

## Human Resource Transformation in the Egyptian Agribusiness Enterprises

EISherbiny, A. A. F.

Human Resources Management - Sadat Academy for Management Sciences



### التحول إلى الموارد البشرية بشركات الأعمال الزراعية المصرية

أدهم أحمد فؤاد الشربيني

إدارة الموارد البشرية – أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

#### المخلص

تمثل التنمية الزراعية المستندة على المعرفة هدفاً محورياً في الاقتصادات الحديثة، وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً في تنافسية شركات الأعمال الزراعية المصرية. وقد استهدفت البحث استكشاف العلاقة بين بعض خصائص شركات الأعمال الزراعية المبحوثة ومقومات التحول للموارد البشرية في هذه الشركات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ليبحث مشكلة الدراسة حيث تم من خلال استبيان استطلاع آراء ٣٥ مبحوث عشوائياً من ممثلي الإدارة العليا بشركات الأعمال الزراعية من ٩ مراكز بمحافظة البحيرة التي تعتبر أكبر المحافظات الزراعية في جمهورية مصر العربية. وأشارت نتائج البحث إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لطبيعة ملكية الشركة ونشاطها على متغير مقومات التحول إلى الموارد البشرية (المقومات التكنولوجية والمالية والتنظيمية والبشرية وبيئة العمل)، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية لحجم الشركة على متغير المقومات التنظيمية ومقومات بيئة العمل، ولتجهيد خدمات الموارد البشرية على متغير المقومات المالية وبيئة العمل. كما أشارت النتائج إلى أن التحول إلى ممارسات الموارد البشرية الحديثة أصبح ضرورة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات.

**كلمات دلالية:** شركات الأعمال الزراعية - إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - التحول إلى الموارد البشرية.

#### المقدمة

- ٤- هل استعانة شركات الأعمال الزراعية بمتعهدي موارد بشرية خارجيين تؤثر على التحول للموارد البشرية؟
- ٥- هل الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بشركات الأعمال الزراعية تؤثر على التحول للموارد البشرية؟
- ٦- هل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بإدارة الموارد البشرية بشركات الأعمال الزراعية تؤثر على التحول للموارد البشرية؟

#### أهداف الدراسة

- بناءً على تساؤلات الدراسة فإنه يمكن تحديد هدف الدراسة بصفة رئيسية في استكشاف العلاقة بين بعض خصائص شركات الأعمال الزراعية المبحوثة ومقومات التحول للموارد البشرية في هذه الشركات وذلك من خلال استبيان لعدد من شركات الأعمال الزراعية في محافظة البحيرة بجمهورية مصر العربية وذلك من خلال:
- ١- التعرف على الخصائص الاجتماعية لأصحاب شركات الأعمال الزراعية المبحوثين.
  - ٢- التعرف على الخصائص الاقتصادية والإدارية والتنظيمية الخاصة بإدارة الموارد البشرية بشركات الأعمال الزراعية المبحوثة.
  - ٣- التعرف على المقومات التكنولوجية والمادية والتنظيمية والبشرية لإدارة الموارد البشرية بشركات الأعمال الزراعية المبحوثة.
  - ٤- تحديد تأثير المتغيرات المستقلة على التحول إلى الموارد البشرية بشركات الأعمال الزراعية كمتغير تابع.

#### أهمية الدراسة

تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من أنها تناولت شركات من أحجام ومجالات مختلفة تمثل سلسلة القيمة في قطاع الأعمال الزراعية في مصر، حيث تسهم في لفت نظر الإدارة العليا بالشركات والجهات الحكومية والدولية العاملة في تطوير هذا القطاع إلى أهمية وضرورة التحول إلى الموارد البشرية الإستراتيجية لتعزيز تنافسية شركات الأعمال الزراعية المصرية، كما تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أن الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية في قطاع الأعمال الزراعية بشكل عام في مصر والدول العربية مازالت في مرحلة استكشافية أولية، وأن غالبية الدراسات ذات الصلة لم تتعمق بعد في دراسة التحول إلى الموارد البشرية الإستراتيجية وخاصة بالشركات العاملة في مجال الأعمال الزراعية.

#### أولاً: الإطار النظري

يُنظر إلى العنصر البشري على أنه أهم أصل من أصول المنظمة، وتقوم إدارة الموارد البشرية بنوعين من الوظائف وهما الوظائف التشغيلية وهي الوظائف التقليدية التي تُعنى بتلبية متطلبات العاملين اليومية (مثل الرواتب والإجازات والتوظيف)، والوظائف الإستراتيجية للموارد البشرية وهي الوظائف التي تُعنى بأن تضمن للشركة توفر الموارد البشرية المؤهلة لتضيق قيمة للشركة لتتمكن من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وزيادة إنتاجيتها وتعزيز تنافسيتها (مثل تخطيط القوى العاملة وتطوير القيادات وإدارة المواهب)، وكلتا الوظيفتين أساسيتين ومطلوبتين لنجاح أعمال أي شركة (Reynolds, 2018). وعلى ذلك تسعى المنظمات إلى التحول إلى مفهوم

يُعد القطاع الزراعي من أهم القطاعات الإنتاجية التي تلعب دوراً محورياً في اقتصادات الدول وخاصة الدول النامية، حيث يمثل هذا القطاع ١١.٢% من الناتج المحلي المصري ويسهم في خلق فرص العمل حيث يعمل في المجالات المرتبطة بالأعمال الزراعية في مصر حوالي ٢٥.٦% من إجمالي المشتغلين (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠١٦)، ويبلغ حجم صادرات الحاصلات الزراعية ٤.٨ مليون طن (المجلس التصديري للحاصلات الزراعية، ٢٠١٧)، وتسعى سياسات التنمية الاقتصادية القطاعية حتى عام ٢٠٣٠ إلى زيادة دعم الصادرات وربطها بالقيمة المضافة والتحول إلى المنتجات القائمة على المعرفة وابتكار حوافز لتشجيع المنتج المحلي على الالتزام بمعايير الجودة وتيسير قيامه بالتصدير وتطوير التكنولوجيا الزراعية ومنظومة الإرشاد الزراعي وتشجيع الزراعة التعاقدية وتطوير منظومة المعلومات الزراعية والتسويق الإلكتروني وإنشاء تجمعات للتصنيع الزراعي بالإضافة إلى التركيز على تطوير قدرات العنصر البشري من خلال تقديم حوافز مالية وضريبية للمنشآت لتشجيعها على تقديم التدريب للعاملين وتصميم برامج للرعاية والتلمذة الصناعية (رؤية مصر ٢٠٣٠، ٢٠١٥).

#### مشكلة البحث

تواجه شركات قطاع الأعمال الزراعية العديد من التحديات المرتبطة بغياب الزراعات التعاقدية ومعاملات ما بعد الحصاد والنظم التسويقية وعدم كفاية المعلومات ودراسات التسويق للتصدير وارتفاع اسعار المواد الخام وارتفاع معدل التلوث البيئي من المخلفات الزراعية وجمود السياسات الإئتمانية وضعف الرقابة على المدخلات الزراعية ومحدودية الموارد المائية (رؤية مصر ٢٠٣٠، ٢٠١٥)، وعلى ذلك فإن هذه الشركات تحتاج إلى كوادر بشرية فنية وإدارية متميزة للتعامل مع جميع هذه التحديات وهو ما يمثل لها صعوبة كبيرة، وتلعب إدارة الموارد البشرية في هذه الشركات دوراً محورياً في الحصول على العنصر البشري واستبقائه وتطويره كأهم عنصر من عناصر التنافسية، إلا أنه قد تلاحظ أن هذه الإدارات مازالت تمارس الأنشطة التشغيلية الروتينية التي لا تضيق قيمة كبيرة إلى نتائج أعمال الشركات وعملاتها، وأنها لم تتحول بشكل حقيقي إلى مفهوم الموارد البشرية الحديثة لتصبح قادرة أن تلبى متطلبات الشركات لكي تواكب التغيرات المسارعة في بيئة الأعمال.

وعلى ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في تساؤل رئيسي هو: هل تحولت الإدارات المسؤولة عن العنصر البشري بشكل حقيقي لممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة لتصبح شريكاً إستراتيجياً في شركات الأعمال الزراعية المصرية؟ كما يسعى البحث للإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- هل طبيعة ملكية شركات الأعمال الزراعية تؤثر على التحول للموارد البشرية؟
- ٢- هل حجم شركات الأعمال الزراعية يؤثر على التحول للموارد البشرية؟
- ٣- هل مجال نشاط شركات الأعمال الزراعية يؤثر على التحول للموارد البشرية؟

ممارسات إدارة الموارد البشرية، وفي جمع أفضل الممارسات من الداخل والخارج لتوجيه انتباه الإدارة العليا لبعض القضايا التي قد تكون غائبة عنهم. مركز للتميز وهو عادة ما يكون مجموعة صغيرة من المتخصصين يتركز دورهم في تصميم وابتكار حلول للموارد البشرية وعلى التطوير التنظيمي والتعلم والتطوير والتعويضات والارتباط الوظيفي وإدارة المواهب.

– الخدمات المشتركة (التشغيلية) وهي عادة ما تكون وحدة تابعة إلى متعهد تقديم خدمة خارجي (التعهيد Outsourcing) ليتولى الأعمال الروتينية مثل الرواتب والتوظيف والغياب، وتركز الخدمات المشتركة على تقديم الخدمة بكفاءة وبأقل تكلفة وبأعلى درجة من الثقة. وحسب هذا النموذج فإن عوامل نجاح التحول تتضمن دعم وتبني الإدارة العليا، والتصميم والتخطيط لمسار العمل، والترابط الأفقي والرأسي للأعمال، وبناء الاستعداد للتغيير في المنظمة (LaScola, Davies, 2011).

● **نموذج أثر الأعمال:** الذي يُبنى على أساس التحديات التي تواجه الموارد البشرية، حيث ضم ثلاث محاور هي: الكفاءة والفاعلية والمواكبة Alignment؛ ويقصد بالمواكبة في هذا النموذج هو سرعة الاستجابة إلى التغييرات في متطلبات العمل، وقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن مساهمة الموارد البشرية في القيمة المضافة إلى نتائج الأعمال تتمثل في 7% نتيجة الوظائف التشغيلية، ولكن عند إضافة دور برامج الموارد البشرية في القيادة والإدارة والإنتاجية تصبح هذه النسبة تمثل 37% من إجمالي العوائد والربحية، وتعبير آخر قدرة الموارد البشرية على مساعدة العاملين وتدريبهم وتمكينهم وتوجيههم تولد أربعة أضعاف القيمة الناتجة من الوظائف التشغيلية التقليدية للموارد البشرية. وهناك خمسة عوامل لنجاح التحول الموارد البشرية تتضمن:

– شركاء الأعمال من فريق عمل الموارد البشرية، حيث يجب أن يكونوا مدربين وأن يصبحوا متخصصين ويكون لديهم مهارات في فهم البيانات والتكنولوجيا ولديهم القدرة على لعب دور الاستشاري، وعلى الجانب الآخر فإنهم يحتاجون إلى التدريب والدعم والتوجيه.

– أن يكون لهم الصلاحيات للتصميم والتنفيذ.

– مركز التميز، حيث يجب أن يصبح شبكة للخبراء وليس فريق عمل محدود العدد.

– التركيز على جمع المعلومات الخارجية من المصادر المختلفة بما يتيح القدرة على الابتكار وتطبيق الممارسات الجديدة بشكل سريع.

– أن يكون على راس الموارد البشرية في المنظمة شخص جريء وملم بأعمال المنظمة (Besin, 2016).

● **نموذج مجموعة بوسطن للاستشارات BCG** ويتضمن ستة مكونات هي إستراتيجية الموارد البشرية، وعمليات وحوكمة الموارد البشرية، وجمع وهيكلة الموارد البشرية، وقدرات وإخصائيو الموارد البشرية، والنظم والأدوات التكنولوجية للموارد البشرية، وإدارة التغيير والتنفيذ (BCG, 2016).

**مقومات نجاح عملية التحول للموارد البشرية:**

تتضمن مقومات نجاح عملية التحول للموارد البشرية دعم الإدارة العليا، وتوفير المهارات الداخلية، وتوفير التمويل المناسب، ونظام متكامل لتكنولوجيا المعلومات، والخدمات المشتركة، والتعهيد لمقدمي خدمات خارجيين ودعم الاتحادات العمالية وثقافة المنظمة وهيكل قوى للموارد البشرية والتركيز على خدمة العملاء وتوحيد السياسات والعمليات على جميع الوحدات التنظيمية بالمنظمة ووجود رؤية وإستراتيجية وخطة عمل واضحة ووجود تواصل وتدريب جيد للعاملين وكذلك اعتبار الموارد البشرية كأصل إستراتيجي للمنظمة (Ulrich & Nazemian, 2014).

**أسباب فشل التحول إلى الموارد البشرية**

- اتخاذ خطوات في التحول للموارد البشرية دون أن تكون ذات صلة بأهداف أعمال المنظمة وليست متجدرة في نسقها فيصبح التحول غير مستدام.
- أن تكون إستراتيجية الموارد البشرية قد أعدت بمعزل عن إستراتيجية المنظمة.
- أن تعتبر المنظمة أنشطة أو مبادرات منفصلة مثل إدارة الأداء فقط هو التحول للموارد البشرية.
- أن يكون التحول للموارد البشرية مبني على رغبة قائد المنظمة فحسب.
- اعتبار أن رفع كفاءة الموارد البشرية وحده يعتبر تحول إلى الموارد البشرية (Ulrich & Allen, 2009).

الموارد البشرية الحديثة، حيث عرف التحول الحقيقي للموارد البشرية على أنه "الجهود الأساسية للتغيير وإعادة التفكير وإعادة تشكيل وتغيير وضع ودور الموارد البشرية في المنظمة" (Rathwell, Prescott, and Taylor, 2008)، كما عرف بأنه منهجية متكاملة ومبتكرة تركز على نتائج الأعمال لتعدي وصف كيفية قيام إدارة الموارد البشرية بأعمالها لكي تستجيب الشركة لمتطلبات العملاء الداخليين والخارجيين ولتضيف قيمة للمستثمرين وأصحاب المصلحة ذوي الصلة (Ulrich & Allen, 2009).

**محركات التحول للموارد البشرية**

التحول للموارد البشرية رحلة طويلة خاصة في بيئة العمل المتغيرة، ويستفيد من هذه العملية كل من المنظمة والعاملين والمدراء المباشرين ووظائف الموارد البشرية نفسها، فالمنظمة تستفيد من تحسين قيمة رأس المال البشري لديها واستقطاب أفضل المواهب وتحقيق الشفافية والانساق في الخدمات والتكاليف، وأن تكون مستجيبة لمتطلبات العاملين من خلال تطبيق الحلول الجديدة وإفناق أموال على أنشطة الموارد البشرية التي تضيف قيمة للمنظمة، والتحول للموارد البشرية يجعل المدراء المباشرين يتخففون من الأنشطة الإدارية التقليدية وتجعلهم يعملون بشكل استباقي وتحسن من تطوير أداء الفرق ليعملوا كميسرين للتغيير، ويستفيد الموظفون من التحول من خلال سهولة الوصول إلى المعلومات ومن تمكينهم من أخذ قراراتهم بأنفسهم والشفافية من خلال التطبيقات الإلكترونية وتدعيم فرص التطوير وتحسين الأداء واستفيد وظائف الموارد البشرية من التحول من خلال تركيزها على أن تكون شريك أعمال بالمنظمة وأن تكون مركز خبرة للموارد البشرية وأن تكون مركز لتقديم الخدمات يكون لديها موظفين قادرين على تقديم حلول للمشاكل اليومية (Lettin, 2004)، وتنعكس جميع فوائد التحول إلى الموارد البشرية على نتائج أعمال المنظمة حيث أشارت الدراسات إلى أن التحول إلى الموارد البشرية يزيد من أرباح الشركات ويحسن من قدرتها على خدمة عملائها والتعامل بكفاءة مع التغيير في متطلبات الأعمال (Norman, 2016).

**مراحل التحول إلى الموارد البشرية**

خلال الثلاثون عاما الماضية مرت الموارد البشرية بعدد من مراحل التحول بدايةً بالدور التشغيلي لإدارات شؤون الأفراد ذات الطبيعة التي يسودها السيطرة، ثم إلى مرحلة الموارد البشرية كمركز خدمة تقوم بوظائف تشغيلية وأتمته مع التركيز على الكفاءة وتقديم الخدمة بأقل تكلفة، ثم مرحلة قيادة مخرجات المواهب التي تركز على الفاعلية في إدارة المواهب من حيث استقطاب وتنمية وإدارة المواهب، ثم مرحلة الأثر المرتفع للموارد البشرية التي تركز على تدعيم نتائج الأعمال بشكل مباشر بحيث تكون الموارد البشرية مستجيبة بسرعة لمتطلبات التغيير في بيئة العمل ويكون لديها كوادر من المتخصصين وتستخدم التكنولوجيا وتطبق أطر و أدوات للعمل وتقدم حلول للمشاكل وتضيف قيمة للمنظمة (Bersin, 2015).

**نماذج التحول إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:**

التحول الناجح إلى الموارد البشرية يزيد من قيمة الموارد البشرية في المنظمة، ويصبح إخصائيو الموارد البشرية شركاء في نمو وتطور الأعمال، وتساعد المنظمة في الحصول على أقصى قيمة من العاملين لديها، ويوجد العديد من النماذج للتحول إلى الموارد البشرية، من أشهرها ما يلي:

● **نموذج Ulrich:** ويتكون من أربعة محاور هي:

– فهم نسق العمل لتحديد الغرض من التحول (لماذا؟).

– تحديد النتائج المتوقعة من التحول (ماذا؟).

– إعادة تصميم الموارد البشرية من حيث وظائفها وممارساتها وتطوير العاملين فيها (كيف؟).

– المساءلة عن الموارد البشرية (من؟).

ويركز هذا النموذج على المخرجات، وعلى ربط الموارد البشرية بإستراتيجية الأعمال، وأن يسهم جميع شركاء العمل في نجاحه، وأن ينخرط كل من يجب أن يكون جزء من التحول لتحقيق المساءلة، وأن يكون بناء الموارد البشرية من الخارج إلى الداخل أي حسب متطلبات بيئة الأعمال (Ulrich, Allen, 2009)، ولكي تضيف إدارة الموارد البشرية قيمة للمنظمة يتطلب ذلك أن تقوم بدور الشريك الإستراتيجي ودور وكيل التغيير ودور القائد للعاملين ودور الخبير الإداري (Ulrich, 1997).

● **نموذج الصناديق الثلاثة لتقديم خدمات الموارد البشرية:** ويتكون من ثلاثة محاور هي:

– شريك الأعمال وهو أن يصبح إخصائيو الموارد البشرية منخرطين في بناء قدرات المنظمة والقادة والعاملين، وفي التخطيط للمواهب، وفي تغيير

## ثانياً: الدراسات السابقة

المنظمة، ووجود كفاءات عالية لدى موظفي إدارة الموارد البشرية، وأن يكون إعادة هيكلة وظائف إدارة الموارد البشرية يتناسب مع التغيرات الإستراتيجية للمنظمة، واستخدام الموارد البشرية التحليلية بكفاءة، وتطوير حزمة التعويضات، والإلتزام بالتنوع بشكل كبير، وتغيير البيئة التشريعية.

ونظراً لأن ممارسات التحول للموارد البشرية لها تأثير مباشر على نتائج أعمال الشركات، فقد قامت شركة MERCER, 2017 بدراسة شارك فيها ٣٠٠ من كبرى الشركات العالمية من ٢٦ قطاع من ٤٣ دولة من خلال استطلاع رأي المسؤول الأول وقادة الموارد البشرية للتعرف على بعض الممارسات الهامة للتحول للموارد البشرية في هذه الشركات، حيث أشارت النتائج إلى أن ٥٠% من الشركات المبحوثة كانت إدارات الموارد البشرية فيها تعمل بشكل مركزي و ١٥% منهم تعمل بشكل لا مركزي، وأن ٣٥% تعمل بشكل مختلط بين المركزية واللامركزية. كما أشارت الدراسة إلى أن ٧١% من الشركات المبحوثة تطبق نموذج الصناديق الثلاثة (نموذج تقديم خدمات الموارد البشرية) الذي يتكون من مركز التميز وشريك أعمال الموارد البشرية والخدمات المشتركة، وأفاد ٧٦% من المبحوثين أنهم سوف يقلصوا إدارات الموارد البشرية التشغيلية، وأفاد ٦٨% من المبحوثين أنهم أعادوا تصميم هيكل الموارد البشرية خلال الخمس سنوات الماضية، وأفاد ٦٩% من المبحوثين أن مسؤول الموارد البشرية يقابل رئيس مجلس الإدارة للمشاركة في القرارات الإستراتيجية ذات الصلة بالموارد البشرية مرتين شهرياً على الأقل، وأن ٦٩% من الشركات المبحوثة لديها لديها تكنولوجيا معلومات للخدمات المشتركة وأن ٢٧% من الشركات يستخدمون تطبيقات المحمول في إدارة الموارد البشرية، كما أوضحت الدراسة أن ٩٤% من المبحوثين أفادوا أن إدارة موارد بشرية في شركاتهم تقدم قيمة مضافة لأعمال شركاتهم، وأن ٨٣% من المبحوثين أفادوا بأن إدارة الموارد البشرية في شركاتهم تتفاعل بشكل وقائي مع متطلبات الأعمال المتغيرة، وأن ٨٩% من إدارات الموارد البشرية في شركاتهم تفقد الإبتكار.

ونظراً لأن التحول لا يمكن أن يتحقق في مرحلة واحدة وإنما من خلال رحلة طويلة من المبادرات التي تقوم بها الشركات لتحقيق التحول إلى الموارد البشرية، ولذلك قامت شركة KPMG, 2017 بإجراء دراسة شارك فيها ٨٨٧ تنفيذي من كبرى الشركات التي تمثل ٢٧ قطاعاً صناعياً من ٤٨ دولة على مستوى العالم بهدف التعرف على ما قامت به الشركات المبحوثة من مبادرات للتحول إلى الموارد البشرية، أفاد ٦٣% من المشاركين أن المبادرة ذات الأولوية كانت تطوير قدرات المدراء المباشرين، وأن ٦٠% منهم قاموا بإعادة هندسة العمليات، وأن ٤٤% منهم قاموا بالتركيز على الموارد البشرية كشريك أعمال للشركة، وأن ٣٩% منهم قاموا بتطبيق وتطوير الخدمات الذاتية، وأن ٣٦% منهم قاموا بتطبيق نظام جديد لإدارة الأداء، وأن ٣٣% منهم يستعينون بمتعهدي خدمات خارجيين. وباستطلاع آراء المشاركين في الدراسة حول أهم التحديات التي تواجه التطبيق الناجح للتحول للموارد البشرية أفاد ٤٧% من المشاركين أن التكلفة والميزانية تعتبر أهم التحديات، يليها نقص المهارات المطلوبة لتوحيد العمليات بنسبة ٣٧% من المشاركين، يليها ضعف التكامل بين نظم المعلومات بنسبة ٣٥% من المشاركين، ويليها انخفاض نضج التكنولوجيا بنسبة ٣٢% من المشاركين.

وتبذل الشركات جهوداً كبيرة لتسرع من وتيرة التحول استعداداً للمستقبل، مع وضع الموظفين في قلب التحول كمحرك له الجهود، فقد أجرت شركة MERCER, 2018 دراسة شارك فيها ٨٠٠ تنفيذي و ١٨٠٠ أخصائي موارد بشرية و ٥٠٠٠ موظف من ٢١ قطاع صناعي من ٤٤ دولة على مستوى العالم بهدف التعرف على التوجهات المستقبلية في إدارة المواهب، حيث أشارت النتائج إلى أن أهم عناصر جدارة المنظمة في المستقبل هي القدرة على المرونة والتغير بسرعة، وأن تصبح المنظمة منصة لتلاقي المعارف من المهارات مع احتياجات العمل، وتعزيز التكنولوجيا الرقمية.

ومن الاستعراض السريع للدراسات السابقة يمكن استخلاص أهمية وحتمية التحول إلى الموارد البشرية لتحسين أداء الشركات وتعزيز تنافسيتها.

### ثالثاً: منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لبيان درجة الوعي لدى مدراء الشركات الزراعية المبحوثة بأهمية التحول إلى الموارد البشرية الإستراتيجية بهذه الشركات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالخصائص الاقتصادية والتنظيمية والإدارية للشركات وإدارات الموارد البشرية فيها.

### المصطلحات العلمية والمفاهيم الإجرائية:

- إدارة الموارد البشرية: عرفها (Dessler, 2003) بأنها السياسات والممارسات المرتبطة بالبشر أو جوانب العنصر البشري والتي تتضمن التوظيف والتدريب والمكافآت والتقييم.

التحول إلى الموارد البشرية أصبح توجهاً كبيراً خلال العقدين السابقين لما له من أهمية وفوائد وعوائد على نتائج أعمال الشركات، حيث أشارت دراسة لشركة MERCER, 2006 حول التحول للموارد البشرية عالمياً والتي شارك فيها حوالي ١٤٠٠ من أنحاء العالم حيث أفاد ٢٢% من المشاركين أنهم انتهوا من التحول منذ عام أو أكثر، وأن ٥٠% منهم في منتصف عملية التحول للموارد البشرية، وأن ١٨% منهم ليس لديهم خطط للتحول، وأن ١٠% منهم يخططون للتحول خلال ٢٠٠٧، كما أفاد ٣٩% من المشاركين أن المحركات الرئيسية للتحول للموارد البشرية هي أنها كانت ضمن عملية التحول الشاملة في المنظمة، وأفاد ٢٦% منهم أنها تمت كاستجابة إلى التغير في المنظمة، وأفاد ١٢% أنها نتيجة تغير قيادة الموارد البشرية و ١٠% أفادوا أنها راجعة إلى دور المدير التنفيذي في تغيير الموارد البشرية وأفاد ٦% أنها بغرض إضافة قيمة لدور الموارد البشرية الحالي، في حين أفاد ٥% فقط أنها بغرض تقليل التكاليف، و ٢% أفادوا أنها نتيجة التغير في السوق والقوانين، كما أشارت الدراسة إلى أن أهم المهارات المطلوبة في أخصائيو الموارد البشرية هي مهارات التواصل والعمل الجماعي وإجراء المقابلات والتقييم والاستشارات والتفاوض والقيادة وإدارة التغيير وإدارة الصراع وتحليل البيانات وكتابة التقارير وإدارة المشاريع والتعامل مع التكنولوجيا وإدارة المتعهدين الخارجيين.

وهناك محاور لتحسين أداء الموارد البشرية وهناك محركات للتحول للموارد البشرية وهوما أظهرته الدراسة التي أجرتها شركة Deloitte, 2007 للإستشارات والتي شارك فيها ١٥٠ من أكبر الشركات العالمية من ٧ قطاعات، حيث أظهرت النتائج أن محاور تحسين الموارد البشرية تتضمن تمهيد الموارد البشرية ووجود منصة لتكنولوجيا معلومات الموارد البشرية وإعادة هيكلة وظائف الموارد البشرية وتغيير ثقافة الموارد البشرية وتطوير قدرات العاملين في إدارة الموارد البشرية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم المحركات للتحول للموارد البشرية تتضمن تطوير كفاءة الموارد البشرية وفاعلية خدمات الموارد البشرية وبناء قدرات الموارد البشرية والتركيز على الجانب الإستراتيجي للموارد البشرية والتوافق مع النظم، وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن الأنشطة التي تقوم بها الشركات من خلال التمهيد لمقدمي خدمات خارجيين تتضمن التعويضات وإدارات الموارد البشرية والخدمات المشتركة ونظم معلومات الموارد البشرية والرواتب والتدريب والتطوير والتوظيف والتوافق مع النظم وإدارة المواهب وعلاقات العاملين وتنقل العاملين على مستوى العالم.

ونظراً للتوسع في تمهيد خدمات الموارد البشرية فقد قامت شركة PwC, 2012 بإجراء دراسة شارك فيها ٣٦٢ من المديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية على مستوى العالم بهدف التعرف على تمهيد خدمات الموارد البشرية، حيث أفاد ٥٨% من المشاركين أنهم يجمعون بين تقديم الخدمات المشتركة من داخل شركاتهم مع التمهيد لمقدمي الخدمات الخارجيين، وأن نحو ٥% منهم يعتمد على متعهدي تقديم الخدمات فقط في تقديم خدمات الموارد البشرية لشركاتهم.

ومن ناحية أخرى تسعى الشركات دائماً إلى مواكبة التوجهات المستقبلية في مجال الموارد البشرية، ولذلك أجرت شركة KPMG, 2015 دراسة شارك فيها ٧٩٨ منظمة من ٣٧ دولة للتعرف على متطلبات التحول إلى الموارد البشرية، حيث أشارت النتائج إلى أن التحول يتطلب التركيز على تكنولوجيا المعلومات وفاعلية العمليات ووجود قيادة للتغير، كما أفاد ٤٤% من المبحوثين إلى أنهم يسعون إلى تغيير هيكل الموارد البشرية في منظماتهم وأن ٦١% منهم يستخدمون بالفعل أو يخططون لاستخدام تطبيقات المحمول في خدمات الموارد البشرية، وأن ٧٤% من الشركات التي تستخدم التكنولوجيا في إدارة الأداء أفادوا بأنها فعالة وما زال ٢٨% منهم يستخدمون الورق، وأن المشترك بين الشركات الناجحة التي تستخدم التكنولوجيا في الموارد البشرية أنها استخدمت أدوات أسهمت في تقديم خدمات الموارد البشرية وأن لديها منصة جديدة لتكنولوجيا معلومات الموارد البشرية وأنها أعادت هندسة إجراءات الموارد البشرية وأنها طبقت نظم جديدة وأستثمرت أو ستستثمر في المواد البشرية التحليلية.

ولننظر إلى مستقبل الموارد البشرية قامت الجمعية الأمريكية للموارد البشرية SHRM, 2015 بدراسة لتحديد أهم عوامل نجاح الموارد البشرية خلال العشر سنوات القادمة من وجهة نظر ٣٨٧ من خبراء الموارد البشرية، وأشارت النتائج إلى أن هذه العوامل تتضمن دعم الإدارة العليا، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بكفاءة، والاستثمار في تطوير مهارات العاملين، والقيادة الفعالة للمنظمات، والقيادة الفعالة لإدارة الموارد البشرية، وتطوير وتطبيق الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية التي تربطها بالأهداف الإستراتيجية

يضم الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية والإدارية لشركات الأعمال الزراعية المبحوثة، والجزء الثاني يتضمن عبارات لقياس إستجابات مدراء الشركات المبحوثة حول مدى توفر المقومات التكنولوجية والمالية والتنظيمية والبشرية وبيئة العمل (المادية والمعنوية) اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية الإستراتيجية حيث احتسب تقدير (1) هو أقل تقدير (10) هو أعلى تقدير، وتم تقسيم نتائج هذا الجزء فقط من الإستبيان إلى ثلاث مستويات حيث احتسب التقدير من (1-5) استجابة منخفضة و (6-7) استجابة متوسطة و (8-10) استجابة مرتفعة.

#### صدق وثبات استمارة الاستبيان:

لمعرفة مدى صلاحية المقاييس المستخدمة لقياس المتغير التابع المرتبط بالتحويل للموارد البشرية، فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، وطلب منهم إبداء الرأي في مدى ملائمة كل عبارة وسلامة ووضوح الصياغة اللغوية لكل عبارة، وقد تم استيفاء كل عبارة تمت الموافقة عليها بنسبة 80% فأكثر. وأجري اختبار ثبات أجزاء الاستبيان الخاصة بعبارات اختبار المتغير التابع وذلك باستخدام معامل ألفا للثبات Cronbach's Alpha inter- item حيث أظهرت النتائج أن قيمته 0.7 وهي قيمة مقبولة لثبات الاختبار ويمكن الاعتماد عليها في القياس.

#### الأساليب الإحصائية:

استخدم عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتي تمثلت في التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي ومربع كاي، واستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات الإحصائية.

#### رابعاً: نتائج الدراسة

الخصائص الاجتماعية للمدراء والخصائص الاقتصادية والتنظيمية والإدارية للشركات المبحوثة تضم فيما بينها متغيرات الدراسة المؤثرة على التحويل إلى الموارد البشرية في شركات الأعمال الزراعية وهو ما يعرضه جدول (1).

#### ويمكن وصف الخصائص الاجتماعية لمدراء شركات الأعمال الزراعية المبحوثة من خلال نتائج جدول (1) كالتالي:

- **النوع الاجتماعي:** حيث بلغ نسبة المدراء المبحوثين من الذكور 91.4% ونسبة الإناث 8.6%، بما يشير إلى انخفاض مستوى مشاركة المرأة في مجال إدارة شركات الأعمال الزراعية في المحافظة نطاق البحث.

- **أعمار المبحوثين:** حيث تم تقسيم أفراد العينة البحثية في الشركات المبحوثة وفقاً لفئاتهم العمرية إلى أربع فئات عمرية، حيث تبين اتجاه التركيب العمري للمبحوثين في الشركات المبحوثة إلى التركيز حول الفئة العمرية الأولى والثانية والتي تتراوح فيها المرحلة العمرية بين 27 سنة و 46 سنة بنسبة 80%، يليها الفئة العمرية الثالثة والتي تتراوح فيها أعمار المبحوثين من 47 إلى 56 سنة بنسبة 17.1%، ويلها الفئة العمرية الرابعة والتي يزيد فيها العمر عن 56 سنة بنسبة 2.9% على الترتيب، وهو ما يشير إلى أن المبحوثين من فئة الشباب تمثل النسبة الأعلى بين مدراء الشركات المبحوثة.

- **المؤهل الدراسي:** حيث تم تقسيم أفراد العينة وفقاً لفئات مؤهلاتهم الدراسية إلى ثلاث فئات، وتبين أن نسبة 68.6% من إجمالي أفراد العينة من حاملي المؤهلات العليا (المرحلة الجامعية) وأن نسبة 20% لديهم مؤهلات علمية فوق الجامعية وهو مؤشر على ارتفاع مستوى الوعي الثقافي والتعليمي وقدرتهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة شركاتهم، في حين كان نحو 11.4% فقط من إجمالي أفراد العينة من الحاصلين على المؤهلات المتوسطة.

#### كما ويمكن وصف الخصائص الاقتصادية لشركات الأعمال الزراعية المبحوثة من خلال نتائج جدول (1) كالتالي:

- **طبيعة ملكية الشركة:** يُلاحظ أن نسبة الملكية العائلية للشركات المبحوثة بلغت نحو 60% في حين أن نسبة الملكية غير العائلية لتلك الشركات بلغت نحو 40%، ومن هذا يتضح أن نسبة الملكية العائلية للشركات المبحوثة هي الأعلى، وهذه الشركات عادةً ما تنسم بضعف القدرة على الفصل الجيد بين الملكية والإدارة. وتشير النتائج الواردة في جدول (2) إلى أنه لا توجد استجابات مرتفعة، وقد تم حساب قيمة مربع كاي لدراسة العلاقة بين المتغير التابع (المقومات التكنولوجية كأحد المقومات اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية) وفقاً لمتغير ملكية الشركة، وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة حوالي 0.76 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، بما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات مدراء الشركات المبحوثة حول توفر المقومات التكنولوجية اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية

- **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:** عرفت (CIPD, 2017) بأنها منهجية لإدارة الموارد البشرية تدعم أهداف ونتائج الأعمال طويلة المدى في ظل إطار عمل إستراتيجي.

- **التحول إلى الموارد البشرية:** عرفها (Rathwell, Prescott and Taylor, 2008) بأنها الجهود الأساسية للتغيير وإعادة التفكير وإعادة تشكيل وتغيير وضع ودور الموارد البشرية في المنظمة.

- **قطاع الأعمال الزراعية:** عرفته منظمة التجارة العالمية (WTO, 2001) على أنه لا يقتصر على قطعة الأرض المنتجة وإنما يتضمن أيضاً العنصر البشري والمؤسسات التي تقدم المدخلات (مثل البذور والكيماويات والقروض وغيرها) وعمليات الإنتاج (مثل إنتاج الألبان والحبوب واللحوم) وتصنيع المنتجات الغذائية (مثل الأيس كريم والخبز وغيرها) ونقل وبيع المنتجات الغذائية للعلاء (من خلال المطاعم والمحلات وغيرها).

- **المنشأة المتوسطة:** حددها قانون تنمية المشروعات الصغيرة رقم 141 لسنة 2004 بأنها المنشأة التي يكون عدد العاملين فيها من 51-200 عامل.

- **المنشأة الكبيرة:** حددتها الدراسة بأنها المنشأة التي يكون فيها عدد العمال أكثر من 200 عامل.

#### الشاملة والعينة:

اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على الاستعانة ببيانات الغرفة التجارية لمحافظة البحيرة لعام 2018، وقد بلغ مجتمع الدراسة 3515 شركة صغيرة ومتوسطة وكبيرة في 15 مركز بالمحافظة، وبلغ عدد الشركات الكبيرة والمتوسطة العاملة في تصدير الحاصلات الزراعية ومنتجات الألبان والعصائر 104 شركة، وقد تم جميع بيانات هذه الدراسة باستخدام الاستبيان الميداني من خلال إجراء مقابلات شخصية ميدانية مع 35 من مدراء الشركات الكبيرة والمتوسطة بنسبة 36.4% من إجمالي مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية وذلك في 9 مراكز بنسبة 56.25% من إجمالي عدد مراكز المحافظة، حيث بلغ عدد شركات إنتاج وتصدير منتجات الألبان والعصائر المبحوثة 9 شركات بنسبة 100% من الشركات المبحوثة في هذا المجال، وبلغ عدد شركات تعبئة وتصدير الحاصلات الزراعية المبحوثة 26 شركة بنسبة 26.8% من إجمالي عدد الشركات المبحوثة في هذا المجال والبالغ عددها 97 شركة.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الجغرافية للشركات، والمتمثلة في تسعة مراكز مبحوثة في محافظة البحيرة وهي مركز بدر وكوم حمادة وأبوالمظاير وحوش عيسى والنوبارية والرحمانية والدلتجند ومنهور ووادي النطرون، حيث تعتبر البحيرة أكبر محافظة زراعية في جمهورية مصر العربية.

- الحدود المرتبطة بالعنصر البشري، والمتمثلة في مدراء شركات الأعمال الزراعية.

- الحدود المرتبطة بمجال نشاط الشركات، حيث تضمنت شركات الأعمال الزراعية العاملة في مجال تصدير وتعبئة الحاصلات الزراعية، وصناعة وتصدير منتجات الألبان والعصائر.

- الحدود الاقتصادية للشركات، والمتمثلة في حجم الشركة من حيث كونها متوسطة وكبيرة، وجميعها ذات نشاط تصديري، وطبيعة ملكية الشركة كونها قطاع خاص عائلي أو غير عائلي، وعمر الشركة.

#### محددات الدراسة:

- محدودية الشركات المشاركة في الدراسة.

- اقتصر الدراسة على محافظة واحدة.

#### المتغيرات البحثية:

- المتغيرات المستقلة، والمتمثلة في مجموعة الخصائص الاجتماعية لمدراء شركات الأعمال الزراعية المبحوثة وتضمنت (أعمار المبحوثين، والنوع الاجتماعي، ومؤهلاتهم العلمية)، والخصائص الاقتصادية للشركات وتضمنت (طبيعة نشاط الشركة وملكيتها والشركات، وحجمها وعمرها)، والخصائص التنظيمية لإدارة الموارد البشرية وتضمنت (الارتباط التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ومسمى الإدارة المسؤولة عن العنصر البشري) والخصائص الإدارية وتضمنت (تعهد خدمات إدارة الموارد البشرية، ووجود دليل سياسات وإجراءات للموارد البشرية، ووجود ميزانية مستقلة لإدارة الموارد البشرية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات في وظائف الموارد البشرية).

- المتغير التابع، والمتمثل في المقومات البشرية والتنظيمية والمالية والتكنولوجية والبيئية اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية.

#### أسلوب جمع ومعالجة البيانات:

تم جمع بيانات الدراسة عن طريق المقابلة الشخصية باستخدام استمارة استبيان، حيث قسمت الاستمارة إلى جزئين أساسيين، الجزء الأول

جدول ١. الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والتنظيمية لشركات الأعمال الزراعية المبحوثة المتغير المستقل (الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية والإدارية)

النوع الاجتماعي	العدد	%
النوع الاجتماعي	٣٢	٩١.٤
النوع الاجتماعي	٣	٨.٦
العمر	من ٢٧ إلى ٣٦	٤٠
العمر	من ٣٧ إلى ٤٦	٤٠
العمر	من ٤٧ إلى ٥٦	١٧.١
العمر	٥٦ فما فوق	٢.٩
المؤهل الدراسي	متوسط	١١.٤
المؤهل الدراسي	جامعي	٦٨.٦
المؤهل الدراسي	فوق الجامعي	٢٠
ملكية الشركة	خاص عائلي	٦٠
ملكية الشركة	خاص غير عائلي	٤٠
حجم الشركة	كبير	٥٤.٣
حجم الشركة	متوسط	٤٥.٧
نشاط الشركة	تعبئة و تصدير حاصلات زراعية	٧٤.٣
نشاط الشركة	تصنيع وتصدير منتجات الالبان والعصائر	٢٥.٧
عمر الشركة	من ٦ إلى ١٢	٥٤.٣
عمر الشركة	من ١٣ إلى ٢٠	٣١.٤
عمر الشركة	من ٢١ إلى ٢٧	١٤.٣
مسمى الإدارة المسؤولة عن العنصر البشري	شئون العاملين	٨٢.٩
مسمى الإدارة المسؤولة عن العنصر البشري	موارد بشرية	١٧.١
الارتباط التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	مدير الشئون الإدارية	٤٨.٦
الارتباط التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	المدير المالي	٤٢.٩
الارتباط التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	رئيس مجلس الإدارة	٨.٦
تعهيد خدمات الموارد البشرية لمقدمي خدمات خارجيين	لا تعهيد	٧٤.٣
تعهيد خدمات الموارد البشرية لمقدمي خدمات خارجيين	تعهد	٢٥.٧
وجود ميزانية مستقلة لإدارة الموارد البشرية	لا يوجد	٩٧.١
وجود ميزانية مستقلة لإدارة الموارد البشرية	يوجد	٢.٩
وجود دليل سياسات وإجراءات للموارد البشرية	لا يوجد	٧٧.١
وجود دليل سياسات وإجراءات للموارد البشرية	يوجد	٢٢.٩
الخصائص الإدارية	الحضور والإنصراف	١٠٠
الخصائص الإدارية	سجلات العاملين	٩٧.١
الخصائص الإدارية	الأجور والمزايا	٩٧.١
الخصائص الإدارية	التوظيف	٦٥.٧
الخصائص الإدارية	تقييم أداء العاملين	٢٠
الخصائص الإدارية	أخرى	٠

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات التحليل لإستمارات الإستبيان

معنوية بين إستجابات مدراء الشركات المبحوثة حول توفر المقومات التنظيمية اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية.

جدول ٤. توزيع إستجابات مدراء الشركات المبحوثة حول المقومات التنظيمية وفقاً لمتغير ملكية الشركة

التكرار	عدد الشركات		قيمة مربع كاي المحسوبة
	إستجابة	إجمالي	
طبيعة ملكية الشركة	منخفضة	متوسطة	٠.٩٧ NS
عائلي	٧	١٤	
غير عائلي	٧	١٤	

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات التحليل لإستمارات الإستبيان.

وجداول (٥) يبين نتائج العلاقة بين المتغير التابع (المقومات البشرية كأحد المقومات اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية) وفقاً لمتغير ملكية الشركة، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود إستجابات مرتفعة، وتم حساب مربع كاي لدراسة تلك العلاقة، وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة ٠.٢٢ وهي قيمة غير دالة إحصائياً، بما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات مدراء الشركات المبحوثة حول المقومات البشرية اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية.

جدول ٥. توزيع إستجابات مدراء الشركات المبحوثة حول المقومات البشرية وفقاً لمتغير ملكية الشركة

التكرار	عدد الشركات		قيمة مربع كاي المحسوبة
	إستجابة	إجمالي	
طبيعة ملكية الشركة	منخفضة	متوسطة	٠.٢٢ NS
عائلي	٦	١٥	
غير عائلي	٣	١٤	

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات التحليل لإستمارات الإستبيان.

كما تشير النتائج الواردة في جدول (٦) إلى العلاقة بين المتغير التابع (مقومات بيئة العمل كأحد المقومات اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية) وفقاً لمتغير ملكية الشركة، حيث يُلاحظ أنه لا توجد إستجابات مرتفعة، وبحساب مربع كاي لدراسة تلك العلاقة تبين أنها بلغت ٠.٩٧، وهي قيمة غير دالة

جدول ٢. توزيع إستجابات مدراء الشركات المبحوثة حول المقومات التكنولوجية وفقاً لمتغير ملكية الشركة

التكرار	عدد الشركات		قيمة مربع كاي المحسوبة
	إستجابة	إجمالي	
طبيعة ملكية الشركة	منخفضة	متوسطة	٠.٧٦ NS
عائلي	٦	١٥	
غير عائلي	٦	١٤	

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات التحليل لإستمارات الإستبيان.

وتشير النتائج في جدول (٣) إلى العلاقة بين المتغير التابع (المقومات المالية كأحد المقومات اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية) وفقاً لمتغير ملكية الشركة، ومنها يتضح أنه لا يوجد إستجابات مرتفعة، وتم حساب مربع كاي لدراسة تلك العلاقة، وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة ٠.٢ وهي قيمة غير دالة إحصائياً، بما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات مدراء الشركات المبحوثة حول توفر المقومات المالية اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية.

جدول ٣. توزيع إستجابات مدراء الإدارة العليا بالشركات المبحوثة حول المقومات المالية وفقاً لمتغير ملكية الشركة

التكرار	عدد الشركات		قيمة مربع كاي المحسوبة
	إستجابة	إجمالي	
طبيعة ملكية الشركة	منخفضة	متوسطة	٠.٢٠ NS
عائلي	١٠	١١	
غير عائلي	٧	١٤	

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات التحليل لإستمارات الإستبيان.

ويبين جدول (٤) العلاقة بين المتغير التابع (المقومات التنظيمية كأحد المقومات اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية) وفقاً لمتغير ملكية الشركة، وتشير تلك النتائج إلى أنه لا توجد إستجابات مرتفعة، وقد تم حساب مربع كاي لدراسة تلك العلاقة، وتبين أن قيمة مربع كاي بلغت ٠.٩٧ وهي قيمة غير دالة إحصائياً، بما يشير إلى عدم وجود فروق

قيمة مربع كاي تبين أنها بلغت ٢.١٤ وهي قيمة غير دالة إحصائياً بما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات مدراء الشركات المبحوثة حول توفر المقومات البشرية اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية.

جدول ١٠. توزيع استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول المقومات البشرية وفقاً لمتغير حجم الشركة

المتغير	قيمة مربع كاي المحسوبة	عدد الشركات		
		إجمالي	استجابة متوسطة	استجابة منخفضة
متوسط	٢.١٤ NS	١٦	١٠	٦
كبير		١٩	١٦	٣

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات التحليل لاستمارات الإستهتبان.

وتشير النتائج في الجدول (١١) إلى العلاقة بين المتغير التابع (مقومات بيئة العمل كأحد المقومات اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية) وفقاً لمتغير حجم الشركة، ومنه يتبين أنه لا يوجد استجابات مرتفعة، وبحساب قيمة مربع كاي لدراسة تلك العلاقة تبين أنها بلغت ١٣.٩٩ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى وجود فروق معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين إستجابات مدراء الشركات المبحوثة حول توفر مقومات بيئة العمل اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية.

جدول ١١. توزيع استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول مقومات بيئة العمل وفقاً لمتغير حجم الشركة

المتغير	قيمة مربع كاي المحسوبة	عدد الشركات		
		إجمالي	استجابة متوسطة	استجابة منخفضة
متوسط	١٣.٩٩ *	١٦	١	١٥
كبير		١٩	١٣	٦

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات التحليل لاستمارات الإستهتبان.

- نشاط الشركة: تمثل الشركات العاملة في مجال تعبئة وتصدير حاصلات زراعية نحو ٧٤.٣% من إجمالي العينة البحثية، في حين مثلت الشركات العاملة في مجال تصنيع وتصدير منتجات الألبان والعصائر نحو ٢٥.٧% وهو ما يدل على انتشار الشركات العاملة في مجال تعبئة وتصدير حاصلات زراعية بشكل كبير في المراكز نطاق البحث، وتوضح النتائج الواردة في جدول (١٢) العلاقة بين المتغير التابع (المقومات التكنولوجية كأحد المقومات التحول للموارد البشرية) وفقاً لمتغير نشاط الشركة، حيث تشير إلى أنه لا يوجد استجابات مرتفعة. وتم حساب قيمة مربع كاي لدراسة تلك العلاقة وتبين أنها بلغت ٠.٧٨ وهي قيمة غير دالة إحصائياً، بما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات مدراء الشركات المبحوثة حول توفر المقومات التكنولوجية اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية وفقاً لمتغير نشاط الشركة.

جدول ١٢. توزيع استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول المقومات التكنولوجية وفقاً لمتغير نشاط الشركة

المتغير	قيمة مربع كاي المحسوبة	عدد الشركات		
		إجمالي	استجابة متوسطة	استجابة منخفضة
تعبئة وتصدير حاصلات زراعية	٠.٧٨ NS	٢٦	١٦	١٠
تصنيع وتصدير منتجات الألبان والعصائر		٩	٧	٢

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات التحليل لاستمارات الإستهتبان.

وتشير النتائج في الجدول (١٣) إلى علاقة بين المتغير التابع (المقومات المالية كأحد المقومات اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية) وفقاً لمتغير نشاط الشركة، ومنه يتبين عدم وجود استجابات مرتفعة، وبحساب مربع كاي لدراسة تلك العلاقة تبين أنها بلغت ٠.٠٨ وهي قيمة غير دالة إحصائياً، بما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات مدراء الشركات المبحوثة حول توفر المقومات المالية اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية وفقاً لمتغير نشاط الشركة.

جدول ١٣. توزيع استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول المقومات المالية وفقاً لمتغير نشاط الشركة

المتغير	قيمة مربع كاي المحسوبة	عدد الشركات		
		إجمالي	استجابة متوسطة	استجابة منخفضة
تعبئة وتصدير حاصلات زراعية	٠.٠٨ NS	٢٦	١٣	١٣
تصنيع وتصدير منتجات الألبان والعصائر		٩	٥	٤

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات التحليل لاستمارات الإستهتبان.

إحصائياً بما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات مدراء الشركات المبحوثة حول مقومات بيئة العمل اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية.

جدول ٦. توزيع استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول مقومات بيئة العمل وفقاً لمتغير ملكية الشركة

المتغير	قيمة مربع كاي المحسوبة	عدد الشركات		
		إجمالي	استجابة متوسطة	استجابة منخفضة
طبيعة ملكية الشركة عائلي	٠.٩٧ NS	٢١	٧	١٤
غير عائلي		١٤	٧	٧

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات التحليل لاستمارات الإستهتبان.

- حجم الشركة: تبين أن الشركات الكبيرة تمثل نحو ٥٤.٣% من إجمالي العينة البحثية، في حين مثلت الشركات المتوسطة حوالي ٤٥.٧% وهو ما يعني تقارب أعداد الشركات الكبيرة والمتوسطة في المراكز نطاق البحث، وتوضح النتائج في جدول (٧) العلاقة بين المتغير التابع (المقومات التكنولوجية كأحد المقومات التحول للموارد البشرية) وفقاً لمتغير حجم الشركة، حيث تشير إلى أنه لا يوجد استجابات مرتفعة. وتم حساب قيمة مربع كاي لدراسة تلك العلاقة وتبين أنها بلغت ١.١٧ وهي قيمة غير دالة إحصائياً، بما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات مدراء الشركات المبحوثة حول توفر المقومات التكنولوجية اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية.

جدول ٧. توزيع استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول المقومات التكنولوجية وفقاً لمتغير حجم الشركة

المتغير	قيمة مربع كاي المحسوبة	عدد الشركات		
		إجمالي	استجابة متوسطة	استجابة منخفضة
متوسط	١.١٧ NS	١٦	٩	٧
كبير		١٩	١٤	٥

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات التحليل لاستمارات الإستهتبان.

كما تشير النتائج الواردة في جدول (٨) إلى العلاقة بين المتغير التابع (المقومات المالية كأحد المقومات اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية) وفقاً لمتغير حجم الشركة، حيث يُلاحظ أنه لا توجد استجابات مرتفعة، وبحساب قيمة مربع كاي لدراسة تلك العلاقة تبين أنها بلغت ٤.٨٠، وهي قيمة غير دالة إحصائياً بما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات مدراء الشركات المبحوثة حول توفر المقومات المالية اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية.

جدول ٨. توزيع استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول المقومات المالية وفقاً لمتغير حجم الشركة

المتغير	قيمة مربع كاي المحسوبة	عدد الشركات		
		إجمالي	استجابة متوسطة	استجابة منخفضة
متوسط	٤.٨٠ NS	١٦	٦	١١
كبير		١٩	١٣	٦

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات التحليل لاستمارات الإستهتبان.

وتشير النتائج في الجدول (٩) إلى العلاقة بين المتغير التابع (المقومات التنظيمية كأحد المقومات اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية) وفقاً لمتغير حجم الشركة، ومنها يلاحظ أنه لا توجد استجابات مرتفعة، وبحساب قيمة مربع كاي تبين أنها بلغت ٦.٥٥ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، بما يشير إلى وجود فروق معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين إستجابات مدراء الشركات المبحوثة حول توفر المقومات التنظيمية اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية.

جدول ٩. توزيع استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول المقومات التنظيمية وفقاً لمتغير حجم الشركة

المتغير	قيمة مربع كاي المحسوبة	عدد الشركات		
		إجمالي	استجابة متوسطة	استجابة منخفضة
متوسط	٦.٥٥ *	١٦	٦	١٠
كبير		١٩	١٥	٤

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات التحليل لاستمارات الإستهتبان.

وتشير النتائج في الجدول (١٠) إلى العلاقة بين المتغير التابع (المقومات البشرية كأحد المقومات اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية) وفقاً لمتغير حجم الشركة، ومنها يلاحظ أنه لا توجد استجابات مرتفعة، وبحساب

تطلق مسمى إدارة شئون العاملين بنسبة حوالي ٨٢.٩% من الشركات المبحوثة بما يشير إلى عدم إدراك الإدارة العليا لهذه الشركات إلى التغيير الحادث في مجال الموارد البشرية واهمية التحول إلى مفهوم الموارد البشرية بغض النظر عن المسميات.

- **الارتباط التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:** يلاحظ أن ارتباط إدارة الموارد البشرية بمدير الشئون الإدارية بنسبة ٥١.٤% من الشركات المبحوثة، وارتباطها بمدير الشئون المالية بنسبة ٤٨.٦% في حين لم يكن هناك أي ارتباط برئيس مجلس إدارة الشركات، بما يشير إلى عدم إدراك الإدارة العليا بهذه الشركات إلى أن الارتباط المباشر بين إدارات الموارد البشرية ورئيس الشركة من أهم عوامل نجاح عملية التحول إلى الموارد البشرية الحديثة.

ويمكن وصف الخصائص الإدارية لشركات الأعمال الزراعية المبحوثة من خلال نتائج جدول (١) كالتالي:

- **تجهيد خدمات الموارد البشرية لمقدمي خدمات خارجيين:** يلاحظ أن حوالي ٧٤.٣% من الشركات المبحوثة لا تعهد خدمات موارد بشرية لمقدمي خدمات خارجيين وأن ٢٥.٧% فقط من يقوموا بالتجهيد، وتشير النتائج في الجدول (١٧) إلى العلاقة بين المتغير التابع (المقومات التكنولوجية كأحد المقومات التحول للموارد البشرية) وفقاً لتغير تجهيد خدمات الموارد البشرية، حيث يلاحظ أنه لا توجد استجابات مرتفعة وأن قيمة مربع كاي المحسوبة بلغت ٢.٨٩ وهي قيمة غير دالة إحصائياً، بما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول توفر المقومات التكنولوجية اللازمة للتحول إلى الموارد البشرية.

**جدول ١٧. توزيع استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول المقومات التكنولوجية وفقاً لتغير تجهيد خدمات الموارد البشرية**

قيمة مربع كاي المحسوبة	عدد الشركات		
	إجمالي	استجابة متوسطة	استجابة منخفضة
٢.٨٩ <sup>ns</sup>	٩	٨	١
	٢٦	١٥	١١

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات التحليل لاستمارات الإستهيين.

وتشير النتائج في الجدول (١٨) إلى العلاقة بين المتغير التابع (المقومات المالية كأحد المقومات اللازمة للتحول إلى الموارد البشرية) وفقاً لتغير تجهيد خدمات الموارد البشرية، ويلاحظ أنه لا توجد استجابات مرتفعة، وأن قيمة مربع كاي هي ٦.٨١ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥، بما يشير إلى وجود فروق معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول توفر المقومات المالية اللازمة للتحول إلى الموارد البشرية.

**جدول ١٨. توزيع استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول المقومات المالية وفقاً لتغير تجهيد خدمات الموارد البشرية**

قيمة مربع كاي المحسوبة	عدد الشركات		
	إجمالي	استجابة متوسطة	استجابة منخفضة
٦.٨١*	٩	٨	١
	٢٦	١٥	١١

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات التحليل لاستمارات الإستهيين.

وتشير النتائج في الجدول (١٩) إلى العلاقة بين المتغير التابع (المقومات التنظيمية كأحد المقومات اللازمة للتحول إلى الموارد البشرية) وفقاً لتغير تجهيد خدمات الموارد البشرية، ومنها يتضح عدم وجود استجابات مرتفعة، وأن قيمة مربع كاي المحسوبة بلغت ٤.٢١ وهي قيمة غير دالة إحصائياً بما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات مدراء الشركات المبحوثة المبحوثة حول توفر المقومات التنظيمية اللازمة للتحول إلى الموارد البشرية وفقاً لتغير تجهيد خدمات الموارد البشرية.

**جدول ١٩. توزيع استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول المقومات التنظيمية وفقاً لتغير تجهيد خدمات الموارد البشرية**

قيمة مربع كاي المحسوبة	عدد الشركات		
	إجمالي	استجابة متوسطة	استجابة منخفضة
٤.٢١ <sup>ns</sup>	٩	٨	١
	٢٦	١٣	١٣

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات التحليل لاستمارات الإستهيين.

وتشير النتائج في الجدول (١٤) إلى علاقة بين المتغير التابع (المقومات التنظيمية كأحد المقومات اللازمة للتحول إلى الموارد البشرية) وفقاً لتغير نشاط الشركة، ومنه يتبين عدم وجود استجابات مرتفعة، وبحساب مربع كاي لدراسة تلك العلاقة تبين أنها بلغت ١.٦٠ وهي قيمة غير دالة إحصائياً، بما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول توفر المقومات التنظيمية اللازمة للتحول إلى الموارد البشرية وفقاً لتغير نشاط الشركة.

**جدول ١٤. توزيع استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول المقومات التنظيمية وفقاً لتغير نشاط الشركة**

قيمة مربع كاي المحسوبة	عدد الشركات		
	إجمالي	استجابة متوسطة	استجابة منخفضة
١.٦٠ <sup>ns</sup>	٩	٧	٢
	٢٦	١٤	١٢

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات التحليل لاستمارات الإستهيين.

وتشير النتائج في الجدول (١٥) إلى علاقة بين المتغير التابع (المقومات البشرية كأحد المقومات اللازمة للتحول إلى الموارد البشرية) وفقاً لتغير نشاط الشركة، ومنه يتبين عدم وجود استجابات مرتفعة، وبحساب مربع كاي لدراسة تلك العلاقة تبين أنها بلغت ١.٣٠ وهي قيمة غير دالة إحصائياً، بما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول توفر المقومات البشرية اللازمة للتحول إلى الموارد البشرية وفقاً لتغير نشاط الشركة.

**جدول ١٥. توزيع استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول المقومات البشرية وفقاً لتغير نشاط الشركة**

قيمة مربع كاي المحسوبة	عدد الشركات		
	إجمالي	استجابة متوسطة	استجابة منخفضة
١.٣٠ <sup>ns</sup>	٩	٨	١
	٢٦	١٨	٨

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات التحليل لاستمارات الإستهيين.

وتوضح النتائج الواردة في الجدول (١٦) العلاقة بين المتغير التابع (مقومات بيئة العمل كأحد المقومات اللازمة للتحول إلى الموارد البشرية) وفقاً لتغير نشاط الشركة، ومنه يتبين عدم وجود استجابات مرتفعة، وبحساب مربع كاي لدراسة تلك العلاقة تبين أنها بلغت ٣.٥٩ وهي قيمة غير دالة إحصائياً، بما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول توفر مقومات بيئة العمل اللازمة للتحول إلى الموارد البشرية.

**جدول ١٦. توزيع استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول مقومات بيئة العمل وفقاً لتغير نشاط الشركة**

قيمة مربع كاي المحسوبة	عدد الشركات		
	إجمالي	استجابة متوسطة	استجابة منخفضة
٣.٥٩ <sup>ns</sup>	٩	٦	٣
	٢٦	٨	١٨

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات التحليل لاستمارات الإستهيين.

- **عمر الشركة:** تشير النتائج في الجدول (١) إلى أنه عند تقسيم الشركات المبحوثة وفقاً للفئات اعمارها إلى ثلاثة فئات عمرية، تبين أن اتجاه الفئة العمرية للشركات المبحوثة تميل إلى التركيز حول الفئة العمرية الأولى والتي تتراوح فيها عمر الشركات من ٦ إلى ١٢ سنة بنسبة ٥٤.٣%، يليها الفئة العمرية الثانية والتي تتراوح فيها عمر الشركات من ١٣ إلى ٢٠ سنة بنسبة ٣١.٤%، ويلها الفئة العمرية الثالثة والتي تتراوح فيها عمر الشركات من ٢١ إلى ٢٧ سنة بنسبة ١٤.٣% على الترتيب، وهو ما يشير إلى أن الشركات الناشئة تمثل النسبة الأعلى بين الشركات المبحوثة.

ويمكن وصف الخصائص التنظيمية لشركات الأعمال الزراعية المبحوثة من خلال نتائج جدول (١) كالتالي:

- **مسمى الإدارة المسؤولة عن العنصر البشري:** يلاحظ أن ١٧.١% فقط من الشركات المبحوثة تطلق مسمى إدارة الموارد البشرية على الإدارة المسؤولة عن العنصر البشري فيها، في حين أن غالبية الشركات مازالت

- توفر دليل سياسات وإجراءات للموارد البشرية: تشير النتائج في الجدول (١) إلى أن ٧٧.١% من الشركات المبحوثة ليس لديها دليل سياسات وإجراءات للموارد البشرية بما يشير إلى ضعف حوكمة ممارسات الموارد البشرية في هذه الشركات.

- وجود ميزانية مستقلة لإدارة الموارد البشرية: تشير النتائج في الجدول (١) إلى أن ٩٧.١% من الشركات المبحوثة ليس لديها ميزانية مستقلة لإدارة الموارد البشرية فيها، بما يشير إلى انخفاض الصلاحيات والتمكين اللازم لهذه الإدارات لكي تمارس وتطور أعمالها.

- استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في وظائف الموارد البشرية: تشير النتائج في الجدول (١) إلى أن استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الوظائف التشغيلية التي تتضمن الحضور والانصراف، والأجور، وسجلات العاملين، والتوظيف بنسبة ١٠٠، ٩٧.١، ٦٥.٧% من الشركات المبحوثة، في حين تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تقييم أداء العاملين في ٢٠% فقط من الشركات المبحوثة، بما يشير إلى محدودية كفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات في الوظائف الإستراتيجية التي تعتبر مطلب أساسي للتحويل إلى الموارد البشرية الإستراتيجية.

وتشير النتائج الواردة في جدول (٢٢) إلى أن الوظائف التشغيلية التي تمارسها إدارات الموارد البشرية هي الرواتب، وسجلات العاملين، والأجازات، الجزاءات، الإختبار والتعيين، وانتهاء الخدمة، والتظلمات، والترقيات، وتهيئة الموظف الجديد، والتواصل الداخلي، والسلامة والصحة المهنية وذلك بنكرارات ٣٥، ٣٣، ٣٣، ٣٢، ٣٠، ١٧، ١٦، ١٥، ١٤، ٩، ١، ٨، ٧، ٦، ٥، ٤، ٣، ٢، ١، ٠، ٠% على التوالي، وهو ما يشير إلى اهتمام غالبية الشركات المبحوثة بالوظائف الخمسة الأولى ذات التكرارات المرتفعة وانخفاض الأهتمام بباقي الوظائف. كما تشير نتائج أيضاً إلى أن الوظائف الإستراتيجية التي يتم ممارستها هي تطوير القيادات، والتدريب والتطوير، وتخطيط القوى العاملة، والتعاقب الوظيفي، وتطوير المسار الوظيفي، وإدارة الأداء، وإدارة المواهب وذلك بتكرارات ٨، ٦، ٦، ٣، ٣، ٣، ٢، ٢، ١، ٠% على التوالي، وهو ما يشير إلى انخفاض اهتمام الشركات بالوظائف الإستراتيجية للموارد البشرية.

وتشير النتائج في الجدول (٢٠) إلى العلاقة بين المتغير التابع (المقومات البشرية كأحد المقومات اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية) وفقاً لمتغير تعهيد خدمات الموارد البشرية، ومنها يتبين أنه لا توجد استجابات مرتفعة، وأن قيمة مربع كاي المحسوبة بلغت ١.٣٥ وهي قيمة غير دالة إحصائياً، بما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات مدراء الشركات المبحوثة حول توفر المقومات البشرية اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية.

جدول ٢٠. توزيع استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول المقومات البشرية وفقاً لمتغير تعهيد خدمات الموارد البشرية

تعهد خدمات الموارد البشرية لمقدمي خدمات خارجيين	عدد الشركات		قيمة مربع كاي المحسوبة
	استجابة منخفضة	استجابة متوسطة	
الشركات التي تقوم بالتعهد	١	٨	١.٣٥ NS
الشركات التي لا تقوم بالتعهد	٨	٢٦	

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات التحليل لاستمارات الإستهبيان.

كما تشير النتائج في الجدول (٢١) إلى العلاقة بين المتغير التابع (مقومات بيئة العمل كأحد المقومات اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية) وفقاً لمتغير تعهيد خدمات الموارد البشرية، ومنها يلاحظ أنه لا توجد استجابات مرتفعة، وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة حوالي ٧.٢ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، بما يشير إلى وجود فروق معنوية بين إستجابات مدراء الشركات المبحوثة حول توفر مقومات بيئة العمل اللازمة للتحويل إلى الموارد البشرية.

جدول ٢١. توزيع استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول مقومات بيئة العمل وفقاً لمتغير تعهيد خدمات الموارد البشرية

تعهد خدمات الموارد البشرية لمقدمي خدمات خارجيين	عدد الشركات		قيمة مربع كاي المحسوبة
	استجابة منخفضة	استجابة متوسطة	
الشركات التي تقوم بالتعهد	٢	٧	٧.٢٠*
الشركات التي لا تقوم بالتعهد	١٩	٢٦	

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات التحليل لاستمارات الإستهبيان.

جدول ٢٢. وصف الوظائف التي تقوم بها إدارات الموارد البشرية بالشركات المبحوثة ووظائف إدارة الموارد البشرية بالشركات المبحوثة

الوظائف التشغيلية	التكرار	%
الرواتب	٣٥	١٠٠
سجلات العاملين	٣٣	٩٤.٣
الأجازات	٢	٥.٧
الجزاءات	٣٣	٩٤.٣
الإختبار والتعيين	٢	٥.٧
انتهاء الخدمة	٣٢	٩١.٤
التظلمات	٣	٨.٦
تهيئة الموظف الجديد	٣٠	٨٥.٧
التواصل الداخلي	٥	١٤.٣
التدريب والتطوير	١٧	٤٨.٦
تخطيط القوى العاملة	١٨	٥١.٤
التعاقب الوظيفي	١٦	٤٥.٧
تطوير المسار الوظيفي	١٩	٥٤.٣
إدارة الأداء	١٥	٤٢.٩
إدارة المواهب	٢٠	٥٧.١
إدارة الرواتب	٩	٢٥.٧
إدارة الجزاءات	٢٦	٧٤.٣
إدارة الإختبار والتعيين	٧	٢٠
إدارة إنهاء الخدمة	٢٨	٨٠
إدارة التظلمات	١	٢.٩
إدارة تهيئة الموظف الجديد	٣٤	٩٧.١
إدارة التواصل الداخلي	٨	٢٢.٩
إدارة التدريب والتطوير	٢٧	٧٧.١
إدارة تخطيط القوى العاملة	٦	١٧.١
إدارة التعاقب الوظيفي	٢٩	٨٢.٩
إدارة تطوير المسار الوظيفي	٦	١٧.١
إدارة إدارة الأداء	٢٩	٨٢.٩
إدارة إدارة المواهب	٣	٨.٦
إدارة الرواتب	٣٢	٩١.٤
إدارة الجزاءات	٣	٨.٦
إدارة الإختبار والتعيين	٣٢	٩١.٤
إدارة إنهاء الخدمة	٣	٨.٦
إدارة التظلمات	٣٢	٩١.٤
إدارة تهيئة الموظف الجديد	٢	٥.٧
إدارة التواصل الداخلي	٣٣	٩٤.٣

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات التحليل لاستمارات الإستهبيان.



إلى أن مسؤول الموارد البشرية يقابل رئيس مجلس الإدارة للمشاركة في القرارات الإستراتيجية ذات الصلة بالموارد البشرية.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإستجابات المدراء الباحثين لمؤشرات جاهزية واستعداد و قدرة الشركات على التحول إلى الموارد البشرية ٥.٦، ٥.٧، ٥.٧ وهي تقديرات منخفضة، في حين أشارت دراسة SHRM، 2015 إلى أن أهم عوامل نجاح الموارد البشرية تتضمن دعم الإدارة العليا، تطوير مهارات العاملين، والقيادة الفعالة لإدارة الموارد البشرية، وتطبيق الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية، وتغيير السياسات والإجراءات.

#### المضامين العملية

من واقع استجابات الباحثين على مفردات مقياس الدراسة والدراسات السابقة يمكن استخلاص المضامين العملية التالية:

- أن التحول إلى الموارد البشرية توجه عالمي و حتى تمارسه جميع الشركات والمنظمات على مستوى العالم.
- أن التحول للموارد البشرية يقدم قيمة مضافة إلى الشركات والمنظمات.
- أن التحول إلى الموارد البشرية يركز على الممارسات الإستراتيجية ويقص من الوظائف التشغيلية.
- أن التحول الناجح إلى الموارد البشرية يحتاج إلى مقومات مثل دعم الإدارة العليا، وتوفير الكوادر البشرية ذات الكفاءة، وتوفير التمويل المناسب، وتوفير نظام متكامل لتكنولوجيا المعلومات، والتعهد لمقدمي خدمات خارجيين والتركيز على خدمة العملاء وتوحيد السياسات والعمليات على جميع الوحدات التنظيمية بالمنظمة و وجود رؤية وإستراتيجية وخطة عمل واضحة.
- أن الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية ترتبط دائما بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

#### الاستنتاج

تشير نتائج الدراسة إلى أن الممارسات الحالية لشركات الأعمال الزراعية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية مازالت تقليدية لا تمثل قيمة مضافة لأصحاب المصلحة في هذه الشركات وذلك بالمقارنة مع الممارسات الدولية في هذا المجال، وهناك احتياج شديد إلى أن تتوجه هذه الشركات نحو التحول إلى الموارد البشرية على الرغم من أن هذا التحول يعتبر رحلة طويلة ومتطلباتها كثيرة إلا أنها ضرورية ولا غنى عنها لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية لتصبح شريكا إستراتيجيا لمنظمات الأعمال المصرية بشكل عام والعاملة في مجال الأعمال الزراعية بشكل خاص، وكلما سرعت الشركات في التحول للموارد البشرية انعكس أثر هذا التحول بشكل سريع ومباشر على أداء العاملين فيها ويعزز نموها ونتائج أعمالها وقدرتها التنافسية ومواكبتها للتغير السريع في بيئة الأعمال.

#### التوصيات

- نشر الوعي حول التحول للموارد البشرية وأهميته والقيمة المضافة التي تقدمها إلى الشركات من خلال قنوات الاتصال المختلفة.
- تشجيع الشركات على الاستعانة بمتعهدي خدمات الموارد البشرية الخارجيين المعتمدين لتطوير ممارسات الموارد البشرية لتصبح أكثر كفاءة وفعالية.
- تقديم الدعم الفني والبرامج التدريبية لتنمية قدرات العاملين ومدراء الموارد البشرية والإدارة العليا بالشركات على أساليب التحول إلى الموارد البشرية.
- إدراج أساليب التحول إلى الموارد البشرية ضمن المناهج التعليمية بالأقسام المتخصصة في الموارد البشرية في الجامعات المصرية.

#### المراجع

- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، كتاب الإحصاء السنوي، القاهرة، ٢٠١٦
- <http://www.capmas.gov.eg/Admin/Pages%20Files/2017911105140Untitled.pdf>
- المجلس التصديري للحاصلات الزراعية، ٢٠١٧.
- [http://www.aegegypt.com/WebPages\\_Ar/Common/Home.aspx](http://www.aegegypt.com/WebPages_Ar/Common/Home.aspx)
- سياسات التنمية الاقتصادية القطاعية حتى عام ٢٠٣٠، رؤية مصر ٢٠٣٠.
- <http://sdsegypt2030.com/economic-dimension/?lang=en>
- Bersin, Josh, (2015): "Changing HR operating models". CIPD, (On line), Available at: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/hr/operating-models>
- Bersin, Josh, (2013): "The World is Local: A New Model for Human Resources". Bersin / Deloitte Consulting (On line), Available at: <http://blog.bersin.com/the-world-is-local-a-new-model-for-human-resources/>
- Boston Consulting Group, (2016): (On line), Available at: <https://www.bcg.com/capabilities/people-organization/hr-transformation-approach.aspx>
- CIPD, (2017): (On line), Available at: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/hr/strategic-hrm-factsheet>

كما يمكن وصف بعض المؤشرات العامة لأداء إدارات المواد البشرية من استجابات مدراء الشركات المبحوثة من خلال النتائج التالية:

- مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للشركة: بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإستجابات المدراء المبحوثين ٥ بما يشير إلى انخفاض مستوى مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للشركة.
- مستوى الرضا عن أداء إدارة الموارد البشرية: بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإستجابات المدراء المبحوثين ٦.٥٧ بما يشير إلى انخفاض مستوى رضى مدراء الشركات المبحوثة عن أداء إدارات الموارد البشرية بشركاتهم.
- القيمة المضافة التي تقدمها إدارة الموارد البشرية: بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإستجابات المدراء المبحوثين ٥.٩ بما يشير إلى وجود مجال كبير لتعظيم القيمة المضافة التي تقدمها إدارات الموارد البشرية بالشركات المبحوثة.
- الجاهزية إلى التحول إلى الموارد البشرية: بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإستجابات المدراء المبحوثين ٥.٦ بما يشير إلى أن مستوى جاهزية الشركات للتحول إلى الموارد البشرية غير كافي.
- الإستعداد إلى التحول إلى الموارد البشرية: بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإستجابات المدراء المبحوثين ٥.٧ بما يشير إلى ضعف إستعداد الشركات المبحوثة إلى التحول إلى الموارد البشرية.
- قدرة الشركة على التحول إلى الموارد البشرية دون مساعدة خارجية: بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإستجابات المدراء المبحوثين ٥.٧ بما يشير إلى محدودية القدرات والمهارات المطلوبة للتحول إلى الموارد البشرية دون مساعدة خارجية قدرة محدودة.

توفر مقومات التحول إلى الموارد البشرية: بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإستجابات المدراء المبحوثين نحو توفر المقومات التكنولوجية والمالية والتنظيمية والبشرية وبيئة العمل (المادية والمعنوية) اللازمة لعملية التحول للموارد البشرية ٥.١، ٥.٦، ٥.٥، ٥.٧، ٥.٧ على الترتيب، وبلغ المتوسط العام لإستجابات المدراء المبحوثين حول المتطلبات الخمسة للتحول حوالي ٥.٥ بما يشير إلى محدودية مقومات التحول إلى الموارد البشرية بالشركات المبحوثة.

#### خامساً: المناقشة العامة للنتائج

- تشير نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول المقومات التكنولوجية والمالية والتنظيمية والبشرية وبيئة العمل (المادية والمعنوية) اللازمة للتحول إلى الموارد البشرية وفقاً لكل من متغير طبيعة ملكية الشركة ومتغير نشاط الشركة.
- أشارت نتائج جدول (٩) و(١١) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول المقومات التنظيمية ومقومات بيئة العمل وفقاً لمتغير حجم الشركة.
- أشارت نتائج جدول (١) إلى أن ٩ شركات فقط بنسبة ٢٥.٧% من الشركات المبحوثة تقوم بتعميد خدمات الموارد البشرية، كما أشارت نتائج جدول (١٨) و(٢١) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول المقومات المالية ومقومات بيئة العمل وفقاً لمتغير تعهد خدمات الموارد البشرية، في حين أظهرت دراسة Deloitte، 2007 ودراسة PwC، 2012 أن التوجه العالمي هو التوسع في تعهد خدمات الموارد البشرية لموردين خدمات خارجيين.
- أشارت البيانات الواردة في جدول (١) إلى أن غالبية استخدام تكنولوجيا المعلومات موجه إلى الوظائف التشغيلية، وفي تقييم أداء العاملين في ٧٠% فقط من الشركات المبحوثة، في حين أشارت الدراسات إلى أهمية استخدام التكنولوجيا في جميع جوانب الموارد البشرية كعنصر أساس في التحول إلى الموارد البشرية وفق ما ذكرته دراسة MERCER, & KPMG, 2015.
- أشارت نتائج جدول (٢٢) إلى أن غالبية الوظائف التي تقوم بها إدارات الموارد البشرية في الشركات المبحوثة هي وظائف تشغيلية، وأن الوظائف الإستراتيجية التي يتم ممارستها تكون محدودة جداً، في حين التحول إلى الموارد البشرية الإستراتيجية أصبح توجه عالمي، كما أشارت دراسة SHRM, 2015 & MERCER, 2006.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإستجابات المدراء المبحوثين ٥.٩ حول القيمة المضافة التي تقدمها إدارة الموارد البشرية لشركاتهم و هي قيمة تفسر محدودية تقييم المدراء المبحوثين لنور وأهمية إدارة الموارد البشرية في شركاتهم، في حين أشارت دراسة MERCER, 2017 أن ٩٤% من الشركات المبحوثة في هذه الدراسة تمثل إدارة الموارد البشرية لها قيمة مضافة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإستجابات المدراء المبحوثين ٥ حول مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للشركة وهو ما يفسر انخفاض مستوى المشاركة، في حين أشارت دراسة MERCER, 2017

- Reynolds, Michelle, (2018): "Operational HR Management Vs. Strategic HR Management". Small Business - Chron.com, (On line), Available at: <http://smallbusiness.chron.com/operational-hr-management-vs-strategic-hr-management-62125.html>
- Rothwell, William & Prescott, Robert & Taylor, Maria, (2008): "Human Resource Transformation: Demonstrating Strategic Leadership in the Face of Future Trends". Nicholas Brealey Publishing. (On line), Available at: <https://epdf.tips/human-resource-transformation-demonstrating-strategic-leadership-in-the-face-of-.html>
- SHRM, (2015): "Business and Human Capital Challenges Today and in the Future" (On line), Available at: [https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/15-0502%20Bus\\_HC\\_Challenges\\_Report\\_FINAL.pdf](https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/15-0502%20Bus_HC_Challenges_Report_FINAL.pdf)
- Ulrich, Dave, (1997): "Human Resource Champions". Harvard Business School Press, Boston, (On line), Available at: [https://books.google.com.sa/books?id=qTxz6I7tNS-EC&printsec=frontcover&hl=ar&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.sa/books?id=qTxz6I7tNS-EC&printsec=frontcover&hl=ar&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Ulrich, Dave & Allen, Justin, (2009): "HR Transformation". The RBL institute, Mini forum white paper (On line), Available at: <https://www.scribd.com/document/371935239/HR-Transformation>
- Ulrich, Dave & Allen, Justin, (2009): "HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In". McGraw Hill Education. (On line), Available at: [http://www.nazemian.com/HR\\_Transformation\\_3ArticleSeries\\_Nazemian\\_Ulrich.pdf](http://www.nazemian.com/HR_Transformation_3ArticleSeries_Nazemian_Ulrich.pdf)
- [https://books.google.com.sa/books?id=MCyYXg5nucAC&pg=PR7&hl=ar&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.sa/books?id=MCyYXg5nucAC&pg=PR7&hl=ar&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false)
- Ulrich, Dave & Nazemian, Navid, (2014): "HR transformation". (On line), Available at: [http://www.nazemian.com/HR\\_Transformation\\_3ArticleSeries\\_Nazemian\\_Ulrich.pdf](http://www.nazemian.com/HR_Transformation_3ArticleSeries_Nazemian_Ulrich.pdf)
- WTO, (2001): "Agribusiness Management, Marketing and WTO 3(3-0) Definition, Concepts:". (On line), available at: <http://gomalagriculturejournal.yolasite.com/resources/Agribusiness%20Management%2C%20Marketing%20and%20WTO.pdf>
- Deloitte, (2007): "HR Transformation survey: A case for business driven HR". (On line), Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-cons-hr-transformation-survey-160708.pdf>
- Dessler, Gary, (2003): "Human Resource Management". Ninth edition, Prentice Hall.
- KPMG, (2015): "HR transformation Survey" (On line), Available at: <http://www.kpmg-institutes.com/institutes/advisory-institute/articles/2015/08/hr-transformation-survey-2015.html>
- KPMG, (2017): "HR transformation, Which lens are you using?". (On line), Available at: <https://advisory.kpmg.us/content/dam/kpmg-advisory/management-consulting/pdfs/2017/kpmg-hr-transformation-study-2017.pdf>
- LaScola, Mark & Davies, Simon. (2011): "A Critical Review of the Three-Box Model for HR Organization Design". *World at Work Journal*, first quarter, (On line), Available at: <https://hr.maricopa.edu/sites/default/files/A%20Critical%20Review%20of%20the%20Three-Box%20Model%20for%20HR%20Org%20Design.pdf>
- Lettink, Anita, (2004): "Benefits of HR Transformation". Vision for HR. (On line), Available at: <http://www.visionsforhr.com/2004/03/benefits-of-hr-transformation/>
- Mercer, (2006): "HR Transformation v2.0: it's all about the business". (On line), Available at: <https://terryngeorge.files.wordpress.com/2010/12/hr-transformation-merc.pdf>
- Mercer, (2017): "How HR Needs to Change". (On line), Available at: [http://stlouishrps.org/images/downloads/Mercer\\_2017\\_How\\_HR\\_Needs\\_to\\_Change\\_Executive\\_Summary.pdf](http://stlouishrps.org/images/downloads/Mercer_2017_How_HR_Needs_to_Change_Executive_Summary.pdf)
- Mercer, (2017): "Global Talent Trends, Unlocking Growth in the Human Age". (On line), Available at: <https://www.mercer.com/newsroom/2017-hr-transformation-study-how-hr-needs-to-change.html>
- Norman, Paul, (2016): "Transformation and change in HR". Phaidon international. (On line), Available at: <https://www.Phaidoninternational.com/industryinsights/transformation-and-change-in-hr-71503010302713>
- PwC, (2012): "Human Resource Transformation: is it driving Business performance", HfS Research Ltd. (On line), Available at: [http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books\\_5702\\_0.pdf](http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_5702_0.pdf)

## Human Resource Transformation in the Egyptian Agribusiness Enterprises

ElSherbiny, A. A. F.

Human Resources Management - Sadat Academy for Management Sciences

### ABSTRACT

Knowledge-based agricultural development is a central objective in modern economies, and Human Resources Management HRM plays a significant role in the competitiveness of Egyptian agribusinesses. The aim of the study was to explore the relationship between some of the characteristics of the agribusinesses enterprise and the elements of Human Resources Transformation HRT in these enterprises. The analytical descriptive approach was followed to address the problem of the study. Randomly, 35 agribusiness enterprise's managers were interviewed from 9 districts in Behera governorate, which is considered the largest agricultural governorate in Egypt. The results indicate that there are no statistically significant differences in the enterprises' ownership type and its activity on the elements that are necessary for human resources transformation (i.e. technological, financial, organizational, human and work environment). Meanwhile, a significant statistical difference occurred, regarding the enterprises size impact on the variable of organizational, human and work environment; outsourcing HR services impact on financial and work environment. In addition, the results indicate that Human Resources Transformation HRT became essential to achieve the enterprises' strategic objectives. The results are discussed and the recommendations are presented.

**Keywords:** Agribusiness Enterprises - Human Resource Management - Human Resource Transformation.