

دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء المديرين في ديوان وزارة الكهرباء العراقية

The role of human resources management strategies in achieving strategic success-A survey of the views of managers in the Office of the Iraqi Ministry of Electricity

م.احمد عباس حمادي

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الفلوجة

ahmedabbas@uofallujah.edu.iq

تاريخ استلام البحث 2018/ 6 / 27 تاريخ قبول النشر 2018/ 8 / 30 تاريخ النشر 2020/ 9 / 29

المستخلص

يهدف البحث الى تشخيص وتفسير طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي)، وتم اختيار ديوان وزارة الكهرباء العراقي ميدان لاجراء هذا البحث عن طريق اختيار (60) مديراً موزعين على المستويات الإدارية الثلاثة، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، كما سعى البحث لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية بين علاقات الارتباط والأثر لمتغيرات البحث، وذلك للإجابة عن التساؤلات لمشكلة البحث والتي تنطلق من تساؤل رئيس مفاده (ما طبيعة دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي)، وقد توصل البحث إلى مجموعة استنتاجات أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بتنمية المورد البشري واعطائه الاهمية التي يستحقها، والتعامل معه على انه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تملكها المنظمة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر بالاضافة الى ان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً بتوفير الظروف المساعدة على تحقيق الاستقرار الدائم للتنظيم، فهي تعمل على تطبيق كل السياسات والبرامج التي تهدف الى جعل المنظمة مكاناً جذاباً ومحفزاً للعمل، كما وقد قدم البحث جملة توصيات اهمها : تشكيل فرق عمل تكون مهمتها تحليل وصياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمنظمة المبحوثة والاقسام الخارجية التابعة من خلال رفع تقرير تفصيلي نصف سنوي الى الادارة العليا عن النشاطات والمشاكل التي قد تواجههم .

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، النجاح الاستراتيجي ، وزارة الكهرباء العراقية.

Abstract

In his exploratory study, the researcher aims at diagnosing and interpreting the nature of correlation and influence relationships between human resources management strategies and strategic success, This research was tested in the Iraqi Ministry of Electricity. The research was conducted on a sample of 60 managers distributed at various administrative levels. The researcher used the questionnaire as a main tool for data collection. The research sought to test a number of basic hypotheses, In order to answer the questions related to the problem of research, which stems from a prominent question (the nature of the relationship between human resources management strategies and strategic success), the research reached a set of conclusions was the most important that The need to increase attention to the development of the human resource and give it the importance it deserves, and deal with it as a major resource and strategic among the various resources owned by the Organization, and maintain and develop continuously, In addition to human resources

management strategies, it plays an important role in providing conditions conducive to the permanent stability of the organization. It works to implement all policies and programs aimed at making the organization attractive and stimulating.

Keywords: Human Resources Strategies, Strategic Success, Iraqi Ministry of Electricity.

المقدمة

نتيجة التغييرات التي شهدتها بيئة منظمات الأعمال المعاصرة والتي تمثلت بالنضوج الفكري والمعرفي حتم على المنظمات اختيار الوسائل التي تضمن لها البقاء والاستقرار من أجل تحقيق النجاح الاستراتيجي وفي مقدمة تلك الوسائل هي الموارد البشرية فاعلمت المنظمات العالمية قطعت اشواطاً نحو تحقيق نجاحها عبر مركز قوتها وانطلاقها وهو المورد البشري من خلال تمكينه وتوفير كافة الامكانيات التي تجعله يبدع ويتطور ذاتياً، فلا يمكن تحقيق نجاح ما دون ان يكون للمورد البشري دوراً فيه وعلى اساس ذلك جاء موضوع البحث فقطاع الكهرباء يعتبر قطاع خدمي ويشكل محورا اساسيا لبناء الاقتصاد العراقي وتطوره فقد تم تحديد ميدان وزارة الكهرباء العراقية مجتمعاً للدراسة لطرح واختبار عدة تساؤلات، وعلى هذا الاساس جاءت الدراسة باربعة محاور اشتمل المحور الاول على مشكلة الدراسة واهميتها واهدافها وانموذج الدراسة المقترح وفرضيات الدراسة وحدودها والوسائل والاساليب المعتمدة فيها، وجاء المحور الثاني ليهتم بالاطار النظري للدراسة حيث اطر لمتغيرات البحث، اما المحور الثالث فتناول الجانب العملي الذي تطرق الى تحليل اجابات العينة المبحوثة، واختتم البحث بمجموعة من الاستنتاجات و التوصيات التي جاءت بشكل اساس باهمية الاهتمام بالمورد البشري وكذلك الاهتمام بأبعاد النجاح الاستراتيجي وتفعيلها داخل المنظمة المبحوثة .

المحور الاول: منهجية البحث و الدراسات السابقة

اولاً/منهجية البحث

1- مشكلة البحث :

ان عمل اي منظمة ونجاحها يعتمد بشكل اساس على موردها البشري فعلى الرغم من وفرة الموارد المتاحة في المنظمات والتي يمكن استخدامها واستثمارها لتحقيق اهدافها المنشودة، فان ذلك لم يكن ليتحقق مالم يتوفر داخل المنظمة طاقات بشرية تميز المنظمة وتقودها الى النجاح فالاهتمام بالعنصر البشري اصبح رقماً حرجاً في معادلة النجاح والتميز التي تريد المنظمات تحقيقها في ظل البيئة المعقدة والتغيرات المستمرة، كما ان نجاح اي منظمة لن يكتمل الا بادراكها لحجم امكانياتها وطرق استخدام تلك الامكانيات والعمل على تعزيزها وتطويرها ولذلك جاء موضوع البحث فقطاع الكهرباء قطاع مهم وخدمي ونجاح هذا القطاع يعني نجاح جزء من الاقتصاد الوطني والقضاء على كثير من المشاكل بالاضافة الى توفر الواردات وتقليل حجم الانفاق، وتأسيساً على ماتقدم يمكن تأطير اشكالية البحث بالتساؤلات الآتية :

أ. هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي؟

ب. هل يوجد أثر معنوي دال إحصائياً لأستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي؟

2- أهمية البحث : تبرز أهمية البحث من خلال ما يلي :-

أ- أهمية أكاديمية : وتتضمن مايلي :

- محدودية الدراسات التي حاولت الربط بين متغيرات البحث الحالي في مجالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي بشكل عام وكذلك طبيعة العلاقة فيما بينهما بشكل خاص يعطي البحث الحالي أهمية كبيرة .

- ان البحث الحالي يمثل حلقة للتواصل المعرفي بين الدراسات الأجنبية و العربية في مجال متغيرات الدراسة (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي) .

ب- أهمية ميدانية : وتتضمن مايلي :

- يعد العنصر البشري مورداً في اساس تحقيق النجاح لاي منظمة وبخاصة تلك المنظمات التي تتصف بنشاطها الخدمي وخاصة المنظمة قيد الدراسة .

- ان البحث الحالي من الممكن ان يمهد الطريق امام الدراسات والبحوث المستقبلية عبر وضع لعدد من الاسس التطبيقية لأستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الأستراتيجي التي يمكن استخدامها في المنظمات الأخرى.

3- أهداف البحث : تتلخص اهداف البحث الحالي بما يلي :

أ- التطرق الى أهمية أستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الأستراتيجي بوصفها متغيرات مهمة في البحث .

ب- تقديم نموذج فرضي يعكس طبيعة العلاقة ما بين أبعاد البحث ومتغيراته بما ينسجم مع واقعنا المعاصر .

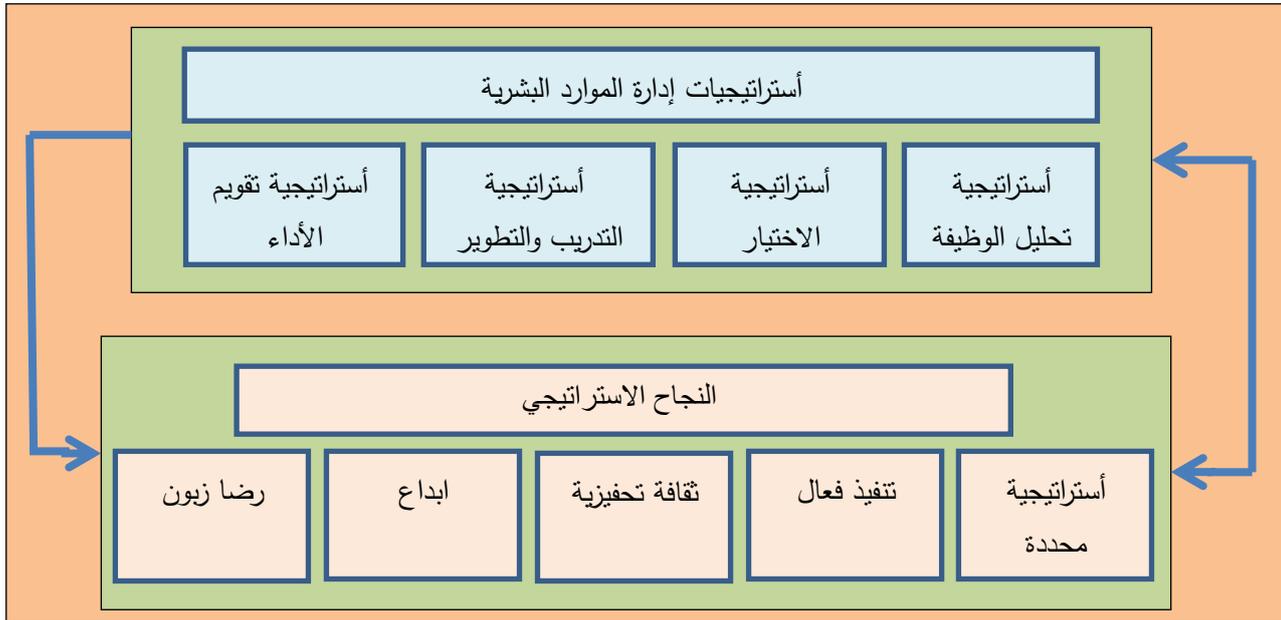
ت- توضيح طبيعة العلاقة والاثر بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة.

ث- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات يمكن ان تفيد المنظمة المبحوثة والمنظمات ذات العلاقة.

4- المخطط الفرضي

يمثل المخطط الفرضي تجسيدا لفكرة البحث وفرضياته وسريان علاقاته وارتباطاته المفترضة تمهيدا لاختبار مدى صحة وقوة العلاقات. ويوضح الشكل رقم (1) مخطط البحث الفرضي:

الشكل (1) انموذج البحث



المصدر : من إعداد الباحث

5-فرضيات البحث

يشمل البحث على فرضيتين رئيسيتين تتفرع منها الفرضيات الفرعية، وتمثل الفرضيات أجابه على ما ورد بمشكلة البحث مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، والفرضيات هي:

الفرضية الرئيسية الأولى:- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية لأستراتيجيات ادارة الموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي ، ومن هذه الفرضية ينبثق اربع فرضيات فرعية أخرى وكما يلي:-

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أستراتيجية تحليل الوظيفة وابعاد النجاح الاستراتيجي وفقاً لوجهة نظر العينة المبحوثة

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أستراتيجية الاختيار وابعاد النجاح الاستراتيجي وفقاً لوجهة نظر العينة المبحوثة

ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أستراتيجية التدريب والتطوير وابعاد النجاح الاستراتيجي وفقاً لوجهة العينة المبحوثة

ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الاداء وابعاد النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر العينة المبحوثة
الفرضية الرئيسية الثانية:- يوجد هناك أثر معنوي لأستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي للمنظمة، ومن هذه الفرضية ينبثق اربع فرضيات فرعية أخرى وكما يلي:-

أ- يوجد هناك أثر معنوي لإستراتيجية تحليل الوظيفة في النجاح الأستراتيجي وفقاً لوجهة نظر العاملين في وزارة الكهرباء العراقية.

ب- يوجد هناك تأثير معنوي لأستراتيجية الاختيار في النجاح الأستراتيجي وفقاً لوجهة نظر العاملين في وزارة الكهرباء العراقية .

ت- يوجد هناك تأثير معنوي لأستراتيجية التدريب والتطوير في النجاح الأستراتيجي وفقاً لوجهة نظر العاملين في وزارة الكهرباء العراقية .

ث- يوجد هناك تأثير معنوي لأستراتيجية تقييم الأداء في النجاح الاستراتيجي وفقاً لوجهة نظر العاملين في وزارة الكهرباء العراقية .

6- مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من (65) مديراً يعملون في ديوان الوزارة، وحيث تكون العينة من (مدير عام ومعاون المدير العام ورئيس القسم ومدير الشعبة) وعند توزيع الاستبيان تم استرداد(60) استبانة هي التي كانت صالحة للتحليل الإحصائي وبذلك ستكون عينة البحث الفعلية هي (60) قيادياً في الوزارة المبحوثة وفي الجدول رقم (1) موضح ذلك:

جدول رقم (1) المعلومات الشخصية لافراد العينة المبحوثة

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرارات	النسبة المئوية %
1	الجنس	الذكور	39	65%
		الاناث	21	35%
	المجموع		60	100
2	العمر	اقل من 20	0	0
		21- 30	0	0
		31- 40	32	53%
		41- 50	19	32%
		51 فأكثر	9	15%
	المجموع		60	100
3	التحصيل الدراسي	إعدادية	0	0

13%	8	دبلوم		
75%	45	بكالوريوس		
3%	2	دبلوم عالي		
5%	3	ماجستير		
3%	2	دكتوراه		
100	60		المجموع	
7%	4	مدير عام	المنصب الوظيفي	4
25%	15	معاون مدير عام		
41%	25	رئيس قسم		
27%	16	مدير شعبة		
100	80		المجموع	
0	0	اقل من سنة	سنوات الخدمة	5
7%	4	1 - 5		
33%	20	6 - 10		
50%	30	11 - 15		
8%	5	16 - 20		
2%	1	21 فأكثر		
100	60		المجموع	

ومن خلال الجدول اعلاه نجد ان فئة الذكور هي الطاغية على الإناث، حيث شكلت نسبة الذكور (65%) اما نسبة الإناث فشكلت (35%) وهذا الشائع في المنظمات الخدمية العراقية، وفيما يتعلق بفئة العمر فقد كانت النسبة الأكبر هي فئة (31-40) بنسبة (53%) وتلتها الفئة (41-50) بنسبة (32%) وبعدها الفئة (51 فأكثر) بنسبة (15%) اما الفئات (اقل من 20) و (21-30) فلم تشكل اي نسبة تذكر وهذا يؤشر الى ان المنظمة المبحوثة تحتوي على قيادات ذو الخبرة والمهارة، اما من ناحية سنوات الخدمة نرى ان اغلب الكادر القيادي لديهم سنوات طويلة من العمل، حيث ان منهم سنوات خدمة من (11) سنة واكثر هم يشكلون ما يقارب (50%) من افراد العينة، والمتبقي (33%) لديهم سنوات خدمة محصورة (6-10) سنة، ونسبة (8%) لمن لديهم خدمة محصورة (16-20) سنة ونسبة (2%) لمن لديهم خدمة (21) سنة فأكثر، وهذا مؤشر الى ان المنظمة المبحوثة تعطي اولوية في تولي القيادة الى الكادر متوسط الخدمة وقد يرى الباحث ان المنظمة المبحوثة تمكن تلك القيادات في اتخاذ القرارات واكتساب الخبرة، اما التحصيل الدراسي فقد تبين ان اغلب افراد العينة لديهم شهادة البكالوريوس بنسبة (57%) بعدها المعهد بنسبة (13%) تليها شهادة الماجستير بنسبة (5%) ثم الدبلوم العالي و الدكتوراه بنسبة (3%) لكل منهما وهذا مؤشر جيد على ان اغلب افراد العينة أصحاب شهادات والكفاءات، اما ما يخص المنصب الوظيفي، فقد جاءت نسبة رؤساء الاقسام كبيرة، حيث شكلت نسبة (41%) من افراد العينة تقابلها نسبة (27%) لمدراء الشعب اما منصب معاون المدير العام فشكلت نسبة (25%) في احتلت المركز الاخير منصب المدير العام بنسبة (7%) ويدل هذا ان المنظمة المبحوثة تمتلك عناصر قيادية قادرة على تحقيق النجاح اذا ماتم توفير الامكانيات اللازمة لذلك.

7- حدود البحث : تنقسم حدود البحث الى حدود زمانية وحدود مكانية:

أ-الحدود الزمانية: وهي الفترة التي استغرقت في كتابة البحث وتحليل نتائج البحث الميداني لعينة وزارة الكهرباء العراقية، حيث امتدت تلك الفترة من 2018/2/10 الى 2018/06/30

ب- الحدود المكانية: وهي مكان تطبيق البحث الميداني، حيث حصل التطبيق الميداني في ديوان وزارة الكهرباء العراقية.

8- طرق جمع البيانات

في سبيل إغناء الجانب النظري تم تغطيته على إسهامات الباحثين والكتاب والتي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والأطاريح والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والأجنبية، وهي ذات صلة بموضوع البحث، كما تم الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت). كما اعتمد الباحث على الاستبانة في الحصول على جمع المعلومات والبيانات من العينة المبحوثة، وتم تصميم الاستبانة بالاستعانة ببعض المصادر العربية، واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي والذي يحتوي على خمس فقرات كما يلي (لا اتفق تماماً (1) لا اتفق (2) محايد (3) اتفق (4) لا اتفق بشدة (5) وتتكون الاستبانة من قسمين: القسم الأول: يتمثل في بيانات عامة متعلقة بالخصائص الديمغرافية، أما القسم الثاني: فتضمن (36) سؤال يقيس المتغيرات الفرعية للبحث، حيث تم الاعتماد على مقياس (الساعدي، 2006) في قياس متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة باستراتيجيات (تحليل الوظائف، التدريب و التطوير، الاختيار وتقويم الأداء) حيث تم تضمين (16) فقرة في الاستبيان لأستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أما متغير النجاح الأستراتيجي فقد قيس من خلال مقياس (الحلامه والعزاوي، 2009) المتضمن (الأستراتيجية المحددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، ابداع، رضا زبون) حيث تم تضمين (20) فقرة للنجاح الأستراتيجي .

9- الوسائل الإحصائية المستخدمة

لغرض تحليل البيانات تم الاستعانة بالمقياس الإحصائي (SPSS) واستخدمنا الأساليب الآتية:

أ-الوسط الحسابي .

ب-والانحراف المعياري.

ب-معامل الارتباط (سبيرمان) .

ت- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis).

ث- اختبار (F-Test) .

10- صدق وثبات المقياس

لغرض أن تستوفي الاستبانة الشروط العلمية المعتمدة فلا بد من إخضاعها لشروط البحث العلمي، وعليه فقد روعيت هذه الشروط على وفق الفقرات الآتية:

أ-الصدق الظاهري : بموجبه يجري التحقق من وضوح فقرات المقياس، من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (14) خبيراً، وعدت الفقرة صادقة إذا حظيت بقبول (12) خبيراً أي نسبة (86%) . واستناداً إلى آراء الخبراء، يتحقق الصدق الظاهري للمقياس، وأصبح عدد فقراتها بصورتها النهائية (36) فقرة.

ب-اختبار الثبات : وتعني الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيق مقياس معين على العينة نفسها مرة أخرى بفارق زمني، وطريقة إعادة الاختبار هي واحدة من الطرائق الشائعة في اختبار الثبات، إلا أنها طريقة غير اقتصادية فهي مكلفة في الوقت، كما قد لا نجد الأفراد أنفسهم الذين جرى استجوابهم في الاختبار السابق لغرض إعادة تطبيق الاختبار عليهم، لذا تستعمل طريقة التجزئة النصفية (Split-half)، وتتخلص هذه الطريقة بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية في الاستبانة ودرجات الفقرات الزوجية، ويجري تصحيح معامل الارتباط هذا بمعادلة (Sperman- Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة (Sperman - Brown) فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها (الزبيدي، 2007: 15). وبهذا فان معامل الثبات المحسوب (0.88)، يعني إن

استبانة الدراسة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ، مما يمكن استعمالها في أوقات مختلفة للإفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

ثانياً/ الدراسات السابقة

اولا : الدراسات السابقة المتعلقة بأستراتيجيات ادارة الموارد البشرية.

1- دراسة (الساعدي ، 2006): (الذاكرة التنظيمية و التعلم التنظيمي واثرها في أستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) هدفت الدراسة الى تشخيص دور متغيراتها وهي (الذاكرة التنظيمية و التعلم التنظيمي و أستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) لدى المنظمات العراقية وبيان دورها المؤثر في نهوض تلك المنظمات فهي دراسة تشخيصية تحليلية اجريت في بيئة المنظمات الصحية العراقية، وقد بلغ حجم العينة (51)، واستخدم الباحث فيها بعض الوسائل الاحصائية والمتمثلة بـ (الوسيط الحسابي، المدى، و معامل التحديد الزائف و الانحدار المتعدد والانحدار المتدرج)، وكانت من بين اهم الاستنتاجات هو احتلال أستراتيجية التدريب المرتبة الأولى على باقي الاستراتيجيات محققة مستوى اهمية بدرجة (مهم) واستراتيجية تحليل الوظيفة ثانياً والجذب والاستقطاب ثالثاً واخيراً احتلت أستراتيجية تقييم الأداء بالمرتبة الرابعة .

2- دراسة (الشمري ، 2002): (أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز ادارة الجودة الشاملة)

هدف الدراسة كان تحديد أستراتيجيات ادارة الموارد البشرية، وبيان دورها في ادارة الجودة الشاملة في فنادق القطاع المختلط في بغداد، وبلغت عينة الدراسة (46) مديراً، واستخدام الباحث لاستخراج المعلومات مجموعة من الوسائل الاحصائية مثل (الوسط الحسابي، والانحدار المتدرج والانحدار المتعدد و تحليل المسار)، وقد توصل الباحث الى ان هناك فرق واضح في اهتمام عينة الدراسة لتفاعل أستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في فاعلية ادارة الجودة الشاملة حيث كان لتأثير التحفيز المرتبة الاولى ثم استراتيجيات الاختبار ثم استراتيجيات التدريب وكانت استراتيجيات التقييم أخيراً.

3- دراسة (Delery & doty, 1996) (تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في النجاح التنظيمي في القطاع

العام و المنظمات ذات الاهداف المتعددة)

هدفت الدراسة الى ربط جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع بعضها كما حاولت اختيار مجموعة من الفرضيات اهمها ان هنالك علاقة ايجابية ما بين الاداء التنظيمي وممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في النجاح التنظيمي، حيث استخدم الباحث وسائل احصائية متعددة من بينها معامل ارتباط سيرمان، معادلة الخطي البسيط، وكان ابرز الاستنتاجات التي وصل لها الباحث هي ان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية لها علاقات ضعيفة مع الانجاز التنظيمي (المؤسساتي).

ثانيا : الدراسات السابقة المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي

1- دراسة (kauser & shaw, 2004) (أثر الخصائص السلوكية و التنظيمية في نجاح التحالف الاستراتيجي

الدولي)

هدفت الدراسة بتشخيص اثر الخصائص السلوكية والتنظيمية في نجاح التحالف الاستراتيجي الدولي للشركات البريطانية المتحالفة مع الشركات الامريكية والاوربية والاسيوية، وقد استخدمت الاستبانة كاداة لجمع البيانات عن تلك الشركات اذ بلغ عدد تلك الشركات (114)، وقد توصلت الى ان الخصائص السلوكية للعاملين تلعب دوراً معنوياً في توضيح الاداء العام للتحالف مقارنة بالخصائص التنظيمية. بالإضافة الى ارتفاع مستوى الالتزام والثقة والتنسيق والاعتمادية والتواصل والتي تتبأ

بنجاح التحالف الاستراتيجي الدولي، في حين يؤدي الصراع الى عرقلة الاداء الجيد، على خلاف ذلك فان الهيكل التنظيمي والرقابة ليست مؤثرة بشكل قوي في نجاح التحالف الاستراتيجي

2- دراسة (الحلامة والعزاوي، 2009) اثر رأس المال المعرفي في اسباب النجاح الاستراتيجي

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر رأس المال المعرفي في اسباب النجاح الاستراتيجي لدى شركات الاتصالات العاملة في المملكة الهاشمية الاردنية، وقد شملت العينة (54) مديرا من مدرء تلك الشركات، وتوصلت الدراسة الى وجود ارتفاع لمستوى النجاح الأستراتيجي لدى الشركات المبحوثة، ووجود أثر دال احصائياً لرأس المال المعرفي بابعادة في النجاح الأستراتيجي.

المحور الثاني / الجانب النظري

1- مفهوم استراتيجيية ادارة الموارد البشرية

ان الفعل (Stratego) يعني التخطيط لإبادة العدو خلال الاستخدام الفعال والمؤثر للموارد البشرية (القيسي والطائي، 2014:40). والاستراتيجية تعرف على انها : عملية تحديد الاهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة وهي تتضمن تحيد وتقويم البدائل المتوفرة للمنظمة في اطار تحقيق اهدافها ومهمتها الأستراتيجية واختيار البديل الأستراتيجي المناسب (بن نمشة، 2007:13). ويعرفها (مسعودة وصافية، 2013:3) مجموعة الوسائل والاساليب لدى المنظمة من اجل استخدامها لتحقيق الاهداف المرسومة اي هي خطة موضوعة تحدد السياقات وسبل التصرف وهي مناورة يقصد منها التعامل وخداع المنافسين وهي أنموذج متناغم الاجزاء للوصول الى مركز او وضع مستقر بالبيئة وهي منظور يعطي القدرة على رؤية الاشياء وادراكها وفقا لعلاقتها الصحيحة .

وتجمع الاتجاهات الحديثة بأن إدارة الموارد البشرية في المنظمة هي من الأنشطة الهامة، الذي يمكن ان يكسب المنظمة ميزة تنافسية غير مقلدة من قبل المنافسين كونه نشاطا يتعامل مع الانسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته ورغباته وتوقعاته، تأسيسا على ما سبق فأن المقومات عنها البشرية هي احدى الموجودات الثمينة والضرورية للمنظمة والتي لا يمكن الاستغناء عنها او استبدالها لذا من الضروري قيام المنظمات باتباع أستراتيجيات التحسين المستمر لضمان احتفاظها بالموارد البشري الكفوء القادر على اداء مهامها بأفضل شكل ممكن (الربيعاوي وعباس، 2015:18) ولعل هذه التغييرات أثرت على عالم الاعمال والمنظمات وكان احد اهم هذه التأثيرات هو تزايد الاهتمام بأستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تمارس دورها في تعزيز قدرات المنظمة، مما يتطلب من ادارة الموارد البشرية صياغة وتطوير أستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية يمكن من خلالها ان تدعم استراتيجياتها العامة للمنظمة فالمنظمات اليوم التي تريد البقاء والاستمرار وتسعى لكي تحقق اهدافها المختلفة فإنه يتوجب عليها انتهاج الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية في عملية ادارة التخطيط والتنفيذ والرقابة لبرامجها المعدة كي تواجه التحديات المختلفة وبالتالي فان اعتماد الاستراتيجية عبر الادارة الاستراتيجية اصبح امر واجب وليس اختياريا لمنظمات الأعمال الطموحة للمنهاج والتقدم (السبعواوي، 2011:28). وان أستراتيجية إدارة الموارد البشرية نمطا مخططا لنشاطات واستخدمات المورد البشري التي يمكن لإدارة المنظمات من تحقيق اهدافها، وبالتالي ان المورد البشري هي الاساس لتحقيق الفاعلية التنظيمية فالتكنولوجيا المتطورة وانظمة التصنيع والاساليب الرقابية الحديثة لا يمكن تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات الا من خلال الافراد العاملين وهنا يبرز دور أستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تقدم المهارات البشرية المطلوبة كما وضع (سالم وصالح، 2000:41) ان نجاح المنظمات الناجحة يقف ورائه ادارة موارد البشرية ناجحة في برامجها سواء كان برنامج اختيار الافراد او تدريبهم او برامج جيدة للمكافآت والحوافز .

وعليه فقد بدأت ادارة الموارد البشرية (HRM) بالتحول من كونها تمارس وظيفة معينة مختصة بشؤون الأفراد كوظيفة لتقديم الاستشارات في هذا المجال الى إدارة وظيفة تنفيذية لها دور كبير شامل في المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي الشامل لادارة للموارد البشرية، وبهذا يصبح مدير الموارد البشرية احد الاعضاء الذين يعنون بصياغة الاستراتيجية الكلية الشاملة على مستوى المنظمة والتي من ضمنها صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، واستنادا الى ما سبق من الممكن تعريف استراتيجية ادارة الموارد البشرية على انها (فهم البيئة الداخلية للمنظمة ومتطلباتها ومتغيراتها الاساسية والمؤثرة من حيث رسالتها وغاياتها واهدافها واساليبها الادارية وثقافتها التنظيمية ومتطلبات العمل فيها فضلا عن فهمها للبنية الخارجية المحيطة بالمنظمة والاحاطة بجميع متغيراتها وهذا ما بات يعرف بالمنظور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية)، (الطهراوي، 2010: 3).

2- اهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية :

لقد قيل الكثير بشأن اهمية وقيمة العنصر البشري لدى منظمات الاعمال وذلك لان الافراد العاملين لدى المنظمات هم المصادر التي تمتلكها المنظمة فهم الذين يبنون المنظمة ويساعدون في نموها ونجاحها وهم وحدهم القادرون على افعالها وانهاء دورها، وهو بذلك يعد احد اشكال الميزة التنافسية المتجددة التي يمكن امتلاكها والعمل على المحافظة عليها وذلك من خلال استخدام الاساليب المختلفة لضمان اكبر قدر من العدالة (عطيانى وابو سلمى، 2014: 3). وهناك من يرى ان هنالك وجود ثلاثة مجموعات مختلفة من الاصول غير الملموسة الضرورية لتنفيذ الاستراتيجية وهي (راس المال البشري، ومعلومات راس المال البشري، ورأس المال التنظيمي) اذ ان اهمية البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تتمثل باستثمار المورد البشري بشكل اكبر كفاءة وفاعلية من خلال(عطيانى وابو سلمى، 2014: 3)

1. عاملين اكثر رضا وبما يعزز امكانياتهم الذاتية وتطويرها .
2. منح العاملين فرص متساوية
3. تشجيع السلوك المبادر (الريادي) بدلا من رد الفعل
4. تحفيز وحث التفكير الحاسم والاختيار المستمر للافتراضات
5. تحديد الفجوة بين الحالة الراهنة والرؤيا المستقبلية
6. ايجاد محددات (قيود) وفرص المورد البشري
7. ايجاد رابط مشترك بين المنظمة والافراد

ان الاهمية الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية تكمن في التغيير في دور مديري الموارد البشرية اذ ان وظيفة إدارة الموارد البشرية تتطلب مستوى جديد على التطور بسبب وضع الدول لتشريعات العمل، وظهور متطلبات جديدة على ارباب العمل وضرورة الحصول على وظائف فنية وماهرة، فضلا عن الطبيعة الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية التي ينبغي لها ان تكون الشريك الاستراتيجي في الصياغة والتنفيذ لاستراتيجية المنظمة (السبعوي، 2011: 29-30). في اطار هذه الاهمية فقد تم وصف استراتيجية الموارد البشرية بانها تتمثل فلسفة مركزية اساسية في ادارة الاشخاص وتنظيمهم عن طريق، ترجمة ذلك بسياسات وممارسات تضمن تحقق التعاون المشترك والانسجام بين الجميع داخل المنظمة (العنزي والساعدي، 2007: 2).

وفي ضوء ذلك تبين ان هناك مجموعة من النقاط الاساسية التي يمكن من خلالها ان تجنيها المنظمة عبر استراتيجية ادارة الموارد البشرية وهي (الفياض، 2011: 31-32).

1. ضمان التنسيق والتعامل بين الادارة العليا وادارة الموارد البشرية بالمنظمة وتبادل التأثير لكل طرف على الاخر
2. ضمان اخذ الادارة العليا بموقف تحليل سوات في الحسابان عندما تحدد وتنفذ استراتيجيات المنظمة

3. تلعب إدارة الموارد البشرية الدور الأساس في تحقيق جودة ونجاح المنظمة من خلال توفر الظروف الملائمة للعاملين كي يكونوا مبدعين واكفاء في تلبية احتياجات ورغبات الزبائن .

4. كذلك تظهر أهميتها من خلال وظيفتها التي تتجزأ والتي تحقق بذلك الاستعمال الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد (وهم الموظفون) من أجل الأهداف التنظيمية والفردية .

5. وهناك من يؤكد أن التغيير الكبير الحاصل والأكثر إثارة للدهشة في دورها هو الشراكة المتزايدة في تطوير وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة، وأن هذه الأهمية تتطلب تحول الكلمات على الورق إلى أفعال على أرض الواقع . والملاحظ من هذه الأهمية أنها تؤكد على جملة من العوامل المساعدة في الرقي في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة من خلال تحقيق (الميزة التنافسية – الجودة ورغبات الزبون – تحقيق الأهداف التنظيمية – ضمان التنسيق ما بين الإدارة العليا وأستراتيجية إدارة الموارد البشرية – متكيفة مع البيئة الداخلية والخارجية).

3- أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار وظائفها :

تعد وظائف استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي بمثابة إحكام موائمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب و التطوير وتقييم الأداء والرواتب والاجور والحوافز مما يعني أيضا وضع السياسات والاجراءات التي تؤدي إلى اتقان وتسهيل تنفيذ الاستراتيجية عن طريق استخدام فرق متعددة الوظائف والمعارف والكفاءات وتطوير قدرات المعرفة ونشر افضل الممارسات الداخلية والعمل على تنفيذ نهج ادارة التغيير التي تساهم في بناء وصيانة الممارسات الداعمة للمنظمات، وتشمل ممارسات مثل الاستخدام المنظم للمقابلات واختبارات القدرات المعرفية وتقييم الاداء عن طريق التغذية العكسية وتقنيات الادارة بالأهداف والفرق المشاركة في الارياح ودفع التعويض القائم على الجدارة والحوافز للمدى البيعيد وتخطيط الموارد البشرية، وتعزيز المشاركة لإدارة الموارد البشرية في الصياغة والتنفيذ للاستراتيجية الخاصة بالمنظمة (درويش ، 2009 : 4). وفي ضوء استراتيجية المنظمة يتم وضع الاطار العام لأستراتيجية ادارة الموارد البشرية، إذ تقوم هذه الادارة برسم استراتيجيات ووظائفها وممارساتها المستقبلية في المنظمة، بالشكل الذي ينسجم ويتوافق ويسهم في تحقيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تعمل أصلا على تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تصنيف استراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية إلى (السبعوي ، 2011 : 40).

أ. استراتيجيات تحليل الوظيفة .

ب. استراتيجيات الاختيار .

ت. استراتيجيات التدريب والتطوير .

ث. استراتيجيات تقييم الأداء .

أ- استراتيجيات تحليل الوظيفة :

تعتبر استراتيجية تحليل الوظيفة الركيزة والخطوة الأولى التي عليها تبنى جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمات، وكلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي دقيق وشامل كلما زاد من فرص تطبيق والنجاح في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. إذ تتكون المنظمات من مواقع وظيفية يتعين أعداد ملاكات لإشغالها وبهذا يعتبر التحليل للوظائف هو الأسلوب المتبع الذي يمكن من خلاله تحديد الواجبات لهذه المواقع الوظيفية وشخصيات الأفراد الذين سيقع عليهم الاختيار لإشغالها (ديسلر ، 2009 : 84). ومن غير الامكان البدء بترجمة أهداف المنظمة إلى مهام ومسؤوليات سبطلع بأدائها العاملون فعلا لتحقيق هذه الأهداف دون الانتهاء من تحليل وتصميم الوظيفة (الفياض ، 2011 : 59) وقد عرف (سالم وصالح، 2000 : 86) تحليل الوظيفة Job Analysis بأنه أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر

لمعرفة متطلباتها الكمية، والمؤهلات و المهارات و والقدرات المطلوب توافرها فيمن يشغلها. ويرى (الربيعاوي وعباس، 2015: 28) بان التحليل الوظيفي يشير الى تلك الطريقة التي تجمع بها المنظمة المعلومات اللازمة حول طبيعة الوظيفة ويدخل في تصنيف الاعمال الى مجموعات متشابهة وبحسب المهارة التي تتطلبها كل وظيفة وهو بذلك يعد العملية النظامية لجمع المعلومات واصدار الحكم بأهميتها ومدى ارتباطها بالوظيفة كما يهدف الى معرفة كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها ومن ثم تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وهذا يعني ان تحليل الوظيفة يشمل نشاطين الاول يتعلق بوصف الوظيفة الذي يعني تحديد الواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وعلاقتها بالأعمال الأخرى، والثاني يتعلق بتوصيف شاغل الوظيفة الذي يتولى تحديد المتطلبات البشرية كالمهارات والمؤهلات المطلوب توافرها في الشخص المتقدم للوظيفة.

ب- استراتيجية الاختيار :

يعد التوظيف احدى اهم الوظائف التي يجب ان تتجزها الموارد البشرية في المنظمات بكفاءة وفاعلية، فعلى اساس النجاح في انجازها يتم تحديد جميع مسارات الانشطة الوظيفية الأخرى في المنظمة كالنشاط التسويقي او الانتاجي او المالي او البحثي وخاصة في المنظمة التي يكون لادارة الموارد البشرية موقعا مهماً في الهيكل التنظيمي وكما يمثل الاختيار نظاما مدخلاته تتكون من نتائج التحليل الوظيفي وتخطيط للموارد البشرية ونتائج الأستقطاب، وعملياته في المقابلة والاختيار والفحص الطبي واللياقة البدنية، اما مخرجاته فتتجلى بقرار اختيار يحدد بموجبه من سيتم تعيينهم من بين مجموعة الاشخاص المرشحين لشغل الوظيفة (الفياض، 2011: 62) وقد تم تعريف الاختيار على انه عملية انتقاء افضل المرشحين للوظيفة وذلك وفقا للمعايير الموضوعية لعملية الاختيار التي تتبعها المنظمة (عبد الرحمان، 2010: 47). كما وقد عرف عملية الاختيار (سالم وصالح، 2000: 145) على انها عملية انتقاء الافراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة.

ج- إستراتيجية التدريب و التطوير

تؤدي إستراتيجية التدريب و التطوير دورا اساسيا في نجاح المنظمة، وقد اصبح من النشاطات الاساسية الساندة لادارة الموارد البشرية، بعد ادراك المنظمات لحقيقة ان التدريب واعداد التدريب للعاملين للقيام بأعباء اعمال المستقبل ذات الطبيعة المتغيرة قد يحدد النجاح او الفشل التنظيمي. لقد تباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق ممكن ان يتفق عليه مختلف المفكرين والباحثين والاختصاصيين في هذا الحقل العلمي والتطبيقي الذي يحتل مكانة مميزة لتطوير المنظمات الانسانية المختلفة، الا ان هذا التباين والتنوع بالمفاهيم يمكن ليمتد الى المضمون الحقيقي لمفهوم التدريب وانما اقتصر هذا التباين في النواحي الشكلية فقط. وهناك تعريفات مختلفة للتدريب ، اذ عرف التدريب بانه الجهد المخطط من لدن المنظمة لتسهيل عملية تعلم العاملين القدرات المتعلقة بالوظيفة، والمتضمنة المعرفة، والمهارات، والسلوك الحرج لنجاح اداء الوظيفة، وعرف بانه البرامج التي يصممها الخبراء والمستشارون لتقديم برامج تدريب رسمية تصمم لإعداد الافراد التي ترغب المنظمة تعيينهم في وظائف محدد (الربيعاوي وعباس، 2015: 34). وعليه فان عملية التدريب هي احد الوسائل التي تستخدمها الادارة من اجل تطوير وتنمية القدرات السلوكية و العلمية للعاملين بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها لمواجهة التغيرات الحاصلة على المستوى بيئتها الداخلية والخارجية (الفياض، 2011: 68). وهناك من يعرف التدريب على انه مجموعة الخبرات المنظمة والتي تستخدم لنقل او تعديل او صقل كل او بعض المعلومات والمعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة (عبد الرحمان، 2010: 88). ويعرف التدريب بانه الجهود المخطط لها، والتي تهدف الى تعليم العاملين الجدارات والمعارف، والمهارات المتعلقة بتلك الأعمال التي يقوم بها هؤلاء العاملين. اما التطوير فيتجاوز ما هو آني ليتم توسيع المهارات والجدارات العامة

المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد (فوطه والقطب، 2013: 165) ويمكننا ان نعرف التدريب والتطوير على انه عملية نظامية تسعى المنظمة من خلالها في اكساب عاملها المهارات والمعرفة و تنمية قدراتهم الحالية والمستقبلية من اجل زيادة فرص المنظمة في تكوين واستثمار راس مالها الفكري.

د- استراتيجيية تقويم الأداء

تتمكن المنظمة من خلال تقويم الأداء، التوصل الى حكم يقترب من الدقة على صحة سياستها، وبرامجها التي تعتمد عليها لاختيار وتعيين وتدريب وتطوير ومتابعة مواردها البشرية في المنظمات التي تعتبر الحجر الاساس للمنظمة، وتعد استراتيجيية تقويم الأداء من العمليات المهمة لإدارة الموارد البشرية فعن طريقها يتم تقييم السياسات والبرامج التي تعتمد عليها المنظمة. وقد ذكر (الربيعاوي وعباس، 2015: 36) بان مفهوم تقويم الاداء هو العملية المنظمة التي تهتم بجمع البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها لغرض تحديد درجة تحقق الاهداف واتخاذ القرارات بشأنها ولمعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيها. كما عرف آخرون ان عملية تقويم الأداء بانها تحديد مستوى لواقع معين في ضوء معايير ونماذج محددة. ويؤكد (Denisi & Griffin, 2001) على ان عملية تقويم الأداء يعد التقييم الرسمي والخاص للعامل لتمديد درجة فاعلية أداء عمل العاملين، أما (ماهر، 2009) يعرف تقويم الأداء هو نظام يقيم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لإعمالهم، وعلى ان يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها (الفياض، 2011: 72). وقد بين (ليسنجر، 2001) ان تقييم الأداء هو مكون واحد من ثلاث مكونات تتضمنها إدارة الأداء، اذ يأتي معها مكوني تحديد الأهداف وأنظمة المكافآت وعامة فقد وصفه آخرون بأنه نظام يجري من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإعمالهم، بحيث تكون هناك مدة من الزمن يقضيها العاملون في وظائفهم يجري من خلالها تحديد مدى هذه الكفاءة (نايف، 2012: 103).

2- مفهوم النجاح الاستراتيجي

لقد طورت المفاهيم المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي من خلال الفكر الإداري التنظيمي الذي سبقه بتطور مفهوم كل من الكفاءة و الفاعلية، حيث اشار (Klei & Mahoney n, 2013 : 68-88) إن النجاح الاستراتيجي هو نجاح يتحدد بنتائج النشاط بالنسبة للزبائن والعاملين والمالكين وجميع أصحاب المصلحة من منظور خارج - داخل، بدلا من منظور داخل - خارج. في حين اشار (Shimiz & Hitt, 2004: 44-59) بأن السر الذي يكمن وراء نجاح المنظمات الاستراتيجي هو قدرة تلك المنظمات على تكيفها مع بيئتها الخارجية والاستمرار بشكل فاعل فيها واكد ان النمو يصبح بديل الفاعلية فالنمو العال للمنظمات دليل على انها منظمات فاعلة. من خلال ذلك يستنتج الباحث ان مفهوم النجاح الاستراتيجي ينطلق من مؤشرين اساسيين هم (الكفاءة والفاعلية) فذلك يعطي الصورة الواضحة عن المنظمة وعن انجازاتها. وأشار (الركابي، 1999: 220) ان النجاح الاستراتيجي يرتبط بمقدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى لتحقيقها، حيث يمثل البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي ويرى الباحث انه يتوجب على المنظمة لتحقيق تلك القدرة الاستمرار والتفاعل في ظل البيئة المتغيرة وابداد مقياس ملائم لتقييم ادائها في كل مراحل دورة حياتها. ويشير (الخفاجي وآخرون، 2001: 154) بان النجاح الاستراتيجي هو عبارة عن قدرة ادارة المنظمات العليا على انتقاء الموقف ثم التعامل معه وبما يحقق نجاح المنظمة بدون ادنى شك. ويشير كل من (Thomas, 2005 : 3) و (الجندي، 2005 : 108) بأن نجاح اي منظمة يعتمد بالدرجة الاساس على القدرة العقلية والفكرية التي تمتلكها فهو نجاح طويل الامد يمثل قيمة المنظمة الحقيقية.

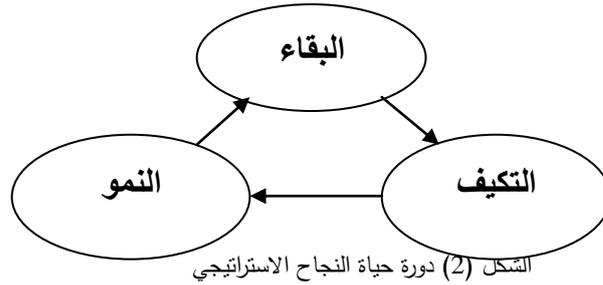
ويرى (الركابي ، 2004 : 348) ان لمفهوم النجاح الاستراتيجي يتطلب استيعاب ثلاثة مفاهيم اساسية هي :

أ- البقاء : وتعني القدرة على الاستمرار والعمل والانتاج وكل ما يتعلق بنشاطات المنظمة

ب- التكيف : اي قدرة المنظمة على المعاشية مع البيئة الداخلية والخارجية والتنبؤ بمشكلات تلك البيئات ومواجهتها حاضرا ومستقبلا لايجاد الحلول اللازمة لها .

ت- النمو : ويعني زيادة حجم المنظمة وتحقيق اهدافها .

ويمثل البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي والركيزة الاساسية التي تنطلق منها اي منظمة لاجراء التكيف مع بيئها الخارجية الا ان هذا التكيف لا يكون عمليا وناجعا مالم يلزمه نمو وتطور، وهذا يعني ان التكيف ليس هو الشيء المرغوب فيه من قبل المنظمة بل هو نقطة بداية للوصول لحالة اخرى ترغب المنظمة بها وهي النمو والتطور من اجل تحقيق الهدف الاستراتيجي وبالتالي الاستقرار، ثم قدرة اكبر على البقاء من اجل الولوج في عملية تكيف اخرى وهكذا سلسلة تتابع مستمرة تبدأ وتنتهي عند البقاء، ويطلق على تلك العملية (دورة النجاح الاستراتيجية) والشكل (1) يوضح تلك الدورة :



الشكل (2) دورة حياة النجاح الاستراتيجي

المصدر : الركابي، كاظم نزار : الإدارة الإستراتيجية (المنافسة والعولمة) دار وائل للنشر، الاردن : 2004 : ص349

2- أهمية النجاح الاستراتيجي للمنظمات

يمكن القول ان المنظمات عليها مسؤولية اكبر في تحقيق التكيف اذا ما سلمنا بان الحد الأدنى من الإمكانيات متوفراً لديها وهذه ميزة لها تميزها عن باقي المنظمات، مما يجب أن يعطيها ذلك دعماً إضافياً في سعيها لتحقيق ما تطمح إليه، من خلال تبني رؤية واضحة تتبثق بصورة جلية على جميع المستويات الإدارية وتنعكس على رسالة المنظمة، باعتبار أن "رسالة المنظمة من الموضوعات المهمة والأساسية التي يجب أن تأخذها المنظمات العامة مأخذ الجد والاهتمام، لأهمية هذه الرسالة وتأثيرها على فكر و تصرف أعضاء المنظمة من جهة، وانعكاسها على أدراك الأطراف الخارجية ذوي العلاقة بإمكانيات وطموحات وتوجهات المنظمة من جهة أخرى، وتحدد هوية المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية والسياسات وقواعد العمل للتنظيم الإداري فيها ومن ثم تحدد مقومات ومتطلبات استقرار ونمو المنظمات، كما تحدد طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات للمجتمعات" (الذهبي والطائي، 2001: 136-137). وان الرؤية والرسالة ليست مفاهيم ساكنة وإنما تتمتع بقدر كبير من الديناميكية الحركية كما وان الثقافة والقيم التنظيمية لها تأثير واضح على كل منهما كما وأن لها حيز كبير في تحقيق النجاح في المنظمات بل أن من واجباتها إشاعة الثقافة وتنميتها داخل المنظمات وفي المجتمعات، إذ أن من واجبا انجاز التنمية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية (المجذوب، 2005: 17).

3- قياس النجاح الاستراتيجي

تعددت آراء الكتاب والباحثين حول كفيي يمكن قياس النجاح الاستراتيجي للمنظمات، اذ اشار (داودي ومحبوب، 2007) بان النجاح الاستراتيجي للمنظمات يقاس من خلال ثلاثة مؤشرات بارزة وهي: (داودي ومحبوب، 2007: 33)

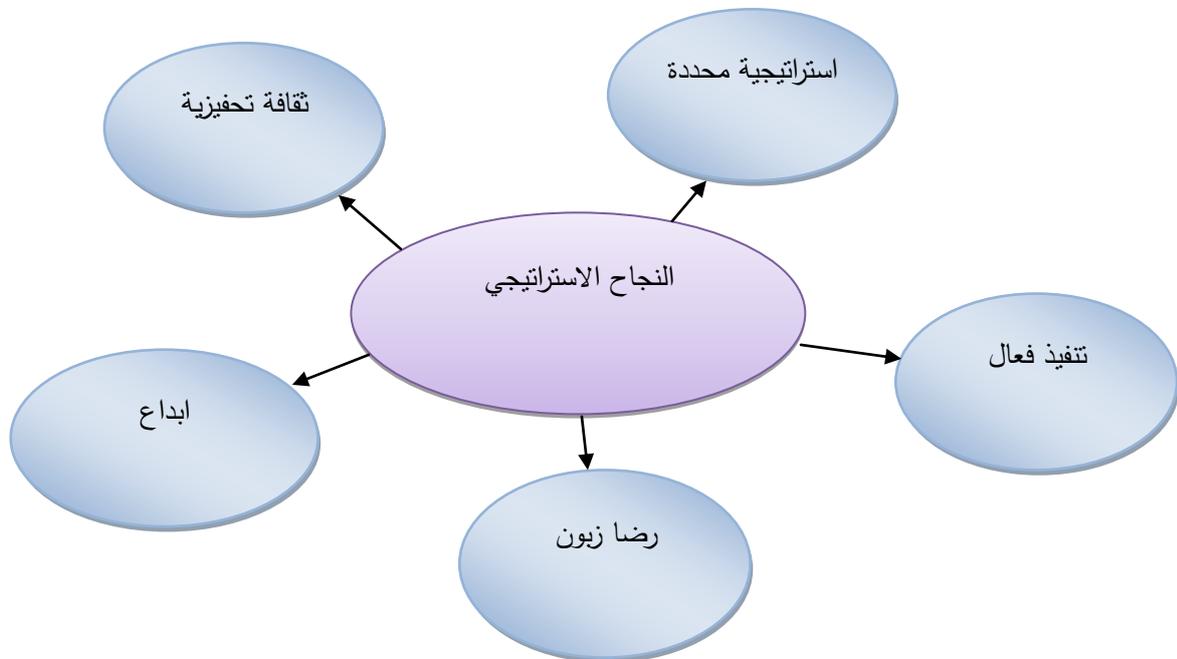
أ- البقاء : اي استمرارية المنظمة وبقائها

ب- التكيف : قدرة المنظمة على التنبؤ بمشكلاتها الداخلية منها والخارجية وكيف يمكن مواجهتها ويجاد السبل الكفيلة في التغلب عليها .

- ت- النمو : اي زيادة حجم المنظمة وزيادة تحقيقها للاهداف التي يرغب فيها اصحاب المصالح . ويرى (داغر، 2001 : 30) ان المنظمات الخدمية يتم قياس نجاحها الاستراتيجي من خلال رضا الزبون الذي يعتبر مؤشر اساسي لنجاح منظمات الخدمة، وقد اشير الى أن النجاح الاستراتيجي للمنظمات يتحقق من خلال عدة مؤشرات خاصة بالمنظمة ذاتها وهي : (heuer,1999:1-20)
- أ- رسالة المنظمة ومدى وضوحها وواقعيتها وان تكون عملية .
- ب- قيادة تؤمن برسالة المنظمة ورؤيتها وتدفع العاملين لتنفيذها .
- ت- موارد بشرية مؤهلة وذات اداء متفوق وولاء دائم .
- ث- نظام مالي مستقر ويدار بفاعلية .
- ج- الجودة وتحسينها من خلال الاستجابة السريعة لحاجات العاملين بالاضافة الى تقييم رضاهم .
- ح- الابداع من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم للبحث عن افكار جديدة .
- اما (العنزي،2010 : 100) فرأى ان النجاح الاستراتيجي للمنظمات يتحقق من خلال الاتي :
- أ- معيار البقاء : اي البقاء في ميدان العمل بتحقيق الاهداف
- ب- معيار التكيف والاستجابة : اي التكيف والاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية
- ت- النمو : من خلال نمو حجم المنظمة وزيادة مبيعاتها .
- ث- التعلم المستمر : من خلال اكتساب المعارف والاستفادة منها في تصحيح الاخطاء .
- ويضيف (العزاوي،2008 : 145) الى ان مؤشرات النجاح تقاس عن طريق تحقيق المنظمة لعدة مؤشرات منها (البقاء ، التكيف ، النمو في ظل تحقيق الاهداف)
- اما (الحللمة والعزاوي،2009 : 122) فقد اشاروا الى أن نجاح المنظمة الاستراتيجي يتحقق من خلال مؤشرين اساسيين هما :
- 1- التكيف : وهذا يمثل قدرة المنظمات على مواجهة المشكلات الداخلية والخارجية والتنبؤ بها وكيفية التغلب عليها
- 2- التحسين المستمر : ففي دراسة (Joece et al., 2004) لقياس نجاح عينة من الشركات، اذ تم اعطاء كل شركة من الشركات المبحوثة درجة تتراوح من 1 الى 5 لبيان مدى استعمالها لاي سبب من الاسباب الفردية للنجاح وخلصت هذه الدراسة إلى عدم وجود اي علاقة ما بين النجاح وتلك الاسباب الفردية في الشركة.، ويستنتج من هذا بان النجاح الاستراتيجي لا يعتمد على اسباب فردية بل على توليفة من الاسباب الرئيسية والثانوية اما الاسباب الرئيسية فتتمثل بالاتي :
- (الحللمة والعزاوي،2009 : 124)
- أ- استراتيجية محددة : اي صياغة المنظمة استراتيجية واضحة يتحدد عن طريقها اسلوب العمل المناسب لتحقيق الاهداف الكمية والنوعية للمنظمة .
- ب- تنفيذ فعال : ويشير الى حرص الافراد داخل الشركة لتنفيذ ما هو محدد في الاستراتيجية الموضوعه والالتزام بها .
- ت- ثقافة تحفيزية : وهي تلك الثقافة الايجابية الدافعة للعمل من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية .
- ث- تنظيم اقفي (عضوي) : اي هناك لا مركزية في اتخاذ القرارات ومنح الصلاحيات للفروع والاقسام الادني هرميا .
- اما الاسباب الثانوية فتتمثل بالاتي :
- أ- مواهب محورية : ويقصد بها كفاءات الشركة التي تمتلكها وتشكل تلك المواهب الجزء الاكبر من افراء الشركة ، فالشركات الناجحة تعمل على تنمية تلك المواهب وهذا يبدو واضحا من خلال قلة دوران العمل عنده تلك الشركات على عكس الشركات الفاشلة التي تتميز بهروب الكفاءات منها نحو الشركات الناجحه .

- ب- قيادة عادلة : وتتمثل في توفر ادارة حكيمة وعادلة تعمل على ادارة الاداء بشكل موضوعي وعادل ، عكس القيادات في الشركات الفاشلة التي تهتم فقط في ممارسة السيطرة على اسباب شخصية بعيدة عن الاعتبارات العملية والموضوعية .
- ت- ابتكارات مستمرة : وهو التطوير في المنتجات وطرح الابتكارات الجديدة في الاسواق من اجل التفوق على المنافسين .
- ث- صفقات متكررة : حيث اظهرت الدراسات ان الشركات الناجحة تقوم بابرام صفقات اكثر في العدد لكنها اقل حجما عكس الشركات الفاشلة التي تبرم صفقات هائلة الاحجام والارقام كالاستثمارات . ويرى (Joece et al., 2004) انه لكي تحقق الشركة نجاحا استراتيجيا فيجب عليها تحقيق الاسباب الاربعة الرئيسة بالاضافة الى اثنين من الاسباب الثانوية وهذا ما يعرف بطريقة (4+2)

ابعاد النجاح الاستراتيجي



المصدر : اعداد الباحث

شكل رقم (3) أبعاد النجاح الأستراتيجي

المحور الثالث / عرض وتحليل النتائج في ضوء اجابات العينة

أولاً- وصف وتشخيص متغيرات (أستراتيجيات إدارة الموارد البشرية)

أ- أستراتيجية تحليل الوظيفة

يبين الجدول (2) الذي يعرض التكرارات والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لمتغير أستراتيجية تحليل الوظيفة ان اغلب الافراد المبحوثين كانت ارائهم مؤيدة للفقرات التابعة لمتغير استراتيجيه تحليل

الوظيفة التي تضمنتها الاستبانة ويؤكد هذا التأييد هو قيم الاتفاق التي جاءت في الجدول، وهذا يشير الى تبني الوزارة المبحوثة للنهج الاستراتيجي ومواكبة التغيير البيئي الحاصل.

الجدول رقم (2) التوزيع التكراري ، والنسب المئوية ، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستراتيجية تحليل الوظيفة

المتغير	أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		المؤشر الكلي
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
X1	60.0	36	0.0	0	0.0	0	40.0	24	60.0	36	
x2	11.7	7	26.7	16	10.0	6	50.0	30	11.7	7	
x3	78.3	47	0.0	0	0.0	0	21.7	13	78.3	47	
X4	75.0	45	0.0	0	0.0	0	25.0	15	75.0	45	
			0.42		6.67		2.50		34.17		56.25
			7.08		2.50		90.42				
	87.83	1.17	4.39								

ب- استراتيجيات الاختيار

تفيد النتائج في الجدول (3) الذي يعرض التكرار والنسب المئوية والوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لاستراتيجية الاختيار ان مواقف اغلب الافراد المبحوثين كانت مؤيدة للفقرات التابعة لمتغير التي تضمنتها الاستبانة فيما يخص استراتيجية الاختيار، اذ يوضح الجدول رقم (3) القيم المبينة الى ان استراتيجية الاختيار تعتمد على النتائج لتحليل وتصميم الوظيفة في اختيار المرشحين وان الوزارة تسعى لتحقيق العدالة في اجراء عملية التعيين وذلك عن طريق الاعلان عن الوظائف الشاغرة بما يسهم في جذب الكفاءات من خلال الخضوع لعدد من الاختبارات والمقابلات المتخصصة قبل اختياره للوظيفة ، وقد جاءت هذه الاجابات بالوسط الحسابي والذي مقداره (3.96) ويا انحراف معياري مقداره (1.00) ونسبة استجابة (79.17)

الجدول رقم (3) التوزيع التكراري ، والنسب المئوية ، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستراتيجية الاختيار

المتغير	أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		المؤشر الكلي
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
X5	68.3	41	30.0	18	0.0	0	1.7	1	68.3	41	
X6	25.0	15	0.0	0	0.0	0	75.0	45	25.0	15	
X7	20.0	12	0.0	0	20.0	12	60.0	36	20.0	12	
X8	3.3	2	0.0	0	53.3	32	43.3	26	3.3	2	
			0.00		7.50		18.33		45.00		29.17
			7.50		18.33		74.17				
	79.17	1.00	3.96								

ت- استراتيجيات التدريب و التطوير

بينت نتائج الجدول رقم (4) الذي يعرض التكرار والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لاستراتيجية التدريب و التطوير ان مواقف اغلب الافراد المبحوثين كانت نوعا ما مؤيدة للفقرات التابعة لمتغير التي تضمنتها الاستبانة فيما يخص استراتيجيات التدريب و التطوير، اذ توضح القيم المبينة في الجدول (4) الى ان هذه

الاستراتيجية قد تفتقر الى الاسلوب العلمي الامثل في تحديد احتياجاتها التدريبية وذلك لانها تركز على البرامج التدريبية الداخلية ولا تهتم بمواكبة التطورات الحديثة الخارجية، وبالمقابل فإن الافراد العاملون يقيمون من اجل الحكم على فعالية التدريب وهذا مؤشر ايجابي لجعل الافراد اكثر اهتماما بغاية واهداف التدريب، وقد جاءت هذه الاجابات بوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.94) وبنسبة استجابة (72.67)

الجدول رقم (4) التوزيع التكراري ، والنسب المئوية ، والوسط الحسابي والانحراف المعياري استراتيجية التدريب والتطوير

المتغير	أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		النسبة الاستجابية
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
X9	0.0	0	33.3	20	48.3	29	18.3	11	0.0	0	57.00
X10	1.7	1	6.7	4	36.7	22	55.0	33	1.7	1	70.33
X11	15.0	9	0.0	0	0.0	0	85.0	51	15.0	9	83.00
X12	1.7	1	0.0	0	0.0	0	98.3	59	1.7	1	80.33
	4.58		10.00		21.25		64.17		4.58		72.67
			10.00		21.25		68.75				0.94

ث- أستراتيجية تقويم الاداء

وضحت لنتائج الجدول رقم (5) الذي يعرض التكرارات والنسب المئوية والاساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لاستراتيجية تقويم الاداء ان مواقف اغلب الافراد المبحوثين كانت مؤيدة للفقرات التابعة الاستبانة فيما يخص أستراتيجية تقويم الاداء، اذ توضح القيم المبينة في الجدول (4) ان لاستراتيجية تقويم الاداء في الوزارة المبحوثة تعتمد على الخبرة والكفاءة لافرادها وهذا بدوره يؤدي الى رسم سياسات للمختصين باختيار الافراد المقبلين للتعيين اني يكونوا من ذوي الخبرة والكفاءة من اجل الحصول على الوظيفة التي يرومون الحصول عليها، وقد جاءت هذه الاجابات بالوسط الحسابي الذي مقداره (4.00) وبانحراف معياري بلغ (1.02) وبنسبة استجابة (80.08)

الجدول رقم (5) التوزيع التكراري ، والنسب المئوية ، والوسط الحسابي والانحراف المعياري استراتيجية تقويم الاداء

المتغير	أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		النسبة الاستجابية
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
X13	0.0	0	28.3	17	0.0	0	70.0	42	0.0	0	67.67
X14	48.3	29	0.0	0	20.0	12	31.7	19	48.3	29	85.67
X15	31.7	19	1.7	1	10.0	6	56.7	34	31.7	19	83.67
X16	38.3	23	1.7	1	18.3	11	41.7	25	38.3	23	83.33
المؤشر الكلي	29.58		7.92		12.08		50.00		29.58		80.08
			8.33		12.08		79.58				1.02

ثانيا- وصف وتشخيص المتغير التابع وهو (النجاح الأستراتيجي)

أ- استراتيجية محددة

جاءت نتائج الجدول (6) الذي عكس التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لبعدها استراتيجية محددة بموافقة عالية لاجلبية المبحوثين على فقرات الاستبانة الخاصة ب استراتيجية محددة ، ف رؤية الوزارة واهدافها

تتحقق من خلال استراتيجيات مرسومة لتحقيقها وبشكل واضح وسلس الامر الذي يمكن الوزارة من بلوغها وقد جاءت هذه الاجابات بالوسط الحسابي (4.17) وبانحراف معياري بلغ (1.07) وبنسبة استجابة (83.42) .

الجدول رقم (6) التوزيع التكراري ، والنسب المئوية ، والوسط الحسابي والانحراف المعياري استراتيجية محددة													
المتغير	أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
X17	19	31.7	24	40.0	17	28.3	0	0.0	0	0.0	80.67	1.01	4.03
X18	42	70.0	16	26.7	1	1.7	1	1.7	0	0.0	93.00	1.25	4.65
X19	11	18.3	34	56.7	15	25.0	0	0.0	0	0.0	78.67	0.98	3.93
X20	20	33.3	26	43.3	12	20.0	2	3.3	0	0.0	81.33	1.02	4.07
المؤشر الكلي	38.33		41.67		18.75		1.25		0.00		83.42	1.07	4.17
	80.00		18.75		1.25								

أ- تنفيذ فعال

عكست نتائج الجدول (7) التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لبعده تنفيذ فعال وبموافقة عالية لاغلبية المبحوثين على فقرات هذا البعد ، فايامن العاملين بالوزارة برؤية واهداف الوزارة نتج عنه انجاز عالي وفعال للاعمال والمهام الملقاة على عاتقهم ويجو يسوده المحبة والالفة والتعاون فيما بينهم لانجاز تلك المهام والاعمال ضمن المدد المحددة سابقا وضمن اتصالات متواصلة وسلسة مع المدراء ، وجاءت هذه الاجابات بالوسط الحسابي (4.41) وانحراف معياري بلغ (1.17) وبنسبة استجابة (88.17)

الجدول رقم (7) التوزيع التكراري ، والنسب المئوية ، والوسط الحسابي ، والانحراف المعياري تنفيذ فعال													
المتغير	أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
X21	54	90.0	5	8.3	1	1.7	0	0.0	0	0.0	97.67	1.36	4.88
x22	6	10.0	40	66.7	13	21.7	1	1.7	0	0.0	77.00	0.95	3.85
X23	20	33.3	25	41.7	14	23.3	1	1.7	0	0.0	81.33	1.02	4.07
X24	50	83.3	10	16.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	96.67	1.34	4.83
المؤشر الكلي	54.17		33.33		11.67		0.83		0.00		88.17	1.17	4.41
	87.50		11.67		0.83								

ب- ثقافة تحفيزية

بينت نتائج الجدول (8) التكرارات والنسب المئوية و الانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لمتغير ثقافة تحفيزية وبموافقة عالية لاغلبية المبحوثين على فقرات هذا البعد ، فالوزارة تشجع ثقافة العمل جماعي من خلال فرق العمل التي تشكلها في الوزارة لانجاز المهام والاعمال الامر الذي يمكنها من تنمية ثقافة الاداء الناجح وبشكل يؤدي الى تبني سياسة عادلة عنده توزيع الحوافز والمكافآت على الافراد العاملين ، وجاءت هذه الاجابات بالوسط الحسابي (4.28) وبانحراف معياري بلغ (1.12) وبنسبة استجابة (85.58)

الجدول رقم (8) التوزيع التكراري ، والنسب المئوية ، والوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ثقافة تحفيزية													
المتغير	أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		المؤشر الكلي		
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
X25	68.3	41	0.0	0	1.7	1	30.0	18	18.3	11	43.75		
x26	16.7	10	0.0	0	21.7	13	60.0	36	16.7	10	43.75		
X27	8.3	5	0.0	0	33.3	20	56.7	34	8.3	5	43.75		
X28	81.7	49	0.0	0	0.0	0	18.3	11	81.7	49	43.75		
			0.00		14.17		41.25		43.75				
			0.83		14.17		85.00						

ت- ابداع

وضحت نتائج الجدول (9) التكرارات والنسب المئوية و الانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لمتغير الابداع وبموافقة اغلبية الافراد المبحوثين ، فالوزارة المبحوثة تشجع منتسبيها وتدعمهم من اجل الابداع من خلال المبادرات والمشاريع التي تطرح من قبلهم وهذا الامر يولد حالة من النشاط والديناميكية لدى منتسبي الوزارة وتشجيعهم على الاتصال والتواصل ودعم المعرفة وبما يسهم من تطوير الوزارة ، وجاءت هذه الاجابات بالوسط الحسابي (4.25) وبانحراف معياري بلغ (1.10) وبنسبة استجابة (84.92).

الجدول رقم (9) التوزيع التكراري ، والنسب المئوية ، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري رضا زبون													
المتغير	أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		المؤشر الكلي		
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
X29	71.7	43	0.0	0	0.0	0	28.3	17	71.7	43	42.92		
X30	18.3	11	0.0	0	21.7	13	58.3	35	18.3	11	42.92		
x31	11.7	7	0.0	0	25.0	15	63.3	38	11.7	7	42.92		
X32	70.0	42	0.0	0	10.0	6	13.3	8	70.0	42	42.92		
			0.00		14.17		40.83		42.92				
			2.08		14.17		83.75						

ث- رضا الزبون

اشارت نتائج الجدول(10)التكرارات والاطواس الحسابية و الانحرافات المعيارية والنسب المئوية ونسب الاستجابة لبعده رضا الزبون وبموافقة عالية لاغلبية المبحوثين، حيث ان الرضا يسود جميع الافراد داخل الوزارة المبحوثين وهذا ناتج من خلال العدالة في توزيع المسؤولية والصلاحيات عليهم وعدم شعورهم بالاحباط والضعف تجاه امانهم الوظيفي بالاضافة الى الاهتمام بشفافية المعلومات ودقتها بي مراكز الوزارة والمديريات التابعة لها في باقي المحافظات، وجاءت تلك الاجابات بالوسط الحسابي (4.06) وبانحراف معياري بلغ (1.05) وبنسبة استجابة (81.25)

الجدول رقم (10) التوزيع التكراري ، والنسب المئوية ، والوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ابداع

المتغير	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
X33	95.0	57	0.0	0	0.0	0	0.0	0	5.0	3	1.39	99.00	
X34	23.3	14	5.0	3	30.0	18	41.7	25	0.0	0	0.95	76.67	
x35	35.0	21	5.0	3	16.7	10	43.3	26	0.0	0	1.03	81.67	
X36	11.7	7	15.0	9	33.3	20	36.7	22	3.3	2	0.85	67.67	
المؤشر الكلي	41.25		6.25		20.00		31.67		0.83		4.06	1.05	81.25
	72.92		7.08		20.00								

ثالثا : اختبار فرضيات البحث

1-تحليل فرضيات الارتباط

يوضح الجدول (11) في ادناه علاقات الارتباط التي التابعة للفرضية الرئيسية الأولى، اذ يؤكد الجدول المذكور الى ان هنالك وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين المتغير المستقل وهو(أستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) الذي يمثل المحور الافقي من الجدول المذكور وبين ابعاد المتغير التابع وهو (النجاح الأستراتيجي) الذي يمثل المحور العمودي من خلال الجدول المذكور ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط (**0.669) مما يشير الى اثبات صحة الفرضية الرئيسية الاولى القائلة (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين أستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الأستراتيجي بصورة شاملة). ويتضح من خلال نتائج التحليل للعلاقات الارتباط ما بين أستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وابعاد النجاح الاستراتيجي علاقات الارتباط التالية والتي يوضحها الجدول (11) :

جدول رقم (11) علاقات الارتباط ما بين أستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (A) وابعاد النجاح الأستراتيجي(B)

المتغيرات المفحوصة وابعادها (.669**)	استراتيجية محددة B1	تنفيذ فعال B2	ثقافة تحفيزية B3	تنظيم افقي B4	رضا زبون B5
استراتيجية تحليل الوظيفة (A1)	0.633**	0.447**	0.292**	0.323**	0.79
استراتيجية الاختيار (A2)	0.581**	0.533**	0.357**	0.335**	0.209*
أستراتيجية التدريب و التطوير (A3)	0.446**	0.553**	0.401**	0.424**	0.478**
أستراتيجية تقييم الأداء (A4)	0.138	0.398**	0.420**	0.395**	0.555**

(*) علاقة الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)

(**) علاقة الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)

اما بخصوص الفرضيات الفرعية بين المتغيرين والخاصة بعلاقات الارتباط يبين الجدول اعلاه مصفوفة الارتباطات بين المتغير المستقل وهو (أستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) المبينة في المستوى العمودي و ابعاد (النجاح الاستراتيجي) الموضحة في العمود الافقي وكما يلي :

توجد علاقات ارتباط بين (أستراتيجية تحليل الوظيفة و أستراتيجية الاختيار وكذلك أستراتيجية التدريب و التطوير) وبين (استراتيجة محددة) وكانت معاملات الارتباط (**.633 ، **.581 ، **.446) على التوالي، اما بخصوص الارتباط بين (أستراتيجية تقويم الأداء و استراتيجة محددة) فلا توجد علاقة ارتباط بينهما اذ كان معامل الارتباط بينهما (.138)، وهذا يشير الى تحقق ثلاث فرضيات من اصل اربعة اي بنسبة (75%) وهذه النتيجة تسمح بتحقق نتيجة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين أستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و بين استراتيجة محددة)

توجد علاقات ارتباط بين (أستراتيجية تحليل الوظيفة و أستراتيجية الاختيار و أستراتيجية التدريب و التطوير واستراتيجة تقويم الأداء) وبين (تنفيذ فعال) وكانت معاملات الارتباط (**.447 ، **.533 ، **.553 ، **.397). على التوالي، وهذا يشير الى تحقق كل الفرضيات الفرعية وبنسبة (100%) وهذه النتيجة تسمح بتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين أستراتيجيات ادارة الموارد البشرية و بين تنفيذ فعال)

توجد علاقات ارتباط بين (أستراتيجية تحليل الوظيفة و أستراتيجية الاختيار و أستراتيجية التدريب و التطوير واستراتيجة تقويم الاداء) وبين (ثقافة تحفيزية) وكانت معاملات الارتباط (**.293 ، **.357 ، **.401 ، **.420) على التوالي، وبهذه النتائج يمكن ان يشير الى تحقق كل الفرضيات الفرعية وبنسبة (100%) وهذه النتيجة تسمح بتحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية والتي مفادها (وجود علاقة ارتباط معنوية بين أستراتيجيات ادارة الموارد البشرية و بين ثقافة تحفيزية)

توجد علاقات ارتباط بين (أستراتيجية الاختيار و أستراتيجية تقويم الأداء) وبين (تنظيم افقي) وكانت معاملات الارتباط (**.208 ، **.555) على التوالي، اما بخصوص الارتباط بين (أستراتيجية تحليل الوظيفة و أستراتيجية التدريب و التطوير) وما بين (تنظيم افقي) فلا وجود لعلاقة الارتباط بينهما اذ كان معامل الارتباط بينهما (.138 ، -.42) . وهذا يشير الى تحقق فرضيتين من اصل اربعة اي بنسبة (50%) وهذه النتيجة تسمح بتحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين أستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و بين تنظيم افقي)

2- اختبار فرضيات الأثر لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار فرضيات البحث المتعلقة بقياس تأثير المتغيرات التفسيرية الفرعية والرئيس في المتغير المستجيب الرئيس وابعاده الفرعية باستعمال أنموذج الانحدار البسيط و المتعدد، ولأجل ذلك فقد وضعت فرضية رئيسة وانبتقت منها اربع فرضيات فرعية لتحليل علاقة الأثر ما بين المتغيرات.

وقد جرى اختبار الفرضية الرئيسية القائلة (هناك تأثير معنوي لأستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في النجاح الأستراتيجي) من خلال الانحدار البسيط وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالة ما بين المتغير التفسيري الذي جرى ترميزه بالرمز (A) والمتغير المستجيب الذي جرى ترميزه بالرمز (B)، وفي ضوء الجدول رقم (12) لتحليل التباين تظهر معنوية الانموذج على وفق اختبار (F) حيث كانت قيمة (F المحسوبة) (38.026) وهي قيمة معنوية اذ ان معنويتها (Sig) كانت اقل من مستوى المعنوية 5% و 1% اذ ان هناك تباين معنوي في اجابات افراد العينة ووجود أثر لأستراتيجيات ادارة الموارد البشرية على النجاح الأستراتيجي للوزارة المبحوثة ، وهذا يدل بأن منحنى الانحدار هو جيد لوصف طبيعة العلاقة ما بين المتغيرين . كما في الجدول رقم (12) :

الجدول رقم (12) تحليل تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (A) على النجاح الاستراتيجي (B)

النجاح الاستراتيجي (B)		المتغير المستجيب
		المتغير التفسيري
0.274	R2	استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (A)
37.028	(F) TEST	
0.000	القيمة المعنوية	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

من خلال الجدول رقم (12) يمكننا ملاحظة قيمة التفسيرية لـ (R2) وهو يعتبر مقياساً وصفيًا يستخدم لتفسير مدى فائدة معادلة الانحدار عند تقدير القيم ، وهذا يعني ان ما مقداره (0.274) من نتيجة التباين الحاصل بالنجاح الاستراتيجي هو التباين المفسر بفعل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، اما القيمة المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000)، فهي تؤكد على ان هنالك وجود اثر لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية على النجاح الاستراتيجي وبهذه النتيجة الحاصلة تتحقق فرضية الاثر الرئيسة.

اما بخصوص الفرضيات الفرعية فالجدول (13) يبين مصفوفة التأثير ما بين المتغيرات الفرعية وهي كالآتي:

جدول رقم (13) تحليل تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على ابعاد النجاح الاستراتيجي

استراتيجيات ادارة الموارد البشرية				المستقل	التابع	النجاح الاستراتيجي
A4	A3	A2	A1			
0.146			R2	استراتيجية محددة B1		
16.796			(F) TEST			
0.000			Sig			
0.210			R2	تنفيذ فعال B2		
26.069			(F) TEST			
0.000			Sig			
0.152			R2	ثقافة تحفيزية B3		
17.561			(F) TEST			
0.000			Sig			
0.118			R2	تنظيم افقي B4		
13.143			(F) TEST			
0.000			Sig			
0.143			R2	رضا زبون B5		
16.288			(F) TEST			

0.000	Sig		
N=60			

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

- 1- نصت الفرضية الفرعية الاولى على ان هنالك وجود أثر معنوي لأستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وهي (أستراتيجية تحليل الوظيفة، أستراتيجية الاختيار، استراتيجة التدريب و التطوير واستراتيجية تقويم الاداء) والتي جرى ترميزها بالرموز (A1 ، A2 ، A3 ، A4) في البعد الاول للمتغير المستجيب وهو أستراتيجية محددة (B1)، اذ يبين الجدول رقم (13) ان قيمة (F المحسوبة) قد بلغت (16.796) وهي قيمة معنوية اذ ان معنويتها (Sig) بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (5%) و (1%) وهذا يدل على وجود تأثيرات لأستراتيجية تحليل الوظيفة، وأستراتيجية الاختيار، وأستراتيجية التدريب و التطوير واستراتيجية تقويم الاداء) في الأستراتيجية المحددة (B1)، اما قيمة (R2) فقد بلغت قيمته (0.146) وهذا يعني ان ما مقداره (0.146) من التباين الحاصل في أستراتيجية محددة هو تباين مفسر بفعل (أستراتيجية تحليل الوظيفة، وأستراتيجية الاختيار، وأستراتيجية التدريب و التطوير واستراتيجية تقويم الاداء) التي دخلت الانموذج وان (0.854) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار.
- 2- تنص الفرضية الفرعية الثانية على ان وجود أثر معنوي لأستراتيجيات ادارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (أستراتيجية تحليل الوظيفة، وأستراتيجية الاختيار، وأستراتيجية التدريب و التطوير، واخيراً أستراتيجية تقويم الاداء) والتي جرى ترميزها بالرموز (A1 ، A2 ، A3 ، A4) في البعد الثاني للمتغير التابع وهو تنفيذ فعال (B2)، اذ يبين الجدول رقم (13) ان قيمة (F المحسوبة) بلغت (26.086) وهي قيمة معنوية اذ ان معنويتها (Sig) بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (5%) و (1%) وهذا ما يدل على ان هنالك أثر لكل من (استراتيجية تحليل الوظيفة، وأستراتيجية الاختيار، وأستراتيجية التدريب و التطوير وأستراتيجية تقويم الاداء) في بعد تنفيذ فعال (B2)، اما قيمة (R2) فقد بلغت قيمته (0.212) وهذا يعني ان ما مقداره (0.212) الحاصل من التباين في (تنفيذ فعال) هو تباين مفسر بفعل (أستراتيجية تحليل الوظيفة ، وأستراتيجية الاختيار ، وأستراتيجية التدريب و التطوير وكذلك أستراتيجية تقويم الأداء) التي دخلت الانموذج وان (0.788) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار.
- 3- لقد نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أن وجود أثر معنوي لأستراتيجيات ادارة الموارد البشرية المتمثلة بكل من (أستراتيجية تحليل الوظيفة، وأستراتيجية الاختيار، وأستراتيجية التدريب و التطوير واخيراً أستراتيجية تقويم الاداء) والتي جرى ترميزها بالرموز (A1 ، A2 ، A3 ، A4) في البعد الثالث للمتغير المستجيب وهو الثقافة الحفزية (B3)، اذ يبين الجدول رقم (13) ان قيمة (F المحسوبة) قد بلغت (13.141) وهي قيمة معنوية اذ ان معنويتها (Sig) بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (5%) و (1%) وهذا يدل على وجود تأثيرات لأستراتيجيات ادارة الموارد البشرية بكل ابعادها في ثقافة تحفيزية (B3)، اما قيمة (R2) فقد بلغت قيمته (0.154) وهذا يعني ان ما مقداره (0.154) الحاصل من التباين في الثقافة التحفيزية هو تباين مفسر بفعل لأستراتيجيات ادارة الموارد البشرية بكل ابعادها التي دخلت الانموذج وان (0.846) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار .
- 4- تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أن وجود أثر معنوي لأستراتيجيات ادارة الموارد البشرية والمتمثلة بكل من (أستراتيجية تحليل الوظيفة، وأستراتيجية الاختيار، وأستراتيجية التدريب و التطوير واخيراً أستراتيجية تقويم الاداء) والتي جرى ترميزها بالرموز (A1 ، A2 ، A3 ، A4) في البعد الرابع للمتغير المستجيب وهو تنظيم افقي (B4)، اذ يبين الجدول رقم (13) ان قيمة (F المحسوبة) قد بلغت (16.488) وهي قيمة معنوية اذ ان معنويتها (Sig) بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (5%) و (1%) وهذا يدل على وجود تأثيرات لكل من (أستراتيجية تحليل

الوظيفة، وأستراتيجية الاختيار، وأستراتيجية التدريب و التطوير وأستراتيجية تقويم الاداء) في تنظيم افقي (B4)، اما قيمة (R2) فقد بلغت قيمته (0.243) وهذا يعني ان ما مقداره (0.243) الحاصل من التباين في التنظيم الافقي هو التباين المفسر بفعل (أستراتيجية تحليل الوظيفة، وأستراتيجية الاختيار، وأستراتيجية التدريب و التطوير وأستراتيجية تقويم الاداء) التي دخلت الانموذج وان (0.757) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار. من خلال ما تقدم من تحليل يتبين لنا ان جميع الفرضيات الفرعية قد تحققت وهذه النتائج لهذا البحث تتفق مع دراسة (الساعدي 2006) ودراسة (Alani, 2003) ودراسة (الشمرى، 2002) حيث اثبتت تلك الدراسات ان هنالك اثر لأستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بعض المتغيرات الاخرى كالابداع وادارة الجودة الشاملة واختلفت نتائج هذا البحث مع دراسة (Delery & doty, 1996) حيث اكدت تلك الدراسة ان هناك علاقة ضعيفة ما بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والانجاز التنظيمي ، وياتي البحث الحالي ليثبت العلاقة والتأثير في ان واحد، بالاضافة الى انه اول بحث استطلاعي تحليلي في وزارة الكهرباء العراقية بعد استقصاء واستطلاع اثناء توزيع الاستبانة وسيساهم البحث برفد القيادات في تلك الوزارة بالتوصيات الضرورية لغرض مساعدة اصحاب القرار في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة من اجل الارتقاء والتوصل لسلم النجاح الاستراتيجي .

المحور الرابع / الأستنتاجات والتوصيات

اولا : الأستنتاجات

- 1- اثبتت نتائج البحث والمقابلات أهتمام الوزارة المبحوثة بمستوى اهمية أستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وهو مانعكس على اداء الوزارة بصورة ايجابية مما يشير الى قوة تلك الاستراتيجيات بقيادة الوزارة الى سلم النجاح .
- 2- لا يوجد اهتمام لدى الوزارة المبحوثة باهمية وهتمام أستراتيجية التدريب و التطوير مقارنة بالأستراتيجيات الاخرى ، على الرغم يجب ان تكون تلك الاستراتيجية هي من اولويات الوزارة بالاهتمام لمواكبة التطورات الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكسب الخبرات الاضافية للعاملين بالوزارة .
- 3- حققت كل من أستراتيجية تحليل الوظيفة وتقييم الاداء المرتبة الاولى من حيث الاهمية ومن ثم تلتها أستراتيجية الاختيار وأخيراً أستراتيجية التدريب و التطوير .
- 4- تقدم اهمية اغلبية ابعاد النجاح الاستراتيجي وهذا مؤشر الى قوة تحقق النجاح الاستراتيجي للوزارة المبحوثة .
- 5- اظهرت النتائج ارتفاع مستوى الاهتمام ببعدها (تنفيذ فعال) وهذا يدل على ان الاستراتيجيات التي تصاغ من قبل الوزارة تنفذ بشكل كامل وصحيح .
- 6- جاءت أبعاد النجاح الأستراتيجي بمستويات متقاربة وهذا يدل على ان رؤية ورسالة واهداف الوزارة هي واضحة ومتحققة تدريجيا .
- 7- اثبتت النتائج ان جميع علاقات الأرتباط والاثر حققت معنوية عالية مما يدل على الدور المهم والمميز الممارس من قبل أستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في قيادة الوزارة نحو النجاح الأستراتيجي .

ثانيا : التوصيات

- 1- ضرورة زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بتنمية المورد البشري واعطائه الاهمية التي يستحقها ، والتعامل معه على انه مورد رئيسي وأستراتيجي يتمتع به من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المنظمة ، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر .

- 2- تفعيل دور استراتيجية التدريب و التطوير وبقوة على كافة الوظائف في الوزارة والقطاعات التابعة لها عن طريق وضع البرامج و الدورات التدريبية المتخصصة وفق كل وظيفة وكل قسم وحسب الأسلوب العلمي في تأشير احتياجاتها التدريبية المستند إلى دراسة الحاجة الفعلية من اجل سد احتياجات الافراد العاملين وتزويدهم بالمهارات المطلوبة ومواكبة التطور في مجالها الوظيفي .
- 3- وضع مجموعة اجراءات لتقويم اداء الموظف بعد انتهائه من عملية التدريب وقياس اداءه قبل وبعد تلقيه الدورة التدريبية من اجل معرفة نقاط القوة والضعف وتشخيصها بشكل واضح ليساعد في ذلك اتخاذ الاجراءات اللازمة بذلك .
- 4- اطلاع الموظف على تقويم ادائه السنوي من اجل معرفة نقاط قوته وضعفه ومن اجل زيادة الثقة بين الموظف ومديره.
- 5- تشكيل فرق عمل تكون مهمتها تحليل وصياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة والاقسام الخارجية التابعة لها عن طريق رفع التقارير التفصيلية النصف سنوية الى الادارة العليا عن طبيعة النشاطات والمشاكل التي قد تواجههم .
- 6- ينبغي على ادارة المنظمة المبحوثة وخاصة الادارة العليا دعم وتأييد عمليات الابداع والابتكار والاحتفاظ بالموارد البشري ذات القدرات الابتكارية والابداعية الخلاقة .
- 7- يجب على المنظمة المبحوثة وضع آليات محددة لمجموعة من الدورات التدريبية المتخصصة وفق كل وظيفة وكل قسم وحسب الأسلوب العلمي في تأشير احتياجاتها التدريبية المستند إلى دراسة الحاجة الفعلية من اجل سد احتياجات الافراد العاملين وتزويدهم بالمهارات المطلوبة ومواكبة التطور الحاصل في مجالها الوظيفي .

المصادر والمراجع

أولاً : الكتب

1- بن نشمة ، سعيد بن عبيد ، 2007 ، "استراتيجية ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وامكانية تطبيقها في الاجهزة المدنية والامنية بمدينة الرياض" ، اطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض.

ثانياً: الرسائل والاطاريح والمجلات والدوريات

2- الجندي ، نهال احمد (2005) قياس وتقويم رأس المال المعرفي : احد المتطلبات الأساسية لتقويم المنشأة ، مجلة المحاسبة والادارة والتامين (ع) 65 ، كلية التجارة ، القاهرة ، مصر .

3- الحلامة ، محمد عزت و العزاوي ، سامي فياض (2009) ، رأس المال الفكري واثرة في اسباب النجاح الاستراتيجي للمنظمات دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الاردنية ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 19 .

4- درويش ، تامر ، 2009 ، اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تنفيذ اداء الشركات اطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة الزرقاء ، الاردن

5- ديسلر ، جاري ، 2009 ، "ادارة الموارد البشرية" ، ترجمة محمد سيد احمد عبد العال ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

6- الذهبي ، جاسم محمد و الطائي ، علي حسون ، (2001) ، " إدارة الاستراتيجية بين رسالة المنظمة وأهدافها دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية العاملة في المنظمات العراقية " مجلة الإدارة و الاقتصاد الجامعة المستنصرية ١ ع 36 .

7- الربيعاوي ، سعدون حمود جثير وعباس ، حسين وليد حسين ، 2015 ، " راس المال الفكري " ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

8- الركابي ، كاظم نزار (2004) الادارة الاستراتيجية : العولمة والمنافسة ، طبعة اولى ، دار وائل ، عمان .

9- الساعدي ، مؤيد يوسف (2006) ، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية واثرها في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، بغداد .

10- سالم ، مؤيد سعيد وصالح ، عادل حرحوش ، 2000 ، " ادارة الموارد البشرية " ، دار الكتب والوثائق ، بغداد.

11- السبعواوي ، ابراهيم محمد جاسم ، 2011 ، " استراتيجية ادارة الموارد البشرية واسهاماتها في ادارة ازماتها " ، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.....

- 12- الشمري، انتظار احمد جاسم (2002) " العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و فاعلية إدارة الجودة الشاملة"، دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال (غير منشورة)، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية.
- 13- الطهراوي، عبد المنعم رمضان، 2010، "دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الاداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- 14- عبد الرحمان، بن عنتر، 2010، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 15- العزاوي، بشرى هاشم محمد (2008)، اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي، دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس عدد من الكليات جامعة بغداد، اطروحة دكتوراه ادارة عامة غير منشورة، جامعة بغداد
- 16- عطيانى، مراد سليم وابو سلمى، عبد الله جميل، 2014، "اثر ممارسة اخلاقيات عمل ادارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين"، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الاردن، دراسات، العلوم الادارية، المجلد 41، العدد 2.
- 17- العنزي، اميرة خضير كاظم (2010)، دور ابعاد علاقات الزبون والتفكير الابداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة حالة في معمل الالبسة الرجالية في النجف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة.
- 18- العنزي، سعد والساعدي، مؤيد، 2007، "فلسفة استراتيجية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 45.
- 19- فوطه، سحر محمد والقطب، محي الدين، 2013، "اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الاردنية"، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية (سلسلة العلوم الانسانية)، المجلد 15، العدد 1.
- 20- الفياض، مجيد حميد طاهر، 2011، "اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي"، دراسة ميدانية في وزارة النقل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 21- القيسي، فاضل حمد والطائي، علي حسون، 2014، "الادارة الاستراتيجية" نظريات - مداخل - امثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 22- المجذوب، طارق، "الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفة العامة و الإصلاح الإداري" (2005)، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت.
- 23- مسعودة، شروق وصافية، صالحى، 2013، "اثر استراتيجية ادارة الموارد ابشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، (حالة مؤسسة ENAB وحدة ورقلة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة.

- 24- نايف ، باسم فيصل ، 2012 ، "الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" ، مجلة دنانير تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة العراقية ، العدد 2 .

المصادر الاجنبية

- 25- Delery, J.E. and Doty, D.H. (1996) Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- 26- Heuer ,M,(1999) , nonprofit organizational Effectiveness : A Literature Review " the learning circles project , prepared for fannie mae foundation ,45-
<http://www.knowledgeplex.org/>,pp.(1-20)
- 27- Klein ,Peter G. & Mahoney , Joseph T. & McGahan , Anita M. and Pitelis , Christos N. (2013), " Capabilities and Strategic Entrepreneurship in Public Organizations ". *Strategic Entrepreneurship Journal* , *Strat. Entrepreneurship J.*, 7: 70–91 (2013)
- 28- [Saleema Kausar](#), [Vivienne Shaw](#), (2004) "The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances", *International Marketing Review*, Vol. 21 Issue: 1, pp.17-52
- 29- Shimizu, Katsuhiko& Hitt, Michael A.(2004)" Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions" *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 4pp44-59
- 30- Thomas , C., (2005) " Creating Winning Board "(The Information Management Group (IMG AG), St Gallen, Switzerland) Rainer Alt (Institute of Information Management, University of St Gallen, St Gallen, Switzerland) vol .(21), No.(3) p.56-63