



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة القادسية  
كلية الإدارة و الاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

## دور مقدرات الموارد البشرية في فاعليتها

دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في الكليات الاهلية لمحافظة الفرات  
الأوسط.

رسالة ماجستير مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد / جامعة القادسية

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل

سيف علي جاسم محمد المفرجي

بأشراف

أ.د. احسان دهش جلاب

1438 هـ

2017 م



(اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْحَيُّ الْقَيُّومُ لَا تَأْخُذُهُ سِنَّةٌ وَلَا نَوْمٌ  
لَهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَنْ ذَا الَّذِي يَشْفَعُ  
عِنْدَهُ إِلَّا بِإِذْنِهِ يَعْلَمُ مَا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ وَلَا  
يُحِيطُونَ بِشَيْءٍ مِّنْ عِلْمِهِ إِلَّا بِمَا شَاءَ وَسِعَ كُرْسِيُّهُ  
السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَلَا يَئُودُهُ حِفْظُهُمَا وَهُوَ الْعَلِيُّ  
الْعَظِيمُ)



## أقرار الأستاذ المشرف

أشهد بان اعداد الرسالة الموسومة بعنوان " دور مقدرات الموارد البشرية في فاعليتها" والتي تقدم بها الطالب ( سيف علي جاسم المفرجي) قد جرى تحت اشرافي في قسم ادارة الاعمال- كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال ولاجلة وقعت.

  
التوقيع  
الاستاذ المشرف: أ.د. احسان دهش جلاب

التاريخ: 2017/ /

## توصية لجنة الدراسات العليا

بناء على توصية الاستاذ المشرف ارشح هذه الرسالة للمناقشة

  
أ.م.د. أسيل علي مزهر

رئيس قسم ادارة الاعمال

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

2017/ /



أ.د. صالح عبد الرضا رشيد


رئيس لجنة الدراسات العليا

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

2017/ /

## اقرار المقوم اللغوي

اشهد ان رسالة الماجستير الموسومة بعنوان " دور مقدرات الموارد البشرية في فاعليتها " والمقدمة من قبل الطالب (سيف علي جاسم المفرجي) الى كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القانسية، قد جرى مراجعتها من الناحية اللغوية واصبحت باسلوب علمي سليم وخالي من الخطاء اللغوية. ولاجلة وقعت.

  
المقوم اللغوي

م. هيام عبد الكاظم

2017/ /

## اقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن اعضاء لجنة المناقشة اننا اطلعنا على الرسالة الموسومة بـ " دور مقدرات الموارد البشرية في فاعليتها " وقد ناقشنا الطالب ( سيف علي جاسم المفرجي ) في محتوياتها وكل ما يتعلق بها بتاريخ / / ٢٠١٧، ووجدنا انها جديرة لتبيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال ويتقدير (جيد جداً).

رئيس لجنة المناقشة

أ.د. مؤيد نعمة الساعدي

المعهد التقني/المسيب

هيئة التعليم التقني

عضو لجنة المناقشة

أ.م.د. هديل كاظم سعيد

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة بغداد

الاستاذ المشرف

أ.د. احسان دهش جلاب

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة القادسية

عضو لجنة المناقشة

أ.م.د. فاضل راضي غباش

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة القادسية

## اقرار مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية على قرار لجنة المناقشة.

عميد الكلية

أ.م.د. مجيد عبد الحسين هاتف

٢٠١٧ / /

# الأهداء

إلى سيد الأنبياء والمرسلين وخاتمهم.... محمد ﷺ..

إلى مصابيح العلم والعروة الوثقى ومعدن الرسالة... أهل البيت ﷺ..

إلى صاحب العصر والزمان (عج)، والحشد الشعبي المقدس، وجنودنا الأبطال الغيارا..

إلى رمز المحبة والعطاء والصبر.... «والدي الحبيب»..

إلى من هي الحياة حياة إليك ينحني الحرف حباً وامتنان..

إلى ما املك في هذه الدنيا..

إلى من جعلت الجنة تحت إقدامها..

إلى من أنارت في قلبي حب العلم..

إلى التي لن أستطيع إن أوفي حقها مهما قدمت لها.. «أمي الغالية»..

إلى كل من يقول لا إله إلا الله محمد رسول الله ﷺ..

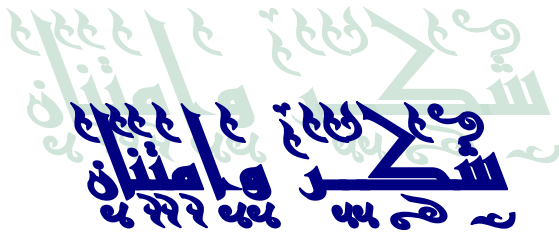
إلى كل من يجمع العلم والأخلاق..

إلى كل من ساندني ومد لي يد العون..

إلى الذي انار لي درب العلم استاذي العزيز الاستاذ الدكتور احسان دهش جلاب

اهدي هذا الجهد المتواضع إليهم جميعاً...





في البدء، الشكر والحمد لله رب العالمين (عز وجل)، فأليه ينسب الفضل كله في إكمال " والكمال يبقى لله وحده" هذا العمل. والصلاة والسلام على سيد المرسلين أبي القاسم محمد (ص) وصحبه أجمعين وبعد:

يسرني وبشرفني إن أتقدم بوافر الشكر والتقدير الخاص الذي أتوجه به إلى أستاذي الدكتور إحسان دهش جلاب الذي لن تفيه أي كلمات حقه، فلولا مثابرتة ودعمه المستمر ما تم هذا العمل. وبعدها فالشكر موصول إلى كل أساتذتي في جامعة القادسية /كلية الإدارة والاقتصاد، وخاصة إلى أساتذتي في قسم إدارة الأعمال الذين تتلمذت على أيديهم في كل مراحل دراستي حتى أتشرف بوقوفي أمام حضراتكم اليوم.

والشكر موصول الى السيد عميد كلية الادارة والاقتصاد والى السادة رئيس واعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم وقبولهم مناقشة الرسالة ، وواغنائها وايي بالملاحظات القيمة فجزاهم الله خيراً. واتقدم بوافر الشكر والتقدير الى رئيس قسم ادارة الاعمال الدكتورة أسيل علي مزهر ، والى الاستاذ ماجد عبد الامير، والأستاذة سحر عناوي رهيو الزبيدي لما قدمته لي من دعم معنوي. والشكر موصول ايضاً الى استاذي الدكتور جواد محسن راضي لما قدمه لي من مساعده معنوي ومتابعة ابوية، واتقدم بالشكر والتقدير الى الدكتور طاهر ريسان لما قدمه لي من مساعدة في الجانب التطبيقي للرسالة، وشكر خاص الى اخي العزيز صدام كاظم محمد الحزاعي و سعد مهدي سعيد لما قدماه لي من دعم فجزاه الله خيراً على ذلك.

والشكر الجزيل الى الخبير اللغوي والعلمي لمراجعتهم الرسالة من الناحيتين اللغوية والعلمية فجزاهم الله خيراً على ذلك.

كما اتقدم بوافر الشكر والامتنان الى كل من ساندني وقدم لي يد العون....

جزاكم الله خيراً جميعاً



الباحث

## المستخلص

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة دور مقدرات الموارد البشرية المتمثلة ب(معرفة الاعمال، وتسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية"، وادارة التغيير) التي تمتلكها الجامعات الاهلية في الفاعلية المدركة لادارة الموارد البشرية المتمثلة ب (خدمات الموارد البشرية، وادوار الموارد البشرية، ومساهمات الموارد البشرية). ولأجل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار الجامعات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط (كربلاء، وبابل، والنجف). واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية للقيام بهذه الدراسة وتحقيق الاهداف التي تصبوا اليها. اذ تم توزيع (151) استمارة استبانة وتم الحصول على (122) استمارة استبانة صالحة للاستعمال، على مدراء الموارد البشرية، والعمداء، ورؤساء الاقسام والتدريسيين. و استعملت الدراسة مجموعة من الاساليب الاحصائية لعل من ابرزها الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط الخطي البسيط سبيرمان، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد. واطهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين مقدرات الموارد البشرية وفاعلية ادارة الموارد البشرية. كما اظهرت الدراسة وجود علاقة تأثير مباشرة بين مقدرات الموارد البشرية وفاعلية ادارة الموارد البشرية. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات لعل من ابرزها ضرورة قيام الكليات المبحوثة على حث منتسبيها على تطوير نظام تعويض تنافسي بالتعاون مع رؤساء الأقسام العلمية من اجل الإسهام في مساعدة الإدارات والأقسام الفرعية الأخرى على تحسين أهداف التوظيف والمحافظة على منتسبيها. كما يتعين عليها أن تحرص على الأخذ بالدور الاستباقي على أحداث التغيير وإقامة العلاقات اللازمة من اجل ذلك.

**الكلمات الدالة:** - مقدرات الموارد البشرية، وفاعلية ادارة الموارد البشرية، ومعرفة الاعمال، وتسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية"، وادارة التغيير، وخدمات الموارد البشرية، وادوار الموارد البشرية، ومساهمات الموارد البشرية.



## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الاهداء
ب	شكر وامنتان
ت	المستخلص
ث-ج	قائمة المحتويات
ح-خ	قائمة الجداول
د	قائمة الأشكال
د	قائمة الملاحق
2-1	المقدمة
3	الفصل الأول: -مراجعة لدراسات سابقة ومنهجية الدراسة
13-4	المبحث الأول: مراجعة لدراسات سابقة
4	دراسات خاصة بمقدرات الموارد البشرية
7	دراسات خاصة بالفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية
11	الدراسات تربط بين مقدرات الموارد البشرية وفاعلية إدارة الموارد البشرية.
24-14	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
56-25	الفصل الثاني: -الإطار النظري للدراسة
45-26	المبحث الأول: مقدرات الموارد البشرية
26	التطور التاريخي لمقدرات الموارد البشرية
29	مفهوم مقدرات الموارد البشرية
31	أهمية مقدرات الموارد البشرية
32	أبعاد مقدرات الموارد البشرية
39	مقاييس مقدرات الموارد البشرية
40	نماذج مقدرات الموارد البشرية
56-46	المبحث الثاني: الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية
46	مفهوم الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية
47	أهمية فاعلية إدارة الموارد البشرية
48	أبعاد فاعلية الموارد البشرية
54	خصائص فاعلية إدارة الموارد البشرية

54	مقاييس الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية
56	نماذج الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية
-58	الفصل الثالث: -الجانب التطبيقي للدراسة
60	المبحث الأول: اختبار مقياس الدراسة
63	المبحث الثاني: عرض وتحليل مستوى أهمية متغيرات الدراسة
82	المبحث الثالث: اختبار فرضيات التباين
85	المبحث الرابع: اختبار فرضيات علاقات الارتباط وتحليلها
89	المبحث الخامس: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة ومناقشتها
95	الفصل الرابع: -الاستنتاجات والتوصيات
96	المبحث الأول: الاستنتاجات
98	المبحث الثاني: التوصيات
101	المصادر والمراجع
-----	الملاحق
A	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية

## المقدمة

حُضي موضوع مقدرات الموارد البشرية بأهمية كبيرة في منظمات الاعمال في الاوانة الاخيرة، كونه يُساهم وبشكل اساس في نجاح تلك المنظمات او فشلها، ونظراً للتغيرات السريعة التي شهدتها بيئة الاعمال من حيث المنافسة الكبيرة التي ولدتها ظاهرة العولمة فقد اصبحت هنالك حاجة ضرورية للاهتمام بالموارد البشري على مستوى المنظمات باعتبار المورد الاساس الذي تعتمد عليه الادارة في صياغة وتحقيق اهدافها، وبالتالي فان الاهتمام بادارة الموارد البشرية في هذه المنظمات اصبح من الجوانب المهمة التي يجب تقييمها بين الحين والآخر. فالمقدرات ضرورية للمنظمات لكي تستطيع من خلالها المنافسة مع غيرها من المنظمات الامر الذي يعني ضرورة تحقيق التوازن والتوازن بين مواردها ومقدراتها، فمنظمات الاعمال التي تمتلك المقدرات عالية على التغيير تستطيع ان تحقق التوازن بين مواردها والكفاءات التي تمتلكها الامر الذي يعني التغلب على ظروف البيئة وبالتالي تستطيع المنظمة النمو والبقاء في بيئة الاعمال. ولأجل ذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذه الجوانب والمتمثلة بمقدرات الموارد البشرية التي يمكن الاستفادة منها للتغلب على التغيرات التي تواجهها منظمات الاعمال، فضلاً عن ان مقدرات الموارد البشرية تعكس حالة التفاعل بين أعضاء إدارة الموارد البشرية فيما يتصل بمعرفة الأعمال، وتسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية"، وإدارة التغيير، والتعاون في ما بينهم لغرض دعم وتعزيز الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية لمدراء الموارد البشرية، والعمداء، و رؤساء الاقسام، والتدريسيين في الكليات الأهلية البالغ عددها (9) كليات.

كما تسعى الجامعات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط في العراق بالوقت الحالي الى المحافظة على مكانة طيبة ومرموقة بين الجامعات الاخرى، وهذا ما حفز هذه الجامعات الى امتلاك مقدرات موارد بشرية عالية المستوى والذي يؤدي الى اكتشاف واستثمار الفرص واتخاذ القرارات الصائبة في ظل بيئة تتسم بالديناميكية من خلال توفير نشاط مميز للبحث والتطوير، ودعم للافكار الابداعية ، الامر الذي يعني زيادة فاعلية ادارة الموارد البشرية المتمثلة بقابلية الفرد على اداء عمله بنجاح، والتي بدورها تتأثر بخبرة الفرد التي اكتسبها من خلال عدد سنوات الخدمة الوظيفية في وظيفته التي يمارسها.

وقد جرى تقسيم الدراسة بواقع أربعة فصول، **خُصص الفصل الأول** منها لعرض بعضاً من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيراتها المهمة. فضلاً عن عرض مفصل لمنهجية الدراسة المتمثلة بمشكلتها وأهدافها وأهميتها وفرضياتها ووصفاً لعينة الدراسة، فضلاً عن هذا تم استعمال أفضل واهم الوسائل والأدوات الإحصائية لغرض اختبار فرضياتها.

بينما الفصل الثاني كان بواقع مبحثين، إذ خُصص المبحث الأول لعرض وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين والممارسين بشأن التطور التاريخي لمقدرات الموارد البشرية، ومفهوم مقدرات الموارد البشرية، وأهميته امتلاكها لمنظمات الأعمال، مع التركيز المتزايد على تحديد أفضل طرق قياس هذه المقدرات، وما هي أهم نماذج هذه المقدرات، فضلا عن هذا تم التطرق إلى أبعاد مقدرات الموارد البشرية المستعملة بشكل مفصل. بينما المبحث الثاني، خُصص لعرض وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين والممارسين بشأن مفهوم الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية، وأهميته وخصائص الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية، ونماذجها وطرق قياسها، كما تم التطرق إلى أبعادها بشكل مفصل ومهم.

اما الفصل الثالث من الدراسة الحالية فُخُصص للجانب التطبيقي بواقع خمسة مباحث، إذ سعى الباحث من خلالها إلى التحقق من مدى دقة المقاييس المستعملة للدراسة الحالية، وأبداء وصفا إحصائيا لمتغيرات الدراسة والعمل على تحليلها وتبويبها وتفسيرها، فضلا عن اختبار فرضياتها، عن طريق تحليل علاقات التباين والارتباط والتأثير لمتغيرات الدراسة، بينما خُصص الفصل الرابع والأخير من الدراسة الحالية للاستنتاجات والتوصيات من خلال عرض مجموعة من الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومجموعة أخرى من التوصيات التي وضعتها الدراسة الحالية.

## المبحث الأول

### دراسات سابقة

#### تمهيد

يتضمن هذا الفصل من الدراسة مبحثين خُصص الأول لمناقشة ما تيسر من الدراسات السابقة للدراسة الحالية التي تناولت مقدرات الموارد البشرية، وفاعلية إدارة الموارد البشرية. وأوجز الثاني عرضاً لمنهجية الدراسة من حيث مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، ومخططها الفرضي، وتحديد فرضياتها الرئيسة "الارتباط، والتأثير، والتباين".

#### أولاً: -دراسات خاصة بمقدرات الموارد البشرية

الجدول (1) دراسات سابقة خاصة بمقدرات الموارد البشرية

الدراسة 1	(Ramlall,2006)
عنوان الدراسة	Identifying and Understanding HR Competencies and their Relationship to Organizational Practices
هدف الدراسة	فهم وتحديد مقدرات الموارد البشرية وعلاقتها بالممارسات التنظيمية 1- تحديد فيما إذا كانت المقدرات قادرة على التنبؤ بنجاح مهنة الموارد البشرية. 2- تحديد فيما إذا كانت هنالك علاقة بين المقدرات ومسؤوليات خبراء الموارد البشرية. 3- تحديد فيما إذا كانت هنالك علاقة بين التعليم وسنوات الخبرة ومقدرات الموارد البشرية.
عينة الدراسة	(224) خبير موارد بشرية.
مقياس الدراسة	تم استعمال مقياس (Gall, Borg, & Gall, 1996)
الأساليب الإحصائية	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحديد أكبر وأقل قيمه من بين العينات.
أهم استنتاجات الدراسة	1- تُعد المحاسبة والتسويق من أهم المساهمين في صياغة إستراتيجية المنظمة. 2- هنالك مستوى عالي من المقدرات الفنية للموارد البشرية. 3- وجود علاقة قوية بين مقدرات الموارد البشرية الفنية والمساهمة الاستراتيجية
الدراسة 2	(Darvish et al., 2012)
عنوان الدراسة	Survey Relationship between Human Resources Roles and

<p>Human Resources Competencies</p> <p>علاقة مسحية بين ادوار الموارد البشرية ومقدرات الموارد البشرية</p>	
<p>تقييم العلاقة بين ادوار الموارد البشرية ومقدرات الموارد البشرية في شركة البترول الإيرانية. من خلال التوصل إلى الإجابة على تساؤلين مهمين في الدراسة هما:</p> <p>1- ما هي مقدرات الموارد البشرية الجديدة المطلوبة للمنظمات المعاصرة؟</p> <p>2- ما هي الأدوار التي يجب أن تُمارسها الموارد البشرية للحصول على هذه المقدرات؟</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>336 مدير، و 218 فرد تم اختيارهم بصورة عشوائية.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>مقياس (Ulrich et al., 2007) الذي يتضمن الأبعاد التالية (الناشط الجدير بالثقة، وكيل الثقافة والتغيير، المصمم التنظيمي/ إدارة الموهبة، المنفذ التشغيلي، شريك الأعمال، المصمم استراتيجي). ومقياس (Ulrich et al., 1997) لقياس أدوار الموارد البشرية والذي يضم دور: الشريك الاستراتيجي، ووكيل العاملين، والخبير الإداري، ووكيل التغيير.</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>الوسط الحسابي، ومعامل الانحدار، ومعامل الارتباط البسيط.</p>	<p>الأساليب الإحصائية</p>
<p>توصلت الدراسة إلى أن أدوار الموارد البشرية لها تأثير قوي على مقدرات الموارد البشرية وبالتالي يجب على المدراء التنفيذيين للموارد البشرية خلق الالتزام والنمو السريع وخلق الثقافة والمحافظة عليها.</p>	<p>أهم استنتاجات الدراسة</p>
<p>(Darvish et al., 2012)</p>	<p>الدراسة 3</p>
<p>An empirical study on human resource competencies and its relationship with productivity</p> <p>دراسة ميدانية حول مقدرات الموارد البشرية وعلاقتها بالإنتاجية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تقييم درجة تأثير مقدرات الموارد البشرية على الإنتاجية</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>استعمل الباحث عينه تتكون من جميع المدراء الذين يعملون لدى شركة النفط الإيرانية والبالغ عددهم (218) مدير.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>استعمل الباحث مقياس (Ulrich et al., 1997) الذي يتكون من الأبعاد الآتية: الناشط الجدير بالثقة، ووكيل الثقافة والتغيير، والمنفذ التشغيلي، والمصمم</p>	<p>مقياس الدراسة</p>

الاستراتيجي، وإدارة الموهبة/ المصمم التنظيمي، وشريك الأعمال.	
الوسط الحسابي، ومعامل الارتباط البسيط والاختبارات الخاصة به " اختبار T، واختبار F.	الأساليب الإحصائية
وجود علاقة تأثير بين مقدرات الموارد البشرية والإنتاجية.	أهم استنتاجات الدراسة
(الشيباني، 2015)	الدراسة 4
تأثير مقدرات الموارد البشرية في الأداء المتميز: الدور الوسيط لإدوار الموارد البشرية.	عنوان الدراسة
سعت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الآتي وهو ما مدى تأثير مقدرات الموارد البشرية في الأداء المتميز من خلال الدور الوسيط لأدوار الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء مجالس الكليات لبعض الجامعات العراقية.	هدف الدراسة
(100) فرد من أعضاء مجالس الكليات في بعض الجامعات الحكومية العراقية (جامعة القادسية، وجامعة الكوفة، وجامعة كربلاء)	عينة الدراسة
تم استعمال مقياس (Ulrich et al. , 2012) والذي يتكون من ستة أبعاد رئيسية (من يحدد المركز الاستراتيجي، والناشط الجدير بالثقة، ومطور القابليات، ونصير التغيير، والانفتاح على التكنولوجيا، ومبدع الموارد البشرية). بينما تم استعمال مقياس (Conner & Ulrich , 1996) لقياس أدوار الموارد البشرية بواقع أربعة أبعاد هي "شريك استراتيجي، والخبير إداري، ونصير العاملين، ووكيل التغيير. بينما تم استعمال مقياس (رشيد&الزيادات، 2012) لقياس الأداء المتميز بواقع خمسة أبعاد هي (نتائج تعليم الطلبة والعملية، ونتائج التركيز على الزبون، ونتائج التركيز على الموارد البشرية، ونتائج القيادة والحاكمية، ونتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية).	مقياس الدراسة
تم استعمال معامل الارتباط البسيط، معادلة النمذجة الهيكلية لتحليل البيانات.	الأساليب الإحصائية
1- هنالك علاقات ارتباط طردية وتأثير بين مقدرات وأدوار الموارد البشرية. 2- وجود علاقة تأثير مباشر لمقدرات الموارد البشرية في الأداء المتميز وغير مباشرة عن طريق الدور الوسيط لأدوار الموارد البشرية.	أهم استنتاجات الدراسة

## ثانياً: -دراسات خاصة بالفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية

الجدول (2) دراسات خاصة بالفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية

الدراسة 1	(Huselid et al., 1997)
عنوان الدراسة	Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance
هدف الدراسة	فاعلية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والتقنية كمحدد لأداء المنظمة 1- قياس تأثير قدرات الموارد البشرية على فاعلية إدارة الموارد البشرية. 2- قياس تأثير فاعلية إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي للمنظمات.
عينة الدراسة	تم دراسة 293 شركة أمريكية، (92%) أعضاء في إدارة الموارد البشرية، و(8%) من المدراء التنفيذيين.
مقياس الدراسة	تم استعمال مقياس (Towers&Perrin, 1992) ببعدين هما (فاعلية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وفاعلية إدارة الموارد البشرية التقنية).
الأساليب الإحصائية	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط مقياس كرونباخ.
أهم استنتاجات الدراسة	وجود علاقة ارتباط بين فاعلية إدارة الموارد البشرية وبين الإنتاجية والتدفقات النقدية والقيمة السوقية للمنظمات.
الدراسة 2	(Mitsubishi et al., 2000)
عنوان الدراسة	Line and HR executives perceptions of HR effectiveness in firms in the People's Republic of China,
هدف الدراسة	تأثير تصورات المدراء التنفيذيين والمباشرين للموارد البشرية على فاعلية إدارة الموارد البشرية في الشركات في جمهورية الصين الشعبية 1- تحديد الاختلاف في تصورات وأهمية ممارسات فاعلية إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في جمهورية الصين الشعبية من أجل تلبية احتياجات المدراء التنفيذيين؟ 2- تحديد مساهمة أنشطة الموارد البشرية في زيادة الأداء التنظيمي للمنظمات.
عينة الدراسة	اثنا عشر من الموارد البشرية، وأربعة عشر من المدراء التنفيذيين، في خمسة وعشرون منظمة دولية في الصين.



تم استعمال مقياس ( Wright et al.,1998 ) لقياس فاعلية ادارة الموارد البشرية ببعدين هما خدمات ومساهمات الموارد البشرية	مقياس الدراسة
الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار t، ومعامل يلكوكسن لتحديد رتب العينات، وكذلك اختبار اللامعلمية.	الأساليب الإحصائية
1- ان المدراء التنفيذيين لا يشعرون بان إدارة الموارد البشرية تؤدي أعمالها بشكل فعال. 2- إن إدارة الموارد البشرية لا تلبى توقعات المدراء التنفيذيين.	أهم استنتاجات الدراسة
(Wright et al., 2001)	الدراسة 3
Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions مقارنة بين تصورات المدراء التنفيذيين والمباشرين للموارد البشرية وفاعلية الموارد البشرية: الخدمات والأدوار والمساهمات	عنوان الدراسة
تقييم الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين لفاعلية الموارد البشرية من حيث تقديم الخدمات، والأدوار، ومساهمة.	هدف الدراسة
أربعة وأربعون من خبراء الموارد البشرية، وتسع وخمسون من المدراء التنفيذيين، في أربعة عشر منظمة في الصين.	عينة الدراسة
تم استعمال مقياس (Mitsuhashi et al., 1996) بثلاثة أبعاد " خدمات الموارد البشرية، وأدوار الموارد البشرية، ومساهمات الموارد البشرية".	مقياس الدراسة
الوسط الحسابي، ومعامل الارتباط البسيط، واستخراج الأهمية النسبية لكل فقرة.	الأساليب الإحصائية
1- إن مدراء الموارد البشرية يقيمون باستمرار فاعلية إدارة الموارد البشرية. 2- لوحظ إن هنالك اختلافات كبيرة بشأن أهمية الجوانب الاستراتيجية للموارد البشرية	أهم استنتاجات الدراسة
(Sharif et al., 2011)	الدراسة 4
A Comparative Study on the Effectiveness of Human Resource Professionals in Pakistan and Malaysia دراسة مقارنة حول فاعلية خبراء الموارد البشرية في باكستان وماليزيا	عنوان الدراسة

المقارنة بين فاعلية خبراء الموارد البشرية وبعض العوامل التنظيمية (القيادة، والدعم التنظيمي، ونظام المكافأة)	هدف الدراسة
ثلاثة وسبعون من خبراء الموارد البشرية في جامعة باكستان، و ستة وستون من خبراء الموارد البشرية في جامعة ماليزيا.	عينة الدراسة
تم استعمال مقياس ( Drew & Bensley,2001;Richard & Johnson,2001) الذي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسة هي القيادة والدعم التنظيمي ونظام المكافأة.	مقياس الدراسة
الوسط الحسابي ومعامل الارتباط ومعامل كرونباخ الفا.	الأساليب الإحصائية
1- إن هنالك علاقة بين القيادة وفاعلية الموارد البشرية. إذ كانت في جامعة AU %58 في حين في جامعة BU كانت %69.9 2- العلاقة بين الدعم التنظيمي وفاعلية الموارد البشرية كانت منخفضة، إذ كانت في جامعة AU %49 في حين في جامعة BU كانت %67.3 3- إن العلاقة بين نظام المكافأة وفاعلية الموارد البشرية كانت متساوية، إذ كانت في جامعة AU %53 في حين في جامعة BU كانت %51	أهم استنتاجات الدراسة
(Hong et al.,2012)	الدراسة 5
Practices An Effectiveness of Human Resource Management on Employee Retention in Institute of Higher learning: – A Regression Analysis تأثير ممارسات فاعلية إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين في معهد التعليم العالي: -تحليل الانحدار	عنوان الدراسة
تحديد كيف يمكن اعتبار الموظفين ذو أهمية، وتمكينهم، والمساواة في التعويض، تصميم الوظائف من خلال التدريب وبالمقابل تحقيق إدارة أداء فاعله والمحافظة عليها	هدف الدراسة
278 موظف	عينة الدراسة
تم تصميم نموذج الدراسة من قبل الباحث والمشاركين معه، إذ يتكون نموذج الدراسة من جزئيين: الجزء الأول يتعلق بالمعلومات العامة والتي تتألف من المقياس	مقياس الدراسة

الاسمي والترتيبي والفاصل الزمني ومقياس النسبة المئوية، أما الجزء الثاني فيكون من الاحتفاظ بالموظفين من حيث التمكين والتعويض والتدريب والتطوير ونظام التقييم.	
الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الانحدار المتعدد، واختبار T واختبار F	الأساليب الإحصائية
1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والاحتفاظ بهم. 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تعويض العاملين والاحتفاظ بهم. 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين والاحتفاظ بهم. 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام التقييم والاحتفاظ بالعاملين.	أهم استنتاجات الدراسة
(Javadian&Yazd, 2014)	الدراسة 6
The Relationship between Strategic Human Resource Management and Human Resource Management Effectiveness and Performance of Public Organizations in Golestan Province	عنوان الدراسة
العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وفاعلية إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات العامة في محافظة كلستان	هدف الدراسة
تسعى الدراسة إلى الإجابة على السؤال الآتي: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وفاعلية إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات العامة في محافظة كلستان؟ في إيران	عينة الدراسة
تم استعمال عينه تتضمن (76) فرد من الوكالات الحكومية في محافظة كلستان.	مقياس الدراسة
تم استعمال نموذج (whole and Jnard,1996) لقياس أبعاد هذه الدراسة	الأساليب الإحصائية
استعمل الباحث أساليب وأدوات إحصائية لتحليل البيانات متمثلة في معامل كرونباخ الفا، ومعامل الارتباط البسيط.	

أظهرت النتائج إن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مكونات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وفاعلية إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات العامة في محافظة كلستان.	أهم استنتاجات الدراسة
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

### ثالثاً: -الدراسات تربط بين مقدرات الموارد البشرية وفاعلية إدارة الموارد البشرية.

الجدول (3) دراسات سابقة تربط بين مقدرات الموارد البشرية وفاعلية إدارة الموارد البشرية.

الدراسة 1	(Han et al ., 2006)
عنوان الدراسة	The HR Competency–HR Effectiveness Link: A study In Taiwanese High–Tech Companies
هدف الدراسة	الربط بين مقدرات وفاعلية الموارد البشرية: دراسة في المنظمات الفائقة التقنية في تايوان
عينة الدراسة	استهدفت هذه الدراسة (39) منظمة من المنظمات الكبرى في تايوان تشمل (182) مستجيباً من المدراء التنفيذيين في المستويات العليا، و (152) مستجيب من مدراء الموارد البشرية، و(320) من المدراء المباشرين، و (1262) مستجيب من العاملين.
مقياس الدراسة	تم استعمال مقياس (Ulrich et al , 1995) لقياس مقدرات الموارد البشرية بأبعاده الآتية: معرفة الأعمال، وتسليم الموارد البشرية (الخبرة الوظيفية)، وإدارة التغيير. وتم استعمال مقياس (Wright et al., 2001) لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال استعمال فقرات عشوائية منه.
الأساليب الإحصائية	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وتحليل التباين ومعادلة النمذجة الهيكلية.
أهم استنتاجات الدراسة	توصلت الدراسة إلى إن الجانب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ذو قيمة محدودة وبالتالي يجب الاهتمام بأصحاب مصالح الموارد البشرية المهمين بفاعلية عالية من خلال تقديم الخدمات وبرامج الموارد البشرية التقليدية.

الدراسة 2	(Yusliza,2012)
عنوان الدراسة	Human Resource Competencies and Their Relationship with Effectiveness Resource Management Human مقدرات الموارد البشرية وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية
هدف الدراسة	دراسة العلاقة بين مقدرات الموارد البشرية وفاعلية إدارة الموارد البشرية
عينة الدراسة	تم استعمال عينة من خبراء الموارد البشرية وكان حجمها 201 خبراء الموارد البشرية، إذ كان عدد الذكور 76 أي بنسبة 37.8% أما عدد الإناث 125 أي بنسبة 62.2%
مقياس الدراسة	تم استعمال مقياس (Han et al., 2006) لقياس مقدرات الموارد البشرية الذي يتضمن ثلاث أبعاد (معرفة الأعمال، تسليم الموارد البشرية، إدارة التغيير)، فضلاً عن أنه تم استعمال نفس النموذج لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية أيضاً.
الأساليب الإحصائية	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط.
أهم استنتاجات الدراسة	توصلت الدراسة إلى إن هنالك علاقة إيجابية بين أبعاد مقدرات الموارد البشرية مع فاعلية إدارة الموارد البشرية.

➤ أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تربط بين مقدرات الموارد البشرية وفاعلية إدارة الموارد البشرية.

- 1- اختلاف موقع وعينة الدراسة إذ إننا استهدفنا الكليات الأهلية في البيئة العراقية، في حين الدراستين أعلاه استهدفت المنظمات الفائزة في تايوان
- 2- إن الدراستين أعلاه لم تستعمل مقياس (Wright et al., 2001) بكل أبعاده بل استعملت فقرات عشوائية منه.
- 3- الدراسات أعلاه هدفت إلى دراسة العلاقة بين مقدرات الموارد البشرية وفاعلية الموارد البشرية من وجهة نظر خبراء الموارد البشرية، في حين توسعت هذه الدراسة في قياس علاقة التأثير بين مقدرات الموارد البشرية والفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية وبين أبعاد كل منها.
- 4- الدراسات أعلاه هدفت إلى دراسة علاقة التأثير وفق معامل الانحدار البسيط بين مقدرات الموارد البشرية وفاعلية إدارة الموارد البشرية. في حين توسعت هذه الدراسة في قياس علاقة التأثير بمعامل الانحدار البسيط ومعامل الانحدار المتعدد.

5- لم تختبر أي من الدراستين أعلاه تباين المقدرات والفاعلية حسب عدد سنوات الخبرة الوظيفية، إذا توصلت الدراسة إلى عدم وجود تباين حسب عدد سنوات الخبرة الوظيفية.

### ➤ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

ان الدراسات السابقة التي تم عرضها في الجدول (1، 2، 3) أفادت الباحث في أمور شتى تتمحور في:

1- تُعد الدراسات السابقة المرتكز الأساس الذي ركزت عليه منهجية الدراسة الحالية من خلال ما قدمته من أسباب ومبررات علمية لاختبار فرضياتها استكمالاً لما انتهى عنده الباحثون في مجال إدارة الموارد البشري في هذا الصدد.

2- ساعدت هذه الدراسات في وضع وصياغة مخطط الدراسة وأهدافها وفرضياتها التي تصبوا إليها وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء المنهجية التي اعتمدها الدراسات السابقة.

3- اسهمت الدراسات السابقة على تحديد الأدوات المناسبة والوسائل الإحصائية المهمة التي يمكن الاستفادة منها في جمع وتحليل وتبويب البيانات الخاصة بالدراسة الحالية.

4- ساعدت الدراسات السابقة على تشخيص العديد من المصادر العلمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة سواء فيما يتعلق منها بالكتب، والبحوث، والمجلات، ورسائل الماجستير، واطاريح الدكتوراه، مما وفر على الباحث الكثير من الجهد، والوقت، والتكاليف لبلوغ غايته.

5- الاستفادة من المقاييس المستعملة في الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بعد إن تم تكييفها وتعديلها بما تتسجم وتتلاءم مع بيئة عينة الدراسة.

6- ساعدت الدراسات السابقة على تحديد العينة التي سوف يتم دراستها، إذ تم اختيار مدراء الموارد البشرية لتحديد مستوى توفر مقدرات الموارد البشرية، في حين تم اختيار عينة من العمداء، و رؤساء الأقسام العلمية، والتدريسيين. لتحديد مستوى الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية في الكليات المدروسة.

## المبحث الثاني

### منهجية الدراسة

#### تمهيد

يتطلب التمهيد للدراسة الحالية تحديد وصياغة منهجية الدراسة التي يتبعها الباحث لتحديد الطريقة التي يتعين أن يسير فيها، وتوجيه وتوحيد محاورها وادواتها والموارد اللازمة لذلك. وانطلاقاً من هذا المجال فقد خصص هذا المبحث لتوضيح معالم منهجية الدراسة بأبعادها الرئيسية وما تتضمنه من محاور مهمة متمثلة في الآتي:

#### أولاً: مشكلة الدراسة

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية عدداً من التحولات والتطورات المتسارعة في البيئة، والتي أثرت على أداء المنظمات من جوانب مختلفة، الأمر الذي يعني ان جميع المهتمين في مجال إدارة الموارد البشرية يتفقون على أن نجاح المنظمات على الأمد البعيد يتطلب منها التركيز على الجهات المسؤولة عن إدارة المورد البشري من خلال التأكيد على امتلاك مقدرات الموارد البشرية التي تؤدي بدورها إلى زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية في المنظمات. وبعبارة أخرى فان المنظمات التي تستطيع ان تحقق المستوى المنشود من فاعلية ادارة الموارد البشرية هي المنظمات التي تهتم بمقدرات الموارد البشرية (معرفة الأعمال، وتسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية"، وإدارة التغيير)، ومن اجل ذلك قام الباحث بأجراء العديد من المقابلات الشخصية في الكليات المبحوثة، واتضح أن هنالك اهتمام محدود بأقسام إدارة الموارد البشرية الأمر الذي أثر بطريقة أو بأخرى على الخدمات والمساهمات والأدوار التي تضطلع بها هذه الأقسام.

ومما تقدم أعلاه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى مقدرات الموارد البشرية للكليات عينة الدراسة في مجال (معرفة الأعمال، وتسليم الموارد البشرية " الخبرة الوظيفية"، إدارة التغيير)؟
- 2- كيف تساهم مقدرات الموارد البشرية في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية؟
- 3- هل هنالك تباين وتفاوت بين الكليات المبحوثة من حيث مستوى مقدرات الموارد البشرية التي تمتلكها وفقاً لعدد سنوات الخدمة من قبل المنتسبين؟
- 4- ما مستوى الفاعلية المدركة لادارة الموارد البشرية للكليات المبحوثة في مجال (خدمات الموارد البشرية، وأدوار الموارد البشرية، ومساهمات الموارد البشرية؟ وهل بمقدور الكليات المبحوثة ان تحقق زيادة في الفاعلية المدركة لادارة الموارد البشرية ام لا؟
- 5- ما المقدرات التي تساعد خبراء الموارد البشرية على توجيه ممارساتهم وسياساتهم واستراتيجياتهم بما يتوافق مع احتياجات الاعمال؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة من خلال تطرقها إلى أبرز الموضوعات الحيوية والمهمة في الفكر الإداري متجسدة بموضوعة مقدرات الموارد البشرية وموضوعة فاعلية إدارة الموارد البشرية. بعبارة أخرى تبرز أهمية الدراسة من الناحية العملية في الآتي: -

أ- هنالك عدد قليل من الدراسات التي أجريت حول مقدرات الموارد البشرية على حد وصف (Selmer&Chiu,2015:5 ; Yusliza,2012:1). الأمر الذي يعني ان هذه الدراسة تُعد من الدراسات القليلة في هذا الجانب.

ب- غالباً ما يتم مناقشة فاعلية ادارة الموارد البشرية في المؤتمرات فضلا عن الاهتمام المتزايد بها من قبل المهنيين والممارسين والاقتصاديين والأكاديميين على حد وصف (Hoffmann,2014:7). الأمر الذي جعل هذه الدراسة منسجمة مع هذا التوجه العالمي.

ج- تتبع الأهمية الميدانية للدراسة في تعريف الجامعات الأهلية المبحوثة بأهمية امتلاك ملاك إدارة الموارد البشرية فيها لمقدرات موارد بشرية والعمل على تطويرها قدر الإمكان، فضلا عن هذا فان الدراسة تستمد اهميتها الميدانية من النتائج التي يتوقع ان تتوصل اليها وما يمكن ان تساهم هذه النتائج في الخروج بإجابات وافية عن التساؤلات الواردة في مشكلة الدراسة.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين مقدرات الموارد البشرية وفاعلية إدارة الموارد البشرية من جهة، ومن جهة اخرى تحقيق عدد من الأهداف المهمة الأخرى التي يمكن إيجازها بالآتي:

1- بيان مستوى امتلاك المسؤولين عن ادارة الموارد البشرية في الكليات المبحوثة للمقدرات الضرورية للموارد البشرية.

2- تحديد مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في الكليات المبحوثة من وجهة نظر المعنيين من خلال تحديد درجة خدمات، وأدوار، ومساهمات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التي تسعى اليها على الامد البعيد.

3- تحديد مدى مساهمة مقدرات الموارد البشرية في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية، من خلال تحديد معرفة الأعمال، وتسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية"، وإدارة التغيير التي تمتلكها عينة الدراسة.

4- معرفة فيما إذا كانت هنالك تباين في مستوى مقدرات الموارد البشرية وفقاً لعدد سنوات الخدمة الوظيفية.

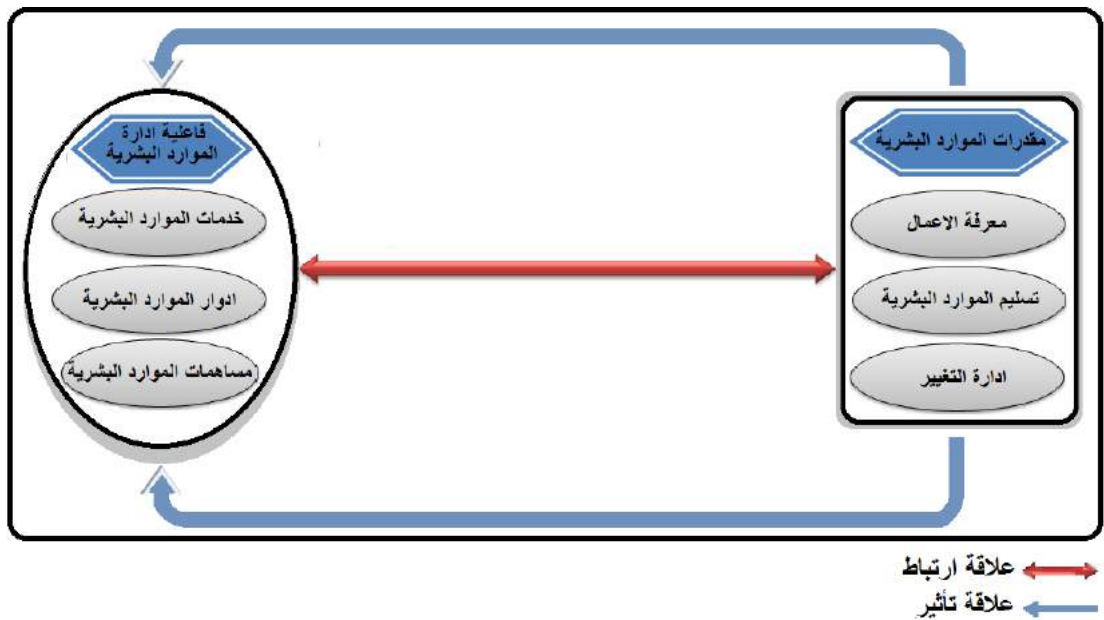


### رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

في ضوء ما تم التطرق اليه من منهجية الدراسة واهدافها وفي ضوء ما افرزته الدراسات السابقة تم أعداد مخطط الدراسة الفرضي، انظر الشكل(1)، للتعبير عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويتمثل هذا المخطط بمجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وبما يأتي:

1- **المتغير المستقل:** -ويتمثل بمقدرات الموارد البشرية بأبعاده (معرفة الأعمال، وتسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية"، وإدارة التغيير).

2- **المتغير التابع:** -ويتمثل بفاعلية إدارة الموارد البشرية بأبعاده (خدمات الموارد البشرية، وأدوار الموارد البشرية، ومساهمات الموارد البشرية).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحث

### خامساً: فرضيات الدراسة

- **فرضية التباين:** - هنالك تباين ذي دلالة احصائية بين إجابات عينة الدراسة بشأن مستوى مقدرات الموارد البشرية وفاعلية ادارة الموارد البشرية وبحسب عدد سنوات الخدمة الوظيفية.
- **فرضية الارتباط:** - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مقدرات الموارد البشرية وفاعلية ادارة الموارد البشرية.

## • فرضية التأثير: -

يوجد تأثير ذي دلالة احصائية بين مقدرات الموارد البشرية وفاعلية إدارة الموارد البشرية.

### سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من الكليات الاهلية لمحافظة الفرات الاوسط التي تمثلت بـ (كربلاء، وبابل، والنجف)\* والتي بلغ عددها (9) كليات، إذ أن الكليات في محافظة كربلاء تمثلت بـ (جامعة أهل البيت (عليهم السلام)، وكلية الصفوة، وكلية ابن حيان الجامعة، وكلية الحسين (ع) الهندسية الجامعة)، في حين الكليات في محافظة بابل تمثلت بكلية المستقبل الجامعة فقط، بينما الكليات في محافظة النجف تمثلت بـ (كلية الدراسات الإنسانية، وكلية الشيخ الطوسي، والجامعة الإسلامية، ومعهد العلمين للدراسات العليا). إذ يتألف مجتمع الدراسة من (686) فرد عامل " العمداء، ورؤساء الاقسام، والتدريسيين، ومدراء الموارد البشرية". ووفقاً للطريقة الاحصائية في تحديد الحد الادنى لحجم العينة المطلوبة لمجتمع معلوم والتي يتفق عليها اغلب الباحثين وهي الا تقل العينة عن (10%) من المجتمع الكلي، وبذلك يكون الحد الادنى لحجم العينة المطلوب (68) فرد عام، بينما الدراسة الحالية اعتمدت ما يعادل ضعف هذه العينة (122). ولذلك تم اختيار (151) فرد عامل كعينة للدراسة وذلك لاسباب منها "توخي استرجاع استبانات غير صالحة، فضلا عن ضمان الحصول على نتائج ادق للتحليل، واسترجع (140) استمارة استبانة، واستعملت (122) استمارة لصلاحيتها للتحليل، أما باقي الاستمارات فلم يتم استعمالها لعدم صلاحيتها ولعدم تعاون بعض الكليات مع الباحث مثل كلية الشيخ الطوسي والتي لم تخضع للتحليل، وكلية الدراسات الإنسانية، والجدول (4) يوضح خصائص عينة الدراسة.

الجدول (4) خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية %	مجموع التكرارات	الكليات								الفئة المستهدفة	خصائص الشخص المجيب	ت
		كلية الدراسات الإنسانية	معهد العلمين للدراسات	الجامعة الإسلامية	كلية المستقبل	كلية الحسين الهندسية	كلية ابن حيان	كلية الصفوة	كلية أهل البيت (ع)			
0.02	2	0	0	0	0	2	0	0	0	اقل أو يساوي 20	العمر	1
0.55	67	0	8	7	18	6	6	20	2	من 20-30		
0.23	28	2	7	4	3	2	4	2	4	من 30-40		

\* لا توجد جامعات معترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في محافظة (القادسية، والمثنى).

0.08	10	0	5	3	2	0	0	0	0	من 41-50		
0.12	15	0	0	2	5	3	5	0	0	أكثر من 50		
%100	122	2	20	16	28	13	15	22	6	المجموع		
0.71	87	1	20	13	17	9	9	3	5	ذكر	النوع الاجتماعي	2
0.29	35	1	0	3	11	4	6	19	1	أنثى		
%100	122	2	20	16	28	13	15	22	6	المجموع		
0.26	32	2	9	7	2	3	5	4	0	بكالوريوس	الشهادة	3
0.61	74	0	9	9	20	6	8	18	4	ماجستير		
0.13	16	0	2	0	6	4	2	0	2	دكتوراه		
%100	122	2	20	16	28	13	15	22	6	المجموع		
0.73	89	2	16	9	22	9	7	19	5	اقل أو يساوي 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة	4
0.16	19	0	3	7	0	1	4	3	1	من 6-10 سنوات		
0.03	4	0	1	0	2	0	1	0	0	من 11-15 سنة		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	من 16-20 سنة		
0.08	10	0	0	0	4	3	3	0	0	أكثر من 20 سنة		
%100	122	2	20	16	28	13	15	22	6	المجموع		

المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ من الجدول (4) أن خصائص الأشخاص المستجيبين تمحورت في (العمر، والنوع الاجتماعي، والشهادة، وعدد سنوات الخدمة). إذ يوضح الجدول (4) أن أعلى تكرار للعمر للأشخاص المستجيبين كان ضمن فئة (من 21-30 سنة) وقدره (67) أي بنسبة مئوية (55%) وهي تدل على أن هذه الجامعات حديثة وتستهدف الفئات أو الطاقات الحديثة من الأساتذة كونهم قادرين على مواكبة التغيرات الحاصلة في التغييرات البيئية داخل وخارج الكليات. أما النوع الاجتماعي (الجنس) فقد كان تكرار الذكور (87) أي بنسبة مئوية (71%) وهي تدل على كون الذكور هي الفئة السائدة في المنظمات العراقية. بينما المؤهل الدراسي (الشهادة) فقد كان أغلب التكرارات من أساتذة الكليات من ذوي فئة حملة شهادة الماجستير، إذ كان أعلى تكرار (74) أي بنسبة مئوية (61%) وهي تدل على كون هذه الكليات تستهدف الطاقات الشبابية وذلك لأنها تحمل طاقة قادره على تسيير العمليات الداخلية للكلية. في حين عدد سنوات الخدمة الوظيفية تركزت في فئة (اقل أو يساوي 5 سنوات) بتكرار قدره (89) أي بنسبة مئوية قدرها (73%) وهي تدل على كون هذه الكليات حديثة العهد، وتسعى إلى مواكبة التطور،

سابعاً: الأساليب الإحصائية

- لتحليل البيانات وتبويبها وإثبات صحة الفرضيات المتعلقة بالبحث تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS وتم التوصل لما يلي: -
- 1- المدى: - لقياس الفروق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة
  - 2- الوسط الحسابي الموزون: - يستعمل لغرض معرفة متوسط اجابات افراد العينة.
  - 3- الانحراف المعياري: - يستعمل لغرض معرفة تشتت اجابات افراد العينة المبحوثة عن وسطها الحسابي.
  - 4- معامل الارتباط سبيرمان: - يستعمل لغرض تحديد علاقة الارتباط بين بيانات النوعية لمتغيرات الدراسة، اي انه توجد متغيرات كمية لا يمكن قياسها.
  - 5- معادلة الانحدار الخطي البسيط: - لقياس علاقة التأثير بين أبعاد المتغير المعتمد مع أبعاد المتغير المستقل كلاً على حده.
  - 6- معامل الانحدار المتعدد: - لقياس علاقة التأثير بين أحد أبعاد المتغير المعتمد مع جميع أبعاد المتغير المستقل.
  - 7- معامل التحديد المصحح: - للتأكد من القابلية التفسيرية لمعادلة الانحدار.
  - 8- الأهمية النسبية: - وهو تحديد أهمية كل فقرة من فقرات المقياس مقارنة بأهمية الفقرات الأخرى في المقياس.
  - 9- معامل كرونباخ الفا: - للتأكد من ثبات مقياس الدراسة وتناسق الفقرات فيما بينها.
  - 10- التحليل العاملي التوكيدي: - لاختبار صدق بناء مقياس الدراسة.
  - 11- تحليل التوزيع الطبيعي: - للتحقق من وجود توزيع طبيعي للبيانات المسحوبة من مجتمع عينة الدراسة وذلك باعتماد مجموعة من الاختبارات الإحصائية كاختبار (كالموكروف-سمرنوف -Kolmogorov-Smirnov).
  - 12- الوسط الفرضي.

### ثامناً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات اللازمة وكما يلي:

- أدوات الجانب النظري: - من اجل اغناء الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على البحوث، والكتب، والرسائل الجامعية، فضلا عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الأنترنت).
- أدوات الجانب الميداني: - من اجل تغطية الجانب الميداني للدراسة تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات المهمة لتغطية الدراسة وهذه الأدوات هي:

1- الاستبانة: -اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع لبيانات، إذ استندت على مجموعة من الفقرات المهمة وذات الصلة بمتغيرات الدراسة. إذ تم عرض النموذج الأولي للاستبانة على مجموعة خبراء في اختصاص إدارة الأعمال (انظر الملحق 1) للتعرف على آرائهم بشأن تقييمها وتحكيمها ومدى دقة ووضوح كل فقرة من فقراتها. وأجرى الباحث التعديلات التي حازت على نسبة اتفاق قدرها (75%) فما فوق.

2- المقابلات الشخصية: -تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية من افراد الكليات الاهلية المدروسة من اجل استيضاح بعض الأمور للباحث وتوضيح فقرات الاستبانة لهم. واعتمد الباحث في الدراسة على تدرج (Likert) خماسي الدرجات كونه الأكثر شيوعا واستعمالا في العلوم الإدارية والاجتماعية.

### تاسعاً: - متغيرات الدراسة ومقاييسها

وتضمنت الاستبانة محورين مهمين هما:

**المحور الاول:** ويتمحور في الفقرات الخاصة بالمتغير الاول للدراسة والمتمثل بمقدرات الموارد البشرية بأبعادها المهمة (معرفة الأعمال، وتسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية"، وإدارة التغيير) والتي تضمنت (33) فقرة موزعه بواقع تسع فقرات لقياس معرفة الأعمال، وسبع عشر فقرة لتسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية"، وسبع فقرات لإدارة التغيير، واعتمدت الدراسة على مقياس (Ulrich et al., 1995) لقياس مقدرات الموارد البشرية، والذي تم اختياره من قبل (Han et al, 2006).

**المحور الثاني:** ويتضمن هذا المحور الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (خدمات الموارد البشرية، وأدوار الموارد البشرية، ومساهمات الموارد البشرية). وباجمالي فقرات بلغت ثلاثون فقرة موزعة على بُعد خدمات الموارد البشرية بواقع (15) فقرة، وأدوار الموارد البشرية بواقع (5) فقرات، ومساهمات الموارد البشرية بواقع (10) فقرات. واعتمدت الدراسة على مقياس (Wright et al., 2001) لقياس الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية، والذي تم اختياره من قبل كلاً من (Han et al, 2006). والجدول (5) يوضح محاور الاستبانة ومقاييسها

الجدول (5) محاور الاستبانة ومقاييسها

المحاور	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	المصادر	تم اختباره من قبل	تدرج المقياس
المحور الاول	مقدرات الموارد	معرفة الاعمال	9	Ulrich et al.,	Han et al, 2006	Likert الخماسي )
		تسليم الموارد البشرية	17			

اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة)	1995	7	"الخبرة الوظيفية"	البشرية (HRM)	
			ادارة التغيير		
		33	المجموع		
Han et al ,2006	Wright et al ., 2001	15	خدمات الموارد البشرية	الفاعلية المدركة ادراة الموارد البشرية (PHRE)	المحور الثاني
		5	ادوار الموارد البشرية		
		10	مساهمات الموارد البشرية		
		30	المجموع		
		63	المجموع الكلي		

### تاسعاً: -الحدود الزمانية والمكانية للدراسة

#### 1- الحدود الزمانية

امتدت الدراسة من شهر تشرين الاول عام 2015 وحتى اواخر شهر حزيران من عام 2016.

#### 2- الحدود المكانية

ان مكان اجراء الجانب التطبيقي في الجامعات الأهلية المعترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في محافظات الفرات الأوسط المتمثلة بـ (كربلاء، وبابل، والنجف)، انظر الملحق (3).

### عاشراً:- المفاهيم الاجرائية

1- **مقدرات الموارد البشرية:-** هي مزيج من السلوكيات والخصائص والصفات بما في ذلك المعرفة والمهارات

والقدرات والقيم والاتجاهات التي يستعملها مهنيو الموارد البشرية في أداء مهامهم بطريقة أفضل مما ينعكس

إيجاباً في فاعلية إدارة الموارد البشرية في المنظمة

✓ **معرفة الاعمال:-** هي محصلة للمعرفة المتراكمة على الأمد البعيد متمثلة بالمعرفة الصريحة، والمعرفة

الضمنية، وسلسلة القيمة، والقدرة على الأداء، والقيمة المقترحة، ومعرفة العمالة، والتمويل، والتسويق،

والعمليات، والإدارة العامة، والذي يؤدي إلى أداء الأعمال بفاعلية اعلى

✓ **تسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية":-** هي عبارة عن معرفة خبراء الموارد البشرية وقدرتهم على أداء

الأدوار الوظيفية التقليدية والتشغيلية لإدارة الموارد البشرية لاسيما التطوير، والهيكل، وقياس الموارد البشرية،

والتوظيف، والتدريب، والتعويض، والتحفيز، وإدارة الأداء

✓ **ادارة التغيير:-** هي الاستجابة الدقيقة للتغيرات البيئية من خلال استعمال أساليب تقليدية وتكنولوجيا حديثة، وسمات ومقدرات متميزة، وأجراء التغييرات الداخلية بطريقة مخططة ومدارة ومنظمة، عبر استعمال النماذج والأساليب والتقنيات والأدوات والمهارات الضرورية بقصد إدارة عملية التغيير وتشخيص المشكلات وتطوير مقدرات المنظمة وتكيفها مع البيئة

2- **فاعلية ادارة الموارد البشرية:-** هي محصلة من الأدوات والأنشطة (التوظيف، والتطوير، والتدريب، والتعويض، وتقييم الأداء، والمنافع) والتي يمكن أن تستعملها المنظمات لإضفاء الطابع المؤسسي، ولتنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية التقنية والاستراتيجية بكفاءة وفاعلية من خلال التميز، والميزة التنافسية، وتحسين الإنتاجية

✓ **خدمات الموارد البشرية:-** هي مجموعة من الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية، وهذه الخدمات تتمحور في التوظيف، والتعويض، والمنافع، والتدريب، وإدارة الأداء، والتعيين، والاستقطاب، والمسؤوليات، والالتزامات، والثقافة، والمناخ التنظيمي، وتحدد هذه الخدمات مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وغرضها الرئيس

✓ **ادوار الموارد البشرية:-** هي مجموعة الأدوار التي تستعملها إدارة الموارد البشرية من اجل مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها من جهة، والحصول على القدرات التنافسية، والنمو والبقاء في عالم الأعمال، وأداء الأعمال بفاعلية عالية، وجودة عالية من جهة أخرى، والأدوار تتمحور في كونها شريك استراتيجي، وتوفير استشارات التغيير، وتطوير المهارات والقدرات التنظيمية، الخبير أداري، والدفاع عن العاملين، ووكيل التغيير

✓ **مساهمات الموارد البشرية:-:-** هي محصلة المساهمات التي تقوم بها وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال

خلق مورد استراتيجي للمنظمة، وإضافة قيمة للأعمال، وتحسين الموقف التنافسي، وزيادة مستوى الأداء التنظيمي، وأداء العمل المتوقع، والاستجابة لحاجات الزبائن، والتوسع في خدمات الأعمال من اجل مساعدة المنظمة بصياغة استراتيجية الأعمال وتحقيق أهدافها

## المبحث الأول مقدرات الموارد البشرية

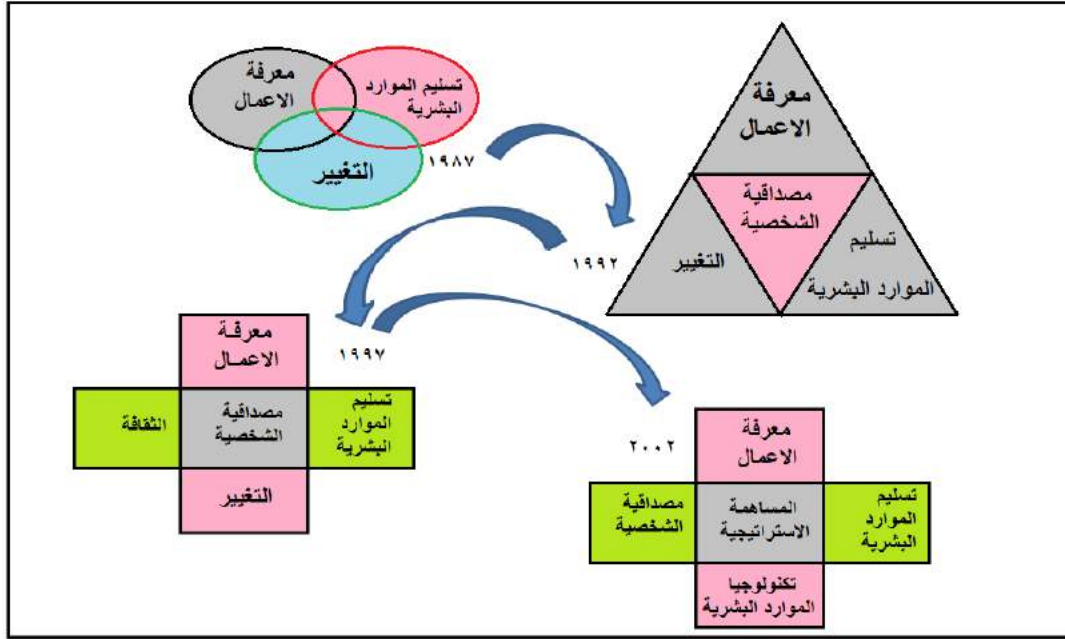
### تمهيد

تُعد وظيفة إدارة الموارد البشرية عاملاً مهماً من العوامل المساهمة في خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها في المنظمات، إذ تُمارس إدارة الموارد البشرية درواً مهماً في توفير الاجواء المناسبة لخلق المقدرات البشرية المطلوبة لخبراء الموارد البشرية الأمر الذي ينعكس بصيغة أو بأخرى في قدرة هذه الإدارة على معرفة هؤلاء الخبراء للسياق الاجتماعي والبيئي الذي تعمل فيه المنظمة، ومن ثم فإن هذا سوف يطور المعارف والمهارات والقيم والسمات الشخصية المرتبطة بالعمل نفسة وبالعاملين، إذ أن هذه العناصر تُعد أساس النجاح التي تمكن من عمليات تقييم وتطوير ومكافأة الأفراد، فضلاً عن هذا فإن امتلاك العاملين لمقدرات موارد بشرية خاصة بهم امر مهم إذ أن المقدرات الأساس التي يمتلكها العامل تمكنه من أداء الأعمال بشكل جيد، و بفاعلية وأداء عالية وهذا يؤدي إلى ردود فعل إيجابية تجاه المنظمة

### أولاً: -التطور التاريخي لمقدرات الموارد البشرية

كانت المناقشات ذات الصلة بمقدرات الموارد البشرية على مدى العقد الماضي تدور ضمن إطار القيمة المضافة التي تم اقتراحها (Ulrich et al, 1995:474). إذ تم إجراء دراسة على مقدرات الموارد البشرية كمشروع بحثي عندما تم جمع البيانات وتحليلها خلال السنوات (1987، 1992، 1997) على التوالي في الولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت الدراسة إلى تحديد ثلاث مجموعات لمقدرات الموارد البشرية هي (معرفة الأعمال، تسليم الموارد البشرية " الخبرة الوظيفية"، إدارة التغيير). وفي عام 1997 تم إضافة بعدين آخرين هما (إدارة الثقافة، مصداقية الشخصية). وفي عام 2002 قام فريق الأبحاث لمدرسة ميشيغان بدراسة مقدرات الموارد البشرية في أربعة قارات هي أمريكا الشمالية، أمريكا اللاتينية، آسيا وأوروبا. وفي نفس الوقت تم إجراء الاستطلاع من خلال عينه تتضمن (7100) فرد و (241) منظمة لقياس مقدرات الموارد البشرية حيث أظهرت النتائج أن هنالك خمسة أبعاد في هذا المجال وهي (معرفة الأعمال، تسليم الموارد البشرية، المساهمة الاستراتيجية، المصداقية الشخصية، تكنولوجيا الموارد البشرية) (Boselie&paauwe, 2005:8 ; Brockbank et al., 1999: 112). وباختصار يمكن تقسيم المراحل التطورية التي مرت بها مقدرات الموارد البشرية إلى أربعة مراحل مهمة هي، انظر الشكل (6)





الشكل (6) نموذج مقدرات الموارد البشرية من 1987-2002

**Source:** Ahmad et al , 2015 "HR Professionals Effectiveness and Competencies: A Perceptual Study in the Banking Sector of Pakistan" International Journal of Business and Society, Vol. 16 No. 2, 201 – 220, p207

**المرحلة الأولى:** (1987م-منتصف 1992) أظهرت نتائج هذه المرحلة أن هنالك ثلاثة مجالات لمقدرات الموارد البشرية شاع تداولها هي (معرفة الأعمال، تسليم الموارد البشرية، إدارة التغيير) إذ أن هذه المجالات تُعد الأساس في هذه الفترة وسيتم التطرق إليها فيما بعد بوصفها الأبعاد المعتمدة لقياس مقدرات الموارد البشرية في الجانب العملي لهذه الدراسة.

**المرحلة الثانية:** (منتصف 1992- منتصف 1997) في هذه المرحلة أظهرت الدراسات بان هنالك أربعة مجالات لمقدرات الموارد البشرية برزت أهميتها هي ( معرفة الأعمال، تسليم الموارد البشرية، إدارة التغيير، مصداقية الشخصية)، والمصداقية الشخصية التي أضيفت إلى هذه الحقبة الزمنية تتعلق بالمدى الذي يجسد فيه خبراء الموارد البشرية فهمهم للمنظمة و يعملون وفقاً لها في التعامل مع قضايا الموارد وبالتالي يتعين على خبراء الموارد البشرية أن يكونوا ذو مصداقية على كل من مدراء الموارد البشرية ومدراء الأعمال التنفيذيين الذين يعملون معهم كونهم في حاجة ماسة إلى ثلاث علاقات فعالة مع الأفراد الرئيسيين داخل وخارج أعمالهم هي (كسب النتائج، والاتصالات الشخصية، وتحديد مجال المصداقية الشخصية) (Long, 2008:260)، كما أنهم بحاجة إلى الالتزام وتحقيق النتائج وخلق سجل جدير بالثقة. فضلا عن ذلك يتعين أن يكون لدى خبراء الموارد البشرية

مهارات اتصال فعالة سواء كانت مهارات تحريرية أو شفوية والسعي إلى اكتساب وغرس الثقة في الآخرين (Becker et al., 2001: 8 ; Ters, 2006:39).

**المرحلة الثالثة:** - (منتصف 1997-منتصف 2000) في هذه المرحلة والتي تعد حلقة وصل بين المراحل السابقة والمرحلة الأخيرة إذ تم إضافة بُعد آخر إلى الإبعاد السابقة وبهذا أصبحت كما يلي (معرفة الأعمال، تسليم الموارد البشرية، إدارة التغيير، مصداقية الشخصية، الثقافة)، والثقافة هي نمط من أنماط الأنشطة التي تُعبر عن أكثر من حدث واحد من الناحية المثالية. والثقافة تبدأ مع وضوح توقعات الزبائن الخارجيين كهوية المنظمة أو العلامة التجارية. ومن ثم تحويل هذه التوقعات إلى الزبائن الداخليين والسلوكيات التنظيمية. فوكلاء الثقافة وخبراء الموارد البشرية يحترمون الثقافة السابقة أو القديمة وكذلك يساعدون على تشكيل الثقافة الجديدة التي تزيد من قدرة المدراء على إدراك الطريقة التي تعكس إجراءاتهم، وإدراك الثقافة على أنها نسيج من معايير الثقافة ضمن عمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تجعل منها ثقافة حقيقية للعاملين. الأمر الذي يعني ان نجاح خبراء الموارد البشرية على تسهيل التغيير يعتمد على طريقتين هما: أنها تساعد على جعل الثقافة تحدث، وتطوير الضوابط لإجراء تغييرات تشمل جميع أنحاء المنظمة. وقد يتم ذلك إما من خلال تنفيذ استراتيجية جديدة أو تطوير المشاريع أو المبادرات. كما أنها تساعد على تحويل ما هو معروف إلى ما يمكن القيام به (Ulrich et al,2007:6 ; Darvish et al.,2012: 257).

**المرحلة الرابعة:** - (منتصف 2000-حتى الوقت الراهن) تُعد هذه المرحلة وفق هذا النموذج من أهم المراحل كونها تمخضت عن الإبعاد الأتية (معرفة الأعمال، المساهمة الاستراتيجية، مصداقية الشخصية، تسليم الموارد البشرية، تكنولوجيا الموارد البشرية). وهذه المرحلة ذات إسهام مهم من حيث إضافة بُعدين جديدين هما المساهمة الاستراتيجية وتكنولوجيا الموارد البشرية. فالتكنولوجيا على نحو متزايد تُعد جزءاً من مكان العمل وكوسيلة لإيصال خدمات الموارد البشرية فخبراء الموارد البشرية بحاجة ماسة للاستفادة من تكنولوجيا ممارسات الموارد البشرية واستعمال الموارد البشرية المستندة على الأنترنت لتقديم قيمة لزيائنها (Boselie & paauwe,2005: 9). إما المساهمة الاستراتيجية فأنها تساعد المنظمات على الأداء العالي وبالتالي فان خبراء الموارد البشرية يشاركون في الأعمال على المستوى الاستراتيجي من خلال إدارة الثقافة، ودعم التغيير السريع، ويشاركون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وخلق روابط التواصل القائم على السوق، وهذه العوامل الأربعة تكون معا مقدرات الموارد البشرية من ناحية المساهمة الاستراتيجية ( Long & Ismail , 2008 : 67 ; Boselie & paauwe,2004:8 )

**ثانياً: مفهوم مقدرات الموارد البشرية**

لا تستطيع التكنولوجيا لوحدها مهما بلغت درجة تطورها إن تحقق أهداف المنظمات بعيداً عن الموارد البشرية، لذا فإن الحكمة تقتضي من هذه المنظمات العناية بهذا المورد من حيث المعرفة التي يمتلكها وقدراته وقيمه، فأداره الموارد البشرية كمفهوم تتعلق بالممارسات والسياسات المطلوبة لإدراك المهام الإدارية المرتبطة بقضايا الموظفين ولا سيما التوظيف والتدريب والتقييم وأجور الموظفين وتأمين بيئة عادلة وأمنة ومقبولة لهم ( Vukonjanski et al., 2012:9). وبهذا أصبح هاجس المنظمات في الوقت الراهن تطوير مقدرات هذا المورد والمحافظة عليه لضمان بقاءها وتنافسها في عالم الأعمال، فالمقدرات هي مجموعة من المعارف والمهارات والصفات والخصائص السلوكية والشخصية (Sheikhy et al.,2015:178).

ومن هذا المنطلق اهتم الكتاب والباحثين والممارسين بالكيفية التي يمكن من خلالها تحديد مفهوم مقدرات الموارد البشرية أملاً بتوظيفها بشكل أمثل، والجدول (6) يوضح ما تيسر الحصول عليه من وجهات نظر. الجدول (6) مفهوم مقدرات الموارد البشرية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

المفهوم	الباحث والسنة	ت
ليست إضافة قيمة للأعمال الوظيفية فحسب بل يجب فهمها أيضاً.	Ulrich et al.,1995: 475	1
القيم والمعرفة والقدرات التي يمتلكها خبراء الموارد البشرية. أو بعبارة أخرى أن هذه القدرات تمثل ما هو متوقع من العاملين في قسم الموارد البشرية وهي تشكل أساس تقييم وتطوير جودة عمل خبراء الموارد البشرية.	Ulrich et al., 2007:2	2
القدرة على اتخاذ القرارات وفهم التبادلات.	Thi&Swierezek,2007:8	3
مجموعة من الخصائص التي تساهم في الأداء الفعال للموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجيات أعمالها في سوق المنافسة.	Long, 2008:259	4
البراعة في معرفة الموارد البشرية المتأنية من خلال التألف مع المفاهيم واللغة والمنطق وممارسات الموارد البشرية الناتجة عن البحث والتدريب.	Long & Ismail, 2008:65	5
قدرات سلوكية قائمة على المهارة وهي تمثل مصدراً للقيمة لدرجة تطابقها مع القيم الجوهرية للمنظمة.	Liza,2008:7	6
القيم والمعرفة والقدرات التي يمتلكها خبراء الموارد البشرية والتي تجعل من أدائهم أفضل.	Ulrich et al .,2010: 1	7

القدرات والمهارات والمعرفة والصفات والخصائص المستعملة بشكل متبادل.	Abdullah & Sentosa, 2011: 100	8
المعرفة والمهارات والقدرات أو الخصائص الشخصية التي لها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي.	Darvish et al., 2012: 2616	9
السلوكيات التي تشمل المعرفة والمهارات والصفات المطلوبة للأداء الناجح.	Darvish et al., 2012:257	10
مزيج من المهارات والمواقف والسلوك الخاص بالفرد والمنظمة.	Firooz, 2012:674	11
الخصائص الشخصية التي تؤدي إلى الأداء المتميز.	Unal&Mete,2012:252	12
مزيج من المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لمقابلة متطلبات العمل عبر تقديم مخرجات بمستوى جودة يلبي الطموح في إطار قيود البيئة التنظيمية.	Rekers,2013: 11	13
القدرات والمهارات التنظيمية التي تعد كمصدر للميزة التنافسية المستدامة.	Hashim,2013: 455	14
أحد الجوانب التنظيمية الداخلية المحتملة التي تتألف من المعرفة والرغبة والسلوك والأداء والقيادة الفعالة وقدرة العمل التي تؤثر على إنجاز الأفراد وتزيد من فرص الأداء التنظيمي المرضي.	Setyaningdyah et al., 2013:142	15
مزيج معقد من المهارات والمعرفة المتراكمة التي تمارس من خلال العمليات التنظيمية والتي تمكن المنظمات من تنسيق أنشطتها والاستفادة من الموجودات التي تمتلكها.	Dullayaphut & Untachai ,2013: 62	16
مجموعة من الأنماط السلوكية التي يحتاجها شاغل الوظيفة لإنجاز المهام والوظائف المكلف بها.	Pandey& Guha, 2014: 20	17
مزيج من المهارات والمداخل والسلوكيات الفردية أو التنظيمية.	Zareei et al., 2014: 4	18
مجموعة من الخصائص التي تساهم في تحقيق فاعلية أداء الموارد البشرية والتي تمكن المنظمات من تحقيق استراتيجيات الأعمال الخاصة بها في السوق التنافسية.	Ahmad et al., 2014:2001	19
العوامل الداخلية للأفراد والتي تتضمن المعرفة والمهارات والقيم التي يعتمد عليها الأفراد لإنجاز أعمالهم بشكل أفضل.	Ahmad ,2015: 206	20
جزء من المعرفة والمهارات والاتجاهات والقيم.	Novak et al., 2015:34	21
قوة محتملة تتضمن المعرفة والسلوك والأداء الوظيفي والقابليات وهذا القوة تؤثر في الأنشطة الإدارية.	Sheikhy et al., 2015:177	22

مما تقدم أعلاه يمكن تعريف مقدرات الموارد البشرية على أنها " مزيج من السلوكيات والخصائص والصفات بما في ذلك المعرفة والمهارات والقدرات والقيم والاتجاهات التي يستعملها مهنيو الموارد البشرية في أداء مهامهم بطريقة أفضل مما ينعكس إيجاباً في فاعلية إدارة الموارد البشرية في المنظمة "

### ثالثاً: - أهمية مقدرات الموارد البشرية

تتبع أهمية مقدرات الموارد البشرية بانها أصبحت تشكل أحد الموضوعات الرائجة في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ ساهمت هذه المقدرات وبشكل واضح في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية عبر تنفيذ وظائفها المختلفة من خلال ارتباطها بمجالات شتى. فمثلاً يرى (Ramlall,2006:27) ان أهمية مقدرات الموارد البشرية تكمن في تحديد فيما إذا كان بالإمكان التنبؤ بالنجاح في مهنة الموارد البشرية وتحديد كيف تختلف المقدرات حسب نوع الموقف الذي يواجهه الموارد البشرية. أما (Sheikhy,2015:186) فيعتقد أن أهمية مقدرات الموارد البشرية بالأداء الوظيفي تكمن من خلال وضع برنامج عمل يستند على تلك المقدرات، وتطوير وتصميم نماذج لوصف الوظائف وتقييم الأداء. ومن جانبه يرى (Long,2008:260) إن دور مقدرات الموارد البشرية في أداء المنظمات يكمن في تحسين أداء تلك المنظمات ومصدراً للميزة التنافسية المستدامة. أما (Herlambang,2013:31) فيرى أن أهمية مقدرات الموارد البشرية تكون كمصدر دعم للميزة التنافسية. وبدوره أوجز (Yu Lin,2015:13) أن مقدرات الموارد البشرية تساهم في تحسين أداء المدراء من خلال مساعدة هؤلاء المدراء على تحسين أدائهم في التعامل مع الآخرين والتخطيط والتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية. وتوصل (Abdullah&Sentosa,2012:16) بالاستناد على (Selmer& Randy,2004:6) إلى أن مقدرات الموارد البشرية ذات أهمية وصلة بمقدرات المنظمات. وأوجز (Dhamayantie,2013:7) أهمية مقدرات الموارد البشرية بالنسبة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة تكمن في كونها ضرورية في مواجهة السوق الحرة، فضلاً عن أنها تساعد على تحسين المعرفة والمهارات وقدرات الموارد البشرية في المشاريع الصغرى والمتوسطة على استثمار فرص الأعمال وحل المشاكل و اتخاذ القرارات والابتكار وبناء شبكات الأعمال التجارية، وبالتالي فان تطوير مقدرات الموارد البشرية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة يؤدي إلى تحسين أدائها في ممارسة الأعمال التجارية بكفاءة وتصبح قادرة على إنتاج منتجات ذات جودة عالية وقادرة على المنافسة في السوق الحرة. وتوصل (Ünal&Mete,2012:252) إلى أن أهمية مقدرات الموارد البشرية تكمن في الطلب المتزايد من قبل خبراء الموارد البشرية لتطوير قدرات ومقدرات جديدة بسبب الاتجاهات الديناميكية في بيئة الأعمال الخارجية التي تواجهها المنظمات وبالتالي يجب تعلم وتطوير مهارات جديدة للاستجابة إلى توقعات خبراء الموارد البشرية الجديدة. ويعتقد (Sheikhy et al., 2015:177) ان مقدرات الموارد البشرية تُعد من العوامل المهمة لتمهيد الطريق إلى الازدهار من جهة، ومن جهة أخرى ففي

حالة كون مقدرات الموارد البشرية كافية ومتوفرة فان فرص العمل والضغط الشخصية تنخفض. بينما أوجز (Ulrich et al.,2007:2) أن توفير المقدرات المناسبة مع الأداء الأفضل لخبراء الموارد البشرية سوف يكونوا قادرين على المشاركة مع الموظفين وخدمة الزبائن وخلق ثروة غير ملموسة للمساهمين. وأوجز كلاً من (Pandey&Guha,2014:20) انه يمكن استعمال المقدرات للتغلب على الاضطرابات المالية وكذلك الاضطرابات في سوق العمل والاستقرار المالي والنمو من خلال كون مفهوم المقدرات يدمج السمات مع الأداء. ويرى (Abdullah&Sentosa,2011:99) ان مقدرات المواد البشرية مهمة للمنظمات وأرباب العمل والأداء، فالمنظمات تحتاج إلى أفراد ذو مقدرات عالية لتحقيق نتائجها بكفاءة وفاعلية.

مما تقدم أعلاه يمكن القول أن مقدرات الموارد البشرية هي ذات أهمية عالية بالنسبة إلى المنظمات إذ أن المنظمات تستطيع من خلال مقدرات الموارد البشرية أن تحقق الأهداف التي تصبوا إليها في المستقبل البعيد فضلا عن استعمال هذه المقدرات لتحسين قدرات ومهارات وأفكار ومعرفة الأفراد في المنظمة من خلال تحديد الحاجة لتدريب وتطوير خبرة ومهارات الأفراد الكامنة، وبالتالي الأمر الذي ينعكس في قدرة مدراء الموارد البشرية على تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية والعمل على استثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وكذلك تحديد نقاط الفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية والعمل على استثمار الفرص وتجنب التهديدات.

#### رابعاً: -أبعاد مقدرات الموارد البشرية

تشير أغلب الدراسات ذات الصلة بمقدرات الموارد البشرية إلى ثلاثة أبعاد رئيسة للتعبير عن مقدرات الموارد البشرية والجدول (7) يوضح ذلك

الجدول (7) أبعاد مقدرات الموارد البشرية من وجهة نظر عدد من الباحثين

الإبعاد											الباحث والسنة	التسلسل		
الناشط الجدير بالثقة	المنفذ التشغيلي	شريك الأعمال	المصمم التنظيمي/ مدير الموهبة	وكيل الثقافة والتغيير	المصمم الاستراتيجي	تكنولوجيا الموارد البشرية	المساهمة الاستراتيجية البشرية	الثقافة	مصداقية الشخصية	إدارة التغيير			تسليم الموارد البشرية	معرفة الأعمال
										√	√		Ulrich & Lake, 1990	1
										√	√		Ulrich & Lake, 1991	2
										√	√	√	Truss & Gratton, 1994	3
										√	√	√	Ulrich et al., 1995	4
										√	√	√	Ulrich et al., 1997	5

										√	√	√	Wright et al ., 1998	6
										√	√	√	Brockbank et al., 1999	7
								√	√	√	√	√	Becker et al.,2001	8
						√	√		√		√	√	Boselie&pauwe, 2004	9
										√	√	√	Selmer&Chiu, 2004	10
											√	√	Selmer&Randy,2004	11
											√	√	Bell et al.,2006,	12
										√	√	√	Han et al .,2006	13
								√	√	√	√	√	Ters,2006	14
								√	√	√	√	√	Middletton, 2007	15
√	√	√	√	√	√								Ulrich et al., 2007	16
						√	√		√		√	√	Long & Ismail, 2008	17
						√	√		√		√	√	Long,2008	18
√	√	√	√	√									Ulrich et al.,2009	19
√	√	√	√	√	√								Caldwell,2010	20
										√	√	√	Lertputtarak ,2012	21
√	√	√	√	√	√								Abdullah&Sentosa,2012	22
										√	√	√	Yusliza,2012	23
										√		√	Ünal&Metee,2012	24
√	√	√	√	√									Darvish et al.,2012	25
√							√			√			Ulrich et al.,,2012	26
√	√	√	√	√	√								Blanke&Fub,2012	27
										√		√	Jamshidi et al.,2013	28
√			√	√									Ahmad et al,2014	29
√	√	√	√	√	√								Ahmad et al,2015,	30
										√		√	Selmer&Chiu ,2015	31
9	7	7	9	9	6	3	4	3	6	18	19	20	المجموع	
29	23	23	29	29	19	%10	13	10	19	58	61	67	النسبة	
%	%	%	%	%	%		%	%	%	%	%	%		

يلاحظ من الجدول (7) أن هنالك تركيز كبير ومتزايد من قبل عدد من الباحثين على ثلاثة أبعاد رئيسة لمقدرات الموارد البشرية والأمر الذي يدعو الباحث إلى الاعتماد عليها في الجانب العملي من هذه الدراسة وهذه الأبعاد

## 1- معرفة الأعمال Business knowledge

يجب أن يفهم خبراء الموارد البشرية كل من المنظمة و الصناعة التي يعملون فيها ويشمل ذلك المجالات الرئيسية للمعرفة والتي تتضمن تطبيق مفهوم سلسلة القيمة المتكاملة ( كيف ندمج المنظمة أفقياً) واقتراح القيمة للمنظمة ( كيف يمكن للمنظمة أن تخلق الثروة) (Boselie&paauwe,2005:9 ; Long,2008;260 ) ، فالمعرفة من وجهة نظر كل من (Hijazi&Al-hroot, 2013:63) هي مجموعة من الحقائق ووجهات النظر أو الآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة فضلاً عن أن المعرفة تستعمل لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف محدد أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف أو الحالة. ويوجد مصدرين للحصول على معرفة الأعمال هما المصدر الداخلي والمصدر الخارجي، يتمثل المصدر الداخلي بالمعرفة الضمنية مثل الخبرات، والمعتقدات، والافتراضات، والذكريات، ومذكرات الأفراد، كما يشمل المصدر الداخلي لمعرفة الأعمال الوثائق وقواعد البيانات. أما المصدر الخارجي لمعرفة الأعمال فيتمثل بالمعرفة الصريحة وتشمل المقارنة، والمشاركة في المؤتمرات، والاستعانة بالخبراء، والصحف والمجلات والمقالات المنشورة على الشبكة الدولية (الأنترنت)، ومشاهدة التلفاز والفيديو، والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتطورات التكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الأخرى، وبناء التحالفات والمشاريع المشتركة. وتوصل ( Sheikhy et al., 2015:178) إلى أن المعرفة هي عملية مهمة لتطوير الخبرة النظرية التي تم اكتسابها أثناء التعليم. وان تطوير المعرفة والتعلم هما الأساس لاكتساب المهارات والأفكار لأنهما لا يمكن أن تؤثران بشكل كاف، من تلقاء نفسها، على نمو مقدرات الإدارة. وتوصل (Lertputtarak,2012:88) إلى أن معرفة الأعمال هي نموذج منظمات الأعمال والمتمثلة بسلسلة الربحية، والهيكلة التنظيمي، والصناعة، واستراتيجيات المنظمة على الأمد القريب والبعيد، والأدوار الوظيفية، ومسؤوليات الإدارات الأخرى داخل المنظمة، والمعرفة عن البيئة الخارجية للمنظمات. ويرى كلاً من ( Ulrich & Brockbank , 2002 : 12) أن معرفة الأعمال تتضمن ثلاثة عوامل هي: معرفة سلسلة القيمة، والقدرة على الأداء والقيمة المقترحة، ومعرفة العمالة أو العمل. ويصف(Matthias,2008:11) سلسلة القيمة بأنها توضيح أو تحديد قيمة الأنشطة داخل وخارج المنظمة وتلك التي تتصل بها بصورة استراتيجية من أجل فهم سلوك التكاليف والمصادر القائمة والمحتملة للتمايز وتكون سلسلة القيمة من مجموعة من الأنشطة التي يتم تنفيذها لتصميم وإنتاج وتسويق وتقديم الدعم لمنتجات المنظمة وخدماتها، وبالتالي فان مكونات سلسلة القيمة تتضمن: الأنشطة الأساسية (الإمداد الداخلي، والعمليات، والإمداد الخارجي، والتسويق والمبيعات، وخدمات ما بعد البيع). والأنشطة الداعمة وتتضمن كل من (البنية التحتية للمنظمة، والمشتريات، والتطوير التكنولوجي، وأدارة الموارد البشرية). في



حين اشار كلاً من (Ulrich, & Brockbank, 2002:28) إلى أن القيمة المقترحة تتضمن (التسويق والمبيعات، وتصميم العمل، وتلبية متطلبات حملة الأسهم والمالكين، وكيفية الحصول على الأموال وإدارتها، والاندماج والاستحواذ، والقيمة السوقية، والتقييم، والموجودات غير ملموسة). بينما وصف كلاً من ( Boselie & paauwe,2004,:9) معرفة العمالة أو العمل بأنها تمثل القيود المؤسسية مثل تشريعات العمل، واتحادات العمال، ومجلس الأعمال الأوربي. وبالتالي لا بد لخبراء الموارد البشرية أن يفهموا أعمالهم والطريقة التي تعمل بها وكالاتهم بما في ذلك استراتيجية المنظمة وكيف تحصل المنظمة على الأموال أو كيف تحقق غرضها الأساس، والعمليات التكنولوجية، والقدرات التنظيمية. لذلك يتعين على خبراء الموارد البشرية أن يقوموا بتطوير مجالات معرفتهم التي تشمل التمويل والتسويق والعمليات والإدارة العامة. فالخبرة في هذا المجالات تساعد خبراء الموارد البشرية في خلق القيمة من خلال مزج أعمالهم بطريقة أكثر فاعلية لاستراتيجية المنظمات ( Long & Ismail , ) 68: 2008 . ويعتقد (Ulrich et al, 2007:7) إن الأعمال تنجح من خلال تحديد الأهداف والغايات التي تستجيب للفرص والتحديات الخارجية، وان خبراء الموارد البشرية يساهمون في نجاح الأعمال من خلال معرفة السياق الاجتماعي أو البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وهم يعرفون كيف أن الأعمال تدر الأموال وهو ما يعرف بقيمة الأعمال (من هم الزبائن، ولماذا يشترون منتجات وخدمات المنظمة). وأخيراً فأن مدراء الموارد البشرية الذين يمتلكون فهم جيد لأجزاء من الأعمال لاسيما (التمويل، والتسويق، والبحث والتطوير والهندسة)، وما يتعين عليهم إنجازها وكيفية العمل معا سوف يتمكنوا من المساعدة في تنظيم الأعمال وبالتالي المساهمة في كسب الأموال.

ومما تقدم أعلاه يمكن القول إن معرفة الأعمال بانها " محصلة للمعرفة المتراكمة على الأمد البعيد متمثلة بالمعرفة الصريحة، والمعرفة الضمنية، وسلسلة القيمة، والقدرة على الأداء، والقيمة المقترحة، ومعرفة العمالة، والتمويل، والتسويق، والعمليات، والإدارة العامة، والذي يؤدي إلى أداء الأعمال بفاعلية اعلى"

## 2- تسليم الموارد البشرية *Human Resources delivery*

كما هو الحال في أي وظيفة أخرى فان خبراء الموارد البشرية يتعين أن يكونوا خبراء في اختصاصاتهم، فالتقدم العلمي يفرض علينا استعمال ممارسات موارد بشرية مبتكرة وذات مصداقية لخبراء الموارد البشرية. وممارسات الموارد البشرية يمكن أن تقسم إلى ست فئات هي التوظيف، والتطوير، والتقييم، والمكافآت، وتصميم الوظيفة والاتصالات. وبالتالي فان خبراء الموارد البشرية سوف ينظرون إلى هذه الفئات اعتمادا على الخبرة التي يمتلكونها والموقف الذي يواجهونه مما يعني إمكانية النظر إليهم كمصممين ذو مصداقية ومنفذي لأنظمة الموارد البشرية، آذ أن مصداقية واحترام خبراء الموارد البشرية تتطور من خلال التخصص في المهنة ضمن مجالهم الفريد من نوعه، فالخبرة والمهارة في تسليم ممارسات الموارد البشرية تتعدى المعرفة النظرية وتتطلب قدره على تقديم ممارسات

الموارد البشرية لأعضاء المنظمة (Ulrich et al.,1995: 476). ويعتقد (Lertputtarak, 2012:88) أن تسليم الموارد البشرية يتضمن الأدوار الوظيفية للموارد البشرية هي التوظيف و وضع الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة بما يتناسب مع متطلبات وخدمات التخطيط الوظيفي للموظفين، وتطوير وتنظيم التدريب، وتطوير نظام التعويض التنافسي، وتصميم نظام حوافز غير مالي، وتطوير نظام تقييم الأداء. بينما توصل (Boselie & paauwe,2005:9) إلى أن تسلم خبراء الموارد البشرية يتضمن كل من أنشطة الموارد البشرية التقليدية والتشغيلية لإعمالهم والتي تنطوي على أربع فئات رئيسة هي:

- **التطوير:** -أي تصميم برامج تنمية وخبرات العمل الصعبة التي تسهل خدمات التخطيط الوظيفي، وتيسر عمليات الاتصال الداخلية. والتطوير يشمل كل من التطوير على مستوى الفرد والتطوير على مستوى المنظمة.
  - **الهيكل وقياس الموارد البشرية:** -أي إعادة تشكيل هيكل المنظمة، وقياس تأثير ممارسات الموارد البشرية، وإدارة التأثيرات العالمية للممارسات الموارد البشرية.
  - **التوظيف:** -يشمل التوظيف على الاستقطاب، والترجيح والاحتفاظ بالأفراد المناسبين.
  - **إدارة الأداء:** -أي تصميم المقاييس القائمة على الأداء ونظم المكافآت وتوفير حزم المزايا التنافسية.
- مما تم تقدم يمكن القول بان تسليم الموارد البشرية (الخبرة الوظيفية) "هي عبارة عن معرفة خبراء الموارد البشرية وقدرتهم على أداء الأدوار الوظيفية التقليدية والتشغيلية لإدارة الموارد البشرية لاسيما التطوير، والهيكل، وقياس الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويض، والتحفيز، وإدارة الأداء".

### 3- إدارة التغيير Change Management

لن يستطيع خبراء الموارد البشرية أن يكونوا قادرين على المنافسة، إلا إذا كان المعدل الداخلي للتكيف مع التغيير يتناسب مع البيئة الخارجية، إذ توصل (Vakola & Nikolaou, 2005:162) الى إن صمود الأفراد أمام التغيرات التي تواجهها المنظمات سوف يساعدها على التكيف بالسرعة المرغوبة من خلال امتلاك مقدرة إدارة عمليات التغيير، وبدوره يمكن أن يساعد خبراء الموارد البشرية أعضاء المنظمة الآخرين على إدارة التغيير، ويرى كلاً من (Waddell & Sohal, 1998:544; Eick et al., 1999:100) ان خبراء الموارد البشرية الذين يمتلكون المقدرات المناسبة لإدارة عمليات التغيير بما في ذلك سمات وكيل التغيير المتميزة يكونوا قادرين على تشخيص المشكلات، وبناء العلاقات مع الزبائن، وصياغة الرؤية، وتنفيذ الأهداف. ومن خلال القدرة على إدارة التغيير يستطيع خبراء المورد البشرية الصمود أمام الاختبارات ولعل من أبرز هذه القدرات هي المعرفة (عمليات التغيير)، والمهارات (وكلاء التغيير)، والقابلية (تنفيذ التغيير) (Ulrich et al., 1995: 476). و وصف كلاً من (Todnem.R, ) (Moran & Brightman, 2000:66; Moran & Brightman, 2005:369) إدارة التغيير بانها عبارة عن عملية متجدده ومستمرة للمنظمة

من حيث الاتجاه، والبنية التحتية، والقدرات لتلبية حاجات الزبائن الدخيلين والخارجيين. ومن وجهة نظر ( Sheikhy et al.,2015:178) فإن المعرفة بعمليات التغيير من جانبها هي عملية سائدة لتطوير الخبرة النظرية التي ساهم بها التعليم، وأن تطوير المعرفة والتعلم هو الأساس في اكتساب المهارات والأفكار لأنها لا يمكن أن تؤثر بشكل كاف، من تلقاء نفسها، على نمو مقدرات الإدارة. أما مهارة وكيل التغيير فأنها تتضمن القدرة على تطبيق العلم في الواقع العملي، إذ إن المهارات تكتسب وتطور من خلال تطبيق المعرفة بالوقت الحقيقي. وبالتالي فإن تطوير المهارات يؤدي إلى تحسين الأداء. والتعلم لن يكون فعال بدون المهارة إذ لا يستطيع أي مدير على سبيل المثال إن يكتسب مهارات العمل الجماعي فقط إلا من خلال دراسة وتطبيق مبادئ العمل الجماعي بالممارسة. أما القدرة على تنفيذ التغيير فتتمثل بقدرة دائمة وواسعة تتطلب من الأفراد الوصول إلى أقصى أداء في الوظائف الجسدية والفكرية إذ إن القدرة والمهارة هما في الواقع يحملان نفس المعنى إلا إن المهارة تكون ذات قدرة محددة للقيام بالمهام الجسدية أما القدرة فهي القدرة على القيام بالأنشطة الفكرية. وأوجز (Armenakis&Bedeian,1999:301) أن تنفيذ عملية إدارة التغيير يتطلب اكتساب سلوكيات جديدة تغيير الوضع الراهن إلى الحالة المرغوب فيها، وتعزيز وتحسين السلوكيات الجديدة (Ibbs et al., 2001:159). ويعتقد (Recklies, 2001:1) أن هنالك نوعين من التغيير ( التغيير التنظيمي، وإعادة الهندسة)، فالتغيير التنظيمي يتمحور حول امكانية توافق أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد الشخصية، إذ توصل ( Battilana et al.,2010:423) إلى أن هنالك ثلاثة أنشطة لتنفيذ التغيير التنظيمي هي " توصيل الحاجة إلى التغيير، وتهيئة الأفراد لدعم التغيير، وتقييم تنفيذ التغيير"، ويؤكد (Stelzer&Mellis,1999:2) إلى أن إدارة التغيير التنظيمي يُعد مورد أساس للاداء الأفضل، ويرى (Anderson&Anderson, 2001:32) ان هنالك ثلاثة أنواع من التغيير التنظيمي تتمثل (1) بالتغيير التنموي أو التطوري أي تحسين المهارة، ومستوى الأداء، والمواقف، وهذا ما أكده (Kramer&Magee,1990:1). (2) التغيير الانتقالي اي يتمثل بردود الفعل تجاه البيئة ومتطلبات السوق لنجاح المنظمة، ويكون أكثر تعقيدا من التغيير التنموي. (3) التغيير التحولي يُعد هذا النوع الأقل فهما والأكثر تعقيدا، إذ يتطلب من المنظمات التحول الجذري من حالة إلى أخرى ومن كيان إلى آخر. ويعتقد ( Pryor et al., 2008:1) انه هذا النوع يساعد المنظمات على النمو والازدهار. بينما إعادة الهندسة تقوم على أساس دمج جميع عناصر العمليات والهياكل التي تطورت على مر الزمن. وهذا ما أكده (Rouibah&Caskey, 2003:16) من أن تطوير المنتجات توجب إعادة هندسة إدارة التغيير. وأوجز (Latta.G, 2009:19) ان التغيير يقع في قلب القيادة.

\*ومن جهة ثانية يرى (Nickols,2010:2) أن إدارة التغيير تتكون من أربعة مكونات هي

(أ) مهمة إدارة التغيير: - أن إدارة التغيير تشير إلى إجراء التغييرات بطريقة مخططة ومدارة ومنظمة، إذ أن الهدف من ذلك هو ان تصبح اكثر فاعلية من خلال تنفيذ أساليب ونظم جديدة في المنظمة التجارية، وهذا يتفق مع ما توصل اليه (Dunne&Martin,2006:513) اذ يرى انه لكي تستطيع المنظمات النجاح والبقاء في عالم الأعمال يتعين عليها أن تغير الأنماط التقليدية للعمل إلى أنماط أخرى مثل تغيير تدفق حياة العمل، وتغيير أسلوب العمل، وتغيير طريقة التفكير، وتغيير مصدر الحالة والموقف المهيمن عليها، و تغيير نمط تصميم العمل للمنظمة. وأوجز (Pearce&Sims Jr, 2002: 172) أن إدارة التغيير تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية لتحسين عملياتها الإنتاجية ومسؤولياتها. فالتغيرات الداخلية تتم أدارتها والتحكم بها من قبل المنظمة أو قد تنشأ هذه التغيرات الداخلية عن طريق أحداث خارج المنظمة عن طريق ما يسمى البيئة، وبالتالي فالمعنى الثاني لإدارة التغيير هو الاستجابة للتغيرات التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها ولو بشكل قليل أو معدوم مثل التشريعات، والاضطرابات الاجتماعية والسياسية، وإجراءات المنافسين.

(ب) مجال ممارسة المهنة: -يقدم خبراء إدارة التغيير المساعدة إلى وكلاء التغيير على إدارة التغييرات التي يواجهونها، في حين يقدم خبراء اخرين المساعدة إلى وكلاء التغيير لإجراء التغييرات. فضلا عن ذلك فانه يتم التعامل مع عملية التغيير بشكل منفصل عن تفاصيل موقف إدارة التغيير. فالخبرة في مهمة الإدارة العامة للتغيير تم وضعها من قبل وكلاء التغيير، أي بمعنى آخر أن إدارة التغيير تتفاوت وبشكل كبير في مستويات الكفاءة والمهارة بين الممارسين (Nickols,2010:2).

(ج) هيكل المعرفة: -أن إدارة التغيير وفق هذا المجال تتكون أساسا من النماذج والأساليب والتقنيات والأدوات والمهارات وغيرها من أشكال المعرفة التي تدخل في صياغة أي من الممارسات، فإدارة التغيير ميدان مهم في علم النفس وعلم الاجتماع وإدارة الأعمال والاقتصاد والهندسة الصناعية وهندسة النظم ودراسة السلوك البشري والتنظيمي (Nickols,2010:2).

(د) آلية الرقابة: -أن إدارة التغيير وفق هذا المجال تشير إلى استعمال اليات مراقبة لتلبية المتطلبات الصعبة في مجال إجراء التغييرات، أي يمكن القول إن إدارة التغيير تتكون من المتطلبات والمعايير والعمليات والإجراءات (Nickols,2010:2). وتوصل (Lertputtarak, 2012:88) إلى إن خبراء الموارد البشرية يستطيعون من خلال إدارة التغيير استعمال أساليب تقليدية وتكنولوجيا حديثة لتحقيق أهداف المنظمات لكي تستطيع التكيف مع ممارسات وخدمات الموارد البشرية في الاستجابة لتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

ويعتقد (Freed et al.,2012:2 ; Ulrich et al.,2011:5) أن الدافع نحو التغيير يحتم على خبراء الموارد البشرية التأكد من إن إجراءات المنظمة متكاملة ومستدامة من خلال عمليات التغيير المنضبطة لذلك فان قوة خبراء الموارد البشرية تجعل القدرة الداخلية للمنظمة متطابقة مع التغيير أو إن تؤدي نفس خطى التغيير الخارجية،

وبالتالي فإن على خبراء الموارد البشرية قادرين على إحداث التغيير في المنظمات من خلال الأنماط المتغيرة، والمبادرة (صنع الأشياء)، والمستويات الفردية (تمكين تغيير الشخصية). وبالتالي يمكن القول إن التغيير هو ظاهرة تتطلب تحول المنظمات من حالتها الحالية إلى حالة أخرى والذي قد يضمن بقائها واستمرارها ونموها في بيئة مضطربة ومعقدة وشديدة التنافس.

مما تقدم يمكن التوصل إلى المفهوم التالي لإدارة التغيير " الاستجابة الدقيقة للتغيرات البيئية من خلال استعمال أساليب تقليدية وتكنولوجيا حديثة، وسمات ومقدرات متميزة، وأجراء التغييرات الداخلية بطريقة مخططة ومدارة ومنظمة، عبر استعمال النماذج والأساليب والتقنيات والأدوات والمهارات الضرورية بقصد إدارة عملية التغيير وتشخيص المشكلات وتطوير مقدرات المنظمة وتكيفها مع البيئة".

### خامساً: -مقاييس مقدرات الموارد البشرية

تم قياس مقدرات الموارد البشرية من قبل مجموعة من الباحثين نظرا إلى أهميتها في منظمات الأعمال كلاً حسب توجهاته البحثية، ويمكن حصر بعض هذه الدراسات بالآتي:

توصل (Long& Ismail,2008; Long,2008) الى انه يمكن قياس مقدرات الموارد البشرية من خلال خمسة مقاييس مهمه مكونه من (18) فقرة هي (المساهمة الاستراتيجية تكونت من (4) فقرات، والمصادقية الشخصية تضمنت (3) فقرات، وتسليم الموارد البشرية تمحورت في (6) فقرات، ومعرفة الأعمال بواقع (3) فقرات، وأخيرا تكنولوجيا الموارد البشرية تضمن فقرتين، وتوصل الباحث إلى أن معامل كرونباخ الفا للمقياس يتراوح ما بين (0.62-0.89). ووضح (Darvish et al.,2012) انه يمكن قياس مقدرات الموارد البشرية من خلال ستة مجالات مهمة وبواقع (60) فقرة وهي (الناشط الجدير بالثقة وتتضمن (10) فقرات، ووكيل الثقافة والتغيير وتتمثل ب(12) فقرة، والمنفذ التشغيلي وتتمحور في (9) فقرات، والمصمم الاستراتيجي وهي بواقع (7) فقرات، وإدارة الموهبة/ المصمم التنظيمي ويشار اليه ب(9) فقرات، وشريك الأعمال ويتضمن (13) فقرة). وأشار الباحث إلى أن هذا المقياس حقق درجة وفق معامل كرونباخ الفا تتراوح بين (0.905-0.976). في حين قام ( Darvish et al.,2012) باجراء دراسة ثانية باستعمال نفس المقياس وحقق المقياس درجة صدق وفق معامل كرونباخ الفا تتراوح بين (0.868-0.976). وهذا ما أكده (Ahmad et al., 2015) إذ توصل الباحث إلى أن المقياس حقق درجة صدق عالية وفق معامل كرونباخ الفا وصلت إلى (0.985). وتوصل (Yusliza,2012) إلى مجموعة من المجالات التي تقيس مقدرات الموارد البشرية وهذه المجالات هي (معرفة الأعمال، وتسليم الموارد البشرية" الخبرة الوظيفية"، وإدارة التغيير) وبعدد من الفقرات بلغت (33) فقرة وبواقع تسعة فقرات لبعده معرفة الأعمال، وسبعة

عشر فقرة لبعث تسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية"، وسبع فقرات لبعث ادارة التغيير. وتوصل الباحث إلى أن معامل كرونباخ الفا لهذا المقياس يتراوح ما بين (0.95-0.97). في حين يعتقد (الشيباني، 2015) انه يمكن قياس مقدرات الموارد البشرية من خلال ستة مجالات بواقع (23) فقرة هي (من يحدد المركز الاستراتيجي ويتضمن (6) فقرات، والناشط الجدير بالثقة تمثل ب(4) فقرات، ومطور القابليات شمل (3) فقرات، ونصير التغيير تمحور في فقرتين فقط، والانفتاح على التكنولوجيا تكون من (4) فقرات، وأخيرا مبدع الموارد البشرية حصل على(4) فقرات. وبهذا فان مقياس الذي استعملته الباحثة حصل على درجة مصداقية وثبات وفق معامل كرونباخ الفا(0.961).

### سادساً: - نماذج مقدرات الموارد البشرية

ذكرت المصادر ذات العلاقة أن لمقدرات الموارد البشرية نماذج متعددة وتتصف بأهمية تم تحديدها من قبل مجموعة من الكتاب والباحثين والممارسين بهدف تركيز الاهتمام على الجوانب المهمة في هذا الميدان، والآتي ما تيسر الحصول عليه من هذه النماذج:

#### 1- أنموذج (Ulrich et al., 2007)

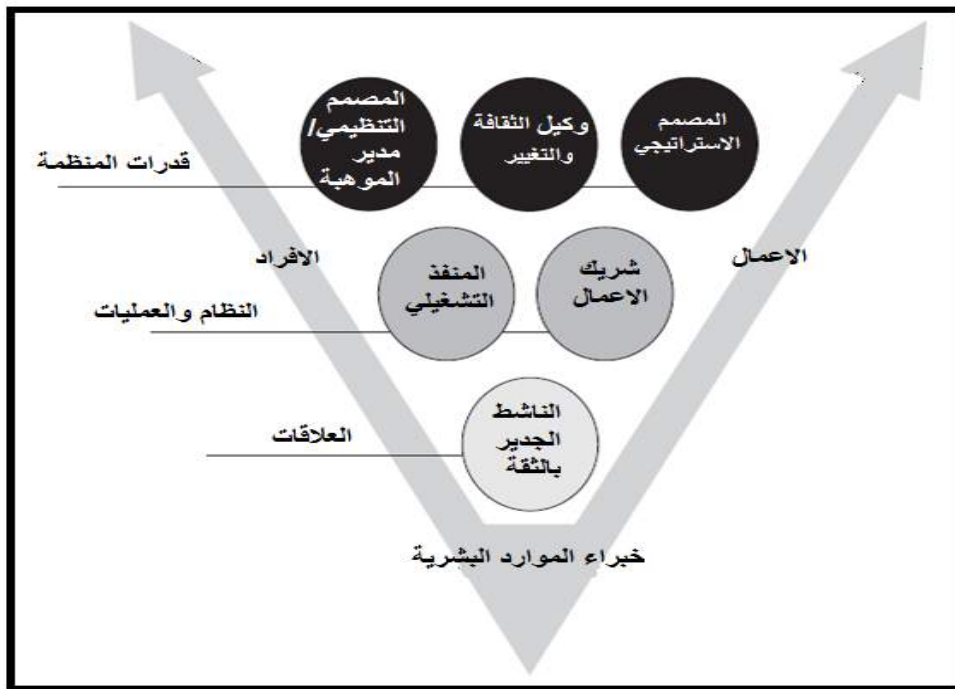
يقوم هذا الأنموذج على ستة مقدرات هي، انظر الشكل (7):

- **الناشط الجدير بالثقة:** - أن خبيراء الموارد البشرية على حد سواء جديرين بالثقة (مُحترم، ومُعجب، ومُصغي)، أو ناشط (يقدم وجهة نظر، ويأخذ موقف معين، ويتحدى الافتراضات). وقد يكون خبيراء الموارد البشرية جديرين بالثقة ولكنهم ليسوا نشطاء أي ليس لديهم تأثير كبير (Ulrich et al., 2012:2617; Darvish et al., 2012:2).

- **وكيل الثقافة والتغيير:** -يحترم خبيراء الموارد البشرية ويبينون بوضوح ويساعدون على تشكيل ثقافة المنظمات، وهذه الثقافة تبدأ مع وضوح توقعات الزبائن الخارجيين (هوية المنظمة أو العلامة التجارية). ومن ثم نقل هذه التوقعات إلى الموظف وتضمينها في سلوكيات المنظمة (Ulrich et al., 2007:6; Darvish et al., 2012:257).

- **المصمم التنظيمي/ مدير الموهبة:** -تركز إدارة الموهبة على مقدرة المتطلبات وكيف يمكن للأفراد بالدخول والتحرك داخل وخارج المنظمة. أما التصميم التنظيمي فيركز على الكيفية التي تؤكد فيها المنظمة على القدرة (التعاون) في الهيكل، والعمليات، والسياسات التي تشكل كيفية تنفيذ المنظمة أعمالها. والموارد البشرية ليست فقط موهبة أو منظمة بل هي الاثنين معا أي هي موهبة ومنظمة (Ulrich et al., 2007:7; Ulrich et al., 2009:4).

- **المصمم الاستراتيجي:** -يساهم خبراء الموارد البشرية في بناء الاستراتيجية الشاملة من خلال دمج التنظيم الداخلي بتوقعات الزبائن الخارجيين. وهذا الرابط يساعد المنظمة على توجيه استراتيجيات الأعمال لخدمة حاجات الزبائن الحقيقية (Ulrich et al.,2007:7 ; Darvish et al.,2012:258).
- **المنفذ التشغيلي:** -ينفذ خبراء الموارد البشرية عدد من الجوانب التشغيلية لإدارة الأفراد والمنظمات، فالسياسات الناجحة تحتاج إلى أن تصاغ ويتم تنفيذها وتنفيذها بما يلائم المواقف التي توجه المنظمة، إذ أن الموظفين لديهم العديد من الاحتياجات الإدارية مثل الدفع، والنقل، والتوظيف، والتدريب، فخبراء الموارد البشرية يؤكدون من أن هذه الحاجات هي الأساس التي يتم التعامل معها بكفاءة من خلال التكنولوجيا، والخدمات المشتركة، والاستعانة بمصادر خارجية (Ulrich et al.,2009:4 ; Darvish et al.,2012:2618).
- **شريك الأعمال:** -عادة ما تتجح الأعمال من خلال تحديد الأهداف والغايات التي تستجيب للفرص والتهديدات الخارجية. ويساهم خبراء الموارد البشرية في نجاح الأعمال من خلال معرفة السياق الاجتماعي أو مجال البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وفهم الأعمال (التمويل، والتسويق، والبحث والتطوير والهندسة) (Ulrich et al.,2007:7).



الشكل (7) أنموذج "Ulrich et al" لمقدرات الموارد البشرية

Source: Ulrich .D, Brockbank.W, Johnson.D, Younger.J, 2007, "Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations" Employment Relations Today Journal, VOL.34, NO.3,p.6.

**2- أنموذج (Long & Ismail, 2008)**

بعد دراسات مستفيضة قام بها مجموعة من الباحثين والكتاب على مقدرات الموارد البشرية توصلت النتائج إلى خمسة مجالات رئيسة هي (معرفة الأعمال، وتسليم الموارد البشرية، والمساهمة الاستراتيجية، والمصادقية الشخصية، وتكنولوجيا الموارد البشرية)، وكما موضح في الشكل (8)

• **معرفة الأعمال:** - هي نموذج منظمات الأعمال والمتمثلة بسلسلة الربحية، والهيكل التنظيمي، والصناعة، واستراتيجيات المنظمة على الأمد القريب والبعيد، والأدوار الوظيفية، ومسؤوليات الإدارات الأخرى داخل المنظمة، والمعرفة عن البيئة الخارجية للمنظمات (Lertputtarak, 2012:88)

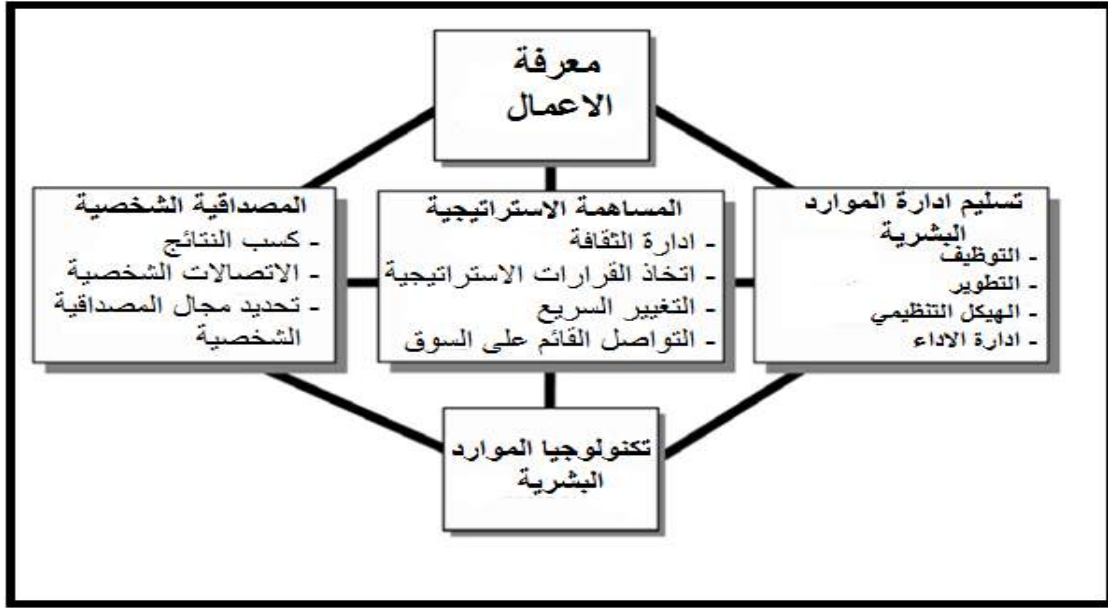
• **تسليم الموارد البشرية:** - يتضمن الأدوار الوظيفية للموارد البشرية هي التوظيف، ووضع الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة بما يتناسب مع متطلبات وخدمات التخطيط الوظيفي للموظفين، وتطوير وتنظيم التدريب، وتطوير نظام التعويض التنافسي، وتصميم نظام حوافز غير مالي، وتطوير نظام تقييم الأداء (Lertputtarak, 2012:88)

• **المساهمة الاستراتيجية:** - تحصل المنظمات على الأداء العالي من خلال إدارة الثقافة، ودعم التغيير السريع، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتواصل القائم على السوق. فهذه العوامل الأربعة تكون معا مقدرات الموارد البشرية من المساهمة الاستراتيجية (Long & Ismail, 2008 : 67 ; Boselie & paauwe, 2004:8).

• **المصادقية الشخصية:** - يتعين أن يكون خبراء الموارد البشرية اصحاب مصادقية تجاه المرؤوسين ومدراء الأعمال التنفيذيين الذين يتعاملون معهم كونهم في حاجة ماسة إلى بناء علاقات فاعله من خلال: كسب النتائج، والاتصالات الشخصية، وتحديد مجال المصادقية الشخصية (Long, 2008:260). فضلا عن الحصول على الثقة وغرسها في نفوس الآخرين (Ters, 2006:39 ; Becker et al., 2001 : 8).

• **تكنولوجيا الموارد البشرية:** - تمثل التكنولوجيا على نحو متزايد جزءاً من مكان العمل، ووسيلة لإيصال خدمات الموارد البشرية، فخبراء الموارد البشرية بحاجة إلى أن يكونوا قادرين على استثمار التكنولوجيا في ممارسات الموارد البشرية وتجربة الموارد البشرية المستندة على الأنترنت لتقديم قيمة لزيائنها (Boselie & paauwe, 2005:9).





الشكل (8) أنموذج "Long & Ismail, 2008" لمقدرات الموارد البشرية

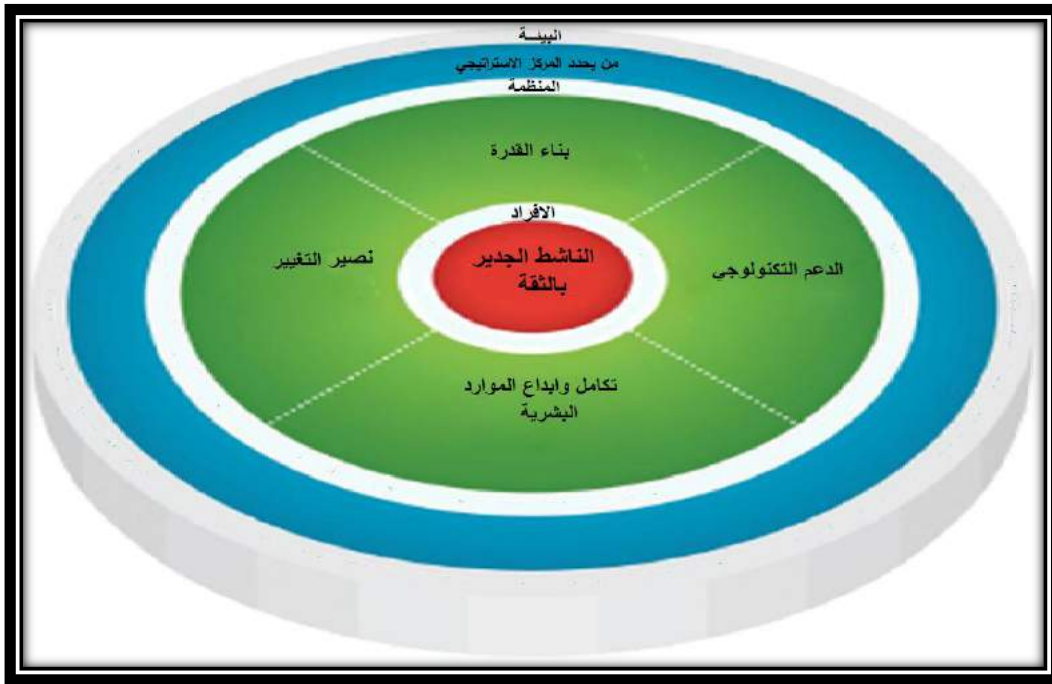
Source: Long. C&Ismail.W.2008 " Human Resource Competencies: A Study of the HR Professionals in Manufacturing Firms in Malaysia" International Management Review. Vol. 4 No. 2. p67

### 3- أنموذج (Rekers, 2013)

يقوم هذا الأنموذج على ستة مقدرات هي، انظر الشكل (9):

- من يحدد المركز الاستراتيجي: - أن التفكير والأداء العالي لخبراء الموارد البشرية يجعلهم على معرفة بعمق وتحويل توجهات الأعمال الخارجية إلى قرارات وإجراءات داخلية. ويتعين على خبراء الموارد البشرية أن يكونوا على معرفة بالشروط العامة للأعمال لاسيما (الاتجاهات الاجتماعية، والتكنولوجية، والاقتصادية، والسياسية، والبيئية، والمتغيرات الديموغرافية) التي تؤثر على الصناعة والمنطقة الجغرافية التي يعملون بها ( Brockbank ; Ulrich et al., 2011:5 et al., 2012:2).
- الناشط الجدير بالثقة: - أن فاعلية خبراء الموارد البشرية المتأنية من الثقة بخبراء الموارد البشرية عندما يحققون ما وعدو به من خلال بناء علاقات شخصية. والثقة يمكن التعويل عليها لتلبية الالتزامات كونها مصدر جدير ومهم وبيدأ بمعرفة وتفكير عميقين لخبراء الموارد البشرية في قطاع الأعمال ( Brockbank et al., 2012:2 ; Ulrich et al., 2012:10).
- بناء القدرات: - يدمج خبراء الموارد البشرية القدرات الفردية الفاعلة مع قوى المنظمة بقصد المساعدة في صياغة وبناء قدرات المنظمة، فالمنظمة ليست مجرد هيكل أو عملية بل أنها محصلة للقدرة على التنظيم الجيد وتشمل هذه القدرات (خدمة الزبائن، والسرعة، والجودة، والكفاءة، والتعاون) (Freed et al., 2012:2).

- **نصير التغيير:** -كدافع نحو التغيير يتعين على خبراء الموارد البشرية التأكد من تكامل إجراءات المنظمة واستدامتها من خلال عمليات التغيير المنضبطة لذلك فان قوة خبراء الموارد البشرية تجعل القدرة الداخلية للمنظمة متطابقة مع التغيير ( Ulrich et al.,2011:5;Freed et al.,2012:2).
- **تكامل وإبداع الموارد البشرية:** -أن أبداع خبراء الموارد البشرية وتكامل ممارسات الموارد البشرية يؤدي إلى حلول موحدة، والى حل مشاكل العمل، وبالتالي التعرف على أحدث الأفكار بشأن مجالات تطوير ممارسات الموارد البشرية الأساس المتعلقة برأس المال البشري (مصادر موهبة، وتطوير الموهبة)، والأداء (التقييم والمكافآت)، وتصميم المنظمة (العمل الجماعي، وتطوير المنظمة)، والاتصالات ( Brockbank et al.,2011:5 ; Ulrich et al.,2012:2).
- **الدعم التكنولوجي:** -أن خبراء الموارد البشرية بحاجة ماسه لاستعمال التكنولوجيا لتحقيق الكفاءة في نظم الموارد البشرية لاسيما المنافع، وتجهيز كشوف الرواتب، وتكاليف الرعاية الصحية، والخدمات الإدارية الأخرى. فضلا عن ذلك فان خبراء الموارد البشرية بحاجة إلى استعمال التكنولوجيا لإبقاء الأفراد على اتصال مع بعضهم البعض. (Ulrich et al.,2012:1).



الشكل (9) أنموذج مقدرات الموارد البشرية ل (Rekers,2013)

Source: Rekers,2013" **HR Competencies: A Contingency Approach A Quantitative Study into Business Context Factors Influencing HR Competencies**" Master Business Administration, Faculty School of Management & Governance, p 92

- ❖ مما تقدم يلاحظ أن هناك نقاط تشابه واختلاف بين النماذج الثلاثة سالفة الذكر والجدول (8) يلخص أبرز نقاط التشابه والاختلاف بين هذه النماذج.

الجدول (8) نقاط التشابه والاختلاف بين نماذج مقدرات الموارد البشرية

ت	أنموذج (Ulrich et al., 2007)	أنموذج (Long & Ismail, 2008)	أنموذج (Rekers, 2013)
1	حدد هذه النموذج ستة مجالات لمقدرات الموارد البشرية هي: الناشط الجدير بالثقة، ووكيل الثقافة والتغيير، والمصمم التنظيمي/إدارة الموهبة، والمصمم الاستراتيجي، والمنفذ التشغيلي، وشريك الأعمال.	حدد هذا النموذج خمسة مجالات لمقدرات الموارد البشرية هي: معرفة الأعمال، وتسليم الموارد البشرية، والمساهمة الاستراتيجية، والمصادقية الشخصية، وتكنولوجيا الموارد البشرية).	حدد هذه النموذج ستة مجالات لمقدرات الموارد البشرية هي: من يحدد المركز الاستراتيجي، والناشط الجدير بالثقة، وبناء القدرات، ونصير التغيير، وتكامل وإبداع الموارد البشرية، والدعم التكنولوجي.
2	ركز هذه النموذج على أن خبير الموارد البشرية يتعين أن يكون جدير بالثقة وناشط.	ركز هذه النموذج على أن خبراء الموارد البشرية يتعين أن يكونوا ذو مصداقية مع المرؤوسين والمدراء التنفيذيين الذين يتعاملون معهم.	ركز هذه النموذج على فاعلية الموارد البشرية يتم الحصول عليها من خلال الثقة بخبراء الموارد البشرية.
3	يساعد هذه النموذج المنظمات على خلق رؤية واضحة ومهمه بشأن كيف تستطيع المنظمات مواجهة التغييرات في المستقبل.	يساعد هذه النموذج المنظمات على بلوغ الأداء العالي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإدارة الثقافة، ودعم التغيير السريع، وخلق الروابط القائمة على السوق.	يساعد هذه النموذج المنظمات على مواجهة التغييرات البيئية، وصياغة وبناء قدرات المنظمة والتي تشمل خدمة الزبائن، والسرعة، والجودة، والكفاءة، والتعاون من خلال التفكير والأداء العالي لخبراء الموارد البشرية.
4	يرى هذه النموذج أن إدارة الموارد البشرية ليست موهبة أو منظمة بل هي الاثنين معاً، فالموهبة الجيدة دون دعم المنظمة لن تكون مستدامة وبالعكس فان المنظمة الجيدة سوف لن تحقق نتائج دون الأفراد الموهوبين مع المقدرات المناسبة في الأدوار الحاسمة.	يرى هذه النموذج أن إدارة الموارد البشرية لكي تكون فاعلة يتعين عليها تكوين علاقات فاعلة تقوم على كسب النتائج، والاتصالات الشخصية، وتحديد مجال المصادقية.	يرى هذه النموذج أن إدارة الموارد البشرية لكي تستطيع التأثير على الآخرين يتعين عليها ضمان وجود اتصالات واضحة وذات تأثير كبير.
5	المساهمة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها في إدارة عمليات التغيير في المنظمة.		

الاختلاف

التشابه

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

## المبحث الثاني

### الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية

#### تمهيد

حُضي مفهوم فاعلية إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير أثناء الخمسينات من القرن الماضي، وما لبث هذا الاهتمام أن توسع بشكل ملفت للانتباه أثناء الفترة القريية المنصرمة نظراً للتحويلات والتطورات الجذرية التي شهدتها وظيفة إدارة الموارد البشرية.

#### أولاً: - مفهوم فاعلية إدارة الموارد البشرية

ان تحديد مفهوم فاعلية إدارة الموارد البشرية امر ضروري وبالغ الأهمية، إذ يُلاحظ المتبع لهذا الموضوع صعوبة التوصل إلى مفهوم لفاعلية إدارة الموارد البشرية يقبل به الباحثين والكتاب والممارسين كأساس للدراسة في هذا المجال، لعل السبب في ذلك يعود إلى تعدد المداخل والرؤى التي تناولت موضوع فاعلية إدارة الموارد البشرية وتداخلها مع مفاهيم أخرى. إذ يتداخل في هذا الجانب هما الفاعلية وإدارة الموارد البشرية. ويقدر تعلق الأمر **بالفاعلية** لأنها من وجهة نظر (Hoffmann,2014:10) تتمثل بالحصول على نتائج أو مخرجات تتناسب مع الأهداف المتوقعة من قبل المنظمة.

أما بشأن مفهوم فاعلية إدارة الموارد البشرية، فالجدول (9) يوضح ما تم الحصول عليه من وجهات نظر خاصة بفاعلية إدارة الموارد البشرية.

الجدول (9) مفهوم الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث	المفهوم
1	Guest&Peccei,1994:219	المحدد الاساس في نجاح المنظمات من خلال خلق التميز، والجودة العالية، والميزة التنافسية، والإنتاجية في كل شيء.
2	Richard &Johnson,2001:300	تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية التقنية والاستراتيجية بجودة عالية.
3	Ruel et al.,2006:283	مساهمة إدارة الموارد البشرية في أداء المنظمة.
4	Pityn &Helmuth, 2007:7	احدى الأدوات الأكثر قيمة التي يمكن استعمالها لاضفاء الطابع المؤسسي على الثقافة.
5	Plessis&Beaver,	المحدد الرئيس لنجاح أو فشل الأعمال الدولية في المنظمات

متعددة الجنسيات	2008:168	
حلقة الوصل بين تكنولوجيا المعلومات والأداء التنظيمي	Haines&Lafleur,2008:529	6
الاستراتيجية التي يمكن استعمالها من قبل المنظمات لتحسين الإنتاجية والكفاءة.	Akanbi&Salami,2011:51	7
نظام متكامل يتألف من خمسة مجالات رئيسة هي التوظيف وتطوير الموارد البشرية، المنافع، التعويضات والسلامة والصحة، والموظفين وعلاقات العمل والعاملين.	Saleh,2012:9	8
محصلة تمكين الموظفين والتدريب والتطوير وتقييم نظم التعويض والتي تعد العامل الأساس لنجاح المنظمة والاحتفاظ بالموظفين.	Hong et al.,2012:60	9
مصدر دعم يعتمد عليه الموظفين لتلبية متطلبات بيئة العمل بما يتناسب مع الموارد التنظيمية " أنظمة إدارة الموارد البشرية" التي تؤثر على سلوكيات الموظف.	Wheeler et al.,2012:549	10
مورد حيوي لخلق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.	Laghari&Goraya, 2013:97	11

مما تقدم أعلاه يمكن التوصل إلى التعريف الآتي للفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية " محصلة من الأدوات والأنشطة (التوظيف، والتطوير، والتدريب، والتعويض، وتقييم الأداء، والمنافع) والتي يمكن أن تستعملها المنظمات لإضفاء الطابع المؤسسي، ولتنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية التقنية والاستراتيجية بكفاءة وفاعلية من خلال التميز، والميزة التنافسية، وتحسين الإنتاجية".

### ثانياً: -أهمية فاعلية إدارة الموارد البشرية

يمكن تحديد أهمية فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

- 1- انها تمهد الطريق أمام بنية تحتية حاسمة وأولية للمنظمات الناجحة سواء كانت منظمات خاصة أو عامة أو قطاعية وغيرها (Vigoda&Cohen,2003:2).
- 2- إنها مهمة لتحقيق الأهداف المحددة سلفاً للمنظمات الغير حكومية ( Divya&Sreedhara, 2014:167 2014:93 Vasudevan, ).
- 3- انها ضرورية لضمان قدر كافي من العاملين واستمرارية العمليات في حالة زيادة الطلب على الموارد البشرية (Hills&Bhopal, 2014:15).

- 4- إنها تمكن الموظفين من المساهمة وبشكل فاعل ومثمر بالاتجاه الشامل للمنظمة (Kayode, 2012:1).
- 5- أنها تعد من الأدوات المطلوبة لتطوير وتحسين صورة المنظمة في مجالات مختلفة مثل الزبائن والعاملين والمساهمين وغيرهم من أفراد المجتمع (Welukar et al., 2012:15).
- 6- انها توفر الأساس لمنع الخطأ (Love&Edwards,2004:17).
- 7- إنها أداة لخلق ثقافة مؤسسية للمنظمات لكي تصبح المورد الاستراتيجي للمنظمة (Petrenko,2014:19).
- 8- أنها مهمة لضمان جودة أو نوعية العاملين (Alarimy,2015:1).
- 9- أنها تُمارس دور أساس في الأعمال المحلية إذ تُعد المحدد الرئيس لنجاح الأعمال الدولية في المنظمات متعددة الجنسيات (Plessis&Beaver, 2008:168).

### ثالثاً: -أبعاد فاعلية الموارد البشرية

تشير اغلب الدراسات ذات صلة بفاعلية إدارة الموارد البشرية إلى تحددت ثلاثة أبعاد رئيسة لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية ( Wright et al.,2001; Wright et al.,1998 ; Mitsuhashi et al.,2000; Yusoff ) (et al.,2009; وهذه الأبعاد هي كما يلي: -

#### 1- خدمات الموارد البشرية Human Resource Services

تتألف خدمات الموارد البشرية من مجموعة من العناصر لاسيما نظم تخطيط التوظيف/ التعاقد ، ونظم التعويض ،ونظم التدريب والتطوير، والحوافز المستندة على الأداء، وإدارة الأداء، والاتصالات، ومبادرة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف، والمنافع، والمقاييس، والمسؤوليات، والالتزام ، والعلاقات العمالية، وفوائد سهلة الاستخدام، والدعم القانوني، والتنوع، وهذه النظم تشكل البنية الأساسية لنظام الموارد البشرية والمكونة من الممارسات التي تسعى من خلالها المنظمة لخلق المهارة والدافعية و التزام القوى العاملة ( Mitsuhashi et al.,2000:213). الأمر الذي يؤدي إلى مبادرة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة. واكد (Alakoc et al., 2014:87) ان خدمات الموارد البشرية تتضمن: -

(أ) ممارسات الموارد البشرية المحددة مثل التوظيف، والاختيار، والتقييم.

(ب) سياسات الموارد البشرية الرسمية المباشرة أو الجزئية التي تقيد تطوير الممارسات المحددة.

(ج) فلسفات الموارد البشرية الشاملة التي تحدد القيم التي تستند عليها سياسات وممارسات المنظمات.

ووصف كلاً من (Eleni&Papalexandris, 2005:2) خدمات الموارد البشرية في التعيين والاختيار، والتدريب والتطوير، والأجور والمنافع، ونظم تقييم الأداء، وتخطيط الموارد البشرية، والمناخ التنظيمي والثقافة. بينما توصل (Wright et al., 2001:115) إلى أن عناصر الخدمات التي تقدمها وظيفة الموارد البشرية

تساعد على المحافظة على نظام التعويض العادل الذي يسيطر على التكاليف مع ضمان المحافظة على الأداء الأفضل، والمحافظة على نظام حوافز كفو لتحفيز الأفراد على التركيز لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والمحافظة على نظم التوظيف الفاعلة وتتابع التخطيط، وضمان إمدادات مستمرة من الموهبة الإدارية. ويعتقد (Blunt&Sirman, 2009:3) ان خدمات الموارد البشرية تُعد من المقاييس المهمة في تحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة. أما (Cania, 2014:378) فيرى أن إدارة الأداء، بوصفها أحد خدمات الموارد البشرية، للمنظمة هي عملية مخططة فيها عناصر رئيسة تتضمن مقاييس مختلفة، والتغذية العكسية، والتعزيز الإيجابي والحوار المستمر بين المدراء والموظفين. بينما (Rue'i et al.,2006: 286) وصف التدريب على انه أبرز خدمات الموارد البشرية وهو يشير إلى الأمد الذي يمكن للموظفين المشاركة في الدورات التعليمية المنتظمة لتعلم استعمال تطبيقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. أما (Ejaz&Akbar, 2015:28) فقد وصفا التدريب بانه العملية التي من خلالها تستطيع المنظمة أن توفر المهارات الأساسية وتحديث المعرفة لأداء عملها بكفاءة. إذ يرى أن التدريب يتم تطبيقه لأجل تطوير والاحتفاظ بالبرامج التدريبية، فعندما لا يستطيع الموظف أداء العمل بشكل جيد أو غير قادر على تلبية النتائج المتوقعة منه في العمل فان المنظمات لكي تتغلب على هذه الصعوبة او المشكلة تقوم بدورات تدريبية لتحسين أداء موظفيها والاحتفاظ بهم. وتوصل (Mitsuhashi et al., 1998:21) إلى أن التعويض كخدمات تقدمها الموارد البشرية هو كنظام عادل للتحكم بالتكاليف مع ضمان المحافظة على الأداء العالي. في حين أن الحوافز المستندة على الأداء تتضمن التعويض العادل للعوائد المالية.

ومما تقدم أعلاه يمكن القول إن خدمات الموارد البشرية " تمثل مجموعة من الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية، وهذه الخدمات تتمحور في التوظيف، والتعويض، والمنافع، والتدريب، وإدارة الأداء، والتعيين، والاستقطاب، والمسؤوليات، والالتزامات، والثقافة، والمناخ التنظيمي، وتحدد هذه الخدمات مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وغرضها الرئيس".

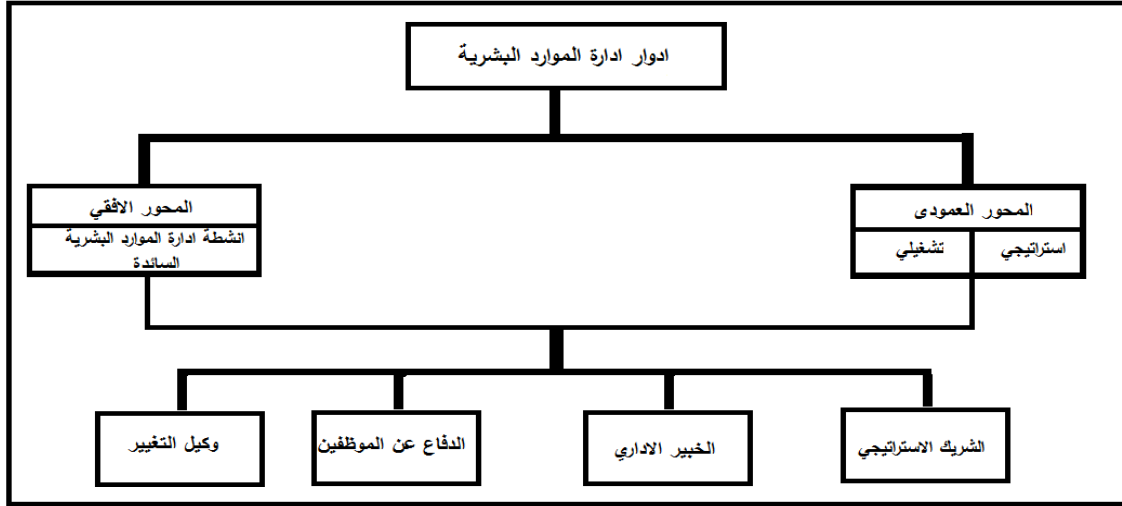
## 2- أدوار الموارد البشرية Human Resource Roles

يشير واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات اليوم لاسيما في الدول المتقدمة صناعيا إلى محصلة التطورات العديدة التي مرت بها هذه الإدارة نظرا لزيادة الاهتمام بالموارد البشري في الإشارة إلى الدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف هذه المنظمات. وأصبحت إدارة الموارد البشرية في وقتنا الراهن الجهة المسؤولة عن حماية وتأهيل وتطوير وتنظيم علاقات عمل الموارد البشري داخل وخارج المنظمة وبالتالي فأنها مسؤولة عن تحفيز هذا المورد بكل الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لضمان زيادة ولائه وقدراته وإبداعه بما في ذلك حل

المشكلات وتهيئة المناخ المناسب والبيئة المناسبة للعمل. وإدارة الموارد البشرية بهذه الكيفية تُمارس دور أساس وفي غاية الصعوبة للتعامل مع المورد البشري الذي يُعد كتلة من الأمزجة والمشاعر، والعواطف، والقيم الثقافية المتعددة، والقناعات، والمعتقدات فضلاً عن التباين في درجات التفكير الدوافع. ويعتقد (Long,2008: 115) ان العقود الأخيرة أفرزت تحول كبير في دور إدارة الموارد البشرية ، ولكن من الناحية التقليدية ينظر إلى وظيفة الموارد البشرية من وجهة النظر الادارية في الدرجة الأولى مع التركيز على مستوى الموظف (الفرد)، والعمل الفردي، الممارسة الفردية، لكن الاعتقاد السائد هو أن التحسين في أداء الموظف أو الفرد سوف يعزز من الأداء التنظيمي تلقائياً، ففي عام 1990م ظهر التركيز على دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي من خلال الوظائف التي تؤديها لاسيما التوظيف ،والاختيار ،والتدريب ،والتعويض ،وتقييم الأداء. وهذه الوظائف مرتبطة مع بعضها ارتباط وثيق وبهذا فقد تولد دور جديد لإدارة الموارد البشرية وهو الدور الاستراتيجي والذي حضى باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين. ويرى (Plessis&Beaver, 2008:168) انه منذ ما يقرب عقدين من الزمن اخذ دور إدارة الموارد البشرية تقليدياً يفتقر إلى الأهمية الاستراتيجية بسبب النظر إليها من الناحية الإدارية، غير أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية ينظر إليها من الناحية الاستراتيجية والسبب في ذلك هو بسبب التغير في الوظائف، والحدود، والأهداف الجوهرية. وتوصل ( Wright et al., 2001:114) إلى أن إدارة الموارد البشرية تُمارس دوراً استراتيجياً في إدارة المشاريع من خلال إدارة الموهبة فتطوير إدارة الموهبة هو مفتاح النجاح، وان إدارة الموارد البشرية كوسيلة لإدارة الموهبة من خلال الدور الهام الذي تُمارسه في إدارة المشاريع، إذ وكما هو معروف أن إدارة الموارد البشرية ذات أهمية في اتخاذ القرارات الإدارية المهمة في مجال إدارة المشاريع، وهذا ما أكده (Bargerstock, 2000:517). وبالتالي نشأ دور مهم أضيف إلى أدوار إدارة الموارد البشرية في "كونها شريك استراتيجي أي مشاركة ادارة الموارد البشرية في التأثير على كيفية صياغة الاستراتيجية. أما دور " تكييف الممارسات لتتناسب احتياجات الأعمال" فهو يشير إلى تسليط الضوء على دور الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية إذ أنها تتعامل مع تكييف ممارسات الموارد البشرية لدعم استراتيجية الأعمال من خلال توفير خدمات الموارد البشرية. ويعتقد كلا من ( Saidi et al., 2015:291 ; Malik,2014:149) أن إدارة الموارد البشرية تُمارس أربعة أدوار رئيسة هي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وإدارة التحول والتغيير، وإدارة مساهمة الموظف، وإدارة البنية التحتية للمنظمة، ومن المتوقع أن خبراء الموارد البشرية يقومون بهذه الأدوار مجتمعة. و وصف (Mat , 2008 : 114) ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بمجموعة منسقة من الإجراءات الهادفة إلى خلق التكامل بين ثقافة المنظمة، والتنظيم ،والأفراد ،والأنظمة.وتوصل (Mei&Subramaniam,2014:151) إلى إمكانية التعبير عن أدوار الموارد البشرية على أساس محورين هما المحور العمودي ويعرف بأنه التركيز السائد للموارد البشرية والذي



يكون أما تركيز استراتيجي أو تركيز تشغيلي، والمحور الأفقي ويعرف بأنه الأنشطة السائدة للموارد البشرية والتي أما تكون ذات صلة بالعملية أو ذات صلة بالأفراد، وبالتالي فإن الجمع بين هذين المحورين ينتج أربعة أدوار رئيسة للموارد البشرية، انظر الشكل (10)



الشكل (10) أدوار الموارد البشرية من وجهة نظر (Mei&Subramaniam,2014)

المصدر: أعداد الباحث

بينما (Ulrich et al,1997:55) يرى أن الدور الرئيس للموارد البشرية كشريك في الأعمال أو كشريك استراتيجي هو مشاركة الموارد البشرية في عملية صياغة استراتيجية الأعمال وليس مجرد الاستجابة للقرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا. ويعتقد (Haines&Lafleur,2008:528) إن شريك الأعمال يقوم بمجموعة من الأدوار هي

(أ) مساعدة المنظمة على التكيف مع التغيير.

(ب) التأكد من أن عمليات وبرامج الموارد البشرية تزيد من قدرة المنظمة على التغيير.

(ج) تعزيز السلوكيات الجديدة التي تحافظ على القدرة التنافسية للمنظمة.

وبدوره (Yusoff et al.,2009:159) أشار إلى ثلاثة أدوار هي "دور الشريك الاستراتيجي" يعمل على مساعدة المدراء التنفيذيين في حل المشاكل وقضايا الأعمال، وملائمة مصالح الموارد البشرية مع تحقيق الأهداف التنظيمية، وأشار إلى "دور توفير استشارات متغيرة" إذ يرى أن دور الموارد البشرية يتمحور في مساعدة المدراء التنفيذيين لتحقيق إدارة فعالة، والتغيير الثقافي والتنظيمي. أما الدور الأخير فهو " تطوير المهارات والقدرات التنظيمية" يشير إلى أن دور الموارد البشرية يتركز في صياغة و/ أو تطوير القدرات أو المقدرات التنظيمية الهامة. ويعتقد (Kaplan&Norton,1996:6) أن المنظمات لكي تستطيع أن تطور نفسها يجب عليها أن تقوم بأجراء التحسينات في (إدارة الجودة الشاملة، ونظم الإنتاج والتوزيع، والمنافسة

المستندة على الوقت، والإنتاج الرشيق/ المنظمات الرشيقة، وبناء المنظمات التي تركز على الزبائن، وإدارة التكاليف المستندة على الأنشطة، وتمكين العاملين، وإعادة الهيكلة). أي بمعنى آخر أن هذا يسمح للمنظمة بالتركيز على جميع الموارد التنظيمية المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية الجديدة. في حين يرى ( Strandberg 2009:5)، أن إدارة الموارد البشرية تمارس دور أساس في مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال جعل المنظمة مسؤولة مسؤولة اجتماعية وبيئية، وهذا يؤدي إلى التقليل من الآثار السلبية وتعزيز الآثار الإيجابية في المجتمع والبيئة، فضلا عن ذلك فإن خبراء الموارد البشرية ينظرون إلى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الناجحة على أنها المحرك الأساس للأداء المالي.

ونظراً لما تقدم أعلاه يمكن القول إن أدوار الموارد البشرية بأنها " مجموعة الأدوار التي تستعملها إدارة الموارد البشرية من اجل مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها من جهة، والحصول على القدرات التنافسية، والنمو والبقاء في عالم الأعمال، وأداء الأعمال بفاعلية عالية، وجودة عالية من جهة أخرى، والأدوار تتمحور في كونها شريك استراتيجي، وتوفير استشارات التغيير، وتطوير المهارات والقدرات التنظيمية، الخبير اداري، والدفاع عن العاملين، ووكيل التغيير".

### 3- مساهمات الموارد البشرية Human Resource Contributions

يُعد المورد البشري هو المورد الأول في جميع المنظمات دون استثناء. وما الوسائل التكنولوجية والآلات المتطورة إلا عوامل مساعدة لهذا المورد لما يتمتع به هذا المورد من مهارات ومعرفة ورغبات. وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تساهم وبشكل فاعل في تطوير عمل المنظمات من خلال أداء الأعمال بشكل أفضل والاستجابة لاحتياجات الزبائن وتوفير المعلومات ذات المصدقية العالية والمفيدة، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، والمساهمة في الإدارة الإشرافية، وبناء رأس المال البشرية، ودعم خطة الأعمال، فضلا عن ذلك فهي شريكة في أعمال المنظمة. وينظر (Pesic et al ., 2012:577) إلى أن مساهمة الموارد البشرية في تحسين موقف المنظمة التنافسي يعتمد على خصائصها وبشكل أكثر تحديداً يعتمد على مدى نجاحها في أداء دورها في استعمال مواردها الاستراتيجية. وهذا ما أكده (Barney&Wright, 1998:32) إذ يؤكدون أن المورد الاستراتيجي يجب أن يتميز بصفات مهمة وهي يجب أن يكون ذو قيمة (أي قيمة الموارد من حيث تجنب التهديدات واستثمار الفرص في البيئة)، ويجب أن يكون نادر (أي هو المورد الغير موجود لدى المنافسين الحاليين والمحتملين)، وصعب التقليد (أي أن هذا المورد مكلف ومن المستحيل تقليده)، ومنظم (أي الموارد التي تستعملها المنظمة بشكل فعال) وهذا ما أكده (Hitt et al., 2009:81). ويرى ( Ambrosini&Bowman, 2009: 29) بان المنظمات تستطيع خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال

امتلاكها مورد استراتيجي. ويعتقد (Pesic et al ., 2012:577) أن إدارة المنظمة التي لا تمتلك هذه الصفات في مواردها البشرية لا يمكن أن يقال إن لديها القدرة على بناء وتحسين الميزة التنافسية المستندة على الموارد البشرية. وبالعكس فإن إدارة المنظمة التي تمتلك هذه الصفات في مواردها البشرية يمكن أن تزدهر وتتطور وتتنافس وتتولد لديها القدرة على مواجهة التغيرات البيئية. بينما يرى ( Han et al., 2012:117 ; Iveta, 2012: 392) أن رأس المال البشري يمثل إحدى الدعامات السائدة للمزايا التنافسية التي تساهم بها الموارد البشرية. وهذا يتفق مع ما توصل اليه (Barney& Wright,1997:4) إذ توصلوا إلى أن هنالك ثلاثة أنواع من الموارد التي توفر الميزة التنافسية للمنظمات وهذه الموارد هي "رأس المال المادي" الذي يتضمن وضع المنظمة المادي، والمعدات، والأموال، ثم " رأس المال التنظيمي" الذي يتضمن هيكل المنظمة، والتخطيط، والرقابة والتنسيق، ونظم الموارد البشرية، وأخيرا " رأس المال البشري" الذي يتضمن المهارات، والحكم وذكاء العاملين في المنظمة. والسبب في الاهتمام بالموارد البشري يعود إلى اعتراف واهتمام معظم الباحثين والمؤلفين الأكاديميين بأهمية المورد البشري لمنظمات الأعمال. ووصف ( Blunt&Sirman, 2009:3) مساهمات إدارة الموارد البشرية الفاعلة في زيادة مستوى الأداء التنظيمي، فضلاً عن مساهمة إدارة الموارد البشرية في إضافة قيمة للتخطيط الاستراتيجي خلافاً للأعتقاد السائد بأن دور الموارد البشرية يتضمن تقليص حجم نفقات المنظمة من خلال تسريح الموظفين. وأشار (Messersmith&Wales, 2013:116) إلى أن أداء العمل المتوقع هو مجموعة مستقلة ومترابطة من ممارسات الموارد البشرية التي تهدف الى تعزيز مهارات وجهد الموظفين. ويعتقد (Gebauer&Kowalkowski, 2012:527) ان العديد من المنظمات الصناعية تقوم بتغيير هيكلها التنظيمية لاسيما ما يتصل بإدارة الموارد البشرية من اجل أن تصبح أكثر استجابة لاحتياجات زبائنهم وللتوسع في خدمة الأعمال.

مما تقدم أعلاه يمكن القول إن مساهمات إدارة الموارد البشرية " هي محصلة المساهمات التي تقوم بها وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال خلق مورد استراتيجي للمنظمة، وإضافة قيمة للأعمال، وتحسين الموقف التنافسي، وزيادة مستوى الأداء التنظيمي، وأداء العمل المتوقع، والاستجابة لاحتياجات الزبائن، والتوسع في خدمات الأعمال من اجل مساعدة المنظمة بصياغة استراتيجية الأعمال وتحقيق أهدافها".

### رابعاً: -خصائص فاعلية إدارة الموارد البشرية

- يرى (Wisikoti et al,2012:48) أن فاعلية إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة استراتيجية وتتصف بخصائص معينة هي: -
  - 1- أن تؤكد على رأس المال البشري للمنظمة.
  - 2- هي نموذج شامل ومتناسك لتقديم الدعم المتبادل لسياسات وممارسات التوظيف، أي تطوير سياسات وممارسات الموارد البشرية المتكاملة.
  - 3- التأكيد على أهمية اكتساب الالتزام بروية المنظمة وقيمتها.
  - 4- التأكيد على أن يعامل الأفراد كموجودات منظمة وليس كتكلفة، وبذلك ينظر إلى الأفراد كمصدر للميزة التنافسية فضلاً عن الاستثمار في رأس المال البشري.
  - 5- التأكيد على أداء وإنجاز أنشطة إدارة الموارد البشرية إذ أنها من مسؤوليات الإدارة التنفيذية.
  - 6- النظر إلى علاقات الموظفين على أنها تبادلية وليس تعددية
- ومن وجهة نظر (Hoffmann,2014:10) أن خصائص فاعلية إدارة الموارد البشرية تتمحور في: -
  - 1- المبادئ التوجيهية للإدارة: -التي تتعلق بغرض المنظمات، والخطط، والهيكل، وعملية اتخاذ القرار.
  - 2- الارتباط: -أي وجود علاقة خطية بين المشاكل والظروف.
  - 3- الملائمة: -أي السماح بصياغة المشاريع القادرة على الحصول على أهداف محددة.
  - 4- تحقيق النتائج المتوقعة: -أي الحصول على إجابات عن الأسئلة بشأن المخرجات التي تؤثر في حل مشاكل معينة.
  - 5- التكاليف والإنتاجية: -أي العلاقة بين التكاليف والمدخلات والمخرجات.
  - 6- الأشرف وتقديم التقارير: -أي أن قدرة وأداء المنظمات يجب أن يُحدد بدقة ويتم رصده ومن ثم تقديم التقارير.

### خامساً: -مقاييس الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية

- ان إيجاد مقاييس لقياس الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية امر بالغ الأهمية وذلك من اجل مساعدة المنظمات في زيادة الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية ونجاحها في اقتناص الفرص المهمة، ولعل أبرز ما تيسر الحصول عليه من هذه المقاييس يتمثل بالآتي:
- يعتقد (Huselid et al., 1997) انه يمكن قياس الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية بواقع (23) فقرة موزعة على مجالين (فاعلية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وفاعلية إدارة الموارد البشرية التقنية). وتوصل الباحث إلى أن درجة ثبات المقياس وفق معامل كرونباخ ألفا تتراوح بين (0.66-0.75). بينما توصل (Mitsuhashi et al.,2000) إلى أن يمكن قياس الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية من خلال (23)

فقرة موزعة بواقع يحصل بُعد خدمات الموارد البشرية خمسة عشر فقره فقط، ويُعد مساهمات الموارد البشرية يحصل على ثمان فقرات فقط. وتوصل (Wright et al.,2001) إلى أن الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية يمكن قياسها من خلال ثلاثة مجالات بواقع (30) فقرة متمثلة في الاتي: خدمات الموارد البشرية والتي تتمثل بـ(15) فقرة، وأدوار الموارد البشرية وتتضمن (5) فقرات، ومساهمات الموارد البشرية التي حصلت على (10) فقرات. وتوصل الباحث إلى أن درجة ثبات المقياس وفق معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0.87-0.89) درجة. ويرى (Yusoff et al.,2009) انه يمكن قياس الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية من خلال مجالين بواقع (15) فقرة وهي مساهمات الموارد البشرية التي تتمثل بـ (10) فقرات، وأدوار الموارد البشرية بواقع (5) فقرات. وتوصل الباحث إلى أن درجة صدق المقياس وفق معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0.82-0.94). وأوجز (Wang&Shyu,2009) ان يمكن قياس الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية من خلال مجالين بواقع (23) فقرة موزعة بواقع يحصل بُعد هيكل رأس المال على ست عشرة فقرة، وبُعد علاقة رأس المال على سبع فقرات. وتوصل الباحث إلى أن درجة ثبات المقياس مقدارها (0.939) درجة. بينما وصف (Hoffmann,2014) أن هنالك أنواع أخرى لقياس الفاعلية إدارة الموارد البشرية تتمحور في الاتي: -

- 1- مقاييس رأس المال البشرية: -توسعة أهمية رأس المال البشري في جميع المجالات النظرية الحديثة، واكد ذلك (Javadian&Yazd, 2014). إذ تم تقسيمها إلى مجموعتين: مقاييس مرتبطة بحركات الموارد البشرية " (مؤشر الإحلال الطوعي، ومؤشر الاستعانة بمصادر خارجية... الخ). مقاييس الإيرادات (معدل رأس المال البشري على الاستثمار(Prosvirkina,2014)، والقيمة المضافة لرأس المال البشري، ومؤشر عائد رأس المال البشري... الخ). هذه المعايير تستند على البيانات المالية (Colakoglu et al.,2006) وفقا لمعايير المحاسبة التي لا تتوافق مع تكلفة وفئات الدخل لإدارة الموارد البشرية.
- 2- بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية: -هي الطريقة التي يتم من خلالها الحصول على نتائج عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمات.
- 3- الإدارة بالأهداف: -هي أقدم مدخل لمشكلة قياس فاعلية أداء الموارد البشرية، إذ أنها تتعامل مع وضع الأهداف وتقييم الأداء من قبل خبراء الموارد البشرية من خلال وضع مقاييس شائعة هي معدل دوران العاملين، والتغيب، الرضا الوظيفي، صحة الموظف... الخ.
- 4- طريقة دراسات الحالة لإدارة الموارد البشرية: -أي دراسة النتائج التي أحرزتها برامج إدارة الموارد البشرية الفردية والسياسات والممارسات وتقديم تقرير عن هذه النتائج المختارة.
- 5- تدقيق الموارد البشرية: -هي عملية التحقق والتحليل والمقارنة التي تسعى إلى التعبير عن فاعلية إدارة الموارد البشرية.
- 6- مراقبة أو رصد تكاليف الموارد البشرية: -تتعامل التكاليف مع إدارة الموارد البشرية التي يتم مقارنتها مع معايير التكلفة المؤكدة في مجال الموارد البشرية.

- 7- سمعة الموارد البشرية: -يؤكد على أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في فاعلية المنظمة، وحالة رضا الزبون، وتقييم سمعة إدارة الموارد البشرية.
- 8- محاسبة الموارد البشرية: -أي التعامل مع العاملين كموجودات للمنظمة وقياس مدى التحسن أو التغييرات في القيمة الخاصة بهم باستعمال المبادئ المحاسبية القياسية (Colakoglu et al.,2006).
- 9- المقارنة المرجعية للموارد البشرية: -أي مقارنة إدارة الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة مع المنظمات.
- 10- مراكز ربح الموارد البشرية: -كونها مجال الاستثمار الذي يمكن من خلاله تحقيق مساهمة كحد أدنى وبالتالي العمل كمركز ربح.

### سادساً: نماذج الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية

هنالك مجموعة من النماذج التي تهتم بتفسير الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية ولعل من أبرز ما تيسر الحصول عليه من هذه النماذج الآتي: -

#### ❖ أنموذج (Guest&Peccei,1994)

يقوم هذا النموذج على أهمية تحقيق التكامل بين أربعة جوانب لغرض تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية وهذه الجوانب هي: التكامل التنظيمي، والتكامل السياسي، والتكامل الوظيفي، وتكامل العملية (Guest&Peccei,1994:220).

#### 1- التكامل التنظيمي

إذ توصل (Miller,1987:8; Miller,1985:7) إلى أن مدخل إدارة الموارد البشرية يقترب من منظور استراتيجية الأعمال إذ يزعم أن إدارة الموارد البشرية سوف تكون فاعلة فقط عندما يتم تكامل استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال.

#### 2- تكامل السياسي

هنالك طريقة ثانية للتكامل وهي من خلال التركيز على السياسة، ففي الوقت الذي يركز فيه التكامل التنظيمي على المدى الذي تكون فيه اعتبارات الموارد البشرية مركزة ومتكاملة من الناحية الاستراتيجية، فإن التكامل السياسي يهتم باستراتيجية الموارد البشرية بصورة أكثر تعمقا ويقاس مدى تماسك السياسات الناتجة عن ذلك.

#### 3- التكامل الوظيفي

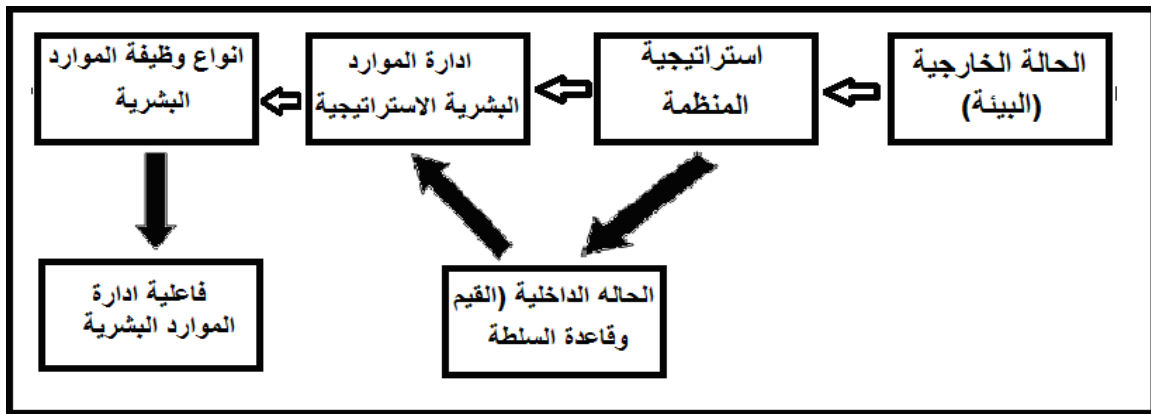
يركز التكامل الوظيفي على اللامركزية والتنسيق ( Baird&Meshoulam,1988:18). فالغرض من التكامل الوظيفي هو جعل إدارة الموارد البشرية ذات جودة عالية وبالتالي فإن هذا يؤدي إلى جعل إدارة الموارد البشرية أكثر فاعلية.

## 4- تكامل العملية

يعتمد هذا النوع من التكامل على السعي إلى تحقيق الأهداف من خلال منظورين: الأول يتعلق بكفاءة عمليات الأفراد: إذ يركز هذا المنظور على الكفاءة المعتمدة والذي يؤدي إلى معايير قرار مستندة على القيمة المالية، إذ أن توفير معايير الكفاءة امر أساس حول كيفية السعي إلى تحقيق الأهداف وبالتالي فإن النتيجة ستكون تحقيق الأهداف بفاعلية عالية. أما المنظور الثاني قد يتداخل أو يتعارض مع منظور معيار الكفاءة ويأخذ بنظر الاعتبار مجال الجودة وخدمة الزبائن إذ يشير إلى جودة عمليات الموظفين كمؤشر للفاعلية.

❖ أنموذج (Templer&Cattaneo,1995)

يقوم هذا الأنموذج على فكرة مفادها أن الموارد البشرية العامة لا ينبغي النظر إليها بمعزل عن استراتيجيات الإدارة الأخرى، إذ أن جميع استراتيجيات الإدارة بما في ذلك المرتبطة بالموارد البشرية للمنظمة لها تأثير على بعضها البعض. وان البيئة الخارجية أما أن تكون امنة، وتنافسية، ومضطربة، في حين استراتيجيات المنظمة تتضمن نقاط رئيسة مثلا تقليل التكاليف، وتعزيز الجودة، والابتكار. وبنفس الوقت فإن الموارد البشرية الاستراتيجية الشاملة تتضمن ثلاثة بدائل هي: التفاعل أي الاستجابة البسيطة للأحداث أثناء وقوعها، والصيانة أي الحفاظ على الاستقرار، وروح المبادرة أي التخطيط المسبق لتناسب مع الموارد البشرية الاستراتيجية العامة للمنظمة. أما أنواع وظائف الموارد البشرية فتتضمن ثلاث وظائف هي: كتابية، وبرمجية، وتصميمية. ويعتقد (Templer&Cattaneo,1995:80) ان محصلة ذلك ستكون إدارة موارد بشرية فاعلة من ناحية تحقيق الأهداف الرسمية الخاصة بها. والشكل (11) يوضح أنموذج فاعلية إدارة الموارد البشرية وفق الآلية الموضحة أعلاه.



الشكل (11) أنموذج "Templer&Cattaneo" لفاعلية إدارة الموارد البشرية

Source: Templer.A&Cattaneo.R,1995 "A Model of Human Resources Management Effectiveness" Revue comedienne des sciences de l'administration, Canadian Journal of Administrative Scions, Vol.12, No.1 p80

## ❖ العلاقة بين مقدرات الموارد البشرية وفعاليتها

تكمن العلاقة بين مقدرات الموارد البشرية وفعاليتها في تحديد الهدف الرئيس للدراسة من اجل معرفة مقدرات الموارد البشرية التي يمكن استعمالها لدعم وتعزيز فاعلية ادارة الموارد البشرية. وقد تطرق العديد من الباحثين والممارسين لإدارة الموارد البشرية الى تحديد المقدرات البشرية التي تمكن من تعزيز فعاليتها. اذ أن أهمية مقدرات الموارد البشرية تكمن في الطلب المتزايد من قبل مدراء الموارد البشرية لتطوير قدرات ومقدرات جديدة بسبب الاتجاهات الديناميكية في بيئة الأعمال الخارجية التي تواجهها المنظمات وبالتالي يجب تعلم وتطوير مهارات جديدة للاستجابة إلى توقعات خبراء الموارد البشرية الجديدة (Ünal&Metel,2012:252) الامر الذي يعني توطيد العلاقة بين مقدرات الموارد البشرية وفعاليتها والذي يؤدي بدوره الى زيادة فاعلية ادارة الموارد البشرية. فمقدرات الموارد البشرية تُعد من العوامل المهمة لتمهيد الطريق نحو الازدهار (Sheikhy et al., 2015:177). كما ان مقدرات المواد البشرية مهمة للمنظمات وأرباب العمل والأداء، فالمنظمات تحتاج إلى أفراد ذو مقدرات عالية لتحقيق نتائجها بكفاءة وفاعلية (Abdullah&Sentosa,2011:99). فالفاعلية تعد من الأدوات المطلوبة لتطوير وتحسين صورة المنظمة في مجالات مختلفة مثل الزبائن والعاملين والمساهمين وغيرهم من أفراد المجتمع (Welukar et al., 2012:15). وصف كلاً من (Ahmad et al., 2015; Dullyaphut&Untahi,2013) في دراستهما ان العلاقة بين مقدرات الموارد البشرية وفعاليتها تكمن في كون مقدرات الموارد البشرية عبارة عن مزيج معقد من المهارات والمعرفة والمداخل والسلوكيات الفردية التي يتم ممارستها من اجل اداء العمليات التنظيمية الداخلية التي يعتمد عليها الافراد لإنجاز اعمالهم بشكل افضل.



## المبحث الأول

### اختبار مقاييس الدراسة

توطئة:-

تم توزيع مئة واثنان وعشرون استمارة على الكليات الاهلية المعترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في محافظات الفرات الاوسط ، اذ تم عرض كيفية جمع البيانات وتبويبها وتصنيفها وادخالها الى الحقيبة الاحصائية (SPSS vr. 20) ، وبرنامج (AMOS vr. 20) وقد اعتمدت الدراسة على النتائج المستحصلة وتفسيرها على وفق نتائج الاحصاءات الوصفية في سبيل الكشف عن العلاقات التي تربط المتغيرات والابعاد الداخلة في الدراسة متمثلة بالاحصاءات الوصفية التي اعتمدت على الرسوم البيانية والتكرارات ونسبها والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف، فضلاً عن ذلك استعمل الباحث الاساليب التحليلية المتمثلة بتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والتحليل العاملي التوكيدي ومعادلة النمذجة الهيكلية SEM واختبارات T و F واختبارات تحليل التباين بين متغيرات الدراسة وحسب عدد سنوات الخدمة الوظيفية لغرض معرفة سبيل اتجاهات الاجابات، فضلاً عن استعمال تحليل علاقات الارتباط والتاثير لمقدرات الموارد البشرية ككل وابعادها على الفاعلية المدركة لادارة الموارد البشرية ككل وابعادها ، وتحديد ثبات استمارة الاستبانة باستعمال معاملات الفا كرونباخ وتجزئة كوتمان النصفية.

اولاً:- ترميز وتوصيف ومحاور استمارة الاستبانة ومقاييسها

ولغرض تسهيل عملية التحليل الاحصائية تم التعويض عن المتغيرات الداخلة في الدراسة بمجموعة من الرموز والاختصارات الموضحة في الجدول (10)

الجدول (10) ترميز وتوصيف ومحاور استمارة الاستبانة ومقاييسها

المحاور	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	الرمز	المصادر	تم اختباره من قبل	تدرج المقاييس
المحور الاول	مقدرات الموارد البشرية (HRM)	معرفة الاعمال	9	KOB	Ulrich et al., 1995	Han et al ,2006	Likert الخماسي ) اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا
		تسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية"	17	HRD			
		ادارة التغيير	7	MC			
	المجموع		33				
المحور	الفاعلية	خدمات الموارد البشرية	15	HRS	Wright	Han et al	اتفق، لا

الثاني	المدركة ادارة الموارد البشرية (PHRE)	ادوار الموارد البشرية	5	HRR	et al ., 2001	2006,	اتفق بشدة)
		مساهمات الموارد البشرية	10	HRC			
	المجموع		30				
	المجموع الكلي		63				

### ثانياً: -مصداقية وثبات الاستبانة

1- صدق الاستبانة : يقصد به قابلية الاستبانة على قياس الاغراض التي صممت من أجلها (DeVellis,2003:23)، ويتضمن نوعين هما :-

#### • الصدق الظاهري

ويسمى أحيانا (صدق الخبراء)، بعد أن كيفت الاستبانة لتلائم بيئة الاعمال العراقية قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على نخبة من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال والبالغ عددهم (11) محكم وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس بقصد تحكيمها وتأشير مدى وضوح وصلاحيه فقراتها للقياس من حيث المحتوى الفكري والصياغة، ومن اجل اجراء التعديلات اللازمة بالاستناد الى ملاحظات السادة المحكمين شكلاً ومضموناً، والملحق (1) يوضح أسماء المحكمين.

#### • صدق المحتوى

تحقق هذا الصدق في ضوع الآراء التي أظهرها المحكمون من اجل تكيف الاستبانة لتلائم بيئة الأعمال العراقية، ونتيجة لذلك أقرت الفقرات المتفق عليها بعد اجراء التعديلات اللازمة بعد اتفاق قدرة (75%) من المحكمين، وهي نسبة مقبولة من حيث قدرة فقرات الاستبانة على تغطية المساحات الممثلة لمجالها.

### 2- ثبات المقياس

ثبات أداة القياس يصف حالة خلو المقياس المستعمل من الأخطاء العشوائية (Pallant,2007:6). ومن اجل التحقق من ثبات أداة الدراسة جرى حساب معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) للتأكد من ان الاستبانة تقيس ماوضعت لقياسه والتثبت من مدى ثباتها من خلال اللجوء الى معامل الثبات باستعمال اسلوب الاتساق الداخلي، وعلى الرغم من عدم وجود قاعدة اساسية تتحدد فيها القيمة المناسبة فعلا لقيم معامل كرونباخ الفا، الا ان معظم الباحثين ينظرون الى ان هنالك شبه اتفاق على ان البحوث التطبيقية الادارية تستلزم ان يكون هذا المعامل اعلى او يساوي (0.90) ومن أجل ذلك جاء الجدول (11) الذي يشير الى تحقق هذا الشرط لجميع الفقرات، اذ تم استعمال معامل الفا كرونباخ ومعامل تجزئة كوتمان النصفية ومعامل الصدق في سبيل

تحديد مصداقية وثبات الاستبانة، ومن المعلوم انه اذا اقتربت قيمة هذين المعاملين من الواحد الصحيح دل ذلك على ثبات ومصداقية الاستبانة وبذلك فانه يمكن للباحث تعميم النتائج من العينة الى المجتمع والعكس بالعكس.

الجدول (11) معاملات الفا كرونباخ وتجزئة كوتمان النصفية

المحاور	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	الفا - كرونباخ	معامل الصدق	تجزئة كوتمان النصفية
المحور الاول	مقدرات الموارد البشرية (HRM)	معرفة الاعمال	9	0.96	0.98	0.95
		تسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية"	17	0.98	0.99	0.94
		ادارة التغيير	7	0.94	0.97	0.94
	المجموع		33	0.98	0.99	0.98
المحور الثاني	الفاعلية المدركة ادارة الموارد البشرية (PHRE)	خدمات الموارد البشرية	15	0.95	0.98	0.96
		ادوار الموارد البشرية	5	0.95	0.98	0.93
		مساهمات الموارد البشرية	10	0.97	0.99	0.97
	المجموع		30	0.99	0.995	0.98
	المجموع الكلي		63	0.98	0.99	0.94

نلاحظ من النتائج في الجدول (19) ارتفاع قيم معاملات الفا كرونباخ وتجزئة كوتمان النصفية الامر الذي يعني قوة وثبات ومصداقية الاستبانة وبالتالي يمكن اعتماده وتعميم نتائجه من العينة الى المجتمع.

$$\sqrt{\text{الصدق}} = \text{الثبات}$$

## المبحث الثاني

## عرض وتحليل مستوى أهمية متغيرات الدراسة

يهدف هذه المبحث عرض ووصف للمؤشرات الإحصائية الأولية من أجل توضيح مستوى توافر المتغيرات والفقرات التي اعتمدت في بناء الأنموذج وذلك من خلال احتساب التكرارات ونسبها والرسوم البيانية الخاصة بها والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ثم الأهمية النسبية لمستوى استجابة أفراد العينة المبحوثة على محاور الاستبانة لكل بُعد من الأبعاد المستعملة في الدراسة، وقد تم تحديد مستوى الاستجابة في ضوء المتوسطات الحسابية المحسوبة من خلال تحديد انتمائها إلى أي فئة من الفئات الواردة في الجدول (12)<sup>1</sup>.

الجدول (12) معيار المقارنة لمستوى توافر مقدرات الموارد البشرية والفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية

مستوى التوافر	طول الفئة
منخفض جداً	1-1.80
منخفض	1.81-2.60
معتدل	2.61-3.40
مرتفع	3.41-4.20
مرتفع جداً	4.21-5.00

## أولاً: -مقدرات الموارد البشرية (HRM)

باستعمال الحقيبة الإحصائية (SPSS vr. 20) تم الحصول على بعض المؤشرات الإحصائية لمحور مقدرات الموارد البشرية المتعلقة بالرسوم البيانية والتكرارات ونسبها والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف، والأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات وتحديد مستوى واتجاه الإجابة لكل فقرة وللبعد بشكل اساس.

<sup>1</sup> بما أن استبانة الدراسة تعتمد على تدرج ليكرت الخماسي فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية لمتغيري الدراسة، وتحدد الفئة من خلال إيجاد المدى " R " (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات لإيجاد طول الفئة " L " وحسب متغيرات الدراسة وكما يلي:

$$R=5-1=4$$

$$L = \frac{4}{5} = 80\%$$

### • البُعد الأول: - معرفة الأعمال KOB

تشير النتائج الواردة في الجدول (13) أن هناك اتفاق إيجابي لبُعد معرفة الأعمال وذلك من خلال اتفاق (76%) من عينة المبحوثين بوسط حسابي مرتفع بلغ (3.7937) وهو اعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه الدراسة والبالغ (3) الأمر الذي يشير إلى اتجاه إيجابي في استجابة المبحوثين بشكل اساس، وبانحراف معياري منخفض قدرة (0.79584) وبمعامل اختلاف مساوي إلى (21%) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق. ولعل أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هي الفقرة الأولى التي احتلت المرتبة الأولى من بين الفقرات والتي تنص على أن (خبراء الموارد البشرية في كليتنا ذو معرفة بنموذج أعمال الكلية) إذ بلغت نسبة الاتفاق عليها (81%) وبمستوى إجابة مرتفع وبوسط حسابي بلغ (4.03) وبانحراف معياري منخفض قدرة (0.822) وبمعامل اختلاف (20%) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق. وجاءت ثانياً الفقرتين الثالثة والتاسعة التي تتضمن (خبراء الموارد البشرية في كليتنا ذو معرفة بالهيكل التنظيمي الكلية، خبراء الموارد البشرية في كليتنا بشكل اساس لديهم معرفة قوية بعمليات أعمال الكلية)، وكانت شدة الإجابة عليها (78%) باتجاه إجابة نحو الاتفاق وبمستوى الإجابة مرتفع وبوسط حسابي بلغ (3.89، 3.91) على التوالي وبانحراف معياري بسيط قدرة (0.919، 0.993) على التوالي، وبمعامل اختلاف قدرة (26%، 23%) على التوالي. أما الترتيب الثالث فكان من نصيب الفقرة السابعة التي تتضمن (خبراء الموارد البشرية في كليتنا ذو معرفة بالأدوار والمسؤوليات الوظيفية للإدارات والأقسام الأخرى داخل هذه الكلية) باتفاق كبير نسبياً بلغ (77%) وبوسط حسابي مرتفع قدرة (3.86) وبانحراف معياري بلغ (1.167) يمكن التعويل عليه وبمعامل اختلاف قدرة (30%) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق. وجاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة الرابعة حصراً التي تضمنت (خبراء الموارد البشرية في كليتنا ذو معرفة بالتكنولوجيا المتطورة في البلد)، بشدة إجابة قدرها (75%) وبوسط حسابي مرتفع بلغ (3.77) وبانحراف معياري بسيط قدرة (0.877) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق وبمعامل اختلاف بلغ (23%). بينما جاء بالمرتبة الخامسة كلاً من الفقرة (الثانية، والخامسة، والثامنة) والتي تتضمن (خبراء الموارد البشرية في كليتنا ذو معرفة بسلسلة ربح الكلية، خبراء الموارد البشرية في كليتنا ذو معرفة باستراتيجية الكلية قصيرة الأمد، خبراء الموارد البشرية في كليتنا ذو معرفة بالبيئة الخارجية للكلية على سبيل المثال، الزبائن، التشريعات القانونية الحكومية و المنافسين وشركاء الأعمال)، وكانت شدة الإجابة (74%) وبوسط حسابي بلغ (3.69) للفقرتين الثانية والخامسة، و وسط حسابي قدرة (3.71) للفقرة الثامنة، وباتجاه إجابة نحو الاتفاق وبمستوى إجابة مرتفع وبانحراف معياري منخفض قدرة (0.932، 0.900، 0.710) على التوالي وبمعامل اختلاف بلغ (25%، 24%، 19%) على التوالي. وجاءت الفقرة السادسة بالمرتبة الأخيرة والتي تتضمن (خبراء الموارد

البشرية في كليتنا ذو معرفة باستراتيجية الكلية بعيدة الأمد) بوسط حسابي مرتفع بلغ (3.6) وبشدة إجابة بلغت (72%) وبانحراف معياري منخفض نسبياً قدرة (0.881) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق ومعامل اختلاف قدرة (24%).

ومما تقدم يمكن القول إن الكليات المبحوثة تؤكد على ضرورة كسب المعرفة الشاملة واللازمة من أجل النهوض بالمستوى التعليمي والثقافي لأبناء المجتمع ويتم ذلك من خلال استعمال التكنولوجيا المتطورة والحديثة من أجل القيام بعملياتها على أكمل وجه.

الجدول (13) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية للبعد معرفة

الأعمال KOB (N = 122)

الترتيب	الأهمية النسبية %	مستوى الإجابة	اتجاه الإجابة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رمز الفقرة
1	81	مرتفع	اتفق	20	0.822	4.03	KOB1
5	74	مرتفع	اتفق	25	0.932	3.69	KOB2
2	78	مرتفع	اتفق	26	0.993	3.89	KOB3
4	75	مرتفع	اتفق	23	0.877	3.77	KOB4
5	74	مرتفع	اتفق	24	0.900	3.69	KOB5
6	72	مرتفع	اتفق	24	0.881	3.60	KOB6
3	77	مرتفع	اتفق	30	1.167	3.86	KOB7
5	74	مرتفع	اتفق	19	0.710	3.71	KOB8
2	78	مرتفع	اتفق	23	0.919	3.91	KOB9
	76	مرتفع	اتفق	21	0.79584	3.7937	KOB

#### • البعد الثاني: تسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية" HRD

أظهر المعدل العام لُبعد تسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية" الوارد في الجدول (14) أن شدة إجابة أفراد العينة كانت عند مستوى الاتفاق (77%)، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.8622) وهي قيمة مرتفعة وهو أعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه الدراسة والبالغ (3) وبانحراف معياري قدرة (0.78311) وبمعامل اختلاف قدرة (20%). ولعل أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هما الفقرتين التاسعة والثالثة عشر اللاتي حصلن على المرتبة الأولى من بين الفقرات والتي تتضمن (خبراء الموارد البشرية في كليتنا قادرين على تقديم المساعدة في خلق وإيصال معايير أداء واضحة

للموظفين ، خبراء الموارد البشرية في كليتنا قادرين على تزويد رؤساء الأقسام بمعلومات قيمة أو المشورة لتحسين إدارة شؤون موظفيهم )، باتفاق كبير نسبياً بلغ (81%) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق ومستوى إجابة مرتفع وبوسط حسابي قدرة (4.03،4.06) على التوالي وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.725، 0.891) ومعامل اختلاف قدرة (18%، 22%). بينما المرتبة الثانية كانت من نصيب الفقرتين الحادية عشر والثانية عشر والتي تضمنت (خبراء الموارد البشرية في كليتنا قادرين على العمل مع المدراء الآخرين لإيصال رسائل واضحة وثابتة للاتصالات الداخلية، خبراء الموارد البشرية في كليتنا قادرين على تفسير سبب وجود ممارسات الأعمال)، بشدة إجابة قدرها (79%) وبوسط حسابي مرتفع قدرة (3.94، 3.97) على التوالي وبانحراف معياري بلغ (1.027، 0.857) يمكن التعويل عليه وباتجاه إجابة نحو الاتفاق وبمعامل اختلاف قدرة (26%، 22%) على التوالي. وجاءت بالمرتبة الثالثة الفقرتين الرابعة والرابعة عشر والتي تتضمن (خبراء الموارد البشرية في كليتنا قادرين على تقديم خدمات تخطيط المسار الوظيفي للعاملين الذين هم في أمس الحاجة إليها، خبراء الموارد البشرية في كليتنا قادرين على مساعدة رؤساء الأقسام في التعامل مع مشاكل موظفيهم)، وبوسط حسابي بلغ (3.89، 3.91) على التوالي وبشدة إجابة بلغت (78%) وبمستوى إجابة مرتفع وبانحراف معياري قدرة (0.887، 0.867) على التوالي وباتجاه إجابة نحو الاتفاق وبمعامل اختلاف بلغ (23%، 22%) على التوالي. بينما المرتبة الرابعة فكانت من نصيب الفقرة (الأولى، والثانية، والسادسة، والسابعة، والعاشر) والتي تنص على أن (خبراء الموارد البشرية في كليتنا ذو فاعلية في استقطاب وترقية، ووضع الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة التي ينطبق عليهم فيها الوصف والمتطلبات الوظيفية، خبراء الموارد البشرية في كليتنا ذو فاعلية في استقطاب وترقية ، ووضع الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة لاسيما الذين تتطابق قيمهم مع قيم الكلية، خبراء الموارد البشرية في كليتنا قادرين على تصميم نظام تحفيز غير المالي بالتعاون مع رؤساء الأقسام العلمية لتحسين توظيف الأفراد (داخل وخارج الكلية) والمحافظة عليهم، خبراء الموارد البشرية في كليتنا قادرين على تصميم نظام منافع العاملين في الكلية، خبراء الموارد البشرية في كليتنا قادرين على تطوير نظم تقييم الأداء الذي يميز بين مستويات أداء الموظفين الجيدة أو السيئة)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (77%) وبوسط حسابي مرتفع قدرة (3.83) للفقرة الأولى، والثانية، والسابعة، وبوسط حسابي بلغ (3.86) للفقرتين السادسة والعاشر وبانحراف معياري قدرة (1.071، 0.822، 0.879، 0.985، 0.845) على التوالي ومعامل الاختلاف بلغ (28%، 21%، 23%، 26%، 22%) على التوالي وباتجاه إجابة نحو الاتفاق. وجاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة ( الخامسة، والسادسة عشر، والسابعة عشر) والتي تضمنت (خبراء الموارد البشرية في كليتنا قادرين على تطوير نظام تعويض تنافسي بالتعاون مع رؤساء الأقسام العلمية لتحسين أهداف التوظيف والاحتفاظ

بالأفراد، خبراء الموارد البشرية في كليتنا قادرين على تقديم المساعدة في تسهيل التكامل بين الوظائف المختلفة، خبراء الموارد البشرية في كليتنا لديهم الخبرة الميدانية القوية بالموارد البشرية) بشدة إجابة بلغت (76%) وبتجاه إجابة نحو الاتفاق ومستوى إجابة مرتفع وبوسط حسابي متساوياً بلغ (3.8) وانحراف معياري قدرة (0.994، 0.901، 1.132) على التوالي وبمعامل اختلاف قدرة (30%، 24%، 26%) على التوالي. وكانت المرتبة السادسة من نصيب الفقرة (الثالثة، والخامسة عشر) والتي تتضمن (خبراء الموارد البشرية في كليتنا قادرين على تطوير وتنظيم البرامج التدريبية التي تلبي احتياجات الإدارات والأقسام الأخرى، خبراء الموارد البشرية في كليتنا قادرين على تقديم المساعدة في تسهيل عملية إعادة هيكلة الكلية) إذ بلغت نسبة الاتفاق عليها (75%) وبوسط حسابي مرتفع قدرة (3.77) وبمستوى إجابة نحو الاتفاق وانحراف معياري بلغ (0.877، 0.910) على التوالي ومعامل اختلاف قدرة (24%، 23%). وجاءت الفقرة الثامنة بالمرتبة الأخيرة والتي تخص (خبراء الموارد البشرية في كليتنا قادرين على تطوير نظام تقييم الأداء الذي يساعد الإدارات والأقسام الأخرى للكلية في تحقيق أهداف أعمالهم) بشدة إجابة بلغت (74%) وبوسط حسابي قدرة (3.71) وبتجاه إجابة مرتفع ومستوى إجابة نحو الاتفاق وانحراف معياري بلغ (0.789) وبمعامل اختلاف قدرة (21%).

ومما ورد يمكن القول إن الكليات المبحوثة تركز بالصورة الأساس على ضرورة تطوير نظام تقييم يساعد الإدارات والأقسام بالاتصال مع بعضها البعض من أجل خلق ويصال معايير الأداء بصورة واضحة لمنتهسبها فضلاً عن تحسين إدارة شؤون منتهسبها.

الجدول (14) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لبعء تسليم

الموارد البشرية " الخبرة الوظيفية" HRD (N = 122)

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	اتجاه الإجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رمز الفقرة
4	77	مرتفع	اتفق	28	1.071	3.83	HRD1
4	77	مرتفع	اتفق	21	0.822	3.83	HRD2
6	75	مرتفع	اتفق	24	0.910	3.77	HRD3
3	78	مرتفع	اتفق	23	0.887	3.91	HRD4
5	76	مرتفع	اتفق	30	1.132	3.80	HRD5
4	77	مرتفع	اتفق	23	0.879	3.86	HRD6
4	77	مرتفع	اتفق	26	0.985	3.83	HRD7
7	74	مرتفع	اتفق	21	0.789	3.71	HRD8
1	81	مرتفع	اتفق	18	0.725	4.06	HRD9



4	77	مرتفع	اتفق	22	0.845	3.86	HRD10
2	79	مرتفع	اتفق	26	1.027	3.94	HRD11
2	79	مرتفع	اتفق	22	0.857	3.97	HRD12
1	81	مرتفع	اتفق	22	0.891	4.03	HRD13
3	78	مرتفع	اتفق	22	0.867	3.89	HRD14
6	75	مرتفع	اتفق	23	0.877	3.77	HRD15
5	76	مرتفع	اتفق	24	0.901	3.80	HRD16
5	76	مرتفع	اتفق	26	0.994	3.80	HRD17
	77	مرتفع	اتفق	20	0.78311	3.8622	HRD

### • البعد الثالث: -إدارة التغيير MC

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (15) أن المعدل العام لبُعد إدارة التغيير اظهر أن شدة إجابة أفراد العينة المبحوثة عند مستوى الاتفاق بلغ (79%) بوسط حسابي مرتفع قدرة (3.9306) وهو اعلى من الوسط الفرضي لتدرج ليكرت الخماسي البالغ (3)، وانحراف معياري منخفض بلغ (0.69674) وبمعامل اختلاف قدرة (18%) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق. ولعل أبرز الفقرات التي ساهمت في أغناء هذا المتغير هي الفقرة السابعة كونها الفقرة التي احتلت المرتبة الأولى من بين الفقرات والتي تضمنت (خبراء الموارد البشرية في كليتنا يمتلكون مهارات قوية للتعامل مع التغيرات المختلفة داخل الكلية)، وكانت شدة الإجابة كبيرة إذ بلغت (82%) وبوسط حسابي مرتفع قدرة (4.09) وبمستوى إجابة نحو الاتفاق وانحراف معياري بلغ (0.742) وبمعامل اختلاف قدرة (18%). وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة ( الثالثة، والسادسة) والتي تتضمن (خبراء الموارد البشرية في كليتنا قادرين على تكيف مع ممارسات وخدمات الموارد البشرية لغرض الاستجابة لتغيرات الظروف الخارجية، على سبيل المثال، ظروف سوق العمل، ردود فعل المنافس وقوانين العمل والقواعد، خبراء الموارد البشرية في كليتنا قادرين على إقامة العلاقات اللازمة من أجل التغيير)، بنسبة اتفاق بلغت (81%) وبمستوى إجابة مرتفع وبوسط حسابي مساوياً قدرة (4.06) وانحراف معياري بلغ (0.725)، (0.873) على التوالي وبمعامل اختلاف قدرة (18%، 22%) على التوالي و باتجاه إجابة نحو الاتفاق. وكانت المرتبة الثالثة من نصيب الفقرة الرابعة والتي تخص (خبراء الموارد البشرية في كليتنا قادرين على استخدام البيانات والمعلومات كمصدر للتأثير على زملاء العمل)، بنسبة اتفاق مقدارها (79%) وبمستوى إجابة مرتفع وبوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري قدرة (0.873) وبمعامل اختلاف قدرة (22%) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق. وجاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة (الأولى، والثانية) والتي تتضمن (خبراء الموارد البشرية في كليتنا قادرين على استخدام أساليب وتكنولوجيات متطورة لتحقيق الأهداف الوظيفية، على سبيل المثال التوظيف

عبر الإنترنت، والتعلم الإلكتروني، خبراء الموارد البشرية في كليتنا قادرين على تكيف ممارسات وخدمات الموارد البشرية لغرض الاستجابة للتغيرات الداخلية، على سبيل المثال، التغيير الهيكلي، التغيير الاستراتيجي، الحجم وعمليات الاندماج والاستحواذ) وبشدة إجابة بلغت (77%) وبوسط حسابي مرتفع قدرة (3.83،3.86) على التوالي وبانحراف معياري بلغ (0.707،0.912) على التوالي وبتجاه إجابة نحو الاتفاق وبمعامل اختلاف قدرة (18%،24%). وكانت المرتبة الأخيرة من نصيب الفقرة الخامسة التي تخص (خبراء الموارد البشرية في كليتنا قادرين على أن يأخذوا دورا استباقي في إحداث التغيير)، إذ كانت شدة الإجابة (74%) بوسط حسابي مرتفع قدرة (3.69) وهو اعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.796) وبمعامل اختلاف قدرة (22%) وبتجاه إجابة نحو الاتفاق. ومما تقدم يمكن القول إن الكليات المبحوثة تؤكد على ضرورة امتلاك مهارات قوية للتعامل مع المتغيرات البيئية داخل وخارج الكليات فضلا عن ضرورة اخذ الدور الاستباقي على أحداث التغيير.

والشكل (14) يوضح مخططاً بيانياً لترتيب الأهمية النسبية ل فقرات بُعد إدارة التغيير MC. ويتضح أن الفقرة السابعة MC7 كانت صاحبة الترتيب الأول من ناحية الأهمية النسبية يأتي بعدها حسب التسلسل MC6،MC3 بنفس الأهمية ومن ثم MC4 وبعده MC2،MC1 بنفس التسلسل وأخيرا جاءت الفقرة MC5.

الجدول (15) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لبُعد إدارة التغيير

(N = 122)\_MC

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	اتجاه الإجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رمز الفقرة
4	77	مرتفع	اتفق	24	0.912	3.86	MC1
4	77	مرتفع	اتفق	18	0.707	3.83	MC2
2	81	مرتفع	اتفق	18	0.725	4.06	MC3
3	79	مرتفع	اتفق	22	0.873	3.94	MC4
5	74	مرتفع	اتفق	22	0.796	3.69	MC5
2	81	مرتفع	اتفق	22	0.873	4.06	MC6
1	82	مرتفع	اتفق	18	0.742	4.09	MC7
	79	مرتفع	اتفق	18	0.69674	3.9306	MC

• **وخلاصة لما ورد في الجدول (13، 14، 15) تمت صياغة الجدول (16)**

ونستخلص من الجدول (16) والشكل (15) المؤشرات الآتية: -

1- بلغ الوسط الحسابي لإبعاد مقدرات الموارد البشرية (3.8622) ونسبة اتفاق كبيرة نسبياً بلغت (77%)، الأمر الذي يعني أن قيمة هذا الوسط الحسابي هي أعلى من الوسط الفرضي لتدرج ليكرت والبالغ (3)، ومن هنا فهو يشير إلى اتجاه إجابة العينة المبحوثة نحو الاتفاق بشكل اساس.

2- المرتبة الأولى كانت من نصيب بُعد إدارة التغيير MC بنسبة اتفاق بلغت (79%) ومستوى إجابة مرتفع وبوسط حسابي قدرة (3.9306) وانحراف معياري بلغ (0.69674) وبمعامل اختلاف قدرة (18%) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق. وجاءت بالمرتبة الثاني بُعد تسليم الموارد البشرية " الخبرة الوظيفية" HRD، إذ بلغت نسبة الاتفاق عليها (77%) وبوسط حسابي مرتفع بلغ (3.8622) وانحراف معياري منخفض قدرة (0.78311) وبمعامل اختلاف بلغ (20) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق. بينما المرتبة الأخيرة كانت من نصيب بُعد معرفة الأعمال إذ كانت نسبة الاتفاق عليها (76%) وبوسط حسابي مرتفع قدرة (3.7937) وهو أعلى من الوسط الفرضي لتدرج ليكرت الخماسي، وانحراف معياري بلغ (0.79584) وبمعامل اختلاف قدرة (21%) وباتجاه الإجابة نحو الاتفاق.

مما تقدم يمكن القول إن الكليات المبحوثة يتعين عليها الاهتمام بضرورة أحداث التغيير بشكل يتلاءم مع بيئتها الداخلية فضلا عن ضرورة تكوين قاعدة بيانات خاصة بخزن المعلومات من اجل تقديم خدمة مضافة لها ولمنتسبيها.

الجدول (16) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمحور مقدرات الموارد

البشرية HRM (N = 122)

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	اتجاه الإجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رمز الفقرة
3	76	مرتفع	اتفق	21	0.79584	3.7937	KOB
2	77	مرتفع	اتفق	20	0.78311	3.8622	HRD
1	79	مرتفع	اتفق	18	0.69674	3.9306	MC
	77	مرتفع	اتفق			3.8622	HRM

### ثانياً: -الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية (PHRE)

تهدف هذه الفقرة الى عرض وصفاً لُبُعد الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية على وفق ما أسفرت عن نتائج الاستبانة الميداني، إذ يُركز مضمونه على وصف هذا البُعد وطبيعته وكما يلي: -

#### • البُعد الأول: -خدمات الموارد البشرية HRS

تشير النتائج في الجدول (17) إلى وجود اتفاق واضح بين أفراد العينة المبحوثة وذلك من خلال نسبة اتفاق قدرها (77%) وبوسط حسابي مرتفع بلغ(3.8628) وبانحراف معياري قدرة (0.81608) وبمعامل اختلاف بلغ (21%)، وهو اعلى من الوسط الفرضي لتدرج ليكرت الخماسي البالغ(3). ولعل أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء وزيادة إيجابية هذا البُعد هي الفقرة الرابعة عشر كونها جاءت بالمرتبة الأولى والتي تخص (ما مدى توافر خدمات الموارد البشرية في الكلية من خلال المحافظة على البرامج وتقديم الدعم لشركاء الأعمال ومدراء الإدارة التنفيذيين لضمان الامتثال للأنظمة القانونية)، باتفاق كبير نسبياً بلغ (83%) وبمستوى إجابة مرتفع واتجاه إجابة نحو الاتفاق وبوسط حسابي قدرة (4.14) وبانحراف معياري بلغ (0.795) وبمعامل اختلاف قدرة (19%). وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة الثالثة والتي تتضمن (ما مدى توافر خدمات الموارد البشرية في الكلية من خلال توفير دعم للعلاقات العمالية والعمل الوقائي لشركاء الأعمال ومدراء الإدارة التنفيذيين)، إذ كانت شدة الإجابة (81%) وبوسط حسابي مرتفع قدرة(4.06) وبانحراف معياري بلغ(0.798) وبمعامل اختلاف قدرة (20%) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق. بينما المرتبة الثالثة كان من نصيب الفقرة (الرابعة، والتاسعة، والثالثة عشر) والتي تتضمن (ما مدى توافر خدمات الموارد البشرية في الكلية من خلال توفير برامج التدريب والتطوير لتمكين مدراء الإدارة التنفيذيين من تعظيم إمكانيات أداؤهم، ما مدى توافر خدمات الموارد البشرية في الكلية من خلال تطوير مبادرات الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق أهداف العمل الحالية والمستقبلية، ما مدى توافر خدمات الموارد البشرية في الكلية من خلال المحافظة على برامج إدارة المنافع الودية للموظف / المستخدم)، وبنسبة إجابة بلغت (79%) وبمستوى إجابة مرتفع وباتجاه إجابة نحو الاتفاق وبوسط حسابي قدرة (3.94، 3.93، 3.97) على التوالي وبانحراف معياري بلغ (0.813، 0.912، 0.894) على التوالي وبمعامل اختلاف قدرة (21%) للفقرة الرابعة و (23%) للفقرتين التاسعة والثالثة عشر. وكانت المرتبة الرابعة من نصيب الفقرة (الأولى، والسابعة، والثانية عشر) والتي تنص (ما مدى توافر خدمات الموارد البشرية في الكلية من خلال المحافظة على نظام تعويض عادل يسيطر فيه على التكاليف مع ضمان المحافظة على الأداء الأفضل، ما مدى توافر خدمات الموارد البشرية في الكلية من خلال المحافظة على نظم توظيف فاعلة وخطط الإحلال لضمان إمدادات ثابتة من المواهب الإدارية، ما مدى توافر خدمات الموارد البشرية في الكلية من خلال تطوير للمبادرات التي تساعد على بناء التزام

(الموظف)، إذ كانت شدة إجابة أفراد العينة عند مستوى اتفاق قدرة (78%) ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي المرتفعة التي بلغت (3.89) للفقرة الأولى، و(3.91) للفترتين السابعة والثانية عشر، وبانحراف معياري قدرة (0.982، 0.884، 0.960) على التوالي وبتجاه إجابة نحو الاتفاق وبمعامل اختلاف بلغ (25%) للفترتين الأولى والثانية عشر، و(23%) للفقرة السابعة. وجاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة الخامسة التي تتضمن (ما مدى توافر خدمات الموارد البشرية في الكلية من خلال توفير برامج إدارة الأداء اللازمة لتطوير وتحفيز شركاء الأعمال ومدراء الإدارة التنفيذيين)، بنسبة اتفاق بلغت (77%) وبوسط حسابي مرتفع قدرة (3.85) وبانحراف معياري بلغ (0.922) وبمعامل اختلاف قدرة (24%) وبتجاه إجابة نحو الاتفاق. أما الفقرة الثانية والعاشر فجاءت بالمرتبة السادسة والتي تتضمن (ما مدى توافر خدمات الموارد البشرية في الكلية من خلال المحافظة على الحوافز المستندة على الأداء لتحفيز الأفراد للتركيز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ما مدى توافر خدمات الموارد البشرية في الكلية من خلال تتبع المقاييس والاتجاهات الهامة (الإنتاجية، والدوران، والإجازة المرضية) لتحديد مجالات المشاكل المحتملة)، إذ كانت نسبة الاتفاق عليها (76%) وبمستوى إجابة مرتفع وبتجاه إجابة نحو الاتفاق وبوسط حسابي مساوياً قدرة (3.79) وبانحراف معياري بلغ (0.929، 1.069) على التوالي وبمعامل اختلاف قدرة (28%، 25%). بينما المرتبة الأخيرة كانت من نصيب الفقرة (السادسة، والثامنة، والحادية عشر، والخامسة عشر) والتي تتضمن (ما مدى توافر خدمات الموارد البشرية في الكلية من خلال التواصل وتسويق الأعمال الرئيسة ومبادرات الموارد البشرية لشركاء الأعمال ومدراء الإدارة التنفيذيين، ما مدى توافر خدمات الموارد البشرية في الكلية من خلال السيطرة على تكاليف المنافع لاسيما الرعاية الصحية والإجازات المرضية، ما مدى توافر خدمات الموارد البشرية في الكلية من خلال تطوير مبادرات الموارد البشرية للاستجابة في مجالات المشاكل المحتملة "الإنتاجية، والدوران، والإجازة المرضية"، ما مدى توافر خدمات الموارد البشرية في الكلية من خلال تطوير مبادرات لاستثمار قيمة قوة العمل المتنوعة)، بنسبة اتفاق قدرها (74%) وبوسط حسابي مرتفع بلغ (3.68) للفترتين السادسة والثامنة، و(3.72، 3.69) على التوالي للفترتين الحادية عشر والخامسة عشر، وبانحراف معياري قدرة (0.856، 1.094، 0.985، 0.880) على التوالي وبمعامل اختلاف بلغ (23%، 30%، 26%، 24%) وبتجاه إجابة نحو الاتفاق.

مما تقدم يمكن القول على أن الكليات المبحوثة يتعين عليها أن تركز على ضرورة توفير البرامج المناسبة من أجل تطوير مبادرات لاستثمار قيمة قوة العمل المتنوعة وتقديم الدعم لشركاء الأعمال ومدراء الإدارة التنفيذيين لضمان الامتثال للأنظمة والمعايير القانونية.

الجدول (17) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لُبُعد خدمات

الموارد البشرية HRS\_ (N = 122)

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	اتجاه الإجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رمز الفقرة
4	78	مرتفع	اتفق	25	0.982	3.89	HRS1
6	76	مرتفع	اتفق	28	1.069	3.79	HRS2
2	81	مرتفع	اتفق	20	0.798	4.06	HRS3
3	79	مرتفع	اتفق	21	0.813	3.97	HRS4
5	77	مرتفع	اتفق	24	0.922	3.85	HRS5
7	74	مرتفع	اتفق	23	0.856	3.68	HRS6
4	78	مرتفع	اتفق	23	0.884	3.91	HRS7
7	74	مرتفع	اتفق	30	1.094	3.68	HRS8
3	79	مرتفع	اتفق	23	0.912	3.93	HRS9
6	76	مرتفع	اتفق	25	0.929	3.79	HRS10
7	74	مرتفع	اتفق	26	0.985	3.72	HRS11
4	78	مرتفع	اتفق	25	0.960	3.91	HRS12
3	79	مرتفع	اتفق	23	0.894	3.94	HRS13
1	83	مرتفع	اتفق	19	0.795	4.14	HRS14
7	74	مرتفع	اتفق	24	0.880	3.69	HRS15
	77	مرتفع	اتفق	21	0.81608	3.8628	HRS

#### • البُعد الثاني: -أدوار الموارد البشرية HRR

أظهر المعدل العام لُبُعد أدوار الموارد البشرية الوارد في الجدول (18) أن نسبة الاتفاق بين أفراد العينة كبيرة نسبياً إذ بلغت (77%) وبوسط حسابي قدرة (3.869) وهو أعلى من الوسط الفرضي لتدرج ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.77869) وبمعامل اختلاف قدرة (20%) ، ومن الفقرات التي ساهمت في أغناء هذا البُعد هي الفقرة الأولى كونها جاءت بالمرتبة الأولى والتي تضمنت (في كليتنا إدارة الموارد البشرية تعمل على تكيف ممارسات الموارد البشرية لدعم استراتيجية الأعمال من خلال توفير خدمات الموارد البشرية)، وكانت نسبة الاتفاق عليها كبيرة إذ بلغت (80%) وبمستوى إجابة مرتفع وباتجاه إجابة نحو الاتفاق وبوسط حسابي قدرة (3.98) وبانحراف معياري بلغ (0.792) وبمعامل اختلاف قدرة (20%). وجاءت بالمرتبة

الثانية الفقرة ( الثانية ،والخامسة) والتي تخص (في كليتنا إدارة الموارد البشرية يتمحور دورها في مساعدة المدراء التنفيذيين والمنتسبين لتحقيق إدارة فعالة ،وأحداث التغيير الثقافي، في كليتنا إدارة الموارد البشرية تعمل على مساعدة المدراء التنفيذيين في حل مشاكل وقضايا الأعمال ،وملائمة احتياجات الموارد البشرية لأجل تحقيق أهداف الكلية)، وكانت نسبة شدة الإجابة عليها (78%) وبوسط حسابي مرتفع قدرة (3.89، 3.90) على التوالي وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.784،0.903) على التوالي وبمعامل اختلاف قدرة(20%،23%) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق. بينما المرتبة الثالثة كان من نصيب الفقرة الرابعة والتي تتضمن (في كليتنا إدارة الموارد البشرية تعمل على صياغة وتطوير مقدرات الكلية الهامة)، وكانت نسبة شدة الإجابة عليها (77%) وبمستوى إجابة مرتفع وبوسط حسابي بلغ(3.84) وبانحراف معياري قدرة(0.819) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق وبمعامل اختلاف قدرة (21%). وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة الثالثة والتي تخص (في كليتنا إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً استراتيجياً من خلال المشاركة في صياغة استراتيجية الكلية)، بنسبة اتفاق قدرها (75%) وبوسط حسابي مرتفع قدرة(3.75) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.955) وبمعامل اختلاف قدرة (25%) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق.

مما تقدم يمكن القول إن الكليات المبحوثة تؤكد على تكيف ممارسات الموارد البشرية لدعم استراتيجية الأعمال من خلال توفير خدمات الموارد البشرية وضرورة خلق الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية داخل وخارج الكلية من اجل المساهمة في صياغة استراتيجية الكلية.

الجدول (18) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لُبعد أدوار

الموارد البشرية HRR (N = 122)

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	اتجاه الإجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رمز الفقرة
1	80	مرتفع	اتفق	20	0.792	3.98	HRR1
2	78	مرتفع	اتفق	20	0.784	3.89	HRR2
4	75	مرتفع	اتفق	25	0.955	3.75	HRR3
3	77	مرتفع	اتفق	21	0.819	3.84	HRR4
2	78	مرتفع	اتفق	23	0.903	3.90	HRR5
	77	مرتفع	اتفق	20	0.77869	3.8690	HRR

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (19) أن جميع الفقرات كانت باتجاه إجابة نحو الاتفاق إذ بلغت نسبة اتفاق أفراد العينة (78%) ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.9195) وهي أعلى من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري منخفض قدرة (0.7405) وبمعامل اختلاف قدرة (19%). ولعل من أبرز الفقرات التي أسهمت في دعم هذا الوسط الحسابي هي الفقرة الأولى كونها كانت بالمرتبة الأولى والتي تتضمن (في كليتنا إدارة الموارد البشرية تؤدي العمل وفق الطريقة المطلوب أدائها بها)، بنسبة الاتفاق كبيرة (81%) وبوسط حسابي مرتفع قدرة (4.07) بانحراف معياري بلغ (0.887) وبمعامل اختلاف قدرة (22%). بينما المرتبة الثاني كانت من نصيب الفقرة (الرابعة، والسادسة) والتي تخص (في كليتنا إدارة الموارد البشرية تساعد على تعزيز الموقف التنافسي للكلية، في كليتنا إدارة الموارد البشرية تساهم في بناء المقدرات الجوهرية للكلية والمحافظة عليها)، إذ كانت نسبة شدة الاتفاق عليها (80%) وبوسط حسابي مرتفع بلغ (4.01) وبانحراف معياري قدرة (0.755، 0.835) على التوالي وبمعامل اختلاف قدرة (19%، 21%) على التوالي. أما الفقرة الثانية جاءت بالمرتبة الثالثة والتي تتضمن (في كليتنا إدارة الموارد البشرية تقوم بالاستجابة لحاجات الزبائن "مدراء الإدارة التنفيذيين والعاملين" وتلبيتها)، وبنسبة اتفاق عليها بلغت (79%) وبمستوى إجابة مرتفع وبوسط حسابي قدرة (3.94) وبانحراف معياري بلغ (0.783) وبمعامل اختلاف قدرة (20%). وجاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة (الثالثة، والسابعة، والعاشر) والتي تخص (في كليتنا إدارة الموارد البشرية توفر معلومات مفيدة في الوقت المناسب بشأن قضايا الموارد البشرية، في كليتنا إدارة الموارد البشرية تساهم في بناء رأس المال البشري للكلية "العاملين/المدراء" كمصدر للميزة التنافسية، في كليتنا إدارة الموارد البشرية تساعد سياساتها وممارساتها وإجراءاتها على دعم خطة أعمال الكلية)، بشدة إجابة بلغت (78%) وبوسط حسابي مرتفع قدرة (3.91) للفقرتين الثالثة والسابعة، و (3.92) للفقرة العاشرة وبانحراف معياري بلغ (0.750، 0.871، 0.884) وبمعامل اختلاف قدرة (19%، 22%، 23%). بينما جاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة الخامسة والتي تخص (في كليتنا إدارة الموارد البشرية تساهم في تقديم قيمة مضافة للمساهمة في الإدارة الإشرافية "المباشرة" للكلية)، بنسبة اتفاق بلغت عليها (77%) وبوسط حسابي بلغ (3.84) وبانحراف معياري قدرة (0.834) وبمعامل اختلاف بلغ (22%). أما الفقرة (الثامنة والتاسعة) جاءت بالمرتبة الأخيرة والتي تتضمن (في كليتنا إدارة الموارد البشرية تساعد سياساتها وممارساتها وإجراءاتها شركاء الأعمال، والمدراء التنفيذيين في أداء وظائفهم، في كليتنا إدارة الموارد البشرية تعمل على تطوير مجموعة منسقة من السياسات والممارسات والإجراءات)، وبمستوى شدة إجابة بلغت (76%) وبوسط حسابي مرتفع بلغ (3.80، 3.79) وبانحراف قدرة (0.860، 0.837) وبمعامل اختلاف بلغ (23%، 22%) على التوالي.



مما تقدم يمكن القول إن الكليات المبحوثة تركز بالصورة الأساس على أداء الأعمال وفق الطريقة المطلوب أدائها بها من أجل تطوير مجموعة منسقة من السياسات والممارسات والإجراءات التي تؤدي إلى تقديم المساعدة إلى موظفيها في أداء الأعمال المطلوبة منهم.

الشكل (18) يوضح مخططاً بيانياً لترتيب الأهمية النسبية لفقرات بُعد مساهمات الموارد البشرية HRC. إذ يتضح أن الفقرة الأولى HRC1 كانت صاحبة الترتيب الأول من ناحية الأهمية النسبية يأتي بعدها حسب التسلسل HRC6، HRC4 بنفس الأهمية ومن ثم HRC2 وبعده HRC3، HRC7، HRC10 بنفس التسلسل ومن ثم HRC5 وأخيراً جاءت الفقرتين HRC8، HRC9.

الجدول (19) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لبُعد مساهمات

الموارد البشرية HRC (N = 122)

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الإجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	الترتيب
HRC1	4.07	0.887	22	اتفق	مرتفع	81	1
HRC2	3.94	0.783	20	اتفق	مرتفع	79	3
HRC3	3.91	0.884	23	اتفق	مرتفع	78	4
HRC4	4.00	0.835	21	اتفق	مرتفع	80	2
HRC5	3.84	0.834	22	اتفق	مرتفع	77	5
HRC6	4.01	0.755	19	اتفق	مرتفع	80	2
HRC7	3.91	0.871	22	اتفق	مرتفع	78	4
HRC8	3.79	0.837	22	اتفق	مرتفع	76	6
HRC9	3.80	0.860	23	اتفق	مرتفع	76	6
HRC10	3.92	0.750	19	اتفق	مرتفع	78	4
HRC	3.9195	0.74050	19	اتفق	مرتفع	78	

• وخلاصة لما تقدم في الجداول (17، 18، 19) تمت صياغة الجدول (20)

نستخلص من الجدول (20) والشكل (19) المؤشرات الآتية: -

1- أن الوسط الحسابي لإبعاد الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية مرتفع نسبياً إذ بلغ (3.8838) ونسبة اتفاق كبيرة نسبياً بلغت (78) بانحراف معياري قدرة (0.76794) وبمعامل اختلاف قدرة (20%)، وقيمة هذا

الوسط الحسابي اعلى من قيمة الوسط الفرضي لتدرج ليكرت المعتمد في الدراسة الحالية ومن هنا فهو يشير إلى اتجاه إيجابي ونحو الاتفاق في استجابة المبحوثين بشكل اساس.

2- جاء بُعد مساهمات الموارد البشرية بالمرتبة الأولى، إذ كانت شدة الإجابة عليها (78%) وبوسط حسابي قدرة (3.9195) وبانحراف معياري بلغ (0.74050) ومعامل اختلاف قدرة (19%) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق. بينما جاء بُعد خدمات الموارد البشرية، ويُعد أدوار الموارد البشرية بالمرتبة الأخيرة بنسبة اتفاق بلغت (77%) وبوسط حسابي مرتفع قدرة (3.8628، 3.8690) على التوالي وهو اعلى من الوسط الفرضي لتدرج ليكر الخماسي، وبانحراف معياري قدرة (0.77869، 0.81608) وبمعامل اختلاف بلغ (21%، 20%) على التوالي.

مما تقدم يمكن القول إن الكليات المبحوثة يتعين عليها أن تؤكد على ضرورة بناء رأس المال البشري للكلية "العاملين/المدرء" كمصدر للميزة التنافسية، فضلا عن مساهمة سياساتها وممارساتها وإجراءاتها على دعم خطة أعمال الكلية، أضاف إلى انه يتعين على الكليات المبحوثة توفير الخدمات والأدوار الضرورية من اجل المحافظة على ضمان سير عملياتها بنجاح.

الجدول (20) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمحور الفاعلية المدركة

لإدارة الموارد البشرية PHRE (N = 122)

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الإجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	الترتيب
HRS	3.8628	0.81608	21	اتفق	مرتفع	77	2
HRR	3.8690	0.77869	20	اتفق	مرتفع	77	2
HRC	3.9195	0.74050	19	اتفق	مرتفع	78	1
PHRE	3.8838	0.76794	20	اتفق	مرتفع	78	

### المبحث الثالث

#### اختبار فرضية التباين

لتحديد وجود تباين في الإجابات حسب عامل أو متغير محدد فإن الباحث يمكن أن يستعمل أسلوب تحليل التباين ANOVA لهذا الغرض وهو أسلوب قادر على الكشف عن وجود أو عدم وجود اختلاف أو تباين في الإجابات تبعاً لاختلاف المتغير وسيقوم الباحث هنا بالكشف عن وجود اختلافات تبعاً لاختلاف سنوات الخدمة وكما في التالي.

#### ✓ الفرضية الرئيسية

هنالك تباين ذو دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بشأن مستوى مقدرات الموارد البشرية والفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية وبحسب عدد سنوات الخدمة الوظيفية.

#### الفرضية الفرعية الأولى

تمت صياغة الفرضية الفرعية الأتية لغرض معرفة تباين مقدرات الموارد البشرية وأبعادها تبعاً لعدد سنوات الخدمة الوظيفية والقائلة "يوجد تباين ذو دلالة معنوية في إجابات أفراد العينة تجاه مقدرات الموارد البشرية وأبعادها تبعاً لسنوات الخدمة الوظيفية"

يتضح من الجدول (21) أن قيم المعنوية sig لاختبار F المحسوبة والناجمة من قسمة متوسط المربعات بين فئات سنوات الخدمة على متوسط المربعات داخل فئات سنوات الخدمة جميعها اعلى من قيمة مستوى المعنوية 5%، الأمر الذي يعني انه لا يوجد هناك أي تباين أو اختلاف في الإجابات باختلاف سنوات الخدمة تبعاً لمقدرات الموارد البشرية وأبعادها بشكل اساس، بعبارة أخرى أن إجابات أفراد العينة المبحوثة متوافقة فيما بينها وكانت باتجاه واحد. أي يمكننا القول إننا نقبل فرضية العدم والتي تفرض (عدم وجود تباين) ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص (على وجود تباين لمحور مقدرات الموارد البشرية تبعاً لعدد سنوات الخدمة الوظيفية)

الجدول (21) تحليل التباين لمحور مقدرات الموارد البشرية تبعاً لسنوات الخدمة الوظيفية

ANOVA						
المعنوية Sig.	اختبار F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية Df	مجموع المربعات Sum of Squares		
0.753	0.101	0.066	4	0.066	بين فئات سنوات الخدمة Between Groups	KOB
		0.651	118	21.469	داخل فئات سنوات الخدمة Within Groups	
			122	21.534	الكلية (Total)	
0.845	0.039	0.025	4	0.025	بين فئات سنوات الخدمة Between Groups	HRD
		0.631	118	20.826	داخل فئات سنوات الخدمة Within Groups	

			122	20.851	الكلي (Total)	
0.713	0.138	0.069	4	0.069	بين فئات سنوات الخدمة Between Groups	MC
		0.498	118	16.436	داخل فئات سنوات الخدمة Within Groups	
			122	16.505	الكلي (Total)	
0.713	0.138	0.069	4	0.069	بين فئات سنوات الخدمة Between Groups	HRM
		0.498	118	16.436	داخل فئات سنوات الخدمة Within Groups	
			122	16.505	الكلي (Total)	

### الفرضية الفرعية الثانية

تمت صياغة الفرضية الفرعية الأتية لغرض معرفة تباين الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية وأبعادها تبعاً لعدد سنوات الخدمة الوظيفية والتي تنص "يوجد تباين ذو لالة معنوية في إجابات أفراد العينة تجاه الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية وأبعادها تبعاً لسنوات الخدمة الوظيفية"

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (22) أن قيم المعنوية sig لاختبار F المحسوبة والناجمة من قسمة متوسط المربعات بين فئات سنوات الخدمة على متوسط المربعات داخل فئات سنوات الخدمة جميعها اعلى من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية 5%، الأمر الذي يعني انه لا يوجد هناك أي تباين أو اختلاف في الإجابات باختلاف سنوات الخدمة تبعاً لمقدرات الموارد البشرية وأبعادها بشكل اساس، بعبارة أخرى أن إجابات أفراد العينة المبحوثة متوافقة فيما بينها وكانت باتجاه واحد. أي يمكننا القول إننا نقبل فرضية العدم والتي تفرض (عدم وجود تباين) ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص (على وجود تباين لمحور مقدرات الموارد البشرية تبعاً لعدد سنوات الخدمة الوظيفية)

الجدول (22) تحليل التباين لمحور الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية تبعاً لسنوات الخدمة الوظيفية

ANOVA					
المعنوية Sig.	اختبار F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية Df	مجموع المربعات Sum of Squares	
0.779	0.364	0.248	4	0.744	بين فئات سنوات الخدمة Between Groups
		0.681	118	56.531	داخل فئات سنوات الخدمة Within Groups
			122	57.274	الكلي (Total)
0.690	0.490	0.303	4	0.908	بين فئات سنوات الخدمة Between Groups
		0.617	118	51.239	داخل فئات سنوات الخدمة Within Groups
			122	52.146	الكلي (Total)

0.833	0.289	0.163	4	0.488	بين فئات سنوات الخدمة Between Groups	HRC
		0.562	118	46.669	داخل فئات سنوات الخدمة Within Groups	
			122	47.157	الكلي (Total)	
0.769	0.378	0.228	4	0.683	بين فئات سنوات الخدمة Between Groups	PHRE
		0.603	118	50.034	داخل فئات سنوات الخدمة Within Groups	
			122	50.717	الكلي (Total)	

### المبحث الرابع اختبار فرضية علاقات الارتباط وتحليلها

يهتم هذه المبحث بقياس علاقة الارتباط بين مقدرات الموارد البشرية وبوصفها المتغير المستقل، والفاعلية المدركة بوصفه المتغير المعتمد، من خلال اختبار فرضية الدراسة التي تنص على " انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقدرات الموارد البشرية والفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية" وفرضياتها الفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل الارتباط البسيط Spearman ثم اختبار معنوية العلاقات باستعمال اختبار (t). وستعتمد الدراسة الحالية على مقياس (Mukaka,2012:71) لتحديد قوة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة وكما موضح في الجدول (23).

الجدول (23) معيار قوة معامل لارتباط

قوة الارتباط	درجة الارتباط
تام	1.00- .90
قوية	.90- .70
معتدل	.70 - .50
منخفض	.50- .30
منخفض جداً	.30- .00

Source: Mukaka. M.M. (2012), " Statistics Corner: A Guide to Appropriate Use of Correlation Coefficient in Medical Research" Malawi Medical Journal; vol.24,no3 -p. 69-71

الجدول (24) مصفوفة علاقة ارتباط سبيرمان بين مقدرات الموارد البشرية وفاعلية إدارة الموارد البشرية

الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية (PHRE)	مساهمات الموارد البشرية (HRC)	أدوار الموارد البشرية (HRR)	خدمات الموارد البشرية (HRS)	المتغير المعتمد	
				الارتباط	المتغير المستقل
.919**	.938**	.889**	.899**	الارتباط	معرفة الأعمال (KOB)
.001	.001	.003	.002	Sig. (2-tailed)	
122	122	122	122	N	
.927**	.928**	.915**	.931**	الارتباط	تسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية" (HRD)
.001	.001	.001	.001	Sig. (2-tailed)	
122	122	122	122	N	
.884**	.872**	.906**	.854**	الارتباط	إدارة التغيير (MC)
.004	.005	.002	.007	Sig. (2-tailed)	
122	122	122	122	N	

الارتباط	.872**	.850**	.896**	.866**
مقدرات الموارد البشرية (HRM)	Sig. (2-tailed)	.008	.003	.005
N	122	122	122	122

(\*\*) تعني معنوي عند مستوى الدلالة (0.01)

نستخلص من الجدول (23) المؤشرات الآتي:

1- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية طردية قوية بين مقدرات الموارد البشرية والفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية بلغت (86.6%) وعند مستوى دلالة معنوية ( $P < 0.01$ ). الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم التي تنص (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين مقدرات الموارد البشرية HRM والفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية PHRE) وقبول الفرضية البديلة التي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية بين مقدرات الموارد البشرية HRM والفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية PHRE).

2- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية طردية قوية جداً بين مقدرة معرفة الأعمال و الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية إذ بلغت (91.9%)، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية طردية بين قوية وقوية جداً بين مقدرة معرفة الأعمال وأبعاد الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية وقد تراوحت قوة هذه العلاقة بين (88.9%) للعلاقة مع أدوار الموارد البشرية و (93.8%) للعلاقة مع مساهمات الموارد البشرية، بينما كانت علاقة الارتباط بين مقدرات الموارد البشرية وخدمات الموارد البشرية قوية إذ بلغت (87.2%) من جهة، وبين خدمات الموارد البشرية و أبعاد مقدرات الموارد البشرية قوية، إذ تراوحت بين (85.4%) لُبعد إدارة التغيير و(93.1%) لُبعد تسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية" من جهة أخرى، وعند مستوى دلالة معنوية ( $P < 0.01$ ). الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

3- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية طردية قوية جداً بين مقدرة تسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية" والفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية إذ بلغت (92.7%)، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية قوية جداً بين تسليم الموارد البشرية وأبعاد الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية إذ تراوحت هذه العلاقة بين (91.5%) لُبعد أدوار الموارد البشرية و(93.1%) لُبعد خدمات الموارد البشرية. وكانت علاقة الارتباط بين مقدرات الموارد البشرية وأدوار الموارد البشرية قوية إذ بلغت (85%) من جهة، وبين أدوار الموارد البشرية وأبعاد مقدرات الموارد البشرية بين علاقة قوية وقوية جداً، إذ تراوحت قوة العلاقة بين (88.9%) لُبعد

معرفة الأعمال و(91.5%) لُبُعد تسليم الموارد البشرية " الخبرة الوظيفية" من جهة أخرى، وعند مستوى دلالة معنوية ( $P < 0.01$ ). الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

4- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية طردية قوية مقدرة إدارة التغيير والفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية قدرها(88.4%)، فضلا عن وجود علاقة ارتباط بين علاقة معتدلة وقوية بين مقدرة إدارة التغيير وأبعاد الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية وتراوحت هذه العلاقة بين (85.4%) لُبُعد خدمات الموارد البشرية و(90.6%) لُبُعد أدوار الموارد البشرية ، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية طردية بين مقدرات الموارد البشرية ومساهمات الموارد البشرية إذ بلغت (89.6%) من جهة، وبين مساهمات الموارد البشرية وأبعاد مقدرات الموارد البشرية بين علاقة قوية وقوية جداً وتراوحت هذه العلاقة بين (87.2%) لُبُعد إدارة التغيير و(93.8%) لُبُعد معرفة الأعمال من جهة أخرى، وعند مستوى دلالة معنوية ( $P < 0.01$ ). الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

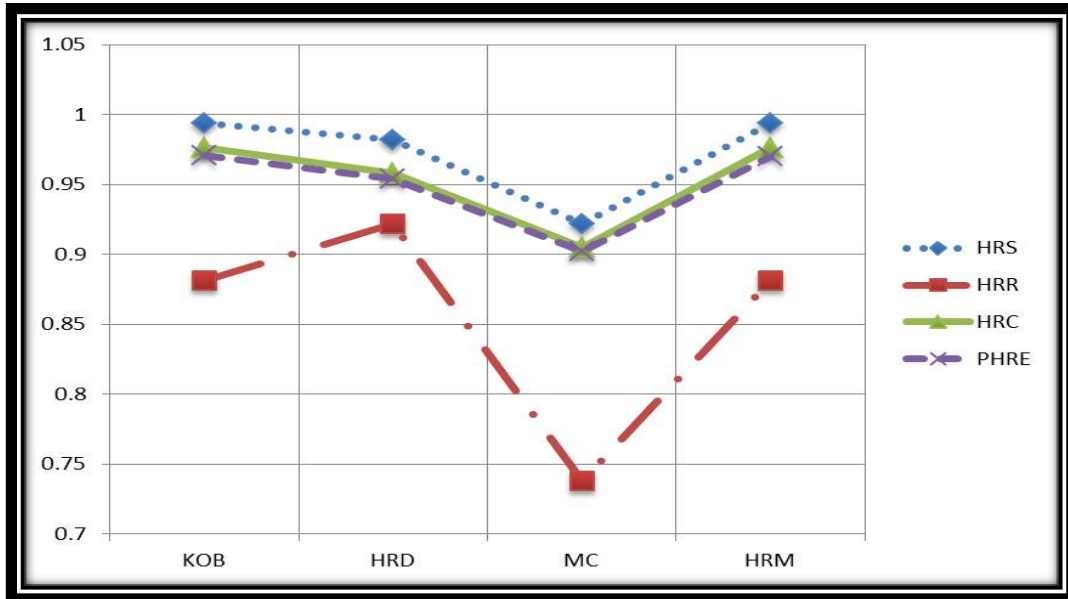
**ومما تقدم يمكن صياغة الجدول (25) الذي يبين الارتباطات ومستوى معنويتها وترتيب الأهمية حسب قوة الارتباط لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة بشكل اساس، إذ يلاحظ أن الفقرة السابعة جاءت بالمرتبة الأولى والتي تمثل العلاقة بين بُعد معرفة الأعمال وُبُعد مساهمات الموارد البشرية بقوة علاقة قوية جداً وتحت مستوى معنوية ( $P < 0.01$ ). وكانت المرتبة الثانية من نصيب الفقرة الثانية والتي تمثل العلاقة بين بُعد تسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية" وُبُعد خدمات الموارد البشرية بقوة علاقة قوية جداً وتحت مستوى معنوية ( $P < 0.01$ ). بينما الفقرة الثامنة جاءت بالمرتبة الثالثة والتي تمثل العلاقة بين بُعد تسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية" وُبُعد مساهمات الموارد البشرية بقوة علاقة قوية جداً وتحت مستوى معنوية ( $P < 0.01$ ). وبالمرتبة الرابعة كانت الفقرة الخامسة والتي تخص بُعد تسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية" وُبُعد أدوار الموارد البشرية بقوة علاقة قوية جداً وتحت مستوى معنوية ( $P < 0.01$ ). وجاءت الفقرة السادسة بالمرتبة الخامسة إذ كانت تخص العلاقة بين بُعد إدارة التغيير وُبُعد أدوار الموارد البشرية بقوة علاقة قوية جداً، بينما الفقرة الأولى جاءت بالمرتبة السادسة وتضمنت العلاقة بين بُعد معرفة الأعمال وُبُعد خدمات الموارد البشرية بقوة علاقة قوية وتحت مستوى معنوية ( $P < 0.01$ ). والمرتبة السابعة تضمنت الفقرة الرابعة والتي تخص العلاقة بين بُعد معرفة الأعمال وأدوار الموارد البشرية بقوة علاقة قوية وتحت مستوى معنوية ( $P < 0.01$ ). وجاءت بالمرتبة الثامنة الفقرة التاسعة والتي تخص العلاقة بين بُعد إدارة التغيير وُبُعد مساهمات الموارد البشرية بقوة علاقة قوية فقط وتحت مستوى معنوية ( $P < 0.01$ ). بينما كانت المرتبة**



الآخيرة من نصيب الفقرة الثالثة والتي تخص العلاقة بين بُعد إدارة التغيير وبُعد خدمات الموارد البشرية بقوة علاقة قوية فقط وتحت مستوى معنوية ( $P < 0.01$ ). والشكل (20) يوضح قوة معاملات الارتباط بين أبعاد مقدرات الموارد البشرية وأبعاد الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية.

الجدول (25) قيم علاقات الارتباط بين مقدرات الموارد البشرية والفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية ومعنويتها وأهميتها

ت	الأبعاد	الارتباطات	قوة الارتباط	معنويات الارتباط	ترتيب الأهمية
1	KOB ⇒ HRS	.899**	قوية	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	6
2	HRD ⇒ HRS	.931**	قوية جداً	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	2
3	MC ⇒ HRS	.854**	قوية	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	9
4	KOB ⇒ HRR	.889**	قوية	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	7
5	HRD ⇒ HRR	.915**	قوية جداً	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	4
6	MC ⇒ HRR	.906**	قوية جداً	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	5
7	KOB ⇒ HRC	.938**	قوية جداً	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	1
8	HRD ⇒ HRC	.928**	قوية جداً	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	3
9	MC ⇒ HRC	.872**	قوية	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	8



الشكل (20) معاملات علاقة الارتباط بين مقدرات الموارد البشرية والفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية

## المبحث الخامس

### تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا المبحث عرض و تحليل ومناقشة نتائج اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة والذي تضمنته الفرضية القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مقدرات الموارد البشرية وفاعلية إدارة الموارد البشرية) والفرضيات المنبثقة عنها ، وذلك باستعمال معادلة الانحدار الخطي البسيط على مستوى العوامل الفرعية للمتغير المستقل كل على حدة بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى ، ثم باستعمال معادلة الانحدار المتعدد لجميع العوامل مجتمعة ، وتم استعمال اختبار (F) لاختبار المعنوية واختبار (T)، ومعامل التحديد أو التفسير ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التفسير للمتغير المستقل من المتغير المعتمد.

أولاً: -اختبار تأثير مقدرات الموارد البشرية (HRM) في الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية (PHRE) تهدف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية القائلة (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمقدرات الموارد البشرية في الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية) ولأجل ذلك تمت الاستعانة بمعادلة الانحدار الآتية: -

$$Y = a + B_1X \quad \Rightarrow Y = 0.866 + 4.239 X$$

ومن معادلة الانحدار أعلاه ومن النتائج الواردة في الجدول (26) يلاحظ انه عند زيادة مقدرات الموارد البشرية في الكليات المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية للكليات المبحوثة سوف تتأثر بالزيادة بمقدار (0.866) عند ( $\beta = 4.239, P < 0.05$ ) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابي ومعنوي لمقدرات الموارد البشرية على الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية، وهذا يؤدي إلى إمكانية القول أن مقدرات الموارد البشرية سيكون لديها دور إيجابي في دعم وتعزيز الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية في الكليات المبحوثة. وهذا جاء مطابقاً مع توقعات الدراسة، فضلا عن ذلك فانه يمكن اختبار فرضية العدم لمعلمتي النموذج ( $a, B_1$ ) هي ادنى من 0.01 مما يشير إلى رفض فرضية العدم التي تفرض أن  $R=0$  وقبول الفرضية البديلة التي تقول إن  $R \neq 0$  وهذا يؤكد على معنويتها تحت مستوى 5%، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (4.239) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك لان قيمة (F) المحسوبة (17.969) وهي اعلى من (F) الجدولية، وهي قيمة معنوية تحت مستوى دلالة 5% أي بمستوى ثقة قدرة (95%)، وهذا ما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة. فضلا عن أن قيمة درين-واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2.

إذ يلاحظ من الجدول (40) أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (75%) ومعامل التحديد المصحح قدرة (71%) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (75%) من التغيرات التي تحدث في الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية للكليات المبحوثة يعود للمقدرات البشرية التي تمتلكها الكليات، فضلا عن هذا فإن النسبة المهملة البالغة (25%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخل في أنموذج الدراسة الحالية.

الجدول (26) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة t ومعنويتها وقيمة درين-واتسون

معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة t المحسوبة	معنوية قيمة t	قيمة F المحسوبة	معنوية قيمة F	قيمة درين-واتسون	القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي
75%	71%	0.866	4.239	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	17.969	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	2.1	لا توجد مشكلة

ثانياً: - اختبار تأثير أبعاد مقدرات الموارد البشرية (HRM) في الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية (PHRE)

تضمنت الفقرة السابقة اختبار تأثير مقدرات الموارد البشرية على الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية ككل، وفي هذه الفقرة سيتم اختبار الفرضيات المتعلقة بأبعاد مقدرات الموارد البشرية (HRM) على الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية (PHRE) وكما يلي: -

#### البعد الأول: - معرفة الأعمال

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة والقائلة (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمقدرة معرفة الأعمال في الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية) ولأجل ذلك تمت الاستعانة بمعادلة الانحدار

$$Y = a + B_1X \quad \Rightarrow Y = 0.919 + 5.704 X \quad \text{الأنية: -}$$

من معادلة الانحدار والنتائج الواردة في الجدول (27) يتضح انه عند زيادة مقدرة معرفة الأعمال في الكليات المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فإن الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية للكليات المبحوثة سوف تزداد بمقدار (0.919) عند ( $\beta = 5.704, P < 0.05$ ) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمقدرة معرفة الأعمال على الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية، وهذا يؤدي إلى صحة القول أن مقدرة معرفة

الأعمال سيكون لديها دور إيجابي في دعم وتعزيز والمحافظة على الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية في الكليات المبحوثة وزيادتها قدر الإمكان . وهذا جاء أيضا مطابقاً مع توقعات الدراسة، فضلا عن ذلك فإنه يمكن اختبار فرضية العدم لمعلمتي النموذج  $(a, B_1)$  هي ادنى من 0.01 مما يشير إلى رفض فرضية العدم التي تفرض أن  $R=0$  وقبول الفرضية البديلة التي تقول إن  $R \neq 0$  وهذا يؤكد على معنويتها تحت مستوى 5%، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (5.704) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة (32.541) وهي اعلى من (F) الجدولية، وهي قيمة معنوية تحت مستوى دلالة 5% أي بمستوى ثقة قدرة (95%)، وهذا ما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة. فضلا عن أن قيمة درين واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2.

إذ يلاحظ من الجدول (27) أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (84%) ومعامل التحديد المصحح قدرة (82%) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (84%) من التغيرات التي تحدث في الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية للكليات المبحوثة يعود لمقدرة معرفة الأعمال التي تمتلكها الكليات، فضلا عن هذا فإن النسبة المهيمنة البالغة (16%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخل في أنموذج الدراسة الحالية.

الجدول (27) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة t ومعنويتها وقيمة درين-واتسون لُبعد معرفة

#### الأعمال

القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي	قيمة درين-واتسون	معنوية قيمة F	قيمة F المحسوبة	معنوية قيمة t	قيمة t المحسوبة	قيمة معلمة الانحدار	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد $R^2$
لا توجد مشكلة	2	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	32.541	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	5.704	0.919	%82	%84

#### البُعد الثاني: -تسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية"

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة والقائلة (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمقدرة تسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية" في الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية) ولأجل ذلك

تمت الاستعانة بمعادلة الانحدار الأتية: -  $Y = 0.927 + 6.056 X$   $Y = a + B_1X$

يلاحظ من معادلة الانحدار والنتائج الواردة في الجدول (28) انه عند زيادة مقدرة معرفة الأعمال في الكليات المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية للكليات المبحوثة سوف تزداد بمقدار (0.927) عند  $(\beta = 6.056, P < 0.05)$  ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمقدرة تسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية" على الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية، أي يمكننا القول أن مقدرة تسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية" سوف تساهم في زيادة الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية في الكليات المبحوثة. وهذه النتيجة جاءت متسقة مع توقعات الدراسة، فضلا عن ذلك فانه يمكن اختبار فرضية العدم لمعلمتي النموذج  $(a, B_1)$  هي ادنى من 0.01 مما يشير إلى رفض فرضية العدم التي تفرض أن  $R=0$  وقبول الفرضية البديلة التي تقول إن  $R \neq 0$  وهذا يؤكد على معنويتها تحت مستوى 5%، وبما أن اختبار  $(t)$  لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (6.056) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك لان قيمة (F) المحسوبة (36.671) وهي اعلى من (F) الجدولية، وهي قيمة معنوية تحت مستوى دلالة 5% أي بمستوى ثقة قدرة (95%)، وهذا ما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة. فضلا عن أن قيمة درين واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2.

إذ يلاحظ من الجدول (28) أن معامل التحديد  $(R^2)$  بلغ (86%) ومعامل التحديد المصحح قدرة (84%) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (86%) من التغيرات التي تحدث في الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية للكليات المبحوثة يعود لمقدرة تسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية" التي تمتلكها الكليات، فضلا عن هذا فان النسبة المهملة البالغة (14%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخل في أنموذج الدراسة الحالية.

الجدول (28) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة t ومعنويتها وقيمة درين-واتسون لبُعد تسليم الموارد

#### البشرية "الخبرة الوظيفية"

القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي	قيمة درين-واتسون	معنوية قيمة F	قيمة F المحسوبة	معنوية قيمة t	قيمة t المحسوبة	قيمة معلمة الانحدار	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد $R^2$
لا توجد مشكلة	2	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	36.671	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	6.056	0.927	84%	86%

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة والقائلة (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمقدرة إدارة التغيير في الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية) ولأجل ذلك تمت الاستعانة بمعادلة الانحدار الآتية: -

$$Y = a + B_1X \quad \Rightarrow Y = 4.63 + 0.884 X$$

يتضح من معادلة الانحدار والنتائج الواردة في الجدول (29) انه عند زيادة مقدرة معرفة الأعمال في الكليات المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية للكليات المبحوثة سوف تزداد بمقدار (0.884) عند ( $\beta = 6.056, P < 0.05$ )، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمقدرة إدارة التغيير على الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية، وهذا يعني أن مقدرة إدارة التغيير سوف يكون لها طابع طيب للمساهمة في دعم وتعزيز وزيادة الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية في الكليات المبحوثة. وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع توقعات الدراسة، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمقدرة إدارة التغيير على الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية، فضلا عن ذلك فانه يمكن اختبار فرضية العدم لمعلمتي النموذج ( $a, B_1$ ) هي ادنى من 0.01 مما يشير إلى رفض فرضية العدم التي تفرض أن  $R=0$  وقبول الفرضية البديلة التي تقول أن  $R \neq 0$  وهذا يؤكد على معنويتها تحت مستوى 5%، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (4.63) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك لان قيمة (F) المحسوبة (21.434) وهي اعلى من (F) الجدولية، وهي قيمة معنوية تحت مستوى دلالة 5% أي بمستوى ثقة قدرة (95%)، وهذا ما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة. فضلا عن أن قيمة درين واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2 والبالغة (1.8).

إذ يلاحظ من الجدول (29) أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (78%) ومعامل التحديد المصحح قدرة (75%) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (78%) من التغييرات التي تحدث في الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية للكليات المبحوثة يعود لمقدرة إدارة التغيير التي تمتلكها الكليات، فضلا عن هذا فان النسبة المهملة البالغة (22%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخل في أنموذج الدراسة الحالية.

الجدول (29) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة t ومعنويتها وقيمة درين-واتسون لبُعد إدارة التغيير

معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة t المحسوبة	معنوية قيمة t	قيمة F المحسوبة	معنوية قيمة F	قيمة درين-واتسون	القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي
78%	75%	0.884	4.63	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	21.434	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	1.8	لا توجد مشكلة

## المبحث الأول

### الاستنتاجات

- 1- هنالك اهتمام عالي المستوى بإدارة التغيير الامر الذي يعني أن الاهتمام بمقدرة إدارة التغيير له نتائج طيبة على أحداث التغيير من اجل وخلق المهارات اللازمة للتكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية.
- 2- هنالك تأكيد واضح على ضرورة توفير الخبرة الوظيفية في اداء الاعمال الامر الذي يعني أن الاهتمام بمقدرة تسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية" له نتائج طيبة على زيادة الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية للكليات المبحوثة لاسيما في توفير الخبرة الميدانية القوية بالموارد البشرية وتسهيل عملية التكامل بين الوظائف المختلفة.
- 3- هنالك تركيز واضح من قبل الكليات على الالمام بالمعرفة الضرورية الامر الذي يعني أن توفير المعرفة الضرورية حول البيئة الداخلية والخارجية لأنشطة أعمال الكليات المبحوثة يؤدي إلى تحسين وزيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية لتلك الكليات لاسيما فيما يتعلق بمقدرة توفير المعرفة بالأدوار والمسؤوليات الوظيفية للإدارات والأقسام الفرعية الأخرى لهذه الكليات.
- 4- افتقار الكليات المبحوثة الى التباين والتفاوت في مقدرات الموارد البشرية وفاعلية ادارة الموارد البشرية التي تمتلكها وبحسب عدد سنوات الخدمة الوظيفية.
- 5- افتقار الكليات المبحوثة الى التباين و التفاوت في المقدرات التي تمتلكها الامر الذي قد ينعكس على اداء فاعلية ادارة الموارد البشرية على الامد البعيد.
- 6- افتقار الكليات المبحوثة إلى المعرفة لشاملة بالموارد البشرية، فضلا عن افتقارها إلى تحديد المؤشرات والمتطلبات الرئيسية لتحقيق الأداء الأمثل ومن أول مرة.
- 7- هنالك تأكيد واضح من قبل الكليات المبحوثة على توفير الفرص لتطوير مهارات الأفراد من خلال توفير البرامج التدريبية الضرورية والمناسبة والكفيلة بخلق المعرفة اللازمة للنهوض بعمليات أعمال تلك الكليات.
- 8- هنالك تركيز واضح من قبل الكليات المبحوثة على تبني مدخل شامل من أنظمة الأداء بغية خلق الدور الأساس لزيادة وتحسين فاعلية برامجها التعليمية الحالية.
- 9- تحرص الكليات المبحوثة على توفير المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات لاسيما في مجال الموارد البشرية من اجل توفير المعرفة اللازمة بالأدوار والمسؤوليات الوظيفية للإدارات والأقسام الفرعية لديها.
- 10- تؤكد الكليات المبحوثة على استقطاب الأشخاص المناسبين لاسيما الذين تتطابق قيمهم مع قيم تلك الكليات من اجل ملء الوظائف الشاغرة في الكلية.
- 11- تحرص الكليات المبحوثة على تطوير وتنظيم البرامج التدريبية لمنسوبيها بغية تلبي حاجات الإدارات والأقسام الفرعية الأخرى.

- 12- هنالك اهتمام متزايد من قبل الكليات المبحوثة على توفير الخدمات الضرورية من اجل خلق وإيصال تلك الخدمات بصورة واضحة لمنسبيها.
- 13- هنالك تأكيد واضح من قبل الكليات المبحوثة على العمل مع المدراء بروح معنوية عالية من اجل إيصال الرسائل والمهام والأعمال الموكلة إليهم بصورة واضحة ومفهومة وثابتة من اجل تحسين الاتصالات الداخلية في تلك الكليات.
- 14- هنالك اهتمام واضح من قبل الكليات المبحوثة على امتلاك المهارات ومقدرات الموارد البشرية الضرورية من اجل التعامل مع التغيرات المختلفة داخل هذه الكليات.
- 15- هنالك تأكيد وتركيز واضح من قبل الكليات المبحوثة على دعم علاقات الأعمال بغية توفير الدعم المناسب لشركاء الأعمال ومدراء الإدارات التنفيذيين لضمان تحقيق الامتثال للأنظمة والمعايير القانونية.
- 16- هنالك تأكيد واضح من قبل الكليات المبحوثة على التكيف مع ممارساتها لدعم استراتيجية أعمالها من اجل توفير الخدمات الضرورية لمنسبيها.
- 17- تحرص الكليات المبحوثة على أداء الأعمال وفق الطريقة المطلوب أدائها بها ومن أول مرة.
- 18- تحرص الكليات المبحوثة على الإسهام بتقديم قيمة مضافة للإدارات والأقسام الفرعية الأخرى من اجل تعزيز ودعم وتسهيل سير عملياتها الداخلية.



## المبحث الثاني

### التوصيات

- 1- يتعين على الكليات المبحوثة التأكيد على حث المنتسبين لديها على تطوير نظام تعويض تنافسي بالتعاون مع رؤساء الأقسام العلمية من أجل الإسهام في مساعدة الإدارات والأقسام الفرعية الأخرى على تحسين أهداف التوظيف والمحافظة على منتسبيها.
- 2- يتعين على الكليات المبحوثة التركيز على امتلاك المواهب والخبرات المناسبة من أجل الإسهام في توفير المعرفة الأساس باستراتيجيات الكلية سواء قريبة أو بعيدة الأمد
- 3- ضرورة تأكيد الكليات المبحوثة على امتلاكها لمقدرات موارد بشرية من أجل الإسهام في تسهيل عملية أعداد هيكلية هذه الكليات.
- 4- ضرورة اهتمام الكليات على امتلاك المعرفة الشاملة في مجال أعمالها من أجل تجنب أواخر الضعف في مؤشراتها ومتطلباتها الرئيسية. الأمر الذي يعني النهوض بأدائها نحو الأفضل.
- 5- يتعين أن تحرص الكليات المبحوثة على تزويد القائمين على الإدارات " رؤساء الأقسام " بالمعلومات القيمة من أجل تحسين إدارة شؤون منسبيها من خلال تقديم المشورة لهم والتعامل مع مشاكل منتسبيها.
- 6- ضرورة تركيز الكليات المبحوثة على توفير الأشخاص المناسبين والمخصصين باستعمال أساليب وتكنولوجيا متطورة بغية تحقيق الأهداف الوظيفية التي تسعى إليها هذه الكليات.
- 7- يتعين على الكليات المبحوثة أن تُكَيِّف ممارسات وخدمات الموارد البشرية لديها مع البيئة الداخلية والخارجية من أجل الاستجابة للتغيرات التي تحدث والمتمثلة " بالتغيير الهيكلي، والتغيير الاستراتيجي".
- 8- من الضروري أن تحرص الكليات على الأخذ بالدور الاستباقي على أحداث التغيير وإقامة العلاقات اللازمة من أجل ذلك.
- 9- ضرورة اهتمام الكليات بالحوافز المادية والمعنوية بغية تحفيز الأفراد على التركيز نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسطوا إليها هذه الكليات.
- 10- يتعين على الكليات المبحوثة أن توفر قاعدة بيانات من أجل جمع السيرة الذاتية لمنتسبين لديها بغية توفير المعلومات المناسبة عنهم ولهم.
- 11- ضرورة أن تحرص الكليات على تطوير برامج تقييم الأداء التي تكفل تحديد مجالات المشاكل المحتملة والعمل على حل هذه المشاكل قدر الإمكان.
- 12- يتعين على الكليات أن تؤدي دورا استراتيجيا من أجل المشاركة في صياغة وتطوير استراتيجية ومقدرات هذه الكليات.

- 13- ضرورة أن تحرص الكليات على الإسهام بتقديم قيمة مضافة من أجل مساعدة سياسات وممارسات وإجراءات هذه الكليات على أداء وظائفها بصورة صحيحة.
- 14- يتعين على الكليات المبحوثة أن تحرص على تطوير مجموعة منسقة من السياسات والممارسات والإجراءات من أجل السيطرة على تكاليف المنافع لاسيما الرعاية الصحية والإجازات المرضية.

## المصادر والمراجع

-القران الكريم

## أولاً: -المصادر العربية

-الرسائل والاطاريح

1- الشيباني، زينة كاظم، 2015 " تأثير مقدرات الموارد البشرية في الأداء المتميز: الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية" رسالة ماجستير، دراسة تحليلية لأراء أعضاء مجالس الكليات في بعض الجامعات الحكومية.

2- الخزاعي، صدام كاظم، 2016 " القيادة الروحية وتأثيرها في التماثل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للعدالة التنظيمية المدركة" رسالة ماجستير، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في العتبة العلوية المقدسة.

## ثانياً: -المصادر الأجنبية

## A- Books:-

- 1) Anderson.D&Anderson.L, 2001" **Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders**" Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA.
- 2) DeVellis, R. F, 2003" **Scale development: Theory and applications**" ; Newbury Park, CA: Sage Publications.
- 3) Dullayaphut.P, &Untachai.S, 2013" **Development the Measurement of Human Resource Competency in SMEs in Upper Northeastern Region of Thailand**"4th, Procedia – Social and Behavioral Sciences 88.
- 4) Hashim.F,2013" **The Critical Review on Human Resource Competencies of Third Party Logistics (3PL) Companies by Service Users**" 5th, 2nd International Conference on Technology Management , Business and Entrepreneurship Mahkota Hotel Melaka Malaysia.
- 5) Hitt.M, Duane.D&Hoskisson.R, 2009" **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)**" Eighth Edition www.cengage.com/permissions.
- 6) Kaplan R.S. &Norton D.P, 1996"**The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**" Harvard Business School Press.
- 7) Mat.j, 2008" **the Influence of Leadership Style on Internal Marketing in Retailing**" dissertation of philosophy, University of Sterling .

- 8) Pallant. 2007" **SPSS Survival Manual**" 3rd Edition, Crows West, New South Wales.
- 9) Unal.Ö&Metem.M, 2012 "**The Impact of Information Technology on Human Resource Practices and Competencies**" third International Symposium on Sustainable Development.
- 10) Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W &Ulrich .M, 2012" **Mastering Competitive Value From The Outside-In**" The University of Michigan | the RBL Group.
- 11) Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W &Ulrich .M.,2011 "**The New HR Competencies: Business Partnering from the Outside-In**" The RBL Group.
- 12) Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W& Ulrich .M, 1997 "**Human Resource Champions**" USA: Harvard Business School Press.
- 13) Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W, Ulrich .M, 1997 "**Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivery Results**" Harvard Business School Press.
- 14) Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W&Ulrich .M, 2009 "**Human Resource Competencies**" Rising to Meet the Business Challenge, The RBL Group.
- 15) Ulrich.Dave, Brockbank.Wayne, Johnson.Dani &Younger.Jon, 2010" **Human Resource Competencies**" the RBLGroup.
- 16) Vukonjanski.I, Therese.C, Pauline.C, Heiko.H, Tatjana.B, Ksenija.R, Jon.B, Olivier.T&Thierry. R, 2012 "**Human Resource Management Toolkit**" Funded by the European Union and the Council of Europe.
- 17) Welukar.R.M,Chandra.N, Harichandan.D, 2012 "**T.Y.B.A.– Commerce Paper V– Human Resource Management**" Published by Institute of Distance and Open Learning, University of Mumbai, Vidyanagari, Mumbai.

#### **B– Journals& Periodicals& Researches:–**

- 1) Abdullah.A&Sentosa.I, 2011" **Human Resource Competencies Perceived by Human Resource Practitioners and Consultants**" International Journal of Current Research, Vol. 3, Issue, 10, pp.99–106.
- 2) Abdullah.A&Sentosa.I, 2012"**Human Resource Competency Models: Changing Evolutionary Trends**" Interdisciplinary Journal of Research in Business, Vol. 1, Issue. 11, pp.11– 25.

- 3) Abdullah.A,Sentosa.I, 2011 **"The Interactional Effect Between The Constructs – Generic/Behavioral, Technical Human Resource, and Business Competency Categories in the Study of Human Resource Competencies in Malaysia using Structural Equation Modeling"** European Journal of Social Sciences – Volume 23, Number 1, pp7–21.
- 4) Ahmad.A, Sharif.M.Y&Kausar.A.R, 2014 **"HR Professionals’ Competencies and Performance in the Banking Sector of Pakistan"** World Applied Sciences Journal, Vol .31, NO.12, PP2001–2009.
- 5) Ahmad.A, Kausar.A&Azhar.S, 2015 **"HR Professionals Effectiveness And Competencies: A Perceptual Study In The Banking Sector Of Pakistan"** International Journal of Business and Society, Vol. 16 No. 2, pp201 – 220.
- 6) Akanbi.T.A&Salami.A.O, 2011 **" Women in Managerial Positions (Problems and Prospects)"** Journal of Business and Organizational Development, Volume 3, PP.47–59.
- 7) Alakoc.Z, Burma, PhD&Edu, 2014 **"Human Resource Management and Its Importance for Today’s Organizations"** International Journal of Education and Social Science www.ijessnet.com Vol. 1 No. 2.pp85–94.
- 8) Alarimy.A, 2015 **" Islamic and Western Approaches to Human Resource Management in Organization: A Practical Approach"** International Journal of Information Technology and Business Management, Vol.39 No.1, pp1–13.
- 9) Ambrosini&Bowman, 2009 **" What Are Dynamic Capabilities and Are They A Useful Construct in Strategic Management?"** International Journal of Management Reviews, Volume 11, Issue 1, pp. 29–49 .
- 10) Armenakis.A&Bedeian.A, 1999 **"Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s"** Journal of Management, Vol. 25, No. 3, PP. 293–315.
- 11) Baird.L&Meshoulam.I, 1988 **"Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management"** Academy of Management Review, vol.13, no.1, Pp116–128.
- 12) Bargerstock.A.S, 2000 **"The HRM Effectiveness Audit: A Tool For Managing Accountability in HRM"** Public Personnel Management, VOL.4, NO29, pp. 517–527 .
- 13) Barney.J&Wright.P, 1998 **" On Becoming A Strategic Partner: The Role Of Human Resources In Gaining Competitive Advantage"** Human Resource Management, Vol. 37, No. 1, Pp. 31–46.

- 14) Battilana.J, Gilmartin.M, Sengul.M, Pache.A&Alexander.J, 2010 "**Leadership Competencies for Implementing Planned Organizational Change**" Leadership Quarterly21,pp422–438 .
- 15) Becker.B, Huselid.M&Ulrich.D, 2001" **The Human Resource Scorecard**" Sound view Executive Book Summaries , Lucre Avenue, Concord Ville, Pennsylvania 19331 USA , Vol .23, No. 10 .PP1–8.
- 16) Bell, B. S., Lee, S., & Yeung, S. K. (2006). "**The Impact Of EHR On Professional Competence In Human Resource Management: Implications For The Development Of HR Professionals**" Journal Human Resource Management, No. 45, pp.114–121
- 17) Blanke.C&Fuß.M, 2012,"**Entwicklung Eines Personal risk models ALS strategic char Beitrag von HR**" For Schungs Feld Personal risk management, pp1–84.
- 18) Blunt.A&Sirman.H, 2009 "**The Current and Future State of Human Resources Leadership**" Queen's University IRC, Printed and bound in Canada, pp1–12.
- 19) Boselie, J.P. & Paauwe, J,2005 "**Human Resource Function Competencies in European Companies**" Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, International Programs .PP 1–31.
- 20) Boselie.P& Paauwe.J, 2004 "**Human Resource Function Competencies in European Companies**" Personnel Review, Vol 34 No 5. PP1–31.
- 21) Brockbank.W&Ulrich.D, 2012" **The Future Is Now: HR Competencies for High Performance**" The RBL Group, Michigan M. Ross School of Business, pp1–6.
- 22) Brockbank.W, Ulrich.D &Beatty.R, 1999 " **HR Professional Development: Creating the Future Creators at the University of Michigan Business School**" Journal Human Resource Management, Vol. 38, No. 2, pp. 111–118.
- 23) Brockbank.Wayne&Ulrich.Dave.2002 "**Interpretation of Company Feedback Report**" Human Resource Competency Study University of Michigan Business School, PP1–33.
- 24) Caldwell.R, 2010 " **Are HR Business Partner Competency Models Effective?**" Applied Human Resource Management. Research, Volume 12, Number 1, pp. 40–58 .
- 25) Cania.L, 2014 "**The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance**" Journal Economia, Seria Management, Volume 17, Issue 2.pp 374– 383.

- 26) Colakoglu.S, Lepak.D &Hong.Y, 2006 "**Measuring HRM Effectiveness: Considering Multiple Stakeholders in a Global Context**" Human Resource Management Review, VOL.16,NO.2, pp. 209–218
- 27) Darvish.H, Moogali.A, Moosavi .M &panahi.B, 2012 "**An Empirical Study on Human Resource Competencies and Its Relationship with Productivity**" Journal Management Science Letters 2, PP.2615–2624.
- 28) Darvish.H, Moogali.A, Moosavi.M &Panahi.B, 2012," **Survey Relationship between Human Resources Roles and Human Resources Competencies**" International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 9.pp254–265.
- 29) Divya M.S, 2014 "**Human Resource Challenges in Non–Governmental Organizations (NGOs)**" IJSR – International Journal of Scientific Research, Volume: 3, Issue: 12, pp167–168.
- 30) Dune.D&Martin.R, 2006 "**Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion**" Academy of Management Learning & Education, Vol. 5, No. 4, PP512–523.
- 31) Eick.S, Graves.T, Karr.A, Marron.J&Mockus.A, 1999 "**Does Code Decay? Assessing the Evidence from Change Management Data**" IEEE Transaction on Software Engineering, VOL. XX, NO. Y, PP.100–111.
- 32) Ejaz.S&Akbar.W, 2015 "**An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention Findings from Insurance Companies of Karachi**" European Journal of Business and Management, www.iiste.org , Vol.7, No.7.pp27–33.
- 33) Eleni.A&Papalexandris.N, 2005 "**Outsourcing Of Human Resource Management Services In Greece**" International Journal of Manpower , VOL.26, NO.4 :PP 382–396.
- 34) Firooz, A, 2012," **Investigate and Explain the Relationship between Human Resource Competency Dimensions with Organizational Performance**" Life Science Journal, vol.9, NO.4, pp673–678 .
- 35) Freed. A, Hyatt, Papachristou.A &Papalexandris.N, 2012 "**Greek HRM: Building the Critical Competencies**" The RBL Group and the Ross School of Business, University of Michigan, PP1–7.
- 36) Gebauer.H& Kowalkowski.C, 2012 "**Customer–Focused And Service–Focused Orientation In Organizational Structures**" Journal of Business& Industrial Marketing, Vol. 27, Issue 7, pp.527–537.

- 37) Guest.D&Peccei.R, 1994 "The **Nature and Causes of Effective Human Resource Management**" British Journal of Industrial Relations, vol.32, no.2, pp219–242.
- 38) Haines.V &Lafleur.G, 2008" **Information Technology Usage and Human Resource Roles and Effectiveness**" Journal Human Resource Management, fall 2008, Vol. 47, No. 3, Pp. 525–540 .
- 39) Han.J, Chou.P, Chao.M &Wrigip, 2006 " **The HR Competencies–HR Effectiveness Link: A Study in Taiwanese High–Tech Companies**" Journal Human Resource Management, fall 2006, Vol. 45, No. 3, Pp. 391–406.
- 40) Herlambang.T, Afnan.T.E,Sudiro.A &Noermijati, 2013, " **Analysis of Competitive Advantage in the Perspective of Resources Based View**" IOSR Journal of Business and Management (IOSR–JBM) ,Volume 10, Issue 1, PP 30–49 ,www.iosrjournals.org.
- 41) Hijazi.H&Al–hroot.H, 2013 " **Measuring the Effect of the Perception of Knowledge Management on its Utilization in Public Sector in Jordan: A comparative Study to Determine the Change in the Utilization of Knowledge Management Between 2004 – 2013**" Information and Knowledge Management, Vol.3, No.11. PP.63–74.
- 42) Hills.S&Bhopal, 2014 " **Healthcare NSQF Level 3 – Class XI HSS304–NQ2014 – Handling Emergency Services Student’s Workbook**" © PSS Central Institute of Vocational Education, PP.1–43.
- 43) Hoffmann.K, 2014 " **Measuring HRM Effectiveness as a Challenge to Contemporary HRM Scientists (HRM Context)**" Education of Economists and Managers. VOL 3, NO 33.PP.7–24.
- 44) Hong.E, Hao.L,Kumar.R, Ramendran.C&Kadiresan.V,2012 " **An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: – A Regression Analysis**" International Journal of Business Research and Management (IJBRM), Volume (3) : Issue (2), PP.60–79.
- 45) Huselid.M, Jackson.S &Schuler.R,1997 " **Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants of firm Performance**" Academy of Management Journal, Vol 40, No 1,PP 171–188.
- 46) Ibbs.C, Wong.C&Kwak.Y, 2001" **Project Change Management System**" Journal of Management in engineering, Vol. 17, No. 3.PP159–165.
- 47) Iveta.G, 2012" **Human Resources Key Performance Indicators**" Journal of Competitiveness, Vol. 4, Issue 1, pp. 117–128 .



- 48) Jamshidi.M, Yusof.R, Gheysari.H, Ghasemi.P, Sabet.P&Aadal.H,2013" **Important Human Resource Competence for HR Managers in Iranian Top Ranked Universities**" Journal Technologi (Social Sciences) , Vol .64, NO.2 ,pp127–132 ،
- 49) Javadian.A&Yazd.M, 2014 "**The Relationship between Strategic Human Resource Management and Human Resource Management Effectiveness and Performance of Public Organizations in Goleta Province**" VISI J Academic, VOL.4, PP 38–46.
- 50) Kayode.O, 2012 "**Impact of Globalization on Human Resource Management**" Science Journal of Business Management ,vol.3, no.4, pp1–4.
- 51) Kramer.J&Magee.J,1990 "**The Evolving Philosophers Problem: Dynamic Change Management**" IEEE TSE ,VOL.16, NO.11.PP.1–33
- 52) Laghari.I&Goraya.N, 2013 "**Identifying Role of Positive Organizational Climate in Enhancing Job Satisfaction of Teachers: A Case Study of four top private schools of Khairpur, Sindh, Pakistan**" Impact Factor 3. Case Studies Journal ,Volume 4, Issue 4, PP.92–102
- 53) Latta.G.F, 2009 "**A Process Model of Organizational Change in Cultural Context (OC3 Model) The Impact of Organizational Culture on Leading Change**" Journal of Leadership & Organizational Studies , Volume 16 Number 1,PP19–37
- 54) Lertputtarak.S, 2012"**The Influence of HR, IT, and Market Knowledge Competencies on the Performance of HR Managers in Food Exporting Companies in Thailand**" International Business Research, Vol. 5, No. 1, pp87–97.
- 55) Liza.C, 2008 " **Do HR Competencies Enable Organization's To Perform More Effectively? An Empirical Study of HR Competencies And Organizational Performance In Danish Companies**" Full Paper presented at The British Academy of Management Conference, VOL.9, NO.11, PP1–28.
- 56) Long.C&Ismail.W.2008 " **Human Resource Competencies: A Study of the HR Professionals in Manufacturing Firms In Malaysia**" Journal International Management Review. Vol. 4 No. 2 2008, pp. 65–78.
- 57) Long.C, 2008 "**Examining Human Resource Competencies and Their Relationship to the Success Factors Of HR Profession**" Journal Serv. Sc. Management 1: PP.259–265 .

- 58) Long.C, 2008 **"The Vital Roles of Human Resource Professional: A Study on the Manufacturing Companies in Malaysia"** The Journal of International Management Studies, Volume 3, Number 2.pp114–125.
- 59) LOVE.P&EDWARDS.D, 2004 **"Forensic Project Management: The Underlying Causes of Rework in Construction Projects"** Journal... Civil Eng. and Env. Syst, Vol. 00, pp. 1–22.
- 60) Malik.N, 2015 **"The Roles and Competencies of Human Resource Professionals within Human Resource Transformation in Sidoarjo and Pasuruan Manufacturing Industries"** Global Journal of Business and Social Science Review, vol.3, NO.1, pp.290–301.
- 61) Matthias.K, 2008 **"Value Chain Management in the Chemical Industry"** Global Value Chain Planning of Commodities ,PP 11–61, <http://www.springer.com/978-3-7908-2031-7>
- 62) Mei.W&Subramaniam.I, 2014 **"A Comparison of the Ability Level of Human Resource Roles and Their Perceived Importance among HR Professionals in the Malaysian Government Linked Companies (GLCs)"** Asian Social Science; Vol. 10, No. 19, pp. 149–157.
- 63) Messersmith.J&Wales.W, 2013 **"Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management"** International Small Business Journal, vol.31, no. 2, pp.115–136.
- 64) Miller.R, 1985 **"Strategic Industrial Relations and Human Resource Management: Distinction, Definition and Recognition"** Journal of Management Studies, vol.40, no.1, PP68–86
- 65) Miller.R, 1987 **"Strategic Industrial Relations and Human Resource Management: Distinction, Definition and Recognition"** Journal of Management Studies, vol.24, no.4, pp348–361.
- 66) Mitsuhashi.H, Jeong Park.H, Wright.P& Chua,R. 1998 **"Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness in Firms in the People's Republic of China"** Cornell University ILR School, pp1–28.
- 67) Mitsuhashi.H, Park.H, Wright.P&Chua.W, 2000 **"Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness in Firms in the People's Republic of China"** The International Journal of Human Resource Management, pp.197–216.
- 68) Moran.J&Brightman.B, 2000 **"Leading organizational change"** Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today, Volume 12. Number 2, pp. 66–74

- 69) Mukaka. M.M. (2012)," **Statistics Corner: A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research**" Malawi Medical Journal; vol.24,no3 p. 69–71.
- 70) Novak.V , Žnidaršič.A &Šprajc.P,2015" **Students' Perception of HR Competencies**" Organizacija, Volume 48, Number 1,pp 33–45.
- 71) Pandey.J. P&Guha.S, 2014" **Competency Based Human Resource Management in Process Industries with Specific Reference to Bhili Steel Plant**" IOSR Journal of Business and Management (IOSR–JBM), Volume 16, Issue 9. PP 20–23.
- 72) Pearce.C&Sims Jr.H, 2002 "**Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors**" Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, , Vol. 6, No. 2, PP172–197 ,
- 73) Pesic.M,Milic.V&Stankovic.J, 2012 "**Application of Vireo Framework For Analyzing Human Resources' Role In Providing Competitive Advantage**" Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve vol.2. No. 179066, pp576–586.
- 74) Petrenko.N.O, 2014 "**Essence of Corporate Culture and ITS Impact on The Personnel Policy of The Enterprise**" Видавництво «Київський міжнародний університет»Видруковано друкарні Київського міжнародного університету. Україна, м. Київ, вул. Львівська, VOL.2, NO.8, pp19–23.
- 75) Pityn.K&Helmuth.J, 2007 "**Human Resource Management for MFIs Toolkit**" MicroSave – Market-led Solutions for Financial Services, PP.1–83.
- 76) Plessis.A&Beaver.B, 2008 "**The Changing Role of Human Resource Managers for International Assignments**" International Review of Business Research Papers Vol.4.No.5,pp166–181
- 77) Prosvirkina.E, 2014 "**Human Resources Effectiveness in the Russian Banking Industry**" Humanity & Social Sciences Journal, VOL. 9, NO.1, PP.11–17.
- 78) Pryorl.M,Taneja.S,Humphreys.J,Anderson.D&Singleton.L,2008" **Challenges Facing Change Management Theories and Research**" Delhi Business Review X Vol. 9, No. 1.PP 1–20
- 79) Ramlall.S.J, 2006 "**Identifying and Understanding HR Competencies and Their Relationship to Organizational Practices**" Vol.11, No.1, pp27–38.

- 80) Rekers.M.H.T, 2013" **HR Competencies: A Contingency Approach a Quantitative Study into Business Context Factors Influencing HR Competencies**" Faculty School of Management & Governance., Master Business Administration, track 'Human Resource Management, pp1–92.
- 81) Richard.O&Johnson.N,2001"**Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance**" The International Journal of Human Resource Management, VOL.12, NO.2, PP299–310
- 82) Rouibah.K&Caskey.K, 2003 "**Change management in concurrent engineering from a parameter perspective**" Computers in Industry, pp15–34.
- 83) Ruel.H, Bondarouk.T&Velde.M.,2006 "**The Contribution Of E–HRM To HRM Effectiveness: Results From A Quantitative Study In A Dutch Ministry**" Employee Relations, Vol. 29 No. 3, PP.280–291.
- 84) Saidi.M , Mansor.N.,R&Hassan.M, 2014 "**Defining HR Roles of Nursing Line Manager in Workplace Learning**" International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Procardia – Social and Behavioral Sciences 129.PP.248–255.
- 85) Saleh.H,2012 "**The Role of HRM Practices in Improving Career Development Opportunities of the NGO Staff in Gaza Strip**" The Islamic University – Gaza, Postgraduate Department ,Faculty of Commerce ,Dep. of Business Administration.
- 86) Selmer.J&Chiu, R, 2004 "**Required Human Resources Competencies In The Future: A Framework For Developing HR Executives In Hong Kong**" Journal of World Business 39, pp324–336.
- 87) Setyaningdyah.E, Kertahadi.U&Thoyib.A ,2013" **The Effects of Human Resource Competence, Organizational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee’s Performance**" Interdisciplinary Journal of contemporary research in business, VOL 5, NO 4, pp140–153.
- 88) Sharif, M. Y., & Ahmad, A, 2011 "**A Comparative Study on the Effectiveness of Human Resource Professionals in Pakistan and Malaysia**" IBIMA Business Review, Vol,PP.1–11.
- 89) Sheikhy.A,Farokhian.A&Hosseini.N, 2015" **An Investigation Into The Effect of Human Resource Competencies and Organizational Commitment on Employees' Job Satisfaction, Discipline of Work, and Job Performance in Khuzestan Telecommunication Company**" Journal UMP Social Sciences and Technology Management Vol. 3, Issue.3, Supp.1,Pp 177–187.

- 90) Stelzer.D&Mellis.W, 1999 "**Success Factors of Organizational Change in Software Process Improvement**" Software Process Improvement and Practice, Volume 4, Issue 4, John Wiley & Sons Ltd, PP1–34.
- 91) Strandberg.C, 2009 "**The Role of Human Resource Management in Corporate Social Responsibility**" Sparling Avenue Burnaby, BC, v5e 2v3, pp1–26.
- 92) Templer.A& Cattaneo.R.J, 1995" **A Model of Human Resources Management Effectiveness**" Revue canadienne des sciences de l'administration Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol 12, No.1, PP 77–88.
- 93) Ters, Gerrit Wal, 2006" **The Effectiveness of A Human Resources Function Within A Public Utility**" Master Thesis of Art , University of South Africa, PP 1–138.
- 94) Thi.C&Swierczek.F, 2007" **The Effect of Human Resource Competencies on Project Performance In Vietnamese Infrastructure Projects**" Science & Technology Development, Vol 10, No.08, pp. 5–9.
- 95) Todnem.R, 2005" **Organizational Change Management: A Critical Review**" Journal of Change Management, Vol. 5, No. 4, PP369–380.
- 96) Truss.C &Gratton.L, 1994" **Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach**" The International Journal of Human Resource Management, vol.5, no.3, pp. 663–686.
- 97) 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, pp1–7.
- 98) Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W&Ulrich .M I ,2011 "**The State of the HR Profession**" The RBL Group, Human Resource Management Journal, PP 1–22.
- 99) Ulrich, D. O., & Lake, D. 1990" **Organizational Capability: Competing from the Inside Out**" New York: Wiley: John Wiley & Sons, Inc., Journal Human Resource Management, Summer, Vol. 29, Number 2, Pp. 219–222
- 100) Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G.1995 "**Human Resource Competencies: An Empirical Assessment**" Journal Human Resource Management, 34, pp473–495.
- 101) Ulrich, D. O., & Lake, D,1991"**Organizational Capability: Creating Competitive Advantage**" Academy of Management Executive, VOL.5, NO.1,PP.77–92

- 102) Ulrich.D, Brockbank.W, Johnson.D & Younger.J, 2007 "**Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations**" Employment Relations Today Journal, VOL.34, NO.3, PP.1-12
- 103) Vakola.M&Nikolaou.I, 2005" **Attitudes towards Organizational Change What is The Role of Employees' Stress and Commitment?**" Employee Relations, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 27 No. 2, pp160-174.
- 104) Vasudevan.S, 2014 "**Perceived Fairness of Performance Appraisal System and Job Related Factors-A Conceptual Debate**" International Research Journal of Human Resources and Social Sciences Volume.1, Issue.7. pp. 93-112.
- 105) VIGODA.E&COHEN.A, 2003 "**Work Congruence and Excellence in Human Resource Management: Empirical Evidence from the Israeli Nonprofit Sector**" Review of Public Personnel Administration, Vol. 23, No. x, PP.1-24.
- 106) Waddell.D&Sohal.A, 1998" **Resistance: A Constructive Tool for Change Management**" Journal of Management Decision, VOL.36, NO.8, PP 543-548.
- 107) Wang.D&Shyu.C, 2009"**The longitudinal Effect of HRM Effectiveness and Dynamic Innovation Performance on Organizational Performance in Taiwan**" The International Journal of Human Resource Management, PP.1790-1809.
- 108) Wheeler. A, Halbesleben.J& Harris.K, 2012 "**How job-level HRM effectiveness influences employee intent to turnover and workarounds in hospitals**" Journal of Business Research 65. PP 547-554.
- 109) Wisikoti.I, Mutanga.M &Nhuta.D, 2012 "**The Significance of the Human Resources Role in The Hotel Sector in Harare, Zimbabwe**" International Journal of Management & Business Studies, IJMBS, Vol. 2, Issue 3, pp48-50.
- 110) Wright.P, McMahan.G, Snell.S&Gerhart.B,2001 "**Comparing Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles, and Contributions**" Journal of Human Resource Management, Vol. 40, No. 2, Pp. 111-123, John Wiley & Sons, Inc.
- 111) Wright.P.M. McMahan.G.C M., McCormick.B, & Sherman, W. S, 1998 "**Strategy Core Competence, And HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance**" Journal of Human Resource Management, Vol .37, No 1, PP 17-29.

- 112) Yu Lin.C&Huang.C, 2015,"**Leveraging HRD Competencies and Roles to Improve Managers' Performance**" The Journal of Global Business Management Volume 11, Number 1, Pp13–26.
- 113) Yusliza, 2012" **Human Resource Competencies and Their Relationship with Human Resource Management Effectiveness**" VOL.57, NO. 1, PP1–5.
- 114) Yusoff.Y, Abdullah.H&Ramayah.T, 2009 " **HR Roles Effectiveness and HR Contributions Effectiveness: Comparing Evidence from HR and Line Managers**" International Journal of Business and Management. Vol. 4, No. 2.pp 158–163.
- 115) Zareei, E., Zamani, A. & Tanaomi, M. 2014 "**A Conceptual Model of Human Resources Competencies (HRC) Using Structural Equation Modelling: A Case Study**" International Journal Business Innovation and Research, Vol. 8, No. 1, pp.1–19.

#### C– Thesis& Dissertation:–

1. Middlieton .G.R . (2007), "**A Maturity Model for Intelligence Training and Education**" Strategic Intelligence Program, Patrick Henry College, PP1–18.

#### D– Internet:–

- 1) Dhamayantie.E, 2013," **The Development Of Human Resource Competence Of Memes In West Kalimantan To Face The Free Market**" Kaboka 7 (Konferensi Antar Universiti Se Borneo Kalimantan Ke-7). [www.borneo.unimas.my/images/Kaboka7/indonesia/Endang.pdf](http://www.borneo.unimas.my/images/Kaboka7/indonesia/Endang.pdf).
- 2) Nickols.F,2010" **Change Management 101**" <http://www.nickols.us/change.pdf>
- 3) Recklies.O, 2001 "**Managing Change – Definition und Phases in Change Processes**" Reckless Management Project GmbH § [www.themanager.org](http://www.themanager.org), PP 1–2. [http://www.themanager.org/pdf/Change\\_Phases.PDF](http://www.themanager.org/pdf/Change_Phases.PDF).
- 4) Selmer.J&Chiu.R, 2015 "**Developing Human Resource Competencies: The Hone Kong Case**" See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <http://www.researchgate.net/publication/265156065.pp1–26>.
- 5) Selmer, Chiu & Randy K, 2004 "**Developing Human Competencies: The Hong Kong Case**" BRC Papers on Human Resource Studies, Hong Kong Baptist University. Retrieved February 18, <http://www.researchgate.net/publication/265156065>.

## ملحق (1)

## اسماء السادة الخبراء المحكمين

## الذين تم استطلاع آرائهم بخصوص الاستبانة

الجامعة	الاختصاص الدقيق	الاسم واللقب العلمي	ت
القادسية	ادارة استراتيجية	ا.د. صالح عبد الرضا رشيد	1
بغداد	ادرة موارد بشرية	ا.د. غني دحام الزبيدي	2
الكوفة	ادارة انتاج	ا.د. يوسف حجيم الطائي	3
الكوفة	ادرة موارد بشرية	ا.د. علي رزاق العابدي	4
الكوفة	سلوك تنظيمي	ا.د. ليث علي الحكيم	5
بابل	سلوك تنظيمي	ا.د. عادل هادي البغدادي	6
الكوفة	ادارة استراتيجية	ا.م.د. هاشم فوزي العبادي	7
القادسية	ادارة استراتيجية	ا.م.د. جواد محسن راضي	8
القادسية	ادارة استراتيجية	ا.م.د. فاضل راضي غباش	9
القادسية	ادارة تسويق	ا.م.د. ماجد عبد الامير محسن	10
القادسية	نظم متخصصة	ا.م.د. حامد كاظم متعب	11



## ملحق (2)

## استمارة الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا

م/ استبانة

السيد المحترم .....

السيدة المحترمة .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين أيديكم الكريمة الاستبانة التي أعدت كجزء من متطلبات انجاز رسالة الماجستير

في ادارة الاعمال ، إذ تسعى إلى دراسة (دور مقدرات الموارد البشرية في فاعليتها / دراسة وصفية تحليلية

لآراء عينة من العاملين في الكليات الاهلية لمحافظة الفرات الأوسط) وان نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة

استجابتكم بما تمثله الإجابات من دقة وموضوعية على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في

بلدنا بشكل عام وادارة الكلية بشكل خاص.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا .. ومن الله التوفيق.

الباحث

المشرف

طالب الماجستير

الاستاذ الدكتور

سيف علي جاسم محمد

احسان دهش جلاب

جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد/

جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد/

قسم ادارة الاعمال

قسم ادارة الاعمال

## الجزء الاول معلومات عامة

### خصائص الشخص المجيب :

1. العمر (TA) :

2. النوع الاجتماعي (الجنس) (STG) :

3. المؤهل الدراسي (الشهادة) (EQC) :

4. عدد سنوات الخدمة الوظيفية (YOS):

## الجزء الثاني

### متغيرات الدراسة

أولاً: - مقدرات الموارد البشرية (HRM): - مجموعة من الخصائص التي تساهم في الاداء الفعال للموارد البشرية والتي تمكن الكلية من تنفيذ استراتيجياتها اعمالها في سوق المنافسة.

1- معرفة الاعمال (KOB): - هي نموذج منظمات الأعمال والمتمثلة "بسلسلة الربحية ، والهيكل التنظيمي، والصناعة، واستراتيجيات الكلية على الامد القريب والبعيد ، والأدوار الوظيفية، ومسؤوليات الإدارات الأخرى داخل الكلية ، والمعرفة عن البيئة الخارجية للمنظمات.

ت	الفقرة	اتفق	اتفق	محايد	لا	لا اتفق
		بشدة	بشدة		اتفق	بشدة
	خبراء الموارد البشرية في كليتنا.....					
1	ذو معرفة بنموذج أعمال الكلية					
2	ذو معرفة بسلسلة ربح الكلية.					
3	ذو معرفة بالهيكل التنظيمي الكلية.					
4	ذو معرفة بالتكنولوجيا المتطورة في البلد.					
5	ذو معرفة بإستراتيجية الكلية قصيرة الامد.					
6	ذو معرفة بإستراتيجية الكلية بعيدة الامد.					
7	ذو معرفة بالأدوار والمسؤوليات الوظيفية للإدارات والاقسام الأخرى داخل هذه الكلية.					
8	ذو معرفة بالبيئة الخارجية للكلية (على سبيل المثال، الزبائن ، التشريعات القانونية الحكومية و المنافسين وشركاء الاعمال).					
9	بشكل عام لديهم معرفة قوية بعمليات اعمال الكلية.					

2- تسليم الموارد البشرية " الخبرة الوظيفية"(HRD):- هي الأدوار الوظيفية للموارد البشرية والمتمثلة بالتوظيف، و وضع الافراد المناسبين في الوظائف المناسبة بما يتناسب مع متطلبات وخدمات التخطيط الوظيفي للموظفين، وتطوير وتنظيم التدريب ،وتطوير نظام التعويض التنافسي ،وتصميم نظام حوافز غير مالي، وتطوير نظام تقييم الأداء.

ت	الفقرة	اتفق	اتفق	محايد	لا	لا اتفق
		بشدة	بشدة		اتفق	بشدة
	خبراء الموارد البشرية في كليتنا.....					
1	ذو فاعلية في استقطاب وترقية، ووضع الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة التي ينطبق عليهم فيها الوصف والمتطلبات الوظيفية.					

					2	ذو فاعلية في استقطاب وترقية ، ووضع الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة لاسيما الذين تتطابق قيمهم مع قيم الكلية.
					3	قادرين على تطوير وتنظيم البرامج التدريبية التي تلبي احتياجات الإدارات والاقسام الأخرى.
					4	قادرين على تقديم خدمات تخطيط المسار الوظيفي للعاملين الذين هم في أمس الحاجة إليها.
					5	قادرين على تطوير نظام تعويض تنافسي بالتعاون مع رؤساء الاقسام العلمية لتحسين أهداف التوظيف والاحتفاظ بالافراد.
					6	قادرين على تصميم نظام تحفيز غير المالي بالتعاون مع رؤساء الاقسام العلمية لتحسين توظيف الأفراد (داخل وخارج الكلية) والمحافظة عليهم.
					7	قادرين على تصميم نظام منافع العاملين في الكلية.
					8	قادرين على تطوير نظام تقييم الأداء الذي يساعد الإدارات والاقسام الأخرى للكلية في تحقيق أهداف أعمالهم.
					9	قادرين على تقديم المساعدة في خلق وإيصال معايير أداء واضحة للموظفين.
					10	قادرين على تطوير نظم تقييم الأداء الذي يميز بين مستويات أداء الموظفين الجيدة او السيئة.
					11	قادرين على العمل مع المدراء الاخرين لإيصال رسائل واضحة وثابتة للاتصالات الداخلية.
					12	قادرين على تفسير سبب وجود ممارسات الأعمال.
					13	قادرين على تزويد رؤساء الاقسام بمعلومات قيمة أو المشورة لتحسين إدارة شؤون موظفيهم.
					14	قادرين على مساعدة رؤساء الاقسام في التعامل مع مشاكل موظفيهم.

					15	قادرين على تقديم المساعدة في تسهيل عملية إعادة هيكلة الكلية.
					16	قادرين على تقديم المساعدة في تسهيل التكامل بين الوظائف المختلفة.
					17	لديهم الخبرة الميدانية القوية بالموارد البشرية

3- إدارة التغيير (MC): - هي قدرة خبراء الموارد البشرية الذين يمتلكون المقدرات المناسبة لإدارة عمليات التغيير بما في ذلك سمات وكيل التغيير المتميزة وبالتالي يكونوا قادرين على تشخيص المشكلات، و بناء العلاقات مع الزبائن، وصياغة الرؤية، وتنفيذ الأهداف. فمن خلال المقدرة على إدارة التغيير يستطيع خبراء المورد البشرية الصمود أمام الاختبارات ولعل من ابرز هذه المقدرات هي المعرفة بعمليات التغيير، ومهارات وكلاء التغيير، و القدرة على تنفيذ التغيير.

ت	الفقرة				
	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	
					خبراء الموارد البشرية في كليتنا.....
1					قادرين على استخدام أساليب وتكنولوجيات متطورة لتحقيق الاهداف الوظيفية (على سبيل المثال التوظيف عبر الإنترنت، والتعلم الإلكتروني)
2					قادرين على تكيف ممارسات وخدمات الموارد البشرية لغرض الاستجابة للتغيرات الداخلية (على سبيل المثال، التغيير الهيكلي، التغيير الاستراتيجي، الحجم وعمليات الاندماج والاستحواذ).
3					قادرين على تكيف مع ممارسات وخدمات الموارد البشرية لغرض الاستجابة لتغيرات الظروف الخارجية (على سبيل المثال، ظروف سوق العمل، ردود فعل المنافس وقوانين العمل والقواعد).
4					قادرين على استخدام البيانات والمعلومات كمصدر للتأثير على زملاء العمل.

					5	قادرين على ان يأخذوا دورا استباقي في إحداث التغيير.
					6	قادرين على إقامة العلاقات اللازمة من أجل التغيير.
					7	يمتلكون مهارات قوية للتعامل مع التغييرات المختلفة داخل الكلية.

**ثانياً:- الفاعلية المدركة لادارة الموارد البشرية (PHRE):-** نظام متكامل يتألف من خمسة مجالات رئيسة هي التوظيف ،وتطوير الموارد البشرية، والمنافع، والتعويضات والسلامة والصحة، والموظفين، وعلاقات العمل.

**1- خدمات الموارد البشرية (HRS):-** هي مجموعة من العناصر تتمحور في نظم تخطيط التوظيف/التعاقب ، ونظم التعويض ،ونظم التدريب والتطوير، والحوافز المستندة على الأداء، وإدارة الأداء، والاتصالات، ومبادرة الموارد لبشرية لتحقيق الأهداف، والمنافع، والمقاييس، والمسؤوليات، والالتزام ، والعلاقات العمالية، وفوائد سهلة الاستخدام، والدعم القانوني، والتنوع.

ت	الفقرة				
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
					ما مدى توافر خدمات الموارد البشرية في الكلية من خلال .....
1					المحافظة على نظام تعويض عادل يسيطر فية على التكاليف مع ضمان المحافظة على الاداء الافضل.
2					المحافظة على الحوافز المستندة على الاداء لتحفيز الافراد للتركيز على تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
3					توفير دعم للعلاقات العمالية والعمل الوقائي لشركاء الأعمال ومدراء الادارة التنفيذيين
4					توفير برامج التدريب والتطوير لتمكين مدراء الادارة التنفيذيين من تعظيم امكانيات ادائهم.
5					توفير برامج إدارة الأداء اللازمة لتطوير وتحفيز شركاء

					الأعمال ومدراء الادارة التنفيذيين.
					6 التواصل وتسويق الاعمال الرئيسية ومبادرات الموارد البشرية لشركاء الأعمال ومدراء الادارة التنفيذيين
					7 المحافظة على نظم توظيف فاعلة وخطط الاحلال لضمان إمدادات ثابتة من المواهب الإدارية.
					8 السيطرة على تكاليف المنافع لاسيما الرعاية الصحية والاجازات المرضية.
					9 تطوير مبادرات الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق أهداف العمل الحالية والمستقبلية
					10 تتبع المقاييس والاتجاهات الهامة (الإنتاجية، والدوران، والإجازة المرضية) لتحديد مجالات المشاكل المحتملة.
					11 تطوير مبادرات الموارد البشرية للاستجابة في مجالات المشاكل المحتملة (الإنتاجية، والدوران، والإجازة المرضية).
					12 تطوير للمبادرات التي تساعد على بناء التزام الموظف.
					13 المحافظة على برامج إدارة المنافع الودية للموظف / المستخدم.
					14 المحافظة على البرامج وتقديم الدعم لشركاء الأعمال ومدراء الادارة التنفيذيين لضمان الامتثال للأنظمة القانونية.
					15 تطوير مبادرات لاستثمار قيمة قوة العمل المتنوعة.

2- ادوار الموارد البشرية (HRR):- هي مشاركة الموارد البشرية في عملية صياغة استراتيجية الاعمال وليس مجرد الاستجابة للقرارات الاستراتيجية التي تتخذها الادارة العليا، اذ ان ادوار ادارة الموارد البشرية تتمحور في الاتي (توفير خدمات الموارد البشرية، وتوفير الاستشارات المتغيرة، وكونها شريك استراتيجي.، وتطوير المهارات و القدرات التنظيمية، وتكيف الممارسات لتناسب احتياجات الأعمال).

ت	الفقرة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
		اتفق بشدة			
	في كليتنا ادارة الموارد البشرية.....				
1	تعمل على تكيف ممارسات الموارد البشرية لدعم إستراتيجية الأعمال من خلال توفير خدمات الموارد البشرية				
2	يتمحور دورها في مساعدة المدراء التنفيذيين والمنتسبين لتحقيق إدارة فعالة ،وحدات التغيير الثقافي				
3	تؤدي دوراً استراتيجياً من خلال المشاركة في صياغة إستراتيجية الكلية.				
4	تعمل على صياغة وتطوير مقدرات الكلية الهامة				
5	تعمل على مساعدة المدراء التنفيذيين في حل مشاكل وقضايا الأعمال ،وملائمة احتياجات الموارد البشرية لاجل تحقيق اهداف الكلية.				

3- مساهمة الموارد البشرية (HRC):- أي المساهمة في تحسين موقف الكلية التنافسي يعتمد على خصائصها وبشكل أكثر تحديداً يعتمد على مدى نجاحها في أداء دورها في استعمال مواردها الإستراتيجية.

ت	الفقرة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
		اتفق بشدة			
	في كليتنا ادارة الموارد البشرية.....				
1	تؤدي العمل وفق الطريقة المطلوب ادائها بها				



					2	تقوم بالاستجابة لحاجات الزبائن ( مدراء الادارة التنفيذيين والعاملين) وتلبيتها.
					3	توفر معلومات مفيدة في الوقت المناسب بشأن قضايا الموارد البشرية
					4	تساعد على تعزيز الموقف التنافسي للكلية
					5	تساهم في تقديم قيمة مضافة للمساهمة في الإدارة الإشرافية ( المباشرة) للكلية.
					6	تساهم في بناء المقدرات الجوهرية للكلية والمحافظة عليها.
					7	تساهم في بناء رأس المال البشري للكلية (العاملين/المدراء) كمصدر للميزة التنافسية.
					8	تساعد سياساتها وممارساتها وإجراءاتها شركاء الأعمال ، والمدراء التنفيذيين في اداء وظائفهم.
					9	تعمل على تطوير مجموعة منسقة من السياسات والممارسات والاجراءات.
					10	تساعد سياساتها وممارساتها واجراءاتها على دعم خطة اعمال الكلية.

\* تم اعتماد تدرج ليكرت (Likert) خماسي الدرجات والذي يُعد من أكثر الاساليب المستعملة في العلوم   
الادارية والاجتماعية والتطبيقية وقد تم تحديد قيم المقياس بالشكل الاتي:



Abstract

The present study aims to find out role of human resources competencies (business knowledge, the delivery of human resources "experience functional", and change management) owned by the private universities in Perceived Human Resources management Effectiveness (human resources services, human resources roles, and human resources contributions). And in order to achieve the goal of the study was chosen private universities in the governorates of the Middle Euphrates (Karbala, Babil & Najaf). The study relied on the questionnaires a key tool to collect data necessary to undertake this study and achieve the goals that aspire to it. Hundred fifty-one questionnaires has been distributed was obtained a hundred twenty-two questionnaires usable ,to Human Resources managers, Deans, Department heads and teaching staff. The study used set of statistical techniques perhaps the most prominent of the weighted mean, standard deviation, Spearman simple correlation coefficient, simple and multiple regression coefficient. Showed study results statistically significant positive correlation between human resources competencies and Perceived Human Resources management Effectiveness. Showed also study the presence of a direct effect relationship between human resources competencies and Perceived Human Resources management Effectiveness. Our study exited a set of recommendations perhaps the most prominent of necessity for colleges researched to urge its members to develop a competitive compensation system in cooperation with science departments heads in order to contribute to help other departments and sub-departments to improve the Staffing objectives and preserving its members. It must also be careful to take a proactive role to bring about change and establish relationships necessary to do so.