



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال/ الدراسات العليا

(دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي)

(دراسة تحليلية لآراء عينة من منسوبي مديرية بلدية كربلاء)

رسالة مقدمة
إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير/ علوم في إدارة الأعمال

تقدم بها
زيد صلاح خليل الظالمي

بإشراف
الأستاذ المساعد الدكتورة
سحر عباس حسين الزبيدي

2022م

1444هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ))

صدق الله العلي العظيم

جزء من اية (11) سورة الرعد

اقراء المشرف

اشهد ان اعداد الرسالة الموسومة (دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق
التجديد الاستراتيجي) والتي تقدم بها الطالب (زيد صلاح خليل ابراهيم) قد جرى
تحت اشرافي في جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد ، وهي جزء من متطلبات
نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.



الأستاذ المساعد الدكتور

سحر عباس حسين

المشرف

2022 / /

توصية السيد رئيس القسم

بناءً على التوصيات المتوافرة أشرح هذه الرسالة للمناقشة.



الأستاذ الدكتور

محمود فهد عبد علي الدليمي

رئيس قسم ادارة الاعمال

2022 / /

اقرار الخبير اللغوي

اقر بان الرسالة الموسومة بـ (دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التجدد الاستراتيجي) التي تقدم بها طالب الماجستير (زيد صلاح خليل إبراهيم) قد راجعتها من الناحية اللغوية واصبحت بأسلوب علمي خالٍ من الاخطاء اللغوية ولأجله وقعت .

التوقيع


اللقب العلمي الأستاذ المساعد الدكتورة

الاسم علياء نصرت حسين

مكان العمل

كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة كربلاء

اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم ، وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي واللغوي لرسالة الماجستير / قسم ادارة الاعمال / للطالب (زيد صلاح خليل ابراهيم) الموسومة (دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي) ارشح هذه الرسالة للمناقشة.



الأستاذ الدكتور

محمد حسين كاظم الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2022 / /

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة.



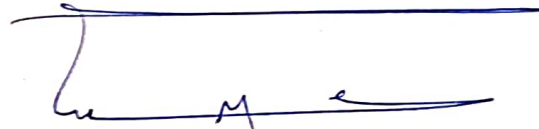
الأستاذ الدكتور


علاء فرحان طالب

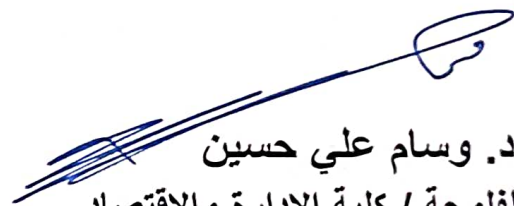
عميد كلية الادارة والاقتصاد


اقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن اعضاء لجنة المناقشة باننا اطلعنا على رسالة الماجستير الموسومة
ب (دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي) التي تقدم بها
طالب الماجستير (زيد صلاح خليل ابراهيم) وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها وفي
ما له علاقة بها وفي ضوء ذلك وجدنا بانها جديرة بنيل شهادة الماجستير في ادارة
اعمال وبتقدير (امتياز).


ا.د. ميثاق هاتف الفتلاوي
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
(رئيساً)


ا.م.د. احمد عبدالله امانة
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
(عضواً)


ا.م.د. وسام علي حسين
جامعة الفلوجة / كلية الادارة والاقتصاد
(عضواً)


ا.م.د. سحر عباس حسين
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
(عضواً ومشرفاً)

الإهداء

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه إلى نبي الرحمة ومنقذ البشرية من الظلمات إلى
النور النبي الاكرم محمد صلى الله عليه وعلى آله الأطياب الأكرمين

إلى بلدي الحبيب العراق مهد الحضارات حماه الله

إلى أبي وأمي الحنونين أطال الله في عمرهما

إلى زوجتي وسندي الغالية

إلى قرّة عيني أولادي علي وفاطمة ومحمد وزهراء

إلى إخوتي الكرام حفظهم الله

أهدي إليهم جميعاً ثمرة هذا الجهد المتواضع

زيد الظالمي

شكر و عرفان

قال تعالى (فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونَ)

الحمد لله رب العالمين الذي علا فقهر وملك فقدر وعفا فغفر وعلم وستر وهزم ونصر وخلق ونشر، اللهم لك الحمد والشكر والثناء على فضلك ونعمتك واحسانك الذي لا ينقطع وعلى رسولك الكريم الذي بعثه رحمة للعالمين وعلى آله الطيبين الطاهرين.

يدعوني واجب العرفان بالجميل ان أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى الاستاذة المشرفة أ.م.د (سحر عباس الزيايدي) لتفضلها بقبول الاشراف على رسالتي ، وما بذلته من جهد كبير في متابعتي طوال مدة الكتابة فكانت لي سندا وعونا وكان لتوجيهها وملاحظاتها الاثر البالغ في انجاز هذا الجهد المعرفي ، فجزاها الله خير الجزاء واسأل الله ان يوفقها لخدمة المسيرة العلمية

كما اتقدم بفائق اعتباري وتقديري إلى اساتذتي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء ، ولاسيما (أ. د علاء فرحان طالب) عميد كلية الادارة والاقتصاد ومعاونيه ورئيس قسم إدارة الاعمال (أ. د محمود فهد الدليمي) وأساتذة قسم إدارة الأعمال

كما اقدم شكري وامتناني إلى الاساتذة المحكمين الذين كان لهم الدور في تطوير وإغناء الإستبانة التي عرضت عليهم من آرائهم السديدة ، كما اتوجه بوافر شكري وامتناني إلى أساتيذتي الفضلاء السادة رئيس لجنة المناقشة وأعضائهم لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة ، وأعرب عن شكري إلى المقيمين (اللغوي والعلمي) لجهودهما في تقويم الرسالة لغويا وعلميا. كما أقدم شكري إلى زملاء الدراسة الذين لم يبخلوا بجهد وبمساعدة فأسال الله العلي التقدير ان يجزي الجميع خير الجزاء.

المستخلص

سعت هذه الدراسة الى إختبار تأثير مقدرات الموارد البشرية كمتغير مستقل في تحقيق التجديد الاستراتيجي كمتغير معتمد ، لتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على ستة أبعاد لمتغير مقدرات الموارد البشرية تمثلت ب (مصادقية النشاط ، بناء القدرة ، بطل التغيير ، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة ، ، نصير التكنولوجيا ، التموضع الاستراتيجي) استناداً إلى مقياس (Ulrich,2012) و(رشيد، 2015).تم اعتماد أبعاد التجديد الاستراتيجي (المحتوى و السياق والعملية) استناداً إلى مقياس (Flier, 2003) و (Hussein,etal,2018). تمثلت مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات الفكرية كان من ابرزها (هل تمتلك المديرية المبحوثة موارد بشرية ذات قدرات متميزة تمكنها من تحقيق التجديد الاستراتيجي). تم اختيار مديرية بلدية كربلاء لإختبار فرضيات الدراسة ، عن طريق الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات (الاستبانة) اعدت لهذا الغرض. تضمن مجتمع الدراسة جميع العاملين في المديرية والبالغ عددهم (550) فرداً ، شملت العينة (226) فرداً في المديرية. تجلت أهمية الدراسة في تناولها القطاع الخدمي الذي يعد من اهم القطاعات الحيوية التي تعنى بخدمة المجتمع والمحافظة. وقد تمت الاستعانة بمجموعة من الوسائل الإحصائية (التحليل العاملي التوكيدي،كرونباخ الفاء،الوسط الحسابي، الانحراف المعياري،نمذجة المعادلة الهيكلية). في تحليل وإختبار فرضيات الدراسة. خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها (يوجد تأثير معنوي لمقدرات الموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي). في ضوء تلك النتائج خرج بمجموعة من التوصيات اهمها (توظيف مقدرات الموارد البشرية المتاحة لدى مديرية بلدية كربلاء المقدسة من اجل تحقيق التجديد الاستراتيجي لعملياتها المختلفة).

الكلمات الدالة: مقدرات الموارد البشرية ، التجديد الاستراتيجي ، مديرية بلدية كربلاء

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الآية القرآنية
أ	الاهداء
ب	شكر و عرفان
ج	المستخلص
د	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الاشكال
ز	قائمة الملاحق
1	المقدمة
2	الفصل الاول: بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة
11-3	المبحث الاول : بعض الدراسات السابقة
23-12	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
24	الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة
49-25	المبحث الاول: مقدرات الموارد البشرية
68-50	المبحث الثاني: التجديد الاستراتيجي
72-69	المبحث الثالث: العلاقة بين مقدرات الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي
73	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة
88-74	المبحث الاول: إختبار اداة القياس وتفحص صدقها
102-89	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ووصفها وتشخيصها
114-103	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها
115	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
117-116	المبحث الاول: الاستنتاجات
119-118	المبحث الثاني: التوصيات
140-120	المصادر
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الدراسات السابقة المتعلقة بمقدرات الموارد البشرية	7-3
2	الدراسات السابقة المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي	10-7
3	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	19-18
4	مفهوم مقدرات الموارد البشرية	32-31
5	مفهوم التجديد الاستراتيجي	55-53
6	ترميز وتوصيف المتغيرات وأبعادها الفرعية	74
7	نسب اتفاق السادة المحكمين حول فقرات أبعاد القياس الاستبانة	76
8	إختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	77
9	مؤشرات جودة مطابقة الانموذج الهيكلي	79-78
10	معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير مقدرات الموارد البشرية	82-81
11	معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير التجديد الاستراتيجي	85-84
12	مستويات الثبات حسب قيمة كرو نباخ الفا	85
13	معاملات الثبات والصدق الهيكلي على مستوى المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية	86-85
14	الاتساق الداخلي بين الأبعاد والفقرات التي تنتمي اليها	88-87-86
15	الاحصاءات الوصفية لبعء مصداقية النشاط	90
16	الاحصاءات الوصفية لبعء بناء القدرة	91
17	الاحصاءات الوصفية لبعء بطل التغيير	93-92
18	الاحصاءات الوصفية لمتغير الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة	94-93
19	الاحصاءات الوصفية لبعء نصير التكنولوجيا	95
20	الاحصاءات الوصفية لبعء تبادل التوضع الاستراتيجي	96
21	الاحصاءات الوصفية لمتغير مقدرات الموارد البشرية	97
22	الاحصاءات الوصفية لبعء المحتوى	99-98
23	الاحصاءات الوصفية لبعء السياق	100
24	الاحصاءات الوصفية لبعء العملية	101
25	الاحصاءات الوصفية لمتغير التجديد الاستراتيجي	102
26	تفسير قيمة علاقة الارتباط	103
27	معاملات الارتباط بين مقدرات الموارد البشرية بأبعادها والتجديد الاستراتيجي	104
28	مسارات ومعلمات إختبار تأثير مقدرات الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي	108

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
29	مسارات ومعلمات إختبار تأثير بعد مصادقية النشاط في التجديد الاستراتيجي	109
30	مسارات ومعلمات إختبار تأثير بعد بناء القدرة في التجديد الاستراتيجي	110
31	مسارات ومعلمات إختبار تأثير بعد بطل التغيير في التجديد الاستراتيجي	111
32	مسارات ومعلمات إختبار تأثير بعد الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة في التجديد الاستراتيجي	112
33	مسارات ومعلمات إختبار تأثير بعد نصير التكنولوجيا في التجديد الاستراتيجي	113
34	مسارات ومعلمات إختبار تأثير بعد التوضع الاستراتيجي في التجديد الاستراتيجي	114

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	المخطط الفرضي للدراسة	14
2	النوع الاجتماعي	20
3	الفئات العمرية	20
4	المؤهل العلمي	21
5	سنوات الخدمة الفعلية	22
6	المنصب الوظيفي	22
7	عدد الدورات	23
8	خصائص المقدر	26
9	مراحل تطور أبعاد مقدرات الموارد البشرية من (1997) إلى (2002)	38
10	إنموذج (Ulrich 2007)	39
11	أبعاد إنموذج (Ulrich 2012)	48
12	أبعاد مقدرات الموارد البشرية من (1997) إلى (2012)	49
13	انواع التجديد الاستراتيجي الرباعي	59
14	أبعاد التجديد الاستراتيجي	66
15	منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	77
16	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير لمقياس مقدرات الموارد البشرية قبل التعديل	80
17	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير لمقياس مقدرات الموارد البشرية بعد التعديل	81
18	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير لمقياس التجديد الاستراتيجي قبل التعديل	83
19	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير لمقياس التجديد الاستراتيجي بعد التعديل	84

97	التمثيل البياني لأبعاد متغير مقدرات الموارد البشرية	20
102	التمثيل البياني لأبعاد متغير التجديد الاستراتيجي	21
107	تأثير مقدرات الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي	22
109	تأثير بعد مصداقية النشاط في التجديد الاستراتيجي	23
110	تأثير بعد بناء القدرة في التجديد الاستراتيجي	24
111	تأثير بعد بطل التغيير في التجديد الاستراتيجي	25
112	تأثير بعد الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة في التجديد الاستراتيجي	26
113	تأثير بعد نصير التكنولوجيا في التجديد الاستراتيجي	27
114	تأثير بعد التموضع الاستراتيجي في التجديد الاستراتيجي	28

قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق	الملحق
I	أسماء السادة المحكمين	1
II - VII	استبانة التحكيم	2
VIII - XIV	استمارة الاستبانة	3
XV	نبذة تعريفية عن مديرية بلدية كربلاء	4

المقدمة

اولت المنظمات الاهتمام الكبير بموضوع مقدرات الموارد البشرية لاسيما في الآونة الاخيرة لما يشهده العالم من تغيرات وتطورات هائلة في مجال التكنولوجيا، لذلك فان المنظمات تدرك أهمية التجديد الاستراتيجي الذي لها الدور المهم في تطوير عمل المنظمات. لذلك فان نجاح المنظمات يعتمد على ما تقوم به من اجراءات في خططها الاستراتيجية كي تستطيع عن طريقها مواكبة التطورات والتغيرات السريعة، ولكي تستطيع المنظمات النمو والبقاء لأطول مدة ممكنة تستخدم مقدراتها كمصدقية النشاط وبناء القدرة والتكنولوجيا لتحقيق الميزة التنافسية. ان الهدف من دراستنا هو بيان دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي، اذ ان للتجديد الاستراتيجي الدور الحيوي في نجاح وبقاء المنظمات في البيئات المتقلبة والمتغيرة. يسعى إداري الموارد البشرية إلى اعداد وصياغة استراتيجيات تتلاءم مع البيئة الخارجية لتكون مستعدة لمواجهة اي طارئ، لذلك تقوم المنظمات بتطوير مقدراتها باستمرار من اجل تحديث استراتيجياتها وتحقيق اهداف المنظمة وتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم ومواكبة التطورات، هذه الدراسة تسلط الضوء على مقدرات الموارد البشرية ودورها الفاعل في تحقيق التجديد الاستراتيجي، اذ تستكشف هذه الدراسة فيما اذا كانت المديرية التي تمتلك مقدرات عالية تستطيع التجديد الاستراتيجي بصورة سريعة وجهد ووقت اقل اعتمادا على الخبرات والمهارات والمعارف الموجودة لدى الأفراد في المنظمة. وتم اختيار مديرية بلدية كربلاء لتكون ميدانا لإختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية ولأهمية هذه المديرية الكبيرة في تقديم الخدمات الضرورية من تنظيفات وصيانة وانشاء الطرق فضلا عن دورها المميز في مواجهة الزيارات المليونية التي تشهدها محافظة كربلاء كل سنة. وتضمنت الدراسة اربعة فصول إذ خصص الاول للتأطير المنهجي للدراسة تكون من مبحثين الاول تضمن الدراسات السابقة المتعلقة بتغيرات الدراسة، والآخر شمل منهجية الدراسة، أما الفصل الثاني فتكون من ثلاثة مباحث، الاول عرض مفهوم وأهمية مقدرات الموارد البشرية، بينما خصص الثاني لعرض مفهوم التجديد الاستراتيجي حسب رأي اغلب الكتاب والباحثين، والمبحث الثالث تناول العلاقة بين متغيرات الدراسة، أما الفصل الثالث فتضمن الجانب التطبيقي للدراسة وهو بواقع ثلاثة مباحث الاول تضمن إختبار أداة القياس وتفحص صدقها، والثاني تحليل نتائج الدراسة ووصفها وتشخيصها، والاخير تضمن إختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها، أما الفصل الرابع فتضمن الاستنتاجات والتوصيات وفق مبحثين، المبحث الاول شمل أهم ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات، والمبحث الثاني تضمن التوصيات للدراسات المستقبلية.

الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الأول

بعض الدراسات السابقة

توطئة

يعرض هذا المبحث الجهود المعرفية السابقة فيما يخص متغيرات الدراسة (مقدرات الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي)، والتي تعتبر المرتكز الاساسي لبناء النموذج الفكري لأي دراسة جديدة . ويتم تقديم ترابط في الأفكار وفي المعرفة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة. وهذا ما دفع الباحث إلى تقديم هذه الدراسات واستعراضها لاستكمال الجهود البحثية.

وتضمن هذا المبحث أربع فقرات اساسية : الفقرة الأولى :تضمنت الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، الفقرة الثانية: تضمنت مناقشة الدراسات السابقة، الفقرة الثالثة: تضمنت مجالات الإفادة من الدراسات السابقة، وتضمنت الفقرة الرابعة تحديد أهم ما يميز هذه الدراسة وكما مبين:

أولاً:- بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

تشمل هذه الفقرة بعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية وكما موضحة بالجدول (1) و(2) وكما يأتي:

جدول (1) الدراسات السابقة المتعلقة بمقدرات الموارد البشرية

أ- (الدراسات العربية).

1- دراسة (المفرجي ، 2017)	
عنوان الدراسة	دور مقدرات الموارد البشرية في فاعليتها.
هدف الدراسة	الهدف الرئيسي من الدراسة هو إختبار علاقة التأثير والارتباط بين متغيري الدراسة (مقدرات الموارد البشرية و فاعلية ادارة الموارد البشرية).
نوع الدراسة	رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة القادسية.
مجتمع و عينة الدراسة	تضمن مجتمع الدراسة (686) فرد عامل في الجامعات الأهلية في الفرات الأوسط (كربلاء، بابل ، النجف). وكان حجم عينة الدراسة (155) فرد .
الوسائل الإحصائية المستخدمة	استخدام (معامل الارتباط سبيرمان ، معامل الانحدار الخطي البسيط ، معامل الإنحدار المتعدد).
أبعاد و مقياس الدراسة	اعتمدت الدراسة على مقياس (Ulrich et al,1995) لمقدرات الموارد البشرية. وأبعاد الدراسة (معرفة الأعمال ، تسليم الموارد البشرية ، إدارة التغيير).
أهم نتائج الدراسة	اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة احصائية موجبة بين مقدرات الموارد البشرية و فاعلية ادارة الموارد البشرية.

2- (رشيد، 2015)	
عنوان الدراسة	اختبار ممارسة التحول في مقدرات ادارة الموارد البشرية طبقاً لنموذج (Ulrich:2012)
هدف الدراسة	الهدف الرئيسي من الدراسة توضيح فلسفة (HR Outside In) واختبار مدى توفّر المقدرات الستة للنموذج وعواملها لدى مهنيي الموارد البشرية في المصارف الاهلية العراقية المساهمة.
نوع الدراسة	رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
مجتمع وعينة الدراسة	تم اختيار العينة القصدية لمجتمع البحث في المصارف العراقية وكانت عينة البحث (139) فرداً من خلال توزيع الاستبانة للحصول على المعلومات.
الوسائل الإحصائية المستخدمة	تضمنت الدراسة استخدام برنامج (spss-v.20). والانحراف المعياري والوسط الحسابي ومعامل الارتباط بيرسون.
أبعاد ومقياس الدراسة	مقياس الدراسة (Ulrich,2012) وابعاد الدراسة (مصادقية النشاط ، بناء القدرة ، بطل التغيير ، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة ، ، نصير التكنولوجيا ، التموضع الاستراتيجي)
اهم نتائج الدراسة	اظهرت نتائج الدراسة أن مهنيين الموارد البشرية في المصارف المبحوثة قد توفرت لديهم المقدرات الستة للموارد البشرية، إلا ان بعض عوامل او ابعاد تلك المقدرات قد غابت عنها.
3- دراسة (أبو طيخ و الذبحاوي ، 2020).	
عنوان الدراسة	دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي.
هدف الدراسة	الهدف الرئيسي من البحث دراسة العلاقة بين مقدرات الموارد البشرية والتميز التنظيمي في المنظمة عينة الدراسة..
نوع الدراسة	بحث تطبيقي منشور في جامعة الكوفة .
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع البحث موظفي مديرية تخطيط النجف ، وعينة البحث (55) موظف .
الوسائل الإحصائية المستخدمة	تضمنت الدراسة استخدام برنامج (spss-v.20). والانحراف المعياري والوسط الحسابي.
أبعاد ومقياس الدراسة	اعتمدت الدراسة نموذج (Meyer et al،2015) ، والأبعاد (المعرفة ، المهارات ، القدرات).
اهم نتائج الدراسة	بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين مقدرات الموارد البشرية والاداء الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة

ب- (الدراسات الأجنبية)

1- دراسة (Ulrich,2012).	
عنوان الدراسة	موهبة الموارد البشرية ومقدرات الموارد البشرية الجديدة. HR Talent and the New HR Competencies
هدف الدراسة	إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو فحص المدى والطريقة التي تؤثر بها مقدرات الموارد البشرية للموظفين على تصوراتهم لقيمة خدمة إدارة الموارد البشرية وتهدف هذه الدراسة عن طريق إظهار كيف يمكن للموظفين أن يلعبوا دورًا مميزًا في علاقات العمل وتشكيل تصوراتهم الخاصة بإدارة الموارد البشرية عن طريق الاستفادة من معارفهم وقدراتهم.
نوع الدراسة	بحث أكاديمي منشور في مجلة The International Journal of Human Resource Management في الولايات المتحدة الأمريكية
مجتمع وعينة الدراسة	تضمن مجتمع البحث المنظمات المهنية والتعليمية في استراليا والصين والهند وجنوب افريقيا وعينة البحث كانت (20000) فرداً من متخصصي الموارد البشرية.
الوسائل الإحصائية المستخدمة	إختبار t، الفا كرو نباخ، النمذجة الخطية الهرمية، التحليل العاملي الاستكشافي.
أبعاد ومقاييس الدراسة	مقياس الدراسة (Ulrich,2012) وابعاد الدراسة (مصادقية النشاط ، بناء القدرة ، بطل التغيير ، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة ، ، نصير التكنولوجيا ، التموضع الاستراتيجي)
اهم نتائج الدراسة	اظهرت نتائج الدراسة ما يحتاجه متخصصي الموارد البشرية لكي تكون فعالة من خلال العوامل المحددة للمقدرات الستة لتحقيق نجاح الاعمال.
2- دراسة (Yong & Mohd-Yusoff2016).	
عنوان الدراسة	دراسة تأثير مقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية على تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء Studying the Influence of Strategic Human Resource Competencies on the Adoption of Green Human Resource Management Practices
هدف الدراسة	تسعى هذه الدراسة إلى دراسة تأثير مقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية لمتخصصي الموارد البشرية على تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (HRM).
نوع الدراسة	بحث أكاديمي منشور في مجلة Industrial and Commercial Training في ماليزيا.
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة شركات التصنيع والخدمات في ماليزيا ، وعينة الدراسة (87) متخصصاً في الموارد البشرية.

الوسائل الإحصائية المستخدمة	الوسائل الإحصائية المستخدمة هي (إختبار t وتحليل بيتا).
أبعاد ومقاييس الدراسة	مقياس الدراسة (Ulrich et al., 2012; 2013) وأبعاد الدراسة (التموضع الاستراتيجي ، الناشط الموثوق ، بناء القدرات ، وبطل التغيير ، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة ، نصير التكنولوجيا).
اهم نتائج الدراسة	قدمت هذه الدراسة أدلة تجريبية لتأثير مقدرات الموارد البشرية على اعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات ، ويمكن اعتبارها خطوة أولى في فهم مثل هذه العلاقات.
3- دراسة (Poba,2020).	
عنوان الدراسة	الأنماط الكامنة وراء مقدرات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات المطلوبة: تحليل المحتوى والمجموعة لإعلانات وظائف مدير الموارد البشرية. Patterns underlying required HR and IT competencies: a content and cluster analysis of advertisements of HR manager positions
هدف الدراسة	الهدف من هذه الدراسة هو تحديد مقدرات تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية التي تتطلبها المنظمات بالفعل للحصول على منصب مدير الموارد البشرية ، والكشف عن كيفية دمج هذه المقدرات معاً لتشكيل حزم من المقدرات.
نوع الدراسة	بحث أكاديمي منشور في مجلة The International Journal of Human Resource Management في الولايات المتحدة الأمريكية.
مجتمع وعينة الدراسة	تم إجراء تحليل المحتوى في مجتمع البحث على 207 إعلان وظائف عبر الإنترنت لوظائف مدراء الموارد البشرية المنشورة في الولايات المتحدة خلال الفترة من سنة (2012-2013). وشملت عينة البحث جميع المشاركين.
الوسائل الإحصائية المستخدمة	تم استخدام برامج SPSS المقدمة من Lorenzo-Seva و Ferrando (2012) والتي تتعامل مع إنشاء مصفوفة الارتباط وتحليل العوامل المرتبطة به، التحليل العنقودي، إختبار t ، إختبار Chi-square.
أبعاد ومقاييس الدراسة	نموذج (Ulrich, 1997). وأبعاد الدراسة (خبير إداري ، وكيل التغيير ، شريك استراتيجي).
اهم نتائج الدراسة	أظهرت هذه الدراسة الترابط الدقيق بين المقدرات الفردية التي يصعب التفكير فيها مسبقاً. وكذلك مقدرات تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية لمديري الموارد البشرية يمكن فهمها بشكل أفضل ، فإن نتائج هذه الدراسة تهم المنظمات التي تخطط لتعيين مدير موارد بشرية ، حيث إنها توفر عدسة يمكن عن طريقها اكتساب فهمًا أعمق للمقدرات التي تقوم عليها إعلانات الوظائف الخاصة بهم.

جدول (2) الدراسات السابقة المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي أ- (الدراسات العربية)

1- دراسة (الشمري و الزياي ، 2018)	
عنوان الدراسة	العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي
هدف الدراسة	هدف هذا البحث إلى تحديد العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي
نوع الدراسة	بحث اكايمي منشور في مجلة الادارة والاقتصاد في جامعة كربلاء.
مجتمع وعينة الدراسة	وتم اختيار شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة ميداناً للبحث من خلال توزيع استمارة استبانة شملت (46) فرداً في الشركة.
الوسائل الاحصائية المستخدمة	وقد استخدم معامل الارتباط (Person) واختبار F لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط والمتغير التابع.
أبعاد ومقياس الدراسة	تم اعتماد إنموذج (Volberda,etal.,2001) والابعاد (المحتوى والسياق والعملية).
اهم نتائج الدراسة	اظهرت نتائج البحث هو ان للذكاء التنظيمي دوراً وسيطاً فاعلاً للعلاقة بين الرشاقة التنظيمية و التجديد الاستراتيجي في ظل البيئة العراقية المحتمة تنافسياً.
2- دراسة (بريس واخرون ، 2019).	
عنوان الدراسة	دور الانغراز التنظيمي في تبني منطلقات التجديد الاستراتيجي.
هدف الدراسة	الهدف الرئيس للدراسة تمثل باختبار علاقات التأثير والارتباط بمتغيرات الدراسة (الانغراز التنظيمي والتجديد الاستراتيجي).
نوع الدراسة	بحث استطلاعي تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء ، منشور في مجلة الادارة والاقتصاد .
مجتمع وعينة الدراسة	شمل مجتمع الدراسة الشركة العامة للصناعات المطاطية والاطارات في محافظة النجف ، وعينة البحث تضمنت (55) مديراً من القيادات العاملين في الشركة.

الوسائل المستخدمة	وتضمنت الوسائل الاحصائية البرنامج الاحصائي (AMOS, 21) ، كرو نباخ الفا ، الوسط الحسابي الموزون ، الانحراف المعياري.
أبعاد ومقياس الدراسة	مقياس الدراسة (Alhimyary et al, 2019) وأبعاد الدراسة (التجديد الاستراتيجي الجذري والتجديد الاستراتيجي المستمر).
اهم نتائج الدراسة	اظهرت النتائج ان الانغراز التنظيمي يؤثر بشكل اكبر بمنطلقات التجديد الاستراتيجي المستمر وبصورة اقل مع التجديد الاستراتيجي الجذري.
3- دراسة (عوديش ، 2020).	
عنوان الدراسة	انواع صناعات المعرفة وتأثيرها في عمليات التجديد الاستراتيجي .
هدف الدراسة	يهدف البحث إلى إختبار طبيعة تأثير انواع صناعات المعرفة في عمليات التجديد الاستراتيجي في المنظمة عينة الدراسة .
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية في جامعة دهوك التقنية منشورة في مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو.
عينة الدراسة	وتمثل مجتمع الدراسة على جميع التدريسيين العاملين في الكليات والمعاهد في جامعة دهوك التقنية ، وعينة البحث تضمنت (208) تدريسي.
الوسائل المستخدمة	باستخدام كرو نباخ الفا ومعامل الانحدار الخطي البسيط .
مقياس الدراسة	اعتمد مقياس الدراسة انموذج (Floyd & Lane, 2000) ، وكانت الأبعاد للدراسة (نشر الكفاءات ، تعديل الكفاءات ، تعريف الكفاءات)
اهم نتائج الدراسة	اظهرت نتائج الدراسة إلى امكانية اعتماد المنظمة المبحوثة على جميع انواع صناعات المعرفة ودورها في تحقيق التجديد الاستراتيجي.

ب- (الدراسات الاجنبية)

1- دراسة (Flier,2003)

عنوان الدراسة	التطور المشترك في سلوك التجديد الاستراتيجي للشركات المالية البريطانية والهولندية والفرنسية: تفاعل الاختيار البيئي ، والآثار المؤسسية والنوايا الإدارية Co-evolution in Strategic Renewal Behaviour of British, Dutch and French Financial Incumbents: Interaction of Environmental Selection, Institutional Effects and Managerial Intentionality
---------------	--

هدف الدراسة	هدف البحث الى المساهمة في هذه الأدبيات من خلال تطوير المقاييس التي تربط إجراءات التجديد الفعلية للمنظمات ، ومن خلال شرح إجراءات التجديد الناتجة عن تأثيرات التفاعل للاختيار البيئي ، والآثار المؤسسية والقصد الإداري.
نوع الدراسة	بحث اكايمي منشور في مجلة <i>Journal of Management Studies</i> في امريكا
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع البحث شركات الخدمات المالية البريطانية والهولندية والفرنسية، الفترة من (1972 إلى 1999)
الوسائل الاحصائية المستخدمة	استخدام برنامج IST * NUD (فهرسة البيانات غير الرقمية غير المنظمة والبحث عنها وتنظيرها). الانحراف المعياري. الوسط الحسابي الموزون.
أبعاد ومقياس الدراسة	تطوير المقياس من قبل الباحث ،أبعاد الدراسة (المحتوى والسياق والعملية).
اهم نتائج الدراسة	اظهرت نتائج البحث من منظور الاختيار البيئي أن شاغلي الوظائف يفضلون استغلال إجراءات التجديد. أن البيئات المؤسسية توضح إلى أي مدى يفضل شاغلو الوظائف إجراءات التجديد الداخلية و / أو الخارجية. أن القصد الإداري يفسر السلوك الخارجي وتكرار وتوقيت إجراءات التجديد الخاصة بالمنظمة. من منظور تطوري مشترك ، تشرح تأثيرات التفاعل الانحرافات عن التنبؤات المستمدة من نظريات العدسة الواحدة.
2.- دراسة (Kearney& Morris,2015)	
عنوان الدراسة	. التجديد الاستراتيجي كوسيط للتأثيرات البيئية على أداء القطاع العام. Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى فحص التجديد الاستراتيجي كشكل من أشكال ريادة الأعمال داخل مؤسسات القطاع العام. واقتراح نموذج تكاملي يلتقط التأثير الوسيط للتجديد الاستراتيجي على العلاقة بين البيئة الخارجية والأداء داخل هذه المنظمات.
نوع الدراسة	بحث اكايمي منشور في امريكا في مجلة <i>Small Business Economics</i> .
مجتمع وعينة الدراسة	شمل مجتمع البحث (246) مؤسسة وتضمنت عينة البحث توزيع الاستبانة على (134) من الرؤساء التنفيذيين في المؤسسات الحكومية وشبه العامة في القطاع العام في جمهورية إيرلندا.
الوسائل الاحصائية المستخدمة	إختبار t. ألفا كرو نباخ ، تحليل الانحدار الهرمي .
أبعاد ومقياس الدراسة	مقياس الدراسة (Antoncic andHisrich, 2001) وأبعاد الدراسة (الاداء التنظيمي ، البيئة الخارجية ، التنظيم الداخلي).

<p>اظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التجديد الاستراتيجي والأداء التنظيمي في القطاع العام مكن أن تكون الاستراتيجية وسيلة للتأثير على إعادة توجيه قيادة الأعمال لمؤسسات القطاع العام. وإن التجديد الاستراتيجي هو عامل وسيط مهم في هذه العلاقات. عندما تكون هناك فرص خارجية .</p>	<p>اهم نتائج الدراسة</p>
<p>3- دراسة (Omar,2021)</p>	
<p>تأثير تنمية رأس المال البشري والتجديد الاستراتيجي في صناعة الضيافة المصرية: الدور الوسيط في القدرات الديناميكية.</p> <p>The Effect of Human Capital Development on Strategic Renewal in the Egyptian Hospitality Industry: The Moderating Role of Dynamic Capabilities</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تهدف الدراسة إلى بيان تأثير تنمية رأس المال البشري على التجديد الاستراتيجي في مجتمع البحث ، كذلك دراسة تأثير القدرات الديناميكية كمتغير وسيط بين تنمية رأس المال البشري والتجديد الاستراتيجي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>بحث اكايمي منشور في مجلة (International Business Research) في مصر.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>مجتمع الدراسة تضمن صناعة الضيافة المصرية ، وعينة الدراسة شملت توزيع (204) استبانة على العاملين فيها.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>تضمنت الوسائل الاحصائية البرنامج الاحصائي (SPSS v.23) وطريقة النمذجة لجزئية للمعادلة الهيكلية ذات المربعات الصغرى (PLS-SEM) ، الانحراف المعياري ، الفا كرو نباخ ، معامل الارتباط بيرسون.</p>	<p>الوسائل الاحصائية المستخدمة</p>
<p>مقياس الدراسة نموذج (Sáez Martínez 2011 and Kreiser et al. 2010) ، وأبعاد الدراسة (التجديد الاستراتيجي الاستثماري ، التجديد الاستراتيجي الاستكشافي ، التخطيط الاستراتيجي)</p>	<p>أبعاد ومقياس الدراسة</p>
<p>أكدت نتائج الدراسة أن تنمية رأس المال البشري والقدرات الديناميكية لها تأثير ذو دلالة احصائية على التجديد الاستراتيجي .</p>	<p>اهم نتائج الدراسة</p>

ثانياً: - مناقشة الدراسات السابقة

من مناقشة الدراسات السابقة نجد ما يأتي:

- 1- تباينت الدراسات السابقة في دراسة المتغيرين الأساسيين للدراسة الحالية فمنها من اخذها في جانب مستقل واخر تابع ما يعني ان المتغيرين ممكن دراستهما من جانبيين.
- 2 - اختلفت الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الخاصة بالدراسات السابقة بمجموعة متعددة من الاساليب الاحصائية.
- 3- تباينت البيانات والصناعات التي تناولت دراسة المتغيرات السابقة مما يعني بضرورة الاهتمام بها.
- 4- نظراً لان اغلب الدراسات السابقة كانت دراسات ضمن العقد الاخير من الزمن فهذا يعني ان المتغيرات لاتزال قيد الدراسة والبحث مما يؤشر اهمية الدراسة وضرورة البحث والاستقصاء عن متغيرات الدراسة الحالية.
- 5- شهدت الدراسات السابقة تباين واضح في النتائج وفق الاهداف الموضوعية

ثالثاً: - مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

فيما يأتي ايجاز لمجالات الاستفادة من الدراسات السابقة التي استفاد الباحث منها في الجوانب الآتية:

- 1- ساعدت الباحث في التعرف على كيفية اعداد وصياغة منهجية البحث وذلك عن طريق التعرف على مضمونها وتسلسل فقراتها وطرائق صياغتها مما اضاف معرفة جديدة في اعداد منهجية البحث.
- 2- من خلال الدراسات السابقة ساعدت الباحث من الوصول الى كثير من المجالات والرسائل والدوريات والتي لم يستطيع الباحث من الوصول اليها في بداية دراسته.
- 3- في ضوء النتائج التي تضمنتها الدراسات السابقة حول المتغيرين ساعدت الباحث على تشخيص الجوانب التي لم تتم دراستها .

رابعاً: - اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

نستعرض في هذه الفقرة بيان جوانب الاختلاف او التميز بين دراستنا والدراسات السابقة وكما يأتي:

- 1- تم تناولها في قطاع الخدمات (البلدية) ودراسة متغيرين مهمين مثل (مقدرات الموارد البشرية، التجديد الاستراتيجي) في القطاع الخدمي العراقي يعد ميزة كونه من القطاعات المهمة التي تعنى بارتقاء وتطوير البلد والبنية التحتية للمحافظة
- 2- تضمنت الدراسة الحالية التفاعل الفكري والمعرفي في حقل ادارة الاعمال بين متغيري الدراسة (مقدرات الموارد البشرية، التجديد الاستراتيجي) وخاصة في المنظمة المبحوثة.
- 3- اعتمد الباحث في هذه الدراسة إلى مقاييس هي اقرب لبيئة الدراسة مما يسهل للمستجيب فهمها بسهولة واعطاء نتائج واضحة ودقيقة وتطبيقها في البيئة الحالية يعطيها الافضلية في تحقيق اهداف الدراسة.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

توطئة

المبحث الحالي يوضح مشكلة الدراسة واهميتها واهدافها ومخططها الفرضي وفرضياتها ووسائل جمع البيانات وكذلك تحديد مجتمع الدراسة وعينته .

اولاً: مشكلة الدراسة

نظراً لما يشهده العالم اليوم من تغييرات متسارعة وتطورات تكنولوجية حديثة، اولت المنظمات الاهتمام الكبير بمقدرات الموارد البشرية لما لها من دور فعال في مواكبة هذه التطورات عن طريق الخبرات والمعارف والامكانيات التي يمتلكها الأفراد في المنظمات (المفرجي،2017:14) . وان نجاح المنظمات وديمومتها يعتمد بصورة اساسية إلى استراتيجية المنظمة التي تعتمدها وقدرتها على تجديد استراتيجيتها حسب الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة (العبودي، 2015:11) . ولكون الباحث احد موظفي مديرية بلدية كربلاء يمكن اختصار مشكلة الدراسة الحالية في تساؤل رئيسي هو : هل تمتلك المديرية المبحوثة مقدرات في مواردها البشرية تمكنها من تحقيق التجديد الاستراتيجي ، ومن التساؤل الرئيس تتفرع التساؤلات الاتية:

- 1- ما مستوى مقدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة ؟
- 2- ما مدى إدراك إداري الموارد البشرية في المديرية المبحوثة للتجديد الاستراتيجي
- 3- ما مستوى تبني أبعاد التجديد في المنظمة المبحوثة ؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباط بين مقدرات الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي في المديرية المبحوثة؟
- 5- ما تأثير مقدرات الموارد البشرية بأبعادها في التجديد الاستراتيجي في المديرية المبحوثة ؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة بانها:

1- تعد الدراسة طرْحاً فكرياً أكاديمياً يركز الاهتمام بدراسة مقدرات الموارد البشرية عبر أبعادها (مصادقية النشاط ، بناء القدرة ، بطل التغيير ، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة ، ، نصير التكنولوجيا ، التموضع الاستراتيجي) ومدى تأثيرها في التجديد الاستراتيجي وهو ما لم يجده الباحث في اي دراسة سابقة بحسب اطلاعه.

2- اختيار مديرية بلدية كربلاء المقدسة ميداناً للبحث يعد خطوة مهمة لما لهذه الدائرة من أهمية حيوية في حياة المواطن العراقي بشكل عام (زائري المحافظة) والمواطن الكربلائي بشكل خاص كونها المديرية

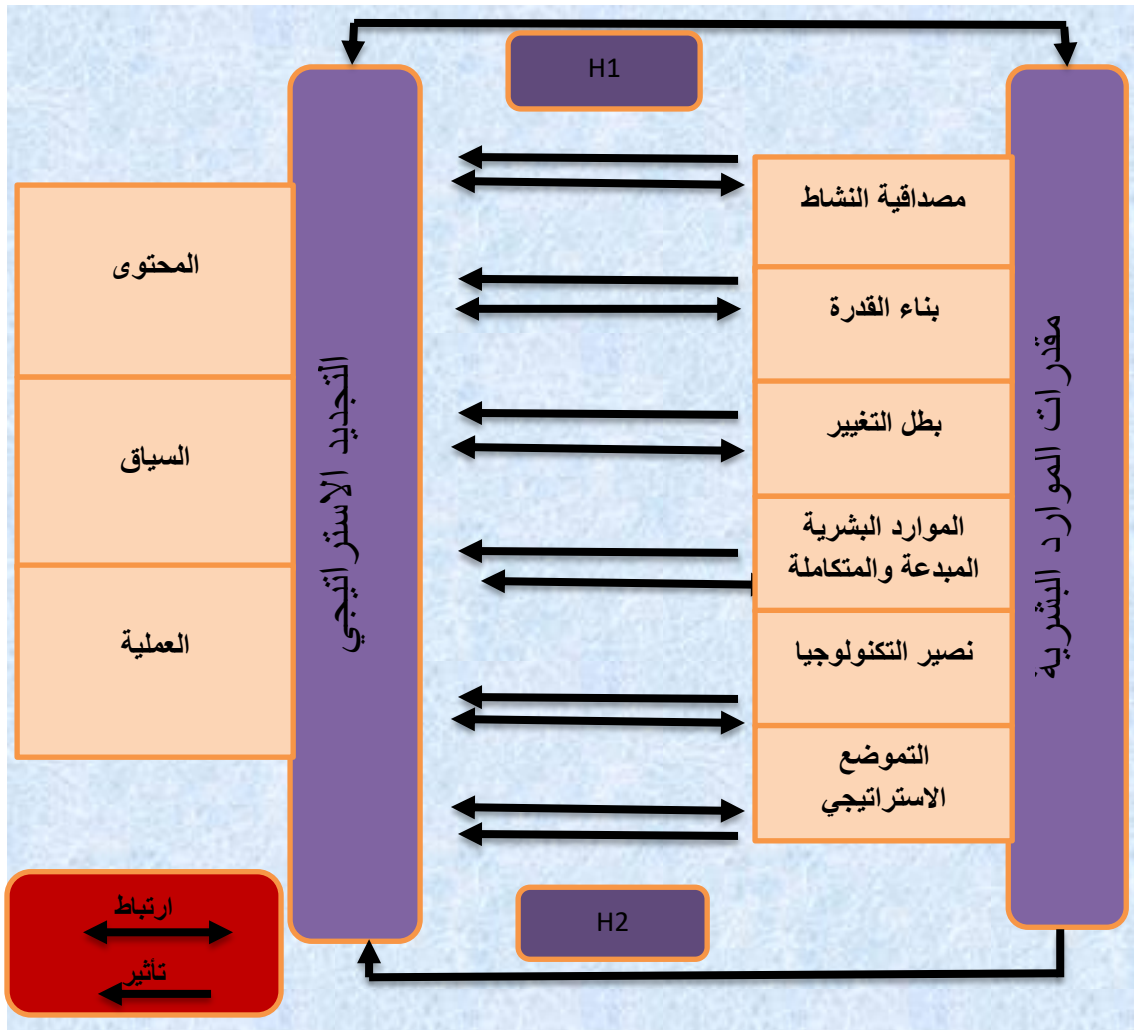
- المسؤولة عن توفير (خدمات التنظيفات ، انشاء وصيانة الطرق ، تنفيذ المشاريع الخدمية ، تهيئة وافراز قطع الاراضي لتوزيعها على مستحقيها كالموظفين والشهداء وذوي الاحتياجات الخاصة ... الخ).
- 3- كما تبرز أهمية الدراسة في تركيز اهتمام المنظمة المبحوثة بتوظيف واستثمار مقدرات مواردها البشرية من اجل تحقيق التجديد الاستراتيجي.
- 4- تسهم هذه الدراسة في اثراء الجانب النظري والعملية لمتغيراته (مقدرات الموارد البشرية، التجديد الاستراتيجي)
- 5- احاطة المنظمات بوجود العمل على التجديد الاستراتيجي من اجل ديمومتها واستقرارها وتطورها.
- 6- كما ان هذه الدراسة تكون بمثابة خارطة طريق للدراسات المستقبلية في هذا المجال عن طريق النتائج والتوصيات التي توصلت لها الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة إلى تحديد دور مقدرات الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي ، وتركز على تحقيق الاهداف الآتية :
- 1- قياس مستوى مقدرات الموارد البشرية المتوافرة في المديرية المبحوثة.
 - 2- معرفة مستوى أبعاد التجديد الاستراتيجي (المحتوى، السياق، العملية) التي تمتلكها المديرية.
 - 3- تحديد نوع وقوة العلاقة بين مقدرات الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي في المديرية.
 - 4- تحديد درجة تأثير مقدرات الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي في المديرية.
 - 5- تحديد مدى مساهمة مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

- بعدما تم التطرق إلى منهجية الدراسة ومشكلتها وأهميتها وأهدافها تم تصميم نموذج افتراضي يعبر عن العلاقة بين متغيرات الدراسة
- 1- المتغير المستقل (مقدرات الموارد البشرية) وأبعاده (مصادقية النشاط ، بناء القدرة ، بطل التغيير ، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة ، ، نصير التكنولوجيا ، التموضع الاستراتيجي) حسب: (رشيد، 2015) و (Ulrich,2012)
 - 2- المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي) بأبعاده (المحتوى ، السياق، العملية) حسب (Hussein,etal,2018) و (Flier, 2003)



الشكل (1) المخطط الفرضي الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

خامساً: فرضيات الدراسة

من اجل اكمال متطلبات الدراسة يقترح الباحث فرضيات لدراسته التي تفسر العلاقات بين متغيرات الدراسة واعتمدت الدراسة على الفرضيات الآتية:

1- الفرضية الرئيسية الاولى :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرات الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي)

وتتفرع من هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية هي كالآتي:

أ- الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مصداقية النشاط والتجديد الاستراتيجي).

ب- الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد بناء القدرة والتجديد الاستراتيجي)..

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد بطل التغيير والتجديد الاستراتيجي).

د- الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة والتجديد الاستراتيجي).

هـ- الفرضية الفرعية الخامسة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد نصير التكنولوجيا والتجديد الاستراتيجي).

و- الفرضية الفرعية السادسة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التموضع الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي).

2- الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير مقدرات الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي) وتتفرع من هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية هي كالآتي

أ- الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها مصداقية النشاط في التجديد الاستراتيجي)

ب- الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها بناء القدرة في التجديد الاستراتيجي)

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها بطل التغيير في التجديد الاستراتيجي)

د- الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة في التجديد الاستراتيجي)

هـ- الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها نصير التكنولوجيا في التجديد الاستراتيجي)

و- الفرضية الفرعية السادسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها التموضع الاستراتيجي في التجديد الاستراتيجي)

سادساً : التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها

شملت هذه الدراسة متغيرين رئيسيين مع أبعادهما المختلفة تضمنت الاساس في عرض الدراسة ومنهجيتها ، وعليه يرى الباحث ضرورة تقديم التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة . وكما يأتي :

1- المتغير المستقل (مقدرات الموارد البشرية) : هي مزيج من المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات والقيم لدى الموارد البشرية التي تحقق افضل أداء تنظيمي للمهام المطلوبة بمهنية عالية وتؤثر في النتائج المتحققة بكفاءة وتساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ويتكون المتغير المستقل (مقدرات الموارد البشرية) من ستة أبعاد فرعية هي:

أ- مصداقية النشاط: ويعني ان تتمتع الموارد البشرية للمنظمة بالنشاط ذو المصداقية أي ان يفى الموظف بوعوده ويتواصل مع الاخرين بكل وضوح وشفافية .

- ب- بناء القدرة:** القدرة هنا تشير إلى ثقافة المنظمة ، او هويتها . اذ ينبغي على أفراد الموارد البشرية تسهيل عمليات تحقيق القدرة لتحديد هوية المنظمة ، وتشمل هذه القدرات خدمة الزبائن ، السرعة ، الجودة ، الابتكار، الكفاءة ، والتعاون.
- ج- بطل التغيير:** يكون إداري الموارد البشرية ابطال التغيير (قادة للتغيير) عندما يجعلوا قدرة المنظمة الداخلية للتغيير تتطابق مع وتيرة التغييرات الخارجية . ويتطلب ذلك من أفراد الموارد البشرية امرين مهمين الأول البدء بالتغيير والتغلب على مقاومة التغيير ، والآخر هو استدامة التغيير.
- د - الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة:** معرفة إداري الموارد البشرية بأحدث الافكار فيما يتعلق بالممارسات الرئيسة للموارد البشرية كمصادر المواهب ، تطوير المواهب ، العمل الجماعي ، تطوير المنظمة.
- ه- نصير التكنولوجيا:** استخدام إداري الموارد البشرية التكنولوجيا لتوفير كفاءة اكبر في اجراء الأعمال الإدارية الخاصة بالموارد البشرية على سبيل المثال الانظمة الخاصة بالفوائد وتجهيز كشوف الرواتب وغيرها من الاعمال الإدارية .
- و- التموضع الاستراتيجي:** يعني ان على ادارة الموارد البشرية التفكير والتصرف من الخارج إلى الداخل . وذلك في ضوء تحديد شرائح الزبائن ومعرفة توقعاتهم، وموائمة اجراءات المنظمة لتلبية احتياجات الزبائن.
- 2- المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي):** تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمات لتغيير مسارها المعتمد ولكي تحقق التوافق بين المنظمة وبيئتها.
- ويتكون المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي) من ثلاثة أبعاد فرعية هي:
- أ - المحتوى:** يمكن ان ينظر اليه عن طريق إجراءات التجديد الاستراتيجي الاستكشافية والاستثمارية فالإجراءات الاستكشافية تشير إلى البحث والاستقلالية والاكتشاف والإبداع أما الإجراءات الاستثمارية فتشير إلى التعلم المكتسب عن طريق البحث الداخلي.
- ب - السياق:** يعكس تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية عند تنفيذ إجراءات التجديد الاستراتيجي ويتضمن نوعين من الإجراءات الاستراتيجية وهي الإجراءات الخارجية والإجراءات الداخلية.
- ج- العملية:** هي المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ إجراءات تجديد الاستراتيجية وتكرار هذه الاجراءات وتقلبها.

سابعاً: حدود الدراسة

وتتضمن حدود الدراسة ما يأتي :

- 1- **الحدود المكانية:** تضمنت حدود البحث المكانية لإجراء الجانب التطبيقي في مديرية بلدية كربلاء بكافة شعبها ووحداتها .
 - 2- **الحدود الزمانية:** امتدت الحدود الزمانية للدراسة للفترة من 2021/11/10 ولغاية 2022/6/1.
- ثامناً: أدوات الدراسة

من اجل الحصول على المعلومات والبيانات ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الادوات الاتية:

- 1- **الجانب النظري :** بغية إغناء هذا الجانب من الدراسة اعتمد الباحث على الكتب ، والبحوث العلمية ، والرسائل والأطاريح الجامعية ، والدوريات ، ذي العلاقة بمتغيرات الدراسة ، وكذلك الاستعانة بشبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
 - 2- **الجانب الميداني:** في هذا الجانب تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، إذ تضمنت مجموعة من الفقرات المهمة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وفق مقاييس جاهزة. كما تم عرض نموذج الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال ادارة الاعمال من اجل الاستفادة من آرائهم ووجهات نظرهم واجراء التعديلات اللازمة عليها ملحق(1). وتضمنت الاستبانة محورين هما: ملحق(2)
- المحور الاول:** تضمن هذا المحور المعلومات التعريفية عن المستجيبين كالجنس والعمر والمؤهل العلمي والمنصب الوظيفي وكذلك عدد سنوات الخدمة والدورات التدريبية.
- المحور الثاني:** وشمل فقرات مقاييس متغيرات الدراسة والمتضمنة (9) أبعاد فرعية وتم قياسها حسب مقياس (ليكرت) الخماسي عن طريق (68) فقرة موزعة على المتغيرات وكما يأتي:
- 1- **مقدرات الموارد البشرية :** وتتضمن (48) فقرة موزعة على ستة أبعاد (مصادقية النشاط 8 فقرات ، بناء القدرة 10 فقرات ، بطل التغيير 7 فقرات ، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة 10 فقرات ، نصير التكنولوجيا 7 فقرات ، التموضع الاستراتيجي 6 فقرات ،) وفق (رشيد، 2015) و (Ulrich,2012)
 - 2- **التجديد الاستراتيجي:** وتتضمن هذا المتغير(20) فقرة توزعت على ثلاثة أبعاد (المحتوى 9 فقرات ، العملية 5 فقرات) حسب (Hussein,etal,2018) و (Flier, 2003)

تاسعاً: الوسائل الإحصائية المستخدمة:**وسائل التحليل الإحصائي**

أ. أدوات الصدق والثبات ، وتتمثل بالآتي :

1. إختبار التوزيع الطبيعي : لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد أدوات التحليل المناسبة في إختبار الفرضيات.

2. التحليل العملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.

3. معامل الثبات (كرو نباخ الفا) : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.

ب. الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتتمثل بالآتي:

1. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.

2. الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.

3. معامل الاختلاف النسبي : لتحديد مدى تجانس اجابات العينة .

4. الأهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.

ج. الأدوات الإحصائية التحليلية ، وتشمل الآتي:

1. معامل ارتباط (Pearson) : يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين .

2. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات.

وقد أُعْتُمِدَ في تنفيذ الادوات اعلاه على بعض البرامج الجاهزة هي :

1. برنامج (SPSS V. 23).

2. برنامج (Amos V. 23).

3. برنامج (Microsoft Excel 2010).

عاشراً: مجتمع الدراسة وعينته :

1- **مجتمع الدراسة** : تم اختيار مجتمع الدراسة كون الباحث احد منسوبي المديرية ، يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء (مدير، معاون مدير ، مسؤول شعبة ، مسؤول وحدة ، موظفين) . اذ بلغ مجتمع الدراسة (550) فرداً .

2- **عينة الدراسة** : تم اختيار عينة الدراسة (عشوائية) وفقاً للجداول الإحصائية (morgan) (krejcie,Morgan,1970)، وزعت عليهم (235) استبانة ، المسترجع منها كان (230) استبانة ، الصالحة منها (226) استبانة ، بنسبة استجابة بلغت (96%) .

3- وصف عينة الدراسة : يبين الجدول (3) الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وهي : النوع الاجتماعي، والفئات العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة الفعلية، والمنصب الوظيفي، وعدد الدورات.

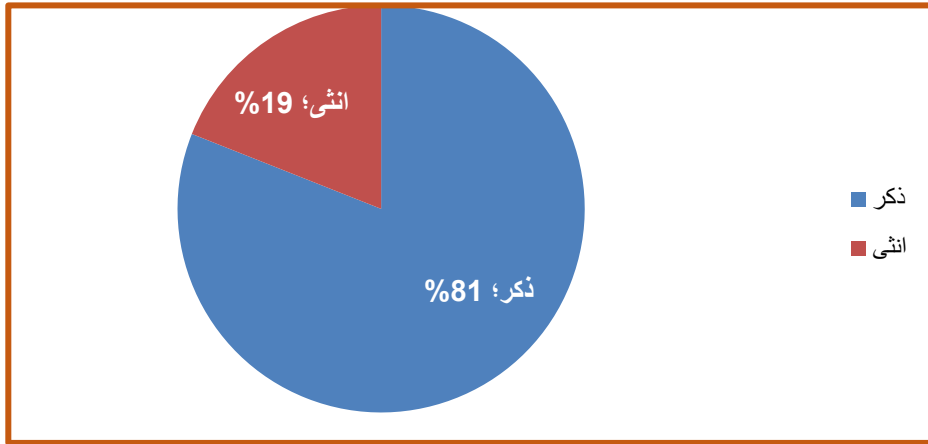
جدول (3) الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	المعلومات الشخصية	
81	184	ذكر	النوع الاجتماعي
19	42	انثى	
100	226	المجموع	
0	0	21 فأقل	الفئات العمرية
14	29	21 -30	
38	89	31 -40	
46	104	41 -50	
2	4	51 فأكثر	
100	226	المجموع	المؤهل العلمي
13	30	اعدادية فأقل	
16	38	دبلوم	
55	124	بكالوريوس	
8	17	دبلوم عالي	
7	15	ماجستير	
1	2	دكتوراه	
100	226	المجموع	سنوات الخدمة الفعلية
0	0	سنة فأقل	
11	26	1-5	
12	27	6-10	
31	69	11-15	
30	67	16-20	
5	12	21-25	
		25 فأكثر	
100	226	المجموع	
75	170	موظف	المنصب الوظيفي
14	30	مسؤول وحدة	
10	23	مسؤول شعبة	
1	3	معاون مدير	
100	226	المجموع	
7	16	لا يوجد	
12	27	1	

23	52	2	عدد الدورات
22	49	3	
10	23	4	
8	19	5	
8	17	6	
2	5	8	
5	11	10	
2	4	15	
1	3	25	
100	226	المجموع	

وفيما يأتي توضيح لكل هذه الخصائص وفقاً لإجابات أفراد المجتمع :-

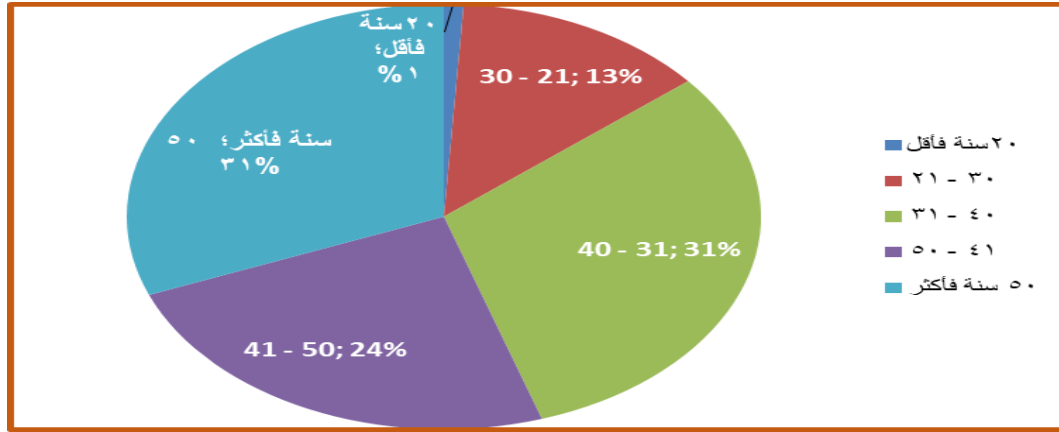
أ- النوع الاجتماعي : يوضح الجدول (3) إنّ اغلب أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور ، اذ بلغت نسبتهم (81%) اي ما يعادل (184) فرداً، كما بلغت نسبة الاناث (19%) اي ما يعادل (42) فرداً، وهذا يعني اعتماد مديرية بلدية كربلاء المقدسة الذكور في ادارة اعمالها والشكل (2) يوضح ذلك .



الشكل (2) النوع الاجتماعي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

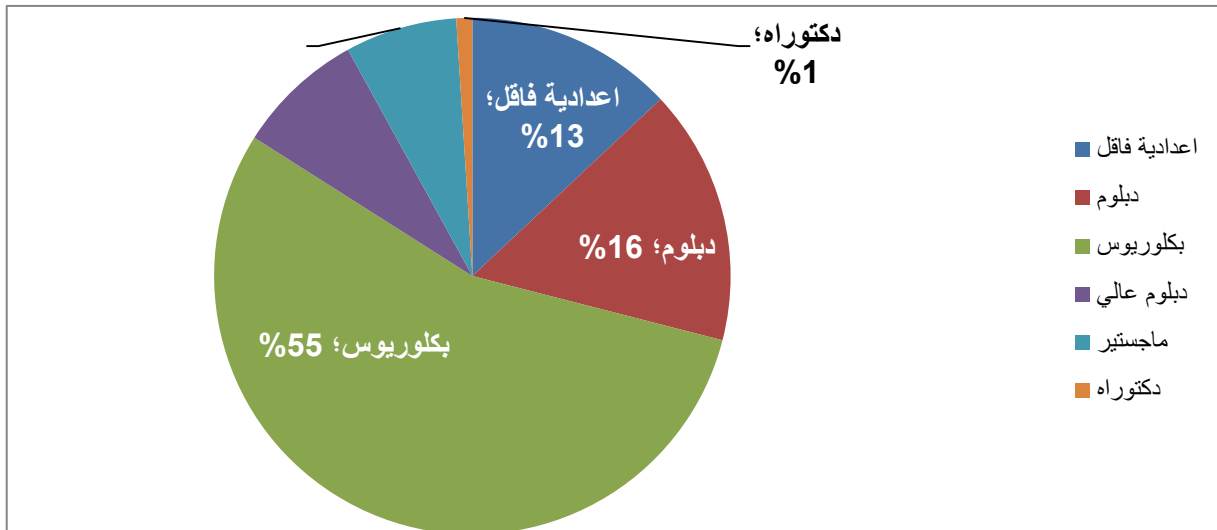
ب- الفئات العمرية : يظهر الجدول (2) أنّ معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ضمن الفئة (41 – 50) سنة والفئة إذ كانت النسبة (46%) اي ما يعادل (104) فرداً ، يليها الفئة العمرية (31 – 40) بنسبة (38%) اي ما يعادل (89) فرداً، وتأتي بالمرتبة الثالثة الفئة العمرية (21 – 30) بنسبة (14%) اي ما يعادل (29) فرداً، أما الفئة العمرية (51 سنة فكثر) فقد جاءت بالمرتبة الاخيرة وبنسبة (2%) اي ما يعادل (4) فرد، كما موضح في الشكل (3) .



الشكل (3) الفئات العمرية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ت - **المؤهل العلمي**: يوضح الجدول (2) ان معظم أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم (55 %) اي ما يعادل (124) فرداً، يليهم حملة شهادة الدبلوم بنسبة (16 %) اي ما يعادل (38) فرداً، ويليه حملة شهادة الاعدادية فأقل وبلغت نسبتهم (13 %) اي ما يعادل (30) فرداً، ويليه حملة شهادة الدبلوم العالي و بلغت نسبتهم (8 %) اي ما يعادل (17) فرد. يليهم حملة شهادة الماجستير بنسبة (7 %) اي ما يعادل (15) فرداً ، واخيراً حملة شهادة الدكتوراه وبلغت نسبتهم (1 %) اي ما يعادل (2) فرد . وهذا يعني ان مديرية بلدية كربلاء المقدسة تعتمد بشكل كبير على الأفراد الذين يحملون شهادة البكالوريوس ، اذ تجاوزت نسبتهم اكثر من نصف عدد الموظفين . والشكل (4) يوضح ذلك.

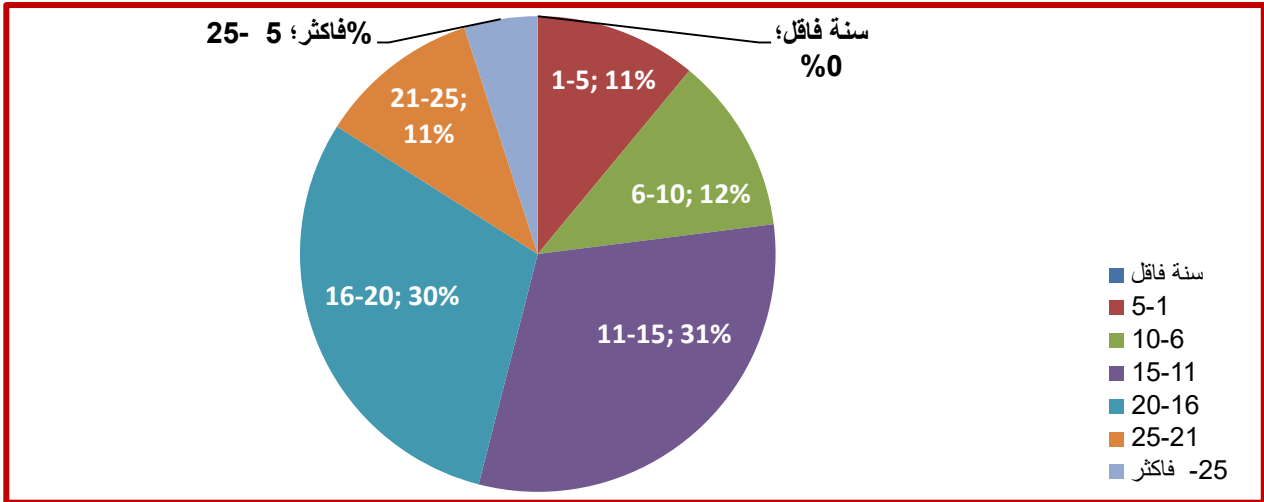


الشكل (4) المؤهل العلمي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ث - **سنوات الخدمة الفعلية**: تفيد معطيات الجدول (2) إن (31 %) من أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خدمة (11 - 15) اي ما يعادل (69) فرداً، يليها الأفراد الذين لديهم سنوات خدمة ما بين (16 - 20 سنة) و بنسبة (30 %) اي ما يعادل (67) فرداً من عينة الدراسة، وبعدها أفراد عينة الدراسة الذين لديهم

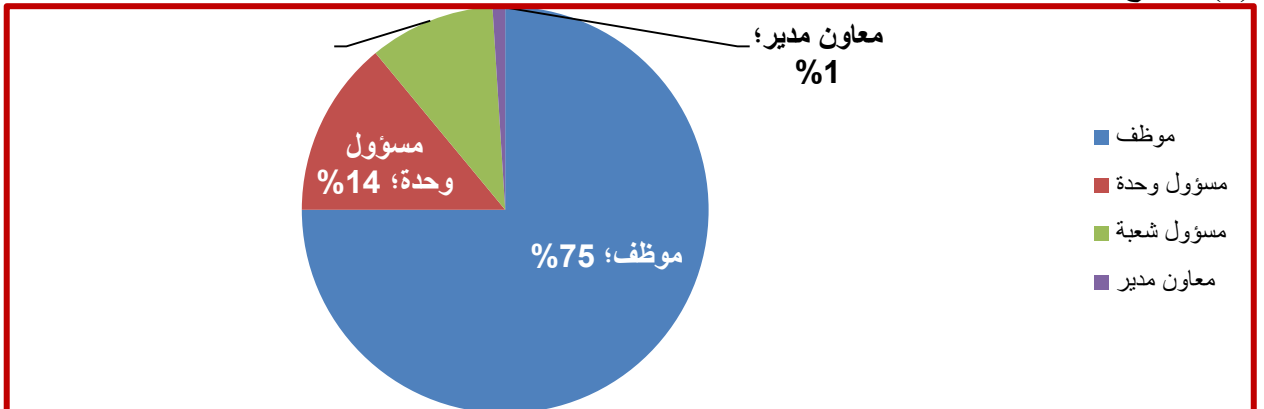
سنوات خدمة ما بين (6- 10 سنة) و بنسبة (12%) اي ما يعادل (27) فرداً، وبعدها أفراد عينة الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة ما بين (1- 5 سنة) و بنسبة (11 %) اي ما يعادل (26) فرداً ، يليها أفراد عينة الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة ما بين (21- 25 سنوات) و بنسبة (11 %) اي ما يعادل (25) فرداً، واخيراً الأفراد الذين لديهم سنوات خدمة (25 سنة فأكثر) و بنسبة (5 %) اي ما يعادل (12) أفراد من عينة الدراسة . وهذا يعني ان هذه الفئات تمتلك الخبرة في مجال العمل في مديرية بلدية كربلاء المقدسة. والشكل (5) يوضح ذلك .



الشكل (5) سنوات الخدمة الفعلية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

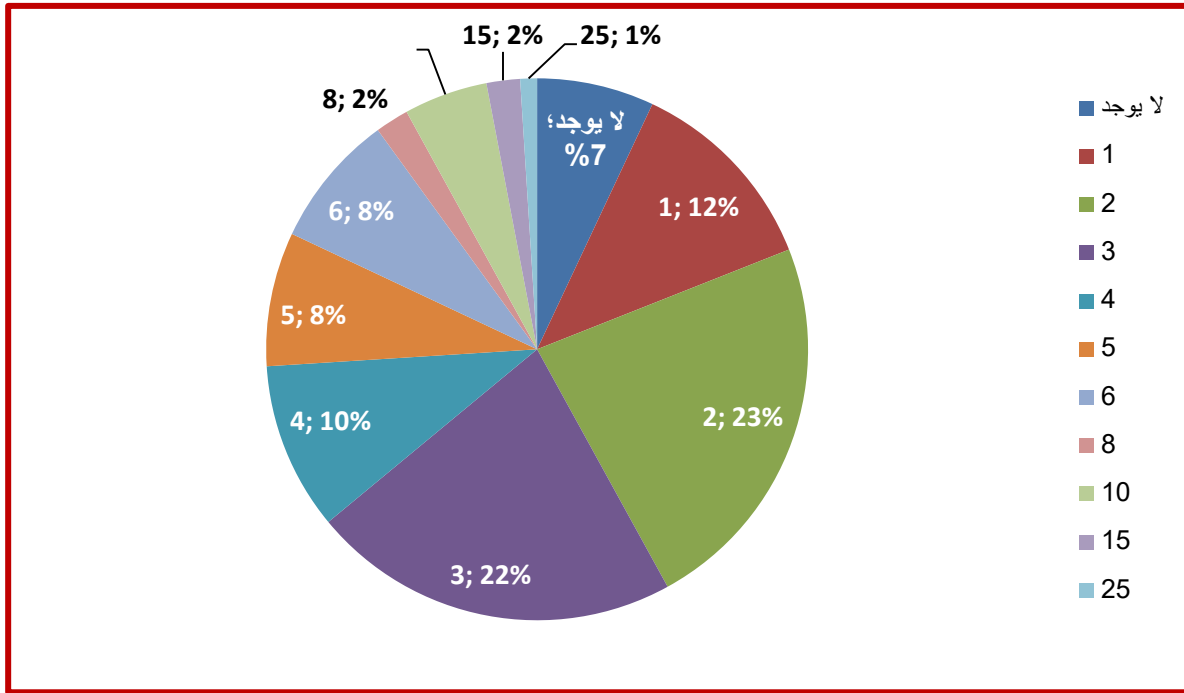
ج- المنصب الوظيفي: يشير الجدول (2) ان الموظفين نسبتهم (75%) وهي اعلى نسبة وتعادل (170) فرداً، يليه مسؤول وحدة بنسبة (14 %) اي ما يعادل (30) فرداً، اما مسؤول شعبة فكانت نسبته (10 %) اي ما يعادل (23) فرداً، واخيراً معاون مدير بنسبة (1%) اي ما يعادل (3) أفراد. والشكل (6) يوضح ذلك



الشكل (6) المنصب الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ح- عدد الدورات : يوضح الجدول (2) ان عدد الدورات المشاركين فيها اكثر عدد من الموظفين بلغ (2) دورة اي بنسبة (23%) بعدد (52) موظف ، يليها (3) دورات بنسبة (22%) بعدد (49) ، بعدها دورة واحدة بنسبة(12%) بعدد (27) موظف، يليها (4) دورات بنسبة (10%) بعدد (23) ، بعدها (5) دورات بنسبة(8%) بعدد (19) موظف، يليها (6) دورات بنسبة (8%) بعدد (17) موظف ، بعدها (16) موظف لم يشترك باي دورة بنسبة(7%) ، يليها (10) دورات بنسبة (5%) بعدد (11) موظف ، بعدها (8) دورة بنسبة (2%) بعدد (5) موظفين ، يليها (15) دورة بنسبة (2%) بعدد (4) موظف ، واخيراً (25) دورة بنسبة(1%) بعدد (3) موظف. والشكل (7) يوضح ذلك .



الشكل (7) عدد الدورات

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

الفصل الثاني

الجانب النظري للدراسة

المبحث الأول: مقدمات الموارد البشرية

المبحث الثاني: التجديد الاستراتيجي

المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة

المبحث الأول

مقدرات الموارد البشرية

توطئة

في ظل التغيرات والتطورات السريعة التي تشهدها البيئة والتطورات التكنولوجية الهائلة أصبحت المنافسة شديدة بين المنظمات ، فكان لزاما على إدارة المنظمات ان تكون قادرة على التكيف مع هذه التغيرات عن طريق تحديث سياساتها واجراءاتها وممارساتها بصورة مستمرة، وهذا يتطلب بذل جهد في تدريب وتطوير الموارد البشرية وزيادة الاستثمار في راس المال البشري حتى تكون المنظمات قادرة على تطوير الاستراتيجيات التي تساعد في تطوير العمل وزيادة الإنتاجية من اجل الاستمرار والنمو وتحقيق اهدافها الاستراتيجية .

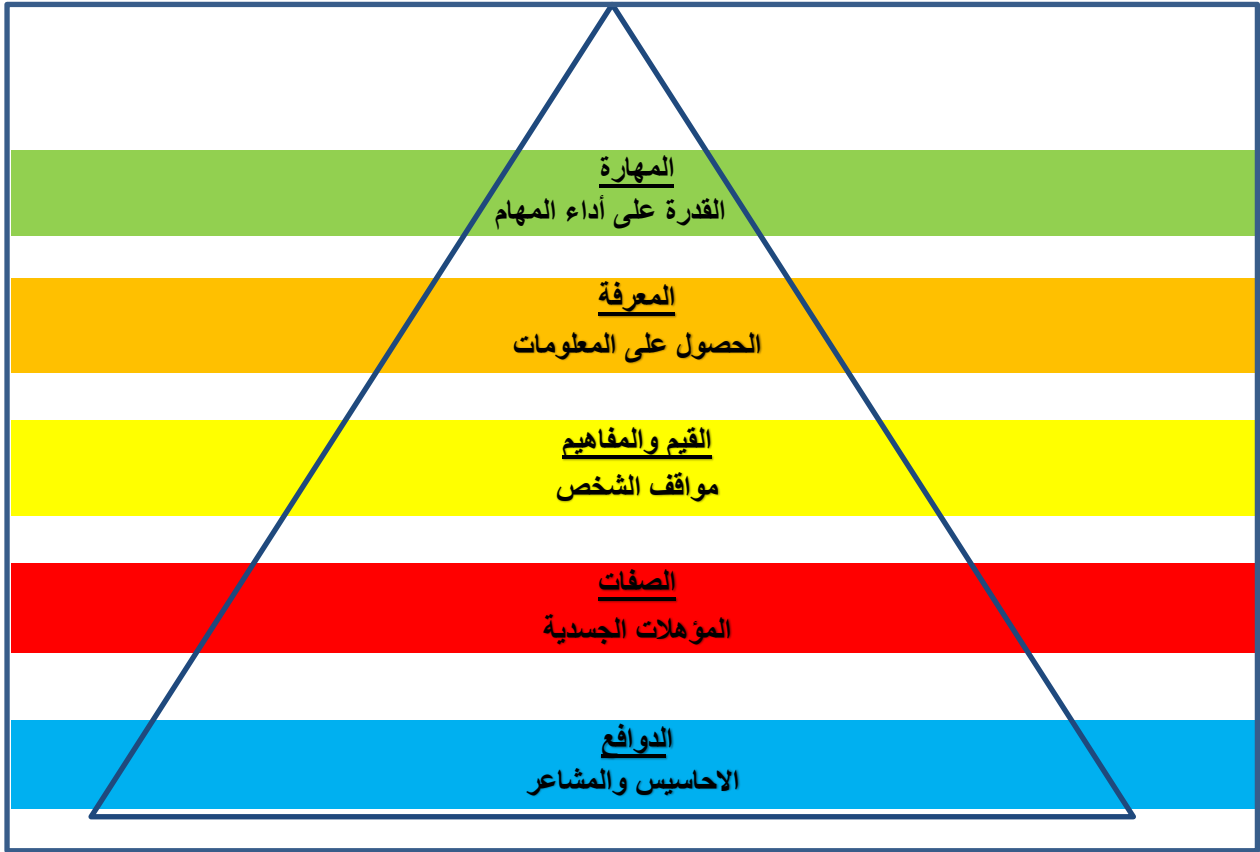
يقدم هذا المبحث تأطيرا نظرياً عن مقدرات الموارد البشرية ويتضمن (اولاً: نشأة المقدره ، ثانياً: مفهوم المقدره ، ثالثاً: مفهوم مقدرات الموارد البشرية ، رابعاً: أهمية مقدرات الموارد البشرية ، خامساً: أنواع مقدرات الموارد البشرية ، سادساً: مراحل وأبعاد مقدرات الموارد البشرية).

اولاً : نشأة المقدره

يعد اول ظهور لمفهوم المقدره كان لدى الرومان اذ ظهر قديماً لتحديد خصائص الجنود أي تحديد الجيدين منهم وملاحظتهم ، اما حديثاً فان دراسة وملاحظة المقدره كان في خمسينيات القرن المنصرم اذ ساهمت الإدارة بشكل فعال في تطوير هذا المفهوم، وتعتبر تقنيات الوقائع الحرجة اول مدخل لها والذي تم تقديمه من لدن (Flanagan, 1954) الذي تم فيه إختبار ما يقوم به ويفعله الأشخاص ، وعرفها بانها سلسلة من الممارسات التي يراد منها تجميع اراء مباشرة عن التصرفات البشرية التي تساعد في تسهيل عملية تطوير وفهم الحالة النفسية والتي تساعد في اختيار المرشحين من اجل شغل وظيفة محددة (الخفاجي،2018:40). ويمكن عودة تاريخ المقدره إلى بداية سبعينيات القرن الماضي عندما قام مجموعة من العلماء والباحثين بالتنقيب عن طرق التوقع عن كيفية سلوك الأفراد في العمل وادائهم المكلفين به واتضح ان هنالك خمسة خصائص أو أقسام جوهرية للمقدرات تمثلت ب: (رشيد،2015:69) و SALAM, (2020:11).

1- المهارة: أي استطاعة الفرد لإنجاز ما موكل اليه من خدمة معينة وهي قدرة الفرد على أداء مهمة معينة والقدرات التي يمكن تحقيقها عن طريق الممارسة.

- 2- المعرفة: وهي مقدار تعلم الفرد وحصوله على معلومات وهي الفهم المكتسب عن طريق التعلم في بيئة العمل وهي معلومات تتعلق بالأداء الوظيفي.
- 3- القيم والمفاهيم: أن المفاهيم هي اتجاهات الأفراد أما القيم فتعبر عن الصورة الشخصية للآخرين ومواقف الشخص وصورته الذاتية.
- 4- الصفات: هي المؤهلات الجسدية وكذلك الاجتماعية التي تتجانس مع اتجاهات الآخرين وهي الخصائص الفيزيائية والاستجابة المتسقة للمواقف .
- 5- الدوافع: وتشمل الاحاسيس والإرادة والمشاعر والرغبات والحاجات اللازمة التي تبقى الإنسان على قيد الحياة وهي دوافع مماثلة تدفع إلى عمل ما.
- والشكل (8) يوضح خصائص المقدرة.



الشكل (8) خصائص المقدرة.

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى الادبيات السابقة

إن الكثير من المفكرين والباحثين تناولوا بداية ظهور مفهوم المقدرة في ضوء علم النفس (علم نفس العمل والمنظمات) عن طريق عالمة النفس الامريكية (R.White) التي قامت بتوظيف مفهوم المقدرة سنة 1959 لأول مرة عن طريق إنسجام الأفراد بالبيئة المحيطة بهم وبعد ذلك اضافت مفهوم مقدرة الانجاز إلى

مفهوم مقدرة التحفيز. وفي عام 1970 قام عالم النفس السلوكي الأمريكي (Mc Celland) بدراسة مستفيضة لما قامت به (R.White) اذ طور بموجبه الإختبارات الخاصة بالخصائص الإدراكية. ويعد Mc Celland) اول من قام بوصل الاداء الفاعل والكفوء مع طبيعة المقدرات والتي سوف تبرز عن طريق تنفيذها وتطبيقها في الأعمال (حمدي،2017:120).

إن أصول نهج المقدرة في إدارة الموارد البشرية تعود جذوره إلى الحرب العالمية الثانية عن طريق عمليات التوظيف العسكري وان تنفيذ نهج المقدرة في المنظمات تم تحديده بعدة نقاط ابرزها (Storey & Ulrich,2009:167:

- 1- العمل على تدريب الأفراد من اجل تحسين الأداء.
- 2- معرفة الخصائص التي يمتلكها الفرد لشغل وظيفة معينة.
- 3- تنفيذ استراتيجيات تتلائم مع التغيير البيئي وتحقيق الميزة التنافسية.
- 4- العمل على تحسين وتطوير إدارة الموارد البشرية لتحقيق اهداف ورسالة المنظمة.
- 5- لقياس الأداء وتقييمه .
- 6- العمل عن طريق ربط الوظيفة بالأفراد .

ثانياً: مفهوم المقدرة

تم تعريف المقدرة على انها خاصية أساسية للفرد يمكن ان تؤدي إلى الأداء الفاعل وتحقيق التفوق في العمل المناط به (Pandya,2019:34). والمقدرة هي اختلاف المعرفة والدوافع والمؤهل والمهارة والتي يستطيع الأفراد السيطرة عليها بصورة أكبر من الآخرين ليصبحوا اكثر مقدرة منهم . وتقسم المقدرة إلى خمسة مكونات هي (المعرفة والمؤهل وصفات العبقرية وادراك الذات و الدافع) (مناصرية،2012:118).

والمقدرة السمات الأساسية للفرد مثل معرفته أو مهاراته أو قدراته (Han & Wright,2006:392). المقدرة هي سمة فريدة يمتلكها الفرد والتي تتضمن القيم والمهارات والمعرفة والقدرات التي يحتاجها من اجل أداء الوظيفة بصورة فاعلة ومميزة (Storey & Ulrich,2009:167) . وعرفها Brockbank & Ulrich,2008:167) بانها صفة استثنائية للفرد تقود إلى انجاز الاعمال بفاعلية واستمراريتها وديمومتها وتتضمن المهارة والقيم والقدرة والمعرفة اللازمة لإنجاز العمل ، وعرفها (Caldwell, 2010:41) بانها خاصية أساسية للفرد يمكن ان تؤدي إلى التفوق بالأداء عن طريق المهارة او المجموعة المعرفية المكتسبة. و اشار (Macky & Pio2015:3) إلى إنها المميزات الجوهرية التي اكتسبها الفرد والتي تؤدي إلى تحقيق الأداء المثمر . وهي ادراك الفرد لقدرته ومهارته التي يمتلكها (Ulrich & Lake,1995:474). ان المقدرة

هي ما يمتلكه الفرد من قيم ومعرفة ومهارة التي تتطلبها وظيفة معينة في الوقت الحاضر والمستقبل في المكان والزمان المناسبين. وعلى الرغم من انه لا يوجد اتفاق موحد حول مفهوم المقدرة من قبل مختصي الموارد البشرية والباحثين الاخرين إلا أنه ممكن ان يكون لها كل او قسم من هذه الصفات وهي Ulrich, (2016:152)

ا- نسيج من المعرفة والقيم والمهارة والدافع والمعتقد .

ب- احتمالية قياسها وملاحظتها بما يتعلق بالمعايير المتفق عليها.

ج- ارتباطها بالأجزاء الكبيرة من الاعمال.

د- اتصالها المباشر بالأداء المميز والمؤثر.

هـ- متعلقة بالخطط الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة.

ان مفهوم المقدرة يستند إلى عوامل عديدة ابرزها (Beheshtifar & Moghadam,2011:114):

1- الأهداف عن طريق القوة السوقية المكتسبة وتطوير وتحسين الأداء .

2- مجال الوظيفة هل هو تنظيمي ام شخصي.

3- هيكل المنظمة للموارد البشرية هل هو مركزي ام لامركزي.

وتم تحديد أربعة مستويات للمقدرة على مستوى المنظمة من أجل أن تشمل تقييم ذات معنى وهذه

المستويات (Shellabear,2002:2):

أولاً / المقدرة الانعكاسية: استطاعتها على دمج الممارسات مع فهمها لهذه الممارسة.

ثانياً / المقدرة العملية: مقدراتها الثابتة على انجاز مجموعة من الوظائف.

ثالثاً / المقدرة التأسيسية: مفهوم واضح وهو لماذا وكيف تنجز تلك المهام.

رابعاً / المقدرة التطبيقية: القدرة الصريحة على انجاز العديد من المهام الموكلة اليها بدرجة وانعكاسية .

وعرفت المقدرة على انها الأبعاد السلوكية التي يحتاج الفرد لامتلاكها بغية تحقيق التفوق العالي في

الأداء وعن طريق ذلك قسمت المقدرة إلى خمس أنواع من الخصائص وهي:

الدوافع والسمات ومفهوم الذات والمعارف والمهارات، (Vu, 2017:357) و(Widiastuti, 2020:4).

ويرى إداري الموارد البشرية عن طريق وجهات نظرهم حول المقدرات الضرورية التي يجب أن يمتلكوها

ومن هذه المقدرات هي: مهارات الاتصال ، وحل المشكلات ، والقيادة ، والتوظيف والاختيار، والالتزام

بقانون العمل ، والتدريب والتطوير، والتكنولوجيا ، والتنبؤ ، وتصميم التعويضات ، وتصميم المزايا وإدارتها ، والمحاسبة أو حفظ السجلات المالية (Schultz, 2010:2).

والمقدرة هي الخصائص الذاتية والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء وتداخل الشخص مع بيئته بشكل فعال لتحقيق النجاح (Yusoff & Ramayah, 2012:32). وقد أشار (الشيواني، 2015:26-27) إلى أن عناصر نظرية المقدرات المتكونة من البيئة والوظيفة والفرد يجب ان تتناغم مع بعضها البعض وحسب الأدوار التي تقوم بها (Cihan & Gurol, 2020:17).

والمقدرات تكون ضمن فئتين هي (1- الشخصية 2- التنظيمية) ، تشكل الخصائص مثل الخبرة والقدرات المعرفية والمهارات والشخصية المقدرات الشخصية ، بينما المقدرات التنظيمية هي عملية وهياكل مدمجة تميل إلى كونها داخل المنظمة (Jamshidi & Sabet, 2014:902). ولكي تكون شريكاً استراتيجياً ناجحاً لمنظمتهم ، يتعين على مديري إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن امتلاك العديد من المقدرات التنظيمية والشخصية لتحقيق الشراكة الاستراتيجية الناجحة للمنظمة (Poór & Berber, 2015:6).

يمكن تقسيم المقدرات إلى (مقدرات عامة ومحددة) ، (Vaitiekunaite, 2022:100).

وعن طريق هذه الدراسات والأبحاث يرى الباحث ان المقدرة هي مصطلح شامل يحتوي على أنواع مختلفة من المهارات متمثلة بالقدرة على حل المشكلات عن طريق التفكير النقدي والأداء الفعال للأنشطة الفردية يمكن تطويرها وتحسينها عن طريق التدريب المستمر للقيام بالمهام المطلوبة حسب ما مخطط له .

ثالثاً: مفهوم مقدرات الموارد البشرية

مهما بلغ التطور التكنولوجي فلا يمكن ان تحقق اهداف المنظمة من دون وجود موارد بشرية ، لذا فأنا نرى ان المنظمات تولي اهتمام كبير للمورد البشري بسبب قدراته ومعرفته وقيمه بسبب التغييرات الحاصلة في البيئة والنمو المتسارع في ظل الثورات الصناعية الهائلة ، ومن اجل استمرار المنظمات في الأسواق وقدرتها على المنافسة كان لزاما عليها تطوير مقدرات الموارد البشرية وبصورة مستمرة لمواكبة هذه التغييرات وتحقيق الأهداف التي تطمح اليها بأداء عالي ومتقن .

نلاحظ إن عالم الأعمال الحالي هو ثورة كبيرة وان ممارسات الموارد البشرية تتغير من حين إلى حين من أجل التركيز أكثر على الاعمال المتعلقة بالأدوار الاستراتيجية. لذلك فإن الكثير من العلماء والباحثين اولوا اهتماما كبيرا لأنواع مختلفة من مقدرات الموارد البشرية لإضافة قيمة إلى أداء الأفراد في المنظمات. شهدت الدراسات والبحوث التي ترتبط بمقدرات الموارد البشرية نموا كبيرا عبر الأعوام الثلاثين المنصرمة والتي أجريت من اجل المقدرات المناسبة لإداري الموارد البشرية ومن أجل تحسين وتطوير

الأداء التنظيمي. تم تنفيذ اول بحث لنموذج مقدرات الموارد البشرية في صيف عام (1908) من قبل السيدة باتريشيا ماكلاجان حيث تم تركيز بحثها الأساسي على تحديد المقدرات لمخصصي التطوير والتدريب في مجال الموارد البشرية حيث تم توزيعها على المتخصصين في الموارد البشرية كافة (Vu, 2017:358).

ويرى (Ulrich et al., 2007:2) بان مقدرات الموارد البشرية هي عبارة عن القدرات والقيم والمعرفة التي يمتلكها الخبراء العاملين في قسم الموارد البشرية وما هو متوقع منهم من اجل تطوير وتقييم عمل هؤلاء الخبراء.

وأوضح (MEIJERINK et al., 2015: 6) ان مقدرات الموارد البشرية تمكن إداري الموارد البشرية من المشاركة والمساهمة الفاعلة في الإنتاج و في ممارسات إدارة الموارد البشرية بناءً على مستوى قدراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم. مقدرات الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص والسلوكيات وكذلك هي القدرات والقيم والمهارات والمعارف التي يستخدمها محترفي الموارد البشرية من اجل انجاز مهامهم بأفضل الطرق الممكنة مما يؤدي إلى الفاعلية الإيجابية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات (المفرجي،2017:32). ويعتقد (الشيبياني،2015:27) بان مقدرات الموارد البشرية هي خليط من المهارة والمعرفة والقيم والسلوك والذي يعمل ضمن اطار محدد وإمكانية تحسينه وتطويره وتقويمه في ضوء ملاحظته مما يجعل الأداء اكثر فاعلية وإنجاز الاعمال الموكلة اليهم بأعلى دقة .

ويخلص الجدول (4) ما تم الحصول عليه من وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين حول مفهوم مقدرات الموارد البشرية:

جدول (4) مفهوم مقدرات الموارد البشرية لدى بعض الكتاب والباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	(Janev&Vranes,2011:1090)	مجموعة من المقدرات التي يمكن ان تساعد في تحقيق الأداء الفاعل والتميز في الأدوار المعينة .
2	(مناصرية،2012:119)	وضع الخطط وتوجيه الأفراد ومراقبتهم في المنظمة بما يحقق الانسجام والترابط بين مقدرات الفرد وتنميته باستمرار لتحقيق افضل أداء للفرد وللمنظمة .
3	(Long & Amin, 2013:2021)	إمكانية المنظمات على نشر وتطوير واكتساب الموارد البشرية عن طريق تشكيل موارد بشرية حيوية بإمكانها من تحقيق أداء تنظيمي متميز وفاعل في بيئة سريعة التغيير ومعقدة.
4	Ramlall&(Ghamri,2014:708)	اضافة قيمة للمنظمات عن طريق معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية.

افضل واقرى دليل على الأداء الناجح والتميز في جميع الأدوار التي تقوم بها الموارد البشرية والمشاركة النشطة في اتخاذ القرار الاستراتيجي	(Macky & Pio,2015:4)	5
السلوكيات والمهارات والمعارف لدى الموارد البشرية من اجل النجاح في العمل والقيام بالأدوار الوظيفية المناطة بهم.	(Cohen,2015:3-4)	6
مجموعة من المعارف والخبرات والخصائص والاتجاهات والقيم وكذلك السلوكيات والصفات التي يتم استخدامها بأفضل طريقة لإنجاز المهام من قبل إداري الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أكثر إيجابية في فاعلية إدارة الموارد البشرية .	(جاسم،2017:31)	7
استخدام المعارف والخصائص والمهارات للتأثير على سلوكيات الموارد البشرية لأداء الواجبات والمهام المطلوبة بفاعلية وكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المرجوة 0	(عليوي، 2018 : 74)	8
حصيلة معرفة وقيم وادوار الموارد البشرية وقدرتها على توفير وسيلة لربط الأداء التنظيمي مع استراتيجية الموارد البشرية والعمل على ان تكون إدارة الموارد البشرية فاعلة باستمرار.	(Prikshtat&Hoque,2018:2)	9
تراكم مجموعة من المعارف والقيم والمهارات والسلوك والاتجاهات التي تستخدمها المنظمات من اجل انجاز مهامها المطلوبة بفاعلية وكفاءة عالية.	(محمد،2018:166)	10
المهارات والمعرفة والقدرات التي تشارك في نجاح الأداء الوظيفي بصورة فاعلة بحيث يمكن قياسه وملاحظته.	(PB, 2019 :343)	11
قدرتها على التنبؤ في تأدية كافة أدوار الموارد البشرية بنجاح وعلاقتها الإيجابية مع خبرة العمل.	(Srikanth,2020:3)	12
قدرات لدى البشر تكون قابلة للقياس مطلوبة تمكنهم من أداء وظيفة او دور بمهنية عالية وبأفضل النتائج.	(Poba & Clarke,2020:4)	13
مورد غير ملموس بإمكانه دفع المنظمات إلى الامام.	(SALAM, 2020:11)	14
تشكيلة متناسقة ومتكاملة من المهارات والسلوكيات والقيم والقدرات والتراكم المعرفي وكذلك الخصائص اللازمة التي تمتلكها الموارد البشرية من اجل انجاز أعمالهم بشكل افضل لمواجهة التحديات البيئية المتغيرة.	(جلاب وجاسم،2021:157)	15

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة

على الرغم من وجود بعض التشابه والاختلاف في وجهات نظر الباحثين يخلص الباحث إلى ان مقدرات الموارد البشرية هي عبارة عن مزيج من المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات والقيم لدى إداري الموارد البشرية تحقق افضل أداء تنظيمي للمهام المطلوبة بمهنية عالية وتؤثر على النتائج المتحققة بكفاءة تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

رابعاً: أهمية مقدرات الموارد البشرية

بين (Chang & Huang,2010:683-639) ان أهمية مقدرات الموارد البشرية تكمن عبر تأثيرها الإيجابي على رضا الزبائن الداخليين ، ويعتبر رضا الزبائن الداخليين من القضايا الحاسمة والمهمة في تحقيق النتائج التنظيمية الإيجابية ، وتؤدي أيضا إلى تحسين الفعالية على مستوى أفراد المنظمة والذي بدوره سيؤدي إلى التأثير الإيجابي على أداء المنظمة إذ أن لمقدرات الموارد البشرية التأثير الإيجابي على الفعالية التنظيمية. وأشار (Geimer& Allen,2017:49-50) إلى أن تطوير مقدرات الموارد البشرية يؤثر بشكل إيجابي وملحوظ في مجال الاعمال التجارية للمنظمات اذ ان نشاطها سيكون محدود دون العمل عن طريق هذه المقدرات. وفي السياق ذاته يرى (Khan & Jamil,2015:16) ان مقدرات الموارد البشرية لها الدور الفعال والمؤثر في تحقيق مستوى الرضا الوظيفي للموظف عبر مساهماتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والعمل بروح الفريق مع جميع الموظفين والمشاركة الفعلية مما يؤدي إلى تحقيق افضل النتائج. وأوضح (Macky & Pio2015:14) ان مقدرات الموارد البشرية هي الأساس لنجاح أي وظيفة من وظائف الموارد البشرية في المنظمة وكذلك اضافة قيمة لتلك المنظمة فضلا عن أهميتها الاستراتيجية ولها الدور في إدارة التغيير الناجح. وأشار (Poba & Clarke,2020:19) إلى ان مقدرات الموارد البشرية تسهم بشكل فعال في تحول أدوار مديري الموارد البشرية ومساهماتهم في تطوير الأداء التنظيمي وهو ما تسعى اليه المنظمات للاستفادة من هذه المقدرات لتحقيق ما تصبو اليه المنظمة ولاسيما في مجال التوظيف والحصول على الموظفين ووضع استراتيجيات من شأنها أن تعمل على تحقيق الميزة التنافسية عن طريق الأفكار الجديدة والابتكارات .

ويعتقد (PB,S 2019 :343) ان للمقدرات أهمية في التوقع بنجاح الأداء الوظيفي لأنها تزود الإدارات بما هو مطلوب من اجل تطوير المعرفة التجارية وإدارة التغيير الهادف ومنح الإدارات مسؤوليات جديدة بالاعتماد على الخبرات الوظيفية.

وعدّ (Ho & Teo,2015:69) و (Ahmad & Kausar, 2014:1008) أن مقدرات الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة للمنظمات عن طريق امكانياتها على تعزيز الأداء في وظيفة الموارد البشرية لشاغلها وذلك في ضوء قدرتها على إضافة قيمة إلى هذه الاعمال والوظائف اعتمادا على الشراكة الاستراتيجية.

وأردف (Srikanth,2020:2) إن للمقدرات التأثير الكبير على فعالية الموارد البشرية عن طريق رسم سياسات وتصميم ونشر ممارسات الموارد البشرية بمرونة عالية وسرعة الإنجاز في تحقيق النتائج والاهداف المطلوبة . وأضاف (Darvish & Moosavi,2012:2616) إن لمقدرات الموارد البشرية أهمية للعديد من جوانب الموارد البشرية المتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء والتوظيف والثقافة

والتصميم الاستراتيجي وتشمل أيضا مجموعة من الممارسات الفردية والقدرة على إدارة الهيكل التنظيمي والتي تضمن من إمكانية تنفيذ استراتيجية ناجحة للمنظمة مما يساعد المنظمات على تعزيز مواقعها في الأسواق وديمومتها. تساعد مقدرات الموارد البشرية من تحول المنظمات من الأداء المنخفض إلى الأداء العالي (Iyengar, 2019:66).

ومن الجدير بالذكر ان لمقدرات الموارد البشرية التأثير الكبير على الأفراد وكذلك المنظمات حيث ان استخدام المقدرات يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المرجوة وتطوير وتحسين أداء العاملين وتوفير الاحتياجات المطلوبة للمنظمة والمساهمة في وضع الحلول الانية والمستقبلية (عليوي، 2018:77). عند وضع الاستراتيجيات الخاصة بأعمال المنظمة في الأسواق التنافسية تتجلى أهمية مقدرات الموارد البشرية من مساعدة المنظمة على تنفيذ تلك الاستراتيجيات والتنبؤ بالتغيرات التي قد تطرأ واتخاذ كافة التدابير اللازمة بالاعتماد على الخبرات والمهارات التي تمتلكها بأفضل النتائج Yong & Yusoff (2016:3). وأشار (المفرجي، 2017:31) إلى ان أهمية الموارد البشرية هي من الامور المهمة التي لاقت الاهتمام الكبير من قبل إدارة الموارد البشرية لدورها في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية عن طريق تنفيذها مختلف الوظائف بأداء عالٍ. تساعد مقدرات الموارد البشرية إداري الموارد البشرية وغيرهم على تحديد وتقديم قيمة لمنظمتهم بشكل أفضل وتوسيع قدراتها في الإنتاج والتوزيع (Ulrich & Kryscynski, 2015:62).

إن العديد من المنظمات قامت بتحديد أهمية مقدرات الموارد البشرية عن طريق:

أ- قوة المعرفة والدراية العالية بالأعمال التي تمارسها المنظمات.

ب- قدرتها على اجراء التغييرات الضرورية وإمكانية تنفيذها بسهولة ويسر.

ج- تأثيرها الواضح على المهارة (Yeung & Sullivan, 1996:4).

وأضاف (Mohammadian & Rezaie, 2020:7) إنه عند انشاء المنظمات بأحجامها كافة تبرز أهمية مقدرات الموارد البشرية عند انشاؤها لما لها من دور مهم في نجاحها الوظيفي ولاسيما في مجال التكنولوجيا والتقنية عالية المستوى التي تؤدي دوراً بارزاً في تحقيق نتائج جيدة ومستدامة في المستقبل. نظراً للتقدم التكنولوجي السريع ولمواكبة التغيرات التي تطرأ على الساحة ، تكمن أهمية مقدرات الموارد البشرية عن طريق وضعها للاستراتيجيات بعيدة الأمد ووضعها الحلول اللازمة لحل المشاكل وتقديم رؤى جوهرية لمستقبل المنظمات وتقديمها المساهمات الاستراتيجية من اجل منح القيمة وضمان استمرارية الاعمال الجيدة والسليمة بفاعلية (Schultz, 2021:2).

لمقدرات الموارد البشرية الضرورة والأهمية من اجل اختيار وتوظيف إداري الموارد البشرية الذين يمتلكون المهارات العالية في الأداء الفعال وكذلك لتقييم الأداء وملاحظته وتقويمه وضمان ولائهم للمنظمة وزيادة الإنتاج واتقان العمل (Cihan & Gurol, 2020:18) و (Rasyid, 2020:134).

وتستخدم معايير المقدرات بعد ذلك لاتخاذ قرارات في اختيار أو رفض أو تعيين وفصل شخص ما في المنصب أو منح جوائز أو عقوبة للموظفين (Iyengar, 2019:3). كذلك يمكن أن تساعد مقدرات الموارد البشرية في مواءمة نظام الموارد البشرية عمودياً مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة أو أفقياً مع وظائف الموارد البشرية الأخرى من أجل ضمان الانسجام والتوافق عن طريق العديد من جوانب أنشطة الموارد البشرية التي لها تأثير على الأداء البشري (Ramlall,2006:29). تبحث المنظمات عن الموارد البشرية التي تتمتع بالمقدرات والمعرفة من أجل تعزيز سمعتها وبناء الثقة بينها وبين الاطراف الاخرى كالموردين والمساهمين (Balon & Paprocka, 2022:5). ويرى Abdullah & Sentosa, (2012:12).

إن أهمية استخدام نماذج وأبعاد مقدرات الموارد البشرية يمكن تلخيصه للأسباب الآتية:

(تطوير خطط التنمية الفردية ، تطوير مناهج التدريب ، دعم قرارات التوظيف ، تقييم الاداء ، تطوير التوصيفات الوظيفية) ، لذلك تعتبر النماذج الجديدة ضرورية ، لأن عالم الأعمال يتغير بسرعة كبيرة وان أنشطة الموارد البشرية لها تأثير مباشر على قدرة المنظمة على المنافسة لذلك فإن نماذج المقدرات تحتاج إلى البحث والتطوير باستمرار بسبب التغييرات الاقتصادية العالمية ، والتغيرات التكنولوجية ، ومتطلبات الزبائن واحتياجاتهم ، والتحويلات الديموغرافية ، وتقارب الصناعات مع بعضها . وتظهر أهمية إجراء دراسات حول مقدرات الموارد البشرية هي أن يساعد تطوير نموذج مقدرات الموارد البشرية إلى حد ما إداري الموارد البشرية على مراقبة مهامهم الجديدة المكلفين بأدائها لإنجاز اعمالهم والمقدرات التي يتوقع منهم الحصول عليها (Abdul Hamid & Juhary, 2011:241).

ان مقدرات الموارد البشرية قادرة على إنشاء إدارة جيدة كي تمكن المنظمات من العمل بفعالية من أجل عمل مستدام وتحقيق الأداء المالي الأمثل لها (Hidayat & Wahab, 2022:474).

وإستنادا لما ذكر آنفاً يرى الباحث أن لمقدرات الموارد البشرية الأهمية البالغة للمنظمات بكافة مستوياتها من أجل تحقيق النجاح المنظمي الذي تصبو اليه المنظمات في ضوء قدرتها على تطوير وتحسين المهارات والمعرفة للأفراد وخلق أفكار وابتكارات جديدة تسمح لإداري الموارد البشرية من زيادة قدرتهم على إتخاذ القرارات المناسبة وإيجاد الحلول للمشاكل التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات وإختيار العناصر الكفوة لشغل المناصب في المنظمة وتحقيق إنتاجية عالية والقدرة على المنافسة والبقاء لأطول فترة ممكنة.

خامساً: أنواع مقدرات الموارد البشرية

تباينت وجهات نظر الباحثين والكتاب في تقسيم وتصنيف مقدرات الموارد البشرية حسب وجهات نظرهم إذ قسمها (Khan & Jamil,2015:16) إلى مستويين أساسيين هما:

1- على المستوى التنظيمي:

وتشمل هذه المقدرات كل القوى التنظيمية في المنظمة والتي يجب أن تتكيف مع رسالة ورؤية وأهداف المنظمة لتحقيق النتائج المرجوة .

2- على المستوى الفردي:

في هذا المجال يجب ان تتلائم الرؤية التي وضعتها المنظمة واستراتيجيتها مع الوظيفة التي تم تحديدها وتخصيصها لأداء العمل المطلوب بإيجابية وتطوير عمل الموظفين وتدريبهم لكسب مزيد من الخبرات لزيادة الابداع والابتكارات لتحقيق الميزة التنافسية.

أما (Macky & Pio2015: 4) فقد قسمها إلى :

أ- مقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية: ان هذه المقدرات هي متعلقة بجوانب العمل فهي تعمل على موائمة استراتيجيات العمل مع استراتيجيات الموارد البشرية .

ب- مقدرات الموارد البشرية الوظيفية: وتتضمن المصادقية الشخصية وتسليم عمليات الموارد البشرية المتمثلة بالاستقطاب والتوظيف والأجور وتتضمن أيضا تكنولوجيا الموارد البشرية.

كما تم تحديد خمس مقدرات ذات أهمية في مجال الموارد البشرية التي يمكن ان تعالج الموضوعات الرئيسية والمهمة للموارد البشرية المتمثلة ب :-

1- تطوير القيادة وتحسينها .

2- التطوير والتوظيف والاحتفاظ عن طريق إدارة المواهب.

3- الخطط الاستراتيجية للقوى العاملة في المنظمة.

4- تغيير الموارد البشرية إلى واقع أي شراكة استراتيجية.

والخمس مقدرات هي :

أ- اعادة هيكلة المنظمة .

ب- العمل عن طريق التكنولوجيا الحديثة ووسائل التواصل الاجتماعي.

ج- تنفيذ عمليات التوظيف في المنظمة.

د- اتقان أداء الموارد البشرية .

هـ- وضع الممارسات الجديدة وتدريب القادة وتطويرهم (Ulrich& Ulrich, 2013:491).

وأشار (Mohammadian & Rezaie,2020:4) إلى ان هنالك أربع فئات أساسية لمقدرات الموارد البشرية وهي كما يأتي:-

- 1- **المقدرة الفنية:** وهي المتعلقة بكافة المعارف الموجودة في الوظائف.
 - 2- **المقدرة المنهجية:** جميع المهارات والقدرات لحل المشكلات العامة واتخاذ القرار.
 - 3- **المقدرة الاجتماعية:** تتمثل بالقدرة والمهارة على المساعدة وابداء كافة وسائل المساعدة مع الاخرين وإقامة علاقات بناءة عبر التواصل مع الجميع.
 - 4- **المقدرة الشخصية:** تبرز أهميتها عبر تركيزها على المواقف والاتجاهات والقيم في المنظمات.
- وبإمكان إداري الموارد البشرية من ان يقوموا بتطوير مقدراتهم عن طريق أربعة اقسام وتشمل الوظيفية والاعمال والأساليب والادوار (Ulrich & Lake,1995:475).

وأشار (Novak & Šprajc, 2015:35) ان هنالك عدت مقدرات في مجال الموارد البشرية هي:

1- القيادة والتفكير الاستراتيجي

2- العمل الجماعي

3- التواصل وإدارة التغيير

4- صنع القرار والمسؤولية

5- الإبداع والابتكار

6- المهنية

7- التوجه إلى الأفراد

8- التوجه نحو النتائج

9- الأعمال التجارية

10- المعرفة

11- تنظيم الوقت

12 - العمل والدقة

13- التفكير التحليلي

14- استخدام تكنولوجيا المعلومات.

سادساً: مراحل مقدرات الموارد البشرية وأبعادها

في ضوء الدراسات والأبحاث حول أبعاد مقدرات الموارد البشرية تم تقسيمها على عدة مراحل وحسب المدة الزمنية قامت جامعة ميشيغان ومجموعة (RBL) بدراسة أبعاد مقدرات الموارد البشرية إذ شارك معها العديد من المتخصصين في مجال ادارة الاعمال والمجالات الاخرى ، ونتج عن ذلك ست مراحل من عام (1987-2012) تمثل بظهور عدة أبعاد مختلفة لمقدرات الموارد البشرية ، إذ تراوحت المدة الزمنية بين مرحلة واخرى ما يقارب من خمس سنوات (Buckley & Monks, 2004:5) و(Pandya, 2019:36) و (الخفاجي،2018:51). وهي كالآتي:

المرحلة الأولى عام (1987): وتضمنت هذه المرحلة ثلاث أبعاد هي:

1- معرفة الأعمال 2- إدارة التغيير 3- تسليم الموارد البشرية

المرحلة الثانية عام (1992): في هذه المرحلة تم استخدام اربعة أبعاد:

1- معرفة الاعمال. 2- إدارة التغيير 3- تسليم الموارد البشرية. 4- المصادقية الشخصية.

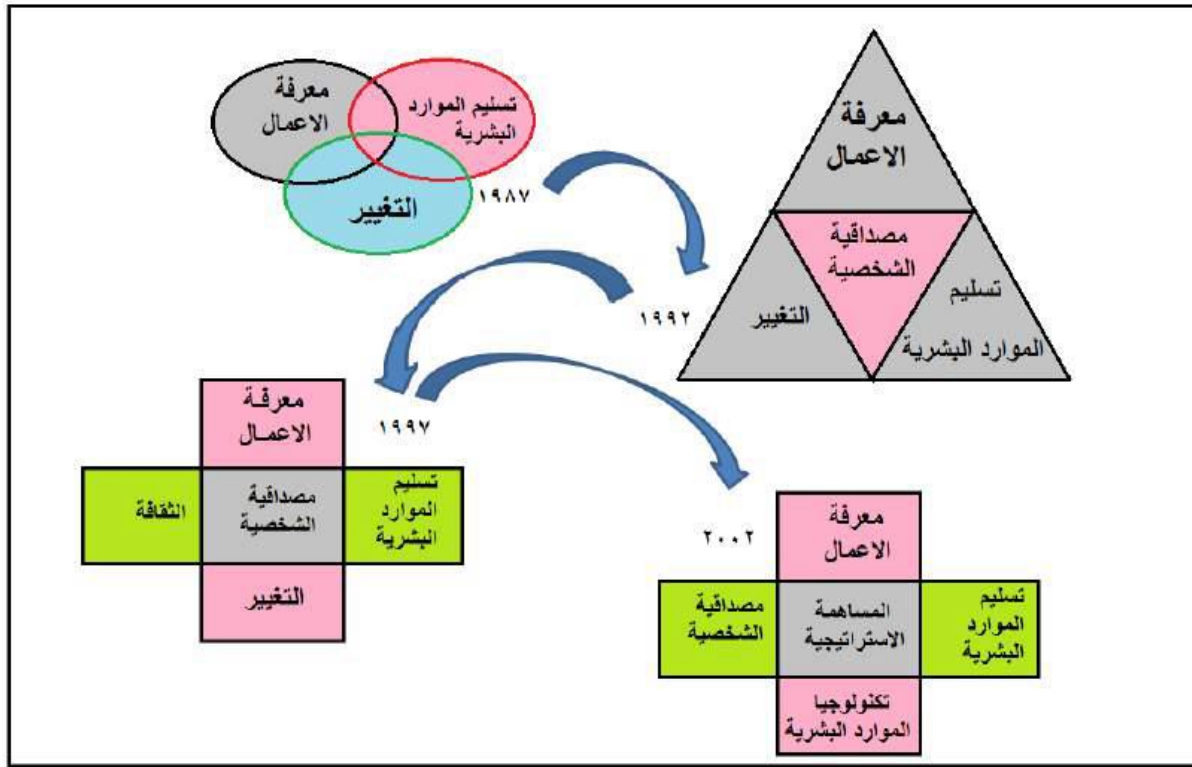
المرحلة الثالثة عام (1997): في هذه المرحلة خمسة أبعاد وهي :

1- معرفة الاعمال. 2- أدارة التغيير 3- تسليم الموارد البشرية. 4- المصادقية الشخصية. 5- إدارة الثقافة

المرحلة الرابعة عام (2002): وتضمنت هذه المرحلة الأبعاد الخمسة وهي كالتالي:

1- معرفة الاعمال. 2- تسليم الموارد البشرية. 3- المصادقية الشخصية 4- المساهمة الاستراتيجية 5- تكنولوجيا الموارد البشرية

يوضح الشكل (9) تطور دراسات مقدرات الموارد البشرية التي أجرتها كلية إدارة الأعمال بجامعة ميشيغان من (1987 - 2002). وقد خضعت نماذج مقدرات الموارد البشرية الأربعة لمزيد من الدراسة والبحث والتطوير من قبل العديد من الباحثين والكتاب على مستوى العالم



الشكل (9) مراحل تطور أبعاد مقدرات الموارد البشرية من عام (1997) ولغاية عام (2002)

Source: Kausar, A. R., & Azhar, S. M. (2015). Hr professionals effectiveness and competencies: a perceptual study in the banking sector of Pakistan(207).

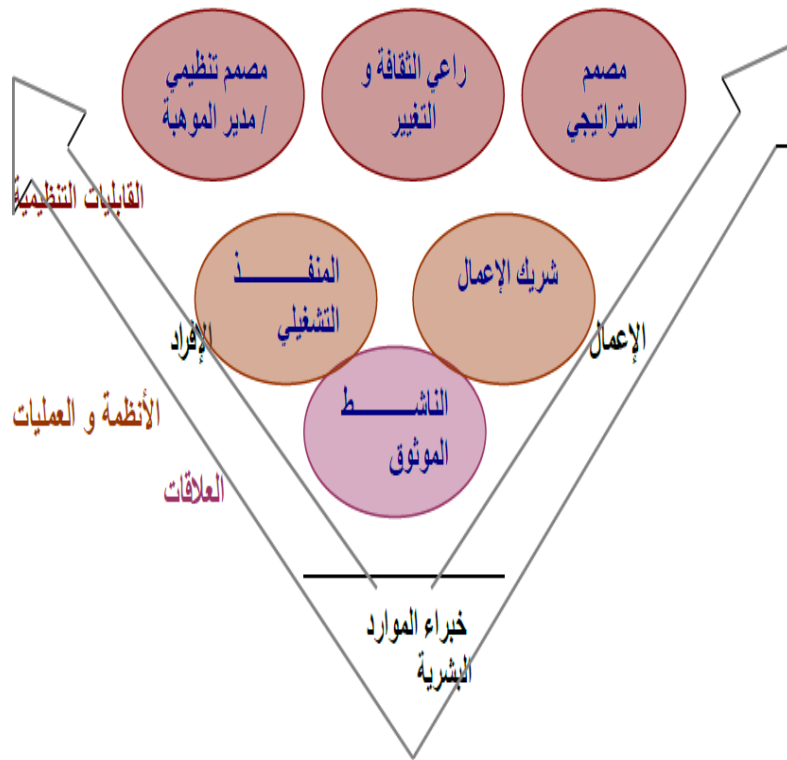
المرحلة الخامسة عام (2007) نموذج (Ulrich 2007)

ويتضمن هذا النموذج ستة أبعاد هي:

- 1- الناشط الموثوق
- 2- راعي الثقافة والتغيير
- 3- مدير المواهب /مصمم تنظيمي
- 4- مصمم إستراتيجي
- 5- المنفذ التشغيلي
- 6- شريك الأعمال

وكما في الشكل الاتي

والشكل (10) يوضح هذه الأبعاد



الشكل (10) نموذج (Ulrich 2007)

المصدر: زينة كاظم الشيباني، 2015، تأثير مقدرات الموارد البشرية في الأداء المتميز: الدور الوسيط لادوار الموارد البشرية دراسة تحليلية لأراء أعضاء مجالس الكليات في بعض الجامعات الحكومية العراقية رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال ص(32).

المرحلة السادسة: نموذج (Ulrich :2012)

وفي عام (2012) طور (Ulrich) نموذج لمقدرات الموارد البشرية تمثل بأبعاد (مصادقية النشاط ، بناء القدرة ، بطل التغيير ، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة ، نصير التكنولوجيا ، التموضع الاستراتيجي). والذي تم اختياره لدراستنا لحدائته واستخدامه من قبل الكثير من الباحثين : (Darvish & Özdemir& (Ulrich& Ulrich2013:464) (Brockbank, 2013:10) (Moosavi,2012:2616) (Eroğlu, 2015;51) (Venegas& Domnanovich, 2015:2688) (Sharma&) (Laine & Tuominen, 2017:35) (Ulrich & Brockbank,2017:37) (Jaiswal,2016:2) (SALAM, 2020:16). وفيه تم تحديد ستة أبعاد للمقدرات والتي يجب على إداري الموارد البشرية ان يتبنوها من اجل التأثير على أداء الاعمال في المنظمة وكالاتي:

1- مصداقية النشاط Credible Activist

ان مصداقية النشاط تعني القدرة على بناء علاقات شخصية وقوية تأخذ على عاتقها زمام المبادرة في المنظمات (SALAM, 2020:16). وتعرف مصداقية النشاط إداري الموارد البشرية بأنه شخص موثوق به ومستقيم ولديه حس بالمصداقية وقادر على بناء علاقات شخصية (Venegas& Domnanovich, 2015:2688).

يتطلب عمل إداري الموارد البشرية المصداقية العالية في العمل وذلك عن طريق الالتزامات والوعود التي يعطونها إلى الآخرين مما له تأثير إيجابي على أداء الاعمال عن طريق بناء ثقة شخصية لدى الآخرين تجاه المنظمة (Ulrich& Ulrich2012:2). ان إداري الموارد البشرية الفعالون هم ناشطون ذوو مصداقية لأنهم يقومون ببناء ثقتهم الشخصية عن طريق فطنتهم في العمل وتأتي هذه المصداقية عندما تقي الموارد البشرية بوعودها التي قطعتها ويمكن الاعتماد عليهم ونقلهم رسائل واضحة ومتسقة بان لديهم أيضاً وجهة نظر ليس فقط حول أنشطة الموارد البشرية وحسب ولكن أيضاً حول مايتطلبه العمل في المنظمة و يتعلمون كيفية التأثير على الآخرين بطريقة إيجابية وذلك عن طريق اتصالات واضحة ومتسقة ومؤثرة. ويجب ايضا أن يكون إداري الموارد البشرية على دراية بأنفسهم وقادرون على بناء وتنظيم عملهم (Ulrich& Ulrich2013:464). ان مصداقية النشاط قادرة على بناء علاقات ثقة عن طريق امتلاكها وجهة نظر استباقية (Ulrich & Brockbank,2017:37).

تعني المصداقية الوعد ثم تقديم ما تم التعهد به والعمل على تحقيق علاقة ثقة شخصية وتحقيقها والتأثير على الآخرين في ضوء التواصل الواضح والمتسق وعالي التركيز ويحتاج إداري الموارد البشرية إلى أن يكونوا صادقين في التعامل ويظهرون فهماً جيداً للأعمال والقدرة على ترجمة احتياجات العمل إلى آثار تنظيمية وتعتبر القوة الرئيسية لإداري الموارد البشرية ويتعين عليهم العمل من اجل زيادة هذه القوة عبر إتخاذ التدابير المناسبة لدرء المخاطر والتأثير على الآخرين وتقديم ملاحظات صريحة لأصحاب المصلحة الرئيسيين وبناء علاقات من الثقة وتعزيز مهارات التعامل مع الآخرين والحفاظ عليها والتواصل بشكل جيد سواء على الورق أو وجهًا لوجه (Sharma& Jaiswal,2016:2).

يسعى إداري الموارد البشرية إلى ان يتسموا بالمصداقية والموثوقية وكذلك النشاط من أجل كسب احترام الآخرين لهم ، وكذلك عن طريق نشاطهم أن يصغي الآخرين لهم ولما يطرحون من أفكار فالموثوقية والنشاط كلاهما مكمل للأخر فالمصداقية الإحترام والحب والنشاط مستمع ومصغي جيد (الخفاجي،2018:56) يُنظر إلى إداري الموارد البشرية على أنهم مصداقوا النشاط اي يفعلون ما يقولون إنهم سيفعلونه إنهم قادرون على بناء الثقة الشخصية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين وهم واضعون وواثقون في اتصالاتهم يمكنهم أن يروا بكل وضوح أهمية الموارد البشرية في تعزيز نتائج الأعمال

(Laine & Tuominen, 2017:35). على إداري الموارد البشرية ان يكونوا ذا مصداقية لكل من زملائهم في العمل ومرؤوسيه داخل المنظمة وكذلك للزبائن من خارج المنظمة عن طريق الوفاء بوعودهم لكي يحظو بالأعجاب والاحترام من الاخرين وان يتميزوا بالنشاط المستمر وطرح الأفكار الجديدة ومشاركة المعلومات وبناء علاقات قوية على المستويات التنظيمية كافة (Darvish & Moosavi,2012:2616). يتميز إداري الموارد البشرية بالمصداقية كونهم محبوبين ومحترمين ومستمعين وكذلك يتميزون بالنشاط ويتحدون الافتراضات ويبدون وجهات النظر المختلفة وكذلك يتخذون المواقف يجب ان يتميز محترفي الموارد البشرية بالمصداقية والنشاط فالمصداقية دون النشاط سيكونون محل اعجاب الاخرين ولكن ليس لهم تأثير كبير اما النشاط دون المصداقية سيكون لديهم أفكار عديدة لكن لا يجدون من يستمع اليهم. Ulrich et al., 2007:6-7). ان مصداقية النشاط تمثل الاساس للثقة الشخصية وبدورها تترجم إلى مصداقية مهنية عن طريق أنهم يفعلون ما يقولون إنهم سيفعلونه وستمنحهم مهارات فعالة في التعامل مع الآخرين ، إذ إنهم مرنون في تطوير الإيجابية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين ويترجمون هذه الإيجابية إلى تأثير يساهم في نتائج الأعمال ويتخذون المواقف القوية المتعلقة بقضايا العمل التي تستند إلى بيانات سليمة وآراء مدروسة (Brockbank, 2013:10).

ويرى الباحث أن مصداقية النشاط هي تعزيز الثقة بين إداري الموارد البشرية والآخرين عن طريق المصداقية في الوعود التي يطلقونها مما يؤدي إلى مرونة في التعامل وكسب الاخرين عن طريق شخصيتهم المؤثرة فيهم ودورهم البارز في تعزيز نجاح المنظمات وتواصلها مع الاخرين بكل شفافية وثقة.

2- بناء القدرة Capability Builder

من أجل أن تكون المنظمة قوية وفعالة يجب دمج القدرات الفردية من أجل بناء القدرات التنظيمية المهمة للمنظمة ومن هذه القدرات هي السرعة وخدمة الزبائن والتعاون مع الاخرين والابتكار ومن القدرات الأخرى هي ثقافة الشركة وعلى المنظمات الاستثمار والتدقيق في هذه القدرات Ulrich& Ulrich2012:2). تمثل القدرة ما تجيده وتتقنه الموارد البشرية ويمثل نقاط القوة لها والسمعة التي تتمتع بها المنظمة بالنسبة إلى نقاط القوة الأخرى المتمثلة بثقافة الشركة أو هويتها يجب على الموارد البشرية ان تقوم بتسهيل عمليات تدقيق القدرات من اجل تحديد هوية المنظمة و هذه القدرات هي خدمة العملاء والسرعة والجودة والكفاءة والابتكار والتعاون وإحدى هذه القدرات الناشئة للمنظمات الناجحة هي قيامها بأشياء منظمة يرى فيها الموظفون الاهداف الحقيقية للعمل والمعنى الواضح (Ulrich& Ulrich2013:464).

إن بناء القدرة يساهم في ادارة الموارد البشرية الفعالة وفي إنشاء منظمات قوية عن طريق تحديد مقدرات الموارد البشرية وتطويرها في المنظمة فالقدرات هي جزء من ثقافة المنظمة وتشمل الابتكار

والسرعة والتركيز على الزبائن والكفاءة وتوضيح المعنى والهدف في العمل Laine & Tuominen, (2017:35). إن بناء القدرات تكون مسؤولة عن الاهتمام بنقاط القوة التنظيمية من أجل تحديد هويتها (Venegas& Domnanovich, 2015:2688).

في ضوء بناء القدرة يقوم إداري الموارد البشرية الفاعلين بإنشاء ومراجعة وتنسيق منظمة فعالة وقوية عن طريق المساعدة في تحديد وبناء قدراتها. تمثل القدرة ما تجيده المنظمة وتشتهر به. تدوم هذه القدرات على سلوك أو أداء أي مدير أو نظام فردي ، وقد تشمل الابتكار والسرعة والتركيز على الزبائن والمقدرة وخلق المعنى والغرض في العمل. يمكن لإداري الموارد البشرية مساعدة المديرين المباشرين في تكوين المعنى وتوضيحه بصورة معمقة للموظفين (Brockbank, 2013:10).

ويرى الباحث ان بناء القدرة هي تعزيز لإمكانية المنظمة وما تمتلكه من خبرات ومهارات ومعارف ومقدرات وتسخيرها في خدمة الزبائن وانجاز الاعمال بوقت اقل وجودة عالية لتمنح المنظمة القوة التي تحتاجها لمواجهة منافسيها وتحقيق رغبات الزبائن بأفضل صورة.

3- بطل التغيير Change Champion

بطل التغيير هو من لديه القدرة على ترجمة القوة الخارجية للتغيير وتحويلها إلى إجراءات عمل ملموسة (Venegas& Domnanovich, 2015:2688). من ناحية التغيير فان إداري الموارد البشرية الناجحين يسعون إلى التغيير بطريقتين هما:

- 1- المساعدة في تشكيل ثقافة المنظمة ونشرها.
- 2- قدرتهم على اجراء التغيير في جميع أنحاء المنظمة عن طريق تطوير السياسات والاجراءات المتبعة وتنفيذ الاستراتيجيات المتبعة وتصحيحها (Ulrich et al., 2007:6-7)

تعدّ الثقافة من الأنشطة في المنظمة وتعبّر عن هوية الشركة وخاصة لدى الزبائن الخارجيين ويسعى إداري الموارد البشرية إلى المساهمة في تشكيل ثقافة الشركة ونشرها داخل المنظمة وخارجها ، وتعبّر عن سلوكيات الموظفين واحترام إداري الموارد البشرية الثقافة القديمة ويساعدون في انشاء ثقافة جديدة ، كونهم يعدون حماة للثقافة وكيفية انعكاس افعالهم وتأثيرها على ثقافة المنظمة وجعلها حقيقية للموظفين ، ان للثقافة أهمية في تحقيق النجاح التنظيمي لما لها من دور في سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة وكذلك في التغييرات التي تحدث في تغيير الثقافة القديمة وتشكيل ثقافة جديدة في نفس الوقت مع الاعتزاز والتقدير للثقافة القديمة (Darvish & Moosavi,2012:2616).

أي أن إداري الموارد البشرية في المنظمة قادرين على اجراء التغييرات الصحيحة على المستويات كافة في المنظمة والهيكل التنظيمي وموارد المنظمة أي ان المنظمات يجب ان تتصف بالمرونة العالية واستطاعتها على اجراء التغييرات (Ulrich& Ulrich2012:3). وتتأكد الموارد البشرية من أن

الاجراءات التي تتخذها المنظمة المعزولة والمستقلة تتكامل وتستمر عن طريق عمليات التغيير المنضبطة وهذا يجعل الموارد البشرية لها القدرة الداخلية على التغيير وتساعد الموارد البشرية في إحداث التغيير على المستويات كافة مثل (تغيير الأنماط) والمبادرة (تحقيق الأشياء) والمستويات الفردية (تمكين التغيير الشخصي) ومن أجل إحداث التغيير على هذه المستويات يؤدي إداري الموارد البشرية دورين حاسمين في عملية التغيير هما:

أ- يباشرون في التغيير عبر بناء حجة واضحة تبين أهمية التغيير والتغلب على مقاومة التغيير وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية التغيير وكذلك صياغة القرارات من أجل بدء التغيير.

ب- المحافظة على التغيير عن طريق إضفاء الطابع المؤسسي عليه عن طريق ضمان الموارد التي تحتاجها المنظمة وايضا تصميم الهياكل التنظيمية وتسهيل عملية الاتصالات النظامية واستمرارها Ulrich & (Ulrich 2013:464). ان بطل التغيير له القدرة على إحداث التغييرات وإدارة الثقافة التنظيمية Ulrich & (Brockbank, 2017:38). في ضوء بطل التغيير يمكن لإداري الموارد البشرية الفعالين تطوير قدرة منظماتهم على التغيير وبناء قضية التغيير بناءً على السوق وواقع الأعمال ، اي إنهم قادرون على التغلب على مقاومة التغيير عبر إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين ، كذلك هم قادرون على الحفاظ على التغيير عن طريق ضمان توفير الموارد اللازمة للمنظمات، بما في ذلك الوقت والأفراد ورأس المال والمعلومات وكذلك الاستفادة ومعن طريق النجاحات المتحققة والتعلم من الفشل (Laine & Tuominen, 2017:35). يطور إداري الموارد البشرية الفعالين قدرات مؤسساتهم من أجل التغيير ثم يترجمون ذلك إلى عمليات وهياكل تغيير فعالة. إنها تضمن تكاملاً سلساً لعمليات التغيير التي تبني ميزة تنافسية مستدامة. إنهم يبنون قضية التغيير بناءً على واقع السوق والأعمال ، ويتغلبون على مقاومة التغيير عن طريق إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في القرارات الرئيسية وبناء التزامهم بالتنفيذ الكامل. إنها تحافظ على التغيير عن طريق ضمان توافر الموارد الضرورية التي يحتاجونها كالوقت ، والأشخاص ، ورأس المال ، والمعلومات عبر استخلاص الدروس من كل من النجاح والفشل (Brockbank, 2013:10).

ويرى الباحث ان بطل التغيير هو الذي يستطيع ان يقوم بالتغييرات التي تحقق افضل النتائج عن طريق اجراء التعديلات اللازمة في جميع مرافق المنظمة بمهنية عالية لتطوير وتحسين الاداء وتخفيض التكاليف وزيادة الارباح الناجمة من عمليات التغيير .

4- الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة Human Resource Innovator and Integrator

ان مفهوم مبتكرو ومتكاملو الموارد البشرية هو كيفية نقل المعرفة النظرية للموارد البشرية إلى إجراءات عمل مستدامة (Venegas & Domnanovich, 2015:2688). يؤدي إداري الموارد البشرية دوراً مهماً في رسم واعداد استراتيجيات المنظمة التي تأخذ بالحسبان المشاكل كافة التي تواجه المنظمة أكان داخليا ام خارجيا والعمل على تطويرها ووضع رؤية مستقبلية حول وضع المنظمة في السوق وقدرتها على

المنافسة مع المنظمات الأخرى بقوة (Darvish & Moosavi,2012:2617). إن إداري الموارد البشرية وعن طريق خبرتهم التي يمتلكونها لديهم رؤية وتوقعات مستقبلية حول المنظمة مما يتيح لهم وضع استراتيجية شاملة قادرة على التأقلم مع التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن وكذلك التغيرات البيئية والديموغرافية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية (الخفاجي،2018:56).

إن إداري الموارد البشرية هم مبتكرون أي انهم قادرين على إختيار أفضل الأفكار وقدرتهم على دمج ممارسات الموارد البشرية وصياغتها في نتائج وحلول تستطيع ان تضع حلولاً جذرية لمشاكل المنظمة وان هذه الابتكارات لها تأثير إيجابي على نتائج الاعمال والأداء (Ulrich& Ulrich2012:3). ولكي يتمكن إداري الموارد البشرية من الابتكار ودمج ممارسات الموارد البشرية في حلول موحدة لحل مشاكل الأعمال المستقبلية. عليهم أن يعرفوا أحدث الأفكار حول مجالات ممارسة الموارد البشرية الرئيسية المتعلقة برأس المال البشري (مصادر المواهب ، تنمية المواهب) ، مساءلة الأداء (التقييم ، المكافآت) ، تصميم المنظمة (العمل الجماعي ، تطوير المنظمة) ، وكذلك التواصل. كما عليهم أن يكونوا قادرين أيضاً على تحويل مجالات ممارسة الموارد البشرية الفريدة هذه إلى حلول متكاملة ، تؤدي ممارسات الموارد البشرية المبتكرة والمتكاملة هذه إلى تأثير كبير على نتائج الأعمال عن طريق ضمان أن ممارسات الموارد البشرية تحافظ على تركيزها على المدى الطويل والقدرة على المنافسة مع المنظمات الأخرى Ulrich& (Ulrich2013:464).

إن إداري الموارد البشرية يمكنهم توحيد العمليات الفرعية المختلفة داخل أقسام الموارد البشرية لتشكيل وحدة متكاملة تعمل في نفس الاتجاه ويضمن إداري الموارد البشرية إعطاء الأولوية لنتائج الأعمال المرغوبة بكل وضوح ودقة كما أنها تضمن أن القدرات التنظيمية الضرورية وممارسات الموارد البشرية يتم تصورها وتشغيلها بقوة ووعليه تساعد ممارسات الموارد البشرية الجماعية من الوصول إلى نقطة التحول وتأثيرها على نتائج الأعمال (Laine & Tuominen, 2017:35).

إن الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة على مستوى المؤسسة ، تتمثل بالمقدرات الرئيسية لإداري الموارد البشرية الفعالين في قدرتهم على دمج ممارسات الموارد البشرية حول عدد قليل من قضايا الأعمال الحرجة. يتمثل التحدي في جعل الموارد البشرية ككل أكثر فعالية من مجموع أجزائها. يضمن إداري الموارد البشرية ذوو الأداء العالي أن نتائج الأعمال المرغوبة مُعطاة بوضوح ودقة حسب الأولوية وأن القدرات التنظيمية اللازمة يتم تصورها بقوة ووضعها موضع التنفيذ ، وأن ممارسات الموارد البشرية والعمليات والهياكل والإجراءات المناسبة تتماشى مع إنشاء هذه القدرات والحفاظ عليها . نظرًا لأنهم يفعلون ذلك مع الانضباط والاتساق فإنهم يساعدون أفراد الموارد البشرية الجماعية من الوصول إلى نقطة التحول في التأثير على نتائج الأعمال. كما أنهم يبتكرون ممارسات وعمليات وهياكل موارد بشرية جديدة توجه بصورة مستمرة الموارد البشرية بشكل كامل نحو نتائج الأعمال المتميزة والفعالة (Brockbank, 2013:11).

ويرى الباحث ان الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة تمثل الدور الحيوي الذي يقوم به إداري الموارد البشرية عن طريق الافكار التي يقدمونها للمنظمة والتي تساعدها على الابتكار والابداع ووضع الحلول المناسبة للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة

5- نصير للتكنولوجيا Technology Proponent

للتكنولوجيا الدور الفاعل والمهم في عمل المنظمات وما يشهده العالم من تغييرات سريعة وتطورات في البيئات الخارجية كان لزاما على إداري الموارد البشرية استخدام هذه التقنيات في كافة أعمالهم في المنظمة والتي ستحقق مزايا عديدة للمنظمة في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح فضلا عن قدرتها على المنافسة والبقاء في الأسواق لمدة أطول (Ulrich & Ulrich 2012:4). غيرت التقنيات الحديثة في السنوات الاخيرة الطريقة التي يفكر بها موظفو الموارد البشرية في عملهم كاستخدام التكنولوجيا لتقديم أنظمة إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر خبرة ومهارة مثل الرواتب والاجور والخدمات الإدارية والرعاية الصحية، كما تستخدم التكنولوجيا لمساعدة الموظفين على بقاء اتصالهم مع بعضهم البعض ، وهذا يعني أنها يمكن ان تلعب دورًا مهمًا في تحسين الاتصالات والقيام بالأعمال الإدارية بكفاءة أكبر، ويستخدم الاتجاه الحديث التكنولوجيا كأداة من اجل بناء العلاقات عبر وسائل التواصل الاجتماعي التي يمكن الاستفادة منها عن طريق قدرتها على النمو في المستقبل. ان المنظمات التي تواكب التطورات ستخلق هوية تنظيمية محسنة خارج المنظمة ويحسّنون العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة يتعين على الإداريين في الموارد البشرية الوصول إلى التكنولوجيا والدفاع عنها وتحليلها ومواءمتها للحصول على المعلومات اللازمة (Ulrich 2013:465).

ان نصير التكنولوجيا لديه امكانية على استخدام التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي المتعددة تسهم في إنشاء مؤسسات ذات اداء عالي (Ulrich & Brockbank, 2017:38). ويعدّ إداري الموارد البشرية مدافعا عن التطوير باستخدام أفضل الأساليب المتاحة للتقنية وزيادة التواصل في المنظمة عن طريق استخدام افضل الوسائل الحديثة (SALAM, 2020:16) و(Özdemir & Eroğlu, 2015;51). إن عمل إداري الموارد البشرية عبر الجوانب التشغيلية ووضع الإجراءات والسياسات وتنفيذها والإدارة للأفراد والمنظمة وتلبية الحاجات الأساسية للمنظمة من توزيع الموظفين والاستعانة بمصادر خارجية ووضع برامج للأجور والتدريب عن طريق التكنولوجيا والمصادر الأخرى المتوفرة (الخفاجي، 2018:57).

قام إداري الموارد البشرية منذ سنوات بتطبيق التكنولوجيا وأنظمة معلومات الموارد البشرية على أعمال الموارد البشرية الأساسية وكان هناك تغيير جذري واضح في الآثار المترتبة على التكنولوجيا للموارد البشرية حيث ظهرت فئتان جديدتان الاولى هي تطبيق إداري الموارد البشرية تقنية الشبكات الاجتماعية لمساعدة الأفراد على البقاء والاتصال مع بعضهم البعض داخل المنظمة ومع الأفراد وأصحاب المصلحة خارج المنظمات وخاصة الزبائن ، والاخرى هي تتمثل بدور إداري الموارد البشرية على أنهم يلعبون دورًا بالغ الأهمية في إدارة المعلومات ويتضمن هذا الدور رفع مستوى المعلومات والمعرفة في القرارات الرئيسية

الني يتخذونها والتأكد من وصول هذه القرارات بكل وضوح (Brockbank, 2013:11) و Laine & (Tuominen, 2017:36).

ويسعى نصير التكنولوجيا عن طريق الاستخدام المعقول للتكنولوجيا لإضفاء الطابع المهني على خدمات الموارد البشرية وإدارة المعلومات التنظيمية والمعرفة Venegas& Domnanovich, (2015:2688).

ويرى الباحث ان إداري الموارد البشرية عليه مواكبة التغيرات والتطورات في البيئة الخارجية وذلك عن طريق تركيزه على استخدام التكنولوجيا في جميع اعمال المنظمات لضمان التواصل وتبادل المعلومات وادارتها لتحقيق اهداف استراتيجية للمنظمات والقدرة على المنافسة وتلبية احتياجات الزبائن المتعددة.

6- التموضع الاستراتيجي Strategic Positioner

يتمتع إداري الموارد البشرية بانهم ذوو أداء عالٍ إذ أنهم يتصرفون ويفكرون من الخارج إلى الداخل إذ أن لديهم معلومات وافية حول البيئة الخارجية والتي يتم ترجمتها إلى إتخاذ افضل القرارات حول ظروف العمل عن طريق وضع استراتيجيات مناسبة تتلائم مع التغيير البيئي والمتمثلة بالاتجاهات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والديموغرافية (Ulrich& Ulrich2012:1). إن الموارد البشرية ذوو الأداء العالي يفكرون ويتصرفون من الخارج إلى الداخل عبر إتقانهم أربعة مستويات من الأعمال هي:-

- ا- إنهم يتعلمون لغة العمل التي تدور حول التمويل كتعلم لغات أجنبية قد لا يتكلمون مثل السكان المحليين لكن يجب أن يكونوا قادرين على التفاهم.
- ب- انهم بحاجة إلى المشاركة في إنشاء استراتيجية لمنظمتهم.
- ج- يحتاجون إلى استهداف وخدمة العملاء الرئيسيين لمنظمتهم من أجل تعيين العملاء ومعرفة توقعاتهم ومواءمة إجراءات المنظمة لتلبية احتياجاتهم.
- د- عليهم أن يكونوا على معرفة تامة بظروف العمل العامة مثل الاتجاهات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية والبيئية والديموغرافية التي يمكن أن تؤثر على صناعاتهم ونتاجيتهم وتسويقهم (Ulrich& Ulrich2013:463).

فالتوضع الاستراتيجي لديه القدرة على تصميم استراتيجيات الموارد البشرية وذلك عن طريق معرفتها وفهمها للتأثيرات الخارجية واحتياجات العمل للمنظمة Venegas& Domnanovich, (2015:2688). ان للتموضع الاستراتيجي دور في فهم إداري الموارد البشرية ذوو الأداء العالي سياق الأعمال العالمي والاتجاهات التي تؤثر على أعمالهم ويترجمون هذه الاتجاهات ، إنهم يفهمون هيكل ومنطق صناعاتهم الخاصة والديناميكيات التنافسية الأساسية للأسواق التي يخدمونها بما في ذلك اتجاهات الزبائن والمنافسين والموردين ثم يقومون بتطبيق هذه المعرفة في تطوير رؤية شخصية لمستقبل منظماتهم الخاصة

ويشاركون في تطوير استراتيجيات الأعمال التي تركز على الزبائن وفي ترجمة استراتيجية العمل إلى خطط وأهداف عمل مستمرة (Brockbank, 2013:10). ان نجاح المنظمات يعتمد على تحقيق الأهداف والغايات التي تضعها المنظمات عن طريق استثمار الفرص وتجنب التهديدات الخارجية يساعد إداري الموارد البشرية في نجاح الاعمال التجارية التي تقوم بها المنظمات عبر معرفتهم بكل ما يتعلق بالزبائن من ثقافتهم وتركيبهم السكانية ودخلهم وماهي المنتجات التي يحتاجونها ويكون لهم دراية وفهم ومتابعة لأقسام المنظمة مثل التسويق والتمويل والبحث والتطوير ويعملون جنباً إلى جنب معهم من اجل الاداء الصحيح الذي يحقق الإيرادات والارباح للمنظمات. (Ulrich et al., 2007:6-7).

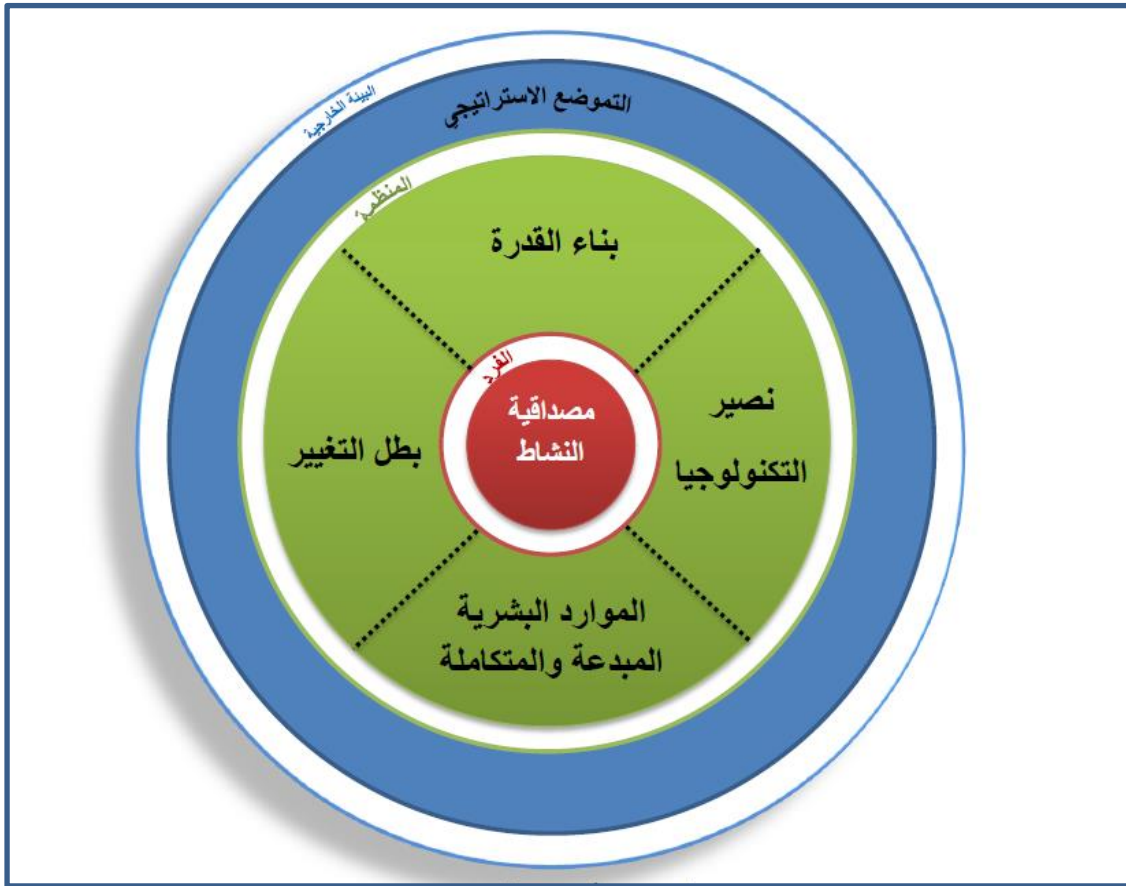
ان من مقومات النجاح للمنظمات هي كيفية وضع رؤية ورسالة يمكن تحقيقها عن طريق فهم البيئة المحيطة بها عن طريق القطاعات البيئية ويعمل إداري الموارد البشرية من اجل تحقيق ذلك عن طريق فهم كل ما يدور حول المنظمة وما يحقق رضا الزبائن واحتياجاتهم ومتابعة اقسام المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة (Darvish & Moosavi, 2012:2618).

تسعى المنظمات للعمل على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها من اجل تحقيق النجاح المنظمي وهذا يعتمد على كيفية تعاملها للفرص الممنوحة لها واستثمارها ومجابهة التهديدات الخارجية ودرايتها الجيدة لوظائف الاعمال المتمثلة بالتسويق والمالية والبحث والتطوير والإنتاج من اجل مواكبة الاحتياجات المستمرة للزبائن (الخفاجي، 2018:57).

عن طريق التموضع الاستراتيجي تكون لدى المنظمات القدرة على تحقيق النجاح في اسواقها (Ulrich & Brockbank, 2017:37). إن لدى إداري الموارد البشرية نظرة مستقبلية حول كيفية بقاء وازدهار المنظمة في المستقبل وذلك عن طريق اعداد استراتيجية شاملة تأخذ بنظر الاعتبار كافة المعوقات والتغيرات البيئية المتوقع حدوثها وتذليل العقبات عنها والتنبؤ بتوقعات الزبائن مستقبلا وتلبية احتياجاتهم كافة (Ulrich et al., 2007:6-7). يتضمن دور التموضع الاستراتيجي من فهم منطلق الأعمال والديناميكيات التنافسية الأساسية للأسواق التي يخدمونها بما في ذلك اتجاهات الزبائن والمنافسين والموردين إنهم يفهمون الرؤى وعوامل النجاح الحاسمة في المستقبل للمنظمات ويشاركون في تحسين تطوير استراتيجيات الأعمال التي يكون تركيزها المباشر على الزبائن (Laine & Tuominen, 2017:35).

ويرى الباحث أن التموضع الاستراتيجي هو قدرة إداري الموارد البشرية على صياغة استراتيجية تتناغم مع التغيرات البيئية في حالات عدم اليقين البيئي واتخاذ القرارات اللازمة التي تؤدي إلى وضع حلول للمشاكل التي تواجه المنظمات من اجل ديمومة النجاح ومواكبة التطور المستدام.

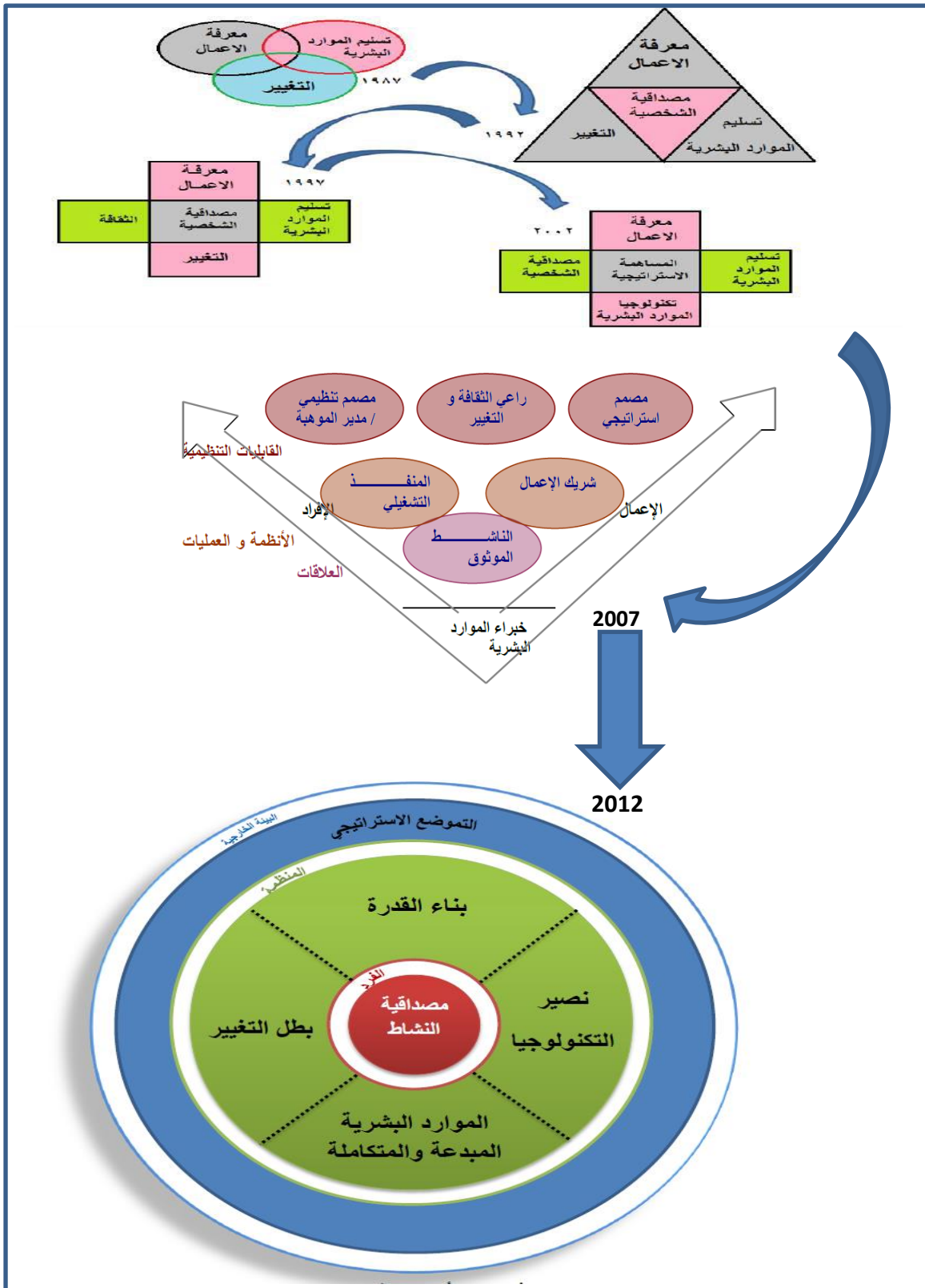
والشكل (11) يوضح هذه الأبعاد



الشكل(11) أبعاد نموذج (Ulrich 2012)

المصدر: ليث عادل رشيد، 2015، إختبار ممارسة التحول في مقدرات إدارة الموارد البشرية طبقاً لنموذج (Ulrich,2012) وزملائه: بحث تطبيقي في عدد من المصارف العراقية الاهلية رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال ص(80)

وبناءً على ما ذكر أنفاً يمكن أن نلخص نتائج دراسات أبعاد مقدرات الموارد البشرية للمراحل الست بالشكل الآتي:



الشكل (12) أبعاد مقدرات الموارد البشرية للفترة من (1987-2012).

المصدر من اعداد الباحث

المبحث الثاني

التجديد الاستراتيجي

توطئة

نال التجديد الاستراتيجي أهمية بالغة لدى المنظمات في الآونة الأخيرة لما تشهده البيئة من تغيرات كبيرة وتطورات تكنولوجية متسارعة التي أقت بظلالها على تقدم المنظمات وقدرتها على المنافسة في الأسواق والبقاء لأطول مدة ممكنة ، اذ ان عمليات التجديد الاستراتيجي تستطيع تطوير وتحسين المنظمات وزيادة قدراتها ومهاراتها من اجل زيادة الانتاج وتحسين المنتجات والخدمات لتحقيق الارباح التي تبتغيها ، وتساعد المنظمات على الابتكار وطرح الافكار الجديدة وصياغة استراتيجية تكون قادرة على مواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة .

لذا يركز المبحث الحالي على دراسة التجديد الاستراتيجي وما يتعلق به.

اولاً: مفهوم التجديد الاستراتيجي

أشار (الذيابي،2021:72) إلى أن جذور التجديد الاستراتيجي تعود إلى ما طرحه الباحثون (March & Simon:1958) و (Urns & Stalker : 1961) و (Awrence & Lorsch : 1967) الذين تمثلت افكارهم حول التوجه إلى الاعمال الجديدة والابتكار وتطوير المنتجات بما يتلائم مع التغيرات الحاصلة في البيئية والتكنولوجية في المنظمات .

ويعد الكاتبان (Schendel & Hofer) اول من حددا مصطلح التجديد الاستراتيجي في كتابهما المعروف الادارة الاستراتيجية (Strategic Management) ، وذلك في نهاية السبعينيات من القرن الماضي اذ عدا التجديد الاستراتيجي جزء لا يتجزأ من الادارة الاستراتيجية للمنظمات ، ويتعامل مع التجديد التنظيمي والنمو فهو من المكونات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية (عواد،2019:76) .

وفي نهاية الثمانينيات زادت المنافسة بين المنظمات على المستوى العالمي والذي ادى إلى انخفاض فرص النمو ، فسعت المنظمات إلى تقليل اعتمادها على الاستراتيجية الحالية وتركيزها على تجديد اعمالها ، قدم الباحث (Chakravarthy) في سنة (1984) مقالة بين فيها كيفية الاعتماد على التجديد الاستراتيجي عن طريق وضع خطط بديلة للخطط الاستراتيجية الحالية بسبب التغيرات البيئية من اجل امكانية البقاء لأطول مدة ممكنة (عبد ، 2019:74).

وفي عام 1991 اوضح (Burgelman, 1991:255) ان على الادارات ادراك أهمية التطورات التي يمكن حدوثها بدون خطط مسبقة ، والتكيف مع هذه التغيرات عن طريق التجديد الاستراتيجي والذي يسبقه الاختيار والتجريب الداخلي .

وفي عام 1992 بين ان التغييرات المتسارعة في البيئة والمتطلبات والظروف الداخلية والخارجية ولضمان بقاء المنظمة بصورة مستمرة تبرز حاجتها إلى التجديد الاستراتيجي بشكل مستمر ودائم Huff & (Thomas, 1992:55).

ان دراسات التجديد الاستراتيجي تطورت عن طريق ثلاثة أسباب رئيسية :- الاول : بسبب البيئات التنافسية غير المستقرة وبشكل متزايد فإن قدرة المنظمات على البقاء يمثل مشكلة . ثانيًا : فتح منظرو الاختيار الاستراتيجي أعيننا على قدرة المنظمات على تغيير مصيرها ليس فقط مع التغييرات البيئية بل يمكنهم إعادة تشكيل بيئاتهم أيضًا عن طريق الاختيار الاستراتيجي في الوقت المناسب. ثالثًا : يتبنى علماء التجديد الاستراتيجي في البيئات المتغيرة القدرة على تحقيق التوازن بين الاستثمار والاستكشاف (Hensmans & Johnson, 2011:3).

ان مفهوم التجديد من أكثر المفاهيم التي تضمنتها التيارات الثقافية والاجتماعية والفكرية المختلفة . فنرى في قاموس (Webster) كلمة التجديد مرادف للتحديث اي بعبارة اخرى استعادة القديم والمتهاك ليكون محله ما هو ذو جودة عالية (الهمنداوي،2020:152).

فالتجديد عبارة عن عملية اجتماعية مكثفة تشمل بعض التفاعلات الحاسمة بين المستويات الإدارية على مستوى واسع ، اذ تعمل هذه التفاعلات على تحسين الاداء الفردي والمساعدة في قدرة المنظمات على التفاعل مع البيئة (Floyd & Lane,2000:158). فالتجديد هو رغبة المنظمات وسعيها لاحداث التغييرات الفكرية والعملية وابتكار الحلول المناسبة التي تساعد على تطوير نفسها ومواجهة حالة عدم التاكيد البيئي بسبب التسارع التكنولوجي (الشريفي،2017:58) .

من اجل تحديد التجديد الاستراتيجي لابد من مناقشة المفردتين للمصطلح، فالتجديد ينشط المنظمات عن طريق إعادة نشر أو تغيير السمات التنظيمية الحالية (القرارات الحاسمة،اهداف المنظمة،هيكل المنظمة،الخدمة المقدمة،النظم الادارية،العمليات التجارية،الموارد البشرية)وعن طريقه تستكشف المنظمات وتتعلم طرقاً جديدة لاستعمال قدراتها الأساسية وأساليبها التنافسية ، اما كلمة الاستراتيجي فتشير إلى الممارسات التي تستهدف تحويل تلك القدرات الأساسية إلى ميزة تنافسية للمنظمة ، (Järvi& Khoreva,) (2020:77) .

إن اختلاف النظريات ووجهات النظر هي السبب الرئيس لعدم وجود اتفاق في الراي حول مفهوم التجديد الاستراتيجي إذ أن هنالك ثلاث نظريات رئيسية في أدبيات التجديد الاستراتيجي ، تركز النظرية الاولى على مصادر التجديد الاستراتيجي إذ يأخذ فيها منظور التعلم التنظيمي ، بينما وجهة النظر الاخرى قائمة على الموارد إذ إن التجديد مدفوع بالتحول عن طريق موارد المنظمة ، اما النظرية الثانية فتركز على العمليات عن طريق دور الادارة العليا في قيادة التجديد الاستراتيجي والتأكيد على ان الادارات الوسطى

والدنيا لهم دور اساسي في قيادة التجديد الاستراتيجي ، والنظرية الثالثة تركز على النتائج اي ما يمكن تحقيقه عن طريق التجديد الاستراتيجي ودوره الفعال والمؤثر في تحسين تطوير الصناعة من أجل تعزيز الميزة التنافسية ، (Sievinen & Pihkala2020:3).

ويمكن تعريف التجديد الاستراتيجي على نطاق واسع على أنه الأنشطة التي تتعهد بها المنظمة من أجل تغيير مسارها وتشمل المعلمات المهمة لرحلة التجديد سلوك المديرين في كل مستوى من مستويات المنظمة استجابةً لبعضهم البعض من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى والطريقة التي ينظرون بها إلى الاستثمار للمستقبل مقابل أرباح اليوم (الاستكشاف مقابل الاستثمار) (Volberda & Van Den Bosch,2001:160).

ويعبر التجديد الاستراتيجي عن مجموعة من الأنشطة التي تتعهد بها المنظمة من أجل تغيير نمط مواردها ومسارها الاستراتيجي بشكل كبير كي تحسن من أدائها الاقتصادي العام والبحث عن مزيج يتلائم مع مواردها وقدراتها التي تمتلكها وتعزيزها للسلوك الاستباقي على مستوى المنظمة (Ravasi & Lojacono ,2005:4) ويصفه منظرو الاستراتيجية وعلماء الإدارة بأنه عملية تكيفية اي تكيف المنظمات مع البيئة المتغيرة باستثمارها لمقدراتها الحالية وانشاء قدرات جديدة من اجل البقاء لأطول مدة وتعزيز الاداء (Schmitt S & Whetten, 2016:1).

ويرى (Prashantham,2008:380) ان التجديد الاستراتيجي عبارة عن ثلاث عمليات رئيسية

وهي: -

1- توليد الأفكار: اذ ينظر في مجموعة من الخيارات التي تؤدي حدوث تغييرات في تسويق منتجات المنظمة وتحسين الاداء .

2- تطوير المبادرات : يبدأ بتحويل الافكار إلى مبادرات عن طريق طرح مشاريع تجريبية .

3- إعادة الدمج الاستراتيجي : وتتم هذه العملية بجعل المبادرات من أنشطة المنظمة الاساسية .

كما يعرف التجديد الاستراتيجي بأنه مجموعة من العمليات التي تتعهد بها المنظمة للتعامل مع

التغييرات البيئية. (Flier & Baden,2005:247).

ويخلص الجدول رقم (5) بعض وجهات النظر عن مفهوم التجديد الاستراتيجي

ت	المصدر	التجديد الاستراتيجي
1	(Flier & Volberda,2003:2169)	ممارسات استراتيجية من أجل مطابقة المقدرات التنظيمية مع البيئة لتعزيز وزيادة ميزتها التنافسية عبر أبعادها (السياق والمحتوى والعملية).
2	(Stienstra,2008:18)	ملائمة المنظمة مع بيئتها عن طريق تغييرات في المقدرات والجودة

بمرور الزمن .		
الاجراءات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمات عبر مدة زمنية طويلة باعتقاد المسار المرتبط باستثمار المقدرات الحالية او انشاء المسار باستكشاف المقدرات الجديدة .	(Kwee & Volberda,2011: 987)	3
ظاهرة ريادة الاعمال و إعادة تعريف مفهوم الأعمال وإعادة التنظيم وصياغة استراتيجية المنظمة وإدخال تغييرات على مستوى النظام للابتكار لزيادة فرص نجاحها .	(Sáez,2011:44)	4
العملية التي تستخدم فيها المعرفة الجديدة والسلوك المبتكر لأجل تحويل قدرات المنظمة لتطوير الأسواق أو الصناعات وأنشاء فرص جديدة.	(Al-Kwif,2012:126)	5
العملية الموجهة التي تهدف لإعادة تكوين القدرات المطلوبة من اجل تحسين الاداء وسد الفجوات وتحقيق مزيد من الكفاءة.	(Worch & Truffer,2012;446)	6
الحصول على معرفة جديدة وسلوك مبتكر واستخدامه من اجل حدوث عملية تغيير في كفاءة المنظمة الرئيسة.	(Hopkins & Hopkins,2013:1)	7
تغييرات تنظيمية ذات أهمية لا رجوع فيها تتضمن استبدال أساسي أو تجديد للسمات التي تحتاجها المنظمة لأجل اداء مميز في الامد الطويل.	(Basu& Wadhwa,2013:7)	8
الاجراءات المتواصلة والتطويرية التي تستلزم التغيير في امكانيات انشطة المنظمة والنتائج المتحققة.	(Albert,2013:63)	9
عملية إضافية يتم فيها تكيف المنظمة مع البيئة بصورة مستمرة لاستكشافها الفرص واحداث التغيير في الخيارات المتعلقة بنشاطها ومخرجاتها.	(Albert&Lechner,2015:213)	10
شكل من اشكال ريادة الاعمال يستطيع التغلب على التهديدات الخارجية والقيود الداخلية بتجديد الافكار التي تعزز وتحسن الاداء.	(Kearney & Morris,2015:426)	11
تطور لعملية المنظمة الذي يرتبط بالتكيف والترويج واعداد مقدرات جوهرية بالاعتماد على السلوك والمعرفة المبتكرة حديثاً.	(Chaola & Raksong,2015;18)	12
قدرة المنظمة على تعطيل القصور الذاتي عن طريق تعديل أو تغيير قاعدة مواردها لأداء افضل والبقاء على الامد الطويل.	(Martin & Parga,2016:1)	13
رحلة مستمرة تتطلب تحولاً من الاجراءات الروتينية القديمة لإنجاز الاعمال واستبدالها إلى اجراءات جديدة تسمح للكفاءات بالنمو والازدهار في المنظمة .	(Amankwah& Sjögren,2017:7)	14
مجهود مستمر يسعى إلى تغيير مضمون الاستراتيجية للمنظمات وتنفيذها واجراء التعديلات عليها وتحسينها	(Riviere & Bass,2018:2)	15
نموذج العمل الاستراتيجي الذي يسعى للحفاظ على المنظمة و ملائمتها	(الشمري والزيادي،2018:138)	16

مع البيئة.		
ظاهرة تهدف لإقامة علاقات جديدة بين المنظمة والأسواق او المنافسين عن طريق التغييرات الجوهرية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية وتنظيم هيكلها وادخال تقنيات حديثة في اعمالها وتنظيم حملات تسويقية مكثفة لتحقيق النمو والاستدامة في المستقبل.	(عفيف،24: 2018)	17
نوع من التغيير للأنشطة الحالية التي تشمل موارد المنظمة ومنتجاتها واستبدال سماتها الاستراتيجية بما يحقق الاهداف التي تسعى اليها المنظمات.	(Pettit & Crossan, 2020:4)	18
وسيلة ذات أهمية بالغة للمنظمات تستخدمها بصورة مستمرة لتحقيق التلائم مع التغيير في البيئة .	(عوديش،484: 2020)	19
سعي ريادة الاعمال لأحداث التغييرات الشاملة في هيكل واعمال المنظمة لتحسين الاداء .	(Moretti & Bomtempo, 2020:221)	20
انعاش الأنشطة الاستراتيجية وتحويل مسارها بصورة تدريجية وتكيفها مع البيئة بصورة مستمرة ويشمل التغييرات الطفيفة في نموذج الاعمال والذي عن طريقه تقوم المنظمات من تقديم قيمة لربائنها.	(Shin & Pérez, 2020:4)	21
التغيير الهادف الذي يسعى إلى التحول من الاستراتيجية التنافسية الحالية إلى استراتيجية اخرى لتحقيق افضل النتائج لمواكبة التطور.	(Nguyen & Lamberg, 2021:1) و (Feldman & Sakhartov, 2021:5).	22
عملية تنظيمية تسمح للمنظمات بتغيير اعتماد مسارها عن طريق تحويل نواياها وقدراتها الاستراتيجية.	(Sievinen, 2021:26) و (Mostafa) (& Chittheer, 2021:2)	23
القدرة على تغيير المسارات القديمة بمسارات جديدة نشطة ووضع استراتيجيات قادرة على تحقيق الميزة التنافسية عن طريق مزج الرؤية السابقة والمستقبلية.	(Kaipainen & Aarikka, 2022:3)	24

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة

أن التجديد الاستراتيجي ينطوي على تغييرات كبيرة في استراتيجية الأعمال الموجودة مسبقاً للمنظمة وقد يحدث تغيير في صناعة المنتجات الحالية أو خدمة الأسواق الحالية مثال على ذلك الانتقال من استراتيجية التمايز إلى قيادة التكلفة أو من الاطار الضيق إلى الاطار الواسع أو في ضوء التغييرات الأخرى التي تتسبب في تحول المنظمة إلى مجموعة استراتيجيات (Verbeke & Yuan, 2007:588).

ولضمان التجديد الاستراتيجي للمنظمات عليها بتطوير قدراتها الديناميكية ، لأنها تعد الوسيط بين استراتيجية المنظمة ونماذج اعمالها (Warne & Wäger, 2019:15).

لا يوجد اتفاق حول مفهوم التجديد الاستراتيجي وكيف يمكن ان يختلف عن المفاهيم الأخرى مثل ريادة الأعمال في المنظمات والتغيير الاستراتيجي فهي عملية إدارية تعزز التغييرات في المقدرات الأساسية

للمنظمة وتعيد تعريف مهمة المنظمة وتحدث تغييرات في أنماط موارد الأعمال وتوائم المقدرات التنظيمية مع البيئة (Schmitt & Volberda, 2018:4).

وعليه يرى الباحث أن التجديد الاستراتيجي عمليات وإجراءات استكشافية واستثمارية تنتهجها المنظمة لاقتناص الفرص المتاحة وتحديث استراتيجياتها وتطوير انشطتها بما يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

ثانياً : خصائص التجديد الاستراتيجي

وأشار (بريس واخرون، 2019:242) و(القريناوي، 2021:19) و(السنوار، 2021:24)

(agarwal & helfat, 2009: 28) أن خصائص التجديد الاستراتيجي هي:

1- يشمل التجديد الاستراتيجي المحتوى والعملية ومخرجات التجديد.

2- يقوم التجديد الاستراتيجي بتغيير مسارات المنظمة وتحديثها.

3- يسعى التجديد الاستراتيجي إلى تحقيق التنمية والاستدامة البيئية.

4- يعتبر التجديد الاستراتيجي الاساس لتحسين وتطوير عمليات المنظمة في المستقبل.

في حين يرى (Khezri, 2021:78) ان خصائص التجديد الاستراتيجي تتلخص ب :

ا- التحول في القدرات الأساسية للمنظمة المرتبطة بالميزة التنافسية .

ب- يتعلق بالمنظمة بأكملها وله آثار عبر المستويات التنظيمية .

ج- ضروري لكسر تبعية المسار وضمان بقاء المنظمة على المدى الطويل.

وأضاف (Leng, 2012:9) أن هناك أربع خصائص مهمة للتجديد الاستراتيجي وهي:

اولاً- ينبغي أن تكون عملية التجديد الاستراتيجي قادرة على التأثير بشكل واسع على الآفاق طويلة الأجل للمنظمة.

ثانياً- يتضمن التجديد الاستراتيجي للمنظمة عملية التجديد (العملية) وكذلك نوعية أو حالة التجديد (المحتوى) او شيء متجدد (النتيجة).

ثالثاً- يشمل التجديد الاستراتيجي للمنظمة تحديثاً جزئياً او كاملاً أو عن طريق تغيير السمات الاستراتيجية كالأهداف والمنتجات والخدمات والموارد والقدرات للمنظمة .

رابعاً- ان القصد من عملية التجديد الاستراتيجي او تغيير السمات الاستراتيجية هو توفير الاساس للنمو وكذلك تحسين وتطوير الاداء المستقبلي للمنظمة.

وبين (الذيابي ، 2021:81) ان خصائص التجديد الاستراتيجي هي: إمكانية القياس ،التأثير،تنشيط النمو ، التكيف، الاستبدال والانتعاش، وإعادة التشكيل.

وعليه يرى الباحث ان التجديد الاستراتيجي يتميز بالخصائص الآتية:

ا- التغيير في استراتيجية المنظمة

ب- تعزيز أنشطة المنظمة الحالية وتحسينها وتطويرها .

ج- الحصول على المعرفة والخبرات الجديدة.

د- تكيف المنظمة مع البيئة والتوافق معها .

هـ- تغيير المسارات القديمة بمسارات جديدة.

ز- مواجهة التحديات التي تتعرض لها المنظمات واستثمار الفرص ووضع الحلول الانية للمشاكل

ثالثاً : أهمية التجديد الاستراتيجي

إن حاجة المنظمات للتجديد الاستراتيجي أصبحت من الضرورات الملحة لمواجهة التغيرات البيئية والأعمال بشكل دائم ، وكذلك مواجهة المنافسين واحتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة بصورة مستمرة ، يجب أن تتمتع المنظمات بالقدرة على تحسين توافقها مع الطلبات الداخلية والخارجية بشكل مستمر Ali & (Yasir,2020:1180).

تكمن أهمية التجديد الاستراتيجي للمنظمات بالقدرة على الابتكار والتكيف وتغيير الجوانب الاستراتيجية وتنظيمها بشكل جذري وكذلك أنشطة تجديد إضافية تشمل التجديد التدريجي والتجارب وتعديلات إضافية على بعض الأعمال الأساسية للمنظمة ، وكذلك التحولات الاستراتيجية المتقطعة عن طريق تغيير أبعاد متعددة مثل نماذج العمل وموارد المنظمة والمقدرات وقاعدتها التكنولوجية وهيكلها التنظيمي وهويتها (Martin & Parga,2016:2).

وتبرز أهمية التجديد الاستراتيجي باتخاذ القرارات الحاسمة التي لها تأثير في مستقبل المنظمة كالأهداف وخدماتها المقدمة للآخرين وتطوير بنيتها وادارتها عن طريق تغيير الاستراتيجية وهيكل المنظمة وجهودها الرامية إلى تحقيق النجاح عبر سلسلة من الابتكارات وتطوير المنتجات الجديدة (429:2015) (Kearney & Morris).

كما ان للتجديد الاستراتيجي تأثير الحاسم على المنظمة في الامد الطويل اذ يمكن ان يحدث تغيير جذري في الممارسات الرئيسة للمنظمة أو استبدالها ، وتسعى المنظمات إلى التجديد الاستراتيجي لأنها تدرك الحاجة إلى التغيير والمنافسة لإعادة وضع أنفسهم والاستفادة من الفرص الممنوحة لها Basu& (Wadhwa,2013:4) . فهو يجعلها تميز نفسها عن منافسيها الآخرين مما يعزز سمعتها ويحقق لها الاداء الافضل للوصول إلى النتائج المرجوة التي تسعى اليها (Shu & Liu,2019:27). ان التجديد الاستراتيجي

هو تطوير مجموعة من القدرات الجديدة ونشرها في المنظمة والتي تمكنها من المنافسة والنجاح في المستقبل (Vishlaghi & Sepahvand, 2021:122). غالباً ما يكون التجديد ناتجاً عن الصدمات الخارجية مثل الابتكارات التكنولوجية والمنافسة المتزايدة التي تجبر المنظمات على الاستجابة أو يمكن أن يكون نتيجة لمبادرات مستقلة من القاعدة إلى القمة في حين أن التغيير في ضوء الضغوط الخارجية أمر صعب فإن التجديد يكون أكثر صعوبة في حالات الملاءمة عندما تكون المنظمات متوافقة جيداً مع السوق ولا يوجد سبب مباشر للتغيير وان تحديات التجديد الاستراتيجي متعددة. غالباً ما تكون الاستراتيجيات متأصلة بعمق في الافتراضات المشتركة والمسلمة حول الزبائن والمنافسة وكذلك الموارد والقدرات الموجودة تحت تصرف المنظمة مما يجعل من الصعب على المديرين تصور استراتيجيات بديلة لضمان التجديد الاستراتيجي تحتاج المنظمات إلى إيجاد طرق لاستغلال القدرات الحالية ومع ذلك فإن التجديد يتطلب أيضاً أنشطة استكشافية ورائدة قادرة على التغلب على الاستراتيجيات الحالية (Friesl & Heracleous, 2019:65).

كما ان المنظمات تقوم بإجراء التجديد استراتيجي عن طريق تغيير سماتها التنظيمية عندما تدرك أن وظائفها يمكن ان تضعف في المستقبل (Kariuki & Ombaka, 2021:2).

إذ تهتم المنظمات بالتجديد لأنه يحقق لها فائدة بشكل خاص إذا كانت تعاني من ضعف نتائج الابتكار في بيئة تنافسية بشكل متزايد عن طريق وضع البدائل من اجل استدامة الاعمال واثاره الايجابية على زيادة عمر المنظمة ، هذا وقد اشار الباحثون بان التجديد الاستراتيجي يجعل المنظمات تتسجم مع الافكار الجديدة والتعلم من الاخطاء وتدعم الجهود المبتكرة والتغيرات الإدارية في المنظمة (Moretti & Bomtempo, 2020:232). تؤدي جهود التجديد الاستراتيجي إلى التطور التكنولوجي وفتح افاق جديدة واجراء تحولات في السوق مما يسهم في ظهور اسواق جديدة وتعزيز مكانة المنظمة عن طريق قدرتها على مجارة التغيير والمنافسة بقوة في السوق وظهور منتجات وخدمات جديدة تلبي حاجات ورغبات الزبائن (Kim & Pennings, 2009:369). كما ان للتجديد الاستراتيجي دوراً في تحسين ظروف الاسواق عن طريق استثماره للفرص المتاحة وانشاء شراكات استراتيجية مع الاخرين لضمان الحصول على الموارد النادرة للمنظمة (Taussig, 2013:466).

كما يولد التجديد الاستراتيجي مصادر متعددة ومتنوعة من المعرفة والتعلم التي يمكن الاستفادة منها في الابتكار والقدرة على مواجهة التقلبات البيئية مما يؤدي إلى تحقيق النجاح التنظيمي المستدام (2015;30). من أبرز المهام التي يقوم بها التجديد الاستراتيجي هو تغيير اعمال المنظمة والذي يلقي بظلاله على الانتاجية عن طريق المعرفة والتعلم ، وكذلك يعيد تنظيم سلوك الادارات العليا الذي ينشأ عنه تطوير الاعمال مما يعزز الارباح المستقبلية للمنظمات (الطائي واخرون، 2015:10).

يعد التجديد الاستراتيجي من اهم القرارات التي تتخذها المنظمات لتعزيز مركزها التنافسي في الاسواق وتكوين ثروات جديدة بالاعتماد على الموارد الجديدة المتحققة (العبودي،2015:47). ويسعى إلى تحقيق توافق ديناميكي بين التغيرات الداخلية والتغيرات الخارجية وما ينتج عن هذا التوافق من تعزيز للأداء الفعال في المنظمة ومواجهة التغييرات الطارئة في البيئة (Ben & Van Den Bosch,2013:2). اذ يعمل التجديد الاستراتيجي على تحديثه لنماذج الاعمال التقليدية وتجديد ثقافات المنظمات التقليدية السائدة بأفكار وثقافات جديدة ونهج تعاوني واسع بين اعضاء المنظمة (Warne & Wäger, 2019:27). كما يعد للتجديد الاستراتيجي علاجاً للمنظمات ذات المركز التنافسي الضعيف فهو يسمح لها بتطوير قدراتها واكتساب المعرفة الخارجية للنهوض من جديد ومواكبة التطورات (Shin & Pérez,2020:2). وقد ازدادت الحاجة للتجديد الاستراتيجي في المنظمات لتلبية الحاجات المتغيرة للزبائن والتغلب على التحديات التي تواجهها ، وقد ينتج عن ذلك افكار مختلفة للعمل الجديد (Maijanen& Hujala,2015:2). اذ يركز التجديد الاستراتيجي على التوافق بين التعلم والتغيير و الروتين والتكرار Crossan& Hurst, (2006:274).

كما أن له الأثر في التحول من المنطق التقليدي المهيمن على المنظمات إلى المنطق الجديد والذي يعمل على تحديث المهارات والقدرات والعمليات وتكييفها للعمل في الاسواق الجديدة (Maijanen, 2014:33). وللتجديد الاستراتيجي الدور الكبير في إنشاء التحالفات بين المنظمات لتبادل الخبرات والمهارات والمعرفات الجديدة والحصول على الموارد النادرة ولتعزيز الاداء وتحقيق افضل النتائج التي تسعى اليها المنظمات (Vandaie, 2020:20). على المنظمات التفكير في إستخدام عملية التجديد الاستراتيجي لأهميته في توضيح نقاط الضعف في كل من المستوى الديناميكي والمستوى المنهجي وهذا بدوره يمكن أن يساعد في إعادة تنظيم جميع جوانب المنظمة (Gilbert, 2016:3). لذا يمكن أن يحقق التجديد الاستراتيجي نجاحا كبيرا للمنظمات إذ يوفر لها رفاهية الوقت والموارد بسبب عدم وجود فجوة في الاداء (Harreld, 2013:12). ويهدف التجديد الاستراتيجي إلى تحقيق اهداف التنمية المستدامة عن طريق المعرفة والخبرة (Venturelli & Valenza, 2022:3).

رابعاً : أنواع التجديد الاستراتيجي

اتفق الباحثون (Horst & Moisaner, 2015:3) و (van der Zande 2001:2) و (Stienstra,2008:19) و (Al-Taie & Al-Tamimi, 2021:50). إلى أن هناك أربعة أنواع من التجديد الاستراتيجي اعتمادا على مدى سيطرة المنظمة على العملية هي:

أولاً / التجديد الناشئ : وهو يمثل تحدياً رئيساً عن طريق تنظيم الضغوط في الاسواق حين ظهورها.
ثانياً / التجديد الميسر : تقوم الإدارة الوسطى بتأدية الدور الرئيس في توضيح المفهوم واعطائها للعملية لوحدها و فرق تنظيمية معينة عبر تحقيقه للاستكشاف والاستثمار.

ثالثاً / **التجديد الموجه** : هنا تقوم الإدارة العليا بتولي زمام المبادرة وتقوم بتوجيه العملية بكل حيوية ويقوم بملائمة تكيف المعرفة التنظيمية مع التغيير الحاصل في البيئة

رابعاً / **التجديد التحويلي** : تقوم المنظمة كلها بمشاركة الأنشطة للعملية اي مشاركة جميع فرق العمل والمستويات كافة في المنظمة.

والشكل(13) يوضح انواع التجديد الاستراتيجي الأربعة :

الإدارة العليا "سلبية" فيما يتعلق بالبيئة	الإدارة العليا إيجابية ونشطة فيما يتعلق بالبيئة	
التجديد العاجل والناشئ ، أتباع قواعد المنظمة	التجديد الموجه ، التكيف مع قواعد الصناعة	
الإدارة التشغيلية الامامية والوسطى سلبية (منافسة مستقرة)	(1)	
الإدارة التشغيلية الامامية والوسطى في حالة أنتعاش (المنافسة المفرطة)	التجديد المسير والبسيط ، التأثير في قواعد المنظمة	
(2)	التجديد التحويلي ، التغيير في قواعد المنظمة	
(4)	(3)	

الشكل(13) انواع التجديد الاستراتيجي(التجديد الرباعي)

Source:Stienstra, M. (2008). *Strategic Renewal in Regulatory Environments: How inter-and intra-organisational institutional forces influence European incumbent energy firms* (No. EPS-2008-145-STR)p32.

وهناك معياران للتجديد هما: معيار التنفيذ ومعيار خلق القيمة ، يسمح المعيار التنفيذي بالتمييز بين التجديد الموجه والتجديد الناشئ أي أنه إنتقال رسمي ومخطط ومركزي يتم بدء هذه الممارسات والموافقة عليها من الإدارة العليا من ناحية أخرى تفترض الاستراتيجية الناشئة درجة أكبر من اللامركزية في القرارات ويتم تحديد الأهداف الأولية بدون خطط محددة. المعيار الثاني للتجديد الاستراتيجي هو خلق القيمة والذي يتضمن الحصول على القيمة وتوليدها (Omar, 2021:40).

وأضاف (Heyden, 2012:8) إلى ان هناك نوعان من التجديد الاستراتيجي هما:

- 1- **التجديد الداخلي** :- ويشمل اعادة الهيكلة والابتكارات الإدارية والابتكارات الاستثمارية.
- 2- **التجديد الخارجي** :- ويتضمن الابتكارات الاستكشافية والاستحواذ وتنويع الاسواق والخدمات والمنتجات.

وأشار (Sammut,2014:2-3) و (Khan& Yasir,2020:2) إلى وجود نوعين اضافيين للتجديد

الاستراتيجي هما:

1- التجديد التدريجي: اجراء سلسلة من التعديلات المنتظمة اي اجراء تعديلات طفيفة في المنظمة تساعدها على تخفيف الضغوط الخارجية والتي بدورها تؤدي إلى تحسين الاداء وزيادة فرص بقائها لأطول مدة ممكنة والمحافظة على مركزها التنافسي.

2- التجديد التحويلي: يحدث فيه التغييرات الجوهرية في الإدارة الاستراتيجية وإزالة أو استبدال الوظائف والوحدات الرئيسية في المنظمة وتشمل التغييرات في هيكلها التنظيمي وقاعدة مواردها وقدراتها الاستراتيجية وتضطر المنظمات إلى اجراء التجديد التحويلي بسبب التطورات التكنولوجية او بسبب الازمات الاقتصادية . ويرى (الشريفي،2017:72) ان التجديد التحويلي متعلق بالبيئة الداخلية بينما التجديد التدريجي متعلق بالبيئة الخارجية.

في حين درس (Kaipainen& Aarikka,2022:4) و (Williams & Agarwal,2017:2) أنواع التجديد الاستراتيجي ب : التجديد المتقطع (الجزري) والتجديد التدريجي (المستمر) ، اذ يرتبط التجديد المتقطع ارتباطا مباشرا مع التغييرات الاساسية وهو ضروري للمنظمات في حالات عدم اليقين والتوقعات في البيئة وتنظيم الاعمال ، اما التجديد التدريجي (المستمر) فهو عملية مستمرة هدفها مواكبة بيئة الأعمال الخارجية المتغيرة مما يؤدي إلى تخفيض الانقطاعات بمرور الزمن والذي سيوفر فرص عمل تجريبية جديدة فضلاً عن أنشطة الأعمال الناضجة .

تولي المنظمات الأهمية البالغة للتجديد الجذري لدوره البارز في عملية التغيير للوصول إلى مرحلة النضوج والنجاح التنظيمي (بريس واخرون،2019:243)

إن التجديدات الاستراتيجية الجذرية هي التغييرات الأساسية في استراتيجيات التركيز مثل إعادة تعريف ديناميكيات السوق أو تغيير العلاقات مع الزبائن أو الموردين أو تغيير نماذج الأعمال الأساسية و يتضمن التجديد الاستراتيجي الجذري تغييراً جذرياً لأنه يركز على إعادة التوجيه طويل الامد وواسع النطاق يعتبر التغيير الجذري والمستمر في الهيكل التنظيمي علامات على التحسين المستمر ويظهر التجديد الجذري والمتقطع تجديداً أساسياً يؤدي إلى تغييرات جوهرية في الاستراتيجية والهيكل والثقافة & Wijaya (Sudhartio,2020:4) . تسعى المنظمات إلى التغيير التدريجي بسبب الضغوطات من قبل البيئة الخارجية متمثلة بالتطورات التكنولوجية والعولمة مما يساعدها على تحقيق الملائمة مع البيئة بصورة تدريجية (Dutta,2013:29).

تشمل التجديدات الاستراتيجية الإضافية التي تدفع إلى التغيير من احداث تغييرات تدريجية ومستمرة نسبياً في التركيز الاستراتيجي كالتوسع في خطوط الإنتاج أو تقديم الخدمات الجديدة أو تنفيذ تحسينات في الأداء (Wijaya & Sudhartio,2020:4).

كما صنف (Kwee,2009:7-8) التجديد إلى نموذجين بناءً على ارتباطها بالظروف البيئية هما التجديد من الدرجة الأولى والتجديد من الدرجة الثانية .

يشمل نموذج التجديد من الدرجة الأولى المنظمات التي تبقى كما هي إلى حد ما أي تبقى ببعض التشابه مع أصولها المتمثلة بالهيكل والثقافة والانظمة مع استطاعتها على تعديل نشاطها كتقديم منتج جديد وتنويع اعمالها وتمتاز ببيئات مستقرة نسبياً أي تكون تغيراتها طفيفة .

أما نموذج التجديد من الدرجة الثانية فيشمل المنظمات التي تتجدد باستمرار من أجل تحقيق الاستدامة واستمرار عمل المنظمة أي تتحول من الحالة التي هي عليها إلى الحالة الجديدة بسبب التغييرات التي تطرأ على البيئة وتمتاز ببيئة متغيرة .

خامساً : أبعاد التجديد الاستراتيجي

تباينت آراء الكتاب والباحثين والمهتمين بالإدارة الاستراتيجية في تحديد أبعاد التجديد الاستراتيجي إذ حدد (Huff & Thomas, 1992:60) أربعة أبعاد وهي 1- توليد الافكار الجديدة 2- الاسس الفلسفية للمعرفة 3- الوصول إلى معلومات متباينة 4- المجموعات الاجتماعية وتجسر العلاقات . ان هذه الأبعاد تدعم المنظمات في كيفية توليد الافكار التي تسهم في تطوير استراتيجيتها وظهور هذه الافكار يؤدي إلى تطوير عمل المنظمة وتنفيذ الاستراتيجية التي اعدتها بمهنية عالية وهذه الافكار تكون مختلفة من فرد لآخر ومن منظمة إلى اخرى .

في حين أشار (Capron & Mitchell, 2009) و (Huang, 2009) و (Lengnick & Inocencio, 2013) و (Harreld, 2013) و (Hess, 2016) إلى ان أبعاد التجديد الاستراتيجي هي التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتجديد الاستراتيجي الاستكشافي وان هذه الأبعاد تعمل على تكيف المنظمة مع بيئتها المتقلبة عن طريق المسار الاستراتيجي الاستكشافي والاستثماري.

واوضح (العبودي،2015:65) ان التجديد الاستراتيجي الاستثماري هو توسيع القدرات والعمليات والقابليات وصلها وتعديلها من أجل القدرة على تحقيق حاجات ورغبات الزبائن والقدرة على المنافسة وان التجديد الاستراتيجي الاستكشافي هو ما تقوم به المنظمة من عملية احداث تغييرات جذرية تستهدف المنتجات والخدمات لتحقيق الميزة التنافسية .

فالاستكشاف هو التعلم والتغيير ويشمل البحث والاختلاف والمخاطرة والتجريب والمرونة والابتكار، اما الاستثمار فهو الروتين والتكرار ويتضمن عدة اشياء مثل الصقل والاختيار والإنتاج والكفاءة والتنفيذ (Crossan& Hurst, 2006:275). يهتم الاستكشاف باكتساب معرفة جديدة بينما يركز الاستثمار على الاستفادة من المعرفة الموجودة (Prashantham,2008:380).

كما اعتمد (Sáez,2011) و (Kearney & Morris, 2015) و (كاظم وآخرون ، 2015) و(الشريفي، 2017). على الاستكشاف وريادة الاعمال واستثمار الفرص كأبعاد للتجديد الاستراتيجي . وأشار (الياسري وآخرون ، 2017) إلى ان أبعاد التجديد الاستراتيجي (الاستكشاف ، ريادة الاعمال ، استثمار الفرص ، مشاركة القيادة). بينما يرى (Gauthier& Zhang, 2020:2) ان أبعاد التجديد الاستراتيجي تشمل (توليد الأفكار ، تطوير المبادرة ، إعادة الدمج الاستراتيجي). ووضح (المواجدة ، 2021) ان (التجديد الاستراتيجي الاستكشافي والاستثماري وتكوين الافكار الجديدة) هي أبعاد التجديد الاستراتيجي.

اما اغلب الباحثين والكتاب مثل (Flier & Volberda ,2003) و(Baden,2005) و (van Leeuwen, 2007) و (Kwee,2009) و (Kwee & Volberda,2011) و(الحدراوي و البغدادى ، 2015) و(Schmitt S & Whetten 2016) و (Klitsie, 2018) و (الفتلوي وآخرون ،2018) و (الشمري و الزيايدي ، 2018) و (الغالبى والزبيدي، 2018) و (Järvi& Khoreva,2020) و (Pedersen& Andersen, 2020) و (Al-Taie & Al-Tamimi, 2021).

قد درسوا التجديد الاستراتيجي كإطار ثلاثي الأبعاد يضم (المحتوى و السياق والعملية) والذي سنعتمده في دراستنا الحالية تماشياً مع أغلب الباحثين.

1- المحتوى Content : يشير محتوى التجديد الاستراتيجي إلى عملية التحول الاستراتيجي والتي تغير نموذج الأعمال الحالي للمنظمة و يصف نموذج العمل كيفية قيام المنظمة بإنشاء وتسليم والتقاط القيمة لأصحاب المصلحة المتعددين ، ولا تقتصر هذه التحولات الاستراتيجية الرئيسة على سوق معين أو منتج أو تغييرات تكنولوجية ولكنها تنطوي على تغييرات على طول أبعاد متعددة ، على سبيل المثال قد يكون جزءاً من هذا التحدي هو الاستجابة لطلبات ورغبات وحاجات الزبائن المتغيرة والتي تتطلب تعديلات في نهج المنظمة التنافسي ونطاق المنتجات وقنوات التوزيع (Schmitt S & Whetten ,2016:2).

ويقاس بعد المحتوى بنسبة إجراءات التجديد الاستراتيجي التي لها طابع بناء الكفاءة مقابل الإجراءات التي تعزز الكفاءات في المنظمات (Flier & Baden,2005:242). كما ترتبط هياكل الاستكشاف والاستثمار ببعد المحتوى للتجديد الاستراتيجي ، اذ ان إجراءات التجديد الاستراتيجي الاستكشافية تشير إلى مبادرات التجديد الاستراتيجي طويل الأجل كبداية عمل تجاري جديد وإطلاق منتجات وخدمات وتقنيات وأنشطة جديدة ودخول أسواق جديدة ، تنشئ إجراءات التجديد الاستراتيجي الاستكشافية مساراً جديداً أو تغير المسارات الحالية ، وتشير إجراءات التجديد الاستراتيجي الاستثمارية إلى توجه قصير المدى وتتألف من إجراءات تركز على النطاق الحالي للأنشطة ضمن النطاق الجغرافي الحالي للمنظمة ، كتوسيع الأسواق الحالية وتحسين الكفاءات الحالية (Kwee & Volberda,2011::98 8).

المحتوى هو نسبة الاستكشاف إلى الاستثمار أي عدد إجراءات الاستكشاف مقسومًا على العدد الإجمالي للإجراءات الاستثمارية عبر مدة زمنية ، ويرتبط الاستثمار بالتنقيح والكفاءة ، ويتضمن الاستكشاف البحث والتنوع ، أن الإجراءات الاستراتيجية التي تؤدي إلى الاستكشاف أكثر ارتباطًا بالقصد الإداري ، لأن توازن الاستكشاف في إجراءات الاستثمار مرتبط بالتغيرات في مجتمع المنظمات (Flier & Volberda, 2003:2170). يكون عمل الاستثمار بشكل أفضل في بيئة بيروقراطية جيدة التنظيم ، بينما يبحث الاستكشاف عن هياكل تنظيمية مسطحة وإجراءات مرنة وأنماط تعلم التجربة والخطأ Selig & (Baltes, 2016:2). ويتعامل بعد المحتوى مع ماذا في الاستراتيجية ، وسيعطي إجابة على سؤالين : الأول هو ما أدوات الاعتماد على الموارد التي يمكن استخدامها لتقليل اعتماد المنظمة على الموارد. السؤال الثاني هو ما العوامل الداخلية التي تؤثر على إدارة الاعتماد على موارد المنظمة van Leeuwen, (2007:13). يطرح بعد المحتوى التساؤل عن متى سوف تتم عملية التجديد الاستراتيجي ويتضمن هذا البعد خاصيتين هما نسبة الاستكشاف إلى الاستثمار و نسبة الانكماش إلى التوسع (الغالبى والزبيدي، 2018:172).

يقوم بعد المحتوى بالتمييز بين أعمال الاستثمار والاستكشاف ، اذ يهدف الاستثمار إلى زيادة الكفاءة ، بينما الاستكشاف يهدف للابتكار والدخول إلى أسواق جديدة (Klitsie, 2018:27).

ويرى الباحث ان بعد المحتوى هو تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار من اجل احداث تغيرات جذرية لأعمال المنظمة الحالية والتعديلات اللازمة لأنشطتها في ضوء معرفتها العميقة بالاستراتيجية التي تم إعدادها في المنظمة والذي يعزز كفاءتها وادائها بفاعلية.

2- السياق context : يشير بُعد السياق إلى المبادرات الإدارية لإثارة المطالب في بيئة المنظمة أو الاستجابة لها مثل التحولات التنافسية ودرء المخاطر الجديدة ، وعليه فإن التجديد الاستراتيجي يشمل مبادرات المواءمة الاستراتيجية والتي يمكن أن تكون استباقية أو تفاعلية أو لاستكشاف فرص العمل المستقبلية ورد الفعل استجابة للتغيرات البيئية السابقة أو الجارية. وتخضع مبادرات التجديد الاستراتيجي هذه لآليات الاختيار الداخلية وهي ضرورية للمؤسسات للتكيف وضمان بقائها على المدى الطويل (2016:2,) . Schmitt S & Whetten .

كما يتعامل بُعد السياق مع السؤال المتعلق بكيفية تأثير السياقات الخارجية والداخلية لاستراتيجية المنظمة ، اذ يشمل السياق الخارجي البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقطاعية التي تقع فيها المنظمة ، بينما يشير السياق الداخلي إلى سمات البيئة الهيكلية والثقافية والسياسية التي عن طريقها تستمر أفكار التغيير ، ويجيب بعد السياق على السؤال : كيف يؤثر سياق المنظمة في إدارة الاعتماد على الموارد ؟ (van Leeuwen, 2007:12).

ويرتبط بعد السياق بأخذ البيانات التي تعمل فيها المنظمات في الاعتبار بسؤال أين تنطوي عملية التجديد الاستراتيجي (Kwee,2009:10). وأوضح (Flier & Baden,2005:242) انه يتم تفعيل بعد السياق عن طريق نسبة إجراءات التجديد الاستراتيجي التي يتم الاضطلاع بها بشكل مستقل والتي تمثل الإجراءات الداخلية مقابل الإجراءات الناشئة عن التعاون مع الأطراف الخارجية والتي تمثل الإجراءات الخارجية.

إن سياق التجديد الاستراتيجي هو تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية عند البدء في إجراءات التجديد الاستراتيجي وهل سوف تنشئ المنظمات إجراءات تجديد استراتيجية بالاعتماد على مواردها الداخلية أم على موارد خارجية والتعاون مع أطراف خارج المنظمة؟ وهنا نستفسر عن مسارات التجديد الاستراتيجي للنمو الداخلي مقابل النمو الخارجي وتتضمن إجراءات التجديد الاستراتيجي للنمو الخارجي عمليات الدمج والاستحواذ والمشاريع المشتركة وتتضمن إجراءات التجديد الاستراتيجية للنمو الداخلي، المشاريع الداخلية، وإطلاق منتجات أو خدمات جديدة لتعزيز الميزة التنافسية في المنظمة Kwee & Volberda,2011::98 (8).

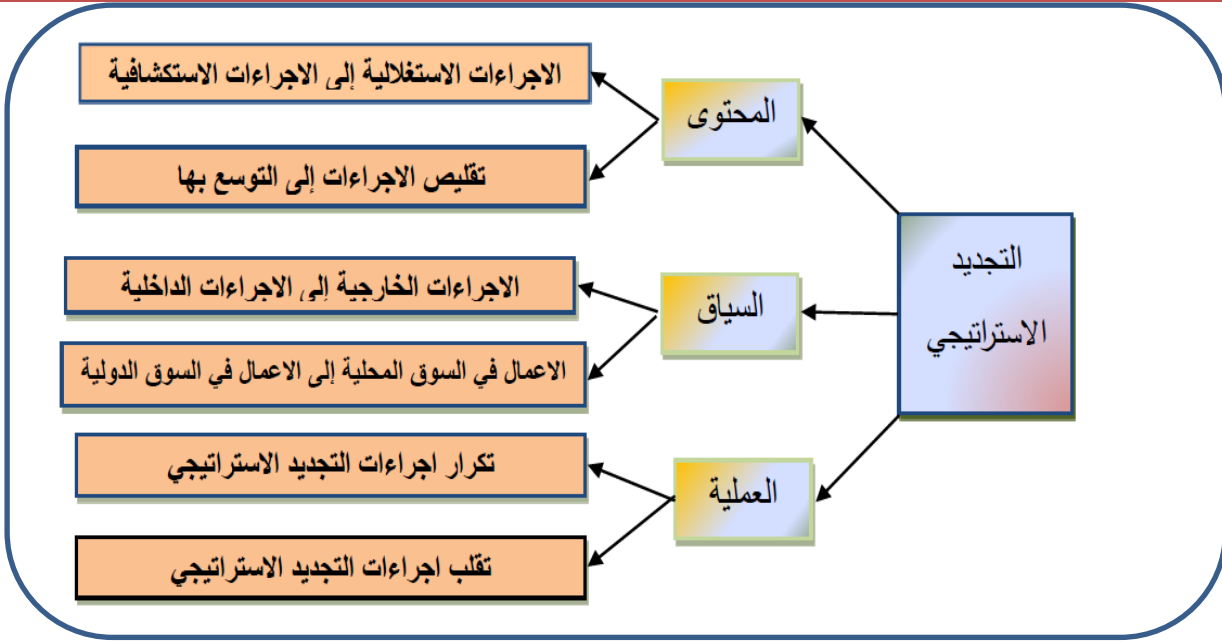
يوضح السياق أين سوف تكمن مسالة التجديد الاستراتيجي وما البيانات التي يمكن ان تعمل بها المنظمة وبناء على ذلك تختار المنظمات الاستراتيجيات الملائمة لهذه البيانات وتحقيق التوافق مع جميع أنشطة المنظمة (الغالبى والزبيدي،2018:171). السياق هو نسبة إجراءات التجديد الاستراتيجي الخارجية إلى الداخلية، يتم تعريفه على أنه عدد إجراءات التجديد الاستراتيجي الخارجي مقسومًا على إجمالي عدد الإجراءات عبر مدة زمنية، تتضمن الإجراءات الخارجية أطرافًا خارج حدود المنظمة في تنفيذ إجراءات التجديد وتتضمن عمليات الدمج والاستحواذ والمشاريع المشتركة والاتفاقيات التعاونية، بينما تتم الإجراءات الداخلية داخل المنظمة كإطلاق خط جديد من الخدمات والترشيد (Flier & Volberda,2003:2170). يشير السياق إلى التفاعل بين البيئة والاستراتيجية ويميز بين ما إذا كانت الإجراءات الاستراتيجية تستند إلى موارد داخلية أم خارجية وهنا يتم التمييز بين النمو الداخلي والخارجي، يشمل النمو الداخلي إعادة الهيكلة والمغامرة الداخلية للمنظمة وإطلاق منتجات جديدة وإغلاق خطوط الإنتاج، من ناحية أخرى يشمل النمو الخارجي عمليات الاندماج والاستحواذ والتحالفات والمشاريع المشتركة للمنظمة Klitsie, (2018:27).

ويرى الباحث أن السياق هو موائمة المنظمة مع بيئتها الخارجية عند قيامها بإجراءات التجديد الاستراتيجي الداخلية والخارجية وتعزيز نموها الداخلي والخارجي بالاعتماد على موارد المنظمة المتاحة التي تحفز من أنشطة التجديد الاستراتيجي .

3- العملية process: يشير بعد العملية إلى الفترة الزمنية للتجديد الاستراتيجي ، ويغطي توقيت وتكرار وتقلب إجراءات التجديد الاستراتيجي في البيئات شديدة التنافس ، لان النجاح مرتبط بالسرعة التي تحققها المنظمات في اتخاذ القرارات في حالة عدم اللاتأكد في البيئات المتغيرة (Flier & Volberda,2003:2171). ان بعد العملية يكون ارتباطه بتسلسل وسرعة عملية التجديد الاستراتيجي (Flier & Baden,2005:242). ويتعامل مع العمليات الزمنية لإجراءات التجديد الاستراتيجي ، ويشمل سرعة وتقلب إجراءات التجديد لذلك يستوجب تصميم ابحاث طويلة ولمدة كافية لتقديم توضيحات عملية عن مسارات التجديد الاستراتيجي (Kwee & Volberda,2011::98 8). يضم بعد العملية كلاً من التجديد التدريجي والمتقطع ، ويعمل التجديد التدريجي على تعديل تكوينات موارد المنظمة الحالية تدريجياً لأحداث التعديلات الاستراتيجية ضمن إطار العمل الاستراتيجي الحالي للمنظمة أو نموذج العمل ، وعلى العكس من ذلك ، يشير التجديد المتقطع إلى تحولات أكثر جوهرية وخطيرة تحل محل تكوينات موارد المنظمة الحالية ، إذ تحدث أنشطة التجديد هذه خارج الإطار الاستراتيجي الحالي للمنظمة وتؤدي إلى اعتماد نموذج أعمال جديد لدى المنظمة (Schmitt S & Whetten ,2016:2).

يشير بعد العملية إلى كيف ومن و متى تحدث اجراءات التجديد الاستراتيجي ، وتعرف إجراءات التجديد الاستراتيجي بأنها إجراءات تتخذها المنظمة لتغيير اعتماد مسارها ، تحدد هذه الإجراءات رحلة التجديد التي تتبعها المنظمة في الوقت المناسب من نقطة إلى اخرى (van Leeuwen, 2007:13). ويرتبط بعد العملية بمعدل الاجراءات المتخذة للتجديد الاستراتيجي أثناء مدة معينة قياسا بالإجراءات الأخرى المختلفة في المنظمة ، ويمثل الفترة الزمنية للتجديد الاستراتيجي اذ يركز على تقلبات وتكرارات التجديد الاستراتيجي ، اذ ان تحقيق النجاح في بيئات سريعة التغيير يتطلب العمل بالسرعة الممكنة في الاجراءات المتخذة من المنظمة (الغالبى والزبيدي،2018:172). ان بعد العملية للتجديد الاستراتيجي متعلق بسرعة العملية والاجراءات المتخذة في المنظمة (Klitsie, 2018:27).

ويرى الباحث ان بعد العملية متعلق بالخواص الديناميكية للتجديد الاستراتيجي المتمثلة بالأفعال الاستراتيجية المتقلبة والمتكررة والتي يمكن ان تنفذها المنظمة في مدة زمنية محددة مقارنة بالأفعال الاستراتيجية الحالية وانجازها بالوقت المناسب.



شكل (14) أبعاد التجديد الاستراتيجي

Source: Flier, B. (2003). *Strategic Renewal of European Financial Incumbents; Coevolution of Environmental Selection, Institutional Effects, and Managerial Intentionality* (No. ERIM PhD Series; EPS-2003-033-STR).

سادساً : تنفيذ التجديد الاستراتيجي

هناك بعض التحديات التي تواجهها المنظمات في سبيل انجاح تنفيذ التجديد الاستراتيجي ولا سيما في التكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة ويجب أيضاً دعم عملية التجديد الاستراتيجي عن طريق التوجيه التعليمي لكل منظمة اذ يجب أن تكون عوامل الحدس والتفسير والاندماج في إضفاء الطابع المؤسسي على كل مستوى في المنظمة (Lischka2019:4) .

إن عملية تنفيذ التجديد الاستراتيجي تشمل الأفراد في الهيكل التنظيمي ويعملون جنباً إلى جنب مع التعديلات على القواعد والمعايير التشغيلية الجديدة وتطوير الأعمال القائمة في المنظمات (Wijaya 14-15) & Sudhartio,2020: إن توفير احتياجات الموظف ومطابقتها مع الاحتياجات التنظيمية في ظل التغييرات التي قد تحدث وتعزيز الاداء الوظيفي وتطوير وتحسين المهارات والقدرات لدى المنظمة ومشاركة جميع المستويات التنظيمية في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق النجاح في تنفيذ عملية التجديد الاستراتيجي (التميمي،2017:37). لذا يستلزم نجاح تنفيذ عملية التجديد الاستراتيجي من الادارة العليا

1- توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لإجراء التغيير كما وان خبرة وحكمة من هم في مركز القيادة له الدور الاهم في تنفيذ العملية (Järvi& Khoreva, 2020:6). فضلاً عن التغييرات السياسية والتكنولوجية والتنافسية في بيئة المنظمة ، وكذلك الهياكل والعمليات التنظيمية وعلى مستوى الوحدة و مستوى الفريق وما تمتلكه المنظمة من موارد وامكانيات هي التي تمكن المنظمة من تبني وإدارة عملية تنفيذ التجديد

- الاستراتيجي (Schmitt & Volberda, 2018:6). ان المنظمات التي تعمل في بيئات معقدة ومتغيرة تحتاج إلى ادارة وسطى نشيطة تعمل عن طريق التفاعل مع الادارة العليا .
- 2- تحتاج المنظمات الكبيرة إلى التفاعل مع جميع المستويات التنظيمية لنجاح التنفيذ الاستراتيجي (Hortovanyi & Fuzes,2021:4). ان مشاركة الادارة الوسطى والادارة العليا في تنفيذ التجديد الاستراتيجي يمنح القوة للمنظمة لان المشاركة تعد الاساس لفهم التنظيم ووضع الخطط بشكل افضل من القيام بأنشطة محددة (Canalesm,2013;499).
- وتتم عملية تنفيذ التجديد الاستراتيجي عبر الترقية المستمرة للتقنيات ومراجعة خطوط الإنتاج وإعادة تعريف محفظة الأعمال (Ravasi & Lojacono, 2005:4).
- 3- ادخال التقنيات الحديثة في اعمال المنظمات دوراً كبيراً في عملية تنفيذ التجديد الاستراتيجي واستمراره على المدى الطويل (Warne & Wäger, 2019:29) و (Bughin & van Zeebroeck, 2021:3).
- 4- كما تتطلب عملية التنفيذ ان تكون هنالك موازنة مدروسة بين الربحية والاستدامة من أجل تحقيق عملية تجديد استراتيجية ناجحة والتأكيد على أن المرونة التي تدعم تقنية المعلومات هي التي تقود التنفيذ الفعال في المنظمة (Leng, 2012:8).
- 5- تحتاج المنظمات التي تهدف إلى النجاح في التجديد الاستراتيجي إلى تضمين جميع مواردها البشرية لاسيما الموظفين الموهوبين. اذ ان التجديد الاستراتيجي هو مسعى عالي الخطورة وغير مؤكد إلى حد كبير، في حين أن المنظمة قد تعرف الاتجاه الذي يجب أن تتجه إليه ، فقد لا تعرف المنظمة على وجه التحديد نوع المبادرات والإجراءات المطلوبة لتنفيذ التجديد الاستراتيجي الذي يتطلب نوعاً جديداً من التفكير بالإضافة إلى القدرة على رؤية الفرص ، من أجل المساهمة في التجديد الاستراتيجي هناك حاجة إلى أنواع جديدة من العمليات ونماذج التشغيل والأدوار التنظيمية والتي قد تكون غير واضحة في بداية عملية التجديد الاستراتيجي. اذ ان الأفراد الموهوبين يؤدون دوراً مهماً في التحضير للتجديد الاستراتيجي وتنفيذه عن طريق قدرتهم في التغلب على الحواجز عن طريق تطوير القدرات لإدارة المخاطر وتوليد أفكار جديدة، وكذلك تزويد الأفراد الموهوبين بالمهارات اللازمة بعد التعرف عليهم ووضعهم في مناصب يمكنهم عن طريقها ممارسة تلك المهارات (Mostafa & Chitbeer,2021:3).
- تسعى المنظمات إلى تحقيق عدة أهداف تمكنها في تنفيذ عملية التجديد الاستراتيجي عن طريق معالجة ضعف أداء وحدة الأعمال ، التعافي من عجز تمويل المنظمة الأم ، تقليل مخاطر المسؤولية (Feldman & Sakhartov,2021:5).

المبحث الثالث

العلاقة بين مقدرات الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي

توطئة

ندرس في هذا المبحث العلاقة بين مقدرات الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي عن طريق علاقة أبعاد مقدرات الموارد البشرية (مصادقية النشاط ، بناء القدرة ، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة ، بطل التغيير ، نصير التكنولوجيا، التموضع الاستراتيجي) في التجديد الاستراتيجي.

وأوضح (Floyd & Lane,2000:160) عبر مفاهيم التجديد الاستراتيجي تقترح الدراسات السابقة ان هناك ثلاث عمليات يمكن التمييز بينها حسب نتائجها وهي: نشر المقدر ، وتعديل المقدر ، وتعريف المقدر. ويمكن ربط جميع هذه الاحداث بسلسلة من السلوكيات الموثقة في الادارة الاستراتيجية. إن نشر المقدر هو العملية الشاملة إذ أن الادارة تقوم بنشر الموارد في سوق المنتجات الجديدة أو لتعزيز وضع سوق المنتج الحالي ولكي يحدث النشر ، يجب أن تكون المنظمة قد تعلمت بالفعل المقدرات اللازمة ، وإلا فإنه يواجه احتمال محاولة تنفيذ استراتيجية المنظمة دون الحاجة إلى الموارد.

أما تعديل المقدر فهو العملية التي تدرك فيها الادارة الحاجة إلى التغيير ؛ ومعرفة الاستراتيجية الحالية للمنظمة أو المقدرات ، وتشجيع السلوك التكيفي الناشئ على الرغم من أن عملية التعديل تحقق مرونة تنظيمية ، إلا أنها غير مستدامة على المدى الطويل. بدون استراتيجية واضحة والتزامات مركزة بالموارد .

تعريف المقدر هو العملية الفرعية التي تشجع فيها الادارة التجريب بمهارات جديدة وإستكشاف فرص جديدة في السوق، من الصعب التنبؤ بالمقدرات التي ستكون ذات قيمة في البيئات التنافسية المستقبلية. لذا يتم الشروع في قرارات اكتساب الأصول والمهارات المطلوبة على مستويات العمل من الادارة التي تقوم بتجربة حلول جديدة للمشاكل الناشئة، بناءً على معرفتهم الأكبر بالسياق الاستراتيجي للمنظمة .

وبين (Hortovanyi& Fuzes, 2021:2) انه على المنظمات القيام بعملية التجديد الاستراتيجي وذلك لسد الفجوات بين مقدراتها الحالية والتطورات الاساسية للميزة التنافسية في منتجاتها وهنا يبرز دور الأفراد في كافة المستويات التنظيمية التي تعمل على تحقيق التوازن بين الاستثمار والاستكشاف وتوظيف مقدرات الموارد البشرية لتحقيق النجاح في عملية التجديد الاستراتيجي واكتساب تأثير أكبر على العملية وتقليل مقاومة جهود التغيير .

أولاً : مصداقية النشاط والتجديد الاستراتيجي

يتطلب عمل إداري الموارد البشرية المصداقية العالية في أعمالهم عن طريق الالتزامات والوعود التي يعطونها إلى الآخرين مما له الأثر الإيجابي على أداء أعمالهم في بناء ثقة شخصية لدى الآخرين نحو المنظمة (Ulrich & Ulrich 2012:2). أن لمقدرات الموارد البشرية الدور البارز في تنفيذ التجديد الاستراتيجي وهي أحد أهم عوامل النجاح في المنظمات ، وإن مساهمة مقدرات الموارد البشرية في هذا التنفيذ تعزز مكانتها ، إذ إن المعرفة بإجراء عمليات التجديد الاستراتيجي هي إحدى المقدرات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الحديثة (Laine & Tuominen, 2017:32). إن الإجراءات التنظيمية التي تعبر عن المصداقية تعزز ثقة متلقي التغيير والتجديد في المنظمة وتزيد من مشاركة المعرفة والتعلم التنظيمي. وكذلك تؤدي المصداقية إلى ارتفاع مستوى التكيف والمرونة التنظيميين اللذين يمكنان التجديد الاستراتيجي في الوقت المناسب ، وتحقق مستوى أعلى من التجديد الاستراتيجي من المنظمات التي لا تفعل ذلك (Huy 2005:29).

ثانياً: بناء القدرة والتجديد الاستراتيجي

يقوم إداري الموارد البشرية الفاعلين من بناء القدرة بإنشاء ومراجعة وتنسيق منظمة فعالة وقوية قادرة على تحديد وبناء قدراتها ، تمثل القدرة ما تجيده المنظمة وتشتهر به بالاعتماد على سلوك أو أداء أي مدير أو نظام فردي ، وتتضمن القدرات الابتكار والسرعة والتركيز على الزبائن والمقدرة وخلق المعنى والغرض في العمل (Brockbank, 2013:10).

إن القدرات هي عمليات ملموسة أو غير ملموسة تتطور من التفاعلات مع موارد المنظمة، إذ تسعى المنظمات من التطوير الداخلي إلى بناء وتطوير قدرات جديدة تعزز القدرات الموجودة لدى المنظمة ومتوافقة مع ممارساتها وسياقاتها المتبعة، وعن طريق المصادر الخارجية تحصل المنظمات على قدرات جديدة تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء وتطويره مما يمكنها من البقاء لمدة أطول من المنظمات التي لا تطور وتجدد مقدراتها ، عن طريق بناء هذه القدرات ستسهم في إزالة القيود عن عملية التجديد الاستراتيجي (Capron & Mitchell, 2009:295).

ثالثاً : بطل التغيير والتجديد الاستراتيجي

إن بطل التغيير يمثل قدرة الموارد البشرية الفاعلين من تطوير قدرة منظماتهم على التغيير وبناء قضية التغيير بناءً على السوق وواقع الأعمال أي إنهم يستطيعون التغلب على مقاومة التغيير عن طريق إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين ، وكذلك قدرتهم على الحفاظ على التغيير عبر ضمان توفير الموارد اللازمة للمنظمات بما في ذلك الوقت والأفراد ورأس المال والمعلومات و الاستفادة من النجاحات المتحققة والمستمرة والتعلم من الفشل (Laine & Tuominen, 2017:35). إن التوافق بين معدلات التغيير الداخلية

والخارجية من المفاهيم الأساسية في أبحاث الاستراتيجية والبقاء على الامد الطويل، وتنتج عن التوافق الديناميكي بين المنظمة وبيئتها التكيف التنظيمي والاختيار البيئي ، ان التكيف التنظيمي يوضح الاختلافات الرئيسية بين وجهات النظر في المدى الذي يفترض أن المنظمات قادرة على تجديد نفسها في مواجهة التغيير البيئي ، بينما يفترض منظور الاختيار البيئي أن العوامل البيئية تحدد خصائص المنظمة التي تناسب البيئة بشكل أفضل ؛ في حين أن هذه الإجراءات تمنح المنظمات القدرة على البحث والاستكشاف ويمكن تحقيق التجديد الاستراتيجي واستمراره ونجاحه بالفعل عن طريق إدارة التغيير Ben-Menahem, & Van Den Bosch,2013:3).

إن معدل المدة الزمنية للتجديد الاستراتيجي يختلف حسب معدلات التغيير البيئية ويتطلب من المنظمات إتخاذ إجراءات وخطوات مختلفة حسب البيئات التي تعمل فيها سواءً كانت بيئة مستقرة أم بيئة سريعة التغيير ، إن موائمة معدلات التغيير الداخلية مع معدلات التغيير الخارجية سينعكس بشكل ايجابي على الاداء مما يعزز ويساهم في تنفيذ عملية التجديد الاستراتيجي (Nguyen& Lamberg,2021:7).

رابعاً: الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة

إن إداري الموارد البشرية هم مبتكرون أي ان بإمكانهم اختيار افضل الأفكار وقدرتهم على مزج ممارسات الموارد البشرية واعادة صياغتها في نتائج وحلول بإمكانها ان تضع الحلول الجذرية لمشاكل المنظمة كافة وان هذه الابتكارات لها دور ايجابي في نتائج الاعمال والأداء (Ulrich& Ulrich2012:3). لتحقيق افضل اداء لعملية التجديد الاستراتيجي يجب على المنظمات الاستفادة من الإمكانيات الإبداعية لكل فرد في المنظمة وعلى كل مستوى من مستويات تسلسلها الهرمي ، ومعرفة وتبني طرق التفكير المختلفة ، وانشاء علاقات قادرة على العمل مع عدم اليقين والغموض اللذين يمثلان جزءاً من عملية حل المشكلات في المنظمة وتنفيذ عملية التجديد الاستراتيجي بمهنية عالية (Gold& Hirshfeld, 2005:45). كلما كانت الافكار المبدعة المقدمة من الموارد البشرية مؤثرة بشكل ايجابي على المساهمة في عملية التجديد الاستراتيجي (Poskela& Martinsuo,2009:168).

خامساً : التكنولوجيا والتجديد الاستراتيجي

إن للتكنولوجيا الأثر الحيوي والمهم في عمل المنظمات وما يشهده العالم من تطورات وتغييرات سريعة سيماً في التكنولوجيا ، يحتم على إداري الموارد البشرية استخدام تلك التكنولوجيا في أعمالهم كافة والتي ستحقق مزايا متعددة للمنظمة منها تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح وكذلك قدرة المنظمة على المنافسة والبقاء في الأسواق لمدة طويلة (Ulrich& Ulrich2012:4). يتطلب من المنظمات التي تسعى إلى احدث تغييرات جديدة تشمل استبدال منتجاتها وخدماتها الحالية بمنتجات جديدة وكذلك الحصول على المعرفة

واكتساب الخبرة والمهارات إلى تقنيات وتكنولوجيا حديثة لمواكبة التطور والتغيرات البيئية والتغلب على القصور الذاتي (عدم قدرة المنظمات على تكيف استراتيجيتها بنفس الوتيرة التي تتغير بها البيئة) أن القصور الذاتي يعيق المنظمات من عملية تنفيذ التجديد الاستراتيجي الفعال لمواجهة التغير البيئي. وللتغلب على القصور الذاتي يجب الحصول على المعلومات واستخدام أفضل التقنيات المتطورة في جميع أعمال المنظمة ويصبح ذو فاعلية كلما تقدمت التكنولوجيا ويساعد المنظمات في تنفيذ عملية التجديد الاستراتيجي (Lischka, (2019:5).

سادساً : التموضع الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي

ان للتموضع الاستراتيجي دور في فهم إداري الموارد البشرية ذوي الأداء العالي لسياق الأعمال العالمي والاتجاهات التي لها تأثير في أعمالهم اي إنهم يفهمون هيكل ومنطق صناعاتهم الخاصة والديناميكيات التنافسية الأساسية للأسواق التي يخدمونها بما في ذلك اتجاهات الزبائن والمنافسين والموردين ، وبعد ذلك يقومون بتطبيق هذه المعرفة في تطوير رؤية لمستقبل المنظمة ويشركون في تطوير استراتيجيات الأعمال التي تركز على الزبائن وكذلك ترجمة استراتيجية العمل إلى خطط وأهداف عمل مستمرة (Brockbank, 2013:10). يشار إلى أن التجديد الاستراتيجي هو عملية ومحتوى ونتائج تجديد الموارد البشرية أو استبدالها ، عن طريق ذلك يفترض أن الموظفين الموهوبين هم موارد بشرية قيمة وفريدة من نوعها وتقدم مساهمات قيمة في تحقيق أهداف المنظمة. لذا تحتاج المنظمات إلى تضمين جميع مواردها البشرية في عملية التغيير لتحقيق النجاح في التجديد الاستراتيجي ، بما في ذلك الموظفون الموهوبون. ، يعد التجديد الاستراتيجي مسعى عالي الخطورة وغير مؤكد إلى حد كبير. في حين أن المنظمة قد تعرف الاتجاه الذي يجب أن تتجه إليه ، فقد لا تعرف المنظمة نوع المبادرات والإجراءات المطلوبة لتنفيذ التجديد الاستراتيجي. لأنه يتطلب نوعاً جديداً من التفكير فضلاً عن القدرة على رؤية الفرص بخلاف ما تقوم المنظمة بتنفيذه بالفعل ، هناك حاجة إلى أنواع جديدة من العمليات ونماذج التشغيل والأدوار التنظيمية ، والتي قد تكون غير واضحة في بداية عملية التجديد الاستراتيجي ، وقد يؤدي الموظفون الموهوبون دوراً نشطاً في تنفيذ هذه العملية لأنهم موظفون يقدمون مساهمات قيمة في الأهداف التنظيمية ولديهم معرفة ومهارات نادرة (Järvi& Khoreva, 2020:78).

وإستناداً إلى ما ذكر آنفاً يرى الباحث ان هناك علاقة منطقية بين مقدرات الموارد البشرية وأبعادها (مصادقية النشاط ، بناء القدرة ، بطل التغيير ، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة ، نصير التكنولوجيا ، والتموضع الاستراتيجي) والتجديد الاستراتيجي تدعم ما افترضه في منهجية هذه الدراسة وسيحاول اثباته في الجانب العملي لها.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: إختبارات الصدق البنائية لأداة الدراسة

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ووصفها وتشخيصها

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

المبحث الأول

إختبارات الصدق البنائية لأداة الدراسة

توطئة ...

تعد استمارة الاستبانة الاداة الرئيسة التي اعتمدها الباحث في عملية جمع البيانات التي تخص متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها الفرعية ، ولهذا فان التحقق من مدى ثباتها ومصداقية المحتوى الذي تقيسه يعد امرا لا بد منه لقبول ما ينتج عن تحليلها من وصف المتغيرات وتشخيصها وتحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بينها ، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على عدة احصاءات للتحقق من صدق مقاييس الدراسة وثباتها ، وكما يأتي :

أولاً: ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة

تتضمن الدراسة على متغيرين :

1. المتغير المستقل مقدرات الموارد البشرية : الذي تم قياسه بستة أبعاد فرعية هي (مصداقية النشاط ، بناء القدرة ، بطل التغيير ، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة ، نصير التكنولوجيا ، والتموضع الاستراتيجي)
 2. المتغير التابع التجديد الاستراتيجي : الذي تم قياسه بثلاثة أبعاد فرعية هي (المحتوى ، السياق ، والعملية) .
- وبناء على متطلبات تحليل البيانات وسهولة التعامل وتمثيل المتغيرات وأبعادها الفرعية في برامج التحليل جرى ترميز متغيرات الدراسة استناداً إلى مصطلحاتها الانجليزية وبما يحقق غرض التحليل والإختبار ، ويوضح الجدول (6) مجمل التفاصيل الخاصة بوصف متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية ورموزها المعتمدة في برامج التحليل .

الجدول (6) ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	رمز المؤشر الاحصائي	عدد الفقرات	المصدر
مقدرات الموارد البشرية HRCOM	مصداقية النشاط	AC	8	(رشيد ، 2015) و Ulrich, (2012)
	بناء القدرة	AB	10	
	بطل التغيير	CC	7	
	الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة	IIHR	10	
	نصير التكنولوجيا	TC	7	
	التموضع الاستراتيجي	SP	6	
التجديد الاستراتيجي StrRen	المحتوى	CN	9	(Hussein,etal,2018) و (Flier, 2003)
	السياق	CX	6	
	العملية	PR	5	

المصدر : من اعداد الباحث .

ثانيا- التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس

أشار (29 : 2016 , Taherdoost) إلى المقياس الصادق بأنه ذلك المقياس الذي لديه القدرة على قياس الصفة التي وضع من أجلها. أي أن المقياس له مصداقية ظاهرية إذا كان محتواه يبدو ببساطة ذا صلة بالشخص الذي يجري الإختبار عليه ، وهنا تظهر أهمية وجود مجموعة من الخبراء المتخصصين بتقييم مظهر الاستبانة من حيث الجدوى ، وسهولة القراءة ، وإتساق الإسلوب والتنسيق ، ووضوح اللغة المستخدمة.

أما صدق المحتوى فيقصد به قدرة الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي جمعت من أجله ، وتحديد ما اذا كان محتوى الفقرات بصياغاته يعبر عن البعد الذي تمثله ام لا . كما يقصد به فحص مضمون او محتوى المقياس فحصاً دقيقاً منتظماً لغرض تحديد ما اذا كان يشتمل على عينة ممثلة لميدان الموضوع المدروس الذي يقيسه (589 : 2011 , Barton et al.)

وبهدف التحقق من مدى الصدق المتحقق لأداة القياس الحالية ، تم اعداد انموذج اولي¹ لأداة الدراسة (استمارة الاستبانة) وذلك لإختبار صدقها الظاهري وصدق محتواه ومدى انسجامها مع بيئة التطبيق على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة ، ولأجل تحقيق ذلك عرضت استمارة الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال ملحق (1) ، وذلك للاستفادة من خبراتهم للتحقق من صحة فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة بشكل يضمن وضوح وشمولية ودقة فقرات الدراسة من الناحية العلمية، وتحديد مدى انتماء ووضوح كل فقرة من حيث المحتوى التطبيقي والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات واستناداً إلى مجموعة الملاحظات التي اشار اليها السادة المحكمين ، تم تعديل بعض الفقرات والصيغ على النحو الذي حصلت فيه الاستبانة على رأي الاغلبية من السادة المحكمين في صحة وشمولية فقراتها بشكل متنسق مع الهدف الذي اعدت الاستبانة من اجله ملحق (1).

ويوضح الجدول (7) النسب المئوية التي تحدد اتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة ، علماً ان بعض الفقرات التي لم تحصل على اتفاق تام تم تعديل ومعالجة صياغتها حسب الملاحظات المثبتة من قبل السادة المحكمين .

¹ يعرض الملحق (2) الانموذج الاول لأداة القياس .

الجدول (7)

نسب اتفاق السادة المحكمين حول فقرات أبعاد القياس في الاستبانة

ت	المتغيرات	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق %	نوع التعديل
1	مصادقية النشاط	8	6	75	اعادة صياغة بعض الفقرات
2	بناء القدرة	10	7	70	
3	بطل التغيير	7	6	86	
4	الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة	10	8	80	
5	نصير التكنولوجيا	7	4	57	
6	التموضع الاستراتيجي	6	4	67	
7	المحتوى	9	7	78	
8	السياق	6	5	83	
9	العملية	5	5	100	

المصدر : اعداد الباحث استنادا إلى نتائج تحكيم الاستبانة.

ثالثا- إختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي

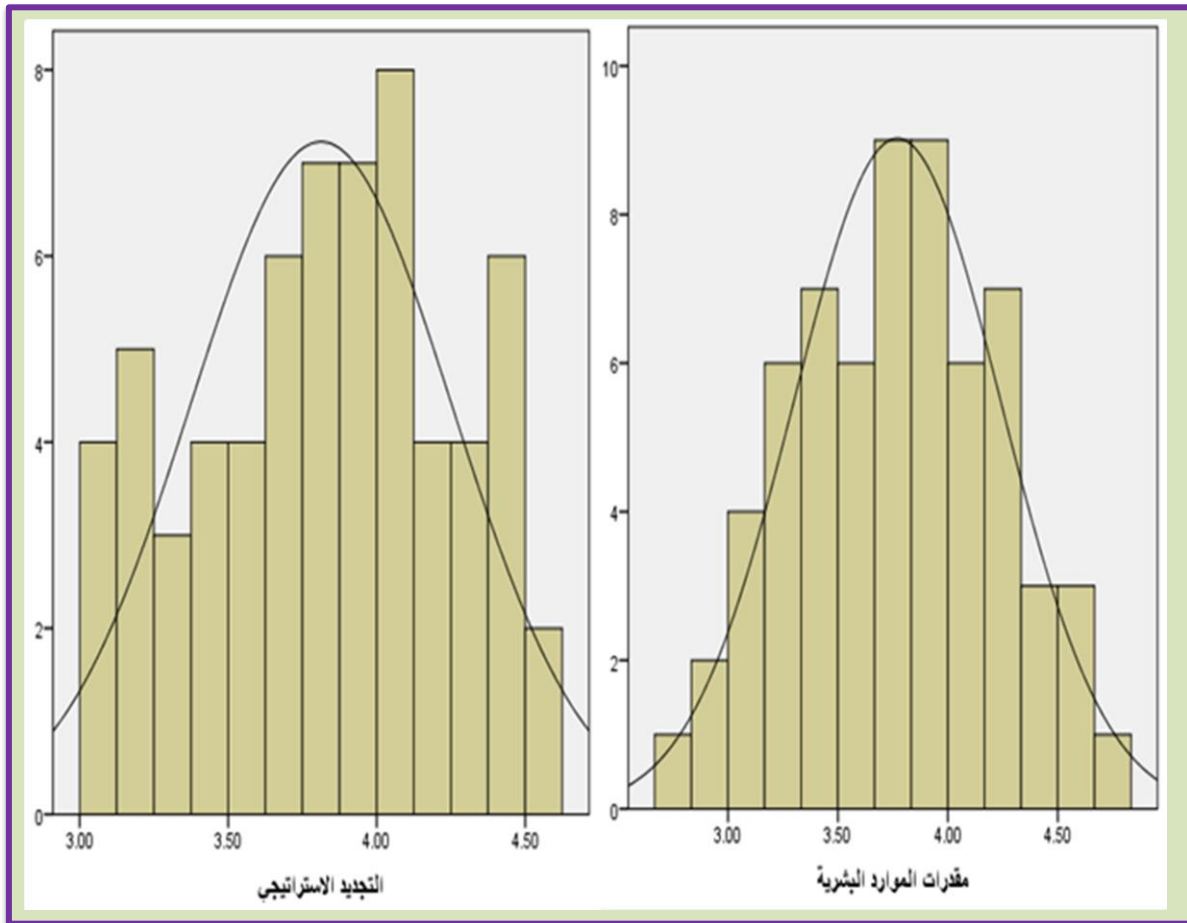
لغرض معرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة الحالية ، إعتد الباحث على إختبار (Kolmogorov-Smirnov test) ، اذ يقارن هذا الإختبار توزيع المجتمع الاحصائي عن طريق عينات عشوائية مستقلة مأخوذة من هذا المجتمع وهي تتميز بالدقة التنبؤية ، إذ يقيم أسلوب كولموكوروف-سميرنوف عن طريق قيمة النسبة المعنوية (P-Value) فإذا كانت قيمة هذا المؤشر اكبر من (0.05) فإن ذلك يدل على أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً وبخلافه يكون توزيع البيانات غير طبيعي (Hassani & Silva , 2015 : 590).

إذ يتبين من الجدول (8) ان مقدار قيمة الإختبار قد بلغ (0.084 , 0.067) على التوالي للمتغيرين الرئيسيين (مقدرات الموارد البشرية ، والتجديد الاستراتيجي) في حين كانت النسبة المعنوية لقيمة الإختبار قد بلغت (0.200 ، 0.200) على التوالي ايضاً ، وهذه القيمة قد تجاوزت المستوى المعياري الخاص بها البالغ (0.05) ، مما يؤكد ان البيانات تخضع لاعتدالية التوزيع الطبيعي ، وهذا يمكن الباحث من التوجه نحو استعمال الأدوات المعلمية في تحليل البيانات . ويوضح الشكل (15) المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة مقدرات الموارد البشرية ، والتجديد الاستراتيجي .

الجدول (8) : إختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Var.		مقدرات الموارد البشرية	التجديد الاستراتيجي
N		226	226
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.7703	3.8149
	Std. Deviation	.47113	.44129
Most Extreme Differences	Absolute	.084	.067
	Positive	.084	.061
	Negative	-.044	-.067
Test Statistic		.084	.067
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).



الشكل (15) : منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)

رابعاً- إختبار التحليل العاملي التوكيدي

ان الهدف من اجراء إختبار التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) هو ضمان ان جميع البنائات النظرية غير المقاسة ترتبط ببعده واحد وتمثله في القياس وبالتالي التأكد من انسجام بنية المقياس على مستوى بيئة معينة (14 : 2019 : Abrahim et al.) وبذلك يعد التحليل العاملي التوكيدي من اهم الإختبارات التي يسعى الباحث إلى القيام بها من اجل ضمان سلامة المقاييس المعتمدة في قياس المتغيرات والتأكد من صدق بنائها النظرية ومدى دقتها ميدانيا على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة ، اذ يعد هذا الإختبار من أهم اساليب التحليل العاملية الشائعة الاستخدام في العديد من التخصصات في الأونة الاخيرة والتي لها دور اساسي في التحقق من صحة انموذج القياس ودراسة مدى معوليه النماذج النظرية التي قد تفسر العلاقات المتبادلة بين مجموعة من المتغيرات التي تتضمنها الدراسة (39 : 2018 : Mair).

ولأجل إختبار الصدق البنائي التوكيدي لمتغيرات الدراسة الحالية سيتم التأكد من معيارين اساسيين هما : (115 : 2014 : Hair et al.)

1. جدوى قيم الاوزان الانحدارية المعيارية

تكون هذه القيم مجدية لكل فقرة من فقرات المقياس في حال تجاوزت نسبة (0.40) وفي حال كانت اقل ستحذف من المقياس، كما ضرورة التأكد من معنوية هذه الاوزان استنادا إلى النسبة الحرجة (C.R.) التي تحدد معنوية هذه النسب .

2. مؤشرات جودة المطابقة

تعتمد مؤشرات جودة المطابقة للحكم على مستوى جودة نماذج التحليل التوكيدي المختبر وتحديد مدى ملائمتها للبيانات التي سحبت من العينة وبالتالي يمكن تشخيص مستوى الانسجام بين الهيكل النظري الذي أعد به المقياس مع اجابات أفراد العينة المبحوثة .

وقد تم استخدام بعض مؤشرات المطابقة المهمة للوقوف على جودة ملائمة المقياس وهذه المؤشرات لها مدى مقبول في حال وصلته يتم قبولها وبعبكسه يتم رفض النموذج الهيكلي أو يخضع إلى مؤشرات التعديل ، ويبين الجدول (9) أهم مؤشرات جودة المطابقة المعتمدة في الدراسة الحالية .

جدول (9) : مؤشرات جودة المطابقة

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	$CFI > 0.90$

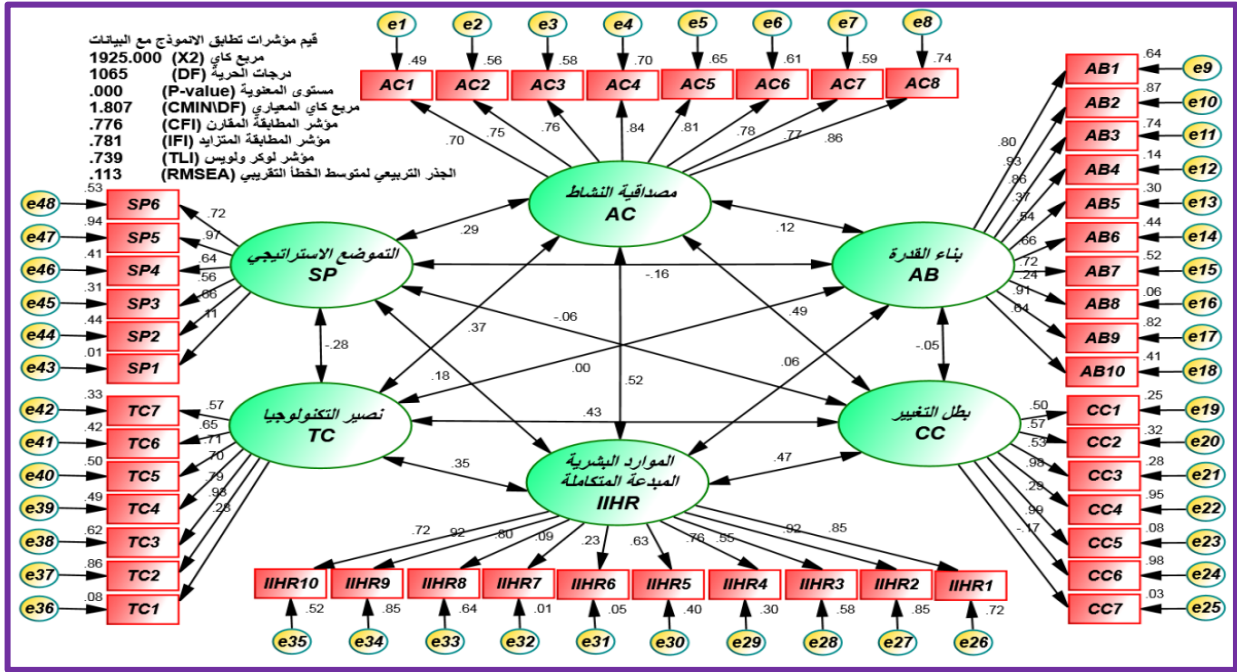
IFI > 0.90	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	3
TLI > 0.90	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	4
RMSEA < 0.08	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	5

Source: Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

وفي ضوء ما تقدم كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغيرات الدراسة كالاتي :

1- التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغير مقدرات الموارد البشرية :

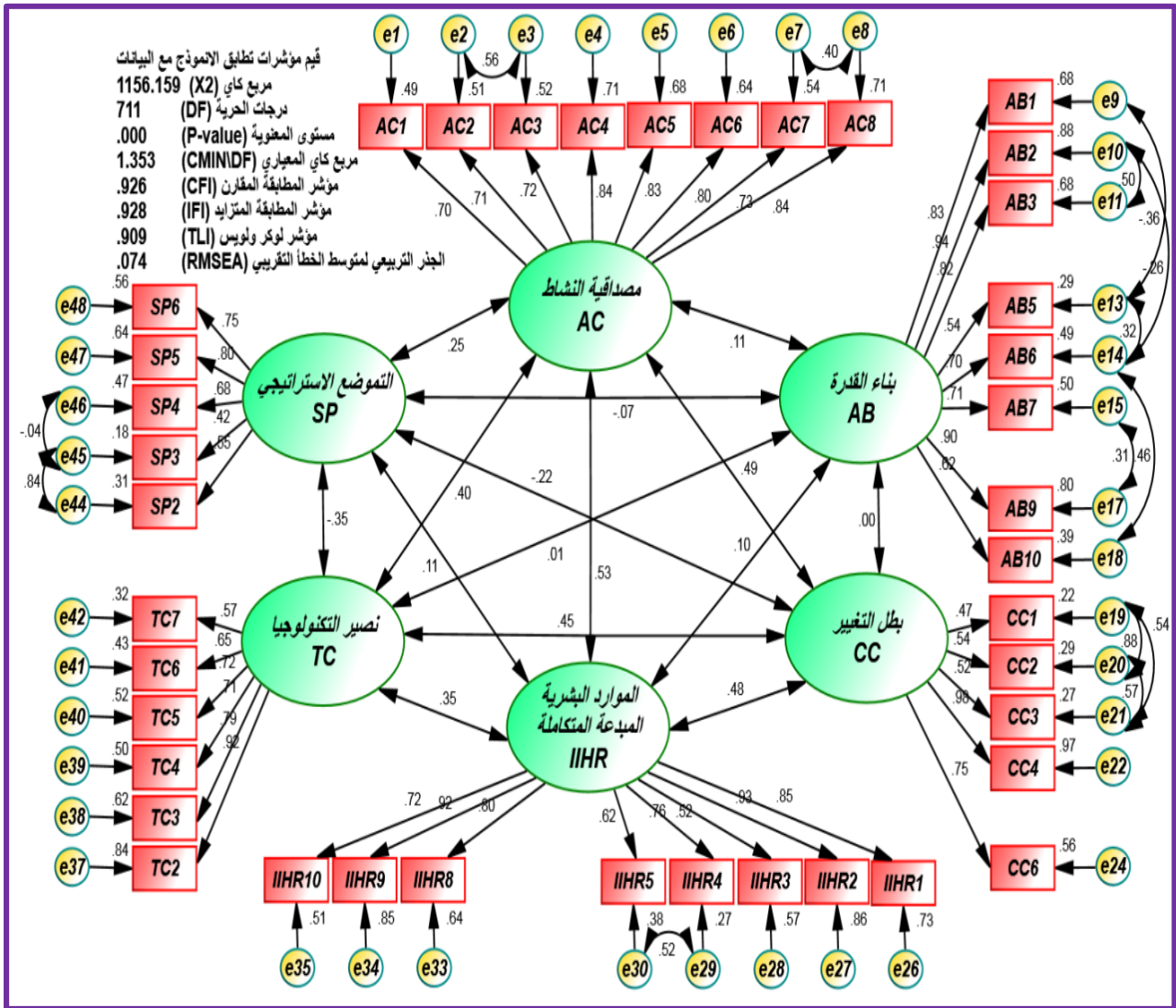
لقد جرى قياس متغير مقدرات الموارد البشرية عن طريق ستة أبعاد فرعية هي (مصداقية النشاط (8) فقرة ، بناء القدرة (10) فقرة ، بطل التغيير (7) فقرة ، الموارد البشرية المبدعة المتكاملة (10) فقرة ، نصير التكنولوجيا (7) فقرة ، والتموضع الاستراتيجي (6) فقرة) اذ يتبين من الشكل (16) ان كل اوزان الانحدار المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) الاثمان فقرات (, CC7 , IIHR7 , IIHR6 , TC1 , SP1 , AB4 , AB8 , CC5) اذ كانت اوزانها (0.37 , 0.23 , 0.29 , -0.17 , 0.23 , 0.09 , 0.28 , 0.11) ، وهذا يشير على ضعف تمثيلها للبعد الذي تنتمي اليه مما يستوجب حذفها جميعا من المقياس ، كما ان قيم مؤشرات جودة المطابقة الهيكلية كانت ضعيفة ، وهي قيم (CFI , IFI , TLI , RMSEA). وهذا يؤكد أهمية اللجوء إلى مؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى هذه المؤشرات التي تسهم في زيادة مستوى الاتساق بين الهيكل النظري الذي أعد عن طريقه المقياس مع إجابات أفراد العينة.



الشكل (16) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس مقدرات الموارد البشرية قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

ولذلك وبعد حذف الفقرات (8) المذكورة انفا و اجراء (14) من مؤشرات التعديل اللازمة نلاحظ ان النموذج قد اكتسب مستوى المطابقة اللازمة وكما يتضح عن طريق متابعة مؤشرات مطابقة الأنموذج الظاهرة في الشكل (17) . وبهذا يكون الانموذج الهيكلي قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لإجابات أفراد العينة على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة. أما بالنسبة إلى أوزان الانحدار المتبقية فقد كانت جميعها نسب معنوية وذلك عن طريق قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (10) والتي اتضح بانها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلمات وإمكانية الاعتماد عليها في قياس الأبعاد التي تنتمي إليها .



الشكل (17) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس مقدرات الموارد البشرية بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

جدول (10) معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير مقدرات الموارد البشرية

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
AC8 <---	.840	1.232	.190	6.496	***
AC7 <---	.734	.976	.173	5.640	***
AC6 <---	.799	1.022	.165	6.180	***
AC5 <---	.827	.969	.151	6.402	***
AC4 <---	.840	1.037	.160	6.498	***
AC3 <---	.721	1.000			
AC2 <---	.715	.982	.117	8.375	***
AC1 <---	.703	.874	.161	5.424	***
AB10 <---	.623	.558	.098	5.680	***
AB9 <---	.897	1.000			
AB7 <---	.709	.565	.071	7.951	***
AB6 <---	.699	.624	.094	6.611	***

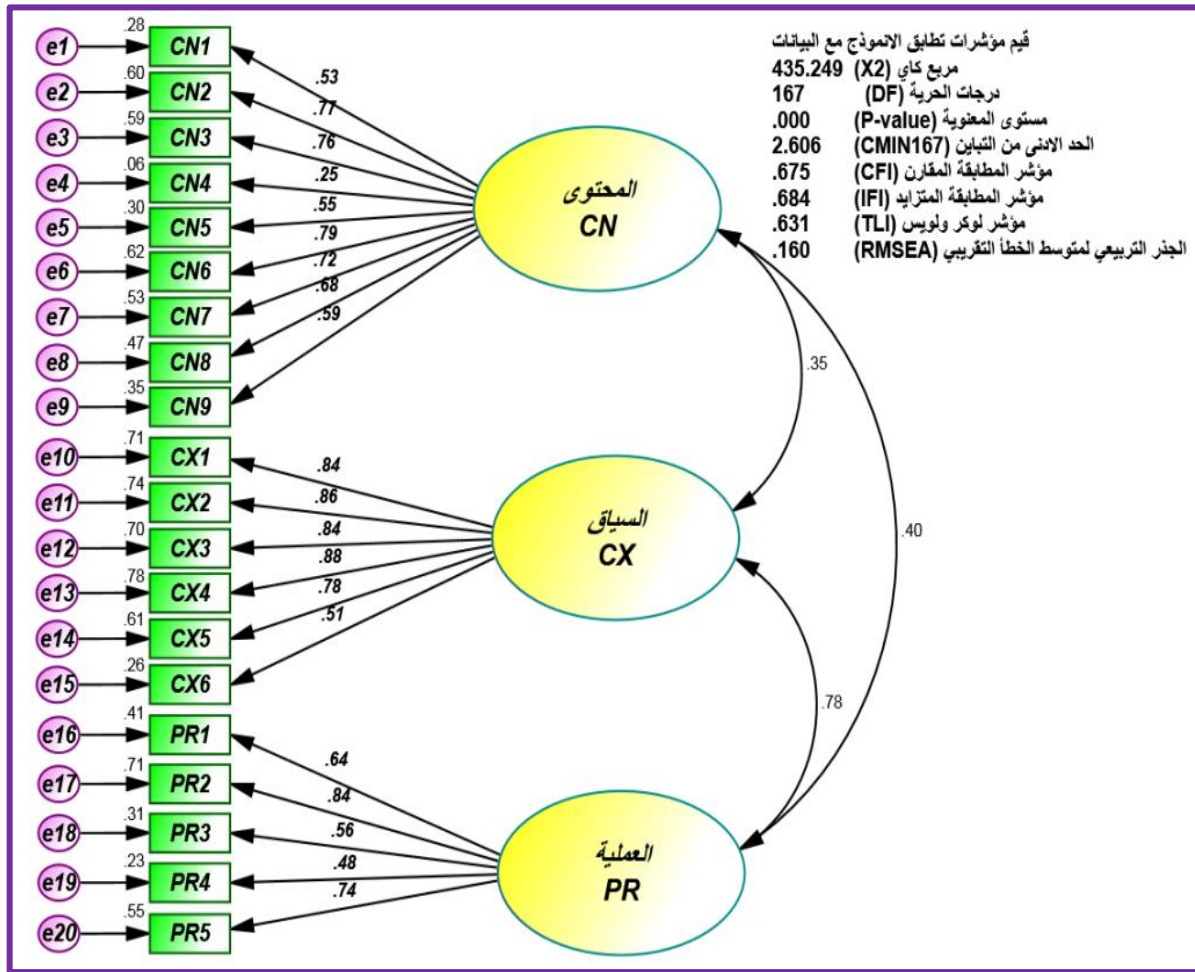
AB5	<---	بناء القدرة	.543	.496	.106	4.691	***
AB3	<---	بناء القدرة	.824	.836	.096	8.681	***
AB2	<---	بناء القدرة	.941	.882	.075	11.779	***
AB1	<---	بناء القدرة	.827	.816	.090	9.070	***
CC6	<---	بطل التغيير	.745	.865	.130	6.646	***
CC4	<---	بطل التغيير	.985	1.000			
CC3	<---	بطل التغيير	.516	.601	.140	4.292	***
CC2	<---	بطل التغيير	.539	.568	.126	4.511	***
CC1	<---	بطل التغيير	.469	.496	.128	3.860	***
IHR1	<---	الموارد البشرية المبدعة المتكاملة	.854	1.131	.156	7.269	***
IHR2	<---	الموارد البشرية المبدعة المتكاملة	.927	1.336	.166	8.026	***
IHR3	<---	الموارد البشرية المبدعة المتكاملة	.756	1.000			
IHR4	<---	الموارد البشرية المبدعة المتكاملة	.523	.741	.177	4.187	***
IHR5	<---	الموارد البشرية المبدعة المتكاملة	.616	.825	.165	5.002	***
IHR8	<---	الموارد البشرية المبدعة المتكاملة	.800	.882	.131	6.734	***
IHR9	<---	الموارد البشرية المبدعة المتكاملة	.924	1.142	.143	7.998	***
IHR10	<---	الموارد البشرية المبدعة المتكاملة	.716	.892	.151	5.920	***
TC7	<---	نصير التكنولوجيا	.568	.750	.174	4.299	***
TC6	<---	نصير التكنولوجيا	.652	.955	.194	4.926	***
TC5	<---	نصير التكنولوجيا	.719	1.031	.190	5.421	***
TC4	<---	نصير التكنولوجيا	.709	1.000			
TC3	<---	نصير التكنولوجيا	.786	.996	.168	5.914	***
TC2	<---	نصير التكنولوجيا	.918	1.211	.179	6.750	***
SP6	<---	التموضع الاستراتيجي	.746	.994	.203	4.904	***
SP5	<---	التموضع الاستراتيجي	.798	1.319	.259	5.095	***
SP4	<---	التموضع الاستراتيجي	.685	1.000			
SP3	<---	التموضع الاستراتيجي	.421	.456	.158	2.888	.004
SP2	<---	التموضع الاستراتيجي	.553	.568	.149	3.816	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

1- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير التجديد الاستراتيجي

لقد جرى قياس متغير التجديد الاستراتيجي عن طريق ثلاثة أبعاد فرعية هي (المحتوى (9) فقرات ، السياق (6) فقرات ، والعملية (5) فقرات اذ يتبين من الشكل (18) ان كل اوزان الانحدار المعيارية قد تجاوزت نسبة (0,40) الا الفقرة (CN4) اذ كان وزنها (0,25) ، وهذا يشير إلى ضعف تمثيلها للبعد الذي تنتمي اليه وهو بعد المحتوى مما يستوجب حذفها ، كما ان قيم مؤشرات جودة المطابقة الهيكلية كانت ضعيفة ، وهي قيم (CFI , IFI , TLI , RMSEA). وهذا يؤكد أهمية اللجوء إلى مؤشرات التعديل

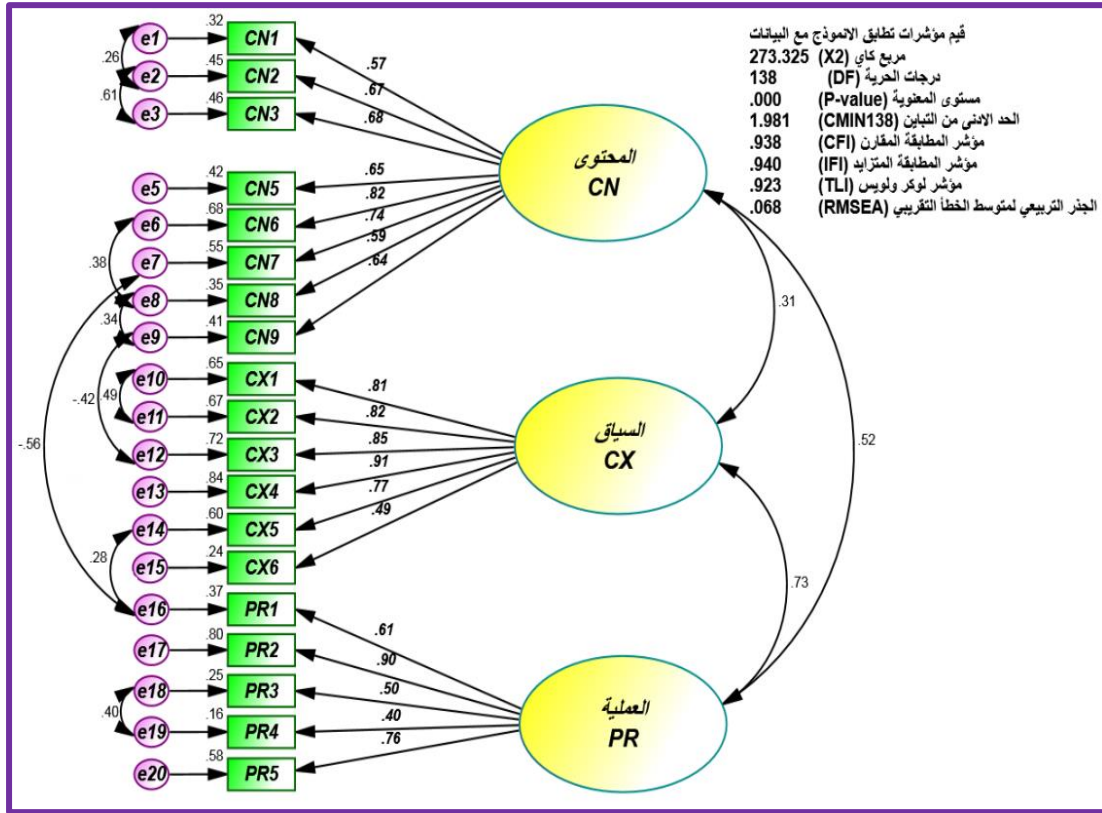
(Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى هذه المؤشرات التي تسهم في زيادة مستوى الاتساق بين الهيكل النظري الذي أعد عن طريقه المقياس مع إجابات أفراد العينة.



الشكل (18) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التجديد الاستراتيجي قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

ولذلك وبعد حذف الفقرة المذكورة انفاً وإجراء (9) من مؤشرات التعديل اللازمة نلاحظ ان النموذج قد اكتسب مستوى المطابقة اللازمة وكما يتضح عن طريق متابعة مؤشرات مطابقة النموذج الظاهرة في الشكل (19). وبهذا يكون النموذج الهيكلي قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لإجابات أفراد العينة على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة. أما تقديرات المعلمة فقد كانت كلها نسب معنوية وذلك عن طريق قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (11) والتي اتضح بانها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلمات وامكانية الاعتماد عليها في قياس الأبعاد التي تنتمي إليها.



الشكل (19) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التجديد الاستراتيجي بعد التعديل
 المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

جدول (11) معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير التجديد الاستراتيجي

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعيارى	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
CN1	<---	.569	.234	3.984	***
CN2	<---	.671	.230	4.584	***
CN3	<---	.681	.244	4.641	***
CN5	<---	.649	1.000		
CN6	<---	.823	.291	5.378	***
CN7	<---	.742	.257	5.158	***
CN8	<---	.588	.270	4.054	***
CN9	<---	.643	.272	4.560	***
CX6	<---	.487	1.000		
CX5	<---	.775	.382	3.879	***
CX4	<---	.914	.398	4.114	***
CX3	<---	.849	.437	4.040	***
CX2	<---	.821	.447	3.960	***
CX1	<---	.805	.400	4.008	***
PR5	<---	.760	.637	3.083	.002
PR4	<---	.404	1.000		
PR3	<---	.496	.324	3.352	***
PR2	<---	.897	.735	3.197	.001

PR1	<---	العملية	.608	1.527	.521	2.930	.003
-----	------	---------	------	-------	------	-------	------

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

خامسا- إختبار الثبات لأداة القياس

يكون المقياس صادقاً عندما يقيس فعلاً القدرة أو السمة أو الاتجاه أو الاستعداد الذي وُضع المقياس لقياسه، أي يقيس فعلاً ما يقصد أن يقيسه. اما ثبات المقياس فهو ان تكون ادوات المقياس على درجة عالية من الدقة والاتقان فيما تزودونا من بيانات على السلوك المفحوص، أي انه متى ما كانت فقرات القياس خالية من الأخطاء العشوائية وكانت قادرة على قياس المقدار الحقيقي للسمة او الخاصية المراد قياسها قياساً متسقاً وفي ظروف مختلفة ومتباينة كان المقياس عندئذ مقياساً ثابتاً ولهذا فإن الثبات هو الاتساق والدقة في المقياس (مجيد ، 2014 : 124) . وبغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة اعتمد الباحث على إختبار كرو نباخ الفا الذي يعد من افضل اساليب ثبات المقاييس السلوكية ومعامل الصدق الهيكلي الذي يمثل الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات كرونباخ الفا ، وفي هذا الصدد اشارت (Sharma , 2016 : 273) إلى كيفية تفسير قيم كرونباخ الفا لتقييم حالة الثبات المتحققة في بيئة تطبيق معينة وكما مبين في الجدول (12) .

الجدول (12) : مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ الفا

ت	قيمة كرونباخ الفا	مستوى الثبات
1.	$\alpha \geq 0.9$	ممتاز
2.	$\alpha \geq 0.8 < 0.9$	جيد
3.	$\alpha \geq 0.7 < 0.8$	مقبول
4.	$\alpha \geq 0.6 < 0.7$	مشكوك فيه
5.	$\alpha \geq 0.5 < 0.6$	ضعيف
6.	$\alpha < 0.5$	غير مقبول

Source : Sharma, B. (2016). **A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals.** Asian Pacific Journal of Health Sciences, 3(4), P. 273.

إذ نلاحظ من الجدول (13) أن قيم معامل كرو نباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.720 - 0.905) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات عالي في الدراسات الوصفية كونها قيم مرتفعة بالمقارنة مع قيم كرو نباخ ألفا المعيارية ، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة ، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (13)معامل الثبات والصدق الهيكلي على مستوى المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1.	مصادقية النشاط	0.795	0.892
2.	بناء القدرة	0.808	0.899

0.897	0.805	بطل التغيير	3.
0.888	0.789	الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة	4.
0.902	0.813	نصير التكنولوجيا	5.
0.875	0.766	التموضع الاستراتيجي	6.
0.951	0.905	مقدرات الموارد البشرية	7.
0.885	0.784	المحتوى	8.
0.849	0.720	السياق	9.
0.880	0.775	العملية	10.
0.918	0.843	التجديد الاستراتيجي	11.

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

سادسا- إختبار الاتساق الداخلي :

يهدف هذا الإختبار إلى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط) الداخلي بين متغيرات وأبعاد الدراسة الحالية مع فقراتها ، وأعتمد الباحث على إستخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين تلك المتغيرات والأبعاد وفقراتها ، إذ تشير الارتباطات المعنوية إلى قوة المقياس المعتمد. ويوضح الجدول (14) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات المقياس ومتغيراته وأبعاده ، اذ تبين قيم نتائج الإختبار وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرات والفقرات من جهة والأبعاد والفقرات من جهة اخرى، اذ تراوحت بين (**0.868 - **0.231) وهذا يدل على وجود إتساق داخلي عالي بين محتوى جميع مقاييس الدراسة .

الجدول (14) الاتساق الداخلي بين الأبعاد والفقرات التي تنتمي اليها

مستوى المعنوية	اتساق الفقرة مع المتغير	اتساق الفقرة مع البعد	الفقرات	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
.01	.480**	.617**	AC1	مصادقية النشاط	مقدرات الموارد البشرية
.01	.645**	.458**	AC2		
.01	.320**	.514**	AC3		
.01	.273**	.426**	AC4		
.01	.634**	.556**	AC5		
.01	.344**	.488**	AC6		
.01	.459**	.451**	AC7		
.01	.367**	.591**	AC8		
.01	.355**	.660**	AB1	بناء القدرة	
.01	.552**	.737**	AB2		
.01	.674**	.629**	AB3		
			AB4		
.01	.543**	.782**	AB5		
.01	.403**	.607**	AB6		
.01	.384**	.639**	AB7		
			AB8		
.01	.487**	.618**	AB9		
.01	.454**	.572**	AB10		

.01	.562**	.530**	CC1	بطل التغيير	
.01	.485**	.868**	CC2		
.01	.300**	.813**	CC3		
.01	.461**	.749**	CC4		
حذفت عن طريق التحليل العاملي التوكيدي			CC5		
.01	.531**	.765**	CC6		
حذفت عن طريق التحليل العاملي التوكيدي			CC7		
.01	.289**	.272**	IIHR1	الموارد البشرية المبدعة والمتمكاملة	
.01	.243**	.259**	IIHR2		
.01	.462**	.739**	IIHR3		
.01	.688**	.732**	IIHR4		
.01	.661**	.797**	IIHR5		
حذفت عن طريق التحليل العاملي التوكيدي			IIHR6		
حذفت عن طريق التحليل العاملي التوكيدي			IIHR7		
.01	.694**	.680**	IIHR8		
.01	.380**	.488**	IIHR9		
.01	.469**	.430**	IIHR10		
حذفت عن طريق التحليل العاملي التوكيدي			TC1	نصير التكنولوجيا	
.01	.517**	.656**	TC2		
.01	.672**	.446**	TC3		
.01	.323**	.580**	TC4		
.01	.450**	.717**	TC5		
.01	.439**	.488**	TC6		
.01	.340**	.533**	TC7		
حذفت عن طريق التحليل العاملي التوكيدي			SP1	التموضع الاستراتيجي	
.01	.329**	.588**	SP2		
.01	.401**	.664**	SP3		
.01	.334**	.713**	SP4		
.01	.558**	.808**	SP5		
.01	.448**	.553**	SP6		
.01	.427**	.593**	CN1	المحتوى	
.01	.517**	.663**	CN2		
.01	.282**	.242**	CN3		
حذفت عن طريق التحليل العاملي التوكيدي			CN4		
.01	.510**	.704**	CN5		
.01	.471**	.815**	CN6		
.01	.231**	.652**	CN7		
.01	.454**	.668**	CN8		
.01	.381**	.693**	CN9		
.01	.294**	.285**	CX1	السياق	
.01	.602**	.720**	CX2		
.01	.557**	.620**	CX3		
.01	.479**	.658**	CX4		
.01	.238**	.357**	CX5		

.01	.445**	.567**	CX6	العملية	
.01	.568**	.778**	PR1		
.01	.767**	.724**	PR2		
.01	.586**	.779**	PR3		
.01	.535**	.709**	PR4		
.01	.512**	.646**	PR5		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.23 .

المبحث الثاني

تحليل نتائج الدراسة ووصفها وتشخيصها

توطئة ...

يعرض المبحث الحالي تشخيص النتائج الأولية للبيانات التي تم جمعها عن طريق عينة الدراسة باستخدام الاستبانة التي تم اعدادها لغرض قياس متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية والتعرف على التحليل الاولي للنتائج أو ما يعرف بـ(الاحصاءات الوصفية) لذا سيتم في هذا المبحث تحليل البيانات بالاعتماد على المؤشرات الاحصائية (الوسط الحسابي² ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف النسبي ، وشدة الاجابة) استناداً إلى مخرجات برامج (Microsoft Excel & SPSS) ، وكما يأتي :

أولاً : وصف و تشخيص واقع متغير مقدرات الموارد البشرية :

و يتألف هذا المتغير عن طريق ستة أبعاد فرعية وكما يأتي :

1. بعد مصداقية النشاط :

تم قياس هذا البعد بثمان مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ($AC_1 - AC_8$) ، اذ يتضح من الجدول (15) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد مصداقية النشاط ، اذ يلاحظ ان الفقرة (AC_6) التي محتواها (يتميز العاملين في دائرتنا بالعمل بإسلوب متوازن من الثقة والتواضع) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.120) وانحراف معياري (0.756) و معامل اختلاف نسبي قدره (18.58%) و بلغت شدة الاجابة لها (82.39%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (AC_7) التي محتواها (يتميز العاملين في دائرتنا بان لديهم حس ملائم من الدعابة في العمل.) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.372) وبانحراف معياري بلغ (0.906) و معامل اختلاف نسبي قدره (26.88%) و شدة اجابة (67.43%) وضمن مستوى اجابة "مرتفع" كذلك .

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد مصداقية النشاط قد بلغ (3.821) وبانحراف معياري عام بلغ (0.461) و معامل اختلاف نسبي قدره (12.06%) وشدة اجابة (76.43%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" إلى حد ما مما يؤكد اهميته على مستوى أفراد العينة وهذا يشير إلى ان العاملين في المديرية عينة الدراسة يتصفون بالسلوكيات الاخلاقية من حيث الوفاء بالتزاماتهم والتعامل النزيه مع الاخرين والعمل بإسلوب متوازن من الثقة والتواضع وحسن السلوك والاهتمام

² وفقاً لـ (Mazahreh et al. , 2009 : 403) فقد حُدد مستوى الاجابات في ضوء الاوساط الحسابية عن طريق تحديد انتمائها لخمس فئات هي : (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.

بالمراجعين والالتزام بتنفيذ متطلباتهم وتسهيل اجراءات العمل الإداري من اجل كسب ثقة اصحاب المصلحة لاسيما الادارات العليا .

الجدول (15) الاحصاءات الوصفية لبعده مصداقية النشاط

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	ترتيب الفقرات
الوفاء بالتزاماتهم	3.947	0.903	22.87	78.94	مرتفع	4
بإظهار النزاهة الشخصية والاخلاق في التعامل.	3.757	0.753	20.05	75.13	مرتفع	6
بكسب ثقة اصحاب المصلحة الداخليين الرئيسيين (الأفراد، المديرين التنفيذيين)	3.996	0.670	16.77	79.91	مرتفع	3
بالتأثير في الاخرين بشكل مناسب.	4.044	0.776	19.19	80.88	مرتفع	2
بإظهار الاهتمام الحقيقي بالأخرين.	3.549	1.091	30.75	70.97	مرتفع	7
بالعمل بأسلوب متوازن من الثقة والتواضع	4.120	0.765	18.58	82.39	مرتفع	1
لديهم حس ملائم من الدعاية في العمل.	3.372	0.906	26.88	67.43	معتدل	8
بالسعي إلى التعلم من النجاحات والاشغاقات على حد سواء.	3.788	1.218	32.16	75.75	مرتفع	5
المعدل العام لبعده مصداقية النشاط	3.821	0.461	12.06	76.43	مرتفع	-

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

2. بعد: بناء القدرة :

تم قياس هذا البعد بثمان مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ($AB_1 - AB_{10}$) بعد ان تم حذف فقرتين عن طريق التحليل العملي التوكيدي ، اذ يتضح من الجدول (16) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعده بناء القدرة ، اذ يلاحظ ان الفقرة (AB_7) التي محتواها (لغرض بناء القدرات فأن العاملين في دائرتنا ينبغي ان تكون لديهم القابلية على تكوين الثقافة التي تدمج المعايير العالمية مع الظروف المحلية) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.956) وانحراف معياري (0.765) و معامل اختلاف نسبي قدره (19.33%) و بلغت شدة الاجابة لها (79.12%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (AB_1) التي محتواها (لغرض بناء القدرات فأن العاملين في دائرتنا ينبغي ان تكون لديهم القابلية على تكوين الثقافة التي تشجع على الابتكار.) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.584) وبانحراف معياري بلغ (1.263) و معامل اختلاف نسبي قدره (35.24%) و شدة اجابة (71.68%) وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعده بناء القدرة قد بلغ (3.759) وبانحراف معياري عام بلغ (0.603) و معامل اختلاف نسبي قدره (16.04%) وشدة اجابة (75.18%) ، وقد حصل

هذا البعد على مستوى اجابة " مرتفع " مما يؤكد اهميته على مستوى أفراد العينة وهذا يؤكد على ان العاملين في المديرية عينة الدراسة يسعون إلى الاهتمام ببناء قدراتهم الذاتية على مستوى الشؤون التفصيلية للعمل الإداري الذي يمارسوه وهذا يتحقق عن طريق تكوين الثقافة التي تشجع على الابتكار وترسخ المعايير الاخلاقية العالية والاهتمام بصياغات استراتيجيات متخصصة في جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات القدرات الفائقة في التعامل والتفاعل مع الاخرين .

الجدول (16) الاحصاءات الوصفية لبعد بناء القدرة

ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات لغرض بناء القدرات فإن العاملين في دائرتنا ينبغي ان تكون لديهم القابلية على :
8	مرتفع	71.68	35.24	1.263	3.584	تكوين الثقافة التي تشجع على الابتكار.
4	مرتفع	74.69	23.96	0.895	3.735	تكوين الثقافة التي تشجع سرعة التنفيذ.
3	مرتفع	76.64	20.99	0.804	3.832	تكوين الثقافة التي ترسخ المعايير الاخلاقية العالية.
حذفت عن طريق التحليل العملي التوكيدي						تكوين الثقافة التي تشجع على المساءلة عن الاداء.
6	مرتفع	74.07	25.15	0.931	3.704	امتلاك تصور واضح عن الثقافة المطلوبة لتحقيق استراتيجيات الاعمال.
2	مرتفع	76.99	18.72	0.721	3.850	تصميم وتوفير ممارسات متكاملة للموارد البشرية (على سبيل المثال، التعيين ، التدريب ، المكافآت ، ادارة الاداء...الخ) التي تكون وتحافظ على الثقافة المطلوبة
1	مرتفع	79.12	19.33	0.765	3.956	تكوين الثقافة التي تدمج المعايير العالمية مع الظروف المحلية
حذفت عن طريق التحليل العملي التوكيدي						تكوين الثقافة التي تشجع على التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
5	مرتفع	74.25	26.29	0.976	3.712	تكوين الثقافة التي تساعد على ايجاد المعنى والهدف في اعمالهم.
7	مرتفع	73.63	26.43	0.973	3.681	تكوين ثقافة تمنحهم هوية ايجابية من القيام بعملهم.
-	مرتفع	75.18	16.04	0.603	3.759	المعدل العام لبعد بناء القدرة

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

3- بعد بطل التغيير :

تم قياس هذا البعد بخمس مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ($CC_1 - CC_7$) ، بعد ان تم حذف فقرتين عن طريق التحليل العاملي التوكيدي ، اذ يتضح من الجدول (17) الاحصاءات الوصفية لأجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد بطل التغيير ، اذ يلاحظ ان الفقرة (CC_2) التي محتواها (يعد أفراد الموارد البشرية ابطال تغيير عن طريق تحديد مصادر مقاومة التغيير والتغلب عليها) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.872) وانحراف معياري (0.820) و معامل اختلاف نسبي قدره (21.18%) و بلغت شدة الاجابة لها (77.43%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (CC_1) التي محتواها (يعد أفراد الموارد البشرية ابطال تغيير عن طريق مساعدة الأفراد العاملين على فهم لماذا التغيير مهم (اي خلق شعور بالحاجة الملحة للتغيير) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.398) وبانحراف معياري بلغ (0.905) و معامل اختلاف نسبي قدره (26.62%) و شدة اجابة (67.96%) وضمن مستوى اجابة "معتدل".

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد بطل التغيير قد بلغ (3.708) وبانحراف معياري عام بلغ (0.615) و معامل اختلاف نسبي قدره (16.60%) وشدة اجابة (74.16%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" مما يؤكد اهميته على مستوى أفراد العينة وهذا يؤكد على ان العاملين في المديرية عينة الدراسة يسعون إلى الوصول إلى فهم معمق حول نتائج التغيير التنظيمي الذي تقوم به الادارات والالتزام بدعم اتجاه التغيير وتنفيذ نتائجه والمساهمة في نشر ثقافة التغيير في البيئة الداخلية للمديرية لما فيه من فوائد عديدة خاصة ما يتعلق بتجديد الدماء الوظيفية وتقديم الافكار الجديدة المطورة للعمل .

الجدول (17) الاحصاءات الوصفية لبعد بطل التغيير

ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات يعد أفراد الموارد البشرية ابطال تغيير عن طريق:
5	معتدل	67.96	26.62	0.905	3.398	مساعدة الأفراد العاملين على فهم لماذا التغيير مهم (اي خلق شعور بالحاجة الملحة للتغيير).
1	مرتفع	77.43	21.18	0.820	3.872	تحديد مصادر مقاومة التغيير والتغلب عليها.
3	مرتفع	75.31	19.60	0.738	3.766	المساعدة في تحديد اتجاه التغيير مع نتائج واضحة.
4	مرتفع	72.39	23.68	0.857	3.620	بناء التزام الأشخاص المؤثرين لدعم جهود التغيير.
حذفت عن طريق التحليل العاملي التوكيدي						ضمان توفير الموارد المرتبطة بالتغيير على سبيل المثال (الأموال، المعلومات، التكنولوجيا

						الأفراد،)
2	مرتفع	76.37	20.62	0.788	3.819	التواصل ومتابعة التقدم الحاصل في عملية التغيير
حذفت عن طريق التحليل العاملي التوكيدي						المساعدة في ادامة التغيير.
-	مرتفع	74.16	16.60	0.615	3.708	المعدل العام لبعده بطل التغيير

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)
4. الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة:

تم قياس هذا البعد بثمان مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ($IIHR_1 - IIHR_{10}$) ، بعد ان حذفت فقرتين عن طريق التحليل العاملي التوكيدي ، اذ يتضح من الجدول (18) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعده الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة ، اذ يلاحظ ان الفقرة ($IIHR_3$) التي محتواها (يتركز ابداع وتكامل إداري الموارد البشرية في ادارة وتحسين تنوع الموارد البشرية). قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.084) وانحراف معياري (0.847) و معامل اختلاف نسبي قدره (20.74%) و بلغت شدة الاجابة لها (81.68%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة ($IIHR_8$) التي محتواها (يتركز ابداع وتكامل إداري الموارد البشرية في تسهيل وضع معايير واضحة للأداء) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.571) وبانحراف معياري بلغ (0.937) و معامل اختلاف نسبي قدره (26.23%) و شدة اجابة (71.42%) وضمن مستوى اجابة "مرتفع" كذلك .

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعده الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة قد بلغ (3.868) وبانحراف معياري عام بلغ (0.445) و معامل اختلاف نسبي قدره (11.50%) وشدة اجابة (77.36%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " مرتفع " إلى حد ما مما يؤكد أهميته على مستوى أفراد العينة وهذا يدل على ان العاملين في المديرية عينة الدراسة يتمتعون بتوفر بمستوى جيد من المقدرات والمواهب المطلوبة ويتصفون بتوفر المهارات والمعارف الخاصة بتفاصيل العمل وحسن معاملة الاخرين اضافة إلى ذلك دور ادارة المديرية في متابعة وتحسين تنوع الموارد البشرية وتصميم وتوفير البرامج التدريبية الهادفة إلى تنمية خبرات العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين .

الجدول (18) الاحصاءات الوصفية لبعده الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	ترتيب الفقرات
يتركز ابداع وتكامل إداري الموارد البشرية في :						
وضع المعايير او المقدرات عن المواهب المطلوبة	3.836	0.663	17.29	76.73	مرتفع	4
ادارة وتقييم المواهب الرئيسية والاحتفاظ بهم.	3.916	0.752	19.22	78.32	مرتفع	3

1	مرتفع	81.68	20.74	0.847	4.084	ادارة وتحسين تنوع الموارد البشرية.
7	مرتفع	75.40	25.63	0.966	3.770	تصميم وتوفير البرامج التدريبية.
5	مرتفع	76.64	19.50	0.747	3.832	تصميم البرامج التدريبية الهادفة إلى تنمية خبرات العمل.
حذفت عن طريق التحليل العملي التوكيدي						المساعدة في تصميم العمل.
حذفت عن طريق التحليل العملي التوكيدي						استخدام مقاييس الاعمال في توجيه القدرات المتعلقة بالموارد البشرية.
8	مرتفع	71.42	26.23	0.937	3.571	تسهيل وضع معايير واضحة للأداء
6	مرتفع	76.28	15.85	0.604	3.814	ضمان ان معايير الأداء تتكيف مع مطالب تغيير الاستراتيجية.
2	مرتفع	80.71	18.23	0.736	4.035	تصميم أنظمة قياس تميز الاداء العالي للأفراد عن الأفراد ذوي الاداء المنخفض.
-	مرتفع	77.36	11.50	0.445	3.868	المعدل العام لبعده الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

5. بعد نصير التكنولوجيا :

تم قياس هذا البعد بست مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ($TC_1 - TC_7$) ، بعد ان تم حذف فقرة واحدة عن طريق التحليل العملي التوكيدي ، اذ يتضح من الجدول (19) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعده نصير التكنولوجيا ، اذ يلاحظ ان الفقرة (TC_7) التي محتواها (ادارة الموارد البشرية لديهم المقدره على دعم البرمجيات والتكنولوجيا المتعلقة بالحواسيب لزيادة كفاءة اداء أنشطة المنظمة) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.230) وانحراف معياري (0.680) و معامل اختلاف نسبي قدره (16.07%) و بلغت شدة الاجابة لها (84.60%) وهذا يبين انسجام جيد في إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (TC_3) التي محتواها (ادارة الموارد البشرية لديهم المقدره على توفير سياسات مرنة بديلة لتحفيز الأجيال المختلفة من الموظفين) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.527) وبانحراف معياري بلغ (1.038) و معامل اختلاف نسبي قدره (29.43%) و شدة اجابة (70.53%) وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ايضاً .

وعلى وفق ما تقدم فإن المتوسط الحسابي الموزون العام لبعده نصير التكنولوجيا قد بلغ (3.773) وبانحراف معياري عام بلغ (0.495) و معامل اختلاف نسبي قدره (13.12%) وشدة اجابة (75.46%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " مرتفع " مما يؤكد أهميته على مستوى أفراد العينة وهذا يدل على إن إدارة الموارد البشرية في المديرية عينة الدراسة تسعى إلى توفير سياسات مرنة بديلة لتحفيز الأجيال المختلفة من الموظفين وتسعى إلى مواثمة ممارسات الموارد البشرية مع معايير الزبائن الخارجيين اصف

إلى ذلك أهمية الافادة من التقنيات المختلفة ومواقف التواصل الاجتماعي ودور الحملات الاعلانية للخدمات المقدمة ودعم البرمجيات والتكنولوجيا المتعلقة بالحواسيب لزيادة كفاءة اداء انشطة المديرية.

الجدول (19) الاحصاءات الوصفية لبعيد نصير التكنولوجيا

ال فقرات	ادارة الموارد البشرية لديهم المقدرة على :	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	ترتيب الفقرات
حذفت عن طريق التحليل العاملي التوكيدي							
	وضع استراتيجيه شامله للاتصالات.	3.792	0.969	25.55	75.84	مرتفع	3
	تقليص العمل البيروقراطي.	3.527	1.038	29.43	70.53	مرتفع	6
	توفير سياسات مرنة بديلة لتحفيز الأجيال المختلفة من الموظفين.	3.814	0.989	25.94	76.28	مرتفع	2
	موائمة ممارسات الموارد البشرية مع معايير الزبائن الخارجيين	3.611	0.863	23.91	72.21	مرتفع	5
	الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي لأغراض تجارية.	3.721	0.704	18.91	74.42	مرتفع	4
	استخدام التكنولوجيا لمساعدة الموارد البشرية عن بعد وعن طريق الهاتف المحمول.	4.230	0.680	16.07	84.60	مرتفع	1
	دعم البرمجيات والتكنولوجيا المتعلقة بالحواسيب لزيادة كفاءة اداء انشطة المنظمة.	3.773	0.495	13.12	75.46	مرتفع	-
	المعدل العام لبعيد نصير التكنولوجيا						

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

6. بعد التموضع الاستراتيجي :

تم قياس هذا البعد بخمس مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ($SP_1 - SP_6$) ، بعد ان تم حذف فقرة واحدة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي ، اذ يتضح من الجدول (20) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعيد التموضع الاستراتيجي ، اذ يلاحظ ان الفقرة (SP_2) التي محتواها (يتمتع إداري الموارد البشرية بالمقدرة على تحليل المنافسين من حيث الموارد البشرية التي يمتلكونها) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.943) وانحراف معياري (0.900) و معامل اختلاف نسبي قدره (22.83%) و بلغت شدة الاجابة لها (78.85%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (SP_5) التي محتواها (يتمتع إداري الموارد البشرية بالمقدرة على المشاركة في صياغة جدول اعمال استراتيجي.) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.943) وبانحراف معياري بلغ (0.900) و معامل اختلاف نسبي قدره (22.83%) و شدة اجابة (78.85%) وضمن مستوى اجابة "مرتفع" كذلك .

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعيد التموضع الاستراتيجي قد بلغ (3.819) وبانحراف معياري عام بلغ (0.573) و معامل اختلاف نسبي قدره (15.01%) وشدة اجابة

(76.38%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " مرتفع " مما يؤكد اهميته على مستوى أفراد العينة وهذا يؤكد على ان العاملين في المديرية عينة الدراسة يتمتعون بمستوى فهم واقعي لتوقعات الزبائن الخارجيين وكيفية السعي إلى التواصل معهم باستمرار وتلبية متطلباتهم كافة وتوجيه الثقافة التنظيمية للمديرية نحو الاهتمام بحل المشكلات الاستراتيجية التي تواجههم في العمل والسعي إلى تحديد مسبباتها ومنع حصولها لاحقاً .

الجدول (20) الاحصاءات الوصفية لبعد التموضع الاستراتيجي

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	ترتيب الفقرات
<p>يتمتع إداري الموارد البشرية بالمقدرة على :</p> <p>ادراك اتجاهات التكنولوجيا التي تؤثر على الأعمال على سبيل المثال (وسائل التواصل الاجتماعي تكنولوجيا الموبايل)</p> <p>حذفت عن طريق التحليل العاملي التوكيدي</p>						
تحليل المنافسين من حيث الموارد البشرية التي يمتلكونها	3.943	0.900	22.83	78.85	مرتفع	1
فهم توقعات الزبائن الخارجيين.	3.889	0.985	25.32	77.79	مرتفع	2
تركيز ثقافة المنظمة على تلبية احتياجات الزبائن الخارجيين	3.814	0.749	19.63	76.28	مرتفع	3
المشاركة في صياغة جدول اعمال استراتيجي.	3.496	0.963	27.54	69.91	مرتفع	5
التشخيص والمساعدة في حل المشاكل الرئيسية لاستراتيجية الأعمال.	3.792	1.018	26.85	75.84	مرتفع	4
المعدل العام لبعد التموضع الاستراتيجي	3.819	0.573	15.01	76.38	مرتفع	-

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

وبعد استعراض الوصف الاحصائي لجميع أبعاد متغير مقدرات الموارد البشرية وما نجم عنه من اجابات عينة الدراسة بخصوص أبعاده الفرعية ، يوضح الجدول (20) الاحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير مقدرات الموارد البشرية ميدانيا على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة والذي يعكس مدى اهتمام أفراد العينة المبحوثة بهذه الأبعاد ، اذ جاء ترتيبها كما يلي (بعد الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة ، بعد مصداقية النشاط ، بعد التموضع الاستراتيجي ، بعد نصير التكنولوجيا ، بعد بناء القدرة ، بعد بطل التغيير) على التوالي .

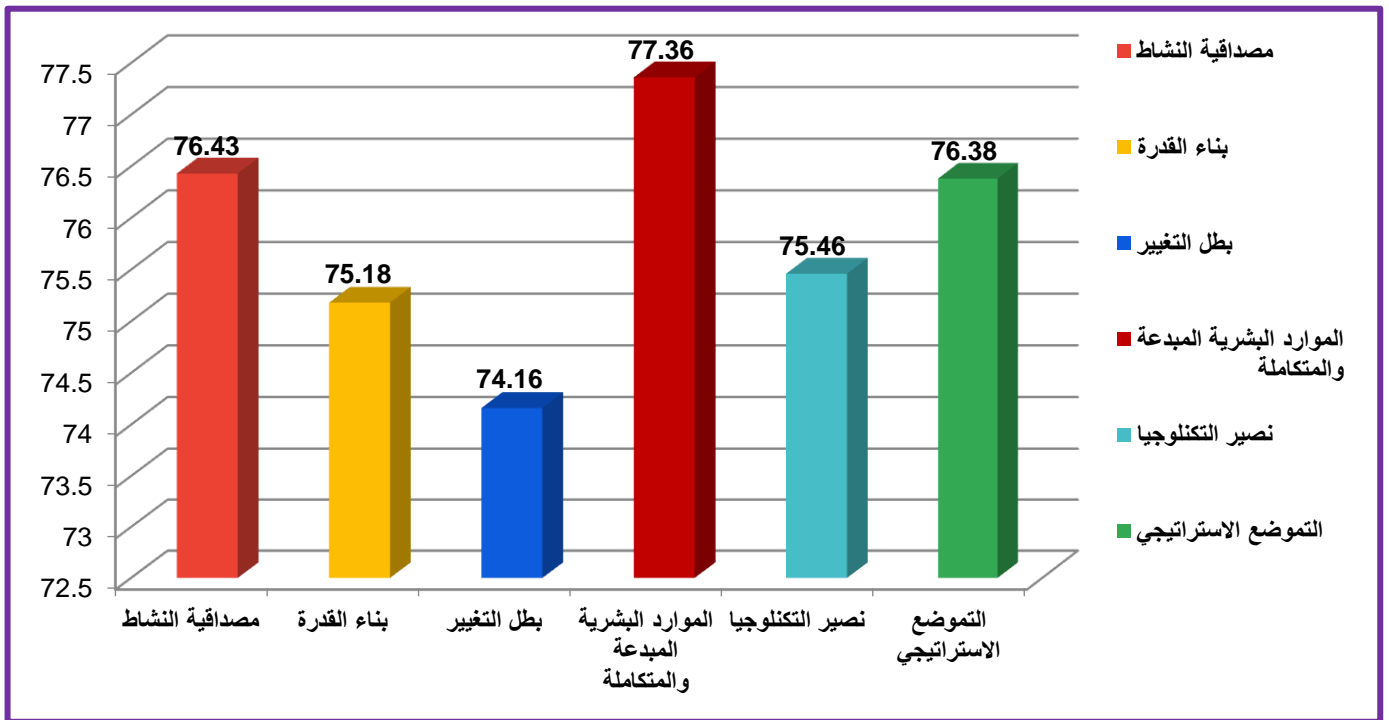
أما لمتغير مقدرات الموارد البشرية الرئيس فقد حقق متوسط حسابي موزون عام قدره (3.791) وقيمة الانحراف المعياري له (0.395) الذي يشير إلى تشتت اجابات العينة عن وسطها الحسابي ، ومعامل اختلاف نسبي قدره (10.43%) وكانت شدة الاجابة المتحققة قد بلغت (75.83%) وبذلك فانه حقق مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على درجة أهمية مرتفعة حسب اجابات أفراد العينة على مستوى المديرية عينة الدراسة .

الجدول (21) : الإحصاءات الوصفية لمتغير مقدرات الموارد البشرية

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	ترتيب الفقرات
بعد مصداقية النشاط	3.821	0.461	12.06	76.43	مرتفع	2
بعد بناء القدرة	3.759	0.603	16.04	75.18	مرتفع	5
بعد بطل التغيير	3.708	0.615	16.60	74.16	مرتفع	6
بعد الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة	3.868	0.445	11.50	77.36	مرتفع	1
بعد نصير التكنولوجيا	3.773	0.495	13.12	75.46	مرتفع	4
بعد التموضع الاستراتيجي	3.819	0.573	15.01	76.38	مرتفع	3
المعدل العام لمقدرات الموارد البشرية	3.791	0.395	10.43	75.83	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Excel 2010 , SPSS V.24)

وبهدف تمثيل مستوى أهمية الأبعاد الفرعية لمتغير مقدرات الموارد البشرية بيانياً على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة ، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم شدة الاجابة المتحققة وحسب الشكل (20) الذي يوضح ذلك :



الشكل (20) : التمثيل البياني لأبعاد متغير مقدرات الموارد البشرية

المصدر : اعداد الباحث استناداً إلى برنامج (Excel) .

وعليه يمكن القول ان مقدرات الموارد البشرية متوافرة بمستوى مرتفع وهو ما يمثل الاجابة عن التساؤل الاول من تساؤلات مشكلة الدراسة وتحقيق الهدف الاول من الاهداف التي تسعى اليها هذه الدراسة

ثانياً : وصف و تشخيص متغير التجديد الاستراتيجي :

و يتألف هذا المتغير من ثلاثة أبعاد فرعية وكما يأتي :

1. بعد المحتوى :

تم قياس هذا البعد بثمانية مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (CN₁- CN_Q) ، بعد ان حذفت فقرة واحدة عن طريق التحليل العملي التوكيدي ، اذ يتضح من الجدول (22) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد المحتوى ، اذ يلاحظ ان الفقرة (CN₃) التي محتواها (تهتم المنظمة بموائمة عملياتها وقدراتها مع الاستراتيجية الحالية.) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.208) وانحراف معياري (0.836) و معامل اختلاف نسبي قدره (19.87%) و بلغت شدة الاجابة لها (84.16%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (CN₅) التي محتواها (تهتم المنظمة بالأنشطة التي تتطلب منها استثمار المهارات والخبرات الحالية للعاملين.) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.766) وبانحراف معياري بلغ (0.790) و معامل اختلاف نسبي قدره (20.99%) و شدة اجابة (75.31%) وضمن مستوى اجابة "مرتفع" كذلك .

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد المحتوى قد بلغ (3.974) وبانحراف معياري عام بلغ (0.537) و معامل اختلاف نسبي قدره (13.51%) وشدة اجابة (79.48%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " مرتفع " مما يؤكد توافره على مستوى أفراد العينة وهذا يؤكد على ان المديرية عينة الدراسة تركز على تحقيق أولويات استمرار النشاط كتحسين جودة الخدمات المقدمة إلى الجمهور وترکز على تقليل التكاليف الكلية للعمل بما يحقق الاهداف قصيرة الاجل اصف إلى ذلك أهمية موائمة عملياتها وقدراتها مع الاستراتيجية الحالية المعمول بها واستثمار المهارات والخبرات الحالية للعاملين وتقديم الافكار الجديدة التي تسهم في حل المشكلات وبالتالي تحقيق الاهداف طويلة الاجل .

الجدول (22) الاحصاءات الوصفية لبعد المحتوى

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	ترتيب الفقرات
تركز المنظمة بالمقام الاول على تحقيق الاهداف قصيرة الاجل.	3.891	0.823	21.15	77.82	مرتفع	5
تركز المنظمة على تقليل التكاليف.	4.062	0.814	20.04	81.24	مرتفع	4
تهتم المنظمة بموائمة عملياتها وقدراتها مع الاستراتيجية الحالية.	4.208	0.836	19.87	84.16	مرتفع	1
حذفت عن طريق التحليل العملي التوكيدي						
تركز المنظمة على الأنشطة التي تتطلب اجراء التحسين والتعديل على الأداء الحالي.						
تهتم المنظمة بالأنشطة التي تتطلب منها استثمار المهارات والخبرات الحالية للعاملين.	3.766	0.790	20.99	75.31	مرتفع	8

6	مرتفع	77.79	24.85	0.967	3.889	تركز المنظمة على استخدام التكنولوجيا والافكار الجديدة لحل المشكلات القائمة.
3	مرتفع	81.86	23.32	0.955	4.093	تركز المنظمة على تحقيق الاهداف بعيدة الاجل.
2	مرتفع	82.04	23.36	0.958	4.102	قبول فرص التطوير الجديدة حتى وان كانت لا تتوافق بشكل كامل مع الاستراتيجية الحالية للمنظمة.
7	مرتفع	75.84	26.38	1.001	3.792	تسعى المنظمة للبحث عن قدرات جديدة لتقديم خدمات مبتكرة ومتميزة للزبائن.
-	مرتفع	79.48	13.51	0.537	3.974	المعدل العام لبعده المحتوى

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

2. بعد السياق :

تم قياس هذا البعد بست مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ($CX_1 - CX_6$) ، اذ يتضح من الجدول (23) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد السياق ، اذ يلاحظ ان الفقرة (CX_3) التي محتواها (اغلب الإجراءات الاستراتيجية (الاستثمارية او الاستكشافية) تنفذ من قبل اقسام المنظمة). قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.004) وانحراف معياري (0.892) و معامل اختلاف نسبي قدره (22.27%) و بلغت شدة الاجابة لها (80.09%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (CX_4) التي محتواها (تمثل الاجراءات الاستراتيجية (الاستثمارية او الاستكشافية) التي تقوم بها المنظمة بمبادرات مقترحة من قبل جهات خارجية (كان تكون جهات حكومية او منظمات اخرى).) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.752) وبانحراف معياري بلغ (0.640) و معامل اختلاف نسبي قدره (17.05%) و شدة اجابة (75.04%) وضمن مستوى اجابة "مرتفع" كذلك .

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعده السياق قد بلغ (3.875) وبانحراف معياري عام بلغ (0.470) و معامل اختلاف نسبي قدره (12.13%) وشدة اجابة (77.51%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " مرتفع " مما يؤكد اهميته على مستوى أفراد العينة وهذا يدل على ان المديرية عينة الدراسة تسعى باستمرار إلى تبني الاجراءات الاستراتيجية (الاستثمارية او الاستكشافية) وحسب الظروف القائمة وتحت مختلف الاقسام على تبني هذه الاجراءات خاصة تلك التي يتم صياغتها من ضمن البيئة الداخلية للمديرية اصف إلى ذلك فانها تسعى إلى تفحص الاجراءات الاستراتيجية (الاستثمارية او الاستكشافية) المقترحة من جهات خارجية كمشاريع مشتركة مع مستثمرين او استراتيجيات تعاون مع جهات اخرى بهدف تعزيز وجود المديرية وتحقيق اهدافها .

الجدول (23) الاحصاءات الوصفية لبعده السياق

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	ترتيب الفقرات
تمثل الاجراءات الاستراتيجية (الاستثمارية او الاستكشافية) التي تقوم بها المنظمة مبادرات مقترحة من قبل متخذي القرار داخل المنظمة.	3.766	0.881	23.39	75.31	مرتفع	5
اغلب الانشطة والفعاليات الاستراتيجية (الاستثمارية او الاستكشافية) ناجمة عن افكار قدمها احد اقسام المنظمة.	3.898	1.109	28.45	77.96	مرتفع	3
اغلب الإجراءات الاستراتيجية (الاستثمارية او الاستكشافية) تنفذ من قبل اقسام المنظمة.	4.004	0.892	22.27	80.09	مرتفع	1
تمثل الاجراءات الاستراتيجية (الاستثمارية او الاستكشافية) التي تقوم بها المنظمة مبادرات مقترحة من قبل جهات خارجية (كان تكون جهات حكومية او منظمات اخرى	3.752	0.640	17.05	75.04	مرتفع	6
تعد الاجراءات الاستراتيجية (الاستثمارية او الاستكشافية) التي تقوم بها المنظمة عبارة عن مشاريع مشتركة او اتفاقيات تعاون مع جهات خارجية.	3.956	0.531	13.44	79.12	مرتفع	2
اغلب الاجراءات الاستراتيجية تنفذ من قبل جهات خارج المنظمة مت خلال عمليات الاندماج او الاستحواذ.	3.876	1.072	27.65	77.52	مرتفع	4
المعدل العام لبعده السياق	3.875	0.470	12.13	77.51	مرتفع	-

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

3. بعد العملية :

تم قياس هذا البعد بخمسة مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ($PR_1 - PR_5$) ، اذ يتضح من الجدول (24) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعده العملية ، اذ يلاحظ ان الفقرة (PR_3) التي محتواها (هنالك انحراف كبير في عدد الاجراءات الاستراتيجية المنفذة من قبل المنظمة لهذا العام عن الاعوام السابقة.) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.867) وانحراف معياري (0.894) و معامل اختلاف نسبي قدره (23.13%) و بلغت شدة الاجابة لها (77.35%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (PR_5) التي محتواها (تنفذ الاجراءات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي ضمن المدة المحددة لها.) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.354) وانحراف معياري (0.988) و معامل اختلاف نسبي قدره (29.46%) و بلغت شدة الاجابة لها (67.08%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "معتدل" .

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد العملية قد بلغ (3.616) وبانحراف معياري عام بلغ (0.728) و معامل اختلاف نسبي قدره (20.12%) وشدة اجابة (72.32%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " مرتفع " مما يؤكد اهميته على مستوى أفراد العينة وهذا يؤكد على ان المديرية عينة الدراسة تسعى إلى تكرار الاجراءات الاستراتيجية التي تحقق الاهداف المرسومة وتهتم بإجراء تغييرات في استراتيجياتها وسياساتها الداخلية والخارجية وحسب المعطيات التي تتضمنها المواقف المختلفة وهي تهتم بتفاصيل كل اجراء من اجل ان يكون متناسق مع باقي الاجراءات الميدانية وبذلك يمكن لها ان تحقق التجديد الاستراتيجي على مستوى توجهاتها المستقبلية وظروفها الحالية وبما يحقق افضل المنافع .

الجدول (24) الاحصاءات الوصفية لبعد العملية

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	ترتيب الفقرات
تقوم المنظمة بتكرار الاجراءات الاستراتيجية التي تحقق الاهداف المرسومة.	3.611	1.054	29.18	72.21	مرتفع	3
تشهد الاجراءات الاستراتيجية للمنظمة تغييرات كبيرة بين عام واخر.	3.425	1.057	30.85	68.50	مرتفع	4
هنالك تناسق كبير في عدد الاجراءات الاستراتيجية المنفذة من قبل المنظمة لهذا العام عن الاعوام السابقة.	3.867	0.894	23.13	77.35	مرتفع	1
يوجد اختلاف في عدد الاجراءات الاستراتيجية التي تقوم المنظمة بتنفيذها بين عام واخر.	3.823	1.013	26.50	76.46	مرتفع	2
تنفذ الاجراءات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي ضمن المدة المحددة لها.	3.354	0.988	29.46	67.08	معتدل	5
المعدل العام لبعد العملية	3.616	0.728	20.12	72.32	مرتفع	-

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

وبعد استعراض الوصف الاحصائي لجميع أبعاد متغير التجديد الاستراتيجي وما نجم عنه من اجابات عينة الدراسة بخصوص أبعاده الفرعية ، يوضح الجدول (25) الاحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير التجديد الاستراتيجي ميدانياً على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة والذي يعكس مدى اهتمام أفراد العينة المبحوثة بهذه الأبعاد ، اذ جاء ترتيبها كما يلي (بعد المحتوى ، بعد السياق ، بعد العملية) على التوالي .

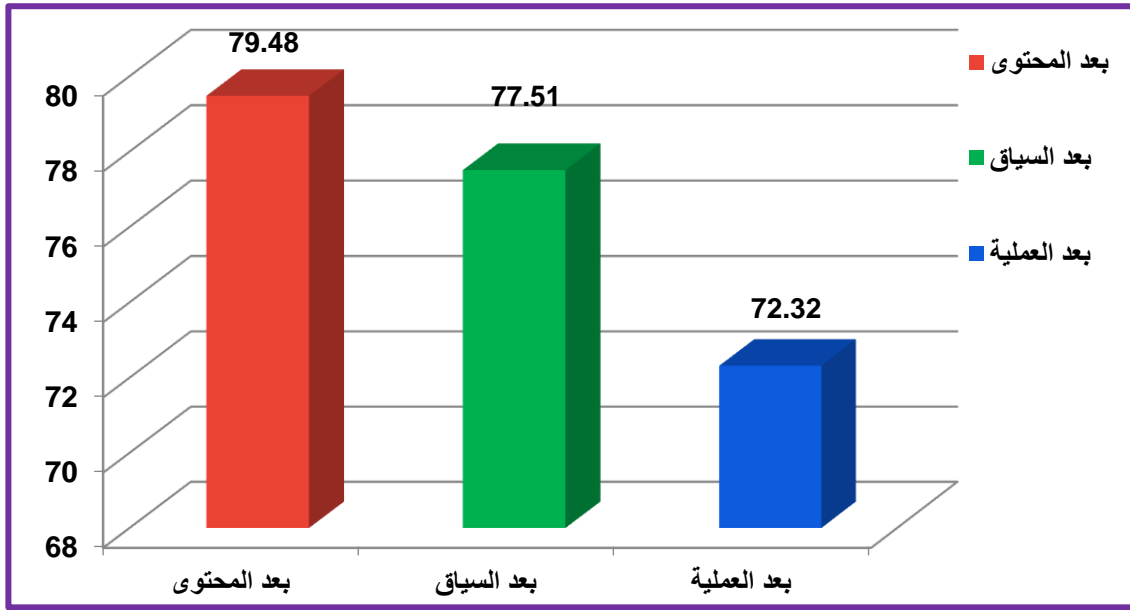
أما لمتغير التجديد الاستراتيجي الرئيس فقد حقق متوسط حسابي موزون عام قدره (3.822) وقيمة الانحراف المعياري له (0.442) الذي يشير إلى تشتت اجابات العينة عن وسطها الحسابي ، ومعامل اختلاف نسبي قدره (11.56%) وكانت شدة الاجابة المتحققة قد بلغت (76.44%) وبذلك فانه حقق مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على درجة أهمية مرتفع حسب اجابات أفراد العينة على مستوى المديرية عينة الدراسة .

الجدول (25) الاحصاءات الوصفية لمتغير التجديد الاستراتيجي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	ترتيب الفقرات
بعد المحتوى	3.974	0.537	13.51	79.48	مرتفع	1
بعد السياق	3.875	0.470	12.13	77.51	مرتفع	2
بعد العملية	3.616	0.728	20.12	72.32	مرتفع	3
المعدل العام لمتغير التجديد الاستراتيجي	3.822	0.442	11.56	76.44	مرتفع	-

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Excel 2010 , SPSS V.24)

ويهدف تمثيل مستوى أهمية الأبعاد الفرعية لمتغير التجديد الاستراتيجي بيانياً على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة ، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم شدة الاجابة المتحققة وحسب الشكل (21) الذي يوضح ذلك :



الشكل (21) : التمثيل البياني لأبعاد متغير التجديد الاستراتيجي

المصدر : اعداد الباحث استناداً إلى برنامج (Excel) .

وعليه يمكن القول ان التجديد الاستراتيجي متوافر بمستوى مرتفع وهو ما يمثل الاجابة عن التساؤل الثاني من تساؤلات مشكلة الدراسة وتحقيق الهدف الثاني من الاهداف التي تسعى اليها هذه الدراسة

المبحث الثالث إختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

توطئة

يعد إختبار الفرضيات الغاية الاساسية التي يسعى الباحث إلى التوصل إلى ثبات فكرة الدراسة الحالية ، وبذلك يتضمن هذا المبحث إختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وعلى مستوى المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية ، وقد استند الباحث في تحقيق ذلك على مجموعة من اساليب المعالجة الاحصائية المناسبة لإختبار فرضيات الارتباط والتأثير ، وبذلك فقد تضمن فقرتين اساسيتين في هذا الاطار ، وكما يأتي :

اولاً / إختبار الفرضية الرئيسة الاولى :

استعمل الباحث أسلوب ارتباط بيرسون لغرض إختبار الفرضية الرئيسة الاولى التي تتعلق بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (مقدرات الموارد البشرية) بأبعاده الفرعية (مصادقية النشاط ، بناء القدرة ، بطل التغيير ، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة ، نصير التكنولوجيا ، والتموضع الاستراتيجي) والمتغير التابع (التجديد الاستراتيجي) . وللحكم على قوة معامل الارتباط ، سيتم اعتماد التقييم الخاص بتقسيمه إلى خمس فئات وحسب ما موضح في الجدول (26) :

الجدول (26) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

اذ سيتضمن جدول الارتباط المعاملات الرئيسة التي تثبت العلاقة ومستوى الدلالة المعنوية لكل

علاقة عندس مستوى معنوية (0.01) اي بدلالة ثقة (99%).

1. إختبار الفرضية الرئيسة الاولى :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرات الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي)

يتبين من نتائج الجدول (27) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير مقدرات الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي ، حيث كانت نسبة الارتباط (**0.638) وهذا يؤكد اساس العلاقة والتأصر بين المتغيرين على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان المديرية عينة الدراسة كلما تسعى إلى الاهتمام بمقدرات موارد البشرية من حيث حثهم على مصادقية النشاط واتباع السلوكيات الاخلاقية في التعامل مع

الاخرين وبناء قدراتهم وامكاناتهم الشخصية وتعزيز اولويات فهمهم لمتطلبات التغيير التنظيمي وتشجيعهم على تقديم الافكار الابداعية الجديدة التي تطور العمل وتعظم جدواه وتوفر لهم فرص تطوير امكاناتهم التكنولوجية وكيفية الافادة من التطور التقني وأهمية التموضع الاستراتيجي في ذات الاطار هذا بدوره ان يمكن المديرية من تحقيق مستويات متقدمة في التجديد الاستراتيجي .

واستناداً إلى ما سبق تم اثبات صحة الفرضية الرئيسية الاولى .

الجدول (27) معاملات الارتباط بين مقدرات الموارد البشرية بأبعادها والتجديد الاستراتيجي

أبعاد مقدرات الموارد البشرية						مقدرات الموارد البشرية	المتغير المستقل المتغير التابع
التموضع الاستراتيجي	نصير التكنولوجيا	الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة	بطل التغيير	بناء القدرة	مصادقية النشاط		
.353**	.548**	.559**	.366**	.491**	.586**	.638**	التجديد الاستراتيجي
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين مقدرات الموارد البشرية بأبعادها والتجديد الاستراتيجي							النتيجة (القرار)

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

وتنتبثق من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية تتمثل بالاتي :

أ. إختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مصادقية النشاط والتجديد الاستراتيجي).

أظهرت نتائج الجدول (27) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد مصادقية النشاط والتجديد الاستراتيجي ، حيث كانت نسبة الارتباط (0.586^{**}) وهذا يؤكد اساس العلاقة والانسجام بين المتغيرين على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01).

وتشير هذه العلاقة إلى ان المديرية عينة الدراسة كلما تسعى إلى تشجيع موارد البشرية على تبني مصادقية النشاط في التعامل مع الآخرين خاصة ما يتعلق بأهمية السلوكيات الاخلاقية وتبني الاجراءات النزيهة في العمل والتفاعل مع الآخرين وتوطيد العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل بهدف تعميق الاحساس بروح الفريق الواحد وتقديم الخدمات بصورة سلسلة قائمة على صدق الحديث واداء الامانة وهذا بدوره يعزز جهود التجديد الاستراتيجي وبوادره وتحقيق فوائد جمة.

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الاولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى.

ب. إختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد بناء القدرة والتجديد الاستراتيجي).

أظهرت نتائج الجدول (27) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد بناء القدرة والتجديد الاستراتيجي ، حيث كانت نسبة الارتباط (0.491^{**}) وهذا يؤكد اساس العلاقة والانسجام بين المتغيرين على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان المديرية عينة الدراسة تسعى إلى تطوير قدراتها التنظيمية وامكاناتها المادية فضلاً عن أهمية تحسين القدرات الذاتية لموظفيها وتبني برامج تدريبية فاعلية لتحسين قدرات الموظفين وقابلياتهم على اداء العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن وهنا تأتي أهمية الدورات التثقيفية والندوات التطويرية التي تعمق فهم الموظفين لتفاصيل اعمالهم وكيفية تأديتها وهذا بدوره يعزز قدرة المديرية على التجديد الاستراتيجي .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى.

ج. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد بطل التغيير والتجديد الاستراتيجي).

أظهرت نتائج الجدول (27) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد بطل التغيير والتجديد الاستراتيجي ، حيث كانت نسبة الارتباط (**0.366) وهذا يؤكد اساس العلاقة والانسجام بين المتغيرين على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01).

وتدل هذه النتيجة على ان المديرية عينة الدراسة كلما تسعى إلى تعميق الوعي الوظيفي لدى الموظفين بأهمية عامل التغيير وضرورة اجراءه على المستويين التنظيمي والاستراتيجي وجعلهم يتلمسون فوائده الكثيرة في الوقت الحالي وتوقع فوائده مستقبلاً كلما كان هذا دافعا لديهم لتبني توجه التغيير والمساهمة فيه خاصة ما يتعلق بتجديد المهام وتحقيق الاهداف المتنوعة وهذا بدوره يعزز قدرة المديرية وامكاناتها على التجديد الاستراتيجي .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى.

د. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة والتجديد الاستراتيجي).

أظهرت نتائج الجدول (27) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة والتجديد الاستراتيجي ، حيث كانت نسبة الارتباط (**0.559) وهذا يؤكد اساس العلاقة والانسجام بين المتغيرين على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بانه كلما سعت المديرية عينة الدراسة إلى دعم وتشجيع الموظفين على تقديم الافكار الابداعية الجديدة والناقل مع التطورات المتجددة في اطار تقديم الخدمات وكيفية التجديد في حل المشكلات وكشف مسبباتها لمنع تكرارها مستقبلاً اصف إلى ذلك أهمية تحسين مستوى النتائج المتحققة من هذه الافكار له دور كبير في تعزيز امكانات المديرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى.

ه. إختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد نصير التكنولوجيا والتجديد الاستراتيجي).

أظهرت نتائج الجدول (27) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد نصير التكنولوجيا والتجديد الاستراتيجي ، حيث كانت نسبة الارتباط (**0.548) وهذا يؤكد اساس العلاقة

والانسجام بين المتغيرين على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01).

وتشير هذه النتيجة إلى ان المديرية عينة الدراسة كلما سعت إلى تبني التطورات التكنولوجية واستعمال التقانات الحديثة في الترويج لمجمل خدماتها والافادة من مواقع التواصل الاجتماعي واعتماد التكنولوجيا كأحد القنوات الأساسية للتواصل مع المستفيدين اضعف إلى ذلك أهمية اعتماد الحملات الاعلانية واساليب الترويج المختلفة لأعلام الجمهور بالخدمات المتنوعة التي تقدمها البلدية من شأنه ان يدعم توجهاتها في تحقيق التجديد الاستراتيجي .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى .

و. إختبار الفرضية الفرعية السادسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التموضع الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي).

أظهرت نتائج الجدول (27) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد التموضع الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي ، حيث كانت نسبة الارتباط (0.353^{**}) وهذا يؤكد اساس العلاقة والانسجام بين المتغيرين على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان المديرية عينة الدراسة كلما سعت إلى الاهتمام بموقعها الاستراتيجي وكيفية تطوير خدماتها وقدراتها في التنبؤ بالمستقبل لأعداد السيناريوهات المختلفة لتوقع التغيرات البيئية والاستجابة وفهم متطلبات الزبائن وتبني الاجراءات الاستراتيجية الناجعة لتلبية هذه المتطلبات والاستمرار بصياغة الاستراتيجيات التي تساعد على مواجهة المشاكل التي تعترض سير العمل بين الحين والآخر وهذا بدوره يسهم في تعزيز تجديدها الاستراتيجي .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية السادسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى .

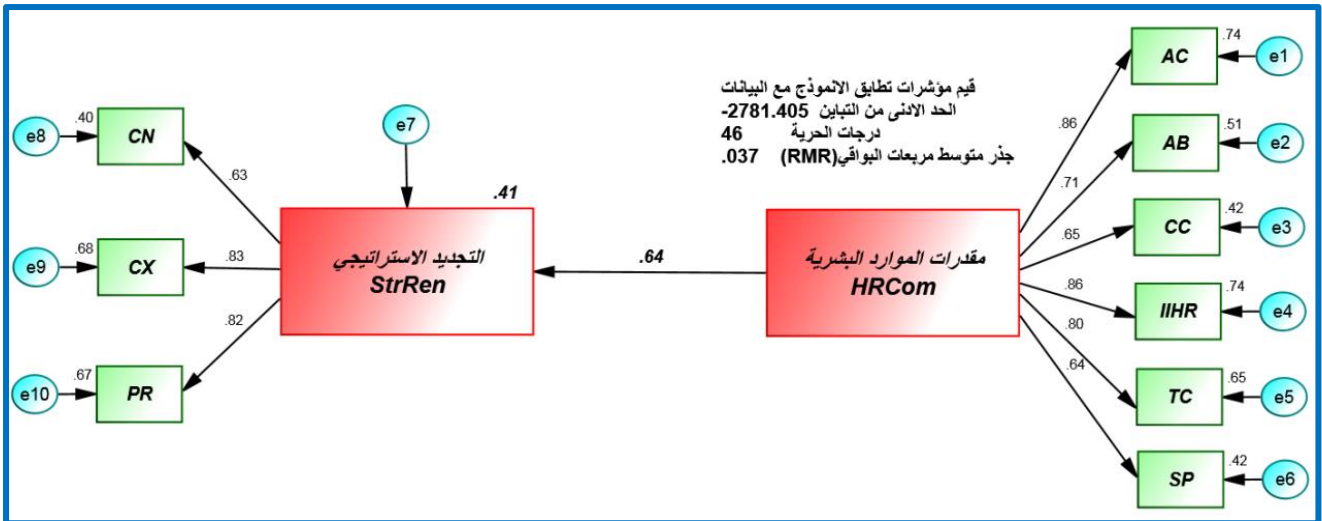
واستنادا إلى التحليل الاحصائي أنفا نجد ان هناك علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين مقدرات الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي وهو ما يمثل الاجابة على التساؤل الثالث من تساؤلات مشكلة الدراسة ويحقق الهدف الثالث من الاهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة
ثانياً / إختبار فرضيات التأثير المباشر

تعد تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية SEM أسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي وبذلك تمتاز هذا التقنية بانها عكس تحليل الانحدار اذ تسمح بأدراج أخطاء القياس في التحليلات ، لأن تجاهل اخطاء القياس يمكن ان يؤدي إلى تقديرات معلمات متحيزة بين المتغيرين مما يؤدي إلى تفاقم المشكلة دون حلها (Sardeshmukh & Vandenberg,2017:1-3) وبالتالي تعد هذه التقنية أسلوب متقدم في التوصل إلى مقدار التأثيرات المباشرة بين المتغيرات ، وكما يأتي :

2. إختبار الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير مقدرات الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي)

يوضح الشكل (22) مقدار التأثير لمتغير مقدرات الموارد البشرية كمتغير مستقل في التجديد الاستراتيجي كمتغير تابع على مستوى اجابات العينة في مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير مقدرات الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.64) وهذا يشير إلى ان متغير مقدرات الموارد البشرية يؤثر في متغير التجديد الاستراتيجي بمقدار (64%) على مستوى المديرية عينة الدراسة . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من مقدرات الموارد البشرية في المديرية عينة الدراسة ستؤدي إلى احداث تغير في التجديد الاستراتيجي بمقدار (64%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (28) قد بلغت (12.416) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (22) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.41) وهي التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل مقدرات الموارد البشرية في المتغير التابع التجديد الاستراتيجي طبقاً لإجابات العينة على مستوى المديرية عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكتملة (59%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في التجديد الاستراتيجي لم تتضمنها الدراسة الحالية . وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (22) تأثير مقدرات الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (28) : مسارات ومعلمات إختبار تأثير مقدرات الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعيارى	الخطا المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
التجديد الاستراتيجي <---	مقدرات الموارد البشرية .638	.712	.057	12.416	***
TC <---	مقدرات الموارد البشرية .804	1.007	.050	20.296	***
SP <---	مقدرات الموارد البشرية .644	.934	.074	12.634	***
IIHR <---	مقدرات الموارد البشرية .861	1.000			
CC <---	مقدرات الموارد البشرية .650	1.012	.079	12.838	***
AB <---	مقدرات الموارد البشرية .714	1.088	.071	15.294	***
AC <---	مقدرات الموارد البشرية .858	1.000	.040	25.103	***
CN <---	التجديد الاستراتيجي .634	.770	.063	12.287	***
CX <---	التجديد الاستراتيجي .827	.880	.040	22.091	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

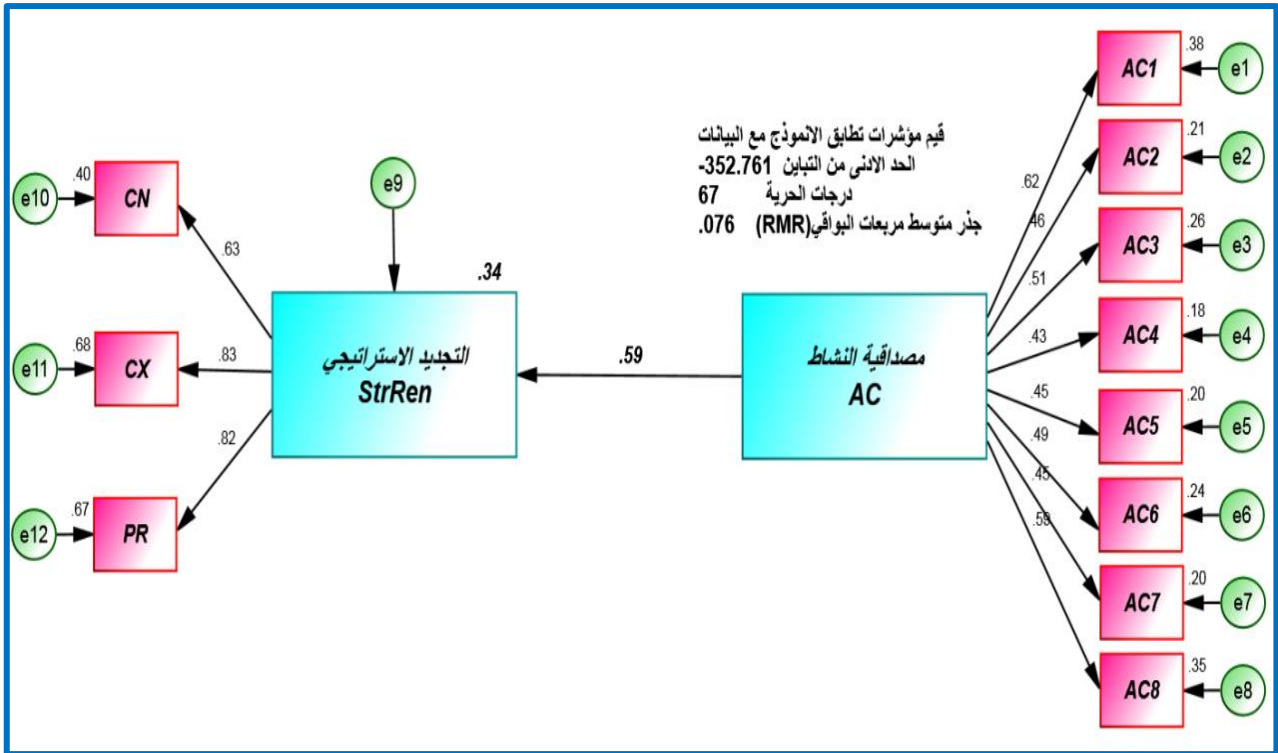
وتنبثق من فرضية التأثير الرئيسة ست فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

أ. إختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء مصداقية النشاط في التجديد الاستراتيجي)

يوضح الشكل (23) مقدار التأثير لبعء مصداقية النشاط في التجديد الاستراتيجي على مستوى اجابات العينة في مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء مصداقية النشاط في التجديد الاستراتيجي ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.59) وهذا يشير إلى ان بعد مصداقية النشاط يؤثر في متغير التجديد الاستراتيجي بمقدار (59%) على مستوى المديرية عينة الدراسة . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد مصداقية النشاط في المديرية عينة الدراسة ستؤدي إلى احداث تغير في التجديد الاستراتيجي بمقدار (59%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (29) قد بلغت (10.839) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (23) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.34) وهي التغيرات التي يحدثها بعد مصداقية النشاط في المتغير التابع التجديد الاستراتيجي طبقاً لإجابات العينة على مستوى المديرية عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكملة (66%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في التجديد الاستراتيجي لم تتضمنها الدراسة الحالية .

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .



الشكل (23) تأثير بعد مصداقية النشاط في التجديد الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (29) : مسارات ومعلمات تأثير بعد مصداقية النشاط في التجديد الاستراتيجي

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
التجديد الاستراتيجي <---> مصداقية النشاط	.586	.562	.052	10.839	***

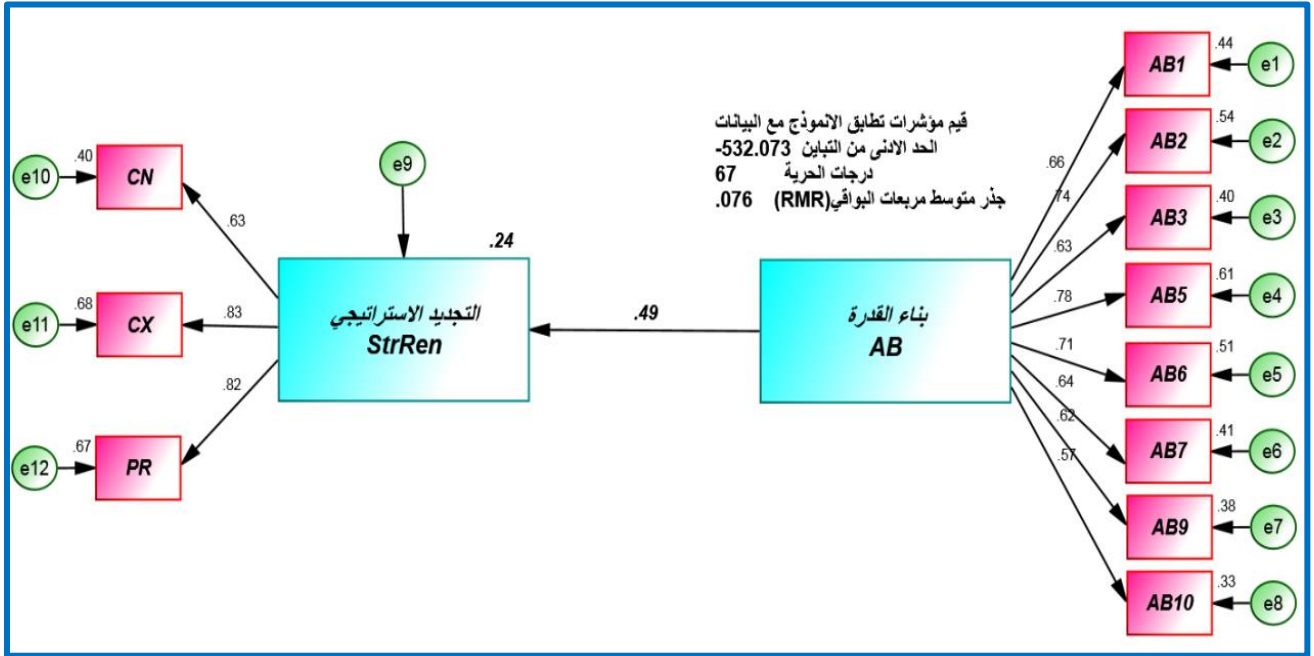
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

ب. إختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء بناء القدرة في التجديد الاستراتيجي)

يوضح الشكل (24) مقدار التأثير لبعء بناء القدرة في التجديد الاستراتيجي على مستوى اجابات العينة في مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء بناء القدرة في التجديد الاستراتيجي ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.49) وهذا يشير إلى ان بعد بناء القدرة يؤثر في متغير التجديد الاستراتيجي بمقدار (49%) على مستوى المديرية عينة الدراسة . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد بناء القدرة في المديرية عينة الدراسة ستؤدي إلى احداث تغير في التجديد الاستراتيجي بمقدار (49%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (30) قد بلغت (8.451) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (24) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.24) وهي التغيرات التي يحدثها بعد بناء القدرة في المتغير التابع التجديد الاستراتيجي طبقاً لإجابات العينة على مستوى

المديرية عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكملة (76%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في التجديد الاستراتيجي لم تتضمنها الدراسة الحالية .
وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .



الشكل (24) تأثير بعد بناء القدرة في التجديد الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (30) : مسارات ومعلمات تأثير بعد بناء القدرة في التجديد الاستراتيجي

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
التجديد الاستراتيجي <---> بناء القدرة	.491	.360	.043	8.451	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

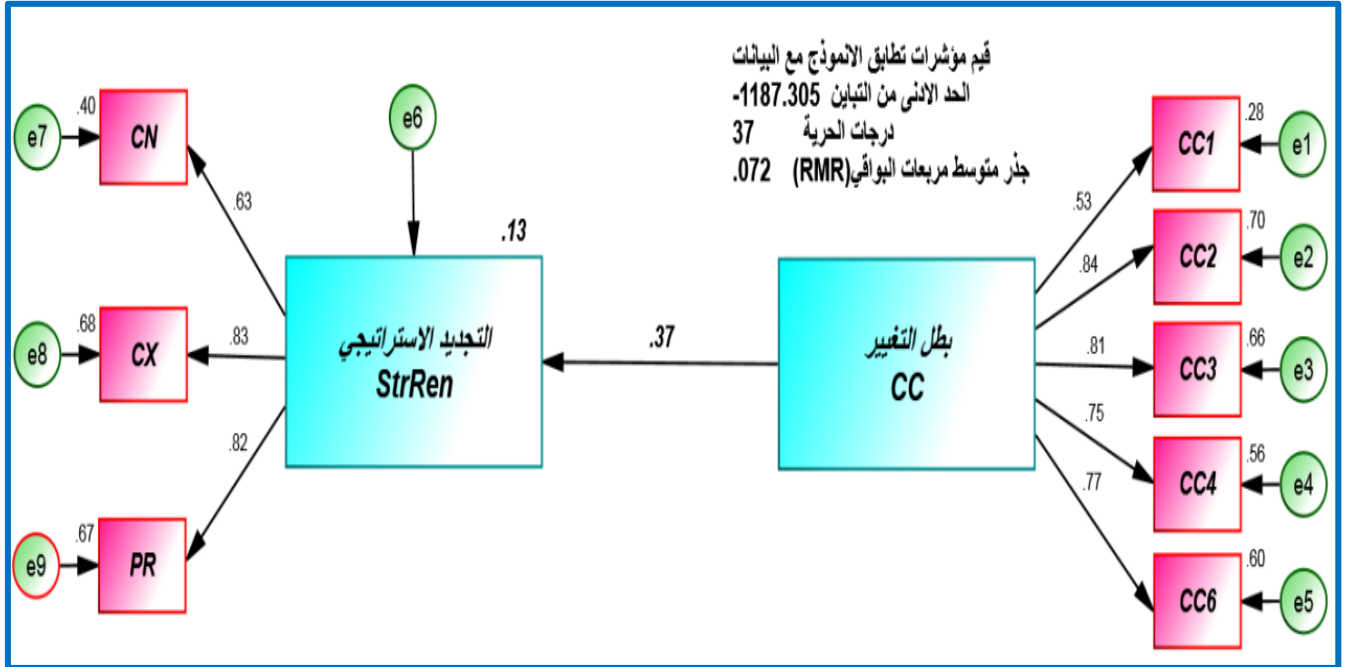
ج. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء بطل التغير في التجديد الاستراتيجي)

يوضح الشكل (25) مقدار التأثير لبعء بطل التغير في التجديد الاستراتيجي على مستوى اجابات العينة في مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء بطل التغير في التجديد الاستراتيجي ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.37) وهذا يشير إلى ان بعد بطل التغير يؤثر في متغير التجديد الاستراتيجي بمقدار (37%) على مستوى المديرية عينة الدراسة . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد بطل التغير في المديرية عينة الدراسة ستؤدي إلى احداث تغير في التجديد الاستراتيجي بمقدار (37%) . وهذه القيمة دالة معنوية بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (31) قد بلغت (5.894) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (25) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.13) وهي التغيرات التي يحدثها بعد بطل التغير في المتغير التابع التجديد الاستراتيجي طبقاً لإجابات العينة على

مستوى المديرية عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكتملة (87%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في التجديد الاستراتيجي لم تتضمنها الدراسة الحالية .

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (25) تأثير بعد بطل التغيير في التجديد الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (31) : مسارات ومعلمات تأثير بعد بطل التغيير في التجديد الاستراتيجي

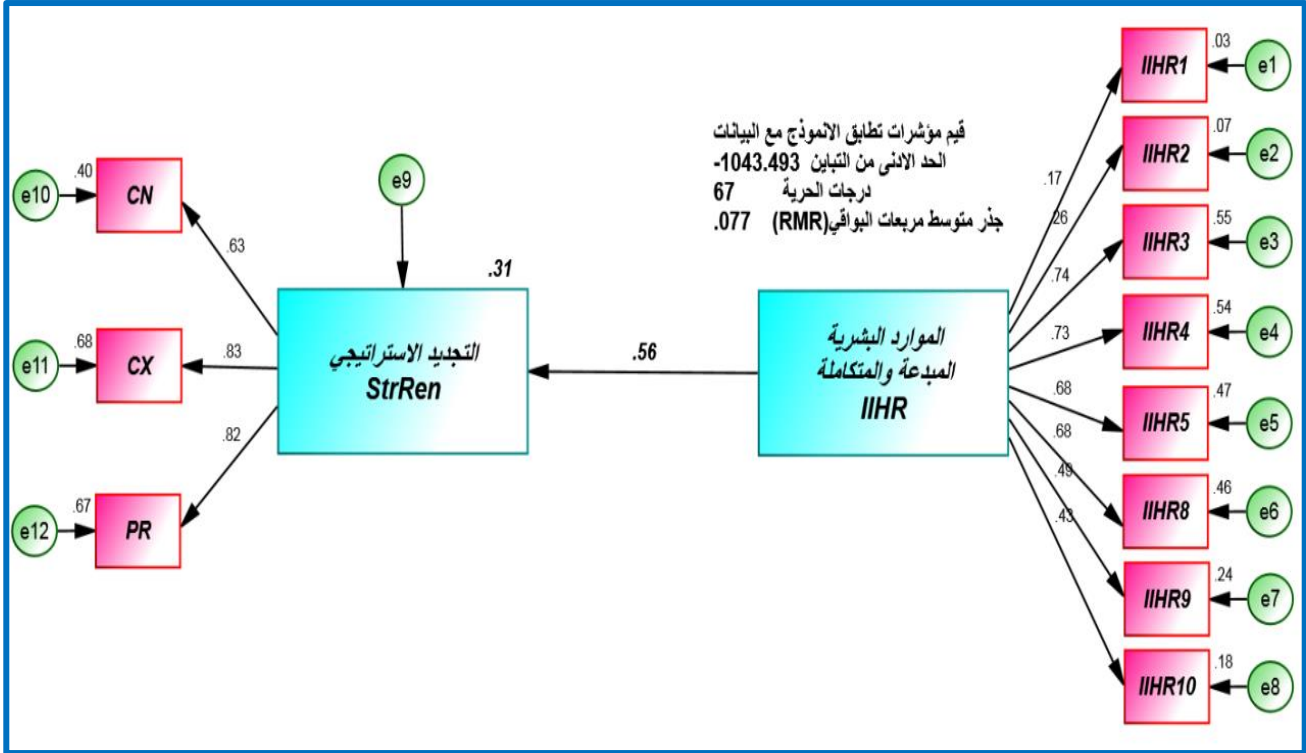
المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعيارى	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية	
التجديد الاستراتيجي <---	بطل التغيير	.366	.263	.045	5.894	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

د. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة في التجديد الاستراتيجي)

يوضح الشكل (26) مقدار التأثير لبعء الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة في التجديد الاستراتيجي على مستوى اجابات العينة في مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة في التجديد الاستراتيجي ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.56) وهذا يشير إلى ان بعد الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة يؤثر في متغير التجديد الاستراتيجي بمقدار (56%) على مستوى المديرية عينة الدراسة . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة في المديرية عينة الدراسة ستؤدي إلى احداث تغير في التجديد الاستراتيجي بمقدار (56%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (32) قد بلغت (10.115) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (26) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.31) وهي التغيرات التي يحدثها بعد الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة في المتغير التابع التجديد الاستراتيجي طبقاً لإجابات العينة على مستوى المديرية عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكملة (69%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في التجديد الاستراتيجي لم تتضمنها الدراسة الحالية . وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (26) تأثير بعد الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة في التجديد الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (32) : مسارات ومعلومات تأثير بعد الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة في التجديد الاستراتيجي

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية		
التجديد الاستراتيجي	<---	الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة	.559	.555	.055	10.115	***

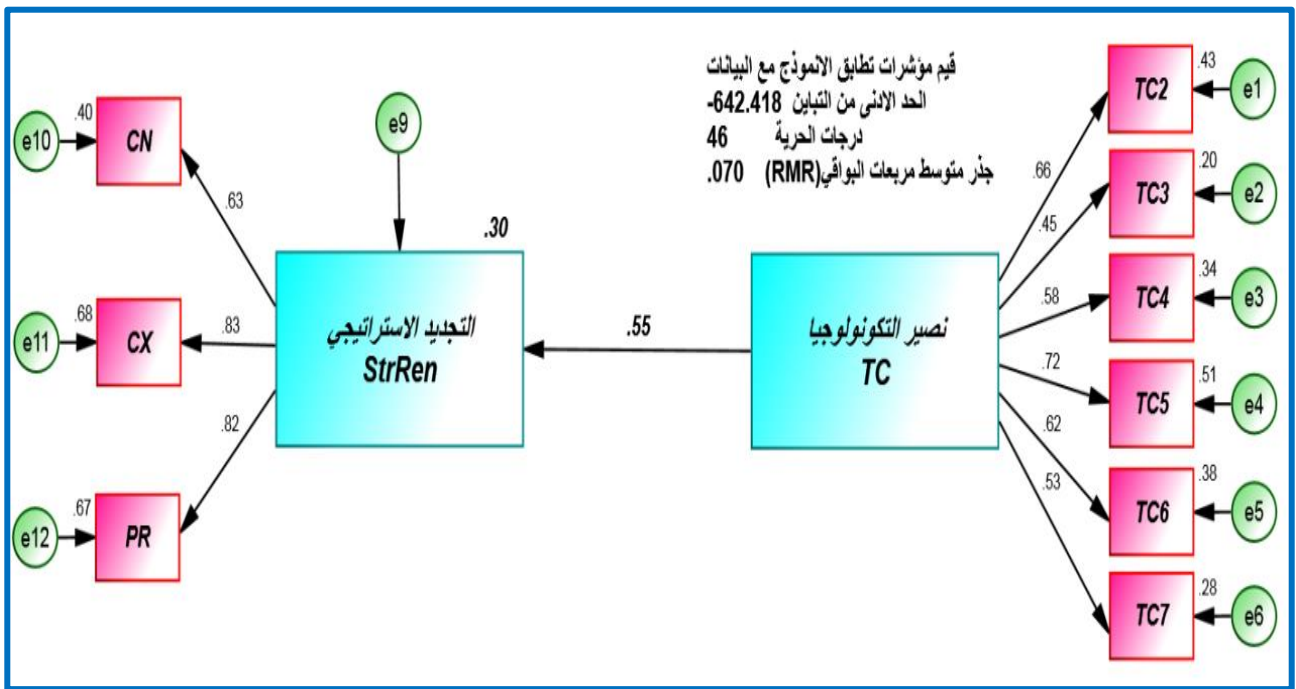
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

هـ. إختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء نصير التكنولوجيا في التجديد الاستراتيجي)

يوضح الشكل (27) مقدار التأثير لبعء نصير التكنولوجيا في التجديد الاستراتيجي على مستوى إجابات العينة في مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء نصير التكنولوجيا في التجديد الاستراتيجي ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.55) وهذا يشير إلى إن متغير مقدرات الموارد البشرية يؤثر في متغير التجديد الاستراتيجي بمقدار (55%) على مستوى المديرية عينة الدراسة . وهذا يدل على إن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد نصير التكنولوجيا في المديرية

عينة الدراسة ستؤدي إلى أحداث تغير في التجديد الاستراتيجي بمقدار (55%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (33) قد بلغت (9.817) وهي ذات معنوية عالية . كما يظهر من الشكل (27) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.30) وهي التغيرات التي يحدثها بعد نصير التكنولوجيا في المتغير التابع التجديد الاستراتيجي طبقاً لإجابات العينة على مستوى المديرية عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكملة (70%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في التجديد الاستراتيجي لم تتضمنها الدراسة الحالية .

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية



الشكل (27) تأثير بعد نصير التكنولوجيا في التجديد الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (33) : مسارات ومعلومات تأثير بعد نصير التكنولوجيا في التجديد الاستراتيجي

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
التجديد الاستراتيجي <--- نصير التكنولوجيا	.548	.489	.050	9.817	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

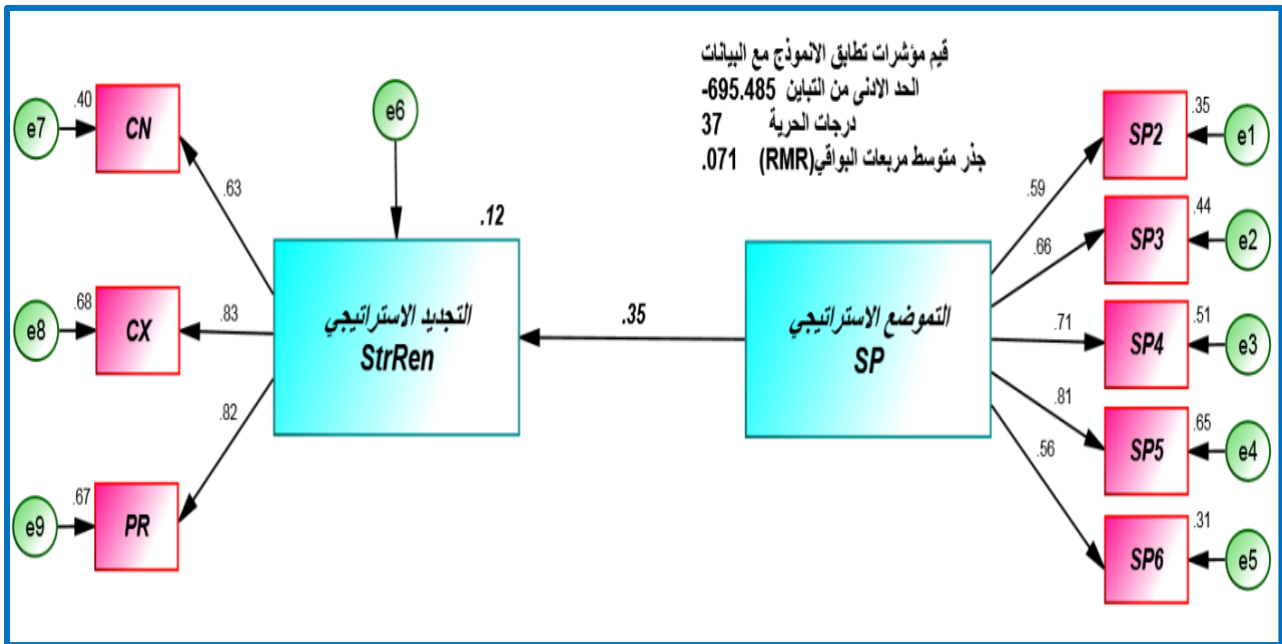
و. إختبار الفرضية الفرعية السادسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التموضع الاستراتيجي في التجديد الاستراتيجي)

يوضح الشكل (28) مقدار التأثير لبعء التموضع الاستراتيجي كمتغير مستقل في التجديد الاستراتيجي كمتغير تابع على مستوى اجابات العينة في مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التموضع الاستراتيجي في التجديد الاستراتيجي ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.35) وهذا يشير إلى ان بعد التموضع الاستراتيجي يؤثر في متغير التجديد الاستراتيجي بمقدار (35%) على مستوى المديرية عينة الدراسة . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف

واحدة من بعد التموضع الاستراتيجي في المديرية عينة الدراسة ستؤدي إلى احداث تغيير في التجديد الاستراتيجي بمقدار (35%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (34) قد بلغت (5.655) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (28) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.12) وهي التغيرات التي يحدثها بعد التموضع الاستراتيجي في المتغير التابع التجديد الاستراتيجي طبقاً لإجابات العينة على مستوى المديرية عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكتملة (88%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في التجديد الاستراتيجي لم تتضمنها الدراسة الحالية .

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (28) تأثير بعد التموضع الاستراتيجي في التجديد الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (34) : مسارات ومعلمات تأثير بعد التموضع الاستراتيجي في التجديد الاستراتيجي

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعيارى	الخطا المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
التجديد الاستراتيجي <---> التموضع الاستراتيجي	.353	.272	.048	5.655	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

واستناداً للتحليل أنفاً نجد ان لمقدرات الموارد البشرية تأثيراً معنوياً إيجابياً في التجديد الاستراتيجي وهو ما يمثل الإجابة عن التساؤل الرابع من تساؤلات مشكلة الدراسة ويحقق الهدف الرابع من الأهداف التي تسعى لتحقيقها هذه الدراسة.

الفصل الرابع الاستنتاج والتوصيات

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

المبحث الاول

الاستنتاجات

يستعرض هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث وهي كالآتي:

- 1 - يتصف العاملون في مديرية بلدية كربلاء المقدسة بالسلوكيات الاخلاقية عبر الوفاء بالتزاماتهم والتعامل النزيه مع الأفراد ، فضلاً عن التزامهم بتنفيذ اجراءات العمل الإداري وحسن السلوك من اجل كسب ثقة اصحاب المصلحة.
- 2- يسعى العاملون في المديرية إلى الاهتمام ببناء قدراتهم الذاتية عن طريق التشجيع على الابتكار وترسيخ المعايير الاخلاقية العالية والاهتمام بسرعة التنفيذ وصياغة الاستراتيجيات لجذب واستبقاء الموارد البشرية ذات القدرات العالية.
- 3- يلتزم العاملون في المديرية عينة الدراسة بدعم التغيير وتنفيذ نتائجه والمشاركة في نشر ثقافة التغيير في البيئة الداخلية للمديرية وتقديم افكار جديدة ومطورة للعمل.
- 4- يتمتع العاملون في المديرية عينة الدراسة بمستوى جيد من المقدرات والمواهب ، اذ يتصفون بالمهارة والمعرفة الخاصة بتفاصيل العمل وحسن المعاملة فضلاً عن اهتمام المديرية بتنمية خبراتهم وتحسين وتنويع البرامج التدريبية الهادفة إلى تحسين وتطوير قدرات الأفراد.
- 5- ادارة الموارد البشرية في مديرية بلدية كربلاء المقدسة تهتم بتوفير سياسات مرنة وبديلة لتحفيز الموظفين والعمل على موائمة ممارسات الموارد البشرية مع معايير الزبائن الخارجيين فضلاً عن الاهتمام والافادة من التقنيات المختلفة للتواصل الاجتماعي ودعم البرمجيات والتكنولوجيا لزيادة كفاءة أنشطة المديرية.
- 6- يتمتع الأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء بمستوى فهم واقعي لتوقعات الزبائن الخارجيين والسعي باستمرار للتواصل معهم وتلبية متطلباتهم والاهتمام بحل المشكلات التي تواجههم وتحديد مسبباتها لمنع حصولها مستقبلاً.
- 7- تتوفر أبعاد مقدرات الموارد البشرية في مديرية بلدية كربلاء المقدسة بمستوى مرتفع وهذا يدل على توافر الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة فضلاً عن بناء القدرات المتميزة ودعم البرمجيات والتكنولوجيا وتحسين الاداء في المديرية المبحوثة.
- 8- تركز المديرية عينة الدراسة على استمرار النشاط وتحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور وتقليل التكاليف الكلية للعمل فضلاً عن الاهتمام بموائمة عملياتها وقدراتها مع الاستراتيجية الحالية واستثمار المهارات والخبرات للعاملين في تقديم افكار جديدة تسهم في حل المشكلات وتحقيق الاهداف طويلة الامد
- 9- تسعى مديرية بلدية كربلاء إلى تبني الاجراءات الاستثمارية والاستكشافية حسب الظروف القائمة وتحفيز الاقسام إلى تبني هذه الاجراءات ضمن البيئة الداخلية فضلاً عن تشجيع استراتيجيات التعاون مع الجهات الاخرى من اجل تعزيز الاعمال الحالية والمستقبلية.

- 10- تسعى المديرية عينة الدراسة إلى تكرار الاجراءات الاستراتيجية التي تحقق اهدافها وتهتم بتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الداخلية والخارجية حسب المواقف المختلفة فضلاً عن اهتمامها بتفاصيل كل اجراء من اجل التناسق مع الاجراءات الاخرى والتي تؤثر في التوجه الحالي والمستقبلي للمديرية.
- 11- تتوافر أبعاد متغير التجديد الاستراتيجي بمستوى مرتفع في مديرية بلدية كربلاء المقدسة وحسب ترتيب الأبعاد اذ جاء بعد المحتوى بالترتيب الاول ويليه بعد السياق واخيراً بعد العملية.
- 12- تؤثر مقدرات الموارد البشرية معنوياً في التجديد الاستراتيجي اي ان مديرية بلدية كربلاء المقدسة اذا رغبت في زيادة مستويات التجديد الاستراتيجي يمكنها ذلك عن طريق زيادة مقدرات الموارد البشرية فيها.
- 13- يمكن لمصادقية النشاط في مديرية بلدية كربلاء المقدسة ان تؤثر بالزيادة في مستويات التجديد الاستراتيجي عن طريق السلوكيات الاخلاقية والنزاهة والتواضع وكسب ثقة المستفيدين.
- 14- ان تركيز ثقافة المديرية على تلبية حاجات الزبائن وتحليل البيئة الخارجية والتشخيص الدقيق للمشاكل والمشاركة في صياغة الاعمال الاستراتيجية يزيد من قدرات التجديد الاستراتيجي للمديرية.

المبحث الثاني

التوصيات

يتضمن هذا المبحث الثاني مجموعة من التوصيات التي وضعها الباحث وهي كالآتي:

- 1- تعزيز السلوكيات الاخلاقية لدى الأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء المقدسة ومنح المكافآت والحوافز المناسبة لتدعيم وتطوير المبادرات الاخلاقية التي تزيد من الاداء لدى الأفراد.
- 2- التركيز على عمليات البحث والتطوير في المجالات الابداعية ورفد الأفراد العاملين في المديرية بالبرامج التدريبية والتطويرية التي تزيد من بناء قدراتهم الذاتية بما يدعم الانشطة الوظيفية في المديرية.
- 3- ضرورة اهتمام مديرية بلدية كربلاء المقدسة بعمليات التنفيذ في المجالات المختلفة لاسيما مع التطورات والتغيرات التي تفرضها البيئة مما يحتم ضرورة التغيير من اجل الاستمرار والتطور مستقبلاً.
- 4- ضرورة الاستفادة من الطاقات والقدرات المبدعة التي تمتلكها المديرية من اجل تحسين وتطوير الاداء وفق الموارد المتاحة.
- 5- توظيف الكفاءات التي يتمتع بها الأفراد في المديرية لمواجهة المشكلات التي تعترض العمل وكسر الروتين وتنشيط وتفعيل دور الادارة في البحث المستمر عن هذه الكفاءات وحسن استخدام الموارد المتاحة.
- 6- على الرغم من تمتع مديرية بلدية كربلاء المقدسة بأفراد من ذوي المقدرات العالية الا انها بحاجة إلى توظيف هذه المقدرات بشكل أكثر فاعلية عن طريق:
 - أ- السعي إلى امتلاك تكنولوجيا حديثة (انتاج نظيف ، الصديق للبيئة) بهدف تخفيض التكاليف وحماية البيئة.
 - ب- فسح المجال امام المستفيدين في تقديم المقترحات لحل المشاكل التي تواجه المديرية والسعي إلى تنفيذها وفق الموارد المتاحة.
 - ج- الاهتمام بالمشاريع البيئية وتحمل المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة.
 - د- الاستثمار الامثل للطاقات والكفاءات المتوافرة لدى المديرية وتشجيعها على تقديم الافكار المبدعة ولكافة المبدعين مادياً ومعنوياً.
- 7- ضرورة استثمار موارد المديرية وتوظيفها في مجالات منتجة أكثر تحقق حاجات ورغبات الجمهور عن طريق:
 - أ- انشاء مشاريع تدوير مخلفات (صلبة ، سائلة) بهدف تخفيض الموارد المهذورة وحماية البيئة وتوفير الطاقة.

ب- تطوير الخدمات الحالية وتوسيعها عن طريق ابتكار خدمات جديدة بالتعاون مع الجهات الحكومية ذات العلاقة.

ج- زيادة المساحات الخضراء والمنتزهات بهدف تحقيق الرفاهية لأبناء المدينة.

د- تكوين شراكات استراتيجية مع منظمات المجتمع المدني لتوفير الخدمات في اوقات الذروة (الزيارات المليونية) لتوفير الأفراد والاليات اللازمة لرفع النفايات وتسهيل الحركة وتوفير البيئة المناسبة صحياً.

8- تعزيز الاجراءات الداخلية والخارجية ووضع استراتيجيات وسياسات ملائمة مع التغييرات المستجدة في البيئة الداخلية والخارجية.

9- تنويع الاستثمارات التي تخدم المديرية في مجالات مختلفة (خدمية وربحية) وتوسيع مشاريع البنى التحتية خدمةً للصالح العام.

10- توظيف مقدرات الموارد البشرية المتاحة لدى مديرية بلدية كربلاء المقدسة من اجل تحقيق التجديد الاستراتيجي لعملياتها المختلفة عن طريق:

أ- فسح المجال امام الموارد البشرية المبدعة في تقديم مقترحات وافكار جديدة.

ب- السعي الجاد لتنفيذ هذه الافكار على ارض الواقع.

ج- حشد الموارد المالية والمعلوماتية والمادية اللازمة لتنفيذ هذه الافكار.

د- اشراك مختلف المستويات الإدارية في المديرية والتعاون مع الجهات ذات العلاقة الاخرى من اجل التنفيذ الصحيح والسريع للأفكار التي تفيد المجتمع وتحقق ميزة للمديرية.

المصادر

المصادر

القرآن الكريم

المصادر العربية

أولاً: الكتب

1- مجيد، سوسن شاكرا (2014). اسس بناء الإختبارات والمقاييس النفسية والتربوية. ط 3 ، مركز بيونو . لتعليم التفكير ، عمان الاردن .

ثانياً: الرسائل والأطاريح

2- التميمي ، محمد كريم عبيد ، (2017)، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي. دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال/ كلية الاعمال / جامعة الشرق الاوسط .

3- جاسم ، سيف علي ، 2017 ، دور مقدرات الموارد البشرية في فاعليتها دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في الكليات الاهلية لمحافظة الفرات الأوسط رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم الإدارة.

4- الخفاجي، محمود داخل، 2018 ، انعكاس العلاقة بين مقدرات مهنيو الموارد البشرية وقابلية التكيف مع المسار الوظيفي على الأداء الاستراتيجي أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الاعمال.

5- الزيابي، احمد حاتم ، (2021) ، دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي . بحث تحليلي في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية وزارة الصناعة والمعادن ، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الانبار وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.

6-رشيد، ليث عادل ، 2015، إختبار ممارسة التحول في مقدرات إدارة الموارد البشرية طبقاً لنموذج (Ulrich,2012) وزملائه: بحث تطبيقي في عدد من المصارف العراقية الاهلية رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال.

7- السنوار، إيهاب جميل ، (2021)، دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المعابر الفلسطينية المحافظات الجنوبية. قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة والتمويل/ جامعة الأقصى بغزة.

8- الشريفي، علي كاظم ، (2017)، التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية عن طريق الدعم المنظمي . دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية / اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء .

9- الشيباني، زينة كاظم ، 2015 ، تأثير مقدرات الموارد البشرية في الأداء المتميز: الدور الوسيط لأدوار الموارد البشرية دراسة تحليلية لأراء أعضاء مجالس الكليات في بعض الجامعات الحكومية العراقية رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال.

10- عبد ، نور باسم ، (2019) ، القيادة الخادمة وتأثيرها في مقومات التجديد الاستراتيجي بتوسط الثقة التنظيمية . رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.

11- العبودي، علي عبد الرزاق ، (2015)، دور القابليات الديناميكية في تحقيق التجديد الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي. رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية.

12- عفيف ، سهام ، (2018)، أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي- دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر الأكاديمي تخصص إدارة أعمال. الجزائر

13- عليوي، الهام محمد ، 2018 ، تأثير الاستدامة المنظمية متغيراً وسيطاً بين المشاركة بالمعرفة ومقدرات الموارد البشرية دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في علم الإدارة العامة.

14- عواد، محمود جميل ، (2019)، تأثير القدرات الديناميكية للمنظمة في التجديد الاستراتيجي. رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في الإدارة العامة.

15- القريناوي، علاء الدين موسى، (2021)، دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق الإبداع الإداري . دراسة حول مؤسسات التمويل الصغيرة الفلسطينية / قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والادارة من كلية الإدارة والتمويل/ جامعة الأقصى بغزة .

16- المفرجي، سيف علي، 2017 ، دور مقدرات الموارد البشرية في فاعليتها دراسة وصفية تحليلية لاراء عينة من العاملين في الكليات الاهلية لمحافظة الفرات الأوسط رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال.

ثالثاً: المجالات

17- ابو طيبخ ، ليث شاكر ، الذبحاوي ، فرحان محمد ، 2020 . دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي . بحث تطبيقي في مديرية تخطيط النجف / جامعة الكوفة

- 18- بريس ، احمد كاظم ، عليوي ، علي حسين ، وادي، امير غانم ، (2019). دور الانغراز التنظيمي في تبني منطلقات التجديد الاستراتيجي . بحث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من القيادات في الشركة العامة للصناعات المطاطية والاطارات / مجلة الادارة والاقتصاد/ المجلد (8) العدد(31).
- 19- جلاب، احسان دهش ، جاسم، سيف علي ، 2017، توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الاداء الاستراتيجي ، بحث استطلاعي تحليلي في بعض كليات جامعة القادسية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(1).
- 20- الحدراوي ، رافد حميد ، البغدادي ، عادل هادي ، (2015) . دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي ، دراسة تطبيقية في عدد من الجامعات العراقية الحكومية ، مجلة كلية التربية والبنات / العدد (17) السنة التاسعة.
- 21- حمدي، أبو القاسم ، 2017، إشكالية ضبط مفهوم كفاءات الموارد البشرية بين مقاربتني : السلوك والأداء . دراسة تحليلية . مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، المجلد(1) العدد(1).
- 22- رشيد ، صالح عبد الرضا ، العبودي، علي ، (2016). توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي . دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعتي القادسية والمثنى / مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية/المجلد 18 العدد(4).
- 23- الشمري، احمد عبد الله ، الزيايدي، سحر عباس ، (2018). العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي عن طريق الدور الوسيط للذكاء التنظيمي . مجلة الادارة والاقتصاد/المجلد 7 العدد(26).
- 24- الطائي يوسف حجيم، الذبحاوي، عامر عبدالكريم ، العلي ، علي حميد، (2016). التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة . بحث تطبيقي لأراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة . مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية/المجلد 18 العدد (3).
- 25- عوديش، جيمس يوحنا، (2020). أنواع صناع المعرفة وتأثيرها في عمليات التجديد الاستراتيجي. دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسين في جامعة دهوك التقنية / مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو/مجلد(8) العدد(3).
- 26- الغالبي، طاهر محسن ، الزبيدي، حيدر حمودي ، (2018). دور التجديد الاستراتيجي في تجنب الازمة المالية. دراسة تحليلية في قطاع المصارف التجارية في سوق العراق للأوراق المالية / مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية /المجلد الرابع عشر العدد(3) .

- 27- الفتلاوي ، ميثاق هاتف ، البناء ، زينب مكي ، عباس ، قصي رزوقي ، (2018) . دور التغذية العكسية للأداء المصرفي بتحديد مسارات التجديد الاستراتيجي لآراء عينة من القيادات الإدارية للمصارف الاهلية في المحافظات (كربلاء ، النجف ، بابل).
- 28- كاظم ، صادق جبار ، عبيد ، علي جاسم ، مخيف ، أمير نعمة ، (2015) . المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر ، دراسة تطبيقية للآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف . مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية /المجلد العاشر- العدد الثالث والثلاثون.
- 29- محمد، محسن علوان ، 2018، تأثير ممارسات المرونة البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية ، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية .مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 10، العدد (4).
- 30- مناصرية ، رشيد ، 2012 ، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو مورد بشري مميز. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد(16) 112-138.
- 31- المواجهة ، مفيد عودة الله ، (2021) . أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الاردنية ، مجلة البحوث التجارية / كلية التجارة جامعة الزقازيق / المجلد الثالث والاربعون العدد الرابع.
- 32- الهمنداوي، ورده عبد الخالق ، (2020). الفشل التنظيمي والحد منه خلال التجديد الاستراتيجي . بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية في محافظة بغداد . مجلة الادارة والاقتصاد/المجلد9 (العدد 35).
- 33- الياسري ، اكرم محسن ، الطائي ، فيصل علوان ، حسين ، علي كاظم ، (2017) . دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية ، دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية ، مجلة الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء / العدد (24) المجلد (6).

المصادر الأجنبية

A- Book

- 1- Ahmad,A.,Sharif, M. Y., & Kausar, A. R. (2014). HR professionals' competencies and performance in the banking sector of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 31(12), 2001-2009.
- 2- Kwee, Z. (2009). *Investigating three key principles of sustained strategic renewal: A longitudinal study of long-lived firms* (No. EPS-2009-174-STR

3- Storey, J., Wright, P. M., & Ulrich, D. (Eds.). (2009). *The Routledge companion to strategic human resource management* (pp. 299-315). London: Routledge

B-Thesis and Dissertation

4- Albert, D. (2013). *Strategic Renewal of Activity Systems: An Interdependency Perspective* (Doctoral dissertation, Difo-Druck Bamberg).

5- Hensmans, M., Yip, G., & Johnson, G. (2011). TRADITIONS OF RENEWAL How four traditions linking emotion and cognition in different ways allow for strategic renewal ahead of one's time. *Working Papers CEB, 11*.

6- Heyden, M. (2012). Essays on upper echelons & strategic renewal: A multilevel contingency approach (No. EPS-2012-259-STR).

7- Khezri, D. B. (2021). Free-Energy Governance-Sensin

8- Leng, G. C. (2012). Implementing an effective strategic renewal process-An IT-enabled agility perspective.

9- Ravasi, D., & Lojaco, G. (2005). Managing design and designers for strategic renewal. *Long range planning*, 38(1), 51-77.

10- Stienstra, M. (2008). *Strategic Renewal in Regulatory Environments: How inter-and intra-organisational institutional forces influence European incumbent energy firms* (No. EPS-2008-145-STR).

C-Journals & Periodicals & Researches

11- Abdul Hamid, A., Raja Mohamed Fauzi, R. M., & Juhary, A. (2011). The development of human resource practitioner competency model perceived by Malaysian human resource practitioners and consultants: A structural equation modeling (SEM) approach. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 240-255.

12- Abdullah, A. H., & Sentosa, I. (2012). Human resource competency models: changing evolutionary trends. *Interdiscip. J. Res. Bus. ISSN, 2046*, 7141.

- 13- Abraham, S., Mir, B. A., Suhara, H., Mohamed, F. A., & Sato, M. (2019). Structural equation modeling and confirmatory factor analysis of social media use and education. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 16(1), 1-25.
- 14- Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5* , P. (198-205).
- 15- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization science*, 20(2), 281-293
- 16- Albert, D., Kreutzer, M., & Lechner, C. (2015). Resolving the paradox of interdependency and strategic renewal in activity systems. *Academy of Management Review*, 40(2), 210-234.
- 17- Ali, R. K. S., & Yasir, M. H. (2020). KNOWLEDGE MANAGEMENT INFRASTRUCTURES AND THEIR IMPACT ON STRATEGIC RENEWAL.
- 18- Al-Kwafi, O. S. (2012). Implementing strategic renewal by collective organisational learning. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 6(2), 125-141.
- 19- Al-Taie, A. H., & Al-Tamimi, N. J. (2021). The Role of Ambidextrous Leadership behaviors on Strategic Renewal. *Baghdad College of Economic Sciences University Journal (BCESUJ)*, 66(10), 43-69.
- 20- Amankwah-Amoah, J., Ottosson, J., & Sjögren, H. (2017). United we stand, divided we fall: historical trajectory of strategic renewal activities at the Scandinavian Airlines System, 1946–2012. *Business History*, 59(4), 572-606.
- 21- Balon, B., Kalinowski, K., & Paprocka, I. (2022). Application of Blockchain Technology in Production Scheduling and Management of Human Resources Competencies. *Sensors*, 22(8), 2844.

- 22- Barton, K. , Wrieden, W. & Anderson, A. (2011) "Validity and reliability of short questionnaire for assessing the impact of skills interventions" *J Hum Nutr Diet*, 24, pp. 588–595.
- 23- Basu, S., & Wadhwa, A. (2013). External venturing and discontinuous strategic renewal: An options perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 956-975.
- 24- Beheshtifar, M., & Moghadam, M. N. (2011). Studying the competency-related models in succession planning. *European journal of economics, finance and administrative sciences*, 34(34), 113-121.
- 25- Ben-Menahem, S. M., Kwee, Z., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A. (2013). Strategic renewal over time: the enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change. *Long range planning*, 46(3), 216-235.
- 26- Brockbank, W. (2013). Overview and logic. *Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside*, in New York: McGraw Hill, 3-27.
- 27- Brockbank, W., & Ulrich, D. (2008). HR competencies that make a difference. In *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management* (pp. 183-197). Routledge.
- 28- Buckley, F. I. N. I. A. N., & Monks, K. A. T. H. Y. (2004). Developing Meta-qualities: Outcomes and implications for HR roles. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 41-56.
- 29- Bughin, J., Kretschmer, T., & van Zeebroeck, N. (2021). Digital technology adoption drives strategic renewal for successful digital transformation. *IEEE Engineering Management Review*, 49(3), 103-108.
- 30- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization science*, 2(3), 239-262.
- 31- Caldwell, R. (2010). Are HR business partner competency models effective?. *Applied HRM Research*, 12(1), 40.

- 32- Canales, J. I. (2013). Constructing interlocking rationales in top-driven strategic renewal. *British Journal of Management*, 24(4), 498-514.
- 33- Capron, L., & Mitchell, W. (2009). Selection capability: How capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal. *Organization science*, 20(2), 294-312.
- 34- Chaola, P., Pratoom, K., & Raksong, S. (2015, July). A conceptual model of strategic management renewal orientation and firm performance. In *Allied academies International Conference. Academy of Strategic Management. Proceedings* (Vol. 14, No. 2, p. 18). Jordan Whitney Enterprises, Inc.
- 35- Cihan-Oksuzoglu, D., & Gurol, Y. (2020). HR Professionals' Technology Competency. *Journal of Global Strategic Management*, 14 (2), 17-28.
- 36- Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), 205-215.
- 37- Crossan, M. M., & Hurst, D. K. (2006). Strategic renewal as improvisation: Reconciling the tension between exploration and exploitation. In *Ecology and strategy*. Emerald Group Publishing Limited.
- 38- Darvish, H., Moogali, A., & Moosavi, M. (2012). An empirical study on human resource competencies and its relationship with productivity. *Management Science Letters*, 2(7), 2615-2624.
- 39- Dutta, S. K. (2013). Ambidexterity as a mediating variable in the relationship between dynamism in the environment, organizational context and strategic renewal. *Jindal Journal of Business Research*, 2(1), 27-41.
- 40- Feldman, E. R., & Sakhartov, A. V. (2021). Prospective on Corporate Renewal. *Strategic Management Review*, 2(2), 193-204.
- 41- Flier, B., Bosch, F. A. V. D., & Volberda, H. W. (2003). Co-evolution in strategic renewal behaviour of British, Dutch and French financial incumbents: Interaction of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality. *Journal of management studies*, 40(8), 2163-2187.

- 42- Flier, B., Van Den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & Baden-Fuller, C. (2005). Strategic Renewal in the Dutch Financial Services Sector: Renewal Trajectories from a Competence-Based Perspective. In *Competence Perspectives on Resources, Stakeholders and Renewal*.
- 43- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.
- 44- Friesl, M., Garreau, L., & Heracleous, L. (2019). When the parent imitates the child: Strategic renewal through separation and reintegration of subsidiaries. *Strategic Organization*, 17(1), 62-94.
- 45- Gauthier, J., & Zhang, Z. J. (2020). Green knowledge management and strategic renewal: a discursive perspective on corporate sustainability. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- 46- Geimer, J. L., Zolner, M., & Allen, K. S. (2017). Beyond hr competencies: removing organizational barriers to maximize the strategic effectiveness of HR professionals. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 42-50.
- 47- Gilbert, J. (2016). An empirical vision for organizational renewal: Utilizing self-reflection and self-awareness to prompt deep transformation. *International Journal of Business Administration*, 7(3), 1-14.
- 48- Glaser, L., Fourné, S. P., & Elfring, T. (2015). Achieving strategic renewal: The multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning. *Small Business Economics*, 45(2), 305-327.
- 49- Gold, M., & Hirshfeld, S. (2005). The behaviors of jazz as a catalyst for strategic renewal and growth. *Journal of Business Strategy*.
- 50- Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R. L, (2014) " Multivariate Data Analysis " , 7th edition., Pearson Education Limited. United States of America.

- 51- Han, J., Chou, P., Chao, M., & Wright, P. M. (2006). The HR competencies-HR effectiveness link: A study in Taiwanese high-tech companies. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(3), 391-406.
- 52- Harreld, B. (2013). Leading Strategic Renewal: Proactive Punctuated Change through Innovation Streams and Disciplined Learning Michael Tushman Charles O'Reilly.
- 53- Hassani , H. & Silva , E. (2015). A Kolmogorov-Smirnov Based Test for Comparing the Predictive Accuracy of Two Sets of Forecasts , *Econometrics*, 3, 590-609.
- 54- Hess, M. F., & Hess, A. M. (2016). Stakeholder–Driven Strategic Renewal. *International Business Research*, 9(3), 53-67.
- 55- Hidayat, C., Sulisty, S., Wilujeng, S., Chrismardani, Y., & Wahab, W. (2022). Human resource competencies, supply chain management, and financial performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(2), 471-476.
- 56- Ho, M., & Teo, S. (2015). The state of human resource (HR) competency research: Charting the research development of HR competencies and examining the signals from industry in New Zealand. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 40(2), 72-89.
- 57- Hopkins, W. E., Mallette, P., & Hopkins, S. A. (2013). Proposed factors influencing strategic inertia/strategic renewal in organizations. *Academy of Strategic Management Journal*, 12(2), 77.
- 58- Hortovanyi, L., Szabo, R. Z., & Fuzes, P. (2021). Extension of the strategic renewal journey framework: The changing role of middle management. *Technology in Society*, 65, 101540.
- 59- Horst, S. O., & Moisaner, J. (2015). Paradoxes of strategic renewal in traditional print-oriented media firms. *International Journal on Media Management*, 17(3), 157-174.

- 60- Huang, Y. F. (2009). Strategic renewal within an information technology firm: Exploration, exploitation and corporate venturing. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- 61- Huff, J. O., Huff, A. S., & Thomas, H. (1992). Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 55-75.
- 62- Huy, Q. N. (2005). An emotion-based view of strategic renewal. In *Strategy process*. Emerald Group Publishing Limited.
- 63- Iyengar, L. (2019). The Hr Competencies on Organizational Performance in IT/ITES Companies in Chennai. *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)* 9.2 (2019): 59, 68.
- 64- Jamshidi, M. H. M., Farajpour, G., & Sabet, P. G. P. (2014). Cognitive Styles and HR Competencies in Iranian Universities. *International Journal of Asian Social Science*, 4(8), 898-911.
- 65- Janev, V., & Vranes, S. (2011). Ontology-based competency management: the case study of the Mihajlo Pupin Institute. *Journal of Universal Computer Science*, 17(7), 1089-1108.
- 66- Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*.
- 67- JEROEN G . MEIJERINK & TANYA BONDAROUK & DAVID P. LEPAK, (2015), "EMPLOYEES AS ACTIVE CONSUMERS OF HRM: LINKING EMPLOYEES' HRM COMPETENCES", *Human Resource Management*
- 68- Kaipainen, J., & Aarikka-Stenroos, L. (2022). How to renew business strategy to achieve sustainability and circularity? A process model of strategic development in incumbent technology companies. *Business Strategy and the Environment*.
- 69- Kariuki, F. K., Kyalo, T., & Ombaka, B. (2021). Entrepreneurial Networking Strategic Renewal And Performance Of Youth Owned Agro-Processing Small

And Medium Enterprises In Selected Counties In Kenya. *Manag Econ Res J*, 7(4), 31267.

70- Kausar, A. R., & Azhar, S. M. (2015). Hr professionals effectiveness and competencies: a perceptual study in the banking sector of Pakistan.

71- Kearney, C., & Morris, M. H. (2015). Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. *Small Business Economics*, 45(2), 425-445.

72- Khan, I. U., Ahmed, K., Zulqarnain, W., & Jamil, S. (2015). Impact of HR competencies on employees' job satisfaction. *Journal of Resources Development and Management*, 5, 15-27.

73- Khan, S. H., Majid, A., & Yasir, M. (2020). Strategic renewal of SMEs: the impact of social capital, strategic agility and absorptive capacity. *Management Decision*.

74- Khezri, D. B. (2021). Free-Energy Governance-Sensin g, Sensemaking, and Strategic Renewal-Surprise-Minimization and Firm Survival (Doctoral dissertation, Universität St. Gallen).

75- Kim, H. E., & Pennings, J. M. (2009). Innovation and strategic renewal in mature markets: A study of the tennis racket industry. *Organization Science*, 20(2), 368-383.

76- Klitsie, J. (2018). *Strategic Renewal in Institutional Contexts: The paradox of embedded agency* (No. EPS-2018-444-S&E).

77- Kwee, Z., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2011). The influence of top management team's corporate governance orientation on strategic renewal trajectories: a longitudinal analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907–2004. *Journal of Management Studies*, 48(5), 984-1014.

78- Laine, P., Stenvall, J., & Tuominen, H. (2017). A strategic role for HR: Is it a competence issue. *Nordic Journal of Business*, 66(1), 29-48.

79- Lengnick-Hall, C. A., & Inocencio-Gray, J. L. (2013). Institutionalized organizational learning and strategic renewal: The benefits and liabilities of

prevailing wisdom. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 420-435.

80- Lischka, J. A. (2019). Strategic renewal during technology change: Tracking the digital journey of legacy news companies. *Journal of Media Business Studies*, 16(3), 182-201.

81- Lo, K., Macky, K., & Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2308-2328.

82- Long, C. S., Wan Ismail, W. K., & Amin, S. M. (2013). The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 2019-2033.

83- Maijanen, P., Jantunen, A., & Hujala, M. (2015). Dominant logic and dynamic capabilities in strategic renewal—case of public broadcasting. *International Journal of Business Excellence*, 8(1), 1-19.

84- Maijanen-Kyläheiko, P. (2014). Pursuit of change versus organizational inertia: a study on strategic renewal in the Finnish broadcasting company.

85- Mair P. (2018) " Factor Analysis ". In: Modern Psychometrics with R. Use R!. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93177-7_2 .

86- Martin-Rios, C., & Parga-Dans, E. (2016). Service response to economic decline: Innovation actions for achieving strategic renewal. *Journal of business research*, 69(8), 2890-2900.

87- Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan " *Journal of Social Sciences* 5 (4), 401-407.

88- Mohammadian, H. D., & Rezaie, F. (2020, April). The role of IoE-Education in the 5 th wave theory readiness & its effect on SME 4.0 HR competencies.

In 2020 *IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)* (pp. 1604-1613). IEEE.

89- Moretti, D. M., Alves, F. C., & Bomtempo, J. V. (2020). Entrepreneurial-oriented strategic renewal in a Brazilian SME: a case study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.

90- Mostafa, R. N., & Chitbeer, S. H. (2021). The Impact of Strategic Foresight in Strategic Renewal: Mediating Role of Talent Management Process" An Exploratory Study in Central Bank of Iraq". *Review of International Geographical Education Online*, 11(12), 189-202.

91- Nguyen, K., Peltoniemi, M., & Lamberg, J. A. (2021). Strategic renewal: Can it be done profitably?. *Long Range Planning*, 102179.

92- Novak, V., Žnidaršič, A., & Šprajc, P. (2015). Students' perception of HR competencies. *Organizacija*, 48(1), 33-44.

93- Omar, A. M. (2021). The Effect of Human Capital Development on Strategic Renewal in the Egyptian Hospitality Industry: The Moderating Role of Dynamic Capabilities. *International Business Research*, 14(9), 1-38.

94- Özdemir, S., Akatay, A., & Eroğlu, U. (2015). COMPETENCIES OF HR PROFESSIONALS: A STUDY ON THE HR COMPETENCIES OF UNIVERSITY STUDENTS1. *Journal of Life Economics*, 2(4), 47-60.

95- Pandya, B. (2019). A Competency Framework For Virtual HR Professionals in An Artificial Intelligence Age. *Mokslinës Leidybos Deimantas-Diamond Scientific Publication*, 27-48.

96- PB, S. (2019). Developing human resource competencies: an empirical evidence. *Human Resource Development International*, 22(4), 343-363.

97- Pedersen, C. L., Ritter, T., & Andersen, T. J. (2020). A project-based perspective on strategic renewal. *Strategic Management Review*.

98- Pettit, K. L., & Crossan, M. M. (2020). Strategic renewal: Beyond the functional resource role of occupational members. *Strategic Management Journal*, 41(6), 1112-1138.

- 99- Poba-Nzaou, P., Uwizeyemungu, S., & Clarke, C. (2020). Patterns underlying required HR and IT competencies: a content and cluster analysis of advertisements of HR manager positions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2065-2088.
- 100- Poór, J., Slavic, A., & Berber, N. (2015). The competences of HR managers and their impact on the organizational success of MNCs' subsidiaries in the CEE region. *Central European Business Review*, 4(1), 5.
- 101- Poskela, J., & Martinsuo, M. (2009). Management control and strategic renewal in the front end of innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(6), 671-684.
- 102- Prashantham, S. (2008). New venture internationalization as strategic renewal. *European management journal*, 26(6), 378-387.
- 103- Prikshat, V., Biswas, K., Nankervis, A., & Hoque, M. R. (2018, August). Bangladesh HR professionals' competencies: Impact on firm performance and moderating effects of organisation life cycle. In *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited.
- 104- Ramlall, S. J. (2006). HR competencies and their relationship to organizational practices. *Performance Improvement*, 45(5), 32-43.
- 105- Ramlall, S. J., Al Yafi, W. A., & Ghamri, N. HR Competencies: Understanding the Impact on HR and Organizational Performance in Saudi Arabia. 2014
- 106- Rasyid, A. R. (2020). Prototype of the Strategy for the Development of HR Competencies in the State Civil Service in Barru Regency. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 10(1), 133-142.
- 107- Riviere, M., Suder, G., & Bass, A. E. (2018). Exploring the role of internationalization knowledge in fostering strategic renewal: A dynamic capabilities perspective. *International Business Review*, 27(1), 66-77.

- 108- Sáez-Martínez, F. J. (2011). Strategic renewal, cooperation, and performance: a contingency approach. *Journal of Management and Strategy*, 2(4), 43.
- 109- SALAM, S. A. (2020). *HR COMPETENCIES IN IT SECTOR-AN EMPLOYEE PERSPECTIVE* (Doctoral dissertation, Loyola College of Social Sciences).
- 110- Sammut-Bonnici, T., & McGee, J. (2014). Strategic renewal.
- 111- Sardeshmukh, S. R., & Vandenberg, R. J. (2017). Integrating moderation and mediation: A structural equation modeling approach. *Organizational Research Methods*, 20(4), 721-745.
- 112- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.
- 113- Schmitt, A., Barker III, V. L., Raisch, S., & Whetten, D. (2016). Strategic renewal in times of environmental scarcity. *Long Range Planning*, 49(3), 361-376.
- 114- Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81-98.
- 115- Schultz, C. M. (2010). HR competencies at a merged higher education institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 1-8.
- 116- Schultz, C. M. (2021). The Future of HR. In *Beyond Human Resources- Research Paths Towards a New Understanding of Workforce Management Within Organizations*. IntechOpen.
- 117- Selig, C. J., Stettina, C. J., & Baltes, G. H. (2016). The Corporate Entrepreneur: A driving force for strategic renewal and radical innovation in established companies. In *Proceedings of the 22nd ICE/IEEE International Technology Management Conference* (Vol. 268).

- 118- Sharma, B. (2016). A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals. *Asian Pacific Journal of Health Sciences*, 3(4), 271-278.
- 119- Sharma, D., Verma, A., Dhanraj, G., Patnaik, B. B., Goyal, N., Sharma, M. A., ... & Jaiswal, B. K. HR Competencies for a Strategic Role. *Sl. No. Title & Author Page No.*, 1. 2016
- 120- Shellabear, S. (2002). Competency profiling: definition and implementation. *TRAINING JOURNAL-ELY-*, 16-19.
- 121- Shin, K., & Pérez-Nordtvedt, L. (2020). Knowledge acquisition efficiency, strategic renewal frequency and firm performance in high velocity environments. *Journal of Knowledge Management*.
- 122- Shu, C., De Clercq, D., Zhou, Y., & Liu, C. (2019). Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- 123- Sievinen, H. M. (2021). Role of the board of directors in the strategic renewal of later-generation family firms.
- 124- Sievinen, H. M., Ikäheimonen, T., & Pihkala, T. (2020). Strategic renewal in a mature family-owned company—A resource role of the owners. *Long Range Planning*, 53(2), 101864.
- 125- Srikanth, P. B. (2020). The relative contribution of personality, cognitive ability and the density of work experience in predicting human resource competencies. *Personnel Review*.
- 126- Taherdoost, H. (2016). Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in a research. How to test the validation of a questionnaire/survey in a research . *International Journal of Academic Research in Management* . Vol. 5, No. 3, Pp. 28-36.
- 127- Taussig, M. (2013). The neglected need for strategic renewal in emerging markets: Lessons from Vietnam in transition. *Business Horizons*, 56(4), 465-471.

- 128- Ulrich, D. (2016). HR at a crossroads. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(2), 148-164.
- 129- Ulrich, D., Brockbank, W., Ulrich, M., & Kryscynski, D. (2015). Toward a synthesis of HR competency models: The Common HR" Food Groups".
- 130- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human resource management*, 34(4), 473-495.
- 131- Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017). Competencies for HR professionals who deliver outcomes.
- 132- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*.
- 133- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457-471.
- 134- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Younger, J., 2007 "**Human resource competencies: responding to increased expectations**" © Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley InterScience), pp1-12 . DOI 10.1002/ert.201598
- 135- Vaitiekunaite, A. (2022). Assessment of the competencies of the hotel staff. *Humanities studies*, (10), 99-104.
- 136- van der Zande, D. (2001). Strategic renewal from an industry perspective. *Long Range Planning*, 2(34), 259-261.
- 137- van Leeuwen, E. (2007). *Recovered-resource dependent industries and the strategic renewal of incumbent firms: a multi-level study of recovered-resource dependence management and strategic renewal in the European paper and board industry* (No. 109).
- 138- Vandaie, R. (2020). Patching the wrong eye? Balancing the role of social and human capital in firm strategic renewal. *Journal of Management*, 8(1), 15-23.
- 139- Venegas, B. C., Groblschegg, S., Klaus, B., & Domnanovich, J. (2015). Is HR in a State of Transition? An International Comparative Study on the

Development of HR Competencies. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 9(8), 2770-2778.

140- Venturelli, A., Caputo, A., Pizzi, S., & Valenza, G. (2022). A dynamic framework for sustainable open innovation in the food industry. *British Food Journal*.

141- Verbeke, A., Chrisman, J. J., & Yuan, W. (2007). A note on strategic renewal and corporate venturing in the subsidiaries of multinational enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 585-600.

142- Vishlaghi, M., Moghaddam, A., Azar, A., & Sepahvand, R. (2021). The prerequisites and consequences of strategic renewal using the fuzzy Delphi approach. *Journal of Strategic Management Studies*, 12(48), 103-122.

143- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & Van Den Bosch, F. A. (2001). Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long Range Planning*, 34(2), 159-178.

144- Vu, G. T. H. (2017). A critical review of human resource competency model: Evolvement in required competencies for human resource professionals. *Journal of Economics, Business and Management*, 5(12), 357-365.

145- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349.

146- Widiastuti, E. (2020). Improvement of HR Competency toward Performance and Sustainability Achievement. *JOURNAL OF RESEARCH IN MANAGEMENT*, 3(2).

147- Wijaya Kusuma, G., & Sudhartio, L. (2020). The Impact of Strategic Renewal in Banking Industry Performance. Available at SSRN 3623905.

148- Williams, C., Chen, P. L., & Agarwal, R. (2017). Rookies and seasoned recruits: How experience in different levels, firms, and industries shapes strategic renewal in top management. *Strategic Management Journal*, 38(7), 1391-1415.

- 149- Worch, H., Kabinga, M., Eberhard, A., & Truffer, B. (2012). Strategic renewal and the change of capabilities in utility firms. *European Business Review*.
- 150- Yeung, A., Woolcock, P., & Sullivan, J. (1996). Identifying and developing HR competencies for the future. *Human Resource Planning*, 19(4), 48-58.
- 151- Yong, J. Y., & Mohd-Yusoff, Y. (2016). Studying the influence of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource management practices. *Industrial and commercial training*.
- 152- Yusoff, Y. M., & Ramayah, T. (2012). Electronic human resource management (e-HRM) and human resource (HR) competencies: some evidence from an emerging market. *International Journal of Information and Communication Technology*, 4(1), 27-39.

الملاحق

الملاحق

الملحق (1)

أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	اسم المحكم	اللقب العلمي	التخصص	المنصب ومكان العمل
1-	د- بشار عباس الحميري	استاذ	ادارة استراتيجية	تدريسي في جامعة بابل/كلية الادارة والاقتصاد
2-	د- حسين حريجة عالي	استاذ	ادارة موارد بشرية	تدريسي في كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال /كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
3-	د- عبد الفتاح جاسم زعلان	استاذ	ادارة تسويق	تدريسي في كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال /كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
4-	د- علاء فرحان طالب	استاذ	ادارة تسويق	عميد كلية الادارة والاقتصاد/كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
5-	د- علي حسون الطائي	استاذ	ادارة موارد بشرية	تدريسي في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد
6-	د- فيصل علوان الطائي	استاذ	ادارة معرفة	تدريسي في كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال /كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء

7-	د- محمود فهد الدليمي	استاذ	ادارة انتاج	رئيس قسم ادارة الاعمال في كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال /كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
8-	د- ميثاق هاتف الفتلاوي	استاذ	سلوك تنظيمي	تدريسي في كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال /كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
9-	د- نايف علي الشمري	استاذ	ادارة موارد بشرية	تدريسي في جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد
10-	د- احمد عبد الله امانة	استاذ مساعد	ادارة استراتيجية	تدريسي في كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال /كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
11-	د- حسام حسين شياح	استاذ مساعد	ادارة موارد بشرية	تدريسي في كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال /كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
12-	د- رياض ضياء عزيز	استاذ مساعد	ادارة اعمال/نظم المعلومات الإدارية	مسؤول شعبة ضمان الجودة في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة ميسان
13-	د- صالح مهدي الحسنوي	استاذ مساعد	ادارة موارد بشرية	تدريسي في كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال /كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء

14-	د- علاء عبد السلام مصطفى	استاذ مساعد	ادارة انتاج	تدريسي في كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال /كلية الادارة والاقتصاد/جامعة ميسان
15-	د- محمد تركي عبد العباس	استاذ مساعد	ادارة انتاج	تدريسي في كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال /كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
16-	د- محمد جبار هادي	استاذ مساعد	ادارة استراتيجية	تدريسي في المعهد التقني/جامعة الفرات الاوسط كربلاء
17-	د- يزن سالم محمد	استاذ مساعد	سلوك تنظيمي	تدريسي في كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال /كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء

تم ترتيب الأسماء بحسب الحروف الابجدية

الملحق (2)
تحكيم الاستبانة



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلم

جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا

تحكيم صدق أداة القياس

المتعلقة بمشروع رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الموسومة

(دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي)

(دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية بلدية كربلاء)

الباحث

طالب ماجستير إدارة الأعمال

زيد صلاح خليل الظالمي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

سحر عباس حسين الزياي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

2022 م

1443 هـ

حضرة المحكم المحترم ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم أداة القياس، التي أعدت لإكمال متطلبات رسالة الماجستير الموسومة **(دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي)** ولما لجنايبكم الكريم من خبرة وكفاءة علمية عالية في مجال اختصاصاتكم ، أرجوا من جنابكم الكريم الموافقة على تحكيم هذا المقياس من ناحية مناسبة وأهمية ووضوح كل فقرة من فقراته المعبرة عن كل بُعد. إذ تم اعتماد المقاييس التالية:

(المقاييس المعتمدة في البحث)

ت	المتغيرات	المقياس
1	المتغير المستقل مقدرات الموارد البشرية	(Ulrich: 2012) (رشيد، 2015)
2	المتغير التابع التجديد الاستراتيجي	(Flier, 2003) (Hussein,etal,2018)

مع خالص دعائنا لكم بالتوفيق ومزيداً من التقدم العلمي

المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة البحث

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

1- النوع الاجتماعي:

نكر أنثى

2- الفئة العمرية:

40-31 30-21 20 02 سنة فأقل
51 فأكثر 50-41 42

3- المؤهل العلمي:

متوسطة اعدادية دبلوم بكالوريوس
دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

4- مدة الخدمة الفعلية:

أقل من سنة 5-1 سنة 10-6 سنة
15-11 سنة 20-16 سنة 25-21 سنة
25 سنة فأكثر

5- عدد الدورات في المجال الإداري

المحور الثاني: مقاييس متغيرات الدراسة

1- مقدرات الموارد البشرية: هي عبارة عن مزيج من المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات والقيم لدى الموارد البشرية تحقق أفضل أداء تنظيمي للمهام المطلوبة بمهنية عالية وتؤثر في النتائج المتحققة بكفاءة تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أولاً:- مصداقية النشاط: ويعني ان تتمتع الموارد البشرية المنظمة بالنشاط ذو المصداقية أي ان يفي الموظف بوعوده ويتواصل مع الاخرين بكل وضوح وشفافية .					
ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة يتميز الفرد في الموارد البشرية ب:
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					1-الوفاء بالتزاماته.
					2-بإظهار النزاهة الشخصية والاخلاق في التعامل.
					3-يكسب ثقة اصحاب المصلحة الداخليين الرئيسيين (الأفراد،المديرين التنفيذيين)
					4-بالتأثير في الاخرين بشكل مناسب.
					5-بإظهار الاهتمام الحقيقي بالآخرين.
					6- بالعمل بتوازن مناسب من الثقة والتواضع
					7- لديه حس ملانم من الدعابة في العمل.
					8-بالسعي إلى التعلم من النجاحات والاشفاقات على حد سواء.

القدرة على كسب الثقة

التأثير التواصل مع الآخرين

التطوير عن طريق الوعي الذاتي

ثانياً:- بناء القدرة: القدرة هنا تشير إلى ثقافة المنظمة ، او هويتها . اذ ينبغي على أفراد الموارد البشرية تسهيل عمليات تحقيق القدرة لتحديد هوية المنظمة ، وتشمل هذه القدرات خدمة الزبائن ، السرعة ، الجودة ، الابتكار ، الكفاءة ، والتعاون.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة لغرض بناء القدرات، فإن أفراد الموارد البشرية ينبغي ان تكون لديهم القابلية على:
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					9-تكوين الثقافة التي تشجع على الابتكار.
					10-تكوين الثقافة التي تشجع سرعة التنفيذ.
					11-تكوين الثقافة التي ترسخ المعايير الاخلاقية العالية.
					12-تكوين الثقافة التي تشجع على المساءلة عن الاداء.
					13-امتلاك تصور واضح عن الثقافة المطلوبة لتحقيق استراتيجية الاعمال.
					14-تصميم وتوفير ممارسات متكاملة للموارد البشرية) على سبيل المثال، التعيين ، التدريب ، المكافآت ، ادارة الاداء...الخ) التي تكون وتحافظ على الثقافة المطلوبة
					15-تكوين الثقافة التي تدمج المعايير العالمية مع الظروف المحلية

الاستفادة من القدرات التنظيمية

موانمة استراتيجية ثقافة ممارسات سلوك

					16-تكوين الثقافة التي تشجع على التوازن بين العمل والحياة الشخصية.	خلق بيئة عمل ذات هدف
					17-تكوين الثقافة التي تساعد على ايجاد المعنى والهدف في اعمالهم.	
					18-تكوين ثقافة تمنحهم هوية ايجابية من القيام بعملهم.	

ثالثا:- بطل التغيير: يكون إداري الموارد البشرية ابطال التغيير (قادة للتغيير) عندما يجعلوا قدرة المنظمة الداخلية للتغيير تتطابق مع وتيرة التغيرات الخارجية . ويتطلب ذلك من أفراد الموارد البشرية امرين مهمين الأول البدء بالتغيير والتغلب على مقاومة التغيير ، والاخر هو استدامة التغيير.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة يعد أفراد الموارد البشرية ابطال تغيير عن طريق:	
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					19-مساعدة الأفراد العاملين على فهم لماذا التغيير مهم (اي خلق شعور بالحاجة الملحة للتغيير).	الشروع أو البدء بالتغيير
					20-تحديد مصادر مقاومة التغيير والتغلب عليها.	
					21-المساعدة في تحديد اتجاه التغيير مع نتائج واضحة.	
					22-بناء التزام الأشخاص المؤثرين لدعم جهود التغيير.	

					23-ضمان توفير الموارد المرتبطة بالتغيير على سبيل المثال (الأموال، المعلومات، التكنولوجيا، الأفراد)	<i>استدامة التغيير</i>
					24-التواصل ومتابعة التقدم الحاصل في عملية التغيير.	
					25-المساعدة في ادامة التغيير.	

رابعا:-الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة: ينبغي هنا ان يكون إداري الموارد البشرية على معرفة بأحدث الأفكار فيما يتعلق بالممارسات الرئيسية للموارد البشرية المرتبطة براس المال البشري (على سبيل المثال مصادر المواهب ، تطوير المواهب ،العمل الجماعي ، تطوير المنظمة... الخ)، اذ تؤدي هذه الممارسات المبتكرة والمتكاملة للموارد البشرية إلى تأثير كبير على نتائج اعمال المنظمة.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة يتركز ابداع وتكامل إداري الموارد البشرية في:	
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					26-وضع المعايير او المقدرات عن المواهب المطلوبة	<i>الاستفادة المثلى من رأس البشري وخطط وتحليلات الموارد البشرية</i>
					27-ادارة وتقييم المواهب الرئيسية والاحتفاظ بهم.	
					28- ادارة وتحسين تنوع الموارد البشرية.	

					29-تصميم وتوفير البرامج التدريبية.	
					30- تصميم البرامج التدريبية الهادفة إلى تنمية خبرات العمل.	تطوير المواهب
					31-المساعدة في تصميم العمل.	
					32-استخدام مقاييس الاعمال في توجيه القدرات المتعلقة بالموارد البشرية.	
					33-تسهيل وضع معايير واضحة للأداء	
					34-ضمان ان معايير الأداء تتكيف مع مطالب تغيير الاستراتيجية.	قيادة الاداء
					35-تصميم انظمة قياس تميز الاداء العالي للأفراد عن الأفراد ذوي الاداء المنخفض.	

خامسا :-نصير التكنولوجيا: ينبغي على ادارة الموارد البشرية استخدام التكنولوجيا لتوفير كفاءة اكبر في اجراء الأعمال الإدارية الخاصة بالموارد البشرية على سبيل المثال الانظمة الخاصة بالفوائد وتجهيز كشوف الرواتب وغيرها من الاعمال الإدارية .بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا لمساعدة العاملين على البقاء على اتصال مع بعضهم، اضافة إلى اتصال العاملين مع الزبائن الخارجيين عن طريق وسائل الاعلام الاجتماعية

ملاحظات	مدى وضوح الفقرة	مدى انتماء الفقرة	الفقرة
---------	-----------------	-------------------	--------

المحكم			للبعد		ادارة الموارد البشرية لديهم المقدرة على:
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					36-وضع استراتيجية شاملة للاتصالات.
					37-تقليص العمل البيروقراطي.
					38-توفير سياسات مرنة بديلة لتحفيز الأجيال المختلفة من الموظفين.
					39-موائمة ممارسات الموارد البشرية مع معايير الزبائن الخارجيين
					40-الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي لأغراض تجارية.
					41-استخدام التكنولوجيا لمساعدة الموارد البشرية عن بعد وعن طريق الهاتف المحمول.
					42-تنسيق سياسات وممارسات وسائل التواصل الاجتماعي

التواصل بين العاملين
عن طريق
التكنولوجيا

استخدام أدوات وسائل
التواصل الاجتماعي

سادسا :- التموضع الاستراتيجي: ينبغي على ادارة الموارد البشرية التفكير والتصرف من الخارج إلى الداخل .وذلك عن طريق تحديد شرائح الزبائن ومعرفة توقعاتهم ، وموائمة اجراءات المنظمة لتلبية احتياجات الزبائن . بالإضافة إلى ذلك ينبغي ان يكون الإداريين على معرفة بالاتجاهات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية والبيئية والديموغرافية في بيئة الاعمال والتي تؤثر على اعمالهم.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة يتمتع إداري الموارد البشرية بالمقدرة على:
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					43-إدراك اتجاهات التكنولوجيا التي تؤثر على الأعمال (على سبيل المثال، وسائل التواصل الاجتماعي تكنولوجيا الموبايل).
					44-تحليل المنافسين (من حيث الموارد البشرية التي يمتلكونها).
					45-فهم توقعات الزبائن الخارجيين.
					46-تركيز ثقافة المنظمة على تلبية احتياجات الزبائن الخارجيين
					47-المشاركة في صياغة جدول اعمال استراتيجي.
					48-التشخيص والمساعدة في حل المشاكل الرئيسية لاستراتيجية الأعمال.

تفسير
بيئة
الاعمال العالمية

فك شفرة

توقعات الزبائن

المشاركة

الاستراتيجية

2- التجديد الاستراتيجي: تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمات لتغيير مسارها المعتمد ولكي تحقق التوافق بين المنظمة وبيئتها.

اولا:- المحتوى يمكن ان ينظر اليه عن طريق اجراءات التجديد الاستراتيجي الاستكشافية والاستثمارية فالإجراءات الاستكشافية تشير إلى البحث والاستقلالية والاكتشاف والابداع اما الاجراءات الاستثمارية فتشير إلى التعلم المكتسب عن طريق البحث الداخلي وصقل المقدرات والنماذج الحالية للمنظمة والاختيار واعادة استخدام الموارد القائمة او الموجودة لتحقيق عوائد قريبة يمكن التنبؤ بها.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					49-تركز المنظمة بالمقام الاول على تحقيق الاهداف قصيرة الاجل.
					50-تركز المنظمة على تقليل التكاليف.
					51-تهتم المنظمة بمواءمة عملياتها وقدراتها مع الاستراتيجية الحالية.
					52-تركز المنظمة على الأنشطة التي تتطلب اجراء التحسين والتعديل على الأداء الحالي.
					53-تهتم المنظمة بالأنشطة التي تتطلب منها استثمار المهارات والخبرات الحالية للعاملين.
					54-تركز المنظمة على

التجديد
الاستثماري

التجديد

					استخدام التكنولوجيا والأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة.	الاستكشافي
					55-تركز المنظمة على تحقيق الاهداف بعيدة الاجل.	
					56-قبول فرص التطوير الجديدة حتى وان كانت لا تتوافق بشكل كامل مع الاستراتيجية الحالية للمنظمة.	
					57-التجريب المستمر من قبل للمفاهيم والممارسات الجديدة المتعلقة بالعمل المنظمي.	
					58-تسعى المنظمة للبحث عن قدرات جديدة لتقديم خدمات مبتكرة ومتميزة للزبائن.	

ثانياً:- السياق يعكس هذا البعد تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية عند تنفيذ اجراءات التجديد الاستراتيجي ويتضمن هذا البعد نوعين من الاجراءات الاستراتيجية وهي الاجراءات الخارجية التي تنفذها المنظمة بالتعاون مع منظمات اخرى لغرض القيام بعملية التجديد الاستراتيجي وتشمل عمليات الدمج والاستحواذ والمشاريع المشتركة واتفاقيات التعاون ، والاجراءات الداخلية التي تنبع من داخل المنظمة وتمثل وسائل تطوير داخلية.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتم	

					59-تمثل الإجراءات الاستراتيجية (الاستثمارية او الاستكشافية) التي تقوم بها المنظمة مبادرات مقترحة من قبل متخذي القرار داخل المنظمة.	
					60-اغلب الأنشطة والفعاليات الاستراتيجية (الاستثمارية او الاستكشافية) ناجمة عن افكار قدمها احد اقسام المنظمة.	الإجراءات الداخلية
					61-اغلب الإجراءات الاستراتيجية (الاستثمارية او الاستكشافية) تنفذ من قبل اقسام المنظمة.	
					62-تمثل الإجراءات الاستراتيجية (الاستثمارية او الاستكشافية) التي تقوم بها المنظمة مبادرات مقترحة من قبل جهات خارجية (كان تكون جهات حكومية او منظمات اخرى).	
					63-تعد الإجراءات الاستراتيجية (الاستثمارية او الاستكشافية) التي تقوم بها المنظمة عبارة عن مشاريع مشتركة او اتفاقيات تعاون مع جهات خارجية.	الإجراءات الخارجية
					64-اغلب الإجراءات الاستراتيجية تنفذ من قبل جهات خارج المنظمة مت خلال عمليات الاندماج او الاستحواذ.	

ثالثاً:- العملية هي المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ إجراءات تجديد الاستراتيجية وتكرار وتقلب هذه الاجراءات .

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					65 تقوم المنظمة بتكرار الاجراءات الاستراتيجية التي تحقق الاهداف المرسومة.
					66-تشهد الاجراءات الاستراتيجية للمنظمة تغيرات كبيرة بين عام واخر.
					67-هنالك انحراف كبير في عدد الاجراءات الاستراتيجية المنفذة من قبل المنظمة لهذا العام عن الاعوام السابقة. R
					68-لايوجد اختلاف في عدد الاجراءات الاستراتيجية التي اقوم المنظمة بتنفيذها بين عام واخر.
					69- تنفذ الاجراءات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي ضمن المدة المحددة لها.

هل يوجد أي ملاحظات أخرى تدعم بها دراستنا لطفاً؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الاسم واللقب العلمي:

تاريخ الحصول على اللقب العلمي:

الاختصاص العام والدقيق:

المنصب ومكان العمل:

ملحق (3)
الاستبانة



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلم

جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا

م/ الاستبانة

حضرة السيد / السيدة المحترم ...

عدت هذه الاستبانة لقياس متغيرات الرسالة الموسومة بـ (دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي) والتي تشكل جزءا من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال .

نرجو الإجابة من قبلكم لما تمتلكونه من خبرة ومعرفة بوصفكم المعنيين في اتخاذ القرارات داخل الجامعة . وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج . علما ان الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وتتسم بالسرية التامة . مع مراعاة ما يلي :-

1- الرجاء وضع عالمة (√) تحت الاجابة التي ترونها مناسبة .

2- الباحث على استعداد للإجابة عن أي تساؤل يرغب المستجيب الاستيضاح عنه ، رقم الباحث (07724207500) في الحاجة إلى أي استفسار .

شاكرين تعاونكم معنا .

الباحث

المشرف

طالب ماجستير إدارة الأعمال

الأستاذ المساعد الدكتور

زيد صلاح خليل الظالمي

سحر عباس حسين الزيايدي

2022م

1443هـ

المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة البحث

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

1- النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

20-18 30-21 40-31
 50-41 51 فأكثر

3- المؤهل العلمي:

متوسطة اعدادية دبلوم بكالوريوس
 دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

4- مدة الخدمة الفعلية:

أقل من سنة 5-1 سنة 6-10 سنة
 11-15 سنة 16-20 سنة 21-25 سنة
 25 سنة فأكثر

5- عدد الدورات في المجال الإداري

المحور الثاني: مقاييس متغيرات الدراسة

1- مقدرات الموارد البشرية : هي عبارة عن مزيج من المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات والقيم لدى الموارد البشرية التي تحقق افضل أداء تنظيمي للمهام المطلوبة بمهنية عالية وتؤثر في النتائج المتحققة بكفاءة وتساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أولاً:- مصداقية النشاط: ويعني ان تتمتع الموارد البشرية المنظمة بالنشاط ذو المصداقية أي ان يفى الموظف بوعوده ويتواصل مع الاخرين بكل وضوح وشفافية .					
ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة يتميز العاملين في منظماتنا ب:
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					1-الوفاء بالتزاماتهم
					2-بإظهار النزاهة الشخصية والاخلاق في التعامل.
					3-بكسب ثقة اصحاب المصلحة الداخليين الرئيسيين (الأفراد،المديرين التنفيذيين)
					4-بالتأثير في الاخرين بشكل مناسب.
					5-بإظهار الاهتمام الحقيقي بالأخرين.
					6- بالعمل بإسلوب متوازن من الثقة والتواضع
					7- لديهم حس ملائم من الدعابة في العمل.
					8-بالسعي إلى التعلم من النجاحات والافخافات على حد سواء.

القدرة على كسب الثقة

التأثير و التواصل مع الآخرين

التطوير عن طريق الوعي الذاتي

ثانياً:- بناء القدرة: القدرة هنا تشير إلى ثقافة المنظمة ، او هويتها . اذ ينبغي على أفراد الموارد البشرية تسهيل عمليات تحقيق القدرة لتحديد هوية المنظمة ، وتشمل هذه القدرات خدمة الزبائن ،السرعة ، الجودة ، الابتكار ، الكفاءة ، والتعاون.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة لغرض بناء القدرات، فإن العاملين في منظماتنا ينبغي ان تكون لديهم القابلية على:
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					9-تكوين الثقافة التي تشجع على الابتكار.
					10-تكوين الثقافة التي تشجع سرعة التنفيذ.
					11-تكوين الثقافة التي ترسخ المعايير الاخلاقية العالية.
					12-تكوين الثقافة التي تشجع على المساءلة عن الاداء.
					13-امتلاك تصور واضح عن الثقافة المطلوبة لتحقيق استراتيجية الاعمال.
					14-تصميم وتوفير ممارسات متكاملة للموارد البشرية (كالتعيين ، التدريب ، المكافآت ، ادارة الاداء...الخ) التي تكون وتحافظ على الثقافة المطلوبة
					15-تكوين الثقافة التي تدمج المعايير العالمية مع الظروف المحلية
					16-تكوين الثقافة التي تشجع على التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
					17-تكوين الثقافة التي تساعد على ايجاد المعنى والهدف في اعمالهم.
					18-تكوين ثقافة تمنحهم هوية ايجابية من القيام بعملهم.

الاستفادة من القدرات التنظيمية

موانمة الاستراتيجية للثقافة والممارسات والسلوك

خلق بيئة عمل هادفة

ثالثاً:- بطل التغيير: يكون إداري الموارد البشرية ابطال التغيير (قادة للتغيير) عندما يجعلوا قدرة المنظمة الداخلية للتغيير تتطابق مع وتيرة التغيرات الخارجية . ويتطلب ذلك من أفراد الموارد البشرية امرين مهمين الأول البدء بالتغيير والتغلب على مقاومة التغيير ، والأخر هو استدامة التغيير.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة يعد المديرين في منظماتنا ابطال تغيير عن طريق:
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					19-مساعدة الأفراد العاملين على فهم لماذا التغيير مهم (اي تكوين شعور بالحاجة الملحة للتغيير).
					20-تحديد مصادر مقاومة التغيير والتغلب عليها.
					21-المساعدة في تحديد اتجاه التغيير مع نتائج واضحة.
					22-بناء التزام الأشخاص المؤثرين لدعم جهود التغيير.
					23-ضمان توفير الموارد المرتبطة بالتغيير على سبيل المثال (الأموال، المعلومات، التكنولوجيا، الأفراد)،
					24-التواصل ومتابعة التقدم الحاصل في عملية التغيير.
					25-المساعدة في ادامة التغيير.

الشروع أو البدء بالتغيير

استدامة التغيير

رابعاً:- الموارد البشرية المبدعة: ينبغي هنا ان يكون إداري الموارد البشرية على معرفة بأحدث الافكار فيما يتعلق بالممارسات الرئيسية للموارد البشرية كمصادر المواهب ، تطوير المواهب ، العمل الجماعي ، تطوير المنظمة... الخ)، اذ تؤدي هذه الممارسات المبتكرة والمتكاملة للموارد البشرية إلى تأثير كبير على نتائج اعمال المنظمة.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة يتركز ابداع مدراء منظماتنا في:
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					26-وضع المعايير او المقدرات عن المواهب المطلوبة لأنشطة المنظمة

الاستفادة المثلى من رأس البشري وخطط وتحليلات

					27-ادارة وتقييم المواهب الرئيسية والاحتفاظ بهم.	الموارد البشرية
					28- ادارة وتحسين تنوع الموارد البشرية.	
					29-تصميم وتوفير البرامج التدريبية المناسبة لدعم اعمال المنظمة.	تطوير المواهب
					30- تصميم البرامج التدريبية الهادفة إلى تنمية خبرات العمل وفقا للاحتياجات الفعلية	
					31-المساعدة في تصميم العمل بشكل امثل .	
					32-استخدام مقاييس الاعمال في توجيه القدرات المتعلقة بالموارد البشرية.	
					33-تسهيل وضع معايير واضحة للأداء	
					34-ضمان ان معايير الأداء تتكيف مع مطالب تغيير الاستراتيجية.	قيادة الاداء
					35-تصميم أنظمة قياس تميز الاداء العالي للأفراد عن الأفراد ذوي الاداء المنخفض.	

خامسا:-نصير التكنولوجيا: ينبغي على ادارة الموارد البشرية استخدام التكنولوجيا لتوفير كفاءة اكبر في اجراء الأعمال الإدارية الخاصة بالموارد البشرية على سبيل المثال الانظمة الخاصة بالفوائد وتجهيز كشوف الرواتب وغيرها من الاعمال الإدارية.بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا لمساعدة العاملين على البقاء على اتصال مع بعضهم، اضافة إلى اتصال العاملين مع الزبائن الخارجيين عن طريق وسائل الاعلام الاجتماعية

مدى انتماء الفقرة للبعد	مدى وضوح الفقرة	ملاحظات المحكم	الفقرة ادارة الموارد البشرية لديهم المقدرة على:
----------------------------	-----------------	----------------	--

غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
				36-وضع استراتيجية شاملة للاتصالات في المنظمة.
				37-تقليص العمل البيروقراطي.
				38-توفير سياسات مرنة بديلة لتحفيز الأجيال المختلفة من الموظفين.
				39-موانمة ممارسات الموارد البشرية مع معايير الزبائن الخارجيين
				40-الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي لدعم أنشطة المنظمة.
				41-استخدام التكنولوجيا لمساعدة الموارد البشرية في تنفيذ أنشطة المنظمة عن بعد.
				42-دعم البرامج والتكنولوجيا المتعلقة بالحوسيب لزيادة كفاءة أداء أنشطة المنظمة.

التواصل بين العاملين عن طريق التكنولوجيا

استخدام أدوات ووسائل التواصل الاجتماعي

سادسا :- التموضع الاستراتيجي: ينبغي على ادارة الموارد البشرية التفكير والتصرف من الخارج إلى الداخل .وذلك عن طريق تحديد شرائح الزبائن ومعرفة توقعاتهم ، وموانمة اجراءات المنظمة لتلبية احتياجات الزبائن . بالإضافة إلى ذلك ينبغي ان يكون الإداريين على معرفة بالاتجاهات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية والبيئية والديموغرافية في بيئة الاعمال والتي تؤثر على اعمالهم.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة يتمتع إداري الموارد البشرية بالمقدرة على:
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					43- إدراك اتجاهات التكنولوجيا التي تؤثر في الاعمال (كوسائل التواصل الاجتماعي، تكنولوجيا الموبايل).
					44- تحليل المنافسين (من حيث الموارد البشرية التي يمتلكونها)
					45- فهم توقعات الزبائن الخارجيين.
					46- تركيز ثقافة المنظمة على تلبية احتياجات الزبائن الخارجيين
					47- المشاركة في صياغة جدول اعمال استراتيجي.
					48- التشخيص والمساعدة في حل المشاكل الرئيسية لاستراتيجية الأعمال.

تفسير بيئة الاعمال العالمية

فك شفرة توقعات الزبائن

المشاركة الاستراتيجية

2- التجديد الاستراتيجي: تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمات لتغيير مسارها المعتمد ولكي

تحقق التوافق بين المنظمة وبيئتها.

اولا:- المحتوى يمكن ان ينظر اليه عن طريق اجراءات التجديد الاستراتيجي الاستكشافية والاستثمارية فالاجراءات الاستكشافية تشير إلى البحث والاستقلالية والاكتشاف والابداع اما الاجراءات الاستثمارية فتشير إلى التعلم المكتسب عن طريق البحث الداخلي وصقل المقدرات والنماذج الحالية للمنظمة والاختيار واعادة استخدام الموارد القائمة او الموجودة لتحقيق عوائد قريبة يمكن التنبؤ بها.					
ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي	

					49-تركز المنظمة بالمقام الاول على تحقيق الاهداف قصيرة الاجل.	
					50-تركز المنظمة على تقليل التكاليف.	
					51-تهتم المنظمة بموانمة عملياتها وقدراتها مع الاستراتيجية الحالية.	
					52-تركز المنظمة على الأنشطة التي تتطلب اجراء التحسين والتعديل على الأداء الحالي.	التجديد الاستثماري
					53-تهتم المنظمة بالأنشطة التي تتطلب منها استثمار المهارات والخبرات الحالية للعاملين.	
					54-تركز المنظمة على استخدام التكنولوجيا والافكار الجديدة لحل المشكلات القائمة.	
					55-تركز المنظمة على تحقيق الاهداف بعيدة الاجل.	
					56-قبول فرص التطوير الجديدة حتى وان كانت لا تتوافق بشكل كامل مع الاستراتيجية الحالية للمنظمة.	التجديد الاستكشافي
					57-تسعى المنظمة للبحث عن قدرات جديدة لتقديم خدمات مبتكرة ومتميزة	

ثانياً:- السياق يعكس هذا البعد تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية عند تنفيذ اجراءات التجديد الاستراتيجي ويتضمن هذا البعد نوعين من الاجراءات الاستراتيجية وهي الاجراءات الخارجية التي تنفذها المنظمة بالتعاون مع منظمات اخرى لغرض القيام بعملية التجديد الاستراتيجي وتشمل عمليات الدمج والاستحواذ والمشاريع المشتركة واتفاقيات التعاون ، والاجراءات الداخلية التي تتبع من داخل المنظمة وتمثل وسائل تطوير داخلية.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					58-تمثل الاجراءات الاستراتيجية (الاستثمارية او الاستكشافية) التي تقوم بها المنظمة مبادرات مقترحة من قبل متخذي القرار داخل المنظمة.
					59-اغلب الانشطة والفعاليات الاستراتيجية (الاستثمارية او الاستكشافية) ناجمة عن افكار قدمها احد اقسام المنظمة.
					60-اغلب الإجراءات الاستراتيجية (الاستثمارية او الاستكشافية) تنفذ من قبل اقسام المنظمة.
					61-تمثل الاجراءات الاستراتيجية (الاستثمارية او الاستكشافية) التي تقوم بها المنظمة مبادرات مقترحة من قبل جهات خارجية (كان تكون جهات حكومية او منظمات اخرى).
					62-تعد الاجراءات الاستراتيجية (الاستثمارية او الاستكشافية) التي تقوم بها المنظمة عبارة عن مشاريع مشتركة او اتفاقيات تعاون مع جهات خارجية.

الإجراءات الداخلية

الإجراءات الخارجية

					63-اغلب الاجراءات الاستراتيجية تنفذ من قبل جهات خارج المنظمة مت خلال عمليات الاندماج او الاستحواذ.	
--	--	--	--	--	--	--

ثالثا:- العملية هي المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ إجراءات تجديد الاستراتيجية وتكرار وتقلب هذه الاجراءات .

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					64 تقوم المنظمة بتكرار الاجراءات الاستراتيجية التي تحقق الاهداف المرسومة.
					65-تشهد الاجراءات الاستراتيجية للمنظمة تغيرات كبيرة بين عام واخر.
					66-هنالك تناسق كبير في عدد الاجراءات الاستراتيجية المنفذة من قبل المنظمة لهذا العام عن الاعوام السابقة.
					67-يوجد اختلاف في عدد الاجراءات الاستراتيجية التي تقوم المنظمة بتنفيذها بين عام واخر.
					68- تنفذ الاجراءات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي ضمن المدة المحددة لها.

الملحق (4)

نبذة تعريفية عن مديرية بلدية كربلاء المقدسة

تقع مديرية بلدية كربلاء في وسط مركز مدينة كربلاء وهي احدى تشكيلات وزارة الاسكان والاعمار والبلديات العامة ، تضم في هيكلها التنظيمي ابتداءً من مدير البلدية والمعاونين الثلاثة (الفني والإداري وشؤون الخدمات) بالإضافة إلى الاقسام والشعب الاخرى ، وتم تقسيم المديرية إلى ثمانية اقسام (القسم الاول والثاني والثالث والرابع والخامس والسادس والسابع والثامن) كل قسم مسؤول عن الرقعة الجغرافية المحددة له ، ان عمل مديرية بلدية كربلاء يتمثل بخدمات التنظيمات عن طريق رفع النفايات والانقاض وبشكل يومي للحفاظ على نظافة المدينة وبجهد مضاعف باعتبار مدينة كربلاء مركز ديني يؤمه المسلمين من كافة انحاء العالم ، تعمل المديرية عن طريق كادرها المكون من (550) موظف دائمي وكذلك العمال المؤقتين بتقديم الخدمات الاخرى كتبليط وصيانة الطرق ورفع التجاوزات وتخطيط الشوارع وانشاء الجسور والمشاريع الاستراتيجية الاخرى ، كذلك القيام بأنشاء الحدائق والمنتزهات وصيانتها للحفاظ على نظافة وجمال المدينة ، كما تقوم بتهيئة وافراز قطع الاراضي لتوزيعها على الشرائح المشمولين (الموظفين ، الشهداء ، ذوي الدخل المحدود) .

Abstract

This study sought to test the impact of human resources competencies as an independent variable in achieving strategic renewal as a dependent variable, and in order to achieve this, the study relied on six dimensions of the human resources capabilities variable represented by (activity credibility, capacity building, champion of change, creative and integrated human resources, and advocate). Technology, strategic positioning) based on the (Ulrich, 2012) scale, and the dimensions of strategic renewal (content, context and process) were adopted based on the Flier scale, 2003). The Directorate of the Holy Karbala Municipality was chosen to test the hypotheses of the study, through the main tool for collecting data and information (the questionnaire) prepared for this purpose. The study population included 550 employees from the directorate, and the sample included (226) people in the directorate. The problem of the study was represented in a set of intellectual questions, the most prominent of which was (Does the research organization possess capabilities in its human resources that enable it to achieve strategic renewal). The importance of the study was manifested in its dealing with the service sector, which is one of the most vital sectors concerned with community service and the governorate. A set of statistical methods were used (Amos V. 23, Microsoft Excel 2010, SPSS V. 23). In analyzing and testing the hypotheses of the study. The study came out with a set of results, the most important of which is (there is a significant effect of human resources capabilities in achieving strategic renewal).

key Words: Human Resources competencies, Strategic Renewal, Karbala Municipality's Holy Directorate.

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Karbala University
Faculty of Administration and Economics
Department of Business Administration



**The Role of Human Resources competencies in
Achieving Strategic Renewal**

**(An Analytical Study of the Views of a Sample of Employees of the
Karbala Municipality Directorate)**

**A Thesis submitted to the Council of the College of Administration
and Economics / University of Karbala, which is part of the
requirements for obtaining a master's degree in business**

Management

By

Zaid Salah Khalil Al-Dhalemi

the supervisor

Assistant.Pro.Dr. Sahar Abbas Hussein Al-Zayadi

2022 M.A

1444 M.H