



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The role of strategic auditing of human resources management in
crystallizing organizational capabilities: A prospective study at the
University of Baghdad**

Zainab Obaidsh Chalab Al khfaji

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Department of Missions and Cultural Relations-Department of International and Arab Organizations

Keywords:

Strategic audit of human resources,
organizational capabilities, presidency of the
University of Baghdad.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 16 Feb. 2023

Accepted 05 Mar. 2023

Available online 31 Mar. 2023

©2023 College of Administration and Economy,
Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS
ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Zainab Obaidsh Chalab Al khfaji

Ministry of Higher Education and Scientific
Research, Department of Missions and
Cultural Relations-Department of
International and Arab Organizations



Abstract: The main objective of the research is to know the impact of strategic auditing of human resources management in crystallizing organizational capabilities. As well as achieving a number of goals, most notably identifying the level of importance that the research university attaches to the stages of strategic auditing of human resources management and the dimensions of organizational capabilities. There is a weakness in the evaluation of human resource management in a scientific and accurate manner by adopting strategic techniques and methods, and that the management of the researched organization deals with the strategic audit of human resource management as a routine and administrative process to put pressure on working individuals in order to highlight their weaknesses. This is what the researcher noticed by looking at work mechanisms in the researched organization, the research sample was represented by (50) observations that included directors and heads of departments, divisions and units at the University of Baghdad. Their opinions were surveyed according to a form prepared for this purpose, and statistical treatments were conducted for the results obtained in the SPSS program. The most prominent conclusions of the research were the achievement of the approved variable. Abilities Regulatory indicators confirm its availability in relation to the sample tested by the study for me, thinking in this dimension has become a situation that must be sought towards consolidation with the developments in academic performance standards in the world and the desire of the university under study to catch up with the evolving academic scene. Pictures of performance deviate from the traditional method, which raises the level of organizational capabilities.

دور التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في بلورة القدرات التنظيمية دراسة استطلاعية في رئاسة جامعة بغداد

زينب عبيدش جلاب الخفاجي
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
دائرة البعثات والعلاقات الثقافية

المستخلص

ويتمثل الهدف الرئيسي للبحث في معرفة تأثير التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في بلورة القدرات التنظيمية، فضلاً عن بلوغ عدد من الأهداف أبرزها التعرف على مستوى الأهمية التي توليها الجامعة المبحوثة لمراحل التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأبعاد القدرات التنظيمية، يحاول البحث أن يعالج مشكلة تمثلت في أن هناك ضعف في تقييم إدارة الموارد البشرية بأسلوب علمي دقيق باعتماد تقنيات وأساليب استراتيجية، وإن إدارة المنظمة المبحوثة تتعامل مع التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على أنه عملية روتينية وإدارية للضغط على الأفراد العاملين من أجل إبراز نقاط الضعف لديهم، هذا ما لاحظته الباحثة من خلال الاطلاع على آليات العمل في المنظمة المبحوثة، تمثلت عينة البحث بـ (٥٠) مشاهدة شملت المديرين ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات في جامعة بغداد وتم استطلاع آرائهم وفق استمارة أعدت لهذا الغرض وأجريت المعالجات الإحصائية للنتائج المستحصلة وفي برنامج SPSS، وتمثلت أبرز استنتاجات البحث في تحقيق المتغير المعتمد (القدرات التنظيمية) مؤشرات تؤكد توافره بالنسبة للعينة التي اختبرتها الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبالتالي فإن التفكير في هذا البعد اضحى حالة يتحتم السعي باتجاه ترسيخها مع تطورات معايير الأداء الأكاديمي في العالم ورغبة الجامعة محل الدراسة في اللحاق بالركب الأكاديمي المتطور، أما أبرز التوصيات فتتلخص في ضرورة السعي باتجاه تطبيق سياسية لاستقطاب الأفراد ذوي المهارات المتميزة من الخريجين الأوائل والموهوبين والقادرين على تقديم صور من الأداء تخرج عن الطريقة التقليدية مما يرفع من مستوى القدرات التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الاستراتيجي للموارد البشرية، القدرات التنظيمية، رئاسة جامعة بغداد.
المقدمة:

أفرزت بيئة الأعمال تحديات عديدة وتركت انعكاسات على المنظمات كافة، مما جعلها في حالة بحث مستمر ودائم عن تقنيات وأساليب تعطيها نتائج ومؤشرات عن قدرات مواردها البشرية العاملة، تستطيع من خلالها المنظمة بلوغ أهدافها الاستراتيجية. ويعد التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (التقييم الاستراتيجي) أحد العمليات الموجهة لمعرفة حقيقة قدرة هذه الإدارة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال تقييم أنشطتها المختلفة التي تضطلع بها لاكتشاف الانحرافات أو المشكلات ومعالجتها بأساليب تضمن للمنظمة الاستفادة من إسهامات مواردها البشرية وتحقيق كفاءة وفاعلية في أداء أعمالها.

وفي ضوء ذلك جاء هذا البحث ليسلط الضوء على أهمية التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، في بلورة القدرات التنظيمية في جامعة بغداد، وعليه لابد من وصف المتغيرين آنفاً والتعرف على مشكلة البحث المتمثلة بضعف تقييم إدارة الموارد البشرية بأسلوب علمي دقيق

باعتقاد تقنيات واساليب استراتيجية، وتكمن أهمية البحث بتقديم اسهام علمي وعملي حول التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية واستثماره في بلورة القدرات التنظيمية في الجامعة محل البحث.

ويتمثل الهدف الرئيسي للبحث في معرفة تأثير التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في بلورة القدرات التنظيمية، فضلا عن بلوغ عدد من الأهداف أبرزها التعرف على مستوى الأهمية التي توليها الجامعة المبحوثة لمراحل التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأبعاد القدرات التنظيمية.

وتضمن البحث أربعة مباحث كان الأول ممثلا للمنهجية وشمل المشكلة والأهمية والأهداف وعدد من المحاور الأخرى بينما كان الثاني مخصصا لمعالجة الآراء والافكار حول متغيرات البحث (التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية) فيما كان المبحث الثالث متضمنا للجانب الميداني للدراسة والاحصائيات الخاصة بها وكان المبحث الرابع متمثلا بالاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً. مشكلة البحث: تواكب المنظمات المعاصرة تحديات عدة فرضتها ظروف بيئية معقدة ومتغيرة لم تشهدها من قبل. مما يتطلب منها قدرات تنظيمية تساعدها على أداء المهام بكفاءة وفاعلية من خلال استثمار ممارسات ادارة الموارد البشرية وبطرائق تمكنها من زيادة القدرة على تعظيم الاستجابة للتغيرات البيئية والقدرة على التكيف معها من خلال استغلال نقاط القوة ومواجهة نقاط الضعف وذلك بتقييم الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية (الوظائف، السياسات، البرامج.... الخ) بتحليلها ومعرفة الانحرافات إن وجدت لاتخاذ القرارات اللازمة بشأنها.

يحاول البحث أن يعالج مشكلة تمثلت في ان هناك ضعف في تقييم ادارة الموارد البشرية بأسلوب علمي دقيق باعتماد تقنيات وأساليب استراتيجية، وإن ادارة المنظمة المبحوثة تتعامل مع التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على أنه عملية روتينية وادارية للضغط على الأفراد العاملين من أجل ابراز نقاط الضعف لديهم، هذا ما لاحظته الباحثة من خلال الاطلاع على آليات العمل في المنظمة المبحوثة.

ثانياً. تساؤلات البحث: ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال اشارة الأسئلة الآتية:

١. هل يوجد تصور واضح لدى المسؤولين في جامعة بغداد عن مفهوم التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية؟
٢. ما مستوى التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، والقدرات التنظيمية في الجامعة المبحوثة؟
٣. ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات (التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية)؟
٤. هل يتباين تأثير مراحل عملية التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية؟

ثالثاً. أهمية البحث: يكتسب البحث أهميته من خلال المجالين الآتيين:

١. الأهمية النظرية: تقديم خلاصة لأبرز اسهامات الباحثين في مجال متغيري البحث لأثراء المعرفة الادارية في حقل ادارة الاعمال عامة وادارة الموارد البشرية السلوك التنظيمي خاصة وما ينجم عنهم من قيمة معرفية تضاف الى مكتبة العلوم الادارية العراقية والعربية، والتي تعد نقطة بداية متواضعة لباحثين آخرين في إطار دراساتهم مستقبلا عن طريق زيادة الاطلاع والمعرفة.

٢. الأهمية العملية: وتنبتق من الأهمية التي تتمتع بها المنظمة مدار البحث والمتمثلة بجامعة بغداد التي تعد المنار العلمي الأول في العراق والمؤسسة التي تعامل كمؤشر لقياس مستوى البحث العلمي في العراق إذ تعامل على أنها مؤشر البورصة الذي يقيس أداء المؤسسات والمنظمات الحكومية والاهلية العاملة في حقل التعليم، إذ إن البحث الحالي ومن خلال تعامله مع العنصر الأهم في العمل التعليمي ألا وهو العنصر البشري الذي يعد مفتاح النجاح في العملية التعليمية ومن خلال ذلك تتأتى الأهمية الميدانية الخاصة بالبحث كونه يتعامل مع متغيرين غاية في الأهمية في رفع مستوى الأداء في الجامعة موقع الدراسة الميدانية.

رابعاً. **الاهداف:** يسعى البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف تتعلق اساسا بالمتغيرات المبحوثة وبالجامعة التي استوعبت تلك المتغيرات، ويمكن بيان أهم تلك الأهداف فيما يأتي:

١. وضع إطار نظري لمعالجة متغيري البحث عبر بيان الآراء الفكرية والمحاولات البحثية التي تعرضت لكل منهما بما يسلط الضوء على الملاح الفكرية وبلورة مفاهيم (التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، القدرات التنظيمية).

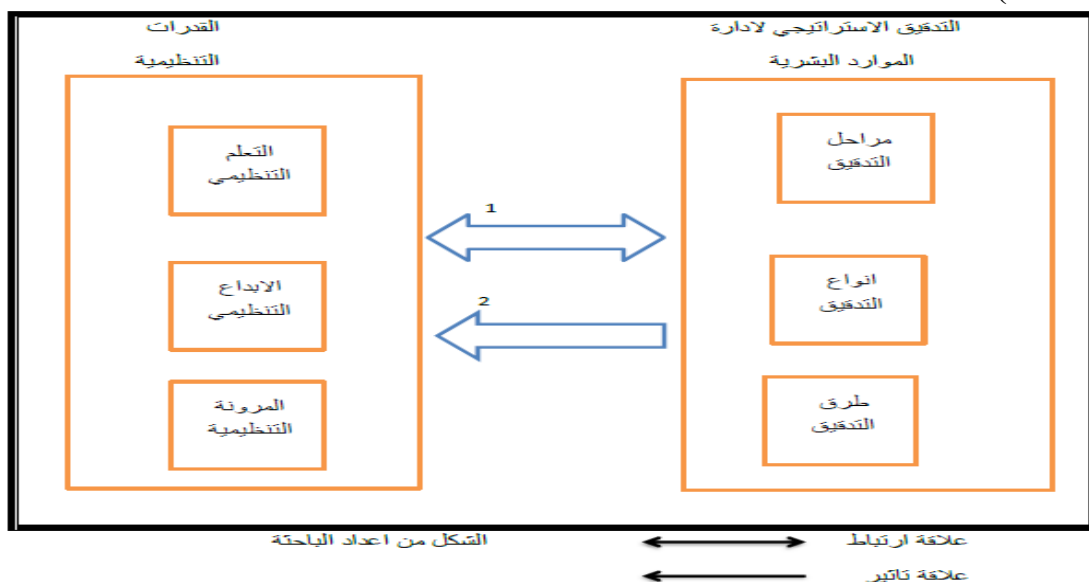
٢. التعرف على مستوى الأهمية التي توليها الجامعة المبحوثة لمراحل التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وأبعاد القدرات التنظيمية.

٣. اختبار علاقات الارتباط والتأثير للتدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية.

٤. تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساعد ادارة الجامعة المبحوثة على الاهتمام بالتدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وانعكاس ذلك في بلورة قدراتها التنظيمية.

خامساً. المخطط الفرضي: تم تصميم مخطط فرضي للبحث لغرض ترجمة مشكلته الى إطار عملي قابل للاختبار، يتعين فيه علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته الرئيسة والفرعية وعلى النحو الآتي:

١. المتغير المستقل (التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) ويتمثل بالمرحلة والانواع والطرق
٢. المتغير المعتمد (القدرات التنظيمية) ويتمثل بأبعاده (التعليم التنظيمي، الابداع التنظيمي، المرونة التنظيمية).



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

سادساً. الفرضيات: يرى المختصون في مجال البحث العلمي أن فرضيات أي بحث ماهي الا تخمين يتوصل إليه الباحث ويعتمده وإن بشكل مؤقت كإجابة عن الأسئلة التي طرحت وبلورت فكرة المشكلة وعلى هذا الأساس صيغت فرضيات البحث الحالي كما يأتي:

١. الفرضية الرئيسية الاولى

❖ هنالك علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وبلورة القدرات التنظيمية لجامعة بغداد.

وتنبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية:

١-١ توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين مراحل التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وبلورة القدرات التنظيمية لجامعة بغداد

١-٢ توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين أنواع التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وبلورة القدرات التنظيمية لجامعة بغداد

١-٣ توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين طرق التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وبلورة القدرات التنظيمية لجامعة بغداد

٢. الفرضية الرئيسية الثانية:

❖ هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للتدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في بلورة القدرات التنظيمية لجامعة بغداد.

٢-١ هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لمراحل التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في بلورة القدرات التنظيمية لجامعة بغداد

٢-٢ (هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لأنواع التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في بلورة القدرات التنظيمية لجامعة بغداد)

٢-٣ (هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لطرق التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في بلورة القدرات التنظيمية لجامعة بغداد)

سابعاً. منهج البحث: ينظر إلى المنهج المعتمد في أي دراسة أو بحث بمثابة انعكاس لوجهة الباحث وافكاره وهو أيضاً مؤشر لإدراكه للإشكالية التي تنبثق عنها أسئلة الدراسة وتبنت الباحثة في هذا البحث منهج الوصفي التحليلي بعده الأسلوب الأنسب لمعالجة المتغيرات (التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية) وهذا المنهج يعتمد على أساس تحديد سمات الظواهر وطبيعة العلاقات التي تحكم المتغيرات واتجاهاتها وعلى صعيد الدراسة الميدانية تم تبني أسلوب الاستبانة لتحديد واقع المتغيرات المذكورة في المنظمة المبحوثة.

ثامناً. حدود البحث: وتشمل:

أ. الحدود المكانية التي تتمثل في رئاسة جامعة بغداد.

ب. الحدود الزمانية للدراسة الميدانية إذ تم اجراء البحث الميدانية في الفترة المحصورة بين شهري (١٠ و ١١) من العام ٢٠٢١.

ج. الحدود البشرية إذ تمثلت عينة البحث في عدد من المديرين ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة بغداد.

تاسعاً. عينة البحث: سعت الباحثة الى اختيار عينة تتسق في مهام عملها وطبيعة الصلاحيات الممنوحة لها والمسؤوليات الملقاة على عاتقها مع ماهية المتغيرات (التدقيق الاستراتيجي لإدارة

الموارد البشرية والقدرات التنظيمية) وبالتالي تمثلت هذه العينة في (٥٠) فرداً من رؤساء الأقسام ومديري الشعب والوحدات في رئاسة جامعة بغداد والمراكز البحثية ومراكز الدراسات التي ضمن هيكل الجامعة وجاء هذا الاختيار بعدهم من يقع على عاتقهم مهمة تقييم الموظفين العاملين وهو الأمر الذي ينسجم مع طبيعة متغيرات الدراسة وبما يضمن تحقيق فهم للاستبانة وما تتضمنه من عبارات واسئلة، إذ تم توزيع (٥٠) استبانة واستردادها جميعها دون وجود أي استبانة غير صالحة وذلك نتيجة صغر حجم العينة وتواجدهم في موقع واحد الأمر الذي مكن الباحثة من الحصول على كافة الاستمارة التي قدمت، وكانت مؤشرات العينة كالآتي:

أ. النوع:

الجدول (١): توزيع عينة البحث حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
الذكور	٣٠	٪٦٠
الإناث	٢٠	٪٤٠
المجموع	١٥٠	٪١٠٠

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبيان.
من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم ١ أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة المبحوثة كانت من الذكور وبنسبة (٪٦٠) بتكرار (٣٠) مبحوثاً أما العنصر النسوي فشكل (٪٤٠) بتكرار (٢٠) وهو مؤشر أقرب ما يكون إلى التوازن وهو من المشاهدات المقبولة في مثل الوسط الجامعي وهو دلالة ايجابية على تبوأ الإناث لكثير من المواقع الادارية المتميزة.

ب. المؤهل العلمي:

الجدول (٢): توزيع عينة البحث بحسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس	٢٠	٪٤٠
دبلوم عالي	١٢	٪٢٤
ماجستير	٨	٪١٦
الدكتوراه	١٠	٪٢٠
المجموع	٥٠	٪١٠٠

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبيان
من خلال الاطلاع على البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن الاغلبية من عينة البحث هم من حاملي شهادة البكالوريوس إذ بلغت النسبة (٪٤٠) وبتكرار (٢٠) وهو مؤشر يتسق مع طبيعة المتغيرات المبحوثة كونه هذه الفئة لها القدرة على معرفة الحد الأدنى من الملامح الفكرية التي يتعامل معها البحث من حيث قدرة العينة على فهم معنى التدقيق لإدارة الموارد البشرية ومعنى القدرات التنظيمية، ثم حملة شهادة الدبلوم العالي (١٢) مشاهدة بنسبة (٪٢٤) فيما كانت نسبة حملة شهادة الدكتوراه (٢٠ ٪) من العينة بتكرار (١٠) وأخيراً حلت نسبة حملة شهادة الماجستير بنسبة (٪١٦) وبتكرار (٨)

ج. الموقع الوظيفي:

الجدول (٣): توزيع العينة بحسب الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	التكرار	النسبة
رئيس قسم	٢٠	٪٤٠
مدير شعبة	٣٠	٪٦٠
المجموع	٥٠	٪١٠٠

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

يتبين من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (٣) الذي يوضح توزيع أفراد العينة بحسب الموقع الوظيفي أن نسبة أفراد العينة ممن يشغل موقع رئيس قسم (٤٠٪) بتكرار (٢٠) وفي حين إن نسبة أفراد العينة ممن يشغل منصب مدير شعبة بواقع (٦٠ ٪) بتكرار (٣٠) مشاهدة، إن اختيار هذه المواقع الوظيفية في رئاسة الجامعة أو في المراكز البحثية التي هي ضمن هيكلية الجامعة يأتي باعتبار أنها أي المواقع الوظيفية تشكل القلب النابض للعمل الإداري بإطاره العام وبالذات وظائف الإدارة والتقييم للمورد البشري بالتالي هم على اطلاع واقعي وعلى تماس مع متغيرات البحث وأكثر قدرة على فهم متبنيات العمل الإداري وبصفة ميدانية لذا لجأت الباحثة إلى اختيار هذا المستوى الوظيفي.

عاشراً. أساليب جمع البيانات وتحليلها: اعتمدت الباحثة في الجانب النظري على المراجع العلمية العربية والأجنبية، فضلاً عن الدوريات ومواقع الشبكة الدولية، ذات الصلة بموضوع الدراسة أما فيما يخص الجانب الميداني فقد تم اعتماد الوسائل الآتية في جمع البيانات المطلوبة:

١. **الاستبانة:** تعد الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات، فقد تم اعتماد هذه الأداة لوصف وتشخيص أبعاد كل من (التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية)، وقد استعان البحث بمقاييس خاصة بدراسات وبحوث عالمية رصينة مع إجراء بعض التعديلات لتتلاءم مع طبيعة عمل الشركة المبحوثة موضوع الدراسة ومع طبيعة البيئة العراقية، وفيما يأتي وصف لعدد من النقاط الخاصة بالاستبانة:

أ. وصف استمارة الاستبيان: اشتملت الاستبانة على محورين أساسيين وهما:

❖ **المحور الأول:** والذي يتضمن المعلومات العامة والتعريفية الخاصة بالأفراد موضوع البحث فقد تضمنت النوع، الفئة العمرية والمؤهل العلمي.

❖ **المحور الثاني:** الذي شمل المؤشرات والأبعاد لكل من متغيري البحث (التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية)

اعتمدت الدراسة بصورة رئيسة على مقياس (Likert) الخماسي ذي الذي يتراوح بين (١-٥) إذ تشير الاستجابات من (٤-٥) إلى نسبة قوة الاتفاق مع العبارات التي تقيس المتغير أما (٣) فإنها تشير إلى الحياد و(١-٢) إلى ضعف الاتفاق مع العبارات التي تقيس المتغير، والجدول أدناه يبين توزيع فقرات الاستبانة.

الجدول (٤): متغيرات الدراسة في الاستبانة

أرقام العناصر في استمارة الاستبانة	الأبعاد	المتغيرات	المحور الأول
أ، ب، ج	النوع، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي	المعلومات التعريفية	

أرقام العناصر في استمارة الاستبانة	الأبعاد	المتغيرات	
٣ - ١	المراحل	التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	المحور الثاني
٧-٤	الطرق		
١٠ - ٨	الانواع		
١٣-١١	التعلم التنظيمي	القدرات التنظيمية	
١٦ - ١٤	الابداع التنظيمي		
١٩-١٧	المرونة التنظيمية		

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

ب. اختبار صدق الاستبانة وثباتها: خضعت استمارة الاستبيان التي اعتمدتها الدراسة في جمع بيانات الجانب الميداني إلى اختبارات الصدق والثبات قبل توزيعها وبعده وهي كالآتي:

❖ **قياس الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة على (١٠) من الاساتذة الاكاديميين والخبراء المختصين في العمل الاداري والميداني وحصلت معظم فقرات استمارة الاستبيان على نسبة اتفاق متميزة وتم تعديل عدد من الفقرات وفق آراء المختصين بما يتلائم مع طبيعة الدراسة واهدافها.

❖ **اختبار صدق المحتوى:** يقصد به قدرة الإستبانة على التعبير عن الهدف الذي صممت من أجله وقد تم اختبار الصدق بعد ترتيب مجاميع الأجوبة عن فقرات المقياس تنازلياً، حيث تم تقسيمها على مجموعتين متساويتين. وقد تم أخذ (٢٧٪) من أعلى الدرجات و(٢٧٪) من أدناها ثم تم قياس الفرق بين المجموعتين. وبعد حساب الفروق بين المجموعتين باستخدام معامل اختبار (Wilcoxon W) وبمستوى معنوية (٠,٠٥) كانت قيمة المعامل (٠,٩٢) وهي قيمة عالية تشير إلى صدق المقياس بجميع فقراته، والذي يعني أن المقياس المستخدم يغطي وبشكل كبير معظم تفاصيل متغيرات الدراسة.

❖ **اختبار ثبات فقرات الاستبانة:** وفيه يتم إثبات كون مقياس الاستبانة يعطي نفس النتائج لو أعيد تطبيقه على مجتمع الدراسة نفسه مرة أخرى ولحساب معامل الثبات فقد استخدم الباحثان طريقتين وكالآتي:

❖ استخدام معامل الثبات باستخدام مقياس (Alpha Cronbach) حيث كانت القيمة (٠,٩٠) وهي معنوية عند مستوى ثقة ٠,٠٥.

❖ تم حساب معامل الثبات باستخدام مقياس (Split) أي التجزئة النصفية، كونه من الأساليب الحديثة والدقيقة. عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (٠,٨٣) وهو معنوي بمستوى ثقة (٠,٠٥). وعند تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman-Brown) كان معامل الارتباط (٠,٨٩) وهذا يعد كافياً لعد الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال ويمكن اعتماده في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتغطي النتائج نفسها. وحتى عندما تم استخدام مقياس (Alpha) لهذا الغرض وجد أنه معنوي بمستوى ثقة (٠,٠٥) وكان بقيمة (٠,٩٠).

٢. أساليب التحليل الإحصائي: لقياس واختبار متغيرات فرضيات البحث تم استخدام عدد من البرامج الإحصائية الجاهزة ممثلة بالبرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS)، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية متمثلة في الآتي:

❖ النسبة المئوية: تستخدم لتحديد نسبة الإجابات على متغيرات البحث، حيث إنها تمثل نتيجة قسمة القيمة الجزئية على إجمالي القيمة مضروبة في (١٠٠).

❖ المتوسط الحسابي: يستخدم الوسط الحسابي لتحديد مستوى الاستجابة للمتغيرات أو الأبعاد التي تمت مناقشتها في فقرات الاستبيان، فضلا عن معرفة مستوى المتغيرات.

❖ الانحراف المعياري: وهو من أهم مقاييس التشتت المطلقة حيث إنه يمثل حاصل الجذر التربيعي لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائية عن الوسط الحسابي لها.

❖ معامل الاختلاف: وهو أحد مقاييس التشتت، حيث يستخدم لمقارنة درجات تشتت مجموعتين أو أكثر من القيم عن أوساطها الحسابية، وعلى شكل نسبة تسهل معها إمكانية المقارنة كونه غير محدد بوحدات قياس معينة ويتم استخلاصها عن طريق حساب النسبة المئوية لحاصل قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي.

❖ الأهمية النسبية: يتم استخلاص الأهمية النسبية من خلال قسمة المتوسط الحسابي على عدد فقرات مقياس ليكرت (٥) حيث يعكس أهمية الاستجابة لكل فقرة من الاستبيان من وجهة نظر العينة الفردية التي شملتها الدراسة.

❖ معامل ارتباط بيرسون: بيرسون هو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس قوة الارتباط الخطية بين متغيرين كميين.

❖ الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لقياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة أو التفسيرية على المتغير التابع أو ما يسمى بمتغير الاستجابة.

❖ معامل التحديد (R^2): يوضح مقدار التغيرات التي تحدث في المتغير المستجيب والتي يمكن تفسيرها بالمتغير التفسيري.

❖ اختبارات خاصة بكل من قيمة F وقيمة T لبيان العلاقة بين المتغيرات
حادي عشر. دراسات سابقة: تعد الدراسات السابقة واحدة من مكونات منهج البحث العلمي والتي دائما ما يلجأ إلى إيرادها الباحثين كجزء من متطلبات اكتمال أركان التجربة العلمية المنهجية وبعدها الأساس الذي غالبا ما تستمد منه الدراسات والبحوث منطلقاتها في بناء الإطار المعرفي للدراسات وفق قاعدة البدء من حيث انتهى الآخرون.

١. **دراسة (كمال مولود واسماعيل مولود، ٢٠١٨ (الموسومة):** أثر تدقيق الموارد البشرية في تحسين إدارة الموارد البشرية – دراسة ميدانية) تهدف الدراسة إلى بيان أهمية تدقيق الموارد البشرية من خلال اختبار العلاقة بينه وبين تحسين الموارد البشرية والعمل على رفع مستوى إدراك الجهات المسؤولة حول مدى أهمية تدقيق الموارد البشرية

٢. **دراسة Alnadi (2019) الموسومة:**

Strategic Audit of Human Resource Management and its Effect on the Efficiency of Employees in the Jordanian Customs Department

التدقيق الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأثره على كفاءة الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية: تتبلور مشكلة الدراسة في جدلية العلاقة بين عمليات وإجراءات التدقيق لإدارة المورد البشرية وبين حقيقة كفاءة وإنتاجية ذلك المورد

٣. دراسة (الراوي، ٢٠١٧) الموسومة: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية دراسة تطبيقية في البنوك التجارية: تظهر مشكلة الدراسة عبر الضعف الذي يعتري الكثير من الممارسات الإدارية لعديد البنوك وبما ينعكس ضعفا في قدرات تلك المنظمات على تقديم مستوى متطور من الأداء

٤. دراسة (Bakhrū & Grant, 2018) الموسومة:

Creating Organizational Capability in New Businesses: Building Sets of Complementary Capabilities:

خلق القدرات التنظيمية في الأعمال الجديدة: بناء مجموعات من القدرات المتكاملة) تهدف الدراسة إلى بيان أن المنظمات بشكل عام والحديثة منها يجب أن تعتمد إلى خلق وبناء منظومة من القدرات المتكاملة مما يشكل قاعدة عمل رصينة قد تسهم في تطور سريع لتلك المنظمات إذا ما قورنت بحدائنها.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. التدقيق الاستراتيجي لأدراه الموارد البشرية:

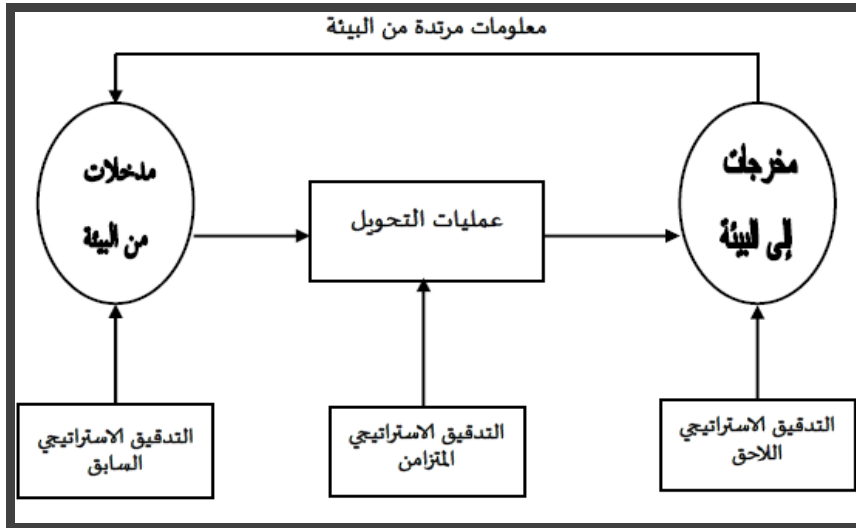
١. مفهوم التدقيق الاستراتيجي للموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية هي المفتاح الرئيسي الذي تتمكن من خلاله إدارات المنظمات المختلفة أن تحافظ على موقعها في السوق لذا توجب أن تتم عملية إدارة المورد البشري بفعالية بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة والأهداف الاستراتيجية الخاص بنشاط المورد البشري على وجه التحديد وفي هذا الإطار فان عملية تدقيق إدارة المورد البشري تشير إلى فحص وتقييم السياسات والممارسات والإجراءات لتحديد فاعلية وكفاءة ما تم اعتماده من اليات في عمليات إدارة المورد البشري وهي لا تهدف إلى التحكم في النتائج وقياسها إلى اعتماد منظور اوسع سيساعد في تحديد خطوط العمل المستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية.

ومن خلال الاطلاع على الادبيات المختلفة يبدو واضحاً تعدد وتنوع التعريفات التي سعت إلى تقديم نموذج واضح للملامح الفكرية والعملية التي ينطوي عليها مفهوم التدقيق الاستراتيجي للموارد البشرية وهي بهذا الاختلاف تقدم اطاراً فكرياً متنوعاً، إذ عرفه (جاسم وصالح، ٢٠١٦: ٢٨٥) "تحقيق في حجم ومهارات وهيكل الأعمال المتعلقة بالذين تم تعيينهم بواسطة المنظمة والذين سيتم تعيينهم في المستقبل في اطار المنظور الاستراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة"، في حين عرفه (Zaki rova, 2019: 246) "عملية مستمرة ودائمة لفحص وضع المورد البشري في المنظمات كجزء من التحليل الاستراتيجي الباحث عن تحديد نقاط القوة والضعف وذلك باستخدام منهجية وتشخيص استراتيجي عام للمنظمة لتقديم التوصيات في سبيل تصحيح الاختلالات الهيكلية"

وترى الباحثة ان التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية هو "عملية تقييم وتحليل منظم لوظائف إدارة الموارد البشرية لمعرفة مدى تطابق الممارسات والسياسات والإجراءات الاستراتيجية الخاصة بالمورد البشري مع الأهداف الموضوعية على المدى الاستراتيجي وتحديد

- قدرة ذلك المورد على انجازها، إلى جانب الإبلاغ عن النتائج والتوصيات لمعالجة الانحرافات السلبية والمعرفة لمواقف القوة والكفاءة في نظام إدارة الموارد البشرية".
٢. مراحل التدقيق الاستراتيجي: يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية وجود نظام فعال يقارن الأداء الفعلي بالنتائج ويتطلب ذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وفي سبيل ذلك تعتمد المنظمات اليات التدقيق المختلفة وهي تمر بعدد من الخطوات والمراحل والتي يمكن اجمالها بالآتي: (عبد الله وآخرون، ٢٠١٣: ١٩٤)، (بوزورين، ٢٠١٠: ٢٠)، (ليندة، ٢٠١٢: ١٤٧):
- أ. المرحلة الاولى (المعاينة): ويقصد بها فحص نسبة أو عينة من مجموعة من الممارسات والإجراءات لتقديرها وتحديد ما يفسرها أو ما يترك أثراً فيها للتعبير عن الممارسة أو الإجراء ككل. وعليه فإن أي خاصية نريد قياسها سيكون لها ثلاث قيم (القيمة التي نحصل عليها من دراسة العينة/القيمة الدالة على الخاصية الفعلية للمجتمع الكلي/القيمة المقدرة للخاصية في المجتمع والمحسوبة في العينة)
- ب. المرحلة الثانية (اعداد قائمة الاستبيان): هي قائمة يعدها المدقق وتحتوي على مجموعة مختلفة من الأسئلة ذات الصلة بعناصر الرقابة الداخلية للمؤسسة بهدف تقييم والحكم على قوة أو ضعف هذه العناصر المتعلقة بالموارد البشري في المنظمات، بعد تصميم هذه القائمة، يجب مراعاة مجموعة من الخصائص والقواعد التي تساعد في تحقيق الهدف المبتغى من هذه المرحلة منها: تصميم أسئلة القائمة بطريقة تتضمن في البداية بعض البيانات حول المستجيب الفرد، بما في ذلك الاسم والمنصب، الدرجة الوظيفية، المؤهل الأكاديمي/يجب أن تتضمن القائمة أسئلة تغطي كافة جوانب النشاط الإداري والفني للمؤسسة بأشكاله المختلفة وأنواعه/يجب صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وبسيطة ومفهومة للمستجيبين بطريقة لا تقبل التأويل
- ج. المرحلة الثالثة (اعداد النتائج والتوصيات): وفي هذه المرحلة يعتمد القائمين على اجراء عملية التدقيق (بحوث التدقيق) إلى معالجة ما تم الحصول عليه من بيانات في المرحلة الثانية عبر الوسائل الاحصائية والوصفية التحليلية وبيان واقع ومؤشرات العمل الخاصة بالموارد البشري واستشراف المستقبل عبر صياغة استنتاجات وتعديدها بمجموعة من التوصيات التي تعمل على محورين الأول تعزيز نقاط القوة في المنظمة والتي ابرزتها النتائج والمحور الآخر هو التغلب على نقاط الضعف والعمل على التقليل من آثارها وبشكل عملي يمكن للإدارة اعتماده لتغيير واقع المناخ التنظيمي الذي يعمل ضمنه المورد البشري.
- وترى الباحثة أن عملية تقسيم النشاط التدقيقي على مراحل ثابتة أمر غير واقعي إذ إن العمل الإداري والاستراتيجي غالباً ما يشهد تداخل في المراحل ليكمل أحدها الآخر طبعاً مع الإبقاء على اليات تقسيم المهام والعمل فمثلاً عملية تقديم التوصيات التي تمثل المرحلة الأخيرة هي أساس لمرحلة التشخيص والمعاينة والتعديل وبالتالي فإن العمل مترابط ويكمل بعضه البعض.
- د. طرق اجراء التدقيق الاستراتيجي للموارد البشرية: لإجراء تدقيق الموارد البشرية، يمكن للمدقق الاختيار من بين طرق عدة لاختيار المعايير التي يستند إليها لتدقيق الموارد البشرية وتشمل: (Paşaoğlu D., 2015: 29)
- ❖ طريقة المقارنة: يحدد المدقق معايير المراجعة وفقاً لأفضل المنظمات المنافسة ويجعلها نموذجاً يعتمد عليه ويتم مقارنة أداء الموارد البشرية في المنظمة بالنموذج المنافس وذلك بهدف جعل إدارة الموارد البشرية تتفوق على المنظمة التي تم اختيارها

- ❖ طريقة السلطة الخارجية: يعتمد المراجع على المعايير التي تم تطويرها من قبل استشاري خارجي ليتم المقارنة على أساسها
- ❖ الطريقة الإحصائية: يتم وضع معايير إحصائية خاصة تتم المعايرة على أساسها بناءً على المعلومات المتوفرة في المنظمة.
- ❖ طريقة الالتزام: يبحث المدقق عن معلومات حول جميع ممارسات الإدارة التي تحدث داخل المنظمة والمرتبطة بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة الموارد البشرية ووظائفها وأنشطتها، ومعرفة ما إذا كانت هذه الممارسات الإدارية تتم وفقاً للسياسات والإجراءات والقوانين واللوائح التي تحكم عمل هذه الممارسات داخل المنظمة.
- ❖ طريقة الإدارة بالأهداف: تخلق هذه الطريقة أهدافاً محددة تتوافق مع أداء معين يمكن قياسه ومعايرته على أساسها.
- هـ. أنواع التدقيق الاستراتيجي للموارد البشرية: اختلفت وتعددت الآراء حول تصنيف التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على أنواع متعددة وذلك بحسب وجهات النظر وخلفيات الباحثين العلمية وسيتم استعراض أبرز تلك التصنيفات وكما يأتي:
- ❖ التدقيق الاستراتيجي حسب الوقت ويشمل الأنواع التالية: (تدقيق استراتيجي سابق ويهدف إلى منع الأخطاء وقد يطلق عليه الرقابة الأولية أو الوقائية/التدقيق الاستراتيجي المتزامن وهو أشبه بنظام التفقيش ويعمل به لضمان استمرارية أداء المورد البشري/التدقيق الاستراتيجي البعدي أو اللاحق والذي يتم بعد أن يؤدي المورد البشري نشاطاته المختلفة ويتم من خلال التدقيق مطابقة ذلك الأداء للمعايير والأهداف الموضوعية). (يزيد وآخرون، ٢٠١٩: ٧٩) ويمكن توضيح ابعاد التدقيق بحسب معيار التوقيت كما في الشكل الآتي.



الشكل (٢): أنواع التدقيق الاستراتيجي بحسب معيار التوقيت

- المصدر: سكاك مراد، التدقيق الاستراتيجي ودوره في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد ١٥، ٢٠١٥، ٣٧٧.
- ❖ التدقيق حسب نطاق الممارسة: ويشمل أنواع متعددة أبرزها التدقيق الاستراتيجي الكلي والتدقيق الاستراتيجي الجزئي "Kathleen A. et al., 2017: 201"
- ❖ التدقيق الاستراتيجي من حيث الجهة المسؤولة ويشمل (داخلي وخارجي) (بتيتي، ٢٠١٠: ٢٣)

وترى الباحثة أن اعتماد الإدارة على نوع أو أكثر من الأنواع المذكورة من التدقيق الاستراتيجي يعتمد على جملة من العوامل منها فلسفة الإدارة في النظر إلى إدارة المورد البشري فضلا عن نوعية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة والامكانيات المتوفرة والتي تمكنها من تبني نوع أو أكثر من انواع التدقيق الاستراتيجي للموارد البشرية

ثانياً. مفهوم القدرات التنظيمية:

١. **المفهوم:** يعود استخدام مصطلح القدرات التنظيمية بشكله الواضح والمحدد إلى ثمانينات القرن الماضي إذ تم اعتماده من قبل الباحثين وكثيراً ما تم تداوله في حدود المورد البشري واعتمد بشكل كبير من قبل متخصصي التنمية البشرية، إذ عرفها (الشملة والعبيدي، ٢٠١٨: ٢٠١) بأنها "الكفاءات التي تتبناها المنظمة في أداء مجموعة منسقة من المهام، باستخدام الموارد التنظيمية، لغرض تحقيق نتيجة نهائية محددة"، في حين عرفها (Mahmood Z., et al., 2018: 26) بأنها "قدرة المنظمة على بناء كفاءات داخلية وخارجية بطريقة تمكنها من تحسين الفعالية، وزيادة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية".

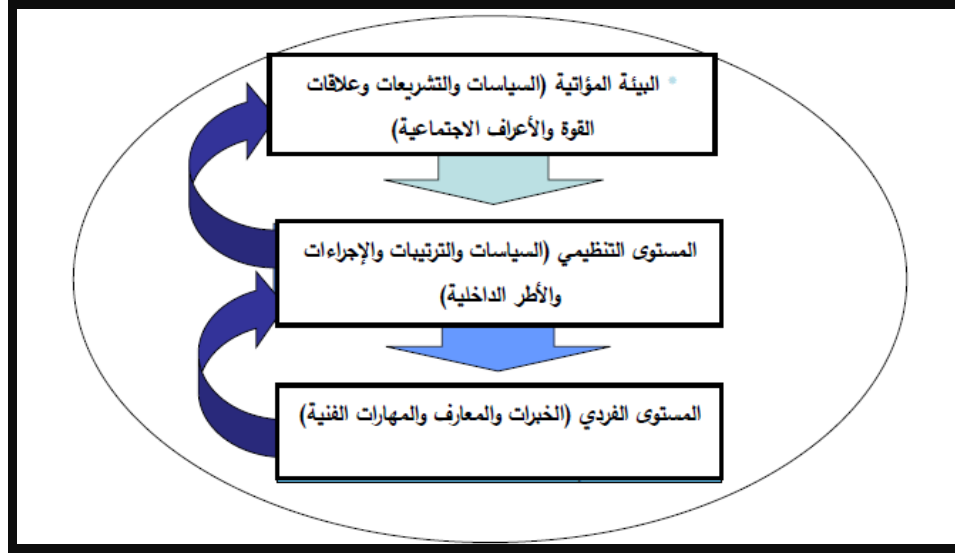
وعليه يمكن تعريف القدرات التنظيمية اجرائياً بأنها "المحصلة المتكاملة والنهائية لمجموع الكفاءات والموارد الملموسة وغير الملموسة والمهارات المتوفرة في أي مستوى من مستويات المنظمة والتي تشكل العماد الرئيسي للعمليات الموصلة إلى تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة"

٢. **مستويات القدرات التنظيمية:** حددت عدد من الادبيات الادارية اطرا عامة يمكن من خلالها توضيح مستويات مختلفة للقدرات المختلفة على مستوى المنظمة بما يمكن المختصين والباحثين بيان أهم حدود وملامح تلك المستويات وكما يأتي: (ديوب، ٢٠١٣: ٨٨) (Raffut P.C et al., 2011: 49)، (الجوري، الجميلي، الجنابي، ٢٠٢١: ١٢٣):

أ. **البيئة المواتية للقدرات:** هي المصطلح المستخدم لوصف النظام الأوسع الذي يعمل فيه الأفراد والمنظمات التي تسهل أو تعرقل وجودهم وأدائهم، وليس من السهل فهم هذا المستوى إذ إنها غير ملموسة بشكلها العام ولكنها تظهر من خلال العديد من الاشكال مثل التفاعل مع قادة المنظمة ونوعية القرارات.

ب. **المستوى التنظيمي للقدرات:** بما في ذلك السياسات والترتيبات والإجراءات والأطر الداخلية التي تتيح للمنظمات ممارسة انشطتها وتحقيق تفويضها.

ج. **المستوى الفردي للقدرات:** ينعم كل شخص بمزيج من القدرات التي تثرى أدائه، سواء كان شريكاً أو عاملاً فضلاً عن ما يمكن أن يكتسبه من مهارات وخبرات من خلال العمل والتدريب وبالتالي فإن هذا المستوى من القدرات يشكل الأساس الذي تبنى عليه بقية المستويات فبدون الفرد ذو القدرات يصعب أن نحصل على ثمار ونتائج المستويات الأخرى، ويؤكد (حامد، ٢٠١٨: ٤٧) أن العمل الإداري بصورته المثلى يبنى وفق حالة التكامل للمستويات الثلاثة وبالتالي فإن القدرات على المستوى الفردي لا يمكن أن تجد المساحة التي تبعد وتتطور فيها دون بناء تنظيمي بيئي عال ومتطور وفي الوقت نفسه فإن المنظمات بشكلها الإداري لا يمكن أن تحقق النجاح إلا من خلال أفراد يتمتعون بالقدرات التي تؤهلهم لأداء الواجبات والمهام باقتدار وتميز بالتالي فإن جدلية القدرات التنظيمية تعكس حالة التكامل بين الجزء والكل والفرد والتنظيم. ويمكن توضيح مستويات القدرات التنظيمية من خلال الشكل الآتي.



الشكل (٣): مستويات القدرات التنظيمية

المصدر: حامد، واقع القدرات التنظيمية في المنظمات الصحية، مجلة تنمية الرافدين، ملحق العدد، ١١٩، المجلد ٣٧، ٢٠١٨، ٤٩.

٣. ابعاد القدرات التنظيمية: تتعدد النماذج التي وضعت بشأن تحديد ابعاد القدرات التنظيمية وهذا الاختلاف يحمل في طياته مؤشرات تنوع الخلفيات العلمية والتطبيق الميداني لتلك النماذج وهو في ذات الوقت مؤشر على الاهتمام بهذه الأبعاد من مختلف التوجهات العلمية والميدانية وفي دراستنا الحالية سنستعرض عدد من النماذج المتضمنة للأبعاد وسيتم اعتماد أحدها بما يتلائم وطبيعة مجتمع وعينة البحث لقياسه في الجانب العملي، والجدول الآتي يمثل النماذج المتضمنة لأبعاد القدرات التنظيمية لكل نموذج

الجدول (٥): نماذج القدرات التنظيمية

النموذج	الابعاد
نموذج Garat, 2004	البؤرة الداخلية البؤرة الخارجية
نموذج Gill, 2006	المعرفة الفردية
	القصد الاستراتيجي
	الهيكل التنظيمي
نموذج Yong Zeng, 2017	المعرفة التنظيمية
	المهارة التنظيمية
نموذج Ulrich & Samllwood, 2018	التعلم التنظيمي
	الابداع التنظيمي
	المرونة التنظيمية

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على النماذج الواردة.

وترى الباحثة أنه من خلال الاطلاع على النماذج المتضمنة لأبعاد القدرات التنظيمية أن النموذج (Ulrich & Samllwood, 2018) اكثر اتساقا مع الدراسة الحالية كونه الأقرب إلى

العمل في المنظمات الخدمية بشكلها العام وتلك التي تعمل في القطاع التعليمي والتربوي على وجه التحديد إذ إنها الأكثر انسجاماً مع طبيعة الأبعاد التي يتضمنها النموذج وبالتالي هو ما سيتم اعتماده في البحث وقياسه واختباره في الجانب العملي، ويشمل هذا النموذج أبعاد تم اختبارها في عدد من المنظمات الخدمية وتبنت عدد من المعايير والمؤشرات والأدوات وتمخض هذا النموذج على الأبعاد الآتية: (Ulrich & Samllwood, 2018: 34)

أ. التعلم التنظيمي: عرّف (Argote L., 2012: 45) (التعلم التنظيمي على أنه ثلاث عمليات فرعية: إنشاء المعرفة والاحتفاظ بها ونقلها، وإنه عندما تتعلم المنظمات من التجربة، يتم إنشاء معرفة جديدة في المنظمة ويمكن بعد ذلك الحفاظ على هذه المعرفة لاستخدامها في المستقبل) حيث يمكن تعلم المعرفة بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة ونقلها والاستفادة من خبراتها المختلفة. ويصنف (Chiva R., 2015: 60) التعلم التنظيمي إلى:

❖ التعلم الصفري: التعلم الذي يحدث كدالة لملاحظة السلوكيات الجديدة التي ينفذها الآخرون والاحتفاظ بها وتكرارها

❖ التعلم التكيفي: هو القدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتحسين الكفاءات والتقنيات والنماذج ضمن مجموعة من البدائل عند الاستجابة لحدث بطريقة معينة

❖ التعلم التوليدي: هو نوع التعلم التحويلي لأنه فهم شامل لأي شيء أو أي شخص تتفاعل معه المنظمة وتتطلب تغييراً جذرياً

ب. الإبداع التنظيمي: عرّف (فتحية، ٢٠١٨: ١٤) الإبداع (بأنه خلق أفكار جديدة واستثمارها، وإنه المعلومات والمعرفة المفيدة التي يتم توفيرها للموظفين العاملين في المؤسسة الذين لديهم معارف وقدرات مختلفة بفرصة للريادة الأعمال والأنشطة المنظمة بالموارد التي تمكنها من تكوين قدرات جديدة حيث يهدف الإبداع إلى تحويل المعرفة لفائدة اقتصادية واجتماعية) تصنف مجالات الإبداع التنظيمي إلى:

(إبداع المنتجات: تطوير وتنفيذ منتجات أو خدمات جديدة/الإبداع في العمليات: إجراءات جديدة لكيفية إنتاج المنتجات والخدمات / الإبداع في النظام: الحداثة التي تجمع بين التنظيم والتكنولوجيا والبنية التحتية/الإبداع الاجتماعي: التجديد والتغيير في خصائص العلاقة الاجتماعية في الإنتاج والخدمة والإدارة). (ديوب، ٢٠١٣: ٣٤)

وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن الإبداع التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات وتقدمها وانتشارها محلياً وعالمياً إذ نرى أن نتيجة الإبداع هي توفير كل ما هو حديث وجاد ويلبي احتياجات الزبون بصورة فريدة وبطابع خاص بالمنظمة، لذا فإن الإبداع التنظيمي هو تفاعل للعديد من العوامل العقلية والبيئية والاجتماعية والشخصية، ينتج عن هذا التفاعل حلول جديدة للمنظمات بمكاسب ضخمة وميزة تنافسية، حيث إن تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ على البقاء الهدف النهائي لجميع المنظمات، ولتحقيق ذلك يجب على المنظمات استخدام أساليب وطرق جديدة وفريدة من نوعها سواء في العمليات والإنتاج أو في حل المشكلات، فإن هذا سيجعل المنظمة تتمتع بمكانة بارزة في الأسواق بما يحقق حالة الولاء بالنسبة للعملاء وبالتالي البقاء والنمو في ظل البيئة التنافسية.

٤. المرونة التنظيمية: تعرّف المرونة بأنها (قدرة المنظمة على البقاء والحفاظ على التكيف الإيجابي في ظل أي ظروف صعبة، مثل الضغوط والأزمات والمخاطر التي تعطل الإجراءات الروتينية) (شهاب الدين، ٢٠١٦: ٤٩)

وتشكل المرونة قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية، وتمكنها من التعامل مع حالة اللاتأكد البيئي والتعقيد والتكيف مع المفاجآت التي تولد في البيئة. ولقد حددت أنواع المرونة التنظيمية على النحو الآتي (مرونة المنتج: القدرة على إدخال منتجات جديدة أو تعديلات على المنتجات الحالية/ مرونة الحجم: القدرة على تغيير الإنتاج دون التأثير على الكفاءة والجودة وسرعة الاستجابة لتغيير حجم طلبات العملاء، وقدرة نظام التصنيع على تغيير حجم الإنتاج الإجمالي، وقدرة المنظمة على العمل بأحجام مختلفة / مزيج المرونة: قدرة نظام التصنيع على التبديل بين المنتجات المختلفة، وقدرة المنظمة على الإنتاج بمجموعات مختلفة تتمثل بعدد المنتجات التي ينتجها النظام في أي وقت كإنتاج منتجين مختلفين (مثل كمبيوتر شخصي وجهاز كمبيوتر محمول) / مرونة القوى العاملة: قدرة القوى العاملة على أداء مجموعة واسعة من مهام التصنيع بكفاءة وفعالية / مرونة المنتج الجديد: قدرة نظام التصنيع على إدخال وتصنيع أجزاء ومنتجات جديدة والقدرة على إنشاء منتجات جديدة بسرعة / مرونة السوق: السهولة التي يتكيف بها نظام التصنيع مع متغيرات السوق واستغلال المنظمة للفرص الجديدة / مرونة العمليات: قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة من أنواع الأجزاء دون تجهيزات رئيسية، وإن مرونة العمليات مفيدة في تقليل أحجام الدفوعات وبالتالي تكاليف المخزون). (العتيبي، ٢٠١٨: ٥٠)، بناءً على ما سبق ترى الباحثة أن القدرات التنظيمية تخلق تكاملاً مع منظمات الأعمال وتمكنها من تحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها بالشكل المطلوب، والمنظمة التي تتمتع بقدرات تنظيمية فعالة وفريدة تمكنها من مواجهة تحديات البيئة الخارجية المتمثلة في التغيير والبقاء والاستدامة وتحقيق الميزة التنافسية. ويرجع ذلك إلى وجود عوامل تؤثر على مدى تطبيق هذه القدرات بشكل يحقق عوائد عالية للمنظمة

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً. عرض نتائج استجابات أفراد العينة: لقياس مستوى الاستجابة لأفراد العينة تم تحويل الاجابات على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطي (٥) درجات لتمثل حقل الإجابة (أتفق تماماً) إلى أقل وزن له والذي أعطي (١) درجة واحدة لتمثل حقل الإجابة (لا أتفق إطلاقاً) وبينهما ثلاثة أوزان أخرى هي (٢، ٣، ٤) لتمثل حقول الإجابة (أتفق، محايد، لا أتفق) على الترتيب.

من جانب آخر، اعتمد الوسط الفرضي البالغ (٣) كمعيار لقياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها من خلال استجابات افراد العينة، وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان استمارة الاستبيان الخمس، علماً بأن الوسط الفرضي (٣) هو عبارة عن الوسط الحسابي لأوزان المقياس، وفق المعادلة الآتية:

$$3 = \frac{1+2+3+4+5}{5}$$

وتأسيساً على ما تقدم، سيتم اعطاء الوصف التفصيلي لاستجابات أفراد العينة

أ. عرض نتائج استجابات أفراد العينة حول عناصر متغير التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: يشير الجدول رقم (٦) أدناه إلى الوصف العام لاستجابات أفراد العينة الخاصة بمتغير التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وعناصره الفرعية.

الجدول (٦): نتائج تحليل المتغير المستقل التدقيق الاستراتيجي للموارد البشرية n= 50

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المئوي	الترتيب النسبي
١	المراحل	٤,٤٧	١,٢٦	٠,٢٨	٦٧,٢٢ %	الثاني
٢	الطرق	٣,٥٩	١,٣٨	٠,٣٨	٦٨,١٥ %	الثالث
٣	الانواع	٤,٤٢	١,١٠	٠,٢٤	٧٢,٣٣ %	الاول
	التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	٤,١٦	١,٢٤	٠,٢٩	٦٩,٢٣ %	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية.

يتضح من الجدول أعلاه أن متغير التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية جاء بمتوسط موزون مقداره (٤,١٦) وهو أعلى من الوسط الفرضي المقدّر بـ (٣)، وبانحراف معياري (١,٢٤)، ووزن مئوي (٦٩,٢٣٪) وبمعامل اختلاف بلغ (٠,٢٩) وجاء ترتيب الأبعاد الفرعية للمتغير بحسب معامل الاختلاف إذ جاء بعد الانواع بمعامل اختلاف ٠,٢٤ وهو الترتيب الاول في حين جاء بعد المراحل بمعامل اختلاف بلغ (٠,٢٨) وهو الترتيب الثاني وأخيرا جاء بعد الطرق بمعامل اختلاف بلغ (٠,٣٨). ومن خلال القيم المذكورة والتي تؤشر ارتفاع متوسط متغير التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عن الوسط الفرضي بمستوى يؤكد توفر المتغير في الجامعة مدار البحث يمكن القول إن الادارات العاملة في الجامعة تسعى وبشكل حثيث نحو فهم واعتماد منهج واليات وبرامج التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وبشكل فاعل وكفؤ.

ب. عرض نتائج استجابات أفراد العينة حول أبعاد القدرات التنظيمية: يشير الجدول رقم (٧) ادناه الى الوصف العام لاستجابات أفراد العينة الخاصة بمتغير رضا العميل وعناصره الفرعية.

الجدول (٧): نتائج تحليل المتغير المعتمد القدرات التنظيمية n= 50

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المئوي	الترتيب
١	التعلم التنظيمي	٤,٣٧	١,٢٤	٠,٢٨	٦٤.78 %	الثاني
٢	الابداع التنظيمي	٤,٤١	١,٠٧	٠,٢٤	٧٠,٠٠ %	الأول
٣	المرونة التنظيمية	٣,٧٤	١,١١	٠,٢٩	٧٥,٠٨ %	الثالث
	القدرات التنظيمية	٤,١٧	١,١٤	٠,٢٧	٦٩,٩٥ %	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية

يتضح من النتائج الواردة بالجدول رقم ٧ أعلاه أن متغير القدرات التنظيمية في الجامعة محل البحث جاء بمتوسط موزون مقداره (٤,١٧) وهو أعلى من الوسط الفرضي المقدّر بـ (٣) وبانحراف معياري (١,١٤) ووزن مئوي (٦٩,٩٥٪) وبمعامل اختلاف (٠,٢٧) وجاء ترتيب أبعاده الفرعية بحسب معامل الاختلاف كالآتي إذ إن بعد (الابداع التنظيمي) جاء في المرتبة الأولى بمعامل اختلاف (٠,٢٤) وبعده بعد (التعلم التنظيمي) وبمعامل اختلاف (٠,٢٨) وأخيرا بعد (المرونة التنظيمية) بمعامل اختلاف (٠,٢٩)، ويمكن القول إن هناك اهتمام وإن بمستوى متوسط من قبل ادارات الجامعة بمتغير القدرات التنظيمية مما يستلزم تغيير أسلوبها القيادي نحو تشجيع وتنمية ثقافة التركيز حول هذا العنصر الحيوي وتوفير الدعم المنظمي بما يحقق مستويات أعلى من الأداء وبالتالي رفع منحنى ما هو متوفر من القدرات التنظيمية.

ثانياً. تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيري البحث: تختص هذه الفقرة بقياس علاقات الارتباط بين متغيري البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى، مفادها ((هناك علاقة ارتباط بين التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وبلورة القدرات التنظيمية في جامعة بغداد)) وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون من أجل اكتشاف طبيعة العلاقة الواردة في هذه الفرضية، والجدول رقم (٨) يوضح نتائج علاقات الارتباط بين الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل مع المتغير المعتمد.

الجدول (٨): نتائج علاقات الارتباط بين التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية

القدرات التنظيمية					المتغير المعتمد
درجة الثقة	مستوى المعنوية	t الجدولية	t المحسوبة	R	المتغير المستقل
٩٥٪	٥٪	١,٩٦	٣,٦٣٩	٠,٩٢	المراحل
٩٩٪	١٪		٦,٠٢٢	٠,٩١	الطرق
٩٩٪	١٪		٩,٥١٦	٠,٨٨	الانواع
٩٩٪	١٪		٦,٣٩٢	٠,٩٠	التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الاحصائية ويمكن من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى منها وكالاتي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين مراحل التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وبلورة القدرات التنظيمية في جامعة بغداد) يشير الجدول رقم (٧) إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة معنوية بين مراحل التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وبلورة القدرات التنظيمية في جامعة بغداد، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٩٢)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بمستوى ثقة (٩٥٪)، وتدلل هذه العلاقة أن ازدياد الاهتمام بطرق اجراء التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بمعدل وحدة واحدة فإن ذلك يؤدي حتما إلى ازدياد الاهتمام بمتغير القدرات التنظيمية بنفس المعدل، وهي علاقة ذات دلالة معنوية، مما يؤكد ذلك أن قيمة t المحسوبة بلغت (٣,٦٣٩) وهي اكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية (٥٪)، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى (١-١).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين طرق التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وبلورة القدرات التنظيمية في جامعة بغداد) يتضح من الجدول رقم (٧) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين طرق التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وبلورة القدرات التنظيمية في جامعة بغداد، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٩١)، وهي قيمة عالية تعني وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بمستوى ثقة (٩٩٪)، وتدلل هذه العلاقة أن ازدياد الاهتمام بطرق اجراء التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بمعدل وحدة واحدة فإن ذلك يؤدي حتما إلى ازدياد الاهتمام بمتغير القدرات التنظيمية بنفس المعدل، وهي علاقة ذات دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (٦,٠٢٢) وهي اكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية (١٪)، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية (٢-١).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين انواع التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وبلورة القدرات التنظيمية في جامعة بغداد) يظهر الجدول رقم (٧) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين عنصر أنواع التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وبين بلورة القدرات التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٨٨)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة احصائية بمستوى ثقة (٩٩%)، وتفسر هذه العلاقة أنه كلما كانت هذه الأنواع معتمدة ومرسخة بشكل دقيق في أقسام وشعب الجامعة ومراكزها البحثية كلما أدى ذلك إلى زيادة بلورة قدرات الجامعة التنظيمية وهي علاقة ذات دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (٩,٥١٦) وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية (١%)، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة (٣-١).

وعليه يمكن الوصول إلى نتيجة مفادها انه يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وبلورة القدرات التنظيمية في جامعة بغداد)

ثالثاً. تحليل واختبار علاقات التأثير بين متغيري البحث: في هذا الجزء من الدراسة الميدانية يتم اختبار علاقات التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد من خلال اعتماد نموذج معامل الانحدار وهو ما يتوضح من خلال القيم الواردة في الجدول رقم (٩) والذي يبين نتائج العلاقات التأثيرية بين المتغيرين.

الجدول (٩): نتائج العلاقات التأثيرية للتدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية

رقم نموذج الانحدار	المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة	β	T	معامل التحديد المعدل (r^2)	قيمة F ومعنوية النموذج
١	المراحل	التعلم التنظيمي الابداع التنظيمي المرونة التنظيمية	٠,٧٥٠	٧,٤٩٠	٠,٥٥٠	** ٥٦,٠٨٨
٢	الطرق	التعلم التنظيمي الابداع التنظيمي المرونة التنظيمية	٠,٧٦٩	٧,٨٣٧	٠,٥٧٦	** ٦١,٣٧٠
٣	الانواع	التعلم التنظيمي الابداع التنظيمي المرونة التنظيمية	٠,٧٨٠	٨,٢٣٣	٠,٥٩٩	** ٦٦,٥٥٦
	التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	القدرات التنظيمية	٠,٧٦٦	٥,٦٠٠	٠,٥٧٥	** ٣٠,٣٦٥

** عند مستوى معنوية (٠,٠١)

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية.

واستناداً إلى ما ورد من بيانات في الجدول أعلاه يمكن اجراء اختبار للفرضيات التي تعالج علاقات التأثير للمتغير المستقل في المعتمد وكالآتي:

اختبار الفرضية الفرعية التي تنص (هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لمراحل التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في بلورة القدرات التنظيمية لجامعة بغداد) حيث أشار اختبار تأثير مراحل التدقيق الاستراتيجي في القدرات التنظيمية قيمة (F) المحسوبة لقياس تأثير هذه المتغيرات المستقلة ($56,088^{**}$) وبمستوى معنوية ($0,01$) فضلا عن أن قيمة المحسوبة (T) كانت ($7,490$) وبمستوى معنوية ($0,01$) وفي كلا الاختبارين كانت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية وهذا يؤشر صحة الفرضية الفرعية وهذا التأثير المعنوي يفسره معامل التحديد المعدل (R^2) البالغ ($0,550$) أي أن نسبة الاختلاف المفسر في القدرات التنظيمية بسبب تأثير مراحل التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لا تقل نسبته (55%) ونسبة التغير المتبقية تعود لعوامل أخرى، كما أن قيمة (β) قد بلغت ($0,750$) وهي تشير إلى أن التغير الذي يحصل في مراحل التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى تغير في القدرات التنظيمية بمقدار ($0,749$) وبالتالي يمكن قبول الفرضية الفرعية (٢-١)

اختبار الفرضية الفرعية التي تنص: (هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لطرق التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في بلورة القدرات التنظيمية لجامعة بغداد) فانه وفق نموذج الانحدار رقم (٢) بلغت قيمة (F) المحسوبة لهذا النموذج ($61,370$) بمستوى معنوية ($0,01$)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة ($7,837$) بمستوى معنوية ($0,01$) وكانت كل من القيمتين المحسوبتين أعلى من الجدولية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية وهذا التأثير المعنوي يفسره معامل التحديد المعدل (R^2) البالغ ($0,576$) وهذا يبين أن نسبة التغير في القدرات التنظيمية الناتجة عن التغير في طرق التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لا تقل عن (57%) كما أن قيمة (β) قد بلغت ($0,769$) وهي تشير إلى أن التغير الذي يحصل في طرق التدقيق الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى تغير في القدرات التنظيمية بمقدار معامل التأثير وعليه تقبل الفرضية الفرعية (٢-٢)

اختبار الفرضية الفرعية التي تنص (هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لأنواع التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في بلورة القدرات التنظيمية لجامعة بغداد) وبالنسبة لتأثير بعد انواع التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وفق نموذج الانحدار رقم (٣) أشرت النتائج التالية، حيث بلغت قيمة (F) لهذا النموذج ($66,556$) بمستوى معنوية ($0,01$) وبلغت قيمة (T) المحسوبة ($8,233$) بمستوى معنوية ($0,01$) وكانت كل من القيمتين المحسوبتين أعلى من القيمة الجدولية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية وهذا التأثير المعنوي يفسره معامل التحديد المعدل (R^2) البالغ ($0,599$) وهذا يبين أن نسبة تأثير أنواع التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية لا تقل عن (59%) كما أن قيمة (β) قد بلغت ($0,780$) وهي تشير إلى أن التغير الذي يحصل في أنواع التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى تغير في القدرات التنظيمية بمقدار ($0,780$) وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية (٢-٣)

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لأنواع التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في بلورة القدرات التنظيمية لجامعة بغداد) وفيما يتعلق بالاختبارات الخاصة بمتغير التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في بلورة القدرات التنظيمية في جامعة بغداد، فأشارت الاختبارات النتائج الآتية على وفق نموذج الانحدار رقم (٤)، حيث بلغت قيمة (F) لهذا النموذج ($30,365$) بمستوى معنوية ($0,01$) وبلغت قيمة (T)

المحسوبة (٥,٦٠٠) بمستوى معنوية (٠,٠١) وكانت كل من القيمتين المحسوبتين أعلى من الجدولية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية وهذا التأثير المعنوي يفسره معامل التحديد (r^2) البالغ (٠,٥٧٥) وهذا يبين أن نسبة تأثير التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في بلورة القدرات التنظيمية في الجامعة محل البحث لا تقل عن (٥٧٪) كما أن قيمة (β) قد بلغت (٠,٧٦٦) وهي تشير إلى أن التغير الذي يحصل في التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى تغير في عناصر رضا العميل بمقدار معامل التأثير. وعليه فإنه يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية (هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للتدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في بلورة القدرات التنظيمية لجامعة بغداد).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

- أ. **الاستنتاجات النظرية:** والتي يمكن تلخيصها بالنقاط الآتية:
 ١. يعتبر التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أحد المداخل الحديثة التي تتمكن من خلالها الإدارات العاملة في المنظمات المختلفة من تحقيق حالة من الاتساق بين أداء المورد البشري العامل فيها وإمكانية تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تروم الوصول إليها.
 ٢. تعد القدرات التنظيمية لأي منظمة عنصر محوري في رؤية الإدارات العاملة إذا إنها أي القدرات التنظيمية مؤثر مهم عن مستوى ما تمتلكه المنظمة من إمكانيات وموارد واليات تتمكن معها من تحقيق حالة الأداء المتميز.

ب. **الاستنتاجات الميدانية:** والتي تتضح في النقاط الآتية:

- ❖ نتائج الدراسة الميدانية لمتغير التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:
 ١. جاء بعد الانواع بالمرتبة الاولى وهو الأمر الذي يؤشر حيوية وأهمية مفردات هذا البعد بعده العنصر الذي يحدد شكل المهارة الادارية في تبني نوع معين أو أكثر من نوع في العمل التدقيقي نتيجة أهميته في السياقات الخاصة بالمؤسسات الأكاديمية التي يتطلب منها العمل وفق أكثر من آلية تدقيقية في سبيل تحقيق حالة من الأداء التدقيقي وفق أكثر من معيار، فيما جاء البعدين الآخرين (المراحل والطرق) في المرتبتين الثانية والثالثة على التوالي
 ٢. سجل المتغير (التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) توافر من خلال مؤشرات الاحصاء الخاصة بعملية التحليل الامر الذي يؤكد حضور هذا المفهوم في ذهنية أفراد عينة البحث وان بشكله العام وباطر قد لا تكون متعمقة بتفاصيل واليات هذا المدخل إلا أنه متحقق وفق هذه المقاييس وذلك نتيجة الاعتماد في أكثر من مفصل اداري على عمليات التدقيق بصفتها أحد أبرز النشاطات والمهام الملقة على عاتق الإدارات العاملة في المؤسسات التعليمية عموماً في المؤسسة محل البحث على وجه التحديد.

❖ نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمتغير القدرات التنظيمية: ابداع تعلم مرونة:

١. حقق البعد (الابداع التنظيمي) الترتيب الأول ضمن الأبعاد الفرعية للمتغير وهو ما يؤكد خصوصية الأداء في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعية منها على وجه التحديد إذ إنها أي تلك المؤسسات تسعى بصفة عامة نحو ترسيخ شكل العمل المبدع في كافة تفاصيل العمل والدفع باتجاه توليد حلول مبتكرة لأداء ما هو مطلوب من الاعمال بالذات مع حالة التغير في البيئة العامة وما

تفرضه من تحديات تجعل المؤسسة التعليمية امام مسؤولية تقديم خدمة متميزة وبشكل مبدع، فيما حل البعدين (التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية) في الترتيب الثاني والثالث على التوالي.

٢. حقق المتغير المعتمد (القدرات التنظيمية) مؤشرات تؤكد توافره بالنسبة للعينة التي اختبرتها الدراسة وبالتالي فإن التفكير في هذا البعد اضحى حالة يتحتم السعي باتجاه ترسيخها مع تطورات معايير الأداء الأكاديمي في العالم ورغبة الجامعة محل الدراسة في اللحاق بالركب الأكاديمي المتطور.

❖ نتائج اختبار علاقات الارتباط والتأثير

١. سجلت النتائج وجود علاقات ارتباط طردية موجبة بين المتغير المستقل (التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) بأبعاده الفرعية مع المتغير المعتمد (القدرات التنظيمية) بأبعاده

٢. سجلت نتائج الدراسة الميدانية تحقق علاقات تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) في المتغير المعتمد (القدرات التنظيمية) بقدر معاملات التأثير المتحققة.

ثانياً. التوصيات: من خلال ما تحقق من نتائج يمكن تأشير عدد من التوصيات وكما يأتي:

١. مع ما تتعرض له المؤسسات العاملة في الحقل التعليمي والتعليم العالي خصوصاً نتيجة حالة التغيير واللاتاكاد في البيئة العراقية فضلاً عن تأثيرات الأزمات العالمية الاقتصادية والصحية وغيرها لا بد لإدارة الجامعة من تبني اليات عمل حديثة وبالذات ما يتعلق منها بالموارد البشري.

٢. تطوير برامج التدقيق بشكل يتجاوز الشكل الروتيني والبيروقراطي والعمل على بناء البرامج التي تأخذ بنظر الاعتبار رفع مستوى الأداء بدلاً من فهم التدقيق على أنه رقابة لتصحيح الأخطاء

٣. تطوير العمل الإبداعي للمؤسسات ككل وللأفراد على وجه التحديد عبر تحفيز المبادرات الفردية والجماعية من خلال:

❖ العمل على إيجاد الحلول المبتكرة للمشاكل التي تتعرض لها الجامعات

❖ السعي باتجاه تطبيق سياسية لاستقطاب الأفراد ذوي المهارات المتميزة من الخريجين الأوائل والموهوبين والقادرين على تقديم صور من الأداء تخرج عن الطريقة التقليدية مما يرفع من مستوى القدرات التنظيمية

❖ الانفتاح بشكل أكبر على التجارب الجامعية في الدول الإقليمية المتقدمة على أقل التقدير إذا كان من الصعوبة الوصول إلى مستويات أداء الجامعات العالمية

❖ الاستفادة من النتائج العلمية للمراكز البحثية والمؤسسات العاملة ضمن تصنيف المنظمات غير الرسمية بشكل قد يقدم للمؤسسة الجامعية أفكار متجددة خارج النطاق الرسمي وبالتالي بناء منظمة ذات قدرات تنظيمية عالية.

❖ توفير مستوى أعلى من المرونة التنظيمية لضمان استجابة المؤسسة التعليمية للمؤشرات البيئية وهو الأمر الذي قد يعده البعض صعباً على اعتبار أن الجامعة هي مؤسسة حكومية تعمل وفق الضوابط والتشريعات الرسمية، إلا أن انفتاح الإدارة تجاه تبني صورة المنظمة المقتردة تنظيمياً يحتم الاقدام على خطوات بهذا الاتجاه من العمل المتجدد.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. الراوي، فاطمة قيس، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية دراسة تطبيقية في البنوك التجارية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان – الأردن، ٢٠١٧.

٢. الجبوري، احمد خضير احمد، الجميلي، حاضر صباح شعير، والجنابي، كفاح عباس محميد. (٢٠٢١). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية لأراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية. مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال، ٥(٢)، ١١٩-١٣٧.
٣. الشملة، ميسون عبد الله والعبيدي، نور علي، مدى اسهام القدرات المنظمة في بلورة الامن الوظيفي للأفراد العاملين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١، العدد ٤١، ج ١، ٢٠١٨.
٤. العتيبي، محمد الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الوراق، عمان، الاردن، ٢٠١٨.
٥. بوب غارات، اثنى عشر مقدره تنظيمية -تقويم الافراد اثناء العمل -تعريب هشام الدجاني، مكتبة العبيكان، السعودية، ٢٠٠٤.
٦. بوزورين فيروز، دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، ٢٠١٠.
٧. جاسم، ابراهيم محمد وصالح، سرمد غام، تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد الثاني، العدد السادس، ص ٢٧٧ - ٢٩٣، ٢٠١٦.
٨. حامد، عماد عطو، واقع القدرات التنظيمية في المنظمات الصحية، مجلة تنمية الراقدين، ملحق العدد، ١١٩، المجلد ٣٧، ٢٠١٨.
٩. ديوب، أيمن، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ع ٢، دمشق، سوريا ٢٠١٣.
١٠. سكاك مراد، التدقيق الاستراتيجي ودوره في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد ١٥، ٢٠١٥.
١١. شهاب الدين، إبتسام، الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الا رمنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠١٦.
١٢. عبد الله، ليث القهوي واخرون، جودة المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، الأردن، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
١٣. فتحية، عبد النور، اثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، الجزائر، ٢٠١٨.
١٤. كمال مولوج واسماعيل مولوج، أثر تدقيق الموارد البشرية في تحسين ادارة الموارد البشرية – دراسة ميدانية، بحث منشور في المؤتمر العلمي الثاني بعنوان (التدريب من اجل التشغيل والتنمية ٩-١٠ ديسمبر ٢٠١٨) جامعة بني سويف.
١٥. ليندة، فليسي، " واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ٢٠١٢.
١٦. محمد بتيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، جامعة السودان، ٢٠١٠.
١٧. يزيد تقارير واخرون، أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين في المنظمات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة شركة المواد الدسمة بولاية الجزائر-مجلة تنمية الموارد البشرية، صادرة عن: المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - المانيا برلين-، العدد الرابع، ابريل، ٢٠١٩.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Alnadi, Layla Turki, Strategic Audit of Human Resourc Management and its Effect on the Efficiency of Employees in the Jordanian Customs Department.
2. Argote, L., (2012), Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge. Springer Science & Business Media.
3. Bakhru Anjali & Grant, Robert M., Creating Organizational Capability in New Businesses: Building Sets of Complementary Capabilities.
4. Chiva, R., A framework for organizational learning types: generative, adaptive and zero learning. Journal of Management & Organization, 21(3), 2015.
5. Gill L, Building Organizational Capability, Queens land University, Australia, 2006.
6. Kathleen A. Bentley-Goode, Nathan J. Newton, and Anne M. Thompson (2017) Business Strategy, Internal Control over Financial Reporting, and Audit Reporting Quality. AUDITING: A Journal of Practice & Theory: November 2017, Vol. 36, No. 4, pp. 49-69
7. Mahmood, Z., et al., (2018), Does Corporate Governance Affect Sustainability Disclosure? A Mixed Methods Study, Bahauddin Zakariya University, Pakistan
8. Paşaoğlu, D., (2015), Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. Procedia-Social and Behavioral Sciences.
9. Rauffet, P. C et al, (2011), Organizational Capability Management for Improving Performance of Global.
10. Ulrich, D., & Smallwood, N., (2018), Capitalizing on capabilities. Harvard business review.
11. Young Zang, Organizational Capability Model: Toward Improving Performance, Journal of Integrated Design and Process Science, USA, Oct 2017.
12. Zakirova A., et al, Human Resources Planning and Auditing in Agribusiness, E3S web conferences, 2019