

تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهريّة "بحث ميداني على عينتة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامّة"

أ.د. سعدون حمود جثير / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / عدي صلاح جهاد

تاريخ التقديم: 2017/9/10
تاريخ القبول: 2017/10/15

المستخلص

يكمن التوجه الأساسي للبحث في تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في المقدرات الجوهريّة وقد تم اجراء البحث في جانبه العملي في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامّة، إذ تشكل الموارد البشرية اهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، إذ قد تمتلك المنظمة الموارد المالية الجيدة والتكنولوجية المتقدمة والتنظيمية الناجحة وغيرها من الموارد الا انها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة دون وجود موارد بشرية ذات مقدرات جوهريّة نادرة ، وفريدة من نوعها، وغير قابلة للتقليد من قبل المنافسين، تكون المنظمة قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع اهدافها، وفي مجال البحث والمتجسد باختبار ممارسات ادارة الموارد البشرية، كما يركز الاهتمام بالمقدرات الجوهريّة بعده يتضمن قدرة وقابلية دفاعية وهجومية في ذات الوقت للتعامل مع البيئة المتغيرة بوصفها سمة العصر بالأخص ان تداعيات هذا التغيير البيئي تطلب اجراء تقييم واستناداً لذلك يتم اما تحسين او تعزيز المقدرات الجوهريّة بما يؤدي الى تلبية متطلبات الجهات المستفيدة من الخدمات المقدمة من قبل وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامّة وفي هذا الاطار تضمنت عينتة البحث الموظفين العاملين في الوزارة المذكورة والبالغ عددهم (132) وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصل البحث لوجود علاقة ارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و المقدرات الجوهريّة .

المصطلحات الرئيسية للبحث/ ممارسات ادارة الموارد البشرية ، المقدرات الجوهريّة.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 106 المجلد 24
الصفحات 1-22

*بحث مستل من رسالة دبلوم عالي (معادل للماجستير)



تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية " بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة "

تمهيد

تعد الموارد البشرية العصب الرئيس للمنظمات على اختلاف انواعها سواء كانت خدمية ام انتاجية ، اذ تشغيلها و ادارتها لا تتم بمعزل عن المورد البشري، ومقولة " ان هناك من يكيف نفسه مع العالم من حوله وهناك من يكيف العالم من حوله على خصائصه " بنتاجها الديناميكي تولد التقدم الذي نشهده ذلك عبر موارد بشرية يتم ادارتها بالشكل الذي يتوافق مع اهداف المنظمة ، الا ان هذا يتطلب امتلاك المنظمة المقدرات الجوهرية ومرتكزها ما تمتلك من موارد بشرية ذات قابلية وقدرة ومواهب ومعرفة وغيرها انطلاقا من ان أي نجاح لا يمكن تحقيقه من دون الاهتمام بالمقدرات الجوهرية، لا تهتم المنظمات فقط حول إنتاجية الموظفين ولكن أيضا حول التزام الموظفين ورعاية قدراتهم لتحقيق أقصى قدر من الاستخدام والنمو. وقد اكدت العديد من الدراسات الى أن المنظمات التي استطاعت البقاء والنجاح بلغت ذلك بفضل دور مواردها البشرية التي مكنتها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ إن المنظمات لا تستطيع تحقيق ذلك إلا بضمان وجود مقدرات جوهرية نادرة وفريدة من نوعها وصعبة التقليد متمثلة بكفاءة رأسمالها البشري وتكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومسلحة بالقدرة على التكيف الناجح مع المتغيرات البيئية المتجددة والديناميكية ، هذا وقد باتت المنظمات تتعرض لمزيد من الضغوط ، وأصبح الزبون يتوقع أن تعمل هذه المنظمات بمستوى من القدرات التنافسية يوازي بل ويتفوق على ما تقدمه المنظمات المناظره لها من جودة السلعة والخدمة والسرعة في تلبية حاجات الزبون ، تحديداً بعد إدراك تلك المنظمات ان جوهر بقائها هو تقديم عروض تقابل توقعات الزبون وتتفوق عليها ، ومن هنا برز الاهتمام بالبحث الحالي والموسوم (ممارسات ادارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز المقدرات الجوهرية) و لكون وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة تمثل احدى الوزارات المعنية بقطاع الاسكان و تشكل محورا أساسياً في تقديم خدمات للمجتمع .

أولاً : منهجية البحث

مشكلة البحث

تنبع مشكلة البحث من تشخيص مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز المقدرات الجوهرية اذ تبين ان هناك العديد من المؤشرات الموضحة على وجود ضعف في ممارسات ادارة الموارد البشرية مثل دوران العمل وطلبات النقل وسوء توزيع الحوافز المادية والمعنوية في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة بوصفها من الوزارات التي تضطلع في حل عدد من الازمات لا تخفى عن الجميع مثل ازمة السكن وهذا يتطلب امتلاك الوزارة ادارة موارد بشرية ذات ممارسات فعالة تؤدي الى امتلاك مقدرات جوهرية تصب في اداء الخدمة الموكلة بها بما يحقق تصورات السوق المستهدفة، فمن الناحية النظرية هناك جدل بين الباحثين بشأن عدد ممارسات ادارة الموارد البشرية وتعاقب تنفيذها والترابط ما بينها، ومن الناحية التطبيقية التغيرات التي شهدتها البيئة العراقية تحديداً الديموغرافية في ما يتعلق بعدد السكان وتوزيعهم والعوامل الاقتصادية تحديداً مستوى اسعار السكن وغيرها من الازمات والعوامل المؤثرة بها ، هذا بدوره يتطلب ان تعمل الوزارة في اقصى طاقاتها البشرية كون طبيعة تقديم الخدمة تركز بالدرجة الاساس على المورد البشري، في ضوء ذلك تتحدد مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية:

- 1- تشخيص مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز المقدرات الجوهرية ؟
- 2- ما المرتكزات الفكرية لمتغيرات البحث والمتمثلة في ممارسات ادارة الموارد البشرية و المقدرات الجوهرية؟
- 3- ما مستوى الاهتمام والادراك في ممارسات ادارة الموارد البشرية لدى عينة البحث؟
- 4- ما مستوى الاهتمام والادراك في المقدرات الجوهرية لدى عينة البحث؟
- 5- هل هناك ارتباط ما بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والمقدرات الجوهرية؟



تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية " بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة"

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من طبيعة الموضوعات التي تناولها بعدها مرتكزات لأي منظمة لتحقيق اهدافها، إذ ان ممارسات ادارة الموارد البشرية لها دور كبير وفاعل في زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات البيئية وتحقيق التطور والنجاح في التعامل مع الازمات عبر تطوير الموارد البشرية والاقسام داخل المنظمة من خلال المساهمة في ايجاد وتعظيم المقدرات الجوهرية ومن هنا تنطلق أهمية البحث من أهمية القطاع الذي تعمل فيه المنظمة المبحوثة الأمر الذي يجعل من تطوير المقدرات الجوهرية الهدف والوسيلة لإدارة الموارد البشرية بغية تقديم الخدمات المستهدفة بشكل يتلاءم بل ويتفوق على تصورات المجتمع العراقي وتحديداً في ظل ازمات تمس مجال عمل المنظمة المبحوثة وتضطلع بحلها.

لذا تتجسد أهمية البحث عبر شقين يعنى الأول بأهمية هذا الخدمات المقدمة من قبل المنظمة المبحوثة في حياة المواطن العراقي إذ بات يمثل جزءاً من تفصيلات يومه والثاني من إسهام هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تطوير المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة وتحديد آليه ذلك، فضلاً عن تحديد مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة، هذا ويمثل هذا البحث مساهمة متواضعة ترفد المكتبة العراقية بالتوجهات الحديثة في ما يتعلق بالمتغيرات المبحوثة في الجانب النظري ومعلومات عن تلك المتغيرات ومستوياتها في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة في الجانب الميداني والتي قد تسهم في أن يتم تقديم خدمات تتلاءم وطبيعة حاجة المجتمع العراقي.

أهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

- 1- إعداد جانب فكري لمتغيرات البحث و تقديم مساهمة متواضعة فيما يخص متغيراته.
- 2- الكشف عن ادراك واهتمام العينة المبحوثة في ما يتعلق بممارسات ادارة الموارد البشرية.
- 3- الكشف عن ادراك واهتمام العينة المبحوثة في ما يتعلق بالمقدرات الجوهرية.
- 4- الكشف عن دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة .
- 5- تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية على المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة.
- 6- تقديم عدد من التوصيات للوزارة المبحوثة في ما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية والمقدرات الجوهرية.

منهج البحث

اعتمد البحث على منهجين الاول تمثل بالمنهج الوصفي عبر التحقيق في ممارسات ادارة الموارد البشرية والمقدرات الجوهرية من خلال الاهتمام بوصفها في الجانب النظري من البحث، فضلاً عن اعتماد المنهج التحليلي عبر جمع البيانات الميدانية في المنظمة المبحوثة واخضاعها الى الاختبارات التي تتطلبها مشكلة واهداف البحث.

حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: تم تطبيق الجانب العملي من البحث في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة.
- 2- الحدود الزمنية: تم اجراء البحث في المدة بين (2017/3/1) حتى (2017/8/8) والتي ضمت الكتابة والزيارات واستحصال الموافقات اللازمة مع المقابلات الشخصية وتوزيع الاستبانة واسترجاعها.



تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية "بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة"

ويوضح الجدول (1) مكونات الاستبانة على وفق متغيراتها الرئيسية والفرعية ومصدر المقياس المعتمد، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسة وكما موضح فيما يأتي:

الجدول (1) تركيبة الاستبانة ومتغيراتها ومصادر قياسها

ت	الاجزاء	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المقياس المتبع
أولاً	الجزء الأول	المعلومات الشخصية	القسم العنوان الوظيفي الجنس الحالة الاجتماعية العمر مدة الخدمة المؤهل العلمي	7	-	اعداد الباحث
ثانياً	الجزء الثاني	ممارسات ادارة الموارد البشرية	تحليل وتصميم الوظائف التوظيف التدريب والتطوير الحوافز	6 6 6 6	6-1 12-7 18-13 24-19	الفقرات (1- 24) مأخوذة من (الفياض، 2011) والفقرات من (24-7) مأخوذة من (السوداني، 2016)
ثالثاً	الجزء الثالث	المقدرات الجوهرية	الاتصال العمل الجماعي التمكين	6 6 6	30-25 36-31 42-37	الفقرات (25-42) مأخوذة من (عليوي، 2011) والفقرات من (37-42) مأخوذة من (العامري، 2013)

اختبار صدق وثبات مقياس البحث

وهو من الشروط الاساسية، اذ لا اختبار صدق المقياس هناك طرائق متعددة تم اعتماد اثنين منها هما:

1- الصدق الظاهري: يتم عبر عرض فقرات المقياس على مجموعة من المحكمين للتأكد من صلاحيتها، اذ يشار الى ان افضل وسيلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس قيام عدد من الخبراء المتخصصين بتحديد مدى قدرة فقرات الاستبانة على تمثيل الهدف المطلوب قياسه، وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً عبر عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في إدارة الأعمال والاحصاء والبالغ عددهم (15) كما موضح في ملحق (2) وقد اعتمدت الفقرات التي حازت على اتفاق (89%) من المحكمين.

2 - الصدق والثبات: ان طريقة (كرونباخ الفا) تعتمد على الاتساق الداخلي، تعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض، اذ يحدد مدى صلاحية كل فقرة من فقرات المقياس إلى ما يستهدف من القياس، وبناءً على ذلك تم اختبار صدق المحتوى للمقياس للتحقق من قدرة فقرات الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وضعت من اجله، فقد تم استخراج الصدق من معامل الثبات، استناداً الى ذلك يتم احتساب الصدق على وفق المعادلة الآتية:

$$\sqrt{\text{الصدق} = \text{الثبات}}$$

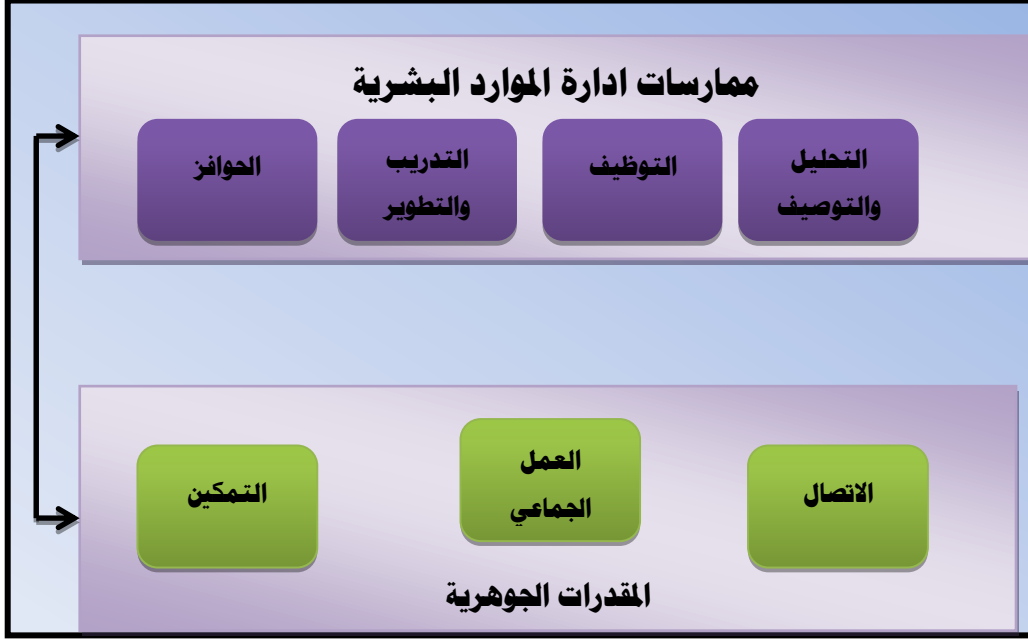
وقد تم اعتماد معامل ارتباط ألفا (معامل ألفا كرونباخ Alfa Croon back) وعند تطبيق هذا الأسلوب وجد أن معامل كرونباخ الفا الاجمالي بلغ (0.867)، وهذا يعني أنها ذات ثبات عال وبعد أن وجد الثبات يمكن الآن إيجاد الصدق على وفق الصيغة المذكورة وبعد إجراء العمليات الحسابية تبين أن صدق المقياس يبلغ (0.931) وهي قيمة عالية.



تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية "بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة"

المخطط الفرضي للبحث

تم صياغته في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وكما موضح في الشكل (1) الاتي:



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث.

فرضية البحث

ان البحث استند الى فرضيات الارتباط، وتتكون الفرضية من عدد من الفرضيات الفرعية وكما هو موضح فيما يأتي:

- 1 - الفرضية الرئيسية الاولى : هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لممارسات ادارة الموارد البشرية في امتلاك المقدرات الجوهرية، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:
 - أ- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتحليل وتوصيف الوظائف في امتلاك المقدرات الجوهرية.
 - ب- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتوظيف (استقطاب واختيار وتعيين) في امتلاك المقدرات الجوهرية.
 - ج- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتدريب والتطوير في امتلاك المقدرات الجوهرية.
 - د- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للحوافز في امتلاك المقدرات الجوهرية.

مجتمع وعينة البحث

1- عينة البحث: تتمثل بعدد من العاملين من متخذي القرار مثل (مدير عام ، ومعاون مدير عام ، ورئيس قسم، ومعاون رئيس قسم ، ومسؤول شعبة) بوزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة ، وبما ان هدف البحث الحالي هو معرفة علاقة ارتباط ممارسات ادارة الموارد البشرية في المقدرات الجوهرية ولكون عينة البحث كبير نسبياً، لذا توجه البحث الى ان يكون المجتمع متمثلاً بكل من يشغل المناصب الادارية التالية (مدير عام، معاون مدير عام، رئيس قسم، معاون رئيس قسم، مسؤول شعبة) وممن يمتلكون صلاحية اتخاذ القرارات. وكما موضح بالجدول (2) :



تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية "بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة"

الجدول (2) توزيع عينة البحث

المجموع	مسؤول شعبة	معاون رئيس قسم	رئيس قسم	معاون مدير عام	مدير عام	المستوى الوظيفي	وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة
251	162	39	38	8	4	المجموع	

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى معلومات الوزارة المثبتة في السجلات.

2- مجتمع البحث : ان حجم مجتمع البحث يبلغ (251) مديراً، وبناءً عليه تم توزيع (156) استمارة استبيان تحسباً من احتمالية انخفاض نسبة الاسترجاع او وجود استمارات غير صالحة للتفريغ، اذ بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي (132) استبانة.
هذا وقد استند الباحث في تحديد حجم العينة الى معادلة (Krejcie & Morgan) والموضحة فيما يأتي: (الوارفلي ويوسف، 2011: 44)

$$s = X 2NP(1 - P) \div d 2 (N - 1) + X 2P(1 - P).$$

N = حجم المجتمع

X^2 = القيمة الجدولية لـ (Chi-Square) عند درجة حرية تبلغ (1) عند درجة الثقة (0.99) والبالغ (3.841)

d = نسبة الخطأ المسموح به = 0.05

p = نسبة توافر الخاصية والمحايدة = 0.5

وعلی وفقها يكون حجم العينة S = 132

ثانياً : الجانب النظري

مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية :

يشير مفهوم ادارة الموارد البشرية الى مجموعة الاستراتيجيات والممارسات والسياسيات والبرامج المطلوبة لتنفيذ مختلف الانشطة المتعلقة بقوة العمل التي تحتاج اليها الادارة لأداء وظائفها على اكمل وجه (الزبيدي واخرون، 2016: 32)، وقد مر مصطلح ادارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون او التطبيق المرافق للتسمية، إذ بدأت هذه الادارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الافراد التي تتضمن إدارة الافراد العاملين في المنظمة، من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء بتقاعدهم وانتهاء خدمتهم.

ويلاحظ من هذا المفهوم ان ادارة الافراد ماهي الا نشاطات او وظائف تبدأ مع الافراد منذ دخولهم المنظمة، كما وان هذه الوظائف هي لتنظيم عمل الافراد مع المنظمة اكثر من كونها استثماراً للجوانب الانسانية لهذا العنصر. وهذا هو المدخل الوظيفي في مفهوم هذه الادارة (عباس، 2006: 26) ويوضح الجدول (3) كيفية التحول من ادارة شؤون الموظفين الى ادارة الموارد البشرية.



تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية "بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة"

الجدول (3) التحول من إدارة شؤون الموظفين لإدارة الموارد البشرية

المدخل التقليدي لإدارة شؤون الموظفين	مدخل إدارة الموارد البشرية
تدار من قبل احتياجات اصحاب العمل إلى معاملة الموظفين بعدالة في المنظمات.	تدار من قبل احتياجات أصحاب العمل لتحقيق الميزة التنافسية في السوق.
تعمل في ظروف السوق المستقرة نسبياً.	تعمل ضمن أسواق تنافسية وبرامج التغيير.
النهج التقليدي لإدارة الموظفين، مع هدف إداري قوي.	النهج المميز لإدارة الموظفين، مع هدف استراتيجي قوي.
على المدى القصير، من وجهة نظر محددة.	على المدى الطويل، من المنظور الاستراتيجي.
تتبنى الهيكل البيروقراطي لإدارة المنظمة والموظفين.	تتبنى الهيكل العضوي لإدارة المنظمة والموظفين.
تتفاوض مع النقابات المهنية المعروفة لديها.	تطبق منهج الإدارة الذاتية بدلاً من الجماعية.
تتم الإدارة والمراقبة ووضع السياسات من قبل عاملين متخصصين.	تتم الإدارة من قبل خبراء الموارد البشرية بالتعاون مع المديرين التنفيذيين.

Source: Farnham، David (2010)، "A free sample chapter from Human Resource Management in Context"، 3rd edition، CIPD Licensing Agency: p.7،

ان ادارة الموارد البشرية تشير الى مجموعة من السياسات تستخدم لتنظيم العمل داخل العلاقات الوظيفية وتعد من الاعمال المركزية للإدارة وادارة الموظفين الذين يأخذون على عاتقهم هذا العمل لذلك تعنى ادارة الموارد البشرية بالاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، المكافآت، الاتصالات، فرق العمل واداء الادارة .(Beardwell & Claydon ، 2010:4).

اهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية :

من المعروف انه يتم إنشاء المنظمات لتحقيق اغراض وغايات محددة، وان هذه المنظمات تود الاستمرار لأطول مدة ممكنة في خدماتها لزيانها او اسواقها المستهدفة، الا ان ذلك يصعب تحقيقه ما لم تمتلك المنظمة القدرة على الاستجابة للتغيير او التعامل الفعال مع القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية، ويمثل المورد البشري احد الاسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من اجل البقاء والنمو (عباس، 2011: 26)، ان ادارة الموارد البشرية تعمل على تقديم الاجراءات الرسمية التي تعزز الميزة التنافسية من خلال اختيار وتطوير العاملين والتأثير في سلوكياتهم لإنجاز الاعمال المناطة بهم على وفق متطلبات المنظمة، كما تشكل ادارة الموارد البشرية ميزة تنافسية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية من خلال تحسين مستويات الاداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعجل من نواحي الابداع والمرونة (الزبيدي وآخرون، 2016: 33)، وهذا ما ذهب اليه (Mahapatro) فقد بين ان الموارد البشرية تكتسب أهمية متزايدة في المنظمات الحديثة بوضوح اذ ان الغالبية العظمى من المشاكل في الإعداد التنظيمي هي بشرية واجتماعية بدلا من المشاكل المادية والتقنية أو الاقتصادية وعدم الاعتراف بهذه الحقيقة يسبب خسائر فادحة للامة والمشاريع وللأفراد، ومن البديهي أن ترتبط الإنتاجية بشكل ملحوظ مع طبيعة الموارد البشرية وبيئتهم الكلية والتي تكون متشابكة ومتراصة ومتفاعلة مع العوامل الاقتصادية وغير الاقتصادية (السياسية والدينية والثقافية والاجتماعية والنفسية) وهكذا، فإن أهمية الموارد البشرية يمكن فحصها ومراجعتها من وقت لآخر ، (Mahapatro, 2010: 3) .



تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية "بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة"

ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية :

لقد تم اختيار ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية بناءً على اكثر الكتاب في هذا المجال فضلاً عن ان هناك بعض الممارسات لا بد من اخذها بالحسبان لدورها الكبير والمهم في عملية ادارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية ام الانتاجية ويوضح الجدول (4) ذلك:

الجدول (4) ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية

المصدر	التوظيف	التوظيف الوظيفي	التوظيف التحليلي	تطوير الاداء	التطوير والتدريب	الموافقة	الدوافع	المعلومات نظم	الصيانة
(Khanka,2003)	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(عباس، 2006)	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(Dessler,2009)	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(Mathis & Jackson,2009)	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(الهيتمي، 2010)	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(حمود والخرشة، 2011)	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(الحريري، 2012)	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(Decenzo et al,2013)	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(السالم وصالح، 2014)	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(الزبيدي واخرون، 2016)	*	*	*	*	*	*	*	*	*
المجموع	10	9	5	7	10	9	4	4	2

1- تحليل وتوصيف الوظيفة (تصميم العمل)

1-1 تحليل الوظيفة

من الصعوبة البدء في نشاط تصميم الوظائف او اعادة تصميمها على اساس علمي وموضوعي قبل فهم كامل وعميق لطبيعة العمل الذي يؤديه فعلاً شاغل الوظيفة والمؤهلات التي يتمتع بها وغير ذلك من المعلومات التي عادة ما يوفرها تحليل الوظائف (السالم وصالح، 2014: 86) ويمثل تحليل سير العمل دراسة واقع العمل في منظمة ما، ويبدأ في العادة بدراسة المخرجات الفعلية للمنظمة (السلع والخدمات) من حيث الكم والجودة ومقارنتها مع تلك المرغوبة، ثم يتم بعد ذلك تقييم الانشطة (اي الاعمال والمهام) لتحديد مدى قدرتها على تحقيق النتائج (المخرجات) المرغوبة، واخيراً، يتم فحص المدخلات (الافراد والمواد والمعلومات والبيانات والمعدات) لمعرفة ما اذا كانت تمكن من زيادة فاعلية باقي مكونات النظام (المخرجات والعمليات) (Mathis & Jackson, 2009: 218) ويمكن تعريف تحليل الوظيفة: هو تحديد معالم كل وظيفة في المنظمة عن طريق الملاحظة والدراسة، اي توضيح ماهية الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة وتعزيز المهارة والقدرات المطلوبة فيمن يشغلها وتحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بهدف التوصل الى توصيف كامل لها (الزبيدي واخرون، 2016: 100) ويتضمن الاسلوب العلمي لتحليل الوظائف جانبين اساسيين هما: (السالم وصالح، 2014: 88)

1- وصف الوظيفة: وهو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات، وظروف العمل والادوات المستخدمة.

2- مواصفات شاغل الوظيفة: وتتمثل في تحديد المهارات، والمعارف، والقدرات، والخبرات التي يجب توافرها في الموظف الذي سيشغل الوظيفة.



تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية " بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة"

2-1 توصيف الوظيفة

توصيف الوظيفة لديها انسجام اساسي للتوجه نحو احتياجات الأفراد لأداء الوظائف المختلفة مع الاحتياجات الإنتاجية للمنظمة، ففي السنوات الاخيرة، الاهداف المهمة لتوصيف الوظيفة هو لتزويد الأفراد بعمل هادف والذي يتناسب بشكل فعال في زيادة انتاج المنظمة، هدف توصيف الوظيفة هو تبسيط وإثراء، وتوسيع، أو من ناحية اخرى تغيير كل الجهود لكل الموظفين وجعلها تتناسب بشكل افضل مع اداء الوظائف الاخرى لباقي الموظفين، إذ ان تغيير وظيفة واحدة يمكن جعل عمل النظام ككل بشكل أكثر كفاءة (Sims, 2002: 78).

2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)

1-2 الاستقطاب

يقول المدير التنفيذي لإحدى الشركات الامريكية الضخمة "اعتقد ان اللعبة الوحيدة الان هي لعبة الافراد، فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد ولكنك اذا فشلت في ذلك، اي وضعت شخصاً غير مناسباً في وظيفة ما فلن يكون باستطاعة اي ادارة على وجه الارض ان تتخذ الموقف" ويؤكد هذا الاتجاه "اكيومورينا" المدير التنفيذي لشركة (Sony) اليابانية اذ يقول "ان مستقبل منظمك في الامد البعيد هو في يد من تستأجرهم بل لا ابالغ اذا قلت ان مصير المنظمة قد يكون في يد اصغر موظفيها سناً" (السالم وصالح، 2014: 141) اذ تبدأ مرحلة تحديد الموارد البشرية اللازمة للمشروع او المنظمة بتحديد المصادر التي يمكن من خلالها التعرف على اماكن تواجد افضل الكفاءات واستقطابها، وتختلف درجة الحرص على شمولية المصادر والقدرة على استقطاب المؤهلين بحسب حجم المنظمة وظروفها، والمزايا التي توفرها للعاملين فيها (القيوتي، 2010: 133) اذ ان العمليات التي تتم من خلالها جذب المرشحين المناسبين للوظائف وصيانتهم يشار إليها باسم الاستقطاب والاختيار، لأن أي منظمة أداءها يعتمد إلى حد كبير على نوعية العاملين فيها، والذين يقومون بعمل فعال لإدارة هذه الوظائف على الرغم من أن التدريب والإشراف المكثف يمكن المنظمة من تحويل بعض الموظفين غير مرغوب فيهم الى موظفين مرغوبين، اما الاستقطاب والتعاقد مع الأفراد القادرين والمتحمسين للعمل هو الأفضل بشكل واضح، ويمكن للمديرين توفير الكثير من الوقت والجهد، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن بين الفوائد المحتملة للاستقطاب وضع الكفاءات والقدرات المناسبة للموظفين على وفق متطلبات معينة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وانخفاض دوران العمل، وعدد أصغر من مشكلات الموظفين (Condrey, 2005: 97).

2-2 الاختيار

يعد قرار الاختيار من القرارات الاستراتيجية على صعيد المنظمة وفي ضوءه تتحدد مسارات الانشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية فقد يستخدم بعض الكتاب مصطلح استراتيجية التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) فالمنظمات المثالية واساليب واجراءات العمل الدقيقة تفشل في تحقيق اهداف المنظمة ان لم تتوافر اساليب اختيار تتمكن من خلالها المنظمة تصفية مرشحيها وانتقاء الكفاء منهم (الهيبي، 2010: 128) ويعرف الاختيار بأنه العملية التي تقوم بها المنظمة من اجل المفاضلة واختيار وتعيين افضل المتقدمين للوظائف الشاغرة فيها في سبيل تحقيق اهدافها (الزبيدي وآخرون، 2016: 174).

3-2 التعيين

يعد اختيار وتعيين الموظفين الذين اجتازوا كل الخطوات السابقة بنجاح بداية مهام ادارة الموارد البشرية، اذ يتم تعريفهم بنظام الخدمة المدنية الذي يحكم عملهم، وحقوقهم وواجباتهم وما يتصل بذلك من اجازات وحقوق مالية وتقاعدية وما يترتب عليهم من واجبات، وما يتحملونه من مسؤوليات (القيوتي، 2010: 154).



تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية " بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة"

3- التدريب والتطوير

تعد العملية التدريبية اساس تنمية الموارد البشرية في المنظمات، ولذا اهتم بها الباحثون والمخططون في مختلف المستويات الادارية، فالموارد البشرية في اية منظمة تعد العنصر الحيوي في العملية الانتاجية، وفي ضونها تتحدد باقي عناصر الانتاج (ابو شيخة، 2010: 387)، ولا يعد التدريب عملية مؤقتة، بل هو مستمر مع استمرار وجود المنظمة وبقائها، وذلك لان البيئة الخارجية تتغير باستمرار، ولا يمكن التعامل والتجاوب معها الا من خلال موارد بشرية مؤهلة ومتعلمة ومن ثم قدرة على احداث التغيير المطلوب (جودة، 2014: 205) وتعرف عملية التدريب والتطوير بانها تزويد الافراد والجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرائق الاداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الافراد او الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة (السكرانة، 2011: 19).

4- الحوافز

اليوم المنظمات تعمل بدرجات متفاوتة من النجاح، تحاول تسخير القوى المؤثرة للأجر كحافز لتشجيع الموظفين لديها للعمل في الطريق الذي يؤدي إلى تحقيق الاهداف التنظيمية، وهناك العديد من أشكال الحوافز المالية، وأصناف عدة من جوائز التقدير وعدد من استحقاقات الموظفين وسعت إلى حد كبير في الاجر الذي يتلقاه الموظف (Stredwick، 2005:331)، فاذا كان الاجر او الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فان الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة لتمييزه في اداء العمل، والحوافز من وجهة نظر الادارة هي مجموعة الادوات والوسائل التي توفرها للعاملين بهدف المساهمة في اشباع حاجاتهم ورغباتهم من ناحية وتحقيق اهداف المنظمة من ناحية اخرى (السالم، 2012: 330).

مفهوم المقدرات الجوهرية :

عرف قاموس اكسفورد المقدره بانها القدرة او المهارة المطلوبة لإنجاز شيء ما اما الجوهرية فهي نواة، لب، صميم، مركز الشيء، والمقدرات تتميز عن المقدرات الجوهرية بان الاولى عامة تمثل الحد الادنى من المهارات المطلوبة التي يمكن ان تمتلكها المنظمة، ولا تحقق لها الميزة التنافسية، كذلك تكون سهلة التقليد ويمكن الحصول عليها من قبل المنافسين بكل سهولة، وقد تكون ضمن نشاط واحد فقط، اما المقدرات الجوهرية فهي اساسية ومركزية لتنافس المنظمة وتحقق لها الارباح، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، وغالباً ما تكون ثمرة التعاون بين مختلف اقسام المنظمة ونتاجة عن المعرفة الجماعية، كما انها تكمن في الافراد العاملين في المنظمة وليس في الموجودات المدرجة في الميزانية (الجنابي، 2012: 102) ان المقدرات الجوهرية للمنظمة تكون واضحة عادة على أنها مجموعة من المهارات أو الخبرات المشتركة التي تطورها المنظمة بمنهجية استثنائية، ولا يشمل اختصاصها الأساسي الأصول المادية بل هو قدرة المنظمات في بعض الأنشطة، انه شيء يمكنك القيام به بشكل أفضل من المنافسين (Blawatt, 2014:185) او هي الأنشطة التي تؤديها المنظمة بشكل افضل بالنسبة لمنافسيها، بإضافة قيمة فريدة من نوعها لزيانها، يتم تطوير المقدرات الجوهرية من خلال الجمع بين موارد المنظمة ويمكن أن تكون بمثابة مصدر للميزة التنافسية في المنظمة، والمقدرة الجوهرية هي قدرة المنظمة على تنسيق قدراتها المحددة لتتناسب مع احتياجات السوق، وتكون للمقدرات قيمة وقدرات نادرة ومكلفة وصعبة التقليد وغير القابلة للمحاكاة من قبل الغير (Kabue& Kilika, 2016:105) تمثل المقدرات الجوهرية قدرات عالمية المستوى والتي تمكن المنظمة من بناء ميزة تنافسية على سبيل المثال طورت شركة M3 مقدراتها الجوهرية في عملية الطلاء المستخدم للسيارات وشركة كانون لديها مقدرات جوهرية في مجال البصريات، والتصوير، ووحدة المعالجة المركزية في الحاسبات، بروكتر وغامبل (P&G) بدءاً بمعمل بسيط لصناعة الصابون والشموع ومن ثم امتلكوا براعة في التسويق يتيح لهم التكيف بسرعة أكبر من منافسيهم في اقتناص الفرص المتغيرة، ان تطوير المقدرات الجوهرية يعدّ عنصراً أساسياً في بناء الميزة الاستراتيجية طويلة الأمد، ومن ثم، يجب تقييم المقدرات الجوهرية لدى الشركة وتنميتها، مع كيفية رعايتها والاستفادة منها (De Kluyver & Pearce, 2015:102).



تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية "بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة"

اهمية المقدرات الجوهرية :

- تبرز اهمية المقدرات الجوهرية للمنظمة من خلال النقاط الاتية: (Morden, 2007:436)
1. رؤية استراتيجية بعيدة الأجل وهدف من جانب قادة المنظمة لخلق، والحفاظ على، وحماية المقدرات الضرورية اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة .
 2. ثقافة مناسبة ومجموعة قيمة، تركز على التطوير والتعاون والكفاءة في جميع اجزاء المنظمة.
 3. نقل وتوزيع واعادة نشر الموارد و المهارات في جميع اجزاء المنظمة ، إدارة المقدرات الجوهرية للمنظمة تحتاج إلى أن تستند إلى تكلفتها البديلة وقدرتها على توليد القيمة.
 4. استعداد والتزام من قبل المنظمة لمشاركة الموارد والمهارات في مختلف المستويات التنظيمية.
 5. تعدد مفتاح اساسي لوضع الموظفين في المكان المخصص لهم بما يتوافق مع قدراتهم وامكاناتهم "فكرة أنهم ينتمون إلى أي نشاط تجاري معين أو سوق منتج معين".

ابعاد المقدرات الجوهرية :

تم اختيار ابعاد المقدرات الجوهرية (الاتصال، العمل الجماعي، التمكين)، بعد القيام بعملية المسح لعدد من أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير في الجامعات العراقية، وجد بأن اغلب الباحثين اعتمدوا بنسبة كبيرة على الابعاد التي جرى اختيارها والتي حصلت على اتفاق اغلب الباحثين لكونها ممثلة للمقدرات الجوهرية فضلا عن ان الابعاد التي جرى اختيارها تتناسب وطبيعة اهداف البحث الحالي وتنسجم مع متطلباته كما ان المنظمة المبحوثة هي الوحيدة في العراق العاملة في مجال الاعمار والاسكان والخدمات البلدية ولا يوجد منافس لها على مستوى البلد لذلك تم اختيار المقدرات كما موضح بالجدول (5) والمتعلقة بالموارد البشري العامل فيها:

الجدول (5) أبعاد المقدرات الجوهرية

المصدر	العمل الجماعي	التمكين	الاتصال	مدى القاعدية الشخصية	التعلم التنظيمي	مهارات التفكير	تسليم النتائج	الروح المعنوية	صناعة وتطوير الخدمات	البعد التنامي	الابحاع	المشاركة في الرؤيا	الموارد التنظيمية والمادية	راس المال البشري	القيادة الاستراتيجية
(الدليمي ، 2006)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(الشيخلي، 2009)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(الجنابي، 2009)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(المرسومي، 2009)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(عليوي، 2011)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(نايف ، 2012)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(الحميري، 2014)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(العامري، 2014)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(الطائي، 2015)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(شحادة، 2015)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
المجموع	5	4	6	2	1	1	2	1	1	1	1	1	3	2	3



1- الاتصال

ان كلمة الاتصال من الناحية اللغوية مشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط او اوجد علاقة بين طرفين، او بلغ الهدف، وهذا يعني ان عملية الاتصال عملية تفاعلية بين طرفين وتسير في اتجاهات مختلفة (القيوتي، 2003: 199)، ان الاتصال بين مختلف المستويات الادارية للمنظمة، افقياً وعمودياً، ضرورة ملحة، الا انه ليس هدفاً في حد ذاته، وانما هو وسيلة اساسية لتحقيق هدف اساسي، وكلما كانت هناك مهارة ودقة في استعمال الوسائل، كلما كانت هنالك نتائج افضل في مجال تحقيق الاهداف (عساف، 1999: 211) ويعرف الاتصال بانة عملية تبادل وفهم المعلومات بين اثنين او اكثر من الاشخاص وتكون عادة مصحوبة بنية التحفيز او اثاره السلوك (Daft, 2010: 473).

2- العمل الجماعي

قبل التطرق الى مفهوم العمل الجماعي ينبغي اولاً تعريف الجماعة ومن ثم العمل الجماعي او فريق العمل وتعرف الجماعة بانها مجموعة من الأفراد المجتمعين والمتعاملين والمتفاعلين فيما بينهم والساعين الى تحقيق هدف متفق عليه (جواد، 2009: 195) ان التقدم الاقتصادي الياباني خلال الثلاثين عاماً الاخيرة والذي لا تستطيع الولايات المتحدة مجاراته خصوصاً معدل النمو في الانتاجية والسيطرة على سوق الصادرات العالمي يرجع بالدرجة الاولى الى نمط الادارة الياباني والذي يركز على اتخاذ القرارات من خلال جماعات العمل وما يترتب على ذلك من الارتقاء بمستوى العلاقات الانسانية نتيجة المشاركة في اتخاذ القرارات داخل جماعة العمل (الرحاطة والعزام، 2011: 211) لقد تطرق مايو ورفاقه في محاولاتهم الاولى للبحث في هذا المفهوم اثناء قيامه ورفاقه بمحاولاتهم الاولى بتجارب هوثرون، اذ لاحظ مايو ان انتاجية الافراد ازدادت بالرغم من التغيرات في ظروف العمل البيئية التي تعرض لها العمال، فقد تبين ان الافراد قد طوروا فيما بينهم هوية جماعية ادت الى زيادة انتاجيتهم، وهذه النتيجة كانت البدايات الاولى للبحث ودراسة موضوع العمل الجماعي (اللوزي، 2007: 130).

3- التمكين

ورد التمكين في قوله تعالى (الذين ان مكناهم في الارض اقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر والله عاقبة الامور) "الحج الآية 41" ان التمكين يعد العلاج المضمون لمشكلة المنظمة المزمنة وهي الرقابة واختيار النمط المناسب منها، وبالنسبة للتمكين فان عنصره الاساس هو الحرية التي يتمتع بها من يجري تمكينهم مما يعني تخفيض الرقابة المباشرة وتعزيز إدارة الاشخاص لقدراتهم على ممارسة الرقابة الذاتية (الساعدي، 2010: 177) والتمكين هو الحالة النفسية، للشعور بالكفاءة، والسيطرة، والاستحقاق الذي يسمح للأفراد متابعة أنشطة معينة والتي تهدف إلى أن تصبح قوية، تمكين الافراد بشكل عمل المنظمة في بيئتها الداخلية، الاستقطاب، والصيانة، وتطوير قدرات الاعضاء وتحفيزهم للعمل، ومساعدتهم على تولي أدوار قيادية كلها كجزء من التمكين، اذ طرأ اختيار القضايا والاستراتيجيات والاهداف، والتكتيكات كلها ترتبط بأهداف التمكين (Mondros & Wilson, 1994: 228).

ثالثاً: الجانب العملي

1- عرض النتائج المبحوثة وتحليلها وتفسيرها

2- يعرض هذا الجزء استجابة أفراد العينة المبحوثة وتحليلها وتفسيرها والنتيجة عن استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) الذي يتدرج من خمسة فقرات يمثل كل منها حالة معينة للاتفاق بشأن فقرات الاستبانة، إذ يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطي الدرجة (5) ليمثل اتفاق تماماً فيما أعطي أوطاً درجة (1) ليمثل لا اتفاق تماماً بهدف الوقوف على آراء عينة البحث واستجاباتهم لها.



تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية " بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة"

تضمن هذا البحث استخدام عدد من الأدوات الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية والنسب المئوية بهدف تحديد مدى الانسجام والتوافق في آراء عينة البحث ، فضلاً عن اسهام هذه الأدوات في عرض الاستجابة وتحليلها وتفسيرها بشأن ابعاد البحث الموسوم ((تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية)) ، ومن جانب اخر تم اعتماد الوسط الحسابي المعياري البالغ (3) كمتوسط اداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابة الفرد عينة البحث وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة الخمسة، علماً ان متوسط اداة القياس البالغة (3) هي عبارة عن معدل اعلى درجة في المقياس (5) وأوطأ درجة بالمقياس (1) (2/1+5)، وفيما يأتي شرح مفصل لاستجابة عينة البحث المبحوثة حول متغيرات البحث:

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لممارسات ادارة الموارد البشرية والمقدرات الجوهرية

ت	المتغيرات	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
اولا	ممارسات ادارة الموارد البشرية	تحليل وتوصيف الوظائف	3.372	1.096	1
		التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)	3.272	1.011	3
		التدريب والتطوير	3.325	1.017	2
		الحوافز	2.993	1.131	4
		الاجمالي	3.240	1.063	
ثانيا	المقدرات الجوهرية	الاتصال	3.689	0.764	2
		العمل الجماعي	4.018	0.805	1
		التمكين	3.220	0.999	3
		الاجمالي	3.642	0.856	

يشير الجدول (6) الى ممارسات ادارة الموارد البشرية، فقد تباينت الاوساط الحسابية والانحراف المعياري، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.240) اي فوق الوسط الفرضي و البالغ (3) والانحراف المعياري لها بلغ (1.063) وهذا يدل على وجود اهتمام متوسط بممارسات ادارة الموارد البشرية من قبل العينة المبحوثة ، وقد كانت اعلى قيمة لتحليل وتوصيف الوظائف إذ بلغ الوسط الحسابي له (3.372) والانحراف المعياري (1.096) وهذا يدل على اهتمام متوسط مما يتطلب تعزيز وتحسين الليات وطرائق تحليل وتوصيف الوظائف ، اما اقل قيمة كانت للحوافز وقد بلغت (2.993) بانحراف معياري قدره (1.131) وهذا يدل على اهتمام ضعيف من قبل المنظمة وتعد بمثابة مؤشر ينبغي على المنظمة المبحوثة التركيز على تحسينه .

يشير الجدول (6) الى المقدرات الجوهرية، فقد تباينت الاوساط الحسابية و الانحراف المعياري، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.642) اي فوق الوسط الفرضي و البالغ (3) و الانحراف المعياري لها بلغ (0.856) وهذا يدل على وجود اهتمام متوسط بالمقدرات البشرية من قبل العينة المبحوثة ، وقد كانت اعلى قيمة العمل الجماعي إذ بلغ الوسط الحسابي له (4.018) و الانحراف المعياري (0.805) اي ان مستوى الاهتمام الى حد ما متوسط مما يتطلب ايجاد السبل الكفيلة بتشجيع العمل الجماعي ، اما اقل قيمة كانت للتمكين وقد بلغت (3.220) بانحراف معياري قدره (0.999) وهذا يدل على اهتمام متوسط من قبل المنظمة ومن ثم ينبغي ايجاد السبل الكفيلة بتمكين العاملين بغية الاضطلاع بالقرارات المتعلقة بالمنظمة المبحوثة .

من خلال الجدول (7) وجد ان عدد العلاقات المعنوية لوزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة بين كل من ممارسات ادارة الموارد البشرية والمقدرات الجوهرية (19) علاقة مما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين للوزارة المبحوثة. وفيما يأتي عرض تفصيلي للعلاقات:



تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية "بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة"

الجدول (7) علاقات الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الفرعية والمقدرات الجوهرية بأبعادها الفرعية

العلاقات المعنوية الاهمية النسبية %	العدد	اجمالي المقدرات الجوهرية Y	التمكين Y3	العمل الجماعي Y2	الاتصال Y1	المقدرات الجوهرية	ممارسات ادارة الموارد البشرية
100	4	0.340**	0.225**	0.356**	0.196*	X1	تحليل وتوصيف الوظائف
75	3	0.310**	0.319**	0.135	0.248**	X2	التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)
100	4	0.554**	0.393**	0.515**	0.355**	X3	التدريب والتطوير
100	4	0.314**	0.283**	0.205*	0.225**	X4	الحوافز
100	4	0.474**	0.380**	0.379**	0.318**		اجمالي ممارسات ادارة الموارد البشرية
	19	5	5	4	5	العدد	
95		100	100	80	100	الاهمية النسبية %	العلاقات المعنوية

(*) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05).

(**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01).

أولاً: العلاقات الفرعية لممارسات ادارة الموارد البشرية على المقدرات الجوهرية

1- علاقة تحليل وتوصيف الوظائف على المقدرات الجوهرية

ظهرت علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين تحليل وتوصيف الوظائف بعده احد ممارسات ادارة الموارد البشرية مع ابعاد المقدرات الجوهرية للوزارة المبحوثة، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (**0.340) وكانت مجموع العلاقات (4) بما يشكل (100%) عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)، وكانت أعلى قيمة لمعاملات الارتباط بين تحليل وتوصيف الوظائف والعمل الجماعي، إذ بلغت (**0.356) عند مستوى معنوية (0.01)، و(0.05)، وهذا يعبر عن ارتباط ايجابي ودال ويفسر بقوة العلاقة بين تحليل وتوصيف الوظائف والعمل الجماعي، وتدلل هذه النتيجة على إن اهتمام الوزارة بالتحليل والتوصيف للوظائف يسهم في امتلاك المقدرات الجوهرية، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتحليل وتوصيف الوظائف في امتلاك المقدرات الجوهرية.

2- علاقة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) على المقدرات الجوهرية

ظهرت علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين التوظيف بعده احد ممارسات ادارة الموارد البشرية مع ابعاد المقدرات الجوهرية للوزارة المبحوثة، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (**0.310) وكانت مجموع العلاقات (3) بما يشكل (75%) عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)، وكانت أعلى قيمة لمعاملات الارتباط بين التوظيف والتمكين إذ بلغت (**0.319) عند مستوى معنوية (0.01)، و(0.05)، وهذا يعبر عن ارتباط ايجابي ودال ويفسر بقوة العلاقة بين التوظيف والتمكين، وتدلل هذه النتيجة على إن اهتمام الوزارة بالتوظيف كماً ونوعاً يسهم في امتلاك المقدرات الجوهرية، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتوظيف في امتلاك المقدرات الجوهرية.



3- علاقة التدريب والتطوير على المقدرات الجوهرية

ظهرت علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير بعده احد ممارسات ادارة الموارد البشرية مع ابعاد المقدرات الجوهرية للوزارة المبحوثة، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (**0.554) وكانت مجموع العلاقات (4) بما يشكل (100%) عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)، وكانت أعلى قيمة لمعاملات الارتباط بين التدريب والتطوير والعمل الجماعي، إذ بلغت (**0.515) عند مستوى معنوية (0.01)، و(0.05)، وهذا يعبر عن ارتباط ايجابي ودال ويفسر بقوة العلاقة بين التدريب والتطوير والعمل الجماعي، وتدل هذه النتيجة على إن اهتمام الوزارة بالتدريب والتطوير يسهم في امتلاك المقدرات الجوهرية، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتدريب والتطوير في امتلاك المقدرات الجوهرية.

4- علاقة الحوافز على المقدرات الجوهرية

ظهرت علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين الحوافز بعده احد ممارسات ادارة الموارد البشرية مع ابعاد المقدرات الجوهرية للوزارة المبحوثة، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (**0.314) وكانت مجموع العلاقات (4) بما يشكل (100%) عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)، وكانت أعلى قيمة لمعاملات الارتباط بين الحوافز والتمكين إذ بلغت (**0.283) عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)، وهذا يعبر عن ارتباط ايجابي ودال ويفسر بقوة العلاقة بين الحوافز والتمكين، وتدل هذه النتيجة على إن اهتمام الشركة بتقديم التحفيز الكاف والملائم يسهم في امتلاك المقدرات الجوهرية، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للحوافز في امتلاك المقدرات الجوهرية.

ثانياً: علاقة اجمالي ممارسات ادارة الموارد البشرية على المقدرات الجوهرية

ظهرت علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية ومتغير المقدرات الجوهرية للوزارة المبحوثة، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (**0.474)، وكانت مجموع العلاقات بين ممارسات ادارة الموارد البشرية بالأبعاد الفرعية للمقدرات الجوهرية قد بلغت (4) بما يشكل (100%) عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)، وهذا يعبر عن ارتباط ايجابي ودال ويفسر بقوة العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية بامتلاك المقدرات الجوهرية، وتشير هذه النتيجة إلى ان تركيز الوزارة على تطوير وتحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية يسهم في امتلاكها المقدرات الجوهرية، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لممارسات ادارة الموارد البشرية في امتلاك المقدرات الجوهرية.

رابعاً : الاستنتاجات والتوصيات

سوف يتم هنا عرض ما توصل اليه البحث من نتائج واستنتاجات واستناداً الى ذلك انبثقت من هذه النتائج والدراسات عدد من التوصيات للمنظمة عينة البحث في هذا المجال.

1- الاستنتاجات

تجسد عن هذه الدراسة في جانبها النظري والعملية استنتاجات يمكن توضيحها فيما يأتي:

- 1- ظهر عبر الاوساط الحسابية ان الوزارة تولي اهتماماً متوسط في ما يتعلق بالتحليل والتوصيف الوظيفي، والمستوى المتوسط جاء نتيجة اعتماد الوزارة على قائمة تتضمن الدرجات الوظيفية والعناوين المحددة لها من قبل وزارة المالية مستندين اليها بعدها تحليل وتوصيف وظيفي، ولم ينظمو تحليل وتوصيف مكتوب لكل الوظائف.
- 2- تبين أن هناك اهتماماً متوسط في ما يتعلق بالتوظيف (استقطاب واختيار وتعيين) وجاءت هذه النتيجة لاعتماد دوائر الوزارة على ضوابط واليات تعيين مركزية والتي تعد ايجابية في بعض اوجهها وسلبية البعض الاخر، فضلاً عن اعتماد تقديم الاوراق الثبوتية ومقابلة متجاهلين انواع الاختبارات الاخرى.



تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية "بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة"

- 3- وجد أن هناك اهتماماً متوسط في ما يتعلق بالتدريب والتطوير، إذ بالرغم من امتلاك الوزارة برامج تدريبية والتي يصدر بها تقرير سنوي لخطة التدريب والمتضمنة مواضيع متنوعة فنية وادارية ومالية وقانونية وحاسوب والتي تقدم عبر مراكز تدريبية في معظم محافظات القطر عبر كتيب يصدر عن وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة، الا انه لا يشمل كل العاملين وهذا يفسر مستوى الاجابة المتوسط.
- 4- هناك اهتماماً متوسط في ما يتعلق بالحوافز وقد حقق ادنى مستوى مقارنة مع باقي الممارسات وهذا يدل على ان مستوى الحوافز غير مرضي للعاملين، إذ لا تتوفر أنظمة حوافز مادية وان معدل منح كتب الشكر والتقدير والتي تعد حافز معنوي أيضاً منخفض بالرغم من ان عمل الوزارة يتضمن الى حد ما تنفيذ مشاريع لا تعد من ضمن المهام المعتادة.
- 5- هناك اهتماماً عالٍ في ما يتعلق بالاتصالات وجاءت هذه النتيجة لان طبيعة الوزارة تتضمن دوائر متباعدة ومتعددة وهذا يتطلب ايجاد وسائل اتصال كافية، فضلاً عن الحاجة للحصول على التغذية العكسية لتشخيص وتحديد التقدم بالعمل ومع هذا فإن واقع الاتصالات في الوزارة يخلو من شبكات اتصال داخلية مثل انترانيت وبين الدوائر اي الاكسترانيت اما استخدامها للانترنت فقد اقتصر على الموقع الرسمي، اي انها تعتمد على طرائق تقليدية في الاتصالات وكان مستوى الاجابة عالية لأنها تعد كافية من وجهة نظر العاملين في الوزارة.
- 6- هناك اهتماماً متوسط في ما يتعلق بالعمل الجماعي وجاءت هذه النتيجة لان معظم المهام والمشاريع تنجز عبر فرق العمل وليس بشكل فردي كما انه يوجد اتفاق شبه ضمني بين العاملين في الوزارة على ان فرصة انجاز المهام بنجاح اكبر عند التداوب في العمل كما انه يحقق حالة من الرضى لان هناك فرصة للتعاون بين اعضاء الفريق اكبر كما انها تقوي واصر العمل وتوفر امكانية تشارك بالمعارف والخبرات وتحسين المهارات.
- 7- هناك اهتماماً متوسط في ما يتعلق بالتمكين وجاءت هذه النتيجة لان التمكين يقتصر على صلاحيات محددة في اتخاذ القرار وبالغالب تكون مقيدة اي ان مساحة الحرية في اتخاذ القرار في الغالب بمستوى اقل من طموح العاملين في الوزارة الا انه بالمقابل فان التعليمات والاجراءات الروتينية تسهم في مساعد العاملين في الوزارة ممن لا يمتلكون الخبرة الكافية في اتخاذ القرارات، فضلاً عن ذلك فان العاملين نادراً ما يتاح لهم تقديم مقترحات بغية التحسين والتطوير، اي ان هذا المستوى المتوسط سلاح ذو حدين فانه يقدم المساعدة في اداء العمل وانجاز المهام الا انه ينتج حالة من التقييد للعاملين ويمنعهم من التطوير والتحسين للعمل.
- 9- اتضح وجود ارتباط بين اجمالي ممارسات ادارة الموارد البشرية في امتلاك المقدرات الجوهرية في الوزارة المبحوثة ووجد ان عدد العلاقات المعنوية للوزارة بين كل ممارسات ادارة الموارد البشرية في امتلاك المقدرات الجوهرية (4) علاقات مما يدل على ان مستوى العلاقة بين المتغيرين للوزارة المبحوثة.
- 10- تبين عدم وجود علاقة ارتباط بين ممارسة التوظيف (استقطاب واختيار وتعيين) بعده احد ممارسات ادارة الموارد البشرية والعمل الجماعي بعده احد ابعاد المقدرات الجوهرية وهذا نتيجة اجراءات التعيين المقتصرة على التحصيل الدراسي المقابل للدرجات الوظيفية المخصصة من وزارة المالية فضلاً عن المقابلة وهذان المعيارين لا يقدمان مؤشر كافي على القدرة والرغبة بالعمل الجماعي كما ان طبيعة اجراءات التوظيف مركزية بالغالب اما العمل الجماعي فيستند الى محددات رسمية وغير رسمية بالغالب غير مركزية تختص بها كل دائرة من دوائر الوزارة.
- 11- تبين ان معظم ممارسات ادارة الموارد البشرية ترتبط مع المقدرات الجوهرية بشكل ضعيف ويستنتج من ذلك مؤشر للحاجة لتحسين تلك الممارسات بما يجعلها اكثر ارتباطاً بالمقدرات الجوهرية كون الاخيرة تصب ايضاً اذ ما امتلكتها الوزارة في تحسين اداء الوزارة المبحوثة فضلاً عن تحسين عمل ادارة الموارد البشرية بعدها مركزاً للأداء المتميز.



تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية " بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة"

2- التوصيات

- تمخض عن هذه الدراسة مجموعة من التوصيات تسهم بتحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية وتضمنت هذه التوصيات كما يأتي:
- 1- ضرورة تركيز الوزارة المبحوثة بأبداء مستوى عال من الاهتمام بتمكين العاملين بوصفهم مصدراً رئيساً لأفكار تطوير وتحسين الخدمات المقدمة من قبل الوزارة المبحوثة، فضلاً عن اعتماد الشفافية في التعامل مع المراجعين بالاستماع لآرائهم ومقترحاتهم.
 - 2- ينبغي على الوزارة المبحوثة وضع آليات تتيح للعاملين في الوزارة من مختلف الدوائر لتقديم مقترحات بغية تحسين اداء الوزارة ومفاصلها من ادارة الموارد البشرية، فضلاً عن تحسين الخدمات المقدمة من قبلها، كما ويمكن اعتمادها للوصول الى التغذية العكسية، وبذات الوقت فأنها تعد احد اوجه التمكين للعاملين .
 - 3- ضرورة اهتمام الوزارة المبحوثة بتحسين الوسائل الحالية وتطوير وسائل جديدة للاتصال بين العاملين ضمن الدائرة الواحدة وبين الدوائر المختلفة التابعة لها كونها تسهل وتساعد على انسيابية العمل وسرعته، فضلاً عن مساهمته في اصال التغذية العكسية لأي ممارسات ادارة الموارد البشرية للوقوف على اراء العاملين بشأنها.
 - 4- ينبغي على الوزارة المبحوثة ان تستحدث شبكات اتصالات عبر انشاء شبكة داخلية (الانترانيت) وشبكة بين دوائرها (إكسترانيت) او الاستفادة من الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنيت) بشكل اوسع.
 - 5- ينبغي اهتمام الوزارة المبحوثة بتحسين الآليات الحالية وتطوير اخرى جديدة لتشجيع العمل الجماعي وتقديم الدعم المتواصل لتقوية أواصر العمل وتوجيهها لخدمة الوزارة ولتحسين الخدمات المقدمة من قبل الوزارة، فضلاً عن كون العمل الجماعي يشجع مشاركة المعرفة والافادة من خبرات الاخرين وتحسين المهارات بما يصب في امتلاك الوزارة للمقدرات الجوهرية.
 - 6- من الضروري قيام الوزارة المبحوثة باضافة معايير واختبارات تتضمن الجوانب الاجتماعية والتي تصب في مجال العمل الجماعي عند القيام بالتوظيف من استقطاب واختيار وتعيين، فضلاً عن تضمينها كمحاور رئيسة في البرامج التدريبية بعد القيام بالتوظيف، إذ ان عدم وجود علاقة ارتباط بين التوظيف من استقطاب واختيار وتعيين وبين العمل الجماعي يعد مؤشراً للحاجة الى تحسين احدهما او كلاهما او تطوير طرائق جديدة لهما لان ممارسات ادارة الموارد البشرية ينبغي ان تضطلع بتحسين العمل الجماعي وهذا يتطلب تحسن تلك الممارسات.
 - 7- ضرورة قيام الوزارة المبحوثة بتطوير تحليل وتوصيف لكل الوظائف ضمنها وان يتم اعتماد معايير تستند الى طبيعة الوظائف التي تتضمنها المنظمة وطبيعة الحاجة الفعلية للمهام الموكلة بالوزارة لتتوضح متطلبات كل وظيفة، فضلاً عن توضيحها كمية ونوعية العاملين الذين تمتلكهم الوزارة وتحديد التخصصات والخبرات والمهارات التي تحتاجهم لإنجاز اعمالها.
 - 8- ينبغي على الوزارة المبحوثة الاهتمام بتطوير اجراءات التوظيف من استقطاب واختيار وتعيين والتركيز في الاستقطاب على بطاقة مواصفات شاغل الوظيفة والتي تحدد طبيعة المعرفة والمهارة والخبرة ومستوى التحصيل الدراسي للوظيفة المطلوب التوظيف فيها.
 - 9- ضرورة قيام الوزارة المبحوثة بجعل البرامج التدريبية والتطويرية تشمل كل العاملين كل بحسب تخصصه اما لتزويده بمعارف ومهارات وخبرات جديدة او تعزيز ما يمتلكون من معارف حالية.
 - 10- ينبغي على الوزارة المبحوثة وضع آليات لتقديم الحوافز الى العاملين هذا وان كانت الوزارة مقيدة في ما يتعلق بالحوافز المادية، الا انه يمكن الاستعاضة عنها عبر الحوافز المعنوية مثل كتب الشكر والتقدير وتحديد تلك التي تصدر من قيادة الوزارة والتي تؤدي دورين في ذات الوقت الاول يتمثل بالتحفيز المعنوي والثاني يؤدي الى قدم بحسب قانون الخدمة المدني لينتفع منه العاملين، فضلاً عن ذلك بناء آليات تؤدي لإيجاد الحافز الذاتي مثل تشجيع علاقات العمل الايجابية بين العاملين من جهة وبين العاملين ومدبريهم، إذ ان بناء علاقات مع العاملين بعدهم زبائن داخليين يعد احد اهم برامج الولاء والذي يصب في ايجاد الحافز الذاتي.



تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية "بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة"

- 11- بالرغم من المستويات العالية التي وجدت في التدريب والتطوير وكانت ذات اعلى مستويات ارتباط في المقدرات الجوهرية ، الا ان هذا يتطلب تعزيز وتحسين بشكل مستمر بسبب التغيرات البيئية والتي تفرض على الوزارة القيام بالتغييرات استجابة لها.
- 12- يجب على الوزارة المبحوثة استشارة مختصين في ادارة الموارد البشرية في ما يتعلق بتحسين اداء ممارساتها بغية النهوض بواقعها لتكون اكثر قدرة على بناء المقدرات الجوهرية والتي تصب في تمييز اداء الوزارة.
- 13- ينبغي اجراء مراجعة وتقييم لممارسات ادارة الموارد البشرية ومرد ذلك علاقة الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وامتلاك المقدرات الجوهرية التي بالغالب كانت ضعيفة.

ثبت المصادر

المصادر العربية

1- القرآن الكريم

أولاً: الكتب

- 2- أبو شيخة، نادر احمد، (2010)، "إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- جودة، محفوظ احمد، (2014)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 4- جواد، شوقي ناجي، (2009)، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- الجنابي، اكرم سالم، (2012)، "إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 6- حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كساب، (2011)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- الحريري، محمد سرور (2012)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 8- دسلر، جاري، (2009)، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة عبد المتعال، محمد سيد احمد وجودة، عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 9- الرحاطة، عبد الرزاق سالم والعزام، زكريا احمد محمد، (2011)، "السلوك التنظيمي في المنظمات"، الطبعة الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- الزبيدي، غني دحام تناي والزيدي، ناظم جواد عبد سلمان وعباس، حسين وليد حسين، (2016)، "إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتوجهات معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- السالم، مؤيد سعيد، (2012)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي"، الطبعة الاولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان.
- 12- السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، (2014)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، توزيع دار اقرأ، بيروت.
- 13- الساعدي، مؤيد نعمة، (2010)، "مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 14- السكارنة، بلال خلف، (2011)، "تصميم البرامج التدريبية"، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 15- عباس، انس عبد الباسط، (2011)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 16- عباس، سهيلة محمد، (2006)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.



تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية "بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة"

- 17- عساف، عبد المعطي محمد، (1999)، "السلوك الاداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة"، دار زهران، عمان.
- 18- القريوتي، محمد قاسم، (2003)، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 19- القريوتي، محمد قاسم، (2010)، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 20- اللوزي، موسى، (2007)، "التنظيم واجراءات العمل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 21- ماشس، روبرت واكسون، جون، (2006)، "ادارة الموارد البشرية"، ترجمة: فتوح، محمود (2009)، شعاع للنشر والعلوم، حلب.
- 22- الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2010)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً: الرسائل والاطروحات الجامعية

- 23 - اكرم سالم حسن، (2009)، "تأثير إدارة المعرفة في الكفايات الجوهرية: دراسة تحليلية في شبكة الاعلام العراقي"، رسالة ماجستير علوم في الإدارة العامة (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 24- الحميري، بشار عباس حسين، (2014)، "العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الاداء المصرفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق"، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 25- الدليمي، إحسان علاوي حسين، (2006)، "تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية إدارة الموارد البشرية واثرها في بناء الكفايات الجوهرية"، اطروحة دكتوراه فلسفة في الادارة العامة (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 26- السوداني، رافد عبد الواحد مهاوي، (2016)، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية: بحث وصفي تحليلي لأراء عينة من العاملين في وزارة الداخلية العراقية"، رسالة ماجستير علوم في الادارة العامة (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 27- شحادة، رحمن محمود، (2015)، "تفوق المصارف طبقاً لانعكاسات التعلم التنظيمي في تطوير المقدرات الجوهرية: دراسة اختبارية"، بحث دبلوم عالي (غير منشور) في المصارف، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد.
- 28- الشخلي، مهند محمد ياسين، (2009)، "دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية"، رسالة ماجستير علوم في ادارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 29- الطائي، ايمن هادي طالب، (2015)، "تأثير القدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية"، رسالة ماجستير علوم في الادارة الصناعية (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 30 - عليوي، وسام داود، (2011)، "دور تقانة المعلومات في تطوير المقدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية في عينة من شركات القطاع النسيجي- بغداد"، رسالة ماجستير في تقنيات العمليات (غير منشورة)، الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الوسطى.
- 31- العامري، هند مزهر سلمان، (2014)، "دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي"، رسالة ماجستير علوم في الادارة العامة (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.



تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية
" بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات
والاشغال العامة "

- 32- الفياض، مجيد حميد طاهر (2011) "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل" رسالة ماجستير علوم في الإدارة العامة كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد .
- 33- المرسومي، مروج طاهر هذال، (2009)، "التفكير الاستراتيجي وأثره في تطوير المقدرات الجوهرية لتحسين أداء مصرف الرشيد"، بحث دبلوم عالي (غير منشور) في المصارف، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية – جامعة بغداد.
- 34- نايف، باسم فيصل عبد، (2012)، "بناء المنظمة المتعلمة في إطار التكامل بين عمليات إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثالثاً: المقالات والدوريات والبحوث

- 35- الورفلي، فريدة إمام محمد سالم ويوسف، نيك محمد رحيمي بن نيك وبن عارفين، زامري، (2011)، "تحديد الاحتياجات التدريسية أثناء الخدمة التعليمية لمعلمي مرحلة التعليم الابتدائي في طرائق التدريس"، مجلة التعليم العربي والاسلامي، المجلد 3، العدد 2، (41-52).

المصادر الأجنبية

First: Books

- 36 -Beardwell, Julie, & Claydon, Tim, (2010), "Human Resource Management: A Contemporary Approach", 6th Edition, Pearson Education Limited, England.
- 37-Blawatt, Ken R, (2014), "Entrepreneurial Strategic Management", 1st Edition, Business Expert Press, LLC, United States of America.
- 38- Condrey, Stephen E., (2005), "Handbook of Human Resource Management in Government", 2nd Edition, John Wiley & Sons, Inc. United States of America.
- 39- Daft, Richard L, (2010), "Management", 9th Edition, Nelson Education Ltd, Canada.
- 40- De Kluyver, Cornelis A & Pearce, John A, (2015), "Strategic Management: An Executive Perspective", 1st Edition, Business Expert Press LLC, United States of America.
- 41 -Farnham, David, (2010), "A free Sample Chapter From Human Resource Management in Context", 3rd Edition, CIPD, United Kingdom .
- 42-Mahapatro, B.B, (2010), "Human Resource Management", New Age International (P) Ltd, New Delhi .
- 43- Morden, Tony, (2007) "PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT" 3rd, Ashgate Publishing Limited, England.
- 44- Mondros, Jacqueline B & Wilson, Scott M, (1994), "Organizing for Power and Empowerment", Columbia University Press, United States of America.
- 45- Khanka, S.S., (2003), "Human Resource Management (Text and Cases)", 1st Edition, S. Chand & Company Ltd., Ram Nagar, New Delhi.
- 46- Sims, Ronald R, (2002), "Organizational Success Through Effective Human Resources Management", Greenwood Publishing Group, Inc., United States of America.



تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية
" بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات
والاشغال العامة"

47- Stredwick, John, (2005), "An Introduction to Human Resource Management", 2nd Edition, Elsevier Ltd, Great Britain.

48-Pam, Ben Wuim, (2014), "Employee Core Competencies for Effective Talent Management", Human Resource Management Research. 4(3), 49-55.

Second: Journal

49- Kabue, Lydiah Wanjiru & Kilika, James M, (2016), "Firm Resources, Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework", Journal of Management and Strategy, Vol. 7, No.1.

thrid: Dictionaries

50- "Oxford: Word Power", (1999), 1st Edition, Morton Word Processing Ltd, Great Britain.



تحليل الارتباط لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية
"بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الأعمار والإسكان والبلديات
والأشغال العامة"

**Relationship analysis between HRM practices and core competencies
Field research on a sample of workers in the Ministry of Construction and
Housing, Municipalities and Public Works**

Abstract

The main objective of the research is to analyze the correlation between human resource management practices and the basic capabilities. The research was carried out in the practical part of the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works. Human Resources are the most important resources owned by the Organization. And other resources, but they cannot use them efficiently and effectively without the presence of human resources with rare, unique and unmatched natural resources by competitors, the organization is able to guide and exploit The focus on the core competencies of the future includes the ability and the ability to defend and attack at the same time to deal with the changing environment as a characteristic of the age. In particular, the consequences of this environmental change require an assessment. The improvement or enhancement of the core competencies, which leads to meet the requirements of the beneficiaries of the services provided by the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works. In this framework, the research sample included the employees of the Ministry (132) The questionnaire has been used as a data collection tool, and the research has found a correlation between human resources management practices and core competencies.

Key words/ HRM practices, core competencies