



The role of the main tasks of human resources management in distributing work time procedures: A descriptive study of a sample of employees at the College of Administration and Economics/Tikrit University

Roy Ahmed Ibrahim^{*A}, Shahd Issam Abdul Haj Raho^B,

Omar Wasfi Mukhlif Al-Ajili^A

^A College of Administration and Economics/Tikrit University

^B University Presidency/Northern Technical University

Keywords:

Main Tasks of Human resources management, time distribution at work - College of Administration and Economics

Article history:

Received 16 Jan. 2025

Accepted 23 Jan. 2025

Available online 25 Jun. 2025

©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:**

Roy Ahmed Ibrahim

College of Administration and
Economics/Tikrit University

Abstract: This study seeks to reach the most important main tasks of human resources management research, which include (building the workforce, risk management, motivating workers, maintaining the workforce, developing the functional structure, training workers) in activating the distribution of time at work, which is represented by its dimensions (deep opening time and break, closing time) at Tikrit University, College of Administration and Economics. The researcher adopted the descriptive analytical approach, and the questionnaire was distributed to(150) workers in the college, represented by workers in the deanship and department heads, and it was processed using the (SPSS V.25) program and the (AMOS) program. The researcher reached a set of future recommendations and conclusions. The researcher used a hypothetical drawing to illustrate the research dilemma between the main and sub-dimensions, in addition to the presence of a positive and significant effect of the variable of the main tasks of human resources management to activate the distribution of time at work at the College of Administration and Economics / Tikrit University

دور المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في توزيع إجراءات الوقت في العمل دراسة وصفية لعينة من العاملين في كلية الإداره والاقتصاد جامعة تكريت

روى احمد ابراهيم المشهداني شهد عصام عبد الحاج رحو عمر وصفي مخلف العجيلى
كلية الإداره والاقتصاد الجامعة التقنية الشمالية كلية الإداره والاقتصاد
جامعة تكريت رئاسة الجامعة جامعة تكريت

المستخلص

تسعى هذه الدراسة إلى الوصول إلى أهم المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية البحث والتي تتضمن (بناء القوة العاملة، إدارة المخاطر، تحفيز العاملين، صيانة القوة العاملين، تطوير الهيكل الوظيفي، تدريب العاملين) في تنشيط توزيع الوقت في العمل والتي تمثل بأبعادها (وقت الافتتاح العميق والاستراحة، وقت الإغلاق) في جامعة تكريت كلية الإداره والاقتصاد وقد اتخذ الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستمرار على 150 عامل في الكلية متمثلة بالعاملين في العمادة ورؤساء الأقسام وتم معالجتها باستخدام برنامج SPSS V.25 وبرنامج AMOS)، وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات المستقبلة والاستنتاجات واستعانت الباحثة برسم افتراضي تمثل بتوضيح معضلة البحث بين أبعاد الرئيسة والفرعية، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لمتغير المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لتنشيط توزيع الوقت في العمل في كلية الإداره والاقتصاد/جامعة تكريت.

الكلمات المفتاحية: المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، توزيع الوقت في العمل _ كلية الإداره والاقتصاد

المقدمة

إن مفهوم الموارد البشرية يختلف باختلاف القصد من إطلاقه، فبالنظر إلى القرن الثمان عشر، وتحديداً أثناء الثورة الصناعية في أوروبا، فإن الموارد البشرية يقصد بها هنا ظهور مفهوم الموارد البشرية على يد تشارلز باكينغ وروبرت أوين، والذي كان يهدف وقتها إلى تحسين الظروف الخاصة بالموظفين والعمال، وكذلك حفظ حقوقهم.

وكذلك السماح لهم بالتعبير عن آرائهم، ولهذا دوره أسفه إلى تدعيم الاستئمان والوفاء للعاملين في المنظمة، وانعكس ذلك إيجاباً على الإنتاج، وأنتج على تحسين أوضاع العمل، ولهذا تكون بمثابة منظمة لحفظ الحقوق للعاملين، وهذا يقصد بها بالموارد البشرية وأيضاً القوى العاملة في مؤسسة ما، وبالنظر إلى عالم الأعمال وخاصة في الجيل الحديث، فالمحصود بالموارد البشرية ذلك القسم من أقسام منشأة ما، الذي يعني في مقابلة الموظفين الجدد، والإعلان عن شواغر، وتعيين الموظفين وتدريبيهم، ومتابعة إجازاته وغير ذلك من أمور الموظف العامة له، وهذا يدل لمفهوم يختلف باختلاف الإطلاق والقصد منها المقدمة عن مهام الموارد البشرية إنه مما لا بد الحديث عنه في هذا البحث لمهام الموارد البشرية، والتي تتجلى بقائمة تتسعها كل منشأة بناء على ماهية العمل الذي ينوي المدير تقويض هذا القسم به، والتي يكون من أبرزها في الشركات والمنشآت العمالية: التوظيف، ومتابعة سياسات العمل، وكذلك الرواتب والمكافآت، والتدريب والتطوير، والأعمال الأخرى. وقياس

أفق نجاح المنظمة بكفاءة قسم الموارد البشرية فيها؛ إذ إن هذا القسم هو جدير بالثقة الأولى عن التوظيف، و اختيار الكفاءات التي سوف تنظم إلى المنظمة، وإلى بعض القرارات المصيرية الخاصة بالمنظمة، وإن الكثير للمهام الضرورية التي تأتي لتلبية حاجات العمل تكون من مهام قسم الموارد البشرية، مما يستدعي وضع الخطوط الثابتة والتي تبين المهام لهذا القسم بشكل واضح. وإن الأهمية للموارد البشرية إنه أي المؤسسات تسعى لتطوير من براعة موظفيها، وجعلهم على قدر عالٍ من الكفاءة والفاعلية والإنتاجية وكذلك فإنها تستلزم لقسم موارد بشرية يتميز بالدقة والكفاءة العالية، ذلك أن هذا القسم قد يعد أهم الأقسام في المنتجات العمالية. وهذا القسم هو الذي يعطي الموظفين قدرًا عاليًا من الشعور بالأمن الوظيفي، من خلال عمل ما يتطلبه للحفاظ علىقوى العاملة لفترة طويلة من الزمن، وذلك باتباع أساليب تعطي الموظف شعورًا بالأمان والولاء والانتماء للمنظمة. ومن تلك الأساليب: تنظيم معدل دوران العمالة بالتدريب والتطوير، وصرف الرواتب المجزية وإعطاء الحوافز والترقيات، ومنح المكافآت المالية، وهذا مما يمنع زيادة نسبة الموظفين المغادرين للمنظمة، وقلة المنضمين إليها، وذلك إما بإرادتهم أو لأنهم مجبرين على ذلك لأسباب وظروف العمل السيئة أحيانًا.

المبحث الأول: منهجة البحث

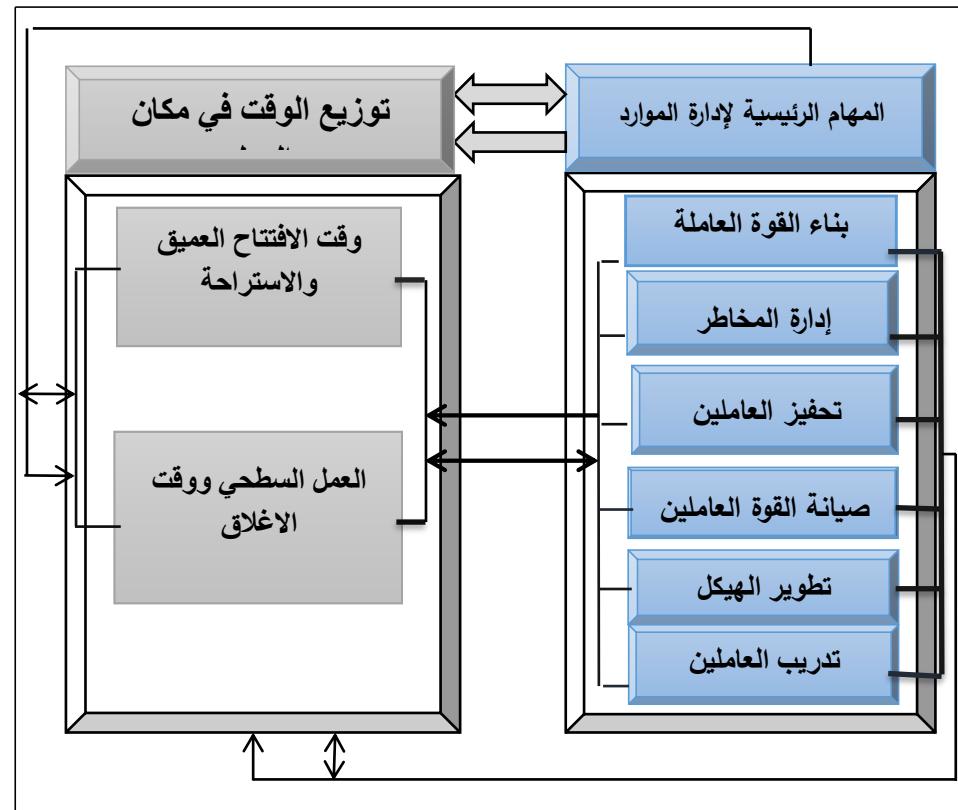
اولاً. مشكلة البحث: شهدت منظمات اليوم اجراءات روتينية في منظماتها مما دعتها إلى النهوض والمساندة الرئيسية للمهام ادارة الموارد البشرية ومن أجل تحقيق أكبر قوة إنتاجية ومن أجل تحقيق مركز انتاجي، وبذلك يمكن تحقيق أكبر إنتاجية وبكفاءة وفاعلية من أجل تعزيز مواردها وقدراتها من أجل مواجهة ممارساتها التنظيمية والذي يجعل مدخلاً جديداً، ومن المثير بالجدل أن أهمية الوقت واجراءات الالتزام الوقت في العمل من حيث دخول أن مهام إدارة الموارد البشرية نجاحها يبرز من خلال الفرص فان المنظمات، لمدى السنوات الثلاث الماضية، توالت الأحداث العالمية لتسلیط الضوء على دور كبير موظفي الموارد البشرية. بدءاً من التغييرات الشاملة فيقوى العاملة التي جلبها وباء COVID-19، كم الاستقالات الكبرى لعام 2021، إلى تسريح الموظفين في الكثیر من القطاعات ومنها قطاع التكنولوجيا في أواخر عام 2022، والركود الاقتصادي الذي يلوح في الأفق. وتکلیف مدیري الموارد البشرية التنفيذیین في جميع المجالات بالتأغل على مجموعة متزايدة من التحديات المختلفة غير المسبوقة. ولن يكون عام 2024 مختلفاً. هذا العام، سيواصل موظفو الموارد البشرية وفرقهم إدارة اضطراب القوى العاملة، حتى أثناء عملهم على تحسين الممارسات لمساعدة مؤسساتهم في إدارة الفرق المختلفة والمترفة جغرافياً بشكل متزايد. وتنشيط استغلال الوقت واجراءات العمل من ممارسات العمل الوظيفي لمهام ادارة الموارد البشرية.

ومن خلال ذلك، سيحتاج مدير الموارد البشرية التنفيذيون أيضًا إلى تحسين تجربة الموظف الشاملة، وبالتالي الاحتفاظ بالموظفيين، ومن خلال مساعدة القوى العاملة المتعددة على بناء ثقافة تمكّن جميع الموظفين من إيجاد مغزى لحياتهم المهنية.

وتتبّلور مشكلة البحث الرئيسة والأساسية والتي يمكن تحديدها بالسؤال الآتي (ما دور مهام الرئيسة لإدارة الموارد البشرية في تنشيط إجراءات العمل)

وتأسيساً على ذلك يمكننا توجيهه أسئلة فرعية عدة تجسّد مشكلة البحث بشكل أكثر وهي:

1. ما مستوى أهمية واقع مهام رئيسة للموارد البشرية في كلية الادارة الاقتصاد؟
 2. ما مستوى أهمية واقع واهمية توزيع الوقت في العمل في كلية الادارة الاقتصاد؟
 3. ما طبيعة علاقات الارتباط بين المهام رئيسة للموارد البشرية لتنشيط توزيع الوقت في العمل لدى العينة المبحوثة؟
 4. ما طبيعة تأثير مهام رئيسة للموارد البشرية لتنشيط توزيع الوقت في العمل لدى العينة المبحوثة؟
- ثانياً. أهداف البحث:** يسعى البحث الحالي لبلوغ الأهداف الآتية:
1. تشخيص مهام رئيسة للموارد البشرية متمثلة بأبعادها في العينة المبحوثة.
 2. تحديد اجراءات الوقت في العمل المتمثلة بأبعادها لدى العينة المبحوثة
 3. تشخيص طبيعة علاقات الارتباط بين كل من المهام رئيسة للموارد البشرية والتنشيط اجراءات الوقت في مكان العمل في العينة المبحوثة.
 4. تشخيص تأثير المهام رئيسة للموارد البشرية في تنشيط الوقت في مكان العمل في العينة المبحوثة في العينة المبحوثة.
 5. تقديم مجموعة من المقترنات والتوصيات والحلول التي تسهم في تحسين الواقع الفعلي لمتغيرات البحث في كلية الادارة والاقتصاد عينة الدراسة.
- ثالثاً. أهمية البحث:** تشقق أهمية البحث من الأهمية الأساسية للموضع البحث من الناحية العملية والعملية وكذلك مد ما يقدمه من اسهامات في تشخيص الابعاد المرتبطة بمتغيرات رئيسة للبحث في كلية الادارة والاقتصاد وبالتالي يمكن عرض الأهمية من خلال ما يلي:
1. تتبع الأهمية من خلال الأهمية الأساسية لمتغيرات البحث والذي يعد من المواضيع المهمة في عمل المنظمات.
 2. قد أشار البحث إلى أهم المبادئ الأساسية التي ترتكز عليها المنظمات والتي تناولت المهام رئيسة للموارد البشرية وإجراءات الوقت في العمل والذي يعد بصمة أساسية لعمل المنظمات الجديدة.
 3. وللوصول إلى أهم النتائج العلاقات المتربطة بين متغيرات البحث من خلال الميدان المبحث والذى يساعد القيادات العاملة في المنظمات من خلاله التعرف على اهم القواعد الارتباط الأساسية من اجل زيادة الأهمية وتعريف المنظمات بشكل أساسي في الاهتمام بالمتغيرات البحثية
- رابعاً. فرضيات البحث:**
- الفرضية الرئيسية الأولى:** قوة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المهام رئيسة للموارد البشرية وتنشيط اجراءات الوقت في العمل متمثلة بأبعادها لدى العينة المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** قوة تأثير ذو دلالة احصائية معنوية بين الابعاد البحثية في المنظمة المبحوثة.
- خامساً. مخطط الدراسة الفرضي**
- تم اختيار انموذج مخطط لدراسة المعنية من أجل البحث وإيجاد حلول للمشكلة تم الاستعانة بمخطط افتراضي بين المتغيرات الدراسية من أجل الوصول إلى الحلول المنطقية.



شكل (1): مخطط الدراسة الفرضي

سادساً. مجتمع البحث والعينة:

- مجتمع البحث:** وبسبب الضخم الوظيفي في كلية الإدارة والاقتصاد تم اختيارها كإحدى المؤسسات الرصينة وقد جرى اختيارها ميدانياً لاختبار مخطط البحث.
- عينة البحث:** تم اختيار العينة طبقاً لمقتضيات البحث المؤلفة من (مدير شعبة الموارد البشرية، ومعاونيه، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب) ووصفهم بصناع القرار في العينة المبحوثة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

الإطار المفاهيمي: للمهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

- مفهوم المهام الإدارية الموارد البشرية:** يخدم مدير الموارد البشرية (HR) في مجموعة متنوعة من الأدوار، بما في ذلك توظيف الموظفين ذوي الجودة والاحتفاظ بهم، ودعم التعاون، وإدارة الصراع، وحتى العمل مع القادة لتحديد أهداف الشركة. يضيف متخصصو إدارة الموارد البشرية قيمة هائلة للمؤسسات من خلال المهارات المتقدمة في التوجيه والتدريب، فضلاً عن توفير أنواع أخرى من الدعم الوظيفي بالإضافة إلى إدارة المزايا والفرص الاجتماعية. إدارة الموارد البشرية هي وظيفة في منظمة تركز على التوظيف والإدارة. تقديم التوجيه للأشخاص العاملين في المنظمة لعملية إدارة الموارد البشرية وهي كوظيفة تنظيمية تتعامل مع قضايا متعلقة بالأشخاص مثل التعويضات والتوظيف وإدارة الأداء والتطوير التنظيمي والسلامة والصحة والرعاية الاجتماعية وتحفيز الموظفين والاتصالات وإدارة الموارد البشرية. نهج استراتيجي متكامل لإدارة الأفراد وثقافة العمل والبيئة. يمكن لنظام إدارة الموارد البشرية الفعال أن يساعد الفرق على تحقيق أهداف المنظمة على

المدى القصير والطويل من خلال تحفيز الموظفين على المساهمة بشكل أكثر فعالية، وبالتالي زيادة الإناتجية الإجمالية للشركة.

تمثل الوظيفة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في تحفيز الموظفين والحفاظ على جميع أنشطة الموارد البشرية داخل المنظمة. تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز الموظفين من خلال منحهم التقدير والكافآت. توفر إدارة الموارد البشرية أيضًا أفضل ظروف العمل للأشخاص. إدارة الموارد البشرية تهتم أكثر بـ "العاملين" داخل المنظمة.

في الحقيقة، تعتبر عملية موجهة فريق العمل. هذا يعني أنه يدير الأشخاص في العمل. "إذن إدارة الموارد البشرية هي عملية الجمع بين الأشخاص والمنظمة معًا بحيث يتم تحقيق أهداف كل من الزبائن المحتملين. كما أنه جزء من عملية الإدارة التي تهتم بإدارة الموارد البشرية في المنظمة."

2. **ميزات إدارة الموارد البشرية:** تعتبر إدارة الموارد البشرية بمثابة نظام فرعي للمنظمة. تقدم الموارد البشرية أيضًا نهجًا متميزًا لإدارة الموارد البشرية في بيئه اليوم الدؤوبة والمتنقلة. إنه نظام ترشح يمتلك الميزات التالية:

أ. **إدارة الموارد البشرية هي إدارة الكيان الفردي:** تهتم إدارة الموارد البشرية بالبعد الشعبي للإدارة. ومن ثم فهي تناطح أشخاصاً مختلفين مثل رؤساء الأقسام والمشرفين والعاملين والعمال والمديرين وغيرهم من كبار المديرين ذوي الصلة أيضًا. لذلك، تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها إدارة موجهة للموارد البشرية وتفاصيلهم في العمل.

ب. **إدارة الموارد البشرية هي عملية مستمرة:** إدارة الموارد البشرية ليست مسألة قصيرة، بل هي عملية مستمرة لإدارة الأفراد وكفاءاتهم. يستمر حتى تفكك المنظمة. يجب أن تعمل جميع العمليات المتضمنة في إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر.

ج. **إدارة الموارد البشرية هي وظيفة قوية:** يجب ألا تكون مبادئ وممارسات إدارة الموارد البشرية صارمة. بل يجب أن تكون ديناميكية وقوية. وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة قوية حيث تتأثر الإجراءات والممارسات بالعوامل البيئية. يجب أن يكون الموظفون قادرين أيضًا على اكتساب معرفة محدثة وقدرة على العمل في بيئه متغيرة باستمرار. إدارات الموارد البشرية هي اداره مخاطر العمل والوصول ال أهداف خدمة العملاء

د. **إدارة الموارد البشرية هي وظيفة عالمية:** إدارة الموارد البشرية هي وظيفة عالمية بمعنى أنها قابلة للتطبيق في جميع أنواع الكيانات. يتم تطبيق المبادئ والممارسات بغض النظر عن نطاق وطبيعة وحجم وغرض المنظمة.

ه. **إدارة الموارد البشرية نهج استراتيжи:** يتم أخذ إدارة الموارد البشرية كجزء من النهج الاستراتيجي للتطوير التنظيمي الشامل. يساعد على حشد الموارد البشرية في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف والغايات المعلنة بشكل استراتيجي. يتم ترتيب جميع أنشطة الإدارة بطريقة مترابطة مع التطبيق الفعال والفعال للموارد البشرية وفقاً للتغيير في استراتيجيات المنظمة.

3. **أهمية إدارة الموارد البشرية:** لا يمكن لمنظمة بمفردها بناء فريق أفضل من المهنيين دون وجود إدارة موارد بشرية جيدة. تشمل الوظائف الرئيسية لفريق إدارة الموارد البشرية (HRM) توظيف الأشخاص، وتقديم التدريب لهم، وتقييم الأداء المناسب، وتحفيز الموظفين وإلهامهم، بالإضافة إلى

المشاركة في مكان العمل، وكذلك السلامة في مكان العمل، وغير ذلك الكثير. تتم مناقشة الآثار المفيدة لهذه الوظائف على النحو الآتي:

أ. التوظيف والتدريب: إن إحدى المسؤوليات الرئيسية لفريق الموارد البشرية هي التوظيف والتدريب. توصل مدير الموارد البشرية إلى خطط مناسبة واستراتيجيات فعالة لتوظيف النوع المناسب من الأشخاص.

يقوم موظفو الموارد البشرية بتصميم المعايير الأكثر تأهلاً لهذا الوصف الوظيفي المحدد. تتضمن مهامهم الأخرى أيضاً ما يتعلق بالتوظيف الذي يتضمن صياغة مسؤولية الموظف ونطاق المهام الموكلة إليهم. بناءً على هذين العاملين المهمين، يتم إعداد عقد الموظف مع المنظمة جيداً عند الحاجة، يقومون أيضاً بتوفير التدريب والتأهيل للموظفين وفقاً للمتطلبات المحددة للمنظمة. وبالتالي، يحصل الموظفون على فرصة لصقل مهاراتهم الحالية أو تطوير مهارات متخصصة والتي بدورها ستساعدهم في المستقبل على تحمل بعض المسؤوليات والأدوار الجديدة.

ب. تقييمات الأداء: تساعد إدارة الموارد البشرية أيضاً المؤسسات على تشجيع الأشخاص الذين يعملون على الأداء وفقاً لإمكانياتهم وتعطيهم ملاحظات يمكن أن تساعدهم على إحداث تحسين في ذلك. يتواصل الفريق مع موظفيهم شخصياً من وقت لآخر ويقدم جميع الاقتراحات أو الملاحظات اللازمة فيما يتعلق بأدائهم ويسمح لهم أيضاً بتحديد أدوارهم.

هذا مفيد لأنه يمنحهم الفرصة لتمكينهم من تشكيل الخطوط العريضة لأهدافهم المتوقعة بمصطلحات أوسع بكثير، ومن ثم، سيساعدونهم على تنفيذ الأهداف بأفضل الجهود الممكنة والفعالة. إن تقييمات الأداء، عندما يتم إجراؤها على أساس منتظم، ستحفز الموظفين وتشرك

ج. المحافظة على جو العمل: هذا جانب مهم جداً في إدارة الموارد البشرية لأن أداء الفرد في المؤسسة على هذا الأساس مدفوع إلى حد كبير بجو العمل أو تقافة مكان العمل السائدة في الشركة.

تعد ظروف العمل الأفضل واحدة من المؤشرات الرئيسية التي يمكن أن يتوقعها الموظفون من فريق إدارة الموارد البشرية الفعال. يمكن لبيئة منظمة آمنة ونظيفة وصحية أن تبرز أفضل ما في الموظف. كما أن الجو الودي للموظف يمنح الموظفين الرضا الوظيفي أيضاً.

د. إدارة النزاعات: في المنظمة، هناك العديد من المشاكل التي قد تنشأ حول الخلافات بين الموظفين والقائمين بالتوظيف. يمكنك أيضاً القول إن النزاعات تقريراً لا مفر منها. في مثل هذه الحالة، من الضروري أن يقوم قسم الموارد البشرية الذي يعمل كمستشار و وسيط بفرز تلك المشاكل بطريقة فعالة. يسمعون أو لاً استياء الموظفين. ثم يتوصلون إلى حلول مناسبة لحل المشكلات. بعبارة أخرى، يجب أن يتذدوا إجراءً في الوقت المناسب و يمنعوا الأشياء من الخروج عن السيطرة.

هـ. تطوير العلاقات العامة: تقع مصداقية إقامة علاقات عامة جيدة على عاتق إدارة الموارد البشرية إلى حد كبير. إنهم مسؤولون عن تنظيم اجتماعات العمل والندوات والتجمعات الرسمية المختلفة نيابة عن الشركة من أجل بناء علاقات مع قطاعات الأعمال الأخرى أيضاً. في بعض الأحيان، يلعب قسم الموارد البشرية دوراً حيوياً في إعداد خطط الأعمال والتسويق للمنظمات أيضاً.

أي منظمة، بدون إعداد وتسخير مناسب وفعال لإدارة الموارد البشرية لا بد أن تعاني من مشاكل عديدة وخطيرة أثناء إدارة وتسخير أنشطتها اليومية العادية. لهذا السبب، اليوم، يجب على المنظمات بذل الكثير من الجهد والطاقة لإنشاء وتفعيل إدارة موارد بشرية قوية وفعالة.

لا ينبغي الاستهانة بإدارة الموارد البشرية كمجال. يلعب دوراً حيوياً في عمليات الشركة ويوفر العديد من الفوائد للمؤسسات، بما في ذلك:

1. **تطوير قوة عاملة ملتزمة:** بدون الموارد البشرية، يمكن للموظفين أن يغفلوا عن هدفهم أو دورهم في الشركة. يمكن للموارد البشرية توفير التدريب الاستراتيجي والتطوير المهني والإرشاد الذي يساعد كل موظف على الانخراط والنمو.
2. **تعزيز التعاون وتحسين الاتصال:** "المهارات الشخصية" للموارد البشرية التأثير على الشركات ضخم. يمكن للموظفين استخدام التدريب على حل نزاعات الموارد البشرية للمساعدة في حل المشكلات، أو يمكن للمديرين استخدام تدريب الموارد البشرية لمساعدتهم على التواصل بشكل أكثر فعالية مع الموظفين.
3. **مساعدة الموظفين على تطوير التزام أعمق بأهداف العمل:** من خلال دورهم كشركاء في التخطيط الاستراتيجي، يكتسب مدير الموارد البشرية فهماً واضحاً لأهداف الشركة الحالية والمستقبل المنشود. وب مجرد حصولهم على هذا الفهم، يمكنهم توصيل الخطط الاستراتيجية للموظفين، مما يساعدهم على اكتساب فهم أعمق والتزام بتحقيق أهداف العمل.
4. **تحسين معنويات الموظفين:** أصبح متخصصو الموارد البشرية محوريين في ثقافة الشركة من خلال إدارة المزايا مثل عضويات الصالة الرياضية وخدمات الصحة العقلية. عندما يقوم قسم الموارد البشرية بتطوير الأحداث الاجتماعية مثل الفرق الرياضية للشركة أو الرحلات الأسبوعية، فإنه يمكن أن يجمع الموظفين معًا كأفراد ويعزز الروح المعنوية.
5. **إدارة الصراع بشكل فعال:** يوفر مدير الموارد البشرية للمشرفيين والموظفين مجموعة من الأدوات لإدارة الصراع. بإمكانهم تنظيم ندوات لجميع الموظفين أو التوسط في النزاعات بين الموظفين الأفراد.
6. **تعزيز شعور أعضاء الفريق بالدعم والتقدير:** من خلال توفير الموجهين للموظفين الجدد وتقديم التدريب للموظفين ذوي الخبرة، تسهم إدارة الموارد البشرية في دعم الموظفين على جميع المستويات. وبما أنهم مسؤولون عن ضمان توافر كل ما يحتاجه الموظفون لأداء مهامهم بكفاءة، فإن المتخصصين في الموارد البشرية يمتلكون فرصة فريدة للتعرف على كل موظف كفرد، مما يضمن شعور الجميع بالتقدير. لهذه الأسباب وغيرها الكثير، تعتبر إدارات الموارد البشرية ومديروها عناصر أساسية في العمليات التجارية الحالية، وستظل تحظى بمكانة بارزة في بيئات العمل حول العالم في المستقبل.

ما هي خصائص الموارد البشرية؟

خصائص الموارد البشرية تشمل عدة جوانب رئيسية:

1. **التنظيم:** يتطلب دور قسم الموارد البشرية القدرة على تعدد المهام والتنظيم الجيد، حيث يجب على المتخصصين التعامل مع مهام متعددة مثل التوظيف والفصل دون فقدان التركيز.
2. **الأخلاق المهنية:** يجب على متخصصي الموارد البشرية الحفاظ على السرية والالتزام بالأخلاقيات، حيث يتعاملون مع معلومات حساسة تتعلق بالموظفين.
3. **ال التواصل:** القدرة على التواصل بفعالية مع مختلف الأفراد أمر ضروري، حيث يسهم قسم الموارد البشرية في تعزيز الاتصالات الداخلية وحل الشكاوى.
4. **حل المشاكل:** يتولى قسم الموارد البشرية مسؤولية إدارة النزاعات وحل المشكلات، مما يساعد في تخفيف التوترات بين الأفراد.

5. الخبرة: يجب أن يمتلك أعضاء الفريق فهماً عميقاً لصناعة الأعمال والاتجاهات الحالية، مما يساعدهم في اتخاذ قرارات توظيف صحيحة.

6. القيادة: يتطلع الموظفون إلى قسم الموارد البشرية للحصول على التوجيه والدعم، لذا يجب أن يكون لدى الفريق القدرة على تقديم المعلومات والمساعدة في مختلف القضايا.

ثانياً. الأبعاد الرئيسية لإدارة الموارد البشرية؟

البعد الأول: بناء القوة العاملة: الموارد البشرية هي إدارة مسؤولة عن توظيف وتجنيد الموظفين الجدد، إذ تشمل مهامها الإعلان عن الوظائف، قراءة الطلبات، وتنظيم المقابلات. كما يمكن لموظفي الموارد البشرية حضور المقابلات وت تقديم توصيات للإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات النهائية.

البعد الثاني: تحفيز العاملين: يتعلق دور الموارد البشرية أيضاً بإدارة تعويضات ومزايا الموظفين، حيث يضمن أخصائيو الموارد البشرية حصولهم على المزايا المستحقة مثل التأمين الصحي والحياة ورعاية الأسنان. كما يتضمن ذلك إدارة أجور الموظفين والتتأكد من دقة المدفوعات وموعدها.

(Popper, M., & Lipshitz, R, 2000)

البعد الثالث: صيانة القوة العاملة: يعتبر الاهتمام بالصحة والسلامة أولوية لقسم الموارد البشرية، إذ يتعين على المتخصصين التأكد من أن الموظفين الجدد قد أكملوا برامج الصحة والسلامة الازمة. كما يتحمل فريق الموارد البشرية مسؤولية تنفيذ سياسات الصحة والسلامة في مكان العمل بما يتوافق مع لوائح السلامة المهنية.

البعد الرابع: تدريب العاملين: تعد احتياجات التدريب والتطوير في الشركة مهمة لأنها تزود الموظفين بالمهارات الالزمة لأداء وظائفهم بفعالية وتساعد في تقليل الحوادث. يتولى متخصصو الموارد البشرية مسؤولية تحديد وتنظيم وتقديم التدريب المطلوب. يخضع الموظفون عادةً لتدريب عند تعيينهم، وقد يشاركون في برامج تدريبية جديدة خلال فترة عملهم لتعزيز نموهم وتطورهم.

البعد الخامس: إدارة المخاطر: تتضمن إدارة المخاطر تحديد وتقدير وترتيب أولويات التهديدات التي تواجه المؤسسة، مثل المسؤوليات القانونية والأرباح المنخفضة والحوادث. يقوم قسم الموارد البشرية بفحص جميع مجالات العمل لتحديد هذه المخاطر، مما يمكنهم من الاستعداد للتعامل معها قبل حدوثها.

المبحث الثاني

اجراءات الوقت في مكان العمل

في العمل تشير إدارة الوقت إلى عملية تخطيط وتحكم واعي في وقت مستغرق في نشاطات محددة، للحصول على نتائج فعالة بوقت وجهد أقل يزيد من الكفاءة ويحقق التوازن الأفضل بين العمل والإدارة الوقت في العمل أهمية كبيرة، والتي تساعده إدارة الوقت في العمل على الزيادة في جودة الأداء، بحيث يفهم الشخص بشكل أفضل ما يجب عليه إنجازه، ومقدار الوقت الذي استغرقه كل مهمة، وكذلك تساعده إدارة الوقت على التركيز فقط على المهام الأكثر أهمية وتجنب التشتيت وضعف التركيز، مما يساعد بوضع جدول زمني لإدارة الوقت إذ يكون لدى الشخص جدول يلتزم به، والمدة التي سيقضيها فيه لوقت أقل في تحديد ما يجب القيام به، وبالتالي الاستفادة من الوقت في الإنجاز للمهمة الفعلية، ويعمل هذا على الزيادة في جودة الأداء. والتقليل من المماطلة حيث تحدث بسبب سوء الادارة للوقت، إذ أنه من السهل تشتيت الانتباه والمماطلة إذا كانت الأهداف غير الواضحة للشخص، أما في حالة وجود جدول زمني محدد، فيجب على الشخص اتباعه، ومن ثم تقلل المماطلة ويزيد التركيز على في العمل، لوضع الأهداف واضحة في الاعتبار، يسهل على الشخص التركيز على

أسباباته. تسليم المهام في الاوقات المحدد هي يساعد تخصيص أوقات محددة لكل مهمة على إنجازها في الوقت المعرف، كما يساعد على إدارة عبء العمل بأكثر الطرق فعالية، فعندما يكون لدى الشخص أوقات المحددة لإنجاز الواجبات، يتم إعادة شحن الدماغ بالطاقة للتركيز وإنجاز تلك المهام في الاطر الزمنية المطلوبة، ومن ثم يمكن بسهولة تسليم العمل في الوقت المحدد عند إدارة الوقت. وزيادة الثقة بالنفس مما يساعد التخطيط للعمل في إطار زمني محدد على الشعور بالثقة بالقدرة الذهنية، إذ أن الإدارة السليمة للوقت لا تستغرق وقتاً طويلاً، بل تعمل على توفير الوقت الإضافي خلال اليوم، وحيث إن الأشخاص الذين يمكنهم الوصول لإمكاناتهم الحقيقة بمفرد أن يصبحوا الأكثر ثقة، حيث تعد إدارة الوقت مهمة سواء لإنجاز العمل أو الثقة بالنفس. والتقليل من المستويات للتوتر يشعر الموظفون على الأغلب بالتوتر لإكمال المواعيد النهائية المهمة، حيث يعيش الناس بحياة مزدحمة، ويمكن أن يصبح التوازن بين العمل والحياة الشخصية غير المستقر سبباً للتوتر والإجهاد، ويمكن لإدارة الوقت بشكل فعال أن تقلل من مستويات التوتر العالية، تساعد على التقليل من الضيق للوقت، ومن ثم التقليل من العجلة، وإنجاز الاعمال بجودة رفيعة تتعدي فائدة إدارة الوقت الفعلة الحياة المهنية، إذ يمكنها أيضاً، فإذا تبقى الأمور تحت السيطرة على الصعيد المهني، سيحصل على مزيد من الوقت للتركيز على حياته الشخصية تساعد بمعرفة الشخص أن المهام والأنشطة تسير على طريق صحيحة مبنية على إحساسه بالهدوء والراحة في الحياة الشخصية، ومن الجدير بالذكر أن الشعور بالهدوء يقلل من التوتر، وبالتالي يعمل على تحسين جودة الحياة.

مفهوم الوقت في مكان العمل: عد إدارة الوقت في مكان العمل أحد التحديات الرئيسة التي يوجهها الكثيرون في مكان العمل. فمع زيادة المهام والمسؤوليات قد يصعب على الأفراد تنظيم وقتهم بشكل فعال ما يؤثر سلباً في إنتاجيتهم وأدائهم العام. لذلك يعتبر فهم أسس إدارة الوقت واعتماد استراتيجيات فعالة ضرورة لتحقيق النجاح في بيئة العمل.

يجب أن تكون إدارة الوقت أمراً مهماً في حياة كل فرد يعمل. من خلال تبني الاستراتيجيات المذكورة أعلاه وتطبيقها بانتظام يمكنك تحقيق إنتاجية أعلى وتحفيض الضغط في مكان العمل. تذكر أن تكون مستمراً في تقييم وتحسين أساليبك في إدارة الوقت لتلبية احتياجاتك الفردية وتحقيق النجاح المستدام في العمل.

أنشئ جدولًا زمنياً يحتوي على فترات زمنية مخصصة لكل مهمة أو نشاط. حدد فترات زمنية محددة للعمل على المهام المهمة، وكذلك فترات للاستراحة والاسترخاء. التزم بالجدول الزمني وحاول الالتزام بالمهمل الزمنية المحددة ومن أهم الاستراتيجيات:

أولاً. تجنب التشتت والانقطاعات: من الممكن أن يؤثر التشتت والانقطاعات الدورية في إنتاجيتك بمكان العمل. اتبع إجراءات لتجنب التشتت، مثل: إيقاف تشغيل التنبيهات غير الضرورية على الهاتف المحمول أو الحاسوب. كما يمكنك حجز فترات زمنية خاصة للعمل بلا انقطاعات، وتحديد وقت محدد

للرد على البريد الإلكتروني والاجتماعات (Griffith, D., Yalcinkaya, 2010) ثانياً. استخدام التكنولوجيا والأدوات المساعدة: توجد العديد من التطبيقات والأدوات التي تساعدك في إدارة الوقت في مكان العمل. البحث عن تطبيقات لتتبع المهام والمشاريع، وتنظيم قوائم المهام، وإدارة الوقت. استفد من الأدوات التكنولوجية لتحسين إنتاجيتك وتنظيم وقتك.

ثالثاً. تعلم فن التفويف: قد يواجه بعض الأشخاص صعوبة في تنظيم وقتهم بشكل فعال في مكان العمل بسبب التحمل الزائد للمهام. في هذه الحالة قد يصبح تعين وتقويض المهام للزماء المؤهلين

حلاً فعالاً. حدد المهام التي يمكن تقويضها وتوزيعها بين أعضاء الفريق الخاص بك. هذا ليس فقط يخفف من عبء العمل الخاص بك بل يمكن أيضاً أن يعزز التعاون والفعالية في مكان العمل.

1. تعلم قواعد إدارة الاجتماعات: تعتبر الاجتماعات جزءاً لا يتجزأ من بيئة العمل ولكنها أيضاً تستهلك الكثير من الوقت. لتحسين إدارة الوقت في هذا الصدد حاول تحديد أهداف وجداول أعمال محددة لكل اجتماع والتأنق من أنها ذات صلة وضرورية. كما يمكنك تقليل مدة الاجتماعات وتحديد وقت محدد لكل جزء منها لضمان الكفاءة وعدم هدر الوقت.

2. تحسين مهاراتك الشخصية: ربما يساعدك تطوير بعض المهارات الشخصية في إدارة الوقت بشكل أفضل. على سبيل المثال: يمكنك تعلم فن التخطيط والتنظيم، وتحسين مهارات التفاوض والتواصل، وتطوير قدراتك في إدارة الضغط والتحكم في التوتر. كل هذه المهارات تحقق فعالية أكبر في تنظيم وقتك بـ أما مفهوم الوقت في مكان العمل:

إنها استراتيجية تخطيط فعالة يتم فيها التحكم بالوقت المستغرق بهدف إنجاز أكبر عدد ممكن من المهام، فضلاً عن الحفاظ على عوامل الإنتاجية والجودة. إن عملية إدارة الوقت هي عملية منظمة ومدروسة والغرض منها تحقيق الاستغلال الأمثل للوقت بما يخدم مصلحة الشركة من جهة. والراحة النفسية والجسدية للعامل من جهة أخرى.(Lee Ming-Chang, 2015)

إن إدارة الوقت عامل مهم في منع المنظمة من الوقوع في الهاوية، وفي منع العامل من الشعور بالعجز أو سوء المعاملة مما يجعله يترك العمل أو لا يهتم بالجودة المطلوبة. من مساوى عدم الاهتمام بإدارة الوقت في مكان العمل:

تراكم المهام وعدم القدرة على إنجازها في الوقت المحدد ونظراً للتطور المستمر في العمل وتعقيد المهام، أصبحت عملية الإنتاج متربطة بشكل قد يتسبب في تأخير الفرد في تسليم عمله، مما قد يسبب تأخيراً لكافة الأقسام في متابعة عمله.. إن مساوى عدم الاهتمام بإدارة الوقت عديدة. وفي مجال النشاط على النحو الآتي:

❖ **انخفاض الإنتاجية** تمثل الإنتاجية أحد أهم العوامل التي تؤثر على تقييم وأداء العامل. في ضوء الطلبات المستمرة من العملاء، أصبح زيادة الإنتاجية هو الخيار الوحيد لسد الفجوة الهائلة بين العرض والطلب. عدم القدرة على تنظيم وإدارة الوقت بشكل منتج طوال اليوم، ويوثر هذا سلباً على كمية العمل المنجز يومياً، وكذلك على جودة وإنجازية ما يتم إنجازه.

❖ **تشعر بالضغط الزائف:** المهام اليومية الكثيرة التي يقوم بها العامل، فضلاً عن ضغط بيئة العمل، كثيراً ما تؤدي بالعامل إلى شعور زائف بضغط لا يطاق. هذا الشعور الزائف بالمسؤولية يجعلهم يضيعون وقتاً في الشكوى أكثر من توزيع العمل. (تومبكينز، ج. 2002)

❖ **عدم القدرة على الموازنة بين الحياة الشخصية والمهنية:** أصبح تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية أحد أكبر التحديات في العصر الحالي. ومع تزايد المسؤوليات والواجبات المهنية، أصبحت هذه المعادلة صعبة التحقيق، مع عدم إدراك 82% من الأشخاص لأهمية إدارة الوقت في العمل. العمل أولاً ربما يكون هذا مجرد خيال بالنسبة لهم.

❖ **التأثير على الصورة الاعتبارية للمنظمة:** تخيل أنك سمعت عن شركة لا يهتم جميع موظفيها في الوقت، إذ توجد دائماً مشكلة في عملية التسليم، حيث لا تنتهي المهام أبداً، حيث العملاء غاضبون دائماً، حيث لا تنتهي الشكاوى أبداً، وحيث لا أحد يسأل. يساعد هل تريد التعامل مع هذه الشركة؟ هل تناصح به أحدها حتى لو كنت معجبًا بالخبرة العملية لأصحابه؟ هل تريد أن ترى؟ شركة محترفة أم

مجموعة هواة؟! بالطبع لا تزيد التعامل مع هذه الشركة، لأن إدارة الوقت عامل مهم يؤثر على صورة الشركة وجودة ما تنتجه. إذا كان موظفوهم لا يهتمون بالوقت، فمن يدري، فربما يحفزهم ضغط عملية التسليم على التسليم. منتجات دون ضمانات السلامة، أو دون مراعاة لأنظمة الجودة، أو تم تصنيعها خارج المواصفات المطلوبة، أو تتجاهل احتياجات العملاء تماماً. (منغ، ما، 2021) كل هذه السلبيات وغيرها لا تمثل سوى جزء بسيط من السلبيات الناجمة عن عدم الاهتمام بإدارة الوقت في مكان العمل. ولعلك بالنظر إلى ما سبق تدرك أهمية هذه القدرة وتأثيرها في مجال الإنتاج.

أهمية الوقت في مجال العمل: وتكمّن أهمية إدارة الوقت في مجال العمل في أنه عامل أساسي، فهو قادر على الحفاظ على توازن العملية الإنتاجية في المنظمة ودعمها في عملية النمو والربح. تساهم إدارة الوقت في: (2018، روبل، م. ر. ب)

1. خلق بيئة عمل إيجابية يتم فيها إنجاز المهام حسب الجداول الزمنية المحددة، دون وجود عوائق أو صراعات ثانوية بين العاملين.
2. تحسين الإنتاجية بما يلبي احتياجات وأهداف الشركة وبالتالي يعزز شعور الموظف بقيمة وأهمية دوره في عملية الإنتاج.
3. مساعدة له تحديد الأولويات الضرورية للشركة وتقسيمها إلى نقاط محددة تخدم أهداف الشركة ورؤيتها المستقبلية.
4. منح الموظفين المرونة في استخدام الوقت، مما يساعدهم في عملية التنمية الشخصية ويدعم فرصهم في التقدم الوظيفي السريع..

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الميدانية للدراسة

أولاً. **اختبار فرضيات الارتباط:** قامت الباحثة باختبار فرضية البحث التي تنص على وجود ارتباط وثيق بين المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وإجراءات الوقت في مكان العمل

1. تم الاختبار من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS v.26) وكالآتي:
جدول (1): اختبار علاقات الارتباط

		T	T1	t2	t3	t4
Z	Pearson Correlation	.677**	.685**	.687**	.651**	.674**
	N	150	150	150	150	150

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 25.
تشير النتائج الواضحة في الجدول رقم (1) إلى أن المتغير المستقل (المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية) له علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بالمتغير التابع (إجراءات الوقت في مكان العمل) على المستوى الكلي لمتغيري الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.6770) وبدلالة معنوية (0.000)، وباعتماد هذه النتائج تقبل فرضية الارتباط الرئيسية الاولى بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن ذلك، وبالأخذ بنتائج الجدول رقم (1) وبذلك تم قبول جميع الفرضيات، لأنها جاءت اقل من مستوى المعنوية (0.05).

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير: سيتم اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية يتبيّن من خلال النتائج الظاهرة في الشكل رقم (2) والجدول رقم (2) بوجود تأثير معنوي للمتغير المستقل المهام الرئيسية للموارد البشرية في المتغير المعتمد اجراءات الوقت في مكان العمل بمقدار (0.789) وبحدود معنوية (0.000)، بمعنى أن متغير إجراءات الوقت في مكان العمل يزداد بمقدار (78.9%) بزيادة متغير المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وبمقدار وحدة واحدة، أيضاً أن مهام الرئيسية للموارد البشرية يفسر (22%) من التغييرات التي تحصل في متغير إجراءات الوقت في مكان العمل وهي قيمة معامل التفسير ($R^2=0.637$)، وعند اعتماد هذه النتائج يتم قبول فرضية التأثير الرئيسية

جدول (2): نتائج فرضية التأثير الرئيسية

خطوات الفرض	معامل التأثير β	قيمة R^2	S2	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
مهام الرئيسية للموارد البشرية -> اجراءات الوقت في مكان العمل	0,789	0.624	0.077	18.308	0.000	مقبولة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v.5

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. تبين من خلال نتائج البحث أن هناك علاقة ارتباط موجبة فعالة بين توجّد علاقة تأثير موجبة بين المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وبين إجراءات توزيع الوقت في مكان العمل تمكّن العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد من اتباع أسلوب فعال وكفاء في انجاز الأعمال.

2. ان فاعلية المهام الإدارية للموارد البشرية تساعد المنظمة في تحسن الصور والسمعة المنظمة في الميدان المبحوث مما يعزز موقفها الإيجابي بين المنظمات الأخرى، وتجعل الموظفين أكثر استعداداً لفهم الواقع النظمي.

ثانياً. التوصيات:

1. على المنظمة المبحوثة تحديد الأهداف المحددة التي تريد تحقيقها من خلال التحسين، قد تكون أهداف منها تقليل الوقت المستغرق للرد على استفسارات العاملين.

2. يجب على المنظمة تحديد مجموعة من الاستراتيجيات لتحديد المقاييس الكمية التي تتوافق مع الأهداف التي تقاوم بدقة، وكذلك التوقف عن تعدد المهام.

3. تقسيم الوقت على فترات زمنية واستخدام تقنية الطماطم، وميزة غفوة لاستراحة لمدة خمس دقائق وتقعيل استراتيجية التهاب الضفدع التي تنص على إذا كانت وضيفتك هي أكل ضفدع، فمن الأفضل أن تفعل ذلك أول شيء في الصباح.

المصادر

- Islam Syrus, (2018), "A Practitioner's Guide to the Design of Strategy Map Frameworks", Pacific Accounting Review 30(4).

2. Ismail, R., & Abidin, S. Z, (2010), "Impact of Workers' Competence on Their Performance in the Malaysian Private Service Sector", *Business and Economic Horizons*, 2(2), 25-36.
 3. Kamala, A. Z. H., & Pebruary, S. (2021), "Establishment of Entrepreneurial Character Santi Based on Human Resources Management", *Journal of Management and Entrepreneurship Research*, 2(1), 123-129.
 4. Lalu Edy Herman, Sulhaini Sulhaini & Naili Farida (2020), "Electronic Customer Relationship Management and Company Performance: Exploring the Product Innovativeness Development", *Journal of Relationship Marketing*.
 5. Lee Ming-Chang, (2015), "Business Intelligence, Knowledge Management and Customer Relationship Management technological support in Enterprise Competitive Competence", *Handbook of research of Organizations Transformations through Big Data Analytics* (pp.222-239) Chapter: 15Publisher: IGI global editors: Madjid Travana; Kartileya Puranam.
 6. Manani, E., & Ngui, T. K. (2019), "Effects of Employee Competencies on Employee Job Performance in Humanitarian Organizations: A Case Study of the World Food Programmed Kenya", *Global Scientific Journal*, 7(10), 1688-1702.
 7. Meng, Ma, J. (2021), "Reflections on strategic management of enterprises in the new era", Red Bean Education, 3(3).
 8. Mia, Hasan, (2020), "Digital Human Resource Management: Prospects & Challenges for Garments Industries in Bangladesh", *European Journal of Business and Management*.
 9. Nyandiko, J.A., & Ongeri, L. (2015), "Effectiveness of strategic human resource management on organizational performance at Kenya Seed Company", *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 6(1), 1–5.
 10. Rubel, M.R.B., Rimi, N.N., Yusliza, M.Y., & Kee, D.M.H, (2018), "High commitment human resource management practices and employee service behavior: Trust in management as mediator", *IIMB Management Review*, 30(4), 316–329.
 11. Sudarmo, S. (2020), "Human resources management and leadership for public services in the 21st century", *International Journal of Business, Economics and Management*, 3(1), 219-225.
 12. Voorde, Van De, Paauwe K. J., Van Veldhoven, M., (2010). "Predicting Business Unit Performance Using Employee Surveys: Monitoring HRM-Related Changes", *Human Resource Management Journal*, 20: 1, p.44, pp. 44–63.
 13. Griffith, D., Yalcinkaya, G., & Calantone, R. J. (2010). Do marketing capabilities consistently mediate effects of firm intangible capital on performance across institutional environments? *Journal of World Business*, 45(3), 217-227.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.008>.
 14. Saha, N., & Gregar, A. (2012). Human resource management: As a source of sustained competitive advantage of the firms. *International Proceeding of Economic Development and Research*, 46(1), 1-5.
 15. Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1990). Strategic capital budgeting decisions and the theory of internalization. *Management Finance*.
-

16. Tompkins, J. (2002). Strategic human resource management in government: Unresolved issues. *Public Personnel Management*, 31(1), 95-110. <https://doi.org/10.1177/009102600203100109>
17. Shane, S., & Venkataraman, S. (1996). Renegade and rational championing strategic. *Organization Studies*, 17(5), 751-771. <https://doi.org/10.1177/017084069601700503>
18. Jenkins, A., Breen, R., Lindsay, R., & Brew, A. (2003). Re-shaping higher education: Linking teaching and research. Routledge Falmer, London, UK.
19. Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Installing mechanisms and instilling values: The role of leaders in organizational learning. *The Learning Organization*, 7(3), 135-145. <https://doi.org/10.1108/09696470010335854>
20. Wahab, N., Abu Hassan, A., Lailatul, F.S., Siti, S.M., & Surian, N. (2016). The relationship between marketing mix and customer loyalty in the hijab industry: The mediating effect of customer satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 37, 366-374. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30139-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30139-1)
21. Roehrich, G., Bylykbashi, S., & Assala, K. (2021). How to measure competitive intensity. *European Journal of Economics, Law and Social Sciences*, 5(13), 50-63.
22. Armstrong, G. (2014). Strategic management: Concept and case. SC Harper Row, New York.
23. Kerin, R. A., & Hartley, S. W. (2021). Marketing (15th ed.). McGraw-Hill Education, New York.
24. Hazenberg, J. J. (2020). A new framework for analyzing market share dynamics among fund families. *Financial Analysis Journal*, 76(3), 125-135. <https://doi.org/10.1080/0015198X.2020.1744211>
25. Kotler, P. (2022). Principle of marketing. Pearson Education, USA.