

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة

محمد عمير نهار

المشرفين

أ.د سيد محمد جاد الرب د نجلاء حسن جمعه

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية في قطاعي صناعة الادوية والالبان في العراق وتحديداً (شركة ادوية سامراء - شركة ادوية نينوى-شركة ادوية بغداد) اما فيما يخص قطاع الالبان فقد اختار الباحث (شركة البان ابو غريب-شركة البان الديوانية- شركة البان الموصل) ، سعت الدراسة لتقديم اطار ميداني ليكون دليلاً استرشادي يربط بين متغيرات الدراسة، وقد قام الباحث بصياغة فرضيتان رئيسيتان يتفرع منهما عدد من الفروض الفرعية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة أنه لا يتم العمل من قبل الشركات بالشكل الكافي على اكتساب العاملين لمهارات نوعية متقدمة، وان إدارة الشركات لا تهتم بتحديد الأهداف التدريبية والتطويرية طويلة الأجل لتوفير برامج تدريبية متخصصة لإكتساب الأفراد مهارات متميزة ومعارف متخصصة وقدرات جديدة.

Abstract :

The study aimed to know the role of organizational culture in enhancing the capabilities of strategic human resources in the pharmaceutical and dairy industries in Iraq, specifically (Samarra Drug Company - Nineveh Drug Company - Baghdad

Pharmaceutical Company). As for the dairy sector, the researcher chose (Abu Ghraib Milk Company - Milk Company) Al-Diwaniyah - Mosul Alban Company), the study sought to provide a field framework to be a guideline linking the study variables, and the researcher formulated two main hypotheses from which a number of sub-hypotheses are branched out, and the descriptive and analytical approach was relied upon. The results of the study concluded that companies are not working adequately to acquire advanced qualitative skills for employees, and that corporate management is not concerned with setting long-term training and development goals to provide specialized training programs for individuals to acquire distinct skills, specialized knowledge and new capabilities.

اولاً: منهجية الدراسة

١- المقدمة:

يزداد الاهتمام بالثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال لما لها من تأثير فاعل في أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ إن الثقافة الواضحة والقوية في أي شركة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء بما يوفر الإطار الثقافي المناسب لها والاستقرار بالعمالة وبذلك يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا.

وتعد قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية إحدى الموضوعات الجوهرية بالنسبة للمنظمة و الأفراد كذلك، لان الموارد البشرية تمتلك قدرات تساعدها في بناء هيكلها من خلال الأبعاد التي تتضمن المعرفة، الخبرة، الإبداع ومستوى الممارسة وأن هذه القدرات تعد فريدة من نوعها ومن خلالها تستطيع المنظمات أن تحقق ميزة تنافسية.

٢- مشكلة الدراسة:

بناءً على بيانات الدراسة الاستطلاعية تمثلت مشكلة الدراسة في وجود قصور واضح في استغلال قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية مما يؤثر سلباً على أداء الشركات محل الدراسة.

وهنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

كيف يمكن أن تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز قدرات الموارد البشرية الإستراتيجية؟

٤- فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي :

لا يوجد أثر إيجابي ومعنوي للثقافة التنظيمية على أبعاد قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية.

٥- أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:-

أ- تحليل طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتعزيز قدرات الموارد البشرية الإستراتيجية في شركات الأدوية والألبان، وكذلك تحديد أثر الثقافة التنظيمية على تعزيز قدرات الموارد البشرية الإستراتيجية في تلك الشركات.

ب- التعرف على أهم المؤشرات الخاصة بقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية، وتحديد مدى الاهتمام بدعم وتوفير أبعادها لدى تلك شركات الأدوية والألبان.

ج- التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في شركات الأدوية والألبان محل الدراسة، والوزارات ذات العلاقة، والجهات المعنية، والمهتمين بهذا المجال.

٣- أهمية الدراسة:

أ- الأهمية النظرية:

تكتسب الدراسة احد جوانب أهميتها من أهمية الميدان أو القطاع التطبيقي الذي سيكون ارض الدراسة، ذلك لأن القطاع الصناعي وخاصة قطاع الصناعات الدوائية وقطاع صناعة الألبان هي من اوسع وأكثر المنظمات حجماً وثقلاً وتعد

رافداً من روافد الاقتصاد العراقي، إذ يعول عليه التحول الاقتصادي في إشباع حاجات السوق العراقية والأسواق الخارجية مستقبلاً بمنتجاتها.

ب- الأهمية التطبيقية:

محاولة قياس الأثر والارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وذلك باستخدام مقاييس حديثة سيتم اعتمادها وفق عدد من المؤشرات والمعايير العالمية وذلك انسجاماً مع ما مطروح في العالم المتقدم لكي نستطيع التوصل إلى أفضل النتائج.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة

١- الثقافة التنظيمية:

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها السلوك الذي يُطوّر من قبل منظمة ما بصفته وسيلة للتعامل مع مشكلة التكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي عملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صالحة، وتُنقل للأعضاء الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للتصور والتفكير والشعور.

وللثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في كل المنظمات؛ إذ لا توجد منظمة من دون ثقافة تنظيمية، فالمنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تتكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة.

وأوضح (مهدي) بيان أهمية الثقافة وذلك من خلال:

- تعد الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في جلب العامل الملائم، فالمنظمات الرائدة تجذب العمال الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العمال المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطور ينضم إليها العمال المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع أثبات الذات وتحقيقها.
 - تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد العاملين والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً فإنه يتصرف وفق ثقافته، أي من دون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.
- وأوضح (المربع) في دراسته أن للثقافة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

- **المكون المعنويّ:** يتمثل في النسق الكامل من القيم والأخلاق والأفكار والمعتقدات التي يعتنقها العاملون في المنظمات.

- **المكون الماديّ:** يمثل ما ينتجه أو يتعامل معه أفراد المنظمة جميعاً من معدات وأدوات وبرمجيات وأجهزة ونظم معلومات متاحة.

- **المكون السلوكيّ:** يظهر من السلوكيات التي يمارسها أفراد المنظمة في أثناء إنجاز المهمات الإدارية المختلفة

ويرى الباحث إن فلسفة القيادة الشبكية عامل مؤثر في ثقافة المنظمة عن طريق القرارات التي تتخذها، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجيهات حول العمل في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والاستمرار والتواصل، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها على النواحي جميعها التي تخص المنظمة، كلها فإن هذا سيؤثر بالتأكيد في ثقافة المنظمة.

٢- قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية:

تتجسد مفهوم القدرات من خلال دراسات علماء النفس والمتخصصين في الموارد البشرية، إذ يميلون إلى الاعتقاد بأن القدرات يتم اعتمادها في مجال خلق الفروق الفردية، لذا تتخذ من قبل المنظمات كأساس في اتخاذ القرار بشأن عمليات التوظيف والتقييم وممارسات إدارية أخرى كثيرة.

فقد عرف كل من (Amit & Schoemaker) القدرة على انها قابلية المنظمة

على الاستخدام الإستراتيجي لمواردها وعملياتها من أجل تحقيق الغرض المنشود.

وحسب رأي (Day) فإن القدرة هي تشكيلة معقدة من المهارات والمعرفة

المترابطة التي تمارس داخل عمليات المنظمة من أجل تمكين المنظمة من تنسيق

أنشطتها واستخدام موجوداتها.

في حين أوضحوا (Ulrich.D et al) إلى ان قدرات الموارد البشرية هي تحقيق ما

هو متوقع من العاملين في المنظمة الذين يعملون في مجال إدارة الموارد البشرية.

وأكد (الشيباني) إن قدرات الموارد البشرية ما هي إلا مزيج من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها وتقويمها وتطويرها، التي يكون بعض الأفراد أكثر تحكماً فيها من الآخرين مما يجمعهم أكثر كفاءة وفاعلية الأمر الذي يؤدي إلى القيام بالمهام الموكلة إليهم بدقة عالية.

وضحاها كل من (القيسي والطائي) مفهوم قدرات الموارد البشرية بأنها القدرات التي تحدد كيف وأين يتم عمل القرارات داخل المنظمة، وكذلك تحديد السلوك الذي تكافئه المنظمة وتحدد الثقافة والمعايير والقيم التي يجب أن تتبعها المنظمة. بناء على ما تقدم **يصف الباحث** قدرات الموارد البشرية بأنها مجموعة من المهارات والمعارف التي يتمتع بها الافراد في المنظمة والتي توجه نحو امتلاك قيمة مضافة للمنظمة وجعلها قادرة على مواجهة المنافسين.

- أبعاد قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية:

أ- المعرفة:

إن التطورات المتلاحقة في مجالات الاتصالات ونظم المعلومات والتقنيات والشبكات، وظهور شبكة المعلومات (الإنترنت) أدى ذلك كله إلى تنامي دور المعرفة في إنجاح منظمات الأعمال، مع مساهمتها في تحول تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة، الذي يؤثر في رأس المال المعرفي وفي التنافس من خلال القدرات البشرية.

حيث اختلف الكتاب والباحثين حول مفهوم المعرفة وهذا شيء طبيعي ، لان كل من ينظر إلى المعرفة من زاوية معينة تتناسب مع ميوله واتجاهاته مستندا في ذلك إلى التعاريف اللغوية أو العملية التي تعكس وجهه نظره.

أنواع المعرفة:

قدمت تصنيفات عدة من قبل الباحثون، ويعتبر التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة هو ما قدمه "ميشيل بولاني" عام ١٩٦٦، حيث صنف المعرفة الإنسانية إلى:

- **معرفة ضمنية Knowledge Tacit:** المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما

يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

- **المعرفة صريحة Explicit Knowledge:** الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره. وتتعلق بالمعلومات المتاحة والمخزنة في أرشيف المنظمات والمتمثلة في السياسات والإجراءات والمستندات،
ب- القابلية للتغيير:

عرفت بأنها القدرة على التحول والتكيف في ضل وجود الإمكانيات والمتطلبات لذلك. في حين بين (Armenakis) وزملاءه أن قابلية التغيير بالنسبة للأفراد ترتبط بمعتقدات ونوايا العاملين ومدى الحاجة لإجراء التغيير، فضلاً عن توقعاتهم فضلاً عن قابلية المنظمة والافراد حول جعل هذا التغيير ناجحاً.

يقول علماء الاجتماع "أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه" ذلك أن التغيير حاله مستمرة تحصل بفعل إرادي أو غير إرادي عن قصد أو غير قصد بتخطيط مسبق أو بصوره عفويه تلقائيه أو بحكم الظروف. ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين من التغيير هما:

- التغيير المخطط:

أن التغيير المخطط يحدث بصورة مقصودة وجهود واعية من قبل جهة معينة، ويكون في الغالب إستجابة (ردة فعل) مباشرة لإدراك شخص، جهة ما بوجود فجوة في مستوى أداء الشركة، أي فجوة بين وضع مرغوب والوضع الراهن.

- التغيير غير المخطط أو العشوائي:

يحدث التغيير الغير مخطط أنيا أو بشكل عشوائي وقد يكون معرقل للشركة مثل الاضراب، ويتم بشكل مستقل عن رغبة الشركة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في الشركة كازدياد عمر العامل مثلاً".

ج- الابداع:

ارتبط الإبداع ومفهومه مع البدايات الأولى لوجود الإنسان على الأرض إذ سعى الإنسان إلى تحقيق الخلق والإبداع في شتى جوانب حياته وصولاً إلى ظروف معيشية أفضل الأمر الذي انتقل معه إلى وجودة في تنظيمات رسمية وغير رسمية ومحاولته للوصول بها من خلال الإبداع إلى حالات ومستويات أمثل من الأداء، حيث عرف (جاد الرب) الإبداع بأنه التفكير المختلف وهو القدرة على رؤية بعض الأشياء بطرق جديدة.

-أنواع الإبداع

يمكن تصنيفه إلى نوعين أساسيين يشتمل كل منهما على نواحي أو أنواع أخرى للإبداع وهما:

- الإبداع المنظمي:

يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة، وسياسات وإستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها.

- الإبداع الفني/ التقني:

يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها.

-د- مستوى الممارسة:

أوضح (Hassan) ان الممارسة الفعالة هي القيام بأداء الأعمال بشكل مناسب والقيام بتدعيم المجالات بالتخصصات والقرارات المناسبة بما يضمن الحصول على الميزة التنافسية للمنظمة.

فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح المنظمة، حيث إن تحقيق كفاءة الموارد البشرية يحتاج إلى مهارات وقدرات متنوعة وعديدة للقيادات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية ولذلك كان من الضروري وجود إدارة متخصصة تتولى وتهتم بهذه الممارسات.

ان فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسب مع

أهداف المنظمة من جانب ويتمشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري بأعتبارة شريكا من جانب اخر.

ثالثا: منهجية الدراسة

١ - مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء الإدارة العليا والإدارة الوسطى لدى شركات الأدوية والألبان في العراق بمختلف درجاتهم ومناصبهم الإدارية حيث بلغ عددهم ٧٥٩ مفردة.

جدول رقم (١-١)

توزيع مجتمع الدراسة

م	الفئات	الشركة	العدد	النسبة
	قطاع الأدوية	شركة سامراء للأدوية	٢١٤	%٢٨.١٩
		شركة نينوى للأدوية	١٠٧	%١٤.١٠
		شركة بغداد للأدوية	٦٣	%٨.٣٠
	قطاع الألبان	شركة ألبان ابو غريب	١٨٩	%٢٤.٩٠
		شركة ألبان الديوانية	١١٧	%١٥.٤٢
		شركة ألبان الوصل	٦٩	%٩.٠٩
	المجموع		٧٥٩	%١٠٠

٢ - عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية التطبيقية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من الإدارة العليا والوسطى في شركات الأدوية والألبان بالعراق، وبلغت عينة الدراسة ٢٥٦ مفردة، وذلك عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥.

جدول رقم (٢-١)
توزيع عينة الدراسة

م	الفئات	الشركة	المجتمع	العينة
	قطاع الأدوية	سامراء للأدوية	٢١٤	٧٢
		نينوى للأدوية	١٠٧	٣٦
		بغداد للأدوية	٦٣	٢١
	قطاع الألبان	ألبان ابو غريب	١٨٩	٦٤
		ألبان الديوانية	١١٧	٤٠
		ألبان الموصل	٦٩	٢٣
	المجموع		٧٥٩	٢٥٦

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات شركات الأدوية والألبان.

ولقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة لدى شركات الأدوية والألبان في العراق محل الدراسة، وذلك نظراً لأن مجتمع الدراسة غير متجانس، حيث يضم مجموعة من الأفراد الذين تختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ومسمياتهم الوظيفية فضلاً عن اختلاف مستوياتهم الإدارية واختلاف أعدادهم في الشركات محل الدراسة من شركة إلى أخرى.

٣- نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أ- تحليل فقرات بعد الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (٣-١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد الثقافة التنظيمية

م	الفقرة	شركات الأدوية			شركات الألبان				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	رسالة المنظمة ورويتها واضحة ومكتوبة	٣.١٤	٠.٩٦	%٦٢.٨٣	٤	٣.٣٢	٠.٨٥	%٦٦.٣٦	٣
٢	تتمي المنظمة روح المشاركة لدى الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة	٣.٢٧	١.١٤	%٦٥.٤٩	٣	٢.٩١	١.١٣	%٥٨.١٨	٥

م.	الفقرة	شركات الأدوية			شركات الألبان				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
٣.	تعمل المنظمة على تحليل نقاط الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	٣.٣١	٠.٧٧	%٦٦.١٩	٢	٣.٢١	٠.٦١	%٦٤.١٨	٤
٤.	تحرص المنظمة على نظافة وأتاقة مكان العمل	٣.٥١	٠.٩٧	%٧٠.٢٧	١	٣.٥٧	٠.٩٤	%٧١.٤٥	١
٥.	هناك عدالة ومساواة في التعامل مع الموظفين في المنظمة	٢.٩٧	١.٢	%٥٩.٤٧	٥	٣.٣٩	٠.٩	%٦٧.٨٢	٢
	متوسط البعد	٣.٢٤	٠.٦٧	%٦٤.٧٨		٣.٢٨	٠.٥٧	%٦٥.٦٤	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة في شركات الأدوية على الفقرات المرتبطة ببعد الثقافة التنظيمية جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٤) وانحراف معياري (٠.٦٧)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تحرص المنظمة على نظافة وأتاقة مكان العمل"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "هناك عدالة ومساواة في التعامل مع الموظفين في المنظمة".

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة في شركات الألبان على الفقرات المرتبطة ببعد الثقافة التنظيمية جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٨) وانحراف معياري (٠.٥٧)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تحرص المنظمة على نظافة وأتاقة مكان العمل"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تنمي المنظمة روح المشاركة لدى الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة".

٤ - تحليل أبعاد قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية:

أ- تحليل فقرات بعد المعرفة:

جدول رقم (٤-١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد المعرفة

م.	الفقرة	شركات الأدوية			شركات الألبان			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	تعتمد المنظمة طرق علمية للكشف عن المعرفة الضمنية داخل عقول العاملين	٣.٦٥	٠.٧٤	%٧٢.٩٢	١	٣.٤٣	٠.٧٢	%٦٨.٥٥
٢	تحرص المنظمة على إقامة الندوات وورش العمل لتوليد المعرفة	٣.٢٤	٠.٨٢	%٦٤.٧٨	٣	٣.١١	٠.٧	%٦٢.١٨
٣	تتم الاستفادة بخبراء في مجال إدارة المعرفة لحفظ المعرفة	٣.٣٩	١	%٦٧.٧٩	٢	٣.٥٤	٠.٩٧	%٧٠.٧٣
٤	تستشير المنظمة اصحاب الخبرة في المنظمة وتصغي اليهم وتعمل على أخذ مقترحاتهم واشراكهم في اتخاذ القرارات	٢.٩٨	٠.٨٨	%٥٩.٦٥	٥	٣.٣٤	٠.٨٩	%٦٦.٧٣
٥	يستطيع العاملون في المنظمة الحصول على المعرفة المخزونة بسهولة	٣.١٩	٠.٩٢	%٦٣.٨٩	٤	٢.٨٣	١.٠٢	%٥٦.٥٥
متوسط البعد		٣.٢٩	٠.٦٦	%٦٥.٨٤		٣.٢٥	٠.٦	%٦٤.٩١

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة في شركات الأدوية على الفقرات المرتبطة ببعد المعرفة جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٩) وانحراف معياري (٠.٦٦)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تعتمد المنظمة طرق علمية للكشف عن المعرفة الضمنية داخل عقول العاملين"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تستشير المنظمة اصحاب الخبرة في المنظمة وتصغي اليهم وتعمل على أخذ مقترحاتهم واشراكهم في اتخاذ القرارات".

تحليل فقرات بعد القابلية للتغيير:

جدول رقم (٥-١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد القابلية للتغيير

م.	الفقرة	شركات الأدوية			شركات الألبان				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	يتم تحديد أهداف التغيير بوضوح تام ودقة متناهية	٣.٣٣	١.٠٥	%٦٦.٥٥	٢	٣.٠٥	٠.٩٤	%٦١.٠٩	٤
٢	تعمل الإدارة على التحديث المستمر للوائح والنظم لتسهيل إجراءات العمل.	٣.٢٧	١.١٤	%٦٥.٤٩	٣	٣.٢٨	٠.٩٧	%٦٥.٦٤	٢
٣	تدعم الإدارة مشاركة العاملين في عملية التخطيط للتغيير بالمنظمة	٢.٩٥	١.٠٨	%٥٨.٩٤	٥	٣.١٤	١.٠٣	%٦٢.٧٣	٣
٤	تمتلك الإدارة هيكلًا تنظيمياً مرناً يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.	٣.٠٩	٠.٨٣	%٦١.٧٧	٤	٢.٧٨	٠.٨٦	%٥٥.٦٤	٥
٥	ترتبط قابلية التغيير بمعتقدات ونوايا الأفراد ومدى الحاجة لاجراء التغيير	٣.٦٦	١.٠٥	%٧٣.٢٧	١	٣.٤٥	٠.٩٥	%٦٩.٠٩	١
	متوسط البعد	٣.٢٦	٠.٧٥	%٦٥.١٣		٣.١٤	٠.٦٤	%٦٢.٩١	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة في شركات الأدوية على الفقرات المرتبطة ببعد القابلية للتغيير جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٦) وبانحراف معياري (٠.٧٥)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "ترتبط قابلية التغيير بمعتقدات ونوايا الافراد ومدى الحاجة لاجراء التغيير"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تدعم الإدارة مشاركة العاملين في عملية التخطيط للتغيير بالمنظمة".

ج- تحليل فقرات بعد الإبداع:

جدول رقم (٦-١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد الإبداع

م.	الفقرة	شركات الأدوية			شركات الألبان			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	تحرص إدارة الشركة على تبني طرائق وأساليب جديدة في أداء الأعمال والأنشطة المختلفة.	٣.٥٢	٠.٧٩	٧٠.٤٤%	١	٣.٤٥	٠.٨٤	٦٩.٠٩%
٢	تعزيز المنظمة القدرات الإبداعية للموظفين في جميع المستويات الإدارية لديها.	٣.٠٨	٠.٩٩	٦١.٥٩%	٤	٣.٠٩	٠.٨٦	٦١.٨٢%
٣	تحرص المنظمة على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في عملها.	٣.٣٧	١.٢٧	٦٧.٤٣%	٢	٣.٥٤	٠.٨٩	٧٠.٧٣%
٤	تنظر المنظمة إلى الإبداع والابتكار مصدرا لتحقيق التميز في نشاطها وأعمالها المختلفة.	٣.٢١	١.١٤	٦٤.٢٥%	٣	٣.١٩	١.١١	٦٣.٨٢%
٥	تحرص المنظمة على الاستفادة من تجارب الشركات الأخرى في مجال الإبداع والابتكار في أعمالها.	٢.٩٢	٠.٩٩	٥٨.٤١%	٥	٢.٨٨	٠.٩٣	٥٧.٦٤%
متوسط البعد		٣.٢٢	٠.٧٦	٦٤.٤٢%		٣.٢٣	٠.٥٦	٦٤.٥٥%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة في شركات الأدوية على الفقرات المرتبطة ببعد الإبداع جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٢) وانحراف معياري (٠.٧٦)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تحرص إدارة الشركة على تبني طرائق وأساليب جديدة في أداء الأعمال والأنشطة المختلفة"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة

على الفقرة التي تنص على "تحرص المنظمة على الاستفادة من تجارب الشركات الأخرى في مجال الإبداع والابتكار في أعمالها".

د- تحليل فقرات بعد مستوى الممارسة:

جدول رقم (٧-١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد مستوى الممارسة

م.م	الفقرة	شركات الأدوية			شركات الألبان		
		الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	تعمل الإدارة على ملئ الشواغر الوظيفية من الخارج	٤	٦٣.٧٢%	٠.٨٩	٣.١٩	٤	٦٠.٣٦%
٢	الأهداف التدريبية والتطويرية في المنظمة متعددة وطويلة الأمد	٥	٥٩.٨٢%	١.٢١	٢.٩٩	٥	٥٨.١٨%
٣	لدى المنظمة برامج لتقييم الأداء بدقة وسهولة	١	٧٥.٧٥%	٠.٨٩	٣.٧٩	١	٧٢.٣٦%
٤	يتم عملية معالجة الانحرافات بالتعاون بين الإدارة والعاملين	٢	٦٨.٨٥%	١.٢٣	٣.٤٤	٢	٦٧.٦٤%
٥	تقدم المنظمة تعويضات وحوافز تتناسب مع توقعات العاملين	٣	٦٥.٨٤%	٠.٨	٣.٢٩	٣	٦٣.٤٥%
	متوسط البعد		٦٦.٧٣%	٠.٦٣	٣.٣٤		٦٤.٣٦%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة في شركات الأدوية على الفقرات المرتبطة ببعد مستوى الممارسة جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٤) وانحراف معياري (٠.٦٣)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "لدى المنظمة برامج لتقييم الأداء بدقة وسهولة"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "الأهداف التدريبية والتطويرية في المنظمة متعددة وطويلة الأمد".

٥- الإحصاء الوصفي للبيانات واختبار الفرض:

الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية.

ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:

١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على المعرفة.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والمعرفة كمتغير تابع.

جدول رقم (٨-١)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الثالث عشر

المتغير	الاختبار	المعرفة
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	٠.٧٩٠
	المعنوية	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٩.٠% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين الثقافة التنظيمية والمعرفة.

تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١٠-١)

تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث عشر

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	٤٤.٦٦٦	١	٤٤.٦٦٦	٢٢٣.٩٩١	٠.٠٠٠
البواقي	٤٤.٠٧	٢٢١	٠.١٩٩		
المجموع	٨٨.٧٣٧	٢٢٢			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين الثقافة التنظيمية والمعرفة، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

ب. تحليل الانحدار:

جدول رقم (١١-١)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثالث عشر

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
٠.٠٠٠	٥.٦٣٢	٠.٧٩	٠.١٦١	٠.٩٠٥	الثابت	١
٠.٠٠٠	١٤.٩٦٦		٠.٠٤٨	٠.٧٢٥	الثقافة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير الثقافة التنظيمية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين الثقافة التنظيمية والمعرفة.

٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على القابلية للتغيير.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والقابلية للتغيير كمتغير تابع.

جدول رقم (١٢-١)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الرابع عشر

المتغير	الاختبار	القابلية للتغيير
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	٠.٨٤٤
	المعنوية	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٤.٤% عند مستوى معنوية ٠.٠٥. بين الثقافة التنظيمية والقابلية للتغيير.

ب- تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١٣-١)

تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع عشر

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	٧٦.٩٠٤	١	٧٦.٩٠٤	٥٤٩.٣٩١	٠.٠٠٠
البواقي	٣٠.٩٣٦	٢٢١	٠.١٤		
المجموع	١٠٧.٨٣٩	٢٢٢			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين الثقافة التنظيمية والقابلية للتغيير، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥. وتدلل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

ب. تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٤-١)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الرابع عشر

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	المعاملات المعيارية	بيتا	الخطأ المعياري	
٠.٠٠٠	٠.٧٤٤	٠.٨٤٤	٠.١٣٥	٠.١	الثابت	١
٠.٠٠٠	٢٣.٤٣٩		٠.٠٤١	٠.٩٥١	الثقافة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير الثقافة التنظيمية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥. ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين الثقافة التنظيمية والقابلية للتغيير.

٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الإبداع.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والإبداع

كمتغير تابع.

جدول رقم (١٥-١)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الخامس عشر

المتغير	الاختبار	الإبداع
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	٠.٧٢١
	المعنوية	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة

٧٢.١% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين الثقافة التنظيمية والإبداع.

- تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١٧-١)

تحليل التباين للفرض الفرعي الخامس عشر

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	٥١.٤٩٩	١	٥١.٤٩٩	٢٣٩.٥٥٧	٠.٠٠٠
البواقي	٤٧.٥١	٢٢١	٠.٢١٥		
المجموع	٩٩.٠٠٩	٢٢٢			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين الثقافة

التنظيمية والإبداع، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائية عند مستوى

معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار

وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

ب. تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٨-١)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الخامس عشر

المعنى	اختبارات	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
٠.٠٠٠	٤.١٢٢	٠.٧٢١	٠.١٦٧	٠.٦٨٨	الثابت	١
٠.٠٠٠	١٥.٤٧٨		٠.٠٥	٠.٧٧٨	الثقافة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير الثقافة التنظيمية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين الثقافة التنظيمية والإبداع.

٤- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على مستوى الممارسة.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:
أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل ومستوى الممارسة كمتغير تابع.

جدول رقم (١٩-١)

معامل الارتباط للفرض السادس عشر

المتغير	الاختبار	مستوى الممارسة
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	٠.٧٦٠
	المعنوية	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٦.٠% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين الثقافة التنظيمية ومستوى الممارسة.

تحليل التباين ANOVA Test

جدول رقم (٢١-١)

تحليل التباين للفرض الفرعي السادس عشر

المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيان
٠.٠٠٠	٣٠٢.٥٤٣	٤١.٣٦٨	١	٤١.٣٦٨	الانحدار
		٠.١٣٧	٢٢١	٣٠.٢١٩	البواقي
			٢٢٢	٧١.٥٨٧	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الممارسة، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

ب. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٢٢-١)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي السادس عشر

المعنوية	اختبارات	المعاملات الغير معيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	بيتا	
٠.٠٠٠	٧.٥٥٧	٠.٧٦	٠.١٣٣	الثابت
٠.٠٠٠	١٧.٣٩٤		٠.٠٤	٠.٦٩٨

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير الثقافة التنظيمية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الممارسة.

رابعاً: النتائج والتوصيات

أ- النتائج:

جدول رقم (١-٢٣)
النتائج (المقارنة)

شركات الألبان	شركات الأدوية	البيان
<ul style="list-style-type: none"> ▪ لا تعمل الشركات على تحليل نقاط الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ▪ لا تنمي الشركات روح المشاركة لدى الأفراد لتحقيق الأهداف ▪ وجود فروق لصالح شركات الألبان في تعبير الثقافة التنظيمية 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الرسالة والرؤية لدى الشركات غير واضحة وليست مكتوبة ▪ أن الشركات لا تدعم تقديم أفكار تتناسب مع حاجات المجتمع. ▪ وجود انخفاض في مستوى التغيير في الثقافة التنظيمية 	الثقافة التنظيمية

ب- التوصيات:

جدول رقم (١-٢٤)
التوصيات الخاصة بالنتائج (المقارنة)

شركات الألبان	شركات الأدوية	البيان
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاهتمام بالتحليلات البيئية والداخلية و الخارجية و تحليل نقاط الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ▪ أن تهتم الشركات بالقيادة التشاركية وتنمية روح المشاركة لدى الأفراد لتحقيق الأهداف 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ضرورة الاهتمام بوجود رسالة ورؤية واضحة ومكتوبة لدى الشركات والسعي الجاد لتطبيقها ▪ العمل على دراسة حاجات السوق و تقديم أفكار تتناسب مع حاجات المجتمع. 	الثقافة التنظيمية

* المراجع.

١. -سعيد، هدى قاسم، (٢٠١٧)، "الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية - بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد العدد: ٩٨، مجلد: ٢٣، ص ٢٤٣.
٢. مهدي، جوان فاضل، (٢٠١٦)، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري العلاقة والتأثير- دراسة تطبيقية على أعضاء في المعهد التقني بابل"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، المجلد ٨، العدد، ص ١٦٢.
٣. الماحي، عادل علي، (٢٠١٤) (إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والوظائف). مكتبة المتنبى؛ الدمام؛ سنة، ص ١١.
٤. محمود، سناريا عبدالله (٢٠١٤) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في المهارات الإدراكية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، ص ٣٤.
٥. المغربي، محمد فاتح (٢٠١٦) ادارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر، الادرن، ص ٥.
٦. (عياصرة، معن محمود وبني أحمد، مروان محمد (٢٠٠٨) "إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص ١٥٢.
٧. -جاد الرب، سيد محمد، (٢٠١٣)، "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، القاهرة، دار النهضة العربية، ص ٩١.
٨. العطوي. عامر علي (٢٠١٥) أثر الدعم المنظمي المدرك في استعداد العاملين للتغيير، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٣، العدد الأول. ١٢٤. ص ٧٦.
٩. -حريم، حسين (٢٠٠٤) "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص ٣٦٤.
١٠. -القيسي، فاضل حمد والطائي، علي حسون، (٢٠١٧)، "الإدارة الاستراتيجية، نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص ٢٠١.
١١. ياسين، سعد غالب، (٢٠٠٧)، "إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات"، ط ١، الأردن، دار المناهج للطباعة والنشر والتوزيع، ص ٢٤.
١٢. -الشيبياني، زينة كاظم دخيل، (٢٠١٥)، "تأثير مقدرات الموارد البشرية في الأدال المتميز: الدور الوسيط لأدوار الموارد البشرية: دراسة تحميمية لأراء أعضاء مجالس الكميات في بعض الجامعات الحكومية العراقية"، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، كمية الإدارة والاقتصاد، ص ٥٧.

1. Day, G., (1994), "The capabilities of market-driven organizations", **Journal of Marketing**, Vol.58, No. 4, p38.
2. Ulrich.D, Younger.J, Brockbank.W &Ulrich.M. (2012), "HR Talent and the New HR Competencies", **The RBL Group. Strategic HR Journal** , vol.11, no.4, p1.
3. Long.C& Ismail. Wan, (2010)"Human resource competencies: a study of the hr professionals in manufacturing firms in Malaysia", **International Management Review**, Vol.4, No. 2 , pp.65-76.
4. .Balgobind, Prabeen, (2007), "**The relationship between human resources management practices and organization performance in the manufacture sector of the beer industry in south Africa**", University of Pretoria, P. 14.
5. <https://www.yabiladi.ma/articles/details/41736,13/12/2020>
6. Schrmehorn , J , R , et al., (2010) , "**Organizational Behavior**" 7th/ed , John Wiley & Sons. Inc. , USA⁽¹⁾ Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance.**International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, 6(1), 15-22.