

تشخيص مدى توافر القدرات الجوهرية في شركة الحكماء لإنتاج الأدوية
والمستلزمات الطبية
دراسة لآراء العاملين في شركة الحكماء لإنتاج الأدوية والمستلزمات
الطبية

م.م. عبدالله جارالله يونس
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

أ. د. محفوظ حمدون الصواف
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

Assis. Lec. Abdulla Garulla Prof. Dr: Mahfoud Hamdoon Al-sawaf
College of Admin & Eco/ Mosul Uni. College of Admin & Eco/ Mosul Uni.

تاريخ قبول النشر: 2015/ 6/ 17

تاريخ استلام البحث: 2014/5/21

المستخلص:

يحمل البحث الحالي في طياته تصورات نظرية و أخرى تطبيقية تسهم في توسيع دائرة التفكير والنظر تجاه فكرة القدرات الجوهرية وذلك في إطار الحراك المعرفي الساعي نحو وضع أسس بناء الآليات المناسبة للتركيز على القدرات الفريدة وذات القيمة ومن ثم العمل على استثمارها، وبشكل عام يحاول البحث الإجابة عن التساؤل الآتي:

ما مدى توافر أبعاد القدرات الجوهرية في شركة الحكماء لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية؟ وأظهرت الاستنتاجات توافر الأرضية المعرفية والعملية للمكونات الأساسية للقدرات الجوهرية مرتبة حسب أهميتها حيث احتلت تقانة المعلومات المرتبة الأولى فيها، فيما كان رأس المال البشري في المرتبة الأخيرة، واعتماداً على ذلك قدمت عدد من التوصيات أهمها: على الرغم من أهمية تشخيص القدرات الجوهرية واستثمارها إلا أن الأهم من ذلك هو العمل على إدامة ورعاية هذه القدرات.

أملين تقديم إضافة متواضعة تسهم في جعل شركة الحكماء أكثر اهتماماً واستثماراً ورعاية لقدراتها الجوهرية، وبالشكل الذي يجعلها ذات أداء أكثر تفوقاً وتميزاً مما هي عليه الآن.

الكلمات المفتاحية: القدرات الجوهرية، التعلم المنظمي، تقانة المعلومات، أخلاقيات العمل، رأس المال البشري.

Abstract:

The current research Holds it the perceptions of theory and other applied contribute to expand the circle of thought and consideration to the idea of core competencies as part of the movement of knowledge woos towards lay the foundations to build appropriate mechanisms to focus on the unique competencies and value and then work on investment, and generally tries to find the answer to the question follows:

What's the availability dimensions of the core competencies in the Alhokma company for the production of medicines and medical supplies? The conclusions showed availability of land the cognitive and process to basic components of the core competencies arranged by their importance where occupied information technology the first rank in which ,while he was human capital ranked last. Depending on that made a number of recommendations including: In spite of the importance diagnosis of the core competencies and investing, but the most important is to work to sustain and care for these competencies.

Hoping to provide a modest add contribution in making Alhokma Company more interested ,investment and take care of the core competencies, and in a form that makes it a performance more of a edge and distinctive than it is now.

Key words: Core Competencies, Organizational learning, Information Technology, Ethics, Human capital.

المقدمة:

يمكن للقدرات الجوهرية ان نضع الكتاب والقادة وذوي الخبرة معالمها ويكتبون فكرها، الا ان تحقيقها في عموم المنظمة وأركانها صنعة لا يحسنها من المنظمات إلا من امتلك مؤهلات عالية من إدارة واعية، أفراد بارعين، عمل بحثي وتنموي متميز، وسعي دؤوب تتكامل مع بعضها ويحصل بينها التعشيق ليحصل تمكين لعملية تحديد واستثمار وديمومة هذه القدرات.

وتعد عملية تحديد القدرات وتشخيصها من الأهمية بمكان في عملية الإدارة الفاعلة لهذه القدرات وهي تمثل الخطوة الأولى في هذا الأجراء، الا ان هناك ثمة ما يدور في فلك هذه الخطوة من أنها تبدو للناظر وبشكل أولي وجزئي انها وقوف وبالتالي فهي تمثل تصرف سلبي ينتج عنه تأخر او تباطؤ في عمل المنظمة وأنشطتها التنموية والاستثمارية، لكن التأمل العميق والشمولي يصور هذا الوقوف فيما لو اتفقنا على انه وقوف بالمعنى الإجمالي_ والتحليل العميق والتميز لهذه القدرات بأنه وقوف أني ايجابي ومضي في الحركة الاستثمارية والإدارية الفاعلة.

وتدعم عملية التشخيص واستثمار القدرات خطوة أخرى، حركتها الرئيسة التحول من الجمود والسكون الجوهرية الى التجديد والتطوير والحيوية، والنزول عمقاً إلى جذور ما متوافر من قدرات بغية استنتاج إجراءات ومسارات حيوية ومتناسقة تكون هي الأصل الضابط لعملية التغيير والتطوير وتضمن التوازي مع النظر الاستثماري لهذه القدرات من جهة ومع إطار التغييرات والمستجدات التي تحتتمه البيئة سريعة التغيير من جهة أخرى.

وإذ تسعى الدراسة الحالية نحو عرض ما يدور من أفكار وتوجهات فهي لا تستقصي خبر هذه القدرات فضولاً، وإنما هي مرشحة للتعامل الواعي مع هذه القدرات وإنماء ما هو مفيد ويجابي وكبت ما هو ضار وسلبي، ونحن ندرسها كجزء من علم الإدارة الإستراتيجية والإدارة المنظمة، لنعلم ونخبر بمكانة هذه القدرات وأبعادها بين الموارد والقدرات الأخرى، لتكتمل الرؤية ونكون اقدر على استنباط المعاني والإشارات الكامنة فيها، وهو ما يمكن ان يسهم في بلورة آفاق استراتيجيه واثراءات فكرية من شأنها أغناء وتعبئة المعارف والأفكار ذات العلاقة.

استناداً الى ما تقدم جاءت الدراسة الحالية لتتجاوز مع الموضوع وفق محاور أربع: المنهجية، الإطار النظري، الإطار العملي، الاستنتاجات والتوصيات.

أولاً: الإطار العام للدراسة ومنهجيتها

1. مشكلة الدراسة:

إنَّ المنتبِع لأوضاع المنظمات يلحظ قسم أ منها أنها تملك من الموارد والأصول ليس بالشيء القليل غير أنها لا تزال تعاني من التراجع أو عدم التميز مقارنة بالآخرين والتي ربما تملك موارد وقدرات أقل من الأولى، ويمكن لوجهة نظر هذه المنظمات تجاه فكرة القدرات الجوهرية وطريقة تعاملها معها ان تكون احد الأسباب الكامنة وراء هذه النتائج أو الواقع السلبي والمتأخر. ولعل مما يشغل المنظمة وإدارتها عن قدراتها الجوهرية وحسن إدارتها واستثمارها كثرة الانشغال بالبيئة الخارجية وما يدور فيها من أحداث وفرص، مقابل إغفال أو ضعف اهتمام بالبيئة الداخلية وما تقوم عليه من نقاط قوة وقدرات، ومن هنا فان المنظمات وإذا ما استمرت على هذا المنوال فقد ينتهي بها الحال الى الفشل أو الخروج من السوق وهو ما يدعو إلى إعادة النظر في هذا الموضوع وحسن التعامل معه بالصيغة التي تكفل تحقيق التفوق وحسن الأداء. وعليه نستطيع القول أن موضوع تشخيص القدرات الجوهرية التي تقوم عليها المنظمة والية استثمارها لهذه القدرات لا يزال يكتنفه الغموض، وهو ما يمكن أن يمثل نقطة انطلاق الدراسة الحالية ومشكلتها المحورية والتي يمكن أن تظهر أكثر جلاءً في التساؤلات أدناه:

1. ما مدى توافر أبعاد القدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة؟

2. هل هناك تباين في مستوى الأهمية لهذه القدرات في المنظمة المبحوثة؟

2. أهمية الدراسة:

تركز معظم المنظمات على العديد من الموارد والقدرات والتي تتشابه فيما بينها في الغالب، والتساؤل الذي يثار في هذا المجال هو كيف يمكن لهذه القدرات أن تمثل نقطة تميز وتفوق على المنافسين؟ وهنا يمكن القول أن تمكن المنظمة من تحويل قدراتها من مجرد قدرات عامة الى قدرات جوهرية تنفرد وتتميز بها عن الباقيين هو ما يمثل الإجابة الملائمة لذلك.

وعليه فان ما يبرر الدراسة الحالية ويجعلها من الأهمية بمكان ضرورة توسيع النظر والانتقال وعلى المستويين الأكاديمي والتطبيقي من التركيز على القدرات إلى التركيز على القدرات الجوهرية، وما يتعلق بهذا التوسع والانتقال من جعل هذا النوع من القدرات في بؤرة التركيز وعلى جميع الميادين من حيث التعريف بها وبمضامينها ووضعها موضع التطبيق ثم التعرف على الآليات التي تسهم في جعل هذا التطبيق ناجحاً مقابل معرفة ما يعترضه من معوقات وسبل إزالتها أو الحد منها.

٣. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية نحو بلوغ الأهداف الآتية:

١. تقديم دراسة نظرية حول القدرات الجوهرية وما تقوم عليه من مضامين وأبعاد.
٢. الوقوف على واقع القدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة.
٣. الخروج بجملة من الاستنتاجات والمقترحات والتي من شأنها تعزيز الجوانب الايجابية وتقليل الجوانب السلبية في المنظمة المبحوثة .

٤. فرضيات الدراسة:

تتجه الدراسة الحالية نحو عرض الفرضيات الآتية:

١. يتوافر لدى المنظمة المبحوثة عدد من أبعاد القدرات الجوهرية.
٢. هناك ترتيب متتابع لما هو متوافر من هذه الابعاد في المنظمة المبحوثة.

٥. عينة الدراسة:

انطلاقاً من الدور الفاعل الذي تقوم به شركة الحكماء لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية في تنشيط حركة الصناعة الدوائية في العراق ونظراً لما يمثله تشخيص القدرات الجوهرية في تحويل حركة المنظمة من الجمود والسكون الى التجديد والتطور فضلاً عن وجوب سرعة استجابتها للتطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية وللمحافظة على قدرتها التنافسية جاء اختيار الشركة مجتمعاً لهذه الدراسة. تتكون عينة الدراسة من العاملين في المنظمة المبحوثة مع التركيز على القيادات الإدارية فيها ، اذ تم توزيع 40 استمارة أعيد منها 34 وكانت 32 صالحة للتحليل.

٦. حدود الدراسة:

والتي تمثلت بالاتي:

١. الحدود الزمنية: والتي انحصرت في المدة ما بين 2013/8/1 ولغاية 2013/12/15.
٢. الحدود المكانية: حيث اختيرت شركة الحكماء لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية كميدان لإجراء الدراسة.

٧. أساليب جمع البيانات:

تسهم عملية جمع البيانات في تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وعلى هذا الأساس تم جمع البيانات ذات العلاقة بالموضوع وبجانبها النظري والتطبيقي، حيث اعتمد في الأول على ما هو متوافر من مصادر عربية وأجنبية والمتمثلة بالكتب والدوريات ورسائل الدبلوم والماجستير و اطاريح الدكتوراه فضلاً عن الانترنت، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد الآتي:

١. استمارة الاستبانة: استدلالاً بأبعاد القدرات الجوهرية ومضامينها، وباستخدام لغة الحوار بين الباحثين، تم التفكير بتصميم استمارة استبانة تغطي مضامين المفاهيم الأساسية للدراسة، وقد روعي في صياغتها الوضوح والبساطة والدقة. تم اعتماد المستوى الثلاثي (اتفق، محايد، لا اتفق) لجميع فقرات الاستبانة، والذي يعتقده الباحثان بأنه أكثر المقاييس انسجاماً مع مستوى أدراك العينة المستهدفة في الشركة المبحوثة.
٢. المقابلات الشخصية: والتي تعد أداة هامة في جمع البيانات تسهم في تعزيز ما تم طرحه والاستفسار عنه في استمارة الاستبانة، ويمكن لهذه المقابلات أن تخدم كلا الطرفين، الأول عينة البحث عبر إجابتها عما هو مبهم من متغيرات وأسئلة ذات علاقة بموضوع الدراسة وهو ما يمكنها بالتالي من إعطاء إجابات ملائمة وأكثر واقعية، والثاني الباحث وذلك عبر حصوله على بيانات ومعلومات أكثر دقة وعمقاً (الملحق رقم 1).

ثانياً : الجانب النظري(القدرات الجوهرية)

1. المفهوم:

يعد موضوع القدرات الجوهرية احد المواضيع الهامة والحساسة والذي يحمل في طياته أبعاداً حيوية ذات تأثيرات هامة وإستراتيجية، وقد بذل الكتاب والباحثون جهوداً متميزة في عرض الأفكار والمفاهيم التي من الممكن ان تعتمد في تغطية متضمنات الموضوع وحيثياته.

إنّ انبثاق مصطلح القدرات الجوهرية لم يكن ليأتي فجأة وبدون مقدمات، بل هو وحسب ما يقر به (الطائي، 114، 2007) وليد مصطلحات قبله هي الموارد والتي تطورت إلى مصطلح القدرات ثم إلى مصطلح القدرات الجوهرية وهي بهذا التسلسل تزداد صعوبة وقيمة، وحول أوائل المستخدمين لهذا المصطلح بين (Liu,et al,2006,71) إن أول من استخدم مصطلح القدرات الجوهرية في علم الإدارة هما (Parhald&Hamel) وذلك في كتاب(القدرات الجوهرية في المنظمة) الذي تم إصداره عام 1990.

من جهة أخرى فقد تعددت المداخل والأساليب الساعية نحو التعريف بهذا المصطلح، إلا أن سعة الموضوع من جهة والغموض الذي يكتنف متضمناته من جهة أخرى هو الذي قاد إلى التباين في النظر إليه وتحليل مكوناته، وعلى هذا الأساس فقد تم النظر إليه من زوايا عدة تمثلت بمراد المنظمة، الملكية الفكرية، القابليات الفردية والمعرفية، والثقافة المنظمة، وما شابه من الأبعاد والزوايا ذات العلاقة بالموضوع، في الوقت ذاته وعلى الرغم من السعة والشمولية هذه، إلا ان ذلك لا يعني ان كل قدرات المنظمة هي جوهرية أو محورية، وما يدل على ذلك إشارة (السبعوي، 2011، 9) إلى إمكانية امتلاك أي منظمة من المنظمات للعديد من القدرات والنواتجة

عن تركيبتها من مواردها المتنوعة مقابل امتلاكها لعدد قليل جداً من القدرات الجوهرية، وذلك على افتراض ارتباطها بالقيمة الإستراتيجية للمنظمة، وبالتالي فإن إرسال مصطلح جوهرية على أي قدرة من قدرات المنظمة ليس بالمستساغ ولا بالمنطقي، وهو ما يحتم ضرورة توافر خصائص وشروط عدة في القدرات هذه لكي يتم الحكم على جوهريتها من عدمه.

ان فكرة القدرات الجوهرية كما قدمها (Agha,et al,2012,2) تدور حول مجموعة من القدرات القيمة والفريدة، المهارات، ومجالات المعرفة التي تنتج عن التكامل والموائمة بين كفاءات وحدات الأعمال داخل المنظمة، فضلاً عن ذلك يمكن النظر إليها على أنها التعلم المتراكم الذي تحصل عليه المنظمة وذلك فيما يتعلق بالتنسيق بين مهارات الإنتاج المتنوعة وتحقيق التكامل بين أنماط التكنولوجيا المتعددة، وينظر إليها (السعد، 1999، 22) على أنها النشاطات التي تطور من أجل تكوين قيمة مضافة متميزة للمنظمة ويفترض للمنظمة في هذه الحالة ان تهتم بهذه النشاطات بالدرجة الأساس.

إن وصف القدرات الجوهرية على أنها إحدى الأسس الارتكازية للميزة التنافسية يطرق ضرورة النظر إليها على أنها تمثل الأنشطة والمهام التي تؤديها المنظمة بشكل أفضل وأكثر جودة من غيره (Alvarenga&Malmierca,2010,8) ولقد أصبح مطلب التميز في التعامل مع موارد المنظمة وما ينبثق عنه من إجراءات معياراً للحكم على صفة الجوهرية في القدرات، وبدلاً على ذلك إشارة (طالب والبناء، 2012، 195) إلى أن القدرات الجوهرية تتمثل في القدرة على استثمار موارد المنظمة بكفاءة وفاعلية، فضلاً عن توزيع هذه الموارد بشكل ديناميكي وبالصورة التي تتيح أداء الأنشطة بشكل أفضل من المنافسين.

2. الأهمية:

إن من الظواهر التي ينقدها فقه التخطيط الاستراتيجي، معنى على غرار (نتوسع لنكون أكثر فاعلية) يترسب في توجهات بعض المنظمات ويستولي على سياساتها، ثم تأتي النتائج بعد ذلك لتعطي مردودات سلبية، وعليه فإن المنظمات بحاجة إلى اعتماد أكبر على نقاط قوتها التي تتميز بها لا أن تتوسع إلى مجالات عديدة وشاملة، وذلك بهدف توفير المزيد من القيمة المضافة وتحصيل التمايز القوي (Agha,et al,2012,1)، وغالباً ما يكون من غير الفعال للمنظمة قيامها بمفردها بإنتاج منتج كامل، وبدلاً من ذلك فهي تقوم بالتركيز على القدرات الجوهرية الخاصة بغية تجنب مخاطر الاستثمار وتعزيز المنافسة (Charles&Chen ,2007,2)، وحيثية أخرى مستنبطة من ندرة الموارد والقدرات ومحدوديتها تشير إلى أن الموارد والقدرات لبعض المنظمات قد تكون أقل من منافسيها وهو ما يدفع نحو مزيد من الاهتمام برعايتها واستثمارها بالوجه الأمثل، وبالتالي فمن الضروري على المنظمة وفي ظل هذه الزاوية الحرجة ان تطور من مهارتها في

استخدام مواردها وقدراتها والتي أصبحت مسألة حتمية لضمان استمراريتها (Sisman,et al,2012,1).

ويحاول (Schreyogg&Kliesh-Eberl,2007,914-920) النظر إلى دواعي الاهتمام بالقدرات الجوهرية نظراً لأكثر واقعية وجرأة ليفصح على أن المنظمات لم تعد بحاجة إلى توليد وتكاثر القدرات، بل وبوضوح أكبر فإن القدرات الكثيرة أضحت مفككة ومختلة وظيفياً، فضلاً عن ذلك فإن الأسواق ومواقف التفوق فيها أصبحت عرضة للتآكل والتعرية، والبيئات أصبحت مضطربة وذات تغيرات واسعة، وبالتالي لم يعد يمكن للمنظمات التعامل مع التطورات الواسعة هذه على أساس الاعتماد الكامل للاستراتيجيات وسياسات العمل التي أثبتت جدواها سابقاً، بل لا بد من إجراء التغيير والتطوير، وهو ما يدعو إلى التحريك العميق لقدرات المنظمة والتركيز على ما هو جوهري منها، ليس ذلك فحسب بل السعي نحو اعتماد ديناميكية القدرات الجوهرية.

3. المعوقات:

إن الخصائص الحسنة التي اتسمت بها القدرات الجوهرية، لا تمنع من وجود بعض المعوقات التي تخفف من حدة الزخم الإيجابي هذا وتقف أحياناً حائلاً أمام الاستفادة من هذه القدرات بالشكل الكامل، وهو ما يملئ ضرورة العمل على عرضها وتشخيص معالمها سعياً نحو جعلها واضحة للعيان بغية إيجاد الحلول الملائمة لها.

إن المعوق الأول الذي يقف شاخصاً أمام الكثير من المنظمات والأفراد هو صعوبة تحديد القدرات الجوهرية التي يملكونها، خاصة إذا ما كان هناك ثمة ضعف معرفي بماهية المعايير المستخدمة للحكم على جوهرية القدرات (Tecce,et al,1997,515) وفي حال تم التمكن من تحديدها ينبغي معوق آخر يتمثل في صعوبة تحديد الأولويات التي تحتاجها المنظمة من هذه القدرات، وما هي القدرات التي تبدأ المنظمة بتطويرها أولاً (الطائي،2007،117).

وبوصف القدرات الجوهرية تركيبة مميزة من موارد المنظمة مثل التقانة، مجاميع المهارات، وعمليات الأعمال يدخل هنا المعوق الثالث ليكشف عن صعوبة تحقيق التكامل والانسجام بين هذه القدرات المختلفة (السبعوي،2011،10).

ثم ما زالت المعوقات لم تنته بعد، ومنها أن الحدود التنظيمية الصارمة يمكن أن تكون ذات أثر على القدرات الجوهرية والحد من قوتها، وذلك لأنها تحول من عملية الاتصال والتعاون بين الأطراف ذات العلاقة، فضلاً عن ذلك يتوجب على المدراء وصناع القرار العمل وبشكل حثيث على متابعة المسارات الحديثة والمبتكرة، وبالتالي البحث عن وتأسيس القدرات الجوهرية الجديدة وهو ما يستدعي ضرورة التخلي أو تقليص الاهتمام ببعض القدرات القديمة وخاصة التي لم تعد

تقي بمتطلبات التمايز المنظمي والتنافسي، وذلك لان استمرار الالتزام بالقدرات المستنفذة هذه يمكن ان يقود إلى الوقوع بفخ القدرات او ما يدعى بالجمود الجوهري (Smith,2008,6).

4. الأبعاد:

ومما جاءت به عمليات التنظير حول القدرات الجوهرية الإشارة إلى عدد من الأبعاد التي تشتمل عليها هذه القدرات، تبلور قسم منها نتيجة التحليل العميق والرؤية البعيدة، والقسم الآخر كان نتاج الاستنباط التجريبي المستند إلى التطبيق والممارسة، ومن هنا وردت آراء عديدة ومتنوعة، حيث بين (Duysters&Hagedoorn,1996,4-10) انها تتمثل بـ (الابتكار، التنوع والنخوص، الاندماج والاستحواذ، التحالفات التكنولوجية)، وهي لدى (Xiao, 2007, 15-31) تقوم على أساس (الموارد المالية، الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد التكنولوجية، السمعة، الموقع، العلامة التجارية، ولاء الزبون، الحصة السوقية، النظم الإجرائية، الثقافة المنظمة)، اما (Linton,2009,5) فعرضها في (المهارات المعرفية، المهارات التنظيمية، المهارات الفكرية والعلمية، المهارات التكنولوجية، الحساسية الأخلاقية، التفكير الناقد، احترام التنوع الثقافي، إدارة الموارد، التفكير الإبداعي، العمل في مجموعات، حل المشكلات، إدارة الذات، التغيير) وأشار (كردي، 2010، 2) اليها عبر (التعلم الجماعي، مهارات التنسيق، فهم حاجات الزبون، فهم إمكانات المنتج والسوق)، وبالنسبة للدراسة الحالية فهي تميل إلى اختيار وعرض الأبعاد الآتية التي تم اعتمادها في الدراسة:

أ - رأس المال البشري:

يقول الحكيم الصيني (كيواه): إذا كنت تخطط لسنة فا زرع بذرة، وإذا كنت تخطط لعشر سنوات فاغرس شجرة، و إذا كنت تخطط لمائة عام فعلم إنساناً ، لأنك عندما تزرع بذرة واحدة فإنك تحصد محصولاً واحداً، و عندما تعلم الناس تحصد مئة محصول، وهو ما يشير إلى أهمية رأس المال البشري والعوائد المتأتية من استثماره، ويمكن أن ينظر إلى رأس المال على انه قدرات ستنتج مردوداً في المستقبل، و العنصر البشري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي في عملية إنتاج المنافع، اذ إن مستقبل البشرية لا يعتمد على المدى المكاني أو الزماني، ولا على الطاقة، و إنما على تنظيم هذا المستقبل الكامن في الذكاء الإنساني و تقدم المعرفة (كردي، 2011، 1).

ومما لا شك فيه أن رأس المال البشري له أهمية كبيرة في نشاط أي منظمة ولكن يجب مراعاة الجوانب الآتية: (يوسف، 2005، 8).

(١) إن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته وإنما في مخرجاته فمثلا مخرجات التعليم العالي متاحة لكل المنظمات المتنافسة ولكن العبرة بتلك المنظمات التي تحقق بهم مزايا فريدة على صعيد النتائج عند استخدامهم.

(٢) إنَّ البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة لا تكون أبعاداً حاسمة في تمييز عمل المنظمة وتفوقها على غيرها وإنما يجب البحث عن الأشخاص الموهوبين والتميزين.

ب - تقانة المعلومات:

يشير مدخل النظرة المستندة إلى الموارد (RBV Resource Based View) في إطار موارد تقانة المعلومات إلى إمكانية المنظمات أن تميز نفسها عن باقي المنظمات استناداً إلى موارد تقانة المعلومات التي تمتلكها أو تستحوذ عليها، وتؤكد أن كلاً من البنى التحتية لتقانة المعلومات، ومهارات الموارد البشرية المستثمرة في تقانة المعلومات، وقدرتها على رفع تقانة المعلومات لتحقيق فوائد غير ملموسة يمكن أن تعدّ موارد خاصة بالمنظمة، والتي يتم تجميعها لتوليد قدرات عالية لتقانة معلومات وبما يقود في النهاية إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء (نوري وضيف، 5، 2011).

من جهته بين (شعيب وعواطف، 6، 2011) انه يمكن للتقانة أن تشتمل على معاني عدة، ولكن إن تعلق الأمر بنظام الأعمال فإنها تتضمن كل الأساليب التي تستطيع المنظمة من خلالها خلق القيمة إلى أصحاب المصلحة والشأن فيها، ويستعمل مصطلح تقانة المعلومات لوصف المنفعة الموحدة للإلكترونيات والاتصالات اللاسلكية والبرمجيات، بالإضافة إلى تكامل وسائل المعلومات (الصوت، النص، البيانات والصورة)، وتعد تقانة المعلومات بكل أبعادها وقدراتها من الأمور المهمة الإستراتيجية في نقل المعرفة وتوليدها والمشاركة فيها، والملاحظ إن تطور الفكر الإداري الأكاديمي والتطبيقي خلال العقود الأخيرة قد أوجد الحل لكثير من مشاكل الإدارة، وكنتيجة لهذا التطور قد حدث تغيير هيكلي في وظائف الإدارة وأساليب العمل في المنظمات الحديثة بعد معالجة وتحليل المعلومات التي أصبحت تشكل مورداً هاماً لأيئة منظمة بل أصبحت من الأبعاد الأساسية للعملية الإدارية. ومن هنا فإن ظهور تقانة المعلومات أوجد فرصاً جديدة أمام مدراء منظمات الأعمال لإيجاد مجالات لاستخدامها في استراتيجيات الأعمال.

ت - أخلاقيات العمل:

تشير معظم الأدبيات الصادرة عن أخلاقيات العمل إلى أن الأخلاق أمر هام ونافع للعمل في الأجل البعيد على أقل تقدير إن لم تكن هامة ونافعة على الأجل القريب. وغالباً ما يُقال : إن الأخلاقيات هي العنصر الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح وتطور المنظمات على الأجل البعيد. وسوف يفقد العمل فعاليته بدون وجود درجة من الثقة والأمانة والصدق. كما سوف تتزايد تكاليف المعاملات لاسيما التكاليف القانونية. وبصفة خاصة، تلعب الثقة دوراً هاماً وحيوياً في العمل. فنظراً لعدم إمكانية النص على جميع المواقف والأمر المستجدة أثناء تنفيذ العقود، يبرز دور الثقة على اعتبار أنها عنصر هام في علاقات العمل الفعالة والممارسات السليمة للمنظمة. وبالفعل، هناك آراء قوية تقول بأن الضعف النسبي للثقة خارج محيط الأسرة في بعض البلدان (وخاصة

البلدان النامية) إنما يفسر انتشار المنظمات العائلية وندرة المنظمات الكبرى (الشبشيري، 2009، 12-13).

ث - التعلم المنظمي:

تتسم المنظمات سريعة التحرك بالمدامومة على التعلم المستمر وتطبيق الخبرة المكتسبة في حياتها اليومية ولأن الإبداع والتطوير هما أهم ما يميز أداء المنظمات ففي العصر الحالي هما مطلباً هاماً للمنظمات وأجهزتها الإدارية لتقوم بدورها الجديد المنوط بها والذي يحقق الرضا لجميع الأطراف وأصحاب المصلحة، ولن يتحقق هذا التميز في الأداء دون تبني مفاهيم إدارية حديثة تتشرب في نسيجها الثقافي ونسقتها القيمي، فالتطوير الذي يحقق التميز هو عملية إدارة للأداء وهي عملية مستمرة لا نهاية لها، فهي جزء من روتين العمل اليومي للمنظمة يتشرب في صميم طرق وأساليب الأداء وقد أطلق على هذا النمط من المنظمات في السنوات الأخيرة مصطلح المنظمة المتعلمة وتسعى إدارة الأداء إلى توظيف الخبرة المكتسبة من عملية التعلم التنظيمي في التطوير المستمر للأداء ومن ثم يتحقق له النقلة النوعية من الضعف إلى التميز والحفاظ على هذا التميز بشكل مستمر وعلاج القصور في أي عنصر من عناصر الأداء إن وجد بحيث يتحقق الكفاءة والفعالية في الأداء والتحسين والتطوير المستمر. (صقر، 2003، 5).

وتبرز أهمية مفهوم التعلم التنظيمي في الدور الذي يمكن أن يلعبه في تهيئة الأفراد والمنظمة للتغيير والمحافظة على التوازن الديناميكي للمنظمة ويقترح (Saeed, 2006, 2) أن التوازن الديناميكي للمنظمة يتضمن أربعة عناصر هي:

- ١) الاستقرار الكافي بما يسهل ويساعد على تحقيق الأهداف الراهنة للمنظمة.
- ٢) الاستمرارية الكافية لضمان أحداث التغييرات المنظمة في الأهداف والوسائل.
- ٣) تكيف كافٍ للاستجابة الملائمة للفرص والمتطلبات الخارجية، وكذلك الظروف الداخلية المتغيرة.
- ٤) إبداعية كافية بما يسمح للمنظمة الاستمرار في استباق الأحداث والمبادرة بالتغيير قبل وقوع الأحداث.

ثالثاً: الجانب العملي

١. وصف الأفراد المبحوثين، حيث يلاحظ في الجدول رقم (1) الآتي:
 - أ -الجنس: كانت النسبة الغالبة للذكور، وشكلت ما نسبته 90،62% مما يشير إلى أن سياسة الشركة تركز على الذكور وبشكل أساس.
 - ب -العمر: حصلت الفئة العمرية 26-30 على النسبة الأكبر إذ بلغت 31،25%، ومن ملاحظة نسبة هذه الفئة ونسبة الفئات العمرية القريبة منها يمكن ان يشار الى أن الشركة

المبحوثة تعتمد على الشريحة الشابية بشكل واسع، فيما كانت النسبة الأدنى للفئة العمرية 41-45 اذ بلغت 3،12 % فقط.

- ت - التحصيل العلمي: كانت النسبة الغالبة لحملة الشهادة الجامعية الأولية اذ بلغت 59،37% وهو ما يؤشر قدرة اكبر على التعامل مع مفردات الاستبانة وأسئلتها، فيما كانت النسبة الأدنى لحملة شهادة الإعدادية فما دون اذ بلغت 12،5% فقط.
- ث -الوظيفة الحالية: الملاحظ في نسب هذا المحور ان الغالبية هم من المدراء والمسؤولين وهو ما يؤشر فهم ودراية اكبر لأوضاع الشركة وقدراتها وبالتالي أعطاء إجابات أدق وأوضح.
- ج - مدة الخدمة في الوظيفة الحالية: حادثة نشوء الشركة المبحوثة كان له الدور الأساس في ابراز النسب المؤشرة أمام هذا المحور، حيث يلاحظ ان نسبة 81،25% تراوحت خدمتهم من 1-5 سنوات، فيما كانت نسبة 18،75% هم للذين تراوحت خدمتهم من 6-10 سنة.
- ح -مدة الخدمة الإجمالية: ان النسب المؤشرة في المحور الحالي تشير الى امتلاك العينة المبحوثة وبالعوم الى خبرة جيدة وتجربة عميقة نابغة من تعاملها الطويل مع العمل المنظماتي والإداري، وهو ما يمكنها من تحليل مفردات الاستبانة بشكل أكثر عمقاً وسعة وبالتالي أعطاء إجابات أكثر دقة وشمولاً، والملاحظ هنا ان النسبة الأغلب كانت لمن تراوحت مدة خدمتهم من 1-5 سنة اذ شكلت 53.13% .

جدول رقم (1)

وصف الأفراد المستجيبين

الجنس																																			
انثى						ذكر																													
%			ت			%			ت																										
9,38			3			90,62			29																										
العمر																																			
50-46		45-41		40-36		35-31		30-26		25-20																									
%		ت		%		ت		%		ت																									
25		8		3,12		1		9,38		3																									
18,75		6		31,25		10		12,5		4																									
التحصيل العلمي																																			
جامعية عليا			جامعية اولية			دبلوم معهد			اعدادية فما دون																										
%			ت			%			ت																										
9,38			3			59,37			19			18,75			6			12,5			4														
الوظيفة الحالية																																			
تنفيذيون-مدراء الخط الاول			مدير وحدة			مدير شعبة			مدير قسم			المدير المفوض			رئيس مجلس الادارة																				
%			ت			%			ت			%			ت																				
40,63			13			21,88			7			12,5			4			18,75			6			3,12			1			3,12			1		
مدة الخدمة في الوظيفة الحالية																																			
10-6						5-1																													
%						ت																													
18,75						6						81,25						26																	
مدة الخدمة الاجمالية																																			
20- 16			15- 11			10-6			5-1																										
%			ت			%			ت			%			ت																				
3,12			1			18,75			6			25			8			53,13			17														

المصدر: من إعداد الباحثين

2. وصف وتشخيص أبعاد الدراسة ومتغيراتها. والذي سيتم فيه الإشارة الى أهم الأرقام والنسب والمؤشرات الدالة عليها وكالاتي:

أ. رأس المال البشري: يلاحظ من الجدول (2) وجود نسبة اتفاق لا باس بها تجاه هذا البعد وذلك بوسط حسابي وانحراف معياري قدرهما على التوالي (2,29) و (0,72) وكان المتغير X1 والذي نصه (تستقطب منظمتنا الأفراد ذوي الخبرات والمعارف العالية باستمرار) هو الأوفر نصيباً بين متغيرات هذا البعد حيث حصل على وسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (2,56) و (0,54)، بينما كان المتغير X4 والذي نصه (تقيم منظمتنا الأفراد على أساس معارفهم وانجازاتهم) المتغير الأقل نصيباً حيث حصل على وسط حسابي وانحراف

- معياري قدرهما (2,03) و (0,82)، وما يؤكد نسبة الاتفاق حول هذا البعد ما بينه بعض الافراد الذين تم اللقاء بهم حيث اشاروا الى الآتي:
- (1) نقوم بتقييم أداء الشركة ليس من الناحية المالية والربحية فقط، بل يضاف الى ذلك مستوى تطور أفرادها واستثمار قدراتهم المتميزة التي يملكونها.
- (2) تقوم الشركة بتعيين الأفراد ذوي الخبرات والقدرات الجيدة ، وتعمل الإدارة على توقيع عقد عمل معهم بحيث ينبغي على الفرد العامل دفع غرامة مالية فيما لو ترك الشركة دون مبرر .
- (3) يتم نقل الأفراد فيما بين الأقسام والوظائف استثماراً لقدراتهم.
- (4) منذ عام 2008 ولحد هذه السنة تقوم الشركة بإنتاج أدوية خاصة بها وباسم الشركة، وهو ما يمكن ان يكون نابعاً من العمل على أشراك الأفراد والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم الخاصة بتطوير العمل، فضلاً عن حرص هؤلاء الأفراد على تقديم أعمال تتميز بالإبداع والتجديد.

جدول رقم (2)

المؤشرات الإحصائية الخاصة ببعد رأس المال البشري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.54	2.56	3.1	1	28.1	9	68.8	22	X1
0.74	2.34	15.6	5	34.4	11	50	16	X2
0.71	2.25	15.6	5	43.8	14	40.6	13	X3
0.82	2.03	31.2	10	34.4	11	34.4	11	X4
0.82	2.18	25	8	31.2	10	43.8	14	X5
0.72	2.29	18.10		34.38		47.52		المعدل

المصدر: من اعداد الباحثين

- ب. تقانة المعلومات:** يظهر الجدول (3) وجود نسبة اتفاق عالية جداً تجاه هذا البعد وذلك بوسط حسابي وانحراف معياري قدرهما على التوالي (2,62) و (0,57) وكان المتغير X9 والذي نصه (تلجأ المنظمة الى استخدام الحاسوب وملحقاته لتوفير الدقة والسرعة في انجاز المهام المطلوبة) هو الأوفر نصيباً بين متغيرات هذا البعد حيث حصل على وسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (2,78) و (0,55)، بينما كان المتغير X6 والذي نصه (تحرص منظمنا على وجود قاعدة معلومات خاصة بها) المتغير الأقل نصيباً حيث حصل على وسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (2,53) و (0,56)، وما يدعم نسبة الاتفاق حول هذا البعد ما أشار إليه بعض الأفراد الذين تم اللقاء بهم حيث بينوا الآتي:
- (1) تتعامل الشركة الآن وبشكل مباشر مع الشركات الموردة (الالمانية-الصينية-الهندية) وبدون استخدام اي وسيط وذلك عبر استخدام الانترنت والهاتف النقال.

(٢) استخدام تقانة المعلومات والاتصالات سرعت من اجراءات الشركة في التعامل مع الموردين والاجابة على استفساراتهم من حيث صلاحية المنتج المطروح من قبل هؤلاء الموردين وقبول الشركة له فضلاً عن استلامه.

جدول رقم (3) المؤشرات الإحصائية الخاصة ببعد تقانة المعلومات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.56	2.53	3.1	1	40.6	13	56.3	18	X6
0.59	2.68	6.2	2	18.8	6	75	24	X7
0.61	2.56	6.2	2	31.2	10	62.6	20	X8
0.55	2.78	6.2	2	9.4	3	84.4	27	X9
0.55	2.59	3	1	34.4	11	62.6	20	X10
0.57	2.62	4.94		26.88		68.18		المعدل

المصدر: من اعداد الباحثين

3. اخلاقيات العمل: يبين الجدول (4) وجود نسبة اتفاق جيدة تجاه هذا البعد وذلك بوسط حسابي وانحراف معياري قدرهما على التوالي (2.40) و (0.63) وكان المتغير X16 والذي نصه (تسعى منظمتنا وبشكل دائم نحو منفعة الزبون وعدم الاضرار به) هو الأوفر نصيباً بين متغيرات هذا البعد حيث حصل على وسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (2.59) و (0.55)، بينما كان المتغير X12 والذي نصه (يضع القادة والعاملون أهداف المنظمة والمسؤوليات المناطة بهم تجاهها فوق ميولهم ورغباتهم الشخصية) المتغير الأقل نصيباً، إلا أنه قد تجاوز حد الوسط حيث حصل على وسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (2.06) و (0.80)، وما يؤكد نسبة الاتفاق حول البعد المؤشرات الآتية التي بينها ممن تم اللقاء بهم: (١) إن المصداقية التي تتميز بها الشركة جعلت إحدى الشركات الألمانية تتعامل مع شركتنا بنظام الدفع بالتقسيط، علماً بانها لا تستخدم هذا النظام مع التجار الألمانين أنفسهم. (٢) نسعى وبشكل دائم نحو الاستماع من الزبائن والبحث عن مصلحتهم، ولذا تم وضع صندوق خاص باستلام الشكاوى والاقتراحات من الزبائن.

جدول رقم (4) المؤشرات الإحصائية الخاصة ببعد اخلاقيات العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.72	2.28	15.6	5	40.6	13	43.4	14	X11
0.80	2.06	28.1	9	37.5	12	34.4	11	X12
0.61	2.56	6.3	2	31.2	10	62.5	20	X13
0.61	2.43	6.3	2	43.7	14	50	16	X14
0.50	2.53	.	.	46.9	15	53.1	17	X15
0.55	2.59	3.1	1	34.4	11	62.5	20	X16
0.63	2.40	9.9		39.05		51.5		المعدل

المصدر: من إعداد الباحثين

4. **التعلم المنظمي:** يلاحظ من الجدول (5) وجود نسبة اتفاق عالية تجاه هذا البعد وذلك بوسط حسابي وانحراف معياري قدرهما على التوالي (2,46) و (0,64) وكان المتغير X19 والذي نصه (تدعم منظمنا أنشطة تطوير الأداء من خلال المشاركة بالمعرفة الداخلية او الخارجية مثل المؤتمرات والندوات وورش العمل في الداخل والخارج) هو الاوفر نصيباً بين متغيرات هذا البعد حيث حصل على وسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (2,59) و (0,55)، بينما كان المتغير X18 والذي نصه (تعمل المنظمة على الاستفادة من الخبرات والكفاءات الخارجية من خلال استشارتهم في حل المشكلات) المتغير الأقل نصيباً حيث حصل على وسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (2,40) و (0,71)، وما يؤكد نسبة الاتفاق حول هذا البعد المؤشرات الآتية التي أظهرها بعض ممن تم اللقاء بهم.

أ تسعى إلى التحسين والجودة ليس في المكائن والآلات فحسب، بل في كوادرننا أيضا وذلك عبر التدريب والتطوير .

ب تعمل الشركة على الاستفادة من الخبرات والكفاءات الخارجية ،حيث يتم احيانا الاستعانة بشركة أدوية سامراء ومعمل ادوية نينوى لغرض التأكد من صلاحية المواد الأولية التي ترد الى الشركة.

جدول رقم (5)

المؤشرات الإحصائية الخاصة ببعد التعلم المنظمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.56	2.43	3.1	1	50	16	46.9	15	X17
0.71	2.40	12.5	4	34.4	11	53.1	17	X18
0.55	2.59	3.1	1	34.4	11	62.5	20	X19
0.75	2.43	15.6	5	25	8	59.4	19	X20
0.64	2.46	8.58		35.95		55.47		المعدل

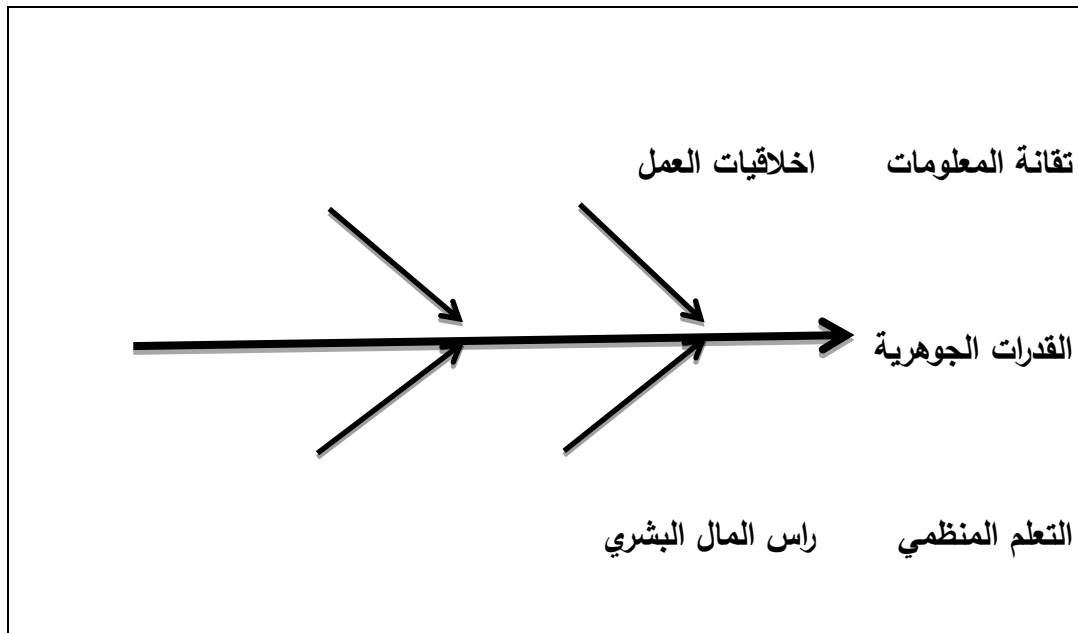
المصدر: من اعداد الباحثين

3. **تحليل عظم السمكة.** توصف المشكلة البحثية بأنها كل حالة غامضة تحتاج الى استيضاح علمي، وبالتالي فانه ليس المقصود بالمسكلة البحثية بأنها حالة عجز او تراجع أو أي من المظاهر السلبية فقط، وإنما هي أيضا حالة التميز في وضع ما او حالة ايجابية ملفتة للنظر، فمثلا عندما نجد التميز في أداء شركة ما فان المشكلة البحثية هنا تتناول ما هي الأسباب التي جعلت من هذه الشركة متميزة بالمقارنة مع الشركات الأخرى التي تعمل في البيئة نفسها (يونس وعبد القادر، 2012، 27-28)، من جهة أخرى يعد مخطط عظم السمكة (مخطط السبب والنتيجة) تقنية تخطيطية مقدمة من قبل خبير الجودة الإحصائي الياباني

(إيشيكاوا) والتي يمكن أن تستخدم في تمييز وترتيب أسباب حدوث واقعة أو مشكلة أو نتيجة ما، فضلاً عن ذلك فهو يصور العلاقة المرتبة بشكل تخطيطي بين الأسباب طبقاً لمستواها من الأهمية أو التفضيل وكنتيجة معطاة، وسبب تسميته بمخطط عظم السمكة أن الشكل النهائي لهذا المخطط شبيه بالهيكل العظمي للسمكة بعد أن تزيل عنها اللحم، حيث أن رأس السمكة يمثل المشكلة أو النتيجة الأساسية وكل عظمة فرعية من العمود الفقري تمثل العناصر والأبعاد الرئيسية لهذه المشكلة أو النتيجة. (دعيم، 2012، 1)، وعلى هذا الأساس سيتم استخدام هذا المخطط لملاحظة ترتيب أبعاد القدرات الجوهرية في شركة الحكماء وكما موضح في أدناه.

شكل رقم (1)

ترتيب أبعاد القدرات الجوهرية في شركة الحكماء



المصدر: من اعداد الباحثين

من ملاحظة الشكل السابق والنتائج الواردة في الوصف والتشخيص يمكن محاورة الفرضية الثانية والمشيرة الى توافر ترتيب متتابع لما هو متوافر من هذه الأبعاد في المنظمة المبحوثة، اذ تبين بأن بعد تقانة المعلومات احتل المرتبة الأولى وبذلك مثل النسبة الأكبر في التأثير من بين جميع المتغيرات وبنسبة (68%)، يليه بعد التعلم المنظمي بنسبة (55%)، أما بعد أخلاقيات العمل فقد حظي بالمرتبة الثالثة وبنسبة (51%) يليه بعد رأس المال البشري وبنسبة (48%) اذ يمثل البعد الأضعف مقارنة بالباقيين.

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات.

- أ - إنَّ توافر القدرات لوحدها لا يعطي الشركة ميزة على الآخرين، بل يستلزم الأمر ان تكون هذه القدرات جوهرية ومحورية والتي تمثل الوسيلة الأساس التي لا غنى عنها لتحقيق التميز والتفوق العالي والدائم.
- ب - أظهرت نتائج الدراسة قيام الشركة المبحوثة على مجموعة من القدرات الجوهرية احتل تقانة المعلومات المرتبة الأولى فيها، فيما كان رأس المال البشري في المرتبة الأخيرة.
- ت - قد تكون الشركة المبحوثة قائمة على قدرات جوهرية غير القدرات التي ورد ذكرها في الدراسة الحالية، الا ان سبب عدم ظهورها هنا يمكن ان يكون الآتي:
- (1) عدم تضمينها في الدراسة الحالية بالأصل.
 - (2) عدم اكتشافها لحد الآن.
 - (3) تم اكتشافها إلا انه لم يتم استخدامها واستثمارها بعد.
- ث - إنَّ حداثة نشوء الشركة المبحوثة-مقارنة بالآخرين- والخبرات البسيطة التي تملكها تدفعها أحيانا الى الاستعانة بالمصادر الخارجية واستشارتها مثل معمل أدوية نينوى وشركة أدوية سامراء.
- ج - سعي الشركة نحو اعتماد التقنيات الحديثة فضلاً عن اعتمادها التطوير والتحسين المستمر في عملها يمكن ان يمثلان الأسباب الرئيسة التي جعلت بعدي تقانة المعلومات والتعلم المنظمي يحتلان المرتبة الأولى والثانية على التوالي.

2. التوصيات.

- أ - يفترض بالقائمين على الشركة المبحوثة ان يكون لديهم فهم وثقافة أوسع حول مفهوم القدرات الجوهرية ومتضمناتها، وذلك كي يتمكنوا من تحديدها بشكل أدق ومن ثم العمل على استثمارها.
- ب - إنَّ تعمل الشركة المبحوثة وبشكل اكثر تطوراً ودقة على البحث عن القدرات الجوهرية التي لم تكتشف لحد الآن، فضلاً عن تحقيق استخدام واستثمار أفضل لما مكتشف منها.
- ت - ليس المهم فقط للشركة المبحوثة تشخيص القدرات الجوهرية واستثمارها، بل الأهم من ذلك هو العمل على رعاية وإدامة هذه القدرات.
- ث - الحاجة الى اعتبار رأس المال البشري قدرة جوهرية أساسية وبالتالي العمل على الاهتمام به واستثماره بشكل اكبر وأفضل.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. السبعواوي، وعد هاشم محمد، 2011، تقييم الموقف الاستراتيجي الداخلي باعتماد مدخل القدرات المنظمة، رسالة دبلوم عالي غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢. السعد، مسلم علاوي، 1999، بناء القدرة المميزة للعمليات في المنشآت الصناعية، مجلة افاق اقتصادية، المجلد 20، العدد 78، الإمارات.
٣. الطائي، علي حسون، 2007، تشخيص الكفاءات الجوهرية في المنظمات الحكومية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13 العدد 45.
٤. شعيب، بنونة وعواطف، خلوط، 2011، أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الموسوم " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية "، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، الجزائر.
٥. صقر، هدى، 2003، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي الموسوم (القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سورية.
٦. طالب، علاء فرحان و البناء، زينب مكي، 2012، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار الحامد، عمان.
٧. نوي، طه حسين وضيف، أحمد، 2011، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب - البلدية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
٨. يونس، طارق شريف و عبد القادر، رائد، 2010، التحليل الإحصائي، مؤسسة فخراوي للدراسات والنشر، البحرين.

ثانياً: المصادر الأجنبية.

1. Agha, Sabah, & Alrubaiee, Laith & Jamhour, Manar 2012, Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 1.
2. Alvarenga, Carlos A & Malmierca, Pancho, 2010, Accenture High Performance Delivered.
3. Charles, Chen, 2007, Virtual Factories and Dynamic Core Competency.
4. Duysters, Geert & Hagedoorn, John, 1996, The Effect of Core Competence Building on Company Performance.

5. Linton Gregory L,2009,Developing Core Competencies, Biblical Higher Education Journal.
6. Liu ,Dayong&Li, Cuixia,&Che, Mingcheng,2006,Study on Enterprise's Core Competenc,The Journal of American Science, Vol 2, No1.
7. Schreyogg ,Georg &Kliesch-Eberl, Martina,2007, How Dynamic Can Organizational Capabilities be Towards A dual-process Modelof CapabilityDynamization,Strategic Management Journal.
8. Şişman ,FatmaAyanoglu&Gemlik ,Nilay & Yozgat ,Uğur, 2012,The Assessment of Viewpoint to Core Competence Understanding of Successful Companies in Developing Countries, International Journal of Business and Social Science Vol. 3, No. 6.
9. Smith ,Roger,2008,Aligning Competencies, Capabilities and Resources , The Journal of the Industrial Research Institute.
10. Tecce ,David J.&Pisano ,Gary & Shuen ,Amy (1997),Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol. 18, No.
11. Xiao,Qu,2007, Corporate Effectsand Core Competencies, doctor thesis unpublished, The Pennsylvania State University.
- 12.

ثالثاً: الإنترنت. (مقالات ودراسات)

١. الشبشيرى، محمد جميل، 2009، دور القيم وأخلاقيات الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الإدارة الرشيدة.iefpedia.com
٢. دعيم، عزيز، 2012، أسلوب مخطط عظمة السمكة، .www.linga.org
٣. كردي، احمد السيد،2010، التنفيذ الاستراتيجي والأنظمة المعلوماتية الساندة، .[httpkenanaonline.com](http://kenanaonline.com).
٤. كردي، احمد السيد،2011،راس المال البشري،[httpkenanaonline.com](http://kenanaonline.com).
٥. يوسف، عبدالستار حسين، 2005، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال. www.hrdiscussion.com
٦. Saeed 2006،التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة،www.hrm-group.com.

الملحق (1)

المقابلات الشخصية

تاريخ المقابلة	عدد المقابلات	جالعنوان الوظيفي
2013 - 8 - 24	1	رئيس مجلس الادارة
2013 - 8 - 10	1	المدير المفوض
2013 - 9 - 14	3	مدراء الاقسام
2013 - 9 - 28	3	مدير شعبة
2013 - 9 - 30	2	مدير وحدة