

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

جامعة الفلوجة

ahmedabbas@uofallujah.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الى تشخيص وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين (استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي) على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية وتم اختيار ديوان وزارة الكهرباء العراقية ميدانا لاجراء البحث عن طريق اختيار (60) مديراً موزعين في مستويات إدارية مختلفة، كما تم اعتماد الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد سعى البحث لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية المرتبطة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين متغيرات البحث، وذلك للإجابة عن تساؤلات مشكلة البحث التي تنطلق من تساؤل رئيس مفاده (ما طبيعة دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي)، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها ضرورة زيادة الاهتمام بتنمية المورد البشري واعطائه الاهمية التي يستحقها، والتعامل معه على انه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المنظمة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر بالاضافة الى ان استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في توفير الظروف المساعدة على تحقيق الاستقرار الدائم للتنظيم، فهي تعمل على تطبيق كل السياسات والبرامج التي تهدف الى جعل المنظمة مكاناً جذاباً ومحفزاً للعمل . قدم البحث مجموعة من التوصيات اهمها : تشكيل فرق عمل تكون مهمتها تحليل وصياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة والاقسام الخارجية التابعة لها على ان ترفع تقرير تفصيلي نصف سنوي الى الادارة العليا عن النشاطات والمشاكل التي قد تواجههم .

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات 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 التغيرات التي شهدتها بيئة الاعمال المعاصرة والتي تمثلت بالنضوج الفكري والمعرفي حتم على المنظمات اختيار مجموعة من الوسائل التي تضمن لها البقاء والاستقرار بما يسهم في 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 تناول متغيرات البحث، اما المحور الثالث فتناول الجانب العملي الذي تطرق الى تحليل اجابات العينة المبحوثة بالاضافة الى اختبار وتحليل الفرضيات واختتم البحث بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي جاءت بشكل اساس باهمية الاهتمام بالمورد البشري وكذلك الاهتمام بابعاد النجاح الاستراتيجي وتفعيلها داخل المنظمة المبحوثة .

المحور الاول/منهجية البحث والدراسات السابقة

اولا/منهجية البحث

1- مشكلة البحث :

ان عمل اي منظمة ونجاحها يعتمد بشكل اساس على مواردها البشرية فعلى الرغم من وفرة الموارد الاقتصادية المتاحة للمنظمات والتي يمكن استخدامها واستثمارها من اجل تحقيق اهدافها الاستراتيجية فان ذلك لا يتحقق مالم تتوفر في المنظمة طاقات بشرية تميز المنظمة وتقودها الى النجاح فالاهتمام بالموارد البشرية اصبح رقماً حرجاً في معادلة النجاح والتميز التي تسعى المنظمات الى 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 توفير الواردات وتقليل حجم الانفاق، وتأسيساً على ماتقدم يمكن تأطير مشكلة البحث بالتساؤلات البحثية الاتية :

أ. هل توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي ؟

ب. هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية على النجاح الاستراتيجي ؟

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

أ- اهمية اكااديمية : وتتضمن مايلي :

- ان محدودية الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة الحالية في مجالي استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي بشكل عام وطبيعة العلاقة بينهما بشكل خاص تعطي الدراسة الحالية اهمية كبيرة .
- ان الدراسة الحالية تمثل حلقة للتواصل المعرفي بين الدراسات العربية والاجنبية في مجال متغيري الدراسة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي .

ب- اهمية ميدانية (تطبيقية) : وتتضمن مايلي :

- يعد المورد البشري اساس النجاح لاي منظمة وبخاصة المنظمات الخدمية والانتاجية وخاصة المنظمة قيد الدراسة .
- ان الدراسة الحالية من الممكن ان تمهد الطريق امام الدراسات المستقبلية عبر وضع لعدد من الاسس التطبيقية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي التي يمكن استخدامها في مختلف المنظمات وخاصة المنظمة المبحوثة .

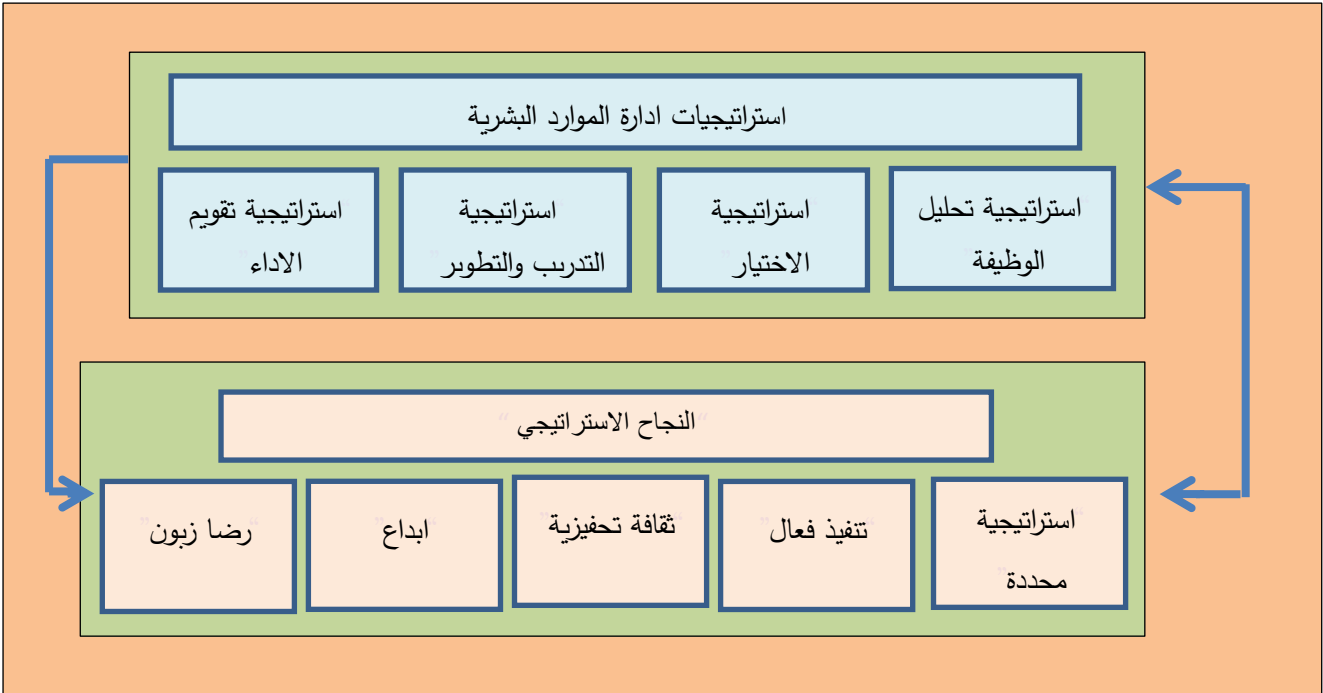
3- أهداف البحث : تتلخص اهداف البحث الحالي بما يلي :

- أ- التطرق الى اهمية استراتيجيات الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي بوصفها متغيرات مهمة في البحث .
- ب- تقديم انموذج فرضي يعكس طبيعة العلاقة بين ابعاد البحث ومتغيراته بما ينسجم مع واقعنا المعاصر .
- ت- توضيح طبيعة العلاقة والاثر بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة .
- ث- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات يمكن الاستفادة منها من قبل 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 (1) المخطط الفرضي للبحث الحالي :

الشكل (1) انموذج البحث



الشكل : 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 احصائية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي ،وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية اربع فرضيات فرعية وكما يلي :-

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تحليل الوظيفة وابعاد النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر العينة المبحوثة
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الاختيار وابعاد النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر العينة المبحوثة
- ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير وابعاد النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر العينة المبحوثة
- ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقويم الاداء وابعاد النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر العينة المبحوثة

الفرضية الرئيسية الثانية :- يوجد هناك تأثير معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة ، وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية اربع فرضيات فرعية وكما يلي :-

أ- يوجد هناك تأثير معنوي لإستراتيجية تحليل الوظيفة في ابعاد النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في وزارة الكهرباء العراقية.

ب- يوجد هناك تأثير معنوي لاستراتيجية الاختيار في ابعاد النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في وزارة الكهرباء العراقية

ت- يوجد هناك تأثير معنوي لاستراتيجية التدريب والتطوير في ابعاد النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في وزارة الكهرباء العراقية .

ث- يوجد هناك تأثير معنوي لاستراتيجية تقويم الاداء في ابعاد النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في وزارة الكهرباء العراقية .

6- مجتمع وعينة البحث

تتكون عينة البحث من (65) مديراً في ديوان وزارة الكهرباء العراقية من قيادات وزارة الكهرباء العراقية، تتكون العينة من (مدير عام ، معاون مدير عام ، رئيس قسم ، مدير شعبة) وعند توزيع الاستبيان تم استرداد(60) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي وبذلك ستكون عينة البحث مكونة من (60) قيادياً في الوزارة المبحوثة كما في الجدول التالي :

جدول رقم (1) المعلومات الشخصية لافراد العينة المبحوثة

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكور	39	65%
		إناث	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
		دبلوم	8	13%
		بكالوريوس	45	75%
		دبلوم عالي	2	3%
		ماجستير	3	5%
		دكتوراه	2	3%
	المجموع		60	100
4	المنصب الوظيفي	مدير عام	4	7%
		معاون مدير عام	15	25%
		رئيس قسم	25	41%
		مدير شعبة	16	27%
	المجموع		60	100
5	سنوات الخدمة	اقل من سنة	0	0
		1- 5	4	7%
		6- 10	20	33%
		11- 15	30	50%
		16- 20	5	8%
		21 فأكثر	1	2%
	المجموع		60	100

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 المؤسسات الخدمية والإنتاجية العراقية، وفيما يتعلق بفئة أعمارهم 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 من لديهم 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 متغير 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%) وهذا يدل على ان المنظمة المبحوثة تمتلك قيادات قادره على قيادتها الى النجاح اذا ماتم توفير الامكانيات اللازمة لذلك

7- حدود البحث : تتقسم 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- اسلوب جمع البيانات

في سبيل إغناء الجانب النظري تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والأطاريح والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والأجنبية، وهي ذات صلة بموضوع الدراسة، فضلا عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت). "كما اعتمد الباحث على الاستبانة في الحصول على المعلومات والبيانات من العينة المبحوثة، وتم تصميم الاستبانة بالاستعانة ببعض المصادر العربية، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي والذي يحتوي على خمس فقرات كما يلي (لا اتفق تماما(1) لا اتفق(2) محايد (3) اتفق(4) لا اتفق بشدة(5) وتتكون الاستبانة من قسمين: القسم الاول: يتمثل في بيانات عامة متعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية كالجنس والعمر والتحصيل العلمي والتخصص وسنوات الخدمة، اما القسم الثاني: فتضمن (22) سؤال يقيس متغيرات الدراسة، حيث تم قياس متغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بمقياس(الساعدي،2006) والمتضمن على انواع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (تحليل الوظيفية، التدريب والتطوير، الاختيار، تقويم الاداء) حيث تم تضمين (16) فقرة في الاستبيان تخص استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، اما النجاح الاستراتيجي فقد قيس من خلال مقياس(الحالمة والعزاوي،2009) المتضمن (استراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، ابداع، رضا زبون) حيث تم تضمين (20) فقره للنجاح الاستراتيجي .

9- الوسائل الإحصائية المستخدمة

لغرض تحليل البيانات تم الاستعانة بالمقياس الإحصائي (SPSS) واستخدمنا الأساليب الآتية:
أ-الوسط الحسابي والانحراف المعياري: من اجل معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
ب-معامل الارتباط (سبيرمان) : لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات كافة.

ت- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): وهو أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم لتوضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما معتمد، والآخر مستقل.

ث- اختبار (F-Test) لغرض اختبار معنوية معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد .

10- صدق المقياس وثباته

من أجل أن تستوفي استبانة البحث الحالي للشروط العلمية المعتمدة علمياً، لهذا لا بد من إخضاعها لشروط البحث العلمي، وعليه فقد روعيت هذه الشروط على وفق الفقرات التالية:

أ-الصدق الظاهري : من خلاله يتم التأكد من وضوح فقرات المقياس، وذلك بعرضه على عدد من الخبراء بلغ عددهم (12) من ذوي الاختصاص، وعدت الفقرة صادقة إذا حظيت بقبول(10)خبراء أي نسبة (83%). واستناداً إلى آراء الخبراء، وبذلك يتحقق الصدق الظاهري ، وأصبح عدد الاسئلة النهائية (36) سؤال.

ب-اختبار الثبات : وتعني الحصول على النتائج ذاتها فيما لو أعيد توزيع مقياس على العينة ذاتها مرة ثانية بفارق زمني اسبوعين او اكثر، وتعتبر من اهم الوسائل المعتمدة في اختبار الثبات، إلا أنها غير اقتصادية فهي مكلفة ، كما قد لا نجد الأفراد أنفسهم الذين جرى استجوابهم في الاختبار السابق لغرض إعادة تطبيق الاختبار عليهم، لهذا تم استعمال طريقة (التجزئة النصفية) (Split-half)، وتتلخص هذه الطريقة بإيجاد معامل الارتباط بين قيم الفقرات الفردية في الاستبانة وقيم الفقرات الزوجية، ويجري تصحيح معامل هذا الارتباط بمعادلة (Sperman- Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0,67) على وفق المعادلة (Sperman Brown -) فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها، وبهذا فان معامل الثبات المحسوب (0,88)، يعني إن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالي، مما يمكن استعمالها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها .

ثانياً/ الدراسات السابقة

اولا : الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير المستقل (استراتيجيات ادارة الموارد البشرية)

1- دراسة (الساعدي ، 2006): (التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية واثرها في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية)

هدفت الدراسة الى تشخيص دور المتغيرات الثلاثة (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية) في المنظمات العراقية وبيان دورها المؤثر في نهوض تلك المنظمات فهي دراسة تشخيصية تحليلية اجريت في المنظمات الصحية العراقية وكان حجم العينة (51) واستخدم الباحث بعض الوسائل الاحصائية مثل الوسيط، المدى، معامل التحديد الزائف، الانحدار المتعدد والانحدار المتدرج، ومن ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث هي تقدم استراتيجية التدريب بشكل واضح على باقي الاستراتيجيات محققة مستوى اهمية بدرجة (مهم) واستراتيجية تحليل الوظيفة ثانياً والجذب والاستقطاب ثالثاً وتأتي استراتيجية تقييم الاداء رابعاً

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

هدفت الدراسة الى تحديد استراتيجيات ادارة الجودة البشرية في المنظمات المبحوثة وبيان دورها في ادارة الجودة الشاملة فهي دراسة تطبيقية في فنادق القطاع المختلط في بغداد وتكونت عينة الدراسة من 46 مديراً واستخدام الباحث وسائل احصائية مثل الوسط الحسابي، بيرسون والانحدار المتدرج والانحدار المتعدد ، تحليل المسار، ومن ابرز ما توصل اليه الباحث هو ان هناك فرق واضح في اهتمام عينة الدراسة لتفاعل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها في فاعلية ادارة الجودة الشاملة حيث كان لتأثير التحفيز المرتبة الاولى ثم استراتيجية الاختبار ثم التدريب وأخيراً استراتيجية التقييم .

3- دراسة (Delery & doty, 1996) (اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في النجاح التنظيمي : القطاع العام والمنظمات ذات الاهداف المتعددة)

هدفت الدراسة الى ربط جميع ممارسات ادارة الموارد البشرية مع بعضها كما حاولت اختيار مجموعة من الفرضيات اهمها وجود علاقة ايجابية بين الاداء التنظيمي وممارسات استراتيجية ادارة الموارد البشرية على النجاح التنظيمي حيث اجريت هذه الدراسة في كارولينا الشمالية حيث استخدم الباحث وسائل احصائية مثل معامل ارتباط سبيرمان، معادلة الانحدار الخطي البسيط. وكان ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث هي ان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية لها علاقات ضعيفة مع الانجاز التنظيمي (المؤسساتي) .

ثانيا : الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)

1- دراسة (kauser & shaw, 2004) (تأثير الخصائص السلوكية والتنظيمية في نجاح التحالف الاستراتيجي الدولي)

هدفت هذه الدراسة بالكشف عن 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). توصلت الدراسة الى ان الخصائص السلوكية للعاملين تلعب دورا معنويا في توضيح الاداء العام للتحالف مقارنة بالخصائص التنظيمية. بالاضافة 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 (الحلاملة والعزاوي، 2009) اثر رأس المال المعرفي في اسباب النجاح الاستراتيجي

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر رأس المال المعرفي في اسباب النجاح الاستراتيجي لشركات الاتصالات العاملة في المملكة الهاشمية الاردنية، وقد شملت العينة (54) مديرا من مدراء تلك الشركات، وتوصلت الدراسة الى وجود ارتفاع في مستوى النجاح الاستراتيجي للشركات المبحوثة، ووجود تأثير ذو دلالة احصائية لرأس المال المعرفي بابعادة في النجاح الاستراتيجي بجميع ابعاده .

المحور الثاني / الجانب النظري

1- مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية

يرجع اصل كلمة (استراتيجية Strategy) الى الكلمة الاغريقية استراتيجوس (Strategos) وتعني فنون الحرب وادارة المعارك كما انها تعني على وجه التحديد (القائد) والاستراتيجية عند الاغريق كانت تعني كل ما يفعله القائد وان الفعل (Stratego) يعني التخطيط لإبادة العدو خلال الاستخدام الفعال والمؤثر للموارد البشرية (القيسي والطائي، 2014:40). وتعرف الاستراتيجية على انها : عملية تحديد الاهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة وهي تتضمن عملية تحيد وتقييم البدائل المتوفرة للمنظمة في اطار تحقيق اهدافها ومهمتها الاستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي المناسب (بن نمشة، 2007:13). ويعرفها (مسعودة وصافية، 2013:3) على انها : مجموعة من الوسائل والاساليب التي تعمل المنظمة على استخدامها للوصول الى الاهداف المرسومة اي هي خطة موضوعة تحدد السياقات وسبل التصرف وهي مناورة يقصد منها التعامل وخذاع المنافسين وهي أنموذج متناغم الاجزاء للوصول الى مركز او وضع مستقر بالبيئة وهي منظور يعطي القدرة على رؤية الاشياء وادراكها وفقا لعلاقاتها الصحيحة .

وتجمع الاتجاهات الحديثة بأن ادارة الموارد البشرية في المنظمة تعتبر من الانشطة المهمة، بل ويعد النشاط الذي من الممكن ان يكسب المنظمة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين كونه نشاطا يتعامل مع الانسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته ورجباته 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 استراتيجيات التحسين المستمر لضمان احتفاظها بالموارد البشرية

الكفاءة القادرة 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 باستراتيجية ادارة الموارد البشرية التي تمارس دورها في تعزيز قدرات المنظمة، وهذا يتطلب من ادارة الموارد البشرية صياغة وتطوير استراتيجيات للموارد البشرية يمكن من خلالها ان تدعم الاستراتيجية العامة للمنظمة فالمنظمات اليوم تريد البقاء والاستمرار وتسعى لكي تحقق اهدافها المختلفة فإنه يتوجب عليها انتهاج الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية في عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة لبرامجها المعدة لمواجهة التحديات المختلفة وبالتالي فان اعتماد الاستراتيجية عبر الادارة الاستراتيجية اصبح امر واجب وليس اختياريا لمنظمات الاعمال الطموحة للمنهاج والتقدم (السبعوي، 2011:28). واستراتيجية ادارة الموارد البشرية نمطا مخططا لنشاطات واستخدامات الموارد البشرية التي يمكن ادارة المنظمة من تحقيق اهدافها اذ ان الموارد البشرية التي تمكن ادارة المنظمة من تحقيق اهدافها اذ ان الموارد البشرية هي الاساس في تحقيق الفاعلية التنظيمية فالتكنولوجيا المتطورة وانظمة التصنيع والاساليب الرقابية الحديثة لا يمكن ان تحقق مزايا تنافسية للمنظمة الا من خلال الافراد العاملين وهنا يبرز دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تقدم المهارات البشرية المطلوبة كما وضح (سالم وصالح، 2000:41) ان خلق نجاح كل منظمة ناجحة تقف ادارة موارد البشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج اختيار الافراد او تدريبهم او تقويم اداءهم او من خلال برامج جيدة للمكافآت والحوافز .

ومن هذا المنطلق بدأت ادارة الموارد البشرية (HRM) بالتحول من كونها وظيفية معينة بشؤون متخصصة للأفراد العاملين وظيفتها تقديم الاستشارات في هذا المجال الى ادارة تنفيذية لها دور كبير شامل في عموم المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، اذ اصبح مدير الموارد البشرية احد الاعضاء الذين يعنون بصياغة الاستراتيجية الكلية للمنظمة فضلا عن صياغة استراتيجية ادارة 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 لإدارة الموارد البشرية) (الطهراوي، 2010:3).

2- اهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية :

لقد قيل الكثير بشأن اهمية العنصر البشري وقيمه لدى منظمات الاعمال وذلك لان الافراد العاملين في المنظمة يمثلون اهم المصادر التي تمتلكها المنظمة فهم الذين يبنون المنظمة ويساعدون في نموها ونجاحها وهم وحدهم القادرون على افسالها وانهاء دورها كما وتعد الموارد البشرية رأس المال الفكري بعدما اصبحت المعرفة هي اساس المنافسة بين المنظمات ويعد المورد البشري احد اشكال الميزة التنافسية المتجددة التي تمتلكها المنظمات وتعمل على المحافظة عليها وذلك من خلال استخدام الاساليب المختلفة لضمان اكبر قدر من العدالة (عطيانى وابو سلمى، 2014:3). وهناك من يرى وجود ثلاث مجموعات مختلفة من الاصول غير الملموسة الضرورية لتنفيذ الاستراتيجية وهي (رأس المال البشري، ومعلومات رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي) اذ ان اهمية البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تتمثل باستثمار الموارد البشرية 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 للاقتراضات
5. تحديد الفجوة بين الحالة الراهنة والرؤيا المستقبلية
6. ايجاد محددات (قيود) وفرص الموارد البشرية
7. ايجاد رابط مشترك بين المنظمة والافراد

ان الاهمية الاستراتيجية ادارة الموارد البشرية تكمن في التغيير في دور مديري الموارد البشرية اذ ان وظائف ادارة 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 لإدارة الموارد البشرية التي ينبغي لها ان تكون شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة (السبعوي، 2011 : 29-30). في اطار هذه الاهمية التي اكتسبتها الموارد البشرية فقد تم وصف استراتيجية الموارد البشرية بانها تتمثل بالفلسفة المركزية والاساسية في كيفية ادارة الاشخاص وتنظيمهم، وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق التعاون 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 ادارة الموارد البشرية والادارة العليا بالمنظمة وتبادل التأثير لكل طرف على الاخر
 2. ضمان اخذ الادارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية والفرص والتحديات الخارجية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة
 3. لإدارة الموارد البشرية الدور الاساس في تحقيق الجودة والنجاح للمنظمة من خلال توفير الظروف الملائمة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين وكفاء في تلبية رغبات الزبون .
 4. كذلك تظهر اهميتها من خلال وظيفتها التي تنجزها والتي تحقق الاستعمال الامثل والاكثر فاعلية للأفراد (وهم الموظفون) من اجل الاهداف التنظيمية والفردية .
 5. وهناك من يؤكد ان التغيير الكبير الاكثر اثاره للدهشة في دور ادارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة .
- ان هذه الاهمية والنقاط الايجابية لا يمكن لأي منظمة ان تحققها بمجرد صياغتها استراتيجية ادارة الموارد البشرية ما لم تحول الكلمات على الورق الى افعال على ارض الواقع .
- والملاحظ من اهمية (HRMS) انها تؤكد على جملة من العوامل المساعدة في الرقي نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات عبر تحقيقها (الميزة التنافسية - الجودة ورغبات الزبون - تحقيق الاهداف التنظيمية - ضمان التنسيق ما بين الادارة العليا واستراتيجية ادارة الموارد البشرية (HRMS) - متكيفة مع البيئة الداخلية والخارجية) .

3- ابعاد استراتيجية ادارة الموارد البشرية في اطار وظائفها :

تعد وظائف استراتيجية ادارة الموارد البشرية بمثابة إحكام موائمة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الاداء والرواتب والاجور والحوافز مما يعني ايضا وضع السياسات والاجراءات التي تؤدي الى اتقان وتسهيل تنفيذ الاستراتيجية من خلال استخدام فرق متعددة الوظائف والمعارف والكفاءات وتطوير قدرات المعرفة ونشر افضل الممارسات الداخلية وتنفيذ نهج ادارة التغيير التي تسهم في بناء وصيانة الممارسات الداعمة للمنظمة، وتشمل ممارسات مثل الاستخدام المنظم للمقابلات واختبارات القدرات المعرفية وتقييم الاداء عن طريق التغذية العكسية وتقنيات الادارة بالأهداف والفرق المشاركة في الارباح ودفع التعويض القائم على الجدارة والحوافز على المدى الطويل وتخطيط الموارد البشرية، وتعزيز مشاركة وظيفة ادارة الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة (درويش ، 2009 : 4). وفي ضوء استراتيجية المنظمة يتم وضع الاطار العام لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية، اذ تقوم هذه الادارة برسم استراتيجيات ووظائفها وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة، بالشكل الذي ينسجم ويتوافق ويسهم في تحقيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية التي تعمل اصلا على تحقيق اهداف المنظمة، ويمكن تصنيف استراتيجيات ووظائف ادارة الموارد البشرية الى (السبعوي ، 2011 : 40).

أ- استراتيجية تحليل الوظيفة .

ب- استراتيجية الاختيار .

ت- استراتيجية التدريب والتطوير

ث- استراتيجية تقويم الاداء .

أ- استراتيجية تحليل الوظيفة :

تعتبر استراتيجية تحليل الوظيفة الخطوة الاولى التي تبني عليها جميع الوظائف الاخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وكلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي دقيق وشامل كلما زاد من فرص تطبيق والنجاح في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية. إذ تتألف المنظمات من مواقع وظيفية يتعين اعداد ملاكات لإشغالها ويعد تحليل الوظائف هو الاسلوب المتبع الذي يمكن من خلاله تحديد الواجبات لهذه المواقع الوظيفية وشخصيات الافراد الذين سيقع عليهم الاختيار لإشغالها (ديسلر، 2009 : 84). وانه من غير الممكن البدء في ترجمة اهداف المنظمة الى مهام ومسؤوليات سوظلح بأدائها العاملون فعلا لتحقيق هذه الاهداف دون الانتهاء من تحليل وتصميم الوظيفة (الفياض، 2011 : 59) وقد عرف (سالم وصالح، 2000 : 86) تحليل الوظيفة Job Analysis بأنه اسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها الى عناصرها الاولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن التعرف على متطلباتها الكمية، والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها. ويرى (الريبعوي وعباس، 2015 : 28) بان تحليل الوظيفة يشير الى الطريقة التي تجمع بها المنظمة المعلومات حول 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 الاخرى، والثاني يتعلق بتوصيف شاغل الوظيفة الذي يتولى تحديد المتطلبات البشرية والمهارات والمؤهلات المطلوبة والتي ينبغي توفرها في الشخص المتقدم للوظيفة .

ب- استراتيجية الاختيار :

تعد عملية التوظيف احدى اهم الوظائف التي يجب ان تتجزها ادارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية، فعلى اساس النجاح في انجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة سواء النشاطات التسويقية والانتاجية والمالية والبحثية وخاصة في المنظمة التي تحتل ادارة الموارد البشرية موقعا واضحا في هياكلها التنظيمية وتمثل عملية الاختيار نظاما تمثل مدخلاته بنتائج التحليل الوظيفي وخطط الموارد البشرية ونتائج الاستقطاب، 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 لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة (عبد الرحمن، 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، او هي العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها التوفيق بين مواصفات الافراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة (سالم وصالح، 2000 : 146)

ج- استراتيجية التدريب والتطوير

تؤدي استراتيجية التدريب والتطوير دورا اساسيا في نجاح المنظمات، وقد اصبح من النشاطات الاساسية الساندة لإدارة 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 في تطوير المنظمات الانسانية المختلفة، الا ان هذا التباين والتنوع في المفاهيم لم يكن ليتمد الى المضمون الحقيقي لمفهوم التدريب وانما اقتصر هذا التباين في النواحي الشكلية فقط. وهناك تعاريف مختلفة للتدريب ، اذ عرف التدريب بأنه الجهد المخطط من قبل المنظمة لتسهيل تعلم العاملين القدرات

المتعلقة بالوظيفة، والتي تتضمن المعرفة، والمهارات، والسلوك الحرج لنجاح اداء الوظيفة، وعرف بأنه البرامج التي يصممها الخبراء والمستشارون لتقديم برامج تدريب رسمية تصمم لإعداد الأفراد التي ترغب المنظمة تعيينهم في وظائف محدد (الريعيوي وعباس، 2015: 34). وكذلك فإن التدريب هو احد الوسائل التي تستخدمها الادارة من اجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على المستوى البيئية الداخلية والخارجية (الفياض، 2011: 68). وهناك من يعرف التدريب على انه الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل او تعديل او صقل كل او بعض المعلومات والمعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة (عبد الرحمان، 2010: 88). ويعرف التدريب بأنه الجهود المخطط لها، والتي تهدف الى تعليم العاملين الجدارات والمعارف، والمهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر. اما التطوير فيتجاوز ما هو أني 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 وتنمية قدراتهم الحالية والمستقبلية من اجل زيادة فرص المنظمة في تكوين واستثمار راس مالها الفكري .

د - استراتيجية تقويم الاداء

تتمكن المنظمة من خلال عملية تقويم الاداء، التوصل الى حكم يقترب من الدقة على صحة سياستها، وبرامجها التي تعتمدها لاختيار وتعيين وتدريب وتطوير ومتابعة مواردها البشرية في المنظمات التي تعتبر الحجر الاساس للمنظمة، وتعد استراتيجية تقويم الاداء من العمليات المهمة لإدارة الموارد البشرية فعن طريقها يتم تقييم السياسات والبرامج التي تعتمدها المنظمة. وقد ذكر (الريعيوي وعباس، 2015: 36) بان مفهوم تقويم الاداء هو العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات وتحليلها لغرض تحديد درجة تحقق الاهداف واتخاذ القرارات بشأنها ولمعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيها. كما عرفت عملية تقويم الاداء بانها تحديد مستوى لواقع معين في ضوء معايير ونماذج محددة. ويؤكد (Denisi & Griffin, 2001) على تقويم الأداء بأنه التقييم الرسمي والخاص للعامل من اجل تمديد درجة فاعلية أداء هذا العامل لعمله، 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، ان 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). ومن خلال ما تقدم يمكننا صياغة تعريف لعملية تقويم الأداء بأنها عملية نظامية تقوم بها المنظمة من اجل القيام بالمقارنة ما بين الأداء الفعلي وما بين الأداء الواجب القيام به واتخاذ الإجراءات اللازمة في ضوء نتائج التقييم .

2- مفهوم النجاح الاستراتيجي

لقد تطور مفهوم النجاح الاستراتيجي من خلال تطور مفاهيم الكفاءة والفاعلية، ان اشار -68: Klei & Mahoney, 2013 (88) إن مفهوم النجاح يتحدد بنتيجة الانشغال بالنسبة للزائن 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 الاستراتيجية هو قدرة تلك المنظمات على التكيف مع البيئة 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 هما (الكفاءة والفاعلية) فذلك يعطي صورة واضحة عن المنظمة وعن انجازاتها. وأشار (الركابي، 1999: 220) ان النجاح الاستراتيجي يرتبط بقدرة 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 وابداء مقياس ملائم لتقييم ادائها في كل مرحلة من مراحل دورة حياتها. ويشير (الخفاجي وآخرون، 2001: 154) الى ان النجاح الاستراتيجي هو عبارة عن قدرة الادارة العليا في المنظمات على انتقاء الموقف ثم التعامل معه وبما يحقق نجاح المنظمة بدون ادنى

شك. ويشير كل من (3 : 2005، Thomas) و (الجندي، 2005 : 108) بأن نجاح اي منظمة يعتمد بالدرجة الاساس على القدرة العقلية والفكرية التي تمتلكها فهو نجاح طويل الامد يمثل القيمة الحقيقية للمنظمة .

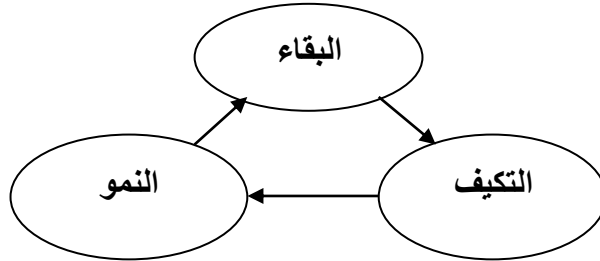
ويرى (الركابي ، 2004 : 348) ان مفهوم النجاح الاستراتيجي يتطلب استيعاب ثلاثة مفاهيم اساسية هي :

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

ب- التكيف : اي قدرة المنظمة على المعاشة مع البيئة الداخلية والخارجية والتنبؤ بمشكلات تلك البيئات ومواجهتها حاضرا ومستقبلا وايجاد 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 البيئة الخارجية الا ان هذا التكيف لا يكون عمليا وناجعا مالم يلازمه نمو وتطور، وهذا يعني ان التكيف هو ليس الشيء المرغوب فيه من قبل المنظمة بل هو نقطة بداية للوصول لحالة اخرى ترغب المنظمة بها وهي النمو والتطور من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية 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 : الادارة الاستراتيجية (المنافسة والعولمة) دار وائل للنشر، الاردن : 2004 : ص349

2-اهمية 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 وذلك من خلال تبني رؤية واضحة تتبثق بصورة جلية في جميع المستويات الإدارية وتتعكس 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" واجبتها انجاز التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية (المجذوب، 2005: 17).

3- قياس النجاح الاستراتيجي

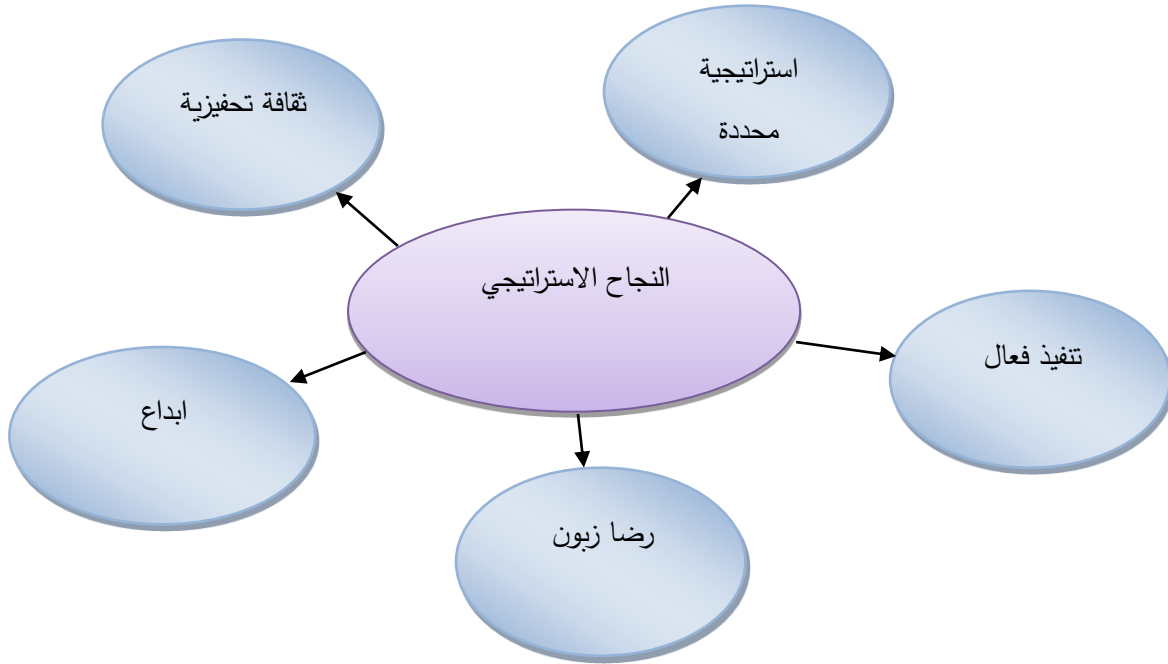
تعددت اراء الكتاب والباحثين حول كيفية قياس النجاح الاستراتيجي للمنظمات، اذ اشار (داودي ومحبوب، 2007) ان النجاح الاستراتيجي للمنظمات يقاس من خلال ثلاثة مؤشرات بارزة وهي:(داودي ومحبوب، 2007: 33)

أ- البقاء : اي استمرارية المنظمة وبقائها

- ب- التكيف : قدرة المنظمة على التنبؤ بمشكلاتها الداخلية والخارجية وكيفية مواجهتها وإيجاد السبل الكفيلة في التغلب عليها .
- ت- النمو : أي زيادة حجم المنظمة وزيادة تحقيقها للأهداف التي يرغب فيها أصحاب المصالح .
- ويرى (داغر، 2001 : 30) أن النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية يتم قياسه من خلال رضا الزبون الذي يعتبر مؤشر أساسي لنجاح منظمات الخدمة، وقد اشير الى ان النجاح الاستراتيجي للمنظمات يتحقق من خلال عدة مؤشرات خاصة بالمنظمة ذاتها وهي : (heuer,1999:1-20)
- أ- رسالة المنظمة ومدى وضوحها وواقعيتها وإن تكون عملية .
- ب- قيادة تؤمن برسالة المنظمة ورؤيتها وتدفع العاملين لتنفيذها .
- ت- موارد بشرية مؤهلة وذات أداء متفوق وولاء دائم .
- ث- نظام مالي مستقر ويدار بفاعلية .
- ج- الجودة وتحسينها من خلال الاستجابة السريعة لحاجات العاملين بالإضافة الى تقييم رضاهم .
- ح- الإبداع من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم للبحث عن أفكار جديدة .
- اما (العنزي، 2010 : 100) فرأى ان نجاح المنظمات الاستراتيجية يتحقق من خلال الآتي :
- أ- معيار البقاء : أي البقاء في ميدان العمل من خلال تحقيق الأهداف
- ب- معيار التكيف والاستجابة : أي 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 الأخطاء .
- ويضيف (العزاوي، 2008 : 145) الى ان مؤشرات النجاح الاستراتيجي تقاس من خلال تحقيق المنظمة لعدة مؤشرات تتمثل ب (البقاء ، التكيف ، النمو في ظل تحقيق الأهداف)
- اما (الحلالمه والعزاوي، 2009 : 122) فقد اشاروا الى ان النجاح الاستراتيجي يتحقق للمنظمة من خلال مؤشرين اساسيين هما :
- 1- التكيف : أي مدى قدرة المنظمة على مواجهة المشكلات الداخلية والخارجية والتنبؤ بها وكيفية التغلب عليها
- 2- التحسين المستمر : ففي دراسة (Joece et al., 2004) لقياس نجاح عينة من الشركات، إذ تم اعطاء كل شركة من الشركات المبحوثة درجة تتراوح من 1 الى 5 لبيان مدى استعمالها لأي سبب من الاسباب الفردية للنجاح وخلصت الدراسة الى عدم وجود أي علاقة قوية بين نجاح الشركة وتلك الاسباب الفردية ، ويستنتج من ذلك ان النجاح الاستراتيجي لا يعتمد على اسباب فردية بل على توليفة من الاسباب الرئيسية والثانوية اما الاسباب الرئيسية فتتمثل بالآتي : (الحلالمه والعزاوي، 2009 : 124)
- أ- استراتيجية محددة : أي صياغة المنظمة استراتيجية واضحة يتحدد عن طريقها أسلوب العمل المناسب وبالتالي تحقيق الأهداف الكمية والنوعية للمنظمة .
- ب- تنفيذ فعال : ويشير الى حرص العاملين في الشركة لتنفيذ كل ما هو محدد في الاستراتيجية الموضوعه والالتزام بها .
- ت- ثقافة تحفيزية : وهي تلك الثقافة الايجابية الدافعة للعمل من اجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- ث- تنظيم افقي (عضوي) : أي هناك لا مركزية في اتخاذ القرارات ومنح الصلاحيات للفروع والاقسام الأدنى هرميا .
- اما الاسباب الثانوية فتتمثل بالآتي :
- أ- مواهب محورية : ويقصد بها الكفاءات التي تمتلكها الشركة وتشكل تلك المواهب الجزء الأكبر من الموارد البشرية للشركة ، فالشركات الناجحة تعمل على تنمية تلك المواهب وهذا يبدو واضحا من خلال قلة دوران العمل لدى تلك الشركات على عكس الشركات الفاشلة التي تتميز بهروب الكفاءات منها نحو الشركات الناجحة .
- 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 الرئيسية بالاضافة الى اثنين من الاسباب الثانوية وهذا ما يعرف بطريقة (4+2)

ابعاد النجاح الاستراتيجي



شكل رقم (3) ابعاد النجاح الاستراتيجي

المصدر : اعداد الباحث

المحور الثالث / عرض وتحليل النتائج في ضوء اجابات العينة

أولاً- وصف وتشخيص متغيرات (استراتيجيات ادارة الموارد البشرية)

أ- استراتيجية تحليل الوظيفة

يبين الجدول (2) الذي يعرض التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لمتغير استراتيجية تحليل الوظيفة ان اغلب الافراد المبحوثين كانت ارائهم مؤيدة للفقرات التابعة لمتغير استراتيجية تحليل الوظيفة التي تضمنتها الاستبانة ويؤكد هذا التاييد هو قيم الاتفاق التي جاءت في الجدول، وهذا يشير الى تبني الوزارة المبحوثة للنهج الاستراتيجي ومواكبة التغييرات البيئية المتطورة .

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

المتغير	أُتفق بشدة		لا أُتفق بشدة		محايد		أُتفق		المتغير	
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
X1	60.0	36	0.0	0	0.0	0	40.0	24	92.00	1.23
x2	11.7	7	1.7	1	10.0	6	50.0	30	68.67	0.85
x3	78.3	47	0.0	0	0.0	0	21.7	13	95.67	1.31

95.00	1.30	4.75	0.0	0	0.0	0	0.0	0	25.0	15	75.0	45	X4
87.83	1.17	4.39	0.42		6.67		2.50		34.17		56.25		المؤشر الكلي
			7.08				2.50		90.42				

ب- استراتيجية الاختيار

توضح النتائج في الجدول (3) الذي يعرض التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لمتغير استراتيجية الاختيار ان مواقف اغلب الافراد المبحوثين كانت مؤيدة للقرارات التابعة لمتغير التي تضمنتها الاستبانة فيما يخص استراتيجية الاختيار، اذ توضح القيم المبينة في الجدول (3) الى ان استراتيجية الاختيار تعتمد على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة في اختيار المرشحين وان الوزارة تسعى لتحقيق العدالة في عملية التعيين وذلك من خلال الاعلان عن الوظائف الشاغرة بما يسهم في جذب الكفاءات من خلال الخضوع لعدد من الاختبارات والمقابلات المتخصصة قبل اختياره للوظيفة ، وقد جاءت هذه الاجابات بوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (1.00) وبنسبة استجابة (79.17)

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

المتغير	أتفق بشدة		أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
X5	68.3	41	0.0	0	0.0	0	1.7	1	25.0	15	81.67	1.03	4.08
X6	25.0	15	0.0	0	0.0	0	75.0	45	0.0	0	85.00	1.09	4.25
X7	20.0	12	20.0	12	0.0	0	60.0	36	0.0	0	80.00	1.00	4.00
X8	3.3	2	53.3	32	0.0	0	43.3	26	0.0	0	70.00	0.87	3.50
المؤشر الكلي	29.17		7.50		18.33		45.00		29.17		79.17	1.00	3.96
	74.17				18.33		7.50						

ت- استراتيجية التدريب والتطوير

بينت النتائج في الجدول (4) الذي يعرض التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لمتغير استراتيجية التدريب والتطوير ان مواقف اغلب الافراد المبحوثين كانت نوعا ما مؤيدة للقرارات التابعة لمتغير التي تضمنتها الاستبانة فيما يخص استراتيجية التدريب والتطوير، اذ توضح القيم المبينة في الجدول (4) الى ان استراتيجية التدريب والتطوير في وزارة الكهرباء قد تفنرت الى الاسلوب العلمي الامثل في تحديد احتياجاتها التدريبية وذلك لانها تركز على البرامج التدريبية الداخلية ولا تهتم بمواكبة التطورات الحديثة الخارجية، وبالمقابل فأن 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		أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
X9	0.0	0	33.3	20	48.3	29	18.3	11	0.0	0	57.00	0.82	2.85
X10	1.7	1	6.7	4	36.7	22	55.0	33	0.0	0	70.33	0.87	3.52
X11	15.0	9	0.0	0	0.0	0	85.0	51	0.0	0	83.00	1.05	4.15

80.33	1.01	4.02	0.0	0	0.0	0	0.0	0	98.3	59	1.7	1	X12
72.67	0.94	3.63	0.00		10.00		21.25		64.17		4.58		
			10.00				21.25		68.75				

ث - استراتيجية تقويم الاداء

وضحت النتائج في الجدول (5) الذي يعرض التكرارات والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لمتغير استراتيجية تقويم الاداء ان مواقف اغلب الافراد المبحوثين كانت مؤيدة للقرارات التابعة للمتغيرات التي تضمنتها الاستبانة فيما يخص استراتيجية تقويم الاداء، اذ توضح القيم المبينة في الجدول (4) الى ان استراتيجية 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 بوسط حسابي (4.00) وبانحراف معياري (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		لا أتفق بشدة		نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
X13	0.0	0	28.3	17	0.0	0	70.0	42	0.0	0	67.67	0.85	3.38
X14	48.3	29	0.0	0	20.0	12	31.7	19	0.0	0	85.67	1.10	4.28
X15	31.7	19	1.7	1	10.0	6	56.7	34	0.0	0	83.67	1.06	4.18
X16	38.3	23	1.7	1	18.3	11	41.7	25	0.0	0	83.33	1.06	4.17
المؤشر الكلي	29.58		7.92		12.08		50.00		0.42		80.08	1.02	4.00
	79.58		8.33		12.08								

ثانيا- وصف وتشخيص المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)

أ - استراتيجية محددة

جاءت نتائج الجدول (6) الذي عكس التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لبعث استراتيجية محددة بموافقة عالية لاغلبية المبحوثين على فقرات الاستبانة الخاصة ب استراتيجية محددة ، فرؤية الوزارة واهدافها تتحقق من خلال استراتيجيات مرسومة لتحقيقها وبشكل واضح وسلس الامر الذي يمكن الوزارة من بلوغها وقد جاءت هذه الاجابات بوسط حسابي (4.17) وبانحراف معياري (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		لا أتفق بشدة		نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
X17	31.7	19	0.0	0	28.3	17	40.0	24	0.0	0	80.67	1.01	4.03
X18	70.0	42	1.7	1	1.7	1	26.7	16	0.0	0	93.00	1.25	4.65
X19	18.3	11	0.0	0	25.0	15	56.7	34	0.0	0	78.67	0.98	3.93
X20	33.3	20	3.3	2	20.0	12	43.3	26	0.0	0	81.33	1.02	4.07
المؤشر الكلي	38.33		1.25		18.75		41.67		0.00		83.42	1.07	4.17
	80.00		1.25		18.75								

ب- تنفيذ فعال

عكست نتائج الجدول (7) التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لبعث تنفيذ فعال وبموافقة عالية لاجلبية المبحوثين على فقرات هذا البعث ، فايما العاملين بالوزارة برؤية واهداف الوزارة نتج عنه انجاز عالي وفعال للاعمال والمهام الملقاة على عاتقهم ووجو يسودة المحبة والالفة والتعاون فيما بينهم لانجاز تلك المهام والاعمال ضمن المدد المحددة سابقا وضمن اتصالات متواصلة وسلسة مع المدارة ، وجاءت هذه الاجابات بوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (1.17) وبنسبة استجابة (88.17)

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

ج- ثقافة تحفيزية

بينت نتائج الجدول (8) التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لبعث ثقافة تحفيزية وبموافقة عالية لاجلبية المبحوثين على فقرات هذا البعث ، 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 في توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين ، وجاءت هذه الاجابات بوسط حسابي (4.28) وبنسبة استجابة (85.58)

الجدول رقم (8) التوزيع التكراري ، والنسب المئوية ، والوسط الحسابي والانحراف المعياري ثقافة تحفيزية														
المتغير	أفق بشدة		لا أتفق		محاييد		أفق		أفق بشدة		نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
X25	68.3	41	0.0	0	1.7	1	30.0	18	93.33	1.26	4.67			
x26	16.7	10	0.0	0	21.7	13	60.0	36	78.33	0.97	3.92			
X27	8.3	5	0.0	0	33.3	20	56.7	34	74.33	0.92	3.72			
X28	81.7	49	0.0	0	0.0	0	18.3	11	96.33	1.33	4.82			
المؤشر الكلي	43.75		0.83		14.17		41.25		85.58		1.12		4.28	
	85.00		0.83		14.17		41.25		85.58		1.12		4.28	

ح- ابداع

وضحت نتائج الجدول (9) التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لبعث الابداع وبموافقة ايجابية الافراد المبحوثين ، فالوزارة المبحوثة تشجع منتسبيها وتدعمهم من اجل الابداع من خلال المبادرات والمشاريع التي تطرح من قبلهم وهذا

الامر بولد حالة من النشاط والديناميكية لدى منتسبي الوزارة وتشجيعهم على الاتصال والتواصل ودعم المعرفة وبما يسهم من تطوير الوزارة ، وجاءت هذه الاجابات بوسط حسابي (4.25) وبانحراف معياري (1.10) وبنسبة استجابة (84.92) .

الجدول رقم (9) التوزيع التكراري ، والنسب المئوية ، والوسط الحسابي والانحراف المعياري رضا زبون													
المتغير	أتفق بشدة		أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
X29	43	71.7	17	28.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	94.33	1.28	4.72
X30	11	18.3	35	58.3	13	21.7	1	1.7	0	0.0	78.67	0.98	3.93
x31	7	11.7	38	63.3	15	25.0	0	0.0	0	0.0	77.33	0.96	3.87
X32	42	70.0	8	13.3	6	10.0	4	6.7	0	0.0	89.33	1.18	4.47
المؤشر الكلي	42.92		40.83		14.17		2.08		0.00		84.92	1.10	4.25
			83.75		14.17		2.08						

خ- رضا الزبون

اشارت نتائج الجدول (10) التكرارات والاوراس الحاسبية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ونسب الاستجابة لبعد رضا الزبون وبموافقة عالية لاغلبية المبحوثين، حيث ان الرضا يسود جميع الافراد داخل الوزارة المبحوثين وهذا ناتج من خلال العدالة في توزيع المسؤوليات 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 بوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (1.05) وبنسبة استجابة (81.25)

الجدول رقم (10) التوزيع التكراري ، والنسب المئوية ، والوسط الحسابي والانحراف المعياري ابداع													
المتغير	أتفق بشدة		أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
X33	57	95.0	3	5.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	99.00	1.39	4.95
X34	14	23.3	25	41.7	18	30.0	3	5.0	0	0.0	76.67	0.95	3.83
x35	21	35.0	26	43.3	10	16.7	3	5.0	0	0.0	81.67	1.03	4.08
X36	7	11.7	22	36.7	20	33.3	9	15.0	2	3.3	67.67	0.85	3.38
المؤشر الكلي	41.25		31.67		20.00		6.25		0.83		81.25	1.05	4.06
			72.92		20.00		7.08						

ثالثا : اختبار فرضيات البحث

1-تحليل فرضيات الارتباط

يوضح الجدول (11) في ادناه علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسية الاولى، اذ يؤكد الجدول المذكور الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الذي يمثل المحور الافقي من الجدول المذكور وبين ابعاد النجاح الاستراتيجي الذي يمثل المحور العمودي من الجدول المذكور ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط (**0.669) مما يشير الى اثبات صحة الفرضية الرئيسية الاولى القائلة (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وبين

النجاح الاستراتيجي بصورة شاملة). ويتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وابعاد النجاح الاستراتيجي علاقات الارتباط التالية والتي يوضحها الجدول (11) :

جدول رقم (11) علاقات الارتباط بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (A) وابعاد النجاح الاستراتيجي (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*
استراتيجية التدريب والتطوير (A3)	0.446**	0.553**	0.401**	0.424**	0.478**
استراتيجية تقييم الاداء (A4)	0.138	0.398**	0.420**	0.395**	0.555**

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

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

اما بخصوص الفرضيات الفرعية الخاصة بعلاقات الارتباط يبين الجدول اعلاه مصفوفة الارتباطات بين المتغير التفسيري (استراتيجيات ادارة الموارد البشرية) المبينة في المستوى العمودي و(ابعاد النجاح الاستراتيجي) الموضحة في العمود الافقي وكما يلي :

توجد علاقات ارتباط بين (استراتيجية تحليل الوظيفة، استراتيجية الاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير) وبين (استراتيجية محددة) وكانت معاملات الارتباط (**0.633 ، **0.581 ، **0.446) على التوالي، اما بخصوص الارتباط بين (استراتيجية تقييم الاداء) و(استراتيجية محددة) فلا توجد علاقة ارتباط بينهما اذ كان معامل الارتباط بينهما (0.138)، وهذا يشير الى تحقق ثلاث فرضيات من اصل اربعة اي بنسبة (75%) وهذه النتيجة تسمح بتحقق الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية التي مفادها (هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وبين استراتيجية محددة)

توجد علاقات ارتباط بين (استراتيجية تحليل الوظيفة، استراتيجية الاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية تقييم الاداء) وبين (تنفيذ فعال) وكانت معاملات الارتباط (**0.447 ، **0.533 ، **0.553 ، **0.397) على التوالي، وهذا يشير الى تحقق كل الفرضيات الفرعية وبنسبة (100%) وهذه النتيجة تسمح بتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية التي مفادها (هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وبين تنفيذ فعال)

توجد علاقات ارتباط بين (استراتيجية تحليل الوظيفة، استراتيجية الاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية تقييم الاداء) وبين (ثقافة تحفيزية) وكانت معاملات الارتباط (**0.293 ، **0.357 ، **0.401 ، **0.420) على التوالي، وهذا يشير الى تحقق كل الفرضيات الفرعية وبنسبة (100%) وهذه النتيجة تسمح بتحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية التي مفادها (هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وبين ثقافة تحفيزية)

توجد علاقات ارتباط بين (استراتيجية الاختيار واستراتيجية تقييم الاداء) وبين (تنظيم افقي) وكانت معاملات الارتباط (**0.208 ، **0.555) على التوالي، اما بخصوص الارتباط بين (استراتيجية تحليل الوظيفة، واستراتيجية التدريب والتطوير) وبين (تنظيم افقي) فلا توجد علاقة ارتباط بينهما اذ كان معامل الارتباط بينهما (0.138 ، -0.42). وهذا يشير الى تحقق فرضيتين من اصل اربعة اي بنسبة (50%) وهذه النتيجة تسمح بتحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية التي مفادها (هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وبين تنظيم افقي)

2- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات 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 والمتعدد، ولأجل ذلك فقد وضعت فرضية رئيسة وانبتقت منها أربع فرضيات فرعية لتحليل علاقة التأثير بين المتغيرات .

وقد جرى اختبار الفرضية الرئيسية القائلة (هناك تأثير معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي) من خلال الانحدار البسيط وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالة بين المتغير المستقل الذي جرى ترميزه بالرمز (A) والمتغير التابع 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 تأثير لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية على النجاح الاستراتيجي للوزارة المبحوثة ، وهذا يدل بأن منحنى الانحدار هو جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين . كما في الجدول رقم (12) :

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

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

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	النجاح الاستراتيجي	
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 : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

- 1- نصت الفرضية الفرعية الاولى على وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (استراتيجية تحليل الوظيفة، استراتيجية الاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية تقويم الاداء) والتي جرى ترميزها بالرموز (A1 ، A2 ، A3 ، A4) في البعد الاول للمتغير التابع وهو استراتيجية محددة (B1)، اذ يبين الجدول رقم (13) ان قيمة F المحسوبة 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 لـ (استراتيجية تحليل الوظيفة، استراتيجية الاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية تقويم الاداء) في استراتيجية محددة (B1)، اما قيمة (R2) فقد بلغت قيمته (0.146) وهذا يعني ان ما مقداره (0.146) من التباين الحاصل في استراتيجية محددة هو تباين مفسر بفعل (استراتيجية تحليل الوظيفة، استراتيجية الاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية تقويم الاداء) التي دخلت الانموذج وان (0.854) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار.
- 2- نصت الفرضية الفرعية الثانية على وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (استراتيجية تحليل الوظيفة، استراتيجية الاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية 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 يدل على وجود تأثيرات لـ (استراتيجية تحليل الوظيفة، استراتيجية الاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية تقويم الاداء) في بعد تنفيذ فعال (B2)، اما قيمة (R2) فقد بلغت قيمته (0.212) وهذا يعني ان ما مقداره (0.212) من التباين الحاصل في (تنفيذ فعال) هو تباين مفسر بفعل (استراتيجية تحليل الوظيفة ، استراتيجية الاختيار ، استراتيجية التدريب والتطوير و استراتيجية تقويم الاداء) التي دخلت الانموذج وان (0.788) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار.
- 3- نصت الفرضية الفرعية الثالثة على وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (استراتيجية تحليل الوظيفة، استراتيجية الاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية تقويم الاداء) والتي جرى ترميزها بالرموز (A1 ، A2 ، A3 ، A4) في البعد الثالث للمتغير التابع وهو ثقافة تحفيزية (B3)، اذ يبين الجدول رقم (13) ان قيمة F المحسوبة 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 لـ (استراتيجية تحليل الوظيفة، استراتيجية الاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية تقويم الاداء) في ثقافة تحفيزية (B3)، اما قيمة (R2) فقد بلغت قيمته (0.154) وهذا يعني ان ما مقداره (0.154) من التباين الحاصل في الثقافة التحفيزية هو تباين مفسر بفعل (استراتيجية تحليل الوظيفة، استراتيجية الاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية تقويم الاداء) التي دخلت الانموذج وان (0.846) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار.
- 4- نصت الفرضية الفرعية الرابعة على وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (استراتيجيه تحليل الوظيفة، استراتيجية الاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية تقويم الاداء) والتي جرى ترميزها بالرموز (A1 ، A2 ، A3 ، A4) في البعد الرابع للمتغير التابع وهو تنظيم افقي (B4)، اذ يبين الجدول رقم (13) ان قيمة F المحسوبة 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 لـ (استراتيجية تحليل الوظيفة، استراتيجية الاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية تقويم الاداء) في تنظيم افقي (B4)، اما قيمة (R2) فقد بلغت قيمته (0.243) وهذا يعني ان ما مقداره (0.243) من التباين الحاصل في التنظيم الافقي هو تباين مفسر بفعل (استراتيجية تحليل الوظيفة، استراتيجية الاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية 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 وتتفق نتائج هذا البحث مع دراسة (الساعدي 2006) ودراسة (Alani, 2003) ودراسة (الشمري، 2002) حيث اثبتت تلك الدراسات اثر استراتيجيات ادارة 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 بين ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والانجاز التنظيمي ، ويأتي البحث الحالي ليثبت العلاقة والتأثير في ان واحد في حين ان اغلب الدراسات السابقة تناولت اما التأثير او العلاقة، بالإضافة 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 / الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

- 1- من خلال نتائج البحث والمقابلات تبين اهتمام الوزارة المبحوثة بمستوى اهمية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وهو ما انعكس على اداء الوزارة بصورة ايجابية مما يشير الى قوة تلك الاستراتيجيات بقيادة الوزارة الى سلم النجاح .
- 2- لا يوجد اهتمام لدى الوزارة المبحوثة باستراتيجية التدريب والتطوير مقارنة بالاستراتيجيات الاخرى ، مع العلم انه من المفروض ان تكون تلك الاستراتيجية هي من اولويات الوزارة بالاهتمام من اجل مواكبة التطورات التكنولوجية وكسب الخبرات الاضافية للعاملين بالوزارة .
- 3- حققت استراتيجية تحليل الوظيفة وتقييم الاداء المرتبة الاولى من حيث الاهمية ومن ثم استراتيجية الاختيار واخيرا استراتيجية التدريب والتطوير .
- 4- تقدم اهمية اغلبيه ابعاد النجاح الاستراتيجي وهذا مؤشر الى قوة تحقق النجاح الاستراتيجي للوزارة المبحوثة .
- 5- اظهرت النتائج ارتفاع مستوى الاهتمام ببعيد (تنفيذ فعال) وهذا يدل على ان الاستراتيجيات التي تصاغ من قبل الوزارة تنفذ بشكل كامل وصحيح .
- 6- جاءت جميع ابعاد النجاح الاستراتيجي بمستويات مقاربة وهذا يدل على ان رؤية ورسالة واهداف الوزارة هي واضحة ومتحققة تدريجيا .
- 7- جميع علاقات الارتباط والتأثير تحققت بمعنوية عالية مما يدل على الدور المهم والمميز الممارس من قبل استراتيجيات الموارد البشرية في قيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي .

ثانيا : التوصيات

- 1- ضرورة زيادة الاهتمام بتنمية المورد البشري واعطائه الاهمية التي يستحقها ، والتعامل معه على انه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المنظمة ، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر .
- 2- تفعيل استراتيجية التدريب والتطوير على كافة الوظائف في الوزارة والقطاعات التابعة لها من خلال وضع مجموعة 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 في المجال الوظيفي .
- 3- وضع مجموعة اجراءات لتقييم اداء الموظف بعد انتهائه من عملية التدريب وقياس اداءه قبل وبعد تلقيه الدورة التدريبية من اجل معرفة نقاط القوة والضعف واتخاذ الاجراءات اللازمة بذلك .
- 4- اطلاع الموظف على تقييم ادائه السنوي من اجل معرفة نقاط قوته وضعفه ومن اجل زيادة الثقة بين الموظف ومديره في العمل .

- 5- تشكيل فرق عمل تكون مهمتها "تحليل وصياغة وتنفيذ وتقييم" استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة والاقسام الخارجية التابعة لها على ان ترفع تقرير تفصيلي نصف سنوي الى الادارة العليا عن النشاطات والمشاكل التي قد تواجههم .
- 6- ينبغي على الادارة العليا في المنظمة المبحوثة دعم وتأييد عمليات الابداع والابتكار والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات القدرات الابتكارية والابداعية الخلاقة
- 7- يجب على المنظمة المبحوثة وضع مجموعة 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 في المجال الوظيفي .

قائمة المصادر والمراجع

اولا : الكتب

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

ثانيا: الرسائل والاطاريح والمجلات والدوريات

- 2- الجندي ، نهال احمد (2005) قياس وتقييم رأس المال المعرفي : احد المتطلبات الاساسية 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 \ 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- السباعوي ، 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 ، "ادارة 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- فوطة ، 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 ظاهر ، 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 مرباح ، 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 Kauser](#), [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