

تشخيص كفاءات إدارة الموارد البشرية لدى مختلف المدراء: دراسة حالة

Diagnosing the Competences of Human Resource Management at the Different Managers: a Case Study

عادل لعجالي¹، نجاة اخناق²

Nadjet Akhnak Adel Ladjali

¹ جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، a.ladjali@lagh-univ.dz

² جامعة سطيف 1، الجزائر، n_akhnak@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022-10-30

تاريخ القبول: 2022-09-14

تاريخ الاستلام: 2022-06-24

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى كفاءات إدارة الموارد البشرية لدى مجموعة من المدراء بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بسطيف.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من الأفراد محل الدراسة والتي بلغ تعدادها (45) مفردة؛ والتي تمثل حجم عينة قصدية، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستمارة اعتمادا على المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الاحادي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: تميز المدراء محل الدراسة بكفاءات ادارية عالية؛ اضافة الى وجود فروق في مستوى الكفاءات الإدارية (سلوكية وتقنية) بين بعض المدراء بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: كفاءة ادارية؛ كفاءة سلوكية؛ كفاءة تقنية؛ مستشفى سطيف

تصنيف JEL : M10 ؛ M12

Abstract:

This study sought to determine the level of HRM Competencies at set of managers in Setif's Hospital. To achieve the above objectives, we put questionnaire that it was developed and distributed to a sample consists (45) subjects. Then we realize the descriptive statistical technique such as (mean, standard deviation, one ANOVA) to analyze the data.

The study has reached that the human resources managers characterized by high managerial competencies; Also there are differences in the level of managerial competencies (behavioral and technical) amongst some human resource managers.

Keywords: Managerial Competence; Behavioral Competence; Technical Competence; Setif's Hospital

JEL Classification Codes : M10 ; M12

1. مقدمة:

في السنوات الاخيرة عرفت وظيفة الموارد البشرية تطورا ملحوظا، فقد اصبحت ميدانا قائما بذاته، وعرفت ازديادا كبيرا في الاهتمام من قبل الباحثين والمفكرين، وكذا المؤسسات وعالم الاعمال، لما للعنصر البشري من أهمية وقوة في تغيير قواعد عالم الاعمال، وقوة لكثير من المؤسسات، فمع ازدياد أهمية المعرفة وظهور منتجات المعرفة واقتصاد المعرفة، زادت أهمية المورد البشري في المؤسسة، بعد ما كان أفضل حاله أن يعتبر كآلة في وقت تايلور، أو أن يحظى بقليل من الاهتمام وأن يُعرف بأن له جوانب معنوية ونفسية لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار كما حاول أن يثبت التون مايو وأصدقائه، هاهو اليوم نراه يتربع على عرش المورد الأكثر قيمة بالمؤسسة وعن جدارة، بل حتى أن وظيفة الموارد البشرية التي ما حظيت حتى بالاعتراف من رائد الادارة في وقته فايول حين أراد ان يوضح الوظائف الأساسية الستة للمؤسسة، أين انتظرت نصف قرن من بعده حتى يظهر المفكر دراكر ويحاول أن يضع بذرتها في عالم الادارة، ويشير لها كوظيفة فرعية تحت مسمى إدارة الأفراد، ها هي اليوم تتربع على عرش إدارة الأعمال وتصبح بلا منازع أكثر مجال بحث يزخر بالاهتمام ليس فقط من طرف المفكرين، بل حتى من الممارسين على حد سواء؛ بل حتى أن مدير الموارد البشرية أصبح لغزا ورقما صعبا في تحديد هويته، فهناك من يرى أنه هو المسؤول الاول عن قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، لكن الرأي الأرجح أن كل مسؤول أو مدير في المؤسسة باختلاف انتمائه الوظيفي هو مدير للموارد البشرية، ولهذا جاءت هذه الدراسة لمحاولة تقييم كفاءات ومهارات المدراء باعتبارهم مدراء الموارد البشرية بأحد المؤسسات الاستشفائية بولاية سطيف، مستشفى الأم والطفل بسطيف، حيث أننا في هذا البحث حاولنا تقييم مستوى الكفاءات الادارية لمدراء الموارد البشرية، حيث تمحور بحثنا حول الاجابة على السؤال التالي: ما مستوى كفاءات ادارة الموارد البشرية لدى المدراء بمستشفى الطفل والأم سطيف؟

ونقترح الفرضيات التالية:

1. يتميز المدراء محل الدراسة بكفاءات عالية في مجال ادارة الموارد البشرية؛

2. يوجد فروق في مستوى كفاءات إدارة الموارد البشرية بين بعض المدراء بالمؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد المهارات المكونة لكفاءة مدير الموارد البشرية؛
- اثراء التوجه الحديث أن مدير الموارد البشرية هو كل مدير في المؤسسة؛
- تقييم مهارات المدراء بالمؤسسة الصحية الأم والطفل سطيف.

منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي في جمع بيانات هذه الدراسة سواء في الجانب النظري وحتى في جانبها التطبيقي، اضافة الى منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.
هيكلية الدراسة: قسمت الورقة البحثية إلى ثلاث أجزاء أساسية كما يلي:

أولاً: الجانب النظري: تم التطرق فيه الى عنصرين أساسيين وكل عنصر يحتوي على عناصر فرعية، كما يلي: أساسيات حول مدير الموارد البشرية: وتشمل المفهوم، ومهام مدير الموارد البشرية. الكفاءات الادارية للموارد البشرية: وتشمل مفهوم الكفاءة ومكونات الكفاءة الادارية للمدير بعناصرها: السلوكية والتقنية.

ثانياً: الجانب التطبيقي: حيث اشتمل على العناصر التالية:

الجوانب المنهجية للدراسة بما فيها عينة الدراسة والاستبيان، ثم اختبار فرضيات الدراسة.

ثالثاً: النتائج والاقتراحات: وقد اشتمل على النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات، اضافة الى النتائج العامة، وأخيراً تم تقديم مجموعة من الاقتراحات.

2. أساسيات حول مدير الموارد البشرية:

سننطلق في هذا العنصر الى مفهوم مدير الموارد البشرية، وأهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية باعتبارها مجال عمل مدير الموارد البشرية، وأخيراً مهام مدير الموارد البشرية.

1.2. من هو مدير الموارد البشرية؟

يمكن تعريف مدير الموارد البشرية من خلال وظيفة الموارد البشرية فنعتبره الشخص المسؤول عن إدارة الموارد البشرية، الذي يتعامل مع التوظيف والتدريب والدعم ومتابعة موظفي المؤسسة؛ (dictionary.cambridge, 2021) وبالتالي فمدير الموارد البشرية هو من يقوم بتخطيط وتوجيه وتنسيق الوظائف الإدارية للمؤسسة. كما يشرف على توظيف موظفين جدد بالإضافة إلى تدريب الموظفين الحاليين. كما له دوراً مهماً في التخطيط الاستراتيجي ويعمل كحلقة وصل بين المسؤولين الإداريين والموظفين. (Touro University, 2021)

رغم وضوح التعريفات السابقة إلا أنها لا تساعدنا في التمييز بين مديري الموارد البشرية ومتخصصي او اطارات وظيفة الموارد البشرية؛ فمن بين أهم التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية هو اعداد مديري موارد البشرية من غير موظفي قسم الموارد البشرية، (Robin Kramar, 2014) أي ممارسة ادارة الموارد البشرية في مختلف أقسام ووحدات المؤسسة من قبل جميع مدراء ومسؤولي المؤسسة للتعامل الفعال مع الموارد البشرية للمؤسسة.

فيجب على مديري الموارد البشرية أو الممارسين تطوير المعارف والمهارات الأساسية في مجال الموارد البشرية. لأجل أداء أنشطة الموارد البشرية بشكل فعال. (Malik, 2018، صفحة 64)، وتبني المقاربات الحديثة في هذا المجال؛ ولعل من بين أهم المقاربات التي تحت المدراء على تقديم وظائف مرضية ومحفزة للموظفين وتساعد في تحسين أدائهم. هي مقارنة الادارة بالأهداف التي تقترح توجيه انتباه الموظف إلى الأهداف، أكثر من المهام، لتنظيم الجهد وتشجيع النمو. وأن هذه الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس الكمي وواضحة، ليتوقف عمل المدراء على تحفيز الموظفين على التطلع إلى تحقيق أعلى النتائج. (Malik, 2018، صفحة 86)

تشخيص كفاءات إدارة الموارد البشرية لدى مختلف المدراء : دراسة حالة

وعليه فالتركيز على الاهداف اكثر من المهام، يجعلنا نعتد منهج الادارة العرضية، فيصبح كل مدراء ومسؤولي المؤسسة الذين يعمل تحت اشرافهم مجموعة من العمال هم أيضا مديري موارد بشرية، وهذا ما اعتمدناه في الجانب التطبيقي لهاته الدراسة.

قبل تحديد مهام مدير الموارد البشرية فإنه من المفيد الاطلاع على مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، باعتبار أن مدير الموارد البشرية هو المسؤول الأول عن جميع ممارسات ادارة الموارد البشرية

2.2. مهام مدير الموارد البشرية

يمكن تقسيم مهام مدير الموارد البشرية الى مستويين: على مستو العمل ويقصد به المهام التنظيمية المتعلقة بسير أنشطة المؤسسة ومختلف وظائفها، وعلى مستوى العمال ويقصد بها مجموعة المام الموجهة للتأثير في سلوكيات العمال وجعلها بما يتوافق مع أهداف المنظمة

أولاً: مهام مدير الموارد البشرية على مستوى العمل والتي تتمثل فيما يلي: (Rothwel & Kazanas, 2003, s. 478)

- تحديد أهداف وغايات القسم؛
- إنشاء هيكل للقسم؛
- تحديد منسوبي القسم؛
- إصدار الأوامر؛
- حل النزاعات؛
- الاتصال الداخلي
- الاتصال الخارجي؛
- وضع خطط الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف الموضوعة؛
- الاستجابة بسرعة عند الحاجة.

ثانياً: مهام مدير الموارد البشرية على مستوى العمال؛ فيرى بعض الباحثين وجوب توافر بعض الخصائص التي حددها لكي يعتبر مديراً فعالاً؛ والتي تتمثل فيما يلي: (Cook، 2009، صفحة 12)

- يوفر توجيهها واضحاً؛
- تولي زمام الأمور بسهولة في الأزمات؛
- تحديد أهداف وإرشادات محددة؛
- ملتزم بالفريق؛
- تخصيص الوقت للاستماع إلى الآخرين؛
- تفويض المسؤولية والمساءلة؛
- تقديم التغذية الراجعة في الوقت المناسب؛
- يعمل كمدرّب للآخرين؛

- يشارك عن طيب خاطر المهارات والمعرفة؛
- يساعد الآخرين على التطور.

يتضح مما سبق أهمية مدير الموارد البشرية في المنظمة من خلال اعتباره الأداة الفعالة للتحكم وتوجيه وتطوير الموارد البشرية في المنظمة؛ حيث يتواجد مديرو الموارد البشرية في الخطوط الأمامية لبناء الموظفين اللازمين لمساعدة المنظمة على النجاح. وهذا يشمل العمل مع المدراء والمسؤولين الآخرين لتعظيم قيمة الموظفين وزيادة فعاليتهم وضمان أن يعمل الجميع بإنتاجية وكفاءة قدر الإمكان.

3. الكفاءة النموذجية لمدير الموارد البشرية

1.3 مفهوم الكفاءة الإدارية:

في الواقع، إن أفضل طريقة لتحديد الكفاءة هي من سمات المؤدي الناجح؛ حيث تتعلق الكفاءات بالأشخاص الذين يقومون بالعمل، وليس بالعمل نفسه؛ فالكفاءات تؤدي إلى نتائج عمل ناجحة، وبالتالي فإن أي شيء يساهم في نتائج العمل الناجحة هو كفاءة. إذن الكفاءة هي وصف سردي لكل شيء يقوم به شخص ناجح في الحصول على نتائج من خلال العمل. (Rothwell, Lidholm, Yamish, & Zaballero, 2012, s. 46) وبصفة عامة تشير الكفاءة إلى مجمل المعارف، المهارات، القدرات والسلوكيات التي يمتلكها شخص ما في مجال محدد؛ فهي مجمل الخصائص التي تؤثر بشكل مباشر على أدائه الوظيفي. (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001, s. 160)

أما بخصوص الكفاءة النموذجية، تنقسم نماذج الكفاءة إلى نوعين. يصف أحدهما خصائص الشخص الذي يلبي الحد الأدنى من المتطلبات، لاختيار شخص يمكنه القيام بما هو مطلوب وبشكل مناسب؛ أما النوع الثاني من نموذج الكفاءة فمرتبط بتحسين الإنتاجية والميزة التنافسية، فقد أظهرت الأبحاث أن ليس كل العمال يحققون نتائج متساوية، حيث بعض الناس ببساطة أكثر إنتاجية من غيرهم؛ والشخص الأكثر إنتاجية في فئته الوظيفية يسمى النموذج - كل فئة وظيفية أو قسم لها نموذج- قد يكون النموذج أكثر إنتاجية بمقدار عشرين مرة من متوسط الأداء؛ هذا يعني أن كل نموذج قد يساوي عشرين عاملاً! إذا سألت، "كيف يمكن أن يكون ذلك؟ كيف يمكن لشخص أن يكون أكثر إنتاجية بعشرين مرة من غيره؟" فأنت تبحث حقاً عن نمذجة الكفاءة لتقديم إجابة. يصف نموذج الكفاءة الشخص الأكثر إنتاجية - النموذج - وما الذي يجعل هذا الشخص منتجاً للغاية. وعليه فإن التحدي الذي تواجهه المنظمات اليوم هو تحديد الاختلافات بين مجرد أدائها الناجح والمثالي (الاختلافات بين نمذجي الكفاءة)، فقد تكون قادرة على تحقيق قفزات نوعية في تحسين الإنتاجية؛ ومنه توفير المال عن طريق الحفاظ على الإنتاجية بعدد أقل من الناس. (Rothwell, Lidholm, Yamish, & Zaballero, 2012, s. 46)

ولما نتكلم عن المهارات المكونة للكفاءة النموذجية لمدير الموارد البشرية، فإنها في الحقيقة أكثر من أن تُحصر، فمثلاً يعرض الباحث Michael Armstrong في كتابه كيف تكون أفضل مدير، 64 مهارة ومعرفة ضرورية

تشخيص كفاءات إدارة الموارد البشرية لدى مختلف المدراء : دراسة حالة

لكل مدير؛ (Armstrong, How to be an even better manager : a complete A-Z of proven techniques and essential skills, 2014, s. 64) هناك اتفاق بين الباحثين على أنه يمكن تصنيف المهارات الى مجموعتين اساسيتين: هي مهارات تقنية، وسلوكية وهذا ما سنتعرف عليه في العناصر الموالية في هذه الدراسة.

2.3. مكونات الكفاءة الإدارية لمدير الموارد البشرية:

أ. الكفاءات السلوكية

تحدد الكفاءات السلوكية التوقعات السلوكية، أي نوع السلوك المطلوب لتحقيق النتائج تحت عناوين مثل العمل الجماعي والتواصل واتخاذ القرار وغيرها؛ تُعرف أحياناً باسم "المهارات الشخصية". عادة ما يتم تحديد الكفاءات السلوكية في إطار الكفاءة الفردية المطلوبة.

حسب (McClelland). فإن المهارات السلوكية هي مجموعة العوامل التي تميز الأداء الفعال عن الأداء الأقل فاعلية؛ وقد بين (اثبت) الباحث (Boyatzis). أن هذه العوامل التي تميز النجاح عن الأداء الأقل نجاحاً. تشمل الصفات الشخصية والدوافع والخبرة والخصائص السلوكية. عرّف Boyatzis الكفاءة السلوكية على أنها: "القدرة الموجودة لدى الشخص والتي تؤدي إلى سلوك يلي متطلبات الوظيفة ضمن معايير البيئة التنظيمية والتي بدورها تحقق النتائج المرجوة؛" كانت "مجموعات" الكفاءات السلوكية التي حددها Boyatzis هي إدارة الهدف والعمل، وتوجيه المرؤوسين، والتواصل. لقد ميز بين كفاءات العتبة، وهي الكفاءات الأساسية المطلوبة للقيام بعمل ما، وكفاءات الأداء التي تميز بين الأداء العالي والمنخفض. (Armstrong, A Handbook of Human Resource Management Practice, 2006, s. 160)

وفيما يخص تطوير الكفاءات السلوكية، فإن مفتاح ذلك كله يكمن في التعلم فهو عملية توفير المعرفة والمهارة اللازمة للأفراد لتنفيذ سلوكيات جديدة. (Englund & Bucero, 2019, s. 13) وتعرف الكفاءات السلوكية أيضاً بالمهارات اللينة (Soft Skills)؛ ربما ذلك كونها ذات طبيعة غير ملموسة وانما تظهر في ردود الأفعال وكيفية القيام بالأعمال، فالكفاءة السلوكية تتعلق بالطريقة التي تؤدي بها الامور، ويتضح أثرها في النتائج وأيضاً في رضا الاطراف المستقبلية.

ب. الكفاءات التقنية

تحدد الكفاءات الفنية ما يجب على الناس معرفته والقدرة على القيام به (المعرفة والمهارات) لأداء أدوارهم بفعالية. وهي مرتبطة إما بأدوار عامة (مجموعات من مهام متماثلة)، أو أدوار محددة (مثل "كفاءات خاصة بالأدوار"). (Armstrong, A Handbook of Human Resource Management Practice, 2006, s. 161) بينما حددها (Woodruffe) بأنها: "مفهوم متعلق بالعمل يشير إلى مجالات العمل التي يكون الشخص مؤهلاً فيها. فالأشخاص الأكفاء في العمل هم أولئك الذين يستوفون توقعات أدائهم. تُعرف الكفاءات التقنية

أحياناً باسم "المهارات الصعبة (Hard skills)" . (Armstrong, A Handbook of Human Resource Management Practice، 2006، صفحة 161)

4. الدراسة الميدانية

1.4. الجوانب المنهجية للدراسة:

سننظر في هذا العنصر الى عينة الدراسة اضافة الى الأداة الأساسية لجمع بيانات الدراسة، وهي الاستبيان. 1.1.4. عينة الدراسة: شملت الدراسة محاولة تقييم كفاءات ستة مدراء موارد بشرية، وهم مسؤولي ستة مصالح ادارية بالمؤسسة محل الدراسة - مستشفى الأم والطفل سطيف- حيث لجمع بيانات عن الكفاءات الادارية لكل مسؤول تم توزيع مجموعة من الاستمارات على موظفي المصلحة التابع لها، وكان العدد الاجمالي للاستمارات الموزعة هو 45 استمارة كما هو موضح بالجدول التالي:

2.1.4. الاستبيان: لأجل جمع البيانات حول عينة الدراسة تم الاعتماد على استبيان جاهز، مأخوذ من

دراسة منشورة في مقال بمجلة علمية دولية محكمة، (Beehr, Ivanitskaya, Hansen, Erofeev, & Gudansky, 2001)؛ كما قمنا بعد توزيع الاستبيان وجمع البيانات وتفريغه باختبار صلاحية أداة

الدراسة والتي جاءت كما يلي:

أ. صدق الاتساق الداخلي للأداة: يقيس اختبار صدق الاتساق الداخلي مدى التناسق بين أبعاد محاور

الاستبيان، حيث تكون الاستبيان من بعدين أساسيين البعد الأول متعلق بقياس الكفاءات السلوكية، أما

البعد الثاني فقد تعلق بقياس الكفاءات التقنية، حيث تم تطبيق اختبار الصدق الداخلي لأجل معرفة مدى

ارتباط البعدين بالمحور التابعين له وهو الكفاءة الادارية وقد جاءت النتائج كما هو مبين بالجدول

التالي:

جدول 1: معاملات ارتباط Pearson لفقرات كل بُعد بمحوره

اسم البُعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
كفاءات سلوكية	0.971	0.000
كفاءات تقنية	0.966	0.000

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط Pearson لكل بُعد من الأبعاد مع محوره موجبة ودالة

إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ب. اختبار الثبات (Reliability)

تشخيص كفاءات إدارة الموارد البشرية لدى مختلف المدراء: دراسة حالة

يقصد باختبار الثبات، مدى ثبات اجابات المبحوثين، يعني لو قمنا باعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة المستهدفة ما مدى عدم تغير الاجابات وبقائها ثابتة، مما يعكس مدى وضوح بنود الاستبيان للمبحوثين وسهولة فهمها.

لقياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول.

جدول 2: قيمة معامل الثبات (Cronbach Alpha) لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	كفاءات سلوكية	كفاءات تقنية	الاستبانة ككل
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	0.947	0.970	0.979

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

نلاحظ من الجدول أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة، وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائياً: (0.60)، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الإستبانة 0.979، وهي نسبة ثبات كبيرة ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

2.4. اختبار فرضيات الدراسة:

1.2.4 اختبار الفرضية الأولى: والتي مفادها: يتميز المدراء محل الدراسة بكفاءات ادارية عالية؛

بعد اجراء الاختبارات الاحصائية اللازمة متمثلة في اختبارات لعينة واحدة لمتغير الكفاءات الادارية ومكوناتها: كفاءات سلوكية، وكفاءات تقنية، فقد توصلنا الى النتائج التالية، والموضحة في الجدول 3:

جدول 3: تقييم مستوى كفاءات لدى المدراء بالمؤسسة محل الدراسة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
الكفاءات السلوكية	4,12	,830	,000	,000	مرتفع
الكفاءات التقنية	4,12	,850	,000	,000	مرتفع
الكفاءات الادارية	4.12	,820	,000	,000	مرتفع

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يتضمن الجدول نتائج تحليل مستوى الكفاءات لدى المدراء الذين شملتهم عينة الدراسة بمستشفى الام والطفل بسطيف؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (4.12) وبمستوى معنوية قدره: (0.000)، أي مستوى توفر مرتفع، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.820) وهو ضعيف مما يدل على أن اجابات الافراد محل الدراسة متجانسة؛ ومن أجل التفصيل في انواع الكفاءات المتوفرة لدى المدراء محل الدراسة (كفاءات سلوكية وكفاءات تقنية) نتطرق إلى ما يلي:

بالنسبة للكفاءات السلوكية، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لها قد بلغ (4.12) وبمستوى معنوية قدره: (0.000)، أي مستوى توفر مرتفع؛ ونفس الامر بالنسبة للكفاءات التقنية، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لها قد بلغ (4.12) وبمستوى معنوية قدره: (0.000)، أي مستوى توفر مرتفع.

وفي العنصر الموهالي من هذه الدراسة سوف نناقش الاختلافات بين المدراء في مستوى الكفاءات الادارية. نلاحظ أن مستوى الكفاءات الادارية بمكوناتها السلوكية والتقني مرتفع لدى المدراء محل الدراسة، وهذا ما يتوافق مع ما لاحظناه، وكذا ما استفسرنا حوله من المدير العام للمؤسسة، والذي أكد أنه يحظى بمسؤولي مصالح ذوي مستوى وكفاءة جيدة بل دليل ندرة الاخطاء والمشاكل الادارية.

2.2.4. اختبار الفرضية الثانية: والتي مفادها: يوجد فروق في مستوى كفاءات إدارة الموارد البشرية بين بعض المدراء بالمؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية فسنقوم مقارنة مستويات الكفاءة الادارية بين مختلف مدراء المصالح، وبما أنه لدينا ستة مدراء مصالح فسوف نعلم على اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA، فهو الأصلح لمثل هذه الحالات كونه يبين الفروق بين كل الاطراف. بعد اجراء الاختبارات الاحصائية اللازمة متمثلة في اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الكفاءات الإدارية، فقد توصلنا الى النتائج التالية، والموضحة في الجدول 4:

جدول 4: اختبار تحليل التباين الاحادي لتحديد اختلافات المدراء في مستوى الكفاءات الإدارية

القرار	Sig	الفرق المتوسطي	العينة	المتوسط الحسابي	الفئة		
يوجد فرق	0.010	1.842	بين المجموعات	2	4.35	رئيس مكتب المستخدمين	الكفاءات الادارية
				5	4.15	رئيس مصلحة امراض النساء والتوليد	
				6	3.24	رئيس مصلحة جراحة الأطفال	
		0.523	داخل المجموعات	1	4.51	رئيس مصلحة حديثي الولادة	
				3	4.32	رئيس مصلحة المخبر	
				4	4.20	رئيس مكتب قبول المرضى	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 4، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الافراد محل الدراسة حول مستوى الكفاءات الادارية بين المدراء محل الدراسة؛ حيث وُجد مستوى المعنوية لاختبار تباين الفروق قد بلغ (Sig=0.010)، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة

تشخيص كفاءات إدارة الموارد البشرية لدى مختلف المدراء : دراسة حالة

($0.05 \geq \alpha$). مما يعني أن هناك اختلاف في مستوى الكفاءات الادارية بين المدراء محل الدراسة، ولمعرفة الفروق بالتحديد بين المدراء في الكفاءات الادارية سوف نقوم باختبار Tukey، لأجل ذلك.

جدول 5: اختبار Tukey لمعرفة الفروقات البينية في الكفاءات الادارية لدى المدراء

المتغير الاول	المتغير الثاني	الفرق المتوسط	المعنوية	القرار
رئيس مصلحة حديثي الولادة	رئيس مصلحة جراحة الأطفال	1.268	0.006	الفرق لصالح رئيس مصلحة حديثي الولادة
رئيس مصلحة المخبر	رئيس مصلحة جراحة الأطفال	1.086	0.026	الفرق لصالح رئيس مصلحة المخبر

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يظهر الجدول نتائج اختبار tukey، أين يتضح وجود فروق ذات معنوية في مستوى الكفاءات الادارية بين رئيس مصلحة حديثي الولادة، ورئيس مصلحة جراحة الأطفال، حيث بلغ الفرق المتوسطي 1.268 وبمستوى معنوية 0.006، وبما أن مستوى المعنوية أقل من الخطأ المسموح به والمقدر بـ: (0.05) فإن هذا أن الفرق كان لصالح رئيس مصلحة حديثي الولادة في مستوى الكفاءة الادارية بمكوناتها السلوكي والتقني.

ونلاحظ ايضا من نتائج اختبار tukey، أين يتضح وجود فروق ذات معنوية في مستوى الكفاءات الادارية بين رئيس مصلحة المخبر، ورئيس مصلحة جراحة الأطفال، حيث بلغ الفرق المتوسطي 1.086 وبمستوى معنوية 0.026، وبما أن مستوى المعنوية أقل من الخطأ المسموح به والمقدر بـ: (0.05) فإن ذلك يعني أن الفرق كان لصالح رئيس مصلحة المخبر في مستوى الكفاءة الادارية بمكوناتها السلوكي والتقني.

5. النتائج والاقتراحات:

1.5. النتائج المتعلقة بالفرضيات: وهي مجموعة النتائج المستخلصة من الجانب التطبيقي لهذه الدراسة،

وتتمثل فيما يلي:

أولاً. نتائج اختبار الفرضية الأولى: من خلال نتائج التحليل الاحصائي قد توصلنا الى وجود الكفاءات الادارية بمختلف مكوناتها: كفاءات سلوكية، وتقنية لدى المدراء محل الدراسة، وعليه فإن الفرضية التي مفادها: أن المدراء محل الدراسة يمتلكون كفاءات ادارية عالية محققة.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الثانية: من خلال التحليل الاحصائي، قد توصلنا الى النتائج التالية:

– وجود فروق بين مسؤول مصلحة حديثي الولادة ومسؤول مصلحة جراحة الاطفال في مستوى الكفاءات الادارية، لصالح مسؤول مصلحة حديثي الولادة؛

– وجود فروق بين مسؤول مصلحة المخبر ومسؤول مصلحة جراحة الاطفال في مستوى الكفاءات الادارية، لصالح مسؤول مصلحة المخبر؛

مما سبق يتبين لنا أن الفرضية التي مفادها يوجد فروق في مستوى كفاءات إدارة الموارد البشرية بين بعض المدراء بالمؤسسة محل الدراسة محققة.

2.5. نتائج عامة: وتشمل مجموعة من النتائج المستخلصة من الجانب النظري لهذه الدراسة، والتي تتمثل فيما يلي:

- تشتمل مهارات مدير الموارد البشرية مهارات سلوكية، ومهارات تقنية؛
- المهارات السلوكية هي ما يعرف بالقدرات اللينة، أما المهارات التقنية فهي القدرات الصلبة؛
- مدير الموارد البشرية ليس هو فقط مسؤول قسم الموارد البشرية، بل كل مسؤول في المؤسسة يقع تحت إشرافه مجموعة من الموارد البشرية فهو ممارس لمهام مدير الموارد البشرية؛
- مستوى جيد من الكفاءة الإدارية يتطلب مستوى جيد في كلا مكوني الكفاءة الجانب السلوكي والجانب التقني معا؛
- لاحظنا قيام العديد من مسؤولي المصالح ببعض مهام مدير الموارد البشرية اما كمهمة ثانوية لاجل مصلحة ادارة الموارد البشرية أو بصفة عفوية دون تنظيم رسمي يوضح المهام بدقة، مما اثر على جودة تنفيذ تلك المهام.

3.5. الاقتراحات:

- عقد ندوات بين مختلف مسؤولي المصالح ويشرف على اللقاء مسؤول قسم الموارد البشرية بهدف نشر المعلومات والمعارف اللازمة للتعامل مع الافراد، باعتبار ان جميع المدراء هم مسؤولي على اقسامهم ومصالحهم بالدرجة الاولى وكذا هم مسؤولي موارد بشرية بدرجة ثانية؛
- عقد اجتماعات بين مختلف مسؤولي المصالح ويشرف على اللقاء مسؤول قسم الموارد البشرية لتوضيح ومناقشة مشاكل المتعلقة بالموارد البشرية؛
- اشراك مختلف مسؤولي مصالح المؤسسة في وضع سياسة ادارة الموارد البشرية، باعتبارهم المنفذون المباشرين لها واساس نجاحها؛
- انشاء مرجعيات للكفاءة متعلقة بمدير الموارد البشرية المرجعي، تشتمل على مكونات الكفاءة: السلوكية والتقنية، مما يسهل تنفيذ المهام المرتبطة بالموارد البشرية على مستوى جميع اقسام ومصالح المؤسسة .
- اعتبار مدير المؤسسة هو المدير الأول للموارد البشرية، فيمكن استقادة من ذلك في تعزيز أهمية ادارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال اضافة مهام للمدير العام للمنظمة تتعلق بإدارة مدراء

تشخيص كفاءات إدارة الموارد البشرية لدى مختلف المدراء : دراسة حالة

الموارد البشرية، مما سيعكس التزام الادارة العليا ويساهم في توحيد أنماط ادارة الموارد البشرية في مختلف أقسام المنظمة؛

- تفويض بعض مهام وانشطة ادارة الموارد البشرية كالتحفيز وتقييم الاداء وتحديد الاحتياجات التدريبية الى مسؤولي واطارات مختلف مصالح واقسام المؤسسة، ودمجها ضمن مهام المصلحة، الامر الذي سيرفع من فعالية وجودة ادارة الموارد البشرية.

6. الخاتمة:

بعد اعداد الجانب النظري لهذه الدراسة والذي تطرقنا فيه إلى تحديد مفهوم مدير الموارد البشرية، وأهم مسؤوليات ادارة الموارد البشرية اضافة الى مهام مدير الموارد البشرية، قمنا بالخوض في تحديد مفهوم الكفاءة الادارية، الذي رأينا أنه يتميز بغموض يصعب فكه لارتباطه بمفهوم الأداء والنتائج والانجاز، اضافة الى تطرقنا الى أنواع او بالأحرى مكونات الكفاءة الادارية والتي شملت الكفاءات السلوكية والتي تعرف بالقدرات الناعمة، اضافة الى الكفاءات التقنية والتي تعرف أيضا بالقدرات الصعبة.

أما في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة فقد حاولنا تقييم الكفاءات الادارية لمختلف مدراء ومسؤولي مستشفى الأم والطفل بسطيف، حيث وكما رأينا شملت الدراسة ستة مسؤولي مصالح بالمستشفى محل الدراسة، وقد توصلنا الى أن مستوى كفاءات مدراء الموارد البشرية محل الدراسة يتميز بمستوى مقبول، لكن سجلنا وجود اختلافات في مستوى الكفاءة الادارية بمكوناتها السلوكية والتقني بين بعض المدراء، وفي الأخير قدمنا مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تحسين بعض الأوضاع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وفقا للمنظور الحديث المستمد من إدارة الأهداف، والذي يكرس فكرة أن ادارة الموارد البشرية تقع على عاتق كل مصالح المؤسسة واقسامها وليس فقط مكلف بها قسم الموارد البشرية لوحده.

7. قائمة المراجع:

- (2021, 04 24). Récupéré sur Touro University: <https://www.tuw.edu/program-resources/what-is-a-human-resource-manager/dictionary.cambridge>. (2021, 04 24). Récupéré sur dictionary cambridge: <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/human-resources-manager>
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (éd. 10e). Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2014). *How to be an even better manager : a complete A-Z of proven techniques and essential skills* (éd. 9e). Philadelphia: Kogan Page.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business Review Press.
- Beehr, T. A., Ivanitskaya, L., Hansen, C. P., Erofeev, D., & Gudanowsky, D. M. (2001). Evaluation of 360 Degree Feedback Ratings: Relationships with each other and with performance and selection predictors. *Jurnal of Organizational Behavior*(22), 775-788.

- Cook, S. (2009). *The Effective Manager: Management skills for high performance*. IT Governance Publishing.
- Englund, R. L., & Bucero, A. (2019). *The Complete Project Manager INTEGRATING PEOPLE, ORGANIZATIONAL, AND TECHNICAL SKILLS* (éd. 2e). Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Malik, A. (2018). *Strategic Human Resource Management and Employment Relations: An International Perspective*. Singapore: Spriger Nature.
- Robin Kramar, T. B. (2014). *Human Resource Management in Australia: STRATEGY, PEOPLE, PERFORMANCE*. Australia: Mc Graw-Hill Education.
- Rothwel, W. J., & Kazanas, H. (2003). *PLANNING AND MANAGING HUMAN RESOURCES: STRATEGIC PLANNING FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT*, (éd. 2e). Massachusetts: HRD Press.
- Rothwell, W. J., Lidholm, J., Yamish, K. K., & Zaballero, A. G. (2012). *THE ENCYCLOPEDIA OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT HR Forms and Job Aids* (Vol. 2). San Fransisco: Joh Wiley & Sons.

8. الملاحق:

استبيان: موجه للمرؤوسين

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بدرجة أقل	موافق بشدة
1. يشجعني رئيسي على الاتيان بأفكار جديدة					
2. يشجعني رئيسي على التعبير عن آرائنا					
3. يقدم رئيسي افكار جديدة لفعل الامور بطريقة افضل					
4. يشجعني رئيسي على حل المشاكل بطريقة علمية وتوجيه العمل نحو الاهداف					
5. يحفزني رئيسي على انجاز الامور حتى وان لم تكن مكلفين بها					
6. يساعدني رئيسي على ان نكون فعالين في مواقف جديدة					
7. يساعدني رئيسي على تطوير وتطبيق مهارتنا ومعارفنا					
8. انتقادات رئيسي لي أرى أنها بناءة وتساعدني					
9. يشاركنا المسؤول بالمعلومات والافكار					
10. يستغل رئيسي الفرص المتاحة لتطوير وتطبيق مهارات ومعارف جديدة					
11. يطلب رئيسي التقييم منا لتحسين أدائه					

تشخيص كفاءات إدارة الموارد البشرية لدى مختلف المدراء : دراسة حالة

					12 يمتلك رئيسي القدرة على ايصال لنا الافكار بفعالية
					13 يدعم رئيسي التغييرات اللازمة
					14 يعامل رئيسي كل الناس باحترام
					15 يمتلك رئيسي القدرة على العمل بشكل جيد مع الاشخاص الذين لديهم خلفيات وشخصيات مختلفة
					16 يمتلك رئيسي القدرة على التحسس والاستجابة للاحتياجات المتنوعة للأفراد
					17 يمتلك رئيسي القدرة على العمل بشكل جيد مع الاقسام الاخرى في المؤسسة
					18 يدعم رئيسي قرارات الفريق
					19 يشاركنا رئيسي في حل المشكلات وتحقيق الاهداف
					20 يحرص رئيسي حل الخلافات لإفادة جميع المعنيين
					21 يمكن الاعتماد على رئيسي لتقديم النتائج المحددة في الوقت المناسب
					22 يقوم رئيسي بتحديد اولويات المهام والانشطة لضمان تحقيق اهداف الفريق او العمل
					23 يقوم رئيسي بنصيبه من العمل
					24 يتابع رئيسي الالتزامات تجاه الاخرين
					25 يتغلب رئيسي على عقبات العمل بدلا من صنع الاعذار
					26 لرئيسي القدرة على فهم احتياجات العمل واولوياته
					27 يعرف رئيسي اين يذهب ومع من يتحدث لانجاز الامور
					28 يحل رئيسي المشكلات بنفسه عندما يكون ذلك مناسبا
					29 يتعلم رئيسي من اخطائه
					30 يحدد رئيسي القضايا الاساسية في الموقف قبل اتخاذ اي اجراء
					31 يكسب رئيسي ثقة اعضاء الفريق والمشرفين
					32 يستخدم رئيسي اسلوبه ويجعل العمل دائما اوليا
					33 يتخذ رئيسي الاجراءات اللازمة لضمان نجاح فريقه
					34 يمتلك رئيسي القدرة على التعامل الفعال مع المواقف الجديدة