

## التوظيف الامثل للمقدرات الجوهرية في ممارسات الموارد البشرية لتعزيز الاداء العالمي

(دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعة الانبار)

**Optimal employment of core capabilities in human resource practices  
To enhance global performance  
(An exploratory study of the opinions of a sample of academic leaders at the  
University of Anbar)**

م. بسام امين صبري

رئاسة جامعة الانبار

[bassamsabri80@uoanbar.edu.iq](mailto:bassamsabri80@uoanbar.edu.iq)

تاريخ استلام البحث 2022/6/30 تاريخ قبول النشر 2022/8/18 تاريخ النشر 2022/12/29

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2022.180079>

### المستخلص

هدف البحث الى اختبار امكانية توظيف القدرات الجوهرية للقيادات الاكاديمية في جامعة الانبار لقد أطلق البحث من مشكلة معبرة عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية، استهدف من الإجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية للمتغيرات الثلاث التي تناولها البحث (المقدرات الجوهرية , ممارسات الموارد البشرية,) وتحديد مستوى أهميتها وأثرها وإمكانية تطبيقها في جامعة الانبار موضوعة البحث وقد سعى البحث إلى توضيح المفاهيم النظرية لمتغيراته بشكلها العام وبناء امثل لتوظيف المقدرات الجوهرية للتحويل نحو عالمية المؤسسات، مع ممارسات الموارد البشرية وتطبيقها في الجامعة المبحوثة، واستعمل البحث المنهج التحليلي. وقد توصل البحث إلى استنتاجات عدة كان أهمها (وجود علاقة سببية بين المقدرات الجوهرية وممارسات الموارد البشرية، فضلا عن امتلاك الجامعة للكفاءات الهائلة من الموارد والقابليات البشرية الا انها لاتجيد لاستراتيجية الحفاظ والاستثمار لهذه المقدرات المتاحة، وصعوبة تحديد هل أن هذه المقدرات هي جوهرية أم غير جوهرية؟ ، كما صيغت مجموعة من التوصيات المتناسقة مع الاستنتاجات التي سبق التوصل إليها تتقدمها ضرورة تفادي القيادات في الجامعة على القيود والمحددات التي تحول دون تطبيق أو تنفيذ الممارسات الناجعة التي تقود مؤسساتهم نحو الاداء العالمي في ظل موارد بشرية تمتلك مقدرات جوهرية غير تقليدية.

*الكلمات المفتاحية: المقدرات الجوهرية , ممارسات الادارة الموالد البشرية، جامعة الانبار*

### Abstract:

The research aimed to test the possibility of employing the core capabilities of the academic leaders at the University of Anbar and research started from a problem expressed by a number of intellectual and applied questions. The aim of the research was to clarify the theoretical philosophy and the intellectual implications of the three variables discussed in the research (core capabilities, human resources practices,) and determine their level of importance, The research sought to clarify the theoretical concepts of its variables in its general form and to optimize the use of the fundamental capabilities of the transformation towards the universality of institutions, with the practices of human resources and their application in the research university. The research used the analytical method. The research has reached several conclusions, the most important of which is the existence of a

causal relationship between the intrinsic capabilities and the human resource practices, as well as the university's possession of the vast amount of human resources and capabilities, but it does not enhance the conservation and investment strategy of these available resources, and the difficulty of determining whether these core competencies or non- core, And formulated a set of recommendations consistent with the conclusions already reached by the progress of the need to avoid the leadership at the university on the constraints and limitations that prevent the implementation or implementation of effective practices that lead their institutions towards global performance in light of human resources as fundamental non- traditional resources

**Key words:** *core competencies, human management resources practices, University of Anbar*

### المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تعد الموارد البشرية محور الارتكاز الأهم لأي نشاط مؤسسي ، وفي عالم الاعمال تفر الفلسفة النظرية الحديثة بضرورة الاهتمام بالموارد البشري كونه الأكثر أهمية من باقي عناصر العمل الاخرى، فالإنسان هو المحرك للمنظمات والاعمال، ولا غنى عنه في عالمنا المتسم بالكونية والأداء العالمي. وإذا اتجهنا في عالم اكثر تخصص وهو القطاع المعرفي المتمثل بمؤسسات صناعة المعرفة ومن ابرزها المؤسسات التعليمية فان ممارسات إدارة مواردها البشرية من المفترض ان تحظى باهتمام ورعاية قياداتها الاكاديمية، من هنا جاءت فكرة البحث استجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية للمتغيرات ( المقدرات الجوهرية، ممارسات ادارة الموارد البشرية، الاداء العالمي) والتي من خلالها تأتي مشكلة البحث في تساؤلها الرئيسي(هل بالإمكان توظيف القدرات الجوهرية لأفضل ممارسات لإدارة الموارد البشرية بما يؤدي الى تعزيز الاداء العالمي لجامعة الانبار)؟ والتي تنبثق التساؤلات الفرعية الآتية:-

1. هل لدى جامعة الانبار توظيف امثل للمقدرات الجوهرية من وجهة نظر عينة البحث ؟
2. هل لدى جامعة الانبار ممارسات ادارة الموارد البشرية قادرة على تعزيز الاداء العالمي؟
3. ما مستوى كل من المتغيرات الثلاثة ( التوظيف الامثل للمقدرات الجوهرية، ممارسات ادارة الموارد البشرية، الاداء العالمي) لدى جامعة الانبار من وجهة نظر عينة البحث ظ
4. ما طبيعة العلاقة بين المقدرات الجوهرية وممارسات الموارد البشرية وانعكاس تلك العلاقة على عولمة إدارة الموارد البشرية؟
5. هل توجد علاقة سببية بين المقدرات الجوهرية وممارسات إدارة الموارد البشرية؟

ثانياً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من أهمية المواضيع التي تم تناولها ودورها وتأثيرها الكبير والواسع على المنظمات الا وهو القدرات الجوهرية وممارسات ادارة الموارد البشرية وعولمة الموارد البشرية في الميدان المبحوث، و يستمد البحث اهميته انطلاقاً من الاتجاهات الآتية:

- 1- الاتجاه الأكاديمي: تتجسد أهمية البحث في اثناء واغناء المعلومات بإطار نظري مفهومي تكاملي وفي إطار تطبيق العلاقة السببية بين متغيرات المبحوثة.
- 2- الاتجاه الميداني: العمل على توجيه المنظمة المبحوثة لتناول مثل هذه الموضوعات الحديثة وتطبيقها بقصد الافادة منها، ان البحث قد يكون بمثابة دليل للمنظمة المبحوثة على أهمية المورد البشري ومكانته في مجالات

العمل المختلفة والوصول الى القناعة بانه مورد استراتيجي يمنح التفوق والريادة في مواقع العمل المختلفة بقدر الاهتمام والاعتناء به.

ثالثاً: اهداف البحث:

يهدف البحث الى تحقيق الاهداف العلمية والعملية الآتية:

1- تشخيص مستوى المقدرات الجوهرية و ممارسات ادارة الموارد البشرية في جامعة الأنبار من وجهة نظر عينة البحث.

2- اختبار امكانية توظيف القدرات الجوهرية للقيادات الاكاديمية في جامعة الأنبار لتقديم افضل الممارسات وامكانية تعزيز الاداء العالمي.

3- ابراز مفهوم القدرات الجوهرية وممارسات ادارة الموارد البشرية والاداء العالمي.

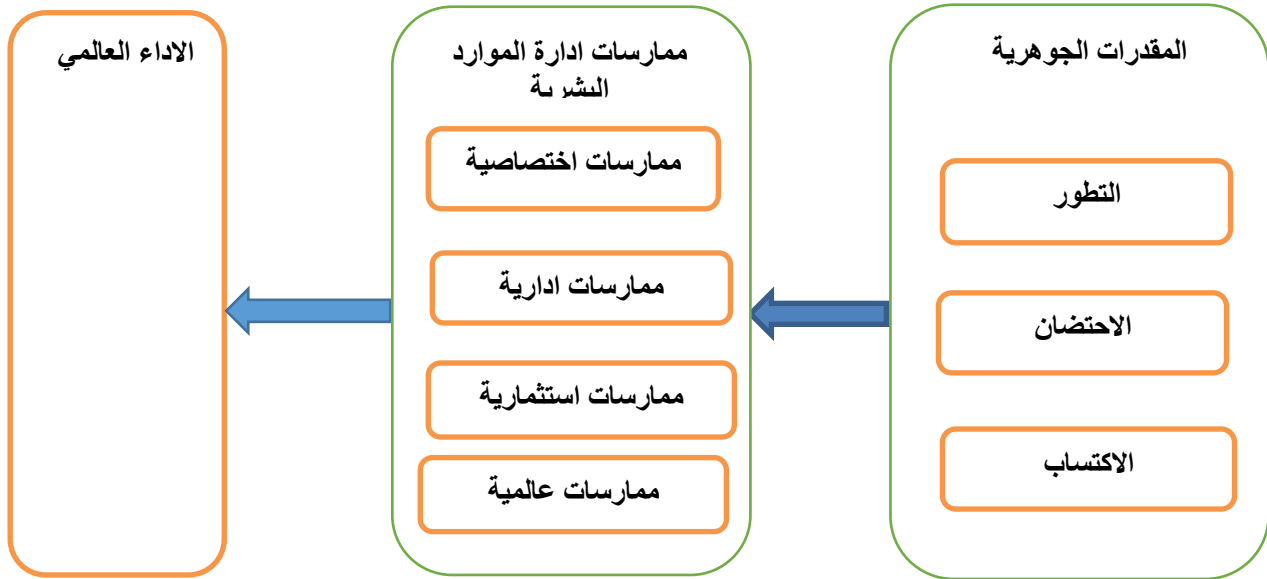
4- تحديد طبيعة العلاقة بين القدرات الجوهرية وممارسات ادارة الموارد البشرية.

رابعاً: فرضيات البحث: لتحقق اهداف البحث فقد اعتمدت الفرضيات الآتية:

1- يؤثر متغير المقدرات الجوهرية بابعاده مجتمعا في ممارسات ادارة الموارد البشرية.

2- تؤثر ممارسات ادارة الموارد البشرية بابعادها مجتمعة في الاداء العالمي

**خامساً: مخطط البحث**



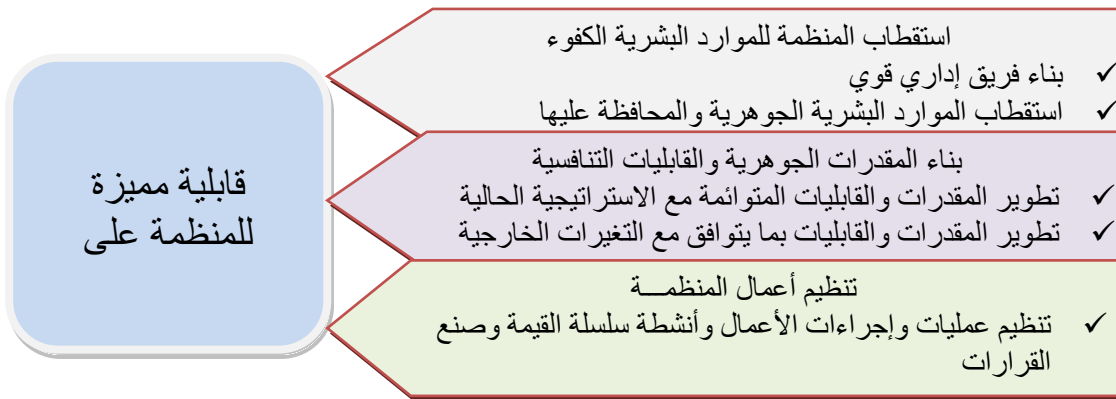
سادساً: : منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي - تحليلي ، وذلك للكشف عن مستوى توظيف القدرات الجوهرية لممارسات إدارة الموارد البشرية بما يحقق ادائها العالمي، باعتبار هذا المنهج يهدف الى وصف خصائص المشكلة وصفاً دقيقاً وشاملاً".

### المحور الثاني-الاطار النظري

#### أولاً: المقدرات الجوهرية

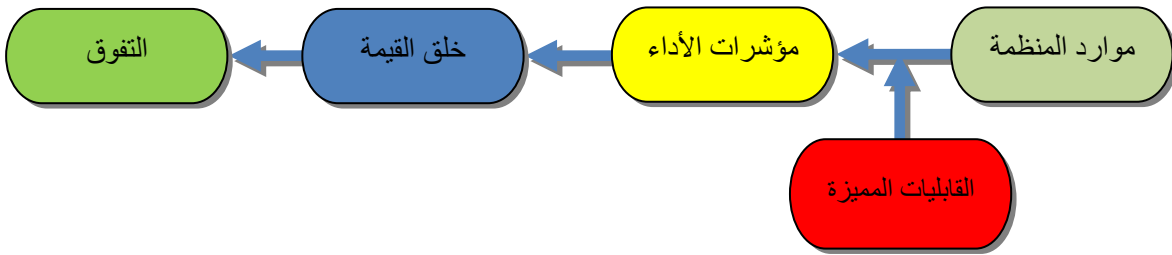
تذهب أحدث الكتابات في الإدارة إلى أن القدرة على التميز تكون على أساس الفرص المستقبلية وليس الحالية التي تتمتع بها الموارد البشرية؛ والتي تمثل أهم العوامل في مدى نجاح اي منظمة في الوصول إلى الفرص المستقبلية زما تمتلكه الموارد البشرية من المقدرات الجوهرية. أن أول من أستخدم مصطلح المقدرات (Competencies) هو (Ansoff) في عام (1965)، إذ قام بتطوير قائمة فحص (Checklist) شاملة تضمنت أهم المهارات والموارد، والتي تعد مقدرات مهمة للمنظمة، والتي تساعد المنظمة في توجيهها ، كما أكد كل من (Learned, Christensen, Andrews & Gulh) في عام (1965) أن القوة التنافسية للمنظمة توجه من خلال مقدراتها الجوهرية (Hinde, 2000: 50). لقد تناول علماء الإدارة ادارة الموارد البشرية وباحثوها وكتابها مصطلح المقدرات الجوهرية بمفاهيم كثيرة، إلا أن جميع تلك المفاهيم المختلفة تشترك في خيط فكري هو أنها تتبع من داخل المنظمة وتعتمد على مواردها، كما أنها تمثل نقاط قوة تمكن منظمات الأعمال من المنافسة والبقاء . وبالرغم من ذلك لم يتفق الباحثون على تحديد تعريف موحد للمقدرات الجوهرية كونه مفهوماً ذو عدة تفسيرات تتبع من فروع المعرفة المتنوعة التي تستعمل هذا المفهوم، ويشير (Nobre, 2011: 427) أنه و لأجل تحديد مفهوم المقدره الجوهرية ينبغي أن يكون السؤال هل ان هذه المقدره تمنح المنظمة ميزة فريدة على المنافسين وتساعد في تحقيق الارباح؟ عندئذ يمكن تحديد هذا المفهوم. وهذا ما يؤكد (Silber & Kearny, 2010: 112) المهارات والمعرفة التنظيمية والتي من دونها لا تكون المنظمة موجودة والتي تجعل المنظمة تعمل بشكل أفضل من أية منظمة أخرى ومن ثم جعلها فريدة. ويتفق كل من (Hitt et al, 2003: 81) و (Hill & Jones, 2008) بالقول "أن أساس المقدرات الجوهرية والقابليات المميزة هي الموارد الفريدة للمنظمة، ولكنهم يرون أن القابليات المميزة تتجسد بتكامل هذه الموارد فإذا حققت هذه الموارد الميزة التنافسية المستدامة تصبح مقدرات جوهرية".



شكل (1): مكونات بناء القابلية التنظيمية

Source: Thompson, Arthur A. & Strickland III, A. J., (2003), Strategic Management, 13th ed, McGraw-Hill Companies, p. 36.

وبعد استعراض وجهة نظر كل من (Michall & Philip,1997) و(Hitt et al, 2003) و(2003) و(Thompson & Strichlanl) إن بلوغ المقدرات المميزة يأتي كمرحلة متقدمة تتحقق عند امتلاك المنظمة لمقدرات جوهرية بوصفها الأساس الذي تستند عليه وهذه المقدرات تنبثق بدورها من خلال توافر التعلم المتراكم في المنظمة، كما إن هناك فروقا بين وجهة نظر كلا منهم، ولكن فروقات في الدرجة وليست في النوع ولاسيما بين المقدرات الجوهرية، والمقدرات المميزة. و تعدّ المقدرات الجوهرية عنصر مهم في تنافسية المنظمة باعتبار أن المنظمة نظام مقدرات جوهرية تكون ذات قدرة مستمرة على العطاء للتماشي ومتطلبات الساحة التنافسية، فالمقدرات الجوهرية هي التي تصنع التفوق (Coulter, 2010: 77).



شكل (2): أهمية المقدرات الجوهرية في المنظمات

Source: Coulter, Mary, (2010), "Strategic Management in Action", 5th Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA. p.77.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ بأن استغلال موارد المنظمة بأمثل طريقة يحسن مؤشرات الأداء، كالإنتاجية والربحية وتخفيض الكلف ومن ثم تخفيض الأسعار وتحسين الجودة، ولكي يتحقق الاستغلال الأمثل لمواردها يتطلب وجود قابليات مميزة عالية بحكم أنها المورد الوحيد القادر على خلق القيمة (أي توليد منتجات تعادل قيمة أكبر لدى العميل بفضل جودتها وأدائها) والتي تحسن التعامل مع مختلف الأوضاع وأداء المهمات بفاعلية، هذا ما يحسن صورة المنظمة ويقوي الولاء وإرضاء العميل مؤديا إلى تحقيق التنافسية.

مما تقدم يمكن تحديد أهمية المقدرات الجوهرية من ناحيتين، فالناحية الأولى تتمثل في المنافع التي تحققها للمنظمة في الأجل الطويل والتمثلة في كونها تميز المنظمة وتعطيها إمكانات أكبر من منافسيها عبر تحقيقها للميزة التنافسية المستدامة للمنظمة على باقي منافسيها (Silber & Kearay, 2010: 112)، إذ أن هذا يمكنها من تحقيق مركز تنافسي مرموق والحصول على حصة سوقية كبيرة. أما في الأجل القصير فإن المقدرات الجوهرية تضيف قيمة لزيائن المنظمة عن طريق زيادة جودة منتجاتها وتقليل تكاليفها، وهذا سيساعدها على الاحتفاظ بالزيائن مع إمكانية كسب زيائن جدد (Barringer & Ireland, 2008:175).

#### ثانيا: معايير المقدرات الجوهرية Core Competencies Criteria's

تحاول المنظمات تحدد ما ينبغي عليها امتلاكه من مقدرات جوهرية من أجل الاعتماد عليها في بناء مزايها التنافسية (David, 2011: 120). فالمنظمات عادة تمتلك موارد وقابليات متنوعة، إلا أن ليس معظمها يحقق لها المزايا التنافسية، فالمزايا التنافسية بحاجة إلى موارد فريدة من نوعها وغير متوافرة لدى بقية المنافسين، فضلاً عن المقدرات الجوهرية والتي لا تمتلكها سوى المنظمة (Johnson et al, 2005: 118). والشكل (3) يوضح ذلك.

المقدرات	الموارد	القابليات
المقدرات الحالية	الموارد الحالية الموارد الملموسة وغير الملموسة	القابليات الحالية
المقدرات الجوهرية	الموارد الفريدة الموارد الملموسة وغير الملموسة	القابليات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية

## شكل (3): طبيعة مقدرات وموارد المنظمة

Source: Johnson, Garry; Scholes, Kevan & Whittington, Richard, (2005), "Exploring Corporate Strategy", 7th Edition, Person Education limited, England, p. 118.

وبالرغم من امتلاك المنظمات لكم هائل من الموارد والقابليات، لذا بات من الصعب عليها أن تحدد بشكلٍ دقيق أين تكمن مقدراتها في ذلك الكم من الموارد والقابليات، ومن ثم هل أن هذه المقدرات هي جوهرية أم غير جوهرية؟ وللإجابة على التساؤل هذا يورد معظم الكُتاب والباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية عدداً من المعايير، والتي تستعملها المنظمات بدورها في تحديد ما تمتلكه فعلاً من المقدرات الجوهرية. وهنا لابد من الإشارة إلى أن الكتاب والباحثين قد اختلفوا في تحديد تلك المعايير، فبعضهم قدم ثلاثة معايير، فيما قدم آخرون أربعة أو خمسة وحتى أحد عشر معياراً. وفي هذه الفقرة سنتطرق إلى جميع تلك المعايير التي تعرض وجهات النظر الممكنة والمحتملة لكتاب وباحثي ادار، وهي كالموارد البشرية يأتي:

- 1- قيمة (ثمينة) Valuable: ينبغي أن تمثل هذه الموارد أو القابليات قيمة للمنظمة تسمح لها بانتهاز الفرص من السوق أو تجنبها التهديدات المحيطة بها في البيئة الخارجية (Dess et al, 2007: 94)، إذ أن استعمال القابليات بكفاءة لاستغلال الفرص مما يسمح للمنظمة بالدخول إلى عدد أكبر من الأسواق (عرايبي، 2011: 6)،
- 2- نادرة Rare: يشترط في الموارد أن تكون نادرة ولا يملكها إلا عدد قليل من المنافسين أو منافس واحد كشرط لكي تستطيع أن تحقق الميزة التنافسية حتى وإن كانت تلك الموارد قيمة (Dess et al, 2007: 95)
- 3- غير قابلة للتقليد Non - Imitable: يقصد بهذا المعيار أن المنافسين يجدون صعوبة في تقليد ما تمتلكه المنظمة من المقدرات، إذ أن المقدرات الجوهرية لو كانت موارد اعتيادية فمن السهولة أن تقلد، ولكن لو كانت سلسلة من الأنشطة والعمليات المترابطة والتي تستخدم من خلالها الموارد من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ستكون صعبة التقليد، ومن أجل ذلك ينبغي أن تتسم بالآتي: (Johnson et al, 2008: 103-106)
- 4- غير قابلة للإحلال Non-Substitutability: من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة ينبغي أن تمتاز المقدرات الجوهرية التي تعتمد عليه الميزة بكونها غير قابلة للإحلال، بسبب عدم تساوي القيمة الاستراتيجية لتلك الموارد والقابليات (Dess et al, 2007: 94)،
- 5- قابلية الاستغلال Exploitability: إن التحكم في الموارد مهم، إلا أن ذلك غير كافٍ لتصبح مقدرات جوهرية، بل ينبغي على المنظمة أن تكون قادرة على استغلالها والحصول على المنافع المتأتية منها ووفق هذا المعيار يكون التساؤل واسع، إلا أن الغرض هنا عن مدى إمكانية المنظمة في تحقيق قيمة أكثر من القيمة التي تنتهجها الموارد نفسها، وهذا يتعلق بكفاءة العمليات لدى المنظمة والتي من دونها لا يمكن للمنظمة من الحصول على منافع كثيرة حتى لو تحققت (المعايير الأربعة آفة الذكر) فالموارد والقابليات القيمة متوافرة لدى باقي المنظمات والتي تعطيها ميزة تنافسية، ولكن ليست لكل منظمة فالمنظمات القادرة على استغلال مواردها بصورة صحيحة في استراتيجيتها

- هي التي ستحصل على الميزة التنافسية، بل على العكس من تلك التي تمتلك الموارد والقابليات والتي لا تستطيع استغلالها فهي بذلك لا تقدر على أن تحصل على ميزة تنافسية مالم تستخدمها بطريقة فاعلة ومثالية
- 6- الديمومة Durability: أي تسمح للمنظمة بالمحافظة على ميزتها التنافسية لمدة أطول، إذ تعد القابليات أطول مدة حياة من الموارد، لأنه عندما يتقدم مورد يتم استبداله بمورد جديد مما يسمح للقابليات المشاركة فيه ان تستمر (عرايبي، 2011: 7). ومن ثم يرى البعض أن ميزة الديمومة في المقدرات الجوهرية تعد مهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لغرض بقاء المنظمة (Pearce & Robinson, 2003: 130).
- 7- الدينامية Dynamic: في ظل المنافسة القوية أصبح من الصعب المحافظة على الميزة التنافسية نتيجة لتغير الظروف والقوى في البيئة مما يحتم على مصدر الميزة التنافسية (المقدرات الجوهرية) أن تمتاز بالدينامية، أي أن تكون مرنة ومتجددة وقابلة للتغير من أجل التكيف مع حاجات الزبائن والتغيرات المتصاعدة في البيئة، إذ أن عملية التكيف تبنى على أساس تلك القابليات التي تمتلكها المنظمة والتي تمتاز بكونها دينامية، وكما وضحها (David Teece) في سلسلة دراسات أكاديمية مع تقديم أدلة على أهميتها للمنظمة في مثل هذه الظروف (Johnson et al, 2005: 132).
- 8- قابلية التوسع Extendibility: إن المقدرات الجوهرية تمكن المنظمة من النمو والتوسع في الوصول إلى منتجات وأسواق جديدة على وفق (Hamel & Prahalad) إذ أن المقدرات تكون فعلاً جوهرية عندما تكون الأساس للدخول إلى أسواق منتجات جديدة، كما أكدا على أن المقدرات الجوهرية ينبغي أن تكون وسيلة للوصول إلى مجالات ومنتجات وعمليات جديدة، ولذلك نجد أن جزء من عملية إدارة المقدرات الجوهرية تكمن في محاولة إيجاد مفاهيم جديدة ومجالات مشتقة من المقدرات الجوهرية (Morden, 2007: 434).
- 9- غير قابلة للنقل Non Transferable : عندما تكون الموارد غير قابلة للنقل وفي حالة كزنها قيمة وغير قابلة للتقليد ونادرة فإنها ستحقق الميزة التنافسية المستدامة، لكون المنظمات الأخرى غير قادرة على الحصول عليها وهذا يدفعها إلى عقد تحالفات أو شراكات مع المنظمات المالكة للمقدرات الجوهرية مع احتفاظ الأخيرة بمقدراتها الجوهرية (Maier et al, 2009: 13).
- 10- قابلة للامتلاك Appropriability : إن عوائد المقدرات الجوهرية ينبغي أن تعود للمنظمة تحديداً وليس لغيرها، بالرغم من تعرضها إلى المساومة (Bargaining) من قبل الشركاء في الأعمال من المجهزين والزبائن وغيرهم، إلا أن الجزء الأكبر ينبغي أن يكون من نصيب المنظمة، لأن ملكية المقدرات تعود للمنظمة. ومثال ذلك شركة (Disney) عندما أشرتت حقوق (Micky Mouse) إذ كانت عوائد الأخيرة تعود كلياً إلى شركة (Disney) أما في باقي الشركات في الصناعة نفسها (صناعة الأفلام) فإن الجزء الأكبر من عوائدها كان يذهب للمخرجين والممثلين (Pearce & Robinson, 2003: 137).

#### ثالثاً: مداخل بناء المقدرات الجوهرية

يؤكد العديد من الباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية أن على أن المدير التنفيذي Chief Executive Officer (CEO) وليس رئيس القسم، أن يبني أو يطور استراتيجية للمقدرات الجوهرية، ولاسيما عندما تكون المنظمات غير مشخصة لمقدراتها بشكل واضح، أو لأن هيكل القوة للمنظمة لا يمكن قيادته بعدة وظائف مرة واحدة. لذلك فالمدير التنفيذي ينبغي ان يختار واحدة او اثنتين في الاغلب بوصفها مقدره للتطوير، إلا أنه في ظل هذا العدد من المنظمات التي تعمل في بيئة الأعمال اليوم، نجد أن كل هذه المنظمات تمتلك الكثير من الموارد والقابليات، ولكن

ليست جميعها تمتلك المقدرات فبعض المنظمات بالكاد تمتلك المقدرات اللازمة لبقائها، والبعض الآخر يمتلك مقدرات تميزه عن الآخرين، ولما كانت المقدرات أساس الميزة التنافسية اللازمة لبقاء المنظمة فما الذي تصنعه المنظمات التي لا تمتلك المقدرات؟ أو تلك التي تمتلك مقدرات دون المطلوب؟ وللإجابة على هذا السؤال نجد أن (Coyne & Stephen, 1997: 49-52) قد وضحا في ذلك عدة مداخل، هي:

1- مدخل التطور (Evolution Approach) تواجه عمليات تطوير المقدرّة الجوهرية كأي برنامج تغيير واسع النطاق العديد من التحديات، إذ إن بعض البرامج التطويرية التي تنتج منافع حقيقية وتتطلب تنسيق وتنفيذ العديد من الجهود التنظيمية وتستخدم برامج V1a-One-Off دائما تواجه الفشل (Coyne & Stephen, 1997: 51).

2- مدخل الاحتضان (Incubation Approach) ضمن هذا المدخل يتم اختيار فريق عمل وبمختلف الاختصاصات ويتم عزل ذلك الفريق عن بقية المنظمة، إذ يعمل هذا الفريق على تطوير مقدرّة تهدف المنظمة إلى امتلاكها، خلال سنتين أو ثلاث سنوات، وكما في مدخل التطور فإن المنظمات التي تتبنى مدخل الاحتضان تستعين بالخبراء من خارج المنظمة للقيام ببرنامج الاحتضان (Carpenter & Sanders, 2009: 114).

3- مدخل الاكتساب (Acquisition Approach) تتجه المنظمات إلى هذا المدخل لتجاوز السلبيات عند الفشل في تطبيق المدخلين السابقين عند اصابتهم بالإحباط بمرور الوقت نتيجة تكرار الفشل، فضلاً عن حاجة المنظمة إلى اختزال الوقت وتركيز الجهود من أجل النجاح ويمكن للمنظمات من الحصول على مقدرات يصعب الحصول عليها عند تبني المدخلين السابقين وخصوصاً عند تركيزها على اكتساب مهارات التنبؤ والبصيرة. إن نجاح المديرين في هذا المدخل يتطلب منهم تحديد أنواع المقدرات بشكلٍ دقيق والتي تؤثر على استراتيجية المنظمة، وكذلك الاطلاع التام على العوامل الهيكلية التي تؤثر على نتيجة الاستحواذ (Coyne & Stephen, 1997: 44).

#### رابعاً: ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية

يعد السعي للوصول للأداء العالمي في ظل عولمة المؤسسات من أكثر الموضوعات، أهمية وحدائية وتحدي للمؤسسات، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما يتطلب من القيادات الإدارية والأكاديمية على حد سواء بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم (حجازي، 2016، 92)، بالاعتماد على قدراتها الجوهرية والتنظيمية.

وتعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد النظم الإدارية التي تتحقق فيها الفائدة للفرد والمنظمة وذلك من خلال الاستخدام الأفضل للموارد البشرية، كما يعتبر من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بالموارد البشرية، وتدور ممارسات إدارة الموارد البشرية حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية والإنتاجية وهو العنصر البشري وبالتالي فإن على المنظمات أن تسند الوظائف للأكفاء من العاملين، وذلك ليتمكنوا من القيام بمسؤولياتهم وتحمل أعبائها. وتعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتعرف ممارسات الموارد البشرية على أنها مجموعة من الممارسات التي يتم تطويرها لتوفير العنصر البشري في المنظمات من أجل التنسيق بين هذه العناصر البشرية وصولاً لتحقيق أعلى إنتاجية (الطيب، 2014، 92)

إن التطور الذي حدث في وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث انتقلت من وظيفة تقليدية يقتصر دورها على القيام باستقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، وصرف الأجور ومنح الاجازات، إلى وظيفة استراتيجية تقوم بدور استراتيجي أكثر شمولاً من الدور التقليدي، الأمر الذي يتطلب توافر كفاءات متخصصة إلى جانب المهام التنفيذية للموارد البشرية. (حسن، 2010، 15) خامساً: تصنيفات ممارسات إدارة الموارد البشرية: يرى العديد من الباحثين لعل ابرزهم (العزاوي وجواد، 2010، 25) و (القاضي، 2012، 34)، أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، يمكن تصنيفها على ثلاث أسس رئيسة وهي:



1- الممارسات الاختصاصية: وهي الممارسات التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة ام للقطاع الخاص، وتختلف هذه الممارسات من منظمة لأخرى وفق فلسفة المنظمة وحجمها، فضلا عن نوع الثقافة المستخدمة وخصائص سوق العمل الذي تعمل فيه، وتتمثل ب) تحيل وتوصيف العمل، وتخطيط الموارد البشرية، وتوظيف الموارد البشرية.

2- الممارسات الإدارية: وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية بإنجاز اعمالها ووظائفها الاختصاصية. (Noe, & et. al, 2008:202)

3- الممارسات الاستثمارية: والمتمثل بتقديم المشورة عن العاملين ولكافة الإدارات العامة في المنظمة سواء من الناحية القانونية او الفنية، بالإضافة الى اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين واجورهم. (Denisis, 2005: 185)

#### الاداء العالمي:

يعتبر الاداء عن تلك النتائج المختلفة التي تتحقق من خلال انشطة الجامعة وعملياتها والاداء هو (Daft, 2016) " قدرة المنظمة على استقطاب الموارد التي تكون نادرة واه قيمة عالية وخلق التكامل بينها وأدائها بنجاح" كما كر Doody (2007 :79) بان للتفي الفاعل لاداء العالي العديد من المنافع للمنظماها واكثر المنافع تتمثل بالتأكيد على زيادة وتحسين مستوى اداء المنظمة ومخرجاتها. فقد اشار ( العنزي و العبادي 2011) إلى نقطة مهمة التي ظهرت في العقد الثاني من الالفية الثالثة التي تؤكد على احتفاظ المنظمة للعاملين ممن يمتلكون اداء بنسبة 20% من الاداء العالي او من المدراء من المستويات العليا . وان هؤلاء الموظفين قد يمثلون ضعف الاداء الذي يقوم به الافراد العاديين لفي تحسين الانتاجية التشغيلية ولزيادة المبيعات والارباح لان هؤلاء الموظفين الجيدين يستحقون نسب أكبر من الاجور والمكافآت لذلك يمكن تعزيز المنظمة بهؤلاء الموظفين وما يمتلكون من قدرات جوهرية عالية

#### المحور الثالث: تصميم الدراسة واجراءاتها

**اولا: عينة الدراسة:** استهدفت الدراسة القيادات الاكاديمية في جامعة الانبار كعينة للدراسة الحالية والتي تمثلت برؤساء الاقسام العلمية ومدراء المراكز البحثية . وقد تأسست جامعة الانبار عام (1987) وهي تضم الان (18) كلية تشمل على (75) قسم علمي و(4) مراكز بحثية وبهذا تكون عينة الدراسة (79) من رؤساء الاقسام العلمية ومدراء المراكز البحثية. ومن ضمن المتطلبات الرئيسية لتحقيق الصدق الداخلية لعملية جمع البيانات فقد راعى الباحثين عملية توزيع الاستبانة على جميع رؤساء الاقسام العلمية ومدراء المراكز البحثية لان تحليل المقدرات الجوهرية قائم على افتراض اختيار مجتمع الدراسة بالكامل. اذ بلغ عدد الاستمارات التي تم توزيعها (79) استمارة تم استرجاعها بالكامل أي ما نسبته (100%) من عدد الاستمارات الموزعة وهي تمثل نسبة مرتفعة. وقد بلغت نسبة الذكور (83,5%)، وبلغت نسبة الحاصلين على الاستاذ (35,4%) وكانت اعلى مستوى عمر يقع بين فئة (40-59) اما سنوات الخدمة فقد بلغت اعلى فئة بين (20-25) سنوات.

**ثانيا: تحليل البيانات من اجل تقديم التوصيف الوافي حول متغيرات الدراسة إحصائياً** فقد استخدم الباحثين المتوسط الحسابي ومعامل الانحراف المعياري لتحقيق هذا الغرض. اذ يعرض الجدول (1) البيانات الخاصة بالوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة: المقدرات الجوهرية (الثقوب الهيكلية، الروابط الضعيفة، والروابط القوية)، وسلوكيات

نشر المعرفة (اكتساب المعرفة وأمداد المعرفة) ومتغير رأس المال البشري. إذ يلاحظ بان متغير الثقوب الهيكلية قد حصل

الجدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

ت	المتغير والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المقدرات الجوهرية			
1	التطور	4.17	0.73
2	الاحتضان	4.07	0.80
3	الاكتساب	3.91	0.95
ممارسات ادارة الموارد البشرية			
1	ممارسات اختصاصية	4.04	0.91
2	ممارسات ادارية	3.89	0.90
3	ممارسات استثمارية	3.83	0.94
4	ممارسات عالمية	3.72	0.84
	الاداء العالمي	3.14	1.1

على مستوى مرتفع نسبياً مما يدل بأن هناك العديد من الأفراد ممن لديهم مواقع تملئ الثقوب الموجودة في الشبكة الاجتماعية. أي بعبارة أخرى أن العديد من أفراد عينة البحث لديهم مواقع تجسر عدم التواصل بين اثنين أو أكثر من الأفراد داخل الشبكة. كما يشاهد من خلال بيانات الجدول ان العديد من أفراد عينة البحث لديهم روابط ضعيفة أكثر من الروابط القوية. وهذا يشير إلى ان أفراد عينة البحث لديهم اتصالات ضعيفة غير متكررة أكثر من عدد اتصالاتهم المتكررة. أي لديهم عدد محدود من الأصدقاء المقربين وعدد كبير جداً من المعارف. كما تظهر بيانات الجدول (1) ان بعد اكتساب المعرفة قد حصل على متوسط حسابي أعلى من بعد أمداد المعرفة بقليل. وهذا يفيد بأن هناك اهتمام اكبر في الحصول على المعلومات أكثر من إعطاء المعلومات والمعرفة للآخرين. اما المتوسط الحسابي لمتغير رأس المال البشري فيلاحظ بأنه كان اقل من المتوسط الحسابي الفرضي. وهذا يدل على انخفاض نسبي في معدل رأس المال البشري للأفراد عينة البحث.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

من اجل اختبار الفرضية الأولى فقد استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد والذي يتضمن الإشارة الى معامل بيتا (B) وقيمة (t) وقيمة (R2) وقيمة (F). إذ تركز هذه الفرضية على العلاقة بين مداخل المقدرات الجوهرية ومتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية. وكما يظهر من خلال الجدول (2) فأن هنالك علاقة تأثير ذات

المقدرات الجوهرية	الاكتساب		الاحتضان		التطور		r = 0.67**
	Z3		Z2		Z1		
	t	r	t	r	t	r	t = 11.0
	4.4	.34**	4.5	.35**	5.4	.41**	ممارسات اختصاصية (x1)

							ممارسات إدارية (x2)
		8.2	.56**	9.6	.62**	10.1	.64**
							ممارسات استثمارية (x3)
		9.4	.61**	8.7	.58**	8.2	.56**
							ممارسات عالمية (x4)
		8.7	.58**	7.2	.51**	8.0	.55**
	12	الاجمالي					
%100							
	n=79	قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.3					
		قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.6					

دلالة معنوية بين مداخل المقدرات الجوهرية (التطور، الاحتضان، الاكتساب،) وإبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة (5% ; 1%). وهذه النتيجة تشير إلى أن المقدرات الجوهرية في الجامعة تساهم في ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الأداء العالمي، وهذه النتيجة متوافقة مع توقعات الدراسة. وتشير معطيات الجدول (2) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين المقدرات الجوهرية الجامعة والأنبار وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية إذ بلغت قيمة الارتباط (0.67\*\*), وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (11.0) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01).

لقد تضمنت منهجية الدراسة فرضية تأثير المقدرات الجوهرية وممارسات إدارة الموارد البشرية. وقد جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالة بين القيمة الحقيقية (لممارسات إدارة الموارد البشرية) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير (المقدرات الجوهرية) والذي رُمز بالرمز (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

$$\text{لممارسات إدارة الموارد البشرية} = 0.96 + 0.74 (\text{المقدرات الجوهرية}).$$

وفي ضوء جدول (2) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الإحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية النموذج على وفق اختبار (t) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

المتغير الوسيط	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	الثوابت		المتغير وأبعاده
				α	β	
ممارسات إدارة الموارد البشرية (Y)	0.01	178.9	0.54	0.96	0.74	المقدرات الجوهريّة (X)
	0.01	28.1	0.16	0.41	0.40	التطور (x1)
	0.01	125.5	0.46	0.66	0.67	الاحتضان (x2)
	0.01	112.1	0.43	0.77	0.65	الاكتساب (x3)
	79=n					قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 26.23 قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 8.55

يتضح في ضوء الجدول (2)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت قيمتها (178.9)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (26.23) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (المقدرات الجوهرية) في المتغير المستجيب بناء ممارسات ادارة الموارد البشرية. وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (1) يمكن ملاحظة الثابت ( $\alpha = 0.96$ )، والذي يعني ان هناك وجوداً المقدرات الجوهرية ما مقداره (0.96)، حتى وان كان ممارسات ادارة الموارد البشرية يساوي صفرًا. واما قيمة ( $\beta = 0.74$ )، فهي تدل على ان تغييراً مقداره (1) في المقدرات الجوهرية سيؤدي الى تغيير في ممارسات ادارة الموارد البشرية (0.74). وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، والذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.46)، والذي يعني أن ما مقداره (0.54)، من التباين الحاصل في ممارسات ادارة الموارد البشرية هو تباين مُفسّر بفعل المقدرات الجوهرية، وأن (0.56) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول (2) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد الى وجود تأثير عالي للمقدرات الجوهرية في ممارسات ادارة الموارد البشرية.

المتغير المستجيب	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	$(R^2)$ معامل التحديد	الثوابت		ممارسات ادارة الموارد البشرية الوسيط
				$\alpha$	$\beta$	
الاداء العالمي	0.01	166.3	0.44	0.82	0.68	المقدرات الاجوهرية (y)
	0.00	28.1	0.27	0.41	0.75	ممارسات تخصيصية (y1)
	0.01	160.1	0.51	0.78	0.72	ممارسات ادارية (y2)
	0.01	146.3	0.31	0.71	0.67	ممارسات استثمارية (y3)
	0.01	125.5	0.34	0.67	0.53	ممارسات عالمية (y4)
	79=n					قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 21.4 قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 6.94

يتضح في ضوء الجدول (3)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت قيمتها (166.3)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (26.23) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (ممارسات ادارة الموارد البشرية) في المتغير المستجيب الاداء العالمي. وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (1) يمكن ملاحظة الثابت ( $\alpha = 0.82$ )، والذي يعني ان هناك وجوداً للممارسات ادارة الموارد البشرية ما مقداره (0.82)، حتى وان كان الاداء العالمي يساوي صفرًا. واما قيمة ( $\beta = 0.68$ )، فهي تدل على ان تغييراً مقداره (1) في ممارسات ادارة الموارد البشرية سيؤدي الى تغيير في الاداء العالمي (0.68). وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، والذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.44)، والذي يعني أن ما مقداره (0.56)، من التباين الحاصل في الاداء العالمي هو تباين مُفسّر بفعل ممارسات ادارة الموارد البشرية، وأن (0.56) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. التي ظهر مقدارها (0.00) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد الى وجود تأثير ولو انه لم يكن تأثير عالي لممارسات ادارة الموارد البشرية في الاداء العالمي.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1- يتطلب تطبيق المقدرات الجوهرية إيجاد وتبني ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة ومشاركتها، وتأسيس بيئة أكاديمية تقوم على أساس المشاركة والاحتضان والاستثمار وتقاسم وتبادل المعرفة، فضلاً عن توافر مجموعة من المقومات والتي من أهمها: الثقافة التنظيمية الداعمة لتبادل ونشر المعرفة، بنية تنظيمية تتصف بالمرونة، كما تتطلب دعم والتزام الإدارة العليا لممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحفيز وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية المساندة والمدعمة المقدرات الجوهرية.

2- تعد المقدرات الجوهرية مفتاح الوصول إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي تمثل مفتاح الوصول إلى العالمية، على أساس ان الاهتمام بالاستثمار والتوجه العالمي، ومن ثم نشره ثقافة الاحتضان بالضرورة إلى تعزيز المقدرات الجوهرية.

3- إن الانتقال من النمط التقليدي للممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل في بيئة ثابتة نسبياً إلى ممارسات متعلمة تعمل في بيئة مضطربة وسريعة التقلب، يتم من خلال إحداث تغييرات في استراتيجية لها وهيكلها وأفرادها وثقافتها، وتعد إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة والإبداع طرائق مناسبة للقيام بتلك التغييرات.

4- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير للتوظيف الامثل للمقدرات الجوهرية في ممارسات إدارة الموارد البشرية وهذا نابع عن الحرص العالي الذي يتوفر في الكفاءات المتوفرة في الجامعة بما ينسجم مع حقيقة كونها من الجامعات المنتجة للمعرفة وناشرة لها.

5- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاداء العالمي من خلال الاسهام في تفهم الآخرين والأخذ بالحسبان خبراتهم وخلفياتهم العلمية التي يمن ان تتحول من المحلية الى العالمية ومساعدتهم بتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الحاجات الفعلية في التوجه نحو العالمي

#### ثانياً: التوصيات

1- ضرورة إيجاد إدارة معنية بالمعرفة وعدم ترك الكم الهائل من المعلومات والمعارف المتاحة في الجامعة من دون إدارة متخصصة للمقدرات الجوهرية، وذلك لتحقيق أكبر فائدة ممكنة واستحكام العمليات والنشاطات المختلفة التي تؤديها الجامعة والتي تستند في جانب كبير منها على ممارسات فاعلة لإدارة الموارد البشرية، والقابليات للعقل البشري على اتخاذ القرار.

2- العمل على إزالة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة إلى الباحثين، والوحدات الأخرى من مراكز إدارية وفنية بمنح الباحثين الحرية التامة في استعمال معارفهم الشخصية، وما يمتلكون من مقدرات جوهرية وتطبيقها بما يحقق إدراك الباحثين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على توظيفها في خدمة أهداف الجامعة والبحث العلمي

- 3- ضرورة تحويل اهتمامات الجامعة المبحوثة من كيفية خلق زيادات في رأس المال وقوة عملها للقيام بالمشاريع البحثية الى التركيز حول تعظيم ممارسات ادارة الموارد البشرية من خلال تعزيز رأسمالها الفكري.
- 4- استثمار الأساليب المعتمدة في المقدرات الجوهرية في تعزيز ممارسات ادارة الموارد البشرية للجامعة عن طريق زجهم في فرق العمل البحثية والمشاركة في المعرفة المتولدة، وإتاحة المجال للوصول الى القواعد المعرفية.
- 5- الاستغلال الأمثل للوسائل والمعدات والتقنيات المعاصرة، بحيث تسهم في نقل الجامعة من المستوى المحلي الى مستوى عالمي والتشارك فيها بين منتسبي الجامعة والجامعات الاخرى . إلى جانب تبني البرامج المتطورة لمواكبة التقدم في العالم من خلال اعتماد المقدرات الجوهرية المتاحة حالياً في الجامعة ودعمها بشكلٍ مستمر ضمناً لاستمرار بناء رأس المال الفكري باتجاه يعزز مكانة الجامعة ودورها المطلوب بوصفها مؤسسة بحثية عالمية تتوافق أهدافها مع مراحل التطور والتغيير .

#### المصادر

1. حجازي، نهال موسي (2016) ، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "داسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية- قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة فلسطين.
2. حسن، عبد المحسن حاجي ، (2010) ، بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
3. زويلف، مهدي حسن، " إدارة الأفراد " ، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2003
4. الطيط، احمد عدنان، 2014، تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية، واثره على انتاجية الشركات الصناعية الاردنية وربحيتهـا- مدخل كمي، اطروحة دكتوراه -جامعة لبنان.
5. عريبي، الحاج مداح، (2011)، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المنظمة، الملتقى الدولي الخامس المنعقد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف (الجزائر) يومي 13-14 ديسمبر، حول : رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة.

6. العنزي سعد علي حمود والعبادي هاشم فوزي (2011) فلسفة دور ادارة الموهبة في بناء منظماه الداء العالي المؤتمر العلمي العالمي الرابع المقام في اقليم كردستان - اربيل ا المجلد (7) العدد (7) كلية الدارة والاقتصاد - جامعة صلاح الدين
7. القاضي، زياد مفيد، 2012، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واداء العاملين واثريهما في اداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة.
8. المدهون، محمد إبراهيم، " إدارة وتنمية الموارد البشرية" ، غزة، فلسطين، إبداع .للطباعة والنشر، 2005
9. نصر الله، حنا، " إدارة الموارد البشرية" ، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2002.
10. الهيبي، خالد عبد الرحيم، (2003) ، " إدارة الموارد البشرية" ، دار وائل، عمان، الأردن.
11. Coulter, Mary, (2010), Strategic Management in Action, 5<sup>th</sup> Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA.
12. Ronald; Hadrich, Thomas & Rene Peinl, (2009), Enterprise Knowledge Infrastructures, 2<sup>nd</sup> Edition, Springer- Verlag, Berlin, Heidelberg, Germany.
13. Barringer, Bruce R & Ireland, Duane, (2008), Entrepreneurship Successfully Launching New Venture, 2<sup>nd</sup> Edition, Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey, USA.
14. Carpenter, Mason A. & Sanders, Wm. Gerard, (2009), Strategic Management: A Dynamic Perspective, 2<sup>nd</sup> Edition, Person Education, Inc. Upper Saddle River.
15. Daft , R.L. (2016) " Organization theory and Design " 9th ed ., south western
16. David, Fred R., (2011), Strategic Management: Concepts & Cases, 13<sup>th</sup> ed, Pearson Education, Inc., New Jersey, USA.
17. Denisis, A, 2005, Humane Resource Management, 2<sup>nd</sup>, New York, Houghton, Mifflin company
18. Dess, Gergory G; Lumpkin, G. T. & Taylor, Merlyn . L. (2005), Strategic Management: Creating Competitive Advantages, 2<sup>nd</sup> Edition, McGraw-Hill Companies, Inc. New York.
19. Hill, Charles & Jones, Gareth R., (2008), Strategic Management, 8<sup>th</sup> Edition, Houghton Mifflin Company , Boston, USA.
20. Hinde, Kevin, (2000), Corporate and Strategic Management, Irawn, Inc
21. Hitt. A., Ireland, R. & Hoskisson, F., (2003), Strategic Management, Competitiveness and Globalization, 5<sup>th</sup> ed, South-Western Publication, England.
22. Johnson, Garry; Scholes, Kevan & Whittington, Richard, (2005), Exploring Corporate Strategy, 7<sup>th</sup> Edition, Pearson Education Limited, England.
23. Mondy, R.& Others, "Human Resource Management", Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 9th Edition, 2005.
24. Noe,A, and ,others, 2008, Humane Resource Management ,New York, Ma Grow, Hill.

25. Silber, Kenneth & Lynn Kearny, (2010), Organization Intelligence: A Guide to Under Standing The Business Of Your Organization For HR, Training And Performance Consulting, 1<sup>st</sup> Edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, USA.
26. Thompson, Arthur A. & Strickland III, A. J., (2003), Strategic Management, 13<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill Companies.