



ISSN: 2079-5068 ISSN(online): 2663-3930

آليات مقترحة لتطبيق أنموذج (أولريش) في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية

أسماء صالح حسن نعمان القباطي*، نعمان أحمد علي فيروز، وليد قاسم يحيى عبدالرحمن اليافعي

قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة إب، اليمن

*Email: asmanoman198@gmail.com

الكلمات المفتاحية	الملخص:
آليات مقترحة، أنموذج أولريش، إدارة الموارد البشرية، الجامعات اليمنية،	<p>هدف البحث إلى تقديم آليات مقترحة لتطبيق أنموذج (أولريش) في تطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية: ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التطويري، واستخدمت أسلوب (دلفاي) المعدل لجمع البيانات بواسطة استبانة مغلقة تضمنت (51) آلية مقترحة لتطبيق أنموذج (أولريش) في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، وقد طبقت الأداة على عينة قصدية من الخبراء في مجال الإدارة من أساتذة جامعات يمنية وعربية وقيادات إدارية في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، بلغ عددهم (36) خبيراً.</p> <p>وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: جاءت درجة موافقة الخبراء تجاه الآليات المقترحة لتطبيق أنموذج (أولريش) في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية بدرجة موافق بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الآليات إجمالاً (2.92) وبانحراف معياري درجته (0.11) وبذلك فإن نسبة الموافقة على الآليات بلغت (97%).</p> <p>وقدّم البحث عددًا من التوصيات أبرزها تطوير استراتيجية واضحة وشاملة لإدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية تستند إلى أنموذج (أولريش).</p>

آليات مقترحة لتطبيق نموذج (أولريش) في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية

Proposed Mechanisms for Applying Ulrich Model in Human Resources Management at Yemeni Universities

Asmaa Saleh Hassan Noman Al-Qubati*, Noman Ahmed Ali Fairooz, Waleed Qasim
Yahya Abdulrahman Al-Yafei

Department of Educational Foundations and Administration, Faculty of Education, Ibb University, Yemen

*Email: asmanoman198@gmail.com

Keywords:	Abstract
<p>Proposed Mechanisms, Ulrich Model, Human Resource Management, Yemeni Universities,</p>	<p>This study aimed to introduce mechanisms for applying Ulrich model for developing human resources management at Yemeni universities. To achieve this objective, a descriptive-developmental methodology was employed. Using a modified Delphi technique to collect data, a closed-ended questionnaire, composing of 51 proposed mechanisms for implementing Ulrich model in human resources management at Yemeni universities, was designed. Then, it was administered to a purposive sample of 36 experts in management, working at Yemeni and Arab universities, and administrative leaders specialized in human resources in Yemeni universities. The most significant finding of the study showed that the overall degree of experts' agreement on the proposed mechanisms for applying Ulrich model in human resource management at Yemeni universities was positive ($M= 2.92$, $SD = 0.11$, $\% = 97$). Finally, a number of recommendations were introduced, most notably: developing a clear comprehensive strategy for human resource management at Yemeni universities based on Ulrich model.</p>

مقدمة البحث:

خلال توسيع وظائفها بواسطة أربعة أبعاد تنقلها من وظيفة تقليدية إلى وظيفة ديناميكية فاعلة متعددة الأدوار، وتشمل هذه الأدوار دور الشريك الإستراتيجي، ودور وكيل التغيير، ودور الخبير الإداري، ودور نصير الموظف، ومن خلال هذه الأدوار تصبح إدارة الموارد البشرية شريكاً مع الإدارة العليا للمساعدة في تنفيذ الإستراتيجيات من خلال موازنة أنظمة الموارد البشرية مع استراتيجية العمل (Ulrich, 1997, p.29).

وبهذا الشأن يؤكد Ulrich (1997, p.25)

أنه يجب التركيز على ما يمكن أن تقدمه الموارد البشرية للمؤسسات في سبيل تحقيق المخرجات المرجوة على المستوى الإستراتيجي، بدلاً عن التركيز على ما تفعله الموارد البشرية من عمليات تشغيلية، وجعل الموارد البشرية قريبة من قادة العمل في المؤسسة، بحيث تكون قادرة على تقديم المساندة والدعم اللازمين في تنظيم وتنفيذ إستراتيجيتها؛ بهدف رفع مستوى فاعلية استخدام الموارد البشرية بحيث يكون التركيز أكبر على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات وتقديم مبادرات ومشاريع ذات تأثير مباشر في أهدافها، وبمشاركة أكثر فاعلية للعاملين.

وقد أكدت دراسة كل من Rafat (2012) وThill et al (2014) وإبراهيم (2015) على فاعلية نموذج (أولريش) في إدارة الموارد البشرية عند تطبيقه في كثير من الشركات بمختلف أنواعها، كما أوصوا بضرورة إجراء مزيد من البحوث والدراسات المختلفة عنه، وتطبيقه في

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر أكثر أهمية من أي وقت مضى؛ حيث تشكل محوراً أساسياً تعتمد عليه جميع الأنشطة في المؤسسات، ومع توسع المؤسسات وزيادة حجمها وتعقيد أعمالها، وتحولات العالم اليوم في مختلف المجالات، وخاصة المجال التكنولوجي، فقد ساعد ذلك في زيادة الاهتمام بالعنصر البشري بوصفه عاملاً أساسياً في عملية التنمية في جميع المؤسسات.

فالتحولات التي شهدتها المؤسسات الحديثة، غيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من دورها التقليدي إلى دور إستراتيجي؛ حيث باتت تؤدي وظائف متعددة تتجاوز الإجراءات التنفيذية في المؤسسات، وتحمل الموارد البشرية مسؤولية تنفيذ خطط المؤسسة وإستراتيجياتها؛ وهو ما يعزز أهمية تطوير أدائها لضمان مواكبة التغيرات الإدارية والفنية (الرخيص والرخيص، 2020، ص.96).

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة تتطلب تعزيز ممارساتها الإدارية؛ حيث أصبحت المنافسة المستندة إلى المعرفة وتحديات العولمة وتغيرات عالم العمل قوى تدفع المؤسسات لتطوير سياسات وأساليب تجعلها قادرة على التكيف مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية (يمينة، 2016، ص.285).

ومن هنا ظهر نموذج (ديف أولريش) بوصفه أسلوباً حديثاً لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية من

المؤسسات التعليمية المختلفة.

وتشير دراسة كلِّ من (Ismail and Long (2010) و (Yusuf et al (2017) إلى أنَّ تطبيق أنموذج (أولريش) في إدارة الموارد البشرية له تأثير إيجابي في رضا الموظفين والأداء التنظيمي.

ولهذه الأسباب فإنَّ مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة بالجامعات بحاجة إلى تحديث ممارستها بإدارة الموارد البشرية بشكل مستمر؛ لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية، وبالمقارنة مع المنافسين من الجامعات محلياً ودولياً، فإنَّ ذلك يتطلب من الجامعات التعرف على طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومعرفة ما يمكن أن تؤثر بها هذه الممارسات وعلى أدائها (القاضي، 2012، ص.4).

إنَّ تطبيق أنموذج (أولريش) في الجامعات يهدف إلى تحقيق التوافق والتكيف مع سياسات التطوير التنظيمي، وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية فيها، كما يُعدُّ واحداً من النماذج الفعالة التي تعزز الميزة التنافسية في الجامعات (إبراهيم، 2015، ص.22).

وعلى الرغم من ظهور أنموذج (أولريش) في نهاية تسعينيات القرن العشرين فإنَّ الدراسات العربية في مجال تطبيق هذا الأنموذج في الجامعات العربية شحيحة جداً؛ وهو ما يشكل فجوة معرفية في المكتبة البحثية العربية بشكل عام واليمينية بشكل خاص؛ وهذا ما دفع الباحثة إلى تناول هذا الموضوع.

مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات تحديات متعددة نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، وهذه التغيرات تؤدي إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات وتعزيز الحاجة إلى الاهتمام بالبقاء والاستمرارية، وفي إطار إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمينية يُلاحظ أنَّها لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية وتعاني من الجمود في أساليبها؛ وهذا ما يؤثر سلباً في كفاءة هذه الموارد وفعاليتها وإسهامها في التكيف مع المنافسة والاستمرارية، وعلى الرغم من توفر تجارب ناجحة في دول متقدمة فإنَّ إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمينية لم تستفد بشكل كافٍ من هذه التجارب ولم تواكب التطورات في هذا المجال.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذل لتطوير الأداء الإداري للجامعات اليمينية، والتأكيد المستمر على ضرورة تطوير أنظمتها الإدارية فإنَّها لا تزال تعاني من قصور ملحوظ في أدائها الإداري (العبيدي، 2003، ص.19)، وتأكيداً لهذا الواقع أشارت دراسة حجي وآخرين (2019) إلى أنَّ إدارة الموارد البشرية في الجامعات لا تزال تعتمد الأساليب التقليدية؛ وهو ما يؤثر سلباً في فاعلية تلك الموارد وسياساتها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء المؤسسة.

في ضوء الحاجة الملحة لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمينية، يبرز "أنموذج أولريش" بوصفه أحد النماذج الحديثة التي تهدف إلى تحويل دور إدارة الموارد البشرية إلى دور

إستراتيجي؛ وبناءً على ذلك، تتحدد مشكلة البحث
بالمسؤال الرئيس:

ما الآليات المقترحة لتطبيق نموذج (أولريش)
في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية؟
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية
الآتية:

1. ما الآليات المقترحة في تطبيق دور الشريك
الإستراتيجي لتطوير إدارة الموارد البشرية في
الجامعات اليمنية من وجهة نظر الخبراء؟

2. ما الآليات المقترحة في تطبيق دور وكيل
التغيير لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات
اليمنية من وجهة نظر الخبراء؟

3. ما الآليات المقترحة في تطبيق دور الخبير
الإداري لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات
اليمنية من وجهة نظر الخبراء؟

4. ما الآليات المقترحة في تطبيق دور نصير
الموظفين لتطوير إدارة الموارد البشرية في
الجامعات اليمنية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تقديم آليات مقترحة لتطبيق
نموذج (أولريش) لتطوير إدارة الموارد البشرية في
الجامعات اليمنية من خلال تحقيق الأهداف
الفرعية الآتية:

1. الآليات المقترحة في تطبيق دور الشريك
الإستراتيجي لتطوير إدارة الموارد البشرية في
الجامعات اليمنية من وجهة نظر الخبراء.

2. الآليات المقترحة في تطبيق دور وكيل التغيير
لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية

من وجهة نظر الخبراء.

3. الآليات المقترحة في تطبيق دور الخبير
الإداري لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات
اليمنية من وجهة نظر الخبراء.

4. الآليات المقترحة في تطبيق دور نصير
الموظفين لتطوير إدارة الموارد البشرية في
الجامعات اليمنية.

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من أهمية بعديه الرئيسين
وهما إدارة الموارد البشرية وتطبيق أنموذج
(أولريش)، كما يستمد أهميته من أهمية موضوعه
وندره البحوث العربية والمحلية في هذا المجال،
ويمكن تلخيص ذلك بالآتي:

- يسهم هذا البحث في إثراء المكتبة البحثية
اليمنية بالمعرفة النظرية لأنموذج (ديف أولريش)
وواقع تطبيق إدارة الموارد البشرية في الجامعات
اليمنية لهذا الأنموذج.

- تفيد النتائج التي توصل إليها البحث الباحثين
والمهتمين في مجال تطوير إدارة الموارد البشرية
في الجامعات اليمنية من خلال تزويدهم
بالمعلومات التي تساعد في إجراء مزيد من
الدراسات العلمية في هذا المجال.

- يُعَدُّ البحث منطلقاً للباحثين نحو إجراء المزيد
من الدراسات ذات الصلة بالطرق المتبعة في
ممارسة الأدوار الحديثة في أنموذج (أولريش)
لإدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.

- يُعَدُّ البحث محاولة علمية تجرى لأول مرة -
حسب علم الباحثة- في الجامعات اليمنية

نموذج ديف أولريش (Dave Ulrich):

يعرف إجرائياً بأنّه: الأنموذج المستهدف تطبيقه بأبعاده الأربعة: الشريك الاستراتيجي - وكيل التغيير - الخبير الإداري - نصير الموظفين، في إدارة الموارد البشرية بالجامعات اليمنية لتطوير أدائها.

إدارة الموارد البشرية:

تعرف إجرائياً بأنّها: الإدارة المسؤولة عن اختيار العاملين واستقطابهم وتعيينهم وتدريبهم وتحفيزهم وتقييم أدائهم في الجامعات اليمنية.

دراسات سابقة:

أولاً: استعراض دراسات سابقة:

1. دراسة رأفت وآخرين (Rafat et al (2012))

هدفت الدراسة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية في المستشفيات في طهران بناء على أدوارها، واعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت على (167) مديراً للموارد البشرية في المستشفيات الموجودة في طهران، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها:

- حصل دور الشريك الإستراتيجي على النقاط الأعلى في القوة.
- حصل دور نصير الموظف على الحد الأدنى من نقاط القوة.

2. دراسة تيل كارولا وآخرين Thill et al (2014)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوار الموارد البشرية وكيف يؤثر ذلك في الموارد المخصصة لأدوار الموارد البشرية المختلفة داخل

- والعربية تتناول آليات مقترحة لتطبيق أنموذج (ديف أولريش) إدارة الموارد البشرية.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث بالآتي:

الحدود الموضوعية: تصميم آليات مقترحة

لتطبيق أنموذج (ديف أولريش) لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية الحكومية.

الحدود البشرية: عينة قصدية من الخبراء في

مجال الإدارة من أساتذة جامعات يمنية وعربية وقيادات إدارية في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.

الحدود المكانية: الجامعات اليمنية الحكومية.**الحدود الزمانية:** طبقت أداة البحث خلال العام

الجامعي 2024م

منهج البحث:

نظراً لطبيعة البحث وأهدافه التطويرية استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه التطويري لتصميم آليات مقترحة لتطبيق أنموذج (أولريش) في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.

مصطلحات البحث:

يتضمن البحث بعض المصطلحات العلمية التي شملها العنوان وهي:
الآليات المقترحة:

تعرف إجرائياً بأنّها: مجموعة من الأساليب

والوسائل التي يجب اتباعها لتطبيق أنموذج (أولريش) في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.

4. دراسة جينكيلوفا وآخرين (2017) Jankelova et al. هدفت الدراسة إلى تحديد جودة أقسام إدارة الموارد البشرية لتنفيذ الأدوار الجديدة لمحترفي الموارد البشرية في المؤسسات الزراعية الأساسية في العديد من مناطق الجمهورية السلوفاكية، واعتمد الباحثون المنهج الوصفي، كما استخدموا الاستبانة أداة لجمع البيانات، واشتملت عينه البحث على (70) فرداً من مديري إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الزراعية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- حصل دور الخبير الإداري على درجة تقييم عالية.

- حصل أيضاً دور نصير الموظف في التطبيق على درجة تقييم عالية بينما حصل دور الشريك الاستراتيجي على درجة تقييم ضعيفة.

ثانياً- مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من دراسات في هذا المبحث وجد أن هناك عددًا من نقاط الاتفاق والاختلاف بين تلك الدراسات وبين البحث الحالي، وذلك من حيث الأهداف والعينة وأداة البحث ومنهجيته وأخيرًا النتائج، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

2-2-1- من حيث الأهداف:

اختلف هذا البحث عن أغلبية الدراسات في أن جميع الدراسات السابقة لم تتناول تطبيق أنموذج (أولريش) في الجامعات اليمينية، وإنمّا تناولته في مؤسسات غير أكاديمية، كما اختلف هذا البحث عن باقي الدراسات السابقة في تقديمه

منطقة DACH، واعتمد استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، واستخدموا أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتحددت عينه البحث من (204) أفراد من مديري إدارة الموارد البشرية في كل من النمسا وألمانيا وسويسرا، وتم توزيع الاستبانات عبر النت وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أن أنموذج (أولريش) للموارد البشرية يعكس تطور أنشطة الموارد البشرية في البلدان الثلاثة.

- يشير الارتباط بين دور وكيل التغيير والشريك الإستراتيجي من جهة وبطل الموظف والخبير الإداري من جهة أخرى إلى وجود علاقة قوية بين توجيه الأفراد والتركيز الإستراتيجي لأنشطة الموارد البشرية.

3. دراسة إبراهيم (2015) هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية وتحدياته في مؤسسة طبية الإماراتية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة أداة لمعرفة العلاقة بين المتغيرات، وتكونت عينة الدراسة من (259) موظفًا في مؤسسة Z الطبية في دبي في الإمارات العربية المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين أدوار شركاء أعمال الموارد البشرية.

- وجود ترابط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وشركاء أعمال الموارد البشرية.

- وجود علاقة مهمة بين دعم الإدارة وأداء شركاء أعمال الموارد البشرية.

دعاها إلى تطوير مهامها وأدائها لتتكيف مع التحديات والتغيرات السريعة في بيئة العمل؛ وهو ما أدى إلى ظهور مفاهيم وممارسات جديدة تعزز فاعليتها وكفاءتها وأصبح من الضروري أن تتبنى نماذج حديثة تتيح للمؤسسات التكيف مع المتغيرات لتحقيق أهدافها وتطوير قدرات العاملين فيها.

3-1-1-1-تعريف إدارة الموارد البشرية:

يعرفها ديسلر جاري (2012، ص.34) بأنّها: "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة، لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه".

وتعرف أيضًا بأنّها: "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنح التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (المغربي، 2012، ص.1).

وتعرف بأنّها: "جميع الإجراءات، والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين في جميع المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم وصولاً بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية" (المعايطة والحموري، 2013، ص.20).

ويعرفها عبد الكريم (2016، ص.9) بأنّها: "القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة، بحيث يمكنهم من تحقيق

لآليات مقترحة لتطبيق نموذج (أولريش) في تطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.

2-2-2- من حيث المنهج العلمي

المستخدم:

يتفق البحث مع أغلب الدراسات في تطبيق المنهج الوصفي بشكل عام.

2-2-3- من حيث أداة الدراسة:

يتفق البحث الحالي من حيث استخدام الاستبانة أداة للبحث مع الدراسات المعروضة.

2-2-4- من حيث مجتمع البحث وعينته:

اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في مجتمع البحث وعينته؛ حيث كان مجتمع البحث وعينته من مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة .

2-4- ما تميز به البحث عن الدراسات

السابقة:

تقديم آليات علمية لتطبيق أدوار نموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.

3- الإطار النظري:

3-1-الاتجاهات والنماذج الحديثة لإدارة

الموارد البشرية:

تعرضت إدارة الموارد البشرية لتحولات فكرية عديدة نتيجة للضغوط البيئية والتنافسية والعالمية؛ إذ مرت إدارة الموارد البشرية بتحويلات فكرية عديدة نتيجة للضغوط البيئية والتنافسية والعالمية التي تواجهها بوصفها كياناً مؤسسياً، وأصبحت تؤدي دوراً حيويًا في نجاح المؤسسات؛ الأمر الذي

- بدلاً عن التركيز على ما تفعله الموارد البشرية من عمليات تشغيلية، يجب التركيز على ما يمكن أن تقدمه الموارد البشرية للشركات في سبيل تحقيق المخرجات المرجوة على المستوى الإستراتيجي.

- استكشاف أفضل الممارسات في مجال الإدارة الحديثة للموارد البشرية وتطبيقها في المؤسسة.

- تزويد العاملين بالمعنى الدقيق لمفهوم الموارد البشرية كشريك للأعمال؛ ليصبحوا شركاء في الأعمال، يستطيعون إضافة قيمة تسهم بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة.

- تحديث سياسات الموارد البشرية، بما يتلاءم مع أوضاعها واستراتيجياتها.

3-1-2-3-الأدوار الأربعة في نموذج

أولريش في إدارة الموارد البشرية:

يرى (ديف أولريش) أنّ إدارة الموارد البشرية التقليدية انتهى زمانها، وأنّ هناك دوراً جديداً يتحتم على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية القيام به وتنفيذه، ويتمثل هذا الدور في الشراكة الاستراتيجية والفعالة في تنفيذ ومتابعة خطط واستراتيجيات المؤسسة، ويرى أنّ إدارة الموارد البشرية الحديثة يجب أن تقوم بتطبيق أربعة أدوار لتكون معاصرة وفعالة (هاشم، 2016).

وقد حدد (أولريش) الدور الجديد الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من خلال أربعة أدوار، هي: الشريك الاستراتيجي، وكيل التغيير، الخبير الإداري، نصير الموظف.

يعرف Ulrich (1997, p.26) الأدوار الأربعة بأنّها: "مجموعة من الأدوار التي تقوم بها إدارة

التركيز التشغيلي والإستراتيجي (Ulrich al et.,) (2009, p.27)

كما في الشكل الآتي:

من خلال الشكل السابق، يتضح لنا أنّ الشريك الاستراتيجي ووكيل التغيير يعكس التركيز الإستراتيجي لعمل الموارد البشرية. أمّا الخبير الإداري وبطل الموظف فهما الدوران اللذان يشكلان الجوانب التشغيلي لأنشطة الموارد البشرية.

- أهداف الأدوار لأنموذج أولريش لإدارة الموارد البشرية:

تسعى الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أكبر معدل ممكن من الكفاءة في أداء العاملين في المؤسسة من خلال الاهتمام بالوصول إلى الأهداف الآتية (الجراش، 2021، ص. 30):

- جلب الموارد البشرية المناسبة والذكية واستقطابها، والاحتفاظ بهم وإضافة قيمة ملموسة للمؤسسات من خلال دمج الموارد البشرية في جميع جوانب التخطيط الاستراتيجي والعمليات الإدارية.

- وضع العاملين في مواقع تمكنهم من تحقيق نتائج إيجابية، بحيث تصنع توازن يتناسب فيه موقع كل عامل لأهداف المؤسسة من ناحية وإمكانياته وقدراته وأهدافه الشخصية من ناحية أخرى.

- مساعدة متخصصي الموارد البشرية في الاندماج بشكل أكثر شمولاً في العمليات الإدارية ومواءمة عملهم اليومي مع نتائج الأعمال.

ويعرفه لعشب ونزالي (2021، ص. 86) بأنَّه: "الدور الذي يعمل على وضع خطط واستراتيجيات الموارد البشرية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال وكفاء ويتضمن هذا الدور تطوير أنظمة وسياسات الموارد البشرية، وتطوير برامج التدريب والتطوير والتقييم، وتوفير الدعم والتوجيهات اللازمة للإدارة والموظفين".

الدور الثاني- دور وكيل التغيير:

أصبح التغيير سمة من سمات العصر؛ كونه ضرورة حتمية، وأصبح على المؤسسة الاعتماد على قادة ومدبرين للموارد البشرية ذي كفاءة وديناميكية مميزة يجعل من عملية التغيير عملية سلسلة لما يقدمونه من متطلبات وتحركات فعالة تزيد من ثقة المرؤوسين في صناعة التغيير، بهذا كانت عملية التغيير ركيزة أساسية في نموذج (أولريش) برزت في دور وكيل التغيير.

ويعرف (Ulrich 1997, p. 35) وكيل التغيير بأنَّه: "الدور الذي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لإكساب العاملين المهارات اللازمة لإحداث التغيير، وتحليل الملاحظات وآراء العاملين تجاه التغيير والعمل على إكساب العاملين ثقافة المنظمة بشكل كامل".

ويعرفه (Yusuf et al. 2017, p.104) بأنَّه: "قدرة متخصصي الموارد البشرية على قيادة التغيير والابتكار داخل المؤسسة وأن يكونوا قادرين على تحديد فرص التحسين وتطوير إستراتيجيات لتنفيذ التغيير".

الموارد البشرية والتي تمكن من إقامة شراكات مع الإدارة العليا تسعى من خلالها للمساعدة في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة من خلال مواءمة أنظمة الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال في المؤسسة، ويتم ذلك من خلال أربعة أدوار هي دور الشريك الاستراتيجي، دور وكيل التغيير، دور الخبير الإداري، دور نصير الموظفين".

ويعرفها (Ismail and Long 2010, p.30) بأنَّها: "مجموعة من الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تسهم في إقامة علاقة أوثق بين قسم الموارد البشرية وقسم الأعمال، وتحسين كفاءة إدارة المواهب للمنظمات الجماعية، كما توفر اختصارًا لتحويل قسم الموارد البشرية من مركز تكلفة إلى مركز ربح، بالإضافة إلى سعيها لرفع مستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسة في أثناء قيامهم بالمهام المسندة إليهم".

يؤكد النموذج على أهمية أن يلعب متخصصو الموارد البشرية جميع الأدوار الأربعة ويعملون معًا لدعم أهداف المؤسسة وغاياتها من خلال لعب هذه الأدوار بشكل فعال.

دور الشريك الاستراتيجي:

ويعرف كلتوم (2015، ص. 250) دور الشريك الإستراتيجي بأنَّه: "الدور الذي يُمكن إدارة الموارد البشرية من المشاركة في صناعة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة بكل كفاءة وفاعلية بحيث تعمل إدارة الموارد البشرية على أن يصبح موظف الموارد البشرية شريكًا إستراتيجيًا مهمًا وفعالًا للمؤسسة، ويركز على مواءمة استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية مع استراتيجية العمل".

الدور الثالث - دور الخبير الإداري:

وصفت إدارة الموارد البشرية لعدة عقود مضت كإدارة تنفيذية، أمّا دورها الجديد بوصفها خبيراً إدارياً فإنّها تحتاج إلى أن تتخلص من صورتها التقليدية بوصفها معدة للقوانين ومنفذة لقرارات الإدارة العليا، بحيث تحسن من الكفاءات وتبنى استراتيجيات وبرامج تطويرية متخصصة تهدف إلى تنمية مهاراتها وأساليبها الإدارية، وتطور من كفاءة المؤسسة بشكل عام بوصفها خبيراً إدارياً.

تعريف دور الخبير الإداري:

يعرف Ulrich (1997, p.34) دور الخبير الإداري "بأنه: ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من قبل مديري الموارد البشرية والمتعلقة أيضاً بتطوير سياسات وإجراءات الموارد البشرية وتطبيقها كما أنّها تتميز بتنفيذ الممارسات الإدارية بشكل أفضل وأسرع وأقل تكلفة".

ويعرفه G.M. & Sengupta

(De Guzman, 2011, p.2671) بأنه: "الدور الذي يُمكن من متابعة التغيرات في التشريعات واللوائح وقواعد الصحة والسلامة المهنية وأنواع أخرى من قانون العمل ويساعد المؤسسة على التكيف من أجل البقاء متوافقة مع تلك القوانين هذا من جانب، ومن جانب آخر يعمل على تنظيم معلومات الموظف الشخصية والتأكد من تحديثها وتأمينها مستخدماً التقنيات الحديثة في ذلك".

الدور الرابع - نصير الموظف:

يُعدُّ العنصر البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج؛ حيث يمثل ركيزة من الركائز التي تبني

المؤسسة إستراتيجيتها عليه، وإذا أحس بالولاء والانتماء والحب للمؤسسة سيكون هذا العنصر الثمين قادراً على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المؤسسة؛ ومن هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية لتحقيق ولاء الموظفين للمؤسسة من خلال ممارسة دور نصير الموظف

ويعرفه العنيزي وآخرون (2014، ص. 95) بأنه: "الدور المسؤول عن قياس معنويات الموظفين ورضاهم واستخدام هذه المعلومات لإنشاء شراكة إيجابية، والتأكد من أنّ المديرين عادلون ومنصفون لجميع الموظفين، كما أنّه يقود مبادرات لتحسين الروح المعنوية لدى العاملين".

يقصد بدور نصير الموظف أن يكون مدير الموارد البشرية في المؤسسة ممثلاً لصوت الموارد البشرية في القرارات الإدارية، ويكون لديه القدرة والقابلية لتلبية حاجات الموارد البشرية، كما يقع عليه معرفة كيفية وضع الأولويات والتخلص من العمل المضاف وأعبائه التي لا تضيف قيمة للعمل مع توضيح الأهداف، وتبسيط العمليات المعقدة" (Ulrich, 1997, p.31).

4- منهجية البحث وإجراءاته:**4-1- مجتمع البحث وعينه:**

مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث بالخبراء المتخصصين من أساتذة جامعات يمنية وعربية وقيادات إدارية في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.

عينة البحث: نظراً لطبيعة مجتمع البحث وكونه مجتمع غير معلمي فقد تم اختيار عينة قصدية

- أعدت الباحثة الاستبانة ، وقد اشتملت على (51) آلية موزعة على أربعة مجالات على النحو الآتي:

المجال الأول- دور الشريك الاستراتيجي (11) آلية.

المجال الثاني- دور وكيل التغيير (13) آلية.

المجال الثالث- دور الخبير الإداري (13) آلية.

المجال الرابع- دور نصير الموظف (14) آلية.

واستخدمت الباحثة مقياس ثلاثي التدرج لمعرفة آراء الخبراء تجاه الآليات المقترحة لتطبيق نموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.

ثبات الأداة:

اختبار الثبات:

استخدمت الباحثة كلاً من اختبار ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للتأكد من ثبات الأداة وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.94) وبلغت قيمة معامل الارتباط في اختبار التجزئة النصفية (0.86).

معايير الحكم والقبول

وللحصول على تقديرات غير متحيزة في الحكم على نتائج البحث تم تحديد الحدود الحقيقية لدرجة الموافقة من خلال المعادلة الآتية:

$$\% 67 \approx 100 \times \frac{2}{3} \frac{\text{الوسط الفرضي لأوزان بدائل المقياس}}{\text{أعلى وزن}}$$

والجدول الآتي يوضح ذلك.

من مجتمع البحث بلغ حجمها (36) خبيراً.

جدول (1) عينة البحث

م	الجهة	الإجمالي العام
1	جامعات حكومية يمنية	19
2	جامعات أهلية يمنية	11
3	جامعات عربية	4
4	إدارة موارد بشرية في الجامعات اليمنية	2
	الإجمالي	36

4-2-أداة البحث:

انطلاقاً من أهداف البحث استخدمت الباحثة أسلوب دلفاي المعدل بواسطة استبانة تضمنت (51) آلية موزعة على أربعة مجالات كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (2) يوضح توزيع الآليات المقترحة على

أبعاد أداة البحث

م	البعد	عدد الآليات
1	الشريك الإستراتيجي	13
2	وكيل التغيير	11
3	الخبير الإداري	13
4	نصير الموظف	14
	الاجمالي	51

خطوات الإعداد:

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات المتعلقة بتحقيق هدف البحث المتمثل بتقديم آليات مقترحة لتطبيق نموذج أولريش لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، وقد تم إعدادها وبنائها وفقاً للخطوات الآتية:

- الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في مجالي إدارة الموارد البشرية وأنموذج (أولريش).

عرض النتائج ومناقشتها:

يمكن الإجابة على السؤال الرئيس: ما الآليات المقترحة لتطبيق نموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية؟ من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية للبحث وفيما يلي ذلك:

1. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الأول:

ينص هذا السؤال على: ما الآليات المقترحة في تطبيق دور الشريك الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الخبراء؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة لاستجابات الخبراء والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (3): الحدود الحقيقية لبدائل مقياس

أداة أسلوب دلفي

وزن البديل	3	2	1
حدود من	2.34	1.67	1
البديل إلى	3	2.33	1.66
الدلالة اللفظية	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق

4-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة الميدانية:

بعد انتهاء الباحثة من عملية التطبيق الميداني، وبعد استعادة الاستبانات، قامت بتفريغها في الحاسب الآلي ببرنامج (SPSS)، ومن ثم معالجتها إحصائياً، باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية: اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة مدى ثبات وصدق أداة البحث. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعرفة مستوى موافقة الخبراء المشاركين.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة لاستجابات الخبراء تجاه آليات تطبيق دور الشريك الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية

م	الآليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الدلالة
1	تنمية وعي القيادات العليا في الجامعات بالدور الكبير والحيوي المناط بإدارة الموارد البشرية بوصفها الشريك الاستراتيجي في الجامعة.	3.00	0.000	1	موافق
2	تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتعزيز القدرة الاستراتيجية للجامعة.	2.97	0.167	0.99	موافق
3	تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لبناء شراكة استراتيجية مع جميع الوحدات الإدارية في الجامعة.	2.92	0.280	0.97	موافق
4	تطوير الهيكل الإداري لإدارة الموارد البشرية بما يحقق دورها كالشريك الاستراتيجي.	2.97	0.167	0.99	موافق
5	إعادة تصميم الأدوار والمسؤوليات لإدارة الموارد البشرية لتمكينها من أداء دور الشريك الاستراتيجي.	2.83	0.507	0.94	موافق

م	الآليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الدلالة
6	تمثيل إدارة الموارد البشرية في اجتماعات القيادة العليا وإشراكها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	2.83	0.507	0.94	موافق
7	إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط وبناء استراتيجيات الجامعة ووحداتها المختلفة.	2.97	0.167	0.99	موافق
8	تحليل احتياجات الموارد البشرية الحالية والمستقبلية من القدرات والمهارات اللازمة لأداء مهام الشريك الاستراتيجي.	2.97	0.167	0.99	موافق
9	تأهيل فريق استشاري من موظفي إدارة الموارد البشرية لتقديم الدعم والإنسان لقيادة الجامعة في مجال الاستراتيجيات ذات الصلة بالموارد البشرية ورأس المال الفكري.	2.92	0.280	0.97	موافق
10	تصميم خطط استشرافية للمهارات المستقبلية اللازمة لموظفي الجامعة وتصميم برامج تدريبية في ضوءها.	2.92	0.280	0.97	موافق
11	توجيه إدارة الموارد البشرية أنشطتها وبرامجها لتحقيق أهداف استراتيجية للجامعة.	2.89	0.398	0.96	موافق
12	وضع خطة تنفيذية للتقويم المستمر لأداء إدارة الموارد البشرية لأدوارها في تنفيذ استراتيجية الجامعة.	3.00	0.000	1	موافق
13	تعزيز التواصل الفعال وحل المشكلات التي تواجه تنفيذ الاستراتيجيات وخططها التنفيذية.	2.89	0.398	0.96	موافق
	المتوسط العام للبعد	2.92	0.1387	0.97	موافق

القيادات العليا في الجامعات بالدور الكبير والحيوي المناط بإدارة الموارد البشرية بوصفها الشريك الاستراتيجي في الجامعة)، والفقرة الثانية عشر التي تنص على: (وضع خطة تنفيذية للتقويم المستمر لأداء إدارة الموارد البشرية لأدوارها في تنفيذ استراتيجية الجامعة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.00) وبنسبة موافقة (1) وبمستوى دلالة لفظية موافق.

وتعزو الباحثة حصول الفقرة الأولى المتعلقة بتنمية وعي القيادات العليا بدور إدارة الموارد البشرية بوصفها شريكاً استراتيجياً، على هذه المرتبة هو أنّ وعي القيادات يُعدُّ خطوة حاسمة

يتضح من الجدول رقم (4) أنّ هناك اتفاقاً بنسبة عالية بين الخبراء حول (الآليات المقترحة في تطبيق دور الشريك الاستراتيجي لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد (2.92) وبنسبة موافقة (0.97) وبمستوى دلالة لفظية موافق.

وتعزو الباحثة التوافق الكبير بين الخبراء إلى أنّ هذه الآليات تمثل خطوات ضرورية لتحويل إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية إلى شريك استراتيجي فاعل.

كما يتضح من الجدول على مستوى الفقرات أنّ الفقرة الأولى التي تنص على: (تنمية وعي

كبيرة أو تغييرات جذرية يصعب تنفيذها في وقت قصير .

أمَّا الفقرة السادسة التي تنص على: (تمثيل إدارة الموارد البشرية في اجتماعات القيادة العليا وإشراكها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، فقد تكون حصلت على هذا الترتيب المتدني بسبب ضعف اقتناع بعض القيادات العليا بأهمية إشراك إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الاستراتيجية بشكل كامل، أو ربما هناك عوائق تنظيمية وثقافية تجعل من الصعب إشراك الموارد البشرية في هذه الاجتماعات بشكل فعال .

2- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الثاني:

ينص هذا السؤال على: ما الآليات المقترحة في تطبيق دور وكيل التغيير إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الخبراء؟ ولإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة لاستجابات الخبراء والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة لاستجابات الخبراء تجاه آليات تطبيق دور وكيل التغيير في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية

م	الآليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الدلالة
1	منح إدارة الموارد البشرية الصلاحيات والموارد الكافية لتنفيذ مبادرات التطوير .	2.94	0.232	0.98	موافق
2	إعداد الدراسات وتقديم المقترحات لتطوير الثقافة المؤسسية التقليدية وإدارة التحول نحو ثقافة تدعم التغيير .	2.89	0.319	0.96	موافق
3	تحديد مجالات التغيير في ضوء متطلبات البيئة الداخلية والخارجية والقدرة على استثمار الفرص المتاحة لتحقيق التغيير .	2.92	0.280	0.97	موافق

في تعزيز دور الموارد البشرية وتمكينها من لعب دور فعال في تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية .
أمَّا الفقرة الثانية، المتعلقة بوضع خطة تنفيذية لتقييم أداء إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر، فتُعَدُّ مهمة لضمان استدامة التحسين في أداء الإدارة وضمان تنفيذها الفعال للاستراتيجية الشاملة للجامعة.

بينما جاءت الفقرة الخامسة التي تنص على: (إعادة تصميم الأدوار والمسؤوليات لإدارة الموارد البشرية لتمكينها من أداء دور الشريك الاستراتيجي) والفقرة السادسة التي تنص على: (تمثيل إدارة الموارد البشرية في اجتماعات القيادة العليا وإشراكها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.83) وبنسبة موافقة (0.94) وبمستوى دلالة لفظية موافق .

وتعزو الباحثة نتيجة الفقرة الخامسة التي تتعلق بـ "إعادة تصميم الأدوار والمسؤوليات لإدارة الموارد البشرية لتمكينها من أداء دور الشريك الاستراتيجي" إلى مقاومة التغيير أو التردد في تعديل الأدوار التقليدية لإدارة الموارد البشرية؛ إذ قد يرى البعض أنَّ هذه التعديلات تتطلب جهودًا

م	الآليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الدلالة
4	استخدام أساليب وتقنيات حديثة لدراسة جدوى برامج وأنشطة التغيير وتحديد أولوياتها وتنظيم ومتابعة وتقويم عملياتها ونتائجها.	2.94	0.232	0.98	موافق
5	تخطيط وتنفيذ عملية التغيير بصورة منهجية مرنة وعقلانية تضمن القدرة على التكيف وتحقيق الأهداف المنشودة للتغيير.	2.92	0.280	0.97	موافق
6	تصميم خطة إجرائية لبناء ثقافة داعمة للتغيير وللتعامل الفعال مع مقاومة التغيير وتعزيز السلوكيات والممارسات الإيجابية.	2.94	0.232	0.98	موافق
7	تقديم برامج تدريبية نوعية لإكساب الموظفين الكفايات اللازمة لتحقيق أهداف التغيير.	2.89	0.319	0.96	موافق
8	تقديم الدعم الفني المستمر للوحدات الإدارية وللموظفين لحل المشكلات التي تواجههم.	2.89	0.465	0.96	موافق
9	تصميم وتنفيذ خطة اتصال فعالة لنشر المعلومات وتبادل الخبرات وتعميم النتائج في عملية التغيير.	2.89	0.319	0.96	موافق
10	إعداد نظام متابعة وتقويم حديث لرصد التقدم في عملية التغيير وتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتدخلات المناسبة.	2.94	0.232	0.98	موافق
11	تبني السياسات والبرامج التي تدعم عملية النمو والتعلم المستمر على المستوى الفردي والمؤسسي.	2.97	0.167	0.99	موافق
	المتوسط العام للبعد	2.92	0.205	0.97	موافق

المستمر على المستوى الفردي والمؤسسي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.97) وبنسبة موافقة (0.99) وبمستوى دلالة لفظية موافق. فدمع التعلم المستمر يمكن أن يساعد الأفراد في مواكبة التطورات التقنية والإدارية؛ وهو ما يعزز قدرتهم على إدارة التغيير بشكل فعال.

وجاءت الفقرة الثانية التي تنص على: (إعداد الدراسات وتقديم المقترحات لتطوير الثقافة المؤسسية التقليدية وإدارة التحول نحو ثقافة تدعم التغيير)، والفقرة السابعة التي تنص على: (تقديم برامج تدريبية نوعية لإكساب الموظفين الكفايات اللازمة لتحقيق أهداف التغيير)، والفقرة الثامنة التي تنص على: (تقديم الدعم الفني المستمر

يتضح من الجدول رقم (5) أن هناك اتفاقاً بنسبة عالية بين الخبراء حول (الآليات المقترحة في تطبيق دور وكيل التغيير لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد (2.92) وبنسبة موافقة (0.97) وبمستوى دلالة لفظية موافق.

وتعزو الباحثة التوافق الكبير بين الخبراء إلى أن هذه الآليات المقترحة تمثل حلولاً عملية وواقعية لتطوير إدارة الموارد البشرية؛ وهو ما جعلها تحظى بتقدير عالٍ.

كما يتضح من الجدول على مستوى الفقرات أن الفقرة الحادية عشر التي تنص على: (تبني السياسات والبرامج التي تدعم عملية النمو والتعلم

متدّن؛ لِأَنَّهَا تعتمد على توفر الكوادر المتخصصة والدعم المستمر. ونتيجة الفقرة التاسعة المتعلقة بخطة الاتصال الفعالة قد تكون حصلت على ترتيب متدّن بسبب الصعوبات في تنفيذ خطط الاتصال التي تشمل نشر المعلومات وتعميم النتائج على نطاق واسع.

3- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي

الثالث:

ينص هذا السؤال على: ما الآليات المقترحة في تطبيق دور الخبير الإداري في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمينية من وجهة نظر الخبراء؟

ولإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة لاستجابات الخبراء والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول(6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة لاستجابات الخبراء تجاه تطبيق دور الخبير الإداري في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمينية

م	الآليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الدلالة
1	إنشاء وحدة الدعم القانوني والإداري في إدارة الموارد البشرية.	2.89	0.319	0.96	موافق
2	دراسة وتحليل القوانين واللوائح والسياسات المنظمة للموارد البشرية في الجامعة.	2.94	0.236	0.98	موافق
3	تقديم التصورات والمقترحات اللازمة لتطوير القوانين واللوائح والسياسات المنظمة للموارد البشرية في الجامعة.	2.89	0.319	0.96	موافق
4	تقويم وتطوير إجراءات العمل الإداري في الجامعة بصورة مستمرة تضمن تحقيق أعلى معدلات الإنجاز والكفاءة.	2.94	0.232	0.98	موافق
5	تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مستدامة لتطوير وتعزيز مهارات وقدرات الموظفين بما يواكب تطور أساليب وتقنيات الأداء.	2.92	0.280	0.97	موافق
6	إعادة هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية؛ وهو ما يحقق استدامة كفاءتها الإدارية.	2.86	0.487	0.95	موافق

للوحدات الإدارية وللموظفين لحل المشكلات التي تواجههم)، والفقرة التاسعة التي تنص على: (تصميم وتنفيذ خطة اتصال فعالة لنشر المعلومات وتبادل الخبرات وتعميم النتائج في عملية التغيير) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.89) ونسبة موافقة (0.96) وبمستوى دلالة لفظية موافق.

وتعزو الباحثة نتيجة الفقرة الثانية المتعلقة بتطوير الثقافة المؤسسية إلى أنّ التغيير المؤسسي يتطلب جهوداً كبيرة في التخطيط والإدارة؛ وهو ما قد يجعلها أقل قبولاً مقارنة بالفقرات الأخرى التي تتعلق بمهام يومية أو تواصل داخلي. ونتيجة الفقرة السابعة المتعلقة بتقديم برامج تدريبية نوعية إلى صعوبة تنفيذ هذه البرامج بشكل مستمر وفعال، وقد يكون هناك قيود في الموارد أو الوقت لتقديم هذه البرامج بالكيفية المطلوبة. أمّا نتيجة الفقرة الثامنة المتعلقة بتقديم الدعم الفني المستمر للوحدات الإدارية قد تكون حصلت على تقييم

م	الآليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الدلالة
7	تطوير نظام شامل لإدارة الموارد البشرية يتناسب مع جميع وحدات الجامعة.	2.92	0.280	0.97	موافق
8	استخدام التقنيات الحديثة في التنبؤ بالمشكلات والتحديات الإدارية ووضع الحلول لها بصورة مبتكرة وغير تقليدية.	2.94	0.232	0.98	موافق
9	نشر الوعي بالقوانين المنظمة للعمل الإداري والأكاديمي في الجامعة.	2.92	0.280	0.97	موافق
10	تصميم نظام شامل لتقييم الأداء في الجامعة متعدد النواحي يضمن تقييم عادل ومتوازن للأداء الفردي والجماعي في كل وحدة.	2.94	0.232	0.98	موافق
11	تحليل تقارير الأداء بأساليب كمية ونوعية تحقق تقديم صورة واقعية عن الأداء لقيادات الجامعة.	2.94	0.232	0.98	موافق
12	ممارسة دور الوسيط في تعزيز العلاقة والتكامل وتبادل المعلومات والخبرات بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية داخل الجامعة.	2.97	0.167	0.99	موافق
13	تقديم المشورة الإدارية لقيادات الجامعة ومديري الوحدات المختلفة في القضايا المتعلقة بالموارد البشرية.	2.94	0.232	0.98	موافق
	المتوسط العام للبعد	2.92	0.140	0.97	موافق

وبمستوى دلالة لفظية موافق.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن دور الوسيط في تعزيز العلاقة والتكامل بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية داخل الجامعة، يُعدُّ دورًا مهمًّا لضمان تواصل فعال وسلس بين مختلف الأطراف؛ وهو ما يسهم في تحسين تدفق المعلومات وتبادل الخبرات، ويؤدي إلى تحسين الأداء الإداري بشكل عام.

بينما جاءت الفقرة السادسة التي تنص على: (إعادة هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية؛ وهو ما يحقق استدامة كفاءتها الإدارية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.86) ونسبة موافقة (0.95) وبمستوى دلالة لفظية موافق.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك بعض الخبراء أنَّ "إعادة هندسة العمليات" قد تتطلب تغييرات واسعة في الإجراءات والبنية التحتية لإدارة

يتضح من الجدول رقم (6) أنَّ هناك اتفاقًا بنسبة عالية بين الخبراء حول الآليات المقترحة في تطبيق دور الخبير الإداري لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد (2.92) ونسبة موافقة (0.97) وبمستوى دلالة لفظية موافق.

وتعزو الباحثة التوافق الكبير بين الخبراء إلى دور الخبير الإداري الذي يؤثر في دعم الأداء الإداري وضمان كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية.

كما يتضح من الجدول على مستوى الفقرات أن الفقرة الثانية عشر التي تنص على: (ممارسة دور الوسيط في تعزيز العلاقة والتكامل وتبادل المعلومات والخبرات بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية داخل الجامعة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.97) ونسبة موافقة (0.99)

الموارد البشرية، وهذا قد يجعل تنفيذها أكثر
صعوبة وقد تكون هناك مقاومة للتغيير من قبل
الموظفين أو الإدارات المعنية.
4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي
الرابع:
ينص هذا السؤال على: ما الآليات المقترحة
في تطبيق دور نصير الموظفين في إدارة الموارد

جدول(7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة لاستجابات الخبراء تجاه آليات تطبيق دور نصير الموظفين في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية

م	الآليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الدلالة
1	إنشاء وحدة في إدارة الموارد البشرية تُعنى بدعم وتبني قضايا الموظفين.	2.78	0.540	0.93	موافق
2	تدريب وتطوير قدرات موظفي إدارة الموارد البشرية على المهارات اللازمة لأداء مهامهم مثل مهارات الاتصال، العلاقات الإنسانية، حل النزاعات.	2.92	0.280	0.97	موافق
3	تبني برامج لتوعية موظفي الجامعة بما يتعلق بالوظيفة مثل حقوقهم وواجباتهم القانونية، أنظمة العمل، أخلاقيات المهنة.	2.92	0.280	0.97	موافق
4	تحديد إجراءات عملية تمكين إدارة الموارد البشرية من الإسهام الفعلي في عمليات التعيين والترقية، بما يضمن الشفافية وتطبيق المعايير.	2.86	0.351	0.95	موافق
5	تقديم خطط وبرامج لتجويد الحياة الوظيفية في الجامعة وتوفير بيئة عمل آمنة نفسياً وجسدياً.	2.97	0.167	0.99	موافق
6	تطوير وتفعيل برامج التأمين الصحي والدعم التكافلي بما يحقق الكفاية اللازمة للموظف.	2.89	0.319	0.96	موافق
7	إنشاء قنوات اتصال مفتوحة بين إدارة الموارد البشرية والموظفين.	2.92	0.280	0.97	موافق
8	تمثيل صوت الموظف في مجالس الجامعة وقراراتها المختلفة.	2.86	0.351	0.95	موافق
9	مشاركة الموظفين مناسباتهم الاجتماعية والاهتمام بقضاياهم بصورة دائمة.	2.89	0.319	0.96	موافق
10	تطوير سياسات وأنظمة تحقق المرونة والتوازن بين أهدافه الجامعة وأهداف الموظف.	2.89	0.319	0.96	موافق
11	تنفيذ برامج وأنشطة تعزز الرفاهية النفسية والجسدية للموظفين.	2.89	0.319	0.96	موافق
12	وضع استراتيجيات تساعد في تعزيز ثقافة المشاركة لدى الموظفين وتطويرها.	2.94	0.232	0.98	موافق
13	تحليل وتطوير النظم التأديبية في الجامعة بما يتناسب مع حقوق الموظف وكرامته الإنسانية.	2.94	0.232	0.98	موافق
14	التقييم الدوري لرضا الموظفين وولائهم للجامعة.	2.94	0.232	0.98	موافق
	المتوسط العام للبعد	2.90	0.180	0.97	موافق

الموظفين من الناحية النفسية والجسدية خاصة مع زيادة التركيز على رفاهية الموظفين في العصر الحديث.

بينما جاءت الفقرة الأولى التي تنص على: (إنشاء وحدة في إدارة الموارد البشرية تُعنى بدعم وتبني قضايا الموظفين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.78) وبنسبة موافقة (0.93) وبمستوى دلالة لفظية موافق.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اختلاف في وجهات النظر بالنسبة للخبراء؛ إذ قد تُعدُّ مهمة معقدة تتطلب وقتاً طويلاً وجهوداً إضافية من الجامعة، وقد تكون هناك مقاومة أو تردد من قبل الإدارة أو الأقسام الأخرى بسبب التحديات التنظيمية التي قد تصاحب إنشاء مثل هذه الوحدة، مثل توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لتشغيلها.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة لآراء الخبراء تجاه الآليات المقترحة لتطبيق نموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية .

م	الآليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الدلالة
1	آليات تطبيق دور الشريك الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.	2.92	0.1387	0.97	موافق
2	آليات تطبيق دور وكيل التغيير في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.	2.92	0.205	0.97	موافق
3	آليات تطبيق دور الخبير الإداري في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.	2.92	0.140	0.97	موافق
4	آليات تطبيق دور نصير الموظفين في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.	2.90	0.180	0.97	موافق
	المتوسط العام	2.92	0.11	%0.97	موافق

يتضح من الجدول رقم (7) أنَّ هناك اتفاقاً بنسبة عالية بين الخبراء حول (الآليات المقترحة في تطبيق دور نصير الموظف لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد (2.90) وبنسبة موافقة (0.97) وبمستوى دلالة لفظية موافق.

وتعزو الباحثة التوافق الكبير بين الخبراء إلى أهمية تعزيز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والموظفين لتحقيق بيئة عمل إيجابية وداعمة.

كما يتضح من الجدول أن الفقرة الخامسة التي تنص على: (تقديم خطط وبرامج لتجويد الحياة الوظيفية في الجامعة وتوفير بيئة عمل آمنة نفسياً وجسدياً) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.97) وبنسبة موافقة (0.99) وبمستوى دلالة لفظية موافق.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ هذه الآلية تُعدُّ من أحد العناصر المهمة لضمان رفاهية

المعلومات والتكنولوجيا اللازمة في الجامعات اليمنية لدعم تطبيق نموذج أولريش.

7-المراجع:

1. إبراهيم، علي لطف عبد الله. (2015). الموارد البشرية كشريك عمل استراتيجي التحديات والفرص [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة البريطانية، دبي، الإمارات.
2. الجراش، بشير عبد الله. (2021). الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.
3. حجي، أحمد، حسين، سلامة، وأبو النيل، هانم. (2019). تنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الاتجاهات الحديثة. مجلة كلية التربية، 30(120)، 94 - 126.
4. الرخيص، مها، والرخيص، فاطمة. (2020). أثر النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرقابة التنظيمية للمؤسسات في الكويت دراسة تحليلية وصفية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(11)، 93-111.
5. ديسلجاري، Gary Dessler. (2012). ادارة الموارد البشرية: ترجمة: احمد سيد احمد عبد العال. دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.

يتضح من الجدول رقم (8) أنَّ هناك اتفاقاً بنسبة عالية بين الخبراء حول الآليات المقترحة لتطبيق نموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.92) وبنسبة موافقة (97.3%) وبمستوى دلالة لفظية موافق.

وتعزو الباحثة التوافق الكبير بين الخبراء على وضع آليات لأدوار نموذج أولريش في الجامعات اليمنية، هذا يعكس إدراكاً جماعياً بأن تطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية يجب أن يتم من خلال تبني مداخل حديثة تُعزز من كفاءة الموارد البشرية على المستويين التشغيلي والاستراتيجي.

6-التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، توصي الباحثة بالآتي:

- 1-تطوير استراتيجية واضحة وشاملة لإدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية تستند إلى نموذج أولريش.
- 2-تنظيم ورش العمل والدورات التدريبية لتعزيز المعرفة والمهارات المطلوبة في الجامعات اليمنية لتحقيق نموذج أولريش.
- 3-تحسين الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية بناءً على أدوار نموذج أولريش.
- 4-التخطيط المالي الرشيد ورصد المخصصات الكافية لتحسين البنية التحتية وتطوير أنظمة

6. عبد الكريم، أحمد جميل. (2016). تدريب وتنمية الموارد البشرية. الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. العبيدي، سيلان. (2003). تفعيل دور الجامعات اليمينية في تحقيق الأهداف النوعية. منشورات المركز الوطني للمعلومات، صنعاء، اليمن.
8. -العنيزي، سعد على والدهان، ايمان عامر والعبيدي، خليل إبراهيم. (2014). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. القاضي، زياد مفيد. (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المؤسسات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
10. كلتوم، واكلي. (2015). دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة. مجلة الاقتصاد ال جديد 2(13)، 249-265.
11. المعاينة، رولا نايف، والحموري، صالح سليم. (2013). إدارة الموارد البشرية: دليل عملي. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. -المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2012). الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
13. هاشم، رانيا. (2016). ديف أولريش. 4-10. <https://www.linkedin.com/pulse/B4-rania-hashim/>
14. يمينة، منحاني غنية بن ساعد. (2016). إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي. المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية. (7)، 285-301.
15. Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact. Harvard Business Press.
16. De Guzman, G. M., Neelankavil, J. P., & Sengupta, K. (2011). Human resources roles: ideal versus practiced: a cross-country comparison among organizations in Asia. The International Journal of Human Resource Management, 22(13), 2665-2682.
17. Ismail W. K. W., & Long C. S. (2010). Readiness of Malaysian human resource professionals to be a strategic partner. Intangible capital, 6(1), 26-50.
18. Jankelova. N., Joniakova. Z., Blstakova J., & Nemethova I. (2017). Readiness of human re-

- nal of Business and Management 2(4) 97-109.
23. Ulrich D., Brockbank W., & Younger J. (2009). HR transformation. McGraw-Hill Professional Publishing.
24. Ulrich Dave. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business Press.
25. Yusuf. R. M., Fidyawan. S., & Wekke I. S. (2017). Ulrich model on practices of human resource strategic roles. Journal of Engineering and Thill K. Venegas B. C.
- source departments of agricultural enterprises for implementation of the new roles of human resource professionals. Agric. Econ. – Czech 63(10) 461-470.
19. Krishna G. R. & Prasad, N. G. S. (2012). Transforming HR Professionals into Business Partners. European Journal of Business and Management, 4(4), 29-34.
20. Lauren & O'Donoghue. (2021). The David Ulrich HR Model.17-6. <https://www.testcandidates.com/magazine/the-david-ulrich-hr-model/>
21. Rafat, M., Mahboobeh, S., & Amir, J. (2012). Analysis of the human resource management role in hospitals using Ulrich model. African Journal of Business Management, 6(50), 11943.
22. Thill K. Venegas B. C. & Groblschegg S. (2014). HR roles and activities. Empirical results from the DACH region and implications for a future development of the HR profession. International jour-