

العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي- دراسة ميدانية في شركة  
الحفر العراقية في البصرة

م.رشا مهدي صالح الخفاجي

أ.د عبد الرضا فرج بدر اوي

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة البصرة

**Abstract**

This study deals with human resource management strategies as the main effective variable in organizational performance. It depends on the dimensions of this variable viz recruitment, training, development, motivation and performance evaluation. This variable is an independent one. The researcher identified the main variables of human resource management strategies that include effectiveness, efficiency, development, satisfaction, innovation and quality. The study aims at investigating the relation between through human resource management strategies and organizational performance.

The study was conducted in the Iraqi Drilling company in Basra because of its role in Iraqi economy in which oil is considered as the main source of national income. This company is the only one specialized in this field in Iraq and it is a known competitor with such international companies. The random sample of the study involves 70 mid- level managers. The study is based on two main hypotheses related to testing the relation and effect among the variables that are investigated and it is applied to test these hypotheses and to obtain results by using the ready statistical programs of SPSS.

The study uses a questionnaire form as its key tool to collect data and information through employing the five- fold likert scale. The study find to being correlation and impact for human resource management strategies on organizational performance and introduce numeral from recommendations.

**المستخلص**

اعتمدت البحث استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي اشتملت في التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء باعتبارها متغيراً رئيساً ومؤثراً في الأداء التنظيمي ويكونه متغيراً معتمداً وحددت متغيرات رئيسة له تمثلت في الفاعلية، والكفاءة، والتطوير، والرضا، والإبداع، والجودة.

هدفت هذه البحث إلى إيجاد العلاقة ما بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. أجريت البحث في شركة الحفر العراقية في البصرة، لأهميتها في الاقتصاد العراقي لكون النفط هو المصدر الرئيس للدخل القومي، ولكون هذه الشركة العراقية الوحيدة المتخصصة بهذا المجال والمنافسة لشركات عالمية معروفة، وفي عينة من مديري الإدارات الوسطى عددها (70) مفردة.

اعتمدت البحث فرضيتان رئيستان تتعلق باختبار العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث ولغرض اختبار تلك الفرضيات طبقت البحث، وقد تم اختبار الفرضيات واستخراج النتائج باستعمال البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS). استخدمت البحث استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات، باستخدام مقياس (Likert) الخماسي. توصلت البحث إلى وجود ارتباط وأثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي وقدمت عدداً من التوصيات.

## المقدمة:

أصبحت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتغير الحرج في ترابطها مع الأداء التنظيمي، حيث دفعت التغييرات في البيئة المعاصرة إلى تغيير نظرة الإدارة العليا إلى الموارد البشرية، باعتبارها المورد الأكثر أهمية للقدرات التنافسية وفي تحديد نجاح المنظمات، وبعدها تعن التوجه نحو وظائف إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية، وما تعمل عليه هذه الإدارة في تحقيق إستراتيجية المنظمة وتتكامل معها. وهذه المزوجة ما بين الإدارتين كونت إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المساهمة والداعمة في تكوين ميزة تنافسية مستدامة في بيئة سريعة التغيير، وبذلك تم التركيز وتسليط الضوء نحو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبما تؤديه هذه الاستراتيجيات إلى تحقيق الأداء المتفوق لمنظمات الأعمال، فالتفوق مدخلٌ أساسيٌ لقياس التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وتحديد الفرص المستقبلية إلى نحو تحقيق متطلبات التفوق، وهذا ما حاولت هذه البحث تجسيده عملياً في بيئة عراقية بأمس الحاجة إليه وفي وفق ذلك جرت صياغة مشكلة البحث بصيغة تساؤلات، التي تدور عن إمكانية مساهمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء منظمات الأعمال العراقية. ومن اجل تحقيق أهداف البحث واحتواء مشكلتها، جرى بناء الأتموج الفرضي للدراسة الذي صيغت في أساسه مجموعة من الفرضيات.

## المبحث الأول

## منهجية البحث

يهدف هذا المبحث إلى التعرف في مشكلة البحث وأهميتها وأهدافها وأسلوب جمع البيانات والمعلومات وكالاتي :

## أولاً: مشكلة البحث

تتمحور مشكلة البحث بما لمسها الباحثان من خلال متابعتها لعمل عدد من منظمات الأعمال العراقية بوجود فجوة في حالة غياب استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء هذه المنظمات، وهذه التأثيرات السلبية تتزايد في خطورتها في المدى البعيد ومن ثم فأنها تهدد هذه المنظمات بالفشل. وفي الوقت نفسه يمتد التأثير السلبي في العاملين أنفسهم، ولذا جرى البحث عن عينة تصلح مجالاً للتطبيق باختيار شركة الحفر العراقية لكونها من الشركات الرائدة والناجحة بتحقيق انجازات متميزة في مجال تخصصها وبوتائر متصاعدة بعد استبعاد بعض الشركات لافتقارها إلى عناصر القوة، وقد صاغ الباحثان المشكلة في عددٍ من التساؤلات في النحو الآتي:-

- 1- هل تعتمد منظمات الأعمال العراقية تطبيقات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟
- 2- هل تساهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء منظمات الأعمال العراقية؟
- 3- هل تتبنى منظمات الأعمال العراقية استراتيجيات محددة لأنشطة الموارد البشرية؟
- 4- ما هي معوقات تبني مفاهيم وتطبيقات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العراقية؟

- 5- هل يمكن دعم أداء منظمات الأعمال العراقية من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟

## ثانياً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في تصديها لموضوع يتعلق بالإنسان العامل الذي يعد أفي قيمة في منظمات الأعمال الحالية، فهو يمثل رأس المال البشري والمحرك الأساس لقوة واستمرارية منظمات الأعمال فهو مؤثر كبير في

أدائها، وعليه فإن هذه البحث جاءت لتسليط الضوء في أهمية اعتماد استراتيجيات إدارة هذا المورد وتأثيره في أداء هذه المنظمات، ويمكن تحديد هذه الأهمية بالآتي:-

1. تقديم إطار نظري عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لإفادة منظمات الأعمال العراقية منها في ممارستها لهذا النشاط المتخصص.
2. تحديد واقع تطبيقات إدارات الموارد البشرية في شركة الحفر العراقية في اختيار استراتيجيات محددة.
3. محاولة البحث الربط بين اعتماد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والارتقاء بأداء هذه الشركة.

ثالثاً: أهداف البحث

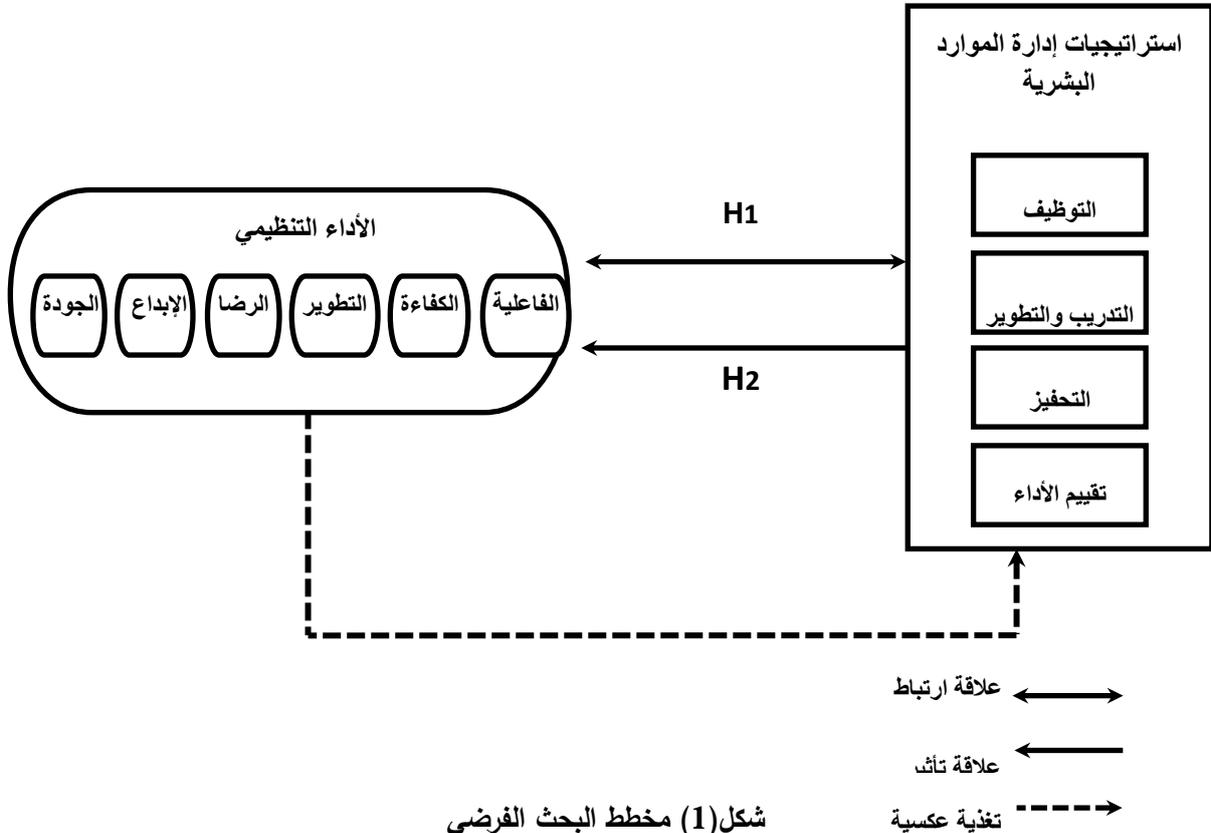
في ضوء مشكلة البحث وأهميتها، فأنها تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

- 1- أيجاد العلاقة ما بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.
- 2- تقديم توصيات للارتقاء بأداء منظمات الأعمال العراقية من خلال الربط بين متغيرات البحث.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

- 1- يتشكل المخطط الفرضي للدراسة من المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمتغيراته الفرعية المتمثلة بـ (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء).
- 2- متغير معتمد الأداء التنظيمي المعبر عنه بالمتغيرات الفرعية المتجسدة بـ (الفاعلية، والكفاءة، والتطوير، والرضا، والإبداع، والجودة).

استمدت فكرة المخطط الفرضي للدراسة من ( Sekaran & Bougie, 2010:78)، والشكل التالي يوضح آلية عمل المخطط الفرضي:-



## خامساً: فرضيات البحث

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) وبين الأداء التنظيمي بمتغيراته (الفاعلية، والكفاءة، والتطوير، والرضا، والإبداع، والجودة).
- أ- ترتبط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية ومعنوية مع متغير الفاعلية.
- ب- ترتبط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية ومعنوية مع متغير الكفاءة.
- ج- ترتبط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية ومعنوية مع متغير التطوير.
- د- ترتبط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية ومعنوية مع متغير الرضا.
- هـ- ترتبط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية ومعنوية مع متغير الإبداع.
- و- ترتبط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية ومعنوية مع متغير الجودة.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) والأداء التنظيمي بمتغيراته (الفاعلية، والكفاءة، والتطوير، والرضا، والإبداع، والجودة).
- أ- تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) معنوياً وإيجابياً في متغير الفاعلية.
- ب- تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) معنوياً وإيجابياً في متغير الكفاءة.
- ج- تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) معنوياً وإيجابياً في متغير التطوير.
- د- تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) معنوياً وإيجابياً في متغير الرضا.
- هـ- تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) معنوياً وإيجابياً في متغير الإبداع.
- و- تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) معنوياً وإيجابياً في متغير الجودة.

سادساً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات

تم إتباع المنهج الوصفي الاستطلاعي التحليلي والاستنباطي بجانبها النظري والميداني، إذ استخدم الوصف والتحليل المنطقي في الجانب النظري من البحث، والاستطلاع والتحليل الإحصائي في جانبها الميداني. اتصف مجتمع البحث بالموظفين العاملين في شركة الحفر العراقية في البصرة (مديري الأقسام، ومسؤولي الشعب، والمديرين الفنيين). ويوضح الجدول ( 1 ) المقاييس التي قيست متغيرات البحث الحالية في ضوء المصادر العلمية المستند إليها.

جدول ( 1 ) المقاييس التي قيست متغيرات البحث الحالية في ضوء المصادر العلمية المستند إليها

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	نوع المتغير	أرقام الفقرات	بناء المقياس
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	التوظيف	المستقل التفسيري	1-3	Torrington&Hall, 1998
	التدريب والتطوير		4-7	
	التحفيز		8-12	
	تقييم الأداء		13-19	
الأداء التنظيمي	الفاعلية	المعتمد الاستجابي	20-25	Katou, 2008 Katou & Budhwar, 2010
	الكفاءة		26-30	
	التطوير		31-35	
	الرضا		36-41	
	الإبداع		42-46	
	الجودة		47-50	

سابعاً: قياس صدق وثبات الاستبانة

يسعى قياس الصدق والثبات إلى إظهار قدرة الاستبانة في قياس ما صممت لأجله الاستبانة في جانب وثبات النتائج التي نحصل عليها فيما لو أعيد تطبيقها ثانية في جانب آخر.

1 . صدق الاستبانة:

يعد هذا الاختبار من الشروط الأساسية للتأكد من ان فقرات الاستبانة تقيس الأهداف التي عدت من أجلها، وفي هذا الأساس تم إعداد اختبارات الصدق الآتية:

أ- الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة في عدد من المحكمين المختصين لغرض التحقق من صدق الاستبانة وكانت آراؤهم ايجابية بخصوص صلاحية معظم الفقرات، فضلاً عن تثبيت بعض الملاحظات المهمة في ضرورة تعديل وإعادة صياغة فقرات أخرى، مما ساعد الباحثان في تقويم صلاحية هذه الفقرات من خلال إجراء التعديلات عليها.

ب- صدق المحتوى: وهو مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها بحيث تغطي المساحة المهمة لمجالها، إذ استعملت معادلة (ألفا-كرونباخ) بنسبة ( 95:1 % )، وهذا يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق.

2 . ثبات الاستبانة:

يعني الثبات ان مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها أو نتائج مقاربة إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وقيمة الصدق هي 97.5% إذ تحسب قيمة الصدق من معادلة هي الجذر التربيعي لقيمة الثبات، وهي قيمة جيدة جداً تعكس الثبات الداخلي للإجابات في الاستبانة. ان جميع فقرات الأسئلة عند إجراء اختبار

الثبات بلغت قيمة الاختبار أفي من 0.94 وهذا ما يفسر ان هناك ثباتاً داخلياً داخل فقرات الاستبانة في إعطاء نتائج متوافقة مع ردود المستجيبين .

ثامناً: وصف مجتمع البحث

اختار الباحثان شركة الحفر العراقية حصراً، بوصفها ميداناً لتطبيق البحث للأسباب الآتية.

1- تعد من الشركات النفطية الرائدة في القطاع النفطي، كان السبب في اختيارها لقدرتها في تحقيق

الأداء المتفوق من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

2- أهميتها للاقتصاد الوطني، وبما يضمن وجودها كمنافس قوي تسهم في الضغط في الشركات

الأخرى لتقديم خدماتها وفق عطاءات تنافسية تخدم الاقتصاد الوطني العراقي، بما تسهم في

تخفيض كلف عمليات تطوير الحقول النفطية المدارة من قبل شركات التراخيص.

3- حققت انجازات متقدمة في مجال التخصص وأصبحت منافسة للشركات العالمية، إذ حصلت في

شهادة الجودة العالمية حسب المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2008

بتاريخ 2012/11/5 وهذا مما يؤهل الشركة للتنافس والعمل مع الشركات الأجنبية المتخصصة.

4- بالاستطلاع الأولي والمعاشية لواقع عمل الشركة تولدت قناعات بإمكانية تطبيق متغيرات البحث

عليها.

5- جاء اختيار الشركة بعد استبعاد ثلاث شركات كانت ضمن قائمة مجتمع البحث لكونها لا تجسد

موضوع ومضامين البحث.

وبين الجدول(2)خصائص أفراد العينة المبحوثة ويعكس مؤشرات الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، سنوات

الخدمة، التحصيل الدراسي وكالاتي:

جدول ( 2 ) خصائص المديرين في عينة البحث (n:70)

التسلسل	المعلومات	الفئة	العدد	النسبة
1	الجنس	ذكر	59	%84
		أنثى	11	%16
		المجموع	70	%100
2	العمر	25 سنة فأقل	1	%1
		35-26	17	%24
		45-36	30	%43
		55-46	16	%23
		56 سنة فأكثر	6	%9
المجموع	70	%100		
3	المنصب الوظيفي	مدير قسم	13	%19
		وكيل مدير قسم	1	%1
		مسؤول شعبة	49	%70
		وكيل مسؤول شعبة	1	%1
		مدير فني	6	%9
المجموع	70	%100		
4	سنوات الخدمة	5سنوات فأقل	4	%6
		10-6سنة	21	%30
		15-11سنة	12	%17
		20-16سنة	8	%11
		21سنة فأكثر	25	%36
المجموع	70	%100		
5	التحصيل الدراسي	إعدادية	1	%1
		دبلوم	18	%26
		بكالوريوس	50	%71
		ماجستير	1	%1
		المجموع	70	%100

## المبحث الثاني

الإطار النظري لإستراتيجية الموارد البشرية والأداء التنظيمي

أولاً: مفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

عرفت إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها هو "النمط المخطط من الموارد والأنشطة الهادفة إلى تمكين المنظمة من تحقيق الأهداف والغايات". (Darwish, 2009: 7-9). وعرفها (Armstrong, 2009: 115) في إنها "تهج لاتخاذ القرارات بصدد نوايا وخطط المنظمة في شكل سياسات وبرامج بقصد توفير الموارد والأداء، والتعلم والتطوير، والمكافآت والعلاقات بين الأفراد". وفيما عرفها (Inyang, 2010: 126) بأنها "تهج استراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة يهم جميع الأنشطة التنظيمية التي لها تأثير في جهود الأفراد التي تهدف إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخططة والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة". وعرفها (Daniel, 2011: 365) بأنها "عملية تصميم أنظمة الموارد البشرية المتسقة مع إستراتيجية المنظمة وأهدافها وعناصر تنظيمية أخرى ان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بأحكام ممارسات الموارد البشرية التقليدية مثل الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، والمكافآت، ووضع السياسات والإجراءات لتسهيل تنفيذ الإستراتيجية، وذلك باستخدام فرق للإفادة من أفضل الممارسات من المعارف والمهارات والقدرات، وتطوير منظمات التعلم التي تسهل الاعتماد المستمر، ونشر أفضل للممارسات الداخلية، وتنفيذ مداخل إدارة التغيير التي تساهم في بناء إستراتيجية المنظمة. ( ljose, 2010: 3-5).

ويرى الباحثان في ضوء ما تقدم ذكره إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجموعة من السياسات والممارسات والمبادرات الإستراتيجية الداعمة لرؤية ورسالة وأهداف وقيم المنظمة ويتصور مستقبلي يأخذ امتداداً زمنياً لتلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً ويلبي متطلبات الأفراد للعمل بظروف تحقق لهم أهدافهم الشخصية.

ثانياً: أنواع ومداخل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تضع استراتيجيات الموارد البشرية ما تنوي المنظمة عمله عن سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وكيف يجب دمجها في إستراتيجية الأعمال ومع بعضها البعض، وهناك من يصف هذه الاستراتيجيات في إنها حزمة من ممارسات الموارد البشرية الثابتة داخلياً، وإنها توفر أطراً عملياً لأهداف ووسائل حازمة. يكمن هدف استراتيجيات الموارد البشرية في إرشاد برامج التطوير والتنفيذ وتوفير وسائل تواصل واتصال جميع النوايا المهمة للمنظمة وكيفية إدارة الموارد البشرية التي تمتلكها. تتمكن المنظمة عندها من قياس مدى تقدمها وتقييم النتائج في مقابل الأهداف. وان الإستراتيجية سواء كانت إستراتيجية موارد بشرية أم أي نوع آخر من استراتيجيات الإدارة يجب ان يكون فيها عنصران رئيسيان هما: أهداف إستراتيجية أي أشياء يجب ان تحققها، وخطة عمل أي وسيلة يتم من خلالها تحقيق الأهداف. ويمكن تشخيص نوعين أساسيين من استراتيجيات الموارد البشرية وهي كما يلي: (Armstrong, 2010, 53-54).

1. استراتيجيات الموارد البشرية الرئيسة: وتصف هذه الاستراتيجيات النوايا العامة للمنظمة وكيفية

إدارة وتطوير الأفراد وما الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتتأكد المنظمة من قدرتها في اجتذاب والاحتفاظ بالأفراد التي تريدهم وللتأكد قدر المستطاع من التزامهم ودوافعهم وارتباطهم بها مثل العمل العالي الأداء.

2. استراتيجيات الموارد البشرية المحددة: وهي الاستراتيجيات ذات الصلة بالجوانب المختلفة لإدارة الموارد البشرية وبما تنوي المنظمة فعله في مجالات مثل إدارة المواهب والتحسين المستمر وإدارة المعلومات والتوريد والتعليم والتطوير والمكافآت.

وفيما حدد باحثون آخرون المداخل الفكرية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمدخلين أساسيين هما: الأول، مدخل التطوير البشري **Human Development Approach** (المدخل المرن) والثاني، المدخل الاستراتيجي **Strategic Approach** (المدخل الصلب). إذ يهتم المدخل الأول بتبني مجموعة من التطبيقات الهادفة إلى التطوير المستمر للمهارات والمعارف وذلك من خلال المشاركة والتدريب والاتصالات التي تخلق للعاملين المبدعين المرنين والملتزمين بما يجعل فهم القابليات المميزة للموارد البشرية المحفزة في المنظمة، وفهماً أفضل من فهم المنافسين لتحقيق أداء منظمي عال. أما الثاني يركز في التلاؤم بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الموقفية، يقوم في فلسفة هي ان إستراتيجية الأعمال واحدة من أهم المتغيرات الموقفية لكونها خطة ذات رؤية معينة تبنى في أساس المسح البيئي الخارجي والداخلي وسمة التكيف المتمثلة بروح التوجه الاستراتيجي. وينظر هذا المدخل إلى الأفراد العاملين بوصفهم مورداً ينبغي استخدامه بأسلوب عقلائي ومنطقي ونزيه. مع ذلك يشار إلى ان المخل الأول عدوا مؤيديه ان تطبيقات إدارة الموارد البشرية هي الأفضل من غيرها وتصلح لتنافسية المنظمة في البيئة المتغيرة باستمرار. (Torrington&Hall,1998:25) (العززي والساعدي ، 2007 : 10-13 ) و ( الكبيسي ، 2012:27-57).

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية بتجسيد حالة التكامل الاستراتيجي المنبثق من رؤية الإدارة العليا التي تتطلب الالتزام بالرسالة والتوجهات العامة ويمنح حرية وصلاحيه اكبر للعمل بما يضمن توظيف الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة. وبضوء ذلك هناك عدد من الاستراتيجيات التي يمكن للموارد البشرية استخدامها ولغرض العرض والتأطير النظري بما يخدم موضوع البحث اختار الباحثان عدداً منها وفي النحو الآتي:-

أ- إستراتيجية التوظيف.

ب- إستراتيجية التدريب والتطوير.

ج- إستراتيجية التحفيز.

د- إستراتيجية تقييم الأداء.

#### أ- إستراتيجية التوظيف **Staffing Strategy**

تعد إستراتيجية التوظيف امتداداً لعملية التخطيط للاحتياجات البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين، تستهدف توفير الموارد بالنوعيات والأعداد المطلوبة في ضوء الاحتياجات المخططة من الأفراد العاملين. أن التوظيف عملية مستمرة تنشأ عندما يزداد الطلب في الموارد البشرية في العرض في المنظمة، ومن المتفق عليه إن الأنشطة التي تنطوي في هذه العملية تتأثر بالإستراتيجية العامة للمنظمة مما ينعكس في النتائج التنظيمية المتمثلة بالابتكار والإبداع والتحسين. إن الفلسفة الكامنة وراء مدخل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية توفير الموارد البشرية التي تقع في عاتقهم تنفيذ الخطة الإستراتيجية (Wagen, 2007: 21-22) و (Greer, 2003: 300- 316). وقد تتغير الطريقة التي ينظر فيها الأفراد في المنظمات إلى طبيعة ودور الموارد البشرية نفسها. (Thite&Kavanagh, 2007: 5-19). إذ تؤكد إستراتيجية التوظيف في المدى

الطويل باتجاه الموارد المتوفرة حالياً من الأفراد (Bechet, 2000:1-14). عرفت إستراتيجية التوظيف في أنها مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة والمتوافقة مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها وتسهم في تحقيقها. ولذلك من مجالات التوظيف كيفية إشراكهم في صياغة إستراتيجية المنظمة ( Davis&Scully, 103-95: 2008). وعرفت أيضاً في إنها "عملية تحديد احتياجات الموارد البشرية في المنظمة، وتأمين أعداد كافية من الأفراد المؤهلين لملء هذه الاحتياجات"، وعليه فالتوظيف لا يعني الفعالية البسيطة كما يشار إليه بل هو في الحقيقة محاولة معقدة تتضمن عدداً من المهام المتنوعة منها تحليل الوظيفة، وتقييم الأداء، وتطوير الوظيفة، والتعيين. وإن الغاية من هذه العملية ضمان إن المنظمة لها الحق باستمرار وامتلاك عدد الأفراد المؤهلين في المكان الصحيح وفي الوقت الصحيح لإنجاز عملها بنجاح بغض النظر عن الحجم والصناعة والمدى والغايات، إن الهدف من التوظيف هو توفير عدد كافٍ من الأفراد المؤهلين لملئ الوظائف في المنظم يختص اختيار العملية باختيار الأفراد المؤهلين أكثر لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة (Mathis & Jackson, 2010: 12)، (Donald & Gail & Stephanie, 2009: 8-19).

تؤدي ممارسات التوظيف إلى فوائد اقتصادية بارزة تنشأ عن جذب موظفين مرغوب فيهم، وتقلل من معدلات استبدال العاملين والأمراض، وتحسين الإنتاجية الإجمالية، وتقلل الكلف. وفي الوقت نفسه قد تستفيد المنظمات بتحسين سمعتها وعلامتها التجارية ليس فقط مع الأفراد العاملين ولكن كذلك مع الزبائن التي تعمل معها (Mark, 2005: 2-13).

ويمكن أن نستخلص بأن إستراتيجية التوظيف هي خطة بحث موضوعية بإحكام عن احتياجات المنظمة من الموارد البشرية الحالية والمستقبلية وبمواصفات معينة، وبالعامل في ترغيبها لملء الوظائف الشاغرة لديها والاحتفاظ بها دون تسريها للمنظمات الأخرى المماثلة.

#### ب- إستراتيجية التدريب والتطوير Development and Training Strategy

تؤدي أنشطة التدريب والتطوير دوراً أساسياً في نجاح المنظمات لما لهذه الأنشطة من دور استراتيجي في تصميم عملية التطوير واكتساب المعارف والمهارات وتحسين قدرات الأفراد وتمكينهم من الإبداع في تقديم منتجات أكثر حداثة وانجاز الأعمال بفاعلية وتعظيم الإنتاجية وتحقيق الأداء العالي للمنظمات في بيئة سريعة التغيير. لذا أصبح التدريب والتطوير حاجة ملحة في المنظمات، وإحدى أهم الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الموارد البشرية، وترغب المنظمات في وضع سياسات وبرامج تدريب وتطوير الموارد البشرية لضمان الاستخدام الفعال للأفراد العاملين، فضلاً عن تحديد أفضل الممارسات في تلبية احتياجاتهم. (Roberts, 1-18: 2008, etal.). يعد التدريب والتطوير وظيفة رئيسية في إدارة الموارد البشرية (Monday, 5-6: 2008) عرف (Denisi&Griffin,2001:266) إستراتيجية التدريب والتطوير في أنها جهود تنظيمية مستمرة لإحداث تغييرات معرفية ومهارية وسلوكية في خصائص الموارد البشرية الحالية والمستقبلية لتسهيل تعلمهم المعرفة والمهارات والسلوكيات الوظيفية. وأشار البعض إن التدريب والتطوير مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية بمستوى عالٍ من الكفاءة والتعاضد مع أية تغييرات تحدث في البيئة (Renwick& Redman&Maguire, 2008: 14-16).

وعليه يرى الباحثان ان التدريب والتطوير نشاط استراتيجي يهدف إلى تعليم الموارد البشرية في كيفية التعامل مع الحداثة في التكنولوجيا والمعرفة وطرق العمل وأداء الوظيفة في أعمال استوجبت التغيير في المنظمة.

## ج- إستراتيجية التحفيز Motivation Strategy

يعد التحفيز إستراتيجية رئيسة تقوم عليها باقي الاستراتيجيات الأخرى لما تؤديه من مكانة مهمة في إثارة دوافع وسلوكيات الأفراد العاملين وتوجيههم نحو السلوك المرغوب فيه، وجذب ذوي المهارات والمعارف والقدرات وتوظيفها في المنظمات، والتي تمتلك مثل هذه الكفاءات الجوهرية تستحق أن تكون موضع اهتمام الباحثين في التقصي عنها بإمعان والتحري عن مصادرها باتجاه تحسين مستوى أداء المنظمات. ان المفهوم الأساسي للتحفيز والذي يفقده الكثير من المديرين في المنظمات هو إن التحفيز يأتي من الذات (النفس) ومن خلالها (Al- Harthy, 2008: 1-4). ومن مقدرة الإدارة أن تؤدي دوراً حاسماً في التحفيز وإمكانية وصف مهارات الفرد مع الأنظمة والهياكل والعمليات التي تنجز القابليات في مستوى المنظمة، والقيم التي يتمسك بها القادة ترتبط بفاعليتهم. بهذه الطريقة لتوجه الإدارة أثر بالغ في الأداء البيئي للمنظمة ( Brio & Junquera ) (& Ordiz, 2008: 2-27).

عبر العديد من الباحثين عن التحفيز بأنه هو الهدف الذي يوجه السلوك، وهذا الهدف الطبيعي والذي تم اقتراحه بواسطة (Kreitner & Kinicki, 2001). حيث يمثل العمليات السلوكية التي تسبب التأثيرات، والاستمرارية للعمليات الطوعية التي توجه الهدف. بعبارة أخرى إن الشخص المحفز لديه اهتمام بالهدف المحدد الواجب إنجازه بالطرق المحددة، إذا هو توجه جهوده لإنجاز هكذا أهداف. وأضاف ( Manzoor, 2012: 2-6) أن التحفيز هو استمرار تحريك ودعم السلوك الموجه للهدف، و قوة داخلية التي تحرك الأفراد لدفع أهداف شخصية ومنظمة، ببساطة هو سلوك قيادي ينشأ عن الرغبة في عمل ما. ويشار إلى التحفيز بأنه رغبات واحتياجات بيولوجية وسيكولوجية ومن ضمنها القوى المتكاملة التي توقض وتوجه وتوحد سلوك الشخص ونشاطه. ومن وجهة نظر اجتماعية سيكولوجية يصنف مفهوم التحفيز إلى قوتين هما الدفع والسحب (push) و (pull)، والتي تشير إلى إن الأفراد مدفوعين ومسحوبين بفعل ذلك ببعض القوى والعوامل أي ترتبط محفزات الدفع بالرغبة بينما تقترن محفزات السحب بمزايا اختيارات الجهة المقصودة والولاء لها (Yoon & Uysal, 2005:45-56).

ويمكن أن نخلص من العرض عن إستراتيجية التحفيز بأنها "عملية إثارة لرغبات ودوافع الأفراد في العمل وتقديم أفضل ما لديهم مما يساهم في تحقيق الأداء المتفوق للمنظمة".

## د- إستراتيجية تقييم الأداء Performance Evaluation Strategy

ان تقييم الأداء هو نظام تقييم الكفاءة، يهدف إلى الإشراف وتجميع الجهود الفردية والجماعية في إنجاز رسالة المنظمة (Grubb, 2007: 1-22)، ومكون من مكونات إدارة الأداء المتمثلة بتحديد الأهداف وأنظمة المكافآت. وكثيراً، ما يتم الخلط ما بين تقييم الأداء وإدارة الأداء فإدارة الأداء عبارة عن سلسلة من النشاطات تهدف إلى ضمان إن المنظمة تحصل في الأداء، وإنها تحتاج إلى ذلك من أفرادها إن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال أفرادها لا بد أن تكون قادرة في إدارة سلوك ونتائج كل الأفراد العاملين فيها، وإن إحدى أهم التحديات التي يواجهها المدبرون هي إدارة أداء أولئك الذين يكونون تحت سلطتهم (Armstrong, 2006: 2-3)، وإن تقييم الأداء هي عملية تحديد كيفية قيام الأفراد بعملهم في تلك الوظائف المتعلقة بمعيار التواصل لتلك المعلومات التي لديهم. (Robert & John, 2010: 319-356). ومن المسلم به أن عدم وجود نظام تقييم الأداء يمكن أن يكون له تأثير سلبي في الأفراد العاملين والتحيز ودوران العاملين (Long & Perumal & Ajagbe, 2012: 633). إن تقييم الأداء عملية متكاملة تشمل

جميع الممارسات والسياسات التنظيمية وسمات التصميم التي تتفاعل لتنتج أداء الأفراد، وفرصة لدمج جميع استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية بحيث تكمل وتعزز بعضها البعض لتحقيق الأداء المطلوب (Gruman&Saks, 2011: 123-136). وصف (Jacobs etal,1980) تقييم الأداء بأنه "محاولة منهجية للتمييز بين العاملين الأقل والأكثر كفاءة، ونقاط القوة والضعف لديهم عبر العديد من الوظائف". وباختصار، هو قياس مدى نجاح شخص ما في تنفيذ الوظائف والمهام ذات الصلة ( Elverfeldt, 2005:5-6).

ويرى الباحثان إن تقييم الأداء "عملية موضوعية مبنية في مجموعة من الأسس والقواعد والإجراءات تتم من خلال مقيمين مختصين بعملية التقييم تلك في كل مستوى إداري بالمنظمة وكل في أفراد".

#### ثالثاً:- مفهوم الأداء

في الصعيد المفاهيمي للأداء هناك دراسات عديدة ذات صفة تحليلية بتكوين فهم أعمق له طالما المنظمة كيان موجه نحو تحقيق هدف (Schmidt, 2010: 11-15). فان الأداء يشير إلى "مدى قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأمد" (Li,etal., 2006: 111)، ويتفق مع هذا السياق (Ecclec,1991) الذي عرف الأداء بأنه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها في تحقيق أهدافها". أما الأداء من وجهة نظر أعضاء المؤسسة تقاس من حيث عائداً الريج والنمو والتطوير والتوسع في المنظمة". كما وعرفه (Shahzad,etal., 2012: 975-985) " قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة استخدام الموارد". وفي السياق نفسه عرفه (Peterson,etal) بأنه " قدرة المنظمة في استخدام مواردها بكفاءة ، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها " ( Peterson, etal., 2003:1). وأشار الباحثان ( Venkatraman& Ramanujam,1986:803) ان لمفهوم الأداء التنظيمي عدة أبعاد هي:

(1) الأداء المالي وهو مفهوم ضيق للأداء يركز في استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والعائد في الاستثمار والنمو، (2) الأداء المالي والأداء التشغيلي، ويجمع بين الأداء المالي والأداء التشغيلي، ويضيف الكفاءة في تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول في المردودات مثل الحصة السوقية وتقديم منتج جديد بجودة عالية. و(3) الفاعلية التنظيمية، وهو البعد الأكثر شمولاً للأداء التنظيمي، وهو مدى تحقيق المنظمة لأهدافها (Carton,2004:52).

ويتضح من خلال التعريفات ان الأداء التنظيمي ما هو إلا تعبير عن مدى قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وبأقل التضحيات بغض النظر عن نوعها وبما يتلاءم مع البيئة التي تعمل فيها.

#### رابعاً:- المقاييس الأكثر شيوعاً

اختلفت المقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه في المنظمات، ويعود هذا الاختلاف إلى تعدد الأهداف، وتنوع المجالات التي تسعى المنظمة إلى قياس أدائها فيها، وكثرة المقاييس وتنوعها وتداخلها وتشعبها واختلاف الباحثين في ترتيبها وتضمينها اختار الباحثان عدداً منها لكونها أكثر شمولية وأهمية في أداء المنظمة ويمكن معرفة نتائجها والمتمثلة بالاتي:-

**1- الفاعلية Effectiveness**

عرفت الفاعلية بأنها "الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها" (Daft, 2001: 64)، أنها مركب من الإستراتيجية والتصميم وتطوير رأس المال البشري، ومركز في التفوق والانضباط (Edward, 2005: 144-154). ومفهوم يتعلق بكيفية كون المنظمة فاعلة في تحقيق النتائج التي تهدف المنظمة لانجازها. وتؤدي الفاعلية دوراً مهماً في تعجيل التطور التنظيمي والقناعة الخالصة بجميع مكوناتها في جمع وتحويل المدخلات إلى مخرجات بطريقة كفوءة. (Manzoor, 2012: 3-4). ان خلق الفاعلية التنظيمية وضمان بقائها يحتاج قادة الأعمال إلى تركيز الاهتمام في التوفيق بين الأفراد والأنظمة والهياكل والأدوار، مع إستراتيجية المنظمة وفي إشراك الأفراد مع وظائفهم ومع المنظمة. ولذلك نجد إن قياس الأداء مقابل كل عنصر من هذه العناصر، سوف يؤدي إلى المزيد من إشراك الأفراد والذين هم في استعداد والقدرة في مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها (Right, 2010: 3-20).

فالفاعلية التنظيمية ما هي إلا معيار للاستثمار يقود المنظمة إلى تحقيق الأداء الأفضل باستخدام الموارد النادرة في ظل بيئة سريعة الحركة.

**2- الكفاءة Efficiency**

عرف (Daft, 2001: 64) الكفاءة في إنها "قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات". وعرفت في أنها "التعن الأمثل للمدخلات إلى مخرجات، واستخدام الوسائل اللازمة لتحقيق النتائج والأهداف، والاستخدام الرشيد للموارد وبأقل التكاليف، وتعظيم النتائج والعوائد، وتخطيط أنشطة العمل وجدولتها. (Salem, 2003: 3). وكذلك عرفت بكونها " قدرة المنظمة في تحقيق النتائج اللازمة، مع إنفاق الحد الأدنى من الطاقة والوقت والمال والأفراد والموارد الأخرى". وللكفاءة التنظيمية جوانب داخلية وجوانب خارجية، تتمثل الكفاءة الداخلية بالطاقة التي تصف القدرات الكامنة لتخطيط الموارد وتحقيق النتائج اللازمة بما يتفق مع الغرض التنظيمي. أما الجوانب الخارجية فتشمل النتائج التي ترتكز في الطاقة، المرتبطة مع الغرض التنظيمي. (Larrabee, 2008: 1-66). ويرى (Anderson, 2011: 1-11) بأنه يمكن قياس الأداء التنظيمي من خلال معيار الكفاءة لكونه يتمتع بدرجة عالية من التنبؤ بالفاعلية، وبعض المنظمات ذات كفاءة عالية ولكنها غير فاعلة أو إنها ذات فاعلية ولكنها غير ذات كفاءة.

وعليه فإن الكفاءة وضعت بصمة لتقييم الأداء في المنظمات وفسرت بصورة متزامنة في زيادة الإنتاجية والربحية من خلال حسن استخدام هذه المنظمات لمواردها المحدودة وبأقل التكاليف، وهذا يتوافق مع رسالتها وأهدافها وقيمتها.

**3- التطوير Development**

أضيف تطوير المنظمة كبعد لمقاييس الأداء في اعتبار أنه "عملية تنظيمية مخططة يتم فيها تطبيق مبادئ علم السلوكيات والممارسات إلى منظمة متقدمة تتجه نحو أهدافها سواء لتحسين فاعلية المنظمة المناسبة لها بشكل أكبر أو لزيادة فاعليتها وكفاءتها"، يركز التطوير التنظيمي في كيف يتم تنفيذ الأشياء إلى جانب ماذا تم فعله تهتم الخصائص بالتغيير واسع النطاق، يهدف إلى مساعدة الأفراد في العمل بصورة أكثر فاعلية وتحسين العمليات التنظيمية مثل تكوين وتنفيذ الإستراتيجية وتسهيل تعن التنظيم وإدارة التغيير. أعتمد تطوير المنظمة في بناء فريق العمل، وإدارة التغيير، وإدارة الثقافة مبنية في الأفكار الأساسية التي طورها الباحثون في مجال تطوير المنظمة والممارسين. وكما لاحظ الباحثون ان ممارسة تطوير المنظمة تخطت الأصول البشرية بدمجها

مفاهيم من إستراتيجية المنظمة تكمل ويتم التأكيد المبكر في العمليات الاجتماعية. (Armstrong, 2010:132). ويرى الباحثان أن التطوير التنظيمي يعني زيادة قدرة المنظمة في التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، وتهيئة الظروف الملائمة للعمل في المنظمة ومساعدتها في التعامل مع البيئة المحيطة بها وبغض النظر عن نوعها، والعمل في التغيير للمحافظة في القدرة في البقاء والاستمرار بغية مواجهة المنافسين.

#### 4 - الرضا Satisfaction

يعني رضا جميع الأطراف المتمثلة بالعاملين والزبائن وأصحاب المصالح. وتترك المنظمات اليوم أنها ما لم تلبي احتياجات العاملين والزبائن وأصحاب المصالح و رغباتهم ، فلن تحقق المكانة التي تطمح في الوصول إليها. ومن خلال إدارة عمليات الأعمال الأساسية مثل تطوير منتج جديد وجذب الزبائن وتخفيض النفقات وتلبية الاحتياجات تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء جميع الأطراف من عاملين وزبائن وأصحاب المصالح. تواجه المنظمات في بيئة الأعمال اليوم تحديات كبيرة كالتضارب في المصالح وتخصيص الموارد المحدودة وغيرها من التحديات، ولذلك بدأت المنظمات مؤخراً تتحرك نحو الانتفاع من التفوق في العمل، والتي يمكنها من فهم التعقيدات القائمة بين أصحاب المصالح المتضاربة التي تقع في عاتقها، وتعلم كيف باستمرار لتحسين استخدام مواردها كافة لتحقيق نتائج وأداء أفضل . ( Hesham & Abdel & Salah, 2012: 1-17).

ويتضح مما تقدم ذكره انه بفعل المنافسة والتغيرات البيئية أصبح هناك عدة أطراف مرتبطة بالمنظمة، ولكل منها هدف تسعى إلى تحقيقه من خلال المنظمة هي أصحاب المصالح، والزبائن، والعاملين، ولذا أصبح إلزاماً عليها ان تفي باحتياجاتهم وتحقيق رغباتهم لنيل رضاهم الأمر الذي يسهم في تحقيق ميزة تنافسية لها بالمقارنة بالمنافسين .

#### 5 - الإبداع Innovation

ففي مجال التمايز بين المنتجات، تم إيلاء الاهتمام الكبير من قبل العديد من الباحثين بالإبداع في تقديم المنتجات الفريدة من نوعها، وعملية تمييز المنتج عن المنتجات الأخرى المنافسة تتبعه أكبر المنظمات كسلاح تنافسي . والدافع من وراء ذلك تقديم منتجات تنافسية بعلامة تجارية، تستطيع المنظمة من خلالها التحكم في أسعار هذه المنتجات في اعتبار إن السعر عنصر رئيس في الحكم في نشاط الشراء ( Yang, 2011: 593-596)، (Bartlett & Waanders & Berggren, 2008: 1-5). إذ يرتبط الأداء بالإبداع والذي له تأثير في الميزة التنافسية للمنظمات من حيث التكلفة المنخفضة، والجودة، والبحث والتطوير، والقدرة الإدارية، والربحية، والنمو، وصورة أفضل مقارنةً بالمنافسين الآخرين ( Chen & Lai & Wen, 2006:331-339)، وفي المنظمات التكيف مع بيئاتها، ويتطلب ذلك آليات التكامل لضمان التنسيق الفعال للأنشطة فيها مما يؤدي بهذه المنظمات إلى حالة من التمايز الداخلي. ( Ketokivi & Schroeder & Turkulainen, 2006: 1-7). وعليه يمثل الإبداع احد أهم المجالات في تطوير المعرفة الجديدة في المنتجات والعمليات، ولما لهذه المقدرات الإبداعية تأثيراتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات في بيئات الأعمال.

## 6 - الجودة Quality

وهناك من يعد الجودة بعداً من أبعاد التفوق التنافسي، وأن الموارد البشرية لها الدور الحاسم في تحقيق الأداء المتفوق في الأسبقيات التنافسية مثل الجودة. ويمكن تعريف الجودة بأنها مجموعة من الخصائص الداخلية للمنتجات العالية الجودة، والمطابقة لاحتياجات الزبائن في وفق المواصفات القياسية العالمية. ويسعى القادة باستمرار في البحث عن التفوق من خلال حلقات الجودة وفرق العمل المدارة ذاتياً وإدارة الجودة الشاملة وعملية التحسين وإعادة الهندسة. (Shelton & Darling & Walker, 2002: 47-48)، ومن الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطينا صورة واضحة ومهمة عن المنتجات والخدمات يمكن التعبير عنها بالتمايز في قيام المنظمة بتوفير منتجات أو خدمات فريدة مقارنة بما يقدمه المنافسون، بما في ذلك التصميم أو العلامة التجارية أو التقنية أو الخصائص أو شبكة الموزعين أو خدمات الزبائن. تستطيع المنظمة تمييز نفسها عن الآخرين في نفس الصناعة (Tay, 2003: 23-30) و (Liyanage, 2008: 1-20) و (Kim & Nam & Stimpert, 2004: 575-576) و (Leo & Fundacao, 2008: 1-15).

مما تقدم فإن مقاييس أو معايير الأداء التنظيمي تكون تركيبة متكاملة تساهم في تحديد مستوى الأداء التنظيمي، وإن اختيار أيها يعتمد في طبيعة وظروف المنظمة والتي تؤثر بدورها في مستوى الأداء وتحسينه.

## خامساً- العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي

أسهمت إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي، ويتأثر ظهورها بالمنافسة العالمية، وحققت هذه الاستراتيجيات ريادتها لأنها توفر وسائل تستطيع المنظمات من خلالها قياس أدائها بواسطة الكفاءة (Carmeli & Tishler, 2004: 1257-1278). وأشار Delery and Shaw في (2001) إلى أن هناك اتفاقاً عاماً ب (1) يمكن أن يكون رأس المال البشري مصدراً للميزة التنافسية، (2) لممارسات إدارة الموارد البشرية التأثير الأكثر مباشرة في رأس المال البشري في المؤسسة، و(3) أن الطبيعة المعقدة لنظام ممارسات إدارة الموارد البشرية الموحد يمكن أن يخلق التفرد والتميز للنظام (Sudin, 2011: 80). تقوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في افتراض هو إن الأفراد هم المورد الأساسي للمنظمة، وإن الأداء التنظيمي يعتمد بصورة كبيرة عليهم. يشير (Ulrich, 1991) إلى تعلق الموظف العالي الأداء بالمنظمة، حيث إن هناك مسؤولية مشتركة تقع في عاتق الإدارة والعاملين ينتج عنها عمليات صنع قرارات مشتركة مستخدمة للوصول إلى أهداف المنظمة. وهذا يعني وجود علاقة دعم متبادل بين المنظمة والفرد العامل بواسطة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي تؤثر في تشكيل سلوك الأفراد العاملين ومما يساهم في رضا الزبون والفاعلية التنظيمية (Davis & Scully, 2008: 95-103). وأثبتت العديد من نتائج البحوث إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المبدعة تؤثر في الأداء، وهناك اتفاق واسع بان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بإمكانها أن تحسن من أداء المنظمة عن طريق: (Cooke, 2000: 2-9)

1. زيادة مهارات وقابليات وقدرات الأفراد العاملين.
2. تعزيز المواقف الايجابية وزيادة التحفيز.
3. دعم الأفراد العاملين مع توسيع المسؤوليات التي بإمكانها أن تجعل استخداما كاملاً للمهارات والقابليات والقدرات.

إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لديها القدرة في الحفاظ في الأداء التنظيمي وتحسينه. هذه الاستراتيجيات تشمل التركيز في اختيار الموظفين في أساس التوافق مع ثقافة الشركة، وفي السلوكيات والمواقف والمهارات التكنولوجية الضرورية التي تتطلبها الوظيفة، والتعويض الذي يتوقف في الأداء، وتمكين الموظف من اجل تعزيز عمل الفريق أو العمل الجماعي بين الآخرين. وقد اقترحت Pfeffer في 1998 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تعزز الأداء التنظيمي وكما يلي:- ( Ahmad & Schroeder, 2003:19-43).

1. امن التوظيف.
2. التوظيف الانتقائي للأفراد الجدد.
3. الفرق المدارة ذاتياً، واللامركزية في القرار كما جعل صنع القرار كالمبادئ الأساسية في التصميم التنظيمي.
4. تتوقف التعويضات المالية نسبياً في الأداء التنظيمي.
5. التدريب الواسع النطاق.
6. انخفاض حالة التمييز والحواجز بما في ذلك الاختلافات في الأجور.
7. تبادل المعلومات وتقويم الأداء الواسع النطاق في جميع أنحاء المنظمة.

#### المبحث الثالث

#### الجانب الميداني للدراسة

#### أولاً : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تسعى هذه الفقرة إلى التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث والتي تم صياغتها استناداً إلى مشكلة البحث وتم استخدام الوسائل الإحصائية المتمثلة باختبار (t) لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث وباستعمال البرنامج الإحصائي spss. والذي يختبر علاقة الارتباط فيما بين المتغيرات وفي النحو الآتي:

أفادت الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت في ان ( ترتبط متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية معنوية مع متغيرات الأداء التنظيمي )  
يوضح الجدول ( 3 ) معامل الارتباط بين الأداء التنظيمي بمتغيراته ( الفاعلية ، والكفاءة، والتطوير ، والرضا ، والإبداع ، والجودة ) وبين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( التوظيف، والتدريب والتطوير ، والتحفيز ، وتقييم الأداء ) وكانت النتائج في النحو التالي :-

#### جدول (3) علاقات الارتباط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومتغيرات الأداء التنظيمي

المتغيرات	التوظيف		التدريب والتطوير		التحفيز		تقييم الأداء		مستوى المعنوية
	t	R	t	r	t	r	t	r	
الفاعلية	3.9	**0.40	3.7	**0.43	3.89	**0.38	3.6	4	16%
الكفاءة	3.97	**0.44	4.06	**0.37	3.5	**0.43	3.86	4	16%
التطوير	10.11	**0.77	10.45	**0.74	9.10	**0.69	7.76	4	16%
الرضا	7.74	**0.68	6.47	**0.72	8.61	**0.63	6.76	4	16%
الإبداع	8.45	**0.463	6.4	**0.61	4.92	**0.32	3.78	4	16%
الجودة	9.03	**0.74	10.56	**0.77	9.86	**0.64	6.77	4	16%
الإجمالي									
t=1.66 الجدولية									

## أ- تحليل العلاقة بين الفاعلية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :-

يشير الجدول (3) إلى ان معاملات الارتباط بين متغيرات الأداء التنظيمي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي ارتباطات موجبة عند مستوى معنوية (0.01) إذ نجد ان قيمة t الجدولية اقل من قيمتها المحسوبة. وهذا يعني كلما زاد اهتمام وتركيز الشركة في تحقيق أهدافها أدى إلى زيادة توفرها للحوافز وفق أسس عادلة ومنصفة وبما يتناسب مع الجهود المبذولة، مع مراعاتها لذوي الخبرات والمهارات العالية عن طريق وضع برامج تدريب وتطوير مستقبلية لهم لما تحققة من مزايا تعود بالنفع في الشركة. وهذا يدل في تحقق الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين متغير الفاعلية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

## ب - تحليل العلاقة بين الكفاءة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :-

يشير الجدول (3) إلى ان معاملات الارتباط بين متغيرات الأداء التنظيمي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي ارتباطات موجبة عند مستوى معنوية (0.01) إذ نجد ان قيمة t الجدولية اقل من قيمتها المحسوبة. وهذا يعني كلما زاد اهتمام وتركيز الشركة في استخدام مواردها المتاحة وبأدنى تكلفة أدى إلى زيادة إتباعها لوسائل اختيار الأفراد العاملين وتعيينهم لملاً الوظائف، وفي وضع برامج إعداد وتوجيه المتعيينين الجدد وان اضطر الأمر في اللجوء إلى المصادر الخارجية في جذب أفضل المواهب للتعيين في الوظائف الشاغرة. وهذا يدل في تحقق الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين متغير الكفاءة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

## ج - تحليل العلاقة بين التطوير واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :-

يشير الجدول (3) إلى ان معاملات الارتباط بين متغيرات الأداء التنظيمي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي ارتباطات موجبة عند مستوى معنوية (0.01) إذ نجد ان قيمة t الجدولية اقل من قيمتها المحسوبة. وهذا يعني كلما زاد اهتمام وتركيز الشركة في اغتنام الفرص ومواجهة التحديات المستقبلية أدى إلى زيادة قدرة الشركة في تطوير مواردها البشرية وفق خطة سنوية موضوعة مسبقاً، وان تشرك العاملين ببرامج تدريبية في الخارج، ومراعاة ذوي الخبرات والمهارات العالية عن طريق وضع برامج تدريب وتطوير مستقبلية لهم، ووضع برامج إعداد وتوجيه المتعيينين الجدد . وهذا يدل في تحقق الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين متغير التطوير واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

## د - تحليل العلاقة بين الرضا واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :-

يشير الجدول (3) إلى ان معاملات الارتباط بين متغيرات الأداء التنظيمي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي ارتباطات موجبة عند مستوى معنوية (0.01) إذ نجد ان قيمة t الجدولية اقل من قيمتها المحسوبة. وهذا يعني كلما زاد اهتمام وتركيز الشركة في تحقيق الرضا مع جميع الأطراف من أصحاب المصالح والزبائن والعاملين أدى إلى زيادة إتباع إدارة الشركة لتوجهات المرؤوسين في العمل في تقديم الحوافز لمن يستحقها وبما تتناسب مع الجهود المبذولة، والعناية اللازمة بوسائل اختيار الأفراد وتعيينهم. وهذا يدل في تحقق الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين متغير الرضا واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

هـ - تحليل العلاقة بين الإبداع واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :-

يشير الجدول (3) إلى ان معاملات الارتباط بين متغيرات الأداء التنظيمي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي ارتباطات موجبة عند مستوى معنوية (0.01) إذ نجد ان قيمة t الجدولية اقل من قيمتها المحسوبة. وهذا يعني كلما زاد اهتمام وتركيز الشركة في إبداع المنتج والعملية أدى إلى زيادة العمل في إدخال برامج تريب وتطوير منظمة، وتوفير حوافز معنوية في شكل فرص للنمو والتقدم المهني من خلال وجود هيكلية في مجال الترقيات والأجور. وهذا يدل في تحقق الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين متغير الإبداع واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

و- تحليل العلاقة بين الجودة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :-

يشير الجدول (3) إلى ان معاملات الارتباط بين متغيرات الأداء التنظيمي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي ارتباطات موجبة عند مستوى معنوية (0.01) إذ نجد ان قيمة t الجدولية اقل من قيمتها المحسوبة. وهذا يعني كلما زاد اهتمام وتركيز الشركة في جودة المنتجات العالية المطابقة للمواصفات العالمية أدى إلى زيادة إتباعها لبرامج التدريب والتطوير والتحفيز والجذب والاحتفاظ بأفضل المواهب بالاعتماد في نتائج تقييم الأداء لما تحققه من مزايا تعود بالنفع في الشركة. وهذا يدل في تحقق الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين متغير الجودة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

وفي ضوء النتائج أعلاه تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها، توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

ثانياً:- تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات المبحوثة

تهدف هذا الفقرة إلى بيان نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وبيان تأثير الأبعاد الفرعية لمتغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط ( path analysis) وفي النحو الآتي:

أفادت الفرضية الرئيسية الثانية وجود تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (كمتغير مستقل) ومتغيرات الأداء التنظيمي (كمتغير معتمد)

وقد انبثقت من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :-

1- الفرضية الفرعية الأولى :-

تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء ) معنويًا وإيجابيًا في متغير الأداء التنظيمي (الفاعلية):-

ومن أجل اختبار صحة هذا الفرض قام الباحثان باختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية من خلال إجراء تحليل انحدار بسيط لكل متغير من متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في متغير الأداء التنظيمي (الفاعلية) وكما موضح .

جدول (4) تحليل التأثير بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومتغير (الفاعلية)

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	قيمة اختبار F	مستوى المعنوية	B's	مستوى المعنوية	R2	s.e
الفاعلية	التوظيف	13.37	000	0.33	000	0.162	0.48
	التدريب والتطوير	14.03	000	0.38	000	0.17	0.48
	التحفيز	15.191	000	0.37	000	0.18	0.47
	تقييم الأداء	11.98	000	0.378	000	0.148	0.49

وبناء في نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم قبول الفرضية فيما يتعلق بوجود اثر معنوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كل في حده في متغير الأداء التنظيمي في الفاعلية.

2-الفرضية الفرعية الثانية :-

تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( التوظيف ، والتدريب والتطوير ، والتحفيز ، وتقييم الأداء ) معنويا واجابيا في متغير الأداء التنظيمي (الكفاءة) :-

ومن اجل اختبار صحة هذا الفرض قام الباحثان باختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية من خلال إجراء تحليل انحدار بسيط لكل متغير من متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في متغير الأداء التنظيمي ( الكفاءة) وكما موضح.

جدول (5) تحليل التأثير بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومتغير (الكفاءة)

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	قيمة اختبار F	مستوى المعنوية	B's	مستوى المعنوية	R2	s.e
الكفاءة	التوظيف	15.83	000	0.355	000	0.19	0.48
	التدريب والتطوير	16.49	000	0.412	000	0.195	0.48
	التحفيز	11.45	000	0.327	000	0.141	0.49
	تقييم الأداء	14.95	000	0.43	000	0.18	0.48

وبناء في نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم قبول الفرضية فيما يتعلق بوجود اثر معنوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كل في حده في متغير الأداء التنظيمي في الكفاءة.

3-الفرضية الفرعية الثالثة :-

تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( التوظيف ، والتدريب والتطوير ، والتحفيز ، وتقييم الأداء ) معنويا واجابيا في متغير الأداء التنظيمي (التطوير) :-

ومن اجل اختبار صحة هذا الفرض قام الباحثان باختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية من خلال إجراء تحليل انحدار بسيط لكل متغير من متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في متغير الأداء التنظيمي ( التطوير) وكما موضح.

جدول ( 6 ) تحليل التأثير بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومتغير (التطوير)

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	قيمة اختبار F	مستوى المعنوية	B's	مستوى المعنوية	R2	s.e
التطوير	التوظيف	102.18	000	0.57	000	0.6	0.303
	التدريب والتطوير	109.205	000	0.66	000	0.62	0.29
	التحفيز	82.86	000	0.58	000	0.55	0.32
	تقييم الأداء	60.29	000	0.61	000	0.47	0.35

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم قبول الفرضية فيما يتعلق بوجود أثر معنوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كل في حده في متغير الأداء التنظيمي في التطوير .

4- الفرضية الفرعية الرابعة :-

تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( التوظيف ، والتدريب والتطوير ، والتحفيز ، وتقييم الأداء ) معنوياً وإيجابياً في متغير الأداء التنظيمي (الرضا) :-

ومن أجل اختبار صحة هذا الفرض قام الباحثان باختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية من خلال إجراء تحليل انحدار بسيط لكل متغير من متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في متغير الأداء التنظيمي ( الرضا ) وكما موضح .

جدول ( 7 ) تحليل التأثير بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومتغير (الرضا)

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	قيمة اختبار F	مستوى المعنوية	B's	مستوى المعنوية	R2	s.e
الرضا	التوظيف	59.95	000	0.59	000	0.47	0.41
	التدريب والتطوير	41.9	000	0.61	000	0.38	0.44
	التحفيز	74.21	000	0.66	000	0.52	0.39
	تقييم الأداء	45.77	000	0.66	000	0.402	0.44

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم قبول الفرضية فيما يتعلق بوجود أثر معنوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كل في حده في متغير الأداء التنظيمي في الرضا .

5- الفرضية الفرعية الخامسة :-

تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( التوظيف ، والتدريب والتطوير ، والتحفيز ، وتقييم الأداء ) معنوياً وإيجابياً في متغير الأداء التنظيمي (الإبداع) :-

ومن أجل اختبار صحة هذا الفرض قام الباحثان باختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية من خلال إجراء تحليل انحدار بسيط لكل متغير من متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في متغير الأداء التنظيمي ( الإبداع ) وكما موضح .

جدول ( 8 ) تحليل التأثير بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومتغير (الإبداع)

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	قيمة اختبار F	مستوى المعنوية	B's	مستوى المعنوية	R2	s.e
						معامل التفسير	الخطأ المعياري للتقدير
الإبداع	التوظيف	40.96	000	0.48	000	0.38	0.35
	التدريب والتطوير	40.96	000	0.47	000	0.37	0.352
	التحفيز	24.15	000	0.37	000	0.26	0.38
	تقييم الأداء	7.88	000	0.262	000	0.1	0.42

وبناءً في نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم قبول الفرضية فيما يتعلق بوجود أثر معنوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كل في حده في متغير الأداء التنظيمي في الإبداع.

## 6- الفرضية الفرعية السادسة :-

تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( التوظيف ، والتدريب والتطوير ، والتحفيز ، وتقييم الأداء ) معنوياً وإيجابياً في متغير الأداء التنظيمي (الجودة) :-

ومن أجل اختبار صحة هذا الفرض قام الباحثان باختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية من خلال إجراء تحليل انحدار بسيط لكل متغير من متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في متغير الأداء التنظيمي ( الجودة) وكما موضح .

جدول ( 9 ) تحليل التأثير بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومتغير (الجودة)

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	قيمة اختبار F	مستوى المعنوية	B's	مستوى المعنوية	R2	s.e
						معامل التفسير	الخطأ المعياري للتقدير
الجودة	التوظيف	81.62	000	0.43	000	0.55	0.25
	التدريب والتطوير	111.5	000	0.52	000	0.62	0.23
	التحفيز	97.32	000	0.47	000	0.59	0.24
	تقييم الأداء	45.88	000	0.447	000	0.403	0.29

وبناءً في نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم قبول الفرضية فيما يتعلق بوجود أثر معنوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كل في حده في متغير الأداء التنظيمي في الجودة.

تشير النتائج الواردة في الجداول السابقة ثبوت صحة هذه الفرضيات وذلك في النحو التالي:-

1. نلاحظ ان إشارة معامل الانحدار الموجبة تعني ان العلاقة بين متغيرات الأداء التنظيمي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية علاقة طردية بمعنى انه زيادة متغيرات (الفاعلية، والكفاءة، والتطوير، والرضا، والإبداع، والجودة) بقيمة واحدة سوف يؤدي إلى التغير الطردي باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
2. ان قيمة اختبار F ظهرت عالية جدا وهي معنوية عند مستوى اقل من 5% مما يعني ان المتغيرات المستقلة (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) صالحة للتنبؤ بالمتغيرات المعتمدة (الفاعلية، والكفاءة، والتطوير، والرضا، والإبداع، والجودة) وكذلك وجود تأثير لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المتغيرات المعتمدة مما يدل في ان منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة.

3. استطاعت متغيرات تقويم (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) ان تفسر مقدار التغييرات الحاصلة في المتغيرات المعتمدة (الفاعلية، والكفاءة، والتطوير، والرضا، والإبداع، والجودة).

ومن خلال النتائج المذكورة تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها، توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد والأداء التنظيمي.

#### الاستنتاجات

أولاً : الاستنتاجات النظرية

- 1 - تعد الموارد البشرية ضرورة في المجتمع تعتمد استراتيجيات معينة سببت نقلة نوعية من النظرة الضيقة إلى مجتمع أكثر انفتاحاً بفعل العلاقات والتفاعلات الاجتماعية المتقدمة.
  - 2 - بلغت الموارد البشرية ذروتها كقيمة موروثية بوجود مجموعة من المعايير وجودتها في الأداء المتفوق لمنظمات الأعمال.
  - 3 - الحاجة إلى فهم موضوعي في صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال تحقيق الأداء المتفوق في المنظمات.
  - 4 - يعد الأداء المجس الحقيقي لمنظمات الأعمال، الذي يعطي صورة واضحة عن رؤيتها ورسالتها وأهدافها وقيمتها، وتعبيراً عن مسيرة أعمالها المستقبلية في ظل الإطار العام للبيئة.
  - 5 - ان القيام بما يمكن ان يؤديه الآخرين لا يعني التمييز، ولكن التمييز من الآخرين هو الذي يعطي التفوق في تحقيق النتائج والعوائد المرضية، والذي يميز منظمات الأعمال عن غيرها، ويسهم في نجاحها وبقائها.
  - 6 - لكي تحقق منظمات الأعمال تفوقاً في أدائها ينبغي ان تكون لديها الفاعلية والكفاءة والتطوير والرضا من جميع الأطراف والإبداع والجودة، وبدون ذلك فإنها لا تعمل وتتوقف عن تحقيق الأهداف النهائية لها.
- ثانياً : استنتاجات الجانب الميداني

- 1 - وجود علاقات ارتباطية بين المتغيرات الفرعية للمتغيرات الرئيسية، وقد كانت النتائج إجمالاً طردية، ودالة معنوية، وهذا يشير إلى ترابط وتفاعل المتغيرات الفرعية، ويمكن التعويل في النتائج الاختيارية لها.
- 2 - في الرغم من انخفاض نسبة التأثير في عدد العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الفرعية، إلا أنها تدل في وجود التأثير مع إمكانية تقوية الارتباطات لتدعيمها، وزيادة التفوق المتحقق من خلالها، ولاسيما في المستوى الإجمالي لتأثير العلاقات المباشرة وغير المباشرة.
- 3 - لا تتبنى الإدارة العليا في الشركة أهدافاً بعيدة المدى تتربط مع الأهداف القصيرة أو الفرعية بما تضمن حالة التكامل والتواصل والاستمرارية في تحقيق الأداء المتفوق .
- 4- استفادت الشركة بشكل واضح من وجود استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز فرص تفوقها، والتعامل معها بما ينسجم والتطورات في البيئة المحلية والعالمية، ومن خلال تحسين العلاقات مع العاملين والزبائن وأصحاب المصالح.
- 6- ان المجتمع في مستوى الشركة يتطلع نحو التركيز في الثقافة المجتمعية والإرث المعرفي باعتماد مبدأ التفوق المجتمعي والتنظيمي من خلال اعتماد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- 7- لا تعمل الشركة في إعداد بيانات مؤهلة لعملياتها التصنيعية، وإبرازها بأسلوب يتوافق والاحتياجات الحالية في غرار المنظمات المماثلة.

8- عدم ايلاء الاهتمام الكافي من قبل الشركة بإستراتيجية التوظيف، مما يدل في إنها غير قادرة في توظيف الأفراد العاملين بما يتفق وقدراتهم العقلية ومهارتهم الفنية، مما يشير إلى اعتمادها في المصادر الخارجية في توظيف العاملين فقط.

9- أظهرت النتائج بوجود اهتمام متباين في تطبيق إستراتيجية التحفيز في الشركة، مما يدل في إنها لا تعتمد في أسس موضوعية في تحديد الأجور والرواتب والمكافآت لتحفيز العاملين لأداء مهامهم المطلوبة.

10- الاهتمام الكافي من قبل إدارة الشركة بإستراتيجية التدريب والتطوير وبالمستوى المطلوب، وهذا مؤشر جيد، لان التدريب والتطوير من أهم الركائز الأساسية في تفوق المنظمات وتميزها.

11- من خلال الوصف والتشخيص، حظيت إستراتيجية تقييم الأداء باهتمام عالٍ، مما يدل في ان الشركة تعتمد في عدة معايير من قبل الإدارة العليا في ضوئها يتم تقييم الأداء.

12- لا تعمل الشركة في الاحتفاظ بالأفراد العاملين والزبائن وأصحاب المصالح، وتحقيق رضاهم، مما يدل في ضعف فاعلية وكفاءة أدائها.

13- إمكانية الاعتماد في استبانة البحث الحالية، وتعميم اختبارها في ميادين عمل أخرى، غير منظمات الأعمال لظهور مؤشرات الموضوعية والصدق والثبات والملائمة لتطبيقها وعدا كمقياس ناجح في مستوى التطبيق في المنظمات العراقية.

التوصيات والمقترحات

أولاً: التوصيات

1- اعتماد المخطط الفرضي للدراسة في المنظمات العراقية، وفي غرار المنظمات الناجحة في دول العالم المتقدمة، وكما هو موضح في الشكل (1) المقترح، الذي يضم متغيرات البحث الحالية التي تعد البعد الواسع للنماذج العالمية وبما يتناسب مع إمكانيات البلد وظروفه.

2- استقطاب ذوي الكفاءات والقدرات العالية في العمل، والاهتمام بأصحاب المواهب والعقول المنفتحة، الذين يمثلون جزءاً مهماً من رأس المال الفكري لاستمرار الأداء المتميز للشركة.

3- نشر قيم العمل الجوهرية بالمردودات، مما يولد تلقائياً العائدات المرغوبة في مستوى الفرد نفسه والمجتمع.

4- التأكيد في دور وأهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للشركة لمعرفة مدى تأثيراتها في الأداء التنظيمي.

5- وضع معايير أداء تفوق المتوقع مع المساهمة في انجاز العاملين لها، لأن المعايير الموضوعية متفوقة عليهم بحيث تشجعهم باستمرار للوصول إليها مع أهمية ربط تلك الجهود الاستثنائية بنظام تحفيز سليم يضمن التوجه الصحيح نحو الوصول إلى المعايير العالية الموضوعية.

6- التنسيق بين أطراف العمل وتوجيه جميع المرؤوسين تجاه أهداف المنظمة، والحث في رفع مستوى الأداء، والاتصال الدائم بالعاملين وشرح أهداف المنظمة وتذكيرهم باستمرار، وخلق روح الفريق المتكامل المتحد الأهداف والطموحات.

7- العمل في ربط الأداء المتفوق بمساهمات العاملين وانجازاتهم بما يعزز وجود إستراتيجية التحفيز في الشركة عينة البحث .

- 8- إعادة النظر في البرامج التدريبية التي تقوم بها الشركة، التي تركز في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية، مع البيان الدقيق لتفاصيل أهدافها.
- 9- دراسة الاحتياجات الفعلية للشركة، والعمل في إيجاد ركائز دائمة لامتلاك الأفراد العاملين، أكثر من تخصص في مجال عملهم المتخصص.
- 10- في إدارة الشركة ان تعمل في الاحتفاظ بالعاملين والزبائن وأصحاب المصالح، وكسب رضاهم وولائهم، من خلال الاتصال بهم، ومعرفة أرائهم، ودراسة توقعاتهم وتفضيلاتهم، وإشراكهم في قرارات ذات العلاقة بعملياتها الصناعية.
- 11- توسيع صلاحيات الشركة في استقطاب واختيار وتعيين الأفراد العاملين في وفق ضرورات الكفاءة والاستحقاق وبما يؤدي إلى تفعيل الأداء المتفوق.
- 12- التأكيد في وضع نظام للتحفيز بما يؤدي إلى الاحتفاظ بالكفاءات وبأصحاب الخبرات والإفادة من كفاءاتهم وخبراتهم، ومنح الشركة الصلاحيات اللازمة لخلق واستغلال رأس المال الفكري لامتلاك القدرة في بناء كفاءات جوهرية متميزة لتعزيز فرص التفوق.
- 13- حث الشركة في زيادة الاهتمام بتوفير نظام معلومات الموارد البشرية، للتمكن إدارة الشركة والعاملين من الملاحظة في بحر يشمل كمأ هائلاً من المعلومات، من خلال استخدام المعلومات التي يوفرها هذا النظام وبما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- 14- التنسيق المستمر مع الجامعات العراقية والعربية والعالمية للإفادة من خبراتها العملية، وبما يسهم في زيادة اطلاع الشركة في المتغيرات الحديثة والتقنيات المعاصرة للمنظمات العالمية وتكييف المفيد منها للبيئة العراقية.

ثانياً: المقترحات

في ضوء استنتاجات البحث وتوصياتها، يقترح الباحثان إجراء الآتي:

- 1- تقديم نموذج مقترح يدعم المواطنة البيئية للمنظمات في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء في بيئة عراقية.
- 2- محاولة إجراء البحث نفسها في منظمة خدمية أو تجارية أو مصرفية.
- 3- إضافة متغيرات أخرى تبنتها الباحثة في أنموذج البحث وإعادة تطبيقها مع المتغيرات المطروحة في البحث الحالية.
- 4- إجراء دراسة بعنوان تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء في رأس المال الاجتماعي.
- 5- إجراء دراسة بعنوان دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المناخ التنظيمي في وفق منظور رأس المال الاجتماعي.
- 6- إجراء دراسة بعنوان دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التشارك بالمعرفة في وفق منظور رأس المال الاجتماعي.

المصادر:

- 1 - العنزي، سعد، والساعدي، مؤيد،(2007)،"فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية"،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد، المجلد.13، العدد.45، ص ص1-21.
- 2 - الكبيسي، صلاح الدين عواد،(2012)،"تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية تحليلية لأراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد، المجلد.18، العدد.67، ص ص27-57.
- 3- Al-Harthy Mansoor Hamood,(2008),"Motivation: A Challenge For Oil And Gas Companies An Omani Case Study", Oil and Gas Business, Microsoft Academic Search, Advanced Search.
- 4- Anderson Bob,(2011),"The Leadership Circle and Organizational Performance", Founder & CEO, The Leadership Circle R([www.theleadershipcircle.com](http://www.theleadershipcircle.com)).
- 5- Armstrong, Michael, (2010),"Strategic Human Resource Management":A GUIDE TO ACTION,4<sup>th</sup>,Ed.
- 6 - Armstrong, Michael, (2010),"Strategic Human Resource Management":A GUIDE TO ACTION,4<sup>th</sup>,Ed.
- 7- Armstrong, Michael,(2006),"Performance Management: Key Strategies AND PRACTICAL GUIDELINES",3<sup>rd</sup>,Ed.,British Library Cataloguing-in-Publication Data.
- 8- Armstrong ,Michael,(2009),"Human Resource Management Practice"10 the ed, Cambridge University Press. Personnel Management ,Hand Books.
- 9- Bartlett A. Roscoe and Waanders Bart G. Van Bloemen ,(2008),"Hybrid Differentiation Strategies for Simulation and Analysis of Applications in C++",ACM Transactions on Mathematical Software,Vol.35,No.1,Article 1,Publication date:July2008.
- 10- Bechet Thomas P. ,(2000)," Developing Staffing Strategies That Work: Implementing Pragmatic, Nontraditional Approaches", Public Personnel Management;winter2000,Vol.29 Issue4,P.465. Academic Journal.
- 11- Brio Jesus Angel del, Junquera Beatriz, and Ordiz Monica,(2008),"Human Resources In Advanced Environmental Approaches-A Case Analysis " ,International Journal of Production Research Scholar ONE ,Manuscript Central.
- 12- Carmeli Abraham and Tishler Ashler,(2004),"The Relationships Between Intangible Organizational Elements And Organizational Performance", Strategic Management Journal,Strat.Mgmt.J.,25:1257-1278,Published Online in Wiley Inter Science ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)).
- 13- Carton B. Robert,(2004),"Measuring Organizational Performance: An Exploratory Study",B.S. Duke University,1980,MBA The University of Georgia,1996, A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree, Doctor Of Philosophy, Athens, Georgia.
- 14- Chen Yu-Shan, Lai Shyh-Bao, and Wen Chao- Tung,(2006),"The Influence Of Green Innovation Performance On Corporate Advantage in Taiwan", Journal Of Business Ethics.

15- Cooke Lee Fang,(2000),"Human Resource Strategy to improve Organisational Performance: A Route for British Firms? Working Paper No 9,ESRC Future Of Work Programe, ISSN 1469-1531.

16-Daft, Richard L.,(2001),"Organization Theory And Design",7<sup>th</sup>,Ed.,South-Western College Pupliching Ohio., a division of Thomson Learning. printed and bound in the U.S.A

17 - Daniel Jeff ,(2011)," Human Resource Management: A Manager's Challenge Managing Human Resources at Trilogy Software", Chapter 12,Pp.364-365.

18 - Darwish K. Tamer,(2009),"The Impact Of Strategic Human Resource Management Implementation On Firm Performance: Empirical Study on the Telecommunication Sector in Jordan", BBS Doctoral Symposium 23<sup>rd</sup>&24<sup>th</sup>March.

19 - Das Raju,(2012),"Social Capital and Poverty Of the Wage-Labour Class: Problems With the social capital theory", British: Blackwell.

20- Davis Ann, & Scully Judy, ,(2008),"Strategic Human Resource Management", Aston Centre for Human Resources, CIPD.

21- Denisi ,A & Griffin(2001)"Human Resource Management:" Boston Houghton Mifflin.

22- Elverfeldt Freinn-von,(2005),"Performance appraisal-how to improve its effectiveness.

23- Gardner D. Sharyn, Lepak P. David, and Bartol M. Kathryn,(2003),"Virtual HR: The impact of information technology on the human resource professional", Academic Press, Journal of Vocational Behavior 63,Pp.159-179([www.elsevier.com/locate/jvb](http://www.elsevier.com/locate/jvb)).

24- Greer R. Charles, (2003) ,"Strategic Human Resource Management",2<sup>nd</sup>,Ed.,by Pearson Custom Publishing All rights reserved.

25- Gruman Jamie A., Saks M. Alan,(2011),"Performance management and employee engagement", Human Resource Management Review 21,Journal homepage: [www.elsevier.com/locate/humres](http://www.elsevier.com/locate/humres).

26- Grubb Todd,(2007),"Performance Appraisal Reappraised: It's Not All Positive", Journal Of Human Resource Education, TROY University, Sorrell College Of Business ,Vol. 1, No.1,Pp1-22.

27- Hall, I& Torrington(1998)"Human Resource Management"4<sup>th</sup> , ed. Prentice Hall Europe , London.

28- Inyang, Benjamin James,(2010),"Strategic Human Resource Management(SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization", International Bulletin of Business Administration, Euro Journals, Inc.

29- Ijose Olumide, ,(2010),"Strategic human resource management, small and medium sized enterprises and strategic partnership capability", the Journal of Management and Marketing Research, Slippery Rock University of Pennsylvania.

- 30- Ketokivi Mikko , Schroeder Roger ,and Turkulainen Virpi ,(2006),"Organizational Differentiation And Integration: A New Look At An Old Theory", Teknillinen korkeakoulu, Department of industrial Engineering and Management, Laboratory of Industrial Management,Pp1-33.(<http://www.tuta.tkk.fi/teta>).
- 31-Kim Eonsoo, Nam Dae-il, Stimpert J.L.,(2004),"The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions", Journal of Management2004 30(5) 569-589. <http://jom.sagepub.com> .
- 32- Larrabee L. Christopher,(2008),"Inefficient by Design: A Model for Leader Assessment of Organizational Efficiency", School of Advanced Military Studies United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth,Kansas,Pp.1-66.
- 33- Lawler III E. Edward,(2005),"Strategic Human Resources Management", Publication G 05-10(482),Center for Effective Organizations CEO University of Southern California Marshall School of Business.
- 34 -Leo, Bruno, and Fundacao Cabral, ,(2008),"Leadership and Performance Beyond Expectations", Bangkok, E-Leader Conference.
- 35- Li Suhong, Ragu-Nathan Bhanu, Ragu-Nathan T.S., Rao S. Subba,(2006),"The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance",Omega34,Pp.107-124.[www.elsevier.com/locate/omega](http://www.elsevier.com/locate/omega).
- 36- Liyanage Uditha,(2008),"Differentiation: The Quintessence of Strategy",Pp.1-20.
- 37- Long Choi Sang & Perumal Panniruky & Ajagbe Musibau Akintunde,(2012)," The Impact of Human Resource Management Practices on Employees' Turnover Intention: A Conceptual Model" Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol.4,No2.
- 38 - Magd A.E Hesham., Abdel Moniem Ahmed, and Salah EID in Adam Hamza ,(2012), "Organization Excellence Journey: Critical Success Factors of Engineering firms in Saudi Arabia and United Arab Emirates", Going for Gold-Kaizen&Org.Development,Paper#05-08,Page-1/17 .
- 39- Manzoor Quratul -Ain,(2012),"Impact Of Employees Motivation On Organizational Effectiveness", Business Management and Strategy,VO1.3,No.1 .
- 40- Mark Stacey,(2005),"Green Employment Practices: Using Sustainability To Improve Your Bottom Line Employment Roundtable", Ater Wynne LLP, Attorneys Law,Pp.1-14.
- 41- Mathis L. Robert, , & Jackson H. John, ,(2010),"Human Resource Management "13<sup>th</sup>,Ed.,South-Western Cengage Learning.
- 42- McIlquham-Schmidt Anders,(2010),"Measuring Performance!"Contributions to the Understanding of the Performance Concept, Department of Management, Working Paper 2010-04.
- 43- Mondy R. Wayne,(2008)," Human Resource Management", Pearson International Edition, 10<sup>th</sup>, Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey.

44- Peterson, W. and Gijsbers, G. and Wilks, M.(2003)"An Organizational Performance for Agricultural Research Organizations, International Service for National Agricultural Research( ISNAR).

45 - Roberts Kristie, Atlanta Clark, Woods Shamiah, Richardson Allyson Earvin, Murray Sheena, Moss Michael, and Smith Mano,(2008),"Strategic Human Resources and Human Capital Development: Strategies for Managing the 21<sup>st</sup> Century Workforce" by Forum on Public Policy: A Journal of the Oxford Round Table.

46- Renwick Douglas, Redman Tom, Maguire Stuart,(2008),"Green HRM: A review, process model, and research agenda", The University Of Sheffield, Management School,Pp.1-46 .

47- Salem Hanine,(2003),"Organizational Performance Management and Measurement: The Lebanese Experience", Economic and Social Commission for Western Asia.

48- Shahzad Fakhar, Rana Adeel, Ayesha Rashid, and Lalarukh Shabbir, (2012 ) ,"Impact Of Organizational Culture On Organizational Performance: An Overview", Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol 3,No 9.

49- Shelton D. Charlotte, Darling R. John, and Walker W. Earl,(2002),"Foundations Of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills", LTA 1/20.

50 – Tay K. Herbert,(2003),"Achieving competitive differentiation: the challenge for automakers", VOL.31 NO.4 2003,Pp.23-30,ISSN 1087-8572.,Strategy&Leadership.

51- Timothy C. Obiwuru, Okwu, Andy T., Akpa, Victoria O., and Nwankwere, Idown A.,(2011),"Effects Of Leadership Style On Organizational Performance: A Survey Of Selected Small Scale Enterprises In IKOSI-KETU Council Development Area Of Lagos State, NIGERIA", Australian Journal Of Business and Management Research, Vol.1, No.7.

52- Wagen Vander Lynn, ,(2007),"Human Resource Management for Events: managing the event workforce", Published by Elsevier Ltd. All rights reserved.

53– Yang ,Zhao, (2011),"Analysis on Product Differentiation Strategy and Product Innovation of Travel Agency in China", Proceedings of the 7<sup>th</sup> International Conference on Innovation & Management, Pp.593-596.

54- Yoon Yooshik, Uysal Muzaffer,(2005),"An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model", Tourism Management 26,45-56,Elsevier. ([www.elsevier.com/locate/tourman](http://www.elsevier.com/locate/tourman))