



The role of human resources management practices and the principles of total quality management in the effectiveness of strategic planning applied study in the ministry of interior / directorate of volunteer administration

***ممارسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحسين التخطيط الاستراتيجي / بحث تطبيقي في وزارة الداخلية – مديرية ادارة التطوع**

****ذوالفقار حكمت خضير**

****أ. كامل شكير الوطيفي**

Abstract

The study aims to identify the reality of human resources management practices in the Directorate of Volunteer Management and the role it plays in improving the strategic planning style of the organization in question, as well as the impact of human resource management practices on improving the strategic planning levels of the organization in question.

The importance of this study comes from the importance of the investigated organization (Directorate of Volunteer Management / Ministry of the Interior of Iraq) to play an effective role in providing qualified human cadres to fill sites in the Ministry of the Interior in all its joints. The current research is also important from the importance of study variables (Comprehensive quality and strategic planning). Human resource management practices are also an important factor in increasing levels of strategic planning, especially since organizations that do not have strategic planning can not survive in today's world.

***بحث مسئل**

****جامعة بابل - كلية الادارة والاقتصاد**

The research has reached a number of results, the most important of which is that the process of identifying the training needs among employees is in accordance with the annual plans considered by experts and professional trainers on an annual basis.

And that the management of the Organization seeks to mobilize the financial and human resources and support necessary for the implementation of its strategy.

The study recommended that the administration should refrain from taking decisions based on personal judgment and look for the real reason for making any crucial decision for the Directorate and its employees.

And the need for the administration to adopt modern means of development to develop its work radically.

المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية في مديرية التطوع والدور الذي تؤديه في تحسين نمط التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ، فضلاً عن معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين مستويات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية المنظمة المبحوثة (مديرية إدارة التطوع / وزارة الداخلية العراقية) لما تلعبه من دور فاعل في توفير ملاكات بشرية مؤهلة لشغل مواقع في وزارة الداخلية بكل مفاصلها، كما تكتسب الدراسة الحالية اهميتها من أهمية متغيرات الدراسة (ممارسات ادارة الموارد البشرية وأدارة الجودة الشاملة والتخطيط الأستراتيجي) كما أن ممارسات ادارة الموارد البشرية تعد عاملاً مهماً في زيادة مستويات التخطيط الاستراتيجي وخصوصاً أن المنظمات التي لا تمتلك تخطيط استراتيجي لا يمكن لها البقاء والاستمرار في عالم اليوم.

وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها ان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بين العاملين تتم وفق خطط سنوية مدروسة من قبل خبراء ومدربين محترفين بشكل سنوي وان ادارة المنظمة تسعى لحشد الموارد المالية والبشرية والدعم اللازم من اجل تنفيذ استراتيجيتها.

واوصى البحث بضرورة ابتعاد الادارة عن اتخاذ القرارات المبنية على الاجتهادات الشخصية وان تبحث عن السبب الحقيقي لاتخاذ اي قرار مصيري بالنسبة للمديرية وموظفيها.
وضرورة قيام الادارة بانتهاج وسائل تطويرية حديثة لتطوير عملها بشكل جذري.

المقدمة

تؤدي ممارسات ادارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تحسين الاداء الاستراتيجي للمنظمات من خلال عدد من الممارسات التي تؤديها الإدارة في مجال (التخطيط، والتنظيم، والاختيار، والتعيين)، وبناء على تلك الممارسات ايقنت ادارة المنظمات بأن الموارد البشرية هي أسلحة استراتيجية من أجل صراع البقاء والنمو، وهذا يدفع ادارة المنظمة الى عد المورد البشري شريكا استراتيجيا صاحب دور حيوي ضمن استراتيجية المنظمة، وذلك من خلال ربط غايات وأهداف المنظمة الاستراتيجية مع ممارسات ادارة الموارد البشرية، ومن ثم فإن نجاح الاهداف والغايات مرتبط بشكل وثيق بتوافر الاعداد المناسبة من الموارد البشرية التي تتصف بمهارات عالية لأداء المهام المناطة بها والتي تنطوي عليها الاستراتيجية.

ويعد التخطيط الاستراتيجي مرحلة مهمة وأساسية من مراحل العملية الإدارية كونه يمثل أسلوب التفكير والتنبؤ بالمستقبل والمفاضلة بين أنواع وطرق العمل، وذلك لاختيار البديل الملائم وفقا للإمكانيات المتاحة بما يتناسب وطبيعة الاهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها،

المبحث الأول : منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تتبع مشكلة البحث من عدم معرفة وفهم اغلب المنظمات العراقية ومنها المنظمة المبحوثة لمدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي ، إذ أن الموارد البشرية لها أهمية قصوى في منظمات الأعمال المعاصرة، إذ يشكل المورد البشري تحدياً ومنعطفاً مهماً في المنافسة بين المنظمات ، لا سيما التي تعتمد على الخبرات في ادائها، وتكمن مشكلة البحث الاساسية في التعرف على فاعلية التخطيط الاستراتيجي والدور الذي تؤديه الموارد البشرية في زيادة تلك الفاعلية ،

ولتوضيح المشكلة يمكن طرح التساؤلات الآتية :

١- ما تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في زيادة مستويات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ؟

٢- ما مدى اهتمام ادارة المنظمة المبحوثة بالتخطيط الاستراتيجي؟

ثانياً : أهمية البحث

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية المنظمة المبحوثة (مديرية إدارة التطوع / وزارة الداخلية العراقية) لما تؤديه من دور فاعل في توفير ملاكات بشرية مؤهلة لشغل مواقع في وزارة الداخلية بكل مفاصلها، كما يكتسب البحث الحالي اهميته من أهمية متغيرات البحث (ممارسات ادارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي) ، كما أن ممارسات ادارة الموارد البشرية تعد عاملا مهما في زيادة مستويات التخطيط الاستراتيجي، وخصوصاً أن المنظمات التي لا تمتلك تخطيطا استراتيجيا لا يمكن لها البقاء وا

ثالثاً : أهداف البحث

يهدف البحث إلى ما يأتي :

١- التعرف على واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية في مديرية إدارة التطوع والدور الذي تؤديه في تحسين نمط التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة .

٢- معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين مستويات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

رابعاً : مخطط البحث الفرضي

يعد المخطط الفرضي بناء فكريا لمجموعة من الحقائق التي تقدم تصور مبسط ومختصر وافتراضي للظواهر قيد البحث ، إذ أن توضيح مشكلة البحث وتحقيق أهدافه يتطلب منا بناء مخطط فرضي يعرض من خلاله طبيعة متغيرات البحث ، ويأتي المخطط لتوضيح الترابط فيما بين المتغيرين الرئيسيين.

ويبين الشكل رقم (١) المخطط الفرضي البحث ، وهو عبارة عن تفاعل حركي بين مكونات فكرية وبحثية، يمكن توضيحها كما يأتي :

١- المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية) : ويتكون من أربعة متغيرات فرعية هي : (التخطيط ، تقويم الأداء، الاستقطاب والتعيين ، التدريب) .

٢- المتغير المعتمد (التخطيط الاستراتيجي) : ويتكون من ثلاثة متغيرات فرعية هي : (التحليل والصياغة ، التنفيذ الاستراتيجي ، المتابعة والتقييم)

والشكل رقم (١) يوضح المخطط الفرضي للبحث وعلى ما يأتي :



شكل (١)

مخطط البحث الفرضي المصدر : من أعداد الباحثين
خامساً : فرضيات البحث

← علاقة تأثير

تمت صياغة فرضية البحث الحالية وفقاً لمشكلة البحث وأهدافه ومخططه الفرضي، إذ يحاول الإجابة عن التساؤلات الواردة في المشكلة، ويمكن توضيح فرضيات البحث على ما يأتي:

❖ الفرضية الرئيسية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين تقويم الإداء والتخطيط الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستقطاب والتعيين والتخطيط الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين التدريب والتخطيط الاستراتيجي.
الفرضية الفرعية الخامسة فرضية التأثير المتعدد: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد ممارسات الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي.
بعض الاسهامات المعرفية السابقة المتعلقة بالموضوع

المبحث الثاني

١- دراسة (عبد الدائم : ٢٠١٤) تحت عنوان (تأثير بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري – بحث تحليلي وصفي لآراء عينة من الأطباء في عدد من مستشفيات بغداد)

هدف البحث الى التعرف على مدى علاقة وتأثير هذه الممارسات في الاستثمار الأفضل لرأس المال البشري في المستشفيات المبحوثة ، تم تطبيق هذا البحث على عينة عمدية بلغت (١٠٦) جراحا موزعين على عينة من مستشفيات بغداد.

كانت أهم الاستنتاجات العملية أثبات فرضيتي البحث الرئيسيتين من حيث العلاقة والأثر لمتغيرات البحث عدا متغير واحد وهو التوظيف، حيث كانت علاقة الارتباط علاقة معنوية بين الأبعاد المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية.

٢- دراسة (سلمان : ٢٠١٦) تحت عنوان (دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية – بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية)

هدف البحث الى التعرف على مدى علاقة وتأثير هذه الممارسات في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية في الوزارة المبحوثة، ثم تطبيق هذا البحث على عينة عمدية من المديرين، ومعاونيهم، ورؤساء الاقسام، ومديري الشعب العاملين في المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية، وبلغ عدد أفراد العينة (١١١).

أثبتت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط وتأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية التي تواجهها الوزارة. اما اهم التوصيات فهي الاهتمام بالموارد البشرية من خلال إشراك مدير إدارة الموارد البشرية مع الإدارة العليا في صياغة وتنفيذ استراتيجية الوزارة.

3- (Daud & Mohamad : 2010) : Exploring Human Resource Practices in Small and Medium-sized Enterprises in Malaysia: an Empirical Analysis

قدم البحث تقريراً عن نتائج دراسة أجريت مؤخراً لمدى ممارسات الموارد البشرية التي تؤكد عليها الشركات الماليزية الصغيرة والمتوسطة. تم استخدام أسلوب المسح الميداني في هذا البحث. تم تحليل ما مجموعه ١٠٨ استبيانات قابلة للاستخدام. وأكدت النتائج أن هناك تنوعاً كبيراً بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يتعلق باعتماد ممارسات الموارد البشرية حيث تستخدم أغلبية هذه المنظمات نهجاً غير رسمي في إدارة ممارساتها المتعلقة بالموارد البشرية. يتم تقديم مناقشة للنتائج والآثار المترتبة على البحوث المستقبلية.

٤- (Aucoin : 2018) (Missing Pieces in Strategic Planning and Execution: The Talent Development Perspective)

القليل من المنظمات ناجحة للغاية في المبادرات الاستراتيجية. للمساعدة في التغلب على هذا السجل المخيب للآمال ، من المفيد التعامل مع التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ من خلال منظور تطوير المواهب. في نهاية المطاف ، لا ترقى المبادرات الاستراتيجية إلى التوقعات بسبب العيوب في الاستراتيجية نفسها أو تنفيذها. ثماني قضايا مشتركة هي من بين المكونات التي غالباً ما تكون مفقودة في الاستراتيجية ؛ يتم تحديد هذه القطع المفقودة ، وكذلك العلاجات المقترحة التي من شأنها أن تؤدي إلى نتائج استراتيجية أفضل. يتم تقديم اثنين من أطر تطوير الاستراتيجية التي تسهل دمج عدسة المواهب في الجهود الاستراتيجية. تعتمد الإستراتيجية على مواهب وعمليات المؤسسة حيث تقوم بتصميم وتنفيذ المبادرات الإستراتيجية. ولعل أهم استراتيجية على الإطلاق هي اتخاذ خطوات لضمان النمو المستمر ونضج الأشخاص الذين يصممون وينفذون الاستراتيجية.

المبحث الثالث/الجانب النظري

أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية

١ : المفهوم

تحولت إدارة الموارد البشرية اليوم إلى أكثر الوظائف التي تعد عنصراً مساعداً للنهوض بالمنظمة (Khaled , et, al , 2014 : 6)، فالمورد البشري اليوم يعد مصدراً للميزة التنافسية للمنظمة.

يؤكد (Amin et, al, 2014 : 125) أن المورد البشري يعد من أهم موجودات المنظمة، ذلك أنه يسهم في نموها ونجاحها في عصر يتسم بالتغير السريع والحركة الديناميكية المستمرة، لذلك يجب أن يتم الاحتفاظ برأس المال البشري من أجل المنظمات على أن تكون منتجة تستجيب لاحتياجات أصحاب المصالح.

وتقوم إدارة الموارد البشرية باتخاذ القرارات التي تهتم المنظمة في جميع مستويات الاعمال وخصوصاً التي تتعلق بتطبيق الاستراتيجيات التي تكون موجهة للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة (القاضي ، ٢٠١٢ : ١٣)، بما في ذلك تحليل الوظائف واختيار وتدريب الافراد وتنمية قدراتهم وتوفير السلامة المهنية والخدمات الاجتماعية لهم.

وتعد الموارد البشرية القاعدة الأساسية التي يجب الانطلاق منها عند اتخاذ أي قرار من القرارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، وذلك لأن للموارد البشرية أثر في تحديد القرار أو الأجراء وفي مجالات الحياة الإنسانية كافة (Hafeez&Aburawi,2013:231).

ويرى الباحثان أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تقوم بوضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتعمل على توفير الاحتياجات اللازمة لبقاء هذه المنظمة، فضلاً عن توفيرها لاحتياجات العاملين في المنظمة وتقوم بالمحافظة عليهم وتدريبهم وتطورهم وتقوم بمتابعة مستويات ادائهم وتقييم هذا الاداء.

٢ : أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

تؤدي ممارسات الموارد البشرية دوراً في ضمان مكان للمنظمة في المنافسة مع باقي المنظمات، لذا ادرك المدراء في مختلف دول العالم على يقين بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية للدور الاستراتيجي الذي تؤديه في قرارات الادارة العليا (الركابي ، ٢٠١٤ : ٣١). ولقد اختلف الباحثون في ايراد ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويشير الجدول رقم (١) إلى اتفاق آراء الباحثين المتخصصين في مجال الإدارة حول مجموعة الابعاد التي يجب أن تتوافر من تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي كان من أهمها (تخطيط الموارد البشرية ، الاستقطاب والتعيين ، تقويم الإداء ، والتدريب

جدول (١) أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر بعض الباحثين

تصميم العمل	التعويضات	الاختيار	التطوير	الحوافز	تقويم الاداء	تعيين الموارد البشرية	التدريب	الاستقطاب	التعيين والتخطيط للموارد البشرية	أبعاد إدارة الموارد البشرية الباحثون
			✓		✓				✓	شعبان والعبادي ، ٢٠٠٧ : ٢٤
	✓				✓	✓	✓	✓		راضي وحسين، ٢٠١٤ : ٨- ١١
				✓	✓		✓	✓	✓	القيسي والركابي ، ٢٠١٥ :

										٢٧٦
					✓		✓		✓	خضير ، ٢٠١٥ : ٨
				✓	✓		✓	✓		طاهر وعبد الدائم ، ٢٠١٥ : ٦
			✓	✓	✓		✓			سلمان ومهاوي ، ٢٠١٦ : ١٨٦
					✓		✓	✓	✓	الزبيدي وجاسم ، ٢٠١٦ : ٣
✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	وهاب ، ٢٠١٧ : ٢٠٣
				✓			✓	✓	✓	الشروقي ، ٢٠١٨ : ١٨
				✓	✓		✓	✓		طاهر ومحمد ، ٢٠١٨ : ٢٨
١	٢	٢	٢	٥	٩	٢	٩	٧	٦	المجموع
١٠	٢٠	٢٠	٢٠	٥٠	٩٠	٢٠	٩٠	٧٠	٦٠	النسبة %

المصدر : من عمل الباحثين بالاستعانة بأراء الكتاب والباحثين

نلاحظ من الجدول السابق ان هنالك تباينا واضحا في آراء الباحثين حول أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم الاعتماد عليها في البحث الحالي والمتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية – الاستقطاب والتعيين – تقييم الاداء – التدريب)، ونلاحظ أن هناك اتفاق شبه مطلق حول بعد التدريب وتقييم الاداء بنسبة (٩٠%) كابعاد أساسية يليها بعد الاستقطاب والتعيين بنسبة (٧٠%) وتخطيط الموارد البشرية بنسبة (٦٠%) كأبعاد رئيسية. ولأهمية تلك الابعاد بوصفها المقياس الاساسي لممارسات إدارة الموارد وجد الباحث أنه من الضروري تقديم عرض موجز لكل بعد من تلك الابعاد وعلى ما يأتي :

أ- تخطيط الموارد البشرية

ان تخطيط الموارد البشرية يعد احد وظائف إدارة الموارد البشرية الاساسية، ويهدف إلى تقدير ومعرفة احتياجات المنظمة من الموارد البشرية والعاملين من حيث نوع الوظيفة والاعمال المطلوبة ان تخطيط الموارد البشرية هو وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية التي تكون المنظمة بحاجة اليها وذلك عن طريق بذل جهد حثيث وباقل التكاليف من قبلها والتنبؤ بما سوف يحدث مستقبلاً وربط تلك التنبؤات بالمحيط الخارجي للمنظمة ثم تحديد الاحتياج وفقاً لذلك

ويرى الباحثان أن تخطيط الموارد البشرية هو عبارة عن سلسلة من الاجراءات التي يتم اتخاذها من قبل إدارة الموارد البشرية الهدف منها هو ضبط وتنظيم احتياج المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكمية والنوعية والعدد للفترة القادمة في حياة المنظمة.

ب- الاستقطاب والتعيين

أن عملية الاستقطاب هي عملية البحث والحصول على المرشحين الذين تراهم المنظمة مناسبين للوظائف وحسب العدد المرغوب به والوقت بغية اختيار الانسب والاكثر ملائمة منهم لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، ويعد الاستقطاب شكل من أشكال المنافسة بين المنظمات لغرض تعيين أفضل الافراد المؤهلين، ويتطلب الاستقطاب اهتمام إدارة الموارد بشكل خاص لغرض الحصول على أفراد اكفاء ذوي موهبة جيدة (47 : 2007 , Hartel) إما التعيين فهو المرحلة التي تلي مرحلة الاستقطاب والاختيار من الموارد التي تم استقطابها، ففي مرحلة الاختيار يتم اتخاذ قرار قبول المتقدم من عدمه (السالم وصالح ، ٢٠٠٢ : ٩٤).

ج- التدريب

يرى (الرديني ، ٢٠١٤ : ٢٦) أن التدريب هو عملية شمولية تهدف الى التعلم واكتساب الفرد للمهارات والمعارف والاتجاهات وتغيير سلوكه. مما يؤدي الاداء الفاعل والكفوء محققاً بذلك اهداف المنظمة.

ويرى الباحثان أن التدريب هو أحد عمليات إدارة الموارد البشرية الذي يقوم بتجسيد عملية تتسم بالاستمرارية وبشكل نظامي ومخطط من قبل المنظمة، وذلك من أجل ضمان أن العاملين سوف يتم تزويدهم بمهارات ومعارف تحسن من الاداء العام لهم وتعمل على تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

د- تقويم الاداء

يعرف الاداء على انه انجاز او تأدية عمل يساعد المنظمات على تحقيق اهدافها المرسومة من قبل الادارة، كما أنه المخرجات والاهداف التي تسعى الادارات الى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الاهداف التي تسعى الى تحقيقها داخل المنظمة (عطا الله ، ٢٠١٣ : ٢).

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي

١ : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ان التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحالي هو معيار للتفريق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الغير ناجحة، وقد ذكر (Asghar , 2011 : 1128) أن الطبيعة التي تتسم بالتغيير والتعقيد لمنظمات الاعمال الربحية منها والغير ربحية والتغيرات التي تشهدها البيئة الداخلية لهذه المنظمات جعل من قضية التخطيط الاستراتيجي وتبنيها أهمية قصوى لتلك المنظمات.

ويرى الباحثان ان التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية تمارسها المنظمات الناجحة تتصف بانها تستشرف مستقبل المنظمة من اجل التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، من اجل ايجاد البدائل المناسبة في الوقت المناسب ومن ثم اتخاذ القرارات التي تحقق مستقبلا افضل للمنظمة من قبل ادارتها.

٢ : أهمية التخطيط الاستراتيجي

يعدالتخطيط الاستراتيجي من أفضل الوسائل التي تسهم في توجيه المنظمة نحو التفكير المستقبلي ومدخل لإخراجها من دائرة الجمود الى دائرة التجدد واستشرف المستقبل والتعامل مع متغيراته وتحدياته بقدرة عالية وثقة كبيرة ومن هنا تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة (الجبوري ، ٢٠١٤ : ٧٥).

ويرى الباحثان أن أهمية التخطيط الاستراتيجي يكمن من خلال دور التخطيط في وضع الخطط طويلة الامد للمنظمة التي تمكنها من البقاء والنمو والتوسع ومواجهة التحديات التي تحيط بالمنظمة وجعل المنظمة تكسب الميزة التنافسية التي تمكنها من تحقيق عائد كبير سواء أكان مادي أم معنوي من خلال استقطاب الموارد البشرية الكفوءة للالتحاق بالمنظمة.

٣ : أبعاد التخطيط الاستراتيجي في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها المنظمات ومع ازدياد الاخطار التي تحيط بالمنظمة، فعلى الادارة ان تقوم بالاعداد الجيد لمستقبلها ووضع رؤية مثلى لما ينبغي ان تكون عليه في المستقبل من اجل ان تتجاوز جميع العقبات التي تقف في طريق تحقيق اهدافها (الواني، ٢٠١٨ : ٢٧).وقد اختلف اغلب الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية في ايراد ابعاد التخطيط الاستراتيجي، وقد توصل الباحثان إلى اتفاق كبير حول اهم ابعاد التخطيط الاستراتيجي، والجدول (٢) يوضح ذلك :

جدول (٢) ابعاد التخطيط الاستراتيجي حسب رأي بعض الباحثين

التوجه	التطبيق	الاستراتيجية	البحار	التحليل البيئي	الاهداف	الرسالة	المتابعة والتقييم	التبديد	الاستراتيجية	التحليل والصياغة	الابعاد التخطيط الاستراتيجي	الباحثون
				✓					✓	✓		Hoveliija, et, al, 2010 : 27
							✓		✓	✓		الرجى وملكاوي، ٢٠١٢ : ٢٩١
							✓		✓	✓		ابو حليلة، ٢٠١٣ : ٦
			✓	✓	✓	✓						محمود، ٢٠١٤ : ٨
		✓					✓		✓	✓		عزت، ٢٠١٦ : ٥٥
✓			✓							✓		العبادي ومؤمن، ٢٠١٧ : ١٤٠
✓				✓			✓		✓			وهاب، ٢٠١٧ : ٢٠٣
			✓	✓	✓	✓						شلاكه وعبد الله ، ٢٠١٨ : ٢١٣٦
			✓		✓	✓				✓		عواد، ٢٠١٨ : ١٤٣
							✓		✓	✓		الواني، ٢٠١٨ : ٩
٢		١	٤	٤	٣	٣	٥		٦	٧		المجموع
٢٠		١٠	٤٠	٤٠	٣٠	٣٠	٥٠		٦٠	٧٠		النسبة %

المصدر : من عمل الباحثان

وفيما يلي توضيح لأهم الابعاد التي اعتمدها الباحثان من خلال الجدول السابق :

أ- التحليل والصياغة

ان التخطيط الاستراتيجي ينطلق من عملية تحليل شاملة لوضع المنظمة ومركزها التنافسي، وذلك من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة من جهة ونقاط القوة والضعف داخل المنظمة من جهة أخرى (الواني، ٢٠١٨ : ٢٧)، ويعرف التحليل الاستراتيجي على انه مجموعة الادوات التي تستخدمها الادارة في المنظمة لتشخيص مدى التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة وتحديد الفرص

والتهديدات وتشخيص المميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها (الدوري ، ٢٠٠٥ : ٨٣).

ب- التنفيذ الاستراتيجي

تعد عملية تنفيذ الاستراتيجية من اصعب خطوات التخطيط الاستراتيجي، إذ أن عدم تنفيذ الاستراتيجية بشكل صحيح سيؤدي إلى فشل عملية التخطيط الاستراتيجي (Hrebiniak , 2006 : 43)، فالتنفيذ هو عملية لضمان الاستراتيجية.

ويمكن تعريف عملية التنفيذ الاستراتيجي بأنها مرحلة وسيطة بين عملية الصياغة وعملية الرقابة والتقييم، ويتفق معظم رواد الفكر الاستراتيجي في مجال الإدارة على أهمية تلك المرحلة كونها تشكل الركن الاساسي لاعتماد الفكر الاستراتيجي في ضوء أمكانيات وقدرات المنظمة وكيفية توزيعها على الأنشطة التنظيمية المختلفة (الجبوري والطار ، ٢٠١٤ : ٨٧).

ج- المتابعة والتقييم

أن عملية التقييم هي عملية جوهرية تعتمد على مقارنة الاداء الفعلي بالنتائج أو الاهداف المرغوب تحقيقها، ثم توفر التغذية الراجعة من المعلومات المهمة والضرورية للإدارة من أجل تقييم النتائج واتخاذ القرارات المناسبة (زعلان ، ٢٠١٨ : ١٨).

المبحث الثالث / الجانب العملي

اختبار وتحليل فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

يختص هذا المبحث بأختبار فرضيات التأثير التي حددها البحث. لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض. إذ كانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد ممارسات الموارد البشرية في ابعاد التخطيط الاستراتيجي) . إذ سيتم التحري عنها وفقا لمعادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1$$

و تمثل Constant (α) مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني التخطيط الاستراتيجي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد متغير ممارسات الموارد البشرية اما تقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (٥٠) في الوزارة المبحوثة و سيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات على الوجه الآتي :

لاختبار الفرضية الرئيسية سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وعلى ما يلي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 0.880 + 0.560 (X)$$

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين ممارسات الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي (٢٢,٠٢٤). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٣,١٥) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبناءً عليه نقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (٥%) أي بدرجة ثقة (٩٥%)

ب- من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠,٣١٥) يتضح بان ممارسات الموارد البشرية تفسر مائتيه (٣١%) من المتغيرات التي تطرأ على التخطيط الاستراتيجي اما النسبة الباقية والبالغة (٦٩%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

ج- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠,٥٦٠) بان زيادة ممارسات الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التخطيط الاستراتيجي بنسبة (٥٦%).

د- بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (١,٦٩٢)، بمعنى عندما يكون ممارسات الموارد البشرية مساوية للصفر فان التخطيط الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

ولأختبار الفرضية الفرعية الاولى التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وعلى ما يلي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 2.905 + 0.326 (X)$$

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد تخطيط الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي (٧,٤٩٥). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٣,١٥) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبناءً عليه نقبل الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تخطيط الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (٥%) أي بدرجة ثقة (٩٥%).

ب- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0,135) يتضح ان بعد تخطيط الموارد البشرية تفسر مانسبته (13%) من المتغيرات التي تطرأ على التخطيط الاستراتيجي اما النسبة الباقية والبالغة (87%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

ج- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0,326) ان زيادة بعد تخطيط الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التخطيط الاستراتيجي بنسبة (32%).

د- بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2,905)، بمعنى عندما يكون بعد تخطيط الموارد البشرية مساويا للصفر فان التخطيط الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

ولأختبار الفرضية الفرعية الثانية التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وعلى ما يلي:

$$Y = 0.483 + 0.842 (X)$$

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد الاستقطاب والتعيين في التخطيط الاستراتيجي (48,374). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3,15) عند مستوى دلالة (0,05) وبناءً عليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاستقطاب والتعيين في التخطيط الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ب- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0,502) يتضح ان بعد الاستقطاب والتعيين تفسر مانسبته (50%) من المتغيرات التي تطرأ على التخطيط الاستراتيجي اما النسبة الباقية والبالغة (50%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

ج- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0,842) ان زيادة بعد الاستقطاب والتعيين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التخطيط الاستراتيجي بنسبة (82%).

د- بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (0,483)، بمعنى عندما يكون بعد الاستقطاب والتعيين مساويا للصفر فان التخطيط الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

ولأختبار الفرضية الفرعية الثالثة سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وعلى ما يلي:

$$Y = 2.020 + 0.506 (X)$$

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد تقويم الاداء في التخطيط الاستراتيجي (7,939). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3,15) عند مستوى دلالة (0,05) وبناءً عليه نقبل الفرضية الفرعية

الثالثة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تقويم الاداء في التخطيط الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (٥%) أي بدرجة ثقة (٩٥%).

ب- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠,١٤٢) يتضح ان بعد تقويم الاداء تفسر مانسبته (١٤%) من المتغيرات التي تطرء على التخطيط الاستراتيجي، اما النسبة الباقية والبالغة (٨٦%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

ج- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠,٥٠٦) ان زيادة بعد تقويم الاداء بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التخطيط الاستراتيجي بنسبة (٥٠%).

د- بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (٢,٠٢٠)، بمعنى عندما يكون بعد تقويم الاداء مساويا للصفر فان التخطيط الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

ولأختبار الفرضية الفرعية الرابعة سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وعلى ما يلي:

$$Y = 2.164 + 0.478 (X)$$

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التدريب في التخطيط الاستراتيجي (١٠,٢٧٠) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٣,١٥) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبناءً عليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التدريب في التخطيط الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (٥%) أي بدرجة ثقة (٩٥%).

ب- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠,١٧٦) يتضح ان بعد التدريب تفسر مانسبته (١٧%) من المتغيرات التي تطرأ على التخطيط الاستراتيجي، اما النسبة الباقية والبالغة (٨٣%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

ج- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠,٤٧٨) بان زيادة بعد التدريب بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التخطيط الاستراتيجي بنسبة (٥٠%).

بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (٢,١٦٤)، بمعنى عندما يكون بعد التدريب مساويا للصفر فان التخطيط الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

جدول (٣) تحليل ابعاد ممارسات الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي

الدلالة	Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة الحد الثابت (α)	المتغير المعتمد	متغير ممارسات الموارد البشرية
معنوي	٠,٠٠٩	٣,١٥	٧,٤٩٥	٠,١٣٥	٠,٣٢٦	٢,٩٠٥	التخطيط الاستراتيجي	تخطيط الموارد البشرية
معنوي	٠,٠٠٠		٤٨,٣٧٤	٠,٥٠٢	٠,٨٤٢	٠,٤٨٣		الاستقطاب والتعيين
معنوي	٠,٠٠٧		٧,٩٣٩	٠,١٤٢	٠,٥٠٦	٢,٠٢٠		تفويض الاداء
	٠,٠٠٢		١٠,٢٧٠	٠,١٧٦	٠,٤٧٨	٢,١٦٤		التدريب
معنوي	٠,٠٠٠		٢٢,٠٢٤	٠,٣١٥	٠,٥٦٠	١,٦٩٢		ممارسات الموارد البشرية

ولاختبار فرضيات التأثير المتعددة باستخدام الانحدار الخطي المتعدد لدراسة الانموذج بصورة كاملة وذلك من خلال فرضية التأثير الفرعية الخامسة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد ممارسات الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي) وكما هو مبين في شكل (٢) و يوضح الجدول (٤) ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية .

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4$$

$$Y = 0.942 + 0.133X_1 + 0.817X_2 + 0.242X_3 + 0.092X_4$$

ويتضح من الجدول (٤) ما يأتي :

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر بلغت (١٥,٣٤٥) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٢,٥٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبناءً عليه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد ممارسات الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (٥%) أي بدرجة ثقة (٩٥%) .

- من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (٠,٥٧٧) يتضح ان ابعاد ممارسات الموارد البشرية قادر على تفسير مانسبته (٥٧%) من التغيرات التي تطرأ على (التخطيط الاستراتيجي) اما النسبة الباقية (٤٣%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

- بأستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار المتغيرات و بعد حذف المتغيرات غير المعنوية يتضح ان الانموذج بصورة النهائية يعتمد على بعدي (الاستقطاب والتعيين، تقويم الاداء) ، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج الجديد (٢٩,٨٩٨) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (٢,٧٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) أي بدرجة ثقة (٩٥%) . ويمكن التعبير عن الانموذج بالصورة النهائية بالمعادلة الاتية:

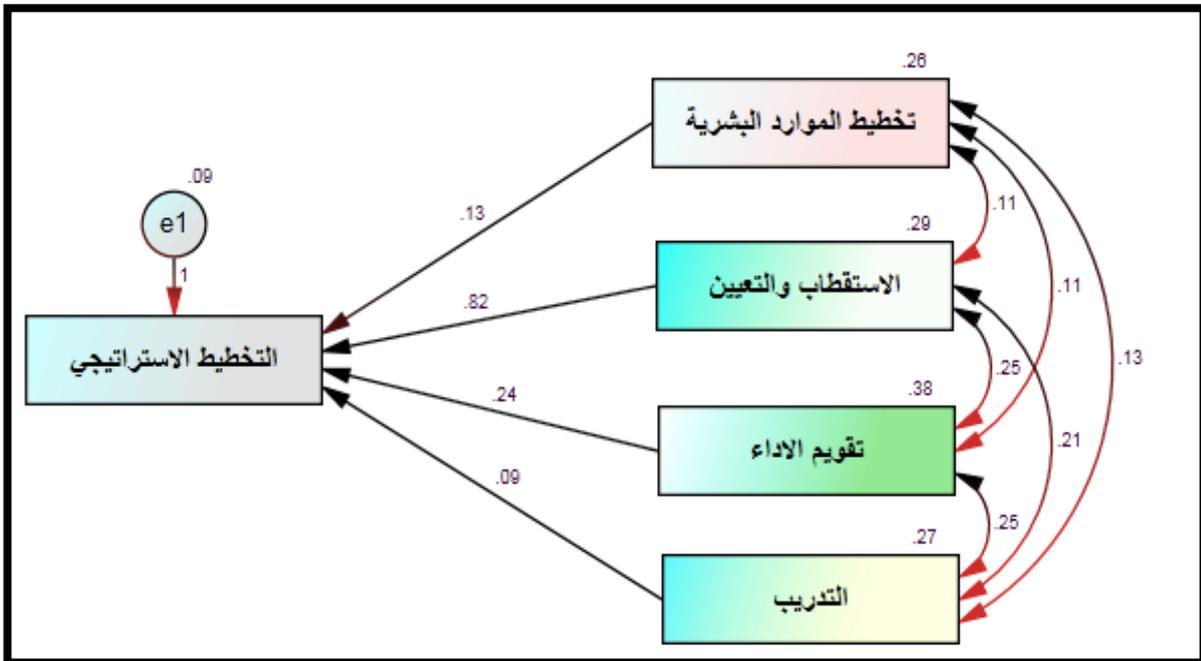
$$Y = \alpha + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

$$Y = 1.979 + 0.829 X_2 + 0.273 X_3$$

- من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠,٥٦٠) يتضح ان بعدي (الاستقطاب والتعيين، تقويم الاداء) قادر على تفسير مانسبته (٥٦%) من التغيرات التي تطرأ على (التخطيط الاستراتيجي) اما النسبة الباقية (٤٤%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعدي الاستقطاب والتعيين البالغ (٠,٨٢٩) ان زيادة بعد الاستقطاب والتعيين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (التخطيط الاستراتيجي) بنسبة (٨٢%).

- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعدي تقويم الاداء البالغ (٠,٢٧٣) ان زيادة بعد تقويم الاداء بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (التخطيط الاستراتيجي) بنسبة (٢٧%).



شكل (٢) تأثير ابعاد ممارسات الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي

الشكل : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج AmosV.2

جدول (٤) تأثير ابعاد ممارسات الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي

المتغير المعتمد	المسار	ابعاد ممارسات الموارد البشرية	(β) الميل الحددي	S.E الخطأ المعياري	C.R القيمة المعيارية الحرجة	sig مستوى الدلالة	اختبار F للائتمودج كامل	معامل التحديد (R ²) للائتمودج كامل	Stepwise	
									المرحلة الاولى الميل الحددي (β)	
التخطيط الاستراتيجي	<---	تخطيط الموارد البشرية	0133	0.099	1.338	0.188	15.345	0.577	---	
	<---	الاستقطاب والتعيين	0.817	0.132	6.175	0.000			0.596	
	<---	تقويم الاداء	0.242	0.132	1.828	0.074			---	
	<---	التدريب	0.092	0.158	0.584	0.562			---	
			(α) الحد الثابت				P مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R) للائتمودج كامل	(α) الحد الثابت	
			1.771				0.000	0.760	1.780	
	$2,53 = (0,05,46,4) = F$ الجدولية // $2,53 = (0,05,47,3) = F$ الجدولية // $2,76 = (0,05,48,2) = F$ الجدولية									
	(يب)									

الجدول : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج AmosV.23 وبرنامج SPSSV

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات :

- ١- ان القرارات التي تتخذها الادارة تتم وفق معايير مهنية سليمة وحقائق دقيقة تعطي نتائج سليمة وخالية من الاخطاء.
- ٢- يمتاز العمل في المديرية بتنسيق متكامل ما بين المستويات الادارية في المديرية لضمان صياغة استراتيجية ناجحة.
- ٣- ان جميع العاملين في المديرية يؤدون اعمالهم وفقاً لخطوات وسياسات مدروسة بناءً على ادلة العمل المتوفرة لديهم.
- ٤- ان التخطيط الاستراتيجي يعد وسيلة وليست غاية تستعملها إدارة المديرية لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق قيامها بمواجهة التغيرات البيئية والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مرغوب فيه مستقبلاً.
- ٥- - بناء على نتائج البحث والدراسة اتضح جليا للباحث وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي وهذا يؤشر الى ان ادارة الموارد البشرية هي من الاهداف الضرورية التي يجب على الادارة العليا الالتزام بها بمايضمن لها القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي الذي يحقق اهداف المنظمة بمايساعدها على البقاء والاستمرار، اما على مستوى الابعاد فقد كان البعد الاعلى تأثير في التخطيط الاستراتيجي هو (الاستقطاب والتعيين) وهذا يدل على ان الادارة تعتمد على معايير وسياسات دقيقة في اختيار القائمين في عملية التخطيط الاستراتيجي.

ب - التوصيات

- ١- ضرورة قيام الادارة بانتهاج وسائل تطويرية حديثة لتطوير عملها بشكل جذري.
- ٢- ضرورة ابتعاد الادارة عن اتخاذ القرارات المبنية على الاجتهادات الشخصية وان تبحث عن السبب الحقيقي لاتخاذ أي قرار مصيري بالنسبة للمديرية وموظفيها.
- ٣- يوصي الباحثان الإدارة بضرورة توفير التمويل المالي المناسب من اجل تنفيذ استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- ٤- يوصي الباحثان الإدارة بضرورة وضع جداول زمنية ثابتة تقوم على اساسها بتنفيذ خططها التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف المديرية.

أولاً : الكتب

١. الجبوري، حسن محمد جواد، (٢٠١٤)، " التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة : فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد "، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
٢. الدوري، زكريا مطلق، (٢٠٠٥)، " الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية "، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
٣. السالم، مؤيد سعيد و صالح، عادل (٢٠٠٢)، " إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي "، عالم الكتب للنشر و التوزيع، أربد - الأردن.
٤. القاضي، زياد مفيد، (٢٠١٢)، " علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واداء العاملين "، رسالة غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان - الاردن.

ثانياً : الرسائل والاطاريح

٥. الرديني، اخلاص خالد نصيف، (٢٠١٤)، " التدريب في أداء المنظمات بالتطبيق على عينة من مكاتب المفتشين العاملين "، بحث دبلوم غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
٦. الركابي، حسان مهلي، (٢٠١٤)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الرقابة الإدارية "، بحث دبلوم عالي غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
٧. الشروقي، خليفة علي، (٢٠١٨)، " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين "، رسالة ماجستير منشورة، الاكاديمية الملكية للشرطة، كلية تدريب الضباط، البحرين.
٨. عطا الله، مبروكة، (٢٠١٣)، " تقويم الاداء المالي للشركات الاقتصادية - دراسة حالة "، رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مرباح - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
٩. الواني، نور الهدى عبد الاله عبد الامير، (٢٠١٨)، " التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في استراتيجيات الاختيار : دراسة دالة في الشركة العامة لتأهيل منظومات الطاقة الكهربائية - وزارة الكهرباء "، بحث دبلوم عالي غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية.
١٠. ابو حليلة، عزيزة سهيل، (٢٠١٣)، " دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات "، بحث دبلوم عالي منشور، الجامعة الاسلامية - غزة.

ثالثاً : البحوث المنشور

١١. الجبوري، اياد طاهر محمد، والطار، احمد محمد كاظم، (٢٠١٤)، " تقييم إجراءات تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في العراق للمدة ٢٠١٠ - ٢٠١٤"، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٠)، العدد ٧٨.
١٢. خضير، وميض عبد الزهرة، (٢٠١٥)، " التحقق في تأثير المناخ الاخلاقي ، خصائص الوظيفة وممارسات إدارة الموارد البشرية على السلوك المنحرف في مكان العمل : دراسة للعاملين في الشركة العامة للاسمدة " بحث منشور، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٩)، العدد (٣٢).
١٣. راضي، جواد محسن، (٢٠١٤)، " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية "، بحث منشور، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة واسط، العدد ١٦.
١٤. الزبيدي، غني دحام تناي، وجاسم، رغد جمال، (٢٠١٦)، " انعكاس منهج الادارة الرشيقية على ممارسات إدارة الموارد البشرية - بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين - اسيا سيل)، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد ٩٤، المجلد ٢٢.
١٥. الساعاتي، عفاف حسن هادي، والمساري، محمود عايد حسن، (٢٠١٥)، " اثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشامة - بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتوجات الالبان "، بحث منشور، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد ٣، المجلد ١٣.
١٦. سلمان، فاضل حمد، ومهاوي، رافد عبد الواحد، (٢٠١٦)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية - بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية "، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٩٤)، المجلد (٢٢).
١٧. شعبان، عبد الكريم هادي، والعبادي، فوزي دباس، (٢٠٠٧)، " التحديات الاستراتيجية وممارسات ادارة الموارد البشرية : العلاقة والاثر - دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة "، بحث منشور، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (٩)، العدد (٤).
١٨. طاهر، فاضل جميل، وعبد الدائم، علي عبد السلام، (٢٠١٥)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري - بحث تطبيقي في وزارة الصحة "، بحث منشور، مجلة دنانير، العدد السابع.

١٩. طاهر، فاضل جميل، ومحمد، قاسم علي، (٢٠١٨)، " دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي - بحث ميداني في وزارة النفط العراقية "، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد (١٠٤)، المجلد (٢٤).

٢٠. وهاب، زينب صلاح، (٢٠١٧)، " التخطيط الاستراتيجي واثره في ممارسات ادارة الموارد البشرية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية "، بحث منشور، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (٤١).

٢١. الركابي، حسن فليح مهلي، والقيسي، بلال جاسم، (٢٠١٥)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الرقابة الادارية "، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢١، العدد ٨٦.

٢٢.

٢٣. عواد، خالد روكان، ومحمود، زيد خوام، (٢٠١٨)، " التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي - بحث استطلاعي في الشركة العامة لمنتجات البان ابي غريب "، بحث منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٥٥.

٢٤. الرجى، منصور ناصر، وملكاوي، نازم محمود، (٢٠١٢)، " دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي "، بحث منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٣٣.

٢٥. عزت، حسين نور الدين، (٢٠١٦)، " التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية - دراسة ميدانية في معمل سمنت كركوك "، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١١، العدد ٤٢.

٢٦. العبادي، هاشم فوزي، ومؤمن، احسان اموري، (٢٠١٧)، " التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصحية ودوره في تطوير رأس المال البشري "، بحث منشور، مجلة الغري للعلم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٤، العدد ٢.

٢٧. شلاكة، طارق كاظم، و عبد الله، حيدر طه، (٢٠١٨)، " التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الاداء العالي - بحث تحليلي لآراء عينة من قيادات أمانة بغداد "، بحث منشور، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٤، العدد ٤٤

رابعاً : الانترنت

زعلان، عبد الفتاح جاسم، (٢٠١٨)، " متطلبات الإدارة الاستراتيجية "، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، محاضرات منشورة على الرابط :

<http://business.uokerbala.edu.iq>

1. Asgher, Zomorrodian, (2011), " new approach to strategic planning : the impact of leadership culture on plan implantation via the three Cs ;cooperation ,collaboration ,and coordination ,ASBB annual conference , vol .18 ,no. 1 ,pp .1121-1132.
2. Hartel,Charmine&Fujimoto,Yuka&Strybosch,Victoria&Fitzpatrick,K aren,(2007)," Human Resources Managing",Pearson Education, Australia.
3. Hrebiniak, L. (2006)" Obstacles to Effective Strategy Implementation, Organizational Dynamics", Feb 2009, Vol.1 35 Issue 3
4. Hovelja, Tomaz & Rozamec, Alenka & Rupnik, Rok, (2010), " MEASURING THE SUCCESS OF THE STRATEGIC INFORMATION SYSTEMS PLANNING IN ENTERPRISES IN SLOVENIA ", Preliminary communication, Management, Vol. 15.
5. Amin, Muslim & Wan Khairuzzaman Wan Ismail, Siti Zaleha Abdul Rasid, Richard Daverson Andrew Selemani, (2014),"The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University", The TQM Journal, Vol. 26 Iss : 2.
6. Hafeez, Khalid &Aburawi Izidean, (2013) "Planning human resource requirements to meet target customer service levels", International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 5 Iss: 2.
7. Khaled Aladwan, Ramudu Bhanugopan, Alan Fish, (2014) "Human resource management practices among frontline employees in the Jordanian organizations: Navigating through the crossroads of change and challenge", International Journal of Commerce and Management, Vol. 24 Iss: 1.