مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية تطبيق في عدد من الشركات الصناعية العامة والمختلطة محافظة نينوى
اسم الكاتب: م.د. ناهد اسماعيل عبدالله
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3072
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 15:54 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تنمية الرافدين ٨١ (٢٨) ٢٠٠٦
ص ص [١٥١-١٧١]

دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية تطبيق في عدد من الشركات الصناعية العامة والمختلطة محافظة نينوى

الدكتورة ناهدة اسماعيل عبد الله
مدرس - قسم ادارة الاعمال
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل

المستخلص

يهدف البحث الى تحديد دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في عدد من الشركات الصناعية العامة والمختلطة في محافظة نينوى. منطلقا من انموذج افتراضي يأخذ بنظر الاعتبار طبيعة وابعاد العلاقات بين متغيرات استراتيجية ادارة الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية، واسترشادا بهذا الانموذج تم بناء فرضيتين رئيستين تنبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية، ولاختبار الفرضيات تم الاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية وتوصل البحث الى استنتاجات مهمة منها اثبات فرضياته واقتراح مجموعة من التوصيات التي تركز على دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة .

مقدمة

شهدت العقود الثلاثة الاخيرة من القرن الماضي عناية واهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في إبراز دور ادارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال، ولا تزال هذه العناية متصلة ومتجددة لدعم وتطوير الامكانيات لتلك الادارة لمالها من تأثير على قدرة المنظمات على النمو والازدهار وتطوير وتحسين انتاجيتها في ظل بيئة العمل التنافسية .

وكلما زدنا امعاناً وتأملاً في ما كانت عليه تلك الادارة من دور تقليدي لا يتعدى الجوانب الروتينية في العمل (حفظ السجلات ممارسة عملية التوظيف، توفير الخدمات للعاملين). وما اصبحت عليه اليوم من القيام بادوار متسعة وهامة في مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهها منظمات الاعمال والتي في معظمها تحديات انسانية، أصبحت هناك ضرورة للعمل على زيادة فاعلية دور هذه الادارة، وتحديد الدور الطموح وما يستوجبه من قدرات وامكانيات يدعم دورها في ابداء الرأي واتخاذ القرارات الخاصة بصياغة سياسات الموارد البشرية وفي تعبئة الجهود

تاريخ التسلم ٢٠٠٥/١٢/١٠ _____ تاريخ قبول النشر ٢٠٠٥/٩/١٥

لدعم وتطوير قابليات التنظيم للمساهمة في تحديد وتنفيذ الاهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال .

اعتمادا على ما تقدم فان موضوع دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية يستحق الدراسة والبحث لاهميته في تحقيق الاهداف الاستراتيجية وفي تطوير شركاتنا وزيادة قدرتها على البقاء والنمو والمنافسة، الامر الذي يتطلب معرفة علاقة واثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في الصناعة العراقية ممثلة بعينة من الشركات العامة والمختلطة في محافظة نينوى.

مشكلة البحث

حظيت ادارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة باهمية كبيرة نظرا للدور الذي تضطلع به من توجيه الافراد العاملين وقيادتهم بوصفهم عناصر اساسية واصلا من الاصول المهمة للمنظمة، فضلا عن كونهم ثروة لايمكن التفريط بها من الناحية المادية والمعنوية .

ومن خلال الرؤية النظرية والتطبيق العملياتي في صناعاتنا العراقية اليوم نرى ان هناك فجوة على مستوى دور ادارة الموارد البشرية واهميتها في شركاتنا الصناعية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية؟

وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال طرح الاتي :

١. هل هناك تصور واضح لدى ادارات الشركات قيد البحث عن دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
٢. هل توظف ادارات الشركات استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
٣. ما طبيعة ونوع علاقات الارتباط والاثر بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية للشركات المبحوثة.

اهداف البحث

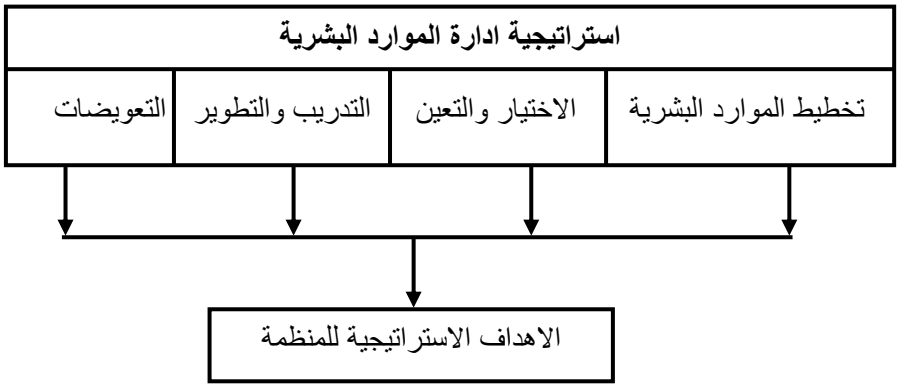
في ضوء مشكلة البحث فان هدف البحث ينصب اساسا في تحديد دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية على مستوى الشركات مجتمع البحث فضلا عن تحقيق الاهداف الاتية.

١. تقديم معالم نظرية لادارات الشركات المبحوثة عن دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية واهمية وظائفها فضلا عن الاهداف الاستراتيجية.
٢. اختبار علاقة الارتباط والاثر بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية لدى الشركات المبحوثة.
٣. محاولة بناء انموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس الوظائف الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

انموذج البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء اطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم انموذج فرضي في الشكل ١ الذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث تعبيرا عن الحلول المؤقتة التي اقترحها الباحث للاجابة عن الاسئلة البحثية المثارة في مشكلة البحث. وقد روعي في اعداد الانموذج العوامل الاتية :

١. امكانية قياس كل متغير من متغيرات البحث.
٢. شمولية الانموذج وامكان اختباره



الشكل ١
انموذج البحث

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الاولى

توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية في الشركات المبحوثة، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الاتية :

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين تخطيط الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية.
٢. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاختيار والتعيين والاهداف الاستراتيجية.
٣. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدريب والتطوير والاهداف الاستراتيجية .
٤. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التعويضات والاهداف الاستراتيجية .

الفرضية الرئيسة الثانية

تؤثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية معنويا في الاهداف الاستراتيجية في الشركات المبحوثة، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الاتية :

١. يؤثر تخطيط الموارد البشرية معنويا في الاهداف الاستراتيجية.
٢. يؤثر الاختبار والتعيين معنويا في الاهداف الاستراتيجية.
٣. يؤثر التدريب والتطوير معنويا في الاهداف الاستراتيجية.
٤. تؤثر التعويضات معنويا في الاهداف الاستراتيجية.

اساليب جمع البيانات

تم الاعتماد على عدة اساليب لجمع البيانات ذات الصلة بموضوع البحث لغرض اختبار صحة الفرضيات ومن اهم هذه الاساليب :

١. الكتب والدوريات العربية والاجنبية ذات الصلة بمتغيرات البحث، فضلاً عن المعلومات المتوفرة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).
٢. استمارة الاستبانة، ثم الاعتماد بصورة اساسية على هذه الاستمارة التي صممت وفقا لما جاء في الجانب النظري الخاص بموضوع البحث والادبيات المتعلقة، اشتملت الاستبانة في تصميمها على ثلاثة اجزاء، تضمن الجزء الاول منها على المعلومات العامة والتعريفية الخاصة بالافراد المبحوثين، ويركز الجزء الثاني على المقاييس الخاصة باستراتيجية ادارة الموارد البشرية اعتمادا على اربعة وظائف استراتيجية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات) ويتضمن الجزء الثالث الاهداف الاستراتيجية. اذ تمت الاستفادة من ادبيات الادارة الاستراتيجية وبضمنها الاهداف الاستراتيجية. (الركابي، السبعاوي، Thompson، Ansoff) .

وقد استخدم مقياس ليكرت الثلاثي اذ خصص لكل خيار نقطة ويعطي الباحث لاجابات المبحوثين ٣، ٢، ١ اذا كانت اجاباتهم مؤيدة للاتجاه (اتفق، اتفق لحد ما، لا اتفق) على ان العبارات الواردة في استمارة الاستبيان تم اعدادها بما يتناسب مع طبيعة البحث بالاعتماد على بعض المقاييس المستخدمة من قبل الباحثين خاصة في مجال استراتيجية ادارة الموارد البشرية بعد اجراء بعض التعديلات عليها.

اساليب التحليل الاحصائي

تمت الاستعانة ببعض الاساليب الاحصائية من اجل اختبار فرضيات البحث ومن هذه الاساليب.

١. استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد في تحديد قوة وطبيعة العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.
٢. استخدام الانحدار الخطي البسيط المتعدد للاستفادة منه في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد وقد سهلت البرمجيات الجاهزة SPSS FOR WINDOWS في ايجاد نتائج الاساليب المذكورة آنفاً.

الجانب النظري

دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية

أولاً- أهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية

لقد قيل الكثير بشأن أهمية العنصر البشري وقيمته لدى منظمات الاعمال وذلك لأن الافراد العاملين في المنظمة يمثلون أهم المصادر التي تمتلكها المنظمة، فهم الذين يبنون المنظمة ويساعدون في نموها ونجاحها. وهم وحدهم القادرون على تحطيمها وإنهاء دورها ،(Carson, 1989, 2) ونظرا لتلك الاهمية شاع الاستخدام الفعال لمدخل الموارد البشرية بما يكفل زيادة فاعلية المنظمة واشباع حاجات العاملين في الوقت ذاته .

لقد أبرز هذا المدخل الجديد أهمية ادارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة تسعى الى تحقيق أفضل استخدام لقدرات العاملين ومهاراتهم، فضلا عن تحقيق التوازن بين رسالة المنظمة ودور تلك الادارة من جهة واسباب وجودها في عالم الاعمال من جهة أخرى .

واليوم نجد أن نجاح العديد من المنظمات الكبيرة يرجع بدرجة كبيرة الى قدرتها على الادارة الفاعلة لمواردها البشرية، وعلى اختيار عاملين ومدراء على درجة عالية من المهارة والكفاءة واستقطابهم والاحتفاظ بهم وان يكون لدى هذه المنظمات سياسات فاعلة وكذلك تطبيقات جيدة في مجال ادارة الموارد البشرية (Mathis and Jackson, 1985, 5) .

وفي هذا الصدد تعد الموارد البشرية موردا بالغ الاهمية في قرارات الادارة العليا الاستراتيجية فهي توجه العمليات المستقبلية للمنظمة، وتشير الى ان فاعلية المنظمة تتحقق من خلال (Ivancevich 1998, 56) :

١. الرسالة الاستراتيجية.
٢. الهيكل التنظيمي.
٣. ادارة الموارد البشرية.

فالافراد هم الذين يقومون بالعمل وخلق الافكار التي تدفع المنظمة نحو النجاح، وحتى المنظمات التي تعتمد بصورة مكثفة على رؤوس الاموال او التقنيات الحديثة بها حاجة الى الافراد لادارتها.

وهناك من ذكر بان الموارد البشرية تعد مهمة لكونها :

١. تسهم في تعزيز فاعلية المنظمة.
٢. تعنى بتطوير السياسات والبرامج الفاعلة، علاوة على دورها في نقل رسالة المنظمة الى ميدان اعمالها.
٣. يمكن ان تنهض بدور اساسي في تنظيم وتنسيق الجهود المنظمة باتجاه تعزيز قدرتها التنافسية.

وفي سياق اهتمام المنظمات بادارة الموارد البشرية، فهناك العديد من المسوغات التي دفعت المنظمات للاهتمام بهذه الادارة وهي : (الهيتي، ٢٠٠٠، ٣٩) .

١. كونها مركز الجذب المهم في المنظمة، اذ بوساطتها تحدد نوعية الموارد البشرية في الانشطة الوظيفية في المنظمة.
٢. لانها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.
٣. لان الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة جهدا دؤوباً يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي انفقت في مدخلات هذا الجهد.
٤. يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الانتاجية.
٥. ان انتاجية المورد البشري يمكن ان تتأثر بمنحني التعلم وتزداد مع زيادة الخبرة مما ينعكس بانخفاض التكاليف.
٦. يمكن معالجة الخطأ في ممارسات ادارة الموارد البشرية بتكاليف اقل مقارنة بالادارات الوظيفية الاخرى والخطأ في الاختيار يمكن ان يعالج بالتدريب.

وفي ظل هذا الاهتمام اصبحت ادارة الموارد البشرية وظيفة متخصصة تؤدي ادواراً اساسية تربطها ببقية الادارات في المنظمة ومن هذه الادوار (Tokesky, and Jounne, 1994, 115) :

- المشاركة الفعالة في ابداء الراي واتخاذ القرارات الخاصة بسياسات الموارد البشرية.
- انفرادها بالدور التأثيري في المنظمة بوصفها المحرك الاساس لنشاطات المنظمة لان العنصر البشري حاسما في اي نشاط.
- تحقيق التناسق والتوافق في اداء مختلف الوظائف والانشطة المرتبطة بتوظيف العنصر البشري وتطويره واستخدامه في المنظمة ككل باعتماد سياسات الموارد البشرية وقواعد الانضباط والاتصالات الرسمية.

ان النظرة العامة للدور الذي تضطلع به ادارة الموارد البشرية اليوم يثبت حقيقة ان هذه الادارة حققت نجاحات في ما عقد عليها من آمال بفضل ما تحصل عليه من دعم وما يتوفر لها من قدرات بشرية وامكانات فنية ادت الى ابراز دور ادارة الموارد البشرية الحديث (مصلح اجتماعي، دور انساني، رجل المنظمة، دور ثقافي، دور ستراتيجي). وما دامت المنظمات تواجه تحديات تتعلق بانجاز وصيانة موقعها التنافسي وحدوده في عالم سريع التغير فقد اصبح لزاما على ادارة الموارد البشرية فيها اعادة هندسة نشاطاتها واجراءاتها باستخدام سياسات وبرامج واجراءات جديدة لاختيار الموارد البشرية وتدريبها وتقييمها وصيانتها ومعاجلة مشاكلها (الحمداني، ٢٠٠٠، ٤٣) .

من خلال ما تقدم يتضح الدور الحيوي لادارة الموارد البشرية والذي يمكن ان يحقق اغراضا عديدة منها :
- كآلية للتغذية العكسية التي تمكن الادارة من مواجهة المواقف المتعددة.

- كمزودة للبيانات والمعلومات حول العملية التخطيطية والتي تمكن المخططين من التقييم تجاه المواقف المتغيرة.
- كاداة للادارة في رقابتها على استخدام العنصر البشري في ضوء المعلومات المستمرة التي تزودها الادارات الاخرى وبما يؤمن التحديد المستقبلي لمجموعة المهارات المطلوبة.

ثانياً- دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية

يتحدد دور ادارة الموارد البشرية في المنظمة في ضوء ايجاد الاجوبة المناسبة لمجموعة من الاسئلة منها :

- لماذا ظهرت ادارة الموارد البشرية.
- ما هي الاعمال التي يجب ان تقوم بها المنظمة.
- كيف تستطيع ادارة الموارد البشرية ان تحافظ على التوازن بين حاجات المنظمة وحاجات الافراد فيها.

في ضوء هذه التساؤلات يرى (Carson, 1989, 83) ان التوازن بين حاجات المنظمة وحاجات العاملين هو المفتاح الرئيس الذي يقود القرارات كافة المتعلقة بتحديد مبادئ دور ادارة الموارد البشرية، ويؤكد Carson بان هناك عشرة مبادئ لتحديد ادارة الموارد البشرية، على الرغم من وجود تباين في آراء بعض الكتاب اتجاه البعض منها.

العدالة، الاحترام، شمولية المنظمة، الخدمة، الاخلاص، السلطة، السياسات، الدور الكلي غير الجزء، الوساطة وعدم التصرف الاعتباطي.

ان الادوار التي تؤديها ادارة الموارد البشرية في المنظمة عاملا مهما في تحديد وضعها التنظيمي في المنظمات التي تعيش في بيئة تنافسية وميلا متزايدا نحو العولمة، فالمنظمة النامية في البيئة التنافسية تشجع ادارات الموارد البشرية فيها لممارسة ادوار متعددة لتحقيق اهداف تحسين الانتاجية ونوعية حياة العمل والاستجابة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية، وتتمثل اهم ادوارها بالاتي (Schuler, 1990, 49-60):

١. دور الاعمال

يتمثل هذا الدور بمشاركة ادارة الموارد البشرية للمنظمة في تحديد حاجات الاعمال فيها من خلال معرفة اتجاه تلك الاعمال والمساعدة في دفع المنظمة باتجاه الوصول الى الوضع الذي ترغبه ويعد هذا الدور من الادوار الحديثة لادارة الموارد البشرية، فربط نشاطاتها بحاجات الاعمال يسهم في توسيع مشاركتها في رسم الاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة وبهذا يتعزز الدور الاستراتيجي لها.

٢. الدور التشغيلي

يتمثل دور ادارة الموارد البشرية على هذا المستوى بصناعة قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير انظمة الرقابة على الاداء والسلوك، فضلاً عن نشاطات التدريب والمتابعة وتقويم الاداء، فممارسة ادارة الموارد البشرية لهذا الدور يساعد في عملية ربطها بحاجات اعمال المنظمة، اذ لا يمكن تصور وضع برنامج تدريبي دون النظر الى نوع المهارات المطلوبة على مستوى الاعمال ويعد هذا الدور من الادوار قصيرة المدى، كونه يرتبط بالعمليات اليومية المنجزة على صعيد المنظمة اولا وادارة الموارد البشرية ثانيا.

٣. الدور الاداري

ويسمى بالدور متوسط المدى، اذ تتمثل نشاطات ادارة الموارد البشرية فيه بالتأكد من دقة معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب واستكشاف اسواق الاستقطاب المناسبة، علاوة على وضع انظمة الاجور والمكافآت وخطط التطوير الاداري.

من هنا نجد المنظمات تتباين في تحديد الادوار الممنوحة لتلك الادارة، بسبب التباين والاختلاف في فاعلية الدور الذي يمكن ان تلعبه ادارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال وهذا الخلاف نتيجة لاحد العوامل الاتية (حسن، ١٩٩٩، ٣٤٠) :

١. فلسفة الادارة : يستند الدور الفلسفي الذي تعتمده الادارة العليا الى ان دور ادارة الموارد البشرية يتحدد في خدمة المنظمة اولا وقبل كل شيء، وعلى العاملين ان يكيفوا انفسهم مع رسالة المنظمة ومع الاهداف التي تسعى لتحقيقها، كما يجب التأكد من أن العاملين يؤدون اعمالهم بصورة صحيحة، وانهم مخلصون في تنفيذ سياسات المنظمة واجراءاتها .
٢. المقاييس والاساليب التي تعتمدها ادارة الموارد البشرية .. اذ تمثل احد اسباب وجودها وتحدد دورها الذي يجب أن تلعبه المنظمة.
٣. التباين والاختلاف في القيم والثقافات بين المنظمات، ودرجة استجابة الافراد للقيم والفلسفة السائدة في المنظمة.
٤. التباين والاختلاف في السياسات والوظائف التي تعتمدها ادارة الموارد البشرية بين المنظمات.

ثالثاً- ادوار جديدة لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية

ان المنظمات الفعالة التي تعمل في بيئات تنافسية عالية تقوم بتشجيع ادارة الموارد البشرية لتلعب عدة ادوار في المنظمة بغية تحسين الانتاجية وتعزيز نوعية حياة العمل فيها والحصول على الميزة التنافسية (Schuler, 1995, 34). وهنالك دراسة اجريت لمسح ٦١٥ من الادارة العليا للمنظمات الصناعية والخدمية، تم التوصل الى نتيجة مفادها ان نوعية المنتوج، نوعية الخدمة والانتاجية هي من المسائل التنافسية الماسة التي تواجه هذه المنظمات، وقد اختارت ٥٠% من هذه العينة اعمال الادارة الداخلية كاساس في تحقيق القوة التنافسية، اذ شملت تعليم وتدريب العاملين وتغيرات

السياسة العامة، وعند التساؤل عن وسائل تحسين النوعية؟ تركزت اجاباتهم على الدوافع، التغيرات في ثقافة المنظمة، وتعليم العاملين.

تؤكد هذه النتائج ضرورة توضيح الادوار المستقبلية لادارة الموارد البشرية. والتي تتلخص بالاتي (French, 1994, 635-637) :

١. دور ارشادي استشاري

يحتل مدراء ادارة الموارد البشرية دورا مهما في تقديم الارشادات والاستشارات الى الادارة العليا حول الاستراتيجيات والممارسات المطلوبة من خلال التركيز على السياسات والممارسات الحالية والمقترحة لمختلف المجالات القانونية واساليب زيادة الدافعية والمعنوية في العمل، مما ستجعل الادارة مدركة لمتطلبات التطوير مستقبلا.

٢. دور تحفيزي

تقدم ادارة الموارد البشرية خدمات تتعلق بأثارة وتحفيز الادارة العليا لمناقشة الانماط القيادية والفلسفية الادارية، والثقافة والمناخ التنظيمي في المنظمة، اذ تعد ذلك ضرورة لتطوير وجهات نظر الادارة ومشاعرها الذاتية باتجاه التقدم الافضل، لذا يقوم المتخصصين بوضع استيعاب العمل للادارة العليا في مختلف المجالات وعلاقة نشاطات الموارد البشرية بالمخرجات التنظيمية، كالفاعلية والكفاءة والتطوير والرضا الوظيفي .

٣. دور تشجيعي

تقوم ادارة الموارد البشرية في تحديد المشاكل التنظيمية ومسبباتها مع وضع الحلول المناسبة والبرامج اللازمة على سبيل المثال، الادارة بالاهداف، الاثراء الوظيفي، نظم الحوافز، حلقات النوعية، وهنا لا بد ان توصف وتحلل المشكلة قبل تنفيذ البرنامج المناسب.

٤. دور تقييمي

وهو من الادوار الصعبة، اذ يتطلب قيام ادارة الموارد البشرية بعملية تقييم فاعلية السياسات والممارسات المختلفة والتي تدعم (تدقيق ادارة الموارد البشرية) وهي عبارة عن مراجعة منتظمة لجميع الانشطة التي تمارسها ادارة الموارد البشرية وتحليلها، بهدف معرفة الانحرافات إن وجدت واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، لذا تهدف هذه العملية الى تحقيق عدة فوائد منها : (السالم وصالح، ١٩٩١، ٢٩٢).

١. تطوير المساهمات التي تقدمها هذه الادارة في تطوير المنظمة وتحقيق اهدافها.
٢. يحفز العاملين في اداة الموارد البشرية على تبني مسؤولية اكبر وتخصص فني اعمق في مجالات عملهم، نظرا لخضوع اعمالهم الى تدقيق دوري منظم من قبل الادارة العليا في المنظمة.
٣. تهيئة الفرص الجيدة لقبول التغيرات المطلوب استحداثها.
٤. تخفيض التكاليف الخاصة بادارة الموارد البشرية من خلال استحداث اجراءات فعالة للافراد العاملين في المنظمة.

ان ما تقدم يمكن ان يعكس النظرة التكاملية لدور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المشاركة بتحديد الاهداف الاستراتيجية وتنفيذها، اذ إن امتلاكها المعلومات الوافية عن الموارد البشرية والانشطة المنظمية والبيئية عزز الجانب التأثيري لدور هذه الادارة في استخدام تلك المعلومات في عملية الاعداد الاستراتيجي للمنظمة، فضلاً عن إلى تعزيز الميزات التنافسية الممكنة عن طريق الاستخدام الفعال للعنصر البشري لتحقيق الاهداف الاستراتيجية .

رابعاً- مؤشرات مستقبلية لوظائف استراتيجية ادراة الموارد البشرية

استنادا لما تقدم، تتزايد الحاجة وباستمرار لتطوير نشاطات وممارسات الموارد البشرية في المستقبل بحيث تتضمن المؤشرات الاتية (Decenzo and Robins, 1996, 10-11) (Dessler, 1988, 702) :

١. **تخطيط الموارد البشرية**

تهتم هذه الوظيفة بالجوانب الاتية :

- الجوانب الكمية والنوعية للافراد.
- التغيرات التي تحصل على خصائص العمل.
- معلومات عن المسار المهني.
- ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

٢. **الاختيار والتعيين**

ترتكز هذه الوظيفة على ما ياتي :

- المصادر الداخلية والخارجية للموارد البشرية.
- اصول اجراء المقابلات والاختبارات.
- دليل مكاتب التشغيل.
- التوجيهات المستقبلية.

٣. **التدريب والتطوير**

تتضمن هذه الوظيفة ما ياتي :

- انواع البرامج التدريبية.
- الوظائف المشمولة بالتدريب.
- السياسات التطويرية.
- اصول تقويم البرامج التدريبية.
- التدريب على اساليب الرقابة النوعية.

٤. **التعويضات**

تشمل هذه الوظيفة الجوانب الاتية :

- مستويات الاجور والرواتب.
- مستويات الحوافز واصول صرفها.
- زيادة استخدام الدفع على اساس المهارات.
- تطبيق خطط مشاركة الارباح.

- تطوير طرق تقويم الاداء.
- تطبيق برامج التعويضات أو الدفع المرنة لمواجهة احتياجات العاملين.
- تحقيق العدالة.

الاهداف الاستراتيجية

يتضمن هذا المبحث المحاور الاتية :

أولاً- مفهوم الاهداف الاستراتيجية

تمثل الاهداف الاستراتيجية احدى المراحل التتابعية للادارة الاستراتيجية، اذ تعد هذه المرحلة وسيلة لبلوغ رسالة المنظمة، وغاية لاستراتيجية المنظمة، وعندئذ تصبح الاهداف الاستراتيجية مطلبا ضروريا للتكامل بين الرسالة والاستراتيجية.

لقد وردت العديد من التعاريف لبلورة الهدف الاستراتيجي اذ عرفه Harvey بانه النتائج المحددة والمطلوب تحقيقها ضمن المعايير الدقيقة، ولاسيما النوع والكم والزمن (Harvey, 1988, 33) في حين يرى (عقيلي والمؤمن) ان الهدف هو اتفاق عام حول تحقيق غاية المنظمة وهذا الاتفاق ينجم عن تطلعات مجموعة افراد لهم مصالح بقيام المنظمة (عقيلي والمؤمن، ١٩٩٤، ٣١) وعرفه Johnson and Scholes بانه تعبير عن توقعات المساهمين داخل المنظمة وخارجها ومواردها البشرية واغراضها ورسالتها (Johnson and Scholes, 1993, 157) ويقدم Thompson تعريفا اكثر وضوحا وتحديدا، اذ يعرف الاهداف الاستراتيجية هي مساطر محددة مسارات اداء المنظمة وتقدمها، تمتد لتشمل اهداف بعيدة الامد واخرى قريبة الامد، وتحاور الاهداف بعيدة الامد سؤالاً يتعلق بماذا يعمل المدراء الان لمركز المنظمة الذي ينبغي اداؤه بصورة حسنة في الامد البعيد، وتكافح ادارة المنظمة لتحقيق ذلك على ان لا تغفل اهدافها قريبة الامد (Thompson, 1996, 5).

وفضلا عن ما ورد سابقا فان الاهداف الاستراتيجية ما هي الا مجموعة غايات بعيدة الامد تمثل مستويات اداء مطلوب تحقيقها وان تكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم ومهاراتهم وما ينبغي ان تتوفر من موارد واستعدادات عند منظماتهم .

اما مسوغات وضع الاهداف على وفق خصائصها العامة فإن دراسة (الحسيني) تركز على عدد من الفوائد التي تعكس مسوغات صياغة الاهداف وتبرر وجودها وكما يأتي (الحسيني، ٢٠٠١، ٩٢) .

١. ضمان وحدة الغرض والتوجه، اذ تمثل الاهداف مؤشرات عامة جامعة لمختلف الجهود لذا فهي تساعد على توحيد جهود الجميع في اتجاه واحد.
٢. تساعد في بناء معايير توزيع الموارد داخل المنظمة.
٣. تعمل على تركيز جهود التشكيلات والافراد باتجاهات محددة تمنع الازدواجية والتضارب.
٤. تعد المصدر الرئيس للاهداف التفصيلية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .

ثانياً- تصنيف الاهداف

لا تسعى المنظمات إلى تحقيق هدف واحد بل تحدد لنفسها اكثر من هدف، بسبب وجود مجاميع متعددة مختلفة من الافراد في البيئة الداخلية والخارجية، لهم مطالب مشروعة على المنظمة، ويطلق على هؤلاء (اصحاب المصلحة) مثل: المستثمرون (الممولون) والمستهلكون، والعاملون، والمجهزون، والحكومة، والمنافسون (الركابي، ١٩٩٩، ٥٦) .

ويميز Ansoff نوعين من الاهداف: ١- الاهداف الاقتصادية والتي ترمي إلى تعظيم كفاءة تحويل الموارد. ٢- الاهداف الاجتماعية (غير الاقتصادية)، وتتمثل بالاهداف التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه والوفاء بالتزاماتها تجاهه واداء مسؤولياتها (Ansoff, 1987, 82).

في حين يرى Daft ان الاهداف يمكن ان تصنف إلى اهداف رسمية واهداف عملياتية (تشغيلية) فالاهداف الرسمية هي المخرجات المحددة رسميا والتي تسعى المنظمة إلى بلوغها، وهذه الاهداف تشتمل على جوانب واسعة حول ماذا يجب على المنظمة عمله والسبب في وجودها؟، والقيم التي تنطوي على وجودها وهذه الاهداف على الاغلب ذات طابع اعلامي ودعائي اكثر منه تطبيقي، اذ تتصف بالايجاز والغموض ويتعذر قياسها بدقة، كما يصعب بلوغها وتقويمها، اما الاهداف العملياتية (التشغيلية) فهي الاهداف التي تستنتج من السياسات التي تحاول المنظمة الوصول اليها من خلال اجراءاتها التشغيلية الفعلية (السبعاوي، ٢٠٠٠، ٣٩).

كما تصنف الاهداف في اطار الادارة الاستراتيجية إلى الاتي: (عقيلي والمؤمن، ١٩٩٤، ٣٤) .

١. اهداف استراتيجية : هي الاهداف العامة للمنظمة والمتعلقة بتحقيق النشاطات المركزية للمنظمة والمتصلة بالاطر الخارجية لها.
٢. اهداف تكتيكية، هي الاهداف التي تتحقق من خلال التشكيلات التنظيمية الرئيسة في المنظمة والمعتمدة على التوزيعات الرئيسة للانشطة داخل المنظمة وتحديد وظائفها .
٣. اهداف عملياتية : وهي الاهداف التي تتحقق من قبل التشكيلات الفرعية والافراد في المنظمة والمعتمدة على اساس التوزيعات التخصصية والادائية الفردية .

وهناك هرم من الاهداف في كل منظمة، يختلف حجم هذا الهرم بحسب المستويات الادارية في اية منظمة، وتشتق مجاميع الاهداف الرئيسة من رسالة المنظمة إلى : (الركابي، ٢٠٠٠، ٥٨).
١. اهداف على مستوى المنظمة والاهداف الكلية .
٢. اهداف على مستوى وحدة الاعمال .

٣. اهداف على المستوى الوظيفي حيث يكون لكل قسم اهدافه الخاصة، وبعد تحديد أو صياغة الاهداف تحول إلى مجموعة من الاغراض الاكثر تحديدا بحيث يمكن تلمسها بطريقة مباشرة .

وهناك عدة تصنيفات اخرى، منها التصنيف على الاساس الزمني، اذ تصنف الاهداف بموجب هذا الاساس إلى اهداف طويلة الاجل، وهي الاهداف التي توضح النتائج المطلوبة والتي تسعى إلى تحقيق غايات المنظمة ورسالتها، والتي تمتد اعتياديا إلى ما وراء حدود السنة المالية للمنظمة، واهداف قصيرة الاجل وهي اهداف الاداء التي لا تزيد آمادها عن سنة أو اقل والتي تستخدمها الادارة لتحقيق الاهداف طويلة الاجل للمنظمة (الشماع، ١٩٩١، ٦٨) .

ثالثاً- العلاقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية

واحدة من الاستنتاجات المهمة للعديد من الدراسات ان الاهداف الاستراتيجية يجب أن تصاغ في ضوء المهارات والمعارف المتاحة وذلك تحاشيا من حالة الفشل اثناء مرحلة التنفيذ وما يترتب عليها من اثار وتكاليف. من هنا يجب أن تأخذ المنظمات في حسابها ما يمكن أن تلعبه ادارة الموارد البشرية من دور اثناء اعداد وتنفيذ الاهداف الاستراتيجية.

والسؤال المطروح، ما هي صورة العلاقة التي يمكن ان تظهر بين دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية؟.

لقد وردت في هذا الجانب عدة وجهات نظر حددت طبيعة دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية .

١. اتجاه يؤكد على الدور التوسعي لادارة الموارد البشرية، حيث يعطي حيزا كبيرا لادارة الموارد البشرية في كل مرحلة من مراحل اعداد الاهداف الاستراتيجية فهناك دور في الاهداف العملياتية ودور في الاهداف الاستراتيجية.
٢. اتجاه ثان يظهر دور ادارة الموارد البشرية بعملية التحليل، حيث يركز على جانب التراصف بين ادارة الموارد البشرية مع التحليل العام لاهداف المنظمة.
٣. اتجاه آخر يؤكد على ان دور ادارة الموارد البشرية ينحصر في عملية اعداد وتنفيذ الاهداف الاستراتيجية وتقويمها.

الجانب الميداني
وصف مجتمع البحث وعينته

يعرض هذا المبحث نبذة مختصرة عن مجتمع البحث وعينته في المحاور الاتية:

أولاً- وصف الشركات مجتمع البحث

يكتسب تحديد القطاع الذي يجري فيه البحث اهمية كبيرة، او تتضح متغيرات البحث واهدافه في ضوء التحديد الصحيح للقطاع مجتمع البحث، وقد وقع اختيارنا

علـى القطـاع العـام والمخـتلط فـي محافظـة نينـوى ميـدانيا لاجـراء البحـث وتتمثـل الشركات بالاتي :

١. الشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي.
٢. شركة الخازر لانتاج المواد الانشائية.
٣. الشركة العامة للالبسة الجاهزة.
٤. الشركة العامة للسمنت الشمالية.
٥. الشركة العامة للغزل والنسيج.
٦. الشركة العامة لمنتجات الالبان / مصنع البان الموصل .

وكان من دواعي اختيار هذه الشركات.

١. كونها أكبر الشركات الصناعية الحكومية والمختلطة في محافظة نينوى واطولها عمرا وأكثرها خبرة.
٢. تنوع انشطتها ومنتجاتها وخدماتها المقدمة للمواطنين.
٣. ظهور دور الافراد في هذه الشركات على نحو واضح، عليه نرى ضرورة عرض نبذة مختصرة لعدد من الجوانب التعريفية الخاصة بالشركات مجتمع البحث وكما في الجدول ١.

الجدول ١
تعريفاً مبسطاً بالشركات مجتمع البحث

ت	الشركة	تاريخ التاسيس	نوع النشاط
١	الشركة العامة للغزل والنسيج	١٩٥٧	نسيجية
٢	الشركة العامة للسمنت الشمالية	١٩٥٩	انشائية
٣	الشركة العامة لمنتجات الالبان/مصنع البان الموصل	١٩٧٥	غذائية
٤	الشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي	١٩٨٦	الاثاث المنزلي
٥	شركة الخازر لانتاج المواد الانشائية	١٩٨٩	انشائية
٦	الشركة العامة للالبسة الجاهزة	١٩٩١	البسة جاهزة

ثانياً- وصف عينة البحث

شملت عينة الافراد المبحوثين مدراء الشركات مجتمع البحث ومسؤولي ادارة الموارد البشرية الذي يمتلكون التصور عن الاهداف الاستراتيجية أو يوفرون المعلومات المعتمدة في استراتيجية ادارة الموارد البشرية .

ومن الجدير بالذكر فقد تم توزيع ٦٠ استمارة استبانة على الافراد المبحوثين في مواقع عملهم ويوضح الجدول ٢ تفاصيل توزيع الاستمارات .

الجدول ٢
توزيع استمارات الاستبانة على الافراد المبحوثين في الشركات مجتمع البحث

ت	الشركات	العدد	%
١	الشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي	٨	١٣.٤
٢	شركة الخازر لانتاج المواد الانشائية	٦	١٠
٣	الشركة العامة للالبسة الجاهزة	٩	١٥
٤	الشركة العامة للسمنت الشمالية	١٤	٢٣.٣
٥	الشركة العامة للغزل والنسيج	١٢	٢٠
٦	الشركة العامة لمنتجات الالبان / مصنع البان الموصل	١١	١٨.٣
	المجموع	٦٠	١٠٠

ويتبين من الجدول ٣ بعض المواصفات الوظيفية لافراد عينة البحث من حيث المركز الوظيفي، ومدة الخدمة في المنصب الحالي، فضلا عن تحصيلهم الدراسي.

- فيما يتعلق بالمركز الوظيفي لافراد عينة البحث تبين ان الادارة العليا تمثل ٣٧% من اجمالي افراد مجتمع البحث، في حين ان مدراء الادارة الوسطى ٦٣% من الافراد المبحوثين.
- تعد سنوات الخدمة احد المؤشرات الضرورية لتراكم الخبرة والمعرفة فقد تبين ٦٧% من افراد عينة البحث لديهم خدمة في المنظمة ١١ سنة فاكثر.
- وبخصوص التحصيل الدراسي فان ٥٣% من الافراد المبحوثين يحملون مؤهلات اكاديمية عالية، اذ بلغ خريجو الكليات والدبلوم العالي ٤١% والذين يحملون شهادات تخصصية عليا (الماجستير والدكتوراه) ٢٥% وتعكس هذه النتائج من التاهيل والتعليم العالي للافراد المبحوثين الكفاءة في تحديد استراتيجية ادارة الموارد البشرية .

الجدول ٣
وصف افراد عينة البحث

المركز الوظيفي				**مدة الخدمة**							
ادراة عليا		ادارة وسطى		١-٥		٦-١		١١-١٥		١٦-فاكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢٢	٣٧	٣٧	٦٣	٨	١٣	١٢	٢٠	١٥	٢٥	٢٥	٤٢
المؤهل العلمي											
اعدادية		معهد		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
٢٠	٣٤	٨	١٣	١٧	٢٨	٨	١٣	٧	١٢		

اختبار انموذج وفرضيات البحث

تحقيقا لمتطلبات البحث ومدى سريان انموذجه واختبار فرضياته الرئيسة والفرعية نعرض طبيعة علاقة استراتيجية ادارة الموارد البشرية بالاهداف

الاستراتيجية وتأثيرها فيها في الشركات مجتمع البحث، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية المناسبة.

اولاً- العلاقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية

لاجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية اجمالا والاهداف الاستراتيجية، تشير معطيات الجدول ٤ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات استراتيجية ادارة الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي ٠.٦٠ عند مستوى معنوية قدره ٠.٠٥.

ومن خلال متابعة نتائج تحليل الارتباط البسيط يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاهداف الاستراتيجية ومتغيرات استراتيجية ادارة الموارد البشرية مجتمعة وبمعاملات ارتباط تراوحت بين ٠.٣١ و ٠.٧٤ على التوالي.

واظهرت هذه العلاقة اهتمام ادارات الشركات مجتمع البحث بمتغيرات استراتيجية ادراة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والتي مفادها وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية.

الجدول ٤

نتائج علاقات الارتباط بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	استراتيجية ادارة الموارد البشرية				المؤشر الكلي
	تخطيط الموارد البشرية	الاختبار والتعيين	التدريب والتطوير	التعويضات	
الاهداف الاستراتيجية	٠.٤٣*	٠.٣١*	٠.٧٤*	٠.٣٢*	٠.٦٠*

*P ≤ 0.05 N = 60

ثانياً- تأثير استراتيجية ادارة الموارد البشرية في الاهداف الاستراتيجية

يمثل مضمون هذا التأثير التحقق من الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والتي تنص على وجود تأثير معنوي بين استراتيجية ادارة الموراد البشرية والاهداف الاستراتيجية، وتوضح نتائج الاختبار للشركات مجتمع البحث وعلى المستوى العام وكما ياتي:

يتضح من الجدول ٥ وجود تأثير معنوي لمتغيرات استراتيجية ادارة الموارد البشرية مجتمعة في الاهداف الاستراتيجية، اذ تؤثر تلك الإستراتيجيات معنويا في الاهداف الاستراتيجية وعلى مستوى الشركات مجتمع البحث، اذ بلغت قيمة F المحسوبة ١٣.١٨ وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة ٦.١٢ وبمستوى معنوية ٠.٠٥ ودرجتي حرية (٥٥، ٤)، ويستدل من معامل التحديد R^2 ان ٠.٦٢ تباين قدرة

المبحوثين على تبني تحقيق الاهداف الاستراتيجية، تفسره استراتيجية ادارة الموارد البشرية، ومن متابعة نتائج معاملات β واختبار t لها يتضح ان اكثر العوامل من حيث التاثير في التبني للاهداف الاستراتيجية هو التدريب والتطوير ٠.٦٦ وبلغت t المحسوبة ٥.٦٥ وهي قيمة معنوية، ومن ثم أثر عامل تخطيط الموارد البشرية ٠.١٩ وبلغت t المحسوبة ١.٦٠ وهي قيمة معنوية، وافرزت نتائج تحليل الانحدار إلى ان هناك تأثير سلبي للاختيار والتعيين في الاهداف الاستراتيجية ٠.٢١- وبلغت t المحسوبة ٢.٢٧- وهي قيمة معنوية.

وبناءاً على ما تقدم من نتائج تحليل الانحدار لستراتيجية ادارة الموارد البشرية واثرها في الاهداف الاستراتيجية، تتحقق الفرضية الرئيسة الثانية وبدلالة فرضياتها الفرعية وعلى مستوى الشركات مجتمع البحث.

الجدول ٥

تأثير استراتيجية ادارة الموارد البشرية في الاهداف الاستراتيجية

المتغير النقل / المتغير المعتمد	استراتيجية ادارة الموارد البشرية				R^2	F المحسوبة
	تخطيط الموارد البشرية	الاختبار والتعيين	التدريب والتطوير	التعويضات		
	B1	B2	B3	B4		
الاهداف الاستراتيجية	٠.١٩ (١.٦٠)*	-٠.٢١ (-٢.٠٧)*	٠.٦٦ (٥.٦٥)*	٠.٠٤ (٠.٥٢)*	٠.٦٢	١٣.١٨

*P ≤ 0.05 DF = (4.55) N = 60

الاستنتاجات والتوصيات

أ.الاستنتاجات

توصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية وتمثلت في الاتي:

١. اصبح الدور الفاعل لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية دوراً تنفيذياً واستشارياً، تقدم فيه المشورة للادارة العليا والمستويات الادارية الاخرى من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
٢. تنعكس اهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية للتأثير في ابداء الرأي واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتنفيذ الاهداف الاستراتيجية.
٣. تشير النتائج إلى امتلاك غالبية عينة البحث مؤهلا دراسيا جيدا وخبرة طويلة في مجال عمل شركاتهم تساعدهم في اداء اعمالهم وتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
٤. اوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية. مما يوكد اهتمام إدارات الشركات مجتمع

البحث بمتغيرات استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية .

٥. كشفت نتائج تحليل الانحدار عن وجود علاقة تأثير معنوية للمتغيرات المستقلة والمتمثلة (باستراتيجية ادارة الموارد البشرية) في المتغيرات المعتمدة (الاهداف الاستراتيجية) وعلى المستوى العام للشركات مجتمع البحث .

ب.التوصيات

في ضوء نتائج واستنتاجات البحث نوصي بالاتي :

١. ينبغي ان تدرك الشركات الصناعية بعامة والشركات مجتمع البحث بخاصة اهمية المورد البشري كميزة تنافسية وشريك استراتيجي وراس مال فكري، فهو سلاح تنافسي تمتلكه الشركات لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
٢. الاهتمام باستراتيجية ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في الشركات مجتمع البحث وبهدف تعزيز هذه الاهمية يمكن اقتراح الاتي :

١. على الشركات دعم وتعزيز عملية تخطيط الموارد البشرية وربطها بالتخطيط الاستراتيجي للشركة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية .
٢. اهتمام الشركات بوظيفة الاختيار والتعيين باعتبارها احد الانشطة الاساسية التي يتوقف عليها شغل الوظائف الشاغرة بالاشخاص المناسبين والاكفاء.
٣. الاهتمام بالتعويضات المدفوعة والعمل الذي يقوم به العاملون لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
٤. زيادة الاهتمام بتدريب الموارد البشرية وتطويرها من خلال التاكيد على دور هذه الوظيفة واهميتها في زيادة معلومات الفرد ومهارته ويتطلب ذلك ربط البرامج التدريبية بالاهداف الاستراتيجية لغرض تحقيق المزايا التنافسية.
٥. تطوير مهارات المدراء وخبراتهم بما يعزز ادراكهم لاهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
٦. تشجيع روح المبادرة لدى مدراء ادارة الموارد البشرية في الشركات مجتمع البحث والاهتمام بمقترحاتهم ومبادراتهم في مجال تطوير العمل .
٧. نظرا لوجود علاقات تأثير مباشرة وغير مباشرة بين متغيرات البحث، استراتيجية ادارة الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية، وانعكاس ذلك على طبيعة عمل الشركات مجتمع البحث. لهذا نوصي بضرورة أن يولي مدراء الشركات اهتماما كبيرا بهذه المتغيرات في ضوء بحث وتحليل مؤشراتها .

المراجع

أولاً- المصادر العربية

١. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الجامعة الاردنية .

٢. احمد يونس محمد السبعاوي، المنظور الاستراتيجي للتوافق بين اهداف منظمات الاعمال وانماط السلوك المالي للادارة العليا، دراسة ميدانية في عينة من الشركات المساهمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل .
٣. الحسيني، فلاح حسن عداي، ٢٠٠٠، الادارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ١٩٩٥ .
٤. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الاردن، ٢٠٠٠ .
٥. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، مطبعة الخلود، بغداد، ١٩٩١.
٦. راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، ١٩٩٩-٩٨.
٧. عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، مؤسسة زهران للطباعة والنشر، عمان، الاردن، ١٩٩٤.
٨. كاظم نزار عطية الركابي، الادارة الاستراتيجية واثرها في نجاح المنظمات العراقية، دراسة ميدانية على عينة من مديري المنشات الصناعية العراقية، اطروحة دكتواره غير منشورة، الجامعة المستنصرية، ١٩٩٩.
٩. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، ادارة الموارد البشرية، جامعة بغداد، ١٩٩١.
١٠. ناهدة اسماعيل الحمداني، العلاقة بين العوامل البيئية واستراتيجية ادارة الموارد البشرية واثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٠.

ثانياً- المراجع باللغة الاجنبية

1. Ansoff, H. Igor, The Emerging Paradigm of Strategic Behavior, Strategic Management Journal, Vol. 8, 1987.
2. Carson, F.D., Lo Rutes, Define Human Resources Role, Personnel, 1989.
3. Decenzo, D. A. & Robins, S.P. Human Resource Management, 5th ed., John Willey and Sons Inc. New York, 1996.
4. Dessler, G. Personnel Management, 4th ed., prentice – Hall, International Edition, London, 1988.
5. French, Wendell L. Human Resources Management, 3rd ed (U.S.A). Houguton Mifflin Co, 1994.
6. Harvey, F. Donald Strategic Management and Business policy, 2nd ed, Merrill Publishing Co, 1988.
7. Ivancevich, J.M., Human Resource Management, Irwin, Inc, 1995.
8. Johnson, G, and Scholes K. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 3/e, New York. Journal, September, U.S.A, 1993.
9. Mathis, R.L, and Jackson, J.H., Personnel: Human Resources, 4th ed., West Publishing Co. New York, 1985.
10. Schuler, R. S. Managing Human Resources, 5th ed, West Publishing Co.,1995.
11. Schuler, R.S. Repositioning the human Resources function transformation or Demise, vol.4, 1990.
12. Thompson, A. A. and Stric Hand, A. J. Strategic Management Concepts and Cases. Chicago, 1996.
13. Tokesky, G.G., and Jounne K. Strategic Human Resources Management is Vital, Personnel Journal, December, 1994.

ABSTRACT

The Role of The Strategy of Human Resources in Realizing The Strategic Objections Through in Ninevah Governorate

This research aims at determining the role of strategy of human resources management in realizing the strategic objection through the study of some samples of industrial companies in Ninevah governorate. This will be achieved by a level on a sample based on hypothetical type taking into consideration the nature and the variables of the research and their dimensions. This is represented by strategy of human resources management and strategic objective. Accordingly, two main hypotheses will emerge and more subsectional hypotheses will appear. In order to choose the hypothesis we depend on a series of statistical methods. Finally, this research ends with some important conclusions which reflect the proof of the hypotheses besides some recommendations which concentrate on the role of strategy of human resources in the realizing of strategic objective.