الفرضي وهذا دليل وضوح اسئلة البعد للأفراد المبحوثين وبنسبة اتفاق (88%) اي ان هنالك اتفاق بين الافراد على وضوح خطوط السلطة والمسؤولية بين اجزاء المنظمة بشكل يساعد على اداء الانشطة المختلفة لتحقيق اهداف المنظمة.

4- تميز الاستراتيجية: تشير معطيات الجدول (9) ان الوسط الحسابي العام لبعد تميز الاستراتيجية بلغ (4.5) بانحراف معياري (0.69) وشدة اجابة (90%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي للبعد مع الوسط الفرضي لميزان القياس البالغ (3) اتضح ان الوسط الحسابي للبعد اكبر من الوسط الفرضي وهذا يؤشر ان اسئلة الاستبيان كانت واضحة ومفهومة لدى الافراد المبحوثين.

الجدول (11) تحليل اجابات التميز التنظيمي

| السؤال | اعارض بشدة | اعارض | محايد | اوافق | اوافق بشدة | متوسط | انحراف معياري | شدة الاجابة % |
|----------------------|------------|-------|-------|-------|------------|-------|---------------|---------------|
| 1 | - | - | 8 | 24 | 30 | 4.35 | 0.703 | 87.0 |
| 2 | - | - | 11 | 27 | 24 | 4.21 | 0.727 | 84.2 |
| 3 | 1 | 2 | 10 | 26 | 23 | 4.10 | 0.900 | 82.0 |
| 4 | - | 1 | 10 | 24 | 27 | 4.24 | 0.783 | 84.8 |
| تميز المرؤوسين y1 | | | | | | | | |
| 5 | - | - | 8 | 22 | 32 | 4.39 | 0.709 | 87.7 |
| 6 | - | 1 | 4 | 21 | 36 | 4.48 | 0.695 | 89.6 |
| 7 | - | 1 | 7 | 18 | 36 | 4.43 | 0.760 | 88.6 |
| 8 | - | - | 3 | 17 | 42 | 4.63 | 0.579 | 92.6 |
| تميز الهيكل y2 | | | | | | | | |
| 9 | - | 2 | 5 | 23 | 32 | 4.37 | 0.773 | 89.6 |
| 10 | - | 1 | 6 | 16 | 39 | 4.50 | 0.741 | 90.0 |
| 11 | - | 1 | 5 | 23 | 33 | 4.42 | 0.714 | 88.4 |
| 12 | - | - | 7 | 18 | 37 | 4.48 | 0.695 | 89.0 |
| تميز الاسنراتيجية y3 | | | | | | | | |
| 13 | - | - | 6 | 20 | 36 | 4.48 | 0.671 | 89.6 |
| 14 | - | 2 | 5 | 17 | 38 | 4.47 | 0.783 | 89.4 |
| 15 | - | 1 | 7 | 19 | 35 | 4.42 | 0.758 | 88.4 |
| 16 | - | - | 2 | 19 | 41 | 4.63 | 0.550 | 92.6 |
| تميز القيادة y4 | | | | | | | | |
| التميز التنظيمي y | | | | | | | | |
| | | | | | | 4.50 | 0.691 | 90.0 |
| | | | | | | 4.41 | 0.722 | 88.2 |



ويمكن تحديد الاهمية النسبية لكل من ابعاد التميز التنظيمي من خلال شدة الاجابة كما جاءت في الجدول (11) من اجل تحديد اولويات الاهتمام بالنسبة للافراد المبحوثين وتحديد اي من الابعاد اكثر اهمية وتأثير بالنسبة لهم وذلك من خلال الجدول (12)

الجدول (12) ترتيب ابعاد التميز التنظيمي حسب رأي الافراد المبحوثين

| المتغير | البعد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الاهمية |
|-----------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| التميز التنظيمي | تميز الاستراتيجية | 4.5 | 0.69 | %90 |
| | تميز المرؤوسين | 4.48 | 0.68 | %89 |
| | تميز الهيكل | 4.44 | 0.73 | %88 |
| | تميز الاستراتيجية | 4.22 | 0.77 | %84 |

ثالثاً: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تركز هذه الفقرة على قياس علاقات الارتباط بين ابعاد القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي من خلال الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية التي تضمنتها لذا تم استخدام معامل ارتباط بيرسون واختبار (T) لاختبار معنوية علاقات الارتباط

ولأجل اثبات الفرضية الرئيسية الاولى لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها وكالاتي

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى: نصت الفرضية الفرعية الاولى على وجود علاقة

ارتباط موجبة بين المعرفة الفنية لبناء القيمة وابعاد التميز التنظيمي والجدول (13) يبين نتائج الحاسبة الالكترونية

الجدول (13) علاقات الارتباط بين المعرفة الفنية لبناء القيمة وابعاد التميز التنظيمي

| قيمة T الجدولية | ابعاد التميز التنظيمي | | | | التميز التنظيمي | المتغير المستقل | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------------|----------------|--------------|-----------------|-----------------------|-----------------|
| | تميز الاستراتيجية | تميز الهيكل | تميز المرؤوسين | تميز القيادة | | | |
| %1 | %5 | 0.29 | 0.22 | 0.71 | 0.25 | 0.72 | |
| | | | | | | القرارات الاستراتيجية | |
| | | | | | | قيمة T المحسوبة | |
| %99 | %95 | قبول الفرضية الفرعية الاولى | | | | | القرار الاحصائي |

يتضح من الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.01) بين بعد المعرفة الفنية لبناء القيمة وابعاد التميز التنظيمي اذ بلغت قوة الارتباط الكلية (0.72)، وكانت اقوى علاقة مع بعد تميز المرؤوسين اذ بلغت (0.71).

ان ما يدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة لعلاقة الارتباط البالغة (2.11) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) مما يدعم علاقة الارتباط بينهما وبهذا نقبل الفرضية الفرعية الاولى وهذا يؤكد ان على المنظمة المبحوثة اذا ارادت تحقيق التميز عليها الاستناد للمعرفة وتوسيع القاعدة المعرفية للمنظمة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نصت الفرضية الفرعية الثانية على وجود علاقة

ارتباط موجبة بين القدرة على توليد الموارد وامتلاكها وابعاد التميز التنظيمي ولإثبات صحة الفرضية من عددها نستطلع الجدول (14)



| قيمة T الجدولية | ابعاد التميز التنظيمي | | | | التميز التنظيمي | المعتمد | المتغير المستقل |
|--------------------|-----------------------|------------------------------|-------------------|-----------------|--------------------|---------|---------------------------------------|
| | تميز الاستراتيجية | تميز الهيكل | تميز المرووسين | تميز القيادة | | | |
| %1 | %5 | 0.10 | 0.70 | 0.25 | 0.70 | 0.71 | القدرة على توليد الموارد وامتلاكها |
| | | | | | | | قيمة T المحسوبة |
| %99 | %95 | قبول الفرضية الفرعية الثانية | | | | | القرار الاحصائي |

يتضح من الجدول (14) وجود علاقة ارتباط بين القدرة على توليد الموارد وامتلاكها وابعاد التميز التنظيمي عند مستوى المعنوية (0.01) اذ بلغت قوة العلاقة (0.71) وكانت اقوى نسبة علاقة مع بعد تميز القيادة وتميز الهيكل اذ بلغت (0.70) ، ان ما يؤيد علاقة الارتباط هي قيمة T المحسوبة البالغة (2.11) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.04) وهذا يقودنا لقبول الفرضية الفرعية الثانية. وهذه النتيجة تقودنا لتأكيد دور الاستغلال الامثل للموارد المتاحة في تحقيق التميز التنظيمي وضرورة سعي المنظمة باستمرار للتحقق من مستوى توزيع الموارد وكيفية استغلالها .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : نصت الفرضية الفرعية الثالثة على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التقانة المستخدمة وابعاد التميز التنظيمي والجدول (15) يوضح علاقات الارتباط بين التقانة المستخدمة وابعاد التميز التنظيمي

| قيمة T الجدولية | ابعاد التميز التنظيمي | | | | التميز التنظيمي | المعتمد | المتغير المستقل |
|--------------------|-----------------------|------------------------------|-------------------|-----------------|--------------------|---------|--------------------|
| | تميز الاستراتيجية | تميز الهيكل | تميز المرووسين | تميز القيادة | | | |
| %1 | %5 | 0.52 | 0.15 | 0.12 | 0.10 | 0.73 | التقانة المستخدمة |
| | | | | | | | قيمة T المحسوبة |
| %99 | %95 | قبول الفرضية الفرعية الثالثة | | | | | القرار الاحصائي |

يتضح من نتائج الجدول (15) وجود علاقة ارتباط موجبة بين التقانة المستخدمة والتميز التنظيمي اذ بلغت قوة العلاقة (0.71) وما يؤيد ذلك قيمة T المحسوبة البالغة (2.11) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.04) عند مستوى المعنوي (0.01) كما يلاحظ وجود تفاوت في قوة العلاقة بين التقانة المستخدمة وابعاد التميز التنظيمي وكانت اقوى علاقة مع تميز الاستراتيجية وهو ما يؤشر ان استراتيجية المنظمة تركز على توفير التقنيات الحديثة باستمرار وتعزيز المكائن والانظمة المستخدمة وتدريب العاملين على كل التقنيات الجديدة لتمكينهم من استخدامها ، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

ولاجل الوقوف على معنوية علاقات الارتباط بصورة عامة بين القدرات الاستراتيجية كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير معتمد لابد من اختبار الفرضية الرئيسية الاولى التي نصت على وجود علاقة ارتباط موجبة بين القدرات الاستراتيجية وابعاد التميز التنظيمي والجدول (16) يوضح ذلك

| قيمة T الجدولية | قيمة T المحسوبة | التميز التنظيمي | |
|-----------------|-----------------|--|------------------------------|
| 2.04 | 2.11 | 0.73 | القدرات الاستراتيجية |
| درجة الثقة | | توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي | النتيجة (القرار الاحصائي) |
| %99 | | | |



يبين الجدول (16) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين القدرات الاستراتيجية والتميز التنظيمي اذ بلغت قوة علاقة الارتباط (0.73) وقد بلغت قيمة T المحسوبة (2.11) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية (0.01) وهذا يقودنا لقبول الفرضية الرئيسية الاولى.

رابعا : تحليل واختبار علاقات الاثر بين متغيري البحث

تتطوي معلومات هذا الجزء وتفسيراته وحققه وتحليلاته على اختبار فرضية الاثر بين متغيري البحث من خلال الاجابة على التساؤل الذي طرح في الفرضية الرئيسية الثانية " هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقدرات الاستراتيجية في ابعاد التميز التنظيمي" ويتضمن هذا الجزء مضامين فلسفية غايتها تفسير اثر القدرات الاستراتيجية من عدمه في التميز التنظيمي على وفق نتائج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي

1- تحليل اثر المعرفة الفنية لبناء القيمة في التميز التنظيمي

يتضح من نتائج الجدول (17) ان بعد المعرفة الفنية لبناء القيمة حقق اثرا دال احصائيا في التميز التنظيمي اذ كانت قيمة F المحسوبة (4.17) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.49) عند مستوى المعنوية (0.01) وهذا يبين دور المعرفة الفنية واهميتها لدى المنظمة المبحوثة واهتمام افراد العينة باكتساب المعارف الجديدة والسعي المتواصل لتوظيف ما لديهم من معارف سواء صريحة او ضمنية وخبرات لتحقيق التميز التنظيمي.

الجدول (17) اثر المعرفة الفنية لبناء القيمة في التميز التنظيمي ومتغيراته الفرعية

| المتغير | معامل التحديد R ² | معامل الانحدار β | قيمة t المحسوبة | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة P |
|----------------------|------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| تميز المرؤوسين y1 | 0.066 | 0.030 | 0.177 | 0.031 | 0.860 |
| تميز الهيكل y2 | 0.508 | 0.458 | **3.627 | **13.158 | 0.001 |
| تميز الاستراتيجية y3 | 0.051 | 0.070 | 0.399 | 0.159 | 0.691 |
| تميز القيادة y4 | 0.085 | 0.110 | 0.735 | 0.540 | 0.465 |
| التميز التنظيمي y | 0.518 | 0.167 | *2.043 | *4.172 | 0.046 |

2- تحليل اثر القدرة على توليد الموارد وامتلاكها في التميز التنظيمي

يبين الجدول (18) ان بعد القدرة على توليد الموارد وامتلاكها حقق اثرا دال احصائيا في التميز التنظيمي اذ كانت قيم F المحسوبة (4.45) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.49) عند مستوى المعنوية (0.01) وهذا يوضح دور الموارد في اسناد اساس التنافسية للمنظمة المبحوثة وكيفية استخدام الموارد المتاحة الاستخدام الامثل لتحقيق اقصى استفادة منها عبر اعتماد استراتيجيات فعالة في كيفية توزيع الموارد ثم مراقبة مدى الاستغلال لهذه الموارد سعيا للوصول للتميز التنظيمي



الجدول (18) اثر القدرة على توليد الموارد في التميز التنظيمي ومتغيراته الفرعية

| مستوى الدلالة P | قيمة F المحسوبة | قيمة t المحسوبة | معامل الانحدار β | معامل التحديد R^2 | المتغير |
|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------|---------------------|----------------------|
| 0.035 | *4.888 | *2.211 | 0.129 | 0.501 | تميز المرؤوسين y1 |
| 0.567 | 0.332 | 0.576 | 0.060 | 0.065 | تميز الهيكل y2 |
| 0.031 | *4.888 | *2.211 | -0.196 | 0.503 | تميز الاستراتيجية y3 |
| 0.921 | 0.010 | 0.099 | 0.011 | 0.011 | تميز القيادة y4 |
| 0.037 | *4.456 | *2.111 | 0.093 | 0.510 | التميز التنظيمي y |

3- تحليل اثر التقانة المستخدمة في التميز التنظيمي

بعد الاطلاع على معطيات الجدول (19) يتضح ان بعد التقانة المستخدمة حقق اثرا دال احصائيا في التميز التنظيمي اذ كانت قيمة F المحسوبة (4.46) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.49) عند مستوى المعنوية (0.01) وهذا يقودنا الى تأكيد اثر التقانة المستخدمة في تحقيق التميز التنظيمي في المنظمة من خلال اعتماد التقنيات الحديثة كأساس للميزة التنافسية من خلال تخفيض التكاليف ودور هذه التقنيات في زيادة الانتاجية ورفع مستوى جودة المنتجات

الجدول (19) اثر بعد التقانة المستخدمة في ابعاد التميز التنظيمي

| مستوى الدلالة P | قيمة F المحسوبة | قيمة t المحسوبة | معامل الانحدار β | معامل التحديد R^2 | المتغير |
|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------|---------------------|----------------------|
| 0.964 | 0.002 | 0.046 | 0.007 | 0.011 | تميز المرؤوسين y1 |
| 0.499 | 0.463 | 0.680 | 0.088 | 0.017 | تميز الهيكل y2 |
| 0.538 | 0.383 | 0.619 | 0.100 | 0.024 | تميز الاستراتيجية y3 |
| 0.028 | *5.066 | *2.251 | 0.300 | 0.556 | تميز القيادة y4 |
| 0.031 | *4.469 | *2.114 | 0.124 | 0.533 | التميز التنظيمي y |

الجدول (20) اثر ابعاد القدرات الاستراتيجية مجتمعة في تحقيق التميز التنظيمي

| مستوى الدلالة P | قيمة F المحسوبة | قيمة t المحسوبة | معامل الانحدار β | معامل التحديد R^2 | المتغير |
|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------|---------------------|----------------------|
| 0.559 | 0.345 | 0.588 | 0.153 | 0.027 | تميز المرؤوسين y1 |
| 0.033 | *4.447 | *2.109 | 0.359 | 0.504 | تميز الهيكل y2 |
| 0.627 | 0.238 | 0.488 | 0.131 | 0.129 | تميز الاستراتيجية y3 |
| 0.098 | *4.941 | *2.223 | 0.379 | 0.508 | تميز القيادة y4 |
| 0.034 | *4.739 | *2.177 | 0.114 | 0.536 | التميز التنظيمي y |

يظهر لنا من الجدول (20) ان القدرات الاستراتيجية حققت اثرا دال احصائيا في ابعاد التميز التنظيمي عند مستوى المعنوية (0.01) اذ بلغت قيمة F المحسوبة (4.73) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الرئيسة الثانية وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية.



الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- 1- من المبررات التي تدعو الى ضرورة الاهتمام بالقدرات الاستراتيجية هي كلفتها العالية وصعوبة الحصول عليها اذ اكدت الاديبيات ان القدرات الاستراتيجية تعد احد الاصول الرأس مالية للمنظمة ويجب ان تدار بعناية فائقة وبحذر لأهميتها في تحقيق تطلعات المنظمة.
- 2- يؤكد البحث ان المورد البشري المرتكز في بناء وتعزيز القدرات الاستراتيجية للمنظمات وكلما زاد الاهتمام في تطوير الموارد البشرية ادى ذلك لتعزيز القدرات الاستراتيجية وديمومتها وتطويرها وهو ما سيسهم في انتقال المنظمة للأداء الفاعل والمرن والاعتماد على المعرفة والتقنيات المتطورة .
- 3- في ظل بيئة لم يعد البقاء والاستمرار فيها إلا (للمتميز فقط) نتيجة لشدة المنافسة تبرز الحاجة للوصول لمصاف التميز التنظيمي عبر تميز الافراد العاملين وتميز قيادات المنظمة في وضع الآليات والاستراتيجيات المناسبة لمواكبة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية وهنا يؤكد البحث ضرورة اعتماد الشركة العامة للسمن الجنوبية (ميدان البحث) على هيكل تنظيمي يمتاز بمرونة وسرعة استجابة وتصغير للحجم مما يستدعي مزيد من منح الصلاحيات والتمكين للعاملين في المنظمة.
- 4- هناك اتفاق عال بين المديرين المبحوثين بخصوص المتغيرات المتعلقة بالمعرفة الفنية لبناء القيمة ، وهذا يدل على اهتمام المنظمة المبحوثة بالمعرفة الفنية وادراكها لأهميتها في تحقيق الاهداف ورفع مستويات الاداء.
- 5- افرزت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين القدرات الاستراتيجية (المعرفة الفنية لبناء القيمة ، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها ، والتقانة المستخدمة) وبين التميز التنظيمي وابعاده (تميز القيادة ، تميز المرؤوسين ، تميز الهيكل ، تميز الاستراتيجية) .
- 6- اظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة معنوية للقدرات الاستراتيجية (المعرفة الفنية لبناء القيمة ، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها ، والتقانة المستخدمة) في تحقيق التميز التنظيمي (تميز القيادة ، تميز المرؤوسين ، تميز الهيكل ، تميز الاستراتيجية)
- 7- كما و افرزت نتائج التحليل تباينا في شدة تأثير القدرات الاستراتيجية في التميز التنظيمي حيث كان بعد التقانة المستخدمة متصدرا الترتيب لكثر ابعاد القدرات الاستراتيجية تأثيرا في التميز التنظيمي .

التوصيات

بعد عرض اهم الاستنتاجات التي اسفر عنها البحث توصل الباحثان الى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن ايجازها بالآتي

- 1- ضرورة تحسين وعي الادارة العليا بالمضامين الاستراتيجية والتأثيرات المترتبة عليها للقدرات الاستراتيجية في المنظمة وادراك الدور الذي تؤديه هذه القدرات في تعزيز تنافسية المنظمة



- وتحقيق اهدافها عبر وضع عوائق دخول اما المنافسين الجدد لأسواقها وعبر استخدام فلسفة مفهوم اقتصاديات الحجم وما يوفره من مرونة انتاجية وسعيرية للمنظمة تستطيع من خلاله كسر شوكة المنافسين والاستحواذ على حصص سوقية اضافية.
- 2- ضرورة الالتفات لأهمية الموارد المعرفية ودورها في تعزيز وبناء قيمة اضافية للمنظمة لدى العملاء وذلك عبر برامج تدريبية تركز على الارتقاء بقدرات الافراد على تفعيل المعارف وتسهيل مشاركتها بين العاملين في مختلف اقسام المنظمة حتى تتضاعف الفائدة من هذه القدرات وتطورها.
- 3- ضرورة ادراك ادارة المنظمة لأهمية تعزيز قدراتها على توليد موارد اضافية وتوسيع سعيها للاستحواذ على هذه الموارد حتى تكون فرصة للمنظمة للانفراد بامتلاك موارد قيمة تختلف عن ما يستخدمه المنافسون في السوق ثم استثمار هذه الموارد في العمليات الانتاجية وبما يحقق اهداف المنظمة .
- 4- تعد التقانة المستخدمة اساسا تستند عليه المنظمات في المنافسة خصوصا في عصرنا الحالي اذ تؤثر التقنيات الحديثة بمستوى جودة المنتج وكميته وحتى في إظهار منتجات الشركة بمنظر لائق امام العملاء لذلك على المنظمة المبحوثة الاهتمام بتطوير وتحديث التقنيات الحديثة في عمليات التصنيع لديها لتواكب التطور العلمي في مجالات تطور العمليات.
- 5- تتكون الشركة العامة للسمنت الجنوبية من ثمان معامل لذا تقترح الدراسة عرض معملين او اكثر للاستثمار او الشراكة (او صيغة اخرى من صيغ استراتيجيات التحالف) كفرصة ل جلب افكار جديدة وآليات احدث وادارة اخرى واذا نجحت هذه التجربة لايأس بتطبيقها على المعامل الاخرى لتحقيق النجاح والتميز .
- 6- تتوفر معامل الشركة العامة للسمنت الجنوبية على كادر وظيفي قديم منذ تأسيس معاملها وهؤلاء العاملين يمتلكون خبرات متميزة عن كيفية سير الاعمال وكشف الخلل ان وجد بسرعة فائقة والمساهمة في اصلاح الاعطال وتوصي الدراسة الحالية بزيادة الاهتمام بهؤلاء العاملين باعتبارهم قيمة معرفية للمنظمة وطاقات متجددة ما تلبث ان تستخدم من قبل ادارة المنظمة.



قائمة المصادر

اولا: المصادر العربية

1- الكتب

- 1- توفيق، عبد الرحمن، (2008)، "التميز الاداري والفاعلية القيادية"، القاهرة، مركز الخبرات القيادية.
- 2- داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش، (200)، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
- 3- الدوري، زكريا مطلق (2003)، "الادارة الاستراتيجية" دار الفكر الجامعي، بغداد. العراق.
- 4- رشيد، صالح ودهش، احسان، (2008)، "الادارة الاستراتيجية" دار الوراق، عمان. الاردن.
- 5- السالم، مؤيد سعيد، (2005)، "خواطر في الادارة المعاصرة"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
- 6- السلمي، علي (2002) "ادارة التميز- نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- 7- السيد، رضا، (2007) "عادات التميز لدى الافراد ذوي المهارات الادارية العليا" الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر ط1.
- 8- الشماع، خليل محمد وحمود، خضير كاظم، (2014)، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للطباعة، عمان ، الاردن، ط5.
- 9- عمر، أحمد مختار (2008) "معجم اللغة العربية المعاصرة"، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر.
- 10- العيساوي، محمد حسين والعارضى، جليل كاظم والعبادي، هاشم فوزي، (2012)، "الادارة الاستراتيجية المستدامة" الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 11- الهواري، سيد، (2000)، "المدير الفعال للقرن 21"، الطبعة الخامسة، مكتبة عين شمس، القاهرة.

2- الرسائل والاطاريح

- 1- الصايغ، محمود يوسف (2011) " دور التدريب الفعال في تنمية الموارد البشرية في إطار رؤية مملكة البحرين الاقتصادية 2030م" رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.
- 2- عبد الرزاق، عمر صبحي، (2007) "تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 3- عبد القادر، خالد محمد، (2011) "عمليات الذاكرة المنظمة مدخلا للتفوق المنظمي تصميم نظام مقترح في عينة من مستشفيات محافظة نينوى، اطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.



- 4- العبدلي، ضرغام حسن،(2010)،"صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي"،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الكوفة.
- 5- العفيشات، تيسير محمد،(2007)"الجودة ورضا الزبون واثرها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية"، اطروحة دكتوراة غير منشورة،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة الموصل.
- 6- الفتلاوي، ماجد جبار،(2013)،"العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك واثرها في تحقيق التميز" اطروحة دكتوراة غير منشورة،جامعة بغداد

الدوريات

- 1- الامام،هادي عبد الوهاب(2006) "الهيكل التنظيمي واثره في فاعلية المنظمات المعرفية- دراسة ميدانية"، مجلة دراسات ادارية، العدد 1،المجلد 1.
- 2- حافظ، عبد الناصر علك وكهية،حسين عليوي،(2014)، "تأثير الانماط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي"،مجلة كلية المأمون الجامعة،العدد 24.
- 3- حسوني، اثير عبد الامير، (2010)، "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية،العدد 1.
- 4- الخفاجي،عثمان ابراهيم،(2015) "تقنيات المعلومات الادارية ومتطلبات النجاح في ادارة منظمات الخدمة العامة"،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،العدد 44.
- 5- خليل،اريج سعيد،(2014) "تأثير ابعاد ادارة الموهبة في ادارة التميز" مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 16،العدد3.
- 6- دوش،انعام عبد الرضا(2011) "مكانية تطبيق ابعاد ادارة المعرفة في القيادة الاستراتيجية في المنظمات" مجلة دراسات الكوفة،العدد 21.
- 7- الرشيد،صالح بن سلمان،(2014) "نحو بناء اطارا منهجيا للابداع وتميز الاعمال في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة (الابداع والتجديد : دور المدير العربي الابداع والتجديد)- شرم الشيخ،مصر .
- 8- السعودي، موسى احمد،(2008)، "أثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الاردن"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، العدد 3، المجلد 4.
- 9- شوقي،جنان علي و مهدي،احلام و شمه،هنا(2014) "الادارة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين" مجلة كلية التربية الاساسية،العدد 20.
- 10- صالح،احمد صالح،(2012) "دور ادارة المعرفة في تنمية القيادات الادارية"المؤتمر العلمي الحادي عشر،كلية المنصور .
- 11- صالح،قيس عبد الهادي،(2011)"اثر القدرات المستندة للمعرفة في تحسين القيمة الاستراتيجية للاعمال"مجلة الكلية الاسلامية الجامعة.
- 12- الصواف،محمود و زكريا،عبد العزيز،(2012) "التغيير التقني وانعكاسه على تحسين جودة المنتجات"، مجلة تنمية الرافدين،العدد 109،المجلد 34.



- 13- الطائي، علي حسون و عبد المنعم، حمادي و صادق، مروة جعفر، (2016) " تأثير القيادة التنظيمية في ابعاد الهيكل التنظيمي" مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، العدد 8.
- 14- العزاوي، فراس رحيم ،(2015)، "تأثير الدور التكاملي لنظام ذكاء الاعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 86، المجلد 21.
- 15- العنزي، سعد(2007) "محاولة جادة لتأطير نظرية اصحاب المصالح في دراسات ادارة الاعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 13، العدد 48.
- 16- الكبيسي، صلاح الدين عواد و ابراهيم، تغريد خليل،(2014)"القدرات المعرفية والاستراتيجية واثرها في بناء الميزة التنافسية" ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 79، المجلد 20.
- 17- المجالي، آمال ياسين (2009) "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (36)، العدد(1).
- 18- مزهر، اسيل علي،(2009) "اثر الابداع في تحقيق الاداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الاداري"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 2، المجلد 13.
- 19- يوسف، سناء خضر،(2012)، "تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية"مجلة تنمية الرافدين، العدد34.

ثانيا: المصادر الاجنبية

1. Alshibli, Abdulla, (2016) "Improving capabilities and strategic fit in governmental agencies : the case of Abu Dhabi Government infrastructure sector" PHD thesis, university of wolverhampton.
2. Arfman, david, (2015) A new lean service model : the value of customer integration into service operations , PHD thesis, university of Gloucestershire.
3. Attafar, A. , Forouzan, B. & Shojaei, M. (2012) 'Evaluation of Organizational Excellence Based on Peters and Waterman's Model in Tuka Steel Investment holding ' American journal of Scientific Research, Vol. 50, PP:120-121-122.
4. Brathwaite, Juliette. (2015) "how strategic project management and middle management influence implementing strategic capabilities" PHD thesis , university of Southampton.
5. Brinkman, Daniel, (2015), "Strategic capability through business intelligence", PHD thesis, university of Gloucestershire.
6. Charles. Schanie, James. Kemper, (2008), Total Performance Development Systems: Blueprints for Building and Sustaining Organizational Excellence, Cupa-HR Journal, P.8-16
7. Competencies And Capabilities Through Knowledge Management: A Contingent Perspective", Lally School Of Management And Technology,
8. DAFT , RICHARD, 2001 , ORGANIZATION THEORY & DESIGN , U.S.A. , SOUTH WESTERN COLLEGE PUBLISHING.
9. Eggert, claessen, (2007), "A Resource Based View on the Relationship between Organizational Learning and Excellence in Business in SMEs in IT", PHD thesis, Brunel University, UK.



10. Eskild,Dahlgaard&Anders. 1999,The Impact Of GreativitAnd Learning On Business Excellence ,Total Quality Management ,10: 129-138.
11. *Existing Knowledge Assets*", Thompson Business Press, New York.
12. Fahmi Z. Abdein,(2010), Organizational Leadership Role in Achieving Excellence, <http://demo.d23labs.com/empower/uncategorized>
13. Frigo,M.L,(2002)"strategic competencies of return driven strategy"strategic Finance, June:6
14. higher education" , *International Journal of Educational Management* , Vol. 21
15. Hoang.lien,(2011) "The usefulness of a self-assessment approach based on a business excellence model : case studies of textile and garment enterprises in Vietnam"PHD thesis, Northumbria University
16. Johannesson, Jokull &Palona, Palona (2010)" The Dynamics of trategicCapability" international business research, V.3 no 1.
17. Kevin,Pollock (2012)" An examination of Scotland's strategic coordinating groups to determine whether they are capable of delivering resilience and enhanced crisis management capabilities"PHD thesis,university od Glasgow.
18. Krajewski, lee J., and Ritzman, Larry P., 2005, Operations Management, 7thed.,
19. Laljani,narendra,(2007)"the Dimensions, Development and Deployment of strategic leader capability" PHD thesis , scool of management, Canfield university.
20. Lior Arussy,(2008), Excellence Every Day: Make the Daily Choice—Inspire Your Employees and Amaze Your Customers, First Printing, U.S.A.
21. Lucarelli, Christopher M. & Peters, Lois S., 2001 "Developing
22. Macmillan,Hugh & Tampoe,Mahen,(2000),"Strategic management",oxford university press.
23. Marrewijk , marcelvan & wuisman , Iris & cleyn , wimde & timmers , Joanne , panapanaan , Virgilio , linnanen , lassi , (2004) , "Aphase – wise development approach to business excellence" .
24. Moshari, Javed.(2013)," Knowledge Management Issues in MalaysianOrganization: the perceptions of leaders", Journal of Knowledge Management,Economics and information technology,3(50).No. 5 pp. 407-417 .Pearson Education, USA.
25. Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, New York, 257-267.
26. Rindova, V. P., Kotha, S., (2001), "Continuous Morphing: Competing through Dynamic Capability Form and Function", Academy of Management Journal, 44 (6).
27. Slack, Nigel; Chambers, Stnart, and Johnston, Robert, 2007, Operations Management, 4th ed., Prentice Hall, Inc., Madrid, Spain.
28. Tanner,steve,(2005)"An investigation in to how business excellence can contribute to sustained organizational performance in both private and public sector organizations",PHD thesis,Brunel university.
29. Taylor, R. (2000) "KM: The Management Process of Ensuring that the Organizations
30. Thompson, jr. Arthur a., & Strickland III, a. j., (2001), strategic management: concepts and cases, 12th. ed., McGraw-hill/Irwin. U.S.A.



ملحق - مقياس الدراسة

| المتغير | البعد | ت | الفقرة | اوافق بشدة | اوافق | محايد | اعارض بشدة | اعارض بشدة |
|----------------------|------------------------------------|--|---|------------|-------|-------|------------|------------|
| القدرات الاستراتيجية | المعرفة الفنية لبناء القيمة | 1 | تمتلك منظمتنا قاعدة معرفية تؤهلها لبناء القيمة الخاصة بأنشطتها | | | | | |
| | | 2 | تمتلك منظمتنا المعرفة اللازمة لتتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية | | | | | |
| | | 3 | تؤمن منظمتنا بأن امتلاك المعرفة الفنية يسهم في بناء المزايا التنافسية | | | | | |
| | | 4 | تعتمد منظمتنا على المعرفة للقيام بكل ما من شأنه ايجاد القيمة للزبائن | | | | | |
| | | 5 | توجه منظمتنا معرفتها الفنية والتقنية نحو بناء قدراتها الاستراتيجية | | | | | |
| | الموارد والتملكها القدرة على توليد | 1 | تسعى منظمتنا الى امتلاك قدرات مناسبة لتوليد الموارد وامتلاكها | | | | | |
| | | 2 | تعتقد منظمتنا ان امتلاك الموارد يساؤها في تحقيق المزايا التنافسية | | | | | |
| | | 3 | تؤمن منظمتنا بأن تنوع الموارد يعد اساسا لبناء قدرتها الاستراتيجية | | | | | |
| | | 4 | امتلاك منظمتنا الموارد يسهم في تقديم منتجات ذات جودة عالية | | | | | |
| | | 5 | يسمح امتلاك منظمتنا للموارد من تحديد الاسواق المناسبة لبيع منتجاتها | | | | | |
| التقانة المستخدمة | 1 | تستخدم منظمتنا التقنيات الحديثة كأساس لمزاولة كل انشطتها | | | | | | |
| | 2 | تمتلك منظمتنا مجموعة المعارف الفنية والعملية اللازمة لبناء قدراتها الاستراتيجية | | | | | | |
| | 3 | تؤمن منظمتنا بأن التقانة مكملة للعاملين في بناء قدراتها الاستراتيجية | | | | | | |
| | 4 | تسعى منظمتنا للتعرف على الانواع المختلفة للتقانة المستخدمة فيها لما له من اثر في بناء قدراتها الاستراتيجية | | | | | | |
| | 5 | تتناسب الارباح التي تحققها منظمتنا مع مستوى التقانة المستخدمة فيها | | | | | | |
| تميز القيادة | 1 | تحرص إدارة المنظمة على توصيل رؤيتها و قيمها إلى كل العاملين. | | | | | | |
| | 2 | تشجع إدارة المنظمة على استقلالية وتمكين العاملين | | | | | | |
| | 3 | تشارك إدارة المنظمة وتدعم عمليات التحسين المستمر. | | | | | | |
| | 4 | تتفاعل إدارة المنظمة مع العاملين والزبائن وممثلي المجتمع | | | | | | |
| تميز المرؤوسين | 1 | موظفي الشركة يمتازون بالحماس والمثابرة لانجاز الاعمال المناطة بهم | | | | | | |
| | 2 | موظفي الشركة يمتلكون القدرات العقلية والابداعية الكفيلة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية للشركة | | | | | | |
| | 3 | تؤمن الادارة العليا بالمشاركة الفعلية لموظفيها في صناعة القرارات التي تكفل تحقيق اهداف الافراد والشركة معا | | | | | | |
| | 4 | تسعى الادارة العليا الى تطوير موظفيها بصورة مستمرة | | | | | | |
| تميز الهيكل | 1 | هنالك درجة عالية من المشاركة للموظفين في اتخاذ القرارات | | | | | | |
| | 2 | بامكان الموظفين الاتصال مع زملائهم في الاقسام الاخرى | | | | | | |
| | 3 | تمنح الادارة العليا الثقة الكاملة بأراء الموظفين حول مشاكل العمل ومقترحات التطوير | | | | | | |
| | 4 | تحرص الشركة على امتلاك موظفيها الصلاحيات اللازمة لاداء العمل (توزيع السلطة) | | | | | | |
| تميز الاستراتيجية | 1 | تؤمن الشركة بان عملية صياغة الاستراتيجية تستند الى تعاون اكثر من جهة واحدة (الادارة ، الموردين، الزبائن) | | | | | | |
| | 2 | تسعى الشركة الى خلق نوع من الانسجام والاتفاق بين الاستراتيجيات المعتمدة والمستويات التنظيمية | | | | | | |
| | 3 | تعمل الشركة على صياغة استراتيجية قادرة على خلق نوع من التوازن بين نقاط القوة والضعف لبيئتها الداخلية والافرص والتهديدات لبيئتها الخارجية | | | | | | |
| | 4 | تسعى الشركة الى اشاعة القيم والمعتقدات التي تتناغم مع مستوى الاستراتيجية المعتمدة | | | | | | |