



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

## مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



### العلاقة بين الأدوار الاحترافية في إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي للدور الوسيط للثقافة التنظيمية

"دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية العاملة في ولاية الخرطوم"

محمد حسن سيد سليمان و محمد حنفي محمد نور و سامي مصطفى محمد على

جامعة افريقيا العالمية

جامعة النيلين - كلية التجارة

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الأدوار الاحترافية في إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسات القطاع الخدمي العاملة في ولاية الخرطوم، وبحث طبيعة العلاقة بين الأدوار الاحترافية في إدارة الموارد البشرية وتحقيق مؤسسات القطاع الخدمي للتميز المؤسسي عبر تفسير (توسط) الثقافة التنظيمية لهذه العلاقة، بالتطبيق على عينة تمثل قيادات تلك المؤسسات والبالغ عددهم (147) قائداً يمثلون فريق عمل الإدارة العليا والوسطى، واستندت الدراسة على منهجية البحث الوصفي التحليلي لجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة. أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: توافر أدوار إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخدمي العاملة في ولاية الخرطوم بدرجة كبيرة، وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الأدوار الاحترافية في إدارة الموارد البشرية (دور التنافس الوظيفي) وإبعاد التميز المؤسسي (نتائج الموارد البشرية، القيادة، والعمليات) ، وعدم وجود علاقة بين بعد (دور الشريك الإستراتيجي) والتميز المؤسسي، وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية وإبعاد التميز المؤسسي (القيادة، الموارد، والعمليات). أبرزت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤدي الدور الوسيط في العلاقة بين الأدوار الاحترافية في إدارة الموارد البشرية (دور التنافس الوظيفي) والتميز المؤسسي. كذلك أوصت الدراسة بضرورة قيام مديري الموارد البشرية بالعمل على وضع السياسات اللازمة لجعل إدارتهم تظهر كشريك إستراتيجي وخبير إداري بالشكل الذي يسهم في خدمة الجهود المبذولة من قبل المؤسسات الخدمية السودانية في تحقيق التميز المؤسسي.

#### ABSTRACT:

The objective of this study is to explore to what extent the professional roles are available in human resources management within the establishments of services sector in Khartoum state, as well as researching the nature of the relation between professional roles in human resources management and achievement of institutional excellence by such establishments. This is made through the explanation of the (middling) of organizational awareness of this relationship by application on a sample of (147) representing the top and middle management of these establishments. The study relied on the descriptive analytical method for the data collection through the questionnaire, which represents the tool of the study. The most important results reached by the study include: availability of human resources management roles in service sector institutions operating in Khartoum state to a large extent, and presence of a positive correlation between professionals' role in human resources management (employee competing role) and the dimensions of institutional excellence (results of human resources, leadership, and

operations). In addition, the non-existence of a relationship between dimension of the role of strategic partner and institutional excellence. Furthermore, the existence of a positive correlation between organizational culture and the dimensions of institutional excellence (leadership, resources, and operations). The results of the study indicated that the organizational culture plays the mediating role in the relationship between professional roles in human resources management (employee competing role) and institutional excellence. The study also recommended that human resources managers should draw the required policies to make their departments appear as a strategic partner and management expert in a way that the exerted efforts by Sudanese service institutions contributes in achieving institutional excellence.

**الكلمات المفتاحية:** الأدوار الاحترافية ، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، التميز المؤسسي.

### المقدمة :

تشهد بيئة الأعمال اليوم الكثير من التغيرات المتسارعة والتطور في تكنولوجيا المعلومات والتحسينات التقنية وحدة المنافسة، التي تتطلب من مؤسسات الأعمال حتمية مواكبة تلك التغيرات والتطورات، والجدير بالاعتبار ضرورة اتساع نظرة المؤسسات بحيث تشمل ما نادى به مفكروا الموارد البشرية من تحول للنظرة التقليدية لتركيب القوى العاملة في المؤسسات من مجرد فنيين وعمال ومديرين إلى إضافة عنصر العاملين بالمعرفة. وذلك لدعم ثقافة التميز باعتبارها الأداء الأكثر فاعلية لتحقيق النجاح والتفوق في عالم الأعمال، حيث نجد أن العديد من الدول بما فيها العربية أولت ثقافة التميز أهمية قصوى من خلال تطبيق نموذج التميز الأوربي والنماذج التي تم تصميمها وفقاً لمتطلبات ومقدرات بيوتات الأعمال في كل دولة وربطها بجوائز (الجودة والتميز) تمنح للملتزمين والمحققين لمعايير منحها في القطاعات المختلفة وفي بيئة عمل متباينة بين الدول. وأنه مما لا شك فيه أن الموارد البشرية تسهم بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة وذلك عندما تتفاهم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات ويكون المنحني الإستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيدة المدى بشأن العاملين بالمنظمة على كافة المستويات التنظيمية حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة والتي تعبر عن الإتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية (سليم، 2020م).

وتؤثر الثقافة التنظيمية على نجاح وفشل المنظمة والتي تحدد أساساً بمدى فاعلية وكفاءة أداء المورد البشري المؤهل والمندمج في المنظمة، الذي يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدي الافراد، من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والأفكار (أبو القاسم، 2017م)، الأمر الذي حدا بالباحثين إلى محاولة مناقشة مدى إسهام إدارة الموارد البشرية المحترفة في تحقيق التميز المؤسسي في ظل توسط الثقافة التنظيمية لهذه العلاقة من خلال هذه الدراسة، وذلك في قطاع الخدمات في السودان والذي أصبح من أهم القطاعات التي تساهم بشكل كبير في نمو الاقتصاد السوداني، بنسبة مساهمة في الناتج المحلي الإجمالي بلغت 58% (بنك السودان، 2019، التقرير السنوي التاسع والخمسون).

### مشكلة الدراسة:

من واقع أهمية القطاع الخدمي السوداني اذ يعتبر من اهم القطاعات الاقتصادية في السودان، نظرا لمساهمته الكبيرة في الناتج المحلي الإجمالي والتي بلغت 50.2% في العام 2016م (الشطبي وبلل، 2019م)، الي جانب النقص في المعرفة حول الدور الواقعي لاختصاصي الموارد البشرية في الدول النامية (Mamman and Somantri, 2014)، أقدم الباحثون على الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة وأدبيات الدراسة لتحديد مشكلة الدراسة بوضوح من خلال الوقوف على جوانب القصور في مدى سعي إدارات بيوتات الأعمال في تبني ثقافة التميز المؤسسي عن طريق تفوقها في إدارة مواردها البشرية

(احترافياً) من خلال دعم وترسيخ ثقافتها التنظيمية، الأمر الذي أدى إلى بروز الجوانب الداعمة والموضحة لمشكلة الدراسة وهي: اغفال الدراسات المحلية والعربية (على حد علم الباحثين) دراسة الأدوار الاحترافية لإدارة الموارد البشرية التي اشتمل عليها نموذج (Ulrich`s 1997)، رغم بروزها في الكثير من الدراسات الأجنبية كأساس لدراسة مدى الاحترافية التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية في ممارسة وظائفها. نجاح تطبيق منهجيات التغيير يعتمد بصورة أساسية على تفاعل العاملين (أحمد، 2015م)، وبالتالي لابد من ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية بتقنيات التغيير ومنها الثقافة التنظيمية في سبيل تحقيق التميز المؤسسي والعمل على استدامة هذا التميز. المؤسسات الخدمية السودانية تعاني من كثير من المشكلات في المرونة، مشكلات خاصة بالتخطيط، مشكلات خاصة بالتنظيم، مشكلات خاصة بالأفراد، مشكلات خاصة بالتنسيق، ومشكلات خاصة بالرقابة (بخيت، 2019م)، الأمر الذي يستوجب محاولة دراسة مواردها ونظمها الداخلية في سبيل التعرف على قدرتها في تبني نماذج التميز واستيفاء معايير تحقيقها.

ذلك أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، بحثت من خلال دراسات تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية دون إبراز الأدوار الاحترافية التي اشتمل عليها نموذج (Ulrich`s 1997) والذي يوضح الأدوار الاحترافية لإدارة الموارد البشرية التي تتفد من خلالها هذه الممارسات في الدراسات العربية (على حد علم الباحثين)، حيث تناولت دراسة (الشروقي، 2018م) ودراسة (حسن، 2010م) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي دون إبراز احترافية أدوار إدارة الموارد البشرية في ممارسة أنشطتها، وكذلك دراسة (سويكت، 2015م) التي تناولت التقويم الذاتي لإدارة الموارد البشرية على خلفية نموذج التميز الأوربي، أما فيما يتعلق بالدراسات الأجنبية والتي أبرزت تلك الأدوار، فأنها اختلفت في دراسة علاقة كل دور من الأدوار والمشار إليها في هذه الدراسة بمختلف جوانب التنظيم، فقد تحققت دراسة (Asadullah et al, 2015) ودراسة (Nguyen et al, 2014) ودراسة (Mamman and Somantri, 2013) ودراسة (Ramachandra et al, 2011) من مدى مقدرة ممارسي الموارد البشرية في تطبيق أدوار الموارد البشرية الاحترافية التي عرفها (Ulrich`s 1997) في نموذجها. فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي، لم تحظى بالكثير من الدراسات التي تشير إلى الدور المباشر للثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي (على حد علم الباحثين) وفقاً لمعايير النموذج الأوربي للتميز. وتعتبر تقنيات واستراتيجيات التغيير التنظيمي سبباً في بناء وتوضيح العلاقات الداعمة لنجاح المؤسسات كما ثبت في الكثير من الدراسات، والتحول من وضع حتى وان كان مقبولاً إلى وضع اخر أكثر قبولاً في دنيا الأعمال، نجد أن هذا التحول يحتاج من المؤسسات إلى تبني وتطبيق مفاهيم التغيير والتطوير التنظيمي، ومن بين هذه التقنيات تبرز الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة كمتغير وسيط يفسر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، والتي لم تحظ بالدراسة في المحيط المحلي والإقليمي والعالمي (على حد علم الباحثين)، حيث بحثت دراسة (أبو القاسم، 2017م) الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وأداء الموارد البشرية. وبحثت دراسة (الحاكم وعبد الرحمن، 2017) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. عليه وبعد إبراز الجوانب المختلفة التي بحثت فيها الدراسات السابقة وأدبيات الدراسة، ومحاولة الباحثين تسليط الضوء على الأطر النظرية الواردة في فلسفة الأفكار التي أفصحت عن مضمون ومتطلبات تفسير العلاقات الداعمة لمتغيرات الدراسة، إلى جانب تلك المتعلقة بالجوانب التطبيقية التي توضح دور مختلف المتغيرات في مجال الإدارة (في حدود ونطاق الدراسة)

على متغيرات الدراسة والمتمثلة في توسط الثقافة التنظيمية للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية بأدوارها الاحترافية والتميز المؤسسي.

يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

إلى أي مدى تسهم الأنشطة والممارسات في إدارة الموارد البشرية من خلال أدوارها الاحترافية في تحقيق التميز المؤسسي في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بالشركات العاملة في القطاع الخدمي في السودان؟  
ويتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك علاقة لإدارة الموارد البشرية بأدوارها الاحترافية (الشريك الاستراتيجي، الخبير الإداري، التنافس الوظيفي) بتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الخدمية العاملة في ولاية الخرطوم؟
  2. هل هناك علاقة لإدارة الموارد البشرية بأدوارها الاحترافية (الشريك الاستراتيجي، الخبير الإداري، التنافس الوظيفي) بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية العاملة في ولاية الخرطوم؟
  3. ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الخدمية العاملة في ولاية الخرطوم؟
  4. هل هناك علاقة لإدارة الموارد البشرية بأدوارها الاحترافية (الشريك الاستراتيجي، الخبير الإداري، التنافس الوظيفي) بتحقيق التميز المؤسسي في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في المؤسسات الخدمية العاملة في ولاية الخرطوم؟
- أهداف الدراسة:**

1. قياس العلاقة بين إدارة الموارد البشرية بأدوارها الاحترافية (الشريك الاستراتيجي، الخبير الإداري، التنافس الوظيفي) والتميز المؤسسي في المؤسسات الخدمية العاملة في ولاية الخرطوم .
2. قياس العلاقة بين إدارة الموارد البشرية بأدوارها الاحترافية (الشريك الاستراتيجي، الخبير الإداري، التنافس الوظيفي) والثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية العاملة في ولاية الخرطوم .
3. قياس علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق التميز المؤسسي .
4. تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية بأدوارها الاحترافية (الشريك الاستراتيجي، الخبير الإداري، التنافس الوظيفي) والتميز المؤسسي في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط .

**أهمية الدراسة :**

**الأهمية العلمية:**

تأتي أهمية الدراسة نظرياً من واقع دراسة موضوع التميز المؤسسي، كونه مفهوم معاصر يتطلب الأخذ بمعايير للمورد البشري أهمية قصوى في تطبيقها، وعكس التطور المتلاحق المتجدد في هذا المفهوم. وتأتي أهمية البحث نظرياً كذلك من خلال توضيح مفاهيم في إدارة الموارد البشرية بأدوارها الاحترافية المختلفة من خلال التحقق من مدى توافر هذه الأدوار المكونة لنموذج (Ulrich's 1997) في السودان، وعلاقة هذه الأدوار بكل من التميز المؤسسي والثقافة التنظيمية، وذلك استناداً على الدراسات التي تناولتها والفلسفة التي اعتمدت عليها هذه الدراسات، كما أنه يمثل إضافة وإثراءً للمكتبات محلياً وإقليمياً، حيث تحاول الدراسة في البحث عن الارتباط الوثيق مفاهيمياً بين متغيرات الدراسة.

**الأهمية العملية :**

تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من واقع أهمية قطاع الخدمات، والذي يعتبر من القطاعات المؤثرة على الاقتصاد العام وبالأخص في جانب الناتج المحلي الإجمالي للدول، وبالتالي محاولة تسليط الضوء على واقع المؤسسات الخدمية العاملة في السودان في سبيل الوصول إلى نتائج وتوصيات تعكس درجة الاهتمام الذي يوليه قادة هذا القطاع الأكثر أهمية في الاقتصاد السوداني للجوانب المتعلقة بالتميز المؤسسي واحترافية إدارة مواردها البشرية، إذ يعتبر من الضروريات للتعافي والنمو والتطور، وبالتالي تسعى هذه الدراسة من خلال بيانها الميدانية المتحصل عليها وفقاً للأسس العلمية الي تزويد أصحاب المصلحة في هذا القطاع بمعلومات تدعم اتخاذ قرارات رشيدة تقود إلى تحقيق التميز المؤسسي، عبر تأصيل فلسفي لأبعاد إدارة الموارد البشرية المحترفة في ظل نجاح توظيف تقنيات الثقافة التنظيمية.

**الأدوار الاحترافية في إدارة الموارد البشرية:**

Comer and Ulrich قاما بدراسة حول أدوار محترفي الموارد البشرية باستخدام عينة من 256 محترفاً في الموارد البشرية، وذلك لتطوير نموذج عن أدوار الموارد البشرية الأربعة (الشريك الإستراتيجي، عامل التغيير، التنافس الوظيفي، والخبير الإداري)، وتوصلت الدراسة إلي أن أدوار التنافس الوظيفي والخبير الإداري لديهما أعلى مستوى، بينما أدوار الشريك الإستراتيجي وعامل التغيير أقل مستوى، إلا أن التحليل فشل في التمييز بين عامل التغيير والشريك الإستراتيجي، وبالتالي أوضح ذلك أن الأدوار يمكن أن تمارس بالتتابع، تصنيف Comer and Ulrich وما تبعه من تعديل من ( Ulrich and Brockbank, 2005) أصبح هو الإطار الأكثر شهرة في شرح أدوار الموارد البشرية إلى اليوم ( Mamman and Somantri, 2014). وأشار Achu (2013) الي أن (Ulrich1997) عرف وشرح أدوار الموارد البشرية المحترفة التي تقع ضمن اداء أنشطة الموارد البشرية من خلال نموذج يعتبر أداة لتحقيق أنشطة الموارد البشرية بحيث تقع على طول محورين راسي يشتمل على الاستراتيجية في مقابل العمليات، وافقي يضم الأنشطة (أنظمة وأدوات الموارد البشرية) في مقابل الأفراد، أما الأدوار الأربعة فيمكن تلخيصها كالآتي: شريك إستراتيجي يساعد في إنجاح تنفيذ الأعمال الإستراتيجية لمقابلة احتياجات العملاء، الخبرات الإدارية التي تعمل على تحسين فاعلية التنظيم من خلال إعادة هندسة وظائف إدارة الموارد البشرية والقيام بالمعالجات، التنافس الوظيفي، وعوامل التغيير تدعم التزام وقدرات الموظف، إذ إن عوامل التغيير تفضي إلى التحول التنظيمي والتغيير الثقافي.

**الثقافة التنظيمية:**

ذكرت جلاب (2018)، أن مصطلح الثقافة التنظيمية يعد من الاصطلاحات التي شاع ذكرها في مختلف الحقول المعرفية، والمثير للاهتمام في هذا الميدان هو أن الكتاب والباحثين المعنيين بالأدب التنظيمي ينظرون إلى مصطلح الثقافة التنظيمية بوصفه أحد المتغيرات المهمة المؤثرة في سلوك الأفراد وشعورهم بالاستقرار والإحساس بالهوية التنظيمية، وأشار مساعدة (2018) إلى أن عالم الأنثروبولوجيا الاجتماعي (Tylor, 1871) وصف معني الثقافة بأنه نظام شمولي معقد يتضمن المعرفة، والمعتقدات، والفن، والأخلاق، والقانون، والعادات، والتقاليد، والاستعدادات الأخرى وما يكسب الانسان من أعراف وتقاليد من مجتمعه، فهو يركز على المعني الرمزي للثقافة بخاصة اللغة. والثقافة هي التصور التراكمي للطريقة التي تعامل بها المؤسسة الأفراد والطريقة التي يتوقعها الافراد في تعاملهم مع بعضهم بعضا، تعتمد الثقافة على أفعال الإدارة المتواصلة والثابتة والتي يلحظها الموظفون والبائعون والعملاء بمرور الوقت (أحمد، 2015)، بينما أشير إلى التغيير في الثقافة

التنظيمية بأنه يتطلب تغييراً كبيراً في ثقافة المؤسسة في مواقف وسلوكيات الموظفين حيث إن كثيراً من مبادرات التغيير تتعثر لأنها تفشل في تحقيق التحول وذلك لمعالجة الواقع الثقافي في المنظمات نتيجة عدم الأفراد لطبيعة الثقافة في المنظمة ومدى صعوبة تغييرها (يونس، 2017م).

#### التميز المؤسسي:

أشار القرزعي (2018) إلى ان التميز يشير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة هما:

- البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

- البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات، وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

وطبقاً للمؤسسة الأوربية للجودة: يعرف التميز المؤسسي بأنه "طريقة العمل الشاملة والتي تؤدي إلى توازن رغبات أصحاب المصلحة (الزبائن، الموظفين، الشركاء، المجتمع، وأصحاب الأسهم)، من أجل زيادة احتمال النجاح على المدى البعيد كمؤسسة، وهذا يعني توازن احتياجات الطلبة، والكادر، والممولين، وجهات الاعتماد بالإضافة الى المجتمع المحلي، والممارسات الممتازة في إدارة المؤسسة من أجل تحقيق نتائج مبنية على مجموعة من المفاهيم الأساسية (عوض الله، 2018م). ويعرف النجار (2014) التميز المؤسسي بأنه "الاستخدام المنظم لمبادئ إدارة الجودة المتكاملة في المؤسسة ووظائفها الممكنة عن طريق الإدارة المرنة والفكر المرن".

#### تطوير الفرضيات ونموذج الدراسة:

انطلاقاً من تساؤلات الدراسة، وبعد الرجوع الى الدراسات السابقة وادبيات الدراسة وما توصلت اليه من نتائج داعمة للإطار النظري والفلسفي والتطبيقي للدراسة، تمت صياغة وتطوير فرضيات الدراسة وفقاً للاتي:

#### العلاقة بين الأدوار الاحترافية في إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي :

أشار Ulrich (1997) الي أن خلق القيمة وتقديم نتائج يتطلب من محترفي الموارد البشرية في البدء عدم التركيز على النشاطات أو ممارسات الموارد البشرية، بل تعريف الخدمات المقدمة من تلك الممارسات. وتجسدت النتيجة الرئيسية لدراسة (Mamman and Somantri, 2015) في تماثل نموذج (Ulrich, 1997) مع دولة نامية مثل اندونيسيا، وأظهرت الدراسة كذلك الي أن الأدوار الأربعة يتم تطبيقها. وكذلك دراسة (Asadullah et al, 2015) بحثت فكرة المديرين عن جودة وظائف الموارد البشرية في الباكستان، من خلال تعريفها للأدوار الاحترافية لإدارة الموارد البشرية في ممارسة وظائف الموارد البشرية. بينما توصلت دراسة (Srimannarayana, 2010) الي أن محترفي الموارد البشرية يمارسون أدوار إدارة الموارد البشرية في الهند. وكشفت دراسة (Nadiv, et al, 2017) عن وجود ارتباط جيد بين السمات الوظيفية والسمات المؤسسية والإستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية. في حين توصلت دراسة (Khasawneh, et al, 2020) إلى وجود أثر لراس المال البشري على التميز المؤسسي وأشارت الي تمتع العاملين بوعي مميز تجاه التميز المؤسسي. عليه يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الموارد البشرية بأدوارها الاحترافية (الشريك الإستراتيجي، الخبير الإداري، التنافس الوظيفي) والتميز المؤسسي (القيادة، الموارد، العمليات، نتائج الموارد البشرية) في المؤسسات الخدمية السودانية.



**العلاقة بين الأدوار الاحترافية في إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية :**

افصحت دراسة (أبو القاسم، 2017) من خلال نتائجها إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، إلا أن بعد المعتقدات التنظيمية لا يؤثر على الكفاءة، والفعالية، والابداع، والابتكار. كما أشارت دراسة (أحمد، 2015) التي أن وجود ثقافة تنظيمية قوية يؤدي إلى تفجير الطاقات وفي إحداث التغيير في أداء العاملين وبالتالي تحقيق إنتاجية عالية بواسطتهم. كما ذهب (يونس، 2017) التي القول بأن التغيير في الثقافة التنظيمية يتمثل بالتغيير في القيم والأعراف والعادات والتقاليد والسلوك وانشاء قيم وأعراف جديدة والاختيار ودعم ومكافأة الموظفين الذين يتبنون القيم الجديدة وإعادة تصميم عمليات التنشئة الاجتماعية. عليه يمكن استنتاج الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الموارد البشرية بأدوارها الاحترافية (الشريك الإستراتيجي، الخبير الإداري، التنافس الوظيفي) والثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية السودانية.

**العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي :**

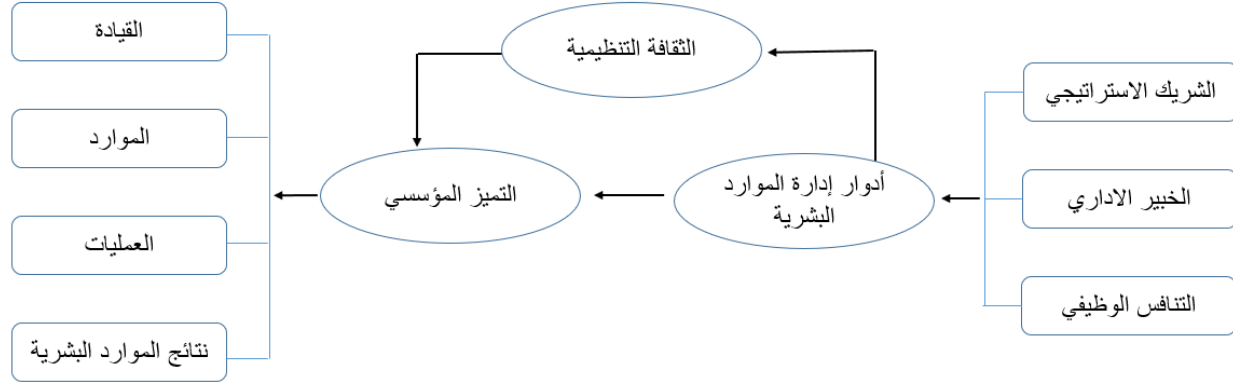
أوضحت نتائج دراسة (عوض الله، 2018) أن أهمية التميز المؤسسي تتبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية، ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والابداعات. وتوصلت دراسة (الرضي، 2016) التي توسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين معايير التميز ومعايير النتائج مع استبعاد معياري (القيادة، والعاملين)، عليه يمكن استنتاج الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي (القيادة، الموارد، العمليات، نتائج الموارد البشرية) في المؤسسات الخدمية السودانية.

**الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية بأدوارها الاحترافية (الشريك الإستراتيجي، الخبير الإداري، التنافس الوظيفي) والتميز المؤسسي (القيادة، الموارد، العمليات، نتائج الموارد البشرية) في المؤسسات الخدمية السودانية :**

أوصت دراسة (الحاكم وعبد الرحمن، 2017) بالحرص على تطوير الثقافة التنظيمية بالمصانع العاملة بولاية الخرطوم من أجل زيادة قوتها، فالمنظمة ذات الثقافة القوية تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات في سعيها نحو التطور، حيث توسطت الثقافة التنظيمية جزئياً العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء. كذلك خلصت دراسة (أبو القاسم، 2017) إلى توسط الثقافة التنظيمية للعلاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية وأداء الموارد البشرية. بينما دراسة (يونس، 2017م) كشفت توسط مجالات التغيير الإستراتيجي للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات الجودة الشاملة في كليات جامعة صلاح الدين اربل. بينما أثبتت دراسة (long et al, 2014) توسط عامل التغيير العلاقة بين مقدرات الموارد البشرية والأداء التنظيمي وتأكيد احتياج ممارسي الموارد البشرية الي مقدرات محددة تجعلهم كعامل تغيير مؤثر. كما أظهرت دراسة (مدني، 2012م) تأثير العلاقة الوسيطة للتغيير التنظيمي ما بين تكنولوجيا المعلومات وكفاءة أداء العاملين. عليه يمكن استنتاج الفرضية الرئيسة الرابعة: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الموارد البشرية بأدوارها الاحترافية (الشريك الإستراتيجي، الخبير الإداري، التنافس الوظيفي) والتميز المؤسسي (القيادة، الموارد، العمليات، نتائج الموارد البشرية) بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في المؤسسات الخدمية السودانية.

## نموذج الدراسة:

شكل رقم (1) : نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الباحثين بتصريف

## منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة في بحث العلاقة بين الأدوار الاحترافية في إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير مفسر لهذه العلاقة، على المنهج الوصفي التحليلي. حيث ذكر الطائي والعبادي (2017): يعرف المنهج الوصفي بأنه "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث". عليه فقد تم اتباع المنهج الوصفي في تناول ادبيات الدراسة، ووصف الظاهرة باستخدام الاستقصاء الميداني لعينة الدراسة، وتم اختبار الفرضيات وعرضها بعد جمع استجابات افراد عينة الدراسة وصولاً لنتائج الدراسة، كما تم الاعتماد على الأساليب الوصفية والاحصائية في استخراج الاستنتاجات، واستخدام قيم معاملات الثبات للتأكد من صلاحية الاستبانة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، واكتمال اركانها بشقيها النظري المعرفي والعملي، تم الاستقصاء الميداني من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة من قيادات الإدارات العليا والوسطى في المؤسسات الخدمية العاملة في ولاية الخرطوم قدرها (212) مفردة، اذ بلغت نسبة مساهمة قطاع الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي 58% (بنك السودان، 2019)، عليه اشتمل مجتمع الدراسة على (التأمين والمصارف، التعليم العالي، الطيران، الاتصالات) باعتبارها القطاعات الفرعية لقطاع الخدمات التي تحقق أهداف وأغراض الدراسة. بالاستناد على طريقة العينة غير الاحتمالية الهادفة الحصصية، وذلك لتطبيق الدراسة ميدانياً، في سبيل الحصول إلى إجابات لتساؤلات الدراسة وفروضها، وبعد الاعتماد على التوزيع يدوياً للاستبانة وفقاً لمعرفة الباحثين تم استرداد عدد (153) استبانة من عدد (106) مؤسسة خدمية بنسبة (72%)، وبعد اكتمال الإجراءات الإحصائية للقيم المفقودة والقيم الشاذة، تم استبعاد عدد (6) استبانة، وبالتالي مجموع الاستبانة الصالحة للتحليل بلغ (147) استبانة بنسبة (69%) من اجمالي عينة الدراسة. وللتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة تم تصميمها باستصحاب ما ورد في الدراسات السابقة وأدبيات الدراسة من مقاييس (عبارات قياس المتغيرات)، ومن ثم عرضها على العلماء ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العمل الأكاديمي، وإجراء التعديلات وفقاً لملاحظاتهم، وذلك لتأكيد ملائمة فقرات أداة الدراسة للهدف



منها، واستند الباحثين في تصميم الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، وذلك للإفصاح عن أهمية كل فقرة من فقرات الجزء الثاني للاستبانة والمخصص لقياس متغيرات الدراسة من خلال إجابات المبحوثين واستجاباتهم.

#### التحليل الوصفي للبيانات الأساسية للدراسة:

اشتملت البيانات الأساسية لأداة الدراسة على ثمانية عناصر تفصح عن بيانات المؤسسات المبحوثة يمكن تلخيصها كالتالي:

(1) طبيعة الخدمة المقدمة: واحتلت فيها خدمة التعليم العالي النسبة الأكبر بمقدار (57.1%) تلتها الخدمة المصرفية بنسبة بلغت (27.2%)، أعقبها خدمة التأمين بنسبة (12.9%)، بينما بلغت نسبة خدمات الطيران (7.%)، وختاماً حازت خدمة الاتصالات على نسبة (2%) (2) عدد العاملين في المؤسسة: حيث حازت الفئة أقل من 50 عاملاً على نسبة (15%)، والفئة من 50 إلى 100 عامل كانت نسبتها (15%)، بينما حازت الفئة من 101 إلى 150 عاملاً على نسبة (12.9%)، في حين النسبة الأكبر في هذا العنصر للفئة العمالية 150 فأكثر حيث بلغت (55.8). (3) ملكية المؤسسة: استحوذت المؤسسات السودانية بالكامل على النسبة الأكبر حيث بلغت (72.1)، تلتها المؤسسات المختلطة (السودانية وأجنبية) بنسبة (22.4%)، بينما جملة المؤسسات الأجنبية بالكامل كانت (5.4%) (4) عدد المنافسين: إذ أفصحت بيانات التحليل الوصفي للبيانات الأساسية عن نسبة بلغت (97%) للمؤسسات الخدمية التي يفوق عدد منافسيها 10 منافسين، و فقط بلغت نسبة المؤسسات التي يقل عدد منافسيها عن 5 منافسين (2.7%). كذلك المعلومات الشخصية لعينة الدراسة اشتملت على خمسة عناصر، (1) النوع: حيث بلغ عدد الذكور (74.8%)، مقابل نسبة (25.2%) للإناث. (2) العمر: حازت الفئة العمرية (40-50) على نسبة (32.7%)، والفئة العمرية (50-60) على نسبة (23.1%)، والفئة العمرية (30-40) على نسبة (20.4%)، والفئة العمرية (60 فما فوق) على نسبة (16.3%)، والفئة العمرية (20-30) على نسبة (7.5%). (3) عنوان الوظيفة: حصلت وظيفة المدير العام على نسبة (10.9%)، بينما وظيفة نائب المدير العام على نسبة (7.5%)، في حين بلغت نسبة وظيفة وكيل (21.8%)، والنسبة الأكبر شملت الوظائف القيادية بخلاف ما ذكر ومنها مساعد المدير العام، حيث بلغت نسبتها (59.9%). (4) المؤهل العلمي: حملت شهادة الدكتوراه بلغت نسبتهم (33.3%)، وحملت شهادة الماجستير كانت نسبتهم (36.1%)، والدبلوم العالي (7.5%)، أي أن أغلبية المبحوثين من حملت الشهادات فوق الجامعية، حيث بلغت نسبة الحائزين على شهادة البكالوريوس (19.7%)، والدبلوم الوسيط (2.7%) والثانوي (7.%) (5) سنوات الخبرة: حازت الفئة الذين تعدت سنوات خبرتهم (20 عام) على نسبة (44.9%)، بينما بلغت نسبة الفئة من (15) الي (20) عام من الخبرة (19.7%)، وبلغت نسبة الفئة التي امتدت سنوات خبرتهم بين (5-10 سنوات) (15.6%)، والفئة من (10-15 عام) كانت نسبتهم (14.3%)، والفئة التي تقل خبرتهم عن (5 سنوات) بلغت نسبتهم (5.4%).

#### نتائج تحليل متغيرات الدراسة:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS v25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج، وافصحت نتائج التحليل لقيمة اختبار KMO لجميع متغيرات الدراسة عن قيم أكبر من (0.5)، وبما أن قاعدة (Kaiser, 1974) تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يفوق (0.5)، دل ذلك على أن حجم العينة لكل متغير من المتغيرات يعتبر كافياً وملائماً للدراسة، عليه فأن المتغير المستقل (الأدوار الاحترافية في إدارة الموارد البشرية) يتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد هي (دور الشريك الإستراتيجي، دور الخبير الإداري، دور التنافس الوظيفي)، وأن المتغير التابع (التميز المؤسسي) يتم قياسه من خلال أربعة أبعاد هي (القيادة، الموارد، العمليات، نتائج الموارد البشرية)، بينما يتمثل

المتغير الوسيط في الثقافة التنظيمية، والجدير بالذكر هنا أنه تم استبعاد العبارات التي يقل تحميلها عن 0.5. للتحليل العاملي التوكيدي تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج، يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. وفيما يتعلق بتحليل الاعتمادية والصلاحية (ثبات أداة الدراسة) تم استخدام تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات وبتراوح من (0 إلى 1)، وتم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي وبالاستناد على اقتراح (Hair et al, 2010) بأن تكون قيمة ألفا كرونباخ أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج. أما الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة، فقد تم من خلال حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للتحقق من مدى الموافقة على فقرات الاستبانة وإبراز الأهمية النسبية لعبارات قياس محاور الدراسة، ويتضح كل ذلك من خلال بيانات الجدول رقم (1)

جدول رقم (1) : نتائج تحليل متغيرات الدراسة

|                        | CR    | AVE   | MSV   | MaxR(H) | Mean   | Std. Deviation | المعلمت | دور التنفس الوظيفي | دور الشريك الاستراتيجي | دور الخبير الاداري | القيادة | الموارد | نتائج الموارد البشرية | الثقافة التنظيمية |
|------------------------|-------|-------|-------|---------|--------|----------------|---------|--------------------|------------------------|--------------------|---------|---------|-----------------------|-------------------|
| المعلمت                | 0.855 | 0.551 | 0.489 | 0.908   | 1.4578 | .45594         | 0.742   |                    |                        |                    |         |         |                       |                   |
| دور التنفس الوظيفي     | 0.889 | 0.618 | 0.552 | 0.902   | 1.8351 | .61206         | 0.557   | 0.786              |                        |                    |         |         |                       |                   |
| دور الشريك الاستراتيجي | 0.816 | 0.472 | 0.599 | 0.823   | 1.9119 | .68313         | 0.497   | 0.687              |                        |                    |         |         |                       |                   |
| دور الخبير الاداري     | 0.828 | 0.618 | 0.599 | 0.845   | 2.2029 | .76356         | 0.480   | 0.539              | 0.774                  | 0.786              |         |         |                       |                   |
| القيادة                | 0.889 | 0.667 | 0.464 | 0.896   | 1.5318 | .65995         | 0.645   | 0.582              | 0.416                  | 0.500              | 0.817   |         |                       |                   |
| الموارد                | 0.845 | 0.523 | 0.489 | 0.853   | 1.2517 | .42116         | 0.699   | 0.370              | 0.373                  | 0.403              | 0.677   | 0.723   |                       |                   |
| نتائج الموارد البشرية  | 0.909 | 0.626 | 0.552 | 0.915   | 1.3595 | .48067         | 0.621   | 0.743              | 0.543                  | 0.654              | 0.582   | 0.537   | 0.791                 |                   |
| الثقافة التنظيمية      | 0.809 | 0.527 | 0.464 | 0.866   | 1.7488 | .62603         | 0.626   | 0.556              | 0.355                  | 0.439              | 0.681   | 0.618   | 0.577                 | 0.726             |

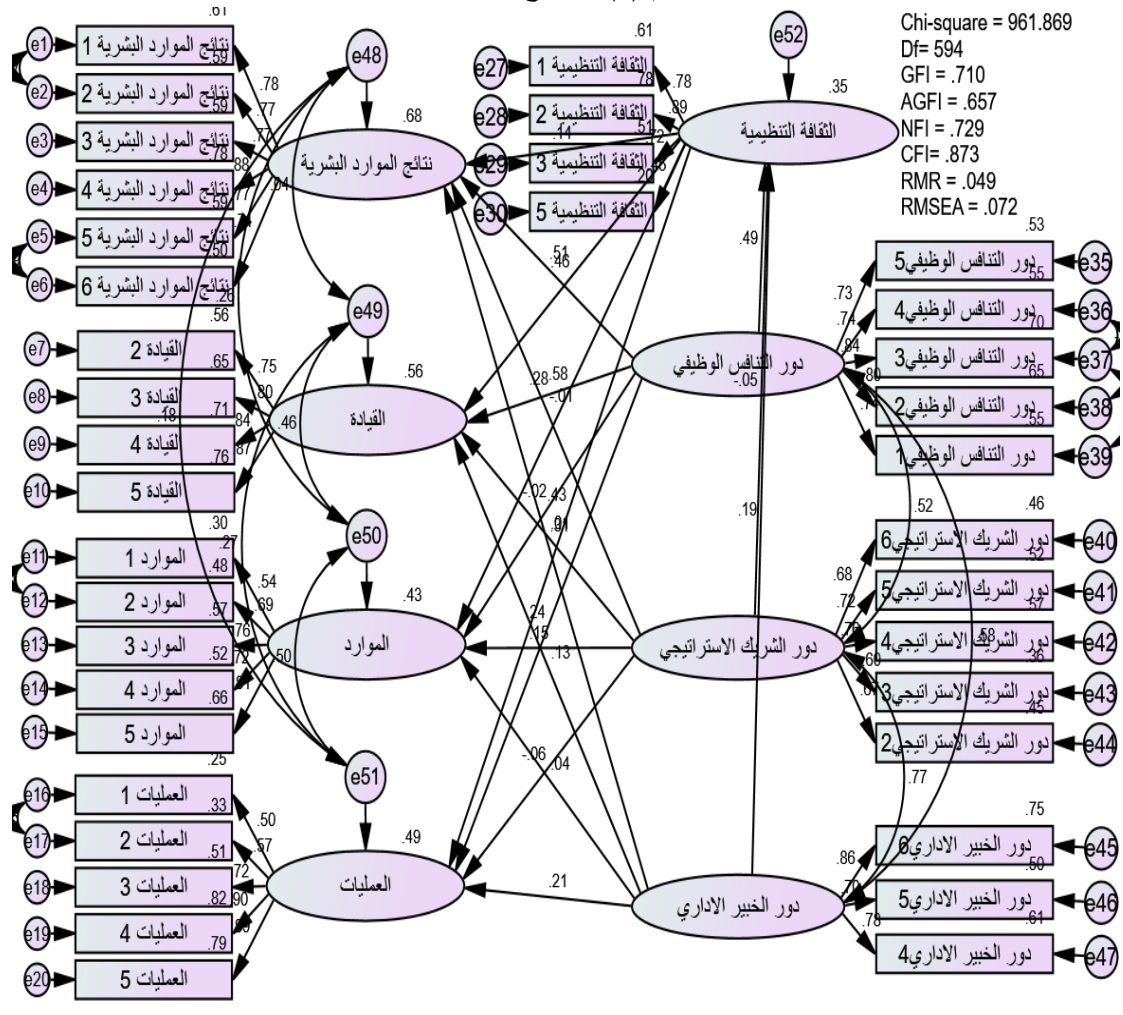
المصدر: اعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية ، 2020م

#### اختبار فرضيات الدراسة:

اعتمد الباحثون في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية Structural Equation Modeling [SEM] وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis ، لما يتمتع به هذا الأسلوب من مزايا متعددة، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية.

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of جودة التفاعل وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002).

شكل رقم (2) : نموذج الدراسة واختبار الفرضيات



المصدر: اعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية ، 2020م

جدول رقم (2) : نتائج تحليل المسار لفرضيات الدراسة

نتائج تحليل المسار لفرضيات الدراسة (الفرضية الاولى والثانية)

| الثقافة التنظيمية |      |          | العمليات |      |          | الموارد |      |          | القيادة |      |          | نتائج الموارد البشرية |      |          | الابعاد                |
|-------------------|------|----------|----------|------|----------|---------|------|----------|---------|------|----------|-----------------------|------|----------|------------------------|
| النتيجة           | P    | Estimate | النتيجة  | P    | Estimate | النتيجة | P    | Estimate | النتيجة | P    | Estimate | النتيجة               | P    | Estimate |                        |
| قبول              | ***  | .471     | قبول     | .001 | .309     | رفض     | .053 | .162     | قبول    | ***  | .481     | قبول                  | ***  | .634     | دور التنافس الوظيفي    |
| رفض               | .788 | .307     | رفض      | .657 | -.079    | رفض     | .515 | .116     | رفض     | .937 | -.019    | رفض                   | .940 | -.017    | دور الشريك الاستراتيجي |
| رفض               | .289 | .209     | رفض      | .133 | .219     | رفض     | .474 | .102     | رفض     | .231 | .229     | قبول                  | .025 | .413     | دور الخبير الاداري     |

| R2                                                   |         | .67       |                       | .42  |         | .22  |         | .37  |          | .35  |    |
|------------------------------------------------------|---------|-----------|-----------------------|------|---------|------|---------|------|----------|------|----|
| نتائج تحليل المسار لفرضيات الدراسة (الفرضية الثالثة) |         |           |                       |      |         |      |         |      |          |      |    |
| الإبعاد                                              | الثقافة | التنظيمية | نتائج الموارد البشرية |      | القيادة |      | الموارد |      | العمليات |      | R2 |
|                                                      |         |           | قبول                  | رفض  | قبول    | قبول | قبول    | قبول | قبول     | قبول |    |
|                                                      |         |           | .382                  | .480 | .394    | .480 | .394    | .395 | .395     |      |    |
|                                                      |         |           | .055                  | .003 | .002    | .003 | .002    | .003 | .003     |      |    |
|                                                      |         |           | .38                   | .52  | .42     | .52  | .42     | .42  | .42      |      |    |

المصدر: اعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية ، 2020م

يظهر من خلال قيم الجدول رقم (2) المسارات الدالة احصائياً والمتمثلة في مسار دور التنافس الوظيفي إلى كل من نتائج الموارد البشرية حيث بلغت قيمة المسار (.634) وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (\*\*\*)، القيادة حيث بلغت قيمة المسار (.481) وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (\*\*\*)، العمليات حيث بلغت قيمة المسار (.309) وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (\*\*\*)، والثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة المسار (.471) وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (\*\*\*)، ومسار دور الخبير الإداري ونتائج الموارد البشرية حيث بلغت قيمة المسار (.413) وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (.025) فيما يتعلق بالفرضية الأولى والثانية، أما الفرضية الثالثة فان مسار الثقافة التنظيمية إلى كل من القيادة بلغت قيمته (.480) وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (.003)، الموارد بلغ قيمته (.394) وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (.002)، والعمليات بلغت قيمته (.395) وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (.003)، وبالتالي عكست نتائجها انها مسارات دالة احصائياً، ومن ثم قبول فرضياتها.

جدول رقم (3): نتائج تحليل المسار لفرضيات الدراسة

| نتائج تحليل المسار لفرضيات الدراسة (الفرضية الرابعة) |      |                    |      |                     |      |                        |      |          |      |                       |      |         |      |         |      |
|------------------------------------------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|------------------------|------|----------|------|-----------------------|------|---------|------|---------|------|
| الثقافة التنظيمية                                    |      | دور الخبير الاداري |      | دور التنافس الوظيفي |      | دور الشريك الاستراتيجي |      | العمليات |      | نتائج الموارد البشرية |      | الموارد |      | القيادة |      |
| لا يوجد                                              | .141 | لا يوجد            | .145 | لا يوجد             | .000 | لا يوجد                | .    | لا يوجد  | .141 | لا يوجد               | .145 | لا يوجد | .137 | لا يوجد | .126 |
| توسط                                                 |      | توسط               |      | توسط                |      | توسط                   |      | توسط     |      | توسط                  |      | توسط    |      | توسط    |      |
| يوجد                                                 | .000 | يوجد               | .020 | يوجد                | .000 | يوجد                   | .397 | يوجد     | .000 | يوجد                  | .020 | يوجد    | .000 | يوجد    | .000 |
| لا يوجد                                              | .    | لا يوجد            | .394 | لا يوجد             | .397 | لا يوجد                | .397 | لا يوجد  | .    | لا يوجد               | .394 | لا يوجد | .394 | لا يوجد | .361 |
| توسط                                                 |      | توسط               |      | توسط                |      | توسط                   |      | توسط     |      | توسط                  |      | توسط    |      | توسط    |      |

المصدر: اعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية ، 2020م

بينت قيم الجدول رقم (3) توسط الثقافة التنظيمية للعلاقة بين الأدوار الاحترافية في إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في مسار دور التنافس الوظيفي فقط بينما لا يوجد توسط في مسارات كل من بعدي الخبير الإداري والشريك الإستراتيجي.

## مناقشة النتائج:

عكست نتائج الدراسة أن مستوى الأدوار الاحترافية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع في جميع أبعاد المتغير المستقل (دور التنافس الوظيفي ودور الخبير الإداري) بينما دور الشريك الاستراتيجي حظي بالمستوي الأعلى بين جميع أبعاد المتغير المستقل، وبالتالي اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( Mamman and Somantri, 2014) والتي لاحظت أن ممارسي الموارد البشرية يقومون بالأدوار الإستراتيجية أكبر من الأدوار التشغيلية، ودراستي (أحمد، 2013) في جانب دور الشريك الإستراتيجي، التي بينت تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة المبحوثة، و(ضو البيت، 2013)، التي أظهرت الأثر الإيجابي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية علي أداء العاملين، بينما نجد أن هذه النتيجة اختلفت مع دراسة (Asadullah et al, 2015) التي بينت تواضع دور الخبير الاداري وارتفاع جودة دور التنافس الوظيفي مقابل جودة دور الشريك الاستراتيجي ذي المستوي الأقل، ودراسة ( Nadiv, et al, 2017) التي ذكرت أن التحول نحو دور الشريك الاستراتيجي ما زال في مراحل مبكرة وارتفاع مستوى دور الخبير الإداري والتنافس الوظيفي، ودراسة (Long, et al, 2011) ودراسة (Achu, 2013) ودراسة (Ramachandra, et al, 2011) التي أثبتت ارتفاع مستوى الأدوار التشغيلية على الأدوار الإستراتيجية، عليه تفسر هذه النتيجة درجة تفهم واستيعاب قادة مؤسسات القطاع الخدمي السوداني للاحترافية في ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال الأدوار التي عرفها وشرحها (Ulrich) في نموذجها والتي عكستها عبارات قياسها في استبانة الدراسة المأخوذة من عبارات الاستبيان المعياري الذي وضعه (Ulrich)، إذ اتضح أن درجة تفهم واستيعاب عينة الدراسة عالية من واقع ارتفاع مستوى توافر دور الشريك الإستراتيجي ودوري التنافس الوظيفي والخبير الإداري، وبالتالي تتم ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية التشغيلية عبر استيعاب وفهم أدوار اختصاصي الموارد البشرية من جانب، وكذلك الاهتمام بتطوير وتأهيل الموارد البشرية والاستماع لهم والعمل على حل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية في الجانب الاخر، في حين دور الشريك الإستراتيجي والذي حظي بالمستوى الأعلى بين جميع الأدوار يعكس قدرة قادة إدارة الموارد البشرية في استيعاب وممارسة دورها الاحترافي كشريك استراتيجي في جميع جوانب التنظيم وداعم لتنفيذ الاعمال الاستراتيجية في المؤسسات، وعلى الرغم من اختلاف هذه النتيجة مع دراسة (Comer and Ulrich) المشار إليها في الإطار النظري والتي تم اجرائها لتقييم هذه الأدوار والنظر في إمكانية تطويرها، ودراسة (Srimannarayana, 2010) التي بينت ممارسة الأدوار التشغيلية (دور الخبير الإداري، ودور التنافس الوظيفي) في حينها الا أنها أنبأت بسيطرة دور الشريك الإستراتيجي مستقبلاً، وبالتالي الفارق الزمني بين الدراسات وتحقق تنبأت بعض الدراسات، وشهود الوقت الراهن على استيعاب هذه الأدوار في الدول النامية، كل ذلك يستوعب التباين والاختلاف في مدى تطابق نتائج هذه الدراسة مع نظيراتها التي تناولت أدوار إدارة الموارد البشرية ومدى توافرها وتأثيرها وتأثره في مختلف جوانب التنظيم، وقد يعود هذا الاختلاف كذلك الي التباين في الثقافة التنظيمية والقطاعات وطبيعة العمل والقدرات وغيرها من العوامل بين المؤسسات محلياً وإقليمياً ودولياً.

أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الأدوار الاحترافية في إدارة الموارد البشرية متمثلة في بعد (دور التنافس الوظيفي) والثقافة التنظيمية، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو القاسم، 2017) والتي أبرزت وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، ودراسة (الرشيد، 2016) التي بحثت الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الموارد البشرية،

ودراسة (كاظم، 2019) ودراسة (لعي، 2017) من خلال إثبات كليهما وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية، وعدم وجود علاقة بين بعدي دور الشريك الاستراتيجي ودور الخبير الإداري والثقافة التنظيمية. أفصحت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي متمثل في أبعاد (القيادة، الموارد، والعمليات)، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البحيصي، 2014) والتي أثبتت العلاقة بين الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد تمكين العاملين والتميز المؤسسي، ودراسة (الهوراني، 2014) التي أبرزت وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد إدارة المعرفة والتميز المؤسسي، ودراسة (العمرى، 2017) بإثباتها العلاقة بين عوامل التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، وعدم وجود علاقة للثقافة التنظيمية مع بعد نتائج الموارد البشرية.

بينت نتائج الدراسة توسط الثقافة التنظيمية للعلاقة بين الأدوار الاحترافية في إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في مسار دور التنافس الوظيفي فقط بينما لا يوجد توسط في مسارات كل من بعدي الخبير الإداري والشريك الإستراتيجي وأبعاد التميز المؤسسي ، أي أن الثقافة التنظيمية تفسر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي فيما يلي جانب الدفاع عن الموظفين بالاستماع لهم وحل مشاكلهم والعمل على تطوير الموارد البشرية التي يمثلها دور التنافس الوظيفي، في حين تبين عدم قدرتها على تفسير العلاقة في مسارات دوري الشريك الإستراتيجي والخبير الإداري.

#### التوصيات:

1. من الأهمية بمكان اهتمام محترفي الموارد البشرية وقادتها في المؤسسات الخدمية السودانية بتطوير إدارتهم ووضع السياسات اللازمة بما يخدم مؤسساتهم من خلال ضرورة الالتفات لأدوارهم كشريك إستراتيجي داعم للجهود الإستراتيجية، وخبير إداري يقوم بأداء المهام التقليدية، بما يعزز قدرة المؤسسة في تحقيق تميزها في محيط عملها وتقردها في مجال الخدمة التي تقدمها خصوصاً وأن قطاع الخدمات السوداني يعد من أهم القطاعات الداعمة للاقتصاد الوطني.

2. بحث المؤسسات الخدمية السودانية عن كيفية دعم محترفي مواردها البشرية في إيجاد سبل صقل أدوارها كشريك إستراتيجي وخبير إداري داعم للعوامل التي توأم ثقافتها التنظيمية، وعدم اهتمامها فقط بدورها في الدفاع عن الموظفين وحل مشاكلهم والعمل على تطويرهم بما يسهم في خدمة اهداف تحقيق تميزها وتقردها في بيئة عملها، وتحقيق معدلات مرضية في أداء مواردها البشرية.

3. انعدام العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونتائج الموارد البشرية كبعد من أبعاد التميز المؤسسي، تشير إلى ضرورة وقوف المؤسسات الخدمية السودانية عند سياستها غير الداعمة للبرامج الخاصة بتهيئة بيئة عمل محفزة ومشجعة للموارد البشرية بما يجعلها شريك في تحقيق تميز هذه المؤسسات.

#### محددات الدراسة والتوصية ببحوث مستقبلية:

بما أن الدراسة اقتصر على العاملين بالمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات في ولاية الخرطوم، وبالتالي استيعاب هذه الشريحة من العاملين للمضمون الفكري والعلمي والعملية لمتغيرات الدراسة في هذا القطاع قد يختلف عن بقية العاملين في القطاعات الأخرى، فإنه يستوجب النظر في إمكانية تطوير نموذج الدراسة باستيعاب شرائح أخرى في قطاعات أخرى داخل وخارج ولاية الخرطوم، إلى جانب أن اقتصر الدراسة على نموذج الأدوار الاحترافية في إدارة الموارد البشرية يفتح الباب أمام تناول دراسات لاحقة لنماذج أخرى في إدارة الموارد البشرية تمت دراستها في مؤسسات تعمل في حدود جغرافية وبيئة عمل



وقطاعات مشابهة أو مختلفة، مع التوصية كذلك بدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي باستخدام متغيرات مفسرة لهذه العلاقة أو معدلة لها كإدارة المواهب والإبداع الإداري.

### المراجع:

1. أبو القاسم، ياسر، (2017م)، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وأداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراة غير منشورة في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
2. أحمد، مناهل، (2015م)، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، رسالة دكتوراة غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
3. البحيصي، عبد المعطي، (م2014)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر - غزة.
4. بخيت، أحمد، (2019)، الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية، رسالة دكتوراة غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
5. بلل صديق والشطبي علي، (2018)، الدور الوسيط للقدرات المعرفية في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية، مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد 19، العدد 1، ص 20 - 40 .
- بنك السودان، (2019)، التقرير السنوي التاسع والخمسون.
6. جلاب، إحسان، (2018م)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر العولمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
7. الحاكم على وعبد الرحمن معالي، (2017م)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد 18، العدد 1، ص 43 - 57.
8. حسن، عبد المحسن، (2010م)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
9. الحوراني، أشرف، (2014م)، أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
10. الخطيب، سائد، (2017م)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الطاقم العامل في مستشفى الاوغستا فكتوريا/ المطع - القدس، رسالة ماجستير غير منشورة في بناء المؤسسات والتنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس.
11. الدويسمية، مهند، (2016م)، أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على التميز المؤسسي بالتطبيق على الشركة الليبية الافريقية للطيران، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة امدرمان الاسلامية.
12. رشيد، قلال، (2016م)، الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة ضمن مدرسة الدكتوراة علم الاجتماع، مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع، جامعة الجزائر -2-أبوالقاسم سعد الله.
13. سليم، نجوى، (2020م)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 6، ص 205 - 237.

14. سويكت، محمد، (2015م)، التقييم الذاتي لإدارة الموارد البشرية على خلفية نموذج التميز الأوربي EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الجودة والتميز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
15. الشروقي، خليفة، (2018م)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، بحث ماجستير غير منشور في العلوم الإدارية والأمنية، قسم الدراسات العليا، الأكاديمية الملكية للشرطة.
16. الشيخ، أمل، (2017م)، إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي.
17. ضو البيت، احمد، (2013م)، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إيجاد ميزات تنافسية بمنظمات الأعمال، رسالة دكتوراة غير منشورة في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
18. الطائي، يوسف حجيم، العبادي، هاشم فوزي، (2017م)، مناهج البحث العلمي - للبحوث الإعلامية والإدارية والإنسانية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.
19. العمري، محمد، (2017م)، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 4، ص 113 - 148.
20. عوض الله، أحمد، (2018م)، أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعليم التنظيمية في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراة غير منشورة في نظم المعلومات الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
21. القرزعي، مها، (2018م)، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، مصر.
22. كاظم، عمار، (2019م)، دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد 16، العدد 65، ص 28 - 79.
23. لعلی، رؤیة، (2017م)، دور برامج تنمية الموارد البشرية في تدعيم الثقافة التنظيمية للمنظمة الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.
24. مدني، حسن، (2012م)، دور التغيير التنظيمي في تطوير العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وأداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
25. مساعده، ماجد، (2018م)، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان - الأردن.
26. النجار، فريد، (2014م)، التميز والتفوق المؤسسي، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
27. يونس، فارس، (2017م)، الدور الوسيط لمجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة صلاح الدين - أربيل، رسالة دكتوراة غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
28. Achu, Colin, (2013), The Role of The Human Resource Management Function in Strategic Organizational Change, Unpublished Master Research, Catholic University of Central Africa.

- 29.Asadullah et al, (2015), Line Managers Perception about Quality of HR Function in Pakistan: A Case Study, South Asian Journal of Human Resource Management, Vol. 2, No. 2. 189-204.
- 30.Khasawneh, Sami, et al, (2020), The Moderating Role of Talent management on The Relationship Between Human Capital and Institutional Excellence in Government Sector in The Emirate of Abu Dhabi, © IJCIRAS | ISSN (O) - 2581-5334 Vol. 3 Issue. 1.
- 31.Long, Choi & Ismail, Wan, & Amiin, Salmiah, (2013), The role of Change agent in the Relationship Between HR competencies and organizational performance, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 24, No. 10. 2019-20-33.
- 32.Maleki, Maryam and Mahdavi, Abdul, (2015), Factors affecting acceptance of electronic human resource management (E-HRM) based on the Technology Acceptance Model (TAM) in organization offering educational services, Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management, Vol. 3 .
- 33.Mamman, Aminu & Somantri, Yudi, (2014), What role HR practitioners play in developing countries, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 25, No. 11. 1567-1591.
- 34.Nadiv, Ronit, et al, (2017), What a difference a role makes: occupational and organizational characteristics - related to the HR strategic role among human resource managers, Employee.Relations, The International Journal, <https://doi.org/10.1108/ER-08-2016-0160>, Downloaded on: 13 October 2017, At: 00:19 (PT).
- 35.Nguyen, Diep & Teo Stephen & Mylett Terri, (2014), An exploration of the roles of HR departments in Vietnam, Journal of General Management, vol. 39, num. 2, 83-113
- 36.Ramachandra, Anuama & Mansor, Nur & Mohamed, Azzman, (2011), Calling line managers in employee continuous professional development in South East Asia, Intangible Capital, vol. 7, num. 2, pp 356-374.
- 37.Srimannarayana, M, (2010), Human Resource Roles in India, Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 46, No. 1.
- 38.Ulrich, Dave, (1997), Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, Boston, MA: Harvard Business School Press.