

”

ممارسات التحول في مقدرات ادارة
الموارد البشرية/ دراسة اختبارية
وفقاً للقياسات العالمية

Transformational Practices in Human Resource
Management Competency: A test study in accordance with
global standards

الأستاذ المساعد الدكتور
ناظم جواد عبد الزيدي
الباحث

ليث عادل حميد رشيد
جامعة بغداد – كلية الإدارة والاقتصاد

Assistant Prof.Dr. NazemJawadAbd Al-Zaidi

Laith Adel Hameed/ Management and Economics - Baghdad
University

“

المستخلص:

تضمن البحث فلسفة جديدة في إدارة الموارد البشرية وهي إدارة الموارد البشرية من الخارج والداخل (HR Outside In)، أنهذه الفلسفة الجديدة تتطلب من مهنيو الموارد البشرية التحول بالموارد البشرية الشريك استراتيجي، وحتيكون مهنيو الموارد البشرية قادرين على التحول بالموارد البشرية لا بد ان تظهر عليهم مجموعة من المقدرات التي حددها (Ulrich) وزملاءه في الجولة السادسة من دراسة مقدرات الموارد البشرية (HRCS) في ستة مقدرات (مصادقية النشاط، بناء القدرة، بطل التغيير، نصير التكنولوجيا، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة، المواقف الاستراتيجية). يهدف البحث الى اختبار مدى توفر المقدرات الستة للنموذج وعواملها الدمهنيي الموارد البشرية في المصارف الاهلية العراقية المساهمة. وطبق البحث على عينة مكونة من (139) موزعين بين مهنيين الموارد البشرية (21)، مدراء (35)، موظفين (83).

واستخدم البحث لاستبانة اذ اقرت نتيجة لجمع البيانات تفضلاً عن المقابلات الشخصية وبعض التقارير السنوية الخاصة بالمصارف. وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، أن مهنيين الموارد البشرية في المصارف المبحوثة قد توفر لديهم المقدرات الستة للموارد البشرية، إلا ان بعض عواملها وابعاد تلك المقدرات قد غابت عنها. واستناداً الى النتائج البحثية قد وضعت مجموعة من التوصيات كانما أهمها، العمل على ربط ممارسات الموارد البشرية مع متطلبات الزبائن، وادراك اتجاهات الجديدة في بيئة الاعمال.

Abstract

The research Discuss A new philosophy in human resources management is (HR Outside In), that this new philosophy requires professionals HR transformation resource human to a strategic partner, and even have professionals human resources able to transformation the human resource must show them set of competencies identified by Ulrich and his colleagues in the sixth round of the study of the capabilities of human resources (HRCS) in six capabilities (Credible Activist, Capability builder, Change Champion, technology Proponent, HR Innovator & integrator, strategic positioner). The research aims to test the six Competencies of the model and its parameters to the availability of human resources professionals in the Iraqi private banks to contribute. And applied research on a sample of (139) spread among human resource professionals (21), managers (35), staff (83). And use the search tool head of the questionnaire to collect data as well as personal interviews, and some private banks and annual reports. The research has come to a group of the most important conclusions, that human resource professionals in the surveyed banks have available to have six Competencies of human resources, but some factors or dimensions of these Competencies may absent. Based on the findings of the research has developed a set of recommendations was the most important, work on linking HR practices with customer expectations, and Understanding the new trends in the business environment.

المقدمة

لقد شهد العالم خلال السنوات الاخيرة تغيرات كبيرة وفي مجالات متعددة من بيئة الاعمال والتي تمثلت بالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها. أن تلك التغيرات جعلت من الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية غير كافية لتحقيق اهداف المنظمة. الامر الذي تطلب البحث عن فلسفة جديدة لإدارة الموارد البشرية تتعدى استراتيجية موائمة عمل ادارة الموارد البشرية مع اصحاب المصالح وبيئة الاعمال، ليكون اصحاب المصالح وبيئة الاعمال هي من تقود استراتيجية الموارد البشرية. ومن هنا جاءت فلسفة ادارة الموارد البشرية من الخارج الى الداخل HR Outside in، ليكون هو التوجه الجديد في ادارة الموارد البشرية. ان فلسفة ادارة الموارد البشرية من الخارج الى الداخل تقوم على خلق القيمة لأصحاب المصالح وبيئة الاعمال، وذلك يتطلب التحول بالموارد البشرية الى شريك استراتيجي، ولكي يكون مهنيو الموارد البشرية قادرين على خلق هذا التحول لابد ان تتوفر فيه مجموعة من المقدرات، والتي تم تحديدها من خلال نموذج تضمن ستة مقدرات وهي (مصادقية النشاط، بناء القدرة، بطل التغيير، نصير التكنولوجيا، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة، المواقف الاستراتيجية).

المحور الأول : منهجية البحث

يسعى هذا المحور الى عرض مشكلة البحث فضلا عن تحديد اهمية واهداف البحث، بالإضافة الى توضيح مجتمع وعينة البحث.

اولا: مشكلة البحث

في ظل بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتغيرات والتطورات المتسارعة تولدت الضغوطات الكبيرة على منظمات الأعمال واصبحت امام مجموعة كبيرة من التحديات التي ينبغي عليها ان تتعامل معها بشكل جدي. ان اغلب منظمات الأعمال اليوم تتحدث بمنطق المقدرات، فلقد ذهبت الأيام التي اعتادت المنظمات فيها الحديث عن المهارات واصبحت المقدرات ونماذج المقدرات جزءا لا يتجزأ من ادارة الموارد البشرية واستعملت نماذج المقدرات كوسيلة لزيادة المقدرات الشخصية والمنظمية (Chouhan&Srivastava,2014:14). في ضوء ما تقدم تتبلور مشكلة البحث حول معرفة او اختبار مدى توفر مقدرات مهنيين الموارد البشرية، من خلال اختبار احد النماذج العالمية الذي يركز على تصنيفها في ستة مقدرات ينبغي ان يتمتع بها مهنيو الموارد البشرية في المنظمات . وعلى هذا الأساس تم صياغة المشكلة من خلال اثاره مجموعة تساؤلات مهمة يمكن ترتيبها كالآتي :

١- ما التالي للموارد البشرية بعد ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ؟

٢- كيف يمكن التحول بالموارد البشرية الى شريك استراتيجي، وماهي الممارسات او الطرق التي

يمكن استعمالها للتحول ؟

٣- هل يتمتع مهنيو الموارد البشرية (HR Professionals) في المصارف عينة البحث بالمقدرات الستة للأنموذج التي سيتناولها البحث .

ثانياً: أهمية البحث

1- تم اختبار أنموذج عالمي هو الاحداث في موضوع مقدرات الموارد البشرية، مما اكسب البحث أهمية بوصفه محاولة لموائمة المقاييس العالمية المعول عليها في مقدرات الموارد البشرية المعتمدة في بيئة مختلفة اختلافاً كلياً عن البيئات التي اختبرت فيها تلك المقدرات.

2- تطبيق البحث في قطاع مهم له علاقة بالنشاط الاقتصادي .

3- ان البحث سيسهم في افادة المصارف المبحوثة في تعريفها بالمقدرات التي ينبغي ان يتمتع بها مهنيو الموارد البشرية (مدراء الموارد البشرية) من اجل ضمان استمرار المصارف وبقيائها في ظل البيئة التنافسية والاتجاهات الجديدة في بيئة الأعمال .

ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق جملة من الأهداف ومنها :

١- توضيح فلسفة ادارة الموارد البشرية من الخارج الى الداخل HR Outside In، وكيف تعمل ادارة الموارد البشرية في ظل هذه الفلسفة .

٢- وصف وتشخيص ممارسات او طرق التحول بالموارد البشرية، واذا ما وقع الاختيار على مهنيين الموارد البشرية كطريقة للتحول ماهي المقدرات الواجب ان يتمتعون بها.

٣- اختبار مدى توفر المقدرات الستة وعواملها التي تضمنها الأنموذج لدى مهنيو الموارد البشرية في المصارف المبحوثة .

رابعاً: فرضيات البحث

يسعى البحث الى اختبار مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وهي :

الفرضية الرئيسية الأولى: يتمتع مهنيو الموارد البشرية في المصارف الأهلية العراقية المساهمة بمقدرة مصادقية النشاط.

وتتنبق عنها ثلاثة فرضيات ثانوية:

1- يتمتع مهنيو الموارد البشرية بكسب الثقة من خلال النتائج.

2- يتمتع مهنيو الموارد البشرية بالتأثير والتواصل مع الآخرين.

3- يتمتع مهنيو الموارد البشرية بالتطور من خلال الوعي الذاتي.

الفرضية الرئيسية الثانية: تتوفر لدى مهنيين الموارد البشرية في المصارف الأهلية العراقية المساهمة مقدرة "بناء القدرة".

وتتبقى عنها ثلاثة فرضيات ثانوية:

- 1- تتوفر لدى مهنيو الموارد البشرية مقدرة الاستفادة من القدرة التنظيمية.
 - 2- تتوفر لدى مهنيو الموارد البشرية مقدرة خلق بيئة عمل ذات هدف.
 - 3- تتوفر لدى مهنيو الموارد البشرية مقدرة موائمة الاستراتيجيات، الثقافة، الممارسات والسلوك
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** يمتلك مهنيو الموارد البشرية في المصارف الأهلية العراقية المساهمة مقدرة بطل التغيير .

تتبقى عنها فرضيتان ثانويتان :

- 1- يمتلك مهنيو الموارد البشرية مقدرة الشروع بالتغيير .
 - 2- يمتلك مهنيو الموارد البشرية مقدرة استدامة التغيير .
- الفرضية الرئيسية الرابعة:** يتمتع مهنيو الموارد البشرية في المصارف الأهلية العراقية المساهمة بمقدرة الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة. وينتبقى عنها ثلاثة فرضيات ثانوية:
- 1- يتمتع مهنيو الموارد البشرية بمقدرة الاستفادة المثلى من رأس المال البشري من خلال خطط وتحليلات الموارد البشرية.

- 2- يتمتع مهنيو الموارد البشرية بمقدرة تطوير المواهب .
 - 3- يتمتع مهنيو الموارد البشرية بمقدرة قيادة الأداء .
- الفرضية الرئيسية الخامسة:** تتوفر لدى مهنيو الموارد البشرية في المصارف الأهلية العراقية المساهمة مقدرة نصير التكنولوجيا. وتتبقى منها فرضيتان ثانويتان:

- 1- تتوفر لدى مهنيو الموارد البشرية مقدرة التواصل بين العاملين من خلال التكنولوجيا .
 - 2- تتوفر لدى مهنيو الموارد البشرية مقدرة استعمال وسائل التواصل الاجتماعي .
- الفرضية الرئيسية السادسة:** يتمتع مهنيو الموارد البشرية في المصارف الأهلية العراقية المساهمة بمقدرة المواقف الاستراتيجية. وينتبقى عنها ثلاثة فرضيات ثانوية:
- 1- يتمتع مهنيو الموارد البشرية بمقدرة تفسير بيئة الأعمال العالمية.
 - 2- يتمتع مهنيو الموارد البشرية بمقدرة فك شفرة توقعات الزبائن.
 - 3- يتمتع مهنيو الموارد البشرية بمقدرة المشاركة الاستراتيجية.

خامساً: مجتمع البحث وعينته

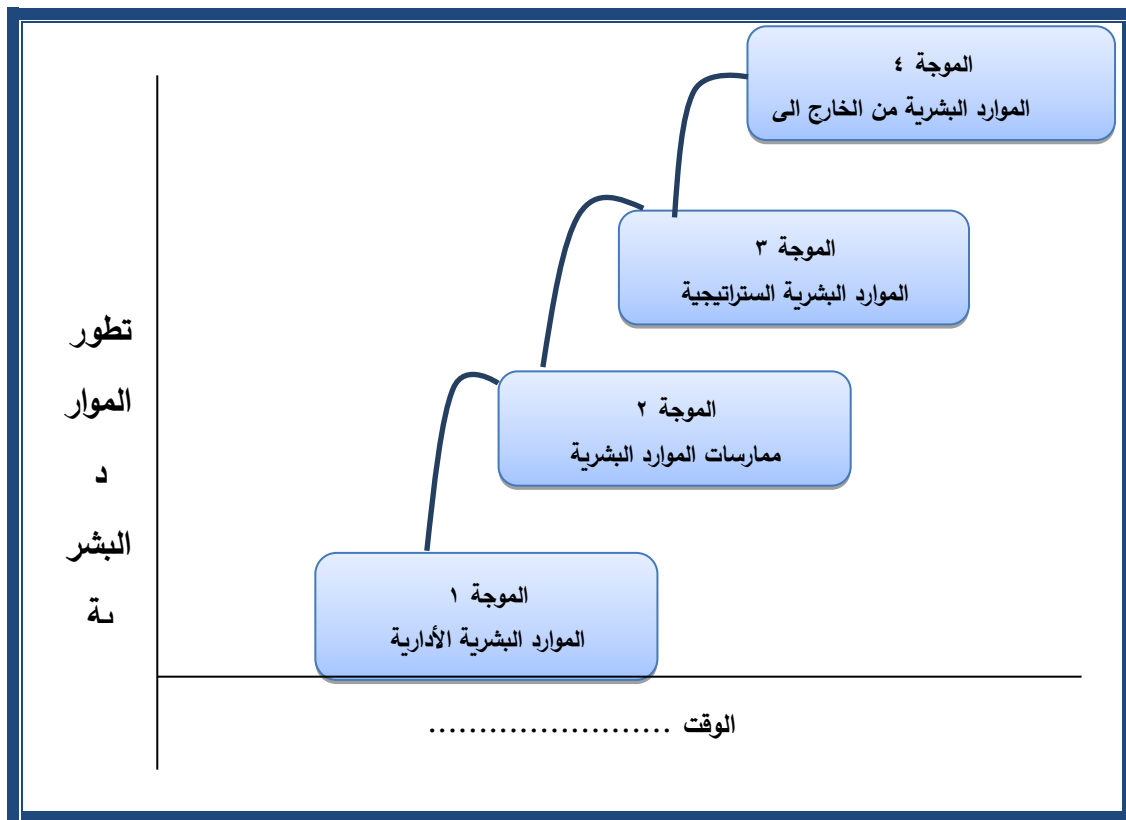
انطلاقاً من هدف اختبار مدى توفر مقدرات نموذج Ulrich لدى مهنيين الموارد البشرية، فقد وقع الاختيار على القطاع المصرفي الخاص لتطبيق الجانب العملي للدراسة وتألف عينة البحث من (مهنيين الموارد البشرية، مدراء أقسام، موظفين) في (١٢) من المصارف الأهلية العراقية المساهمة من أصل

(٢٢) مصرف اهلي مساهم اي ما نسبته (٥٥%) وهذه النسبة كافية لأجراء الدراسات الإدارية . اما بالنسبة لعينة البحث فقد بلغت (١٣٩)، توزعت ما بين مهنيين موارد بشرية بلغ عددهم (٢١) من اصل (٢٤) مهني اي ما نسبته (٨٧%)، والمدراء بلغ عددهم (٣٥) من اصل (٨٩) مدير اي ما نسبته (٣٩%)، اما الموظفين فقد تم اختيار (٨٣) من اصل (٨٧١) اي ما نسبته (١٠%) .

المحور الثاني : الأطار النظري للبحث

يتضمن هذا المحور ثلاثة جوانب اساسية، الاول هو التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، اما الثاني فسنبين التحول في الموارد البشرية، واما الجانب الاخير فيستعرض مقدرات ادارة الموارد البشرية وتطوير النماذج .

اولا-التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية: لقد مرت ادارة الموارد البشرية بأربعة تحولات اساسية وفقا لما اشار له Ulrich و زملاءه، اذ تناول التطور الذي حصل في ادارة الموارد البشرية منذ ظهورها وحتى يومنا هذا على شكل اربعة فترات زمنية اطلق عليها تسمية موجات waves (الموارد البشرية ذات الصبغة الإدارية، ممارسات الموارد البشرية، الموارد البشرية الاستراتيجية، الموارد البشرية من الخارج الى الداخل) و كما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (١) تطور الموارد البشرية في موجات

*Source: Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M. (2012) **HR from the Out in**, 1thed, McGraw Hill, USA. P:19 .

الموجة الأولى: الموارد البشرية ذات الصبغة الإدارية HR Administration: لقد شددت الموجة الأولى على الأعمال الإدارية للموارد البشرية، حيث ركز افراد الموارد البشرية على شروط وظروف العمل، وتوفير خدمات الموارد البشرية والامتثال التنظيمي (Ulrich, 2013:3). ويشير (Gokhool 2014:14)، ان الموجه الاولى ظهرت فيها ادارة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة ادارية تدير شروط وظروف العمل . لقد كانت ادارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تسليم الرواتب التي تدفع للعاملين، بالإضافة الى ادارة المعاشات التقاعدية، رصد الحضور، استقطاب العاملين .

الموجة الثانية : ممارسات الموارد البشرية (HR practices): أكدت الموجة الثانية على ممارسات الموارد البشرية والمتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير ،الاتصالات، تقييم الأداء، التعويضات، وغيرها من الممارسات .

الموجة الثالثة: الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic HR) : ركزت الموجة الثالثة على علاقة ممارسات ادارة الموارد البشرية مع نجاح الأعمال من خلال ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، حيث عملت ادارة الموارد البشرية على ربط عملها مع استراتيجية المنظمة. وقد اختلف الباحثين حول بدايات ظهور ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) حيثهاكمينشيرالمنتصفالثمانينات (Beardwell et al., 2004 :37) فيحينأنمعظمالأدبياتالأكاديميةفيحقلادارةالمواردالبشريةالاستراتيجيةالتنشرتفيسنواتالماضية،تشيرأنالجزورالفكريةللحقلةعودإلىالعام ١٩٢٠ فيالولاياتالمتحدة.ويمكن تعريف ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأنها صياغة وتنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تنتج مقدرات وسلوكيات للعاملين تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Dessler, 2008:86)، ويرى (Fagerholm et al., 2010:4)

انادارةالمواردالبشريةالاستراتيجيةتتطلبممكناتنيصحبهمينوالمواردالبشريةشركاءاستراتيجيينفيالمنظمة.

الموجة الرابعة : ادارة الموارد البشرية من الخارج الى الداخل (HR Outside IN):الموجة الرابعة هي استخدام ممارسات الموارد البشرية من اجل الاستنتاج والرد على ظروف بيئة الأعمال الخارجية، وتدعى الموارد البشرية من الخارج الى الداخل (HR Outside In) وهي تتعدى استراتيجية مواءمة عمل ادارة الموارد البشرية مع بيئة الأعمال وأصحاب المصالح، ويعرف (Urval, 2012:10) ادارة الموارد البشرية من الخارج الى الداخل بأنها ممارسات الموارد البشرية لاستخلاص والاستجابة لظروف بيئة الأعمال الخارجية . و يرى اخرون بأن ادارة الموارد البشرية من الخارج الى الداخل هي توجيه الموارد البشرية نحو الخارج حيث اتجاهات الأعمال وتوقعات اصحاب المصالح من خلال الإجراءات الداخلية

التي تتحكم بالأداء. وبشكل مشابه فإن (Gokhool, 2014: 14) وصف إدارة الموارد البشرية من الخارج الى الداخل بأنها ممارسات الموارد البشرية التي تتلاءم مع ظروف الأعمال خارج المنظمة والتي تتضمن بشكل عام الظروف البيئية واصحاب المصالح الخارجيين، واكد (wright et al., 2014: 36) انادارة الموارد البشرية من الخارج الى الداخل تعني أن بيئة الأعمال هي منقود استراتيجية الموارد البشرية وليس مجرد البحث في ان تكون ممارسات الموارد البشرية ذات صلة في بيئة الأعمال

. بالتالي يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية من الخارج الى الداخل بأنها نهج جديد في إدارة الموارد البشرية تسعى المنظمة من خلالها لتو فير القيمة لأصحاب المصالح الحيوية لأعمال المنظمة لادارة الموارد البشرية، وذلك بجعل ممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم، المكافآت (....) تتطابق مع بيئة المنظمة واصحاب المصالح من خلال الفسح المجال لبدء الرأي والمشورة بلوحتنا المشاركة في تلك الممارسات الخاصة بـ الموارد البشرية من قبل الزبائن واصحاب المصالح الآخرين .

➤ والسؤال هنا كيف تعمل إدارة الموارد البشرية من الخارج الى الداخل ؟ ان العمل من الخارج الى الداخل قد حول الاهتمام الى عدد من المجالات الدقيقة ولكنها مهمة، لقد قدم (Ulrich) الأمثلة الآتية عن كيفية تأثير منهج إدارة الموارد البشرية من الخارج الى الداخل على مختلف أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية (Ulrich et al., 2012: 8)، (Toten, 2012: 2):

أ. **التعيين والترقية من الخارج الى الداخل:** هل المنظمة من تختار العاملين ام ان الزبائن هم من سيقوم باختيارهم ؟ وفقاً لمنهج Outside in فأن الزبائن ومجموعة توقعات اصحاب المصالح سيكون لها دور في جلب الموظفين الجدد الى المنظمة وترقية العاملين الى مراتب اعلى . وهذا المبدأ الجديد يعني بدلا من ان يكون الاختيار محصورا بيد المنظمة اصبح لزبائن المنظمة مشاركة في عملية اختيار العاملين.

ب . **التدريب والتطوير من الخارج الى الداخل:** اشراك الزبائن في تصميم وتنفيذ دورات التدريب والتطوير وذلك من خلال دعوة للزبائن والموردين و المستثمرين والجهات المنظمة للمساعدة في تصميم محتوى التدريب للتأكد من ان ما يتم تدريسه او تعليمه للعاملين يلبي التوقعات الخارجية كما يمكن للجهات الخارجية ان تشارك في الدورات التدريبية بوصفهم مندوبين (وفود) وبالتالي سيكونون زملاء التعلم مع العاملين في المنظمة.

ت . **المكافآت من الخارج الى الداخل:** يساعد الزبائن في تحديد المكافآت التي تمنح للعاملين على جهودهم على سبيل المثال بعض شركات الطيران تخصص نسبة من مكافآتها وتجعلها بيد المسافرين الاكثر تكرارا ودعوتهم لتوزيع كوبونات مجانية مع درجات متفاوتة القيمة للعاملين من خلال السماح للزبائن بالسيطرة على ٢% من المكافآت التي تمنحها الشركة.

ث. إدارة الاداء من الخارج الى الداخل: بدلا من ان يتم تحديد المعايير من قبل ادارة الموارد البشرية . تقوم الادارة بمنح الزبائن الرئيسيين الفرصة لتقييم معايير مراجعة الاداء ويقولون للشركة ان كانت هذه المعايير متوافقة مع توقعاتهم وعندما يشارك اصحاب المصلحة الخارجيين في تقييم معايير مراجعة الاداء . وهذا يقود الى ان درجة المراجعات ال ٣٦٠ درجة سوف تتحول الى ٧٢٠ درجة مراجعات وهي تتضمن الزبائن واصحاب المصلحة الخارجيين الاخرين .

ج.الاتصال من الخارج الى الداخل :الرسائل المقدمة للعاملين يتم تقاسمها أيضا مع الزبائن والمستثمرين، والعكس بالعكس.

ح. الثقافة :ان الثقافة المثالية تربط هوية المنظمة مع افضل الزبائن . وبعبارة اخرى يتم تشكيل الثقافة من الخارج.

➤ فلسفة ادارة الموارد البشرية من الخارج الى الداخل(لماذا، اين، ما، كيف):من اجل توضيح فلسفة ادارة الموارد البشرية من الخارج الى الداخل يتطلب الإجابة على التساؤلات الآتية :

- لماذا تعمل ادارة الموارد البشرية من الخارج الى الداخل ؟

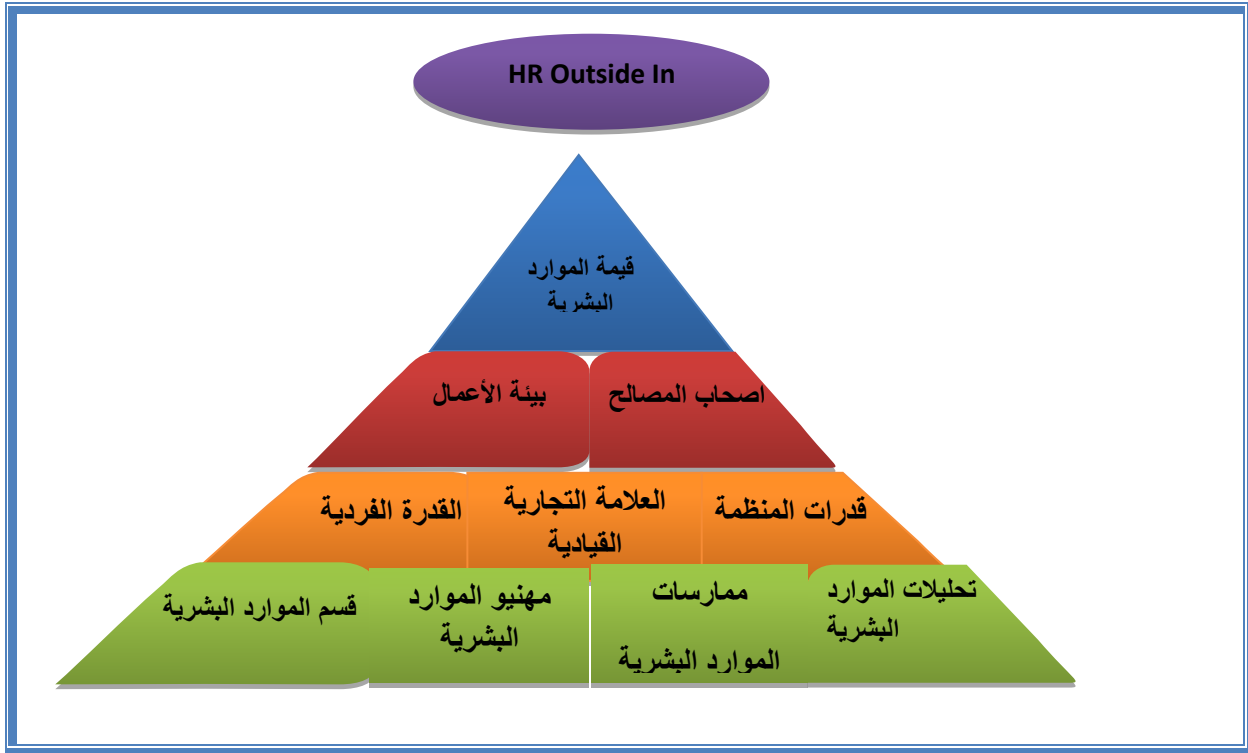
- اين او الى من ينبغي خلق القيمة* ؟

- ما الذي يمكن المنظمة من خلق القيمة ؟

- كيف يمكن للمنظمة خلق القيمة من خلال الموارد البشرية ؟

ان العمل من الخارج الى الداخل بالنسبة لإدارة الموارد البشرية (لماذا) هو من اجل خلق القيمة من خلال الموارد البشرية (اين) لأصحاب المصالح وبيئة الأعمال . وأشار (Ulrich, 2013) ان بإمكان المنظمة خلق القيمة لأصحاب المصالح وبيئة الأعمال (ما) من خلال قدرات المنظمة و القدرة الفردية " المواهب" و العلامة التجارية القيادية . وحتى تكون المنظمة قادرة على خلق القيمة لأصحاب المصالح من خلال الموارد البشرية (كيف) فأن ذلك يتطلب التحول بالموارد البشرية (TransformationHR) وهناك اربعة طرق للتحول بالموارد البشرية (تحليلات الموارد البشرية، ممارسات الموارد البشرية، مهنيو الموارد البشرية، قسم الموارد البشرية)، والشكل (٢) يبين الإطار العام لفلسفة ادارة الموارد البشرية من الخارج الى الداخل .

*ليس المقصود بالخلق الإيجاد من العدم، لأن هذا من خصائص المولى تبارك وتعالى، وإنما المقصود به تكوين قيمة من مكونات سابقة، واستخدام مصطلح "خلق القيمة" استخدام مجازي للحفاظ على أصل الكلمة "Create value".



الشكل (٢) الإطار العام لفلسفة إدارة الموارد البشرية من الخارج الى الداخل

Source: Freed, (2012)“HR and the Creation of Value from the Outside In: Why, Where, What and How” , RBL ,P: 8.

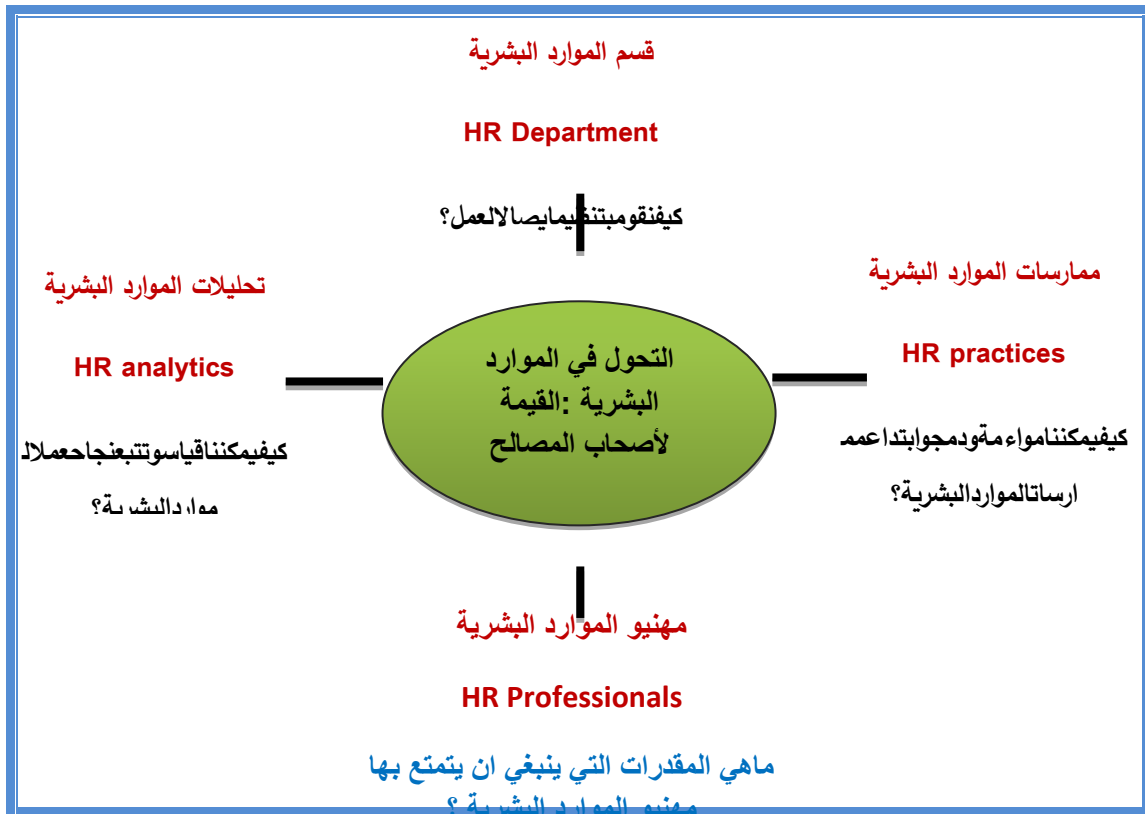
ثانياً- التحول بالموارد البشرية (Transformation)HR

لكي تتمكن المنظمة من خلق القيمة لأصحاب المصالح من خلال الموارد البشرية فإن ذلك يتطلب التحول بالموارد البشرية (التحول الى شريك استراتيجي)، ان التحول بالموارد البشرية هو نهج يركز على اعادة تعريف كيف تعمل الموارد البشرية داخل المنظمة بحيث تساعد المنظمة على الوفاء بالوعود المقدمة للزبائن، المستثمرين، واصحاب المصالح الآخرين. ولقد حدد (Ulrich) وزملاءه اربعة طرائق للتحول بالموارد البشرية الى شريك استراتيجي وكما هو موضح في الشكل (٣) اذ يرى ان التحول يمكن ان يحدث من خلال قسم ادارة الموارد البشرية، او عن طريق الممارسات، او من خلال تحليلات الموارد البشرية، الا ان الطريقة الافضل هو ان يتم التحول من خلال مهنيو الموارد البشرية . والسؤال هنا : ماهي المقدرات التي ينبغي ان يتمتع بها مهنيو الموارد البشرية لكي يكونوا قادرين على خلق التحول بالموارد البشرية ؟(المقدرات التي حددها Ulrich وزملاءه في الجولة السادسة من دراسة مقدرات الموارد البشرية ٢٠١٢ هي المقدرات التي ينبغي ان يتمتع بها مهنيو الموارد البشرية لكي يكونوا قادرين على خلق التحول بالموارد البشرية) .

لقد اشار

(Firooz,2012:673) ان مهنيو الموارد البشرية منا جلداء المهمة في دور الشريك الاستراتيجي، نحن بحاجة لتحديد وقياسا

لمقدرات المطلوبة بشكل منتظم. واكد (Ramlall et al., 2014:708) للحفاظ على التحول وتعزيز النتائج المنظمة المقصودة، ينبغي على مهنيي الموارد البشرية ان يطور ويبرهن مجموعة جديدة من الم قدر اتلوفاء بالأدوار والمسؤوليات المتغيرة.



الشكل (٣) ممارسات او طرق التحول بالموارد البشرية

Source: Ulrich, D., (2013), “HR From the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources”, RBL Group, P: 23.

فيما يتعلق بالمهنيين هناك مجموعة من المؤلفات التي تركز على النقاش حول ما اذا كانت ادارة الموارد البشرية يمكن ان تصنف "كمهنة". اذ كان (Losy, 1999) اول من رأى ان ادارة الموارد البشرية في امريكا هي مهنة، وبرر ذلك بالقول ان هناك هيئة يمكن ان تعلمها، والدروس والاختبارات، وان هناك مدونة بقواعد السلوك المهني. ويرى (Armstrong, 2000:577) ان ادارة الموارد البشرية تواصل تعزيز مكانتها لتصبح مهنة. في حين وصف (Hodson et al., 2012) ادارة الموارد البشرية بأنها (شبه مهنة (Semi-Profession). وعلى الرغم من وجود حاجة الى ان يكون المهنيين مؤهلين في بعض البلدان او بشكل اكثر تحديدا في منظمات معينة، ولكن هذا ليس شرطا قانونيا في اي بلد كما هو الحال على سبيل المثال بالنسبة للأشخاص في مهنة الطبية او المحاسبة.

ثالثاً- مقدرات ادارة الموارد البشرية وتطوير النماذج

1- تاريخ المقدرات : مارسالرومانشكلامبكرامناشكالمالمقدرة لاختيار " جنديرومانيجيد " قبلثلاثةالافسنة،وكذلكلاحظباطرةالصينالاختلافاتفيالقدراتالفرديةخارجاوما وراءالتعليمالرسمي Akbar et (al.,2012:396). اما ظهورالمقدرة كمصطلحأولمرةاشار (Abdullah & Sentosa,2012:13) انمصطلحالمقدرة " Competency " ظهرأولمرةمنخلال (Selznick 1957) . وأشار (Liskova&Tomsik,2013:497) ان المقدرات بدأت تكون قضية في ١٩٥٠ كرد فعل لعدم كفاية الاعتماد على اختبارات الذكاء عند استقطاب العاملين .الان هناكاجماعمنقبلالكتابوالباحثينان (David McClelland) استاذعلمالانفسفيجامعةهارفاردعام ١٩٥٣ اولمناطلقسمتةللإنساناسماهاالمقدرة(CompetenceChouhan&Srivastava,2014:14). وفيعام ١٩٧٣ انطلقتنزعهمقدرةمعنشرDavid McClellandبحته " اختبارالمقدرةبدلأعناالذكاء " (Rodriguez et al., 2002:309) .

٢- مفهوم وتعريف المقدرات: ان مصطلح المقدرة (competency) ترجع أصوله الى الكلمة اللاتينية (competentia) تعني مخول للحكم و لدية الحق في الكلام (Chouhan&Srivastava,2014:15). ان مصطلحات(Competence , Competencies , Competency) تستعمل بالتبادل، الأمر الذي قد يؤدي الى بعض الالتباس على الأقل بخصوص ما اذا كان المصطلح يشير الى نشاط، سمة شخصية، مهارة او حتى مهمة (Pilbeam&Corbidge,2006:62).والمقدرة هو مصطلح يستعمل بشكل شائع للتأكيد على الناس من امكانية العمل في انشطة معينة(Martina et al.,2012:131) . وكذلك عرفت المقدرة بأنها القدرة على اضافة قيمةللأعمال (Long,2013:50)، (Matisa,2013:6). وذكر (Cernusca&Dima,2012:3) ان المقدرات هي مجموعة من المعارف، المهارات، المفاهيم المرتبطة بالشخصية، الدوافع و السمات . واكد (Suen& Yang,2012:611) ان مقدرات الموارد البشرية تحدد ما هو متوقع من أولئك الذين يعملون في مجال ادارة الموارد البشرية وتشكل الأساس لتقييم وتحسين نوعية مهنيو الموارد البشرية.وفقالذالكيمكنتتعريفالمقدراتبأنهامجموعةمنالمهاراتوالمعارفوالمفاهيمالمتعلقةبالذاتمثالنتقبةالانفسوالمصادقيةوغيرها،والتي تظهرمنخلال السلوكياتتنعكسبذورها بشكل مباشرعلنا لأداء وهذايعنيانالمقدراتضروريةمناجلاللنجاحفياداء الوظيفة .

٣- نماذج مقدرات ادارة الموارد البشرية Competencies Models: اناغلب حديث المنظمات اليوم يدور حول المقدرات، حيث ذهبت الأيام التي اعتادت المنظمات فيها الحديث من حيث مجموعة المهارات . و لأكثر من اربعة عقود الى الآن، اصبحت المقدرات ونماذج المقدرات جزءا لا يتجزأ من ادارة

الموارد البشرية واستعملت النماذج على نطاق واسع كوسيلة من أجل زيادة المقدرات الشخصية والتنظيمية . ونموذج المقدرات يعرف بأنه مجموعة من المقدرات التي تتضمن السلوكيات الأساسية اللازمة للأداء المتميز (Chouhan&Srivastava,2014:14). ان نماذج المقدرات يمكن استخدامها كأداة لاستقطاب واختيار مهنيو الموارد البشرية، بالإضافة الى استخدامها كأداة لتقييم وتطوير مهنيين الموارد البشرية (Dooley et al.,2003:84). هناك عدة نماذج لمقدرات الموارد البشرية الا ان نماذج مقدرات الموارد البشرية الأكثر نفوذا قدمت من قبل (Ulrich) و زملاءه في كلية ادارة الأعمال / جامعة ميتشغان . ولقد عمل Ulrich و زملاءه على مدى الـ ٢٨ سنة الماضية على تحديد المقدرات التي تمكن مهنيين الموارد البشرية من الاستجابة لظروف الأعمال، وسميت دراساتهم بـ " دراسة مقدرات الموارد البشرية" (HRCS)، والتي يتم اجرائها كل ٤-٥ سنوات يتم بموجبها وضع أنموذج للمقدرات التي ينبغي ان يتمتع بها مهنيين الموارد البشرية. ان الجولة السادسة من دراسة مقدرات ادارة الموارد البشرية شارك فيها عدد تجاوز التوقعات، اذ بلغت عينه الدراسة ٢٠٠,٠١٣ من المستجيبين، وتعتبر هذه الجولة اكبر واوسع من اي جولة لدراسة مقدرات الموارد البشرية من ناحية مجموعة البيانات التي تم الحصول عليها منذ بدأت الجولات عام ١٩٨٧. وفي هذه الجولة تم تحديد ستة مقدرات لمهنيين الموارد البشرية (مصادقية النشاط، بناء القدرة، بطل التغيير، نصير التكنولوجيا، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة، المواقف الاستراتيجية). ان المقدرات التي تم تحديدها ٢٠١٢ في انموذج (Ulrich) و زملاءه تعالج العديد من المواضيع التي تواجه الأعمال العالمية اليوم وابرزها ادارة الموارد البشرية من الخارج الى الداخل (Urval, 10: 2010)، (Lee& Yu,2013:4) .

1- مصداقية النشاط (Credible Activist): ان مصداقية النشاط " ان يفعل الشخص ما يقول انه سوف يفعل " وتستند نتائج عملة على النزاهة، وهي بمثابة الأساس للثقة الشخصية التي بدورها تترجم الى المصادقية الشخصي (Espinosa,2014:4). ويشير (Kramar&Steane,2012:142) ان مصداقية النشاط تتضمن تحقيق النتائج بكل نزاهة، تبادل المعلومات، وبناء علاقات من الثقة. وذكر (Jamshidi et al.,2013:127) ان مهنيين الموارد البشرية الفاعلين ينبغي ان يتمتعوا بمصادقية النشاط، وتحقق المصادقية عندما يفعل مهنيو الموارد البشرية ما يعدون به، كما ان لديهم وجهة نظر، ليس فقط حول أنشطة الموارد البشرية ولكن حول متطلبات الأعمال ايضا (Ulrich et al., 2013:463) . ولديهم مهارات التفاعل مع الآخرين، بناء علاقات ايجابية والتفاعل مع اصحاب المصالح الرئيسيين . ويترجم هذا التفاعل الى تأثير ايجابي يساهم في نتائج الأعمال . وهناك طريقة رئيسة يتم انشاء مثل هذا التأثير من خلالها، وهي من خلال الاتصالات الشفهية او غير الشفهية الواضحة والمتسقة (Brockbank et al.,2012:3).



الشكل (٤) نموذج المقدرات ٢٠١٢

Source: Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., and Ulrich, M. (2013), "THE STATE OF THE HR PROFESSION", Human Resource Management, May–June 2013, Vol. 52, No. 3. Pp. 464.

❖ **عوامل مصداقية النشاط :** تتضمن مصداقية النشاط ثلاثة عوامل هي ، Jamshidi et

:(Ulrich et al.,2012:91)،(al.,2013:570):

أ- **كسب الثقة من خلال النتائج :** ينظر الى فاعلية مهنيين الموارد البشرية على انها تبدأ وتنتهي مع النتائج . الأداء العالي وكسب الثقة يتحقق من خلال الوفاء بالالتزامات " Metting commitment " . وهو العامل الأهم من بين العوامل الثلاثة لمصداقية النشاط . ويمكن كسب الثقة من خلال النتائج من خلال ثلاثة عناصر هي (تحديد توقعات واضحة، تلبية الالتزامات، اظهار النزاهة) .

ب- **التأثير والتواصل مع الآخرين:** بعد كسب الثقة من خلال النتائج فإن العامل القادم الأكثر اهمية هو التأثير والتواصل مع الآخرين . ان الأداء العالي لمهنيين الموارد البشرية يتحقق من خلال بناء علاقات واسعة وعميقة باتجاه الأعلى والأسفل وفي مختلف انحاء المنظمة وايضا خارج المنظمة (اصحاب المصالح).

ت- التحسن (التطور) من خلال الوعي الذاتي : ان التحسن من خلال الوعي الذاتي هو عامل جديد وازدادة هامة لنتائج هذه الجولة السادسة . الوعي الذاتي له فائدة واضحة في التحسن والمفتاح لبناء الثقة من خلال النتائج ولبناء علاقات اقوى .

٢- بطل التغيير (Change Champion): ان مهنيين الموارد البشرية يكفلون القدرة على التغيير من الداخل تساوي او اكبر من معدل التغيير من الخارج، ويساعد مهنيين الموارد البشرية في التغلب على مقاومة التغيير من خلال اشراك اصحاب المصالح (العاملين والمدراء التنفيذيين) في اتخاذ القرارات الرئيسية وبناء التزامهم في التنفيذ الكامل . والعمل على استدامة التغيير من خلال ضمان توفير الموارد اللازمة بما في ذلك الوقت، العاملين، رأس المال، المعلومات، ومن خلال الاستفادة من دروس النجاح والتعلم من الفشل (Broekbank,2012:4) . ان واحدة من الأسباب التي دفعت Ulrich وزملائه لتسمية هذه المقدرة ب "بطل التغيير وليس وكيل التغيير " Change agent (المصطلح الأكثر شيوعا) . هو ان وكيل التغيير غالبا ما يبدأ التغيير ولكنه لا يتابع ذلك، وفقا لذلك نحن نتصور بطل التغيير هم الأشخاص الذين يبدأون ويتابعون التغيير على حد سواء.

❖ عوامل بطل التغيير: هناك عاملين رئيسيين مرتبطة بمقدرة بطل التغيير هما الشروع بالتغيير واستدامة التغيير.

أ- الشروع بالتغيير: ان الشروع بالتغيير يعني البدء بالتغيير، واتخاذ اولى الخطوات لنقل التغيير الى الامام.

ب- استدامة التغيير: ان استدامة التغيير تعني التمسك بالمبادرات، والتأكد من انها تحدث التغييرات المطلوبة، وتقديم نتائج من التغيير. وهناك ثلاث سلوكيات يمكن ان تساعد مهنيو الموارد البشرية في استدامة التغيير وهي ضمان توفر الموارد اللازمة للتمسك بالتغيير (المال وتكنولوجيا المعلومات والعاملين)، الرصد والتواصل مع انقدم المحرز في عمليات التغيير، تعلم التكيف بشأن التغيير الى الاعدادات الجديدة. (Ulrich&Smallwood,2013:354):

٣- بناء القدرة (Capability Builder): ان بناء القدرات هو عملية تعزيز قدرات الأفراد والمنظمات والنظم لأداء المهام الأساسية على نحو مستديم ومواصلة التحسن والتطور مع مرور الوقت (Goosby,2012:3) . او هو تدعيم الهياكل والأنظمة الداخلية للمنظمة، والعمليات، الإدارة، القيادة، الحوكمة، والقدرات العامة للعاملين، لتعزيز المنظمة والفريق و اداء الأفراد (Johnson,2011:5). ان مهنيين الموارد البشرية الفاعلين يدمجون قدراتهم الفردية في قدرات المنظمة الفعالة . والقدرة تمثل ما هو جيد في المنظمة والمعروف والذي يمثل نقاط القوة للمنظمة والسمعة بأن المنظمة تمتلكها بالنسبة لمواطن القوة تلك، والقدرات يشار اليها باعتبارها ثقافة المنظمة او الهوية . ينبغي على مهنيين الموارد البشرية

تسهيل عمليات تدقيق القدرة لتحديد هوية المنظمة ، وتشمل القدرات خدمة الزبائن، السرعة، الجودة، الكفاءة، الأبداع، التعاون، واحدة من القدرات الناشئة في المنظمات الناجحة هو خلق منظمة يجد فيها العاملين المعنى والهدف في العمل (Ulrich et al.,2013:5).

❖ **عوامل بناء القدرة :** هناك ثلاثة عوامل رئيسية مرتبطة ببناء القدرة وهي:

أ- **الاستفادة من القدرة التنظيمية:** المنظمات ينبغي ان تصمم للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجية . ولقيام بذلك ينبغي على مهنيين الموارد البشرية وقادة الأعمال التركيز على المنظمة كمجموعة من القدرات بدلا من العمليات، والهيكل، او الأنظمة . كما يحدد القادة توجههم الاستراتيجي ينبغي عليهم ايضا ان يكونوا منضبطين حول المقدرات المطلوبة للوصول الى هناك . حيث ان التركيز على القدرات المنظمة يضمن ان الاستراتيجيات المرجوة تتحقق (Ulrich & Smallwood,2012:171).

ب- **موائمة الاستراتيجية، الثقافة، الممارسات والسلوك :** انالتركيز على القدرات المنظمة يضمن ان الاستراتيجيات المرجوة تتحقق بعد سنوات من التجربة والممارسة .

ت- **خلق بيئة عمل ذات معنى:** عندما يشعر الأفراد بأن عملهم ليس له معنى فأن ذلك سيهدد حالتهم النفسية وهذا يؤدي الى الشعور بالعزلة والفرغ والعجز، والشعور بأن عملهم يفتقر الصحة او الموثوقية (Morin & Gagne,2013:7). لذلك ينبغي على مهنيين الموارد البشرية العمل على تكوين بيئة عمل ذات معنى تشجع العاملين على انجاز المهام الموكلة اليهم وتشعرهم بقيمة ذلك العمل وانعكاساته على نجاح المنظمة .

٤- **نصير التكنولوجيا (Technology Proponent):** في السنوات الأخيرة التكنولوجيا غيرت الطريقة التي يفكر بها الناس في ادارة الموارد البشرية والقيام بالعمل الإداري والاستراتيجي . بالتالي فأن مهنيين الموارد البشرية بحاجة الى استخدام التكنولوجيا لتقديم كفاءة اكثر في الأنظمة الإدارية للموارد البشرية، مثل الفوائد، تجهيز كشوفات المرتبات، تكاليف الرعاية الصحية، وحفظ السجلات، والخدمات الإدارية الأخرى، بالإضافة الى ذلك مهنيو الموارد البشرية بحاجة الى استخدام التكنولوجيا لمساعدة العاملين على البقاء على اتصال مع بعضهم البعض (Ulrich et al.,2013:464). ان الاتجاه الناشئ او المساعد على مستوى التكنولوجيا هو استخدام التكنولوجيا كأداة لبناء العلاقات من خلال وسائل التواصل الاجتماعية (Brokbank et al.,2012:4). ويرى (Mishra & Akman,2010:243) انبينا التكنولوجيا وادارة الموارد البشرية توجد مجموعة واسعة من التأثيرات على بعضهما البعض، وينبغي ان يكونوا مهنيو الموارد البشرية قادرين على تبني التقنيات التي تسمح بأداء مهنة توظيف الموارد البشرية، تكون على استعداد لدعم المنظمة، وتكون قادرة على دعم المناخ الملائم للأبداع . وأشار (Buckley et al.,2004:234) انمط البة مهنيين الموارد البشرية بالتقدم التكنولوجي بشكل اساسي هو لغرض تعزيز السرعة، الفاعلية، واحتواء التكاليف.

❖ **عوامل نصير التكنولوجيا :** تتكون مقدرة نصير التكنولوجيا من عاملين هما :

أ- **الاستفادة من ادوات وسائل التواصل الاجتماعية :** وفقا لدراسة مؤسسة جارتز عام ٢٠١٢، فقط ٥% من المنظمات استغلت وسائل التواصل الاجتماعية كمنصة للتعاون مع الزبائن لتحسين عملياتها (Plummer & Middleton, 2012).

ب- **التواصل بين العاملين من خلال التكنولوجيا :** ان ربط العاملين من خلال التكنولوجيا له الأثر الأكبر في نجاح الأعمال من اي عامل اخر . ومع اكثر من ٦ بليون اتصال في جميع انحاء العالم وبقيمة ١,٣ ترليون في الإيرادات السنوية، الهاتف المحمول اصبح اكبر تكنولوجيا معلومات واتصالات في التاريخ (Schwab & Greenhill, 2012:67).

٥- **الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة (HR Innovator & Integrator):** ان المقدرة الرئيسية لمهنيين الموارد البشرية الفاعلين هي قدرتهم على تكامل ممارسات ادارة الموارد البشرية حول عدد محدد من قضايا الاعمال ولكنها حاسمة. ويتمثل التحدي لدى المهنيين هنا في جعل ادارة الموارد البشرية ككل اكثر فاعلية من مجموع اجزاء ادارة الموارد البشرية. في بعض الاحيان العمليات الفرعية ضمن قسم ادارة الموارد البشرية تفشل في ان تكون موحدة مع عمليات ادارة الموارد البشرية المختلفة المتجهة في اتجاهات مختلفة، والنتيجة هي عدم اتساق المفاهيم والعمليات واختلاف الرسائل المرسله وانخفاض مستويات الاداء (Brackbank et al., 2012:٤). مهنيو الموارد البشرية الفاعلون يعرفون البحوث في ادارة الموارد البشرية لذلك بإمكانهم ابداع ممارسات متكاملة للموارد البشرية تكون حلول موحدة لحل مشاكل الأعمال المستقبلية . ان البحث في الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة في كثير من الأحيان يؤدي الى مناقشة افضل الممارسات، وعلى مدى السنوات القليلة الماضية اصبح تحديد افضل الممارسات يقدم من قبل الشركات الاستشارية والبرامج التنفيذية لكليات ادارة الاعمال (Gokhool, 2014:38).

❖ **عوامل الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة :** تتضمن ثلاثة عوامل هي :

أ- **الاستفادة المثلى من رأس المال البشري من خلال تخطيط وتحليلات القوى العاملة :** ان رأس المال البشري يتعلق بالمعرفة الفردية والمقدرات التي تتيح اجراء تغييرات في الاعمال والنمو الاقتصادي ويمكن تطوير رأس المال البشري من خلال التدريب والتعليم الرسمي بهدف تحديث مقدرات الأفراد من اجل القيام بعمل جيد (Dullayaphut & Untachai, 2013:63). وتمكنت تحليلات القوي العاملة المدراء من جمع المعلومات عن المواهب المختلفة ومن ثم اعداد استراتيجيات لتطوير هذه المهارات لأحداث العمالة الجديدة وتطوير القيادات (Hota & Gosh, 2013:167).

ب- **تطوير المواهب:** عندما يتعلق الأمر بتطوير العاملين فأن التركيز سيكون على كيف يمكن ان تنمو او تزداد المهارات الفنية والتنظيمية والشخصية اللازمة للعاملين لتكون لديهم حياة عملية منتجة

ومرضية. والإجراءات التي تشكل أو تكون هذا العامل هي: وضع المعايير، التقييم، الاستثمار في المواهب، المتابعة).

ت-قيادة الأداء : ان مهنيين الموارد البشرية الفاعلون يلعبون عددا من الأدوار الهامة في قيادة الأداء تتضمن وضع معايير اداء واضحة، وضع عملية واضحة لتقييم الأداء باستخدام مقاييس اداء واضحة المعالم،، توفير التغذية العكسية من اجل التحسين والتطوير، مكافأة والاعتراف بالأداء الجيد (Ulrich et al., 2012:173).

٦- **المواقف (المواقع) الاستراتيجية (Strategic Positioner):** منذ الجولة الأولى لدراسة مقدرات مهنيين الموارد البشرية عام ١٩٨٧ وجد (Ulrich) زملائه ان ادارة الموارد البشرية بحاجة الى (معرفة الأعمال) لتكون فاعلة (Marsman, 2011:20). وفي الجولة الخامسة عام ٢٠٠٧ اطلق على هذا المجال (معماري الاستراتيجية) ويشير بالانمهييين الموارد البشرية ينبغي ان تكون لديهم رؤية حول كيف يمكن للمنظمة ان تحقق انجاحها في المستقبل (

Long&Ismail, 2008:115). وفي الجولة السادسة عام ٢٠١٢ تطورت معرفة الأعمال لمعماري الاستراتيجية لتكون المواقف الاستراتيجية، ولقد تم اختيار كلمة مواقف عن قصد اذ غالبا ما يطلب من الناس مواقفهم بشأن جوانب مختلفة (مثل ما هو موقفك في العائلة ؟، ما هو موقفك في الفريق ؟). ان الأداء العالي لمهنيين الموارد البشرية يتطلب التفكير والعمل من الخارج الى الداخل من خلال اتقان او التمكن من اربعة مستويات من الأعمال F. **اولا :** يتعلمون لغة الأعمال والتي تدور حول المالية .

ثانيا : انهم بحاجة الى المشاركة في تكوين استراتيجية منظماتهم .

ثالثا : استهداف وخدمة الزبائن الرئيسيين للمنظمة من خلال تحديد فئات الزبائن، توقعات الزبائن، موائمة الإجراءات لتلبية احتياجات الزبائن .

رابعا : مهنيين الموارد البشرية بحاجة الى ان يكونوا على دراية عميقة في الظروف العامة للأعمال (على سبيل المثال الاتجاهات الاجتماعية، التكنولوجيا، الاقتصادية، السياسية، البيئية، والديموغرافية) التي تؤثر على الصناعة الخاصة بهم والمناطق الجغرافية (Ulrich et al., 2013:463).

❖ عوامل المواقف الاستراتيجية فتتضمن :

أ- تفسير بيئة الأعمال العالمية : ان بيئة الأعمال في القرن الحادي والعشرين في تعقيد متزايد ومترابطة و ديناميكية . ان المنظمات العاملة على الصعيد العالمي، تتعامل او تنظر الى العالم كسوق واحدة وبالتالي فأنها لا تريد ان تقتصر على السوق المحلية، فهي تنظر الى الأسواق الدولية

كفرصة بالتالي تركيزها الرئيسي هو النمو والاستدامة من خلال العمليات العالمية (Abhishek,2013:35). لذلك فإن مهنيين الموارد البشرية بحاجة الى معرفة البيئة التي يعملون فيها حتى يتمكنوا من تحديد موقف منظماتهم في المستقبل، اذ لا يكفي اليوم ان تعرف قسمك او منظمك او حتى الصناعة الخاصة بك.

ب- **فك شفرة توقعات الزبائن:** ان " فك شفرة توقعات الزبائن " يتطلب مجموعة من المهارات منها: تجزئة الزبائن الى الفئات المستهدفة، التعرف على متطلبات وتوقعات الزبائن الرئيسيين، تسهيل نشر المعلومات على الزبائن، ربط الموارد البشرية للمنظمة والممارسات مع توقعات الزبائن Grochowski (et al.,2012:2).

ت- **المشاركة في صياغة جدول الأعمال الاستراتيجي :** ان مهنيو الموارد البشرية شركاء مع قادة المنظمة في خلق استراتيجية منظماتهم والاستجابة لظروف الأعمال وتوقعات الزبائن من خلال المساعدة في صياغة وتقديم الاستراتيجية وخيارات المنظمة .

المحور الثالث : الجانب العملي

بهدف تمثيل المقدرات بعدد من العوامل ومعرفة المتغيرات التي تدخل في تكوين هذه العوامل وتفسير العلاقات بين تلك المتغيرات داخل العامل الواحد فقد استعمل الباحث اسلوب التحليل العاملي بأستعمال احدى طرائقه وهي طريقة المركبات الرئيسية. و يستعمل التحليل العاملي (Factor Analysis) لأستخلاص العوامل وتصنيفها في مجموعات بحسب درجة تشعبها وعلاقتها بالعوامل قيد الدراسة، ومن ثم التوصل الى اهم المتغيرات التي تم استخلاصها ذات التأثير الأكبر لكافة المحاور الخاصة بالمتغيرات مع بيان الأهمية النسبية لكل متغير .

➤ المصطلحات المستعملة في التحليل

- عدد العوامل المختارة : يعد العامل مهما (معنويا) اذا كانت قيمة الجذر المميز له (وهو دالة نسبة التباين الذي يساهم به كل عامل) اكبر من الواحد او تساويه ومن ثم فإن التحليل العاملي لمجموعة من المتغيرات يعطينا عدد من العوامل تساوي عدد المتغيرات ومن بين هذه العوامل يتم اختيار العوامل التي تتمتع بجذور مميزه قيماتها اكبر من الواحد او تساويه وفقا لطريقة (Kaiser) والتي اتبعها الباحث في تحليله .

- التباين المفسر لكل متغير : وتعكس قيمته مدى تفاعل ذلك المتغير مع المتغيرات الأخرى وكلما زادت قيمته لمتغير معين كلما دل على ان هذا المتغير يتفاعل مع المتغيرات الأخرى في سلوك الظاهرة واتجاهها، مثال ان التباين المفسر لمتغير معين بلغ ٦٥% فإن هذا يدل ان نموذج التحليل العاملي قد فسر ٦٥% من تباين هذا المتغير .

- القدرة التفسيرية للعامل : وهو مقدار قوة العامل في تفسير التباين بين المتغيرات الأصلية و ان العامل الأول يفسر اقصى مايمكن من التباين بين المتغيرات الأصلية وثاني عامل (لا يرتبط بالعامل الأول) يفسر اعلى قدر للتباين المتبقي .. وهكذا حتى يتم تفسير جميع التباين، علما ان تباين كل المكونات مساوي الى مجموع تباين المتغيرات الأصلية .
- العامل الأول : وغالبا مايسمى بالعامل الرئيس، اذ غالبا ما تظهر كل المتغيرات فيه بتشعبات معنوية تزيد عاده عن (٠,٣٠) ويرتبط بالعامل الأول (عدد) من المتغيرات بمعاملات تشعب مختلفة تعكس الترابط العام بين المؤشرات .
- الجذر الكامن (Eigen value) : ويقاس حجم التباين في كل المتغيرات التي تحسب على عامل واحد ويتم قبول العامل الذي تكون فيه قيمة الجذر اكبر من الواحد الصحيح .
- استخلاص العوامل (Extraction) : ويقصد به اختيار المتغيرات التي تفسر اكبر قدر ممكن من التباين الكلي .
- التدوير (Rotation) : بعد التوصل الى العوامل وتشعباتها تأتي مرحلة تدوير العوامل الى مكان اخر يسهم في تفسيرها والهدف من ذلك هو التوصل الى التشكيلة المناسبة لتفسير العوامل تفسيراً منطقياً .

➤ نتائج التحليل العاملي :

اولاً: التحليل العاملي للمركبات الرئيسة ضمن الأبعاد او العوامل للمقدرات

من خلال هذا التحليل سوف نشخص الأبعاد الفرعية المميزة (المشعبة) ضمن المقدرات الستة لمهنيين الموارد البشرية (مصادقية النشاط ،بطل التغيير، بناء القدرة، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة، نصير التكنولوجيا، المواقف الاستراتيجية) وكما يأتي :

1- نسبة التباين المفسر: التوصل الى التباينات المفسرة الأكثر اهمية

أوضحت نتائج التحليل العاملي الاحصائي عن تحديد عاملين تفسر ما مجموعه (٦٥,٢٢١) من التباين الكلي من اصل (١٦) عامل اذ تم اعتماد المتغيرات التي يكون الجذر الكامن لها اكبر او يساوي الواحد . ويعرض الجدول (١) مجموع التباينات للعوامل قبل التدوير .

الجدول (١)

التباين للعوامل (الأبعاد) قبل التدوير

المكونات	القيمة الكلية	نسبة التباين %	التباين التراكمي %
١	٩,٣٢٧	٥٨,٢٩٧	٥٨,٢٩٧
٢	١,١٠٨	٦,٩٢٤	٦٥,٢٢١

وبعد اجراء التدوير (بهدف الحصول على نتائج اكثر دقة) تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول (٢) .

الجدول (٢)

تباين العوامل (الابعاد) بعد التدوير

المكونات	القيمة الكلية	نسبة التباين %	التباين التراكمي %
١١	٥,٥٦٠	٣٤,٧٥٢	٣٤,٧٥٢
٢	٤,٨٧٥	٣٠,٤٦٩	٦٥,٢٢١

2- التحليل العاملي لمركبات الأبعاد للمقدرات

يظهر الجدول (٣) مصفوفة المكونات قبل التدوير ونسب التشبع للمكونات . العامل الرئيس الأول ظهرت فيه جميع الأبعاد بتشبعات معنوية (تزيد على ٠,٣٠) اي كانت جميع الأبعاد مميزة، اما العامل الثاني فقد ظهرت فيه (٥) ابعاد ثلاثة منها مميزة موجبة هي (استخدام ادوات وسائل التواصل الاجتماعي، تفسير بيئة الأعمال العالمية، فك شفرة توقعات الزبائن) في حين ظهرت ابعاد (كسب الثقة من خلال النتائج، التأثير والتواصل مع الآخرين) بالاتجاه السالب وهو يدل على ضعف مشاركتها في هذا العامل .

الجدول (٣)

مصفوفة المكونات قبل التدوير

معاملات العامل الثاني	معاملات العامل الأول	الأبعاد للمتغيرات
	0.799	كسب الثقة من خلال النتائج
- 0.342	0.762	التأثير والتواصل مع الآخرين
- 0.534	0.509	التطور من خلال النوع الذاتي
	0.788	الاستفادة من القدرة التنظيمية
	0.775	موائمة الاستراتيجية، الثقافة، الممارسات والسلوك
	0.827	خلق بيئة عمل ذات هدف
	0.839	الشروع والبدء بالتغيير
	0.857	استدامة التغيير
	0.787	الاستفادة المثلى من رأس المال البشري من خلال خطط تحليلات الموارد البشرية
	0.816	تطوير المواهب
	0.813	قيادة الأداء
	0.843	التواصل بين العاملين من خلال التكنولوجيا
0.343	0.594	استخدام أدوات وسائل التواصل الاجتماعي
0.344	0.637	تفسير بيئة الأعمال العالمية
0.559	0.609	فكشفرة توقعات الزبائن
	0.847	المشاركة الاستراتيجية

وبعد التدوير تم التوصل الى النتائج الظاهرة في الجدول (٤) الآتي :

الجدول (٤)

مصفوفة المكونات بعد التدوير

الأبعاد للمتغيرات	معاملات العام ل الأول	معاملات العامل الثاني
كسب الثقة من خلال النتائج	0.675	0.447
التأثير والتواصل مع الآخرين	0.793	
التطور من خلال الوعي الذاتي	0.737	
الاستفادة من القدرة التنظيمية	0.489	0.633
موائمة الاستراتيجية، الثقافة، الممارسات والسلوك	0.665	0.422
خلق بيئة عمل ذات هدف	0.757	
الشروع والعمل بالتحسين	0.654	0.529
استدامة التغيير	0.721	0.483
الاستفادة المثلى من رأس المال البشري من خلال خطط وتحليلات الموارد البشرية	0.536	0.58
تطوير المواهب	0.517	0.644
قيادة الأداء	0.645	0.499
التواصل بين العاملين من خلال التكنولوجيا	0.56	0.637
استخدام أدوات وسائط التواصل الاجتماعي		0.654
تفسير بيئة الأعمال العالمية		0.684
فكشفرة توقعات الزبائن		0.823
المشاركة الاستراتيجية	0.588	0.611

العامل الأول: ويعد هذا العامل الأكثر أهمية ويفسر (٣٤,٧٥٢ %) من إجمالي التباين، ويضم هذا العامل (١٣) بعداً مميزاً كما هو موضح في الجدول (٤) إذ حققت تلك الأبعاد تشعبات معنوية تزيد عن (٠,٣٠)، في حين تم إهمال (٣) أبعاد (استخدام أدوات وسائط التواصل الاجتماعي، تفسير بيئة الأعمال العالمية، فكشفرة توقعات الزبائن) بسبب عدم معنوية تشعبات تلك الأبعاد في العامل الأول.

وقد حقق بعد (التأثير والتواصل مع الآخرين) أعلى تشعب بلغ (٠,٧٩٣).

العامل الثاني: يفسر هذا العامل (٣٠,٤٦٩) من إجمالي التباين. وقد اشترك (١٣) من الأبعاد المميزة والتي حققت تشعبات تزيد عن (٠,٣٠) في تكوين العامل الثاني. في حين نجد أن (٣) أبعاد هي

(التأثير والتواصل مع الآخرين، التطور من خلال الوعي الذاتي، خلق بيئة عمل ذات هدف) لم تظهر ضمن العامل الثاني كونها لم تحقق تشبع معنوي يزيد عن (٠,٣٠) لذلك تم اهمالها . وقد حقق بعد (فك شفرة توقعات الزبائن) اعلى تشبع بلغ (٠,٨٢٣) .

لقد تم الاعتماد على العامل الأول لاختبار فرضيات البحث بوصفه العامل الرئيس لكونه الأكثر اهمية لأنه يفسر الجزء الأكبر من التباين لذلك تم التوصل الى النتائج الآتية :

- اظهر (كسب الثقة من خلال النتائج) تشبعا معنوياً بلغ (٠,٦٧٥) وذلك يشير الى تمتع مهنيين الموارد البشرية في المصارف مجتمع البحث بتلك المقدرة، وتوفر هذه النتيجة دعماً عالياً لأثبتات الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية (يتمتع مهنيو الموارد البشرية بكسب الثقة من خلال النتائج)

- حقق (التواصل والتأثير مع الآخرين) تشبعا معنوياً بلغ (٠,٧٩٣) وذلك يعني ان مهنيي الموارد البشرية قد توفرت لديهم تلك المقدرة، وهذا يوفر دعماً عالياً لأثبتات الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (يتمتع مهنيو الموارد البشرية بالتواصل والتأثير مع الآخرين).

- اظهر (التطور من خلال الوعي الذاتي) تشبعا معنوياً بلغ (٠,٧٣٧) بمعنى ان المهنيين لديهم تلك المقدرة، وبذلك توفر هذه النتيجة دعماً قوياً لأثبتات الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (يتمتع مهنيو الموارد البشرية بالتطور من خلال الوعي الذاتي).

- حققت (الاستفادة من القدرة التنظيمية) تشبعا معنوياً بلغ (٠,٤٨٩) يدل على تمتع المهنيين بتلك المقدرة، وذلك يوفر دعماً لأثبتات الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة (تتوفر لدى مهنيين الموارد البشرية مقدرة الاستفادة من القدرة التنظيمية) .

- اظهرت (موائمة الاستراتيجية، الثقافة، الممارسات والسلوك) تشبعا معنوياً بلغ (٠,٦٦٥) وذلك

يشير الى امتلاك المهنيين في المصارف مجتمع البحث لتلك المقدرة، وتوفر هذه النتيجة دعماً قوياً لأثبتات الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة (تتوفر لدى مهنيين الموارد البشرية مقدرة خلق بيئة عمل ذات هدف).

- اظهر (خلق بيئة عمل ذات هدف) تشبعا معنوياً بلغت قيمته (٠,٧٥٧) يدل على توفر هذه المقدرة لدى مهنيي الموارد البشرية في المصارف مجتمع البحث، وذلك يوفر دعماً قوياً لأثبتات الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة (تتوفر لدى مهنيين الموارد البشرية مقدرة خلق بيئة عمل ذات هدف).

- حقق (الشروع بالتغيير) تشبع معنوي بلغ (٠,٦٥٤) يشير الى امتلاك مهنيي الموارد البشرية لمقدرة الشروع بالتغيير وهو ما يوفر دعماً قوياً لأثبتات الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة (يملك مهنيو الموارد البشرية مقدرة الشروع بالتغيير).

- حققت (استدامة التغيير)تشبع معنوي بلغ (٠,٧٢١) يعني ان مهنيو الموارد البشرية قد تمتعوا بمقدرة استدامة التغيير، وذلك بدوره يوفر دعما قويا لأثبات الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة (يملك مهنيو الموارد البشرية مقدرة استدامة التغيير).
- أظهر (الاستفادة المثلى من رأس المال البشري من خلال خطط وتحليلات الموارد البشرية)تشبع معنوي بلغ (٠,٥٣٦)يشير الى تمتع المهنيين بتلك المقدرة، وذلك يوفر دعما قويا لأثبات الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الخامسة (يتمتع مهنيو الموارد البشرية بمقدرة الاستفادة المثلى من رأس المال البشري من خلال خطط وتحليلات الموارد البشرية).
- حقق (تطوير المواهب) تشبعا معنويا بلغت قيمته (٠,٥١٧) يدل على توفر تلك المقدرة لدى مهنيو الموارد البشرية، وهو ما يعني دعما قويا لأثبات الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الخامسة (يتمتع مهنيو الموارد البشرية بمقدرة تطوير المواهب)
- أظهر (قيادة الأداء) تشبعا معنويا بلغ (٠,٦٤٥) يشير الى وجود تلك المقدرة لدى المهنيين، وهو ما يوفر دعما قويا لأثبات الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الخامسة (يتمتع مهنيو الموارد البشرية بمقدرة قيادة الأداء).
- حقق (التواصل بين العاملين من خلال التكنولوجيا)تشبعا معنويا بلغت قيمته (٠,٥٦) بمعنى ان تلك المقدرة موجودة لدى المهنيين، وبذلك يتوفر دعما قويا لأثبات الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية السادسة (تتوفر لدى مهنيو الموارد البشرية مقدرة التواصل بين العاملين من خلال التكنولوجيا).
- أظهر (استخدام ادوات وسائل التواصل الاجتماعي) تشبعا بلغ (٠,٢٠٥) وهو تشبع غير معنوي(اقل من ٠,٣٠) لذلك لم تظهر قيمته في الجدول (٨٩) وهو يشير الى ان تلك المقدرة غير موجودة لدى مهنيو الموارد البشرية في المصارف مجتمع البحث، بالتالي فإن هذه النتيجة لا تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية السادسة (تتوفر لدى مهنيو الموارد البشرية مقدرة استخدام ادوات وسائل التواصل الاجتماعي).
- حقق (تفسير بيئة الأعمال العالمية) تشبع بلغت قيمته (٠,٢٦٣) وهو تشبع غير معنوي (اقل من ٠,٣٠) وذلك يشير الى عدم امتلاك مهنيين الموارد البشرية لمقدرة تفسير بيئة الأعمال العالمية، وان هذه النتيجة لا تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية السابعة (يتمتع مهنيو الموارد البشرية بمقدرة تفسير بيئة الأعمال العالمية).
- حققت مقدرة (فك شفرة توقعات الزبائن) تشبع غير معنوي (اقل من ٠,٣٠) لذلك لم تظهر تلك المقدرة ضمن العامل الأول في الجدول(٨٩) وذلك يشر الى ان مهنيين الموارد البشرية ليست لديهم

المقدرة على فك شفرة توقعات الزبائن، وان هذه النتيجة لا تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية السابعة (يتمتع مهنيو الموارد البشرية بمقدرة فك شفرة توقعات الزبائن).

- اظهرت (المشاركة الاستراتيجية) تشبعا معنويا بلغ (٠,٥٨٨) وهو يشير الى توفر تلك المقدرة لدى مهنيين الموارد البشرية في المصارف مجتمع البحث، وبذلك يتوفر دعما قويا لأثبات الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية السابعة (يتمتع مهنيو الموارد البشرية بمقدرة المشاركة الاستراتيجية).

ثانيا: التحليل للمركبات الرئيسية للمقدرات

من خلال هذا التحليل سوف نشخص المقدرات المميزة (المشبعة) من بين المقدرات الستة لمهنيين الموارد البشرية (مصادقية النشاط، بطل التغيير، بناء القدرة، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة، نصير التكنولوجيا، المواقف الاستراتيجية) وكما يأتي :

1- نسبة التباين المفسر : التوصل الى التباينات المفسرة الأكثر اهمية

أوضحت نتائج التحليل العاملي الاحصائي عن تحديد عامل واحد فقط يفسر (٧٩,٩٤٩) من التباين الكلي من اصل (٦) عوامل، اذ تم اعتماد المتغيرات التي يكون الجذر الكامن لها اكبر او يساوي الواحد. ويعرض الجدول (٥) مجموع التباينات للعوامل . (وهنا لن نحتاج الى اعادة تدوير طالما انه يوجد عامل واحد وهذا سوف يؤدي الى وجود مركبة واحدة وايضا لن نحتاج عندها الى اعادة التدوير) .

الجدول (٥)

التباينات للعوامل

المكونات	القيمة الكلية	نسبة التباين %	التباين التراكمي %
1	4.797	79.949	79.949
2	0.424	7.949	87.021
3	0.246	4.096	91.116
4	0.229	3.824	94.940
5	0.171	2.846	97.786
6	0.133	2.214	100

2- التحليل العاملي لمركبات لمقدرات

يظهر الجدول (٦) مصفوفة المكونات ونسب التشبع، و ظهرت فيها جميع المقدرات بتشبعات معنوية (تزيد على ٠,٣٠) وذلك يشير الى ان جميع المقدرات كانت مميزة.

الجدول (٦)

التحليل العاملي لمركبات المقدرات

المقدرات	العامل الأول
مصادقية النشاط	0.873
بناء القدرة	0.925
بطل التغيير	0.919
الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة	0.907
نصير التكنولوجيا	0.884
المواقف الاستراتيجية	0.854

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول (٦) تم التوصل الى الآتي :

- حققت مقدرة مصادقية النشاط تشبعا معنويا بلغ (٠,٨٧٣) وذلك يشير الى تمتع مهنيو الموارد البشرية بتلك المقدرة، وتوفر هذه النتيجة دعما عاليا لأثبتات الفرضية الرئيسية الثانية (يتمتع مهنيو الموارد البشرية في المصارف الأهلية العراقية المساهمة بمقدرة مصادقية النشاط).

- اظهرت مقدرة بناء القدرة تشبعا معنوياً بلغ (٠,٩٢٥) وذلك يدل على امتلاك مهنيو الموارد البشرية لتلك المقدرة، وتوفر هذه النتيجة دعماً قوياً لأثبات الفرضية الرئيسية الثالثة (تتوفر لدى مهنيين الموارد البشرية في المصارف الأهلية العراقية المساهمة بمقدرة " بناء القدرة)
- حققت مقدرة بطل التغيير اعلى تشبع معنوي بلغ (٠,٩١٩) وذلك يشير الى كون مهنيو الموارد البشرية قد تمتعوا بمقدرة بطل التغيير في المصارف مجتمع البحث، وتوفر هذه النتيجة دعماً عالياً لأثبات الفرضية الرئيسية الرابعة (يملك مهنيو الموارد البشرية في المصارف الأهلية العراقية المساهمة بمقدرة بطل التغيير).
- اظهرت مقدرة الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة تشبعا معنوياً بلغ (٠,٩٠٧) وذلك يعني ان مهنيو الموارد البشرية قد كانت لديهم تلك المقدرة، وتوفر هذه النتيجة دعماً قوياً لأثبات الفرضية الرئيسية الخامسة (يتمتع مهنيو الموارد البشرية في المصارف الأهلية العراقية المساهمة بمقدرة الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة).
- اظهرت مقدرة نصير التكنولوجيا تشبعا معنوياً بلغ (٠,٨٨٤) وهي تشير الى تمتع مهنيو الموارد البشرية بمقدرة نصير التكنولوجيا، وتوفر هذه النتيجة دعماً قوياً لأثبات الفرضية الرئيسية السادسة (تتوفر لدى مهنيين الموارد البشرية في المصارف الأهلية العراقية المساهمة بمقدرة نصير التكنولوجيا).
- حققت مقدرة المواقف الاستراتيجية تشبعا معنوياً بلغ (٠,٨٥٤) و هو يشير الى امتلاك مهنيو الموارد البشرية لتلك المقدرة، وتوفر هذه النتيجة دعماً قوياً لأثبات الفرضية الرئيسية السابعة (يتمتع مهنيو الموارد البشرية في المصارف الأهلية العراقية المساهمة بمقدرة المواقف الاستراتيجية).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المحور عرض الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث، بالإضافة الى تقديم التوصيات وكالاتي:

1- الاستنتاجات:

أ- تبين ان مهنين الموارد البشرية في المصارف الأهلية العراقية المساهمة المبحوثة قد توفرت فيهم مقدرة مصداقية النشاط، وقد تحقق ذلك من خلال وفائهم بالالتزامات واظهارهم الاخلاق في التعامل الامر الذي نتج عنه كسب ثقة العاملين والمدراء . بالإضافة الى التواصل مع الآخرين والاهتمام بهم وكذلك السعي الى التعلم من النجاحات والإخفاقات على حد سواء .

ب- ظهر ان مهنين الموارد البشرية في المصارف الأهلية العراقية المساهمة المبحوثة تمتعوا بمقدرة بناء القدرة، وذلك من خلال سعيهم الى الاستفادة من القدرة التنظيمية و تكوين ثقافة بين العاملين تشجع سرعة التنفيذ و المساءلة عن الاداء والعمل على ترسيخ المعايير الأخلاقية.

ت- ان مهنين الموارد البشرية في المصارف المبحوثة توفرت لديهم مقدرة بطل التغيير، وذلك من خلال عملهم على البدء بالتغيير وكذلك العمل على التواصل ومتابعة التقدم الحاصل في عملية التغيير، و ضمان توفير الموارد اللازمة لاستدامة التغيير.

ث- ان مهنين الموارد البشرية في المصارف المبحوثة قد كانت لديهم مقدرة الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة، وتحقق ذلك نتيجة قيامهم بالاستفادة المثلى من رأس المال البشري من خلال خطط وتحليلات الموارد البشرية، والعمل على تصميم وتوفير البرامج التدريبية الهادفة الى تنمية خبرات العمل والذي يصب في تطوير المواهب .

ج- ان مهنين الموارد البشرية في المصارف الأهلية العراقية المساهمة المبحوثة قد تمتعوا بشكل جزئي بمقدرة نصير التكنولوجيا، من خلال امتلاكهم لمقدرة التواصل بين العاملين من خلال التكنولوجيا، والتي تحققت من خلال وجود استراتيجية شاملة للاتصالات في المصارف. في حين افتقد مهنيو الموارد البشرية لمقدرة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي (البعد الثاني لمقدرة نصير التكنولوجيا)، وذلك بسبب وجود ضعف في مسألة الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي لأغراض تجارية.

ح- ان مهنين الموارد البشرية في المصارف المبحوثة على الرغم من ان نتائج التحليل العملي اشارت الى حصول مقدرة المواقف الاستراتيجية على تشبع معنوي يدل على تمتع مهنيو الموارد البشرية بتلك المقدرة، الا ان التعمق في تفاصيل تلك المقدرة من خلال اختبار مدى توفر عوامل او ابعاد تلك المقدرة (تفسير بيئة الأعمال، فك شفرة توقعات الزبائن، المشاركة الاستراتيجية)، اظهر ان مهنين الموارد البشرية في المصارف المبحوثة قد توفرت لديهم مقدرة المشاركة الاستراتيجية من خلال

اشتركهم في التشخيص والمساعدة في حل المشاكل الرئيسية لاستراتيجية الأعمال. إلا أنه كان لديهم ضعف في موضوع القدرة على تفسير بيئة الأعمال وكذلك فك شفرة توقعات الزبائن، لذلك نجد أن تلك الأبعاد لم تحقق تشبعات معنوية في التحليل العاملي.

2- التوصيات :

أ- ينبغي أن يعمل مهنيو الموارد البشرية في المصارف المبحوثة على نقل مقدراتهم الخاصة بالتعامل الأخلاقي والوفاء بالالتزامات ونشرها كثقافة داخل مصارفهم لكي تكون دليل عمل لجميع الموظفين، وتضمينها في برامج توعية وتطوير العاملين.

ب- ينبغي على مهنيين الموارد البشرية في المصارف المبحوثة العمل على تعزيز مقدرة بناء القدرة، والعمل على تصميم وتوفير ممارسات متكاملة للموارد البشرية تحافظ على الثقافة المطلوبة، وكذلك السعي إلى خلق بيئة عمل ذات هدف للعاملين.

ت- العمل على تعزيز مقدرة بطل التغيير والتقرب من العاملين ومساعدتهم على إدراك أهمية التغيير ولماذا هو مهم، والعمل على بناء التزام الموظفين ممن لديهم تأثير على بقية زملائهم، إذ يسهم ذلك في التقليل من مقاومة التغيير.

ث- لابد من اطلاع مهنيو الموارد البشرية على الأبحاث والدراسات المتعلقة بممارسات الموارد البشرية من اختيار وتدريب وتقييم.... الخ، والعمل على وضع معايير تمكن مهنيو الموارد البشرية من تمييز الموظفين ذوي الأداء العالي عن الموظفين ذوي الأداء المنخفض.

ج- لقد أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي فرصة مناسبة لجميع المنظمات ومنها المصارف لتعزيز تواصلها مع جميع الأطراف، لذلك ينبغي على إدارات المصارف الاهتمام الكبير بتطوير الموظفين بهذا الجانب وإنشاء صفحات لها على وسائل التواصل الاجتماعي ومتابعة تلك الصفحات وجعلها نشطة، إذ لوحظ أن بعض المصارف المبحوثة لها صفحات تواصل لكنها غير نشطة وفعالة .

ح- ينبغي أن يتمتع مهنيي الموارد البشرية بمجموعة من المهارات التي تمكنهم من فك شفرة توقعات الزبائن، ولعل أبرزها العمل على ربط ممارسات الموارد البشرية مع توقعات الزبائن، كذلك يحتاج مهنيو الموارد البشرية أن يكونوا على دراية بالاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والبيئية والديموغرافية في بيئة الأعمال، وأن تكون لديهم معرفة عميقة بالمنافسين فيما يتعلق بالاستراتيجية المعتمدة للموارد البشرية.

المصادر :

1. Cernusca, Lucian and Dima, Cristina (2012), "Competency and Human Resoueece Management", International journal of psychology, Vol.2.

2. Dooley, Kim E., Lindner, James R. and Richards, Lance J. (2003), **"A COMPARISON OF DISTANCE EDUCATION COMPETENCIES DELIVERED SYNCHRONOUSLY AND ASYNCHRONOUSLY"**, Journal of Agricultural Education, Vol. 44, No. 1, pp. 84-94.
3. Lee, Eunjung, and Yu, Scott, K. (2012), **"How are Global HR Competency Models Evolving for the Future?"**, Retrieved [insert date] from Cornell University.
4. Urval, Mercuri (2012), **"The Future HR"**, Research Study.
5. Espinosa, Ernesto G. (2014), **"HR as Credible Activist"**, People Manager.
6. Kramar, Robin, and Steane, Peter, (2012), **"Emerging HRM skills in Australia"**, Asia-Pacific Journal of Business Administration, Vol. 4 No. 2, pp. 139-157.
7. Jamshidi, H. M., Rasli, A., Yusof, R. B.T., and, Ratyan, T. Z. (2013), **"A Research Design to Predict HR Managers and Professionals' Competencies of Universities"**, Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol. 2, No. 6, PP.5694-5702.
8. Brockbank, W., Ulrich, D., Younger, J. and Ulrich, M. (2012), **"Recent Study Shows Impact of HR Competencies on Business Performance"**, Employment Relations Today, Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com).
9. Jamshidi, Moazen, H.; Yusof, Rorlinda; Gheysari, Hamed; Sabet, P., G., and Aadal, Hamid (2013), **"Important Human Resource Competence for HR Managers in Iranian Top Ranked Universities"**, Jurnal Teknologi (Social Sciences), Vol. 64, No. 2 , PP.127-132.
10. Ulrich, Dave and Smallwood, Norm (2013), **"Leadership Sustainability"**, Unpublished manuscript.
11. Goosby, Ambassador Eric (2011), **"Capacity Building and Strengthening Framework"**, The President's Emergency Plan for AIDS Relief (PEPFAR).
12. Ulrich, Dave and Smallwood, Norm (2012), **"Capitalizing on Capabilities"**, Harvard Business Reivew.
13. Morin, Estelle M., Montreal, HEC and Gagne, Charles (2013), **"Making work meaningful- PROMOTING PSYCHOLOGICAL WELL-BEING"**, IRSST.
14. Plummer, Daryl C. and Middleton, Peter (2012), **"Predicts 2012: Four Forces Combine to Transform the IT Landscape"**, Gartner Research.
15. Chouhan, V. & Srivastava, S. (2014), **"Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey"**, Journal of Business and Management , Vol, 16, No. 1.
16. Ulrich, D., Brockbank , W., Younger, J. and Ulrich , M. (2013), **"THE FUTURE IS NOW: HR COMPETENCIES FOR HIGH PERFORMANCE"**, Michigan Ross School of Business.
17. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank , W. and Ulrich , M. (2012), **"HR from the Outside in"** , 1th ed , McGraw Hill, USA.
18. Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. & Nyman, M. (2009), **"HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In"**, McGraw Hill.
19. Gokhool, Dharam (2014), **"Human Resource Management"**, 1th ed, Open University of Mauritius.
20. Dessler, Gary (2000), **"Human Resource Management"**, 8th ed, Upper Saddle River, New jersey.
21. Freed, Allan (2012), **"HR and the Creation of Value from the Outside In"**, The RBL Group.
22. Hodson, Randy and Sullivan, Teresa A. (2012), **"The Social Organization of Work"**, 5th Ed, Wasworth, Cengage Learning.

23. Martina, Königová, Hana, Urbancová, and Jiří, Fejfar, (2012), "**Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations**", Journal of Competitiveness, Vol. 4, No. 1, pp. 129-142.
24. Long, Choi Sang (2013), "**Transformation of HR Professionals to be a Change Agent: Realistic Goal or Just a Dream**", Journal of Advanced Management Science, Vol. 1, No. 1, pp. 50-53.
25. Matisa, Sandra (2013), "**Career paths for HR professionals within the Shared service model: A comparative study of two cases**", Master Thesis in Strategic HRM and Labour Relations 30 higher education credits.
26. Cernusca, Lucian and Dima, Cristina (2012), "**Competency and Human Resource Management**", International journal of psychology, Vol.2.
27. Espinosa, Ernesto G. (2014), "**HR as Credible Activist**", People Manager.
28. Urval, Mercuri (2012), "**The Future HR**", Research Study.
29. Beardwell, Ian, Holden, Len and Cllaydon, Tim (2004), "**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT- CONTEMPORARY APPROACH**", 4th Ed, Prentice Hall.
30. Fagerholm, S., Lorentzson, P. and Moritz, R. (2010), "**Strategic Human Resource Management: A study of EWES Stålfjäder AB's HR strategies alignment to corporate strategies**", Bachelor Thesis in Business Administration, JÖNKÖPING UNIVERSITY.
31. Wright, Patrick M. , Snell, Scott A. and Jacobsen, Peder H. (2013), "**Current approaches to HR strategies: Inside-out vs. outside-in**", (CAHRS Working Paper 03-22). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
32. Ramlall, Sunil J., Al Yafi, Wafaa A. and Ghamri, Nayef (2014), "**HR Competencies: Understanding the Impact on HR and Organizational Performance in Saudi Arabia**", British Journal of Economics, Management & Trade, Vol. 4, No. 5, PP. 706-723.
33. Firooz, Afsharfar (2012), "**Investigate and Explain the Relationship Between Human Resource Competency Dimensions with Organizational Performance**", Life Science Journal, Vol. 9, No. 4, pp. 673-678.
34. Akbar, Raja M., and Akbar, Aisha (2012), "**Human resource management competency model for Pakistan banking companies**", African Journal of Business Management Vol. 6(38), pp. 10396-10407.
35. Chouhan, V. & Srivastava, S. (2014), "**Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey**", Journal of Business and Management ,Vol, 16, No. 1.
36. Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., and Gowing, M. K. (2002), "**Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices**", Human Resource Management, Vol. 41, No. 3, Pp. 309–324.
37. Suen, Hung-Yue and Yang, Jiann-Min (2012), "**IT competencies influence on HR competencies and job performance: A mediated model**", Prime Journal of Business Administration and Management (BAM) , Vol. 2, No. 7, pp. 610-618.
38. Mishra, Alok and Akman, Ibrahim (2010), "**Information Technology in Human Resource Management: An Empirical Assessment**", Public Personnel Management, Vol. 39, No. 3.
39. Hota, Jyotiranjan and Ghosh Debjani (2013), "**Workforce Analytics Approach: An Emerging Trend of Workforce Management**", AIMS International Journal of Management, Vol. 7, No. 3, pp. 167-179.

40. Marsman, E.M. (2011), "**HRM COMPETENCES: OLD OR NEW?** Results of the qualitative exploration into business requirements", Thesis of Master Business Administration, University of Twente.
41. Long, Choi Sang and Ismail Wan K. b. W. (2008), "**The Vital Roles of Human Resource Professional: A Study on the Manufacturing Companies in Malaysia**", The Journal of International Management Studies, Vol. 3, No. 2, pp.114-125.
42. Dullayaphut, Phana, and Untachai, Subchat (2013), "**Development the Measurement of Human Resource Competency in SMEs in Upper Northeastern Region of Thailand**", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 88 , PP. 61 – 72.
43. Abhishek, Gupta (2013), "**International Business Environment: Challenges and Changes**", Research Journal of Management Sciences, Vol. 2, No. 11, PP.34-38.
44. Grochowski, J., Pauga, J. and Lawrence, K. (2012), "**Helping HR Professionals Become Strategic Positioners**", THE RBL INSTITUTE, MINI FORUM WHITE PAPER.
45. Pilbeam, S. and Corbridge, M. (2006), "**People resourcing: Contemporary HRM is practice**", 3rd ed, Essex –England: Printice Hall.