مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: واقع تناغم الموجودات في مديرية تربية نينوى: دراسة حالة
اسم الكاتب: نور دريد محمد السبع، معن وعدالله المعاضيدي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/10109
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 07:54 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Research Paper

Reality of Assets Orchestration in the General Directorate of Education in Nineveh Governorate: Case Study

Noor D. M. Al-Sabaa[1]; Maan W. AL-Maadhedee[2]
[(1&2)]College of Administration and Economics - University of Mosul- Iraq

Corresponding author: Noor D. M. Al-Sabaa, , College of Administration and Economics - University of Mosul- Iraq
nora20haneen@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2024.182582.1323

Article History: *Received*:1/8/2023; *Revised*:24/8/2023; *Accepted*:5/9/2023; *Published*: 1/3/2024.

Abstract

Through the current study, the researcher aims to diagnose the reality of the orchestration of assets with its dimensions represented by, (research, selection, formation, and publication) in the General Directorate of Education of Nineveh Governorate as a field for applying the study, and to achieve this, the researcher used (Qualitative approach) in collecting and analyzing data by conducting (semi-structured) interviews with the senior administrative leaders in the directorate, represented by (the general manager, assistants, and heads of departments) by selecting an intentional sample of (28) individuals, who have powers to manage assets in the organization, and through Adopting (manual analysis) of the responses of the participants، the researcher tried to determine the reality of the orchestration of assets in the researched organization by analyzing their answers to the interview questions and reaching a set of positive and negative factors affecting the determination of the reality of the orchestration of assets in the researched directorate and then focusing on the negative factors to know the causes of this reality.

The study reached several conclusions ،the most important of which is the presence of a consensus by the participants that the resources available in the researched organization are insufficient ،which explains the lack of meeting some of the financial and material needs ،especially regarding the infrastructure and school buildings necessary to ensure the smooth flow of the educational process ،to conclude the study With several proposals, the most important of which is the need to address the shortfall in providing the necessary financial assets to acquire other assets.

Keywords:
Assets Orchestration, research\ selection, formation\ publication, General Directorate of Education in Nineveh Governorate

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 43, No. 141
March 2024

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Al-Sabaa, Noor D. M.; Maan W. AL-Maadhedee (2024) "Reality of Resource Orchestration In the General Directorate of Education in Nineveh Governorate: Case Study" ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 43 (141), 151 -163 , https://doi.org/10.33899/tanra.2024.182582.1323

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

ورقة بحثية

واقع تناغم الموجودات في مديرية تربية نينوى: دراسة حالة

نور دريد محمد السبع[1]، معن وعدالله المعاضيدي[2]

(1&2)جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال

المؤلف المراسل: نور دريد محمد السبع ، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد،
nora20haneen@gmail.com
DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2024.182582.1323

تاريخ المقالة: *الاستلام:* 2023/8/1؛ *التعديل والتنقيح:*2023/8/24؛ *القبول:*2023/9/5؛ *النشر:* 2024/3/1.

المستخلص

استهدف البحث تشخيص واقع تناغم الموجودات بأبعاده المتمثلة بـ: (البحث والاختيار والتكوين والنشر) في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى بوصفها ميداناً لتطبيق البحث، ولتحقيق ذلك عمِد الباحثان إلى استخدام (منهج التحليل النوعي) في جمع البيانات عبر إجراء المقابلات (شبه المهيكلة) مع القيادات الإدارية العليا في المديرية المتمثلة بـ: (المدير العام والمعاونين ورؤساء الأقسام)، وقد تمثلت عينة البحث القصدية البالغ حجمها (28) فرداً، ممن يمتلكون صلاحيات إدارة الموجودات في المنظمة والتصرف بها عبر توجيهها وتوظيفها، وباعتماد (التحليل اليدوي) لإجابات المشاركين، حاول الباحثان تشخيص أهم المؤشرات الواقعية لتناغم الموجودات في المنظمة المبحوثة عبر تحليل إجابات العينة عن أسئلة المقابلات، وقد شخّص الباحثان مجموعة المؤشرات الإيجابية التي تمثل تنغماً في موجوداتها، والسلبية التي تمثل عدم تناغم موجوداتها، والمرتبطة بواقع المديرية المبحوثة، فيما شخص الباحثان إجماع المشاركين على أن الموجودات المتوافرة في المنظمة المبحوثة غير كافية لمواجهة حجم العمل، مما يفسر النقص الحاصل في تلبية بعض من الاحتياجات المالية والمادية، ولاسيما ما يتعلق بالبنى التحتية والأبنية المدرسية اللازمة لضمان انسيابية العملية التعليمية والتربوية، وقد أوصى الباحثان ضرورة معالجة النقص الحاصل في الموجودات ومنها المالية وغير المالية اللازمة لتحقيق اكتساب سليم للموجودات الأخرى.

الكلمات الرئيسة

تناغم الموجودات، البحث، الاختيار والتكوين، النشر، مديرية تربية نينوى.

مجلة

تنمية الرافدين

***(TANRA):* مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (43)، العدد (141))،
نيسان 2024

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: السبع، نور دريد محمد (2024). "واقع تناغم الموجودات في مديرية تربية نينوى: دراسة حالة" ***تنمية الرافدين***، 43 (141)، 151-163، https://doi.org/10.33899/tanra.2024.182582

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

المقدمة

تتحقق أسس تقدم منظمات الأعمال واستمراريتها وربحيتها وميزتها التنافسية المستمرة عبر الموجودات التي تمتلكها، التي تتيح لها إمكانية إحداث مسار مختلف لنموها، ويُعد تناغم تلك الموجودات أمراً حيوياً للمنظمات الناجحة، إذ يُسهم في تحقيق الأهداف على نحوٍ متكامل وفاعل لتحسين الأداء، ويُعد التنسيق والتنظيم والتوازن الفاعل للموجودات في المنظمة أساس عمل المنظمة في تحقيق أهدافها، وتشمل هذه الموجودات (الأصول الملموسة و غير الملموسة)، فيما يتضمن تناغم الموجودات تحديد الموجودات اللازمة لتنفيذ المهام والأنشطة المختلفة، وتخصيص هذه الموجودات للأشخاص والإدارات المناسبة، وضمان الاستخدام الأمثل لها، ويتطلب التخطيط والتنسيق والرصد الدقيقين ضمان استخدام الموجودات بكفاءة وفاعلية، إذ يتمثل الهدف من تحقيق تناغم الموجودات في تعزيز الأداء التنظيمي عبر مواءمة الموجودات المتاحة مع الأولويات الإستراتيجية للمنظمة. ويتضمن اتخاذ قرارات بشأن تخصيص الموجودات وتحديد الأولويات وإعادة التخصيص لضمان نشر الموجودات في الوقت و الأماكن المناسبة .

في ضوء ذلك، إبتدأ البحث الحالي بمحاولة تسليط الضوء على أهم معطيات تناغم الموجودات في المديرية المبحوثة، لتشخيص واقعها عبر واقع أبعادها (البحث والاختيار والتكوين والنشر)، لتقدم بذلك تفسيراً حول أهمية دراسة الموجودات المختلفة للمنظمة وتناغمها إذا ما أحسن توظيفها.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث

انطلق الباحثان في تحديد معالم مشكلة البحث، من استعراض الأطر النظرية في الأدبيات المتاحة، وقد شخص الباحثان محدودية الجهود البحثية السابقة سواء على المستوى الأجنبي والعربي التي اهتمت بموضوعات تناغم الموجودات وأبعادها من جهة، فضلاً عن الشحة الكبيرة لهذه الموضوعات في قطاع المنظمات الحكومية (العامة) ولاسيما في إطار ما يجب أن يتم التركيز فيه على الموجودات المنظمية في هذا النوع من المنظمات؛ لأن تلك الموارد تتميز بالملكية العامة، إذ لم يولِ الباحثون العناية الكافية في ذلك، بدليل محدودية الدراسات السابقة ولاسيما العراقية، ومحدودية النماذج التي تعاملت مع الموضوع، فضلاً عن الاتفاق شبه التام على الأبعاد الفرعية التي تبناها غالبية الباحثين للتعامل معه.

وفي الإطار الميداني، وظف الباحثان العديد من الأدوات البحثية بوصفها أدوات استطلاعية للوقوف على مسببات عدم تناغم الموجودات في المديرية المبحوثة والأقسام التابعة لها، إذ تم إجراء المقابلات الشخصية مع عينة المبحوثين في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى والتي شخصت عبرها عدداً من الحالات التي قد تحول دون تناغم الموجودات المنظمية في المديرية المبحوثة وأقسامها المختلفة، على الرغم من أهمية تلك الموجودات بأنواعها المتعددة في بقاء المنظمة واستمرارها ونجاحها وازدهارها، ونتيجة للمعايشة الميدانية للباحثين، شخصت بعض الحالات المرتبطة بإستخدام الموجودات وتناغمها التي قد ترتبط بالإجراءات الروتينية أحياناً، وبالمركزية

الشديدة أحياناً أخرى، ومحدودية الموجودات المختلفة المتاحة بفعل الإلتزام بالخطط والموازنات المركزية، والتدخلات المختلفة التي تحول دون التوازن في تخصيص وتوزيع الموارد واستخدامها أحياناً، فضلاً عن محدودية التخطيط لاستدامة الكثير من الأصول المنظمية.

وبناءً على ذلك، ونتيجة لوضوح الإشارات المتعلقة بوجود مشكلة عدم أو محدودية تناغم الموجودات في المديرية العامة لتربية نينوى والأقسام التابعة لها، فإن الباحثين يطرحان التساؤل الآتي الذي يعبّر عن مشكلة البحث، ومفادهُ: **ما واقع تناغم الموجودات في مديرية تربية نينوى؟ وما مؤشراته الإيجابية؟ وما مؤشراته السلبية؟ وما المسببات التي قادت إلى حالات عدم تناغم الموجودات؟ وما الآليات التي يمكن من خلالها معالجة ذلك؟**

ثانياً. أهمية البحث

1. **الأهمية النظرية:** تتمثل الأهمية النظرية للبحث بما يأتي:

- يستمد البحث أهميته من ندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع تناغم الموجودات (بحسْب اطلاع الباحثين).
- فتح آفاق جديدة للدراسات المستقبلية التي من المحتمل تناولها من قبل الباحثين فيما بعد.

2. **الأهمية التطبيقية:** تتجلى أهمية البحث التطبيقية من خلال الآتي :

- التركيز على الموجودات وتناغمها في المنظمة المبحوثة.
- تسليط الضوء على أهم العوامل التي تساعد المنظمة في تناغم موجوداتها.

ثالثاً. أهداف البحث

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف الآتية:

1. بلورة إطار نظري واضح المعالم لأبعاد تناغم الموجودات.
2. تشخيص واقع تناغم الموجودات في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر قياداتها الإدارية والتعرف على درجة الاهتمام به.
3. عرض الحلول المستخلصة من الدراسة أمام انظار القائمين على إدارة المنظمة المبحوثة فيما يتعلق بالآليات المناسبة لتناغم موجوداتها.

رابعاً. فرضية البحث

يسعى البحث الحالي إلى تشخيص واقع تناغم الموجودات في مديرية تربية نينوى باعتماد المنهج النوعي، وفي هذا الموضوع لابد من الإشارة إلى أن البحث النوعي لا توجد فيه فرضية، فهو بحث مولد للفرضيات يختص بجمع بيانات المقابلات في البحث عن ظاهرة مثيرة للاهتمام، ومن ثم استعمال إجابات المبحوثين من أجل تطوير الفرضيات، وفي إطار هذه البحوث هناك مبدآن أساسيان، الأول: طرح الأسئلة بدلاً من القياس، والثاني: تكوين الفرضيات باستعمال الترميز النظري (Auerbach & Silverstein,2003 :7).

خامساً: منهج البحث

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج النوعي (Qualitative) في جمع وتحليل البيانات. ويُعد المنهج النوعي أداة مهمّة للباحثين للوصول الى معلومات تفصيلية عن ظاهرة أو ظواهر معينة. وذكر (Creswell, 2013) أن المنهج النوعي يستخدم في البحوث الاستكشافية التي تهدف إلى معرفة الواقع أو تحديد العوامل في موضوع محدد أو ظاهرة معينة، إذ عرف (Alfaqih,2017 :358) المنهج النوعي على أنه: "منهج بحثي يركز على فهم وشرح واستطلاع واستكشاف وتوضيح المواقف والمشاعر والتطورات والخبرات التي لدى الناس حول المشكلة المدروسة، ويقدم نتائج لم يتم التوصل إليها بواسطة الطرائق الاحصائية أو غيرها من طرائق القياس الكمية.

ثامناً. أدوات البحث

1. أساليب جمع البيانات

لأجل تحقيق أهداف البحث، جُمعت البيانات عن طريق:

- **المصادر والمراجع الأكاديمية:** اتجه البحث في مراجعة الإطار النظري إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والمجلات والبحوث العلمية، والرسائل الجامعية وما توافرَ من المواقع العلمية على شبكة المعلومات العالمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- **المقابلات شبه المهيكلة:** اعتمد البحث الحالي أسلوب المقابلات شبه المهيكلة في جمع البيانات من المشاركين، والتي تتضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة بناءً على متغيرات البحث وأبعاده، وكما موضح أدناه.

تناغم الموجودات

أولاً: البحث والاختيار

أ. البحث عن الموجودات

1. هل تبحث المديرية أو أقسامها عن تكنولوجيا وأنظمة إدارية جديدة لتحسين إجراءات العمل؟ وهل توفر المديرية أو أقسامها المتخصصين لتطبيقها في إنجاز الأعمال المختلفة؟

ب. اختيار الموجودات

2. هل تتبنى المديرية أو أقسامها إستراتيجيات محددة لإحداث التغيير حسب الظروف التي تمر بها؟ ما هي أبرز تلك الإستراتيجيات؟

هل تعيد المديرية أو أقسامها بين فترة وأخرى الهيكلة (إعادة هيكلة)؟ لمواجهة التحديات وتقديم حلول جديدة؟

ثانياً: التكوين والنشر

آ. تكوين الموجودات

3. ما الإجراءات التي تتخذها المديرية أو أقسامها بالحسبان في إعادة تخصيص الموارد والقدرات في المديرية؟

4. هل تهتم المديرية أو أقسامها بإقامة برامج تدريبية لزيادة مهارة الموظفين؟ وما طبيعة تلك البرامج التدريبية؟

ب. نشر الموجودات

5. هل يتحقق التوازن في المديرية وتشكيلاتها بين الموظفين كماً ونوعاً (المهارة والاختصاص) وفقاً لحجم العمل المطلوب؟ ما إجراءاتكم بشأن ذلك؟

سادساً: وصف عينة البحث (المشاركين)

اشتملت عينة البحث على عدد من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية نينوى (المدير العام ومعاونيه ومديري الأقسام) وبواقع (36) فرداً، تمت مقابلة (28) فرداً منهم، ممن يمتلكون الصلاحيات والسلطات، وممن تقع عليهم مسؤولية إدارة موارد المديرية العامة لتربية نينوى، وقد تم اختيار العينة الهادفة العمدية القصدية وهو اختيار متعمد للمشاركين بسبب الصفات التي يمتلكونها، والذين يرغبون في تقديم المعلومات بحكم المعرفة والخبرة، والذين يتوقع إسهامهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها.

المبحث الثاني

الإطار النظري

اولاً: مفهوم تناغم الموجودات

في الواقع هناك نوعان من المنشورات الأساسية التي أسست مفهوم تناغم الموجودات: الأوّل هو الكتاب الذي نشره (Helfat *et al.*, 2007)، "القدرات الديناميكية فهم التغيير الإستراتيجي في المنظمات"، في حين تمثل الثاني بالمقال الذي نشره (Sirmon *et al.*, 2011)، "تناغم الموارد لخلق ميزة تنافسية: تأثيرات النطاق والعمق ودورة الحياة، وفيما يأتي حاول الباحثان العثور على التعريفات الأكثر شيوعاً لِتناغم الموجودات.

الجدول (1): تعريفات تناغم الموجودات على وفق آراء مجموعة من الباحثين

الكاتب	التعريف	التركيز المعرفي
Helfat *et al*., 2007: 21	تجميع وتنظيم وتكوين الموجودات المتخصصة المشتركة من أجل تحفيز الإبتكار وخلق فرص جديدة في السوق.	خلق فرص جديدة
Teece, 2007:1341	اختيار وتنسيق موارد جديدة وإعادة تصمّيم أنموذج أعمال المنظمة من خلال تكوين وتنظيم الموارد والقدرات القيّمة وغير القابلة للتقليد.	تكوين وتنظيم الموارد والقدرات
Chadwick, 2014:2	"قدرة المديرين على إنشاء قاعدة موارد المنظمة بشكل هادف أو توسيعها أو تعديلها، والتي تتضمن تجميع وتنظيم تكوينات الموجودات المتخصصة"	تجميع وتنظيم الموجودات المتخصصة
Helfat & Martin, 2015:423	"عملية داعمة ومكملة لإدارة الموارد من خلال مواءمة القرارت الإدارية والتي تستمد حيويتها من البحث في القدرات الديناميكية"	مواءمة القدرات الادارية

المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً إلى المصادر الواردة ضمناً

ويرى الباحثان أن تناغم الموجودات **يشير إلى التفاعل الإيجابي الذي يحدث عندما تتعاون عدة موجودات أو موارد مختلفة معاً بشكل متناغم ومتكامل لتحقيق أهداف مشتركة على نحوٍ أفضل وأكثر فاعلية، عندما يتم استغلال وتنظيم الموجودات المتنوعة على نحوٍ متكامل وذكي، فإنه يمكن أن يوفر فرصاً للنمو والتطور والابتكار والنجاح المستدام.**

ثانياً: أهمية تناغم الموجودات

وفقاً لـ (Helfat *et al*., 2007: 23) فإن لتناغم الموجودات أهمية حاسمة، وتحديداً في "الأسواق الناعمة" مثل المعرفة، إذ يلزم تخصيص الموجودات داخل المنظمة؛ لأنه لا توجد أسواق محددة لهذا النوع من الموجودات، "مثل هذه الموجودات غير الملموسة". ومن ثم، يجب تشكيل/ إعادة تشكيل أنواع مختلفة من موارد المنظمات داخل المنظمة بدلاً من شرائها من الأسواق الخارجية.

ويضيف توقع الطلب المستقبلي في الأسواق سريعة التغير المزيد من الصعوبات، ومن ثم، من الصعب جداً الحصول على هذه الأنواع من الموجودات بالاستعانة بمصادر خارجية في تكوينات معينة تتناسب مع طلبات المنظمات وحاجاتها (Helfat *et al*., 2007: 20). وقد يساعد التكيّف المنسق لموجودات المنظمات "إثراء وتعديل واقتناء ومواءمة" المنظمات على التكيّف مع التغيير، ويشير هذا التكيف المتزامن إلى أدوار المديرين في الاستثمار ونشر موجودات المنظمة، فضلاً عن ذلك، فإنه يشير إلى التأثير المحتمل لتناغم الموجودات على التكيف مع التغيير الإستراتيجي (Mansoor, 2018: 38)، ويقلل التناغم الأمثل للموجودات من عدم التأكد الذي سيؤدي لارتفاع التكاليف، فعلى سبيل المثال، من المحتمل أن المنظمات غير المتيقنة بشأن حالة بيئتها ستنفق قدراً أكبر من الوقت والموارد على المسح البيئي والتنبؤ، ويؤدّي نشر أنظمة تكنولوجيا المعلومات أيضاً دوراً مهماً، على سبيل المثال، عبر تقليل مخاطر فقدان التحكم في الموارد (Chian *et al*., 2014: 783).

ثالثاً: أبعاد تناغم الموجودات

يتكون تناغم الموجودات من أربعة أبعاد فرعية، تعمل عبر ثلاثة مستويات إدارية، وهي (عمليات البحث والاختيار: دور إدارة المستوى الأعلى) و (تكوين الموجودات ونشرها: دور الإدارة المتوسطة والدنيا) وعلى النحو الآتي:

(1) عمليات البحث عن الفرص، (2) الاختيار للفرص المناسبة، (3) عمليات التكوين الموجودات، و (4) عمليات النشر للموجودات.

أ- **عملية البحث:** وتعني قدرة إدارية عالية المستوى للبحث عن موارد جديدة، وتحديد الفرص التي قد تشمل احتياجات الزبائن والمعلومات والمعرفة الجديدة، وسلسلة التوريد لتحقيق التوافق بين موجودات المنظمة واحتياجات السوق المتغيرة (Koprax & Konlechner, 2014: 4)، وتُعدّ عمليات البحث لازمة لاكتشاف وتشكيل الفرص، إذ يجب على المنظمات البحث والاستكشاف باستمرار بحثاً عن آفاق جديدة (Teece,

(9 :2009، ويؤكد (Al-Obaidi,2022 :90) وجود فئتين من العوامل التي تمكن المنظمة من استكشاف الفرص، وهما:

- يمكن لرجال الأعمال الوصول إلى المعلومات الموجودة بطرائق مختلفة.
- يمكن أن تخلق الفرص بواسطة المعلومات والمعرفة الجديدة (خارجية أو داخلية).

ب- **عملية الاختيار** تُعرَف بأنها "تحديد [كيف] تستثمر الشركة لإكتساب الموارد وتنميتها (Sirmon & Hitt, 2009: 1376)، وتهتم هذه العملية بالقرارات الإدارية ذات المستوى الأعلى التي يجب اتخاذها لاختيار "الموجودات" الموارد المطلوبة للفرص المستقبلية وقرار "كيف ومتى وأين" للاستثمار فيها (Koprax & Konlechner, 2014: 4)، وتتطلب عملية الاختيار من الشركات تحديد الموجودات القيّمة وإجراء الاستثمارات المتعلقة بها (Li *et al*., 2021: 191).

ت- **عمليات التكوين:** في المستوى المتوسط على وفق (Teece, 2009: 133) هو "عبارة عن عمليات إدارية متوسطة المستوى لموارد وقدرات الشركة المنسقة لتخصيص قاعدة موجودات الشركة وإعادة تخصيصها وإعادة توحيدها لتلبية التغيير المطلوب"، ويمكن تعريف إعادة تكوين الموجودات على أنها "القدرة الإدارية على تصور وتوجيه محاذاة الموجودات، والمحاذاة المشتركة، وإعادة التنظيم، وإعادة التوزيع، وكذلك لإنشاء النماذج وضبطها واستبدالها إذا لزم الأمر" (Teece, 2009: 133)، وإن إنشاء الموجودات في المنظمات يوفر منظوراً مهماً لفهم إدارة الترابط التنظيمي في البيئات المضطربة؛ بسبب تعقيد المعلومات وندرة الموارد (Chian *et al*., 2014: 783).

ث- **عمليات النشر:** على المستوى المنخفض يتم تعريف نشر الموارد وتكوينها من خلال "تحديد قطاع (قطاعات) السوق المحددة التي يتم فيها إشراك هذه الاستثمارات (Sirmon & Hitt, 2009: 1376)، وعرّف البعض نشر الموارد بأنه "استخدام من قبل هدف أو الحصول على أعمال لموارد الشركات الأخرى، والتي قد تنطوي على نقل مادي للموارد إلى مواقع جديدة أو مشاركة الموارد دون نقل مادي"، وفقاً لذلك، نحدد عمليات النشر منخفضة المستوى على أنها "الاستخدام المنسق لموارد الشركة وقدراتها لتسوية المنتجات الجديدة أو الموجودة في الأسواق الجديدة لتحقيق الهدف المنشود وتلبية توقعات الزبائن (Koprax & Konlechner, 2014: 4)، إذ تتطلب عملية النشر من المنظمات تنسيق الموجودات المتخصصة وتحديد قطاع السوق أو المجال الذي يتم تطبيق الموجودات عليه (Li *et al*., 2022: 191).

المبحث الثالث

الإطار العملي

أولاً: تشخيص واقع تناغم الموجودات

لغرض إعطاء فكرة عن واقع تناغم الموجودات في المنظمة المبحوثة قام الباحثان بتحليل إجابات المشاركين في المقابلات حول (**تناغم الموجودات**)، الذي يتضمن بدوره أبعاداً وعمليات فرعية وهي (البحث والاختيار) و (التكوين والنشر)، وقد قام الباحثان بإجراء المقابلات مع المشاركين في البحث من القيادات العليا في المديرية

المبحوثة وأقسامها، وتم تحليل الإجابات والتوصل إلى خلاصة بالمؤشرات الإيجابية والسلبية لأبعاد تناغم الموجودات، وعلى النحو الآتي:

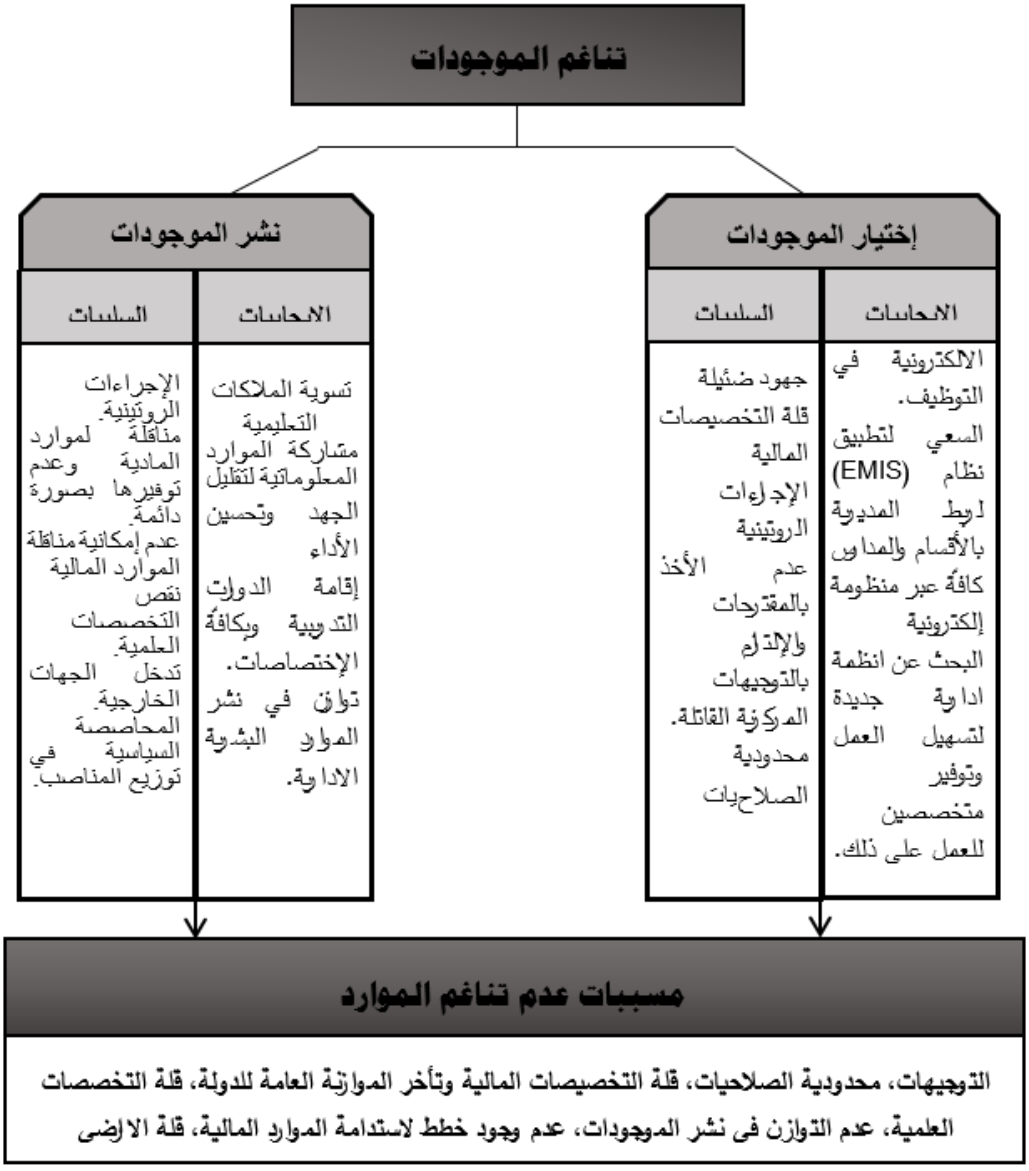
الجدول (2): خلاصة المؤشرات الإيجابية والسلبية لتناغم الموجودات

ت	البعد	الإيجابية	السلبية
.1	**البحث**	■ البحث عن أنظمة إدارية جديدة مثل طرح الاستمارة الإلكترونية في التوظيف. ■ السرعة والدقة في العمل عبر السعي لتطبيق برنامج (EMIS) وهو نظام الكتروني (حوسبة سحابية) لربط المديرية بالأقسام والمدارس كافّة عبر منظومة الكترونية لتسهيل العمل. ■ البحث عن برنامج الكتروني لربط شعبة العلاوات مع شعب الحسابات في الأقسام كافّة إلكترونياً وتوفير متخصصين للعمل على ذلك.	■ جهود ضئيلة للبحث عن حلول تكنولوجية، وأنظمة إدارية جديدة؛ وغالباً ما تقف التخصيصات المالية عائقاً أمام ذلك. ■ الإجراءات الروتينية
.2	**الاختيار**	■ لا يوجد	■ عدم الأخذ بالمقترحات والإلتزام بالتوجيهات والأوامر والتعليمات والقرارات الواردة من الوزارة. ■ محدودية الصلاحيات في تبني إستراتيجيات جديدة.
.3	**التكوين**	■ تسوية الملاكات التعليمية للقضاء على الفائض في بعض المدارس، وسد الشواغر في المدارس الأخرى. ■ مشاركة الموارد المعلوماتية بين الأقسام لتقليل الجهد وتحسين الأداء ■ إقامة الدورات التدريبية للكوادر التربوية وبالإختصاصات كافّة. ■ إقامة دورات طرائق التدريس لتحسين طرائق توصيل المعلومة من المعلم الى الطالب.	■ الإجراءات الإدارية الروتينية. ■ محدودية سد الحاجة في نقص بعض الموارد المادية والإعتماد على مناقلتها بين الأقسام والشعب عند الحاجة اليها. ■ الحاجة القائمة في الأجهزة الالكترونية وعدم توفيرها بصورة تامة للاقسام والشعب والمدارس كافّة. ■ عدم إمكانية مناقلة الموارد المالية.
.4	**النشر**	■ هناك توازن في نشر المورد البشري كماً ونوعاً من حيث العدد والاختصاص للكوادر الإدارية.	■ نقص التخصصات العلمية. ■ عدم إمكانية النقل بحسْب الحاجة. ■ المحسوبية عبر تدخل جهات خارجية في نقل الملاكات التعليمية وتنسيبها. ■ توزيع المناصب حسب المحاصصة السياسية وليس حسب الخبرة.

المصدر: من إعداد الباحثين

ويبين الشكل (1) خلاصة تشخيص واقع تناغم الموجودات في المنظمة المبحوثة، ومسببات عدم تناغم تلك الموارد، في ضوء إجابات السادة المشاركين عن أسئلة المقابلة المعبرة عن أبعاد تناغم الموجودات، فضلاً عن عرض أهم الجوانب الإيجابية والسلبية لواقع تلك الأبعاد وعلى النحو الآتي:

الشكل (1): خلاصة تشخيص واقع تناغم الموجودات في المنظمة المبحوثة



المبحث الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

تُعدّ الاستنتاجات الخلاصة الفكرية للدراسة, والغاية التي قامت من أجلها, والثمار التي توصلت إليها، ليستعرضها الباحثان على النحو الآتي:

أولاً: الاستنتاجات

1. أجمع المشاركون على أن إتباع الإجراءات الإدارية عبر المخاطبات الرسمية هي الطريقة الأساس في سد عجز الموارد في المديرية، الأمر الذي يُفسر عدم وجود مرونة وصلاحيات كافية في المديرية، واعتماد الأوامر والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الجهات العليا.
2. تسعى المنظمة المبحوثة لاعتماد أنظمة تكنولوجية جديدة لتسهيل العمل وسرعة إنجاز المهام، ولكن بجهود ضئيلة ومتأخرة في التنفيذ، ويمكن أن يُفسّر ذلك بقلة التخصيصات المالية التي غالباً ما تكون عائقاً أمام التنفيذ، وهذا يؤكد اعتماد المديرية على الجهات العليا والقرارات المركزية والإجراءات الروتينية في التنفيذ.
3. مركزية صنع القرارات وعدم الأخذ بالمقترحات التي يتم طرحها والإلتزام بالتوجيهات أفقد المنظمة المبحوثة مرونتها في تبني إستراتيجيات وسياسات جديدة، قد تحتاجها في مواجهة الظروف الطارئة التي تمر بها.
4. محدودية مناقلة الموجودات بين أقسام المنظمة المبحوثة، خاصةً ما يتعلق بالموجودات المالية التي تنفق بموجب أوجه الإنفاق المخصصة لها، وفي حالة ضرورة مناقلة بعض الموجودات فإنها تتطلب اتباع إجراءات معقدة وتشكيل لجان تسوية تشرف على توزيع الموجودات المتاحة حسب الفائض والشاغر؛ مما يفسر عجز بعض الإدارات عن تلبية احتياجات أقسامها من الموجودات المالية اللازمة لمعالجة بعض الحالات الطارئة التي قد تتعرض لها.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة تبني سياسات وإجراءات مرنة في العمل، وتقليل الإجراءات الروتينية القائمة على اعتماد اللوائح والقوانين والأساليب النمطية في إجراءات العمل، وإعطاء المساحة المناسبة للموظفين للإبداع والابتكار، بتقليل درجة المركزية في التشكيلات الإدارية وتوفير نوع من المرونة في العمل.

آلية التنفيذ: منح المديرية وقياداتها وتشكيلاتها الإدارية صلاحية أكبر في اتخاذ القرارات المرتبطة بكيفية إنجاز مهام العمل.

2. ضرورة متابعة تبني أنظمة التكنولوجيا الحديثة في العمل، والسعي الجاد لاستحداث أنظمة عمل جديدة تواكب التطورات التكنولوجية الحاصلة، وبما يضمن السرعة والدقة في إنجاز مهام العمل بأقل وقت أو جهد ممكن.

آلية التنفيذ: تأمين التخصيصات المالية اللازمة لتنفيذ البرامج والأنظمة التكنولوجيا الحديثة في المديرية المبحوثة، فضلاً عن تدريب كوادر مختصة للعمل على تلك الأنظمة.

3. يحث البحث على سرعة إجراء مناقلة الموارد بين الأقسام والتشكيلات الإدارية؛ لتقليل الفائض وسد العجز من أجل تحسين استخدام الموارد وإعادة توزيعها في المديرية لتحقيق أهدافها.

آلية التنفيذ: تقليل المركزية في إعادة تخصيص الموارد ونشرها وتوزيعها في المديرية.

4. التركيز على توزيع موارد المديرية المبحوثة حسب الحاجة وبصورة تساعد في تحقيق الأهداف، فضلاً عن نشر الموارد البشرية بما يخدم العملية التربوية والطلاب.

آلية التنفيذ: منع الجهات الخارجية من التدخل في عمل المديرية وفي كيفية توزيع المناصب الإدارية.

References

Al-Faqih, Ahmed Hassan Ahmed, 2017, Designing qualitative research in the educational field with a focus on Arabic language teaching research, International Journal of Educational and Psychological Studies, (3), 354-368.

Al-Obaidi, Omar Abdul Qadir Khalil, 2022, The effect of resource orchestration in achieving sustainable competitive advantage by mediating emotional commitment, analytical research for private colleges, unpublished doctoral thesis in the Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Republic of Iraq.

Auerbach, C., & Silverstein, L. B., 2003, Qualitative data: An introduction to coding and analysis, Edition, NYU press.

Augier, M., & Teece, D. J.,2009, Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance, Journal of Organization science, 20(2), 410-421.

Chadwick,C., . Super, J.& Kwon,K, 2014, Resource orchestration Practice:CEO Emphasis on SHRM, Commitement- Based HR Systems, and Firm Performance, Strategic Management Journal: DOI: 10.1002/smj.2217.

Helfat, C. E. & Martin, J. A., 2015, Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change, Journal of Management, 41, (5), 1281-1312.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S. G. 2007, Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations, Malden, Mass: Blackwell.

Koprax, I., & Konlechner, S., 2014, Dynamic managerial capabilities in action: top management team configuration and asset orchestration in high-tech start-up firms, Journal of Competences, Strategy & Management, 7, 11-33.

Kristoffersen, E., Mikalef, P., Blomsma, F., & Li, J. ,2021, The effects of business analytics capability on circular economy implementation, resource orchestration capability, and firm performance, International Journal of Production Economics, 239, 108205.

Li, L., Wang, Z., Ye, F., Chen, L., & Zhan, Y., 2022, Digital technology deployment and firm resilience: Evidence from the COVID-19 pandemic. Industrial Marketing Management, 105, 190-199, http://www.ncbi.nlm.nih.org .

Mansoor, O., Hamdan., 2018, An Integrative Framework for Asset Orchestration, Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy, University of Leicester.

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A., 2009, Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance, Strategic management journal, 30(13), 1375-1394.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland R. D. & Gilbert, B. A. 2011, Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects, Journal of Management, 37, 5, 1390-1412.

Tan, F. T. C., Pan, S. L., & Zuo, M., 2014, The role of organizational interdependencies and asset orchestration in business integration: A case study of M. com, International journal of information management, 34(6), 780-784.

Teece, D. J. 2007, Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance, Strategic Management Journal, 28, (13), 1319-1350.