

اثر استراتيجيات إدارة الموارد
البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي
دراسة ميدانية في وزارة النقل

أ.م. د. حاتم فارس الطعان
م.م. مجيد حميد الفياض

مجلة النافير

المستخلص

تناولت الدراسة الحالية "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي" إذ يحظى موضوعي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي باهتمام متزايد لكونهما من المواضيع المهمة و الحديثة نسبياً، و التي لها تأثير كبير على مستقبل المنظمات. هدف الدراسة هو الكشف عن نمط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة، و فيما لو كانت مؤهلة لقيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي و لهذا الغرض صيغت الفرضية الآتية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية بين المتغيرين: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بإبعاده (إستراتيجية تحليل الوظيفة، إستراتيجية الاختيار، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية تقويم الأداء) والنجاح الاستراتيجي بإبعاده (إستراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، إبداع، رضا الزبون)، و لتحقيق اختبارات الفرضيات استخدمت الدراسة الميدانية و طبقت على عينة من المدراء و معاونيهم و رؤساء الأقسام في وزارة النقل، و المدراء و معاونيهم في بعض شركات وزارة النقل (كشركة الخطوط الجوية العراقية، الشركة العامة للطيران المدني، الشركة العامة للسكك الحديدية، الشركة العامة للنقل البري، الشركة العامة للنقل البحري)، و بلغ عدد أفراد العينة (42) و لقياس رضا الزبون تم اخذ عينة من القطاع الجوي وسكك الحديد و بلغ عدد أفراد العينة لرضا الزبون (46)، و تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، و الزيارات الميدانية، و المقابلات الشخصية و بعض الوثائق الرسمية لاستكمال بيانات الدراسة. كما تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها: الوسط الحسابي، النسبة المئوية، الانحراف المعياري، لغرض وصف العينة، و الانحدار الخطي البسيط لأختبار صحة التأثير وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات أهمها: سجلت النتائج الإحصائية إن جميع علاقات التأثير لأستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي كانت قوية و ذات دلالة معنوية و كذلك كانت جميعها ذا دلالة معنوية. مما يشير إلى دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التأثير على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: تشكيل فرق عمل تكون مهمتها "تحليل وصياغة و تنفيذ و تقويم" استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة النقل والشركات التابعة لها على إن ترفع تقريرها إلى الوزير كل 6 أشهر تذكر به عن النشاطات و المشاكل التي قد تواجههم، كما أوصت الدراسة إلى زيادة الاهتمام بإبعاد النجاح الاستراتيجي وتفعيلها داخل الوزارة.

Abstract

The present study dealt with "The impact of human resources management strategies in achieving strategic success" as it has the objective of human resource management strategies and strategic success increasing

attention for being of important topics and relatively modern, which have a significant impact on the future of organizations. Objective of the study is to reveal the pattern of human resources management strategies in a sample of the study, and as if they were eligible for the leadership of the ministry towards the strategic success and for this purpose formulated the hypothesis as follows: no effect Significant positive between the two variables: human resources management strategies deportation (strategy analysis function, strategy selection, strategy training and development, strategy performance evaluation) and strategic success deportation (a specific strategy, the implementation of effective, the culture of motivational, creativity, customer satisfaction), and for tests of hypotheses used the field study and applied to a sample of managers and their assistants and department heads in the Ministry of Transport, and managers and their assistants in some of the companies and the Ministry of Transport (as a company of Iraqi Airways, the company's General Civil Aviation, the General Company for Railways, the General Company for Land Transport, the General Company for Maritime Transport), and the number of respondents (42) and to measure customer satisfaction has been taking a sample of the sector of air and rail, with a number of respondents to customer satisfaction (46), and data were collected through a questionnaire, and field visits, and interviews and some official documents to complete the study data. Has also been used a number of statistical tools for data processing, including: the arithmetic mean, percentage, standard deviation, for the purpose of description of the sample, and simple linear regression to test the validity of the effect. The study arrived at a set of conclusions and recommendations including: recorded statistical results that all the relations of influence for human resources management strategies and strategic success were strong and significant moral as well as the significance of all this. Which refers to the role of human resources management strategies to influence the achievement of strategic success of organizations. And concluded the study Group of the recommendations was the most important: the formation of work teams would be responsible for "analysis and the formulation and implementation and evaluation of" human resources management strategies in the Ministry of Transport and subsidiaries her to report to the Minister every 6 months for him to remember the activities and problems they may face, the study also recommended increased attention to removal of strategic success and activated within the Ministry.

المقدمة

تعيش المنظمات المعاصرة عصر الاهتمام بالنضوج الفكري و المعرفي و التوجه نحو المزيد من الدراسات و البحوث حول أهمية الموارد البشرية للمنظمات، فالأشواط الطويلة التي قطعتها المنظمات العالمية نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي "كشركة IBM، Microsoft، Google" جاء عبر مركز قوتها و انطلاقها، هو المورد البشري، الذي أعطت له كافة الإمكانيات و الوسائل الذي يمكنه من الإبداع و التطور ، انطلاقاً من إن أي نجاح لا يمكن تحقيقه من دون الاهتمام بالموارد البشرية و من هنا تبرز المعضلة الفكرية لهذه الدراسة التي تناولت (اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي) و لكون قطاع النقل أصبح يمثل احد أهم الأجزاء التي يتكون منها قطاع الخدمات و يشكل محوراً أساسياً لبناء اقتصاديات الدول و تطورها، لذلك حددت وزارة النقل العراقية مجتمعاً للدراسة، لتكون ميداناً لأختبار عدة تساؤلات منها، ما هو نمط و مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الوزارة، و هل تمتلك الوزارة استراتيجيات إدارة موارد بشرية قادرة على إن توفّلها إلى سلم النجاح الاستراتيجي. وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة بأربعة فصول "اشتمل الفصل الأول على مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وأنموذج الدراسة المقترح وفرضيات الدراسة وحدودها والوسائل والأساليب المعتمدة فيها، و احتوى الفصل الثاني على الإطار النظري للدراسة، تم تقسيمه إلى مبحثين الأول تناول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، و تم تخصيص المبحث الثاني للنجاح الاستراتيجي. و خصص الفصل الثالث إلى اختبار و تحليل الفرضيات، و جاء في ثلاثة مباحث ، الأول تناول استعراض واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي في الوزارة المبحوثة لدى عينة الدراسة، و المبحث الثاني خصص لاختبار و تحليل التأثير بين متغيرات الدراسة باستخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط، و مقارنة (F) المحسوبة ب(F) الجدولية و كذلك معامل التحديد (R^2) و معامل الميل الحدي (β) لأختبار النتائج عند مستوى دلالة (0.01) و (0.05)، إما المبحث الثالث من الفصل الثالث فقد جاء للمقارنة ما بين عينة المدراء و الزبائن حول (رضا الزبون) في محاولة استعراض مدى الفروق الموجودة ما بين إجابات المسئول و الزبون، و تحديد الفروق المعنوية ما بين العيّنتين باستخدام اختبار (Mann-Whitney). إما خاتمة الدراسة فقد كانت بجموعه من الاستنتاجات و التوصيات تم ذكرها في الفصل الرابع، إذ توصلت النتائج إلى تراجع مستوى أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة النقل إلى مستوى متوسط الأهمية و تراجع أغلبية إبعاد النجاح الاستراتيجي إلى مستوى ضعيف، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ما بين المتغيرين في الوزارة المبحوثة، إما أهم التوصيات فقد جاءت بأهمية الاهتمام بالموارد البشرية داخل الوزارة و إعطاء استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجيا في صياغة و تنفيذ إستراتيجية الوزارة، و الاهتمام بإبعاد النجاح الاستراتيجي و تفعيلها داخل

الوزارة. و جاء في هذا المبحث أيضاً جملة من المقترحات والتي هي عبارة عن عناوين يمكن إن تكون مشاريع للبحث العلمي ينصح بضرورة دراستها والتعمق في إبعادها.

الفصل الأول

منهجية الدراسة: الإطار العام و البنية الإجرائية

يتناول هذا المبحث المنهجية المعتمدة في الدراسة يبدأ من المشكلة ببعديها المعرفي و الميداني، و أهميتها وأهدافها، ومخطط الدراسة الفرضي، وفرضياته، وأهم الأساليب الكمية المستخدمة في الوصول إلى النتائج.

أولاً: مشكلة الدراسة

تمكن مشكلة الدراسة بما يأتي:

- ١- ما هي المرتكزات الفكرية لموضوعات الدراسة و متغيراتها
- ٢- ما طبيعة ومستوى أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي لدى عينة الدراسة.
- ٣- هل تمتلك الوزارة المبحوثة استراتيجيات إدارة موارد بشرية مؤهلة لقيادة الوزارة نحو سلم النجاح الاستراتيجي.
- ٤- هل هناك تأثير ما بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي.

ثانياً: أهمية الدراسة

نظراً إلى أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي فأن الدراسة الحالية تسعى إلى:

- ١- المساهمة في إعداد إطار فكري لموضوعات الدراسة و تقديم مساهمة متواضعة فيما يخص متغيراتها.
- ٢- إثارة الدوافع لدى الوزارة المبحوثة في ظاهرة إغفال أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها الجوهرية في قيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي.
- ٣- تقديم بعض الحلول للمشاكل التي تعاني منها وزارة النقل، ولاسيما أنها تعد واحدة من القطاعات المهمة في العراق و التي لها دور كبير و فاعل في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمرانية.
- ٤- تقديم استطلاعاً وصفيّاً عن مدى تحقيق رضا الزبون عن الخدمات التي تقدمها وزارة النقل للزبون باعتباره احد الأركان الرئيسية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

ثالثاً: أهداف الدراسة

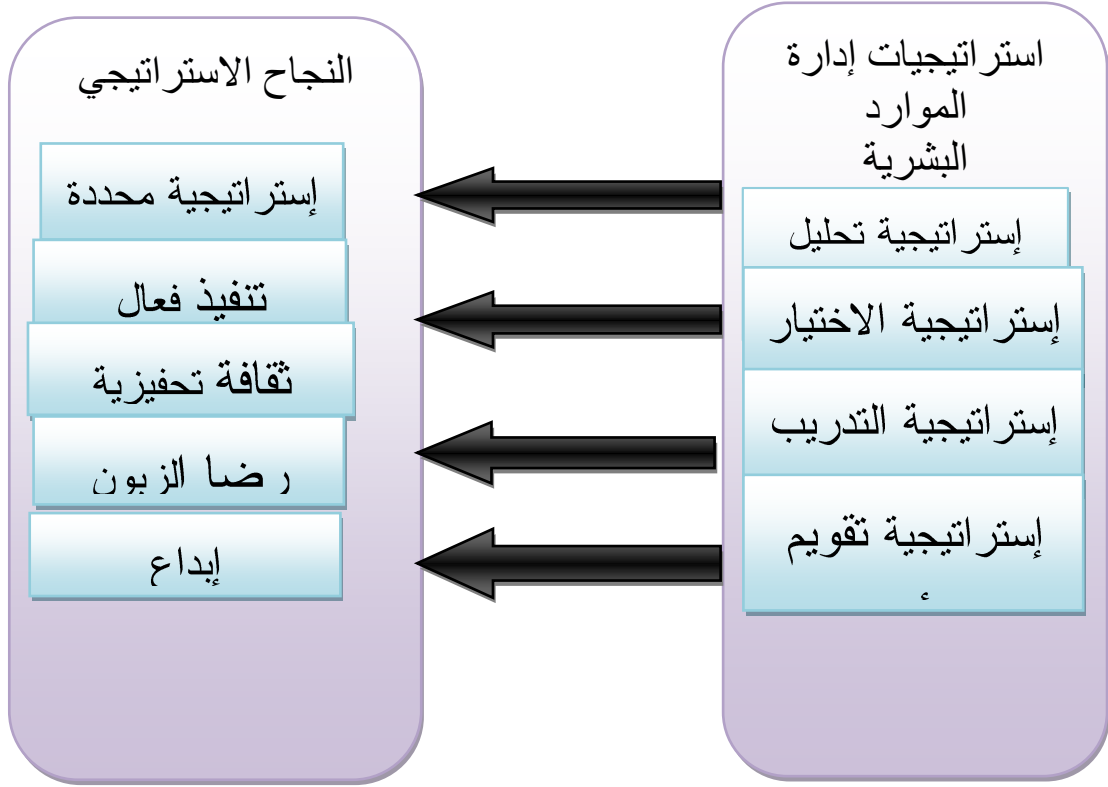
- ١- التعرف بأهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي، بوصفها متغيرات مهمة في إدارة المنظمات العامة.
 - ٢- الكشف عن نمط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة، وفيما لو كانت مؤهلة لقيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي.
 - ٣- ترسيخ ثقافة منظمية لدى عينة الدراسة، بوجود السعي لتحقيق النجاح الاستراتيجي كركيزة أساسية لمواجهة التحديات البيئية المتسارعة.
 - ٤- توضيح طبيعة الأثر ما بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي في وزارة النقل العراقية.
 - ٥- التوصل إلى أنموذج واقعي للدراسة يربط بين متغيرات الدراسة بما ينسجم مع الواقع الميداني العراقي.
- تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات للوزارة المبحوثة على ضوء نتائج الواقع العملي للوزارة.

رابعاً: أنموذج الدراسة

لقد أسفرت المراجعة لأدبيات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي إلى بلورة أنموذج الدراسة، والذي تم صياغته في ضوء مشكلة الدراسة و أهدافها، فقد وضع الباحث مخطط يحدد المتغيرات الرئيسية و الفرعية مع الدرجات التأثيرية بينهما وكما موضح في الشكل (1) و يتضح من أنموذج ما يأتي:

يحتوي أنموذج على متغيرين هما المتغير التفسيري أو المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) و والمتغير المستجيب (النجاح الاستراتيجي) كما إن كل متغير من هذه المتغيرات يحمل في طياته عدد من الأبعاد الفرعية، فالمتغير المستقل الأول يتكون من أربعة أبعاد هي (إستراتيجية تحليل الوظيفة، إستراتيجية الاختيار، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية تقويم الأداء) إما المتغير المستجيب فيتضمن خمسة أبعاد هي (إستراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، إبداع، رضا الزبون) تتمثل حركة أنموذج بوجود تأثير مباشر للمتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) في المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي).

الشكل (١) يوضح أنموذج الدراسة



خامساً- فرضيات الدراسة:

في ضوء التأثير ما بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي فقد تم بلورة فرضيات الدراسة إلى الفرضية الرئيسة الآتية:

يوجد تأثير ذات دلالة معنوية ما بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح

الاستراتيجي في مجتمع الدراسة و منها تنبثق الفرضيات الفرعية:

- أ- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية تحليل الوظيفة في النجاح الاستراتيجي.
- ب- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية الاختيار في النجاح الاستراتيجي.
- ج- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التدريب و التطوير في النجاح الاستراتيجي.
- د- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية تقويم الأداء في النجاح الاستراتيجي.

سادساً: حدود الدراسة

١- الحدود المكانية:

شملت الدراسة الحالية مركز وزارة النقل العراقية وبعض الشركات التابعة لها الآتية (كشركة الخطوط الجوية العراقية، الشركة العامة للطيران المدني، الشركة العامة للسكك الحديدية، الشركة العامة للنقل البري، الشركة العامة للنقل البحري).

٢- الحدود الزمانية:

وتتمثل بمدة إعداد الدراسة الميدانية في وزارة النقل، والتي امتدت للفترة ما بين 2010/12/3 و لغاية 2011/3/5. تضمنت هذه الفترة قيام الباحث بالزيارات إلى الوزارة لجمع المعلومات عن مجتمع الدراسة، و توزيع الاستبانة واسترجاعها.

٣- الحدود البشرية

تم اختيار (المدراء العاملين، معاون مدير ورؤساء الأقسام) في وزارة النقل. واختيار (المدير العام و معاون المدير العام) في شركات وزارة النقل.

سابعاً- أدوات الدراسة

١- استمارة الاستبيان

بغية الحصول على البيانات الخاصة بكل من (المعلومات العامة عن أفراد عينة الدراسة) ومتغيرات الدراسة، ونتائج اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والنجاح الاستراتيجي، تطلب الأمر إعداد استبانة، وتتكون الإستبانة من مقدمة و ثلاثة أجزاء، إذ اشتملت المقدمة على توضيح الغاية من هذه الإستبانة، و حث عينة الدراسة على الإجابة بموضوعية على وفق ما يروونه مطابقاً فعلاً في وزارتهم، وليس على أساس ما يروونه صائباً مع تأكيد طابع السرية و الأمانة العلمية لإجاباتهم، أما الجزء الأول فقد شمل (4) فقرات خصصت للبيانات العامة (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، في حين تضمن الجزء الثاني (24) فقرة موزعة على متغيرات الخاصة بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، في حين خصص الجزء الثالث من الإستبانة للنجاح الاستراتيجي وتضمن (25) فقرة.

٢- صدق الإستبانة Validity of Questionnaire :

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، من ذوي الخبرة و الاختصاصات المختلفة لمعرفة أرائهم بمدى وضوح فقرات الإستبانة، و ترابطها و مقدار ملائمتها لقياس المتغيرات المطلوبة، إذ اعتمدت نسبة الاتفاق (80%) لكل فقرة، واعتماداً على توجيهاتهم، تم إعادة فقرات الإستبانة، بما يفيد تطويرها لضمان دقة أكثر في المقياس. و لمزيد من صدق الإستبانة، جرى ترتيب الدرجات الإجابة عن عبارات المقياس تصاعدياً، ثم تقسيمها على مجموعتين بالتساوي واخذ نسبة (27%) من أعلى الدرجات،

و (27%) من أنداها، ثم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام معامل الاختبار (Mann - Whitney) لحساب الفروق المعنوية، وأظهرت النتائج أن هناك فروق معنوية بين المجموعتين وبمستوى معنوية (0.01) مما يشير إلى صدق المقياس بجميع فقراته.

٣- ثبات الإستبانة : Reliability of Questionnaire

تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split -Half) في قياس الثبات، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية في الإستبانة ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman -Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فإنه كافياً للبحوث التي تعتمد الإستبانة أداة لها (الزبيدي، 2007:15)، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للإستبانة بلغ (0.949)، مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة وللأفراد أنفسهم وتعطي نفس النتائج. وباستخراج معامل (Alpha Cronbach) لغرض التحقق من معامل ثبات الإستبانة بشكل أكبر، فقد بلغت قيمته لفقرات الإستبانة الكلية (0.968)، وهذا يشير و بوضوح على درجة عالية من ثبات الإستبانة، و معامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق.

٤- الوسائل الإحصائية المستعملة في التحليل

تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية و يمكن تعدادها بما يأتي:
النسب المئوية، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي، معامل الانحدار البسيط، Simple Regression، اختبار (Mann Whitney) تم استعمال الوسائل الإحصائية المذكورة بواسطة الحاسوب و باستخدام برنامج (SPSS-V10) لمعالجة البيانات.

ثامناً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأمتياز هذا المنهج بالنظرة الشمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها، إذ يتناول هذا المنهج وصف ما هو كائن وتفسيره و تحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع . ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية باستخدام الوصف في جمع البيانات و المعلومات التي تتطلبها الدراسة، لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات (اسماعيل، 2010:10). و عادة ما يلجأ الباحث إلى هذا المنهج عند معرفته المسبقة بجوانب و إبعاد الظاهرة موضع الدراسة، فمن خلال الدراسات السابقة حولها، ينتاب الباحث فضول في معرفة تفاصيل أكثر حول الظاهرة المعنية بالدراسة (الرفاعي، 2009:122) و تأسيساً على ما تقدم يمكن القول إن المنهج الوصفي يصف الظواهر الكائنة و يفسرها فهو لا يقتصر على مجرد الوصف إنما يعنى بالظروف و العلاقات الموجودة بين عناصر الظاهرة و تفسيرها. و يسعى إلى تحديد الدرجة التي توجد فيها العوامل في مواقف معينة تحت ظروف معينة، و تقدير أهميتها النسبية و تحديد ما بين هذه العوامل من صلات. (عطية، 2010:138)

تاسعا: عينة الدراسة

استخدمت الدراسة العينة القصدية، حيث جرى اختيار "المدراء، معاون المدير، و رؤساء الأقسام" في وزارة النقل واختيار "المدراء و معاونيهم" في الشركات التابعة لوزارة النقل " كشركة الخطوط الجوية العراقية، الشركة العامة للطيران المدني، الشركة العامة للسكك الحديدية، الشركة العامة للنقل البري، الشركة العامة للنقل البحري" و بلغ المجموع الكلي لعينة الدراسة (42) شخصاً وزعت (52) استبانة بصورة مباشرة من قبل الباحث لعينة الدراسة. وتم استبعاد (10) لم يتم الإجابة عليها.

عينة الدراسة (الزبائن): إما العينة الأخرى التي تناولها الباحث فهي عينة الزبائن، حيث استخدم العينة العشوائية الغير احتمالية في اختياره للزبائن، وجرى اختيار عينة من المسافرين في القطاع الجوي وسكك الحديد بصورة عشوائية حيث بلغ عدد الزبائن في القطاع الجوي (24) زبون وفي سكك الحديد (22) وبلغ المجموع الكلي لعينة الزبائن (46).

الفصل الثاني/ الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المبحث الأول (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)

أولاً: مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

Concept of Human Resource Management Strategy

في الماضي كان هناك خوف من أن المكاين ستمكن في يوم ما من تقليل الحاجة إلى الأفراد العاملين في العمل، وفي الواقع أن الذي حدث هو عكس هذا حيث أصبح الأفراد يتمتعون بمكانه مهمة في المنظمات المعاصرة أكثر من أي وقت مضى (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦: ٣٧) فالموارد البشرية اليوم أصبحوا مصدر الميزة التنافسية للمنظمة، وهم الرأسماليون الجدد في أطار اقتصاد المعرفة (العنزي و الساعدي، 2008: 7) فأصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي والقطاعي وضمان النمو والتوسع والإبداع وخدمة العملاء (النجار، 2007: 7) كما أوضح (السالم وصالح، 2000: 41) أن خلف نجاح كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد البشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقويم أداءهم أو من خلال برامج جيدة للمكافآت والحوافز. ومن هذا المنطلق بدأت إدارة الموارد البشرية بالتحول من كونها وظيفة معنية بشؤون متخصصة للأفراد العاملين وظيفتها تقديم الاستشارات في هذا المجال إلى إدارة تنفيذية لها دور كبير وشامل في عموم المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إذ أصبح مدير الموارد البشرية أحد أعضاء الذين يعنون بصياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الأحمر، 2007: 41) و يرى (Salaman et al، 2005: 1) بأن مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد

البشرية لا يزال واحداً من الأفكار القوية و المؤثرة التي برزت في مجال الأعمال و الإدارة خلال السنوات ٢٥ الماضية. و وصف (Torrington &Hall)،(1998:23) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها تمثل بالفلسفة المركزية والأساسية في كيفية إدارة و تنظيم الأفراد و ترجمة ذلك في سياسات و ممارسات تحقق التعاون و الانسجام بين الجميع داخل المنظمة، هذا التوجه سائده العديد من الكتاب أمثال.. (Hendry and Prttis، 1989-Baird et al، 1998-Handy et al، 1983) و قد ذهب Baird إلى أبعد ما وصفه الآخرون بأنه لا توجد إستراتيجية تنظيمية بدون شمولها للموارد البشرية .ولغرض توضيح مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ارتأى الباحث إلى تقديم مجموعة من التعاريف مبينة في الجدول (١) كالآتي:

الجدول (١) تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

ت	أسم المؤلف	تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
1	(Noe et al، 1994:45)	نمط من استخدامات الموارد البشرية المخططة و النشاطات التي تسعى إلى تمكين المنظمة على تحقيق أهدافها
2	(Ivancevich، 1995:3)	الوظيفة التي تنجزها المنظمات و التي تسهل الاستخدام الأكثر فاعلية للعاملين باستخدام سياسات محددة من أجل الكسب والحصول على الأهداف التنظيمية و الفردية
3	(Mathis& Jackson 2003:29)	الاستخدام التنظيمي للموظفين للمحافظة و إدامة الميزة التنافسية ضد المنافسين
4	(Armstrong، 2009:115)	نهج لاتخاذ القرارات بشأن نوايا و خطط المنظمة في شكل سياسات و برامج بشأن توفير الموارد، إدارة الأداء، التعلم و التطوير، المكافآت، وعلاقات الموظفين
5	(Inyang، 2010:26)	هو النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة.و الذي يهتم جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودها الرامية إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها، و التي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

المصدر: إعداد الباحث.

يتضح مما تقدم انه بالرغم من تعدد مفاهيم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلا انه يمكن إن نتلمس أوجه الاتفاق بينهما في ضوء الخيوط المشتركة بينهم كالاتي:

(١) تسعى المنظمة من خلال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (HRMS) من زيادة حظوظها في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات.

(٢) تساهم (HRMS) من تحقيق و إدامة الميزة التنافسية.

(٣) أن الغاية من وضع إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية هو من أجل الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد البشرية في المنظمة.

(٤) يتم صياغة (HRMS) بالتوافق مع الفرص و التهديدات الخارجية و نقاط القوة والضعف الداخلية. واستناداً إلى ما سبق من الممكن تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها (عملية وضع إستراتيجية خاصة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجية المنظمة و الفرص و التهديدات الخارجية و نقاط القوة و الضعف الداخلية من أجل زيادة قدرة المنظمة على تحقيق النجاح و البقاء في ميادين الأعمال).

ثانياً: أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

أن استمرار نجاح المنظمات تعتمد على قدراتها في خلق مزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين. و من هذه المصادر هي امتلاكها الموارد المادية و التكنولوجية و المعدات والتي قد تكون من السهل تقليدها من الآخرين، و لكن عندما تمتلك المنظمة موارد بشرية فعالة وناجحة، يكون من الصعب على المنافسين تقليد (Stewart&Brown)، (2009:51) فالمنتجات و التكنولوجيا و حماية الأسواق.. الخ، كلها يمكن إن تحقق التنافس و لكن الموارد البشرية تعمل على تحقيق استدامتها. (Caliskan)، (2010:102) و بهذا سوف تمثل الموارد البشرية مورداً استراتيجياً مهماً من موارد المنظمة يحدد فرص البقاء والنمو لها. (الطائي وآخرون، 2006:35) كما يرى (Mathis&Jackson)، (2003:30) إلى ضرورة أن ينظر اليوم إلى العاملين على أنهم المقدرات الجوهرية التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمات. لاسيما إذا كانوا يتمتعون بإمكانيات و مهارات خاصة و مميزة في عمليات اتخاذ القرار و الإبداع بطريقة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين.

كما أشار (Caliskan)، (2010:100) إلى أن إدارة الموارد البشرية يمكن إن تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات البشرية في المنظمات. مع إقامة الصلة بين الأهداف العامة للإستراتيجية الأعمال و إستراتيجية الموارد البشرية و تنفيذها. وكما أن إستراتيجية الموارد البشرية تشكل أحد المدخلات المهمة للإستراتيجية الكلية للمنظمة، وأن أهم دور يتمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصراً حاسماً في خلق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال. (Bratton & Gold)، (2003: 122) كما

يضيف (سامي، 2007:81) بأن الموارد البشرية هي عامل أساسي للنجاح الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات، الأمر الذي أصبح يفرض على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار كم المهارات و المعارف المتوفرة لديها سواء في مرحلة الأعداد للإستراتيجية أو في مرحلة التنفيذ. و في ضوء ذلك نوضح أن هناك مجموعة من النقاط الأساسية التي يمكن من خلالها أن تجنيها المنظمة عبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (1) ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا بالمنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف على الآخر.

(2) ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة و الضعف في الموارد البشرية و الفرص و التهديدات الخارجية في الحسبان عند تحديد و تنفيذ استراتيجيات المنظمة (ماهر، 2009:87)

(3) لإدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في تحقيق الجودة و النجاح للمنظمة من خلال توفير الظروف الملائمة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين وأكفاء في تلبية رغبات الزبون. (الدهان، 2007:45)

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

1998:8 Ivancevich

1. وهناك من يؤكد أن التغيير الكبير والأكثر أثارة للدهشة في دور إدارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير و تنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة (أحمر، 2007:35) أن هذه الأهمية و النقاط الايجابية لا يمكن لأي منظمة أن تحققها بمجرد صياغتها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ما لم تحول الكلمات على الورق إلى أفعال على ارض الواقع.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (HRMS) ١- إستراتيجية تحليل الوظيفة

تعتبر إستراتيجية تحليل الوظيفة الخطوة الأولى التي تبني عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة. و كلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي دقيق وشامل كلما زاد من فرص تطبيق و النجاح في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

أ- مفهوم إستراتيجية تحليل الوظيفة

تتألف المنظمات من مواقع وظيفية يتعين أعداد ملاكات لأشغالها و يعد تحليل الوظائف هو الأسلوب المتبع الذي يمكن من خلاله تحديد الواجبات لهذه المواقع الوظيفية وشخصيات الأفراد الذين سيقع عليهم الاختيار لأشغالها (Dessler)، (2000:84) وانه من غير الممكن البدء في ترجمة أهداف المنظمة إلى مهام و مسؤوليات سيضطلع بأدائها العاملون فعلاً لتحقيق هذه الأهداف دون الانتهاء من تحليل و تصميم الوظيفة

(السالم وصالح، 2002:39) و قد حدد (هاشم، 1996:158) تحليل الوظيفة بأنه "الأسلوب العلمي المنظم لعملية تجميع و توثيق البيانات و المعلومات الخاصة بالوظيفة" وترى (عباس، 2003:87) "بأنه العملية النظامية في دراسة و جمع المعلومات المرتبطة بالعمليات و المسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها و شروطها أو محدثاتها (مواصفاتها)" كما أضاف (ماهر، 2009:113) بان تحليل الوظيفة " هو تحديد الأنشطة المكونة للوظيفة ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد المواصفات لشاغل الوظيفة" بينما أوضح (Brown، Stewart)، (2009:124) إلى تحليل الوظيفة بأنها " عملية نظامية لمجموعة من المعلومات حول تأدية المهام و الأعمال". و بناء على ما سبق من الممكن تعريف تحليل الوظيفة بأنها " أسلوب علمي تعمل على تجزئة الوظيفة إلى العناصر المكونة لها بهدف تحديد المواصفات و واجبات الوظيفة و الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة".

وإذا كان تحليل الوظيفة يهتم بجمع اكبر قدر ممكن من البيانات عن هذه الوظيفة فانه يقدم بيانات أساسية من الأنشطة و الأسلوب الذي سيتم جمع الأنشطة في مهام. وجمع المهام في وظيفة يمثل طريقة تصميم الوظيفة (ماهر، 2009:134) و قد عرف تصميم الوظيفة Job Design "كمواصفات للمحتوى و طرق و علاقات الوظائف من اجل إرضاء المتطلبات التكنولوجية و التنظيمية و كذلك المتطلبات الاجتماعية و الشخصية لشاغل الوظيفة (أرمسترونج، 2007:556).

٢- إستراتيجية الاختيار Strategy of selection

تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة و فاعلية. فعلى أساس النجاح في انجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة سواء النشاطات التسويقية و الإنتاجية و المالية و البحثية و خاصة في المنظمة التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقعاً واضحاً في هيكلها التنظيمية (إلهيتي، 2003:121).

أ- مفهوم الاختيار

وتمثل عملية الاختيار نظاماً تمثل مدخلاته بنتائج التحليل الوظيفي و خطط الموارد البشرية و نتائج الاستقطاب، و عملياته في المقابلة و الاختيار و الفحص الطبي و اللياقة البدنية، إما مخرجاته فتتجلى بقرار اختيار يحدد بموجبه من سيتم تعيينهم من بين مجموعة الأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة. (الأحمر، 2007:43) و قد تم تعريف الاختيار على انه "العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بالاختيار من بين عدد من المتقدمين إلى الوظيفة ممن تتوافر فيهم أعلى فرصة لتلبية احتياجات المنظمة" (Ivancevich)، (1995:212) كما عرف الاختيار بأنه " عبارة عن عملية اختيار الأفراد ذوي المؤهلات الضرورية لشغل الوظائف داخل المنظمة" (Mathis)، (2003:234) إما (Mondy)، (2008:160) فيعرف الاختيار على انه " عملية اختيار الشخص المناسب من بين مجموعة من

المتقدمين حول وظيفة معينة في داخل المنظمة" و كما يرى (Denisi&Griffin)،(2001:196) بأنه "عملية اختيار أفضل المرشحين للوظائف من بين مجموعة من المتقدمين الذين رشحوا عبر عملية الاستقطاب". وبعد توضيح مفهوم الاختيار يمكننا إن نعطي تعريفا للاختيار بأنها " مجموعة من الإجراءات و الاختبارات التي تضعها المنظمة من اجل اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب".

٣- إستراتيجية التدريب و التطوير Strategy of Training and Development

تؤدي إستراتيجية التدريب و التطوير دوراً أساسياً في نجاح المنظمات، وقد أصبح من النشاطات الأساسية الساندة لإدارة الموارد البشرية، بعد إدراك المنظمات لحقيقة أن التدريب وإعادة التدريب للعاملين للقيام بأعباء أعمال المستقبل ذات الطبيعة المتغيرة قد يحدد النجاح أو الفشل التنظيمي.

أ- مفهوم إستراتيجية التدريب و التطوير

تمثل عمليات تدريب و تطوير الموارد البشرية وتقييم أدائها أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها البعض، فلا يمكن إن تساهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تعي طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية وفق طريقة علمية مدروسة (العامري و الغالبي، 2007:600) وكذلك فإن التدريب هو احد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من اجل تطوير وتنمية القدرات العلمية و السلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على المستوى البيئة الداخلية و الخارجية (السالم وصالح، 2002:129) وقد عرف التدريب بأنه "الطرق المستخدمة لرفد المستخدمين الجدد أو الحاليين بالمهارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم (Dessler2000:249)، إما التطوير فقد عرف على انه "اكتساب المعرفة و المهارات و السلوكيات التي تحسن من قدرة العاملين لمواجهة أنواعاً مختلفة من التحديات في الأعمال الموجودة حالياً أو الأعمال التي لم تظهر بعد" (Noe et al، 1994:59) وعلى الرغم من وجود اختلافات بسيطة ما بين التدريب و التطوير إلا إن الهدف الأساسي هو رفع من كفاءة وفاعلية المنظمة. فقد عرف التدريب و التطوير بأنه "عملية تحسين الأداء الحالي والمستقبلي من خلال تعزيز قدرات العاملين (Schular 1995:503)، وكذلك هي "عملية تزويد العاملين بالمهارات التي تستعمل بشكل مباشر في إنجاز الوظائف" (et.al،Anthony، 1999:337) وكما أشار (et.al،(Bohlander، 2001:222 إلى التدريب و التطوير بأنه " أي جهد مبادر من قبل المنظمة لتبني التعلم وتشجيعه بين أفرادها ويمكننا إن نعرف التدريب و التطوير على انه "عملية نظامية تسعى من خلالها المنظمة في إكساب عاملها المهارات و المعرفة و تنمية قدراتهم الحالية و المستقبلية من اجل زيادة فرص المنظمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي".

٤- إستراتيجية تقويم الأداء Performance Evaluation strategy

تتمكن المنظمة من خلال عملية تقويم الأداء، التوصل إلى حكم يقترب من الدقة على صحة سياساتها، وبرامجها التي تعتمد عليها لاختيار وتعيين وتدريب وتطوير ومتابعة مواردها البشرية في المنظمات التي تعتبر حجر الأساس للمنظمة. (الشمري، 2002: 53)

أ- مفهوم إستراتيجية تقويم الأداء

تعد إستراتيجية تقويم الأداء من العمليات المهمة لإدارة الموارد البشرية فعن طريقها يتم تقييم السياسات و البرامج التي تعتمد عليها المنظمة. ويشير Ivancevich (1995:256) إلى تقويم الأداء بأنه "نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل. في حين يؤكد Denisi&Griffin (2001:232) على تقويم الأداء بأنه "التقييم الرسمي و الخاص للعامل من اجل تحديد درجة فاعلية أداء هذا العامل لعمله". إما (ماهر، 2009:406) يعرف تقويم الأداء "هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم، على إن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في إعمالهم. وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها". وكما أنها " عملية مستمرة لتقييم و إدارة السلوك و النتائج في مكان العمل" (العامري و الغالبي، 2007:602) ويمكننا إعطاء تعريف إلى تقويم الأداء بأنها " عملية نظامية تقوم بها المنظمة من اجل القيام بالمقارنة ما بين الأداء الفعلي و ما بين الأداء الواجب القيام به و اتخاذ الإجراءات الأزمة في ضوء نتائج التقييم".

الفصل الثاني/المبحث الثاني النجاح الاستراتيجي

أولاً: النجاح الاستراتيجي اصطلاحاً و بدايات ظهوره

يعتبر النجاح مصطلح متعدد الأوجه و المضامين و هو يشير إلى عدة إبعاد فلسفية في وقت واحد فقد ذكر النجاح على انه بلوغ النتيجة المطلوبة كما في معجم اللغات (السابق، 1985:941) إما (الرازي، 1981:646) فذكر النجاح بالفتح يعني الظفر بالحوائج و النجاح في اللغة الانكليزية و طبقاً لقاموس المورد (البلبكي، 2009:1174) تعني نجاح أو افلح و إحراز المنزلة الرفيعة، وقد ذكر موقع (www.upower.net) النجاح لغة هو اشتقاق من كلمة نجاح وهو تعبير عن شيء الذي يناله الإنسان من بعد تعب و جهد جهيد. و قد يتداخل مفهوم النجاح مع مصطلحات أخرى، فمثلاً عندما نقول أن هذه المنظمة ناجحة أو منظمة متفوقة أو مبدعة قد يفهم البعض إن جميع هذه المصطلحات يقصد بها المنظمة الناجحة، و لكن الحقيقة نقول إن هناك اختلاف ما بين تلك المصطلحات.

والجدول (٢) يوضح ذلك

الجدول (٢) التمييز ما بين النجاح والتفوق والإبداع

النجاح	التفوق	الإبداع
1- إن تكون أفضل من الآخرين على مستوى المنظمة.	1- زيادة إمكانية النجاح طويل المدى.	1- يعزز النجاح للمنظمة عبر تقديم أشياء لأول مرة.
2- تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة.	2- تبحث عن أهداف أخرى.	2- تحفز المواهب و قدرات العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.
3- تحقيق الأداء المطلوب من قبل المنظمة.	3- تحقق أعلى مستوى من مستوى الأداء.	3- تحقيق الأداء الذي يكون بعيدا عن السياقات التقليدية.

المصدر: من إعداد الباحث.

ومن خلال معطيات الجدول (3) يتضح لنا، إن المفاهيم السابقة تمثل الصور الايجابية التي تسعى إليها أي منظمة في الوصول لها، كما لا تستطيع المنظمات من تحقيق التفوق والإبداع ما لم تكن المنظمة ناجحة، لكون النجاح يمثل الأرضية الخصبة التي ينمو فيها التفوق والإبداع. وبهذا نرى إن الباحثين لم يتفقوا على مفهوم النجاح. أذ أوضح (Quinn & Rohrbaug) هذا الاختلاف بقوله "إن نجاح المنظمة مشكلة إدراكية ناتجة عن اختلاف الباحثين في إدراكهم لهذا المفهوم و تفاوت اهتمامهم الشخصي بمتغيرات تنظيمية دون أخرى، نتيجة لميولهم الفكرية والشخصية لقيم دون أخرى (الركابي، 2004: 330) و لتحليل ما جاء به الباحثين من مفاهيم و مقاييس متعددة ومتنوعة للنجاح، بدا من عد الكفاءة و الفاعلية مقياساً للنجاح، وصولاً إلى المفهوم الأوسع و الأكثر شمولية هو النجاح الاستراتيجي.

ثانياً: النجاح الاستراتيجي

لم يظهر مفهوم النجاح الاستراتيجي بصورة اغتباطية أو كترف فكري بل ولد من ارض الواقع، في ظل بيئة سريعة التغيير مع ندرة الموارد و التطورات التكنولوجية والأزمات العالمية التي عصفت بالمنظمات، وهذه دعت إلى تبني مفهوم أوسع من "الكفاءة و الفاعلية أو النجاح التنظيمي" إلى مفهوم يتبنى إبعاد بعيدة المدى للنجاح و الحذر لأي طارئ قد يهوي بالمنظمة إلى الفشل الاستراتيجي، والى تبني مقاييس تستند عليها ضد التهديدات الخارجية و تكون لها عوناً في تسلق سلم النجاح الاستراتيجي كي يضمن لها من خطورة الانزلاق إلى الهاوية. و الجدول (٣) يعرض ما جاء به عدد من الباحثين من مفاهيم حول النجاح الاستراتيجي.

جدول (٣) تعاريف النجاح الاستراتيجي حسب آراء عدد من الباحثين

الباحث و السنة	النجاح الاستراتيجي
Maller،(2002) نقلاً عن(العزاوي،2008:127)	التنفيذ الناجح للخطة الإستراتيجية من قبل المنظمة إذ عد النجاح الاستراتيجي = التخطيط الاستراتيجي
2002،(Jonson&Scholes :476)	النجاح في الصياغة الإستراتيجية و تنفيذها و متابعتها
(الركابي،2004:342)	وضح "1979،Alvar" بقدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها. بينما يعتقد "الركابي " إن النجاح الاستراتيجي هو " البقاء و التكيف و النمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها
2005:3،(Thomas)	"القيادة والإدارة الناجحة التي تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال، وتتوقع الأحداث وتواجه الواقع بنظرة طويلة الأمد تركز على عوامل النجاح الحرجة، للتنافس التي تضيف من خلاله قيمة للزبون ولجميع أصحاب المصلحة، الرؤية وإمكانية تطوير رأس مال فكري، و تركز على تطوير العاملين وتحفيزهم ورضاهم والتغذية العكسية والتقييم والمراجعة"، معداً إياها نجاحاً مستداماً
(العزاوي،2008:212)	درجة التزام المنظمات العامة إزاء المستفيدين (حكومة و العاملين و المنظمات) و تقييمها لرضاهم و مستويات اهتمامهم برأس المال البشري العامل فيها في إطار سعيها للبقاء في ميدان المنافسة أولاً و التكيف مع المتغيرات البيئة المتلاحقة ثانياً و أخيراً النمو ثم التمييز على المنظمات المنافسة وإدامة ذلك لتحقيق مقاصدها الإستراتيجية لتطاعتها بعيدة الأمد.
(Waldron& Antonio،2008:153)	قدرة المنظمة على خلق القيمة للمساهمين
(الحلالمة والعزاوي،2009:164)	هي مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق التميز و الريادة و زيادة العوائد و إضافة قيمة عليا للأعمال و النمو و الاستمرار، عبر اعتماد (إستراتيجية واضحة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، مواهب العاملين و قيادة فاعلة و ابتكارات مستمرة و صفقات متكررة). بما يعرف طريقة (2+4)
(العنزي،2010:91)	قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال، التكيف و الاستجابة، النمو و التعلم المستمر في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

ونستخلص من التعاريف السابقة ما يلي:

- (١) إن البقاء و التكيف و النمو هو معيار لقياس النجاح الاستراتيجي.
- (٢) النجاح الاستراتيجي هو التنفيذ الناجح و الفعال للخطة أو التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- (٣) إن النجاح في إعداد صياغة إستراتيجية و تنفيذها و مراقبتها تساهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة.
- (٤) إن تحقيق النجاح طويل المدى يتم عبر نظرة شمولية تركز على عوامل النجاح الحرجة أو العوامل الداخلية للمنظمة من رؤية، تطوير رأس المال الفكري، تطوير العاملين وتحفيزهم فضلاً عن العوامل الخارجية من إضافة قيمة لأصحاب المصالح و رضا الزبون. ويرى الباحث إن النجاح الاستراتيجي هو " قدرة المنظمات على صياغة إستراتيجية واضحة و محددة و مرنة مع التنفيذ الفعال لها في ظل وجود ثقافة تحفيزية وإبداع لدى العاملين مما يؤدي إلى رضا الزبون الذي يعد الهدف الأسمى للمنظمات وتطلعاتها بعيدة الأمد".

ثالثاً: مقاييس النجاح الاستراتيجي

عرف المقياس " بأنه تقدير لقيمة تتمركز حولها أغلبية البيانات وتمثلها أفضل تمثيل (سمحان، 2010: 71) وعند الحديث عن النجاح الاستراتيجي نجد إن هناك صعوبات تواجه تلك المقاييس متمثلة بقلّة الدراسات التي تناولت قياس النجاح الاستراتيجي و خاصة لمنظمات الإدارة العامة كما إن تنوع المنظمات و نشاطاتها أدى إلى تنوع اغلب المؤشرات وبالتالي أدى إلى عدم وجود مقاييس رئيسية يمكن الاسترشاد بها في قياس النجاح الاستراتيجي للمنظمات و الجدول (٤) يوضح ما قدمه الكتاب والباحثون من معايير ومؤشرات يمكن للمنظمات من خلالها إن تقيس مستويات نجاحها الاستراتيجي.

جدول (٤) مقاييس النجاح الاستراتيجي على وفق آراء بعض الكتاب و الباحثون

ت	الكاتب، السنة، الصفحة	المقاييس
1	(الركابي، 1999:136)	" البقاء، التكيف، النمو، في ظل تحقيق الأهداف.
2	(Heuer، 1999:1-19)	◆ رسالة المنظمة (واقعيته، وكونها عملية، ومحددة بوضوح). ◆ مجلس الإدارة (مهارات الرئيس والاعضاء، والتنظيم، ووضوح الأهداف، وعمله لنجاح المنظمة). ◆ قيادة تؤمن برسالة المنظمة ورؤيتها، وتدفع العاملين لتنفيذها. ◆ نظام مالي مستقر ويدار بفاعلية في إطار حالة المنظمة وبرامجها. ◆ صياغة إستراتيجية مالية طويلة الأمد. ◆ موارد بشرية مؤهلة وملتزمة بالأداء المنفوق، مع إحساسها بملكية المنظمة. ◆ رضا العاملين وولائهم. ◆ التعلم المنظمي بدلالة (تطويره لقابليات العاملين، وتوفيره أنظمة تكيف معقدة مع تحفيز عالي على التغيير). ◆ الجودة وتحسينها بدلالة (تقييم رضا المستفيدين، الاستجابة لحاجات العاملين). ◆ الإبداعية بدلالة (تحفيز العاملين للبحث عن أفكار جديدة).
3	(داغر، 2001:30)	(٥) رضا الزبون كمؤشر أساس لنجاح منظمات الخدمة
4	(Cobbld&lawrie، 2001، 2003:4)	(٦) بطاقة الدرجات المتوازنة بمنظوراتها الأربعة (٧) (الزبائن، المالي، العمليات الداخلية، الإبداع و التعلم)
5	(RTdee، 2005)	(٨) الرؤية، الرسالة، الثقافة، القيم، قيم الزبون، الهيكل، العمليات، الأنظمة، الاستراتيجيات التنافسية، أداء المنظمة و الفرد.

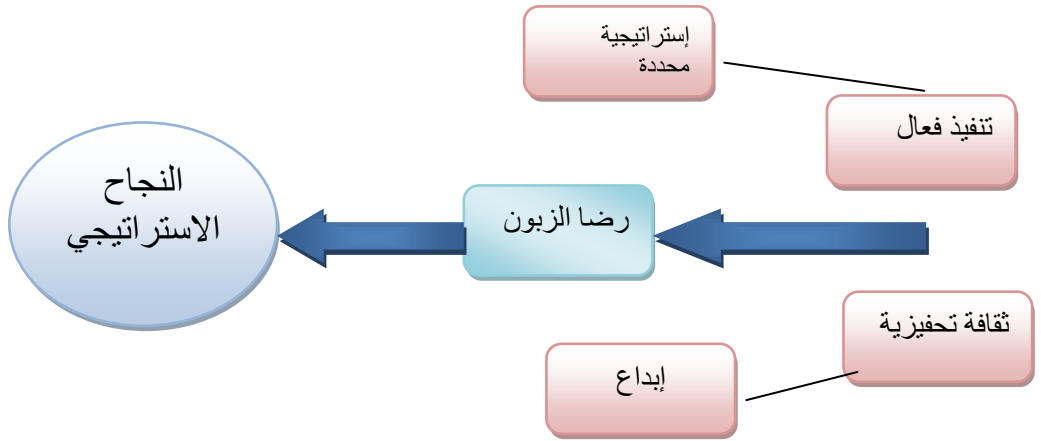
6	(Albrechts)، (2001:1-3)	(٩) رؤية، رسالة، بيئة العمليات إستراتيجية الأعمال، قيم الزبون، أهداف المخرجات).
7	Gates، (2004:31)	(١٠) التوجه الاستراتيجي، الوظيفة، الهيكل، تقاسم المعلومات ، الموارد
8	(العزاوي، 2008:145)	(١١) البقاء، التكيف، النمو، في ظل تحقيق الأهداف
9	(Johnson)، et al، (2006) نقلا عن (الطائي والخفاجي، 2009:179)	(١٢) القدرة على الملائمة: و هي تعكس درجة عقلانية بناء المركز الاستراتيجي. (١٣) القدرة على القبول: و تتعلق بارتباط إستراتيجية بثلاث قضايا و هي العائد المتوقع من الإستراتيجية، مستوى الخطر، ورد الفعل الأطراف وذوي المصالح. (١٤) الجدوى: حيث تهتم بمدى امتلاك المنظمة (موارد ومنافسة) تتصل بالإستراتيجية و تطبيقها.
10	(الحلالمو العزاوي، 2009:122)	(١٥) إستراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، تنظيم أفقي، مواهب محورية، قيادة فاعلة، ابتكارات مستمرة، صفقات متكررة.
11	(العنزي، 2010:100)	(١٦) معيار البقاء في ميدان الأعمال بدلالة (تحقيق الأهداف المنشودة). (١٧) معيار التكيف والاستجابة بدلالة (الاستجابة للمتغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية). (١٨) معيار النمو بدلالة (الزيادة في الحجم و تنوع المنتجات). (١٩) معيار التعلم المستمر بدلالة (اكتساب معرفة يستفاد منها في تصحيح الأخطاء و حل المشكلات).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه.

ونستطيع أن نستنتج من خلال الجدول (٤) فيما يلي:

- (١) أغلب مؤشرات قياس النجاح الاستراتيجي كان في المنظمات الهادفة للربح باستثناء المقياس الذي قدمه (Heuer)، (1999 و (العزاوي، 2008).
- (٢) إن وجود موارد بشرية مؤهلة بالأداء المتفوق و ثقافة تحفيزية تحفز العاملين على الإبداع لتقديم أفكار جديدة للمنظمة تعتبر من أساسيات النجاح الاستراتيجي.

- (٣) يلاحظ من المؤشرات السابقة إن معيار "رضا الزبون" قد حاز على أعلى نسبة تكرار وهذا ما أكدته (داغر، 2001:30) إن رضا الزبون يعتبر مؤشر أساسي لنجاح منظمات الخدمة.
- (٤) استخدام بطاقة الدرجات المتوازنة في قياس النجاح الاستراتيجي التي تستند إلى مقاييس مالية وغير مالية (كرضا الزبون، الإبداع والتعلم).
- (٥) والتي جاء بها Kaplan&Norton، (1992) في قياس النجاح الاستراتيجي "لمرونتها وسهولة تطويرها و تنظيمها كمقياس" و لثبوت فاعليتها في كثير من الدراسات والمنظمات التابعة لقطاعات مختلفة تركز على الأداء أو النجاح الطويل الأجل (العزاوي، 2008:144).
- (٦) استخدام مؤشرات (البقاء، التكيف، و النمو) لأكثر من باحث و خاصة في البيئة العراقية.
- (٧) عدد من المقاييس المعتمدة علمياً للنجاح الاستراتيجي كما في الشكل (٢) مستنداً على عدد من المقاييس العلمية و الجدول (٥) يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الباحث.

جدول (٥) مقاييس النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر عينة من الكتاب والباحثين

ت	الكاتب	إستراتيجية محددة	تنفيذ فعال	ثقافة تحفيزية	إبداع	رضا الزبون
1	Jonson&Schools، (2002)	*	*			
2	Maller، (2002)	*	*			
3	Heuer، (1999)	*			*	*
4	Cobbold & lawrie، (2001، 2003)	*	*		*	*
5	Albreches، (2001)	*				*
6	RTDee& Associate، (2005)			*		*
7	Kurtzman، (2005) نقلا عن (العزاوي، 2008: 143)				*	*
8	Narayanan&Nath، (1996)			*		
9	(الحلالمه و العزاوي، 2009)	*	*	*	*	
9	(إسماعيل، 2010: 53)			*		
10	Hussey، (2001: 201)		*		*	

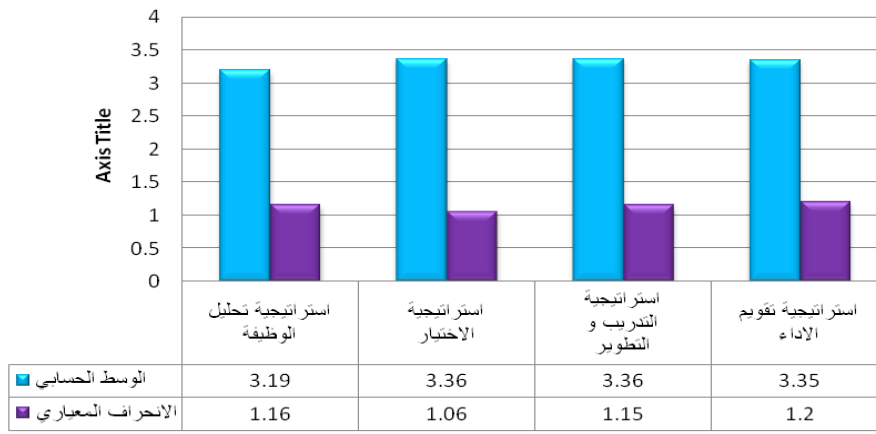
الفصل الثالث/ الإطار العملي للدراسة
(المبحث الأول) عرض و تحليل النتائج في ضوء إجابات العينة

أولاً - عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى الوزارة المبحوثة والشركات التابعة للوزارة سيتم عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها باستعمال الوسائل الإحصائية المناسبة من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات المبحوثة وأبعادها الفرعية. ولأن هذه الدراسة قد اعتمدت على مقياس (likert) الخماسي في إجابات عينة الدراسة للاستبانة ، فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (١-٥) أي بأربعة مستويات، وتشمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (٣) فسيكون مرتفعاً إذا ما تراوح بين (٣-٤) ومرتفع جداً إذا زاد عن (٤)، كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (٣) فيكون منخفضاً إذا تراوح بين (٢-٣) ومنخفض جداً إذا ما انخفض عن (٢).

أولاً- قياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية :-

قيس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد (إستراتيجية تحليل الوظيفة، إستراتيجية الاختيار، إستراتيجية التدريب و التطوير، إستراتيجية تقويم الأداء)، إذ تشير الجداول إلى الأوساط الحسابية والانحرافات

المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة النقل والشركات التابعة لوزارة النقل (الشركة العامة للنقل الجوي، الشركة العامة للنقل البحري، الشركة العامة للنقل البري، الشركة العامة لسكك الحديد) إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وبصورة عامة، ومن خلال مستوى إجابات عينة الدراسة عن موضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.31) وهو قريب من الوسط الفرضي (٣) وبمستوى (متوسط الأهمية) كما إن الأوساط الحسابية للمتغير قد جاءت متقاربة، وكذلك الأمر مع الانحرافات المعيارية و الشكل (٣) يوضح ذلك شكل (٣) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفيما يأتي:



تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

أولاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

١ - إستراتيجية تحليل الوظيفة

الفقرات	مقياس الإجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق مطلقاً			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
1-تخضع الوظائف في الوزارة إلى عملية تحليل و تصميم الوظيفة	3	7.1	12	28.6	9	21.4	14	33.3	4	9.5	2.90	1.14

1.13	3.48	2.4	1	26.2	11	9.5	4	45.2	19	16.7	7	2- هناك توصيف لكل وظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات في الوزارة
1.15	2.81	4.8	2	47.6	20	23.8	10	9.5	4	14.3	6	3- يوجد في الوزارة دليل بالمتطلبات البشرية الواجب توفرها إلى من يشغل الوظيفة
1.13	2.95	9.5	4	28.6	12	26.2	11	28.6	12	7.1	3	4- هناك تنسيق و تكامل بين إدارات الوزارة حول عمليات تحليل و تصميم الوظيفة
1.27	3.55	7.1	3	19.0	8	11.9	5	35.7	15	26.2	11	5- تعتبر عملية تحليل الوظيفة قاعدة أساسية لبقية وظائف إدارة الموارد البشرية
1.19	3.45	2.4	1	28.6	12	11.9	5	35.7	15	21.4	9	6- كل موظف في الوزارة على علم بواجباته ومسؤولياته
1.16	3.19											المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح بان إستراتيجية تحليل الوظيفة حققت وسطاً حسابياً بلغ (3.19) و بانحراف معياري (1.16) و بالمقارنة مع الوسط الفرضي (3) نجد إن إستراتيجية تحليل الوظيفة قد جاءت بمستوى متوسط مقارب للوسط الفرضي. و هذا المستوى يعطي تفسيراً، إن الوزارة المبحوثة لا تعطي اهتماماً كبيراً لهذه الإستراتيجية، و لتأكيد هذه النتائج أجرى الباحث عدد من المقابلات الشخصية مع بعض أفراد العينة بشأن مدى اهتمام الوزارة بإستراتيجية تحليل الوظيفة، و وجد إن عملية تحليل الوظيفة في الوزارة قد تم التحضير لها في بداية عام 2010، و هم إلى الآن لم يطبقوها بصورة فعلية على وظائف الوزارة. وهذا ما أدى إلى تراجع مستوى أهمية إستراتيجية تحليل الوظيفة في الوزارة و وفق إجابات العينة.

٢- استراتيجية الاختيار

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق مطلقاً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.02	2.71	7.1	3	42.9	18	26.2	11	19.0	8	4.8	2	7- تعتمد الوزارة على نتائج تحليل و تصميم الوظيفة في اختيار المرشحين للوظائف
1.31	2.95	16.7	7	23.8	10	19.0	8	28.6	12	11.9	5	8- يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الاختبارات و المقابلات قبل اختياره للوظيفة
1.09	3.07	7.1	3	28.6	12	19.0	8	40.5	17	4.8	2	9- نركز على إستراتيجية ملء الشواغر الوظيفية من داخل الوزارة
0.73	4.17	0	0	4.8	2	4.8	2	59.5	25	31.0	13	10- تنجز الكثير من المهام في الوزارة من قبل الأفراد الحاليين
1.03	3.62	0	0	19.0	8	21.4	9	38.1	16	21.4	6	11- تتطلب بعض التغيرات في أداء الوظائف مهارات خارجية متنوعة.
1.18	3.67	4.8	2	14.3	6	19.0	8	33.3	14	28.6	12	12- من الاهداف الأساسية لإستراتيجية الاختيار الحصول على أفضل الكفاءات من الموارد البشرية
1.06	3.36											المجموع

إجمالاً لإستراتيجية الاختيار، فإن النتائج تشير بأن الوسط الحسابي العام بلغ (3.36) و بانحراف معياري (1.06)، و استناداً لهذه النتائج فإن الوسط الحسابي هو أعلى من الوسط الفرضي بنسبة (0.36) وهي نسبة ضعيفة إلى مستوى أهمية بدرجة (متوسط الأهمية). ويعزى السبب في ذلك إلى

سيطرة الأحزاب السياسية والمحابة و المحسوبية على عمليات اختيار المرشحين للوظائف في الوزارة و اختيار أشخاص غير مؤهلين وليسوا من أصحاب الاختصاص المطلوب بشغل الوظائف، وهذا ما وجده الباحث وخاصة في الشركات التابعة لوزارة النقل، فبرغم من وجود مجموعة من الاختبارات والمقابلات ولكنها روتينية فقط وغير مفعلة بصورة صحيحة، وهذا مما أدى إلى شبه إجماع ما بين عينة الدراسة في تراجع مستوى أهمية إستراتيجية الاختيار في الوزارة.

٣- إستراتيجية التدريب والتطوير

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق مطلقاً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.33	3.48	7.1	3	23.8	10	11.9	5	28.6	12	28.6	12	13- يتم تصميم البرامج التدريبية وفق متطلبات كل عمل
1.16	3.10	7.1	3	28.6	12	23.8	10	28.6	12	11.9	5	14-تتم دراسة المتغيرات البيئية المستقبلية عند وضع استراتيجيات التدريب والتطوير
1.17	3.38	2.4	1	31.0	13	9.5	4	40.5	17	16.7	7	15- نركز على البرامج التدريبية داخل الوزارة.
1.11	2.74	4.8	2	52.4	22	16.7	7	16.7	7	9.5	4	16- تركيز البرامج التدريبية خارج الوزارة على الكفاءات والمهارات العالية
0.77	4.40	0	0	4.8	2	2.4	1	40.5	17	52.4	22	17-يتطلب تغيير ثقافة الأفراد العاملين والثقافة التنظيمية إعداد برامج تدريبية في هذا المجال

اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي

1.38	3.10	14.3	6	26.2	11	14.3	6	26.2	11	19.0	8	18- هناك تقييم بعد الانتهاء من عملية التدريب العاملين للحكم على فعاليته
1.15	3.36											المجموع

وإجمالي المتوسط الحسابي لإستراتيجية التدريب و التطوير لهذا البعد فقد بلغ (3.36) وبانحراف معياري قدره (1.15)، و هو أعلى من الوسط الفرضي (3) بنسبة (36%) وهي نسبة ضعيفة و تؤثر إلى إن هناك ميلا (متوسط الأهمية) لإستراتيجية التدريب و التطوير لدى عينة الدراسة. و وجد الباحث إن الوزارة تركز في برامجها التدريبية و خاصة خارج الوزارة على الدافع التحفيزي (الحوافز الترفيحية) و ليس على الدافع التعليمي التطويري لمهارات الموظفين، وهذا ما قد يؤثر على الدافع الرئيسي للتدريب وهو زيادة مهارات العاملين و تطويرها. كما وجد الباحث إن أغلبية الموظفين ينظرون إلى الدورات التدريبية بمنظار الترقيّة و التقدم في السلم الوظيفي على حساب النهوض بمهاراتهم و تنمية كفاءتهم. و بوجود مثل هذه التوجهات في الوزارة فقد قاد إلى انخفاض مستوى أهمية إستراتيجية التدريب و التطوير لدى عينة الدراسة برغم من وجود العديد من الدورات التدريبية للموظفين، و لكنها غير مفعلة بالمسار الصحيح لها.

٤- استراتيجة تقويم الأداء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق مطلقاً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.30	2.79	19.0	8	26.2	11	23.8	10	19.0	8	11.9	5	19- يتوافر في وزارة النقل نظام تقويم أداء فعال يعتمد على معايير الخبرة والكفاءة
1.13	3.00	7.1	3	31.0	13	26.2	11	26.2	11	9.5	4	20- يساعد نظام تقويم أداء الأفراد العاملين على اختيار الأفراد من داخل الوزارة

1.31	3.26	9.5	4	23.8	10	19.0	8	26.2	11	21.4	9	21- يوفر نظام تقييم أداء الأفراد العاملين قاعدة معلومات تفيد في رسم ووضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية
1.26	3.38	11.9	5	14.3	6	16.7	7	38.1	16	19.0	8	22- يساهم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم
1.09	3.86	4.8	2	9.5	4	9.5	4	47.6	20	28.6	12	23- يحفز التقييم الموضوعي والمستمر للأفراد العاملين على الإبداع في مجال عملهم
1.12	3.86	4.8	2	9.5	4	11.9	5	42.9	18	31.0	13	24- يعد تقييم أداء الأفراد العاملين وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين
1.20	3.35											المجموع

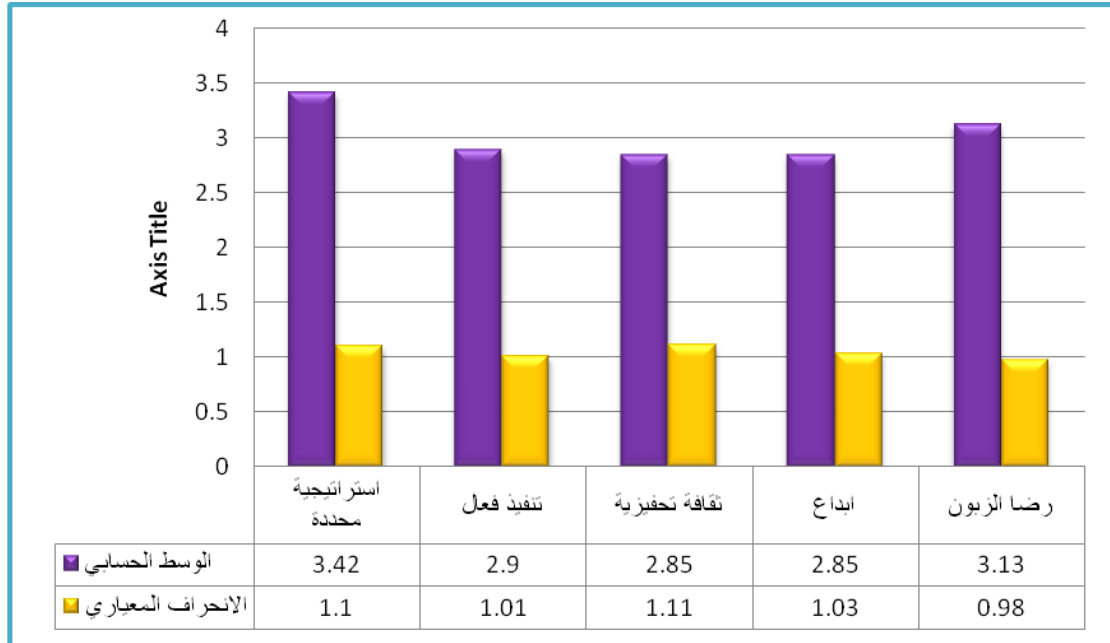
وبصورة إجمالية فقد حقق بعد إستراتيجية تقييم الأداء وسطاً حسابياً مقداره (3.35) و هو أعلى من الوسط الفرضي (3) بنسبة (35%) و هو يشير إلى إن هناك ميلا متوسط الأهمية إلى إستراتيجية تقييم الأداء في الوزارة المبحوثة، و يعزى السبب في ذلك إلى تراجع مستوى الثقة ما بين الموظفين ومابين مسؤولي تقييم الأداء في الوزارة و هذا ما أكدته تراجع الفقرة (19) بعدم توفر نظام تقييم أداء فعال في الوزارة و بالتالي النتائج التي تخرج من هذا الفريق فهي غير مرحب بها و مقبولة لدى الموظفين و هذا ما أدى إلى تراجع مستوى أهمية إستراتيجية تقييم الأداء في وزارة النقل.

ثانيا- النجاح الاستراتيجي

قيس هذا المتغير من خلال خمس إبعاد (إستراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، ابداع، رضا الزبون)، إذ يشير الشكل (٣) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير النجاح الاستراتيجي في وزارة النقل والشركات التابعة لوزارة النقل (الشركة العامة للنقل الجوي، الشركة العامة للنقل البحري، الشركة العامة للنقل البري، الشركة العامة لسكك الحديد). وبصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة الدراسة عن أبعاد النجاح الاستراتيجي

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (3.03) بانحراف معياري (1.04) و هو قريب من الوسط الفرضي (3) وبمستوى (متوسط) لدى عينة الدراسة في وزارة النقل مما يدل على ضعف قدرة وزارة النقل على تحقيق النجاح الاستراتيجي في مضمار عملها، كما إن الأوساط الحسابية للمتغير قد جاءت متقاربة نوعا ما، وكذلك الأمر مع الانحرافات المعيارية و الشكل (٤) يوضح ذلك:

شكل (٤) الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد النجاح الاستراتيجي



وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:
١- إستراتيجية محددة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق مطلقاً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.23	3.36	9.5	4	14.3	6	26.2	11	31.0	13	19.0	8	25- تهتم الوزارة بصياغة إستراتيجية واضحة و محددة

1.06	0.96	1.17	1.13	1.10	26- غالبا ما يتم بلوغ الأهداف المحددة من قبل الوزارة
2.95	3.60	3.38	3.81	3.42	27- يتم تحديد أسلوب العمل المناسب على الدوام من قبل إدارة الوزارة
7.1	2.4	7.1	7.1		28- للوزارة القدرة على إن تكييف إستراتيجيتها بما يتناسب و توجهات الوزارة
3	1	3	3		29- وضوح إستراتيجية الوزارة و تحديد رؤيتها يؤمن النجاح في تطبيقها
31.0	14.3	19.0	7.1		
13	6	8	3		
26.2	16.7	16.7	9.5		
11	7	7	4		
31.0	54.8	42.9	50.0		
13	23	18	21		
4.8	11.9	14.3	26.2		
2	5	6	11		
					المجموع

بصورة إجمالية بلغ الوسط الحسابي لبعيد إستراتيجية محددة نسبة (3.42) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) و بنسبة مقبولة (42%) فوق المستوى الفرضي، و بمستوى مرتفع بانحراف معياري قدره (1.10)، مما يدل على وجود إستراتيجية محددة وواضحة لدى الوزارة من رؤية ورسالة وأهداف ولكن السبب الذي اضعف نسبة الوسط الحسابي هو عدم قدرة الوزارة على بلوغ كافة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والتي تعود إلى أسباب عدة.

٢ - تنفيذ فعال

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق مطلقاً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.08	3.00	9.5	4	21.4	9	35.7	15	26.2	11	7.1	3	30- يتم تنفيذ الأعمال بطريقة فعالة داخل الوزارة
1.10	2.76	14.3	6	26.2	11	33.3	14	21.4	9	4.8	2	31- تسود صفة حب العمل و الولاء للمنظمة بين العاملين
1.05	2.79	11.9	5	33.3	14	21.4	9	33.3	14			32- يتم انجاز الأعمال الموكلة للعاملين ضمن الجداول الزمنية المحددة لها
0.99	3.45	0	0	23.8	10	19.0	8	45.2	19	11.9	5	33- يتم إيصال المعلومات من قبل العاملين إلى المدراء وحسب ما هو مطلوب
0.86	2.55	11.9	5	33.3	14	42.9	18	11.9	5	0	0	34- يتم تنفيذ الأعمال المطلوبة من قبل الإدارة من دون أخطاء
1.01	2.90											المجموع

وإجمالاً فقد بلغ الوسط الحسابي لبعد التنفيذ الفعال (2.90) و هو اقل من الوسط الفرضي (3) و بمستوى ضعيف بانحراف معياري (1.01). و نستنتج من ذلك ضعف مستوى التنفيذ الفعال للمهام من قبل موظفي وزارة النقل ، وهو مؤشر غير مطمئن للوزارة وخاصة إن لديها شركات ينبغي إن يكون مستوى الخطأ صفر بـ 100% و خصوصاً شركات الطيران، فالخطأ الواحد فيها قد يؤدي بحياة مئات

الأشخاص. و بالتالي فان وزارة النقل بحكم عملها ينبغي أن تتميز بصفة التنفيذ الفعال لعملها مقارنة ببقية الوزارات.

٣- ثقافة تحفيزية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق مطلقاً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.13 .	3.05	9.5	4	23.8	10	26.2	11	33.3	14	7.1	3	35- تتميز الوزارة بثقافة خاصة (لغة،ظروف عمل،مناسبات) داعمة للعمل
1.25	2.95	11.9	5	31.0	13	19.0	8	26.2	11	11.9	5	36- تنمي الوزارة في العاملين ثقافة الأداء الناجح للمهام المخطط لها
1.02	2.48	9.5	4	57.1	24	14.3	6	14.3	6	4.8	2	37- تتبنى الوزارة سياسة حوافز و مكافآت عادلة
1.13	3.00	4.8	2	35.7	15	26.2	11	21.4	9	11.9	5	38- تطور الوزارة مدخل العمل الفرقي و تشجع اتجاهات الأفراد نحو العمل الجماعي
1.05	2.79	7.1	3	38.1	16	31.0	13	16.7	7	7.1	3	39- تهتم الوزارة بمستويات الرضا و التزام و أبداع العاملين

وبصورة إجمالية حققت بعد الثقافة التحفيزية وسطا حسابيا بمقدار (2.85) و هو اقل من الوسط الفرضي (3) و بمستوى ضعيف بانحراف معياري (1.11)، و تدل النتائج على ضعف الثقافة التحفيزية الموجودة في الوزارة المبحوثة، وهذا ما أكدته المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث، بعدم وجود ثقافة تدفع بالموظفين نحو الإبداع و النجاح في عملهم و بمركزهم الوظيفي، إضافة إلى إهمال الوزارة بدور الثقافة التحفيزية كبعد من إبعاد النجاح الاستراتيجي في المنظمات.

٤- إبداع

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق مطلقاً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.06	3.05	7.1	3	28.6	12	19.0	8	42.9	18	2.4	1	40- الموارد البشرية الموجودة في الوزارة مؤهلة لتفعيل العملية الإبداعية.
1.07	2.79	7.1	3	38.1	16	33.3	14	11.9	5	9.5	4	41- تحتضن الوزارة المبدعين بصورة مستمرة.
0.99	2.57	7.1	3	47.6	20	33.3	14	4.8	2	7.1	3	42- هناك جهة متخصصة في الوزارة ترعى العمل الإبداعي.
1.13	3.07	4.8	2	33.3	14	23.8	10	26.2	11	11.9	5	43- غالباً ما تساهم أفكار العاملين في الوزارة و مقترحاتهم في معالجة الكثير من مشكلاتها.
0.95	2.79	7.1	3	35.7	15	28.6	12	28.6	12	0	0	44- تقدم الوزارة باستمرار أساليب و طرائق تفكير حديثة.
1.04	2.85											المجموع

بصورة إجمالية فقد بلغ الوسط الحسابي لبعد الإبداع (2.85) و هو اقل من الوسط الفرضي (3) و بمستوى ضعيف بانحراف معياري بلغ (1.03) مما تؤثر النتائج على ضعف مستوى الإبداع داخل وزارة النقل و عدم وجود جهات متخصصة تأخذ على عاتقها النهوض بواقع المبدعين أو محاولات خلق المبدعين، ومن خلال المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث و الاستطلاع الميداني على عينة الدراسة ، وجد إن الروتين و البيروقراطية المتشددة التي تمارسها الوزارة في عملها لا يتيح للموظفين أي فرص للإبداع، و إن المبدعين مهمشين في داخل الوزارة، إضافة إلى إن تراجع مستوى الثقافة التحفيزية أثرت

اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي

هي الأخرى على تنمية الإبداع لدى موظفي الوزارة، مما قاد إلى تراجع مستوى الإبداع في الوزارة بصورة عامة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق مطلقاً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.05	2.69	11.9	5	33.3	14	33.3	14	16.7	7	4.8	2	45- تمتاز خدمات الوزارة بمستوى عالي من الجودة.
1.03	2.76	11.9	5	28.6	12	33.3	14	23.8	10	2.4	1	46- تلبي خدمات الوزارة رغبات الزبون
1.04	3.60	2.4	1	14.3	6	23.8	10	40.5	17	19.0	8	47- أسعار خدمات الوزارة تتناسب و دخل الزبون.
0.83	4.12	0	0	4.8	2	14.3	6	45.2	19	35.7	15	48- سياسة تخفيض الأسعار تشجع الزبائن على الإقبال للخدمات التي تقدمها وزارة النقل للزبون.
0.99	2.48	14.3	6	42.9	18	26.2	11	14.3	6	2.4	1	49- مواعيد الوزارة في تنفيذ خدماتها المقدمة إلى الزبائن ثابتة و محددة.
0.98	3.13											المجموع

٥- رضا الزبون

وبصورة إجمالية فقد حقق الوسط الحسابي لبعد رضا الزبون (3.13) و هو مقارب للوسط الفرضي (3) و بمستوى متوسط بانحراف معياري (0.98) و هو نسبة تشتت قليلة ما بين إجابات عينة الدراسة و اتفاهم على إن الخدمات التي تقدمها الوزارة إلى الزبون هي ليست بمستوى الطموح التي تسعى إليها الوزارة و إن الزبون هو غير راضي عن الخدمات التي تقدمها الوزارة بدرجة عالية و إنما أنت بدرجة متوسطة، و هذا ما دفع الباحث إلى الذهاب للزبون بنفسه و معرفة إجاباته على نفس الفقرات من أجل الوصول إلى الحقيقة ومعرفة مكامن الخل و إجراء مقارنة ما بين أراء عينة المدراء في وزارة النقل و عينة الزبائن لنفس الوزارة و هذا ما سيوضحه (المبحث الرابع) من الفصل الثالث.

الفصل الثالث/ المبحث الثاني اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات الدراسة

يختص هذا المبحث باختبار فرضيات التأثير التي حددتها الدراسة. لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض. وكانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي) . إذ سيتم التحري عنها وفقا لمعادلة الانحدار البسيط . كالآتي:

$$B1X1+ B2X2+ B3X3 + B4X4 a = Y +$$

و تمثل Constant (a) مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني إن النجاح الاستراتيجي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (X1،X2،X3،X4) إما تقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (42) لعينة للمدراء وسيجري تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالآتي:

أُستخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (٦) لإظهار النتائج

١. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

انصب الاهتمام على اختبار الفرضية (1- أ) و التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجية تحليل الوظيفة في النجاح الاستراتيجي). والجدول (٦) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر بُعد إستراتيجية تحليل الوظيفة (X١) في النجاح الاستراتيجي (Y).

$$Y= a + B (X1)$$

$$Y= 1.019 + 0.631 (1X)$$

و يتضح من الجدول (٦) ما يأتي :

أ- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (36.86) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (7.31) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد إستراتيجية تحليل الوظيفة في النجاح الاستراتيجي في الوزارة المبحوثة عند المستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%).

ب- من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.480) يتضح بان بُعد إستراتيجية تحليل الوظيفة قادر على تفسير ما نسبته (48%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (النجاح الاستراتيجي) وهي نسبة عالية و تدل على قوة نموذج الانحدار. أما النسبة البالغة (52%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة.

ج- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.63). بان زيادة بُعد إستراتيجية تحليل الوظيفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح الاستراتيجي بنسبة (63%) من وحدة انحراف معياري واحد.

٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يتم اختبار الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجية الاختيار في النجاح الاستراتيجي) ومن خلال الجدول (٦) جاءت النتائج كالآتي:

$$Y = a + B (X2)$$

$$Y = 0.343 + 0.799 (X)$$

أ) أن (F) المحسوبة بلغت قيمتها (28.36) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.31) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد إستراتيجية الاختيار في النجاح الاستراتيجي عند المستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على إن إستراتيجية الاختيار الأثر في قيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي.

ب) قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.41) أي أن بُعد إستراتيجية الاختيار يفسر ما نسبته (41%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي. وهي نسبة عالية و تدل على قوة نموذج الانحدار. و النسبة الباقية (59%) فيساهم بها متغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج.

ت) يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.79). بان زيادة بُعد إستراتيجية الاختيار بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة النجاح الاستراتيجي بنسبة (79%) من وحدة انحراف معياري واحد.

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يتم اختبار الفرضية و التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التدريب و التطوير في النجاح الاستراتيجي) ومن خلال الجدول (٦) يتضح لنا الآتي:

$$Y = a + B (X3)$$

$$Y = 0.572 + 0.731 (X)$$

(أ) أن (F) المحسوبة بلغت قيمتها (29.98) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.31) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءا عليه تقبل الفرضية و هذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد إستراتيجية التدريب و التطوير في النجاح الاستراتيجي عند المستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%). و هذا يؤشر على قوة درجة تأثير إستراتيجية التدريب و التطوير في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الوزارة.

(ب) قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.42) أي أن بُعد إستراتيجية التدريب و التطوير يفسر ما نسبته (42%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي وهي نسبة عالية وتدل على قوة نموذج الانحدار. والنسبة الباقية (58%) فيساهم بها متغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج.

(ت) يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.73). بان زيادة بُعد إستراتيجية التدريب و التطوير بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة النجاح الاستراتيجي بنسبة (73%) من وحدة انحراف معياري واحد.

٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يتم اختبار الفرضية و التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجية تقويم الأداء في النجاح الاستراتيجي) ومن خلال الجدول (٦) يتضح لنا الآتي:

$$Y = a + B (X4)$$

$$Y = 0.726 + 0.687 (X)$$

(أ) أن (F) المحسوبة بلغت قيمتها (80.15) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.31) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءا عليه تقبل الفرضية و هذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد إستراتيجية تقويم الأداء في النجاح الاستراتيجي عند المستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%). وهي نسبة عالية و تؤشر على درجة تأثير إستراتيجية تقويم الأداء في تعزيز النجاح الاستراتيجي في الوزارة

(ب) قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.66) أي أن بُعد إستراتيجية تقويم الأداء يفسر ما نسبته (66%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي وهي نسبة عالية تؤشر على قوة نموذج الانحدار. والنسبة الباقية (34%) فيساهم بها متغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج.

(ت) يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.68). بأن زيادة بُعد إستراتيجية تقويم الأداء بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة النجاح الاستراتيجي بنسبة (68%) من وحدة انحراف معياري واحد.

جدول (٦) قيم (β -R²-df- F) لنماذج الانحدار لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي (ن = 42)

النماذج المعنوية	الأمهية		إستر اتيجية تقويم الأداء				إستر اتيجية التدريب و التطوير				إستر اتيجية الاختيل				إستر اتيجية تحليل الوظيفة				إستر اتيجيات إدارة الموارد البشرية				إستر اتيجيات إدارة الموارد البشرية	النجاح الاستر اتيجي
	العدد	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100				
	5	0.72	5	0.72	5	0.65	5	0.82	5	0.68	5	0.66	5	0.63	5	0.480	5	0.83	5	0.68	5	41	88.41	
	41	0.61	41	0.50	41	0.50	41	0.67	41	0.41	41	0.41	41	0.41	41	0.41	41	0.84	41	0.71	41	41	102.49	
	64.97	41	40.52	41	41.35	41.35	82.55	80.15	0.73	0.42	41	29.98	0.79	0.41	41	28.36	36.86	0.83	0.68	41	88.41	42.88	51.82	
	0.73	0.36	0.77	0.33	0.61	0.25	0.90	0.45	0.92	0.76	0.31	0.38	0.92	0.64	0.42	0.55	49.74	0.71	0.51	41	41	41	41	
	41	22.81	19.90	41	13.30	41	33.25	29.98	0.79	0.41	41	28.36	0.63	0.480	41	36.86	0.83	0.68	41	88.41	42.88	51.82		
	0.77	0.32	0.94	0.39	0.76	0.31	0.92	0.79	0.41	41	28.36	0.63	0.480	41	36.86	0.83	0.68	41	88.41	42.88	51.82			
	41	19.25	26.05	41	18.35	41	25.49	28.36	0.63	0.480	41	36.86	0.83	0.68	41	36.86	0.83	0.68	41	88.41	42.88	51.82		
	0.57	0.33	0.60	0.29	0.64	0.42	0.81	0.63	0.480	41	36.86	0.83	0.68	41	36.86	0.83	0.68	41	88.41	42.88	51.82			
	41	19.98	16.93	41	29.03	41	49.74	36.86	0.83	0.68	41	88.41	0.83	0.68	41	36.86	0.83	0.68	41	88.41	42.88	51.82		
	0.75	0.56	0.72	0.52	0.71	0.51	0.84	0.83	0.68	41	88.41	0.83	0.68	41	36.86	0.83	0.68	41	88.41	42.88	51.82			
	41	51.82	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41		

النماذج المعنوية	العدد	الأهمية
تقني	33.61	5
		0.50
		0.38
		41
		25.51
		0.63
		0.34
		41
		20.61
		0.59
		0.24
		41
		12.89
		0.52
		0.34
		41
		21.39
		0.67
		0.45
		41

وأما اختبار الفرضية الرئيسة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي) وحسب ما جاء في الجدول (6) فقد كانت النتائج كما يأتي:

$$Y = a + B (X)$$

$$Y = - 0.19 + 0.97 (X)$$

في ضوء معادلة الانحدار مؤشر الثابت لعينة المدراء (a) قيمة مقدارها (- 0.19) وهذا يعني إن هناك وجودا للنجاح الاستراتيجي مقداره (- 0.19) عندما تكون قيمة جميع إبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (x4،x3،x1،x2 = صفر).

وبلغت قيمة (F) المحسوبة (88.41) وهي بطبيعة الحال اكبر من قيمة (F) الجدولية والتي قيمتها (7.31) عند مستوى دلالة (0.01) . ومن خلال فرق قيم بين (F) المحسوبة و قيمة (F) الجدولية يمكن قبول الفرضية. وذلك يعني (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي) عند مستوى (1%) أي بدرجة ثقة تبلغ (99%). وهذا يدل على إن هناك تأثير مباشر من قبل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي داخل وزارة النقل.

أن قيمة معامل التحديد (R^2) بين المتغيرين الرئيسيين قد بلغ (0.68) أي أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية قادرة على تفسير (68%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي وهي نسبة عالية وتؤشر على قوة نموذج الانحدار. أما الباقي وهو بنسبة (32%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة.

يتبين من خلال قيمة (β) معامل الميل الحدي البالغة (0.97). بأن الزيادة في المتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي بالضرورة إلى زيادة النجاح الاستراتيجي بنسبة (97%) من وحدة انحراف معياري واحدة. وبهذا تكون الفرضية قد قبلت وفقاً للنتائج. ومن خلال النتائج السابقة تدل النتائج على أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إجمالاً قد حققت أعلى قيمة تأثير في الجدول (٦) ولها الأثر المباشر على تحقيق النجاح الاستراتيجي في وزارة النقل.

المبحث الثالث

اختبار الفروق ما بين إجابات المدراء و الزبائن (لرضا الزبون)

وفق لنموذج الدراسة الفرضي تم اعتماد رضا الزبون بوصفه احد إبعاد النجاح الاستراتيجي و سيتطرق الباحث إلى قياس رضا الزبون وفق إجابات عينة الزبائن في القطاع الجوي بجانب، و سكك الحديد بجانب آخر و من ثم استعراض رضا الزبون بصورة إجمالية لكلا القطاعين.

أولاً: رضا الزبون في القطاع الجوي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق مطلقاً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.02	2.58	8.3	2	50.0	12	2.8	5	16.7	4	4.2	1	45- تمتاز خدمات الوزارة بمستوى عالي من الجودة .
0.93	2.58	0	0	66.7	16	12.5	3	16.7	4	4.2	1	46- تلبي خدمات الوزارة رغبات الزبون.
0.78	2.50	8.3	2	41.7	10	41.7	10	8.3	2	0	0	47- أسعار خدمات الوزارة تناسب و دخل الزبون.

1.35	3.79	12.5	3	4.2	1	12.5	3	33.3	8	37.5	9	48- سياسة تخفيض الأسعار تشجيع الزبائن على الإقبال للخدمات التي تقدمها وزارة النقل للزبون.
1.26	2.25	33.3	8	33.3	8	16.7	4	8.3	2	8.3	2	49- مواعيد الوزارة في تنفيذ خدماتها المقدمة إلى الزبائن ثابتة و محددة.
1.06	2.74											المجموع

بالنسبة لإجمالي المتوسط الحسابي لرضا الزبون في القطاع الجوي فقد بلغ (2.74) بانحراف معياري بلغ (1.06) و هو اقل من الوسط الفرضي (3) و بمستوى ضعيف، مما يؤثر على تراجع مستوى رضا الزبون للقطاع الجوي. و لمعرفة السبب في عدم رضا الزبون أجرى الباحث عدد من المقابلات الشخصية مع ممثلي القطاع الجوي في وزارة النقل والذين أكدوا على إن هناك عدد من المشاكل تواجه الوزارة تؤدي إلى سلبيات عدة في عملها و خاصة في القطاع الجوي منها:

1- الوضع الأمني و السياسي المعقد الذي يمر به البلاد ألقى بظلاله على الوزارة و على القطاع الجوي.

2- نتيجة سوء الأوضاع الأمنية فأن شركات التأمين تفرض أسعار عالية على الفرد الواحد مما أدى إلى ارتفاع أسعار التذكرة للفرد الواحد في الطائرات.

3- إما فيما يتعلق بتطبيق الجودة في الخدمات المقدمة من القطاع الجوي، فأن الوزارة في طور النمو و تسعى جاهدة إلى إنشاء أسطولها الخاص بها بما يتمتع بمواصفات عالية الجودة.

ثانيا: رضا الزبون في القطاع سكك الحديد

وبصورة إجمالية بلغ الوسط الحسابي (3.43) و هو أعلى من الوسط الفرضي (3) و بمستوى عالي و بانحراف معياري بلغ (0.89) مما يؤثر على قلة تشتت إجابات العينة واتفقهم حول وجود

اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي

بؤادر جيدة لدى قطاع سكك الحديد في النهوض بواقعهم عما كان في السابق من تردي في الخدمة المقدمة و العربات المستهلكة نحو الأفضل و التجديد و إن كان مستوى خدماتها ليست بمستوى الجودة الموجودة في الخارج إلا أنها استطاعت إن تحقق رضا الزبون بمستوى جيد.

الفقرات	مقياس الإجابة										الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق مطلقاً			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
45- تمتاز خدمات الوزارة بمستوى عالي من الجودة.	2	9.1	4	18.2	7	31.8	8	36.4	1	4.5	1.06	2.91
46- تلبية خدمات الوزارة رغبات الزبون.	1	4.5	2	9.1	5	22.7	13	59.1	1	4.5	0.91	2.50
47- أسعار خدمات الوزارة تتناسب و دخل الزبون.	3	13.6	11	50.0	4	18.2	4	18.2	0	0	0.96	3.59
48- سياسة تخفيض الأسعار تشجع الزبائن على الإقبال للخدمات التي تقدمها وزارة النقل للزبون.	3	13.6	17	77.3	1	4.5	0	0	1	4.5	0.79	3.95

0.75	0.89	مواعيد الوزارة في تنفيذ خدماتها المقدمة إلى الزبائن ثابتة و محددة.	49-
4.23	3.43	8	
0		36.4	
0		12	
4.5		54.5	
1		1	
4.5		1	
1		54.5	
4.5		12	
1		36.4	
4.5		8	
1			المجموع

ثالثاً: رضا الزبون بصورة إجمالية للقطاعين معا

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق مطلقاً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.04	2.74	6.5	3	43.5	20	26.1	12	17.4	8	6.5	3	45- تمتاز خدمات الوزارة بمستوى عالي من الجودة.
0.91	2.54	2.2	1	63.0	29	17.4	8	13.0	6	4.3	2	46- تلبي خدمات الوزارة رغبات الزبون.
1.02	3.02	4.3	2	30.4	14	30.4	14	28.3	13	6.5	3	47- أسعار خدمات الوزارة تناسب و دخل الزبون.

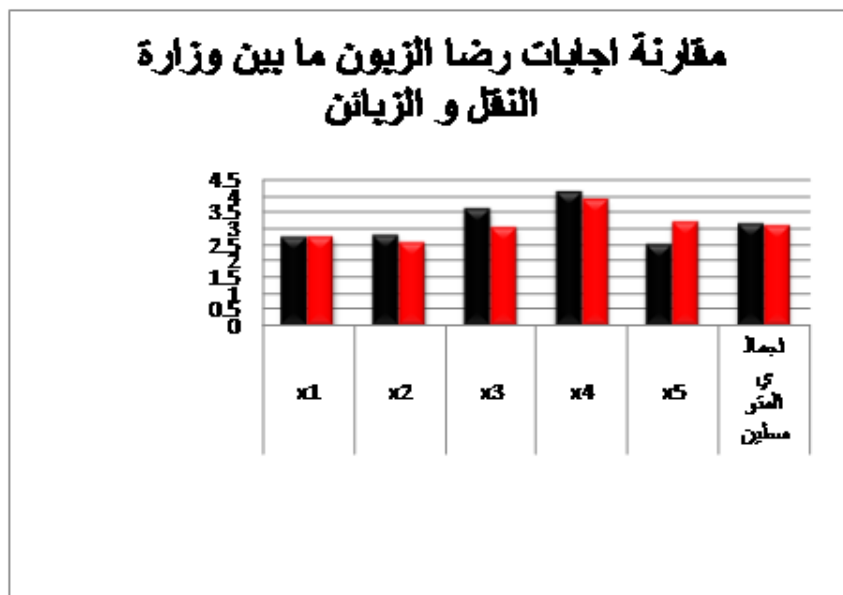
1.11	3.87	8.7	4	2.2	1	8.7	4	54.3	25	26.1	12	48- سياسة تخفيض الأسعار تشجع الزبائن على الإقبال للخدمات التي تقدمها وزارة النقل للزبون.
1.44	3.20	17.4	8	19.6	9	10.9	5	30.4	14	21.7	10	49- مواعيد الوزارة في تنفيذ خدماتها المقدمة إلى الزبائن ثابتة ومحددة.
1.10	3.07											المجموع

وبصورة إجمالية بلغ الوسط الحسابي لرضا الزبون لكلا القطاعين (3.07) و هو مقارب للوسط الفرضي (3) و بمستوى متوسط و بانحراف معياري قدره (1.10)، إذ توشر النتائج إن هناك درجة متوسطة من الرضا لدى الزبائن لا يرتفع إلى مستوى الطموح الذي يرغب فيه الزبون، وإنما يسعى إلى ما أفضل من ما هو موجود حالياً من الخدمات التي تقدمها وزارة النقل العراقية.

رابعاً: مقارنة إجابات رضا الزبون ما بين وزارة النقل و الزبائن

سيعرض الباحث إجابات العينتين من المدراء وعينة الزبائن حول أسئلة رضا الزبون وتوضيح مدى الاختلاف بين الإجابتين إن وجد و الشكل (٥) يوضح ذلك:

الشكل (٥) مقارنة إجابات رضا الزبون ما بين وزارة النقل و الزبائن



وبخصوص إجمالي مستوى رضا الزبون للمدراء و الزبائن، فقد جاء متوسط المتوسطات لرضا الزبون من وجهة نظر وزارة النقل (3.13) وهو وفق الوسط الفرضي (3) و بمستوى متوسط، إما عينة الزبائن فقد بلغ الوسط الحسابي لإجمالي إجاباتهم (3.07) و هو أيضا وفق المستوى الفرضي (3) و بمستوى متوسط، مما يدل على اتفاق عينة المدراء و الزبائن حول تحقيق رضا الزبون خامسا: استخدام اختبار (Mann-Whitney) ما بين إجابة العينتين.

ولتأكيد النتائج و الفروق ما بين الإجابات لعينة المدراء في وزارة النقل و عينة الزبائن ارتأى الباحث إلى استخدام اختبار (Mann-Whitney) و ذلك لتحديد الفروق المعنوية لإجابات لكلا العينتين. ويعرض الجدول (٧) نتائج اختبار (Mann-Whitney) لرضا الزبون بين عينة المدراء في وزارة النقل و عينة الزبائن في القطاع الجوي و سكك الحديد. **وقد تبين من الجدول ما يأتي:**

(أ) لا توجد فروق معنوية بين المدراء و الزبائن من عينة الدراسة في بعد (رضا الزبون)، إذ بلغت قيمة (Mann-Whitney) (928.000) عند مستوى دلالة (0.05)، كما بلغت قيمة (p.value) (0.750) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإن هذه النتيجة تدل على عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المدراء والزبائن حول رضا الزبون. وان هناك تقارب في وجهات نظر الجانبين و ليس هناك فجوة إدراكية كبيرة ما بين المسؤول و الزبون. و اطلاع الوزارة عن المشكلات التي تعاني منها قطاعات وزارة النقل الخدمية.

جدول (٧) نتائج اختبار (Mann - Whitney) للتباين بين إجابات المدراء و الزبائن حول (رضا الزبون)

نوع العلاقة	(p .value)	Mann - (Whitney)	بعد النجاح الاستراتيجي
غير معنوية	0.750	928.000	رضا الزبون عينة المدراء(42) عينة الزبائن(46)

(*) مستوى معنوية (٠.٠٥)

الفصل الرابع الاستنتاجات و التوصيات و المقترحات المبحث الأول (الاستنتاجات)

- يتناول هذا المبحث الاستنتاجات الخاصة بالدراسة وكما يأتي:
- (١) إن تحليل نتائج البحث و المقابلات أظهرت تراجع اهتمام الوزارة بمستوى أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة النقل، وهو ما اثر على أداء الوزارة بصورة سلبية. مما يشير إلى ضعف قدرة تلك الاستراتيجيات بقيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي.
 - (٢) لا يوجد اهتمام لدى الوزارة بالمبحوثة بإستراتيجية تحليل الوظيفة مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى، مع العلم انه من المفروض أن تكون إستراتيجية تحليل الوظيفة هي الأكثر اهتماماً لاعتبارها البنية الأساسية لبقية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
 - (٣) حققت إستراتيجية الاختيار وإستراتيجية التدريب والتطوير المرتبة الأولى من حيث الأهمية في الوزارة المبحوثة، ومن ثم إستراتيجية تقويم الأداء، ولتأتي إستراتيجية تحليل الوظيفة في المرتبة الأخيرة.
 - (٤) إن الوزارة لا تركز في برامجها التدريبية خارج الوزارة على أصحاب الكفاءات العالية فقط و إنما جميع الموظفين في الوزارة هم مشمولون بها. وهذا يدل على عدالة الوزارة المبحوثة في برامجها التدريبية خارج الوزارة.
 - (٥) تراجع أغلبية أبعاد النجاح الاستراتيجي في مستوى الأهمية للوزارة المبحوثة ، مما يؤشر إلى الضعف في تحقيق النجاح الاستراتيجي في وزارة النقل.
 - (٦) أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الاهتمام ببعد "إستراتيجية محددة" من إبعاد النجاح الاستراتيجي في الوزارة المبحوثة، مما يشير إلى امتلاكها رؤية و رسالة و أهداف واضحة و محددة، و عند قياس

- تطبيقها على ارض الواقع أظهرت النتائج ضعف مستوى "التنفيذ الفعال" في الوزارة، و هذا يدل على أن هناك فجوة ما بين صياغة إستراتيجية الوزارة و ما بين تنفيذها.
- (٧) لا يوجد اهتمام من قبل الوزارة للثقافة التحفيزية وهذا ما أكدته المقابلات الشخصية التي قام بها الباحث بغياب دور الوزارة في نشر الثقافة التحفيزية والتي تعد ركناً أساسياً من أركان النجاح الاستراتيجي.
- (٨) ليس هناك اهتماماً واضح في الوزارة بمستوى الإبداع وعدم وجود جهات متخصصة ترى العمل الإبداعي إضافة إلى البيروقراطية المتشددة التي تنتهجها الوزارة و التي أدت إلى تهميش المبدعين و عزلهم عن الإبداع في مجال عملهم.
- (٩) حقق رضا الزبون من وجهة نظر وزارة النقل مستوى اهتمام متوسط وهو مقارب لما جاء به الزبائن من آراء حول رضاهم من الخدمات المقدمة في وزارة النقل و هو بنفس المستوى المتوسط و كذلك اثبت اختبار (Mann-Whitney) على عدم وجود فروق معنوية ما بين إجابات المدراء و الزبائن مما يدل على تقارب وجهات نظر الزبائن و الوزارة على رضا الزبون. وعلم الوزارة بأغلبية المشاكل التي يعاني منها الزبون من الخدمات المقدمة من قبل وزارة النقل.
- (١٠) تبين إن جميع علاقات التأثير ما بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالنجاح الاستراتيجي كانت قوية و ذات دلالة معنوية مما يدل على الدور المميز الذي تمارسه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و المورد البشري خصوصاً في قيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي.

المبحث الثاني التوصيات و المقترحات

- أولاً:** في ضوء استنتاجات سالفه الذكر يورد الباحث فيما يأتي مجموعة من التوصيات التي يأمل أن يكون تحت أنظار الجهات ذات العلاقة في وزارة النقل العراقية. و التي يعتقد أنها يمكن إن تسهم في الوصول إلى أفضل السبل الكفيلة في النهوض باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و استثمارها باتجاه تعزيز النجاح الاستراتيجي، للوصول إلى أفضل السبل لتحقيق نتائج من شأنها ترفع بمستوى أداء وزارة النقل و يمكنها من مواجهة التحديات في المستقبل.
- (١) الاهتمام بالمورد البشري باعتباره احد الأركان الرئيسية في قيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي.
- (٢) زيادة و توسيع الاهتمام "باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية" و إعطاءها بعداً استراتيجياً،

- ٣) إذ يكون مدير الموارد البشرية عضواً في الإدارة العليا للوزارة، يساهم في عمليات تكوين و تنفيذ إستراتيجية الوزارة.
- ٤) تشكيل فرق عمل تكون مهمتها "تحليل و صياغة و تنفيذ و تقويم" استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الوزارة المبحوثة و القطاعات التابعة لوزارة النقل على إن ترفع تقرير إلى الوزير كل (6) أشهر عن النشاطات و المشاكل التي قد تواجههم.
- ٥) تفعيل إستراتيجية تحليل الوظيفة على كافة الوظائف في الوزارة و القطاعات التابعة لها و تحديد الموصفات وواجبات الوظيفة و الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة و إن تحول من مجرد حبرا على ورق إلى فعل على ارض الواقع.
- ٦) وضع مجموعة من الإجراءات و المقابلات قبل اختيار شاغل الوظيفة بالاعتماد على نتائج تحليل الوظيفة تحت إشراف مجلس الخدمة المدنية مستقل من خارج الوزارة وذلك منعاً لحالات الفساد الإداري.
- ٧) وضع مجموعة من الدورات التدريبية تكون متخصصة وفق كل وظيفة و كل قسم على إن لا تعمم تلك الدورات على كل الوزارة و بصورة غير مدروسة و ذلك لتقليل الوقت والجهد و المال.
- ٨) وضع مجموعة من الإجراءات لتقويم أداء الموظف بعد الانتهاء من عملية التدريب وقياس أدائه قبل و بعد تلقيه الدورة التدريبية و معرفة نقاط القوة و الضعف في أدائه واتخاذ الإجراءات اللازمة بذلك.
- ٩) اطلاع الموظف على إجراءات تقويم الأداء لمعرفة نقاط ضعفه و قوته، و من اجل زيادة الثقة ما بين الموظف و ما بين القائمين على إجراءات التقويم.
- ١٠) متابعة مستويات التنفيذ الفعال لإستراتيجية الوزارة في كافة قطاعاتها، و وضع تقرير سنوي عن مدى تنفيذ أهداف إستراتيجية الوزارة و تشخيص مكان الخلل في التنفيذ.
- ١١) نشر الثقافة التحفيزية داخل الوزارة عبر مجموعة من الخطوات منها تخصيص جائزة مالية أو معنوية تخصص للموظف المثالي في كل شهر كأجراء تحفيزي عن العمل والمثابرة.
- ١٢) تشكيل لجان تكون مهمتها مراقبة أوضاع الزبون و قياس مدى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها الوزارة كل ثلاثة أشهر. إضافة إلى نشر صناديق شكاوى الزبائن في قطاعات الوزارة تكون كوسيلة وصل ما بين الزبون و الوزارة.
- ١٣) تطبيق مواصفات الجودة العالمية ISO في محاولة للوصول إلى مصافي الدول المتقدمة بما يحقق رغبة الزبون في إيجاد خدمات بأعلى المواصفات و الجودة.

ثانياً- المقترحات

يتقدم الباحث بجملة من المقترحات التي يمكن أن تكون انطلاقة لإجراء دراسات مستقبلية تعزز جوانب أهمية الدراسة الحالية في مجال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي، وتتلخص هذه المقترحات في الآتي:

- (١) اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء المتميز (دراسة مقارنة ما بين القطاع العام و الخاص).
- (٢) اثر القيادة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المنظمات العامة.
- (٣) اثر التحليل البيئي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

المصادر

الكتب

١. أرمسترونج، ميشيل(2007)، "تقنيات الإدارة"، ط2، ترجمة و نشر و توزيع مكتبة الجبرير، الرياض
٢. البعلبكي ، رمزي منير (2009) ، "المورد الحديث" بيروت " دار العلم للملايين "
٣. الركابي، كاظم نزار(2004) "الإدارة الإستراتيجية"،العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
٤. السابق، جروان (١٩٨٥)، "معجم اللغات"، دار السابق للنشر، بيروت.
٥. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش(2000). "إدارة الموارد البشرية" مديرية الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
٦. مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش(2002) "إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي، عالم الكتب للنشر و التوزيع، اربد.
٧. سهيل احمد والوادي، حمود حسين(2010)،"مبادئ الإحصاء للاقتصاد والعلوم الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
٨. الطائي، يوسف حبيب ،الفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي(2006)، "إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان.
٩. عباس، سهيلة محمد(2003)، "إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
١٠. العامري، صالح مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور(2007)،"الإدارة والإعمال"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.

١١. ماهر، احمد (2009)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
١٢. النجار، فريد (2007)، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، ط١، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية.
١٣. هاشم، زكي محمود (1996)، "ادارة الموارد البشرية" ط٢، منشورات ذات السلاسل، الكويت.
١٤. الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر (2003)، "إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي، ط١، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.

الاطارح

١٥. إسماعيل، فراس محمد (2010)، "الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة" دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير إدارة عامة (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد
١٦. الأحمر، ماهر عبد الكاظم (2007)، "تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية العمليات"، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير إدارة صناعية (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد
١٧. سامي، عمري، (2007)، "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي" دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات - تبسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بوزياف بالمسيلة
١٨. الشمري، انتظار احمد جاسم (2002)، "العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و فاعلية إدارة الجودة الشاملة"، دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد، أطروحة دكتوراه إدارة إعمال (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة و لاقتصاد الجامعة المستنصرية
١٩. العنزي، أميرة خضير كاظم (2010)، "دور أبعاد إدارة علاقات الزبون و التفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي"، دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف، رسالة ماجستير إدارة إعمال (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة
٢٠. العزاوي، بشرى هاشم محمد (2008)، "أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي"، دراسة اختبارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه إدارة عامة (غ.م)، مقدمة كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد
٢١. المجالات العلمية

٢٢. العنزي، سعد و الساعدي مؤيد(2008)، "المرتكزات الفكرية المعاصرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل المعرفي" مجلة القادسية للعلوم الإدارية، م(10)، ع(1)، صص-9-34

٢٣. الحلالمة، محمد عزات و العزاوي، سامي فياض(2009)، "رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال"، دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع (19)، صص-162-101).

المصادر و المراجع الأجنبية

24. Armstrong ،Michael(2009)،"Huma Resource Management Practice"،10 th ed، Personnel Management- Hand Books، Cambridge University Press
25. Anthony، W.P.، & Perrewe، P.L.، & Kacmar، M.K.، (1999)"Human resource Management": A strategic approach"، 3rd ed. Harcurt Brace & Co.، U.S.A،
26. Bohlander، G & Snell، S & Sherman، A، (2001.) "Managing human resources"، South-Western college publishing،Ohio
27. Bratton،John& Gold،Jeffrey(2003)،" Human Resource Management" Theory and Practice، 3 th ed ،Bath Press، London.
28. Denisi،Angelo.S &Griffin، Ricky W(2001)،" Human Resource Management" ، Houghton Mifflinc Company، Bosten
29. Dessler، Gary(2000)،" Human Resource Management" 8 thed ،Prentice Hall. Inc. New Jersey
30. Ivancevich، John .M(1995)،" Human Resource Management"، 6 th،ed Irwin، Inc. USA .
31. Ivancevich، John .M.،(1998)،Human Resource Management ،7 th،ed ،Richard D. Irwin، Inc. U.S.A.
32. Johnson ، G. & Scholes ، K.، (2002)، "Exploring Corporate Strategy" ، 6th ed (Prentice –Hall Financial Times).

33. Stewart, G. L, Browm, K.G, (2009), "Human Resource Management", Linking Strategy To Practice, John Wiley & Sons, Inc, USA
34. Mathis, L & Jackson, H (2003), " Human Resource M anagement", 10 th ed, South Westren , Ohio
35. Mondy, R. Wayne, (2008), " Human Resource Management" 10 th ed, Pearson Education, Inc, New Jersey
36. Noe, Raymond A, Hollenback, J , Geraint, B& Wright, P (1994),
37. "Human Resource Management": Gaining a Competitive Advantage, Richard D. Irwin, USA
38. Schuler, Ranall (1995), "Managing Human Resource", 5 th ed, West Publishing Company, USA
39. Torrington, Derek & Hall, Laura (1998), "Human Resource Management", 4 th ed, London, Prentice-Hall.
40. Second- Journals, Periodicals & Thesis:
41. 39-Caliskan, E.N (2010), " THE IMPACT OF (SHRM) ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE", Journal Of Naval Science and Engineering, Vol.6, No.2, P.P 100-116
42. Cobbold, L. & Lawrie, G., (2001), (2003), "Why Do Only One Third of UK Companies Realise Significant Strategic Success?,"
43. Eggers, Mary & Johnson, Lorri (2004), "Leveraging Culture for
44. Strategic Success, OD Practitioner Vol 36, No 3, PP(30-34)
45. 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.
46. Waldron, Darryl G & Antonio, San., (2008), " TRANSNATIONALITY: AN INDEX OF STRATEGIC SUCCESS? ", INTERNATIONAL JOURNAL
47. OF BUSINESS STRATEGY, Vol 8, No 2.

Third –INTERNAT

48. Albrechts, K., (2001), "The Strategic Success Model: The North Bond Train", Epicentre for Thriving Organizations, Time Gartside, <http://www.epicentrefto.com.au/>, pp. (1-3).
49. Heuer, M., (1999), "Nonprofit Organizational Effectiveness: A Literature Review", The Learning Circles Project, Prepared For Fannie Mae Foundation, 45- <http://www.knowledgeplex.org/>, pp. (1-16)
50. Salaman, Greame , Story, J & Billsberry, " Strategic Human Resource Management: Defining the Field, P.P (1-12)
51. www.sagepub.com/upm-data/9919_0403131
52. <http://www.rtdee.com/Strat.Success%20Model2005.pdf>