

## توظيف المقدرات الجوهرية لتحقيق الرشاقة التنظيمية لمديرية تربية كربلاء المقدسة

Employing the essential capabilities to achieve the organizational agility of the  
Directorate of Education of the Holy Karbala

أ.د. أمير نعمة الكلابي

الباحث صلاح محسن جداح

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

Prof. Dr. Amir Nima Al-Kalabi

Researcher Salah Mohsen Jadah

College of Administration and Economics / University of Kufa

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.177\(B\).20339](https://doi.org/10.36322/jksc.177(B).20339)

المخلص:

يهدف البحث الى التعرف بمدى اهتمام مديرية تربية كربلاء المقدسة بالمقدرات الجوهرية ودورها الفاعل وانعكاس هذا الدور إيجابا على تحقيق الرشاقة التنظيمية ، ولأجل تحقيق ذلك اعتمدت المقدرات الجوهرية بأبعادها (التعلم التنظيمي، إدارة التكنولوجيا، راس المال البشري، المرونة الاستراتيجية)، كمتغير مستقل، في حين اعتمدت الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار، سرعة الاستجابة) كمتغير تابع. وقد أجري البحث على عينة قدرها (١٤٢) فردا من العاملين في مديرية تربية كربلاء المقدسة، وقد كان حجم مجتمع البحث (٢١٦) وتم استخدام أسلوب جدول حجم العينة ل(Krejci&Morgan,1970:608) لتحديد حجم العينة. وفي ضوء ما سبق لقد حاولت الدراسة الإجابة عن جملة من التساؤلات التي شكلت مشكلة الدراسة وأبرزها ما يأتي:  
\* توضيح مرتكزات الجدول الفكرية الدائر حول مفاهيم المقدرات الجوهرية والرشاقة التنظيمية بهدف المساهمة في الحد من حاله التداخل الموجودة ضمن مفاهيم متغيرات الدراسة وتميزها عن المفاهيم الأخرى ذات الصلة .



\* هل يتم تطبيق او استثمار المقدرات الجوهرية التي تمتلكها مديرية تربية كربلاء المقدسة، عينة الدراسة بشكل يسهم في تدعيم وتعزيز الرشاقة التنظيمية؟  
وقد تم وضع نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة بين المتغيرات واوضحته مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تم اختبارها ، واعتمد في اختبار الفرضيات على برنامج (SPSS.V.23) كما استخدم بعض الوسائل الإحصائية للبيانات المجمع من خلال استمارة الاستبيان واخضعت البيانات للتحليل الاحصائي الوصفي باستعمال الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري وشدة الإجابة ثم التحليل الاحصائي المتقدم لتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والتابع.  
**الكلمات المفتاحية: المقدرات الجوهرية، الرشاقة التنظيمية.**

#### Abstract:

The current study aimed to clarify the theoretical and practical contents and implications of the core capabilities according to the vision of the workers in the Holy Karbala Education Directorate, under study, and to analyze and diagnose their impact in supporting and enhancing organizational agility. In order to achieve this, the core capabilities in their dimensions (organizational learning, technology management, human capital, strategic flexibility) were adopted as an independent variable, while organizational agility in their dimensions (sensing, response speed) were adopted as a dependent variable.

The study was conducted on a sample of (142) individuals working in the Holy Karbala Education Directorate. The size of the research population was (216) and the sample size table method of (Krejci & Morgan, 1970:608) was used to determine the sample size. In light of the above, the study attempted to answer a number of questions that formed the problem of the study, the most prominent of which are the following:



•Clarifying the foundations of the intellectual debate surrounding the concepts of core capabilities and organizational agility with the aim of contributing to reducing the state of overlap that exists within the concepts of the study variables and distinguishing them from other concepts related to their intellectual frameworks.

•Are the core capabilities possessed by the Holy Karbala Education Directorate, the study sample, being applied or invested in a way that contributes to strengthening and enhancing organizational agility?

A hypothetical model was developed that reflects the nature of the relationship between the variables and was explained by a set of main and sub-hypotheses that were tested using some statistical methods for the data collected through the questionnaire form. The data were subjected to descriptive statistical analysis using the weighted arithmetic mean, standard deviation, and response intensity, then advanced statistical analysis to determine correlation and influence relationships. between the independent and dependent variables

Keywords: intrinsic capabilities, organizational agility.

### المقدمة : Introduction

لا يخفى عن الجميع ما تشهده المنظمات اليوم افاقا تتميز بالرشاقة والبحث عن الكفاءة والابداع، وذلك لان المجتمعات المتطورة قد واكبت التطورات السريعة والمتلاحقة التي حدثت في كافة المجالات نتيجة الاضطراب الذي تعاني منه بيئة العمل، لذا وجدت المنظمات نفسها من وقت الى اخر في مواجهة مع تحديات تفرض عليها ترك الأساليب والنظم التقليدية التي كانت تستخدمها في السابق والتوجه نحو التطوير والرشاقة التنظيمية والسعي نحو توسيع الفهم المحدود للإدارات والعاملين في المنظمات وذلك بالاستدراك وتثبيت كل ما هو جديد من المفاهيم الإدارية والنظم والأفكار والتوجهات، والتي تهب



المنظمات صفة التطوير والحدثة . ويمكن القول ان الرشاقة التنظيمية عنصر حيوي يساعد المنظمة على تطوير البنى التحتية والممارسات المختلفة.

في هذه الحالة، قد تصل المنظمات الى مرحلة من الجمود او الفشل أحيانا إذا لم تقم بترشيق نفسها باستمرار من خلال الوعي الخاص بها والعاملين على حد سواء، الا ان هناك العديد من الأسباب التي قد تقف كعقبة امام حدوث ذلك في الواقع واحد تلك الأسباب هو تجاهل الدور الذي تصطلح به المقدرات الجوهرية في تحقيق الرشاقة ومواكبة التطورات في مجال منظمة الاعمال.

اذ ان المقدرات الجوهرية المرتبطة بالمنظمة والتكنولوجيا، والمقدرات التشغيلية والتنظيمية تلعب دورا مهما في تحسين الرشاقة التنظيمية. من خلال الاستشعار والاستجابة السريعة لحل المشكلات الداخلية والخارجية، ومن هذا المنطلق تتبلور فكرة الوقوف عند المقدرات الجوهرية والتعرف أكثر على اثارها ودورها في أداء المنظمة بشكل عام، والكيفية التي تتعامل بها المنظمات مع المقدرات لتطوير ادارتها والاستفادة من الاثار الإيجابية منها، فنرى ان المقدرات الجوهرية تأتي كحجر أساس لتحقيق الرشاقة في المنظمة، وبذلك تعد احدى الاعمدة التي تقوم عليها إدارة المنظمة لمواجهة التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئتها داخليا وخارجيا.

ومن الملاحظة ان المنظمات الخدمية في العراق ومن بينها مديرية تربية كربلاء المقدسة قد واجهت تحديات عدة نتجت من التغيرات المتلاحقة والمتسارعة في البلد بكافة المجالات، اقتصاديا واداريا وتكنولوجيا وحتى اجتماعيا، مما وضع تلك المنظمات امام أهمية العمل على ترشيق نفسها ومفاهيمها الإدارية لضمان ديمومتها ومواكبة تلك التغيرات بطريقة تساعدها على تحقيق أهدافها القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى.

وانطلاقا مما ورد في أعلاه، يأتي البحث الحالي لبيبين دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الرشاقة التنظيمية في مديرية تربية كربلاء المقدسة، من اجل تكريس المضامين المعرفية والتطبيقية كافة للبحث، فقد قسم البحث الى أربعة مباحث، خصص المبحث الأول لعرض الجانب المنهجي للبحث، اما المبحث الثاني فيعرض الجانب النظري للبحث، وانفرد المبحث الثالث لعرض الجانب التطبيقي للبحث، وأخيرا كرس المبحث الرابع لعرض استنتاجات البحث وتوصياته ومن ثم الانتهاء بمصادر البحث.



## المبحث الأول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث Research Problem :

نتيجة الاضطراب الذي تعاني منه بيئة العمل تواجه المنظمات تحديات كبيرة لغرض التكيف المستمر مع هذه التحديات التي تحد من قدرة المنظمات على تطوير عملياتها الداخلية، ولغرض مواجهة التحديات ينبغي تطبيق مضامين الرشاقة التنظيمية. هناك توجه واضح من قبل الباحثين بالدعوة الى اجراء المزيد من الدراسات العلمية لغرض تمكين الإدارات العليا من تقليل تأثير الاضطرابات البيئية عبر استخدام الرشاقة التنظيمية كتوجه استراتيجي لتطوير جميع الممارسات والاعمال الداخلية.

ان حداثة مفهومي "المقدرات الجوهرية" و "الرشاقة التنظيمية" وقلة التطرق لهما في الأبحاث وكونهما لا يزالان موضوع جدل ونقاش وحوار الكتاب والباحثين، كما ان مدى اهتمام المنظمات بالمقدرات الجوهرية ليس بالمستوى الطموح، وعلاقة المقدرات الجوهرية بالرشاقة التنظيمية غير محددة المعالم، كل ذلك يؤدي الى تحديد مشكلة البحث الرئيسية، والتي سوف نصيغها بالشكل الآتي:

"لا تستطيع المنظمة المبحوثة تحقيق الرشاقة التنظيمية من غير المقدرات الجوهرية بصورة علمية" وبعد الانتهاء من صياغة مشكلة البحث الرئيسية نأتي على صياغ التساؤلات الفرعية.

- ١- ماهي المرتكزات المفاهيمية لمتغير المقدرات الجوهرية؟
- ٢- ماهي المرتكزات الفكرية لمتغير الرشاقة التنظيمية؟
- ٣- ما مستوى تطبيق متغير المقدرات الجوهرية وأبعاده لدى العينة المبحوثة؟
- ٤- ما مستوى وضوح متغير الرشاقة التنظيمية وابعاده لدى العينة المبحوثة؟
- ٥- هل توجد علاقة ارتباط بين متغير المقدرات الجوهرية وابعاده والرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي؟

٦- هل توجد علاقة تأثير لمتغير المقدرات الجوهرية وابعاده في الرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي؟

### ثانياً: أهمية البحث Research Significance :-

تتمثل أهمية البحث بأهمية متغيري المشكلة المبحوثة "المقدرات الجوهرية و الرشاقة التنظيمية " اذ ان كليهما يعدان من المفاهيم الإدارية التي تتميز بالحدثة ولضرورة التطبيق في المنظمات لكي تتمكن من



مواجهة التغيرات والتطورات في البيئتين الداخلية والخارجية ان الربط بين هذين المتغيرين عن طريق مناقشة جميع الأطر و الجوانب يؤدي الى رفق قاعدة البيانات واثراء المكتبة العراقية بمعلومات و آراء في هذا المجال كما ان نتائج البحث ستكون ملهمة وذات أهمية كبيرة لمديرية تربية كربلاء المقدسة وعينة البحث وخاصة بعد التغيرات والتحويلات التي شهدتها جميع المنظمات في العراق مؤخرًا ، من خلال الاستفادة من المعارف الجديدة التي سوف تخدم وتسهل عمل المنظمة المبحوثة .

### ثالثًا: اهداف البحث Research Objectives :-

بعد الانتهاء من صياغة مشكلة البحث الرئيسية وتساؤلاته الفرعية واهميته، يتجه الباحث الان لصياغة مجموعة من الأهداف التي يسعى البحث لتحقيقها عند الانتهاء من كتابته وهي:

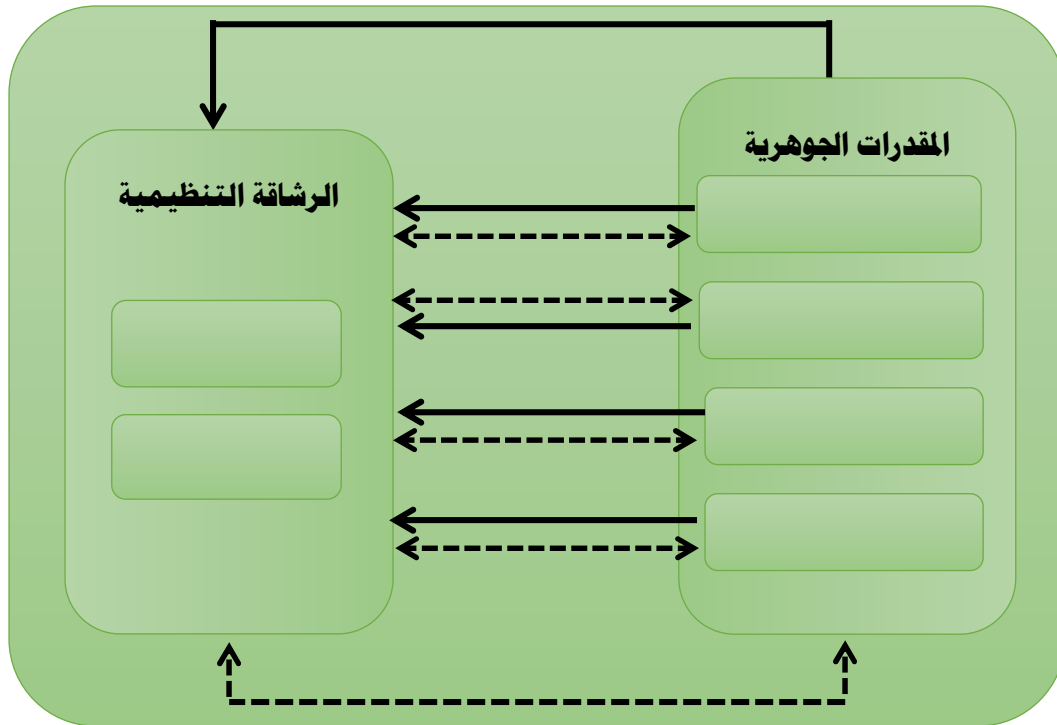
- 1- التعرف على المرتكزات المفاهيمي والفكري لمتغير المقدرات الجوهرية.
- 2- التعرف على المرتكزات الفكرية والنظرية لمتغير الرشاقة التنظيمية.
- 3- تحديد مستوى تطبيق متغير المقدرات الجوهرية وابعاده لدى الهيئة المبحوثة.
- 4- ما مستوى وضوح متغير الرشاقة التنظيمية وابعاده لدى الهيئة المبحوثة.
- 5- الكشف عن علاقة ارتباط بين المقدرات الجوهرية وابعاده و الرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي.
- 6- الكشف عن علاقة تأثير لمتغير المقدرات الجوهرية وابعاده في الرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي.

### رابعًا: مخطط البحث Research Framework :

صمم مخطط البحث الفرضي ليوضح طبيعة واتجاهات علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، ولغرض التعبير عن مشكلة البحث الرئيسية واهميته وأهدافه واعتمد الباحث في اختياره لمتغير المقدرات الجوهرية وابعاده على دراسة كل من (Gambor, 2010) ، (كاظم واخرون ، ٢٠١٥ ) ، (عبدالكريم ومحمد ٢٠١٩) و متغير الرشاقة التنظيمية اعتمد الباحث على دراسة كل من (الذبياني ، ٢٠٢٠) ، (النشيلي ، ٢٠٢٠) ، (محمود ، ٢٠٢١) ، (هلال ، ٢٠٢١). والشكل (١) يوضح مخطط البحث الفرضي.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي



التأثير ←.....→ الارتباط ←

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات ذات الصلة.

يتضح من الشكل (1) ان المتغير المستقل: المقدرات الجوهرية تتضمن اربع ابعاد (التعلم التنظيمي، إدارة التكنولوجيا، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية) اما المتغير التابع: الرشاقة التنظيمية يتضمن بعدين (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة).



## خاماً: فرضيات البحث Hypotheses Research:

لغرض تحقيق اهداف البحث والاجابة عن تساؤلاته والتحقق من طبيعة ونوع العلاقة بين متغيري البحث وابعادهما، فقد تم صياغة فرضيتين رئيسيتين للبحث والتي سيجري التحقق من مدى صحتها في الجانب التطبيقي للبحث والفرضيتين هما:

١-الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية إحصائية بين المقدرات الجوهرية والرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:  
أ-توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد التعلم التنظيمي ووالرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي.  
ب-توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد أداة التكنولوجيا ووالرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي.  
ت-توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد رأس المال البشري ووالرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي.  
ج-توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد المرونة الاستراتيجية ووالرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي.  
٢-الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية إحصائية للمقدرات الجوهرية في الرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ-توجد علاقة تأثير موجبة لبعدهم التعلم التنظيمي في الرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي  
ب-توجد علاقة تأثير موجبة لبعدهم إدارة التكنولوجيا في رشاقة التنظيمية على المستوى الكلي  
ت- توجد علاقة تأثير موجبة لبعدهم رأس المال البشري في رشاقة التنظيمية على المستوى الكلي  
ج- توجد علاقة تأثير موجبة لبعدهم المرونة الاستراتيجية في رشاقة التنظيمية على المستوى الكلي

## سادساً: مقاييس البحث Research Measurements:

اعتمد الباحث في قياس متغيرات البحث الرأسية والفرعية على مقاييس محكمة ، والجدول (١) يوضح فقرات المقاييس والمصادر التي تم اعتمادها وهي كما يأتي :



جدول رقم (١) متغيرات البحث والمصادر المعتمدة في قياسها

المصادر المعتمدة	الفقرات الإيضاحية	رمز المتغير	ابعاد إدارة القياس	المتغير	ت
Jambour and Li,2010	١-٥	OL	التعليم التنظيمي	المقدرات الجوهرية (CC)	١
Chen el al,2010	6-10	TM	إدارة التكنولوجيا		
كاظم واخرون، ٢٠١٥ عبد الكريم ومحمد، ٢٠١٩	11-15	HC	راس المال البشري		
(الذبياتي، ٢٠٢٠) (النشيلي، ٢٠٢٠)	16-20	SF	المرونة الإبداعية	الرشاقة التنظيمية (OF)	٢
(محمود، ٢٠٢١) (هلال، ٢٠٢١)	21-26	SO	الإشعار		
	27-34	RA	الإجابة		

المصدر: عداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة

□ ابعاد: حدود البحث Research Limits :

يتضمن البحث مجموعة من الحدود البحثية التي سيجري التعامل معها عند اجراء البحث متمثلة  
حدود البحث المكانية والزمانية والعلمية والبشرية واتي نوضحها في ما يأتي:  
١-الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية لهذا البحث بمديرية تربية كربلاء المقدسة في محافظة  
كربلاء المقدسة.

٢-الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية للبحث من (١٥-٨-٢٠٢٣) لغاية (٦-٢-٢٠٢٤).

٣-الحدود العلمية: تضمنت الحدود العلمية للبحث مشكلة البحث وتساؤلاته وجميع أهدافه.

٤-الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للبحث بجميع موظفين مديرية تربية كربلاء المقدسة.

ثامنا: مجتمع وعينة البحث : Community and sample search :

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مديرية تربية كربلاء المقدسة ، وتم اختيار عينة عشوائية  
تشمل العاملين في بعض اقسام المديرية والشعب التابعة لها المتمثلة في (قسم التخطيط، قسم الموارد  
البشرية، قسم التعليم العالم والملاك، القانونية) والذين بلغ عددهم (٢١٦) اذ تم اختيار عينة من بينهم  
مقدارها (١٤٢)، وقد تم تحديد العينة على أساس طريقة جدول حجم العينة لكل من  
(Krejcie&Morgan,1970) . وعليه بلغ عدد الاستمارات الموزعة (١٦٠) استمارة تم استرجاع  
(١٤٦) وكان عدد الصالح للتليل الاحصائي منها (١٤٢) استمارة، وهنا اصبح حجم العينة  
(N=142)



## تأثير اختبار أداة البحث Test tool search :

١-الصدق الظاهري:

يعبر الصدق الظاهري عن الحكم الذي يصدره المحكمين الأكاديميين عن محتوى أدوات القياس إذ تم عرض استمارة الاستبيان الأولية على مجموعة من السادة المحكمين الذين أشاروا الى بعض الملاحظات الحيوية والقيمة والتي تم اتخاذها بالاعتبار من خلال التعديل والاضافة او حذف للفقرات بناء على وجهة نظرهم وقد تم الاخذ بجميع التعديلات لتصبح استمارة الاستبيان النهائية كما موضح فقراتها في الجانب العملي.

٢-ثبات القياس:

يعتبر الثبات قدرة الاستبيان على الحصول على النتائج نفسها، حتى لو تم إعادة تكرار البحث في ظروف مشابهه باستخدام الأداة نفسها وعلى العينة نفسها وقد تم التأكد من الثبات عبر معامل الثبات من خلل طريقة الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha) باستخدام (Spss. V. 23) وكما في جدول رقم (٢) الذي يوضح معاملاته على مستوى الابعاد والمتغيرات وعلى المستوى الكلي للاستبيان

الجدول (٢) نتائج اختبار ثبات اداة قياس البحث

ت	المتغير	البعد	Cronbach's Alpha الابعاد	Cronbach's Alpha المتغير	Cronbach's Alpha البحث
١	المقدرات الجوهرية Core Competence	التعلم التنظيمي	0.846	٠,٩١٩	0.967
		إدارة التكنولوجيا	0.969		
		راس المال البشري	0.967		
		المرونة الاستراتيجية	0.959		
٢	الرشاقة التنظيمية Organizational Flexibility	الإلتزام التنظيمي	0.913	٠,٩١١	0.967
		الإلتزام التنظيمية	0.949		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على (Spss. V. 23)

## عاشرا: تعريف المصطلحات Definition terms :

١-المقدرات الجوهرية: هي نشاط الاعمال الذي تتفوق من خلاله المنظمة على منافسيها وهذا النشاط يرتبط بالبحث والتطوير أو بالبراعة التكنولوجية أو الخدمة المثالية للزبائن (Daft,2010:62).



٢-الرشاقة التنظيمية: وهو نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات او بين خطوط الإنتاج من ناحية المثالية في الوقت الحقيقي ويستجيب لطلب الزبائن من خلال قدرات التكنولوجيا المادية وغير المادية، والموارد البشرية، والإدارة المثقفة، والمعلومات لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة في بيئة العمل (Park,2011:27).

المبحث الثاني: الإطار النظري

## أولاً: المقدرات الجوهرية Core Competence

### ١- مفهوم المقدرات الجوهرية:

بالرغم من كون مصطلح المقدرات الجوهرية من المصطلحات الإدارية الحديثة الا ان له جذوره وامتداداته الفكرية والفلسفية في الفكر التنظيمي. ان المقدرات الجوهرية هي نشاط الاعمال الذي تتفوق من خلاله المنظمة على منافسيها وهذا النشاط يرتبط بالبحث والتطوير أو بالبراءة التكنولوجية أو الخدمة المثالية للزبائن (Daft,2010:62) أما الاستخدام العلمي لمصطلح المقدرات الجوهرية فكان في عام (١٩٩٠) إذ أشير إليه من قبل (Prahalad & Hamel) من خلال مقال بعنوان (المقدرات الجوهرية للمنظمة) نشرت في مجلة (Harvard Business Review) إذ قاما بإعادة صياغة أفكار من سبقوهم من دراسات الحالة لمجموعة من الشركات اليابانية، والأمريكية (12 شركة واعداد 24 ورقة بحث استغرقت سنتين) حاولا من خلالها الكشف عن أسباب تميز بعض الشركات من الأخرى، وقد توصلوا إلى إن أسباب التميز في امتلاك المقدرات الجوهرية (Chen، 1995 : 105). بعدها قام الباحثان بتطوير مفهوم المقدرات الجوهرية استناداً إلى رأيي (Selznick) وآخرون، وإضافة مصطلح المقدرات إلى المفردات القائمة على الموارد (Barney & Clark، 2007 :22).

ومنذ ذلك الحين أصبح مصطلح المقدرات الجوهرية يلقي اهتماماً لدى الباحثين في الإدارة وخصوصاً في حقل الإدارة الاستراتيجية، إذ قام هذان الباحثان بتطوير أفكارهما من خلال سلسلة من المقالات المتتالية، توجت بكتابهما الذي صدر في عام 1994 بعنوان (التنافس على المستقبل) (105: 1995، Chen).



بينما (Mayer et al. ٢٠٠٩) يرى بأن المقدرات الجوهرية وجدت في الموارد الفريدة للمنظمة، إذ تقسم هذه الموارد إلى ملموسة وغير ملموسة، وأكدوا على ان المقدرات الجوهرية تتجسد على وجه التحديد في الموارد غير الملموسة (مثل التعلم المتراكم عبر السنين في المنظمة والمعرفة الضمنية). ولها اجراءات معقدة يصعب تقليدها، لذا يرى كل من (Reid & Sanders) بأن المقدرات الجوهرية تشمل القوى العاملة المدربة جيدا ومروتتها في السماح للمنظمات بالاستجابة لاحتياجات السوق في الوقت المناسب (Reid & Sanders، 2013: ٣٥). ويرى الباحث ان المقدرات الجوهرية هي القدرة على التعلم الجماعي داخل المنظمة وتشمل مجموعة من المهارات والمعرفة الناتجة عن تبادل المعلومات بين افراد المنظمة للحصول على الأداء المتفوق لتحقيق مستوى أداء عالي مقارنة بالمنافسين .

## ٢- ابعاد المقدرات الجوهرية:

اختلف الباحثون في تحديد الابعاد الأساسية للمقدرات الجوهرية التي تستند عليها دراسات المقدرات الجوهرية، وان تباين آراء الباحثين الذين تناولت دراساتهم موضوع المقدرات الجوهرية أدت الى تنوع الابعاد المعتمدة فيها.

وأشار (Ennis, 2008:7) إلى ان المقدرات الجوهرية تتكون من مجموعة من الابعاد وهي (الرؤية المشتركة، التعاون والعمل الجماعي، التواصل، التركيز على الزبون، التركيز على النتائج، الاتقان الفردي للوظيفة، التعلم المستمر، المعرفة الخاصة، التزام العاملين، حل المشاكل، المرونة الاستراتيجية). وتطرق (Agha et al. 2012: ٩١) و (Jamhour، 2010: ٢١) بأن ابعاد المقدرات الجوهرية هي (الرؤية المشتركة، التعاون، التمكين) وهي جميعها مرتبطة بتحقيق الأداء التنظيمي المتفوق. وهو ما أشارت إليه مجموعة من الدراسات (Javidan، Sanchez, 2004)، (King&Zeithaml, 2001)، (Hafeez&Esmail, 2007). من خلال الاطلاع على الادبيات ذات العلاقة بالمقدرات الجوهرية يتجلى لنا عدم وجود اتفاق واضح بين الباحثين حول تحديد الابعاد الرئيسية لهذا المتغير، ومع ذلك البعض منهم اتفق على ابعاد رئيسية يمكن الاستعانة بها في تحديد ابعاد البحث الحالي، وهذا الدراسات السابقة هي (Jambour, 2010)، (Chen et al., 2010)، (كاظم واخرون، ٢٠١٥)، (عبد الكريم ومحمد، ٢٠١٩).



## أ- التعلم التنظيمي Organizational Learning

يعد التعلم التنظيمي بين العاملين والإدارات في المنظمات الخطوة الأولى نحو المقدرات الجوهرية. اذ يرى (Brown et al. 2005 : 80) . بأن المقدرات تكشف التعلم في المنظمة ويجب ان تكون جزءا من التعلم التنظيمي فيها. حيث ان التعلم التنظيمي هو عملية تحسين الأنشطة من خلال الفهم والمعرفة الأفضل (Garvin,2000:139). وهو سمة تسعى اليها جميع المنظمات ولكن بعضها أفضل من بعض في عملية التعلم سواء في سرعة التعلم او سرعة تحويله الى قيمة حقيقية في المنظمة(نجم, ٢٠٠٨ :٢٥٥). كما ان المقدرات الجوهرية تتخلل المنظمة وهي تمثل التعليم الضمني فيها (Pralhad,1993:45) فهي تمثل قاعدة المنظمة والتي تقوم لها رشاقة الميزة التنافسية. يركز مفهوم التعلم التنظيمي على طبيعة التغيير المستمر للمنظمة, فكلما زادت قدرات المنظمة على التعلم زادت قدرة العاملين على إدارة وخزن واسترجاع المعرفة الناتجة عن نشاطات وفعاليات التعلم المختلفة. (Meshane&Von Glinow,2010:404) ويرى الباحث ان التعلم التنظيمي هو وسيلة أساسية لاكتساب المعارف الجديدة والمبدعة لتحسين القدرات الجوهرية للعاملين ولها اثار كبيرة في سلوك الفرد ومساعدته على التفكير السليم المنظم .

## ب- إدارة التكنولوجيا Technological Management

تعتبر التكنولوجيا أحد المفاهيم التي درسها الكثير من الباحثين والمفكرين واختلفوا في نظرتهم لها بسبب اختلاف تخصصهم، وتطور خصائص التكنولوجيا نفسها، ومن الأمور المتفق عليها ان ماهية التكنولوجيا قديمة قدم المخترعات البشرية نفسها. وقد أصبحت أداة يستعملها الانسان لخدمته ومساعدته لقضاء حاجياته المتنامية ثم تطور استعمالها وعم الى درجة أصبحت مهمة جداً في حياته العامة والخاصة. مما جعل البعض من المفكرين يعتقدون بانها المسؤولة عن معظم التغيرات التي تحدث المجتمع المعاصر (دليو، ٢٠١٠ : ١٩). ويرى (سلامه , ٢٠٠٦ : ٧٦) بضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة والهائلة في ساحات العمليات عن طريق تطبيق نظم وتقنيات ملائمة تساهم في تحقيق أهدافها. ويرى الباحث بان إدارة التكنولوجيا هي مدى امتلاك الشركة للوسائل التكنولوجية التي تجعلها قادرة على التطور وتوفير المعلومات والسرعة وعدم التأخير في انجاز الاعمال.



## ت-رأس المال البشري Human Capital

يعرف رأس المال البشري بأنه: كل ما يزيد من إنتاجية الموظفين من خلال مهارات المعرفة والتقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم والخبرة (صالح، 2016: 91). وهو أصله يدعو ويعزز الإنتاجية وعمليات الابداع والابتكار وعمليات تشغيل الموارد البشرية التشغيل الأفضل، وبالتالي فهو الثروة الحقيقية و اساس عملية التنافس الاقتصادي باعتباره أساس الابداع والابتكار. فتراكم رأس المال البشري المدرب والكفو يعتبر عاملا أساسيا لتحقيق الأهداف التنظيمية إذ تعتبر الموارد البشرية أكثر الأصول ثمنا لأنهم مصدر تفوق المنظمة إذ يعرضون التزامهم في بيئة عمل ديناميكية تطور قدراتهم لتحقيق التفوق التنظيمي (بحضية , 2017 : 74). ويرى (Pranee, 2010: 82) بأن رأس المال البشري يمثل القادة والعاملين الذين يعملون داخل المنظمة. القدرات البشرية هي احد المصادر المهمة والفريدة التي تؤثر على الأداء والتي لا يمكن يصعب على الاخرين تقليدها والتي تساعد المنظمة على امتلاك المزايا الفريدة لبناء الميزة وتفوقها على المنافسين، وهو يمثل القدرات الفطرية والمكتسبة لدى الفرد والتي تؤدي الى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة لكافة مجالات الاعمال إذا أحسن استثماره، ويقوم بدعم وتعزز الإنتاجية وعمليات الابداع والابتكار وعمليات التشغيل الأفضل للموارد البشرية، ويكون متفاوت بين منظمة وأخرى فهو قد يكون وافر في منظمة ما وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى (مزييف , ساره, ٢٠١٩: ٢٠). ويرى الباحث ان رأس المال البشري هي الايدي العاملة التي تمتلك القدرات والمعارف والمهارات وتتراكم لديهم ويمكنهم استغلالها كأفراد منتجين .

## ث-المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility

المرونة الاستراتيجية هي تأثير إيجابي على منافسة المنظمات في بيئات الاعمال المتغيرة، فهي تحتاج الى تعديل عملياتها الحالية بسرعة وفقا للمتغيرات البيئية التي تتضمن تقلبات في الطلب والابتكارات (الشيخ يحيى , ٢٠١٠ : ٣٢). المرونة الاستراتيجية هي قدرة الشركة في استجابتها للتغيرات البيئية (Banerjee & Dewesk , 2004: 11). ويؤكد (Das & Elango , 1995: 4) بانها اكتشاف فرص جديدة واستجابة التغيرات البيئية في



وقتها وبطريقة مناسبة، او قدرة الشركة في التكيف السريع لمواكبة التغيرات. ويرى البعض انها توفر الطاقة المطلوبة وامكانياتها للاستجابة الفاعلة للظروف التي تواجهها (Awwad , 2009: 415) وانها الادراك للتغيرات الخارجية الأساسية للالتزام بالموارد بشكل سريع (Robbins Coulter, 2012: 236) ويرى الباحث المرونة الاستراتيجية هي إمكانية المنظمة في توجيه مقدراتها الجوهرية لتنويع منتجاتها وسيرها وتكيفها مع المتغيرات البيئية وتوسيع حجمها وانتاجها بسرعة مناسبة. تتضمن المرونة الاستراتيجية معاني عدة منها:

أولاً: المرونة الاستباقية والتي تشير الى قدرة المنظمة في مبادرة التغيرات في بيئة، وثانياً: تشير الى قدرة المنظمة في استجابة التغيرات بسرعة وفعالية (3: Callaway et al: 2009).

### ثانياً: الرشاقة التنظيمية Organizational Agility 1- مفهوم الرشاقة التنظيمية:

كلمة Agility في اللغة الإنكليزية فتعني: "سريع الخاطر" (منير بعلبكي، 1995: 34)، والصفة Agile تعني: "الرشيق، خفيف الحركة او ذكي" (منير بعلبكي، 1995: 34).

وذكر (Mecarth,et.al,2010:11) تعتبر المؤسسة الرشيقة يمكن ان تنفذ بسرعة طلبات الزبائن وتقدم منتجات جديدة، ويمكن ان تحصل على التحالفات الاستراتيجية والتخلص منها بسرعة، ويعني هذا ان المؤسسات هي اليوم بأمر الحاجة الى ان تركز على التحالفات الاستراتيجية من اجل ايجاد حلول لمشكلات زبائنهم، بدلاً من تقديم منتج او خدمة واحدة، وهذا هو السبب الجوهرية الذي يمكن وراء طلب الرشاقة التنظيمية في البحث داخل المؤسسة عن المقدرات الجوهرية من جهة والتعرف على بيئة الاعمال واغتنام الفرص من جهة أخرى.

اذ عرف الأشخاص الذين اوجدوا مفهوم (الرشاقة) في جامعة ليهي (Lehigh) في الولايات المتحدة الامريكية في معهد (Laocca)، الرشاقة على انه: نظام تصنيعي مع قدرات التكنولوجيا المادية وغير المادية، والموارد البشرية، والإدارة المثقفة والمعلومات لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق، السرعة، المرونة، الزبائن، المنافسين، الموردين، البنية التحتية، والاستجابة، وهو نظام ينتقل بسرعة بين



نماذج المنتجات او بين خطوط الإنتاج من ناحية المثالية في الوقت الحقيقي ويستجيب لطلب الزبائن (Park,2011:27).

كما أشار عدد من الباحثين ومن بينهم (Pavlou&Elsawy,2006,2010) تعرف الرشاقة التنظيمية : هي تركيب تنظيمي ثانوي يدخل في نفس سياق دراسات القدرة الديناميكية، او باعتبارها تركيب من الدرجة الثانية يتكون من ثلاث تراكيب من الدرجة الأولى هي: الاستشعار، واتخاذ القرار، والتمثيل بممارسة الرشاقة وتطبيقها.

## ٢- ابعاد الرشاقة التنظيمية:

بعد الاطلاع على الادبيات المتعلقة بالرشاقة التنظيمية قد ذكرت العديد من الدراسات منها: (الذبياني , ٢٠٢٠) (النشيلي , ٢٠٢٠) (محمود , ٢٠٢١) (هلل , ٢٠٢١) نقطة انطلاق يمكن من خلالها وضع الدعائم الأساسية لعملية الرشاقة التنظيمية وهي على انها أولا: رشاقة الاستشعار. وثانيا: رشاقة الاستجابة بفرعها سرعة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة. وهذه الابعاد تم اعتمادها في بحثنا الحالي كونها تتلاءم مع طبيعة البحث وطبيعة عمل المنظمة المبحوثة ، حيث يمكن عرض هذه الابعاد على النحو التالي بحسب ما عرضه ( Nafei , 2016 :100).

## أ-رشاقة الاستشعار Sensing Agility

تعنى رشاقة الاستشعار قدرة المؤسسة ليس فقط تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، بل تتجاوز ذلك إلى استنتاج التغييرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع استراتيجيات وخطط قوية لمواجهة ذلك، وتحسين عملها باستمرار وابتكار أساليب عمل حديثة تسهم في انجاز أهداف المؤسسة بجودة عالية، وتجعلها تستطيع مواصلة جهودها لفترات زمنية طويلة (chen, Wang, Pan,2014:2-3).

حيث ان مهمة الاستشعار هي الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية التي يمكن ان يكون لها تأثير على الاستراتيجية التنظيمية والعمل التنافسي والأداء المستقبلي بما في ذلك العديد من الأنشطة مثل الوصول الى المعلومات المتعلقة بالأحداث التي تظهر تغير بيئيا من ناحية والتخلص، من المعلومات التافهة من ناحية أخرى في ضوء الأسس والقواعد المحددة سلفا



(Nafell , 2016: 100) .

### ب-رشاقة الاقـتـبـاـة Responding Agility

تعرف الاستجابة بأنها إمكانية تحديد التغييرات والتعامل معها بالسرعة المناسبة (Amimejad & Havashemi, 2015 : 566 ) وهي إمكانية المنظمة من استشعار التغييرات الحاصلة في البيئة والتعرف عليها والتحليل السريع بهدف الإفادة منها .(Mohammadi et al , 2015: 67) اذ تعد الاستجابة من أولويات قدرات الرشاقة التنظيمية. بسبب تغير حاجات الزبائن وتفضيلاتهم بمرور الزمن، وذلك يعود الى التغير البيئية والتكنولوجية والتي تفرض على المنظمة التفاعل الإيجابي في الزمان والمكان المناسب وتكمن الاستجابة في وجود الفرص وقدرة المنظمة على استثمار هذه الفرص في بيئتها (Akkaya & Tahak , 2020: 4). ومن الواضح ان قدرة المنظمة على الاستجابة هو عامل رئيس يساعد على بقاء المنظمة واستمرار عملها ومن البديهي ان التطور التكنولوجي الحاصل يلقي بضلاله على متطلبات الزبون واحتياجاته ويجعلها متغيرة باستمرار، الامر الذي يتطلب من المنظمة الاستجابة لهذه التغييرات بصورة مستمرة وفي الوقت المناسب(Bicek, 2012: 127) . ويرى الباحث ان الاستجابة هي تنفيذ العمليات والمهام بالمتغيرات في اقصر وقت ممكن او هي ردود الفعل السريعة والمناسبة للتغيرات البيئية .

وتتفق رشاقة الاقـتـبـاـة الى شكلين هما

#### أ) رشاعة اأقـاـذ اأقـار: (Decision making agility)

تعني قدرة المنظمة على هيكلة وتنقية وجمع، وتقييم المعلومات، من مصادر متنوعة وتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة بالأعمال من غير تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات. (Thomas et al,1993 :239)

والمنظمة الرشاقة تعرف متى تستجيب للتغيير ومتى تتخذ قراراتها، وعادة تتخذها في ضوء ثلاث مستويات، وهي: سرعة اتخاذ القرار، إمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، وسرعة الاستجابة، بالإضافة الى ذلك إن تمكين العاملين في اتخاذ القرار يقلل من احتمالية الأخطاء المصاحبة للقرار، إلا أن التمكين قد يعرقل السرعة في اتخاذ القرار، وهذا يتطلب من المنظمات تحقيق قدر من التوازن بين المركزية



وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية، والقيادة هي المسؤولة عن تحقيق ذلك التوازن.  
(Harraf,etal,2015:680)

### ب) رشاقة الممارسة (Acting Agility):

تعرف على انها: القدرة على إرجاع تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي ونهائي، وتعديل العمليات، وتنسيق هيكل العلاقات على أساس خطط فعلية وتقديم خدمات جديدة ومنتجات للسوق بصورة سريعة في الوقت المناسب (Park، 2011:29). وتشير الدراسات إلى أن هناك ترابط بين الاستجابة والاستشعار، فالاستجابة يجب، أن تكون متناسقة مع الاستشعار، وإذا لم تكن المنظمة قادرة على الاستشعار الفعال الفرص والتهديدات فإن ذلك يحد من قدرتها على اتخاذ الإجراءات المناسبة لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات، كما أن التوافق بين الاستشعار والاستجابة يساعد المنظمة على الاستخدام الأمثل لمواردها التنظيمية (Trinh et al,2012:169)، فالمنظمات التي لديها مستوى عال من الاستشعار ولكنها منخفضة المستوى في الاستجابة لن تكون قادرة على اغتنام الفرص لتحسين الأداء، بينما المنظمات التي لديها مستوى أعلى في الاستجابة ولكن مستوى منخفض من قدرات الاستشعار من شأنه أن يضيع مواردها (Trinh et al,2012A).

### المبحث الثالث: الجانب العملي

سيتناول هذا المبحث الجانب التطبيقي من خلال التحليل العملي الاستكشافي ووصف متغيرات البحث الرئيسية والفرعية واختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات.

### اولا-تحليل العاملية الاستكشافي:

#### ١- التحليل العاملية الاستكشافي لمتغير المقدرات الجوهرية:

عند مراجعة معطيات الجدول (٣) نلاحظ ان جميع قيم تشعبات الفقرات متغير المقدرات الجوهرية (CC) البالغة (20) فقرة، وبالاعتماد على مصفوفة المكونات الأساسية للتحليل العاملية الاستكشافي (Principal Components) التي يجب ان تفوق الحدود المسموح بها أي أكبر من (٠,٥٠) وهو ما حصل فعلا ما يؤشر لنا على إنسجام عالٍ لجميع فقرات هذا المتغير:



### الجدول ( ٣ ) نسب التشعب لفقرات ابعاد متغير المقدرات الجوهرية.

البعـد	الفقرة	نـبـ التشعب	تميز الفقرات	البعـد	الفقرات	نـبـ التشعب	تميز الفقرات
التعلم التنظيمي	l1	.768	مميزة	إدارة التكنولوجيا	t1	.725	مميزة
	l2	.706	مميزة		t2	.750	مميزة
	l3	.635	مميزة		t3	.761	مميزة
	l4	.613	مميزة		t4	.649	مميزة
	l5	.610	مميزة		t5	.609	مميزة
راس المال البشري	h1	.651	مميزة	المرونة الاتراتيجية	f1	.558	مميزة
	h2	.578	مميزة		f2	.669	مميزة
	h3	.677	مميزة		f3	.706	مميزة
	h4	.660	مميزة		f4	.666	مميزة
	h5	.622	مميزة		f5	.699	مميزة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على (Sps. V. 23) (n=142)

### ٢- التحليل العاملي الاستكشافي لتغير الرشاقة التنظيمية:

توضح النتائج المعروضة في الجدول (٤) ان قيم تشعبات فقرات ابعاد متغير الرشاقة التنظيمية وبالغة (14) فقرة, وباعتماد مصفوفة المكونات الأساسية للتحليل العاملي الاستكشافي (Principal Components) قد فاقت تشعباتها الحدود المسموح بها وهي (٠,٥) واكثر ما يعد لنا مؤشراً واضحاً على انسجام واضح لفقرات هذا المتغير (مميزة).

### الجدول ( ٤ ) نسب التشعب لفقرات ابعاد متغير الرشاقة التنظيمية.

البعـد	الفقرة	نـبـ التشعب	تميز الفقرات
الاستشعار التنظيمي	so1	.738	مميزة
	so2	.658	مميزة
	so3	.616	مميزة
	so4	.603	مميزة
	so5	.644	مميزة
	so6	.692	مميزة
البعـد	الفقرة	نـبـ التشعب	تميز الفقرات



مميزة	.633	ra1	الإجابة التنظيمية
مميزة	.600	ra2	
مميزة	.648	ra3	
مميزة	.675	ra4	
مميزة	.711	ra5	
مميزة	.683	ra6	
مميزة	.549	ra7	
مميزة	.668	ra8	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على (Spss. V. 23) (n=142)

ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات وابعاد البحث:

١-تحليل الوصف الاحصائي لمتغير المقدرات الجوهرية:

يعرض الجدول (٥) معطيات الوصف الاحصائي للأبعاد متغير المقدرات الجوهرية كما يلي:  
الجدول (٥) الاحصاء الوصفي لمتغير المقدرات الجوهرية

ت		N	Mean	Std. Deviation	الاهمية الانبئية	ترتيب الاهمية الانبئية
المتغير المقدر: المقدرات الجوهرية(CC)						
البعد الاول: التعلم التنظيمي(OL)						
1	OL	142	3.585	0.955	0.717	٣
2	OL	142	3.620	0.709	0.724	٢
3	OL	142	3.570	1.034	0.714	٣
4	OL	142	3.190	1.038	0.638	٥
5	OL	142	3.754	0.983	0.751	١
كامل بعد التعلم التنظيمي						
البعد الثاني: إدارة التكنولوجيا(TM)						
6	TM	142	3.289	0.387	0.658	٤
7	TM	142	3.155	0.411	0.631	٥
8	TM	142	3.359	1.406	0.672	٢
9	TM	142	3.289	0.377	0.658	٤
10	TM	142	3.563	1.355	0.713	١
كامل بعد إدارة التكنولوجيا						
البعد الثالث: راس المال البشري(HC)						
11	HC	142	3.556	0.280	0.711	٢



٥	0.585	0.321	2.923	142	HC	12
١	0.730	0.227	3.648	142	HC	13
٢	0.701	0.367	3.507	142	HC	14
٤	0.665	0.461	3.324	142	HC	15
٣	0.678	0.331	3.392	كامل بعد راس المال البشري		
البعد الرابع: المرونة الاستراتيجية (SF)						
٤	0.696	0.330	3.479	١٤٢	SF	16
١	0.783	0.223	3.916	١٤٢	SF	17
٥	0.689	0.258	3.444	١٤٢	SF	18
٣	0.701	0.309	3.507	١٤٢	SF	19
٣	0.710	0.308	3.549	١٤٢	SF	20
٢	0.716	0.286	3.579	كامل بعد المرونة الاستراتيجية		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على (Spss. V. 23) (n=142)

أ-حقق بعد التعلم التنظيمي وسط حسابي قدره (٣,٥٤٤) بانحراف معياري (٠,٩٤٤) بأهمية نسبية (٠,٧٠٩)، وبما ان الوسط الحسابي المتحقق أكبر من الوسط الفرضي (٣) ومقدار الانحراف المعياري اقل من (١)، ما يعكس لنا عدم تشتت الاجابات مع وضوح البعد بالنسبة للعينة المبحوثة ووجود التعلم التنظيمي في التعامل بين جميع العاملين واداراتهم الامر الذي سيسهل على المنظمة ادارة المقدرات الجوهرية بدقة وحرفية عالية بطريقة تقود لتحقيق اهدافها نحو تحقيق الرشاقة التنظيمية.

ب-حقق بعد إدارة التكنولوجيا وسط حسابي قدره (٣,٣٣١) بانحراف معياري (٠,٧٨٧) بأهمية نسبية (٠,٦٦٦)، وبما ان الوسط الحسابي المتحقق اكبر من الوسط الفرضي (٣) ومقدار الانحراف المعياري اقل من (١)، ما يعكس لنا عدم تشتت الاجابات مع وضوح البعد بالنسبة للعينة المبحوثة توفر إدارة تكنولوجيا بين جميع العاملين واداراتهم الامر الذي سيسهل على المنظمة المقدرات الجوهرية عبر نقل قراراتها وتوجيهاتها بدقة عالية للعاملين لغرض تطبيقها والحد من الاسباب التي تقود لظهور المشاكل تمهيدا لإنجاح عملية الرشاقة التنظيمية والنجاح في انجاز اعمالها بالطريقة الصحيحة.

ت-حقق بعد رأس المال البشري وسط حسابي قدره (٣,٣٩٢) بانحراف معياري (٠,٣٣١) بأهمية نسبية (٠,٦٧٨)، وبما ان الوسط الحسابي المتحقق أكبر من الوسط الفرضي (٣) ومقدار الانحراف المعياري



أقل من (١)، ما يعكس لنا عدم تشتت الاجابات مع وضوح البعد بالنسبة للعينة المبحوثة وسعي الادارة الحثيث نحو رأس المال البشري وتحفيز العاملين على زيادة قدراتهم لتحقيق اهداف المنظمة كما ونوعا وبقا كلفة.

ث-حقق بعد المرونة الاستراتيجية وسط حسابي قدره (٣,٥٧٩) بانحراف معياري (٠,٢٨٦) بأهمية نسبية (٠,٧١٦), وبما ان الوسط الحسابي المتوقع اكبر من الوسط الفرضي (٣) ومقدار الانحراف المعياري اقل من (١), ما يعكس لنا عدم تشتت الاجابات مع وضوح البعد بالنسبة للعينة المبحوثة ورغبة الادارة بالمرونة الاستراتيجية للعاملين على تطوير قدراتهم لا سيما القدرات والمهارات التي تساعدهم على تحقيق المقدرات الجوهرية ما يجعل المنظمة اكثر قدرة على مواجهة التحديات المختلفة بسبب قدرة عاملها على استشعار الاسباب التي تقود لظهور الرشاقة التنظيمية من خلال السرعة والابتعاد عن الروتين الإداري .

## ٢-تحليل الوصف الاحصائي لأبعاد متغير الرشاقة التنظيمية:

يوضح الجدول (٦) معطيات الوصف الاحصائي للأبعاد متغير الرشاقة التنظيمية وابعاده:  
الجدول (٦) الاحصاء الوصفي لمتغير الرشاقة التنظيمية

ت	N	Mean	Std. Deviation	الاهمية الذاتية	ترتيب الاهمية الذاتية
المتغير التابع: الرشاقة التنظيمية					
البعد الأول: الإلتشاعر التنظيمي					
21	142	3.570	1.290	0.714	2
22	142	3.409	1.261	0.682	4
23	142	3.817	1.247	0.763	1
24	142	3.359	1.441	0.672	5
25	142	3.570	1.350	0.714	2
26	142	3.387	1.373	0.677	4
كامل بعد الإلتشاعر التنظيمي					
البعد الثاني: الإلتجابة التنظيمية					
27	142	3.507	1.325	0.701	3
28	142	3.465	1.207	0.693	4
29	142	3.817	1.230	0.763	1
30	142	3.535	1.297	0.707	3



5	0.645	1.350	3.225	142	AR	31
3	0.703	1.325	3.514	142	AR	32
3	0.707	1.524	3.535	142	AR	33
2	0.716	1.396	3.578	142	AR	34
4	0.695	0.378	3.477	كامل بعد الاستجابة التنظيمية		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على (Spss. V. 23) (n=142)

أ-حقق بعد رشاقة الاستجابة وسط حسابي قدره (3,508) بانحراف معياري (1,334) بأهمية نسبية (0,702)، وبما ان الوسط الحسابي المتحقق أكبر من الوسط الفرضي (3) ومقدار الانحراف المعياري أكبر من (1)، ما يعكس لنا تشتت الاجابات مع عدم وضوح البعد بالنسبة للعينة المبحوثة وادارة معرفتها المتراكمة وتوظيفها على تطوير جميع جوانب المنظمة وبما لا يضمن تحقيق الرشاقة التنظيمية الذي يساعد المنظمة على ادارة اعمالها بدقة وتحقيق اهدافها بفاعلية متناهية.

ب-حقق بعد رشاقة الاستجابة وسط حسابي قدره (3,477) بانحراف معياري (0,378) بأهمية نسبية (0,695)، وبما ان الوسط الحسابي المتحقق أكبر من الوسط الفرضي (3) ومقدار الانحراف المعياري اقل من (1)، ما يعكس لنا عدم تشتت الاجابات مع وضوح البعد بالنسبة للعينة المبحوثة وتوظيف رشاقة الاستجابة لإحداث التغيرات لتحقيق الرشاقة التنظيمية.

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

#### 1- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

لاختبار فرضيات الارتباط بين جميع المتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث لغرض التأكد من دقتها، وسيكون حسب ورود هذه الفرضية في منهجية البحث وكما يلي:

أولاً-الفرضية الرئيسية الأولى: افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط موجبة بين (المقدرات الجوهرية والرشاقة التنظيمية) على المستوى الكلي. في الجدول (7): نلاحظ بوجود علاقة ارتباط مقدارها (\*\*890). ومستوى معنوية قدره (0,000)، وحيث ان مستوى المعنوية المتحقق اقل من مستوى المعنوية المقترح (0,05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث ما يعني ان تبني



المقدرات الجوهرية سيساهم في تحقيق الرقابة التنظيمية الذي سيضمن تطوير جميع جوانب المنظمة وبما يسهم في تقليص الفجوة مع المنظمات المماثلة لها في العمل والأداء. وبعد الانتهاء من اختبار فرضية الارتباط الرئيسية، سنعمل على اختبار الفرضيات الفرعية وذلك حسب ورودها في منهجية البحث وكما يلي:

الجدول (٧) قيم معاملات الارتباط بين المقدرات الجوهرية والرقابة التنظيمية

Correlations						
المقدرات الجوهرية	المرونة الاستراتيجية	راس المال البشري	إدارة التكنولوجيا	التعلم التنظيمي	Pearson Correlation	OFL
.890**	.960**	.790**	.702**	.714**	Sig. (2-tailed)	
.000	.000	.000	.000	.000	N	
142	142	142	142	142		

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

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على (Spss. V. 23) (n=142)

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والرقابة التنظيمية على المستوى الكلي، وبعد الاطلاع على معطيات الجدول (٧) نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة مقدارها (.714\*\*) بمستوى معنوية قدره (0,000)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق هو اقل من مستوى المعنوية المقترح (0,05) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث مما يعني ان التعلم التنظيمي بين العاملين سوف يعزز من جهودهم على إنجاز تحقيق الرقابة التنظيمية، الضرورية لمواجهة التحديات الخارجية المختلفة.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إدارة التكنولوجيا والرقابة التنظيمية على المستوى الكلي، وبعد الاطلاع على معطيات الجدول (٧) نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة مقدارها (.702\*\*) بمستوى معنوية قدره (0,000)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق هو اقل من مستوى المعنوية المقترح (0,05) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث ما يعني ان إدارة التكنولوجيا بين العاملين سوف تحسن من قدرة المنظمة على التواصل ونقل المعلومات التي ستستخدم في تطوير المنظمة.



ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين راس المال البشري والرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي، وبعد الاطلاع على معطيات الجدول (٧) نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة مقدارها ( $0.790^{**}$ ) بمستوى معنوية قدره ( $0,000$ )، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق هو اقل من مستوى المعنوية المقترح ( $0,05$ ) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث ما يعني ان رأس المال البشري سوف يساهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية.

ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المرونة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي، وبعد الاطلاع على معطيات الجدول (٧) نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة مقدارها ( $0.960^{**}$ ) بمستوى معنوية قدره ( $0,000$ )، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق هو اقل من مستوى المعنوية المقترح ( $0,05$ ) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث ما يعني ان زيادة المرونة الاستراتيجية في تحقيق المقدرات يحسن من قدرة المنظمة على رشاقة أداء واجباتها بدقة.

## ٢- اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث:

لاختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية وذلك بهدف التأكد من مدى دقتها، وسيتم ذلك حسب ورود هذه الفرضية في منهجية البحث، وهو كما يلي:

اولا-الفرضية الرئيسية الثانية: افادت الفرضية الرئيسة الثانية للبحث بوجود تأثير لمتغير المقدرات الجوهرية على المستوى الكلي في الرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي الجدول (٨):  
الجدول (٨) قيم معاملات التأثير للمقدرات الجوهرية في الرشاقة التنظيمية

Sig.	F	Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		النموذج
				Beta	Std. Error	B	
.000 <sup>b</sup>	530.810	.167	-1.389		.167	-.232	الثابت
		.000	23.039	.890	.047	1.092	الرشاقة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على (23) V. (Sps. n=142)



حين الاطلاع على ما يعرضه الجدول (٨)، نلاحظ وجود علاقة تأثير مقدارها (0.890) و ( $T=23.039$ ) بمستوى معنوية مقدارها (٠,٠٠٠)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق اقل من مستوى المعنوية المقترح الذي هو (٠,٠٥) وقيمة ( $T>1.96$ ) لذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى البحث الحالي، بينما كانت قيمة ( $F=530.810$ ) بمستوى معنوية مقدارها (٠,٠٠٠) ما يعني صحة نموذج البحث (معنوية نموذج البحث) اي ان المتغير المستقل المقدرات الجوهرية يؤثر في المتغير التابع: الرشاقة التنظيمية. وحين الانتهاء من اختبار فرضية التأثير الرئيسية سنأتي على اختبار الفرضيات الفرعية حسب ترتيبها بمنهجية البحث كما في الجدول (٩):

الجدول (٩) معاملات تأثير ابعاد المقدرات الجوهرية في الرشاقة التنظيمية

Sig.	t.	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		النموذج
		Beta	Std. Error	B.	
.097	1.672		.069	.115	الثابت
.000	10.049	.245	.033	.328	التعلم التنظيمي
.000	13.217	.341	.023	.303	إدارة التكنولوجيا
.000	11.229	.343	.032	.359	راس المال البشري
.000	34.092	.727	.059	2.018	المرونة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على (Spss. V. 23) (n=142)

أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية موجبة لبعد التعلم التنظيمي في متغير الرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي، وعند ملاحظة معطيات الجدول (٩) نلاحظ وجود علاقة تأثير مقدارها (0.245) وقيمة ( $T=10.049$ ) بمستوى معنوية مقدارها (0.000)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق اقل من مستوى المعنوية المقترح الذي هو (٠,٠٥) وقيمة ( $T>1.96$ ) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث الحالي.



ب- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية موجبة لبعء إدارة التكنولوجيا في متغير الرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي، وعند ملاحظة الجدول (٩) نلاحظ وجود علاقة تأثير مقدارها (0.341) وقيمة (T=13.217) بمستوى معنوية مقدارها (0.000)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق اقل من مستوى المعنوية المقترح الذي هو (٠,٠٥) وقيمة (T>1.96) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث الحالي.

ت- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية موجبة لبعء راس المال البشري في متغير الرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي، وعند ملاحظة معطيات الجدول (٩) نلاحظ وجود علاقة تأثير مقدارها (0.343) وقيمة (T=11.229) بمستوى معنوية مقدارها (0.000)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق اقل من مستوى المعنوية المقترح الذي هو (٠,٠٥) وقيمة (T>1.96) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث الحالي.

ث- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية موجبة لبعء المرونة الاستراتيجية في متغير الرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي، وعند ملاحظة معطيات الجدول (٩) نلاحظ وجود علاقة  
ج- تأثير مقدارها (0.727) وقيمة (T=34.092) بمستوى معنوية مقدارها (0.000)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق اقل من مستوى المعنوية المقترح الذي هو (٠,٠٥) وقيمة (T>1.96) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث الحالي.

#### المبحث الرابع: نتائج والتوصيات نتائج:

- ١- ان المقدرات الجوهرية من المواضيع الحيوية التي تساعد المنظمات المعاصرة على التعلم المستمر والحفاظ على رأس المال البشري المتعلم على استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة من اجل تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال السرعة والدقة في انجاز اعمال المنظمات وتحقيق أهدافه.
- ٢- تسهم ابعاد المقدرات الجوهرية في تحسين المهارات والقدرات الجماعية والفردية داخل المنظمة.
- ٣- تشكل الرشاقة التنظيمية ضرورة استراتيجية وليس خيارا يتم التفاضل بينه ومجموعه من الخيارات الاستراتيجية التي تواجهها المنظمات.





٤- ترتبط المقدرات بشكل إيجابي مع الرقابة التنظيمية، أي ان مديرية تربية كربلاء كلما تبنت المقدرات الجوهرية اعمالها عن طريق التوجه نحو جودة الخدمات والاهتمام بالمقدرات الجوهرية وابعاده كل من التعلم التنظيمي، وإدارة التكنولوجيا، ورأس المال البشري، والمرونة الاستراتيجية، ودعم العاملين من شأنه ان يزيد من تحقيق مستويات عالية من الرقابة التنظيمية

٥- تؤثر المقدرات الجوهرية عن طريق إدارة التكنولوجيا وتطوير تكنولوجيا الاتصالات في تحقيق الرقابة التنظيمية.

٦- تؤثر المقدرات الجوهرية معنويا في الرقابة التنظيمية، أي ان مديرية تربية كربلاء اذا كانت راغبة في زيادة مستويات الرقابة التنظيمية يمكنها ذلك عن طريق زيادة التعلم التنظيمي والالتزام بالمقدرات الجوهرية.

### التوصيات:

- ١- زيادة الاهتمام باليات التعلم التنظيمي داخل المنظمة لتسهيل عملية الحصول على المعرفة،
- ٢- ضرورة تشجيع الإدارة العليا عاملها على استشعار المشاكل الناتجة والاطفاء الناتجة عنها والعمل على معالجة أسبابها قبل ظهورها، الامر الذي سوف ينعكس إيجابا على السرعة وتقليل الوقت وضمان عدم وقوف المشاكل والاطفاء كعثرة في طريق سير عمل المنظمة وتحقيق أهدافها.
- ٣- ضرورة استخدام طرق حديثة ومتطورة وأساليب تكنولوجيا جديدة في العمل.
- ٤- توفير المستلزمات المادية والبشرية وتعزيز دور التفكير في بناء مقدرات جوهرية من خلال تبني مجموعة من الأفكار الجديدة لتطوير العمليات برؤية شمولية وجماعية تسمح بتطوير الخدمات مستقبلا.
- ٥- ضرورة اهتمام المديرية المبحوثة بامتلاك القدر الكافي من المعرفة لخلق التجانس المطلوب بين ما تمتلكه من موارد سواء كانت بشرية ام تنظيمية وبين قدراتها بهدف امتلاك مقدره جوهرية ترتبط بتحقيق رقابة تنظيمية.
- ٦- استثمار المقدرات الجوهرية لموظفي المديرية بدعمهم ماديا ومعنويا مما يعزز انتمائهم التنظيمي الذي يؤدي الى حدوث الرقابة التنظيمية.



## المصادر: المصادر العربية

### أولاً: الكتب

- ١- سلامة، عبد الحافظ محمد، (٢٠٠٦)، وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم، ط٦، دار الفكر، عمان، الأردن.
- ٢- صالح، احمد علي صالح، ٢٠١٦، إدارة رأس المال البشري مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري، الأردن.
- ٣- فضيل دليو، ٢٠١٠، التكنولوجيا الجديدة للأعلام والاتصال، المفهوم -الاستعمالات - الافاق، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، دار الثقافة.
- ٤- منير بعلبكي، ١٩٩٥، المورد، بيروت، دار العلم للملايين.
- ٥- نجم، نجم عبود، ٢٠٠٨، "إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الثانية مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

### ثانياً: الرسائل والاطروحات

- ١- الشيخ يحيى، بسمة وليد سليم ٢٠١٠، إثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عد التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال.
- ٢- سمالي بحضية، ٢٠١٧، إثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للشركة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر.

### ثالثاً: البحوث والدراسات والمجلات

- ١- الذبياني، م. س. منى سليمان (٢٠٢٠) الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة.
- ٢- النشيلي، د. (٢٠٢٠). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة ١٨٢-١٦٣ (٣) ٤٠.
- ٣- عبد الكريم، عزام عبد الوهاب محمد روش. (٢٠١٩) تأثير امتلاك الشركة للمقدرات الجوهريّة في تعزيز المرونة التصنيعية : دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الإنشائية مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، ١١ ( ٢٤ ) ، ٤٤١-٤٧٦ .
- ٤- عاشور مزريق ، و بوقسرى سارة ، اثر رأس المال البشري على أداء المؤسسات الاقتصادية ، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد ٢١ ، الجزائر ، جانفي ٢٠١٩ .



- ٥- كاظم، صادق عبيد علي مخيف، أمير، (٢٠١٥). المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ١٠ (٣٣)، ٢٩٥-٣١٥.
- ٦- محمود..م (٢٠٢١) أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية المجلة العربية للإدارة، ٢٢٨-٢٠٩، (١) ٤١
- ٧- هلال، ش. ١ & شعبان أحمد (٢٠٢١) متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ٤٠-٤٨٩، (٩) ١٥.
- رابعاً: المصادر الأجنبية

- ١- Agha, Sabah, Laith Alrubaiee, Manar Jamhour "Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance", International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 1; 2012.
- ٢- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. Academy of Strategic Management Journal, 19(1), 1-17.
- ٣- Amirnejad, Ghanbar, Gholamreza Memarzadeh and Fatemeh Amirnejad, 'THE INFLUENTIAL FACTORS IN ORGANIZATIONAL AGILITY OF EMPLOYEES OF SOUTH ence parks. Academy of Strategic Management Journal, OIL COMPANY\*, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol. 5 (S1), ٢٠١٥
- ٤- Awwad, Abdulkareem Salameh, 2009, The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives, Jordan Journal of Business Administration, Vol. 5, No. 3, Amman.
- ٥- Banerjee, Prithviraj, and DeWeck, Oliver L., 2004, Flexibility Strategy - Valuing Flexible Product Options, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- ٦- BİÇER, M (2021). The Advantage of Being an Agile Organization in the Pandemic Crisis. Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi, 4)2(, 123-141. مقال
- ٧- Callaway, Stephan K., and Celuck, Keven, and Murphy, Gregory B., 2009, Strategic Flexibility and SMEs; The Role of Information Technology for Managing Internal and



External Relations, Journal of Entrepreneurship, Vol. 12, No. 1, Sacred Heart University, New England.

٨- Chen, Stephen: "Long Range Planning", Imperial College, Vol.28 No.3 pp. 105-116, Elsevier Science Ltd, Great Britain, 1995.

٩- Chen, J., Wang, D. and Shan, L. (2014). Understanding organizational agility development for government (A process model of resource configuration). Higher Education Press Limited Company, 8(1), pp73-97.

١٠- Daft, Richard L. "Organization Theory and Design", 10<sup>th</sup> edition South Western, Cengage, USA, 2010.

١١- Das, T.K. & Elango, B. "Managing Strategic Flexibility: Key to Effective performance", Journal of general management, Vol. 20, No. 3, spring, 1995.

١٢- Ennis, Michelle R. "Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA)", Pilots and Demonstration Team Division of Research and Evaluation Office of Policy Development and Research, January 29, 2008.

١٣- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. Journal of Applied Business Research (JABR), 31(2), 675-686.

١٤- Jamhour, M.S. (2010). The impact of core competence on organizational performance: an applied study on paint industry in the United Arab Emirates. MSc in business administration, Faculty of Business/Middle East University.

١٥- Javidan, Mansour, "Core Competence: What Does it Mean in Practice?", Long Range Planning, Vol. 31, No. 1, 1998.

١٦- King, William R. "Knowledge Management and Organizational Learning", Annals of Information Systems, Vol.4, 2009.

١٧- McShane, Steven L. & Von Glinow, Mary Ann "Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World", 5th edition, McGraw-Hill, New York, USA, 2010.



- ١٨- McCarthy, I. P., Lawrence, T. B., Wixted, B., & Gordon, B. R. (2010). A Multidimensional Conceptualization of Environmental Velocity. *Academy of Management Review*, 35(4), 604-626.
- ١٩- Mintzberg, H. & Waters, J. A. "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3, 1990.
- ٢٠- Mohammadi, Masoud, Mohammad Mahboubi, Maliheh Abdollahi, Babak Rastgari Mehr, Sasan Ghorbani Kalkhageh, "The impact of management information system on organizational agility in Ilam Telecommunication Company, Ilam province, Iran", *Stem Cell* 6(1), 2015.
- ٢١- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to improve organizational performance. *International Business Research*, 9(3), 97-111.
- ٢٢- Park, Young, Ki, (2011), "The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments The Role of Information Technologies", A Dissertation Presented to the USC Graduate School University of Southern California.
- ٢٣- Prahalad, C.K., and Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation" *Harvard Business Review*, 68 (3).
- ٢٤- Pranee, C., (2010)." Marketing Ethical Implication & Social Responsibility", *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol.2, No.3.
- ٢٥- Robbins, Stephen P., Coulter, Mary, 2012, *Management*, 12th Ed., Prentice Hall.
- ٢٦- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS quarterly*. 237-263.
- ٢٧- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239-270.



٢٨- Trinh-Phuong, T., Molla, A., and Peszynski, K. (2012B). Enterprise systems and organizational agility: A review of the literature and conceptual framework. Communication of the Association for Information Systems, 31(8), 167-193. Available at: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol31/iss1/8>



This work is licensed under a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0> International License.

مجلة مركز دراسات الكوفة - جامعة الكوفة مرخصة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي 4.0 الدولي.