

The impact of core capabilities on strategic recovery: A field study in the Iraqi Ministry of Electricity

Adnan Hashim Atshan Al-Khafaji

University of Baghdad/College of Administration
and Economics

Adnan.Hashem2203m@coadec.uobaghdad.edu.iq

Received:9/5/2024

Asst. Prof. Dr. Sarah Ali Saeed Al-Ameri

University of Baghdad/College of Administration
and Economics

dr.sarah_ali@coadec.uobaghdad.edu.iq

Published:31/12/2024

Accepted: 23/6/2024

Abstract:

The research aims to know the level of the main variables in the organization under study and to test the impact of the relationship between the core capabilities in enhancing strategic recovery. In order to achieve this, the dimensions of the core capabilities (capabilities, abilities, and resources) were adopted, as well as the dimensions of strategic recovery (speed, apology, and compensation) were adopted. , explanation and clarification, empowerment), and the (Ministry of Electricity) was chosen to test this research, as it is one of the important service sectors and has a vital role in all other sectors and is considered a standard for the quality of life of citizens and contributes greatly to economic and social development. The questionnaire was adopted as a tool in collecting data, The research sample amounted to (155) employees working in the Dhi Qar Electricity Distribution and North Nasiriyah Distribution branches, and through the use of specialized programs such as (SPSS V.27) and other relevant statistical methods such as (Excel) and (AMOS V.27) program, A set of results were reached, the most important of which is (the presence of a significant influence relationship for the core capabilities in strategic recovery in the organization under study), which contributes to confronting events or problems that occur or are possible and finding appropriate solutions to prevent or reduce failure, which enhances strategic recovery and achieves organizational success. The research also presented a number of recommendations, the most important of which is the need for the organization's management to enhance behaviors that provide an organized guide that contributes to the development and development of the capabilities of individuals and teams and enhances their skills through training courses and workshops, and to strengthen its dynamic capabilities that include a set of definable processes such as service development.

Keywords: core capabilities, strategic recovery, Ministry of Electricity

اثر المقدرات الجوهرية في التعافي الاستراتيجي - دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء العراقية

أ.م.د. سارة علي سعيد العامري

جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد

عدنان هاشم عطشان الخفاجي

جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص:

يهدف البحث إلى معرفة مستوى المتغيرات الرئيسية في المنظمة قيد الدراسة واختبار أثر العلاقة بين المقدرات الجوهرية في تعزيز التعافي الاستراتيجي ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد المقدرات الجوهرية (القدرات، والمقدرات، والموارد)، وكذلك تم اعتماد أبعاد التعافي الاستراتيجي (السرعة، والاعتداء، والتعويض، والشرح والايضاح، التمكين)، وقد تم اختيار (وزارة الكهرباء) لاختبار هذا البحث وهي من القطاعات الخدمية المهمة وذات دور حيوي في جميع القطاعات الأخرى وتعد معيار لجودة حياة المواطن ويسهم بشكل كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتم اعتماد الاستبانة كأداة في جمع البيانات، إذ بلغت عينة البحث (155) موظفاً من العاملين في فرعي توزيع كهرباء ذي قار وتوزيع شمال الناصرية ومن خلال استخدام البرامج التخصصية مثل (SPSS V.27) وغيرها من الأساليب الإحصائية ذات العلاقة مثل برنامج الـ (Excel) وبرنامج (AMOS.V27)، تم التوصل إلى مجموعة

من النتائج أهمها (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية في التعافي الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة)، والتي تساهم في مواجهة الأحداث أو المشكلات التي تحدث أو المحتملة وإيجاد الحلول المناسبة لمنع أو تقليل الفشل مما يعزز التعافي الاستراتيجي وتحقيق النجاح التطبيقي ، كما قدم البحث عدد من التوصيات أهمها ضرورة قيام ادارة المنظمة بتعزيز السلوكيات التي توفر دليلاً منظماً يساهم في تنمية وتطوير القدرات لدى الافراد والفرق وتعزيز مهاراتهم وذلك من خلال الدورات التدريبية وورش العمل، وتقوية قدراتها الديناميكية التي تتضمن مجموعة من العمليات القابلة للتحديد مثل تطوير الخدمات.

الكلمات المفتاحية: المقدرات الجوهرية، التعافي الاستراتيجي، وزارة الكهرباء

المقدمة: introduction

جذبت المقدرات الجوهرية قدراً كبيراً من الاهتمام في المجال الأكاديمي وكذلك الممارسين في عالم الشركات، إذ تؤكد أن انشاء القيمة على المدى الطويل والقدرة التنافسية للشركة يعتمد على الاستثمار واسع النطاق والتطوير في الوقت المناسب للمقدرات الجوهرية للشركة، وان معظم المنظمات اليوم تواجه تحديات كبيرة اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية، كونها تعمل في ظل ظروف من عدم التأكد وعدم الاستقرار التي أدت إلى منافسة واسعة النطاق وزيادة التطور التكنولوجي بالإضافة إلى التغيرات المستمرة في أدواق الزبائن وتوقعاتهم، فعند حدوث الفشل في المنظمة يعد التعافي هو الطريقة الأساسية التي يمكن للشركة من خلاله الاحتفاظ بزبائنها وتقليل التكلفة المرتبطة باكتساب الزبائن والحفاظ على الزبائن .

المبحث الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة The Methodology of Research & previous studies

اولاً: منهجية البحث The Methodology of Research وهي تتألف من :

1-مشكلة البحث : Research problem :- يعاني العراق من أزمة في الطاقة الكهربائية مستقلة منذ عقود، إذ لا تتوفر الكهرباء في البلاد إلا في ساعات محدودة وفق نظام يُعرف محلياً (بالقطع المبرمج) الا ان الحكومة العراقية مضت بتدليل المشاكل والإخفاقات، ووقعت عقوداً لتوفير الطاقة البديلة عبر الطاقة الشمسية، إلا أن ذلك يحتاج للوقت وهذا يتطلب البحث والتقصي عن مدى امكانية وزارة الكهرباء من التعافي الاستراتيجي في ظل المقدرات الجوهرية المتوفرة لديها ،ومن هذا المنطلق تبرز المشكلة الرئيسة بتساؤل مفاده (ما هو اثر المقدرات الجوهرية في التعافي الاستراتيجي في وزارة الكهرباء؟) ويندرج عنه عدد من التساؤلات الفرعية وهي :-

1-1. ما مستوى القدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة؟

1-2. ما مستوى التعافي الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ؟

1-3. ما مستوى تأثير المقدرات الجوهرية في التعافي الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ؟

2- اهمية البحث: Research Importance :- تكمن اهمية البحث في تقييم قدرة المنظمة المبحوثة على التعافي الاستراتيجي في ظل القدرات الجوهرية المتوفرة لديها، فضلاً عن ذلك تنطلق الاهمية من قطاع الطاقة الكهربائية ودوره الفاعل في الوقت الحاضر بعده عصب الحياة لجميع مفاصل الحياة (الزراعة، الصناعة، التجارة، الرفاهية، الخدمات الاخرى) ، كما تركز الاهمية من محاولة تقديم معالجات لوزارة الكهرباء العراقية التي تعاني من ضعف في الاداء على الرغم من الدعم المالي (التخصيصات المالية) من قبل الحكومة المركزية الا انها غير قادرة على تلبية احتياج البلد من الطاقة الكهربائية بشكل كاف" وهذا يتطلب البحث والدراسة لمعرفة الاسباب الحقيقية وراء ذلك واستثمار المقدرات الجوهرية في التعافي الاستراتيجي .

3- اهداف البحث: Research objectives

تكمن ابرز اهداف هذا البحث في :-

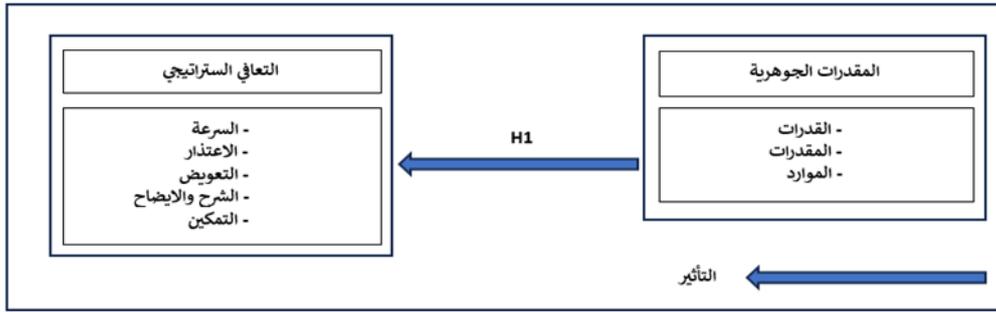
3-1. تحديد مستوى القدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة

3-2. تحديد مستوى التعافي الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة

3-3. تقييم مستوى تأثير المقدرات الجوهرية في التعافي الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة

4- **مخطط البحث الفرضي:** -يوضح المخطط الفرضي توضيح سياق فكرة البحث، والشكل (1) يوضح علاقات التأثير بين المتغير المستقل (المقدرات الجوهرية) وبين المتغير التابع (التعافي الاستراتيجي) إذ ارتكز البحث عليها وجاءت هذه الفرضيات لاستكمال متطلبات الخوض والبحث في المتغيرات، ويوضح السهم (←) علاقات التأثير بين المقدرات الجوهرية بابعادها في التعافي الاستراتيجي بابعاده

الشكل (1) النموذج الافتراضي للبحث



المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى فرضيات البحث

5. **فرضيات البحث: hypotheses:** - انسجاماً مع المعطيات الفكرية للبحث ولتحقيق أهدافه تم اختبار الفرضيات وهي عبارة عن ادعاءات متوقعة تم وضعها بناءً على مشكلة واهداف البحث التي تتعلق بعلاقات التأثير بين متغيرات البحث التي توجه لاختبار الفرضيات، مخطط بحثي يجسد اتجاهات العلاقة المؤثرة ويحقق الاستجابة لها. أهداف البحث والإجابة حول التساؤلات التي أثيرت في مشكلة البحث وهي: فرضية البحث الرئيسية: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية بابعادها في التعافي الاستراتيجي بابعاده في المنظمة المبحوثة) وتتفرع عنه الفرضيات الفرعية التالية:

أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية القدرات بابعاده في التعافي الاستراتيجي بابعاده في المنظمة المبحوثة.

ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية المقدرات بابعاده في التعافي الاستراتيجي بابعاده في المنظمة المبحوثة.

ت- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الموارد بابعاده في التعافي الاستراتيجي بابعاده في المنظمة المبحوثة.

6. **مجتمع وعينة البحث:** - تم اختيار دائرة توزيع كهرباء ذي قار وتوزيع كهرباء شمال الناصرية مجتمع للبحث وان عدد العاملين فيها بلغ عددهم (260) موظفاً ويمثل هذا العدد مجتمع البحث وتم تحديد حجم العينة (155) موظفاً بالاعتماد على معادلة ستيفن ثومبسون إذ تم سحب عينة وبصورة عشوائية، واستناداً لمعادلة (Thompson,2012: 25) فان مجموع افراد العينة المبحوثة موضح ادناه :

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N - 1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

N = حجم المجتمع = 260

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة = 1.96 و بتربيع (Z) تمثل قيم مستوى الثقة المفضلة

D = نسبة الخطأ المسموح به = 0.05

P = نسبة توافر الخاصية والمحايدة = 0.5

وفق هذه المعادلة يكون حجم العينة = 155

وسوف يتم تبيان خصائص العينة المبحوثة في الجدول الآتي :

جدول (1) خصائص عينة البحث الديموغرافية

النسبة	العدد	الفئة	المعلومات	الفقرة		
70%	108	ذكر	النوع الاجتماعي	1		
30%	47	انثى				
100%	155		المجموع	2		
48%	74	18 - 35 سنة	العمر			
34%	53	36 - 45 سنة				
18%	28	46 فأكثر سنة				
100%	155		المجموع	3		
10%	15	متوسطة فما دون	المؤهل العلمي			
11%	17	اعدادية				
19%	29	دبلوم				
48%	74	بكالوريوس				
3%	5	دبلوم عالي				
8%	13	ماجستير				
1%	2	دكتوراه				
100%	155				المجموع	4
49%	76	من 1- 10 سنوات			عدد سنوات الخدمة	
32%	50	من 11- 20 سنة				
10%	15	من 21- 30 سنة				
9%	14	31 سنة فأكثر				
100%	155		المجموع			

المصدر / اعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات الاستبانة

7- منهجية البحث: Research method: -تعد منهجية البحث الخريطة التي من خلالها يتم تتبع مسار متغيرات البحث والكشف عن طبيعة ترابطها ونشوء العلاقات بينها، وما يجب القيام به من خطوات لغرض بيان نوع هذه العلاقات، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في تحليل وتفسير البيانات المجمعمة وتصنيفها وقياسها ومن ثم استخلاص النتائج لتفسير الوضع الحالي وتحديد العلاقات بين متغيرات البحث

8- حدود البحث: limitations

8-1. الحدود المكانية: تم اختيار فرعي توزيع كهرباء ذي قار وتوزيع كهرباء شمال الناصرية للتطبيق بعده مجتمع البحث.

8-2. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمنية من تاريخ (2024/2/18) الى تاريخ (2024/4/7) وتمثلت بالمدة الزمنية اللازمة لتوزيع الاستبانة واسترجاعها و تحليلها وتفسير نتائجها.

8-3. الحدود البشرية: تمثلت عينة البحث بالعاملين في فرعي توزيع كهرباء ذي قار وتوزيع كهرباء شمال الناصرية .

9- وسائل جمع البيانات والمعلومات:- تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، اذ تكونت من محورين تناول الأول المحور الديموغرافي لعينة البحث المتمثل باختيار دائرة توزيع كهرباء ذي قار وتوزيع كهرباء شمال الناصرية مجتمع للبحث وان عدد العاملين فيها بلغ عددهم (260) موظفاً ويمثل هذا العدد مجتمع البحث وتم تحديد حجم العينة (155) موظفاً بالاعتماد على معادلة ستيفن ثومبسون اذ تم سحب عينة وبصورة عشوائية، واستناداً لمعادلة(25: Thompson,2012) اما المحور الثاني تضمن تعريف المتغيرات الرئيسية والفرعية وعدد من الأسئلة، وكذلك تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي.

10. الاساليب والادوات الاحصائية :- اعتمد البحث على عدد من الادوات الاحصائية في تحليل البيانات فقد استخدم البرنامج (SPSSV.27) وبرنامج الـ(Excel) وبرنامج (AMOS.V27) لتحليل بيانات اجابات العينة المبحوث ليتسنى تفسير تلك النتائج، وان الادوات الاحصائية التي تم استخدامها هي:-

10-1. الوسط الحسابي : استخدم لتشخيص مستوى اجابات العينة المبحوثة في ما يتعلق بفقرات الاستبانة ولمعرفة مستوى التوجه نحو الابعاد التي يتيناها البحث .

10-2. الانحراف المعياري : لتحديد مستوى التشتت في استجابة العينة المبحوثة .

10-3. معامل الاختلاف : لتشخيص نسبة التشتت لاجابات العينة المبحوثة عن الوسط الحسابي

10-4.معامل الارتباط بيرسون : لتحديد مدى وجود العلاقة وقوة تلك العلاقة بين المتغيرات.

10-5. معامل الانحدار الخطي البسيط : لقياس تأثير متغير على متغير اخر .

10-6. اختبار (KMO) : لتحديد كفاية حجم العينة وهل يجب جمع عينة اكبر ام الاعتماد على حجم العينة الحالية .

10-7. اجراء اختبار (Bartlett): للتأكد من ملائمة التحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من معاملات الشيوخ (Communalities) على مستوى فقرات الاستبانة التي تم توزيعها للعينة المبحوثة .

10-8. اختبار (Sample Kolmogorov - Smirnov Test): للتحقق من توزيع البيانات الطبيعي لتحديد نوع الاختبارات الواجب استخدامها , وهل يتم اعتماد اختبارات معلمية ام لا معلمية.

ثانياً: الدراسات السابقة **previous studies**

1. بعض الدراسات السابقة المتعلقة ب (المقدرات الجوهرية)

1-1. (الفتلاوي وحسين،2020)

عنوان البحث	المقدرات الجوهرية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة - دراسة تحليلية لأراء اعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار .
طرائق جمع البيانات	الاستبانة
اهم اهداف البحث	يهدف البحث الى الكشف عن العلاقة والاثر بين المقدرات الجوهرية وخصائص المنظمة المتعلمة، من خلال تساؤل هو ما مدى تأثير المقدرات الجوهرية في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة؟.

ابرز نتائج البحث	اظهرت نتائج الدراسة الميدانية في كليات جامعة ذي قار قيد الدراسة تبدي اهتماما كبيرا بالمقدرات الجوهرية بوصفها عنصراً مؤثراً في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة، أي بمعنى توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين المقدرات الجوهرية بدلالة أبعاده مجتمعة والمنظمة المتعلمة بدلالة أبعاده مجتمعة .
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
نقاط التشابه مع البحث الحالي	استخدم الباحث الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات واستخدم المنهج الوصفي التحليلي واستعمل العديد من الادوات والاساليب الاحصائية لتحليل الجانب العملي للبحث كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط اما الاختلاف فيتجسد في القطاع الذي طبق فيه البحث، اذ طبق في جامعة ذي قار

2-1. (مزر والعطواني، 2020)

عنوان البحث	تأثير ابعاد الجودة في تعزيز معايير المقدرات الجوهرية (دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية-مصنع اطارات الديوانية)
طرائق جمع البيانات	الاستبانة
اهم اهداف البحث	تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد الجودة ومدى مساهمة هذه العلاقة في تعزيز معايير المقدرات الجوهرية.
ابرز نتائج البحث	وجود تأثير مباشر لمتغير ابعاد الجودة في متغير معايير تعزيز المقدرات الجوهرية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
نقاط التشابه مع البحث الحالي	تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث في جمع البيانات وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث اما الاختلاف هو ان العينة طبقية فضلاً عن ان البحث طبق في منظمة صناعية.

3-1. (Koay& Markov,2011)

عنوان البحث	Core Competence Development: paradigm and practical implementations تطوير المقدرات الجوهرية : النموذج والتطبيقات العملية.
طرائق جمع البيانات	المقابلة
اهم اهداف البحث	يهدف البحث إلى تعزيز فهم مفهوم تطوير المقدرات الجوهرية.
ابرز نتائج البحث	خلق القيمة على المدى الطويل والقدرة التنافسية للشركة من خلال الموارد وجهة نظر تعتمد على الاستثمار واسع النطاق والتطوير في الوقت المناسب للمقدرات الجوهرية للمنظمة.
منهجية البحث	دراسة حالة
نقاط التشابه مع البحث الحالي	جزء من الجانب النظري فيما يتعلق في ابعاد القياس ،استخدام نفس مقاييس بحثنا اما الاختلاف هو اعتماد الباحث على المقابلة في جمع البيانات ومنهج دراسة حاله في حين اعتمد البحث الحالي على الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي.

2. بعض الدراسات السابقة المتعلقة ب (التعافي الاستراتيجي)**1-2. (الفتلاوي والكرعاوي، 2016)**

عنوان البحث	التعافي الاستراتيجي مدخل لمنظمات الاعمال في ظل بناء شخصية المنظمة-دراسة تحليلية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة النجف الاشرف
طرائق جمع البيانات	الاستبانة
اهم اهداف البحث	دراسة العلاقة بين التعافي الاستراتيجي وشخصية المنظمة.
ابرز نتائج البحث	تبين ان التعافي الاستراتيجي يساعد على توجه المنظمات المبحوثة في تحسين فاعليتها وادائها وفي مستوى اداء العاملين في تحقيق الاهداف.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
نقاط التشابه مع البحث الحالي	يتشابه البحث مع البحث الحالي في استخدام الاستبانة لجمع المعلومات وكذلك اعتمد المنهج الوصفي التحليلي واستعمل العديد من الادوات والاساليب الاحصائية لتحليل الجانب العملي للبحث كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط، اما الاختلاف فيتجسد في عدد افراد عينة البحث إذ عينة البحث الحالي اشمل واوسع.

2-2. (جاسم، 2023)

عنوان البحث	تأثير تبني القيادة الرقمية في التعافي الاستراتيجي بتوسيط الاستشراف الاستراتيجي - بحث تحليلي لعينة من الإدارات الوسطى في مصرف الرافدين اطروحة /دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الاعمال/كلية الادارة واقتصاد-جامعة بغداد.
طرق جمع البيانات	الاستبانة
اهم اهداف البحث	رصد وتحص واقع ابعاد القيادة الرقمية وكذلك ابعاد الاستشراف الاستراتيجي والتعافي الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة عينة البحث ومعرفة اسبقيات اعتمادها.
ابرز النتائج	ظهر ان إدارة المصرف تتبنى خطط تعافي سريعة للمشكلات التي يمكن ان تحدث بالاعتماد على الخبراء والمختصين في هذا المجال إذ يتم إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات دون الانتظار طويلا إذ يتم استقبال شكاوى الزبائن عبر موقع المصرف الالكتروني.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي.
نقاط التشابه مع البحث الحالي	يتشابه مع البحث الحالي في اعتماده على الاستبانة في جمع البيانات واستعمال المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاساليب الاحصائية لاستخراج النتائج وطبق في قطاع خدمي واستخدام نفس مقاييس البحث الحالي اما الاختلاف في متغيرات البحث الاخرى.

3-2. (Msosa, 2019)

عنوان البحث	Service failure and service recovery strategies in the context of higher education: a provincial perspective in South Africa.
طرائق جمع البيانات	الاستبانة
اهم اهداف البحث	فشل الخدمة واستراتيجيات التعافي في سياق التعليم العالي: منظور اقليمي في جنوب افريقيا. يعد فشل الخدمة المقدمة واستراتيجيات التعافي المعتمدة مركز اهتمام ورعاية الكثير من الباحثين وخاصة في الآونة الأخيرة مما اثار مفهوم التعافي الكثير من الحوار والجدل بين الباحثين لذا فان الدراسة تهدف

إلى معالجة هذه الفجوة في الأدبيات وكذلك استكشاف تصور الطلاب لفشل الخدمة واستراتيجيات تعافي الخدمة في التعليم العالي.	
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومن خلال تقييم العلاقات بين العديد من المتغيرات أظهرت النتائج أن الطلاب كانوا راضين عن الشرح والايضاح وغير راضين عن السرعة والتمكين والتعويض والاعتذار لعملية تعافي الخدمة المقدمة.	ابرز نتائج البحث
النهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
التشابه في استخدام الاستبانة لجمع المعلومات والنهج المعتمد، وهناك ايضاً تشابه اخر هو اعتماد ذات الابعاد الفرعية اما الاختلاف هو في المجتمع والعينة وفي مكان تطبيق البحث إذ طبق البحث في بيئة غير عراقية.	نقاط التشابه مع البحث الحالي

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. المقدرات الجوهرية: -ان دراسة المقدرات الجوهرية وتطبيقها، ظهرت في الإدارة أواخر الستينيات وبداية السبعينيات من القرن الماضي من خلال أبحاث علم النفس التنظيمي الصناعي (Al-Dulaimi & Awad, 2021:464) وقد وسع (Andrews, 1969) هذه الفكرة وبين ان المقدره الجوهرية للمنظمة هي اكبر من ان تؤدي المنظمة عملاً ما بشكل جيد، فهي تشير الى الاسلوب المتفرد الذي تستطيع المنظمة من خلاله توحيد الموارد والقيم التنظيمية (Al-Yasiri et al, 2014:256) ، فقد بدأت اغلب المنظمات في النظر إلى الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية تشمل مجموعة واسعة من الأنشطة لإدارية وتحديد وتطوير المقدرات الجوهرية التي يمكن للمنظمة استعمالها لإنشاء مستويات فريدة من القيمة للزبائن والمختارين ومجموعات أصحاب المصلحة الآخرين (Assi & Muhbas, 2022:9) وقد رأى (Hobday et al ., 2005:1110) أن تكامل الأنظمة قد تطور إلى ما هو أبعد من مهامه الفنية والتشغيلية الأصلية ليشمل بعداً تجارياً استراتيجياً، وبالتالي أصبح مقدره أساسية للعديد من شركات التكنولوجيا المتقدمة، وعلى الرغم من أن العديد من الباحثين حاولوا تطبيق المقدرات الجوهرية في الاستخدام العملي، إلا أن الأدبيات تصور الكثير من المفاهيم المترابطة التي تستخدم أحياناً بالتبادل، وتستخدم الموارد والقدرات والمقدرات الجوهرية والمقدره الجوهرية لتعني نفس الشيء تماماً (ENGİNOĞLU & ARIKAN, 2016:120)، وذكر (Al-Jubouri, 2010:240) بأن (Rerum, 2008) يضيف توسع مفهوم المقدرات الجوهرية ولكن الباحثين استعملوا مصطلحات مرادفة للمقدرات الجوهرية مثل (المقدرات المتميزة، والقابليات الجوهرية، والقابليات الاستراتيجية) ومصطلحات اخرى ويرى اخرون ان المقدرات الجوهرية تتضمن شروط ضرورة تتمثل بالتوسع بالمنتجات الجديدة او دخول اسواق جديدة، وتكامل المهارات والتقنيات المختلفة، وبين (Krishnan & Islam, 2019: 25) بانها تمثل حالة التكامل الفعال لمهارات الموظفين والمعرفة والمهارات الإدارية والموارد والتقنيات والتكنولوجيا للمنظمة، ومع هذا التكامل للقدرات المتعددة مما يجعل من الصعب تقليدها، ووضح (Lee et al., 2022: 4) ان المنظمات في الأساس مزيج من المعرفة والقدرات، وأن تحقيق النمو في قدرات المنظمة ليس بالمهمة البسيطة ، اذ انها عملية مستمرة تعد مركزية بالنسبة للمنظمة، وينبغي تحقيق تطبيق المقدرات الجوهرية وقابليتها للتوسع من خلال الإدارة المتنوعة، المقدرات الجوهرية للمنظمة هي جوهر الاستراتيجيات المتنوعة، وعلى وفق (Abel, 2008:19) فإن المقدرات الجوهرية للمنظمة تشمل المعرفة الضمنية والصريحة، وينبغي أن ينظر إليها على أنها مزيج من المهارات والتقنيات، وفي هذا السياق، يرتبط مفهوم المعرفة والمقدره ارتباطاً وثيقاً، ومن خلال مراجعة المصادر والاطلاع على مجموعة من الادبيات المتعلقة بالمقدرات الجوهرية يمكن عرض مجموعة من تعاريف المقدرات الجوهرية لعدد من الباحثين وكما مبين في الجدول (2):

الجدول (2) بعض تعاريف المقدرات الجوهرية

المفهوم	المصدر
هي القدرة اللازمة لتسهيل استثمار تكنولوجيا المعلومات وتقاس بالأنشطة المدعومة بتكنولوجيا المعلومات المدعومة ومستوى الأداء.	Willcocks & Feeny,2006:49
هي المهارات والمعرفة والقدرات المحددة والصفات الأخرى، مثل القيم والاتجاهات، اللازمة للأداء الفعال للأنشطة	Ahn& McLean,2008:544
هي مجموعة من المهارات والمعرفة والموارد والعوامل التنظيمية والثقافية، التي تؤدي الى تكامل الموارد والقابليات والتكيف مع التغيرات في البيئة والقدرة على تطوير وتحسين العمليات والمنتجات التي تميز المنظمة عن منافسيها وتسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.	Chen&Chang,2010:680

اما ابعاد المقدرات الجوهرية فتحددت باعتماد انموذج (Koay& Markov,2011) والابعاد التي يتضمنها هي (القدرات، المقدرات، الموارد)، وسوف يتم توضيح هذه الابعاد بالتفصيل الآتي:

1. **القدرات** :- بأنها تمثل الحد الأدنى من المهارات التي يمكن أن تمتلكها المنظمة من اجل البداية في عملها، اذ لا يمكن من خلالها فقط ان تحقق المنظمة الميزة التنافسية، فضلا عن كونها سهلة التقليد ويمكن للمنافسين الحصول عليها بسهولة (Assi,2022:127) ، كما وصفت القدرات على انها المهارات التي تنسق بين موارد المنظمة ووضعها قيد الاستخدام الانتاجي وتكمن في القواعد التنظيمية، اي الاسلوب الذي تعتمده المنظمة في اتخاذ القرارات وادارة العمليات الداخلية لتحقيق اهدافها (Al-Fatlawi & Hussein,2020:152)، وعرفت بأنها قدرة الفرد على أداء العمل بشكل صحيح، وقد وصفت القدرات بانها مجموعة من السلوكيات المحددة التي توفر دليلا منظماً يتيح تحديد وتقييم وتطوير السلوكيات لدى العاملين، ويرى بعض العلماء أنها مزيج من المعرفة العملية والنظرية، والمهارات المعرفية، والسلوك والقيم المستخدمة لتحسين الأداء التنظيمي (Onyia & Okwo,2023:2).

2. **المقدرات** :- أن المنظمات تواجه تحدياً كبيراً يتمثل في المنافسة الشديدة وتقلب أذواق الزبائن لذا فإنها بحاجة إلى أن تصبح منظمة مرنة عن طريق تمكين موظفيها ومساعدتهم في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط ضعفهم لمعالجتها من خلال التعليم والتدريب المستمر وتشجيع المبادرات لتحقيق رؤية المنظمة المستقبلية بشأن مواردها البشرية، التي تعد الشريان الحيوي لتفوق المنظمة، وهذا يعزز الاهتمام بتطوير خبرات ومهارات العاملين من جهة وتعزيز مقدرات المنظمة من الجهة الأخرى (Abdel-Aali & Jassim,2023:126)، ويرى (Koay& Markov,2011:14) بأن المقدرّة تشير إلى صفة متأصلة في الأفراد أو الفرق، وهي صفة تطور وتحسن شيئاً ما لتحقيق هدف متفق عليه بشكل عام، وتعد المقدرات مساهم رئيس في النجاح التنظيمي ويجب تطويرها على مستوى عال.

3. **الموارد** :- الموارد هي المكونات الأساسية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق اهدافها، وتعد الموارد مهمة جداً للمنظمة اذ تساعدها على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق تفوقها التنافسي، ذكر (Agha,2012:195) أن الموارد وحدها لا تكفي في كثير من الأحيان لتوليد القدرة التنافسية للمنظمات بل تحتاج إلى القدرة على الاستخدام الجيد للموارد والاستفادة من الموارد المتاحة لإنشاء موارد جديدة، مثل المهارات من خلال التكنولوجيا الجديدة أو التطبيقات البرمجية أو لفتح أبواب جديدة لتطوير أنواع جديدة من المنتجات، وبين (Barney,1991:107) أنه ليست كل الموارد في المنظمة ذات أهمية استراتيجية، فأن الأصول الاستراتيجية هي "الموارد التي تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة"، وتعد الموارد لبنات بناء المقدرات، ومصادر الميزة التنافسية المستدامة إذا كانت ذات قيمة ونادرة وفريدة وغير قابلة للاستبدال.

ثانياً: التعافي الاستراتيجي :- أصبح فشل الخدمة أمراً لا مفر منه على الرغم من الجهود التي تبذلها المنظمات لمنعه، الا ان هناك صعوبة في منع جميع حالات الفشل ونظراً لذلك فقد اتجهت المنظمات إلى استخدام استراتيجيات للتعامل مع الفشل وتقليل تاثيره السلبي على سلوك الزبائن (Alhawbani et al.,2021:9)، ويشير التعافي إلى الإجراءات التي تتخذ لإدارة الشكاوى وحالات الفشل، اذ من المستحيل عمليا ضمان توفير الخدمة دون أخطاء وتلعب جهود التعافي دوراً مركزياً لذلك يمكن أن تؤثر استراتيجية تعافي بشكل إيجابي على معدلات الاحتفاظ بالزبائن، مما يقلل من المساس بسمعة المنظمة ويحسن الربحية (Minazzi&Mauri,2017:105)، ويتم تصنيف التعافي عادة إلى ملموس ونفسي، اذ يشير التعافي الملموس إلى التعويض الملموس للزبائن لتقليل الأضرار الحقيقية الناتجة عن الفشل من خلال الخدمات المجانية والمبالغ المستردة والخصومات، واما التعافي

النفسى يتم تطبيق الاعتذار والتعاطف والتفسير لتصحيح المشكلة الناجمة عن الفشل وتحسين رضا الزبائن (Ramadan & Jatheer,2020:63), ويشير مصطلح تعافي الى الاجراء المتخذة لمعالجة مشكلة فيما يتعلق بالفشل الملحوظ, اذ إن جهد المنظمة لمعالجة مشكلة ناجمة عن فشل يوسم بالتعافي (Mathew et al.,2020:1956), وسيتم عرض عدد من اراء ووجهات نظر الباحثين للتعافي الاستراتيجي وحسب ما مذكور في الجدول(3)

جدول (3) مجموعة من تعاريف التعافي الاستراتيجي

المفهوم	المصدر
خطة مدروسة لجميع الإجراءات الممكنة التي تتخذها المنظمة من أجل حل المشكلة التي تسببت في الفشل .	Run and Ting,2006:95
هو مجموعة من الخطوات والإجراء الذي تقوم به المؤسسات لإرضاء الزبون غير الراضي	Chang & Hsiao ,2008,517
هو استراتيجية لإدارة الأخطاء والإخفاقات والمشاكل في العلاقات مع الزبون	Nolan and Rudström,2008:4

وتم اعتماد ابعاد التعافي الاستراتيجي وفق انموذج (MSOSA,2019) وابعاده (السرعة، الاعتذار، التعويض، الشرح والايضاح، التمكين)، سوف يتم توضيحها كمايلي:

1. السرعة: تعرف بأنها أحد المكونات المهمة التي تسهم في تحقيق جودة التعافي الاستراتيجي للخدمة، وكذلك الموثوقية والضممان وتمكين العاملين وتخصيصهم، وعلى سبيل المثال، إذا كانت عملية الاستجابة السريعة استباقية وليست تفاعلية، فمن المهم بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن وتحسين جودة استرداد الخدمة مما يعزز توقعات الزبائن، وهذا يؤدي إلى التواصل الإيجابي الذي يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن وضممان ولائهم (Jassim&Al-Kubaisy,2023:4195), لذلك على المنظمة منح استقلالية للعاملين لتمكينهم من الاستجابة بسرعة، واتخاذ قرارات سريعة في الأنشطة اليومية دون الرجوع الى المشرفين المباشرين، ومن ثم يشعر العاملون بالرفاهية والسعادة تجاه العمل، لذا يجب ان تقوم منظمات الخدمة بتدريب العاملين على الاتصال و للرد على الشكاوى، وان يمتلكوا مهارات المجاملة والسرعة، وبعد ذلك يجب ان تمنحهم صلاحية التصرف بسرعة لتعافي الخدمة (Ramadan & Jatheer,2020:63).

2. الاعتذار: ويعرف على انه "ردة فعل من قبل مقدمي الخدمة للزبائن، والتعاطف معهم نتيجة فشل الخدمة، اي هو قبول المسؤولية عند حدوث الفشل مع الزبائن والتعبير عن الاسف لهم، ووصف الاعتذار بأنه "الاعتراف بان الزبون قد انزعج وبالتالي يعزز امكانية استمرار العلاقة"، وينبع اهمية الاعتذار من كونه يحد من قلق الزبائن ويوضح لهم مدى اهتمام المنظمة بهم ويرفاهيتهم (Mahmoud & Lafta,2020:23), كما ان الاعتذار يلعب دوراً كبيراً في تحقيق العدالة التفاعلية من خلال التعاطف مع الزبون عندما تعتذر المنظمة له عن سوء الخدمة المقدمة، والعدالة التوزيعية وهي النتيجة الملموسة بعد فشل الخدمة، والعدالة الإجرائية وهي العملية المتضمنة بذل جهود التعافي، ولقد ربطت الدراسات السابقة بين الاعتذارات والتعويضات وعدالة التوزيع والتفاعل لدى المستفيدين، فضلاً عن ذلك فإن الجمع بين الاعتذار والتعويض يرتبط أيضاً بشكل إيجابي بالعدالة الإجرائية (Casidy&Shin,2015:104).

3. التعويض: التعويضات تعد حافزاً جيداً لبناء موظفين جيدين، وعندما يتلقى الموظف تعويضاً عادلاً يتناسب مع عملهم فإنهم يشعرون بالتقدير وهذا يحفزهم للعمل بحماس وجدية في أداء وظائفهم بشكل أفضل، فان التعويضات المناسبة تعزز رضا الموظفين وتعمل على تعزيز الأداء والإنتاجية في المنظمة (Siregar et al.,2022:654) وكما عرف التعويض بأنه المقابل المالي أو المزايا الملموسة التي يحصل عليها الموظفين مثل تعويض عن الاعمال التي يقومون بها، (مثل الراتب الشهري، والمكافآت، والعلاوات، والعمولات، والحوافز، وغيرها)، اذ يهدف التعويض إلى تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم عن العمل، وتلعب هذه السياسة دوراً مهماً ليس فقط في الاحتفاظ بالموظف بل تحويله الى اكثر انتاجية وتحفيزاً (Mohammed et al.,2022:60).

4. الشرح والايضاح: وتحتاج المنظمات إلى معلومات موثوقة وقائمة على الأبحاث، وفيما يتعلق بالفاعلية المحتملة لهذه السياسة وغيرها من استراتيجيات التعافي، وقد وجدت الأبحاث السابقة أن الأفراد لديهم توقعات معيارية لتلقي

تفسير بعد الانهيار او الفشل ويحتاج الزبائن أن يكونوا قادرين على فهم الخطأ ولماذا حدث الخطأ وما الذي يجب القيام به (Bradley&Sparks,2009:129). وتتضمن هذه السياسة شرح أسباب الفشل بشكل علني وبشفافية ويشير إلى شرح أسباب حدوث مشكلة بطريقة واضحة ومحددة ويجب ألا تكون محاولة أو وسيلة للمنظمة لإلقاء اللوم على طرف آخر، لأن ذلك قد يؤدي إلى نتائج سلبية (Sciarelli et al.,2017:217).

5. التمكين: نظراً لأن الزبائن يتماس مباشرة مع موظفي الخطوط الأمامية في المنظمة، فإن العلاقة مع المنظمة تتم عبر هؤلاء الموظفين ويجب أن يكون موظفوا الخطوط الأمامية قادرين على مساعدة الزبائن غير الراضين بطريقة سريعة وفاعلة (Mattsson& Ramén,2014:5)، وفي هذا الجانب تشير تعاريف التمكين إلى تصرفات صاحب العمل في ضمان حصول الموظفين على المهارات والمعرفة اللازمة فضلاً عن الصلاحيات ليكونوا قادرين على حل الشكاوى و اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول من أجل تخصيص تقديم الخدمة (Schumacher&Komppula,2016:119).

المبحث الثالث: التأطير التطبيقي او الجانب العملي

في هذا المبحث سوف يتم عرض نتائج التحليلات الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان على النحو التالي:

أولاً: عرض وتحليل وتفسير الاستجابة للمتغير المستقل (المقدرات الجوهرية)

1 . القدرات

الجدول (4) نتائج تحليل الاحصاء الوصفي لبيانات بعد القدرات كونها من ابعاد المقدرات الجوهرية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	التقييم	الاسبقية
1	تمتلك المنظمة القدرة النابعة من القواعد والاساليب المتنوعة لاتخاذ القرارات وادارة العمليات الداخلية لتحقيق اهدافها.	4.077	0.864	0.211	جيد	4
2	تشجع المنظمة السلوكيات التي توفر دليلاً منظماً يتيح تطوير القدرات لدى العاملين.	3.954	0.723	0.182	جيد	1
3	تستثمر المنظمة مزيج المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تمتلكها لتطوير القدرات .	3.896	0.831	0.213	جيد	5
4	تمتلك المنظمة القدرة على التكيف مع البيئة والتصرف بحكمة في مختلف المواقف لحل المشاكل.	3.838	0.841	0.219	جيد	6
5	تمتلك المنظمة القدرات التشغيلية المتمثلة بالإجراءات الروتينية والمتابعة المستخدمة لتنفيذ انشطتها.	3.916	0.805	0.205	جيد	3
6	تمتلك المنظمة القدرات الديناميكية التي تتضمن مجموعة من العمليات القابلة للتحديد مثل تطوير الخدمات.	3.941	0.783	0.198	جيد	2
	الإجمالي	3.937	0.807	0.204	جيد	

المصدر : اعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات برنامج (spss v.27)

يتضح من الجدول (4) نتائج تحليل بعد (القدرات) بعدها احد ابعاد متغير المقدرات الجوهرية وتبين ان اجمالي البعد بلغ وسطه الحسابي (3.937) اي بمستوى جيد , اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.807) و معامل الاختلاف بلغ (0.204) اي نسبة التشتت بلغت (20.4%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (79.6%) اي بمستوى جيد و هذا يدل على ان المنظمة تشجع السلوكيات التي توفر دليلاً منظماً يتيح تطوير القدرات لدى العاملين، كما انها تمتلك القدرات الديناميكية التي تتضمن مجموعة من العمليات القابلة للتحديد مثل تطوير الخدمات ، وكذلك ايضاً تمتلك القدرات التشغيلية المتمثلة بالإجراءات الروتينية والمتابعة المستخدمة لتنفيذ انشطتها. كما تبين ان اعلى مستوى حازت عليه الفقرة (2) بلغ وسطها الحسابي (3.954) اي بمستوى جيد، اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.723) و معامل الاختلاف بلغ (0.182) اي نسبة التشتت بلغت (18.2%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (81.8%) اي بمستوى جيد جداً وهذا يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى عالٍ جداً. اما اقل مستوى فقد حازت عليه الفقرة (4) بلغ

وسطها الحسابي (3.838) اي بمستوى جيد , اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.841) و معامل الاختلاف بلغ (0.219) اي نسبة التشتت بلغت (21.9%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (78.1%) اي بمستوى جيد و هذا يدل على انها تتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات وحسب استجابات عينة البحث وبالرغم من حصول هذه الفقرة على ادنى تقييم.

2. المقدرات

الجدول (5) نتائج تحليل الاحصاء الوصفي لبيانات بعد المقدرات كونها من ابعاد المقدرات الجوهرية

ت	الفترة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	التقييم	الاسبقية
1	تعمل ادارة المنظمة على تطوير مقدره الافراد والفرق عبر برامج تدريبية مخطط لها مسبقا .	4.103	0.799	0.194	جيد	1
2	تسعى ادارة المنظمة الى امتلاك مهارة الجمع بين الموارد (الأصول المتاحة) والقدرات على مستوى فرق العمل والاهتمام لبناء مقدرات مميزة للتغلب على التحديات المستقبلية .	3.812	0.858	0.225	جيد	4
3	تعمل المنظمة لتخصيص الموارد المتاحة على مهامها بشكل مترابط بما يمكنها من حل المشاكل التي تواجهها بنجاح .	3.851	0.843	0.218	جيد	3
4	تمتلك المنظمة القدرة على النشر المنسق للموارد بطرق تساعدها على خلق وتوزيع القيمة للمستفيدين ومختلف اصحاب المصلحة.	3.800	0.878	0.231	جيد	5
5	تمتلك المنظمة مجموعة من المهارات و التقنيات و التكنولوجيا المحدودة لتقديم فائدة للزبائن .	3.845	0.919	0.239	جيد	6
6	تنسق المنظمة أنشطتها وعملياتها الأساسية عبر توظيف الموارد وتخصيصها بما يعزز ادائها .	3.903	0.812	0.208	جيد	2
						الاجمالي
		3.885	0.851	0.219	جيد	

المصدر : اعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات برنامج (spss v.27)

يتضح من الجدول (5) نتائج تحليل بعد (المقدرات) بعدها احد ابعاد متغير المقدرات الجوهرية وتبين ان اجمالي البعد بلغ وسطه الحسابي (3.885) اي بمستوى جيد , اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.851) و معامل الاختلاف بلغ (0.219) اي نسبة التشتت بلغت (21.9%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (78.1%) اي بمستوى جيد و هذا يدل على ان ادارة المنظمة تعمل على تطوير مقدره الافراد والفرق عبر برامج تدريبية مخطط لها مسبقا ،وكما انها تنسق أنشطتها وعملياتها الأساسية عبر توظيف الموارد وتخصيصها بما يعزز ادائها ،كما تعمل المنظمة لتخصيص الموارد المتاحة على مهامها بشكل مترابط بما يمكنها من حل المشاكل التي تواجهها بنجاح .كما تبين ان اعلى مستوى حازت عليه الفقرة (1) بلغ وسطها الحسابي (4.103) اي بمستوى جيد , اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.799) و معامل الاختلاف بلغ (0.194) اي نسبة التشتت بلغت (19.4%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (80.6%) اي بمستوى جيد جداً وهذا يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى عالٍ جداً. اما اقل مستوى فقد حازت عليه الفقرة (5) بلغ وسطها الحسابي (3.845) اي بمستوى جيد , اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.919) و معامل الاختلاف بلغ (0.239) اي نسبة التشتت بلغت (23.9%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (76.1%) اي بمستوى جيد و هذا يدل على انها تتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات وحسب استجابات عينة البحث وبالرغم من حصول هذه الفقرة على ادنى تقييم.

3. الموارد

الجدول (6) نتائج تحليل الاحصاء الوصفي لبيانات بعد الموارد كونها من ابعاد المقدرات الجوهرية

ت	الفترة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	التقييم	الاسبقية
1	تسعى المنظمة الى تنظيم مواردها بكفاءة بما يسمح للاستثمار الامثل لها.	4.045	0.982	0.242	جيد	2
2	تمتلك المنظمة التخصيصات المالية الكافية لتقديم خدمات بحسب توقعات الزبائن.	3.793	1.036	0.273	جيد	6
3	تسعى المنظمة للإفادة من الموارد المتاحة لإنشاء موارد جديدة مثل المهارات (من خلال التكنولوجيا الجديدة أو التطبيقات البرمجية).	3.800	0.996	0.262	جيد	5
4	تسعى المنظمة الى صيانة وتطوير الأصول الاستراتيجية مثل الموارد البشرية المتخصصة والكفوءة بما يمكنها على تقديم خدمات تحقق رضا المستفيدين.	3.845	0.974	0.253	جيد	4

5	تؤمن ادارة المنظمة ان مواردها هي من أساسيات بناء المقدرات ومصادر للتميز في تقديم الخدمات.	3.935	0.902	0.229	جيد	1
6	تؤمن ادارة المنظمة ان مدخلات خلق القيمة هي التنظيمية (الثقافة والسمعة)، ومادية (الأصول، والمعدات، والموقع، والمصنع)، وبشرية (القوى العاملة، وفريق الإدارة، والتدريب، والخبرة).	3.825	0.961	0.251	جيد	3
الاجمالي		3.873	0.975	0.251	جيد	

المصدر : اعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS v.27)

يتضح من الجدول (6) نتائج تحليل بعد (الموارد) بعدها احد ابعاد متغير المقدرات الجوهرية وتبين ان اجمالي البعد بلغ وسطه الحسابي (3.873) اي بمستوى جيد , اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.975) و معامل الاختلاف بلغ (0.251) اي نسبة التشتت بلغت (25.1%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (74.9%) اي بمستوى جيد و هذا يدل على ان ادارة المنظمة تؤمن ان مواردها هي من أساسيات بناء المقدرات ومصادر للتميز في تقديم الخدمات ،كما انها تسعى الى تنظيم مواردها بكفاءة بما يسمح للاستثمار الامثل لها ،وكذلك تؤمن ادارة المنظمة ان مدخلات خلق القيمة هي التنظيمية (الثقافة والسمعة)، ومادية (الأصول، والمعدات، والموقع، والمصنع)، وبشرية (القوى العاملة، وفريق الإدارة، والتدريب، والخبرة). كما تبين ان اعلى مستوى حازت عليه الفقرة (5) بلغ وسطها الحسابي (3.935) اي بمستوى جيد , اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.902) و معامل الاختلاف بلغ (0.229) اي نسبة التشتت بلغت (22.9%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (77.1%) اي بمستوى جيد و هذا يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى مرتفع. اما اقل مستوى فقد حازت عليه الفقرة (2) بلغ وسطها الحسابي (3.793) اي بمستوى جيد , اما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.036) و معامل الاختلاف بلغ (0.273) اي نسبة التشتت بلغت (27.3%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (72.7%) اي بمستوى جيد و هذا يدل على انها تتمتع بمستوى عالٍ من الاجابات وحسب استجابات عينة البحث وبالرغم من حصول هذه الفقرة على ادنى تقييم.

ثانياً. عرض وتحليل وتفسير الاستجابة للمتغير التابع (التعافي الاستراتيجي)

1 . السرعة

الجدول (7) نتائج تحليل الاحصاء الوصفي لبيانات بعد السرعة كونها من ابعاد التعافي الاستراتيجي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	التقييم	الاسبقية
1	تتبنى المنظمة خطة تعافي سريعة للمشكلات التي تواجه ضمن بيئة العمل.	4.180	0.878	0.210	جيد	2
2	تشجع المنظمة خبراء الدائرة على تقديم مقترحات لخطط تعافي سريعة للمشكلات التي تواجهها.	4.071	0.876	0.215	جيد	3
3	تمتلك المنظمة اجراءات واضحة عند الحاجة الى طلب المزيد من المعلومات في حل المشكلات حال حصولها.	3.929	0.765	0.194	جيد	1
4	تمتلك المنظمة اساليب متنوعة لإيجاد حلول سريعة للمشكلات التي تواجهها .	3.883	0.837	0.215	جيد	4
5	تسعى المنظمة لجعل المعيار الزمني لحل المشاكل التي تتعرض لها من اولوياتها	3.993	0.929	0.232	جيد	5
الاجمالي		4.011	0.857	0.213	جيد	

المصدر : اعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS v.27)

يتضح من الجدول (7) نتائج تحليل بعد (السرعة) بعدها احد ابعاد متغير التعافي الاستراتيجي وتبين ان اجمالي البعد بلغ وسطه الحسابي (4.011) اي بمستوى جيد , اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.857) و معامل الاختلاف بلغ (0.213) اي نسبة التشتت بلغت (21.3%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (78.7%) اي بمستوى جيد و هذا يدل على ان المنظمة تمتلك اجراءات واضحة عند الحاجة الى طلب المزيد من المعلومات في حل المشكلات حال حصولها ،كما انها تتبنى خطة تعافي سريعة للمشكلات التي تواجه ضمن بيئة العمل ،وكذلك ايضاً تشجع خبراء الدائرة على تقديم مقترحات لخطط تعافي سريعة للمشكلات التي تواجهها.

كما تبين ان اعلى مستوى حازت عليه الفقرة (3) بلغ وسطها الحسابي (3.929) اي بمستوى جيد, اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.765) و معامل الاختلاف بلغ (0.194) اي نسبة التشتت بلغت (19.4%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (80.6%) اي بمستوى جيد جداً و هذا يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى عالٍ جدا ،اما اقل مستوى فقد حازت عليه الفقرة (5) بلغ وسطها الحسابي (3.993) اي بمستوى جيد , اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.929) و معامل الاختلاف بلغ (0.232) اي نسبة التشتت بلغت (23.2%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (76.8%) اي بمستوى جيد و هذا يدل على انها تتمتع بمستوى عالٍ من الاجابات وحسب استجابات عينة البحث وبالرغم من حصول هذه الفقرة على ادنى تقييم.

2. الاعتذار

الجدول (8) نتائج تحليل الاحصاء الوصفي لبيانات بعد الاعتذار كونها من ابعاد التعافي الاستراتيجي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	التقييم	الاسبقية
1	تسعى المنظمة لتحليل اسباب الفشل في اجراءات تقديم الخدمات ونشر تلك الاسباب للعاملين فيها .	4.064	0.958	0.235	جيد	3
2	تقدم ادارة المنظمة الاعتذار في حال الفشل في تقديم الخدمة الى المستفيدين.	3.851	1.017	0.264	جيد	4
3	تعبر ادارة المنظمة عن اسفها للمستفيدين ومختلف اصحاب المصلحة عن السلوكيات غير المرضية عند حدوث الازخام .	3.864	1.026	0.265	جيد	5
4	تشجع ادارة المنظمة وتطلب من العاملين تقديم الاعتذار عن الأخطاء الذين يقعون فيها.	3.961	0.836	0.211	جيد	1
5	تحفز المنظمة العاملين على التبليغ عن الفشل والازخام في تقديم الخدمة عبر بعض المزايا الإضافية.	3.954	0.885	0.223	جيد	2
	الاجمالي	3.938	0.944	0.239	جيد	

المصدر : اعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS v.27)

يتضح من الجدول (8) نتائج تحليل بعد (الاعتذار) بعدها احد ابعاد متغير التعافي الاستراتيجي وتبين ان اجمالي البعد بلغ وسطه الحسابي (3.938) اي بمستوى جيد , اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.944) و معامل الاختلاف بلغ (0.239) اي نسبة التشتت بلغت (23.9%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (76.1%) اي بمستوى جيد و هذا يدل على ان ادارة المنظمة تشجع وتطلب من العاملين تقديم الاعتذار عن الأخطاء الذي يقعون فيها ، كما تحفز العاملين على التبليغ عن الفشل والازخام في تقديم الخدمة عبر بعض المزايا الإضافية، وتسعى ايضاً لتحليل اسباب الفشل في اجراءات تقديم الخدمات ونشر تلك الاسباب للعاملين فيها كما تبين ان اعلى مستوى حازت عليه الفقرة (4) بلغ وسطها الحسابي (3.961) اي بمستوى جيد , اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.836) و معامل الاختلاف بلغ (0.211) اي نسبة التشتت بلغت (21.1%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (78.9%) اي بمستوى جيد و هذا يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى مرتفع جداً. اما اقل مستوى فقد حازت عليه الفقرة (3) بلغ وسطها الحسابي (3.864) اي بمستوى جيد, اما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.026) و معامل الاختلاف بلغ (0.265) اي نسبة التشتت بلغت (26.5%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (73.5%) اي بمستوى جيد و هذا يدل على انها تتمتع بمستوى عالٍ من الاجابات وحسب استجابات عينة البحث وبالرغم من حصول هذه الفقرة على ادنى تقييم.

3. التعويض

الجدول (9) نتائج تحليل الاحصاء الوصفي لبيانات بعد التعويض كونها من ابعاد التعافي الاستراتيجي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	التقييم	الاسبقية
1	تقدم المنظمة تعويضاً مناسباً للمستفيدين كمصالحه لحالات الفشل في تقديم الخدمة.	3.935	0.984	0.250	جيد	5
2	تحرص المنظمة على تقديم حلا مقبولاً للمشكلات أو لحالات الفشل في تقديم الخدمات.	3.980	0.856	0.215	جيد	3
3	تقدم المنظمة غالباً حلول متنوعة تكون مقبولة لدى المستفيدين.	3.987	0.897	0.224	جيد	4
4	تشجع ادارة المنظمة العاملين على تقديم المقترحات المقبولة في مجال التعويضات المقدمة الى المستفيدين.	4.187	0.835	0.199	جيد	2
5	تحرص المنظمة على تقديم خدمة جديدة لإصلاح المشكلات عند حدوثها.	3.980	0.785	0.197	جيد	1

الاجمالي	4.013	0.871	0.217	جيد
----------	-------	-------	-------	-----

المصدر : اعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS v.27)

يتضح من الجدول (9) نتائج تحليل بعد (التعويض) بعدها احد ابعاد متغير التعافي الاستراتيجي وتبين ان اجمالي البعد بلغ وسطه الحسابي (4.013) اي بمستوى جيد , اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.871) و معامل الاختلاف بلغ (0.217) اي نسبة التشتت بلغت (21.7%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (78.3%) اي بمستوى جيد و هذا يدل على ان المنظمة تحرص على تقديم خدمة جديدة لإصلاح المشكلات عند حدوثها، كما ان ادارة المنظمة تشجع العاملين على تقديم المقترحات المقبولة في مجال التعويضات المقدمة الى المستفيدين، وتحرص المنظمة على تقديم حلا مقبولا للمشكلات أو لحالات الفشل في تقديم الخدمات كما تبين ان اعلى مستوى حازت عليه الفقرة (5) بلغ وسطها الحسابي (3.980) اي بمستوى جيد، اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.785) و معامل الاختلاف بلغ (0.197) اي نسبة التشتت بلغت (19.7%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (80.3%) اي بمستوى جيد جداً و هذا يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى عالٍ جداً، اما اقل مستوى فقد حازت عليه الفقرة (1) بلغ وسطها الحسابي (3.935) اي بمستوى جيد , اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.984) و معامل الاختلاف بلغ (0.250) اي نسبة التشتت بلغت (25%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (75%) اي بمستوى جيد و هذا يدل على انها تتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات وحسب استجابات عينة البحث وبالرغم من حصول هذه الفقرة على ادنى تقييم.

4 . الشرح والايضاح

الجدول (10) نتائج تحليل الاحصاء الوصفي لبيانات بعد الشرح والايضاح كونها من ابعاد التعافي الاستراتيجي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	التقييم	الاسبقية
1	تحرص ادارة المنظمة على تقديم التوضيح والشرح عن اسباب حدوث المشكلات.	3.961	0.812	0.204	جيد	2
2	تمكن ادارة المنظمة العاملون من تقديم الإيضاح المطلوبة للمختلف اصحاب المصالح .	3.871	0.811	0.209	جيد	3
3	تشخص المنظمة العوامل و الاسباب لحدوث المشكلات او الفشل سواء في الانشطة او الخدمات المقدمة من قبلها .	3.883	0.780	0.200	جيد	1
4	توضح ادارة المنظمة وبدون تردد في عرض الأخطاء عند حدوثها على الخبراء المختصين لغرض البحث عن حلول .	3.941	1.001	0.253	جيد	5
5	تقدم ادارة المنظمة شرحاً مقنعا لا سباب المشكلات عبر وسائل مفهومة من منطلق معرفة السبب يسهم في حل المشكلة.	4.000	0.829	0.207	جيد	4
	الاجمالي	3.931	0.846	0.214	جيد	

المصدر : اعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS v.27)

يتضح من الجدول (10) نتائج تحليل بعد (الشرح والايضاح) بعدها احد ابعاد متغير التعافي الاستراتيجي وتبين ان اجمالي البعد بلغ وسطه الحسابي (3.931) اي بمستوى جيد , اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.846) و معامل الاختلاف بلغ (0.214) اي نسبة التشتت بلغت (21.4%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (78.6%) اي بمستوى جيد و هذا يدل على ان المنظمة تشخص العوامل و الاسباب لحدوث المشكلات او الفشل سواء في الانشطة او الخدمات المقدمة من قبلها، كما تحرص ادارة المنظمة على تقديم التوضيح والشرح عن اسباب حدوث المشكلات، وكذلك تمكن ادارة المنظمة العاملون من تقديم الإيضاح المطلوبة للمختلف اصحاب المصالح . كما تبين ان اعلى مستوى حازت عليه الفقرة (3) بلغ وسطها الحسابي (3.883) اي بمستوى جيد , اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.780) و معامل الاختلاف بلغ (0.200) اي نسبة التشتت بلغت (20%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (80%) اي بمستوى جيد جداً و هذا يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى عالٍ جداً اما اقل مستوى فقد حازت عليه الفقرة (4) بلغ وسطها الحسابي (3.941) اي بمستوى جيد، اما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.001) و معامل الاختلاف بلغ (0.253) اي نسبة التشتت بلغت (25.3%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (74.7%) اي بمستوى جيد و هذا يدل على انها تتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات وحسب استجابات عينة البحث وبالرغم من حصول هذه الفقرة على ادنى تقييم.

5 . التمكين

الجدول (11) نتائج تحليل الاحصاء الوصفي لبيانات بعد التمكين كونها من ابعاد التعافي الاستراتيجي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	التقييم	الاسبقية
1	تحرص ادارة المنظمة على ان يكون العاملين في الخطوط الامامية قادرين على إيجاد الحلول للمشكلات.	4.193	0.765	0.182	جيد	1
2	تشجع ادارة المنظمة العاملون على اخبار المستفيدين على الفور عن توقعهم المحتمل من عمليات تقديم الخدمة.	3.858	0.871	0.225	جيد	2
3	تعمل ادارة المنظمة غالبا على أن يكون العاملون في المحطة ليسوا بحاجة الى المساعدة لحل المشكلات التي تواجههم عند تقديم الخدمات بل يمتلكون الصلاحية .	3.812	0.917	0.240	جيد	5
4	تحرص ادارة المنظمة على أن يتمتع العاملون في الدائرة بالمهارات والمعرفة للتعامل مع المشكلات.	3.929	0.919	0.233	جيد	3
5	تحرص ادارة المنظمة على تدريب العاملين لمواجهة الازمات غير المتوقعة.	3.980	0.949	0.238	جيد	4
	الاجمالي	3.954	0.884	0.223	جيد	

المصدر : اعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS v.27)

يتضح من الجدول (11) نتائج تحليل بعد (التمكين) بعدها احد ابعاد متغير التعافي الاستراتيجي وتبين ان اجمالي البعد بلغ وسطه الحسابي (3.954) اي بمستوى جيد، اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.884) و معامل الاختلاف بلغ (0.223) اي نسبة التشتت بلغت (22.3%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (77.7%) اي بمستوى جيد و هذا يدل على ان ادارة المنظمة تحرص على ان يكون العاملين في الخطوط الامامية قادرين على إيجاد الحلول للمشكلات، كما انها تشجع العاملون على اخبار المستفيدين على الفور عن توقعهم المحتمل من عمليات تقديم الخدمة، وكذلك تحرص ادارة المنظمة على أن يتمتع العاملون في المنظمة بالمهارات والمعرفة للتعامل مع المشكلات. كما تبين ان اعلى مستوى حازت عليه الفقرة (1) بلغ وسطها الحسابي (4.193) اي بمستوى جيد، اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.765) و معامل الاختلاف بلغ (0.182) اي نسبة التشتت بلغت (18.2%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (81.8%) اي بمستوى جيد جداً وهذا يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى مرتفع جداً. اما اقل مستوى فقد حازت عليه الفقرة (3) بلغ وسطها الحسابي (3.812) اي بمستوى جيد، اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.917) و معامل الاختلاف بلغ (0.240) اي نسبة التشتت بلغت (24%) اما مستوى التجانس فقد بلغ (76%) اي بمستوى جيد و هذا يدل على انها تتمتع بمستوى عالٍ من الاجابات وحسب استجابات عينة البحث وبالرغم من حصول هذه الفقرة على ادنى تقييم.

ثالثاً- اختبار الفرضية الرئيسية وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية

الجدول (12) اختبار الفرضية الرئيسية وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية

yy	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1		المتغير الوسيط وابعاده
2.063	1.808	2.359	2.219	1.755	2.176	α	X1
0.515	0.458	0.377	0.403	0.423	0.418	β	
0.266	0.209	0.142	0.162	0.179	0.175	R^2	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	sig	
							القرار
1.883	1.585	2.109	1.914	1.523	2.283	α	X2
0.634	0.568	0.491	0.530	0.526	0.443	β	
0.402	0.323	0.241	0.281	0.277	0.196	R^2	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	sig	
							القرار
2.675	2.256	2.627	2.924	2.722	2.844	α	X3
0.466	0.482	0.416	0.326	0.314	0.354	β	
0.217	0.232	0.173	0.106	0.098	0.125	R^2	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	sig	
							القرار
1.360	0.845	1.571	1.579	1.117	1.688	α	XX

0.659	0.619	0.528	0.510	0.511	0.495	β	
0.435	0.384	0.279	0.261	0.261	0.245	R^2	
0.000	0.009	0.000	0.000	0.005	0.000	sig	
						القرار	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات برنامج (spss v.27)

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية :- يتبين من الجدول (12) أن النتائج تشير الى وجود تأثير معنوي (القدرات) في التعافي الاستراتيجي، وأن قيمة الثابت (α) بلغت (2.063) بمعنى حتى لو ان القدرات يساوي صفرًا فان قيمة (التعافي الاستراتيجي) يساوي قيمة الثابت (α) ، في حين قيمة (β) بلغت (0.515) اي بمستوى متوسط مما يدل على ان تغييراً بمقدار وحدة واحدة في بعد القدرات يؤدي الى تغير في التعافي الاستراتيجي بمقدار (51.5%)، اما قيمة (R^2) فقد بلغت(0.266) يعني ذلك ان ما نسبته (26.6%) من التباين الحاصل في قدرة المنظمة على التعافي الاستراتيجي يفسر بسبب قدرة المنظمة على القدرات، إما المتبقي يفسر عبر عوامل اخرى لم يتضمنها النموذج الافتراضي للبحث او ناتج عن اخطاء عشوائية، كما ان قيمة (Sig) بلغت (0.000) وهي ادنى من مستوى الدلالة (0.01) مما يشير الى التأثير المعنوي لبعده القدرات في التعافي الاستراتيجي، وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية السادسة للبحث والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقدرات في التعافي الاستراتيجي بابعاده في الوزارة المبحوثة).

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية :- يتبين من الجدول (12) أن النتائج تشير الى وجود تأثير معنوي (المقدرات) في التعافي الاستراتيجي، وأن قيمة الثابت (α) بلغت (1.883) بمعنى حتى لو ان المقدرات يساوي صفرًا فان قيمة (التعافي الاستراتيجي) يساوي قيمة الثابت (α)، في حين قيمة (β) بلغت (0.634) اي بمستوى قوي مما يدل على ان تغييراً بمقدار وحدة واحدة في بعد المقدرات يؤدي الى تغير في التعافي الاستراتيجي بمقدار (63.4%)، اما قيمة (R^2) فقد بلغت(0.402) يعني ذلك ان ما نسبته (40.2%) من التباين الحاصل في قدرة المنظمة على التعافي الاستراتيجي يفسر بسبب قدرة المنظمة على المقدرات، إما المتبقي يفسر عبر عوامل اخرى لم يتضمنها النموذج الافتراضي للبحث او ناتج عن اخطاء عشوائية، كما ان قيمة (Sig) بلغت (0.000) وهي ادنى من مستوى الدلالة (0.01) مما يشير الى التأثير المعنوي لبعده المقدرات في التعافي الاستراتيجي، وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية السادسة للبحث والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمقدرات في التعافي الاستراتيجي بابعاده في الوزارة المبحوثة).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية :- يتبين من الجدول (12) أن النتائج تشير الى وجود تأثير معنوي (الموارد) في التعافي الاستراتيجي، وأن قيمة الثابت (α) بلغت (2.675) بمعنى حتى لو ان الموارد يساوي صفرًا فان قيمة (التعافي الاستراتيجي) يساوي قيمة الثابت (α)، في حين قيمة (β) بلغت (0.466) اي بمستوى متوسط مما يدل على ان تغييراً بمقدار وحدة واحدة في بعد الموارد يؤدي الى تغير في التعافي الاستراتيجي بمقدار (46.6%)، اما قيمة (R^2) فقد بلغت(0.217) يعني ذلك ان ما نسبته (21.7%) من التباين الحاصل في قدرة المنظمة على التعافي الاستراتيجي يفسر بسبب قدرة المنظمة على الموارد، إما المتبقي يفسر عبر عوامل اخرى لم يتضمنها النموذج الافتراضي للبحث او ناتج عن اخطاء عشوائية، كما ان قيمة (Sig) بلغت (0.000) وهي ادنى من مستوى الدلالة (0.01) مما يشير الى التأثير المعنوي لبعده الموارد في التعافي الاستراتيجي، وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية السادسة للبحث والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للموارد في التعافي الاستراتيجي بابعاده في الوزارة المبحوثة).

4. اختبار الفرضية الرئيسية :- اجمالي اختبار الفرضية الرئيسية السادسة و المتعلقة باختبار متغير المقدرات الجوهرية بابعاده و التعافي الاستراتيجي بابعاده يتبين من الجدول (12) أن النتائج تشير الى وجود تأثير معنوي (المقدرات الجوهرية بابعادها) في التعافي الاستراتيجي بابعاده، وأن قيمة الثابت (α) بلغت (1.360) بمعنى حتى لو ان المقدرات الجوهرية بابعاده يساوي صفرًا فان قيمة (التعافي الاستراتيجي بابعاده) يساوي قيمة الثابت (α)، في حين قيمة (β) بلغت (0.659) اي بمستوى قوي مما يدل على ان تغييراً بمقدار وحدة واحدة في المقدرات الجوهرية بابعاده يؤدي الى تغير في التعافي الاستراتيجي بابعاده بمقدار (65.9%)، اما قيمة

(R2) فقد بلغت (0.435) يعني ذلك ان ما نسبته (43.5%) من التباين الحاصل في قدرة المنظمة على التعافي الاستراتيجي يفسر بسبب قدرة المنظمة على المقدرات الجوهرية بابعاده، إما المتبقي يفسر عبر عوامل اخرى لم يتضمنها النموذج الافتراضي للبحث او ناتج عن اخطاء عشوائية، كما ان قيمة (Sig) بلغت (0.000) وهي ادنى من مستوى الدلالة (0.01) مما يشير الى التأثير المعنوي للمقدرات الجوهرية بابعادها في التعافي الاستراتيجي بابعاده، وعليه يمكن قبول الفرضية الرئيسية السادسة للبحث والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية بابعاده في التعافي الاستراتيجي بابعاده في الوزارة المبحوثة).

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات: من خلال مراجعة الأدبيات التي تطرقت الى متغيرات البحث وفضلا عن الوصف الإحصائي وقيم معاملات التأثير بين أبعاد المقدرات الجوهرية والتعافي الاستراتيجي اتضح مايلي:-

1- تبين ان المنظمة تشجع السلوكيات التي توفر دليلاً منظماً يتيح تطوير القدرات لدى العاملين وتعزز مهاراتهم الفردية من خلال الدورات التدريبية وورش العمل ،وكما انها تمتلك القدرات الديناميكية التي تتضمن مجموعة من العمليات القابلة للتحديد مثل تطوير الخدمات .

2- اتضح ان ادارة المنظمة تعمل على تطوير مقدرة الافراد والفرق عبر برامج تدريبية مخطط لها مسبقاً، من خلال تحديد احتياجات التدريب وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ،ومن ثم تقييم اداء الافراد والفرق بعد انتهاء البرامج التدريبية لقياس فاعلية التدريب وتحديد النقاط التي يمكن تحسينها، وكما تنسق انشطتها وعملياتها الاساسية عبر توظيف الموارد وتخصيصها بما يعزز ادائها .

3- واتضح ايضاً ان ادارة المنظمة المبحوثة تؤمن بأن مواردها هي من اساسيات بناء المقدرات الجوهرية ومصادر للتميز في تقديم الخدمات، كما تسعى بمستوى جيد الى تنظيم مواردها بكفاءة بما يسمح للاستثمار الامثل لها، فأن امتلاك المنظمة للموارد الفريدة والمتميزة يجعلها قادرة على تلبية طموحات وتوقعات المستفيدين وتحقيق النمو والاستمرار وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

4- وتبين ان المنظمة المبحوثة تتبنى خطط تعافي سريعة للحوادث او المشاكل التي يمكن ان تحدث بالاعتماد على خبراء الدائرة والمختصين في هذا المجال إذ يتم وضع الحلول المناسبة للمشكلات حال حصولها وعدم الانتظار طويلاً ويتم استقبال شكاوى الزبائن .

5- اتضح ان إدارة المنظمة المبحوثة تعمل على تقديم الاعتذار عن الفشل في تقديم الخدمة الى المستفيدين ومختلف اصحاب المصلحة ، فأنها تعبر عن اسفها عن السلوكيات غير المرضية عند حدوث الفشل او الأخطاء كما انها تشجع العاملين الى تقديم الاعتذار الى الزبائن والتقليل من حاله عدم الرضا لديهم .

6- تبين ان ادارة المنظمة تعمل على تقديم خدمة جديدة لاصلاح المشكلات عند حدوثها، وكما تشجع العاملين على تقديم المقترحات المقبولة في مجال التعويضات المقدمة الى المستفيدين التي يمكن ان تسهم في تحويل زبون غير راضٍ الى راضٍ .

7- تبين ايضاً وجود تأثير للمقدرات الجوهرية في التعافي الاستراتيجي كون الاخيرة يمكن تحقيقها اذا ما توافر قدرات لتشخيص الفشل و المشكلات ،فضلاً عن امتلاك القدرات والموارد للمعالجة والتعافي استراتيجياً.

ثانياً- التوصيات:- تتضمن هذه الفقرة جملة من التوصيات التي انبثقت عن الاستنتاجات النهائية التي توصل اليها الباحثان والتي يمكن ان تفيد العمل في المنظمة المبحوثة من اجل الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها بالحد او تقليل من حالات الفشل والاطفاء او سوء تقديم الخدمة وتحقيق التعافي السراتيجي فكانت التوصيات كالآتي:-

1- ينبغي على ادارة المنظمة تعزيز السلوكيات التي توفر دليلاً منظماً يسهم في تنمية وتطوير القدرات لدى الافراد والفرق وتعزز مهاراتهم وذلك من خلال الدورات التدريبية وورش العمل، وتقوية قدراتها الديناميكية التي تتضمن مجموعة من العمليات القابلة للتحديد مثل تطوير الخدمات .

2- وضرورة اهتمام ادارة المنظمة بتطوير وتعزيز مقدرة الافراد والفرق عبر برامج تدريبية مخطط لها مسبقاً، من خلال تحديد احتياجات التدريب وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها، ومن ثم تقييم اداء الافراد والفرق بعد انتهاء البرامج التدريبية لقياس فاعلية التدريب

وتحديد النقاط التي يمكن تحسينها، والعمل على تنسيق انشطتها وعملياتها الاساسية عبر توظيف الموارد وتخصيصها في المكان المناسب والصحيح بما يعزز ادائها .

3-ينبغي على ادارة المنظمة المبحوثة بالاعتناء وتعظيم مواردها كونها تعد من اساسيات المقدرات ومصادر للتميز في تقديم الخدمات ،والعمل على تنظيمها بكفاءة بما يسمح بالاستثمار الامثل لها، وان امتلاك المنظمة للموارد المتميزة يحقق ميزة تنافسية لها وتلبية توقعات الزبائن.

4-ينبغي على المنظمة تعزيز تبني خطط تعافي سريعة قبل وعند حدوث المشكلات بالاعتماد على خبراء الدائرة والمختصين في ذات المجال، من خلال تحديد اسباب الفشل او المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها والعمل على الحد منها او تجنبها مستقبلاً وعدم الانتظار طويلاً واستقبال شكاوى الزبائن ودراستها .

5-وضرورة ان تشجع إدارة المنظمة على تقديم الاعتذار عن الفشل في تقديم الخدمة الى المستفيدين ومختلف اصحاب المصلحة وحث العاملين على تقديم الاعتذار و اظهار الأسف للزبائن والتعاطف معهم عن الفشل او سوء تقديم الخدمات والتقليل من حالة عدم الرضا لديهم .

6- وينبغي على ادارة المنظمة ان تقدم تعويضاً الى الزبائن عن حالات الفشل او الخطأ في تقديم الخدمة، ووضع خطط لتعويض العاملين عن الاضرار الناجمة عن الاخطاء أو المعوقات التي يمكن ان تحدث اثناء العمل ، مثل تقديم خدمة جديدة لاصلاح المشكلات عند حدوثها، وتشجع العاملين على تقديم المقترحات المقبولة في مجال التعويضات المقدمة الى المستفيدين من اجل تحويل زبون غير راضٍ الى زبون راضٍ وكسب ولائهم، وهذا يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي النمو والاستمرار للمنظمة 7-ضرورة ان تحرص ادارة المنظمة على أن يتمتع العاملون في الدائرة بالمهارات والمعرفة للتعامل مع المشكلات قبل وبعد حدوثها وخاصةً في الخطوط الامامية وذلك من خلال زجهم في دورات تدريبية لتنمية مهاراتهم واشراكهم في بعض القرارات وتخويلهم بعض الصلاحيات ليتمكنوا من اتخاذ بعض القرارات اللازمة في الاوقات المناسبة وعند حدوث المشكلات والقدرة على حلها ومساعدة الزبائن.

References

- 1- Abel, Marie-Hélène,(2008). Competencies management and learning organizational memory. Journal of Knowledge Management, Vol.12 Iss. 6, 15-30.
- 2- Abdel-Aali, Nashwan Muhammad and Jassim, Reem Ibrahim, (2023). The role of core capabilities in achieving entrepreneurial orientation, an exploratory study of the opinions of a sample of workers and administrative leaders in the technical quantity Administrative / Mosul, one of the formations of the Northern Technical University in Nineveh. National Taiwan University Magazine Administrative and Islamic Sciences, 3(1), 119-145.
- 3- Assi, Rasul Roudhan, (2022). The effect of transformational leadership on core capabilities by mediating flexibility Strategy: Exploratory research on the opinions of managers in the office of the Ministry of Industry and Minerals, Research to obtain a degree Doctorate: College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- 4- Assi, Rasul Roudhan and Muhbas , Hossam Ali, (2022). The impact of strategic flexibility on core capabilities: an exploratory and analytical study The opinions of the middle leadership in the Ministry of Industry and Minerals. College of Management and Economics Journal for Economic, Administrative and Financial Studies Vol. 14, No. 2, 1-26.
- 5- Agha, Sabah& Alrubaiee, Laith& Jamhour, Manar,(2012). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. International Journal of Business and Management, Vol. 7, No.1,192-204.
- 6- Ahn, Young-sik.& McLean, Gary N. (2008). Competencies for port and logistics personnel: an application of regional human resource development. Asia Pacific Education Review, Vol.9, No.4,542-551.
- 7- Alhawbani, Gamal S.& Ali, Nadia A. M. and Hammouda, Abdel-Nasser M.(2021). The Effect of Service Recovery: Strategies on Satisfaction with the Recovery The Mediating Role of Distributive Justice. European Journal of Business and Management Research, Vol.6,No.3,9-16.
- 8- Al-Jubouri, Haider Jassim Obaid, (2010). The impact of core capabilities on organizational ambidexterity - an exploratory study of the opinions of a sample of managers working at Zain Mobile Communications Company in Iraq. Magazine Administration and Economics, Vol.1, No. 2, 233-262.



- 9- Al-Dulaimi, Erak Abboud Omair and Awad, Ahmed Hatem Ibrahim, (2021). The impact of core capabilities in achieving strategic renewal - Field research in the General Company for Food Products. *Anbar University Journal of Science Economic and Administrative*, Vol 13, No. 4, 459-477.
- 10- Al-Fatlawi, Mithaq Hatif and Hussein, Ishaq Nasser, (2020). Core capabilities and their role in building a learning organization - an analytical study of the opinions of members of college councils at Dhi Qar University. *Ahl al-Bayt*, NO. (30), 145-166.
- 11- Al-Yasiri, Akram and Al-Khalidi, Awad, and Al-Humairi, Bashar Abbas, (2014). The implications of core capabilities on banking performance in light of the balanced scorecard: an applied study in a sample of commercial banks Iraqi Private University, *Ahl al-Bayt University, Research Portal*, No.16, 244-293.
- 12- Al-Fatlawi, Majid Jabbar and Al-Karaawi, Muhammad Thabet, 2016, (Strategic recovery as an approach to business organizations in light of building the organization's personality - an analytical study in a number of industrial organizations in the Najaf Governorate), *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, Volume Thirteen, No. (40), 205-235.
- 13- Barney, Jay.(1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, 99-120.
- 14- Bradley, G. L. & Sparks, B. A. (2009). Dealing with service failures: the use of explanations. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 26(2), 129-143.
- 15- Casidy, Riza & Shin, Hyunju ,(2015). The effects of harm directions and service recovery strategies on customer forgiveness and negative word-of-mouth intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 27, 103-112.
- 16- Chang, Hong-Sheng & Hsiao, Han-Liang ,(2008). Examining the casual relationship among service recovery, perceived justice, perceived risk, and customer value in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, Vol. 28, No. 4, 513-528.
- 17- CHEN, H. M. & CHANG, W. Y.,(2010). The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *Journal Of Management & Organization* Vol. 16, Issue.5, 677-699.
- 18- Enginoglu, Didem & Arikan, Cenk Laçın,(2016). A literature Review On Core Competencies. *International Journal of Management*, 7(3), 120–127.
- 19- Hobday, M. & Davies, A. & Prencipe, A.,(2005). Systems integration: a core capability of the modern corporation. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14, No. 6, 1109–1143.
- 20- Jassim, Kadhim Jawad & Al-Kubaisy, Salah Al-Deen Awad,(2023). The Impact of Strategic Foresight on Strategic Recovery / Field Research in Rafidain Bank. *Journal of Namibian Studies*, vol. 33(2), 4191–4207.
- 21- Jassim, Kadhim Jawad, 2023, (The impact of adopting digital leadership on strategic recovery by centering strategic foresight - an analytical research on a sample of middle management in Al-Rafidain Bank), a dissertation to obtain a doctoral degree in philosophy in business administration sciences, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- 22- Koay, Z. W., & Markov, D. E. (2011). Core Competence Development : paradigm and practical implementations. *Blekinge Institute of Technology*, 1-62.
- 23- Krishnan, Deven & Islam, Rafikul, (2019). Enhancing Financial and Strategic Performance Through Core Competencies and Competitive Advantage: A Thematic Analysis. *SBE Journal*, Vol. (22), No. (1), 25-40.
- 24- Lee, Chaohsien & Wu, Chihkang & Jong, Din,(2022). Understanding the Impact of Competitive Advantage and Core Competency on Regional Tourism Revitalization: Empirical Evidence In Taiwan. *Frontiers In Psychology*, Vol. (13), 1-13.
- 25- Mathew, Sonia & Jose, Ajay & G, Rejikumar and Chacko, Dony Peter,(2020). Examining the relationship between e-service recovery quality and e-service recovery satisfaction moderated by perceived justice in the banking context. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 27, No. 6, 1951-1980.
- 26- Mattsson, Mikael & Martin Ramen, (2014). Service Recovery within a High Educational Organization. *Master of Science in Business and Economics (Civilekonom)*, Business and Economics.
- 27- Mahmoud, Hanan Shaker and Lafta, Prof. Dr. Bidda Sattar, (2020). The strategic recovery of the insurance service and its impact on achieving strategic goals - applied research in the National Insurance Company. *Studies magazine Accounting and Finance* Vol. 15, No. 17, 32- 52.
- 28- Minazzi, Roberta & Mauri, Aurelio G.,(2017). Complimentary Rooms in the Hospitality Sector- Theoretical Issues and Business Practices. *Saudi J. Bus. Manag. Stud.*; Vol.2, No.2, 102-111.
- 29- Mohammed, A. I. & Mohammed, Z. F. & Mohammad, H. A. ,(2022). The Effect Of Compensation Management On Employee Performance: An Empirical Study In North Gas Company. *World Bulletin of Management and Law*, Vol.7, 59-70.
- 30- Msosa, S. K. ,(2019). Service failure and service recovery strategies in the context of higher education: a provincial perspective in South Africa. (Doctoral dissertation), Durban University of Technology, South Africa.



- 31- Mazhar, Aseel Ali, and Al-Atwani, Haider Hussein Hafez, 2020, (The effect of quality dimensions in enhancing the standards of core capabilities - an analytical study in the General Company for Rubber Industries - Diwaniyah Tire Factory), Al-Qadisiyah University, College of Administration and Economics Dinar Magazine, Issue (22), 233-259.
- 32- Nolan, Neil & David, Rudstrom, (2007). Filtering service recovery feedback -A Case study research at Handelsbanken. Uppsala city Uppsala University Department of Business Studies Thesis 1-11.
- 33- Onyia, Florence Ifeoma & Okwo, Prof Ifeoma, (2023). Effect Of Functional Competencies On Profitability Of Firms in Nigeria Manufacturing Firms. British International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting, Vol.7, No.1, 5-24.
- 34- Ramadan, Hatem Ali and Jatheer, Prof. Dr. Saadoun Hammoud, (2020). The role of marketing recovery in improving the organization's reputation - an applied study of a sample of private bank managers in Baghdad. Journal of Economics and Science Administrative, Vol. 26, No. 59, 76-124.
- 35- Run, Ernest Cyril de & Ting, Pui-Ling, (2006). Estimating The Probability Of Service Recovery Strategies in Franchise Fast Food Restaurant. Labuan Bulletin of International Business & Finance, Vol.4, 95-108.
- 36- Schumacher, Satu & Komppula, Raija, (2016). A case study on service recovery: Frontline employees' perspectives and the role of empowerment. Eijthr; 7(2), 117-127.
- 37- Sciarelli, Mauro & Nagm Abdelhakim A. & Dakrory, Mona I. & Tani, Mario & Khashan, Mohamed A., (2017). The Relationship between Service Recovery and Patronage Intentions: The Mediating Role of Relationship Quality. International Business Research; Vol. 10, No.8, 214-231.
- 38- Siregar, I. N. P. & Sibagariang, K. S. & Pinem, R. T. & Raga, N. S. & Aprilia, S. S. & Simangunsong, D. M., (2022). Effect Of Job Satisfaction, Compensation And Employee Motivation On Employee Performance Of PT. Sari Burger Indonesia Medan Branch. International Journal of Science, Technology & Management, vol. 3(3), 654-659.
- 39- Willcocks, L. P. & Feeny, D., (2006). IT outsourcing and core IS capabilities: challenges and lessons at Dupont. Information systems management, 23(1), 49-56.