

تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي

أ.م.د. هاشم فوزي العبادي / جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد
الباحث / اسامة علاء حمد الله / جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد

تاريخ التقديم: 2017/7/4

تاريخ القبول: 2017/9/6

المستخلص

تتركز مشكلة البحث الحالي في معرفة مستوى ممارسة مديري الموارد البشرية لأدوارهم المعاصرة وما تأثير ذلك في تحقيق التفوق التنظيمي، إذ يهدف البحث إلى تشخيص وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين أدوار مدير الموارد البشرية والتفوق التنظيمي، وقد طبق البحث في القطاع النفطي الحكومي ممثلاً في (9) شركات نفطية واقعة في محافظة بغداد، وشمل البحث (مجالس الإدارة) ، وجمعت البيانات من (83) مستجيباً يمثلون مجتمع البحث بشكل حصري وشامل والمتمثلة بالمناصب الوظيفية (المديرين العامين، معاوني المديرين العامين، رؤساء الهيئات والأقسام والشعب)، وأعتمد في البحث الأستبانة كأداة رئيسة للقياس وجمع البيانات والمعلومات وتضمنت (49) سؤالاً، فضلاً عن أسلوب المقابلة الشخصية لدعم نتائج الأستبانة وتحقيق أكبر قدر من الواقعية في جمع المعلومات ، وسعى البحث لإختبار عدد من الفرضيات الرئيسية تفرعت منها فرضيات فرعية لمعرفة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من الأستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوار مدير الموارد البشرية والتفوق التنظيمي، وكذلك وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدوار مدير الموارد البشرية في التفوق التنظيمي، وأستناداً إلى ما توصل إليه البحث من نتائج فقد وضع مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة قيام الشركات المبحوثة بتقديم الدعم والأسناد لمديري الموارد البشرية في تنفيذ أدوارهم بفاعلية وكفاءة أكثر، وإمكانية زيادة الفرص من أجل تحقيق التفوق التنظيمي، وضرورة استفادة الشركات من أهتمامها بمعايير التفوق التنظيمي وذلك من خلال العمل على وضع خطط وآليات مستقبلية لتحقيق المزيد من الأهتمام بهذه المعايير .

المصطلحات الرئيسية للبحث / أدوار مدير الموارد البشرية ، التفوق التنظيمي.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 102 المجلد 24

الصفحات 150-178

*البحث مستل من رسالة ماجستير



المقدمة

أن مدير الموارد البشرية يمارس أدواراً إستراتيجية ووظيفية ذات تأثير بالغ الأهمية على مستوى الفرد والمنظمة، إذ يقدم الدعم والاسناد الحقيقي لإنشطة المنظمة الرئيسية، ويضيف قيم جوهرية لإعمال المنظمة، ويُعد من المديرين الأساسيين في تنفيذ مهام المنظمة وواجباتها التي يعمل فيها وتحقيق قدرتها على البقاء والنجاح والتفوق في العمل، علاوة على ذلك أنه مسؤول عن اتخاذ العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر في جميع الأفراد العاملين لدى المنظمة، لقد أصبح مدير الموارد البشرية هو الشخص المحوري، ونقطة الأرتكاز في المنظمة، فهو الفرد الموجه والمحرك الذي بمهامته وأعماله ومقدراته وإدواره يمكن أن يحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. ان التساؤل الرئيسي الذي يمكن أن ينبثق من المناقشة المذكورة انفا هو: ما موقف مدير الموارد البشرية في المنظمات النفطية العراقية من هذه التغييرات، هل قام بمواكبة التغييرات، هل يتبع الأدوار المعاصرة، أم لا يزال يمارس الأدوار التقليدية والهامشية، والبحث الحالي يحاول أن يقف على هذه التساؤلات من خلال تسليط الضوء على جملة أمور منها: ما مستوى ممارسة مدير الموارد البشرية في المنظمات العراقية لإدواره المعاصرة؟ وهل تسهم أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي؟ ومن خلال إبراز طبيعة العلاقة والترابط الموجود بين أدوار مدير الموارد البشرية والتفوق التنظيمي، تم تقسيم مضمون البحث المنهجي والنظري والتطبيقي إلى أربعة مباحث، يجسد المبحث الأول مسار الدخول إلى البحث من خلال عرض منهجية البحث، وبعض الدراسات السابقة، أما المبحث الثاني فقد خصص لتوضيح الجانب النظري لموضوعات البحث الرئيسية من خلال محورين تضمن الأول (أدوار مدير الموارد البشرية) والثاني (التفوق التنظيمي)، أما المبحث الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي للبحث، إذ تضمن أربعة محاور، الأول لعرض النتائج وتحليلها، والثاني لإختبار فرضيات الإرتباط وتحليلها، والثالث لإختبار فرضيات التأثير البسيط، والرابع لإختبار التأثير المتعدد تحليلية، وأخيراً الفصل الرابع هو لإختتام رحلة البحث، إذ كان المحطة الأخيرة التي عرضت الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

أنبثت مشكلة البحث الرئيسية من محورين أساسيين، من الجانب النظري لاحظ الباحث أن البحوث والدراسات السابقة (الأجنبية) المتعلقة بأدوار مدير الموارد البشرية، جاءت مرتبطة ايجابياً مع المخرجات التنظيمية ومن ثم تأثيرها وأنعكاسها وأهميتها على (مستوى الفرد والمنظمة)، فضلاً عن ذلك لاحظ الباحث غياب الدراسات والبحوث التي تتعلق بموضوع (أدوار مدير الموارد البشرية والتفوق التنظيمي معاً) على حد اطلاع الباحث على المستوى المحلي والعربي والإجنبي، أما الجانب العملي كون الباحث منتمياً إلى أحد المنظمات النفطية العامة العراقية المبحوثة، فقد ألتمس الحاجة إلى تقديم رؤية مفيدة في إعادة تعريف أدوار مديري الموارد البشرية المعاصرة، وذلك لتوعية وإدراك القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة بأهمية هذه الأدوار ومدى انعكاسها على مستوى أداء الفرد والمنظمة وتأثيرها وصولاً إلى تحقيق التفوق التنظيمي، فضلاً عن معظم مديري الموارد البشرية ليس لديهم الصورة الواضحة والكاملة عن مستوى أهمية أدوارهم الاستراتيجية المعاصرة في المنظمات المبحوثة، علاوة على ذلك محاولة التخلص من الصورة الملصقة التي نسجتها العقود الماضية حول وظيفة مدير الموارد البشرية بنظرتها التقليدية، مما حفز الباحث على دراسة أدوار مدير الموارد البشرية ومدى تأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي، وفي ضوء ذلك يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. ما الأدوار المعاصرة التي يجب ان يمارسها مديري الموارد البشرية في المنظمات النفطية العامة لغرض الأيفاء بمتطلبات التفوق التنظيمي؟
2. هل تستطيع المنظمات النفطية العامة من أن تستفيد من أدوار مدير الموارد البشرية وتأخذ بنظر العناية الأهمية الاستراتيجية لإدوارهم وكأداة للتغيير والنجاح وصولاً للتفوق التنظيمي؟
3. هل تمتلك المنظمات النفطية العامة مقومات أو معايير التفوق التنظيمي؟
4. هل يوجد تأثير لأدوار مديري الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي؟



ثانياً: أهمية البحث

تنبثق أهمية هذا البحث من خلال:

1. تتجلى أهمية البحث من خلال المتغيرات المبحوثة ، والتي تمثل موضوعات إدارية تشكل التوجه العام لكل المنظمات المتميزة وعلى أختلاف مستوى نشاطها، على الرغم من الأهتمام المتزايد بدراسة هذه المتغيرات، إلا أن ما كتب عن أدوار مدير الموارد البشرية يمتاز بالندرة على صعيد مستوى الدراسات العربية والعراقية على نحو خاص .
2. لقد بينت الدراسات والبحوث السابقة إلى غياب دراسة أو بحث يربط بين الموضوعات المعتمدة في البحث الحالي ومتغيراته، وبذلك ستكون المحاولة الأولى تحديداً في البيئة العراقية بشكل عام و البيئة العربية والأجنبية بشكل عام بحسب (علم الباحث)
3. تعد محاولة متواضعة للاسهام في إغناء المكتبات العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص من خلال زيادة الأثر الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث .
4. حداثة وأهمية الموضوعات التي يتناولها البحث الحالي، ومن ثم إثارة الباحثين والدارسين في هذه الموضوعات لتكملة المسيرة العلمية وأثرها الجانب المعرفي المطلوب .
5. طبق البحث في أحد أهم القطاعات الأساسية والرئيسة في القطر ولاسيما قطاع المنظمات النفطية العامة الذي يعد شريان اقتصاد القطر، ويمكن أن يقدم هذا البحث حلاً ومعالجات لمشكلات فعلية قد تعاني منها المنظمات النفطية العامة مجتمع البحث .
6. محاولة توضيح الأدوار الاستراتيجية المعاصرة التي يؤديها مديري الموارد البشرية في تفوق المنظمات النفطية العامة المبحوثة .
7. قد يسهم البحث في نقل التجارب العلمية المتقدمة وتكييفها مع واقع المنظمات النفطية العامة المبحوثة عن طريق أختبار المقاييس المستخدمة ، ومحاولة تقريب تلك التجارب عن طريق التحليل والبحث الميداني لكل متغير من متغيرات البحث .
8. تتميز متغيرات البحث (أدوار مدير الموارد البشرية والتفوق التنظيمي) بأهمية خاصة (على حد علم الباحث) كون هذه المتغيرات المتجددة في أدبيات (إدارة الموارد البشرية ، والسلوك التنظيمي) وأن دراستها تسهم في تعريف المنظمات العراقية بصورة عامة والمنظمات المبحوثة بصورة خاصة بأهمية هذه المتغيرات ودورها في نجاح المنظمات .

ثالثاً: أهداف البحث

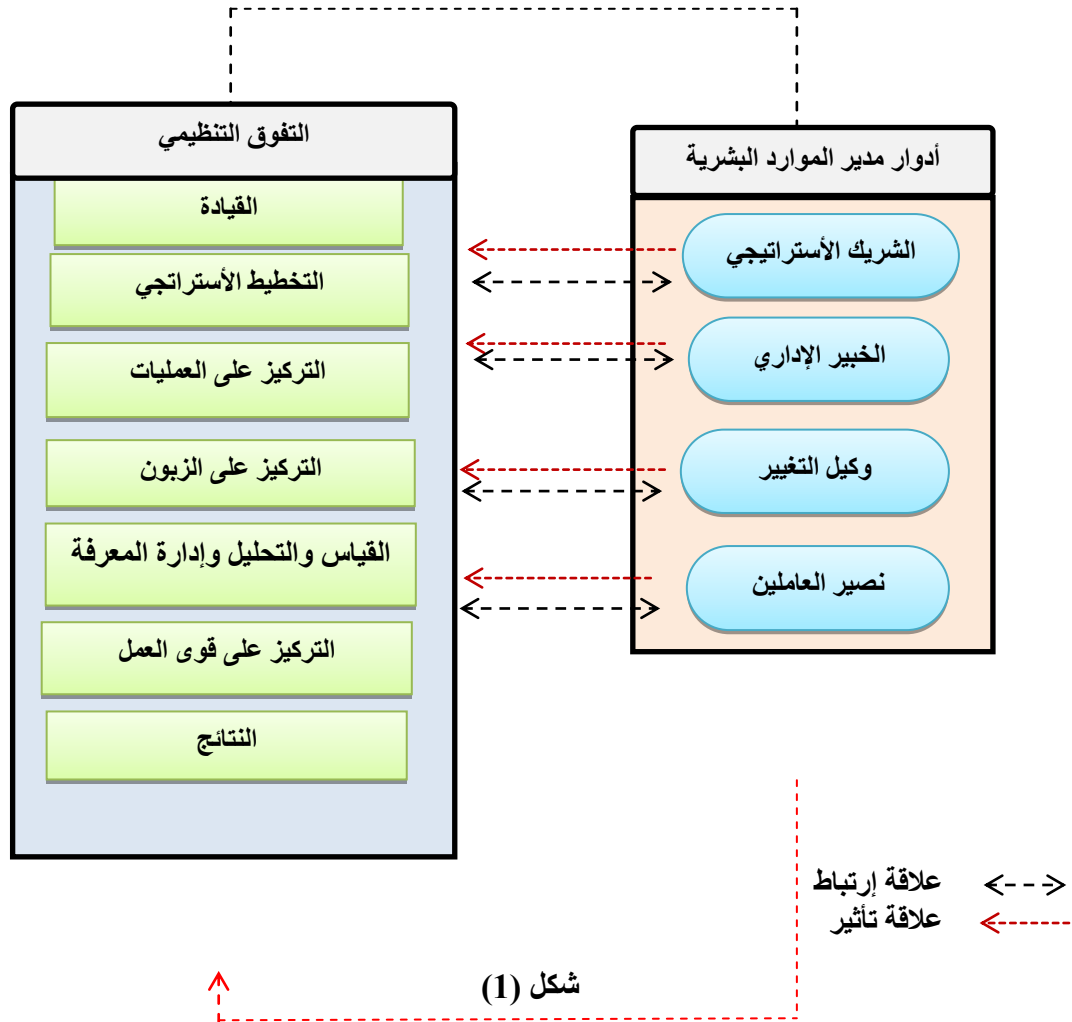
يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. إعداد أطار نظري لموضوعات متغيرات البحث ، وتقديم رؤى نظرية جديدة ولاسيما المتعلقة بأدوار مدير الموارد البشرية الأكثر أهمية، فضلاً عن التفوق التنظيمي، إذ يعدان من المواضيع الحديثة المعاصرة، لزيادة معرفة وأدراك القارئ بهذه المواضيع الحديثة مجتمعة وأطلاعها عليها من خلال ما تم أستعراضه من الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث .
2. تشخيص مستوى ممارسة مديري الموارد البشرية لإدوارهم الاستراتيجية المعاصرة كما هي مدرجة ضمن أنموذج (Ulrich) في بيئة عمل المنظمات النفطية العامة مجتمع البحث .
3. التعرف على مدى ألتزام أو أدراك المنظمات النفطية مجتمع البحث بمعايير التفوق التنظيمي كما هي مدرجة ضمن أنموذج مالكولم بالدريج
4. لفت عناية إدارات المنظمات النفطية العامة بموضوع البحث للافادة منها في حال تطبيقها .
5. توضيح وتفسير طبيعة علاقات الإرتباط والتأثير بين أدوار مدير الموارد البشرية والتفوق التنظيمي للمنظمات النفطية وعلى مستوى الأبعاد
6. تقديم بعض المقترحات والتوصيات في ضوء ما سيتوصل إليه البحث من نتائج ، على أمل أن تستفيد منها المنظمات النفطية المبحوثة .

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

لغرض ترجمة مشكلة البحث إلى إطار عملي قابل للاختبار فأنة يستلزم من الباحث القيام ببناء مخطط فرضي وفق الأسلوب الصحيح يوضح فيه طبيعة العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية ذات العلاقة لكل منها، متجسدة ذلك في مخطط البحث المعروض في الشكل (1)، ويتكون هذا المخطط من نوعين من المتغيرات وهما :

- ❖ المتغير التفسيري (المستقل): ويتمثل بأدوار مدير الموارد البشرية ويتضمن أربعة أبعاد بـ (الشريك الاستراتيجي، وكيل التغيير، نصير العاملين، الخبير الإداري) وقد تم الاعتماد على مقياس (Ulrih,1997) .
- ❖ المتغير المستجيب (التابع): ويتمثل بالتفوق التنظيمي ويتضمن سبعة أبعاد (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العمليات، التركيز على الزبون، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على قوى العمل، النتائج) وتم الاعتماد على مقياس (Baldrige,2011-2012) .





خامساً: فرضيات البحث

استناداً الى المخطط الفرضي للبحث فقد تمت صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية الآتية :

1. الفرضية الرئيسية الأولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوار مدير الموارد البشرية والتفوق التنظيمي) ، ومنها أثبتت الفرضيات الفرعية الآتية :
 - أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشريك الاستراتيجي والتفوق التنظيمي .
 - ب- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وكيل التغيير والتفوق التنظيمي .
 - ت- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبير الإداري والتفوق التنظيمي .
 - ث- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نصير العاملين والتفوق التنظيمي .
2. الفرضية الثانية الرئيسية: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدوار مدير الموارد البشرية في التفوق التنظيمي) ومنها أثبتت الفرضيات الفرعية الآتية :
 - أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للشريك الاستراتيجي في التفوق التنظيمي .
 - ب- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لوكيل التغيير في التفوق التنظيمي .
 - ت- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لنصير العاملين في التفوق التنظيمي .
 - ث- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للخبير الإداري في التفوق التنظيمي .

سادساً: المصطلحات الإجرائية للبحث

1. أدوار مدير الموارد البشرية (X): هي حصيلة الأنشطة والوظائف والمسؤوليات والقدرات المتفاعلة والمتوقعة من مدير الموارد البشرية والتي تشترك في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال تقديم الدعم والمساندة لإنشطة المنظمة الرئيسية، وإضافة القيمة الجوهرية لها .
 - أ- الشريك الاستراتيجي: هو ذلك الدور الذي يعمل مدير الموارد البشرية كشريك استراتيجي من خلال ربط وموائمة ممارسات وأستراتيجيات الموارد البشرية مع أستراتيجية المنظمة الشاملة لتنفيذ أمور المنظمة والأسهام في تحقيق أهدافها من خلال وضع الأستراتيجيات موضع التطبيق.
 - ب- وكيل التغيير: ويشير إلى دور مدير الموارد البشرية في مساعدة المنظمة لبناء القدرات التنظيمية وتبني عمليات التغيير، هذا الدور يؤخذ بالحسبان تحديد السلوكيات التي تسهم في المحافظة على أدامة تنافسية المنظمة في بيئة العمل الخارجية .
 - ت- نصير العاملين: يتطلب هذا الدور من مدير الموارد البشرية أن يكون صوت العاملين في القرارات الإدارية ولديه القدرة على تلبية حاجات العاملين من خلال التعامل مع المشكلات اليومية ، ومساعدتهم في التعامل مع أوليات ومتطلبات المنظمة بشكل فاعل وكفوء
 - ث- الخبير الإداري: أن هذا الدور يتطلب من مدير الموارد البشرية أن يصمم ويقدم عمليات الموارد البشرية الكفوة للتوظيف والتدريب والتقييم والمكافآت والترقية ضمن عمليات أفضل وأسرع وأرخص في التكاليف من خلال مشاركة مدير الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات
2. التفوق التنظيمي (Y): هو مرحلة الوصول إلى مستوى الإداء العام الأمثل من خلال عنصرين أساسيين هو التزام المنظمة بمعايير عالية تعمل على تطوير مواردها وعملياتها وأنشطتها المختلفة، فضلاً عن مجمل الأدوار والممارسات المتنوعة في جميع مستويات الإدارة التي تعمل على تحقيق النجاح والنمو والأستدامة التنظيمية.
 - أ- القيادة: قدرة الإدارة العليا على تقديم رؤية ورسالة وقيم معنوية واضحة ومحددة للجميع فضلاً عن قدرتهم على تحفيز ومشاركة العاملين بأفكارهم من خلال أيجاد وخلق بيئة عمل مناسبة تتقبل التغيير والتعلم وصولاً إلى تحقيق التفوق التنظيمي .



تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي

- ب- التخطيط الاستراتيجي: مدى أتباع المنظمة للمنهجية العلمية في تحديد وتطوير إستراتيجياتها وقدرتها على وضع خطط العمل المنسجمة مع الأهداف الاستراتيجية وتقويمها وتوفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذها .
- ت- التركيز على الزبائن: مدى أتباع المنظمة آليات للتحقق في رضا أو استياء الزبائن وفهم وقياس التطورات في حاجاتهم ومتطلباتهم، فضلاً عن أتباع المنظمة آليات تعزز من مشاركة الزبائن وكسبهم والحفاظ عليهم وبناء العلاقات الجيدة معهم .
- ث- القياس والتحليل وإدارة المعرفة : مدى امتلاك المنظمة آليات وأدوات قياس وتحليل مستوى أداء المنظمة الحالي والمستقبلي معه، وإدارة المعلومات والمعرفة المنظمة والتكنولوجية وإيصالها إلى المستفيدين بالدقة وبالوقت المناسب .
- ج- التركيز على قوى العمل : مدى امتلاك المنظمة آليات لتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها ، فضلاً عن اعداد بيئة عمل مناسبة لها مع وضع الأنظمة الإدارية والتعليمية والبرامج التحفيزية من شأنها تدعم الأداء العالي وتشجع التعليم وتعزز مشاركة العاملين وتقدر فاعليتهم وكفاءتهم .
- ح- التركيز على العمليات : مدى امتلاك المنظمة لنظم وآليات وإجراءات تصميم وإدارة وتحسين نظم العمل الأجمالية والفرعية وأستفادتها من الإجراءات والتكنولوجيا الحديثة في تحسينها .
- خ- النتائج : تقوم النتائج بفحص أداء المنظمة وتحسينه ويعبر عنها بمعايير فرعية في جميع الحقول الرئيسية والمرتبطة بمحصلات الخدمة والعمليات ومحصلات التركيز على الزبون ومحصلات التركيز على قوى العمل ومحصلات القيادة ومحصلات المالية (النتائج النهائية المطلوب تحقيقها من قبل المنظمة) .

سابعاً: منهج البحث

أن منهج البحث هو التصميم الأساسي للبحث، إذ يمثل انعكاساً لأفكار الباحث نتيجة لإدراكه بالمشكلة، والذي يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع البيانات والمعلومات التي تجعل البحث يظهر بطريقة سهلة ونظامية ومكاملة، وبسبب طبيعة المتغيرات الرئيسية للبحث ، فقد تم اعتماد أسلوب المنهج الوصفي التحليلي الذي لايقوم فقط بجمع البيانات والمعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يعنى بدراسة الحقائق حول الظواهر والأحداث وذلك بجمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها لأستخلاص دلالاتها، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع .

ثامناً: حدود البحث

- تتمثل حدود البحث الحالية بما يأتي :
- أ- الحدود البشرية: وشملت رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة وبمنصب وظيفي (مدير عام، معاون مدير عام ، رئيس هيئة، رئيس قسم، رئيس شعبة)
- ب-الحدود المكانية : وقع اختيار الباحث على المنظمات النفطية كافة الواقعة في محافظة بغداد حصراً والبالغ عددها (تسعة) منها شركة تسويق النفط، شركة خطوط الانابيب النفطية، شركة توزيع المنتجات النفطية ، شركة تعبئة الغاز، شركة نفط الوسط، شركة الأستكشافات النفطية، شركة مصافي الوسط ، شركة المعدات الهندسية الثقيلة، شركة الحفر العراقية .
- ت-الحدود الزمانية : تجسد الوقت المستغرق في اعداد الجانب (النظري والعملي) والمجمل في (14) شهراً، بدءاً من شهر آذار (2016) وانتهاءً في شهر نيسان (2017)، بما في ذلك أكمل جميع مستلزمات الأطار النظري للبحث وأعداد منهجيته ومن ثم تطبيقه في الشركات المبحوثة، فضلاً عن جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة وتحليل معطياتها واستخلاص النتائج .



تاسعاً: مصادر الحصول على البيانات والمعلومات

أعتمد البحث الحالي أدوات وأساليب مختلفة في جمع البيانات والمعلومات من أجل تحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة، والتي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

1. الجانب النظري: تم الاعتماد على إسهامات الباحثين والكتاب التي قام الباحث بجمعها من المصادر المتمثلة المراجع العلمية من الكتب، والبحوث، والرسائل، والأطاريح، والدوريات، والمقالات، والمؤتمرات، وباللغتين العربية والأجنبية وهي ذات صلة بموضوعات البحث، فضلاً عن الاستعانة بشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

2. الجانب العملي: أستعمل الباحث عدداً من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات وهي:

أ- المقابلات والزيارات الميدانية: تعد المقابلات من الأساليب الفاعلة في جمع المعلومات والبيانات بشكل مباشر، وقد جرى الباحث عدد من المقابلات مع عينة البحث من (أعضاء مجالس الإدارة) ومديري الموارد البشرية لتوضيح فقرات الاستبانة ومضمونها فضلاً عما ورد في مرحلة نتائج البحث.

ب- الوثائق والسجلات الرسمية: أطلع الباحث على الوثائق والسجلات ذات الصلة بموضوع البحث منها مهام وواجبات عمل مدير الموارد البشرية، خطط أعمال على مستوى هيئات وأقسام، دليل إجراءات عمل أقسام الموارد البشرية، الأنظمة الداخلية للمنظمات المبحوثة سياسات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وفق المواصفة القياسية ISO:2008، معايير وسياسات تطبيق معايير السلامة والصحة المهنية وحماية البيئة (H.S.E).

ت- الاستبانة: عمل الباحث على إعداد استبانة كأداة رئيسة للبحث بغية الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي، إذ تم وضع فقرات الاستبانة بالاعتماد على اثنين من المقاييس العالمية، وتم تعديل وتقليص بعض الفقرات بنسبة قليلة لتلائم مع متطلبات البحث في البيئة العراقية، إذ تضمنت الاستبانة محورين أساسيين، إذ غطى المحور الأول على المعلومات التعريفية لعينة البحث وهي تضم (7 فقرات، أما المحور الثاني فقد غطى الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث والبالغ عددها (49) فقرة، وكما موضحة بالجدول (1)

جدول (1)

المصادر المعتمدة للمقياس	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	المحاور الرئيسية
أعداد الباحث	7-1	7	أسم الشركة، الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة، العنوان الوظيفي، المنصب الحالي	البيانات العامة	المحور الأول
كما جاء في إنموذج (Ulrich,1997)	5-1	5	الشريك الاستراتيجي	أموار مدير الموارد البشرية	المحور الثاني
	10-6	5	وكيل التغيير		
	15-11	5	نصير العاملين		
	20-16	5	الخبير الإداري		
كما جاء في إنموذج (Malcolm Baldrige)	24-21	4	القيادة	التفوق التنظيمي	
	28-25	4	التخطيط الاستراتيجي		
	32-29	4	التركيز على الزبائن		
	36-33	4	القياس والتحليل، وإدارة المعرفة		
	40-37	4	التركيز على قوى العمل		
"NST" national institute of standards and technology,2011	44-41	4	التركيز على العمليات		
	49-45	5	النتائج		



تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي

وتم استخدام مقياس (Likert) خماسي الأبعاد ، والذي يعد من أكثر الأساليب المستخدمة ، بوصفه يتسم بالسهولة والدقة في الوقت نفسه ، إذ تحصل بموجبه أعلى الإجابات على خمس درجات ، بينما تحصل ادنى الإجابات على درجة واحدة ، وكما موضح في الجدول (2)

جدول (2)

لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
1	2	3	4	5

عاشراً: قياس صدق وثبات الأستبانة

يعد الصدق والثبات من الأمور اللازمة لبناء المقياس والاختبارات ، ويمثل الصدق قابلية المقياس لقياس مايراد حقاً قياسه، والثبات هو درجة الثقة وان المقياس يمكن الاعتماد عليه والوثوق به لعملية القياس.(البياتي والقاضي، 2010: 100)، لذا أجريت على الأستبانة الإختبارات للتحقق من صدقها وثباتها وكما يأتي :-

1. الصدق الظاهري : وهو مايسمى بصدق الخبراء والمحكمين ، فقد تحقق الباحث من صدق فقرات الأستبانة الظاهرية من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة والخبراء المحكمين والبالغ عددهم (23) وقد حصلت الأستبانة على نسبة أكثر من 90% قبول من قبل المحكمين حول المقياس، وكانت لملاحظاتهم القيمة دوراً مهماً في تعديل وتقليص بعض الفقرات في أستخراج أستبانة بشكلها النهائي .

2. الثبات : وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج ذاتها بعد تطبيقه مرة أخرى في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم ، وجرى حساب الثبات بطريقتين :-

أ- تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split – Half) في قياس الثبات ، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية في الإستبانة ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman–Brown) ، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فإنه كافياً للبحوث التي تعتمد الإستبانة أداة لها ، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للإستبانة بلغ (0.74) ، مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة وللأفراد أنفسهم وتعطي النتائج نفسها.

ب- معامل (ألفا) للاتساق الداخلي : بأستخراج معامل (Alpha Cronbach) لغرض التحقق من معامل ثبات الإستبانة بشكل أكبر، فقد بلغت قيمته لفقرات الإستبانة الكلية (0.96) ، وهذا يشير وبوضوح على درجة جيد جدا من ثبات الإستبانة ، ومعامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق في اوقات مختلفة.



تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي

جدول (3) قياس صدق الاستبانة

المتغير	أبعاد أداة القياس	الرمز	عدد الفقرات	قيمة معامل الفا كرونباخ
أدوار مدير الموارد البشرية	أدوار مدير الموارد البشرية	X	20	0.928
	الشريك الاستراتيجي	X1	5	0.933
	وكيل التغيير	X2	5	0.932
	نصير العاملين	X3	5	0.933
	الخبير الإداري	X4	5	0.929
التفوق التنظيمي	التفوق التنظيمي	Y	29	0.924
	القيادة	Y1	4	0.931
	التخطيط الاستراتيجي	Y2	4	0.929
	التركيز على الزبون	Y3	4	0.932
	القياس والتحليل وإدارة المعرفة	Y4	4	0.928
	التركيز على قوى العمل	Y5	4	0.928
	التركيز على العمليات	Y6	4	0.932
النتائج	Y7	5	0.928	
الاستبانة بشكل عام				0.96

أحدى عشر: الأساليب الإحصائية المستعملة

- لغرض تحليل البيانات الإحصائية الخاصة بمتغيرات البحث وأختبار فرضياته والتعرف على الفروقات المعنوية، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة تمثلت بالآتي: (البياتي و ابو الشعير، 2012: 38-43)، (كاظم واخرون، 2013: 91-151)
1. التوزيع التكراري، والنسب المئوية: وهي خاصة بعرض البيانات من أجل وصف إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد استخدمت من خلال الجداول التكرارية.
 2. الوسط الحسابي (X): ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة.
 3. الانحراف المعياري (SD): يستخدم لقياس درجة تشتت القيمة لإجابات عن الوسط الحسابي لها، إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.
 4. معامل الاختلاف: ويستخدم لمعرفة مستوى تشتت الإجابات النسبي عن الوسط الحسابي ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي لتحديد أهمية متغيرات البحث.
 5. معامل الارتباط بيرسون (Pearson): ويستخدم لقياس قوة العلاقة الارتباطية بين متغيرين.
 6. معامل الانحدار البسيط (B): يستخدم لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
 7. معامل التحديد (R²): أستعمل لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل.
 8. اختبار (F): أستعمل في اختبار معنوية التأثير وقياسها بين متغيرات البحث.
- تم استعمال الوسائل الإحصائية المذكورة انفا بواسطة الحاسوب وباستخدام برنامج (Spss)



أثنى عشر: وصف مجتمع البحث وعينته

مجتمع البحث : طبق البحث في جميع المنظمات النفطية العامة الواقعة في محافظة بغداد حصراً والبالغ عددها (تسعة) ، كما في الجدول (4) باستثناء منظمة المشاريع النفطية وذلك لإعتدائها عن تطبيق البحث فيها ، وبموجب الكتاب ذي العدد (368) في 2017/1/11 . ولإجل وصف مجتمع البحث فقد تم وضع نبذة تاريخية عن هذه المنظمات في الملحق (4)

عينة البحث : العينة هي نموذج يشمل جزءاً من وحدات المجتمع المعني بالبحث ، وتكون مماثلة له وتحمل صفاته المشتركة ، وهذا النموذج يعني عن دراسة كل مفردات المجتمع الأصلي.(قنديلجي، 2010: 79) ، إذ تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، وهو يمتاز المجتمع المختار وفق هذا الأسلوب بالدقة ، حيث تم اختيار أسلوب المعاينة القصدية إذ يمثل من أساليب المعاينة غير العشوائية في اختيار مجتمع البحث ، إذ وقع الاختيار على (رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة) وبمنصب وظيفي (مدير عام ، معاون مدير عام ، رئيس هيئة ، رئيس قسم ، رئيس شعبة) والبالغ عددهم (83) مستجيباً ، كما هو موضح ضمن جدول خصائص العينة رقم (5) ، إن اسباب اختيار العينة هو لكونهم يمثلون القيادات الاستراتيجية والمسؤولين عن رسم ووضع السياسات والخطط التنظيمية ، فضلاً عن امتلاك الخبرة الوظيفية، والمستوى العلمي والثقافي والأكثر اطلاعاً بمتغيرات البحث .

جدول (4)

ت	أسم المنظمة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستلمة (الصالحة)	نسبة الاستجابة
1.	شركة نفط الوسط	12	12	100%
2.	شركة تعبئة الغاز	12	11	91%
3.	شركة خطوط الأنابيب النفطية	11	10	90%
4.	شركة توزيع المنتجات النفطية	12	12	100%
5.	شركة مصافي الوسط	11	10	90%
6.	شركة الحفر العراقية	9	9	100%
7.	شركة المعدات الهندسية الثقيلة	10	8	80%
8.	شركة تسويق النفط	9	5	55%
9.	شركة الاستكشافات النفطية	9	6	66%
	المجموع	95	83	87%



تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي

ثلاثة عشر : خصائص العينة

جدول (5)

ت	المتغيرات	توزيع الفئة	التكرار	النسبة المئوية
.1	الجنس المجموع	ذكر	68	%81.9
		أنثى	15	%18.1
		المجموع	83	%100
.2	التحصيل العلمي المجموع	دبلوم فمادون	5	%6.0
		بكالوريوس	66	%79.5
		ماجستير	11	%13.3
		دكتوراه	1	%1.2
		المجموع	83	%100
.3	العمر المجموع	35-25	1	%1.2
		46-36	21	%25.3
		57-47	30	%36.1
		57 فأكثر	31	%37.3
		المجموع	83	%100
.4	مدة الخدمة المجموع	16-11	12	%14.5
		21-17	14	%14.9
		26-22	8	%9.6
		31-27	13	%15.7
		33 فأكثر	36	%43.4
المجموع	83	%100		
.5	المنصب الحالي المجموع	مدير عام	2	%2.4
		معاون مدير عام	6	%7.2
		رئيس هيئة	26	%31.3
		رئيس قسم	42	%50.6
		رئيس شعبة	7	%8.4
المجموع	83	%100		



المبحث الثاني / أدوار مدير الموارد البشرية

أولاً : مدير الموارد البشرية

1. المفهوم

من المؤكد جميعنا نقول أن إدارة الموارد البشرية هي جزء متكامل من وظيفة كل مدير داخل المنظمة سواء في المستوى الأشرافي الأول ، أو في مستوى الإدارة الوسطى، أو حتى في الإدارة العليا ، فالجميع ملتزم بتحقيق أفضل النتائج الممكنة من خلال جهود الآخرين وهم " قوى العمل" (Dessler,2008:45) ؛ ولكن جميع المديرين التنفيذيين يعترفون بحقيقة أساسية وهي أنهم تنقصهم المهارة والمعرفة والمقدرة والوقت أحياناً لإدارة مواردهم البشرية ، إذ يعترفون بضرورة وجود من يساعدهم في التخطيط للوظائف المختلفة للموارد البشرية، فضلاً عن التنسيق بين الإدارات المختلفة في هذا الجانب ، أي أنهم يعترفون بحاجتهم لمديري الموارد البشرية. (Noe et al.,2011,14) ، لذلك لا نغالي إذا ما قلنا أن جميع المديرين ينبغي أن يحملوا مواصفات مدير الموارد البشرية فهم جميعاً يقومون ببعض الأنشطة مثل الأستقطاب ، وإجراء المقابلات والأختبار وتعيين الموارد البشرية ، فضلاً عن قيامهم بتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية اللازمة لتنمية الموارد.(الزبيدي وعباس، 2014: 55) أن مدير الموارد البشرية هو الشخصية المحورية، أو نقطة الأرتكاز في المنظمة ، فهو الفرد الموجه والمحرك الذي بمهامه وأعماله ومهاراته وإدواره يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.(العنزي، 2015: 62) .

2. ادوار مدير الموارد البشرية المعاصرة

لقد أشار العديد من الباحثين في كتاباتهم عن " التحولات" في إدارة الموارد البشرية خلال العقود التاريخية الماضية إلى أهم التطورات الرئيسية والمفصلية، هي حقيقة أكتشاف التحول في الجوانب التقليدية والتخصصية في إدارة الموارد البشرية تعود لسبب رئيسي وهو الاهتمام بالطبيعة الاستراتيجية للمنظمة علاوة على ذلك تحول في نشاطات مديري الموارد البشرية إلى الإسهام في التخطيط الاستراتيجي والتطور التنظيمي وإدارة المعرفة، هذا يعطي دليلاً عن عن صورة وظيفة هذه الإدارة وكيف اندمجت في عملية صنع القرار الاستراتيجي وربط ممارساتها مع الأهداف التنظيمية الاستراتيجية.(Morley, et al.,2009:2)، وهذه تتبع من حقيقة أن أدوار مديري الموارد البشرية كانت متشابهة وبصورة متزايدة مع أهداف أعمال المنظمة ، بمعنى أسهامهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأضافا القيمة الجوهرية للمنظمة.(Karasek,2016:163)، لقد أستكشفت العديد من البحوث والدراسات حول الأدوار المتغيرة لمديري الموارد البشرية والتي اسهمت بدورها في بناء الأطار الفكري والمعرفي لنظرية الأدوار المعاصرة لمهني ومسؤولي الموارد البشرية أمثال: Storey,1992,Shuler,1990,Ulrich,1997,Dyer,1999 واخرين من الباحثين أيضاً. (Tsai,2014:138)

3. أبعاد أدوار مدير الموارد البشرية المعاصرة

أ- الشريك الاستراتيجي : أن مديري الموارد البشرية هم شركاء عمل مع المنظمة ، أنهم يقوموا بتطوير وتحسين قيمة العمل ، إذ تقع عليهم مسؤولية بناء شراكة قوية مع المديرين التنفيذيين لضمان تنفيذ استراتيجيات المنظمة بنجاح (Wilckens,2013:6) إذ يتم تقييم هذا الدور على أساس كيف يعملون مديري الموارد البشرية سوية مع الإدارة العليا لتنفيذ الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية. (Mei & Subramaniam ,2014:150) ، من خلال ربط وموائمة ممارسات وأستراتيجيات الموارد البشرية مع أستراتيجية المنظمة الشاملة ، إذ تتمثل مشاركتهم في عمليات تحديد أستراتيجيات المنظمة، وليس مجرد الأستجابة للأوامر الصادرة من الإدارة العليا.(Long&Ismail,2010:29)



ب- الخبير الإداري: أن مديري الموارد البشرية هم خبراء في دورهم التنفيذي فهم يعملون على ضمان سير العمليات والأجراءات وفق ما هو مخطط ، أذ يساهمون بدورهم داخل المنظمات في تخفيض التكاليف وتحسين فوائده وأرباح المنظمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية.(Al Jerjawi,2011:70) ، ويتمثل دور الخبير الإداري لمدير الموارد البشرية بالدور المميز الذي يركز على تصميم وتقديم عمليات الموارد البشرية بشكل فاعل وكفوء، حيث تدرج من هذا الدور هو إدارة البنية التحتية للمنظمة .

ت- نصير العاملين: أن دور نصير العاملين يشير إلى التعامل مع الأفراد العاملين في معالجة مشاكلهم وفهم حاجاتهم وتلبية رغباتهم اليومية إلى تحقيق الرفاهية التي تؤثر في مستوى أداء عملهم، أذ يكون مسؤولاً عن زيادة مساهمات العاملين بشكل فاعل وكفوء من خلال (زيادة الالتزام وتنمية القدرات)، هذا الدور يرتبط أساساً وبصورة وثيقة مع أنشطة عمليات الموارد البشرية المتمثلة (التدريب والتطوير، المكافأة... الخ) .(Saidi et al.,2014:149)

ث- وكيل التغيير: لقد نادى (Ulrich1997) مديري الموارد البشرية إلى تولي الدور الاستراتيجي "وكيل التغيير" (Alfes et al.,2010:112)، يستند هذا الدور إلى التركيز الاستراتيجي والموجه نحو الأفراد العاملين الهدف منه هو إدارة التحول والتغيير التي تواجه في المنظمة، ويركز أيضاً على حاجة المنظمة من المقدرات الجوهرية لضمان مساعدة العاملين في التعامل مع التغييرات ومحاولة تبني وتنفيذ هذه التغييرات ، ألى جانب ذلك يكون مسؤولاً عن ضمان نجاح التحول والتغيير الثقافي والتنظيمي في المنظمة.(Hassan et al.,2015:8)

ثانياً : التفوق التنظيمي

1. النشأة

أن سعي المنظمات وراء تحقيق هدف التفوق التنظيمي لم يكن وليد هذه اللحظة، بل سبقها بمدد، لكن القليل منها قادر على تحقيق ذلك الهدف، يعزى ذلك إن إدارات تلك المنظمات لاتعي بشكل كلي متطلبات التفوق، وبما أن التفوق عبارة عن إطار منهجي متكامل للتطوير والتحسين من خلال مجموعة من المعايير، فقد تطورت هذه المعايير مع انعكاس فكر علم الإدارة وظهور المدارس والمدائل الفكرية المختلفة (الرويشدي، 2009: 37)، وأنطلق مجموعة من النظريات والمفاهيم الإدارية المتطورة التي شكلت في مجعها موضوع التفوق التنظيمي.

2. الأهمية

وتتجلى أهمية التفوق التنظيمي ايضاً في تحقيق العديد من المزايا والفوائد للمنظمة :فقد أشار كل من (Bement,2004: 4) ، (Eygelaar&Uys,2004:34)

- ❖ يعدّ عاملاً لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها ويجعلها منظمة مبتكرة تحقق رسالتها من خلال فاعلية القيادة.
- ❖ تحسين الأداء، وتحديد عناصر القوة وأستثمارها ، وتشخيص عناصر الضعف ومعالجتها .
- ❖ يسمح للمنظمة قياس مدى التحسن والتقدم عن طريق التقييم الذاتي للمنظمة .
- ❖ تسهيل أجراء المقارنات مع المنظمات الأخرى المماثلة .
- ❖ التركيز على رأس المال البشري كعنصر أساسي لتطوير المنظمة وتفوقها .
- ❖ يركز على النتائج ، ويساعد على تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة .



3. المفهوم

في قاموس اللغة الانكليزية (Webster, 1974: 398) فسرت كلمة (التفوق) بأكثر من معنى فهو التميز أو الجودة المتاحة أو المطلوبة، وهي التفرد وكذلك أن تكون فائقاً في عملك، ايضاً تم تفسيرها بأنها تعني جيد جداً في نوع العمل الذي تؤديه ، وأن يكون من الصنف الاول، وهكذا فإنها جودة أي تكون متميزة (النصراوي، 2014: 49) أضف الى ذلك أختلاف المترجمين العرب في تحديد معنى موحد لكلمة (Excellence) منهم عربيها (تميز) مثل (دراكر، 1995: 521) ومنهم عربيها (تفوق) مثل (كرمالي، 2005: 148) ، نقلاً عن (الرويشدي، 2009: 37)، أما مصطلح (التفوق التنظيمي) فقد ارتبط بمصطلحات عديدة ولاسيما في الأونة الأخيرة منها: إدارة التفوق Excellenc Management ، التفوق التنظيمي Organizational Excellence ، الاداء المتفوق (Excellenc Performance) التي وردت في الكتب والرسائل العلمية والابحاث وبالتعم في كل مصطلح وجدت أنها تختلف في مسمياتها وتقترب في مضامينها لأنها تعتمد النماذج والافكار والمفهوم نفسه.(الشيياوي، 2016: 47)، وبعد مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة ، نجد تباين لعدد من الآراء والأفكار حول تحديد مفهومه تبعاً لإختلاف التوجهات البحثية وكما في جدول (6) فيما يأتي :

جدول (6) مفهوم التفوق التنظيمي وفقاً لمنظور عدد من الباحثين للمدة (2016-2002)

ت	الباحث أو الكاتب	المفهوم
1.	(السلمي، 2002: 4)	القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق حاجات وتوقعات جميع الأطراف المرتبطة بالمنظمة .
2.	(Wheelen&Hunger,2004:16)	هونائج النشاطات التنظيمية المختلفة التي تقوم بها إدارة المنظمة ، فضلاً عن أنها ناتج موارد المنظمة .
3.	(Brown&Harvey,2006:4)	مجال الممارسات التي تتبعها إدارة المنظمة لتحاول من خلالها تحقيق أجواء فاعلة تؤدي إلى شعور أعضائها بالانتماء والمسؤولية والبلوغ إلى المستوى الأفضل .
4.	(Hertz,2011:61)	هو المنهج المتكامل لإدارة الاداء التنظيمي الذي ينتج عنه إضافة قيمة لجميع الأطراف المتعاملة مع المنظمة ، والمساهمة في الاستدامة التنظيمية ، وتحسين فاعلية القدرات التنظيمية الشاملة ، والتعلم التنظيمي والشخصي
5.	(Rumane,2013: 2)	وسيلة للتخطيط والتنظيم ، وعملية للفهم والاستيعاب لكافة الأنشطة التي تتم عادة في المنظمة ، مع التركيز على التحسين المستمر للعمليات وصولاً إلى تحقيق الريادة ورضا الزبون .
6.	(العنزي ، 2016: 425)	هو معياراً لنجاح المنظمة وتميزها عن غيرها عبر خلق نماذج إدارية جديدة فاعلة ومتفردة بصعب تقليدها من قبل المنافسين ، وأيجاد ثقافة التوجه نحو الزبون الداخلي (العاملين) والزيبون الخارجي (جمهور المستهلكين) من خلال أرضانهم وتلبية احتياجاتهم حاضراً ومستقبلاً .
7.	(Al-Dhaafri et al,2016:48)	كممارسة واستراتيجية ، تمكن المنظمات على تحسين وضعها بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية ورفع مستوى إداها التنظيمي

4. ابعاد التفوق التنظيمي

نظراً لإهمية أنموذج جائزة مالكوم بالدريج للجودة والتفوق الذي يعد من أبرز نماذج التفوق التنظيمي الشائعة الاستخدام في منظمات الولايات المتحدة وبقية دول العالم، فقد أعتمد الباحث في بحثه على أبعاد معايير جائزة بالدريج، كونها تمثل مؤشرات مهمة وشائعة الاستخدام لقياس التفوق في مختلف المنظمات سواء منظمات أعمال أم منظمات عامة ، حيث أصبحت الجائزة علامة تسترشد بها المنظمات، ووفقاً لذلك سيتم تناول المعايير (الابعاد) الرئيسية لهذا الأنموذج وعلى النحو الآتي :

أ- القيادة: تعد القيادة من اهم المعايير المهمة لمالكوم بالدريج كونها المحرك الأساسي لكل العمليات والأنشطة وأساليب العمل ونظمه التي تدفع باتجاه تحسين الاداء وتفوقه، فالمنظمات التي تنشأ التفوق في الاداء، يجب أن يمتلك قادتها الرؤية والقيم ويلتزموا بها في أفعالهم عند تعاملهم مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة ويعملوا على نشرها في أنحاء المنظمة.(عبد الله وآخرون، 2013: 18)، وجود القيادة القوية والملتزمة هو أمر ضروري لنجاح برامج الجودة والتفوق بمعنى آخر هو ألتزام الإدارة العليا بالدعم والتأييد والموازرة لمفهوم تحقيق التفوق وتحسين الاداء من خلال القدرة على تحفيز وتوجيه ومشاركة المرؤوسين للتحسين المستمر والابتكار والأبداع . (D'souza&Sequeira,2011:122).



تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي

ب- التخطيط الاستراتيجي: أن معيار التخطيط الاستراتيجي يختبر قدرة المنظمة على اعتماد الأسلوب العلمي في وضع الخطط الإستراتيجية وتعديلها لكي تتوافق مع متطلبات الزبائن، ويتم تطوير الإستراتيجية من خلال جمع البيانات وتحليل العناصر الأساسية اللازمة لنجاح المنظمة والتي من أهمها: (تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، الاستشراف المبكر للمخاطر والتحويلات الرئيسية في التكنولوجيا، الاستدامة التنظيمية ، تحديد احتياجات المنظمة من الموارد والقوى العاملة المؤهلة كما يتضمن المعيار أيضاً تنفيذ الإستراتيجية (شحاذاة، 2015: 121).

ت- التركيز على الزبائن : أن هذا المعيار يركز على إدارة العلاقة مع الزبائن ولتحقيق ذلك ينبغي الأصغاء أو الأستماع لصوت الزبائن والتساور معهم لمعرفة الخصائص المهمة المؤثرة على حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم عن الخدمات أو المنتجات الحالية المقدمة لهم والمستقبلية والتعرف على درجه رضاهم أو إستياهم وهنالك طرائق متعددة للتعرف على صوت الزبون منها تتمثل في الأستبيانات أو المقابلات الشخصية مع الزبائن وهذه تعد معلومات مستحصلة يجب معرفة كيفية أستثمارها وإدارتها بكفاءة وفاعلية بعد ذلك يتم نشرها عبر الأقسام والوحدات التنظيمية لتوفير فرص التحسين والإبتكار في عروض الخدمات أو المنتجات لجذب زبائن جدد وتوسيع العلاقة مع الزبائن الحاليين وتعزيز رضاهم وإرتباطهم.(هاشم ،2014: 69) .

ث- القياس والتحليل وإدارة المعرفة : يعد هذا المعيار ركيزة أساسية من ركائز المعايير السبعة حيث يعمل على تحديد الكيفية التي تقوم بها المنظمة بقياس أداؤها وتحليله ومراجعتها وتحسينه ، فإن عملية قياس الأداء في أداة تمكن المنظمة من التعرف على مستوى إنجاز الخطط والأهداف الاستراتيجية، عن طريق أستخدام البيانات والمعلومات المجمعّة يومياً ، وفق تعقب العمليات اليومية وتوصيل المعرفة إلى المستويات كافة في أجزاء المنظمة لدعم صنع القرارات والتحسين والإبتكارات والتوجهات المستقبلية ، كما يركز هذا المعيار في قدرة المنظمة على إدارة تقانة المعلومات ودرجة الكفاءة التي تتمتع بها لكونها تلعب دوراً حيوياً في تفعيل كل عمليات وأنشطة المنظمة . (Hertz,2011:16-17).

ج- التركيز على قوى العمل: ، إذ يركز هذا المعيار في كيفية قيام المنظمة بإدارة وتطوير أرتباط القوى العاملة وإندماجهم لتحقيق أداء عال يضمن التزامهم برؤية المنظمة ورسالتها وتنفيذ خطط العمل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Akdere, 2009: 354) ، ولتحقيق إندماج القوى العاملة والتزامهم العاطفي والفكري لأنجاز الأعمال يتطلب خلق بيئة عمل فعالة ومتميزة يتم من خلالها إدارة طاقات وقدرات ومهارات العاملين لضمان توفير كادر مؤهل لتنفيذ الأعمال وتحقيق النجاح والأستدامة التنظيمية ، علاوة على ذلك دعم ومشاركة العاملين عن طريق تأسيس ثقافة تنظيمية تتصف بالاتصالات المفتوحة تترجم فيها تنوع الأفكار والمعتقدات والنقائات والسماح لهم للتعبير عن آرائهم بدءاً من السؤال والنقاش والحوار وحتى المشاركة في اتخاذ القرار هذا يساعد على خلق بيئة عمل فعالة ملائمة للعاملين وهذا بدوره ينعكس على الأداء التنظيمي بالتأثير الإيجابي.(Hertz,2011:18-19).

ح- التركيز على العمليات : يركز هذا المعيار على فحص النواحي المتعلقة بعمليات نظم الإنتاج او الخدمات وكيفية تصميمها وإدارتها وتحسينها (Mattin,2012:34) من خلال تصميم وإبتكار أنظمة عمل فعالة ورشيقة بمعنى آخر هو القدرة على التكيف والمرونة بالسرعة الممكنة نحو الأحتياجات المتغيرة إعتياداً على طبيعة أستراتيجية المنظمة والسوق، فضلاً عن إدخال تقنيات جديدة لأنجاز الأعمال وتحقيق النجاح والأستدامة التنظيمية. (مجيد والزيادات ،2008: 52).

خ- النتائج: إن معيار النتائج يعد من أهم المعايير التي ركز عليها بالدريج (Lewis,2011:35)، حيث يهتم هذا المعيار بقياس نتائج أداء المنظمة وتحسينه في كل الأنشطة الرئيسة السابقة والمرتبطة بمحصلات المنتج أو الخدمة والعمليات ومحصلات تركيز الزبون ومحصلات تركيز القوى العاملة ومحصلات القيادة والحوكمة ومحصلات المالية والسوقية، ويتم قياس مستويات الأداء قياساً الى المنظمات المنافسة لها بالنشاط نفسها (Martin et al .,2013:113).



المبحث الثالث / الأطار العملي

أولاً: عرض النتائج وتحليلها في ضوء إجابات العينة

لقد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للأستبانة، فسيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بأربعة مستويات والجدول (7) يوضح ذلك، ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3-4) وجيد جداً إذا زاد عن (4) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (2-3) و ضعيف جداً إذا ما انخفض عن (2).

جدول (7)

درجة المقياس	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
قيمة المتوسطات	5	4	3	2	1

* الوسط الفرضي = (مجموع الأوزان ÷ عدد البدائل) $3 = 5 \div 1+2+3+4+5$

1. أدوار مدير الموارد البشرية: إذ يتكون مقياس أدوار مدير الموارد البشرية من (20) فقرة مقسمة بين أربعة أبعاد (الشريك الاستراتيجي، الخبير الإداري، نصير العاملين، وكيل التغيير) وخصص لكل بعد منهم (5) فقرات وفيما يأتي توضيح النتائج على وفق الأبعاد الفرعية وكما في الجدول (8)

أ- الشريك الاستراتيجي: جرى الاستفهام عن هذا البعد بخمسة أسئلة ، وأجمالاً حقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً بلغ (3.23) وبمستوى متوسط الأهمية وبأنحراف معياري (0.92) مما يدل على قلة تشتت إجابات العينة وتأكيدهم على أن دور مدير الموارد البشرية كشريك استراتيجي لا يرتقي إلى مستوى عالي ، إذ على الرغم من مشاركته ضمن فريق عمل الإدارة العليا أن دوره ليس بالمستوى المطلوب والفاعل عند صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال الاستراتيجية، ومن ثم سينعكس هذا على أداء مدير الموارد البشرية في كيفية ربط استراتيجية قسم الموارد البشرية بالاستراتيجيات الشاملة لدى المنظمات المبحوثة .

ب- الخبير الإداري: جرى الاستفهام عن هذا البعد بخمسة أسئلة ، وأجمالاً حقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً بلغ (3.47) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.85) مما يدل على تمتع أغلبية مديري الموارد البشرية لدى المنظمات المبحوثة بالخبرة الإدارية والمهنية الجيدة التي تمنحهم التعامل الفاعل والمرن ولاسيما في الموازنة بين تنفيذ القضايا الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين وتنفيذ توجيهات وسياسات الإدارات العليا في ضوء تحقيق أهداف المنظمات المبحوثة .

ت- نصير العاملين : جرى الاستفهام عن هذا البعد بخمسة أسئلة ، وأجمالاً حقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً بلغ (3.50) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.91) مما يدل على قلة تشتت إجابات العينة واتفقهم على أن معظم مديري الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة هم مساعدون وداعمون للعاملين من خلال فهم حاجات ورغبات العاملين وكذلك الاستجابة لمطالبهم ومعالجة مشاكلهم في حال حدوثها، وبهذا فإن الاستمرار على هذا النهج الذي يمارسه مدير الموارد البشرية سوف ينعكس إيجاباً على زيادة التزام العاملين وتحسين مقدراتهم وتطويرهم ومن ثم سيتم توجيههم صوب تحقيق الأهداف التنظيمية .

ث- وكيل التغيير: جرى الاستفهام عن هذا البعد بخمسة أسئلة ، وأجمالاً حقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً بلغ (3.32) وبمستوى متوسط الأهمية وبأنحراف معياري (0.90) ، وهذا مما يدل على قدرة مديري الموارد البشرية على ممارسة دور وكيل التغيير في المنظمات المبحوثة ، ولكن ليس بالمستوى العالي ، وفي الوقت نفسه يتضح بأنهم يقيمون ممارسات الموارد البشرية وخدماتها بشكل يستجيب مع التغييرات البيئية ، ولاسيما من خلال مشاركتهم مع الجهات ذات العلاقة في أعداد الهياكل التنظيمية وتغييرها في حال تطلب الأمر، ولديهم أيضاً القدرة المناسبة من أجل اتخاذ الإجراءات الاستباقية في التعامل مع التغيير .



تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي

جدول (8)

المتغير	ت	البعد الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفوق التنظيمي	1.	الشريك الاستراتيجي	3.23	0.92
	2.	الخبير الإداري	3.47	0.85
	3.	نصير العاملين	3.50	0.91
	4.	وكيل التغيير	3.32	0.90

وبصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث حول (أدوار مدير الموارد البشرية) حقق هذا المتغير لدى عينة البحث في المنظمات النفطية العامة المبحوثة وسطاً حسابياً بلغ (3.32) وهو فوق الوسط الفرضي (3) وبمستوى (متوسط الأهمية) وبأنحراف معياري (0.90) مما يدل على قلة تشتت أجابات العينة واتفقهم على وجود ممارسة مديري الموارد البشرية لإدوارهم الاستراتيجية المعاصرة من (الشريك الاستراتيجي ، الخبير الإداري ، وكيل التغيير ، نصير العاملين) ، ومدى مساهمة هذه الأدوار وتأثيرها وأنعاسها على مستوى الفرد والمنظمة وصولاً إلى تحقيق التفوق التنظيمي ، لكن هذه النتيجة لا ترتقي إلى مستويات الطموح ، وفقاً لحجم المسؤوليات والواجبات الملقة عليهم وعلى طبيعة العمل الجوهري الذين يقومون به داخل هذه المنظمات المبحوثة والتي يستند إليها اقتصاد القطر .

2. التفوق التنظيمي : إذ يتكون مقياس التفوق التنظيمي من (29) فقرة مقسمة بين سبعة أبعاد (القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على الزبائن ، القياس والتحليل وإدارة المعرفة ، التركيز على قوى العمل ، التركيز على العمليات ، النتائج) ، وخصص لكل بعد منهم (4) فقرات ما عدا بعد النتائج خصص له (5) فقرات ، وفيما يأتي توضيح النتائج على وفق الأبعاد الفرعية وكما في الجدول (9) :

أ- القيادة : جرى الاستفهام عن هذا البعد بأربعة أسئلة ، وأجمالاً حقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً بلغ (3.79) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.80) وهذا مما يدل على وجود اهتمام جيد من قبل القيادات الإدارية لدى المنظمات المبحوثة في وضع رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومفهومة للعاملين فضلاً عن التزامها بمبدء النزاهة والشفافية في عمليات وسياسات المنظمات المبحوثة .

ب- التخطيط الاستراتيجي : جرى الاستفهام عن هذا البعد بأربعة أسئلة ، وأجمالاً حقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً بلغ (3.61) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.80) وهذا مما يدل على وجود اهتمام من قبل إدارات المنظمات المبحوثة بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تهيئة المستلزمات الضرورية من الموارد البشرية والمادية ، وتنفيذ الأعمال الاستراتيجية ضمن الأطر الزمنية المحددة لها .

ت- التركيز على الزبائن : جرى الاستفهام عن هذا البعد بأربعة أسئلة ، وأجمالاً حقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً بلغ (3.50) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.90) وهذا مما يدل على وجود الاهتمام من قبل إدارات المنظمات المبحوثة بثقافة التركيز على الزبائن من خلال الاستماع للزبائن ودراسة الشكاوى المقدمة من قبلهم بخصوص الخدمات أو المنتجات انطلاقاً من إحدى جواهر أهدافها هي (خدمة المواطنين) .

ث- القياس والتحليل وإدارة المعرفة : جرى الاستفهام عن هذا البعد بأربعة أسئلة ، وأجمالاً حقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً بلغ (3.66) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.88) وهذا مما يشير إلى قلة تشتت الاجابات واتفقهم على أن اهتمام المنظمات المبحوثة بمقياس القياس والتحليل وإدارة المعرفة وأستثماره من خلال امتلاك أنظمة فاعلة وكفوه لجمع المعلومات وتحليلها لكي تتم الاستفادة منها في دعم الأنشطة والعمليات الأساسية كافة في المنظمات المبحوثة .

ج- التركيز على قوى العمل : جرى الاستفهام عن هذا البعد بأربعة أسئلة ، وأجمالاً حقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً بلغ (3.33) وبمستوى متوسط الأهمية وبأنحراف معياري (0.92) وهذا يوضح للباحث أنه بالرغم من وجود اهتمام وتركيز موجة نحو القوى العاملة لدى المنظمات المبحوثة إلا أنه ليس بالمستوى العالي وخاصة في توفير الطرق والأساليب الفاعلة لإستقطاب وتعيين العاملين في ضوء معايير الكفاءة والجدارة .



تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي

ح- التركيز على العمليات : جرى الاستفهام عن هذا البعد بأربعة أسئلة ، وأجمالاً حقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً بلغ (3.51) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.82) مما يدل على اهتمام المنظمات المبحوثة بمعيار التركيز على العمليات من خلال تصميم وتحسين وتطوير أنظمة عمل فاعلة وكفوة ورشيقة ، فضلاً عن إدخال تقانات جديدة لإنجاز الأعمال وتحقيق النجاح والاستدامة التنظيمية .

خ- النتائج: جرى الاستفهام عن هذا البعد بخمسة أسئلة ، وأجمالاً حقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً بلغ (3.41) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.87) وهذا يدل وجود الاهتمام من قبل إدارات المنظمات المبحوثة بدراسة وتحليل النتائج لمستويات ادائها أعمالها وأنشطتها .

جدول (9)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الفرعي	ت	المتغير
0.80	3.79	القيادة	1.	التفوق التنظيمي
0.80	3.61	التخطيط الاستراتيجي	2.	
0.90	3.50	التركيز على الزبائن	3.	
0.88	3.66	القياس والتحليل وإدارة المعرفة	4.	
0.92	3.33	التركيز على قوى العمل	5.	
0.82	3.51	التركيز على العمليات	6.	
0.87	3.41	النتائج	7.	

وبصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن (التفوق التنظيمي) حقق هذا المتغير لدى عينة البحث وسطاً حسابياً بلغ (3.54) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.86) مما يدل على وجود نسبة جيدة من توفر معايير التفوق التنظيمي في المنظمات النقطية العامة المبحوثة .

ثانياً: الارتباط والتأثير

يهدف هذا المبحث للتعرف على طبيعة العلاقة والتأثير للمتغير المستقل (أدوار مدير الموارد البشرية) في المتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) ، لذا سوف يتم التحقق من مدى صحة الأنموذج الفرضي للبحث وفقاً لبعض الأدوات والاساليب الأحصائية وكما يأتي :

1. تحليل علاقات الارتباط بين أدوار مدير الموارد البشرية والتفوق التنظيمي

أن هذه الفقرة تختص باختبار فرضيات الارتباط التي حددها البحث ولغرض إمكانية تحديد الحكم عليها بالرفض أو القبول ، إذ كانت الفرضية الرئيسية الأولى تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين أدوار مدير الموارد البشرية والتفوق التنظيمي) ، إذ سيتم التحري عنها وفق معامل الارتباط (بيرسون) وكمايلي :
إذ بلغ معامل الارتباط بين أدوار مدير الموارد البشرية إجمالاً والتفوق التنظيمي إجمالاً بقيمة (**0.497) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية بين أدوار مدير الموارد البشرية والتفوق التنظيمي ، وهذا يعني أن أدوار مدير الموارد البشرية تشكل الركن الأساسي التي تستند إليها المنظمات المبحوثة في نجاحها ووصولها إلى التفوق التنظيمي .

ونتيجة الى ما سبق تتحقق الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوار مدير الموارد البشرية والتفوق التنظيمي)

أ- اختبار فرضية البحث الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الشرك الاستراتيجي والتفوق التنظيمي)

إذ بلغ معامل الارتباط بين الشرك الاستراتيجي والتفوق التنظيمي إجمالاً بقيمة (**0.408) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية ما بين الشرك الاستراتيجي والتفوق التنظيمي، ونتيجة المذكورة انفا أن دور الشرك الاستراتيجي الذي يقوم به مدير الموارد البشرية من حيث المشاركة في تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية هذه تشكل إحدى الركائز الرئيسية في تحقيق النجاح والوصول إلى التفوق التنظيمي . نتيجة الى ما سبق تتحقق الفرضية الفرعية الأولى .

ب- اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين وكيل التغيير والتفوق التنظيمي)



تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي

إذ بلغ معامل الارتباط بين وكيل التغيير والتفوق التنظيمي إجمالاً بقيمة (**0.427) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يعني بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية ما بين وكيل التغيير والتفوق التنظيمي، ان دور وكيل التغيير لمدير الموارد البشرية هو ضمان القدرة على أحداث التغيير داخل المنظمات بالتالي سوف تكون النتائج في إيجاد منظمات متجددة. ونتيجة الى أعلاه تتحقق الفرضية الفرعية الثانية

ت- أختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين نصير العاملين والتفوق التنظيمي)

إذ بلغ معامل الارتباط بين نصير العاملين والتفوق التنظيمي إجمالاً بقيمة (**0.401) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية بين نصير العاملين والتفوق التنظيمي، ان دور نصير العاملين لمدير الموارد البشرية سيساعد في توفير الموارد للعاملين بالتالي زيادة التزام العاملين وتحسين قدراتهم وتطويرهم باتجاهة نحو تحقيق الأداء العالي ونتيجة الى ما سبق تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

ث- إختبار فرضية البحث الفرعية الرابعة والتي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين بين الخبير الإداري والتفوق التنظيمي)

إذ بلغ معامل الارتباط بين الخبير الإداري والتفوق التنظيمي إجمالاً بقيمة (**0.517) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يعني بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية بين الخبير الإداري والتفوق التنظيمي، ان دور الخبير الإداري لمدير الموارد البشرية يساهم بصورة جوهرية وفعالة في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال إنشاء بنية تحتية كفوة (إعادة هندسة العمليات التنظيمية) .

جدول (10) يبين الارتباطات البيئية بين أبعاد أدوار مدير الموارد البشرية والتفوق التنظيمي إجمالاً

المتغير المستقل	الشمريك الاستراتيجي	وكيل التغيير	نصير العاملين	الخبير الإداري	اجمالي ادوار مدير الموارد البشرية
المتغير التابع	0.408**	0.427**	0.401**	0.517**	0.479**
اجمالي التفوق التنظيمي	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

** الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 ودرجة حرية 82

* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 82

2. أختبار التأثير بين أدوار مدير الموارد البشرية والتفوق التنظيمي وتحليله

تخص هذه الفقرة بأختبار فرضيات التأثير التي حددها البحث ولتحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض، إذ كانت فرضية التأثير الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أدوار مدير الموارد البشرية في التفوق التنظيمي)، إذ سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الأندثار الخطي البسيط:

$$a + \beta_1 X_1 = Y$$

$$Y = 1.951 + 0.47 (X)$$

وتمثل (a) مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني إن التفوق التنظيمي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد ادوار مدير الموارد البشرية (X₁, X₂, X₃, X₄) إما تقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (83) لمجالس الإدارة في الشركات المبحوثة وسيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات، ولقد استخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة لإظهار النتائج إذ يتضح من الجدول (11) أن قيمة (F) المحسوبة لإنموذج أدوار مدير الموارد البشرية في التفوق التنظيمي بلغت (26.56).



تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي

وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.95) عند مستوى دلالة (0.01) **وبناء عليه نقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدوار مدير الموارد البشرية في التفوق التنظيمي** عند مستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.25) يتضح بان أدوار مدير الموارد البشرية تفسر بنسبة (25%) من النتائج والنسبة الباقية (75%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.47) بان زيادة ادوار مدير الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التفوق التنظيمي بنسبة (47%) . بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.951)، بمعنى عندما يكون ادوار مدير الموارد البشرية مساوياً للصفر فالتفوق التنظيمي لن تقل عن هذه القيمة، وتتفرع الفرضيات الفرعية الآتية :

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لإختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الشريك الاستراتيجي في التفوق التنظيمي ، أذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta_1 (X_1)$$

$$Y = 2.487 + 0.33 (X_1)$$

حيث يتضح من الجدول (11)

أن قيمة (F) المحسوبة للشريك الاستراتيجي في التفوق التنظيمي بلغت (16.16) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.95) عند مستوى دلالة (0.01) **وبناء عليه نقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للشريك الاستراتيجي في التفوق التنظيمي** عند مستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.17) يتضح بان الشريك الاستراتيجي تفسر بنسبة (17%) من النتائج و النسبة الباقية (83%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.33) بان زيادة الشريك الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التفوق التنظيمي بنسبة (33%) . وبلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (2.487)، بمعنى عندما يكون الشريك الاستراتيجي مساوياً للصفر فالتفوق التنظيمي لن تقل عن هذه القيمة.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لوكيل التغيير في التفوق التنظيمي)، أذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta_2 (X_2)$$

$$Y = 2.380 + 0.35 (X_2)$$

ويتضح أن قيمة (F) المحسوبة لوكيل التغيير في التفوق التنظيمي بلغت (18.03) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.95) عند مستوى دلالة (0.01) **وبناء عليه نقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لوكيل التغيير في التفوق التنظيمي** عند مستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.18) يتضح بان وكيل التغيير تفسر بنسبة (18%) من النتائج و النسبة الباقية (82%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.35) بان زيادة وكيل التغيير بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التفوق التنظيمي بنسبة (35%) . بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (2.380)، بمعنى عندما يكون وكيل التغيير مساوياً للصفر فالتفوق التنظيمي لن تقل عن هذه القيمة.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنصير العاملين في التفوق التنظيمي) ، أذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta_3 (X_3)$$

$$Y = 2.442 + 0.32 (X_3)$$



تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي

يتضح أن قيمة (F) المحسوبة لنصير العاملين في التفوق التنظيمي بلغت (15.55). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.95) عند مستوى دلالة (0.01) وبناءً عليه نقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنصير العاملين في التفوق التنظيمي عند مستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%). من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.16) يتضح بان نصير العاملين تفسر بنسبة (16%) من النتائج و النسبة الباقية (84%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.32) بان زيادة نصير العاملين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التفوق التنظيمي بنسبة (32%). بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (2.442)، بمعنى عندما يكون نصير العاملين مساوياً للصفر فالتفوق التنظيمي لن تقل عن هذه القيمة.

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخبير الاداري في التفوق التنظيمي) إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta_4 (X_4)$$

$$Y = 1.876 + 0.48 (X_4)$$

ويتضح أن قيمة (F) المحسوبة للخبير الاداري في التفوق التنظيمي بلغت (29.60). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.95) عند مستوى دلالة (0.01) وبناءً عليه نقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للخبير الاداري في التفوق التنظيمي عند مستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%). من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.27) يتضح ان الخبير الاداري تفسر بنسبة (27%) من النتائج و النسبة الباقية (73%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.48) بان زيادة الخبير الاداري بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التفوق التنظيمي بنسبة (48%). بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.876)، بمعنى عندما يكون الخبير الاداري مساوياً للصفر فالتفوق التنظيمي لن تقل عن هذه القيمة.

جدول (11)

المتغير التابع	الدلالة	Sig	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل الميل الحدي B()	قيمة معامل الميل الحدي A()	R2 معامل التحديد	ابعاد أدوار مدير الموارد البشرية	المتغيرات الفرعية المستقلة X
التفوق التنظيمي Y	معنوي	0.000	16.16	0.33	2.487	0.17	الشريك الاستراتيجي	X
	معنوي	0.000	29.60	0.48	1.876	0.27	الخبير الإداري	
	معنوي	0.000	15.55	0.32	2.442	0.16	نصير العاملين	
	معنوي	0.000	18.03	0.35	2.380	0.18	وكيل التغيير	
	معنوي	0.000	26.56	0.87	1.951	0.25	أدوار مدير الموارد البشرية	



المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تبين أن ممارسة مدير الموارد البشرية لدور الشريك الاستراتيجي بمستوى متوسط لدى المنظمات المبحوثة، وهذا لا يرتقي بمستوى عال، وعلى الرغم من مشاركته ضمن عمل فريق الإدارة العليا إلا أن دوره ليس بالمستوى المطلوب والفاعل عند صياغة وتنفيذ الخطط والاعمال الاستراتيجية .
2. ظهر أن ممارسة مدير الموارد البشرية لدور وكيل التغيير لدى المنظمات المبحوثة بمستوى متوسط، وهذه النتيجة لا ترتقي إلى المستوى العالي، ولكن يتضح بأنهم يكيفون ممارسات الموارد البشرية وخدماتها بشكل يستجيب مع التغييرات البنينة، وخصوصاً من خلال مشاركتهم مع الجهات ذات العلاقة في أعداد الهياكل التنظيمية وتغييرها في حال تطلب الأمر، ولديهم القدرة المناسبة من أجل اتخاذ الإجراءات الاستباقية في التعامل مع التغيير .
3. تبين أن معظم مديري الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة يمارسون دور نصير العاملين بمستوى جيد، مما يدل على اهتمامهم ومساعدتهم ودعمهم للعاملين من خلال فهم حاجات ورغبات العاملين والاستجابة لمطالبهم ومعالجة مشاكلهم في حال حدوثها .
4. تبين أن أغلبية مديري الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة يمارسون دور الخبير الإداري بمستوى جيد، مما يدل على أملاكهم الخبرة الإدارية والمهنية الجيدة التي تمنحهم من التعامل الفاعل والمرن ولاسيما في الموازنة بين القضايا الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين وتنفيذ توجيهات وسياسات الإدارات العليا في ضوء تحقيق أهداف المنظمات المبحوثة .
5. تبين توفر مستوى جيد للتفوق التنظيمي لدى المنظمات المبحوثة، وهذا يعطي مؤشراً على أنها أظهرت الأهتمام بـ (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبائن، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على قوى العمل، التركيز على العمليات، النتائج) .
6. لقد أظهرت النتائج لترتيب الأهمية لإبعاد التفوق التنظيمي فقد جاء بعد القيادة كأكثر الأبعاد أتفاقاً وبتشتت قليل مقارنة ببعيد التركيز على قوى العمل الذي جاء أكثر الأبعاد تشتتاً وأختلافاً عند أجابات العينة المبحوثة .
7. يوجد مستوى جيد لبعيد القيادة في المنظمات المبحوثة والتي تحققت نتيجة الأهتمام التي أظهرته القيادات الإدارية العليا في وضع رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومحددة للعاملين، والتزامها بمبدء النزاهة والشفافية في عمليات وسياسات المنظمة .
8. حقق بعد التخطيط الاستراتيجي مستوى جيد مما يدل أهتمام إدارات المنظمات المبحوثة بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تهيئة المستلزمات الضرورية من الموارد البشرية والمادية، وتنفيذ الأعمال الاستراتيجية ضمن الأطر الزمنية المحددة لها .
9. جاء بعد التركيز على الزبائن بمستوى جيد مما يدل أهتمام المنظمات المبحوثة بتقافة التركيز على الزبائن وذلك من خلال الاستماع للزبائن، وفهم حاجاتهم، ودراسة الشكاوى المقدمة من قبلهم بخصوص الخدمات والمنتجات أنطلاقاً من إحدى جواهر أهدافها هي (خدمة المواطن) .
10. وجود أهتمام جيد لدى المنظمات المبحوثة ببعيد القياس والتحليل وإدارة المعرفة، وذلك من خلال أملاك أنظمة فاعلة وكفوة لجمع المعلومات وتحليلها لتستفيد منها في دعم كافة الأنشطة والعمليات الأساسية، فضلاً عن أتمادها على معايير موضوعية وواقعية لتقويم كفاءة أدائها.
11. تهتم المنظمات المبحوثة ببعيد التركيز على قوى العمل، ولكن ليس بالمستوى العالي، أذ حقق مستوى متوسط الأهمية، وهذا يدل على تراجع عمل المنظمات المبحوثة ولاسيما في جانب توفير الطرائق والأساليب الفاعلة لأستقطاب وتعيين العاملين في ضوء معايير الكفاءة والجدارة .



تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي

12. وجود اهتمام جيد لدى المنظمات المبحوثة ببعيد التركيز على العمليات مما يدل اهتمامها بتصميم وتحسين أنظمة عمل فاعلة ورشيقة ، فضلاً عن إدخال تقانات جديدة لإنجاز الأعمال وتحقيق النجاح والأستدامة التنظيمية .
13. حقق بعد النتائج مستوى جيد في المنظمات المبحوثة مما يدل اهتمام إدارات المنظمات بدراسة وتحليل النتائج لمستويات أداء أعمالها وأنشطتها .
14. توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين أدوار مدير الموارد البشرية بأبعاده (الشريك الأستراتيجي، وكيل التغيير، نصير العاملين، الخبير الإداري) والتفوق التنظيمي بأبعاده (القيادة، التخطيط الأستراتيجي، التركيز على الزبائن، التركيز على العمليات، التركيز على قوى العمل، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، النتائج) مما يشير أن الممارسات الأيجابية لإدوار مدير الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة تسهم وتزيد من تحقيق التفوق التنظيمي
15. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدوار مدير الموارد البشرية بأبعاده(الشريك الأستراتيجي، وكيل التغيير، نصير العاملين، الخبير الإداري) في التفوق التنظيمي بأبعاده (القيادة، التخطيط الأستراتيجي، التركيز على الزبائن، التركيز على العمليات، التركيز على قوى العمل ، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، النتائج) مما يدل على أن أدوار مدير الموارد البشرية تؤثر في تحقيق التفوق التنظيمي .

ثانياً: التوصيات

1. يوصي البحث ضرورة قيام جميع إدارات الشركات النفطية المبحوثة بدعم وتعزيز أداء مديري الموارد البشرية من أجل تنفيذ أدوارهم بفاعلية وكفاءة أكثر، وإمكانية زيادة الفرص من أجل تحقيق التفوق التنظيمي.
2. ضرورة قيام الشركات المبحوثة بتقديم الدعم والأسناد لمدير الموارد البشرية للممارسة الفاعلة والكفوة في تنفيذ دور الشريك الأستراتيجي ، وفقاً لإتباع الخطوات الآتية :-
أ- ألزام معظم الشركات المبحوثة بأن يكون مدير قسم الموارد البشرية هو كأحد الأعضاء الدائمين لمجالس الإدارة .
ب- من الضرورة أن يكون إرتباط مدير قسم الموارد البشرية بصورة مباشرة مع الإدارة العليا .
ت- من الضروري مشاركة مدير الموارد البشرية مع الإدارة العليا في جميع الشركات المبحوثة في الأتماعات والمناقشات الجادة ذات الصلة بأساليب تنظيم المنظمة منها (صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال الأستراتيجية، تنفيذ الأستراتيجيات)، مما ينعكس إيجابياً على تعزيز مساحة تنفيذ الدور المخصص له.
ث- ضرورة وجود الدعم الكافي للإدارة العليا في معظم الشركات المبحوثة لمدير قسم الموارد البشرية في أمر أساسي وهو منح الصلاحية والمسؤولية والسلطة الكافية والتي تمكنه من تنفيذ دوره بالمستوى الفاعل والمطلوب.
ج- يوصي الباحث بإعادة تشكيل وتوحيد تشكيلات(إدارة الجودة وتقييم الأداء والتدريب والتطوير) في جميع الشركات المبحوثة ، وفك إرتباطها من الهيئات والأقسام الهندسية والفنية، إذ أن عمل هذه التشكيلات وطبيعة مهامها وواجباتها هي من صلب أعمال أقسام الموارد البشرية .
ح- أن يستمر مديري الموارد البشرية في جميع الشركات المبحوثة بتنمية وتطوير المعارف والقدرات، والخبرات الوظيفية لديهم، وذلك عن طريق زجهم في دورات وبرامج تدريبية ، وورش عمل داخل القطر او خارجه، مما يمكنهم من تنفيذ دورهم الأستراتيجي .
خ- يوصي الباحث بضرورة زج الأفراد أو المديرين ممن يعملون في أقسام الموارد البشرية، ضمن فرق العمل في جميع الشركات المبحوثة، وهذه تعزز من معرفتهم بالقضايا التشغيلية وسيمكنهم من الحصول على الفهم الجيد لهذه القضايا المتعلقة بالأعمال، مع توفر الفرص المناسبة لمساعدة مديري الأقسام والإنتشطة الرئيسية داخل الشركات المبحوثة .



تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي

د- يوصى الباحث بضرورة تطوير أنظمة المعلومات المتعلقة بأعمال أقسام الموارد البشرية في الشركات المبحوثة ، وفق أحدث التطورات التكنولوجية إذ يقوم بتجميع وتحليل البيانات بالطريقة التي تدعم مدير الموارد البشرية من المشاركة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وتساعد على تبني حالة التغيير الخارجية والداخلية وفقاً لمتطلبات العمل .

3. من أجل قيام مدير الموارد البشرية بتنفيذ دور وكيل التغيير بالمستوى العالي، أتباع ما يأتي :

أ- يجب وضع طرق محددة لتقييم الثقافة الجديدة الحالية والجديدة المرغوب فيها فيها، وكذلك مقياس الفجوة بين الأثنين .

ب- وضع وتحديد مداخل بديلة لإيجاد الثقافة الجديدة .

ت- من الضرورة أشترك مديري الموارد البشرية مع المديرين التنفيذيين إلى الأخرى في عمليات الحوار والنقاش المستمر بغية خلق عملية تزاوج الآراء والمقترحات والأفكار هذه تساعد على اتخاذ الإجراءات الاستباقية للتعامل مع التغيير .

ث- ضرورة توفر الدعم الكافي والتعاون من قبل الإدارة العليا وبقية الإدارات الأخرى لمدير الموارد البشرية في هذا الجانب .

4. الأهتمام المتزايد من قبل مديري الموارد البشرية في الشركات النفطية المبحوثة بتصميم وتقديم عمليات الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية وكفاءة ،من خلال المشاركة في إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية، وإعادة هندسة الأعمال باتجاه السير الناجح مع جميع العمليات التشغيلية التي تحقق الجودة الفائقة، والتقليل من مستوى التكاليف، وهذا يتطلب من مديري الموارد البشرية العمل على أستمراية أكتساب المعرفة بالأعمال الخاصة بالشركات المبحوثة .

5. الأهتمام المتزايد من قبل مديري الموارد البشرية في الشركات المبحوثة ، بأراء وأحوال العاملين والأستماع إلى مطالبهم وشكواهم بوصفهم يمارسون دور نصير العاملين .

6. يوصى البحث بضرورة قيام الشركات النفطية المبحوثة في الأستفادة من أهتمامها الجيد بكافة معايير التفوق التنظيمي وتدعيم ذلك الأهتمام من خلال العمل على وضع خطط وآليات مستقبلية لتحقيق المزيد من الأهتمام بهذه المعايير.

7. ضرورة إجراء أسلوب المقارنات المرجعية بين الشركات النفطية المبحوثة ، والشركات العالمية في النشاط نفسه لمعرفة أهم التطورات الخارجية ،ومواكبتها في مجال العمل النفطي بهدف التحسين المستمر.

8. لردم الفجوة بين العاملين والقيادات العليا في الشركات النفطية المبحوثة من الضرورة تحسين عمليات الأتصال من خلال أستحداث (صندوق المقترحات) لأستقبال مقترحات العاملين فيه الذي يؤدي بدوره إلى رفع معدلات الرضا الوظيفي ومن ثم ينعكس على الإداء الكلي للمنظمات .

9. ضرورة الأهتمام المتزايد نحو القوى العاملة في الشركات النفطية المبحوثة من خلال الآتي:

أ- العمل على تنظيم طرق الأستقطاب والأختيار للموارد البشرية وفقاً لمعايير الكفاءة والجدارة وذلك من خلال وضع الخطط المناسبة والإجراءات الموضوعية تحدد من خلالها تقدير أحتياجاتها من الموارد البشرية في ضوء توفر الشاغر وأحتياج الأختصاص والمؤهلات العلمية ، وهذه آلية تساعد إدارات الشركات المبحوثة في تحديد نسبة الأستقطاب من خريجي المعاهد النفطية وبقية الخريجين من الكليات الأخرى، وألزامها بعدم تنفيذ توجيهات وسياسات الوزارة إلا إذا توفرت الشروط أعلاه .

ب- السعي الى تقليل حالات تولي بعض الافراد العاملين لوظائف ومناصب وظيفية دون تدقيق مدى توفر شروط الوصف الوظيفي فيهم وبما يحقق العدالة الوظيفية ويعزز العمل بمقولة (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) .



ت- الزامية تطبيق برنامج تأهيل القيادات الإدارية بمختلف المستويات في الشركات المبحوثة عن طريق زج الموارد البشرية المناسبة والمؤهلة في دورات تدريبية وتطويرية لتنمية المهارات القيادية وتعميق المفاهيم الادارية والسلوكية، وتبادل الخبرات العلمية لرفع القدرة على تحمل المسؤوليات الادارية والاضطلاع بمهامهم المستقبلية .

10. لضمان الاستجابة السريعة للزيائن ورفع معدلات رضاهم وبناء علاقات جيدة معهم من الضرورة أستحداث شعب أو وحدات مستقلة في بعض الشركات النفطية المبحوثة (شركة خطوط الانابيب النفطية، شركة الأستكشافات النفطية ، شركة تعبئة الغاز) لأستقبال الشكاوي ومعالجتها، مع زيادة أهتمام الشركات الأخرى المبحوثة بتقديم أنظمة معلومات فاعلة ومخصصة لتحليل المعلومات الواردة من الزيائن .

11. ضرورة قيام الشركات المبحوثة بالاستفادة من بعد (القياس والتحليل وإدارة المعرفة) في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات قيمة تستخدم في عملية أخاذ القرارات الأستراتيجية .

12. الأهتمام المتزايد من قبل إدارات المنظمات المبحوثة بأقامة الدورات والندوات التخصصية الهادفة لتعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التفوق التنظيمي والأدوار المعاصرة لمدير الموارد البشرية في المنظمة ومن خلال التنسيق والتعاون مع كليات الإدارة والأقتصاد العراقية .

13. ضرورة قيام الشركات المبحوثة بالاستفادة من بعد (النتائج) في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال أعتداد المعايير الموضوعية والواقعية لتقديم أفضل الخدمات أو المنتجات مع توفير متطلبات المشاركة الفاعلة في التحسين المستمر لتقديم الخدمات أو المنتجات النفطية .

المصادر

أولاً : المصادر الأجنبية (English References)

1. Akdere , Mesut,(2009)" The Role of Knowledge Management in Quality Management Practices: Achieving Performance Excellence in Organizations" *Advances in Developing Human Resources* Vol. 11, No. 3, 349-361.
2. Al Jerjawi, Khalil (2011) "HR Managers' Roles & Contributions in Merger Processes", *International Journal of Human Resource Studies*, vol. 1, No (1),pp, 64-79.
3. AL- Dhaafri, Hassan Saleh,. AL-Swidi, Abdullah Kaid,. AL-Ansi, Ali Ali,. (2016)" Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police, " , *International Journal of Business and Management*, Vol.11,No.2,p 47- 52.
4. Alfes, Kerstin, Truss, Catherine, Gill, Jas(2010) "The HR Manager as change agent : evidence from the public sector " , *Journal of Change Management*, Vol. 10, No. 1,PP. 109-127.
5. Bement, Jr, A. L. (2004)" organizational excellence: the NSF results Agenda", national science of foundation, USA, office of the director.
6. Brown, R. & Harvey, M. (2006) "An experiential Approach to organization development " ,7th edition, Pearson education ,Inc, Upper Saddle River, New Jersey , U.S.A.
7. Dessler, Gary(2008)"Human Resource Management",11 thed, pearson, new jersey.



8. D'souza, Sunil. C & Sequeira, A. H (2011) " MBNQA - A Strategic Instrument For Measuring Performance In Healthcare Organization: An Empirical Study, International Journal of Multidisciplinary Research , vol.1,no.5,PP.119-129.
9. Hassan, Mohamed Ayyub, Abu Mansor, Nur Naha, Abdul Rahman, Wan Mohd Zawawi Wan, Kelana, Beni Widarman Yus (2015) "Do line managers' have 'linking pin' in HR roles?" Intangible Capital,Vol.11,No.1,PP.1-12.
10. Hertz, Harry S.(2011-2012)" Criteria for Performance Excellence" Baldrige Performance Excellence Program, National Institute of Standards and Technology ,Department of Commerce.
11. Karasek, Aneta.(2016) "The Role of HR Department in Innovative Enterprises, Joint International Conference, Timisoara . Romania ,25-27 May, (2016).
12. Lewis, Cynthia ,J. (2011) "A Study of the impact workplace learning function on organizational excellence by Examining The Workplace Learning Practices of Six Malcolm Baldrige National Quality Award Recipients", Dissertation Submitted to the Faculty of San Diego State University and the University of San Diego for the Degree "Doctor of Education."
13. Long, C. & Ismail, w (2010) "Readiness of Malaysian human resource professionals to be a strategic partner", Intangible capital vol .6,No, (1),pp . 26 – 50.
14. Martin Jaeger & Desmond Adair & Sondus AlQudah, (2013) " MBNQA criteria used in the GCC countries " Emerald Group Publishing Limited, The TQM Journal, Vol. 25 No. 2, pp. 110-123.
15. Mei, Wendy Chan Wai, Subramaniam, Indra Devi(2014) "A Comparison of the Ability Level of Human Resource Roles and Their Perceived Importance among HR Professionals in the Malaysian Government Linked Companies Asian Social Science,Vol.10,No.19,pp.149-157.
16. Morley, Michael J., Gunnigle, Patrick, O'Sullivan, Michelle, Collings, David G.(2009) " New directions in the roles and responsibilities of the HRM function" Journal: Personnel Review, , Vol.35, No.6,pp. 609-617
17. Noe, Raymond, A. & Hollenback, John, R., & Gerhart ,Barry, & Wright, Patrick, M.(2011)" fundamentals of Human Resource Management"14th ed, Mc Graw Hill, USA.
18. Recipients, Mattin, Deborah, c. (2012) A National Study Comparing Baldrige Core Values and Concepts with AACN Indicators of Quality: Facilitating CCNE-Baccalaureate Colleges of Nursing Move toward More Effective Continuous Performance Improvement Practices, Submitted to College of Graduate Studies, The University of Toledo, to get for the" Doctor of Philosophy Degree in Higher Education Administration."
19. Rumane, A.R (2013) Quality Tools for Managing Construction Projects. 1st edition



20. Saidi, Mas Idayu, Abu Mansor, Nur Naha, Anvari, Roya, Hassan, Muhammad Ayyub(2014)" Defining HR Roles of Nursing Line Manager in Workplace Learning", Procedia- Social and Behavioral Sciences,Vol.129,pp.148-155.
21. Sjd Eygelaar, J.S. Uys (2004) "The Application Of The Excellence Model To Enhance Health Service Delivery and Performance Excellence In A State Department", Journal of Human Resource Management, Vol.2 ,No.3, P:32-41.
22. Tsai,Yin- Lin,(2014)"The Moderating Effect of Employee Commitment on HR Manager Role and HR Performance Indicator" , The Journal of Human Resource and Adult Learning, Vol. 10,No.2,PP.138-143.
23. Wheelen, Thomas L. & Hunger, david J (2004) "Strategic management and business policy concepts", 9th edition, Pearson practice -Hall, New Jersey, U.S.A.
24. Wilckens, Sophie. Mueller (2013)"HR Business Partnering- Partnering construction between HR Business Partners, HR Partners and Line Managers:A Case Study at SKF, A thesis submitted for University of Gothenburg, the degree of Master Strategic Human Resource Management and Relations Relations.

ثانياً: المصادر العربية (Arabic References)

1. البياتي، محمود. القاضي، دلال(2010) " البحث العلمي واساليبه في استعمال SPSS"، الطبعة الثانية، البيئة للطباعة والنشر، بغداد .
2. البياتي، محمود مهدي .ابو الشعير، محمود جواد (2012) " البرنامج Spss تطبيق عملي لتحليل البيانات الأحصائية ،ط1، بغداد ،مكتب الجزيرة للطباعة والنشر.
3. دراكر، بيتر(1995) فن الإدارة للمستقبل التحسينات وما بعدها، ترجمة صليب بطرس، ط1، القاهرة ، الدار الدولية لنشر والتوزيع .
4. الرويشدي، حسام علي (2009) اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الأداء المتميز، رسالة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد للحصول على درجة "ماجستير علوم في الإدارة العامة "
5. الزبيدي، غني دحام. عباس ، حسين وليد(2014) "إدارة الموهبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية" الطبعة الأولى ، عمان – الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع .
6. السلمي، علي (2002) إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مصر، مكتبة الدار الجديد .
7. شحاذه ، محمود رحمن (2015) تفوق المصارف طبقاً لانعكاسات التعلم التنظيمي في تطوير المقدرات الجوهرية ، بحث مقدم الى مجلس الدراسات المحاسبية والمالية / جامعة بغداد للحصول على "درجة الدبلوم العالي (المعادل للماجستير) في المحاسبة "
8. الشيباوي، علي عباس (2016) متطلبات التحسين المستمر لتطوير العمل البلدي في محافظة القادسية باستخدام أنموذج مالكولم بالدرج للتفوق المؤسسي، بحث مقدم الى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد للحصول على درجة "دبلوم عالي (المعادل للماجستير) في إدارة البلديات "
9. عبد الله ، انيس احمد، محل، سامي ذياب، احمد، فارس غانم (2013) "التميز في اداء المنظمات الصحية وفق معايير بالدريج : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية والمرضى الراقدن في مستشفى تكريت العام " مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 28 ، ص 10-36 .



تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي

10. العنزي، سعد علي (2015) "عناصر القوة في القيادة: الإدارة، المنظمة، الموارد البشرية، الاستراتيجية" ، الطبعة الأولى ، بغداد- شارع المتنبي ، دار ومكتبة عدنان .
11. العنزي ،سعد علي (2016) نظرية المنظمة: مفاهيم – مداخل- عمليات ، ط2 ، بيروت، لبنان
12. قنديلجي، عامر(2010) "البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، ط2 ، عمان – الاردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
13. كاظم، أمور هادي، الطائي، خالد الضاري، الشكري، عبد المنعم كاظم (2013) "الأحصاء التطبيقي : أسلوب تحليلي بأستخدام " Spss ، ط1، بغداد، الذاكرة للنشر والتوزيع
14. كرمالي، سلطان (2005) إداره المعرفة، مدخل تطبيقي، ترجمة هيثم علي حجازي، ط1، عمان ، الأهلية للنشر والتوزيع .
15. مجيد ، سوسن شاكر.الزيادات ، محمد عواد (2008) الجودة والاعتماد الأكاديمي ، ط1 ، عمان ، دارصفاء للنشر والتوزيع .
16. النصراوي، حيدر غازي (2014) إدارة الألتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق المنظمي، رسالة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد للحصول على درجة "ماجستير علوم في إدارة أعمال" .
17. هاشم، ولدان عبد الستار (2014) توظيف ابعاد صناع المعرفة وتأثيرها في تحقيق التفوق المنظمي ، رسالة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد للحصول على "درجة ماجستير علوم في الإدارة الصناعية " .



Impact of Manager Roles in Achieving Organizational Excellence

Abstract

The current research problem is focused on the level of human resource managers' performance of their contemporary roles and the impact of this on achieving organizational excellence. The research aims at diagnosing and interpreting the nature of the relationship between the roles of human resource manager and organizational excellence.), And oil companies located in Baghdad governorate. The research included (boards of directors), and collected data from (83) respondents representing the research community exclusively and comprehensively

represented in the positions of function (Directors-General, Associate Directors-General, heads of departments, divisions and divisions). (49) questions, as well as the method of personal interview to support the results of the questionnaire and achieve the greatest realism in the collection of information, and sought to test a number of the main hypotheses derived from sub-hypotheses to see the relationship of correlation and influence between the variables of research, The research reached a number of conclusions, the most important of which was the existence of a significant correlation between HR roles and organizational excellence, as well as a significant relationship of influence to the role of human resource manager in organizational excellence. To discuss the results of the development of a set of recommendations, the most important of which is the need for companies to provide support and support to human resources managers in the implementation of their roles more effectively and efficiently, and the possibility of increasing opportunities to achieve organizational excellence, and the need to benefit from the company's attention to all standards of organizational excellence, To develop future plans and mechanisms to achieve more attention to these standards.

Keywords/ roles of human resources manager, organizational excellence.