



خزائن للعلوم الاقتصادية والإدارية

KHAZAYIN OF ECONOMIC AND
ADMINISTRATIVE SCIENCES
ISSN: 2960-1363



The role of core competency of human resources in achieving organizational excellence: Applied study in Public Company of Electrical Industrial

Prof. Mahmood Hasan Jemaah ¹,

University of Diyala, College of Economics and Management, Iraq

mahmood@uodiyala.edu.iq

Abstract. Management Since the early stages of its emergence and development, there have been serious discussions to deal with the human resources owned by the organizations, one of the most important human resources issues at the present time is the core competency of human resources. Excellence has become an important feature of the business world. Managers and employees in organizations are considering the excellence an approach to create competitive features that deliver high quality products and services to customers. This research tests the relationship linkage and effect between the core competency for human resources and organizational excellence, the problem of the research is the impact of core competency of human resources in the achievement organizational excellence in the public company of electrical industrial. A questionnaire was used in data collection depending on the distribution of (58) questionnaire to the research sample. Data were analyzed using (SPSS) program. Using a number of statistical tools for tests the research hypothesis. The research found set of conclusions, one of the most important thinks was, that there is a linkage and impact relation between core competency for human resources, its variables (leadership competency, intellectual competency, self-management competency, make decisions competency), and organizational excellence as a whole. The research came out with many suitable recommendations

Key words: Core competency for human resources, Organizational excellence, leadership competency, intellectual competency, self-management competency, make decisions competency.

DOI:

¹ Corresponding Author: E-mail: mahmood@uodiyala.edu.iq

دور المقدره الجوهرية للموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي: دراسة تطبيقية في الشركة

العامه للصناعات الكهربائيه

أ. محمود حسن جمعة

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى

mahmood@uodiyala.edu.iq

المستخلص. شهدت الإدارة منذ المراحل الأولى لظهورها وتطورها مناقشات جديّة للتعامل مع الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمات، ومن بين الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة والمتعلقة بالموارد البشرية في الوقت الحاضر هي المقدره الجوهرية للموارد البشرية. أما التميز قد أصبح ميزة مهمة في عالم الأعمال، فالمدراء والعاملون في المنظمات يعدون التميز مدخلا مناسباً لخلق ميزات تنافسية تعطي منتجات وخدمات عالية الجودة للزبائن. من هنا يحاول البحث الحالي اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين المقدره الجوهرية للموارد البشرية والتميز المنظمي، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور المقدره الجوهرية للموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في الشركة العامه للصناعات الكهربائيه. وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (58) استمارة لعينة البحث، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، واستخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر بين المقدره الجوهرية للموارد البشرية ومتغيراتها (مقدرة القيادة، المقدره الفكرية، مقدره إدارة الذات، مقدره اتخاذ القرارات) والتميز المنظمي إجمالاً. وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة.

الكلمات المفتاحية: المقدره الجوهرية للموارد البشرية، التميز المنظمي، مقدره القيادة، المقدره الفكرية، مقدره إدارة الذات، مقدره اتخاذ القرارات.

المبحث الأول: منهجية البحث

1- مشكلة البحث: يعد تشخيص العلاقة بين المقدره الجوهرية للموارد البشرية والتميز المنظمي في الشركة العامه للصناعات الكهربائيه من أبرز معالم مشكلة البحث. وللوقوف عليها بشكل أكثر تفصيلاً لابد من الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما مستوى أبعاد المقدره الجوهرية للموارد البشرية في الشركة المبحوثة ؟
- ما مستوى أبعاد التميز المنظمي في الشركة المبحوثة ؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد المقدره الجوهرية للموارد البشرية وأبعاد التميز المنظمي في الشركة المبحوثة؟
- ما هي طبيعة أثر أبعاد المقدره الجوهرية للموارد البشرية في أبعاد التميز المنظمي في الشركة المبحوثة ؟

2- أهمية البحث: يستمد البحث أهميته من خلال الآتي:

أ- أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ يركز هذا البحث ويربط بين متغيرات مهمة هي (المقدرة الجوهرية للموارد البشرية والتميز المنظمي) والتي لها تأثير كبير في أداء منظمات الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها.

ب- يشكل هذا البحث أهمية بالغة للمنظمات العربية والعراقية في إيجاد السبل الكفيلة للإستفادة من المقدرة الجوهرية للموارد البشرية، بما يضمن لها التميز خاصة في ظل المنافسة العالمية.

ت- يمكن من خلال التطبيق العملي لهذا البحث أن تقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها الشركة المبحوثة، ولاسيما المشكلة الحالية في محاولة إدراك مفهوم المقدرة الجوهرية للموارد البشرية لدى القيادات الإدارية ودورها في تقليص الفجوة المعرفية مع مثيلاتها في الدول المتقدمة.

ث- إرساء ثقافة منظمية لدى المديرين والعاملين، بوجود السعي لتحقيق التميز كركيزة أساسية لمواجهة التحديات المتنامية من قبل المنظمات المنافسة.

3- أهداف البحث: يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

أ- التعرف على مستوى المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في الشركة المبحوثة إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعادها.

ب- تحديد مستوى التميز المنظمي للشركة المبحوثة إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعاده.

ت- بناء نموذج فرضي بشأن الموائمة بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية والتميز المنظمي، واختباره في البيئة العراقية.

ث- السعي الى تحقيق الترابط بين الواقع النظري والتطبيقي من خلال المبادئ والأسس النظرية ميدانياً، واستخدام المقاييس المطورة للباحثين.

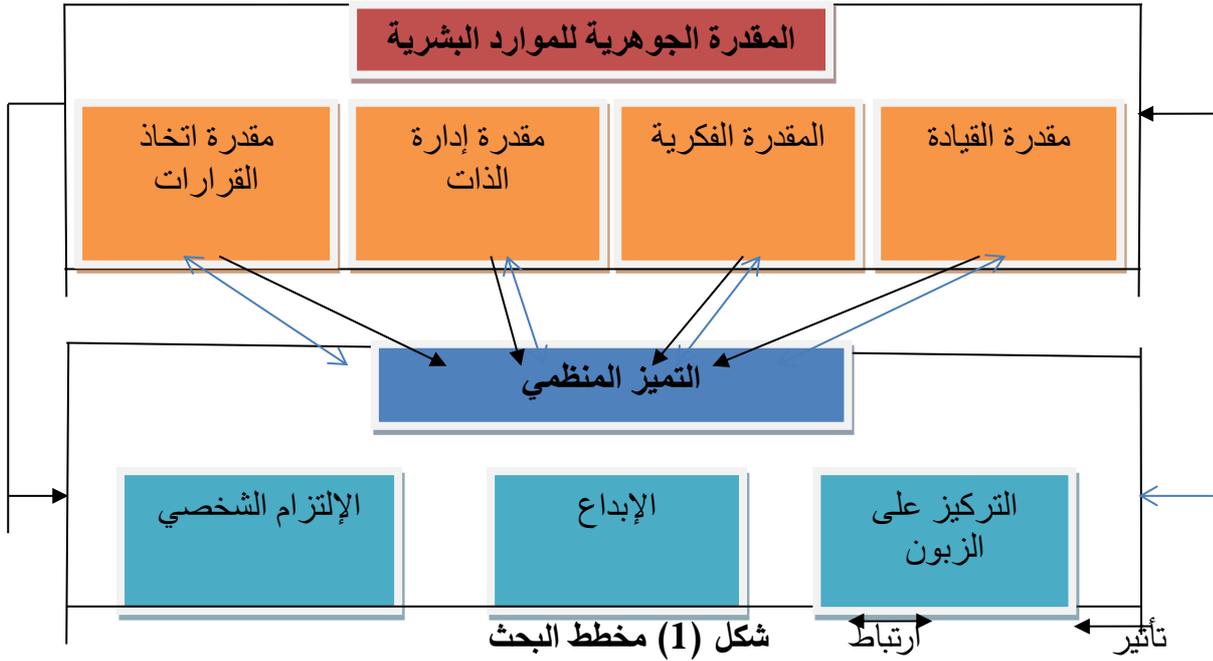
ج- تقديم نتائج من واقع الشركة المبحوثة يمكن أن تستفيد منها المنظمات العراقية في مجال المقدرة الجوهرية للموارد البشرية والتميز المنظمي.

4- مخطط البحث الفرضي: يقدم مخطط البحث صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة

العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته، وكما موضح في الشكل (1) ليكون مشتملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها. ولكي يتم فهم المخطط بشكل أكثر تفصيلاً يمكن توضيح الآتي:

أ- المتغير (التفسيري) المستقل: ويتمثل بالمقدرة الجوهرية للموارد البشرية بأبعادها (مقدرة القيادة، المقدرة الفكرية، مقدرة إدارة الذات، مقدرة اتخاذ القرارات).

ب- المتغير (الاستجابي) المعتمد: ويتمثل بالتميز المنظمي بأبعاده (التركيز على الزبون، الإبداع، الإلتزام الشخصي).



5- فرضيات البحث: في ضوء التساؤلات التي أثرت في مشكلة البحث والمخطط الفرضي للبحث، يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي

أ- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة معنوية بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية والتميز المنظمي، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة معنوية بين مقدرة القيادة والتميز المنظمي.
- توجد علاقة معنوية بين المقدرة الفكرية والتميز المنظمي.
- توجد علاقة معنوية بين مقدرة إدارة الذات والتميز المنظمي.
- توجد علاقة معنوية بين مقدرة اتخاذ القرارات والتميز المنظمي.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- يوجد أثر لمقدرة القيادة في تحقيق التميز المنظمي.
- يوجد أثر للمقدرة الفكرية في تحقيق التميز المنظمي.
- يوجد أثر لمقدرة إدارة الذات في تحقيق التميز المنظمي.
- يوجد أثر لمقدرة اتخاذ القرارات في تحقيق التميز المنظمي.

6- وصف مجتمع وعينة البحث

أ- وصف مجتمع البحث: - تأسست الشركة العامة للصناعات الكهربائية عام 1967 وتقع في العاصمة بغداد في منطقة الوزيرية وهي إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن. وإستناداً لقرار مجلس الوزراء رقم (260) لسنة 2015 واستناداً لاحكام المادة (31) من قانون الشركات العامة 22

لسنة 1997 تم دمج (الشركة العامة للصناعات الكهربائية وشركة العز العامة) في شركة واحدة تحت تسمية (الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية). علما أن شركة العز العامة قد تأسست عام 1991 تحت اسم توسعات صلاح الدين وكانت تابعة إلى هيئة التصنيع العسكري، وارتبطت بوزارة الصناعة والمعادن عام 2007 والهدف من تأسيسها هو للمساهمة بسد حاجات البلد من الاجهزة الالكترونية والاجهزة الكهربائية واجهزة الاتصالات اللاسلكية.

ب- وصف عينة البحث:- لقد تم تحديد عينة البحث بصورة عشوائية من مجتمع البحث، وقد شملت هذه العينة (58) فردا في المستويات المختلفة، وتبين أن العينة لديها معلومات واسعة مما أغنى البحث بنتائج متميزة.

7- مقياس البحث: تم استخدام إستمارة الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة وتم تقسيمها الى جزئين، إذ خصص الجزء الأول للمتغير المستقل والمتمثل بالمقدرة الجوهرية للموارد البشرية وبواقع (18) سؤالاً، أما الجزء الثاني فخصص للمتغير المعتمد والمتمثل بالتميز المنظمي وبواقع (12) سؤالاً. واستخدم مقياس (Likert-Scale) من أجل تحويل الآراء الوصفية الى صيغة كمية، وذلك من خلال استخدام الأوزان الآتية للمقياس: أتفق جداً (5)، وأتفق (4)، واتفق الى حد ما (3)، ولا أتفق (2)، ولا أتفق جداً (1). وتم تصميم الاستبانة وفقاً للمقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات المتشابهة لموضوع البحث، وكذلك بالاعتماد على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة. وتم تكييف الفقرات بما ينسجم والبحث الحالي. ولكي يتم التحقق من مدى انسجام الاستبانة لمجريات البحث الحالي، وانسجاماً مع متطلبات البحث العلمي تم القيام بإجراء اختبار صدق المحتوى واختبار ثبات الاستبانة وعلى النحو الآتي:

أ- إختبار صدق المحتوى: المقصود باختبار صدق المحتوى هو قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وصف من أجله، وتم اختبار صدق المحتوى بعد أن تم ترتيب مجاميع الإجابات تنازلياً حيث تم تقسيمها على مجموعتين متساويتين وتم أخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدنى الدرجات وبعد ذلك تم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام اختبار (Mann-Whitney) فكانت P-Value أقل من (0.05) مما يشير الى صدق المقياس في جميع فقراته.

ب- إختبار ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة أن المقياس يعطي نفس النتائج لو تم إعادة تطبيقه على مجتمع البحث نفسه مرة أخرى، وتم حساب معامل ثبات الاستبانة باستخدام مقياس التجزئة النصفية من خلال إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0.84)، وبمستوى معنوية (0.05)، وعند تصحيح معامل الارتباط كانت قيمته (0.86)، وعند استخدام مقياس (Alpha) وجد أنه معنوي بمستوى (0.05) وكانت قيمته (0.89) وهي نتائج تؤكد أن الاستبانة بمقاييسها المختلفة تتمتع بثبات كبير يمكن اعتماده في أوقات مختلفة لنفس المجتمع لتعطي نفس النتائج.

المبحث الثاني: الاطار النظري

مقدمة

تسعى كل منظمة الى تحقيق رسالتها وأهدافها، وذلك من خلال ممارسة العديد من الأنشطة والمهام التي تتطلب مهارات ومعارف وسلوكيات مختلفة، من هنا تبرز أهمية المقدره الجوهرية للموارد البشرية، وكيفية بناءها واستخدامها كونها إحدى المؤثرات التي تلعب دورا كبيرا في تحقيق التميز المنظمي.

أولاً: المقدره الجوهرية للموارد البشرية Core competency for human resources أ- مفهوم المقدره الجوهرية للموارد البشرية Concept of core competency for human resources

يعتمد تحديد مفهوم المقدرات الجوهرية على الاتجاه والتفكير الاستراتيجي للمنظمة، وطبيعة وحدات العمل الخاصة بها، فضلاً عن أهم الخصائص التي تتمتع بها، كما يختلف مفهومها تبعاً لطبيعة الصناعة التي تعمل فيها المنظمة. وتتألف المقدرات الجوهرية في اغلب الأحيان من الموجودات غير الملموسة مثل الثقافة والأفراد والمعرفة، والموجودات الملموسة مثل التكنولوجيا. كما ترتبط بقدرة المنظمة على خلق القيمة الإضافية للزبائن التي تتعامل معهم، وتمثل إحدى ضروريات البقاء والنمو في العمل، وحتى تكون فعالة يجب ان تندمج بالأفراد، وهؤلاء يندمجون في موقف محدد، وتمكنهم المنظمة من التعامل مع هذا الموقف بكفاءة لتلبية متطلبات العمل. وإن بعض المقدرات الجوهرية تنتج عن سمعة المنظمة، أو من خلال الخدمات التي تقدمها، وتعد الضروريات لنجاح التكيف مع التغييرات البيئية، وقد استخدمت المنظمات مفهوم المقدرات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء عاملها (عباس، 2013: 69). وأخذت المنظمات تنظر الى المقدرات الجوهرية على أنها مصدر رئيس للميزة التنافسية التي تستطيع تحقيقها من خلال المهارات والمعرفة والتجارب الخاصة بالموارد البشرية النادرة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين. وقد عرفت المقدره الجوهرية للموارد البشرية بأنها قدرة الأفراد على تطبيق معرفة ومهارة خاصة في وظيفة معينة يمكن أن تساهم في تحقيق نتائج ايجابية للكثير من المشاركين (Sfusd, 2010: 1). كما عرفت بأنها الأفراد الذين لديهم معرفة ومهارة وقدرة تمكنهم من أداء الوظائف بصورة أكثر كفاءة عن غيرهم (Dempsey et al, 2011: 2). من هنا يمكن تعريف المقدره الجوهرية للموارد البشرية بأنها بعض الخصائص المميزة التي يمتلكها بعض الأفراد العاملين في منظمة معينة يمكن إستغلالها من أجل رفع كفاءة الأداء ومن ثم الوصول بالمنظمة الى حالة التميز.

ب- أنواع المقدره الجوهرية للموارد البشرية Types of core competency for human resources

- تشير الأدبيات إلى تصنيفات متعددة للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية وفقاً لآراء الباحثين والمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، إلا أن معظم تلك التصنيفات قد تضمنت الأنواع الآتية للمقدرة الجوهرية والتي سيتم اعتمادها في هذا البحث، وهي على النحو الآتي:
1. **المقدرة الجوهرية للقيادة:** تعرف القيادة بأنها إجراءات يؤثر بمقتضاها الشخص على بقية أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة لهما. وتتمكن المنظمات من خلال مقدرة القيادة تأمين التعاون مع الآخرين في تحقيق أهدافها، إذ أن أي مجموعة عمل لا يمكن لها أن تنجز مهامها وواجباتها بنجاح بدون قيادة فاعلة، وإن إقناع الأفراد والإبداع في الأفكار والقرارات هو الذي يميز مقدرة القيادة عن مجرد امتلاك القوة. ومن أهم مكونات مقدرة القيادة داخل المنظمة: قيادة الآخرين، الاتصال، خلق المناخ التنظيمي الإيجابي، تطوير الآخرين، والحصول على النتائج (Lahart, 2011:11).
 2. **المقدرة الجوهرية الفكرية:** تشير إلى القدرة العقلية للفرد على التفكير، واكتساب المعلومات، و تخزينها، واسترجاعها، والتلاعب بها واستخدامها، فهي تركز على تطوير قدرات العاملين وتحسينها نحو التفكير التحليلي الخلاق، والذي يؤدي إلى تحسين جودة اتخاذ القرارات، ولعل من بين أهم أهدافها هو إسهامها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة. ومن أهم عملياتها هي توافر وخلق البيئة والثقافة اللازم لتدوير وتطبيق المعرفة الخاصة بالمنظمة (البيلاوي و حسين، 2007: 15).
 3. **المقدرة الجوهرية لإدارة الذات:** وتتضمن التكامل الأخلاقي، وتوجيه الذات، وموازنة العمل ومتطلبات الحياة، وتطوير الوعي، أي إدراك الفرد لذاته كموجود طبيعي واجتماعي وروحي. فضلاً عن قدرته على التكيف بشكل إيجابي مع التغييرات في بيئة العمل، كما ترتبط بمقدرات أساسها قواعد الأخلاق والنزاهة وموازنة العمل والقيادة الشخصية ومرونتها والوعي الذاتي بالتطور (الشيخلي، 2009: 83).
 4. **المقدرة الجوهرية لاتخاذ القرارات:** اتخاذ القرارات هي عملية اختيار البديل الأفضل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى الهدف وحل المشاكل وانتهاز الفرص، وهناك الكثير من المعايير التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات من أهمها تخفيض التكاليف، وتوافر الوقت، وزيادة حجم الإنتاج وغيرها، ومن أكثر أنواع اتخاذ القرارات شيوعاً هي القرارات الجماعية التي تحدث داخل الجماعات المتفاعلة، كما تركز على تحديد وتمييز القضايا والمشكلات والفرص، ومقارنة المعلومات من المصادر المختلفة واستخدام الطرائق الفعالة لاختيار وجدولة الأعمال (Yu et al, 2009: 4).

ثانياً: التميز المنظمي Organizational excellence

أ- مفهوم التميز المنظمي Organizational excellence concept

يعد التميز مفهوماً شاملاً ومتكاملاً، فهو انعكاس لفكر الإدارة وتطورها، وقد نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدراتها في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، وتحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها الجوهرية والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق

الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكيين وعاملين وزبائن. ويعرف التميز على أنه تصنيع منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة عالية ومميزة لغئة من الزبائن ولاسيما من الذين لديهم الاستعداد لدفع أسعار أعلى من خلال استراتيجية التميز (Hitt et al, 2007: 86). كما يعرف التميز بأنه استراتيجية تهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات تعد فريدة من نوعها في الصناعة وموجهة مباشرة إلى زبائن يتميزون بكونهم غير حساسين تجاه الأسعار (David, 2009: 213). ويمكن تعريف التميز بأنه فن تقديم المنظمة لمنتجاتها وخدماتها بصورة مغايرة عن منتجات وخدمات المنظمات المنافسة لها.

ب- أبعاد التميز المنظمي Organizational excellence dimensions

أخذ التميز المنظمي يبرز بقوة نتيجة ارتفاع حدة المنافسة العالمية، وتسابق المنظمات للسيطرة على الأسواق بكل قدراتها الجوهرية، لذا فقد أخذ يبرز العديد من الأبعاد للتميز المنظمي، إذ تشير الأدبيات الى أبعاد متعددة للتميز وفقا لآراء الباحثين والمتخصصين، وقد أجمعت معظم تلك الآراء على بعض الأبعاد الرئيسية والتي سيتم اعتمادها في هذا البحث، وهي على النحو الآتي:

1- **التركيز على الزبون:** يعد التركيز على الزبون ركيزة أساسية وجزء من ثقافة المنظمة الشاملة التي تعزز القيم وترسخ هذا التركيز. وهو مجموعة من المعتقدات التي تضع مصلحة الزبون في المقام الأول، والتي لا تستبعد الأطراف الأخرى مثل المالكيين والمدراء والموظفين. ويعد التركيز على الزبون هو الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة والتحسين المستمر وبالتالي ينعكس على نجاح المنظمة. ويجب أن تكون المنظمة مستمعة جيدة للزبائن وأن تكون مستجيبة جيدة لحاجاتهم ورغباتهم وهذا يتطلب فهم كامل من قبل المنظمة للعمليات الداخلية للزبون وكذلك لحاجاتهم المستقبلية وسينعكس ذلك على إبهاجه ورفع نسبة ولائه لهذه المنظمة دون غيرها (الطائي والعبادي، 2010: 154).

2- **الإبداع:** الإبداع هو تقديم عمليات ومنتجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنيات المستعملة، من خلال توجه الفرد نحو استعمال تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة. ومن أجل أن تستمر المنظمات بالإبداع بتقديم منتجات جديدة بصورة متكررة ومستمرة، ينبغي أن تركز استراتيجيتها على: وظائف البحث والتصميم والتطوير بشكل بارز واستثنائي، الجودة العالية للخدمة، وامتلاك القدرة على تطوير معدات الإنتاج (الفتلاوي، 2013: 115).

3- **الإلتزام الشخصي:** يعد الإلتزام جزءاً مهماً بين المنظمة والفرد لما ينطوي عليه من الجوانب التنظيمية والنفسية وأداء العمل، إذ يعد أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات، كما له تأثير في سلوكيات الأفراد وكذلك لما له من انعكاس سواء أكان على الفرد أم المنظمة التي يعمل بها. لأنه ذو تأثير في كفاءة وفاعلية المنظمات وتميزها، إذ يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الفرد أو المجموعات (حواس، 2003، 58).

المبحث الثالث: الاطار العملي

أولاً: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

أ- المتغير المستقل المقدره الجوهرية للموارد البشرية

تم قياس متغير المقدره الجوهرية للموارد البشرية من خلال أربعة أبعاد أساسية (مقدرة القيادة، المقدره الفكرية، مقدره إدارة الذات، مقدره اتخاذ القرارات)، ويتبين من خلال الجدول (1) أن الوسط الحسابي العام بلغ (3.59) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.86) وأهمية نسبية بلغت (66.8%)، وهذا يشير الى أن هناك اهتماما بالمقدرة الجوهرية للموارد البشرية لدى أفراد العينة.

وقد حقق مقدره القيادة أعلى وسطا حسابيا بلغ (3.70) وبانحراف معياري (0.81) وأهمية نسبية (70.5%)، وهذا يدل على أن الموارد البشرية تمتلك القدرة على خلق علاقات العمل بالشكل الذي يساعد على بناء فرق العمل الإيجابية بين الموظفين. وأنها تهتم بالمواقف الإيجابية والمهارة اللازمة لقيادة وتوجيه الموظفين الآخرين. وأنها تمتلك القدرة على الالتزام بسياسات الشركة والإجراءات والتعليمات الخاصة بها. وتمتلك القدرة على تقييم أداء وسلوك الموظفين الآخرين وتزويدهم بملاحظات إيجابية لضمان التحسين الإيجابي. وتمتلك أيضا القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين الآخرين لضمان قيامهم ببذل أقصى جهد في العمل.

فيما حقق مقدره اتخاذ القرارات وسطا حسابيا بلغ (3.60) وبانحراف معياري (0.87) وأهمية نسبية (66.3%)، وهذا يدل على أن الموارد البشرية تتمكن من تحديد المكونات الأساسية للمشكلة وأهم أسبابها وأبعادها وآثارها الآنية والمستقبلية. وأنها تمتلك القدرة على جمع وتفسير المعلومات الأساسية والجوهرية كافة المتعلقة بالمشكلة التي تحدث في العمل. وتمتلك القدرة على تقديم مجموعة من الأفكار والتوصيات اللازمة لخدمة متخذي القرارات. وتمتلك أيضا القدرة على التشاور مع الآخرين والأخذ بأرائهم بشأن القرارات اللازم اتخاذها.

أما المقدره الفكرية فقد حقق وسطا حسابيا بلغ (3.56) وبانحراف معياري (0.87) وأهمية نسبية (65.7%)، وهذا يدل على أن الموارد البشرية تمتلك القدرة على تبسيط المعلومات من خلال اشتقاقها لتوضيح الحالات المعقدة وبناء الفكر الاستراتيجي المتنامي للأعضاء الآخرين. وأنها تمتلك القدرة على تحليل ونشر المعلومات بسرعة وببساطة لمواجهة المشكلات والتغيرات المتعددة. وتمتلك القدرة على مساعدة الموظفين الآخرين في حل المشكلات المتعلقة بوظائفهم. وتمتلك أيضا القدرة على إدارة الوقت والجهد الخاص بوظائفهم.

وأخيرا حقق مقدره إدارة الذات وسطا حسابيا بلغ (3.53) وبانحراف معياري (0.91) وأهمية نسبية (64.8%)، وهذا يدل على أن الموارد البشرية تتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف في شخصيتهم بشكل جيد. وأنها تمتلك القدرة على جعل المواقف التي تحصل في العمل فرص لتطوير وتوسيع

الخبرة والاستفادة المثلى من تجارب وخبرات الآخرين. وتتمكن من السيطرة على الذات والشعور بالثقة عندما لا يوجد إشرافا مباشرا عليهم. وتمتلك القدرة على النظر للأشياء بمنظور الآخرين وتفهم سلوكياتهم. وتمتلك أيضا القدرة على تغيير الأفكار والآراء في العمل بما يخدم حالة التواصل مع الجديد والمفيد في العمل.

جدول (1) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية

أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
مقدرة القيادة	3.70	0.81	70.5
المقدرة الفكرية	3.56	0.87	65.7
مقدرة إدارة الذات	3.53	0.91	64.8
مقدرة اتخاذ القرارات	3.60	0.87	66.3
الإجمالي	3.59	0.86	66.8

ب- المتغير المعتمد التميز المنظمي

تم قياس متغير التميز المنظمي من خلال ثلاثة أبعاد أساسية (التركيز على الزبون، الإبداع، الإلتزام الشخصي)، ويتبين من خلال الجدول (2) أن الوسط الحسابي العام بلغ (3.68) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وانحراف معياري (0.85)، وأهمية نسبية بلغت (69.3%)، وهذا يشير أن هناك اهتماما بالتميز المنظمي لدى أفراد عينة البحث.

وقد حقق التركيز على الزبون أعلى وسطا حسابيا بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.83) وأهمية نسبية (74.8%)، وهذا يدل على أن الشركة تضع رعاية الزبون في قمة أولوياتها. وتحاول اشراك الزبائن في عملياتها من خلال الإستماع لمقترحاتهم. وتهدف الى ترسيخ صورة متميزة لها في أذهان زبائنها. وتحافظ على خدمات الاتصال بالزبائن ما بعد عملية البيع.

فيما حقق الإبداع وسطا حسابيا (3.65) وانحراف معياري (0.83) وأهمية نسبية (68.2%)، وهذا يدل على أن الشركة تشجع إبداع الموظفين. وأن الموظفين يقدمون أفكار جديدة بصورة مستمرة. وتقدم الشركة حوافز لأصحاب الأفكار الجديدة. وتعتقد الشركة في ممارسة تجربة الأفكار الجديدة.

أما الإلتزام الشخصي فقد حقق وسطا حسابيا بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.89) وأهمية نسبية (65.1%)، وهذا يدل على تمتع الشركة بعلاقات جيدة مع الموظفين. وتعتقد بأن الموظفين هم عنصر مهم جدا. ويوجد التزام جيد من الموظفين تجاه الشركة. وتتنظر الشركة الى الموظفين على أنهم أصول قيمة حقيقية لها.

جدول (2) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث للتميز المنظمي

أبعاد التميز المنظمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الإلتزام الشخصي	3.63	0.89	65.1%
التركيز على الزبون	3.76	0.83	74.8%
الإبداع	3.65	0.83	68.2%
الإجمالي	3.68	0.85	69.3%

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

أ- تحليل علاقات الارتباط بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية والتميز المنظمي

يوضح الجدول (3) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقات بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية والتميز المنظمي، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية بصورة إجمالية مع التميز المنظمي، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.58) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.330) تحت مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (0.99) ودرجة حرية (56)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.525) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على (توجد علاقة معنوية بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية والتميز المنظمي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تتبنى المقدرة الجوهرية للموارد البشرية لتحقيق التميز المنظمي. أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى فهي كما يأتي:

جدول (3) العلاقات الارتباطية بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية والتميز المنظمي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	نوعية الدلالة
مقدرة القيادة X1	التميز المنظمي	0.576	6.264	معنوية
المقدرة الفكرية X2		0.507	6.734	معنوية
مقدرة إدارة الذات X3		0.486	6.901	معنوية
مقدرة اتخاذ القرارات X4		0.531	6.421	معنوية
إجمالي المقدرة الجوهرية للموارد البشرية X	Y	0.525	6.580	معنوية

1- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرة القيادة والتميز المنظمي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.264) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.576) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة معنوية بين مقدرة القيادة والتميز المنظمي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً لمتغير مقدرة القيادة كأحد أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية سعياً لتحقيق التميز المنظمي.

2- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرة الفكرية والتميز المنظمي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.734) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.507) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة معنوية بين المقدرة الفكرية والتميز المنظمي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً لمتغير المقدرة الفكرية كأحد أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية سعياً لتحقيق التميز المنظمي.

3- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرة إدارة الذات والتميز المنظمي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.901) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت

مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.486) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة معنوية بين مقدرة إدارة الذات والتميز المنظمي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما متوسطا لمتغير مقدرة إدارة الذات كأحد أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية سعيا لتحقيق التميز المنظمي.

4- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرة اتخاذ القرارات والتميز المنظمي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.421) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.531) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على (توجد علاقة معنوية بين مقدرة اتخاذ القرارات والتميز المنظمي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما متوسطا لمتغير مقدرة اتخاذ القرارات كأحد أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية سعيا لتحقيق التميز المنظمي.

ب- تحليل أثر المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي

يوضح الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية والتميز المنظمي، ويلاحظ أن هناك تأثيرا ذو دلالة معنوية للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية بصورة إجمالية في تحقيق التميز المنظمي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (10.742) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.836) تحت مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (0.99) ودرجة حرية (56). ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.37) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في المقدرة الجوهرية للموارد البشرية يصاحبه تغير بمقدار (0.37) في التميز المنظمي، ويدلل هذا إلى أهمية المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (31.1%)، وتشير إلى أن ما مقداره (31.1%) من التباين الكلي الحاصل في تحقيق التميز المنظمي يتحدد من خلال إدراك عينة الدراسة للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية وفي كيفية تأثير ذلك في تحقيق التميز المنظمي، وأن النسبة المتبقية البالغة (68.9%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية والتميز المنظمي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالتميز المنظمي في الشركة المبحوثة بمقدار (1.771) حتى وإن تجاهلت الشركة المبحوثة المقدرة الجوهرية للموارد البشرية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد أثر للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي). أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى فهي كما يأتي:

جدول(4)تحليل الانحدار البسيط بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية والتميز المنظمي

مستوى المعنوية	قيمة a	قيمة معامل B	قيمة (f) المحسوبة	معامل التحديد (R ²) %	المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة
معنوية	1.653	0.382	11.362	32.7	التميز المنظمي	مقدرة القيادة
معنوية	1.848	0.374	9.831	29.4		المقدرة الفكرية
معنوية	1.944	0.346	10.463	30.2		مقدرة إدارة الذات
معنوية	1.642	0.378	11.312	31.9		مقدرة اتخاذ القرارات
معنوية	1.771	0.37	10.742	31.1		إجمالي المقدرة الجوهرية للموارد البشرية

1- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لمقدرة القيادة في تحقيق التميز المنظمي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (11.362) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.382) نستنتج أهمية مقدرة القيادة في تحقيق التميز المنظمي. أما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغ (32.7%)، وتشير إلى أن ما مقداره (32.7%) من التباين الكلي الحاصل في التميز المنظمي تتحدد من خلال عينة البحث لمقدرة القيادة، وأن النسبة المتبقية البالغة (67.3%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين مقدرة القيادة والتميز المنظمي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالتميز المنظمي في الشركة المبحوثة بمقدار (1.653) حتى وإن انعدم مقدرة القيادة كبعد من أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد أثر لمقدرة القيادة في تحقيق التميز المنظمي).

2- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للمقدرة الفكرية في تحقيق التميز المنظمي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (9.831) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.374) نستنتج أهمية المقدرة الفكرية في تحقيق التميز المنظمي. أما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغ (29.4%)، وتشير إلى أن ما مقداره (29.4%) من التباين الكلي الحاصل في التميز المنظمي تتحدد من خلال عينة البحث للمقدرة الفكرية، وأن النسبة المتبقية البالغة (70.6%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المقدرة الفكرية والتميز المنظمي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالتميز المنظمي في الشركة المبحوثة بمقدار (1.848) حتى وإن انعدم المقدرة الفكرية كبعد من أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد أثر للمقدرة الفكرية في تحقيق التميز المنظمي).

3- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، لمقدرة إدارة الذات في تحقيق التميز المنظمي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (10.493) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند

مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.346) نستنتج أهمية مقدر إدارة الذات في تحقيق التميز المنظمي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (30.2%)، وتشير إلى أن ما مقداره (30.2%) من التباين الكلي الحاصل في التميز المنظمي تتحدد من خلال عينة البحث لمقدرة إدارة الذات، وإن النسبة المتبقية البالغة (69.8%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين مقدر إدارة الذات والتميز المنظمي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالتميز المنظمي في الشركة المبحوثة بمقدار (1.944) حتى وإن انعدم مقدر إدارة الذات كبعد من أبعاد المقدر الجوهري للموارد البشرية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد أثر لمقدرة إدارة الذات في تحقيق التميز المنظمي).

4- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لمقدرة اتخاذ القرارات في تحقيق التميز المنظمي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (11.312) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.378) نستنتج أهمية مقدر اتخاذ القرارات في تحقيق التميز المنظمي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (31.9%)، وتشير إلى أن ما مقداره (31.9%) من التباين الكلي الحاصل في التميز المنظمي تتحدد من خلال عينة البحث لمقدرة اتخاذ القرارات، وإن النسبة المتبقية البالغة (68.1%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين مقدر اتخاذ القرارات والتميز المنظمي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالتميز المنظمي في الشركة المبحوثة بمقدار (1.642) حتى وإن انعدم مقدر اتخاذ القرارات كبعد من أبعاد المقدر الجوهري للموارد البشرية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على (يوجد أثر لمقدرة اتخاذ القرارات في تحقيق التميز المنظمي).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث استعراض أبرز الاستنتاجات المبنية على النتائج المعرفية والتحليلية للدراسة، وكذلك أهم التوصيات التي تمت صياغتها اعتماداً على الاستنتاجات، والتي يمكن للشركة المبحوثة الاستفادة منها، وهي كما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

- 1- تبين امتلاك الموارد البشرية في الشركة المبحوثة عدداً من المقدرات الجوهريّة التي تتيح لها إمكانية تنفيذ المهام والواجبات الموكلة اليها، بالشكل الذي ينعكس على نجاحها مقارنة بالشركات الأخرى.
- 2- تبين أن المقدر الجوهري للموارد البشرية تمارس دوراً مهماً في تحقيق التميز للشركة، إذ تشكل هذه المقدر أتمن موارد الشركة التي يمكن تنميتها وتطويرها باستمرار، فضلاً عن صعوبة تقليدها أو محاكاتها من قبل المنافسين.

- 3- تبين أن الشركة تستطيع أن تتخلص من ارتفاع معدلات الفشل بالمقارنة مع غيرها من الشركات، إذا ما استطاعت أن ترفع من تميزها المنظمي لدى أفرادها العاملين والتي من شأنها زيادة تميزها المنظمي لدى المجتمع والتي بدورها تنعكس على الثقة العالية بمنتجاتها المقدمة من قبلها إليهم.
- 4- تبين من خلال المقابلات مع الأفراد (عينة البحث) وجود غموض في مفهوم المقدره الجوهرية وخصوصا فيما يتعلق بمقدرة إدارة الذات والمقدرة الفكرية. إذ تتوافر بعض من هذه المقدرات لديهم ولكن عدم معرفتهم بكيفية تنميتها وإستثمارها بالشكل الأمثل.
- 5- تبين من خلال نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية بين المقدره الجوهرية للموارد البشرية والتميز المنظمي، مما يقودنا الى صحة الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، أما صيغة وحجم هذا الإرتباط فقد كان بالمرتبة الأولى لمقدرة القيادة ثم مقدره اتخاذ القرارات ومن ثم المقدره الفكرية وأخيرا مقدره إدارة الذات، أي إمكانية تحقيق التميز يزداد كلما كانت مقدره القيادة هي السائدة وتليه مقدره اتخاذ القرارات وهكذا..
- 6- أظهرت نتائج تحليل الإنحدار وجود تأثير معنوي للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي مما يقودنا الى صحة الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية، بأولوية تأثير مقدره القيادة ثم مقدره اتخاذ القرارات ثم المقدره الفكرية وأخيرا مقدره إدارة الذات في تحقيق التميز المنظمي.

ثانيا: التوصيات Recommendation

- 1- ضرورة قيام الشركة المبحوثة بتحديد طرائق بناء المقدره الجوهرية للموارد البشرية العاملة لديها بالاعتماد على نتائج تقييمات الأداء، وتحديد أهم الأسباب التي تقف وراء انخفاض مقدرات الموارد البشرية لديها.
- 2- ضرورة تعزيز دور الموارد البشرية في تحقيق التميز للشركة المبحوثة وتشجيعهم على بذل أقصى طاقاتهم في خدمتها، وذلك من خلال اعتماد مجموعة من البرامج التحفيزية التي من شأنها رفع الروح المعنوية لدى موارد البشرية وتعزيز ولائها لها.
- 3- ضرورة إقامة الشركة ورش عمل ومحاضرات للمورد البشري من أجل تعريفهم بأهمية المقدرات الجوهرية وآليات تعزيزها لما لها من فوائد سواء للمورد البشري أو المنظمة.
- 4- ينبغي على الشركة أن تقوم بإدخال التحسينات في مهارات وقدرات الموظفين من أجل زيادة تميزها، وإدخال تحسينات في العمليات الإنتاجية والخدمية، وتوليد أفكار وابتكارات جديدة، لتنعكس في المنتجات التي تقدمها لزيائنها.
- 5- ضرورة قيام الشركة المبحوثة باستثمار المقدره الجوهرية لمواردها البشرية في تعزيز تميزها، وبشكل خاص من خلال المقدره الفكرية ومقدرة إدارة الذات.

6- ضرورة قيام الشركة المبحوثة بوضع خطة تعمل على التوفيق بين مقدرات القيادة واتخاذ القرارات لمواردها البشرية، وبين اهدافها وخطط الادارة العليا فيها، لتجنب الصراعات التي من الممكن ان تحدث بين الادارة العليا والمستويات الادنى داخل الشركة.

المصادر

أولاً: العربية

- 1- البيلاوي، حسن حسين، وحسين، سلامة عبد العظيم (2007) ادارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 2- الشبخلي، مهند محمد (2009) دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- 3- الطائي، يوسف حجي، والعبادي، هاشم فوزي (2010) إدارة علاقات الزبون، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 4- الفتلاوي، ماجد جبار (2013) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك وأثرهما في تحقيق التميز بحث استطلاعي في جامعة الكوفة، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- 5- حواس، أميرة محمد (2003) أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، القاهرة- مصر.
- 6- عباس، حسين وليد (2013) ادارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.

ثانياً: الأجنبية

- 7- David, Fred, (2009), "Strategic Management- Concepts and Cases", 12th ed., Prentice-Hall Pearson Education International Inc. New York.
- 8- Dempsey, Colette & Battel-Kirk, Barbara & Barry, M(2011) The Comp HP Core Competencies Framework for Health Promotion Handbook, Health Promotion Research Centre National University of Ireland Galway.
- 9- Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane, (2007), "Management of Strategy: Concepts and Cases", South-Western, 1st ed., New York.
- 10- Lahart, Bradley (2011) identifying company officer core competencies in the denton fire department , an applied research project submitted to the national fire academy as part of the executive fire officer program.
- 11- Sfusd (2010) Core Competencies for Afterschool Staff, San Francisco public schools, Produced by SF Department of Children, Youth & Their Families.
- 12- Yu, Chien & Yu, Chin-Cheh & Yen, Hui-Yu (2009) The Research on Constructing the Core Competence of Middle-Level Managers -Taking a High-Tech Company of Taiwan as an Example, Journal National Taiwan Normal University, No.162, Sec.1, pp 01-06.