مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: واقع القدرات المنظمية في المنظمات الصحية دراسة لآراء عينة من المدراء في بعض المستشفيات التابعة لدائرة صحة نينوى
اسم الكاتب: عماد عطو حامد، أ.م.د. معن وعدالله المعاضيدي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3604
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 23:15 +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.

تـنـمية الرافديـن

ملحق العدد ١١٩ المجلد ٣٧ لسنة ٢٠١٨

واقع القدرات المنظمية في المنظمات الصحية
دراسة لآراء عينة من المدراء في بعض المستشفيات التابعة لدائرة صحة نينوى

The Reality of Organizational Capabilities In Health Organizations
A Study of Opinion of a Sample of Managers in Some Hospitals In Nineveh Health Directorate

عماد عطو حامد
Emad Atto Hamid

Eeemmm97@yahoo.com

الدكتور معن وعداللّه المعاضيدي
أستاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل

Maan W. Al-Maadhedee (PhD)
maanwaadallah@yahoo.com

تأريخ استلام البحث ٢٠١٣/٢/٢٨ تأريخ قبول النشر ٢٠١٣/٥/٢١

المستخلص•

بدأت المنظمات الناجحة تبحث في امتلاك وتوظيف القدرات كونها الأداة المهمة الناتجة عن التفاعل المعقد بين الموارد الملموسة وغير الملموسة، وبضمان الاستخدام الكفء للموارد لتمكين المنظمة من إيجاد الفرص البيئية واستغلالها وتعزيز مزايا المنظمة وتطويرها.

هدف البحث الإجابة عن تساؤلات تتعلق بواقع القدرات المنظمية في الميدان المبحوث، ومستويات توافرها. وللإجابة تمّ اختيار بعض المستشفيات التابعة لدائرة صحة نينوى مجالاً لتطبيق الدراسة الميدانية، واختير مدراء المنظمات المبحوثة بوصفهم عينة قصدية، اعتمدت الدراسة على استمارة استبانه جاهزة أعدتها وكالة الخدمات العامة الاسترالية (Australian Public Services Agency, 2010)، وبعد تحليل النتائج باعتماد بعض الأدوات الإحصائية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي قدم بناءً عليها ما يناسبها من المقترحات.

***الكلمات المفتاحية**: القدرات المنظمية، واقع القدرات المنظمية، أنواعها ومستوياتها.*

Abstract

Depending on the organizational capabilities is a vital subject, the success organizations begin to search about the methods to acquire these capabilities and appointment it as a tool resulting from the interaction between tangible and intangible resources. In assuring the efficient use for resources to help organization in discovering the environmental opportunity and exploits its to reinforce the organization advantages. The aim of this study is to standing on the organizational capability concept in the researched domain, and determine its reality, and its levels. For that, the study select some of the hospitals in Nineveh health directorate. The study selected the managers as a intended sample. The study adopts the Australian Public Services Agency questionnaire, after that, the study analyzed the results by using some of statistical tools, after that the study concluded some of conclusions and introduced its suggestions.

***Key Words**: Organizational Capabilities, Organizational Capabilities Reality, Types and Levels.*

المقدمة

اتسم العقدان الأخيران من القرن الماضي بتطورات وتحديات عديدة كانت لها تأثيرات مباشرة على المنظمات المختلفة، وفي خضم ذلك برز مصطلح القدرات المنظمية كواحد من المصطلحات التي بدأت منظمات الأعمال الاهتمام به بوصفه الأداة التي تحقق تفوقها وتميزها تنافسياً ولاسيما بعد أن ثبت أن مجرد امتلاك المنظمات للموارد ملموسة كانت أم غير ملموسة والاستخدام الكفء لها لا يعدّ كافياً لضمان تميّزها وتفوقها في إطار المنافسة الشديدة ووقتية المزايا التنافسية (سرعة فقدانها من قبل المنظمة)، بل لابد من آليات معينة للمزاوجة والتعشيق بين تلك الأنواع من الموارد بطرائق استخدام تتميز بها المنظمة عن غيرها، وتوظيف لما يعرف بالعمليات المنظمية (الروتينات المنظمية) والغموض العرضي والخبرة التاريخية للمنظمات لتتمكن من توليد قدرات منظمية تحقق لها أهدافها المتمثلة بالربحية والنمو والبقاء، من جانب آخر، يعد موضوع القدرات المنظمية من الموضوعات المعاصرة في الأدب الإداري.

(•) بحث مستل من رسالة الماجستير " واقع القدرات المنظمية وآفاق تطويرها- دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في بعض مستشفيات مدينة الموصل" مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل ٢٠١٣.

الإطار المنهجي

١. مشكلة البحث

في خضم التغيرات المتسارعة والأزمات المتتالية التي تواجهها المنظمات العراقية في الوقت الحاضر عموماً، بفعل تسارع وشدة واضطراب التغيرات البيئية، وما تواجهه المنظمات المبحوثة من ظروف أدت في كثير من الأحيان إلى ضعف مستوى الخدمات وتراجعها المستمر، ولكون الخدمات التي تقدمها المنظمات المبحوثة ذات علاقة مباشرة بحياة وتطور وتقدم ورقي المجتمع، وللضعف الواقعي الذي يعتري خدماتها وجد الباحثان أن دراسة القدرات المنظمية قد يسهم في مساعدة تلك المنظمات في كفاحها من أجل البقاء من جهة وتحسين مستوى خدماتها من جهة أخرى.

ولغرض التعبير عن مشكلة الدراسة التي يسعى الباحثان للتعامل معها على نحو مبسط، فقد طرح الباحثان التساؤلات الآتية:

١. ما القدرات المنظمية، وما مضامينها؟
٢. ما واقع القدرات المنظمية في المنظمات المبحوثة؟
٣. ما المستوى المتوافر من القدرات المنظمية في المنظمات المبحوثة؟

٢. أهمية البحث

تعمل القدرات المنظمية وآليات تطويرها بوصفها المساعد في تحقيق تفوق المنظمات عبر التقليل من إمكانات تقليدها من قبل المنافسين، وبموجب ذلك تلمس الباحثان أهمية البحث في اتجاهين، وهما:

- **الأهمية العلمية**: وتتضح باهتمام الباحثين منذ مطلع القرن الحادي والعشرين بدراسة هذا الموضوع والموضوعات المتعلقة به، كونه يقع في إطار الجدلية القائمة بين الموارد والقدرات والكفاءات المحورية التي بدأت المنظمات بالتعامل معها في خضم ما يعرف بتسارع المنافسة ووقتية المزايا التنافسية، وكون القدرات المنظمية الأداة الوسيطة للوصول إلى بناء الكفاءات المحورية والمحافظة عليها ضمانا لتحقيق تفوقها.
- **الأهمية العملية**: يتوقع لهذه الدراسة أن توجه أنظار القائمين على الميدان المبحوث من القياديين في المنظمات المبحوثة إلى ضرورة تطوير قدرات منظماتهم من اجل تحقيق النجاح، والنهوض بواقع خدمات منظماتهم وما لذلك من دور كبير في تحسين مستويات أداءها وخدماتها.

٣. أهداف البحث

انطلاقاً مما جاء في مشكلة البحث وأهميته فبالإمكان تحديد أهداف البحث بالفقرات الآتية:

١. عرض الأطر النظرية المرتبطة بموضوعات القدرات المنظمية، وتطويرها.
٢. الوقوف على واقع القدرات المنظمية المحددة وفق (أنموذج وكالة الخدومات العامة الأسترالية، ٢٠١٠) في المنظمات المبحوثة سواء ما يتعلق منها بالجوانب الوظيفية أم العملياتية أم التشغيلية، أم التنظيمية أم البشرية.
٣. تحديد مستوى ما متوافر منها في المنظمات المبحوثة.
٤. تحديد مستوى التباين الذي تتصف به مستويات توافر هذه القدرات.

٤. فرضيات البحث

تماشياً مع أهداف البحث ومشكلته المطروحة فقد تم تبني التخمينات الآتية بوصفها فرضيات بحثية، وهي:

الفرضية الرئيسة الأولى: تتوافر لدى المنظمات المبحوثة مجموعة من القدرات المنظمية.

الفرضية الرئيسة الثانية: هناك تباين في مستوى توافر القدرات المنظمية في المنظمات المبحوثة.

٥. منهج البحث

اعتمد البحث لفي إجراءاته على المنهج الوصفي والتحليلي وذلك في استكمال الأطر النظرية والعملية للبحث، بسبب ملائمة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف البحث، وبهدف وصف الظاهرة موضوع البحث وتحليل بياناتها بصورة أكثر واقعية للمنطق العلمي والبحثي.

٦. مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع البحث بدائرة صحة نينوى وبعض المستشفيات التابعة لها، وهي: (مستشفى الجمهوري التعليمي، ومستشفى ابن سينا التعليمي، ومستشفى البتول التعليمي، ومستشفى الأورام والطب النووي، ومستشفى السلام العام، ومستشفى الموصل العام، ومستشفى ابن الأثير للولادة والأطفال، مستشفى الخنساء للولادة والأطفال)، فيما انحصرت عينتها بمدير عام دائرة صحة نينوى ومعاونيه ومدراء المستشفيات المبحوثة ومعاونيهم ومدراء الأقسام فيها والبالغ عددهم (٤٥) مستجيباً.

٦. أداة البحث

تمّ اعتماد استمارة الاستبيان بوصفها الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنظمات المبحوثة وأراء القيادات في تلك المنظمات. وقد اعتمد الباحثان على استمارة استبانه جاهزة أعدتها وكالة الخدمات العامة الاسترالية(Australian Public Services Agency)، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي ذوي الدرجات (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) (الملحق ١).

٧. ثبات أداة البحث

آ. قياس ثبات الاستبانة

يقصد بالثبات قدرة المقياس (استمارة الاستبيان) على إظهار نفس النتائج عندما يتم إعادة تطبيقها على الأفراد أنفسهم مرة أخرى. وذلك من خلال استخدام مقياس (كرومباخ ألفا)، الذي بلغ ما نسبته على المستوى الإجمالي للدراسة بمقدار 0.950 وبقيمة t وباتجاه واحد بمقدار 62.33 وهي أكبر من مثيلتها الجدولية البالغة 0.674 بدرجة حرية 38 عند مستوى معنوية 0.25 باتجاهين ضمن التوزيع الطبيعي للدراسات السلوكية.

ب. الاتساق الداخلي

يبين هذا الاختبار قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي إليه، واستخدم الاتساق الداخلي لإثبات صدق المحتوى إذ أشرت نتائج الاتساق الداخلي وجود علاقات ارتباط إيجابية معنوية بين متغيرات الدراسة وبين متغيرات كل بعد من أبعادها مما يدل على وجود انسجام وتناغم بين فقرات الأبعاد ويعكس صدق محتوى كل بعد تمثله وهذا يؤكد صدق عالٍ لمحتوى الاستبانة، الملحق ٢.

٧. الأساليب المعتمدة في التحليل الإحصائي

بهدف الوصول إلى النتائج المطلوبة من الدراسة، والتحقق من صحة العلاقات الفلسفية المصاغة في فرضيات الدراسة، وانسجاماً مع مضامين أهداف الدراسة فقد اختيرت الحزمة البرمجية الجاهزة (SPSS. Ver. 13) بوصفها أداة رئيسة في التحليل الإحصائي للدراسة مع التركيز على الأساليب الإحصائية الآتية:

١. اختبار الاتساق الداخلي استخدم لقياس صدق محتوى الاستبانة.
٢. اختبار ألفا – كرومباخ استخدم لقياس ثبات الاستبانة.
٣. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخدامها في وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.
٤. قياس شدة استجابة المبحوثين على فقرات المقياس.
٥. قياس وتحديد الأهمية النسبية للقدرات المنظمية.

٨. حدود البحث

تشتمل حدود البحث اتجاهين، هما:

١. **الحدود المكانية**: تمّ البحث في مدينة الموصل، إذ انحصرت في المستشفيات التابعة لدائرة صحة نينوى والمتمثلة بالمستشفيات: (الجمهوري التعليمي، ابن سينا التعليمي، البتول التعليمي، الأورام والطب النووي، السلام العام، الموصل العام، أبن الأثير للولادة والأطفال، الخنساء للولادة والأطفال).
٢. **الحدود الزمنية**: انحصرت حدود البحث الزمنية بالمدة التي تمّ بها وهي من ٢٠١٢/١٢/١ ولغاية ٢٠١٣/١٢/١.

الإطار النظري

أولاً. القدرات المنظمية: المفهوم والأهمية والخصائص والمبادئ والأبعاد والفوائد

١. مفهوم القدرات المنظمية

عدّ مصطلح القدرات المنظمية تقليدياً من قبل (Bakhru and Grant, 2008, 4) بأنه يقع ضمن روتينات المنظمة التي تتطور عن طريق عملية نشوئية للتغيير والتكرار والنسخ أو التقليد والتعلّم في إطار العمل الذي يعدّ القوة الدافعة لذلك. وفي هذا الاتجاه، تشدد النظرية المستندة على الموارد Resource Based View (RBV) على أن الشرط المسبق لتحقق المنظمة معدلات عالية مستدامة من العوائد هو امتلاكها لموارد لا تمتلكها جميع المنظمات، كما أنها يجب أن تكون قادرة على أن تدمج وتوجد سلسلة قدرات تولد عائدات أعلى مستدامة على نحوٍ خاص في كل منظمة يتمكن الزبون من تقييمها ولا يتمكن من استبدالها كما أنها صعبة التقليد من قبل المنافسين (Jose, 2010, 184).

وقد عبّر (Gill, 2006, 41) على أن القدرات المنظمية هي"المعرفة التي تميّز وتدعم المزايا التنافسية عن طريق الإبداع والمرونة والاتحاد بين القصد الإستراتيجي والهيكلية المنظمية وخبرة القوى العاملة". ويراها (Siggelkow, 2007, 20) بأنها "ظواهر شديدة الحساسية تتشكل بتأثيرات متعددة تتفاعل بأشكال معقدة". ويعرفها (رشيد وجلاب، ٢٠٠٨، ١٤١) بأنها "قدرة المنظمة للقيام بنشاط مُنتج معين باستخدام ما لديها من تشكيلة من الموارد".

وبموجب العرض السابق لمفاهيم القدرات المنظمية، يجد الباحثان أن تلك المفاهيم تشترك في كون القدرات المنظمية هي:

١. قدرة مركبة تتكون من المعارف والمهارات.
٢. تنبع من داخل المنظمة وتعتبر مصدر قوة لها.
٣. تمكّن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية.
٤. تتصف بكونها قيّمة ومتميزة ويصعب تقليدها.

وعبر ما عرض من آراء الباحثين حول مفهوم القدرات المنظمية يطرح الباحثان التعريف الإجرائي الآتي للقدرات المنظمية فيعّدها: "نتيجة تكامل مجموعة من الموارد والمهارات التي توجد في أي مستوى من مستويات المنظمة".

٢. أهمية القدرات المنظمية

تكتسب القدرات المنظمية أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات بسبب ما أنتجته العولمة من تجديد وتحديث مستمرين وما أوجدته كذلك من تنوع متزايد وتداخل بين الدول، ولكي يؤدى العمل على نحوٍ جيد فإن على الأفراد أن يكونوا متمكنين من فهم التغيرات التكنولوجية ويدركون الكم الهائل من المعلومات المتوفرة، إذ تواجه المنظمات تحديات كثيرة منها ما يتعلق بضرورات النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة اللذان يعتمدان على نحوٍ كبير على القدرات المنظمية التي تشتمل كل من المعرفة والمهارات والخصائص والقيم. ويعزى سبب تزايد أهمية القدرات المنظمية إلى عدة عوامل منها (Rychen and Salganik, 2003, 4) :

- الأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- زيادة سرعة الابتكار.
- زيادة إنتاج المعرفة.
- التغيرات الحاصلة في السوق.

وقد دعت هذه العوامل الحاجة إلى وجود قدرات منظمية قادرة على مواجهة الحالات التي تزداد تعقيداً والقادرة على اتخاذ قرارات وحل المشكلات عن طريق التوصل إلى حلول جديدة وخلاقة.

وأكد (Cochran, 2009, 35) على أهمية وجود القدرات المنظمية في المنظمات لأنها تسهم في حالة وجودها في تحقيق الفوائد الآتية:

- تعزيز عمليات الموارد البشرية.
- تحقيق التكامل الثقافي والتنسيق التنظيمي.
- تحسين الفاعلية التشغيلية.
- قيادة التغيير التنظيمي.

٣. خصائص القدرات المنظمية

تتمتع القدرات المنظمية بمجموعة من الخصائص التي تُسهم في دعم نشاطات المنظمة ودفعها نحو الأفضل، وفي هذا الصدد وجد الباحثان تعدد وجهات نظر الباحثين في تحديد تلك الخصائص، إذ حدد (Barbara, 2007, 167) خصائص القدرات المنظمية بالآتي:

١. القيام بمشاركة بارزة في القيمة المدركة للزبون بطرائق ثلاث، هي:

- **الاستجابة**: تمثل القدرة على فهم وتلبية حاجة الزبون على نحوٍ أسرع من المنافسين.
- **العلاقات**: تمثل القدرة على تطوير علاقة بعيدة الأمد ومستمرة بين الزبون والموظفين.
- **جودة الخدمة**: تمثل القدرة على تصميم وتطوير خدمة تلبي أو تتجاوز توقعات الزبون.

٢. أن يكون من الصعب تقليدها من قبل المنافسين، بسبب:

- حاجة التقليد إلى تغيير طرائق تفكير الأشخاص وتصرفاتهم وتفاعلاتهم.
- الهندسة الاجتماعية لعمليات اجتماعية معقدة مثل الثقافة وفريق العمل والقيادة التي لا يمكن أن تفهم وتقلد بسهولة.

فيما ركز (Rauffet *et al.*, 2011, 2) على كون خصائص القدرات المنظمية تتمثل بالآتي:

١. القدرات نظامية مثل المعرفة، أي أنها أوسع من مجموع أجزائها.
٢. لا يمكن أن تؤخذ القدرة المنظمية على نحو منفصل عن عملية الفعل بل تمثل وحدة ذات صلة بالتحليل (والفعل إشارة إلى التعبير عن القدرة).
٣. سلوكها تكيّفي ويرتبط باعتماد المسار، وهذا يعني بأن أي قدرة هي ناتج القدرات السابقة والتعلّم الفاعل على مستوى الفرد والمنظمة.

٤.أبعاد القدرات المنظمية ومبادئها

أ. أبعاد القدرات المنظمية

يؤكد (Weinstein and Azoulay, 1999, 7) على ضرورة توافر مجموعة من الأبعاد في القدرات المنظمية، ويمكن إجمال هذه الأبعاد بالآتي:

١. ما يمتلكه الموظفون من المعرفة والمهارة.
٢. النظام الفيزيائي (المادي) الفني (معدات وبرامج وقواعد بيانات وأنظمة خبيرة وغيرها).
٣. أنظمة إدارية (الهيكل التنظيمي واللوائح والروتينات والإجراءات والقرارات وأنظمة الحوافز).
٤. القيم والأعراف.

ب. مبادئ القدرات المنظمية

أشار (Gill, 2006, 49) إلى المبادئ الأساسية للقدرات المنظمية، وحددها بالآتي:

١. عمليات العمل التجاري هي وحدات لبناء التنافس.
٢. يتطلب النجاح التنافسي عمليات رئيسة توفر على نحوٍ متسق قيمة متفوقة للزبون.
٣. تتولد القدرات المنظمية بتوفير بنية تحتية داعمة تربطُ وحدات العمل الإستراتيجية التقليدية ووظائفها.

٥. فوائد امتلاك القدرات المنظمية

عرض (Barbara, 2007, 175) على نحوٍ شامل الفوائد التي تتحقق للمنظمات التي تمتلك القدرات المنظمية، وهي:

١. توفر مقاصد وخطط ريادية إستراتيجية واضحة.
٢. السعي إلى حقوق ملكية عليا ورعايتها.
٣. تفاعل شديد مع الأعمال التجارية والمجتمع المحلي.
٤. توفر حلقات وصل متطورة مع الروابط المهنية ومجموعات العمل التجاري والحكومات وغيرها للبحث عن فرص للمشاركة وفتح أسواق جديدة.
٥. قيادة تظهر التواضع والذكاء الانفعالي وتقييم الجودة والعمل الأخلاقي واحترام الزملاء.
٦. ضمان مفاوضات جيدة لجميع المدراء.
٧. تميز المدراء في المستوى الوسط والأعلى.
٨. فريق إدارة عليا متماسك يقوم بقرارات سريعة مع استشارة ومشاركة مناسبتين.
٩. تفويض وتمكين في جميع المستويات مع المشاركة الأكاديمية.
١٠. توجه المنظمة المتعلمة والتسامح مع الأخطاء الابتدائية.
١١. التعرف على الرياديين.
١٢. تشجيع الشبكات الخارجية والداخلية عبر المنظمة.
١٣. احترام القيم ومناقشة الصراعات التجارية المحتملة.
١٤. الآليات والعمليات المساعدة (الموازنة، تخطيط الأعمال العليا، تحليل الكلفة المالية، وغيرها).

سادساً. مستويات القدرات المنظمية

يعرض برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مستويات القدرات المنظمية الذي يعكس وجهة النظر القائلة بأن القدرات تكمن داخل الأفراد، وكذلك على مستوى المنظمات وداخل البيئة المواتية، وحول تطوير القدرات، يُشار أحياناً إلى هذه المستويات الثلاثة على نحوٍ مختلف، وعلى سبيل المثال، يسمى المستوى التنظيمي أحياناً المستوى المؤسسي والبيئة المواتية تسمى أحياناً المستوى المؤسسي أو المجتمعي (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتطوير القدرات المنظمية، ٢٠٠٨، ٨).

ويمكن لهذه الاختلافات في اللغة المستخدمة أن تعكس تباينات في كيفية فهم القدرة، لكنها لا تنفي فكرة أن القدرة موجودة على مستويات مختلفة تشكل في مجملها نظاماً متكاملاً، ويدل هذا الترابط على أن أي جهد لتقييم أو تنمية القدرات ينبغي بالضرورة أن يأخذ في الحسبان القدرات الموجودة في كل مستوى على حدة؛ وإلاّ فسوف ينحرف عن غايته أو يصبح غير فاعل، على سبيل المثال، فقد تمتلك رئيسة القسم القدرات اللازمة لإدارة قسمها، لكنها قد تعجز عن تلبية أهدافه الإنتاجية في حال غياب الإجراءات والعمليات اللازمة للعمل مع الأقسام الأخرى، وكثيراً ما تكون هناك حاجة كذلك إلى الاهتمام بالاتجاهات العالمية والتطورات الجديدة التي قد تؤثر على الحاجة إلى القدرات واستغلالها، مثل أنماط الهجرة أو اتفاقيات التجارة الدولية الجديدة.

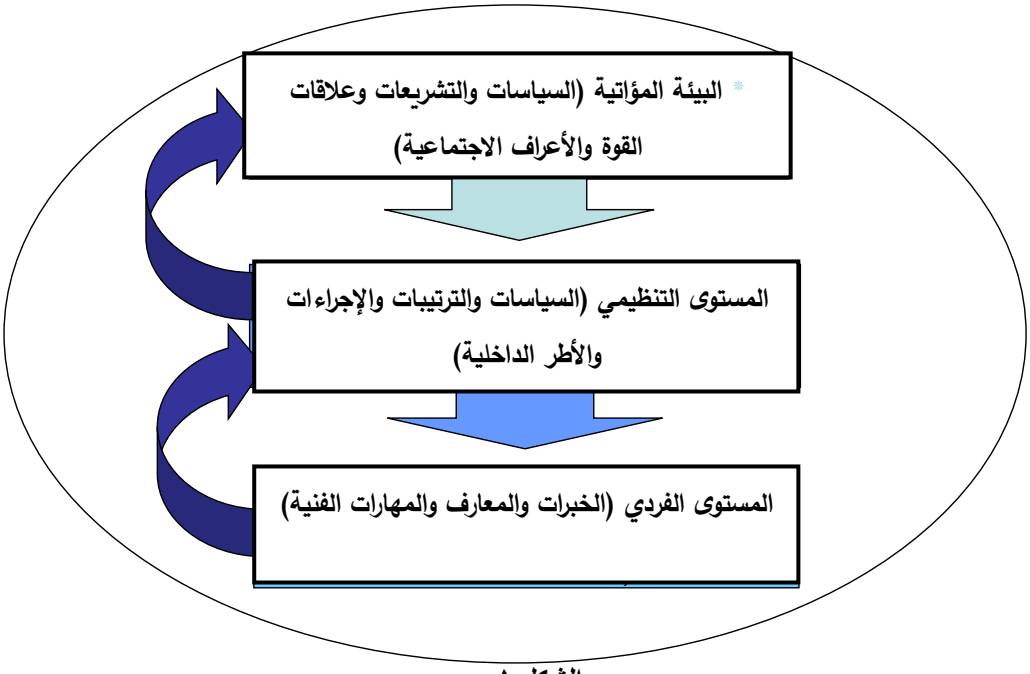
والمستويات الثلاثة للقدرة هي كما يأتي:

- **البيئة المواتية للقدرات**: هو المصطلح المستخدم لوصف المنظومة الأوسع التي يعمل داخلها الأفراد والمنظمات التي تسهل أو تعرقل وجودهم وأدائهم، وليس من السهل فهم هذا المستوى من القدرة فهماً ملموساً، لكنه جزء لا يتجزأ من فهم القضايا الخاصة بالقدرات، وهو يحدد "قواعد اللعبة" بالنسبة للتفاعل بين المنظمات، ومن أنواع القدرات على مستوى البيئة المواتية السياسات والتشريعات وعلاقات القوة والأعراف الاجتماعية، التي تسيطر جميعها على التفويضات والأولويات وأساليب العمل والمشاركة المدنية عبر أجزاء المجتمع المختلفة.
- **المستوى التنظيمي للقدرات**، يتضمن السياسات والترتيبات والإجراءات والأطر الداخلية التي تتيح للمنظمة ممارسة نشاطها وتحقيق تفويضها، التي تسمح بتضافر القدرات الفردية من أجل العمل

المشترك وتحقيق الأهداف، فإذا ما وجدت هذه العناصر، وحظيت بالموارد الكافية والتنظيم الجيد، ستكون قدرة المنظمة على الأداء أعظم من قدرة مجموع أجزائها.

- **المستوى الفردي للقدرات**، الذي يشار فيه للقدرات بالمهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الأشخاص، إذ ينعم كل شخص بمزيج من القدرات التي تسمح له بالأداء، سواء في البيت أو العمل أو في المجتمع ككل، ويتم اكتساب بعض هذه القدرات عن طريق التدريب والتعليم الرسمي والبعض الآخر عن طريق التعلّم بالممارسة والتجربة.

وكما يوضح الشكل ١، فإن مستويات القدرة الثلاثة هي مستويات متفاعلة فيما بينها ويؤثر كل مستوى في الآخر عن طريق علاقات معقدة تقوم على التبعية المشتركة.



الشكل ١
مستويات القدرات المنظمية: منهج منتظم
Source: United Nations Development Program, 2008, P. 304.

وعن طريق ما تم عرضه، من مفهوم للقدرات المنظمية وأهميتها وخصائصها والمبادئ والأبعاد والفوائد والمستويات الخاصة بها، واختلاف وجهات نظر الباحثين حول هذا الموضوع، وشمول طروحاتهم للأعمال الساعية لتطوير القدرات المنظمية، يجد الباحث أن تأكيد الباحثين على أهمية امتلاك المنظمات مدى واسع من القدرات المنظمية وذلك لأن كل منظمة اليوم تود أن تكون قادرة على خلق قيمة اقتصادية وميزات تنافسية مستدامة وتحقيق ربحية عالية وأداء متفوق يُسهم في نموها وبقائها.

سابعاً. أنموذج (APSA, 2010) للقدرات المنظمية

ميز أنموذج وكالة الخدمات العامة الاسترالية ((Australian Public Service Agency (APSA) الحاجة إلى تركيز هذه الوكالة إلى تطوير القدرات المنظمية عن طريق المراجعة والقياس المنظميين، فقد أعطيت الوكالة مهمة تطوير هذه المراجعات لتوفير تقييم ينظر إلى المستقبل بمستوى عالٍ وبلا انحياز لكل

من قدرات الوكالة ووضع خطة مقارنة يمكن من خلالها قياس جوانب القوة وتمييز مجالات التطوير، وقد طوّرت الوكالة إطار عمل للقدرات المنظمية بوصفها أساس للتقييم المستند على المنهج الانتقائي الذي يركز على أهم مجالات القدرات المنظمية والعوامل المساعدة الرئيسة للأداء الناجح، وهي القيادة والإستراتيجية والتسليم.

- **القيادة**: وهي حلقة الوصل المهمة بين سياسة الحكومة وتنفيذ الإستراتيجية والتسليم.
- **الإستراتيجية**: إستراتيجية ذات مستوى عالٍ تطورها (APSA) لتلبية توجهات سياسة الحكومة.
- **التسليم**: القدرات المنظمية التي تحتاجها الوكالة لتسليم سياسة حكومية عن طريق برامج وخدمات عالية الجودة.

إن العناصر العشرة للأنموذج التي جمعت تحت مسمى "العوامل المساعدة الرئيسة" التي تسمح بالتركيز على القدرات المنظمية ذات الأهمية الكبيرة، والفريدة عادة في القطاع العام، مثل تطوير السياسات استناداً للأدلة والتعاون عبر القطاعات ومع الوكالات الأخرى، ويوفر أنموذج (APSA) للقدرات المنظمية إطار عمل للغة مشتركة لمناقشة وتقييم القدرات المنظمية وتطويرها، وكما يأتي:

أولاً. القيادة

تؤدي القيادة دوراً مهماً في تحويل القدرات المنظمية وتوليد قفزة نوعية في الثقافة والممارسات لتلبية التحديات المستقبلية وأهمها إصلاحات تمكين التغيير ورعاية الإبداع في الخدمات العامة ويركز النموذج على وضع الاتجاه وتحفيز الأشخاص وتطوير الموظفين بوصفها خصائص أساسية للقدرات المنظمية:

- **رسم الاتجاه**: تظهر القيادة قدرتها على وضع الاتجاه بتوفير رؤية متماسكة للمنظمة لقيادة وإدارة التغيير وتوحيد الفعل، إذ إن القيادة و إدارة التغيير تشمل التعامل مع مقاومة التغيير والتغلب عليها عند ظهورها وهي من القدرات القيادية المهمة في بيئة سريعة التغيير.
- **تحفيز الأشخاص**: للقادة أثر معنوي على مستويات تحفيز الكادر وارتباطهم وعندما تكون هذه المستويات عالية فهي توفر أساساً لتوحيد الكادر حول مجموعة مشتركة من القيم والسلوكيات التي تعزز التحمس في الانجاز وتدعم المنظمة تجاه التحسين. فالقادة يعدّون مصدر إلهام للكادر، وبالمقابل يحصل القادة على الثقة والولاء من الكادر وأصحاب المصالح.
- **تطوير الموظفين**: يحتاج القادة إلى ضمان بأن الأنظمة والعمليات موجودة بحيث تساعد على ما يأتي:
  - لدى المنظمات أشخاص يمتلكون مهارات مناسبة في تسليم النتائج الإستراتيجية لمنظماتهم منها تمييز ومخاطبة والتعامل مع فجوات القدرات المنظمية (الواضحة اليوم أو المتوقعة في المستقبل).
  - ينسجم أداء الكادر مع الأولويات الإستراتيجية للمنظمة ويدار الأداء بشفافية وبتناسق، ويكافأ الأداء الجيد ويعالج الأداء الضعيف.

ثانياً. الإستراتيجية

يميّز أنموذج (APSA) ثلاثة عناصر أساسية مطلوبة لتطوير إستراتيجيات تطوير القدرات المنظمية، وهي:

- **الإستراتيجية المركزة على النتائج**: يتطلب العنصر الأول أن تكون الإستراتيجية مركزة على نتائج يمكن تحقيقها.
- **الخيارات المستندة على الأدلة**: العنصر الثاني يتطلب أن تكون الاستراتيجيات مخطط لها بالاستناد على أدلة ثابتة منها تحليل توجهات بعيدة الأمد وبحوث ونصائح مستقلة وتغذية راجعة من أصحاب المصالح ومنهم مستخدمي البرامج والمواطنين عندما يكون الأمر ملائم.
- **التعاون وبناء الهدف المشترك**: العنصر الثالث يحتاج إلى تطوير الاستراتيجيات بالاستناد على التعاون وبناء الهدف المشترك وهو مهم إذا كانت هناك مشكلات سياسات أكثر تعقيداً مثل التغييرات في المناخ وأثر تقدم عمر السكان أو نقاط ضعف داخلية تندمج مع وجهات نظر مختلفة تعزز فهم قضايا معقدة متعددة الأوجه التي قد تؤدي إلى أفكار جديدة، إن سياسات التعاون في القطاع العام بين المنظمات والمجموعات الخارجية مثل المحافل الأكاديمية والشركات التجارية والمجتمعات المحلية الواسعة تشجع لهذا الغرض.

ثالثاً. التسليم

يتميز أنموذج (APSA) للقدرات المنظمية بأربعة عناصر أساسية للتسليم تساعد على تطوير القدرات المنظمية، وهي تسليم إبداعي وتخطيط المشاريع والتزام مشترك بنماذج تسليم ثابتة وإدارة الأداء.

- **تسليم إبداعي**: قدرة التسليم هذه تضمن أن:
  - المنظمة لها هيكلية وقدرة وأفراد وأنظمة مساعدة مطلوبة لدعم الإبداع الملائم وإدارتهُ بفاعلية.
  - تمكين القادة وتشجيع المنظمة وشركائها على الإبداع والتعلم من بعضهم الآخر.
  - يرتبط الإبداع بصورة واضحة بالأعمال الجوهرية التي تدفع بإستراتيجية إبداع متماسكة ومنهج فاعل تجاه إدارة المخاطر.
  - تُقيم المنظمة النجاح وتضيف قيمة إلى الإبداع باعتماد نتائج ضمان أولوية الموارد والقرارات.
- **تخطيط المشاريع**: وتتضمن ما يأتي:
  - عملية تخطيط المشاريع تضع أولوية فاعلة وتسلسل للمسلمات للتركيز على تسليم النتائج الإستراتيجية.
  - خطط تسليم ثابتة توضع في محلها وتتفق مع إستراتيجية المنظمة وتوصل بفاعلية النتائج الإستراتيجية.
  - استدامة السيطرة الفاعلة على الموارد المنظمية .
  - الإدارة الفاعلة والمراجعة المنظمة لخطط التسليم للمنظمة .
  - الالتزام المشترك بنماذج التسليم الثابتة: وتتضمن:
  - أنموذج تسليم واضح ومفهوم يسمح بتسليم النتائج الإستراتيجية للمنظمة عبر الحدود.
  - تحديد الأدوار والمسؤوليات والمساءلة المتفق عليها للتسليم ضمن الأنموذج ومن ضمنها تلك مع الأطراف الأخرى ويجب أن تكون مفهومة ومدعومة بمكافآت ومحفزات وترتيبات الحوكمة.
  - ربط الشركاء وتوافقهم في المنظمات الأخرى عبر أنموذج التسليم والتزام المنظمات بالعمل سوية للتسليم.
  - مستوى ضمان فاعلية التسليم.
- **إدارة الأداء**: وتتضمن هذه القدرة أن المنظمة:
  - تدفع بالأداء وتسعى إلى الامتياز.
  - لها معلومات عالية الجودة ومفهومة ومدعومة بقدرات تحليلية تسمح لمتابعة الأداء والمخاطر وإدارتها عبر نظام التسليم.

وبناءً على مضامين أنموذج وكالة الخدمات العامة الأسترالية، يجد الباحثان أن هذا الأنموذج يوفر للباحثين إطار عمل لتمييز القدرات المنظمية وتطويرها، ويمكن استخدام أي من النماذج من قبلهم لدراسة القوى التي تُسهم في بناء القدرات المنظمية وتطويرها.

الجانب التطبيقي

أولاً. اختبار الفرضيات

بهدف التعرف على واقع القدرات المنظمية التي حددتها وكالة الخدمات العامة الأسترالية (Australian Public Services Agency, 2010) والتي اعتمدت من قبل الباحثان لتحديد واقع ما تمتلكه المنظمات المبحوثة كونها منظمات خدمية من تلك القدرات ومستوى ما تمتلكه من كل قدرة من القدرات الـ ١٣ التي شملها الأنموذج المنوه عنه أعلاه، فقد تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية وشدة الاستجابة لأبعاد القدرات المنظمية المدروسة، وكما يأتي:

١. اختبار الفرضية الأولى

أظهرت نتائج تحليل البيانات المستحصلة من عينة الدراسة النتائج الواردة في الجدول ١.

الجدول ١
النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
وشدة استجابة المبحوثين عن متغيرات الدراسة*

المتغيرات		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	وسط حسابي	انحراف معياري	شدة الاستجابة
رئيسي	فرعي	%	%	%	%	%			
القدرات المنظمية	القيادة	17.05	47.23	15.38	17.5	1.85	3.342	1.013	66.84
	أشراك أصحاب المصالح	16.24	56.4	16.25	9.41	1.42	3.854	1.292	77.08
	إشراك المواطنين	15.46	45.46	18.27	16.35	4.48	3.507	1.023	70.14
	الإبداع	17.96	47.01	14.53	15.38	5.12	3.572	1.064	71.44
	تطوير السياسات المنظمية	10.82	57.84	13.12	15.37	2.85	3.584	.956	71.68
	التخطيط الاستراتيجي	12.34	49.18	14.21	19.59	4.67	3.449	.950	68.98
	إعداد البرامج المنظمية وتنفيذها	12.82	57.2	13.62	13.60	2.76	3.637	.855	72.74
	إدارة المشاريع	26.71	52.56	14.73	5.35	0.65	4.068	.8009	81.36
	حوكمة أعمال المنظمة	14.1	55.95	19.21	9.41	1.28	3.722	.792	74.44
	إدارة المخاطر	14.69	56.64	16.31	10.27	2.10	3.710	.875	74.20
	إدارة عملية التغيير	17.52	60.02	14.31	7.05	1.07	3.858	.800	77.16
	تخطيط الموارد البشرية	17.71	52.68	11.65	13.29	4.67	3.655	.937	73.10
	إدارة أداء الكوادر في المنظمة	22.83	60.5	10	3.34	.77	3.992	.767	79.84
المعدل		**16.63**	**50.11**	**14.73**	**10.64**	**2.44**	**3.688**	**.932**	**73.76**

الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

تشير معطيات الجدول ١ إلى أن نسب اتفاق (اتفق + اتفق بشدة) المبحوثين عن مدى توافر القدرات المنظمية الذي يعبّر بدوره عن واقع تلك القدرات في المنظمات المبحوثة كان كما يأتي (60.92, 72.64, 64.28, 64.97 , 68.96, 61.52, 70.02, 79.27, 70.05, 71.33, 77.54, 70.39, 83.33) بأوساط حسابية تجاوزت الوسط الحسابي الفرضي في إجابات المبحوثين عن جميع تلك القدرات، وعزز ذلك قيم الانحراف المعياري التي أظهرت جميعاً مستويات منخفضة من التشتت في إجابات المبحوثين، ومن شأن ذلك أن يعزز امتلاك المنظمات المبحوثة لهذه القدرات المنظمية ولكن بمستويات متفاوتة، الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على (تتوافر لدى المنظمات المبحوثة مجموعة من القدرات المنظمية).

٢. اختبار الفرضية الثانية

بموجب نسب الاتفاق الموضحة في الجدول ١ يمكن القول بتباين الأهمية النسبية للقدرات المنظمية بحسب درجة أهميتها بحسب رأي المبحوثين، لذلك تمكن الباحثان من ترتيب الأهمية النسبية للقدرات المنظمية قيد البحث كما في الجدول ٢.

الجدول ٢
الأهمية النسبية لكل متغير من متغيرات الدراسة

القدرات المنظمية	الأهمية النسبية لكل قدرة	ترتيبها بحسب الأهمية	القدرات بحسب أهميتها النسبية
القيادة	64.28	11	إدارة أداء الكوادر في المنظمة
أشراك أصحاب المصالح	72.64	4	إدارة المشاريع
إشراك المواطنين	60.92	13	إدارة عملية التغيير
الإبداع	64.97	10	أشراك أصحاب المصالح
تطوير السياسات المنظمية	68.66	9	إدارة المخاطر
التخطيط الاستراتيجي	61.52	12	تخطيط الموارد البشرية
إعداد البرامج المنظمية وتنفيذها	70.02	8	حوكمة أعمال المنظمة
إدارة المشاريع	79.27	2	إعداد البرامج المنظمية وتنفيذها
حوكمة أعمال المنظمة	70.05	7	تطوير السياسات المنظمية
إدارة المخاطر	71.33	5	الإبداع
إدارة عملية التغيير	77.54	3	القيادة
تخطيط الموارد البشرية	70.39	6	التخطيط الاستراتيجي
إدارة أداء الكوادر في المنظمة	83.33	1	إشراك المواطنين

الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

إذ توضح معطيات الجدول ٢ بأن هناك تبايناً في مستوى ما متوافر من القدرات المنظمية التي شملها (أنموذج وكالة الخدمات الاسترالية) في المنظمات المبحوثة، الأمر الذي يؤكد صحة فرضية البحث الثانية والتي تنص على أن: (هناك تباين في مستوى توافر القدرات المنظمية في المنظمات المبحوثة).

الاستنتاجات والمقترحات

يتضمن هذا المحور تحديد الاستنتاجات المستنبطة من السرد النظري، وكذلك الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، ومن ثم تقديم المقترحات الملائمة.

أولاً. الاستنتاجات

١. تشير الدراسة إلى توافر القدرات المنظمية الثلاث عشرة التي تم توظيفها في الجانب التطبيقي، وهي: (قدرة القيادة ، القدرة على أشراك أصحاب المصالح ، القدرة على إشراك المواطنين، القدرة على الإبداع ، القدرة على تطوير السياسات المنظمية، القدرة على التخطيط الاستراتيجي، القدرة على إعداد البرامج المنظمية وتنفيذها، القدرة على إدارة المشاريع، القدرة على حوكمة أعمال المنظمة، القدرة على إدارة المخاطر، القدرة على إدارة عملية التغيير، القدرة على تخطيط الموارد البشرية، القدرة على إدارة أداء الكوادر في المنظمة) في المنظمات المبحوثة مما يؤشر اهتمام المنظمات المبحوثة بضرورة امتلاك هذه القدرات وتوظيفها.

٢. تعد القدرات المنظمية موجوداً استراتيجياً لمنظمات القرن الحادي والعشرين في إطار ما تحققه من مزايا عديدة للمنظمات على مستوى أعمالها الداخلية والخارجية.

٣. يمكن عد القدرات المنظمية ركيزة أساسية لمنظمات الأعمال كونها تشكل عامل بقائها واستمرارها في بيئة الأعمال.
٤. إن استخدام المنظمات المبحوثة للقدرات المنظمية ذات العلاقة بنشاطاتها وأعمالها ووظائفه يعد احد أهم مقومات سعيها لتطوير تلك القدرات المنظمية والإفادة منها.
٥. أشرت نتائج الدراسة إلى إن القدرة على إدارة المشاريع والقدرة على إدارة أداء الكوادر الصحية والقدرة على إدارة عملية التغيير في المنظمات المبحوثة قد نالت أعلى معدل دلالة على اهتمام قيادات المنظمات المبحوثة بهذه القدرات أكثر من غيرها.
٦. جاءت معدلات الاتفاق في أدناها فيما يتعلق بقدرات القيادة الإدارية وتجاه متغيراتها وهي بذلك تؤكد الحاجة إلى تطويرها والوصول بها إلى مستوى أعلى من المستوى الذي تمتلكه لينسجم مع المهام الإدارية الإستراتيجية والتشغيلية الموكلة إليهم.
٧. أفرزت نتائج الدراسة أن القيادات في المنظمات المبحوثة العاملة في دائرة صحة نينوى تمتلك مستوى ضعيفا نوعاً ما من القدرة على إشراك أصحاب المصالح.

ثانيا. المقترحات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات يمكن تقديم مجموعة من المقترحات ، وكما يأتي :

١. ضرورة اعتماد المنظمات المبحوثة أنموذج القدرات المنظمية المطروح من قبل وكالة الخدمات العامة الأسترالية واعتماده منهجاً منتظماً يتم في إطاره اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بالقدرات المنظمية وتطويرها، كونه يلائم منظمات لخدمات العامة، ومضامينه توصف بأنها على تماس مباشر مع طبيعة عمل المنظمات المبحوثة.
٢. ضرورة سعي المنظمات المبحوثة إلى رفع مستوى قدرات القيادة الإدارية لدى قياداتها ولاسيما في أن توصف الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة بتماسكها ودلالاتها وأن تكون مكتوبة وحرص قيادة المنظمة على توظيف الثقافة الموحدة في تعزيز اندفاع وتحمس العاملين وتعزيز ثقافة فريق العمل من أجل تحسين المهارات الداخلية لتتمكن من ضمان نجاح منظماتها إستراتيجياً واستمرار تفوقها، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق إشراك المشمولين بدورات تدريبية وتطويرية من أجل زيادة مستوى التعلّم لديهم في التعامل مع هذه الجوانب.
٣. ينبغي على المنظمات المبحوثة أن تستند على منهج معياري في إدارة أصحاب المصلحة كأن تعتمد تصنيفهم إلى جهات خارجية وأخرى داخلية، فضلاً على أن تعتمد المنظمة على الدروس المستنبطة ودورات التغذية العكسية في مواقع العمل لعرض الاستراتيجيات، ومن دمج أصحاب المصالح وتحقيق منافع قابلة للقياس لهم.
٤. يقترح الباحثان على المنظمات المبحوثة تأسيس شبكة علاقات واسعة مع المؤسسات البحثية ولاسيما الجامعات ومراكز الدراسات الإستراتيجية والمستقبلية للاستفادة منها في صياغة استراتيجياتها التطويرية وزيادة فاعلية مراكزها الخاصة بالبحث والتطوير، فضلاً عن مواكبة المستجدات في مدخل القدرات المنظمية وعملية تطويرها.
٥. يرى الباحثان ضرورة تشكيل المنظمات المبحوثة نظام للتحسين والتطوير المستمر في مستوى القدرات المنظمية مبني على المراجعة المستمرة والتقييم المنتظم بطريقة تكاملية تراكمية مستندة إلى استراتيجيات التطوير وأولويات التنمية في ذلك.
٦. على المنظمات المبحوثة إعادة هيكلة قدراتها المنظمية على وفق فلسفة أنموذج البحث واعتمادها بوصفها إطار عمل لها في تنفيذ أعمالها.

المصادر

أولاً. المصادر باللغة العربية

١.برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٨، تنمية القدرات: دراسة حالة تطبيقية على مر السنوات بموجب عدد من المبادرات المنظمية التي من بينها مبادرة "إصلاح التعاون الفني"، www.Capacity . undp .org.

٢.رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش، ٢٠٠٨، الإدارة الإستراتيجية منظور مدخل تكاملي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً- المصادر باللغة الأجنبية

1. Bakhru, Anjali & M. Grant, Robert, 2008, "Creating Organizational Capability in New Businesses: Building Sets of Complementary Capabilities, Journal of Managerial Sciences, Vol. 1, No 2.
2. Barbara, J. Cargill, 2007, Models of Organizational and Managerial In Capability for the Entrepreneurial University in Australia, Thesis Doctor Of Business Administration, Australia
3. Cochran, Graham Ralph, 2009, Ohio State University Extension Competency Study: Developing a Competency Model for A 21st Century Extension Organization, Dissertation, The Ohio State University.
4. Couch, Michael, 2009, Strategy – Driven Organization Development: HRs Opportunity to Shine ,www. Linkageinc.com.
5. Garengo, Patrizia and Bernard, Giovnni, 2007, Organizational Capability in SMEs Performance measurement as a Key system in supporting company development ,Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 56 No. 5\6.
6. Gill, Leanne Margaret, 2006, Building Organizational Capability, Doctorate of Education, Center of Learning Innovation, Queensland University of Technology ,Brisbane, Australia.
7. Jose Davila, Camilo, 2010, The Creation of Organizational Capabilities: Evidence from A Multinational Company, Emerald Group Publishing Limited, Management Research: The Journal of the Ibero American Academy of Management, Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No. 3.
8. Kexing and Jinxian, 2010, Empirical Research on Enterprise Organizational Capability Evaluation System Based on AHP, International Conference on Future Information Technology and Management Engineering.
9. Rauffet, P. C. DA Cunha and A. Bernard, 2011, Organizational Capability Management for Improving Performance of Global.
10. Rychen D. S. and Salganik, L. H., 2003, The Definition and Selection of Key Competencies, www.deseco.admin.ch .
11. Siggelkow, 2007, Persuasion with Case Studies, Academy of Management Journal, Vol. 50, No. 1.
12. Weinstein ,Olivier and Azoulay ,Nicole, 1999, Firms Capabilities and Organizational Learning a Critical Survey of Some Literature, Harvard Business Review.