

واقع تطبيق نموذج أولريش (Ulrich) في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية

أسماء صالح حسن نعمان القباطي
باحثة دكتوراه، جامعة اب
البريد الإلكتروني: asmanoman198@gmail.com

أ.د. نعمان أحمد علي فيروز
جامعة اب
البريد الإلكتروني: numan.fyrooz307@gmail.com

أ.م.د. وليد قاسم يحيى عبد الرحمن اليافعي
جامعة اب
البريد الإلكتروني: waleed.dr.4@gmail.com

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق نموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وقد تمثل مجتمع البحث بجميع القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية الحكومية، وتم أخذ عينة مرحلية من المجتمع؛ حيث تم في المرحلة الأولى اختيار خمس جامعات، هي: جامعة صنعاء، جامعة عدن، جامعة تعز، جامعة إب، وفي المرحلة الثانية تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (220) فرداً، مثلت 25% من إجمالي مجتمع البحث في الجامعات المختارة البالغ حجمه (878) فرداً، واستخدم الباحثون الاستبانة أداة لجمع البيانات، ولتحليل البيانات استخدم الأساليب الإحصائية الآتية: التكرارات والنسب المئوية، معامل ألفا كرونباخ، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث هي:

- إن واقع تطبيق نموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية جاء بدرجة ممارسة (ضعيفة) بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (2.23).
 - حصل مجال الخبير الإداري على أعلى نسبة متوسط حسابي؛ إذ بلغت قيمته (2.33) وبدلالة لفظية (ضعيفة).
 - حصل مجال نصير الموظف على أقل متوسط حسابي؛ إذ بلغت قيمته (2.096) وبدلالة لفظية (ضعيفة).
- وقدم البحث عددًا من التوصيات أبرزها تطوير استراتيجية واضحة وشاملة لإدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية تستند إلى نموذج أولريش.

الكلمات المفتاحية: نموذج أولريش، إدارة الموارد البشرية، الجامعات اليمنية.

The Reality of Applying the Ulrich Model in Human Resource Management in Yemeni Universities

Asma Saleh Hassan Noaman Al-Qubati
Doctoral researcher, Ibb University
Email: asmanoman198@gmail.com

Prof. Dr. Noman Ahmed Ali Fairouz
Ibb University
Email: numan.fyrooz307@gmail.com

Dr. Waleed Qasim Yahya Abdulrahman Al-Yafei
Ibb University
Email: waleed.dr.4@gmail.com

ABSTRACT

The aim of this research is to identify the application of the Ulrich model in human resource management in Yemeni universities. To achieve this goal, the researchers used a descriptive survey method. The research community consisted of all administrative leaders in Yemeni government universities. A stage sample was taken from the community, where in the first stage, five universities were selected: Sana'a University, Aden University, Taiz University, and Ibb University. In the second stage, a simple random sample of 220 individuals was selected, representing 25% of the total research community in the selected universities, which consisted of 878 individuals. The researchers used a questionnaire as a data collection tool, and the following statistical methods were used to analyze the data: frequencies and percentages, Cronbach's alpha coefficient, means, and standard deviations. The most prominent results of the research were as follows:

- The reality of the application of the Ulrich model in human resource management in Yemeni universities was found to be (weak) overall, with an average score of (2.23).
- The domain of administrative expert received the highest average score of (2.33) and was statistically significant (weak).
- The domain of employee advocate received the lowest average score of (2.096) and was statistically significant (weak).
- The research provided a number of recommendations, the most prominent of which is the development of a clear and comprehensive strategy for human resource management in Yemeni universities based on the Ulrich model.

Keywords: Ulrich model, human resource management, Yemeni universities.



أولاً-الإطار العام للبحث ودراسات سابقة:

مقدمة البحث:

تُعدُّ إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر أكثر أهمية من أي وقت مضى؛ حيث تشكل محوراً أساسياً تعتمد عليه جميع الأنشطة في المؤسسات، ومع توسع المؤسسات وزيادة حجمها وتعقيد أعمالها، وتحولات العالم اليوم في مختلف المجالات، وخاصة المجال التكنولوجي، فقد ساعد ذلك في زيادة الاهتمام بالعنصر البشري بوصفه عاملاً أساسياً في عملية التنمية في جميع المؤسسات.

وتواجه المؤسسات التعليمية تحديات كبيرة تتطلب تعزيز ممارساتها الإدارية؛ حيث أصبحت المنافسة المستندة إلى المعرفة وتحديات العولمة وتغيرات عالم العمل قوى تدفع المؤسسات نحو تطوير سياسات وأساليب تجعلها قادرة على التكيف مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية (يمينة، 2016، ص.285).

وفي هذا السياق، تعاطم الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة؛ نظراً لأهميتها بوصفها مورداً رئيساً يعتمد عليه في تحقيق الأهداف، ونتيجة لذلك تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية، وأصبحت وظيفة استراتيجية، بدلاً من أن تكون مجرد مجموعة من الإجراءات التنفيذية المتعلقة بسياسات ونظم الموظفين (الرخيص والرخيص، 2020، ص.96).

بناءً على ذلك يتبين أنه لا يوجد أمام المؤسسة سوى خيار واحد لرفع أدائها وتحقيق التنافسية هو مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية وإعادة النظر فيها، وتطوير ممارساتها لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة (زياني وبو غليطة، 2020، ص.242).

ومن هنا ظهر نموذج ديف أولريش بوصفه أسلوباً حديثاً لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية من خلال توسيع وظائفها من خلال أربعة أبعاد تنقلها من وظيفة تقليدية إلى وظيفة ديناميكية فاعلة متعددة الأدوار، وتشمل هذه الأدوار: دور الشريك الاستراتيجي، ودور وكيل التغيير، ودور الخبير الإداري، ودور نصير الموظف. ومن خلال هذه الأدوار تصبح إدارة الموارد البشرية شريكاً مع الإدارة العليا للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات من خلال موازنة أنظمة الموارد البشرية مع استراتيجية العمل (Ulrich, 1997, p.29).

وقد أكدت دراسة كُُلِّ من (Rafat et al. (2012)، وإبراهيم (2015)، و(Dai and Qiu (2016) على فاعلية نموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية عند تطبيقه في كثير من الشركات بمختلف أنواعها، كما أوصوا بضرورة إجراء مزيد من البحوث، والدراسات المختلفة عنه، وتطبيقه في المؤسسات التعليمية المختلفة. والجامعات كسائر المؤسسات تسعى إلى تطوير أنظمتها الإدارية واعتماد الأساليب الجديدة في هذا المجال استجابةً للتغيرات المتسارعة في كافة الجوانب وزيادة درجة المنافسة الداخلية والخارجية.

إنَّ تطبيق نموذج أولريش في الجامعات يهدف إلى تحقيق التوافق والتكيف مع سياسات التطوير التنظيمي، وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية فيها، كما يُعدُّ واحداً من النماذج الفعالة التي تعزز الميزة التنافسية في الجامعات (إبراهيم، 2015، ص.22).

وعلى الرغم من ظهور نموذج أولريش في نهاية تسعينيات القرن العشرين فإنَّ الدراسات العربية في مجال تطبيق هذا النموذج في الجامعات العربية شحيحة جداً؛ وهو ما يشكل فجوة معرفية في المكتبة البحثية العربية بشكل عام واليمينية بشكل خاص، وهذا ما دفع الباحثين إلى إجراء هذا البحث للتعرف على واقع تطبيق نموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمينية.

مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات تحديات عديدة نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، وهذه التغيرات تؤدي إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات وتعزيز الحاجة إلى الاهتمام بالبقاء والاستمرارية، وفي إطار إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمينية، يُلاحظ أنها لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية وتعاني من الجمود في أساليبها؛ وهذا ما يؤثر سلباً في كفاءة هذه الموارد وفعاليتها وإسهامها في التكيف مع المنافسة والاستمرارية، وعلى الرغم من توفر تجارب ناجحة في دول متقدمة فإنَّ إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمينية لم تستفد بشكل كافٍ من هذه التجارب ولم تواكب التطورات في هذا المجال.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذل لتطوير الأداء الإداري للجامعات اليمينية، والتأكيد المستمر على ضرورة تطوير أنظمتها الإدارية فإنَّها لا تزال تعاني من قصور ملحوظ في أدائها الإداري (العبيدي، 2003، ص.19). وتأكيداً لهذا الواقع، أشارت دراسة حجي وآخرين (2019) إلى أنَّ إدارة الموارد البشرية في الجامعات لا تزال

تعتمد الأساليب التقليدية؛ وهو ما يؤثر سلباً في فاعلية تلك الموارد وسياساتها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء المؤسسة.

إنَّ الجامعات اليمنية بحاجة ملحة إلى تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في ضوء مؤشرات أنماط ونماذج إدارية حديثة بهدف تحديد مكامن المشكلة في أدائها، وتصميم خطط وبرامج التطوير المناسبة لها، ومن هذا المنظور يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على واقع تطبيق نموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية؛ وعليه فإنَّ مشكلة البحث تتحدد بالسؤال الرئيس الآتي:

ما واقع تطبيق نموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية؟
أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق نموذج ديف أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد عينة البحث من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما واقع تطبيق دور الشريك الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية؟
- 2- ما واقع تطبيق دور وكيل التغيير في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية؟
- 3- ما واقع تطبيق دور الخبير الإداري في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية؟
- 4- ما واقع تطبيق دور نصير الموظفين في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية؟

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من أهمية بعديه الرئيسيين وهما إدارة الموارد البشرية وتطبيق نموذج أولريش كما يستمد أهميته من أهمية موضوعه وندرة البحوث العربية والمحلية في هذا المجال، ويمكن تلخيص ذلك بالآتي:

- 1- يسهم هذا البحث في إثراء المكتبة البحثية اليمنية بالمعرفة النظرية لأنموذج ديف أولريش وواقع تطبيق إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية لهذا النموذج.
- 2- سوف تغيب النتائج التي توصل إليها البحث الباحثين والمهتمين في مجال تطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية من خلال تزويدهم بالمعلومات التي تساعد في إجراء مزيد من الدراسات العلمية في هذا المجال.

3- يُعدُّ البحث منطلقاً للباحثين نحو إجراء المزيد من الدراسات ذات الصلة بالطرق المتبعة في ممارسة الأدوار الحديثة في نموذج أولريش لإدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.

4- يُعدُّ البحث محاولة علمية تجرى لأول مرة بحسب علم الباحثين في الجامعات اليمنية والعربية تتناول واقع تطبيق نموذج ديف أولريش في إدارة الموارد البشرية.

حدود البحث:

1- **الحدود الموضوعية:** واقع تطبيق نموذج ديف أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية الحكومية.

2- **الحدود البشرية:** القيادات الإدارية في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية الحكومية.

3- **الحدود المكانية:** جامعات (صنعاء، عدن، تعز، إب).

4- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق البحث خلال العام الجامعي 2023م -2024م.

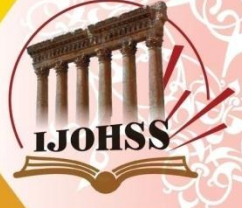
مصطلحات البحث:

1- إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنَّها: "مجموعة من الأنشطة التي تساعد المؤسسة في الحصول على حاجتها من الكوادر البشرية، ثم العمل على تطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها، لتساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية" (الحريري، 2014، ص.20).

ويعرفها العربي (2012، ص.15) بأنَّها: "مجموعة النشاطات الخاصة باستقطاب الأفراد والاحتفاظ بهم وتطويرهم، بغرض تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد".

وتعرف **إجرائياً** بأنَّها: الإدارة المسؤولة عن اختيار العاملين واستقطابهم وتعيينهم وتدريبهم وتحفيزهم وتقييم أدائهم في الجامعات اليمنية.



2-أنموذج ديف اولريش (Dave Ulrich):

يعرف بأنه: فكر إداري معاصر، يؤكد على الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات ويحدد أربعة أدوار رئيسة يجب أن يلعبها متخصصو الموارد البشرية لدعم نجاح مؤسساتهم الشريك الاستراتيجي، وكيل التغيير، الخبير الإداري، نصير الموظفين (Dalziel et al., 2006, p.87). ويعرف إجمالاً بأنه: إطار معترف به لديف أولريش الذي يُعدُّ خبيراً ومستشاراً مشهوراً في مجال إدارة الموارد البشرية وتطويرها يشتهر أولريش بدوره الريادي في تطوير إدارة الموارد البشرية ويعمل أولريش أستاذاً في كلية روس لإدارة الأعمال في جامعة ميتشيغان، قام بنشر العديد من الكتب والمقالات العلمية التي تركز على تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي: لجمع البيانات والمعلومات وتشخيص واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية الحكومية وتحليله وفقاً لأبعاد أنموذج ديف أولريش.

ثانياً-دراسات سابقة:

1-استعراض الدراسات السابقة:

أ-الدراسات المحلية:

1) دراسة الجراش (2021) الموسومة بـ: الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري. هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا - صنعاء، وتحديد مستوى ممارسة الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ومستوى تحقق الإبداع الإداري في المستشفى، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع القيادات الإدارية والطبية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا - صنعاء البالغ عددهم (91) فرداً، مستخدماً الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

-أنَّ هناك أثراً إيجابياً للأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في دور الشريك الاستراتيجي، ورائد التغيير والخبير الإداري، ونصير الموظفين)، في الإبداع الإداري، في المستشفى.

-أنَّ دور الخبير الإداري هو الدور الأكثر ممارسة، بينما كان الدور الأقل ممارسة هو دور نصير الموظفين.

2) دراسة قاسم (2022) فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الأهلية في ضوء معايير الجودة الشاملة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء معايير الجودة الشاملة.

وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، واستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المبالغ (312) فرداً من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية البالغ عددها (12) جامعة، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

-جاء محور فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة بدرجة فاعلية متوسطة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرين (النوع، والمسمى الوظيفي) لجميع محاور الدراسة، و(الدرجة العلمية) لمحوري (فاعلية إدارة الموارد البشرية، ومستوى تحقق الميزة التنافسية).

-وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين فاعلية إدارة الموارد البشرية، ومستوى الميزة التنافسية.

3) دراسة القباطي (2022) الموسومة بـ: تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، وفي سبيل تحقيق ذلك الهدف استخدم الباحثون المنهج الوصفي بفرعيه المسحي والتطويري، ولغرض جمع البيانات استخدم الباحثون الاستبانة أداة لجمع البيانات.



وقد تمثل مجتمع البحث الأول بجميع الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في محافظة إب البالغ عددهم (242) فرداً، تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (134) فرداً، بينما طبقت أداة أسلوب دلفاي على عينة قصدية بلغ حجمها (27) فرداً وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث، هي:
-حصل واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية في محافظة إب على درجة تطبيق (ضعيفة) على مستوى الأداة بشكل عام، وعلى مستوى المجالات كل على حدة.
بدراسات عربية:

1) دراسة صيوح وديب (2017) الموسومة بـ: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة: دراسة ميدانية في جامعة تشرين.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير العولمة في إدارة الموارد البشرية في جامعة تشرين، استخدم الباحثون المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من العاملين في إدارة الموارد البشرية في جامعة تشرين بلغت 83 فرداً واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
-وجود تأثير معنوي لكل من التطورات والعالمية، وبزوغ عصر المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

2) دراسة العريمي (2017) الموسومة بـ: "تطوير إدارة الموارد البشرية بكلية العلوم التطبيقية بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى تطوير إدارة الموارد البشرية في كلية العلوم التطبيقية في سلطنة عمان ومقترحات تطويرها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي.

وتكونت عينة الدراسة من المدير العام ومساعديه وعمداء كلية العلوم التطبيقية ومساعديه ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام الأكاديمية البالغ عددهم 57 فرداً، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

-أن واقع تطوير إدارة الموارد البشرية بكلية العلوم التطبيقية في سلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة في جميع مجالاتها.

3) دراسة شقورة وشقورة (2020) الموسومة بـ: "تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة فلسطين الجنوبية على ضوء نماذج التميز العالمية -دراسة استشرافية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة فلسطين الجنوبية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وكانت العينة مجموعة من الخبراء والمختصين بإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم والجامعات الفلسطينية والإقليمية؛ إذ بلغ عدد الخبراء المشاركين في الجولة الأولى (24) خبيراً، وفي الجولة الثانية (21) خبيراً وفي الجولة الأخيرة (14) خبيراً من الجامعات المصرية والفلسطينية، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- أسفرت جولات دلفاي عن خمسة مجالات لتطوير إدارة الموارد البشرية وهي كالتالي: (التخطيط والإدارة للموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية وتطويرها، عدالة أنظمة الموارد البشرية وشفافيتها، ثقافة التميز، تقدير الموارد البشرية وتحفيزهم).

-حصل المجالين (التخطيط والإدارة للموارد البشرية، تطوير وتدريب الموارد البشرية) على أعلى درجة تركيز في جولات دلفاي.

جدراسات أجنبية:

1) دراسة إسماعيل ولونج (2010) Ismail and Long الموسومة بـ: استعداد متخصصي الموارد البشرية الماليزيين ليكونوا شريكاً استراتيجياً.

Readiness of Malaysian human resource professionals to be a strategic partner.

هدفت الدراسة إلى دراسة العوائق التي تعيق متخصصي الموارد البشرية عن أن يكون شريكاً استراتيجياً في المؤسسة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت على (103) أفراد من مديري الموارد البشرية في شركات قطاع التصنيع في ولاية (جوهور) في جنوب ماليزيا. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

-أن متخصصي الموارد البشرية في الشركات الصناعية في (جوهور) يفتقرون إلى قدرتهم على لعب دور الشريك الاستراتيجي ووكيل التغيير.
-من العوائق التي تعيق متخصص الموارد البشرية بوصفه شريكاً استراتيجياً عدم توفر الوقت الكافي لديهم لمعالجة كل القضايا الإدارية والاستراتيجية وافتقارهم لبعض الكفاءات.
2) دراسة رأفت وآخرين (2012) Rafat et al. الموسومة بـ: تحليل دور إدارة الموارد البشرية في المستشفيات باستخدام نموذج أولريش.

Analysis of the human resource management role in hospitals using Ulrich model.

هدفت الدراسة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية في المستشفيات في طهران بناء على أوارها، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات وطبقت على 167 مديراً للموارد البشرية في المستشفيات الموجودة في طهران، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:
- حصل دور الشريك الاستراتيجي على النقاط الأعلى في القوة.
- حصل دور نصير الموظف على الحد الأدنى من نقاط القوة.
3) دراسة يوسف وآخرين (2017) Yusuf et al. الموسومة بـ: بممارسة استراتيجية الموارد البشرية للأدوار حسب نموذج أولريش.

Ulrich model on practices of human resource strategic roles.

هدفت الدراسة إلى ممارسة الأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية في نموذج أولريش في شركة تعدين النيكل الإندونيسية وتحليل العلاقات ضمن أربعة أدوار للموارد البشرية.
وقد تم استخدام الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات، وقد وزعت على (43) متخصصاً في جميع مستويات شركة التعدين النيكل في إندونيسية وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- هناك علاقة بين الأدوار الأربعة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية.
 - يوجد ارتباط كبير بين دور الشريك الاستراتيجي ودور نصير الموظف.
 - يوجد ارتباط كبير بين دور الخبير الإداري ووكيل التغيير.
- 2-مناقشة الدراسات السابقة:

أ-أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1) -من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:
من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن ثمة دراسات تناولت إدارة الموارد البشرية وأخرى تناولت نموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية، فالدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية هدف بعضها إلى التعرف على فاعلية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية كدراسة قاسم (2022)، وبعضها هدف إلى معرفة تطوير إدارة الموارد البشرية كدراسة كل من صيوح وديب (2017)، والعريمي (2017)، وشقورة وشقورة (2020)، والقباطي (2022).
والدراسات التي تناولت نموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية توزعت إلى دراسات هدفت إلى معرفة ممارسة استراتيجية الموارد البشرية للأدوار حسب نموذج أولريش كدراسة يوسف وآخرين Yusuf et al. (2017)، وبعضها هدفت إلى دراسة أثر الأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية كدراسة الجراش (2021)، وبعضها هدفت إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية باستخدام نموذج أولريش كدراسة رأفت Rafat et al. (2012)، وبعضها هدف إلى معرفة استعداد متخصصي إدارة الموارد البشرية ليكونوا شريكاً استراتيجياً كدراسة إسماعيل ولونج (2010) Ismail and Long
من خلال هذه الأهداف نجد أن البحث الحالي قد اختلف مع معظم الدراسات من ناحية الأهداف، واتفق مع دراسة يوسف وآخرين (2017) Yusuf et al. ذلك من خلال دراسة الواقع.
واتفق مع دراسة العريمي (2017) ودراسة صيوح وديب (2017) من حيث ميدان الدراسات وهو الجامعات.



(2) من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي المسحي؛ لذا يتفق مع معظم الدراسات السابقة المعروضة من حيث المنهج الوصفي بشكل عام.

(3) من حيث أداة الدراسة:

يتفق البحث الحالي من حيث استخدام الاستبانة أداة للبحث مع معظم الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية المعروضة.

(4) من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في اشتمال مجتمعه على قيادات إدارية في الجامعات كدراسة كُلاً من العريمي (2017)، وقاسم (2022) والقباطي (2022). واختلفت مع بقية الدراسات في دراسة واقع تطبيق نموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.

ب- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بعض من الجوانب تمثلت في النقاط الآتية:

1- إثراء الخلفية النظرية للدراسة والعرض السليم للإطار النظري.

2- ساعدت الدراسات السابقة الباحثون في بناء فقرات أداة الدراسة (الاستبانة).

3- التعرف على الإجراءات المنهجية المتبعة وبناء أدواته.

4- إرشاد الباحثون إلى بعض المراجع والدراسات.

ثالثاً- الإطار النظري (التعريف بأنموذج أولريش):

أنموذج ديف أولريش (Dave Ulrich)

يُعدُّ أنموذج أولريش من أبرز النماذج الحديثة التي تركز على تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بشكل فعال، ويعتمد هذا الأنموذج على تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين وتوفير بيئة عمل محفزة وملائمة للموظفين وتحقيق النجاح والاستدامة في المستقبل، ويستند أنموذج أولريش إلى فكرة أنَّ الموارد البشرية هي العنصر الأهم في أي مؤسسة، وأنَّ إدارتها وتطويرها بشكل فعّال يمكن أن يكون له تأثير كبير على أداء المؤسسة ونجاحها.

1- التعريف بصاحب الأنموذج ديف أولريش (Dave Ulrich):

يعود تسمية الأنموذج إلى اسم مبتكره ديف أولريش الذي يعمل أستاذًا في كلية روس لإدارة الأعمال في جامعة ميشيغان، وُلد أولريش في الولايات المتحدة في عام 1953م، ويحظى باحترام كبير في مجال الموارد البشرية وإدارة الأعمال ويقوم بتدريس كيفية بناء قدرات القيادة والسرعة والتعلم والمساءلة واستدامة المواهب في المؤسسات عن طريق الاستفادة من الموارد البشرية (Kaufman, 2007, p. 34).

كما يُعدُّ مستشارًا لمجموعة من الشركات التي تصنف ضمن قائمة أفضل (200) شركة في العالم، ويُعدُّ من أشهر الخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية وتطويرها، وقد اشتهر أولريش بدوره الريادي في تطوير إدارة الموارد البشرية فقد نشر أكثر من 200 مقالة وأكثر من 25 كتابًا في إدارة الموارد البشرية وتطويرها (Becker et al., 2009, p.30).

2- التعريف بأنموذج ديف أولريش (Dave Ulrich):

أنموذج أولريش هو "أنموذج يستخدم في مجال إدارة الموارد البشرية ويحمل اسم المفكر ديف أولريش الذي قدم هذا الأنموذج في التسعينيات ويهدف إلى تحويل وتطوير دور إدارة الموارد البشرية من دور تنفيذي تقليدي إلى دور استراتيجي وشريك للأعمال" (Krishna & Prasad, 2012, p30).

كما أنَّه: "إطار معترف به على نطاق واسع لفهم أدوار ومسؤوليات متخصصي الموارد البشرية في المؤسسات، ويحدد أربعة أدوار رئيسة يجب أن يلعبها متخصصو الموارد البشرية، وهي أربعة أدوار لتكون شريك أعمال استراتيجي وهي: دور الشريك الاستراتيجي، دور وكيل التغيير، دور الخبير الإداري، دور نصير الموظف" (Dalziel et al., 2006, p.88).

الأدوار والمسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في نموذج أولريش

الدور المجازي	دور الإدارة	النشاط	النتائج
الشريك الاستراتيجي	إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	دمج الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة والأعمال معاً	تنفيذ الاستراتيجية
الخبير الإداري	إدارة البنية التحتية للمؤسسة	عملية إعادة الهندسة	بناء بنية تحتية
نصير للموارد البشرية	إدارة مشاركة الموارد البشرية	الاستماع لشكاوى الموارد البشرية والاستجابة لها	زيادة التزام الموارد البشرية وقدراتهم
وكيل التغيير	إدارة التغيير	إدارة التمويل والاتصالات المرغوب فيها	

المصدر: (Ulrich, 1997, p.25)

3- الأدوار الأربعة في نموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية:

حدد أولريش الدور الجديد الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية والذي أصبح أكثر استراتيجياً وبه مهام وممارسات جديدة من خلال نموذج (الأدوار الأربعة)، وكان الإسهام الرئيس لهذا النموذج هي بداية التحول من التوجه الوظيفي للموارد البشرية إلى الشراكة المنظمة في وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي من شأنها أن تخلق ميزة تنافسية كبيرة وتضيف قيمة كبيرة للأعمال التي تقوم بها المؤسسة.

يعرف (Ulrich, 1997, p.26) الأدوار الأربعة بأنّها: "مجموعة من الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تمكن من إقامة شراكات مع الإدارة العليا تسعى من خلالها للمساعدة في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة من خلال موازنة أنظمة الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال في المنظمة، ويتم ذلك من خلال أربعة أدوار، هي: دور الشريك الاستراتيجي، دور وكيل التغيير، دور الخبير الإداري، دور نصير الموظفين".

يؤكد النموذج على أهمية أن يلعب متخصصو الموارد البشرية جميع الأدوار الأربعة، ويعملوا معاً لدعم أهداف المؤسسة وغاياتها من خلال لعب هذه الأدوار بشكل فعال، وهذه الأدوار تتمثل بالآتي:

الدور الأول- دور الشريك الاستراتيجي:

ويعرف كلثوم (2015، ص.250) دور الشريك الاستراتيجي بأنّه: "الدور الذي يُمكن إدارة الموارد البشرية من المشاركة في صناعة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة بكل كفاءة وفاعلية بحيث تعمل إدارة الموارد البشرية على أن يصبح موظف الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً مهماً وفعالاً للمؤسسة، ويركز على موازنة استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية مع استراتيجية العمل".

ويعرفه لعشب ونزالي (2021، ص. 86) بأنّه: "الدور الذي يعمل على وضع خطط واستراتيجيات الموارد البشرية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال وكفاء ويتضمن هذا الدور تطوير أنظمة وسياسات الموارد البشرية، وتطوير برامج التدريب والتطوير والتقييم، وتوفير الدعم والتوجيهات اللازمة للإدارة والموظفين".

الدور الثاني- دور وكيل التغيير:

أصبح التغيير سمة من سمات العصر؛ كونه ضرورة حتمية، وأصبح على المؤسسة الاعتماد على قادة ومدبرين للموارد البشرية ذي كفاءة وديناميكية مميزة يجعل من عملية التغيير عملية سلسلة لما يقدمونه من متطلبات وتحركات فعالة تزيد من ثقة المرؤوسين في صناعة التغيير، بهذا كانت عملية التغيير ركيزة أساسية في نموذج أولريش برزت في دور وكيل التغيير.

ويعرف (Ulrich, 1997, p. 35) وكيل التغيير بأنّه: "الدور الذي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لإكساب العاملين المهارات اللازمة لإحداث التغيير، وتحليل الملاحظات وآراء العاملين تجاه التغيير والعمل على إكساب العاملين ثقافة المنظمة بشكل كامل".

ويعرفه Yusuf et al. (2017, p.104) بأنه: "قدرة متخصصي الموارد البشرية على قيادة التغيير والابتكار داخل المؤسسة وأن يكونوا قادرين على تحديد فرص التحسين وتطوير استراتيجيات لتنفيذ التغيير".

الدور الثالث- دور الخبير الإداري:

وصفت إدارة الموارد البشرية لعدة عقود مضت كإدارة تنفيذية، أما دورها الجديد بوصفها خبيراً إدارياً فإنها تحتاج إلى أن تتخلص من صورتها التقليدية بوصفها معدة للقوانين ومنفذة لقرارات الإدارة العليا، بحيث تحسن من الكفاءات وتبنى استراتيجيات وبرامج تطويرية متخصصة تهدف إلى تنمية مهاراتها وأساليبها الإدارية، وتطور من كفاءة المؤسسة بشكل عام بوصفها خبيراً إدارياً.

تعريف دور الخبير الإداري:

يعرف Ulrich (1997, p.34) دور الخبير الإداري بأنه: "ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من قبل مديري الموارد البشرية والمتعلقة أيضاً بتطوير سياسات وإجراءات الموارد البشرية وتطبيقها كما أنها تتميز بتنفيذ الممارسات الإدارية بشكل أفضل وأسرع وأقل تكلفة".

ويعرفه De Guzman, G.M. & Sengupta (2011, p.617) بأنه: "الدور الذي يمكن من متابعة التغيرات في التشريعات واللوائح وقواعد الصحة والسلامة المهنية وأنواع أخرى من قانون العمل ويساعد المؤسسة على التكيف من أجل البقاء متوافقة مع تلك القوانين هذا من جانب، ومن جانب آخر يعمل على تنظيم معلومات الموظف الشخصية والتأكد من تحديثها وتأمينها مستخدماً التقنيات الحديثة في ذلك".

الدور الرابع- نصير الموظف:

يُعدّ العنصر البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج؛ حيث يمثل ركيزة من الركائز التي تبني المؤسسة استراتيجيتها عليه، وإذا أحس بالولاء والانتماء والحب للمؤسسة سيكون هذا العنصر الثمين قادراً على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المؤسسة؛ ومن هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية لتحقيق ولاء الموظفين للمؤسسة من خلال ممارسة دور نصير الموظف.

ويعرفه العنيزي وآخرون (2014، ص. 95) بأنه: "الدور المسؤول عن قياس معنويات الموظفين ورضاهم واستخدام هذه المعلومات لإنشاء شراكة إيجابية، والتأكد من أن المديرين عادلون ومنصفون لجميع الموظفين، كما أنه يقود مبادرات لتحسين الروح المعنوية لدى العاملين".

يقصد بدور نصير الموظف أن يكون مدير الموارد البشرية في المؤسسة ممثلاً لصوت الموارد البشرية في القرارات الإدارية، ويكون لديه القدرة والقابلية لتلبية حاجات الموارد البشرية، كما يقع عليه معرفة كيفية وضع الأولويات والتخلص من العمل المضاف وأعبائه التي لا تضيف قيمة للعمل مع توضيح الأهداف، وتبسيط العمليات المعقدة" (Ulrich, 1997, p.31).

رابعاً- منهجية البحث وإجراءاته:

1-مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث بجميع القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية، وتم أخذ عينة مرحلية من المجتمع؛ حيث تم في المرحلة الأولى اختيار أربع جامعات هي: جامعة (صنعاء، عدن، تعز، إب)، وفي المرحلة الثانية تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (220) فرداً، مثلت 25% من إجمالي مجتمع البحث في الجامعات المختارة البالغ حجمه (878) فرداً

جدول (1) يبين مجتمع البحث

م	الجامعة	مدير عام	مدير إدارة	الإجمالي	%
1	صنعاء	69	159	228	25.9%
2	عدن	35	209	244	27.8%
3	تعز	77	215	292	33.3%
4	إب	41	73	114	12.9%
	الإجمالي	222	656	878	~ 100
	%	25.3%	74.7%	100%	

المصدر: إعداد الباحثون من خلال النزول الميداني



2- عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (220) فرداً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث، والجدول الآتي يوضح عدد أفراد العينة بالنسبة لحجم مجتمع البحث.

جدول (2) (حجم عينة البحث بالنسبة للمجتمع)

المجتمع	العينة	%
878	220	25%

المصدر: إعداد الباحثون من خلال النزول الميداني

3- أداة البحث:

انطلاقاً من أهداف البحث استخدم الباحثون أداة الاستبانة للتعرف على واقع تطبيق أنموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.

أخطوات الإعداد:

استخدم الباحثون الاستبانة أداة لجمع البيانات المتعلقة بتحقيق هدف البحث المتمثل بالتعرف على واقع تطبيق أنموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، وقد تم إعدادها وبنائها وفقاً للخطوات الآتية:
- الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في مجالي إدارة الموارد البشرية وأنموذج أولريش.
- أعدت الباحثون الاستبانة بصورتها الأولية بمراجعة المشرف العلمي، وقد اشتملت على (46) مؤشراً موزعة على أربعة مجالات على النحو الآتي:

المجال الأول- دور الشريك الاستراتيجي (10) مؤشرات.

المجال الثاني- دور وكيل التغيير (13) مؤشراً.

المجال الثالث- دور الخبير الإداري (12) مؤشراً.

المجال الرابع- دور نصير الموظف (11) مؤشراً.

واستخدم الباحثون مقياس خماسي التدرج لقياس واقع تطبيق أنموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.

ب-صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة قامت الباحثون بعرضها على (22) محكماً من أساتذة الجامعات العربية واليمنية من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية والإدارة العامة وإدارة الأعمال، وقد طلبت الباحثون من المحكمين إبداء آرائهم في الاستبانة من حيث:

-مدى انتماء المؤشرات إلى المجال الذي يندرج في إطاره.

-مدى صلاحيات المؤشرات وسلامة صياغتها.

-تعديل المؤشرات إن تطلب ذلك.

-إضافة مؤشرات مقترحة.

وفي ضوء نتائج آراء المحكمين قامت الباحثون بالتعديلات الآتية: إعادة صياغة بعض المؤشرات، وحذف مؤشر في مجال دور الشريك الاستراتيجي وإضافة مؤشراً إلى هذا الدور، وحذف 3 مؤشرات في دور وكيل التغيير، وقد اعتمدت الباحثون لقبول المؤشر اتفاق المحكمين بنسبة (80%) وفي ضوء نتيجة التحكيم قامت الباحثون بإخراج الاستبانة بصورتها النهائية، والجدول الآتي يوضح مؤشرات الاستبانة الأولية والمؤشرات المحذوفة ومؤشرات الاستبانة بصورتها النهائية:

جدول (3) مؤشرات الاستبانة الأولية والمؤشرات المحذوفة ومؤشرات الاستبانة بصورتها النهائية

المجال	المؤشرات الأولية	المؤشرات المحذوفة	المؤشرات المضافة	المؤشرات النهائية
دور الشريك الاستراتيجي	10	1	1	10
دور وكيل التغيير	13	3	-	10
دور الخبير الإداري	12	-	-	12
دور نصير الموظف	11	-	-	11
الإجمالي	46	4	1	43

ج- ثبات الاستبانة:

اختبار الصدق والثبات:

استخدم الباحثون أسلوب التجزئة النصفية لاختبار ثبات الأداة، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين جزئي الأداة 0.82، وقيمة معامل ألفا كرونباخ 0.96، وهذه القيمة مرتفعة؛ وهو ما يؤكد سلامة الأداة وصدقها.

د- معايير الحكم والقبول:

معيير الحكم على واقع تطبيق أنموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية: تضمنت الاستبانة الموجهة للتعرف على واقع تطبيق أنموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية مقياساً خماسي التدرج تمثل كل درجة بديلاً له وزن رقمي، وللحكم على واقع التطبيق اعتمدت الباحثون على معيار الحدود الحقيقية لبدائل المقياس لتحديد درجة التوفر التي حصل عليها كل مؤشر، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (4) يبين الحدود الحقيقية لبدائل المقياس

درجة البديل	5	4	3	2	1
حدود من	4.20	3.40	2.60	1.80	1
البديل إلى	5	4.19	3.39	2.59	1.79
الدلالة اللفظية	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	منعدمة

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة الميدانية:

بعد انتهاء الباحثون من عملية التطبيق الميداني، وبعد استعادة الاستبانات وتجميعها واعتماد الصالح، واستبعاد غير الصالح منها، قامت الباحثون بتفريغها في الحاسب الآلي ببرنامج (spss)، ومن ثم معالجتها إحصائياً، باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لعرض خصائص عينة البحث.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة مدى ثبات وصدق أداة البحث.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation) لاختبار الصدق البنائي ومعرفة درجة ارتباط محاور وفقرات الأداة.
- 4- المتوسط الحسابي والوزن المرجح لمعرفة متوسط آراء عينة البحث تجاه فقرات الاستبانة.
- 5- الانحرافات المعياري لمعرفة مدى تشتت واتفق آراء عينة البحث تجاه فقرات الاستبانة.

خامساً- عرض النتائج ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس:

ما واقع تطبيق أنموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثون باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث والقيمة اللفظية للمتوسطات الحسابية على مستوى مجالات الأداة لواقع تطبيق أنموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداة إجمالاً وعلى مستوى المجالات

م	المجال	الترتيب حسب المتوسط	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	الشريك الاستراتيجي	2	2.27	0.63	ضعيفة
2	الخبير الإداري	1	2.33	0.64	ضعيفة
3	وكيل التغيير	3	2.23	0.63	ضعيفة
4	نصير الموظف	4	2.09	0.71	ضعيفة
	المتوسط العام		2.23	0.55	ضعيفة

يبين الجدول (5) أنّ واقع تطبيق أنموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمينية حصل على تقدير ضعيف بمتوسط حسابي بلغ (2.23) كما أنّ درجة الانحراف المعياري لا تتجاوز (0.55)، وهذا يدل على اتفاق العينة على هذا التقدير.

أما بالنسبة للتقدير على مستوى المجالات فقد جاءت جميعها عند مستوى الدرجة (ضعيفة)؛ حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.09-2.33).

وقد جاء مجال الخبير الإداري في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.33)، وبانحراف معياري بلغ (0.64)، وجاء مجال الشريك الاستراتيجي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.27) وبانحراف معياري بلغ (0.63)، وجاء مجال وكيل التغيير في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.23)، وبانحراف معياري بلغ (0.63)، وجاء مجال نصير الموظف في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.09) وبانحراف معياري بلغ (0.71).

وتعزى نتيجة حصول جميع المجالات في تطبيق أنموذج أولريش بشكل عام على تقدير ضعيف إلى وجود صعوبات في تبني هذا الأنموذج وتنفيذه، منها ضعف دعم وتشجيع الإدارة العليا لتبني النماذج الإدارية المبتكرة، وغياب البيئة المشجعة لتطوير الأساليب، ونقص المعرفة والتوعية بأنموذج أولريش ومبادئه وأهدافه، ووجود تحديات ثقافية تتعلق بالتوجهات التقليدية للإدارة في الجامعات اليمينية؛ وهو ما يجعل من الصعب تبني أنموذج مبتكر مثل أنموذج أولريش.

وعلى الرغم من ضعف الأدوار الأربعة المحددة في الأنموذج فإنّ دور الخبير الإداري حقق أعلى متوسط؛ ويعزى ذلك إلى التوجه القوي نحو تنمية الموارد البشرية وإلى وجود خبرة وكفاءة إدارية في إدارة الموارد البشرية ووجود مبادرات ناجحة في تطبيق السياسات والإجراءات الإدارية وتقديم خدمات الدعم للموظفين في هذا الجانب.

ويعزى حصول دور نصير الموظف على أقل متوسط إلى ضعف تبني إدارة الموارد البشرية لهذا الدور نتيجة الثقافة التنظيمية في الجامعات اليمينية التي قد لا تكون مشجعة لتطوير دوره.

النتائج المتعلقة بإجابة الأسئلة الفرعية (كل مجال على حدة):

أما واقع تطبيق أنموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمينية كما يراها أفراد عينة البحث على مستوى مجالات الأداة ومؤشراتها، فهي على النحو الآتي:

الإجابة عن السؤال الفرعي الأول:

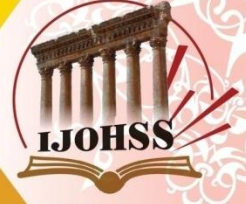
ما واقع تطبيق أنموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمينية في مجال دور الشريك الاستراتيجي؟

جدول (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات مجال دور الشريك الاستراتيجي

م	المؤشر	الترتيب حسب المتوسط	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	تشرك الجامعة إدارة الموارد البشرية في إعداد استراتيجيات الجامعة وخططها التنفيذية.	1	2.45	0.851	ضعيفة
2	تشارك إدارة الموارد البشرية بفعالية في صناعة القرارات الاستراتيجية للجامعة.	2	2.37	0.842	ضعيفة
3	تقدم إدارة الموارد البشرية رؤى وتصورات استراتيجية لتطوير أداء الجامعة.	3	2.36	0.899	ضعيفة
4	يمثل موظفو إدارة الموارد البشرية في جميع فرق ولجان التخطيط والتقييم في الجامعة.	6	2.22	0.839	ضعيفة
5	تطور إدارة الموارد البشرية استراتيجياتها بصورة تتناسب مع استراتيجيات الجامعة.	5	2.33	0.834	ضعيفة
6	توجه إدارة الموارد البشرية أنشطتها وبرامجها لتحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية للجامعة.	4	2.34	0.815	ضعيفة
7	تنفذ إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية متنوعة لتطوير القدرات الاستراتيجية لموظفي الجامعة.	10	2.13	0.829	ضعيفة
8	تطور إدارة الموارد البشرية وظائفها التقليدية لتتواءم مع التوجهات الاستراتيجية للجامعة.	7	2.21	0.808	ضعيفة
9	تطور إدارة الموارد البشرية رأس المال الفكري للجامعة بوصفه مورداً استراتيجياً للجامعة.	9	2.16	0.864	ضعيفة
10	تخطط إدارة الموارد البشرية لاستقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة للعمل في الجامعة.	8	2.18	0.937	ضعيفة
	المتوسط العام للمجال		2.27	0.634	ضعيفة

يبين الجدول (6) أنّ واقع تطبيق أنموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية في مجال دور الشريك الاستراتيجي كما يراها أفراد عينة البحث بشكل عام كانت (ضعيفة)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال بشكل عام (2.27) وانحراف معياري بلغ (0.634) بتقدير (ضعيف)؛ وتعزى هذه النتيجة إلى وجود ضعف في التوجيه والدعم الإداري لتنفيذ دور الشريك الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، وضعف الوعي لدى قيادات الجامعات اليمنية بهذا الدور؛ حيث يحتاج الشريك الاستراتيجي إلى دعم من الإدارة العليا وتوجيه واضح لتنفيذ مهامه بشكل فعال.

وفي ضوء نتائج التحليل في هذا المجال حصل مؤشر (1) الذي ينص على (تشرك الجامعة إدارة الموارد البشرية في إعداد استراتيجيات الجامعة وخططها التنفيذية) على أعلى قيمة وفقاً لاستجابة أفراد عينة البحث؛ حيث احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.45) وانحراف معياري بلغ (0.851) وبدرجة تطبيق (ضعيفة). وتعزو الباحثون هذه النتيجة إلى إدراك أفراد العينة للنظرة المستقبلية التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية في الجامعة؛ حيث تهتم بمواكبة التطورات والابتكارات في مجال إدارة الموارد البشرية، كما يعود ذلك أيضاً إلى حرص الإدارة العليا على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية، من خلال إشراك الموظفين في صياغة استراتيجيات الجامعة.



ومن حيث أدنى المؤشرات حصل المؤشر (7) الذي ينص على (تنفذ إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية متنوعة لتطوير القدرات الاستراتيجية لموظفي الجامعة) على المرتبة الأدنى وفقاً لاستجابة أفراد عينة البحث بمتوسط حسابي بلغ (2.13) وبانحراف معياري بلغ (0.829) وبدرجة تطبيق (ضعيفة)؛ ويعزى حصول هذا المؤشر إلى ضعف إدارة الموارد البشرية في تبني برامج تدريبية لتطوير القدرات الاستراتيجية لموظفي الجامعة والتركيز بشكل أكبر على التدريب التقني أو الوظيفي فقط دون الاهتمام الكافي بتطوير المهارات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة.

الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني:

ما واقع تطبيق نموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية في مجال دور وكيل التغيير؟

جدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات لمؤشرات مجال دور وكيل التغيير

م	المؤشر	الترتيب حسب المتوسط	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	تدعم إدارة الموارد البشرية توجهاً للجامعة للتغيير.	1	2.56	0.902	ضعيفة
2	تقدم إدارة الموارد البشرية مبادرات عملية لإحداث التغيير في الجامعة.	2	2.35	0.777	ضعيفة
3	تنفذ إدارة الموارد البشرية أنشطة متنوعة لنشر ثقافة التغيير في الجامعة.	7	2.18	0.857	ضعيفة
4	تنفذ إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية لإكساب الموظفين الكفايات اللازمة للتغيير.	9	2.15	0.817	ضعيفة
5	تضع إدارة الموارد البشرية خطط عملية للتعامل مع مقاومة التغيير.	6	2.20	0.790	ضعيفة
6	تقوم إدارة الموارد البشرية بعمليات التغيير بصورة مستمرة.	8	2.18	0.828	ضعيفة
7	تشجع إدارة الموارد البشرية تعدد الآراء لدى الموظفين.	10	2.06	0.825	ضعيفة
8	تتابع إدارة الموارد البشرية التطورات العلمية والتطبيقية في مجال الاختصاص.	3	2.22	0.841	ضعيفة
9	تقدم إدارة الموارد البشرية آليات وأساليب لدمج التقنية الحديثة في جميع أنشطتها.	4	2.21	0.897	ضعيفة
10	تعزز إدارة الموارد البشرية ثقافة العمل المشترك لدى موظفي الجامعة.	5	2.21	0.899	ضعيفة
	المتوسط العام للمجال		2.23	0.636	ضعيفة

يبين الجدول (7) أنّ واقع تطبيق نموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية في مجال دور وكيل التغيير كما يراها أفراد عينة البحث بشكل عام كانت (ضعيفة)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال بشكل عام (2.23) وبانحراف معياري بلغ (0.636) بتقدير (ضعيف)؛ وتعزى هذه النتيجة إلى ضعف الاهتمام بتوفير إجراءات واضحة أو صلاحيات تساعد إدارة الموارد البشرية على تبني مبادرات التغيير ومركزية الإدارة العليا بسلطة التغيير.

وفي ضوء نتائج التحليل في هذا المجال حصل مؤشر (1) الذي ينص على (تدعم إدارة الموارد البشرية توجهاً للجامعة للتغيير) على أعلى قيمة وفقاً لاستجابة أفراد عينة البحث؛ حيث احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.56) وبانحراف معياري بلغ (0.902) وبدرجة تطبيق (ضعيفة).

وتعزو الباحثون ذلك إلى إدراك أفراد عينة البحث أن التواصل والتعاون بين الموظفين في الجامعة يُعدُّ أساساً لنجاح أي تغيير في بيئة العمل. ومن حيث أدنى المؤشرات حصل المؤشر (7) الذي ينص على (تشجع إدارة الموارد البشرية تعدد الآراء لدى الموظفين) على المرتبة الأدنى وفقاً لاستجابة أفراد عينة البحث بمتوسط حسابي بلغ (2.06) وبانحراف معياري بلغ (0.825) وبدرجة تطبيق (ضعيفة). وتعزى هذه النتيجة إلى ترسيخ ثقافة التوجيه الأحادي والمركزية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية؛ وهو ما يقلل تعدد الآراء لدى الموظفين.

الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث:
ما واقع تطبيق نموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية في مجال دور الخبير الإداري؟

جدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات لمؤشرات مجال دور الخبير الإداري

م	المؤشر	الترتيب حسب المتوسط	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	تمتلك إدارة الموارد البشرية الفهم الشامل للتشريعات والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة.	1	2.61	0.937	متوسطة
2	تطور إدارة الموارد البشرية اللوائح والسياسات و إجراءات العمل بما يحقق المرونة وسرعة الإنجاز.	2	2.45	0.898	ضعيفة
3	تقدم إدارة الموارد البشرية للموظفين الدعم والإرشاد في مجال الحقوق والواجبات وأخلاقيات المهنة.	8	2.29	0.879	ضعيفة
4	تساعد إدارة الموارد البشرية مختلف الإدارات في إعادة هندسة العمليات الإدارية.	7	2.30	0.834	ضعيفة
5	تقدم إدارة الموارد البشرية المقترحات والرؤى لقيادة الجامعة لتطوير البناء التنظيمي وتحديث أساليب العمل.	5	2.34	0.809	ضعيفة
6	تسهم إدارة الموارد البشرية في حل المشكلات الإدارية بأساليب متنوعة ومبتكرة.	9	2.26	0.876	ضعيفة
7	تدمج إدارة الموارد البشرية معايير الجودة في جميع أنشطتها وعملياتها.	12	2.11	0.855	ضعيفة
8	تتبنى إدارة الموارد البشرية تقنيات حديثة لتيسير تدفق وانسياب معلومات الموارد البشرية لجميع المعنيين.	10	2.26	0.839	ضعيفة
9	تتبنى إدارة الموارد البشرية خططاً واضحة لتأهيل موظفيها ليكونوا فاعلين كخبراء إداريين داخل الجامعة وخارجها.	6	2.31	0.831	ضعيفة
10	تسهم إدارة الموارد البشرية في بناء علاقة ثقة وتعاون بين قيادة الجامعة والموظفين.	4	2.35	0.794	ضعيفة
11	تضبط إدارة الموارد البشرية عملية امتثال الموظفين لأنظمة وقوانين العمل في الجامعة.	3	2.44	0.800	ضعيفة
12	تحول إدارة الموارد البشرية عملها من وحدة خدمة وظيفية إلى مركز لبناء قدرات متجددة .	11	2.25	0.879	ضعيفة
	المتوسط العام للمجال		2.33	0.643	ضعيفة

يبين الجدول (8) أنّ واقع تطبيق أنموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية في مجال دور الخبير الإداري كما يراها أفراد عينة البحث بشكل عام كانت (ضعيفة)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال بشكل عام (2.33) وبانحراف معياري بلغ (0.643) بتقدير (ضعيف). وتعزى هذه النتيجة إلى أنّ إدارة الجامعة لا تقدر بشكل كافٍ دور الخبرة الإدارية في تطوير إدارة الموارد البشرية.

وفي ضوء نتائج التحليل في هذا المجال حصل المؤشر (1) الذي ينص على (تمتلك إدارة الموارد البشرية الفهم الشامل للتشريعات والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة) على أعلى قيمة وفقاً لاستجابة أفراد عينة البحث؛ حيث احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.61) وبانحراف معياري بلغ (0.937) وبدرجة تطبيق (متوسطة)؛ وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك أفراد العينة لفهم مديري إدارة الموارد البشرية القوانين والتشريعات المنظمة للعمل في الجامعة وعلى إمامهم باللوائح والسياسات القانونية وتطبيقها بشكل صحيح وفعال.

ومن حيث أدنى المؤشرات حصل المؤشر (7) الذي ينص على (تدمج إدارة الموارد البشرية معايير الجودة في جميع أنشطتها وعملياتها) على المرتبة الأخيرة وفقاً لاستجابة أفراد عينة البحث بمتوسط حسابي بلغ (2.11) وبانحراف معياري بلغ (0.855) وبدرجة تطبيق (ضعيفة).

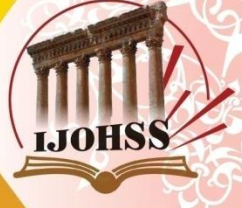
وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك أفراد العينة لعدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية، وضعف تكامل إدارة الموارد البشرية مع معايير الجودة في جميع أنشطتها وعملياتها.

الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع:

ما واقع تطبيق أنموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية في مجال دور نصير الموظفين؟

جدول (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات لمؤشرات مجال نصير الموظف

م	المؤشر	الترتيب حسب المتوسط	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	تتبنى إدارة الموارد البشرية تطلعات واحتياجات الموظفين.	5	2.14	0.835	ضعيفة
2	تستمع إدارة الموارد البشرية لأصوات الموظفين.	3	2.17	0.869	ضعيفة
3	تتبنى إدارة الموارد البشرية برامج تعزز مستويات الرضا لدى الموظفين.	4	2.17	0.864	ضعيفة
4	تنتهج إدارة الموارد البشرية أسلوب التواصل المفتوح مع الموظفين.	1	2.36	1.653	ضعيفة
5	تدافع إدارة الموارد البشرية عن حقوق الموظفين وقضاياهم.	2	2.17	0.909	ضعيفة
6	تحدث إدارة الموارد البشرية أنظمة الحوافز و المزايا بما يتناسب مع ظروف الموظفين وتطلعاتهم.	11	1.91	0.868	ضعيفة
7	تلتزم إدارة الموارد البشرية بمبدأ العدالة وتكافؤ الفرص مع الموظفين.	9	1.95	0.882	ضعيفة
8	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق المواءمة بين أهداف الجامعة وأهداف الموظفين.	7	2.10	0.861	ضعيفة
9	توفر إدارة الموارد البشرية الدعم والاسناد للموظفين لتطوير قدراتهم المهنية.	8	2.02	0.846	ضعيفة
10	تنقل إدارة الموارد البشرية قضايا الموظفين وصوتهم إلى مراكز صناعة القرار في الجامعة.	6	2.12	0.856	ضعيفة
11	تشارك إدارة الموارد البشرية الموظفين مشكلاتهم	10	1.94	0.878	ضعيفة



			وقضاياهم بصورة دائمة.
المتوسط العام للمجال	2.096	0.714	ضعيفة

يبين الجدول (9) أنَّ واقع تطبيق أنموذج أولريش في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية في مجال نصير الموظفين كما يراها أفراد عينة البحث بشكل عام كانت (ضعيفة)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال بشكل عام (2.096) وبانحراف معياري بلغ (0.714) بتقدير (ضعيف).

وتعزى هذه النتيجة إلى ضعف تبني الجامعة لدور نصير الموظف في إدارة الموارد البشرية وتعزيز مثل هذه الممارسات وطرحها على طاولة النقاش بما يحقق تطوير الموارد البشرية.

وفي ضوء نتائج التحليل في هذا المجال حصل المؤشر (4) الذي ينص على (تنتهج إدارة الموارد البشرية أسلوب التواصل المفتوح مع الموظفين) على أعلى قيمة وفقاً لاستجابة أفراد عينة البحث؛ حيث احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.36) وبانحراف معياري بلغ (1.653) وبدرجة تطبيق (ضعيفة)؛ وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك أفراد العينة أنَّ دور إدارة الموارد البشرية يتمثل بالتواصل مع الموظفين والتفاعل الإيجابي بينهم وكذلك الثقة المتبادلة بينهم والمشاركة فيما يتعلق بقضاياهم واحتياجاتهم.

ومن حيث أدنى المؤشرات حصل المؤشر (6) الذي ينص على (تحدث إدارة الموارد البشرية أنظمة الحوافز والمزايا بما يتناسب مع ظروف الموظفين وتطلعاتهم) على المرتبة الأخيرة وفقاً لاستجابة أفراد عينة البحث بمتوسط حسابي بلغ (1.91) وبانحراف معياري بلغ (0.868) وبدرجة تطبيق (ضعيفة).

وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك أفراد عينة البحث لوجود ضعف في التقنيات والأدوات الضرورية لتنفيذ أنظمة حوافز فعالة وصعوبة توفير حوافز ومزايا تناسب ظروفهم وتطلعاتهم.

سادساً-التوصيات:

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات هي:

- 1-تطوير استراتيجية واضحة وشاملة لإدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية تستند إلى أنموذج أولريش.
- 2-تنظيم ورش العمل والدورات التدريبية لتعزيز المعرفة والمهارات المطلوبة في الجامعات اليمنية لتحقيق أنموذج أولريش.
- 3-تحسين الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية بناءً على أدوار أنموذج أولريش.
- 4-تخصيص ميزانية كافية لتحسين البنية التحتية وتطوير أنظمة المعلومات والتكنولوجيا اللازمة في الجامعات اليمنية لدعم تطبيق أنموذج أولريش.

المراجع

1. إبراهيم، علي لطف عبد الله. (2015). *الموارد البشرية كشريك عمل استراتيجي التحديات والفرص* [رسالة ماجستير منشورة]. الجامعة البريطانية، دبي، الإمارات.
2. الجراش، بشير عبد الله. (2021). *الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.*
3. الحريري، محمد سرور. (2014). *مبادئ الإدارة الحديثة (ط3)*. دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. الرخيص، مها، والرخص، فاطمة. (2020). *أثر النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرقابة التنظيمية للمؤسسات في الكويت دراسة تحليلية وصفية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(11)، 93-111.*

5. العبيدي، سيلان. (2003). *تفعيل دور الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية*. منشورات المركز الوطني للمعلومات، صنعاء، اليمن.
6. العريفي، محمد منصور. (2012). *إدارة الموارد البشرية (ط2)*. دار الكتاب الجامعي، صنعاء.
7. العريمي، حليس. (2017). *تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان*. *مجلة العلوم التربوية*، 25(1)، 75-118.
8. العيززي، سعد علي، الدهان، إيمان عامر، والعبيدي، خليل إبراهيم. (2014). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. القباطي، أسماء صالح. (2022). *تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية [رسالة ماجستير غير منشورة]*. جامعة إب، اليمن.
10. حجي، أحمد إسماعيل، حسين، سلامة عبد العظيم، وأبو النيل، هانم أحمد حسن. (2019). *تنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الاتجاهات الحديثة*. *مجلة كلية التربية*، 30(120)، 94-126.
11. زيانى، خولة، وبو غليظة، إلهام. (2020). *دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على تحليل أنموذج كفاءة "التجربة اليونانية أنموذجاً"*. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 4(3)، 241-265.
12. شقورة، منير، وشقورة، ضياء. (2020). *تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات فلسطين الجنوبية على ضوء نماذج التميز العالمية: دراسة استشرافية*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28(7)، 274-301.
13. صيوح، لوي، وديب، كندة. (2017). *الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة: دراسة ميدانية في جامعة تشرين*. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، 39(5)، 11-27.
14. قاسم، وداد عبد الواسع. (2022). *فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الأهلية في ضوء معايير الجودة الشاملة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]*. جامعة صنعاء، اليمن.
15. كلتوم، واكلي. (2015). *دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة*. *مجلة الاقتصاد الجديد*، 2(13)، 249-265.
16. لعشب، سهام، ونزالي، سامية. (2021). *دور مدير الموارد البشرية في تعزيز إدارة التغيير لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية*. *مجلة المدير*، 8(2)، 82-104.
17. يمينة، منحاني غنية بن ساعد. (2016). *إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي*. *المجلة الجزائرية للعلمة والسياسات الاقتصادية*، 7(7)، 285-301.
18. Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009) *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Harvard Business Press.

19. Dai, L., & Qiu, J. (2016). Human Resource Business Partner Mode Transformation Practice in a Chinese State-Owned Company. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(1), 32-38.
20. Dalziel, S., Strange, J., & Walters, M. (2006). *HR Business Partnering*. Chartered Institute of Personnel and Development
21. De Guzman, G. M., Neelankavil, J. P., & Sengupta, K. (2011). Human resources roles: ideal versus practiced: a cross-country comparison among organizations in Asia. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2665-2682.
22. Ismail, W. K. W., & Long, C. S. (2010). Readiness of Malaysian human resource professionals to be a strategic partner. *Intangible capital*, 6(1), 26-50.
23. Kaufman, B. E. (2007). The development of HRM in historical and international perspective. In P. F. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 19-42). Oxford University Press.
24. Krishna, G. R., & Prasad, N. G. S. (2012). Transforming HR Professionals into Business Partners. *European Journal of Business and Management*, 4(4), 29-34.
25. Rafat, M., Mahboobeh, S., & Amir, J. (2012). Analysis of the human resource management role in hospitals using Ulrich model. *African Journal of Business Management*, 6(50), 11943.
26. Ulrich, Dave. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
27. Yusuf, R. M., Fidyawan, S., & Wekke, I. S. (2017). Ulrich model on practices of human resource strategic roles. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12(6), 1657-1661.