

أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الخارجية العراقية

أ. وسام ثابت سلطان ، دكتورة بادية عبد اللطيف سرور
 الجامعة الأمريكية للثقافة والتعليم - لبنان

Corresponding Author: E-mail:

ARTICLE INFO

Received: 21 Jan
 Accepted: 25 March
 Volume: 2
 Issue: 1

JEL Code:

ABSTRACT

سعت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى وزارة الخارجية العراقية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة "الاستبيان"، وتكونت عينة الدراسة من (287) عامل من موظفي وزارة الخارجية العراقية، حيث تم اختيارهم بالعينة العشوائية البسيطة بالاستناد إلى معادلة ريتشارد جيجر. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي للمجالات كافة (3.546)، وهذا يدل على وجود موافقة بدرجة كبيرة على عبارات مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في وزارة الخارجية العراقية، وأن استراتيجية التدريب جاءت في الدرجة الأولى ويليه استراتيجية التوظيف التي جاءت في الدرجة الثانية بينما استراتيجية التطوير جاءت في الدرجة الثالثة بدرجة موافقة كبيرة، بينما جاءت استراتيجية التعويض في الدرجة الرابعة والأخيرة بدرجة موافقة متوسطة، ويوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) للإدارة الاستراتيجية (إجمالاً) في الأهداف الاستراتيجية، كما يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) للإدارة الاستراتيجية (انفراداً) في الأهداف الاستراتيجية. كما توصلت الدراسة إلى عدة توصيات هي: تقديم البيانات الكاملة حول الوزارة من حيث الراغبين في العمل بها، ووضع سياسات للترقية مبنية على أسس المؤهلات العلمية والخبرات العملية والكفاءة للعاملين، والمساواة في مكافئتهم، والتركيز على تطبيق استراتيجية التعويض، بالإضافة إلى تدريب القائمين على إعداد الخطط لتحقيق التطبيق المناسب.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الأهداف الاستراتيجية، وزارة الخارجية العراقية.

Abstract

The study sought to know the impact of strategic management of human resources in achieving the strategic objectives of the Iraqi Ministry of Foreign Affairs. The researcher used the descriptive analytical method and the study tool "questionnaire." The study sample consisted of (287) workers from the Iraqi Ministry of Foreign Affairs employees, who were selected by a simple random sample based on To Richard Geiger's equation. The study concluded that the arithmetic mean for all fields is (3.546), and this indicates that there is a large degree of agreement with the statements of the level of application of strategic management of human resources in the Iraqi Ministry of Foreign Affairs, and that the training strategy came in the first degree, followed by the recruitment strategy, which came in the second degree, while the development strategy it came in the third degree with a large degree of agreement, while the compensation strategy came in the fourth and final degree with a moderate degree of agreement. There is a statistically significant effect at the significance level (0.05) for the strategic management (overall) in the strategic objectives, and there is a statistically significant effect at the significance level (0.05). For strategic management (individually) in strategic objectives. The study also came up with several recommendations: providing complete data about the ministry in terms of those wishing to work there, developing promotion policies based on the foundations of academic qualifications, practical experience and competence for workers, equality in their compensation, focusing on implementing the compensation strategy, in addition to training those in charge of preparing the plans. To achieve the appropriate application.

Keywords: strategic management of human resources, strategic objectives, Iraqi Ministry of Foreign Affairs.

المقدمة

تعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أحد المفاهيم المتطورة التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين استراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية. فهي تعتبر أساسية لنجاح أي منظمة، حيث تساهم في تنظيم قوى الأعمال والكفاءات البشرية بطرق مبتكرة وفعالة. وتمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الممارسات والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنظيم وتطوير الموارد البشرية، وتسعى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استخدام الموارد البشرية بطريقة فعالة وذكية، فهي تعمل على تطوير سياسات وإجراءات متكاملة لإدارة الموظفين، بما في ذلك التوظيف والتطوير والتأهيل والتقدير والحفاظ على الموظفين. كما وتشير الأهداف الاستراتيجية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المحددة، ويُعد الاهتمام باستراتيجيات المنشأة ضرورة أساسية ومهمة من المراحل الإدارية لأي عملية بواسطة تفضيل واختيار البدائل الموجودة في ظل ظروف المنشأة وأهدافها المتاحة، لهذا فإن المنشأة يجب أن تقوم بوضع استراتيجيات تسعى لتحقيق أهدافها كواحدة من عناصر الإنتاج بالمنشأة، ولا بد

أن يكون هناك توافق بين استراتيجيات الوزارة سواء كانت العامة أو التابعة لأقسام داخل الوزارة، ويجب أن يهدف التوافق إلى تحقيق التكامل، وهذا يخدم سرعة تحقيق الأهداف وتقسيم المسؤوليات (Beardwell & Claydon, 2009). والتطبيق الفعال لإدارة الموارد البشرية بوزارة الخارجية يمكن أن يؤدي إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية بطريقة فعالة، على سبيل المثال، بواسطة استراتيجيات التوظيف والحدائق وإعطاء اهتمام للعاملين، يمكن للمؤسسة أن تحصل على كادر مؤهل وملتمز يعزز قدرتها على تحقيق أهداف سياسات وزارة الخارجية (رزق الله وأمينه، 2017). وتعمل الإدارة الاستراتيجية على تلبية متطلبات واحتياجات أقسام الوزارة كافة، بدءاً من اختيار العاملين والعمل على تدريبهم وفق أهداف المنظمة، وتحفيزهم وتطوير قدراتهم بشكل يخدم أهداف المنشأة (ريا، 2018). ومن خلال تطبيق تلك الاستراتيجيات كواحدة من أهم الاستراتيجيات الشاملة للوزارة، وينتج عنها تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وإنجاز أعمالها بصورة جيدة من خلال توجيه الأنظار على طواقمها العاملة كافة، وبالتالي تحسين أدائها الوظيفي، وما تقوم به من أعمال ومهام مختلفة (البطائنه، 2016م). ومن هذا المنطلق يكمن السبب في اختيار الموضوع حسب رأي الباحث هو الخوض في هذا المضمار البحثي كي يقوم بإضافة نوعية على حسب - علم الباحث-.

مشكلة الدراسة:

أدت إدارة الموارد البشرية دوراً بارزاً في تحقيق أهداف الوزارة، مما منحها أهمية بارزة وفريدة، وساهمت في تغيير طبيعتها وعملياتها، فتقدم التكنولوجيا عمل على زيادة الطلب للمهارات الفنية، وهذا زاد من احتياج المنظمات للعاملين من أصحاب المؤهلات لشغل الوظائف القيادية. تواجه المنشآت العديد من التحديات والمشكلات، ومن بينها الأزمات بمختلف أنواعها وأشكالها، والتي يمكن أن تترك آثاراً كارثية على أداء هذه المنظمات وتؤدي إلى الانهيار. بالنظر إلى هذا، أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية، إذ إن العديد من المنشآت التي لا تعتمد على سياسات متقدمة لإدارة الموارد البشرية يمكن أن تصبح هدفاً طبيعياً للمنظمات الأخرى التي تنتهج هذا النهج، وترتب على هذه الأزمات آثاراً خطيرة مثل: (الهجرة الداخلية وفقدان الأمان وترك العاملين لوظائفهم)، بالإضافة إلى الآثار التي تجبر المنشآت لتحويل استراتيجياتها نحو الإدارة الاستراتيجية؛ لضمان بقائها وازدهارها (ريا، 2018). ونظراً لما سبق فإن مشكلة الدراسة تمثلت بالآتي:

- ما مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في وزارة الخارجية العراقية ؟
- ما مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الخارجية العراقية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الخارجية العراقية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الخارجية العراقية بحسب المتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟
- ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الخارجية العراقية؟

فرضيات الدراسة:

- انطلاقاً من مشكلة الدراسة وإجابة على تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:
- 1- توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (انفراداً) والأهداف الاستراتيجية (إجمالاً).
 - 2- توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (إجمالاً) والأهداف الاستراتيجية (إجمالاً).
 - 3- يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) للإدارة الاستراتيجية (إجمالاً) في الأهداف الاستراتيجية (إجمالاً).
 - 4- يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) للإدارة الاستراتيجية (انفراداً) في الأهداف الاستراتيجية (إجمالاً).

أهمية الدراسة:

الأهمية المعرفية :

تُميز الدراسة نفسها بإطار نظري يساهم في فهم الإدارة الاستراتيجية، وكيفية تحقيق تلك الأهداف، بالإضافة إلى الفهم الشامل لكيفية تنفيذ هذا الإطار، كما تعبر أيضًا عن أهميتها في سد الفجوة العلمية التي لم تُستكشف بشكل كافٍ في الأبحاث السابقة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، تُقدّم الدراسة نموذجًا مميزًا يمكن استخدامه كأساس للأبحاث المشابهة.

الأهمية الميدانية:

- تظهر تلك الأهمية من خلال تركيزها على تأثير الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف ، وهو موضوع يتزايد أهميته في السياقات الحديثة؛ لأنه يركز على دور المورد البشري وتأثيراته المختلفة.
- هذه الدراسة يمكن أن تصبح مرجعًا للمديرين والقادة في الوزارات والمؤسسات، ومساعدتهم في تطوير وتعزيز مهاراتهم الشخصية والاحترافية بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظماتهم. وتعكس الدراسة أهميتها من خلال الفوائد المتوقعة في المستقبل، ومستوى العوائد الاستثمارية المتوقعة التي من الممكن أن تصل إليها المنشآت المهتمة إذا تم اعتماد نتائجها وتوصياتها بشكل فعال، هذا يشير إلى أن الدراسة لها إمكانية كبيرة؛ لتحقيق التقدم والتطور في السياق الإداري والمؤسسي.

أهداف الدراسة:

- معرفة مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الوزارة.
- معرفة مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوزارة.
- معرفة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الأهداف في الوزارة.
- التحقق من وجود فروق بين المستجيبين حول أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد في تحقيق الأهداف في الوزارة طبقًا للمتغيرات الشخصية.
- الكشف عن طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوزارة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الخارجية العراقية ببغداد.
- الحد البشري: الموظفين العاملين بالوزارة.
- الحد الزمني: 2023 ميلادي.
- الحد المكاني: وزارة الخارجية العراقية ببغداد.

التعريفات الإجرائية والاصطلاحية:

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

اصطلاحًا: "هي وضع إطار تعامل المنشأة مع موظفيها وكافة جوانب حياتهم المهنية داخل بيئة العمل، وترتكز المنشأة في هذا السياق على ممارسات حديثة ومتطورة تتوافق مع استراتيجيتها العامة، وتتسم مع تطورات الوزارة الحالية" (رزق الله وأمينه، 2017). ويمكن تعريفه إجرائيًا بأنه: إجرائيًا: "هي العملية المختصة بوضع أهداف الاستراتيجية للموارد ومن ثم إبراز الطرق الملائمة للوصول إلى بلوغ هذه الأهداف".

الأهداف الاستراتيجية:

اصطلاحًا: هي الأهداف الأساسية وكذلك النتائج الرئيسية التي تسعى المنشأة لبلوغها من خلال أنشطتها المتعددة والمختلفة، واستغلال القدرات الآتية والمستقبلية بطريقة مُنّلى (Wayne, 2015). ويمكن تعريفها إجرائيًا بأنها: " هي عدد من التطلعات التي تهدف المنشآت لبلوغها مستقبلاً، وتحقق بواسطة الاستفادة الفعلية من كافة الموارد الموجودة

الإطار النظري

أولاً: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

نتيجة للتحوّلات الحديثة التي أفرزتها العولمة والتطورات التي يشهدها عصر الحداثة بكل أشكاله، أصبح تكيف المنشآت وما تتوفر عليه من موارد بشرية ومادية ضرورة ملحة لضمان الاستمرارية في ظل بيئة تمتاز بالعديد من التغيرات ، وهذا ما جعل مختلف المؤسسات تسعى جاهدة إلى اختيار وتطبيق العديد من الاستراتيجيات والرؤى الحديثة للحفاظ على البقاء، ومن أهم الاستراتيجيات في هذا الشأن استراتيجية الموارد البشرية.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تُعرّف بأنها: "وضع سياسة للتعامل مع الموظفين داخل المنشأة، وتنظيم جوانب حياتهم المهنية كافة في محيط العمل يعد أمراً ضرورياً، ويتضمن ذلك اعتماد ممارسات حديثة ومتجددة تتوافق مع استراتيجيات المؤسسة على الصعيدين الخاص والعام مع مراعاة ظروف المؤسسة". (رزق الله وأمينه، 2017). وتُعرّف أيضاً بأنها: الإجراءات التي تتم من خلالها تنسيق ومزامنة التقلبات الرئيسية تجاه الموارد بالمنشأة بأكملها وتسمى "تكامل إدارة الموارد مع استراتيجيات المنشأة".

خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تتمثل الخصائص بالتالي (نبيل، 2015م):

تدور الإدارة الاستراتيجية حول الأهداف والنتائج:

تترتب على هذه الخاصية أن جوهر الإدارة الاستراتيجية يتمثل في عمليات تقييم ومقارنة واختيار البدائل المساهمة بإيصال رسالة المنشأة، وتحقيق النتائج والأهداف المستهدفة.

تتأثر الإدارة الاستراتيجية بمدى الترابط والتكامل الداخلي لمكوناتها:

تُعد الإدارة الاستراتيجية نظام مكون من عدة أهداف على المستويات الإدارية كافة، وفعالية الإدارة الاستراتيجية تتحدى بمدى التكامل والترابط بين هذه المكونات.

ضرورة المنهج العلمي لفعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية:

- فعالية الإدارة تستلزم الالتزام بمنهج التفكير العلمي والموضوعي للمواقف والأحداث.
- الإدارة الاستراتيجية نظام متكامل له مخرجاته ومدخلاته وعملياته:
- يجب وضع المخرجات في بداية عناصر إنشاء النظام، وذلك من خلال البدء بتحديد ووصف الفوائد والمكاسب والأهداف.
- التفاعل والتأثير التبادلي بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والخصائص البيئية:
- تعتمد النتائج النهائية لأداء المؤسسات والمنظمات على طبيعة وقوة العلاقة بين أسلوب التنفيذ الإداري والقرارات المنبثقة عن التخطيط، إذ تتأثر هذه العلاقة بدرجة عالية بخصائص البيئة المحيطة بالمؤسسة .

مهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تتضمن العديد من المهام، وهي كالتالي (ريا، 2018):

- صياغة رؤية المؤسسة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.
- تعزيز السمعة المؤسسية للمنظمة مما يعكس حالتها الداخلية.
- تقدير الظروف التي تحيط بالمنظمة من القوى والمتغيرات التي تؤثر على بيئتها العامة والتنافسية.
- تحديد البدائل الأكثر جاذبية استناداً إلى رسالة المنشأة ومواردها.
- تطبيق الاختيارات عبر تخصيص الموارد، مع مراعاة الجوانب المتعلقة بالمهام والموظفين والتكنولوجيا ونظام الحوافز لديهم.

أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

التأكيد على الترابط بين رأس المال المادي والبشري، إذ يُعتبران عنصران أساسيان يتداخلان بشكل كامل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، لذا فإن تحقيق أهداف المؤسسات لم يعد مقتصرًا على العناصر التقليدية للإنتاج فقط. وتحدد تلك الأهمية في النقاط التالية (محمود، 2017م):

- إنشاء فريق عمل قوي ومؤهل علميًا، قادرًا على تحمل المسؤوليات ومواجهة الحداثة داخل المنشأة.
- الإسهام في تحسين بيئة العمل الداخلية للمنشأة من خلال تنفيذ تغييرات تتعلق بالمنشأة.
- المساهمة في صناعة قرارات استراتيجية تؤثر بشكل كبير على الأعمال بهدف مضاعفة الحصص السوقية للمنشأة، وتعزيز منافستها، وتحقيق رضا الزبائن، وتحقيق أرباح أكبر للمساهمين.
- تحديد الأولويات لصياغة أهداف طويلة الأمد وبرامج وسياسات، وتخصيص الموارد المتاحة وفقًا لهذه الأولويات.
- دعم التنسيق والتعاون بين وحدات المنشأة، والعمل على تبيان المغالطات وتصحيحها وتجنب تكرارها مستقبلاً.
- اختيار مقاييس موضوعية تساهم في تقييم كفاءة إدارة الموارد بشكل عام، ومعرفة القدرة على بلوغ الأهداف.
- ملاحقة التطورات في الأسواق بهدف استثمار أفضل الفرص، وتقليل الخطورة المؤثرة على المنشأة.
- جمع معلومات حول نقاط الضعف والقوة في إدارة الموارد والمنشأة بصفة عامة.
- تشجيع مشاركة قسم الموارد من خلال تعزيز الأدوار في مجتمع الأعمال.

2.1.5 أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تشير الإدارة الاستراتيجية إلى المجالات المختلفة التي يتعامل معها مديرو الموارد في سعيهم لتحقيق غايات المؤسسة بشكل استراتيجي، تسمى بأبعاد لأن كل بعد يمثل جانبًا محددًا من إدارة الموارد البشرية والذي يتطلب اهتمامًا وتخصصًا خاصًا، هنا هي أبرز أبعاد الإدارة الاستراتيجية وسبب تسميتها بهذه الأسماء (العنزي، 2014):

التخطيط الاستراتيجي: يُشير إلى تحديد رؤية وأهداف المؤسسة وضمان تكيف سياسة الموارد مع هذه الأهداف. التوظيف والانتقاء: تعمل سياسة التوظيف على عدة أنشطة تؤديها المنشأة للحصول على احتياجاتها وكافة متطلباتها في المستقبل، وكذلك استقطاب الراغبين بالعمل ومن ثم انتقاء أبرز المتقدمين.

3. التطوير والتدريب: يعد التدريب بمثابة توجيه يساعد العاملين على الحصول على المهارات والقابليات التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل، كما وتمثل استراتيجية التطوير في العمل على تحسين أداء وسلوك العاملين بواسطة تحقيق أهداف المنشأة، وتعتمد سياسة التطوير والتدريب على الاستراتيجيات التالية:

تلبية احتياجات المنشأة مستقبلياً بواسطة اختيار وتعيين موظفين بالمهارات المطلوبة.

دفع المرشحين للوظيفة إلى التقدم لها من خلال التسويق للمنظمة.

كما ويُشير إلى تطوير قدرات ومهارات الموظفين من خلال برامج التدريب والتطوير، بهدف زيادة كفاءتهم وإنتاجية عملهم.

4. التقدير والحوافز: يُشير إلى تقدير جهود الموظفين من خلال نظام حكم عادل للاستحقاق، بالإضافة إلى تقديم حوافز مثل رواتب مغرية أو مكافآت.

5. إدارة أداء الموظف: يُشير إلى تقديم رده فعل فورية على أداء الموظف، بغض النظر عن كان ذلك إشادة أو نصائح للاستفادة من قابلات قصور في أعماله.

6. التخطيط للاحتياجات: يُشير إلى تحديث استخلاص احتياجات الموظفين.

2.1.6 عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تعتنى الإدارة الاستراتيجية بتحقيق أهداف المنشأة بواسطة تفعيل سياسات للمنشأة العامة، وتفصيلها إلى سياسات مخصصة ترتبط بالموارد، ويتضمن ذلك ما يلي (نبيل، 2015م):

دراسة البيئة المحيطة:

تُعتبر من العناصر الهامة في وضع سياسة المنشأة والموارد، حيث تأخذ المنشأة موقع مهم في المجتمع، إذ إنها تؤثر فيه وتتأثر به، ويمكن تقسيم البيئة المحيطة بالمنشأة إلى مكونات رئيسية على النحو التالي:

البيئة العامة:

تعتبر البيئة التي تحيط بالمنشأة هي الإطار الشامل الذي تنشط ضمنه جميع المنظمات.

البيئة الخاصة:

تضم الأفراد المتعاملين مع إدارة الموارد كافة من عملاء ومنافسين ومساهمين، ومختلف الإدارات التي يكون لديها علاقة مع تلك الإدارة ، وتقع مسؤولية ذلك على عاتق الإدارة العليا.

دراسة تقييم الفرص البيئية والمخاطر البيئية:

تفسير مظاهر الضعف والقوة وتحليلها ، ويشمل تحليل تلك المظاهر ما يلي:

هيكلية الموارد.

الاستراتيجيات الخاصة بالتدريب والتعليم والاختيار والتعويض والترقية وتقييم الأداء .

معدلات الغياب والإصابات والحوادث.

إن الموارد واستراتيجيتها تقوم على عدة استراتيجيات فرعية يمكن عرضها كما يلي (ريا، 2018):

- استراتيجية الاستقطاب: تهدف هذه الاستراتيجية إلى استقطاب العناصر ذات الكفاءة والخبرة الجيدة بغرض استخدامهم في تطوير الوضع الاقتصادي.
- استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية: تهدف إلى وضع استراتيجية الإدارة الفعالة للأفراد داخل المنشأة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة ، إذ إنه هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.
- استراتيجية التنمية والتدريب: تهدف إلى رفع كفاءة ومعارف ومهارات الموظفين وتوجيه أنشطتهم نحو اتجاه محدد.
- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية: الغرض من هذه الاستراتيجية هو رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.
- استراتيجية القياس وتقييم الأداء: لمعرفة مدى اتفاق الأداء الحقيقي مع الأداء المستهدف من حيث الكمية، الحجم، السرعة، الوقت والجودة، وكذلك تقييم مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.
- استراتيجية التعويض والمكافأة: تشتمل على الحوافز والتعزيزات المتمثلة في الأجور المناسبة للعمل وتقديم الترقيات للموظفين.

إجراءات بناء الاستراتيجية:

وقد بين كردي (2019م) إجراءات بناء استراتيجية متنوعة من أجل بناء الاستراتيجية الفعالة والمناسبة والقابلة للتنفيذ:

تحليل المناخ الخارجي للمنشأة: وهو الاهتمام بتحليل ومراقبة دقيقة لمكونات المناخ البيئي والتغيرات التي تحدث فيها، بالإضافة إلى تتبع الاتجاهات والتطورات في هذه المكونات، والتنبؤ المبكر بما سيحدث مستقبلاً في المناخ بهدف فهم كيفية تأثير هذه التغيرات على أداء الإدارة.

تحليل المناخ الداخلي للمنشأة: يتجلى مناخ المنشأة الداخلي في التفاعل والتناغم بين عدد من العوامل الاقتصادية والبشرية، وتعمل هذه العوامل على بلوغ المنشأة أهدافها بشكل كامل.

تحديد التوجهات الاستراتيجية: التوجهات: هي خصائص عامة لوظائف إدارة الموارد التي تتلائم مع سياسات المنشأة، وتلعب دوراً في الوصول إلى أهدافها.

تحديد الأهداف الاستراتيجية: يجب وضع أهداف محددة لكل جانب من جوانب تلك الإدارة، وهذا يعني القيام بإظهار المنشأة لنتائج كل نشاط متعلق بها، وهذا يساعد في أن تكون هذه الأهداف دليل مرجعي للعاملين والإدارة لتنفيذ وتقييم الأنشطة بشكل تفصيلي.

صياغة وتكوين الاستراتيجيات: يشتمل هذا العمل على إنشاء خطط بعيدة المدى تشمل المجالات داخل المنشأة كافة ، بهدف الاستفادة المثلى من فرص العمل والتعامل مع المشاكل الآنية أو المحتملة، ويهدف أيضاً إلى استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة وتجنب نواحي الضعف في أداء المنشأة.

تطبيق الاستراتيجية: إن تطبيق تلك الاستراتيجية يتم بواسطة تقسيم الأهداف وفقاً للأقسام العاملة داخل المنظمة، بشكل تكاملي، وفي ضوء صلاحيات العاملين الموكلة إليهم من إدارة المنشأة.

متابعة تقييم وتنفيذ نتائج الاستراتيجية: إن وصول المعلومات بشكل دائم وسليم وصحيح لتلك الإدارة داخل المنشأة في الوقت الملائم يجعلها تقوم بعدة إجراءات مثل التقييم بالشكل والوقت الملائم داخل المنشأة.

2.1.7 الصعوبات التي تزيد من أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تعتبر الصعوبات جزء من الواقع الذي يواجه المنظمات، وهذا ما دعى بضرورة وجود تلك الإدارة للتصدي لهذه التحديات، ومن هذه التحديات ما يأتي (العنيزي، 2014م):

التحديات الاجتماعية: تتأثر ممارسات العاملين بما يحدث في سوق العمل والهيكل الاقتصادية، لذا من المهم على ادارة الموارد ادراك التقلبات كافة لأجل التوافق معها بما يناسب المنشأة وأهدافها.

تحديات الجودة: تُعد من أهم عناصر النجاح في المنشآت التي تسعى لإيجادها بداخل المنشأة.

التحديات التكنولوجية: إن الحداثة في عصرنا هذا تزداد بشكل مستمر، وهذا الأمر يَأثر بشكل مباشر على العاملين من خلال زيادة توقعات المنشأة منهم وفقاً للتطوير الذي يحدث.

تحديات العولمة: يعتبر تنافس المنشأة مع المنشآت الأجنبية والمحلية من الصعوبات الهامة المواجهة لها، وهذا يُلقي عبءً كبيراً على إدارة الموارد في جعل المنشأة قادرة على المنافسة.

ثانياً: الأهداف الاستراتيجية

2.2.1 مفهوم الأهداف الاستراتيجية:

لقد عرّفها (زكي، 2019م) بأنها: نتائج أنشطة المنشأة التي ترغب بتحقيقها بشكل منظم وترتبط بجدول زمني محدد لإتمامها، وعند تحقيق هذه الأهداف يتم تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

كما عرّف (الكردي، 2015م) الهدف الاستراتيجي على أنه: هو الذي يرتبط مباشرة برسالة ورؤية المنشأة ويرتبط بها وبعناصرها ارتباطاً مباشراً.

2.2.2 أهمية وضع الأهداف الاستراتيجية:

- تظهر أهمية وضع الأهداف في عدة فوائد قد تحصل عليها المنشآت، ومن أبرز هذه الفوائد: (الملفوح، 2016م):
- توضح اتجاهات التوجه الاستراتيجي للمنشأة .
- تساهم بوضع خطط المنشأة المستقبلية بشكل قياسي قابل للملاحظة.
- تعتبر مرشداً لاتخاذ القرارات، وتعتبر دليلاً ومعيّاراً للإدارة في اختيار الحل الأمثل.
- تمثل معياراً لتقويم الأداء وتوضيح نقاط الضعف والقوة.
- تساعد إدارة المنشأة في توضيح احتياجاتها .
- تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد عن طريق رسم بعض سياسات الأفراد التي تسعى إلى تطويرهم كالترقية والتدريب وحتى النقل، وغيرها.
- تساهم في وضع المعايير والمقاييس من أجل تقييم الأداء فعلياً والرقابة عليه، ويتم بالاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.
- كما وأشار (الزنفلي، 2013، ص105) بأن للأهداف أهمية، وهي كالتالي:
- تساعد أفراد المنشأة على فهم أدوارهم في المنظمة، وفي مستقبلها.
- تعد مرشداً لرسم ووضع القرارات السليمة واتخاذها من خلال الإدارة.
- تقلل من حدة الصراعات المحتملة فيما بعد خلال تنفيذ الخطة وفقاً للأهداف.

تحدد أولويات المنشأة.

تساهم في وضع المقاييس والمعايير التي بواسطتها يتم متابعة وتقويم أداء الأفراد والمجموعات والأقسام والوحدات والمؤسسات وتقويمها.

2.2.3 الأمور الواجب مراعاتها عند كتابة وصياغة الأهداف:

عند كتابة وصياغة الأهداف لا بد من مراعاة ما يأتي (قديح، 2014، ص64):

- النشاط أو الخدمة المقرر تقديمها من قبل المنشأة.

- الاشخاص المستفيدة من خدمات المنشأة.
- القضية التي تهدف المنشأة لحلها أو معالجتها.
- أهمية المجال أو النطاق الذي يتعلق بالقضية والذي يشمل عمل المنظمة.
- القوانين الناظمة والصلاحيات الممنوحة والتعليمات ذات الأولوية.

2.2.4 خصائص الأهداف الاستراتيجية:

على الرغم من أن الأهداف تعتمد على عدة ظروف مختلفة تحيط بالمنشأة، بالإضافة إلى إمكانيات المنشأة المتوفرة لتحقيقها، إلا أن هناك مجموعة متنوعة ومتعددة من الخصائص يجب أن تشملها الأهداف؛ لتكون فعالة، وهذه السمات هي على النحو التالي (الكردي، 2015م):

واضحة ومحددة: لا تتضمن الأهداف الاستراتيجية عبارات غامضة أو فضفاضة. قابلة للقياس: الهدف الاستراتيجي يجب أن يكون قابلاً للقياس، حيث يمكن تقييم ما إذا تم تحقيق النتائج المرجوة منه أم لا، وذلك بواسطة تحديد الآلية التي سيقاس بها الهدف ومستوى النتائج التي تم تحقيقها. قابلة للتحقيق: يكون الهدف عملياً ويمكن التحقيق ضمن الإطار الزمني المحدد. التحديد بالوقت: يكون مرتبطاً بوقت محدد لإنجازه وتحقيقه. تمثل تحدياً: يكون سقف الهدف منخفضاً عن مستوى المنشأة والأفراد بل يجب أن يُؤد دافعاً للعاملين؛ لإنجاز الهدف وتحقيقه. الشمول والارتباط: الأهداف الاستراتيجية يجب أن تكون شاملة للمنشأة ومتراصة مع هدفها الشامل ورسالتها، ويجب أن تتناغم الأهداف الاستراتيجية مع بعضها البعض وأن لا تتعارض مع بعضها الآخر.

2.2.5 العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية:

هناك عدة عوامل تلعب دوراً مباشراً في تحديد الأهداف، ومنها (بوشندوقة، 2019م):
المؤثرات الخارجية: هناك عدة عوامل خارجية مؤثرة بأهداف المنشأة، تتمثل هذه العوامل في القيم المجتمعية التي يمارس فيها الأشخاص أنشطتهم.
النشاط وطبيعته: موقف المنشأة في السوق، ونوع أعمالها، ومرحلة دورة حياة منتجاتها، والتكنولوجيا المستخدمة، تلعب دوراً حاسماً في بيان نوع الأهداف المنتقاة من قبل المؤسسة لنفسها.
الثقافة التنظيمية: تؤثر بشكل كبير في كيفية تفكير وتصرف الأفراد داخل المنظمة، وهي تتضمن مزيجاً من القيم والمعتقدات والشعارات والنماذج الثقافية وأساليب الإدارة، بالإضافة إلى الأنظمة والهياكل، إذ أن تلك الأبعاد تشكل خصائص المنشأة وتؤثر بشكل كبير في توجيهات أهدافها وأنماط سلوكها.
توقعات الأفراد والمجموعات ذات المعالج: تؤثر توقعات الأشخاص والعائلات في نوعية الأهداف التي يتم تحديدها، وكذلك معرفة وزنها النسبي وكافة خصائصها.

2.2.6 أنواع الأهداف الاستراتيجية:

يوجد عدد من التصنيفات للأهداف الاستراتيجية منها ما يلي (مهدي، 2014م):
منظمات ذات هدف واحد ومنظمات ذات أهداف متعددة: تقتصر عدد من المنشآت من خلال نشاطها على تحقيق هدف فقط، مثل زيادة الأرباح أو زيادة نصيب أسهم الشركة برفع معدل العائد على الاستثمار، وهذه المنظمات قد تتصف بصغر حجمها أو تعتمد في فلسفتها على النظرية التقليدية بافتراضها وجود هدف واحد للمنظمة.
أهداف رسمية وأهداف فعلية: الأهداف الرسمية: هي تلك التي يتم نشرها علناً عن طريق الجهة الرسمية للمنشأة من خلال التقارير السنوية والشهرية، ووسائل الإعلام، وتتعامل مع تأثيراتها الخارجية والمساهمة المنشأة من خلال دورها الاجتماعي والمحافظة على البيئة، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المساهمين أو المالكين، بينما الأهداف الفعلية ترتبط بقدرة المنشأة على تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة والمهام؛ لتحقيق الأهداف العملية والوظيفية.

أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد: تقسم المنظمات أهدافها غالبًا وفق الزمن، فبعض الأهداف تستلزم لتنفيذها أوقاتًا طويلة الأمد، في حين أن البعض الآخر من الأهداف يتطلب فترة قصيرة الأمد أو متوسطة الأمد؛ لإنجازها. أهداف كلية أو أهداف وظيفية: تسعى المنشأة إلى العمل على تحقيق أهدافها سواء الأهداف العامة أو الأهداف الوظيفية، الأهداف العامة تتعلق بحجم المنشأة ونموها، مثل المبيعات، والأصول، والقيمة السوقية للسهم، والأرباح وعدد الموظفين والإنتاج، وغيرها بالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية كالربحية التي يتم حسابها من خلال المنشأة بواسطة المبيعات، وعن طريق عوائد الملكية وحقوقها، وعائد الأصول، وعوائد الاستثمار، وأهداف أخرى مالية مثل السيولة ودوران رأس المال، ومؤشرات مالية أخرى.

2.2.7 فوائد الأهداف الاستراتيجية:

أشار مهدي (2014م) إلى وجود عدة فوائد للأهداف الاستراتيجية منها ما يأتي: توفر الشرعية للمنظمة: الأهداف الجيدة تساعد المنشأة على تبرير وجودها وتمنحها الشرعية أمام أصحاب المصالح وخاصة الخارجيين مثل (الزبائن والموردين والمستثمرين والدولة والمجتمع) بشكل عام، مما يوفر له الدعم والإسناد المطلوب. تعتبر مصدرًا للتحفيز: إن الأهداف التي تتسم بالطموح والتحدى تخلق لدى العاملين الشعور بالفخر عندما يعملون على تحقيقها، وأثبتت الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع أن الأهداف الطموحة والمتحدية تشجع العاملين على بذل جهود أكبر؛ لتحقيقها بالمقارنة مع الأهداف السهلة المنال.

تعمل كموجه للنشاط: يمكن أن تعمل الأهداف كموجه لنشاط وسلوك العاملين باتجاه النتائج المرغوب في تحقيقها، إذ تفترض بعض النظريات أن وراء كل سلوك هدفًا معينًا سواء أُعلن هذا الهدف أم لم يُعلن. تعمل كقاعدة لصنع القرار: تعتبر الأهداف دليلًا لكل من المسؤولين والعاملين في عملية اتخاذ القرار؛ لأن قراراتهم ستكون بناء على أهداف المنظمة، وبدونها يستحيل التنسيق بين الإدارات المختلفة، والتنسيق بين احتياجات المنشأة ومعرفة العاملين بها. نظرًا لأن الأهداف تمثل النتائج أو الإنجازات المرغوبة، فإنها تكون دليلًا للمديرين على المستويات الإدارية كافة من خلال عملية اتخاذ القرارات، وبدون وجود أهداف واضحة يصعب تحقيق التنسيق اللازم بين المستويات الإدارية كافة في المنشأة. تعمل كمعايير للأداء: يمكن الاستعانة بالأهداف الجيدة كأساس لمقارنة الأداء الفعلي وتحديد الفجوة بينهما، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لغلق تلك الفجوة أو تقليصها.

2.2.8 مراحل تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تمر عملية تحديد الأهداف بمرحلة مختلفة ومتنوعة وصولاً للأهداف الاستراتيجية بشكلها النهائي، تتمثل هذه المراحل فيما يلي (محمد، عبد الرحيم، 2020م):

- 1- البحث عن الأهداف: هي مرحلة صعبة قد تواجهها المنظمات وإدارتها، وفي هذا الجانب تعمل المنظمات على مشاركة أصحاب الشأن في هذه الأهداف من العاملين، حتى تكون الأهداف واقعية من أجل زيادة انتماء العاملين للمؤسسة، عن طريق شعورهم بضرورة تحقيق الأهداف التي وضعوها.
- 2- تحويل الأهداف النظرية إلى تطبيقية: بعد قيام المنشأة بتحديد أهدافها بدقة، يتم تحويل هذه الأهداف إلى أهداف قابلة للتنفيذ، هذه العملية تتطلب مهارة كبيرة في تحويل الأهداف بطريقة تأخذ في اعتبارها إمكانيات المنشأة المتاحة؛ لتحقيق هذه الأهداف.
- 3- تحليل العلاقات بين الأهداف: تحديد العلاقات بين الأهداف وفهم درجة الترابط بينها يلعبان دورًا كبيرًا في تحسين دقة تنفيذ الأهداف، وهذا يمنع التضارب والتداخل في العمل، ويساعد في سرعة الوصول إلى الغايات.
- 4- تحديد مدى القابلية للتنفيذ: في تلك المرحلة يتم العمل على تحديد مدى إمكانية المنشأة على تطبيق الأهداف، ووضع المؤشرات الدالة على تحقيقها، من أجل مساعدة المنشأة في مراقبة ومتابعة العمل بشكل فعال.
- 5- تنفيذ الأهداف: في هذه المرحلة يتم العمل على التنفيذ الفعلي للأهداف والتحقق منها في ضوء الخطط الموضوعية، ويتم أيضًا تحديد المشكلات والعقبات التي واجهت مرحلة التنفيذ، وفي ضوء ذلك يتم تحديد المشكلات، وإيجاد البدائل الملائمة وفق الأهداف.

ثالثاً: الدراسات السابقة

الدراسات العربية

1. دراسة عباس (2022م): تهدف هذه الدراسة إلى تقدير ودراسة مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع التغيرات التكنولوجية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وشملت العينة مجموعة من الأفراد العاملين، وبينت الدراسة ما يلي: تُعزز الإدارة الإلكترونية للموارد بواسطة التقلبات، تستخدم التكنولوجيا لمعالجة ونقل البيانات بجميع أشكالها واستخدام وسائل الاتصال المتاحة بفعالية.
2. دراسة كويد ودرويش (2022م): سعت الدراسة لفحص دور الإدارة الاستراتيجية بتنمية الكفاءات، إذ قام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي، وتمثلت العينة من الموظفين في شركة كهرباء الجزائر، وأظهرت الدراسة عدة نتائج منها: أهمية الإدارة الاستراتيجية في تطوير كفاءات عينة الدراسة بواسطة تخطيط الموارد وإدارة المعرفة والجودة الشاملة.
3. دراسة كوار والعيدياني (2022م): سعت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى فهم المنظمات، تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت العينة بعدد من الموظفين في فروع البنوك في ولاية الجلفة، بلغ عددها 51 مفردة، وأظهرت الدراسة عدة نتائج منها: أهمية دور الإدارة في دعم عمليات التنافس بين المنافسين.

الدراسات الأجنبية :

1. دراسة (Tuytens & Others, 2023): هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى توافق خمس ممارسات شائعة لإدارة الموارد التخطيط للمدارس واحتياجات المعلمين الفردية، اعتمدت هذه الدراسة على تحليل 194 مقابلة شبه منظمة مع قادة المدارس وأعضاء فريق المدرسة في 24 مدرسة في فلاندرز (بلجيكا). بعد إجراء تحليل داخل الحالة تم تصنيف كل مدرسة بناءً على مدى التوافق مع عملية التخطيط.
2. دراسة (Owenbiugie & Ekhaise, 2020): سعت الدراسة إلى تقدير استراتيجيات إدارة الموارد لتعزيز دافعية العاملين في ولاية إيدو، واستندت الدراسة إلى أربعة أسئلة بحثية، وكانت العينة مكونة من 182 معلماً في ولايتي إيدو ودلتا، وتم استخدام المسح الوصفي كمنهج، وثلاثة خبراء قاموا بالتحقق من صحة استبيان الدراسة لضمان مصداقيته، وأظهر التحليل أن أصحاب العمل قاموا بتمكين موظفيهم إلى حد منخفض للغاية، وأنهم يكافؤون موظفيهم إلى حد كبير، ولكنهم قاموا بإعادة تصميم وظائف موظفيهم إلى حد منخفض، وأيضاً لم يقوموا بخلق وظائف مرنة لموظفيهم بشكل كبير.
3. دراسة (Cobanoglu & others, 2018): هدفت الدراسة إلى استكشاف ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم التركي حسب رأي المدرسين الذين يُعدون أيضاً جزءاً من الموارد للنظام التعليمي، ولبلوغ الأهداف قام الباحث بتصميم شامل لدراسات الحالة المتعددة، وتم استخدام نموذج المقابلة المفتوحة الذي يتضمن تسعة أسئلة.

الطريقة والإجراءات

أولاً: منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الذي نحاول من خلاله الإجابة على تساؤلات الدراسة، وماهية الظاهرة او المشكلة موضوع البحث، والذي يشمل تحليل الظاهرة موضع البحث والدراسة، ويظهر العلاقة بين مكوناتها (أبو حطب وصادق، 1991، 104-104).

ثانياً: مجتمع الدراسة:

ويعرف بأنه مكونات ظاهرة البحث كافة، وجميع الأشخاص الذين يتعلق بهم موضوع الدراسة. (عبيدات، 2006م وبناءً على الإشكالية وأهدافها فإن المجتمع مكون من كافة موظفي وزارة الخارجية العراقية، حيث بلغ عددهم (1050) موظفٍ.

ثالثاً: عينة الدراسة:

بلغ حجم عينة الدراسة (281) مفردة، وهي عدد أكبر من العينة حسب معادلة ريتشارد جيجر؛ لتمثيل المجتمع بشكل واضح ودقيق؛ للوصول إلى النتائج وتعميمها.

رابعاً: صدق الأدوات الإحصائية وثباتها:

وهو أن يقاس المقياس ما وضع لأجله (البحر والتجبي، 2014م: 14).

صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري" "صدق المحتوى":

وهو الذي يسعى لقياس متغيرات الاستبانة، وهو عرض أدوات الدراسة على المختصين في مجال الدراسة، من أجل إعطاء آرائهم العلمية في الاستبانة ومدى ملائمتها لموضوع وعينة الدراسة (الجرجوي، 2010م: 107). إذ تم عرضها على عدد من المحكمين والملحق (2) يوضح ذلك؛ من أجل التحقق من وضوح العبارات ومدى مناسبتها لفروض وتساؤلات الدراسة، وبعد استطلاع آرائهم فقد تم الانصياع لآرائهم ومقترحاتهم .

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أبعاد الأداة مع درجتها الكلية، وكذلك بين عبارات كل بعد على حده مع الدرجة الكلية للبعد المنتمية له العبارة؛ لمعرفة مدى ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد، ويوضح الجدول التالي مدى ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة:

جدول (3.1) معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.735**	0.001
استراتيجية التوظيف	0.702**	0.001
استراتيجية التدريب	0.789**	0.001
استراتيجية التعويض	0.719**	0.001
استراتيجية التطوير	0.812**	0.001
الأهداف الاستراتيجية	0.772**	0.001

** دالة إحصائيًا عند 0.01

يظهر الجدول (3.1) بأن أبعاد الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيًا، فقد ظهر معامل الارتباط بين (0.702 - 0.812)، وهذا يؤكد أن أبعاد الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من معاملات الصدق، وهذا يطمئن الباحث على تطبيقها على عينة الدراسة، كما هو بالجدول (3.2):

جدول (3.2) معامل ارتباط بيرسون بين عبارات كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لكل بعد على حده.

الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
استراتيجية التوظيف			استراتيجية التدريب		
1	0.636**	0.001	6	0.676**	0.001
2	0.545**	0.001	7	0.656**	0.001
3	0.653**	0.001	8	0.628**	0.001
4	0.411**	0.001	9	0.620**	0.001
5	0.600**	0.001	10	0.712**	0.001
			11	0.735**	0.001
استراتيجية التعويض			استراتيجية التطوير		
12	0.651**	0.001	17	0.519**	0.001
13	0.540**	0.001	18	0.658**	0.001
14	0.546**	0.001	19	0.727**	0.001
15	0.479**	0.001	20	0.769**	0.001
16	0.406**	0.001	21	0.731**	0.001
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية			الأهداف الاستراتيجية		
1	0.725**	0.001	6	0.698**	0.001
2	0.635**	0.001	7	0.738**	0.001
3	0.784**	0.001	8	0.711**	0.001

0.001	0.685**	9	0.001	0.708**	4
			0.001	0.654**	5

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 // غير دال إحصائياً عند 0.05

أظهرت النتائج السابقة: إن عبارات الأبعاد تمتاز بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يبين أن عبارات أبعاد الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق مرتفعة.

5.5.9 ثبات الاستبانة:

تم استخراج معاملات الثبات للمحاور باستخدام ألفا كرونباخ، وهو استقرار الاستبانة وعدم تناقضها مع نفسها، ويعطي نفس النتيجة إذا تم تطبيق الدراسة مرة أخرى. (البحراوي، 2018: 3) لقد تحقق الباحث من عملية الثبات، حيث تظهر قيمة ألفا الأقل من 0.60 ثباتاً ضعيفاً، والقيمة بين (0.60-0.70) ثباتاً مقبولاً، أما القيمة التي تساوي 0.70 فأكثر فتظهر ثباتاً جيداً للمقياس (Boone & Boone, 2012). أظهرت البيانات الواردة في الجدول (3.3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.841، وهذا دليل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، وهذا يؤكد صلاحية الاستبانة لمعرفة أبعاده، وبهذا اعتمد الباحث الأداة كأداة للعمل على جمع المعلومات وللإجابة على تساؤلات الدراسة وفروضها.

جدول (3.3) معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ.

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	21	0.715
استراتيجية التوظيف	5	0.811
استراتيجية التدريب	6	0.736
استراتيجية التعويض	5	0.789
استراتيجية التطوير	5	0.734
الأهداف الاستراتيجية	9	0.802
الدرجة الكلية للاستبانة	30	0.841

6.6.1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة .

مجتمع الدراسة وتوزيعه:

تم توجيه الدراسة لجميع موظفي وزارة الخارجية العراقية ببغداد ، وتم انتقاء عينة الدراسة بشكل عشوائي من مجموعة الدراسة بحجم (n=287).

التوزيع حسب الخصائص الديموغرافية:

يظهر جدول (4.1) التوزيع حسب المؤهل العلمي، ويظهر (79.1%) من العينة من حملة درجة البكالوريوس، بينما (19.5%) من حملة درجة الماجستير، فيما (1.4%) المؤهل العلمي لديهم دكتوراه.

جدول (4.1): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار (ع)	النسبة المئوية (%)
بكالوريوس	227	79.1
ماجستير	56	19.5
دكتوراه	4	1.4
المجموع	287	100.0

بينت الدراسة أن (5.9%) من العينة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، و(11.1%) سنوات خدمتهم تتراوح ما بين (6-10) سنوات، و(32.1%) سنوات خدمتهم تتراوح ما بين (11-15) سنة، و(41.5%) تتراوح ما بين (16-20) سنة، بينما (9.4%) سنوات خدمتهم أكثر من 20 سنة. جدول (4.2).

جدول (4.2): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة.

عدد سنوات الخدمة	التكرار (ع)	النسبة المئوية (%)
5 سنوات فأقل	17	5.9
6-10 سنوات	32	11.1
11-15 سنة	92	32.1
16-20 سنة	119	41.5
أكثر من 20 سنة	27	9.4
المجموع	287	100.0

من جانب آخر؛ تُظهر نتائج الدراسة الواردة في جدول (4.3) أن (79.8%) من العينة موظفين، فيها أن (20.2%) مديرون. جدول (4.3): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
موظف	229	79.8
مدير	58	20.2
المجموع	287	100.0

6.6.2 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

6.6.3 تحليل السؤال الأول: ما مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في وزارة الخارجية العراقية؟

الجدول رقم (4.4) بين أن المتوسط الحسابي لكافة الاستراتيجيات هو (3.546)، وأن الوزن النسبي لها هو (70.91%)، وهذا يؤكد على موافقة كبيرة على عبارات مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في وزارة الخارجية العراقية، وأن الاستراتيجية الأولى هي (التدريب) ووزنها النسبي هو (73.57%)، ويليهما استراتيجية (التوظيف) ووزنها النسبي هو (71.46%)، ويليهما استراتيجية (التطوير) ووزنها النسبي هو (71.41%)، ويليهما أخيراً استراتيجية (التعويض) ووزنها النسبي (66.72%)، حيث أن هذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة (نصر، 2019م).

جدول (4.4): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لأبعاد محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار "ت"	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
استراتيجية التوظيف	5	3.573	0.844	71.46	11.47	0.000	2	كبيرة
استراتيجية التدريب	6	3.678	0.735	73.57	15.63	0.000	1	كبيرة
استراتيجية التعويض	5	3.336	0.835	66.72	6.82	0.000	4	متوسطة
استراتيجية التطوير	5	3.571	0.514	71.41	18.82	0.000	3	كبيرة
جميع الأبعاد	21	3.546	0.601	70.91	15.37	0.000	-	كبيرة

تحليل عبارات (استراتيجية التوظيف):

تبيّن بالجدول رقم (4.5) أن العبارة رقم (1)، والناصية على "تستقطب وزارة الخارجية العراقية الموظفين الذين يملكون المؤهلات والمهارات العالية في شغل المناصب الإدارية" احتلت الدرجة الأولى وبدرجة موافقة كبيرة، واحتلت العبارة رقم (3) والناصية على "تهتم الوزارة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين" الدرجة الثانية وبدرجة موافقة كبيرة، وكانت العبارة رقم (2)، والناصية على "يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في استقطاب وتعيين الموظفين في الوزارة" قد جاءت بالدرجة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة، وبشكل عام جاءت جميع العبارات بمتوسط حسابي (3.571) ووزن نسبي (71.43%) ودرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على الاهتمام الكبير باستراتيجية التوظيف.

جدول (4.5): تحليل عبارات "استراتيجية التوظيف"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار "ت"	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1	تستقطب وزارة الخارجية العراقية الموظفين الذين يملكون المؤهلات والمهارات العالية في شغل المناصب الإدارية.	3.794	0.959	75.89	14.04	0.000	1	كبيرة

متوسطة	5	0.000	4.24	65.51	1.099	3.275	يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في استقطاب وتعيين الموظفين في الوزارة.	2
كبيرة	2	0.000	11.45	73.45	0.995	3.673	تهتم الوزارة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.	3
كبيرة		0.000	8.41	70.94	1.102	3.547	تعتمد الوزارة على معيار الجدارة في اختيار الموظفين.	4
كبيرة	3	0.000	10.41	71.36	0.924	3.568	تضع الوزارة معايير الاستقطاب والتعيين للموظفين في الوزارة أن تكون قادرة للعمل ضمن فريق واحد.	5
كبيرة	-	0.000	11.47	71.43	0.844	3.571	الدرجة الكلية	

تحليل عبارات (استراتيجية التدريب):

يظهر الجدول المرفق رقم (4.6) أن العبارة رقم (6)، ونصها "تطبق الوزارة المعايير المتعلقة بالتدريب والتطوير للموظفين" احتلت الدرجة الأولى، وبدرجة موافقة كبيرة، واحتلت العبارة رقم (4) ونصها "تركز البرامج التدريبية على آليات استخدام المعرفة وتطبيقها" الدرجة الثانية وبدرجة موافقة كبيرة، وكانت العبارة رقم (5)، ونصها "تهتم برامج التدريب بتعزيز ولاءات الموظفين" قد احتلت الدرجة الأخيرة وبدرجة موافقة كبيرة، وبشكل عام جاءت جميع العبارات بمتوسط حسابي (3.678) ووزن نسبي (73.57%) ودرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على الاهتمام الكبير بهذه الاستراتيجية، إذ اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة (نصر، 2019م)، ويؤكد الباحث أن اتباع الوزارة لاستراتيجية التدريب، تهدف إلى تطوير العاملين، وتنمية قدراتهم بشكل يجعلهم مناسبين للوظائف في الوزارة.

جدول (4.6): تحليل عبارات "استراتيجية التدريب".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار "ت"	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1	يخضع الموظفون في كل قسم/ دائرة لبرنامج تدريبي واحد.	3.627	0.933	72.54	11.39	0.000	5	كبيرة
2	تتنوع برامج التدريب حسب احتياجات الموظفين.	3.700	0.979	74.01	12.12	0.000	3	كبيرة
3	تعتمد الوزارة على برامج منتظمة لتدريب وتطوير الموظفين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة.	3.690	0.945	73.80	12.37	0.000	4	كبيرة
4	تركز البرامج التدريبية على آليات استخدام المعرفة وتطبيقها.	3.746	0.870	74.91	14.52	0.000	2	كبيرة
5	تهتم برامج التدريب بتعزيز ولاءات الموظفين.	3.509	0.960	70.17	8.98	0.000	6	كبيرة
6	تطبق الوزارة المعايير المتعلقة بالتدريب والتطوير للموظفين.	3.798	0.905	75.96	14.94	0.000	1	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.678	0.735	73.57	15.63	0.000	-	كبيرة

تحليل عبارات (استراتيجية التعويض):

يُظهر الجدول المرفق رقم (4.7) أن العبارة رقم (4)، ونصها "تشجع الوزارة العاملين على أخذ الإجازات السنوية للتعويض عن أيام ضغوطات العمل" جاءت بالدرجة الأولى وبدرجة موافقة كبيرة، واحتلت العبارة رقم (3) ونصها "تحتفظ الوزارة بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة، وتعوضهم في نهاية الخدمة" الدرجة الثانية وبدرجة موافقة كبيرة، وكانت العبارة رقم (2)، ونصها "يشعر الموظفون في الوزارة بتساوي نسب التعويض بينهم" قد جاءت بالدرجة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة، وبشكل عام جاءت جميع العبارات بمتوسط حسابي (3.336) ووزن نسبي (66.72%) ودرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على الاهتمام المتوسط باستراتيجية التعويض، انققت هذه النتيجة مع دراسة (أبو حجل، 2014م) ويؤكد الباحث أن الوزارة تتبع أسلوب يقوم على تنمية وتطوير قدرات العاملين المميزين، والعمل على استقطاب المميزين من خارج الوزارة وفقاً لاستراتيجية الوزارة والتوجيهات العامة لها.

جدول (4.7): تحليل عبارات "استراتيجية التعويض".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار "ت"	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1	يعد معدل تعويض الوزارة للموظفين مرتفعاً.	3.422	0.989	68.43	7.22	0.000	3	كبيرة
2	يشعر الموظفون في الوزارة بتساوي نسب التعويض بينهم.	3.063	0.980	61.25	1.08	0.279	5	متوسطة

3	تحفظ الوزارة بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة، وتعوضهم في نهاية الخدمة.	3.481	1.003	69.62	8.12	0.000	2	كبيرة
4	تشجع الوزارة العاملين على أخذ الإجازات السنوية للتعويض عن أيام ضغوطات العمل.	3.533	1.182	70.66	7.64	0.000	1	كبيرة
5	تمنح الوزارة حوافز وتعويضات مالية إن لزم الأمر للمحافظة على موظفيها.	3.181	1.236	63.62	2.48	0.014	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.336	0.835	66.72	6.82	0.000	-	متوسطة

تحليل عبارات (استراتيجية التطوير):

يظهر الجدول رقم (4.8) أن العبارة رقم (1)، ونصها "يحتاج الموظفون الجدد لمعاملة خاصة لزيادة الخبرة العملية" جاءت بالدرجة الأولى وبدرجة موافقة كبيرة جداً، واحتلت العبارة رقم (4) ونصها "بعض الموظفين ليست لديهم رغبة في الأخذ بمفاهيم التطوير والتحديث" الدرجة الثانية وبدرجة موافقة كبيرة، وكانت العبارة رقم (2)، ونصها "معايير الترقية غير مقنعة للموظفين في الوزارة؛ لأنها تعتمد على أساس الخبرة أكثر من المؤهلات التعليمية" فقد جاءت بالدرجة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة، وبشكل عام جاءت جميع العبارات بمتوسط حسابي (3.571) ووزن نسبي (71.41%) ودرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على الاهتمام بهذه الاستراتيجية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جعفر، 2019م)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تلك السياسية تعد من السياسات الخاصة بقسم الموارد، إذ يقوم بوضع السياسات الملائمة كافة للوظائف الشاغرة والموجودة داخل الوزارة، وطرق الاختيار والتعيين وتطوير وتنمية وتحفيز العاملين، بشكل يتناسب مع الإدارات المختلفة كافة ومع استراتيجياتها العامة.

جدول (4.8): تحليل عبارات "استراتيجية التطوير".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار "ت"	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1	يحتاج الموظفون الجدد لمعاملة خاصة لزيادة الخبرة العملية.	4.254	0.754	85.09	28.20	0.000	1	كبيرة جداً
2	معايير الترقية غير مقنعة للموظفين في الوزارة لأنها تعتمد على أساس الخبرة أكثر من المؤهلات التعليمية.	3.098	0.999	61.95	1.66	0.099	5	متوسطة
3	عدم إعداد وتهيئة الموظفين بإدارة الوزارة من خلال نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتطوير نظم الأداء.	3.470	0.923	69.41	8.64	0.000	3	كبيرة
4	بعض الموظفين ليست لديهم رغبة في الأخذ بمفاهيم التطوير والتحديث.	3.571	0.890	71.43	10.88	0.000	2	كبيرة
5	تضع الوزارة الخطط البديلة لتطوير موظفيها في حال تعذر تطبيق الخطط الموجودة.	3.460	0.956	69.20	8.15	0.000	4	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.571	0.514	71.41	18.82	0.000	-	كبيرة

6.6.4 تحليل السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الخارجية العراقية؟

يظهر الجدول المرفق رقم (4.9) أن العبارة رقم (8)، ونصها "توضح الوزارة المعايير المتبعة في التوظيف" جاءت بالدرجة الأولى وبدرجة موافقة كبيرة، واحتلت العبارة رقم (2) ونصها "تشرح الوزارة آليات تطبيق رسالتها للموظفين" الدرجة الثانية وبدرجة موافقة كبيرة، وكانت العبارة رقم (6)، ونصها "تعتمد الوزارة أسلوب اللامركزية الإدارية" قد جاءت بالدرجة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة، وبشكل عام جاءت جميع العبارات بمتوسط حسابي (3.346) ووزن نسبي (66.92%)، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (تشيوداد والعيدياني، 2020) ويعزو ذلك إلى قيام الوزارة بتخصيص مجموعة بهدف تحديد المؤهلات العلمية التي تناسب كل وظيفة وشاغر داخل الوزارة، وفقاً لاستراتيجيتها.

جدول (4.9): تحليل عبارات "الأهداف الاستراتيجية".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار "ت"	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1	توضح الوزارة مضمين الرؤية للموظفين بصورة مستمرة.	3.474	0.896	69.48	8.96	0.000	4	كبيرة
2	تشرح الوزارة آليات تطبيق رسالتها للموظفين.	3.502	0.968	70.03	8.79	0.000	2	كبيرة

3	كبير	3	0.000	8.42	69.83	0.989	3.491	تحفز الوزارة الموظفين من أجل تجسيد رسالتها في العمل.
4	متوسطة	5	0.000	5.16	66.27	1.031	3.314	تشارك جميع المستويات الإدارية في صياغة الأهداف الاستراتيجية للوزارة.
5	متوسطة	7	0.000	5.58	65.64	0.857	3.282	تسمح الوزارة بمشاركة الموظفين في صنع القرارات.
6	متوسطة	9	0.092	1.69	61.88	0.943	3.094	تعتمد الوزارة أسلوب اللامركزية الإدارية.
7	متوسطة	8	0.002	3.11	63.07	0.835	3.153	تعمل الوزارة بأسلوب إثراء الوظائف.
8	كبير	1	0.000	9.62	70.17	0.896	3.509	توضح الوزارة المعايير المتبعة في التوظيف.
9	متوسطة	6	0.000	6.36	65.92	0.789	3.296	تستخدم الوزارة تقنيات متطورة لاستثمار التغذية الراجعة.
	متوسطة	-	0.000	8.57	66.92	0.684	3.346	الدرجة الكلية

6.6.5 تحليل السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

في وزارة الخارجية العراقية؟

قام الباحث بحساب معامل الارتباط Pearson Correlation لمعرفة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف في وزارة

الخارجية العراقية، وبيّن الجدول رقم (4.10) أنّ معامل الارتباط يساوي 0.844، وهي علاقة إحصائية.

جدول (4.10): معامل ارتباط الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الأهداف الاستراتيجية	استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
0.712**	استراتيجية التوظيف
0.776**	استراتيجية التدريب
0.764**	استراتيجية التعويض
0.402**	استراتيجية التطوير
0.844**	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

** دالة إحصائيًا عند 0.01 * دالة إحصائيًا عند 0.05

6.6.6 تحليل السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة

حول أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الخارجية العراقية تعزى للمتغيرات الديمغرافية

التالية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي؛ لتحديد ما إذا كانت هناك اختلافات كبيرة بين متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر

من البيانات، كما قام باستخدام اختبار (T لعينتين مستقلتين) لتحديد ما إذا كانت هناك اختلافات كبيرة بين متوسطي مجموعتين من

البيانات.

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الخارجية

العراقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

أظهر الجدول (4.11) أنه لا يوجد أي فروق في آراء العينة لأثر الإدارة الاستراتيجية للموارد في تحقيق الأهداف في وزارة الخارجية

العراقية بحسب المؤهل العلمي، ويعزو ذلك إلى كل وظيفة داخل الوزارة تتطلب مؤهلات علمية مختلفة، ويكون هذا التأهيل محددًا في

بطاقات تصنيف الوظائف، وتقوم إدارة الموارد بتحديد المؤهل المطلوب ومستوى الخبرة التي ترغب في أن تتواجد فيمن يرغب في

الحصول على الوظيفة، قبل الإعلان عن شغل الوظائف.

جدول (4.11): نتائج اختبار التباين الأحادي - المؤهل العلمي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الإدارة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.382	2	0.191	0.526	0.591
	داخل المجموعات	103.036	284	0.363		
	المجموع	103.418	286			
الأهداف الاستراتيجية	بين المجموعات	0.07	2	0.035	0.074	0.928

		0.471	284	133.723	داخل المجموعات
			286	133.793	المجموع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الخارجية العراقية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة؟

أظهر الجدول (4.12) وجود فروق في آراء العينة حول أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد في تحقيق الأهداف في وزارة الخارجية العراقية بحسب عدد سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح سنوات الخدمة (16-20) سنة.

جدول (4.12): نتائج اختبار التباين الأحادي - عدد سنوات الخدمة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الإدارة الاستراتيجية	بين المجموعات	7.04	4	1.760	5.150	0.001
	داخل المجموعات	96.378	282	0.342		
	المجموع	103.418	286			
الأهداف الاستراتيجية	بين المجموعات	18.51	4	4.628	11.320	0.000
	داخل المجموعات	115.282	282	0.409		
	المجموع	133.793	286			

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الخارجية العراقية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

أظهر الجدول (4.13) بأن هناك فروق في آراء العينة حول أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد في تحقيق الأهداف في وزارة الخارجية بحسب المسمى الوظيفي وكانت الفروق لصالح الموظفين.

جدول (4.13): نتائج اختبار الفروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغير	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار "ت"	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الإدارة الاستراتيجية	موظف	3.594	0.582	2.715	0.007
	مدير	3.356	0.643		
الأهداف الاستراتيجية	موظف	3.417	0.668	3.574	0.000
	مدير	3.065	0.676		

نتائج الدراسة:

أشارت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد يبلغ (3.546)، مما يُترجم إلى وزن نسبي يبلغ (70.91%)، ويشير هذا إلى وجود موافقة كبيرة بشكل عام على عبارات مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في وزارة الخارجية العراقية، وعلى سبيل التوصل جاءت استراتيجية التدريب في الدرجة الأولى، ويليهما استراتيجية التوظيف في الدرجة الثانية، بينما جاءت استراتيجية التطوير في المرتبة الثالثة، مما يشير إلى موافقة كبيرة على هذه الاستراتيجيات. بالمقابل، وجاءت استراتيجية التعويض أخيراً في الدرجة الرابعة، مما يشير إلى موافقة متوسطة على هذه الاستراتيجية.

كشفت الدراسة أيضاً استقطاب وزارة الخارجية العراقية للموظفين الذين يمتلكون المؤهلات والمهارات العالية في المناصب الإدارية، فقد جاء بالدرجة الأولى، وذلك بدرجة موافقة كبيرة. فيما احتلت العبارة رقم (3) ونصها "الوزارة تهتم بجمع المعلومات عن المتقدمين للتوظيف بهدف استخدامها في عمليات التعيين" الدرجة الثانية مع درجة موافقة كبيرة بالمقابل، جاءت العبارة رقم (2)، التي تتحدث عن مشاركة مديرو الأقسام والوحدات مع مدير الموارد في إجراءات تعيين العاملين بالوزارة، في الدرجة الأخيرة ودرجة موافقة متوسطة بشكل عام، جميع العبارات سجلت متوسطاً حسابياً يبلغ (3.571)، مما يشير إلى اهتمام كبير باستراتيجية التوظيف في الوزارة.

وتشير الدراسة أيضاً إلى أن تطبيق الوزارة للمعايير المتعلقة بالتدريب والتطوير للموظفين احتل الدرجة الأولى، مما يشير إلى وجود موافقة كبيرة على هذا الجانب، بالإضافة إلى ذلك، جاءت العبارة رقم (4) التي تشير إلى أنّ الدورات التدريبية تركز على استخدام العلم وتطبيقاته في الدرجة الثانية مع درجة موافقة كبيرة على النقيض، جاءت العبارة رقم (5) التي تتحدث عن تعزيز ولاءات الموظفين من

خلال برامج الترتيب في الدرجة الأخيرة، ولكنها مازالت تحمل درجة موافقة كبيرة بشكل عام، وجاءت جميع العبارات بمتوسط حسابي يبلغ (3.678)، مما يشير إلى اهتمام كبير بتلك الاستراتيجية بالوزارة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإطار العملي:

أظهرت النتائج أن الوزارة تعمل على تشجيع العاملين على أخذ الإجازات السنوية؛ لتعويض أيام ضغوط العمل، واحتلت هذه العبارة الدرجة الأولى، مما يشير إلى موافقة كبيرة على هذا الجانب. بالإضافة إلى ذلك جاءت العبارة رقم (3) التي تشير إلى أن الوزارة تحتفظ بتلك الموارد المتميزة لسنوات طويلة وتعوضهم في نهاية الخدمة في الدرجة الثانية مع درجة موافقة كبيرة على النقيض، جاءت العبارة رقم (2) التي تعني أن الموظفين يشعرون بتساوي نسب التعويض بينهم في الدرجة الأخيرة، ولكنها مازالت تحمل درجة موافقة متوسطة بشكل عام، جاءت جميع العبارات بمتوسط حسابي يبلغ (3.336)، مما يشير إلى اهتمام متوسط باستراتيجية التعويض في الوزارة. تُظهر الدراسة أن الموظفين الجدد يحتاجون إلى معاملة خاصة؛ لزيادة خبرتهم العملية، وقد حصلت هذه العبارة على الدرجة الأولى مع درجة موافقة كبيرة جداً. بالإضافة إلى ذلك، جاءت العبارة رقم (4) التي تشير إلى أن بعض الموظفين ليس لديهم رغبة في الأخذ بمفاهيم الحدائق في الدرجة الثانية مع درجة موافقة كبيرة، بينما جاءت العبارة رقم (2) التي تعني أن سياسة الترقية غير مقنعة للموظفين في الوزارة؛ لأنها تعتمد على أساس الخبرة أكثر من المؤهلات العلمية في الدرجة الأخيرة مع درجة موافقة متوسطة بشكل عام، جاءت جميع العبارات بمتوسط حسابي يبلغ (3.571)، مما يشير إلى اهتمام كبير باستراتيجية التطوير في الوزارة. واحتلت معايير التوظيف التي تعمل بها الوزارة الترتيب الأول مع درجة موافقة كبيرة، بالإضافة إلى ذلك، جاءت العبارة رقم (2) التي تشير إلى أن الوزارة توضح آليات تطبيق رسالتها للموظفين في الدرجة الثانية مع درجة موافقة كبيرة، بينما جاءت العبارة رقم (6)، والتي تنص على أن الوزارة تعتمد أسلوب اللامركزية الإدارية، في الدرجة الأخيرة مع درجة موافقة متوسطة بشكل عام، جاءت جميع العبارات بمتوسط حسابي يبلغ (3.346)، مما يشير إلى اهتمام متوسط بمعايير التوظيف في الوزارة.

مناقشة النتائج الخاصة بالفروق الإحصائية:

أظهرت النتيجة المتعلقة بالفروق أنه يوجد اختلاف في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد على تحقيق الأهداف في وزارة الخارجية العراقية، وترجع هذه الفروق إلى متغير المسمى الوظيفي، وبالتالي فإن هذه الفروق تعتبر ذات دلالة إحصائية، وقد كانت آراء الموظفين تختلف عن آراء الأفراد الذين يشغلون مناصب مختلفة في الوزارة، وكانت الفروق لصالح الموظفين. على الجانب الآخر، بيّنت الدراسة أنه لا يوجد فروق في الاستجابات حول تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد على تحقيق الأهداف في الوزارة عند تعزى المتغير إلى المؤهل العلمي. وبالتالي لا تعد هذه الفروق إحصائية، وهذا يعني أن المؤهل العلمي للأفراد لا يلعب دوراً كبيراً في تحديد آرائهم حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الوزارة. أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة، فقد أوضحت النتائج أنه يوجد فروق في استجابات المبحوثين. وبالتالي هذه الفروق دالة إحصائياً، وقد كانت الفروق لصالح الأفراد الذين لديهم خبرة في الخدمة لمدة (16-20) سنة، مما يشير إلى أن آرائهم تختلف عن آراء الأفراد ذوي الخبرة الأقل أو الأكثر في هذا السياق.

توصيات الدراسة:

وفي ضوء ما سبق، يوصي الباحث بالآتي:

- إيصال المعلومات الكاملة لجميع العاملين والمتقدمين وحتى الراغبين في العمل في الوزارة، لاختيار الأفضل والمناسب، ووضع كل شخص حسب إمكانياته وخبراته.
- وضع سياسات للترقية قائمة على أسس المؤهلات والخبرات والكفاءة للعاملين.
- العمل على تطبيق المساواة والعدل مع الموظفين وخاصة في تقديم الحوافز والأجور في الوزارة.
- تدريب العاملين على استراتيجية التعويض، وغرس قيم هذه الاستراتيجية للعاملين وتفهمهم لها.
- تنمية قدرات العاملين على إعداد الخطط الاستراتيجية من أجل تطوير مهاراتهم لرفع مستوى تطبيقهم العملي.
- زيادة التوسع بأبعاد الإدارة والعمل على تطويرها وإعطائها بعداً استراتيجياً.
- وضع سياسات وخطط متعلقة بالتوظيف متمسكة بالمرونة وطول الأجل.

- العمل على مراعاة الخبرات والمهارات والقدرات لدى الأفراد وتشجيعهم على تنوعها وتطويرها.
- تعزيز وعي القادة والعاملين في الوزارو بما فيهم مدراء الموارد بأهمية العمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- الحث على توعية العاملين بأفكارهم ودعم مقترحاتهم والإشادة بأرائهم لأجل دعم جهود تحسين النوع في الوزارة، وكذلك سعيها على خلق جو عمل يتصف بروح التعاون والإبداع.

7.7.5 الدراسات المقترحة:

- تأثير العلاقات بين العاملين والإدارة على الأهداف في وزارة الخارجية العراقية.
- دور الرقابة في تحقيق الأهداف في وزارة الخارجية.
- علاقة الإدارة الاستراتيجية بالأداء الوظيفي في وزارة الخارجية العراقية.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع والمصادر العربية

- أبو حطب، فؤاد وصادق، أمال. (1991م). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. ط1، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. مرغاد.
- البطايينه، محمد (2016م). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة أربد، مجلة العلوم الإدارية، مج43، ع1، ص1-17.
- بوشندوقة، حكيم (2019م). ما واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية على مستوى التعااضدية العامة للأمن الوطني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير مهني، إدارة أعمال المؤسسات، جامعة المسلية.
- الجرجاوي، زياد (2010م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- رزق الله، سلمى وأمينة، مساك (2017م). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، ع7، ص304-315.
- ريا، بشار (2018م). أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية.
- زكي، محمد (2019م). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4، ص609-660.
- عباس، زين العابدين (2022م). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها، مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج44، ع3، ص83-117.
- عبيدات، ذوقان، (2006م). البحث العلمي مفهومه أساليبه أدواته. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط7، عمان الأردن.
- العنيزي، سعد وآخرون (2014م). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- قديح، أماني حسام (2014م). استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الكردي، أحمد (2019م). إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، قسم التنمية الإدارية، للاطلاع [/https://kenanaonline.com](https://kenanaonline.com)
- كوار، عائشة والعيدي، إلياس (2022م). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء التنافسي: دراسة حالة عينة من فروع الوكالات البنكية بعين وسارة ولاية الجلفة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مج5، ع2، ص303-284.
- كويد، سفيان ودرويش، عمار (2022م). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات: دراسة حالة شركة كهرياء الجزائر لعين تموشنت، مجلة دفاتر اقتصادية، مج13، ع1، ص505-517.
- محمد، عبد الرحيم (2020م). مفهوم الأهداف الاستراتيجية، للاطلاع [/https://dr-ama.com](https://dr-ama.com)
- محمود، صفاء (2017م). موقع موضوع، قسم المال والأعمال، للاطلاع [/https://mawdoo3.io](https://mawdoo3.io)
- الملفوح، فاتن (2016م). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- مهدي، صالح (2014م). الإدارة والأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ننيل، بسعيد (2015م). واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "دراسة حالة رئاسة جامعة تلمسان"، رسالة ماجستير، المركز الجامعي بالحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر.

ثانياً: المراجع والمصادر الأجنبية:

- . Human resource management: a contemporary approach, Pearson 9) 200(Beardwell, J. and Claydon, T. Education, P42-56.
- Boone, H.N. and Boone, D.A. (2012) Analyzing Likert Data. The Journal of Extension, 50, 1-5
- Cobanoglu, F., Sertel, G., & Sarkaya, S. S. (2018). Human Resource Management Practices in Turkish Education System (Denizli Case). European Journal of Educational Research, 7(4), 833-847.
- Owenvbiugie, R. O., & Ekhaie, R. E. (2020). Human Resource Management Motivational Strategies for Enhancing Business Educators' Job Performance in Tertiary Institutions in Edo and Delta States, Nigeria. Journal of education and learning (EduLearn), 14(1), 140-147.
- Tuytens, M., Vekeman, E., & Devos, G. (2023). Strategic human resource management in primary and secondary schools. An explorative study in Flanders (Belgium). Educational Management Administration & Leadership, 51(3), 711-732.
- Wayne S.Chaneski, (2015). Setting Goals and Strategics Plans. NewJersey Institute of Technology mmsonline.com/epoerts/manufacturing management.

