

## اثر المقدرات الجوهرية في البراعة التنظيمية

دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة  
في العراق

### الباحث

حيدر جاسم عبيد الجبوري

جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

### المستخلص:-

لقد تعاملت هذه الدراسة مع المقدرات الجوهرية من خلال مصادرها الثلاثة: (التعلم التنظيمي، المرونة الاستراتيجية، راس المال البشري) كمتغير تفسيري، وتعاملت مع البراعة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاثة: (الاستغلال، الاستكشاف، الاختلاف الهيكلي) كمتغير استجابي. وقد استهدفت الدراسة التعرف على أثر المقدرات الجوهرية بمصادرها الثلاثة في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمة. ولقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، أما عينة الدراسة فكانت عينة طبقية عشوائية متساوية، إذ تم اختيار (٤٢) مديراً من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (٤٢) استبياناً على عينة الدراسة تم استرجاع (٣١) استبياناً منها. وارتكزت الدراسة على اختبار أربع فرضيات. تم اختبار الفرضيات واستخراج النتائج باستخدام البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS). توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أبرزها أن المقدرات الجوهرية تؤثر معنوياً بالبراعة التنظيمية وبموجب ذلك فقد عرضت بعض المقترحات التي من شأنها أن تسهم في توجيه أنظار القيادات الإستراتيجية والإدارية في المنظمات المختلفة للتعرف على ادوار تلك الممارسات والبحث عن أهم الآليات والوسائل التي تمكنها من اعتمادها كونها أداة مهمة لتحقيق البراعة التنظيمية التي تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المتسارعة والاستعداد لها.

**Abstract**

This study has dealt with the core competencies through three sources: (organizational learning, strategic flexibility, human capital) an explanatory variable, also dealt with Organizational Ambidexterity through three dimensions: (exploitation, exploration, structural differences) as a variable reactive. The study aimed to identify the impact of its sources of the three core competencies to achieve Organizational Ambidexterity in the organization.

The study population consisted of managers working in the Zain mobile telecommunications network in Iraq, but the study sample was a stratified random sample equal, as it has been selected (42) Director of the study population, have been distributed (42) a questionnaire on the study sample was retrieved ( 31), including a questionnaire. The study is based on the test four hypotheses. Has been tested hypotheses and extracting the results using statistical programs ready (SPSS).

The study found a number of conclusions highlighted the capabilities essential influence morally adept organizational and under that has offered some proposals that would contribute to draw the attention of leaders, strategy and management in different organizations to identify the roles of these practices and the search for the most important mechanisms and means to enable its adoption as a tool important to achieve Organizational Ambidexterity that enables the organization to respond quickly to rapid environmental changes and prepare for them.

## المقدمة

لتحسين الأداء التنظيمي يتوجب على المديرين أن يوازنوا في اغلب الأحيان بين الأمور المتعارضة، أي يجب أن يقرروا أين يكمن الاستثمار في الموارد لتحسين الأداء الذي يتطلب الاستثمار الأمثل للفرص لإيجاد زبائن جدد في الأسواق الحالية وبالوقت نفسه البحث عن فرص جديدة في السوق والتعرف على رغبات الزبائن الجدد في الأسواق الجديدة وإشباعها، وللوصول لتحقيق هذا التوازن بينهما كافحت المنظمات للوصول الى مستوى البراعة في التنظيم، أي عليها أن تكون قادرة على التوازن بين الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة، والمواءمة والتكيف، والكفاءة والمرونة. وبالوقت نفسه تتنافس مع المنظمات لتحسين الكفاءة، الكلفة، الإبداع، السرعة في التنفيذ. من هنا جاء هذا البحث لتوضيح أهم الممارسات التي يمكن من خلالها للمنظمة ان تكون منظمة بارعة. لذا فقد قسم البحث على أربعة مباحث تمثل الأول بالإطار المنهجي أما الثاني فشمّل الإطار النظري باستعراض ما أورده الباحثون بخصوص متغيري الدراسة فيما عرض الثالث الجانب العملي واختبار الفرضيات واختتم بال محور الرابع الذي خصص لعرض الاستنتاجات والمقترحات.

## المبحث الأول

### الإطار المنهجي

#### منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على المقدرات الجوهرية وما تقدمه من معلومات نوعية تسهم في تحقيق البراعة التنظيمية، والتأكيد على ضرورة الاستثمار الصحيح لهذه المقدرات للاستفادة منها في استغلال المنظمة لمواردها الحالية والبحث عن فرص جديدة في السوق. وتنطلق مشكلة الدراسة من التساؤلات الآتية:

- ١- هل المنظمة المبحوثة تهتم بمقدراتها الجوهرية؟
- ٢- هل تمتلك المنظمة المبحوثة البراعة التنظيمية؟
- ٣- ما مستوى إدراك المنظمة المبحوثة بما تمتلكه من المقدرات الجوهرية وتأثيرها في تحقيق البراعة التنظيمية؟

#### ثانياً: أهمية البحث وأهدافه

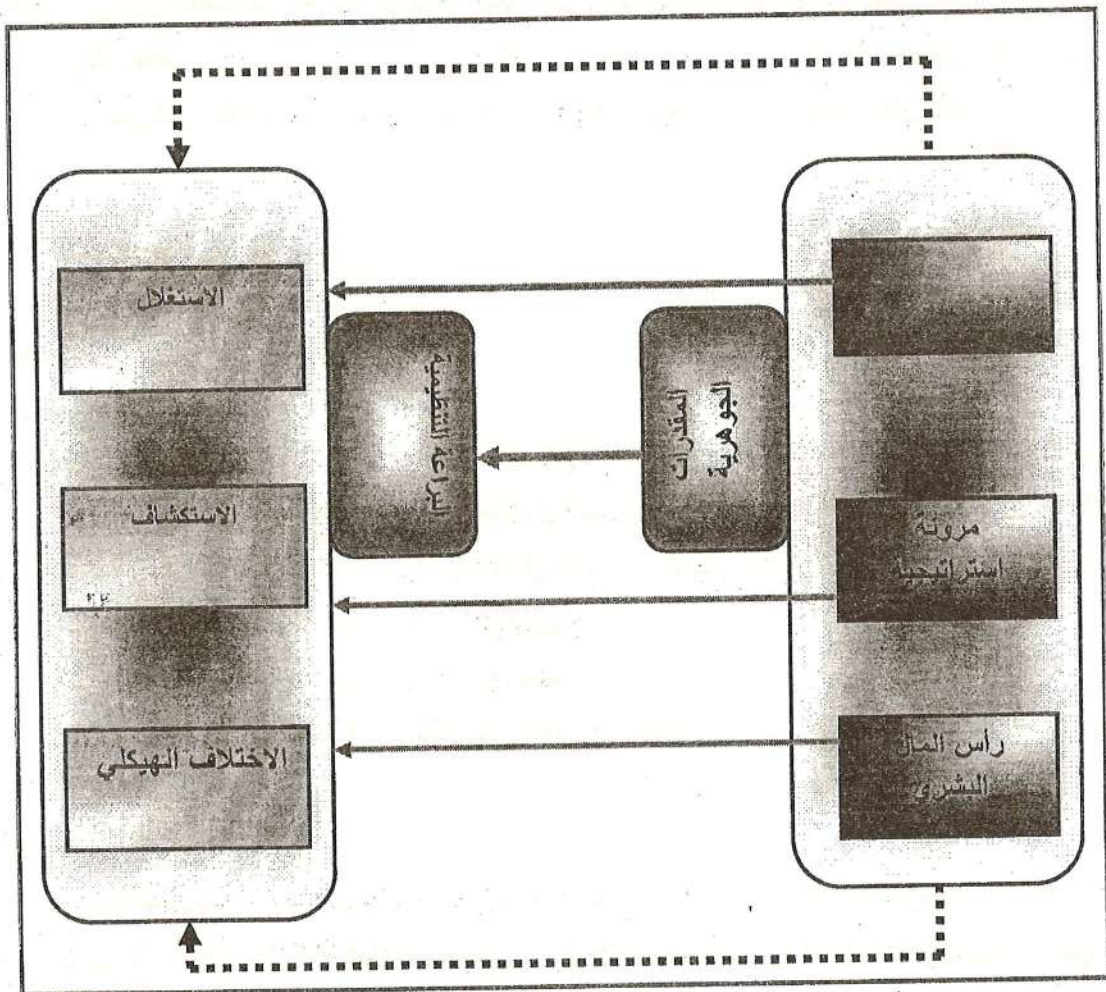
لقد تغيرت الأعمال بشكل كبير بظهور نظم حديثة ودخول عصر المعلوماتية والمعرفة، وازدادت رقعة الأعمال بين الدول مما زاد عدد الشركات الدولية وأصبح المعيار للبقاء هو في قدرة المنظمات في استغلال الموارد الحالية واستكشاف فرص جديدة، ولضرورة التماشي مع مستجدات العصر الحالي جاءت أهمية هذه الدراسة بضرورة الانتباه إلى المقدرات الجوهرية بمصادرها الثلاثة، كونها تمثل معرفة وتعلم جماعي ورأس مال فكري ومهارات إنتاجية، كذلك إدارة تكنولوجيا متميزة تعطي ميزة تنافسية في سلسلة القيمة للمنظمة وقدرتها في تحقيق البراعة التنظيمية لما لها من دور مهم تعزيز قابليات المنظمة للاستغلال واستكشاف الفرص التي تحيط بالمنظمة وبشكل يضمن نجاح العمل وسرعة إنجازه مع الاقتصاد بالتكاليف لتوفير الربح الذي يحقق للمنظمة الاستمرار بأداء مهامها.

لذا فإن هذا البحث يهدف إلى تحقيق الآتي:

- ١- تحديد مصادر المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة .
- ٢- الكشف عن تطبيق إبعاد البراعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة .
- ٣- التعرف على تأثير المقدرات الجوهرية في البراعة التنظيمية .

### ثالثاً: أنموذج البحث

في ضوء المراجعة النظرية لأدبيات الإدارة الإستراتيجية والتنظيمية وجد الباحث أن هنالك إمكانية الربط النظري والميداني للمتغيرات المبحوثة لتعبر بذلك عن علاقات نظرية ومن ثم ميدانية بين المتغيرات وفي الوقت نفسه تعد بمثابة إطاراً يظهر تلك العلاقات بينها ، وكما موضح في الشكل (١).



شكل ( ١ ) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من أعداد الباحث

**رابعاً : فرضيات البحث**

الفرضية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية بين المقدرات الجوهرية من خلال مصادرها بوصفها متغيراً مستقلاً و البراعة التنظيمية من خلال أبعادها بوصفها متغيراً معتمداً.

الفرضية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية بين المقدرات الجوهرية من خلال مصدر التعلم التنظيمي و البراعة التنظيمية من خلال أبعادها .

الفرضية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية بين المقدرات الجوهرية من خلال مصدر المرونة الاستراتيجية و البراعة التنظيمية من خلال أبعادها .

الفرضية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية بين المقدرات الجوهرية من خلال مصدر رأس المال البشري و البراعة التنظيمية من خلال أبعادها .

**خامساً : حدود البحث ومجتمعه وميئته**

عدت شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق بوصفها الحدود المكانية، أما فيما يخص مجتمعه فانحصر بأعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب وتخصصات أخرى تمثل عناصر قيادية في الشركة قيد الدراسة إذ تم توزيع (٤٢) استمارة تم استلام (٣١) استمارة صالحة للتحليل من الاستثمارات الموزعة.

**سادساً : أساليب جمع البيانات**

اعتمد الباحث في إنجاز بحثه الأساليب الآتية:

أ. الجانب النظري : وظف الباحث ما تيسر له من مرجعيات علمية عربية وأجنبية ذات صلة بموضوع

البحث.

ب. الجانب التطبيقي : اعتمدت استمارة استبانة أعدت لأغراض هذا البحث تم الاعتماد فيها على جهود

باحثين سابقين في بعض جوانبها، تم إجراء عمليات الإضافة والحذف والتعديل فيها بما يتناسب مع واقع البيئة

العراقية والمنظمات الخدمية العاملة فيها، واحتوت استمارة الاستبيان على (٦) متغيرات فرعية ثلاثة متغيرات

فرعية لكل متغير رئيس وتضمن كل متغير فرعي (٤) فقرات . وكما مبينة في جدول (١) .

جدول (١) توزيع فقرات الاستبانة والمصادر المعتمدة بتصميم الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	رمز المتغير	عدد الفقرات	رقم الفقرة	المصادر المعتمدة
المتغيرات الرئيسية (X)	التعلم التنظيمي	X1	٤	٤-١	(Kak, 2004)
	المرونة الاستراتيجية	X2	٤	٨-٥	(Chen et al, 2010)
	رأس المال البشري	X3	٤	١٢-٩	
المتغيرات الفرعية (Y)	الاستغلال	Y1	٤	١٣-	(Tempelaar, 2010)
	الاستكشاف	Y2	٤	١٦	(Olfen, 2006)
	الاختلاف الهيكلي	Y3	٤	٢٠	Jansen ) ، ( & George, 2008
				٢٤	

المصدر : من إعداد الباحث

**سابعاً : اختبارات صدق الاستبانة Validity of Questionnaire**  
أي التأكد من قدرتها على قياس الغرض الذي أعدت لقياسه (التل وقحل، 2007: 67). وللتحقق من صدق الاستبانة اعتمد الصدق الظاهري وصدق المحتوى وكما يأتي:

#### أ- الصدق الظاهري Face Validity

تم عرض الاستبانة على عدد من الخبراء المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاصات المختلفة بلغ عددهم (٣) من الخبراء انظر الملحق (٢). وتم الأخذ بأرائهم من حذف وتعديل وإضافة.

#### ب- صدق المحتوى Content Validity

يستهدف الكشف عن مدى تعلق الفقرة بالهدف الذي وضعت من اجله أي الكشف عن انتماء الفقرات الى المجال الذي تنتمي اليه (الساعدي، ٢٠١١: ١٨٨). إذ جرى عرض مجالات المقياس على مجموعة الخبراء مع شرح واف لأهداف بناءه انظر ملحق (٢). وحسب اراء المحكمين تم تخفيض عدد فقرات الاستبانة من (٣٢) فقرة الى (٢٤) فقرة لكل بعد فرعي (٤) فقرات وكما مبين في الملحق (١).

#### ج- ثبات الاستبانة Reliability of Questionnaire

اعتمد الباحث على تطبيق معادلة (Sperman - Brown) وجد أن معامل الارتباط للاستبانة بلغ (٠.٨٨٤). مما يعني أن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال جداً ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

#### د- وصف عينة البحث

يستعرض الجدول (٢) وصف لعينة البحث

جدول (٢) وصف عينة الدراسة بالنسبة لشركة زين العراق

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	العدد
١	الجنس	ذكور	٢٧
		إناث	٤
	المجموع		٣١
٢	التحصيل الدراسي	دكتوراه	-
		ماجستير	٥
		دبلوم عالي	١
		بكالوريوس	١٠
		دبلوم	٨
		إعدادية	٧
	المجموع		٣١
٣	الاختصاص	إداري	٨
		هندسي	١٣
		فني	١٠
	المجموع		٣١
٤	سنوات الخدمة	أقل من سنة	٩
		١-٥	١٤
		٦-١٠	٥
		١١-١٥	٣
		١٦-٢٠	-
		٢١ فأكثر	-
	المجموع		٣١

- المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى معلومات استمارة الاستبانة

## المبحث الثاني

### الإطار النظري

#### أولاً: المقدرات الجوهرية

١. مفهوم المقدرات الجوهرية **Concept of Core Competence** طور بعض الباحثين المقدرات الجوهرية في الخمسين سنة الماضية، ومنهم (Selenick) في عام ١٩٥٧ و (Penrose) عام ١٩٥٩ و (Anderews) عام ١٩٧١ الذي قدم مفهوماً جوهرياً للمقدرات وفي عام ١٩٦٥ قدم (Ansoff) وصفاً لمفهوم عناصر المقدرات الجوهرية (Mooney,2007:110). وذكر (Boguskas & Kvedara,2009:77) تم استعمال مصطلح المقدرات الجوهرية لأول مرة في مقالة رائدة عام ١٩٩٠ من قبل (Hamel) و (Prahalad) في دراسة الموضوع المقدرات الجوهرية في المنظمات. وأضاف (Mooney,2007, 110) إلى اخذ الباحثون بتطوير مفهوم المقدرات الجوهرية أمثال (Collis) عام ١٩٩٥ و (Frery) عام ٢٠٠٦ وطوروا مفهوم المقدرات الجوهرية وبيّنوا أنها الحجر الأساس لإستراتيجية المنظمة .

ويضيف (Rerum,2008 :113) توسع مفهوم المقدرات الجوهرية ولكن الباحثين استخدموا مصطلحات مرادفه للمقدرات الجوهرية وهي المقدرات المتميزة **distinctive competence**، القابليات الجوهرية **core capability** والقابليات الإستراتيجية **strategic capability** ومصطلحات أخرى ويرى آخرون ان المقدرات الجوهرية تتضمن شرطين هما ضرورة التوسع بالمنتجات الجديدة او دخول أسواق جديدة ، وتكامل المهارات والتقنيات المختلفة ، واستعمال الشرطين أعلاه لاستعمال مفهوم المقدرات الجوهرية . وسيوضح جدول (٣) بعض المفاهيم المقدرات الجوهرية حسب آراء عدد من الباحثين .

جدول (٣) مفاهيم المقدرات الجوهرية بحسب آراء عدد من الباحثين

ت	الكاتب / السنة / الصفحة	المفهوم	و
١	Hamel, Prahalad,1990:82	هي تعلم جماعي في المنظمة ، لاسيما معرفة تنسيق تقنيات الإنتاج المختلفة وتكامل جداول متعددة من التقنيات .	
2	Chou & Chana,2004:17	هي أصول معنوية تعطي المنظمة التميز والتفرد كالمهارات ، التكنولوجيا المتكاملة مع طرق تنظيمية معينة .	
3	Wu&Chen,2006,198	هي توفر الدعم لأنظمة المعرفة والتجارب وتنسيقها مع كمحفزات لتطوير إستراتيجية جديدة .	
4	Hafeez & ssmail ,2007 :252	هي مهارات قوية معينة موجهة نحو تحقيق أعلى مستوى من إرضاء الزبون بالمقارنة مع المنافسين .	
5	نايف, ٢٠٠٧: ٥٠	مهارات المنظمة في إدارة أنشطتها بالشكل الذي يؤكد المزايا التنافسية من خلال تحقيق قيمة للزبون مقابل الثمن الذي يدفعه وبشكل أفضل من المنافس من خلال استثمار قدرات الأفراد	

ت	الكاتب / السنة / الصفحة	المفهوم	رقم
		والمنظمة لتحقيق معايير الإنتاج.	
6	الجنابي، ٢٠٠٩: ٧٢	العوامل المستندة الى الترابط الدينامي بين المهارات ومعرفة كيف والموارد النادرة ( البشرية ، والمادية ، والمالية ، والمعلوماتية ) بما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التقدم وإستكمال التقنيات المتطورة على وفق صيغة إستراتيجية ذكية يمكن أن تفوق نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والفريدة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى آراء الباحثين.

ويتبين من المفاهيم أعلاه أن ليس هناك اختلافا كبيرا في وجهات نظر الباحثين. فأغلب الباحثين ركزوا أن المقدرات الجوهرية تشير إلى قدرة المنظمة على الترابط بين المهارات والمعرفة والتكنولوجيا وقابليات والتجارب.

ويرى الباحث أن المقدرات الجوهرية هي الموارد المعنوية التي تمتلكها المنظمة، والتي تسهم في إعطاءها ميزة تنافسية مستدامة.

## ٢- مصادر المقدرات الجوهرية Sources of Core Competence

تلتقط المنظمات المهارات والمقدرات والموارد الفريدة، وتعكس هذه الموارد، وقابليات شخصية منفردة للمنظمة، وعلاقات تنظيمية، فمثل هذه الموارد تمثل مصدرا للميزة التنافسية المستدامة. ويجد المنافسون صعوبة وضرا في بناء هذه الموارد في منظماتهم. فللمقدرات الجوهرية مصادر متنوعة مستمدة من أدبيات المقدرات الجوهرية واتفق بعض الباحثين أمثال (Zahra & Nielsen, 2002; Kak & Sushil, 2002; Kak, 2004; Hani & AlHawary, 2009) على ثلاثة مصادر رئيسة هي ( التعلم التنظيمي، المرونة الإستراتيجية، راس المال البشري).

### ١- التعلم التنظيمي organizational learning

تعلم المنظمة مهارات في خلق واكتساب وتحويل المعرفة وتعديل السلوك الذي يعكس معرفة جديدة. لكي يصبح التعلم ذو مغزى عندما يتعلق بهدف المنظمة. فيجب ان تفهم الأفكار الجديدة الضرورية اذا التعلم يجب ان يحدث من خلال الابداع ويحدث من خارج المنظمة او من خلال معرفة العاملين واسع الاطلاع وهذه الافكار تؤدي الى تحسينات تنظيمية مستمرة. ومهارات التعلم التنظيمي تكمن في نشاطات رئيسة هي: أنظمة حل مشاكل، تجريب مداخل جديدة، التعلم من التجارب الخاصة وأفضل ممارسات الآخرين وتحويل المعرفة بسرعة وكفاءة في كل أنحاء المنظمة. التعلم التنظيمي لا يبنى بصورة مفاجأة فالمنظمات ترغب في تبسيط خطوات التعلم التنظيمي وتعزيز البيئة بتواصل التعلم، منفتحة حدود تبادل الافكار. والقدرة على سرعة التعلم أكثر من المتنافسين، المنظمات التي تبني أنظمة معلومات وإجراءات صارمة يكون التعلم فيها بطيئاً جداً مقارنة مع قنوات الاتصال المرنة والمفتوحة (Kak & Sushil, 2002: 26). ويرى (Zahra, 2002: 33)

ان مراحل التعلم تشير الى عملية رسمية للتعلم من التجارب ، الذاكرة التنظيمية يمكن ان تساعد في تكوين التعلم التنظيمي من خلال التعلم من مجالات نجاح المنظمة ( أفضل ممارسات) ومن المجالات التي تفشل بها المنظمة ( تعلم دروس ) ، التعلم التنظيمي مهم في المنظمة بواسطة توليد افكار جديدة ، يجب ان يكون ثمة ارتباطا قويا بين استراتيجية المنظمة ونشاطات التعلم التنظيمي . ويرى ( البغدادي و العبادي ، ٢٠١٠ : ٢٤ ) ان التعلم لا بد أن يعكس ايجابيا على نتائج الاعمال بما يجعل من هذا التعلم اداة فاعلة في ايجاد وتطوير الميزة التنافسية . والواقع ان قوى التغيير الخارجي المتمثلة في السوق والقوانين واللوائح ، التكنولوجيا ، سوق العمل ، استراتيجية ، هيكل ، معدات ، العاملين واتجاهاتهم تعكس كلها على قدرات المنظمة الجوهرية التي تنشئ وتثري الميزة التنافسية.

## ٢- المرونة الاستراتيجية Strategic flexibility

قدرة المنظمة على التعرف وتحديد التغيرات الرئيسية أو الكبرى في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد بسرعة للمسارات الجديدة أو الإجراءات الجديدة في الرد على هذه التغيرات (Shimizu&Hitt,2004:44). القابلية الاستراتيجية للتعديل على ضوء ما يستجد من الظروف والتغيرات المستقبلية التي لم تكن متوقعة ، فكلما زاد عدم التأكد زادت الحاجة الى توفير عنصر المرونة في القرارات الاستراتيجية (دارين ، ٢٠٠٥ : ١٣). ويرى ( Zhang,2005:166 ) ان المرونة الاستراتيجية تساعد المنظمة من خلال :

- أ- امتلاك المستويات التنظيمية المختلفة للميزة التنافسية .
- ب- خلق قيمة أو استراتيجيات تصنيعية بضمنها التغيير الشامل ، الإتقان التشغيلي .
- ت- تمكن المنظمة من تجنب المقايضة بين الكلفة الواظنة والتمايز او التفريق ، وتعطي منتجات عالية الجودة وبكلف واطنة .
- ث- التحسينات المستمرة في العمليات التنظيمية للمنظمة وتقنياتها ، فضلا عن التعلم المستمر للمعرفة التنظيمية الجديدة والمسارات و القابليات .

و ذكر كلا من (Esturilho & Estorilio,2010:974) أن المرونة الاستراتيجية لها أربع خصائص أساسية هي :

- أ- التنوع: عدد من المنتجات المختلفة والخيارات النموذجية التي يمكن أن يعالجها النظام.
- ب- عدم التجانس : يشير هذا العنصر الى الاختلاف بين المنتجات ، عدم التجانس العالي بين الخيارات يتطلب درجة عالية من التغيير في النظام وبمعنى آخر نظام مرن جدا .
- ت- قابلية حركية : تعني سهولة التنقل من حالة الى حالة أخرى.
- ث- الاتساق : استقرار أداء النظام بعد اجراء التغيرات التي يحتاجها ، ويقاس عادة بمعدل الإنتاج ، الكفاءة ، الجودة ، الوقت ، كلفة العملية.

## ٣- رأس المال البشري Human Capital

يمثل راس المال البشري الأفراد العاملين في المنظمة وهم مصدر لكل القابليات وكل نجاح . فالخبرة والتدريب العاملين يمثلان وقودا وطاقة الإبداع . فالعاملون أهم الأصول الثمينة فهم يعرضون التزامهم في بيئة العمل وباستطاعتهم أن يطوروا ويمارسوا مواهبهم لتقديم منفعة للمنظمة ، فهم مصدر توليد الميزة التنافسية ، فالعاملون الجادون في المنظمة يوفران مناخا تسوده ثقافة الثقة المتبادلة وتحترم رغبات الأفراد وهذا المناخ يشجع على الاتصال المفتوح . والمنظمات تعمل بصورة مستمرة على بناء نوع من روح الفريق الذي يقود إلى

الفوز. (Kak,2004:3). ويرى (ارمسترونج، ٢٠٠٨: ١٧) ان يحتوي راس المال البشري لأي منظمة على الأفراد العاملين بها الذين يعتمد عليهم نجاح العمل. فرأس المال البشري في المنظمة يقف الى جانب الذكاء، والمهارات والخبرة التي تعطي للمنظمة كيانها المتميز. تتكون عناصر البشرية للمنظمة من الأفراد القادرين على التعلم، التغيير، التجديد وتوفير الدفعة الخلاقة التي اذا احسن استخدامها تضمن بها المنظمة نمو طويل المدى لعملها، تهدف إدارة الموارد البشرية الى التأكد من حصول المنظمة على القوى العاملة الماهرة الملتزمة والمتحمسة التي تحتاج اليها وضرورة الاحتفاظ بهذه القوى، أي لا بد من اتخاذ الخطوات لتقييم وارضاء احتياجات العاملين في المستقبل ودفع وتطوير القدرات المتأصلة للأفراد بمساهماتهم، وبطاقاتهم والاستفادة من قدراتهم عن طريق توفير فرص تطوير وتعليم مستمر.

### ثانياً: البراعة التنظيمية

#### ١- مفهوم البراعة التنظيمية Concept of Organizational Ambidexterity

البراعة (Ambidexterity) كلمة اصلها لاتيني وتعني يدان يمينان، وكذلك يمكن أن تأخذ ثلاثة معان هي استعمال كلتا اليدين بالسهولة المساوية، أن يميز بالازدواجية والخداع، أو متعددة الاستعمال جداً. أن استعمال الازدواجية والخداع للأشخاص البارعين القادرين على دمج وجه صادق للأعمال الماكرة وراء مشاهد بطريقة من الصعب جداً اكتشاف نيتهم الحقيقية (Tempelaar,2010:1). أما قاموس (أكسفورد، 1980:22) فبين أن كلمة (Ambidextrous) تعني قادر على العمل بكلتا يديه بسهولة، بارع. أما لغة فالبراعة تعني برع الجبل وفرعه. وكل مشرق بارع، وقارع، وبرع أصحابه في علمه. وما رأيت ابرع منه ولا أبداع منه وكانت رابعة امرأة بارعة. وفعل ذلك تبرعا من غير طلب إليه، وكأنه يتكلف البراعة فيه والكرم. لسان العرب (برع) ٣٨٠/٢. ويشير الباحثون على نحو متزايد الى أن مصطلح البراعة مستعار من قدرة الأفراد على استعمال كلتا اليدين بالمهارة المتساوية، وعلى أساس ذلك تسعى المنظمات الماهرة الى مستوى متوازن بين الاستغلال (التعلم عن طريق البحث) والاستكشاف (التعلم المكتسب من خلال العمليات) (Simsek,2009:597) وقد أشار (Huang,2004:3) الى أن البراعة التنظيمية أصبحت اتجاهاً ينبثق في كل من حقل الإدارة التنظيمية وحقل إدارة المعرفة، إذ أن الفكرة الرئيسة للبراعة التنظيمية هي للتعامل بشكل آني مع النشاطات المتعارضة لقابلية المنظمة للتكيف مع التغيرات للحصول على الكفاءة والمرونة، وكذلك تشكيل التحالفات الاستراتيجية. ويرى (Simsek at el, 2009: 865) أن هذا المفهوم يستعمل للإشارة على قدرة المنظمة لأداء مختلف الأفعال الاستراتيجية المتنافسة في اغلب الأحيان في الوقت نفسه وبشكل واسع. في حين أوضح (Tang,2007:12) بأنها قدرة المنظمة بشكل واسع لأداء نشاطين مختلفين في الوقت نفسه. ويوافق (Luo&Rui,2009:51) أنها قدرة المنظمة لمتابعة شينين مختلفين في الوقت نفسه مثل الاستغلال والاستكشاف، والكفاءة والمرونة، كلفة منخفضة واستجابة من الزبون، مواعمة وتكيف، ربح ونمو طويل الأجل وقصير الأجل. وقد اضاف (Venkatraman,2007:3) أن البراعة تمنح إدارة المنظمة مجموعة خيارات لإنتاج النواتج المهمة، أذ تتعامل مع قابلية المنظمة لإدارة التناقضات والتوترات في التعامل اليوم وغدا من خلال الكفاءة والتأثير، المواعمة والتكيف، تحقيق أمثلية وإبداع. وقد ذكر (Tempelaar,2010:75) أن مفهوم البراعة يطبق في مستوى تحليلات الفريق ويتحرى التأثير بالإبداع الفردي في حل المشاكل، ويتم ذلك من خلال تأثيرات الرؤية والثقة المشتركة في مستوى الفريق. وقد أوضح

(Chou & Kimbrough,2008:1) أن مفهوم البراعة التنظيمية ما زال قيد التطوير وهو موضوع مهم في دراسة المنظمات . ويستعرض الجدول ( ٤ ) آراء بعض الباحثين لمفهوم البراعة التنظيمية :

جدول ( ٤ ) مفهوم البراعة التنظيمية بحسب آراء بعض الكتاب والباحثين

ت	الكاتب /السنة/الصحفة	المفهوم
١	1976 Duncan نقلا عن Simsek, 2009:600	قدرة المنظمة لتسوية الاختلافات في الهياكل التنظيمية مما يسهل عملية الإبداع في مراحلها المختلفة ،قدرة الوحدة التنظيمية للتعامل مع الصراع ، تسهيل تأسيس هياكل تنظيمية ثنائية للإبداع .
٢	Tushman at el 1997 نقلا عن Simsek, 2009:600	أساليب تنظيمية متعددة تلبي متطلبات الإبداع المتنوعة وفي الوقت نفسه قدرة على خلق الإبداع المتزايد والمتقطع بشكل آني.
٣	Smith and Tushman 2005 نقلا عن Simsek, 2009:601	أشكال تنظيمية تبنى داخليا وتكون متغيرة الأساليب والثقافات في وحدات العمل لكي تمكن المنظمة أن تستغل وتستكشف وتتضمن كذلك هذه الأساليب التنظيمية وحدات متميزة جدا فضلا عن تكامل فريق الإدارة العليا
٤	Jansen et al ,2005:351	. قدرة المنظمة لمتابعة الإبداع الاستكشافي والاستغلالي بشكل آني .
٥	Birkinshaw, 2008: : Raisch& 375	قدرة المنظمة وفاعليتها في إدارة أعمالها وهي من المطالب المهمة في الوقت الحالي لغرض التكيف مع التغيرات المهمة .
٦	Walrave at el , 2010:6	قدرة المنظمة لعمل شينين مختلفين في الوقت نفسه وبشكل خاص الاستغلال والاستكشاف .
٧	Shoo,2010:3	قدرة المنظمة على استعمال المعرفة الحالية واستكشاف معرفة جديدة .

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء الباحثين والكتاب

وبعد توضيح تلك المفاهيم يمكن تحديد مفهوم البراعة التنظيمية يتمثل بكونها أساليب تنظيمية تمثل قدرة المنظمة وفاعليتها لعمل شينين مختلفين في الوقت نفسه ، وتكون متغيرة الأساليب والثقافات في الوحدات التنظيمية لكي تمكن المنظمة أن تستغل الفرص المحيطة بها وتستكشف فرصا أخرى.

## ٢- أبعاد البراعة التنظيمية Dimension of Organizational Ambidexterity

حاول الباحثون وصف البراعة التنظيمية من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة بها لإعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها حيث قسم اغلب الباحثين امثال (Simsek,2009&Shoo,2010 Lin at (He and Wong,2004& el,2007, ابعاد البراعة التنظيمية الى ثلاثة ابعاد هي(الاستغلال ، الاستكشاف ، الاختلاف الهيكلي)

### أ- الاستغلال Exploitation

ذكر (Huang, 2004:10) ان الاستغلال يشير الى الاختيار ، الإنتاج ، الكفاءة ، التطبيق . فوحدات الاستغلال تكون ذات مركزية اكبر وعمليات وثقافات مرتبطة بالمنظمة . يتم الاستغلال عن طريق التغيير المخفض وتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على المواقع المثالية. ويشير (Pai,2007:24-25) الى أن الاستغلال يمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب ، حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية ، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية. وقد ذكر(جواد، ٢٠١٠: ٢٠٦) أن الاستثمار المبرمج للفرص المتاحة مستمد من سلسلة توقعات وتنبؤات تضاعف التعرف والإطلاع على المناطق الواقعة تحت تأثير قدرات المنظمة ، ذلك ان الفرصة عامل أساس لإقرار وتنفيذ الاستراتيجية.

### ب- الاستكشاف Exploration

أشار (Huang, 2004:10) الى أن الاستكشاف يتعلق بالاختلاف ، تحمل المخاطرة، التجريب ، المرونة ، الاكتشاف ، أن جوهر الاستكشاف هو التجريب مع البدائل الجديدة . فالوحدات الاستكشافية تنجح بالتجريب وتخلق نجاحات كثيرة مقابل خسائر أقل كون إدارة العملية معتمدة على التجريب ، وتكون وحدات صغيرة وغير مركزية وذات عمليات وثقافات طليقة .. وقد ذكر(Pai,2007:24-25) ان الاستكشاف يمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة ، والاستعداد للتكيف للأسواق المتقلبة .ويؤدي الى ظهور زبائن وأسواق جديدة ، وتكوين قنوات توزيع جديدة . فالاستكشاف يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية ومتميزة بالبحث ، والاختلاف ، والمرونة . وقد ذكر(جواد، ٢٠١٠: ٢٠٦) أن البحث عن الفرص الجديدة من قبل المنظمة يؤدي الى تطوير الإبداع ونضح الأفكار الحديثة ابتداء من تحديد الوضع الحقيقي لها ، ذلك أن الجوانب الأساسية في عملية البحث هذه تساعد في توسيع آفاق التفكير والدراسة والاهتمام ، وهي خطوة على طريق تخطي حدود الأشياء المعروفة للبحث في كل جديد (حالات ، أحداث) . وعندما تتمكن المنظمة من تحديد الفرص والمجالات المناسبة لها ، عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار موضوع المنافسين من المنظمات الأخرى ، ويفترض بالمنظمة أن تكون قادرة على استثمار الفرص وإدارة دفة العمل من خلالها ، وامتلاكها موارد بما يمكنها على ذلك في ضوء حالة تلائم تكنولوجياتها للتعامل مع الفرص ، وينبغي عليها أيضا خلق الرغبة لتقبل أي مغامرة قد تصاحب عملية اقتناصها .



## ج- الاختلاف الهيكلي

يشير الاختلاف الهيكلي الى فصل نشاطات الهيكل التنظيمي ضمن المنظمة نفسها لتتلافى التوترات الحاصلة في المنظمة ، ويمكن ان يؤسس ذلك قاعدة تسمح للمجاميع التركيز على مهمتهم الخاصة ، زيادة على ذلك يمكن ان يكون هذا الاختلاف أفقيا أو عموديا أو على أساس الوحدات ، وبذلك تكون المنظمات قادرة على تحمل التغيير في البيئة في أكثر من أسلوب كفاء ، فضلا عن ان الاختلاف الهيكلي سيكون مكونا رئيسا لردود الأفعال للتغير من قبل المنظمات . لذا فالاختلاف الهيكلي يمكن أن يساعد المنظمات البارعة لإدارة الطلبات المتنافضة والمتعددة . فالاختلاف الهيكلي في المنظمات البارعة يؤدي الى تشكيل فرق استكشافية بشكل مكاني ووحدات استغلالية في المواقع المختلفة مما يفرز الإحساس بالحرية في نشاطات العمل المعينة لتوليد المرونة الهيكلية للتكيف مع البيئات المحلية المتعارضة (Tempelaar,2010:8).

## المبحث الثالث

## الجانب العملي

## ١: اختبار الفرضية الأولى:

أفادت هذه الفرضية بـ (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية من خلال مصادرها (X) ، والبراعة التنظيمية من خلال أبعادها (Y) على المستوى الكلي). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى إن المقدرات الجوهرية من خلال مصادرها (X) يؤثر في البراعة التنظيمية من خلال أبعادها (Y) وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمقدرات الجوهرية من خلال مصادرها (X) ، البراعة التنظيمية من خلال أبعادها (Y)، وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

وهذه العلاقة تعني إن البراعة التنظيمية من خلال أبعادها (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للمقدرات الجوهرية من خلال مصادرها (X)، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (٣١) شخصا، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي :

كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين المقدرات الجوهرية من خلال مصادرها (X)، البراعة التنظيمية من خلال أبعادها (Y) هي:

$$\text{البراعة التنظيمية} = (1.524) + (0.792) \text{ للمقدرات الجوهرية}$$

وفي إطار هذه الصياغة فإن جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوءها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما موضح في الجدول (٥).

الجدول (٥) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين المقدرات الجوهرية من خلال مصادرها والبراعة التنظيمية من خلال أبعادها

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	7.589	7.589	48.819	0.000
الخطأ	29	4.508	0.155		
المجموع	30	12.097			

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الإلكترونية

أما جدول المعاملات فقد أسفر عن النتائج الآتية:

### (6) جدول المعاملات (Coefficients)

مستوى المعنوية	معامل t	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	معامل بيتا	
0.011	2.713	0.792	1.524	الثابت
0.000	6.987	0.102	0.714	المقدرات الجوهرية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الإلكترونية

يتضح من جدول تحليل التباين للعلاقة بين المقدرات الجوهرية من خلال مصادرها والبراعة التنظيمية من خلال أبعادها وعلى مستوى عينة الدراسة البالغ (31) شخصاً، إن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,29)، وهذا يدل على إن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X, Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (tx = 6.986) وبحدود ثقة (0.000).

وفي ضوء معادلة الانحدار يوضح الثابت (a = 1.524)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للبراعة التنظيمية من خلال أبعادها مقداره (1.524) عندما تكون قيمة المقدرات الجوهرية من خلال مصادرها (X) تساوي صفراً. وهو معامل كبير يرشح عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

أما قيمة الميل الحدي (β = 0.792) المرافقة لـ (X) فهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في المقدرات الجوهرية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.792) في البراعة التنظيمية من خلال أبعادها، وهو تغير كبير جداً مما يعول عليه.

لقد أشارت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) إلى معامل مقداره (0.627)، بما يعني إن المقدرات الجوهرية من خلال مصادرها (X) يفسر (0.627) من التباين الحاصل في البراعة التنظيمية من خلال أبعادها، وإن (0.373) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل أنموذج الانحدار وهو مؤشر جيد، وعلى أساس هذه النتائج نقبل هذه الفرضية.

## ٢ : اختبار الفرضية الثانية:

أفادت هذه الفرضية بـ (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية من خلال مصدر التعلم التنظيمي (X1)، والبراعة التنظيمية من خلال أبعادها (Y) على المستوى الكلي). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى إن المقدرات الجوهرية من خلال مصدر التعلم التنظيمي (X1) يؤثر في البراعة التنظيمية من خلال أبعادها (Y) وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمقدرات الجوهرية من خلال مصدر التعلم التنظيمي (X1)، البراعة التنظيمية من خلال أبعادها (Y)، وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta X1$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

وهذه العلاقة تعني إن البراعة التنظيمية من خلال أبعادها (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للمقدرات الجوهرية من خلال مصدر التعلم التنظيمي (X1)، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (٣١) شخصاً، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي : كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين المقدرات الجوهرية من خلال مصدر التعلم التنظيمي (X1)، البراعة التنظيمية من خلال أبعادها (Y) هي:

البراعة التنظيمية = (2.213) + (0.620) للمقدرات الجوهرية من خلال مصدر التعلم التنظيمي.

وفي إطار هذه الصياغة فإن جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضونها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما موضح في الجدول (7).

الجدول (7) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين المقدرات الجوهرية من خلال مصدر التعلم التنظيمي والبراعة التنظيمية من خلال أبعادها

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	4.643	4.643	18.066	0.000
الخطأ	29	7.454	0.257		
المجموع	30	12.097			

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما جدول المعاملات فقد أسفر عن النتائج الآتية:

(8) جدول المعاملات (Coefficients)

مستوى المعنوية	معامل	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			معامل بيتا	الخطأ المعياري	
0.007	2.914	0.620	0.759	2.213	الثابت
0.000	4.250		0.136	0.579	المقدرات الجوهرية من خلال مصدر التعلم التنظيمي

المصدر : من اعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من جدول تحليل التباين للعلاقة بين المقدرات الجوهرية من خلال مصدر التعلم التنظيمي والبراعة التنظيمية من خلال أبعادها وعلى مستوى عينة الدراسة البالغ (31) شخصاً، إن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,29)، وهذا يدل على إن منحني الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X1 , Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X1) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (tx1 = 4.250) ويحدود ثقة (0.000).

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a = ٢.٢١٣) ، وهذا يعني إن هناك وجوداً للبراعة التنظيمية من خلال أبعادها مقداره (2.213) عندما تكون قيمة المقدرات الجوهرية من خلال مصدر التعلم التنظيمي (X1) تساوي صفرأ. وهو معامل كبير يرشح عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

أما قيمة الميل الحدي (β = ٠.٦٢٠) المرافقة لـ (X1) فهي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في المقدرات الجوهرية من خلال مصدر التعلم التنظيمي سيؤدي إلى تغير مقداره (0.620) في البراعة التنظيمية من خلال أبعادها ، وهو تغير كبير جداً مما يعول عليه.

لقد أشارت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) إلى معامل مقداره (0.384)، بما يعني إن المقدرات الجوهرية من خلال مصدر التعلم التنظيمي (X1) يفسر (0.384) من التباين الحاصل في البراعة التنظيمية من خلال أبعادها ، وإن (0.616) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل أنموذج الانحدار وهو مؤشر جيد إلى حد ما ، وعلى أساس هذه النتائج نقبل هذه الفرضية.

## ٣: اختبار الفرضية الثالثة:

أفادت هذه الفرضية بـ (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية من خلال مصدر المرونة الاستراتيجية (X2)، والبراعة التنظيمية من خلال أبعادها (Y) على المستوى الكلي). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى إن المقدرات الجوهرية من خلال مصدر المرونة الاستراتيجية (X2) يؤثر في البراعة التنظيمية من خلال أبعادها (Y) وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمقدرات الجوهرية من خلال مصدر المرونة الاستراتيجية (X2)، البراعة التنظيمية من خلال أبعادها (Y)، وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta X^2$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

وهذه العلاقة تعني إن البراعة التنظيمية من خلال أبعادها (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للمقدرات الجوهرية من خلال مصدر المرونة الاستراتيجية (X2)، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (٣١) شخصاً، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي:

كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين المقدرات الجوهرية من خلال مصدر المرونة الاستراتيجية (X2)، البراعة التنظيمية من خلال أبعادها (Y) هي:

البراعة التنظيمية = (2.840) + (0.674) للمقدرات الجوهرية من خلال مصدر المرونة الاستراتيجية .

وفي إطار هذه الصياغة فإن جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوءها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما موضح في الجدول (٩).

الجدول (٩) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين المقدرات الجوهرية من خلال مصدر المرونة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية من خلال أبعادها

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	5.501	5.501	24.184	0.000
الخطأ	29	6.596	0.227		
المجموع	30	12.097			

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الإلكترونية

أما جدول المعاملات فقد أسفر عن النتائج الآتية:

(Coefficients) جدول المعاملات ( ١٠ )

مستوى المعنوية	معامل t	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	معامل بيتا	
0.000	5.351	0.674	0.531	الثابت
	4.918		0.098	المقدرات الجوهرية من خلال مصدر المرونة الاستراتيجية

المصدر : من أعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية يتضح من جدول تحليل التباين للعلاقة بين المقدرات الجوهرية من خلال مصدر المرونة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية من خلال أبعادها وعلى مستوى عينة الدراسة البالغ (٣١) شخصاً، إن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,29)، وهذا يدل على أن منحى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X2, Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X2) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (tx2=4.918) وبحدود ثقة (0.000).

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a= ٢.٨٤٠)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للبراعة التنظيمية من خلال أبعادها مقداره (2.840) عندما تكون قيمة المقدرات الجوهرية من خلال مصدر المرونة الاستراتيجية (X2) تساوي صفرأ. وهو معامل كبير يرشح عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

أما قيمة الميل الحدي (β= ٠.٦٧٤) المرافقة لـ (X2) فهي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في المقدرات الجوهرية من خلال مصدر المرونة الاستراتيجية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.674) في البراعة التنظيمية من خلال أبعادها ، وهو تغير كبير جداً مما يعول عليه.

لقد أشارت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) إلى معامل مقداره (0.455)، بما يعني إن المقدرات الجوهرية من خلال مصدر المرونة الاستراتيجية (X2) يفسر (0.455) من التباين الحاصل في البراعة التنظيمية من خلال أبعادها ، وإن (0.545) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل أنموذج الانحدار وهو مؤشر جيد ، وعلى أساس هذه النتائج نقبل هذه الفرضية.

## ٤: اختبار الفرضية الرابعة:

أفادت هذه الفرضية بـ (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية من خلال مصدر رأس المال البشري (X3)، والبراعة التنظيمية من خلال أبعادها (Y) على المستوى الكلي). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى إن المقدرات الجوهرية من خلال مصدر رأس المال البشري (X3) يؤثر في البراعة التنظيمية من خلال أبعادها (Y) وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمقدرات الجوهرية من خلال مصدر رأس المال البشري (X3)، البراعة التنظيمية من خلال أبعادها (Y)، وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta X^3$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

وهذه العلاقة تعني إن البراعة التنظيمية من خلال أبعادها (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للمقدرات الجوهرية من خلال مصدر رأس المال البشري (X3)، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (٣١) شخصاً، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي:

كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين المقدرات الجوهرية من خلال مصدر رأس المال البشري (X3)، البراعة التنظيمية من خلال أبعادها (Y) هي:

$$\text{البراعة التنظيمية} = (2.444) + (0.747) \text{ للمقدرات الجوهرية من خلال مصدر رأس المال البشري}$$

وفي إطار هذه الصياغة فإن جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضونها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما موضح في الجدول (9).

لقد أشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى معامل مقداره (0.559)، بما يعني إن المقدرات الجوهرية من خلال مصدر رأس المال البشري (X3) يفسر (0.559) من التباين الحاصل في البراعة التنظيمية من خلال أبعادها، وإن (0.441) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل أنموذج الانحدار وهو مؤشر جيد، وعلى أساس هذه النتائج نقبل هذه الفرضية.

الجدول (١١) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين المقدرات الجوهرية من خلال مصدر رأس المال البشري والبراعة التنظيمية من خلال أبعادها

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	٦.٧٥٨	6.758	36.702	0.000
الخطأ	29	5.340	0.184		
المجموع	30	12.097			

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الإلكترونية

أما جدول المعاملات فقد أسفر عن النتائج الآتية:

(Coefficients) جدول المعاملات ( 12 )

مستوى المعنوية	معامل	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			معامل بيتا	الخطأ المعياري	
0.000	4.921	0.747	0.437	2.444	الثابت
0.000	6.058		0.090	0.544	المقدرات الجوهرية من خلال مصدر راس المال البشري

المصدر : من أعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية يتضح من جدول تحليل التباين للعلاقة بين المقدرات الجوهرية من خلال مصدر راس المال البشري والبراعة التنظيمية من خلال أبعادها وعلى مستوى عينة الدراسة البالغ (31) شخصاً، إن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,29)، وهذا يدل على إن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X3 , Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X3) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (tx3 =6.058) وبحدود ثقة (0.000).

وفي ضوء معادلة الانحدار يوشر الثابت (a= ٢.٤٤٤) ، وهذا يعني إن هناك وجوداً للبراعة التنظيمية من خلال أبعادها مقداره (2.444) عندما تكون قيمة المقدرات الجوهرية من خلال مصدر راس المال البشري (X3) تساوي صفراً. وهو معامل كبير يرشح عوامل أخرى غير داخلة في الانموذج.

أما قيمة الميل الحدي (β= ٠.٧٤٧) المرافقة لـ (X3) فهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في المقدرات الجوهرية من خلال مصدر راس المال البشري سيؤدي إلى تغير مقداره (0.747) في البراعة التنظيمية من خلال أبعادها ، وهو تغير كبير جداً مما يعول عليه.

## المبحث الرابع

## الاستنتاجات والمقترحات

## أولاً: الاستنتاجات

- ١- يخلط الباحثون بين مفهوم المقدرات الجوهرية ومفاهيم أخرى كالمعرفة والموارد البشرية وتقانة المعلومات والقابليات والمقدرات من دون النظر على أنها مكونات متكاملة للمقدرات الجوهرية .
- ٢- أن موضوع البراعة التنظيمية بحد ذاته من الموضوعات المعاصرة التي لم تجد اهتمامات تذكر على المستويين المفاهيمي والعملي وحتى الأكاديمي على الأقل على مستوى المكتبات ومراكز البحث العلمي العراقية بعد ما أظهرت نتائج المسوحات الميدانية الإلكترونية خلو المكتبات العربية والعراقية من أي مؤلف أو دراسة مفصلة تخص . إذ لم تصفها شبكات الانترنت والمكتبات العالمية حتى ولو بدراسة واحدة شاملة لقضية التأثير هذه.
- ٣- قوة علاقة التأثير بين متغير الدراسة التفسيري المقدرات الجوهرية من خلال مصادره ومتغير الدراسة الاستجابي البراعة التنظيمية من خلال أبعاده على المستوى الكلي للمتغيرين وعلى مستوى هذه الدراسة وفي إطار عينتها. وهذا يعني إن القيادات المعنية بالدراسة وهي تمتلك مقدرات جوهرية تأخذ بعين الاعتبار البراعة التنظيمية وما ينبغي الجمع بينهما من مشتركات ضرورية تسهم في استثمار المورد البشري بشكل يتلاءم واستراتيجياتها.
- ٤- قدرة المنظمة على صياغة استراتيجيات ذات مرونة عالية قدرة على التنقل من بديل لآخر وحسب البيئة المحيطة بها .
- ٥- قدرة العاملين على الرد السريع على طلبات الزبائن، فيما تراجعت قدراتهم على اتخاذ القرارات عن كفيية أداء أعمالهم.
- ٦- قدرة الشركة عينة البحث على تشخيص الفرص البيئية واستثمارها قبل منافسيها، وهذا يعني تقدم الشركة المبحوثة في السوق على المنافسة.

## ثانياً: المقترحات

- ١- حتى تحقق شركة زين للاتصالات المتنقلة مستوى من البراعة التنظيمية المتوقعة من توظيف مصادر المقدرات الجوهرية المتمثلة بالتعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية ورأس المال البشري على إدارة الشركة إيلاء اهتمامات متكافئة بجميع تقنيات المقدرات الجوهرية على مستوى المنظمة لتكون أدوات سائدة لصناع القرار ومراكز المسؤولية على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي وكافة المستويات الإدارية.
- ٢- إن محافظة الشركة على تدفق الأفكار الجديدة وتحفيز الأفراد مالياً وتوفير مناخ ملائم تسوده الثقة المتبادلة واحترام رغبات الأفراد من الممكن أن يؤدي الى تقديم منتجات مبدعة تلبي رغبات الزبائن وتعزيز تكرار عملية الشراء وجذب زبائن جدد .

٣- تحديث الهيكل التنظيمي للشركة عبر استحداث أما وحدة مستقلة للاستغلال او الاستكشاف ليضم تشكيلات أو لجان متخصصة بأبعاد البراعة التنظيمية ، لتكون رافداً مهماً لإدارة الشركة في مجال المعلومات الاستراتيجية ذات الصلة بالتغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية.

٤- ضرورة تركيز الشركة على إعادة هيكلة أولوياتها التنافسية لتمثل أسبقيات إبداع القيمة والاستجابة المرنة والسريعة وبناء المركز الاستراتيجي المتميز مكان الصدارة في أجهزة الشركة التنافسية كونها تواجه تحديات استراتيجية خطيرة من الشركات المنافسة .لتحقيق أعلى ربحية مقابل اهتمامات أقل بتحسين القيمة المضافة للشركة وزبائنها والمستفيدين من خدماتها.

٥- يفرض الواقع النظري والعملي قيام شركات الاتصالات المتنقلة بعملية استقرار مستمرة للبيئة وتحليلها، بسبب ظروف المنافسة الشديدة التي تعيشها هذه الشركات، مع بيئة شديدة التعقيد، وبما يعزز قدرتها على التعامل المسبق مع المستجدات المتوقعة والقيام بالتغييرات الملائمة قبل المنافسين.

٦- حداثة متغيرات الدراسة يمنح الفرصة للباحثين مستقبلاً بتشخيص الدراسات القليلة التي سبقتهم والتوسع في دراسة هذه المتغيرات نظراً لأهميتها في إدارة المنظمات ولاسيما موضوع البراعة التنظيمية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- ١- ارسترونج ، مايكل ، ترجمة ، إيناس الوكيل ، ٢٠٠٨ " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية " الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة - مصر .
- ٢- البغدادي، عادل هادي،و العبادي ،هاشم فوزي ، ٢٠١٠ " التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة " الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان - الأردن.
- ٣- النل، وائل عبد الرحمن وقحل، عيسى محمد،(٢٠٠٧) " البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية " ، الطبعة الثانية ؛ دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ٤- جواد ، شوقي ناجي، ٢٠١٠ " المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية " الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن .
- ٥- الجنابي ، اكرم سالم حسن ، ٢٠٠٩ (تأثير إدارة المعرفة في الكفايات الجوهرية) رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- ٦- دارين ، بوزيدي ، ٢٠٠٥ " مساهمة لأعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة " رسالة ماجستير ، الجزائر .
- ٧- الساعدي، مؤيد نعمة(٢٠١١) " مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية" الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ٨- نايف ، اسعد نايف ، ٢٠٠٧ " العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي " دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من الشركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد ، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Boguslauskas , Kvedaraviciene ,2009 "Difficulties In Identifying Company'S Core Competencies And Core Processes" Journal Of Incinerate Economic-Engineering Economic.
2. Chang Pao-Long , Chou Chia-Chan, 2004"Core Competence And Competitive Strategy" Journal Of Maritime Policy & Management, Vol.31,No.2.
- 3-Chou, Christine &Kimbrough, Steven. O, 2009 " An Agent-Based Model Of Organizational Ambidexterity Decisions" Philadelphia, USA  
[Opimstar.Wharton.Upenn.Edu/~Sok/Cv/Cv...](http://Opimstar.Wharton.Upenn.Edu/~Sok/Cv/Cv...)
- 4-Esturilho , Clever G. & Estorilio, Carla,2010," The Deployment Of Manufacturing Flexibility As A Function Of Company Strategy" , Journal Of Manufacturing Technology Management , Vol. 21 No. 8, 2010 , Pp. 971-989
- 5-Hani Jehad S. Bani, Alhawary Falch Abdelgader, 2009(The Impact Of Core Competencies On Competitive Advantage) Journal Of International Bulletin Of Business Administration , Vol.6.
6. Hafeez Khalid, Essmail Ali Essmail,2007"Evaluating Organization Core Competences And Associated Personal Competencies Using Analytical Hierarchy Process" Journal Of Management Research News , Vol.30,No.8.
- 7- Huang, Pei-Wen ,2004, "Why And How To Be Ambidextrous? The Relationship Between Environmental Factors, Innovation Strategy And Organizational Capabilities" University, Kaohsiung , Taiwan.
- 8- Jansen Justin John Peter, 2005, "Ambidextrous Organizations A Multiple-Level Study Of Absorptive Capacity, Exploratory And Exploitative Innovation And Performance " Erasmus Universities Rotterdam
- 9-Kak Anjana, Sushil ,2002 "Sustainable Competitive Advantage With Core Competence" Journal Of Flexible Systems Management, Vol.3, No.4.
10. Kak Anjana , 2004 (Strategic Management, Core Competence And Flexibility) Journal Of Flexible Systems Management, Vol. 5, No. 4

- 11- Luo Yadong & Rui Huaichuan,2009, "An Ambidexterity Perspective Toward Multinational Enterprises From Emerging Economies" 2009 Academy Of Management Perspectives Journal  
[Bm.Csu.Edu.Tw/Tsystem/Personal.Php%3F...](http://Bm.Csu.Edu.Tw/Tsystem/Personal.Php%3F...)
- 12- Mooney,2007"Core Competence ,Distinctive Competence And Competitive Advantage" Journal Of Education For Business.
13. Parhald, C.K. & Hamel Gary.,1990 "The Core Competence Of The Corporation" Harvard Business Review.
- 14-Process-Oriented And Core The Of Contribution The"Rerum,2008 Competence Management To The Integration Of The Market-Based View And The Resource-Based View" Thesis Phd, Technology University Chemnitz
- 15- Raisch, Sebastian & Birkinshaw , Julian, 2008 "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, And Moderators" University Of St. Gallen, Institute Of Management, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen, Switzerland. Journal Of Management .
- 16- Shimizu , Katsuhiko &Hitt, Michael A.,2004," Strategic Flexibility: Organizational Preparedness To Reverse Ineffective Strategic Decisions" Journal Academy Of Management Executive, 2004, Vol. 18, No. 4.
- 17- Simsek Zeki, 2009 "Organizational Ambidexterity: Towards A Multilevel Understanding" , Journal Of Management Studies 46:4 June 2009, University Of Connecticut.
- 18- Shoo, 2010, (When To Be And How To Be Ambidextrous? The Relationship Between Environmental Pressures Innovation Strategy And Organizational Capabilities), China.
- 19- Tempelaar Michiel Pieter,2010, "Organizing For Ambidexterity: Studies On The Pursuit Of Exploration And Exploitation Through Differentiation, Integration, Contextual And Individual Attributes " , University Rotterdam,
- 20-Tang Xinlin ,2007," Inter- Organization Relationship Portfolio Management : A Digital Enablement Perspective Of Process Alignment And Process Innovativeness " , Georgia State University.

21-Venkatraman , N,& Lee, Chi-Hyon,& Iyer, Bala,2007, "Strategic Ambidexterity And Sales Growth:A Longitudinal Test In The Software Sector ", Boston University School Of Management.

[www.softwareecosystems.com/Smjmanuser...](http://www.softwareecosystems.com/Smjmanuser...)

22- Walrave & Van Oorschot & Romme, 2010 "Ambidexterity And Getting Trapped In The Suppression Of Exploration: A Simulation Model" [Alexandria.Tue.Nl/Repository/Books/67...](http://Alexandria.Tue.Nl/Repository/Books/67...)

23. -Wu , Chen ,2006"The Conceptual Construction Of Core Competence" The Journal Of American Academy O F Business , Vo L. 8 , Num . 1, Taiwan.

24- ZAHRA ,SHAKER A. And NIELSEN, ANDERS P.,2002 (SOURCES OF CAPABILITIES,INTEGRATIONANDTECHNOLOGY COMMERCIALIZATION) Strategic Management Journal, Vol.23.

25-Zhang, Michael J.,2005," Information Systems, Strategic Flexibility And Firm Performance: An Empirical Investigation" Journal Elsevier.

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق ( ١ )

جامعة الكوفة

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا

استبانة

الأخت الفاضلة.....الأخ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم استبانة البحث الموسوم بـ ( أثر المقدرات الجوهرية في البراعة التنظيمية). التي تشكل جزءاً من متطلبات اكمال البحث.

نود أن نتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان سلفاً لأنكم ستخصصون جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة على فقراتها وذلك بوضع علامة ( √ ) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم. بما يتفق ومواقفكم الصريحة التي سيكون لها الأثر البالغ للوصول إلى نتائج وتوصيات قيمة تفيد الواقع وتسهم في استشرافه في ظل بناء العراق الجديد. ولا داعي لذكر الاسم أو العنوان، كما يرجى عدم ترك أية فقرة من دون إجابة ، علماً ان هذه الاستبانة موجهة لأغراض البحث العلمي حصراً.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير لتعاونكم ولشخصكم الكريم.

معلومات عامة

١- بيانات شخصية

(أ) الجنس:- ذكر  أنثى

(ب) العمر أقل من ٢٠  ٢٠-٣٠  ٣٠-٤٠  ٤٠-٥٠  ٥٠-٦٠  ٦٠ فأكثر

(ج) التحصيل العلمي:- دكتوراه  ماجستير  دبلوم عالي  بكالوريوس  دبلوم  إعدادية

(د) سنوات الخدمة أقل سنة  ٥-١  ١٠-٦  ١٥-١١  ٢٠-١٦  ٢١ فأكثر

(هـ) الموقع الوظيفي

٢- متغيرات الدراسة

أولاً: المقدرات الجوهرية

١- التعلم التنظيمي

ت	الفقرات	مطبقة تماماً	مطبقة	محايد	غير مطبقة	غير مطبقة تماماً
١	تهتم شركتنا بتعلم مهارات ومعارف جديدة أكثر من الشركات المنافسة .					
٢	يمارس الافراد العاملين في شركتنا تبادل الافكار والمعارف بجدية .					
٣	تقدم شركتنا دعماً مالياً كافياً لبرامج التدريب والتطوير.					
٤	يتم مكافأة الافراد العاملين عن افكارهم الجديدة .					

٢- المرونة الاستراتيجية

ت	الفقرات	مطبقة تماماً	مطبقة	محايد	غير مطبقة	غير مطبقة تماماً
٥	تسعى شركتنا الى المعرفة الدقيقة لخصائص السوق ومتطلباته لاتخاذ استراتيجية مناسبة .					
٦	لدى شركتنا القدرة على تقديم منتجات جديدة تلبى متطلبات الزبائن .					
٧	لدى شركتنا القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات .					
٨	تحرص شركتنا على تغيير اسعار منتجاتها حسب متطلبات الاسواق العاملة بها .					

٣- رأس المال البشري

ت	الفقرات	مطبقة تماما	مطبقة	محايد	غير مطبقة	غير مطبقة تماما
٩	يتمتع الافراد العاملين شركتنا بخبرة ومهارة ومعرفة عالية ومتطورة تنسجم مع التغيرات في بيئة العمل					
١٠	تقدم شركتنا الحوافز لزيادة دوافع الافراد العاملين في تادية اعمالهم .					
١١	تستقطب شركتنا العاملين ذوي الخبرة للوظائف الشاغرة .					
١٢	تدفع شركتنا للافراد العاملين اجور عادلة ومقاربة للاجور التي تدفعها الشركات المنافسة .					

ثانيا: البراعة التنظيمية

١- الاستغلال

ت	الفقرات	مطبقة تماما	مطبقة	محايد	غير مطبقة	غير مطبقة تماما
١٣	تعمل شركتنا باستمرار على تحسين الخدمات المقدمة للزبائن .					
١٤	تسعى شركتنا لتلبية متطلبات الزبائن الحاليين.					
١٥	تعمل شركتنا باستمرار على تطوير عاملها وتزويدهم بمعارف وخبرات ومهارات جديدة.					
١٦	تأخذ شركتنا بأراء الزبائن لتطوير الخدمات وباستمرار.					

## ٢- الاستكشاف

ت	الفقرات	مطبقة تماما	مطبقة	محايد	غير مطبقة	غير تماما
١٧	هنالك توجه مستمر من قبل شركتنا للبحث عن وسائل تكنولوجيا جديدة .					
١٨	تعمل شركتنا على إيجاد زبائن جدد وأسواق جديدة .					
١٩	تحرص شركتنا على توسيع خدماتها الى مناطق جديدة .					
٢٠	شركتنا مستعدة على تلبية زيادة الطلب غير المتوقع على الخدمات وتعمل على إشباعها.					

## ٣- الاختلاف الهيكلي

ت	الفقرات	مطبقة تماما	مطبقة	محايد	غير مطبقة	غير تماما
٢١	هنالك تواصل بين أقسام وحدات شركتنا يؤدي الى تدفق المعلومات .					
٢٢	يتوافق الهيكل التنظيمي لشركتنا مع طبيعة الوظائف المحددة ومهام عملها .					
٢٣	نخدم حاجات زبائننا في الأقسام المنفصلة والمتعددة لشركتنا كلا حسب مهامه .					
٢٤	لشركتنا وحدات قادرة على تقديم خدمة الزبائن في الأمد القريب والبعيد .					

## ملحق (٢)

## أسماء السادة المحكمين الخبراء المحكمين

ت	الاسم واللقب العلمي	مكان العمل
١	أ.د. عادل هادي البغدادي	الجامعة المستنصرية
٢	أ.م.د. مؤيد يوسف الساعدي	المعهد التقني / المسيب
٣	أ. سنان كاظم الموسوي	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة