



أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية

محمد حاتم مطلق

وزارة التربية: المديرية العامة لأعداد المعلمين والتدريب والتطوير التربوي

هديل عبدالله جميل

الجامعة العراقية: مكتب السيد المساعد الإداري

علي عبدالله لعبيبي ناصر

وزارة التربية : المديرية العامة لأعداد المعلمين والتدريب والتطوير التربوي

The Impact of Human Resource Management on Achieving Organizational Goals.

Mohammed Hatem Mutlaq

Ministry of Education, General Directorate for Teacher Preparation, Training, and Educational Development.

mohamedalmashhadani3@gmail.com

Hadeel Abdullah Jamee

Iraqi University, Office of the Administrative Assistant

mailto:hadeel.a.aldulaimi@aliraqia.edu.iq

Ali Abdullah Laibi Nasser

Ministry of Education, General Directorate for Teacher Preparation, Training, and Educational Development

mailto:hgf33vu@gmail.com

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال دراسة حالة الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و تناول الاستبيان ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى تحقيق الأهداف التنظيمية في الشركة محل الدراسة، أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تطبق بمستوى متوسط، برز التدريب والتطوير كأكثر الممارسات فاعلية، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية مع التأكيد على أهمية تطوير ممارساتها. **الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، الأهداف التنظيمية، الأداء المؤسسي، المؤسسات الحكومية، العراق.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of human resource management on achieving organizational goals through a case study of the Baghdad Electricity Distribution Company. The study adopted the descriptive analytical approach, and the questionnaire addressed human resource management practices and the level of achievement of organizational goals in the company under study. The results showed that human resource management practices are applied at an average level, with training and development emerging as the most effective practice. The study concluded that there is a positive impact of human resource management on achieving organizational goals, while emphasizing the importance of developing its practices.

Keywords: Human Resources Management, Organizational Objectives, Corporate Performance, Government Institutions, Iraq.

مقدمة:

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات المعاصرة، لما لها من دور محوري في استثمار العنصر البشري بوصفه المورد الأكثر أهمية وتأثيراً في تحقيق الأهداف التنظيمية. فلم يعد نجاح المنظمات يعتمد



فقط على توافر الموارد المالية أو التكنولوجية، بل أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة بمدى كفاءة إدارة مواردها البشرية وقدرتها على استقطاب الكفاءات، وتطوير مهاراتها، وتحفيزها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، تواجه المنظمات تحديات متزايدة تتطلب منها تبني أساليب حديثة في إدارة الموارد البشرية، بما ينسجم مع متطلبات التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي، وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية بشكل خاص في المؤسسات الحكومية، نظراً لدورها المباشر في تقديم الخدمات للمجتمع، واعتمادها الكبير على كفاءة العاملين فيها.

وتُعد الأهداف التنظيمية من الركائز الأساسية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لضمان الاستمرار وتحقيق الفاعلية والكفاءة في الأداء، ويُسهم حسن إدارة الموارد البشرية في دعم تحقيق هذه الأهداف من خلال تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز الالتزام والانتماء الوظيفي، ورفع مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة. وانطلاقاً من هذه الأهمية، يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال دراسة حالة الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد، بوصفها إحدى المؤسسات الحكومية المهمة في العراق، وتأتي هذه الدراسة لمحاولة تسليط الضوء على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة، وبيان مدى إسهامها في تحقيق الأهداف التنظيمية، فضلاً عن تحديد أبرز نقاط القوة والضعف في هذه الممارسات، بما يسهم في تقديم مقترحات وتوصيات يمكن أن تساعد في تطوير الأداء المؤسسي.

مشكلة البحث:

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تحظى بها إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي، إلا أن العديد من المؤسسات الحكومية ما تزال تواجه تحديات تتعلق بفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية، ولاسيما في مجالات الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظم الحوافز وتقييم الأداء. ويؤدي ضعف تطبيق هذه الممارسات أو عدم تكاملها في بعض الأحيان إلى انخفاض مستوى الدافعية الوظيفية، وتراجع كفاءة الأداء، وعدم تحقيق الأهداف التنظيمية بالشكل المطلوب.

وتبرز هذه الإشكالية بشكل واضح في المؤسسات الحكومية التي تعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري في تقديم خدماتها، ومنها الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد، حيث يلاحظ وجود تباين في مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، وانعكاس ذلك على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفاعلية. ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية في الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد؟

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من الأهمية المتزايدة التي تحظى بها إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، بوصفها عاملاً أساسياً في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي. وتتجلى أهمية البحث في الجوانب الآتية:

1. يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، من خلال دراسة أثر ممارساتها في تحقيق الأهداف التنظيمية في بيئة المؤسسات الحكومية.
2. يوفر البحث نتائج ميدانية يمكن الاستفادة منها في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.
3. يساعد البحث القيادات الإدارية وصانعي القرار على التعرف على نقاط القوة والضعف في ممارسات إدارة الموارد البشرية، والعمل على تطويرها بما يتلاءم مع متطلبات العمل المؤسسي.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل فيما يأتي:

1. التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد.
2. قياس مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية في الشركة محل الدراسة.
3. بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية.
4. تحديد أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً في تحقيق الأهداف التنظيمية.
5. تشخيص نقاط القوة والضعف في ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.
6. تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تطوير إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي.



الإطار النظري :

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية أحد المرتكزات الأساسية في الفكر الإداري الحديث، إذ تمثل مجموعة السياسات والممارسات التي تهدف إلى إدارة العنصر البشري داخل المنظمة بكفاءة وفاعلية بما يحقق أهدافها الاستراتيجية، ويشير Dessler إلى أن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تهتم باستقطاب الأفراد، وتدريبهم، وتقييم أدائهم، وتحفيزهم، والمحافظة عليهم بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة (Dessler, 2020).

كما يعرف Armstrong إدارة الموارد البشرية بأنها مدخل استراتيجي متكامل لإدارة أهم أصول المنظمة، وهم العاملون فيها، من خلال موازنة أهدافهم مع أهداف المنظمة وتحقيق أعلى مستويات الأداء (Armstrong, 2014)، ويُفهم من ذلك أن إدارة الموارد البشرية لم تعد وظيفة إدارية تقليدية، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً في صياغة القرارات وتحقيق الميزة التنافسية.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن فعالية إدارة الموارد البشرية تنعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء التنظيمي، حيث إن الاستثمار في الموارد البشرية يسهم في تحسين الكفاءة، وتقليل الأخطاء، وزيادة الإنتاجية (Boxall & Purcell, 2016).

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتكامل مع الأهداف العامة للمنظمة، ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى أهداف تنظيمية وأهداف إنسانية.

فعلى المستوى التنظيمي، تهدف إدارة الموارد البشرية إلى توفير القوى العاملة المناسبة من حيث العدد والنوع، وضمان الاستخدام الأمثل لقدرات العاملين بما يحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء (Mondy, 2017)، أما على المستوى الإنساني، فتهدف إلى إشباع حاجات العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار المهني، مما يعزز الانتماء التنظيمي ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي (Daft, 2016).

كما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، حيث يُعد هذا التوافق شرطاً أساسياً لتحقيق الأداء المتميز والاستدامة التنظيمية (Torrington et al., 2020).

ثالثاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

عرفت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أنها خطة مبرمجة لتطوير الموارد البشرية داخل المنظمة، توضع وفق النظرة الشاملة لقضايا الموارد البشرية المؤثرة على مستقبل المنظمة، ومن ثم ينتج عنها برامج تدعم الاستراتيجية العامة (Daft, 2016)، كما تمت الإشارة إليها بأنها نموذج النشاطات الموارد البشرية المخططة والمقصودة لتحقيق أهدافها وأهداف منظماتها (Torrington et al., 2020)، كما عرفت استراتيجيات الموارد البشرية بأنها الفعل الإداري المتبناة من قبل إدارة الموارد البشرية الترجمة الظروف البيئية لفرص استثمارية وتفاذي التهديدات في إطار نقاط قوة المنظمة من أجل تحقيق مزايا تنافسية متعددة، وبذات الاتجاه عرفت بأنها سلسلة محددة من القرارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها (Robbins, 2018). ومن وجهة نظر أخرى تم تعريف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها النهج الاستراتيجي الذي يهتم لجميع الأنشطة التنظيمية ذات العلاقة بسلوك الموارد البشرية الرامية لصياغة الاستراتيجيات المخطط لها وتنفيذها الفياض (Huselid, 1995)، وعليه يمكن تعريف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الباحث بأنها الاداة المعتمدة لتحقيق استراتيجية المنظمة الأكبر من خلال استقطاب واختيار وتدريب وتقييم أداء أفضل الكفاءات البشرية بما يتوافق مع أهدافها وتوجهاتها التنافسية

١. الاستقطاب والتعيين

تتمثل هذه الاستراتيجية في مجموعة الأنشطة التي تنفذها المنظمة لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين منهم ثم اختيار الأفضل للعمل داخل المنظمة وبما يتوافق مع توجهاتها الاستراتيجية. (Bobakor & Alaqoun, 2017, pp. 32–45)

ويؤكد Schuler أن نجاح عملية التعيين يعتمد على وضوح معايير الاختيار وعدالة الإجراءات وارتباطها باحتياجات الوظيفة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف التنظيمية (Schuler, 2018).

٢. التدريب والتطوير



يُعد التدريب والتطوير من الأدوات الأساسية في تنمية قدرات العاملين ورفع كفاءتهم، حيث يساهم في سد الفجوة بين مهارات العاملين ومتطلبات العمل، وتؤكد الدراسات أن المنظمات التي تستثمر في التدريب تحقق مستويات أعلى من الأداء والجودة، تهتم هذه الاستراتيجيات بتصميم أنشطة التطوير اللازمة لسد احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من المهارات والقدرات لتعزيز قدرتها في التعامل مع المواقف غير المتوقعة بصورة كفوءة. (Armstrong, 2014) كما يشير Noe إلى أن التدريب الفعال يعزز قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، مما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (Noe, 2020)

٣. تقييم الأداء والحوافز

يمثل تقييم الأداء أداة إدارية مهمة لقياس مستوى أداء العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم. ويرتبط نجاح نظام التقييم بمدى موضوعيته وربطه بالحوافز والترقيات، وهي عبارة عن ما تحققه الموارد البشرية من نتائج نقدية مقابل جهودهم وعملهم، إذ تركز هذه الاستراتيجيات على دراسة مستوى الاجور الخاصة بالمنظمة ومقارنتها مع المنظمات الأخرى، ومن ثم تصميم نظام اجر يتناسب وطبيعة علاقتها بعاملها، كما انها تؤثر على نمو المنظمة اذا استخدمت بالشكل الامثل لكونها تتحكم بأداء الموارد البشرية وسلوكهم. (Dessler, 2020) كما تؤدي الحوافز، سواء المادية أو المعنوية، دوراً مهماً في رفع الدافعية وتحسين السلوك الوظيفي، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية (Armstrong, 2014)

رابعاً: مفهوم الأهداف التنظيمية

تُعرّف الأهداف التنظيمية بأنها النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وتشمل أهدافاً تشغيلية واستراتيجية مثل تحسين الأداء، ورفع جودة الخدمات، وزيادة الكفاءة. (Role of HRM Practices in Organization Performance, 2024)

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن وضوح الأهداف التنظيمية يساهم في توجيه سلوك العاملين وتحقيق الانسجام بين الجهود الفردية والجماعية داخل المنظمة. (Al Haj & Al Kharabsheh, 2011)

خامساً: أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث إن تحسين سياسات الموارد البشرية يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي (Hoque & Atheef, 2024).

وتوضح نظرية الموارد البشرية أن العنصر البشري يُعد مصدراً استراتيجياً لتحقيق التفوق التنظيمي، وأن الاستثمار فيه يساهم في تحقيق أهداف المنظمة على المدى القصير والطويل كما تؤكد الدراسات التطبيقية في المؤسسات الخدمية أن فاعلية إدارة الموارد البشرية تنعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا المستفيدين (Hoque & Atheef, 2024).

الجانب العملي:

انطلاقاً من الدور الحيوي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في توجيه سلوك العاملين وتحسين أدائهم، برزت الحاجة إلى دراسة أثر هذه الإدارة في تحقيق الأهداف التنظيمية داخل المؤسسات العراقية، ولاسيما المؤسسات الخدمية التي تعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري في تقديم خدماتها.

وفي هذا السياق، يسعى هذا الجانب العملي إلى تسليط الضوء على واقع إدارة الموارد البشرية في الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد، وبيان مدى إسهام ممارساتها المختلفة في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على جمع البيانات وتحليلها بأسلوب علمي ومنهجي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، حيث يتيح وصف واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وتحليل العلاقة بين ممارساتها المختلفة وبين تحقيق الأهداف التنظيمية، اعتماداً على البيانات الميدانية التي يتم جمعها من أفراد العينة.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد بمختلف مستوياتهم الوظيفية والإدارية، نظراً لكونهم الفئة الأكثر ارتباطاً بممارسات إدارة الموارد البشرية، والأقدر على تقييم أثرها في تحقيق الأهداف التنظيمية.



تم اختيار عينة عشوائية من موظفي الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد، بهدف تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً مناسباً، وبما يضمن تنوع الآراء وموضوعية النتائج، وقد بلغ حجم العينة ٥٠ موظف، مع مراعاة التوازن بين المستويات الإدارية المختلفة قدر الإمكان.

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، لكونه أداة مناسبة لدراسة الاتجاهات والآراء المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد تم تصميم الاستبيان بما يتلاءم مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، وتوزع على محورين رئيسيين:

١. ممارسات إدارة الموارد البشرية.

٢. تحقيق الأهداف التنظيمية.

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

الجدول ١- نتائج القسم الأول من الأسئلة حول الاستقطاب والتعيين

ت	العبرة	موافق	أوافق جزئياً	غير موافق	المتوسط الحسابي	مستوى التقييم
١	تعتمد إدارة الشركة معايير واضحة في الاستقطاب والتعيين	٢٥	١٥	١٠	٢,٣٠	متوسط
٢	يتم اختيار الموظفين على أساس الكفاءة والخبرة	٢٢	١٨	١٠	٢,٢٤	متوسط
٣	إجراءات التعيين تتسم بالعدالة والشفافية	٢٠	٢٠	١٠	٢,٢٠	متوسط
٤	تساهم عملية التعيين في تحقيق الأهداف التنظيمية	٢٣	١٧	١٠	٢,٢٦	متوسط
٥	يتم اختيار الموظفين المناسبين لكل وظيفة	٢٤	١٦	١٠	٢,٢٨	متوسط

تشير نتائج جدول الاستقطاب والتعيين إلى أن هذا البعد جاء بمستوى متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٢٠ - ٢,٣٠). ويعكس ذلك وجود تطبيق جزئي لممارسات الاستقطاب والتعيين داخل الشركة، مع وجود بعض أوجه القصور.

فقد أظهرت النتائج أن معايير الاستقطاب والتعيين موجودة بدرجة متوسطة، إلا أنها لا تُطبق دائماً بشكل واضح أو موحد، كما أن اختيار الموظفين على أساس الكفاءة والخبرة لا يزال بحاجة إلى تعزيز، وسجلت العدالة والشفافية في إجراءات التعيين أدنى المستويات، مما يشير إلى ضعف نسبي في هذا الجانب.

وتبين أن عملية التعيين تسهم بشكل متوسط في تحقيق الأهداف التنظيمية، الأمر الذي يدل على عدم الربط الكافي بين سياسات التوظيف واحتياجات المؤسسة وأهدافها. وبوجه عام، تؤكد هذه النتائج ضرورة تطوير ممارسات



الاستقطاب والتعيين بما يعزز العدالة والشفافية ويضمن استقطاب الكفاءات القادرة على دعم تحقيق الأهداف التنظيمية.

الجدول ٢- نتائج القسم الثاني من الأسئلة حول التدريب والتطوير

ت	العبرة	موافق	أوافق جزئياً	غير موافق	المتوسط الحسابي	مستوى التقييم
١	توفر الشركة برامج مناسبة للموظفين	٢٨	١٥	٧	٢,٤٢	مرتفع
٢	تسهم الدورات التدريبية في تحسين مهارات الموظفين	٣٠	١٢	٨	٢,٤٤	مرتفع
٣	تساعد برامج التدريب على رفع كفاءة الأداء	٢٩	١٤	٧	٢,٤٤	مرتفع
٤	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بوضوح	٢٧	١٦	٧	٢,٤٠	متوسط
٥	يسهم التدريب في تحسين الأداء الفردي والجماعي	٢٨	١٥	٧	٢,٤٢	مرتفع

تُظهر نتائج جدول التدريب والتطوير أن هذا البعد جاء بمستوى مرتفع نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٤٠ - ٢,٤٤)، مما يدل على اهتمام الشركة بتوفير برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم.

وقد أشارت آراء الباحثين إلى أن الدورات التدريبية تساعد بشكل واضح في رفع كفاءة الأداء وتحسين المهارات الفردية والجماعية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى العمل داخل المؤسسة. في المقابل، أظهرت النتائج أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم بمستوى متوسط، مما يشير إلى الحاجة إلى اعتماد أساليب أكثر دقة في تشخيص الاحتياجات الفعلية للموظفين.

وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن التدريب والتطوير يمثلان أحد أقوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة، ويسهمان بشكل فعال في دعم تحقيق الأهداف التنظيمية.

الجدول ٣- نتائج القسم الثالث من الأسئلة حول الحوافز والتقييم

ت	العبرة	موافق	أوافق جزئياً	غير موافق	المتوسط الحسابي	مستوى التقييم
١	يرتبط نظام الحوافز الوظيفي	٢٢	١٨	١٠	٢,٢٤	متوسط
٢	وجد معنوية تشجع الموظفين على	٢٠	٢٠	١٠	٢,٢٠	متوسط



					تحسين الأداء	
متوسط	٢,٢٢	١٠	١٩	٢١	تستخدم نتائج تقييم الأداء في تحسين مستوى العمل	٣
متوسط	٢,٢٤	١٠	١٨	٢٢	يوفر النظام التشجيع للموظفين المتميزين	٤
متوسط	٢,٢٦	١٠	١٧	٢٣	الحوافز تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية	٥

تشير نتائج جدول الحوافز والتقييم إلى أن هذا البعد جاء بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٢٠ - ٢,٢٦)، مما يدل على وجود قصور نسبي في نظام الحوافز وتقييم الأداء داخل الشركة. وقد أظهرت النتائج أن ارتباط الحوافز بالأداء الوظيفي ما يزال محدوداً، كما أن الحوافز المعنوية غير كافية بالشكل الذي يشجع الموظفين على تحسين أدائهم. إضافة إلى ذلك، تبين أن نتائج تقييم الأداء لا تُستثمر بصورة فعّالة في تطوير العمل أو تحفيز الموظفين.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج الحاجة إلى إعادة النظر في نظام الحوافز والتقييم، وربطه بشكل أوضح بالأداء والكفاءة، لما لذلك من أثر مهم في رفع مستوى الدافعية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

المحور الثاني: تحقيق الأهداف التنظيمية

الجدول -١- نتائج القسم الأول من الأسئلة حول تحسين الأداء المؤسسي

ت	العبارة	موافق	أوافق جزئياً	غير موافق	المتوسط الحسابي	مستوى التقييم
١	تسهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي	٣٣	١٢	٥	٢,٥٦	مرتفع
٢	ترفع ممارسات الموارد البشرية مستوى الالتزام الوظيفي	٣٢	١٣	٥	٢,٥٤	مرتفع
٣	تساعد إدارة الموارد البشرية على تقليل الأخطاء التشغيلية	٣١	١٤	٥	٢,٥٢	مرتفع
٤	يسهم دور الموارد البشرية في تحسين فعالية الأقسام المختلفة	٣٢	١٣	٥	٢,٥٤	مرتفع



مرتفع	٢,٥٦	٥	١٢	٣٣	تدعم البشرية أهداف العليا	الموارد تحقيق الإدارة
-------	------	---	----	----	------------------------------------	-----------------------------

تشير نتائج جدول تحسين الأداء المؤسسي إلى أن هذا البعد جاء بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٥٢ – ٢,٥٦). ويعكس ذلك إدراك أفراد العينة للدور الإيجابي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية العمل داخل الشركة.

كما توضح النتائج أن ممارسات الموارد البشرية تسهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي وتقليل الأخطاء التشغيلية، مما يساعد على تحسين كفاءة الأداء العام للمؤسسة. ويعكس هذا المستوى المرتفع وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي.

الجدول ٢- نتائج القسم الثاني من الأسئلة حول رفع كفاءة العمل وجودة الخدمات

ت	العبرة	موافق	أوافق جزئياً	غير موافق	المتوسط الحسابي	مستوى التقييم
١	تساعد سياسات الموارد البشرية في رفع كفاءة العمل.	٣٢	١٣	٥	٢,٥٤	مرتفع
٢	تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة	٣٣	١٢	٥	٢,٥٦	مرتفع
٣	توفر الموارد البشرية البيئة الداعمة لتحسين الأداء.	٣١	١٤	٥	٢,٥٢	مرتفع
٤	تسهم الموارد البشرية في تحسين مستوى رضا العملاء .	٣٢	١٣	٥	٢,٥٤	مرتفع
٥	تسهم الموارد البشرية في تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية .	٣٣	١٢	٥	٢,٥٦	مرتفع

أظهرت نتائج هذا الجدول مستوى مرتفعاً كذلك، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٥٢ – ٢,٥٦)، مما يدل على أن سياسات إدارة الموارد البشرية تسهم في رفع كفاءة العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وتشير النتائج إلى أن توفير بيئة عمل داعمة وتحسين مهارات الموظفين ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية ورضا المستفيدين من الخدمات، الأمر الذي يؤكد أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في دعم الأداء الخدمي للمؤسسة.



الجدول - ٣ - نتائج القسم الثالث من الأسئلة حول تحقيق الأهداف التنظيمية العامة

ت	العبرة	موافق	أوافق جزئياً	غير موافق	المتوسط الحسابي	مستوى التقييم
١	تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام .	٣٤	١١	٥	٢,٥٨	مرتفع
٢	تساهم سياسات الموارد البشرية في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للشركة.	٣٣	١٢	٥	٢,٥٦	مرتفع
٣	تعمل إدارة الموارد البشرية على دعم مختلف الأقسام لتحقيق أهدافها	٣٣	١٢	٥	٢,٥٦	مرتفع
٤	تساهم الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التشغيلية والمالية	٣٢	١٣	٥	٢,٥٤	مرتفع
٥	تسهم إدارة الموارد البشرية في تحسين التنسيق بين الأقسام	٣٣	١٢	٥	٢,٥٦	مرتفع

تبين نتائج جدول تحقيق الأهداف التنظيمية العامة أن هذا البعد جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغت المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٥٤ - ٢,٥٨)، وهو ما يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل واضح في تحقيق الأهداف التنظيمية للشركة.

كما تعكس النتائج وجود توافق نسبي بين سياسات الموارد البشرية والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، إضافة إلى دور الموارد البشرية في دعم مختلف الأقسام لتحقيق أهدافها. ويؤكد ذلك أن فعالية إدارة الموارد البشرية تُعد عاملاً أساسياً في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنظيمية.

الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية التي تناولت أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية في الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية:

١. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة تُطبّق بدرجة متوسطة، الأمر الذي يشير إلى وجود سياسات وإجراءات واضحة نسبياً، إلا أنها لا تُفعل بالشكل الأمثل في جميع الجوانب.

٢. تبين أن ممارسات الاستقطاب والتعيين تعاني من ضعف نسبي في العدالة والشفافية، وعدم الاعتماد الكامل على معايير الكفاءة والخبرة، مما قد يؤثر سلباً في اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.



٣. أكدت النتائج أن التدريب والتطوير يُعد من أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية فاعلية داخل الشركة، حيث يسهم بشكل مباشر في تحسين مهارات الموظفين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام.

٤. أظهرت الدراسة وجود قصور في نظم الحوافز وتقييم الأداء، إذ لا توجد علاقة واضحة بين الأداء الفعلي والحوافز المقدمة، كما أن نتائج تقييم الأداء لا تُستثمر بصورة كافية في تطوير العمل أو تحفيز الموظفين.

٥. بينت نتائج محور تحقيق الأهداف التنظيمية أن الشركة تحقق أهدافها بدرجة مرتفعة نسبياً، مما يدل على وجود قدرات تنظيمية وإدارية تسهم في استمرار الأداء وتحقيق النتائج المطلوبة.

٦. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، إلا أن هذا الأثر يظل محدوداً بسبب ضعف بعض الممارسات، ولاسيما الاستقطاب والحوافز.

٧. أكدت النتائج أن تحسين كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية من شأنه أن يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة أعلى وباستدامة أكبر.

٨. أظهرت الدراسة أن العنصر البشري يمثل عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات الخدمية، وأن الاستثمار في إدارة الموارد البشرية يعد ضرورة استراتيجية وليس مجرد وظيفة إدارية.

التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة والاستنتاجات التي تم التوصل إليها حول أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية في الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد، توصي الدراسة بما يأتي:

١. ضرورة تطوير سياسات الاستقطاب والتعيين من خلال اعتماد معايير واضحة وشفافة قائمة على الكفاءة والخبرة، بما يضمن استقطاب الموارد البشرية القادرة على دعم تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

٢. تعزيز مبدأ العدالة والشفافية في إجراءات التوظيف، والإعلان عن فرص العمل ومعايير الاختيار بشكل رسمي، بما يسهم في رفع مستوى الثقة والانتماء لدى الموظفين.

٣. الاستمرار في دعم برامج التدريب والتطوير وتوسيعها لتشمل جميع الفئات الوظيفية، مع ضرورة اعتماد أساليب علمية دقيقة في تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع متطلبات العمل والأهداف التنظيمية.

٤. تطوير نظام تقييم الأداء ليكون أكثر موضوعية، وربط نتائجه بقرارات الترقيات والحوافز والتطوير الوظيفي، بما يسهم في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

٥. إعادة النظر في نظم الحوافز والمكافآت وربطها بشكل مباشر بمستوى الأداء والإنجاز، مع الاهتمام بالحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية، لما لها من أثر كبير في رفع الدافعية الوظيفية.

٦. تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، وإشراكها في صياغة الأهداف التنظيمية لضمان مواءمة سياسات الموارد البشرية مع التوجهات الاستراتيجية.

٧. العمل على نشر ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على الأداء المتميز والعمل الجماعي، من خلال دعم التواصل الداخلي وبناء بيئة عمل محفزة.

٨. تشجيع إجراء دراسات مستقبلية تتناول أبعاداً أخرى لإدارة الموارد البشرية، أو تطبيق الدراسة على مؤسسات وقطاعات أخرى، بما يسهم في تعميق الفهم العلمي لدور الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

المراجع والمصادر:

١. Hoque, K. E., & Atheef, M., 2024, A review of human resource management practices and their impact on school performance (2012–2022), Human Resources Management and Services, Vol. 6, No. 1.

٢. Role of HRM Practices in Organization Performance, 2024, International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development.

٣. Boxall, P., & Purcell, J., 2016, Strategy and Human Resource Management, Palgrave Macmillan.

٤. Mondy, R., 2017, Human Resource Management, Pearson.

٥. Ivancevich, J., 2019, Human Resource Management, McGraw-Hill.



- ٦ .Al Haj, M. A. E. S., & Al Kharabsheh, R. O., 2011, The Impact of Human Resource Information Systems (HRIS) on Organizational Performance.
- ٧ .Schuler, R., 2018, Strategic Human Resource Management, Wiley.
- ٨ .Noe, R., 2020, Employee Training and Development, McGraw-Hill.
- ٩ .Robbins, S., 2018, Organizational Behavior, Pearson.
- ١٠ .Daft, R., 2016, Management, Cengage Learning.
- ١١ .Dessler, G., 2020, Human Resource Management, Pearson.
- ١٢ .Armstrong, M., 2014, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page.
- ١٣ .Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C., 2020, Human Resource Management, Pearson.
- ١٤ .Bobakor, F., & Alaqoun, S., 2017, Human Resource Management and Organizational Performance: Relationship and Mechanisms of Influence, Journal of Economic and Financial Studies, Vol. 10, No. 1, pp. 32–45.
15. Huselid, M. A., 1995, The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, Academy of Management Journal.