

دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي

**The role of human resources capabilities in achieving
strategic renewal**

أ.م.د. سحر عباس الزياي
Sahar Abbas Al-Zayadi

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء

**Economics and Administration
College – Karbala University**

الباحث: زيد صلاح الظالمي

Zaid Salah Khalil Al-Dhalemi

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء

**Economics and Administration
College – Karbala University**

Zaid.s@s.uokarbala.edu.iq

الملخص

يهدف البحث الحالي إلى اختبار تأثير مقدرات الموارد البشرية كمتغير مستقل في تحقيق التجديد الاستراتيجي كمتغير معتمد، وسعيًا لتحقيق ذلك اعتمد البحث على ستة أبعاد لمتغير مقدرات الموارد البشرية تمثلت بـ (مصدقية النشاط، بناء القدرة، بطل التغيير، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة، نصير التكنولوجيا، التموضع الاستراتيجي)، وتم اعتماد أبعاد التجديد الاستراتيجي (المحتوى و السياق والعملية). وتم اختيار مديرية بلدية كربلاء المقدسة لاختبار فرضيات البحث، عن طريق الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات (الاستبانة) أعدت لهذا الغرض، وتضمن مجتمع البحث (٥٥٠) فرداً، وقد شملت العينة (٢٢٦) فرد في المديرية، وتمثلت مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات الفكرية كان من أبرزها (هل تمتلك المنظمة المبحوثة مقدرات في مواردها البشرية تمكنها من تحقيق التجديد الاستراتيجي)، وتجلت أهمية البحث في تناولها القطاع الخدمي الذي يعدّ من أهم القطاعات الحيوية التي تعنى بخدمة المجتمع والمحافظة. وقد تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية (برنامج SPSS V. 23). برنامج (Amos V. 23). برنامج (Microsoft Excel 2010) في تحليل فرضيات البحث وأختبارها. وقد خرج البحث بمجموعة من النتائج من أهمها توافر أبعاد مقدرات الموارد البشرية في مديرية بلدية كربلاء المقدسة بمستوى مرتفع، وهذا يدل على توافر الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة إضافة إلى بناء القدرات المتميزة ودعم البرمجيات والتكنولوجيا وتحسين الأداء في المديرية المبحوثة.. وقد أوصى البحث بجملة من التوصيات أبرزها توظيف مقدرات الموارد البشرية المتاحة لدى مديرية بلدية كربلاء المقدسة من أجل تحقيق التجديد الاستراتيجي لعملياتها المختلفة.

الكلمات الافتتاحية: مقدرات الموارد البشرية، التجديد الاستراتيجي، مديرية بلدية كربلاء المقدسة.

Abstract

The current research aims to test the impact of human resources competencies as an independent variable in achieving strategic renewal as a reliable variable, and in order to achieve this, the research relied on six dimensions of the human resources competencies variable represented by (credibility of activity, capacity building, champion of change, creative and integrated human resources, technology advocate, strategic positioning). The dimensions of strategic renewal (content, context and process) were adopted. The Directorate of the Holy Karbala Municipality was chosen to test the research hypotheses, through the main tool for collecting data and information (the questionnaire) prepared for this purpose, and the research community included (550) individuals. The sample included (226) individuals in this district. The research problem was represented in a set of intellectual questions, the most prominent of which was (Does the research organization possess capabilities in its human resources that enable it to achieve strategic renewal). The importance of the research was manifested in the service sector, which is one of the most vital sectors concerned with community service and the governorate. A set of statistical programs (SPSS V. 23, Amos V. 23, Microsoft Excel 2010) were used in analyzing and testing the research hypotheses. In achieving strategic renewal. The research recommended a set of recommendations, most notably the employment of human resources capabilities available at the Directorate of the Holy Karbala Municipality in order to achieve the strategic renewal of its various operations.

key words: Human resources competencies, strategic renewal, the Directorate of the Holy Karbala Municipality.

المقدمة

لكي تستطيع المنظمات النمو والبقاء لأطول مدة ممكنة تستخدم مقدراتها كالخبرات والمعارف والمهارات والقدرات والقابليات، لتحقيق الميزة التنافسية وتنافسها مع المنظمات الأخرى وأن الهدف من البحث هو بيان دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي، إذ أن للتجديد الاستراتيجي الدور الحيوي في نجاح المنظمات وبقيائها، ويسعى إداري الموارد البشرية إلى إعداد وصياغة استراتيجيات تتلاءم مع البيئة الخارجية لتكون مستعدة لمواجهة أي طارئ، لذلك تقوم المنظمات بتحديث استراتيجياتها بصورة مستمرة لتطوير قدراتها وتحقيق أهداف المنظمة وتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم ومواكبة التطورات، ويسلط هذا البحث الضوء على مقدرات الموارد البشرية ودورها الفاعل في تحقيق التجديد الاستراتيجي، إذ يستكشف هذا البحث المنظمات التي تمتلك مقدرات عالية تستطيع التجديد الاستراتيجي بصورة سريعة وجهد ووقت أقل اعتماداً على الخبرات والمهارات والمعارف الموجودة لدى الأفراد في المنظمة، وتم اختيار مديرية بلدية كربلاء المقدسة لتكون ميداناً لاختبار فرضيات البحث الرئيسة والفرعية ولأهمية هذه المديرية الكبيرة في تقديم الخدمات الضرورية من صيانة وإنشاء الطرق إضافة إلى دورها المميز في مواجهة الزيارات المليونية التي تشهدها محافظة كربلاء كل سنة، وتضمن البحث أربعة مباحث إذ خصص المبحث الأول للتأطير المنهجي للبحث، وضم مشكلة البحث وأهميتها وأهدافها، أما المبحث

الثاني فتضمن مفهوم مقدرات الموارد البشرية وأهميته ومفهوم التجديد الاستراتيجي، أما المبحث الثالث فتضمن الجانب التطبيقي للبحث، أما المبحث الرابع فتناول الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول:

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

نظراً لما يشهده العالم اليوم من تغيرات متسارعة وتطورات تكنولوجية حديثة في مختلف الصناعات أولت المنظمات الاهتمام الكبير بمقدرات الموارد البشرية لما لها من دور فعال في مواكبة هذه التطورات عن طريق الخبرات والمعارف والامكانيات التي يمتلكها الأفراد في المنظمات (المفرجي، ٢٠١٧: ١٤)، وأن نجاح المنظمات وديمومتها يعتمد بصورة أساس على استراتيجية المنظمة التي تعتمدها وقدرتها على تجديد استراتيجيتها حسب الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة (العبودي، ٢٠١٥: ١١)، ويعتقد (الشيبياني، ٢٠١٥: ٢٧) أن مقدرات الموارد البشرية هي خليط من المهارة والمعرفة والقيم والسلوك الذي يعمل ضمن اطار محدد، وإمكانية تحسينه وتطويره وتقويمه في ضوء ملاحظته مما يجعل الأداء أكثر فاعلية وإنجاز الأعمال الموكلة اليهم بأعلى دقة، كما يعرف التجديد الاستراتيجي بأنه مجموعة من العمليات التي تتعهد بها المنظمة للتعامل مع التغيرات البيئية، ونعني بالعمليات الإجراءات التي تتخذها أجزاء من المنظمة التي من الممكن أن

للبحث يعدّ خطوة هامة لما لهذه الدائرة من أهمية حيوية في حياة المواطن العراقي بشكل عام (زائري المحافظة) والمواطن الكربلائي بشكل خاص كونها الدائرة المسؤولة عن توفير (خدمات التنظيفات، انشاء الطرق وصيانتها، تنفيذ المشاريع الخدمية، تهيئة قطع الأراضي وأفرازها لتوزيعها على مستحقيها كالموظفين والشهداء وذوي الاحتياجات الخاصة... الخ).

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحديد دور مقدرات الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي، ويركز على تحقيق الأهداف الآتية:

١. قياس مستوى مقدرات الموارد البشرية المتوافرة في المنظمة المبحوثة.
٢. معرفة مستوى أبعاد التجديد الاستراتيجي (المحتوى، السياق، العملية) التي تمتلكها المنظمة.

٣. تحديد نوع وقوة العلاقة بين مقدرات الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي.

٤. تحديد درجة تأثير مقدرات الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

المتغير المستقل (مقدرات الموارد البشرية) حسب على مقياس (Ulrich, 2012).

المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي) حسب مقياس (Flier, 2003).

يكون لها تأثير في أداء المنظمة وسلوكها العام، وقد تتضمن هذه العمليات الاندماج والمشاريع المشتركة كإجراءات خارجية والمغامرة التجارية الجديدة في الأسواق القائمة والجديدة كإجراءات داخلية (Flier & Baden, 2005:247)، ويمكن اختصار مشكلة البحث الحالية في تساؤل رئيس هو: هل تمتلك المنظمة المبحوثة مقدرات في مواردها البشرية تمكّنها من تحقيق التجديد الاستراتيجي؟، ومن التساؤل الرئيس تتفرع التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى مقدرات الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة؟
٢. ما مدى إدراك إداري الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة للتجديد الاستراتيجي وما مستوى تبني أبعاد التجديد في المنظمة المبحوثة؟
٣. هل توجد علاقة ارتباط بين مقدرات الموارد البشرية و التجديد الاستراتيجي؟
٤. ما تأثير مقدرات الموارد البشرية بأبعادها في التجديد الاستراتيجي؟

ثانياً: أهمية البحث

١. يعدّ البحث طرْحاً فكرياً أكاديمياً يركز الاهتمام على دراسة مقدرات الموارد البشرية عبر أبعادها (مصادقية النشاط، بناء القدرة، بطل التغيير، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة، نصير التكنولوجيا، التموضع الاستراتيجي) (Ulrich, 2012)، ومدى تأثيرها في التجديد الاستراتيجي.

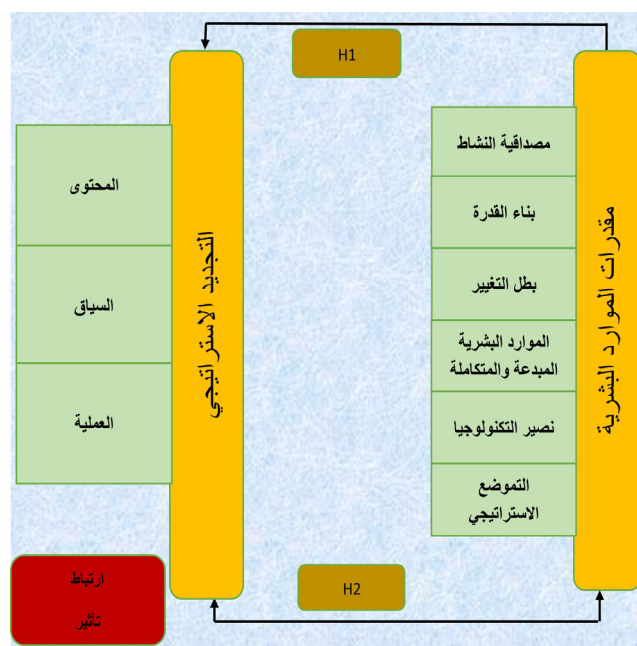
٢. اختيار مديرية بلدية كربلاء المقدسة ميداناً

أعمارهم تتراوح بين ٢١ - أكثر من ٥١ سنة وتنوع مستوياتهم العلمية من الإعدادية وحتى الدكتوراه وفق سنوات خدمة تجاوزت لدى بعضهم أكثر من (٢٥) سنة، كما في الجدول (١).

جدول (١) المعلومات الشخصية لعينة البحث

المعلومات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	١٨٤
	أنثى	٤٢
	المجموع	٢٢٦
الفئات العمرية	٢١ فأقل	٠
	٢١-٣٠	٢٩
	٣١-٤٠	٨٩
	٤١-٥٠	١٠٤
	٥١ فأكثر	٤
	المجموع	٢٢٦
	١٠٠	
المؤهل العلمي	اعدادية فأقل	٣٠
	دبلوم	٣٨
	بكالوريوس	١٢٤
	دبلوم عالٍ	١٧
	ماجستير	١٥
	دكتوراه	٢
	المجموع	٢٢٦
سنوات الخدمة الفعلية	سنة فأقل	٠
	١-٥	٢٦
	٦-١٠	٢٧
	١١-١٥	٦٩
	١٦-٢٠	٦٧
	٢١-٢٥	١٢
	٢٥ فأكثر	٥
	المجموع	٢٢٦
	١٠٠	

الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث



خامساً: فرضيات البحث

١. الفرضية الرئيسة الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدّرات الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي).
٢. الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير مقدّرات الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي).

سادساً: الأدوات الإحصائية التحليلية

برنامج (SPSS V. 23). وبرنامج (Amos V. 23). وبرنامج (Microsoft Excel 2010).

سابعاً: مجتمع البحث وعينته موضح في الجدول الآتي:

بلغ مجتمع البحث (٥٥٠) فرداً، بينما بلغ حجم العينة (٢٢٦) فرداً حسب الجدول الإحصائي لـ (morgan) (krejcie،Morgan،1970)، إذ كان عدد الذكور (١٨٤) والإناث (٨١)، وكانت

المبحث الثاني: الاطار النظري

اولاً: مقدرات الموارد البشرية

١ - مفهوم مقدرات الموارد البشرية

يرى (Ulrich) أن مقدرات الموارد البشرية هي عبارة عن القدرات والقيم والمعرفة التي يمتلكها الخبراء العاملون في قسم الموارد البشرية وما هو متوقع منهم من أجل تطوير وتقييم عمل هؤلاء الخبراء (Ulrich et al., 2007:2)، وأوضح (MEIJERINK et al., 2015: 6) أن مقدرات الموارد البشرية تمكن إداري الموارد البشرية من المشاركة والمساهمة الفاعلة في الإنتاج وفي ممارسات إدارة الموارد البشرية بناءً على مستوى قدراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم، ويلخص الجدول (٢) ما تم الحصول عليه من وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين حول مفهوم مقدرات الموارد البشرية:

٧٥	١٧٠	موظف	المنصب الوظيفي
١٤	٣٠	مسؤول وحدة	
١٠	٢٣	مسؤول شعبة	
١	٣	معاون مدير	
١٠٠	٢٢٦	المجموع	
٧	١٦	لا يوجد	عدد الدورات
١٢	٢٧	١	
٢٣	٥٢	٢	
٢٢	٤٩	٣	
١٠	٢٣	٤	
٨	١٩	٥	
٨	١٧	٦	
٢	٥	٨	
٥	١١	١٠	
٢	٤	١٥	
١	٣	٢٥	
١٠٠	٢٢٦	المجموع	

جدول (٢) مفهوم مقدرات الموارد البشرية لدى بعض الكتاب والباحثين

ت	المصدر	المفهوم
١	(Janev&Vranes,2011:1090)	مجموعة من المقدرات التي يمكن أن تساعد في تحقيق الأداء الفاعل والتميز في الأدوار المعينة.
٢	(مناصرة، ٢٠١٢: ١١٩)	وضع الخطط وتوجيه الأفراد ومراقبتهم في المنظمة بما يحقق الانسجام والترابط بين مقدرات الفرد وتنميته باستمرار لتحقيق أفضل أداء للفرد وللمنظمة.
٣	(Long & Amin, 2013:2021)	إمكانية المنظمات على نشر وتطوير واكتساب الموارد البشرية خلال تشكيل موارد بشرية حيوية بإمكانها تحقيق أداء تنظيمي متميز وفاعل في بيئة سريعة التغير ومعقدة.
٤	(Ramlall&) (Ghamri,2014:708)	إضافة قيمة للمنظمات خلال معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية.
٥	(Macky & Pio,2015:4)	أفضل وأقوى دليل على الأداء الناجح والتميز في جميع الأدوار التي تقوم بها الموارد البشرية والمشاركة النشطة في اتخاذ القرار الاستراتيجي
٦	(Cohen,2015:3-4)	السلوكيات والمهارات والمعارف لدى الموارد البشرية من أجل النجاح في العمل والقيام بالأدوار الوظيفية المناطة بهم.

٢- أهمية مقدرات الموارد البشرية

بيّن (Chang & Huang, 2010: 683-639) أن أهمية مقدرات الموارد البشرية تكمن خلال تأثيرها الإيجابي على رضا الزبائن الداخليين، ويُعد رضا الزبائن الداخليين من القضايا الحاسمة والمهمة في تحقيق النتائج التنظيمية الإيجابية، وتؤدي أيضا إلى تحسين الفعالية على مستوى أفراد المنظمة والذي بدوره سيؤدي إلى التأثير الإيجابي على أداء المنظمة، إذ أن لمقدرات الموارد البشرية التأثير الإيجابي على الفعالية التنظيمية، وأشار (Geimer & Allen, 2017: 49-50) إلى أن تطوير مقدرات الموارد البشرية يؤثر بشكل إيجابي وملحوظ في مجال الأعمال التجارية للمنظمات، إذ أن نشاطها سيكون محدوداً دون العمل خلال هذه المقدرات، وفي السياق ذاته يرى (Khan & Jamil, 2015: 16) أن مقدرات الموارد البشرية لها الدور الفعال والمؤثر في تحقيق مستوى الرضا الوظيفي للموظف خلال مساهماتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والعمل بروح الفريق مع جميع الموظفين والمشاركة الفعلية مما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج.

٣- أبعاد مقدرات الموارد البشرية

في عام (٢٠١٢) طور (Ulrich) أنموذج لمقدرات الموارد البشرية تمثل بأبعاد (مصدقية النشاط، بناء القدرة، بطل التغيير، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة، نصير التكنولوجيا، التموضع الاستراتيجي (Ulrich, 2012: 2012)، والذي تم اختياره لدراستنا لحداثته واستخدامه من قبل أكثر الباحثين، وفيه تم تحديد ستة أبعاد للمقدرات التي يجب على إداري الموارد

البشرية أن يتبنوها من أجل التأثير على أداء الأعمال في المنظمة، كالآتي:

أ- مصداقية النشاط Credible Activist

إن مصداقية النشاط تعني القدرة على بناء علاقات شخصية وقوية تأخذ على عاتقها زمام المبادرة في المنظمات SALAM، (٢٠٢٠: ١٦)، وتعرف مصداقية النشاط إداري الموارد البشرية بأنه شخص موثوق به ومستقيم ولديه حس بالمصداقية وقادر على بناء علاقات شخصية (Venegas & Domnanovich, 2015: 2688)، وأن مصداقية النشاط قادرة على بناء علاقات ثقة خلال امتلاكها وجهة نظر استباقية (Ulrich & Brockbank, 2017: 37)

ب- بناء القدرة Capability Builder

من أجل أن تكون المنظمة قوية وفعالة يجب دمج القدرات الفردية من أجل بناء القدرات التنظيمية الهامة للمنظمة، ومن هذه القدرات هي السرعة وخدمة الزبائن والتعاون مع الآخرين والابتكار، ومن القدرات الأخرى هي ثقافة الشركة وعلى المنظمات الاستثمار والتدقيق في هذه القدرات (Ulrich & Ulrich, 2012: 2)، وإن بناء القدرة يساهم في إدارة الموارد البشرية الفعالة وفي إنشاء منظمات قوية خلال تحديد وتطوير مقدرات الموارد البشرية في المنظمة، فالقدرات هي جزء من ثقافة المنظمة وتشمل الابتكار والسرعة والتركيز على الزبائن والكفاءة وتوضيح المعنى والهدف في العمل (Laine & Tuominen, 2017: 35)، وإن بناء القدرات تكون مسؤولة عن الاهتمام بنقاط القوة التنظيمية من أجل تحديد هويتها (Venegas & Domnanovich, 2015: 2688).

ج- بطل التغيير Change Champion

بطل التغيير هو من لديه القدرة على ترجمة القوة الخارجية للتغيير وتحويلها إلى إجراءات عمل ملموسة (Venegas & Domnanovich, 2015:2688)، ومن ناحية التغيير فأن إداري الموارد البشرية الناجحون يسعون إلى التغيير بطريقتين: هما المساعدة في تشكيل ثقافة المنظمة ونشرها، وقدرتهم على إجراء التغيير في جميع أنحاء المنظمة خلال تطوير السياسات والإجراءات المتبعة وتنفيذ الاستراتيجيات المتبعة وتصحيحها (Ulrich et al., 2007:6-7)، وأنها تحافظ على التغيير خلال ضمان توافر الموارد الضرورية التي يحتاجونها كالوقت، والأشخاص، ورأس المال، والمعلومات خلال استخلاص الدروس من كل من النجاح والفشل (Brockbank, 2013:10).

د- الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة Human Resource Innovator and Integrator

أن مفهوم مبتكرو ومتكاملو الموارد البشرية هو كيفية نقل المعرفة النظرية للموارد البشرية إلى إجراءات عمل مستدامة (Venegas & Domnanovich, 2015:2688)، ويؤدي إداري الموارد البشرية دورا هاما في رسم وإعداد استراتيجية المنظمة التي تأخذ بنظر الاعتبار كافة المشاكل التي تواجه المنظمة سواء أكان داخليا أم خارجيا والعمل على تطويرها ووضع رؤية مستقبلية حول وضع المنظمة في السوق وقدرتها على المنافسة مع المنظمات الأخرى بقوة (Darvish & Moosavi, 2012:2617).

هـ- نصير للتكنولوجيا Technology Proponent

للتكنولوجيا الدور الفاعل والهام في عمل المنظمات وما يشهده العالم من تغييرات سريعة وتطورات في البيئات الخارجية كان لزاما على إداري الموارد البشرية استخدام هذه التقنيات في كافة أعمالهم في المنظمة التي ستحقق مزايا عدة للمنظمة في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح إضافة إلى قدرتها على المنافسة والبقاء في الأسواق لفترة أطول (Ulrich & Ulrich, 2012:4)، وأن نصير التكنولوجيا لديه امكانية على استخدام التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي المتعددة التي تسهم في إنشاء مؤسسات ذات أداء عالٍ (Ulrich & Brockbank, 2017:38)، ويعد إداري الموارد البشرية مدافعا عن التطوير باستخدام أفضل الأساليب المتاحة للتقنية وزيادة التواصل في المنظمة عن طريق استخدام أفضل الوسائل الحديثة (SALAM, 2020:16) و (Özdemir & Eroğlu, 2015:51).

و- التموضع الاستراتيجي Strategic Positioner

التموضع الاستراتيجي لديه القدرة على تصميم استراتيجيات الموارد البشرية، وذلك خلال معرفتها وفهمها للتأثيرات الخارجية واحتياجات العمل للمنظمة (Venegas & Domnanovich, 2015:2688)، وأن من مقومات النجاح للمنظمات هي كيفية وضع رؤية ورسالة يمكن تحقيقها خلال فهم البيئة المحيطة بها من القطاعات البيئية، ويعمل إداريو الموارد البشرية من أجل تحقيق ذلك خلال فهم كل ما يدور حول المنظمة وما يحقق رضا الزبائن واحتياجاتهم ومتابعة أقسام المنظمة من أجل تحقيق الأهداف

لخطط الاستراتيجية الحالية بسبب التغيرات البيئية من أجل إمكانية البقاء لأطول مدة ممكنة (عبد، ٢٠١٩: ٧٤)، وأن مفهوم التجديد من أكثر المفاهيم التي تناولتها التيارات الثقافية والاجتماعية والفكرية المختلفة، فنرى في قاموس (Webster) كلمة التجديد مرادف للتحديث أي بعبارة أخرى استعادة القديم والمتهاك ليكون محله ما هو ذو جودة عالية (الهمنداوي، ٢٠٢٠: ١٥٢).

فالتجديد عبارة عن عملية اجتماعية مكثفة تشمل بعض التفاعلات الحاسمة بين المستويات الإدارية على مستوى واسع، إذ تعمل هذه التفاعلات على تحسين الأداء الفردي والمساعدة في قدرة المنظمات على التفاعل مع البيئة (Floyd & Lane, 2000: 158)، فالتجديد هو رغبة المنظمات وسعيها لإحداث التغيرات الفكرية والعملية وابتكار الحلول المناسبة التي تساعد على تطوير نفسها ومواجهة حالة عدم التأكد البيئي بسبب التسارع التكنولوجي (الشريفي، ٢٠١٧: ٥٨).

٢- أهمية التجديد الاستراتيجي

إن حاجة المنظمات للتجديد الاستراتيجي أصبحت من الضرورات الملحة لمواجهة التغيرات البيئية والأعمال بشكل دائم، وكذلك مواجهة المنافسين واحتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة بصورة مستمرة، يجب أن تتمتع المنظمات بالقدرة على تحسين توافقها مع الطلبات الداخلية والخارجية بشكل مستمر (Ali & Yasir, 2020: 1180)، وتكمن أهمية التجديد الاستراتيجي للمنظمات في القدرة

المرسومة (Darvish & Moosavi, 2012: 2618)، وعن طريق التوضع الاستراتيجي تكون لدى المنظمات القدرة على تحقيق النجاح في أسواقها (Ulrich & Brockbank, 2017: 37).

ثانياً- التجديد الاستراتيجي

١- مفهوم التجديد الاستراتيجي

أشار (الذيابي، ٢٠٢١) إلى أن جذور التجديد الاستراتيجي تعود إلى ما طرحه الباحثون (March 1958: Simon & Urns & Stalker: 1961) و (Awrence & Lorsch: 1967) الذين تمثلت أفكارهم حول التوجه إلى الأعمال الجديدة والابتكار وتطوير المنتجات بما يتلاءم مع التغيرات الحاصلة في البيئة والتكنولوجية في المنظمات، ويعدّ الكاتبان (Schendel & Hofer) أول من حدد مصطلح التجديد الاستراتيجي في كتابهما المعروف الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management)، وذلك في نهاية السبعينيات من القرن الماضي، إذ عدا التجديد الاستراتيجي جزء لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية للمنظمات، ويتعامل مع التجديد التنظيمي والنمو فهو من المكونات الرئيسة للإدارة الاستراتيجية (عواد، ٢٠١٩: ٧٦)، وفي نهاية الثمانينيات زادت المنافسة بين المنظمات على المستوى العالمي الذي أدى إلى انخفاض فرص النمو، فسعت المنظمات إلى تقليل اعتمادها على الاستراتيجية الحالية وتركيزها على تجديد أعمالها، وقدم الباحث (Chakravarthy) في سنة (١٩٨٤) مقالة يبيّن فيها كيفية الاعتماد على التجديد الاستراتيجي عن طريق وضع خطط بديلة

طلبات ورغبات وحاجات الزبائن المتغيرة التي تتطلب تعديلات في نهج المنظمة التنافسي ونطاق المنتجات وقنوات التوزيع، (Schmitt 2016:2 S & Whetten)، ويقاس بعد المحتوى بنسبة إجراءات التجديد الاستراتيجي التي لها طابع بناء الكفاءة قبالة الإجراءات التي تعزز الكفاءات في المنظمات (Flier & Baden 2005:242).

ب. السياق context: يشير بُعد السياق إلى المبادرات الإدارية لإثارة المطالب في بيئة المنظمة أو الاستجابة لها مثل التحولات التنافسية ودرء المخاطر الجديدة، ومن ثم فإن التجديد الاستراتيجي يشمل مبادرات المواءمة الاستراتيجية التي يمكن أن تكون استباقية أو تفاعلية أو لاستكشاف فرص العمل المستقبلية ورد الفعل، استجابة للتغيرات البيئية السابقة أو الجارية. وتخضع مبادرات التجديد الاستراتيجي هذه لآليات الاختيار الداخلية وهي ضرورية للمؤسسات للتكيف وضمان بقائها على المدى الطويل، (Schmitt S & Whetten 2016:2)، كما يتعامل بُعد السياق مع السؤال المتعلق بكيفية تأثير السياقات الخارجية والداخلية لاستراتيجية المنظمة، إذ يشمل السياق الخارجي البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقطاعية التي تقع فيها المنظمة، بينما يشير السياق الداخلي إلى سمات البيئة الهيكلية والثقافية والسياسية التي عن طريقها تستمر أفكار التغيير، ويجب بعد السياق عن السؤال: كيف يؤثر سياق المنظمة في إدارة الاعتماد على الموارد؟ (van Leeuwen 2007:12).

على الابتكار والتكيف وتغيير الجوانب الاستراتيجية وتنظيمها بشكل جذري وكذلك أنشطة تجديد إضافية تشمل التجديد التدريجي والتجارب وتعديلات إضافية إلى بعض الأعمال الأساسية للمنظمة، وكذلك التحولات الاستراتيجية المتقطعة عن طريق تغيير أبعاد عدة، مثل موارد المنظمة والمقدرات وقاعدتها التكنولوجية وهيكلها التنظيمي وهويتها (Martin & Parga 2016:2)، وتبرز أهمية التجديد الاستراتيجي باتخاذ القرارات الحاسمة التي لها تأثير في مستقبل المنظمة كالأهداف وخدماتها المقدمة للآخرين وتطوير بنيتها وإدارتها عن طريق تغيير الاستراتيجية وهيكل المنظمة وجهودها الرامية إلى تحقيق النجاح عبر سلسلة من الابتكارات وتطوير المنتجات الجديدة (Kearney & 2015:429 Morris).

٣- أبعاد التجديد الاستراتيجي

تم اعتماد أبعاد التجديد الاستراتيجي استناداً إلى مقياس (Flier، 2003). هي كالآتي:

أ. المحتوى Content: يشير محتوى التجديد الاستراتيجي إلى عملية التحول الاستراتيجي التي تغير أنموذج الأعمال الحالي للمنظمة، و يصف أنموذج العمل كيفية قيام المنظمة بإنشاء وتسليم والتقاط القيمة لأصحاب المصلحة المتعددين، ولا تقتصر هذه التحولات الاستراتيجية الرئيسة على سوق معين أو منتج أو تغييرات تكنولوجية ولكنها تنطوي على تغييرات على طول أبعاد عدة، على سبيل المثال قد يكون جزءاً من هذا التحدي هو الاستجابة

أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً وبخلافه يكون توزيع البيانات غير طبيعي (Hassani & Silva, 2015: 590).

يتبين من الجدول (٣) أن مقدار قيمة الاختبار قد بلغ (٠,٠٨٤, ٠,٠٦٧, ٠) على التوالي للمتغيرين الرئيسين (مقدرات الموارد البشرية، والتجديد الاستراتيجي) في حين كانت النسبة المعنوية لقيمة الاختبار قد بلغت (٠,٢٠٠, ٠,٢٠٠) على التوالي أيضاً، وهذه القيمة قد تجاوزت المستوى المعياري الخاص بها البالغ (٠,٠٥)، مما يؤكد أن البيانات تخضع لاعتدالية التوزيع الطبيعي، وهذا يمكن الباحث من التوجه نحو استعمال الأدوات العلمية في تحليل البيانات، كما في الجدول (٣):

الجدول (٣) اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغيرات

البحث

Var.		مقدرات الموارد البشرية	التجديد الاستراتيجي
N		226	226
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.7703	3.8149
	Std. Deviation	.47113	.44129
Most Extreme Differences	Absolute	.084	.067
	Positive	.084	.061
	Negative	-.044	-.067
Test Statistic		.084	.067
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200c,d	.200c,d

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

ج. العملية: يشير بُعد العملية إلى الفترة الزمنية للتجديد الاستراتيجي، ويغطي توقيت وتكرار وتقلب إجراءات التجديد الاستراتيجي في البيئات شديدة التنافس؛ لأن النجاح مرتبط بالسرعة التي تحققها المنظمات في اتخاذ القرارات في حالة عدم اللاتأكد (Flier & Volberda, 2003:2171)، وأن بُعد العملية يكون ارتباطه بتسلسل وسرعة عملية التجديد الاستراتيجي (Flier & Baden, 2005:242)، ويتعامل مع العمليات الزمنية لإجراءات التجديد الاستراتيجي، ويشمل سرعة وتقلب إجراءات التجديد لذلك يستوجب تصميم أبحاثاً طويلة ولمدة كافية لتقديم توضيحات عملية عن مسارات التجديد الاستراتيجي (Kwee & Volberda, 2011:98 8).

المبحث الثالث:

الجانب العملي

١- اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

لغرض معرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة الحالية، اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test)، إذ يقارن هذا الاختبار توزيع المجتمع الإحصائي عن طريق عينات عشوائية مستقلة مأخوذة من هذا المجتمع وهي تتميز بالدقة التنبؤية، إذ يقيم أسلوب كولموكوروف-سميرنوف عن طريق قيمة النسبة المعنوية (P-Value) فإذا كانت قيمة هذا المؤشر أكبر من (0.05) فإن ذلك يدل على

١. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير

مقدرات الموارد البشرية :

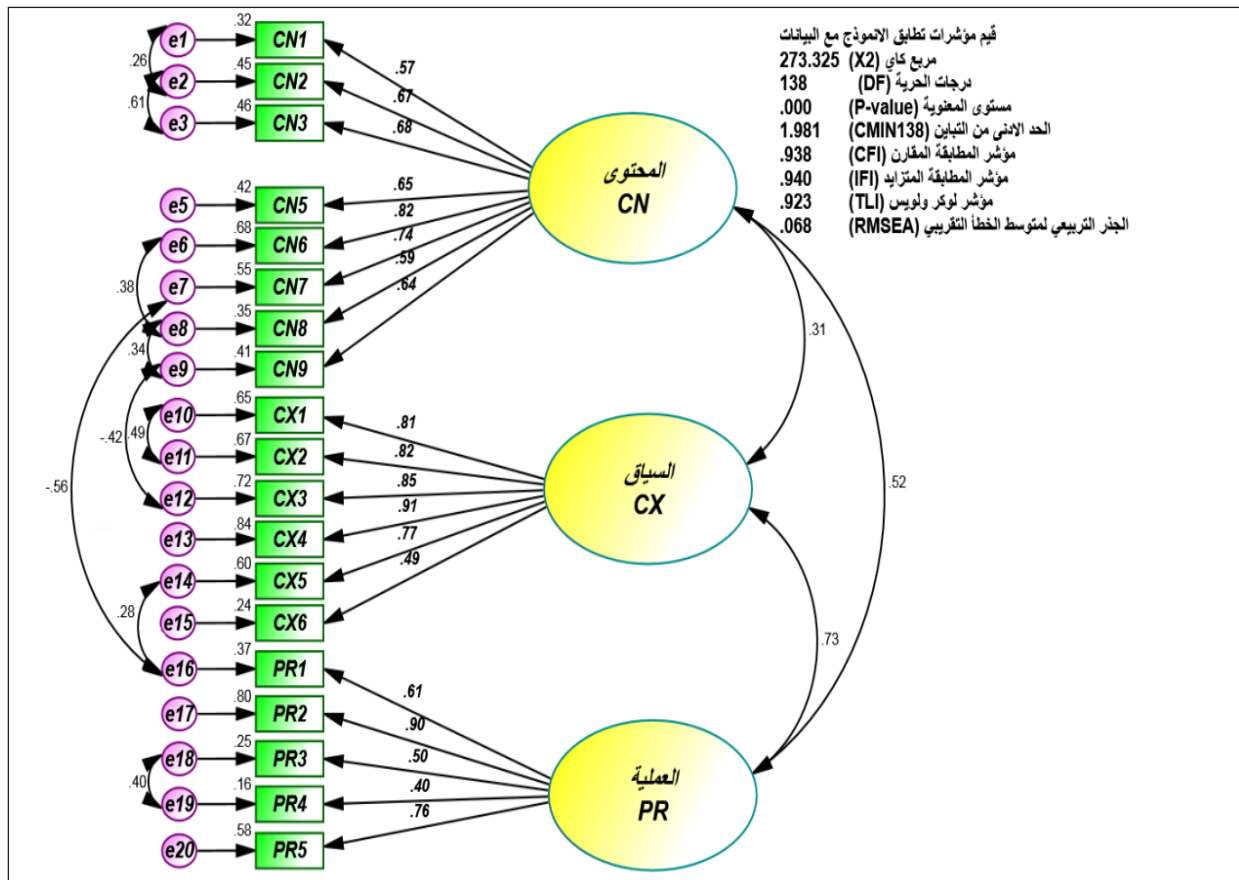
لقد جرى قياس متغير مقدرات الموارد البشرية عن طريق ستة أبعاد فرعية هي (مصادقية النشاط (٨) فقرة، بناء القدرة (١٠) فقرة، بطل التغير (٧) فقرة، الموارد البشرية المبدعة المتكاملة (١٠) فقرة، نصير التكنولوجيا (٧) فقرة، والتموضع الاستراتيجي (٦) فقرة، إذ يتبين من الشكل (٢) أن كل أوزان الانحدار المعيارية قد تجاوزت نسبة (٠,٤٠)، إلا ثماني فقرات (SP1، TC1، IIHR6، AB4، CC7، CC5، AB8، AB4) إذ كانت أوزانها (0.11، 0.28، 0.09، 0.23، -0.17، 0.29، 0.24، 0.37)، وهذا يشير على ضعف تمثيلها للبعد الذي تنتمي إليه مما يستوجب حذفها جميعا من المقياس، كما أن قيم مؤشرات جودة المطابقة الهيكلية كانت ضعيفة، وهي قيم (CFI، IFI، TLI، RMSEA)، وهذا يؤكد أهمية اللجوء إلى مؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى هذه المؤشرات التي تسهم في زيادة مستوى الاتساق بين الهيكل النظري الذي أُعد عن طريقه المقياس مع إجابات أفراد العينة.

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير التجديد الاستراتيجي لقد جرى قياس متغير التجديد الاستراتيجي عن طريق ثلاثة أبعاد فرعية هي المحتوى (٩) فقرات، السياق (٦) فقرات، والعملية (٥) فقرات، إذ يتبين من الشكل (٣)

أن كل أوزان الانحدار المعيارية قد تجاوزت نسبة (٠,٤٠)، إلا الفقرة (CN4)، إذ كان وزنها (0.24)، وهذا يشير إلى ضعف تمثيلها للبعد الذي تنتمي إليه وهو بُعد المحتوى مما يستوجب حذفها، كما أن قيم مؤشرات جودة المطابقة الهيكلية كانت ضعيفة، وهي قيم (CFI، IFI، TLI، RMSEA). وهذا يؤكد أهمية اللجوء إلى مؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى هذه المؤشرات التي تسهم في زيادة مستوى الاتساق بين الهيكل النظري الذي أُعد عن طريقه المقياس مع إجابات أفراد العينة، ولذلك وبعد حذف الفقرات أعلاه وإجراء (٩) من مؤشرات التعديل اللازمة نلاحظ أن الانموذج قد اكتسب مستوى المطابقة اللازمة وكما يتضح عن طريق متابعة مؤشرات مطابقة الانموذج الظاهرة في الشكل (٣).

وبهذا يكون الانموذج الهيكلي قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لإجابات أفراد العينة على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة البحث. أما بالنسبة إلى تقديرات المعلمة فقد كانت كلها نسب معنوية وذلك عن طريق قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٢) والتي اتضح بانها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلومات وامكانية الاعتماد عليها في قياس الأبعاد التي تنتمي إليها.

الشكل (٢) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التجديد الاستراتيجي بعد التعديل



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

اختبار الثبات لأداة القياس

تفسير قيم كرو نباخ ألفا لتقييم حالة الثبات المتحققة في بيئة تطبيق معينة، كما مبين في الجدول (٤).

الجدول (٤) : مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ ألفا

ت	قيمة كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
١	$\alpha \geq 0.9$	ممتاز
٢	$0.9 > \alpha \geq 0.8$	جيد
٣	$0.8 > \alpha \geq 0.7$	مقبول
٤	$0.7 > \alpha \geq 0.6$	مشكوك فيه
٥	$0.6 > \alpha \geq 0.5$	ضعيف
٦	$0.5 > \alpha$	غير مقبول

Source: Sharma, B. (2016). A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals. Asian Pacific Journal of Health Sciences, 3(4), P. 273.

إذ نلاحظ من الجدول (٥) أن قيم معامل كرو نباخ ألفا لمتغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (٠,٧٢٠ - ٠,٩٠٥) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات عالٍ في الدراسات الوصفية كونها قيم مرتفعة بالمقارنة مع قيم كرو نباخ ألفا المعيارية، كما نلاحظ أن قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن إجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة البحث ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (٥) معامل الثبات والصدق الهيكلي على مستوى

المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرو نباخ ألفا	معامل الصدق الهيكل
١.	مصادقية النشاط	٠,٧٩٥	٠,٨٩٢
٢.	بناء القدرة	٠,٨٠٨	٠,٨٩٩
٣.	بطل التغير	٠,٨٠٥	٠,٨٩٧
٤.	الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة	٠,٧٨٩	٠,٨٨٨
٥.	نصير التكنولوجيا	٠,٨١٣	٠,٩٠٢
٦.	التموضع الاستراتيجي	٠,٧٦٦	٠,٨٧٥
٧.	مقدرات الموارد البشرية	٠,٩٠٥	٠,٩٥١
٨.	المحتوى	٠,٧٨٤	٠,٨٨٥
٩.	السياق	٠,٧٢٠	٠,٨٤٩
١٠.	العملية	٠,٧٧٥	٠,٨٨٠
١١.	التجديد الاستراتيجي	٠,٨٤٣	٠,٩١٨

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج
SPSS V.23.

الإحصاءات الوصفية لمتغير مقدرات الموارد البشرية بالنسبة لمتغير مقدرات الموارد البشرية الرئيس فقد حقق متوسط حسابي موزون عام قدره (٣,٧٩١) وقيمة الانحراف المعياري له (٠,٣٩٥) الذي يشير إلى تشتت إجابات العينة عن وسطها الحسابي، ومعامل اختلاف نسبي قدره (٤٣,١٠٪) وكانت شدة الإجابة المتحققة قد بلغت (٨٣,٧٥٪) وبذلك فإنه حقق مستوى إجابة «مرتفع» وهذا يشير إلى أن هذا المتغير حاز على درجة أهمية مرتفعة حسب إجابات أفراد العينة على مستوى المديرية عينة البحث.

وفقاً لـ (Mazahreh et al., 2009: 403) فقد حُدد مستوى الإجابات في ضوء الأوساط الحسابية عن طريق تحديد انتهائاتها خمس فئات هي: (١- ١,٨٠): منخفض جداً، (١,٨١-٢,٦٠): منخفض، (٢,٦١-٣,٤٠): معتدل، (٣,٤١-٤,٢٠): مرتفع، (٤,٢١-٥,٠٠): مرتفع جداً.

الجدول (٦) الإحصاءات الوصفية لمتغير مقدرات الموارد البشرية

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف٪	شدة الإجابة٪	مستوى الإجابة	ترتيب الفقرات
بعد مصادقية النشاط	٣,٨٢١	٠,٤٦١	١٢,٠٦	٧٦,٤٣	مرتفع	٢
بعد بناء القدرة	٣,٧٥٩	٠,٦٠٣	١٦,٠٤	٧٥,١٨	مرتفع	٥
بعد بطل التغير	٣,٧٠٨	٠,٦١٥	١٦,٦٠	٧٤,١٦	مرتفع	٦
بعد الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة	٣,٨٦٨	٠,٤٤٥	١١,٥٠	٧٧,٣٦	مرتفع	١
بعد نصير التكنولوجيا	٣,٧٧٣	٠,٤٩٥	١٣,١٢	٧٥,٤٦	مرتفع	٤
بعد التموضع الاستراتيجي	٣,٨١٩	٠,٥٧٣	١٥,٠١	٧٦,٣٨	مرتفع	٣
المعدل العام لمقدرات الموارد البشرية	٣,٧٩١	٠,٣٩٥	١٠,٤٣	٧٥,٨٣	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الإحصائية (Excel 2010، SPSS V.24)،

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

استعمل الباحث أسلوب ارتباط بيرسون لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي تتعلق بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (مقدرات الموارد البشرية) بأبعاده الفرعية (مصادقية النشاط، بناء القدرة، بطل التغيير، الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة، نصير التكنولوجيا، والتموضع الاستراتيجي) والمتغير التابع (التجديد الاستراتيجي)، وللحكم على قوة معامل الارتباط، سيتم اعتماد التقييم الخاص بتقسيمه على خمس فئات وحسب ما موضح في الجدول (٨):

الجدول (٨) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
١	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
٢	تامة موجبة أو سالبة	$r = \pm 1$
٣	ضعيفة ايجابية او سلبية	$0.00(\pm) - 0.30$
٤	قوية ايجابية أو سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
٥	قوية جدا ايجابية أو سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source: Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). "Research methods for business students" 5th ed. Pearson Education Limited: Prentice Hall, England, P.459.

وعليه يمكن القول إن مقدرات الموارد البشرية متوافرة بمستوى مرتفع وهو ما يمثل الإجابة عن التساؤل الأول من تساؤلات مشكلة البحث، وتحقيق الهدف الأول من الأهداف التي يسعى إليها هذا البحث.

الإحصاءات الوصفية لمتغير التجديد الاستراتيجي

بالنسبة لمتغير التجديد الاستراتيجي الرئيس فقد حقق متوسط حسابي موزون عام قدره (٣,٨٢٢) وقيمة الانحراف المعياري له (٠,٤٤٢) الذي يشير إلى تشتت إجابات العينة عن وسطها الحسابي، ومعامل اختلاف نسبي قدره (١١,٥٦٪) وكانت شدة الإجابة المتحققة قد بلغت (٧٦,٤٤٪) وبذلك فإنه حقق مستوى إجابة «مرتفع» وهذا يشير إلى أن هذا المتغير حاز على درجة أهمية مرتفعة حسب إجابات أفراد العينة على مستوى المديرية عينة البحث. وعليه يمكن القول إن التجديد الاستراتيجي متوافر بمستوى مرتفع وهو ما يمثل الإجابة عن التساؤل الثاني من تساؤلات مشكلة البحث، وتحقيق الهدف الثاني من الأهداف التي يسعى إليها هذا البحث.

الجدول (٧) الإحصاءات الوصفية لمتغير التجديد الاستراتيجي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف٪	شدة الإجابة٪	مستوى الإجابة	ترتيب الفقرات
بعد المحتوى	٣,٩٧٤	٠,٥٣٧	١٣,٥١	٧٩,٤٨	مرتفع	١
بعد السياق	٣,٨٧٥	٠,٤٧٠	١٢,١٣	٧٧,٥١	مرتفع	٢
بعد العملية	٣,٦١٦	٠,٧٢٨	٢٠,١٢	٧٢,٣٢	مرتفع	٣
المعدل العام لمتغير التجديد الاستراتيجي	٣,٨٢٢	٠,٤٤٢	١١,٥٦	٧٦,٤٤	مرتفع	-

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الإحصائية (Excel 2010, SPSS V.24)،

التجديد الاستراتيجي

يوضح الشكل (٤) مقدار التأثير لمتغير مقدرات الموارد البشرية كمتغير مستقل في التجديد الاستراتيجي كمتغير تابع على مستوى إجابات العينة في مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة البحث، إذ يتبين وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمتغير مقدرات الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي، إذ يظهر أن نسبة التأثير المعياري كانت (٠,٦٤) وهذا يشير إلى أن متغير مقدرات الموارد البشرية يؤثر في متغير التجديد الاستراتيجي بمقدار (٦٤٪) على مستوى المديرية عينة البحث، وهذا يدل على أن تغير وحدة انحراف واحدة من مقدرات الموارد البشرية في المديرية عينة البحث ستؤدي إلى إحداث تغير في التجديد الاستراتيجي بمقدار (٦٤٪)، وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (٩) قد بلغت (١٢,٤١٦) وهي ذات معنوية عالية.

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الرئيسة الثانية.

إذ سيتضمن جدول الارتباط المعاملات الرئيسة التي تثبت العلاقة ومستوى الدلالة المعنوية لكل علاقة عند مستوى معنوية (٠,٠١) أي بدلالة ثقة (٩٩٪).

١. اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرات الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي)

يتبين من نتائج الجدول (٩) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير مقدرات الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي، حيث كانت نسبة الارتباط (0.638^{**}) وهذا يؤكد أساس العلاقة والتأصر بين المتغيرين على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة البحث عند مستوى دلالة (0.01).

واستناداً إلى ما سبق تم اثبات صحة الفرضية الرئيسة الأولى.

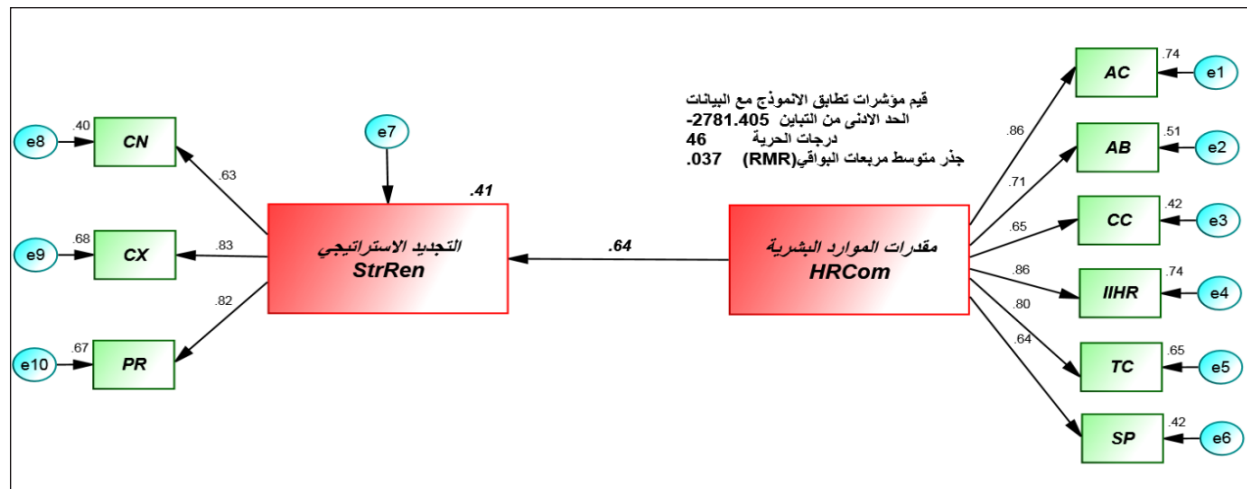
اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير مقدرات الموارد البشرية في

الجدول (٩) معاملات الارتباط بين مقدرات الموارد البشرية بأبعادها والتجديد الاستراتيجي

أبعاد مقدرات الموارد البشرية						مقدرات الموارد البشرية	المتغير المستقل المتغير التابع
الموضوع	نصير	الموارد البشرية	بطل	بناء	مصادقية		
الاستراتيجي	التكنولوجيا	المبدعة والمتكاملة	التغيير	القدرة	النشاط		
.353**	.548**	.559**	.366**	.491**	.586**	.638**	التجديد الاستراتيجي
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين مقدرات الموارد البشرية بأبعادها والتجديد الاستراتيجي							النتيجة (القرار)

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

الشكل (٣) تأثير مقدرات الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (١٠): مسارات ومعلومات اختبار تأثير مقدرات الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي

المسارات	النسبة	الخطأ	التقدير	التقدير	نسب
المعنوية	الحرارة	المعاري	اللامعاري	المعاري	المعنوية
التجديد الاستراتيجي	12.416	.057	.712	.638	***
TC	20.296	.050	1.007	.804	***
SP	12.634	.074	.934	.644	***
IIHR			1.000	.861	
CC	12.838	.079	1.012	.650	***
AB	15.294	.071	1.088	.714	***
AC	25.103	.040	1.000	.858	***
CN	12.287	.063	.770	.634	***
CX	22.091	.040	.880	.827	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في التجديد الاستراتيجي لم يتضمنها البحث الحالي.

إن مقدار التفسير الذي يمثلته معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.41) وهي التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل مقدرات الموارد البشرية في المتغير التابع التجديد الاستراتيجي طبقاً لإجابات العينة على مستوى المديرية عينة البحث، في حين بلغت النسبة المكتملة (59%) التي توضح وجود عوامل

المبحث الرابع:

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

١. بالاعتماد على الجانب العملي تتوافر أبعاد مقدرات الموارد البشرية في مديرية بلدية كربلاء المقدسة بمستوى مرتفع وهذا يدل على توافر الموارد البشرية المبدعة والمتكاملة إضافة إلى بناء القدرات المتميزة ودعم البرمجيات والتكنولوجيا وتحسين الأداء في المديرية المبحوثة.

٢. تتوافر أبعاد متغير التجديد الاستراتيجي بالاعتماد على الجانب العملي بمستوى مرتفع في مديرية بلدية كربلاء المقدسة وحسب ترتيب الأبعاد، إذ جاء بعد المحتوى بالترتيب الأول ويليه بُعد السياق وأخيراً بُعد العملية.

٣. ترتبط مقدرات الموارد البشرية طردياً بالتجديد الاستراتيجي اعتماداً على الجانب العملي ما يعني إن الاهتمام بمقدرات الموارد البشرية عن طريق الحث على مصداقية النشاط واتباع السلوكيات الأخلاقية وبناء القدرات والإمكانات الشخصية ودعم التغير التنظيمي والتشجيع على تقديم الأفكار الإبداعية وتوفير فرص التطوير التقني والتموضع الاستراتيجي سيمكن المديرية من تحقيق مستويات متقدمة في التجديد الاستراتيجي.

٤. تؤثر مقدرات الموارد البشرية معنوياً في التجديد الاستراتيجي، أي أن مديرية بلدية كربلاء

المقدسة إذا رغبت في زيادة مستويات التجديد الاستراتيجي يمكنها ذلك عن طريق زيادة مقدرات الموارد البشرية فيها.

٥. يلتزم العاملون في المديرية عينة البحث بدعم التغير وتنفيذ نتائجه والمشاركة في نشر ثقافة التغير في البيئة الداخلية للمديرية وتقديم أفكار جديدة ومطورة للعمل.

ثانياً: التوصيات:

١. التركيز على عمليات البحث والتطوير في المجالات الإبداعية ورغد الأفراد العاملين في المديرية بالبرامج التدريبية والتطويرية التي تزيد من بناء قدراتهم الذاتية بما يدعم الأنشطة الوظيفية في المديرية.

٢. ضرورة اهتمام مديرية بلدية كربلاء بعمليات التنفيذ في المجالات المختلفة لاسيما مع التطورات والتغيرات التي تفرضها البيئة مما يحتم ضرورة التغير من أجل الاستمرار والتطور مستقبلاً.

٣. ضرورة الاستفادة من الطاقات والقدرات المبدعة التي تمتلكها المديرية من أجل تحسين وتطوير الأداء وفق الموارد المتاحة.

٤. توظيف الكفاءات التي يتمتع بها الأفراد في المديرية لمواجهة المشكلات التي تعترض العمل وكسر الروتين وتنشيط وتفعيل دور الإدارة في البحث المستمر عن هذه الكفاءات وحسن استخدام الموارد المتاحة.

للبحوث والدراسات، العدد (١٦) ١١٢-١٣٨.

(٧) الهمنداوي، ورده عبد الخالق، (٢٠٢٠). الفشل التنظيمي والحد منه خلال التجديد الاستراتيجي. بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية في محافظة بغداد - مجلة الإدارة والاقتصاد/المجلد ٩ (العدد ٣٥).

المصادر الأجنبية:

- 1- Ali, R. K. S. & Yasir, M. H. (2020). KNOWLEDGE MANAGEMENT INFRASTRUCTURES AND THEIR IMPACT ON STRATEGIC RENEWAL
- 2- Brockbank, W. (2013). Overview and logic. Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside, in New York: McGraw Hill, 3-27.
- 3- Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. Human Resource Management Review, 25(2), 205-215.
- 4- Darvish, H., Moogali, A. & Moosavi, M. (2012). An empirical study on human resource competencies and its relationship with productivity. Management Science Letters, 2(7), 2615-2624.
- 5- Flier, B., Bosch, F. A. V. D., & Volberda, H. W. (2003). Co-evolution in strategic renewal behaviour of British, Dutch and French financial incumbents: Interaction of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality. Journal of management studies, 40(8), 2163-2187.
- 6- Flier, B., Van Den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & Baden-Fuller, C. (2005). Strategic Renewal in the Dutch Financial Services Sector: Renewal Trajectories from a Competence-Based Perspective. In Competence Perspectives on Resources, Stakeholders and Renewal.
- 7- Geimer, J. L., Zolner, M., & Allen, K. S. (2017). Beyond hr competencies: removing organizational barriers to maximize the strategic effectiveness of HR professionals. Industrial and Organizational Psychology, 10(1), 42-50.
- 8- Janev, V., & Vranes, S. (2011). Ontology-based competency management: the case study of the Mihaj-

المصادر

المصادر العربية:

- (١) الذيابي، أحمد حاتم، (٢٠٢١)، دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي. بحث تحليلي في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية وزارة الصناعة والمعادن، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الأنبار وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال.
- (٢) الشريف، علي كاظم، (٢٠١٧)، التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي. دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الأسمنت الجنوبية / أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء.
- (٣) عبد، نور باسم، (٢٠١٩)، القيادة الخادمة وتأثيرها في مقومات التجديد الاستراتيجي بتوسط الثقة التنظيمية. رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال.
- (٤) العبودي، علي عبد الرزاق، (٢٠١٥)، دور القابليات الديناميكية في تحقيق التجديد الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي. رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية.
- (٥) عواد، محمود جميل، (٢٠١٩)، تأثير القدرات الديناميكية للمنظمة في التجديد الاستراتيجي. رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في الإدارة العامة.
- (٦) مناصرية، رشيد، ٢٠١٢، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو مورد بشري مميز. مجلة الواحات

- 17- Özdemir, S., Akatay, A., & Eroğlu, U. (2015). COMPETENCIES OF HR PROFESSIONALS: A STUDY ON THE HR COMPETENCIES OF UNIVERSITY STUDENTS. *Journal of Life Economics*, 2(4), 47-60.
- 18- Ramlall, S. J., Al Yafi, W. A., & Ghamri, N. HR Competencies: Understanding the Impact on HR and Organizational Performance in Saudi Arabia. 2014
- 19- SALAM, S. A. (2020). HR COMPETENCIES IN IT SECTOR-AN EMPLOYEE PERSPECTIVE (Doctoral dissertation, Loyola College of Social Sciences).
- 20- Schmitt, A., Barker III, V. L., Raisch, S., & Whetten, D. (2016). Strategic renewal in times of environmental scarcity. *Long Range Planning*, 49(3), 361-376.
- 21- Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017). Competencies for HR professionals who deliver outcomes.
- 22- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*.
- 23- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Younger, J. 2007 "Human resource competencies: responding to increased expectations" © Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley InterScience, pp1-12. DOI 10.1002/ert.201598
- 24- van Leeuwen, E. (2007). Recovered-resource dependent industries and the strategic renewal of incumbent firms: a multi-level study of recovered-resource dependence management and strategic renewal in the European paper and board industry (No. 109).
- 25- Venegas, B. C., Groblschegg, S., Klaus, B., & Domnanovich, J. (2015). Is HR in a State of Transition? An International Comparative Study on the Development of HR Competencies. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 9(8), 2770-2778.
- lo Pupin Institute. *Journal of Universal Computer Science*, 17(7), 1089-1108.
- 9- JEROEN G. MEIJERINK & TANYA BOND-AROUK & DAVID P. LEPAK, (2015), "EMPLOYEES AS ACTIVE CONSUMERS OF HRM: LINKING EMPLOYEES' HRM COMPETENCES", *Human Resource Management*
- 10- Kearney, C., & Morris, M. H. (2015). Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. *Small Business Economics*, 45(2), 425-445.
- 11- Khan, I. U., Ahmed, K., Zulqarnain, W., & Jamil, S. (2015). Impact of HR competencies on employees' job satisfaction. *Journal of Resources Development and Management*, 5, 15-27.
- 12- Kwee, Z., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2011). The influence of top management team's corporate governance orientation on strategic renewal trajectories: a longitudinal analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907–2004. *Journal of Management Studies*, 48(5), 984-1014.
- 13- Laine, P., Stenvall, J., & Tuominen, H. (2017). A strategic role for HR: Is it a competence issue. *Nordic Journal of Business*, 66(1), 29-48.
- Lo, K., Macky, K., & Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2308-2328.
- 14- Long, C. S., Wan Ismail, W. K., & Amin, S. M. (2013). The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 2019-2033.
- 15- Martin-Rios, C., & Parga-Dans, E. (2016). Service response to economic decline: Innovation actions for achieving strategic renewal. *Journal of business research*, 69(8), 2890-2900.
- 16- Mazahreh, A., Hammad, H., & Abu-Jaber, H. (2009). "The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan" *Journal of Social Sciences* 5 (4), 401-407.