

**Core competencies and Their Role in Enhancing Organizational flexibility: An Analytical Study of the Views of a Sample of Employees in Presidency University of Mosul**  
**القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينتا من العاملين في رئاسة جامعة الموصل**  
**م.م. حلا فازع داغر امين الملا توحى/ رئاسة جامعة الموصل**

OPEN ACCESS

P - ISSN 2518 - 5764  
E - ISSN 2227 - 703X

Received:12/12/2018

Accepted:24/1/2019

### المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على مستوى أبعاد القدرات الجوهرية وأنواع المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تحديد طبيعة العلاقة والأثر التي تتركها أبعاد القدرات الجوهرية في عملية المرونة التنظيمية، وفي ضوء ذلك تم التعرض لعدد من التساؤلات البحثية للتعبير عن مشكلة البحث وعلى النحو الآتي:

1. ما مستوى إدراك الأفراد المبحوثين للقدرات الجوهرية والمرونة التنظيمية عبر الأبعاد والأنواع الدالة عليهما في المنظمة المبحوثة ؟
2. ما مدى توافر القدرات الجوهرية والمرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة ؟
3. ما طبيعة العلاقة والأثر بين القدرات الجوهرية والمرونة التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة ؟

وقد جمعت البيانات باعتماد استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية للبحث، وبعينة عشوائية من العاملين في رئاسة جامعة الموصل والتي بلغت (64) فرداً، وتم التوصل إلى نتائج البحث باعتماد عدد من الوسائل الإحصائية هي (التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الإجابة إلى مساحة المقياس، معامل الاختلاف، معامل الارتباط، الانحدار الخطي)، وتؤكد نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين القدرات الجوهرية والمرونة التنظيمية بدلالة الأبعاد والأنواع الدالة عليهما في المنظمة المبحوثة، وفي ضوء الاستنتاجات قدمت عدداً من المقترحات أبرزها السعي من الإدارات العليا في المنظمة المبحوثة لتعزيز مستوى الإسهام الفعلي الذي تحققه أبعاد القدرات الجوهرية في المرونة التنظيمية عبر تفعيل الجيد لها واعتماد أفضل الأساليب الممكنة.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/ القدرات الجوهرية، المرونة التنظيمية.**



## المقدمة

تمثل القدرات الجوهرية نقطة الانطلاق نحو تأمين جانباً من الممارسات التنظيمية وذلك للفعل التأثيري التي تبديها كل قدرة من هذه القدرات سواء تعلق الأمر بـ (الموارد، القابليات، الكفاءة، الاتصالات، العمل الجماعي، القيادة)، الأمر الذي يوشح أن هذه القدرات مجتمعة تسهم بشكل أو بآخر في أنواع المرونة التنظيمية والتمثلة بـ (العقدية، الوظيفية، المالية، الموقعية، الزمانية) في مجال العمل وبغياب هذه القدرات تظهر علامات الضعف في السلوكيات ومن ثم الانحدار في الأداء المنظمي، مما يجسد ضرورة تفعيل هذه القدرات وإسهامها الفاعل في المرونة التنظيمية، لذا تبرز أهمية البحث الحالي في التعرف على مستوى القدرات الجوهرية ومن ثم تحديد مستوى المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وذلك عبر الأبعاد والأنواع الدالة عليهما، فضلاً عن تحديد العلاقة والآخر بينهما.

وبهذا تضمن البحث أربعة محاور خصص المحور الأول لمنهجية البحث، وعرض الثاني الإطار النظري، وجاء الثالث بالإطار الميداني، واختتم البحث بالمحور الرابع والذي شمل الاستنتاجات والمقترحات التي تم التوصل إليها.

## المحور الأول: منهجية البحث

تمهيداً للإطار الميداني، يعرض البحث الحالي المنهجية التي يعتمد عليها في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومخطته وفرضياته، فضلاً عن منهج وحدود البحث، وصولاً إلى أساليب جمع البيانات والمعلومات، والتحليل والمعالجة الإحصائية، وكالاتي:

### أولاً: مشكلة البحث

تتجاهل بعض الإدارات في المنظمات التعليمية ومنها رئاسة جامعة الموصل أهمية القدرات الجوهرية إلى الحد الذي يجعلها في دالة الضعف بشأن استثمار كل ما متاح لها ولاسيما ما يتعلق بالقدرات الجوهرية بأبعادها المتمثلة بـ: (الموارد، القابليات، الكفاءة، الاتصالات، العمل الجماعي، القيادة) ومن ثم فقدان القدرة على التصويب الصحيح نحو الأهداف، ومرد ذلك نابع عن تلك الحالة من التجاهل والى الحد الذي انعكس على طرق وأساليب التعامل في العمل، وقد تقع ضمن محاور المرونة التنظيمية بأنواعها والتي تتجسد في (العقدية، الوظيفية، المالية، الموقعية، الزمانية)، الأمر الذي وضع القيادات الإدارية تحت طائلة التساؤلات عن دورها وسعيها في اعتماد المداخل والأساليب المناسبة والتي تمكنها من تفعيلها على قدر الإمكان، وكيفية استثمارها بكفاءة وفاعلية على اعتبار أن القدرات الجوهرية تمثل الركيزة الأساس في تعزيز مستوى المرونة التنظيمية في العمل، عليه تجلت مشكلة البحث في عدد من التساؤلات، وعلى النحو الآتي:

1. ما مستوى إدراك الأفراد المبحوثين للقدرات الجوهرية والمرونة التنظيمية عبر الأبعاد والأنواع الدالة عليهما في المنظمة المبحوثة ؟
2. ما مدى توافر القدرات الجوهرية والمرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة ؟
3. ما طبيعة العلاقة والآخر بين القدرات الجوهرية والمرونة التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة ؟

### ثانياً: أهمية البحث

تجسدت أهمية البحث الحالي من أهمية المتغيرات التي تعامل معها والتي يمكن أن نلخصها ببعدين الأول نظري ويتمثل بالتغطية النظرية للأطر والمعالجات الفكرية لموضوع القدرات الجوهرية والمرونة التنظيمية، والثاني ميداني ويتمثل بالوقوف على واقع المقدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

### ثالثاً: أهداف البحث

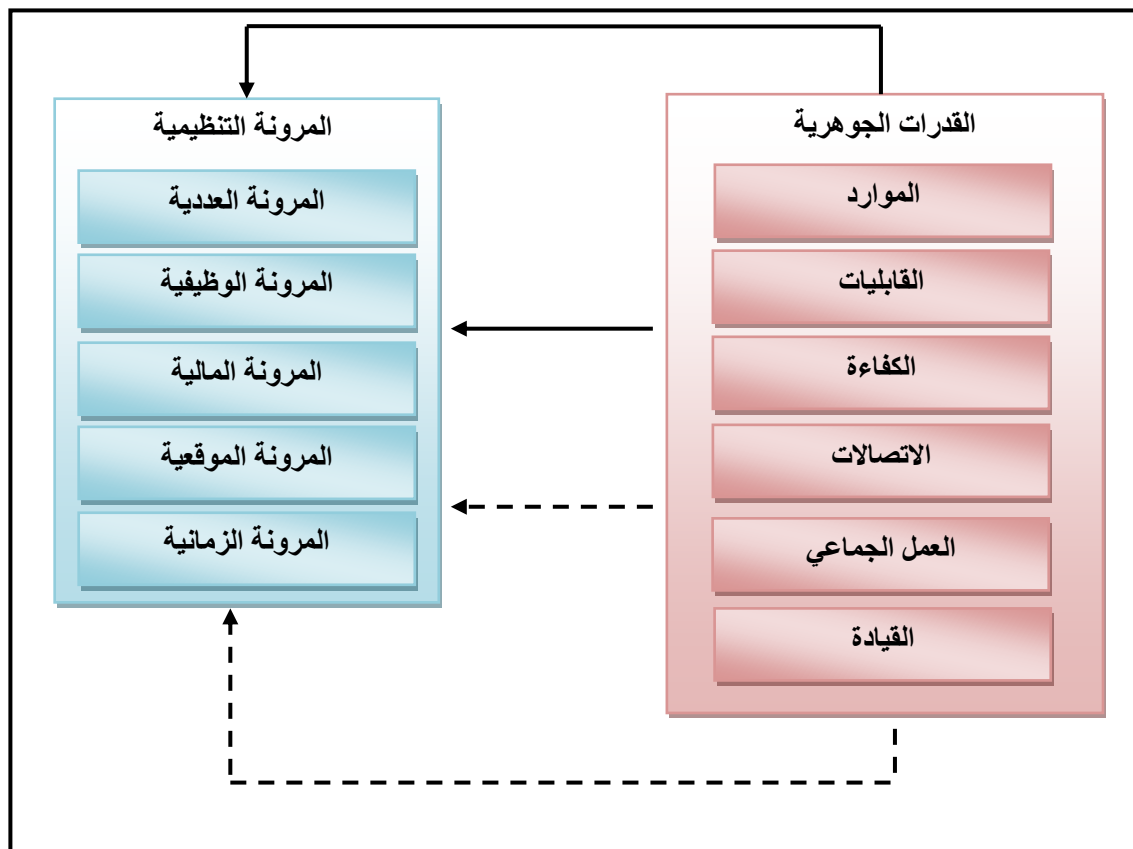
تلخصت أهداف البحث في الآتي:

1. تقديم عرض مفاهيمي لموضوع البحث في ظل التوظيف الأفضل لما أجاد به الفكر الإداري في هذا المضمار، وبما يسعف الباحثة ويمكنهما من عرض الجوانب الإجرائية لبحثها الحالي.

2. الوقوف على واقع القدرات الجوهرية ومن ثم الكشف عن مستوى المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وذلك عبر الأبعاد والأنواع لدالة عليهما.
3. تحديد العلاقة والأثر التي تتركها أبعاد المقدرات الجوهرية في عملية المرونة التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة.
4. عرض مجموعة من المقترحات بشأن ما توصل إليه البحث من نتائج، وبما يمكن المنظمة المبحوثة من تفعيل وتعزيز قدراتها الجوهرية ومرونتها التنظيمية.

#### رابعاً: مخطط البحث الفرضي

في ضوء المضامين المؤشرة في مشكلة البحث واتجاهات أهدافه، فقد صمم مخططاً فرضياً شاملاً لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية، وكما يشير إلى العلاقة التطبيقية بين المتغير المستقل (القدرات الجوهرية) والمتغير المعتمد (المرونة التنظيمية)، وكما مؤشر في الشكل (1) أدناه:



الشكل من إعداد الباحثة.

← السهم يشير إلى العلاقة      ← - - - السهم يشير إلى التأثير

الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

#### خامساً: فرضيات البحث

تمثلت فرضيات البحث فيما يأتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القدرات الجوهرية والمرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وتندرج ضمنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ❖ توجد علاقة ارتباط بين القدرات الجوهرية وبعد المرونة العدمية.
  - ❖ توجد علاقة ارتباط بين القدرات الجوهرية وبعد المرونة الوظيفية.
  - ❖ توجد علاقة ارتباط بين القدرات الجوهرية وبعد المرونة المالية.
  - ❖ توجد علاقة ارتباط بين القدرات الجوهرية وبعد المرونة الموقعية.
  - ❖ توجد علاقة ارتباط بين القدرات الجوهرية وبعد المرونة الزمانية.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر القدرات الجوهرية تأثيراً معنوياً في المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وتدرج ضمنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- ❖ تؤثر القدرات الجوهرية تأثيراً معنوياً في المرونة العدمية.
  - ❖ تؤثر القدرات الجوهرية تأثيراً معنوياً في المرونة الوظيفية.
  - ❖ تؤثر القدرات الجوهرية تأثيراً معنوياً في المرونة المالية.
  - ❖ تؤثر القدرات الجوهرية تأثيراً معنوياً في المرونة الموقعية.
  - ❖ تؤثر القدرات الجوهرية تأثيراً معنوياً في مرونة الزمانية.

#### سادساً: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث الحالي بالقيادات الإدارية والعاملين في رئاسة جامعة الموصل، وبعينة عشوائية والتي بلغت (64) فرداً من مختلف المستويات الإدارية من مجموع (396) فرداً.

#### سابعاً: منهج البحث

تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لوصف متغيرات البحث، وبما يمكن الباحثة من توضيح طبيعة العلاقة والأثر بينهما، وهذا عبر إجابات عينة البحث حول الأبعاد والفقرات المعبرة عن أداة البحث.

#### ثامناً: حدود البحث

1. الحدود الزمنية : تم انجاز البحث خلال المدة من 2018/3/21 وحتى 2018/12/12.
2. الحدود المكانية: تم إجراء البحث في رئاسة جامعة الموصل.
3. الحدود البشرية: تمثلت بعينة عشوائية من العاملين في رئاسة جامعة الموصل.
4. الحدود العلمية: اقتصر البحث على متغيرين هما القدرات الجوهرية والمرونة التنظيمية.

#### تاسعاً: أساليب جمع البيانات

اعتمدت الباحثة في عرض الجانب النظري على ما متوافر من المراجع العلمية (العربية والأجنبية)، أما ما يتعلق في الجانب الميداني فتم الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وكما مؤشرة في الملحق (1)، والتي تضمنت ثلاثة أجزاء ركز الأول على البيانات الشخصية للأفراد المبحوثين، أما الثاني فركز على القدرات الجوهرية والذي تضمن (24) فقرة والمتمثلة بالعوامل (X1-X24)، في حين تضمن الجزء الثالث المرونة التنظيمية والذي احتوى على (20) فقرة متمثلة بالعوامل (X25-X44)، وباستخدام مقياس (Likert) الثلاثي، وبالاستعانة بمجموعة من المصادر وهي: (الشنطي، 2006)، (Proctor, 2014)، (Tummers & Knies, 2014)، (javed & Cheema, 2015)، (Kozjek & Ferjan, 2015)، وعرضت أداة البحث على بعض المحكمين المختصين في العلوم الإدارية والاقتصادية، وكما مؤشر في الملحق (2)، وفي ضوء ملاحظاتهم ومقترحاتهم تم تعديل فقرات استمارة الاستبانة.

#### عاشراً: اختبار أداة البحث

خضعت أداة البحث الحالي (استمارة الاستبانة) إلى مجموعة اختبارات وكما موضح أدناه:

1. اختبار الشمولية والصدق الظاهري: تم عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في العلوم الإدارية، وتم تعديلها في ضوء ملاحظاتهم ومقترحاتهم.
2. الحيادية: سعت الباحثة عند توزيع أداة البحث إلى عدم التدخل في إجابات الأفراد المبحوثين والتأثير فيهم، فضلاً عن إعطائهم الوقت الكافي والحرية في التعبير عن آرائهم تجاه متغيرات وفقرات أداة البحث.



## القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل

### الحادي عشر: أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية

أعتمد البحث الحالي عدداً من الأساليب الإحصائية ومنها (التكرارات ، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الإجابة إلى مساحة المقياس، معامل الاختلاف)، لوصف وتشخيص متغيرات البحث، واستخدام معامل الارتباط لإيجاد العلاقة فيما بين المتغيرين، والانحدار الخطي لقياس الأثر المعنوي للمتغير المستقل (القدرات الجوهرية) في المتغير المعتمد (المرونة التنظيمية)، وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

### المحور الثاني / الإطار النظري

يمكن تقديم تغطية نظرية لمتغيري البحث الحالي (القدرات الجوهرية، المرونة التنظيمية)، بما يمكن من أترانهما على قدر الإمكان، وكالاتي:

#### أولاً: القدرات الجوهرية: إطار نظري

##### 1. مفهوم القدرات الجوهرية

للقدرات جذوراً ممتدة في العلوم الإدارية والاقتصادية، فالمقدرات في العلوم الاقتصادية تركز على أهمية معرفة ما هو كامن في موارد المنظمة، إذ تعد نقطة البدء لتطوير مواردها وصولاً للغايات المرغوبة مروراً بعملياتها التنظيمية، في حين يشير إليها المختصين في العلوم الإدارية من خلال المدارس الفكرية في الإدارة فمدرسة الإدارة العلمية أشارت إليها عبر منح الخبراء السلطات الفنية لوضع الطرق والوسائل لانجاز مهمات العاملين، فضلاً عن مدرسة التقسيمات الإدارية فقد وضعت أربعة عشر قاعدة تسهم في بناء القدرات الجوهرية، وصولاً للمدرسة البيروقراطية التي أكدت على أسس الاختيار السليم للمدراء، وتؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية على العلاقات الاجتماعية وضمن نظام للاتصالات التنظيمية، بينما ركزت المدرسة المعاصرة على الترابط بين المكونات المنظمة الملموسة وغير الملموسة (الشبكي، والكبيسي، 2011، 54)، وعلى الرغم من ذلك نلاحظ محدودية الدراسات التطبيقية لهذا الموضوع، إذ يعدها المختصون في مجال الإدارة الإستراتيجية على أنها ركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية، بينما يراها المختصون في إدارة الموارد البشرية بأنها القدرات البشرية ذات صلة بالأداء الوظيفي المميز (Chen & Chang, 2011, 5738)، وكان ظهور مفهوم القدرات الجوهرية لأول مرة مقترناً بأطروحات (Prahalad and Hamel) عبر سلسلة مقالات في جامعة هارفارد ثم اتبعها كتاب المقدر، إذ ركز الباحثان على القدرات الجوهرية بكونها الركيزة الأساس في تحقيق التفوق التنظيمي في ميدان العمل (Jabbouri & Zahari, 2014, 132)، وأن القدرات الجوهرية في المنظمة يمكن أن تتصف بالاتي: الندرة، صعوبة تقليدها من المنافسين، أهميتها للروية الإستراتيجية والقرارات التنظيمية، توفير ودعم المنتجات والخدمات المتعددة، تحقيق قيمة مضافة للمنتج والخدمة، تمنح المنظمة الميزة التنافسية الطويلة الأمد، تساعد في بقاء المنظمة، تزيد من كفاءة المورد البشري، محدوديتها في المنظمة، تكون غير مرئية للمنافسين (Koay, 2011, 15)، وكما أن هناك ثلاثة أسس يمكن من خلالها تشخيص القدرات الجوهرية في أية منظمة وهي: أن تقدم القدرات الجوهرية أكبر فائدة ممكنة للزبون، فضلاً عن صعوبة تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين، وصولاً إلى انتشارها بشكل واسع في الأسواق (Jamhour, 2010, 18-19).

وفي ضوء ما تقدم تعددت آراء الكتاب والباحثين بشأن مفهوم القدرات الجوهرية، والجدول (1) يوضح ذلك، وحسب التسلسل الزمني لها:

#### الجدول (1) مفهوم القدرات الجوهرية حسب توجهات عدد من الكتاب والباحثين

ت	الكاتب أو الباحث	المفهوم
1.	(Uysal, 2007, 3)	مجموعة من الموارد المتاحة في المنظمة والتي تمكنها من تلبية متطلبات الزبون وزيادة قدرتها التنافسية.
2.	(Odero, 2013, 4)	هي مصدر الميزة التنافسية المستدامة والنجاح التنظيمي.
3.	(Hastjarjo, et al., 2016, 16)	مجموعة من المهارات والقدرات التنظيمية التي تسهم في بلوغ الأهداف، وتحقيق القيمة المضافة.
4.	(ENGINOĞLU & Arikan, 2016, 121)	أداة إستراتيجية حاسمة في تحقيق الأفضلية على المنافسين.

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكور.



## القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل

بناءً لما سبق تعرف الباحثة القدرات الجوهرية بأنها: مجموعة الموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تتصف بكونها ذات قيمة نادرة وصعبة التقليد، وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

### 2. أهمية القدرات الجوهرية

يتم النظر إلى دواعي الاهتمام بالقدرات الجوهرية بنظرة أكثر واقعية لتتفصح المنظمات التي لم تعد بحاجة إلى توليد وتنامي القدرات والتي باتت مفككة وظيفياً، فضلاً عن الأسواق ومواقف التفوق فيها أصبحت عرضة للتآكل وباتت مضطربة وذات تغيرات سريعة وواسعة، 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 التحرك العميق لقدرات المنظمة والتركيز على ما هو جوهري منها، ومن ثم السعي نحو اعتماد ديناميكية القدرات الجوهرية (الصوف، ويونس، 2016، 8).

ويشير (Nishimoto, 2015, 3) إلى أهمية القدرات الجوهرية من خلال مساهمتها في توفير بيئة عمل مبتكرة وإبداعية، فضلاً عن تحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية، وصولاً إلى التقليل من مستويات البطالة بسبب توفير مورد بشري يتميز بالكفاءة والفاعلية والقدرة على التكيف مع العمل.

ومما سبق يمكن القول بأن القدرات الجوهرية هي احد المنطلقات الفاعلة في ميدان العمل والتي يتوجب تفعيلها على نحو صحيح وعلى قدر الإمكان لأن هذه القدرات لها الأثر البالغ في حياة المنظمة وخصوصاً في تعزيز مستوى المرونة التنظيمية بشتى أبعادها (العديدية، الوظيفية، المالية، الموقعية، الزمانية)، والتي تستطيع من خلالها إدارة المنظمة تحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية.

### 3. أبعاد القدرات الجوهرية

سيتم التطرق إلى أبرز معطيات ما أجاد به الفكر الإداري في موضوع أبعاد القدرات الجوهرية، لتكون منطلق فاعل للباحثة حول إيجاد تصور واضح عن هذه الأبعاد واعتماد عدداً منها، والجدول (2) يوضح توجهات بعض الكتاب والباحثين بخصوص ذلك، وكالاتي:

#### الجدول (2)

أبعاد القدرات الجوهرية حسب توجهات مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الكتاب أو الباحث	الأبعاد
1.	(Ljungquist, 2007, 11)	القابليات، الكفاءة، الموارد
2.	(Jamhour, 2010, 21-24)	رؤية مشتركة، التعاون، البيئة
3.	(Ljungquist, 2011, 14)	القابليات، الكفاءة، الموارد
4.	(Koay, 2011, 14)	القابليات، الكفاءة، الموارد
6.	(راضي، 2012، 8)	القدرات التكنولوجية، القدرات التسويقية، القدرات التنظيمية
7.	(Jabbouri & Zahari, 2014, 132)	الموارد التنظيمية، القابليات، الموارد البشرية
8.	(Katawneh & Osman, 2014, 379)	الكفاءة، الاتصال، التطوير الذاتي
9.	(خلف، 2016، 138)	الموارد التنظيمية والمادية، كفاءة رأس المال البشري، القيادة الإستراتيجية

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة انفاً.

بناءً لما سبق عرضه في الجدول أعلاه نلاحظ اختلاف توجهات الكتاب والباحثين بخصوص مدخل معين دون آخر، ومن هنا ستعتمد الباحثة إلى التركيز على أكثر الأبعاد اتفاقاً بين الكتاب والباحثين مع مراعاة بعض التعديلات التي تنسجم مع طبيعة المنظمة المبحوثة، فضلاً عن أهداف البحث وتوجهاته، وكما يأتي:

1. الموارد: هي كل ما متاح في المنظمة والتي تندرج ضمن بعدين يتمحور الأول في الموارد الملموسة وهي (التنظيمية، والمادية، والمالية، والبشرية)، بينما تجسد الثاني في الموارد غير الملموسة والمتمثلة في (السمعة، المواقف، العوامل الاجتماعية، والثقافة)، وتختلف درج التركيز على هذه الموارد تبعاً لنشاط وأعمال المنظمة، ألا أنها تعد مصدراً للميزة التنافسية، فضلاً عن كونها أداة فاعلة لتحقيق الاداء التنظيمي المتفوق (Ismail, et al., 2012, 154).

2. القابليات: تمثل في مجملها مجموعة من المهارات والمعارف والمصادر والتقنيات التي من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة عالية وقدرة على التنافس بشكل اكبر من خلال توافرها على المستوى الكلي، وتكون اقل ملموسية وتنتج من موارد المنظمة، والأنظمة الداخلية والمهارات (حسين، دانوك، 2017، 183).
3. الكفاءة: النسبة بين المخرجات والمدخلات أو انجاز عمل بمجهود قليل أو بطاقة قليلة أي تعني نسبة الطاقة المستخدمة ن قبل النظام الديناميكي إلى الطاقة المتوفرة له خلال دورة العمل، ونظراً لتوجه المنظمة نحو الحصول على مستوى جيد للعوائد من استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة للمنظمة، فأن الاهتمام يوجه نحو زيادة الكفاءة التي تعني الوصول إلى علاقة جيدة من المدخلات والمخرجات، وتحقيق أفضل ما يمكن بأقل الموارد الممكنة (العبادي، 2009، 127).
4. الاتصالات: نشاط إداري واجتماعي داخل المنظمة، والتي تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر قنوات رسمية، كما تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه السلوك الفردي والجماعي للأفراد العاملين، وأما وسيلة لانجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة (عبد الرزاق، ومحمود، 2012، 10).
5. العمل الجماعي: تمثل الجماعة حجر الزاوية في أي بناء تنظيمي، والأساس الذي يستند إليه في تحقيق الأهداف التنظيمية، والأفراد الذين تشاركهم أوقات الراحة واللجان التي يعهد إليك بعضويتها والمقابلات التي يطلب منك حضورها في المنظمات (متعب، والعطوي، 2007، 114).
6. القيادة: عبارة عن محصلة التفاعل بين سمات القائد والأفراد العاملين وخصائص المهمة، ويمكن التعبير عن القيادة بالمعادلة الآتية: (القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير)، ولقد اهتم كثير من الكتب والباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة ومصادر القوة ووسائل التأثير التي يستخدمها القائد في التأثير على الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، ومن هذه المصادر هي: القوة المشروعة، وقوة المكافأة، وقوة العقاب، وقوه الاقتداء، وقوة الخبرة (كريم، 2017، 118).

### ثانياً: المرونة التنظيمية: أطار نظري

#### 1. مفهوم المرونة التنظيمية

ازداد اهتمام الكتاب والباحثين والمختصين في العلوم الإدارية في تشخيص مستوى الزيادة المستمرة في المنافسة بين منظمات الأعمال والتي تطلبت منها استحضار إمكاناتها وقدراتها بشأن مواكبة التغيير والتطوير ومنها ما يعرف بالمرونة التنظيمية (Weerdt, 2009, 1-2)، وبهذا نلاحظ تنوع آراء المفكرين والباحثين بخصوص معنى المرونة التنظيمية (Organization Flexibility) لكنهم متفقون على بعض المكونات الرئيسية لها والتمثلة بقدرتها على استيعاب التغيرات التي تحدث داخل البيئتين الخارجية والداخلية والتكيف معها، (النعيمي، والشكر، 2015، 321)، إذ يعرفها (Fioretti, 2008, 2) بأنها مدى قدرة المنظمة على فهم واستيعاب المواقف والتغيرات البيئية المختلفة، ومن ثم التكيف معها، أما (الزبيدي، والخزرجي، 2016، 55) فقد عرفها على إنها الدرجة التي تكون فيها المنظمة لديها مجموعة من متنوعة من القدرات الإدارية والتي تتمكن من تفعيلها لزيادة قدرتها على إدارة المنظمة، مما سبق يمكن القول بان المرونة التنظيمية تتمحور نحو الديناميكية والاستمرارية ولهذا هي ليست حالة ثابتة ويمكن أن نعرفها بأنها قابلية المنظمة وقدراتها في تحقيق أعلى استجابة ممكنة للتغيرات البيئية (الداخلية، والخارجية).

#### 2. أهمية المرونة التنظيمية

تفرض الظروف المعاصرة على المنظمات الانفتاح ومضاعفة الجهود واستخدام التخطيط المبرمج والتطلعات المستقبلية ويحتاج ذلك إلى أن تكون المنظمة ذات مرونة عالية ومواهب إبداعية ولديهم الرغبة في البقاء والإشراف والمراقبة، وتوفير موارد بشرية تتمتع بقدرات ومواهب إبداعية ولديهم الرغبة في إحداث تغيير بعيدا عن الروتين (الزبيدي، والخزرجي، 2016، 55).

وكما تسهم عملية المرونة التنظيمية في تحقيق العديد من الايجابيات وكما أشار إليها (Rosen, 1994, 12-13) بالاتي: (زيادة إرباح المنظمة، استمرارية إرضاء الزبون، جودة العملية والمنتج، ظروف العمل المناسبة، الاحترافية التنظيمية، زيادة الإنتاجية، تحقيق الإبداع التنظيمي، زيادة فاعلية فرق العمل والجهد التكاملية).

### 3. أنواع المرونة التنظيمية

عند التمعن بموضوع أنواع المرونة التنظيمية نلاحظ وجود درجة من الاختلاف بين الكتاب والباحثين، وذلك بسبب اختلاف وجهات نظرهم، فضلاً عن اختلاف الحدود المعرفية الخاصة بهم، وصولاً إلى اختلاف المدد الزمنية لإجراء دراساتهم، إلا أن توجهات بحثنا الحالي انسجمت مع طروحات ( Kozjek & Ferjan, 2015,7-8) إذ أشار إليها بالآتي:

1. المرونة العددية: إمكانية تعديل في عدد العاملين وذلك تبعاً لحاجة المواقف الوظيفية في المنظمة.
2. المرونة الوظيفية: تمكن المنظمة من إجراء التعديل في محتوى العمل المنظمي.
3. المرونة المالية: تسمح للمنظمة من إجراء التعديل اللازم وفق الأداء الوظيفي لكل فرد عامل، فضلاً عن ضبط نظام الرواتب والأجور وفق العمل ككل.
4. المرونة الموقعية: تساعد المنظمة في نقل العاملين بين الوظائف المختلفة، فضلاً عن إمكانية نقلهم إلى موقع آخر.
5. المرونة الزمانية: إحداث تغيير في ساعات العمل التقليدية وإبدالها بنظام ساعات العمل المرنة بأنواعه المختلفة (الوقت الجزئي، تقاسم العمل، الأسبوع المرن، السنة المرنة)، وبما ينسجم مع متطلبات العمل المنظمي.

### المحور الثالث / الإطار الميداني

يهدف الإطار الميداني للبحث من تأشير مستوى أبعاد القدرات الجوهرية والمرونة التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تحديد طبيعة العلاقة والآخر بين متغيري البحث، وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: وصف الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين

تماشياً مع توجهات البحث الحالي تم توزيع أداة البحث والمتمثلة بـ (استمارة الاستبانة)، على المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة، وبعينة عشوائية هي (64) فرداً من مجموع (396) فرداً، وللوقوف على أهم الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين يمكن الاعتماد على النتائج الواردة في الجداول المؤشرة أدناه:

❖ توزيع الأفراد المبحوثين تجاه الجنس: يتضح من الجدول (3) أن نسبة الذكور من الأفراد المبحوثين هي (47%)، في حين بلغت نسبة الإناث (53%)، مما يوشر لنا أن المنظمة المبحوثة تعتمد على كلا الجنسين في تأدية أنشطتها وواجباتها، وهذا يوشر أهمية وجود كلا الطرفين في العمل وبما يعزز احدهما الآخر.

الجدول (3) توزيع الأفراد المبحوثين تجاه الجنس

ت	الجنس	التكرار	%
1.	ذكر	30	47
2.	أنثى	34	53
	المجموع	64	100%

N = 64

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على استمارة الاستبانة.

❖ توزيع الأفراد المبحوثين تجاه العمر: أشرت نتائج الجدول (4) بخصوص توزيع الأفراد المبحوثين تجاه العمر أن (5%) من الأفراد المبحوثين كانوا ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) وهي النسبة الأقل من بين الأفراد المبحوثين، أما الفئة العمرية (30-39) سنة والتي شغلت نسبة مقدارها (39%)، على حين جاءت الفئات (40-49) (50-59) (60 سنة فأكثر) التي شكلت نسبة (41%) (9%) (6%) على التوالي.





## القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل

### الجدول (4)

توزيع الأفراد المبحوثين تجاه العمر

ت	العمر	التكرار	%
1.	أقل من 30 سنة	3	5
2.	30-39	25	39
3.	40-49	26	41
4.	50-59	6	9
5.	60 سنة فأكثر	4	6
المجموع			64
			100%

N = 64

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على استمارة الاستبانة.   
 ❖ توزيع الأفراد المبحوثين تجاه سنوات الخدمة الإجمالية: أفرزت معطيات الجدول (5) أن (3%) من الأفراد المبحوثين بلغت سنوات خدمتهم الوظيفية — (أقل من 5 سنوات)، وهي الفئة الأقل من بين الفئات الأخرى، وبالمقابل فإن (42%) منهم تراوحت خدمتهم ما بين (6-10) سنة وهي الفئة الأكبر، وبالمقابل فقد جاءت الفئات (11-15) (16-20) (21 سنة فأكثر) التي مثلت نسبة (16%) (16%) (23%) على التوالي، مما يوفر لنا منطلقاً للقول بأن أغلب الأفراد المبحوثين لديهم سنوات خدمة جيدة في العمل.

### الجدول (5)

توزيع الأفراد المبحوثين وفق سنوات الخدمة الإجمالية

ت	سنوات الخدمة الإجمالية	التكرار	%
1.	أقل من 5 سنوات	2	3
2.	6-10	27	42
3.	11-15	10	16
4.	16-20	10	16
5.	21 سنة فأكثر	15	23
المجموع			64
			100%

N = 64

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على استمارة الاستبانة.   
 ❖ توزيع الأفراد المبحوثين تجاه المؤهل العلمي: أظهرت نتائج الجدول (6) أن (56%) من الأفراد المبحوثين كانوا من حاملي شهادة (البكالوريوس) وهي الفئة الأكثر من بين الأفراد المبحوثين، في حين جاءت الفئات (إعدادية فما دون) (دبلوم فني) (دبلوم عالي) (ماجستير) (دكتوراه) التي مثلت نسبة (13%) (9%) (5%) (6%) (11%) على التوالي، وهذا يوشر أن غالبية الأفراد المبحوثين يحملون شهادات جامعية، وفي ذلك مؤشر على قدرتهم في إنجاز أعمالهم على نحو جيد.

### الجدول (6)

توزيع الأفراد المبحوثين تجاه المؤهل العلمي

ت	المؤهل العلمي	التكرار	%
1.	إعدادية فما دون	8	13
2.	دبلوم فني	6	9
3.	بكالوريوس	36	56
4.	دبلوم عالي	3	5
5.	ماجستير	4	6
6.	دكتوراه	7	11
المجموع			64
			100%

N = 64

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على استمارة الاستبانة.



## القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل

❖ توزيع الأفراد المبحوثين تجاه الحالة الاجتماعية: أشرت نتائج الجدول (7) أن غالبية الأفراد المبحوثين من فئة (المتزوجين) والتي بلغت (83%)، وأما فئة (أعزب) فقد بلغت (17%)، في حين جاءت فئة أخرى (مطلق، أرمل) بنسبة (0%).

الجدول (7)  
توزيع الأفراد المبحوثين وفق الحالة الاجتماعية

ت	الحالة الاجتماعية	التكرار	%
1.	متزوج	11	17
2.	أعزب	53	83
3.	أخرى	0	0
المجموع		64	100%

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على استمارة الاستبانة. N = 64

❖ توزيع الأفراد المبحوثين تجاه الدورات التدريبية: أفرزت نتائج الجدول (8) أن من الأفراد المبحوثين بنسبة (58%) تراوحت مشاركتهم في الدورات التدريبية ما بين (1-6) دورات، وبالمقابل وجد أن (38%) منهم لا يوجد لديهم دورات تدريبية، في حين جاءت (6) دورة فأكثر بنسبة (4%)، وهذا يوضح لنا أن (62%) من الأفراد المبحوثين قد تلقوا دورات تدريبية في مجال عملهم، وهذا يوضح اهتمام المنظمة المبحوثة بتدريب الأفراد العاملين، وبما يساهم في تعزيز إمكانياتهم في العمل.

الجدول (8)  
توزيع الأفراد المبحوثين تجاه الدورات التدريبية

ت	الدورات التدريبية	التكرار	%
1.	لا يوجد	24	38
2.	1-6	37	58
3.	6 دورة فأكثر	3	4
المجموع		64	100%

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على استمارة الاستبانة. N = 64

### ثانياً: وصف وتشخيص أبعاد القدرات الجوهرية والمرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة

يمكن وصف وتشخيص إجابات الأفراد المبحوثين بخصوص أبعاد القدرات الجوهرية والمرونة التنظيمية، وبما يساهم في التعرف على مستوى متغيري البحث في المنظمة المبحوثة، وكالاتي:

1. وصف وتشخيص إجابات الأفراد المبحوثين بخصوص أبعاد القدرات الجوهرية  
تشير معطيات الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومعامل الاختلاف لأبعاد القدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة والمعبر عنها (X1-X24)، إذ يلاحظ وجود اتفاق بنسبة (45.83) بخصوص توافر الأبعاد في المنظمة المبحوثة وبوسط حسابي مقداره (2.27) وانحراف معياري بلغ (0.74) ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس بلغت (76%) وبمعامل اختلاف قدره (33%)، كما تشير نتائج الجدول جملته مؤشرات وهي كالاتي:  
حقق بعد القابليات والمعبر عنه بالفقرات (X5-X8) على أعلى نسبة اتفاق بين الأفراد المبحوثين والتي بلغت (65.23) وبوسط حسابي بلغ (2.5859) وانحراف معياري (0.61415) ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس بلغت (86.20%) وبمعامل اختلاف قدره (23.75%)، ويعكس ذلك اهتمام المنظمة المبحوثة بتوفير القدرات المتنوعة في العمل، فضلاً عن الاهتمام بالمهارات الفنية والإبداعية، وصولاً إلى الانسداد نحو التعلم، ومرد ذلك طبيعة الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة لكونهم من حملة الشهادات الجامعية والمتمتعين بدرجات من الثقافة الجيدة في العمل.



## القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل

في حين حقق بعد الاتصالات والمعبر عنه (X13-X16) أدنى نسبة اتفاق بين الأفراد المبحوثين والتي بلغت (34.38) وبوسط حسابي بلغ (2.1719) وانحراف معياري قدره (0.68642) ونسبة إجابة إلى مساحة المقياس (72.40%) وبمعامل اختلاف (31.60%)، وهذا يؤشر ضرورة وجود مزيد من الاهتمام ببعيد الاتصالات بين أطراف العمل في المنظمة المبحوثة لما تحققه من فوائد تنعكس على الفرد والمنظمة على حد السواء. كما جاءت أبعاد (القيادة، الموارد، العمل الجماعي، الكفاءة) بين القابليات والاتصالات وعلى التوالي وينسب اتفاق بين الأفراد المبحوثين وقدرها (46.09)، (44.14)، (44.14)، (41.02).

### الجدول (9)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومعامل الاختلاف لأبعاد القدرات الجوهرية

معدل الاختلاف %	النسبة الإيجابية %	التكرار	المتوسط	بدائل الإجابة						المتوسط الحسابي	الأبعاد
				لا أتفق		غير متأكد		أتفق			
				%	ت	%	ت	%	ت		
32.58%	77.08%	0.75330	2.3125	17.19	11	34.38	22	48.44	31	X1	الموارد
34.52%	74.48%	0.77136	2.2344	20.31	13	35.94	23	43.75	28	X2	
39.66%	69.79%	0.83035	2.0938	29.69	19	31.25	20	39.06	25	X3	
33.59%	75.52%	0.76100	2.2656	18.75	12	35.94	23	45.31	29	X4	
34.99%	74.22%	0.77900	2.2266	21.48	14	34.38	22	44.14	28	المؤشر	القابليات
21.18%	86.98%	0.55255	2.6094	3.13	2	32.81	21	64.06	41	X5	
27.23%	84.38%	0.68935	2.5313	10.94	7	25.00	16	64.06	41	X6	
22.75%	88.02%	0.60072	2.6406	6.25	4	23.44	15	70.31	45	X7	
23.96%	85.42%	0.61399	2.5625	6.25	4	31.25	20	62.50	40	X8	الكفاءة
23.75%	86.20%	0.61415	2.5859	6.64	4	28.13	18	65.23	42	المؤشر	
33.32%	68.75%	0.68718	2.0625	20.31	13	53.13	34	26.56	17	X9	
34.50%	75.52%	0.78158	2.2656	20.31	13	32.81	21	46.88	30	X10	
42.13%	68.23%	0.86244	2.0469	34.38	22	26.56	17	39.06	25	X11	الاتصالات
32.45%	78.13%	0.76051	2.3438	17.19	11	31.25	20	51.56	33	X12	
35.46%	72.66%	0.77293	2.1797	23.05	15	35.94	23	41.02	26	المؤشر	
37.80%	66.67%	0.75593	2.0000	28.13	18	43.75	28	28.13	18	X13	
28.16%	70.31%	0.59408	2.1094	12.50	8	64.06	41	23.44	15	X14	العمل الجماعي
29.54%	79.17%	0.70147	2.3750	12.50	8	37.50	24	50.00	32	X15	
31.51%	73.44%	0.69419	2.2031	15.63	10	48.44	31	35.94	23	X16	
31.60%	72.40%	0.68642	2.1719	17.19	11	48.44	31	34.38	22	المؤشر	
39.34%	68.23%	0.80533	2.0469	29.69	19	35.94	23	34.38	22	X17	القيادة
32.52%	77.60%	0.75708	2.3281	17.19	11	32.81	21	50.00	32	X18	
28.49%	79.69%	0.68120	2.3906	10.94	7	39.06	25	50.00	32	X19	
34.51%	73.96%	0.76571	2.2188	20.31	13	37.50	24	42.19	27	X20	
33.50%	74.87%	0.75233	2.2461	19.53	13	36.33	23	44.14	28	المؤشر	
40.65%	70.83%	0.86373	2.1250	31.25	20	25.00	16	43.75	28	X21	
36.19%	76.04%	0.82556	2.2813	23.44	15	25.00	16	51.56	33	X22	
34.18%	78.13%	0.80116	2.3438	20.31	13	25.00	16	54.69	35	X23	
37.67%	69.27%	0.78285	2.0781	26.56	17	39.06	25	34.38	22	X24	المؤشر الكلي
37.08%	73.57%	0.81833	2.2070	25.39	16	28.52	18	46.09	30		
33%	76%	0.74	2.27	18.88		35.29		45.83			

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS). N=64

2. وصف وتشخيص إجابات الأفراد المبحوثين بخصوص أنواع المرونة التنظيمية

تعكس معطيات الجدول (10) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومعامل الاختلاف للمرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة والمعبر عنها (X25-X44)، إذ يلاحظ وجود اتفاق بنسبة (50.86) بخصوص توافر الأنواع في المنظمة المبحوثة وبوسط حسابي مقداره (2.34) وانحراف معياري بلغ (0.71) ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس بلغت (78%) وبمعامل اختلاف قدره (31%)، كما تشير نتائج الجدول جملة مؤشرات وهي كالتالي:



## القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل

حققت نوع المرونة الوظيفية والمعبر عنها بالفقرات (X29-X32) على أعلى نسبة اتفاق بين الأفراد المبحوثين والتي بلغت (62.11) وبوسط حسابي بلغ (2.5313) وانحراف معياري (0.60723) ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس بلغت (84.34%) وبمعامل اختلاف قدره (23.99%)، ويعكس ذلك اهتمام المنظمة المبحوثة بتكليف الأفراد العاملين فيها بمهام إضافية والعمل على إجراء التعديلات المستمرة، فضلاً عن تنوع المهام وتغيرها عند الضرورة لها في العمل.

في حين حققت نوع المرونة العددية والمعبر عنه (X25-X28) أدنى نسبة اتفاق بين الأفراد المبحوثين والتي بلغت (37.11) وبوسط حسابي بلغ (2.1094) وانحراف معياري قدره (0.79938) ونسبة إجابة إلى مساحة المقياس (71.31%) وبمعامل اختلاف (37.90%)، وهذه نتيجة طبيعية بسبب طبيعة التعيينات في البلد وقلتها ولهذا برزت هذه النتيجة، وهذا يتطلب أن تعمل المنظمة المبحوثة على زيادة فرص التعيينات وبما يسهم إيجاباً على المنظمة.

كما جاءت أنواع (الزمانية، المالية، الموقعية) بين الوظيفية والعددية وعلى التوالي وبنسب اتفاق بين الأفراد المبحوثين وقدرها (57.81)، (51.95)، (44.14)، (45.31).

### الجدول (10)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومعامل الاختلاف لأنواع المرونة التنظيمية

المعامل الاختلاف %	نسبة الإجابة %	المعيار الاجراء	الوسط الحسابي	بدائل الإجابة						نوع المؤشر	أنواع المرونة
				لا أتفق		غير متأكد		أتفق			
				%	ت	%	ت	%	ت		
33.46%	72.92%	0.73193	2.1875	18.75	12	43.75	28	37.50	24	X25	المرونة العددية
37.89%	70.31%	0.79915	2.1094	26.56	17	35.94	23	37.50	24	X26	
42.84%	67.19%	0.86359	2.0156	35.94	23	26.56	17	37.50	24	X27	
38.63%	69.27%	0.80287	2.0781	28.13	18	35.94	23	35.94	23	X28	
37.90%	70.31%	0.79938	2.1094	27.34	17	35.55	23	37.11	24	المؤشر	
12.87%	94.79%	0.36596	2.8438	0.00	0	15.63	10	84.38	54	X29	المرونة الوظيفية
35.41%	75.00%	0.79682	2.2500	21.88	14	31.25	20	46.88	30	X30	
20.65%	88.02%	0.54532	2.6406	3.13	2	29.69	19	67.19	43	X31	
30.55%	78.65%	0.72083	2.3594	14.06	9	35.94	23	50.00	32	X32	
23.99%	84.38%	0.60723	2.5313	9.77	6	28.13	18	62.11	40	المؤشر	
31.41%	72.92%	0.68718	2.1875	15.63	10	50.00	32	34.38	22	X33	المرونة المالية
33.23%	78.65%	0.78411	2.3594	18.75	12	26.56	17	54.69	35	X34	
30.90%	81.25%	0.75330	2.4375	15.63	10	25.00	16	59.38	38	X35	
27.77%	82.81%	0.68989	2.4844	10.94	7	29.69	19	59.38	38	X36	
30.88%	78.65%	0.72862	2.3594	15.23	10	32.81	21	51.95	33	المؤشر	
24.73%	85.94%	0.63757	2.5781	7.81	5	26.56	17	65.63	42	X37	المرونة الموقعية
28.41%	80.21%	0.68357	2.4063	10.94	7	37.50	24	51.56	33	X38	
34.95%	70.31%	0.73716	2.1094	21.88	14	45.31	29	32.81	21	X39	
38.20%	67.71%	0.77600	2.0313	28.13	18	40.63	26	31.25	20	X40	
31.06%	76.04%	0.70858	2.2813	17.19	11	37.50	24	45.31	29	المؤشر	
40.61%	70.31%	0.85667	2.1094	31.25	20	26.56	17	42.19	27	X41	المرونة الزمنية
24.69%	83.33%	0.61721	2.5000	6.25	4	37.50	24	56.25	36	X42	
23.45%	88.54%	0.62281	2.6563	7.81	5	18.75	12	73.44	47	X43	
31.90%	80.73%	0.77264	2.4219	17.19	11	23.44	15	59.38	38	X44	
29.62%	80.73%	0.71733	2.4219	15.63	10	26.56	17	57.81	37	المؤشر	
31%	78%	0.71	2.34	17.03		32.11		50.86		المؤشر الكلي	

N=64

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS).

### ثانياً: اختبار فرضيات البحث

يمكن اختبار العلاقة والأثر بين متغيري البحث الحالي (القدرات الجوهرية، المرونة التنظيمية) من خلال معامل الارتباط البسيط واختبار الانحدار البسيط، وذلك للتعرف على علاقة واثق القدرات الجوهرية في المرونة التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة، وكالاتي:

#### 1. العلاقة بين القدرات الجوهرية وأنواع المرونة التنظيمية

تشير نتائج الجدول (11) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القدرات الجوهرية وأنواع المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة الارتباط بمؤشر كلي قدره (0.698) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، الأمر الذي يوفر منطلق فاعل تجاه أهمية القدرات الجوهرية في تعزيز مستوى المرونة التنظيمية بأنواعها (العقدية، الوظيفية، المالية، الموقعية، الزمانية) في المنظمة المبحوثة، وبما يسهم في تحقيق أقصى استجابة ممكنة للتغيرات البيئية وتحقيق الأهداف المنظمة، وبهدف التعرف على طبيعة العلاقة على نحو أوسع يمكن تحديد علاقة القدرات الجوهرية مع كل نوع من أنواع المرونة التنظيمية، كالاتي: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القدرات الجوهرية والمرونة العقدية، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.620) عند مستوى (0.05).

العلاقة بين القدرات الجوهرية والمرونة الوظيفية بمعامل ارتباط (0.459) وهي قيمة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.05).

أما بخصوص العلاقة بين القدرات الجوهرية والمرونة المالية هي علاقة معنوية موجبة بمعامل ارتباط (0.582) عند مستوى معنوية (0.05).

في حين العلاقة بين القدرات الجوهرية والمرونة الموقعية هي معنوية موجبة بمعامل ارتباط (0.341) عند مستوى معنوية (0.05).

كما يوجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القدرات الجوهرية والمرونة الزمانية بمعامل ارتباط (0.585) عند مستوى معنوية (0.05).

لذا مما سبق ومن خلال معطيات الجدول (11) يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى وهي (توجد علاقة ارتباط معنوية بين القدرات الجوهرية والمرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة)، فضلاً عن قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.

#### الجدول (11)

##### اختبار العلاقة بين القدرات الجوهرية والمرونة التنظيمية

المرونة الزمانية	المرونة الموقعية	المرونة المالية	المرونة الوظيفية	المرونة العقدية	المرونة التنظيمية القدرات الجوهرية
*0.585	*0.341	*0.582	*0.459	*0.620	القدرات الجوهرية
*0.698					المؤشر الكلي

$P \leq 0.05$  D.F= 62 N= 64

#### 2. تأثير القدرات الجوهرية في أنواع المرونة التنظيمية

تعكس معطيات الجدول (12) ومن خلال اختبار الانحدار وجود تأثير معنوي القدرات الجوهرية في أنواع المرونة التنظيمية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (58.937) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بدلالة قيمة (P) التي بلغت (0.000) عند درجة حرية (1,62) بمستوى معنوية (0.05) وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) قدره (0.487)، وهذا يعني أن القدرات الجوهرية (48.7%) من التغيرات الحاصلة في أنواع المرونة التنظيمية، كما أن (51.3%) من التغيرات العشوائية لم يتضمنها النموذج، وبلغت ( $\beta_1$ ) (0.546) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (7.677)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية بدلالة قيمة (P) وهي (0.000) عند درجة حرية (1,62) ومستوى معنوية (0.05).

وهذا يمكننا من قبول الفرضية الرئيسية الثانية وهي (تؤثر القدرات الجوهرية تأثيراً معنوياً في المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة)، وذلك من خلال معطيات الجدول (12) والذي يوضح أهمية القدرات الجوهرية وتأثيرها في أنواع المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.



## القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل

كما يشير الجدول (12) نتائج تأثير القدرات الجوهرية في كل نوع من أنواع المرونة التنظيمية بهدف اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية، وكالاتي:

تؤثر القدرات الجوهرية في المرونة العددية بدلالة قيمة  $(\beta_1)$  والتي بلغت (0.141) عند مستوى معنوية (0.05) بدلالة قيمة (P) والتي بلغت (0.000) وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) قدره (0.384) وهذا يعني أن القدرة التفسيرية هي (38.4%) وان قيمة (F) بلغت (38.733) وهي اكبر من قيمتها الجدولية بدلالة (P) والتي بلغت (0.000) وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

بلغت قيمة  $(\beta_1)$  (0.085) في اختبار تأثير القدرات الجوهرية في المرونة الوظيفية دلالة على ايجابية ومعنوية التأثير وذلك بدلالة قيمة (t) والتي بلغت (4.070) الأكبر من الجدولية بدلالة قيمة (P) والتي بلغت (0.000) وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) قدره (0.211) وهذا يعني أن القدرة التفسيرية هي (21.1%) وان قيمة (F) بلغت (16.563) وهي اكبر من قيمتها الجدولية بدلالة (P) والتي بلغت (0.000) وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

تؤثر القدرات الجوهرية في المرونة المالية بدلالة قيمة  $(\beta_1)$  والتي بلغت (0.132) عند مستوى معنوية (0.05) بدلالة قيمة (P) والتي بلغت (0.000) وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) قدره (0.339) وهذا يعني أن القدرة التفسيرية هي (33.9%) وان قيمة (F) بلغت (31.729) وهي اكبر من قيمتها الجدولية بدلالة (P) والتي بلغت (0.000) وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

بلغت قيمة  $(\beta_1)$  (0.067) في اختبار تأثير القدرات الجوهرية في المرونة الموقعية دلالة على ايجابية ومعنوية التأثير وذلك بدلالة قيمة (t) والتي بلغت (2.858) الأكبر من الجدولية بدلالة قيمة (P) والتي بلغت (0.006) وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) قدره (0.116) وهذا يعني أن القدرة التفسيرية هي (11.6%) وان قيمة (F) بلغت (8.166) وهي اكبر من قيمتها الجدولية بدلالة (P) والتي بلغت (0.006) وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

أن القدرات الجوهرية لها تأثير ايجابي ومعنوي في المرونة الزمانية بدلالة قيمة  $(\beta_1)$  والتي بلغت (0.546) عند مستوى معنوية (0.05) بدلالة قيمة (P) والتي بلغت (0.006) وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) قدره (0.342) وهذا يعني أن القدرة التفسيرية هي (34.2%) وان قيمة (F) بلغت (32.314) وهي اكبر من قيمتها الجدولية بدلالة (P) والتي بلغت (0.000) وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (12)  
تأثير القدرات الجوهرية في أنواع المرونة التنظيمية

المتغير المستقل	F		$R^2$	القدرات الجوهرية		المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة		$\beta_1$	$\beta_0$	
بعد المرونة العددية	3.997	*38.733	0.384	0.141 (6.224)*	6.734 (2.618)*	بعد المرونة العددية
بعد المرونة الوظيفية	3.997	*16.563	0.211	0.085 (4.070)*	5.737 (5.273)*	بعد المرونة الوظيفية
بعد المرونة المالية	3.997	*31.729	0.339	0.132 (5.633)*	3.288 (4.234)*	بعد المرونة المالية
بعد المرونة الموقعية	3.997	*8.166	0.116	0.067 (2.858)*	65.589 (4.526)*	بعد المرونة الموقعية
بعد المرونة الزمانية	3.997	*32.314	0.342	0.121 (5.685)*	2.155 (3.039)*	بعد المرونة الزمانية
المؤشر الكلي المرونة التنظيمية	3.997	*58.937	0.487	0.546 (7.677)*	12.927 (3.469)*	المؤشر الكلي المرونة التنظيمية

$P \leq 0.05$  D.F= (1,62) N= 64

( ) تشير إلى قيمة (T) المحسوبة

ومن خلال ما تم عرضه من طروحات الكتاب والباحثين بخصوص متغيري البحث، وما تمخضت عنه نتائج البحث الميدانية، فقد عمدت الباحثة إلى تقديم ومضة تحليلية تجسد العلاقة بين متغيري البحث، وكالاتي: إذ أن إقرار العلاقة بين القدرات الجوهرية والمرونة التنظيمية تتطلب استحضار ما تمتلكه المنظمة من القدرات والتي تتمثل بالموارد والقابليات، فضلاً عن العمل الجماعي والقيادة مروراً بالكفاءة والاتصالات، إذ أن الاستثمار الأفضل لها يضع المنظمات أمام مسارات متعددة منها ما يتجلى بالمرونة وعلى نحو يؤمن مدخلاً للتفاعل مع التغيرات ومواكبتها مقترن ذلك بإمكانية الاحتواء والمعالجة للإشكاليات، وهذا يعني أن القدرات باتت الموجه الفعلي لتعزيز المرونة التنظيمية في العمل، وعلى النقيض من ذلك فقد تبرز حالة توشر أن الفعل الذي تفرضه القدرات الجوهرية قد لا يصل مستواه التأثيري إلى المرونة التنظيمية كأن المرونة تجول في متسع غير ما تتحرك به القدرات، الأمر الذي يثير تساؤلاً أمام الإدارات منها ما يتجلى في ضرورة وجود الاهتمام الفعلي بالقدرات وتفعيلها بما يسهم في تعزيز مستوى المرونة التنظيمية.

### المحور الرابع / الاستنتاجات والمقترحات

من خلال ما توافر من الطروحات النظرية وما تمخضت عنه النتائج الميدانية للبحث الحالي يمكن تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات، وبما يسهم تحقيق إيجابيات للمنظمة المبحوثة، وكالاتي:

#### أولاً: الاستنتاجات

1. وجود بعض التناقض في إجابات الأفراد المبحوثين في رئاسة جامعة الموصل تجاه مجموعة من الفقرات، فضلاً عن افتقارهم إلى التعرف على بعض جوانب العمل المنظمي وتحديد اتجاه أبعاد القدرات الجوهرية والمرونة التنظيمية.
2. أفرزت إجابات الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة حالات من الإيجابية بخصوص قابليات الموارد البشرية، فضلاً عن توافر المرونة الوظيفية بمستوى جيد.
3. أشرت إجابات الأفراد المبحوثين بعض الحالات السلبية في الاتصالات بين أطراف العمل، فضلاً عن ضعف المرونة العددية في المنظمة المبحوثة.
4. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الجوهرية وأنواع المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وهذا يؤكد على أهمية أبعاد القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز مستويات المرونة التنظيمية وإسهامها على نحو فعال معالجة إشكاليات العمل وتحقيق التكيف البيئي.
5. أظهرت النتائج بأن القدرات الجوهرية تؤثر معنوياً في المرونة التنظيمية وهذا ما جسده معطيات الانحدار الخطي لإجابات الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة.

#### ثانياً: المقترحات

1. ضرورة وجود مزيد من الاهتمام من قبل الإدارة في المنظمة المبحوثة تجاه القدرات الجوهرية والتعرف على أبعادها وتفعيلها على نحو جيد، ومرد ذلك بوصفها منطلقات فاعلة تجاه تعزيز مستوى المرونة التنظيمية.
2. السعي نحو معالجة الإشكاليات في نظام الاتصالات التنظيمية بين أطراف العمل وذلك عبر الاجتماعات والمؤتمرات ومد جسور التواصل بين الإدارات والعاملين وبما يسهم في تقارب المستويات التنظيمية في العمل.
3. الاهتمام بالمرونة العددية في إطار الاستقطاب الأفضل للعاملين مما يتوجب معالجة بعض حالات التعيين المعتمدة ومنح فرص أكبر ووضع التخصيصات المالية المعززة لنجاحها.
4. السعي من الإدارات العليا في المنظمة المبحوثة لتعزيز مستوى الإسهام الفعلي الذي تحققه أبعاد القدرات الجوهرية في المرونة التنظيمية عبر التفعيل الجيد لها واعتماد أفضل الأساليب الممكنة.
5. أهمية تزويد العاملين في المنظمة المبحوثة بالدورات التدريبية التي من شأنها أن تعزز من مستويات الفهم بخصوص مضامين العمل المنظمي وتحديد تعريفهم بأبعاد القدرات الجوهرية وتشخيص ومستوى مساهمتها في المرونة التنظيمية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الشنطي، محمود عبد الرحمن أبراهيم، (2006)، اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. الشبخلي، مهدي محمد ياسين، والكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، (2011)، دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (17)، العدد (62).
3. الصواف، محفوظ حمدون، ويونس، عبد الله جار الله، (2016)، تشخيص مدى توافر القدرات الجوهرية في شركة الحكماء لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية: دراسة لأراء عينة من العاملين في شركة الحكماء لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (6)، العدد (1).
4. العبادي، هاشم فوزي دباس، والغزالي، فاضل راضي غباش، والفتلاوي، ماجد جبار غزاي، (2009)، أهمية دور تقويم الاداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (2).
5. الزيدي، ناظم جواد، والخزرجي، قصي اسماعيل مدب، (2016)، دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (94).
6. أنعمي، فلاح تايه، والشكر، لؤي لطيف بطرس، الانفتاح التسويقي وأثره في المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (105).
7. حسين، مظفر احمد، ودانوك، احمد عبدالله، (2017)، دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من الأفراد العاملين في معمل اسمنت كركوك، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (111).
8. خلف، نصير قاسم، (2016)، المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، مجلة علوم الرياضة، المجلد (8)، العدد (26).
9. راضي، جواد محسن، (2012)، المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة: دراسة اختبارية لأراء عينة من المديرين في معمل الألبسة الرجالية/النجف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (8)، العدد (33).
10. عبد الرزاق، ان عثمان، ومحمود، ناجي عبد الستار، (2012)، تقويم المناخ التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (2)، العدد (1).
11. كريم، خولة صدر الدين، (2017)، اثر المناخ التنظيمي في رضا العاملين: دراسة ميدانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (7)، العدد (1).
12. متعب، حامد كاظم، والعطوي، عامر علي، (2007)، دور المناخ التنظيمي في تعزيز سلوك نشر المعرفة في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية في جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (9)، العدد (4).





ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Chen, Hai Ming, & Chang, Wen Yen, (2011), Core competence: From a strategic human resource management perspective, African Journal of Business Management, Vol. 5(14).
2. ENGINOĞLU, Didem, & ARIKAN, Cenk Laçın, (2016), A literature Review On Core Competencies, International Journal of Management, Vol.7, Issue. 3.
3. Fioretti, Guido, (2008), Two measures of organizational Flexibility, Munich Personal RePEc Archive, University of Bologna.
4. Hastjarjo, Kelik, *et al.*, (2016), Core Competence on Real Estate Industry in Globalization Phenomenon: A Contemporary Approach, International Journal of Economics and Financial Issues, Vol. 6(S5).
5. Ismail, Alimin Ismadi, *et al.*, (2012), The Relationship Between Organizational Resources, Capabilities, Systems And Competitive Advantage, Asian Academy of Management Journal, Vol. 17, No. 1.
6. Jabbouri, Nada Ismaeel, & Zahari, Ibrahim, (2014), The Role Of Core Competencies On Organizational Performance: An Empirical Study In The Iraqi Private Banking Sector, European Scientific Journal June, Vol.1.
7. Jamhour, Manar Salah, (2010), The Impact of Core Competence on Organizational Performance: An applied study on Paint Industry in the United Arab Emirates, Master's Thesis in Business Administration, Middle East University.
8. Javed, Farheen, & Cheema, Sadia, (2015), The Relationship Between Organizational Resources and Work Engagement: The Mediating Role of Service Climate as a Predictor of Performance and Loyalty in Shopping Malls of Pakistan, Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 7, No. 2.
9. Katawneh, Ahmad Izzoh, & Osman, Abdullah, (2014), The impact of Core Competencies in improving the Organization commitment of employees in Mutah University in Jordan, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 8.
10. Koay, Ze Wei, (2011), Core Competence Development: paradigm and practical implementations, Master's Thesis in Business Administration, School of Management.
11. Kozjek, Tatjana, & Ferjan, Marko, (2015), Organizational Flexibility, Employee Security, and Organizational Efficiency – a Case Study of Slovenian Public and Private Sector Organizations, Research papers, Vol. 48, No. 1.
12. Ljungquist, Urban, (2007), Core Competence Matters: Preparing for a New Agenda, Thesis for the degree of Doctor of Philosophy, Växjö University.
13. Ljungquist, Urban, (2011), Core competence – definition and dynamics in the not – forprofit sector, Master's Thesis in Business Administration, School of Management.



القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء  
عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل

---

14. Nishimoto, Tomoko, (2015), **Regional Model Competency Standards: Core competencies**, Regional Director for Asia and the Pacific.
15. Odero, Oluoch Emmaculate, (2013), **Core Competencies And Choice Of Competitive Strategies At Equity Bank Limited In Kenya**, Master's Thesis in Business Administration ,School Of Business, University Of Nairobi.
16. Proctor, Christine, (2014), **Effective Organizational Communication Affects Employee Attitude, Happiness, and Job Satisfaction**, Thesis Master, Southern Utah University.
17. Rosen, Shmuel, (1994), **Organizational FleXibility**, IRI Training and Publishing.
18. Tummers, Lars, & Knies, Eva, (2014), **The public leadership questionnaire: The development and validation of five dimensions of public leadership behaviors**, Conference New Directions in Public Leadership, Innovation and Change Research.
19. Uysal, Gürhan, (2007), **Core Competence: A Competitive Base For Organizational Success**, Journal of Global Strategic Management, Vol.1, No.1.
20. Weerdt, Niels Peter van der, (2009), **Organizational Flexibility For Hypercompetitive markets** ,Thesis Doctor, Erasmus Universiteit Rotterdam.



## **Core competencies and Their Role in Enhancing Organizational flexibility: An Analytical Study of the Views of a Sample of Employees in Presidency University of Mosul**

### **Abstract**

The study aims to identify the levels of core competencies dimensions and types of organizational flexibility in the investigated organization, as well as to determine the nature of the relationship and the impact of core competencies dimensions with the process of organizational flexibility. Thus, a number of research questions were presented to express the research problem as follows:

1. What is the level of the investigated individuals' awareness to core competencies and organizational flexibility across their dimensions and types in the investigated organization?
2. To what extent are core competencies and organizational flexibility available in the Organization?
3. What is the nature of the relationship and impact between core competencies and organizational flexibility at the level of the investigated organization?

The data were collected using a questionnaire form as the main tool for the study from a random sample of (64) employees in the University of Mosul presidency, the results were reached by adopting a number of statistical methods (frequencies, percentages, and the arithmetic mean). The results of the study confirm the existence of a correlation and significant effect between the core competencies and organizational flexibility in terms of the dimensions and types in the investigated organization. Based on the conclusions, a number of recommendations were presented. The most important recommendation is that senior management in the investigated organization should enhance the level of actual contribution of organizational core competencies to organizational flexibility through activating and adopting best possible practices.

**Keywords:** core competencies, organizational flexibility.