

تشخيص واقع المقدرات الجوهرية للموارد البشرية: دراسة مقارنة في عينة من الكليات الأهلية¹

الباحث. حيدر حسن رضا الطائي
المديرية العامة لتربية ديالى
hadder.alsady@gmail.com

أ.م.د. اثير عبد الله محمد السوداني
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
atheer.a@coadec.uobaghdad.edu.iq

Diagnosing the reality of the core competencies of human resources: A comparative study in a sample of private colleges

Researcher
Haider Hassan Reda AL.Tai

An assistant professor
Dr.Atheer Abdullah Mohammed

تاريخ استلام البحث 2022/6/1 تاريخ قبول النشر 2020/8/3 تاريخ النشر 2022/10/17

المستخلص

سعى البحث الحالي إلى تشخيص واقع المقدرات الجوهرية للموارد البشرية في عينة من الكليات الأهلية، من خلال اجراء دراسة مقارنة بينها، والتي بلغت 10 كليات أهلية توزعت في 5 محافظات. تمثلت مشكلة الدراسة بمحاولة تشخيص واقع المقدرات الجوهرية للموارد البشرية من خلال بيان مستوى توافرها في الكليات المبحوثة. تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة المكونة من 38 فقرة كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة البحث، والتي تكونت من (العمداء - معاوني العمداء - رؤساء الأقسام)، وبلغ عددهم 128 مسؤولاً. استخدمت الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS,26). بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات، أتضح أن مستوى امتلاك الموارد البشرية للمقدرات الجوهرية في الكليات الأهلية متوافر بشكل مرتفع ولا توجد أي فروق ذات دلالة معنوية فيما بين الكليات الأهلية بما يخص تمتع مواردها البشرية بالمقدرات الجوهرية، وتبعاً لذلك، قدم الباحثان عدداً من التوصيات، أهمها ضرورة تعزيز الاهتمام بالمقدرات الجوهرية للموارد البشرية.

الكلمات الدالة: المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، التعليم العالي الأهلي العراقي.

Abstract

The current research sought to diagnose the reality of the core competencies of human resources in a sample of private colleges, by conducting a comparative study between them, which amounted to 10 private colleges distributed in 5 governorates. The problem of the study was an attempt to diagnose the reality of the core competencies of human resources by indicating the level of their availability in the colleges investigated. The descriptive analytical method was employed using a questionnaire consisting of 38 items as a basic tool for collecting data from the research sample, which consisted of (deans - deans' assistants - heads of departments), and their number was 128 officials. Appropriate statistical methods were used to analyze the data, using the statistical program (SPSS,26). Based on the statistical analysis of the data, it became clear that the level of human resources' possession of the core competencies in private colleges is highly available and there are no significant differences among private colleges with regard to the enjoyment of their human resources

¹ البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول

with core competencies, and accordingly, the researchers made a number of recommendations, the most important of which is the necessity of Enhance attention to the core capabilities of human resources.

Keywords: Core competencies of human resources, Iraqi private higher education

المقدمة

تعمل المنظمات في قطاعات مختلفة سواء أكانت صناعية أو تجارية أو خدمية، وتبعا لذلك تحتاج إلى موارد بشرية لتنفيذ مختلف أعمالها، وتتفاوت الموارد البشرية من ناحية امتلاكها للمقدرات الجوهرية، والتي تسهم في حال زيادة مستوياتها إلى الإسهام في منح المنظمة ميزة تنافسية، وتفوقها على بقية المنظمات العاملة في المجال ذاته. إذ لا تتمكن المنظمة من استخدام الموارد التنظيمية المختلفة بفاعلية دون موارد بشرية مميزة ذات مقدرات جوهرية، ومن هنا فقد تبلورت فكرة البحث بمحاولة تشخيص واقع المقدرات الجوهرية للموارد البشرية المتمثلة بـ (مقدرة العمل الفرقي، مقدرة التواصل، مقدرة فهم الزبون، مقدرة تطوير الذات، مقدرة حل المشكلات، مقدرة القيادة) وذلك بالتطبيق في عينة من الكليات الأهلية، إذ أزداد الاهتمام بالمقدرات الجوهرية للموارد البشرية من قبل مختلف المنظمات لكونها تمثل انعكاس حقيقي لمقدرات المنظمة المتنوعة. وقد تكون البحث من أربعة محاور، الأول للإطار المنهجي الذي سار عليه البحث الحالي، والثاني للإطار النظري لعرض أفكار الباحثين حولها، والثالث خصص للإطار العملي لتشخيص وتحليل المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، وانتهى بالمحور الرابع المخصص للاستنتاجات والتوصيات.

المحور الاول: منهجية البحث

اولاً. مشكلة البحث.

تتسم بيئة الأعمال بالتعقيد المستمر وزيادة التنافس بين المنظمات على مختلف الموارد ومنها الموارد البشرية، وابتغت مختلف الطرق لجذب الموارد البشرية الموهوبة ذات المقدرات الجوهرية، باعتبارها تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية، تميزها عن تلك التي لا تمتلك موارد بشرية من ذوي المقدرات، وتمثلت مشكلة البحث بمحاولة تشخيص واقع المقدرات الجوهرية للموارد البشرية في الكليات المبحوثة، باعتبار أن المورد البشري هو المسؤول عن تنفيذ مختلف الأعمال، كونه أحد العوامل الحاسمة في النجاح أو الفشل للمنظمات، مما يجعله بحاجة إلى مزيد من البحث والاهتمام. وعلى الجانب الميداني فأن الكليات الأهلية تمتلك موارد بشرية متنوعة في مختلف المستويات التنظيمية، وهي بحاجة الى التميز والتفرد عن غيرها من الكليات، نظراً للمنافسة الشديدة فيما بينها ولتوسع إعدادها، مما جعلها تتنافس لكسب أفضل الموارد البشرية، ومما لاحظه الباحث من خلال الزيارات الميدانية للكليات المبحوثة، وجود قصور لدى القيادات العليا أتجاه فهم واضح ودقيق للمقدرات الجوهرية المتوافرة لدى الموارد البشرية العاملة في الكلية، وكيفية توظيفها لخدمة أعمال الكلية المتنوعة، ومن ثم فإن مشكلة البحث تحددت بالتساؤل الرئيس: ما مستوى توافر المقدرات الجوهرية لدى الموارد البشرية العاملة في عينة من الكليات الأهلية؟ ومحاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما هو مستوى توافر المقدرات الجوهرية لدى الموارد البشرية في الكليات الأهلية ؟
2. ما هو مستوى توافر المقدرات الجوهرية لدى الموارد البشرية ولكل كلية بشكل منفرد؟
3. هل هناك فروق معنوية في توافر المقدرات الجوهرية لدى الموارد البشرية فيما بين الكليات المبحوثة؟

ثانياً. اهداف البحث.

يسعى البحث الحالي الى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تحديدها بالآتي:

1. معرفة وتشخيص مستوى توافر المقدرات الجوهرية لدى الموارد البشرية في عينة من الكليات الأهلية، ومحاولة تحليلها ومناقشتها، لغرض معرفة مدى امتلاكها للمقدرات الجوهرية، ومن ثم إمكانية تعميمه على بقية الكليات الأهلية.
2. معرفة مستوى توافر المقدرات الجوهرية لدى الموارد البشرية لكل كلية بشكل منفرد، بهدف معرفة الكليات التي تمتلك موارد بشرية ذات مقدرات جوهرية أعلى من غيرها.
3. معرفة وجود أو عدم وجود فروق معنوية فيما يتعلق بامتلاك الموارد البشرية للمقدرات الجوهرية فيما بين الكليات الأهلية المبحوثة، لغرض بيان وجود أي اختلافات بين الكليات حول مقدرات مواردها البشرية الجوهرية.

ثالثاً. اهمية البحث.

1. تتبع أهمية البحث من أهمية المورد البشري في الكليات، كونه احد أهم موجودات المنظمة التنافسية، باعتباره الاساس الذي تعتمد عليه المنظمة لتنفيذ مختلف العمليات.
2. تسليط الضوء على المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، لأهميتها البالغة لدى المنظمات عامة والكليات الأهلية خاصة، كونه الاساس في تمايز الكلية عن غيرها من الكليات.
3. أهمية القطاع المختار المتمثل بالكليات الأهلية، كونها أحد الركائز المهمة في البلد.
4. إمكانية إفادة الكليات المبحوثة من النتائج التي يخرج بها البحث الحالي في التعرف على المقدرات الجوهرية ذات الأهمية الأعلى والأدنى فيها.

رابعاً: منهج البحث.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من قبل الباحثان، بهدف الوصول إلى معرفة شاملة حول المقدرات الجوهرية للموارد البشرية في الكليات المبحوثة، إذ تم الاعتماد على توزيع استمارة الاستبانة على القيادات العليا في الكليات، بهدف استطلاع آرائهم اتجاه المقدرات الجوهرية التي تتمتع بها الموارد البشرية.

خامساً: جمع وتحليل البيانات.

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، المكونة من مقياس ليكرت ذو الفئات الخمس من اتفاق تماماً إلى لا أتفق تماماً، وتضمنت محورين، تمثل المحور الأول من الاستبانة بالمعلومات الديموغرافية المتعلقة بعينة البحث، وتكون من 6 فقرات تم إعدادها من قبل الباحثين، أما المحور الثاني فيمثل المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، وتكون من 38 فقرة، وزعت على ستة أبعاد مختلفة، وتم إعدادها من قبل الباحثان بناء على دراسات (Agha,2012، Tummars & Kines,2014، Ullah,2016، Kim,2019)، وهي دراسات أجنبية تم تكيفها لأغراض البحث الحالي، وتم التأكد من صلاحيتها من خلال عرضها على عدد من السادة المحكمين من ذوي الاختصاص، وكانت آراؤهم إيجابية اتجاه صلاحية الاستبانة، كما تم التأكد من ثباتها من خلال معامل Cronbach's Alpha، فبلغ الثبات للإبعاد (مقدرة العمل الفرقي ، مقدرة التواصل، مقدرة فهم الزبون، مقدرة تطوير الذات، مقدرة حل المشكلات، مقدرة القيادة) (0.786,0.841,0.801,0.791,0.873,0.843) تالياً. واستخدم البرنامج الإحصائي

(SPSS,26) لغرض تحليل البيانات المجمعة من عينة البحث وذلك باستخدام الاساليب الاحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، تحليل التباين ANOVA) فضلاً عن نسبة الاستجابة المحسوبة من خلال قسمة الوسط الحسابي على اعلى قيمة في المقياس (5) وضرب الناتج في 100 .

سادساً: مجتمع وعينة البحث.

تم تطبيق البحث في قطاع التعليم العالي الأهلي، ممثلاً بكليات أهلية بلغ عددها 10 كليات، وجاء اختيار الباحثان لهذا القطاع لأهميته، باعتباره أحد القطاعات المهمة التي تعمل على رفد المجتمع بالكوادر ذات الاختصاصات المختلفة، فضلاً عن النمو السريع للكليات الأهلية، إذ شهد العراق زيادة في أعدادها، وتكون المجتمع من القيادات العليا التي تمثلت بالعمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في الكليات المختارة وبلغ عددهم 162، كونهم الأجدر بتقييم الموارد البشرية العاملة في الكلية، وزعت واسترجعت 128 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي، بما يساوي 79% من المجتمع الخاضع للتحليل الإحصائي. والجدول (1) يوضح خصائص عينة البحث كالآتي:

- **النوع الاجتماعي:** شكل الذكور ما نسبته 84% من عينة البحث، فيما شكلت الإناث النسبة المتبقية البالغة 16%، وهذا يمكن أن يعود إلى طبيعة عمل الكليات، فضلاً عن طبيعة المجتمع العراقي الذي يفضل إسناد المسؤولية إلى الذكور باهتمام أكثر من الإناث.
- **سنوات الخدمة:** كانت النسبة الأكبر لمن خدموا في قطاع التعليم 25 سنة فأكثر بنسبة 54%، والنسبة الأقل لمن خدمتهم أقل من 5 سنوات إذ بلغت 4%.
- **العمر:** كانت أعلى نسبة للفئة العمرية 60 سنة فأكثر التي بلغت 54%، فيما كانت النسبة الأقل للفئة العمرية أقل من 30 سنة البالغة 1.5% وتراوحت بقية الفئات العمرية بينهما، وهذا يعود لمتنوع الفئة العمرية الأكثر من 60 سنة بالخبرة التي جمعتها طيلة سنوات الخدمة فضلاً عن مسارها الوظيفي المتنوع.
- **المؤهل العلمي:** كان حملة شهادة الدكتوراه يمثلون نسبة 96% من العينة، وحملة شهادة الماجستير شكلوا نسبة 4% ويعني اعتماد الكليات الأهلية في إسناد المناصب القيادية لمن هم أعلى مؤهل علمي.
- **المنصب الوظيفي:** كانت النسبة الأكبر لرؤساء الأقسام 84% والأقل للعمداء بنسبة 6% نظراً لاعتماد الكليات على هيكل تنظيمي قائم على تسلسل السلطات.
- **اللقب العلمي:** حاز اصحاب لقب أستاذ مساعد النسبة الأكبر 46.5% من إجمالي العينة، والأقل لحملة لقب مدرس مساعد بنسبة 1.5% .

جدول (1) خصائص عينة البحث

الفقرة	الفقرة	التكرار	النسبة			
الجنس	ذكور	108	84%	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	5
	اناث	20	16%		5-أقل من 10 سنوات	10
العمر	أقل من 30 سنة	2	1.5%		10-أقل من 15 سنة	15
	30-أقل من 40 سنة	16	12.5%		15-أقل من 20 سنة	8
	40-أقل من 50 سنة	17	13%		20-أقل من 25 سنة	21
	50-أقل من 60 سنة	24	19%		25 سنة- فأكثر	69
	60 سنة فأكثر	69	54%	المنصب الوظيفي	عميد كلية	8
اللقب	استاذ	49	38%		معاون عميد	13
	استاذ مساعد	60	46.5%		رئيس قسم	107
						84%

العلمي	مدرس	17	13%	المؤهل	ماجستير	5	4%
	مدرس مساعد	2	1.5%	العلمي	دكتوراه	123	96%

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: المقدرات الجوهرية للموارد البشرية: النشوء والمفهوم والتعريف.

ظهر مصطلح المقدرات لأول مرة عام 1959 في العلوم الإدارية خلال مقال قدمه R.W. White كمفهوم لتحفيز الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المنظمات المتنوعة، وقد حاز هذا المفهوم اهتمام مختلف الكتاب والباحثين حينما قدم David McClelland عام 1973 مقالته (اختبار المقدرة بدلا من الذكاء)، فقد أوضح بأنها قدرة المورد البشري على قيامه بعمل معين بشكل صحيح (Pam, 2014:50). وأصبح تطبيق هذا المفهوم في المجالات الإدارية المختلفة شائعاً في نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي، من خلال مختلف أبحاث علم النفس التنظيمي، وغالباً ما يشار إلى ارتباطها بالأداء الوظيفي المتفوق للموارد البشرية العاملة في المنظمات (Tomal & Jones, 2015:14). إذ يمكن التعرف على المنظمة من حيث كونها عالية الأداء إذا كانت تمتلك موارد بشرية موهوبة وذات أداء متميز، لذلك ركزت أكثر المنظمات على موارد البشرية من ذوي المقدرات الجوهرية من حيث جذبهم والأحتفاظ بهم (Mohammed, 2019:1272)، ويختلف مصطلح (Competencies) عن (Competences)، فالأول مسار يختص بالسلوك موجه نحو الفرد ويستخدم للإشارة إلى السمات الشخصية أو السلوكيات التي تدعم العمل، فيما الثاني يشير إلى مسار يختص بالوظيفة موجه نحو المهام الوظيفية المتنوعة (Wang, 2020:97). ويمكن تحديد مفهومها على إنها سمة يتصف بها المورد البشري العامل في المنظمة، تتمثل بمجموعة من (المعارف، المهارات، القدرات، والخصائص الشخصية) التي يتمكن المورد البشري خلالها من زيادة إداؤه، إذ يتم أداء الدور الوظيفي المطلوب منهم في العمل بشكل أفضل من غيرهم، ويمكنون المنظمات العاملين فيها على تنفيذ استراتيجيات أعمالها بشكل ناجح في الأسواق التنافسية (Vu, 2017:358). وتتمكن المنظمة من منافسة المنظمات العاملة في ذات المجال، من خلال تعزيز المقدرات الجوهرية للموارد البشرية عبر نقلها بين الموارد البشرية العاملة فيها من أجل منع تدهورها، إذ تتمكن من تحديد شكل عملياتها المتنوعة ولا يتمكن المنافسين من تقليدها (Ceglinsk, 2020:1). وتكمن المقدرات الجوهرية للموارد البشرية في بناء المعرفة وتخزينها وتطبيقها وخاصة المعرفة الضمنية، وهذا يتم من خلال مختلف الموارد المملوكة من المنظمة ومن بينها الموارد البشرية (Kim, 2020:13). ويفترض بالموارد البشرية أن تتمتع بالمهارات والمقدرات اللازمة لمواجهة الظروف التي ليس من المتوقع أن تتعرض لها المنظمة مستقبلاً، طالما تؤدي إلى التنفيذ الفعال لاستراتيجيتها (Ross, 2021:30). ولا تختلف المهارات عن المقدرات بشكل كبير، إذ يستخدمان بشكل متبادل فيما يخص المفهوم، لكن المهارات أضيق وتشير تحديداً إلى المهارات المطلوبة لوظيفة واحدة، اما المقدرات فهي أوسع منها وتطبق على العديد من الوظائف على مستويات عديدة (Belcourt & Podolsky, 2019:174) وبمراجعة تعريف المقدرات الجوهرية للموارد البشرية يمكن تقديم عدد منها للفترة 2015-2022 طبقاً لأراء عدد من الكتاب والباحثين وكالاتي:

- (الربيعاوي وعباس، 2015:101): مواهب موجودة لدى الموارد البشرية، وتستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها، عبر مناخ العمل الابداعي الموجود فيها.

- (Catano,2016:137): المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى، التي من المتوقع أن يمتلكها كل عضو في المنظمة والمطلوبة للنجاح التنظيمي، بغض النظر عن المنصب أو الوظيفة أو مستوى المسؤولية التي يشغلها داخل المنظمة.
- (Belcourt et al.,2017:280): المواقف أو المهارات أو المعرفة أو السلوكيات الضرورية للأداء في العمل، والتي تميز أصحاب الأداء المتفوق عن غيرهم.
- (Albarqouni et al.,2018:2): المهارات والمواقف التي تمكن المورد البشري من أداء مجموعة من المهام، وفقاً لمعايير معينة بشكل مناسب بكفاءة وفاعلية.
- (Alharbi et al.,2019:3672): مجموعة المعارف والمهارات والمواقف الأساسية التي يمكن أن تؤثر على الممارسة الوظيفية وتؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي.
- (Misra & Sarma,2020:205): الخصائص التي يمكن أن تميز بشكل كبير الموارد البشرية المؤهلين تأهيلاً عالياً عن الآخرين الذين يظهرون أداء أقل.
- (Abraham et al.,2021:343): مزيج من المعرفة والمهارة والقدرة، والتي يستلزم أن يمتلكها المورد البشري من أجل أداء وظائف معينة داخل المنظمات.
- (Hsieh et al.,2022:4): القدرات والمعرفة التي يجب على المورد البشري اكتسابها للنجاح في العمل، وتتضمن تشكيلة من المعرفة الواضحة والتقنيات والحكم والمواقف والقيم والشخصيات المطلوبة للتعامل مع البيئة والمجتمع والحياة المهنية في المستقبل.
- من خلال ما تم عرضه من التعاريف أعلاه يتضح للباحثان أن الكتاب والباحثين ركزوا في تعريف المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بشكل رئيس على أنها مجموعة (مهارات، أو معارف، أو سلوكيات) تظهر تفوقاً للمورد البشري، وعليه يمكن للباحثان تعريف (المقدرات الجوهرية للموارد البشرية) بأنها: الخصائص الفريدة والمميزة التي تتمتع بها الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، والمكونة من مجموعة متكاملة من المهارات والمعارف والسلوكيات، والتي يمكن بناءها وتطويرها بمرور الوقت، ويمكن للمنظمة الاستناد عليها واستخدامها في تحقيق أهدافها المختلفة.

ثانياً: خصائص المقدرات الجوهرية للموارد البشرية:

تم إدراج العديد من الخصائص للمقدرات الجوهرية للموارد البشرية وذلك تبعاً لاختلاف مجالات عمل المنظمات، واختلاف المستويات الإدارية التي تتمركز بها تلك الموارد، فقد حدد (الزبيدي وعباس، 2015:35) ثلاث خصائص لها، متمثلةً بارتباطها الإيجابي بالأداء الوظيفي المتفوق، وإمكانية ملاحظتها من خلال السلوك الوظيفي في العمل، وتحددتها في مجال أو دور وظيفي معين داخل المنظمة، أما (Witcher,2020:31) فقد أدرج سبعة خصائص للمقدرات الجوهرية متمثلة بصعوبة أدراك المنافسين الكيفية التي تعمل بها الموارد البشرية في المنظمة مما يصعب عليهم التقليد، علاقتها بمجموعة من الأسواق والصناعات، توفيرها لفهم مشترك لما تريده المنظمة وفهم الأهداف وتنفيذها، تعزيزها للعمل متعدد الوظائف لفرق العمل المختلفة، استخدام مجموعة مماثلة من الأدوات القائمة على التعلم ومبادئ لحل المشكلات واتخاذ القرار، تسهيلها الإدارة من الأسفل إلى الأعلى لاتخاذ القرار. بينما حدد (Dess et al.,2021:177) أيضاً ثلاث خصائص؛ تعمل على تعزيز ميزة المنظمة التنافسية عبر خلق قيمة فائقة

للزبائن، إذ يكونوا مستعدين لان يدفعوا مبالغ أكثر مقابل المنتجات أو الخدمات المميزة، مخرجات المنظمة من المنتجات يجب أن تكون مختلفة ومتنوعة، ولكن أعمالها متشابهة فيما يتعلق بمقدراتها الجوهرية، أن يصعب على المنافسين تقليدها، أو إيجاد بديل لها وبما يشكل أساس لميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

ويرى الباحثان أنها تتصف بالخصائص الآتية: نادرة يمتلكها عدد قليل من منافسي المنظمة، تلازم المورد البشري ذي الأداء المتفوق، ذات قيمة بالنسبة للمنظمة، تعزز ميزة المنظمة التنافسية، تتكامل مع المقدرات الأخرى، تسهل عملية اتخاذ القرار الإداري، بالامكان تحسينها من خلال برامج التدريب والتطوير.

ثالثاً: أهداف المقدرات الجوهرية للموارد البشرية.

هناك العديد من الأهداف التي تحرص المقدر الجوهري للموارد البشرية على تحقيقها، فقد ذكر (Uysal,2007:11) أن المقدرات الجوهري للمورد البشري تهدف إلى تسهيل قيام المنظمة باختراق الأسواق المختلفة من خلال إمكانية الموارد البشرية على تطوير المنتجات الجديدة، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال القدرة على استغلال مختلف الموارد التنظيمية، فضلاً عن القدرة على ابتكار الأفكار الجديدة التي يمكن الاستفادة المنظمة منها، والإبداع من خلال تحويل الأفكار إلى واقع ملموس من خلال منتجات متنوعة.

بينما أشار (Andermann et al.,2011:99) إلى قيام المنظمات بأستخدامها لتحقيق أهداف متنوعة، مثل:

1. توفير الأساس لتدريب الموارد البشرية المختلفة في المنظمة.
 2. تحديد المهارات المطلوب تعلمها من قبل الموارد البشرية، بهدف توفير برامج التدريب والتطوير المناسبة.
 3. مساعدة الموارد البشرية على إظهار مهاراتهم ومعارفهم اللازمة لتنفيذ المهام القائمة بها.
 4. المساعدة على تصميم البرامج المتنوعة التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة.
 5. تقييم الموارد البشرية بالتركيز على التقدم المحرز في البرامج التدريبية المتنوعة المصممة خصيصاً لهم.
- أما (عباس،2013:77) فذكر أهم أهداف مقدرات الموارد البشرية المتمثلة بالآتي:

- 1.القضاء على الصراع بين الموارد البشرية سواء أكان ذلك في المستوى التنظيمي الواحد، أو بين المستويات التنظيمية المتنوعة، من خلال تحفيزهم على العمل بمعايير الأداء المطلوبة، وتعديل سلوكهم وحثهم على تكرار السلوك المطلوب في العمل ومنع السلوكيات المرفوضة.
- 2.تحسين الأداء العام للمورد البشري العامل في المنظمة، من خلال من يمتلكونه من إمكانيات على بناء وتطوير المقدر الجوهري، وبما يؤدي إلى زيادة الأداء العام للمنظمة.
- 3.تقديم الدعم اللازم لأعمال المنظمة، والعمل على تقديم الإسناد للمهام والأنشطة التنظيمية كافة.
- 5.العمل على تنسيق المهام والواجبات للعاملين في المستويات التنظيمية المتنوعة، بما يسهم في تحقيق الأهداف، وتنسيق جهودهم بما يمكن من نجاح المنظمة.

بينما أن (Odejimi & Agbada,2013:77) ذكر بأن الهدف الرئيس للموارد البشرية بما يمتلكونه من مقدرات جوهرية متنوعة هو إنشاء قيمة فائقة للزبون والعمل على تعزيزها، وبما يمكن على مساعدة المنظمات العاملين فيها بالتخصص في مجال معين، بالاستناد على ما يمتلكونه من مقدرات جوهرية، وبالتالي فإن ذلك يساعد على منح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة، باعتبار أن خدمة الزبون هو الهدف لكل منظمة، إذ إن ذلك يساعدها على امتلاك أكبر حصة سوقية.

وتأسيساً على ما ذكر في أعلاه، فإن الباحث يرى بأن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه (المقدرة الجوهرية للموارد البشرية)، هو العمل على نجاح المنظمة ومنحها ميزة تنافسية، من خلال العمل على توفير التدريب اللازم للموارد البشرية العاملة في المنظمة، بما يسهم في زيادة مهاراتهم وزيادة أدائهم، وبما يؤدي إلى تحقيق النتائج المثمرة للمنظمة، والتي تتمكن من خلالها من الريادة في مجال عملها.

خامساً: أبعاد المقدرات الجوهرية

هناك جدل بين مختلف الباحثين حول تحديد الأبعاد المتعلقة بالمقدرات الجوهرية للموارد البشرية، إذ أن معظم المنظمات لا تمتلك مقدرات جوهرية كثيرة، وتركز مساعيها ومواردها الداخلية المتنوعة على عدد قليل منها، والتي يفترض بها أن تكون أعمال أساسية للمنظمة لتحقيق ميزتها التنافسية (Garcia-Zambrano et al., 2013:3). ويتراوح عددها بين 5-6 مقدرات (عباس، 2013:81). وسيعتمد فني البحث الحالي على الأبعاد التي ورد ذكرها في العديد من الدراسات مثل (Yang et al., 2006) و(الطائي، 2007) و(Curran et al., 2011) و(Albalushi et al., 2019) وكالاتي:

1. مقدرة العمل الفرقي:- عرفت بأنها قدرة الموارد البشرية على العمل بشكل تعاوني مع الأعضاء الآخرين مع الفهم التام للدور الذي يفترض القيام به كواحد من أعضاء الفريق (Armstrong & Taylor, 2014:89). وهي تحقق فوائد للزبون تتمثل بتحسين العلاقات معهم وتحسين جودة الخدمات، وتقليل التكاليف، فيما ان الفوائد المتحققة للمورد البشري فتتمثل بزيادة فرص التطوير والنمو الإداري امامهم، وتحسين فهم الأعمال، وزيادة التزامهم، فضلاً عن تسهيل التعلم متعدد الثقافات (Jackson et al., 2018:25). أن فرق العمل المثالية هي التي يتمتع أعضاؤها بمهارات ومعارف مختلفة، ويتم دمج جهودهم بفاعلية لتحقيق أهداف الفريق والمنظمات العاملين فيها، كما أن تكوين الفريق يحدد كيفية عمل أعضاؤه بشكل معين، وبما يؤثر في النهاية على أداء الفريق ونتائجه المختلفة (Proctor, 2020:452). ويمكن للباحثان تعريف مقدرة العمل الفرقي بأنها "القدرة على العمل بشكل جماعي في فريق واحد لإتجاز عمل معين، أو مجموعة أعمال من أجل تحقيق الأهداف المشتركة".

2. مقدرة التواصل:- تعد واحدة من المقدرات الجوهرية التي تبين امكانية المنظمة على التواصل مع كافة الأطراف التي تتعامل معها بكفاءة عالية (عباس، 2013:80). فهي القدرة على التواصل شفهيّاً أو كتابياً مع الافراد الآخرين (Armstrong & Taylor, 2014:89). وليكون التواصل فعالاً، من الضروري أن تمتلك الموارد البشرية الامكانية على التواصل الجيد، وهو يعتمد على المهارة الشخصية، على سبيل المثال النقد البناء، والإصغاء الجيد، والاعتراف بالافراد الآخرين وإنجازاتهم (Amos et al., 2015:302). ويعد التواصل أحد الوسائل الأساسية لتحقيق الأهداف، إذ كلما كانت هناك كفاءة أكبر في استعمال الوسائل المختلفة للاتصال، فإنه يتم تحقيق النتائج بشكل أفضل (الربيعاوي وجهاد، 2017:12). فهي الاسلوب المعتمد من قبل الموارد البشرية للفهم المشترك، فضلاً عن نقل المعرفة والتفاعل الاجتماعي (Mcshane & Glinow, 2018:348). ويمكن تعريف مقدرة التواصل بأنها "قدرة الموارد البشرية على التفاعل والتواصل بطريقة لفظية أو غير لفظية بهدف نقل المعلومات والأفكار الى الآخرين وبشكل واضح ومفهوم".

3. مقدرة فهم الزبون:- عرفت بأنها المقدرة المعنوية بها من قبل الموارد البشرية، في رعاية مصالح الزبائن الخارجيين والداخليين المتعاملين مع المنظمة، من أجل تلبية رغباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم أو تجاوزها (Armstrong & Taylor, 2014:89). ومن اجل التنفيذ الناجح لمقدرة فهم الزبون، فإنه يتعين على المنظمات أن

تقوم بتوفير بيانات الزبائن لمواردها البشرية، إذ أن ذلك يمكنهم من معالجة المشكلات المتنوعة، بما يؤدي الى زيادة قيمة الزبون ورضاه وولائه للمنظمة، ومن ثم فإن ذلك يؤدي الى تحسين أداء المنظمة، لاسيما الاداء المالي (Yaacob,2014:267). ويجب أن تكون هذه المقدرة متسلسلة هرميا، وتبدأ من أعلى المنظمة إلى أدناها من خلال القيادة، وتدريب المورد البشري على التفكير مثل الزبائن (Hill et al.,2019:136). ويمكن تعريف مقدرة فهم الزبون بأنها "القدرة على ادراك وفهم حاجات الزبائن المختلفة والمتغيرة، من اجل تقديم منتجات جديدة، أو تحسين المنتجات الحالية، وبأفضل الوسائل الممكنة وبما يسهم في رضا الزبون".

4. مقدرة تطوير الذات:- تعد في قمة المقدرات الجوهرية المعنيت بها من قبل المنظمات، بهدف تخطيط تطوير مواردها البشرية المتنوعة وممن ثم تطبيق التدريب بشكل جيد، ويستلزم من الإدارة العليا للمنظمة أن تتخذ إجراءات معينة لدعم مهارات مواردها البشرية الشخصية، وتوجيه سلوكها باتجاه العمل الفريقي، بهدف خلق البيئة الملائمة للعمل (الزبيدي وعباس،2015:33). إذ أن المنظمات اليوم تتنافس على زيادة استثمارها فيها من خلال اقامة المراكز التدريبية والتطويرية التي يستخدم البرامج التدريبية المتنوعة، بهدف زيادة المقدرات الجوهرية لمواردها البشرية ومن ثم زيادة المقدرات التنظيمية (الحسيني، 2016:212). وتظهر أهمية هذه المقدرة عبر تحقيقها للعديد من الفوائد، إذ يتم اكتساب الموارد البشرية للمهارات والمعارف بهدف تحضيرهم لتولي الوظائف المستقبلية، وتعزيز العمل الفريقي لديها، فضلاً عن الروح المعنوية لها، ومن ثم تحسين الاداء والانتاجية وزيادة الرضا الوظيفي (Alhalboosi, 2018:6). ويمكن تعريفها بأنها "قدرة الموارد البشرية على تطوير قدراتهم وبما يزيد ثقتهم بأنفسهم، ويساعدهم على إنجاز الأعمال الحالية وتعلم المقدرات اللازمة لأداء الأعمال المستقبلية من أجل النجاح فيها".

5. مقدرة حل المشكلات: تعد من أهم المقدرات التي يحتاجها المورد البشري من اجل العمل في بيئة ذات تغيير ديناميكي (Shu,2019:714). أن الموارد البشرية القائمة بحل المشكلات تنظر الى مشكلات العمل كونها فرصة إضافية للتعلم، فهم لا يقومون بمعالجة المشكلات، بل يغيرون أسبابها، ومن ثم منع حدوثها مستقبلاً، إذ يعد ذلك بمثابة قدرة استراتيجية للمنظمة وميزة تنافسية لها (Mohaghegh & Furlan,2020:5). وتتمثل خطوات حل المشكلات من قبل الموارد البشرية بطريقة إبداعية: تحديد المشكلة، جمع المعلومات ذات العلاقة، التعرف على المشكلة بشكل صحيح، إيجاد حلول بديلة متنوعة للمشكلة، تقييم البدائل المطروحة واختيار البديل الأنسب، وتنفيذ البديل المختار (Proctor,2020:452). ويمكن تعريفها بأنها "القدرة على تحديد المشاكل الصعبة والمعقدة التي يمكن أن تحدث في العمل وتحديد مسبباتها وإيجاد الحلول المناسبة لها".

6. مقدرة القيادة: تتمثل أهميتها من خلال مساعدتها للمنظمة على تحقيق الازدهار، والبقاء في ميدان العمل في ظل التحولات المستمرة في بيئة الاعمال، تعزيز الابتكار، والعمل على تجنب صراع الموارد البشرية فيما بينها، فضلاً عن العمل على تمكين المنظمة على كسب اكبر حصة سوقية ومن ثم ارباح اكثر (الزبيدي وعباس، 2015:50). وأن منظمات الاعمال في القرن 21 تتوقع من القادة أن يمتلكوا مهارات وقدرات ومعارف ويكونوا ذو أداء أكثر فاعلية في المنظمة (Irtameh,2017:2532). إذ أن المنظمات تكون أكثر فاعلية في أدائها من خلال عمل جميع أفراد المنظمة بشكل مشترك، وأخذهم لزام المبادرة بقيادة الآخرين، بناءً على فكرة أن القيادة هي دور وظيفي وليس منصب وظيفي، فهي مكون ثمين من راس المال التنظيمي (McShane&Cllnow,2018:336). ويمكن تعريفها بأنها "القدرة على التأثير في الأفراد الآخرين من اجل توجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة".

المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: المقدرات الجوهرية للموارد البشرية: التشخيص في الكليات الاهلية مجتمعة

لغرض تشخيص مستوى امتلاك الموارد البشرية للمقدرات الجوهرية في الكليات المبحوثة، تم اعداد استبانة استطاع فيها آراء القيادات العليا في الكليات العشرة اتجاه امتلاك الموارد البشرية للمقدرات الجوهرية، وتكونت من ستة ابعاد موزعة على 38 فقرة، بواقع (6 فقرات لمقدرة العمل الفرقي، 7 فقرات لمقدرة التواصل، 7 فقرات لمقدرة فهم الزبون، 5 فقرات لمقدرة تطوير الذات، 7 فقرات لمقدرة حل المشكلات، 6 فقرات لمقدرة القيادة)، وقد تم الاعتماد على نسبة الاستجابة كأساس في ترتيب كل فقرة او بعد من الابعاد بما يتعلق بالأهمية، وموضحة في الجدول (2) وكالاتي:

1. تبين امتلاك الموارد البشرية لمقدرة العمل الفرقي، إذ نتج عن التحليل الأحصائي حصول هذه المقدرة على وسط حسابي (4.268)، وبأنحراف المعياري ذو أنسجام عالٍ (0.429)، وبلغ معامل أختلاف (0.101) بما يشير الى انخفاض تشتت الأجابات، بأهتمام نسبي (85.4%) بما يعكس ممارستها من قبل الموارد البشرية في الكليات الأهلية، بعملها بشكل فرقي لانجاز الاعمال المختلفة، وبما يشير إلى اتفاق القيادات العليا اتجاه هذه المقدرة الجوهرية، وتراوحت فقرات هذا البعد ما بين المرتفع والمرتفع جداً، كما تراوح معامل الاختلاف للفقرات بين (0.125- 0.167) بأهتمام نسبي تراوح بين (87.9%) بالتزام الموارد البشرية بالاهداف العامة عند العمل فرقياً، و(82%) بشعورها بالحيوية والنشاط الوظيفي عند العمل بشكل فرقي. وقد حصل هذا البعد على الترتيب الثاني من بين ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، وبما يتفق مع دراسة (Agha,2013) التي بحثت في دور المقدرة الجوهرية في الميزة التنافسية والأداء التنظيمي في القطاع الصناعي في الامارات العربية المتحدة.

2. اتضح أن الموارد البشرية تتمتع بمقدرة التواصل، إذ نتج عن التحليل الوصفي حصول هذا البعد على وسط حسابي (4.270)، بأنحراف المعياري ذو أنسجام عالٍ (0.486)، ومعامل أختلاف يبلغ (0.114)، ومتوافر بأهتمام نسبي (85.4%) بما يعني أن القيادات العليا متفقة على توافر هذه المقدرة لدى الموارد البشرية من خلال التواصل المتبادل، والامكانية على تعبيرهم عن أفكارهم وبناء العلاقات مع الآخرين، وتراوحت فقرات هذا البعد ما بين المرتفع والمرتفع جداً، وبمعامل اختلاف تراوح بين (0.139 - 0.180) وأهتمام نسبي بين (87%) بقدرتها على اتمام المخاطبات داخل الكلية بشكل واضح ومختصر، و(83.1%) بأمتلاكها القدرة على استخدام قنوات الاتصال المتنوعة لاستقبال شكاوى الزبائن ذات الصلة بأعمال الكلية. وجاءت هذه المقدرة بالترتيب الاول في الكليات المبحوثة، بما يتفق مع دراسة (العامري،2014) والتي استهدفت التعرف على المقدرات الجوهرية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة مقارنة في قطاع الأسكان العراقي والتي جاءت في الترتيب الأول

3. يظهر من خلال المؤشرات الإحصائية لبعد فهم الزبون حصوله على وسط حسابي (4.241)، بأنحراف المعياري ذو أنسجام عالٍ (0.471)، ومعامل أختلاف يبلغ (0.111)، ومتوافرة نسبياً (84.8%) لدى الموارد البشرية في الكليات الاهلية المبحوثة، بما يعني أن الموارد البشرية تتمتع بالامكانية على فهم احتياجات الزبائن وعملها لتبتيها أولاً بأول، إذ كانت أجابات العينة بين المرتفعة والمرتفعة جداً، وبمعامل اختلاف تراوح بين (0.144 - 0.194) بأهتمام نسبي بين (87%) بأدراكها بأن الغرض من وجودهم هو خدمة الزبائن، و(82.3%) بينائها ومحافظتها على العلاقات الإيجابية مع الزبائن وبما يؤدي الى رضاهم وزيادة ولائهم. واحتلت الترتيب الثالث من بين الابعاد مختلفة

في ذلك مع دراسة (Hafeez & Essmail,2007) التي أستخدمت المقارنة بين المقدرات الجوهرية البشرية والتنظيمية في القطاع الخدمي البريطاني وجاءت في الترتيب الأول بما يتعلق بترتيب الأهمية في دراسته.

4. يبدو ادراك القيادات العليا بامتلاك الموارد البشرية على مقدرة تطوير الذات، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.145)، بأنحراف المعياري ذو أنسجام عال (0.498)، ومعامل أختلاف (0.120)، ومتوافر بأهتمام نسبي (82.9%) لدى الموارد البشرية، بقدرتهم على تحسين مهاراتهم ومتابعة أفضل المستجدات التكنولوجية ليكونوا أفضل مما هم عليه، وكانت فقرات هذا البعد بين المرتفعة والمرتفعة جداً، وبمعامل اختلاف بين (0.137 - 0.190) بأهتمام نسبي تراوح بين (85.4%) بأفادتها من تجاربها السابقة بهدف تجنب أي مشاكل مستقبلية بما تتمتع به من مقدرات، و (80.9%) بمشاركتها للخبرة مع الآخرين لزيادة فهم القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا. وجاءت هذه المقدرية في المرتبة الأخيرة بما يتعلق بالأهمية في الكليات المبحوثة، مختلفة مع دراسة (الطائي،2007) التي جاءت في الترتيب الأول.

5. تبين ادراك القيادات العليا بامتلاك الموارد البشرية للمقدرة على حل المشكلات، فبلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (4.193)، بأنحراف معياري ذو أنسجام عال (0.542)، ومعامل أختلاف (0.129)، ومتوافر بأهتمام نسبي (83.8%) من قبل الموارد البشرية، بقدرتهم على حل المشكلات التي تحدث في مكان العمل، وكانت فقرات هذا البعد بين المرتفعة والمرتفعة جداً، وبمعامل اختلاف بين (0.156 - 0.186) بأهتمام نسبي تراوح بين (86.4%) بإمكانياتها على تحديد عناصر وأسباب المشكلات المختلفة ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لها و (82.2%) بقدرتها على تحديد البديل الأفضل من بين البدائل المتنوعة. واحتلت هذه المقدرية الترتيب الخامس، مختلفة في ذلك مع دراسة (Hafeez & Essmail,2007) انفة الذكر.

6. تبين تمتع الموارد البشرية بمقدرة القيادة على وفق أجابات القيادات العليا، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.230)، وبأنحراف معياري ذو أنسجام عال (0.550)، ومعامل أختلاف (0.130)، ومتوافر بأهتمام نسبي (84.6%) لدى الموارد البشرية، فمن منظور القيادات العليا أن الموارد البشرية تتمتع بقدرات قيادية تتمكن من خلالها التأثير في الأفراد الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة، وكانت فقرات هذا البعد بين المرتفعة والمرتفعة جداً، وبمعامل اختلاف بين (0.147 - 0.211) بأهتمام نسبي تراوح بين (87.1%) بتحملها لمسؤولية القرارات المتخذة من قبلها وتحمل النتائج المترتبة عليها، و (82.1%) بقدراتها على تقييم نتائج الأعمال بحيادية وبدون عاطفة. وجاءت في الترتيب الخامس وهذا ما يتعارض مع دراسة (الطائي،2007) التي جاءت في الترتيب الاول، ودراسة (عباس،2013) التي بحثت في تأثير "ادارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، وطبقت في قطاع التعليم العالي العراقي وجاءت في الترتيب الثاني.

7. يظهر من خلال الوسط العام للمقدرات الجوهرية للموارد البشرية في الكليات الأهلية المبحوثة حصوله على وسط حسابي مرتفع جداً (4.224) بأنسجام عال بدلالة الانحراف المعياري (0.424)، ومعامل اختلاف (0.101)، واهتمام نسبي (84.5%) بامتلاك الموارد البشرية للمقدرات الجوهرية في الكليات الأهلية المبحوثة البالغ عددها (10) كليات اهلية)، مما يعني أمتلاك الكليات الأهلية لموارد بشرية موهوبة ذات قدرات عالية، تمكنها من التميز عن غيرها من الكليات، وكان ترتيب المقدرات الجوهرية في الكليات الأهلية كالآتي: مقدرة التواصل، مقدرة العمل الفرقي، مقدرة فهم الزبون، مقدرة القيادة، مقدرة حل المشكلات، مقدرة تطوير الذات.

جدول (2) المؤشرات الإحصائية للمقدرات الجوهرية للموارد البشرية في الكليات الاهلية مجتمعة

الترتيب	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
1	87.9	0.125	0.552	4.398	تلتزم بأهداف الكلية عند العمل ضمن فرق العمل.	1
2	87.1	0.128	0.557	4.359	تتعاون فيما بينها لتنفيذ المهام الصعبة والاستثنائية.	2
4	85.5	0.140	0.598	4.273	تتمتع بمستوى عال من الثقة المتبادلة والتعاون المشترك.	3
3	86.2	0.142	0.612	4.313	تتميز علاقاتها بالودية والاستمرارية فيما بينها حتى بعد انجاز مهام فرق العمل.	4
5	83.3	0.167	0.696	4.164	تعمل فرقا بنشاط لإنجاز الأعمال في المواقع التي يوجد فيها زخم.	5
6	82	0.164	0.674	4.102	العمل الفرقي يولد لديها الحيوية والنشاط الوظيفي.	6
الثاني	85.4	0.101	0.429	4.268	الوسط العام لمقدرة العمل الفرقي	
2	86.3	0.139	0.599	4.313	تتمتع بالقدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة لتنفيذ أعمالها بفاعلية.	7
1	87	0.146	0.635	4.352	تمتلك القدرة على اتمام المخاطبات داخل الكلية بطريقة مختصرة وواضحة.	8
6	84.8	0.164	0.696	4.242	تحاول الإصغاء جيدا لتحقيق فهم متبادل ولتحديد الاهتمامات المشتركة مع الآخرين.	9
5	85	0.180	0.766	4.258	قادرة على تحديد واستخدام الوسيلة أو اللغة المناسبة للعاملين وبالأوضاع المناسبة.	10
4	85.5	0.157	0.672	4.273	تتمكن من اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات داخل الكلية بسهولة.	11
3	85.9	0.166	0.714	4.297	تمتلك الرغبة على العمل مع الآخرين من خلال الاتصالات المفتوحة وبكافة الاتجاهات	12
7	83.1	0.158	0.657	4.156	لديها قدرة على استخدام قنوات الاتصال لاستقبال الشكاوى والاستفسارات المتنوعة.	13
الأول	85.4	0.114	0.486	4.270	الوسط العام لمقدرة التواصل	
4	84.4	0.168	0.712	4.227	تمتلك القدرة على تقديم خدمات موثوقة ومتجاوبة مع الزبائن (الطلبة وذويهم).	14
1	87	0.165	0.718	4.359	تدرك أن الغرض من وجودهم داخل الكلية هو خدمة الزبائن.	15
2	86.3	0.144	0.624	4.313	تبحث عن طرائق جديدة لخدمة الزبائن لأجل زيادة رضاهم وولائهم اتجاه الكلية.	16
3	85.7	0.155	0.666	4.289	قادرة على فهم متطلبات الزبائن والتوصل إلى حلول لمعالجة المشكلات التي تواجههم.	17
6	83.6	0.151	0.633	4.180	تتصل بشكل دائم مع الزبائن لأجل الكشف عن احتياجاتهم وتلبيتها أولا بأول.	18
7	82.3	0.169	0.695	4.117	تبني وتحافظ على علاقات إيجابية مع الزبائن (الطلبة).	19
5	84	0.194	0.817	4.203	تهتم بتوفير تغذية عكسية منتظمة حول الخدمات المقدمة للزبائن.	20
الثالث	84.8	0.111	0.471	4.241	الوسط العام لمقدرة فهم الزبون	
3	82.9	0.139	0.576	4.148	تستطيع فهم الدور الذي تتخذه في تنفيذ خطة العمل.	21
1	85.4	0.137	0.585	4.273	تستطيع فهم كيفية الاستفادة من التجارب السابقة لتجنب المشاكل المستقبلية.	22
2	83.9	0.169	0.711	4.195	يمكنها بناء اقتراحات تساعد في إيجاد حلول لمشاكلهم التي تواجههم في العمل.	23
5	80.9	0.175	0.708	4.047	تستطيع مشاركة الخبرة مع الآخرين لزيادة فهم القرارات المتخذة.	24
4	81.2	0.190	0.771	4.063	لديها اهتمام بالاشتراك في الدورات التدريبية والتطويرية لتحقيق النجاح التنظيمي.	25
السادس	82.9	0.120	0.498	4.145	الوسط العام لمقدرة تطوير الذات	
1	86.4	0.156	0.675	4.320	تمتلك الامكانية على تحديد عناصر وأسباب المشكلات.	26
4	83.6	0.174	0.726	4.180	تتمكن جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة مع التركيز على عناصرها الأساسية.	27
3	84.4	0.181	0.763	4.219	تمتلك الامكانية على تطوير مجموعة من البدائل والحلول للمشكلات .	28
5	83	0.169	0.700	4.148	تأخذ بالاعتبار التشاور ومناقشة الآخرين لتأثير الحلول المقترحة للمشكلات في العمل.	29
6	82.6	0.178	0.736	4.133	تحدد إيجابيات وسلبيات كل بديل للمشكلات التي تعترض سير العمل.	30
7	82.2	0.186	0.766	4.109	تمتلك الامكانية على تحديد البديل الأفضل واتخاذ القرار المناسب في الوقت المطلوب.	31
2	84.8	0.159	0.673	4.242	تعمل على استخدام حل المشكلات بالاساليب العلمية الحديثة بدلا من الاساليب التقليدية.	32
الخامس	83.8	0.129	0.542	4.193	الوسط العام لمقدرة حل المشكلات	
3	86.2	0.148	0.637	4.313	تمتلك القدرة على الالتزام بسياسات وإجراءات الكلية وتعليماتها.	33
2	86.4	0.147	0.639	4.320	تمتلك القدرة على تزويد الآخرين بالتعليقات الإيجابية وبما يساعد في تحسين أداءهم.	34
1	87.1	0.157	0.684	4.359	تتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات وتحمل النتائج المترتبة عليه.	35
4	83.0	0.211	0.878	4.156	تشجع الآخرين على طرح الأفكار الجديدة واستثمار نتائج العصف الذهني لديهم .	36
5	82.5	0.199	0.823	4.125	تشرح بشكل واضح أدوار ومسؤوليات الآخرين ومعايير العمل المطلوبة.	37

38	لديها قدرات على تقييم نتائج العمل بموضوعية وحيادية.	4.109	0.816	0.198	82.1	6
	الوسط العام لمقدرة القيادة	4.230	0.550	0.130	84.6	الربع
	الوسط العام للمقدرة الجوهريّة للموارد البشرية	4.224	0.424	0.101	84.5	

المصدر: اعداد الباحثان بناء على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS.26)

ثانيا: المقدرات الجوهريّة للموارد البشرية: التشخيص في الكليات الأهلية منفردة:

سيتم اعتماد الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابة عينة البحث أتجاه توافر المقدرات الجوهريّة للموارد البشرية وعلى المستويين الفرعي والأجمالي في الكليات الأهلية المعنية، وبملاحظة الجدول (3) يتضح ما يلي:

1. أحتلت كلية اشور الجامعة الترتيب الأول فيما يتعلق بامتلاك مواردها البشرية للعمل الفرقي، إذ حققت الوسط الحسابي الأعلى (4.444) وبانحراف معياري (0.281)، فيما جاءت كلية اليرموك الجامعة في الترتيب الأخير بوسط حسابي بلغ (4.125) وبانحراف معياري (0.292) وتراوحت بقية الكليات بين هاتين الكليتين.

2. جاءت كلية الاسراء الجامعة بالترتيب الأول بامتلاك مواردها البشرية لمقدرة التواصل، بوسط حسابي هو الأعلى من بين بقية الكليات بلغ (4.436) وبانحراف معياري (0.388)، وبالترتيب الأخير جاءت كلية الصفوة الجامعة بوسط حسابي هو الأدنى بلغ (3.968) وبانحراف معياري (0.713)، وتراوحت الكليات الأخرى بين هاتين الكليتين.

3. جاءت كلية الكوت الجامعة الترتيب الأول فيما يتعلق بفهم مواردها البشرية للزبائن (الطلاب)، إذ حققت أعلى وسط حسابي بلغ (4.500) وبانحراف معياري (0.501)، فيما جاءت كلية المنصور الجامعة في المرتبة الأخيرة بالوسط الحسابي الأدنى بلغ (3.880) وبانحراف معياري (0.438)، فيما تراوحت بقية الكليات بين هاتين الكليتين.

4. جاءت كلية الكوت الجامعة في المرتبة الأولى فيما يتعلق بامتلاك الموارد البشرية العاملة فيها لمقدرة تطوير الذات، إذ حققت أعلى وسط حسابي بلغ (4.275) وبانحراف معياري (0.613)، أما كلية الصفوة الجامعة فجاءت في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي هو الأدنى بلغ (3.866) وبانحراف معياري (0.632)، وتراوحت بقية الكليات بينهما.

5. أحتلت كلية اشور الجامعة المرتبة الأولى بامتلاك مواردها البشرية لمقدرة حل المشكلات، فحققت أعلى وسط حسابي (4.380) وبانحراف معياري (0.391)، أما كلية المامون الجامعة فجاءت في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي هو الأدنى بلغ (3.952) وبانحراف معياري (0.918)، وتراوحت بقية الكليات بينهما.

6. جاءت كلية اشور الجامعة في المرتبة الأولى فيما يتعلق بامتلاك مواردها البشرية للمقدرة القيادية، بوسط حسابي هو الأعلى بلغ (4.389) وبانحراف معياري (0.559)، أما كلية الصفوة الجامعة فجاءت في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي هو الأدنى بلغ (4.018) وبانحراف معياري (0.694)، وتراوحت بقية الكليات بينهما.

7. وعلى المستوى الأجمالي، جاءت كلية الكوت الجامعة في المرتبة الأولى بما يتعلق بامتلاك الموارد البشرية العاملة فيها للمقدرة الجوهريّة، فحققت الوسط الحسابي الأعلى من بين الكليات بلغ (4.388) وبانحراف معياري (0.580)، فيما جاءت كلية الصفوة الجامعة في الترتيب الأخير بامتلاك مواردها البشرية للمقدرة الجوهريّة بوسط حسابي هو الأدنى بلغ (3.995) وبانحراف معياري (0.543)، فيما تراوحت بقية الكليات بين هذين الكليتين.

يتضح من النتائج أعلاه إن الموارد البشرية في الكليات الأهلية المبحوثة تتمتع بمستوى عالي من المقدرات الجوهرية، وتراوحت نسبة امتلاك مواردها البشرية فيما بين الكليات بنسب متفاوتة. وبما يعكس قدرة هذه الكليات على التميز بالأعتماد على مواردها البشرية القادرة على تنفيذ مختلف الأعمال بكفاءة و فاعلية.

الجدول (3) المؤشرات الاحصائية للمقدرات الجوهرية في الكليات الاهلية منفردة

المقدرات الجوهرية	الكلية	الأسراء	أشور	النسور	المأمون	المنصور	اليرموك	ب الرافدين	الكوت	الصفوة	المستقبل	الاجمالي
التكرار	19	9	10	12	12	8	22	8	9	19	128	
الفرقي العمل	الوسط الحسابي	4.403	4.444	4.150	4.333	4.252	4.125	4.189	4.395	4.167	4.289	4.268
	الانحراف المعياري	0.463	0.281	0.355	0.293	0.351	0.292	0.379	0.471	0.514	0.328	0.429
التواصل	الوسط الحسابي	4.436	4.302	4.257	4.345	4.159	4.196	4.305	4.410	3.968	4.255	4.270
	الانحراف المعياري	0.388	0.722	0.498	0.342	0.445	0.529	0.452	0.641	0.713	0.332	0.486
فهم الزبون	الوسط الحسابي	4.360	4.301	4.343	4.373	3.880	4.214	4.266	4.500	3.904	4.278	4.241
	الانحراف المعياري	0.385	0.656	0.564	0.401	0.438	0.341	0.465	0.501	0.543	0.354	0.471
تطوير الذات	الوسط الحسابي	4.252	4.178	4.180	4.133	4.033	4.200	4.127	4.275	3.866	4.200	4.145
	الانحراف المعياري	0.536	0.569	0.493	0.541	0.496	0.427	0.507	0.613	0.632	0.312	0.498
حل المشكلات	الوسط الحسابي	4.270	4.380	4.257	3.952	4.035	4.196	4.136	4.375	4.047	4.300	4.193
	الانحراف المعياري	0.425	0.391	0.529	0.918	0.476	0.431	0.619	0.652	0.543	0.304	0.542
القيادة	الوسط الحسابي	4.271	4.389	4.183	4.250	4.125	4.200	4.227	4.357	4.018	4.280	4.230
	الانحراف المعياري	0.468	0.559	0.541	0.736	0.522	0.540	0.564	0.775	0.694	0.368	0.550
اجمالي	الوسط الحسابي	4.332	4.233	4.228	4.210	4.148	4.159	4.263	4.388	3.995	4.267	4.224
	الانحراف المعياري	0.390	0.581	0.417	0.468	0.363	0.353	0.419	0.580	0.543	0.248	0.424

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على (SPSS,26)

ثالثاً: المقدرات الجوهرية للموارد البشرية: تشخيص الفروق المعنوية بين الكليات الأهلية المبحوثة :

بالاعتماد على تحليل التباين (ANOVA) بدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للكليات الأهلية، سيتم معرفة فيما إذا كان يوجد فروق معنوية فيما بين الكليات الأهلية البالغ عددها (10 كليات)، وبملاحظة الجدول (4) يتبين الآتي:

1. على مستوى مقدرة العمل الفرقي، يتضح أن القيمة الفائية المحسوبة بلغت (0.954) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.920) بدرجة حرية (127) وعند مستوى معنوية (0.481)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين الكليات أتجاه مقدرة العمل الفرقي.

2. على مستوى مقدرة التواصل، يتبين أن القيمة الفائية المحسوبة بلغت (1.179) وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة (3.920) بدرجة حرية (127) وعند مستوى معنوية (0.315) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وفي ذلك دلالة على عدم وجود فروق معنوية بين الكليات أتجاه امتلاك الموارد البشرية لمقدرة التواصل.
3. على مستوى مقدرة فهم الزبون، يتضح أن القيمة الفائية المحسوبة بلغت (1.912) وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة (3.920) بدرجة حرية (127) وعند مستوى معنوية (0.057) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين الكليات أتجاه مقدرة فهم الزبون.
4. على مستوى مقدرة تطوير الذات، يتضح أن القيمة الفائية المحسوبة بلغت (0.642) وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة (3.920) بدرجة حرية (127) وعند مستوى معنوية (0.715) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين الكليات أتجاه هذه المقدرة.
5. على مستوى مقدرة حل المشكلات، يتضح أن القيمة الفائية المحسوبة بلغت (0.899) وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة (3.920) بدرجة حرية (127) وبمستوى معنوية (0.529) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني عدم وجود أي فروق معنوية بين الكليات أتجاه مقدرة حل المشكلات.
6. على مستوى مقدرة القيادة، يتضح أن القيمة الفائية المحسوبة بلغت (0.356) وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة (3.920) بدرجة حرية (127) وبمستوى معنوية (0.953) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين الكليات أتجاه مقدرة القيادة للموارد البشرية.
5. على مستوى أجمالي المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، يتبين أن القيمة الفائية المحسوبة بلغت (1.019) وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة (3.920) بدرجة حرية (127) وبمستوى معنوية (0.429) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين الكليات أتجاه امتلاك الموارد البشرية للمقدرات الجوهرية. وبناء على النتائج اعلاه فإنه لا توجد فروق معنوية فيما بين الكليات الاهلية أتجاه امتلاك الموارد البشرية للمقدرات الجوهرية، إذ وفقاً لما تراه القيادات العليا، أن الكليات الاهلية المبحوثة تعتمد في أعمالها على موارد بشرية ذات مقدرات جوهرية، إذ أن الموارد البشرية العاملة في الكليات الأهلية تتميز بتنوع تخصصاتهم، فضلاً عن ارتفاع تحصيلهم العلمي، مما يجعلها تبذل أقصى جهودها من أجل التميز عن الموارد البشرية العاملة في المنظمات الأخرى.

الجدول (4) اختبار الفروق المعنوية على المستويين الفرعي والاجمالي بين الكليات الاهلية

قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	Sig	متوسط المربعات Mean Square	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
3.920 عند درجة حرية 127 ومستوى الدلالة 0.05	مقدرة العمل الفرقي				
	0.954	0.481	0.176	1.588	بين المجموعات
			0.185	21.814	داخل المجموعات
				23.402	المجموع
	مقدرة التواصل				
	1.179	0.315	0.275	2.472	بين المجموعات
			0.233	27.496	داخل المجموعات
				29.969	المجموع
	مقدرة فهم الزبون				
	1.912	0.057	0.399	3.589	بين المجموعات

		0.209	24.605	داخل المجموعات
			28.194	المجموع
مقدرة تطوير الذات				
0.692	0.715	0.175	1.578	بين المجموعات
		0.254	29.919	داخل المجموعات
			31.497	المجموع
مقدرة حل المشكلات				
0.899	0.529	0.266	2.397	بين المجموعات
		0.296	34.974	داخل المجموعات
			37.371	المجموع
مقدرة القيادة				
0.356	0.953	0.113	1.016	بين المجموعات
		0.317	37.435	داخل المجموعات
			38.451	المجموع
المقدرات الجوهرية للموارد البشرية				
1.019	0.429	0.183	1.645	بين المجموعات
		0.179	21.163	داخل المجموعات
			22.808	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على (SPSS,26)

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

1. هناك أدراك من قبل القيادات العليا للكليات الأهلية المبحوثة بامتلاك الموارد البشرية العاملة في الكليات للمقدرات الجوهرية، وبما يمكنهم من أداء الأعمال بفاعلية كبيرة، إذ اتضح من خلال النتائج الأجمالية للتحليل على مستوى الكليات مجتمعة، ان الموارد البشرية وحسبما تراه القيادات العليا فيها، تمتلك مقدرات جوهرية بمستوى عال، وهذا يمكنها من التميز عن غيرها من الكليات.
2. اختلفت الكليات الأهلية بمستوى توافر المقدرات الجوهرية لدى مواردها البشرية، مع ذلك فأن مستوى توافرها كان عاليا ومقبولاً.
3. اتضح أن كلية الكوت الجامعة هي أكثر كلية تمتلك مواردها مقدرات جوهرية، اهتمام وتبنى وممارسة، في حين ان كلية الصفوة الجامعة هي اقل كلية تمتلك مواردها البشرية مقدرات جوهرية مقارنة ببقية الكليات الاهلية المبحوثة.
4. تبين عدم وجود اي فروق معنوية في امتلاك الموارد البشرية للمقدرات الجوهرية فيما بين الكليات، ويمكن ان يعود الى طبيعتها بوصفها منظمات ذات طبيعة ربحية، اكااديمية، ثقافية.

ثانيا: التوصيات

1. ينبغي على الكليات الأهلية أن تعمل على المحافظة على مواردها البشرية من ذوي المقدرات الجوهرية لما لهم من أسهام في تميز المنظمة عن بقية المنظمات، من خلال توفير البيئة القائمة على الفريق يعمل فيها الجميع بروح

- الفريق الواحد، وزيادة مستوى الثقة والتعاون المشترك بينهم، والعمل أحدث وسائل الاتصال، وتسهيلها بين المستويات التنظيمية المتنوعة بما يمكن مواردها البشرية من انجاز الأعمال بسهولة.
3. يستلزم من الكليات توفير البرامج التدريبية التي تتمكن من خلالها الموارد البشرية من تعزيز مقدراتهم، وبما يساعدهم على أنجاز الأعمال الحالية والمستقبلية، ومكافأتها وبما يتلائم مع مقدراتها المتنوعة، مع اعتماد التخطيط العلمي الصحيح لتطوير الموارد البشرية.
5. يقتضى من الكليات العمل على اشراك مواردها البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشكلات العمل المتنوعة، وبما يزيد من إحساسهم بالمسؤولية اتجاه كلياتهم، ويشجعهم على تجربة أفكار جديدة واستخدام أحدث الأساليب لحل المشكلات، فضلاً عن العمل على إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في الدورات التدريبية والبرامج الدراسية المتنوعة.
7. على كلية الكوت الجامعة العمل على المحافظة على مواردها البشرية ومكافأتها، ووضع نظام حوافز متكامل بما يعزز التزام الموارد البشرية للعمل في الكلية، فضلاً عن ولائهم لها.
8. على كلية الصفوة الجامعة تعزيز اهتمامها بمقدرات مواردها البشرية، من خلال تطويرهم والعمل على جذب افضل الموارد البشرية للعمل فيها.

المصادر

1. الحسيني، بشرى عباس محمد (2016) "تأثير عمليات ادارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية"، دراسة ميدانية في مديرية تكنولوجيا المعلومات، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة (39)، العدد (107)، ص (204-220).
2. الطائي، علي حسون (2007) "تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية"، دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة للبطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 45، ص 112-134.
3. العامري، هند مزهر سلمان (2014) "دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، ص 73.
4. الربيعاوي، سعدون حمود جثير وعباس، حسين وليد حسين (2015) رأس المال الفكري، الطبعة الاولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
5. الزبيدي، غني دحام تناي وعباس، حسين وليد حسين (2015) "المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال"، الطبعة الاولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
6. جثير، سعدون حمود الربيعاوي وجهاد، عدي صلاح (2017) "تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية"، بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد (106)، المجلد (24)، ص (1-22).
7. عباس، حسين وليد حسين (2013) "إدارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات"، بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد.
8. Abraham, A., Gille, D., Puhon, M. A., Ter Riet, G., Von Wyl, V., & International Consortium on Teaching Epidemiology. (2021). Defining Core Competencies for Epidemiologists in Academic Settings to Tackle Tomorrow's Health Research Challenges: A Structured, Multinational Effort". *American journal of epidemiology*, Vol.190, No.3, pp.343-352.
9. Agbada, Andrew, O., Odejimi, Deborah, O (2013) "Core competences and optimising bank capital management in nigeria", *International Journal of Financial Research*, Vol. 4, No. 1, pp. 75-83.
10. Agha, Sabah., Alrubaiee, Laith., Jamhour, Manar (2012) "Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance" . *International Journal of Business and Management*. Vole.7, No.1, pp.192-204.
11. Albalushi, Ahmed., Zaidan, Ashraf., Abdul Khadir, Fakhrul Adabi Bin (2019) "Competency Identification of Officials in Omani Civil Service for Improving Government Performance". *International Journal of Business and Social Science*. Vol.10, No.11, pp.148-159
12. Albarqouni, L., Hoffmann, T., Straus, S., Olsen, N. R., Young, T., Illic, D & Glasziou, P. (2018) "Core competencies in evidence-based practice for health professionals: consensus statement based on a systematic review and Delphi survey", *Jama Network Open*, Vol.1 , No.2, pp.1-12.
13. Alhalboosi, Faeq Hamad Abed Mahidy (2018) "Human resource development". *Türk Hava Kurumu Universitesi, Research Gata*, pp.1-12.
14. Alharbi, T., Thomacos, N., & mclelland, G. (2019). "Core competencies for diabetes educators: A scoping review" *Diabetes & Metabolic Syndrome: Clinical Research & Reviews*, Vol.13, No.4, pp. 2671-2682.

15. Andermann, A., Ginsburg, L., Norton, P., Arora, N., Bates, D., Wu, A., Patient Safety Research Training and Education Expert Working Group of WHO Patient Safety (2011) "Core competencies for patient safety research: A cornerstone for global capacity strengthening", *BMJ quality & safety*, Vol.20, No.1, pp.96-101.
16. Armstrong, Micheal., Taylor, Stephen (2014) "*Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*", Thirteenth Edition, Ashford colour press Ltd, London.
17. Belcourt, Monica., Podolsky, Mark (2019) "*strategic human resource planning*". Seventh Edition, Nelson Education Ltd, Canada.
18. Belcourt, Monica., Singh, Parbudyal., Snell, Scott A., Morris, Shad S., Bohlander, George (2017) "*Managing Human Resources*", Eighth Edition, Nelson Education Ltd, Canada.
19. Catano, Victor M., Wiesner, Willi H., Hackett, Rick D (2013) "*Recruitment and Selection in Canada*", Nelson Education Series In Human Resources Management, Fifth Edition, Nelson Education Ltd, Canada.
20. Curran, Vernon., Hollett, Ann., Casimiro, Lynn M., Mccarthy, Patricia., Banfield, Valerie., Hall, Pippa., Lackie, Kelly., Oandasan, Ivy., Simmons, Brian., Wagner, Susan (2011) "Development and validation of the interprofessional collaborator assessment rubric (ICAR)". *Journal of Interprofessional Care*, Vol.25, No.5, pp.339-344.
21. Dess, Gregory g., Mcnamara, Gerry., Eisner, alan b., Lee, seung-hyun (sean)., Sauerwald, Steve (2021) "*Strategic Management: Text and Cases*", Tenth Edition, McGraw-Hill Education, New York.
22. Hafeez, Khalid., Essmail, Essmail Ali (2007) "Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process", *Management Research News*, Vol.30, No.8, pp.530-547.
23. Hill, Charles W. L., Jones, Gareth R., Schilling, Melissa A (2015) "*Strategic Management: Theory*". 11th Edition. Nelson Education Ltd. Canada.
24. Hsieh, N. C., Wu, S. F. V., Tsai, J. M., Lin, L. J., & Sun, J. H. (2022). "Establishing Core Competencies and a Professional Curriculum for the Care Service Department in Vocational High Schools in Taiwan". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol.19, No.2, pp.1009.
25. Irtamehm, Hani J (2017) "Impact of Strategic Leadership Competencies on Enhancing Core Competencies in Organizations "Applied Study on Almanaseer Group". *International Journal of Advanced Research*. Vol.5, No2, pp.2528-2538.
26. Jackson, S, J., Schuler, R, S., Werner, S (2018) "*Managing Human Resources*". Twelfth Edition, Oxford University Press, UK.
27. Kim, K. T. (2019). "The Structural Relationship among Digital Literacy, Learning Strategies, and Core Competencies among South Korean College Students" *Educational sciences: theory and practice*, Vol.19 , No.2 , pp.3-21
28. McShane, Steven L., Glinow, Mary Ann Von (2018) "*Organizational Behavior: Emerging Knowledge*". Eighth Edition, McGraw-Hill Education, New York.
29. Misra, Yogesh., Sharma, Vandna (2020) "Study of role of business strategy on competencies and human capital-Indian context", *International Journal of Business and Globalization*, Vol.26, No.3, pp.203-219.
30. Mohaghegh , M ., Furlan , A (2020) "Systematic problem-solving and its antecedents: a synthesis of the literature". *Management Research Review* Vol.43, No.9, pp.1-30.

31. Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2020). "An examination of talent management processes in Australian higher education". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 69. No.6, PP. 1271–1299
32. Pam, Ben Wuim (2014) "Employee Core Competencies for Effective Talent Management", *Human Resource Management Research*, Vol.4, No.3, pp.49-55
33. Proctor, Tony (2020) "Creative problem-solving techniques, paradigm shift and team performance". *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 26, No.7/8, pp.451-466.
34. Ross, Stanley C. (2021) "*Organizational Behavior Today*", First Edition, Routledge Education, New York.
35. Shu, Ei (2019) "A problem-solving process for developing capabilities: the case of an established firm". *European Journal of Innovation Management*, Vol.23, No.4, pp.713-727.
36. Tomal, D. R., & Jones, K. J. (2015). "A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry". *The Coastal Business Journal*, Vol.14 , No.1, pp.13
37. Tummers, L.G., & Knies, E. (2014) "The public leadership questionnaire: The development and validation of five dimensions of public leadership behaviors". Paper for the IRSPM Conference, 9-11 April, Ottawa, Canada. pp.1-26.
38. Ullah, Asad., Ajmal, Muhammad Maroof., Aslam, Waqas (2016) "Study of Relationship between Customer Focus and Organizational Performance in the Telecommunication Organizations of Pakistan". *Information and Knowledge Management*, Vol.6, No.12, pp.38-45.
39. Uysal, Gürhan (2007) "Core competence: A competitive base for organizational success", *Journal of Global Strategic Management*, Vol.1, No.1, pp.5-16.
40. Vu, Giang Thi Huong (2017)"A Critical Review of Human Resource Competency Model: Evolvment in Required Competencies for Human Resource Professionals". *Journal of Economics, Business and Management*, Vol.5, No.12, pp.357-365.
41. Wang, Hui-ling., Ghose, Aditya (2006) "On the foundations of strategic alignment", *Research presented In 20th proceedings of Australia and New Zealand academy of management conference*, pp.1-13.
42. Witcher, Barry J (2020) "*Absolute Essentials of Strategic Management*". First published, Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group, an informa business.
43. Yaacob, Zulnaidi (2014) "The Direct and Indirect Effects Of Customer Focus on Performance In Public Firms". *International Journal for Quality Research*, Vol.8, No.2, pp.265–276.
44. Yang, Bai-Chuan., Wu, Bing-Eng., Shu, Pei-Gi., Yang, Ming-Hsien (2006) "On Establishing The Core Competency Identifying Model A Value-Activity and Process Oriented Approach". *Industrial Management & Data Systems*, Vol.106, No.1, pp.60-80.