

نظرية الطرارة للكفاءات غير المرئية (TTIC)

إطار نظري لتفسير القيمة التنظيمية المستدامة في المنظمات المعاصرة
A Theoretical Framework for Explaining Sustainable
Organizational Value in Contemporary Organizations



قطاعات الخبرة والتخصص



الطيران



النفط والصناعات
التكريرية



الاتصالات



التجزئة



التدريس الجامعي



الاستشارات والتدريب



الورقة البحثية
RESEARCH PAPER

الكفاءات غير المرئية
بوصفها محركاً للتحويل التنظيمي:
إطار نظري لتفسير
القيمة التنظيمية المستدامة

Invisible Competencies
as a Driver of
Organizational
Transformation:

A Theoretical Framework
for Explaining Sustainable
Organizational Value



المؤتمر الخليجي العربي الأول
للتدريب والتطوير
القاهرة – جمهورية مصر العربية

2026

“

لا تكمن الفروق الحقيقية بين المنظمات في الموارد التي تمتلكها،
بل في الكفاءات غير المرئية التي تحدد كيفية توظيف تلك الموارد وتحويلها إلى قيمة مستدامة.

”

د. وليد عبدالله عيسى الطرارة
محاضر أكاديمي ومستشار تنفيذي
Founder of TTIC



31+
Years
Professional
Experience



خبرة مهنية
أكثر من
31 عاماً



مشارك في
مؤتمرات دولية



المشكلة البحثية

Research Problem



المؤتمر الخليجي الذليل
للتدريب والتطوير
القاهرة - جمهورية مصر العربية
2026

ما الذي تفسره
النظريات الحالية؟

What Existing Theories Explain



✓ الموارد
Resources



✓ رأس المال البشري
Human Capital



✓ التكنولوجيا
Technology



✓ المعرفة
Knowledge



✓ العمليات التنظيمية
Organizational Processes

لماذا تحقق بعض المنظمات نتائج أعلى من غيرها
رغم امتلاكها الموارد نفسها؟

Why Do Some Organizations Achieve Superior Outcomes
Despite Possessing Similar Resources?

منظمة A



=

منظمة B



الموارد نفسها
Same Resources



لكن

However



نتائج مرتفعة
Superior Outcomes

≠

نتائج أقل

Lower Outcomes



ما الذي لا تفسره
النظريات بالكامل؟

What Existing Theories Do
Not Fully Explain



لماذا تحقق بعض المنظمات
قيمة أعلى؟



لماذا تنجح بعض المنظمات في
التحول بينما تتعثر أخرى؟



لماذا يستمر التفوق التنظيمي
رغم تشابه الموارد؟



ما العامل الذي يفسر هذا
التفاوت في النتائج؟



توجد فجوة تفسيرية بين الموارد التي تمتلكها المنظمة والنتائج التي تحققها فعلياً.
An Explanatory Gap Exists Between Organizational Resources and Organizational Outcomes.



الكفاءات غير المرئية
Invisible Competencies
The Missing
Explanatory Layer



هذه الفجوة النظرية قادت إلى تطوير:
نظرية الطرارة للكفاءات غير المرئية
(TTIC)

Tararwah Theory of Invisible Competencies



المساهمة العلمية والابتكار النظري

—• Theoretical Contribution and Novelty •—



المؤتمر الخليجي الأول
للتدريب والتطوير
القاهرة - جمهورية مصر العربية
2026

المشكلة ليست في نقص الموارد... بل في وجود طبقة تفسيرية مفقودة.

The Problem Is Not a Lack of Resources...
It Is the Absence of a Missing Explanatory Layer.



الكفاءات غير المرئية هي الحلقة المفقودة بين الموارد والنتائج.
Invisible Competencies Are the Missing Link Between Resources and Outcomes.



لماذا يمثل ذلك أهمية؟
Why Does It Matter?



تفسير الفروق في الأداء التنظيمي
Explains Performance Differences



تفسير نجاح التحول التنظيمي
Explains Organizational Transformation



تفسير نشوء القيمة التنظيمية المستدامة
Explains Sustainable Organizational Value



إضافة طبقة تفسيرية جديدة للأدبيات
Extends Organizational Theory



ما الجديد؟
What Is New?



تقديم مفهوم جديد
الكفاءات غير المرئية
Invisible Competencies



تطوير نموذج جديد
TMIC
Tararwah Model of Invisible Competencies



تطوير نظرية جديدة
TTIC
Tararwah Theory of Invisible Competencies



تقديم تفسير جديد
للفجوة بين الموارد والنتائج



من الموارد
From Resources



إلى الكفاءات غير المرئية
To Invisible Competencies



إلى القيمة التنظيمية المستدامة
To Sustainable Organizational Value



TMIC
Tararwah Model of Invisible Competencies

يصف البنية
Describes the Structure



TTIC
Tararwah Theory of Invisible Competencies

يفسر الآلية
Explains the Mechanism





نموذج الطرارة للكفاءات غير المرئية

TMIC

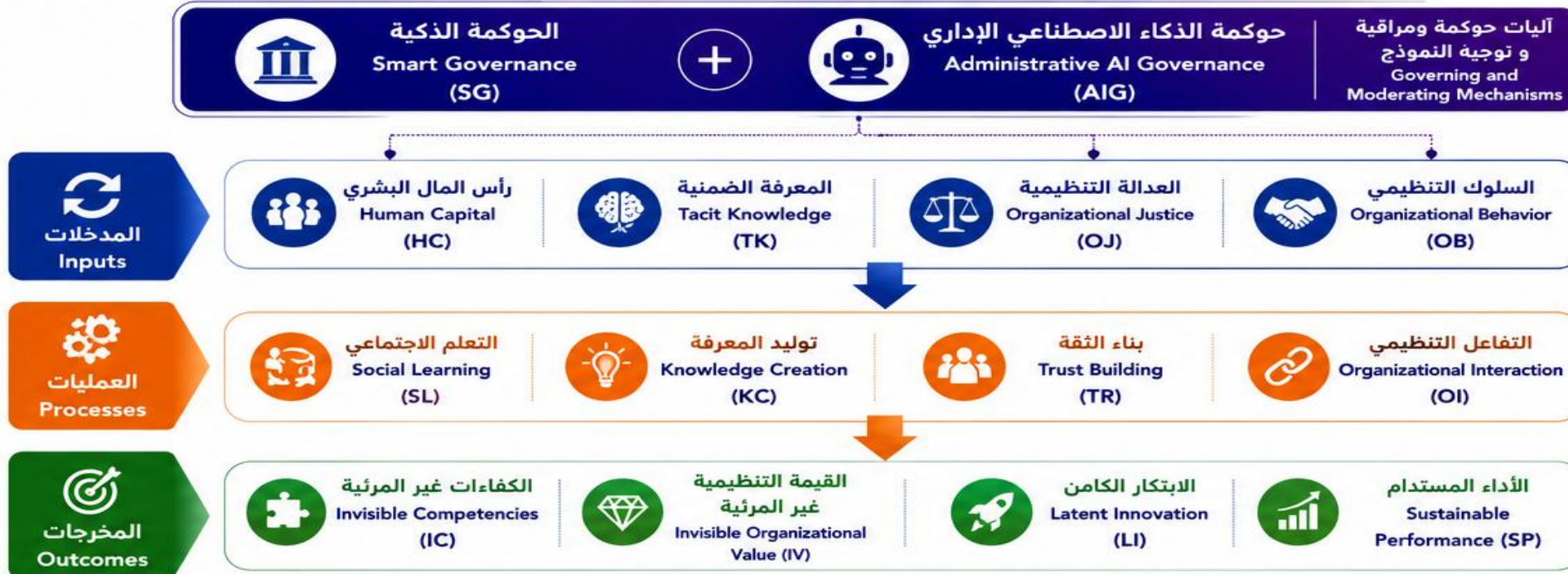


المؤتمر الخليجي الأول
للتدريب والتطوير
القاهرة - جمهورية مصر العربية
2026

Tararwah Model of Invisible Competencies

كيف تتشكل الكفاءات غير المرئية داخل المنظمة؟

How Do Invisible Competencies Emerge Within Organizations?



TMIC يوضح كيف تتحول الموارد التنظيمية إلى كفاءات غير مرئية ثم إلى قيمة تنظيمية مستدامة.

TMIC Explains How Organizational Resources Become Invisible Competencies and Sustainable Organizational Value.



ما منطق النموذج؟
Model Logic

- 1 الموارد وحدها لا تنتج القيمة.
Resources Alone Do Not Create Value.
- 2 العمليات التنظيمية تحول الموارد إلى قدرات ناشئة.
Organizational Processes Transform Resources into Emerging Capabilities.
- 3 الكفاءات غير المرئية تولد قيمة تنظيمية مستدامة.
Invisible Competencies Generate Sustainable Organizational Value.



الرؤية الجوهرية للنموذج

الكفاءات غير المرئية تتوسط العلاقة بين الموارد والأداء المستدام.

Invisible Competencies Mediate the Relationship Between Resources and Sustainable Performance.



TMIC
يصف البنية
Describes the Structure

يوضح مكونات النموذج وعلاقاتها وتدفقها
Explains the Components, Relationships, and Flow



TTIC
يفسر الآلية
Explains the Mechanism

يفسر كيف وماذا ينتج النموذج القيمة التنظيمية المستدامة
Explains How and Why the Model Generates Sustainable Value



الأسس النظرية للنموذج

Theoretical Foundations of TMIC



لا تنشأ الكفاءات غير المرئية من فراغ؛ بل تستند إلى مجموعة من النظريات التنظيمية الراسخة.
Invisible Competencies Do Not Emerge in Isolation; They Are Grounded in Established Organizational Theories.



القوة التفسيرية لـ **TMIC** تنبع من تكامل هذه النظريات وليس من الاعتماد على نظرية منفردة.
The Explanatory Power of TMIC Comes from Theoretical Integration Rather Than a Single Theory.



كيف تتحول هذه الأسس النظرية إلى كفاءات غير مرئية؟
How Do These Foundations Generate Invisible Competencies?

منطق التكامل النظري Theoretical Integration Flow



لا يقتصر TMIC على وصف مكونات النموذج، بل يفسر كيف تتشكل الكفاءات غير المرئية داخل المنظمة.

TMIC Does Not Merely Describe the Components of the Model;
It Explains How Invisible Competencies Emerge Within Organizations.



TMIC يوضح أن الكفاءات غير المرئية لا تُسْتَمَرَد أو تُشْتَرَى، بل تنشأ من تفاعل الموارد والعمليات التنظيمية.

TMIC Demonstrates That Invisible Competencies Are Not Purchased or Imported;
They Emerge Through the Interaction of Resources and Organizational Processes.



المنظمات لا تتفوق بسبب ما تمتلكه فقط، بل بسبب ما تنجح في تطويره من كفاءات غير مرئية.

Organizations Do Not Excel Solely Because of What They Possess,
but Because of the Invisible Competencies They Successfully Develop.



الموارد Resources



العمليات Processes



الكفاءات غير المرئية Invisible Competencies



القيمة التنظيمية Organizational Value



الأداء المستدام Sustainable Performance



القضايا النظرية لنظرية الطرأوة للكفاءات غير المرئية
TTIC Theoretical Propositions

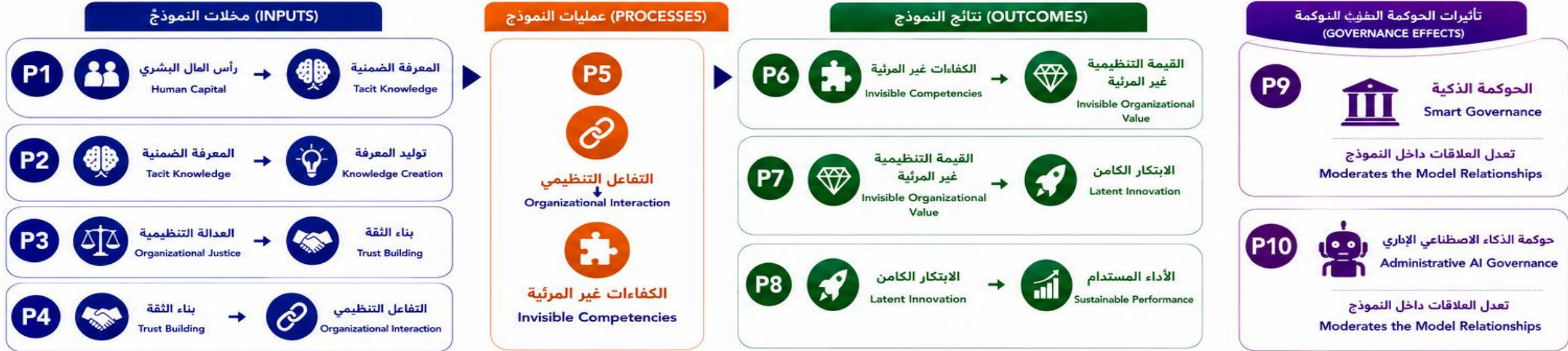
القضايا النظرية لنظرية الطرارة للكفاءات غير المرئية

TTIC Theoretical Propositions



تقترح TTIC أن الكفاءات غير المرئية تمثل الآلية التفسيرية التي تربط الموارد التنظيمية بالأداء المستدام.

TTIC Proposes That Invisible Competencies Are the Explanatory Mechanism
Linking Organizational Resources to Sustainable Performance.

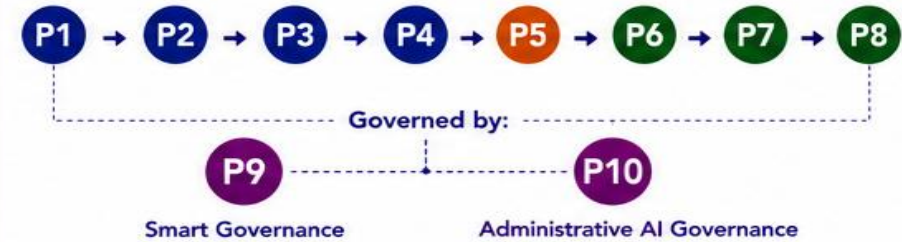


TTIC تحول مكونات TMIC إلى قضايا نظرية قابلة للاختبار والتطوير البحثي.
TTIC Converts TMIC Components into Testable Theoretical Propositions.



النظرية لا تكتفي بوصف العلاقات، بل تفسر كيف ولماذا تتشكل القيمة التنظيمية المستدامة.
The Theory Explains Not Only What Happens, but How and Why Sustainable Organizational Value Emerges.

ملخص المسار النظري (THEORETICAL FLOW SUMMARY)



من التّموذج إلى النظرية
From TMIC to TTIC



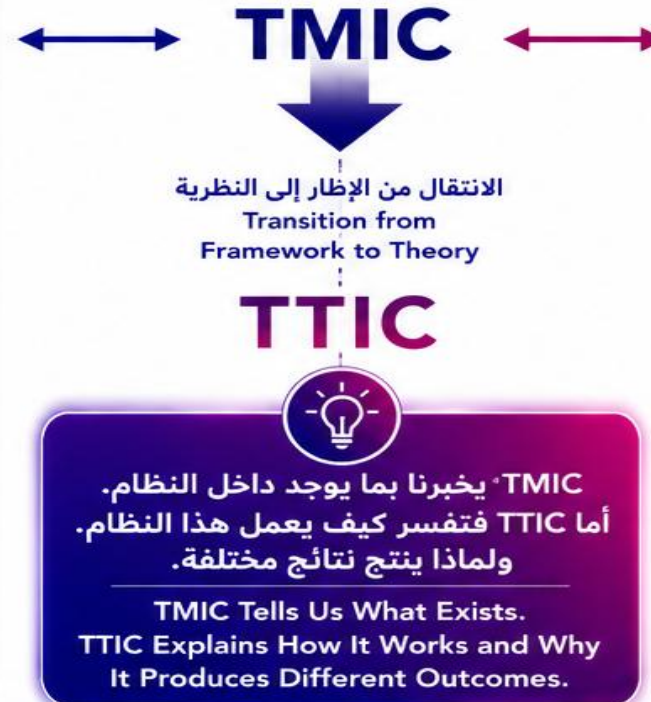
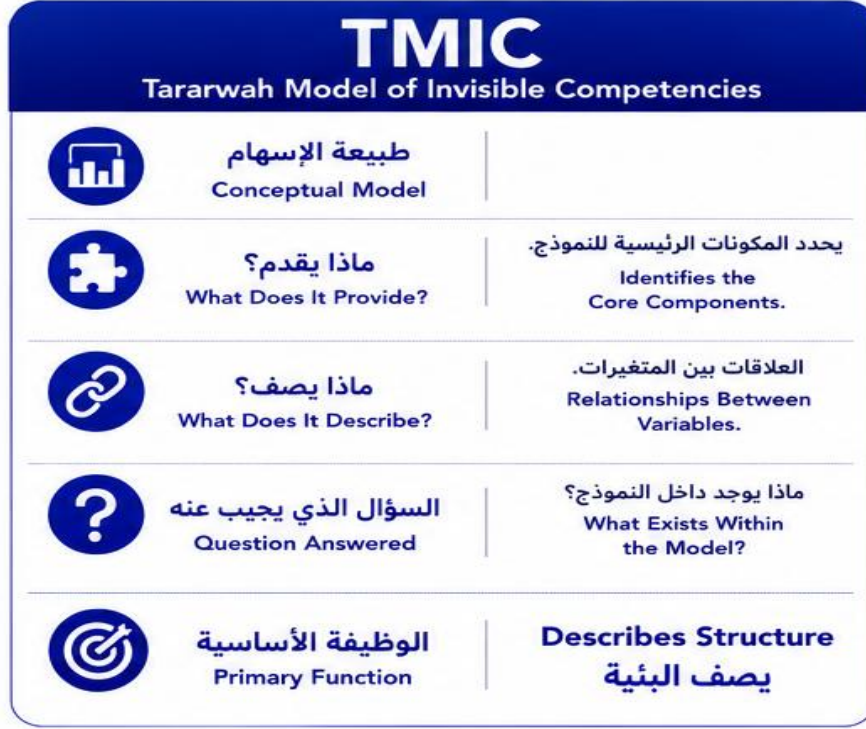
من النموذج إلى النظرية

From TMIC to TTIC



يمثل TMIC الإطار البنائي للنموذج، بينما تمثل TTIC الآلية التفسيرية للنظرية.

TMIC Represents the Structural Framework, Whereas TTIC Represents the Explanatory Mechanism.



TMIC Tells What Exists
TMIC يخبرنا بما يوجد



TTIC Explains Why It Matters
TTIC تفسر لماذا يهم ذلك





إذا كانت الكفاءات غير المرئية تفسر القيمة التنظيمية المستدامة، فكيف يمكن للمنظمات الاستفادة منها عملياً؟
If Invisible Competencies Explain Sustainable Organizational Value, How Can Organizations Apply Them in Practice?

01



إدارة الموارد البشرية Human Resources

- استقطاب الكفاءات
Talent Acquisition
- تطوير القدرات
Capability Development
- إدارة المواهب
Talent Management
- بناء رأس المال البشري
Human Capital Development

02



القيادة Leadership

- بناء الثقة التنظيمية
Building Organizational Trust
- تعزيز التمكين
Employee Empowerment
- دعم التعلم المستمر
Continuous Learning
- تطوير القيادات المستقبلية
Future Leadership Development

03



التطوير التنظيمي Organizational Development

- تحسين الثقافة التنظيمية
Organizational Culture Enhancement
- تعزيز التعاون الداخلي
Internal Collaboration
- رفع الجاهزية التنظيمية
Organizational Readiness
- دعم الأداء المؤسسي
Institutional Performance Improvement

04



التحول الرقمي Digital Transformation

- جاهزية التحول
Transformation Readiness
- تبني التكنولوجيا
Technology Adoption
- إدارة التغيير
Change Management
- بناء القدرات الرقمية
Digital Capability Building

05



حوكمة الذكاء الاصطناعي AI Governance

- الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي
Responsible AI Use
- دعم اتخاذ القرار
Decision Support
- الحوكمة الذكية
Smart Governance
- تعظيم القيمة التنظيمية
Value Optimization



TTIC ليست نظرية تفسيرية فقط، بل إطار عملي لتطوير القيمة التنظيمية المستدامة.

TTIC Is Not Only an Explanatory Theory; It Is a Practical Framework for
Developing Sustainable Organizational Value.



إدارة الموارد
البشرية
Human
Resources



القيادة
Leadership



التطوير التنظيمي
Organizational
Development



التحول الرقمي
Digital
Transformation



حوكمة الذكاء الاصطناعي
AI Governance



الكفاءات غير المرئية
Invisible
Competencies



القيمة التنظيمية
المستدامة
Sustainable
Organizational
Value



تتحول الكفاءات غير المرئية إلى مصدر للميزة التنافسية
عندما تُدمج في الممارسات الإدارية اليومية.

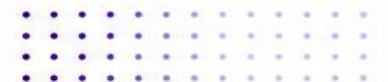
Invisible Competencies Become a Source of Competitive Advantage
When Embedded in Daily Management Practices.



من النظرية إلى التطبيق
From Theory to Practice



الخلاصة النهائية
Final Conclusion



الخلاصة النهائية

Final Conclusion



لماذا تحقق بعض المنظمات نتائج أعلى من غيرها رغم امتلاكها الموارد نفسها؟
Why Do Some Organizations Achieve Superior Outcomes Despite Possessing Similar Resources?



لا تكمن الفروق الحقيقية بين المنظمات في الموارد التي تمتلكها، بل في **الكفاءات غير المرئية** التي تحدد كيفية توظيف تلك الموارد وتحويلها إلى قيمة مستدامة.

The Real Difference Between Organizations Does Not Lie in the Resources They Possess, But in the **Invisible Competencies** That Determine How Those Resources Are Transformed into Sustainable Value.



نظرية الظاروة للكفاءات غير المرئية

TTIC

Tararwah Theory of Invisible Competencies

A New Theoretical Explanation for Sustainable Organizational Value

من الموارد والعمليات إلى القيمة المستدامة
From Resources and Processes to Sustainable Value



إسهامات النظرية الرئيسية
Key Contributions



مفهوم جديد
New Construct

الكفاءات غير المرئية
Invisible Competencies



نموذج جديد
New Framework

TMIC



نظرية جديدة
New Organizational Theory

TTIC

إعداد وتقديم



د. وليد عبدالله عيسى الظاروة
محاضر أكاديمي ومستشار تنفيذي
مؤسس نظرية الظاروة للكفاءات غير المرئية
(TTIC)

“

ليست المشكلة فيما تمتلكه المنظمة من موارد،

بل في الكفاءات غير المرئية التي تحدد كيفية توظيف تلك الموارد لتحقيق قيمة مستدامة.

”

شكراً لكم
Thank You



أسئلة ومناقشة
Questions & Discussion



الكفاءات غير المرئية هي الآلية التفسيرية التي تحول الموارد والعمليات إلى قيمة تنظيمية مستدامة وأداء متفوق.

Invisible Competencies Are the Explanatory Mechanism That Transforms Resources and Processes into Sustainable Organizational Value and Superior Performance.



شكراً لكم Thank You

أسئلة ومناقشات Questions & Discussion



د. وليد عبدالله عيسى الطراوة

محاضر أكاديمي ومستشار تنفيذي
Academic Lecturer & Executive Consultant

مؤسس نظرية الطراوة للكفاءات غير المرئية (TTIC)
Founder of Tararwah Theory of Invisible Competencies (TTIC)

Founder of TTIC

www.ttic.org

info@ttic.org

linkedin.com/in/walidararwah



المؤتمر الخليجي العربي الأول
للتدريب والتطوير
القاهرة - جمهورية مصر العربية
2026

إسهامات البحث Research Contributions



مفهوم جديد
New Construct
Invisible Competencies



نموذج جديد
New Framework
TMIC
Tararwah Model of Invisible Competencies



نظرية جديدة
New Theory
TTIC
Tararwah Theory of Invisible Competencies

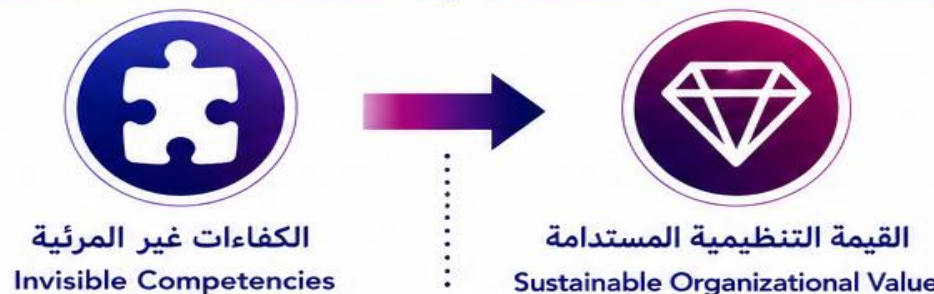
الخلاصة الرئيسية Key Takeaway



TMIC Describes Structure
TMIC يصف البنية



TTIC Explains Mechanism
TTIC تفسر الآلية



الكفاءات غير المرئية ليست مورداً إضافياً،
بل هي الآلية التي تفسر كيف تتحول الموارد
إلى قيمة تنظيمية مستدامة.

Invisible Competencies Are Not Additional Resources;
They Are the Mechanism That Explains
How Resources Become Sustainable
Organizational Value.

لا تكمن الفروق الحقيقية بين المنظمات في الموارد التي تمتلكها،
بل في الكفاءات غير المرئية التي تحدد كيفية توظيف تلك الموارد وتحويلها إلى قيمة مستدامة.



الأبحاث المستقبلية

Future Research Agenda



المؤتمر الخليجي العربي الأول
للتدريب والتطوير
القاهرة - جمهورية مصر العربية
2026

تمثل TTIC نقطة انطلاق لبرنامج بحثي جديد في دراسة الكفاءات غير المرئية والقيمة التنظيمية المستدامة.
TTIC Represents the Beginning of a New Research Agenda in
Invisible Competencies and Sustainable Organizational Value.

TTIC

اتجاهات البحث المستقبلية Future Research Directions



TTIC ليست نهاية التفسير النظري، بل بداية مسار بحثي جديد لفهم القيمة التنظيمية المستدامة.

TTIC Is Not the End of Theoretical Development,
but the Beginning of a New Research Path.



القيمة الحقيقية للنظرية تظهر عندما
تنتقل من الإطار المفاهيمي إلى
الاختبار العلمي والتطبيق العملي.
The True Value of a Theory Emerges
Through Scientific Testing and
Practical Application.



من النظرية
From Theory



إلى البحث
To Research



إلى التطبيق
To Practice



إلى القيمة التنظيمية المستدامة
To Sustainable Organizational Value



الهدف النهائي: بناء منظمات تمتلك الكفاءات غير المرئية القادرة على تحويل مواردها إلى قيمة مستدامة تفوق المنافسين.
Ultimate Goal: Building Organizations with Invisible Competencies That Transform Resources into Sustainable Value Beyond Competitors.





الأثر النظري للنظرية

Theoretical Contribution of TTIC



المؤتمر الخليجي العربي الأول
للتدريب والتطوير
القاهرة - جمهورية مصر العربية
2026

تسعى TTIC إلى توسيع فهمنا لكيفية نشوء القيمة التنظيمية المستدامة من خلال إدخال مفهوم الكفاءات غير المرئية.
TTIC Expands Our Understanding of How Sustainable Organizational Value Emerges Through the Concept of Invisible Competencies.

ما الذي تضيفه TTIC؟ What Does TTIC Add?

- مفهوم جديد
Invisible Competencies
- تفسير جديد
New Explanation
- آلية تفسيرية
Explanatory Mechanism
- إطار تكاملي
Integrated Framework

النظريات التنظيمية التقليدية Traditional Organizational Theories



مساهمة TTIC

الكفاءات غير المرئية Invisible Competencies

الطبقة التفسيرية المفقودة
The Missing Explanatory Layer

القيمة التنظيمية المستدامة Sustainable Organizational Value

ما القيمة العلمية؟ Scientific Contribution

- توسيع الأدبيات التنظيمية
Extends Organizational Literature
- دمج عدة نظريات في إطار موحد
Integrates Multiple Theories
- تطوير مفهوم قابل للاختبار
Develops a Testable Construct
- تأسيس برنامج بحثي جديد
Establishes a New Research Agenda

الموقع النظري لـ TTIC Theoretical Positioning of TTIC



تسد TTIC الفجوة بين الموارد التنظيمية والنتائج التنظيمية.
TTIC Bridges the Gap Between
Organizational Resources and Organizational Outcomes.



TTIC

الكفاءات غير المرئية
Invisible Competencies
القيمة التنظيمية المستدامة
Sustainable Organizational Value

TTIC

A New Organizational Theory
For Explaining Sustainable Organizational Value



رسالة إلى قادة المنظمات والباحثين

A Message to Leaders and Researchers



المؤتمر الخليجي العربي الأول
للتدريب والتطوير
القاهرة - جمهورية مصر العربية
2026



د. وليد عبدالله عيسى الطراوة

محاضر أكاديمي ومستشار تنفيذي
Academic Lecturer & Executive Consultant



مؤسس نظرية الطراوة للكفاءات غير المرئية (TTIC)
Founder of Tararwah Theory of
Invisible Competencies (TTIC)



31+

عاماً من الخبرة المهنية
Years Professional Experience

“ خلال أكثر من ثلاثة عقود من العمل في قطاعات الطيران،
والنفط، والاتصالات، والتجزئة، والاستشارات، والتريس الجامعي...
لاحظت أن المنظمات لا تفشل بسبب نقص الموارد دائماً،
ولا تنجح بسبب وقرة الموارد دائماً.

بل بسبب وجود كفاءات غير مرئية لا يتم اكتشافها
أو استثمارها أو المحافظة عليها بالشكل الصحيح. ”



إذا استطعنا اكتشاف الكفاءات غير المرئية...
فستمكن من تفسير الكثير من النجاحات والإخفاقات
التنظيمية التي عجزت المؤشرات التقليدية عن تفسيرها.

الرؤية The Vision



تخيّن
الموارد
From Diagnosing
Resources



إلى اكتشاف
الكفاءات غير المرئية
To Discovering
Invisible Competencies



إلى بناء القيمة
التنظيمية المستدامة
To Building Sustainable
Organizational Value

دعوة للعمل Call to Action



أدعو المؤتمر والباحثين والممارسين إلى
تبني TTIC بوصفها إطاراً فكرياً وبحثياً ومهنيًا جديداً:

- ✓ لتشخيص الكفاءات غير المرئية.
- ✓ لاكتشاف مصادر القيمة التنظيمية المستدامة.
- ✓ للحفاظ على الكفاءات الحرجة داخل المنظمات.
- ✓ لتحويل المعرفة الضمنية إلى قيمة ملموسة.
- ✓ لبناء منظمات أكثر قدرة على الاستدامة والتنافسية.

“



ربما لا تكمن الخطوة القادمة في إدارة ما نراه داخل المنظمة...
بل في اكتشاف ما لا نراه.

Perhaps the Next Frontier of Organizational Excellence Is Not Managing What We Can See...

But Discovering What We Cannot See.

”

TTIC

From Invisible
Competencies
To Sustainable
Organizational Value

