

## " اثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات

### الجوهريّة: بحث تحليلي

م.د. سهير عادل الجادر/ كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

الباحث/ حنين رائد رشيد.

تاريخ التقديم: 2017/10/3

تاريخ القبول: 2017/11/23

### المستخلص

تمثلت مشكلة البحث الحالي بما تعاني منه شركة الحفر العراقية من التحديات الكثيرة التي تواجه عملها نتيجة للظروف الحالية التي يمر بها العراق وما تبعه من تغييرات في سياسات الدولة مما تركت أثراً على نشاطاتها وأهدافها مما ولد ضغطاً نحو أهمية وجود قوة تنظيمية قادرة على تشخيص الكفايات الجوهريّة وتطويرها والحفاظ عليها لكي تسهم بالارتقاء والتفوق في أداء الشركة. واعتمدت الباحثة أسلوب البحث التحليلي وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، ووزعت على مجتمع تألف من (140) فرداً من المستويات الإدارية الدنيا، والاستبانة الصالحة للتحليل قد بلغت (110) استبانة من مجتمع البحث. تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ثبت ان القوة التنظيمية لها دور في بناء الكفايات الجوهريّة اي كلما ازداد تطبيق القوة التنظيمية زاد من قدرة مدراء الادارة العليا للشركة في تنمية وتطوير الكفايات الجوهريّة للعاملين ، كما حدد البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القوة التنظيمية و الكفايات الجوهريّة، واختتم البحث بمجموعة من التوصيات كان من اهمها ضرورة تبني استراتيجية وظيفية لإدارة الكفايات الجوهريّة باعتبارها مورداً استراتيجياً يحقق منفعة مستقبلية واعداد برامج تدريبية خاصة ومكافأة الكوادر المتميزة من العاملين واستثمار الموارد البشرية المبدعة وتطويرها والحفاظ عليها .

### المصطلحات الرئيسية للبحث / القوة التنظيمية والكفايات الجوهريّة.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 105 المجلد 24

الصفحات 195. 215

\*بحث مستل من رسالة ماجستير.



## " اثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات الجوهرية: بحث تحليلي "

### المقدمة

ان العالم اليوم يشهد تحولات وتغيرات كبيرة والتي قد تشكل تهديداً او فرصاً للمنظمات وان هذه التغيرات السريعة تحتاج الى قوة بشرية كفؤة وواعية وقادرة على التعامل والتكيف مع هذه التغيرات للحفاظ على المنظمات وبقائها، وان المنظمات تتفاعل مع البيئة الخارجية لتؤثر فيها وتتأثر بها ولذلك هي تحتاج الى تنظيم انساني من اجل توجيه اعمالها وتوفير الخدمات المادية والمعنوية لتحقيق الاهداف التنظيمية وحل المشكلات التي تواجهها وتشكل الموارد البشرية اليوم اهم الموارد التي تمتلكها المنظمة اذ قد تمتلك المنظمة الموارد المالية الجيدة والتكنولوجية المتقدمة وغيرها من الموارد ، الا انها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة من دون وجود موارد بشرية ذات مهارات مميزة وفريدة ومعرفة جيدة قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع اهداف المنظمة ، وعليه تبقى كفايات الموارد البشرية هي المحرك الاساسي لكافة النجاحات التي تحقّقها المنظمات اليوم وعلى هذا الاساس جاء هذا البحث بأربعة محاور اشتمل المحور الاول على منهجية البحث وجاء تركيز المحور الثاني للجانب النظري من البحث اذ اشتمل على قسمين، خصص القسم الاول لموضوع القوة التنظيمية، بينما أهتم الثاني بموضوع الكفايات الجوهرية، اما المحور الثالث فقد عني بالجانب العملي للبحث مشتملاً على ثلاثة اقسام، الاول هو تشخيص اهمية متغيرات البحث، وركز الثاني على تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات البحث، و الثالث خصص لتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث، اخيراً جاء المحور الرابع بقسمين، الاول منها كان مخصصاً للاستنتاجات ، وركز الثاني على التوصيات.

### المحور الاول / منهجية البحث.

#### اولاً: مشكلة البحث.

يشكل بقاء المنظمات ونموها ابرز التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي في ظل التغيرات البيئية وبذلك اخذت المنظمات أساليب جديدة لتزيد من كفاءتها وفعاليتها في تحقيق اهدافها ويتطلب ذلك الى تركيز القوة التنظيمية في كيفية توفير الموارد والسعي للتأكد من اختيار الأفراد الذين يمتلكون المهارات والمواصفات المطلوبة وتحقيق الموائمة بين متطلبات الوظيفة واداء العاملين وتطويرهم وتحسين ادائهم في وظائفهم الحالية وتهيئتهم لوظائف مستقبلية لمواجهة التغيير وضمان نجاح تحقيق الاهداف التنظيمية. وتمثلت مشكلة البحث بما تعاني منه شركة الحفر العراقية من التحديات الكثيرة التي تواجه عملها نتيجة للظروف الحالية التي يمر بها العراق وما تبعه من تغييرات في سياسات الدولة فبعدما قررت الدولة ببيع الابار النفطية الى شركات استثمار اجنبية لاستكشاف الابار النفطية ، فبرزت الحاجة للشركة لحصولها على شهادة الايزو لتتمكن من التعاقد مع الشركات الاجنبية لحفر الابار واستخراج النفط وتحويلها من ابار مستكشفة الى ابار منتجة ولذلك برزت الحاجة لمبادرة القوة التنظيمية للشركة في تدعيم النشاطات والعمليات التي تساهم في تشخيص وبناء الكفايات الجوهرية والحفاظ عليها لكي تسهم بالارتقاء والنجاح في اداء الشركة، ويمكن ان نلخص المشكلة بالسؤال الاتية:

1. ماهي طبيعة ومستوى انواع القوة التنظيمية الساندة في الشركة؟
2. ما مدى ادراك المنظمة لأهمية الكفايات الجوهرية في الشركة ؟
3. هل تمتلك الشركة قوة تنظيمية قادرة على بناء الكفايات الجوهرية؟
4. هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين كل من ابعاد القوة التنظيمية و ابعاد الكفايات الجوهرية ؟

#### ثانياً: اهمية البحث.

تبرز اهمية للبحث من خلال الاتي:

1. يسلط البحث الضوء على نوعين من المتغيرات هما القوة التنظيمية والكفايات الجوهرية التي تؤدي دوراً مهماً في عمل المنظمات وتدعم مسيرتها.
2. تكمن اهمية الدراسة في ايجاد الكفايات الجوهرية التي تمثل الاساس في نجاح للمنظمات.
3. ان فهم واقع القوة هو عامل رئيسي وامر هام لتحديد عمل المنظمات وكيفية اداء التزاماتها .



## " اثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات الجوهرية: بحث تحليلي "

4. فهم علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد القوة التنظيمية وابعاد الكفايات الجوهرية في المنظمات ومن ثم التوصل الى النتائج المترتبة من استخدام هذه الابعاد.

### ثالثاً: اهداف البحث .

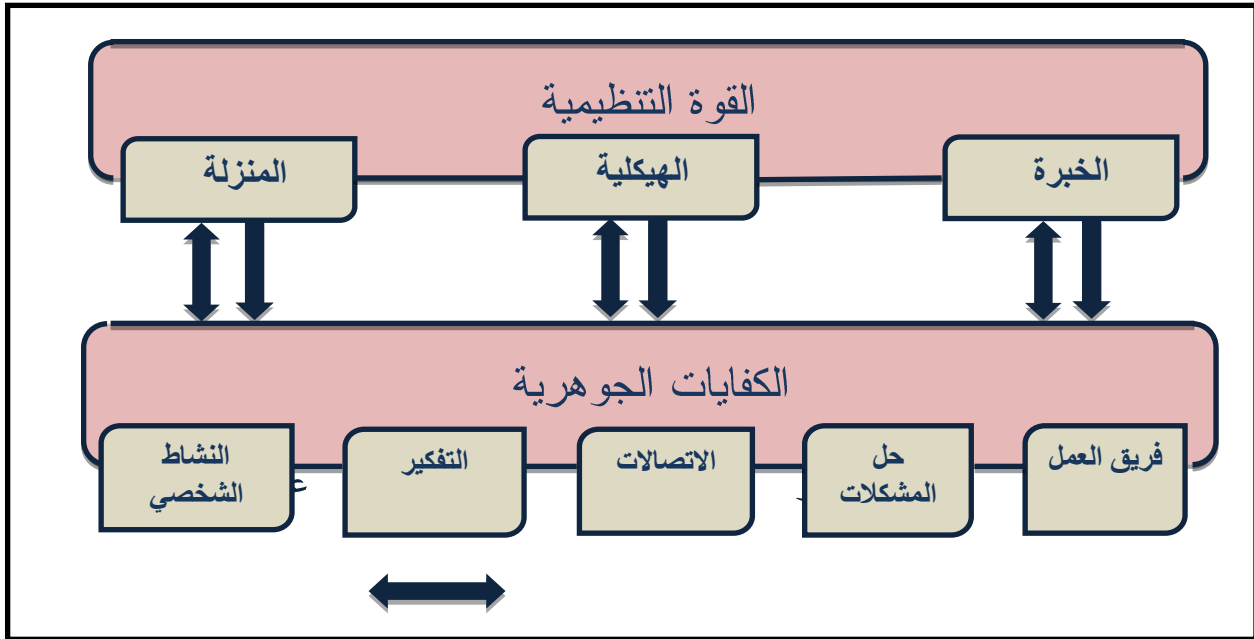
يمكن تحديد اهداف البحث بالنقاط الاتية :

1. التعرف على القوة التنظيمية التي تملكها الادارات العليا للشركة المبحوثة.
2. التعرف على مستوى الكفايات الجوهرية التي يملكها العاملين في الشركة المبحوثة.
3. تحديد ابعاد القوة التنظيمية التي لها تأثير في بناء الكفايات الجوهرية في المنظمة المبحوثة.
4. الخروج بجملة من التوصيات التي تصب في تحسين دور القوة التنظيمية في بناء الكفايات الجوهرية.

### رابعاً : مخطط البحث الفرضي .

تم وضع المخطط الفرضي في الشكل ادناه لبيان علاقة التأثير والارتباط للقوة التنظيمية و الكفايات الجوهرية ، يحتوي مخطط البحث على متغيرين هما المتغير المستقل (القوة التنظيمية) والذي سيتم قياسه عن طريق ثلاثة ابعاد هي: (قوة الخبرة ، القوة الهيكلية ، قوة المنزلة) والمتغير المستجيب او التابع (الكفايات الجوهرية) والذي سيتم قياسه عن طريق خمسة ابعاد هي : (فريق العمل، حل المشكلات، الاتصالات، التفكير، النشاط الشخصي) ، التفكير، و النشاط الشخصي) .

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: اعداد الباحثان.

### خامساً : فرضيات البحث .

(الفرضية الرئيسية الاولى) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القوة التنظيمية والكفايات الجوهرية، ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية الاتية :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قوة الخبرة و الكفايات الجوهرية .
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القوة الهيكلية و الكفايات الجوهرية .
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قوة المنزلة و الكفايات الجوهرية .



## " اثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات الجوهرية: بحث تحليلي "

(الفرضية الرئيسية الثانية) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقوة التنظيمية في الكفايات الجوهرية، ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية :

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لقوة الخبرة في الكفايات الجوهرية .
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقوة الهيكلية في الكفايات الجوهرية.
3. هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لقوة المنزلة في الكفايات الجوهرية .

### سادساً: منهج البحث .

وفي ضوء اهداف دراستنا والتساؤلات التي تحاول الإجابة عنها ، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي ، أذ يعتمد هذا المنهج الى جمع البيانات ومن ثم تحليلها لكشف العلاقات ما بين أبعادها لغرض تفسير النتائج.

### سابعاً: حدود البحث .

تم تأطير حدود البحث ضمن الحدود المكانية والبشرية والزمانية وكالاتي:

1. الحدود المكانية: ستمثل حدود البحث في شركة الحفر العراقية احدى تشكيلات وزارة النفط .
2. الحدود الزمانية: تتمثل بمدة البدء بإعداد الجانب النظري للبحث، و إجراء الجانب العملي على مجتمع البحث، والتي امتدت من ( 20 / 9 / 2016 ) إلى غاية ( 19 / 9 / 2017 ).
3. الحدود البشرية: سيتضمن مجتمع البحث جميع العاملين في المستويات الدنيا لشركة الحفر العراقية والتي بلغت (140) فرداً وتم اعتماد (110) استبانة.

### ثامناً: ادوات البحث.

أ-الملاحظات: التي تم رصدها في مدة زمنية متفاوتة من خلال الزيارات المتكررة التي حصلت في الشركة لتكوين تصور واضح عن أليات وأداء وطبيعة عمل الشركة .

ب- المقابلات: التي اجريت مع عدد من العاملين اذ كان الغرض منها هي اعطائهم فكرة لموضوع البحث فضلاً عن توضيح فقرات الاستبانة التي تضمنتها الاستمارة .

ج- الاستبانة: اعتمدت الباحثان على الاستبانة كإحدى وسائل انجاز البحث باعتبارها المصدر الرئيس للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي للبحث، وقد تم تصميم فقرات الاستبانة على وفق المقاييس الجاهزة والموجودة في الدراسات ذات الاختصاص المشابه لموضوع البحث الحالي، بعد أن كلفت لكي تتلاءم مع البيئة التنظيمية للشركة ومن ثم اخضعت الاستبانة الى التحكيم من قبل عدد من السادة المحكمين والذين قدموا ملاحظاتهم وآرائهم لجعل الاستبانة بصورة ملائمة اكثر مع الأهداف المرجوة من البحث.

جدول (1) المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية وعدد الفقرات وارقامها في الاستبانة والمصدر المعتمد في

#### المقياس

المصدر المعتمد في المقياس	ارقام الفقرات	عدد الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
Gerow: 2012	1-6	6	قوة الخبرة	القوة التنظيمية
	7-11	6	القوة الهيكلية	
	12-18	6	قوة المنزلة	
Agha & et al: 2012	19-24	6	فريق العمل	الكفايات الجوهرية
	25-30	6	حل المشكلات	
Bailey: 2010	31-36	6	الاتصالات	
	37-42	6	التفكير	
عليوي: 2011	43-48	6	النشاط الشخصي	

المصدر: اعداد الباحثان.



## " اثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات الجوهريّة: بحث تحليلي "

### تاسعاً: قياس صدق وثبات الاستبانة.

1. طريقة التجزئة النصفية.  
تم تجزئة الاستبانة الى نصفين متجانسين واستخدمت جميع الاستبانات في مجتمع البحث والبالغه (110) استبانة ، اذ قسمت فقرات المقياس والبالغه (48) فقرة الى نصفين متجانسين متساويين، اذ ضم النصف الاول الفقرات الفردية في حين ضم النصف الثاني الفقرات الزوجية، ومن خلال احتساب معامل ارتباط بيرسون بين النصفين والبالغه قيمته (0.948) وباستخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية كانت قيمة معامل الثبات وفق طريقة التجزئة النصفية (0.88) للنصف الاول و (0.94) للنصف الثاني .
2. طريقة الاتساق الداخلي.  
تعتمد هذه الطريقة على مدى تناسق اجابات المبحوث ذاته من فقرة الى اخرى، اذ استخدمت جميع الاستبانات في مجتمع البحث (110) استبانة وتم احتساب معامل (الفا - كرونباخ ) لكافة فقرات الاستبانة وقد بلغت قيمته (0.95) وهي نسبة ممتازة حانزة على درجة عالية الاعتماد لنتائج الاستبيان في هذه الدراسة والدراسات المستقبلية اللاحقة.

### عاشراً: ادوات البحث.

- 1-النسب المئوية والتكرارات: تعكس التكرارات مدى تركيز وتجمع الاجابات حول خيار معين فضلاً عن ترجيح تلك التكرارات بما يقابلها من النسبة المئوية.
- 2- تحليل المتوسطات : اذ يبين تحليل المتوسطات مدى درجة استجابة او تفاعل مجتمع البحث مع ظاهرة معينة
- 3- الانحراف المعياري :من خلاله يمكن ملاحظة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
- 4- معامل ارتباط سبيرمان : هو أداة احصائية تكشف عن مدى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرين او اكثر.
- 5- الانحدار الخطي البسيط: لبيان مدى تأثير متغير مستقل او اكثر في المتغير التابع.
- 6- معامل الاختلاف: تحديد مدى قلة تشتت الاجابات وترتيب اهمية واولوية الفقرات ضمن المتغير.
- 7- اختبار مربع كاي : يعكس طبيعة وجود فروقات في اجابات المبحوثين تبعاً لمتغيرات عدة كالمتغيرات الشخصية والوظيفية.

### احدى عشر: مجتمع البحث.

لتحقيق اهداف البحث تم اختيار المعاينة القصدية كأسلوب من اساليب المعاينة غير العشوائية في اختيار مجتمع البحث، اذ تم تحديد جميع العاملين في الادارات الدنيا كمجتمع للبحث في شركة الحفر العراقية لمعرفة اثر قوة مدراء الادارة العليا للشركة في بناء الكفايات الجوهرية للعاملين من وجهة نظر العاملين انفسهم ، اما فيما يخص حجم مجتمع البحث تم اختيار اسلوب الحصر الشامل لكامل مفردات مجتمع البحث والبالغ عددهم (140) مستجيب ليكون المجتمع هو كامل العاملين في الادارات الدنيا، اذ كان عدد الاستبانات الموزعة (140) استبانة وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (113) استبانة. ولدى اخضاع الاستبانات الى مرحلة التدقيق تبين بأن هناك (3) استبانات لا تصلح للدخول الى مرحلة التحليل الاحصائي فتم استبعادها، وبذلك يكون حجم مجتمع البحث ضمن مرحلة التحليل الاحصائي (110) مبحوثاً.



## المحور الثاني / الجانب النظري

**أولاً: مفهوم القوة التنظيمية:** تعد دراسة القوة وتأثيراتها امراً مهماً لفهم كيفية عمل المنظمات، إذ أن كل تفاعل اجتماعي داخل المنظمة قد يؤدي إلى ظهور القوة، فإن القوة جزء من النسيج الاجتماعي والتنظيمي تستعملها المنظمات والأفراد من أجل تحقيق أهداف محددة أو مرسومة في الخطط والأدھان (الطاني، 2010: 74) فإن القوة ببساطة هي القدرة على جعل الآخرين يفعلون ما يريد المرء منهم أن يفعلوه بما يخدم صالح المنظمة. فإن القوة إذا استخدمت بشكل ايجابي فستحقق المنظمة مستويات عالية من الفاعلية التنظيمية وبذلك تحقق النجاح والتفوق، واذا استخدمت القوة بشكل سلبي تتضمنها الانانية أو استخدام اساليب الحيل والعدوانية والعنف، فذلك سيؤدي الى فقدان القوة في المنظمة وانشاء منظمة غير كفوة ومفككة (whatten& Cameron, 2011:283). من اجل الامام بمفهوم القوة التنظيمية (power organizational) سنوجز اهم التعريفات التي اشار اليها مجموعة من الكتاب والباحثين والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول رقم (3) تعريف القوة التنظيمية

ت	المؤلف و السنة	التعريف
1.	اللوزي، 2003: 65	هي القدرة او الطاقة التي يمتلكها احد الاطراف للتأثير على الطرف الاخر لغاية تحقيق بعض الاهداف.
2.	Yukl, 2006: 146	هي قدرة فرد او مجموعة للتأثير على الاحداث او الاشياء او السلوك للأفراد والقرارات التنظيمية في فترة زمنية معينة .
3.	Kreitner & kinicki, 2007: 481	هي القدرة على الحصول على الموارد ( البشرية، والمالية، والمعلوماتية) للقيام بإنجاز الاعمال.
4.	السالم، 2009: 26	هي ظاهرة تدل على القدرة "الشخصية او الجماعية" على التأثير في سلوك الاخرين افرادا او جماعات للتصرف بشكل محدد ولتحقيق غايات معينة ما كانت لتنتج لولاها.
5.	Griffin & Moorhead, 2014: 377	هي القدرة الكامنة لشخص او مجموعة اشخاص من ممارسة السيطرة على شخص او مجموعة اشخاص.
6.	vidanapathirana, 2016: 445	هي قدرة السيطرة على الافراد و التوصية بالسلوك المناسب للوصول الى تحقيق هدف معين.

ويستخلص من قائمة التعاريف السابقة بأنها جسدت القوة هي القدرة على التأثير في الاخرين وهي علاقة تأثير بين طرفين او اكثر، والقوة تؤثر في سلوك واتجاهات وتصرفات الافراد وتتم ضمن سياق المنظمة ولولا وجود القوة لظهرت حالات الصراع ومقاومة التغيير. ومن خلال ما تقدم ترى الباحثتان ان القوة التنظيمية هي (قدرة مدراء الادارة العليا الذين يمتلكون القوة في المنظمة على اتخاذ القرارات والتأثير في سلوك الافراد العاملين لأحداث التأثير المرغوب من اجل تحقيق اهداف المنظمة الحالية والمستقبلية).

## ثانياً: اهمية القوة التنظيمية:

تتوقف قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها وكيفية سير عملها على مدى التأثير الهام للقوة التنظيمية في العمليات التي تقوم بها المنظمة وفي الخطط الاستراتيجية البعيدة المدى ( griffin & Moorhead,2014:329)، يستطيع الفرد حامل القوة ان يكون عامل فعل ايجابي فأنه يستطيع ان يحقق احتياجات الافراد ويلبي رغباتهم الشخصية وتحقيق مستويات عالية من الفاعلية للمنظمة، كما قد يكون بالمقابل عامل فعل سلبي اذا تم استخدام القوة في المسار الخاطئ بصورة انانية ومتسلطة فذلك سيؤدي الى الانخفاض في انتاجية المنظمة ( العنزي، 2015: 319)، التأثير الذي تحدثه القوة التنظيمية في العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل في المنظمة بشكل رسمي او غير رسمي، فضلا عن التأثير الذي تحدثه بين الافراد العاملين وجعلهم يفعلون ما يريد المدراء منهم ان يودوه (daft, 2010:270).



## " اثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات الجوهرية: بحث تحليلي "

### ثالثاً: ابعاد القوة التنظيمية.

1. قوة الخبرة (Expert power): وتقوم هذه القوة على السمات الشخصية للمدير فهي تقوم على الخبرة العلمية والعملية التي يكتسبها المدير، وهي تعني القدرة على التحكم بسلوك الآخرين او التأثير فيهم من خلال امتلاكهم معرفة خاصة بالوظيفة بغض النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغلوه (Robbins & Judge, 2011: 456) وقوة الخبرة تعني القدرة على تقديم افضل الحلول للمشاكل واتخاذ القرارات السليمة وقوة الخبرة لا تتحقق فقط من خلال امتلاك المدير للمعرفة او المهارات بل من خلال ادراك ومعرفة الآخرين بهذه الخبرة من خلال اتخاذ القرارات السليمة و تقديم النصح والمشورة وتقديم الآراء الموضوعية للمنظمة (yukl, 2006: 155). ويصف (gerow, 2012: 79) قوة الخبرة بأنها القدرة على التعامل مع الظروف الموقفية للمنظمة من خلال المعرفة والمعلومات التي يملكها المدير.
2. القوة الهيكلية (Structural Power): وتعرف هذه القوة بأنها قدرة المدير ضمن التسلسل الهرمي للمنظمة من اتخاذ القرارات والاجراءات التي تصب في صميم العمل والتأثير على الافراد للقيام بالوظائف المحددة لهم من خلال قوة المركز الوظيفي الذي يشغلوه (brookes, 2013: 9) فالقوة الهيكلية هي قوة غير شخصية تحدد ضمن هيكل المنظمة وليس من الخصائص الشخصية ، ويؤثر الهيكل في الاتصال وتدفق المعلومات داخل المنظمة، وهي تقوم على اساس المستويات التنظيمية العليا (elsig, 2006:4). اذ يعد المدراء في هذه المستويات هم الوحيدين الذين يملكون الصلاحيات في وضع الاستراتيجيات المناسبة وصنع السياسات وتخصيص الموارد واتخاذ القرارات والقيام بتحديد الأنشطة والفعاليات داخل المنظمة (tallberg, 2008: 689).
3. قوة المنزلة (prestige power) : يقصد بالمنزلة هي السمعة التي يتمتع بها المدير ودرجة الاحترام والتقدير التي يحظى بها والتي تعتمد على سماته الشخصية والاجتماعية ، وان الحصول على قوة المنزلة ليس بالأمر السهل لأنها تحتاج الى ذكاء وخبرة وقبول من الآخرين وتحقيق التوقعات اي كلما كان سلوك المدير مطابقاً لتوقعات الافراد كلما لقي قبولاً عظيماً (torelli & shavitt, 2010: 704) وهذه القوة تقوم على السمعة الحسنة والمظهر الخارجي لذلك فإن تأثيرها على الافراد يكون كبير لما يتمتع به صاحب هذه القوة من اهمية تحيط به من الآخرين فضلا عن العلاقات التي يتمتع بها من خارج المنظمة من انتماءه الى جمعيات او منظمات خارجية التي تمنحه مصدر قوة (larcker & tayan, 2012: 2).

### رابعاً: مفهوم الكفايات الجوهرية:

هناك تباين واضح في اتجاهات الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الكفايات الجوهرية وفي ترجمتهم مصطلح (Core Competencies) فمن الممكن استخدام المقدرات الجوهرية للإشارة الى نفس المعنى (الزبيدي و عباس، 2014: 19) كذلك يطلق عليها بالجدارة الجوهرية كمفهوم مرادف للكفايات الجوهرية (بني حمدان وإدريس، 2009: 360) وان الكفايات الجوهرية هي مهارات خاصة للمنظمة لجعل المنافسين يجدون صعوبة قصوى أو مستحيلة لتقليدها ، وهي تشير إلى المهارات المتعددة والمنسقة لتطوير المنتجات او الخدمات المميزة (Srivastava, 2005: 51) (Srivastava, 2005: 51) ومن الاسباب الرئيسية لاستخدام الكفايات الجوهرية في المنظمات هو (اولاً) لتحديد المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية و(ثانياً) لوضع خطط لتنمية المهارات الفردية والجماعية للقضاء على الفجوة بين الكفاءات التي يتطلبها الدور الوظيفي والكفاءات المتاحة (Draganidis & Mentzas, 2006: 52) ولهذا فان المنظمات تنظر الى الكفايات الجوهرية بأنها المصدر الرئيس للميزة التنافسية التي من الممكن تحقيقها من خلال المعرفة والمهارات والتجارب الخاصة بالموارد البشرية النادرة ، والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين (Srivastava, 2005: 51). ولغرض توضيح تعريف الكفايات الجوهرية سنوجز اهم التعريفات التي وردت من قبل مجموعة من الكتاب والباحثين.



## " اثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات الجوهرية: بحث تحليلي "

### جدول رقم (4) تعريف الكفايات الجوهرية

ت	المؤلف والسنة	التعريف
1.	Prahalad & hamel, 1990 : 2	هي مهارات فريدة وموارد نادرة تمكن المنظمة من تقديم منافع للزبون وتحقيق قدرة تنافسية اكثر تأثيرا .
2.	Thompson & Strickland, 2003: 122	هي مجموعة من الانشطة الداخلية المميزة التي تقوم بأدائها المنظمة بشكل افضل من المنافسين في المنظمات الاخرى .
3.	White, 2004: 243	هي القابليات التي تمتلك قيمة استراتيجية وبدونها لا تستطيع المنظمة تنفيذ استراتيجيات واهداف المنظمة .
4.	Schilling, 2008:116	مجموعة من المهارات والموارد التي تمتلكها الشركة التي تمكنها من التفوق وتحقيق موقع في السوق .
5.	الزبيدي و عباس، 2014: 24	هي مجموعة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة ذات الخصائص النادرة التي تتميز بها المنظمة على المنافسين ، وبالشكل الذي يساعدها على البقاء والنمو في السوق فضلاً عن تعزيز ميزتها التنافسية .
6.	Kabue & kilika, 2016: 102	هي مجموعة من المهارات الديناميكية التي تتكيف مع البيئة المتغيرة بسرعة والتي تسهم في تطوير وتقدم المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.

ويستخلص من قائمة التعاريف السابقة بأنها جسدت الكفايات الجوهرية بانها قدرات ديناميكية ونادرة ولا يمكن تقليدها بسهولة، وتعد اساس قاعدة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية، وتمكن المنظمة من تحقيق اعلى مستوى رضا ممكن للزبون. وترى الباحثتان انه يمكن تعريف الكفايات الجوهرية على انها ( عبارة عن مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات الداخلية للمنظمة والتي تمكن المنظمة من خلال الاستخدام الامثل لها من تحقيق التميز والنجاح في الاداء).

### خامساً: اهمية الكفايات الجوهرية.

تتوقف قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها وتنفيذ استراتيجياتها على مدى امتلاكها كفايات جوهرية تمكنها من التفوق على منافسيها، لذا فان اهمية الكفايات الجوهرية تتمثل بكونها تعد احدى العوامل الاستراتيجية الداخلية للمنظمة (نقاط قوة) وهي بذلك تساعد على تحديد مستقبل المنظمة من خلال مقارنة العوامل مع قياس اداء المنظمة السابق ومنافسي المنظمة (wheelen & hunger, 2010: 241) ستجعل المنظمة ذات سمعة خاصة وهذه السمعة صعبة التقليد من قبل المنظمات الاخرى. (طالب و البناء، 2012: 254) تمكن المنظمة من تطوير استراتيجياتها للمحافظة على افضل موقع سوقي لها فضلاً عن تمكينها للاستفادة في صياغة استراتيجياتها المستقبلية ووضع خطط منهجية للاستفادة ولتطوير الكفايات الجوهرية غير المستغلة في المنظمة (srivastava, 2005: 52).

### سادساً: ابعاد الكفايات الجوهرية.

1. فريق العمل (Teamwork): هو عبارة عن مجموعة من الافراد يعملون فيما بينهم وبشكل منتظم لتحقيق اهداف معينة (ivencevich & matteson, 2002: 312) وفريق العمل ضروري للمنظمات التي تعاني من ضعف في الاداء، ومن زخم في العمل ويعد احد التوجهات الحديثة التي تتبناها المنظمات من اجل تحسين ادائها وانجاز المهام بكفاءة وفاعلية ( الزبيدي و عباس، 2014: 33). وفريق العمل يساعد على تطوير المهارات والاستفادة من المهارات والخبرات والتعرف على مختلف والثقافات للأفراد ضمن المجموعة وتعد فرق العمل مورداً مهماً وينبغي على المنظمات ان تولي اهتماماً وعناية بهذا المورد (burke, 2011:93) .
2. حل المشكلات (problems solving): هي القدرة على تحديد المشكلة وحلها باستخدام المنطق فضلاً عن التفكير والتحليل العلمي والابداعي والفهم العميق للمشكلة وابعادها بهدف الوصول الى الحلول المناسبة (crebert & et al, 2011: 5). ويشير حل المشكلة الى الجهد اللازم لتحقيق هدف او ايجاد حل عند حدوث مشكلة، وان حل المشكلات يتطلب افراد ذو خبرة ومعرفة ويملكون قدرة على حل المشكلات من خلال استخدام وتوظيف خبرتهم ومعرفتهم في وضع الحلول (gok & silay, 2010: 8) وعلى ادارة المنظمات اعتماد اساليب علمية في حل المشكلات ومنها اسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات بصورة جماعية من خلال التشاور مع الاخرين لاجاد الحلول بسرعة ودقة عالية (robbins, 2003: 243) .





## " اثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات الجوهرية: بحث تحليلي "

3. الاتصالات (communication): الاتصالات هي عملية نقل المعلومات والأفكار من أجل إيجاد فهم مشترك وبناء ثقة بين الأفراد وتبادل وجهات النظر بما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية (Lunenburg, 2010: 2) وتعد الاتصالات أحد الركائز الأساسية للتوجيه حيث لا يمكن القيام بتنفيذ عمل ما دون أن يكون هناك توجيه ولا يمكن القيام بالتوجيه دون كفاية الاتصال فالإتصال يتضمن نقل التوجيهات والتعليمات من طرف إلى طرف آخر بغرض التأثير أو إحداث التغيير باتجاه تحقيق أهداف محددة مسبقاً (العلاق، 2009: 17).
4. التفكير (thinking): ويعرف التفكير بأنه قدرات ذهنية مرتبة ومنظمة يمارسها الفرد ويستخدمها في معالجة المعلومات كالتحليل والتفسير والتركيز والمقارنة وصولاً للاستنتاج (Abrami & et al, 2008: 1103). يساهم التفكير في إيجاد الحلول للمشكلات للمواقف المختلفة التي تواجه المنظمة فأن الحل هو نتيجة التفكير الخلاق (swartz & mcguinness, 2014: 10) وحدد (gurel) أهمية التفكير في الفهم السريع والاستيعاب الدقيق لإجراءات العمل ويميل التفكير إلى أخذ المعلومات من البيئة ومعالجة المعلومات والتعامل مع المعطيات وتخزينها في العقل واسترجاعها عند الحاجة على شكل خبرات متراكمة تساعد الفرد التوجه نحو صوب المشكلة لحلها والتفكير يقلل من الصراع ويزيد من التفاهم (gurel, 2009: 17).
5. النشاط الشخصي (personal spirit): هو الحالة النفسية للأفراد الذي يحكم سلوكهم وتصرفاتهم فضلاً عن القدرة على كيفية التفكير قبل التصرف، إذ إن النشاط الشخصي الإيجابي يساعد على اكتساب ثقة العاملين وولائهم وانخفاض نسبة الصراعات (عليوي، 2011: 61) إن النشاط الشخصي يعكس الصورة السائدة لحو العمل فالنشاط الشخصي لا يمكن شرانه فهي يوجد كنتيجة طبيعية لسلوك إدارة المنظمة (lee & et al, 2012: 6). وتهتم المنظمات بالنشاط الشخصي للعاملين لما له من أهمية وإثار إيجابية واعتباره كعنصر تحفيز للعاملين لتقديمهم أداء جيد وزيادة في الإنتاجية ورغبتهم في الإبداع في العمل، وباعتباره كعنصر وقائي فعندما يشعر العاملون بالاستقرار والأطمئنان في العمل سيقبل من نسبة الحوادث والإصابات والاضطرابات النفسية (stapleton & et al, 2007: 813).

### المحور الثالث/ الجانب العملي.

#### المبحث الأول/ تشخيص أهمية متغيرات البحث.

إذا كانت قيمة الوسط الحسابي (mean) المحتسبة للفقرة واقعة ضمن المدى (3.51-5) دل ذلك على تفوق قيمة الوسط الحسابي للفقرة على قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3) على مساحة القياس، مما يعكس درجة ادراك وتأييد عالية في شدتها من قبل مجتمع البحث تجاه مضمون تلك الفقرة، في حين تكون الاستجابة والتأييد ذات شدة متوسطة إذا كانت قيمة الوسط الحسابي للفقرة تتراوح ما بين (2.51 – 3.50)، أما إذا كانت قيمة الوسط الحسابي تقع ضمن المدى (1 – 2.50) فذلك يشير إلى أن الاستجابة أو التأييد من قبل المبحوثين منخفضة.

#### أولاً : تحليل المتوسطات لمحور القوة التنظيمية.

##### 1- قوة الخبرة.

بشكل إجمالي بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لكافة فقرات البعد (3.69) مما يدل على درجة مرتفعة من تأييد المبحوثين والتي تتأتى من ضرورة امتلاك مدراء الإدارات العليا للمهارات المتخصصة والخبرات الطويلة بغية تقديم طرق جديدة لإنجاز المهام المناطة بالعاملين عبر تشجيعهم لتقديم أفكار جديدة والعمل كفريق واحد و تواصلهم المباشر مع العاملين في الشركة، وتبين من خلال المقابلات التي أجريت بالشركة تأكيدهم على امتلاك مدراء الإدارات العليا للخبرة في مجال عملهم فضلاً عن كيفية تعاملهم مع أي مشكلة تتعرض لها الشركة والاستعانة بهم ومشورتهم في حالة أي موقف أو مشكلة تواجه العمل. كما تبين قيمة الانحراف المعياري العام للبعد والبالغة (0.85) مدى قلة التشتت في إجابات المبحوثين وبالتالي تجانس مجتمع البحث، والجدول (5) يبين ذلك.



## " اثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات الجوهريّة: بحث تحليالي "

جدول (5) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد قوة الخبرة

المتغير التكراري	المتغير الحسابي	الاجابة										الفقرة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.25	3.45	10	11	11.8	13	16.4	8	42.7	47	19.1	21	تستثمر الادارة العليا خبرتها في بناء علاقات قوية مع العاملين.
0.99	4.18	2.7	3	6.4	7	6.4	7	39.1	43	45.4	50	يستلزم اداء وظائف الادارة العليا توفر مهارات متخصصة وخبرة طويلة.
1.13	3.71	5.4	6	10.9	12	17.3	19	40	44	26.4	29	تساهم خبرة الادارة العليا في تشجيع الموظفين على تقديم افكار جديدة.
1.01	3.74	2.7	3	10	11	20.9	23	43.7	48	22.7	25	تستطيع الادارة العليا تقديم طرق جديدة لإنجاز مهام متنوعة.
1.16	3.67	7.3	8	10.9	12	12.7	14	45.5	50	23,6	26	تمتلك الادارة العليا القدرة على توحيد خبرات العاملين لتشجيعهم للعمل كفريق واحد لإنجاز المهام المكلفين بها.
1.20	3.42	9.1	10	15.5	17	17.3	19	40.8	45	17.3	19	تقدم الادارة العليا النصائح بشكل مستمر في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل
0.85	3.69	6.4	41	10.9	72	15.1	100	41.9	277	25.7	170	المجموع

### 2- القوة الهيكلية

اجمالا بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لكافة فقرات البعد (3.65) مما يدل على تأييد مرتفع ابداهه المبحوثين تجاه بعد القوة الهيكلية نتيجة للدور المهم من حيث القرب من المعلومات فضلا عن القوة الرسمية الممنوحة من قبل المركز الوظيفي في السيطرة على المشكلات وتغيير بعض اجراءات العمل وعلى تفاعل العاملين مع بعضهم البعض وتقديم المكافآت الى الاشخاص المبدعين في العمل، وهذا ما اكده نتائج المقابلات فكانت معظم الاجابات تؤكد على القوة الهيكلية التي يملكها مدراء الادارات العليا وعلى مكافأتهم للكوادر المتميزة بأخذ جزء من الارباح السنوية لتشجيع العاملين على العمل. كما تبين قيمة الانحراف المعياري العام للبعد والبالغة (0.56) مدى قلة التشتت في اجابات المبحوثين وبالتالي تجانس مجتمع البحث، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد القوة الهيكلية

المتغير التكراري	المتغير الحسابي	الاجابة										الفقرة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.89	4.05	1.8	2	6.4	7	7.3	8	54.5	60	30	33	يمنح المركز الوظيفي قوة رسمية لاتخاذ القرارات المناسبة في الشركة.
0.82	4.17	0.9	1	2.7	3	12.7	14	45.5	50	38.2	42	يتيح القرب من المعلومات القدرة على تقديم افكار مؤثرة ومتجددة في عمل الشركة.
0.93	3.68	2.7	3	10	11	18.3	20	54.5	60	14.5	16	تمنح قوة المركز الوظيفي السيطرة على المشكلات الحالية في الشركة.
0.85	3.97	1.8	2	3.6	4	15.5	17	53.6	59	25.5	28	يخول المركز الوظيفي لمدراء الادارة العليا صلاحيات لتغيير بعض اجراءات العمل.
1.04	3.75	4.5	5	9.1	10	15.5	17	49.1	54	21.8	24	يؤثر المركز الوظيفي لمدراء الادارة العليا على تفاعل العاملين مع بعضهم لإنجاز العمل والارتقاء بأداء الشركة.
1.10	2.27	20.9	23	52.7	58	11.8	13	7.3	8	7.3	8	لا يمتلك مدراء الادارة العليا صلاحية تقديم المكافآت للموظفين الاكفاء.
0.56	3.65	5.6	36	14.1	93	13.4	89	44.1	291	22.8	151	المجموع



## " اثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات الجوهرية: بحث تحليلي "

### 3- قوة المنزللة

اجمالا كانت قيمة الوسط الحسابي العام لكافة فقرات بعد قوة المنزللة (3.38) مما يدل على وجود درجة تأييد متوسطة في شدتها تجاه كافة فقرات البعد وذلك من خلال امتلاك مدراء الادارة العليا سمعة حسنة مع الموظفين العاملين في الشركة والاشخاص الفاعلين من خارج المنظمة نظرا لامتلاك المدراء كثير من المسؤوليات والنشاطات التي تعيقهم احيانا من التواصل المستمر والتفاعل مع الموظفين واقامة علاقات شخصية معهم، ومن خلال المقابلات توضح بأن ادارة الشركة تهتم بالجانب الانساني مع العاملين من خلال التكافل الاجتماعي والوقوف الى جانب العاملين في حالات المرض او الوفاء وسابقاً كانت تقدم الشركة الضمان الاجتماعي الا انه الغي بسبب سياسة ضغط النفقات، كما تبين قيمة الانحراف المعياري العام للبعد والبالغة (0.86) مدى قلة التشتت في اجابات المبحوثين وبالتالي تجانس مجتمع البحث. وكما هو واضح في الجدول (7).

جدول (7) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد قوة المنزللة

الاجراء المعياري	الوسط الحسابي	الاجابة										الفقرة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.02	3.93	5.5	6	3.6	4	12.7	14	49.1	54	29.1	32	تسعى الادارة العليا لامتلاك سمعة حسنة بين جميع الافراد العاملين في الشركة.
1.11	3.01	11.8	13	20	22	29.1	32	33.6	37	5.5	6	تقوم الادارة العليا بتبادل الآراء ووجهات النظر المتنوعة مع جميع الافراد العاملين في الشركة.
1.11	3.09	7.3	8	26.4	29	25.5	28	31.7	35	9.1	10	تتمتع الادارة العليا بالقدرة على اقامة علاقات شخصية مع العاملين في الشركة.
1.16	3.11	11.8	13	18.2	20	26.4	29	34.5	38	9.1	10	تحاول الادارة العليا ان تتواصل باستمرار مع جميع الافراد العاملين في الشركة.
1.14	3.35	9.1	10	14.4	16	20	22	44.5	49	11.8	13	يملك مدراء الادارة العليا الكثير من المسؤوليات والنشاطات الاجتماعية التي ينهضون بها من خلال الشركة.
1.09	3.77	7.3	8	4.5	5	16.4	18	47.3	52	24.5	27	تسعى الادارة العليا لبناء سمعة حسنة مع الفاعلين من خارج الشركة بما يمكنها من التفاعل بصورة منتظمة مع الجميع.
0.86	3.38	8.9	58	14.5	96	21.6	143	40.2	265	14.8	98	المجموع

بصورة عامة ومن خلال مستوى اجابات مجتمع البحث عن كافة ابعاد محور القوة التنظيمية فقد حقق هذا المحور وسطا حسابيا بلغ (3.57) مما يعطي مؤشرا على درجة استجابة مرتفعة ابداء المبحوثون تجاه كافة ابعاد المحور أي ان الشركة قيد البحث قد نجحت في تطبيق بعدي قوة الخبرة والقوة الهيكلية كما نجحت الى حد ما في تطبيق بعد قوة المنزللة مما يدعو الى مراجعة تنفيذ فقرات هذا البعد من اجل الارتقاء بتلك الابعاد مستقبلا ، وتشير قيمة الانحراف المعياري العام لمحور القوة التنظيمية والبالغة (0.65) الى قلة التشتت في اجابات المجتمع وهذا نتيجة لدرجات الاجماع الكبيرة ايجابا التي جمعت آراء العاملين في شركة الحفر العراقية مما اعطى درجة تجانس عالية لمجتمع البحث.

### ثانيا : تحليل المتوسطات لحوار الكفايات الجوهرية.

#### 1. فريق العمل.

اجمالا بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لكافة فقرات البعد (3.88) وعكست تأييداً بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين فأبرزت الدور المتميز الذي يلعبه فريق العمل في انجاز المهام دون ملل او روتين وظيفي، فضلا عن تقديم الدعم المتواصل لتقوية اواصر العمل واشاعة الثقافة التشاركية بالمعارف والخبرات لأعضاء المجموعة وانجاز اعمال الاقسام التي تعاني من زخم في العمل داخل الشركة. وأشارت نتائج المقابلات بأن الشركة تستعين كثيرا بفريق العمل في تنفيذ اعمالها سواء بتشكيل مجاميع عمل رسمية او غير رسمية لأن فريق العمل يساهم بجعل الافراد اكثر التزاماً وتعاوناً وشعوراً بالمسؤولية لتحقيق افضل النتائج، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام للبعد (0.53) والتي تبين تشتتاً طفيفاً في اجابات المبحوثين وبالتالي تجانس عالٍ في اجابات مجتمع البحث، وكما هو واضح في الجدول (8).



## " اثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات الجوهرية: بحث تحليلي "

### جدول (8) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد فريق العمل.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاجابة										الفقرة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.81	3.95	0	0	7.3	8	13.6	15	56.4	62	22.7	25	يندفع اعضاء المجموعة لتحقيق الاهداف المشتركة بينهم.
0.79	4.42	0.9	1	3.6	4	2.7	3	38.3	42	54.5	60	يحقق فريق العمل فرصة انجاز المهام بكفاءة وفاعلية اكبر من العمل الفردي.
0.74	4.35	0.9	1	2.7	3	2.7	3	48.2	53	45.5	58	يساهم فريق العمل في تقديم الدعم المتواصل لتقوية اواصر العمل وتوجيهه لخدمة الشركة.
0.77	4.26	1.8	2	0.9	1	6.4	7	50.9	56	40	44	يساهم فريق العمل في اشاعة الثقافة التشاركية بالمعارف والخبرات والمهارات لأعضاء المجموعة.
0.89	4.15	1.8	2	4.5	5	8.2	9	47.3	52	38.2	42	يساهم فريق العمل في انجاز الاعمال في الأقسام التي تعاني من زخم العمل في اوقات معينة.
1.03	2.16	20.9	23	60	66	8.2	9	3.6	4	7.3	8	يولد فريق العمل الملل والروتين الوظيفي في العمل.
0.53	3.88	3.2	29	13.2	87	6.9	46	40.8	269	35.9	237	المجموع

### 2. حل المشكلات.

اجمالا بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لكافة فقرات بعد حل المشكلات (3.47) وعكست هذه القيمة تأييدا بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين متأتية من عن عدم المام الشركة بشكل تام بتحديد العوامل الاساسية للمشكلة وعدم الاستشعار بها مبكرا، فضلا عن عدم الاستخدام الامثل للاساليب العلمية الحديثة في وضع الحلول لها على الرغم من عمل المنظمة كفريق واحد من اجل حل تلك المشكلات، ووضحت نتائج المقابلات بأن مدراء الشركة لا تعقد اجتماعات مع المستويات الإدارية الدنيا التي تضم العاملين للاستماع الى آرائهم وعرض أفكارهم عندما تحصل مشكلة أو تواجه الشركة عملية اتخاذ قرار بل تستعين بالجهات العليا فقط في الشركة للتشاور معهم ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام لكافة فقرات المحور (0.92) والتي تبين قلة نسبية للتشنت في اجابات المبحوثين وبالتالي تجانس في اجابات مجتمع البحث الى حد كبير ضمن هذا البعد. والجدول (9) يوضح ذلك.

### جدول (9) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد حل المشكلات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاجابة										الفقرة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.13	3.09	7.3	8	28.2	31	22.7	25	31.8	35	10	11	غالبا ما تستشعر الشركة بالمشكلة قبل وقوعها.
1.02	3.76	7.3	8	3.6	4	11.8	13	60	66	17.3	19	يتم التعرف على المشكلة من خلال جمع البيانات المتعلقة بها وملاحظة ابعادها.
0.99	3.48	3.6	4	14.6	16	22.7	25	48.2	53	10.9	12	تتوفر المقدررة لإدارة الشركة على تحديد العوامل الاساسية للمشكلة وتحليلها.
1.16	3.55	9.1	10	10	11	14.5	16	49.1	54	17.3	19	تحاول ادارة الشركة التشاور والمناقشة مع الاخرين عند وضع الحلول للمشكلات.
1.12	3.63	8.2	9	8.2	9	14.5	16	50.9	56	18.2	20	الشركة قادرة على اختيار الحل الافضل للمشكلة وبحسب الموقف.
1.27	3.28	13.6	15	13.6	15	19.1	21	38.2	42	15.5	17	تستخدم ادارة الشركة اساليب علمية حديثة في حل مشكلات العمل التي تواجهها.
0.92	3.47	8.3	54	13	86	17.5	116	46.4	306	14.8	98	المجموع

### 3. الاتصالات.

اجمالا بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لكافة فقرات البعد (3.65) وعكست تأييدا بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين والذي يكمن في طرح الاسئلة والاصغاء الجيد واثر الاتصالات المفتوحة على تحفيز روح المشاركة عبر قنوات اتصال تنقل المعلومات وتتلقى الشكاوي بسرعة وكفاءة من اجل انجاز العمل كفريق واحد داخل المنظمة ، وتبين من خلال المقابلات بأن الشركة تستخدم وسائل الاتصال التقليدية كالهاتف الارضي الموزع في كافة الاقسام والشعب والى وجود صندوق لاستقبال الشكاوي وكذلك الى استخدامها الخطابات والكتب الرسمية في ابلاغ العاملين وقلة استخدام وسائل الاتصال المباشرة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري العام للمحور (0.79) والتي تبين قلة التشنت في اجابات المبحوثين وبالتالي تجانس مجتمع البحث. كما في الجدول (10).



## " اثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات الجوهرية: بحث تحليلي "

جدول (10) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاتصالات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاجابة										الفقرة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.12	3.56	6.4	7	13.6	15	14.5	16	48.2	53	17.3	19	تعمل قنوات الاتصال في الشركة على ادامة الثقة بين الموظفين والادارة.
1.07	3.37	4.5	5	20.9	23	18.2	20	45.5	50	10.9	12	تستند قرارات الشركة على المعلومات التي توفرها انظمة الاتصالات الكفوة المتاحة في المنظمة.
1.01	3.82	5.5	6	4.5	5	15.5	17	51.8	57	22.7	25	تعمل الاتصالات المفتوحة على تحفيز روح المشاركة ضمن فريق العمل.
1.08	3.65	2.7	3	16.4	18	16.4	18	42.7	47	21.8	24	تمتلك المنظمة قنوات اتصال لنقل المعلومات بسرعة وكفاءة.
1	3.85	5.5	6	4.5	5	12.7	14	54.5	60	22.7	25	يساهم طرح الاسئلة والاوصاف الجيد في تحقيق الفهم المتبادل مع الاخرين.
1.11	3.56	7.3	8	10	11	19.1	21	45.5	50	18.1	20	تمتلك الشركة قنوات اتصال لاستقبال الشكاوي والاستفسارات.
0.79	3.63	5.4	35	11.6	77	16.1	106	48	317	18.9	125	المجموع

#### 4. التفكير

اجمالياً بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لكافة فقرات بعد التفكير (3.47) وظهرت هذه القيمة تأييداً بدرجة متوسطة في شدتها من قبل العاملين في شركة الحفر العراقية وهذه النتيجة متأتية من محدودية الشركة في تطوير قدرة العاملين على التفكير وعدم تشجيعها بشكل دائم على الابداع والتنوع في الافكار، فضلاً عن عدم الاستفادة من الافكار من خارج التخصص والاعتماد بشكل عام على الظروف المحيطة بالمشكلة والتفكير المحدود في حلها وهذا يستلزم بضرورة اهتمام الشركة ببعد التفكير لأنه احد الكفايات المهمة في تطوير الكفايات الجوهرية. و اظهرت نتائج المقابلات بأن ادارة الشركة تهتم بأشراك العاملين في دورات تدريبية وفق انظمة معايير الجودة لتطوير كفاءاتهم وقدراتهم وقياس الاثر التدريبي وما تحقق من تقدم في اداء العاملين، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام للبعد (0.58) والتي تظهر قلة التشتت في اجابات المبحوثين وبالتالي تجانس مجتمع البحث، والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التفكير

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاجابة										الفقرة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.88	4.04	2.7	3	4.5	5	7.3	8	57.3	63	28.2	31	تساهم الفرص الجديدة في العمل على توليد افكار مفيدة لتحسين جودة اتخاذ القرارات.
1.13	3.35	8.2	9	15.5	17	20.9	23	43.6	48	11.8	13	تشجع الشركة الاستفادة من الافكار خارج التخصص لتطوير العمل.
1.21	3.40	9.1	10	15.5	17	20	22	37.2	41	18.2	20	تشجع الشركة المنافسة بين العاملين في تقديم الافكار المفيدة.
0.90	3.92	3.6	4	3.6	4	11.8	13	59.2	65	21.8	24	يعتمد اسلوب التفكير في مشكلة ما على الظروف المحيطة بتلك المشكلة.
1.17	3.39	8.2	9	15.5	17	21.8	24	38.1	42	16.4	18	تسعى الشركة الى تطوير قدرة العاملين على التفكير قبل التصرف.
1.26	2.69	16.4	18	37.3	41	20	22	13.6	15	12.7	14	لا تشجع الشركة العاملين على الابداع واعطاء افكار جديدة ومتنوعة.
0.58	3.47	8.1	53	15.3	101	16.9	112	41.5	274	18.2	120	المجموع

#### 5. النشاط الشخصي

اجمالياً بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لكافة فقرات بعد النشاط الشخصي (3.29) وعكست تأييداً بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين نتيجة لعدم تمكين الشركة للعاملين بصورة تامة وعدم تامين افكارهم ومقترحاتهم وضعف اهتمام الشركة بالحوافز التي من شأنها ترفع من النشاط الشخصي للعاملين مما يتسبب في عدم تحقيق الرضا الوظيفي داخل الشركة نوعاً ما رغم وجود مناخ عمل داخل المنظمة يتسم بسيادة الاحترام والتقدير، وهذا ما اكده الافراد في المقابلات بعدم توفر تشجيع او تحفيز معنوي من قبل الإدارات العليا للعاملين على الابداع وطرح افكار جديدة ومفيدة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري العام للمحور (1.05) والتي تبين قلة التشتت الى حد ما في اجابات المبحوثين وبالتالي تجانس مجتمع البحث، كما في الجدول (12).



## " اثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات الجوهرية: بحث تحليلي "

جدول (12) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد النشاط الشخصي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الاجابة										الفقرة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.13	3.64	8.2	9	5.5	6	23.6	26	40	44	22.7	25	تهين الشركة مناخ عمل ملائم يسوده الاحترام والتقدير.
1.21	3.22	10.9	12	16.4	18	28.1	31	29.1	32	15.5	17	تسعى الشركة الى تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين.
1.20	3.17	10.9	12	19.2	21	24.5	27	32.7	36	12.7	14	تتمن الشركة افكار العاملين ومقترحاتهم وتكافئهم عليها.
1.16	3.27	9.1	10	16.4	18	26.4	29	34.5	38	13.6	15	تسعى الشركة الى تعزيز قدرة العاملين على تحقيق الاهداف بنشاط واصرار.
1.18	3.13	10	11	21.8	24	25.5	28	30.9	34	11.8	13	تحرص الشركة على تمكين العاملين ومشاركتهم الفاعلة في صناعة القرار.
1.31	3.32	14.5	16	11.8	13	20	22	34.5	38	19.2	21	تسعى الشركة الى تقديم الحوافز التي تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين فيها.
1.05	3.29	10.9	70	15.1	100	24.5	163	33.6	222	15.9	105	المجموع

من خلال مستوى إجابات مجتمع البحث عن كافة ابعاد محور الكفايات الجوهرية سجل المحور وسطا حسابيا بلغ (3.56) مما يدل على درجة تأييد مرتفعة بشكل بسيط ابداءها المبحوثون تجاه كافة ابعاد المحور وهذا يدل على اهتمام وتركيز الشركة قيد البحث على ابعاد مع عدم النهوض بشكل تام ببعض الابعاد الاخرى ، وتشير قيمة الانحراف المعياري العام لمحور الكفايات الجوهرية والبالغة (0.65) الى قلة التشتت في اجابات المجتمع وهذا يعود الى درجات الاجماع الكبيرة خصوصا نحو الاتفاق التي جمعت اراء من شملهم الاستبيان.

### المبحث الثاني / تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يعرض هذا المبحث امكانية التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث وسيتم ايجاد العلاقة عبر احتساب معامل ارتباط سبيرمان لارتباط الرتب بين كل بعد من ابعاد القوة التنظيمية ( قوة الخبرة، القوة الهيكلية، قوة المنزلة) ومحور الكفايات الجوهرية ومن ثم اختبار تلك العلاقة من خلال استعمال اختبار (T) لبيان مدى معنوية معاملات الارتباط المحسوبة عبر الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما يبين ذلك الجدول (13) وتفسير النتائج كما يلي:

جدول (13) قيم معامل ارتباط سبيرمان واختبار (T) لمعنوية العلاقة بين ابعاد القوة التنظيمية ومحور الكفايات الجوهرية.

الدالة	قيمة (T) المحسوبة	معامل ارتباط سبيرمان (r)	X ابعاد القوة التنظيمية	Y الكفايات الجوهرية	فريق العمل
					حل المشكلات
دال معنويا	11.928	0.754	قوة الخبرة		الاتصالات
دال معنويا	7.134	0.566	القوة الهيكلية		التفكير
دال معنويا	11.100	0.730	قوة المنزلة		النشاط الشخصي

قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (251) = 1.980

1. اختبار فرضية البحث الفرعية الاولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قوة الخبرة و الكفايات الجوهرية).

اظهرت نتائج الجدول (25) ان قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين قوة الخبرة ومحور الكفايات الجوهرية قد بلغت (0.754) وهي قيمة طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) نظرا لكون قيمة (T) المحسوبة لها والبالغة (11.928) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية التي تساوي (1.980) عند ذات مستوى المعنوية (0.05)، وتفسير هذه النتيجة انه كلما زادت قوة الخبرة في المنظمة ادى ذلك الى تطور وارتقاء في بناء الكفايات الجوهرية، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قوة الخبرة و الكفايات الجوهرية ".



## " اثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات الجوهرية: بحث تحليلي "

2. اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القوة الهيكلية والكفايات الجوهرية).

بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين القوة الهيكلية ومحور الكفايات الجوهرية (0.566) وهي قيمة موجبة طردية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05) لكون قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (7.134) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.980)، وتعكس هذه النتيجة تصوراً نحو تقدم وتطور بناء الكفايات الجوهرية بزيادة وتطوير معيار القوة الهيكلية، وهكذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القوة الهيكلية والكفايات الجوهرية ".

3. اختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قوة المنزلة والكفايات الجوهرية).

كانت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين قوة المنزلة ومحور الكفايات الجوهرية (0.730) وهي قيمة موجبة طردية دالة معنوياً عند مستوى معنوية (0.05) لأن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (11.100) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (1.980)، وبذلك نستنتج بأن التطور في مفهوم قوة المنزلة والاهتمام به اكثر سيجعل من المنظمة مكتفية جوهرياً ، وعلى هذا الاساس يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قوة المنزلة والكفايات الجوهرية ".

اجماليا ونتيجة لقبول جميع الفرضيات الفرعية الثلاث (اي قبول ما نسبته 100% من الفرضية الرئيسية الاولى) تستنتج قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القوة التنظيمية و الكفايات الجوهرية ".

### المبحث الثالث/ تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

يهدف هذا المبحث إلى استعمال الأساليب الإحصائية التحليلية (لاختبار صحة فرضيات التأثير التي حددها البحث، لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض)، إذ سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الانحدار البسيط . كالآتي:

$$Y = a + \beta_i X_i$$

اذ ان

Y : المتغير التابع (الكفايات الجوهرية)

X : المتغير المستقل (قوة الخبرة، القوة الهيكلية، قوة المنزلة) على التوالي

B : معامل الانحدار

I : رمز دلالة للمتغير المستقل وهو يساوي 1,2,3, ..., 110

لأجل اتخاذ قرار بشأن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنبثق منها ثلاث فرضيات فرعية، سيتم دراسة تأثير ابعاد القوة التنظيمية في الكفايات الجوهرية عبر احتساب معادلة انحدار خطي بسيط لأبعاد القوة التنظيمية كلا على حدة مع الكفايات الجوهرية باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتفسير النتائج المبينة في الجدول (14) كما يلي:

جدول (14) يبين نتائج قيم المعاملات المستخدمة في قياس تأثير ابعاد القوة التنظيمية في الكفايات الجوهرية.

الدالة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة (f) المحسوبة	معامل الانحدار β	الحد الثابت A	X ابعاد القوة التنظيمية	y الكفايات الجوهرية	فريق العمل
دال معنوية	0.58	148.70	0.76	1.27	قوة الخبرة		حل المشكلات
دال معنوية	0.44	82.32	0.65	0.66	القوة الهيكلية		الاتصالات
دال معنوية	0.49	101.29	0.69	1.71	قوة المنزلة		التفكير
							النشاط الشخصي

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (1,109) ومستوى معنوية (0.05) = 5.160



## " اثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات الجوهرية: بحث تحليلي "

- 1- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وفق الجدول (17) وجود تأثير ذي دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد قوة الخبرة في محور الكفايات الجوهرية لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (140.70) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (5.160)، كما فسر المتغير المستقل (قوة الخبرة) ما نسبته (58%) من اجمالي الانحرافات في قيم المتغير المعتمد (الكفايات الجوهرية) وهو ما عكسته قيمة معامل التحديد، وتشير قيمة معامل الانحدار والبالغة (0.76) بأن زيادة في بعد قوة الخبرة بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة ايضا في محور الكفايات الجوهرية بمقدار (76%) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى
- 2- لوحظ وجود تأثير ذي دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد القوة الهيكلية في الكفايات الجوهرية ، نظرا لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (82.32) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (5.160)، كما استطاع المتغير المستقل (القوة الهيكلية) ان يفسر ما نسبته (44%) من اجمالي التغيرات او الانحرافات في قيم المتغير المعتمد (الكفايات الجوهرية) تبعا لقيمة معامل التحديد وتعني قيمة معامل الانحدار والبالغة (0.65) أن زيادة في بعد القوة الهيكلية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة في محور الكفايات الجوهرية قدرها (65%)، وبناء على ما تقدم نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثانية.
- 3- ابرزت نتائج الجدول (17) وجود تأثير ذي دلالة احصائية ايضا عند مستوى معنوية (0.05) لبعد قوة المنزلة في الكفايات الجوهرية ، نظرا لكون قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (101.29) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (5.160)، وتعطي قيمة معامل التحديد انطباعا عن تفسير المتغير المستقل (قوة المنزلة) ما نسبته (49%) من اجمالي التغيرات الحاصلة في قيم المتغير التابع (الكفايات الجوهرية)، وتشير قيمة معامل الانحدار والبالغة (0.69) بأن زيادة في بعد قوة المنزلة بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى زيادة في محور الكفايات الجوهرية بمقدار (69%)، وبذلك نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثالثة
- 4- اجمالا ونتيجة لتحقيق قبول جميع الفرضيات الفرعية الثلاث اي (قبول ما نسبته 100% من الفرضية الرئيسية الثانية) نستنتج قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على " يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لأبعاد القوة التنظيمية في الكفايات الجوهرية ".

### المحور الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات.

#### الاستنتاجات

1. امتلاك مدراء الادارات العليا قوة خبرة من خلال للمهارات المتخصصة والخبرات الطويلة في تقديم طرق جديدة لإنجاز المهام المناطة بالعاملين عبر تشجيعهم للعمل كفريق واحد بتواصلها المباشر مع العاملين في الشركة.
2. لبعد القوة الهيكلية دور مهم في انجاز العمل في الشركة من حيث القرب من المعلومات فضلا عن القوة الرسمية الممنوحة من قبل المركز .
3. امتلاك المدراء سمعة حسنة ومكانة شخصية مع الموظفين العاملين في الشركة والاشخاص الفاعلين من خارج المنظمة
4. اهمية الدور المتميز الذي يلعبه فريق العمل في انجاز المهام دون ملل او روتين وظيفي، فضلا عن انجاز اعمال الاقسام التي تعاني من زخم في العمل داخل الشركة.
5. عدم المام الشركة بشكل تام بتحديد العوامل الاساسية للمشكلات التي تحدث في الشركة وعدم الاستشعار بها قبل حدوثها، فضلا عن عدم الاستخدام الأساليب العلمية الحديثة عند وضع الحلول للمشكلات.
6. إن الشركة تستخدم نمط اتصال مناسب بالنسبة لوسائل الاتصال المتاحة في المنظمة .
7. عدم تشجيع مدراء الشركة على الابداع والتنوع في الافكار، فضلا عن عدم الاستفادة من الافكار من خارج التخصص والاعتماد بشكل عام على الظروف المحيطة بالمشكلة .
8. اتضح ان النشاط الشخصي للعاملين لا يرتقي الى المستوى المطلوب في الشركة نتيجة لعدم تمكين المنظمة للعاملين بصورة تامة وعدم تهمين افكارهم ومقترحاتهم وضعف اهتمام الشركة بالحوافز التي من شأنها ترفع من النشاط الشخصي للعاملين.





## " اثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات الجوهرية: بحث تحليلي "

9. اظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط بين القوة التنظيمية والكفايات الجوهرية، وهذا يشير الى ان الاهتمام بتنفيذ ابعاد القوة التنظيمية سيقابله ارتفاع وارتقاء في الكفايات الجوهرية.
10. اظهرت نتائج البحث وجود علاقة تأثير لأبعاد القوة التنظيمية في الكفايات الجوهرية، وهذا يعطي مؤشرا الى مدى التأثير الكبير الذي تلعبه ابعاد القوة التنظيمية في بناء وتطوير الكفايات الجوهرية

### التوصيات.

1. ضرورة اهتمام الشركة بالقوة الهيكلية لمدراء الادارة العليا من خلال امتلاكهم للمعلومات ودرجة اتخاذهم للقرارات واستخدامهم للصلاحيات الممنوحة لهم بحكم منصبهم بشكل كفوء وصحيح.
2. ضرورة اهتمام الشركة بوضع المدراء المناسبين في المناصب الادارية العليا بحسب ما يمتلكون من خبرات وامكانيات تناسب المنصب الذي يشغلونه .
3. ضرورة تعزيز الشركة لقوة المنزلة للمدراء من خلال التشجيع على اقامة العلاقات الاجتماعية مع العاملين ومساهماتهم في الاحتفالات والمناسبات التي تقام في الشركة من اجل زيادة الانسجام والتفاعل بين المدراء والعاملين وعدم الانعزال عنهم.
4. ضرورة تعزيز فريق العمل من خلال نشر ثقافة فرق العمل وتشكيل مجاميع للعمل والاهتمام بمكافأة الانجازات الجماعية والاهتمام بالكفاءات ذات القدرات الذهنية المتفتحة وعقد جلسات العصف الذهني واشاعة روح المنافسة بين العاملين وتشجيعهم على التعلم الالكتروني
5. الاهتمام بتطوير انظمة الاتصالات وتوفير وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة للحرص على نقل المعلومات بالسرعة والكفاءة المطلوبة والاهتمام بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للتنبؤ والاستشعار بالمشكلات قبل وقوعها.
6. يتوجب على ادارة الشركة اعادة النظر ببعد النشاط الشخصي للارتقاء به مستقبلاً من خلال اعتماد مجموعة من البرامج التحفيزية التي من شأنها ترفع من الروح المعنوية وزيادة مستوى والولاء.
7. ضرورة تبني استراتيجية وظيفية تتطابق مع الاستراتيجيات على مستوى وحدات الاعمال وتنسجم مع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة لاستخدام وادارة الكفايات الجوهرية والاستفادة منها.
8. من الضروري ادخال تقانة استقطاب وبناء وتطوير الكفايات الجوهرية داخل الشركة بما يتلائم مع التطورات الحالية والمستقبلية فضلا عن دراسة سبل المحافظة عليها.
9. تمكين العاملين وخاصة الكوادر المتميزة للعمل بحرية اكبر من مجال العمل المحدد، وتنمية العمل بروح الفريق، واشاعة روح المنافسة الفردية والجماعية ، والمشاركة في الدورات التدريبية..... الخ.
10. ضرورة وضع تقييم دوري لأداء العاملين ذوي المهارات المتميزة يركز على الشفافية وبيئته عن التحيز وتوفير التغذية العكسية التي تصب في بناء الكفايات الجوهرية.

### المصادر



## " اثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات الجوهرية: بحث تحليلي "

### أولاً: المصادر العربية.

♦ الكتب.

- 1.بني حمدان ، خالد محمد وإدريس ، وائل محمد (2009) ، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
  - 2.الزبيدي ، غني دحام تناي و عباس، حسين وليد حسين، (2014)، "المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال"، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
  - 3.السالم، مؤيد سعيد (2009) ، "القوة التنظيمية"، الطبعة الاولى، اثناء للنشر والتوزيع –عمان.
  - 4.طالب، علاء فرحان و البناء، زينب محمود مكي، (2012)، "استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة"، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
  - 5.العلاق، بشير، (2009) ، "الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة" ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن .
  - 6.العنزي ،سعد علي (2015) ، "نظرية المنظمة ،مفاهيم -مداخل-عمليات " ،نشر وتوزيع مكتبة السيسبان – بغداد.
  - 7.اللوزي، موسى، (2003)، "التطوير التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع.
- ♦ الرسائل والاطاريح .
- 8.الطائي، ابراهيم خليل ابراهيم، (2010) ، "تطوير نموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوء قياسات القوة والاخلاقيات في الكليات الاهلية العراقية ببغداد"، اطروحة دكتوراه قسم ادارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
  - 9.عليوي ، وسام داود ، (2011) ، "دور تقانة المعلومات في تطوير المقدرات الجوهرية : دراسة استطلاعية في عينة من شركات القطاع النسيجي في بغداد " ، رسالة ماجستير ، الكلية التقنية الادارية ، هيئة التعليم التقني .

### ثانياً: المصادر الاجنبية.

#### ♦ BOOKS.

- 1.Daft, Richard L., (2010) , " Organization Theory And Design" ,10<sup>th</sup>ed ,South – Western College Publishing ,USA .
- 2.Griffin ,Ricky W. & Moorhead ,Gregory ,(2014)," Organizational Behavior :Managing People And Organizations", 11<sup>th</sup>ed ,South-Western , Canada.
- 3.Ivancevich ,John M .& Matteson ,Michael T .(2002) , "Organizational Behavior And Management" ,6<sup>th</sup>ed ,McGraw –Hill ,Irwin ,Companies ,Inc, New York .
- 4.Kreitner ,Robert & Kinicki ,Angelo, (2007) , "Organizational Behavior" ,7<sup>th</sup>ed ,McGraw –Hill ,Irwin ,Companies ,Inc ,New York .
- 5.Robbins , Stephen .p (2003)," Organizational Behavior" ,10<sup>th</sup>ed, Pearson Education International.
- 6.Robbins ,Stephen P. & Judge ,Timothy A. (2011)," Organizational Behavior" ,14<sup>th</sup> ed, Prentice Hall, USA.
- 7.Schilling, Melissa A.,(2008), " Strategic Management of technological innovation" 2<sup>nd</sup> ed, McGraw-Hill Companies, New York.



8. Thompson, Arthur A. & Strickland III, A J., (2003), "Strategic Management, concepts and cases" 13<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill Companies, New Jersey.
9. Wheelen, Thomas J. & Hunger, David J. (2010), "strategic management and Business policy: Achieving Sustainability", 12<sup>th</sup> Edition, Pearson, New Jersey.
10. Whetten, David A. & Cameron, Kim S., (2011), "Developing Management Skills", 8<sup>th</sup> ed, Prentice Hall, New Jersey.
11. White, Colin (2004), "Strategic Management", published by Palgrave Macmillan, China.
12. Yukl, Gary, (2006), "Leadership In Organizations", 6<sup>th</sup> ed, Pearson Education, Inc, New Jersey.
- ♦ **Journals and Periodicals.**
13. Abrami, Philip C. & Bernard, Robert M. & Borokhovski, Evgueni & Wade, Anne & Surkes, Michael A. & Tamim, Rana & Zhang, Dai, (2008), "Instructional Interventions Affecting Critical Thinking Skills And Dispositions: A Stage 1 Meta-Analysis", Review Of Educational Research, Vol. 78, No. 4.
14. Agha, Sabah & Alrubaiee, Laith & jamhour, manar, (2012), "Effect of Core Competence on competitive Advantage and organizational performance", International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 1.
15. Brookes, Maris s A, (2013), "Variation Of Power In Transnational Labor Campaigns: Understanding Worker's Structural, Institutional And Coalitional Power In The Global Economy", Paper Presented At The International Labor Process Conference Rutgers University, Vol (18), No (20).
16. Burke, Alison, (2011), "Group Work: How to Use Groups Effectively" The Journal of Effective Teaching, Vol. 11, No. 2.
17. Crebert, G., Patrick, C.-J., Cragnolini, V., Smith, C., Worsfold, K., & Webb, F. (2011). "Problem Solving Skills Toolkit", Griffith university.
18. Draganidis, Fotis & Mentzas, Gregoris, (2006), "Competency based management: a review of systems and Approaches", Information Management & Computer Security, Vol. 14 No. 1.
19. Elsig, Manfred, (2006), "Different Facets Of Power In Decision –Making In The Wto", Academy Of Management Journal.
20. Gerow, Jennifer E, (2012), "What Should FIRMS Look For In A Clo ?", Proceeding Of The Southern Association For Information System Conference, Atlanta, GA, USA, March, 23<sup>rd</sup> -24<sup>th</sup>.
21. Gok, T. & Silay, I., (2010), "The Effects of Problem Solving Strategies on Students' Achievement, Attitude and Motivation", Lat. Am. J. Phys. Educ. (Vol). 4, No.(1).
22. gurel, nergis ayse, (2009), "effects of thinking styles and gender on psychological well-being", thesis submitted to gain the degree of master of science in the department of educational sciences, a thesis submitted to the graduate school of social sciences of middle east technical university.



**" اثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات  
الجوهريّة: بحث تحليلي "**

23. Kabue ,Lydia Wanjiru & Kilika, James M. (2016), "Firm Resources, Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework", Journal of Management and Strategy Vol. 7, No. 1.
24. Larcker ,David F & Tayan ,Brian,(2012), "Is A powerful CEO Good Or Bad For Shareholders ?",International Journal Of Business And Management ,Vol (13).
25. Lee, Chungsup & Scheunemann ,Jarrod & Hall ,Robin & Payne ,Laura, (2012), "Low Staff Morale & Burnout: Causes & Solutions", Office of Recreation & Park Resources, University of Illinois at Urbana-Champaign.
26. Lunenburg, Fred C., (2010)," Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness ", SCHOOLING, VOL( 1), NO(1).
27. Prahalad , C.K& Hamel . Gary (1990)," the core competence of the corporation" , Harvard Business Review on point Article.
28. Sliwiska, Magdalena, (2015), " The Structural Power of Enterprises: Beyond the Notion of Market Power ", Managing Global Transitions 13 (2).
29. Stapleton, peta& Henderson,Amanda& Creedy, Debra K &,(2007), "Boosting morale & improving performance in the Nursing setting" vol (15).
30. Swartz, Robert & McGuinness, Carol,(2014), "Developing and Assessing Thinking Skills" Project Final Report Part with all appendices .
31. Tallberg , Jonas ,(2008),"Bargaining Power In The European Council " , Paper Presented At The Tenth Biennial USA Conference ,Montreal ,May 17-19.
32. Torelli, Carlos J. & Shavitt, Sharon, (2010), "Culture and Concepts of Power ", Journal of Personality and Social Psychology ,Vol. (99), No. (4).
- 33 .vidanapathirana ,T (2016) ,"Non-Mediated Power Sources In A Collectivist Context" , International Journal Of Management And Commerce Innovations , Vol (3) ,No (2) .



## "The Effect of Organizational Power Top Management Resources in Building Core Competencies: Analytical Research "

### Abstract

The problem of the current research as the Iraqi Drilling Company suffers from the many challenges facing its work as a result of the current conditions in Iraq and the subsequent changes in the policies of the State Which left an impact on its activities and objectives, which created pressure on the importance of an organizational power capable of diagnosing the core competencies and development and maintain them to contribute to the raising and success in the performance of the company. The researchers adopted the method of analytical research and adopted the questionnaire as a main tool in the collection of research data and information . It was distributed to a community of (140) individuals from the low management levels . The questionnaire was dependence (110) from the research community, . The Statistical Package for

Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data. The research reached a number of

conclusions, the most important of which proved that the organizational power has a role in building the core competencies, the more the application of the organizational power increased the ability of the top management of the company in developing the competencies . the research also identified a relationship Correlation and influence between the organizational power and the core competencies Of the recommendations was the most important The necessity of adopting a functional strategy as a strategic resource to achieve future benefit and the preparation of special training programs and reward the distinguished cadres and investment of creative human resources and improve the performance of the company in the future.

**Key words:** organizational power, core competencies.