

تأثير ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة في الاداء الاستراتيجي

امير باسرهادي /كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد

ا. د. سناء عبد الرحيم سعيد /كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد

**The impact of evidence-based human resources
management on strategic performance**

Ameer Basem Hadi

ameer.mahdi1103@coadec.uobaghdad.edu.iq

Dr.Sanaa Abdul Raheem Al-Ubadi

Ubadisanaa@coadec.uobaghdad.edu.iq

College of administration and Economics

University of Baghdad

يكمّن الهدف الاساسي لهذه الدراسة في مدى تأثير ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة في تحسين الاداء الاستراتيجي، وتتمثل مشكلة البحث بمدى امتلاك مدرء الاقسام ومعاونيهم في قطاعي التأمين الاهلي والحكومي معرفة بتلك الممارسات وهل يقومون باستخدامها بصورة صحيحة وبما ينعكس ايجابا على ابعاد الاداء الاستراتيجي، كما سعى الباحث الى تحقيق جملة اهداف تمثل اجابات لتساؤلات مشكلة الدراسة النظرية والميدانية، و حاول الباحث اعطاء فكرة عن متغيرات الدراسة الحالية وفي اطار النموذج الفرضي للبحث وعلاقته تم صياغة فرضيتين رئيسية و(8) فرضية فرعية وبعد معالجة البيانات باستعمال الادوات الاحصائية المتاحة ضمن البرنامج الاحصائي (SPSS.V21) وقد افرزت هذه نتائج اكدت صحة فرضيات البحث الرئيسية والفرعية التي انطلق منها البحث وعلى المستويين الاجمالي والفردى من جهة ولكلا القطاعين عينة البحث من جهة اخرى. وبالتأكيد الاداء الاستراتيجي لمنظمات الاعمال يتحقق ويتأثر بممارسات ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة، لذا استتبط الباحث عدد من الاستنتاجات اهمها وجود المتغيرات المبحوثة بدرجات مقبولة احصائياً داخل المنظمات المبحوثة، فضلاً عن قوة علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها، وعليه يوصي بضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة وتوظيفها في تلك المنظمات لرفع مستوى الاداء الاستراتيجي. **الكلمات المفتاحية:** ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة، الاداء الاستراتيجي

Abstract □

The primary objective of this study lies in the extent of the impact of evidence-based human resources management in improving strategic performance. The research problem is the extent to which department managers and their assistants in the private and government insurance sectors possess knowledge of these practices and whether they use them correctly in a way that reflects positively on the dimensions of strategic performance, as we sought to The researcher aimed to achieve a number of goals that represent answers to the questions of the problem of the theoretical and field study. The researcher tried to give an idea about the variables of the current study, and within the framework of the hypothetical model of the research and its relationships, two main hypotheses and (8) sub-hypotheses were formulated, and after processing the data using the statistical tools available within the statistical program (SPSS). (V21) Several results were produced that confirmed the validity of the main and subsidiary research hypotheses from which the research began, at the aggregate and individual levels on the one hand, and for both sectors of the research sample on the other hand. Certainly, the strategic performance of business organizations is achieved and influenced by evidence-based human resources management practices, so the researcher deduced a number Among the most important conclusions is the presence of the researched variables to statistically acceptable degrees within the investigated organizations, as well as the strength of the correlation and influence relationships between them. Accordingly, it is recommended that there is a need to increase interest in applying evidence-based human resources management practices and employing them in those organizations to raise the level of strategic performance.

Keywords: Evidence-based human resource management, strategic performance

المقدمة

هنالك مشاكل كثيرة تتعلق بالموارد البشرية لمنظمات الاعمال وهي اساس وجودها والذي تعتبر اساس للنجاح والتفوق والميزة التنافسية كونها هي المورد الفريد والذي يصعب تقليده وهي الموارد البشرية وكيفية ادارته وفقاً للأسس الصحيحة والموضوعية بدءاً من التخطيط له والاختيار والتعيين وصولاً الى ادارة المواهب والمكافاة والقيادة والتدريب والتطوير، وهنا النقطة الجوهرية واللب الاساسي لهذا البحث وهو طرح اسلوب ومدخل جديد في ادارة الموارد البشرية وهو ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة وكيفية توظيفها من اجل تحسين رفع مستوى الاداء الاستراتيجي عبر ممارساته العديدة والتي تستند على اسس ومعايير علمية وعملية ومنطقية بعيداً عن المحسوبة والعلاقات الشخصية والفوضوية التي ادت بمنظمات الاعمال الى ضعف في الاداء الداخلي والخارجي.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

نبدأ مشكلة البحث بعبارة (المورد البشري هو العمود الفقري لمنظمات الاعمال واساس نجاحها والخلل في ادارته يقود الى ضعف في الاداء الاستراتيجي) قد يكون هذا التعبير عام الى حد ما. ولكن السؤال الذي يدور حوله البحث (هل المدرء يتخذون القرارات المتعلقة بالموارد البشري على اساس المعتقدات، العلاقات الشخصية، العاطفية، القبلية، الحدس ام من خلال الاستناد على الادلة الموضوعية العلمية والعملية) وايهما افضل، وما هو دور القدرات المعرفية الدينامية ومدى انعكاس تلك الممارسات على الاداء الاستراتيجي. اغلب منظمات الاعمال العراقية تعاني

من مشكلة في كيفية اتخاذ القرارات من قبل اصحاب القرار سواء من حيث البيئة التي تتسم بعدم التأكد العالي وسرعة التغيير فضلا عن التعقيد البيئي والتنظيمي وتكون المعلومات لدى المدراء غير مكتملة في اغلب الاحيان او يتم اتخاذها على وجه السرعة او تحت ضغط معين وعدم تمتع اغلبهم بالقدرة التي تسعفهم في مثل تلك المواقف والظروف وبالتالي هذه القرارات تتعكس سلبا في التعامل مع الموارد البشرية وفي النتيجة تؤدي الى ضعف الخدمات المقدمة من قبل موظفين شركات التأمين للزبائن والسبب هو الادارة العشوائية للموارد البشرية وعدم تمتع القيادات الادارية بمهارات و قدرات تجعلهم سيتندون على الحقائق الموضوعية والادلة العلمية في التعامل مع الموظفين.

ومن هنا يتم استكمال مشكلة البحث عبر التساؤلات الآتية:

- 1- هل ان الاعتماد على ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة سيحسن من الاداء الاستراتيجي؟
- 2- هل هنالك فروق معنوية لشركات الحكومية والاهلية عينة البحث تبعا لمتغيراته عند المقارنة بينهما؟
- 3- ما هو مستوى ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة , القدرات المعرفية الدينامية , والاداء الاستراتيجي في شركات التأمين الاهلية والحكومية العينة البحث عند المقارنة بينهما؟
- 4- ماهي اسباب ضعف الاداء الاستراتيجي للشركات عينة البحث هل هي داخلية ام خارجية وهل الضعف بسبب الموارد البشرية؟
- 5- هل يمكن أن تؤدي المكافآت العادلة إلى رفع مستوى الاداء الاستراتيجي؟

ثانيا: اهمية البحث

ويمكن تلخيص اهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

1. تتبلور اهمية البحث الحالي عبر تناوله لمدخل جديد وهو ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة , وقياسه , وحسب المراجعة السريعة للباحث لاحظ وجود ندرة من الدراسات والبحوث الذي تناولته وقاسته.
2. ان البحث الحالي سيكون فرصة لتحديد ماهي الالهم الاسباب والعوامل التي ادت الى ضعف في الاداء الاستراتيجي لقطاع التأمين ومساهمته في لفت انتباه ادارات هذه الشركات الى مدخل ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة والاستفادة منها في تطوير المورد البشري من اجل النهوض بواقع قطاع التأمين العراقي.
3. يساعد البحث الحالي على التعريف اكثر بقطاع التأمين العراقي المكون من مجموعة من الشركات الحكومية والاهلية وماهي الانشطة والاعمال التي يتم مزاولتها واهمية ذلك القطاع في الاقتصاد العراقي وماهي الخدمات التي يقدمها ذلك القطاع الى المجتمع العراقي.

ثالثا: اهداف البحث

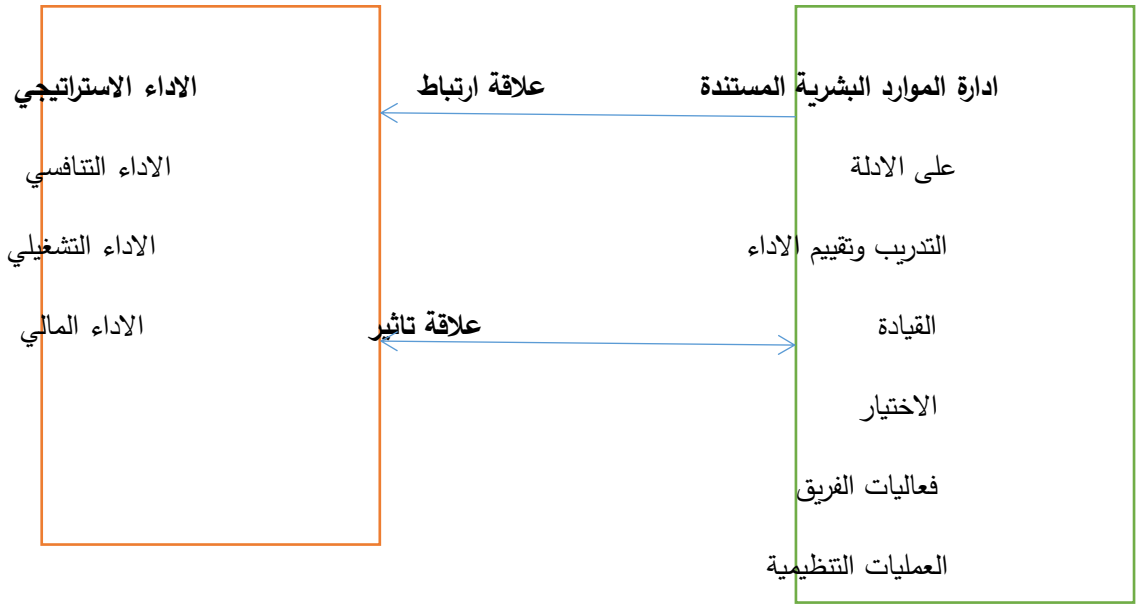
يتمثل الهدف الاساسي للبحث في تحديد ما هو الدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة في الاداء الاستراتيجي بالإضافة الى جملة من الاهداف الفرعية التي تعزز تحقيق الهدف الاساسي وهي كالاتي:

- 1- يحاول استكشاف الفروق المعنوية بين الشركات القطاع العام والخاص لمتغيرات ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة, والاداء الاستراتيجي.

- 2- المساهمة في توضيح المنطلقات الفكرية والمفاهيم العلمية والمداخل المعرفية وبناء جانب نظري شمولي لمتغيرات البحث الحالي وهي ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة , والقدرات المعرفية الدينامية , والاداء الاستراتيجي وعرض اهم الابعاد والمقاييس لمتغيرات البحث.
- 3- يسعى الى اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة ,,والاداء الاستراتيجي.
- 4- يهدف الى قياس مدى تأثير ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة في الاداء الاستراتيجي من خلال القدرات المعرفية الدينامية في قطاع التأمين عينة البحث.

رابعا : المخطط الفرضي وفرضيات البحث

ادت المراجعة الاولية للأدبيات العلمية بما فيها النظرية وبعض الدراسات السابقة , الى بناء نموذج البحث في الشكل رقم (1) المعبر عن طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث في مدى ارتباط وتأثير ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة في الاداء الاستراتيجي .



الشكل (١) الانموذج الفرضي المقترح للبحث
اذ سيختبر الباحث في هذه الفقرة فرضيات الارتباط والتأثير التي تجمع بين المتغير المستقل وبين المتغير التابع وهي كالاتي:
فرضية الارتباط الفرضية الرئيسة الأولى (١) (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة والاداء الاستراتيجي على مستوى القطاعين الاهلي والحكومي لشركات التأمين عينة البحث).فرضية التأثيرالفرضية الرئيسة الثانية (٢)(يوجد تأثير لإدارة الموارد البشرية المستندة على الادلة على الاداء الاستراتيجي).

خاصة: التعريفات الالمانية

١- ادارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة (EBHRM) وهي عملية صنع القرار التي تجمع بين التفكير النقدي واستخدام أفضل الأدلة العلمية المتاحة ومعلومات الأعمال من اجل المساهمة في تحسين العمل التنظيمي. الابعاد الفرعية للمتغير الاول وهي كالاتي:(التدريب وتقييم الاداء, القيادة , الاختيار, العمليات التنظيمية , وفعاليات الفريق)(Bezzina.et al, 2017:5)
٢- الاداء الاستراتيجي: على انه الأداء الذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح المؤسسة وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار ، وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وبرامجها المتنوعة على مستوى تنفيذ السياسات الابعاد الفرعية للمتغير الثاني (الاداء التنافسي, الاداء التشغيلي, الاداء المالي). (Daft,1992,2000) (Hopkins & Hopkins,1997) (Ross,1999) . (Grant,2000) (Zanotti et al, 2018:107) (عبيد , ٢٠٠٤ : ١٣) (الياسري , ٢٠٢٠ : ٦٢) (سرور , صالح , ٢٠١٣ : ١٠٧-١٠٨).

سادسا: حدود البحث / يمكن اعطاء اربعة اشكال لحدود البحث:

١-الحدود المعرفية :تمثلت الحدود المعرفية بالحقول العلمية التي انبثقت منها متغيرات البحث الثلاثة، وهي ادارة الموارد البشرية ، والادارة الاستراتيجية.
٢- الحدود البشرية : ستتضمن عينة البحث هي (الادارات الوسطى) أي مجموعة من مدرء الاقسام ومعاونينهم لشركات التأمين الاهلية والحكومية
عينة البحث
٣-الحدود المكانية: سيتم اجراء البحث على عدد من شركات التأمين العراقية الحكومية والاهلية.
٤- الحدود الزمانية : تم التواصل مع الشركات من اجل انجاز متطلبات الجانب العملي لهذه الدراسة مدة ٦ اشهر امتدت من ٢٠٢١/٥/١ ولغاية ٢٠٢١/١١/١ من حيث الحصول على الموافقات الشفهية لتوزيع الاستبانات وجمع بعض المعلومات ومقابلة عدد من مدرء الشركات والاقسام ومن ثم توزيع الاستبانات بشكل الالكتروني ويديوي وتوضيح الفقرات والاجابة على التساؤلات ومن ثم بعدها بدء الباحث بجمع الاجابات ومع ذلك كانت هنالك نسبة بسيطة من الاستبانات غير مكتملة الاجابة والبعض منها فقدت.
البحث الثاني: الاطار النظري و الفكري للبحث

١- ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة بعد فترة الركود الكبير عام ٢٠٠٨ أدركت معظم المنظمات ضرورة وجود ممارسات دقيقة لإدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة. لحسن الحظ أعطت البيانات الضخمة في الموارد البشرية تحليلات لمفهوم إدارة الموارد البشرية القائم على الأدلة لاتخاذ قرارات دقيقة في مجال الموارد البشرية. يجب أن تمارس إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة والتي تعتمد على البيانات والتحليلات وصنع القرار وحل المشكلات, لذلك فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الأدلة مع أداة تحليل الموارد البشرية الفعالة يعزز قوة اتخاذ القرار الدقيق لإدارة الموارد البشرية. وتزيد هذه المقالة من أهمية ممارسات تحليلات الموارد البشرية وقابليتها للتطبيق في القطاعات المختلفة. يتم أيضًا محاولة تتبع التطورات الدورية في تحليلات الموارد البشرية كأداة فعالة لإدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة (Reddy & Lakshmikeerthi, 2017:23).الاتجاه العام المقبول من قبل معظم العلماء هو أن الإدارة يجب أن تكون فنًا وعلماً ويستلزم هذا الاعتراف بأن الإدارة هي هيئة معرفية يجب نقلها إلى الممارسين لتمكينهم من العمل بطريقة متعددة الاستخدامات. يؤمن هذا النهج ارتباطاً وثيقاً بين النظرية والتطبيق. إن رفض عنصر المعرفة والالتزام بالحدس الذي لا أساس له يجعل الإدارة ليست علماً ولا فنًا. وجد أن تلك المنظمات التي يعتمد ممارسوها في مجال ادارة الموارد البشرية على الأدلة العلمية المتاحة كانوا أكثر عرضة للنجاح في وظائفهم وهذا انعكس على أداء شركاتهم (Bezzina et al, 2017:2) وفي السنوات الماضية ، حظيت الإدارة القائمة على الأدلة بمزيد من الاهتمام بشكل تدريجي مع زيادة الحاجة إلى اتخاذ قرارات مبنية على أسس جيدة بناءً على الحقائق تُعرّف الإدارة القائمة على البراهين بأنها "التطبيق المنهجي لأفضل دليل متاح لتقييم الاستراتيجيات الإدارية " على الرغم من أن مجال الإدارة القائمة على الأدلة حديث نسبيًا ، فقد تم اقتراح عدد غير قليل من الأطر تم تطوير أحد هذه الأطر خصيصًا لمجال الموارد البشرية إذ كانت هناك حاجة ماسة إلى إطار عمل من أجل "مكافحة الممارسات الخاطئة واتخاذ القرار الأفضل في الموارد البشرية وبهذا الصدد طرح كل من هؤلاء اطار عمل (Waal & Robool, 2012; 195-196) يتكون من أربع خطوات:

- ١) استخدام أفضل الأدلة العلمية المتاحة من مصادر خاضعة لاستعراض الأقران. وهذا يستلزم إجراء مراجعة للأدبيات الأكاديمية وبالتالي استخدام نتائج البحث العلمي المنشور .
- ٢) الجمع المنهجي للحقائق والمؤشرات والمقاييس التنظيمية للحصول على أدلة من الممارسة.
- ٣) التقييم بمساعدة الإجراءات والممارسات والأطر التي تقلل التحيز وتحسن جودة صنع القرار.
- ٤) الاعتبارات الأخلاقية التي تزن الآثار قصيرة وطويلة الأجل للقرارات على أصحاب المصلحة وقدم (Pfeffer and Sutton, 2006) مفهوم ادارة الموارد البشرية المستندة الى الادلة. على وجه التحديد ، قالوا ان الحدس والاتجاهات والبدع ، والصحافة الشعبية تميل الى التأثير على قراراتنا حول افضل الاستراتيجيات والممارسات ، انهم بدلا من ذلك يدافعون عن نهج قائم على الادلة حيث تدفع الادلة العلمية والتجريبية نحو قرارات واستراتيجيات عمل افضل. اخيرا ، جادل (Davenport & Harris , ٢٠٠٧) بان المشهد الخاص باستخدام البيانات والمعلومات قد تغير بشكل كبير وان الشركات الرائدة تقوم ببناء قدرات استراتيجية وميزة تنافسية من خلال المعلومات المستندة على البيانات والبصيرة من خلال التحليلات المتقدمة (Spahic, 2015:9) وتشير (EBHRM) الى مجموعة من النهج ذات الصلة التي تهدف الى زيادة استخدام الادلة في ممارسات ادارة الموارد البشرية من المهم ملاحظة ان جميع المديرين بما في ذلك مدراء الموارد البشرية يستخدمون بالفعل بعض الادلة الى حد ما في عملهم ، لذلك فان ادارة الموارد البشرية المستندة الى الادلة لا تدور حول ما اذا كان مديرو الموارد البشرية يستخدمون الادلة او لا يستخدمونها ، بل يتعلق الامر بمدى استخدامهم بطريقة حرجة ، وافضل دليل متاح من داخل المنظمة وخارجها ، وكيف يمكن استخدام الادلة. التي تساعد في تحسين اتخاذ القرارات الادارية والرفع من جودة السلع والخدمات المقدمة. و من السمات المميزة لما يعنيه ان تكون ممارسا او محترفا هو استخدام مجموعة من الادلة او المعرفة. في الوقت نفسه ، من الواضح انه في العديد من المجالات ، بما في ذلك الموارد البشرية ، لا يتم استخدام الادلة بقدر ما يمكن او يجب ان تكون لمجموعة من الاسباب (Bezzina et al, 2017: 689) عندما يتعلق الأمر بإدارة الموارد البشرية، تتخذ العديد من المؤسسات قرارات مهمة في مجال الموارد البشرية استنادًا إلى الغرائز او الحدس الشخصي، أو تكرر ما كانوا يفعلوه دائمًا، أو نسخ ممارسات المنافسين الامر الذي بدأ يدفع عدد من الشركات العالمية الرائدة نحو فتح آفاق جديدة باستخدام التغيير القائم على الأدلة لاتخاذ قرارات حاسمة لإدارة المواهب، ومساعدة مؤسساتها على تحقيق المزيد من النجاح وخلق بيئة عمل أكثر جاذبية. كما أن المنظمات في جميع أنحاء العالم يمكنها اتخاذ قرارات أفضل فيما يتعلق بالأفراد، ومن شأن تلك القرارات أن تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة،

وذلك من خلال تحويل قرارات إدارة الموارد البشرية من الإشراف، والقرارات على أساس الغريزة، إلى القرارات الصحيحة القائمة على الأدلة للنتائج الموعودة (الزبيدي والصميدعي، ٢٠٢٠: ٦) وتعني EBHR اتخاذ القرارات ، وتعزيز الممارسات وتقديم المشورة لقيادة المنظمة من خلال الجمع الفعال من أربعة مصادر للمعلومات: أفضل الأدلة العلمية المتاحة ؛ الحقائق والمقاييس والتقييمات التنظيمية الموثوقة والصحيحة ؛ التفكير الممارس والحكم ؛ وشواغل أصحاب المصلحة المتضررين (Sackett et al,2009) وتم تعريف الموارد البشرية القائمة على الأدلة بالتعليم أكثر من الإقناع (Boudreau and Ziskin, 2011) ، مما يسمح للممارسين باتخاذ قرارات مستنيرة. وهناك الكثير من الأبحاث التي تساهم في أفضل ممارسات الموارد البشرية القائمة على الأدلة بطرق مختلفة (Boudreau & Ziskin, 2012:٧).

٢- أهمية التحول نحو ادارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة تكمن اهمية النهج القائم على الأدلة ، بان عملية صنع القرار لمهني ادارة الموارد البشرية أو المدير الذي يتولى مسؤوليات إدارة الموارد البشرية باستخدام التفكير النقدي من خلال أفضل الأدلة العلمية والمواد التنظيمية المتاحة" وكون هذا المنهج القائم على الأدلة لإدارة الموارد البشرية يمنع ممارسات وقرارات الموارد البشرية الخاطئة وغير الفعالة والتي تستند على التفضيلات الشخصية ، وبالتالي ينعكس على إنتاجية الموظف والأداء التنظيمي بشكل عام (Groters ,2018:17). يعتمد نموذج ادارة الموارد البشرية المتحول نحو الممارسات المستندة على الادلة الذي طرحه كل من (Reddy & Lakshmikeerthi, 2017:25) على التعاون في البحث والذي يحددان المبادئ الخمسة للتغيير المستند إلى الأدلة على النحو التالي:

- ١- التحليلات المنطقية: الفكرة القائلة بأن مجموعة واحدة من معايير الإدارة لا تناسب جميع القادة ، لا سيما داخل مؤسسة متنوعة ، وأنه يجب مراعاة هذه الفروق الدقيقة لتفودك إلى فهم أكثر قوة لكيفية عمل مؤسستك على أفضل وجه.
- ٢- التجزئة: فهم أن مجموعة موظفين تختلف عن مجموعة أخرى. يجب أن يقر الجيل القادم من الموارد البشرية بهذه الاختلافات ، وبلغها ، ويحفظ الإجراءات التي تعكسها لغرض التقييم.
- ٣- الرافعة المالية للمخاطر: لا يقتصر دور ادارة الموارد البشرية من الجيل التالي على تقليل مخاطر دوران الموظفين أو انخفاض الأداء . إنه يتعلق أيضًا بممارسة الرافعة المالية للمخاطر . يتعلق الأمر بمعرفة متى - ومتى لا - المجازفة.
- ٤- التكامل والتآزر: نظرة على كيفية عمل ممارسات ادارة الموارد البشرية الفردية معًا ، وكذلك كيفية عمل ممارسات ادارة الموارد البشرية في الوحدات المختلفة معًا عبر المنظمة. على الرغم من أنه لا يزال هناك طريق طويل لنقطعه لإثبات القيمة المضافة للموارد البشرية بشكل كامل ، إلا أن التفكير الاستراتيجي في الموارد البشرية قد قدم بالفعل بعض المساهمات الحاسمة في ممارسة الموارد البشرية، وكل هذه الامور والعوامل ادت الى جعل المنظمات تفكر بشكل اكبر في التحول نحو مدخل ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة (Buyens& Verbrigghe,2015:17 وبين(عليان، ٢٠١٦: ١٨) اهمية المدخل المستند على الادلة من خلال النقاط الآتية:

- ١- إطار عمل يعمل على دمج أفضل الأدلة العملية المتاحة مع خبرات ونتائج تفضيلات المستفيدين،
- ٢- يؤدي إلى إعادة تنشيط اتجاهات وسلوكيات الممارسين من خلال تحديد ووضع مؤشرات قياس إيجابية للمستفيدين والعمل على تحسين مستويات رضاهم .
- ٣- مساعدة الممارسين في حل المشاكل التي تواجههم، وهو ما يتيح الاستخدام الأفضل للموارد ومن خلال تبني حلول أكثر فعالية مما يؤدي إلى نتائج أفضل للمستفيدين.
- ٣- ممارسات ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة باتت الحاجة الى اعادة التفكير في ممارسات ادارة الموارد البشرية التقليدية امر ضروري ومترزايد الاهتمام, اذ تضيف الاحداث البيئية المتغيرة المتسارعة مزيدا من التعقيد الى التحديات التي ستبين مدى امكانية اي خبير او ممارس على مواجهته من عدمه. ابرز تلك التحديات الانهيارات الاقتصادية , نماذج الاعمال الفاشلة , وتدهور القدرات التنظيمية للتعويض بالمخاطر وادارتها، والتكيف بفعالية كبيرة مع تغيرات السوق. واذ كانت البيئة المعولمة اقل استقرار وضعف القدرة على التنبؤ بها , فيجب على المدراء ان يكونوا اكثر واقعيين ويحددون ما يمكن وما لا يمكن تطبيقه واعتماده من الممارسات, اي انه يجب ان يكون المدراء يستجيبون لعدم التأكد بشكل افضل (الزبيدي والصميدعي، ٢٠٢٠: ٧).

بينما طرح كل Briner& Barends قضية مهمة جدا وهي استخدام أفضل للأدلة العلمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية اذ أسهل طريقة لبدء استخدام الأدلة العلمية هي اتباع نهج قائم على الأدلة وكالاتي:

- ١- هذا يعني أولاً تحديد سؤال أو مشكلة معينة بمجرد القيام بذلك ، إليك بعض الاقتراحات حول البدء بسرعة:

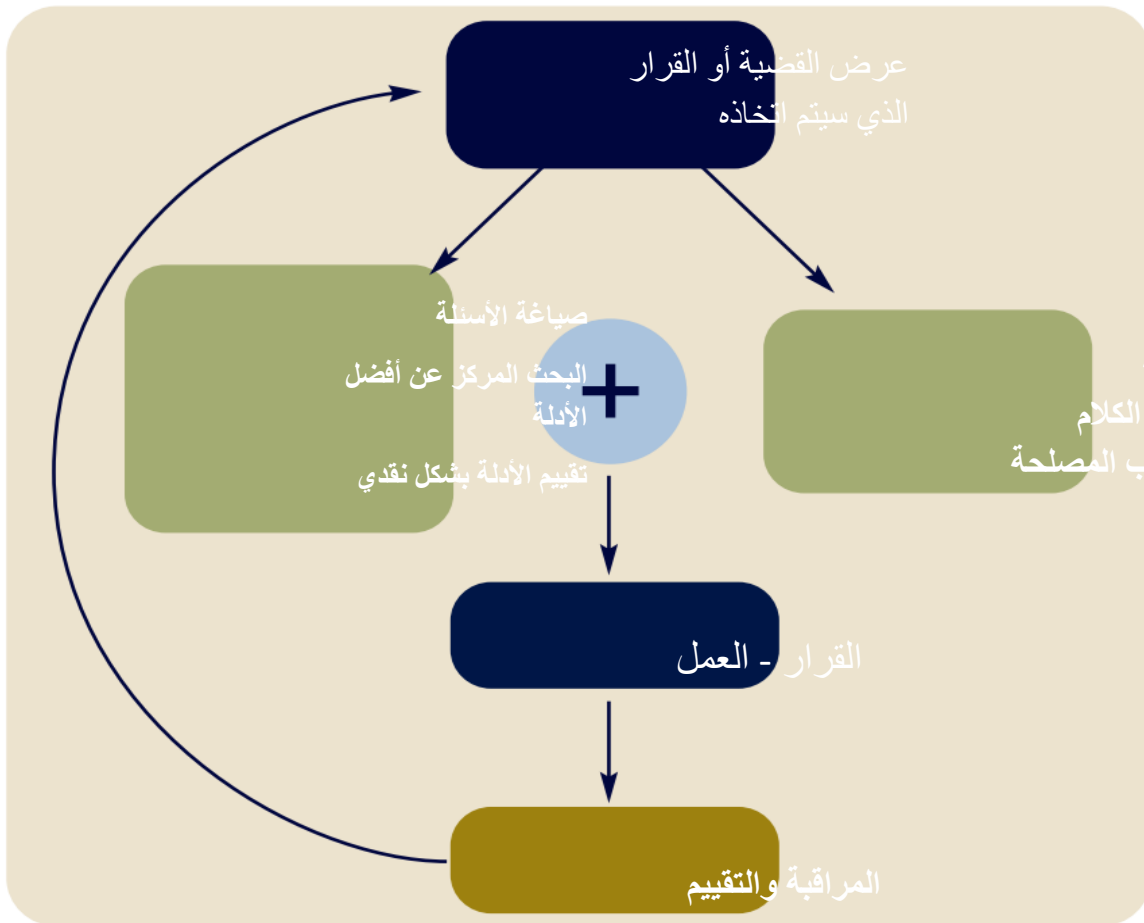
٢- العمل بروح الفريق ناقش المشكلة مع زملائك ما هي بالضبط المشكلة التي نحاول حلها؟ كيف نعلم أن هذه هي المشكلة؟ هل يمكننا تحويله إلى سؤال مركز؟

٣- ابدأ صغيرًا وافعل ذلك بسرعة لا تشغل بالك بكمية النتائج العلمية المتاحة ركز على التحليلات الوصفية أو المراجعات حول الموضوع اقرأها بسرعة لتري ما إذا كان هناك أي شيء يمكنك أن تجد داخلها والذي يمكن أن يساعدك في اتخاذ قرار أفضل قد يستغرق هذا بضع ساعات فقط.

٤- كن مستعدًا لمواجهة تصورات الموارد البشرية المسبقة لديك - وتعلم كيفية الاستمتاع بها. يتمثل أحد الجوانب الصعبة لاستخدام نتائج البحث العلمي في أنها يمكن أن تتعارض مع المعتقدات الراسخة وتظهر أنها مفرطة في التبسيط، هذا لا يعني أنهم مخطئون تمامًا ، ولكن إذا وجدت الكثير من الأدلة التي تتعارض معهم ، فمن الجدير التفكير في سبب تمسكهم بهم بشدة.

٥- قم بتضمين معلومات من مصادر أخرى لا تتعلق بالممارسة القائمة على الأدلة بنتائج البحث العلمي فقط ، لذا تأكد أيضًا من جمع المعلومات من المصادر الأخرى والاستفسار عنها (Briner & Barends, 2016:20). ويرى الباحث بان ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة هي اتجاه جديد في كيفية ادارة الممارسات والانشطة وبشكل مغاير عن الادارة التقليدية اذ لم تأتي بممارسات جديدة ولكن لها دور كبير في تحسين اداء منظمات الاعمال بشكل عام والانعكاس الايجابي للعاملين وطريقة تصرفهم في مجال العمل بشكل خاص من خلال الاعتماد على المعلومات والادلة والمصادر الاكاديمية في اتخاذ القرارات. ويمكن اعتبار استخدام الأدلة في القرارات على أنها سلسلة تتكون من خمس خطوات (Hirsh et al, 2014:14) وكما موضحة في الشكل (١)

١. صياغة أسئلة محددة يمكن من خلالها الحصول على أدلة لتوجيه القرار.
٢. إجراء بحث مركز عن أفضل دليل على هذه الأسئلة.
٣. تقييم الأدلة لفائدتها وصحتها.
٤. الجمع بين هذا الدليل والخبرة الشخصية، ما يحدث في المنظمة وفهم أولئك الذين سيتأثرون بالقرار.
٥. متابعة وتقييم نتائج القرار.



الشكل (١) ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة كعملية لصنع القرار

Source: Hirsh, W., Briner, R. B. and Mary, Q. (2014) Evidence-Based HR: From Fads to Facts?

وفي ضوء الشكل اعلاه تتم عملية صنع القرار في ضوء ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة عندما تواجد مشكلة ما او يعرض موقف يتطلب اتخاذ قرار في بداية الامر يتم جمع المعلومات والادلة والحقائق ومن مصادر مختلفة اضافة الى ذلك لا يتم تجاهل خبرة وتجارب اصحاب القرار ويتم مزج هذه المعلومات من اجل التوصل الى افضل القرارات في مجال الاعمال وفي النهاية يتم مراقبة وتقييم مدى فاعلية القرار والنتائج المترتبة على ذلك، وكل هذه العمليات تتم بشكل مستمر ودوري. ويذكر كل من (Rousseau & Barends, 2011: 223) الخطوات الأساسية لتصبح مديراً تستند على الأدلة إلى ثلاث مراحل او ممارسات: (1) البدء ، (2) الممارسة اليومية والتعلم ، (3) دمج EBHR في المنظمة. تعكس هذه الخطوات الأنشطة الحاسمة التي يشارك فيها الممارسون المطلعون على الأدلة اليوم ويشكلون أساساً لبرامج ودورات تدريبية في الإدارة القائمة على الأدلة.

٤- معوقات تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة طرح Rynes et. al قضية لماذا لا يمارس المديرون الإدارة المستندة إلى الأدلة تنتج فجوة الممارسة البحثية بين المديرين من عدة عوامل. أولاً وقبل كل شيء ، لا يعرف المديرون عادة الأدلة. أقل من ١٪ من مديري الموارد البشرية يقرؤون المؤلفات الأكاديمية بانتظام ، ومن غير المرجح أن يقوم المستشارون الذين ينصحونهم بذلك، وعلى الرغم من انتشار الأبحاث حول صنع القرار ، والأداء الفردي والجماعي ، واستراتيجية العمل ، والمجالات الأخرى المرتبطة مباشرة بالممارسات التنظيمية ، فإن القليل من المديرين الممارسين يصلون إلى هذا العمل اي القيام بالممارسات التي تستند على الادلة. اضافة الى ذلك يمكن للإدارة القائمة على الأدلة أن تهدد المديرين من حيث الحرية الشخصية في إدارة مؤسساتهم بالشكل الذي يرونه مناسباً (Rynes et. al, 2020: 96). وذكر كل من (Hirsh & Briner, 2014: 61) مجموعة من العوائق الرئيسية التي تحول دون اعتماد EBHR وهي كالآتي:

١- نقص مهارات تحليل البيانات والموارد البشرية

٢- نقص البيانات

٣- عدم وجود عقلية EB في الموارد البشرية

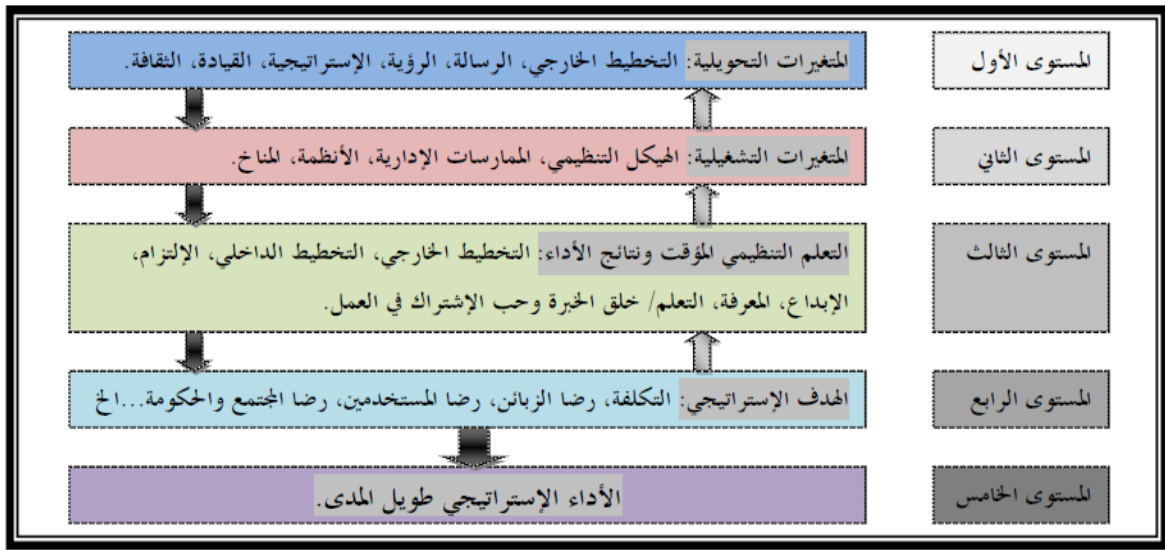
ثانياً: الاداء الاستراتيجي

١- مفهوم الاداء الاستراتيجي على الرغم من كثافة التراكم المعرفي في مجال الاداء الاستراتيجي، إلا إن صعوبة تأطير مفهوم الاداء الاستراتيجي بتعريف محدد، في ظل التباين في المداخل والاهتمامات التي تتبناها المنظمات، لذا أصبح المفهوم من أبرز المعضلات الفكرية التي تواجه الباحثين والكتاب في تحديد أي المفاهيم من ناحية الاختيار والاتفاق والتبني في ضوء الطروحات والمداخل الفلسفية في مدرسة الادارة الاستراتيجية الحديثة. فيما يؤكد (Marr & Rowe , 2008 : 3) على كون الاداء الاستراتيجي منهج تنظيمي يوضح التحسين المستمر للاستراتيجية التنظيمية وتنفيذها وتقييمها في ضوء هيكله الاستراتيجية ومؤشرات الاداء والمنهجيات والعمليات التي تساعد المنظمات على صياغة استراتيجيتها كما تمكن الموظفين من الحصول على رؤى تسمح لهم بالاطلاع افضل لاتخاذ القرارات والتعلم. ويُعتقد et al Kahwaji أنه يمكن تعريف الاداء الاستراتيجي على أنه تمكين الموظفين من فهم استراتيجية المنظمة والاندماج فيها وأن يصبحوا جزءاً من سلوكهم وأدائهم ، مما يؤدي في النهاية إلى تدفق الاستراتيجية إلى جميع أجزاء المنظمة. يؤدي إلى سهولة وسرعة تحقيق الأهداف الإستراتيجية وعملية مراقبة وتقييم الاداء. (Kahwaji et al, 2020: 1972) ويعد الاداء الاستراتيجي من المفاهيم حديثة التداول وقد اقترن ظهوره مع الإدارة الاستراتيجية، ويعد البعض أحد متغيرات القيادة الاستراتيجية وله الدور الكبير في تحسين الاداء الكلي، من خلال تركيزه على كفاءة وفاعلية المنظمة، ومن ثم فهو يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتمثلة بالبقاء والنمو والتكيف (حميد، ٢٠١٥: ٦٣) ويرى (سعيد، ٢٠٠٥: 38) على صعيد الادارة الاستراتيجية هناك شيوع لاستعمال مصطلح الاداء الاستراتيجي في مختلف الكتابات من دون تعريف متفق عليه، الا ان هناك اشارات واضحة الى اهميته ومؤشرات قياسه، مع اوصاف مختلفة لهذا المصطلح. يرى ان أداء المنظمة من وجهة نظر متخذي القرارات يشمل: الأداء الإداري *Managerial Performance*، الأداء التشغيلي *Operating Performance*، الأداء الاستراتيجي *Strategic Performance* والاخير يعني له تقويم واختبار المنظمة للبيئة التي تعمل فيها وفعاليتها في التكيف معها. ان هنالك ثلاثة مستويات للأداء الاستراتيجي من خلاله تتمكن الوحدة الاقتصادية من البقاء في بيئة الاعمال بفاعلية :- (سرور، صالح، ٢٠١٣: ١٠٧-١٠٨)

١- الاداء المالي :- يهدف الى تعظيم العوائد و تخفيض درجة المخاطر

٢- الاداء التشغيلي :- يهدف الى تعظيم الكفاءة الانتاجية

٣- الاداء التنافسي:- يهدف الى النمو وبناء المركز التنافسي , هذا يؤدي الى تداخل بين مستويات الاداء الاستراتيجي الثلاثة. وتتاول كل من (Gephart & Marsick) الاداء الاستراتيجي وفق المستويات الخمسة وكما موضح في الشكل(٣)



source: Gephart Marrtha A. & Marsick, Victoria J., 2016, Strategic Organization Learning, Spring, USA, P.

10. ومن خلال ما سبق يتبين للباحث أن الأداء الاستراتيجي يوصف بدقة كلاً من الموقف الداخلي والخارجي للمنظمة، فضلاً عن تكامل لخمس أنواع من الأداء:

١- الأداء المالي والتشغيلي: والذي يشير إلى فاعلية استعمال المنظمة لمواردها المالية وغير المالية.

٢- الأداء التنظيمي: ويشير إلى هيكل العلاقات والمسؤوليات داخل المنظمة وعملية تدفق المعلومات في خضم هذه العلاقات.

٣- الأداء الاجتماعي: إذ يأخذ في الحسبان رضا أصحاب المصالح من مستخدمين وموردين وزبائن وحكومات... الخ).

٤- الأداء البيئي: ويصف اهتمام المنظمة بتخفيض تأثيراتها المحتملة على نظم الطبيعة الحية وغير الحية في الطبيعة.

٥- الاداء على المدى الطويل: احد خصائص اي قضية لوصفها استراتيجية لابد ان تكون ذات فترة زمنية بعيدة المدى.

٢- أهمية الاداء الاستراتيجي إن الأداء الاستراتيجي يعدّ موضوع حيوي، معاصر ، متجدد في الفكر الإداري والتنظيمي، وأن التركيز على أهمية الاداء الاستراتيجي في المنظمات يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسةً وبحثاً من قبل كُتاب حقل الإدارة بصورة عامة، وحقل الاستراتيجية بصورة خاصة، ثم أهميتها في الحقل الأخرى على التوالي (الغالبى وإدريس، 2007:478) ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين فيها أداءً متميزاً، وربما هذا ما يدفع اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادةً ما يفوق حتى اهتمام العاملين بها (رحال، ٢٠١٥: ٧٦) إذ تعطي الشركات أهمية كبيرة للأداء الاستراتيجي توازي أهمية الإدارة الاستراتيجية وأهميته في هذا المجال تبين من خلال ثلاثة ابعاد رئيسية (حسن، ٢٠١٨: ٦٩)

١- الناحية النظرية: يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية إذ تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل

ضمني أو بشكل صريح ويرجع السبب في ذلك إلى ان الأداء يمثل اختياراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من الإدارة.

٢- الناحية التجريبية: أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام كثير من دراسات و بحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء الاختبار للاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

٣- الناحية الإدارية: فأنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من إدارات الشركات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه

الشركات اعتماداً على نتائج الأداء. وي طرح (Redding & Layland, 2015:7) أهمية الاداء الاستراتيجي من خلال النقاط الاتية

١- إنها تقدم نظرة إلى المستقبل: من خلال المراقبة المستمرة وإدارة الأداء في مكان العمل ، يمكن للقادة رؤية المشاكل المستقبلية المحتملة.

كما هو الحال مع أي نوع من المشكلات ، يعد الاكتشاف المبكر أمراً أساسياً. تواجه المشكلات السابقة تأثيراً أقل من المحتمل أن تحدثه.

٢- يساعد في إنشاء استراتيجيات التطوير والتدريب : قد تكون إحدى هذه المشكلات أن الموظفين لا يعرفون كيفية تنفيذ عمليات معينة بشكل صحيح. إذا استمر هذا الأمر ، فقد تنهار المنظمة بسبب الرقابة. ومع ذلك ، مع إدارة الأداء ، من المحتمل أن يتم الكشف عن هذا. يمكن للمنظمة بعد ذلك إنشاء برامج تدريبية لتغيير القضية إلى فرصة للتحسين.

٣- يوفر الوضوح في المنظمة: إنها مشكلة شائعة أن العديد من الموظفين غير متأكدين مما يستلزمه دورهم بالضبط ، وما هو متوقع منهم ، ومن سيقدمون التقارير إليه. من خلال إدارة الأداء ، يمكن للشركة أن تجعل كل هذا واضحًا للغاية. غالبًا ما يؤدي عدم الفهم إلى نقص الإنتاجية. لذلك ، من خلال توفير الوضوح للموظفين ، غالبًا ما تكون النتيجة زيادة الإنتاجية والثقة.

٤- يوفر فرصة لتبادل الملاحظات : يعد نقص التواصل في العلاقة سببًا للمشاكل ، وهذا يشمل علاقات العمل في كثير من الأحيان ، تحدث الإدارة إلى الموظفين حول أدائهم ، ولكن لا يحصل الموظفون في كثير من الأحيان على فرصة للتعبير عن مخاوفهم أو إحباطهم. توفر الإدارة الفعالة للأداء وسيلة يتبادل من خلالها صاحب العمل والموظف ردود الفعل.

٥- يزيد من الاحتفاظ بالموظفين: كما تشجع إدارة الأداء المؤسسات على مكافأة موظفيها وتقديرهم. يعد عدم الاعتراف سببًا كبيرًا في ترك بعض الموظفين لوظيفة والبحث عن وظيفة أخرى. ويذكر كل من (عويش وصالح، ٢٠١٢: ١١) أهمية الاداء الاستراتيجي عبر النقاط الاتية:

١- الاختبار الفعلي لصدق المدخل الاستراتيجي الذي تم اعتماده من قبل المنظمة.

٢- توضيح الابعاد والحالات تكيف المنظمة الاستراتيجي مع البيئة.

٣- يعتبر الأداء الاستراتيجي الاداة الاساسية في عملية التقويم الاستراتيجي للمنظمة.

٣- ابعاد الاداء الاستراتيجي يرى الباحث من الضروري ان يتم اختيار الابعاد المناسبة وفقا للبيئة المبحوثة وهي شركات التامين العراقية وعلى المستويين الاهلي والحكومي والبيئة العراقية من حيث المدراء وبما يتناسب مع اهداف ومشكلة الدراسة قيد البحث بشكل عام , اما فيما يتعلق بالأداء الاستراتيجي تصبح القضية اكثر تعقيدا لكونه موضوع فيه الكثير من التداخل وتناوله العديد من الباحثين وتم قياسه وفق نماذج ومنظورات متعددة ومتنوعة اما بالنسبة للدراسة الحالية فسيتم اخذ البيئة الداخلية والخارجية للشركة عبر الابعاد الاتية:(الاداء التشغيلي , الاداء التنافسي, والاداء المالي). وبالرجوع الى هؤلاء الكتاب والباحثين الذين (Daft,1992,2000) (Grant,2000) (Hopkins & Hopkins,1997) (Ross,1999). (عبيد ،٢٠٠٤: ١٣) (الياسري ،٢٠٢٠: ٦٢) (سرور، صالح، ٢٠١٣: ١٠٧-١٠٨) قاموا بقياس الاداء الاستراتيجي وفقا للأبعاد اعلاه

١- الاداء التشغيلي (operational Performance) ويمثل المؤشر الجوهري الذي يعكس قدرة المنظمة ومدى النجاح الذي تحققه في استثمار الموارد المادية ، والبشرية ، والفنية ، والمعلوماتية المتاحة لها. وللأداء التشغيلي فوائد تحصل عليها الشركة من خلال من الارتباط بالموردين والزبائن منها أن تبادل المعلومات بين كيانات سلسلة التوريد يؤدي إلى تحسين اتساق الجودة ، ومهلة التسليم ، والقدرة على تغيير الحجم بسرعة ، والسعر ، وتخفف من تأثيرات تضخيم الطلب على طول سلسلة التوريد ، وبالتالي تقلل تكاليف نقل المخزون وتحسين أداء التسليم. أن مشاركة المورد في تصميم المنتج لها تأثير إيجابي على معدل الخلل في مرحلة التصنيع اللاحقة. (Rungtusanatham et al,2003:1086) ووضح (Sylva,2020:300) ان الأداء التشغيلي هو حجر الأساس لممارسات الجودة والأداء العام للمؤسسات الذي يركز على تقليل التكلفة والهدر ووقت الطلب والكفاءة في الإنتاج وتقديم الخدمات ووقت الدورة والمسؤولية البيئية والتنظيمية الامتثال الأداء التشغيلي هو المروج الرئيسي للميزة التنافسية علاوة على ذلك يعد الأداء التشغيلي مهماً للشركات لأنه يعكس التحسن في الجودة التجريبية من حيث وقت الانتظار ومرونة تقديم الخدمة مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات والأرباح للشركات كما يرتبط الأداء التشغيلي بالسلامة ورضا المستخدم المبتكر وحصصة السوق من ولاء الزبائن والأداء المالي ومقدمي الخدمات.

تتحقق أهمية تقييم الأداء التشغيلي من خلال الآتي :- (العبوسي،٢٠٠٦: ٣٥)

أ- تحقق نوع من النمطية أو القياسية (Standardization) في مستوى السلعة المقدمة.

ب- الحد من السرقات والاختلاسات وضياع أموال المنظمة وممتلكاتها .

ت- القيام بتوجيه الأفراد وتحفيزهم.

ث- التأكد من سير المنظمة نحو تحقيق هدفها المحدد لها في قانون تأسيسها أو في نظامها الداخلي

ج- إجراء مقارنات بين أداء المنشآت أو الفروع ضمن المؤسسة الواحدة.

ح- ترشيد الإدارة بوضع الخطط كما هو في إعداد الموازنات للاعتماد على حقائق موضوعية وليس على تقديرات شخصية .

2- الاداء المالي (Financial Performance)

يعد مفهوم الاداء المالي من المفاهيم الجوهرية في عالم الاعمال اليوم التي تتعلق بمدى نجاح او فشل الي منظمة لأنه يرتبط بجوانبها المالية ، فنظرا لزيادة حدة المنافسة واستخدام انظمة المعلومات الادارية والبحث عن اساليب جديدة تتسجم مع التطورات الحاصلة وارتفاع درجات المخاطرة بسبب العولمة وتنوع الاعمال مما ادى الى لفت انتباه منظمات الاعمال واخذها بالاهتمام بمواضيع الاداء المالي . فقد يعرف الى الاداء المالي على انه دالة للمؤشرات المالية والخصائص المنظمية والتي تدعم الاعمال المختلفة بشكل اساسي والتي تمارسها المنظمة فضال عن تأشيراته الى نقاط القوة والضعف الداخلية (البرواري، ٢٠١٣: ٢١) وهناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدد مفهوم الاداء المالي بإطاره الدقيق بأنه " وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول الى الأهداف من خلال دراسة المبيعات ، الإيرادات ، الموجودات ، المطلوبات وصافي الثروة " (Gladstone , 1988 : 11) وعرف الاداء المالي ايضاً بأنه " المعبر عن أداء الاعمال باستخدام مؤشرات مالية كالربحية مثلاً ، ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به المنظمات من أنشطة مختلفة " (Miller & Dess , 1996 : 14) فالأداء المالي (Financial Performance) يعد من أهم مجالات الأداء في منشآت الأعمال والتي من خلالها يمكن الحكم على مدى نجاح المنشآت في إنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة. ويعد الاداء المالي من أكثر ميادين الأداء استخداماً وقدماً لقياس أداء منشآت الأعمال، لأنه يمتاز بالاستقرار والثبات ويسهم في توجيه منشآت الأعمال نحو المسار الأفضل والصحيح (الموسوي، ٢٠١٣: ٩٠) واشير الى الاداء المالي بانه العملية التي من خلالها يتم استكشاف واشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط أي مشروع اقتصادي يهتم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى لكي يتم اعتماد هذه المؤشرات كمقاييس في عملية تقييم الاداء المالي لمنشآت الاعمال. (مطر، ٢٠٠٦: ٣).

البحث الثالث: الجانب العملي

يهدف الباحث في هذا البحث تحقيق هدف رئيسي هو التعرف على قيم علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، (المستقل والمعتمد)، وتفسير ابرز نتائجها وتحليلها من الناحية الاحصائية وربطها بالجوانب الادارية لشركات التأمين الاهلية والحكومية المبحوثة، ليتم في اطارها اختبار الفرضيات الرئيسية للبحث والمقارنة ما بين القطاعين الاهلي والحكومي.

اولاً-تشخيص واقع متغير ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة على المستوى الكلي

الجدول (١)الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأبعاد ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة على مستوى القطاعين

القطاع الاهلي					
ت	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الموافقة	ترتيب الاهمية
التدريب وتقييم الاداء	17.34	0.65	3.72	مرتفعة	٤
القيادة	17.70	0.68	3.82	مرتفعة	٥
الاختيار	16.75	0.62	3.69	مرتفعة	٣
فعاليات الفريق	16.00	0.61	3.81	مرتفعة	٢
العمليات التنظيمية	14.25	0.55	3.87	مرتفعة	١
ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة على المستوى العام	13.71	0.52	3.78	مرتفعة	
القطاع الحكومي					
التدريب وتقييم الاداء	16.33	0.61	3.76	مرتفعة	٣
القيادة	17.94	0.68	3.78	مرتفعة	٤
الاختيار	20.69	0.76	3.66	مرتفعة	٥
فعاليات الفريق	16.11	0.60	3.72	مرتفعة	٢
العمليات التنظيمية	15.07	0.57	3.79	مرتفعة	١
ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة على المستوى العام	14.36	0.54	3.74	مرتفعة	

فيما يتعلق بمتغير ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة على المستوى الكلي فيما يتعلق بالقطاع الاهلي لشركات التأمين عينة البحث فقد حصل هذا المتغير على وسط حسابي بلغ (٣.٧٨) وبدرجة موافقة مرتفعة وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (٣) اما الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ (٠.٥٢) وهو يؤكد وجود انسجام من الناحية الاحصائية بين افراد عينة البحث عند الاجابة على فقرات بعد القيادة اما معامل الاختلاف فقد بلغ (13.71) وهذا يعني وجود تشتت منخفض نسبيا بين اجابات الافراد عينة البحث. اما على مستوى القطاع الحكومي لشركات التأمين الحكومية عينة البحث لمتغير ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة فقد حصل على وسط حسابي اعلى من الوسط الحسابي الموزون اذ بلغ (٣.٧٤) وبدرجة موافقة مرتفعة وهو ادنى من الوسط الحسابي لقطاع التأمين الاهلي بنسبة بسيطة وعلى مستوى نفس المتغير كان الانحراف المعياري قد بلغ (٠.٥٤) وهو يؤكد وجود انسجام من الناحية الاحصائية بين افراد عينة البحث عند الاجابة على فقرات في المقابل بلغ معامل الاختلاف لهذا البعد على مستوى نفس القطاع (١٤.٣٦). مما يؤكد على وجود تشتت معتدل بالنسبة لإجابات المدراء عينة البحث.

ثانيا- مناقشة وتفسير علاقات الارتباط بين ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة والاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي يحاول الباحث في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الاولى للبحث التي نصت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة والاداء الاستراتيجي) ويتبين هنالك علاقة ارتباط بين ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة والاداء الاستراتيجي وعلى مستوى القطاعين الاهلي والحكومي عينة البحث اذ البالغة (**٠.٧٦٦) للأهلي اما الحكومي فقدت بلغت (**٠.٦٠٨) وعند مستوى معنوية لكلا القطاعين (٠.٠١) وعلى المستوى الكلي لذلك هذه النتيجة تبين وبشكل واضح وصريح دور واهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية المستندة المتنوعة في رفع مستوى الاداء الاستراتيجي بإبعاده (التنافسي، التشغيلي، والمالي) من حيث التركيز على البرامج التدريبية واشراك الموظفين المناسبين فيها فضلا عن كيفية تعامل مدراء الاقسام مع مواردهم البشرية بالاعتماد على الحقائق والاسس الموضوعية في اتخاذ القرارات المستندة على الادلة من خلال القيادة الموضوعية والصحيحة ناهيك عن اختيار المرشحين المناسبين وفقا لمؤهلاتهم وخبراتهم في شغل الوظائف بعيدا عن المحسوبية والعلاقات الشخصية والمحاباة كون الاسس التقليدية والشخصية لم تجني ثمارها في العمل التنظيمي والتركيز على فرق العمل وفاعليته عبر اختيار الاعضاء المناسبين والعمل على توفير البيئة المناسبة التي تساعدهم في النجاح بالمهام التي شكلت هذه الفرق من اجله واخيرا تعزيز العمليات التنظيمية التي تمثل المركز الرئيسي والمحرك الاساسي لعمل الشركات وبما يساعدها على تحقيق النجاح والتفوق التنظيمي وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى فضلا عن ذلك جميع الفرضيات الفرعية وعلى مستوى القطاعين الاهلي والحكومي تم قبولها لان النتائج اظهرت وجود علاقات ارتباط بالنسبة لجميع الابعاد باستثناء علاقة الارتباط بين الاختيار والاداء المالي وعلى مستوى القطاعين ويمكن ان يفسر ذلك بسبب قضايا اخرى كأقساط التأمين والوثائق فضلا عن ذلك الاستثمارات المالية المتنوعة التي توظف الشركات اموالها فيها كالعقارات والاسهم والأدوات المالية الاخرى. الجدول (٢) علاقات الارتباط بين ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة والاداء الاستراتيجي للقطاعين

الاداء الاستراتيجي	المتغير
**٠.٧٦٦	ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة
**٠.٦٠٨	
٠.٠٠٠	الارتباط
٠.٠٠٠	مستوى المعنوية
٤٤	حجم العينة
٥٨	

** عند مستوى معنوية (٠.٠١)

* عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

الحكومي

الاهلي

ثالثاً: تحليل وتفسير نتائج علاقات التأثير بين ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة والاداء الاستراتيجي الجدول (٣) نموذج تأثير ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة في الاداء الاستراتيجي على مستوى القطاعين

المتغير المستقل	B	R ²	F	sig	المتغير المعتمد
القطاع الاهلي					
ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة	A	٠,٢٥	81.19	٠,٠٠	الاداء الاستراتيجي
	B	٠,٩٦			
القطاع الحكومي					
	A	1.854	24.19	٠,٠٠	
	B	٠,٥٣			

من خلال الجدول (٣) يتبين ان قيمة (f) المحسوبة في القطاع الاهلي بلغت (81.19) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٧) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وهذه النتيجة تؤكد وجود معنوية تأثير ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة في الاداء الاستراتيجي للشركات الاهلية عينة البحث وان الحد الثابت (a) بلغت قيمته (٠.٢٥) وهي تؤكد امكانية الشركات في تحسين الاداء الاستراتيجي بمقدار (٠.٢٥) حتى وان كانت ممارسات ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة في الشركات تساوي صفراً, اما قيمة (B) فقد بلغت (٠.٩٦) فهي تشير الى ان تغيراً وحدة واحدة في ممارسات ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة سيؤدي الى تغيير الاداء الاستراتيجي بمقدار (٠.٩٦) اما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغت (٦٥٪) فهي تشير الى ان (٦٥٪) من تباين الاداء الاستراتيجي مفسر بفعل هذه الممارسات الذي تضمنها نموذج الانحدار الحالي وان (٣٥٪) من التباين مفسر لعوامل اخرى لم تظهر في النموذج الحالي من خلال الجدول (٣) يتبين ان قيمة (f) المحسوبة في القطاع الحكومي بلغت (٢٤.١٩) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٧) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وهذه النتيجة تؤكد وجود معنوية تأثير ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة في الاداء الاستراتيجي للشركات الحكومية عينة البحث وان الحد الثابت (a) بلغت قيمته (1.854) وهي تؤكد امكانية الشركات في تحسين الاداء الاستراتيجي بمقدار (1.854) حتى وان كانت ممارسات ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة في الشركات تساوي صفراً, اما قيمة (B) فقد بلغت (٠.٥٣) فهي تشير الى ان تغيراً وحدة واحدة في ممارسات ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة سيؤدي الى تغيير الاداء الاستراتيجي بمقدار (٠.٥٣) اما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغت (٥٤٪) فهي تشير الى ان (٥٤٪) من تباين الاداء الاستراتيجي مفسر بفعل هذه الممارسات الذي تضمنها نموذج الانحدار الحالي وان (٤٦٪) من التباين مفسر لعوامل اخرى لم تظهر في النموذج الحالي. وهذه النتائج تؤكد اهمية وتأثير

ممارسات ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة بتحقيق تحسن ورفع في مستوى الاداء الاستراتيجي للشركات الاهلية والحكومية من الناحية الاحصائية، ومع ذلك وعندما تتم المقارنة بين القطاعين فيما يتعلق بمعامل التحديد (R2) نجد ان تأثير الممارسات في القطاع الاهلي وانعكاسها على الاداء الاستراتيجي هو اكثر واكبر من القطاع الحكومي ومن الضروري ايلاء المزيد من الاهتمام بهذه الممارسات التي تتعلق بأهم مورد تمتلكه منظمات الاعمال وهو سلاحه التنافسي في البيئة الحالية التي تمتاز بكثرة الاضطرابات والتغيرات المستمرة ووفقا للنتائج المشار اليها يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على (٢) (يوجد تأثير لإدارة الموارد البشرية المستندة على الادلة على الاداء الاستراتيجي

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات أولاً: الاستنتاجات

- ١- تعد ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة المرتكز الاساسي لمنظمات الاعمال اذا ما رادت النهوض بواقع مواردها البشرية والسير في الاتجاه الصحيح بعيدا عن الاسس التقليدية من خلال الالتزام بمبادئ و فلسفة صنع القرار الشامل فيما يتعلق بممارسات ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة المتنوعة وتوظيفها بالشكل المناسب والذي يلبي حاجات وطموحات منظمات الاعمال وفقا لتحديات وظروف العصر الحالي.
- ٢- هناك قلة و ضعف واضح في قياس ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة من الناحية الكمية والوصفية، خصوصا كون المصطلح في قيد البحث والتطوير لوضعه اساسياته بشكل واضح وتتم الاشارة اليه بصورة محددة الى حد ما من قبل الباحثين في كتاباتهم، وهذه احدي التحديات الرئيسية التي واجهها الباحث.
- ٣- استنتج الباحث على الرغم من تنوع تعريفات الاداء لدى الباحثين بشكل عام ، الا انها جميعها تشترك في شيء واحد وهو (الافعال تنطوي الى تحقيق نتيجة او هدف ما) في السلوك على اختلاف تدرجاتها من منتهى البساطة الى غاية الصعوبة ، وضمن اثنان من الابعاد هما جودة العمل المؤدى وجودة الانجاز الناتج عنه.
- ٤- الأداء الاستراتيجي يعد بمثابة الصورة التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بعيدة الأمد، وتمثله مقاييس ومعايير مشتقة من رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وتحقيق هذه الاهداف تتطلب مشاركة جماعية في تحقيق الأهداف الفرعية أولاً، وصولاً الى الأهداف الاستراتيجية.
- ٥- ان إدارة الموارد البشرية المستندة على الادلة عبر ممارساته المتنوعة اسهام ودور واثر في تحديد وتحسين مستوى الاداء الاستراتيجي عبر ابعاده لشركات التأمين عينة البحث وعلى مستوى القطاعين الاهلي والحكومي لوجود ارتباط وتأثير اجمالي بينهما ومع ذلك وجود تفاوت نسبي معتدل لصالح القطاع الاهلي عند المقارنة بينهما.

ثانياً: التوصيات

- ١- ضرورة الاهتمام باختيار المرشحين الكفاء لسد الوظائف الشاغرة من خلال الاعتماد على الاليات الحديثة والمعلومات والادلة الدقيقة للاختيار بالنسبة لشركات التأمين الاهلية والحكومية عينة البحث.
- ٢- ضرورة استناد المدراء في الشركات المبحوثة على الادلة والمعلومات والحقائق في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجههم اثناء العمل، وعدم الاستعجال في التعامل معها واتخاذ القرارات الصائبة ومن ثم جعل التأثير بصورة عكسية على الاداء الاستراتيجي.
- ٣- يتطلب من شركات التأمين عينة البحث الاهتمام والمحافظة على ممارسات ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة بشكل دائم وتقييمها بصورة دورية ومستمرة لأهميتها في تحقيق الاهداف التنظيمية.
- ٤- قيام ادارة الشركات بتقييم موجوداتها البشرية باستمرار ووضع خطط استراتيجية ودقيقة لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية من ذوي الخبرة والكفاءة والذي تكون قادرة على تحسين ورفع مستوى الاداء الاستراتيجي.
- ٥- ضرورة اهتمام شركات التأمين عينة البحث بإقامة علاقات جيدة مع شركات التأمين العربية والاجنبية والاستفادة من تجاربها وخبراتها من اجل العمل على تحسين واقع قطاع التأمين العراقي.
- ٦- ضرورة قيام شركات التأمين الاهلية والحكومية عينة البحث باستضافة خبراء ومتخصصين في مجال ادارة الموارد البشرية لتعميق الوعي لدى المدراء بأهمية المورد البشري ودوره في تحسين واقع الشركات وادائها الاستراتيجي.

- ٧- ضرورة تشكيل شركات التأمين عينة البحث للجان وفرق عمل من المستويات التنظيمية كافة، تتولى تحديد الأسس المعتمدة في اخذ آراء ومقترحات موارده البشرية، وآلية توزيع المسؤوليات داخلها وتحويل الصلاحيات من اجل اشاعة مناخ يسوده الثقة والتعاون بدرجة واضحة.
- ٨- ان شركات التأمين المبحوثة وعلى مستوى القطاعين يجب ان تقوم بأعداد توثيق لطبيعة الانشطة والمهام المكلفة بها مواردها البشرية مع تحديد الاوقات المناسبة لإنجازها، لضمان الهدوء في العمل وعدم الاستعجال او التهاون في انجازه، الامر الذي يمكن ان ينعكس على جودة خدماتها ومستوى ادائها ومن ثم سمعتها في المجتمع.
- ٩- ضرورة قيام شركات التأمين الاهلية والحكومية عينة البحث بتحديد اهم الاسس والمعايير التي تعتمد عليها في تقييم انجازات مواردها البشرية، ونشرها اليهم منذ تكليفهم بمهامهم، من اجل تعميق الوعي لديهم حول آلية مكافاتهم او معاقبتهم لتعزيز الموضوعية عند التعامل معهم.
- ١٠- قيام شركات التأمين الاهلية والحكومية عينة البحث بتوفير البرامج التدريبية والتطويرية لتعزيز الثقة لدى قياداتها، بقدرتهم على العمل في ظل الظروف الصعبة والاستثنائية التي تعرقل مهامهم، لضمان عدم التراجع او التأخر في الاداء، بل والمساهمة في تعزيز الاداء الاستراتيجي.
- ١١- يجب على شركات التأمين الاهلية والحكومية عينة البحث تعزيز ادائها التنافسي عبر توفير برامج تدريبية وتطويرية متنوعة تساهم في تطوير وتحسين مواردها البشرية وبما يساهم في تعزيز موقعها التنافسي وزيادة حصتها السوقية خصوصا مع حدة المنافسة بين شركات التأمين وكثرتها.

المصادر

اولا: المصادر العربية

- ١-حسن, ابراهيم صالح, (٢٠١٩), تأثير اعادة الهيكلة في الاداء الاستراتيجي, دراسة استطلاعية لاراء عينة من مديري شركة نفط ميسان, رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد, كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.
- ٢-رحال, رواد علي, (٢٠١٥), دور التصميم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني في دائرة صحة الانبار رسالة تقدم بها إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في الإدارة العامة.
- ٣-الزيدي, غني دحام, و الصميدعي, مصطفى محمود(٢٠٢٠), الموارد البشرية المستندة على الادلة ودورها في ربحية المنظمة-معالجة فكرية, المؤتمر العملي الدولي الخامس لكلية الاعمال, جامعة عمان العربية.
- ٤-سرور, منال جبار, صالح, صبيحة (٢٠١٣), استعمال تكاليف الجودة في تقويم الاداء الاستراتيجي, مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم , العدد ٣٢ , ص ١٠٢ - ١٣٠.
- ٥-سعيد, سناء الرحيم, (٢٠٠٥) , تصميم نظام تقويم الاداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة, رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
- ٦-العبوسي , خوله إبراهيم جبار (٢٠٠٧) استخدام الموازنة التخطيطية لأغراض الرقابة وتقييم الأداء في المنظمة ، بحث دبلوم عالي، تقنيات المالية والمحاسبية ، الكلية التقنية الإدارية.
- ٧-عبيد , عبدالسلام ابراهيم(٢٠٠٤), عوامل النجاح الحرجة وأثرها في الأداء الاستراتيجي بمنظور إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية لآراء عينة في قطاع الصناعة المصرفية الخاص في العراق, اطروحة دكتوراة, كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- ٨-الغالبى , طاهر محسن منصور وادريس , وائل محمد صبحي (٢٠٠٧) " الادارة الاستراتيجية , منظور منهجي متكامل " ط/١/ دار وائل للنشر والتوزيع , عمان.

ثانيا: المصادر الاجنبية

- 9-Bezzina, Frank., Cassar, Vincent., Tracz-Krupa, Katarzyna., Przytuła, Sylwia & Tipuri_c , Darko,(2017) Evidence-based human resource management practices in three EU developing member states: Can managers tell truth from fallacy?, European Management Journal 35 688e700.
- 10-Boudreau, J. W., & Ziskin, I. (2011). The future of HR and effective organizations. Organizational Dynamics, 40(4), 255-266.

11-Briner,R.B & Barends,E(2016) The Role of Scientific Findings in Evidence-Based HR, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication0/300447445>.

12-Buyens,D& Verbrigghe,J,(2015), Evidence-Based HR, Adding Value and HRM Practice.

13-De Waal, A., & Roobol, M. (2014, October). Applying evidence-based HRM: the case of bonuses in the home furnishing industry. In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship (Vol. 2, No. 2, pp. 192-208). Emerald Group Publishing Limited.

14-Gephar Marrtha A. & Marsick, Victoria J., (2016), Strategic Organization Learning, Spring, USA.

15-Gladstone,David (1988) Venture Capital Inversing", New jersey, prentice – Hall Englewood dcliffs.

16-Groters, H.C,(2018) Van HRM naar Evidence-based HRM in de organisatie als institutie, Master Thesis of Strategic Human Resource Management, Utrecht University.

17-Hirsh, W., Briner, R. B. and Mary, Q. (2014) Evidence-Based HR: From Fads to Facts?.

18-Kahwaji, T, Ahmed& Eddin,N , Hayan& Palalić,R (2020) Strategic leadership, strategic performance and core competencies in Lebanon's education , Vol. 8, No. 4, September 2020, pp.1968-1980.

19-Layland , Allison & Redding, Sam, (2015) , Strategic Performance Management : Organizing People and Their Work in the SEA of the Future, Building State Capacity and Productivity Center , © Copyright 2015, Edvance Research, San Antonio, TX.

20-Marr , Bernard & Rowe , Antony , (2008) , “Managing And Delivering Performance ”, Chippenham And Eastbourne , London.

21-Pfeffer, J. and Sutton, R.I. (2006). Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense, Boston, MA: Harvard Business Review.

22-Reddy, P. R., & Lakshmikeerthi, P. (2017). ‘HR Analytics’ -An Effective Evidence Based HRM Tool. International Journal of Business and Management Invention, 6(7), 23-34.

23-Rousseau, D. M. and Barends, E. G. R. (2011) ‘Becoming an evidence-based HR practitioner’, Human Resource Management Journal. Wiley Online Library, 21(3), pp. 221–235.

24-Rynes, S.L., Giluk, T.L. and Brown, K.G. (2007) The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: implications for evidence-based management, Academy of Management Journal, 50, 987–1008.

25-Sackett D.L., Richardson W.S., Rosenburg W. & Haynes R.B. (1997) Evidence-Based Medicine: How to Practice and Teach EBM. Churchill Livingstone, London.

26-Spahic, John (2015) Exploring HR Intelligence Practices in Fortune 1000 and Select Global Firms, A Dissertation Submitted to the Faculty of Drexel University.

27-Sylva,W.(2020), Dimensionality and validity of the operational performance construct in the aviation industry: a factor analytic approach, Research Journal of Business and Management, 7(4), 299-321.