



ISSN: 3079-062X

مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن الجمعية الليبية للعلوم التربوية والإنسانية  
<https://alasalalaandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/aj/index>

مجلة الأصالة  
مكة عابدة منشورة

الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وفق نموذج ديفيد أولريش للموارد البشرية وعلاقتها بالتميز المؤسسي - دراسة ميدانية على الشركة العامة للكهرباء / طرابلس  
أ. أبو عجيبة صالح محمد سلام  
جامعة طرابلس

[Abo.sallam@uot.Edu.ly](mailto:Abo.sallam@uot.Edu.ly)

تاريخ القبول 14 / 5 / 2026م

تاريخ الاستلام 2/15 / 2026م

## Modern Roles of Human Resource Management According to David Ulrich's HR Model and Its Relationship with Organizational Excellence – A Field Study on the Center of the General Electricity Company / Tripoli

A. Abu Ajila Saleh Mohamed Salam  
University of Tripoli  
[Abo.sallam@uot.edu.ly](mailto:Abo.sallam@uot.edu.ly)

### Abstract

The aim of the study is to identify the relationship between the modern roles of human resource management according to David Ulrich's human resource model and organizational excellence, in the General Electricity Company, Main Administration / Tripoli. This study adopted the descriptive approach and the analytical method, where data was collected using the questionnaire as the main tool for data collection. The questionnaire was distributed to a random sample of (48) taken from the study population, which consists of managers and heads of departments, and whose number is (137). The data were analyzed using the SPSS statistical package, and the study reached a set of results, the most important of which are: the existence of a statistically significant relationship between the modern roles of human resource management according to David Ulrich's model and organizational excellence, and also that the company is characterized by dividing organizational tasks into similar activities according to specialization.

## المخلص :

**تهدف** الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وفق نموذج ديفيد أولريش للموارد البشرية والتميز المؤسسي ، في الشركة العامة للكهرباء الإدارة الرئيسية /طرابلس ، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وأسلوب التحليل ، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وزعت الاستبانة على عينة عشوائية عددها (48) اخذت من مجتمع الدراسة المتمثل في والمدراء ورؤساء الأقسام والبالغ عدده (137) ، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وفق نموذج ديفيد أولريش والتميز المؤسسي وكذلك أن الشركة تتميز بتقسيم المهام التنظيمية إلى أنشطة مشابهة حسب التخصص .

**الكلمات المفتاحية :** الأدوار ، إدارة الموارد البشرية ، نموذج ديفيد أولريش ، التميز المؤسسي

## المقدمة:

**شهد** العالم في العقود الأخيرة تطورات متسارعة أثرت بشكل جذري على بيئة الأعمال، حيث أصبح من الصعب على المؤسسات البقاء أو التميز في ظل العولمة، والتغيرات التقنية، وتزايد متطلبات المستفيدين، ما لم تتبنَّ استراتيجيات إدارية حديثة تُركِّز على العنصر البشري كمصدر أساسي للقيمة والابتكار. وقد أكد Peter Drucker (1999) أن المورد البشري هو الأصل الحقيقي للنجاح في المؤسسات المعاصرة، وأن الأداء المؤسسي المتميز لا يمكن تحقيقه من دون إدارة فاعلة لهذا المورد.

نتيجة لذلك، ظهرت اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى تحويلها من وظيفة إدارية تقليدية إلى دور استراتيجي وشريك فعال في صياغة مستقبل المؤسسة. ومن أبرز هذه الاتجاهات نموذج ديفيد أولريش الذي طُرح عام 1997، والذي أعاد تعريف أدوار إدارة الموارد البشرية لتشمل أربعة أبعاد رئيسية: الشريك الاستراتيجي، وداعم الموظفين، وخبير العمليات، ووكيل التغيير (Ulrich, 1997). ويُعد هذا النموذج من أكثر النماذج تأثيراً في إعادة هيكلة وظيفة الموارد البشرية وربطها بتحقيق التميز المؤسسي.

وقد أظهرت دراسات متعددة العلاقة الوثيقة بين فعالية إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي، مثل دراسة Albrecht et al (2015) التي توصلت إلى أن

المؤسسات التي توظف أدوار الموارد البشرية بشكل استراتيجي تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز المؤسسي. كما أشار Choi & Lee (2013) إلى أن التمكين المؤسسي للموارد البشرية يسهم في تحسين مؤشرات التميز المؤسسي.

ويستند هذا التوجه إلى عدد من النظريات الحديثة في الإدارة، والتي تشكل الإطار النظري للدراسة، من أبرزها: نظرية رأس المال البشري ( Human Capital Theory)، والتي تؤكد أن الأفراد هم أصول استراتيجية للمؤسسة، واستثمار المنظمة في تطوير مهاراتهم ومعارفهم يسهم في تحقيق قيمة مضافة وأداء عالي. وقد تأسست هذه النظرية على أعمال Gary Becker (1993)، التي توضح أن رأس المال البشري لا يقل أهمية عن رأس المال المالي أو التكنولوجي في تحقيق أهداف المؤسسة. وبالارتباط بنموذج أولريش، فإن تطوير أدوار الموارد البشرية يندرج ضمن الاستثمار في رأس المال البشري بما يدعم التميز المؤسسي ونظرية الموارد

#### ثانيا - مشكلة الدراسة :

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات جوهرية في فلسفة إدارة الموارد البشرية، حيث لم تعد هذه الإدارة تقتصر على تنفيذ المهام التشغيلية فحسب، بل أصبحت مطالبة بالاضطلاع بدور استراتيجي يواكب التغيرات التنظيمية والتنافسية. ويُعد نموذج ديفيد أولريش (Ulrich, 1997) من أبرز النماذج التي أعادت صياغة أدوار الموارد البشرية، حيث قسّمها إلى أربعة أبعاد مترابطة: الشريك الاستراتيجي، خبير العمليات، مدافع عن الموظف، ورائد التغيير. يهدف هذا النموذج إلى تمكين إدارات الموارد البشرية من إحداث قيمة مضافة وتحقيق التميز المؤسسي.

ورغم أهمية هذا النموذج، إلا أن تطبيقه في المؤسسات العامة في الدول النامية - ومنها ليبيا- ما زال يواجه تحديات حقيقية تتعلق بالبنية التنظيمية، وغياب الكفاءات، وضعف الثقافة المؤسسية الداعمة للتغيير، فقد أظهرت دراسة (السنوسي، 2021) أن إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الليبية ما تزال حبيسة الدور التقليدي، ولا تسهم بشكل فاعل في دعم مسارات التميز المؤسسي، سواء على صعيد القيادة أو النتائج المؤسسية، كما أشارت دراسة (الرويلي، 2018) إلى أن مؤسسات القطاع العام في الخليج تعاني من ضعف في مواءمة استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة، وهو ما يُعد أحد أركان نموذج أولريش، كما كشفت دراسة (عبيدات وآخرون، 2020) أن غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير يُعد من أبرز معوقات تطبيق أدوار إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسات العربية.

وتأسيساً على الدراسة الاستطلاعية التي أجريت داخل الشركة العامة للكهرباء، تبين أن هناك فجوة واضحة بين ما هو مطبق فعلياً في إدارة الموارد البشرية، وما ينبغي أن يكون عليه وفقاً لنموذج أولريش. حيث أظهرت النتائج أن الإدارة تركز على الجوانب الإدارية الإجرائية مثل التوظيف والرواتب، مع ضعف كبير في تفعيل الأبعاد الاستراتيجية والتطويرية، الأمر الذي ينعكس سلباً على قدرة الشركة في تحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسي، والذي يُعد اليوم أحد المؤشرات الأساسية في تقييم كفاءة الأداء والخدمة العامة.

بناءً عليه، تتمثل مشكلة الدراسة في أن الشركة العامة للكهرباء تواجه تحديات في تفعيل أدوار إدارة الموارد البشرية الحديثة، مما يؤثر تساؤلاً حول مدى إمكانية تطبيق نموذج ديفيد أولريش داخل هذه البيئة التنظيمية، وانعكاس ذلك على قدرتها في تحقيق التميز المؤسسي بشكل مستدام.

وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

ما مدى إمكانية تطبيق نموذج ديفيد أولريش للموارد البشرية في الشركة العامة للكهرباء؟ وما العلاقة بين هذا التطبيق وبين تحقيق التميز المؤسسي؟

### ثالثاً - فرضيات الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة وأسبابها يمكن صياغة الفرضيات البحثية التالية :

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وفق نموذج ديفيد أولريش للموارد البشرية و التميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء . وينبثق من الفرضية السابقة الفرضيات البحثية الفرعية التالية وفقاً لإدوار نموذج ديفيد أولريش :

**الفرضية الفرعية الأولى :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام إدارة الموارد البشرية بدور الشريك الاستراتيجي و التميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء .

**الفرضية الفرعية الثانية :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام إدارة الموارد البشرية بدور وكيل التغيير و التميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء .

**الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام إدارة الموارد البشرية بدور الخبير الإداري و التميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء .

**الفرضية الفرعية الرابعة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام إدارة الموارد البشرية بدور داعم للموظف و التميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء .

## رابعاً - أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مدى إمكانية تطبيق نموذج ديفيد أولريش لإدارة الموارد البشرية داخل شركة العامة للكهرباء .
- 2- تحليل العلاقة بين تطبيق نموذج أولريش والتميز المؤسسي في الشركة من خلال دراسة أبعاده الأربعة (الشريك الاستراتيجي، الخبير الإداري، المدافع عن الموظف، محفز التغيير).
- 3- استكشاف واقع ممارسات الموارد البشرية الحالية في الشركة العامة للكهرباء ومدى توافقها مع مفاهيم النموذج الحديث.
- 4- تحديد التحديات والمعوقات التي قد تحول دون تطبيق النموذج في السياق الليبي وتقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تطوير سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية في القطاع العام الليبي عموماً.

## ثالثاً - أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية هذه الدراسة في جملة من النقاط ، يمكن تلخيصها فيما يلي:
- 1- تسعى إلى إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة، من خلال تناول نموذج ديفيد أولريش في بيئة تنظيمية عربية.
  - 2- تساهم في سد فجوة معرفية في الدراسات المتعلقة بربط ممارسات الموارد البشرية بالتميز المؤسسي داخل القطاع العام الليبي.
  - 3- تقدم تشخيصاً واقعياً دقيقاً لممارسات الموارد البشرية في الشركة العامة للكهرباء .
  - 4- تتيح للمسؤولين في قطاع الكهرباء أداة تقييم فعالة لإعادة هيكلة إدارات الموارد البشرية بما يتماشى مع النماذج الحديثة.
  - 5- توفر رؤية تطويرية قابلة للتطبيق تساهم في رفع كفاءة التميز المؤسسي داخل المؤسسات الليبية.

## خامساً - منهجية الدراسة:

- 1- المنهج المتبع في الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واسلوب التحليل ، حيث ركز هذا المنهج على وصف وتحليل متغيرات الدراسة كما ركز المنهج المستخدم على تحديد وتحليل العلاقة بين بين متغيرات الدراسة الرئيسية المتمثلة في أدوار نموذج ديفيد أولريش والتميز المؤسسي.
- 2- مصادر جمع البيانات :

اعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات على المصادر الآتية :  
أ- المصادر الأولية : وتتمثل في مفردات عينة الدراسة التي تم اختيارها من المجتمع الأصلي حيث تم جمع البيانات الأولية للدراسة مباشرة من تلك المفردات .  
ب- المصادر الثانوية : تتمثل في المسح المكتبي لأدبيات موضوع الدراسة وذلك بالاطلاع على المصادر والمراجع المتخصصة من كتب ورسائل جامعية ودوريات وغيرها .

3- وسائل جمع البيانات : اعتمدت الدراسة على تطوير ( تصميم ) استمارة استبيان لجمع البيانات الأولية وكذلك على المقابلات الشخصية مع بعض رؤساء الأقسام وبعض البيانات المجمعة من إدارة الشركة والأقسام التابعة لها .

4- مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جمع المديرين ورؤساء الأقسام خاصة من هم في إدارات الموارد البشرية، وإدارات التشغيل، والتخطيط، والجودة، وغيرها من الإدارات ذات العلاقة ، في الشركة والبالغ عددهم (137) مفردة،

5- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المديرين ورؤساء الأقسام بالشركة عددها (50) لضمان تمثيل مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية.

### سادسا - حدود الدراسة:

تتركز حدود الدراسة في :

1- الحدود الزمنية: تمثلت في فترة إعداد الدراسة الميدانية والتي شملت تصميم أداة الدراسة وتوزيعها على العينة المختارة ، وتحليل البيانات الأولية وصولا إلى نتائج الدراسة ، وكانت ( 25 - 10 - 2025 إلى 25 - 3 - 2026).

2- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الشركة العامة للكهرباء كميدان تطبيقي في قطاع العام الليبي.

3- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على الأدوار الحديثة للموارد البشرية وفق نموذج ديفيد أولريش للموارد البشرية وعلاقته بالتميز المؤسسي بالشركة العامة للكهرباء / طرابلس .

### سابعا - مصطلحات الدراسة :

1- نموذج ديفيد أولريش : يقصد به في هذه الدراسة النموذج الذي طوره "ديفيد أولريش" والذي يحدّد أربعة أدوار رئيسية لإدارة الموارد البشرية، وهي: هو فكر إداري معاصر ، يؤكد على الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات ويحدد أربعة أدوار رئيسية يجب أن يلعبها متخصصو الموارد البشرية لدعم نجاح مؤسساتهم

الشريك الاستراتيجي ، وكيل التغيير ، الخبير الإداري ، داعم الموظفين ( Dalziel et al , 2006,p.87 ) .

الشريك الاستراتيجي: هو الدور الذي يعمل على وضع خطط واستراتيجيات الموارد البشرية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بشكل فعال وكف ويتضمن هذا الدور تطوير أنظمة وسياسات الموارد البشرية ، وتطوير برامج التدريب والتطوير والتقييم ، وتوفير الدعم والتوجيهات اللازمة للإدارة الموظفين ( Yusuf & Fidyawan,2017 ) .

**الخبير الإداري:** هو الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لاكتساب العاملين المهارات اللازمة لإحداث التغيير ، وتحليل الملاحظات وراء العاملين تجاه التغيير والعمل على اكتساب العاملين ثقافة المنظمة بشكل كامل ( ULRICH ,1997,P.35 ) .

وكيل التغيير : بانه ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من قبل مديري الموارد البشرية والمتعلقة أيضا بتطوير سياسات وإجراءات الموارد البشرية وتطبيقها كما أنها تتميز بتنفيذ الممارسات الإدارية بشكل أفضل وأسرع وأقل تكلفة ( ULRICH ,1997,P.34 ) .

المدافع عن الموظفين : هو الدور المسؤول عن قياس معنويات الموظفين ورضاهم واستخدام هذه المعلومات لإنشاء شراكة إيجابية ، والتأكد من أن المديرين عادلون ومنصفون لجميع الموظفين كما أنه يقود مبادرات لتحسين الروح المعنوية لدى العاملين ( Talwar,2010 ) .

**التميز المؤسسي :** حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتفوق للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة ، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ، ويرضى عنها العملاء ، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة ( Saunders,2009 ) .

**ثامنا - الدراسات السابقة :**

**1-دراسة:** القبطاني وآخرون ( 2024 ) بعنوان واقع تطبيق أنموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات العامة اليمنية ، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أنموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية ، ولتحقيق هذا الهدف أستخدم الباحثون المنهج الوصفي ، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية الحكومية ، وتم اختيار عينة مرحلية من المجتمع ، حيث تم في المرحلة الأولى اختيار خمس جامعات وهي : جامعة صنعاء ، وجامعة عدن ،

وجامعة تعز ، وجامعة إب ، وفي المرحلة الثانية في الجامعات المختارة البالغ حجمه (878) فردا ، واستخدم الباحثون الاستبانة أداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن واقع تطبيق نموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية جات بدرجة ممارسة ضعيفة بشكل عام في جميع الأدوار الأربعة .

**2-دراسة صبح (2023) بعنوان تأثير كفاءات متخصصي إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي : فاعلية قسم الموارد البشرية كمتغير وسيط ، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الخاصة المصرية (شركة الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية في قطاع الصناعات الهندسية)** يهدف البحث لاختبار تأثير كفاءات متخصصي الموارد البشرية في الأداء التنظيمي من خلال فاعلية قسم الموارد البشرية كمتغير وسيط ، وذلك باستبيان آراء (348) رئيس قسم في شركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية المصرية الخاصة ، والذي نتج عنه الحصول على (249) استمارة صحيحة ، تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام طريقة تحليل المسار لاختبار فروض البحث ، وظهرت النتائج : أن مستوى كفاءات متخصصي الموارد البشرية في شركات الكهرباء والإضاءة والطاقة الشمسية المصرية متوسط وأن أضعف الكفاءات لديهم هي كفاءة الشريك الاستراتيجي ، في حين أعلى الكفاءات لديهم ، هي خبير إدارة المواهب ، وأن كفاءات متخصصي الموارد البشرية تؤثر تأثيرا إيجابيا في فاعلية قسم الموارد البشرية ، وهي تفسر 29% من قيمة التغيير في فاعلية الموارد البشرية ، كذلك أن كفاءات متخصصي الموارد البشرية التي تتضمن الشريك الاستراتيجي ، وخبير إدارة المواهب ، ومطور القدرات ووكيل التغيير ، تؤثر إيجابيا في الأداء التنظيمي .

**3-دراسة الأشول والجراش ( 2022 ) بعنوان الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع الإداري ، دراسة حالة في مستشفى العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء اليمن ،** هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا صنعاء وتحديد مستوى ممارسة الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومستوى تحقيق الإبداع الإداري في المستشفى ، وقد أعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع الدراسة بجميع القيادات الإدارية والطبية في المستشفى ، والبالغ عددهم (91) فردا ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أنه هناك أثر إيجابيا للأدوار الحديثة للموارد البشرية المتمثلة في ( الشريك الاستراتيجي ، والخبير الإداري ، ووكيل التغيير ، وداعم الموظف ) في الإبداع الإداري في المستشفى قيد

الدراسة بمعنى أنه كل ما أرتفع مستوى ممارسة هذه الأدوار الحديثة للموارد البشرية ، أرتفع مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد مجتمع الدراسة ، كما أظهرت نتائج الدراسة أن دور الخبير الإداري هو لأكثر ممارسة داخل المستشفى ، بينما كان الدور الأقل ممارسة هو دعم الموظفين ، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية والطبية في المستشفى كان مرتفعاً .

**4-دراسة الكلبي (2018) دور نموذج أولريش في فهم أدوار ممارسي الموارد البشرية في الدول النامية غير الغربية ، دراسة استطلاعية على مؤسسات القطاعين العام والخاص في سلطنة عمان ، سعت هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى فائدة نموذج أولريش في فهم أدوار الموارد البشرية في الدول النامية غير الغربية ، مثل عمان استطلعت الدراسة آراء عينة عشوائية من (780) من ممارسي الموارد البشرية ومديري الخطوط والموظفين من مؤسسات القطاعين العام والخاص ، كما أجريت مقابلات مع (12) من ممارسي الموارد البشرية ومديريها لاستكمال البيانات التي جمعت من الاستبيان ، وتشير النتائج إلى أن ممارسي الموارد البشرية في عمان يودون جميع الأدوار القطاع الخاص ، إلا أن دور الشريك الاستراتيجي هو الأقل أداء ، كما تشير النتائج إلى أن ممارسي الموارد البشرية في القطاع الخاص أكثر ميلاً لأداء جميع الأدوار بدرجة أكبر من نظيرها في القطاع العام ، كما كشفت الدراسة أن نموذج أولريش قوي بما يكفي للمساعدة في فهم أدوار الموارد البشرية في سياق الدول النامية غير الغربية .**

**5-دراسة العلوي (2023) دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة .**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة بأبعادها المختلفة (المعرفة البشرية ، القدرات البشرية ، المهارات البشرية ، السلوكيات البشرية ) على التميز المؤسسي ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى أسلوب التحليلي ، وقد كان مجتمع الدراسة يتكون من العاملين في الشركة الهندية العمانية وعددهم (320) موظفاً ، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (200) موظفاً ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : أن مستوى المعرفة البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة كذلك مستوى المهارات البشرية والقدرات البشرية والسلوكيات البشرية كلها جاءت مرتفعة ومستوى التميز المؤسسي في الشركة كان بدرجة مرتفعة ، كما أظهرت نتيجة الدراسة

وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية بأبعادها في تحقيق التميز المؤسسي

**6-دراسة رحيمة (2023) بعنوان : أثر الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي**، دراسة ميدانية على جامعة ميسان كلية الإدارة والاقتصاد ، تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية أبعاده الاستقطاب والتعيين والتحفيز والتدريب والاختيار والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يتماشى مع الدراسة ، وقد تم أخذ عينة عشوائية عددها (30) مفردة ، من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع الموظفين والقياديين الإداريين ولباغ عددهم (110) مفردة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها والتميز المؤسسي ، كما توصلت إلى أن ممارسات الموارد البشرية تسهم في التأثير على توجيهات الأداء البشري

### الاطار النظري

**نموذج ديفد أولريش :**

**مفهوم إدارة الموارد البشرية:**

"يتم تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها نهج استراتيجي ومتماسك لإدارة الأصول الأكثر قيمة للمؤسسة" الموظفين الذين يعملون هناك والذين يشاركون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها. من هذا التعريف ، يمكننا أن نستنتج أن الموارد البشرية ببساطة هي وظيفة في المنظمات مصممة لتعظيم أداء الموظفين في خدمة الأهداف الاستراتيجية لصاحب العمل. (Rotich, 2015)

**عرف معهد ادارة الافراد في بريطانيا ادارة الموارد البشرية بانه "ذلك الجزء من الادارة المهتم بالافراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة" (Csoka,1995).**

**كما تعرف بانه مجموعة المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد العامل بغاية الانتاج الذي تحصل عليها من خلال الدراسة الجامعية او الخبرة المهنية عن طريق تحويل المعارف (Oakland,2014).**

ويعرف (Buchanan and Huczynski, 2004: 679) **الموارد البشرية بأنها " منظور إداري يجادل بالحاجة إلى إنشاء سلسلة متكاملة من سياسات شؤون الموظفين لدعم الاستراتيجية التنظيمية."**

ويرى (Bratton and Gold, 2007:07) **بأن إدارة الموارد البشرية هي " نهج استراتيجي لإدارة علاقات العمل التي تؤكد أن الاستفادة من قدرات الأفراد أمر بالغ**

الأهمية لتحقيق الميزة التنافسية، ويتم تحقيق ذلك من خلال مجموعة مميزة من سياسات وبرامج وممارسات التوظيف المتكاملة." (Senyucel, 2009:15-16).

كما يرى Armstrong (2006) بأن إدارة الموارد البشرية يتم تعريفها على أنها " نهج استراتيجي ومتناسك لإدارة الأصول الأكثر قيمة للمؤسسة - الأشخاص الذين يعملون هناك والذين يساهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها".

**الأدوار الحديثة للموارد البشرية وفق نموذج ديفيد أولريش** (Ulrich,&Brockbank,2009)  
يعبر نموذج ديفيد أولريش من أفضل النماذج الحديثة التي تسعى إلى تطور إدارة الموارد في المؤسسات ، ويعود تسمية هذا النموذج إلى أسم مبتكر هذا النموذج وهو ديفيد أولريش الذي يعمل استناد في كلية روس لإدارة الأعمال في جامعة ميشغان ، ويعتمد هذا النموذج على نقل إدارة الموارد البشرية من إدارة تقليدية إلى شريك استراتيجي ، كما أنه إيطار معترف على نطاق واسع لفهم أدوار ومسؤوليات متخصصي الموارد البشرية في المؤسسات ، كما أنه يعتمد أساساً على وجود أربعة أدوار رئيسية وهي دور الشريك الإستراتيجي ، دور وكيل التغيير ، دور الخبير الإداري ، دور المدافع عن الموظف (Mahboobeh,2022).

1- **الشريك الاستراتيجي** : يمكن سرد دور إدارة الموارد البشرية كاشريك استراتيجي في مشاركتها في تحديد استراتيجية العمل ، وليس مجرد الاستجابة لتوجيهات الإدارة العليا بحيث يصبح متخصصو الموارد البشرية شركا استراتيجيين ، كما أنه هو الدور الذي يمكن إدارة الموارد البشرية من المشاركة في صناعة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة بكل كفاءة وفاعلية بحيث تعمل إدارة الموارد البشرية على أن يصبح موظف إدارة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً مهماً وفعالاً للمؤسسة (Ahmad,2019).

2- **وكيل التغيير** : هو فرد أو مجموعة تؤدي مهمة التغيير وإدارته في منظمة ما ، تعرف باسم وكيل التغيير ، ويشير دور وكيل التغيير إلى مساعدة المنظمة على بناء القدرة على التغيير ويمكن أن يكونوا وكلا التغيير داخليين مثل المديرين أو الموظفين المعنيين بالأشرف على عملية التغيير ، في العديد من الشركات التي تعتمد على الابتكار ، ووكلا التغيير لهم ثلاثة أدوار مختلفة ، دور استشاري حيث يساعد الوكلاء الموظفين على توليد البيانات من داخل الشركة أو من مصادر خارجية ، ودور تدريبي حيث يقوم الوكلاء بتدريب أعضاء المنظمة على تعلم أساليب جديدة يمكن استخدامها في حل المشكلات (Drucker,1999).

3- **دور الخبير الإداري** : يختلف هذا المفهوم عن التوقعات السابقة لوظيفة إدارة الموارد البشرية والتي كانت إدارية بالدرجة الأولى ، مع التركيز على توفير الرقابة والامتثال. الهدف الأساسي من هذا الدور هو بدل قصار الجهد لضمان تصميم العمليات التنظيمية وتنقيدها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة ، علاوة على ذلك يركز هذا الدور ليس فقط على تحسين وظيفة الموارد البشرية ولكن تحسين المنظمة بأكملها ، يعتقد أولريش أنه لكي يكون الخبير الإداري فعالاً ، يجب أن تتم عملية هندسة عمليات العمل بشكل مستمر ، وأن يركز على خلق القيمة .

4- **دور المدافع عن الموظف** : وهو عبارة عن فهم احتياجات الموظفين ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات ، ويشير أولريش إلى أن من أهم مبادئ إدارة الموارد البشرية التي تخلق القيمة المضافة هي من خلال دور العلاقة بين الموظف وإدارة الموارد البشرية ، بالإضافة إلى كونه مدافعاً صريحاً عن مصالح الموظفين بشرط التوازن مع احتياجات العمل ، والغاية هنا هو خلق بيئة صديقة للموظفين ملتزمة بنجاح المؤسسة التي توظفهم ، إن قضاء الوقت مع الموظفين وتدريب على كيفية التصرف بشكل أفضل وبطريقة تركز على الموظفين يمكن أن تساعد في تعزيز الجهود الرامية إلى الاعتراف براس المال البشري باعتباره احد الأصول المهمة للمؤسسة ( Csoka,1995 ) .

### **المحور الثاني - التميز المؤسسي :**

**مفهوم التميز المؤسسي** : يعرف التميز المؤسسي بأنه السعي الدائم للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال خطة استراتيجية ، وتوفير الموارد الكافية ، وإدارة الأداء بفاعلية وتبني الأفكار الإبداعية (Talwar,2010) .

### **نماذج التميز المؤسسي :**

توجد العديد من النماذج العالمية التي ركزت جل اهتمامها على التميز المؤسسي ، وفيما يلي عرض لبعض النماذج العالمية :

### **1- النموذج الاوروبي لإدارة التميز :**

يشكل النموذج الاوروبي لإدارة التميز أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدرتها التنافسية ، وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها ، كما يعد أداءه مهمة لتقييم الوضع المهني للأفراد العاملين داخل المؤسسات ومدى تقدمه ، ويقوم هذا النموذج على مجموعة من المفاهيم الأساسية تتمثل في : القيادة ، العملاء ، التحسين المستمر ، المسؤولية الاجتماعية ، التوجه بالنتائج ، العمليات المتكاملة(عبدالله ، 2019 ) .

### نموذج ديمينج Deming لإدارة التميز المؤسسي :

يعد ديمينج رائد حركة إدارة الجودة والتميز في الفكر الإداري الحديث ، فقد قدم العديد من الأفكار الثورية في مجال الجودة ، ويعد ديمينج أول من وضع الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة التميز ، عندما أكد على استعمال بعض الفنيات الإحصائية التي تحقق التحسين المستمر في الناتج ، وأسماها أنذاك الرقابة الإحصائية على الجودة ويستند نموذج دمنج على مجموعة من المبادئ الازمة للتميز والتي تشجع في ظاهرها على العمل بفلسفة إدارة التميز المؤسسي والمتمثلة فيما يلي (التميز والتحسين المستمر ، إيجاد التناسق بين الأهداف ، العمل الجماعي التركيز على رضا العميل ، التركيز على العمليات والنتائج ، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ، اتخاذ القرارات بناءً على الواقع ، التغذية العكسية ، بناء ثقافة الجودة ودعم الممارسات الحديثة ) (Lai & Gharnen,2005).

### نموذج مالكم بالدريج لإدارة التميز :

طور مالكم بالدريج نموذجاً للتميز ، وتم إقراره كمعيار قوي معترف به لتحقيق الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات ، وذلك حتى تتمكن هذه المؤسسات من مواجهة المنافسة القوية مع غيرها من المؤسسات في ضوء الموارد المحدودة للنظام ومتطلبات المستفيدين منه ، وقد خصصت جائزة باسم بالدرج تم إقرارها بشكل قانوني عام 1987م ، وتمنح للمؤسسة التي تنجح في تطبيق معايير نموذجية ، ويتمثل الهدف الرئيسي لهذا النموذج في ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المؤسسات وتنمية قدرتها التنافسية ، ولهذا النموذج مجموعة من المفاهيم الأساسية وهي : ( الروى القيادية ، العميل الخارجي ، التعليم التنظيمي الفردي ، تقدير العاملين والشركاء ، الاستجابة السريعة ، التركيز على المستقبل ، الابتكار ) (Saunders,2009) .

### الإطار العملي :

#### منهجية الدراسة:

ويقصد بمنهجية الدراسة معرفة الخطوات التي اتبعتها الباحثة في سبيل إجراء الدراسة الميدانية وتتمثل الخطوات في الآتي:

#### 1-منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي والاسلوب التحليلي في هذه الدراسة لانسجام هذا المنهج مع طبيعة وأغراض الدراسة وتم جمع البيانات من مصادرها الأولية بالاعتماد على استمارة الاستبيان، ومن ثم تبويب البيانات وتحليلها وتفسيرها.

#### 2-مجتمع الدراسة

ويشمل مجتمع الدراسة المدراء وروساء الأقسام في الشركة العامة للكهرباء / بطرابلس والبالغ عددهم (159) موظف وموظفة.

### 3- عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة و عددها (50) مفردة من حجم المجتمع الأصلي.

الجدول رقم (1) توزيع العينة وحركة الاستبانة

بيان	لاستثمارات الموزعة	لاستثمارات المفقودة	لاستثمارات الغير صالحة للتحليل	الاستثمارات ناضجة للتحليل	نسبة العينة من الاستثمارات الموزعة	بئة العينة الخاضعة لتحليل من المجتمع
جمالي	50	2	0	48	%73.8	%33.16

### 4- أداة الدراسة:

تم الاعتماد على استمارة الاستبيان للحصول على البيانات حتى يتم اختبار الفرضيات الخاصة بموضوع الدراسة وتم تصميم استمارة استبيان خاصة بموضوع الدراسة، وبعد التحكيم أصبحت الاستمارة جاهزة

### 5- مقياس الدراسة :

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على عبارات بنود الاستبانة ، الجزء الأول المتمثل في الأدوار الحديثة للموارد البشرية والجزء الثاني المتمثل في التميز المؤسسي وذلك لقياس درجة موافقة العينة على الفقرات المكونة لهذه الأجزاء من الاستبانة ، وتنحصر الإجابة وفق هذا المقياس في ( موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة ).

جدول رقم (2) يوضح مقياس الدراسة

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وبناء على ذلك اعتبر الوسط الحسابي الافتراضي يساوي (3) باعتبار أن  $3 = 5 \div 15 = 5 + 4 + 3 + 2 + 1$  وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من 3 تعبر عن درجة الموافقة منخفضة ( غير موافق ) والمتوسطات الحسابية التي قيمتها تساوي 3 تعبر عن درجة الموافقة متوسطة والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أكبر من 3 تعبر عن درجة الموافقة مرتفعة ( موافق ).

### 6- صدق أداة الدراسة الاستبانة

أ- الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة وخطة البحث على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في موضوع الدراسة بشكل خاص، وطرق البحث بشكل عام، وذلك لتأكد من مدى ملائمة أسئلة الاستبانة، ومدى انتماء كل فقرة من هذه الفقرات إلى المحور التابعة له في الاستبانة وهل هذه الفقرات في صياغتها الحالية تعطي المعنى المطلوب أم لا مع إضافة أو تعديل أو دمج أو حذف أو ما يروونه مناسب.

ب- صدق المقياس (الاتساق الداخلي)

يقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة هو قوة الترابط بين درجات كل محور من محاور الاستبانة ودرجات أسئلة الاستبيان الكلية، وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل محور وبعد من محاور وأبعاد الاستبيان المعدل الكلي للمحاور على عينة الدراسة.

7- ثبات الاستمارة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات (الاستبانة) نفس النتائج إذا ما تم استخدامها مرة أخرى وتحت ظروف مماثلة وقد تم استخدام معادلة (الفا كرونباخ) وذلك من أجل قياس تناسق وثبات الاستبانة لكل محور من محاورها، وبعد اختبار الثبات الفا يكون ضعيفاً إذا كان أقل من (60%) ومقبولاً إذا كان من (70% - 80%) وما زاد عن (80%) يعتبر ممتازاً.

8- معامل الفا كرونباخ:

تم تحليل وحساب معامل ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل الفا كرونباخ ويوضح الجدول رقم (3) نتائج الثبات الاستبانة.

جدول رقم (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأبعاد الأربعة والدرجة الكلية

ت	العبارة	عدد الفقرات	معامل الصدق	معامل الثبات
1	الشريك الإستراتيجي	5	0.913	0.921
2	وكيل التغيير	5	0.937	0.962
3	الخبير الإداري	5	0.965	0.980
4	دعم الموظف	5	0.973	0.985
5	التميز المؤسسي	18	0.964	0.995

من الجدول رقم (3) نلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ الإجمالي لكل مجموعة من عبارات الاستبانة وبجميع العبارات أكبر من (60%) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين إجابات مفردات عينة الدراسة على كل مجموعة من عبارات الاستبانة، أما فيما يتعلق

بمقياس الصدق والذي يتعلق بقياس درجة ارتباط المفردة بالمقياس العام فإن نتائجه تعتبر قوية ومقبولة إحصائياً مما يزيد من الثقة في النتائج التي سوف نحصل عليها.

ثالثاً- عرض وتحليل البيانات الأولية للدراسة:

أ-تحليل البيانات الشخصية

جدول رقم (4) التوزيع التكراري لمفردات العينة الخاصة بالبيانات الشخصية

النسبة	التكرار	1-الجنس
83%	40	ذكر
17%	8	أنثى
100%	48	المجموع
النسبة	التكرار	2- العمر
4%	2	من 25 سنة فأقل
18%	9	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
56%	27	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
21%	10	من 45 سنة فأكثر
100%	48	المجموع
النسبة	التكرار	3-الخبرة
2%	1	أقل من 5 سنوات
23%	11	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
33%	16	من 10 إلى أقل من 15 سنة
42%	20	من 15 سنة فأكثر
100%	48	المجموع
النسبة	التكرار	4-المركز الوظيفي
8%	4	مدير إدارة
25%	12	مساعد مدير إدارة
25%	12	مدير مكتب
42%	20	رئيس قسم
100%	48	المجموع
النسبة	التكرار	5-المؤهل العلمي
27%	13	دبلوم عالي
44%	21	مستوى جامعي
23%	11	ماجستير
6%	3	دكتوراه
100%	48	المجموع

وصف متغيرات الدراسة:

1- الجنس:

من الجدول رقم (4) نلاحظ أن عدد الذكور بلغ (40) مفردة وبنسبة 83% من إجمالي

العينة وهو أكبر من عدد الإناث البالغ عددهم (8) مفردة بنسبة 17% من إجمالي مفردات العينة.

2- العمر:

من الجدول رقم (4) نلاحظ أن عدد الأشخاص الذين أعمارهم (من 35 سنة إلى 45 سنة) (27) أكبر عدداً بنسبة (56%) من إجمالي مفردات العينة، يليهم عدد الأشخاص والتي أعمارهم من (45 سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم (10) شخص بنسبة (21%) من إجمال مفردات العينة يليهم الأشخاص الذين أعمارهم (من 25 سنة إلى 35 سنة) بنسبة (18%) من إجمالي مفردات العينة في حين بلغ عدد الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن (25 سنة) (2) شخص بنسبة (2%) من إجمالي مفردات العينة.

3- الخبرة:

من الجدول رقم (4) نلاحظ أن أكثر نسبة كانت من فئة (15 فأكثر) بنسبة (42%) ثم فئة (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة (33%) ثم الذين تتراوح خبرتهم من (5 إلى 9 سنوات) بنسبة (18%) ثم الأشخاص الذين خبرتهم تتراوح من (أقل من 5 سنوات) بنسبة (2%).

4- المركز الوظيفي:

من الجدول رقم (4) نلاحظ أن أكبر عدد من فئة (ريس قسم) والبالغ عددهم 20 وبنسبة (42%) ثم فئة (مدير مكتب ومساعد مدير) بنسبة (25%) ثم يليها وظيفة (مدير إدارة) بنسبة (8%).

5- المؤهل العلمي:

من الجدول رقم (4) نلاحظ أن أكثر نسبة هم من حملة المستوى الجامعي بنسبة (44%) من إجمالي مفردات العينة ثم يليه الدبلوم العالي بنسبة (27%) من إجمالي مفردات العينة ثم حملة الماجستير بنسبة (23%) من إجمالي مفردات العينة ثم حملة الدكتوراه بنسبة (6%).

**المحور الأول: الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وفق نموذج ديفيد أولريش**

**البعد الأول: الشريك الإستراتيجي**

جدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات الشريك الاستراتيجي

قياس	متوسط	انحراف	تصاء	آلية
			اختبار	حصانية
إدارة الموارد البشرية تشارك في وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.	3.458	0.89	3.19	0.00

0.00	2.71	0.98	3.00	أهداف الموارد البشرية مرتبطة بأهداف الشركة العامة للكهرباء.	
0.00	2.28	1.10	2.604	م إدارة الموارد البشرية رؤى وتصورات تراتيجية لتطوير أداء المؤسسة .	
0.00	2.05	1.10	2.375	رة الموارد البشرية تشارك في وضع لظ تطوير الأداء المؤسسي	
0.00	3.39	1.01	2.687	شارك إدارة الموارد البشرية بفاعلية في ناعة القرارات .	
0.00	2.72	0.22	3.00	مجموع	

يتبين من الجدول السابق أن المعدل العام للعبارات الخاصة بالشريك الأستراتيجي جاءت بدرجة (3.002) وبانحراف معياري (0.221) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ، وحيث أن قيم المتوسط الحسابي اكبر من (3) المتوسط المعتمد في الدراسة، فهذا يدل على أن أفراد العينة موافقين على توافر هذا البعد .

#### البعد الثاني: وكيل التغيير

جدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات وكيل التغيير

العبارة	المتوسط	انحراف	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية	ت
رة الموارد البشرية تدعم ثقافة التغيير المؤسسي.	3.34	1.11	3.368	0.001	1
م إدارة الموارد البشرية أنشطة متنوعة لنشر فة التغيير في المؤسسة .	3.33	1.162	3.143	0.002	2
جع الإدارة المبادرات والأفكار الجديدة وتعدد راء.	3.27	1.084	3.705	0.000	3
مع الإدارة منهجية واضحة لإدارة التغيير.	3.36	1.194	3.288	0.001	4
مع إدارة الموارد البشرية خطط عملية للتعامل مع لائمة التغيير .	3.39	1.169	3.671	0.000	5
المجموع	3.11	1.143	5.725	0.000	

يتبين من الجدول رقم (6) أن المعدل العام للعبارات الخاصة بوكيل التغيير جاءت بدرجة (3.11) وبتحرف معياري (1.143) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي دال إحصائياً، وحيث أن قيم المتوسط الحسابي أكبر من (3) المتوسط المعتمد في الدراسة فهذا يدل على أن أفراد العينة موافقين على هذه البعد.

#### البعد الثالث - الخبير الإداري :

جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات بعد الخبير الإداري

ت	العبرة	المتوسط	الانحراف	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية
1	إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين إجراءات العمل.	2.729	.9836	2.443	0.000
2	وارد البشرية تطور عمليات التوظيف والتعيين على كفاءة التشغيل.	2.958	1.110	2.636	0.000
3	الك سياسات واضحة لإدارة وتقييم الأداء.	2.645	.9106	2.381	0.000
4	جد قواعد وإجراءات موثقة ومنظمة للموارد البشرية.	2.770	.994	2.482	0.000
5	تلك إدارة الموارد البشرية الفهم الشامل للتشريعات لقوانين المنظمة للعمل في المؤسسة .	2.937	.885	2.680	0.000
	المجموع	2.908	0.976	2.524	0.000

يتبين من الجدول رقم (7) أن المعدل العام للعبارات الخاصة ببعيد الخبير الإداري جاءت بدرجة (2.908) وبتحرف معياري (0.976) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي دال إحصائياً، وحيث أن قيم المتوسط الحسابي أصغر من (3) المتوسط المعتمد في الدراسة، فهذا يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على هذا البعد.

#### البعد الرابع - دعم الموظف :

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T من فقرات البعد الرابع دعم الموظف

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية
1	رة الموارد البشرية تهتم بمشكلات الموظفين سعی لحلها.	3.125	0.9368	2.583	0.000
2	إشراك الموظفين في القرارات التي تؤثر عليهم.	2.979	0.9106	2.714	0.000
3	الك بيئة عمل تدعم التوازن بين الحياة والعمل.	2.937	1.079	2.623	0.000
4	اعى احتياجات الموظفين عند وضع السياسات الخلية.	2.916	1.048	2.612	0.000

0.005	2.772	.998	3.062	5	فع إدارة الموارد البشرية عن حقوق الموظفين ضاياهم .
0.000	2.660	0.994	3.004		المجموع

ينبين من الجدول رقم (8) أن المعدل العام للعبارات الخاصة ببعدهم الموظف جاءت بدرجة (3.004) وبانحراف معياري (0.9947) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي دال إحصائياً، وحيث أن قيم المتوسط الحسابي أكبر من (3) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على هذا البعد .

### المحور الثاني - التميز المؤسسي :

جدول رقم (9) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التميز المؤسسي

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	3.00	0.86	2	2.81	0.00
2	3.00	0.98	3	2.77	0.00
3	2.83	1.07	4	2.51	0.00
4	2.83	1.01	5	2.50	0.00
5	3.04	1.00	6	2.74	0.00
6	2.87	1.00	7	2.51	0.00
7	3.00	1.09	8	2.63	0.00
8	2.87	1.00	9	2.51	0.00
9	2.91	0.91	10	2.64	0.00
10	2.91	1.10	11	2.63	0.00
11	3.04	0.96	12	2.70	0.00
12	2.91	1.11	13	2.61	0.00
13	2.87	1.00	14	2.51	0.00
14	2.91	1.12	15	2.51	0.00

0.00	2.75	1.18	3.10	تمتلك الشركة قيادة إدارية قادرة على تحقيق التميز المؤسسي .
0.00	2.90	1.17	3.20	تم الشركة بتطبيق أساليب حديثة في الإدارة تطوير .
0.00	2.55	1.00	2.80	تم الشركة بتنمية مهارات العاملين بشكل تميز .
0.00	2.60	0.90	2.90	تشجع الشركة لعمل الجماعي لتحقيق أهدافها .
0.00	2.60	1.00	3.00	اجموع

يتبين من الجدول السابق الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التميز المؤسسي نلاحظ أن المتوسط العام جاء بدرجة (3.000) وبانحراف معياري (1.031) وهذا يبين أن مستوى التميز المؤسسي جاء بدرجة متوسط.

#### رابعاً - اختبار الفرضيات:

##### 1-اختبار الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الشريك الاستراتيجي و التميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء/ طرابلس .

ولاختبار الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الشريك الإستراتيجي و التميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء / طرابلس .

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الشريك الإستراتيجي و التميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء / طرابلس .

ولمعرفة ما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (الشريك الاستراتيجي) كمتغير مستقل على (التميز المؤسسي) كمتغير تابع ثم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (10) يبين ذلك.

جدول (10) تحليل الانحدار الخطي لاختبار دور الشريك الاستراتيجي والتميز المؤسسي

المتغير المستقل	عامل الارتباط R	عامل التحديد $R^2$	عامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	لقرار عند مستوى 0.05
الشريك الاستراتيجي	0.967	0.772	1.016	25.87	0.000	دال

يوضح الجدول رقم (10) دراسة أثر العلاقة بين الشريك الاستراتيجي (كمتغير مستقل) والتميز المؤسسي كمتغير تابع حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول

أعلاه أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (25.87) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبذلك نرفض فرض العدم (H0) وتقبل الفرض البديل (H1) على أساس وجود تأثير معنوي لدور الشريك الاستراتيجي (كمتغير مستقل) على التميز المؤسسي كمتغير تابع وحيث أن إشارة معامل الارتباط موجبة وتساوي (0.967) وعليه يوجد أثر إيجابي، أي أنه كلما زاد دور الشريك الاستراتيجية ارتفع مستوى التميز المؤسسي والعكس صحيح وتبين قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن التغير في المستقل يفسر (77.2%) من التغير في المتغير التابع كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (1.016)، وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (الشريك الإستراتيجي) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (التميز المؤسسي) مقدار (1.016).

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على انه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الشريك الإستراتيجي و التميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء / طرابلس .

## 2-أختبار الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين وكيل التغيير والتميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء طرابلس .

ولاختبار هذه الفرضية يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين وكيل التغيير والتميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء طرابلس .

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين وكيل التغيير والتميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء طرابلس .

ولمعرفة ما إذا هنالك تأثير دال إحصائياً (لدور وكيل التغيير) كمتغير مستقل (والتميز المؤسسي) كمتغير تابع تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (11) يبين ذلك.

جدول (11) تحليل الانحدار الخطي لاختبار دور وكيل التغيير على التميز المؤسسي

القرار عند مستوى 0.05	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
دال	0.000	31.412	1.068	0.761	0.977	وكيل التغيير

يوضح الجدول رقم (11) دراسة أثر علاقة وكيل التغيير (كمتغير مستقل) في التميز المؤسسي (كمتغير تابع) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (31.412) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبذلك نرفض فرض العدم ( $H_0$ ) وتقبل الفرض البديل ( $H_1$ ) على أساس وجود تأثير معنوي لدور وكيل التغيير (كمتغير مستقل) التميز المؤسسي (كمتغير تابع) وحيث أن إشارة معامل الارتباط (R) موجبة وتساوي (0.977) وعليه يوجد أثر إيجابي، أي أنه كلما زاد (دور وكيل التغيير) " زاد التميز المؤسسي والعكس صحيح، وتبين قيمة  $R^2$  أن التغيير في المستقل يفسر (76.1%) من التغيير في المتغير التابع كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (1.068) وهذا يعني أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في قيم التغيير المستقل (وكيل التغيير) يؤدي إلى التغيير في المتغير التابع (التميز المؤسسي) مقدار (1.068). وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على انه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين وكيل التغيير والتميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء طرابلس .

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الخبير الإداري والتميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء طرابلس . ولاختبار هذه الفرضية يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:  
الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الخبير الإداري والتميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء طرابلس .  
الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الخبير الإداري والتميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء طرابلس .  
ولمعرفة ما إذا هنالك تأثير دال إحصائياً (لدور الخبير الإداري) كمتغير مستقل على (التميز المؤسسي) كمتغير تابع تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (12) يبين ذلك.

جدول (12) تحليل الانحدار الخطي لاختبار دور الخبير الإداري والتميز المؤسسي

تغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	م T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار عند مستوى 0.05
خبير الإداري	0.983	0.746	1.037	36.304	0.000	دال

يوضح الجدول رقم (12) دراسة أثر العلاقة لدور الخبير الإداري (كمتغير مستقل) التميز المؤسسي (كمتغير تابع) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (36.304) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) بذلك نرفض فرض العدم (H0) ونقبل الفرض البديل (H1) على أساس وجود تأثير معنوي لدور الخبير الإداري (كمتغير مستقل) على التميز المؤسسي (كمتغير تابع) وحيث أن إشارة معامل الارتباط (R) موجبة وتساوي (0.983) وعليه توجد أثر إيجابي، أي أنه كلما زاد دور الخبير الإداري ارتفع مستوى التميز المؤسسي والعكس صحيح، وتبين قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> أن التغير في المتغير (دور الخبير الإداري) يفسر (74.6%) من المتغير التابع (التميز المؤسسي) كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (1.037) وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (دور الخبير) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (التميز المؤسسي) مقدار (1.037).

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الخبير الإداري والتميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء طرابلس).

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

ولاختبار هذه الفرضية يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:  
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين دعم الموظف والتميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء / طرابلس.

الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين دعم الموظف والتميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء / طرابلس.

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين دعم الموظف والتميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء / طرابلس.

ولمعرفة ما إذا هنالك تأثير دال إحصائياً (لدور دعم الموظف) كمتغير مستقل التمييز المؤسسي (كمتغير تابع) تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (13) يبين ذلك.

جدول (12) تحليل الانحدار الخطي لاختبار دور دعم الموظف والتميز المؤسسي

المتغير المستقل	عامل الارتباط R	عامل التحديد R <sup>2</sup>	عامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار عند مستوى 0.05
دعم الموظف	0.984	0.752	1.011	37.194	0.000	دال

يوضح الجدول رقم (13) دراسة أثر العلاقة لدور دعم الموظف (كمتغير مستقل) التمييز المؤسسي (كمتغير تابع) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أعلاه أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (37.194) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبذلك نرفض فرض العدم (H0) وتقبل الفرض البديل (H1) على أساس وجود تأثير معنوي لدور دعم الموظف (كمتغير مستقل) التمييز المؤسسي (كمتغير تابع) وحيث أن إشارة معامل الارتباط (R) موجبة وتساوي (0.984) وعليه يوجد أثر إيجابي، أي أنه كلما زاد دور دعم الموظف ارتفع مستوى التمييز المؤسسي والعكس صحيح وتبين قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن التغير في المتغير المستقل (دور دعم الموظف) يفسر (75.2%) من التغير في التابع (التمييز المؤسسي) كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (1.011)، وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (دور دعم الموظف) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (التمييز المؤسسي) مقدار (1.011).

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين دعم الموظف والتميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء / طرابلس).

#### 5- أختبار الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أدوار الحديثة للموارد البشرية وفق نموذج ديفيد أولريش (الشريك الاستراتيجي، وكيل التغيير، الخبير الإداري، دعم الموظف) والتميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء / طرابلس. ولاختبار هذه الفرضية يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أدوار الحديثة للموارد البشرية وفق نموذج ديفيد أولريش (الشريك الاستراتيجي ، وكيل التغيير ، الخبير الإداري ، دعم الموظف) والتميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء / طرابلس .

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أدوار الحديثة للموارد البشرية وفق نموذج ديفيد أولريش (الشريك الاستراتيجي ، وكيل التغيير ، الخبير الإداري ، دعم الموظف) والتميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء / طرابلس .

ولمعرفة ما إذا هنالك تأثير دال إحصائياً بين أدوار الحديثة للموارد البشرية وفق نموذج ديفيد أولريش (الشريك الاستراتيجي ، وكيل التغيير ، الخبير الإداري ، دعم الموظف) كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع ، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول رقم (14) يبين ذلك.

جدول (13) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الأدوار الحديثة للموارد البشرية وفق نموذج ديفيد أولريش والتميز المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	عامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	لقرار عند مستوى 0.05
أدوار الحديثة للموارد البشرية	0.973	0.746	1.065	12.959	0.000	دال

يوضح الجدول رقم (14) دراسة أثر العلاقة لأدوار الحديثة للموارد البشرية وفق نموذج ديفيد أولريش (الشريك الاستراتيجي ، وكيل التغيير ، الخبير الإداري ، دعم الموظف) كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة الارتباط موجبة وتساوي (0.973) وعليه يوجد أثر إيجابي بين أدوار الحديثة للموارد البشرية وفق نموذج ديفيد أولريش (الشريك الاستراتيجي ، وكيل التغيير ، الخبير الإداري ، دعم الموظف) كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع ، أي أنه كلما كان تطبيق الأدوار الحديثة للموارد البشرية المتمثلة في أدوار نموذج ديفيد أولريش سابقة الذكر جيد وملائم زاد مستوى التميز المؤسسي في الشركة ، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج بالكامل تساوي (0.000) وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) بذلك نرفض فرض العدم ( $H_0$ ) وتقبل الفرض

البديل (H1) على أساس وجود تأثير معنوي للأدوار الحديثة للموارد البشرية وفق نموذج ديفيد أولريش (الشريك الاستراتيجي ، وكيل التغيير ، الخبير الإداري ، دعم الموظف) كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع وتبين قيمة معامل التحديد (R2) أن التغيير في المتغير المستقل الأدوار الحديثة للموارد البشرية وفق نموذج ديفيد أولريش يفسر (74.6%) من التغيير في التابع (التميز المؤسسي).

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الأدوار الحديثة للموارد البشرية وفق نموذج ديفيد أولريش (الشريك الاستراتيجي ، وكيل التغيير ، الخبير الإداري ، دعم الموظف) والتميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء / طرابلس

## - النتائج:

في ضوء تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة في الشركة العامة للكهرباء / طرابلس، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وفق نموذج ديفيد أولريش جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لأبعاد النموذج: الشريك الاستراتيجي (3.002) وكيل التغيير (3.11) ، الخبير الإداري (2.908) ، داعم الموظف (3.004) ، وهو ما يشير إلى أن ممارسات الموارد البشرية لا تزال في مرحلة التطوير ولم تصل إل المستوى المتقدم.

2- بينت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي في الشركة العامة للكهرباء / طرابلس جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.000)، مما يدل على وجود جهود تنظيمية قائمة، إلا أنها تحتاج إلى تعزيز وتطوير لتحقيق التميز المستدام.

3- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الشريك الاستراتيجي والتميز المؤسسي، مما يعكس أهمية التكامل بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

4- كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد وكيل التغيير والتميز المؤسسي، وهو ما يؤكد دور إدارة الموارد البشرية في دعم التحول التنظيمي والتكيف مع المتغيرات.

5- أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الخبير الإداري والتميز المؤسسي، مما يشير إلى أهمية كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية في تحقيق الأداء المتميز.

6- بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد داعم الموظف والتميز المؤسسي، وهو ما يعكس دور الاهتمام بالعنصر البشري في تحسين الأداء المؤسسي.

7- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية مجتمعة وفق نموذج ديفيد أولريش والتميز المؤسسي، مما يؤكد أن تبني هذه الأدوار بشكل متكامل يسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

### - توصيات الدراسة:

استنادًا إلى النتائج التي تم التوصل إليها، تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي، وذلك على النحو التالي

1- تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال إشراك إدارة الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، بما يضمن مواءمة السياسات والبرامج مع أهداف الشركة.

2- تطوير قدرات إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير عبر تدريب القيادات والعاملين على مهارات التغيير التنظيمي، وتبني استراتيجيات فعالة لإدارة التحول المؤسسي.

3- تحسين الكفاءة الإدارية والعمليات التشغيلية، من خلال تبسيط الإجراءات، واستخدام الأنظمة الإلكترونية، وتبني ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية.

4- تعزيز دور دعم الموظفين، عبر تحسين بيئة العمل، وتطوير أنظمة الحوافز، وتفعيل برامج الرضا الوظيفي والتمكين الإداري.

5- الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر، بما يسهم في رفع كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات العمل الحديثة.

6- تبني نظام متكامل لتقييم الأداء، يربط بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي، ويسهم في تحقيق العدالة والشفافية وتحفيز العاملين.

7- تعزيز ثقافة التميز المؤسسي ، من خلال نشر مفاهيم الجودة والابتكار والعمل الجماعي داخل المؤسسة.  
8- التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرقمية ، عبر استخدام التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (HR Digital Transformation)، لما لها من دور في تحسين الكفاءة ودعم اتخاذ القرار.

#### بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

### المراجع :

- 1- عبدالله ، إبراهيم عبدالله، (2019)، دور إدارة الموارد البشرية في تحفيز التميز المؤسسي ، دراسة تطبيقية على مجموعة الحياض الصناعية ن السودان ، مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية ن المجلد (3) ن العدد (7) ، 2022.
- 2- العنزي ، سعد على ، (2014) ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي ، دار اليازبي العملية للنشر والتوزيع عمان الأردن .
- 3- القباطي ، أسماء صالح ، (2024) ، واقع تطبيق أنموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمحافظة أب .

- 1- , Lai, P.C. and Gharneh, N.S. (2005), "Breaking through barriers to TQM effectiveness: lack of commitment of upper-level management", Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 16 Nos8/9,pp.1009-1021. Statistical Package for the Social.
- 2- Ahmad (2019) Changing HR roles , HR effectiveness and its impact on organizational effectiveness
- 3- Choi, M., & Lee, D. (2013). Implementing the EFQM excellence model with strategy map in a Korean police agency. The TQM Journal.
- 4- Dalziel, S., Strange, J., & Walters, M. (2006). HR Business Partnering. Chartered Institute of Personnel and Development.
- 5- Drucker, P. (1999). Management Challenges for the 21st Century. HarperBusiness.
- 6- Mahboobeh Amir (2022) Analysis of the human resource management in hospitals ulrich model.
- 7- Oakland, J. (2014). Total Quality Management and Operational Excellence. Routledge.

- 8- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009), Research Methods for Business Students, Pearson Education,UK. Soltani, E.
- 9- Talwar, B. (2010). Business Excellence Models, and the Path Ahead. The Total Quality Management Journal, 23, 21-35. <https://doi.org/10.1108/17542731111097461>.
- 10- Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions. Harvard Business Press.
- 11- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2009). HR Transformation. McGraw Hill.
- 12- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic HRM. Human Resource Management Journal.
- 13- Yusuf, R. M., Fidyawan, S., & Wekke, I. S. (2017). Ulrich model on practices of human resource strategic roles. Journal of Engineering and Applied Sciences, 12(6), 1657-1661.