

تشخيص مدى توافر أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية

دراسة استطلاعية لدرء عدد من مديري فنادق الخمسة نجوم في اقليم
كوردستان- العراق

أ.د درهان سليمان صادق فارس محمد فؤاد النقشبندي

أستاذ إدارة التسويق طالب دكتوراه إدارة أعمال

جامعة دهوك/ كلية الادارة للاقتصاد

المستخلص

تناولت الدراسة موضوع المقدرات الجوهرية وهدفت الى تشخيص مدى توافر أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية وتم اختيار عدد من فنادق ذات التصنيف الخمسة نجوم وعددها (10) فنادق في محافظات (أربيل، دهوك، السليمانية) في اقليم كوردستان- العراق كعينة للدراسة لأجراء الجانب الميداني حيث شملت عينة الدراسة (50) مديرا ورئيس قسما ووحدة للفنادق المذكورة آنفا". حيث تم توزيع (61) استمارة استبانة أعيد منها (54) وكانت عدد استمارات الاستبانة الصالحة للتحليل الاحصائي (50) استمارة استبانة.

واعتمدت الدراسة استمارة الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها كأداة رئيسية لجمع بيانات الجانب الميداني وتم تحليل هذه البيانات باستخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي ترتبط بمشكلة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: المقدرات الجوهرية، أبعاد المقدرات الجوهرية

Abstract The study with the subject of core competencies and aimed at diagnosing the availability of the core capabilities in the hotel organization the number of five stars hotels in the governorates of Erbil, Duhok, Sulaymaniyah in Kurdistan Region of Iraq was selected as a sample for the study of field work.

The study sample included 50 Directed and heads of a division and units for the a divisions and units for the lists hotels total of 61 questionnaires were distributed, of which 54 were returned. The questionnaires was adopted after verifying its validity and stability as a main tool for collecting field data. The data were analyzed using repetitive distribution. Percentage ratios. arithmetic and standard deviations.

The study found set conclusions and suggestions related to the problem of the study.

المقدمة

تزايد التعقيد والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وشدة التنافس والتحول المتسارع الى عصر الاقتصاديات الافتراضية والرقمية، أفرز العديد من التحديات التنافسية لمنظمات الأعمال ومنها العاملة في القطاع السياحي الى تحقيق البقاء في الأسواق العالمية وفرضت عليها امتلاك قدر " مناسبة من المرونة الاستراتيجية لمواجهة الغموض والاضطراب البيئي بشكل سريع، وأن امتلاك فنادق الخمسة نجوم للمرونة الاستراتيجية يجعلها التكيف بسرعة مع الظروف البيئية التي تواجهها وبالتالي اقتناص الفرص المتاحة أمامها من خلال نقاط القوة التي تمتلكها بمواردها، وتجنب التهديدات التي تواجهها بشكل افضل من منافسيها، وتلعب المقدرات الجوهرية دورا "مهما واساسيا في بقاء هذه الفنادق في ميدان المنافسة وتحقيق ديمومتها من خلال تحقيق المزايا التنافسية المستدامة . عليه كان ظهور المقدرات الجوهرية في الأسواق شديدة المنافسة بمثابة جوهر الاستراتيجية التنافسية وهي مجموعة المعارف التي تساعد المنظمة الفندقية على أيجاد الميزة التنافسية المستدامة وبالتالي تحقيق التميز والتفوق على الآخرين من خلال ما تقدمه من قيمة مضافة متصلة في منجياتها وخدماتها الى زبائنها الحاليين والمحتملين.

المحور الأول/ الاطار المنهجي للدراسة**أولا : مشكلة الدراسة**

يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي:

1- ما مدى توافر المقدرات الجوهرية في المنظمات المدروسة والمتمثلة بعدد من فنادق الخمسة نجوم في اقليم كردستان- العراق؟

2- هل هنالك تباين في مستوى الأهمية للمقدرات الجوهرية في المنظمات المدروسة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

ما يبرر الدراسة الحالية ويجعلها من الأهمية بمكان ضرورة النظر والانتقال وعلى المستوى الأكاديمي والتطبيقي من التركيز على مقدرات المنظمات الفندقية الى التركيز على مقدراتها الجوهرية، وما يتعلق بهذا التوسع والانتقال من جعل هذه المقدرات في بؤرة التركيز في جميع الميادين من حيث التعريف بها ومتضمناتها ووضعها موضع التطبيق والتعرف على آليات تطبيقها.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى الوصول الى الأهداف الآتية:

- 1- تقديم عرض نظري حول المقدرات الجوهرية وما تقوم عليه من مضامين وأبعاد.
- 2- الوقوف على واقع المقدرات الجوهرية وأبعادها في المنظمة المدروسة.
- 3- الخروج بجملة من الاستنتاجات والمقترحات والتي من شأنها تعزيز الجوانب الايجابية وتقليل الجوانب السلبية في المنظمات قيد الدراسة.

رابعاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى/ لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في اجابات عينة الدراسة تجاه أبعاد متغير البحث وتتفرع عن هذه الفرضية عدت فرضيات فرعية:

1- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في اجابات عينة الدراسة تجاه أبعاد متغير التعلم التنظيمي.

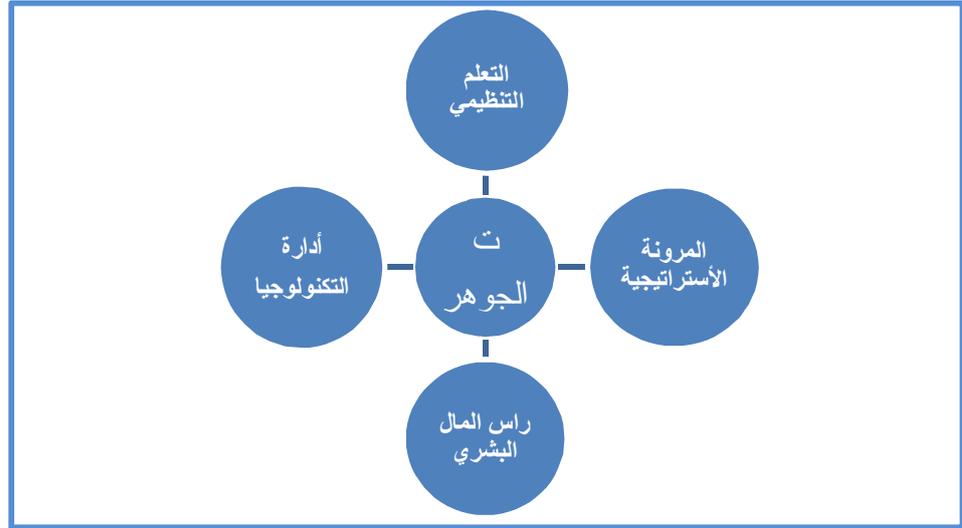
2- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في اجابات عينة الدراسة تجاه أبعاد متغير المرونة الاستراتيجية.

3- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في اجابات عينة الدراسة تجاه أبعاد متغير راس المال البشري.

4- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في اجابات عينة الدراسة تجاه أبعاد متغير إدارة التكنولوجيا.

الفرضية الرئيسية الثانية/ تختلف الأهمية الترتيبية لأبعاد (متغير) المقدرات الجوهرية حسب طبيعة الاجابة عليها من قبل المبحوثين.

خامساً: أنموذج الدراسة



الشكل () أنموذج الدراسة المصدر: أعداد الباحث

سادساً: حدود الدراسة

يعد تشخيص الدراسة من الخطوات المهمة في البحث العلمي الذي يرسخ توجهات البحث وأهدافها ضمن برمجة واضحة وبالمؤشرات الآتية:

1- الحدود المكانية

تتحصر الدراسة في فنادق الخمسة نجوم في محافظات (أربيل، دهوك، السليمانية) في اقليم كردستان العراق التي تم اختيارها كمجتمع للدراسة وتتمثل عينة الدراسة لأراء من المديرين في الفنادق المذكورة.

2- الحدود الزمانية

تهدف الدراسة إلى كشف مواقف عينة الدراسة ضمن حدود ظروف الدراسة في محافظات (أربيل، دهوك، السليمانية) في أقيم كردستان - العراق للمدة 1/1/2018 - 7/15/2018.

3- الحدود الموضوعية:

شملت موضوع أبعاد المقدرات الجوهرية.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: مفهوم وأهمية المقدرات الجوهرية

يؤكد (Jerab & Alper & Baslar, 2011: 3) أن المقدرات الجوهرية تمثل قوة متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى في نفس الصناعة حيث يمكنها تحقيق قيمة مضافة في منتجاتها وخدماتها، وتأتي من خلال تعلم جماعي ينم عن تنسيق المهارات وربط التوجهات التقنية المتعددة وأن الإدارة الاستراتيجية تصنف أسس المقدرات الجوهرية من خلال الوجهة التي تقوم على المصادر والمقدرة والقابليات الديناميكية

حيث يعرف (Wheelen et al, 2012: 138) المقدرات الجوهرية بأنها حصيلة التجمع التراكمي للقدرات عبر وحدات وأقسام المنظمة وتعتبر عن قدرة المنظمة على القيام بعمل ما بشكل متميز.

ويشير (Agbada & Odejimi, 2013: 75) أن المقدرات الجوهرية هي مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات التي تستخدم في تحسين الأداء بما يساعد العاملين على إنجاز العمل بكفاءة عالية.

وبيين (SI Nmsith & AH Rifas & MJA Cader, 2016: 64) أن المقدرات الجوهرية تعبر عن عملية دمج لمجموعة من القابليات التقنية والمعرفية بما يسمح للمنظمة بالتنافس في الأسواق الجديدة من خلال إيجاد قيمة في المنتج المقدم .

واسترشادا بما سبق يرى الباحثان أن المقدره الجوهرية هي دالة للأداء المتميز، وهي حصيلة لعمليات التعلم الجماعي المتمثلة بالقابليات والمهارات المتميزة والمعرفة التي يتم المشاركة فيها وتقاسمها بين الأفراد ووحدات العمل في المنظمة، ومن الأولى أن يتم مقارنتها من قبل المنظمة مع المقدرات الجوهرية للآخرين حيث ليس بالضرورة أن تكون كل المقدرات الجوهرية للمنظمة جوهرية إنما تعتمد على ما يملكه الآخرون وأن ما يجعل المقدره جوهرية هي التي تميز المنظمة عن الآخرين من خلال التمايز في إيجاد قيمة مضافة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وتشكل المقدرات الجوهرية أهمية كبيرة للمنظمة ولاسيما أنها تتمثل بنقاط القوة التي تمتلكها والتي ان أحسن استغلالها وإدارتها سوف تحقق للمنظمة مركزاً تنافسياً جيداً وتحقق لها المزايا التنافسية التي تمكن المنظمة من البقاء والنمو .

حيث يرى (الزبيدي وعلق، 2014 : 298-299) أن أهمية المقدرات الجوهرية للمنظمة تظهر في الآتي:

تشخيص مدى توافر أبعاد القدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية

1- القدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين فضلا "عن كسب زبائن جدد مما يولد مركزا تنافسي مرموق للمنظمة بواسطة المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة التي يصعب محاكاتها من قبل المنافسين، بما يضمن الفرصة في توسيع نشاط المنظمة.

2- زيادة فرصة المنظمة في التفوق على المنافسين بسبب تطور مستوى منتجاتها أو خدماتها بالشكل المبتكر والفريد وصولا "الى تلبية حاجات ورغبات شرائح أوسع من الزبائن بالتزامن مع إمكانية استخدامها لمواردها وقدرتها بالشكل الرشيد والأمثل.

3- التعرف على القدرات غير المستغلة في المنظمة فضلا "عن تطور مستوى أداء العاملين وتراكم الخبرة والمعرفة للمنظمة

ويخلص (Agha & Alrubaiee & Jamhour, 2012: 193) أهمية المقدرات الجوهرية بالجوانب الآتية:

1- تعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة.

2- تساهم بشكل استراتيجيات مرنة في نجاح أنشطة المنظمة.

ثالثا: خصائص المقدرات الجوهرية

تعددت واختلفت آراء الباحثين والكتاب حول خصائص المقدرات الجوهرية ويعود الاختلاف الى خلفياتهم الأكاديمية والمجال الذي درسوا فيه هذه المصادر.

حيث يرى (White, 2004: 246) تتطلب المقدره كي تصبح قدرة جوهرية خمس خصائص أساسية هي : التميز، صعوبة التقليد ، الممتانة، قابلية الامتلاك، قابلية الاستبدال.

وحسب (Tampoe & Macmilian, 2000:121) فإن خصائص المقدرات الجوهرية تكون : قليلة العدد، أكبر من المقدره الفردية، أساس ضمان بقاء المنظمة على المدى القصير والطويل، خفية على المنافسين، صعوبة التقليد، ناتجة من مزج المهارات والموارد والعمليات، أساس لتطوير المنتجات، أساس القصد الاستراتيجي والخيارات الاستراتيجية للمنظمة، يمكن تسويقها وذات قيمة تجارية.

ويتفق كل من (Hitt & Hoskisson, 2001: 29) و (Dess, 2007: 29) على أربع خصائص رئيسية للمقدرات الجوهرية وهي :

1- الندرة

2- صعوبة في التقليد (صعوبة المحاكات)

3- قيمة (صعوبة الإحلال)

4- غير قابلة للاستبدال

بناء "على ما تقدم يرى الباحثان أن خصائص المقدرات الجوهرية متعددة فهي تتميز بالندرة و ونادرا ما تتكرر وغير قابلة للإحلال او الاستبدال وأنها غالبا" ما تضيف قيمة نهائية للمنتج وتعمل على ايجاد الميزة التنافسية المستدامة كما تعتبر أساسا" لبقاء المنظمة وأن وجودها محدد ضمن المنظمة كما تتميز بأنها غير مرئية للمنافسين وصعبة في التقليد . وان أغلب الباحثين والكتاب أعلاه أتفقوا على ضرورة توفر خصائص الندرة، صعوبة التقليد، قيمة، صعوبة الإحلال وفيما يأتي عرض لتلك الخصائص.

تشخيص مدى توافر أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية

وبيين (Dess, 2007: 94) خصائص المقدرات الجوهرية كما في الجدول (1)

خصائص المقدرات الجوهرية

الايضاح	خصائص المقدرات الجوهرية
عدم امتلاك العديد في المنظمات للموارد والقابليات نفسها.	الندرة
التمييز المادي، المسار المعتمد، الغموض المسبب، التركيب الاجتماعي.	صعوبة التقليد
تجنب التهديدات واكتشاف الفرص	القيمة
عدم وجود موارد وقابليات استراتيجية بنفس الوزن	صعوبة الاحلال

Source: Dess G egor, (2007) "Strategic Management Creating Competitive Advantage, 3^{ed}, Mc Graw Hill, U.S.A P: 94

يستنتج الباحثان من أجل اطلاق صفة الجوهرية على المقدرات يفضل أن تتصف بالخصائص الآتية:

- 1- يتطلب ان تعمل المقدرات على تقديم قيمة للزبون تفوق توقعاته.
- 2- ينبغي أن تكون المقدرات أكثر تميزا من مقدرات الآخرين.
- 3- يجب أن تكون المقدرات صعبة التقليد وان تضع المنظمة عددا" من الموانع التي تحيل من تقليدها من قبل الآخرين.
- 4- تتصف المقدره بالإبداع والابتكار وطرح ما هو جديد من المنتجات والخدمات.
- 5- يتم من خلالها اختراق اسواق قائمة وأخرى محتملة.

رابعا: مصادر المقدرات الجوهرية

يرى (Jerab & Alper & Baslar, 2011: 3) من أجل تحديد المقدرات الجوهرية في المنظمة ينبغي

الاجابة على الأسئلة الآتية:

- 1- لماذا يرغب الزبون الدفع أكثر أو اقل للمنتج أو الخدمة من منظمة الى أخرى؟
 - 2- هل يتطلب تغيير المقدرات الجوهرية للمنظمة طبقا" للتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة؟
 - 3- هل ينبغي ان تتميز المقدرات الجوهرية بالمرونة؟
- وقد أختلف الكتاب والباحثين في تحديد عدد ونوع مصادر المقدرات الجوهرية ويعود ذلك الى خلفيتهم الأكاديمية ومدى فهمهم لمفهوم هذه المقدرات واختلاف وتنوع المجتمعات والعينات الاحصائية التي أجروا فيها دراساتهم. والجدول (2) يعرض آراء عدد من الكتاب والباحثين حول مصادر المقدرات الجوهرية.

تشخيص مدى توافر أبعاد القدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية

الجدول (2) مصادر القدرات الجوهرية حسب آراء عدد من الباحثين والكتاب

تقانة المعلومات	أخلاقيات العمل	البعد التكاملي	المشاركة في الرؤية	التركيز الاستراتيجي	مهارات الأفراد الأساسية	أعمال المهام الأساسية	نظم إدارة المعرفة	البنى التحتية	القابليات الدينامية	المصادر المميزة	مقدرات الإنتاج والصيانة	المقدرات الإدارية	الإدارة الاستراتيجية	أدارة التكنولوجيا	المرونة الاستراتيجية	رأس المال البشري	التعلم التنظيمي	السنة	الكاتب /الباحث
		*	*														*	1994	Hamel & Prahalad
											*	*	*				*	1998	Zhag
													*	*	*	*	*	2002	Kak & Sushil
														*	*	*	*	2004	Kak
				*	*	*	*	*	*	*								2011	Jeard & Alpera & Baslar
													*	*	*	*	*	2009	Hani & AlHawary
													*	*	*	*	*	2011	العطوي
													*	*	*	*	*	2011	Ying & Chuang
														*	*	*	*	2015	كاظم، عبيد، مخيف
*	*														*	*	*	2016	الصواف، يونس
													*	*	*	*	*	2017	Kawan
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	7	10		المجموع
9 %	9 %	9 %	9 %	9 %	9 %	9 %	9 %	9 %	9 %	9 %	9 %	9 %	9 %	45 %	45 %	63 %	90 %		النسبة

المصدر: أعداد الباحث بالاستفادة من المصادر الواردة ضمناً

تشخيص مدى توافر أبعاد القدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية

يتبين من الجدول (2) أن أغلب الكتاب والباحثين قد أتفقوا على أن التعلم التنظيمي بنسبة (90%) وراس المال البشري بنسبة (63%) والمرونة الاستراتيجية بنسبة (45%) وإدارة التكنولوجيا بنسبة (45%) على التوالي يشكلون النسبة الكبيرة من مصادر المقدرات الجوهرية التي تم تناولها في دراساتهم. عليه يرى الباحث اعتماد تلك المصادر في الدراسة الحالية وفيما يلي عرض لتلك المصادر:

أ- التعلم التنظيمي

يرى (الطروانة، 2013: 23) رغم حداثة مصطلح التعلم التنظيمي، والندرة النسبية للدراسات التي تناولت موضوعه وبالذات في الأدبيات العربية، إلا أن هذا المصطلح فرضته بقوه متغيرات العصر، لتحقيق تكيف المنظمات مع المتغيرات البيئية، حيث أصبحت سرعة القدرة على التعلم في المنظمات هي المحدد للميزة التنافسية وجودة الخدمات والمنتجات، ولذلك يؤكد (Bratton & Gold) تزايد الاهتمام بالتعلم التنظيمي في السنوات الأخيرة، بوصفه ضرورة استراتيجية، ملحة لتقدم المنظمات وبقائها، إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغير وعدم التأكد البيئي، للميزة التنافسية المستدامة، ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم، تملك رؤية مشتركة ويخلق فرصا في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة.

ويبين (الكبيسي، 2004: 90) أن التعلم التنظيمي هي تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة، وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.

ويشير (Doshi & Khokle, 2011:3) أن التعلم التنظيمي هو عملية نفسية اجتماعية على مختلف مستويات المنظمة تنطوي على اكتساب المعرفة والمعلومات وتفسيرها وتخزينها ضمن الذاكرة التنظيمية للمنظمة ويأخذ عدة أشكال وهو التعلم المستمر والتحقيق والحوار وتعلم الفريق والتمكين وكل ما يتعلق بتسهيل انتقال المعلومات والمعرفة الداخلية

وحسب (الساعدي، 2013: 96) تكمن أهمية التعلم التنظيمي في العديد من الجوانب منها:

1- المساهمة في صنع القرارات بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول إلى المعلومات والمعرفة واستيعابها.

2- زيادة في قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والتعلم .

3- اكتساب المعرفة والمعلومات ونشرها مما يزيد من تحسين المنتجات والخدمات.

4- المساهمة في تحويل الموارد والمعارف الضمنية إلى كفاءات جوهرية عن طريق صقل مهارات المنظمة وقدراتها.

ب- المرونة الاستراتيجية يعتمد نجاح المنظمات في بيئة العمل المعاصرة في قدرتها على التكيف مع ظروف السوق المتغيرة، حيث ان معظم المنظمات العالمية تتبنى ممارسات جديدة كالهيكلة واعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة بهدف البقاء والاستمرار

تشخيص مدى توافر أبعاد القدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية

حيث يبين (Shimizu & Hitt, 2004 : 44) أن المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على دراسة متغيرات البيئة الخارجية وتخصيص الموارد اللازمة لمواجهة هذه التغيرات وطرح المنتجات والخدمات الجديدة بطرق جديدة.

ويشير (Torres, 2010: 120) أن أهمية المرونة الاستراتيجية تتوضح في الآتي:

- 1- تمنح المنظمة القدرة على مواجهة التغيرات البيئية بشكل مناسب.
- 2- تسمح للمنظمات للرد على البيئات غير المستقرة، واستخدام الموارد والقابليات للتكيف مع الظروف المطلوبة.
- 3- زيادة النمو الطويل الأجل للمنظمات عن طريق اكتساب موارد جديدة، وزيادة قابليتها لتوليد المزايا التنافسية.

ت- رأس المال البشري

يركز العديد من الباحثين على أن ما يميز القرن الحادي والعشرين هو التحول الحاصل من اقتصاد الصناعة الى اقتصاد المعرفة، وسبل استخدام منظمات الأعمال ذات القاعدة المعرفية، ودور وأهمية صناعات المعرفة في ديمومة منظماتهم في ظل البيئة التنافسية الحادة والمعقدة وسريعة التغيير . وبناءً على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز المقدرات الجوهرية للمنظمات. حيث بات رأس المال البشري يشكل مصدراً مهماً لبناء تلك المقدرات. عليه لم تعد المنظمات المعاصرة تعتمد على ما تمتلكه من أصول مادية ورؤوس نقدية في عصر تتميز فيه المنظمات بالأصول المعرفية غير الملموسة التي تمثل من أثمان موارد العصر.

حيث يعرف (Daft, 2003: 408) أن رأس المال البشري هو بناء القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والامكانيات (القابليات) التي يمتلكها العاملون.

ويبين (Royall & Donnell, 2008: 669) أن رأس المال البشري هو جزء من رأس المال الفكري الذي يشمل المعرفة والفهم والمهارات والخبرات السابقة التي يمتلكها العاملون ويمثل قيمة حقيقة المنظمة ويرى (عوض، 2012: 9) أن أهمية رأس المال البشري تتجلى في الجوانب الآتية:

- 1- يعد من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء، لأن ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات على أداء المنظمة حيث أن المنظمة التي تمتلك رأس مال بشري غني يمكنها أن تنافس وتبقى وتتمو و تتطور بفعل ما سيضيفه العاملون من إبداعات وابتكارات جديدة.
- 2- أنه مورد نادر يصعب على الآخرين تقليده ومحاكاته ، وهذا يتطلب من المنظمة الحفاظ عليه وتطويره والاهتمام به وعدم السماح بخسارته.
- 3- له تأثير مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الأفكار الجديدة على صعيد تأمين رأس المال التمويلي اللازم لبدء مشاريع جديدة.

ث- ادارة التكنولوجيا

تساهم القدرات التكنولوجية في رفع كفاءة منظمات الأعمال ونجاحها من خلال تحقيق المزايا التنافسية على المدى البعيد لأن التركيز على هذا النوع من القدرات يوفر معلومات تساعد المنظمة في اتخاذ قرارات مناسبة ووضع استراتيجيات تدعم الأداء المنظمي. وتعتبر إدارة التكنولوجيا مدخلا مهما لتحقيق المزايا التنافسية وبالتالي تعد سلاحا تنافسيا مهما تتنافس به المنظمة.

حيث يوضح (Aluri & Babu, 2013:2) إدارة التكنولوجيا بأنها مجال العلوم المتداخلة التي تعمل على ربط مجموعة من العلوم الهندسية وإدارة المعرفة وتطبيقها معا. ويشير الى أن جمعية التكنولوجيا وإدارة التطبيقات الهندسية تعرف إدارة التكنولوجيا بأنها ذلك المجال من الدراسة التي لها تأثير على المهارات والمعرفة المصممة لتطوير كامل عملية التغيير التكنولوجي بدءا من تخطيط النظم والتصميم الى تقديم وتقييم الفعالية، وهكذا فإن إدارة التكنولوجيا تعمل على ربط علم الهندسة وإدارة عدد من التخصصات ذات العلاقة الى خطة لتطوير وتنفيذ القدرات التكنولوجية لأجل صياغة وتحقيق الأهداف العملية والاستراتيجية للمنظمة.

ويشير (Dembicka, 2017: 19) أن مجلس البحث الوطني في الأمم المتحدة يعرف إدارة التكنولوجيا بأنها مزيج من العلوم الهندسية والإدارية بهدف تخطيط وتطوير وتنفيذ القدرات التكنولوجية والتي تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والعملية للمنظمة. وتحدد العناصر الأساسية لإدارة التكنولوجيا بالآتي:

1- تحديد وتقييم الخيارات التكنولوجية.

2- تحويل التكنولوجيا المتكاملة الى أنشطة للمنظمة.

3- تحويل العمليات التقنية الجديدة الى سلع أو خدمات.

4- ازالة واستبدال التكنولوجيا.

يستنتج الباحثان من خلال عرض مصادر المقدرات الجوهرية تعدد واختلاف هذه المصادر وأن هذه المصادر هي التي تضيف صفة الجوهرية الى القدرات عندما تحقق لها التميز في الأداء وتصبح سببا في اقتناص الفرصة قبل الآخرين ويكون من الصعب تقليدها ايضا، كما أن مصادر المقدرات الجوهرية قد تكون مدخلا لإيجاد المقدرات الجوهرية لمنظمة ولا تكون كذلك لمنظمة أخرى ولكل مصدر من مصادر المقدرات الجوهرية أهمية نسبية تختلف عن أخرىها ويعتمد هذا على طبيعة نشاط المنظمة وميدان صناعتها وحدة المنافسة، وعلى المنظمة أن تعي الأهمية النسبية لكل مصدر من هذه المصادر وكيفية وتوقيت تكيفها للظروف البيئية التي تواجهها من اجل اقتناص الفرص التي تواجهها والحصول على ميزة تنافسية مستدامة وهذا يحتم على المنظمة ان تعمل على استدامة مصادر مقدراتها الجوهرية كي تكون قادرة على التكيف مع بيئة الأعمال الشديدة التعقيد والسريعة التغيير التي تكتنفها الضبابية واللاتأكد.

تشخيص مدى توافر أبعاد القدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية

المحور الثالث:- الجانب التطبيقي

أولاً: وصف الفنادق المبحوثة

تم وصف الفنادق والأفراد المبحوثين لمحورين رئيسيين هما:

أولاً: وصف مجتمع وعينة الدراسة

1- وصف الفنادق المبحوثة.

ت	اسم الفندق	الموقع	سنة التأسيس
1	كريستال	اربيل	2013
2	سيبان	اربيل	2013
3	روتانا	اربيل	2013
4	اربيل انترناشيونال	اربيل	2013
5	دلشاد	دهوك	2007
6	ژیان	دهوك	2000
7	ريكسوس	دهوك	2014
8	هاي كريست	سليمانية	2012
9	كراند ملنيوم	سليمانية	2014
10	رامادا	سليمانية	2013

الجدول (3) الجوانب الخاصة بالفنادق المبحوثة

المصدر: أعداد الباحثان

2- بعض الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين

شملت الدراسة الأفراد المبحوثين من المديرين و رؤساء الأقسام في فنادق الخمسة نجوم في إقليم كردستان- العراق. وقد قام الباحثان بتوزيع (63) استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين، وتم استرجاع (54) استمارة أي بمعدل استرداد (82.5%) كانت الصالحة منها للتحليل (50) استمارة وقد اعتمد الباحثان على أسلوب المقابلات الشخصية مع العديد من الأفراد المبحوثين لتوضيح فقرات الاستبانة ليتمكن الباحثان من الحصول على أكبر عدد من الاستمارات الموزعة .

وفيما يلي وصف الخصائص والسمات الفردية لعينة الدراسة

ثانياً: وصف عينة الافراد المبحوثين

الجدول (4) بعض الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين

الخصائص الشخصية	العدد	النسبة المئوية
1- الجنس		
أ- ذكر	40	80

تشخيص مدى توافر أبعاد القدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية

20	10	ب- انثى
100	50	المجموع
2- فئات العمر		
36	18	أ- 20 - 30 سنة
36	18	ب- 31 - 40 سنة
22	11	ت- 41 - 50
6	3	ث - 51 فأكثر
100	50	المجموع
3- التحصيل الدراسي		
16	8	أ- أعدادية
24	12	ب- دبلوم
54	27	ت- بكالوريوس
6	3	ث- ماجستير
0	0	ج- دكتوراه
100	50	المجموع
4- المنصب		
20	10	أ- مدير الفندق
80	40	ب- مدير قسم
100	50	المجموع
5- عدد سنوات الخدمة في مجال العمل		
32	16	أ- 1 - 5 سنوات
30	15	ب- 6-10 سنوات
34	17	ت- 11 - 15
4	2	ج - 15 فأكثر
100	50	المجموع
6- دورات تدريبية		
54	27	أ- بدون دورة
26	13	ب- 1 - 3 دورة
20	10	ت - 4 دورة فأكثر
100	50	المجموع

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة

تبين من خلال الجدول (5) ان متغير الجنس قد اظهر تفوق الذكور على الاناث بنسبة كبيرة جداً، اذ بلغت نسبة الذكور (80%)، في حين بلغت نسبة الاناث (20%)، و يعزي ذلك الى ان العادات و التقاليد وضعف الثقافة السياحية لمجتمع اقليم كردستان لا تسمح للنساء العمل فيها بشكل كبير.

تشخيص مدى توافر أبعاد الهقدرات الجوهرية في الهنظرات الفندقية

كما يظهر من متغير العمر ان الأفراد الذين تكون اعمارهم اقل من 40 سنة يشكلون نسبة (72%) و اما الذين نقل اعمارهم من (51) سنة تبلغ نسبتهم (22%) و هذا يدل على ان الفنادق المدروسة تعتمد على العناصر الشابا في تقديم الخدمات السياحية.

و يتبين من الجدول ذاته ان حملة شهادة البكالوريوس و الدبلوم يشكلون نسبة حوالي (78%) وحملة الشهادات العليا نسبة (6%) و هذا مؤشر ايجابي للفنادق المبحوثة اذ ان ارتفاع نسبة حملة شهادة الجامعية يدل على اعتماد فنادق عينة الدراسة على اناطة المسؤوليات لحملة شهادات الجامعية مما يشكل ملامح ايجابية للفنادق و تقديم أفضل الخدمات و إتخاذ القرارات الرشيدة.

و يتبين من متغير سنوات الخدمة ان (96%) من الافراد المبحوثين لديهم خدمة في القطاع السياحي بين سنة واحدة و 15 سنة و هذا يدل على حداثة تطور العمل في القطاع الفندقي في اقليم كوردستان .

كما يشير متغير الدورات التدريبية الى أن (46%) من الافراد المبحوثين تلقوا دورات تدريبية في مجال الخدمات الفندقية و هذا يدل على ضعف اهتمام الفنادق المبحوثة بتطوير العاملين لديها.

ثالثا: وصف و تشخيص متغيرات الدراسة

1- وصف متغيرات التعلم التنظيمي

تشير معطيات الجدول (4) الى التوزيعات التكرارية و الاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير التعلم التنظيمي المعبر عنها بمتغيرات (X1-X7) حيث يوجد هناك اتفاق نسبي البالغة (75.71%) و نسبة عدم اتفاق (2.28%) و بلغت نسبة الحياض (5.71%) حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.28) و انحراف معياري عام (0.973) و من ابرز المتغيرات التي ساهمت في اغناء التعلم التنظيمي هو المتغير (X5) و بوسط حسابي (4.26) و بانحراف معياري (0.583) و هذا يدل على " امكانية العاملين في الفنادق المبحوثة الوصول الى المعلومات بطرق سريعة من خلال الانترنت و الاكسترنيت و الانترانيت " و يعد المتغير (X2) من اقل المتغيرات التي ساهمت في اغناء التعلم التنظيمي بوسط حسابي (4.06) و انحراف معياري (1.11) وذا يدل على ان يتعلم العاملين و فرق العمل في الفنادق المبحوثة من خلال ادائهم لعمالهم .

الجدول (5) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات التعلم التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										المتعلم التنظيمي
		لا اتفق تماما		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماما		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.81	4.46	0	0	2	1	6	3	32	16	60	30	X1
1.11	4.06	2	1	6	3	6	3	42	21	44	22	X2
0.874	4.16	0	0	4	2	6	3	42	21	48	24	X3
0.739	4.26	0	0	2	1	4	2	48	24	46	23	X4
0.583	4.26	0	0	0	0	4	2	54	27	42	21	X5
0.674	4.4	0	0	0	0	8	4	38	19	54	27	X6
0.764	4.36	0	0	2	1	6	3	38	19	54	27	X7

تشخيص مدى توافر أبعاد القدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية

0.793	4.28	0	0	2.28	5.71	42	49.71	المعدل العام
-------	------	---	---	------	------	----	-------	--------------

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج الحاسبة الألكترونية.

2- وصف متغيرات المرونة الاستراتيجية

تشير معطيات الجدول (6) إلى التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير راس المرونة الاستراتيجية المعبر عنها بمتغيرات (X14-X9) حيث يوجد هناك اتفاق نسبي البالغة (11.675%) و نسبة عدم اتفاق (80.8%) و بلغت نسبة الحياد (7.525 %) حيث بلغ الوسط الحسابي العام (1.73) و انحراف معياري عام (0.936) و من ابرز المتغيرات التي ساهمت في اغناء المرونة الاستراتيجية هما المتغيران (x12 و x13) بوسط حسابي (4.5) و (4.33) على التوالي و بانحراف معياري (0.629) و (0.660) على التوالي و هذا يدل على " ان الفنادق المبحوثة لديها القدرة على تقديم خدمات جديدة تلبي متطلبات الزبائن و قدرة الفنادق قيد الدراسة تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات للزبائن " و يعد المتغير (X8) من اقل المتغيرات التي ساهمت في المرونة الاستراتيجية بوسط حسابي (3.77) و انحراف معياري (0.944) وهذا يدل على تمتع العاملين في الفنادق المبحوثة بمهارات متعددة لشغل وظائف متعددة و باستمرار.

الجدول (6) التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات المرونة الاستراتيجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										المرونة الاستراتيجية
		لا اتفق تماما		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماما		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.944	3.733	2	1	4	2	18	9	54	27	22	11	X8
0.718	3.966	0	0	0	0	22	11	56	28	22	11	X9
1.053	4.166	2	1	4	2	8	4	40	20	46	23	X10
0.980	4.266	2	1	4	2	8	4	44	22	42	21	X11
0.629	4.5	0	0	0	0	8	4	44	22	48	24	X12
0.660	4.33	0	0	0	0	8	4	54	27	38	19	X13
1.008	4.13	0	0	6	3	16	8	34	17	44	22	X14
0.856	4.155	0.28		2.57		12.5		46.6		37.4		المعدل العام

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج الحاسبة الألكترونية.

3- وصف متغيرات راس المال البشري

تشير معطيات الجدول (7) إلى التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير راس المال البشري المعبر عنها بمتغيرات (X21-X15) حيث يوجد هناك اتفاق نسبي و البالغة (90.5%) و نسبة عدم اتفاق (1.14%) و بلغت نسبة الحياد (8%) حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.38) و انحراف معياري عام (0.681) و من ابرز المتغيرات التي ساهمت في اغناء راس المال

تشخيص مدى توافر أبعاد القدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية

البشري هما المتغيران (x17 و x19) بوسط حسابي (5.33) و (4.433) على التوالي و بانحراف معياري (0.628) و (0.727) على التوالي و هذا يدل على " ان الفنادق المبحوثة تمتلك عمال ذو خبرة طويلة في نطاق عملهم و حرص ادارة الفنادق لجذب عمال ذوي المعرفة العالية في مجال العمل الفندقي " و يعد المتغير (X16) من اقل المتغيرات التي ساهمت في راس المال البشري بوسط حسابي (4.2) و انحراف معياري(0.846) وهذا يدل على ضعف اهتمام ادارة الفنادق بأراء و افكار العاملين.

الجدول (7) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات راس المال البشري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										راس المال البشري
		لا اتفق تماما		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماما		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.621	4.4	0	0	0	0	12	6	38	19	50	25	X15
0.846	4.2	0	0	4	2	12	6	44	22	40	20	X16
0.628	4.533	0	0	0	0	6	3	34	17	60	30	X17
0.626	4.433	0	0	0	0	8	4	46	23	46	23	X18
0.727	4.433	0	0	4	2	2	1	42	21	52	26	X19
0.718	4.366	0	0	0	0	10	5	50	25	40	20	X20
0.606	4.333	0	0	0	0	6	3	54	27	38	19	X21
0.681	4.38	0		1.14		8		44		46.5		المعدل العام

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج الحاسبة الإلكترونية

4- وصف متغيرات ادارة التكنولوجيا

تشير معطيات الجدول (8) الى التوزيعات التكرارية و الاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لإدارة التكنولوجيا المعبر عنها بمتغيرات (X28-X27) حيث يوجد هناك اتفاق نسبي البالغة (90.2%) و نسبة عدم اتفاق (1.14) و بلغت نسبة الحياد (8.57%) حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.433) و انحراف معياري عام (0.660) و من ابرز المتغيرات التي ساهمت في اغناء ادارة التكنولوجيا هما المتغيران (x28 و x27) بوسط حسابي (4.7) و (4.433) على التوالي و بانحراف معياري (0.507) و (0.534) على التوالي و هذا يدل على " ان الفنادق المبحوثة تقوم بإدخال تحسينات في تقنيات تقديم الخدمات الفندقية بشكل مستمر و امتلاك الفنادق المبحوثة قاعدة معلومات عن زبائن الفندق " و يعد المتغيران (X25 X22) من اقل المتغيرات التي ساهمت في اغناء ادارة التكنولوجيا بوسط حسابي (4.433) و (3.966) و انحراف معياري (0.727) و (0.964) على التوالي و هذا يدل على قلة تخصيص الفنادق المبحوثة الاموال اللازمة للحصول على التكنولوجيا الفندقية و قلة توجه ادارة الفندق نحو تقليل تكاليف الخدمات الفندقية المقدمة من خلال استخدام وسائل تكنولوجيا جديدة.

تشخيص مدى توافر أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية

الجدول (8) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات ادارة التكنولوجيا

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										ادارة تكنولوجيا
		لا اتفق تماما		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماما		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.727	4.433	0	0	0	0	18	9	30	15	52	26	X22
0.626	4.433	0	0	0	0	12	6	36	18	52	26	X23
0.711	4.333	0	0	2	1	4	2	50	25	44	22	X24
0.964	3.966	0	0	6	3	12	6	44	22	38	19	X25
0.556	4.633	0	0	0	0	6	3	34	17	60	30	X26
0.507	4.533	0	0	0	0	4	2	46	23	50	25	X27
0.534	4.700	0	0	0	0	4	2	30	15	66	33	X28
0.660	4.433	0		1.14		8.57		38.5		51.7		المعدل العام

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج الحاسبة الالكترونية

و تدل المعطيات الاحصائية اعلاه بأن الفنادق المبحوثة تميل الى اعتماد المقدرات الجوهرية في نطاق عملها .

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في وصف و تشخيص متغيرات الدراسة تتوصل الدراسة الى صحة الفرضية الاولى التي تنص على ان "لا توجد فروقات معنوية في اجابات عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة".

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. يعد مفهوم المقدرات الجوهرية مفهوماً حديثاً نسبياً حيث كثرت كتابات الباحثين فيه في نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحالي . أما على صعيد المنظمات السياحية بشكل عام والفندقية بشكل خاص فما زالت البحوث فيه نادرة ومحدودة جداً في إقليم كردستان العراق .

2. أوضحت نتائج تحليل الإجابات أن الفنادق قيد البحث تعطي اهتماماً واضحاً لأبعاد المقدرات الجوهرية فيها خصوصاً أن أبعادها تعتمد أساساً على ما تقدم هذه المقدرات في الفنادق .

3. ما تزال عملية بناء المقدرات الجوهرية وتحديد أبعادها وأسباب تميزها وتصنيفها وتحديد قيمة كل منها عرضة لتضارب الآراء والخلافات بين باحثي الإدارة الإستراتيجية ولهذا يعزى عدم معرفة سبب نجاح بعض الفنادق أو فشلها إلى استخدام قدرات معينة، وهذه السببية تعدّ من الأمور الصعبة والمعقدة التي تواجه مختلف أنواع الفنادق قيد البحث في إقليم كردستان العراق .

4. تؤدي القدرة بأبعادها المختلفة دوراً مهماً وأساسياً في تطوير عمل الفنادق في الإقليم لتتكيف مع تغيرات البيئة، وإلى ذلك تُعزى كل حالات التطور والنجاح التي تتمتع بها الفنادق بعد امتلاكها للمقدرات الجوهرية بأبعادها .

تشخيص مدى توافر أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية

5. بينت نتائج البحث أيضا بان الفنادق قيد البحث تقوم بإدخال تحسينات مستمرة في تقنيات تقديم الخدمات الفندقية من اجل تقديمها بطريقة مرنة تلبي حاجات ورغبات زبائن الفندق وذلك من خلال حصولهم على المعلومات بطريقة سهلة وسريعة.
6. كشفت المعطيات الإحصائية بان الفنادق قيد البحث تمتلك عمال ذوي خبرة طويلة في نطاق عملهم فضلا عن حرص تلك الفنادق على جذب عاملين يتمتعون بالمعرفة العالية في مجال العمل الفندقي.

ثانيا: المقترحات

1. إن طبيعة البيئة المتغيرة والتطورات الحاصلة في حقل الإدارة خصوصا والعلوم الإنسانية عموما يستدعي الاهتمام بمفهوم المقدرات الجوهرية وأبعادها وإعطائها الاهتمام الذي يستحقه مع إعطاء الإدارة العليا لموضوع المقدرات الجوهرية الاهتمام الكافي وذلك من خلال إشراك هذه الإدارة والعاملين بالدورات التدريبية وتوسيع مدركاتهم لمتابعة مثل هذا الموضوع الحيوي.
2. الانفتاح على الجامعات وذلك للعمل على تحديد البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لتنمية القدرات الموجودة في الفنادق وتحويلها إلى مقدرات جوهرية وذلك بإتباع التخطيط العلمي المدروس لتنمية الموارد البشرية في الفنادق في إقليم كردستان العراق مع وضع قصيرة ومتوسطة وبعيدة الأمد تعطي الاهتمام الكافي لهذه المقدرات بأبعادها
3. ضرورة وضع نظام حوافز متكامل وفعال يمكن أن يساهم في زيادة دافعية المقدرات الجوهرية نحو التميز الأكثر في الأداء الفندقي خصوصا في الفنادق قيد البحث في الإقليم.
4. زيادة وتوسيع اهتمام الفنادق بالبحوث بالمقدرات الجوهرية والحفاظ عليها وتجديدها وإعطائها بعداً إستراتيجياً يتناسب مع دورها في تلبية حاجات الفنادق للتكيف والتجدد في بيئة تتسم بالتغيير الدائم كبيئة إقليم كردستان العراق.
5. ضرورة العمل على إدخال التكنولوجيا المتطورة في مجال العمل الفندقي وتزويد العاملين بالمعلومات المطلوبة عنها حتى يتمكنوا من تقديم الخدمات الفندقية بطريقة تتصف بالمرونة السريعة في تقديمها.
6. ضرورة حرص الفنادق قيد البحث بجذب العاملين من ذوي الخبرة في مجال العمل الفندقي والتعاون مع المؤسسات الأكاديمية في تخريج كوادر تتصف بمواصفات تتسجم مع سوق العمل الفندقي فضلا عن تطوير الكفاءات المتواجدة في الفنادق حاليا بادخارهم دورات وبرامج عمل في مجال العمل الفندقي.

ثبت المصادر

اولا: المصادر العربية:

أ- الرسائل والأطاريح:

1. العطوي، مهند حميد ياسر، (2011)، المقدرات الجوهرية و التسويق الريادي: العلاقة والاثر دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف الأشرف، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، جمهورية العراق.

ب- المجلات والدوريات العلمية:

تشخيص مدى توافر أبعاد القدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية

1. الزبيدي، لمياء سلمان عبد علي، علق، محمد عبد الحر، (2014) ، أثر الاقتدار الاستراتيجي لقادة المنظمات السياحية في نمو الجذب السياحي :دراسة استطلاعية على عينة من فنادق الدرجة الأولى والممتازة في محافظة بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد98
2. الصواف، محفوظ حمدون ، يونس، عبدالله جارالله، (2016) ، تشخيص مدى توافر القدرات الجوهرية في شركة الحكماء الانتاج الأدوية والمستلزمات الطبية: دراسة لآراء العاملين في شركة الحكماء الانتاج الادوية والمستلزمات الطبية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 1.
3. كاظم، صادق جبار و عبيد، علي جاسم و مخيف، أمير نعمة،(2015) ، المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر:دراسة تطبيقية للآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد العاشر، العدد.33
ج- المؤتمرات العلمية:
1. عوض ، محمد، (2102)،رأس المال البشري الفلسطيني ودوره في تعزيز القدرة التنافسية للسلع الفلسطينية : حالة دراسية لمنتجات الألبان في الضفة الغربية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة للفترة من 2012/10/17-16 رام الله، فلسطين.
د- الكتب:
1. الكبيسي، عمر خضير،(2004) ، ادارة المعرفة وتطوير المنظمات، مطبعة المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
2. الساعدي ، مؤيد نعمة، (2013) ، كيف تدار منظمات اللفية الثالثة : مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي"، عمان، الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع.

References :

A. Journals

1. Agbada, A.O & Odejimi, D. O, (2013), Core Competences Optimizing Bank Capital Management in Nigeria International Journal Financial Research, Vol. 4, No. 1.
2. Agha, Sabah, Alrubaiee, Laith, Jamhour, Manar, (2012), Effect of Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 1, January
3. Aluri Swathi Krishana & Babu, Kancharla. Ani, (2013) , Technology Management, Indian Streams Research Jou, August ,rnal, Volume-3, Issue-7.
4. Dembicka, Elżbieta Krawczyk, (2016) , Process of technology management in SMEs of the metal processing industry – the case study investigation Engineering Management in Production and Services, Volume 9 , Issue 1.
5. Doshi, Vijayta & Khokle, Pradyumana,(2011), Impact of Inter organizational Relationships on Organizational Learning, IIMA _ INDIA, W.P. No.12-01
6. Jerab, Daoud Abdellatif &Alper, Mustafa & Basla, Atilla r , 2011,The Impact of Core Competencies on Competitive Advantages & Success in Istanbul Tourists Companies, Article in SSRN Electronic Journal · March 2011, Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=181316>.
7. Kak, Anjana,(2004), Strategic Management, Core Competence and Flexibility : Learning Issues for Select Pharmaceutical Organizations, Global Journal of Flexible Systems Management 2004, Vol. 5, No.
8. Kak ,Anjana and Sushil ,(2002) ,Sustainable Competitive Advantage With Core Competence. Journal Of Flexible Systems Management, Vol.3, No.4.

9. Kawan, Sabeeha Hassan Hama, (2017), The role of core competencies in achieving the competitive advantage: Evidence from banking sector in Iraq Kurdistn region Erbil, International journal of economics, commerce and management, Vol. V, Issue 4, April.
 10. Royal ,Carol& Donnell ,Loretta O ,2008 ," Differentiation in financial markets: the human capital approach" Journal of Intellectual Capital ,Vol.9 No.4.www.ivsl.org.
 11. -Shimizu, Katsuhiko & Hitt, Michael, A., (2004), Strategic flexibility : organizational PREPAREDESS TO reverse ineffective strategic decision, Academy of management executive,vol. 18, No.4 .
 12. SI, Nimsith. , AH, Rifas. , MJA, Cader, (2016), Impact of Core on Competitive Advantage of Banking in Sri Lanka, International Journal of Scientific Research and Innovation Technology, Vol. 3, No. 7
 13. Torres, Ignacio Tamayo & Moreno, Antonia Ruiz & Verdú , Antonio J., (2010)The moderating effect of innovative capacity on the relationship between real options and strategic flexibility Elsevier , journal.
- Books B.
1. Daft, Richart. L, (2003), Organization theory and design, 7th ed, Thomson South – Western.
 2. Dess G egory, (2007) “Strategic Management Creating Competitive Advantage, 3^{ed}, Mc Graw Hill, U.S.A.
 3. Hamel,G. & Prahalad ,C.K.(1994) Competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston,USA.
 4. Hitt, Michael A.& Hoskisson, Rebert E.& Ireland, R. D (2001). Strategic Management: Competitive and Globalization, south- west college publishing, USA.
 5. Tampo, Mahen & Macmillan, Hugh, (2000), Strategic management: Process, Content, And Implementation, Oxford university press, USA.
 6. Wheelen ,T. L & Hunger , J.D & Wheelen , K. E & Hoffman , A. N, (2012), Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th ed, Pearson Prentice Hall .
 7. White, Colin (2004), Strategic Management, Palgrave Macmillan, Printed and bound in China.
 8. Ying,Ye and Chen, Chuang, (2011) , Core Competence in the Context of Dynamic Learning, Work paper Economics & Management School, Tsinghua University.
 9. Zhang , J.(1998) Information Systems, Organizational Competencies, and Firm Performance: An Investigation Within The Resource –based view, Ph.d ,Cleveland State University.