

Artical History

Received/ Geliş

Accepted/ Kabul

Available Online/yayınlanma

3.12.2018

18.12.2018

20.12.2018

اختبار الدور الاستراتيجي لرؤساء الاقسام على وفق نموذج

"Ulrich1997"

من وجهة نظر التدريسيين: دراسة ميدانية في جامعة بغداد / كلية الادارة

والاقتصاد

Test the strategic role of department heads according to the model

"Ulrich1997"

From the point of view of the teachers: a field study at the

University of Baghdad / Faculty of Management and Economics

م. إسماعيل مهدي الحديشي

smael Mahdi Al-Hadethy

م.د عادل عبد الودود طاهر العباسي

Adil Abdul Wadood Taher Al-abbasi

المستخلص

هدفت الدراسة الى تشخيص الواقع الفعلي للدور الاستراتيجي لرؤساء الاقسام ، بالاعتماد على نموذج الدراسة "Ulrich1997", اعتمدت الدراسة وفقاً للنموذج المستخدم الى تحديد مستويات الدور الاستراتيجي لرؤساء الاقسام والتي هي: (الشريك الاستراتيجي، وكيل التغيير، نصير العاملين والخبير الاداري), جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد كانت المجتمع العام للدراسة اما عينة الدراسة فكانت (الأساتذة العاملين في اقسامها) وقد تم اختيار (110) بطريقة عشوائية طبقية, وقد تم اختيار المجتمع لأهمية النشاط الذي تمارسه هذه المنظمة العامة من خلال دورها في تقديم الخدمات التعليمية , اعتمدت الدراسة الاستبانة بهدف تحديد مستويات تكامل الادوار في المنظمة المبحوثة, ولأجل ترجمة الاجابات وتحويلها الى تعبير كمي في تحليل البيانات, جرى استخدام مقياس ثلاثي تم تكيفه للبيئة العراقية لقياس مدى التأثير الفعلي ل فقرات المقياس, باستخدام الوسط الحسابي والنسب المئوية بالإضافة

الى استعمال الاشكال والمخططات البيانية لتوضيح مجال الفجوات الاستراتيجية لأدوار رؤساء الاقسام ,
اما اهم الاستنتاجات فكانت لا يوجد دور محدد لرؤساء الاقسام في المنظمة المبحوثة اي ان رئيس
القسم يمارس جميع الادوار وينسب متقاربة , كما انه شريك عمل رئيس اساسي ضمن فريق الادارة
العليا .

مفاتيح الكلمات (Key Words): (الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية, الشريك
الاستراتيجي، وكيل التغيير، نصير العاملين و الخبير الاداري).

**Test the strategic role of department heads
according to the model "Ulrich1997"**

**From the point of view of the teachers: a field
study at the University of Baghdad / Faculty of
Management and Economics**

Abstract

The study was based on the model used to determine the levels of strategic role of department heads which are: (strategic partner, change agent, employee advocate and administrative expert), Baghdad University / The College of Management and Economics was the general society of the study. The sample of the study was (the professors working in its departments). 110 were chosen in random stratified form. The society was chosen for the importance of the activity practiced by this general organization through its role in providing educational services A questionnaire was used to determine the levels of integration of roles in the organization in question. In order to translate the answers into a quantitative expression in the analysis of the data, a three-dimensional scale was used to measure the actual effect of the scale paragraphs, using the arithmetic mean and the relational percentages, The most important conclusions were that there is no specific role for the heads of departments in the

organization in question, ie, the head of the department plays all roles and in close proportion. He is also a key working partner in the management team High

Key Words: Strategic HR Management, Strategic Partner, Change Agent, Employee Advisors and Management Expert.

مقدمة

أن معظم المنظمات تتنافس في بيئة جديدة مليئة بالتحديات المستمرة منها العولمة ، والتي تتمثل في التغييرات التكنولوجية المتسارعة وبروز اتجاهات وقضايا جديدة لقوى العمل والتحولات الاجتماعية المتنوعة والتقلبات الاقتصادية والسياسية والتي جعلت من إدارات المنظمات وبدون أدنى شك لا تقف متفرجة أمام هذه التحديات ، ولعل الخيار الحقيقي لهذه المواجهة هو سعيها نحو التفوق التنظيمي ضماناً للنجاح والبقاء والنمو والتكيف ، أن الجهود المبذولة في تحقيق متطلبات هذا النوع من التفوق هو ليس بالأمر السهل فقد يحتاج إلى تبني وتنفيذ ادوار استراتيجية وأساليب اخرى جديدة, تتمثل في التركيز على قضايا الجودة والتعلم وإعادة الهيكلة ورسم الخطط التنظيمية الواقعية ورعاية الأفراد العاملين وتبني التغييرات الثقافية والتنظيمية والتخطيط للإنابة جميعها تمثل تبني ادوار استراتيجية معاصرة تهدف الى تحقيق التفوق والنجاح التنظيمي.

المنهجية

أولاً) مشكلة الدراسة: تتضح الملامح الرئيسة للمشكلة الميدانية للدراسة الحالية التي تسعى للإجابة عن السؤال الآتي:

- ما مستوى ممارسة رؤساء الاقسام لأدوارهم الاستراتيجية المعاصرة ؟
وعليه أن معالجة هذه المشكلة تتلخص بالإجابة عن التساؤلات الآتية:
- 1. ما مستوى ممارسة رؤساء الاقسام لدور الشريك الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ؟
- 2. ما مستوى ممارسة رؤساء الاقسام لدور وكيل التغيير في المنظمة المبحوثة ؟

3. ما مستوى ممارسة رؤساء الاقسام لدور نصير العاملين في المنظمة المبحوثة ؟

4. ما مستوى ممارسة رؤساء الاقسام لدور الخبير الاداري في المنظمة المبحوثة ؟

ثانياً) اهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من خلال المشاكل التي تناقشها، ويمكن اجمال اهمية الدراسة بالنقاط الاتية:

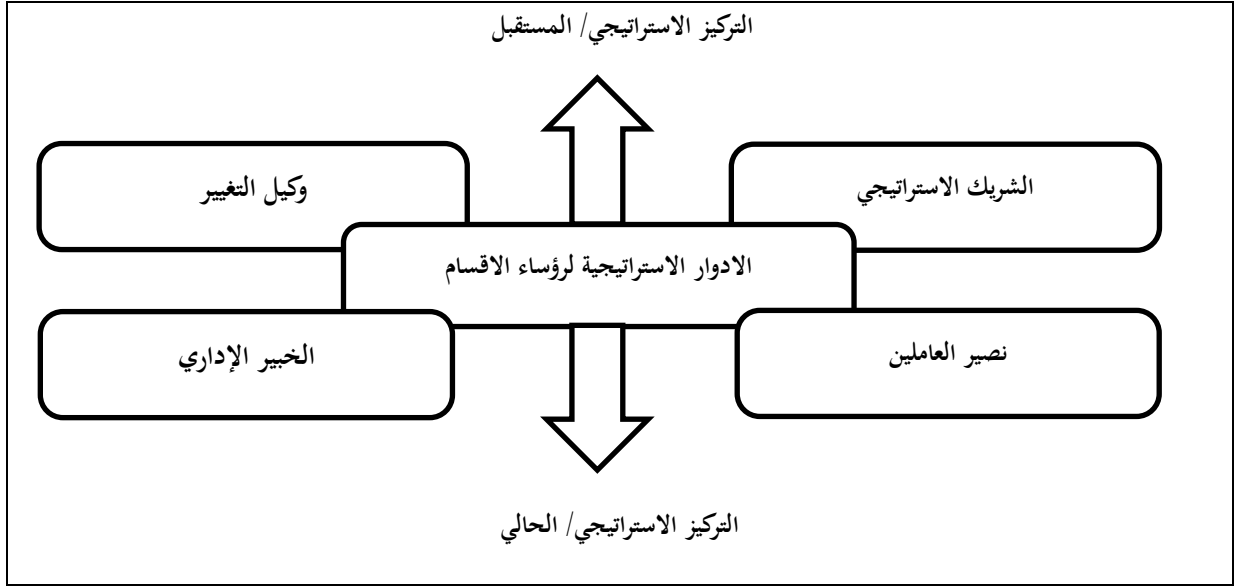
- 1- توضيح الدور الحيوي والفعال الذي يؤديه رؤساء الاقسام في تحديد نجاح المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية، كونها وظيفة اساسية في المنظمة.
- 2- التعريف بالنتائج الايجابية التي تنتج من خلال ممارسة رؤساء الاقسام لهذه الادوار المعاصرة.
- 3- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد على تقبل فكرة زيادة وتنوع الدور الذي يقوم به رؤساء الاقسام .
- 4- بيان اهمية وضرورة التكامل بين هذه الادوار وانعكاساته على النجاح في تحقيق اهداف المنظمة.

ثالثاً) هدف الدراسة: إن أهداف الدراسة تنطلق من الاسباب التي دعت الى اختيار موضوعها (اختبار الدور الاستراتيجي لرؤساء الاقسام) وفي ضوء ذلك تم تحديد الاهداف لتصب في:

- 1- تشخيص وبيان مستوى ممارسة رؤساء الاقسام لأدوارهم الإستراتيجية المعاصرة كما هي مدرجة ضمن أنموذج (Ulrich1997) في بيئة العمل مجتمع الدراسة.
- 2- محاولة توضيح الأدوار الإستراتيجية المعاصرة التي يؤديها رؤساء الاقسام ودورها في تفوق مجتمع الدراسة .
- 3- تقديم بعض المقترحات والتوصيات في ضوء ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج ، على أمل أن تستفيد منها المنظمة المبحوثة مجتمع الدراسة .

(اختبار الدور الاستراتيجي لرؤساء الاقسام وفقاً لنموذج "Ulrich1997")

شكل (1)



سادساً) حدود الدراسة:

1- الحدود المكانية: تتمثل بالرقعة الجغرافية لمدينة بغداد التي تقع فيها المنظمة المبحوثة وهي:

أ- جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد .

2- الحدود الزمانية : تمثلت حدود الدراسة بالمدة التي ابتدأت من (2017/10/15) ولغاية (2018/10/15).

3- الحدود البشرية : تتمثل بالأساتذة الذين يعملون في اقسام المنظمة المبحوثة.

سابعاً) التعاريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة:

1- الادوار الاستراتيجية لرؤساء الاقسام : انها تحديد الاهداف الاساسية طويلة الامد في

مجالات استراتيجية ادارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والادوار والممارسات التنفيذية

اليومية. وتتضمن الاتي:

أ- **الشريك الاستراتيجي**: يشير هذا المصطلح الى رؤساء الاقسام على اعتبار انهم جزء مهم واساسي في فريق الادارة العليا للمنظمة , وبالتالي فهو يساهم في تحقيق اهداف المنظمة من خلال تطبيق استراتيجيتها.

ب- **وكيل التغيير**: ان أنشطة وكيل التغيير موجهة للعاملين وتركز على قدرة رئيس القسم على التغيير من خلال بناء المقدرات وتبني التغيير والاستعداد لمواجهة ذلك من خلال تبني خطوات اولية كتكوين فرق عمل او التنفيذ عن طريق تطوير تكنولوجيا جديدة.

ت- **نصير العاملين**: يتطلب هذا الدور من رئيس القسم ان يكون صوت العاملين في اتخاذ القرارات الادارية وتلبية حاجاتهم , بالإضافة الى وجوب معرفته في كيفية وضع اولويات المهام والتخلص من المهام المضافة لتبسيط اجراءات العمل وتوضيح الاهداف المراد تحقيقها.

ث- **الخبير الإداري**: ويشير الى إنشاء البنى التحتية التنظيمية للقسم ، يتطلب هذا الدور التصميم المناسب والتنفيذ الفعال لعمليات التوظيف والتدريب والتقييم والتعويض والترقية بالإضافة إلى إدارة تناوب الموظفين في جميع أنحاء القسم.

ثامناً مجتمع وعينة الدراسة:

جرى اختيار جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد كمجتمع للدراسة وذلك لارتباطها المباشر بالخدمات العامة التعليمية, وجرى اختيار العينة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية وقد تضمنت الاساتذة في اقسام الكلية عينة الدراسة وذلك لارتباطهم بتخصص الدراسة , وقد تم حصر كامل مجتمع الدراسة للأقسام بمجموع (N=230) يمثلون الاساتذة في المنظمة وقد تم اختيار (n=110) استاذ كعينة عشوائية للدراسة وبحسب قانون كسر العينة الطبقية تم تحديد عدد الاساتذة المستجيبين للدراسة من كل قسم وكما موضحة في الجدول (1).

جدول (1) نبذة عن العينة والقانون المتبع

ت	اسم القسم	القانون المتبع	عدد العينة
1	الاقتصاد	110*230=41	19
2	احصاء	110*230=42	20

15	110*230=31	ادارة الاعمال	3
16	110*230=33	الادارة الصناعية	4
16	110*230=33	الحاسبة	5
13	110*230=27	الادارة العامة	6
6	110*230=12	التمويل والمصارف	7
5	110*230=11	مركز الحاسبة	8
110	المجموع (n)		

تاسعاً) طرائق وأساليب جمع وتحليل البيانات:

وتقع في محورين هما :

أولاً- الجانب النظري : اعتمدت الدراسة جمع البيانات النظرية على البحوث السابقة من اطاريح ورسائل جامعية وبحوث تطبيقية وكذلك اعتمد على الكتب والدوريات العلمية والمتوفرة في المكتبات والانترنت للدخول على المكتبات الاجنبية والبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة .

ثانياً- الجانب العملي : اعتمدت الدراسة في جمع البيانات العملية على:

أ- قوائم الاستبانة التي قام الباحث بتصميمها اعتمادا على مصادر اجنبية رصينة.

عاشراً) ادوات بناء مقياس قائمة الاستبانة:

اعتمد الباحث مقياس لاختبار "الدور الاستراتيجي لرؤساء الاقسام بمستوياتها (الشريك الاستراتيجي، وكيل التغيير، نصير العاملين، الخبير الاداري) بهدف تحديد الفجوة الاستراتيجية وتشخيص نوعية الدور التي يعتمده رؤساء اقسام المنظمة العامة المبحوثة، ولأجل ترجمة الاجابات وتحويلها الى تعبير كمي في تحليل البيانات، جرى استخدام مقياس من ثلاث اوزان لقياس مدى التأثير الفعلي لفقرات المقياس وكما موضحة في الجدول (2)، باستخدام الوسط الحسابي والنسب المؤية بالإضافة الى استعمال الاشكال والمخططات البيانية لتوضيح مجال الفجوة الاستراتيجية.

الجدول (2) فقرات المقياس

التسلسل	فقرة المقياس	وزن المقياس
1	مطبق كلياً	2
2	مطبق جزئياً	1

0	غير مطبق	3
---	----------	---

المصدر: الخطيب, سمير كامل, (2008), إدارة الجودة الشاملة والايزو-مدخل معاصر, مكتبة مصر ودار المرتضى, بغداد, العراق, ص 326, بتعديل من الباحث ليتناسب وعينة الدراسة.

تضمنت قائمة الاستبانة العناصر الوصفية لمتغيرات الدراسة (الدور الاستراتيجي) بمستوياتها, وقد تم بناء مقياس قائمة الفحص بالاعتماد نموذج "Ulrich 1997" وكما موضحة في الجدول (3).

جدول (3) ادوات بناء مقياس قائمة الاستبانة

ت	المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	عدد الفقرات	المصدر والسنة
1	الدور الاستراتيجي	الشريك الاستراتيجي	5	Ulrich, 1997
		وكيل التغيير	5	
		نصير العاملين	5	
		الخبير الاداري	5	

دراسات سابقة

1. دراسة (Shipton, et al., 2016)

Sense-giving in health care: the relationship between the HR roles of line managers and employee commitment

تهدف الدراسة (الإحساس بالرعاية الصحية: العلاقة بين أدوار الموارد البشرية للمديرين التنفيذيين والتزام الموظفين) إلى اختبار علاقة أدوار المدير التنفيذي للموارد البشرية وفقاً للنموذج (Ulrich) والنتائج المترتبة من التزام العاملين ضمن إطار الرعاية الصحية، وكانت أدوات الدراسة هي الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وأجريت المقابلات مع العينة المبحوثة التي مثلت (67 مديراً تنفيذياً و509 عاملين) في أربعة مستشفيات هولندية، وقد كانت اهم الاستنتاجات تأثير الالتزام العالمي لإدارة الموارد البشرية تعطي الأولوية الى دور نصير العاملين والشريك الاستراتيجي كذلك قدرة المديرين التنفيذيين من التأثير الإيجابي في سلوك العاملين في القطاع الذي تحاصره في كثير من الأحيان زيادة معدل دوران العاملين، الإنهاك والانهيار التنظيمي.

2. دراسة (الشديدي، 2017) تأثير الادوار الاستراتيجية لمدير الموارد البشرية في

تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة ميدانية في عدد من شركات القطاع النفطي في

بغداد

طبقت هذه الدراسة في القطاع النفطي الحكومي الذي يعد الشريان الحيوي للاقتصاد العراقي متمثلة في (9) شركات نفطية تقع في محافظة بغداد، كانت الاستبانة الاداة الرئيسة لجمع البيانات وتضمنت (49) سؤالاً ، فضلاً عن أسلوب المقابلة الشخصية لدعم النتائج وتحقيق أكبر قدر من الواقعية في جمع المعلومات ، تم الاعتماد على أنموذج (Ulrich, 1997)، أستعمل الباحث برنامج (Spss) الإحصائي في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدوار مدير الموارد البشرية في التفوق التنظيمي .

(الاطار النظري)

● الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

لقد اتسم القرن الحادي والعشرين بشيوع استخدام الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات وقد امتد هذا الاستخدام الهادف على صعيد المنظمة ككل (Corporate Strategy) ونطاق الاعمال (Business Strategy) والمستوى الوظيفي (Operation Strategy) (حمود والخرشة، 2015، 40) ولا تكنفي الادارة الاستراتيجية بوضع استراتيجية المنظمة فحسب وانما تشرف على تنفيذها وفي كافة المستويات اذ تتابع وتراقب وتوجه وتعديل وبما يتماشى مع تغيير العوامل البيئية الداخلية والخارجية (عقيلي، 2009: 56).

يمكن تعريف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بانها تحديد الاهداف الاساسية طويلة الامد في مجالات استراتيجية ادارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والادوار والممارسات التنفيذية اليومية (السالم وصالح، 2000: 46) وكذلك عرفت بانها عملية ربط ادارة الموارد البشرية بالاهداف الاستراتيجية للمنظمة بهدف تحسين الاداء وتطوير الثقافة التنظيمية (Chatuvedi, 2005: 68) و اشار اخرين الى ان الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل استراتيجي للحصول على العاملين المميزين وتطويرهم وزيادة دوافعهم

5) (Randa, 2003) ويرى (الدرة والصباغ) ان استراتيجية الموارد البشرية تنبثق من استراتيجية المنظمة , بمعنى اخر يجب اولاً صياغة استراتيجية المنظمة والتي تتضمن بما فيها الاستراتيجيات الوظيفية مثل (التسويق، الانتاج، المالية واستراتيجية الموارد البشرية) وذلك لتحقيق استراتيجية المنظمة (الدرة والصباغ، 2010: 115).

لقد اتفق مجموعة من الباحثين والمؤلفين حول الدور الذي تلعبه الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وهم : (Antony, et al, 1999) ; (Schuler, 2000) ; (Dessler, 2003) ; (Akterzzaman, 2005) والشكل (2) يوضح نموذج (Ulrich, 1997) والذي يشير الى بعدي العمليات والافراد ويتضمن الاول (الشريك استراتيجي ووكيل التغيير) بينما يتضمن البعد الثاني (الخبير الاداري ونصير العاملين) كما ان النموذج يركز على البعد الزماني في تركيزه الاستراتيجي على الحاضر والمستقبل والذي ستعتمده الدراسة و كما يأتي: (العنزي واخرون، 2014: 93)

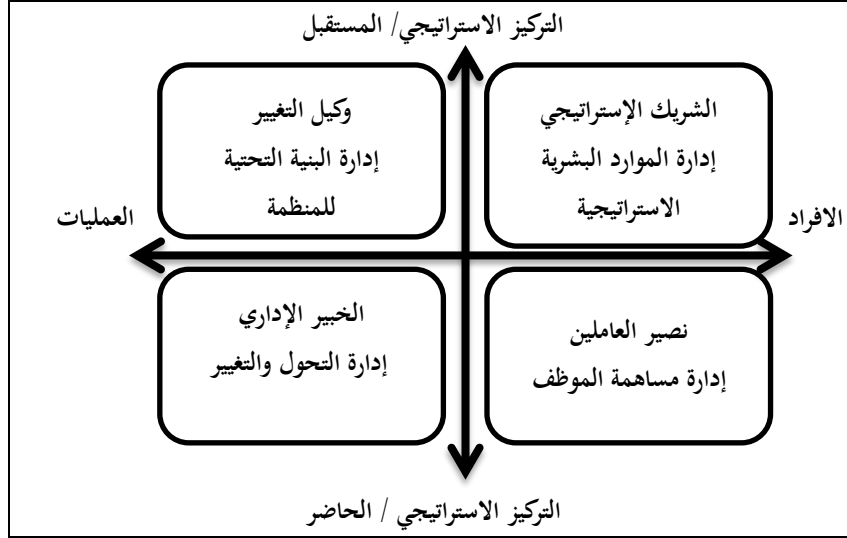
اولاً- الشريك الاستراتيجي (Strategic Partner):

يشير هذا المصطلح الى رؤساء الاقسام على اعتبار انهم جزء مهم واساسي في فريق الادارة العليا للمنظمة , وبالتالي فهو يساهم في تحقيق اهداف المنظمة من خلال تطبيق استراتيجيتها (sieghthac and Beshter, 2004: 16) يركز هذا الدور على مواءمة استراتيجيات واتجاهات الموارد البشرية مع استراتيجيات الأعمال من أجل تحقيق هذا الدور ، يحاول رئيس القسم أن يصبح شريكاً استراتيجياً لتنفيذ استراتيجيات المنظمة ، لذلك يجب زيادة قدرتهم على تنفيذ استراتيجيات الأعمال (الشعبان والابجع: 2014: 41).

ان تحويل استراتيجيات الأعمال إلى الموارد البشرية يساعد الأعمال في ثلاث طرق هي: (Rafat et.al, 2012: 945)

أولاً: تصبح الأعمال الادارية اكثر مرونة من خلال التكيف مع التغييرات.
ثانياً: يساعد على تقديم الخدمات للمستفيدين منها بشكل أفضل ، وذلك من خلال تغيير استراتيجيات الخدمة في الاتجاهات الصحيحة.
ثالثاً: يمكن المنظمة من تحقيق أداء مالي أكثر فعالية والذي بدوره سيساعد على تحقيق أهدافها من خلال اعتماد هذا الدور.

اي يجب ان تكون مسؤولية القيادة والادارة واقترح ممارسات برامج تغيير الثقافة وانظمة المكافأة والتقييم من ضمن مهام رؤساء الاقسام وقد يتطلب تنفيذ هذه الاستراتيجية بناء هيكلًا تنظيمياً يقوم على اساس فرق العمل (العنزى، 2004: 9).



الشكل (2)

Ulrich, D., 1997. *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*, Boston: Harvard Business Review Press.

اما اسباب الاهتمام بهذا الدور فيرجع للاثي: (الدرة، 2010: 121)

- 1- البيئة الدينامية للمتغيرات الخارجية والذي يسبب تحديات استراتيجية تواجهها المنظمات العامة.
- 2- تسعى المنظمات العامة ومن خلال هذا الدور للوصول الى الاداء المتميز، ثم السعي الى ما يسمى بالمنظمات ذات الاداء المرتفع (High Performance Organization).
- 3- يساعد هذا الدور المنظمات العامة من الاهتمام باستراتيجية راس المال البشري.
- 4- يوفر الدور عدة عوامل استراتيجية تدعم المنظمة مثل (الاندماج ، والانكماش واعادة هيكلة المنظمة) .
- 5- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة ، ويعنى ذلك ان هذا الدور يؤكد على ضرورة وجود استراتيجية تساهم في تحقيق ما ترغب ان تكون عليه المنظمة في المستقبل (الشعبان والابوعج، 2014: 40).

ثانياً- الخبير الاداري (Administrative Expert):

ويشير الى إنشاء البنى التحتية التنظيمية للأقسام ، يتطلب هذا الدور التصميم المناسب والتنفيذ الفعال لعمليات التوظيف والتدريب والتقييم والتعويض والترقية بالإضافة إلى إدارة تناوب الموظفين في جميع أنحاء القسم ، تُعرف الاستعارة المستخدمة باعتبارها دور البنية التحتية للمنظمة باسم "الخبير الإداري" (Rafat et.al, 2012: 946) وبلاستناد الى هذا الدور فان رئيس القسم هو ليس منفذ لقرارات الادارة العليا فحسب وانما له دور كبير في تحسين وتطوير وصقل الكفاءات في القسم والذي ينعكس على المنظمة ككل ، وضمن وظيفته فان هناك العشرات من العمليات والتي يساعد على انجازها بشكل اسرع واكل كلفة (Akterzzaman, 2005: 103).

ثالثاً- نصير العاملين (Employee Champion):

اذ يتطلب هذا الدور من رئيس القسم ان يكون صوت العاملين في اتخاذ القرارات الادارية وتلبية حاجاتهم ، بالإضافة الى وجوب معرفته في كيفية وضع اولويات المهام والتخلص من المهام المضافة لتبسيط اجراءات العمل وتوضيح الاهداف المراد تحقيقها (Houxing, 2004: 23) من ناحية أخرى يجب ان تكون لرئيس القسم مسؤولية مزدوجة فهو نصير العاملين ونصير المنظمة في بعض المشاكل ، مما يتحتم عليه الموازنة بين هذين الدورين رغم الصعوبة في التطبيق (Ulrich et al. 2011).

رابعاً- وكيل التغيير (Change Agent):

ان أنشطة وكيل التغيير موجهة للعاملين وتركز على قدرة رئيس القسم على التغيير من خلال بناء المقدرات وتبني التغيير والاستعداد لمواجهة (Thill et. al, 2014: 100) وذلك من خلال تبني خطوات اولية كتكوين فرق عمل او التنفيذ عن طريق تطوير تكنولوجيا جديدة ، كذلك العمل على تغيير سلوكيات العاملين من خلال ادراكهم لمهامهم ومساعدتهم في تشخيص الاعمال التي يجب وقفها او الاعمال التي يجب البدء والاستمرار بها وذلك من خلال نقل الرؤى الى الواقع (العنزي واخرون، 2014: 94).

كذلك يساعد دور وكيل التغيير رئيس القسم على مواجهة التحديات التي تفرضها دينامية البيئة في عملية التنفيذ الاستراتيجي ، من خلال تنمية المقدرات الجوهرية للعاملين وذلك عن طريق الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم والمحافظة عليهم واستبعاد الاخرين لتأثيرهم السلبي في بناء وامتلاك الميزة التنافسية (Mathis and Jackson, 2003: 303).

(الاطار العملي)

اعتمدت المعادلات ادناه في احتساب حجم الفجوة وسيجري تطبيقها لاحقاً في كل جداول قياس الفجوة.

1- الوسط الحسابي المرجح = (مجموع الاوزان × التكرار) / مجموع التكرارات.

2- النسبة المئوية لمدى المطابقة = الوسط الحسابي المرجح / 2 (اعلى وزن في التكرار).

3- حجم الفجوة = 1- النسبة المئوية لمدى المطابقة.

المصدر: الخطيب, سمير كامل, (2008), إدارة الجودة الشاملة والايزو-مدخل معاصر, مكتبة مصر ودار المرتضى, بغداد, العراق, ص 326.

أولاً - الشريك الاستراتيجي:

يوضح الجدول (4) الفجوة الاستراتيجية للبعد الشريك الاستراتيجي والنسب المئوية لفقراته اذ بلغت قيمة الفجوة (0.45)، اما اعلى النسب المئوية لأبعاده (مطبق كلياً) للفقرة الثانية (شريك عمل اساسي ضمن فريق الادارة العليا في المنظمة) اما اعلى نسبة مئوية (غير مطبق) فكانت للفقرة الخامسة (يعمل على ضمان كفاءة التطابق بين استراتيجيات القسم واستراتيجية المنظمة).

الجدول (4)

النسبة المئوية			المجموع	تكرار الاجابة غير مطبق 0	تكرار الاجابة مطبق جزئياً 1	تكرار الاجابة مطبق كلياً 2	أولاً: الشريك الاستراتيجي	
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً					ت	الفقرات
%13	%65	%22	110	15	71	24		1
%18	%40	%42	110	20	44	46		2
%21	%59	%20	110	23	65	22		3
%19	%44	%37	110	21	48	41		4
%23	%52	%25	110	25	57	28		5
			550	104	285	161	التكرارات	
			607	0	285	322	النتيجة	
			1.10				الوسط الحسابي المرجح	
			0.55				النسبة المئوية لمدى المطابقة	
			0.45				حجم الفجوة	

ثانياً - وكيل التغيير:

يوضح الجدول (5) الفجوة الاستراتيجية للبعد وكيل التغيير والنسب المئوية لفقراته اذ بلغت قيمة الفجوة (0.46) ، اما اعلى النسب المئوية لأبعاده (مطبق كلياً) للفقرة الثانية (يساهم في تحفيز عملية تغيير ثقافة المنظمة) اما اعلى نسبة مئوية (غير مطبق) فكانت للفقرة الاولى (يساعد على تطوير البرامج والعمليات الموجهة للتفكير بالقضايا المستقبلية التي تهم العاملين).

الجدول (5)

النسبة المئوية			المجموع	تكرار الاجابة		تكرار الاجابة مطبق كلياً 2	رابعاً: وكيل التغيير	
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً		غير مطبق 0	مطبق جزئياً 1		الفقرات	ت
%25	%50	%25	110	28	54	28		1
%24	%45	%31	110	26	50	34		2
%18	%52	%30	110	20	57	33		3
%15	%57	%28	110	16	63	31		4
%17	%51	%32	110	19	56	35		5
			550	109	280	161	التكرارات	
			602	0	280	322	النتيجة	
			1.09			الوسط الحسابي المرجح		
			0.54			النسبة المئوية لمدى المطابقة		
			0.46			حجم الفجوة		

ثالثاً - نصير العاملين:

يوضح الجدول (6) الفجوة الاستراتيجية للبعد نصير العاملين والنسب المئوية لفقراته اذ بلغت قيمة الفجوة (0.44) ، اما اعلى النسب المئوية لأبعاده (مطبق كلياً) للفقرة الثانية (مؤيد ومناصر لحقوق العاملين) اما اعلى نسبة مئوية (غير مطبق) فكانت للفقرة الاولى (يدعم ويطور العمليات والبرامج ذات الصلة برعاية احتياجات القسم).

الجدول (6)

النسبة المئوية	المجموع	تكرار الاجابة	تكرار الاجابة	تكرار الاجابة	نصير العاملين
----------------	---------	---------------	---------------	---------------	---------------

ت	الفقرات	مطبق كلياً 2	مطبق جزئياً 1	غير مطبق 0	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
1		40	41	29	110	37%	27%
2		40	50	20	110	45%	19%
3		32	57	21	110	52%	19%
4		39	49	22	110	45%	20%
5		31	56	23	110	51%	21%
التكرارات		182	253	115	550		
النتيجة		364	253	0	617		
الوسط الحسابي المرجح		1.12					
النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.56					
حجم الفجوة		0.44					

رابعاً - الخبير الاداري:

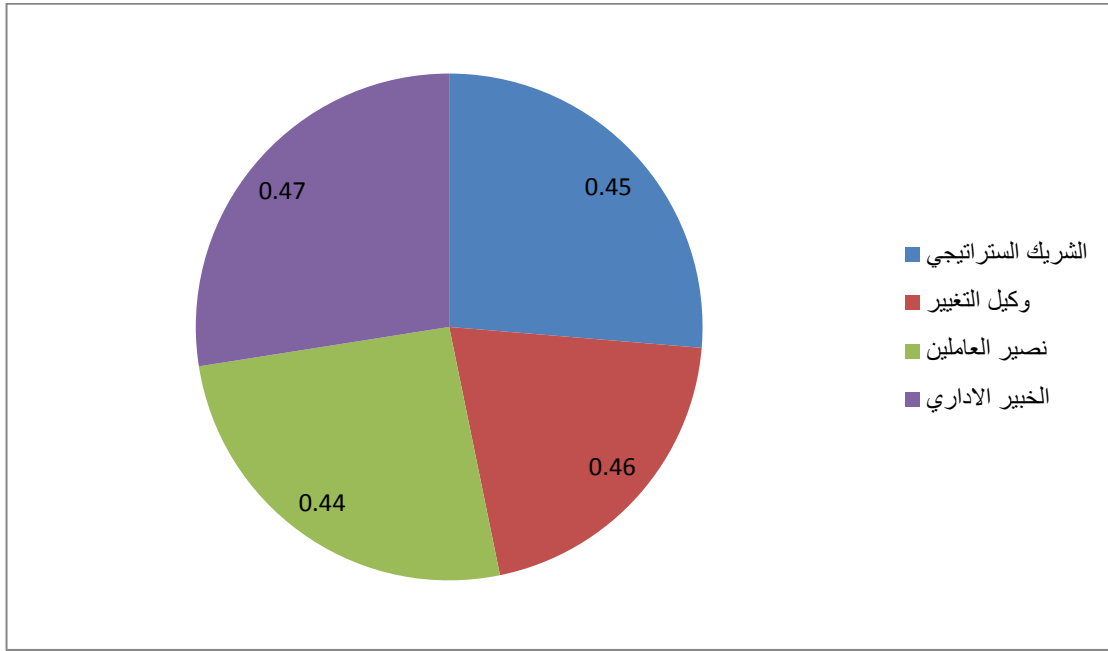
يوضح الجدول (7) الفجوة الاستراتيجية للبعد الخبير الاداري والنسب المئوية لفقراته اذ بلغت قيمة الفجوة (0.47) ، اما اعلى النسب المئوية لأبعاده (مطبق كلياً) للفقرة الثانية (خبير ومستشار إداري ناجح) اما اعلى نسبة مئوية (غير مطبق) فكانت للفقرة الاولى (يصمم ويطور العمليات والبرامج الموثقة بكفاءة والتي بدورها تدعم المعاملة بين المنظمة والعاملين).

الجدول (7)

ت	الفقرات	تكرار الاجابة مطبق كلياً 2	تكرار الاجابة مطبق جزئياً 1	تكرار الاجابة غير مطبق 0	المجموع	النسبة المئوية		
						مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
1		29	52	29	110	26%	48%	26%
2		43	47	20	110	39%	43%	18%
3		33	55	22	110	30%	50%	20%
4		29	59	22	110	26%	54%	20%
5		25	54	31	110	23%	49%	28%
التكرارات		159	267	124	550			
النتيجة		318	267	0	585			
الوسط الحسابي المرجح		1.06						
النسبة المئوية لمدى		0.53						

المطابقة	
حجم الفجوة	0.47

والشكل (3) يوضح النسب المئوية لأدوار رئيس القسم وبالاعتماد على تحليل الاستبانة للمستجيبين والتي كانت قيمها على التوالي الشريك الاستراتيجي (0.45) وكيل التغيير (0.46) نصير العاملين (0.44) الخبير الاداري (0.47)، والنتائج المتقاربة للأدوار تدل على عدم تخصص رئيس القسم في المنظمة المبحوثة على دور معين للنموذج المستخدم في الدراسة وانما كان دوره عبارة عن مزيج من الادوار.



الشكل (3) النسب المئوية لأدوار رئيس القسم

وتوصلت الدراسة من خلال تحليل الجانب العملي الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات

وكما يلي:

أولاً (الاستنتاجات

- 1- الافتقار الى دور محدد لرؤساء الاقسام في المنظمة المبحوثة ، اي ان رئيس القسم يمارس جميع ادوار النموذج وينسب متقاربة جداً.
- 2- هناك خلل من ناحية كفاءة التطابق (Matching) بين استراتيجيات القسم وإستراتيجية المنظمة، اي ان الاستراتيجية العليا للمنظمة لا تضمن تحقيق بعض الاهداف الخاصة للأقسام.

- 3- التركيز على المهام الادارية التقليدية من قبل رئيس القسم اثر سلباً على تطوير البرامج والعمليات الموجهة للتفكير بالقضايا الاستراتيجية التي تهم القسم.
- 4- الحاجة الملحة الى دعم وتطوير العمليات والبرامج ذات الصلة برعاية احتياجات العاملين.
- 5- التنفيذ الحرفي لبعض تعليمات الإدارة العليا بما لا يحقق التوازن بين مصالح العاملين وأهداف المنظمة.

ثانياً (التوصيات

- 1- التوسيع في صلاحيات مقرري الاقسام وذلك لتمكينهم من القيام ببعض الاعمال الادارية نيابة عن رئيس القسم، لكي يتفرغ الاخير ويركز على الادوار الاستراتيجية الاخرى كذلك اختيار رديف لتدريبه على مهام رئيس القسم للحلول محله عند الضرورة وهو ما يسمى ب "التخطيط للتعاقب" (Succession Planning) .
- 2- التأكيد على الدور التكاملية والتفاعلية لرئيس القسم والذي يستند على الاستمرارية بدلاً من التفاعل المتعاقب وذلك بان يكون عضو متمم وفعال في فريق الادارة العليا من خلال الاشراف المباشر والاهتمام بصياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة.
- 3- البحث المستمر عن كل ما من شأنه تطوير عمل القسم ومن جوانب عدة كالمناهج التدريسية وطرائق التدريس ، وذلك من خلال السعي الى توأمة مع اقسام اخرى في جامعات عالمية وذلك لإيجاد ثقافة خاصة بالقسم تميزه .
- 4- العمل على زيادة الاهتمام بالجوانب ذات العلاقة برعاية احتياجات العاملين لا سيما البرامج التدريسية والتطويرية وذلك من خلال التنسيق مع الاقسام المختصة بذلك، وبشكل مستمر من خلال دراسة يقوم بها القسم لتشخيص مدى الاحتياج لكمية ونوعية هذه البرامج والتي تعمل على زيادة المهارات والقدرات التدريسية.
- 5- وضع معايير خاصة لاختيار رئيس القسم والالتزام بها تتضمن عدة مداخل كالشخصية، والخبرة، والسيرة الذاتية والعلمية، والعلاقات العامة والمهنية في العمل بالإضافة الى القبول العام ويتحدد ذلك من خلال الاقتراع السري للتدريسيين في القسم.

- 1- حمود، خضير كاظم، الخرشة، ياسين كاسب، (2015)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 2- الخطيب، سمير كامل، (2008)، إدارة الجودة الشاملة والايزو-مدخل معاصر، مكتبة مصر ودار المرتضى، بغداد، العراق.
- 3- درة، عبد الباري ابراهيم، الصباغ، زهير نعيم، (2010)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 4- السالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش، (2000)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، المؤسسة اللبنانية للكتاب الاكاديمي، بيروت.
- 5- الشعبان، محمد جاسم، الابعج، محمد صالح، ادارة الموارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة / الهندرة، (2014)، الطبعة الاولى، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان.
- 6- الشديدي، أسامة علاء حمد الله ، (2017)، تأثير الادوار الاستراتيجية لمدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي، رسالة مقدمة الى جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد للحصول على ماجستير علوم في الادارة العامة.
- 7- دراسة ميدانية في عدد من شركات القطاع النفطي في بغداد
- 8- عقيلي، عمر وصفي، (2009)، إدارة الموارد البشرية : بعد إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
- 9- العنزي، سعد علي حمود، الدهان، إيمان عامر، العبيدي، نور خليل، (2014)، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي، الطبعة الاولى، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- العنزي، سعد علي حمود، (2004)، الدور المميز لادارة الموارد البشرية في الالفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (7)، العدد (23).

- 11- Antony, William P., Perewe and Pamelal, Kacmar, K. Michele, (1999), **Human Resource Management: A Strategic Approach**, 3rd ed, The Dryden Press, USA.
- 12- Akterzzaman, Md, (2005), Strategic Human Resource Management: Away to win Pakistan, **Journal Of Social Sciences, Vol.3, No.8.**
- 13- Dessler, Gary, (2003), **Human Resource Management**, 9th ed, Pearson Education, Inc, Under Saddle River, New Jersey, USA.
- 14- Houwing, Hester, (2004), **Diffusing HRM An empirical study of the Implementation of Human Resource Management policy in the operations of two MNCs in the food industry**, master thesis, University of Amsterdam.
- 15- Mathis, Robert L, and Jackson, John H., (2003), **Human Resource Management**, 10th ed., South-west, USA.
- 16- Randa, Frida, (2003), **International Human Resource: Practices for Swedish Companies**, Mante Thesis(LUNDS) University, Sweden.
- 17- Rafat., MohebbiFar, Mahboobeh., Shams, Amir., Javadi, Analysis of the human resource management role in hospitals using Ulrich model, (2012), **African Journal of Business Management Vol. 6(50).**
- 18- Schuler, Randall., S, (2000), The International Of Human Resource Management, www.rci.rutgers.edu/Schler/2000, **Journal Of International Management**, Sep.
- 19- Siengthac, Sununta, Bechter, Clemens, (2004), **Human Resource Management is thailand: A Strategic Role Transition For Firm Competitiveness**, Asian imitate of technology Thailand.
- 20- Shipton,H., Sanders,k., Atkinson,C., Frenkel, S.,(2016)" **Sense-giving in health care: the relationship between the HR roles of line managers and employee commitment**" **Journal Human Resource Management**, Vol. 26,No.1,PP.29-45.

- 21- Thill Katharina, Barbara Covarrubias Venegas, Sabine Groblschegg,(2014) HR roles and activities. Empirical results from the DACH region and implications for a future development of the HR profession, **International Journal of Business and Management Vol. II (4)**.
- 22- Ulrich, D., 1997. Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results, Boston: Harvard Business Review Press.
- 23- Ulrich Dave, Jon Younger, Wayne Brockbank, and Mike Ulrich The New HR Competencies:Business Partnering from the Outside-In,(2011), **This article was prepared for publication in HR Magazine UK.**

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بغداد

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة العامة

م / استمارة استبيان

تحية طيبة :

نضع بين أيديكم الكريمة استمارة استبيان التي تمثل جزء من الدراسة التي يعدها الباحث في قسم الإدارة العامة والموسومة (اختبار الدور الاستراتيجي لرؤساء الاقسام وفقاً لنموذج "Ulrich1997" من وجهة نظر التدريسيين : دراسة ميدانية في جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد) ، إذ يحاول الباحث أن يشخص طبيعة الادوار المستعملة في المنظمة المبحوثة من قبل رؤساء الاقسام ، ونأمل أن تخصصوا جزء من وقتكم في الإجابة عن فقرات الاستبانة المرفقة طياً اخذين بنظر الاعتبار الملاحظات الآتية :

- 1- يتم التعامل مع إجاباتكم الموقرة بسرية تامة وستستخدم للأغراض البحث العلمي حصراً.
- 2- توخي الدقة والموضوعية في الإجابة وإبداء الرأي وبما يتلاءم والموقف الذي تواجهونه فعلاً على مستوى العمل ووضع إشارة (√) أمام الإجابة الأكثر تطابقاً مع آراءكم.
- 3- يرجى عدم ترك أي فقرة بدون إجابة.
- 4- الباحث على استعداد للإجابة عن أي تساؤل أو إشكال يواجهكم.

مع فائق شكرنا وتقديرنا لجهودكم المبذولة ...

الباحث

المدرس الدكتور

عادل عبد الودود العباسي

07702610010 / متاح فايبير

القسم الاول : فقرات الاستبانة

اولاً / الادوار الاستراتيجية لرؤساء الاقسام : انما تحديد الاهداف الاساسية طويلة الامد في مجالات استراتيجية ادارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والادوار والممارسات التنفيذية اليومية. وتتضمن الاتي:

1. الشريك الاستراتيجي: يشير هذا المصطلح الى رؤساء الاقسام على اعتبار انهم جزء مهم واساسي في فريق الادارة العليا للمنظمة , وبالتالي فهو يساهم في تحقيق اهداف المنظمة من خلال تطبيق استراتيجيتها.

الشريك الاستراتيجي			
ت	العبارات	رئيس القسم	رئيس القسم
1.	يساعد على تصميم وتطوير العمليات والبرامج التي تربط استراتيجيات القسم بما ينسجم مع استراتيجية المنظمة.		
2.	يعتبر شريك عمل أساسي ضمن فريق الإدارة العليا في المنظمة.		
3.	يخصص الوقت الكافي لتحديد القضايا الإستراتيجية للقسم.		
4.	يشارك بشكل فاعل وواقعي في رسم خطط المنظمة باعتباره من ضمن فريق عمل الادارة العليا .		
5.	يعمل على ضمان كفاءة التوافق بين استراتيجيات القسم وإستراتيجية المنظمة .		

2. وكيل التغيير: ان أنشطة وكيل التغيير موجهة للعاملين وتركز على قدرة رئيس القسم على التغيير من خلال بناء المقدرات وتبني التغيير والاستعداد لمواجهة ذلك من خلال تبني خطوات اولية كتنظيم فرق عمل او التنفيذ عن طريق تطوير تكنولوجيا جديدة.

وكيل التغيير

ت	العبارات	كلّاً	تفصيلاً	مطلقاً	غير
	أرى أن رئيس القسم				
6.	يساعد على تطوير البرامج والعمليات الموجهة للتفكير بالقضايا المستقبلية التي تهم العاملين.				
7.	يعمل بكفاءة لجعل التغيير التنظيمي قابل للتنفيذ.				
8.	يقضي الوقت الكافي في دعم السلوكيات الجديدة لأدامه الميزة التنافسية للمنظمة .				
9.	يشارك بفاعلية في تغيير أو إعادة هيكل التنظيم.				
10	يساهم في تحفيز عملية تغيير ثقافة المنظمة.				

3. نصير العاملين : يتطلب هذا الدور من رئيس القسم ان يكون صوت العاملين في اتخاذ القرارات الادارية وتلبية حاجاتهم , بالإضافة الى وجوب معرفته في كيفية وضع اولويات المهام والتخلص من المهام المضافة لتبسيط اجراءات العمل وتوضيح الاهداف المراد تحقيقها.

نصير العاملين					
ت	العبارات	تماماً	مطلقاً	مطلقاً جزئياً	غير
	أرى أن رئيس القسم				
11	يدعم ويطور العمليات والبرامج ذات الصلة برعاية احتياجات القسم.				
12	مؤيد ومناصر لحقوق العاملين.				
13	يشارك في بناء وتطوير مناخ الروح المعنوية العالية لدى العاملين.				
14	يقضي الوقت الكافي للاستماع والاستجابة لمطالب العاملين.				
15	يساعد المنظمة في توليد وتطوير الالتزام العالي لدى العاملين.				

ت	العبارات	تماماً	مطبق	مطبق جزئياً	غير مطبق
16	يُصمم ويُطور العمليات والبرامج الموثقة بكفاءة والتي بدورها تدعم المعاملة بين المنظمة والعاملين .				
17	خبير ومستشار إداري ناجح .				
18	يقضي الوقت الكافي لتحديد القضايا التنفيذية.				
19	يشارك في تحسين إداء عمليات المنظمة بشكل فاعل وكفؤ .				
20	ينفذ تعليمات الإدارة بشكل مرن بما يحقق التوازن بين مصالح العاملين وأهداف المنظمة.				

4. الخبير الإداري: ويشير الى إنشاء البنى التحتية التنظيمية للقسم ، يتطلب هذا الدور التصميم المناسب والتنفيذ الفعال لعمليات التوظيف والتدريب والتقييم والتعويض والترقية بالإضافة إلى إدارة تناوب الموظفين في جميع أنحاء القسم.