

تأثير القدرات الاستراتيجية في تحقيق التفوق الاستراتيجي دراسة تطبيقية في دائرة التدريب وبحوث الطاقة في وزارة الكهرباء

The impact of strategic capabilities in achieving strategic superiority
An applied study in the Training and Energy Research Department at
the Ministry of Electricity

أ.م. د شهناز فاضل النجار /المشرف

علي حسن علوان /الباحث

Dr:Shehenaz Fadhil Ahmed

Ali Hasan ALwan

Shahinaz1974@uomustansiriyah.edu.iq

Alielwan2020@uomustansiriyah.edu.iq

كلية الادارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية

الكلمات المفتاحية: القدرات الاستراتيجية، التفوق الاستراتيجي

Keywords: Strategic capabilities, strategic superiority

المستخلص

يهدف هذا البحث الى اختبار العلاقة بين القدرات الاستراتيجية كمتغير مستقل في تحقيق التفوق الاستراتيجي كمتغير تابع في دائرة التدريب وبحوث الطاقة التابعة لوزارة الكهرباء من خلال المحاور الاساسية للقدرات الاستراتيجية والمتمثلة بـ (القابليات والقوة الادراكية، القدرات المعرفية، توليد الموارد وامتلاكها، فرق العمل)، والمحاور الاساسية للتفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة، تفوق الثقافي والمعرفي، تفوق العمليات، تفوق الخدمات)، و الدور الكبير للقدرات الاستراتيجية في تحقيق التفوق الاستراتيجي في ميدان عملها، والاستفادة بشكل صحيح من الامكانيات والخبرات الموجودة في الدائرة المبحوثة، كما تمثلت مشكلة البحث التي تم الوصول اليها عن طريق الاستطلاعات الاولى التي اجريت في الدائرة المذكورة، تمثل بعدم فهم الصحيح لأبعاد ومتغيرات الدراسة الحالية، تم اختيار دائرة التدريب وبحوث الطاقة التابعة لوزارة الكهرباء معاً ومكاناً لتطبيق الدراسة الحالية، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية بواقع (148) موظفاً من مجموع (240) موظفاً، ولغرض انجاز اهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم اعتماد استمارة الاستبيان كأداة اساسية لجمع البيانات، فضلاً عن قيام الباحث بالزيارات الميدانية والملاحظة المباشرة على تحديد وتشخيص الواقع الفعلي للدائرة المبحوثة فيها، ولتحقيق ذلك صنفنا فرضيتان رئيسيتان انبثقت منهما (8) فرضيات فرعية، باستخدام البرنامج الاحصائي (Spss)، و تم اختبارها عن طريق معامل التحديد (R^2)، معامل سييرمان و مجموعة من الوسائل الاحصائية. توصل البحث الى عدد من النتائج لعل أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القدرات الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي بنسبة مرتفعة في الدائرة المذكورة.

Abstract

This research aims to test the relationship between strategic capabilities as an independent variable in achieving strategic superiority as a dependent variable

in the Training and Energy Research Department of the Ministry of Electricity through the main axes of strategic capabilities represented by (capabilities and cognitive strength, cognitive capabilities, resource generation and ownership, work teams), and axes The fundamentals of strategic superiority (appropriate strategy, cultural and cognitive superiority, operational superiority, service superiority), and the significant role of strategic capabilities in achieving strategic superiority in its field of work, and making proper use of the capabilities and expertise in the researched department, as was the research problem that was reached. Through the preliminary surveys conducted in the aforementioned department, which represented a lack of correct understanding of the dimensions and variables of the current study, the Training and Energy Research Department of the Ministry of Electricity was selected as a community and place for the implementation of the current study, where a stratified random sample of (148) employees was selected from a total of (240) An employee, and for the purpose of achieving the objectives of the research, the researcher used the analytical descriptive approach, and the questionnaire form was adopted as a basic tool for data collection, as well as the researcher's field visits and direct observation on defining and diagnosing the actual reality of the department in question. Using the statistical program (Spss), it was tested by means of the determination coefficient (R^2), the Siberman coefficient, and a set of statistical means.

The research reached a number of results, perhaps the most prominent of which is the existence of a correlation and influence relationship between strategic capabilities and strategic superiority at a high rate in the aforementioned department.

المقدمة

تعد القدرات الاستراتيجية من المضامين والمصطلحات الإدارية الحديثة، بوصفها المفتاح الرئيسي للمنظمات في تحقيق التفوق الاستراتيجي، وأهميتها القصوى وضرورتها لاستمرارية عمل المنظمات في بيئتها، و نظرا للدور الكبير والواسع للقدرات الاستراتيجية حيث لها تأثيرا كبيرا على كيفية و طبيعة انجاز المهام والواجبات الوظيفية تحقيقا للأهداف الاستراتيجية وتحقيق التفوق الاستراتيجي، انطلقت مشكلة الدراسة من عدم وجود ادراك وفهم كافي للإمكانيات والقدرات الجوهرية في المنظمة لغرض استغلالها والاستفادة منها بشكل اكبر، والأهمية التي ترافق هذا القدرات والإمكانيات كيفية الاستفادة منها بصورة إيجابية، وكونها عاملا مؤثرا ومفتاح رئيسي لتحقيق طموحات المنظمة على المدى القريب والبعيد. اختار الباحث دائرة التدريب وبحوث الطاقة احدى الدوائر الساندة لوزارة

الكهرباء نظرا لما تقوم برفد الكوادر البشرية في الوزارة بأكملها بالدورات التدريبية والتطويرية في سبيل ارتقاء بعمل ومستوى الوزارة مجتمعاً للدراسة الحالية، وعمل الباحث على اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية طبقية شملت كافة المستويات الوظيفية في الدائرة المذكورة بواقع (148) موظفاً من مجموع (240) موظف، واستخدم الباحث منهج الوصفي التحليلي لإنجاز أهداف الدراسة الحالية وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات فضلاً عن أسلوب المقابلات و المعاشية الميدانية للوقوف على واقع وطبيعة عمل الدائرة المبحوثة، وتم الوصول إلى أهم نتائج هو وجود علاقة ارتباط وتأثير للقدرات الاستراتيجية وأبعادها على التفوق الاستراتيجي وأبعادها على المستويين الكلي والفردى، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة منها (معامل سيرمان، R²). وبناء على ما تم طرحه تم تقسيم البحث إلى أربعة. حيث جاء المبحث الأول وخصص لمنهجية البحث وبعض من الدراسات السابقة، والمبحث الثاني تضمن الجانب النظري لمتغيرات البحث، والمبحث الثالث خصص للجانب العملي، والمبحث الرابع تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول / منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة: يحاول الباحث عرض فكرة عن الموضوع ويجسدها في جانبين، الأول ما يتعلق بالجوانب المعرفية لمتغيرات الدراسة الحالية وتحديد مفهوم متغيرات الدراسة الحالية في المنظمات والمؤسسات العراقية التي تعاني من الضعف الواضح في عملية استغلال الأمثل للإمكانيات والمهارات المتوفرة لديها، ما يعكس بوضوح عدم الاهتمام والفهم الصحيح لمتغيرات الدراسة الحالية (القدرات الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي)، أما الجانب الثاني فيتجسد بما يعانيه مجتمع المبحوث (وزارة الكهرباء)، متمثلاً باتجاه توفير الكهرباء وتنامي حالات الفساد مع ضعف في قلة الموارد والإمكانيات، علاوة على تقادم وتهالك محطات التوليد وشبكات توزيع الكهرباء في عموم العراق. وعلى ذلك يمكن طرح تساؤلات بالشكل التالي:

1. ما مدى إدراك العاملين في الدائرة المبحوثة لمتغيرات الدراسة المتمثلة (القدرات الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي)؟

2. هل توجد علاقة ارتباط بين القدرات الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي في الدائرة المبحوثة؟

3. هل توجد تأثير للقدرات الاستراتيجية في تحقيق التفوق الاستراتيجي في الدائرة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من الجهود المعرفية السابقة في مجال متغيرات الدراسة الحالية، كما تعمل على التعمق والبحث في مجموعة من المفاهيم المرتبطة بقطاع إدارة الأعمال وتأثيرها الكبير في تحقيق النمو والتوسع في هذا الميدان والوقوف على مدى توافر مقومات متغيرات الدراسة الحالية في المنظمات والدوائر العراقية، وعلى وجه الخصوص مجتمع المبحوث، وتجسدت أهمية الدراسة الحالية بما يلي:

1. تستمد الدراسة أهميتها من القطاعات الصناعية في العراق والتي من المؤمل أن تطبق الدراسة الحالية.

2. محاولة التشخيص واختبار العلاقة بين القدرات الاستراتيجية وتأثيرها في التفوق الاستراتيجي في الدائرة المعنية.

ثالثاً: اهداف الدراسة: تتجلى اهداف الدراسة التي يسعى اليها الباحث الى تحقيقها في مجموعة من الأهداف وكما يأتي:

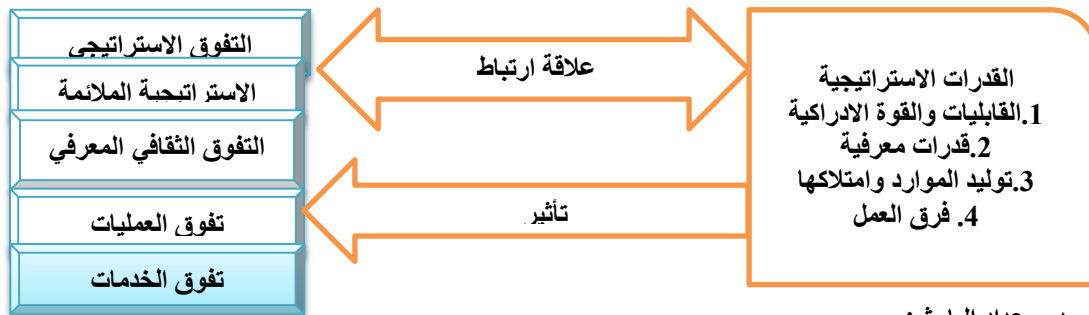
1. الوقوف على أهمية كل بعد من متغيرات الدراسة الحالية وبيان مستوى الاهتمام من الدائرة المعنية بهذه الأبعاد.

2. التعرف على واقع عمل الدائرة المعنية واقسامها في مجال متغيرات الدراسة الحالية واثارة اهتمامها واهمية علاقة الارتباط فيما بينهما.

3. تسليط الضوء على الجانب المعرفي والتحليلي و مناقشة المضامين الفكرية والنظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة الحالية (القدرات الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي)، لإفادة الدائرة المعنية.

رابعاً: المخطط البحث الفرضي

شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



المصدر: عداد الباحثين

خامساً: فرضيات الدراسة المقترحة:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الاستراتيجية و التفوق الاستراتيجي وتنطبق منها الفرضيات الفرعية الاتية:

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القابليات والقوة الإدراكية وابعاد التفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة، تفوق الثقافي والمعرفي، تفوق العمليات، تفوق الخدمات).

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات المعرفية وابعاد التفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة، تفوق الثقافي والمعرفي، تفوق العمليات، تفوق الخدمات).

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليد الموارد وامتلاكها وابعاد التفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة، تفوق الثقافي والمعرفي، تفوق العمليات، تفوق الخدمات).

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فرق العمل وابعاد التفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة، تفوق الثقافي والمعرفي، تفوق العمليات، تفوق الخدمات).

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القدرات الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية:

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القابليات والقوة الادراكية وابعاد التفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة، تفوق الثقافي والمعرفي، تفوق العمليات، تفوق الخدمات).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القدرات المعرفية وابعاد التفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة، تفوق الثقافي والمعرفي، تفوق العمليات، تفوق الخدمات).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو معنوية بين توليد الموارد وامتلاكها وابعاد التفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة، تفوق الثقافي والمعرفي، تفوق العمليات، تفوق الخدمات).

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو معنوية بين فرق العمل وابعاد التفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة، تفوق الثقافي والمعرفي، تفوق العمليات، تفوق الخدمات).

سادسا: الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة : دراسات حول متغير القدرات الاستراتيجية:

الباحث	Grobler,2010
عنوان الدراسة	تطوير القدرات الاستراتيجية للتصنيع في الأسواق الناشئة والمتقدمة The development of strategic manufacturing capabilities in emerging and developed markets (article).
عينة ومجال الدراسة	عدد من شركات التصنيع التي تعمل في الأسواق الناشئة أو المبتدئة الصغيرة وفي الأسواق الحديثة
منهج الدراسة	دراسة تطبيقية.
هدف الدراسة	مقارنة القدرات الاستراتيجية للمنظمات الصناعية في الأسواق الناشئة، وتحليل تطور هذه القدرات بمرور الزمن.
الاساليب الاحصائية المعتمدة في الدراسة	الانحدار الخطي، الوسط الحسابي، النسبة المئوية، الانحدار الخطي البسيط، الوسط الحسابي
الاداة	استمارة الاستبيان
اهم النتائج	الاختلافات بسيطة في القدرات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في الأسواق الحديثة مقارنة بقدرات المنظمات التي تعمل في الأسواق الكبيرة، إذ كلاهما يتطلع للوصول للأداء الأمثل باعتماد القدرات، ويمكن ملاحظة محاولة تقليل الفجوة بين الأسواق الناشئة والمتقدمة.
نقاط الاختلاف مع الدراسة	اختلافها في اختيار الشركات الصناعية ميداناً للتطبيق لها.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	اتفاقها مع الدراسة الحالية في أنها دراسة تطبيقية واستخدام الاساليب الاحصائية (الانحدار الخطي، الوسط الحسابي).
الباحث	Alhawari & Al- Jarrah (2011)
عنوان الدراسة	العلاقة بين ادارة المعرفة والكفاءة الاستراتيجية The relationship between Knowledge Management and Strategic Competence (reasarch).
عينة ومجال الدراسة	شركات التأمين الاردنية ، حجم العينة (77) من المستويات الادارة العليا في الشركة .
منهج الدراسة	دراسة تحليلية
هدف الدراسة	العمل على المساهمة و تقديم نموذج واضح يعمل على توظيف ادارة المعرفة و الكفاءات الاستراتيجية كمنهج عمل للتكيف الفعال مع البيئة المتغيرة ، كذلك الوقوف على معرفة تأثير

ادارة المعرفة على القدرات الاستراتيجية في الشركة المذكورة .	الاساليب الاحصائية المعتمدة في الدراسة
تحليل الانحدار الخطي البسيط، الوسط الحسابي، النسبة المئوية، معامل الاختلاف ، الانحراف المعياري.	الاداة
استمارة الاستبيان	اهم النتائج
تأثير ادارة المعرفة الكبير على المقدرة الاستراتيجية	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
تطبيقها في شركة لتأمين الاردنية	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
توزيع الاستبانة للوصول الى النتائج واستخدام الاساليب الاحصائية (الوسط الحسابي، معامل الاختلاف، الانحراف المعياري).	

دراسات حول متغير التفوق الاستراتيجي:

الباحث	Alnaweigah (2013)
عنوان الدراسة	ESEARCH
عينة ومجال الدراسة	مجموعة من الموظفين الاداريين في مختلف اقسام كلية الطائف بواقع (126) موظفا
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
هدف الدراسة	هدفت الى معرفة اثر ادارة المعرفة وابعادها على تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة المبحوثة، و تعزيز مستوى العاملين في انجاز مهامهم.
الاساليب الاحصائية المعتمدة	Anova الانحدار الخطي المتعدد ، تحليل التباين ،
الاداة	استمارة الاستبيان
اهم النتائج	تبين ان ادارة المعرفة لها تأثير كبير في تشكيل ثقافة منظمية جيدة تسمح بالعمليات الابداعية والابتكارية ، ما يجعلها ان تكون متميزة في انجاز المهام والواجبات .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، فيما استخدم المنهج التطبيقي في الدراسة الحالية ، واختلافها في الاساليب الاحصائية المستخدمة .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	تم الاعتماد بعدين للتفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة و تفوق الثقافي والمعرفي) و مقياسها في الدراسة الحالية .
اسم الباحث	D.waswas& M.Jwaifell(2019)
عنوان الدراسة	The Role of Universities' Electronic Management in Achieving rganizational Excellence:Example of Al Hussein Bin Talal University(reaserch)
عينة ومجال الدراسة	جامعة الحسين بن طلال، شملت العينة مجموعة من اداريين، اكاديمين، مدراء بواقع 249
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
هدف الدراسة	التعرف الى مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعة المبحوثة، والوقوف على محاولة التنبؤ بمستوى وصولها على التميز التنظيمي عن طريق تطبيق الادارة الالكترونية
الاساليب المعتمدة في الدراسة	الوسط الحسابي ، معامل بيرسون، معامل الفا كرو نباخ، الانحدار، النسبة المئوية.
الاداة	استمارة الاستبيان
اهم النتائج	مستوى تطبيق الادارة الالكترونية ليست بمستوى جيد ولا تلبي الطموحات المستقبلية للجامعة المبحوثة.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	تختلف في استخدامها لمنهج دراستها ، حيث استخدمت منهج وصفي تحليلي في حين استخدمت الدراسة الحالية للمنهج التطبيقي.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	تتشابه في استخدامها لأبعاد التفوق الاستراتيجي، حيث تم اعتماد على ابعاد (تفوق العمليات، تفوق الخدمات) واعتماد مقياسها.

المبحث الثاني / الإطار الفكري لمتغيرات البحث

أولاً: مفهوم القدرات الاستراتيجية CONCEPT OF STRATEGIC CAPABILITIES

منذ التسعينيات من القرن الماضي بدأ الاهتمام بمفهوم القدرات الاستراتيجية باعتبارها مفهوم حديث في ميدان الادارة الاعمال، ويتركز الاهتمام بالقدرات الاستراتيجية بكونها عامل اساسي في تحقيق التفوق على المنافسين والقيام بعملية التخطيط باعتبارها عاملا ومحركا رئيسيا في ممارسة عمل المنظمات (Bannister&Higgins,1993;93)، كما أن القدرات الاستراتيجية تقوم بتحقيق المواءمة والتصالح بين القوة الداخلية للمنظمة وبين الاستراتيجية المستهدفة والبيئة الخارجية ومدى تأثيرها مستقبلياً على سلامة الاستراتيجيات والتخطيط الذي تقوم به الادارة العليا(صبحي، 2007 : 38)، الامر الذي دفع الكثير من الباحثين اعطاء القدرات الاستراتيجية اهمية بالغة و عملوا على ابراز الدور الاساسي الذي تقوم بها هذه القدرات في مختلف الحقول والعمليات المنظميه والمتمثلة بالأنشطة الخدمية والصناعية والتجارية والعمليات التنظيمية وما لها من انعكاسات على المنظمة والزبائن، وكذلك فيما يخص خلق وتكوين القيمة لهم وكسب رضاهم

جدول (1) بعض من التعريفات في صدد الأهمية للقدرات الاستراتيجية وفقاً للمصادر الواردة فيه

سعى المنظمة المستمر على تحشيد الموارد المعنوية والمادية واستخدامها من اجل ايفاء بمتطلبات العمل التنظيمي وانتاج منتجات وتوزيع السلع والخدمات لغرض اضافة القيمة المضافة.	Hitt et al , 2016 : 88	
عملية تحديد الامكانيات الموجودة في المنظمة واستخدامها بالطريقة التي تؤدي الى تنفيذ الخطط و اداء المهام الوظيفية و امكانية الاستفادة منها بدون اي تعقيد او مشاكل فنية .	Wang et al , 2018 : 8	
الامكانيات التي تسهل وصول الشركة الى اهدافها بكفاءة وفاعلية عالية ما يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وتحقيق الارباح لها وضمان بقاءها في مركز الريادة في الاسواق لمدة اطول.	Mikalef et al , 2020 : 3	
المهارات والامكانيات التي تؤدي الى انشاء ميزة تنافسية للمنظمة من حيث انها تستطيع عن طريقها تحسين الانتاجية والمرونة والكفاء في عملياتها التشغيلية، ما يؤدي الى تقليل استهلاك الطاقة وزيادة الربحية.	elsberger et al , 2022 ; 280	

المصدر: من اعداد الباحثين

وعلى ذلك يمكن ان يعرف الباحثان القدرات الاستراتيجية: اجرائيا عبارة عن الخبرات والمهارات التي تتوافر في المنظمة ويمكن لها الاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق المنظمي عن طريق توليد مخرجات تتميز بالكفاءة والجودة العالية تفوق الاخرين في الاسواق.

ثانياً: اهمية القدرات الاستراتيجية

1. للقدرات الاستراتيجية اهمية كبيرة للمنظمات، ولا ترتبط هذه القدرات بكمية الملاكات البشرية التي تستحوذ عليها بل تعتمد على نوعية الملاكات البشرية الموجودة في المنظمة، حيث يجب أن تمتلك هذه الموارد الخبرات والمهارات والقابليات وتتمتع بالمعرفة العالية وفهم صحيح لأصحاب العقول المشرقة، ولابد من امتلاكهم حس وقوة ابداعية في اداء الاعمال وبذلك يكون لدى المنظمة سلاحا تمكنها من مواجهة التحديات والتغيرات التي تحدث في بيئات الاعمال من خلالها (الكبيسي، و ابراهيم، 2014 : 41)، والجدير بالذكر ان القدرات الاستراتيجية تكتسب اهميتها من خلال تحسين وتطوير مستمر للخبرات المكتسبة والمهارات المتراكمة لطاقت العمل، حيث تقوم بتوظيف هذه القدرات بالاتجاه الذي يصب في المسار الصحيح لتنفيذ الاهداف التشغيلية والاستراتيجية لمنظمات الاعمال، ولتحقيق النجاح المستدام في العمليات والانشطة المختلفة (Kevin,2012 : 109). حيث تعمل القدرات الاستراتيجية على وضع الحواجز امام المنافسين الاخرين وصعوبة تقليدهم لها فيما

تقوم به المنظمة وأنها جوهر وعامل اساسي للمنظمات في سبيل الحصول على أكبر المساحات السوقية المتوفرة، وتقوم بجعل المستهلك لإدراك الفائدة المنشودة من المنتج (أحمد و المعاضدي 2005: 36). ومن خلال الطرح السابق لأهمية القدرات الاستراتيجية يرى الباحثان، بأن القدرات الاستراتيجية تعد عنصراً مهماً في عمل المنظمات والتي تستطيع من خلالها المنظمة القيام بمواجهة التحديات والتهديدات التي تواجهها في عملها، كما تساعد على الاستغلال الامثل للفرص التي تتاح لها، وبذلك تقوم المنظمة بعملية التطوير المستمر لقدراتها البشرية والمادية لتمكن من مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها والقدرة على انجاز الاهداف بكفاءة عالية.

ثالثاً: ابعاد القدرات الاستراتيجية: سيتم الاعتماد على الابعاد التالية (القابليات والقوة الادراكية، القدرات المعرفية، توليد الموارد وامتلاكها، فرق العمل) لملائمتها مع الدراسة الحالية و فيما يلي شرحاً لأبعاد القدرات الاستراتيجية.

1. القابليات و القوة الادراكية: Abilities & perceptual power: وضحها (المالكي، 2011:92) ان القدرات الادراكية تقوم بمساعدة المنظمة على التحديد الدقيق للفرص المتاحة، حيث أن التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية ممكن ان تمد المنظمة بالقوة التي تحتاجها للتحرك نحو الامام وتحولها الى فرص يمكن الاستفادة منها، وكذلك عرفها (Willis,1996) بانها قدرة المنظمة على الاعداد الجيد والمسبق التي تمكنها من اداء الاعمال والمهام المعقدة ادراكيا بصورة ملائمة، وانها جهود معتمدة من قبل المنظمة في سبيل الحصول وكسب كل جديد من المعرفة المتوفرة في البيئة من شأنها ان تساهم في تطوير القابليات التنظيمية (Eisenhardt& Martin,2000:1108) وعلى ذلك يعرف الباحثان القابليات والقوة الادراكية بانها: مجمل التقنيات والمهارات التي تساعد المنظمة في تحقيق ما تهدف اليه والقدرة على التنافس بشكل أكبر عن طريق إدراك الفرص والشعور المبكر بالتهديدات في ميدان عملها، ليتسنى لها استغلال الفرص وتجنب التهديدات، بحيث يمكن لمس النتائج على الارض الواقع.

2. القدرات المعرفية Cognitive abilities: المعارف والمهارات التنظيمية تعتبر من العمليات الاساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها، كذلك تعد شاخصة المنظمات الناجحة في العالم الحديث، وكلما استطاعت المنظمات العمل على الادارة الجيدة لهذه العملية بشكل متوازن على جميع المستويات التنظيمية تكون اكثر فاعلية في تحقيق اهدافها الاستراتيجية (الياسري، حسين 2013: 246)، كما وصفها (الكبيسي و دهام، 2007: 141) بانها الوسيلة التي تستطيع المنظمة عن طريقها تقوم بعمليات تحسين مستمر لمستوياتها الانتاجية ما يؤدي الى رفع الكفاءة و مستوى الابداع لتكون اكثر استجابة لمتطلبات الزبائن.

وعلى ذلك يعرف الباحثان القدرات المعرفية مجموعة من العمليات والانشطة التي تقوم بها المنظمة من شأنها ان تعمل على كسب العاملين مهارات جديدة وتعمل على تقويم المهارات الحالية، ليتسنى للعاملين امكانية التنسيق بين هذه المهارات والموارد المتاحة لغرض بالطريقة المثلى لتحقيق الميزة التنافسية.

3. توليد الموارد وامتلاكها the ability to generate resource and ownership: الاهتمام بالعمليات التدريبية والتطويرية بصورة مستمرة للعاملين تولد الموارد البشرية متخصصة وماهرة ومتحدية بإمكانها انجاز مهام صعبة، كما ان اصحاب المهارات والخبرات العالية تستطيع تحليل و تفسير الدقيق للبيانات التي تحصل عليها من البيئة الخارجية بطريقة يمكن الاستفادة منها بحيث تعمل على تحقيق التفوق الاستراتيجي والتميز في مجال عملها (Armstrong , 2008 :107)، لقد حظي هذا المفهوم باهتمام الباحثين وتعددت اراءهم فيها حيث اشار (Macmillan&Tumpone,2001) ان الموارد تصنف على عدة انواع مختلفة كالآتي:

أ- الموارد التنظيمية التي تخص المنظمة نفسها مثل العلاقات والتقارير.
ب- الموارد الغير ملموسة وهذه يتضمن الخبرة والمهارة والعلامة التجارية والسمعة التي تتمتع بها المنظمة.

ت- الموارد البشرية وما يمتلكه من عناصر ماهرين واصحاب الخبرة.
ث- الموارد الملموسة ويتضمن الموارد المالية والمادية كالبنيات والعقارات والمعدات والمكائن والتجهيزات.

وعلى ذلك يعرف الباحثان توليد الموارد وامتلاكها كل ما متاح في المنظمة ويندرج في نوعين، الاول ملموسة والتمثلة (تنظيمية، مالية، مادية، بشرية) وغير ملموسة (السمعة الجيدة للمنظمة، الثقافة، العلامة التجارية)، انها تعد مصدر اساسي لتحقيق الاداء المتفوق وتختلف هذه الموارد تبعاً لنشاط واعمال المنظمة.

4. فرق العمل: TeamWorks: توفر فرق العمل مجموعة متنوعة من المعارف والمهارات والخبرات التي تكمل بعضها وتجعل من الممكن تقديم استجابات سريعة ومرنة ومبتكرة للمشكلات والتحديات، وان تعاونهم مع الآخر بشكل جيد يؤدي الى توثيق العلاقات اعضاء فريق العمل و الاداء العالي يساعد على انجاز المهام التي تشكل الفريق من اجل انجاز مهمة (Rico et al,2011 :57) فريق العمل يتشكل من جماعة من الافراد ذوي المهارات والخبرات والامكانيات المتنوعة التي تقوم بتكميل بعضها البعض تحقيقاً لمبتغاه المنظمة مع اخذ الطابع الرسمي للفريق و مع الالتزام الكامل بالمهمة و محاسبة الاخطاء في حال حدوثها، كما تعمل على التوجيه والتوحيد في الاداء باتجاه الغرض الذي انشأ الفريق من اجله وهذا ما يجعلهم مسؤولين عن مخرجات الفريق (الحدراوي، و محمد 2013: 277). وعلى ضوء ما تم طرحه عرف الباحثان فرق العمل بانها: انهم مجموعة من الافراد يعملون معا من اجل هدف محدد حيث يمتلكون المهارات المختلفة التي تساعد الفريق لإنجاز المهمة، ويتم تقسيم الادوار والمسؤوليات فيما بينهم لغرض اتمام وانجاز المهمة التي أنشأ الفريق من اجله.

رابعا: مفهوم التفوق الاستراتيجي: STRATEGIC SUPERIORITY: فان مفهوم التفوق الاستراتيجي يذهب بكونه الوسيلة التي تمكن المنظمة من مواجهة التحديات والصعاب، وتمكينها من اتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم تحقيق التفوق الاستراتيجي في مجال

عملها على المنافسين الآخرين، حاليين ام محتملين، وهذا ما لا يتم تحقيقه الا بايجاد نوع من التكامل و التناغم بين القدرات المنظمة وبيئتها الخارجية ما تحتويه من فرص و تهديدات بالشكل الذي يصب في مصلحة المنظمة (477, 476: Earn et al, 2015)، وكذلك اشار (Pitts & Les, 1996:55) أن التفوق الاستراتيجي يحصل من خلال الاستغلال الامثل لمواطن القوة الموجودة في المنظمة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية البعيدة المدى و صب التركيز على الاعمال الحالية، كما بين (D,Aveni,1999: 10-2) بان المنتجات الذات جودة عالية التي تقوم بإنتاجها المنظمات وامتلاكها شبكة متكاملة لتوزيع منتجاتها الي مناطق متعددة ومختلفة بما يتيح للزبائن الوصول اليها بشكل سهل ومريح تجعلها تحمل صفة متفوقة في مجال عملها على اللاعبين الآخرين في اللعبة التنافسية، حيث ان المنظمات الكبيرة تقوم في الغالب بإنتاج منتجات متميزة وفريدة من نوعها بوسعها التعامل مع التهديدات البيئية التي تواجهها في اللعبة التنافسية التي تتسم بالشدة البالغة في التغيرات البيئية وسرعتها وغموضها المتزايد.

جدول (2) بعض من التعريفات المهمة للتفوق الاستراتيجي ووفقا للمصادر الواردة فيه

7	Zad et al, 2013 : 383	ما تقوم به المنظمة من الأنشطة التطويرية المستمرة ما يساهم بزيادة الربحية للمنظمة وتوجيه الجهود نحو كسب رضا الزبائن وولائهم ما يحقق النجاح للمنظمات على المدى الطويل.
8	Eran et al, 2015 : 576	قابلية المنظمة على التعلم المستمر وقيامها بتنمية المواهب الداخلية بشكل منظم وقدرتها على ادارة الاعمال بالشكل الذي يخدم الزبائن والمنظمة على حد سواء.
9	Samawi , 2018 : 30	العملية التي يتم ربط الدوافع الداخلية للعاملين وتوجهاتهم مع الخطط المنظمة ،فإنها ترتبط بالإدارة الجيدة لهذه القدرات ، و تعمل على تحقيق التوافق والتناغم بين العمليات الداخلية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة وكذلك تحسين المستمر للقدرات والعمليات لتحقيق اعلى معايير الجودة الشاملة.
10	Waswas & Jwaifeel , 2019 : 55	انه مهارة الادارة العليا في تحقيقها للاهداف الاساسية التي تهدف الي تحقيقها ومنها المسؤولية الاجتماعية للمجتمع والزبائن ورعايتهم و التركيز على تحسين المستمر للعمليات وكذلك زيادة الدعم للقدرات الابداعية وتوفير قيادة كفوء تحقق اعلى النتائج الجيدة .

المصدر من اعداد الباحثين

وعلى ذلك يعرف الباحثان التفوق الاستراتيجي اسلوب عمل تنتهجه الادارة العليا او ما تقوم به المنظمة لتنفيذ اهدافها بشكل مثالي عن طريق الاستفادة من اقل المدخلات لتحقيق اعلى مخرجات بشكل يفوق التوقعات قياسا بما يقوم به المنافسين الآخرين.

خامسا: خصائص التفوق الاستراتيجي: تعمل المنظمات جاهدة على مواجهة التحديات والصعاب التي تشهدها البيئة المعاصرة في وقتنا الحالي والتي تتصف بالسرعة وشدتها، ولمواجهة هذه التحديات بالطبع يستلزم وجود امكانيات وقدرات جوهرية عالية، كما ان السبيل الوحيد للمنظمات والشركات للحصول على تمييز منتجاتها والجودة في عملياتها الداخلية، ومن هذا الباب أكد (Jamrog et al , 2007:30) اهم الخصائص التي تتميز بها المنظمات المتفوقة كالتالي:

1. تحديد الدقيق لمهام العاملين ووضع مسار محدد للعمل والتركيز على الكيفية التي ترتب بها المنظمة اعمالها، والعمل على تلبية متطلبات الزبائن، فضلا عن اتخاذ الاجراءات اللازمة لدعم وتنفيذ القرارات التي تخص التفوق الاستراتيجي.
2. تنمية المستدامة للمعتقدات والقيم التي تكون دافعا رئيسيا للعاملين في سبيل تحقيق التفوق الاستراتيجي ونجاح المنظمة في اعمالها.

3. القيادة الجيدة للعاملين عن طريق فهم الجيد للقدرات والمهارات الداخلية والتعرف على التوجهات الموجودة، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الاهداف الاستراتيجية ومن ثم السلوكيات اللازمة لتنفيذ الخطط.

4. هيكلية العمليات وترتيب المنظمة لا عمالها الاستراتيجية وعمل على تطبيق منهج استراتيجي لتحقيق الاهداف بفعالية مع الاستعانة بالخطط المرنة التي لها القابلية عالية على التغيير وفق المعطيات الامور ويمكن تنفيذها بسهولة.

5. تركيز الكامل على رغبات الزبائن والبحث عن طرق سليمة تمكن المنظمة اقامة علاقات طويلة الاجل وطيبة معهم وتعمل على انتاج منتجات نادرة وفريدة من نوعها.

سادسا: ابعاد التفوق الاستراتيجي: هنا الباحث يستعرض اهم الابعاد التي من الممكن الاستناد عليها في عملية تحقيق التفوق الاستراتيجي في عمل المنظمات الحديثة، وفيما يأتي وصف للابعاد المختارة لمتغير التفوق الاستراتيجي:

1. الاستراتيجية الملائمة appropriate strategy: المعرفة الكاملة بأحوال السوق والمتغيرات البيئية له دور اساسي في اختيار الدقيق للاستراتيجية الملائمة للمنظمة، حيث يمكن عن طريق ادارة تلك المعرفة العمل على توليد استراتيجيات تتناسب مع الواقع الفعلي وما تعيشه المنظمة كونها تتأثر بالبيئة الخارجية، كما يجب التعامل الصحيح مع المعرفة والامكانيات الموجودة والمتطلبات الخارجية بشكل متوازن فيما يصب في مصلحة المنظمة (ling,2013:2.4)، كلما كان النظام الداخلي للمنظمة متلائما مع الاستراتيجية المتبعة في الشركة زادت نسبة الانجاز للمهام والاداء الممتاز للواجبات بالشكل ملحوظ، كذلك يؤثر على مكانة المنظمة وضمان استمراريتها لمدة اطول

(Thomas et al,2007:199) **وعليه يعرف الباحثان الاستراتيجية الملائمة** مجموعة من الانشطة والعمليات التي تقوم بها الادارة العليا وتستطيع المنظمة من خلالها التعرف على موقعها الحالي وتعمل على تبني استراتيجية مناسبة على ضوء الامكانيات المتوفرة لديها لتحقيق اهدافها المنشودة.

2. تفوق الثقافي والمعرفي: Cultural and cognitive superiority: تساهم المعرفة والثقافة التنظيمية الجيدة على مساعدة المنظمات في ادارة المبادرات الجديدة لها، وتهدف الى التحديث في الموجودات المعنوية للمنظمة، والعمل على توليد الثقافة المنظميه التي تعمل على توجيه السلوكيات الموجودة لدى العاملين نحو تحقيق الغايات المنظمية (Snyman&Kruger,2002:261)، حيث ان التفوق المعرفي والثقافي يعمل على تحسين العوامل السلوكية وهذا يؤدي الى خلق نوع من الانسجام بين العاملين داخل المنظمات عن طريق المعرفة الصحيحة لكيفية اشباع الحاجات والرغبات للأفراد والزبائن، كما تعمل على اقامة العلاقات الواضحة والصريحة معهم، والعمل على تقويمها وترسيخ الروابط بين الاقسام (Donohue,2007:75). **وعليه يعرف الباحثان التفوق الثقافي والمعرفي** مجموعة من الامكانيات التي ترتبط بالموظفين المنظمة ذاتها، وتعمل على تحقيق التميز والتفوق على المنافسين الآخرين.

3. تفوق العمليات: Operationssuperiority: ان الجوهر الاساسي في هذا البعد يقوم على الكيفية لتصميم العملية الانتاجية والتحسينات التي تقوم عليها مع مرور الزمن، حيث ان التطبيق الممتاز لبرنامج الجودة الشاملة شروعا من ابسط العمليات الانتاجية وصولا الى المراحل النهائية لتسليم المنتج للزبائن، كذلك العمل لإنتاج المنتجات المتطابقة لاحتياجات المستهلك والتركيز على كيفية التصميم للعمليات الانتاجية مع القدرة على الدعم والتشجيع المستمر للعمليات الابتكارية و الابداعية في هذا المجال (Chopraetal,2004:6)، فضلا عن التفتيش الدوري في العمليات الانتاجية و بحثها المستمر عن الاخطاء يكون لها الدور الاساسي في التحقيق التفوق في عملياتها الانتاجية، حيث ان المنظمة هدفها الاساسي اسعاد الزبائن وهذا لا يتحقق ألا عن طريق الانتاج للمنتجات العالية الجودة، حيث ان تحقيق الجودة في عملياتها التنظيمية يساعد على هذا الامر، كما يؤدي الى تقليل التكاليف التصنيعية الزائدة و الخسائر والهدر في الوقت والمال والمواد الاولى (Kumar&Suresh ,2004:136). وعليه يعرف الباحثان تفوق العمليات مجموعة من الانشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق النتائج الايجابية عن طريق تحسين العمليات الانتاجية بهدف الحصول على أفضل المخرجات بالشكل الذي يفوق التوقعات وبكفاءة وفاعلية عالية المستوى.

4. تفوق الخدمات: ServiceExcellence: لبناء العلاقات الطويلة الامد والجيدة مع الزبائن فلا بد من الوصول لهم وتقديم المنتجات والخدمات من قبل المنظمة نفسها، بمعنى ان تلتزم المنظمة بالمسؤولية لإيصال المنتجات وتقديم الخدمات بعد البيع لمنتجاتها، كذلك العمل على تقديم الدعم اللوجستي وتعمل على تحسين العلاقات العامة (ابو منديل ، 88:2008)، ومن الطبيعي ان تكون عوامل تؤثر على الخدمات وتفوقها في مجال عملها ومنها التي ترتبط بالعمليات التصنيعية والادارية وكيفية التشغيل للأنظمة الداخلية، العوامل البشرية و طبيعة المهام الوظيفية المخولة لها في تقديم الخدمات للزبائن، السياسة المنظمة التي تتبعها في مجال تقديم الخدمات والدعم اللوجستي لمنتجاتها، العوامل البيئة الخارجية والمتمثلة بالزام الهيئات والمنظمات من قبل الحكومات بضرورة التقديم للخدمات ما بعد البيع للزبائن (187-188 : Stevenson , 2012) . ويعرفها الباحثان تفوق الخدمات بانها مجموعة من القيم والاعراف والاجراءات التي تقوم بمساعدة المنظمة بتعزيز اداء الخدمات المؤسسية التي تقوم بها وسعيها المستمر الى تطوير مهارات وقابليات العاملين والعمل على تلبية رغبات المستهلكين بنحو جيد وكسب رضاهم واقامة علاقات بعيدة المدى معهم.

المبحث الثالث / الجانب العملي

يتناول المبحث الحالي الجانب التطبيقي العملي عبر ثلاثة محاور وكالاتي:

المحور الاول: تحليل اجابات افراد العينة حول متغيرات الدراسة

أولا: تحليل استجابات عينة البحث حول متغير القدرات الاستراتيجية: تكون متغير القدرات الاستراتيجية من أربع ابعاد وهي: (القابليات والقوة الادراكية، القدرات المعرفية، توليد الموارد وامتلاكها، وفرق العمل)، وسيتم تحليل استجابات عينة البحث الخاصة بهذه الابعاد وكالاتي:

1- القابليات والقوة الادراكية: تعطي نتائج الجدول (3) والخاصة بالتحليلات الوصفية لإجابات عينة البحث عن بعد القابليات والقوة الادراكية كأحد ابعاد القدرات الاستراتيجية تصوراً بان افراد العينة يتجهون نحو الاتفاق في اجاباتهم وبمستوى (مرتفع) بوسط حسابي قدره (3.710)، مما يؤكد على ان الدائرة المبحوث متمثلة بقياداتها حريصة وبشكل متزايد على تكوين رؤية استراتيجية ثاقبة قابلة للتطبيق فضلاً عن حرصها المستمر الى العمل بمبدأ الباب المفتوح للتواصل مع موظفيها فضلاً عن اهمية المعلومات التي تحصل عليها والعمل على تحليلها واكتشاف الفجوات المحتملة، وبالرجوع للنتائج نجد بان الانحراف المعياري العام للبعد (1.047) وهذا يؤكد على الانسجام الجيد في اجابات عينة البحث حول فقرات هذا البعد، اكد ذلك معامل الاختلاف والذي كان مقداره (28.22)، وبخصوص فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (1) (تدرك الادارة العليا اهمية البيانات التي تحصل عليها من البيئة الخارجية) على اعلى وسط حسابي بلغ (3.892) وبانحراف معياري قدره (0.900) وهذا يؤكد استنتاج منطقي مفاده بان المعلومات ذات اهمية قصوى بالنسبة لادارة الدائرة في صناعة القرارات وكذلك في معرفة محيطها البيئي، وبخصوص الفقرة (5) (تبحث الادارة العليا عن حل مشكلات التي تواجهها في العمل في الامدين القريب والبعيد) فقد حصلت على اقل وسط حسابي قدره (3.584) وعلى الرغم من انه اقل وسط حسابي ولكنه يعتبر وسط حسابي (مرتفع) وهذا يؤكد على ان الادارات العليا حريصة في الكشف على المشاركة ووضع الحلول المناسبة لها.

جدول (3) مستوى اجابات افراد عينة الدراسة حول فقرات القابليات والقوة الادراكية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الموافقة	الترتيب
1	تدرك الادارة العليا اهمية البيانات التي تحصل عليها من البيئة الخارجية.	3.892	0.900	23.12	مرتفعة	1
2	تركز الادارة العليا على الاستعداد المبكر لموانع التغييرات الخارجية قبل حدوثها.	3.800	1.137	29.92	مرتفعة	4
3	تدرك الادارة العليا الاسباب التي من الممكن ان تحدث فجوة معلوماتية بين الاقسام والشعب.	3.607	1.045	28.97	مرتفعة	3
4	تجرى الادارة العليا للدائرة مناقشات دورية حول كيفية عمل الاقسام التابعة لها.	3.669	1.029	28.04	مرتفعة	2
5	تبحث الادارة العليا عن حل مشكلات التي تواجهها في العمل في الامدين القريب والبعيد.	3.584	1.126	31.41	مرتفعة	5
	مجموع فقرات البعد: القابليات والقوة الادراكية	3.710	1.047	28.22	مرتفعة	

المصدر: الحاسبة الالكترونية

2- القدرات المعرفية: ان نتائج الجدول (4) تبين مستوى مرتفع من اهتمام الدائرة المبحوث فيها بالقدرات المعرفية وضرورة تطويرها لما لها من مردود ايجابي على تطوير العمل الكلي للشركة، والعمل على تطوير مهاراتهم من التباعة المستمرة لهم، فضلاً عن ضرورة تطوير هذه القدرات وبشكل دوري لمواكبة التغيرات الحاصلة بالبيئة، ويتبين هذا بوضوح من خلال حصول هذا البعد على وسط حسابي عام بلغ (3.624) وهو وسط حسابي (مرتفع) وبمعامل اختلاف (29.24)، وهو ما يشير الى مستوى جيد من الاهتمام بهذه القدرات، وبلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (1.059) وهذا يؤشر الانسجام الجيد في اجابات عينة البحث وبالتالي تؤكد على الحالة الصحية من التوجه نحو تبني قدرات معرفية وتطويرها لدى العاملين فضلاً عن تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تدعيم

الاولى وتصحيح الثانية، وفيما يتعلق بفقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (7) (تضع الادارة العليا مقياسا يساعدها في عملية تحديد نقاط القوة و الضعف التي تتعلق بالجوانب المعرفية) اعلى وسط حسابي من بين باقي فقرات هذا البعد وبلغ (3.715) وبانحراف معياري قدره (1.115) وهذا يؤكد على الاهتمام الذي تبديه الادارات العليا في تحديد مستويات القدرات المعرفية والعمل على تقييمها وتشخيص القوة والضعف فيها، وحققت الفقرة (10) (تمتع الادارة العليا بالقدرة على تحديث معارفها التعليمية بمرونة عالية) على اقل سط حسابي بلغ (3.500) وهو وسط حسابي معتدل، وهذا يؤكد على ان الادارات العليا في الدائرة المبحوث فيها دائمة التحديث ولتطوير لمعارفها والتعامل معها بمرونة عالية.

جدول (4) مستوى اجابات افراد عينة الدراسة حول فقرات القدرات المعرفية

الترتيب	الموافقة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	ت
1	مرتفعة	26.35	0.967	3.669	تحدد الادارة العليا حاجاتها المستقبلية الخاصة بالتعلم التنظيمي.	6
3	مرتفعة	30.01	1.115	3.715	تضع الادارة العليا مقياسا يساعدها في عملية تحديد نقاط القوة و الضعف التي تتعلق بالجوانب المعرفية.	7
4	مرتفعة	30.63	1.098	3.584	تحرص الادارة العليا على تطوير قدراتها المعرفية لدى الموظفين.	8
2	مرتفعة	28.25	1.032	3.653	تعطي الادارة العليا الجانب التعليمي اهتماما بالمستوى المطلوب في اداء الاعمال.	9
5	مرتفعة	31.05	1.087	3.500	تمتع الادارة العليا بالقدرة على تحديث معارفها التعليمية بمرونة عالية.	10
مرتفعة		29.24	1.059	3.624	مجموع فقرات البعد: القدرات المعرفية	

المصدر الحاسبة الالكترونية

3- توليد الموارد وامتلاكها: تبين نتائج الجدول (5) بان بعد (توليد الموارد وامتلاكها) حصل على وسط حسابي مرتفع قدره (3.584) وبمعامل اختلاف (29.68%) وهذا يؤكد على ان الدائرة المبحوث فيها تمتلك رؤية استراتيجية تساعدها على تحديد مستويات الموارد المطلوبة وملائمتها مع ما تحتاجه الدائرة لإنجازه ووضع الجداول الزمنية والمكانية الخاصة بذلك، وبخصوص انسجام الاجابات فقد بلغ الانحراف المعياري العام للبعد (1.063) وهذا يؤكد الانسجام الجيد في اجابات عينة البحث، ويبدو بان حصول هذا البعد على وسط حسابي عام مرتفع يتجسد من خلال الاوساط الحسابية المرتفعة لفقراته فقد حصلت الفقرة (15) و(10) (توجه الادارة العليا اهتماما متزايدا نحو استثمار الطاقات الابداعية) و(تؤمن الادارة العليا بتنوع مواردها الاستراتيجية في بناء قدراتها الجوهرية)، على اعلى اوساط حسابية بين باقي الفقرات وهي متساوية بلغت (3.692)، وهذا يؤكد على حرص الادارات العليا في الدائرة المبحوث فيها على امتلاكها استراتيجية مناسبة تساعدها على بناء قدراتها المادية والبشرية والمالية فضلاً عن استثمار ما تمتلكه من قدرات ابداعية لنجاح عملها وعلى المدى البعيد، في حين حصلت الفقرة (32) (تستخدم الادارة العليا انظمة جيدة من الحوافز المادية والمعنوية حفاظا على مواردها البشرية المتخصصة) على اقل وسط حسابي بلغ (3.484) وهو وسط حسابي مرتفع ويؤكد على استخدام الادارات العليا في الدائرة المبحوث فيها استراتيجية متنوعة متمثلة بالتعويضات والمكافآت الغرض الاساسي منها هو تحفيز الموارد البشرية على والحفاظ عليها داخل الشركة لاستثمارها بالشكل الامثل.

جدول (5) مستوى إجابات عينة الدراسة حول فقرات توليد الموارد وامتلاكها

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الموافقة	الترتيب
11	توجه الادارة العليا اهتماما متزايدا نحو استثمار الطاقات الابداعية.	3.692	0.994	26.93	مرتفعة	1
12	تستخدم الادارة العليا أنظمة جيدة من الحوافز المادية والمعنوية حفاظا على مواردها البشرية المتخصصة.	3.484	1.043	29.93	مرتفعة	3
13	يتم تعيين الأفراد من ذوي الخبرات والمهارات في الشركة.	3.553	1.107	31.15	مرتفعة	2
14	تعالى الدائرة نقص حاد في مواردها لرفع مستوى جودة مخرجاتها.	3.500	1.065	30.42	مرتفعة	4
15	تؤمن الادارة العليا بتنوع مواردها الاستراتيجية في بناء قدراتها الجوهرية.	3.692	1.110	30.06	مرتفعة	1
مجموع فقرات البعد: توليد الموارد وامتلاكها		3.584	1.063	29.68	مرتفعة	

المصدر الحاسبة الالكترونية

4. فرق العمل: تبين نتائج الجدول (6) بان بعد (توليد الموارد وامتلاكها) حصل على وسط حسابي مرتفع قدره (3.702) وبمعامل اختلاف (26.82%) وهذا يؤكد على ان الدائرة المبحوث فيها تمتلك رؤية استراتيجية تساعدها على تحديد مستويات الموارد المطلوبة وملائمتها مع ما تحتاجه الدائرة لإنجازه ووضع الجداول الزمنية والمكية الخاصة بذلك، وبخصوص انسجام الاجابات فقد بلغ الانحراف المعياري العام للبعد (0.993) وهذا يؤكد الانسجام الجيد في اجابات عينة البحث، ان حصول هذا البعد على وسط حسابي عالي يتجسد من خلال الاوساط الحسابية لفقراته والتي حصلت من خلالها الفقرة (18) (يتم تسهيل عمل فريق العمل عبر قيام المدير بتقسيم الواجبات) على وسط حسابي مرتفع قدره (3.884) وبمعامل اختلاف (25.77) وهذا يؤكد على حرص الادارة العليا على انجاح عمل الفرق وبكافة الوسائل ولعل اهمها توزيع الاعمال بين اعضاء الفريق الواحد وبما يتلائم قدرات وخبرات كل فرد من افراد الفريق، وحصلت الفقرة (20) (تؤمن الادارة العليا بتمكين فرق العمل من النواحي المادية والمعنوية) على اقل وسط حسابي قدره (3.284)، وهذا يؤكد على ان الادارات العليا تتبع اسلوب منح المكافآت والحوافز لتشجيع الفريق وتحسين مستوى ادائه.

جدول (6) مستوى إجابات افراد عينة الدراسة حول فقرات فرق العمل

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الموافقة	الترتيب
16	تثق الادارة العليا بقدرات فريق العمل على حل المشكلات الذاتية.	3.767	0.914	24.26	مرتفعة	2
17	يعتمد فريق العمل اسلوب التحوار وتبادل الافكار.	3.807	0.996	16.16	مرتفعة	1
18	يتم تسهيل عمل فريق العمل عبر قيام المدير بتقسيم الواجبات.	3.884	1.001	25.77	مرتفعة	4
19	تشجع الادارة العليا فريق العمل على تأدية أكثر من دور في ان واحد.	3.769	0.968	25.68	مرتفعة	3
20	تؤمن الادارة العليا بتمكين فرق العمل من النواحي المادية والمعنوية.	3.284	1.087	33.09	مرتفعة	5
مجموع فقرات البعد: فرق العمل		3.702	0.993	26.82	مرتفعة	

المصدر الحاسبة الالكترونية

ثانيا: تحليل استجابات عينة البحث حول متغير التفوق الاستراتيجي: تكون متغير القدرات الاستراتيجية من اربعة ابعاد وهي: (الاستراتيجية الملائمة، التفوق الثقافي والمعرفي، تفوق العمليات، وتفوق الخدمات)، وسيتم تحليل استجابات عينة البحث الخاصة بهذه الابعاد وكالاتي:

1- الاستراتيجية الملائمة: تعطي نتائج الجدول (7) والخاصة بالتحليلات الوصفية لإجابات عينة البحث عن بعد الاستراتيجية الملائمة كأحد ابعاد التفوق الاستراتيجي تصوراً بان افراد العينة يتجهون نحو الاتفاق في اجاباتهم وبمستوى (مرتفع) بوسط حسابي قدره (3.773)، مما يؤكد على ان الدائرة المبحوث فيها متمثلة بقياداتها قادرة على صياغة استراتيجيات تتناسب مع الاهداف التي تسعى الى تحقيقها، فضلاً عن سعيها وبشكل مستمر الوصول الى النتائج المرجوة من خلال هذه الاستراتيجية، وبالرجوع للنتائج نجد بان الانحراف المعياري العام للبعد (0.963) وهذا يؤكد على الانسجام الجيد في اجابات عينة البحث حول فقرات هذا البعد، اكد ذلك معامل الاختلاف والذي كان مقداره (25.53)، وبخصوص فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (22) (تلتزم الادارة العليا بالأداء العالي عند اعداد الاهداف الاستراتيجية لغرض تقديم خدماتها المتميزة) على اعلى وسط حسابي بلغ (3.915) وبانحراف معياري قدره (0.988) وهذا يؤكد استنتاج منطقي مفاده بان الدائرة المبحوث فيها دائمة السعي من خلال ادارتها العلي الى الالتزام بسقف عالي من الاهداف التي تسعى الى تحقيقها لتقديم افضل ما لديها من نتائج ، وبخصوص الفقرة (23) (تناسق الخطط الفرعية للأقسام مع الخطة المحددة سلفاً) فقد حصلت على اقل وسط حسابي قدره (3.600) وعلى الرغم من انه اقل وسط حسابي ولكنه يعتبر وسط حسابي (مرتفع) وهذا يؤكد على ان الادارات العليا حريصة على تحقيق الانسجام الضروري بين خطط الاقسام فيما بينها من جهة وبين الاقسام والخطط السابقة من التي اعدت في بداية الاستراتيجية من جهة اخرى.

جدول (7) مستوى اجابات افراد عينة الدراسة حول فقرات الاستراتيجية الملائمة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الموافقة	الترتيب
21	تعد الادارة العليا للشركة خطط واقعية تجسد رسالة المنظمة.	3.807	0.973	25.55	مرتفعة	3
22	تلتزم الادارة العليا بالأداء العالي عند اعداد الاهداف الاستراتيجية لغرض تقديم خدماتها المتميزة.	3.915	0.988	25.23	مرتفعة	2
23	تناسق الخطط الفرعية للأقسام مع الخطة المحددة سلفاً.	3.600	0.868	24.11	مرتفعة	1
24	تصوغ الادارة العليا اهدافها بشكل واقعي ومتناسب مع الامكانيات والظروف البيئية.	3.646	0.963	26.41	مرتفعة	5
25	تسعى الادارة العليا من خلال خططها الاستراتيجية الوصول الى افضل النتائج.	3.900	1.025	26.28	مرتفعة	4
	مجموع فقرات البعد: الاستراتيجية الملائمة	3.773	0.963	25.53	مرتفعة	

المصدر الحاسبة الالكترونية

2- تفوق الثقافي والمعرفي: ان نتائج الجدول (8) تبين مستوى مرتفع من اهتمام الدائرة المبحوث فيها بتفوقها ثقافياً ومعرفياً، من خلال السعي لاستقطاب المواهب والخبرات المتميزة في سوق العمل فضلاً عن دعم والحفاظ على الخبرات والمعارف التي تمتلكها وكذلك ترسيخ القيم الثقافية فيها، ويتبين هذا بوضوح من خلال حصول هذا البعد على وسط حسابي عام بلغ (3.696) وهو وسط حسابي (مرتفع) وبمعامل اختلاف (27.94)، وهو ما يشير الى مستوى جيد من الاهتمام بهذا البعد، وبلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (1.033) وهذا يؤشر الانسجام الجيد في اجابات عينة البحث وبالتالي تؤكد على الحالة الصحية من التوجه نحو تبني المعارف والثقافات المتنوعة معرفية وتطويرها

لدى العاملين، وفيما يتعلق بفقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (26) (تسعى الادارة العليا على تعزيز المعارف والخبرات لدى العاملين) اعلى وسط حسابي من بين باقي فقرات هذا البعد وبلغ (3.930) وبانحراف معياري قدره (0.957) وهذا يؤكد على الاهتمام الذي تبديه الادارات العليا في تعزيز الخبرات والمعارف فيهما من خلال استقطابها من البيئة الخارجية او تطوير القائمة لديها، وحققت الفقرة (30) (تعمل على تعزيز الثقافة المنظمة لدعم المعارف الفنية) على اقل سط حسابي بلغ (3.484) وهو وسط حسابي مرتفع كذلك، وهذا يؤكد على ان الادارات العليا في الدائرة المبحوث فيها دائمة السعي لتعزيز القيم والاعراف والتقاليد الثقافية فيها.

جدول (8) مستوى اجابات افراد عينة الدراسة حول فقرات التفوق الثقافي والمعرفي

الترتيب	الموافقة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	ت
1	مرتفعة	24.35	0.957	3.930	تسعى الادارة العليا على تعزيز المعارف والخبرات لدى العاملين.	26
5	مرتفعة	49.56	0.962	3.815	تعمل الادارة العليا على تعزيز الثقة لدى العاملين.	27
4	مرتفعة	38.56	1.059	3.707	تتعامل الادارة العليا بشكل منهجي مع الخبرات والمهارات المتوفرة لديه.	28
3	مرتفعة	31.21	1.107	3.546	تمتلك الادارة العليا نظاما متكامل في التعامل مع الخبرات المتراكمة.	29
2	مرتفعة	30.99	1.080	3.484	تعمل على تعزيز الثقافة المنظمة لدعم المعارف الفنية.	30
	مرتفعة	27,94	1.033	3,696	مجموع فقرات البعد: التفوق الثقافي والمعرفي	

المصدر الحاسبة الالكترونية

3- تفوق العمليات: تبين نتائج الجدول (9) بان بعد (تفوق العمليات) حصل على وسط حسابي مرتفع قدره (3.445) وبمعامل اختلاف (32.13%) وهذا يؤكد على ان الدائرة المبحوث فيها تمتلك سيطرة جيدة على انشطتها وعملياتها من خلال الاعتماد على التقييمات الدورية وكذلك على اليات السيطرة التي تمتلها والتي تمكنها من الرقابة على عملياتها بشكل منتظم وتشخيص الفجوات فيها ان وجدت، وبخصوص انسجام الاجابات فقد بلغ الانحراف المعياري العام للبعد (1.107) وهذا يؤكد الانسجام الجيد في اجابات عينة البحث، ويبدو بان حصول هذا البعد على وسط حسابي عام مرتفع يتجسد من خلال الاوساط الحسابية المرتفعة لفقراته فقد حصلت الفقرة (33) (تمتلك الادارة العليا سيطرة ورقابة نوعية عالية على اجراءات العمل توثيقها بشكل منتظم) على اعلى اوساط حسابية بين باقي الفقرات بلغ (3.546)، وهذا يؤكد على حرص الادارات العليا في الدائرة المبحوث فيها لديها السيطرة التامة على انشطتها وعملياتها وتعمل على توثيقها بشكل دوري للرجوع لها وقت الحاجة لها، في حين حصلت الفقرة (35) (تقوم الادارة العليا بأعداد تقارير دورية عن نشاطاتها ومقارنتها مع الاداء في السنوات السابقة) على اقل وسط حسابي بلغ (3.369) وهو وسط حسابي معتدل ويؤكد على استخدام الادارات العليا في الدائرة المبحوث فيها للتقارير المعدة سابقاً ومقارنتها مع الحالية لعمل مقارنة مرجعية لتشخيص الفجوات ومعرفة مدى تطور عملياتها.

جدول (9) مستوى اجابات افراد عينة الدراسة حول فقرات تفوق العمليات

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الموافقة	الترتيب
31	تعمل الادارة العليا على تلافي الاخطاء قبل حدوثها.	3.492	1.115	31.93	مرتفعة	3
32	توفر الادارة العليا كل مستلزمات العاملين للقيام بالعمل.	3.446	1.100	31.92	مرتفعة	2
33	تمتلك الادارة العليا سيطرة ورقابية نوعية عالية على اجراءات العمل توثيقها بشكل منتظم.	3.546	1.086	30.62	مرتفعة	1
34	تستعد الادارة العليا بشكل مستمر للتعامل مع الاحداث الطارئة.	3.376	1.080	31.99	مرتفعة	4
35	تقوم الادارة العليا باعداد تقارير دورية عن نشاطاتها مقارنة مع الاداء في السنوات السابقة.	3.369	1.155	34.28	مرتفعة	5
	مجموع فقرات البعد: تفوق العمليات	3.445	1.107	32.13	مرتفعة	

المصدر الحاسبة الالكترونية

4. تفوق الخدمات: تبين نتائج الجدول (10) والخاصة بالأساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات وبعد (تفوق العمليات) بان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.319) وبمعامل اختلاف قدره (37.84)، وهذا يؤكد على ان الدائرة المبحوث فيها تسعى الى ايصال الخدمات بأفضل شكل الى مستخدميها من خلال تقديمها بشكل أكثر تطوراً واستخدام التكنولوجيا المتقدمة في ذلك فضلاً عن معرفة متطلبات الزبائن من الخدمات وتحاول تلبية هذه المتطلبات وبما يتلائم مع توجهات الدائرة المبحوث فيها، ان حصول هذا البعد على وسط حسابي عالي يتجسد من خلال الاوساط الحسابية لفقراته والتي حصلت من خلالها الفقرة (36) (تعمل ادارة العليا على تقديم خدماتها مع مراعاة الظروف المختلفة) على وسط حسابي مرتفع قدره (3.461) وبمعامل اختلاف (33.75) وهذا يؤكد على حرص الادارة العليا على انجاح عمليات تقديم الخدمة من خلال مراعاة التقلبات التي تحصل في البيئة وكذلك في اذواق الزبائن، وحصلت الفقرة (40) (تسعي الادارة العليا الى اسعاد الزبائن عن طريق تقديم احسن الخدمات) على اقل وسط حسابي قدره (3.130)، وهذا يؤكد على ان الادارات العليا تجد صعوبات في اسعاد الزبائن وتحتاج الى اليات اضافية لتحقيق ذلك.

جدول (9) مستوى اجابات افراد عينة الدراسة حول فقرات تفوق الخدمات

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الموافقة	الترتيب
36	تعمل ادارة العليا على تقديم خدماتها مع مراعاة الظروف المختلفة.	3.461	1.162	33.57	مرتفعة	2
37	تحرص الادارة العليا على تسهيل وصول الخدمات للمستفيدين.	3.361	1.281	38.11	مرتفعة	2
38	تستخدم الادارة الشركة تكنولوجيا المعلومات لتسهيل اوصول الخدمة.	3.423	1.374	40.14	مرتفعة	3
39	تستفيد الادارة العليا من تجاربها السابقة في تقديمها للخدمات وتطويرها.	3.223	1.359	42.16	مرتفعة	4
40	تسعي الادارة العليا الى اسعاد الزبائن عن طريق تقديم احسن الخدمات.	3.130	1.496	47.79	مرتفعة	5
	مجموع فقرات البعد: تفوق الخدمات	3.319	1.265	37.84	معتدلة	

المصدر الحاسبة الالكترونية

المحور الثاني: اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الاستراتيجية التفوق الاستراتيجي وتنشعب منها الفرضيات الفرعية الاتية:

جدول (10) العلاقات الارتباطية بين متغير القدرات الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي

التفوق الاستراتيجي										الابعاد والمتغيرات	
اجمالي التفوق الاستراتيجي		تفوق الخدمات		تفوق العمليات		التفوق المعرفي والثقافي		الاستراتيجية الملائمة			
Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	القيادة المنفتحة	القيادة البراعة
0.002	**0.268	0.44	*0.177	0.260	0.100	0.000	**0.339	0.01	**0.298		
0.001	**0.283	0.006	**0.240	0.022	*0.201	0.001	**0.281	0.020	**0.205		
0.000	**0.319	0.007	**0.268	0.057	0.168	0.001	**0.364	0.001	**0.298		
3		3		1		3		3		العدد	
%100		%100		%33		%100		%100		النسبة	
تقبل الفرضية		تقبل الفرضية		ترفض الفرضية		تقبل الفرضية		تقبل الفرضية		القرار	
العلاقة معنوية عندما Sig < 0.05 0.05				* معنوي عند 0.05				** معنوي عند 0.01		n=129	

المصدر الحاسبة الالكترونية

حققت ابعاد المتغير (القدرات الاستراتيجية) وهي (القابليات والقوة الادراكية، القدرات المعرفية، توليد الموارد وامتلاكها، وفرق العمل) اربع علاقات ارتباط مع متغير (التفوق الاستراتيجي) وبلغت قيم علاقات الارتباط (0.385^{**} ، 0.420^{**} ، 0.298^{**} ، 0.400^{**}) على التوالي، وظهرت بانها علاقات ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية معنوية عند (0.01) وما يدل على معنويتها كذلك بان قيم ($Sig.$) لها بلغت (0.000 ، 0.000 ، 0.001 ، 0.000) على التوالي وهي اقل من (0.05)، تعطي هذه النتائج تصور بان كل من القابليات والقوة الادراكية والقدرات المعرفية وتوليد المعرفة وفرق العمل ساهمت وبشكل ايجابي معنوي في تحقيق التفوق الاستراتيجي وشاركت في امكانية تحسينه، وان الدائرة المبحوث فيها تعتمد وبشكل مباشر تعزيز تفوقها الاستراتيجي على ابعاد القدرات الاستراتيجية وبشكل مجتمع، فضلاً عن ان متغير (القدرات الاستراتيجية) بشكله الاجمالي ارتبط مع متغير (التفوق الاستراتيجي) بشكله الاجمالي، وبلغت علاقة الارتباط (0.432^{**}) وهي علاقة ارتباط موجبة احصائية ذات دلالة معنوية عند (0.01)، تعطي هذه النتيجة تصور حول ان تحقيق التفوق الاستراتيجي في الدائرة المبحوث فيها يعتمد وبشكل كبير على مدى قدرة هذه الشركة في الحفاظ على وتدعيم قدراتها الاستراتيجية، وبالمجمل تعطي هذه النتائج تبريراً منطقياً لقبول الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الاستراتيجية بأبعادها (القابليات والقوة الادراكية، القدرات المعرفية، توليد الموارد وامتلاكها، وفرق العمل) وبين التفوق الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القابليات والقوة الادراكية وابعاد التفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة، تفوق الثقافي والمعرفي، تفوق العمليات، تفوق الخدمات).

اظهرت النتائج بان هناك علاقات بين كل من (القابليات والقوة الادراكية، القدرات المعرفية، توليد الموارد وامتلاكها، وفرق العمل) كأبعاد للقدرات الاستراتيجية وبين (الاستراتيجية الملائمة) كأحد ابعاد المتغير التابع (التفوق الاستراتيجي) وكانت هذه العلاقات موجبة احصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) اذ بلغت قيمها (0.313^{**} ، 0.309^{**} ، 0.234^{**} ، 0.307^{**}) على التوالي،

وهذا يؤكد على ان سعي الدائرة المبحوث لتكوين استراتيجية ملائمة تقودها للتفوق الاستراتيجي يتعلق بمدى قدرتها على تحديد قابلياتها وقدراتها المعرفية فضلاً عن توليد الموارد والعمل بشكل جماعي وفق فرق منتظمة، واما فيما يتعلق بارتباط (القدرات الاستراتيجية) بشكلها الاجمالي مع بعد (الاستراتيجية الملائمة) فقد كانت كذلك علاقة ارتباط احصائية معنوية عند مستوى (0.01) وبقيمة ارتباطية بلغت (0.352^{**}) وهذا يؤكد على ان الاستراتيجية الملائمة تعتمد وبشكل كبير على مدى القدرة على عمل الادارات العليا وفقط اليات محددة تستطيع من خلالها تنمية قدراتها الاستراتيجية، هذه النتائج تعطي سبباً لقبول الفرضية الفرعية الاولى منبثقة من الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات المعرفية وابعاد التفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة، تفوق الثقافي والمعرفي، تفوق العمليات، تفوق الخدمات).

تبين بان هنالك علاقات ارتباط بين (القابليات والقوة الادراكية، القدرات المعرفية، توليد الموارد وامتلاكها، وفرق العمل) باعتبارها ابعاد القدرات الاستراتيجية، وبين التفوق الثقافي والمعرفي كبعد من ابعاد التفوق الاستراتيجي، وكانت هذه العلاقات موجبة احصائية عند مستوى معنوية (0.01) وبقيم (0.376^{**} ، 0.416^{**} ، 0.313^{**} ، 0.317^{**}) على التوالي، وهذا يعطي تصوراً حول ان الادارات العليا في الدائرة المبحوث فيها تدعم وبشكل كبير تفوقها في المجال المعرفي والثقافي من خلال العمل على تنمية القابليات الادراكية والمعرفية فضلاً عن السعي لتوليد الموارد وتحسين اداء فرق العمل، وبخصوص علاقة ارتباط التفوق المعرفي والثقافي وبين متغير القدرات الاستراتيجية بشكل اجمالي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط (0.405^{**}) وهذا علاقة موجبة احصائية ذات دلالة معنوية عند (0.01) وهذا يؤكد على ان تفوق الدائرة المبحوث فيها معرفياً وثقافياً يعتمد وبشكل اساسي على مدى قدرة هذه الشركة على تحديد اولويات قدراتها الاستراتيجية، هذه النتائج تقود الى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الاستراتيجية بأبعادها (القابليات والقوة الادراكية، القدرات المعرفية، توليد الموارد وامتلاكها، وفرق العمل) وبين التفوق الثقافي والمعرفي

الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليد الموارد وامتلاكها وابعاد التفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة، تفوق الثقافي والمعرفي، تفوق العمليات، تفوق الخدمات).

تبين نتائج الارتباط بين ابعاد القدرات الاستراتيجية (القابليات والقوة الادراكية، القدرات المعرفية، توليد الموارد وامتلاكها، وفرق العمل) وبعد (تفوق العمليات)، بان هنالك علاقات ارتباط واضحة وتبين ذلك من خلال النتائج التي اوضحت بان علاقة الارتباط بين ابعاد (القابليات والقوة الادراكية، القدرات المعرفية، وفرق العمل) وبين (تفوق العمليات) بلغت (0.246^{**} ، 0.318^{**} ، 0.334^{**})

على التوالي وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط احصائية ايجابية وبمستوى معنوية (0.01) بين هذه الابعاد، وبخصوص ارتباط بعد (فرق العمل) مع بعد (تفوق العمليات) فقد بلغت قيمة العلاقة (0.191*) وهي علاقة ترابط ضعيفة موجبة معنوية عند (0.05)، وبخصوص اجمالي ارتباط القدرات الاستراتيجية مع تفوق العمليات فقد بلغت قيمة العلاقة (0.315**) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين متغير القدرات الاستراتيجية بشكله الاجمالي وبعد تفوق العمليات، تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الاستراتيجية بأبعادها (القابليات والقوة الادراكية، القدرات المعرفية، توليد الموارد وامتلاكها، وفرق العمل) وبين تفوق العمليات.

الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فرق العمل وابعاد التفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة، تفوق الثقافي والمعرفي، تفوق العمليات، تفوق الخدمات).

هنالك علاقات ارتباط موجبة احصائية ذات دلالة معنوية عند (0.01) بين (القابليات والقوة الادراكية، القدرات المعرفية، توليد الموارد وامتلاكها، وفرق العمل) وبين بعد تفوق الخدمات، وقد بلغت قيم الارتباط (20.332**، 0.339**، 0.221**، 0.349**) على التوالي، وهي علاقات ارتباط موجبة احصائياً معنوية عند (0.01) وهذا يؤكد على المساهمة الواضحة لأبعاد القدرات الاستراتيجية في تحقيق تفوق الشركة استراتيجياً، وبخصوص ارتباط اجمالي القدرات الاستراتيجية مع بعد تفوق الخدمات فقد بلغت (0.353**) وهي علاقة ارتباط موجبة معنوية عند (0.01) وهذا يؤكد على اهمية القدرات الاستراتيجية بالنسبة لتفوق الشركة في تقديم خدماتها، تؤكد النتائج على قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الاستراتيجية بأبعادها (القابليات والقوة الادراكية، القدرات المعرفية، توليد الموارد وامتلاكها، وفرق العمل) وبين تفوق الخدمات.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القدرات الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية:

بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.853) وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) والتي تبلغ (3.65) وهذا يؤكد على التأثير المهم والتام لأبعاد القدرات الاستراتيجية في التفوق الاستراتيجي، ويعطي حجة لقبول الفرضية الرئيسة السادسة والتي تنص على: (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات الاستراتيجية بأبعادها (القابليات والقوة الادراكية، القدرات المعرفية، توليد الموارد وامتلاكها، وفرق العمل) وبين التفوق الاستراتيجي) وبلغت قيمة (R^2) لنموذج الانحدار المتعدد (0.221) وهذا يؤشر على ان ابعاد القدرات الاستراتيجية تفسر ما نسبته (22%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير (التفوق الاستراتيجي) اما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الانحدار، وبخصوص معنوية نموذج الانحدار فقد بلغت قيمة (Sig.) (0.000) وهي اقل من (0.05) وهذا يعطي تبريراً بمعنوية نموذج الانحدار المتعدد وتأكيدها لقبول الفرضية الرئيسة السادسة،

وفيما يتعلق بتأثير ابعاد (القدرات الاستراتيجية) في (التفوق الاستراتيجي) فنرى بان هنالك تأثير معنوي واضح للأبعاد (القدرات المعرفية، فرق العمل) فقد بلغت قيم (β) الخاصة بهذه الابعاد (0.279)، (0.244) وعلى التوالي، وهذا يؤكد بان التغير في بعد (القدرات المعرفية) وحدة واحدة يؤدي الى التغير في التفوق الاستراتيجي بمقدار (28%) تقريباً وهذا يشير الى ان (القدرات المعرفية) ذات اهمية خاصة بالنسبة للقيادات العليا عينة البحث والتي تسهم في تحديد قدرة الشركة على تحقيق التفوق الاستراتيجي، وان التغير في (فرق العمل) وحدة واحدة يقود الى التغير (24.5%) تقريباً في (التفوق الاستراتيجي)، وذلك يمكن تفسيره بان ادارة الشركة تدرك الدور الفاعل للفرق والجماعات والتي تزيد من حظوظ الشركة في الوصول للتفوق الاستراتيجي.

جدول (11) تأثير متغير القدرات الاستراتيجية في متغير التفوق الاستراتيجي

الفرضية	المسار	β	t	P	R ² -F-Sig.	القرار
الفرضية الأولى	الاستراتيجية الملائمة <<< القابليات والقوة الادراكية	0.127	0.933	0.353	R ² = 0.127 F= 4.553 Sig.=0.002	قبول الفرضية
	الاستراتيجية الملائمة <<< القدرات المعرفية	0.143	1.028	0.306		
	الاستراتيجية الملائمة <<< توليد الموارد وامتلاكها	-0.042	-0.346	0.730		
	الاستراتيجية الملائمة <<< فرق العمل	0.173	1.544	.1250		
الفرضية الثانية	التفوق الثقافي والمعرفي <<< القابليات والقوة الادراكية	0.108	0.821	0.413	R ² = 0.187 F= 7.166 Sig.=0.000	قبول الفرضية
	التفوق الثقافي والمعرفي <<< القدرات المعرفية	0.280	2.083	0.039		
	التفوق الثقافي والمعرفي <<< توليد الموارد وامتلاكها	0.006	0.052	0.959		
	التفوق الثقافي والمعرفي <<< فرق العمل	0.0880	.8140	.4170		
الفرضية الثالثة	تفوق العمليات <<< القابليات والقوة الادراكية	-0.063	-0.469	0.640	R ² = 0.147 F= 5.367 Sig.= 0.001	قبول الفرضية
	تفوق العمليات <<< القدرات المعرفية	0.293	2.131	0.035		
	تفوق العمليات <<< توليد الموارد وامتلاكها	-0.130	-1.091	0.277		
	تفوق العمليات <<< فرق العمل	.2810	2.537	.0120		
الفرضية الرابعة	تفوق الخدمات <<< القابليات والقوة الادراكية	0.114	0.857	0.393	R ² = 0.162 F= 6.028 Sig.= 0.000	قبول الفرضية
	تفوق الخدمات <<< القدرات المعرفية	0.201	1.476	0.142		
	تفوق الخدمات <<< توليد الموارد وامتلاكها	-0.125	-1.054	0.294		
	تفوق الخدمات <<< فرق العمل	.2380	2.169	0.032		
n=130		3.65 الجدولية F = قيمة		2.64 الجدولية = قيمة		

الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين القابليات والقوة الادراكية وابعاد التفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة، تفوق الثقافي والمعرفي، تفوق العمليات، تفوق الخدمات). من خلال الجدول (11) تبين بان قيمة (F) المحسوبة (4.553) وهذه القيمة اذا ما تم مقارنتها بقيمتها الجدولية البالغة (3.65) يتضح بانها اعلى عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يؤكد على ان هناك تأثير لأبعاد القدرات الاستراتيجية في الاستراتيجية الملائمة في الدائرة المبحوث فيها، وبالتالي يعطي تبريراً لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على: (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات الاستراتيجية بأبعادها (القابليات والقوة الادراكية، القدرات المعرفية، توليد الموارد وامتلاكها، وفرق العمل) وبين الاستراتيجية الملائمة)، وبلغت قيمة (R^2) لنموذج الانحدار (0.127) وهذا يبين ان ابعاد القدرات الاستراتيجية تفسر ما نسبته (12%) تقريباً من التغيرات التي تطرأ على (الاستراتيجية الملائمة) للدائرة المبحوث فيها باعتبارها احد ابعاد المتغير التابع (التفوق الاستراتيجية)، اما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات اخرى لم يتم ادخالها في نموذج الانحدار، أما فيما يتعلق بمعنوية نموذج الانحدار فقد بلغت قيمة (Sig.) (0.002) وهي اقل من (0.05) وهذا يبرر معنوية نموذج الانحدار المتعدد ويؤكد قبول

الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية السادسة، وأما بخصوص تأثير الابعاد المستقلة في (الاستراتيجية الملائمة) كبعد تابع يتضح بان هنالك بانه لا يوجد تأثير معنوي لكل ابعاد (القدرات الاستراتيجية) في الاستراتيجية الملائمة، وعليه يمكن القول بان النموذج ككل معنوي ولكن على مستوى الابعاد غير معنوي.

الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القدرات المعرفية وابعاد التفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة، تفوق الثقافي والمعرفي، تفوق العمليات، تفوق الخدمات).

بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.166) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) والتي تبلغ (3.65) وهذا يؤكد الدور الفاعل لأبعاد القدرات الاستراتيجية في البعد الفرعي للتفوق الاستراتيجي (التفوق الثقافي والمعرفي) ويبرر قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على: **(يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات الاستراتيجية بأبعادها (القابليات والقوة الادراكية، القدرات المعرفية، توليد الموارد وامتلاكها، وفرق العمل) وبين التفوق الثقافي والمعرفي)**، ويشير الجدول (11) الى ان قيمة (R^2) لنموذج الانحدار المتعدد بلغت (0.187) وهذا يؤشر على ان ابعاد القدرات الاستراتيجية تفسر ما نسبته (19%) تقريباً من التغيرات التي تطرأ على بعد (التفوق الثقافي والمعرفي)، اما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الانحدار المتعدد، وبخصوص معنوية نموذج الانحدار فقد بلغت قيمة (Sig.) (0.000) وهي اقل من (0.05) وهذا يعطي تبريراً بمعنوية نموذج الانحدار المتعدد وتأكيداً لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية السادسة، وفيما يتعلق بتأثير ابعاد (القدرات الاستراتيجية) في بعد (التفوق الثقافي والمعرفي) كأحد ابعاد التفوق الاستراتيجي فيتضح بان هناك تأثيراً معنوياً لبعد (القدرات المعرفية) فقد بلغت قيم (β) الخاصة بهذا البعد (0.280)، وهذا يؤكد بان التغيرات بمقدار وحدة واحدة والتي يمكن ان تحصل في القدرات المعرفية يمكن ان تؤدي الى التغير في بعد (التفوق الثقافي والمعرفي) بمقدار (28%) وهذا يؤكد اهمية القدرات المعرفية في تنمية وتحفيز الشركة باتجاه التفوق المعرفي والثقافي فيها، وبخصوص قيمة (t) بلغت قيمتها (2.083)، وهو تأكيد اخر على معنوية تأثير هذا البعد في بعد التفوق الثقافي والمعرفي، اضافة الى ان قيمة (P) لهذا البعد بلغت (0.039) وهي اصغر من (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو معنوية بين توليد الموارد وامتلاكها وابعاد التفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة، تفوق الثقافي والمعرفي، تفوق العمليات، تفوق الخدمات). بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.367) وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) والتي تبلغ (3.65) وهذا يؤكد بانه هنالك تأثير لأبعاد المتغير المستقل (القدرات الاستراتيجية) في بعد (تفوق العمليات) كأحد الابعاد الفرعية للمتغير التابع (التفوق الاستراتيجي) ويعطي ذلك تبريراً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على: **(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات الاستراتيجية بأبعادها (القابليات والقوة**

الادراكية، القدرات المعرفية، توليد الموارد وامتلاكها، وفرق العمل) وبين تفوق العمليات)، وفي ذات الاتجاه بلغت قيمة (R^2) لنموذج الانحدار المتعدد (0.147) وهذا يؤشر على ان ابعاد القدرات الاستراتيجية تفسر ما نسبته (15%) تقريباً من التغيرات التي تطرأ على (تفوق العمليات) اما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الانحدار المتعدد، وبخصوص معنوية نموذج الانحدار فقد بلغت قيمة (Sig.) (0.001) وهي اقل من (0.05) وهذا يعطي تبريراً بمعنوية نموذج الانحدار المتعدد وتأكيدها لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية السادسة، وبخصوص تأثير ابعاد (القدرات الاستراتيجية) في (تفوق العمليات) فنرى بان هنالك تأثير معنوي واضحاً لبعدي (القدرات المعرفية، فرق العمل) فقد بلغت قيم (β) الخاصة بهذا البعد (0.281، 0.293) وهذا يؤكد بان التغير في بعد (القدرات المعرفية) وحدة واحدة من شأنه ان يؤدي الى التغيير في بعد (تفوق العمليات) كأحد ابعاد المتغير التابع بمقدار (29%) وهذه النسبة تشير الى الاهتمام الواضح من قبل ادارة الشركة بالقدرات المعرفية مما ادى الى انعكاس ذلك الاهتمام بشكل ايجابي على تفوقها على صعيد العمليات.

الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو معنوية بين فرق العمل وابعاد التفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة، تفوق الثقافي والمعرفي، تفوق العمليات، تفوق الخدمات)، يبين الجدول (11) بيانات اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية السادسة، والتي تنص على: (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات الاستراتيجية بأبعادها (القابليات والقوة الادراكية، القدرات المعرفية، توليد الموارد وامتلاكها، وفرق العمل) وبين تفوق الخدمات) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (6,028) وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يؤكد على الانعكاس التام والتأثير المهم لأبعاد القدرات الاستراتيجية في بعد (تفوق الخدمات) وهذا يعطي تبريراً لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على: (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات الاستراتيجية بأبعادها (القابليات والقوة الادراكية، القدرات المعرفية، توليد الموارد وامتلاكها، وفرق العمل) وبين تفوق الخدمات)، وبلغت قيمة (R^2) لنموذج الانحدار المتعدد (0.162) وهذا يؤشر على ان ابعاد القدرات الاستراتيجية تفسر ما نسبته (16%) تقريباً من التغيرات التي تطرأ على البعد التابع لمتغير القدرات التفوق الاستراتيجي (تفوق الخدمات) اما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الانحدار المتعدد، وبخصوص معنوية نموذج الانحدار فقد بلغت قيمة (Sig.) (0.000) وهي اقل من (0.05) وهذا يعطي تبريراً بمعنوية نموذج الانحدار المتعدد وتأكيدها لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية السادسة، وبخصوص تأثير ابعاد (القدرات الاستراتيجية) في بعد (تفوق الخدمات) فنرى بان هنالك تأثيراً معنوياً واضحاً لبعدي (فرق العمل) فقد بلغت قيم (β) الخاصة به (0.238)، وهذا يؤكد بان التغير في بعد (فرق العمل) وحدة واحدة يؤدي الى التغير في بعد (تفوق الخدمات) بمقدار (24%) تقريباً، وهذا يوضح مدى اهتمام ادارة الشركة في بعد (فرق العمل) بما ساهم بالانعكاس الايجابي على قدرة ادارة الشركة في ادارة خدماتها وتقديمها بشكل متفوق.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. وجود إدراكاً عالياً من قبل الإدارة العليا في تحليل وتحديد الأسباب التي تحدث فجوة معلوماتية وأهميتها القصوى للبيانات التي تحصل عليها من بيئتها.
2. قيام الإدارة العليا مناقشات دورية مع مسؤولي الشعب الذين لديهم معرفة كاملة بطبيعة العمل لبحث في حل المشاكل التي تواجهها في الامدين القريب والبعيد.
3. حرص الإدارة العليا على تطوير مهارات وقدرات العاملين في الجانب التنظيمي، وقابليتها العالية على تحديث معارفها التعليمية بمرونة عالية، حيث تضع مقياساً لتحديد نقاط القوة والضعف في جوانبها المعرفية.
4. اعتماد إدارة العليا أسلوب الحوار وانشاء فرق عمل لإنجاز المهام المعقدة، وتوفير المستلزمات المادية والمعنوية لإنجاز الواجبات و وضع خطط مناسبة مع امكانياتها و واقعها الحالي، وإيجاد نوع من التكامل والتناسق في طبيعة عمل الأقسام وصولاً الى الأهداف الاستراتيجية.
5. جهد الإدارة العليا على تعزيز خبرات ومهارات العاملين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ودعم ثقافة تنظيمية جيدة، فضلاً عن امتلاكها نظاماً مرناً ومتكاملاً للتعامل مع الإمكانيات والقدرات، امتلاكها نظام رقابة وسيطرة على أنشطتها وعملياتها لتحديد الانحرافات وتصحيحها.
6. الإدارة العليا تعمل على استخدام التقنية الحديثة في تقديم خدماتها للمستفيدين تحت الظروف البيئية المختلفة وسعيها الدائم نحو تقديم أفضل الدورات التدريبية والتطويرية لكوادر الوزارة.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة قيام الادارة العليا بمنح اهتمام كافٍ للمعلومات التي تحصل عليها من بيئتها الخارجية و الاستفادة منها عن طريق القدرات الابداعية الموجودة، باعتبارها نقاط قوة من الممكن ان تحدث طفرة نوعية في تحقيق اهداف الدائرة المبحوثة.
2. قيام الادارة العليا برسم سياسات وخطط واقعية قابلة للتنفيذ، والعمل على نشر الوعي المنظمي بتطبيقها، وبالتالي تفادي حصول الأخطاء السابقة بين الاقسام التابعة لها والموكلة بتنفيذ الخطط.
3. تنظيم دورات تطويرية وتدريبية خارج الخطة السنوية المقررة بشكل مكثف لرفع مستوى القابلية والكفاءة التنظيمية لدى العاملين.
4. اتباع سياسة الباب المفتوح مع العاملين في الدائرة المبحوثة، ضرورة الاهتمام بصورة متزايدة للذهاب نحو انشاء فرق عمل متنوعة لما لها من الاثار الإيجابية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وعملها على التعرف لمدى وجود خبرات بإمكانها تحقيق التفوق الاستراتيجي مستقبلاً.
5. ضرورة قيام ورش عمل في المديريات التابعة لوزارة الكهرباء ولتحديد المشكلات والمعوقات التي تطرأ على الواقع الفعلي ومناقشة سبل معالجتها.

6. افساح المجال امام العاملين في الكوادر التدريبية اكمال دراستهم العليا، باعتبارها مورد بشري متجدد في الدائرة المبحوثة، جذب خبرات بشرية وامكانيات علمية من خارج القطر واقامة دورات تدريبية لتعزيز كفاءة العاملين في الدائرة المبحوثة.

ثالثاً: المقترحات

تم وضع الية عمل مقترحة للدائرة المبحوثة، توضح اليات لتنفيذ التوصيات وكذلك الجهة المسؤولة عن تنفيذ التوصيات وكما يلي في الجدول (12).

جدول (12)

الاطار الزمني	اليات التطبيق	الجهة المسؤولة	التوصية
عملية مستمرة	اعتماد جولات ميدانية و تفقدية لاطلاع على سير العمل و تطوير قابلياتهم	الإدارة العليا الأقسام والشعب	1. ضرورة قيام الادارة العليا بمنح اهتمام كافي للمعلومات التي تحصل عليها من بيئتها الخارجية و الاستفادة منها عن طريق القدرات الابداعية الموجودة ، باعتبارها نقاط قوة من الممكن ان تحدث طفرة نوعية في تحقيق اهداف الدائرة المبحوثة.
عملية مستمرة	عقد ندوات وورش عمل وترسيخ الثقافة المنظمة والانتماء لديهم	الإدارة العليا قسم الرقابة	2. قيام الادارة العليا برسم سياسات وخطط واقعية قابلة للتنفيذ، والعمل على نشر الوعي المنظمي بتطبيقها، وبالتالي تفادي حصول الأخطاء السابقة بين الاقسام التابعة لها والموكلة بتنفيذ الخطط.
عملية مستمرة	مواكبة التطورات و اطلاع على اهم المستجدات وعلى ضوء ذلك اعداد البرامج	الإدارة العليا قسم التدريب	3. تنظيم دورات تطويرية وتدريبية خارج الخطة السنوية المقررة بشكل مكثف لرفع مستوى القابلية والكفاءة التنظيمية لدى العاملين.
عملية مستمرة	تشكيل لجان مختصة واضفاء الطابع الرسمي لها	الإدارة العليا	4. اتباع سياسة الباب المفتوح مع العاملين في الدائرة المبحوثة، ضرورة الاهتمام بصورة متزايدة للذهاب نحو انشاء فرق عمل متنوعة لما لها من الاثار الإيجابية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، وعملها على التعرف لمدى وجود خبرات بإمكانها تحقيق التفوق الاستراتيجي مستقبلا
عملية مستمرة	جولات ميدانية وتفقدية لتحديد المستلزمات و المعوقات	الادارة العليا قسم المتابعة	5. ضرورة قيام ورش عمل في المديرية التابعة لوزارة الكهرباء ولتحديد المشكلات والمعوقات التي تطرأ على الواقع الفعلي ومناقشة سبل معالجتها
عملية مستمرة	وضع اليات و أنظمة لتشخيص التخصصات التي تحتاج الى دراسات عليا	الادارة العليا قسم الدراسات	6. افساح المجال امام العاملين في الكوادر التدريبية اكمال دراستهم العليا، باعتبارها مورد بشري متجدد في الدائرة المبحوثة، جذب خبرات بشرية وامكانيات علمية من خارج القطر واقامة دورات تدريبية لتعزيز كفاءة العاملين في الدائرة المبحوثة.

المصدر من اعداد الباحثين

المصادر

المصادر العربية :

1. الاعظمي، تغريد (2013)، القدرات المعرفية والاستراتيجية وأثرهما في بناء الميزة التنافسية، بحث ميداني لآراء عينة من القيادات الادارية في المصارف الاهلية العراقية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. البدراني، ايمان (2010)، مستويات استراتيجية التعاون التنافسي. ودورها في بناء القدرات الدينامية للمنظمات: دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العربية لصناعات المضادات الحيوية ومستلزماتها (أكاي)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

3. الجنابي، اميرة ومهدي، ميادة (2018)، تأثير تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة في تحقيق التوازن التنظيمي، دراسة تحليلية في عينة من المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف، بحث منشور مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية التقنية الادارية، الكوفة، المجلد (15)، العدد (4).

4. الحدراوي، حامد و ابو طبيخ، ليث و عبد الكاظم، مقدس (2020)، دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية: دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة القديم، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، العدد (27)، السنة الرابعة عشرة.

5. العاني، براء (2018) دور صناع المعرفة في القدرات الاستراتيجية، دراسة استطلاعية في جامعة صلاح الدين/اربيل، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

6. المالكي، مصطفى (2011)، إثر عوامل النجاح الحرجة في دعم مقدرات الابداع الاستراتيجي: دراسة وصفية تحليلية في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي، رسالة ماجستير في الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

المصادر الأجنبية:

7.Alnaweigh,Atallah,Basheer, (2013)."The impact of knowledge management functions on the organizational excellence from the perspective of the university of Al-Taif staff ", Interdiscipling, Journal of contemporary Research in Business,vol. 5,No.3,p 170-187.

8.Größler,Andreas((2010),The development of strategic manufacturing capabilities in emerging and developed markets, Operation Management Resarch,Vol .3, p 60-67 .

9.Felsberger.Andreas, H. Qaiser , Fahham , Chudhary . Alok , & Riner . Gerald (2020),The impact of Industry 4.0 on the reconciliation of dynamic capabilities: evidence from the European manufacturing industries production planning&control,Vol.33,No.2-3,p277-300,
<https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1810765>.

10.Mikalef,P,Krogstie,J,Pappas,I.O.,&Pavlou,P.(2020).Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. Information & Management, Vol .57, No. 2.

11.Samawi,Ghazi A-abu Tayen, Bandar A.Yousef Fathi, metri, Al-Qatawneh, Manar(2018),"Relation between Total Quality management practices and Business excellence:Evidence from priate service Firming" Jordan , International Review management and marketing vol.8,No .1, p28-35.

-
12. Wang. Yichuan , Kung . Lee, & A. Byrd. Terry (2018) , understanding it cababilities and organizations , Technological for casting & social change, Vol .126 , p 3-13 .
 - 13.A.Hitt. Michael, Ireland. R. Duane, & E,Hoskisson . Robert (2016) " STRATEGIC MANAGEMENT"Competitives Globalization Concepts and Cases . 12 Edition , Nelson Eduction , Ltd .
 14. Armstrong. Michael (2008) , Strategic Human Resource Management , A Guide to Action , 4th Edition , Replika Press Pvt , L td .
 - 15.J. Stevenson. William (2012) , Operations Management , 11 Edition ,mc- Graw Hill . 11. 16 . AL Hawari , Samer &AL-Jarrah , Mufieh (2011) , The relationship between Knowledge Management and Strategic Competence: a quantitative study in Jordanian Insurance Companies , International Conference on E-business, Management and Economics , Vol . 25 .
 - 17.Kumar. S.Anil, and N.Suresh (2004) , " Production and Operations Management " . (with skill development, caselets and cases) , 2 Edition , new delhi . Ltd pub lifher .