

# تأثير التفكير الإستراتيجي في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

## دراسة ميدانية تحليلية لأراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية

أ.م.د. صلاح الدين عواد الكبيسي  
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد  
قسم إدارة الأعمال

### المستخلص

سعى الباحث إلى تشخيص مستوى انعكاس مهارات التفكير الإستراتيجي (حدس، تأمل، إبداع) لدى المديرين في وزارة الصحة العراقية وبعض المؤسسات التابعة لها في صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: (اختيار وتعيين، تدريب، تحفيز، تقييم أداء) إدراكاً منه لأهمية الموضوعين المبحوثين، ولأهمية النتائج المتوقعة منه للميدان المبحوث، اختار الباحث عينة بحجم (50) من المديرين العاميين ومديري الأقسام في مقر الوزارة ودائرتي صحة بغداد/ الكرخ والرصافة ومدينة الطب والعيادات الشعبية بوصفهم الأكثر اهتماماً بالموضوع. وكانت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها تشير إلى أن مستوى مهارات التفكير الإستراتيجي لدى مديري الميدان المبحوث كان فوق المتوسط والى تأثير قوي لتلك المهارات في إستراتيجية الاختيار والتعيين، وأقل قوة في إستراتيجية التحفيز وعدم انعكاسه بالتأثير في إستراتيجيتي التدريب والتطوير، وتقييم الأداء. المصطلحات الأساسية: التفكير الإستراتيجي، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

### Effect of strategic thinking in human resource management strategies “Analytical field study of the views of a sample of managers in the Iraqi Ministry of Health”

#### Abstract

The researcher attempts to diagnose the level of the effect of strategic thinking skills (intuition, meditation, creativity) of the managers in the Ministry of Health in Iraq and some of its institutions in the formulation of human resources management: (selection, training, incentive, performance appraisal (Recognizing the importance of the subjects studied, and because of the importance of the expected results of the field under consideration, researcher selected a sample of Size (50) general managers and department managers in the office of the Ministry and the Departments of health Baghdad –Karkh, Rusafa, Medical City and Peoples Clinics, as most interested in the subject the most significant result obtained indicated that level of skills of strategic thinking among the headmasters of the field under consideration was above average and a strong reflection to those skills in the strategies of selection, assignment and less power in the strategy of incentive and not reflected in the strategies of training and development, performance appraisal.

*Key words:* strategic thinking, human resource management strategies.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد 18

العدد 67

الصفحات 57 - 27

## مقدمة

تعتبر التوجهات البارزة اليوم عن التغيرات الجذرية التي طالت مختلف جوانب الحياة والتي أفرزت حاجة لإنماط جديدة من التفكير الاستراتيجي وتبدو هذه الحاجة أكثر حرجة إذا ما كانت تتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. إذ تتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات ثم يكون للمنظمة مجموعة متكاملة من الإستراتيجيات الفرعية تشتق من الإستراتيجية العامة للموارد البشرية وفي جميع الأحوال فإن الإستراتيجية الناجحة هي التي تعتمد التحليل والإبداع والتأمل. رافق هذه التغيرات تحولاً من مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى التفكير الاستراتيجي الإبداعي التأملي وفي تغيير النظرة إلى الموارد البشرية من مجرد مجموعة أعمال إجرائية إلى وظيفة إستراتيجية تتعامل وتتشابك مع الأهداف والإستراتيجيات العامة وانعكاس الفكر الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، والتحول في توجهات إدارة الموارد البشرية جاء إدراكاً لأهمية النشاطات البشرية كالحدس والتأمل والإبداع الذهني والمهاري. وباتت المنظمات اليوم تدرك أن صياغة تلك الإستراتيجيات يتوقف على كفاءة المديرين الذين يقع عليهم ليس فقط صياغة الإستراتيجية بل وتنفيذها أيضاً وكل ذلك لاشك يتوقف على جملة أمور لعل من أهمها بتقدير الباحث توافر مهارات التفكير الإستراتيجي لدى المديرين سيما وأن الموضوع تنبؤي ومستقبلي خصوصاً مهارات الحدس والتأمل والإبداع، ثم أن توافر المهارات لوحده ليس كفيل بالنجاح، إذ لا بد من توظيفها في صياغة تلك الإستراتيجيات. تناول الباحث ذلك الموضوع بالبحث محاولاً اختبار انعكاس مضامين التكامل بين أبعاد التفكير الإستراتيجي في تحقيق التأثير في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات خدمية عبر خمسة محاور تضمن الأول منهجية البحث والثاني الدراسات السابقة في مجاله وأنصرف المحور الثالث للجانب النظري أما المحور الرابع فقد تضمن عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات ثم اختتم البحث بالمحور الخامس الاستنتاجات والتوصيات.

## المحور الأول/ منهجية البحث

سيتم في هذا المحور تناول مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ونموذجه وفرضياته وأدواته وكالاتي :

## أولاً: مشكلة البحث

يكتنف موضوع صياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتغيرات التي تسهم في ذلك أهمية بالغة وفيه نوع من الغموض، سيما في الأولوية ودرجة المساهمة ومرد الغموض هذا ذلك الجدل الفكري الذي تنأثر على مساحة واسعة من البحوث والدراسات، وقد استنبط الباحث من هذا الجدل تلك المحاولات التي أرادت إبراز دور المدير بوصفه المكلف بصياغة الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها، من هنا لا بد لمن يتصدى لهذا الموضوع بالبحث أن يفكر بالمتغيرات أو السمات التي يمكن أن تسهم في إنضاج هذا الدور للمدير ، ولعل أول ما يبادر إلى ذهنية الباحث تلك المهارات الفكرية للمدير والتي تشكل أو تسهم في تحديد رؤيته وأفقه الإستراتيجي لتطبيق منهج التفكير الإستراتيجي الذي يرافقه تشويش وعدم وضوح رؤيا أيضاً، والتساؤل الرئيس هنا: ما المهارات الفكرية التي يتمتع بها المدير وتسهم في إنضاج دوره الإستراتيجي سيما في مجال صياغة الإستراتيجية؟ وميدانياً يمكن أن تثار مجموعة تساؤلات فيما يخص الميدان المبحوث (وزارة الصحة):

- 1- ما مستوى أبعاد التفكير الإستراتيجي للمديرين في وزارة الصحة العراقية؟
- 2- ما مستوى صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لدى المديرين في وزارة الصحة؟
- 3- ما مستوى توظيف المديرين في الوزارة المبحوثة لمهارات التفكير الإستراتيجي (الحدس، التأمل، الإبداع) في صياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التحفيز ، تقييم أداء العاملين)؟

## ثانياً أهمية البحث

أستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة وتظهر تلك الأهمية في جانبين: الأول علمي عبر التأطير النظري لمتغيرات البحث ، والثاني عملي يظهر في إمكانية فحص وتشخيص أي المهارات التفكيرية التي يتمتع بها المدبرون في وزارة الصحة وفي تحديد تلك السبل الأفضل في توظيف تلك المهارات بما ينعكس إيجابياً في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الوزارة المبحوثة .

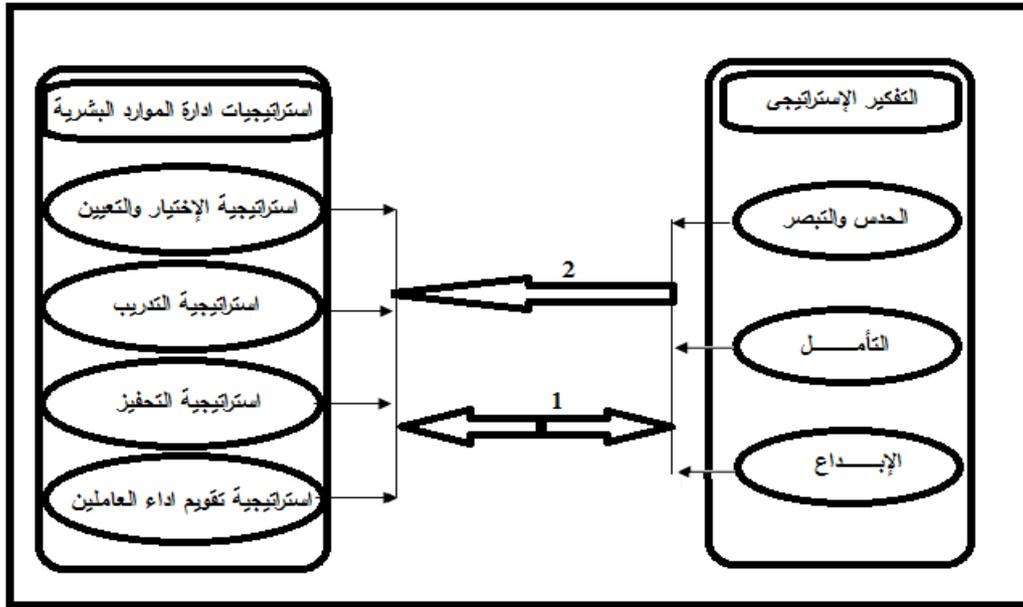
## ثالثاً: أهداف البحث

يهدف الباحث من خلال بحثه إلى جملة أهداف أبرزها :

- 1- تشخيص مستويات التفكير الإستراتيجي وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى مديري وزارة الصحة
- 2- تحديد مستوى العلاقة بين ابعاد التفكير الإستراتيجي للمديرين و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية .
- 3- تحديد مستوى تأثير ابعاد التفكير الإستراتيجي للمديرين في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

## رابعاً: نموذج البحث الفرضي

اعتمد الباحث في بناء نموده على دراسة (خليف، 2009) في ما يخص أبعاد التفكير الإستراتيجي ودراسة (الشمري، 2002) فيما يخص استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والشكل (1) يمثل نموذج البحث المقترح.



الشكل ( 1 )

نموذج البحث الفرضي

### خامسا": فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى : تزداد معنويا" فاعلية الاهتمام بصياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات وزارة الصحة بزيادة فاعلية إبعاد التفكير الاستراتيجي للمديرين فيها. ينفرع منها:

الفرضية الفرعية الأولى : تزداد معنويا" فاعلية الاهتمام بصياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بزيادة فاعلية الحدس والتبصر لدى المديرين .

الفرضية الفرعية الثانية : تزداد معنويا" فاعلية الاهتمام بصياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بزيادة فاعلية التأمل لدى المديرين .

الفرضية الفرعية الثالثة : تزداد معنويا" فاعلية الاهتمام بصياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بزيادة فاعلية الإبداع لدى المديرين .

الفرضية الرئيسية الثانية: ( تنعكس أبعاد التفكير الاستراتيجي (الحدس، التأمل، الإبداع) بالتأثير معنويا" وإيجابيا" في إجمالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية). ينفرع منها :

الفرضية الفرعية الأولى (تنعكس أبعاد التفكير الاستراتيجي (الحدس، التأمل، الإبداع) بالتأثير معنويا" وإيجابيا" في إستراتيجية الاختيار والتعيين) .

الفرضية الفرعية الثانية (تنعكس أبعاد التفكير الاستراتيجي (الحدس، التأمل، الإبداع) بالتأثير معنويا" وإيجابيا" في إستراتيجية التدريب والتطوير).

الفرضية الفرعية الثالثة (تنعكس أبعاد التفكير الاستراتيجي (الحدس، التأمل، الإبداع) بالتأثير معنويا" وإيجابيا" في إستراتيجية التحفيز).

الفرضية الفرعية الرابعة (تنعكس أبعاد التفكير الاستراتيجي (الحدس، التأمل، الإبداع) بالتأثير معنويا" وإيجابيا" في تقويم أداء العاملين).

سادسا": أدوات البحث وأساليبه الإحصائية

تمت صياغة الاستبانة بالاستناد إلى دراسة (خليف، 2009) فيما يخص أبعاد التفكير الاستراتيجي ودراسة (الشمري، 2002) بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ويرى الباحث ان هذه الدراسة كانت الأشمل من وجهة نظره من بين الدراسات التي اطلع عليها ويرجح الاستراتيجيات التي تبنتها على غيرها من الاستراتيجيات في القطاع الصحي لطبيعة القطاع الخدمية وهي التي يتفق عليها الباحثون واعتمدت في عدد من الدراسات كما مبين في الجدول (1) .

جدول ( 1 ) استراتيجيات ادارة الموارد الشريية من وجهة عدد من الباحثين

الإستراتيجيات	الإختبار والتعيين	التدريب	التحفيز	تقييم اداء العاملين	تحليل الوظائف	علاقات العمل	الصحة والسلامة
الباحث والسنة							
Now, etal, 1994	*	*	*	*	*	*	
Ivancevich,1998	*	*	*	*	*	*	
Gomez-mejia,1998	*	*	*	*	*	*	
الشمري ، 2002	*	*	*	*	*	*	
البرادعي، 2005	*	*	*	*	*	*	
Kahanderkar & Sharma ,2005	*	*	*	*	*	*	
الساعدي ، 2006	*	*	*	*	*	*	
الأحمر ، 2007	*	*	*	*	*	*	
Mondy,2008	*	*	*	*	*	*	*
الفياض ، 2011	*	*	*	*	*	*	

## دراسة ميدانية تحليلية لأراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية

- كما استعملت أساليب إحصائية عدة وحسب توجهات البحث وأهدافه وهي :
- أ- التوزيع التكراري والنسبة المئوية، لوصف إجابات عينة الدراسة .
  - ب- الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
  - ج- معامل الاختلاف لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
  - د- معامل ارتباط (Spearman) كأداة لا معلمية تستعمل لقياس نوع العلاقة بين متغيرات البحث.
  - هـ- أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية لقياس التأثير كونها تعطي نتائج أدق من معادلة الانحدار.
- سابعاً:" عينة البحث

تمثل مجتمع البحث بالمديرين العامين ومديري الأقسام في مؤسسات وزارة الصحة في مدينة بغداد البالغ عددهم (75) مدير توزعوا مقر الوزارة ( 8 مدير عام و 34 مدير قسم ) ودائرتي صحة بغداد / الكرخ وبغداد / الرصافة ودائرة مدينة الطب بواقع ( مدير عام واحد و 8 مديروا أقسام ) لكل منهم ، ومدير عام واحد و 5 مديروا أقسام في دائرة العيادات الشعبية ، وذلك لطبيعة المتغيرات المبحوثة إذ إنها تتعلق بهذا المستوى فقط من الإدارة وبوصفهم مجتمع البحث ، قام الباحث بسحب عينة منهم بحجم ( 50 ) فرد اي بنسبة 75% من مجتمع البحث توزعوا بالنسبة المذكورة على المؤسسات اعلاه وهي التي جرى عليها التحليل .

## ثامناً" : صدق وثبات الإستبانة

لغرض التحقق من ثبات الإستبانة تم الاعتماد على اختبار (الفا كرونباخ ) إذ يعد واحد من اختبارات الثبات الإحصائية المهمة لتحليل البيانات للاستمارة الإحصائية (البياتي، 2005، 49). وقد بلغ معامل الفا كرونباخ لفقرات الإستبانة ( 0.68 ) وهي قيمة تدل على ثبات مقبول في البحوث الإدارية للإستبانة إذ اشارت دراسة (George & Mallery , 2003) إلى قاعدة لتحديد مقبولية معامل كرونباخ الفا وهي على النحو : { (0.50) فما دون غير مقبول ، (0.50 - 0.60) ضعيف ، (0.60 - 0.70) مقبول ، (0.70 - 0.80) جيد ، (0.80 - 0.90) ممتاز .

أما بصدد صدق المقياس فيحسب من معامل الثبات إذ يتم احتساب الصدق من خلال المعادلة :

الصدق =  $\sqrt{\text{الثبات (الخفاجي، 2010: 30)}}$  وبما أن معامل ثبات الإستبانة (0.68) إذن سيكون :

الصدق =  $\sqrt{0.68} = 0.82$  وهي قيمة تدل على صدق مقبول للمقياس.

### المحور الثاني/ الدراسات السابقة

سيتم استعراض بعض الدراسات السابقة وإذ أن الباحث لم يجد دراسة مباشرة رابطة سيعرض بعض الدراسات في مجال البحث التفكير الاستراتيجي وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكالاتي:

#### أولاً : دراسات التفكير الاستراتيجي

كانت هناك عدد من الجهود الفكرية في مجال التفكير الاستراتيجي سيحاول الباحث التركيز على الدراسات القريبة من أهداف دراسته وأبعادها:

1- دراسة (Rosche, 2003) هدفت الدراسة المعنونة (علاقة الشخصية بالتفكير الاستراتيجي في سياق تنظيمي ) إلى دراسة علاقة بعدي التفكير الاستراتيجي (الخيال والتصور) بأبعاد الشخصية العصبية، الانفتاح على الآخرين، الانفتاح على التجارب، القبول والوعي وأثرها في السلوك القيادي على عينة من (110) من أطباء وإداريين في الولايات المتحدة الأمريكية وقد كانت ابرز النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد التصور من التفكير الاستراتيجي مع بعدي القبول والانفتاح وعلاقة ارتباط أقل مع بعد الخيال .

2- دراسة (لفته، 2004) هدفت الدراسة المعنونة (أثر الاستشراف والتفكير الاستراتيجي في السلوك الاستراتيجي للدولة) على اختبار العلاقة المنطقية بين الاستشراف والسلوك الاستراتيجي للدولة وطبقت على عينة من (126) عميد ومعاون للعميد ورئيس قسم في كليات جامعة بغداد وبعض الكليات في بغداد وكانت ابرز النتائج تشير إلى تعدد الأبعاد للتفكير الاستراتيجي ونالت أبعاد (الرؤيا والإبداع والحدس والنية الاستراتيجية والتفكير في الوقت الاهتمام الأكبر بين الباحثين .

3- دراسة (Pisapia,etal, 2005) هدفت الدراسة المعنونة (تطور التفكير الاستراتيجي للقائد : بناء مقاييس ) إلى تحديد العلاقة بين التفكير النظمي وانعكاسه على القيادات الناجحة ) طبقت على عينة من (113) من القادة وقد خرجت الدراسة بنتيجة أن هناك ثلاث عمليات إدراكية ذهنية ترتبط بالتفكير الاستراتيجي كخصائص ضمنية تميز القادة الناجحون وهي : التأمل ، التفكير، إعادة صياغة الأهداف.

4- دراسة (الحيالي، 2007) تهدف الدراسة المعنونة (أثر الخصائص الباراسيكولوجية للقيادات الإدارية في التفكير الاستراتيجي) إلى تشخيص القدرات الباراسيكولوجية لمديري المصارف وعلاقتها بمكونات التفكير الاستراتيجي وكانت العينة بحجم (30) مدير، ابرز النتائج :أن التمتع بالقدرات الباراسيكولوجية مثل الحدس والتنبؤ والفراسة والذكاء تساعد الإدارة العليا في بناء إستراتيجية متطورة واختيار القرار المثالي .

5- دراسة (خليف، 2009) هدفت الدراسة المعنونة (تطور التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية :دراسة ميدانية في الأردن) إلى تطوير نموذج إداري لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس وقد طبقت على عينة بحجم (115) مدير وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يدركون بمستوى عالي لثلاث مجالات للتفكير الاستراتيجي وهي التأمل ، الإبداع ، الحدس والتبصر ، اعتمد الباحث هذه الدراسة كونها جرت في الأردن وهي بيئة قريبة من البيئة العراقية وفي قطاع خدمي ايضا" وهو قطاع التربية والتعليم.

6- دراسة (العبيدي، 2010) هدفت الدراسة المعنونة ( تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في إستراتيجية الإبداع التنظيمي) إلى بناء نموذج يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على بعض بهدف الاستفادة منها في صياغة إستراتيجية الإبداع التنظيمي وإمكانية استخدامها في قطاع التعليم العالي. وركزت الدراسة على أبعاد التفكير الاستراتيجي الآتية (النية الاستراتيجية، إدراك النظم ، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت، التفكير الإبداعي . وكانت ابرز النتائج تشير إلى ارتباط بين المتغيرات الرئيسية والثانوية لكل من تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وإستراتيجية الإبداع.

### ثانياً// دراسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

- 1- دراسة (الشمري، 2002) هدفت الدراسة المعنونة (تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة) طبقت على عينة من (46) مدير في فنادق القطاع المختلط في بغداد، ركزت الدراسة على استراتيجيات : الاختيار والتعيين ، التدريب والتدريب ، التحفيز ، تفويض أداء العاملين وكانت ابرز النتائج أن هناك فرق واضح في تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الموارد البشرية في فاعلية الجودة الشاملة إذ جاءت إستراتيجية التحفيز بالمرتبة الأولى ثم الاختيار فالتدريب ثم تقييم الأداء.
- 2- دراسة (Allani,etal,2003) هدفت الدراسة المعنونة (تأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإبداع ) إلى توضيح دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في زيادة قدرة المنظمة على الإبداع، طبقت الدراسة على عينة من (3000) فرد من العاملين في عدد من الشركات الفرنسية وكان ابرز النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإبداع .
- 3- دراسة (الأحمر، 2007) هدفت الدراسة المعنونة (تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية العمليات ) إلى تحديد مدى وجود علاقة وتأثير بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التحفيز، التدريب والتطوير) وإستراتيجية العمليات، طبقت الدراسة على عينة من المديرين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بحجم (60) مدير، وتوصلت إلى وجود توافق وتواعم ملحوظ بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية العمليات وان هناك تأثير لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية العمليات .
- 4- دراسة (الفياض، 2011) هدفت الدراسة المعنونة (أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي :دراسة ميدانية في وزارة النقل) إلى توضيح طبيعة العلاقة والأثر ما بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( تحليل الوظيفة ، الاختيار ،التدريب والتطوير ، تقييم الأداء) والنجاح الإستراتيجي ، وكانت ابرز النتائج تشير إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعاد النجاح الإستراتيجي.

### المحور الثاني/ الجانب النظري

سيتم تناول مفاهيم أساسية للتفكير الاستراتيجي وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما

أولاً: التفكير الاستراتيجي : مفاهيم أساسية

سيتم في الفقرة هذه تناول مفهوم التفكير الاستراتيجي وأهميته وخصائصه وكالاتي:

#### 1- مفهوم التفكير الاستراتيجي

تناول الباحثون مفهوم التفكير الاستراتيجي من وجهات نظر مختلفة منذ أن طرح المفهوم من قبل (Mintzberg, 1994: 175) على انه منهج للتفكير عبر معالجة البصيرة ينتج عنه منظور متكامل للمنظمة عبر عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية . وعرفته (Liedtak, 1998: 122) على انه طريقة محددة للتفكير مع خصائص محددة وهي تركز على القصد والمنظور المنظمي والتفكير بالوقت و الفرص الإستخباراتية والفرضيات الموجهة .

وترى (بواشري، 2000: 18) أن التفكير الاستراتيجي هو الناتج الأساس لعملية الإدارة الإستراتيجية وإن فهم المديرين ورجال الأعمال لمفهوم وتقنيات هذه العملية وما تتضمنه من ممارسات ذات طبيعة خاصة يعد مهماً أيضاً" . وطبقاً لـ (Suutari, 1993) فإن التفكير الاستراتيجي يعرف على انه قدرة توليد وصنع القرارات على وفق مبادئ صياغة الإستراتيجية وطبقاً للأهداف والاتجاهات الإستراتيجية (Masifern & Viall, 2002: 3). وهذا التعريف يلتقي مع توجهات هذه الدراسة وافترضاؤها حول العلاقة بين التفكير الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية. وبذات الاتجاه يعرفه (Mintzberg, etal, 2003: 44) على انه تركيب من الحدس والإبداع لإنضاج تصور متكامل للمشروع الإستراتيجي ولوضع رؤية شاملة ومتقنة للاتجاهات والإستراتيجيات الواجب صياغتها. وعرف التفكير الإستراتيجي على انه آلية معتمدة في معالجة التناقضات في الطرح حول مشكلة معينة أو حالة تتطلب المعالجة ، هذه التناقضات في الطرح تأتي نتيجة طبيعية لتراكيب دماغ الإنسان (يونس ، 2005: 114) . والبحوث الحديثة التي أجريت على مخ الإنسان تساعد على فهم السمات العقلية التي تهيئ الأفراد للتفكير الإستراتيجي إذ أن الفص الأيمن للمخ بما يشتمل عليه من خواص حدسية وابتكارية يمكن أن يسمى الجانب الإستراتيجي للمخ ، والسمات هذه تشير إلى القدرة على التفكير المنطقي والشمولية أو القدرة على رؤية الصورة جميعها والتعبيرية والتي تعني نقل التفكير المجرد إلى صورة واضحة والانشغال بالمستقبل والقدرة على تحمل الغموض والإحساس بالروح الخدمية ( تريجو وزيمرمان، 1998: 139) .

ويرى الباحث هنا قد يكون التفكير الإستراتيجي نتاجاً للإدارة الإستراتيجية لكنه بالتأكيد هو إحدى أدواتها . أما (Crouch, 2008: 1) فيركز على مخرجات التفكير الإستراتيجي في تعريفه إذ أشار إلى أن مهاراته هي قدرات عقلية توفر أسس نجاح المنافسة . وعرفه (العنزي وصالح، 2009: 399) على انه نمط من أنماط التفكير العام يتضمن مجموعة القدرات الإستشراافية، الحدسية، الإبتكارية، الإبداعية، والنقدية التي تمكن من يتصف بها من التجول في محطات الإدارة الإستراتيجية بمرونة عالية من خلال إجراء مناظرات معنوية للمثيرات البيئية باستخدام البوستر والسيناريوهات والنوافذ الإستراتيجية والمواقف الإختبارية والتنبؤية للوصول إلى أفكار جديدة تتجسد بشكل سلوك وتضمن البقاء للمنظمة . وعرف على انه عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف المدير لمقدرات ومهارات التفكير في رسم التوجهات الإستراتيجية للمنظمة (خليف، 2010: 29) . وعرفته (العبيدي، 2010: 3) على انه عملية ذهنية وفكرية تركيبية تستخدم الحدس والإبداع لبلورة منظور استراتيجي وهو تفكير مستقبلي عالي المستوى في الأبعاد الحيوية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية عن طريق صياغة الإستراتيجية الناجحة التي تؤكد انتهاز الفرص .

## 2- أهمية التفكير الاستراتيجي

تظهر أهمية التفكير الاستراتيجي في إتاحته لاقتناص الفرص البيئية ومواجهة الأزمات وتعزيز مقدرات المنظمة الإبداعية والمساهمة في غلق الفجوات المعرفية وتعزيز المهارات القيادية سيما في مجال اتخاذ القرار. ويشير (Mintzberg:2004:108) أن توظيف المديرين للتفكير الاستراتيجي الحدسي المبدع يؤمن تصورات عن إعادة بناء الإستراتيجيات . وأشار ( Ivancevich,2007:184) أن التفكير الاستراتيجي ضرورة ملحة ويجب أن يستخدم من قبل مديري القمة في المنظمة لأن بقاء المنظمات مرهون بمعطيات التفكير الصحيح الذي يقود صناعة إستراتيجية ناجحة . ويرى (صالح والدوري، 2009: 25) انه يسهم في تحقيق الموازنة بين إمكانية المنظمة وواقع المنافسة.

## 3- خصائص التفكير الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي تفكير تباعدي لكونه يعتمد الإبداع في البحث عن أفكار جديدة لذا يحتاج إلى قدرات عالية من التخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء ، وهو تفكير تركيبى وبنائي يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه ، وهو تفكير نظامي يعتمد الرؤية الشمولية وتفكير تفاولي يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية وهو تنافسي لأنه يسهم باقتناص الفرص . إن ما يميز التفكير الاستراتيجي عن التفكير الاعتيادي هو جانب الرؤية المستقبلية. يتطلب التفكير الاستراتيجي التزاماً من القيادة عملياً وليس نظرياً فقط . ويرى (Ansof) أن التفكير الاستراتيجي يبني على أساس تفاعل المنتج ورسالة المنظمة مبينا أن على الإدارة في مجال التسويق التفكير بخيارات وسلوكيات إستراتيجية تنسجم مع طبيعة الموقف الإستراتيجي بهدف إشباع حاجات ورغبات الزبائن (الخفاجي، 2004: 76) . وطبقاً لـ ( Ireland&Hitts, 1999 ) فإن القائد الإستراتيجي هو القادر على استباق الأحداث والتخيل والمحافظة على المرونة والتفكير الإستراتيجي والتفاعل مع الآخرين لانطلاق التغيير الذي يخلق إمكانية النمو المستقبلي للمنظمة ( Crossan & etal,2008:570) . ويرتبط بضرورة تقييم الواقع وتوقع المستقبل وهو وسيلة وليس غاية ويتطلب توسيع المشاركة. وأشار ( Iranzadeh & etal , 2009:1092 ) إلى ثلاث طرائق أساسية لصياغة البدائل باستعمال مهارات التفكير : ( المنطقية ، الإدراكية ، الحدسية ) وهي : المسار المنطقي وهو عندما نفترض ضمناً أن تحليلنا المنطقي للبيانات سوف يوحى لنا بالطريق ، والمسار الإدراكي وهو عندما نبدأ حقيقة بإضافة قيمة لرؤانا ، والمسار الحدسي عندما نسجل النقد حقيقة إذا ما حصلنا عليه .

ويستخلص ( الدوري وصالح ، 2009: 30) من مفهوم التفكير الاستراتيجي على انه أساس التوجه صوب المستقبل مستفيداً من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وأنه تفكير تركيبى في الأصل وليس تحليلي ويشكل انطلاقة نحو التعامل مع الكليات بمنظور أنساني من الأعلى إلى الأدنى وبتفاولية عالية بالاعتماد على القدرات الإنسانية وبخاصة الطاقات والقدرات الفعلية. ويلخص (السعيد ، 2010: 112) خصائص التفكير الاستراتيجي بالموهبة الذهنية والقدرات على خلق رؤيا قادرة على الاستيعاب والهام الأفراد والريادة بالأفكار بتوظيف المعرفة بأسلوب جديد وامتلاك الحدس المستقبلي والقدرة على تغيير النتائج وحسم المواقف .

## 4- أبعاد التفكير الاستراتيجي

استعراض الأدب النظري حول التفكير الاستراتيجي يفصح عن عدد كبير من الأبعاد له وحسب رؤية كل باحث وخلفيته، فقد قدمت ((Liedtka,1998)) أنموذجاً من خمس أبعاد: إدراك النظم، القصد الاستراتيجي، التفكير الفرضي، التفكير في الوقت، والفرضيات الموجهة ومن خلال الأبعاد هذه يمكن تطوير قدرة التفكير الاستراتيجي للأفراد وكيفية جعله تفكيراً "استراتيجياً" منظماً" (Lawrence,1999:4). وطبقاً لـ (Ohmae,1982) فإن ابعاد التفكير الاستراتيجي هي (الحدس، الإبداع، الخيال، والتحليل والفاعليات الكمية) (Oshannassy,1999:10). وركز (St,2001) على ثلاثة ابعاد (الحدس، الرؤيا، الإبداع) (العبيدي، 2010: 70) فيما أشارت دراسة (العبيدي، 2010: 70) ذاتها إلى الأبعاد التي نالت اهتمام واتفق الكثير من الباحثين وهي (الرؤية، الإبداع، الحدس، النية الاستراتيجية، التفكير في الوقت).

أما دراسة (خليف، 2010: 105) فقد أشارت إلى الأبعاد الثلاثة (الحدس، التأمل، الإبداع) والتي تم التركيز عليها في هذه الدراسة وسيتم تناولها بالتفصيل:

أ - الحدس : الحدس يعني النظر إلى المستقبل وتحيله، ويمكن للحدس ان يركز الانتباه على انماط متشابهة في ظروف مختلفة او بيانات لا ترتبط بمعايير قوية. ورغم ان الحدس ليس نتاج ارادة واعيه لكن يمكن حفزه بالانشطة الفعلية رغم انه غير معتمد على انشطة الوعي الفعلية لكن يمكن الوصول الى المنطق (Isenman,1997:399-400). وعلى الرغم من ان الحدس قد يؤدي الى اتخاذ قرارات قد تكون دون المستوى الامثل، لكن في احيان كثيرة تكون جيدة وافضل من الاحكام المستمدة من المداولات (Lieberman,2000:109). وهو ضروري في التفكير الاستراتيجي بوصفه عملية تركيبية تبنى على اساس الحدس ومخرجاته تكون مدخل متكامل للمنظمة (Henden,2004:97). ويعد امتلاك الحدس المستقبلي بالمخاطر المحتملة والفرص المتوقعة عبر التحليل المنطقي للواقع احد خصائص التفكير الاستراتيجي.

ويجد الباحث ضروره التنويه بمنافع الحدس التي تتمحور حول تعلم الوصول الى المعلومات وتفسيرها واستعمالها في حل المشكلات وفي قدره على اتخاذ القرارات الصائبة وحل المشكلات بجميع انواعها. وقد اكتسبت الدراسات حول الحدس اهمية واضحة سيما بعد الثمانينات من القرن الماضي اذ بدا الاهتمام به بشكل اكبر عندما بدا الباحثون في دور الحدس في القرارات ينظرون ويحققون في دور الجوانب البديهية الحدسية مقابل الجوانب الشعورية والمعرفية في مجال اتخاذ القرارات (Bohm&brun,2008:11)

ب- التأمل : وهو عملية ذهنية ديناميكية مخصصة بتريث واستقصاء لمشاهدة البيئة ويشير الى اغتنام الفرص المتاحة والتخطيط لها ذهنياً. وتظهر منافعه في وضوح عقلي واحترام للذات وهدوء وتوازن شعوري وعقل منفتح. على الرغم من ان الافكار جزء من التأمل لكن يجب ان لا يرتبط بها بشكل مطلق ولا يجب ان تهمل ولكن العمل مع هذه الافكار للتخليق بها ومعها لوضع استنتاجات وحلول جديدة مبتكرة.

وفي معرض بيان منافعه اشار (Chen,1999:10) الى ان التأمل يستخدم لنزع فتيل مصدر كل المشكلات اولا والهدف الاخر له هو التغلب على الاعتقاد المطلق وجمود الفكر وهذا ما نوه عنه (Mintzberg,2005:133) اذ عد ان التفكير الاستراتيجي يصف بشكل ملائم الرؤيويين وحدد المكونات المتعددة للتفكير الاستراتيجي عبر التطلع بدلا من التفكير. وأشارت دراسته (Li-An Ho:2010:122) الى ان الأشخاص الذين لديهم خبره سابقه بالتأمل لديهم استعداد وادراك عالي للإبداع وان التأمل يعزز الوعي الذاتي والاندفاع الشخصي للتعلم وممارسه التحقيق والتفاهم والتمكين وتطوير شخصيه.

ج- الإبداع : يشير الإبداع الى قدرة المديرين على توليد أفكار وابتكار أساليب جديدة لإنجاز ما يكلفون به من مهام والى التنفيذ الناجح للأفكار المبتكرة والتفكير الاستراتيجي هو عملية علمية ابداعية تعتمد التحليل والتركيب وهو ابتكار للمستقبل من خلال التفكير حدسيا وابداعيا وهو ما نوه عنه (White,2008:47) اذ اشار الى ان التفكير الاستراتيجي يتمثل بالإبداع في استحضار الفرضيات وتحليل ونقد لاختصاص الفرضيات للاختبار.

وتعرف قدره على الإبداع على انها مزيج من العلاقة والمرونة والأصالة والقدره على التوسع والحساسيه نحو الافكار والتي تمكن الفرد من الانطلاق من اسر التتابع العادي للتفكير الى تتابع مجانف يؤدي الى نتاج يتصف بالحدة والأصالة والقيمة او هو ايجاد حلول جديدة لمشكلات شرط ان يتم التوصل اليها بطريقة مستقلة (الفقهاء، 2001:7).

ثانياً: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: من المفاهيم الأساسية في وزارة الصحة العراقية

سيتم في الفقرة هذه تناول مفهوم وأهمية وأنواع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكالاتي:

### 1- مدخل مفاهيمي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تشير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى الإستراتيجيات التي تتضمن مجموعة السياسات والممارسات والأنشطة والوظائف المرتبطة بالموارد البشرية ، وعرفها (Noe ,etal,1994, 45) على أنها نمط من استخدامات الموارد البشرية المخططة والنشاطات التي تسعى إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها. وطبقاً لـ (Gomez-mejia,etal,1998) فإنها تشير إلى خيارات الموارد البشرية المصممة لملائمة أنواع استراتيجيات الأعمال (رشيد وجلاب، 2008: 328) . أما لدى ( Denisi &Griffin ،2001) فإنها مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الإدارية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على قوى العمل المؤهلة بطرائق تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية ( العكيلي، 2010: 20). وأعتد ( Hall&Torrington,1998:23) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها فلسفة مركزية أساسية في كيفية إدارة وتنظيم الأفراد. لكن (عباس، 2003: 27) تضع تعريفاً لها يتلاءم مع فلسفة الإدارة الإستراتيجية إذ تعرفها بأنها الإستراتيجية التي تعنى بصياغة الإستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البينية وإستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري .

تتضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عند (الدوري، 2005: 281) وظائف وأنشطة رئيسة كالتخطيط لاحتياجات الموارد البشرية في المستقبل، تعيين الأفراد، تحديد موقع الأفراد في المهن، مكافأتهم، تقييم أدائهم وتطورهم من أجل تحقيق استخدام أكثر فاعلية للموارد البشرية. ويشير (الساعدي، 2006: 171) إلى أن الجوهر الفكري لإستراتيجية الموارد البشرية يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورته العامة، ذلك السلوك الموجه من قبل الإدارة العليا لإنجاز أهداف العمل. وانطلاقاً من رؤية تخطيطية يعرفها (عيسى، 2007: On line) على أنها خطة طويلة المد تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية وسياسات تكون وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية. وعرفها (Armstrong, 2009: 115) على أنها نهج لاتخاذ القرارات بصدد نوايا وخطط المنظمة على شكل سياسات وبرامج بقصد توفير الموارد والأداء، التعلم والتطوير، المكافآت والعلاقات بين الموظفين. وبذات الاتجاه عرفها (Inyang: 2010: 126) على أنها نهج استراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة بهم جميع الأنشطة التنظيمية التي لها تأثير في جهود الأفراد التي تهدف إلى صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات المخططة والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويؤكد (الفياض، 2011: 31) على أنها عملية وضع إستراتيجية خاصة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجية المنظمة والفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية من أجل زيادة قدرة المنظمة على تحسين النجاح والبقاء في ميادين الأعمال . وفي رأي الباحث فإنه التعريف الأشمل لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

## 2- أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واهدافها

تؤدي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ادوار بالغة الأهمية كالا " حسب الوظيفة التي تعد مجالاً لها فمثلاً تبني إستراتيجيه الاختيار على استقطاب الأشخاص الملانمين وفق شروط الوظيفة. وتعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مفتاح نجاح إستراتيجية المنظمة، ولا يمكن إيجاد إستراتيجية منظمة بدون تضمينها لإستراتيجية الموارد البشرية ، وقد أدرك الأكاديميون والمديرون في الميدان أن الطريق لتحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال العنصر البشري قادة ومروسين في المنظمة. وقد عد (Ivancevich,1998:8) إدارة الموارد البشرية أحد ثلاثة أعمدات لفاعلية المنظمة ونجاحها فضلاً عن رسالة وإستراتيجية المنظمة والبناء المنظمي وكثافة رأس المال. ومرد أهمية تلك الإستراتيجيات من وجهة نظر الباحث تعود لأهمية المورد البشري في المنظمة، وهو ما يؤكدده (Caliskan,2010: 102) إذ أشار إلى أن التكنولوجيا والأسواق والمنتجات يمكن لها تحقيق التنافسية للمنظمة لكن الموارد البشرية هي التي تديمها. وفي معرض إبراز أهمية إستراتيجية التدريب مثلاً أشار (Noe ,etal,1994:34) إلى أنها تقود إلى تحديد اتجاهات أخرى مثل إستراتيجية التوظيف . ويؤكد (Bratton & Gold,2003:434) إلى أن البحوث الحديثة في حقل الموارد البشرية تركز على الحزمة الإبداعية لممارسات إدارة الموارد البشرية وهي: الاختيار، التدريب، التقييم والتعلم. ويؤكد (البرادعي، 2005: 15-17) أن تصميم العمل والاختيار الصحيح للموارد البشرية وأساليب التحفيز الصحيحة المستخدمة وتقويم الأداء وطرائق التدريب والتطوير الحديثة والجيدة له أثر إيجابي في رفع إنتاجية الشركة. وطبقاً لـ (Ivancevich ,1998) فإن أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية هو بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية (الدوري، 2005: 282). وأشار (سامي، 2007: 81) أن على المنظمات أن تأخذ بنظر الاعتبار المهارات والمعرفة المتوافرة لدى الموارد البشرية سواء في مرحلة الإعداد للإستراتيجية أو في مرحلة التنفيذ لأن الموارد البشرية حسب رأيه تعد عامل أساس لنجاح الإستراتيجية .

## 3- أنواع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تتباين تصنيفات الباحثين لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية عدداً واصطلاحاً لكنهم أجمعوا اغلبهم على ذكر الإستراتيجيات الأربع (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم أداء العاملين) والتي سيتناولها البحث كالاتي:

أ- إستراتيجية الاختيار والتعيين: عرف (Lvancevich,1995:212) الاختيار على انه العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بالإختيار من بين عدد من المتقدمين الى الوظيفة ممن تتوفر فيهم فرص تلبية احتياجات المنظمة، وبذات الاتجاه يعرفها (Mondy,2008:160)على انها اختيار الشخص المناسب من بين مجموعه من المتقدمين حول وظيفه معينه من داخل المنظمة. ويشير (السالم، 2009:108) الى ان التعيين هو قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة . وفي معرض ابراز اهمية استراتيجيه الإختيار اشار (Gomez,etal,1998:158) ان هذه الاستراتيجيه اما ان تنقل المنظمة الى امام او تجعلها تتراجع او تبقىها ثابتة. وبينت (الشمري، 2002: 40) أن هناك إستراتيجيتي للاختيار: الأولى من الداخل تهدف إلى استخدام وتوزيع الأطر البشرية داخل المنظمة والثانية الخارج التي توصف بأنها مرنة تربط بين فرص سوق العمل ومتطلبات إدارة الموارد البشرية، وقد أشارت (الشمري) إلى شروط اعتماد ومزايا كل إستراتيجية يمكن الرجوع إليها . وهناك ضرورة لربط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع رؤية وظروف كل منظمة وهذا ما أشار إليه (Auh&Kleiner,2005:101) إذ أن المنظمات تركز في استراتيجيات الاختيار على ما يتفق مع ثقافتها ومقدراتها الجوهرية.

ب- استراتيجية التدريب والتطوير : تعد إستراتيجية التدريب والتطوير جهود تنظيمية مخططة لتسهيل عملية تعلم المعرفة والمهارات الوظيفية والسلوكية للموارد البشرية (Noe ,etal,1994:419) . وبذات الاتجاه أشار ( الهيتي ،2000: 202) و (Denisi&Griffin ,2001:266) إلى أنها جهود تنظيمية مستمرة لإحداث تغييرات معرفية ومهارية وسلوكية في خصائص الموارد البشرية الحالية والمستقبلية لتسهيل تعلمهم المعرفة والمهارات والسلوكيات الوظيفية. وتهتم جهود المنظمة المستقبلية الهادفة لإكساب المهارات والمعرفة التي من شأنها أن تكيف سلوكياتهم بما يتلاءم مع متطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية (رشيد وجلاب ،2008: 329).

ج- استراتيجية التحفيز : تؤدي إستراتيجية التحفيز دوراً " مهماً" في قيادة الأفراد بشكل صحيح، إذ يشير ( Reo,etal,1997:190) إلى أنها تهدف إلى تحريك دوافع الأفراد لأداء مهامهم بمستوى عالٍ ولها أثر إيجابي على الإدارة إذ باستخدامها يمكن قيادة الأفراد بشكل صحيح وفتح قنوات اتصال معهم. وصنفت (الشمري، 2002: 66-67) استراتيجيات التحفيز إلى أربعة مجاميع: إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة، على أساس الأداء، على وفق العمل ومتطلبات الأداء الجماعي ، على وفق طبيعة الجزء الإيجابي والسلبي .

د- إستراتيجية تقييم الأداء: تعد إستراتيجية تقييم الأداء من وجهة نظر (الهيتي ،2000: 174) مفتاح نجاح إستراتيجية المنظمة وأنها لا بد أن تتوافق معها. وفي رأي (Noe ,etal,1994:59) أنها تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تقود إلى التنفيذ الناجح لإستراتيجية المنظمة لأنها تضمن تناسق أنشطة الأشخاص مع نتائج وأهداف المنظمة. وهي تتعلق بتقويم أداء العاملين بمعرفة أداء أعمالهم ومقارنته بما هو مخطط وتحديد الانحرافات من أجل تصحيحها وتلافيها مستقبلاً" (الدوري 2005: 282) . يشير (العامري والغالي، 2007: 602) على أنها عملية نظامية تقوم بها المنظمة من أجل القيام بالمقارنة ما بين الأداء الفعلي وما بين الأداء الواجب القيام به. وتتوجه هذه الإستراتيجية نحو تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها قياس أداء العاملين ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف كي يتم التوصل إلى الحلول بشأن تعزيز الجوانب الإيجابية في الأداء وتلافي السلبية فيها ( رشيد وجلاب، 2008 : 329) وفي مجال أهميتها يؤكد (Ivancevich,1995:258) ان التقييم يشجع المبادرات ويطور الشعور بالمسؤولية ويحفز على بذل مجهود لتتمين الأداء. ويعد الهدف الاستراتيجي لعملية تقييم الاداء هو الربط بين اهداف العاملين واهداف المنظمة.

#### 4- العلاقة بين التفكير الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يركز التفكير الإستراتيجي على الافتراضات التي تبني عليها أحداث التغيير في الظروف البيئية واتجاهات المنافسة ، فالتفكير الإستراتيجي يشير إلى القدرات المهارية والحدسية والإبداعية لممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية ، سيما في مجال الرصد البيئي وصياغة وتنفيذ وتقويم الإستراتيجية . ويشير (Awad & Gazeeri,2004: 416) إلى أن المنظمات المتعلمة تستدعي الحاجة لتدريب صناعات المعرفة إلى مهارات التفكير الإستراتيجي لأنها تمكنهم من رؤية مستقبل المنظمة . وعدت (Liedtka,1998:15) التفكير الإستراتيجي البناء الإستراتيجي البارح لهيكل الإستراتيجية المطلوبة من خلال الإفادة من معطيات الحاضر في رسم صورة المستقبل معتمداً" على الإبداع والابتكار وربما التغيير الجذري للوضع التنافسي للمنظمة. وفي معرض حديثهما حول تطوير الموارد البشرية إستراتيجياً" أشار ( تريجو وزيرمان، 1998 : 141) إلى ضرورة زيادة المعرفة بأنواع الخبرات الإستراتيجية التي ينبغي أن يزود بها المديرين الرئيسيون والتعرف على كيفية تقدير القدرة على التفكير استراتيجياً" وعلى أسلوب استجابة نظم المكافأة للإنجاز الإستراتيجي وعلى كيفية تحصيل وتطوير المهارات. وعده ( Oshannassy ,1999:122) جزء من الإدارة الإستراتيجية. أن دور مدير الموارد البشرية بوصفه أحد المكلفين بصياغة الإستراتيجية على مستوى الكلي للمنظمة واضح فضلاً عن صياغة إستراتيجية الموارد البشرية وهذا يعني أن توظيف مهارات ذلك المدير سيما الفكرية منها في غاية الأهمية للوصول إلى صياغة سليمة للإستراتيجية.

### المحور الرابع/ الجانب العملي

سيتم في هذا المحور عرض وتحليل النتائج التي أفرزتها الإستبانة لتشخيص مستوى متغيرات البحث باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير التشتت المطلق لإجابات أفراد العينة عن الوسط ومعامل الاختلاف لتقدير التشتت النسبي سيضمحل تحليل الإجابات حول الأبعاد الرئيسية والفرعية ثم بعد ذلك اختبار فرضيات البحث وكالاتي:

أولاً: عرض وتحليل النتائج : سيتم عرض وتحليل النتائج لمتغيرات التفكير الإستراتيجي (الحدس، التأمل، الإبداع) ومن ثم عرض وتحليل النتائج لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية الاختيار والتعيين، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية التحفيز، إستراتيجية تقويم أداء العاملين) وكالاتي:

1- مستوى التفكير الإستراتيجي: يظهر الجدول (2) وسطاً "حسابياً" إجمالي التفكير الإستراتيجي في وزارة الصحة (3.96) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبانسجام عالي في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الإجماليين (0.38) و(10.0%) على التوالي وهذا يدل على وجود حدس وتأمل وإبداع فوق المتوسط لدى قيادات القطاع الصحي وهي نتيجة جيدة وان كانت غير كافية لقيادة المنظمات الصحية العراقية في ظل البيئة المحيطة والتحديات التي تفرضها، قيس التفكير الإستراتيجي في المنظمات المبحوثة بالأبعاد الآتية:

أ- الحدس: بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.84) وهو فوق الوسط وبانسجام جيد إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (0.47) و(12.24%) على التوالي وهذه النتيجة تدلل أن مديري هذه المنظمات يمتلكون تصورات عن كيفية تقدم منظماتهم ويشعرون بتأثير البيئة المحيطة بهم، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (1-8) من الإستبانة وكانت الإجابات حولها قد انحصرت بين أعلى قيمة وسط حقيقتها الفقرة (7) (إدراك أن عناصر البيئة الخارجية تفرض فرص وتهديدات على المنظمة) بلغت (4.38) وهي قيمة عالية وبانسجام جيد في الإجابات يعكس ذلك قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها البالغين (0.83) و (18.95%) على التوالي، وبين أقل قيمة حقيقتها الفقرة (3) (أعتمد أسلوب التخمين في اتخاذ القرارات) إذ كانت قيمة الوسط الحسابي حولها (2.40) دون الوسط الفرضي وبانسجام مقبول بالإجابات إذ كانت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (1.11) و(46.25%) على التوالي وباعتقاد الباحث أن النتيجة قد لا تكون تتسجم مع الواقع إذ انه لاحظ أن أغلب القرارات التي تتخذها مديرو هذه المنظمات تعتمد على الحدس والتخمين ، ولكن النتيجة جاءت بهذه الصورة لاحتمال أن بعض أفراد العينة فهموا السؤال بطريقة معكوسة لذا لم يكن هناك انسجام عالي بإجاباتهم حولها .



جدول ( 2 ) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بصدد التفكير الاستراتيجي ن =50

الفرعية المتغيرات	ت	التفكير الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
الحس	1	لدي تصور عن كيفية تقدم منظمتي نحو الرؤية المستقبلية	4.06	1.06	26.10
	2	أجد صعوبة في التنبؤ بالمستجدات المستقبلية	3.96	0.99	25.00
	3	اعتمد أسلوب التخمين في اتخاذ القرارات	2.40	1.11	46.25
	4	أجري عملية تقويم لبدائل القرار معتمداً على خبرتي الشخصية	3.74	1.10	29.41
	5	اشعر بالقلق اتجاه التغيير الذي يطراً في مجال عملي.	3.72	1.07	28.76
	6	أعتقد أن تحليل البيئة الداخلية يمكنني من معرفة المقدرات الجوهرية	4.20	0.99	23.57
	7	أدرك أن عناصر البيئة الخارجية تفرض فرصاً وتهديدات على منظمتي	4.38	0.83	18.95
	8	أنظم المعلومات في خرائط ذهنية تصورية لإدراك العلاقات بينها	4.26	1.06	24.88
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين					
التفكير	9	أفكر بما ستكون عليه أعمالي قبل تنفيذها	4.08	1.08	26.47
	10	أقضي وقتاً طويلاً في تنفيذ العمليات الإدارية اليومية	3.68	1.22	33.15
	11	الاحظ أثر العلاقات الطيبة في تحسين أداء العاملين	4.30	1.02	23.72
	12	أتفهم مشاعر العاملين في الميدان الصحي إزاء التغيرات السريعة	4.38	0.83	18.95
	13	أغتتم الفرص المتاحة وأخطط لها ذهنياً	4.26	0.96	22.53
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين					
الابتكار	14	أقوم بإعادة تبصر الخبرات التي أعيشها بإطار فكري جديد	4.14	1.03	24.88
	15	أشخص المشكلة بشكل كلي قبل النظر إلى الجزئيات	4.30	0.89	20.70
	16	أسعى للإفادة من مجمل الآراء لرسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة	4.24	0.77	18.16
	17	أمتلك أفكار تساعد في إحداث تغيير إيجابي في المنظمة مستقبلاً	4.04	0.90	22.28
	18	أقدم حلولاً غير مألوفة في أسلوب التعامل مع المشكلات	3.82	1.12	29.32
	19	أبادر في استثمار الفرص الجديدة في المنظمة	3.86	1.11	28.76
	20	أستثمر في تطوير مهاراتي الشخصية	3.90	0.61	15.64
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين					
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجمالي التفكير الاستراتيجي					
			3.96	0.38	10.00

ب- التأمّل: كان هناك وسط حسابي عام لهذا البعد عالي وبقيمة (4.14) وبانسجام جيد إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (0.64) و (15.46%) على التوالي وهذه النتيجة تدل إن مديري القطاع الصحي في العراق لديهم ميول للتفكير بما ستكون عليه منظماتهم مستقبلا ويتفهمون مشاعر العاملين في القطاع ويخططون ذهنيا" لاغتنام الفرص المتاحة والنتيجة ربما تكون منطقية بشكل كبير لأن أغلبهم يمتلكون ذلك، لكن السؤال المهم هل يستطيع هؤلاء المديرين من تحويل تأملاتهم إلى خطط واقعية تخدم مستقبل منظماتهم، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (9-13) من الإستبانة وكانت الإجابات حولها قد انحصرت بين أعلى قيمة وسط حقيقتها الفقرة (12) (أفهم مشاعر العاملين في الميدان الصحي إزاء التغييرات السريعة) بلغت (4.38) وهي قيمة عالية وبانسجام جيد في الإجابات يعكس ذلك قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها البالغين (0.83) و (18.95%) على التوالي، وبين أقل قيمة حقيقتها الفقرة (10) (أقضي وقتا" طويلا" في تنفيذ العمليات الإدارية اليومية) إذ كانت (3.68) وبانسجام ضعيف لكنه مقبول بالإجابات إذ كانت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (1.22) و(33.15%) على التوالي، وهذه النتيجة وإن كانت ليست بالعالية إلا أنها تعكس مؤشرا" سلبيًا" لدى القادة الإستراتيجيون في القطاع الصحي إذ ينصرف الكثير من وقتهم في الأعمال الإدارية اليومية في حين المطلوب أن يركز تفكيرهم في مستقبل منظماتهم ووضع الخطط الناجعة للنهوض بها وإدخال التغييرات التي تتلاءم مع متطلبات البيئة ومع ذلك تعد النتيجة هذه منطقية مع انشغال المديرين في هذا القطاع بالمشاكل اليومية الكثيرة التي تواجه منظماتهم في ظل هذه البيئة المضطربة.

ج- الإبداع : بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.90) وهو فوق الوسط وبانسجام جيد إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (0.61) و(15.64%) على التوالي والنتيجة هذه تؤكد امتلاك المديرين في القطاع الصحي لمستوى فوق المتوسط في قدرات تشخيص المشكلات وتقديم الحلول والمبادرة في استثمار الفرص وهي بالتأكيد غير كافية لتتلاءم مع عمق التحديات التي تواجه منظماتهم الأمر الذي يتطلب تركيزًا أكبر لتنمية وتطوير القدرات هذه إذا ما أراد قادة القطاع النهوض به للتكيف مع تلك التحديات، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (14-19) من الإستبانة انحصرت النتائج حولها بين أعلى قيمة وسط حقيقتها الفقرة (15) (أشخص المشكلة بشكل كلي قبل النظر إلى الجزئيات) بلغت (4.30) وهي قيمة عالية وبانسجام جيد في الإجابات يعكس ذلك قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها البالغين (0.89) و (20.70%) على التوالي، وبين أقل قيمة وسط حقيقتها الفقرة (18) (أقدم حلولًا" غير مألوفة في أسلوب التعامل مع المشكلات المستقبلية) إذ كانت (3.82) وبانسجام مقبول بالإجابات إذ كانت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (1.12) و (29.32%) على التوالي . ويعكس الجدول (3) ملخص النتائج.

جدول (3) ملخص النتائج للمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأبعاد التفكير الاستراتيجي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	رتبة البعد	مستوى البعد
التأمل	4.14	0.64	15.46%	الأولى	عالي
الإبداع	3.90	0.61	15.64%	الثانية	فوق الوسط
الحدس	3.84	0.47	12.24	الثالثة	فوق الوسط

النتائج التي يعكسها الجدول منسجمة بشكل كبير مع النتائج التي توصلت إليها دراسة ( خليف، 2009) إذ جاءت أهمية الأبعاد بذات النتيجة وبفروق بسيطة في المستويات إذ كانت الأوساط الحسابية في الدراسة المذكورة ( 4.04 للتأمل ، 3.91 للإبداع ، 3.69 للحدس والتبصر ) (خليف، 2010 : 112).

2- مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: يظهر الجدول (4) وسطاً "حسابياً" عاماً " لإجمالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (3.88) وهي فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبانسجام عالي بالإجابات إذ كانت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الإجماليين (0.40) و (10.30%) على التوالي، النتيجة هذه تؤكد أن قيادات القطاع الصحي تولي اهتماماً فوق المتوسط لوضع استراتيجيات الاختيار وتدريب وتقويم العاملين فيها وهي نتيجة منطقية فيما يخص الإستراتيجيات الثلاث الخيرة من وجهة نظر الباحث إذ أن لدى الوزارة استراتيجيات جيدة للتدريب والتحفيز وتقويم الأداء، قيس هذا المتغير بالأبعاد الآتية:

أ- إستراتيجية الاختيار والتعيين: عكست استجابات العينة وسطاً "حسابياً" عاماً لهذا البعد فوق المتوسط وبقيمة (3.85) وبانسجام عالي بالإجابات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين حولها (0.56) و (14.55%) والنتيجة تعكس اهتماماً فوق المتوسط لدى مديرو القطاع الصحي حول إستراتيجية الاختيار والتعيين وهي غير كافية إذ لا بد من التركيز على مسائل الاختيار والتعيين من وجهة نظر الباحث إذا ما أرادوا إحداث التغيير المطلوب لأنها تعد أخطر وظائف إدارة الموارد البشرية لان نجاح هذه الإدارة في خطتها يتوقف على كفاءة إستراتيجية الاختيار والتعيين . أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (20 – 25) انحصرت الإجابات بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (22) (نركز في عمليات الاختيار على الحصول على الأفراد ذوي الكفاءات العالية) بلغت (4.04) وبانسجام جيد في الإجابات بانحراف معياري ومعامل اختلاف (0.86) و (21.29%) على التوالي ، وبين أقل قيمة حققتها الفقرة (21) (تجري عملية تحليل عبء العمل غالباً قبل التفكير في صياغة إستراتيجية الاختيار والتعيين) بلغت (3.26) وهي مكافئة للوسط الفرضي تقريباً وبانسجام ضعيف في الإجابات لكنه مقبول إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (1.38) و (42.33%) على التوالي وهذه النتيجة منطقية من وجهة نظر الباحث إذ أن عمليات الاختيار والتعيين لم تبنى على أسس علمية لتحليل الاحتياج الفعلي من القوى العاملة.



جدول ( 4 ) قيم الوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بصدد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية  
ن = 50

الفرعية المتغيرات	ت	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
استراتيجية الاختيار والتعيين	20	تجري عمليات مفاضلة بين المصادر الداخلية والخارجية لملئ الشواغر	3.54	1.46	41.24
	21	يجري تحليل عبء العمل غالبا قبل التفكير في صياغة إستراتيجية الاختيار.	3.26	1.38	42.33
	22	تركز في عمليات الاختيار على الحصول على ذوي الكفاءات العالية.	4.04	0.86	21.29
	23	نعمد عناصر مؤهلة من خارج المنظمة عند توقع عدم توفرها داخليا	3.82	0.96	25.13
	24	توضع إستراتيجية الاختيار في ضوء التوسعات في أنشطة القطاع الصحي	3.96	0.89	22.47
	25	عملية الاختيار تتم وفق أسس وخطوات علمية مدروسة	3.78	1.09	28.84
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين					
استراتيجية التدريب والتطوير	26	يجري تقويم دوري لتحديد الاحتياج التدريبي في المنظمة	4.26	0.80	18.78
	27	نحرص عند تصميم البرامج التدريبية أن تكون وفق متطلبات العمل	4.04	0.92	22.77
	28	تحاول المنظمة تصميم برامج تدريب متنوعة لإكساب العاملين مهارات متنوعة	3.70	1.13	30.54
	29	تدرس المتغيرات البيئية قبل وضع استراتيجيات التدريب والتطوير.	3.08	1.40	45.45
	30	أهداف البرامج التدريبية واضحة لدينا.	4.04	0.97	24.01
	31	تحرص المنظمة على تقويم نتائج كل برنامج تدريبي عند انتهائه	4.12	0.96	23.30
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين					
استراتيجية التحفيز	32	تتنوع الحوافز وفقا لحاجات ودوافع الأفراد العاملين في المنظمة	3.52	1.23	34.94
	33	تبنى إستراتيجية التحفيز في المنظمة وفقا لأهمية أهدافها الإستراتيجية	3.90	0.99	25.38
	34	تجري عملية إعادة نظر دورية بقيمة وأنواع الحوافز في المنظمة.	3.98	0.96	24.12
	35	لاستبعد المنظمة من خياراتها فرض العقوبات أو التهديد بها كتحفيز سلبي.	3.62	1.12	30.94
	36	تميل المنظمة إلى خيارات التحفيز الإيجابية أكثر من السلبية.	3.72	1.05	28.23
	37	يجري دوريا تقويم أثر إستراتيجية التحفيز في تعديل سلوكيات العاملين.	3.8	1.25	32.89
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين					
استراتيجيات تقويم الأداء	38	تمتلك المنظمة معايير وقياسات أداء واضحة ومحددة	3.76	1.12	29.79
	39	توضع إستراتيجية تقويم أداء العاملين في ضوء الخصائص الشخصية للأفراد	3.44	1.18	34.30
	40	تجري إعادة نظر دورية في معايير وقياسات الأداء تبعاً للمتغيرات البيئية	3.56	1.01	28.37
	41	تفضل إدارة المنظمة معايير الأداء الكمية على المعايير الوصفية.	3.36	1.24	36.90
	42	تحرص المنظمة على أخذ رأي الزبون الخارجي في تقويم أداء العاملين فيها.	3.26	1.35	41.41
	43	تجري معالجة الانحرافات في أداء العاملين عند تشخيصها	3.6	1.18	32.78
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين					
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجمالي استراتيجيات الموارد البشرية					
			3.88	0.40	10.30

ب- إستراتيجية التدريب: عكست استجابات العينة وسطا "حسابيا" عاما" لهذا البعد فوق المتوسط وبقيمة (3.75) وبانسجام عالي بالإجابات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين حولها (0.61) و (16.27%) على التوالي، والحقيقة الملاحظة أن الوزارة تمتلك إستراتيجية جيدة للتدريب فيها لكن الإشكالية التي انعكست على استجابات العينة هي في التنفيذ. أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (26-31) من الاستبانة ، انحصرت الإجابات بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (26) (يجري تقويم دوري لتحديد الاحتياج التدريبي في الوزارة) بلغت (4.26) وبانسجام جيد في الإجابات بانحراف معياري ومعامل اختلاف (0.80) و (18.78%) على التوالي ، وبين أقل قيمة حققتها الفقرة (29) (تدرس المتغيرات البيئية قبل وضع استراتيجيات التدريب والتطوير ) بلغت (3.08) وهي مكافئة للوسط الفرضي تقريبا" وبانسجام ضعيف في الإجابات لكنه مقبول إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (1.40) و (45.45%) على التوالي، هذه نتيجة واقعية من وجهة نظر الباحث إذ من النادر أن يؤخذ بنظر الاعتبار المتغيرات البيئية قبل وضع استراتيجيات التدريب والتطوير ويترك ذلك لتقدير قادة المنظمات والذي يعتمد أما على الخطط السابقة أو لتخمينهم الشخصي وهذا مؤشر سلبي يجب الانتباه له عند وضع استراتيجيات التدريب في الوزارة مستقبلا".

ج- إستراتيجية التحفيز: يعكس الجدول (4) وسطا "حسابيا" عاما" فوق المتوسط بلغ (3.76) وبانسجام جيد بالإجابات إذ كانت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (0.73) و (19.41%) على التوالي ، هذه النتيجة تدل على أن الوزارة تمتلك إستراتيجية تحفيز معقولة لكنها بالتأكد غير كافية في ظل التهديدات البيئية والتي تعكس منافسة جديدة لاستقطاب الكوادر والخبراء والمحافظة عليهم إذ أن فضلا" عن التهديدات الأمنية التي يتعرض لها العاملون سيما الأطباء، هناك الكثير من المغريات التي تعرض عليهم للهجرة داخليا" وخارجيا" الأمر الذي يحتم اعتماد إستراتيجية تحفيز جديدة تتلاءم وعمق التهديدات التي تنذر بتعاظم نزيف الكفاءات بهذا القطاع، قيس هذا البعد بالفقرات (32-37) من الاستبانة، انحصرت الإجابات بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (34) (تجري إعادة نظر دورية في قيمة وأنواع الحوافز في المنظمة ) بلغت (3.98) وبانسجام جيد في الإجابات بانحراف معياري ومعامل اختلاف (0.96) و (24.12%) على التوالي، وبين أقل قيمة حققتها الفقرة (32) ( تتنوع الحوافز وفقا" لحاجات ودوافع الأفراد العاملين في المنظمة) بلغت (3.52) وهي فوق الوسط الفرضي وبانسجام ضعيف في الإجابات لكنه مقبول إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (1.23) و (34.94%) على التوالي والنتيجة هذه تؤكد وجود تنوع في الحوافز إذ أن الباحث لاحظ أن الوزارة تستعمل الحوافز المادية والمعنوية لكنها غير كافية إذ المطلوب أن تجري تحليل معمق لطبيعة دوافع العاملين وعلى ضوء ذلك يعاد النظر في تنوع الحوافز تبعا" لذلك.

د- استراتيجيه تقويم أداء العاملين: عكست استجابات العينة وسطا "حسابيا" عاما" لهذا البعد فوق المتوسط وبقيمة (3.44) وهي فوق الوسط بقليل وبانسجام جيد بالإجابات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين حولها (0.60) و (17.44%) على التوالي وهذا مؤشر غير كافي إذ أن متطلبات المرحلة الراهنة تستوجب اعتماد معايير تقويم أداء جديدة تتلاءم مع متطلبات النهوض في القطاع الذي يشهد تراجعاً واضحاً" إذا ما قيس بطبيعة الخدمة التي يقدمها وتماسها المباشر مع حياة الناس، قيس هذا البعد بالفقرات (38-43) من الاستبانة ،انحصرت الإجابات بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (38) (تمتلك الوزارة معايير وقياسات أداء واضحة ومحددة ) بلغت (3.76) وبانسجام مقبول في الإجابات بانحراف معياري ومعامل اختلاف (1.12) و (29.79%) على التوالي وهذا منطقي إذ أن استمارات تقييم الأداء التي اطلع عليها الباحث جيدة وتفي بالغرض لكن الإشكالية من وجهة نظر الباحث في موضوعية القائم بالتقييم في إعطاء الدرجات ، وبين أقل قيمة حققتها الفقرة (42) ( تحرص إدارة المنظمة على أخذ رأي الزبون الخارجي في تقييم أداء الأفراد العاملين فيها) بلغت (3.26) وهي أعلى من الوسط الفرضي بقليل وبانسجام ضعيف في الإجابات لكنه مقبول إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (1.35) و (41.41%) على التوالي، وهذه النتيجة منطقية وواقعية والباحث يرى أن هناك مبالغة من المستبنيين إذ إن من النادر إن تجري المنظمات الصحية في العراق استطلاع لأراء الزبائن (المرضى) عن طبيعة ومستوى الخدمات التي تقدمها لهم .

ثانياً: اختبار الفرضيات

سيتم في هذه الفقرة اختبار فرضيتي البحث الارتباط والتأثير والتي صيغت في ضوء ما أفرزه الجانب النظري حول توقع وجود علاقة ما بين التفكير الاستراتيجي تنعكس هذه العلاقة ارتباطاً وتأثيراً في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وسيركز على إظهار معنوية العلاقات تلك تحت مستوى معنوية (0.05) وكالاتي:

1- العلاقة بين التفكير الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية نصت الفرضية الرئيسية الأولى للبحث (تزداد معنوياً" فاعلية الاهتمام بصياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات وزارة الصحة بزيادة فاعلية إبعاد التفكير الاستراتيجي للمديرين فيها) وبعد إجراء اختبار ارتباط سبيرمان بينهما ظهرت العلاقات في الجدول ( 5 ) الذي يعكس نتائج الارتباط بين المتغيرين المحوثن لإثبات صحة الفرضية من عدمه وكالاتي:

أ- أظهر الحدس بوصفه أحد إبعاد التفكير الاستراتيجي علاقة ارتباط واحدة معنوية قوية تحت مستوى (0.01) مع إستراتيجية الاختيار والتعيين من أصل (5) علاقات أي ما نسبته 20% من مجموع العلاقات مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وعلاقات ارتباط ضعيفة مع إجمالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومع إستراتيجية التحفيز لكنها لم تكن معنوية ولا بالمستوى المطلوب لإثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى التي تنص (تزداد معنوياً" فاعلية الاهتمام بصياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بزيادة فاعلية حدس المديرين ).

جدول ( 5 ) قيم معاملات الارتباط بين التفكير الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

المعنوية	المعنوية	إجمالي استراتيجيات الموارد البشرية	إستراتيجية تقييم الأداء	إستراتيجية التحفيز	إستراتيجية التدريب	إستراتيجية الاختيار	استراتيجيات الموارد التفكير الإستراتيجي
%	عدد						الحدس
20%	1	0.228	0.116	0.187	-0.03	0.428**	
-	-	0.153	0.191	0.007	-0.058	0.169	التأمل
40%	2	0.288**	0.034	-0.10	0.192	0.629**	الإبداع

ب - لم يظهر تأمل المديرين في وزارة الصحة أية علاقة ارتباط معنوياً مع أي من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلا علاقات ارتباط ضعيفة مع إستراتيجيتي تقويم الأداء و الاختيار والتعيين ومع إجمالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لكنها كانت ضعيفة إلى الدرجة التي لا توفر دعماً لقبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص ( تزداد معنوياً" فاعلية الاهتمام بصياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بزيادة فاعلية تأمل مديرين ).

ج - أظهر الإبداع علاقتي ارتباط معنويتين واحدة قوية مع إستراتيجية الاختيار والتعيين تحت مستوى (0.01) وأخرى اضعف مع إجمالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبمستوى معنوية (0.05) أي ما نسبته (40%) من مجموع العلاقات بينهما النتيجة هذه لا توفر دعماً لإثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الأولى التي تنص (تزداد معنوياً" فاعلية الاهتمام بصياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بزيادة فاعلية الإبداع لدى المديرين). هذه النتيجة تؤكد أن إبداع المديرين في القطاع الصحي يسهم بتعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمجمل أكثر مما يسهم في كل إستراتيجية وظيفية من وظائفها.

د - كان عدد علاقات الارتباط المعنوية بين المتغيرين (3) علاقات من أصل (15) علاقة أي ما نسبته ( 20 %) والنتائج أعلاه لا توفر دعماً "كافياً" لقبول الفرضية الرئيسية الأولى .

## 2- تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يصور نموذج الدراسة نموذج متعدد المتغيرات (Multivariate Model)، والنموذج متعدد المتغيرات هو نموذج شائع على نحو متزايد في دراسات إدارة الأعمال ويستخدم لتحليل مجموعة معقدة من البيانات تدور حول وجود عدد من المتغيرات المستقلة يقابله أيضا عدد من المتغيرات المعتمدة تكون جميعها مرتبطة مع بعضها البعض وفق درجات متباينة. وهذا النموذج يختلف عن نماذج المتغير الواحد (Univariate Model) التي تتعامل مع متغير معتمد واحد في اغلب الأحوال (Tabachnick & Fidell, 2007: 1). وأفضل طريقة لاختبار النماذج متعددة المتغيرات يتمثل باستخدام معادلة النموذجية الهيكلية (SEM) لأنها تعطي الباحث إمكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد ملائمة النموذج للبيانات التي تم تجميعها من خلال مؤشرات جودة المطابقة. وعليه فإن الدراسة الحالية سوف توظف معادلة النمذجة الهيكلية لاختبار فرضيات نموذج الدراسة وباستخدام برنامج (LISREL 8.5). ويتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، إذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة من خلال سهم ذو اتجاه واحد (مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض من خلال سهم ذو اتجاهين. ويستخدم النموذج الهيكلي للتأكد من ملائمة نموذج الدراسة مع البيانات المستخدمة للعينة. ويتم الحكم على ملائمة النموذج الهيكلي من خلال مؤشرات الملائمة المعروضة في الجدول (6)، لكن هذه المؤشرات لا تحكم على صحة فرضيات البحث بل يتم التأكد من خلال المعاملات الموجودة على الأسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية). وهذه التقنية الإحصائية هي أكثر تطوراً ودقة من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تأخذ بالاعتبار مدى ملائمة البيانات للنموذج الذي يتم افتراضه من علاقات، سواء أكان نموذج القياس أم النموذج الفرضي (MacCallum & Austin, 2000). وهناك قضية مهمة تتعلق بالنموذج الفرضي لأي دراسة من خلال استخدام معادلة النمذجة الهيكلية، فمعظم الأدوات الإحصائية التقليدية تعتمد على اختبار حجم التأثير (Effect Size)، واتجاه التأثير (Effect Direction) ومعنوية التأثير (Effect Significant) فعندما توضع فرضية معينة فإن اختبار صحة هذه الفرضية يعتمد على معرفة مقدار التأثير واتجاه التأثير ووجود المعنوية الإحصائية. أما في معادلة النمذجة الهيكلية فإن هنالك خطوة أخرى إضافية مهمة جداً تعرف باسم مقبولية العلاقات المفترضة (plausibility of postulated relations) يتم التحقق منها من خلال النظر إلى مؤشرات جودة المطابقة. وتتناول قضية مقبولية العلاقات المفترضة وجود من عدم وجود حالة ملائمة بين البيانات التي تم تجميعها ونمط العلاقات المفترضة من قبل الباحث. فعندما يكون هنالك مقبولية جيدة (وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة) فإن نتائج اختبار الفرضيات يكون دقيق جداً وأكثر مصداقية. أما في حالة العكس فإن قابلية الدفاع عن النتائج المتحققة من اختبار الفرضيات تكون ضعيفة وأقرب إلى حالة الرفض (Byrne, 2010: 3).

جدول ( 6 ) مؤشرات و قاعدة جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1-	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية $df$	أقل من 5
2-	حسن المطابقة <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	أكبر من 0.90
3-	مؤشر المطابقة المعياري <i>Normed Fit Index (NFI)</i>	أكبر من 0.90
4-	مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	أكبر أو تساوي 0.95
5-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	بين 0.08-0.05

Source:( Chan, et al., 2007)

بعد تطبيق البرنامج ظهرت النتائج كما في الجدول (7) الذي يبين ملخص قيم مسارات ومعاملات الانحدار وقيم  $(t)$  و  $(R^2)$  و  $(F)$  لانحدار أبعاد التفكير الاستراتيجي المتمثلة بـ (الحدس، التأمل، الإبداع) والتي يرمز لها اختصاراً بالرموز  $(x_3, x_2, x_1)$  على التوالي في أبعاد المتغير المستجيب استراتيجيات (الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، تقويم أداء العاملين) والتي يرمز لها اختصاراً  $(y_4, y_3, y_2, y_1)$  على التوالي وإجمالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالرمز  $(y)$  وكالاتي:

1- نصت الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية (تنعكس أبعاد التفكير الاستراتيجي (الحدس، التأمل، الإبداع) بالتأثير معنويًا وإيجابيًا في إستراتيجية الاختيار والتعيين). ومن ملاحظة بيانات الجدول (7) يظهر أن هناك تأثير معنوي بدلالة قيمة  $(F)$  المحسوبة البالغة (10.59) وهي دالة معنويًا لأنها أكبر من الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01) البالغة (4.08) وكانت قيمة معامل التحديد  $(R^2)$  بلغت (0.37) الأمر الذي يشير إلى أن أبعاد التفكير الاستراتيجي تسهم في تفسير ما نسبته (37%) من متغير إستراتيجية الاختيار والتعيين وكانت قيم البيتا  $(B)$  لـ (الحدس، والتأمل، والإبداع) (0.24، -0.08، 0.50) على التوالي أي أن التغيير بوحدة واحدة من أي من المتغيرات المذكورة سيحدث تغييراً بالنسب المذكورة في إستراتيجية الاختيار والتعيين، النتائج هذه تسمح بقبول الفرضية هذه.

2- نصت الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية (تنعكس أبعاد التفكير الاستراتيجي (الحدس، التأمل، الإبداع) بالتأثير معنويًا وإيجابيًا في إستراتيجية التدريب والتطوير). ومن ملاحظة بيانات الجدول (7) يظهر أن ليس هناك تأثير معنوي بدلالة قيمة  $(F)$  المحسوبة البالغة (0.701) وهي غير دالة معنويًا لأنها أصغر من الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) البالغة (2.62) وكانت قيمة معامل التحديد  $(R^2)$  (0.044) الأمر الذي يشير إلى أن أبعاد التفكير الاستراتيجي تسهم في تفسير ما نسبته (4.4%) فقط من متغير إستراتيجية التدريب وكانت قيم البيتا  $(B)$  لـ (الحدس، والتأمل، والإبداع) (-0.11، -0.05، 0.20) على التوالي أي أن التغيير بوحدة واحدة من أي من المتغيرات المذكورة سيحدث تغييراً بالنسب المذكورة في إستراتيجية التدريب فقط، النتائج هذه لا تسمح بقبول الفرضية هذه.

جدول (7) ملخص قيم مسارات ومعاملات الانحدار وقيم  $(t)$  و  $(R^2)$  و  $(F)$

الفرضيات	المسارات الانحدارية	معاملات الانحدار	قيم $t$	قيم $R^2$	قيم $F$
الفرضية الفرعية الأولى	$Y1 <--- X1$ $Y1 <--- X2$ $Y1 <--- X3$	0.24 -0.08 0.50 **	1.94 -0.69 3.97	0.37	10.59 **
الفرضية الفرعية الثانية	$Y2 <--- X1$ $Y2 <--- X2$ $Y2 <--- X3$	-0.05 -0.11 0.20	-0.29 -0.73 1.26	0.044	0.701
الفرضية الفرعية الثالثة	$Y3 <--- X1$ $Y3 <--- X2$ $Y3 <--- X3$	0.34* 0.18 0.15-	2.24 1.33 -0.96	0.15	2.75*
الفرضية الفرعية الرابعة	$Y4 <--- X1$ $Y4 <--- X2$ $Y4 <--- X3$	0.04 0.23 0.05	0.24 1.59 0.34	0.15	2.15
الفرضية الرئيسية الثانية	$Y <--- X1$ $Y <--- X2$ $Y <--- X3$	0.23 0.10 0.22	1.52 0.73 1.48	5.8	0.92

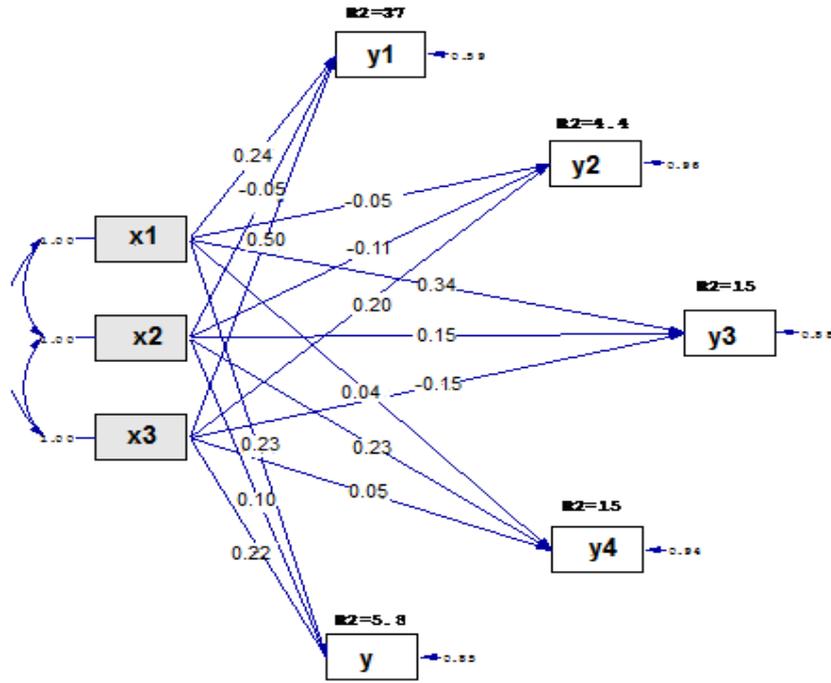
\*\* تعني معنوي عند مستوى (0.01) \* تعني معنوي عند مستوى (0.05)

3- نصت الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية ( تنعكس أبعاد التفكير الإستراتيجي(الحدس، التأمل، الإبداع) بالتأثير معنويا" وإيجابيا" في إستراتيجية التحفيز) . ومن ملاحظة بيانات الجدول (7) يظهر أن هناك تأثير معنوي بدلالة قيمة ( F ) المحسوبة البالغة ( 2.75 ) وهي دالة معنويا لأنها اكبر من الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) البالغة ( 2.62 ) وكانت قيمة معامل التحديد ( R<sup>2</sup> ) البالغة ( 0.15 ) الأمر الذي يشير إلى أن أبعاد التفكير الإستراتيجي تسهم في تفسير ما نسبته (15%) من متغير إستراتيجية التحفيز وكانت قيم البيتا (B) ل (لحدس، والتأمل، والإبداع) ( 0.34 ، 0.15 ، -0.18 ) على التوالي أي ان التغيير بوحدة واحدة من أي من المتغيرات المذكورة سيحدث تغييرا" بالنسب المذكورة في استراتيجيه التحفيز، النتائج هذه تسمح بقبول الفرضية هذه .

4- نصت الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثانية( تنعكس أبعاد التفكير الإستراتيجي (الحدس، التأمل، الإبداع) بالتأثير معنويا" وإيجابيا" في تقويم أداء العاملين). ومن ملاحظة بيانات الجدول (7) يظهر أن ليس هناك تأثير معنوي بدلالة قيمة ( F ) المحسوبة البالغة ( 2.15 ) وهي غير دالة معنويا لأنها اصغر من الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) البالغة ( 2.62 ) وكانت قيمة معامل التحديد ( R<sup>2</sup> ) ( 0.15 ) الأمر الذي يشير إلى أن أبعاد التفكير الإستراتيجي تسهم في تفسير ما نسبته (15%) فقط من متغير إستراتيجية تقويم الأداء وكانت قيم البيتا (B) ل (لحدس، والتأمل، والإبداع) ( 0.04 ، 0.23 ، 0.05 ) على التوالي أي أن التغيير بوحدة واحدة من أي من المتغيرات المذكورة سيحدث تغييرا" بالنسب المذكورة في إستراتيجية تقويم الأداء فقط، النتائج هذه لا تسمح بقبول الفرضية هذه .

5- نصت الفرضية الرئيسة الثانية (تنعكس أبعاد التفكير الإستراتيجي (الحدس، التأمل، الإبداع) بالتأثير معنويا" وإيجابيا" في إجمالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية). ومن ملاحظة بيانات الجدول ( 7 ) يظهر أن ليس هناك تأثير معنوي بدلالة قيمة ( F ) المحسوبة البالغة ( 0.92 ) وهي غير دالة معنويا لأنها اصغر من الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) البالغة ( 2.62 ) وكانت قيمة معامل التحديد ( R<sup>2</sup> ) ( 0.058 ) الأمر الذي يشير إلى أن أبعاد التفكير الإستراتيجي تسهم في تفسير ما نسبته (5.8%) فقط من المتغير الرئيس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكانت قيم البيتا (B) ل (لحدس، والتأمل، والإبداع) ( 0.23 ، 0.10 ، 0.22 ) على التوالي أي أن التغيير بوحدة واحدة من أي من المتغيرات المذكورة سيحدث تغييرا" بالنسب المذكورة في إجمالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، النتائج هذه لا تسمح بقبول الفرضية هذه .

النتائج أعلاه تؤكد أن انعكاس أبعاد التفكير الإستراتيجي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة الصحة كان ضعيفا" والشكلين (2) و (3) تؤكد ذلك.

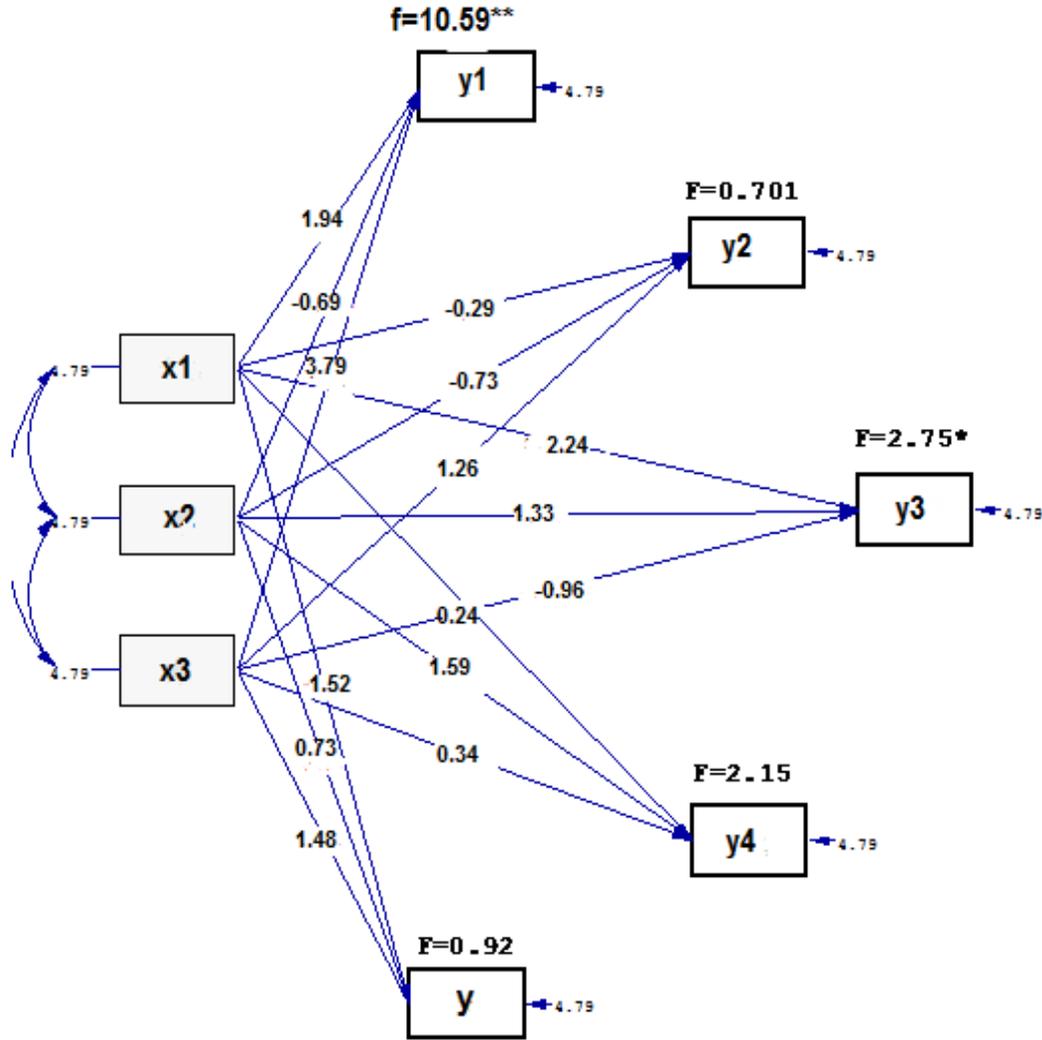


Chi-Square=47.10, df=10, RMSEA=0.043, CFI=0.95, NFI=0.90, GFI=0.91

( 2 )

شكل

قيم بيتا المعيارية ومعامل التفسير  $R^2$  الخاصة بفرضيات الدراسة وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية.



$-\text{Square}=47.10$ ,  $df=10$ ,  $RMSEA=0.043$ ,  $CFI=0.95$ ,  $NFI=0.90$ ,  $GFI=0.91$

شكل (3)

قيم (F) و (T) الخاصة بفرضيات الدراسة وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية

### المحور الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً" الاستنتاجات

1. ظهر أن وزارة الصحة لم تستطع أن توظف حدس مديريها في تعزيز عملية صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلا في إستراتيجيتي: الاختيار بمستوى عالي وبدرجة أقل في التحفيز وهذا يقترب من الواقع إذا ما عرفنا أن الإستراتيجيات تصاغ مركزياً" لا تترك مرونة لتوظيف مهارات المديرين في ذلك.
2. تبين أن الوزارة المبحوثة لم توظف مهارة التأمل المتوافر لدى المديرين فيها في لتعزيز عملية صياغة أي إستراتيجية من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلا في حدود ضعيفة جداً".
3. كان هناك توظيف جيد في وزارة الصحة لقدرات المديرين في صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمجمل لكنها على مستوى الإستراتيجيات الفرعية لم تكن جيدة إلا في إستراتيجية الاختيار والتعيين.
4. تبين أن وزارة الصحة استطاعت أن تعكس التغيير في قدرات التفكير الإستراتيجي لمديريها في إحداث المزيد من التغييرات في إستراتيجيتي: الاختيار بقوة، والتحفيز بدرجة أقل .
5. لم تستطع وزارة الصحة من توظيف التغيير الحاصل في قدرات التفكير الإستراتيجي لدى مديريها في إحداث أي تغييرات تذكر في إستراتيجيتي: التدريب ، وتقييم الأداء.
6. ظهر أن الوزارة على العموم لم تستطع أن توظف بشكل فاعل التغييرات التي حصلت في التفكير الإستراتيجي لدى المديرين في إحداث المزيد من التغييرات في صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

#### ثانياً": التوصيات

1. ضرورة قيام وزارة الصحة بتنمية قدرات ومهارات التفكير الإستراتيجي لدى مديريها سيما وأن كثير من الدراسات أشارت إلى دور هذه القدرات والمهارات في نجاح المنظمات سواء على صعيد اتخاذ القرارات أم على صعيد الإدارة الإستراتيجية عموماً".
2. ضرورة إعطاء دور اكبر للمديرين في وزارة الصحة في مجال صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إذ أن مشاركتهم الفاعلة في الصياغة تنعكس ايجابياً" في عملية التنفيذ وتعطي ضماناً" أكبر للنجاح.
3. ضرورة تفعيل اكبر لحدس المديرين وتأملهم وقدراتهم الإبداعية في تعزيز صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، سيما في استراتيجيات: التدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء وبما يكفل تلاعب هذه الإستراتيجيات مع متطلبات البيئة المحيطة لكون المديرين هم الفئة الأكثر إحساساً" بالتغيرات البيئية وأكثر قدرة من غيرهم لجعل المنظمة تتكيف مع المتغيرات هذه.
4. ضرورة قيام وزارة الصحة باستثمار طبيعة العلاقة والتأثير بين مهارات التفكير الإستراتيجي وإستراتيجية الاختيار والتعيين في استنباط أفضل الأساليب التي تسمح باستثمار هذه العلاقة في عكس هاتين المهارتين في استقطاب الكفاءات المتميزة وبما يسمح بالنهوض بهذا القطاع الحيوي.
5. ضرورة البحث بأسباب الإخفاق في عكس التغييرات في مهارات التفكير الإستراتيجي لدى المديرين وإن كانت ليست بالمستوى العالي في المساهمة في إحداث المزيد من التغييرات الإيجابية في صياغة إستراتيجية التدريب وتقييم الأداء للنهوض بهاتين الإستراتيجيتين وبما يتلاءم مع البيئة المحيطة.



## المصادر

1. الأحمر، ساهر عبد الكاظم (2007) " تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجيات العمليات -دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير غير منشورة /كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة بغداد.
2. أبردعي، بسيوني محمد (2005) " إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعة " دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة.
3. بواشري، أمّنة (2000) " العولمة والمنطق الإستراتيجي " رسالة ماجستير غير منشورة / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
4. البياتي، محمود (2005) " تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرامج الإحصائية SPSS " دار حامد للتوزيع والنشر ، عمان ، الأردن.
5. الدوري، زكريا، وصالح ، احمد علي(2009) "تطور التفكير الإستراتيجي" الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع ، الأردن.
6. الدوري، زكريا مطلق (2005) " الإدارة الإستراتيجية -مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
7. تريجو، بنيامين وزيمرمان ، جون(1998) " إستراتيجية الإدارة العليا -ماهيتها وكيفية تشغيلها" ترجمة إبراهيم علي البرلس، الدار الدولية للنشر والتوزيع ،ط2، القاهرة.
8. الحياي، باسمه نوري احمد، (2007) (أثر الخصائص الباراسايكولوجية للقيادات الإدارية في التفكير الاستراتيجي) /دراسة تطبيقية مقارنة بين المصارف الحكومية والأهلية، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية.
9. الخفاجي ، نعمة عباس (2004)" الإدارة الإستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات" دار الثقافة للنشر، ط1 ، عمان الأردن.
10. الخفاجي، عثمان ابراهيم احمد (2010) " تقانة المعلومات الإدارية ودورها في الإدارة الفاعلة للأزمات التنظيمية" رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
11. خليف، لينة شحادة (2010) " تطوير التفكير الإستراتيجي " الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
12. رشيد، صالح عبد الرضا ،جلاب ،إحسان دهش (2008) "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي" دار المناهج للنشر والتوزيع . عمان ، الأردن.
13. السالم مؤيد سعيد (2009) " ادارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي تكاملي" دار اثناء للنشر والتوزيع عمان .
14. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة " (2006)" التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية - دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية " أطروحة دكتوراه غير منشورة / كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
15. سامي، عمري (2007) " فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي"دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات - تبسة" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بوضياف، بالمسيلة.
16. السعيد، يعرب عدنان حسين (2010) "مدخل صياغة السيناريوهات في إطار نظريتي التوازن والفوضى: دراسة اختباريه في عينة من الوزارات العراقية " أطروحة دكتوراه غير منشورة / كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.



17. الشمري، انتظار احمد جاسم (2002) "تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة – دراسة لأراء عينة من مديري فنادق القطاع المختلط في بغداد. أطروحة دكتوراه غير منشورة / كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية.
18. عباس، سهيلة محمد (2003) " إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي " ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن .
19. العامري صالح مهدي محسن والغالبي / طاهر محسن منصور (2007) "الاداره والاعمال" دار وائل للنشر والتوزيع عمان .
- 20- العبيدي ، ارادن حاتم خضير (2010) " تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في إستراتيجية الإبداع التنظيمي – دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية" أطروحة دكتوراه غير منشورة / كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية.
21. العكيلي ، جميل جابر تمر(2010) " اثر التحسين المستمر لوظائف إدارة الموارد البشرية في أداء المستشفيات " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية.
22. العنزي ، سعد علي وصالح ،احمد علي (2009) " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ) دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
23. عيسى ، محمود حسين (2007) " إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في انجاز إستراتيجية المنظمة " [www.alukah.net culture 10/913](http://www.alukah.net/culture/10/913) .
24. لفته، راند صبار (2004) " أثر الاستشراف والتفكير الإستراتيجي في السلوك الإستراتيجي للدولة – دراسة النموذج العراقي) أطروحة دكتوراه غير منشورة/ كلية العلوم السياسية، جامعة النهدين.
25. الفقهاء ، عصام نجيب (2001) " مستوى الفدره على الاداء الابتكاري : دراسه حال الطلبة في جامعه فلادلفيا " مجله اتحاد الجامعات العربيه ، العدد 39 الاردن.
- 26- الفياض، مجيد حميد طاهر (2011) " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي : دراسة ميدانية في وزارة النقل " رسالة ماجستير غير منشورة / كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة بغداد.
27. إلهيتي، خالد عبد الرحيم مطر(2000)" إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي) ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
28. يونس، طارق شريف (2005) "معجم المصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت" دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1، عمان الأردن .
29. Allani, Nada ,Arcand ,Michel &Bayad ,Mohamed (2003)"Impact of strategic Human Resources management on innovation "documents. [WWW.Guillaumegronier.com/cv](http://WWW.Guillaumegronier.com/cv)
30. Anh, H.N.&Kleiner B.H.(2005) " Effective Human Resource management in the Entertainment Industry " London: Paul Chapman.
31. Armstrong ,Michael (2009) "Human Resource Management Practice"10<sup>th</sup> ed, Cambridge University Press . Personnel Management, Hand Books,
- 32.Awad,Elis M.&Ghaziri,HassanM.(2004)"Knowledge Management "Prentice Hall,International Edition.



- 33- Bohm, Gisela & Brun, Wibecke (2008) "Intuition and affect in risk perception and decision making" Judgment and decision making, vol.3 , January ,2008, pp 1-4.
34. Bratton J& Gold , (2003) " Human resource management : theory and practice ,3/e , Bath press, Great Britain
35. Byrne, B. M. (2010). Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming. Second Edition, Taylor and Francis Group, LLC
36. Caliskan, E.N (2010) "THE IMPACT OF (SHRM) ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE", Journal Of Naval Science and Engineering, Vol.6, No.2, P.P 100-116
37. Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007). Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 53-66..
- 38 Chen ,Ting (1999) "The Fundamentals of Meditation Practice " translated by Dharma master lok to Edited by sam landberg & Dr. Frank G. French http.
39. Crosson ,Mary, Vera. Dusya & Nanjad. Len (2008) "Transcended leadership :strategic leadership in dynamic environments " the leadership quarterly journal, 19, pp569-581.
40. Crouch, A (2008) "The competitive mind : strategy for winning in Business " John wiley & sons inc., printed and bound in Great Britain.
41. Denisi , A & Griffin (2001) "Human Resource Management : " Boston Houghton Mifflin.
42. George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
43. Gomez –Mejia ,L.R, Balkin ,D.B & Cardy R.L. (1998) " Management Human Resource ,10<sup>th</sup> ed . New Jersey, prentice –Hall" International , Inc.
44. Henden ,G. (2004) Intuition and its Role in Strategic Thinking " Norwegian School of Management.
45. Isenman, Lols D. (1997) "TOWARD AN UNDERSTANDING OF INTUITION AND ITS IMPORTANCE IN SCIENTIFIC ENDEAVOR" Perspectives in Biology and medicine ,Vol.40 ,No.3.
46. Inyang, Benjamin James (2010), " Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization", International Bulletin of Business Administration, Euro Journals, Inc.
47. Ivancevich J. M., (1998) "Human Resource Management " 7<sup>th</sup>.ed McGraw–Hall companies , inc , USA.
48. Ivancevich, J.M Lorenzi .P Skinner, S.J & Grosby, P.B. (2007) "Management, Quality & Competitiveness".



49. Li- An Ho (2010) "Meditation , learning organizedtional Innovation and Perfornance" Industrial management & Data systems,Vol.111 ,Iss.1 pp113-131.
- 50- Lieberman, mattlew .D.(2000) "intuition: Asocial Cognitive Neuroscience Approach" psychological Bulietin.
- 51- Lvancevich,sohn. m (1995) ((human Resource management)) 6<sup>th</sup> ed , richad D.Irwin ,Lnc, U.S.A.
52. Iranzaden,S.,Emari,H.andBevrani,H.(2009) “ Strategic thinking or thinking of thinking of a strategist?) Journal of Applied Sciences 9 (6). Pp 1090- 1o97.
53. Khandekar A& Sharma A.,(2005)” Orgsnizational Learning in Indian Organization : AStrategic HRM Perspective , Journal of Small Business &Enterprise Development , Vol.12,No.2,pp211-226.
54. Liedtka,J.M (1998) “ Strategic thinking can it be taught “ long range Planning ,VOL.31,NO. 1 ,Published by Elsevier Science Ltd.
55. Lowrance (1999)” Strategic thanking :Discussion Paper ” [http //www.psc-cfp.ge.ca](http://www.psc-cfp.ge.ca). 4
- 56 . Lsenman, lois D.(1997) "Toward an undeastan -ding of intultion and its importancein scientificendeavor" perspectives in biology and medicine vol, uo. No.3 .
- 57- Li- An Ho (2010) "Meditation , learning organizedtional Innovation and Perfornance" Industrial management & Data systems,Vol.111 ,Iss.1 pp113-131.
- 58-Lieberman, mattlew .D.(2000) "intuition: Asocial Cognitive Neuroscience Approach" psychological Bulietin.
59. MacCallum, R. & Austin, J. (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research. Annu. Rev. Psychol., 51:201–226.
60. Masifern, E& Villa.(2003)” Strategic thinking: Strategy as a shared framework in the mind of the managers” Research Division IESE ,University of Navarra.Research Paper N461, March.
61. Mintzberg, H., , (1994)” The Fall And Rice of Strategic Planning”, Harvard Business Review, No.1, Jan. – Feb.
62. Mintzberg, H. & etal (2003)” The Strategy Process” Person Education Harlow.
63. Mintzberg.H (2005)" STRATEGY BITES BACK " publishedby pearson prentice hall , printed in the united states of America.



64. Mody, R. Wayne (2008) ((Human Resource management)) 10<sup>th</sup> ed , Pearson Education, Inc NewSersy .
65. Moneyement & data systems ,vol.III lss:1pp113-131 Chen , ting(1999) (thefundamentals of medmeditation pradice) translated by dharma master lok to edited by sam landberg&Dr. frank G. French.
- 66.. Noe ,R.A .,Hollenbeck J.R, Ger, Gerhard B & Patrick M.R.,(1994) “Human Resource Management :Gaining Competitive Advantage” Illinois Richard D.Irwin.inc,USA.
67. Oshannassy, T., Strategic Thinking: A continuum of views and conceptualisation, [www.rmit.edu.au](http://www.rmit.edu.au), 1999.
68. Pisapia, J., Reyes–Guerra D., & Coukos- Semmel , E. (2005) “ Developing the leaders Strategic Mindest: Establishing the Measures“Leadership Review,5 pp,41-68.
69. Hall ,l & Torrington(1998)”Human Resource Management” 4<sup>th</sup>, ed. Prentice Hall Europe , London.
70. Reo, M.G, Rao, V.S.& Narayana ,P.S. (1997)” Organizational behavior text& cases “ Delhi, konark ,publishers.
71. Rosche, A.(2003) “Personality Correlates of Strategic Thinking in an Organizational Context “ Unpublished Doctoral Dissertation ,Alliant International University, San Francisco Bay, USA.
72. Schemerhorn, John, R(2000) “Management “6<sup>th</sup>.ed, John wile sons inc, New York.
73. Tabchnick, b. ND Fidel, I.(2007) “Using multivariate statistic “ 5<sup>th</sup>.ed ,Pearson education, inc, USA.
74. White ,G.(2008)"Strategic Management " Published by Palgrave Macmilan.