



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

PISSN: 1813-1719

EISSN: 1813-1813



The Impact of core capabilities in Strategic Ingenuity: An Exploratory Study for the Sample Opinions of Administrative Leaders in the General Company for the Pharmaceutical Industry and Medical Appliances in Samarra.

Researcher: Samir Faris Ahmed
College of Administration and Economics
Tikrit University
samirfarisahmed@gmail.com

Assist. Prof. Dr. Amer Ali Hamad
College of Administration and Economics
Tikrit University
Amerali@tu.edu.iq

Abstract

The research aims to shed light on the reality of core capabilities and strategic ingenuity by diagnosing and analyzing its dimensions and importance in the researched organization and testing the correlation and influence relationships between core capabilities and strategic ingenuity.

For the purpose of achieving the objectives of the research and answering the questions raised, the researcher used the descriptive analytical approach, and in light of this, the questionnaire was designed as a main tool for data and information collection. As (150) questionnaires were distributed to a sample of the research community represented by the administrative leaders in the General Company for the Pharmaceutical Industry and Medical Supplies in Samarra. Which consisted of (210) and retrieved (148) questionnaires from them, and it was found that all of them are valid for analysis. After data collection and statistical analysis, the research reached a number of results, the most important of which are: The existence of a significant correlation between core capabilities and strategic ingenuity. As well as the existence of an impact of core capabilities in strategic ingenuity. In light of With these results, a set of proposals were formulated, the most important of which is the company's management, taking into account the motivational plans for all employees for satisfaction and satisfaction according to their efforts to meet the work required of them effectively. In addition to the company's management orientation towards expanding the range of its products to include current and prospective customers to reach a competitive advantage characterized by growth and success.

Keywords: Core capabilities, Strategic ingenuity.

أثر المقدرات الجوهرية في البراعة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء

أ.م.د. عامر علي حمد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

الباحث: سامر فارس أحمد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

المستخلص

يهدف البحث الى تسليط الضوء على واقع المقدرات الجوهرية والبراعة الاستراتيجية من خلال تشخيص وتحليل أبعادها وأهميتها في المنظمة المبحوثة واختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المقدرات الجوهرية والبراعة الاستراتيجية.

ولغرض تحقيق أهداف البحث والاجابة عن التساؤلات المطروحة أستعمل الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وفي ضوء ذلك تم تصميم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، إذ تم توزيع (150) استبانة على عينة من مجتمع البحث المتمثل بالقيادات الإدارية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء والمكوّن من (210) وأسترد منها (148) استبانة وتبين أن جميعها صالحة للتحليل وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً توصل البحث إلى عدد من **النتائج أهمها:** وجود علاقة ارتباط معنوية بين المقدرات الجوهرية والبراعة الإستراتيجية، وكذلك وجود أثر للمقدرات الجوهرية في البراعة الإستراتيجية، وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة مجموعة من المقترحات أهمها على إدارة الشركة مراعاة الخطط التحفيزية لجميع الموظفين من اجل الرضا والاشباع وفق ما يقدمونه من جهد لتلبية الاعمال المطلوبة منهم بفاعلية، فضلاً عن توجه إدارة الشركة نحو توسيع نطاق منتجاتها ليشمل الزبائن الحاليين والمرقبين للوصول الى الميزة التنافسية متماز بالنمو والنجاح.

الكلمات المفتاحية: المقدرات الجوهرية، البراعة الاستراتيجية.

المقدمة

إنّ الفكرة الأساسية والرئيسة تمثلت بالجمع بين المقدرات الجوهرية والبراعة الاستراتيجية وسلطت الضوء على المفاهيم المشتركة والاختلافات بينهما، حيث إن المقدرات الجوهرية بحاجة لمنظمات لها القدرة والإمكانية على تمكين المورد البشري وإشراكه في تطوير الرؤية الخاصة بالمنظمة فضلاً عن توفر تعلماً تنظيمياً يؤدي إلى خلق منظمة لها مرونة كبيرة في التكيف مع المتغيرات البيئية كل ذلك لا يمكن أن يتحقق مالم تمتلك رأس مال بشري كفوء يعد بمثابة المقدرّة الجوهرية الأساسية في تلك المنظمات، وبالتالي تستطيع المنظمات أن تكون منظمات بارعة في مجال اعمالها من خلال استكشاف الفرص واستغلالها استغلالاً أمثل، والوصول إلى أسواق جديدة والعمل على تلبية متطلباتها.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: نظراً للتغيرات الديناميكية والتطور التكنولوجي المتسارع الذي تشهده بيئة الأعمال اليوم أصبح لزاماً على منظمات الأعمال العراقية تبني مفهوم البراعة الإستراتيجية لتعزيز قدرة المنظمة على استكشاف الفرص واستغلال الجديدة والانتقال من الوضع الحالي إلى الإدارة

المستقبلية للتغيير من خلال استجماع المنظمة لقواها واعتمادها على مواردها اللاملموسة ومقدراتها الجوهرية التي من الصعب على المنافسين تقليدها بسهولة لتستطيع البقاء والمنافسة في سوق العمل. وعليه فإن مشكلة البحث تنبثق من إثارة تساؤل رئيس مفاده (ما مدى تأثير المقدرات الجوهرية في البراعة الإستراتيجية؟).

وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية:

1. ما مدى توفر المقدرات الجوهرية والبراعة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة؟
2. هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين المقدرات الجوهرية والبراعة الإستراتيجية؟
3. هل هناك تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية في البراعة الإستراتيجية؟

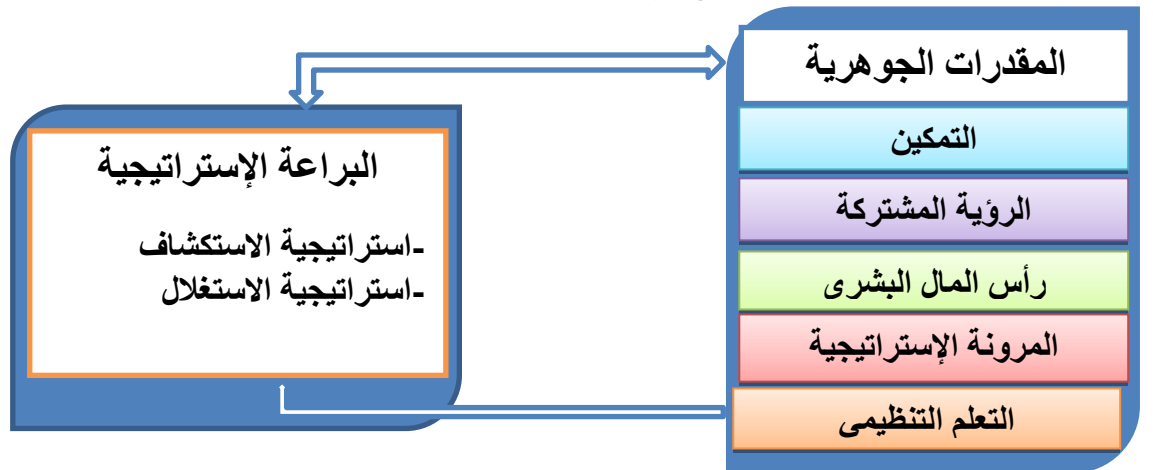
ثانياً. أهمية البحث: تكمن أهمية البحث بما يأتي:

1. تأتي أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي سوف تتم دراستها والمتمثلة بالمقدرات الجوهرية والبراعة الإستراتيجية والتي تعد بالغة الأهمية في بيئة الأعمال اليوم مما دعت الحاجة لدراستها وتقديم إطار نظري لكل من متغيراتها.
2. أهمية معرفة نوع العلاقة بين المقدرات الجوهرية والبراعة الإستراتيجية.

ثالثاً. أهداف البحث:

1. تسليط الضوء على واقع المقدرات الجوهرية والبراعة الإستراتيجية من خلال تشخيص وتحليل أبعادها وأهميتها في المنظمة المبحوثة.
2. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المقدرات الجوهرية في البراعة الإستراتيجية.
3. الوصول الى نتائج من شأنها أن ترشد المنظمة المبحوثة عن كيفية استثمار مقدراتها الجوهرية في تعزيز براعتها الإستراتيجية.

رابعاً. المخطط الفرضي للبحث: يعد المخطط الفرضي بمثابة دليل يوضح علاقات الارتباط والتأثير لمتغيري البحث وأبعادهما، وكما موضح في الشكل (1)



الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات البحث**الفرضية الرئيسية الأولى:**

H1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين المقدرات الجوهرية والبراعة الإستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H2: يوجد أثر معنوي للمقدرات الجوهرية في البراعة الإستراتيجية.

سادساً. أدوات البحث ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات: وتمثل أدوات جمع البيانات والمعلومات الضرورية المتعلقة بالبحث من مداخلها المتعددة ولتحقيق أهداف البحث بشقيه النظري والعملية لجأ الباحثان الى مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات، وهما على النحو الآتي:

أولاً. المصادر الثانوية (العلمية): اتجه الباحثان من اجل معالجة الأطر النظرية للبحث لمصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الأدبيات العربية والاجنبية من كتب وأطاريح ورسائل جامعية ودوريات منشورة في مجلات علمية ومواقع شبكة الانترنت وبحوث ومقالات ذات علاقة بطبيعة البحث. إذ إن هدف الباحثان من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الرسائل والاطروحات العلمية وكذلك اخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوع البحث ومتغيراته الرئيسية وابعاده الفرعية.

ثانياً. المصادر الأولية (العملية): وهي المصادر التي لجأ الباحثان اليها من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث والتي شملت على عدد من الأسئلة التي تعكس اهداف البحث والإجابة عليها من قبل المبحوثين

سابعاً. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته استخدم الباحثان العديد من المعالجات الإحصائية من خلال استخدام برامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS V.23)، واهمها:

1. معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان (Spearman) للتحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية.

2. اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple liner Regression Analysis) وذلك للتحقق من أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

ثامناً: وصف وتشخيص العينة المبحوثة

المنصب الوظيفي: نلاحظ من الجدول (1) بأن أعلى نسبة هم من المنصب الوظيفي (مدير شعبة) بلغت نسبتهم (38.5%)، وتليها ما نسبتهم (29.1%) (منصب اخر) من اجمالي العينة، واقل نسبة كانت المنصب (مدير قسم وفرع) بنسبة مئوية بلغت (18.2%؛ 14.2%) على التوالي، وهذا النتيجة تشير الى أن المناصب الوظيفية موزعة حسب متطلبات الهيكل التنظيمي للشركة.

الجدول (1): يبين توزيع المنصب الوظيفي

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
مدير شعبة	57	38.5
مدير قسم	27	18.2
مدير فرع	21	14.2
منصب اخر	43	29.1
المجموع	148	100.0

المصدر: من إعداد الباحثان. اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS v:23).

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً. المقدرات الجوهرية:

تمهيد: اعتنى معظم الباحثين بدراسة الجوانب التي تؤثر بشكل مباشر على أداء عمل المنظمة، خاصة عندما تمارس نشاطها في بيئة تتسم بشدة المنافسة، ومن الجوانب المهمة التي ركّز عليها الباحثين هي المقدرات الجوهرية وذلك لأهميتها الكبيرة في حياة المنظمات كونها تمكّنها من الاستعداد تام لمواجهة تحديات المنافسة التي تواجهها المنظمة، لذلك فمن واجب أي منظمة تسعى للبقاء والتطور لتكون داعمة لمقدراتها الجوهرية وتسعى جاهدة لتطويرها، وفي ضوء عولمة التجارة تسعى جميع المنظمات بذل قصارى جهدها للاستعداد للمنافسة، حيث تحتاج أي منظمة تهدف إلى الحصول على حصة في السوق تحتاج إلى بناء قدراتها، فإن المقدرات الجوهرية تساعد في تحقيق القيمة المضافة للزبون، وتناول المبحث الفقرات الآتية:

1. مفهوم المقدرات الجوهرية: اعتنى الكثير من الباحثين وخصوصاً في مجال الإدارة الإستراتيجية

بمفهوم المقدرات الجوهرية، وخاصةً ما تناوله الباحثان (Prahalad & Hamel) في سلسلة مقالاتهم، إذ أشارا إلى أهمية التركيز على الإشارات الصريحة لمفهوم المقدرات الجوهرية، فضلاً عن إمكانية المنظمة في تطوير مهاراتها وخبراتها على الأمد الطويل والتي تدخل في نشاط المنظمة لتطوير عملياتها ونماذج أعمالها لتحقيق القيمة المضافة (كاظم وآخرون، 2015: 297).

وأشار (A.Hitt, et al., 2017:89) إلى أن المقدرات الجوهرية هي القدرات التي تمثل مصدراً رئيساً لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وتعكس شخصيتها من خلال عملية تنظيمية للتراكم المعرفي وتعلم كيفية توظيف الموارد والقدرات المختلفة لإضافة قيمة فريدة لمنتجات المنظمة، فضلاً عن إنها مزيج من المعرفة والمهارات والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها وتطبيقها بالصورة التي تخلق ميزة تنافسية للمنظمة (Marneros, et al., 2021: 4).

استنتج الباحثان أن المقدرات الجوهرية (هي القدرة على استكشاف واستغلال وتوجيه الموارد والمهارات والخبرات المعرفية التي يمتلكها العاملين في المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة تحقق من خلالها الأهداف الاستراتيجية للمنظمة).

2. أهمية المقدرات الجوهرية: يتفق كلاً من (شلاش والخفاجي، 2014: 207) و(جنير

وجهاد، 2018: 11) و(النجار وشعيب، 2021: 339) على إن أهمية المقدرات الجوهرية تتجلى فيما يأتي:

أ. إنها من المؤشرات التي تدل على مقدرة المنظمة على تحسين عملياتها لتحقيق التفوق على المنافسين في الصناعة.

ب. تعد من السمات التي تميز المنظمة وتساعد على تحقيق السبق في دخول الاسواق المحتملة.

ج. تمكّن منظمات الاعمال لأن تكون أكثر مرونة من خلال تنمية مهارات العاملين وتمكينهم من تعزيز نقاط القوة لمعالجة نقاط الضعف في المنظمة.

د. مساعدة المنظمة على تبني مفاهيم التعلم والتشارك المعرفي من خلال الوصول لأفكار جديدة من شأنها تزويد المنظمة برؤية واضحة عن مهارات وقدرات العاملين ضمن حدودها.

هـ. تساعد المنظمة على تبني نشاطات فكرية تمكّنها من الوصول إلى أفضل المواقع في سوق العمل

- و. تساعد المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تعزيز قدراتها على إنتاج منتجات مبتكرة.
- ز. تمدّ المنظمة برؤية استراتيجية بعيدة الأمد تمكنها من حماية المقدرات الضرورية اللازمة لبقاء المنظمة ونجاحها في سوق العمل.
- ح. تعد من الثقافات المناسبة التي تمكّن المنظمة من تطوير مهارات العاملين والتشارك المعرفي ونشر المعرفة في كافة انحاء المنظمة.
- ط. التزام الادارة في مشاركة الموارد والخبرات والمهارات في كافة المستويات التنظيمية لضمان جودة العمليات التشغيلية.
- ي. تعد من المفاتيح الاساسية التي تمكن المنظمة من وضع العاملين في أماكن تتوافق مع قدراتهم ومهاراتهم وامكاناتهم مما يضمن للمنظمة تحقيق السبق والابداع والتفوق على المنافسين.
- 3. أهداف المقدرات الجوهرية:** أشار كل من (حسين ودانوك، 2017: 182) و(الانباري، 2018: 53) إلى أن المقدرات الجوهرية تهدف لما يأتي:
- أ. تعزيز التركيز الاستراتيجي من خلال الرؤية الشاملة لمقدرات وموارد المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية وتوظيفها باتجاه تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة.
- ب. توفير بنية تحتية تمكن المنظمة من تحقيق التكامل في مواردها وقابلياتها مما يؤدي إلى استدامة تلك الموارد والقابليات عن طريق تبني الاجراءات التكاملية التي تحقق سلسلة قيمة تميز المنظمة عن المنافسين في الصناعة.
- ج. تحقيق الكفاءة في إدارة الوقت من خلال استثمار موارد وقابليات المنظمة في الوقت المناسب وبالسعة التي تضمن التفوق على المنافسين.
- د. تشخيص موارد وامكانيات وقابليات المنظمة وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة بما يسهم في عقد التحالفات الإستراتيجية لتعزيز المهارات غير التقليدية من خلال تحليل النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية مما يدعم تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- 4. أبعاد المقدرات الجوهرية:** لدور المقدرات الجوهرية وأهميتها في حياة المنظمات أوردت الأدبيات في علوم الإدارة الاستراتيجية العديد من الأبعاد للمقدرات الجوهرية وبعد البحث في المصادر يتفق الباحث مع وجهة نظر أغلب الباحثين في تحديد ابعاد المقدرات الجوهرية والمتمثلة بـ (التمكين، الرؤية المشتركة، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، التعلم التنظيمي) حيث حصلت على مستوى عالي من الأهمية من قبل الكتاب والباحثين، وعليه سوف يتم اعتمادها واختبارها في الجانب التطبيقي والجدول (2) يوضح أبعاد المقدرات الجوهرية حسب آراء عدد من الكتاب والباحثين.

الجدول (2): أبعاد المقدرات الجوهرية حسب آراء عدد من الكتاب والباحثين

الابعد	الباحث والسنة	التمكين	العمل الجماعي	الرؤية المشتركة	رأس المال البشري	الموارد التنظيمية	المرونة الاستراتيجية	التعلم التنظيمي	الإدارة التكنولوجية	الموارد	القبليات	الاتصال	حل المشكلات	اتخاذ القرار	صناعة وتطوير الخدمات	البعد التكاملي	التعاون	القيادة	تركيز الخدمة
Jamhour 2010	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
الشمري ٢٠١١				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Agha 2012	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
محمد ٢٠١٣				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
الياسري وآخرون ٢٠١٤			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
كاظم وآخرون ٢٠١٥				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
خلف ٢٠١٦				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
الموسوي ٢٠١٦	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
مهدي وسهيلة ٢٠١٧				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
حسين ودانوك ٢٠١٧	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
جثير وجهاد ٢٠١٨	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
جبل ٢٠١٨				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
عبدان ٢٠١٩	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
عبدالله ٢٠١٩				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
نجم ٢٠٢٠	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
العباجي ٢٠٢٠	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
لفته وباقر ٢٠٢١				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
النجار وشعيب ٢٠٢١	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
المجموع	٩	٣	٦	١٠	٢	٧	٨	٥	٢	٢	٢	٢	٢	١	١	١	٥	١	١

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة بالجدول أعلاه.

وفيما يأتي توضيح لتلك الأبعاد:

أ. **التمكين:** يعود ظهور مفهوم التمكين إلى نهاية الثمانينات من القرن العشرين، ولاقي اعتناء ورواجاً في فترة التسعينات عندما أصبحت المنظمات أكثر اهتماماً بالعنصر البشري والبحث عن كيفية تطوير مهارات وإمكانات العاملين فيها، ومن ثم تطور هذا المفهوم عند ظهور المصطلح الياباني (KAIZEN) والذي يتضمن التطوير والتحسين المستمر في الجوانب العملية المختلفة (عمرو، 2019: 19)، وقام علماء الإدارة بتوسيع مفهوم التمكين بما يتجاوز السلطة التقديرية والاستقلالية الوظيفية، إذ يجب النظر إلى التمكين من منظور نفسي يعكس مشاعر الفرد بضبط النفس والفاعلية الذاتية والتركيز على طبيعة الارتباط بين المديرين ومرؤوسيهـم (Wooddell, 2009: 14).

ب. الرؤية المشتركة: أشار (الياسري وآخرون، 2014: 263) إلى أن الرؤية تمثل المرآة التي تعكس الصورة التي تطمح المنظمة الوصول لها مستقبلاً، والرؤية الفاعلة هي ناتج قيام الإدارة العليا بإشراك عدد كبير من المرؤوسين في صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، ومن خلال هذه المشاركة تستطيع المنظمة أن تنسق وتوحد الآراء المختلفة العاملين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

تعد الرؤية المشتركة بمثابة معيار أو دستور تسيير عليه عملية اتخاذ القرارات في المنظمة كونها توحد جهود العاملين وتعزز شعورهم بالاتحاد والهدف المشترك الذي يمنحهم القوة والقدرة على مواجهة التحديات كما إنها تمثل مصلحة المنظمة في مشاركة وجهة نظر المنظمة حول الأولويات والسياسات والأهداف والغايات والتوقعات وضمان حدوث التعلم، كما إن المنظمات ذات الرؤية المشتركة الأكبر من المرجح أن تعزز التميز في العمل وتحقق التفوق والابداع، كما يُشار إلى إن المنظمات التي تستخدم الرؤية المشتركة لها القابلية على إيجاد سلع وخدمات مبتكرة تلبي متطلبات الزبائن (العباي، 2020: 68).

ج. رأس المال البشري: اعتنى العديد من الكتاب والباحثين في رأس المال البشري ولاقي رواجاً في تسعينات القرن المنصرم عندما بدأت منظمات الاعمال تتجه نحو الاقتصاد القائم على المعرفة كون رأس المال البشري يضيف قيمة اقتصادية على معرفة وقدرات وإمكانات العاملين، وعند اتساع حجم المنظمات في عالم الأعمال اليوم وزيادة الانتاج وازدياد حدة المنافسة أصبح لزاماً على المنظمات ان تعتمد على العنصر البشري وتعمل على تطوير مهاراتهم وإمكاناتهم لتتمكن من المنافسة في السوق، فنجاح المنظمات أصبح مرتبط ارتباطاً وثيقاً في قدرتها على جذب أفضل الكفاءات البشرية التي تمكنها من تحقيق نجاحها الاستراتيجي (أبو الروس، 2015: 29).

وأشار (Dess, et al., 2019: 107) إلى أن المنظمات التي تسعى إلى خلق قيمة في الاقتصاد القائم على المعرفة يتوجب عليها جذب واستقطاب رأس مال بشري يتمتع بمعرفة ومهارات وخبرات وإمكانات وتحقيق أقصى استفادة منه من خلال ابتكار سلع وخدمات ذات قيمة في مرور الوقت، ويعرفه على إنه القدرات الفردية والمعرفة والمهارات والخبرات لموظفي المنظمة ومديروها.

د. المرونة الإستراتيجية: تعد المرونة الإستراتيجية من الأركان الاساسية والمتطلبات الضرورية التي تعتني بموائمة العلاقة بين منظمات الأعمال وبيئة أعمالها ثم شهد الفكر الاستراتيجي تطوراً ملحوظاً لموائمة تلك العلاقة وتطورها من النماذج الإستراتيجية التقليدية (تحليل الصناعة، والتخطيط الاستراتيجي) التي ينصب تركيزها على ضرورة التوافق والاستجابة السريعة والتأقلم مع محيطها الخارجي إلى نظرية الموارد، والكفاءات، والقدرات، والمعرفة التي ينصب تركيزها على السلوك الإستباقي، والإدارة الحرة للمنظمات، وإدارة العلاقات والتأثير في محيطها من خلال موارد وقدراتها، وبالرغم من التطور الحاصل وورود العديد من النظريات التي تبحث في كيفية تحقيق التفوق وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة في بيئة يكتنفها الغموض وعدم التأكد، إلا إن المرونة كمفهوم عام تشير فقط إلى قدرة منظمات الأعمال على الاستجابة السريعة والتأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية مما ينعكس في الأساليب والطرق التي تتخذها المنظمات في سبيل تحقيق المرونة الإستراتيجية (أبو رذن والعنزي، 2017: 242)، كما عُرفت المرونة الاستراتيجية على

أنها قدرة الشركة على الاستجابة لحالات عدم اليقين بدعم من المعرفة والمهارات التي تمتلكها من خلال التطوير المستمر لأهدافها (Eryesil, et al., 2015: 3470).

هـ. **التعلم التنظيمي:** تتسم بيئة الأعمال اليوم في ظل ظهور العولمة بالتطورات والتغيرات السريعة مما يتطلب من المنظمات سرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية لتضمن البقاء والنمو وتحقيق النجاح، مما يفرض على المنظمات تجديد الهياكل، وإعداد الخطط اللازمة التي تمكنها من مواجهة تلك التغيرات أو التكيف معها، كما أصبح لزاماً على المنظمات تطوير أنماط جديدة من التفكير لدى العاملين لتمكين من تحقيق قيمة أعظم في العمل (ديب والبهلول، 2016: 234)، إذ يعد التعلم التنظيمي عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة تهدف إلى استغلال المهارات والخبرات والتجارب والمعرفة وتوظيفها في حل مشكلات المنظمة، لذا يُعرف التعلم التنظيمي على أنه ذلك النشاط طويل الأجل الذي يهدف إلى تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة على المدى البعيد (مسعودة، 2017: 16).

ثانياً. البراعة الاستراتيجية:

تمهيد: يشير معظم الباحثون إلى أن مصطلح البراعة الاستراتيجية جاء من قدرة الافراد على كلتا اليدين بالمهارة المتساوية وعلى هذا النحو تسعى المنظمات جاهدة لتحقيق مستوى عالٍ من الموازنة بينه استكشاف واستغلال الفرص وبما يضمن للمنظمات نجاحها الاستراتيجي، وتعد البراعة الاستراتيجية إطار عمل جوهري يرتبط بمهارات وقدرات ومعرفة العاملين وعلى مختلف المستويات الإدارية، حيث تحتاج أي منظمة تسعى لأن تكون ناجحة إلى تحقيق توازن بين استكشاف الفرص المتاحة في البيئة المحيطة واستغلالها في نفس الوقت لذا لاقت اهتماماً خاصاً في معظم كتابات الباحثين والمتخصصين في هذا الشأن، وتناول المبحث الفقرات الآتية:

1. **مفهوم البراعة الإستراتيجية:** تعد البراعة الإستراتيجية إطار عمل جوهري ترتبط بجميع الأفراد وعلى مختلف المستويات الإدارية إذ ظهرت الحاجة الملحة إليها نتيجة التطور الحاصل وظهور العولمة وازدياد حدة المنافسة واستجابة للظروف المتسارعة والتغيرات الاقتصادية والتقدم التكنولوجي، إذ تمثل البراعة الإستراتيجية قدرة المنظمة على استثمار المعرفة الداخلية الموجودة لديها وإمكانيتها على استكشاف معرفة خارجية جديدة في الوقت ذاته للحفاظ على العلاقات داخل المنظمة (الحسناوي والسنجري، 2020: 217)، فضلاً عن أن منظمات الأعمال البارعة والناجحة هي تلك المنظمات القادرة على الموائمة بين استكشاف الفرص واستغلالها من خلال دعم براعة هيكلية متكاملة، وفي ضوء ذلك تقوم المنظمات بتحقيق التوافق بين ابعاد البراعة الإستراتيجية المتمثلة (استكشاف الفرص، استغلال الفرص (لإيجاد بيئة عمل مناسبة تمكن المنظمة من تلبية متطلبات السوق (الطه والهالي، 2020: 347).

استنتج الباحثان أن البراعة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على صياغة وتطوير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال في نفس الوقت والبحث عن الاسواق الجديدة والتكيف مع متغيرات البيئة وبما يضمن للمنظمة نجاحها الاستراتيجي.

2. **أهمية البراعة الاستراتيجية:** اتفق (عبدالوهاب واحمد، 2020: 10) و(اسماعيل، 2020: 12) و(الطه والهالي، 2020: 348) على أن أهمية البراعة الإستراتيجية تتمثل في ما يأتي:

أ. تحقق نجاح المنظمات على المدى البعيد من خلال الموازنة بين استكشاف الفرص واستغلالها مما ينعكس على إداء نشاطات المنظمة بشكل إيجابي.

- ب. تظهر أهميتها في مساعدة المنظمة على إحداث التغيير وتحقيق التميز التنظيمي وموائمة التطورات البيئية في ظل المنافسة في سوق العمل.
- ج. تمنح المنظمات مجموعة من الخيارات التي تمكنها من توليد النتائج المهمة وإدارة التوترات والتناقضات في التعاملات الحالية والمستقبلية لتحقيق التميز والابداع.
- د. تمكن المنظمات من تطوير قدراتها للتوجه نحو الفرص الجديدة وكيفية توليدها في المدى القريب بهدف تحقيق القيمة التي تعد شرطاً أساسياً لنجاح المنظمات.
- هـ. تشجيع العاملين على استغلال الفرص الجديدة التي تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.
3. أهداف البراعة الاستراتيجية: أتفق (Laplume, 2010: 34) و (Minoja, 2012: 68) و (Musigire al., 2017: 74-75) على أن البراعة الاستراتيجية تهدف إلى ما يأتي:
- أ. تهدف البراعة الاستراتيجية إلى تعزيز قدرة المنظمة على الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد
- ب. تهدف إلى لفت انتباه المديرين لضرورة تكيف قرارات إدارة أصحاب المصلحة مع الحاجة إلى الموازنة بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة الأجل.
- ج. تهدف إلى تحقيق الترابط الوثيق بين أنشطة المنظمة من خلال معرفة حدودها الدنيا والعليا ومتى وكيف تتحرك بين تلك الحدود.
- د. تهدف إلى زيادة أداء المبيعات للمنظمة في كلا الأسواق الحالية والجديدة من خلال قدرتها على الموازنة بين الاستراتيجيات الاستكشافية والاستغلالية في وقت واحد
- هـ. تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على تجاوز حالات الجمود والنظر إلى الأمام نظرة استثنائية من خلال تبنيها للاستراتيجيات الاستكشافية.
4. أبعاد البراعة الاستراتيجية: تناول (العوادي، 2019) في دراسته للبراعة الاستراتيجية بُعدين هما الاستراتيجية الاستكشافية والاستراتيجية الاستغلالية، وتم تطوير فقرات القياس بالاعتماد على ما جاء في دراسته للبراعة الاستراتيجية، سوف نوضح كل منهما وعلى النحو الآتي:
- أ. الإستراتيجية الاستكشافية: تمثل إمكانية المنظمة على سرعة الاستجابة والتكيف مع الفرص الجديدة وتعزيز قدراتها للتكيف مع الأسواق سريعة التغير مما يؤدي إلى جذب زبائن جدد وظهور أسواق جديدة وتشكيل قنوات توزيع جديدة، حيث أن استكشاف الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية وتتميز بالبحث والاختلاف والمرونة (أبراهيم وآخرون، 2021: 37)، إذ تلجأ المنظمات إلى البيئة الخارجية لتتمكن من استكشاف الفرص الجديدة التي تضمن لها تحسين وتطوير منتجاتها، فالمنظمات التي تكون قادرة على تحديد المجالات والفرص المناسبة لها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار قدرات وإمكانيات المنظمات المنافسة، ويجب عليها أن تعمل على استثمار كافة الفرص المتاحة بشكل متقن ودقيق من خلال امتلاكها موارد مادية وبشرية تسخرها من خلال التكنولوجيا المتاحة لديها مما يساعدها في تقليل الدخول في أي مغامرة (إسماعيل، 2020: 13).
- ب. الإستراتيجية الاستغلالية: إن عملية الانتقال من الإستراتيجية الاستكشافية إلى الإستراتيجية الاستغلالية يتم من خلال التطوير والتغيير المستمر في أنشطة المنظمة بهدف تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في العمل، لذا فإن الإستراتيجية الاستغلالية وما لها من تأثير على طبيعة العمل يتطلب إيجاد أنشطة قيمة تلبي متطلبات السوق على المدى البعيد، فضلاً عن أن استغلال الفرص يولد عوائد عالية من خلال الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة الداخلية والخارجية مما ينعكس إيجاباً على إنتاج منتجات مبتكرة والوصول إلى أسواق جديدة وبالشكل الذي يضمن للمنظمة البقاء

والازدهار على المدى البعيد (الابراهيمى، 2019: 588)، إذ أن استراتيجية الاستغلال تعمل على زيادة الانتاجية والكفاءة من خلال تحسين التنفيذ والحد من التباين (Junni et al., 2013: 299)، فضلاً عن أن للاستغلال علاقة بالكفاءة والاختيار والتنفيذ، ومن جهة أخرى فإنه يعتمد على المعرفة والكفاءات الحالية (Gianzina-Kassotaki, 2017: 1-2)، حيث ركزت هذه الاستراتيجية على تلبية رغبات واحتياجات الزبائن الحاليين والمحتملين في الأسواق وتسعى إلى توسيع نطاق المهارات والمعرفة الحالية للمنظمة لضمان التوسع في المنتجات الحالية مع زيادة منافذ التوزيع وهذا يأتي من خلال الاستغلال المبرمج للفرص المتاحة، حيث أن الفرصة تعتبر عاملاً أساسياً لتبني وتنفيذ الاستراتيجية وجوهرة هذه الاستراتيجية تكمن في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديد متطلبات الزبائن واحتياجاتهم وتلبيتها قبل المنافسين في السوق (الطه والهالي، 2020: 349).

المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث

تمهيد: يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الحالية على مستوى أفراد العينة قيد الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة، وباعتماد على التوزيع التكراري والنسبة المئوية الخاصة بإجابات أفراد العينة المبحوثة، فضلاً عن الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية والمعامل الخاصة بالاختلاف ولكل فقرة من فقرات أداة القياس اعتماداً على مقياس (Likert) الخماسي في تحديد مستوى الإجابات للعينة.

أولاً. اختبار فرضيات علاقة الارتباط:

الفرضية الرئيسية الأولى Ha1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين المقدرات الجوهرية والبراعة الإستراتيجية في الشركة المبحوثة.

الجدول (2): نتائج علاقات الارتباط بين المقدرات الجوهرية والبراعة الإستراتيجية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية

المؤشر الكلي	المقدرات الجوهرية					المتغير التفسيري	
	التعلم التنظيمي	المرونة الإستراتيجية	راس المال البشري	الرؤية المشتركة	التمكين	المتغير الاستجابي	
**٠,٨١٨	**٠,٦٨٦	**٠,٨٣٤	**٠,٧٦١	**٠,٥٠٣	**٠,٦٢١	R الارتباط	البراعة الإستراتيجية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	Sig* الدلالة الاحصائية	

(**) العلاقة معنوية عند مستوى (0.01؛ 0.05) N = 148

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

تبين نتائج الجدول (2) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المقدرات الجوهرية والبراعة الإستراتيجية في الشركة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.818) عند مستويات معنوية (0.05)، وهي قيمة جيدة جداً توشر الى قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزه البحث في جانبه النظري، والقيمة الموجبة تشير الى العلاقة الطردية بين المقدرات الجوهرية والبراعة الإستراتيجية، وبالتالي تعكس هذه النتيجة تطابقاً مع

المنطق النظري. إي جاءت النتائج لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين المقدرات الجوهرية بدلالة أبعادها مع البراعة الإستراتيجية بدلالة أبعادها من أجل التكامل للوصول إلى بيئة عمل متماز بالميزة التنافسية المستدامة. وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الأولى لعلاقة الارتباط بصيغة الإثبات، وانبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

ثانياً. اختبار فرضيات التأثير:

الفرضية الرئيسية الثانية Ha2: يوجد أثر معنوي للمقدرات الجوهرية في البراعة الإستراتيجية في الشركة المبحوثة.

استناداً إلى مضمون الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية للمقدرات الجوهرية في البراعة الإستراتيجية على المستوى الكلي، وعلى مستوى الأبعاد، نعرض نتائج الاختبار على النحو الآتي:

الجدول (3): مؤشرات ونتائج علاقة تأثير المقدرات الجوهرية بأبعادها في البراعة الإستراتيجية على المستوى الكلي ومستوى كل بعد

البراعة الإستراتيجية						متغير مستجيب متغير تفسيري
Sig. الدلالة الإحصائية	T المحتسبة	F المحتسبة	R ²	B ₁	B ₀	المقدرات الجوهرية بأبعادها
0.000	*10.519	*110.64	0.431	0.657	0.865	التمكين
0.000	*6.720	*45.161	0.236	0.486	0.668	الرؤية المشتركة
0.000	*13.459	*181.13	0.554	0.744	0.586	راس المال البشري
0.000	*16.327	*266.58	0.646	0.804	0.731	المرونة الإستراتيجية
0.000	*12.902	*166.47	0.533	0.730	0.601	التعلم التنظيمي
0.000	*18.102	*327.67	0.692	0.832	0.969	المؤشر الكلي

$$*P \leq 0.05 \quad df (1,147) \quad N=148$$

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً نتائج برنامج (SPSS).

نلاحظ من نتائج الجدول (3) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية (مجتمعاً) في البراعة الإستراتيجية في الشركة المبحوثة، إذ إنَّ مجموع ما تفسره المقدرات الجوهرية وفقاً لقيمة (R²) (69.2%)، في حين أنَّ (30.8%) من التغير الحاصل في البراعة الإستراتيجية يعزى إلى عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في إنموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B₁) البالغة (0.832) التي تدل على أنَّه عند ممارسة المقدرات الجوهرية وفق ما يحقق الأهداف المشتركة للعمل بمقدار وحدة واحدة فإنَّ متغير البراعة الإستراتيجية سيزداد بمقدار (0.832)، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (327.67) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها (3.94) عند درجتي حرية (1,147) عند دلالة إحصائية (0.00) أقل من مستوى معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (18.102) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1.984) تحت مستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج أهمية ممارسات إدارة الشركة للمقدرات الجوهرية للوصول إلى البراعة

الإستراتيجية التي تهتم الشركة في تحقيق اهدافها. وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الثانية للتأثير بصيغة الاثبات. وانبثقت الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الاتية:

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات البحث

1. وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري المقدرات الجوهرية والبراعة الاستراتيجية وهي علاقة ايجابية قوية، وهذا يعني انه كلما اهتمت إدارة الشركة المبحوثة في ممارسة المقدرات الجوهرية التي تتمثل بمشاركة الكوادر الإدارية للقيادات في بيئة عمل تتمثل بالرؤية المشتركة بين العاملين وتشجيعهم نحو التمكين من اجل إمكانية الاتصال والتواصل مع العاملين بكل مرونة بهدف الوصول الى البراعة الاستراتيجية المتمثلة باستكشاف الفرص واستغلالها.
2. تبين أن هنالك أثر ذو دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية في البراعة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة، وهذا يشير إلى أن إدارة المنظمة التي تحرص على ممارسة كوادرها الإدارية المتمثلة بالقيادات من خلال توجيه الموارد والقدرة على تحسين مهاراتهم المعرفية لاكتساب ميزة تنافسية تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبالتالي هذا الاجراء يعزز من البراعة الاستراتيجية لدى كوادرها.

ثانياً. التوصيات والمقترحات:

1. معالجة القصور الذي يحدث نتيجة ضعف توفير الحرية في تصحيح الانحرافات عند وقوعها في الشركة المبحوثة.
- * آلية عمل:**
- أ. تشجيع الكوادر الإدارية من القيادات على منح الصلاحيات الممكنة للمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات التنظيمية.
 - ب. الاستفادة من تفعيل الرقابة بما يحقق الفرص لتطوير إجراءات العمل الإدارية والعمل عليها بناءا على مبدأ تحمل المسؤولية تجاه إدارة الشركة.
 - ج. تشجيع إدارة الشركة للعاملين على البحث عن الطرق والأساليب الجديدة التي تعمل على تحسين الأداء مستقبلاً.
2. على إدارة الشركة مراعاة الخطط التحفيزية لجميع الموظفين من اجل الرضا والاشباع وفق ما يقدمونه من جهد لتلبية الاعمال المطلوبة منهم بفاعلية.
- * آلية عمل:**
- أ. حرص إدارة الشركة على اعداد نظام فاعل للحوافز والمكافآت ولكافة الكوادر الإدارية مرتبط بأداء المهام المناطة بالعاملين بشكل يومي.
 - ب. تشجيع الموظفين في الشركة على ابداء آرائهم ومقترحاتهم الهادفة الى تحسين أنظمة الحوافز وتنوعها.
 - ج. اعتماد إدارة الشركة على ترقية العاملين ذوي الكفاءات المتميزة من اجل تحفيز العاملين الآخرين على تنمية قدراتهم وطرح طاقاتهم الكامنة في انجاز المهام الوظيفية.
3. معالجة القصور المترتب على ضعف اقتناص الفرص البيئية المتاحة بشكل أوسع بما يتلاءم مع متطلبات العمل الحالية.

4. تشجيع إدارة الشركة على دعم البنية التحتية اللازمة للمساهمة في تطوير العاملين بشكل مستمر ضمن غايات واهداف واضحة.
5. ضرورة اهتمام إدارة الشركة في توسيع دائرة تشخيص إطار المتطلبات والاحتياجات من اجل استباق الزبائن قبل ان يدركهم السوق.
6. توجه إدارة الشركة نحو توسيع نطاق منتجاتها ليشمل الزبائن الحاليين والمرتبين للوصول الى الميزة التنافسية تمتاز بالنمو والنجاح.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

أ. الرسائل والأطاريح

1. أبو الروس، محمد طلال محمد، (2015)، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة: دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
2. الأنباري، فخري عبادي علي، (2018)، المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية دراسة تطبيقية مقارنة بين شركتي) زين العراق وآسيا سيل (للاتصالات المتنقلة، رسالة ماجستير، الجامعة العراقية، العراق.
3. ألشمري، احمد عبدالله أمانة، (2011)، الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كربلاء لصناعة الاسمنت، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
4. ألباجي، علي صاحب فليح، (2020)، القيادة الشاملة ودورها في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال المقدرات الجوهرية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
5. ألعوادي، احمد خنجر، (2019)، البراعة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التَّسامح التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء في المستشفيات الأهلية لمحافظة ذي قار، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد.
6. ألموسوي، ضرغام محسن جبار، (2016)، المقدرات الجوهرية ودورها في تعزيز الذكاء التنافسي: تحليلية لآراء عينة من المديرين والعاملين في المصارف العراقية الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
7. جبل، سيف محمد إسماعيل، (2018)، العلاقة التكاملية بين مؤشرات القيادة الزرقاء والمقدرات الجوهرية في تعزيز الاداء المتميز: دراسة تحليلية لآراء مجموعة من العاملين في شركتي زين وآسيا سيل للاتصالات، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
8. عمرو، طارق علي عبدالله، (2019)، أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين: دراسة حالة في مصنع كمران، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن.
9. نجم، أسامه عبدالرحمن، (2020)، دور الجاهزية الاستراتيجية في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي وفق منظور المقدرات الجوهرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي الموصل وتكريت وكليتي الحدياء والنور الجامعة الاهلية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.

ب.المجلات

1. إبراهيم، رؤى احمد والكرعاوي، محمد ثابت وخلف، بسام محمد، (2021)، ممارسات القدرات الاستراتيجية لتعزيز البراعة التنظيمية في ظل التغييرات البيئية بحث تطبيقي لعينة من الجامعات الاهلية-الجامعة الاسلامية وجامعة الكفيل في النجف الاشرف، مجلة الادارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية، العدد (127).
2. أبو ردن، ايمان بشير محمد والعنزي، دلال شكر محمود، (2017)، المرونة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة جامعة دهوك، المجلد (20) العدد (2).
3. أسماعيل، جبرائيل احمد، (2020)، تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية وتأثيرهما في تحقيق التجديد المنظمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16) العدد (52) ج 3.
4. ألبراهيم، احسان عبدالامير عزيز، (2019)، البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية في معمل أسمنت الكوفة، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، العدد (54) الجزء (2).
5. الحسنوي، حسين حريجة غالي والسنجري، هند عدنان حسين، (2020)، تأثير الذكاء الأخلاقي للقائد في تعزيز البراعة الاستراتيجية بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظة بابل، مجلة الادارة والاقتصاد المجلد (9) العدد (33)، جامعة كربلاء.
6. أطله، شهاب محمد محمود والهالي، كلثوم حميد رمضان، (2020)، مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الشمالية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (50)، ج 1.
7. أنجار، احمد أكرم وشعيب، محمد محمود، (2021)، المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (20)، العدد (2).
8. ألياسري، أكرم والخالدي، عواد والحميري، بشار عباس، (2014)، انعكاس المقدرات الجوهرية على الاداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية، مجلة أهل البيت عليهم السلام، العدد السادس عشر.
9. جثير، سعدون حمود وجهاد، عدي صلاح، (2018)، تحليل الارتباط لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية: بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد (24)، العدد (106).
10. حسين، مظفر احمد ودانوك، احمد عبدالله، (2017)، دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في معمل اسمنت كركوك، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الاربعون، العدد مئة واحد عشر.

11. خلف، نصير قاسم، (2016)، المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، جامعة ديالى، كلية التربية البدنية والعلوم الرياضية، مجلة علوم الرياضة، المجلد الثامن، العدد (26).
 12. ديب، كندة علي والبهلول، علي، (2016)، دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 1 سوريا
 13. شلاش، فارس جعباز والخفاجي، هدى محمد كريم، (2014)، المقدرات الجوهرية وأثرها في أداء العمليات: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسيجية-حلة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (16) العدد (1).
 14. عبدالله، حيدر طه، (2019)، المقدرات الجوهرية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة: بحث ميداني لآراء عينة من الكوادر الإدارية في المراكز الصحية في الفلوجة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11) العدد (27).
 15. عيدان، افراح رحيم، (2019)، تأثير المقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي: دراسة تطبيقه في شركة اسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الاجتماعية، مجلد (27)، العدد (1).
 16. كاظم، صادق جبار وعبيد، علي جاسم ومخيف، امير نعمه، (2015)، المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر: دراسة تطبيقية للآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد العاشر، العدد الثالث والثلاثون.
 17. لفته، بيداء ستار وباقر، علي عبدالعظيم، (2021)، تأثير بناء المقدرات الجوهرية في إدارة الإيرادات الضريبية: بحث تحليلي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دنانير، العدد (23).
 18. محمد، صفاء تايه، (2013)، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة.
 19. مسعودة، بلخضر، (2017)، استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الإبداع بالمؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة فرتيال بعنابة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الحادي والأربعين (2) الجزائر.
 20. مهدي، جابر وسهيلة، بارة، (2017)، أثر القيادة التحويلية في بناء المقدرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية في ولاية عنابة، عمادة البحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 18 (2).
- ج. المؤتمرات والندوات**
1. عبدالوهاب، فادية لطفي واحمد، شهناز فاضل، (2020)، دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق البراعة الاستراتيجية، بحث تطبيقي في مصرف التنمية الدولي العراقي، مؤتمر بيروت الدولي للعلوم الانسانية والاجتماعية -قراءات معرفية في العلوم الانسانية والاجتماعية، لبنان.
- [/http://wameedalfikr.com](http://wameedalfikr.com)
- د. الكتب:**
1. باسم، غدير، (2003)، العالم الرقمي والية تحليل البيانات، سلسلة الرضا للمعلومات دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

A. Theses & Dissertations:

1. Gianzina-Kassotaki, O., (2017), Ambidexterity and leadership: a multilevel analysis of the aerospace and defense organizations (Doctoral dissertation, University of Warwick).
2. Laplume, A., (2010), Heuristics for strategic ambidexterity: Balancing exploration and exploitation over time in varying environments.
3. Jamhour, M. S., (2010), the Impact of Core Competence on Organizational Performance. Unpublished Master, Middle East University, Amman.

B. Journals & Periodicals:

1. Marneros, S., Papageorgiou, G., & Efstathiades, A., (2021), examining the core competencies for success in the hotel industry: The case of Cyprus. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 28, 100303.
2. Eryesil, K., Esmen, O., & Beduk, A., (2015), the role of strategic flexibility for achieving sustainable competition advantage and its effect on business performance. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 9(10), 587-593.
3. Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. A. S., & Tarba, S. Y., (2013), Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
4. Minoja, M., (2012), Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 67-82.
5. Musigire, S., Ntayi, J., & Ahiauzu, A., (2017), Does strategic ambidexterity moderate organizational support-sales performance relationship for financial services in Uganda? *African Journal of Business Management*, 11(4), p. 78.
6. Wooddell, V., (2009), Employee empowerment, action research and organizational change: a case study. *Organization Management Journal*, 6(1), 13-20.
7. Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M., (2012), Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance, *International Journal of Business and management*, 7(1), 192.

C. Books:

1. A Hitt, M., (2017), *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases*, 12e.
2. Dess, Gregory. G., McNamara, Gerry, Eisner, Alan B. and Lee Seung-Hyun, (2019), *Strategic Management: Text and Cases*, 9th Edition, McGraw-Hill Education, New York.