

# الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي / دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية / الزعفرانية

م. م. خالد سلمان سعد  
رئاسة جامعة بغداد

## المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المنظمي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، فضلاً عن الآثار المترتبة على النتائج للمديرين والممارسين.

ولتحقيق أهداف البحث فقد صمم الباحث استبانة شملت (40) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (53) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS21)، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف البحث، ومنها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والارتباط البسيط وتحليل المسار. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات البحث وفرضياته، توصل البحث إلى عدد من النتائج كان أبرزها يشير إلى أن مستوى الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لدى مديري الميدان المبحوث كان فوق المتوسط والى تأثير قوي لاستراتيجية التعويض في تحسين الأداء المنظمي وأقل قوة في استراتيجية التوظيف.

وقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات كان من أبرزها: إن طبيعة العمل في شركة بغداد للمشروبات الغازية المبحوثة يعتمد على ضرورة توافر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لدى الشركة المبحوثة، إذ ظهر وجود علاقة ارتباط معنوية قوية نسبياً بين جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي للشركة المبحوثة، وهذا يوضح الدور المهم الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها في تعزيز ودعم الأداء المنظمي. وقد أوصى البحث بضرورة العمل على وضع استراتيجية وخطة خاصة بالتوظيف والالتزام بها على أن تتمتع هذه الاستراتيجية بالمرونة والتركيز طويل الأجل، وتراعي مسألة تنوع الخبرات والمهارات والقدرات وتنوعها لدى الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف، ومن الضروري أن تنسجم هذه الاستراتيجية مع استراتيجية المنظمة.

**المصطلحات الرئيسية للبحث** / الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- استراتيجية ادارة الموارد البشرية- الأداء المنظمي- شركة بغداد للمشروبات الغازية .



مجلة العلوم

الإقتصادية والإدارية

المجلد 20

العدد ٧5

لسنة ٢٠١٤

الصفحات ٢٠٧-٢٤١



## مقدمة

إن البيئة الاقتصادية أخذت في التغير بسرعة عالية، ويظهر هذا التغير جلياً في عدد من الظواهر مثل العولمة، وتغير مطالب الزبائن، وتزايد منافسة سوق المنتجات والخدمات، وللمنافسة بنجاح في ظل هذه البيئة، فإن المنظمات تحتاج باستمرار لتحسين أدائها عن طريق خفض التكاليف وابتكار المنتجات والخدمات والعمليات وتحسين الجودة والإنتاجية والسرعة في السوق.

إن العنصر البشري الذي يشكل الموارد البشرية للمنظمة، يعد من أهم الموارد للمنظمات اليوم، وأصبحت عملية إدارة العنصر البشري أكثر أهمية، لأن الموارد الأخرى المؤدية لنجاح التنافسية أصبحت أقل قوة مما كانت عليه من قبل، وإن حقيقة أن الأساس للميزة التنافسية يعد مهما لتطوير ووضع إطار مرجعي مختلف للنظر في قضايا إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. فالمصادر التقليدية للنجاح مثل التقنية وحماية الأسواق، ووفورات الحجم، قد لا تزال توفر قوة تنافسية، ولكن موارد المنظمة البشرية هي الأكثر حيوية لاستدامتها، بموازاة أهمية حيوية الموارد للمنظمة، فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية لها دور بارز في الهيكل التنظيمي للمنظمة، كما أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى ضمان حصول المنظمة على المهارات والحفاظ عليها، والقوى العاملة الملتزمة التي تحتاجها. وهذا يعني اتخاذ خطوات لتقييم وتلبية الإنتاجية البشرية في المستقبل، وتعزيز وتطوير القدرات الكامنة في العنصر البشري وإسهامه، وإمكانيات فرص العمل، وذلك من خلال توفير فرص التعلم والتطوير المستمر. ولكونه ينطوي على عملية إجراءات الاختيار والتعيين، والتنمية الإدارية وأنشطة تدريبية مرتبطة باحتياجات العمل .

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تمثل تحولاً جديداً نسبياً في مجال إدارة الموارد البشرية، وتعنى استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالدور الذي يؤديه نظام إدارة الموارد البشرية في أداء المنظمة، وبصفة خاصة التركيز على الموازنة بين الموارد البشرية التي تعد وسيلة لكسب الميزة التنافسية، إذ أصبحت المنظمات تدرك بأن نجاح سياسات الموارد البشرية والممارسات قد تنمي الأداء في مختلف المجالات مثل الجودة والإنتاجية والأداء المالي .

ومن أجل تحقيق أهداف البحث الأساسية، توزع البحث على أربعة محاور أساسية لبلورة غرضه وأسباب اختياره وطرائق تحقيق أهدافه والقضايا المفيدة التي يمكن التوصل إليها. المحور الأول سيتناول الإطار المنهجي للبحث، أما المحور الثاني فسيتطرق إلى الخلفية النظرية لمتغيرات البحث. وفي المحور الثالث سيتم عرض نتائج البحث واختبار فروضه. والمحور الأخير سيتناول أبرز الاستنتاجات وأهم التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء نتائج البحث .

## المحور الأول/ الإطار المنهجي للبحث

### أولاً: مشكلة البحث

لقد بات ومن المعروف أن العنصر البشري يؤدي دوراً مهماً ورئيساً في تحقيق نجاح المنظمات وتميزها، لذلك لابد من الاهتمام به من خلال إدارته بشكل جيد وتحفيزه وتطوير أدائه وصيانتته على وفق الأسس والأساليب العلمية الصحيحة. على الرغم من التسارع الكبير من قبل المنظمات المختلفة في التعامل مع قضايا الأداء، إلا أن غايات ذلك ما زالت تنحصر في المنظور الضيق المتمثل في تحقيق مزايا فنية تستخدم لأغراض تنافسية.

كما تسهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاهم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات، ولأن المنحى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيدة المدى بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية، إذ يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة، والتي تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة.

ونظراً ولأن شركة بغداد للمشروبات الغازية بحاجة إلى تحديث ممارساتها الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية بشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية، وبالمقارنة مع المنافسين من الشركات المحلية (الخاصة) والدولية، فإن ذلك يتطلب من الشركة التعرف على طبيعة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وما يمكن أن تؤثر بها هذه الممارسات على أدائها.

واستناداً لما ذكر فإن مشكلة البحث يمكن أن تصاغ من خلال التساؤل الرئيس الآتي: "هل تؤثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الأداء المنظمي للشركة المبحوثة؟".

### ثانياً: أهداف البحث

إن الغرض من البحث الحالي هو اختبار العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي في شركة بغداد للمشروبات الغازية. وعليه فإن هذا البحث يسعى لتحقيق الأهداف الآتية:

- ١- إعداد إطار نظري للمركزات الفكرية والأساسيات المعرفية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي، بحسب الطروحات المعاصرة في هذين الموضوعين.
- ٢- تشخيص مستويات الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي لدى الشركة المبحوثة.
- ٣- تحديد مستوى العلاقات بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي لدى الشركة المبحوثة.
- ٤- تحليل تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المنظمي لدى الشركة المبحوثة بشكل منفرد ومجتمع.
- ٥- بيان المقترحات الكفيلة بنجاح وتفعيل الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية العراقية.

### ثالثاً: أهمية البحث

استمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة وتظهر تلك الأهمية في جانبين: الأول علمي عبر التأطير النظري لمتغيرات البحث، والثاني عملي يظهر في إمكانية فحص وتشخيص أي الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التي تقوم بها شركة بغداد للمشروبات الغازية في تحديد تلك السبل الأفضل في توظيف تلك الممارسات بما ينعكس إيجابياً في تعزيز الأداء المنظمي في الشركة المبحوثة.

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

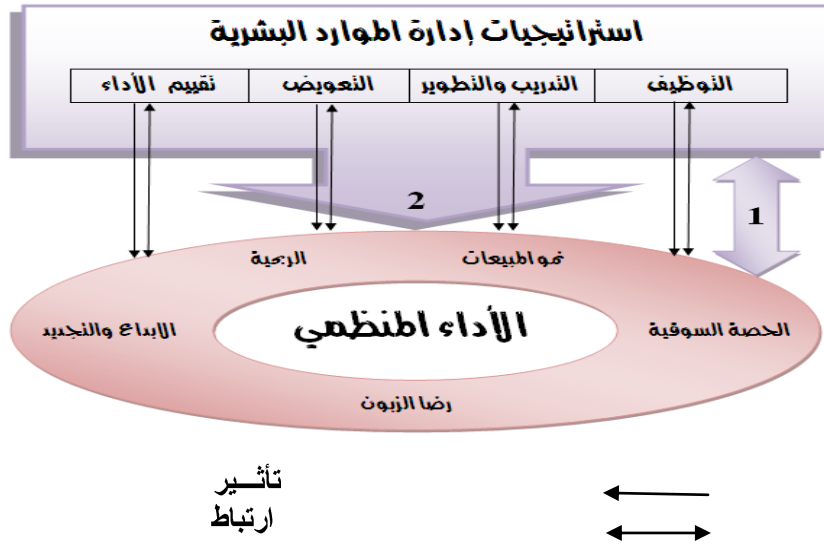
لأجل معالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه اعتمد الباحث مخططاً فرضياً يعكس العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث والتي شملت:

١- المتغير المستقل المتمثل باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والذي تجسدت ابعاده بـ (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويض، وتقييم الأداء).

٢- المتغير التابع المتمثل بالأداء المنظمي، والذي تجسدت ابعاده بـ (نمو المبيعات وزيادة الأرباح، والحصة السوقية، ورضا الزبون، والابداع والتجديد).

ويقترض المخطط وجود اتجاه واحد من العلاقات بين متغيرات المخطط. ويعكس المخطط الآتي العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث ويوضح الشكل (١) ذلك:

شكل (١): المخطط الفرضي للبحث



### خامساً: فرضيات البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تمت صياغة الفرضيات الآتية:

١- الفرضية الرئيسية الأولى: (هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويض، وتقييم الأداء) وإجمالي الأداء المنظمي). يتفرع منها:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: (هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين (استراتيجية التوظيف وإجمالي الأداء المنظمي).

ب- الفرضية الفرعية الثانية: (هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين (استراتيجية التدريب والتطوير وإجمالي الأداء المنظمي).

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: (هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين (استراتيجية التعويض وإجمالي الأداء المنظمي).

د- الفرضية الفرعية الرابعة: (هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين (استراتيجية تقييم الأداء وإجمالي الأداء المنظمي).

- ٢- الفرضية الرئيسية الثانية: (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء المنظمي). يتفرع منها:
- أ- الفرضية الفرعية الأولى: (هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين (استراتيجية التوظيف وإجمالي الأداء المنظمي).
- ب- الفرضية الفرعية الثانية: (هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين (استراتيجية التدريب والتطوير وإجمالي الأداء المنظمي).
- ج- الفرضية الفرعية الثالثة: (هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين (استراتيجية التعويض وإجمالي الأداء المنظمي).
- د- الفرضية الفرعية الرابعة: (هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين (استراتيجية تقييم الأداء وإجمالي الأداء المنظمي).

## سادساً: مجتمع البحث وعينته

### ١- نبذة تعريفية عن الشركة عينة البحث

تأسست الشركة سنة ١٩٨٩م على وفق قانون الشركات رقم (٣٦) لسنة ١٩٨٣م برأسمال قدره (٧٠) مليون دينار لممارسة نشاطها الرئيسي وهو انتاج المشروبات الغازية واستثمار رأس المال كاملاً لشراء موجودات أكبر مصانع الشركة العامة للمشروبات والمعلبات الغذائية (الملغاة) وهي:

- مصنع الزعفرانية للمشروبات الغازية.
  - مصنع بغداد للمشروبات الغازية وبضمنه خط تعبئة المشروبات الغازية بالعلب المعدنية.
- أكمل تأسيس الشركة بصدور قرار وزارة التجارة/ تسجيل الشركات المرقم م، ش /٣٣١٥ بتاريخ ١٩٨٩/٧/١٨، رأس مالها قبل الاكتتاب خمسة وعشرون مليار دينار عراقي عن خمسة وعشرون مليار سهم قيمة السهم الواحد دينار واحد وإكمال إجراءات الاكتتاب في ١٦/١٢/٢٠٠٥ ومصادقة دائرة مسجل الشركات على ذلك فقد أصبح رأسمال الشركة ستين مليار دينار عن ستين مليار سهم قيمة السهم الواحد دينار واحد.

ويتضمن نشاط الشركة الآتي:

- تأسيس المعامل والمصانع لإنتاج المشروبات الغازية والمعدنية على اختلافها وإقامة مشاريع أخرى مكتملة على وفق الأساليب الحديثة مراعية بذلك احكام قانون الاستثمار الصناعي للقطاعات المختلط والخاص رقم ١٥ لسنة ١٩٨٢ وقانون الشركات رقم ٣٦ لسنة ١٩٨٣.
- تأسيس مصانع أو معامل لإنتاج العلب المعدنية لأغراض تعبئة المياه الغازية والمعدنية مع انتاج سدادات القناني الزجاجية.
- شراء موجودات مصنعي بغداد والزعفرانية كافة والحاصلين على اجازتي التأسيس المرقمين ١٤٧٤، ٧٠٦٢ الصادرين من المديرية العامة للتنظيم والمساعدات، التي نقلت ملكيتها الى شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة بموجب كتاب المديرية المذكورة رقم ٢٩٠٢ العدد ١٤٧٤ في ١٩٨٢/٢/٢ (العائد الى الشركة العامة للمشروبات والمعلبات الغذائية) وبالقيمة المقدرة قانوناً وكذلك الموجودات المتداولة وغيرها من المواد الصالحة للاستعمال من دون الإخلال بأحكام القوانين والانتظمة والتعليمات والبيانات المراعاة في القطر، وللشركة في سبيل تحقيق ما تقدم أن تقوم بما يأتي:-
- استيراد وشراء وانشاء واستنجاز وتشغيل المصانع والمعامل والمكانن ووسائط النقل المختلفة والآلات والأدوات التي تقتضيها اعمال الشركة وما يتفرع منها وما يؤول الى تحسينها وزيادة منتجاتها وشراء المواد الأولية والمواد الاحتياطية وغيرها من المواد الأخرى وكذلك المواد المتممة لصناعتها لتحقيق أغراضها.
- اجراء الدراسات العلمية والتجارب الفنية الصناعية التي تؤدي الى زيادة جودة منتجات الشركة وغرضها في الاسواق المحلية وبأقل كلفة.
- القيام بالتعهدات الداخلة في ضمن نشاطها، والدخول في المناقصات والمزايدات مع الدوائر الرسمية وغيرها والشركات بجميع قطاعاتها ومع الاشخاص وباسمها وممارسة الأعمال التجارية من نقل وخرن وتأمين أعمال أخرى ذات صلة بأغراض الشركة.

## ٢- السمات الشخصية لعينة البحث

شمل مجتمع البحث المديرين العامين ومدراء الأقسام والشعب والوحدات الإنتاجية والخدمية ومعاونيهم، والبالغ عددهم (٥٣) فرداً وهم نخبة من الأفراد العاملين ذوي المعرفة، وبلغت نسبة استرداد الاستمارة (١٠٠%)، إذ عمل الباحث على مقابلة جميع أفراد العينة الـ (٥٣) فرداً بغية توضيح فقراتها والمساعدة في إعطاء الإجابات التي تمثل حقيقة الموقف، وفيما يأتي وصف لأفراد عينة البحث كما أظهرتها نتائج الاستبانة وهي:

جدول (١): السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث

شركة بغداد للمشروبات الغازية ن = ٥٣		الفئة	السمة
العدد	النسبة %		
٣٢	٦٠.٣٧%	ذكر	الجنس
١١	٢٩.٦٢%	انثى	
٥٣	١٠٠%	المجموع	
٣٧	٦٩.٨١%	متزوج	الحالة الاجتماعية
١٦	٣٠.١٨%	أعزب	
٥٣	١٠٠%	المجموع	
١٦	٣٠.١%	٢٠-٣٠ سنة	العمر
٢٠	٣٧.٧٣%	٣١ إلى ٤٠ سنة	
١٣	٢٤.٥٢%	٤١ - ٥٠ سنة	
٤	٧.٥٤%	من ٥٠ سنة فأكثر	
٥٣	١٠٠%	المجموع	
٢	٣.٧٧%	دكتوراه	التحصيل العلمي
٤	٧.٥٤%	ماجستير	
٩	١٦.٩٨%	دبلوم عالي	
٢٦	٤٩.٠٥%	بكالوريوس	
٩	١٦.٩٨%	دبلوم	
٣	٥.٦٦%	اعدادية	
٥٣	١٠٠%	المجموع	
٨	١٥.٠٩%	١-٥	عدد سنوات الخدمة
١٥	٢٨.٣٢%	٦-١٠	
٨	١٥.٠٩%	١١-١٥	
٩	١٦.٩٨%	١٦-٢٠	
٧	١٣.٢٠%	٢١-٢٥	
٦	١١.٣٢%	٢٦-٣٠	
٥٣	١٠٠%	المجموع	
٣٥	٦٦.٤%	داخل القطر	الدورات التدريبية
١٨	٣٣.٦%	خارج القطر	
٥٣	١٠٠%	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات المسح الأولية.

يتضح من الجدول (١) أن نسبة الذكور شكلت (٦٠.٣٧%) من أفراد العينة، وأن نسبة الإناث شكلت (٣٩.٦٢%) من أفراد العينة، أي أن الشركة تعتمد بشكل كبير على الذكور في عملها أكثر من الإناث. وتبين أن معظم أفراد العينة من الفئة المتزوجة، إذ شكلت (٦٩.٨١%)، مما يؤشر وجود قدر كبير من الاستقرار الفكري والعاطفي، ولكن قد يؤشر من ناحية أخرى ارتفاع حجم المتطلبات الأسرية، في حين أن (٣٠.١٨%) من العينة كانت غير مرتبطة بأعباء أسرية إضافية. وهذا بالنتيجة قد يؤشر لصالح البحث بحكم تفهم ملئ الاستبانة وتحقيق التوافق معها من قبل فئة المتزوجين الذين ملئوا الاستبانة، وهم من المعينين بإجازتها.

في حين حققت الفئة العمرية ما بين (٣١-٤٠) بنسبة (٣٧.٧٣%)، والفئة العمرية ما بين (٤١-٥٠) البالغة نسبتهم قياساً للعينة (٢٤.٥٢%) تليها الفئة العمرية ما بين (٢٠-٣٠) بنسبة (٣٠.١%)، وأخيراً فئة (٥٠ فأكثر) بنسبة (٧.٥٤%) مما يفسر لنا امتلاك الشركة لملاكات غير محددة

بمرحلة أو بفترة عمرية معينة فالمعرفة والمقدرة قد توجد لدى من هم اصغر سناً من الآخرين نتيجة للدراسة أو الممارسة العملية التي حصل عليها هذا الشخص، كما إن هذا المستوى من العمر يعطي مؤشراً على الجدية والمسؤولية في اعطاء البيانات وان لديهم الخبرة والمعرفة الكافية لإدارة اقسام الشركة.

ان اغلب العاملين في الشركة هم من حملة شهادة البكالوريوس، إذ بلغ عددهم (٢٦) باحثاً، أي بنسبة (٤٩.٠٥%) من المجموع الكلي لأفراد العينة. وهي نسبة عالية وشكلت أعلى النسب وان أغلبهم من الاختصاصات الهندسية وهذا مؤشر جيد لإمكانهم التعامل مع استمارة الاستبانة بصورة دقيقة وعلمية وفهم محتوياتها. بينما كان عدد الحاصلين على شهادة الدكتوراه (٢)، وهم يشكلون ما نسبته (٣.٧٧%) من أفراد العينة. والحاصلين على شهادة الماجستير بلغ عددهم (٤)، أي ما نسبته (٧.٥٤%)، بينما كان نسبة الحاصلين على شهادة (الدبلوم العالي والدبلوم والإعدادية) (٩، ٩، ٣) أي بنسبة (١٦.٩٨%)، (١٦.٩٨%، ٥.٦٦%) من أفراد العينة وعلى التوالي.

يتضح من نتائج الاستبانة إن عدد الأشخاص الذين تتراوح نسبة الخدمة للمدة (٢٦-٣٠) شكلت نسبة (١٠.٣٢%) وهي اقل نسبة، فيما شكلت نسبة الأشخاص التي تراوحت سنوات خدمتهم بين (٦-١٠) سنة هم (٢٨.٣٢%) وهي أعلى النسب بالموازنة مع النسب الأخرى من سنوات الخدمة لأفراد العينة، أما نسبة الأشخاص الذين لديهم خدمة من (١١-١٥) سنة كانت (١٥.٠٩%). في حين بلغت نسبة الأشخاص التي تراوحت سنوات خدمتهم بين (١٦-٢٠) سنة فكانت نسبتهم (١٦.٩٨%) و(٢١-٢٥) سنة فقد بلغت نسبتهم (١٣.٢٠%). نلاحظ أن هنالك اختلاف واضح في خبرة الأشخاص في مجتمع البحث مما يتيح لهم اعطاء تصور واضح عن المعلومات الخاصة لمتغيرات البحث على مستوى الشركة.

كما يلاحظ إن اغلبية موظفي الشركة شاركوا في دورات مختلفة داخل وخارج القطر، إذ بلغ عدد الدورات التدريبية داخل القطر (٣٥) دورة في مختلف الاختصاصات، في حين كان عدد الدورات التدريبية المقامة خارج القطر (١٨) دورة، وهذا مؤشر واضح على اهتمام الشركة بتطوير مستوى الادراك والوعي لموظفيها واهتمامها ايضا بتحسين جودة الأداء ومن ثم الوصول الى مستويات أداء متميزة.

### سابعاً: منهج البحث

اعتمدت الدراسة المنهج الاستطلاعي، بالتركيز على استطلاع آراء عينة من الأفراد العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية، ومن ثم تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج منها. ولغرض إنجاز أهداف الدراسة بإطارها النظري، فقد أعتمد الباحث على المصادر والأدبيات العربية والأجنبية، فضلاً عن الاستعانة ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. في حين تم إنجاز الإطار التطبيقي بالاعتماد على استمارة الاستبانة، التي تعد من الأدوات الرئيسية والملائمة في جمع البيانات من ميدان الدراسات الوصفية عموماً ومجال الإدارة بشك خاص. إذ تضمنت جزأين رئيسيين، خصص الأول للمعلومات الديموغرافية، بينما أشتمل الثاني على متغيري الدراسة الرئيسيين، إذ أهتم الأول بالممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأبعادها، في حين ركز الثاني على الأداء المنظمي وأبعاده.

وقد اعتمد الباحث في هذا البحث على عدد من المقاييس المستعملة مسبقاً في أدبيات الإدارة، والتي تمتاز بالثبات والمصدقية، العالية ويقدم الجدول (٢) فقرات الاستبانة والمقياس العلمي المعتمد أو مصدر كل فقرة.

جدول (٢): توزيع فقرات الاستبانة

متغيرات البحث	عدد الأسئلة	المصادر المعتمدة	معامل كرونباخ ألفا
١- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية			
أ- التوظيف	٦	(الكبيسي، ٢٠١٢)	0.٧٩
ب- التدريب والتطوير	٦	(Waiganjo et al, 2012)	
ج- التعويض	٦	(Sani, 2012)	
د- تقييم الأداء	٦	(Kar & Budhwar, 2012)	
٢- الأداء المنظمي			
أ- نمو المبيعات	٣	(Asif Khan, 2010)	0.٨٨
ب- زيادة الأرباح (الربحية)	٣	(Danlami & Jimoh, 2011)	
ج- الحصة السوقية	٣	(Waiganjo et al, 2012)	
د- رضا الزبون	٣	(Sani, 2012)	
هـ- الأبداع والتجديد	٤	(Kar & Budhwar, 2012)	

وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ-ألفا بين (0.79-0.88)، وهي مقبولة في البحوث الإحصائية والسلوكية، لأن قيمتها أكبر من (0.75)، بحسب رأي (Nunnally & Bernstein, 1994)، والتي تدل على أن المقاييس تدل على الاتساق الداخلي. وقد تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي، لاسيما عند رغبة الوصول إلى أعداد كبيرة من العاملين، مع مديات تتراوح بين (١ = لا أتفق بشدة) إلى (٥ = أتفق بشدة). إذ تراوحت شدة الإجابة، كما في الجدول (٣):

جدول (٣): شدة الإجابة لفقرات الاستبانة

شدة الإجابة					المتغيرات
٥	٤	٣	٢	١	
أتفق بشدة	أتفق	أتفق نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأداء المنظمي

### سابعاً: حدود البحث

وتتضمن حدود البحث:

- ١- الحدود البشرية: تمثلت العينة بالسادة مدراء الأقسام ومعاونيهم ومدراء الشعب والوحدات.
- ٢- الحدود المكانية: اقتصر البحث على شركة بغداد للمشروبات الغازية.
- ٣- الحدود الزمانية: تمثلت بمدة إعداد البحث على الشركة المبحوثة، والتي امتدت من الزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، ومدة ملئ الاستبانات، والتي امتدت من شهر تشرين الأول/ ٢٠١٢ ولغاية آذار ٢٠١٣.

### ثامناً: الاختبارات الخاصة بالاستبانة

- ١- صدق الأداة: وهي عملية التأكد من أن الفقرات التي تحتويها الاستبانة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة وان كل بعد من أبعاد البحث مئلاً بشكل دقيق بمجموعة من الأسئلة تعكسه فعلياً ولتحقيق ذلك تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في العلوم الإدارية، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم تم تعديل بعض الفقرات من الاستبانة الأولية، وحذف البعض منها إلى أن أصبحت الاستبانة بشكلها النهائي.
- ٢- ثبات الأداة: من أجل الوقوف على دقة إجابات أفراد عينة الدراسة، فقد تم استخدام طريقة التجزئة النصفية؛ باعتبارها من أكثر الطرائق استخداماً وبيجاد معامل الارتباط من خلال صيغة (Guttman) الأكثر صلاحية وشيوعاً لحساب معامل الثبات. فكانت قيمة المعامل (٠.٨٥) وهي قيمة موجبة وقوية، مما يدل على ثبات مقياس الاستبانة.

### تاسعاً: الوسائل الإحصائية

- ١- اعتمد الباحث الوسائل الإحصائية الآتية:
- ١- الوسط الحسابي: لوصف متغيرات البحث.
- ٢- الانحراف المعياري: لقياس التشتت في قيم الإجابات حول وسطها الحسابي.
- ٣- اختبارات الدلالة الإحصائية (معامل الارتباط  $r$ ) و ( $R^2$ ) وتحليل المسار (Path Analysis). ونفذت الوسائل المذكورة على الحاسوب باستعمال برنامج (SPSS.21) الجاهز.



## المحور الثاني / الخلفية النظرية لتغيرات البحث

### تمهيد

تعد الاستراتيجية من الموضوعات المهمة والحيوية في اطار العلوم الادارية من جهة وفي ميدان منظمات الاعمال من جهة اخرى، فهي كما يعرفها (Schrager & Madansky) خطة طويلة الاجل تتخذها المنشأة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والاسواق التي تتعامل بها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والتفوقات التنافسية التي تتمتع بها، واثر التوافق بين وظائفها الادارية المختلفة وانشطة اعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنشأة داخلياً ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع مايربطها ببيئتها الخارجية والوصول الى اهدافها وغاياتها واغراضها الاساسية بشكل متوازن (Schrager & Madansky, 2013: 82).

وإدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة اهم اصول المنظمة الا وهو الاصل البشري الذي يعد بحق رأس المال الفكري في المنظمة. وفي ظل التغيرات المعاصرة التي حدثت في القرن العشرين (العولمة، إعادة الهندسة، الاندماج...) تحولت سمات المنظمة المعاصرة الفاعلة من منظمة تضم ادارة تعمل بوصفها جزر منعزلة الى منظمة تعمل بروح الفريق ومن منظمة تعمل بالتجربة والخطأ الى منظمة متعلمة (Learning Organization) تعمل بالتعلم والإفادة من تجاربها ومن تجارب المنظمات الرائدة ومن الزبون ايضاً ومن الادارة بالأوامر الى الادارة بالمشاركة ومن الادارة يوماً بيوم الى الادارة الاستراتيجية (Kar, 2012: 2).

وتماشياً مع هذه التغيرات المتسارعة اصبح لزاماً علينا ان نتساءل هل ان المهام التقليدية لإدارة الموارد البشرية ستتحول لتصبح اطاراً يضم مهام المشاركة في صياغة استراتيجية المنظمة وتهيئة الانشطة والاهداف اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجية بما يسهم في دعمها؟ ان حدوث ذلك يؤدي الى ظهور استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تمارس دورها في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة سعياً إلى الحصول على المزايا التنافسية وهذا يتطلب صياغة وتطوير استراتيجيات للموارد البشرية تدعم الاستراتيجية العامة للمنظمة.

### أولاً: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية: مفاهيم أساسية

تؤكد الاتجاهات المعاصرة على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتوجيه الانظار اليه، لأنه الاساس في الحصول على الميزة التنافسية. لقد اصبح لزاماً على المنظمات اليوم ان تدرك اهمية هذا المورد الذي يحتل الاهمية الاكبر من بين موارد المنظمة الاخرى، نظراً لصعوبة التنبؤ بسلوكه وادائه المستقبلي. ولاسيما في ظل الظروف الحالية (زيادة التنافس العالمي والتحالف الاستراتيجي والعولمة وان المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يبحث عن الفعل المسبق الفاعل الذي يوفر الميزة التنافسية للمنظمة من خلال استخدام ائمن موجوداتها، الا وهي مواردها البشرية (Noe et al, 1994: 74).

وبالاتجاه نفسه فان الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤكد على ان الافراد في المنظمة هم موارد ذات قيمة ويمثلون استثماراً مهماً للجهود المنظمة ويمكن ان تكون الموارد البشرية مصدر للقوة التنافسية عندما تدار بصورة فاعلة (Mathis & Jackson, 2011: 9).

ولغرض اعطاء مفهوم محدد لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية لابد من التمييز بين مصطلحي ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، واستراتيجية ادارة الموارد البشرية وكما يأتي:

## إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

### Strategic Human Resource Management (SHRM)

يذكر (Meals & Rogers) ان المنظمة الفاعلة هي ليست تلك التي تهيء الظروف المسبقة للتنفيذ الناجح للاستراتيجية ولكن يجب ان تكون كل نشاطاتها هي انعكاس لتلك الاستراتيجية. ويتفق معظم المدراء على ان الافراد هم العامل الاكثر اهمية في تكوين منظمة فاعلة وفي تحديد نجاح تنفيذ الاستراتيجية المتبعة (الزهري، ٢٠٠٠: ٢٩١).

ويرى (Stroh & Caligiuri, 1998: 1) بأن ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي ادارة ذات توجه مستقبلي وتعمل بطريقة منسجمة مع خطط الاعمال الاخرى كافة في المنظمة. وان هذه الادارة تميل الى استخدام ممارسات كثيفة للموارد البشرية يكون التأكيد فيها على تقويم وقياس المعارف والمهارات والامكانات اللازمة للمستقبل وكذلك تأسيس برامج توظيف وتقويم، وبرامج تحفيزات وتعويضات وتدريب وذلك من اجل تلبية تلك المتطلبات.

ويرى (Noe et al) ان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي ((اسلوب مخطط لأنشطة واستخدامات الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها)) (Noe et al, 1994: 41). في حين عرفها (Dessler) بأنها ((حلقة الوصل لإدارة الموارد البشرية مع الاهداف والغايات الاستراتيجية بهدف تحسين اداء العمل وتطوير الثقافات المنظمة التي تدعم الابتكار والمرونة...)) ويضيف بأن ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعني القبول بوظيفة الموارد البشرية على انها شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة من خلال أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب وتعويض الافراد)) (Dessler, 2009: 21-22).

ومن خلال ما تقدم يمكن القول ان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تشير الى الدور الاستراتيجي لهذه الادارة في المنظمة من خلال تفاعلها وتكاملها وارتباطها مع استراتيجية المنظمة بهدف تحقيق الموائمة بين المنظمة وبينتها الخارجية عن طريق تحقيق الموائمة بين الافراد والمنظمة.

### ٢- استراتيجية ادارة الموارد البشرية Human Resources Management Strategy

تركز استراتيجية ادارة الموارد البشرية على حسن استخدام منظمة ما لمواردها البشرية لتساعدها في الابقاء على قدراتها التنافسية او تحسينها في سوق العمل، إذ عرفت بأنها ((الخطة العامة والشاملة للمنظمة في استخدامها الفاعل لأفرادها بغرض انجاز مهمتها وتحقيق اهدافها (الزهري، ٢٠٠٠: ٢٦٢)، إذ تنطوي استراتيجية ادارة الموارد البشرية على التوجيه الإداري الذي يكفل توظيف الموارد البشرية بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. وتركز استراتيجية ادارة الموارد البشرية على قضايا عدة بما في ذلك التوافق بين ممارسات ادارة الموارد البشرية، والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وأما تكامل ادارة الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، وهو إشراك الموارد البشرية في الإدارة العليا، وتطوير ممارسات الموارد البشرية، واتخاذ مدخل استراتيجي لاختيار الموظفين، والتعويضات، وتقويم الأداء، والقيمة التي يتم إضافتها إلى الأداء المنظمي من قبل ادارة الموارد البشرية، ومن ثم تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها (Coda et al, 2009: 17).

إن هذا التعريف يسلط الضوء على بعدين أساسيين لهما علاقة بالتمييز بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والموارد البشرية التقليدية، فاستراتيجية ادارة الموارد البشرية تربط ممارسات الموارد البشرية في عملية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة رأسياً وأفقياً، وهذا يعني دمج ممارسات الموارد البشرية ودعم كل منهما الآخر.

## للمشروبات الغازية / الزعفرانية

لقد واجهت وظائف إدارة الموارد البشرية على الدوام تحديات كبيرة لتبرر موقفها في المنظمة، ففي الأوقات الجيدة، عندما تكون هناك موارد مادية كافية، فإن المنظمات تبرر الاتفاق على التدريب والتطوير، والمكافآت، والتعويض، وإشراك الموظفين، ولكن عندما تواجه المنظمات صعوبات مالية، فإن مثل هذه الأنظمة سرعان ما تتراجع. ومن ناحية أخرى فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية جاءت لتكرس اكتشاف دور الموارد البشرية في دعم استراتيجية الأعمال، وتقدم إثبات قيمتها للمنظمة، إذ يرجع تاريخ ظهور مجال استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى عام (١٩٨٤) عندما اكتشف كل من (Ticky, Fombrun, Devanna) وعلى نطاق واسع الصلة بين استراتيجية الأعمال والموارد البشرية (Wright & Dunford & Snell, 2007: 76).

كما شهدت إدارة الموارد البشرية قدراً كبيراً من التغيير خلال نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وهذه التغيرات تمثلت في اثنين من التحولات الكبرى، الأول هو التحول من كونها في مجال إدارة شؤون الموظفين إلى مجال إدارة الموارد البشرية، والثاني: التحول من كونها في مجال إدارة الموارد البشرية إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية. إن التحول الأول قد ساعد على إدراج العنصر البشري ضمن الأصول المهمة في المنظمات ويمكن إدارتها بشكل منهجي، أما التحول الثاني والذي بني على نفس قاعدة المعرفة السابقة، فإنه يستند على الاعتراف بأنه بالإضافة إلى تنسيق سياسات الموارد البشرية والممارسات مع بعضها بعضاً، فإنها تحتاج إلى أن ترتبط مع احتياجات المنظمة، ونظراً إلى انعكاس هذه الاحتياجات في استراتيجيات المنظمة، فقط جاء هذا التحول في إدارة الموارد البشرية والذي أصبح يعرف باستراتيجية إدارة الموارد البشرية (Schuler, 2007: xiii).

وتستند استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الاعتراف بأن المنظمات يمكن أن يكون لها دور أكثر فاعلية إذا ما تمكنت موارد البشرية من التواءم مع السياسات والممارسات التي يقدم العدد المناسب من العناصر البشرية التي تتمتع بالسلوكيات، والمقدرات اللازمة والمستوى اللازم من التحفيز للمنظمة (Armstrong, 2008: 11).

## ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى: (Coda et al, 2009: 17)

- ١- إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تاهيلاً عالياً، وفاعلة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل.
- ٢- ضبط وتنظيم حركة الأفراد في البيئتين الخارجية والداخلية استقطاباً، تطويراً، تدريباً، أعداداً، وتأهيلاً، فضلاً عن حل النزاعات والمحافظة على استقرار واتسايية العمل والمحافظة على المتميزين داخل التنظيم وإغراء من هم في خارج المنظمة بغية التحاقهم بها، فضلاً عن محاولة الموازنة بين الكلفة والعائد لما تكلفه الكفاءات والميزات التي تكسبها من خلالها المنظمة.

## ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

تؤدي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ادوار بالغة الأهمية كلاً بحسب الوظيفة التي تعد مجالاً لها فمثلاً تبنى استراتيجية الاختيار على استقطاب الأشخاص الملائمين على وفق شروط الوظيفة. وتعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مفتاح نجاح استراتيجية المنظمة، ولا يمكن إيجاد استراتيجية منظمة من دون تضمينها لاستراتيجية الموارد البشرية، وقد أدرك الأكاديميون والمديرون في الميدان أن الطريق لتحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال العنصر البشري قادة ومروسين في المنظمة (الكبيسي، ٢٠١٢: ٣٨)، وهو العنصر الذي لا يمكن تقليده في حاجاته وتوقعاته ورغباته (Dessler, 2009: 28). وقد عد (Ivancevich, 1998: 8) إدارة الموارد البشرية أحد ثلاثة أعمدة لفاعلية المنظمة ونجاحها، فضلاً عن رسالة واستراتيجية المنظمة والبناء المنظمي وكثافة رأس المال. ويؤكد (Bratton & Gold, 2003: 434) إلى أن البحوث الحديثة في حقل الموارد البشرية تركز على الحزمة الإبداعية لممارسات إدارة الموارد البشرية وهي: الاختيار، التدريب، التقييم والتعلم. ويرى (Kar, 2012: 2) أنها تساهم في خلق الموائمات المطلوبة بين المنظمة والبيئة وبين الفرد والمنظمة، الفرد والبيئة... الخ، وذلك في إطار الأبعاد الاستراتيجية لها.

كما تلعب دوراً مهماً في تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين وتسهيل حل المشكلات التي تنشأ فيما بين الأفراد والإدارات المختلفة في المنظمة (Coda et al, 2009: 17)، وتبرز أهميتها أيضاً في زيادة رأس المال البشري والذي يعد مفتاح الإدارة الاستراتيجية المحددة للتنمية، أي زيادة عدد الخيارات الاستراتيجية الممكنة والمتاحة للمنظمة (Mathis & Jackson, 2011: 11)، وأخيراً، مساهمتها الفاعلة في الاشتراك في عملية التخطيط ورسم الاستراتيجيات الخاصة والعامة بها والتي تخص المنظمة أضافه لصياغة لوائح وقوانين وأنظمة العمل ومتابعة تنفيذها وتغييرها بحسب متطلبات وظروف العمل.

#### رابعاً: أنواع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

إن المفاهيم الحديثة للموارد البشرية تشكل تحولاً مهماً في وقتنا الحاضر لما لها دور مهم باهتمام المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة، إذ يشير الباحثون إلى مجموعات معينة ومختلفة من الاستراتيجيات ذات التأثير المباشر بإدارة الموارد البشرية بأنها "أفضل الممارسات" أو يطلق عليها تسمية "عالية الأداء" (Zeidan, 2006: 7)، كما وصفت بالرسمية (De Kok & Uhlaner, 2001)، ووصفت أيضاً بـ "المعقدة/المتطورة" (Wagner, 1998)، أو "المهنية" (Gnan & Songini, 2003). إن مصطلح "عالية الأداء" استخدم لوصف استراتيجيات الإدارة الهادفة إلى رفع مستوى الأداء في الشركات الريادية (Zeidan, 2006: 9)، وقد اعتمد هذا المصطلح كذلك ضمن أبحاث إدارة الموارد البشرية، والنظريات المتعلقة بأفضل الممارسات أو النظريات التي تشير إلى الالتزام العالي، تعتقد أن ربط بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، سواء أكانت منفردة أم بالاشتراك مع بعضها يسهم في تحسين الأداء المنظمي. كما أشار (Mathis & Jackson, 2011: 12) إلى وجود ثلاث نظريات تفسر ممارسات إدارة الموارد البشرية:

- ١- النظريات الاستراتيجية (Strategic Theories): وهي العلاقة بين عدد محتمل من التأثيرات الخارجية وممارسات إدارة الموارد البشرية. والهدف الأساسي لهذه النظرية هو تأثير العوامل الخارجية على ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- ٢- النظريات الوصفية (Qualitative Theories): وهي النظريات التي تحاول وصف ممارسات الموارد البشرية بشمولية أكثر، وتكمن الفكرة في الحصول على علاقات مختلفة.
- ٣- النظرية المعيارية (Normative Theory): تصف وتعكس المعرفة الكافية الموجودة لمجموعة من ممارسات هذه النظرية، وتشير إلى أنه عند اتحاد ممارسات الموارد البشرية لتحقيق الأهداف فإن النتيجة ستكون أداءً عالياً للعاملين ومن ثم تأثيراً إيجابياً على الأداء المنظمي. وبالرغم من أن هذه النظريات المذكورة آنفاً تختلف في كيفية تأثيرها على الأداء المنظمي، فإن النتيجة النهائية تخلص إلى وجود علاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي بطريقة مباشرة وغير مباشرة (Balgobind, 2007: 14)

وهنا يرى كل من (العزاوي وجواد، ٢٠١٠: ٦٤-٦٥) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها على أساس ثلاث ممارسات رئيسية، هي:

- ١- الممارسات الاختصاصية: وهي الممارسات التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء أكانت هذه المنظمة تابعة للقطاع العام أم الخاص، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة لأخرى تبعاً لفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة ونوع التقنية المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة العاملين فيها، وتتمثل أهم هذه الممارسات بالآتي: (تحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، ويشمل: استقطاب المرشحين لشغل الوظائف، اختيار أنسب المرشحين لشغل الوظائف، تعيين وتشبيت الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتقييم سلوك العاملين وأدائهم، وتحديد الأجر والمكافآت التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة، وتحديد وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطوير، ومراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين).



٢- الممارسات الإدارية: وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية بإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.

٣- الممارسات الاستثمارية: والمتمثل بتقديم المشورة عن العاملين ولكافة الإدارات العامة في المنظمة سواء أكانت من الناحية القانونية أو الفنية، فضلاً عن اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالاً والتصاقاً بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعاً على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.

من هنا يمكن القول بأن تصنيفات الباحثين لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد تباينت عدداً واصطلاحاً، إلا أن معظمهم أجمعوا على ذكر الاستراتيجيات الأربع (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويض، تقييم أداء العاملين) والتي يوضحها جدول (٤) والذي عكس وجهة نظر بعض الباحثين، وسيتناولها البحث كالاتي:

جدول (٤) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عدد من الباحثين

الباحث والسنة	الاستراتيجيات	تخطيط الموارد البشرية	التوظيف	التدريب والتطوير	التعويض والعوائد	تقييم أداء العاملين	تحليل وتصميم الوظائف	علاقات العمل	مشاركة العاملين	تخطيط المسار المهني	اللامركزية والعمل الفرقي	تمكين العاملين
(الشمري، ٢٠٠٢)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(Wan & Ong, 2002)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(Ahmad & Schroeder, 2003)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(حسين وعبد الجبار، ٢٠٠٥)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(الحياصات، ٢٠٠٦)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(الساعدي، ٢٠٠٦)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(Esperança et al, 2006)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(Chang et al, 2007)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(Asif Khan, 2010)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(الفياض، ٢٠١١)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(Danlami & Jimoh, 2011)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(الكبيسي، ٢٠١٢)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(Waiganjo et al, 2012)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(Sani, 2012)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(Kar & Budhwar, 2012)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
الاجمالي	١٠	١١	١٥	١٥	١٠	٣	٣	٣	٢	٢	٢	١

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة.

## ١- استراتيجية التوظيف

إن عملية توظيف العاملين في المنظمة تتألف من الاختيار، والتقييم، والتعيين. وقد وجد (Harel & Tzafirir, 1999) علاقة إيجابية كبيرة بين اتساع نطاق التعيين والتحقق من صحة الاستقطاب، ومدى استخدام إجراءات الاستقطاب من جهة، وأرباح المنظمات من جهة أخرى. كما إن أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تسعى للحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب (مهارات العاملين والهيكلة التنظيمي)، ستسهم في زيادة الإنتاجية، فضلاً عن ذلك، فقد أظهرت دراسة كل من (Delaney & Huselid, 1996) أن تنفيذ عملية التعيين الفاعلة (الانتقائية في التوظيف) يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الأداء المنظمي، في حين وجد كل من (Koch & McGrath, 1996) أن الإجراءات المتشددة والمتطورة في الاستقطاب والتعيين ترتبط بصورة إيجابية بإنتاجية العمل (حسين وحמיד، ٢٠٠٩: ١٢٩-١٣٠).

## للمشروبات الغازية / الزعفرانية

لذا تعرف استراتيجية التوظيف بانها مجموعة من الانشطة تقوم بها المنظمة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار افضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد. ويشير كل من (Denisi & Griffin) الى انه من الممكن اتخاذ هذه العملية فقط بعد تطوير استراتيجية نظامية جيدة للتأكد من تفاعل أنشطة التوظيف مع عناصر الاستراتيجيات الأخرى للمنظمة. فعلى سبيل المثال إذا كان العمل هو استخدام استراتيجية النمو فإن استراتيجية التوظيف يجب ان تعتمد على الاستقطاب الاجباري. واختيار اعداد كبيرة من العاملين الكفوعين، ولكن في حالة كون العمل هو استراتيجية التخفيض فإن استراتيجية التوظيف ستركز بدلا من ذلك على تحديد أي العاملين سيتم إبقاءهم وقرار احتفاظهم بوظائفهم (Denisi & Griffin, 2007: 48).

ان الخيارات الفرعية الخاصة باستراتيجية التوظيف تتراوح ما بين الانتقاء من داخل المنظمة او خارجها وإعطاء الصلاحية للمشرفين المباشرين في اتخاذ قرارات التعيين مباشرة او جعل هذه القرارات مركزية في قسم ادارة الموارد البشرية وتكوين درجة من التوافق بين المتقدمين للعمل والمنظمة، وتعيين اكثر الأفراد اماماً بمتطلبات العمل من خارج المنظمة بصرف النظر عن الاعتبارات الشخصية. كما ان اختيار العاملين اختياراً جيداً من خلال انتقاء العاملين الذين يظهرون الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة لفترات طويلة ويشير أدأؤهم السابق الى تميز ملحوظ، ويؤدي كل ذلك الى تخفيض في التكاليف. وبذلك يجب ان يتم رسم استراتيجية للاستقطاب والتوظيف من خلال تحديد مصادر التوظيف والاختبارات والشروط العامة لاختيار العاملين (الزهري، ٢٠٠٠: ٢٧٩).

وحالما يتم وضع استراتيجية توظيف الموارد البشرية فإن على المديرين ان يستمروا في تقييم حاجات الموارد البشرية، لكي تضمن ان المنظمة ستمكن من الاستمرار في الحصول على الأفراد المناسبين لتنفيذ الاهداف الاستراتيجية (Schermerhorn, Uhl-Bien & Osborn, 2012: 130)

ويدخل ضمن استراتيجية التوظيف أيضا عملية استقبال وتوجيه الأفراد الجدد والترحيب بهم وتقديمهم الى إدارة المنظمة والى زملاء العمل، فضلا عن إعطاء العاملين الجدد فكرة عن المهام الوظيفة التي سيقومون بأدائها فضلا عن احاطتهم علماً بأهداف وسياسات المنظمة (جودة، ٢٠١٠: ١٢٣)

## ٢- استراتيجية التعويض

أما استراتيجيات التعويضات المالية والأجور فهي عبارة عما يحققه العاملون مقابل جهودهم وعملهم، وإن أهم خيارات الموارد البشرية الاستراتيجية المتعلقة بالتعويضات والأجور هي: استخدام الأجور ذات النسب الثابتة والمنافع المتغيرة تغيراً ضئيلاً، والتي تتطلب مخاطرة قليلة، أو دفع أجور متغيرة يتم تعديلها زيادة أو نقصاناً بما يتناسب طردياً مع المخاطرة، الخيار الآخر هو الدفع للعاملين بحسب المنصب أو الوظيفة التي يشغلونها، أو بحسب إسهاماتهم الفردية في المنظمة. أما مكافأة العاملين فيمكن أن تكون بحسب الأقدمية أو الأداء، كما يمكن أن تكون قرارات الأجور مركزية وبيد سلطة واحدة مثل إدارة الموارد البشرية، أو تفويض الصلاحيات للمشرفين أو مجموعات العمل في كيفية تحديد الأجور وتوزيع المكافآت، وأخيراً، يمكن تعيين موظفين من خارج المنظمة بأجور مرتفعة، سبق لهم أن أظهروا المقدرة على القيام بأعمال مختلفة، أو الافادة من انخفاض أجور اليد العاملة الموجودة داخل المنظمة (الزهري، ٢٠٠٠: ٢٨٠).

ويشير كل من (Denisi & Griffin) الى ان التعويض الاساس والحوافز المعتمدة على الاداء ومنافع وخدمات العاملين هي المكونات الاساسية لاستراتيجية التعويض التي لا بد وان تنسجم مع ما يرتبط بها من سياقات استراتيجية كي تكون فاعلة (Denisi & Griffin, 2007: 49).

ويذكر (Gupta) بأنه لغرض الحصول على اداء عالٍ من الموارد البشرية فإنه يجب على المنظمة ان تطور وبشكل جيد برنامج التعويض، وبشكل عام هناك ثلاث استراتيجيات اساسية للتعويض هي: (Gupta, 2009: 239)

## للمشروبات الغازية / الزعفرانية

أ- استراتيجية الاجور المرتفعة: في هذه الاستراتيجية تقدم المنظمة مستوى تعويض للعاملين فيها اعلى من المستوى السائد في السوق، بهدف جذب افضل العاملين والحفاظ عليهم، اذ ان المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية تمنح للعاملين افضل مستوى من التعويض.

ب- استراتيجية الاجور الاعتيادية: هذه الاستراتيجية ربما تكون اكثر الانواع استخداماً، فهي تضع التعويض في موقع السيادة فيما يخص معدل الاجور المعتادة في السوق والهدف ببساطة هو تقديم التعويض بوصفه أساساً تنافسياً.

ج- استراتيجية الاجور المنخفضة: تتبع هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تقدم التعويض في ادنى المعدلات المطلوبة لتعيين عدد كافٍ من العاملين للحفاظ على استمرارية العمل. ويرجع السبب في استخدام هذه الاستراتيجية في ان المنظمة تحاول زيادة ارباحها القصيرة الامد بأعظم ما يمكن. ومن الواضح عدم صلاحية استخدام هذه الاستراتيجية في حالة العمل طويل الامد والاحتفاظ بقوة عمل كفوءة.

وضمن هذه الاستراتيجيات يكون للمدراء مهمتين هما: (شاويش، ٢٠٠٠: ١٩٣)

أ- عليهم التعهد بالقيام بتحليل الوظائف لضمان ان الدفع للوظائف يتم بحسب استحقاقها الداخلي في المنظمة، اذ ان الوظائف المتشابهة في محتواها ومسؤوليتها يجب ان تكون ذات تعويض متشابه، كما هو حال دفع تعويضات مختلفة للوظائف المختلفة.

ب- على المدراء التأكد من ان الفروقات او الاختلافات في الدفع بين العاملين الذين يقومون بأداء وظائف متشابهة او الوظائف نفسها يجب ان تعكس اختلافاتهم في المساهمة بذلك العمل. فأفضل المدراء يدركون ان التعويض هو وسيلة لتحقيق غاية وليست غاية بحد ذاتها. وهذا يعني لمدير الموارد البشرية انه لا بد من الاعتماد على تقييم الوظائف عند وضع استراتيجية جيدة للتعويض، اذ ان تقييم الوظائف يمثل مجموعة من الاساليب المختلفة التي تتطلب تحليل لمحتويات (خصائص/عوامل) الوظيفة، اذ يمكن تقدير اهمية وقيمة كل منهم مقارنة ببعضهم البعض. وهدف تقييم الوظائف هو قياس الاهمية النسبية للأعمال، فضلاً عن الربط بين معدل الاجور التي يحصل عليها العاملون وبين حجم ومدى مساهمتهم في تحقيق اهداف المنشأة من خلال استثمار كل ما يمتلكون من امكانيات وخبرات.

وتلجأ اغلب المنظمات الى تصميم برامج التعويض لغرض تحقيق ثلاثة اهداف هي:

(Gatibaldi, 2006: 192)

- لجذب العاملين ذوي المهارة والقدرة الى المنظمة.
- لتحفيز هؤلاء العاملين باتجاه افضل اداء.
- للحفاظ او الإبقاء على خدماتهم اطول مدة من الزمن.

وقد حاولت بعض الشركات استخدام انظمتها التعويضية بذكاء لكسب ميزة تنافسية من ناحيتي الكلفة والكفاءة، بينما حاولت شركات اخرى استخدام التعويض لتوجيه بحوثها نحو الابداع في المنتجات والخدمات (Tessema & Soeters, 2006: 87).

## ٣- استراتيجية التدريب والتطوير

التدريب هو ((عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق اهداف المنظمة وهو يتعلق بمهارات العمل الحالي)). ويعد التدريب بمثابة توجيه يساعد العاملين على الحصول على المهارات والقابليات التي يحتاجونها من اجل نجاحهم في العمل (بوسنيّة والفارسي، ٢٠٠٣: ٢٠١).

أما التطوير فهو يشمل اكتساب المعارف والمهارات وانواع السلوك والتي تحسن قابلية العاملين لغرض تلبية التحديات التي تواجه الاعمال الحالية والمستقبلية (Noe et al, 1994: 59).

ان أنشطة التدريب والتطوير تصمم لسد احتياجات المنظمة من المهارات والقدرات غير المتوافرة حالياً ولمساعدة العاملين على اكتشاف مهاراتهم الكامنة (الزهري، ٢٠٠٠: ٢٨٠). فعندما يواجه العاملون تحدي بخصوص تعلم المهارات الجديدة فإن اهمية التدريب تصبح واضحة، لكي يحافظ العاملون على كفاءتهم او ليصبحوا مؤهلين للترقية. فكل المنظمات الكبيرة او المتوسطة الحجم تتقدم من خلال التدريب حيث قدرت جمعيات الولايات المتحدة انها انفقت نحو (٦٠ بليون دولار) سنوياً على برامج التدريب بمشاركة نحو (٨ مليون من العاملين) وبواقع (١٥ بليون) ساعة عمل.

## للمشروبات الغازية / الزعفرانية

وعلى اية حال فالتدريب يجب ان ينظر اليه على انه استثمار اكثر من كونه نفقة، لان التدريب عملية مستمرة توفر للعاملين كافة طوال حياتهم الوظيفية وهو بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتها تعود عوائده على كل من المنظمة والموارد البشرية فيها (Gupta, 2009: 271). وفي جميع الاحوال يجب ان تنسجم استراتيجية التدريب والتطوير مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، فعندما تتبع المنظمة استراتيجية التمييز فإنها سوف تكون بحاجة الى تخصيص اموال كبيرة لتدريب العاملين بهدف تقديم منتجات تمتاز بجودة عالية. اما عندما تتبنى المنظمة استراتيجية تخفيض الكلفة فإنها ربما تلجأ الى تخصيص اموال اقل في التدريب، وتتجه نحو التدريب الذي يساهم في تحسين طرائق واساليب الكفاءة والانتاجية (Denisi & Griffin, 2007: 49).

## ٤- استراتيجية تقييم الأداء:

إن تقييم أداء الموظفين بعد قيامهم بالأعمال المنوطة بهم، وإنجاز المهام الموكلة إليهم، من أهم الخيارات الاستراتيجية التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، وتتراوح هذه الاستراتيجيات ما بين تطوير نظام يأخذ بالحسبان الحاجات المختلفة لمجموعات العاملين مثل تصميم نماذج تقييم أداء مختلفة لكل مجموعة من الأعمال، أو تصميم نظام تقييم أداء معياري يضم كل الوظائف (Sani, 2012: 10). وقد تستخدم بيانات تقييم الأداء كأداة تطويرية لمساعدة العاملين على تحسين أدائهم، أو يمكن استخدامها كأداة عقاب للتخلص من العاملين ذوي الأداء الضعيف. أما تطوير نظام تقييم الأداء فيمكن أن يكون له أهداف متعددة كاستخدام نتائج التقييم في عملية التدريب والترقية وغيرها، أو أن يهدف إلى تحقيق أغراض محددة مثل الربط بين الأجور والأداء فقط (Asif Khan, 2010: 161). أخيراً قد تشجع استراتيجيات تقييم الأداء على المشاركة الفاعلة لمجموعات العاملين من مشرفين وزملاء وغيرهم في تقييم أداء العامل قيد التقييم، أو قد يطلب من المشرف المباشر تقييم أداء كل عامل لديه من دون مشاركة أحد (الزهري، ٢٠٠٠: ٢٧٩-٢٨٠).

## خامساً: ماهية الأداء المنظمي

## 1- مفهوم الأداء المنظمي:

يشار الى اداء المنظمة بالنواتج المتحققة من مجمل تفاعل نشاطات المنظمة ومواردها ويتمثل بإمكانية المنظمة من الحصول على اشخاص جيدين والاحتفاظ بالنتائج المنظمة الجيدة (Schermerhor et al, 2000: 26). وغالباً ما يؤسس الاداء المنظمي وتقاس نتائجه بالاستناد الى النتائج الاقتصادية والمنظمة الاخرى. ويرى البعض ان العوامل المنظمة تعود الى الموارد الاساسية للمنظمة وما تشكل من قدرات متميزة تسهم في بناء الميزة التنافسية وهذا يعني اعتماد الاداء المنظمي على القدرات المبنية على اساس الموارد (Al-Dahiree, 2003: 6). وقد عرفه (Daft, 2003: 12) على أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة. فيما يشير كل من (Carg & Rastogi, 2005: 572) إلى أن الأداء المنظمي يمكن النظر إليه على أنه محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة، لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل.

## ٢- أهمية الأداء المنظمي:

يحتل موضوع الأداء المنظمي أهمية حاسمة بالنسبة لمنظمات الأعمال، كونه يشكل جانباً أساسياً، إذ من خلاله يحدد نجاح أو فشل المنظمة (Wang et al, 2006: 29)، وكذلك لمعرفة موقع المنظمة وإمكاناتها بالمقارنة مع الآخرين الذين يمكن عددهم رواداً في مجال عملها أحتمل موضوع الاداء الأدب الاستراتيجي أهمية حرجة للاعتبارات الآتية: (Higgins, 2001: 122)

- أ- كونت محوراً مركزياً لتخمين تجاح وإخفاق قرارات وخطط واستراتيجيات المنظمات ولعدم اتفاق الباحثين على مقاييس يمكن أن تفسر كل جوانب الأداء.
- ب- دراسة الأداء وقياسه تواجه تحديات عديدة خاصة في المواقع الاستراتيجية تنفهم في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه وعلى وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، ومن ثم يتطلب تحديد ماهية المقاييس الملائمة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة.



وأشار كل من (Hill & Jones, 1999: 143) الى أن أهمية الأداء المنظمي تظهر من خلال الأبعاد الثلاثة في أي تحليل استراتيجي وهي:

أ- البعد النظري: يتمثل بالمضامين والدلالات المعرفية ضمنية كانت أو ظاهرة، إذ يمثل الأداء اختيار لاستراتيجية المنظمة خلال مدة معينة.

ب- البعد الاختياري: يجري من خلال استعمال الدراسات والبحوث لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

ج- البعد الإداري: يجري من خلال تطبيق الطرف المتعلق بتقويم نتائج أداء المنظمات.

استناداً الى ما ذكر اعلاه يرى الباحث أن أهمية الأداء المنظمي تأتي من كونه يمثل قدرة المنظمة للوصول الى النتائج التي حددتها مسبقاً. لذلك يعد الاداء المنظمي المقياس الذي يمكن من خلاله قياس تقدم ونجاح المنظمة في تحقيق غاياتها وأهدافها وقدرتها على البقاء والنمو.

### سادساً: مؤشرات قياس الأداء المنظمي

يخضع قياس أداء المنظمات تبعاً لتركيز القياس، فمن المنظور المالي البحث، في البداية إلى أن بدأ قياس الأداء يأخذ منحى آخر غير مالي ليشمل علاقة السبب بالمسبب بين البعد التشغيلي والبعد الاستراتيجي للمنظمات. إذ لمدة زمنية طويلة تم التركيز فقط على قياس أداء المؤشرات المالية، وفشلت معالجة وجهات النظر الأخرى التي تؤثر في الأداء العالي للمنظمات. وبما أن البيئة التنافسية للمنظمات تزداد يوماً بعد يوم، فلا يمكن التفكير فقط في المؤشرات المالية كأساس لقياس الأداء. ويظهر الشكل (٢) مجموعة تعرف بمؤشرات (الأداء القديمة) والتي تركز على التمويل كأساس لقياس الأداء (Dawood, 2010: 211).

شكل (٢): مؤشرات الأداء (القديمة) المالية



المصدر: إعداد الباحث.

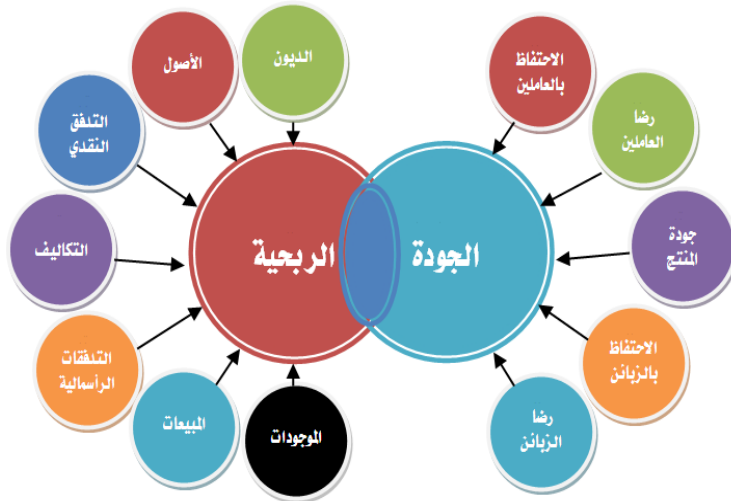
أما الشكل (٣) فيظهر المدخل الحديث لمؤشرات الأداء، إذ تظهر الجودة جنباً إلى جنب مع الجوانب المالية. لذا يمكن القول بأن المدخل الحديث لمؤشرات قياس الأداء المنظمي يستخدم مؤشرات مالية وغير مالية. ولهذا يرى (Drucker, 1998: 3) أن التحول في قياس مؤشرات الأداء أنطلق من داخل المنظمة للتغلب على الرؤية التي تفكر في التكلفة لتقترب أكثر من قضايا مثل التقنيات الخاصة والعاملين والتغيرات في الاقتصاد والأسواق والزبائن والأهداف الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة، فضلاً عن ذلك فإن نظام قياس الأداء التقليدي والذي يركز بشكل حصري على المؤشرات المالية، لم يتطرق لاتخاذ القرارات المناسبة للمديرين التنفيذيين، لأنها لا تعكس المستوى الذي تكون عنده المنظمة قادرة أو غير قادرة على الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Dawood, 2010: 212)، ويؤكد (Drucker, 1998: 4) بأن المنظمات بحاجة إلى أن تقيس أدائها لأسباب منها: الرقابة على الانشطة التشغيلية للمنظمة، ولتغذية أنظمة حوافز العاملين، والرقابة على التخطيط.

وهكذا فإن قياس الأداء لا بد أن يكون جزءاً من عملية الرقابة التي تنطوي على الاستراتيجية والتكتيك ومستويات التشغيل والتخطيط والتقييم المستمر والإجراءات التي تنفذ في إطار وجهات النظر المختلفة مثل العمليات والزبائن والمتعاونين والمساهمين وغيرها التي من الممكن أن تتداخل مع الأداء المنظمي، ولا تفكر فقط في وجهة النظر المالية. لذا فقد ظهرت عدة مقاييس لأجل التعرف على كيفية قياس الأداء المنظمي، وتختلف هذه المقاييس من هدف إلى آخر، ومن توجه استراتيجي إلى آخر، إذ توجد مقاييس توضح ما حدث وليس ما يحدث أو سوف يحدث، وبذلك فإن المنظمة تحتاج مع كل استراتيجية جديدة استخدام مقاييس جديدة للتنبؤ بالأرباح المحتملة.

وقد اجمع معظم الباحثين أمثال (Freeman, 1984; Kaplan & Norton, 1992; Tuggle, 1998; Daft, 2001) على أن مقاييس الأداء المنظمي تتلخص بالاتي:

- المقاييس المالية: ومنها: ربحية السهم الواحد، العائد على المبيعات، معدل العائد على حق الملكية، ومعدل العائد على الاستثمار.
- مقياس أصحاب المصالح: منها نمو المبيعات. معدل دوران العمل، عدد الترقيات من داخل المنظمة، معدل دوران العاملين، قدرة السيطرة على الأسعار، العائد على الاستثمار.
- مقياس القيمة المضافة: منها إجمالي الأرباح، صافي الأرباح، نسبة صافي الأرباح إلى قيمة المبيعات، قيمة المبيعات، كمية مبيعات، قيمة الأصول.

شكل (٣): مؤشرات الأداء (الحديثة) المالية وغير المالية



المصدر: إعداد الباحث.

- مقياس التسويق: مثل حجم المبيعات، الحصة السوقية.
- مقياس الأفراد: ومنها: إنتاجية الفرد، نفقات البحث والتطوير، ونفقات التدريب على كل فرد.
- مقياس قيمة ملكية حملة الأسهم: وهي مجموع مقسوم الأرباح مضافاً إليها الزيادة في قيمة الأسهم.
- مقياس تفويم الإدارة العليا: ومنها إجمالي الربح مقاساً بالعائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، والعائد على السهم الواحد وقيمة ملكية حملة الأسهم.
- المقاييس المركبة: تضم بطاقة الدرجات الموزونة، معيار الأداء المتفوق بالدريج، الكفاءة والفاعلية. من هنا يمكن القول بأن تصنيفات الباحثين لمؤشرات الأداء المنظمي قد تباينت عدداً واصطلاحاً، إلا أن معظمهم أجمعوا على ذكر المؤشرات الخمس (الربحية، نمو المبيعات، رضا الزبائن، الحصة السوقية، الابداع والتجديد) والتي يوضحها جدول (٥) والذي عكس وجهة نظر بعض الباحثين، وسيتناولها البحث كالاتي:

جدول (5) مؤشرات قياس الأداء المنظمي من وجهة نظر عدد من الباحثين

الفاعلية	الشفافية	الإبداع والتجديد	مهارات التعبير	الإنجاز الشخصي	مستوى الخوارزمية	سويجيات التور	الإلتزام المنظمي	الإنجازية	درجة دعم القيادة	المرونة	التسليم	الجودة	تخفيض الكلف	نمو المبيعات	الحصة السوقية	رضا الزبائن	الربحية	الاستراتيجيات	الباحث والسنة
														*	*	*	*	(Wan & Ong, 2002)	
									*	*	*	*						(Ahmad & Schroeder, 2003)	
								*	*						*	*	*	(الحياصات، ٢٠٠٦)	
		*						*				*					*	(البغدادي، ٢٠٠٧)	
		*											*	*	*	*	*	(دوسة وحسين، ٢٠٠٨)	
								*						*	*	*	*	(الخطيب والعبدي، ٢٠١٠)	
		*									*	*	*	*	*	*	*	(Asif Khan, 2010)	
		*														*	*	(أنيس وعباس، ٢٠١١)	
			*			*	*									*	*	(أبو زيادة، ٢٠١١)	
		*											*	*		*	*	(Jimoh, 2011)	
		*											*	*	*	*	*	(Danlami)	
		*											*	*	*	*	*	(حصيني، ٢٠١٢)	
				*	*			*	*				*	*	*	*	*	(محمد، ٢٠١٢)	
													*	*	*	*	*	(Waiganjo et al, 2012)	
													*	*	*	*	*	(Sani, 2012)	
*	*	*									*							(Kar & Budhwar, 2012)	
1	1	7	1	1	1	1	1	4	1	٢	1	4	1	8	7	8	١٠	الاجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة.

- ١- نمو المبيعات: تحتسب نسبة النمو من خلال تقسيم نتيجة السنة الحالية على نتيجة السنة الماضية، ومن ثم نحصل على نسبة مئوية تشير فيما إذا كان هناك نمو بالمبيعات (في حال كانت الإجابة موجبة) عن السنة الماضية أو لم يكن (في حال كانت الإجابة سالبة) (Waiganjo et al, 2012: 64)
- ٢- الربحية: يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق مصالح اصحاب المصالح الاسهم في الشركة والمالكين من خلال تحقيق الاهداف المالية (الربحية) للمنظمة ويتضمن حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر من خلال تركيزه على العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية، أو نسبة صافي ربح المؤسسة مقارنة بعنصر رئيسي في المنظمة وأهمها: العائد على الموجودات (ROA) وهو صافي الربح مقارنة بقيمة الموجودات، والعائد على رأس المال (ROC) وهو صافي ربح المؤسسة مقارنة برأس المال المستثمر (Asif Khan, 2010: 155)
- ٣- رضا الزبون: تحقق الجودة العالية والسعر المناسب رضا الزبون، لذا ينبغي على المنظمة أن تحافظ على زبائنها وتكسب زبائن جدد، لغرض تحقيق كفاءة أداء عالية، وتعدّ أوقات تسليم المنتجات ورضا الزبون والعمل المعاد والتقدم من مقاييس هذا البعد (Sani, 2012: 11)
- ٤- الحصة السوقية: نسبة مبيعات المنتج الخاص بالشركة إلى إجمالي مبيعات هذا المنتج في الصناعة (Danlami & Jimoh, 2011: 49)
- ٥- الإبداع والتجديد: يعبر عن قدرة المنظمة على خلق القيمة والتحسينات التي تؤدي إلى ابتكار منتجات جديدة أو تحسين الحالية أو تصميم منتجات جديدة أو عمليات قائمة (Kar & Budhwar, 2012: 4)

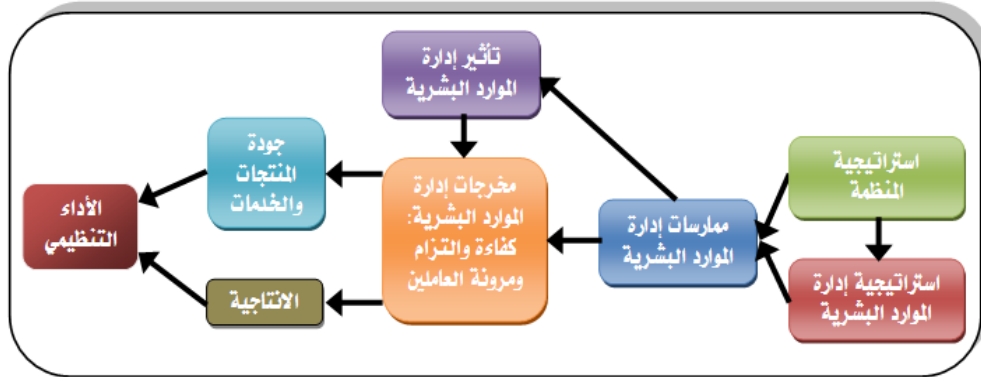
### سابعاً: تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الأداء المنظمي

إن الافتراض الذي تقوم عليه إدارة الموارد البشرية هو أن الإنسان المورد الرئيس للمنظمة، وأداء المنظمة يعتمد إلى حد كبير على الأفراد. وعليه فإنه إذا ما تم تطوير مجموعة سياسات الموارد البشرية وتنفيذها على نحو فاعل، فإنه يمكن أن يكون للموارد البشرية تأثير كبير على أداء المنظمة. لذا فقد حاولت العديد من البحوث على مدى العقدين الماضيين الإجابة عن التساؤل الآتي: "هل لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تأثير إيجابي على أداء المنظمة؟".

وقد وضع (Michael Armstrong, 2011) نموذجاً للعلاقة بين الموارد البشرية وأداء المنظمة، كما هو موضح في الشكل (٤). فبالرغم من وجود الجهات المعينة في المنظمة، فإن الهدف الاستراتيجي الرئيس لها هو الأداء المالي أو تعظيم ثروة المساهمين (Paul & Anantharaman, 2012: 1248).

إذ أن الأداء المالي للمنظمة يعتمد إلى حد كبير على الأداء التشغيلي الفاعل، إذ أن الأداء التشغيلي للمنظمة يعتمد على العنصر البشري، والعمليات، والتقنيات المستخدمة، للتفعيل الجيد بين العنصر البشري والتقنية، فإن على المنظمة أن تكون مختصة بما فيه الكفاية مع المهارات المطلوبة والمعرفة والقدرات، واختصاص الفرد هو عنصر من العوامل المهمة التي تقرر فاعلية العمليات من حيث توفير منتجات وخدمات عالية الجودة في غضون مدة زمنية قصيرة، وإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والتدريب يمكن لها أن تعزز كفاءة العاملين لأداء أعلى.

شكل (٤) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي



Source: Armstrong, Michael, (٢٠١١), Handbook of Human Resource Management, 11th edition, Kogan Page Limited, London. p. 143.

من الواضح أنه نادراً ما تؤثر الموارد البشرية بشكل مباشر على أداء المنظمة، وهذا صحيح بشكل خاص عندما يكون منطق الأعمال لتأثير الموارد البشرية يتطلب أن تدفع الموارد البشرية أداء المنظمة من خلال مساهمتها في تنفيذ استراتيجية فاعلة. فخبراء الموارد البشرية (المديرين التنفيذيين) بحاجة للاعتراف بأن تنفيذ استراتيجية فاعلة هو نظام من المخرجات الوسيطة. إن التفكير كمدير استراتيجي يعني الاعتراف بأهمية العلاقات السببية بين قرارات الموارد البشرية وهذه المخرجات الوسيطة التي تدفع في نهاية المطاف لإنجاح استراتيجية المنظمة (Huselid & Becker 2005: 281).

### المحور الثالث/ عرض نتائج البحث واختبار فروضه

يهتم هذا المحور بالتعرف على مستوى إجابات عينة البحث على محاور الاستبانة المتمثلة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (X1-X24)، والأداء المنظمي (X25-X40)، وسيتم وصف متغيرات البحث وتحليلها وتفسيرها بالاستناد إلى معطيات تلك الاستبانة، وكما يأتي:

#### أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

بهدف إعطاء وصف لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتشخيصها بشمولية أكبر سيتم وصف أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي على وفق ما أسفرت عنه نتائج البحث الميدانية للمنظمة عينة البحث وعلى النحو الآتي:

#### ١- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يظهر الجدول (٦) وسطاً حسابياً عاماً لإجمالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (٣.٦) وهي فوق الوسط الفرضي البالغ (٣) ويانسجام فوق الوسط بالإجابات إذ كانت قيمة الانحراف المعياري الإجمالي (٠.٨٧)، النتيجة هذه تؤكد أن قيادة الشركة المبحوثة تولي اهتماماً فوق المتوسط لوضع استراتيجيات التوظيف والتدريب والتطوير والتعويض وتقييم أداء العاملين فيها وهي نتيجة منطقية فيما يخص تلك الاستراتيجيات، وقد قيس هذا المتغير بالأبعاد الآتية:

جدول (٦): مستوى إجابات عينة البحث حول متغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

الانحراف المعياري	شدة الإجابة	الوسط الحسابي	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	العبارات	
٠.٦٣	%64	٣.٢	24	26	٣	1	0	X1	
٠.٤٢	%70	٣.٥	10	23	٤	16	0	X2	
١.٠٥	%41.8	٢.٠٩	1	25	٨	16	3	X3	
٠.٨٢	%66	٣.٣	١٠	28	11	4	0	X4	
٠.٦٩	%62	٣.1	5	39	4	5	0	X5	
١.١٣	%68	٣.4	18	19	4	11	0	X6	
0.79	%61.96	٣.١٠	المعدل العام						
٠.٨٣	%7٦.٨	٣.٨٤	٤	35	7	7	0	X7	
٠.٨٧	%7٢.٤	٣.٦٢	1٤	27	9	3	0	X8	
٠.٨٣	%7٧.٤	٣.٨٧	٨	29	6	8	2	X9	
٠.٨٥	%7٧.٢	٣.٨٦	16	22	8	3	3	X10	
١.٠٠	%٦٨.٨	٣.٤٤	1٩	25	2	7	0	X11	
٠.٩٠	%٧١.٨	٣.٥٩	2٢	28	0	3	0	X12	
٠.٨٨	%٧٤	٣.٧٠	المعدل العام						
٠.٩٤	%75.2	٣.76	1٣	28	9	3	0	X13	
٠.٨٦	%78.2	٣.٩١	2٣	29	0	1	0	X14	
٠.٨٤	%76.8	٣.٨٤	1٣	28	7	5	0	X15	
٠.٩٠	%76.6	٣.83	1٥	31	6	0	1	X16	
٠.٨٣	%٨٢	٤.١٠	١٠	35	5	3	0	X17	
٠.٨٧	%٨١.٨	٤.٠٩	٨	30	12	3	0	X18	
٠.٨٨	%٧٨.٤	٣.٩٢	المعدل العام						
٠.٩٨	%٧٢.٨	٣.٦٤	1٧	25	10	1	0	X19	
٠.٩٠	%٧٧	٣.٨٥	1٧	23	5	4	4	X20	
٠.٧٤	%٧٥	٣.٧٥	1٨	26	10	1	0	X21	
٠.٩٤	%٦٨.٨	٣.٤٤	٧	28	7	9	2	X22	
٠.٩٣	%٧٢.٦	٣.٦٣	1٤	30	4	3	2	X23	
٠.٩٧	%٧٥	٣.٧٥	1٢	34	6	1	0	X24	
٠.٩١	%٧٣.٦	٣.٦٨	المعدل العام						
٠.٨٧	%٧٢	٣.٦	المعدل الكلي						

أ- **التوظيف:** نال هذا المحور المرتبة الرابعة والآخرية، من حيث مستوى توافر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكما يبينها الجدول (6)، إذ بلغت شدة الإجابة (٦١.٩٦%) بوساطاً حسابياً عاماً بلغ (٣.١٠) وانحراف معياري قيمته (٠.٧٩) عكس بذلك تشتت محدود في إجابات أفراد العينة حول أوساطها الحسابية، مما أشار إلى اهتمام مديرو الشركة حول استراتيجية التوظيف وهي غير كافية إذ لا بد من التركيز على مسائل التوظيف من وجهة نظر الباحث إذا ما أرادوا إحداث التغيير المطلوب لأنها تعد أخطر وظائف إدارة الموارد البشرية، كما أن نجاح هذه الإدارة في خططها يتوقف على كفاءة استراتيجية التوظيف، ولعل ذلك يرجع إلى تنوع مصادر توظيف الموارد البشرية واختلاف طبيعة كل مصدر من مصادر الاستقطاب سواء أكان الاستقطاب داخلياً أم خارجياً، فضلاً عن انبثاق مجموعات رئيسية عن كل مصدر، والتي تحتم على الشركة المقابلة ما بين كل مجموعة من حيث المزايا والعيوب، هذا وحققت الفقرة (يجري تحليل عبء العمل غالباً قبل التفكير في صياغة استراتيجية الاختيار (X2) أعلى الأوساط الحسابية ضمن هذا المحور إذ بلغ (٣.٥) وبلغت شدة الإجابة (٧٠%) وبانحراف معياري (٠.٤٢). في حين حققت الفقرة (تركز الشركة في عمليات الاختيار على الحصول على ذوي الكفاءات العالية (X3) أقل وسطاً حسابياً، إذ بلغ (٢.٠٩) وكانت شدة الإجابة (٤١.٨%) بانحراف معياري (١.٠٥).

ب- **التدريب والتطوير:** حقق هذا المحور المرتبة الثانية من حيث مستوى التوافر لدى الشركة المبحوثة عند حسابه، إذ بلغت شدة الإجابة (٧٤%) بوسط حسابي مقداره (٣.٧٠)، في حين بلغ انحرافه المعياري (٠.٨٨). والذي عكس تشتت متوسط في إجابات أفراد العينة حول أوساطها الحسابية. عكس بذلك توافر هذه الخاصية بمستوى فوق المتوسط، مما يؤشر ذلك على الشركة تمتلك استراتيجية جيدة للتدريب فيها لكن الإشكالية التي انعكست على استجابات العينة هي في التنفيذ، أما فقرات هذا محور فقد حققت الفقرة (تحاول الشركة تصميم برامج تدريب متنوعة لإكساب العاملين مهارات متنوعة (X٩) أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (٣.٨٧) وكانت شدة الإجابة (٧٧.٤%) بانحراف معياري قيمته (٠.٨٣) في حين حققت الفقرة (أهداف البرامج التدريبية واضحة لدى الشركة (X11) أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا المحور والذي بلغ (٣.٤٤) بشدة إجابة (٦٨.٨%) وانحراف معياري (١.٠٠).

ج- **التعويض:** حظي محور التعويض بالمرتبة الأولى من حيث توافر هذه الاستراتيجية، فقد حقق وسطاً حسابياً مقداره (٣.٩٢) بشدة إجابة كانت (٨٢.٢٣%)، في حين بلغ انحرافه المعياري (٠.١٣) والذي عكس تشتت ضئيل في إجابات أفراد العينة حول وسطها الحسابي. هذه النتيجة تدل على أن الشركة تمتلك استراتيجية تعويض معقولة لكنها بالتأكد غير كافية في ظل التهديدات البيئية والتي تعكس منافسة جديدة لاستقطاب الملاكات والخبراء والمحافظة عليهم، إذ أنه فضلاً عن التهديدات الأمنية التي يتعرض لها رؤوس الأموال الفكرية والمواهب، إلا هناك الكثير من المغريات التي تعرض عليهم للهجرة داخلياً وخارجياً الأمر الذي يحتم اعتماد استراتيجية تعويض جديدة تتلاءم وعمق التهديدات التي تتذر بتعاظم نزيف الكفاءات بهذا القطاع الصناعي، أما فقرات هذا المحور فقد حققت الفقرة (تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافأة والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون (X17) أعلى الأوساط الحسابية والذي بلغ (٤.١٠) بشدة إجابة (٨٢%) وانحراف معياري (٠.٨٣)، أما أقل الأوساط الحسابية فقد حققت الفقرة (تمنح الشركة التعويضات التي تتناسب مع توقعات العاملين (X13) والذي بلغ (٣.٩٠) بشدة إجابة (٧٨.٠٧%) وانحراف معياري (٠.٨٦).

د- **تقييم الأداء:** في حين جاء محور تقييم الأداء بالمرتبة الثالثة من حيث مستوى التوافر، فقد حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣.٦٨) بشدة إجابة (٧٣.٦%)، أما انحرافه المعياري فقد كان (٠.٩١)، والذي عكس تشتت عال في قيم الإجابات حول أوساطها الحسابية. وهذا مؤشر غير كافٍ إذ أن متطلبات المرحلة الراهنة تستوجب اعتماد معايير تقويم أداء جديدة تتلاءم مع متطلبات النهوض في قطاع الصناعة الذي يشهد تراجعاً واضحاً إذا ما قيس بطبيعة السلع التي تقدمها الشركات ومدى تقبل الناس لها، أما فقرات هذا المحور فقد حققت الفقرة (يجري إعادة نظر دورية في معايير وقياسات الأداء تبعاً للمتغيرات البيئية (X20) أعلى الأوساط الحسابية (٣.٨٥) بشدة إجابة (٧٧%) وانحراف معياري (٠.٩٠) في حين حققت الفقرة (تفضل إدارة الشركة معايير الأداء الكمية على المعايير



**الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في  
تحسين الأداء المنظمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة بغداد  
للمشروبات الغازية/ الزعفرانية**

الوصفية. X22) أقل تلك الأوساط والذي بلغ (٣.٤٤) بشدة إجابة (٦٨.٨%) وانحراف معياري (٠.٩٤).

## ٢- الأداء المنظمي

يظهر الجدول (٧) وسطاً حسابياً عاماً لإجمالي الأداء المنظمي (٣.٣) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (٣) وبشئت عال بالإجابات إذ كانت قيمة الانحراف المعياري الإجمالي (٠.٧١١)، النتيجة هذه تؤكد أن قيادة الشركة المبحوثة تولي اهتماماً فوق المتوسط للأداء المنظمي وهي نتيجة منطقية فيما يخص تلك المحاور، وقد قيس هذا المتغير بالأبعاد الآتية:

أ- **نمو المبيعات:** نال هذا المحور المرتبة الثانية، فقد حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣.٢٩) وانحراف معياري قيمته (٠.٢٠٣) عكس بذلك تشئت محدود في إجابات أفراد العينة حول أوساطها الحسابية، مما أشار ذلك إلى الأداء المتميز لأعضائها العاملين في الشركة واهتمامهم بجودة منتجاتها ومحافظة على سمعة الشركة، هذا وحقت الفقرة (تسعى الشركة إلى تقديم تشكيلة متنوعة ومتعددة من المنتجات لتحقيق النمو في المبيعات. (X25) أعلى الأوساط الحسابية ضمن هذا المحور إذ بلغ (٣.٦٨) وبلغت شدة الإجابة (73.6%) وبانحراف معياري (٠.٢٠٧). في حين حققت الفقرة (تتأكد الشركة من صحة البيانات والمعلومات التي تحصل عليها ويتم دراستها قبل اعتمادها (X27) أقل وسطاً حسابياً، إذ بلغ (3.232) وكانت شدة الإجابة (٦6.4%) بانحراف معياري (٠.٢٠١).

جدول (٧): مستوى إجابات عينة البحث حول متغير الأداء المنظمي

الانحراف المعياري	شدة الاجابة	الوسط الحسابي	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	العبارات	
٠.٢٠٧	%٧٣.٦	٣.٦٨	20	29	4	-	-	X٢٥	
٠.٢٠٢	%٦٨.٦	٣.٤٣	23	23	7	-	-	X٢٦	
٠.٢٠١	%٦٦.٤	٣.٣٢	11	35	7	-	-	X٢٧	
٠.٢٠٣	%74.6	٣.٤٨	المعدل العام						
٠.٤٠٤	%58	٢.٩٠	٢	٨	١٤	٢١	٨	X٢٨	
٠.٤١٠	%61.6	٣.٠٨	٥	١٥	١6	١٣	٤	X٢٩	
٠.٣٠٦	%63	٣.١٥	٤	١٨	١٧	١٠	٤	X٣٠	
٠.٣٧٣	%60.8	٣.٠٤	المعدل العام						
٠.٧٨٩	%٥٠	٢.٥٠	-	-	١٠	٢٠	٢٣	X٣١	
١.٠٣٣	%7٧.8	٣.٨٩	٣	٢١	١٨	٧	٤	X٣٢	
٠.٨١٥	%٩٣	٤.٦٥	٥	١٧	٢0	١1	-	X٣٣	
٠.٨٧٩	%٧٣.٦	٣.٦٨	المعدل العام						
١.٢٢	%66.8	٣.34	24	26	١٥	٢٥	٣	X٣٤	
٠.٩١	66%	٣.٣٠	٩	١٦	١٨	٩	١	X٣٥	
١.٠١	%64.6	٣.٢٣	1٠	2٨	٥	٨	٢	X٣٦	
1.05	%69.53	3.٢٩	المعدل العام						
١.٠٥	%٦٨	٣.٤	-	17	12	17	7	X٣٧	
٠.٩٣	%٦9	٣.٤٥	-	7	19	18	9	X٣٨	
١.٠٣	%51.6	٢.٥٨	١	٨	٢٢	1٢	10	X٣٩	
١.19	%52.4	٢.٦٢	٢	١٣	١٣	١٣	١2	X٤٠	
١.٠٥	%60.25	٣.٠١	المعدل العام						
٠.٧١١	%٦٦	٣.٣	المعدل الكلي						

ب- **الربحية:** نال هذا المحور المرتبة الخامسة، مما أشار ذلك إلى أن الإدارة كان آخر اهتماماتها تحقيق الأرباح، فقد حقق هذا المحور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣.٠٤) وانحراف معياري قيمته (٠.٣٧٣) عكس بذلك تشئت محدود في إجابات أفراد العينة حول أوساطها الحسابية، ولعل ذلك يرجع إلى الأداء المتميز لأعضائها العاملين في الشركة وتموضع علامة الشركة في السوق مما أكسبها ذلك ربحية عالية مقارنة بمثيلاتها من الشركات المحلية (الأهلية)، هذا وحقت الفقرة (إن السعي لزيادة ربحية الشركة لا يعتمد فقط على زيادة الإنتاج وإنما القيام بنشاطات أخرى (X30) أعلى الأوساط الحسابية ضمن هذا المحور إذ بلغ (٣.١٥) وبلغت شدة الإجابة (٦٣%) وبانحراف معياري (٠.٣٠٦). في حين حققت الفقرة (تهتم الشركة بزيادة العوائد لتحقيق رضا المنسبين (X28) أقل وسطاً حسابياً، إذ بلغ (٢.90) وكانت شدة الإجابة (58%) بانحراف معياري (٠.٤٠٤).



ج- **رضا الزبون:** نال هذا المحور المرتبة الأولى، فقد حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣.٦٨) وانحراف معياري قيمته (٠.٨٧٩) عكس بذلك تشتت متوسط في إجابات أفراد العينة حول أوساطها الحسابية، مما أشار إلى سعي الشركة إلى تلبية أذواق زبائنهم وتحقيق الرضا من خلال حسن الأداء، هذا وحققت الفقرة (إن السعي لزيادة ربحية الشركة لا يعتمد فقط على زيادة الإنتاج وإنما القيام بنشاطات أخرى (X30) أعلى الأوساط الحسابية ضمن هذا المحور إذ بلغ (٤.٦٥) وبلغت شدة الإجابة (٩٣%) وبانحراف معياري (٠.٨١٥). في حين حققت الفقرة (لا تستجيب الشركة لطلبات ورغبات الزبائن (X31) أقل وسطاً حسابياً، إذ بلغ (٢.5) وكانت شدة الإجابة (50%) بانحراف معياري (٠.٧٨٩).

د- **الحصة السوقية:** نال هذا المحور المرتبة الثالثة، فقد حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣.٢٩) وانحراف معياري قيمته (١.٠٥) عكس بذلك تشتت عالٍ في إجابات أفراد العينة حول أوساطها الحسابية، مما أشار إلى سعي الشركة إلى التقيد والالتزام بإجراءات العمل من أجل تعزيز حصتها السوقية، هذا وحققت الفقرة (تسعى الشركة إلى تعزيز الحصة السوقية لها في السوق (X34) أعلى الأوساط الحسابية ضمن هذا المحور إذ بلغ (3.34) وبلغت شدة الإجابة (66.8%) وبانحراف معياري (1.22). في حين حققت الفقرة (تعد الشركة اساليب متعددة للعمل تحسباً لأي تغيرات بيئية (X36) أقل وسطاً حسابياً، إذ بلغ (3.23) وكانت شدة الإجابة (64.6%) بانحراف معياري (1.01).

هـ- **الإبداع والتجديد:** نال هذا المحور المرتبة الرابعة، فقد حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣.٠١) وانحراف معياري قيمته (١.٠٥) عكس بذلك تشتت عالٍ في إجابات أفراد العينة حول أوساطها الحسابية، مما عكس بذلك مواكبة الشركة للإبداع والتجديد مما تؤكد تلك النتائج امتلاك شركة بغداد للمشروبات الغازية لرؤوس الأموال الفكري، هذا فقد حققت الفقرة (تهتم الشركة برعاية الأفكار المبدعة وجهود البحث والتطوير (X38) أعلى الأوساط الحسابية ضمن هذا المحور إذ بلغ (٣.٤٥) وبلغت شدة الإجابة (٦٨%) وبانحراف معياري (1.٠٥). في حين حققت الفقرة (تسعى إدارة الشركة إلى تحويل المعارف التي يمتلكها العاملون إلى برامج تنفيذ كفاءة (X39) أقل وسطاً حسابياً، إذ بلغ (2.58) وكانت شدة الإجابة (52.4%) بانحراف معياري (1.19).

### ثانياً: اختبار فرضيات البحث

يعرض هذا المحور نتائج الاختبارات الإحصائية المستعملة لاختبار فرضيات البحث من خلال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط الرتب لسبيرمان (Spearman)، وتحليل الاحتمال وتحليل المسار وكما مبين في الفقرات الآتية:

#### ١- اختبار علاقة الارتباط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي

يشير الجدول (٨) إلى شبكة العلاقات الارتباطية لمعامل سبيرمان (Spearman) بين المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) وأبعاده مع المتغير التابع (الأداء المنظمي). من أجل اختبار صحة فرضيات البحث، سنقوم باستعمال مصفوفة الارتباط بين متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي، كما يوضحها الجدول (٨).

جدول (٨) معاملات ارتباط سبيرمان بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة

الاداء المنظمي (المتغير التابع)		المتغيرات المستقلة	
Sig	قيمة t المحسوبة	قيمة معامل r	
٠.000	0.868	٠.37**	استراتيجية التوظيف
٠.004	3.014	٠.49*	استراتيجية التدريب والتطوير
٠.0004	2.947	٠.86*	استراتيجية التعويض
٠.004	3.312	٠.71**	استراتيجية تقييم الأداء
٠.000	٢.٨٦٢	٠.78**	اجمالي إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

(\* جميع القيم معنوية عند مستوى (٠.٠٥))

(\*\* جميع القيم معنوية عند مستوى (٠.٠١))

## للمشروبات الغازية / الزعفرانية

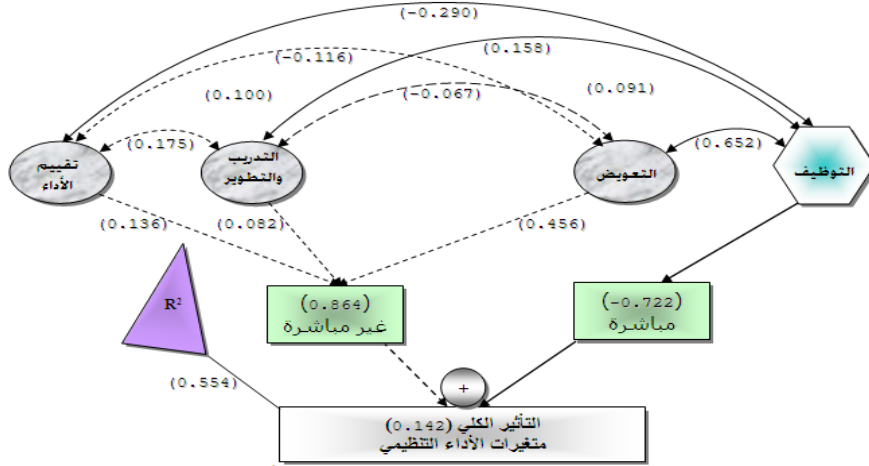
- أ- أظهرت استراتيجية التوظيف وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (استراتيجية التوظيف وإجمالي الأداء المنظمي)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٣٧)، ودل على ذلك قيمة (P-Value) إذ بلغت (٠.٠٠٠) عند مستوى المعنوية (٠.٠٠١) ونسبة ثقة (٩٩%) وتحت درجة حرية (٥٢)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية دون المتوسطات وذات دلالة معنوية لهذا المجال في الاداء المنظمي.
- ب- أظهرت استراتيجية التدريب والتطوير وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (استراتيجية التدريب والتطوير وإجمالي الاداء المنظمي)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٤٩)، ودل على ذلك قيمة (P-Value) إذ بلغت (٠.٠٠٠٤) عند مستوى المعنوية (٠.٠٠٥) ونسبة ثقة (٩٥%) وتحت درجة حرية (٥٢)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية دون المتوسطات وذات دلالة معنوية لهذا المجال في الاداء المنظمي.
- ج- أظهرت استراتيجية التعويض وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (استراتيجية التعويض وإجمالي الاداء المنظمي)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٦)، ودل على ذلك قيمة (P-Value) إذ بلغت (٠.٠٠٠٤) عند مستوى المعنوية (٠.٠٠٥) ونسبة ثقة (٩٥%) وتحت درجة حرية (٥٢)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية فوق المتوسطات وذات دلالة معنوية لهذا المجال في الاداء المنظمي.
- د- أظهرت استراتيجية تقييم الاداء وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (استراتيجية تقييم الاداء وإجمالي الاداء المنظمي)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧١)، ودل على ذلك قيمة (P-Value) إذ بلغت (٠.٠٠٠٤) عند مستوى المعنوية (٠.٠٠١) ونسبة ثقة (٩٩%) وتحت درجة حرية (٥٢)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية فوق المتوسطات وذات دلالة معنوية لهذا المجال في الاداء المنظمي. والنتيجة الإجمالية توضح وجود (٤) علاقات إيجابية دالة إحصائية من بينها (٢) علاقات عند مستوى (٠.٠٠١) ونسبة ثقة (٩٩%)، و(٢) علاقات عند مستوى (٠.٠٠٥) ونسبة ثقة (٩٥%).
- وفي ضوء النتائج أعلاه يتضح وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والاداء المنظمي، إذ أن ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يحسن من الاداء المنظمي، فتزداد الربحية ونمو المبيعات والحصة السوقية، فضلاً عن تحقق رضا الزبون وتحقيق الابداع والتجديد، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٧٨)، وهو ارتباط موجب قوي ودال معنوياً، ودل على ذلك قيمة (P-Value) إذ بلغت (٠.٠٠٠٠)، وهذه النتيجة إلى أن الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من شأنها أن تسهم في رفع وتحسين الاداء المنظمي، ولذا يمكن القول أن العلاقة ما بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والاداء المنظمي تتناسب طردياً في الشركة المبحوثة.

## ٢- تحليل التأثير باستعمال تحليل المسار (Path Analysis)

يعدُّ تحليل المسار من أحدث الأساليب الإحصائية المناسبة التي يمكن استعمالها في تحليل معاملات الارتباط البسيطة وفي تحديد التأثيرات بين المتغيرات إلى آثار مباشرة وأخرى غير مباشرة، وقد استخرجت نتائجه من خلال الاستعانة بالحاسوب وبالتطبيق الإحصائي الجاهز الـ (Minitab for Windows)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

## أ- تأثير استراتيجية التوظيف في متغيرات الأداء المنظمي

يعرض الشكل (٥) تأثير استراتيجية التوظيف في متغيرات الأداء المنظمي.  
شكل (٥) تأثير متغير استراتيجية التوظيف في متغيرات الأداء التنظيمي



ويستقرأ من نتائج الشكل (٥) التفسيرات الآتية:

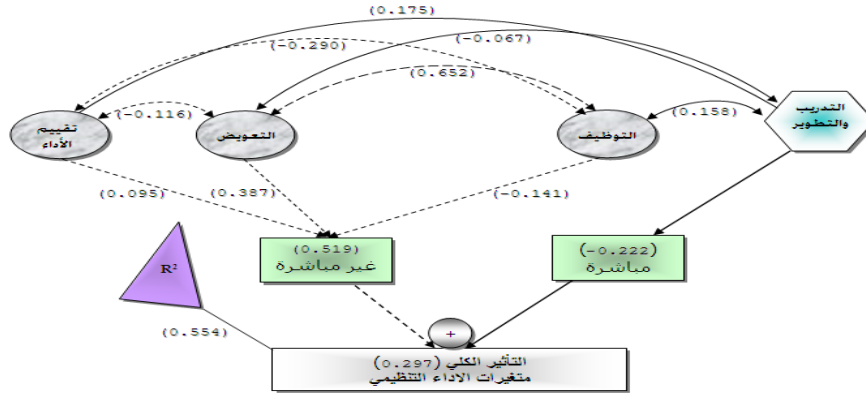
أ- سجل التأثير المباشر لمتغير (استراتيجية التوظيف) قراءة بلغت (-٠.٧٢٢) وهي قراءة سالبة قوية. وهذه القراءة تشير إلى تراجع دور استراتيجية التوظيف في أداء المنظمي، وهذا لا ينسجم مع التوجه الفكري للبحث الحالي، وإن واحداً من أسباب هذا التراجع يعود إلى تراجع عملية التوظيف أساساً، إذ أنها تتم بطريقة بعيدة عن الموضوعية في أكثر الأحيان، ولا سيما في الوقت الحاضر الذي يشهد عمليات تعيين عشوائية ولا تخضع لمعايير صحيحة.

ب- سجلت تأثيرات (استراتيجية التوظيف) عبر متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأخرى، قراءة عالية مقارنة بالتأثير المباشر، إذ بلغت (٠.٨٦٤)، وهي قراءة موجبة عالية، وتعني أن زيادة الاهتمام في متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأخرى، والتي هي: (التعويض، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء)، تفسر أنه إذا كان هنالك من دور لاستراتيجية التوظيف في الأداء المنظمي في الشركة المبحوثة، فإنه يعزى إلى الدور المهم للمتغيرات الأخرى، وهذا ما أكدته قيمة التأثير غير المباشر.

ج- حققت التأثيرات الكلية لاستراتيجية التوظيف المباشرة منها وغير المباشرة قراءة بلغت (٠.١٤٢)، وهي قراءة موجبة منخفضة، ويعود سببها إلى القراءة السالبة للتأثير المباشر. ويمكن تفسير ذلك بأن متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل متكامل لها أثر أكبر بشكل عام من تأثيراتها المنفردة في الأداء المنظمي في الشركة المبحوثة.

## ب- تأثير استراتيجية التدريب والتطوير في متغيرات الاداء المنظمي

يعرض الشكل (٧) تأثير التدريب والتطوير في متغيرات الاداء المنظمي.  
شكل (٧) تأثير متغير استراتيجية التدريب والتطوير في متغيرات الاداء المنظمي



ويستقرأ من نتائج الشكل (٧) التفسيرات الآتية:

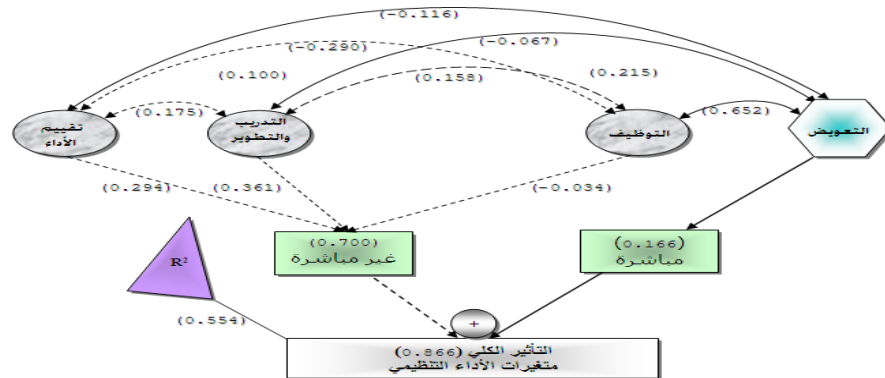
أ- سجل التأثير المباشر لمتغير (استراتيجية التدريب والتطوير) قراءة بلغت  $(-0.222)$  وهي قراءة سالبة منخفضة، وهي تشير إلى تراجع دور استراتيجية التدريب والتطوير في الاداء المنظمي في الشركة المبحوثة، وهذا لا يتفق مع التوجه الفكري للبحث الحالي، وإن واحداً من أسباب هذا التراجع يعود إلى تدني الاهتمام في الاعتماد على معايير التدريب والتطوير بشكل ملحوظ في عملية تقييم أداء موظفي الشركة، وهذا ما عكس النتيجة السلبية.

ب- سجلت تأثيرات (استراتيجية التدريب والتطوير) عبر متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأخرى، قراءة غير مباشرة عالية مقارنة بالتأثير المباشر بلغت  $(0.519)$  وهي قراءة موجبة متوسطة، وأيضاً تعدّ قراءة جيدة كونها خففت من التأثير السالب (المباشر) لبعد استراتيجية التدريب والتطوير. وأكدت قدرة بقية أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتعويض، وتقييم الأداء) على تحقيق تأثير جيد في تحسين الاداء المنظمي للشركة المبحوثة.

ج- حققت التأثيرات الكلية لاستراتيجية التدريب والتطوير المباشرة منها وغير المباشرة قراءة بلغت  $(0.297)$ ، وهي قراءة موجبة محدودة بسبب القراءة المباشرة، لكنها توضح وجود تأثير لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الاداء المنظمي للشركة المبحوثة، ولاسيما عندما تعمل جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل متكامل.

## ج- تأثير استراتيجية التعويض في متغيرات الاداء المنظمي

يعرض الشكل (٦) تأثير استراتيجية التعويض في متغيرات الاداء المنظمي.  
شكل (٦) تأثير متغير استراتيجية التعويض في متغيرات الاداء المنظمي



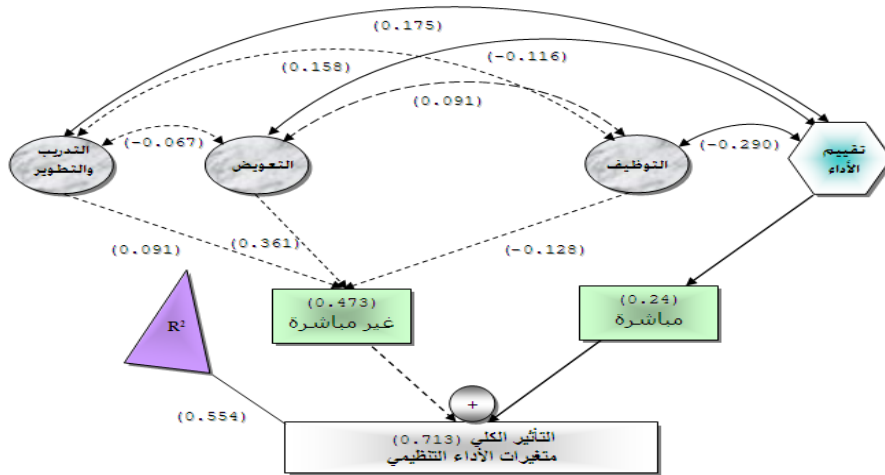
ويستقرأ من نتائج الشكل (٦) التفسيرات الآتية:

- أ- سجل التأثير المباشر لمتغير (استراتيجية التعويض) قراءة بلغت (٠.١٦٦) وهي قراءة موجبة ضعيفة، وتعني وجود تأثير ضعيف لهذا المتغير، من شأنه تحسين الاداء المنظمي للشركة المبحوثة.
- ب- سجلت تأثيرات (استراتيجية التعويض) عبر متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأخرى، قراءة غير مباشرة عالية مقارنة بالتأثير المباشر بلغت (٠.٧٠٠) وهي قراءة موجبة عالية. وهذا يفسر أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأخرى (التوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء) في زيادة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الاداء المنظمي للشركة المبحوثة.
- ج- حققت التأثيرات الكلية لاستراتيجية التعويض (المباشرة + غير المباشرة) قراءة بلغت (٠.٨٦٦) وهي قراءة موجبة عالية، وتعني أن زيادة الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من شأنه زيادة (تحسين) الاداء المنظمي للشركة المبحوثة.

#### د- تأثير استراتيجية تقييم الأداء في متغيرات الاداء المنظمي

يعرض الشكل (٨) تأثير استراتيجية تقييم الاداء في الاداء المنظمي.

شكل (٨) تأثير متغير استراتيجية تقييم الاداء في متغيرات الاداء المنظمي



ويستقرأ من نتائج الشكل (٨) التفسيرات الآتية:

- أ- سجل التأثير المباشر لمتغير (استراتيجية تقييم الاداء) قراءة بلغت (0.24) وهي قراءة موجبة دون المتوسط، بما يشير إلى وجود تأثير مباشر، ولكن بدرجة متوسطة ما بين الضعيفة ودون المتوسط في تحسين الاداء التنظيمي للشركة المبحوثة.
- ب- سجلت تأثيرات (استراتيجية تقييم الاداء) عبر متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأخرى (التوظيف، والتعويض، والتدريب والتطوير)، قراءة غير مباشرة عالية مقارنة بالتأثير المباشر بلغت (0.473) وهي قراءة موجبة متوسط تقريباً بشكل عام.
- ج- حققت التأثيرات الكلية (المباشرة + غير المباشرة) لاستراتيجية تقييم الاداء قراءة بلغت (0.713) وهي قراءة موجبة عالية، تشير إلى إمكانية تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل كبير من خلال متغيراته مجتمعة في تحسين الاداء المنظمي في الشركة المبحوثة.
- أما معامل التحديد ( $R^2$ ) للأنموذج فقد بلغ (٠.٥٥٤)، وهذا يعني أن متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تفسر تأثير (٠.٥٥٤) في الأنموذج الحالي للاداء المنظمي. وهذا يعني وجود تأثير لمتغيرات أخرى غير ظاهرة تشكل (٠.٦٦٧).

في ضوء ما تقدم، يتضح أن متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تؤثر في الاداء المنظمي للشركة المبحوثة، لاسيما عندما تعمل هذه الأبعاد بشكل متكامل، إذ كانت قد سجلت القراءات غير المباشرة عبر متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أعلى قيم موجبة ومؤثرة، فضلاً عن أنها حققت أفضل معامل تحديد (R2) لأنها يفسر (٠.٥٥٤) من التأثير في نموذج الاداء المنظمي للشركة المبحوثة، إلا أن المسار الأفضل للتأثير هو المسار المذكور في الشكل (٦)، وهو بعد (استراتيجية التعويض)، نظراً لأنه يحقق أعلى تأثيرات كلية (مباشرة وغير مباشرة)، إذ بلغ (٠.٨٦٦)، وتلاه بعد (استراتيجية تقييم الاداء) وبنسبة تأثير كلي (٠.٧١٣)، ثم (استراتيجية التدريب والتطوير) بنسبة تأثير (٠.٢٩٧)، وأخيراً جاء بعد (استراتيجية التوظيف) بنسبة تأثير كلي بلغت (٠.١٤٢).

٣- اختبار علاقة التأثير بين إجمالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإجمالي الاداء المنظمي: أفادت الفرضية الرئيسة أنه لا يوجد هناك تأثير إجمالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إجمالي الاداء المنظمي، إذ ظهر ان قيمة (F) المحسوبة تبلغ (١٩.٠١) وهي دالة احصائياً، فقد بلغت قيمة (P-value) (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) وبحدود ثقة (٠.٩٥)، وهذا يعني أن هناك تأثير معنوي لإجمالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إجمالي الاداء المنظمي للشركة المبحوثة، وهذا يفسره (R2) الذي بلغ مقداره (٠.٢٧٧) وهذا يعني أن تأثير إجمالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إجمالي الاداء المنظمي ما يقارب (٠.٧٣).

ويرى الباحث ان هذا التأثير يعود لما توفره استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من متغيرات تتمثل (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويض، وتقييم الاداء) التي من الممكن ان تؤثر بشكل او باخر في الاداء المنظمي. وكما يظهر في الجدول الاتي:

جدول (٩) العلاقة التآثيرية بين متغيرات إجمالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

وإجمالي الاداء المنظمي باستعمال اختبار تحليل الانحدار

إجمالي الاداء المنظمي (المتغير التابع)		المتغيرات المستقلة
Sig	قيمة F	
٠.٠٠٠	١٩.01	إجمالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

عليه لا يمكن قبول الفرضية الرئيسة والتي مفادها (لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويض، وتقييم الاداء) وإجمالي الاداء المنظمي)، لأن (٤) نماذج من أصل (٤) كانت معنوية، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

## المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً / الاستنتاجات

- في ضوء الإطار النظري البحث، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، منها ما يأتي:
- ١- إن مدراء إدارة الموارد البشرية مسؤولون ولهم دور حيوي وكبير في تحقيق الأداء المنظمي المتميز في منظماتهم من خلال مشاركتهم في صياغة استراتيجيات، فضلاً عن مشاركتهم في صياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة بهدف تحسين وضع المنظمة والوصول بها إلى إمكانية تطبيق فلسفة الأداء المنظمي المتميز.
  - ٢- يعدّ الأفراد العاملون عنصراً حيوياً مهماً من عناصر الأداء المنظمي المتميز، بل إن نجاح تطبيق برامج هذه الإدارة أو فشلها يعتمد إلى حد كبير على المورد البشري، وهذا ما تؤكدته أغلب الدراسات والتوجهات المعاصرة ويتضح ذلك من خلال مكانة المورد البشري في الجوائز والمكافآت الخاصة بالجودة، فضلاً عن نظرة الإدارة الحديثة لهذا المورد بعده رأس مال فكري.
  - ٣- أما فيما يتعلق بالجانب الميداني للبحث، فقد تم التوصل إلى:
    - أ- انخفاض عدد حملة الشهادات العليا (الدكتوراه والماجستير) في الشركة المبحوثة، هذا يؤكد بأن الشركة لا تضع امتيازات لحملة الشهادات العليا والمبدعين.
    - ب- إن طبيعة العمل في شركة بغداد للمشروبات الغازية المبحوثة يعتمد على ضرورة توافر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لدى الشركة المبحوثة، إذ ظهر وجود علاقة ارتباط معنوية قوية نسبياً بين جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي للشركة المبحوثة، وهذا يوضح الدور المهم الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها في تعزيز ودعم الأداء المنظمي.
    - ج- أتضح أن المسار الأفضل للتأثير في الأداء المنظمي هو (استراتيجية التعويض)، نظراً لأنه يحقق أعلى تأثيرات كلية (مباشرة وغير مباشرة)، إذ بلغ (٠.٨٦٦)، وتلاه بعد (استراتيجية تقييم الأداء) وبنسبة تأثير كلي (٠.٧١٣)، ثم (استراتيجية التدريب والتطوير) بنسبة تأثير (٠.٢٩٧)، وأخيراً جاء بعد (استراتيجية التوظيف) بنسبة تأثير كلي بلغت (٠.١٤٢)، ومن ثم ممكن أن تؤدي إلى تغيير جذري في الأداء المنظمي من خلال ما أظهرته نتائج العلاقة والأثر فيما بينهما.
    - د- كان هناك توظيف جيد من قبل مديري الشركة المبحوثة في صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمجمل، لكنها على مستوى الاستراتيجيات الفرعية لم تكن جيدة إلا في استراتيجية التعويضات.
    - هـ- تأشير بأن الشركة تقوم بالاعتماد على عدة نماذج لتقييم أداء العاملين بحسب الفئات الوظيفية سنوياً من قبل رؤسائهم المباشرين على أسس عادلة، وأن معايير التقييم واضحة وبسيطة وشاملة، وتراعي مهارات العاملين ومعارفهم وقدراتهم بالإلمام بالتطورات الحديثة في مجال أعمالهم، بالإضافة إلى مراعاة الشركة للقوانين والأنظمة المرعية واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة بناءً على نتائج تقييم الأداء، مما انعكس إيجاباً على تحسين الأداء المنظمي.
  - و- تأكد بأن الدورات التدريبية التي شارك فيها العاملون قد أكسبتهم المعارف والمهارات المتعلقة بطبيعة أعمالهم، وأدى ذلك إلى إحداث تعديل في سلوكهم، كما أكسبهم مهارات الاتصال مع الآخرين، وقد يعزى السبب في ذلك أن إدارة الشركة تركز على التدريب في أثناء العمل، سواء التدريب الفردي أو الجماعي، مما يزيد من تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، وتخفيض تكلفة التدريب وانعكاسه الإيجابي على أداء شركة بغداد للمشروبات الغازية.

## ثانياً/ التوصيات

- بناء على نتائج البحث، تم تقديم التوصيات الآتية:
- ١- تعزيز وعي المدراء بالشركة المبحوثة بما فيهم مدراء الموارد البشرية بأهمية الأداء المنظمي، فضلاً عن توعيتهم بأهمية المورد البشري ودوره في تعزيز الأداء المنظمي، من خلال استثماره أفضل استثماراً وتطويره وصيانته بكلفة مناسبة وبأعلى عائد بوصفه رأس مال فكري، كما نوصي بزيادة توعية الأفراد العاملين بأهمية الأداء المنظمي المتميز مع ضرورة الاهتمام بأفكاركم وآراءهم ومقترحاتهم التي تدعم جهود تحسين الأداء في المنظمة.
  - ٢- زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية وتوسيعها وتطويرها باستمرار وإعطائها بعداً استراتيجياً يلبي حاجات الموارد البشرية والمنظمة في بيئة تتسم بالتغير الدائم والمتواصل.
  - ٣- العمل على وضع استراتيجية وخطة خاصة بالتوظيف والالتزام بها على ان تتمتع هذه الاستراتيجية بالمرونة والتركيز طويل الأجل، وتراعي مسألة تنوع الخبرات والمهارات والقدرات وتنوعها لدى الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف، ومن الضروري أن تنسجم هذه الاستراتيجية مع استراتيجية المنظمة.
  - ٤- أن تستمر الشركة بتوظيف العاملين بناء على تقديم طلب استخدام ومعرفة قدراتهم في التعامل مع الآخرين، ومدى قدرتهم على القيادة، ومعرفة مستويات الذكاء لديهم، ودافعيتهم للعمل، وإخضاعهم لاختبارات ومقابلات شخصية، وهذا يكون من خلال إيمان الشركة بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
  - ٥- أن تستمر الشركة عند تقييم أداء العاملين بإعداد نموذج خاص لتقييم أداء العاملين بحسب الفئات الوظيفية في نهاية كل سنة من قبل رؤسائهم المباشرين على أسس عادلة، مع مراعاة مهارات العاملين وقدراتهم المختلفة والالتزام بالقوانين والأنظمة، وهذا يكون من خلال إعلام الموظفين بأن تقييم الأداء سيطبق على جميع الموظفين بعدالة وسيؤخذ به في الزيادات والترقيات والعلاوات والعقوبات.
  - ٦- أن تستمر الشركة بتدريب العاملين في دورات تدريبية لزيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وتعديل سلوكهم، وزيادة قدراتهم على الاتصال مع الآخرين، وهذا يكون من خلال إطلاع العاملين على أهمية الدورات التدريبية بالنسبة لهم وللشركة وزيادة دافعيتهم وتحفيزهم للمشاركة في هذه الدورات، فضلاً عن تصميم البرامج التدريبية التي تخدم أهدافها، وتدريب العاملين لضمان تحقيق هذه الأهداف، وهذا يكون من خلال إيمان الشركة بأهمية التدريب وانعكاسه الإيجابي على الأداء المنظمي.

## المصادر

- ١- أبو زيادة، زكي، (٢٠١١)، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد ٢٥، العدد ٤، ص ص ٨٧٩-٩٣٢.
- ٢- بوسينة، الصديق منصور والفارسي، سليمان، (٢٠٠٣)، الموارد البشرية: أهميتها. تنظيمها. مسؤوليتها، مهامها، طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا.
- ٣- جودة، أحمد محفوظ، (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- ٤- حسين، محمد عودة، وحמיד، أحمد مجيد، (٢٠٠٩)، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي: دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والسبعون، ص ص ١٢٦-١٥٨.
- ٥- محمد، أثير عبد الله، (٢٠١٢)، تأثير القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات في الاداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٨، العدد ٦٨، ص ص ١٠١-١٣٩.





- ٦- أنيس، غانم رزوقي، وعباس، ياسمين خضير، (٢٠١١)، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي: بحث ميدانية لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٧، العدد ٦٢، ص ص ٦٨-٩٤.
- ٧- الخطيب، سمير كامل سعيد والعبدي، أحمد إبراهيم حسين، (٢٠١٠)، واقع تطبيق نظام تخطيط الاحتياجات من المواد وأثره في الاداء المنظمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٨٥)، ص ص ٢٣٦-٢٥٨.
- ٨- حصيني، زينة جابر، (٢٠١٢)، الحكومة الالكترونية وأثرها على الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف،
- ٩- الكبيسي، صلاح الدين عواد، تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٨، العدد ٦٧، ص ص ٢٧-٥٧.
- ١٠- حسون، لوث سعد الله وعبد الجبار، آلاء عبد الموجود، (٢٠٠٥)، العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة/دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية العامة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٢٧، العدد ٧٧، ص ص ٨١-٩٤.
- ١١- الحياصات، خالد محمد، (٢٠٠٦)، معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٢، العدد ٤، ص ص ٥٥٨-٥٨٣.
- ١٢- البغدادي، عادل هادي، (٢٠٠٧)، علاقة وتأثير الذاكرة المنظمة في الاداء المنظمي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٦٥، ص ص ١٥٤-١٧٨.
- ١٣- دوسة، طالب أصغر، وحسين، سوسن جواد، (٢٠٠٨)، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الاداء المنظمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٦٩، ص ص ٦٠-٧٧.
- ١٤- جبوري، ندى اسماعيل، (٢٠٠٩)، اثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء المنظمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (٢٢)، ص ص ١٣٦-١٦٦.
- ١٥- العزاوي، نجم، جواد، عباس، تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الاستراتيجية، الموقع المنظمي، عمان، دار اليازوري، الأردن.
- ١٦- الزهري، رندا الياقي، (٢٠٠٠)، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد ١٦، العدد الأول، ص ص ٢٦١-٢٩٣.
- ١٧- شاويش، مصطفى نجيب، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 18- Armstrong, Michael, (٢٠١١), Handbook of Human Resource Management, 11th edition, Kogan Page Limited, London.
- 19- Armstrong, Michael, (2008), Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page, London.
- 20- Ahmad, Sohel & Schroeder, Roger G., (2003), The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences, Journal of Operations Management, Vol. 21, pp.19-43
- 21- Asif Khan, Muhammad, (2010), Effects of Human Resource Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study of Oil and Gas Industry in Pakistan, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 24, pp.157-173.



- 22- Chang, Yi Ying; Wilkinson, Adrian J. & Mellahi, Kamel, (2007), "HRM strategies and MNCs from emerging economies in the UK", European Business Review, Vol. 19 Iss: 5 pp. 404 - 419
- 23- Wan, David & Ong, Chin Huat, (2002), Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Singapore, HR Management, July-August, pp. 33-42.
- 24- Rogers, E. W. & Wright, P. M. (1998), Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems and prospects, Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- 25- Esperança, José Paulo; Hill, Manuela Magalhães & Valente, Ana Cláudia, (2006), Entry mode and HRM strategies of emerging multinationals: An empirical analysis of Portuguese firms entering the Spanish market, International Journal of Organizational Analysis, Vol. 14 Issue: 4 pp. 260 - 276
- 26- Waiganjo, Wangithi; Elegwa Mukulu & Kahiri, James, (2012), Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations, International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 2 No. 10, Special Issue – May, pp.62-70
- 27- Jimoh, Oladipo & Danlami, Abdulkadir, (2011), Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Manufacturing Sector: An Empirical Investigation, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 9; September, pp. 46-56. [www.ccsenet.org/ijbm](http://www.ccsenet.org/ijbm)
- 28- Sani, Abdulkadir Danlami, (2012), Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry: The Impact of Organizational Climate, Business Intelligence Journal, January, Vol.5 No.1, pp. 8-20.
- 29- ÇALIŞKAN, Esra NEMLİ, (2010), The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6 , No.2, pp. 100-116.
- 30- Katou, Anastasia A. & Budhwar, Pawan S., (2012), The Link Between HR Practices, Psychological Contract Fulfillment, and Organizational Performance: The Case of the Greek Service Sector, Thunderbird International Business Review, Vol. 54, No. 6 November/December, pp. 793-809.
- 31- Kar, Ajit Kumar, (2012), Strategic Human Resource Management: An Organizational Perspective for High Performance, International Journal of Business and Management Tomorrow, Vol. 2 No. 6, pp. 1-10, [www.ijbmt.com](http://www.ijbmt.com)
- 32- Schrage, James E. & Madansky, Albert, (2013), Behavioral strategy: a foundational view, Journal of Strategy and Management, Vol. 6, Issue: 1, pp. 81-95.
- 33- Noe, R.A., Hollenbeck J. R; Ger, Gerhard B & Patrick M.R., (1994), "Human Resource Management :Gaining Competitive Advantage", Illinois Richard D. Irwin. Inc., USA.
- 34- Coda, Roberto; César, Ana Maria Roux Valentini Coelho; Bido, Diógenes de Souza & Louffat, Enrique, (2009), Strategic HR? A Study of the Perceived Role of HRM Departments in Brazil and Peru, Brazilian Administration Review (BAR), Curitiba, Vol. 6, No. 1, Jan./Mar, pp. 15-33, <http://www.anpad.org.br/bar>



- 35- Wright, Patrick M., Dunford, Benjamin B., Snell, Scott A., (2007), "Human Resources and Resources-Based View of The Firm", in: Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, Strategic Human Resource Management, 2nd Edition, Blackwell, USA.
- 36- Zeidan, Susan, (2006), The Relationship Between High Commitment Management and Employee Attitudes and Behavior's: The Role of Psychological Contract Fulfillment and Justice, Doctor of Philosophy Victoria Graduate School of Business, Victoria University
- 37- Balgobind, Prabeen, (2007), The relationship between human resources management practices and organization performance in the manufacture sector of the beer industry in south Africa, University of Pretoria.
- 38- Stroh, I. K., Caligiuri, P. M., (1998), Strategic Human Resources: A New Source For Competitive Advantage In The Global Arena, The International Journal Of Human Resource Management, Vol. 9, No. 1, Feb. pp.1-17.
- 39- DeNisi, Angelo S. and Griffin, Ricky W. (2007), Human Resource Management, 3rd ed, CENGAGE Learning. United States.
- 40- Schermerhorn, John R.; Uhl-Bien, Mary & Osborn, Richard N. ,(2012), Organizational Behavior, 12th ed., John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.
- 41- Gupta, S.C., (2009), Advanced Human Resources Management Strategic Perspective, New Delhi, Anc. Books Pvt. Ltd.
- 42- Tessema, M. & Soeters, J. (2006), "Challenges and Prospects of HRM in developing countries: testing the HRM-performance link in Eritrean civil service", International Journal of Human Resource Managements, Vol. 17, No. 1, pp. 86–105.
- 43- Garibaldi, P., (2006), Personnel Economics in Imperfect Labour Markets, Oxford University Press, Oxford.
- 44- Dawood, Nashwan, (2010), Development of 4D-based performance indicators in construction industry, Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 17, No. 2, pp. 210-230.
- 45- Drucker, Peter F. (1998) The Information Executives Truly Need. In: Measuring Corporate Performance. Boston: Harvard Business Review, pp. 1–24.
- 46- Al Dahiree, Jaafar Sadiq Abd Al Hassan, (2003), "Construction of Simulation Model to improve the performance of precast concrete factory, "A thesis to the college of engineering, Baghdad University.
- 47- Daft, R. L., and Noe, R. A. (2003), Organizational Behavior, Harcourt College Publishers, Inc., New York.
- 48- Wang, Y, Lo, H, Zhang, Q & Xue, Y, (2006)., "How Technological Capability in Fluencies Business Performance", Journal of technology management, vol.1, pp.27-52.
- 49- Crag, P. & Rastogi, R. (2005). "New Model of job Design motivating Employees. performance". Journal of Management Development, Vol. 25, No. 6, pp. 572 – 587.
- 50- Hill, L. W. & Jones R., (1999) "Strategic management theory", 4th ed, New York.
- 51- Higgins, Robert C., (2001) "Analysis for financial management", 6th ed, Irwin, McGraw-Hill, N.Y.



**Strategic Human Resource Management Practices and their reflections for Organizational Performance Improvement  
A Survey Study of the views of a sample of Managers Baghdad Soft Drinks company/ Zafaraniya**

**Abstract:**

The aims of research is to identify the role of strategic human resource management Practices in organizational performance improvement in the Baghdad soft drinks company, as well as the implications of the results for both managers and practitioners.

In order to achieve the objectives of the research, the researcher designed questionnaire included (40) items to collect the initial data from the research sample consisting of (53) Single. In light of that has been collecting and analyzing data and test hypotheses using the statistical package for Social Sciences (SPSS21), and use a number of statistical methods to achieve the goal of the research, including the means, standard deviations and simple correlation and path analysis.

After conducting an analysis of research data and hypotheses, research found a number of results most notably refers to: the level of strategic human resource management practices for managers have a field respondent was above average and to the strong influence of compensation strategy to improve organizational performance and lowest power in the employment strategy.

The research found a number of conclusions was notably: The nature of work in Baghdad soft drinks company surveyed based on the need for strategic human resource management practices with the company surveyed, with appeared a correlation significant relatively strong among all human resources management strategies and organizational performance of the company surveyed, and this demonstrates the important role played by human resources management and strategies in promoting and supporting organizational performance. It was recommended by research need to work on developing a strategy and plan of private employment and adhere to the company's management that enjoys these strategic flexibility and focus long-term, taking into account the issue of the diversity of experiences and skills and capacities of individual applicants for jobs, it is necessary to fit these strategy with the strategy of the organization.

**Key words :** strategic human resource management practices- strategic human resource management- human resources management strategy- organizational performance- Baghdad soft drinks company.