

## المقدمة Introduction

حُضي موضوع مقدرات الموارد البشرية بأهمية كبيرة في منظمات الاعمال في الاوان الاخيرة، كونه يُساهم وبشكل اساس في نجاح تلك الامنظمات 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. ولأجل ذلك جاء هذا البحث لتسلط الضوء على هذه الجوانب والتمثلة 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 (8) 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 تتاثر بخبرة الفرد التي اكتسبها من خلال عدد سنوات الخدمة الوظيفية في وظيفته التي يمارسها.

ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث لتسليط الضوء على بيان نوع وطبيعة العلاقة بين مقدرات الموارد البشرية وفاعلة ادارة الموارد البشرية، وذلك ضمن أربعة مباحث، تمثل المبحث الأول في منهجية البحث، وخصص المبحث الثاني للإطار النظري للبحث، وجاء المبحث الثالث لعرض الجانب التطبيقي للبحث، وأخيراً تناول المبحث الرابع الذي أبرز الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث

## المبحث الأول: - منهجية البحث

### تمهيد

يتطلب التمهيد للبحث الحالي تحديد وصياغة منهجية البحث 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 البحث بابعادها الرئيسية وما تتضمنه من محاور مهمة متمثلة في الآتي:

### أولاً: مشكلة البحث

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 إثر بطريقة أو بأخرى على الخدمات والمساهمات والأدوار التي تضطلع بها هذه الأقسام.

ومما تقدم اعلاه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى مقدرات الموارد البشرية للكليات عينة البحث 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 موظفي الموارد البشرية على توجيه ممارساتهم وسياساتهم واستراتيجياتهم بما يتوافق مع احتياجات الاعمال؟

## ثانياً: أهمية البحث

### (1) الأهمية العلمية

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

أ- هنالك عدد قليل من البحوث التي أجريت حول مقدرات الموارد البشرية على حد وصف (Selmer&Chiu,2015:5 ; Yusliza,2012:1). الأمر الذي يعني ان هذه البحث يُعد من البحوث 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 البحث منسجم مع هذا التوجه العالمي.

### (2) الأهمية الميدانية

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

## ثالثاً: اهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين مقدرات الموارد البشرية وفاعلية إدارة الموارد البشرية، وينبثق عن هذا الهدف 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.

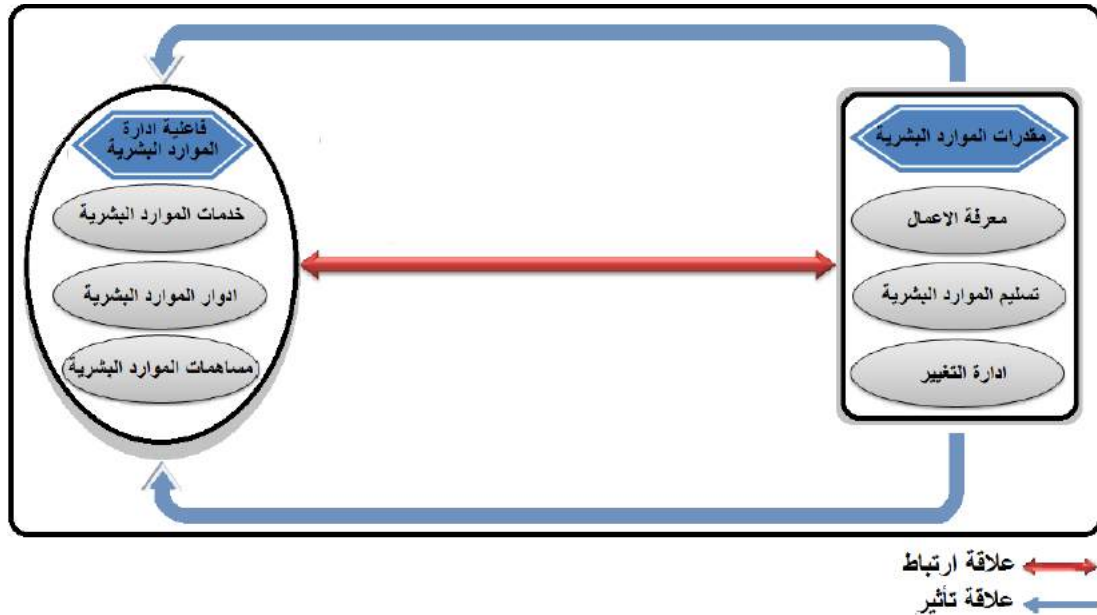
- 3- تحديد مدى مساهمة مقدرات الموارد البشرية في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية، من خلال تحديد معرفة الأعمال، وتسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية"، وإدارة التغيير التي تمتلكها عينة البحث.
- 4- معرفة فيما إذا كانت هنالك تباين في مستوى مقدرات الموارد البشرية وفقاً لعدد سنوات الخدمة الوظيفية.

### رابعاً: مخطط البحث الفرضي

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

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

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



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثان

### خامساً: فرضيات البحث

#### ● فرضيات التباين: -

هنالك تباين ذو دلالة احصائية بين إجابات العينة المبحوثة بشأن مستوى مقدرات الموارد البشرية وفاعلية ادارة الموارد البشرية وبحسب عدد سنوات الخدمة الوظيفية.

#### ● فرضيات الارتباط: -

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مقدرات الموارد البشرية وفاعلية ادارة الموارد البشرية.

#### ● فرضيات التأثير: -

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

### سادساً: مجتمع وعينة البحث

اعتمد الباحثان على العينة المزدوجة اذ تتألف عينة البحث من الجامعات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط التي تمثلت بـ (كربلاء، وبابل، والنجف)\* والتي بلغ عددها (9) كليات، إذا 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). اذ تم توزيع (151) استمارة وتم اعتماد (122) استمارة لصلاحيتها للتليل، اما باقي الاستمارات فلم يتم استعمالها لعدم تعاون بعض الكليات مع الباحث مثل كلية الشيخ الطوسي، وكلية الدراسات الإنسانية. اذ تم استرجاع استمارتين من كلية الدراسات الانسانية في حين كلية الشيخ الطوسي لم تعد أي استمارة.

### سابعاً: الأساليب الإحصائية

لتحليل البيانات وتبويبها واثبات صحة الفرضيات المتعلقة بالبحث تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS وتم استخراج ما يلي: -

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

- 1- الوسط الحسابي الموزون: - يستعمل لغرض معرفة متوسط اجابات افراد العينة.
- 2- الانحراف المعياري: - يستعمل لغرض معرفة تشتت اجابات افراد العينة المبحوثة عن وسطها الحسابي.
- 3- معامل الارتباط Spearman: - يستعمل لغرض تحديد علاقة الارتباط بين بيانات النوعية لمتغيرات البحث، اي انه توجد متغيرات كمية لا يمكن قياسها.
- 4- معادلة الانحدار الخطي البسيط: - لقياس علاقة التأثير بين أبعاد المتغير المعتمد مع أبعاد المتغير المستقل كلاً على حده.
- 5- معامل الانحدار المتعدد: - لقياس علاقة التأثير بين أحد أبعاد المتغير المعتمد مع جميع أبعاد المتغير المستقل.
- 6- معامل التحديد المصحح: - للتأكد من القابلية التفسيرية لمعادلة الانحدار.
- 7- الأهمية النسبية: - وهو تحديد أهمية كل فقرة من فقرات المقياس مقارنة بأهمية الفقرات الأخرى في المقياس.
- 8- معامل كرونباخ الفا: - للتأكد من ثبات مقياس البحث وتناسق الفقرات فيما بينها.
- 9- الوسط الفرضي.

### ثامناً: ادوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمد البحث الحالي على مجموعة من الادوات لجمع البيانات والمعلومات اللازمة وكما يلي:

- أدوات الجانب النظري: - من اجل اغناء الجانب النظري للبحث تم الاعتماد على البحوث، والكتب، والرسائل الجامعية، فضلا عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الأنترنت).
- أدوات الجانب الميداني: -

من اجل تغطية الجانب الميداني للبحث تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات المهمة لتغطية البحث وهذه الادوات هي:

- 1- الاستبانة: - اعتمد البحث على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع لبيانات، إذ استندت على مجموعة من الفقرات المهمة وذات الصلة بمتغيرات البحث. إذ تم عرض النموذج الأولي للاستبانة على مجموعة موظفي

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 المبحوثة من اجل استيضاح بعض الأمور للباحث وتوضيح فقرات الاستبانة لهم.

واعتمد الباحث في البحث على تدرج (Likert) خماسي الدرجات كونه الأكثر شيوعا واستعمالا في العلوم الإدارية والاجتماعية. وتضمنت الاستبانة محورين مهمين هما:

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

**المحور الثاني:** ويتضمن هذا المحور الفاعلية المدركة لادارة 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. واعتمد البحث على مقياس (Wright et al., 2001) لقياس الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية، والذي تم اختباره من قبل كلاً من (Han et al, 2006).

### تاسعاً: -الحدود الزمانية والمكانية للبحث

#### 1- الحدود الزمانية

امتد البحث 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).

## المبحث الثاني:- الإطار النظري للبحث

### أولاً: 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 مجموعته 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 (1) يوضح ما تيسر الحصول عليه من وجهات نظر.

الجدول (1) مفهوم مقدرات الموارد البشرية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Ulrich et al.,1995: 475	ليست إضافة قيمة لأعمال الوظيفية فحسب بل يجب فهمها أيضاً.
2	Ulrich et al., 2007:2	القيم والمعرفة والقدرات التي يمتلكها موظفي 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 موظفي الموارد البشرية.
3	Thi&Swierezek,2007:8	القدرة على اتخاذ القرارات وفهم التبادلات.
4	Long, 2008:259	مجموعة من الخصائص التي تساهم في الأداء الفعال للموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجيات أعمالها في سوق المنافسة.
5	Long & Ismail, 2008:65	البراعة في معرفة الموارد البشرية المتأنية من خلال التألف مع المفاهيم واللغة والمنطق وممارسات الموارد البشرية الناتجة عن البحث والتدريب.
6	Liza,2008:7	قدرات سلوكية قائمة على المهارة وهي تمثل مصدراً للقيمة لدرجة تطابقها مع القيم الجوهرية للمنظمة.
7	Ulrich et al .,2010: 1	القيم والمعرفة والقدرات التي يمتلكها موظفي الموارد البشرية



والتي تجعل من أدائهم أفضل.		
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&Metel,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

Novak et al., 2015:34	21	جزء من المعرفة والمهارات والاتجاهات والقيم.
Sheikhy et al., 2015:177	22	قوة محتملة تتضمن المعرفة والسلوك والأداء الوظيفي والقابليات وهذا القوة تؤثر في الأنشطة الإدارية.

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 "

### ثانياً: -أبعاد مقدرات الموارد البشرية

تشير اغلب البحوث ذات الصلة بمقدرات الموارد البشرية إلى ثلاثة أبعاد رئيسة للتعبير عن مقدرات الموارد البشرية والجدول (2) يوضح ذلك

الجدول (2) 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	الثقافة	مصادقية 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 & paauwe, 2004	9
										√	√	√	Selmer & Chiu, 2004	10
											√	√	Selmer & Randy, 2004	11

										√	√	Bell et al.,2006,	12
										√	√	Han et al .,2006	13
								√	√	√	√	Middieton, 2007	14
√	√	√	√	√	√							Ulrich et al., 2007	15
						√	√		√		√	Long & Ismail, 2008	16
						√	√		√		√	Long,2008	17
								√	√	√	√	Ters,2006	18
√	√	√	√	√								Ulrich et al.,2009	19
√	√	√	√	√	√							Caldwell,2010	20
										√	√	Lertputtarak ,2012	21
√	√	√	√	√	√							Abdullah&Sentosa,2012	22
										√	√	Yusliza,2012	23
										√		Ünal&Metete,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 (2) أن هنالك تركيز كبير ومتزايد من قبل عدد من الباحثين على ثلاثة أبعاد رئيسة لمقدرات الموارد البشرية والأمر الذي يدعو الباحثان إلى الاعتماد عليها في الجانب العملي من هذه البحث وهذه الأبعاد هي:

### 1- معرفة الأعمال Business knowledge

يجب أن يفهم موظفي 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) (Long,2008;260 ; Boselie&pauwe,2005:9) ، 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 بالموظفي، 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. وإن 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، والهيكل 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 او القيمة 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 وتتكون سلسلة القيمة من مجموعة من الأنشطة التي يتم تنفيذها لتصميم وإنتاج وتسويق وتقديم الدعم لمنتجات المنظمة وخدماتها، وبالتالي فإن 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 لموظفي الموارد البشرية أن يفهموا إعمالهم 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 موظفي الموارد البشرية أن يقوموا بتطوير مجالات معرفتهم

التي تشمل التمويل والتسويق والعمليات والإدارة العامة. فالخبرة في هذا المجالات تساعد موظفي 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 والتهديدات الخارجية، وأن موظفي 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). وأخيرا فإن مدراء الموارد البشرية الذين يمتلكون فهم جيد لأجزاء من الأعمال لاسيما (التمويل، والتسويق، والبحث والتطوير والهندسة)، وما يتعين عليهم إنجازه 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 موظفي الموارد البشرية يتعين أن يكونوا موظفي في اختصاصاتهم، فالنقد العلمي يفرض علينا استعمال ممارسات موارد بشرية مبتكرة وذات مصداقية لموظفي الموارد البشرية. وممارسات الموارد البشرية يمكن أن تقسم إلى ست فئات هي التوظيف، والتطوير، والتقييم، والمكافآت، وتصميم الوظيفة والاتصالات. وبالتالي فان موظفي 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، إذ أن مصداقية واحترام موظفي 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 موظفي الموارد البشرية يتضمن كل من أنشطة الموارد البشرية التقليدية والتشغيلية لإعمالهم والتي تنطوي على أربعة فئات رئيسة هي:

- **التطوير:** أي تصميم برامج تنموية 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 للموارد البشرية.

- التوظيف: -يشمل التوظيف على الاستقطاب، والترويج 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 موظفي 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 موظفي 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 التغييرات التي تواجهها المنظمات سوف يساعدها على التكيف بالسرعة المرغوبة من خلال امتلاك مقدرة إدارة عمليات التغيير، وبدورة يمكن أن يساعد موظفي الموارد البشرية أعضاء المنظمة الآخرين على إدارة التغيير، ويرى كلاً من (Waddell&Sohal, 1998:544;Eick et al.,1999:100) ان موظفي الموارد البشرية الذين يمتلكون المقدرات المناسبة لإدارة عمليات التغيير بما في ذلك سمات وكيل التغيير المتميزة يكونوا قادرين على تشخيص المشكلات، و بناء العلاقات مع الزبائن، وصياغة الرؤية، وتنفيذ الأهداف. ومن خلال القدرة على إدارة التغيير يستطيع موظفي 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, 2005:369; Moran&Brightman, 2000:66) 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 فان 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 أكثر فاعلية من خلال تنفيذ أساليب ونظم جديدة في المنظمة التجارية، وهذا يتفق مع ما توصل اليه (Dunne&Martin,2006:513) إذ 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. فالتغييرات الداخلية تتم أدارتها والتحكم بها من قبل المنظمة أو قد تنشأ هذه التغييرات الداخلية عن طريق أحداث خارج المنظمة عن طريق ما يسمى البيئة، وبالتالي فالمعنى الثاني لإدارة التغيير هو الاستجابة للتغييرات التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها ولو بشكل قليل أو معدوم مثل التشريعات، والاضطرابات الاجتماعية والسياسية، وإجراءات المنافسين.

(ب) **مجال ممارسة المهنة:** -يقدم موظفي إدارة التغيير المساعدة إلى وكلاء التغيير على إدارة التغييرات التي يواجهونها، في حين يقدم موظفي آخرين المساعدة إلى وكلاء التغيير لإجراء التغييرات. فضلا عن ذلك فإنه 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 أجراء التغييرات، أي يمكن القول إن إدارة التغيير تتكون من المتطلبات والمعايير والعمليات والإجراءات (Nickols,2010:2). وتوصل (Lertputtarak, 2012:88) إلى إن موظفي 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 كلا من (Ulrich et al.,2011:5 ; Freed et al.,2012:2) أن الدافع نحو التغيير يحتم على موظفي الموارد البشرية التأكد من إن إجراءات المنظمة متكاملة ومستدامة من خلال عمليات التغيير المنضبطة لذلك فإن قوة موظفي الموارد البشرية تجعل القدرة الداخلية للمنظمة متطابقة مع التغيير أو إن تؤدي نفس خطى التغيير الخارجية، وبالتالي فإن على موظفي 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".

### ثالثاً: -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 الباحثون والكتاب والممارسين كأساس للبحث



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. وبقدر تعلق الأمر بالفاعلية فأنها 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 (3) يوضح ما تم الحصول عليه من وجهات نظر خاصة بفاعلية إدارة الموارد البشرية.

الجدول (3) 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, 2008:168	المحدد الرئيس لنجاح أو فشل الأعمال الدولية في المنظمات متعددة الجنسيات
6	Haines&Lafleur,2008:529	حلقة الوصل بين تكنولوجيا المعلومات والأداء التنظيمي
7	Akanbi&Salami,2011:51	الاستراتيجية التي يمكن استعمالها من قبل المنظمات لتحسين الإنتاجية والكفاءة.
8	Saleh,2012:9	نظام متكامل يتألف من خمسة مجالات رئيسة هي التوظيف وتطوير الموارد البشرية، المنافع، التعويضات والسلامة والصحة، والموظفين وعلاقات العمل والعمالين.
9	Hong et al.,2012:60	محصلة تمكين الموظفين والتدريب والتطوير وتقييم نظم التعويض والتي تعد العامل الأساس لنجاح المنظمة والاحتفاظ بالموظفين.

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 تقد أعلاه يمكن التوصل إلى التعريف الاتي 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".

#### رابعاً: -أبعاد فاعلية الموارد البشرية

تشير اغلب البحوث 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/ التعاقب ، 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. و أكد

(Alakoc et al., 2014:87) ان خدمات الموارد البشرية تتضمن: -

- (1) ممارسات الموارد البشرية المحددة مثل التوظيف، والاختيار، والتقييم.
- (2) سياسات الموارد البشرية الرسمية المباشرة أو الجزئية التي تقيد تطوير الممارسات المحددة.
- (3) 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 كفؤ لتحفيز الأفراد على التركيز لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والمحافظة على نظم التوظيف الفاعلة وتتابع التخطيط، وضمان إمدادات مستمرة من الموهبة الإدارية. ويعتقد كلاً من (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 وصفوا التدريب بأنه 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.

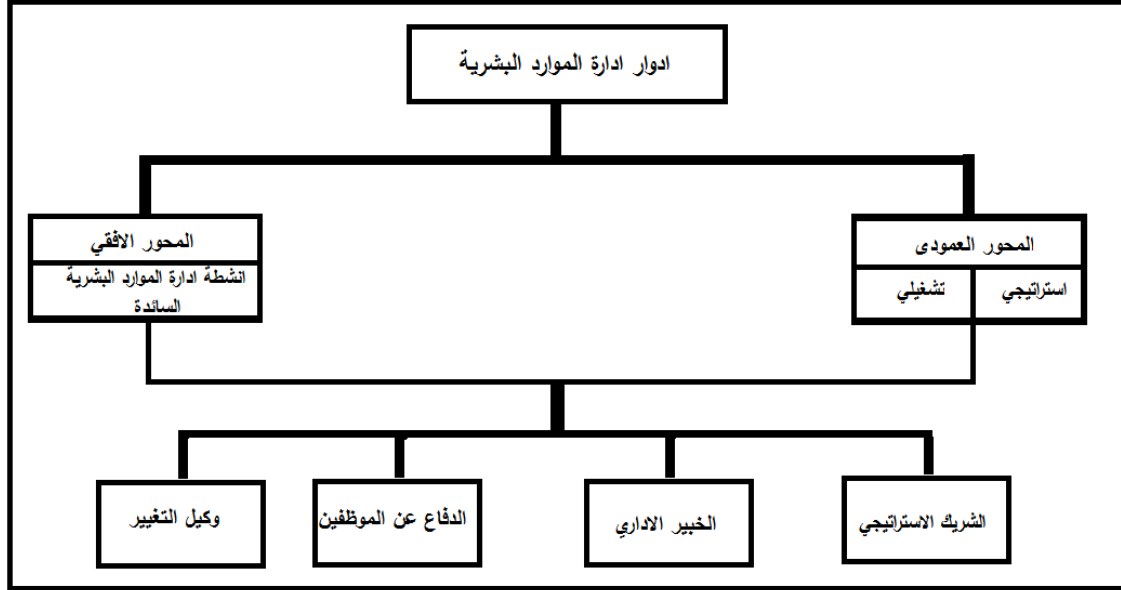
ومما تقدم أعلاه يمكن القول إن خدمات الموارد البشرية " تمثل مجموعة من الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية، وهذه الخدمات تتمحور في التوظيف، والتعويض، والمنافع، والتدريب، وإدارة الأداء، والتعيين، والاستقطاب، والمسؤوليات، والالتزامات، والثقافة، والمناخ التنظيمي، وتحدد هذه الخدمات مدى مساهمة إدارة الموارد 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 فإنها مسؤولة عن تحفيز هذا المورد بكل الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لضمان زيادة ولائه وقدراته وإبداعاته 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 فضلا 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 حضي باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين. ويرى (Plessis&Beaver, 2008:168) انه ومنذ ما يقرب عقدين من الزمن اخذ دور إدارة الموارد البشرية تقليدياً يفنقر 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 التغيير 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 " تكيف الممارسات لتناسب احتياجات الأعمال" فهو يشير إلى تسليط الضوء على دور الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية إذ أنها تتعامل مع تكيف ممارسات الموارد البشرية لدعم استراتيجية الأعمال من خلال توفير خدمات الموارد البشرية. ويعتقد كلا من ( Saidi et al., 2014:149 ; Malik,2015:291) 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 موظفي الموارد البشرية يقومون بهذه الأدوار مجتمعه. 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 بانه 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 (2)



الشكل (2) أدوار الموارد البشرية من وجهة نظر (Mei&Subramaniam,2014)

المصدر: أعداد الباحثان

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 كلا من (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 ثلاث 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 فان موظفي 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 أداري، 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 فان 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 كل من (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 كلاً من (Iveta,2012:117 ; Han et al., 2006: 392) أن رأس المال البشري يمثل إحدى الدعامات السائدة للمزايا التنافسية التي تساهم بها الموارد البشرية. وهذا يتفق مع ما توصل اليه كلاً من (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، وأخيراً " 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 كلاً من (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 للاعتقاد 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 إلى تعزيز مهارات وجهد الموظفين. ويعتقد كلا من (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 زبائنها 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 لحاجات الزبائن، والتوسع في خدمات الأعمال من اجل مساعدة المنظمة بصياغة استراتيجية الأعمال وتحقيق أهدافها".

### المبحث الثالث: - الجانب العملي

تهدف هذا الفقرة إلى عرض ووصف للمؤشرات الإحصائية الأولية من أجل توضيح مستوى توافر المتغيرات والفقرات التي اعتمدت في بناء الأنموذج وذلك من خلال احتساب التكرارات والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ثم الأهمية النسبية لمستوى استجابة أفراد العينة المبحوثة على محاور الاستبانة وكالاتي: تتناول هذه الفقرة 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 والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل بُعد من الأبعاد المستعملة في البحث، وقد تم تحديد مستوى الاستجابة في ضوء المتوسطات الحسابية المحسوبة من خلال تحديد انتمائها إلى أي فئة من الفئات الواردة في الجدول (4) \* .

الجدول (4) معيار المقارنة لمستوى توافر مقدرات الموارد البشرية والفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية

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

#### أولاً: - مقدرات الموارد البشرية

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 عام.

#### • البعد الأول: - معرفة الأعمال KOB

\* بما أن استبانة البحث تعتمد على تدرج ليكرت الخماسي فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية لمتغيري البحث، وتحدد الفئة من خلال إيجاد المدى " R " (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس)، ومن ثم قسمة الفرق بين حدي المقياس على عدد الفئات وحسب متغيرات البحث وكما يلي:

$$R=5-1=4$$

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

ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات لإيجاد طول الفئة " L "



الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية للبعد معرفة الأعمال KOB (N = 35)

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

تشير النتائج الواردة في الجدول (5) أن هناك اتفاق إيجابي للبعد معرفة الأعمال وذلك من خلال اتفاق (76%) من عينة الباحثين بوسط حسابي مرتفع بلغ (3.7937) وهو اعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه البحث والبالغ (3) الأمر الذي يشير إلى اتجاه إيجابي في استجابة الباحثين بشكل عام، وبانحراف معياري منخفض إلى (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 (موظفي 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 الفقرة السادسة بالمرتبة الأخيرة والتي تتضمن (موظفي 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 اجل النهوض بالمستوى التعليمي والثقافي لأبناء المجتمع ويتم ذلك من خلال استعمال التكنولوجيا المتطورة والحديثة من اجل القيام بعملياتها على أكمل وجهه.

• البُعد الثاني: -تسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية" HRD

الجدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لبُعد تسليم الموارد البشرية " الخبرة الوظيفية" HRD (N = 35)

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

أظهر المعدل العام لبُعد تسليم الموارد البشرية " الخبرة الوظيفية الوارد في الجدول (6) أن شدة إجابة أفراد العينة كانت عند مستوى الاتفاق (77%)، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.8622) وهي قيمة مرتفعة وهو اعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه البحث 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 (موظفي الموارد البشرية في كليتنا قادرين على تقديم المساعدة في خلق وإيصال معايير أداء واضحة للموظفين ، موظفي 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%). وجاءت الفقرة الثامنة بالمرتبة الأخيرة والتي تخص (موظفي 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) وباتجاه إجابة مرتفع ومستوى إجابة نحو الاتفاق وبانحراف 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 لمنتسبيها فضلاً عن تحسين إدارة شؤون منتسبيها.

#### • البعد الثالث: -إدارة التغيير MC

الجدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لُبعد إدارة التغيير

MC\_ (N = 35)

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

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7) أن المعدل العام لُبعد 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 لندرج 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 (موظفي 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 وبانحراف معياري بلغ (0.742) وبمعامل اختلاف قدرة (18%). وكانت المرتبة الأخيرة من نصيب الفقرة الخامسة التي تخص (موظفي 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%) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق.

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.

• وخلاصة لما ورد في الجدول (5، 6، 7) تمت صياغة الجدول (8)

الجدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمحور مقدرات الموارد البشرية HRM (N = 35)

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

ونستخلص من الجدول (8) المؤشرات الآتية: -

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

2- المرتبة الأولى كانت من نصيب بُعد إدارة التغيير MC بنسبة اتفاق بلغت (79%) ومستوى إجابة مرتفع وبوسط حسابي قدرة (3.9306) وبانحراف 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) وبانحراف 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 اعلى من الوسط الفرضي لتدرج ليكرت الخماسي، وبانحراف 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 مضافه لها ولمنتسبيها.

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

يعرض هذا المحور 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

الجدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لُبُعد خدمات الموارد

البشرية HRS\_ (N = 87)

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

تشير النتائج في الجدول (9) 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%). 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 الرئيسية 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) للفقرتين السادسة والثامنة، و(3.69، 3.72) على التوالي للفقرتين الحادية عشر والخامسة عشر، وبانحراف معياري قدرة (0.880، 0.985، 1.094، 0.856) على التوالي وبمعامل اختلاف بلغ (23%)، (30%، 26%، 24%) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق.

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

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

الجدول (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لبُعد أدوار الموارد

البشرية HRR (N = 87)

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

اظهر المعدل العام لبُعد أدوار الموارد البشرية الوارد في الجدول (10) أن نسبة الاتفاق بين أفراد العينة كبيرة نسبياً إذ بلغت (77%) وبوسط حسابي قدرة (3.869) وهو اعلى 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 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.

#### • البُعد الثالث: -مساهمات الموارد البشرية HRC

الجدول (11) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لبُعد مساهمات

الموارد البشرية HRC\_ (N = 87)

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

4	78	مرتفع	اتفق	19	0.750	3.92	HRC10
	78	مرتفع	اتفق	19	0.74050	3.9195	HRC

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (11) 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%). 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 (22%، 23%) 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.

• وخلاصة لما تقدم في الجداول (9، 10، 11) تمت صياغة الجدول (12)

الجدول (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمحور الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية PHRE (N = 87)

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	

نستخلص من الجدول (12) المؤشرات الآتية:-

1- أن الوسط الحسابي لإبعاد الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية مرتفع نسبياً إذ بلغ (3.8838) وبنسبة 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 البحث الحالي ومن هنا فهو يشير إلى اتجاه إيجابي ونحو الاتفاق في استجابة المبحوثين بشكل عام.

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، وبُعد 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/المدراء" 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.

#### ❖ علاقة التباين لمقدرات الموارد البشرية وفاعلية ادارة الموارد البشرية حسب عدد سنوات الخدمة الوظيفية.

توصل البحث الى عدم وجود تباين لمقدرات الموارد البشرية وفاعلية ادارة الموارد البشرية حسب عدد سنوات الخبرة الوظيفية وان قيمة مستوى المعنوية اعلى من 5%، الأمر الذي يعني انه لا يوجد هناك أي تباين أو اختلاف في الإجابات باختلاف سنوات الخدمة تبعا لمقدرات الموارد البشرية وأبعادها بشكل عام، 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 تبعا لعدد سنوات الخدمة الوظيفية)، ونفس الامر بالنسبة الى فاعلية ادارة الموارد البشرية.

#### ❖ علاقة الارتباط بين ابعاد مقدرات الموارد البشرية وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية.

تهتم هذه الفقرة بقياس علاقة الارتباط بين مقدرات الموارد البشرية وبوصفها المتغير المستقل، والفاعلية المدركة بوصفها المتغير المعتمد، من خلال اختبار فرضية البحث 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). وسيعتمد البحث الحالي على مقياس (Mukaka,2012:71) لتحديد قوة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث وكما موضح في الجدول (13).

الجدول (13) معيار قوة معامل لارتباط

قوة الارتباط	درجة الارتباط
قوية جداً	1.00-0.90
قوية	.90-0.70
معتدل	.70 -0.50
منخفض	.50-0.30
منخفض جداً	.30-0.00

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 (14) مصفوفة علاقة ارتباط سببيمان بين مقدرات الموارد البشرية والفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية

الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية (PHRE)	مساهمات الموارد البشرية (HRC)	أدوار الموارد البشرية (HRR)	خدمات الموارد البشرية (HRS)	المتغير المعتمد		المتغير المستقل
				الارتباط	معرفه الأعمال (KOB)	
.919**	.938**	.889**	.899**	Sig. (2-tailed)	تسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية" (HRD)	مقدرات الموارد البشرية (HRM)
.001	.001	.003	.002	Sig. (2-tailed)	إدارة التغيير (MC)	
.927**	.928**	.915**	.931**	Sig. (2-tailed)	مقدرات الموارد البشرية (HRM)	مقدرات الموارد البشرية (HRM)
.884**	.872**	.906**	.854**	Sig. (2-tailed)	مقدرات الموارد البشرية (HRM)	
.866**	.896**	.850**	.872**	Sig. (2-tailed)	مقدرات الموارد البشرية (HRM)	مقدرات الموارد البشرية (HRM)
.005	.003	.008	.005	Sig. (2-tailed)	مقدرات الموارد البشرية (HRM)	

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

نستخلص من الجدول (14) 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%) 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.

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

#### ❖ تأثير مقدرات الموارد البشرية في فاعلية إدارة الموارد البشرية.

تتناول هذا الفقرة عرض و تحليل ومناقشة نتائج اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث والذي تضمنته الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مقدرات الموارد البشرية وفاعلية إدارة الموارد البشرية) والفرضيات المنبثقة عنها ، وذلك باستخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط على مستوى العوامل الفرعية للمتغير المستقل كل على حدة بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى ، ثم باستخدام معادلة الانحدار المتعدد لجميع العوامل مجتمعة ، وتم استخدام 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 الأتية: -

$$Y = a + B_1 X \quad \Rightarrow Y = 0.866 + 4.239 X$$

ومن معادلة الانحدار أعلاه ومن النتائج الواردة في الجدول (15) 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 البحث ، فضلا عن ذلك فانه يمكن اختبار فرضية العدم لمعلمتي النموذج ( $a, B_1$ ) هي اقل 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 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 (15) 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 فان النسبة المهمة البالغة (25%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخل في أنموذج البحث الحالي.

الجدول (15) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة t ومعنويتها وقيمة درين-واتسون

معامل التحديد R <sup>2</sup>	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 للبحث والقائلة (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمقدرة معرفة الأعمال في الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية) ولأجل ذلك تمت الاستعانة بمعادلة الانحدار الآتية: -

$$Y = a + B_1 X \Rightarrow Y = 0.919 + 5.704 X$$

من معادلة الانحدار والنتائج الواردة في الجدول (16) يتضح انه عند زيادة مقدرة معرفة الأعمال في الكليات المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان 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 البحث ، فضلا عن ذلك فانه يمكن اختبار فرضية العدم لمعلمتي النموذج ( $a, B_1$ ) هي اقل 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 لان قيمة (F) المحسوبة (32.541) 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 (16) 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 فان النسبة المهيمنة البالغة (16%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخل في أنموذج البحث الحالي.

الجدول (16) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة t ومعنويتها وقيمة درين واتسون لُبعد معرفة الأعمال

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
%84	%82	0.919	5.704	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	32.541	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	2	لا توجد مشكلة

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

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية الفرعية الثانية للبحث 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 الآتية: -

$$Y = a + B_1 X \quad \Rightarrow Y = 0.927 + 6.056 X$$

يلاحظ من معادلة الانحدار والنتائج الواردة في الجدول (17) 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 البحث ، فضلا عن ذلك فانه يمكن اختبار فرضية العدم لمعلمتي النموذج ( $a, B_1$ ) هي اقل 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 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 (17) 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 المهمة البالغة (14%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخل في أنموذج البحث الحالي.

الجدول (17) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة t ومعنويتها وقيمة درين-واتسون لُبعد تسليم الموارد البشرية "الخبرة الوظيفية"

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
%86	%84	0.927	6.056	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	36.671	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	2	لا توجد مشكلة

### البُعد الثالث: -إدارة التغيير

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

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

يتضح من معادلة الانحدار والنتائج الواردة في الجدول (18) 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 البحث، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمقدرة إدارة التغيير على الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية، فضلا عن ذلك فإنه يمكن اختبار فرضية العدم لمعلمتي النموذج  $(a, B_1)$  هي اقل 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 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 وبالباغة (1.8).

إذ يلاحظ من الجدول (18) 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 فإن النسبة المهملة البالغة (22%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخل في أنموذج البحث الحالي.

الجدول (18) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة t ومعنويتها وقيمة درين-واتسون لُبعد إدارة التغيير

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	1.8	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	21.434	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	4.63	0.884	75%	78%



## المبحث الرابع: - الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: - الاستنتاجات

- 1- أن الاهتمام بمقدرة إدارة التغيير له نتائج طيبة على أحداث التغيير من اجل وخلق المهارات اللازمة للتكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية.
- 2- 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- 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 و التفاوت في المقدرات التي تمتلكها الامر الذي قد ينعكس على اداء فاعلية ادارة الموارد البشرية على الامد البعيد.
- 5- افتقار الكليات المبحوثة إلى المعرفة لشاملة بالموارد البشرية، فضلا عن افتقارها إلى تحديد المؤشرات والمتطلبات الرئيسية لتحقيق الأداء الأمثل ومن أول مرة.
- 6- 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.
- 7- 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.
- 8- تحرص الكليات المبحوثة على تطوير وتنظيم البرامج التدريبية لمنسوبيها بغية تلبي حاجات الإدارات والأقسام الفرعية الأخرى.
- 9- تحرص الكليات المبحوثة على أداء الأعمال وفق الطريقة المطلوب أدائها بها ومن أول مرة.
- 10- تحرص الكليات المبحوثة على الإسهام بتقديم قيمة مضافة للإدارات والأقسام الفرعية الأخرى من اجل تعزيز ودعم وتسهيل سير عملياتها الداخلية.

### ثانياً: - التوصيات

- 1- ضرورة قيام الكليات المبحوثة على حث منسبها 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 منسبها.
- 2- يتعين على الكليات المبحوثة التركيز على امتلاك المواهب والخبرات المناسبة من اجل الإسهام في توفير المعرفة الأساس باستراتيجيات الكلية سواء قريبة أو بعيدة الأمد
- 3- ضرورة تأكيد الكليات المبحوثة على امتلاكها لمقدرات موارد بشرية من اجل الإسهام في تسهيل عملية أعداد هيكله هذه الكليات.
- 4- يتعين أن تحرص الكليات المبحوثة على تزويد القائمين على الإدارات " رؤساء الأقسام" بالمعلومات القيمة من اجل تحسين إدارة شؤون منسبها من خلال تقديم المشورة لهم والتعامل مع مشاكل منسبها.
- 5- يتعين على الكليات المبحوثة أن تُكثف ممارسات وخدمات الموارد البشرية لديها مع البيئة الداخلية والخارجية من اجل الاستجابة للتغيرات التي تحدث والمتمثلة "بالتغيير الهيكلي، والتغيير الاستراتيجي".
- 6- من الضروري أن تحرص الكليات على الأخذ بالدور الاستباقي على أحداث التغيير وإقامة العلاقات اللازمة من اجل ذلك.
- 7- يتعين على الكليات المبحوثة أن توفر قاعدة بيانات من اجل جمع السيرة الذاتية لمنسبين لديها بغية توفير المعلومات المناسبة عنهم ولهم.
- 8- ضرورة أن تحرص الكليات على تطوير برامج تقييم الأداء التي تكفل تحديد مجالات المشاكل المحتملة والعمل على حل هذه المشاكل قدر الإمكان.
- 9- يتعين على الكليات المبحوثة أن تحرص على تطوير مجموعة منسقة من السياسات والممارسات والإجراءات من اجل السيطرة على تكاليف المنافع لاسيما الرعاية الصحية والإجازات المرضية.

المصادر والمراجع

المصادر الاجنبية •

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. 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.
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. Anderson.D&Anderson.L, 2001" **Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders**" Jossey–Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA.
7. 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. [www.cenresinpub.org](http://www.cenresinpub.org)

8. 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.
9. 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.
10. 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.
11. Brockbank.W&Ulrich.D.(2002), **Interpretation Of Company Feedback Report** , Human Resource Competency Study University of Michigan Business School, PP1-33
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. 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.
14. Becker.B, Huselid.M&Ulrich.D, (2001)," **The Human Resource Scorecard** ", **Soundview Executive Book Summaries** , LaCrue Avenue, Concordville, Pennsylvania 19331 USA , Vol . 23 , No . 10 .PP1-8.
15. 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

16. Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). **Human Resource Function Competencies In European Companies**. Personnel Review, Vol 34 No 5. PP1-31.
17. Battilana.J, Gilmartin.M, Sengul.M, Pache.A&Alexander.J,2010 "**Leadership Competencies For Implementing Planned Organizational Change**" Leadership Quarterly21, journal homepage: [www. e lsevi e r.com/locate/leaqua](http://www.ejsevier.com/locate/leaqua), The 21, pp422-438.
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. Blanke.C&Fuß.M ,2012,"**Entwicklung Eines Personal risk models als strategischer Beitrag von HR**" For schungs feld Personal risk management, pp1-84.
20. 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.
21. Cania.L ,2014 "**The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance**" Economia. Seria Management Volume 17, Issue 2.pp 374- 383.
22. Caldwell.R, 2010 " **Are HR Business Partner Competency Models Effective?**" Applied Human Resource Management. Research, 2010, Volume 12, Number 1, pp 40-58.
23. 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.

24. 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.
25. 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.
26. 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.
27. 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 MONTH 1999, <https://doi.org/10.1.1.37.9674>pdf.
28. Eleni.A&Papalexandris.N, 2005 "**Outsourcing Of Human Resource Management Services In Greece**" International Journal of Manpower , VOL.26, NO.4 :PP 382–396.
29. 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](http://www.iiste.org) , Vol.7, No.7.pp27–33.
30. Freed.A, Hyatt.J, 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.

31. Guest.D&Peccei.R,1994 " **The Nature and Causes of Effective Human Resource Management**" British Journal of Industrial Relations, vol.32, no.2, pp220–242.
32. Hashim.F,2013" **The Critical Review on Human Resource Competencies of Third Party Logistics (3PL) Companies by Service Users**" 5<sup>th</sup>, 2nd International Conference on Technology Management , Business and Entrepreneurship Mahkota Hotel Melaka Malaysia.
33. 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.
34. Han.J,Chou.P,Chao.M&Wrighip, 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.
35. 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.
36. Hitt.M, Duane.D&Hoskisson.R,2009" **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)**" 8th Edition [www.cengage.com/permissions](http://www.cengage.com/permissions).
37. 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.

38. 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.
39. *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**" Jurnal Teknologi (Social Sciences) , Vol .64, NO.2 ,pp127–132,
40. 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.
41. Ibbes.C,Wong.C&Kwak.Y, 2001" **Project Change Management System**" Journal of Management in engineering, Vol. 17, No. 3.PP159–165.
42. Iveta.G ,2012" **Human Resources Key Performance Indicators**" Journal of Competitiveness,Vol. 4, Issue 1, pp. 117–128,
43. Kramer.J&Magee.J,1990 "**The Evolving Philosophers Problem: Dynamic Change Management.**" IEEE TSE ,VOL.16, NO.11.PP.1–33
- 44.Kaplan R.S. and Norton D.P,1996"**The balanced scorecard : translating strategy into action**" Harvard Business School Press.
45. 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 2008,pp 65–78.
46. 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, [www.ccsenet.org/ibr](http://www.ccsenet.org/ibr).

47. 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 3.582 Case Studies Journal ,Volume 4, Issue 4, PP.92–102

48. 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.

49. 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.

50. Liza.C,2008" **Do HR Competencies Enable Organisations To Perform More Effectively? An Empirical Study of HR Competencies And Organisational Performance In Danish Companies"** Full Paper presented at The British Academy of Management Conference , VOL.9, NO.11, PP1–28.

51. 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

52. Mat.j, 2008" **the influence of leadership style on internal marketing in retailing"** dissertation of philosophy , Untversity of Stirling.

53. 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.

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

55. 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>
56. Moran.J&Brightman.B, 2000 "**Leading organizational change**" Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today ,Volume 12 . Number 2 , pp. 66-74.
57. 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 Reviewm ,vol.3, NO.1 ,pp290-301. [www.gjbssr.org](http://www.gjbssr.org).
58. 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.
59. 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 . This article is available at DigitalCommons@ILR: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/142>
60. 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.
61. Nickols.F,2010" **Change Management 101**" <http://www.nickols.us/change.pdf>

62. Novak.V , Žnidaršič.A &Šprajc.P,2015" **Students' Perception of HR Competencies**" Organizacija, Volume 48, Number 1,pp 33–45, [DOI: 10.1515/orga-2015-0003](https://doi.org/10.1515/orga-2015-0003).
63. Pesic.M,Milic.V&Stankovic.J, 2012 "**Application of Vrio Framework For Analyzing Human Resources' Role In Providing Competitive Advantage**" Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve vol.2. No. 179066 and No. 44007 , pp576–586
64. Pityn.K&Helmuth.J, 2007 "**Human Resource Management for MFIs Toolkit**" Website: [www.MicroSave.net](http://www.MicroSave.net) , Website: [www.meda.org](http://www.meda.org), MicroSave – Market-led solutions for financial services, PP.1–83.
65. 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
66. 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 ,
67. Pandey.J. P&Guha.S, 2014" **Competency Based Human Resource Management in Process Industries with Specific Reference to Bhilai Steel Plant**" IOSR Journal of Business and Management (IOSR–JBM) , Volume 16, Issue 9. PP 20–23 ,[www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)
68. 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

69. Rouibah.K&Caskey.K, 2003 **"Change management in concurrent engineering from a parameter perspective"** Computers in Industry,pp15–34.
70. 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
71. 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,PP280–291,Emerald Group Publishing Limited
72. 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.
73. 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.
74. 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>.
75. 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, [www.socscinet.com/bam/jwb](http://www.socscinet.com/bam/jwb)

76. 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.
77. Setyaningdyah.E, Kertahadi.U&Thoyib.A ,2013" **The Effects of Human Resource Competence, Organisational 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.
78. Strandberg.C ,2009"**The Role Of Human Resource Management In Corporate Social Responsibility**" [www.corostrandberg.com](http://www.corostrandberg.com), 6325 sperling avenue Burnaby, bc, v5e 2v3, pp1–26.
79. 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.
80. 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.
81. 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, Procedia – Social and Behavioral Sciences 129.PP.248–255.

82. Thi.C&Swierczek.F, 2007" **The Effect of Human Resorce Competencies On Project Performance In Vietnamese Infrastructure Projects**" tsap chi phat trien kh&cn, tap10 ,pp 5–9.
83. Todnem.R, 2005" **Organisational Change Management: A Critical Review**" Journal of Change Management ,Vol. 5, No. 4, PP369–380.
84. 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.
85. 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.
86. Ulrich.Dave , Brockbank.Wayne ,Johnson.Dani &Younger.Jon, 2010" **Human Resource Competencies**" the RBLGroup, pp1–7.
87. Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G.1995 "**Human Resource Competencies: An Empirical Assessment**" J.Human Resource Management, 34, pp473–495.
88. Ulrich.D ,Brockbank.W , Johnson.D & Younger.J, 2007 "**Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations**" © Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)), pp1–12 . DOI [10.1002/ert.20159](https://doi.org/10.1002/ert.20159)
89. 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.
90. Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W& Ulrich .M. (1997). **Human Resource Champions**. USA: Harvard Business School Press, pp 74–75.
91. Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W&Ulrich .M ,2009"**Human Resource Competencies**" Rising to Meet The Business Challenge, The RBL Group.pp1–7.

92. Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W&Ulrich .M., 2012. **HR Talent and the New HR Competencies**. The RBL Group.,vol.11,no4, pp1-7.
93. Ünal.Ö&Metem.M,2012 "**The Impact Of Information Technology On Human Resource Practices And Competencies**" 3rd International Symposium on Sustainable Development.
94. 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,
95. 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.
96. 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.
97. Waddell.D&Sohal.A, 1998" **Resistance: A Constructive Tool for Change Management**" Journal of Management Decision ,VOL.36, NO.8, PP 543-548.
98. 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.
99. 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.

100. Yusliza,2012" **Human Resource Competencies and Their Relationship with Human Resource Management Effectiveness**" DOI: 10.7763/IPEDR.. VOL.57, NO. 1, PP1-5.

101. 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. [www.ccsenet.org/journal.html](http://www.ccsenet.org/journal.html).

102. 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.



## ملحق (1)

## اسماء السادة الموظفين المحكمين

## الذين تم استطلاع آرائهم بخصوص الاستبانة

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

## ملحق (2)

## استمارة الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم



م / استبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا

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 الفاعلية المدركة لإدارة الموارد

البشرية / دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين والعاملين في الكليات

الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط) وان نجاح هذا البحث مرهون بدرجة استجابتكم بما تمثله الإجابات من دقة وموضوعية على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في بلدنا بشكل عام وإدارة الكلية بشكل خاص.

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

الباحث  
طالب الماجستير  
سيف علي جاسم محمد  
جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد/  
قسم ادارة الاعمال

المشرف  
الاستاذ الدكتور  
احسان دهش جلاب  
جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم  
ادارة الاعمال

### الجزء الاول:- معلومات عامة

خصائص الشخص المجيب :

المنصب الوظيفي الحالي (FCP) :

1. العمر (TA) :

2. النوع الاجتماعي (الجنس) (STG) :

3. المؤهل الدراسي (الشهادة) (EQC) :

4. عدد سنوات الخدمة الوظيفية (YOS):

### الجزء الثاني:- متغيرات البحث

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 ، والهيكلة التنظيمي، والصناعة، واستراتيجيات الكلية على الامد القريب والبعيد ، والأدوار الوظيفية، ومسؤوليات الإدارات الأخرى داخل الكلية ، والمعرفة عن البيئة الخارجية للمنظمات.

ت	الفقرة	اتفق	محايد	لا	لا اتفق
		بشدة		اتفق	بشدة
	موظفي 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، ووضع 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	محايد	لا	لا اتفق
		بشدة		اتفق	بشدة
	موظفي 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 موظفي 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 موظفي 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	
1					قادرين على استخدام أساليب وتكنولوجيات متطورة لتحقيق الاهداف الوظيفية (على سبيل المثال التوظيف عبر الإنترنت، والتعلم الإلكتروني)
2					قادرين على تكييف ممارسات وخدمات الموارد البشرية لغرض الاستجابة للتغيرات الداخلية (على سبيل المثال، التغيير الهيكلي، التغيير الاستراتيجي، الحجم وعمليات الاندماج والاستحواذ).
3					قادرين على تكييف 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 التغيرات المختلفة داخل الكلية.

ثانيا: - الفاعلية المدركة لإدارة الموارد البشرية (PHRE): - نظام متكامل يتألف من خمسة مجالات رئيسية 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				
	ما مدى توافر خدمات الموارد البشرية في الكلية من خلال .....	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	المحافظة على نظام تعويض عادل يسيطر فيه 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 الرئيسة 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 المنغيرة، وكونها شريك استراتيجي..، وتطوير المهارات و القدرات التنظيمية، وتكيف الممارسات لتتناسب احتياجات الأعمال).

ت	الفقرة					
	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	
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 ،واحداث 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 بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا 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:

