



المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل The Scientific Journal of King Faisal University

العلوم الإنسانية والإدارية
Humanities and Management Sciences



The Role of Competencies in Applying Human Resource Management Practices: An Applied Study on Saudi Ministries

Naif Sulaiman Al Mutlaq

Department of Administrative Sciences, King Fahad Security College, Ministry of Interior Riyadh, Saudi Arabia

دور الكفايات في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على الوزارات السعودية

نايف سليمان المطلق

قسم العلوم الإدارية، كلية الملك فهد الأمنية، وزارة الداخلية، الرياض، المملكة العربية السعودية

KEYWORDS

الكلمات المفتاحية

Competencies, HR practices, Saudi Ministries
الكفايات الوظيفية، ممارسات الموارد البشرية، الوزارات

RECEIVED

الاستقبال

31/05/2020

ACCEPTED

القبول

26/09/2020

PUBLISHED

النشر

01/03/2021



<https://doi.org/10.37575/N.mmg.2374>

ABSTRACT

This study aims to explore the role of the competencies of human resource (HR) employees in applying HR practices in Saudi Ministries. This study will be from the viewpoint of 75 HR leaders. In this respect, a questionnaire was designed using the descriptive-analytical method. The study showed that competencies were available for employees of HR departments with an intermediate mean degree of 3.16 and that the competencies have achieved close-range results. Also, the study showed that the Ministries applied an intermediate degree of HR practices (2.75), except for the application of HR developmental practices, which was a low application (2.38). There is a strong positive correlation between the dimensions of competencies and the implementation of HR practices, having a coefficient of (0.86). In-depth analysis shows that in applying HR practices, there exists a statistically proven influence on the two dimensions of 'legislative analytical and strategic participation skills'. Therefore, the recommendations proposed will contribute to investigating the professional competencies by developing a strategic plan to improve them within essential guarantees. Besides, the Ministries should apply HR developmental practices along with their essential components. Finally, electronic systems, regulations, applications, and programs should be assessed using comprehensive evaluations.

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الكفايات الوظيفية لموظفي إدارات الموارد البشرية في تطبيق ممارسات الموارد البشرية في أكبر أربع وزارات سعودية من وجهة نظر قيادات إدارات الموارد البشرية في تلك الوزارات البالغ عددهم (75) قائدًا. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال تصميم استمارة استقصاء تم توزيعها على جميع مقرات مجتمع الدراسة. وأظهرت الدراسة أنه تتوفر الكفايات الوظيفية لموظفي تلك الإدارات بدرجة متوسطة بلغت (3.16) حيث حققت جميع الكفايات مدى متقاربًا. كما كشفت الدراسة أن الوزارات المستهدفة تطبق بدرجة متوسطة جميع ممارسات الموارد البشرية بمتوسط حسابي بلغ (2.75)؛ ما عدا تطبيق ممارسات تطوير الموارد البشرية التي أظهرت الدراسة أنها منخفضة التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (2.38). كما كشفت الدراسة عن وجود ارتباط طردي قوي بين أبعاد الكفايات الوظيفية وتطبيق ممارسات الموارد البشرية بمعامل ارتباط بلغ (0.86). كما أظهرت الدراسة وجود تأثير لبعدي "المعارف والمهارات التحليلية التشريعية، ومهارات المشاركة الاستراتيجية" على تطبيق ممارسات الموارد البشرية. لذلك توصي الدراسة بمقترحات تسهم في استثمار الكفايات المهنية الوظيفية لموظفي الموارد البشرية من خلال تطوير خطة استراتيجية للبحث عن تلك الكفايات وتطويرها ضمن ضمانات مهمة، كما أوصت الدراسة بضرورة العناية بتطبيق ممارسات تطوير الموارد البشرية ومكوناتها الأساسية. مع أهمية إجراء تقويمات شاملة للأنظمة واللوائح والتطبيقات والبرامج الإلكترونية التي تطبق على الموظفين.

وتاريخياً تؤكد نظم العمل في القطاع الحكومي معيار توحيد الإجراءات واتباع اللوائح والنظم الموحدة لتحقيق المساواة والمعيارية في التعامل مع شاغلي الوظائف العامة على اختلاف أعمالهم ومستوياتهم وتخصصاتهم (بيترز وبيير، 2019)؛ لكن هذا الاتجاه المعياري أخذ في التحول والانعقاد لمرحلة ما بعد البيروقراطية مدعوماً بفلسفة ضرورة الاستفادة من مقومات تحقيق الكفاءة ورضا العميل المقتبسة من آليات القطاع الخاص الناجحة مثل: إدارة الأداء، والقياس، والنمذجة، وإدارة الموارد البشرية.... التي اختلفت في تطبيقاتها عطفاً على تنوع عوامل السياق لكل تجربة من التجارب الحكومية في العالم (ماسي، 2018).

وقد اتخذت الحكومة في المملكة العربية السعودية حديثاً إصلاحات متعددة لتأسيس مفهوم إدارة الموارد البشرية ضمن رؤية المملكة 2030؛ من خلال برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية الصادر عام (2016)؛ ما يعد فرصة تطويرية سانحة. ومع وجود تلك الإصلاحات الحكومية؛ إلا أن التطلعات أبعد من ذلك وفقاً لتقارير ودراسات محلية حديثة (المطلق والبورادي، 2019)؛ ما يُعد مشكلة قائمة.

ويتطلب الاهتمام بالموارد البشرية توفير عدة مقومات تنظيمية مهمة تنبثق من الخطط الاستراتيجية لتلك المنظمات (Jansson and Rozenbachsm, 2016)؛ يتمثل أهمها في فحص واقع السمات والمهارات البشرية المؤهلة للعمل في تلك الإدارات باعتباره متطلباً أساساً للتحول المنشود؛ بحيث يكون لديها القدرات والمهارات اللازمة لتطبيق ممارسات الموارد البشرية (Storey, 1992; Armstrong, 2005; Ulrich and Brockbank, 2005; Vere and Butler, 2007; Rajini, 2011; Jansson; Rozenbachs, 2016; Taipale, 2016)؛ ما يُعظّم الأدوار الإيجابية لتلك الإدارات؛ وما ينعكس على الأداء الوظيفي والتنظيمي. ويكون ذلك وفق إطار متخصص للكفايات المطلوبة للاضطلاع بالأدوار الشاملة لممارسات الموارد البشرية؛ لذلك يمكن صياغة تساؤل الدراسة في الآتي: ما

1. الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يُعد الإنسان المورد الأهم لتحقيق القيمة المضافة وتحقيق الاستدامة التنظيمية؛ انطلاقاً من الاتجاهات الحديثة التي تحقق الكفاءة والفاعلية المنشودة ضمن إطار أخلاقي قيمي. ومنذ نشأة حقل إدارة الموارد البشرية في نهاية القرن العشرين باعتباره مجالاً من مجالات البحث العلمي في حقل الإدارة؛ تبنى أساليب حديثة تسعى جاهدة لاستثمار الإنسان؛ فيما يسمى رأس المال البشري (Collings et al., 2018). ويؤكد الاتجاه الحديث لإدارة المنظمات أن القصور في تحقيق الأهداف الاستراتيجية قد يُعزى إلى ضعف استثمار الإنسان وتعظيم قيمته، وهذا يتطلب إعادة اختراع أدوار إدارات الموارد البشرية في المنظمات نحو استثمار المورد البشري للمواءمة مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة ورؤيتها (المطلق، 2020)، ولعظم تلك الأهمية المتزايدة هيبت المنظمات إلى استحداث وحدات تنظيمية كبرى في هيكلها التنظيمية تتبع القيادة العليا، وتضطلع بالدور الاستراتيجي؛ لكونها تتحمل مسؤولية العناية بهذا المورد الأهم باعتباره أصلاً يمكن استثماره.

1.2 مشكلة الدراسة:

يواجه القطاع العام في أغلب دول العالم تحديات متعددة؛ يتمثل أهمها في قدرة تلك القطاعات على تعظيم استثمار الموارد البشرية من خلال تبني أساليب وأنماط تكاملية تآزرية في إدارة الموارد البشرية؛ تسهم في تحقيق تلك المنظمات لرسالتها وأدوارها المجتمعية (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2017). فلا يزال العاملون في القطاع العام لا يحظون بالاهتمام الكافي مقارنة بالقطاع الخاص (بيترز وبيير، 2019)، ويبدو أن هناك قيوداً وتحديات داخلية وخارجية مختلفة (Collings et al., 2018).

للترباط والمرونة وإرضاء المستفيد، والتمكين والإبداع في كل المستويات، والاستقلال وإدارة الذات، والاستجابة الفورية بكفاءة وفاعلية (بيترز وبيير، 2019). وأصبحت إدارة الموارد البشرية معنية بإدارة الثقافة التنظيمية (العصيمي، 2016) من خلال وظائفها كالاستقطاب والاختيار وتخطيط الموارد وخطط التعاقب الوظيفي والاهتمام بيئة العمل والعلاقات الإنسانية الممكنة والاهتمام برفاه الموظف وجودة الحياة وغيرها (Sani, 2012).

وقد تطورت إدارة الموارد البشرية في القطاع العام من خلال تطور اتجاهين؛ فالإتجاه الأول يتضمن إصلاحات الخدمة المدنية في الدول الأنجلوسكسون وتأثيراتها على أنظمة الخدمة المدنية في العالم (Boxall and Purcell, 2016). والاتجاه الثاني يشمل تحولات الإدارة العامة منذ نهاية القرن التاسع عشر تقريباً؛ فقد وُصفت دعوة ويدرو ويلسون Wilson بفصل الإدارة العامة عن السياسة وضرورة بحث الكفاءة عن طريق تبني مفاهيم الجدارة وإصلاحات النظم بعيداً عن المناخ السياسي، من خلال اللحاق بإدارة الأعمال (شافريتر وآخرون، 2009). ويلتقي الاتجاهان السابقان بحركة الإدارة العامة التنفيذية الجديدة New Public Management لتتحقق مفهومًا جديدًا بالاهتمام ذا انتشار عريض، وقد حقق مكاسب أمام تضخم الحكومات؛ لكنّه واجه تحديات ونقدًا متنوعًا وفق اختلاف عوامل السياق المتفاعلة لكل تجربة دولية (ماسي، 2018)، لذا تُعدّ عوامل السياق متغيرات مهمة لفهم الدور التحولي المطلوب من إدارة الموارد البشرية وفق دعم تجريبي ثابت علمياً (Lopez-Diaz and Kuriloff, 2012).

2.2. ممارسات الموارد البشرية:

تنشأ فكرة تلك الممارسات من المفهوم التشكيلي أو التكويني الحزمي (Configurational Perspective)، ويؤكد هذا المنظور التماسك والتكامل والترابط بين الممارسات؛ لتعمل جميعاً في تحقيق الأهداف والغايات (Linhardt, 2011; Jansson and Rozenbachs, 2016). فلا يكفي وفقاً لهذا المفهوم أن يتم تطبيق إحدى الممارسات بفاعلية فقط؛ حيث إن النجاح يتطلب تحقيق الفاعلية التآزرية لجمعها (Coulter, 1998; Lopez-Diaz and Kuriloff, 2012).

2.3. ممارسات الموارد البشرية:

تتعدد وتتغير ممارسات الموارد البشرية وفق اختلاف المنظمات ومتغيراتها. وفي سياق المنظمات العامة فإن التحديات تزداد تعقيداً وعموضاً بسبب عدد من العوامل من أهمها: التشكيك في وجود تنافس حقيقي، وصعوبات تحديد الكيفية المناسبة لقياس الأداء، ومقاييس الفاعلية الشاملة وغيرها؛ ما قد يكون معتبراً في مجال إدارة الأعمال، لذلك يحتاج الموضوع جهداً أكبر وتركيزاً أعمق لفهم وتفسير الظاهرة بشمول (المطلق، 2020). وليس بالضرورة أن تتغير مسميات الممارسات، وإنما العبرة في تغير الدور والمعنى لكل ممارسة وفق رؤية بعيدة المدى. وتتضمن الممارسات الخمس الرئيسية التالية: إدارة الأداء الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، وتطوير الموارد البشرية، والرواتب والحوافز (Rajini, 2011). ويمكن عرض أهم الممارسات فيما يلي (Guest, 1997; Armstrong, 2005; Collings et al., 2018):

2.3.1. إدارة الأداء الوظيفي

توصف عملية إدارة الأداء بأنها الانتقال من الفلسفة الأحادية الفردية إلى العمل الجماعي الذي يعتمد على تقييم الجهد الجماعي خلال معايير جديدة للتكلفة والجودة والوقت وخدمة العميل ومدى الرضا، وذلك باستخدام أساليب متطورة تحقق مشاركة كل من: الموظف نفسه، ورئيسه، وأقرانه، ومرؤوسيه، وعملائه.. لتقييم الأداء الوظيفي ومستوى تقديم الخدمة المرتبط ببرامج تحسّن مباشرة؛ تُركّز على تقوية جوانب القصور في القدرات والمهارات لزيادة الأداء الكلي وتعظيم النتائج. وتنطلق أهمية هذه الممارسة من دورها في ترجمة الأهداف التنظيمية إلى المستوى الفردي الوظيفي؛ وهذا يتعدى الممارسة التقليدية لعملية تقييم الأداء الوظيفي الذي لا يتعدى كونه عملية فحص ومراجعة الأداء الفردي فقط (Collings et al., 2018). وتتمثل الأساليب المتطورة للممارسة في المكونات الآتية (Delery and Doty, 2012):

دور كفايات العاملين في إدارات الموارد البشرية في تطبيق ممارسات الموارد البشرية؟

1.3. أسئلة الدراسة:

وفقاً للتساؤل الرئيس المذكور سابقاً؛ يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما واقع كفايات موظفي إدارات الموارد البشرية؟
- ما مدى تطبيق ممارسات الموارد البشرية؟
- ما دور كفايات موظفي الموارد البشرية في تطبيق ممارسات الموارد البشرية؟

1.4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور الكفايات الوظيفية للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالوزارات السعودية في تطبيق ممارسات الموارد البشرية؛ وذلك من خلال التعرف على ما يلي:

- واقع الكفايات اللازمة لموظفي إدارات الموارد البشرية.
- مدى تطبيق ممارسات الموارد البشرية.
- دور كفايات موظفي الموارد البشرية في تطبيق ممارسات الموارد البشرية.

1.5. مصطلحات الدراسة:

استخدمت الدراسة عدة متغيرات شملت الآتي:

- **الكفايات الوظيفية:** هي تلك السمات والمهارات والسلوكية اللازمة لتطبيق ممارسات الموارد البشرية لتشمل السمات الآتية: سمات المشاركة الفاعلة، وسمات نشر ثقافة التغيير، وسمات المصادقية الشخصية، ومهارات الاتصال، والمهارات التحليلية والتشريعية، والقدرات الفائقة في التطبيقات والبرامج التقنية لممارسات الموارد البشرية (Ulrich and Brockbank, 2005).
- **ممارسات الموارد البشرية:** جميع الأنشطة التي تقوم بها إدارات الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي، وبالمهام والوحدات الفرعية المحددة في الوزارات الحكومية. وسيتم اختصارها بكلمة "ممارسات".
- **الوزارات:** هي تلك المنظمات التي تتبع هيكلًا للحكومة في المملكة، وخدمياً تقدم خدمات عامة، ووظيفياً يُطبق على موظفيها غالباً نظم وإجراءات موحدة مثل أنظمة ونواتج الخدمة المدنية، ولا تهدف الوزارات إلى الربح. وتعد الوزارات تلك القطاعات الحكومية والكيانات العامة التي تضطلع بأدوار السلطة التنفيذية في المملكة.

2. أدبيات الدراسة

يتكون هذا الجزء من وصف للإطار النظري بمتغيرات الدراسة، واستعراض لأبرز الدراسات السابقة ذات العلاقة.

2.1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تنطلق قوة الإنسان في المنظمات من افتراض أن لديه عدة سمات تشمل المعارف والمهارات والطاقت التي تمكنه من القيام بأدواره الوظيفية والتنظيمية على أكمل وجه وفق إطار محدد من المسؤوليات من أجل تحقيق النجاح في الأعمال (Boxall and Purcell, 2016). وقد تنوعت تعريفات الرواد لمفهوم إدارة الموارد البشرية لارتباط المفهوم بمتغيرات بيئية داخلية وخارجية؛ لذا وُصفت بأنها "العملية التي يتم خلالها اكتساب وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين والاهتمام بعلاقتهم في العمل وصحتهم وسلامتهم، والأمور المتعلقة بالعدالة" (ديسلر، 2015). كما وُصفت بالعملية التي تتبناها الإدارة لخلق أداء بشري تحتاجه المنظمة من خلال الكوادر البشرية (Boxall and Purcell, 2016). لذا يتضح أن هناك من نظر إليها كنشاط لإدارة رأس المال البشري، ومنهم من ركز على وظائفها كالاستقطاب والتخطيط للموارد البشرية وإدارة الأداء وتنمية الموظفين، ومنهم من أضاف الوظائف الاستراتيجية والفكرية والعلاقات الخارجية والمهام التحليلية (المطلق، 2020). لذلك فإنها تسعى لتحقيق أهداف أخلاقية واجتماعية واقتصادية وسياسية متعددة وفق سياق المنظمة وطبيعة عملها وأصحاب المصلحة (Boxall and Purcell, 2016).

وقد دفعت المتغيرات البيئية في سياق المنظمات العامة إلى الانعتاق من النموذج البيروقراطي بفعل هيمنة الرأسمالية المبنية على تعظيم القيمة الفردية وحرية الأسواق؛ للبحث عن المرونة والكفاءة وكسر الجمود والروتين، وتعزيز نماذج الإبداع والابتكار بفعل تطور التقنية والذكاء الاصطناعي (المطلق والبوردي، 2019). وأصبحت المنظمات اليوم في حاجة

(1996; Sheppeck and Militello, 2000; Collings et al., 2018):

- تعريف دور العمل: يؤكد هذا المكون أن أهمية مدخلات عملية إدارة الأداء المتمثلة في الوصف الوظيفي الملائم؛ والمنتقى أساساً من الأهداف التنظيمية وأهداف الوحدة التنظيمية التي تتبعها الوظيفة وتعمل خلالها.
- تخطيط الأداء: بعد توفير معلومات كافية عما سبق تظهر عملية وضع الأهداف الفردية التي يُشارك فيها جميع الأطراف ذوي العلاقة من خلال ميثاق للأداء يتم الاتفاق عليه، وكذلك على خطط التطوير التي ستنشأ من الأداء المخطط وفق مؤشرات ومستهدفات محددة.
- التقييم والمراقبة: حينما يتم الاتفاق على جميع مكونات الأداء وأهدافه ومهامه وعلاقته ونماذجه ومستهدفاته وتقريره؛ يتم البدء بالتنفيذ والتطبيق الكامل بحيث يأخذ بالاعتبار الدعم المستمر والإيجابي من الرئيس، والقيام المستمر بالمراجعة والتغذية الراجعة التي تحقق الهدف الآسي من إدارة الأداء.
- التقييم الرسمي والمكافآت: يتضمن القيام بإجراءات المراجعة المستمرة للأداء للتعرف على فرص التحسين والتدريب أو بذل مزيد من الجهود لرفع الأداء من منطلق إيجابي مدفوع برغبة الموظف؛ ما يُسهم في تحفيز الأداء المميز والحفاظ على قمة الأداء وتطويرها في المستقبل، أو تحديد مقدار ربط الأداء بالرواتب أو بالحوافز.

2.3.2. تخطيط الموارد البشرية:

تنطلق أهمية هذه الممارسة من الدور المحوري للتخطيط طويل المدى للموارد البشرية حفاظاً على قدرة المنظمة واستدامتها في أداء رسالتها على أكمل وجه. ويتضمن تقدير الحاجة إلى نوعية موظفين ذوي مواصفات تطلبها المنظمة، وتشمل ما يلي (Collings et al., 2018):

- المرونة بحيث تأخذ بالاعتبار التغييرات والمستجدات للبيئة والمستفيدين والتقنية.
- أن تسعى جاهدة للحد من تعسف الإدارة وزيادة ترشيد قرارات التخطيط.
- الاستجابة العالية للمتغيرات والتحديات لتعظيم القيمة البشرية.
- التوازن المنشود، بحيث يتم المرح بين الأساليب الكمية والنوعية.
- توسيع نطاق البحث عن المؤهلين ليشمل المستويين الداخلي والخارجي.
- تطبيق المناهج الجديدة والمبتكرة مثل: إدارة المواهب، وبطاقة الأداء المتوازن؛ للوفاء بالاحتياجات الحالية والمستقبلية (Armstrong, 2000).

2.3.3. الاستقطاب والاختيار:

تهتم بملاءمة المدخلات البشرية للمنظمات، وتوصف بأنها ذات أهمية كبيرة كونها تتأكد من مناسبة ومطابقة المورد البشري للمهام الوظيفية. ويمكن إيجاز أهم الأساليب المطورة في تطبيق الممارسة في الآتي:

- البحث عن الموظفين ذوي المهارات المتعددة القادرة على أداء أدوار ومهام متنوعة تعمل في فرق عمل جماعية؛ للقيام بأكثر من دور وفي أكثر من موقع على اختلاف الظروف الوظيفية والبيئية، ويمكن وصف نموذج المواءمة بين الموظف والوظيفة في بيئة محفزة أهم ملامح هذا النهج.
- التحول في وظيفة الاستقطاب من النموذج السيكومتري Psychometric؛ المبني على تفضيل جانب الوظيفة، إلى النماذج المتقدمة؛ مثل نموذج العملية الاجتماعية Social process أو نموذج المواءمة بين الفرد والمنظمة Person Organization fit وذلك لإيجاد تفاعل إيجابي هادف بين الطرفين؛ ما يُعظم قيمة الثقة والمعرفة لاستثمارها في المنظمة وتحقيق منافع متبادلة.
- تحول وظيفة الاختيار إلى النماذج التعددية؛ لتحقيق درجة أكبر من المصداقية والثبات التنبؤي من خلال: المقابلات الشخصية، واختبارات القدرات الإدراكية، واختبارات الشخصية، واختبارات الاستقامة، وعينات العمل.
- استيعاب التحولات والتحديات مثل: الادعاءات الباطلة والغش، والتعدد الثقافي، وتزايد التطور التكنولوجي، والتغيرات الديموغرافية كالتنوع في الأعمار، والبحث عن مستويات ثقة أكثر استدامة (Collings et al., 2018).

2.3.4. تطوير الموارد البشرية:

تؤكد الأساليب المتطورة في هذه الممارسة دور الشمول والتكامل للمكونات الأساسية التي تتضمن الآتي:

- تصميم مسار تدريبي مبني طويل المدى يتم تقييم أثره باستمرار، ويركز على المهارات الوظيفية ذات الأداء العالي، والخدمات المحيطة بها بشكل تعاوني وبوجود عالية بدل الطرق التنافسية والمتفرقة الانتقائية؛ ما يرسخ اتجاه ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.
- تطوير بيئة العمل وظروفه بشكل يعظم قيمة التعلم التنظيمي، ويثري الوظيفة؛ ليشغل وتيرة التفاعل بين المهام الوظيفية وينبثها من جهة، والقدرات والمهارات الفردية للطاقم بالوظيفة من جهة أخرى. وتعدّ المساحة التقديرية المتروكة للموظف أداة تمكينية لاتخاذ قرارات تزيد من جودة العمل لتنفيذ المهام وحل المشكلات (عقيلي، 2015، 2016; Armstrong, 2000).
- استيعاب جميع العوامل المؤثرة على إصدار الأحكام الخاصة بالقدرة والكفاءة والإنجاز؛ التي لا علاقة لها بالمهارة؛ مثل الجنس والعمر وغيرها.
- الاهتمام بالدمج بين المهارات الوظيفية الصلبة مثل المهارات الفنية والتخصصية، مع المهارات الوظيفية الناعمة المرتبطة بالسلوك مثل الاتصال والمشاعر والعمل الجماعي (Caldwell, 2003; Collings et al., 2018).

2.3.5. الرواتب والحوافز:

تؤكد التحولات الحديثة أهمية التنوع المرتبط بإدارة الأداء الوظيفي؛ كونها نتيجة وسبباً لزيادة معدلات الأداء الفردي والتنظيمي على حد سواء، لذا يمكن أن تكون من أكثر الممارسات تأثيراً إيجابياً عندما يُصمم لها معايير موضوعية شاملة. ويمكن استعراض أهم مقومات نجاح تلك الممارسة في الآتي:

- الحوافز الجماعية المتنوعة، التي تعتبر الموظف شريكاً حقيقياً في العمل؛ ما يمكنه من المساهمة الفعلية في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- تصميم إطار عادل ومعيارى يربط جزءاً من الراتب أو الحوافز بالأداء الفردي، والتأكد من ارتباط الأداء الفردي بأداء فريق العمل والمنظمة ككل؛ ليرتبط بجودة الأداء، وتعظيم المخرجات، والفاعلية التنظيمية، ورضا العميل، وتحقيق وفورات في تكاليف التشغيل وحسن استخدام الموارد.
- الاستفادة من تنوع الحوافز والتسهيلات عبر نموذج الكافيتريا للحوافز والمكافآت (الهندي والمطلق، 2019).
- توافر ضمانات للتأكد من أثر نظام الرواتب والحوافز على ملامسة الدوافع الداخلية؛ لتحقيق الانغماس التنظيمي، والتعامل التنظيمي الأطول أثراً في تدعيم مستوى الأداء وزيادة التعلم (عقيلي، 2015).

وقد تم استبعاد متغير "الرواتب والحوافز" من هذه الدراسة نظراً للآتي: عدم ربط الراتب بالأداء في منظمات القطاع العام المستهدفة بالدراسة من خلال تطبيق مسير للرواتب محدد لجميع المراتب والفئات الوظيفية في نظام الخدمة المدنية بالمملكة (الهندي والمطلق، 2019).

وقد تمت صياغة تلك الممارسات السابقة ومكوناتها التطويرية على شكل أبعاد وفقرات في هذه الدراسة للخروج بنتائج وتوصيات مفيدة للأكاديميين والباحثين والممارسين والمهتمين. وتتطلب تطبيقات تلك الممارسات توافر عدة متطلبات أساسية لضمان تخطيطها وتقديمها وتقويمها بكفاءة وفاعلية؛ تمثل توافر الكفايات اللازمة للعاملين في إدارات الموارد البشرية من أهمها.

2.3.6. كفايات الموارد البشرية:

تشمل قائمة الكفايات حزمة تكاملية من السمات والمهارات السلوكية لتطبيق الممارسات بكفاءة وفاعلية. ويعد رائد الإدارة الحديثة للموارد البشرية إريتش Ulrich من أهم الرواد الحاليين الذين بحثوا ودرسوا تلك الكفايات الأساسية التي تساعد العاملين في إدارة الموارد البشرية للأصطلاح بأدوارهم لتقديم القيمة المضافة من استثمار البشر في المنظمات. وقد ثبت علمياً دور تلك السمات والمهارات من خلال عدة دراسات (Ulrich and Brockbank, 2005; Vere and Butler, 2007; Rajini, 2011; Jansson; Rozenbachs, 2016). وتشمل تلك الكفايات ما يلي (Ulrich and Brockbank, 2005):

- المشاركة الاستراتيجية ونشر ثقافة التغيير: وتشمل القدرة على الربط بين الثقافة التنظيمية ومتطلبات البيئة الخارجية عند إعداد استراتيجية للموارد البشرية، والقدرة على اقتراح حلول مناسبة لإدارة الموارد البشرية، ومهارات التخطيط للتعاقب الوظيفي المتعلق بإعداد قيادات المستقبل.
- المصداقية الشخصية: وتشمل جميع سمات الاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها الإدارة للمستفيدين، وجميع السمات والقيم التي تُسهم في الالتزام بإنجاز الأهداف الوظيفية والتنظيمية ضمن نطاق العمل.
- مهارات الاتصال: وتشمل جميع مهارات الاتصال التي تُسهم في تكوين علاقات جيدة مع المستفيدين من خدمات الإدارة.
- مهارات المعرفة التحليلية والتشريبية: وتتضمن جميع المهارات التحليلية التي تُمكن الموظفين من تحسين مستوى الأداء التنظيمي؛ ما يتطلب الإلمام الكامل بالأنظمة المتعلقة بالموظفين.
- المهارات التقنية والتكنولوجية: وتشمل قدرات التطبيق لبرامج التقنية الحديثة لإنجاز العمليات بكفاءة عالية، وكذلك مهارات معالجة بيانات الكوادر البشرية تقنياً لتقديم المعلومات المناسبة لتخذي القرار.

3. الدراسات السابقة

يُلاحظ ندرة الدراسات السابقة؛ وقد يكون هذا بسبب حداثة المفهوم، وصعوبة توافر متطلباته في سياق المنظمات العامة التي يكتنفها تعقيد وتداخل عدة عوامل ومتغيرات. وعند مراجعتها تظهر الدراسات الآتية: هان وزملاؤه (Han et al., 2006)، كاتو وبادوير Katou and Budhwar (2010)، راجيني Rajini (2011)، الوحشي Al-Wahshi (2016)، جونسون وروزنيك Jansson and Rozenbachs (2016)، المطلق (2020). التي تم استخدامها وتوظيفها في أجزاء

مجتمع الدراسة البالغ عددهم (90) مديراً؛ فقد تم تطبيق أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة. وقد بلغ عدد الاستبانة المستردة والكاملة (75) استبانة جاهزة للترميز والتحليل؛ ما يمثل نسبة (83%) من إجمالي موظفي تلك الوظائف القيادية في الوزارات السعودية المستهدفة خلال فترة تطبيق الدراسة في شهر أكتوبر، عام 2019.

أما بخصوص متغيرات الدراسة وأدائها وأساليب القياس، فقد تم تصميم قائمة استقصاء موجهة لقيادات الموارد البشرية تتكون من الآتي:

4.1. الجزء الأول:

يتعلق بالمتغير المستقل "كفايات الموارد البشرية"؛ الذي يتكون من (5) أبعاد؛ انعكست على عدد (10) فقرات تمثل الكفايات الموضحة في الجدول رقم (1) فيما يلي:

جدول (1) أبعاد مقياس الكفايات

أرقام الفقرات	الكفايات	م
3-1	المشاركة الاستراتيجية ونشر ثقافة التغيير	1
5-4	المصادقية الشخصية	2
6	مهارات الاتصال	3
8-7	المعرفة التحليلية والتشريعية	4
10-9	المهارات التقنية والتكنولوجية	5

4.2. الجزء الثاني:

يتعلق هذا الجزء بالمتغير التابع "ممارسات الموارد البشرية"؛ والمكون من (25) فقرة وفق فقرات الاستبانة بالأرقام (11-35) تمثل الممارسات الموضحة في الجدول رقم (2) فيما يلي:

جدول (2): أبعاد مقياس ممارسات الموارد البشرية

أرقام الفقرات	الممارسات	م
13-11	تخطيط الموارد البشرية	1
17-14	الاستقطاب والاختيار	2
28-18	إدارة الأداء الوظيفي	3
35-29	تطوير الموارد البشرية	4

وقد تم التأكد من صدق المقياس من خلال تحكيم الاستبانة من عدد من المتخصصين الأكاديميين والخبراء الممارسين. كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي أو الصدق البنائي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation coefficient؛ واتضح أن قيم معاملات الارتباط بين الفقرات وإجمالي مقياس المتغيرات موجبة ودالة إحصائياً مما يدل على أن المقياس يتمتع بالصدق البنائي.

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة؛ فقد تم استخدام (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α)) للتأكد من الثبات، واتضح أن قيم معامل ألفا للمقاييس تتراوح ما بين (0.932 إلى 0.974)؛ التي تُعدّ قيمًا مرتفعة تُشير إلى درجة ثبات عالية، كما أن المعامل لفقرات الاستبانة مجتمعة قد حققت (0.991)؛ التي تُعدّ كذلك قيمة مرتفعة تدل على أن الاستبانة بصورة عامة تتمتع بدرجة ثبات عالية.

وقد حددت الدراسة طول خلايا المقياس الخماسي وفقاً لعدد من الدراسات التي استخدمت هذا التقدير (المطلق والواردي، 2019). كما تم ترميز البيانات التي احتوت عليها القائمة باستخدام البرنامج الإحصائي الشهير "برنامج الحزم الإحصائية" (SPSS). وقد استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية. كما تم إجراء اختبار شابيرو-ولك (Shapiro-Wilk) وكذلك اختبار كولموجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnova)؛ للتحقق من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حيث ظهر أن جميع قيم مستوى المعنوية أكبر من (0.05). وكذلك تم التعرف على نوع واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. بالإضافة إلى أنه تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد للكشف عن تلك العلاقة بين المتغيرات.

5. عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً وصفيًا عن نتائج الدراسة للإجابة

الدراسة؛ حيث يتضح أن الدراسات السابقة تشابهت في موضوعها إلى حد ما من حيث دراسة دور الكفايات في تطبيق ممارسات الموارد البشرية، كما أن أغلب الدراسات اعتبرت تلك الكفايات متغيراً مستقلاً مثل دراستي: Han et al.; Taipale، بينما تناولت أخرى متغير ممارسات الموارد البشرية باعتباره متغيراً مستقلاً مثل: Katou and Budhwar; Taipale، وأما الدراسات التي درست متغير الكفايات باعتباره متغيراً وسيطاً فهي: Al-Wahshi; Katou and Budhwar; Rajini، وعند اعتبار متغير تطبيق ممارسات الموارد البشرية فقد تناولته الدراسات التالية: Al-Wahshi; Han et al.; Rajini; Taipale.

وما سبق عرضه يدل على تعدد الدراسات وتنوعها واختلاف افتراضاتها التي نشأت منها. ومن جانب آخر يمكن استنتاج أن بعض تلك الدراسات أجنبية مثل: Han et al.; Rajini; Taipale، وتم تطبيقها على منظمات القطاع الخاص، بينما دراسة المطلق ودراسة Al-Wahshi تم تطبيقها على بيئات عربية ومنظمات القطاع العام؛ ما يؤكد ندرة الدراسات المحلية والعربية في موضوع الدراسة على منظمات القطاع العام التي تتسم بكثير من التعقيد والعلاقات التشابكية بين المتغيرات المرتبطة بالظاهرة؛ نظراً لعدة احتمالات من أهمها حداثة الموضوع، أو عدم وجود تقارير ودراسات منشورة كافية بسبب خصوصية بياناتها؛ كونها تخص المنظمات الحكومية، أو وجود قيود مفروضة على المستجيبين في تلك المنظمات، أو اختلاف ثقافات العمل وفق تنوع عوامل السياق... وغيرها من المبررات التي تحدّد من توافر دراسات وبحوث منشورة كافية على المنظمات العامة.

وتشترك أغلب الدراسات في منهجها الوصفي، واستخدام الأساليب الكمية من خلال أداة الاستبانة؛ بينما الدراسات التي استخدمت أداة المقابلة محدودة مثل: Jansson and Rozenbachs; Taipale؛ نظراً لتنوع البيانات المطلوب جمعها وتحليلها، وأما الدراسات التي استخدمت منهجاً يدمج المنهج الكيفي بالكيفي فهما دراستا: المطلق، Rajini؛ لكونهما دراستين عميقتين وشاملتين.

ومما سبق يتضح أن موضوع الدراسة يُعدّ اهتماماً عالمياً ومتنوعاً وفق اختلاف عوامل السياق المحيطة بكل حالة تم استعراضها. وعليه فإن هناك نقاط اتفاق وتشابه واستفادة من الدراسات السابقة التي تم عرضها من حيث منهج الدراسة والمراجع والأبعاد المكونة للظاهرة المدروسة؛ إلا أن هذه الدراسة تتفرد في موضوعها وفي مجتمعها وبيئتها، وبمنهجها الوصفي التحليلي. وقد استفادت من عدة مقاييس متعددة؛ تم تشكيلها في مقياس متفرد لمتغيرات الدراسة. وعليه فإن تفرد هذه الدراسة من عدة ملامح تحليلية ومنهجية يتمثل في تناولها اتجاهاً حديثاً في الموارد البشرية في بيئة منظمات القطاع العام، كما أنها تبحث الموضوع في بيئة حديثة تمثلت في الوزارات بالملكة. كما تُعدّ هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع دور المتغير المستقل "الكفايات الوظيفية" في المتغير التابع "تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية".

4. منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاهتمامه بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع والاهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً، ثم تحليلها باستخدام الأساليب العلمية؛ ما يسهم في تعميم نتائجها.

ويتكون مجتمع الدراسة من قيادات الموارد البشرية في أكبر أربع وزارات بالملكة التي طبقت الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في "برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية"، وذلك من حيث عدد الموظفين؛ فقد احتلت تلك الوزارات نسبة وظيفية تزيد عن نصف إجمالي عدد موظفي الخدمة المدنية البالغ عددهم (1531175) موظف في الخدمة المدنية وفق إحصاءات عام 2017م (موقع وزارة الخدمة المدنية، 2020). وقد تم تحديد مجتمع الدراسة من السجلات المتعلقة بإحصاءات وبيانات تلك الوزارات من واقع السؤال المباشر لمسؤولي الموارد البشرية؛ حيث بلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة (90) مفردة من القيادات العاملين في إدارات الموارد البشرية؛ الذين يشغلون وظيفة إشرافية في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات المستهدفة، وتشمل وظائف المستويات القيادية الآتية: وكيل وزارة، مدير عام، مدير إدارة، مدير قسم، رئيس شعبة. ونظراً للقدرة على حصر

للتغيير خاصةً فيما يتعلق بالعمل الحكومي (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2017). واستمراراً للتركيز المحدود في البيروقراطيات تحتل مهارات الاتصال مع المستفيدين من الخدمات مرتبة متأخرة، مع أنها متوسطة في مداها. وقد اتفقت تلك النتائج مع دراسات مثل: دراسة المطلق (2020)، ودراسة جونسون ورزنباكرز (Jansson and Rozenbachs, 2016)، ودراسة راجيني (Rajini, 2011)، والدراسة النقدية للكيسي (2007) وكتابات عدة (Storey, 1992; Armstrong, 2005; Ulrich and Brockbank, 2005). ومع أن تلك النتائج متشابهة؛ إلا أنها تختلف باختلاف السياق الثقافي والبيئي المنعكس على لوائح وتطبيقات نظم الخدمة المدنية (ماسي، 2018). لكن يبدو أن تلك الكفايات لم تصل إلى مستوى يؤهلها لكي تقوم بأدوار أكثر استراتيجية في سياق المنظمات العامة (المطلق، 2020؛ العيصي، 2016؛ Rajini, 2011).

ويعزو الباحث تلك النتائج إلى أن ميكنة الإجراءات وأتمتها فرضت نمط عمل يتطلب من الموظف العمل على تلك التقنيات والتطبيقات الإلكترونية، كما أن الخدمة المدنية لا زالت تتعلق بشكل أساسي في هويتها النظامية واللائحية بالقبولية التي خلفها النموذج البيروقراطي (ماسي، 2018)؛ وعليه فإن موظفي إدارات الموارد البشرية يتمتعون بالكفايات اللازمة بدرجة متوسطة؛ إلا أن فائدتها مرهونة بكفاءة وفعالية تطبيق ممارسات الموارد البشرية وتحقيقها للأثر. كما أن وجودها لا يكفي ما لم تُترجم تلك الكفايات على أرض الواقع من خلال ممارسات تلي احتياجات ومتطلبات المستفيدين من خدماتها. ويؤكد الكيسي (2007) أنه من المهم تقويم أداء موظفي إدارة الموارد البشرية اعتماداً على الكفايات الاستراتيجية ومهارات إدارة التغيير. ومن المحتمل أن التغيير التنظيمي يعتمد بشكل كبير على الكفايات اللازمة لموظفي الموارد البشرية في تطبيق الاتجاهات الحديثة وفقاً لدراسة خليل (2015).

5.2.2. الإجابة عن التساؤل الثاني - ما مدى تطبيق ممارسات الموارد البشرية؟

يتكون هذا المتغير من (4) متغيرات فرعية؛ بحيث يتضمن كل متغير عدة أبعاد. وتم التعبير عن كل بعد بفقرة أو أكثر. ويعرض الجدول رقم (4) نتائج تطبيق ممارسات الموارد البشرية فيما يلي:

جدول (4): تطبيق ممارسات الموارد البشرية

م	المتغيرات التابعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تخطيط الموارد البشرية	2.95	0.95	1	متوسطة
2	الاستقطاب والاختيار	2.88	0.97	2	متوسطة
3	إدارة الأداء الوظيفي	2.81	0.87	3	متوسطة
4	تطوير الموارد البشرية	2.38	0.91	4	منخفضة
	الاتجاه العام للمتغير	2.75	0.92		متوسطة

توضح نتائج الجدول رقم (4) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يتم تطبيقها بدرجة متوسطة؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي لجميع مكونات هذا المتغير (2.75) بانحراف معياري (0.92). كما أظهرت النتائج أن جميع المتغيرات الفرعية لتغيير ممارسات الموارد البشرية مطبقة بدرجة متوسطة ومنخفضة؛ تراوحت بين (2.38 إلى 2.95). وتبرز النتائج أن ممارسة "تخطيط الموارد البشرية" تُعد أكثر الممارسات قيمة من بين الممارسات الأخرى؛ بمتوسط حسابي بلغ (2.95) وانحراف معياري بلغ (0.95)، بينما احتلت ممارسة "تطوير الموارد البشرية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقع في المدى المنخفض بلغ (2.38) وانحراف معياري (0.91)؛ ما يعني أن تلك الممارسة أقل الممارسات تطبيقاً.

ويؤكد مناصرو المنظور التشكيلي أو التكويني (Configurational Perspective) أن ممارسات الموارد البشرية لا يمكنها تحقيق أهدافها ما لم تعمل بشكل متماسك ومتكامل (Linhardt, 2011; Jansson and Rozenbachs, 2016)؛ وهذا يعني أن تطبيق إحدى ممارسات الموارد البشرية بفاعلية لا يضمن بالضرورة تحقيق الفاعلية التآزرية لجميع تلك الممارسات (Lopez-Diaz and Kuriloff, 2012). وقد أظهرت النتائج أن إدارات الموارد البشرية تطبق بدرجة متوسطة ممارسات الموارد البشرية وانحراف معياري يقرب من الواحد؛ ما يعني وجود اختلاف بين إجابات الباحثين. وتتفق تلك النتائج مع دراسة

عن تساؤلاتها ومناقشتها؛ من حيث وصف خصائص مجتمع الدراسة، ثم استعراض نتيجة متغيرات الدراسة الرئيسة، ثم التعليق عليها ومناقشتها.

5.1. وصف خصائص مجتمع الدراسة:

يتسم مجتمع الدراسة بالخصائص والسمات الآتية:

- اتضح أن القيادات في إدارات الموارد البشرية يغلب عليهم التأهيل الجامعي والعالي بنسبة إجمالية بلغت (77.3%).
- تبين أن (60%) من مفردات الدراسة لديهم خبرة عملية تزيد عن 15 سنة.
- هناك ندرة في عدد الدورات التي حصل عليها القيادات في مجال إدارة الموارد البشرية؛ فقد بلغت نسبة الحاصلين على أقل من أربع دورات تدريبية (58.7%) منهم نسبة (22.7%) لم يحصلوا على أي دورة تدريبية.

5.2. الإجابة عن تساؤل الدراسة:

5.2.1. الإجابة عن التساؤل الأول - ما واقع كفايات موظفي إدارات الموارد البشرية؟

يتكون هذا المتغير من (5) أبعاد، ويقدم الجدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية؛ التي تمثل إجابات مجتمع الدراسة حول مدى توافر أبعاد هذا المتغير فيما يلي:

جدول (3): واقع كفايات الموارد البشرية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
1	المشاركة الاستراتيجية	2.98	0.91	5	متوسطة
2	المصادقية الشخصية	3.14	1.03	3	متوسطة
3	مهارات الاتصال	3.01	1.08	4	متوسطة
4	المعرفة التحليلية والتشريعية	3.15	0.88	2	متوسطة
5	مهارات التقنية التكنولوجية	3.26	0.98	1	متوسطة
	الاتجاه العام	3.16	0.97		متوسطة

وفقاً للنتائج في الجدول رقم (3) بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن مقياس واقع الكفايات الوظيفية (3.16) بانحراف معياري (0.97)، وتُشير هذه القيمة إلى أن الكفايات متوافرة بدرجة متوسطة. وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير نجد أنها تتراوح بين (2.98 إلى 3.26)؛ ما يعني أنها تقع ضمن الفئة (2.50 – 3.49) التي تُشير إلى درجة متوسطة من التوافر. وجاءت كفاية "المهارات التقنية التكنولوجية" في المرتبة الأولى كأكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وانحراف معياري بلغ (0.98)؛ ما يعني أنها الكفاية الأكثر توافراً، وفي المقابل حققت كفاية "المشاركة الاستراتيجية" ونشر ثقافة التغيير" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.98) وانحراف معياري بلغ (0.91)؛ ما يدل على أنها أقل الكفايات توافراً. وأشارت النتائج إلى وجود تفاوت واختلاف في الإجابات عن أغلب تلك الأبعاد استناداً إلى نتيجة قيم الانحراف المعياري؛ ما قد يُعزى لمتغيرات ترتبط بالسمات الشخصية والثقافية للفرد والإدارة والوزارة.

ومن خلال تلك النتائج يتضح أن الموظفين لديهم الكفايات بدرجة متوسطة للوفاء بأدوارهم ومهامهم الوظيفية. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة Linhardt (2011)، ودراسة العيصي (2016)، ودراسة المطلق (2020). وعند فحص نتائج هذا المتغير يتضح جلياً أن الموظفين لديهم القدرة بكفاءة متوسطة على تطبيق البرامج التقنية الحديثة لإنجاز عمليات الموارد البشرية، كما أن لديهم مهارات المعالجة للبيانات المتعلقة بالموارد البشرية بشكل تقني؛ ما يُسهم في تقديم معلومات مناسبة لمتخذي القرارات. ويأتي في المرتبة الثانية المهارات التحليلية المُمكنة من تحسين مستوى الأداء التنظيمي، كما أن لديهم إلماماً متوسطاً بأنظمة الخدمة المدنية ولوائحها المتعلقة بالموظفين في وزاراتهم؛ لكن يبدو أن الموظفين لديهم قدرات أقل في قدرتهم على الربط بين الثقافة التنظيمية والمتطلبات البيئية، وقدرتهم على اقتراح الحلول المؤسسية لمفهوم إدارة الموارد البشرية، وكذلك مهارات التخطيط للتعاقد الوظيفي المرتبطة بأعداد قيادات المستقبل؛ فقد أشارت دراسة تايبيل (2016) Taipale إلى أن الكفايات الإدارية متاحة بدرجة أكبر مقابل المهارات الاستراتيجية وإدارة التغيير، مع أن دراسة راجيني (2011) Rajini أكدت دور تلك الكفايات في إدارات الموارد البشرية للاضطلاع بأدوارها الاستراتيجية في مختلف المنظمات التي درستها؛ لذلك دعت التقارير الدولية إلى ضرورة تركيز الدول النامية على إيجاد وتطوير تلك الكفايات الداعمة

(ممارسات الموارد البشرية) والمتغير المستقل (أبعاد الكفايات الوظيفية) في الجدول رقم (5) فيما يلي:

جدول (5): تحليل التباين للعلاقة بين أبعاد الكفايات الوظيفية وممارسات الموارد البشرية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
نموذج الانحدار	38.063	5	7.613	37.666	.000b
البواقي	13.946	69	0.202		
المجموع	52.009	74			

a. Dependent Variable: مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant) أبعاد الكفايات الوظيفية لموظفي الموارد البشرية

يتضح من الجدول رقم (5) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (تطبيق ممارسات الموارد البشرية)، والمتغير المستقل (أبعاد الكفايات الوظيفية لموظفي الموارد البشرية) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.00$). ولمعرفة تفاصيل هذه العلاقة وتحديد تأثير أبعاد الكفايات الوظيفية على تطبيق ممارسات الموارد البشرية في الوزارات السعودية تم تطبيق معادلة تحليل الانحدار لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS؛ ويوضح الجدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار فيما يلي:

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أبعاد الكفايات الوظيفية وتطبيق الممارسات للموارد البشرية

المتغيرات	المعاملات	الخطأ المعياري	t	Sig.
الرقم الثابت	0.029	0.208	0.138	0.89
المشاركة الاستراتيجية	0.442	0.101	4.358	0.000
المصادقية الشخصية	0.018	0.083	0.214	0.831
المعرفة التحليلية والتشريعية	0.514	0.098	5.231	0.000
مهارات التقنية	-0.062	0.09	-0.684	0.496
مهارات الاتصال	-0.036	0.074	-0.491	0.625

R = 0.86 R Square = 0.73

يتضح من الجدول رقم (6) أن هنالك ارتباطاً طردياً قوياً بين أبعاد الكفايات الوظيفية وممارسات الموارد البشرية من خلال قيمة R التي تبلغ (0.86)؛ ما يعني وجود علاقة قوية بين متغير الكفايات الوظيفية ومتغير ممارسات الموارد البشرية. كما تشير قيمة R Square إلى (0.73)؛ ما يعني أن أبعاد الكفايات الوظيفية المتحققة تفسّر ما نسبته (73%) من التغيرات التي تحدث في تطبيق ممارسات الموارد البشرية بالوزارات السعودية.

وبالنظر إلى مستويات الدلالة الإحصائية (Sig) لأبعاد متغير الكفايات الوظيفية يتضح أن هناك بعدين حققا مستويات معنوية (أقل من 0.01)، وهما: المعرفة التحليلية والتشريعية، والمشاركة الاستراتيجية؛ ما يدل على أن هذين البعدين لهما تأثير مثبت على تطبيق ممارسات الموارد البشرية؛ وبالتالي فإن قيمة الممارسات تُعزى لتوافر هاتين الجدارتين، وعند استعراض قيم المعاملات يظهر أن بُعد "المعرفة التحليلية والتشريعية" أكثر تأثيراً؛ حيث بلغت قيمة معاملاته (0.514)، ثم بُعد "المشاركة الاستراتيجية" بقيمة بلغت (0.442). من ناحية أخرى؛ لم تثبت العلاقة المعنوية بين الأبعاد الأخرى للكفايات الوظيفية وتطبيق ممارسات الموارد البشرية. ويبدو أنه من المنطقي أن يحتل بُعد كفايات "المعرفة التحليلية والتشريعية" الدور الأكبر في تطبيق ممارسات الموارد البشرية نظراً لاعتبارات عدة منها:

- استمراراً للقولية البيروقراطية في التركيز على اللوائح والنظم والإجراءات التي تعد إرثاً قديماً (ماسي، 2018). فقد أكدت دراسة تايبيل Taipale (2016) أن كفايات موظفي إدارة الموارد البشرية تركز على الخبرة الإدارية اعتماداً على الأنظمة واللوائح المكتوبة.
- التقاليد المركزية في قرارات الموارد البشرية التي تضطلع بها وزارة الخدمة المدنية سابقاً، أسهمت في تطوير عقلية تركز على متابعة تنفيذ الإجراءات الوظيفية فقط (المطلق، 2020).

ومن المحتمل ظهور دور لكفايات بُعد "المشاركة الاستراتيجية" نظراً للمبررات الآتية:

- وجود رؤية وطنية 2030 متضمنة برنامج الملك سلمان لتطوير الموارد البشرية؛ ما يسهم في دخول الوزارات عملياً إلى تطبيقات عملية التخطيط الاستراتيجي (برنامج الملك سلمان، 2016).
- التطبيق الفعلي لمؤشرات قياس الأداء في العمل الحكومي وفق دراسة العيصي (2016) التي بينت أنه يتم الاعتماد على مؤشرات نوعية وكمية لقياس الأداء بتوسط حاسبي بلغ (4.11) عند ممارسة المهام الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة السعودية.

المطلق (2020)، وكذلك دراسة جونسون وروزنباكر Jansson and Rozenbachs (2016) التي أظهرت أن ممارسات الموارد البشرية لا تعمل منفردة لكنها تعمل باتساق جماعي. كما تدعم تلك النتيجة الفكرة التأزرية في ممارسات الموارد البشرية بالاتفاق مع دراسات عدة مثل: دراسة كاتري Khatri (1999)، ودراسة راجيني Rajini (2011) ولكن باختلاف متغيرات وسياق كل دراسة؛ لكن في الطرف الآخر هناك دراسات أشارت إلى أن انسجام واتساق تطبيق ممارسات الموارد البشرية لا يتوازي بالضرورة مع إصدار عدد أكبر من الأنظمة واللوائح والإجراءات التي تعمل عليه عادةً نظم الخدمة المدنية (المطلق، 2020).

وعند استعراض تفاصيل نتائج هذا المتغير يظهر أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية متفاوت نسبياً؛ حيث ظهر أن أكثر الممارسات تطبيقاً هي ممارسات تخطيط الموارد البشرية وممارسات الاستقطاب والاختيار؛ لكن ممارسات تطوير الموارد البشرية منخفضة، ويتفق ذلك مع دراسة لوبيزدويل وكارلوف Lopez-Diazl and Kurloff (2012) التي ذكرت أن الطبيعة البيروقراطية المقيدة في السياسات والأنظمة في القطاع العام توصف بأنها أقل تماسكاً واتساقاً بين ممارساتها. كما أن دراسات أخرى أكدت دور العوامل الوسيطة في إحداث الاختلاف في تطبيق ممارسات الموارد البشرية؛ فقد أظهرت دراسة تايبيل Taipale (2016) أن القيادة تؤدي الدور المحوري في خلق سياق يدفع نحو تطبيق الممارسات.

وعند استعراض الأبعاد المكونة لمتغير تطبيق ممارسات تطوير الموارد البشرية يظهر وجود قصور في تطبيق خطط المسار التدريبي للموظفين، مع وجود إهمال في تدريب الموظف الجديد، وعدم استفادة التدريب من تقويم الأداء الوظيفي؛ وتتفق النتائج مع دراسة ديليري ودوتي Delery and Doty (1996)، ودراسة جوست Guest (1997)، ودراسة فيفر Pfeffer (1998)، لذلك أظهرت دراسة فير وبولتر Vere and Butler (2007) أن خطة التدريب الشامل عامل حاسم لكي تهض المنظمات العامة البريطانية. كما أن دراسة المطلق (2020) فسّرت ذلك الضعف من خلال التركيز على عمليات التكامل مع المنظور الاستراتيجي الرأسي والأفقي. وتختلف نتائج دراسة العيصي (2016) عن تلك النتيجة نظراً لعدة اعتبارات؛ حيث إن اختلاف النتائج قد يعزى إلى الزاوية التي يُنظر بها إلى التدريب، فالبعض يركز على التدريب التقليدي، كما أن البعض يُركز على التدريب ويُهمل علاقته بالمسار الوظيفي أو ربطه بنتائج تقويم الأداء الوظيفي وهكذا (المطلق، 2020)، كما أن ذلك قد يعزى إلى أن التدريب من الممارسات المتقدمة ولا سيما في أنظمتها وإجراءاتها وأدلتها الإرشادية ونماذجها من جميع الأطراف المنظمة والمنفذة لذلك؛ فتظل اللوائح والتنظيمات قديمة، ويتم تنفيذ خطط التدريب بمعزل عن المنهجية العلمية والارتباط بالحاجات الوظيفية والأهداف الاستراتيجية، كما أنه من المحتمل أن يكون استخدام التدريب لأجل التحفيز فقط أفقد هذه الممارسة دورها المحوري في تطوير المهارات والكفايات والمعارف اللازمة لأداء مهام الوظيفة والوفاء باحتياجاتها الحالية والمستقبلية؛ فقد أشارت تقارير منظمة OECD بوجود ضعف في كفاية الموارد البشرية في الدول النامية عائد إلى قصور في تطبيق الأساليب العلمية والمنهجية في برامج تطوير الموارد البشرية (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2017).

كما قد تكون درجة الكفايات الاستراتيجية للموظفين -المتدنية أمام الكفايات الأخرى- سبباً في غياب الرؤية المنهجية الاستراتيجية في تطبيق خطط التطوير للموارد البشرية وخاصة للعاملين في إدارات الموارد البشرية؛ حيث إن ربط المسار التدريبي بالموظفي للموارد البشرية يعتمد على توافر الكفايات الاستراتيجية وإدارة التغيير وفق المقارنات المرجعية (الكبيسي، 2007). فقد يعود أهم أسباب ضعف إدارة الموارد البشرية إلى ضعف عملية تطوير الموارد البشرية، كما أن تحقيق درجة عالية من التميز التنظيمي يعتمد على درجة التوافق بين الموارد البشرية وبين خطط التدريب؛ وخاصة عندما يظهر أن هناك وقتاً أقل يتم بذله لتطوير الموارد البشرية (المطلق، 2020).

5.2.3. الإجابة عن التساؤل الثالث - ما دور كفايات موظفي الموارد البشرية في تطبيق ممارسات الموارد البشرية؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم إجراء تحليل التباين للعلاقة بين المتغير التابع

البشرية في القطاع العام.

نبذة عن المؤلف

نايف سليمان المطلق

قسم العلوم الإدارية، كلية الملك فهد الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية،
nsq55@hotmail.com .00966560656677

د. المطلق دكتوراه من جامعة الملك سعود، أستاذ مساعد، عضو هيئة التدريس في كلية الملك فهد الأمنية، مدير مجلة البحوث الأمنية سابقاً، عضو اللجنة العلمية في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مشرف علمي على الدبلوم العالي في القيادة الإدارية، خبير في عدة لجان علمية، حاصل على شهادات عالمية في تدريب المدربين وتدريب القيادات، له عدة دراسات وبحوث وأوراق علمية محكمة ومنشورة.

المراجع

برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية. (2016). متوفر بموقع: <https://www.mcs.gov.sa/HR> (تاريخ الاسترجاع: 2019/10/15).

بيترز، بي وبير، جون. ترجمة: محمد، محمد شحاتة وعبد الهادي، درويش نايف. (2019). الإدارة العامة القادمة: نقاش ومعضلات. الرياض، السعودية: مطابع معهد الإدارة العامة.

خليل، تامر محمد. (2015). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على المنظمة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، 6(1)، 107-131.

ديسلر، جاري. ترجمة: عبد المتعال، محمد سيد (2015). إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مصر: دار المريخ للنشر.

الساعدي، مؤيد نعمة. (2017). الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية: رؤية فلسفية معاصرة وتوجهات تطبيقية. عمان، الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

شافريرتز، جي م، هايد، إيلرت ك وباركس، ساندر ج. ترجمة: نخبة من المختصين في العالم العربي. (2009). مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة. الرياض، السعودية: مطابع معهد الإدارة العامة.

العصبي، عايد عبدالله. (2016). مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، 3(9)، 48-84.

عقبلي، عمر وصفي. (2015). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. الطبعة الثالثة. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الكبيسي، عامر خضير. (2007). الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته. الرياض، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

ماسي، أندرو. ترجمة: رشيد، مازن فارس. (2018). الكتاب المرجعي الدولي لنظم الخدمة المدنية. الرياض، السعودية: مطابع الحمضي.

المطلق، نايف سليمان والبواردي، فيصل عبدالله. (2019). التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية في الوزارات السعودية. في: مؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 18-20/03/2019.

المطلق، نايف سليمان. (2020). التحول الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية وفق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية. الرياض، السعودية: مركز الدراسات والبحوث بكلية الملك فهد الأمنية.

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. ترجمة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2017). الحكومة المفتوحة: السياق العالمي والاتفاق المستقبلية. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الهندي، وحيد أحمد والمطلق، نايف سليمان. (2019). نموذج مقترح لنظام الحوافز والمكافآت في نظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. الإدارة العامة، 59(4)، 685-769.

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2017). وثائق الخطط الخمسية. متوفر بموقع <http://www.mep.gov.sa/ministry-releases> (تاريخ الاسترجاع: 2019/04/03).

الاتفاق مع دراسة راجيني Rajini (2011) أن الكفايات الاستراتيجية لموظفي إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة ذات تأثير على فاعلية إدارة الموارد البشرية.

ومن جانب آخر لم تحظ كفايات المصادقية الشخصية، وكذلك المهارات التقنية، ومهارات الاتصال بأي تأثير على تطبيق ممارسات الموارد البشرية. ومن المحتمل أن يكون ذلك بسبب عامل أو أكثر من العوامل الآتية:

- لم تصل مستويات تلك الكفايات لدرجة كافية تؤهلها لإحداث الدور المأمول منها في تطبيق ممارسات الموارد البشرية وفقاً لنتائج المتغير المستقل "الكفايات الوظيفية".
- وجود متغيرات وسيطة تؤثر على العلاقة بين الكفايات وتطبيق الممارسات؛ فوفقاً لدراسات مثل: دراسة المطلق (2020)، ودراسة راجيني (2011)، ودراسة ليندهارت Linhardt (2011) ثبت وجود متغيرات وسيطة تؤثر على العلاقة بين المدخلات والمخرجات في تطبيقات ممارسات الموارد البشرية مثل: النمط القيادي، وطبيعة الدور، وحجم الأنظمة، وعدد الفروع، وتوافر امکانات... وغيرها.
- التطبيق المحدود لممارسات الموارد البشرية وفقاً لنتائج متغير "تطبيق ممارسات الموارد البشرية"؛ ما يدل على أنه لا يمكن الجزم بدور المدخلات-الكفايات الوظيفية - ما دامت المخرجات-تطبيق الممارسات-لم تحقق المأمول الذي يسمح بالمقارنة أو الحكم المطلق.
- التصاق تلك الكفايات الوظيفية بالثقافة التنظيمية؛ التي تُعد حديثة في القطاع العام خاصة في ظل حداثة التجربة وفقاً لدراسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العامة التي تهتم بالعميل الداخلي والخارجي (Denhardt and Denhardt, 2015).

6. التوصيات

تُشير نتائج الدراسة إلى عدد من الفجوات؛ ووفقاً لتلك النتائج يمكن التوصية بالآتي:

- تصميم خطط استراتيجية لاستقطاب وتطوير الكفايات الوظيفية لموظفي إدارات الموارد البشرية في الوزارات السعودية ضمن برامج تشمل ما يلي:
 - رفع مستوى القدرات الوظيفية القادرة على الربط بين الثقافة التنظيمية ومتطلبات البيئة الخارجية.
 - إخضاع الموظفين لبرامج التدريب على حل المشكلات الوظيفية.
 - إشراك الموظفين في لجان التفكير الاستراتيجي؛ لرفع قدرتهم على توفير بيانات ومعلومات قيمة لمُتخذي القرار.
 - التدريب المكثف على تطبيق أساليب تخطيط التعاقب الوظيفي لإعداد قيادات المستقبل.
 - إخضاع موظفي إدارات الموارد البشرية لدورات تدريبية في مهارات الاتصال، وإدارة الجودة الشاملة، والعناية بالمستفيدين.
 - تطوير مهارات قياس الأداء الوظيفي وتصميم المؤشرات.
- تطبيق ممارسات تطوير الموارد البشرية في الوزارات السعودية بحيث تشمل الآتي:
 - خطط تدريب للموظف الجديد قبل التحاقه بالعمل الفعلي.
 - برامج تحديد الاحتياجات التدريبية الوظيفية وفقاً لنتائج تقييم الأداء الوظيفي.
 - تحديد مسارات تدريبية مستمرة لكل موظف وفق خطط الترقية والأهداف الاستراتيجية للوزارة؛ بحيث تمزج بين المهارات الفنية والمهارات السلوكية المطلوبة للوفاء بمتطلبات الوظيفة المستقبلية.
 - التأكد من ضمانات مشاركة الموظف عند تخطيط التدريب الوظيفي ضمن مسار محدد للوفاء بالأدوار الوظيفية.
- تقييم البرامج والتطبيقات الإلكترونية المطبقة في إدارات الموارد البشرية من حيث قياس رضا المستفيدين من خدماتها؛ وفق مقياس شمولي يأخذ بالاعتبار جميع مستويات الذين تخدمهم الإدارة مثل القيادات العليا والمدبرين والموظفين عموماً.
- تحقيق التكامل بين ممارسات الموارد البشرية من خلال التحقق من الآتي:
 - تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي يساهم في تحسين قرارات الأداء الوظيفي.
 - توفير البرامج الإلكترونية التي تساهم في جودة تدفق المعلومات الضرورية في الوزارة على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي.
- تحديث التشريعات والأنظمة واللوائح الوظيفية وتقييمها من خلال ملاءمتها، واتساقها مع تنوع المهام وطبيعة الدور واختلاف المستفيدين، ومدى تحقيقها للعدالة التنظيمية.
- تبني نظام لإدارة الأداء الوظيفي يتصف بالسماوات الآتية:
 - صياغة أهداف سلوكية للأداء الوظيفي لجميع الوظائف بشكل يمكن قياسه.
 - صياغة مؤشرات قياس الأداء والمهام الوظيفية وفقاً للأهداف الاستراتيجية.
 - تصميم ميثاق للأداء الوظيفي يحقق المشاركة الفاعلة بين الموظف والمنظمة.
 - ضمان فعالية تقارير تقييم الأداء الوظيفي على إظهار نتائج كمية لإنجاز الأهداف الوظيفية.
 - تبني نظم عادلة للحوافز اعتماداً على تقارير تقييم الأداء الوظيفي تأخذ بالاعتبار التنوع الوظيفي.
- إعداد الدراسات والأبحاث المتعلقة بمواضيع الكفايات الوظيفية لموظفي الموارد البشرية وعلاقتها في تطبيق ممارسات الموارد البشرية في الوزارات من حيث الآتي:
 - دراسة العوامل الوسيطة التي تؤثر على العلاقة بين الكفايات الوظيفية وتطبيق ممارسات الموارد البشرية.
 - اختبارات الفروق بين المتغيرات الديموغرافية والوظيفية وواقع الكفايات الوظيفية لموظفي إدارات الموارد البشرية في الوزارات السعودية.
 - تقييم البرامج الحكومية المعنية بالتحول الاستراتيجي لإدارات الموارد

- Management*, 8(3), 263–76.
- Han, J. (2006). The HR competences hr effectiveness link: A study in Taiwanese high-tech companies. *Human Resource Management*, 45(3), 391–406.
- Jansson, A. and Rozenbachs, A. (2016). *HR as Strategic Partner: How to make it Happen?* Master's Dissertation, Department of Business Study, Uppsala University, Uppsala, Sweden.
- Katou, A.A. and Budhwar, D.S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organizational performance evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28, 25–39.
- Khalil, T.M. (2015). Alaitijahat alhadithat liidarat almawarid albashariat wa'athariha ealaa almunazama 'Trends of modern human resource management and its impact on the performance of the organization'. *The Scientific Journal of Commercial Studies and Environmental Research at Suez Canal University*, 16(1), 107–31. [in Arabic]
- Khatiri, N. (1999). Emerging issues in strategic HRM in Singapore. *International Journal of Manpower*, 20(8), 516–29.
- Linhardt, M. and Leann, H. (2011). *Toward Strategic Human Resource Management in the Central Office*. PhD Thesis, University of Missouri, Columbia.
- Lopez-Diaz, R. and Kuriloff, P. (2012). *Strategic Management of Human Resource in Schools: Testing Horizontal and Vertical Fit Hypotheses*. PhD Thesis, University of Pennsylvania, Philadelphia, Pennsylvania, US. Published by ProQuest LLC.
- Massey, A. Translation: Rasheed, M.F. (2018). *Alkitab Almarjieu Alduwaliu Linazam Alkhidmat Almadania* 'International Handbook on Civil Service Systems'. Riyadh, Saudi Arabia: AlHumaidhi Press. [in Arabic]
- Peters, B.G. and Pierre, J. Translation: Muhammad, M.S. and AbdulHadi, D.N. (2019). *Al'iidarat Aleamat Alqadmt: Niqash Wamuedalat* 'The Next Public Administration: Debates and Dilemmas'. Riyadh, Saudi Arabia: Institute of Public Administration Press. [in Arabic]
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rajini, G (2011). *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice*. Germany: Lap Lambert Academic Publishing GmbH and Co.
- Sani, A. (2012). Human resource management and organizational performance in the Nigerian insurance industry: The impact of organizational climate. *Business Intelligence Journal*, 5(10), 8-20.
- Shafritz, J.M., Hyde, A.C. and Parks, S.J. (2009). *Mualafat Klasikiat Fi Aliidarat Aleama* 'Classics of Public Administration', Riyadh, Saudi Arabia: Institute of Public Administration Press. [in Arabic]
- Sheppeck, M.A. and Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39(1), 5–16.
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*. Oxford, UK: Blackwell.
- Taipale, Aleks. (2016). *From Administrative to Strategic Human Resource Management: A Case Study of Factors Affecting the Transformation*. Master's Dissertation, School of Science, Aalto University Helsinki, Finland.
- Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business Press.
- Vere, D. and Butler, L. (2007). *Fit for Business: Transforming HR in the Public Sector*. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
- وزارة الخدمة المدنية. (2020). *الإحصاءات والتقارير. متوفر بموقع: تاريخ الاسترجاع: https://www.mcs.gov.sa/ar/Pages/default.aspx*. (2020/05/10)
- AlHindi, W.A. and AlMutlaq, N.S. (2019). Namudhaj muqtarah linizam alhawafiz walmukafat fi nizam alkhidmat almadania fi almamlakat alearabiat alsaeudia 'A proposed model for the incentives and rewards system in the Saudi civil service'. *Public Administration Journal*, 59(4), 685–769. [in Arabic]
- AlKubaisi, A.K. (2007). *Aldawr Aliistratiji L'iidarat Almawarid Albashariat fi Qiadat Altaghyir Waltaeamul Mae Muqawamatih* 'The Strategic Role of Human Resources Management in Leading Change and Dealing with its Resistance. Riyadh, Saudi Arabia: Naif Arab University for Security Sciences. [in Arabic]
- AlMutlaq, N.S. (2020). *Altahawul Aliistratiji Limumarasat lidarat Almawarid Albashariat Wfq Barnamaj Almalik Salman Litanmiat Almawarid Albasharia* 'Strategic Transformation of Human Resources Management Practices according to King Salman Program for Human Resources Development', Riyadh, Saudi Arabia: Studies and Research Center at King Fahd Security College. [in Arabic]
- AlMutlaq, N.S. and Albawardy, F.A. (2019). *Altakumul bayn ahdaf iidarat almawarid albashariat wal'ahdaf aliistratijiati fi alwizarat alsewdy* 'Integration between objectives of HR departments and strategic objectives of Saudi Ministries'. In: *Conference on Administrative of Saudi Vision 2030*, Institute of Public Administration, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia, 18-20/03/2019. [in Arabic]
- AlOsaimi, A.A. (2016). *Madaa tatbiq al'iidarat ali'istiratijiati lilmawarid albashariat fi almuasasat aleamat fi almamlakat alearabiat alsaeudia* 'The extent of application of strategic management of human resources in public institutions in the Kingdom of Saudi Arabia'. *Arab Journal of Social Sciences*, 3(9), 48–84. [in Arabic]
- AlSaadi, M.N. (2017) *Alfikr Ali'istratiji Lilmawarid Albshariat: Ruyatan Falasafiat Mueasiratan Watawajuhat Tatbiqia* 'Strategic Thinking in Human Resources: a Contemporary Philosophical Vision and Applied Trends'. Amman, Jordan: Safaa House for Printing, Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Aqili, O.W. (2015). *lidarat Almawarid Albashariat Almeasrt: Baed listratijii* 'Contemporary Human Resource Management: A Strategic Dimension'. 3rd edition. Amman, Jordan: Wael Publishing House. [in Arabic]
- Armstrong, M. (2005). *Hand Book of Strategic HRM*. Mumbai: Jaico Publishing House.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*. London, UK: Kogan Page Publishers.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. 4th edition. UK: Palgrave Macmillan.
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4), 983–1004.
- Collings, D.G., Wood, G.T. and Szamosi, L.T. (2018). *Human Resource Management: A Critical Approach*. In *Human Resource Management*. UK: Routledge.
- Coulter, M.K. (1998). *Strategic Management in Action*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Delery, J.E. and Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–35.
- Denhardt, J.V. and Denhardt, R.B. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. UK: Routledge.
- Dessler, G., Translation: AbdelMutaal, M.S. (2015). *lidarat Almawarid Albasharia* 'Human Resource Management'. Cairo, Egypt: Almiriykh Publishing House. [in Arabic]
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource*