

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد

محمد تركي البطينه*

ملخص

تهتم المنظمات المعاصرة بوضع استراتيجيات لكافة الوظائف والانشطة اللازمة لتحسين ادائها وانجاح اعمالها، وتعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم تلك الوظائف في المنظمة، ومن هنا كان لابد من وضع استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية تتفق وتتكامل مع بقية الاستراتيجيات الأخرى وبالتالي انجاح وتميز المنظمة.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين على جميع المستويات في البنوك، وقد تم استهداف عينة عشوائية من (87) مديراً تلقوا الاستبانة المعتمدة، وقد تم استرداد (74) منها صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة مئوية 85%.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كل من استراتيجية التوظيف واستراتيجية التطوير واستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي، وعدم وجود علاقة ارتباط ايجابية بين استراتيجية التعويض والأداء الوظيفي. واعتماداً على ذلك يوصي الباحث بالاهتمام والتركيز على استراتيجية التعويض والاهتمام بتقديم المعلومات الكاملة حول المنظمة للمتعلمين والراغبين للعمل بها، وضع معايير للترقية مبنية على اساس الخبرات والمؤهلات العلمية.

الكلمات الدالة: استراتيجيات الموارد البشرية، استراتيجية التوظيف، استراتيجية التطوير، استراتيجية التعويض، استراتيجية التدريب، الأداء الوظيفي.

المقدمة

منى أهم الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة ينتج عنها تحقيق أعمال المنظمة بصورة جيدة من خلال التركيز على كافة طاقاتها البشرية وبالتالي تحسين أدائها الوظيفي وتقويم افعالها استجابة للتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومدى تنفيذها وتطبيقها لدى البنوك التجارية كواحدة من المنظمات الأردنية ومدى مساهمة تطبيقها في زيادة وتحسين أدائها وبالتالي الانعكاس الإيجابي على الاقتصاد الأردني بشكل عام ويمكن ابراز أثر ذلك من خلال الاجابة عن التساؤلات التالية:

1. هل هنالك تنفيذ وتطبيق لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية المتمثلة بكل من استراتيجية (التطوير، التوظيف، التعويض، التدريب)؟
2. هل هنالك تحسين لأداء البنوك التجارية من خلال تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للبنوك التجارية الأردنية؟

يعد الاهتمام باستراتيجيات المنظمة ضرورة أساسية ومهمة من مراحل العملية الادارية وذلك من خلال المفاضلة في اختيار افضل البدائل المتوفرة في ظل امكانيات المنظمة المتاحة وطبيعة الأهداف الموضوعية والمراد تحقيقها.

لذا لابد للمنظمة من وضع استراتيجيات تحقق تلك الأهداف ومن ضمنها استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كواحدة من عناصر الانتاج بالمنظمة ولابد ان يكون هنالك توافق بين استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بحيث يتم التوافق والتكامل بين جميع الاستراتيجيات وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بحيث تحقق الميزة التنافسية بين المنظمات (Beardwell and Claydon, 2007).

ومن خلال تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكواحدة

* قسم العلوم الإدارية، جامعة جرش، الأردن. تاريخ استلام البحث 2014/10/24، وتاريخ قبوله 2015/1/25.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كتطبيق أساسي ومهم في تحسين الأداء الوظيفي وكوادة من أهم الاستراتيجيات المتعددة والمنفذة بالمنظمات وبالتالي نجاحها وخصوصا البنوك التجارية في الأردن وكوادة من أهم المنظمات والتي تلعب دورا مهما في انعاش الاقتصاد الأردني والمساهمة في نموه في جميع المجالات.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

1. أثر تنفيذ وتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.
2. مدى زيادة التحسين للأداء الوظيفي للبنوك التجارية من خلال تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
3. تقديم التوصيات والاقتراحات المتعلقة بتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية المبحوثة.

فرضيات الدراسة

بناء على أهمية وهدف الدراسة فقد تم تحديد الفرضية الرئيسية التالية:

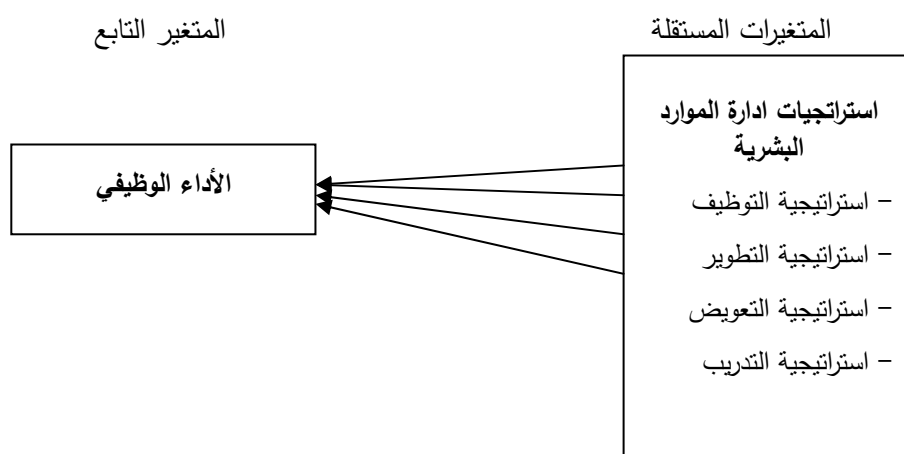
لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للبنوك

التجارية الأردنية ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستراتيجية التوظيف على الأداء الوظيفي للبنوك التجارية الأردنية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستراتيجية التطوير على الأداء الوظيفي للبنوك التجارية الأردنية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستراتيجية التعويض على الأداء الوظيفي للبنوك التجارية الأردنية.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي للبنوك التجارية الأردنية.

أنموذج الدراسة

من خلال المراجعات الأدبية ذات العلاقة كدراسة كل من (جواد وفوطة، 2009 ودراسة القاضي، 2012 ودراسة ابو نصيب، 2013 ودراسة Rebrca, Shatha, Mark, 2013 ودراسة Arnold, Nazmul, Tahmina and Chowdhury, 2014 ودراسة 2010 ومن خلال مشكلة الدراسة وأهدافها فقد تم وضع النموذج الدراسي التالي:

**التعريفات الاجرائية**

1. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: هي العملية المتعلقة بوضع أهداف الموارد البشرية ومن ثم تحديد الطرق المناسبة للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف (Polcastro.2003, P1).

2. استراتيجية التوظيف: مجموعة النشاطات والإجراءات المستخدمة من قبل المنظمة لتحديد مصادر العمالة والعمل على جذبها وفق التخصصات المحددة والمطلوبة في خطة الموارد البشرية (Hodgetts and Korek, 1992. P221).
3. استراتيجية التطوير: هي زيادة عملية المعرفة والمهارات

(Practices) أو خيارات (Choices) الموارد البشرية لملائمة أنواع استراتيجيات الاعمال ويمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الاجل مع العنصر البشري وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة (السالم، 2009، ص104).

ويشير (Policastro, 2003) إلى ان استراتيجية إدارة الموارد البشرية يعبر عنها بالطريقة المناسبة لوضع الأهداف بعيدة المدى وتحديد توجهات المنظمة لتحقيق تلك الأهداف. ويمكن تعريفها بأنها عملية نظامية لأجل تحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب (بني حمدان، 2007، ص15).

ويمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها: خطة طويلة الأجل تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكوّن 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، ويفترض بالمنظمات أن تمتلك تخطيطاً منتظماً لمواردها البشرية، وذلك باختيار العاملين المناسبين في المكان والوقت والجودة والكفاءة اللازمة، وهذا الوصف لدور وأهمية الموارد البشرية سيحدد الدور الإستراتيجي له في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة وكما سيحدد ذلك في الفقرات القادمة. (العززي، الساعدي، 2007) وبالتالي فإن استراتيجية الموارد البشرية تتمثل بوضع الأهداف ومن ثم تحديد الطرق المناسبة للوصول إلى هذه الأهداف (جودة، 2010).

وقد اختلف الباحثون في عدد الاستراتيجيات المكونة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، حيث يمكن اجمالها بما يلي (رشيد، 2007):

1. استراتيجية التوظيف: تختص هذه الاستراتيجية بتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتطبيع على اجواء العمل، كما أن من شأن هذه الاستراتيجية ان تحدد استعانة المنظمة بالعمالة المؤقتة أو الدائمة في عملية الاستقطاب من داخل المنظمة (عرض فرص العمل على الافراد في المنظمة الذين بدورهم يعرضونها على عائلاتهم أو اصدقائهم) أو من خارج المنظمة، فاستقطاب (Recruiting) الأشخاص المهين للعمل، يعد الجوهر الذي تبنى عليه استراتيجية التوظيف. ومفهوم الاستقطاب هنا لا

والقرارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات بغية رفع مستوى كفاءتها الانتاجية لأقصى حد ممكن (Arnold, 2010).

4. استراتيجية التعويض: اتباع هيكل أجور متكافئ Equitable وعادل وموحد في الداخل ومنافس في الخارج (جودة، 2010).

5. استراتيجية التدريب: تبني برامج تدريبية تهدف إلى تطوير المنظمة من خلال تطوير العنصر البشري بموجب دراسة واقع المنظمة وحاجاتها الفعلية والاحتياجات الفرعية للعاملين (نصر الله، 2009).

6. الأداء الوظيفي: ناتج الانجاز الذي تم التوصل اليه من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات الادارية في المنظمة وتحديد درجة النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعه مسبقا (ماهر، 1996).

الاطار النظري والدراسات السابقة

الاطار النظري

بداية لابد من بيان وتعريف الاستراتيجية فهي تحديد الأهداف طويلة الامد للمنظمة واختيار طرق التصرف، وتخصيص الموارد الضرورية لغرض تحقيق الأهداف (Chandler, 1962: 13) ففي بداية الثمانينات بين (Proter, 1980) ان الاستراتيجية هي عملية بناء وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة الأنشطة المختلفة والتي تم وضعها خلافا لما يضعه المنافسون، وكذلك يمكن تعريفها على انها تحديد النهايات التي ترغب المنظمة الوصول اليها وكيفية تحقيق هذه النهايات ضمن الامكانيات المتاحة للمنظمة (ادريس - الغالبي، 2011) وحدثنا عبّر بأنها الطريقة التي تختارها المنظمة لإدارة خطوط منتجاتها المختلفة وإدارة وحدات الاعمال (Business Units) بدافع اساسي هو تعظيم القيمة (Wheelen, T. L. and Hunger 2004) وتطلق الاستراتيجيات الوظيفية (Functional Strategy) من خلال الأنشطة التي تحقق أهداف المنظمة ووحدات اعمالها الاستراتيجية على حد سواء من خلال سعيها إلى تعظيم انتاجية الموارد (Hunger, 2004) وكثير من الأنشطة التي تلعب دورا كبير في تحسين انتاجية العاملين من خلال الربط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفعالية المنظمة (Dyer and Reeves, 2006).

ويمكن التعامل مع الاستراتيجيات الوظيفية حسب نشاطات المنظمة الرئيسة والمساعدة ومن ضمن هذه الاستراتيجيات استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي تشير إلى تطبيقات

أن هناك ترابطاً وثيقاً بين نوعية المتدربين ومؤهلاتهم الأساسية وبرنامج التدريب (Mabey et al, 2000).

مراحل بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية (السالم، 2009)
يمكن تحديد المراحل الخاصة ببناء الاستراتيجية بخمس مراحل هي:

1. **دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة:** التعرف المبدئي على مضمون رسالة المنظمة وما تحتويه من قيم من أهم مراحل بناء الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ولابد ان تتوفر فيها خصائص محددة مثل: الوضوح، حسن الصياغة، تحديد المضمون المباشر، والواقعية. ولكي نبني إدارة فعالة للموارد البشرية لابد ان يعرف جميع المسؤولين في المنظمة رسالة واستراتيجيات وأهداف هذه الإدارة.
2. **التحليل البيئي:** تتكون عملية التحليل من شقين، الأول خاص بتحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في امكانات الموارد البشرية الحالية ومعرفة مدى قدرتها على تلبية انجاز استراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية، أما الشق الثاني فهو خاص بتحليل البيئة الخارجية بهدف التعرف على الفرص التي يمكن استغلالها، والمخاطر المحتملة التي يجب تجنبها، والهدف من هذا التحليل هو تحديد الفجوة الاستراتيجية التي يجب العمل على تعويضها من أجل تمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص وتلافي المخاطر.
3. **صياغة وتكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية:** بعد الحصول على التحليل السابق، تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها ووضع استراتيجيتها بشكل يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ويتكامل مع استراتيجيات الاقسام الأخرى. ويمكن تعريف استراتيجية الموارد البشرية بأنها خطة طويلة الأمد تتكون من مجموعة من ونشاطات وسياسات تكون من خلالها وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية محددة البداية والنهاية، وتحتوي على مجموعة من الاجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية في المنظمة ومستقبلهم الوظيفي.
4. **تطوير استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية:** بالاعتماد على توجيهات الاستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية تقوم هذه الإدارة برسم استراتيجيات كاملة لوظائفها وممارساتها المستقبلية من استقطاب واختيار وتعيين وتقييم وتدريب وتصميم الأعمال وتحفيز العاملين، بشكل متكامل مع وجهات الاستراتيجية للادارات الاخرى وتتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

يتوقف عند حدود تقديم مغريات التوظيف فحسب، بل تمتد هذه الاستراتيجية إلى عملية الاختيار (Selection) من بين المتقدمين وفق شروط شغل الوظيفة التي جرى تحديدها من خلال استراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها ثم القرار بتعيينهم (Placement) (Decenzo and Robbins, 1999: 12).

2. **استراتيجية تحليل العمل وتصميمه:** وتتضمن تحديد المنظمة أو وحدة الاعمال للمسؤوليات التي تتضمنها الاعمال وتحديد المهارات والمعارف والخبرات التي يجب ان تتوفر في شاغلها وبما يتناسب مع محتوى استراتيجية الاعمال. وتحليل العمل أو الوظيفة، بعني عملية الحصول على معلومات تفصيلية عن الأعمال أو الوظائف، بينما يتعامل تصميم الوظيفة مع اتخاذ قرارات حول أي المهام التي يفترض جمعها مع غيرها في عمل معين (Noe et al, 1994: 57).

3. **استراتيجية التعويض:** توفر هذه الاستراتيجية الاساس الملائم لتصميم نظام التعويض الموجه نحو المحافظة على الافراد الكفاء وجذب الاخرين من خارج المنظمة وبالكيفية التي تتسجم مع محتوى استراتيجية الاعمال وتوجهاتها الاساسية. وبعبارة اخرى تهتم هذه الاستراتيجية بتحديد مستويات الرواتب والأجور ودفع الحوافز بمختلف انواعها (المادية والمعنوية)، وتشير إلى نشاط الموارد البشرية في إطار رسم استراتيجية معنية بتصميم أنواع المغريات المادية لجذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية، وتنفيذها بما يتلاءم مع استراتيجية الأعمال. (Ivancevich et al, 1997)، ويمكن النظر إلى التعويضات من المنظور المعاصر على انها تعويضات غير مالية كفرص الترقية وظروف العمل والشعور بالاستقلالية وأسلوب العمل المرن (ابوشيخة، 2009).

4. **استراتيجية التدريب:** تهتم هذه الاستراتيجية بجهود المنظمة المستقبلية الهادفة لإكساب الافراد في المنظمة ولمختلف المستويات والمهارات والمعارف التي من شأنها ان تكيف سلوكياتهم بما يتلاءم مع متطلبات الوظائف الحالية أو المستقبلية. وقد تستعين المنظمات بمواقع العمل لإجراء التدريب كما قد تستعين بالجامعات أو مراكز التدريب المتخصصة في هذا الجانب، فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن قد اختلفت كثيراً عما كان في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: التعلم، التدريب، التنمية، وتلتصق جميعها بالموارد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه - وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي - إلى لحظة تقاعده أو تركه العمل في المنظمة (عقيلي، 2005). ويمكن القول أن استراتيجية التدريب تقود إلى تحديد اتجاهات إستراتيجيات أخرى وعلى سبيل المثال استراتيجية التوظيف، إذ

2. دراسة الزعتري (2013) بعنوان ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية

هدف الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ممارسات استراتيجية الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين في المصارف الإسلامية الفلسطينية حيث تم توزيع 150 استبانة واسترجع منها 80 استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى ان مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية كان مرتفعاً بينما جاء مستوى المرونة الاستراتيجية في المصارف متوسطاً وجاء ترتيبه بدأ بمرونة السوق ثم مرونة المنتج الجديد واخيراً مرونة التوسع، وبينت ان هنالك أثراً لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بإبعادها المختلفة في تعزيز المرونة الاستراتيجية، وأهم التوصيات ان تستمر المصارف بعمل اليات تطوير تعزيز مرونة الاستراتيجية ومرونة التوسع.

3. (القاضي، 2012) علاقة الممارسات الاستراتيجية

لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من كافة الجامعات الخاصة في الأردن وعددها (20) جامعة.

ومن أهم النتائج وجود أثر ذي دلالة احصائية لممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك عدم وجود أثر ذي دلالة احصائية لمشاركة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات عند مستوى الدلالة (0.05)، وكذلك وجود أثر ذي دلالة احصائية لممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة (0.05)، وعدم وجود أثر ذي دلالة احصائية لنظم التعويضات على أداء الجامعات الخاصة من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط عند مستوى دلالة (0.05).

أوصت الدراسة بضرورة ادراك الإداريين في ممارسة الاستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية والعمل على تعديل نظم التعويضات بما يتلاءم مع توقعات العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

4. (جواد وفوطة، 2009) واقع تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في

5. تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية: يتم ترجمة وتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية في شكل خطط وبرامج وموازنات وسياسات تعبر كل منها عن نشاط معين يجب تنفيذه والموارد المخصصة لكل نشاط وتوقيت محدد للأداء ومعايير الأداء المقبول. وتوجد خمسة متغيرات اساسية تؤثر في نجاح تنفيذ الاستراتيجية هي: تصميم المهام والوظائف، اختيار وتدريب وتنمية العاملين، نظام المكافآت، الهيكل التنظيمي، نوعيات ونظم المعلومات.

6. تقييم فعالية نتائج تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية: هي المرحلة الأخيرة من مراحل تكوين الاستراتيجية وهي اساس تحديد لمدى قدرة الانشطة المختلفة في هذه الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال خلق رضا وسعادة للعاملين وتحقيق اندماجهم وولائهم والتزامهم للمنظمة، ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة على المدى البعيد.

الدراسات السابقة

1. (ابو نصيب ويوسف، 2013) أثر التخطيط

الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي وكذلك معرفة العوامل المؤثرة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومن ثم التوصل إلى مجموعة من الحلول التي تسهم في التخفيف من الآثار السلبية والناجمة عن أخطاء تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي تم اجراء الدراسة الميدانية فيها، حيث أخذ عينة من ثماني كليات من واقع 26 كلية، وهذا يمثل ثلث المجتمع الكلي للبحث.

أهم النتائج ان العاملين بالجامعة لديهم وعي وإدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود ربط بين الخطة الاستراتيجية واحتياجات العاملين، وان الجامعة لا تشرك العاملين في اعداد الخطة الاستراتيجية فضلا عن التدريب غير الفعال، وأن الجامعة لا تقوم بإدخال برامج حديثة لتسهيل أداء العاملين وكذلك عدم الرغبة من قبل بعض العاملين بالأخذ بمفهوم التطوير والتحديث.

ومن أبرز التوصيات، قيام الجامعة بتدريب القائمين بأعداد الخطط الاستراتيجية وكذلك ربط هذه الخطط باحتياجات العاملين بالمؤسسة وتفعيل دور العاملين في كيفية وضع الخطط الاستراتيجية.

أصول المنظمة وبينت التأثير المباشر والايجابي لاستراتيجيات الموارد البشرية على زادة الأداء الوظيفي.

7. دراسة (Rebecca, Shatha, Mark, 2013) بعنوان: **The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance :The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices.**

هدف الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي حيث تم دراسة (118) منظمة صناعية ومالية حيث اظهرت النتائج أثراً عالياً لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على ممارسات الموارد البشرية وبينت ان تلك الاستراتيجيات تعزز الأداء المالي وتسهل عملية تنفيذ الاستراتيجيات بشكل افضل.

8. دراسة (Yilmaz, 2011) بعنوان: **Searching for The Human Resource Management Terms on Turkish Large Firms HRM Statements.**

هدف الدراسة بيان مستوى تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للشركات الكبرى في تركيا، والتي حددت من غرفة تجارة اسطنبول لعام 2010 وقد اختير (70) شركة من اكبر (150) شركة من حيث عدد العاملين، وتم وضع الفرضيات بناء على مكونات وخصائص استراتيجيات الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين الاستراتيجية المستخدمة وكل من حجم الصناعة ونوعية الملكية وعمر الشركة وكذلك بينت الدراسة تنفيذ متقدم لاستراتيجيات الموارد البشرية في الشركات الكبرى.

9. دراسة (Arnold, 2010) بعنوان **Managing human resources for successful strategy execution :the health care managers**

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية إدارة الموارد البشرية بفعالية من أجل تنفيذ الاستراتيجيات وتحسين الأداء الوظيفي ومن خلال الدراسة تبين ان مديري منظمات الرعاية الصحية يواجهه تحديات بتنفيذ الاستراتيجيات المتعلقة بانجاز أهداف المنظمة وأظهرت الدراسة صعوبة في تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية لان النجاح في ذلك يعتمد على القدرة في إدارة الموارد البشرية وبينت ايضا ان ثقافة المنظمة تؤثر ايجابيا لاتجاهات المديرين حول تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاعتماد على مصادر المعلومات التالية:

1. المصادر الأولية حيث تم استخدام الاستبانة لجمع

الاردين وأثر ذلك على أداؤها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين.

هدفت الدراسة إلى تفصي واقع تطبيق توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الاردن. وفحص أثر التوافق على أداؤها متمثلاً بالربحية والقيمة السوقية أضافة وذلك من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية، التسويق، المالية والمحاسبة، إدارة الموارد البشرية والتخطيط).

تكون مجمع وعينة الدراسة من الشركات المساهمة العامة المسجلة في هيئة الاوراق المالية في الأردن للعام 2006 وعددها 291، وتم التوصل ومن خلال دراسة استطلاعية إلى أن 58 شركة فقط تطبق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية معا. وتم توزيع 260 استبانة على المديرين العاملين في هذه الشركات، واعتمدت 171 منها لأغراض التحليل الإحصائي.

ومن أهم النتائج أن الشركات التي شملتها الدراسة تقوم وبدرجة واضحة بتطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، وأن هنالك توافقا بينهما في الشركات المبحوثة. وان هنالك اثرا ذا دلالة احصائية لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على ربحية الشركات وعلى القيمة السوقية المضافة لأسهمها.

5. دراسة (Nazmul, and Tahmina and Chowdhury, 2014) بعنوان: **Strategic Human Resource Development Practices :An Empirical Study of Steel Manufacturing Industries of Bangladesh.**

هدفت الدراسة إلى بيان مدى تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لشركات الحديد في بنغلادش حيث تم اخذ آراء (62) عاملاً من (6) مصانع مختلفة وكذلك اجراء مقابلات مع (3) مديرين للموارد البشرية في ثلاث شركات مختلفة، حيث تبين غياب في العلاقات التفاعلية بين العاملين والمديرين، وعدم تأثير بيئة العمل على ممارسة تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

6. دراسة (Jery, 2013) بعنوان: **Strategic Human Resource Management and Performance; The Universalistic Approach –Case of Tunisia**

هدف الدراسة بيان العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء، دراسة حالة في تونس حيث تم استخدام مدخل شمولي وتم اختيار منهجية نوعية في التحليل حيث تبين ان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تسهم في تطوير وظيفة الموارد البشرية وكذلك اعتبار راس المال البشري كأصل من

المعلومات من العينة المبحوثة لهذه الدراسة. واستخدام الاساليب الاحصائية لتحليل فرضيات الدراسة. 2. المصادر الثانوية حيث تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والمراجع ذات العلاقة التي تناولت معطيات هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من المديرين والعاملين في البنوك التجارية/ محافظة إربد حيث بلغت العينة الكلية 87 مديراً، حيث شكلت هذه العينة ما نسبته 73% من مجموع المديرين في الإدارات المركزية والفروع في المحافظة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل 74 استبانة اي بنسبة (85%) وهي نسبة مقبولة احصائياً في مثل هذا النوع من البحوث الميدانية.

أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كمصدر أساسي لجمع المعلومات اللازمة من خلال الاجابة لعينة البحث حيث تكونت من جزأين رئيسيين وتم تحديد الاسئلة في كل جزء من الاستبانة بالرجوع والاستفادة من الأدبيات والمراجع ذات العلاقة والدراسات السابقة مثل دراسة كل من (جواد وفوطة، 2009 ودراسة القاضي، 2012 ودراسة ابو نصيب، 2013 ودراسة Nazmul, and Rebrca, Shatha, Mark, 2013 ودراسة Tahmina and Chowdhury, 2014 ودراسة Arnold, 2010. وقد تم عرض الاستبانة على عدد من المختصين وعدلت بناءً على ملاحظاتهم لتصبح أكثر دقة وإحكاماً لتحقيق أهداف البحث، وقد تم وضع بعض الاسئلة بصيغة النفي وذلك للتأكد من صحة ودقة تعبئة الاستبانات من المبحوثين حيث تم اعادتها إلى صيغة الاثبات أثناء التفريغ وتعبئة البيانات لغايات

التحليل، حيث تألفت الاستبانة من جزأين هما: الجزء الأول يحتوي على معلومات عامة تتعلق بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

الجزء الثاني: تألف من (35) فقرة موزعة على أربعة محاور للمتغيرات المستقلة ومحور للمتغير التابع وكما يلي:

المحور الأول (استراتيجية التوظيف) وتقيسها الفقرات من (1-7).

المحور الثاني (استراتيجية التطوير) وتقيسها الفقرات من (8-14).

المحور الثالث (استراتيجية التعويض) تقيسها الفقرات من (15-20).

المحور الرابع (استراتيجية التدريب) وتقيسها الفقرات من (21-27).

المحور الخامس (الأداء الوظيفي) وتقيسها الفقرات من (28-35).

تم تصميم الفقرات لقياس مستوى ومتغيرات الدراسة بناء على إجابات متدرجة حيث استخدم ليكرت الخماسي لهذه الغاية والنموذج التالي بين ذلك.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

كذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية التي دعمت بالنسب المئوية كمعايير أساسية في التحليل، ويبين الجدول (1) فئة المتوسطات الحسابية والتفسير اللفظي المرتبط بها وذلك حسب مقياس ليكرت.

الجدول (1)

فئة المتوسطات الحسابية، التفسير اللفظي والمتوسط الحسابي الذي أعطي له

فئة المتوسط الحسابي	التفسير اللفظي
1.0-أقل من 1.5	ضعيف جداً
1.51-أقل من 2.5	ضعيف
2.51-أقل من 3.5	متوسط
3.51-أقل من 4.5	مرتفع
4.51-5.0	مرتفع جداً

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

وقد وضع بعض الفقرات بصيغ النفي وذلك للتأكيد والحرص على التدقيق في الاجابة من قبل المبحوثين وقد تم تعديل ذلك عند ادخال البيانات لغايات التحليل الاحصائي.

وقد تم معاملة قيم الانحراف المعياري المطبقة على مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذه الدراسة، كما هو مبين بالجدول رقم (2) وذلك حسبما توصي به الدراسات الإحصائية،

الجدول (2)

فئة الانحراف المعياري والتفسير اللفظي المرتبط بها

التفسير اللفظي	فئة الانحراف المعياري
متدنية جداً	0.25 - 0
متدنية	0.5 - 0.26
متوسطة	1.0 - 0.51
عالية	1.50 - 1.01
عالية جداً	2.0 - 1.51

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

تعبير فقرات الاستبانة عن ابعاد الدراسة، والتأكد من مستوى موثوقية اداة القياس (Instrument Reliability) من خلال تقييمها والعمل على تحسينها، وتدل ايضاً على الدرجة التي تعكسها الاداة عند قياس المجال المحدد للمحتوى المراد قياسه (Imory and Cooper, 1991, p.249).

2. ثبات الأداة: وهي الحصول على البيانات نفسها اذا اعيدت الدراسة بأداة القياس نفسها، وعلى الافراد أنفسهم في الظروف نفسها، حيث تم ايجاد معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا لإجابات ألبحوثين حيث كانت النتيجة عالية نسبياً وتدل على ثبات الاستبانة وقوة اتساقها الداخلي حيث بلغت قيمة الفا (83%) . الجدول رقم (3) يبين معامل كرونباخ الفا لكل متغير ولأداة ككل.

الجدول (3)

معامل كرونباخ الفا للمتغيرات

الرقم	المتغير	معامل كرونباخ الفا
1	استراتيجية التوظيف	0.8123
2	استراتيجية التطوير	0.7852
3	استراتيجية التعويض	0.7962
4	استراتيجية التدريب	0.8314
	الاداة ككل	0.7913

يخص الخصائص الشخصية والتنظيمية لمفردات عينة الدراسة والمتمثلة في أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور واغلبهم من الفئة العمرية (31-40 سنة) تليها الفئة (41-50 سنة).

عرض النتائج وتحليلها

1- خصائص عينة الدراسة

يبين الجدول (4) أهم خصائص العينة المبحوثة فيما

(4) الجدول
الخصائص الشخصية للعينة المبحوثة

النسبة	التكرار	المتغير	
65%	48	ذكور	الجنس
35%	26	إناث	
13%	10	30 سنة فأقل	العمر
47%	35	31-40 سنة	
22%	16	41-50 سنة	
18%	13	50 سنة فأكثر	
21%	15	دبلوم	المؤهل العلمي
66%	49	بكالوريوس	
13%	10	دراسات عليا	
11%	8	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
23%	17	6-10 سنين	
50%	37	11-15 سنة	
16%	12	16 فأكثر	
12%	9	الإدارة العليا	المستوى الإداري
56%	41	الإدارة المتوسطة	
32%	24	الإدارة الدنيا	

اتجاهات أفراد العينة حول استراتيجية التوظيف. وقد تضمنت الاستمارة (7) أسئلة تتناول الموضوع (الأسئلة 1-7) من فقرات الاستبانة، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث يتضح من النتائج الواردة في الجدول (5) بأن المتوسط العام جاء مرتفعا وانحراف معياري متوسط مما يشير إلى أن تصورات أفراد العينة حول استراتيجية التوظيف في تقبل واستيعاب الاستراتيجية للشركة كانت مرتفعة وإيجابية وأما بالنسبة للمتغيرات الفرعية فقد احتلت الفقرة (6) "تلتزم المنظمة بأخلاقيات التعامل بصدق مع المتقدمين من خلال الواقعية في الإعلان" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) في حين احتلت الفقرة (5) "تقدم المنظمة معلومات كاملة حولها للمتقدمين والراغبين بالعمل لديها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.02) وبدرجة متوسطة. وتدل الانحرافات المعيارية الضعيفة إلى العالية، والتي تراوحت بين (0.24) و(1.01) إلى وجود درجة ضعيفة إلى عالية من التوافق والانسجام في أجوبة المديرين المبحوثين على هذا البعد.

وأما متغير المؤهل العلمي فقد احتلت درجة البكالوريوس المرتبة الأولى يليها الدراسات العليا وأخيرا حملة الدبلوم، وهذا المستوى التعليمي يتناسب ويساعد في تفهم أكبر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الأداء واستيعابها بالطريقة السليمة. وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد احتلت الفئة من (11-15 سنة) النسبة الأعلى تلتها (6-10 سنين) ثم الفئة (16 فأكثر) وأخيرا الفئة الأقل من 5 سنين، وهذا يبين أن معظم أفراد العينة من ذوي الخبرات الطويلة وهذا يساعد على تفهم واستيعاب تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وأما المستوى الإداري فإن فئة الإدارة المتوسطة هي الأكثر تمثيلا تليها الدنيا ثم العليا وهذا يتفق مع طبيعة الهيكل التنظيمي للشركات حيث يقل عدد الوظائف كلما ارتفع المستوى الإداري.

2- تحليل اسئلة الدراسة

سعت الدراسة إلى التعرف على آراء عينة المبحوثين، حول

الجدول (5)

اتجاهات أفراد العينة حول استراتيجية التوظيف

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تحدد المنظمة الجهات بالاسم ليتم اختيار الأفراد من خلالها	3.76	0.24	4	مرتفعة
2	استراتيجية المنظمة ان تصل إلى جميع المناطق خلال عملية الاستقطاب	3.84	0.37	3	مرتفعة
3	تركز المنظمة على التخصصات الدقيقة في استقطاب الأفراد	3.24	0.98	6	متوسطة
4	تتم عملية الفرز والمفاضلة بين المتقدمين على اساس علمية	3.89	0.84	2	مرتفعة
5	تقدم المنظمة معلومات كاملة حولها للمتقدمين والراغبين بالعمل لديها	3.02	0.51	7	متوسطة
6	تلتزم المنظمة بأخلاقيات التعامل بصدق مع المتقدمين من خلال الواقعية في الإعلان	4.15	1.01	1	مرتفعة
7	تعمل المنظمة على استمالة النخبة للعمل واختيار الكفاءات المميزة	3.62	0.76	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	3.65	0.77	-	مرتفعة

تعذر تطبيق الخطط الموجودة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) بينما احتلت الفقرة رقم (9) معايير الترقية غير مقنعة للعاملين في الجامعة لأنها تعتمد على اساس الخبرة اكثر من المؤهلات التعليمية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.27). وتدل الانحرافات المعيارية المتدنية إلى المتوسطة، والتي تراوحت بين (0.34) و(0.94) إلى وجود درجة ضعيفة إلى متوسطة من التوافق والانسجام في أجوبة المديرين الباحثين على هذا البعد.

وحول آراء عينة الباحثين في استراتيجية التطوير. وقد تضمنت الاستمارة (7) أسئلة تتناول الموضوع (الأسئلة 8-14) من فقرات الاستبانة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) بأن المتوسط العام جاء مرتفعا بمتوسط حسابي (3.68) وهذا يؤكد تفهم أفراد العينة حول استراتيجية التطوير وأما بالنسبة إلى الفقرات الفرعية فقد احتلت الفقرة رقم (14) "تضع المؤسسة الخطط البديلة لتطوير موظفيها في حال

الجدول (6)

اتجاهات أفراد العينة حول استراتيجية التطوير

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
8	كلما زاد ضعف الخبرة العملية للعاملين يزيد عدد اخطاء العمل	3.46	0.34	6	متوسطة
9	معايير الترقية غير مقنعة للعاملين في الجامعة لأنها تعتمد على اساس الخبرة اكثر من المؤهلات التعليمية	3.27	0.45	7	متوسطة
10	عدم اعداد وتهيئة العاملين بإدارة الجامعة من خلال نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتطوير نظم الأداء	3.95	0.74	2	مرتفعة
11	بعض العاملين ليست لديهم رغبة في الأخذ بمفاهيم التطوير والتحديث	3.52	0.94	5	مرتفعة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
12	للمشرفين دور اساسي في مساعدة العاملين في تخطيط سير حياتهم الوظيفية	3.68	0.65	4	مرتفعة
13	تساهم المنظمة بتحسين الظروف لتمكين العاملين من تحديد سير حياتهم الوظيفية	3.88	0.49	3	مرتفعة
14	تضع المؤسسة الخطط البديلة لتطوير موظفيها في حال تعذر تطبيق الخطط الموجودة	4.02	0.82	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.68	0.57	-	مرتفعة

والأخرى" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) بدرجة مرتفعة نسبياً بينما الفقرة رقم (20) "تراعي المنظمة العدالة والمساواة في الأجور الحوافز بين العاملين" كانت الأقل بمتوسط حسابي (2.03) وبدرجة ضعيفة. وتدل الانحرافات المعيارية المتدنية إلى المتوسطة، والتي تراوحت بين (0.34) و(0.91) إلى وجود درجة متوسطة من التوافق والانسجام في أجوبة المديرين الباحثين على هذا البعد.

وحول آراء عينة الباحثين باستراتيجية التعويض وحول ذلك تضمنت الاستمارة (7) أسئلة تتناول الموضوع (الأسئلة 15-20) من فقرات الاستبانة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7) بان المتوسط العام جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.76) وهذا يوضح تفهم أفراد العينة حول استراتيجية التعويض وأما بالنسبة إلى الفقرات الفرعية فقد جاءت الفقرة (16) "الرواتب الحالية غير مرضية للعامل مقارنة بالمؤسسات

الجدول (7)

اتجاهات أفراد العينة حول استراتيجية التعويض

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
15	هنالك خطط استراتيجية تنشر من حين لآخر بانتظام لتوضيح مقدار زيادة الأجور والحوافز السنوية للعاملين بالجامعة	2.09	0.71	5	مرتفعة
16	الرواتب الحالية غير مرضية للعامل مقارنة بالمؤسسات الأخرى	4.21	0.67	1	مرتفعة
17	لدى العاملين بالجامعة درجة رضا عالية مما يساعدهم على أداء واجباتهم	3.84	0.84	3	مرتفعة
18	تقوم الجامعة بمنح العاملين سلفيات تشجيعية لتحسين وضعهم المالي واجتماعي	3.95	0.34	2	مرتفعة
19	يتم منح العاملين المكافآت والحوافز بناء على تقارير الأداء بحقهم	2.87	0.61	4	متوسطة
20	تراعي المنظمة العدالة والمساواة في الأجور الحوافز بين العاملين	2.03	0.91	6	ضعيفة
	المتوسط الحسابي العام	3.17	0.73	-	مرتفعة

التدريب بدرجة متوسطة وأما الفقرات الفرعية فجاءت الفقرة رقم (21) "تحدد المنظمة أولويات التدريب الأكثر ضرورة لتحقيق أهدافها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) بينما الفقرة رقم (24) "لا يوجد تدريب للقائمين على اعداد الخطط الاستراتيجية لتحقيق التطبيق الصحيح" جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.05) بدرجة متوسطة، وتدل الانحرافات

وحول آراء عينة الباحثين باستراتيجية التدريب، فقد تضمنت الاستمارة (7) أسئلة تتناول الموضوع (الأسئلة 21-27) من فقرات الاستبانة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث يتضح من النتائج الواردة في الجدول (8) بان المتوسط العام جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (3.17) وهذا يوضح تفهم أفراد العينة لاستراتيجية

المعيارية المتدنية إلى المتوسطة، والتي تراوحت بين (0.29) والانسجام في أجوبة المديرين المبحوثين على هذا البعد. و(0.81) إلى وجود درجة ضعيفة إلى متوسطة من التوافق

الجدول (8)

اتجاهات أفراد العينة حول استراتيجية التدريب

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
21	تحدد المنظمة أولويات التدريب الأكثر ضرورة لتحقيق أهدافها	4.26	0.54	1	مرتفعة
22	توفر المنظمة الأموال والنفقات اللازمة لبرامج التدريب المحددة	3.31	0.32	6	متوسطة
23	تمنح الجامعة العاملين دورات تدريبية بانتظام وذلك لتحسين ورفع الأداء	3.82	0.81	5	مرتفعة
24	لا يوجد تدريب للقائمين على اعداد الخطط الاستراتيجية لتحقيق التطبيق الصحيح	3.05	0.72	7	متوسطة
25	تعمل الجامعة باستمرار في ادخال برامج حديثة لتسهيل اداء الأعمال المكتبية	4.09	0.29	3	مرتفعة
26	لا يوجد ربط بين الخطط الاستراتيجية واحتياجات العاملين التدريبية	3.12	0.46	4	متوسطة
27	تقوم الجامعة بطرح النماذج التدريبية الداخلية والخارجية على العاملين للاسترشاد بها عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجية	4.16	0.49	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	3.69	0.59	-	مرتفعة

بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) بينما الفقرة رقم (29) " يقوم نظام التخطيط الاستراتيجي على اساس التحليل الصحيح لبيئة العمل الداخلية والخارجية لتحسين الأداء " جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.02) بدرجة متوسطة، وتدل الانحرافات المعيارية المتوسطة، والتي تراوحت بين (0.51) و(0.94) إلى وجود درجة متوسطة من التوافق والانسجام في أجوبة المديرين المبحوثين على هذا البعد.

وحول آراء عينة المبحوثين بالأداء الوظيفي، فقد تضمنت الاستمارة (7) أسئلة تتناول الموضوع (الأسئلة 28-35) من فقرات الاستبانة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث يتضح من النتائج الواردة في الجدول (9) بان المتوسط العام جاء مرتفعا بمتوسط حسابي (4.08) وهذا يوضح تفهم افراد العينة للأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة وأما الفقرات الفرعية فجاءت الفقرة رقم (35) " يستخدم الأداء في التخطيط ووضع استراتيجيات أداء الموارد البشرية "

الجدول (9)

اتجاهات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
28	يقبل أداء العامل كلما تقدم به العمر والعكس صحيح	3.87	0.94	4	مرتفعة
29	يقوم نظام التخطيط الاستراتيجي على اساس التحليل الصحيح لبيئة العمل الداخلية والخارجية للجامعة لتحسين الأداء	3.02	0.85	8	متوسطة
30	تضع الجامعة تظم تقويم صارمة في نهاية العمل بالخطط الاستراتيجية الموضوعية	3.68	0.67	7	مرتفعة
31	تعتمد المنظمة على التقارير السنوية في تقييم اداء العاملين لديها	3.99	0.57	3	مرتفعة
32	تحدد المنظمة معايير الأداء لكل موظف حسب طبيعة عمله	3.05	0.57	2	متوسطة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
33	يتم المشاركة من قبل العاملين في مشاكل العمل لتحسين الأداء	3.77	0.68	5	مرتفعة
34	يتم المراجعة الدورية لمعايير الأداء في سبيل رفعها/خفضها بما يتماشى وطبيعة العمل وتحقيق الأهداف	3.07	0.51	6	متوسطة
35	يستخدم الأداء في التخطيط ووضع استراتيجيات أداء الموارد البشرية	4.12	0.88	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	4.08	0.83	-	مرتفعة

اختبار الفرضيات

الدلالة (0.05)، وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام المعنيين بتطبيق استراتيجية التطوير زاد ذلك من فرصة تحسين الأداء وهذا ما اختلف مع دراسة (ابو نصيب ويوسف، 2013) والتي بينت عدم الرغبة في التطوير والتحديث من قبل العاملين في المؤسسات الخدمية.

وتبين عدم وجود علاقة ارتباط ايجابية بين استراتيجية التعويض والأداء بمعامل ارتباط (0.491) عند مستوى الدلالة (0.062)، وهذا يعني عدم اهتمام الإدارة باستراتيجية التعويض وكوادة منى الإستراتيجيات للموارد البشرية والتي قد تؤثر في زيادة تحسين الأداء وهذا ما اتفق مع دراسة (القاضي، 2012) والتي بينت أيضاً عدم وجود أثر لنظم التعويض في تحسين الأداء.

وأخيراً تبين وجود علاقة ارتباط ايجابية بين استراتيجية التدريب وتحسين الأداء بمعامل ارتباط (0.648) عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بتنفيذ استراتيجية التدريب زاد فعالية التحسين بالأداء للعاملين، وهذا ما اختلف مع دراسة (ابو نصيب ويوسف، 2013) والتي بينت عدم تطبيق التدريب غير الفعال للعاملين في المؤسسات الخدمية.

يتضمن هذا الجزء النتائج الخاصة باختبار الفرضيات، ولقد اعتمد الباحث على الإحصاء الاستدلالي - الاستنتاجي من أجل اختبار الفرضيات، لبيان تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تحت مستوى معنوية (0.05) ولدراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة على الأداء، فقد استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، للوصول إلى معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التطوير، استراتيجية التعويض، استراتيجية التدريب)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، من جهة والوصول إلى مستوى الدلالة لتلك العلاقة من جهة أخرى، وقد توصلت النتائج وحسب الجدول (10) إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الأداء واستراتيجية التوظيف بمعامل ارتباط (0.584) عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام المعنيين بتطبيق استراتيجية التوظيف زاد من تحسن أداء الموظفين بسبب التغيير والتنوع في مهارات وكفاءات العاملين، وهذا ما اتفق مع دراسة (جواد وفوطة، 2009) والتي بينت وجود علاقة ايجابية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وزيادة الأداء للعاملين.

وكذلك تبين وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الأداء واستراتيجية التطوير بمعامل ارتباط (0.716) عند مستوى

الجدول (10)

مصفوفة معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغيرات المستقلة والأداء الوظيفي باختبار بيرسون ($P \leq 0.05, N=74$)

الاستراتيجية التدريب	الاستراتيجية التعويض	الاستراتيجية التطوير	الاستراتيجية التوظيف	الأداء	معامل الارتباط	البعد
				1.000	معامل الارتباط	الأداء
					مستوى الدلالة Sig	
			1.000	0.584**	معامل الارتباط	استراتيجية التوظيف
				0.000	مستوى الدلالة Sig	

استراتيجية التدريب	استراتيجية التعويض	استراتيجية التطوير	استراتيجية التوظيف	الأداء		البعد
		1.000	**0.631	**0.716	معامل الارتباط	استراتيجية التطوير
			0.017	0.034	مستوى الدلالة Sig	
	1.000	**0.719	**0.587	**0.491	معامل الارتباط	استراتيجية التعويض
		0.033	0.027	0.062	مستوى الدلالة Sig	
1.000	**0.573	**0.658	**0.514	**0.648	معامل الارتباط	استراتيجية التدريب
	0.031	0.023	0.038	0.028	مستوى الدلالة Sig	

**Correlation is Significant at the 0.05 level (2-tailed)

حيث بلغ معامل التحديد (R^2) ما قيمته (0.728)، وتشير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (15.389) وهي اكبر من القيمة الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) على أن (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التطوير، استراتيجية التعويض، استراتيجية التدريب) لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي.

ولاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة فقد تم اختبار الفرضيات المتعلقة به عن طريق استخدام نموذج تحليل التباين (الأداء مع المتغيرات المستقلة)، حيث يبين الجدول (11) إن المتغيرات المستقلة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التطوير، استراتيجية التعويض، استراتيجية التدريب)، استطاعت أن تفسر ما قيمته (0.728) من تباين المتغير التابع (الأداء الوظيفي)،

الجدول (11)

تحليل التباين لقياس الأداء مع المتغيرات المستقلة

النموذج	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	خطا التقدير (SE)	قيمة ف (F)	مستوى الدلالة (Sig)
1	0.719 a	0.728	0.439	15.389	0.000a

a. استراتيجيات التوظيف، استراتيجيات التطوير، استراتيجيات التعويض، استراتيجيات التدريب (الثابت)

b. المتغير التابع: الأداء الوظيفي

وتم استخدام اختبار (T) لغرض معرفة تأثير المعلمات (Parameters) في نموذج الانحدار الخطي الذي يضم المتغيرات المستقلة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التطوير، استراتيجية التعويض) نتائج قيم (T) ودلالاتها لمعاملات النموذج للمتغيرات (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التطوير، استراتيجية التعويض، استراتيجية التدريب) على الأداء الوظيفي، حيث أظهرت النتائج وجود ارتباطات موجبة عند مستوى دلالة (0.05)، الجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13)

الجدول (13)

نتائج قيم (T) ودلالاتها لمعاملات النموذج للمتغيرات (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التطوير، استراتيجية التعويض، استراتيجية التدريب) على الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات المعيارية Stand-Coefficient	المعاملات غير المعيارية Unstand-Coefficient		النموذج 1
		بيتا (Beta) β	الخطأ المعياري	معاملات المتغيرات (B)	
0.000	7.018		0.126	0.754	الثابت
0.026	5.798	0.074	0.097	0.208	استراتيجية التوظيف
0.037	10.563	0.423	0.081	0.315	استراتيجية التطوير
0.071	14.574	0.296	0.092	0.071	استراتيجية التعويض
0.000	23.854	0.063	0.052	0.342	استراتيجية التدريب

المتغير التابع: الأداء .a.

- الصحيح بمتوسط حسابي (3.05) بدرجة منخفضة.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية التوظيف على زيادة الأداء بمعامل ارتباط (0.584) عند مستوى الدلالة (0.05).
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية التطوير على زيادة الأداء بمعامل ارتباط (0.716) عند مستوى الدلالة (0.05).
7. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية التعويض وزيادة الأداء بمعامل ارتباط (0.491) عند مستوى الدلالة (0.062).
8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية التدريب على زيادة الأداء بمعامل ارتباط (0.648) عند مستوى الدلالة (0.05).

- التوصيات:** بناء على النتائج اعلاه فقد تم التوصل إلى التوصيات التالية:
1. تقديم المعلومات الكاملة حول المنظمة للمتقدمين والراغبين للعمل فيها.
 2. وضع معايير للترقية مبنية على اساس الخبرات والمؤهلات العلمية والكفاءة للعاملين.
 3. مراعاة العدالة والمساواة في تقديم الحوافز والاجور للعاملين.
 4. تدريب القائمين على اعداد الخطط الاستراتيجية لتحقيق التطبيق الصحيح لها.
 5. التركيز على تطبيق استراتيجية التعويض وتفهم ذلك من قبل العاملين.

مما سبق يستدعي رفض الفرضيات العدمية لهذه المتغيرات على الأداء وقبول الفرضيات البديلة. "يوجد تأثير لكل من (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التطوير، استراتيجية التدريب) على الأداء الوظيفي وقبول الفرضيات البديلة، بينما تم قبول الفرضية العدمية لاستراتيجية التعويض على الأداء الوظيفي لعدم دلالتها الاحصائية (0.071).

النتائج والتوصيات

- النتائج:** بناء على التحليل ومناقشة أسئلة وفرضيات الدراسة فقد توصل الباحث إلى ابرز النتائج التالية:
1. التزام المنظمة بأخلاقيات التعامل بصدق مع المتقدمين من خلال الواقعية في الإعلان بمتوسط حسابي مرتبط (4.15)، بينما تقدم المنظمة معلومات كاملة حولها للمتقدمين والراغبين بالعمل لديها الأقل بمتوسط حسابي (3.02) وبدرجة متوسطة.
 2. وضع المؤسسة الخطط البديلة لتطوير موظفيها في حال تعذر تطبيق الخطط الموجودة بمتوسط حسابي مرتفع (4.02) بينما معايير الترقية غير مقنعة للعاملين لأنها تعتمد على اساس الخبرة اكثر من المؤهلات التعليمية بمتوسط حسابي (3.27).
 3. الرواتب الحالية غير مرضية للعامل مقارنة بالمؤسسات الأخرى بمتوسط حسابي (4.21) بدرجة مرتفعة نسبيا بينما تراعي المنظمة العدالة والمساواة في الأجور الحوافز بين العاملين بمتوسط حسابي (2.03) وبدرجة ضعيفة.
 4. تحدد المنظمة أولويات التدريب الأكثر ضرورة لتحقيق أهدافها بمتوسط حسابي (4.26) بينما لا يوجد تدريب للقائمين على اعداد الخطط الاستراتيجية لتحقيق التطبيق

المراجع

- بني حمدان، خ. ووائل، م.، 2007، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص12-18.
- جواد، ش وفوطة، س.، 2009، واقع تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الاردن وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد8.

- ابو شيخة، ن.، 2009، إدارة الموارد البشرية: اطار نظري وحالات عملية، ط1 عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص25-47.
- ابو نصيب، ع ويوسف، م.، 2013، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 14 العدد 1.

- Emory C. and Cooper, D. 1991. *Business Research Methods*.4 Edition, Irwin, Boston, Richard D Irwin, Inc.
- Ivancevich, J. M. 1998. *Human Resource Management*, 7/e, USA, McGraw-Hall Companies, Inc.
- Jery, H. 2013. Strategic Human Resource Management and Performance; the Universalistic Approach – Case of Tunisia, *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2): 184-201.
- Nazmul, H. and Tahminam A. and Chowdhury, K. 2014. Strategic Human Resource Development Practices: An Empirical Study of Steel Manufacturing Industries of Bangladesh, *International Management Review*, 10(2): 24-31.
- Noe, R, Hollenbeck J. and Gerhard B. and Patrick M. 1994. *Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage*, Illinois: Richard D. Irwin, P51-60.
- Policastro, M. 2003. Introduction to strategic planning, SBA US, *Small business administration*, P1.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*, New York: Free press.
- Rebecca, M. and Shatha, O. and Mark, B. 2013. The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices, *Human Resource Management*, 52(6): 899-921.
- Richard, M., H. and Galen K. 1992. *Personnel and Human Resource Management*, Harcourt Brace Jovanovich, Inc, NY, P221.
- Wheelen, L. and hunger, D. 2004. *Strategic management and business policy-concepts*, 8th Ed., Pearson-prentice hall.
- Yilmaz, G. 2011. Searching for the Human Resource Management Terms on Turkish Large Firms HRM Statements, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 13(2): P155-179.
- جودة، م.، 2010، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص54-89.
- الزعتري، ع.، 2013، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.
- السالم، م.، 2009، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ص102-107.
- عقيلي، ع.، 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ط1، عمان: دار وائل للنشر، ص34-56.
- العنزي، س. والساعدي، م.، 2007، فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 13، عدد45.
- القاضي، ز.، 2012، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات- دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.
- ماهر، أ.، 1996، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- نصر الله، ح.، 2009، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ص217-227.
- Arnold, E. 2010. Managing human resources for successful strategy execution: *the health care managers*, 29 (2): 166-171.
- Beardwell, J. and Claydon, T. 2007. *Human resource management: a contemporary approach*, Pearson Education, P42-56.
- Chandler, A. 1962. *Strategy and Structure: chapters in the history of American industrial enterprise*, Cambridge mass: mitt press.
- Decenzo D. and Robbins, S. 1999. *Human Resources Management*, 6 Ed; New York, John Wiley and Sons, 9-14.
- Dyer, L. and Reeves, T. 2006. Human resources strategies and firm performance: what to do we know and where do we need to go? *The international journal of human resources management*, 6 (3).

The Effect of Human Resources Management's Strategies on Functional Performance: a Field Study from the Perspective of Managers of Commercial Banking Jordan/ Irbid Distric

*Mohammad T. Al-Bataineh**

ABSTRACT

Contemporary organizations are keen to develop strategies of all functions and activities needed to improve their performance and achieve success of the business, human resources is one of the most important functions in the organization, hence, it was necessary to develop strategies for HR management, that consist and integrated with other strategies and thus, the success and excellence of the organization.

The aim of the study was to demonstrate the effect of HR management s strategies on functional performance, as a field study shows commercial banks of Jordan s management perspective they present the society of the study, they were (87) random sample, questionnaire was distributed for all of them, (74) answered once been reclaimed which present 87% valid for the statistical analysis.

The study reached to conclusion of:

Existence of positive significant correlation between each of the recruitment strategy and development strategy as well as with strategies training and functional performance.

Lack of positive correlation between the compensation strategy and functional strategy.

Depending on these results, the researcher recommended:

Pay a great attention and focus on the strategy of compensation.

Provide rich information about the organization for the applicants who are interested to work out.

Development of standard for promotion based on experience and qualification.

Keywords: HR Strategy. Recruitment Strategy, Development of Strategy, Compensation Strategy, Training Strategy.

* Department of Administrative Sciences, Jarash University, Jordan. Received on 24/10/2014 and Accepted for Publication on 25/1/2015.