

أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الإستراتيجي بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية على عينة من شركات النفط السودانية)

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية - أم درمان

د. مدثر حماد الشيخ التجاني

مستخلص :

تهدف الدراسة إلى إبراز إدارة الموارد البشرية وقدرها على إيجاد تصور عن دورها الاستراتيجي وتحقيق الاستراتيجيات الأخرى وتحقيق التكامل الاستراتيجي بالمنظمات ، تنبع أهمية الدراسة من كونها تعمل على إظهار أهمية الموارد البشرية كقوة دافعة لتكوين الاستراتيجيات الأخرى ومن ثم تحقيق التكامل الإستراتيجي للمنظمات، والربط بين أهدافها وأهداف العاملين ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة بالإضافة للمنهج التاريخي الوصفي التحليلي ، حيث توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: إن مستوى تطبيق الفكر الاستراتيجي للشركات محل الدراسة مرتفع جداً وإن العاملين لديهم تصور وفهم واضح لخطط الاستراتيجية وأهمية التحليل البيئي. إدارة الموارد البشرية لم تكن جزء من منظومة الإدارة العليا .
كلمات مفتاحية : الاستراتيجية ، استراتيجية الموارد البشرية ، التكامل الاستراتيجي ، الفكر الإستراتيجي .

Abstract:

The study aims to highlight human resources management and its ability to create a perception of its strategic role, achieve other strategies and achieve strategic integration in organizations. The study the descriptive analytical approach and the case study approach in addition to the historical descriptive analytical approach, where the study reached a number of results, including: The level of application of the strategic thinking of the companies under study is very high, and the workers have a clear perception

and understanding of strategic plans and the importance of environmental analysis. Human resource management was not part of the senior management system.

Keywords: strategy, human resources strategy, strategic integration, strategic thinking.

مقدمة :

تعيش المنظمات المعاصرة واقعاً مختلفاً ملئ بالتغيرات والتحديات نتيجةً للتحويلات البيئية العديدة في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتقنية والمعلوماتية وما فرزته تلك التحويلات من تطورات فكرية جديدة في مفاهيم ونظريات الإدارة وتأثيراتها التي أضحت مظاهرها في المنافسة الشديدة، ومن هذه التغيرات التغير في الخصائص الديموجرافية للموارد البشرية وإدارتها والنظم الفرعية المكونة لها مثل الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت، ونظم العمل والتوجه نحو العملاء الذين بالطبع تغيرت حاجاتهم ورغباتهم وأنماط سلوكهم جراء تلك التطورات والتحويلات مما أثر على عملياتها الإنتاجية أو الخدمية...) فأتجهت لتبنى التخطيط الإستراتيجي وعمليات الإدارة الإستراتيجية كنظم إدارية لاستقراء التطورات الحالية والمستقبلية المتوقعة التي تطرأ نتيجةً لتلك التحويلات البيئية، بهدف تهيئتها لاستغلال الفرص التي تفرزها البيئة ومواجهة التحديات والتأثير السلبي الذي ينتج عنها، لتتمكن من الصمود والاستقرار والنمو في هذا الواقع المعاصر والمنافسة بين المنظمات. وهذا يتطلب منها وجود إستراتيجيات على كل المستويات الإدارية تتكامل فيما بينها لتحقيق نوعاً من التكامل الإستراتيجي يحقق أهدافها وتطلب أيضاً موارد بشرية بمهارات متخصصة لم تكن مطلوبة في السابق لمجابهة تلك التحديات التي ليس لها معالجات في الفكر الإداري التقليدي، حيث ألزمت كل إدارة من إداراتها على مستوى وحدات الأعمال والإدارات الوظيفية بوضع خطة إستراتيجية خاصة بها وتتناسق وتتكامل مع بقية الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى وتكون جزءاً أساسياً لا يتجزأ ولا ينفصل عن إستراتيجيات وحدات الأعمال والإستراتيجية العامة للمنظمة ككل بغرض تحقيق التكامل الإستراتيجي، ويأتي في مقدمة تلك الإستراتيجيات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لما تمثله من أهمية كونها إحدى الإدارات الأساسية والحاسمة

في تحقيق هذا التكامل الإستراتيجي وذلك من خلال إستراتيجيتها الخاصة بها ومشاركتها في وضع وصياغة الإستراتيجيات الكلية والوظيفية الأخرى ودورها في عملية التخطيط الإستراتيجي وتقديم البدائل الإستراتيجية المتاحة واتخاذ القرارات الإستراتيجية السليمة ومن ثم تنفيذها متابعتها وتقييمها .

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في أن كثير من المنظمات لا تستغل استعدادات إدارة الموارد البشرية وقدراتها كمدخل أساسي في وضع وصياغة الإستراتيجية العامة، ولا في إلزامها بوضع خطة إستراتيجية خاصة بها، ولا يتم إشراكها في وضع الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى، فحين أنها هي الإدارة المنوطة بها بتنفيذ هذه الإستراتيجيات وهي الإدارة التي لها القدرة على تحقيق التكامل الإستراتيجي، حيث أوضحت بعض المسوحات الميدانية أن ما بين (5% - 7%) فقط من المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية دوراً في وضع وصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة. وبالتالي يصعب تحقيق التكامل الإستراتيجي . ويتفرع من هذه المشكلة المشكلات التالية :

1. غياب الدور الفاعل لإدارة الموارد البشرية وفي وضع وصياغة إستراتيجية خاصة بها والإستراتيجيات الوظيفية والعامة وبالتالي يصعب تحقيق التكامل الإستراتيجي بالمنظمات.
 2. ضعف الربط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة الكلية .
 3. ضعف الربط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال (النشاط) .
 4. ضعف الربط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
 5. ضعف الربط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأهداف العاملين .
 6. كثير من العاملين بإدارة الموارد البشرية لا يعرفون أهدافها ولا إستراتيجيتها ولا الإستراتيجيات الوظيفية والعامة .
 7. ضعف قدرة إدارة الموارد البشرية على التوفيق والجمع بين مهامها التقليدية والمهام الإستراتيجية التي أصبحت ضرورة لنجاح أي منظمة تعايش ظروف والتنافس والانفتاح .
- ويكمن طرح المشكلة في السؤال التالي : هل هناك أثر لإستراتيجية الموارد

البشرية في تحقيق التكامل الإستراتيجي من خلال مساهمتها في الإستراتيجيات على المستويات الإدارية بمنظمات الأعمال ؟ ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات التالية :

1. هل هنالك علاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة الكلية ؟
2. هل هنالك علاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال (النشاط) ؟
3. هل هنالك علاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات الوظيفية الأخرى ؟
4. هل هنالك علاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأهداف العاملين ؟
5. هل تستطيع إدارة الموارد البشرية على التوفيق والجمع بين مهامها الإستراتيجية التي أصبحت ضرورة لنجاح أي منظمة تعايش ظروف التنافس والانفتاح وبين مهامها التقليدية ؟

أهمية البحث :

إظهار أهمية إستراتيجية الموارد البشرية كقوة دافعة لتكوين الإستراتيجيات الأخرى ومن ثم تحقيق التكامل الإستراتيجي بالمنظمات . بيان دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطبيق وتقييم الإستراتيجية العامة.

إظهار مدى أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الربط بين أهدافها وأهداف العاملين للمديرين والمهتمين والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية . الكشف عن إمكانات و قدرات ومهارات إدارة الموارد البشرية في استغلال الفرص و تجنب المخاطر في ظل التوجه الإستراتيجي بالمنظمة توضيح كيفية بناء إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الإستراتيجي للمنظمات .

أهداف البحث :

إبراز مدى اهتمام إدارة الموارد البشرية قدرتها على خلق تصور عن دورها الإستراتيجي وتحقيق الإستراتيجيات الأخرى وبالتالي تحقيق التكامل الإستراتيجي بالمنظمة . الوقوف على مدى استفادة المنظمات من أثر الفكر الإستراتيجي على إدارة

الموارد البشرية ودوره في تقدم المنظمات من خلال تحقيق التكامل الإستراتيجي .
التعرف على واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية لدورها الجديد في ظل
التخطيط الإستراتيجي والتحديات التي تواجهه داخلياً وخارجياً.
الكشف عن واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية
وانعكاس ذلك على الإستراتيجية الكلية للمنظمة .
معرفة لأي مدى توجد إستراتيجية للموارد البشرية في الشركات ودورها في
عملية التخطيط الإستراتيجي .

ميل الباحث الشديد للاهتمام بقضايا الموارد البشرية والإيمان دورها في
العملية الإدارية ومعرفة على التغيرات التي من شأنها أن تؤثر فيها .
فروض البحث : وللإجابة على تساؤلات البحث تمت صياغة الفرض
التالي:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الموارد البشرية وتحقيق
التكامل الإستراتيجي .

ويتفرع من هذا الفرضية الفرضيات الجزئية الآتية :
هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الفكري الإستراتيجي للموارد
البشرية وتحقيق التكامل الإستراتيجي .

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود إستراتيجية لإدارة الموارد
البشرية والإستراتيجية العامة بالمنظمة لتحقيق التكامل الإستراتيجي .
هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود إستراتيجية لإدارة الموارد
البشرية والإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال (وحدة النشاط)
بالمنظمة لتحقيق التكامل الإستراتيجي .

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود إستراتيجية لإدارة الموارد
البشرية والإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة لتحقيق التكامل الإستراتيجي .
هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود إستراتيجية لإدارة الموارد
البشرية والإستراتيجية الكلية للمنظمة لتحقيق التكامل الإستراتيجي على
المستوى الداخلي.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود إستراتيجية لإدارة الموارد
البشرية والإستراتيجية الكلية للمنظمة لتحقيق التكامل الإستراتيجي على
المستوى الخارجي.

منهج البحث :

يتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي والاستقراء والاستنباط لموضوعات البحث ومنهج دراسة الحالة وفي الإطار النظري يعتمد الباحث المنهج التاريخي وذلك بالرجوع للأدبيات المتعلقة بالموضوع من مصادرها الثانوية .
مجتمع البحث :

عينة من شركات النفط بالسودان (الموظفون بشركتي رام للطاقة وشركة بترونيدز للطاقة - الخرطوم)

أداة البحث : الاستبانة:

ثانياً : الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : دراسة إسماعيل بسيوني (2005م)⁽¹⁾

جاءت الدراسة بعنوان التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الشركات السعودية هدفت الدراسة للتعرف على التخطيط الإستراتيجي لنشاطات الموارد البشرية واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وبينت نتائج الدراسة أن معظم الشركات السعودية تقوم بالتخطيط لبعض نشاطات الموارد البشرية وأن نشاط التخطيط يواجه مشكلات من نقص الخبرات والكوادر القادرة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي وضعف تأييد الإدارة العليا ودعمها، وعدم قدرة القائمين بالتخطيط إبراز النتائج الإيجابية للتخطيط بصورة كمية واضحة، ووصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي وتدريب القائمين على أمر المنظمات على التخطيط الإستراتيجي .

الدراسة الثانية :

الطعان⁽²⁾ جاءت الدراسة بعنوان اثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي وتكمن مشكلة الدراسة في السؤال التالي هل هنالك تأثير ما بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الإستراتيجي، وهدفت الدراسة للكشف عن نمط إستراتيجيات الموارد البشرية واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي واستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن وزارة النقل العراقية تهتم بإستراتيجيات الموارد البشرية لما لها من دور في تحقيق النجاح الإستراتيجي ووصت الدراسة بتشكيل فرق عمل تكون مهمتها تحليل وصياغة وتنفيذ وتقويم إستراتيجيات الموارد البشرية، وزيادة الاهتمام بأبعاد النجاح الإستراتيجي وتفعيلها داخل الوزارة .

توجد العديد من الدراسات للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وحول إستراتيجية الموارد البشرية في عدة متغيرات ولكنه لا توجد دراسة بعنوان دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الإستراتيجي بمنظمات الأعمال حسب علم الباحث .

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

نتيجةً لتبني الإدارة العليا الفكر الإستراتيجي أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً إستراتيجياً مهماً وأخذت تقع في مستوى متقدم من سلم القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة الذي تتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال (التسويق والإنتاج والمشتريات والمبيعات والموارد البشرية والبحوث والتطوير). حيث توجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة إستراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى أي على خدمة إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الهيكل التنظيمي (إستراتيجية النشاط)، في ظل تأثير متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل وتستخدم إستراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار.

1/ مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تعرف بأنها مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذي يعملون بها⁽³⁾.

كما يقصد بالإستراتيجية الموارد البشرية (تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية التي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية)⁽⁴⁾.

كما تعرف بأنها: (النشاطات والقرارات التي تدعم إستراتيجية الشركة/ المنظمة التنافسية)⁽⁵⁾. وقد قال راندل شولر أن الإستراتيجية الموارد البشرية ما هي إلا تحقيق التكامل والتكيف. وقد ينطوي هذا التعريف على عدة أبعاد منها التكامل التام بين الإستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة وحاجاتها الإستراتيجية، ضمان تحقيق التكامل عبر كل المستويات الإدارية⁽⁶⁾.

2/ أبعاد أثر الفكر الإستراتيجي إدارة الموارد البشرية⁽⁷⁾:

وضع السياسات والأنظمة تساعد في تصميم وتوصيف الوظائف وتنظيم عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين ونظم الترقية وتلك المتعلقة بإنهاء الخدمة المبكرة.

توفير واعتماد برامج التطوير والتدريب وفقاً للممارسات الوظيفية للعاملين لمواجهة التغيرات الإدارية والتكنولوجية.

اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة والعمل على تنميتها والمحافظة عليها وربط معدلات الإنجاز بالحوافز والمكافآت والمكاسب.

اعتماد معايير ومؤشرات محددة ومتفق عليها لتقويم الإنجاز المتحقق.

اعتماد العدالة في التعامل مع الجميع وتحقيق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين.

إيجاد سياسات موضوعية لحماية وسلامة الموارد البشرية من المخاطر والأمراض.

3/ هدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تهدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لبناء قوة عمل حقيقية مؤهلة تأهيلاً عالياً وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة وتحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجيات العامة للمنظمة ككل لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويتم ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية⁽⁸⁾:

ربط المهام والواجبات بالأهداف والأغراض والنتائج المرغوبة.

تقوية ولاء وانتماء العاملين للمنظمة التي يعملون بها.

تحقيق أعلى درجات الرضا والارتياح ورفع الروح المعنوية للعاملين.

مراعاة التكاليف والنفقات للحد منها في ضوء العوامل المتحققة.

4/ عناصر صياغة الخطة الإستراتيجية:

تحتاج في أي منظمة إلى ضرورة توفير العناصر التالية:

تحديد فلسفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة والإستراتيجيات والتكتيكات اللازمة، ومن ثم تحديد نوع وكم الموارد البشرية القادرة على تحقيق ذلك.

تحديد رؤية إدارة الموارد البشرية خلال السنوات القادمة.

اختيار رسالة إدارة الموارد البشرية التي تتحد مع رسالة المنظمة في التعامل مع الموارد البشرية.

اختيار الإستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية في ضوء التحليل الرباعي للمنظمة.

ضرورة التنبؤ بالفرص المستقبلية والتهديدات المتوقعة نتيجة المنافسة⁽⁹⁾

5/ مراحل أو خطوات بناء إستراتيجية الموارد البشرية:

تمر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بست مراحل على النحو التالي:
المرحلة الأولى: الدراسة المستفيضة:

تقوم إدارة الموارد البشرية ممثلة في مديرها ضمن المديرين الآخرين والإدارة العليا بالمنظمة بدراسة متطلبات تحقيق رسالة المنظمة وهي الموجه العام الذي توضع ضمنه إستراتيجيات جميع الإدارات الأخرى لتحقيق مبدأ الالتزام بها من الجميع. حيث تتم ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في المستوى الوظيفي ضمنها إستراتيجية الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:

الرؤية Vision لتحديد ما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
الغاية Mission التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع
العنصر البشري.

الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها في مجالات وتشغيل وتنمية ورعاية
الموارد البشرية.

السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات.
الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد وسد الفجوات في الأداء.
معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ
الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.⁽¹⁰⁾

المرحلة الثانية: دراسة عناصر البيئة للمنظمة وتحليلها:
1/ عناصر تحليل البيئة الداخلية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة شاملة للبيئة الداخلية مستخدماً
التحليل الرباعي أو ما يعرف بتحليل سوات Swat لمعرفة نقاط القوة بها،
وذلك بدراسة قدرتها المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية للتأكد القوة المتاحة
لديها ودراسة نقاط الضعف التي تعاني منها⁽¹¹⁾ في الجوانب التالية:
الأفراد (المورد البشري) بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم
الوظيفية.

- الأعمال (الوظائف) من حيث الأهمية والتعقيدات والتشابك.
- المعدات والتجهيزات المادية.
- النظم والإجراءات.

- التقنية بالمنظمة ومستوى التقدم التقني في أداء الأعمال.
- العلاقات الإنسانية والعلاقات التنظيمية والتنظيمات غير الرسمية

2/ عناصر تحليل البيئة الخارجية :

يقصد به التعريف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر وما يطرأ عليها من تغيرات لتقدير آثارها على عمل الإدارة حيث أن تلك العناصر تقع خارج السيطرة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة شاملة للبيئة الخارجية لدراسة الفرص الاستثمارية المتاحة التي تستطيع الدخول إليها والعمل فيها وفقاً لقدرتها المتاحة وكذلك دراسة التهديدات التي تواجهها سلباً لمواجهتها بالقدرات المتاحة وهنا يرى الكتاب أن التوافق والتلائم بين الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات مع البيئة الداخلية والخارجية هي المرتكز الأساسي للنجاح⁽¹²⁾.

المرحلة الثالثة : تطوير إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية⁽¹³⁾

في هذه المرحلة تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية وظائفها بطريقة تنسجم وتتكامل وتتوافق مع إستراتيجيتها التي تعمل على تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة وبذلك يتصور وجود الإستراتيجيات التالية:

إستراتيجيات التصميمات والهياكل التنظيمية فائقة التميز. وذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرارات والتوجه السوقي.

إستراتيجيات والتوظيف : وتشمل عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين وتكوين الموارد البشرية، وتضم معايير الاختبار والاختيار والتخطيط الإستراتيجي واختيار المديرين والقيادات.

إستراتيجيات التدريب والتنمية. وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الحاجات التدريبية وقياس عائد التدريب.

إستراتيجية إدارة الأداء، وتضم مقاييس أداء العمل وفرص تحسين الأداء وقياس الرضا.

إستراتيجية التعويضات، وتشمل أنواع الحوافز وأساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية.

إستراتيجيات علاقات العمل الإنسانية، وتشمل درجة الالتزام بتطبيق

قوانين العمل والتأمينات الاجتماعية والمعاش والعلاج ... إلخ. إستراتيجية كفاءة الصحة والسلامة المهنية، وتشمل سبل الحماية والوقاية من المخاطر وتخفيض ضغوط العمل والأمراض.

برامج تحسين الإنتاجية، وتشمل إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة في المدخلات والعمليات والمخرجات والاستخدامات والتحسينات المستمرة والمقارنات التطويرية مع المنافسين.

المرحلة الرابعة: تنفيذ وتقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تتطلب عملية تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية إعداد وتصميم العديد من البرامج ووضع العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعلقة بشؤون العاملين من حيث المدى الزمني ودرجة الشمول كما يرتبط تنفيذ الإستراتيجية بدرجة المركزية واللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية. وكذلك تتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. (حيث أن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عن الآتي)⁽¹⁴⁾:

الأداء الفعلي معبراً عنه بوحدة القياس المناسبة والمتفق عليها.
مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) وبيان الانحرافات وأسبابها ومصادرها.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.
5/ الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية :

تحقيق تكيف نظام إدارة الموارد البشرية مع الظروف المحيطة .
تحقيق التكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة .

الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.

الاهتمام بقضايا التغيير⁽¹⁵⁾ .

6/ متطلبات الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية :

دعم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإستراتيجية واعتبارها شريكاً وعضواً هاماً في هذا المجال .
توفير المهارات والمعلومات لمديري إدارات الموارد البشرية والتي من شأنها تساعدهم على القيام بهذا الدور .

الاهتمام بالمشكلات الإستراتيجية .

تفويض السلطات والصلاحيات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

ربط المكافآت بمدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية⁽¹⁶⁾ .

التكامل الإستراتيجي:

1/ مفهوم التكامل الإستراتيجي Strategic Integration:

تمارس الإستراتيجية داخل المنظمة خلال ثلاث مستويات إدارية وهي المستوى الإداري الأول (الإدارة العليا) حيث يتم فيه اتخاذ القرار الإستراتيجي العام والمستوى الثاني يتم فيه اتخاذ القرارات المتعلقة بوحدة الأعمال (مستوى النشاط) وتحديد نشاطاتها الرئيسية ومجالات الاستثمار فيها والمستوى الثالث فيتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال (المستوى الوظيفي) كالتسويق والإنتاج والمشتريات والموارد البشرية.

التكامل الإستراتيجي : هو قدرة المنظمة على خلق التنسيق والتوافق والتناغم والربط بين إستراتيجياتها الوظيفية وإستراتيجيات وحدة الأعمال وإستراتيجيتها العامة في ظل تأثير المتغيرات البيئية المحيطة بها للتكيف معها لتضمن البقاء والاستمرار.

يعرف التكامل الإستراتيجي : مزيج من وظائف وحدات الأعمال المختلفة لتحسين أداء الشركة حيث يساعد التكامل الإستراتيجي في مواءمة إستراتيجيات العمل باستمرار في بيئة الأعمال سريعة التغير للوصول إلى التكامل الإستراتيجي على الشركة دراسة اتجاهات الصناعة والبيئة الخارجية وقدرات الموارد ويكون لديها فهم واضح لنقاط القوة والضعف والكفاءات الأساسية، ويشمل التكامل الإستراتيجي الفعّال كل العمليات الداخلية والخارجية⁽¹⁷⁾

التكامل التنظيمي : هو درجة تعاون مختلف الوحدات البنائية التي تتكون منها المنظمة⁽¹⁸⁾

2/ أهداف التكامل الإستراتيجي :

تحقيق أهداف المنظمة في ظل التحديات غير المتوقعة .

تحقيق أهداف فعّالة من خلال الجهود المشتركة للمجموعات والعمليات

التنظيمية المختلفة .

3/ أنواع التكامل الإستراتيجي :

1. التكامل الإستراتيجي الداخلي : هو نهج إستراتيجي تحقق المنظمة من خلاله التآزر بين أقسامها من خلال تجميع العمليات الداخلية مثل التوريد والتسويق والإنتاج... الخ
2. التكامل الإستراتيجي الخارجي : هو نهج إستراتيجي تحقق المنظمة من خلاله التآزر بين أقسامها وتجميع العمليات الوظيفية الخارجية التي تؤثر على المتعاملين مع المنظمة مثل الموردين والدائنين والوكلاء والعملاء وغيرهم ويتم ذلك من خلال أنظمة اتصال وشبكات فعّالة مع الجهات الخارجية .

في ظل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي يتوقف عليها تحقيق التكامل الإستراتيجي لمنظمات الأعمال يجب أن تتكامل إستراتيجيات الموارد البشرية رأسياً مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وأفقياً مع الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى (التسويق، المالية والإنتاج والعمليات... الخ) فضلاً عن تكاملها وانسجامها مع بعضها البعض يرى الباحث أن التكامل يتم على المستويين الداخلي والخارجي وذلك ومن عدة وجوه.

1. التكامل الإستراتيجي على مستوى الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل .
2. التكامل الإستراتيجي على مستوى إستراتيجيات وحدات الأعمال (الهيكل التنظيمي، مستوى النشاط).
3. التكامل الإستراتيجي على مستوى الإستراتيجيات الوظيفية: (إستراتيجيات التسويق والمالية والإنتاج...)
4. التكامل الإستراتيجي بين مكونات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب... الخ)

1/ التكامل الإستراتيجي على مستوى الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل :

يقصد به أن يتولى مديرو إدارة الموارد البشرية بدورهم التأكد من ارتباط جهود إدارتهم بالأهداف العامة للمنظمة، فإذا اتخذت المنظمة قراراً إستراتيجياً فإن على إدارة الموارد البشرية أن تدعم هذا القرار الإستراتيجي بما يساهم في تحقيق الهدف العام للمنظمة⁽¹⁹⁾ وأيضاً يمكن التمثيل ببعض الإستراتيجيات الوظيفية التي تتخذ قراراتها على مستوى الإستراتيجية العامة، حيث يتم تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التوافقية لها بغرض التكامل الإستراتيجي على مستوى المنظمة ككل .

فكل إستراتيجية للنشاط يتم تقديرها ومراجعتها وتقييمها من وجهة نظر الموارد البشرية، النواحي المالية، التسويق، المجالات الوظيفية الأخرى بالمنظمة. كما أن مديري إدارة الموارد البشرية يقومون بتحليل الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منهم، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف والقيود المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة قبل توفير البيانات اللازمة لعملية تصميم الإستراتيجية. ومن إستراتيجيات النشاط المتاحة والممكن تنفيذها: إستراتيجية التوسع والتنوع، وإستراتيجية قيادة الجودة الفنية، قيادة الجودة الوظيفية، إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد⁽²⁰⁾. يمكن تمثيل ذلك على النحو التالي :

1. إستراتيجية التوسع : تتطلب استقطاب أعداد كبيرة من الموارد البشرية، و توسع في عمليتي الاختيار والتوظيف. وإعداد برامج التدريب والتعلم والتنمية، وزيادة نشاط حماية العاملين من المخاطر، وتصميم برامج التعويضات والحوافز.
2. إستراتيجية الاندماج : الاستغناء عن جزء من الموارد البشرية، وكيفية تعويض الجزء المستغنى عنه، وكيفية دمج الموارد في المنظمين، وتحديد البرامج الثقافية والتدريسية والتنموية لتناسب الموارد البشرية المندمجة.
3. إستراتيجية تنوع المنتجات : تبني إستراتيجية موارد بشرية متنوعة، وبرامج استقطاب متنوعة، وبرامج تعلم وتدريب وتنمية متنوعة، وبرامج حماية وسلامة وإصابات عمل متنوعة.
4. إستراتيجية استقرار: استقطاب عدد قليل من الموارد البشرية الجيدة، وتحديث برامج التعلم والتدريب والتنمية، وعدم التجديد في برامج الحماية والسلامة، وتحديث وتزويد برامج التعويضات والحوافز.
5. إستراتيجيات التميز في الجودة : تطلب استقطاب موارد بشرية ماهرة ومميزة، وإحداث البرامج التدريبية، والاستغناء عن العمال غير الماهرة، و تصميم برامج خاصة بالحوافز المالية والعينية والمعنوية، ونظام تعويضات وتحفيز يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

6/ إستراتيجية قيادة التكلفة :

تطلب إنجاز أكبر قدر من المنتجات بأقل قدر من التكاليف هذا يتطلب موارد بشرية لها قدرات فائقة على الإبداع والتطوير .

7/ إستراتيجية التنبؤ (التوقع) تبني إستراتيجية للتوافق مع المستجدات البيئية (تميز، توسع): تطلب استقطاب الأفضل والأنسب والكفاءة العالية والمتميزة من الموارد البشرية، والعناية الفائقة بالموارد البشرية حيث التدريب والحوافز والحماية الصحية .

2/ التكامل الإستراتيجي على مستوى إستراتيجيات وحدات الأعمال (النشاط):

في معظم المنظمات، فإن إدارة الموارد البشرية ترتبط بعملية تخطيط وتنفيذ إستراتيجية النشاط، كما أن إدارة الموارد البشرية يجب ألا تتم بمعزل عن إدارة المنظمة ككل من خلال مدخل إستراتيجي إجمالي. بافتراض أن العنصر البشري من العناصر الضرورية في تكوين وتنفيذ القرارات الأساسية بالمنظمة، لذلك فإن المنظمة عليها أن تنفذ إستراتيجيتها لإدارة هذا المورد وربطه بالإستراتيجية الكلية ويتمثل دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إستراتيجية النشاط في النقاط التالية :

1/ تصميم إستراتيجية النشاط ⁽²¹⁾:

1. وذلك من خلال تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وما بها من فرص يمكن استغلالها وتهديدات يجب تجنبها، وكذلك البيئة الداخلية للمنظمة وما بها من نقاط قوة يمكن استخدامها لاستغلال الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية أو مواجهة التهديدات، كذلك نقاط ضعف يجب تحسينها وتقويتها إذا توافرت لدى المنظمة الموارد والإمكانات اللازمة، ومن نقاط القوة والضعف الموجودة بالمنظمة منها ما يتعلق بالموارد البشرية بالمنظمة.

2. تقدير إستراتيجيات النشاط المرغوبة والممكن تنفيذها في ضوء مساهمة الموارد البشرية.

3. تحديد فجوة الموارد البشرية (في حالة وجودها) في حالة تنفيذ الإستراتيجية. ويتم تحديدها في ضوء مقارنة المطلوب من الموارد البشرية من حيث العدد والمؤهلات والمعرض منها من حيث العدد والمؤهلات.

4/ تصميم إستراتيجية الموارد البشرية من خلال تصميم سياسات

إدارة الموارد البشرية التي تدعم إستراتيجية النشاط وذلك في ضوء العلاقة التكاملية بين إستراتيجية النشاط وإستراتيجية الموارد البشرية والذي ينتج عنه مخرجات فردية وتنظيمية فعالة منها تحسين الميزة التنافسية للمنظمة.

3/ التكامل الإستراتيجي الداخلي على مستوى الإستراتيجيات الوظيفية .

يكون دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في التكامل على المستوى الداخلي الوظيفي (التسويق والإنتاج وغيرها) للمنظمة ككل على النحو التالي: قيام إدارة الموارد البشرية بتحليل البيئة الداخلية ورصد عناصر القوة والضعف في المورد البشري وبالتالي معرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة. توفر وتلبي إدارة الموارد البشرية حاجات الإدارات الوظيفية الأخرى من المورد البشري المناسب والمدرب والمؤهل والمحفز بشكل جيد من خلال برامجها وسياساتها التعليمية والتنموية والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة وظيفية أهدافها الإستراتيجية بغية تكامل تلك الإستراتيجيات لتحقيق التكامل الإستراتيجي بالداخل.

قيام مديرو إدارة الموارد البشرية بأعباء العمل الخاص بالموارد البشرية بدءاً من الاستقطاب والاختيار إلى نهاية مدة الخدمة والتعامل مع المشاكل الإنسانية نيابةً عن مدراء الإدارات الوظيفية الأخرى مما يجعلهم متفرغين تماماً لمهامه⁽²²⁾.

الدور التخصصي لإدارة الموارد البشرية في الموظفين بسبب المعرفة المتزايدة بأهمية حقوقهم في مكان العمل وتطلعاتهم واحتياجاتهم وطرق وقايتهم وسلامتهم وحمايتهم من المخاطر ودورهم في تحقيق النجاح والتميز للمنظمة. تفاعل وتكامل وظائف إدارة الموارد البشرية (رسالة وغايات وأهداف) مع بعضها البعض يهدف لتحقيق إستراتيجيتها وإستراتيجيات الهيكل التنظيمي (مستوى النشاط) ومن ثم الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل.

وجود إستراتيجية واضحة للمورد البشري تسهم في تحقيق أعلى درجات الرضا والارتياح ورفع الروح المعنوية وتقوية الولاء والانتماء للمنظمة ككل.

4/ التكامل الإستراتيجي في المستوى الخارجي:

تتكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجيات الهيكل الوظيفي وإستراتيجيات المنظمة في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية.

ويمكن النظر لهذا التكامل الإستراتيجي من عدة جوانب يمكن تقويم بها إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الإستراتيجي ومنها تحليل الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية ، توفير الذكاء التنافسي وذلك من خلال جمع البيانات التفصيلية بخصوص الحوافز التي يستخدمها المنافسون، وشكاوي العملاء، القوانين الجديدة وبرامج التأمين الصحي معرفة الكفاءات النادرة أو المبدعة في المنظمات المنافسة وغيرها من المعلومات التي تخص سياسات الموارد البشرية .

5/التكامل الإستراتيجي بين مكونات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

هو تكامل وتطابق داخلي ويقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متكامل بهدف خدمة وإنجاز الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الهيكل التنظيمي⁽²³⁾. مثل تكامل وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين).

ومما سبق يتبين أن وضع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التكامل بينها وبين الإستراتيجية العامة يساعد في المنظمات تحقيق ما يلي :
تخصيص الموارد البشرية ووضع الأولويات بالنسبة للأنشطة والبرامج .
تحقيق التكامل بين مكونات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات الأخرى

توليد الأفكار وتنمية الابتكار وتحقيق التعليم المستمر

تحسين الجودة في العمل .

تدعيم المزايا التنافسية وعوامل النجاح .

تحسين الاتصالات والتنسيق بين أجزاء النظام .

تحسين وتطوير السلوك التنظيمي

تحسين الأداء الوظيفي .

إجراءات الدراسة الميدانية :

إجراءات الدراسة الميدانية:

1/ منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي لوصف الظاهرة وتحليلها والتاريخي في ثبت المادة العلمية في الإطار النظري من مصادرها الثانوية المتعلقة بأدبيات الموضوع ومنهج دراسة الحالة كمنهج مساعد .

2/ أداة الدراسة : الاستبانة

3/ **صدق الاستبانة:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال لإبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لمحاورها ووضوح صياغتها مدى كفايتها لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة ولقد قام الباحث بإجراء التعديلات التي أشار إليها المحكمين .
مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بشركتي رام وبترونيديز للطاقة والذي يتكون مدير عام ومدير قطاع مدير إدارة ورئيس قسم ومهندس البالغ عددهم (122) وتم اخذ عينة مسيرة بعدد (46) موظفاً بنسبة (38%) .
شركة رام للطاقة :

تأسست في العام 2003م تعد من اكبر مقاولي المشاريع الهندسية في السودان تعمل في العديد من المجالات في خدمات النفط والغاز والكهرباء والطاقة البديلة والمتجددة ومن أهم عملائها وزارة النفط والغاز ووزارة النقل والبنية التحتية وحدة تنفيذ السدود وهيئة مياه ولاية الخرطوم .
شركة بترونيديز للطاقة :

تأسست الشركة 1999م بتوفير عمالة لشركات عمليات البترول مثل شركة النيل للبترول الكبرى وبترودار هي شركة وطنية تلعب دوراً هاماً في قطاع النفط والطاقة وتتنبى سياسة أنشاء أعمال مستدامة وبناء تحالفات وشراكات قوية لتوفير قيم التميز للنفط والغاز وتعمل في مجالات معالجة الغاز وعمليات صيانة آبار النفط وأهم عملائها شركة بتروانرجي لعمليات البترول وشركة الروايات لعمليات البترول .
جدول (4/1) توزيع أفراد العينة بالشركات .

م	الشركة	العدد	النوع	
			ذكر	أنثى
1	رام للطاقة	26	22	4
2	بترونيديز للطاقة	21	19	2

المصدر : من إعداد الباحث، من واقع الاستبيان، الخرطوم، 2020م
الوصف الإحصائي لعينة الدراسة :
وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية :

1/ جدول (4/2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

النوع	العدد	النسبة
الذكور	42	87 %
الإناث	6	13 %
المجموع	46	100 %

المصدر : من إعداد الباحث، من واقع الاستبيان، الخرطوم، 2020 م
الجدول أعلا يوضح أن (87 %) من أفراد العينة من الذكور و(6 %) من
أفراد العينة من الإناث هذا يبين أن طبيعة العمل في الشركات في منشآت النفط
والغاز والكهرباء عمليات ميدانية في الحقول والمواقع تطلب وجود الذكور .
2/ جدول (4/3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
بكالوريوس	29	63 %
دبلوم عالي	4	9 %
ماجستير	13	28 %
دكتوراه	0	0 %
المجموع	46	100 %

المصدر : من إعداد الباحث، من واقع الاستبيان، الخرطوم، 2020 م
الجدول أعلا يوضح أن (63 %) من أفراد العينة تعليمهم جامعي و(9 %) من
من حملة دبلوم عالي و (28 %) من حملة الماجستير، مما يؤكد بأن الشركات
تهتم بالمؤهلات العليا .

3/ جدول (4/4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	9	20 %
5 — 10 سنوات	27	58 %
10 — 15 سنوات	6	13 %
15 سنة فأكثر	4	9 %
المجموع	46	100 %

المصدر : من إعداد الباحث، من واقع الاستبيان، الخرطوم، 2020 م
الجدول نجد أن (20 %) من أفراد العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات
و(58 %) خبرتهم من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات و (13 %) خبرتهم من

10 وأقل من 15 سنة و (9 %) خبرتهم من 15 سنة فأكثر مما يؤكد الشركات تهتم بذوي الخبرات من الشباب .

4/ جدول (4/5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة	العدد	المسمى الوظيفي
4 %	2	مدير عام
0 %	0	نائب مدير
9 %	4	مدير قطاع
26 %	12	رئيس قسم
61 %	28	مهندس
100 %	46	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث، من واقع الاستبيان، الخرطوم، 2020م
 جدول رقم (4/6) : تكرارات الفرضية الأولى : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الفكري الإستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق التكامل الإستراتيجي

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لدي الشركة إستراتيجية كلية تتفرع منها بقية الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى	28 % 60	17 % 37.5	1 % 2.5	0 % 0	0 % 0
2	تعتبر إدارة الموارد البشرية تعتبر جزء أساسي من الإدارة العليا	29	15	2	0	0
3	يتم تطوير إستراتيجية الموارد البشرية بناءً على الخطط الإستراتيجية بالمنظمة .	26	13	0	6	1
4	توجد إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية بالمنظمة .	26	15	1	4	0

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	تساهم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة .	28	16	2	0	2
6	عند تقييم الإستراتيجية بالمنظمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تكون جزء من عملية التقييم .	26	19	0	1	1

جدول رقم (4/10) : تحليل بيانات الدراسة على فقرات محور الفكري الإستراتيجي للموارد البشرية

م	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً	التوسط	الانحراف المعياري	النسبة	T test	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	28	17	1	0	0	4.6	0.41	92%	0.58	أوافق بشدة	5
2	29	15	2	0	0	4.5	1.07	90%	0.21	أوافق بشدة	1
3	26	13	0	6	1	4.4	1.26	82%	0.14	أوافق بشدة	2
4	26	15	1	4	0	4.4	0.74	88%	0.97	أوافق بشدة	6
5	28	16	2	0	2	4.6	0.24	92%	0.97	أوافق بشدة	4
6	26	19	0	1	1	4.5	1.22	90%	0.18	أوافق بشدة	3
المجموع						4.5	0.76	89%	0.50		

المصدر : من إعداد الباحث، من واقع الاستبيان، الخرطوم، 2020م

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ونسبتها وقيمتها حسب اختبار (T. test) واتجاهات العينة وترتيبها والنتائج مبينة في جدول رقم (4/5) والذي يبين آراء أفراد العينة في فقرات المحور الأول وقد بلغ متوسط عبارات المحور (4.5) والانحراف المعياري (0.76) ونسبة بلغت (89 %) مما يدل على أن مستوى (الفكري الإستراتيجي للموارد البشرية) لدى

عينة الدراسة (كبير جداً) حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي للإجابات، كما يتضح أن قيمة اختبار (T.test) لفقرات المحور أقل (0.50) من قيمة ت الجدولية (2.013) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لإي متغير من متغيرات الدراسة حول فقرات (تبني الفكري الإستراتيجي للموارد البشرية) وأنهم موافقون على جميع فقرات المحور ويرى الباحث بناءً على آراء أفراد العينة محل الدراسة يتوفر لديهم قدر كبير بالفكر الإستراتيجي وبأهميته وأبعاده وخطواته ويعزو الباحث ذلك (لحدثة تأسيس الشركات في قطاع النفط التي حيث تم تأسيس شركة بترونيذ في عام (1999م) وشركة رام (2003م) في ظل التغيرات الإدارية والتكنولوجية نظم المعرفة وأن هذا القطاع حيوي بطبيعته له ممارسات معقدة ومرتبطة ببعضها مما يحتم عليها استقطاب عناصر مقتدرة من حملة الشهادات بكالوريوس فما فوق وتأهيل منسوبيها بالقدر الذي يتناسب مع حيوية القطاع، وهذا يتوافق مع أبعاد الفكر الإستراتيجي التي تطالب بتوفير واعتماد كوادر إدارية ذات كفاءة عالية وبرامج للتطوير والتدريب وفقاً للممارسات الوظيفية للعاملين لمواجهة التغيرات الإدارية والتكنولوجية، واعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة والعمل على تنميتها والمحافظة عليها وربط معدلات الإنجاز بالحوافز والمكافآت والمكاسب.

جدول رقم (4/8): ثانياً: المحور الثاني: مستوى ممارسة وتطبيق

إستراتيجية الموارد البشرية

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	إدارة الموارد البشرية تشارك في إعداد وتقييم الخطط الإستراتيجية على مستوى الشركة .	0	0	0	17	29
2	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتحليل البيئي للمنظمة لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لديها	7	6	2	13	17

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
3	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتحليل البيئي للمنظمة لمعرفة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية .	11	8	3	10	14
4	تحقق إدارة الموارد البشرية القدرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية للموارد البشرية	14	23	3	3	3
5	العاملين يعرفون إستراتيجية الشركة ويطلعون عليها .	30	13	0	5	0
6	العاملين بإدارة الموارد البشرية لهم القدرة على الاطلاع بالدور الإستراتيجي مع القيام بدورهم التقليدي في العمل	22	17	3	0	2

جدول رقم (4/9) : تحليل بيانات الدراسة على عبارات المحور الثاني :

(ممارسة وتطبيق خطوات إستراتيجية الموارد البشرية)

م	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً	التوسط	الانحراف المعياري	النسبة	T test	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	2	3	5	14	24	2.0	2.42	40%	0.06	غير موافق	5
2	7	6	2	13	17	2.3	1.60	46%	0.06	غير موافق	1
3	11	8	3	10	14	2.8	1.66	56%	0.08	محايد	6
4	14	23	3	3	3	3.9	1.16	78%	0.11	موافق	4
5	30	13	0	5	0	4.6	0.32	92%	0.75	موافق بشدة	3
6	22	17	3	0	2	4.1	1.31	82%	1.15	موافق	2
المجموع						3.7	1.12	74.3%	0.41		

المصدر : من إعداد الباحث، من واقع الاستبيان، الخرطوم، 2020م

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ونسبتها وقيمتها حسب اختبار (T. test) واتجاهات العينة وترتيبها والنتائج مبينة في جدول رقم (4/9) والذي يبين آراء أفراد العينة في فقرات المحور الثاني (ممارسة وتطبيق خطوات إستراتيجية الموارد البشرية) وقد بلغ متوسط عبارات المحور (3.7) والانحراف المعياري (1.12) ونسبة بلغت (74.3%) مما يدل على أن مستوى (ممارسة وتطبيق خطوات إستراتيجية الموارد البشرية) لدى عينة الدراسة (كبير) حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي للإجابات، كما يتضح أن قيمة اختبار (T.test) لفقرات المحور (0.41) أقل من قيمة ت الجدولية (2.013) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لأي متغير من متغيرات الدراسة حول فقرات (ممارسة وتطبيق خطوات إستراتيجية الموارد البشرية) وأنهم موافقون على بعض فقرات المحور ويرى الباحث بناءً على آراء أفراد العينة محل الدراسة أن ممارسة وتطبيق خطوات إستراتيجية الموارد البشرية من حيث ربط وتطوير إستراتيجية الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة وأن العاملين يعرفون الإستراتيجية ويطلعون عليها ولهم القدرة على الاطلاع بالدور الإستراتيجي مع القيام بدورهم التقليدي في العمل، ولديهم فهم متعمق بأهمية التحليل البيئي الداخلي والخارجي للإستراتيجية، ولكن من خلال إجابات المفحوصين لفقرات (1 — 2 — 3) والخاصة بمشاركة إدارة الموارد في وضع الإستراتيجية، والتحليل البيئي الداخلي للمنظمة لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لديها بالتحليل البيئي الخارجي للبيئة المنظمة لمعرفة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية اتضح أنهم غير موافقين في الفقرتين الأولى والثانية ومحايدون في الفقرة الثالثة مما يدل أن العاملين بالشركتين لديهم تصور وفهم واضح بالخطط الإستراتيجية لأنهم يدركون أهمية المشاركة في وضع الإستراتيجية والتحليل البيئي، أي أنهم عند تصميم الإستراتيجية لم يتم إشراكهم أو لم يكونوا على إطلاع بها ويعزو الباحث ذلك لعدة أسباب منها، الإدارة إنفراد الإدارة العليا بوضع الخطط الإستراتيجية وهذا يحدث في أغلب الحالات وهذا ما أوضحه (عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، 2005 م) حيث ذكر: أن بعض المسوحات الميدانية أوضحت أن ما بين (5% - 7%) فقط من المنظمات تعطي الموارد البشرية دوراً في وضع وصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة، أو أن الإدارة تستعين بمستشارين متخصصين في تحليل وتقييم المتغيرات في البيئة الخارجية، ومنها حيوية قطاع النفط وتعقيداته وسرعة تغيراته وتأثره بالعوامل الخارجية وخصوصاً بعض انفصال جنوب السودان وأيلولة كثير

من المنشآت النفطية إليه مما حدا ببعض الشركات إلى إعادة هندسة عملياتها (هندرتها) وهذا ما ذكره : الباحث⁽²⁴⁾ هيثم محمد أحمد عوض في بحثه أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية على عينة من شركات النفط بالسودان، كما بعض الآراء في الشركات محل الدراسة تشير إلى عملية التحليل البيئي تتم عن طريق إدارة المخاطر حسب متطلبات الأيزو لأخر إصدار (ISO 9001 / 2015). وبالرغم من أن عبارة العاملين بإدارة الموارد البشرية يعرفون إستراتيجية المنظمة ويطلعون عليها جاءت بدرجة موافق بشدة يمكن القول الشركتين تنشر الخطط الإستراتيجية للموظفين بغية الاطلاع عليها حيث أنهم من يقومون بتنفيذها ويرى الباحث أن الشركتين ما زالتا تمارس أنشطتها وأنهما تقومان بوضع استراتيجياتهما المناسبة بناءً على ما تملكه من مقومات، ولهذا يرجح الباحث السببين الآخرين.

جدول رقم (4/10) توجد علاقة ذات دلالة بين وجود إستراتيجيات للموارد البشرية (المحور الوظيفي) وتحقيق التكامل الإستراتيجي .

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتم عملية تحليل وتصميم الوظائف بما يتناسب مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة .	17	18	2	0	0
2	ترتبط سياسات التوظيف بعملية تصميم وتنفيذ الإستراتيجية	25	21	0	0	0
3	ترتبط سياسات التدريب بالخطط الإستراتيجية للمنظمة .	29	17	0	0	0
4	تتم عملية تقييم الأداء الوظيفي وفق متطلبات عناصر كفاءة الإستراتيجية .	19	23	3	1	2
5	ترتبط عملية التعويض والتحفيز الفعال وفق متطلبات عناصر كفاءة الإستراتيجية .	30	16	0	0	0
6	يتم تصميم وتبني أنظمة فعالة لبرامج السلامة المهنية بما تزيد من كفاءة الإستراتيجية .	27	17	1	0	1

جدول رقم (4/11) : تحليل بيانات الدراسة على عبارات المحور الوظيفي
توجد علاقة ذات دلالة بين وجود إستراتيجيات للموارد البشرية (المحور
الوظيفي) وتحقيق التكامل الإستراتيجي .

٤	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	T test	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	17	18	2	0	0	4.5	0.74	90%	0.30	أوافق بشدة	3
2	25	21	0	0	0	4.5	0.81	90%	0.27	أوافق بشدة	4
3	29	17	0	0	0	4.6	0.72	92%	0.32	أوافق بشدة	1
4	19	23	3	1	2	4.3	0.75	86%	0.25	أوافق بشدة	6
5	30	16	0	0	0	4.6	0.85	92%	0.30	أوافق بشدة	2
6	27	17	1	0	1	4.5	0.75	90%	0.29	أوافق بشدة	5
المجموع						4.5	0.77	90%	0.30		

المصدر : من إعداد الباحث، من واقع الاستبيان، الخرطوم، 2020م

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ونسبتها وقيمتها حسب اختبار (T. test) واتجاهات العينة وترتيبها والنتائج مبينة في جدول رقم (4/11) والذي يبين آراء أفراد العينة في فقرات المحور الثالث (ربط إستراتيجيات الموارد البشرية (المحور الوظيفي) بتحقيق التكامل الإستراتيجي) وقد بلغ متوسط عبارات المحور (4.5) والانحراف المعياري (0.77) ونسبة بلغت (90%) مما يدل على أن مستوى (ربط إستراتيجيات الموارد البشرية (المحور الوظيفي) بتحقيق التكامل الإستراتيجي) لدى عينة الدراسة (كبير جداً) حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي للإجابات، كما يتضح أن قيمة اختبار (T.test) لفقرات المحور (0.30) أقل من قيمة ت الجدولية (2.013) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لإي متغير من متغيرات الدراسة حول فقرات (ربط إستراتيجيات الموارد البشرية — المحور الوظيفي — بتحقيق التكامل الإستراتيجي) وأنهم موافقون بشدة على كل فقرات المحور ويرى الباحث بناءً على آراء أفراد العينة محل الدراسة أن الإدارة تولي اهتماماً كبير بعمليات بتصميم إستراتيجيات لوظائف إدارة الموارد البشرية

الرئيسية (تحليل الوظائف، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويض والتحفيز وبرامج السلامة المهنية) بما يتوافق مع متطلبات نجاح الإستراتيجيات الأخرى بالشركات باعتبارها إحدى المتطلبات الأساسية لنجاح الشركات ويعزو الباحث ذلك لقناعة مجتمع الدراسة بأهمية ربط استراتيجيات الموارد البشرية الرئيسة بالإستراتيجيات الأخرى (الوظيفية، الكلية) كون فئة المفحوصين في الشركتين من أصحاب المؤهلات العالية من حملة البكالوريوس الماجستير وأصحاب وفكر وثقافة في عدة مجالات كالهندسة والإدارة والمحاسبة.

جدول رقم (4/12): دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الإستراتيجي بالمحور التكامل

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أشقة
1	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تساعد المنظمة في تحقق التكامل الإستراتيجي بالمنظمة ككل	29	14	1	0	2
2	يتم التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرئيسة (التحليل، التوظيف...الخ).	25	18	2	0	1
3	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقق التكامل بين إستراتيجيات وحدات الأعمال .	23	19	1	4	0
4	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقق التكامل بين الإستراتيجيات الوظيفية (التسويق، الإنتاج...الخ).	27	17	2	0	0
5	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تساعد المنظمة في تحقق التكامل الإستراتيجي على المستوى الداخلي.	30	12	2	1	1
6	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تساعد المنظمة في تحقق التكامل الإستراتيجي على المستوى الخارجي.	22	19	0	0	5

جدول رقم (4/13): تحليل بيانات الدراسة على عبارات المحور مستويات التكامل

رتبة السؤال	اتجاه العينة	T test	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط	لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	٥
2	أوافق بشدة	0.23	90%	0.80	4.5	2	0	1	14	29	1
5	أوافق بشدة	0.21	88%	0.96	4.4	1	0	2	18	25	2
4	أوافق بشدة	0.38	88%	0.55	4.4	0	4	1	19	23	3
3	أوافق بشدة	0.26	90%	0.86	4.5	0	0	2	17	27	4
1	أوافق بشدة	0.26	90%	0.68	4.5	1	1	2	12	30	5
6	أوافق	0.12	82%	1.38	4.1	5	0	0	19	22	6
		0.24	88%	0.87	4.4						المجموع

المصدر : من إعداد الباحث، من واقع الاستبيان، الخرطوم، 2020م

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ونسبتها وقيمتها حسب اختبار (T. test) واتجاهات العينة وترتيبها والنتائج مبينة في جدول رقم (4/13) والذي يبين آراء أفراد العينة في فقرات المحور الرابع (مستويات التكامل الإستراتيجي) وقد بلغ متوسط عبارات المحور (4.4) والانحراف المعياري (0.87) ونسبة بلغت (88%) مما يدل على أن معرفة (مستويات التكامل الإستراتيجي) لدى عينة الدراسة (كبير جداً) حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي للإجابات، كما يتضح أن قيمة اختبار (T.test) لفقرات المحور (0.24) أقل من قيمة ت الجدولية (2.013) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لأي متغير من متغيرات الدراسة حول فقرات (مستويات التكامل الإستراتيجي) وأنهم موافقون بشدة على كل فقرات المحور ويرى الباحث بناءً على آراء أفراد العينة محل الدراسة أنهم على قدر عالي من الوعي بالإستراتيجية الكلية للشركات حيث لكل من الشركتين رؤية ورسالة وغايات وأهداف دراسة لوضعها لمعرفة الفجوة في الأداء ومن ثم تصميم استراتيجيات وحدات الأعمال (الهيكل التنظيمي، مستوى النشاط، نوعية الموارد البشرية والموارد الأخرى اللازمة وارتباط جهود تلك إدارات بالأهداف العامة للشركة ونوع

الإستراتيجية التي تنوي الشركة تطبيقها ، وكذلك على المستوى الوظيفي حيث يتم ارتباط جهود إدارات (التسويق والإنتاج... الخ بالأهداف العامة للشركة) . ومن معرفة متطلبات التكامل الخارجي للعمليات الوظيفية التي تؤثر على المتعاملين مع المنظمة مثل الموردين والدائنين والوكلاء وعملاء وغيرهم وأيضاً التكامل الإستراتيجي بين مكونات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب... الخ) ويعزو الباحث ذلك لامتلاك هذه الشركات لموارد بشرية ذات كفاءة عالية لها رؤية واضحة حول العلاقة التكاملية بين إستراتيجية الكلية وإستراتيجية النشاط والإستراتيجيات الوظيفية وإستراتيجيات الموارد البشرية، وكل يندرج في أبعاد الفكر الإستراتيجي الذي تبنته هذه الشركات .

النتائج:

1. أن الموظفين بالشركتين لديهم تصور وفهم واضح بالخطط الإستراتيجية لأنهم يدركون أهمية التحليل البيئي للإستراتيجية.
2. مستوى تطبيق الفكر الاستراتيجي بالشركات مرتفع جداً.
3. إدارة الموارد البشرية لم تكن جزءاً من منظومة الإدارة العليا التي تشارك في وضع الإستراتيجيات بالشركات .
4. عند تصميم الإستراتيجيات بالشركات لم تتم مشاركة الموظفين .
5. لم تتم مشاركة الموظفين في عملية التحليل الداخلي والخارجي عند تصميم الإستراتيجيات .
6. مستوى التكامل الإستراتيجي بالشركات مرتفع جداً.

النتائج العامة :

1. يتضح أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي جزء أو نظام فرعي من نظام كلي أشمل وأكبر تتطابق وتتكامل مع إستراتيجيات الهيكل التنظيمي وإستراتيجية المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها.
2. إن نجاح الإستراتيجية العامة للمنظمة يتطلب نجاح في إستراتيجية وحدات الأعمال والتي تتطلب نجاح في كل إستراتيجية نشاط وظيفي .
3. أن الإدارة العليا تدعم إستراتيجية الموارد البشرية من خلال المشاركة في حل المشاكل المتعلقة بها وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذها.
4. مشاركة إدارة الموارد البشرية في وضع وصياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل مطلب مهم في ظل التوجه الإستراتيجي .

التوصيات :

تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة لتأخذ دورها الحيوي كاملاً في عملية التخطيط الإستراتيجي وبالتالي تنفيذ الإستراتيجية.

ضرورة ربط أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع أهداف الإستراتيجية الكلية .

أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من منظومة الإدارة العليا التي تشارك في وضع الإستراتيجية العامة باعتبارها شريكاً فاعلاً. (ضرورة مراعاة موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي) .

إيجاد دور فاعل لإدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى لوضع الإستراتيجيات الوظيفية ورسم السياسات وتوفير الطاقات البشرية القادرة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية الوظيفية.

ضرورة أن يكون العاملون وخصوصاً في إدارة الموارد البشرية من أصحاب الاختصاص ذوي الخبرة والدراية، وفهم طبيعة النشاط الذي يمارسونه .

تزويد مديرو إدارة الموارد البشرية بالمهارات السلوكية والتطوير التنظيمي والتجديد التنظيمي لمواكبة المستجدات المرتبطة بالعلمية الإدارية وعكسها ضمن برامج تنمية الموارد البشرية .

وضع سياسات مرشدة ومنظمة للموارد البشرية بدءاً من تعيينهم وحتى انتهاء خدمتهم.

تفعيل دور تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في نقل المعرفة والمعلومات والتعامل معها واستثمارها بالسرعة المطلوبة .

تعليم وتدريب أعضاء إدارة الموارد البشرية على أعمال التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ القرارات على ضوء معلومات وبيانات دقيقة كافية عن موضوع القرار.

ضرورة معرفة أعضاء إدارة الموارد البشرية لظروف وخصائص بيئة أعمال المنظمة والتعرف على تأثيرها في إعداد وتنفيذ خطط وبرامج الأعمال.

المصادر والمراجع :

- فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، ط2، 2007م).
- بارى كشواى، إدارة الموارد البشرية، ترجمة خالد العامري (القاهرة: دار الفاروق للنشر، ط1 _ 2002م).
- عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية (القاهرة: ط2، 2005م).
- عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى العاملة (القاهرة: الشركة العربية، ط1، 2010م).
- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وعمليات- (عمان: دار اليازوري العلمية للطباعة، الطبعة العربية، 2005م).
- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، عمان : دار وائل للنشر، 2005 م .
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري (القاهرة، د. ن)، 2004 م .
- مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، عمان : إثراء للنشر والتوزيع، 2014م، ص 105.
- طارق طه، الإدارة العامة (القاهرة : الحرمين للنشر)، ط4، 2006 م .
- محمد سمير أحمد، الادارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة، 2009 م .
- رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، القاهرة : الدار الجامعية، 2005م .
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان: دار مجدلاوي، ط1، 2004 م .
- منصور المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية، معهد الإدارة العامة، 2011م، د.ط.
- جوناثان سميلانسكي ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة هند رشدي، القاهرة ك كنوز للنشر والتوزيع ، 2012 م .
- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية ومفاهيم وعمليات، عمان: دار

اليازوري العلمية للطباعة والنشر، الطبعة العربية، 2005م.
خضير كاظم وياسين كساسبة، إدارة الموارد البشرية (عمان : دار
المسيرة)9، ط3، 2010م

Source: Brock bank, W., in HR were Really Strategically Proactive:
Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive
.Advantage, Human Resource Management, (Vol. 38, No. 4, 1999), P. 339
الرسائل العلمية :

إسماعيل علي بسيوني، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في
الشركات السعودية الكبرى، مركز البحوث وتنمية الموارد البشرية، جامعة
الملك سعود، القصيم 2005م .

حاتم فارس الطعان، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق
النجاح الاستراتيجي بوزارة النقل العراقية، مجلة الدنانير، العدد الثالث.
هيثم محمد أحمد عوض ، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء
المؤسسي دراسة ميدانية على عينة من شركات النفط بالسودان .

المصادر والمراجع:

- (1) إسماعيل علي بسيوني، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات السعودية الكبرى، مركز البحوث وتنمية الموارد البشرية، جامعة الملك سعود، القصيم 2005م.
- (2) حاتم فارس الطعان، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوزارة النقل العراقية مجلة الدنانير، العدد الثالث،
- (3) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، القاهرة: دار الفاروق للنشر، ط1، 2002م، ص11.
- (4) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان: دار مجدلوي، ط1، 2004م، ص24.
- (5) منصور المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية، معهد الإدارة العامة، 2011م، د.ط.
- (6) رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، القاهرة: الدار الجامعية، 2005م، ص159.
- (7) عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، القاهرة، ط1، 2005م، ص19
- (8) عامر خضير الكبيسي، المرجع السابق نفسه، ص19.
- (9) فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية) ط2، 2007م، ص243.
- (10) فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق نفسه، ص243.
- (11) خضير كاظم وياسين كساسبة، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار المسيرة)9، ط3، 2010م، ص26.
- (12) المرجع السابق نفسه، ص27.
- (13) فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص242.
- (14) زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية ومفاهيم وعمليات، عمان: دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر، الطبعة العربية، 2005م، ص332.
- (15) محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة، 2009م، ص30.
- (16) محمد سمير أحمد، المرجع السابق نفسه، ص32.
- (17) مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2014م، ص105.

- (18) طارق طه، **الإدارة العامة** (القاهرة : الحرمين للنشر)، ط4، 2006 م، ص 364 .
- (19) أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية الإدارية العصرية لرأس المال الفكري** (القاهرة، د. ن)، 2004م، ص 45.
- (20) جوناثان سميلانسكي ، **إدارة الموارد البشرية** ، ترجمة هند رشدي، القاهرة ك كنوز للنشر والتوزيع ، 2012 م .
- (21) ص 106-107.
- (22) Source: Brock bank, W., in HR were Really Strategically Proactive: **Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage**, Human Resource Management, (Vol. 38, No. 4, 1999), P. 339.
- (23) عبد الباري درة وآخرون، **إدارة القوى العاملة**، القاهرة: الشركة العربية المتحدة، ط1، 2010م، ص11.
- (24) عمرو وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، عمان : دار وائل للنشر، 2005م، ص 175.
- (25) هيثم محمد أحمد عوض ، **أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي** ، دراسة ميدانية على عينة من شركات النفط بالسودان رسالة دكتوراة غير منشور ، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية ، 2020.