مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية
اسم الكاتب: د. أياد طه الرواشده
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4337
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 11:05 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (34) العدد (2) 2012
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (34) No. (2) 2012

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية

الدكتور أياد طه الرواشده*

(تاريخ الإيداع 8 / 9 / 2011. قُبِل للنشر في 1 / 3 / 2012)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها الصافي(443) موظفاً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، وأن وظائف إدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (65.7%) من التباين في الأداء الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز الاستخدام الأمثل والفعال لوظائف إدارة الموارد البشرية في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذهِ الوظائف إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تحقيق التوافق بين تصميم وتحليل العمل مع هياكلها التنظيمية، والعمل على تقديم الحوافز التشجيعية للعاملين، وتطوير إجراءات العمل بغية تحسين الأداء الإستراتيجي للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: وظائف إدارة الموارد البشرية، الأداء الاستراتيجي.

* **محاضر متفرغ – قسم إدارة الأعمال – كلية العلوم الإدارية والمالية– جامعة الطفيلة التقنية– الأردن.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (34) العدد (2) 2012
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (34) No. (2) 2012

The Impact of Human Resources Management Functions on Strategic Performance at Jordanian public companies

Dr. Ayad T. Al- Rawashdeh*

(Received 8 / 9 / 2011. Accepted 1 / 3 / 2012)

□ ABSTRACT □

The study aims at introducing the impact of human resources management functions upon the enhancement of the dimensions of strategic performance in JPC. To achieve the objectives of this study, a questionnaire has been developed and distributed to a sample involving 443 subjects. The study has reached the following results : There is an impact of human resources management functions on the dimensions of strategic performance in JPC which explains 65.7% of the variation in the dependent variable (the dimensions of strategic performance in JPC).

The study recommends attention to create an effective use of human resources management functions. It also raise these functions to a desired level, through achieving harmony between designing and analyzing jobs and the organizational structures. It offers incentives for encouraging employees and developing work to improve strategic performance.

Key words: Human Resources Management Functions, Strategic Performance.

***Devoted lecturer, Department of business management, Faculty of administrative and financial science, Tafila technical University, Jordan.**

مقدمة:

إن تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المنظمات الإدارية، قد فرض على تلك المنظمات تحديات جديدة مضافة، تتجلى في سعيها الحثيث نحو استدراك واستيعاب وإدخال النظم المتطورة، والتأقلم مع الأفكار والتوجهات الحديثة، التي تكسب المنظمات صفة الحداثة والتطوير .

ومنظمات الأعمال تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، والى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة. وتسعى إدارات المنظمات الحديثة إلى الإفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها الباحثون باستمرار (الخشالي، 2009). وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة، والى تحقيق التقدم والتطور المستمر. وأصبحت الإدارات المعنيّة بتخطيط الموارد البشرية تبذل مجهودات متواصلة وتؤمن الإمكانات وترسم الخطط مستجيبة لدواعي تحسين الأداء الإستراتيجي بهدف تحقيق ميزة تنافسية في الجودة، والاستجابة، والتكلفة، ورضا الزبائن، ومقاييس أداء العمليات الحاسمة (الصفو، 2009).

وتتميز وظائف إدارة الموارد البشرية بارتباطه بإدارة المنظمة، حيث إنها تشرف على تنظيم علاقة المنظمة بجميع الموظفين في مختلف الإدارات (Wirtz, et., al, 2008). إن نجاح المنظمات في أدائها لمهامها ووظائفها بفاعلية بصورة تكاملية، يتوقف إلى حد كبير على فاعلية توظيف هذه الموارد؛ لأنها تُشكل عاملاً هاماً تتوقف عليه إستراتيجية المنظمة المستقبلية التي تسعى لتحقيق الأداء الإستراتيجي المنشود (Kefi & Kalika, 2009). حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كلّ إدارة داخل المنظمة أهدافها الإستراتيجية، ومن ثم تحقق المنظمةُ أهدافها الإستراتيجية المتمثلة في تحسين الأداء الإستراتيجي (الطويل وسلطان، 2006).

ويرتبط مفهوم الأداء المؤسسي بمنظومة(7-S,s) المتعلقة بأركان الأداء الإستراتيجي المتضمن وجود قيم ومبادئ (Shared-Values) وإستراتيجية Strategy) وهيكل (Structure) وأسلوب إداري (Style) يتناسب مع رؤية الشركة وأنظمة عمل(Systems) وكوادر بشرية (Staff) وتنمية مستمرة للمهارات(Skills) اللازمة لأداء عمل الشركة (Banker, et al, 2009).

ونظراً لأهمية وظائف إدارة الموارد البشرية الأداء الإستراتيجي، فقد أصبحت وظائف إدارة الموارد البشرية تحظى بأهمية خاصة على المستوى التطبيقي، وذلك بهدف تصويب ومراقبة عمليات التغيير والتطوير داخل المنظمات المختلفة، وتبرز هذه الأهمية بشكل واضح من خلال الجهود التي تبذلها الشركات الأردنية للاهتمام بالموارد البشرية بأكبر قدر بغية تحسين الأداء الإستراتيجي.

مشكلة البحث:

تتركز مشكلة الدراسة في عدم إدراك طبيعة العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والأداء الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، والتي من شانها أن تكبلها وتؤثر على فاعليتها وأدائها. خاصةً وأن الشركات قيد البحث تسعى جاهدةً لتحقيق أقصى مستويات الأداء، إضافة إلى تطوير وظائفها وفقاً لمتطلبات بيئة العمل الداخلية والخارجية كالتنبؤ بالعرض والطلب من الموارد البشرية، ووضع الأهداف الإستراتيجية، وتخطيط المسار الوظيفي،

وتزويد المنظمة بمخزون من المهارات والكفاءات اللازمة للعاملين، وزيادة المقدرة على معرفة الأداء الحالي والمتوقع، وتحقيق فعالية في أداء الموظفين، وفي حال نجاح إدارة الموارد البشرية بالقيام بهذا الدور فإنه سيكون لها عظيم الأثر على الأداء الإستراتيجي للشركة، لذلك يأتي هذا البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل التالي: هل هنالك اثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية ؟.

أهمية البحث وأهدافه:

يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال إبراز النقاط التالية:

1. كون هذه الدراسة من الدراسات القليلة–على حد علم الباحث– التي ربطت وظائف إدارة الموارد البشرية بالمتغير التابع للأداء الاستراتيجي.

2. بما أن هذا المفهوم حديث العهد نسبياً في البيئة الإدارية العربية بشكل عام والأردنية بشكل خاص، لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات، واستخدامها في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي.

3. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في أغناء المكتبة العربية بموضوع حديث قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، ويعتبر هذا البحث نقطة انطلاق لدراسات أخرى وصولاً لتحقيق الأداء الاستراتيجي المنشود من خلال تخطيط الموارد البشرية بفاعلية. إضافة إلى تقديمها مقياساً حديثاً يكشف عن مستوى الأداء الاستراتيجي للشركات قيد البحث مما يعطي هذه الدراسة أهمية عملية متميزة في الإفادة من هذا المقياس بتطبيقه على المنظمات الأخرى بغية التعرف على مستوى أدائها الاستراتيجي.

أما أهداف البحث فهي

1. التعرف إلى وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية. والتعرف إلى مدى توافر وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

2. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في تحسين الأداء الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية من خلال رفع مستوى فاعلية الموارد البشرية.

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة، الذي ينطلق من دراسة الأبعاد النظرية لوظائف إدارة الموارد البشرية والأداء الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي من أجل بناء الإطار النظري، والاطلاع على الدراسات السابقة وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني وذلك باستخدام استبانه لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي والتي يبلغ عددها (243) شركة مسجلة قي نهاية عام (2009). موزعة كما يلي: (104) في القطاع المالي، (52) في قطاع الخدمات، (87) في القطاع الصناعي، وذلك وفقا لتقسيم الهيئة للقطاعات الاقتصادية. وبلغ عدد المديرين في هذه الشركات (972) مديراً.

عينة الدراسة :

تم سحب عينة "عشوائية طبقية" مكونة من (50) شركة من مختلف القطاعات بما يشكل حولي (20%) من إجمالي الشركات وموزعة بنسبة وتناسب متفقة مع نسبة عدد الشركات في القطاع إلى إجمالي عدد الشركات، وكان عدد العينة كما يلي (21) القطاع المالي، (12) قطاع الخدمات، (17) القطاع الصناعي، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع المديرين وبنسبة (50%) إذ بلغ عدد أفراد العينة (486) موظفاً، وقد تم توزيع(486) استبانه، (ملحق رقم1)، تم استرجاع(456) استبانه بنسبة بلغت(91.4%)، وقد تم استبعاد(13) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل(443) استبانه، شكلت ما نسبته (91.2%) من عينة الدراسة، وما نسبته(45.6%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة:

يظهر من الجدول رقم (1) أن غالبية أفراد العينة كانوا ذكور، فقد شكلت نسبتهم (84%) في حين بلغت نسبة الإناث (16%) من مجموع أفراد العينة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (63.9%)من الحاصلين على درجة البكالوريوس، مقابل (14.2%) من حملة دبلوم متوسط وثانوية عامة، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الذين مؤهلاتهم ثانوية عامة فما دون في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (6.5%). وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة حملة الشهادة الجامعية الأولى من العاملين في الشركات الاستخراجية.

وفيما يتعلق بالخبرة فقد شكل الأفراد الذين خبرتهم من (11–15 سنة) ما نسبته (40.2%) وهي أعلى نسبة. وأن (26.2%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم من (6–10 سنوات)، وأن (19%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم (16 سنة فأكثر)، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (14.7%). وتشير هذه النسبة إلى أن العاملين في الشركات الاستخراجية يشعرون بالأمن الوظيفي، ويحققون احتياجاتهم ورغباتهم، مما أسهم في بقائهم بمراكز عملهم.

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد احتلت الفئة العمرية (36–45 سنة) أعلى نسبة بواقع (40.2%) يلي ذلك الفئة العمرية(26–35 سنة) بنسبة(27.8%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية، وجاء في المرتبة الثالثة الفئة العمرية(25 سنة فأقل) بنسبة(14%) في حين بلغت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بنسبة(6.8%).

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	29	%6.5
	دبلوم متوسط	63	%14.2
	بكالوريوس	283	%63.9
	دراسات عليا	68	%15.3
الخبرة	5سنوات فأقل	65	%14.7
	6–10 سنوات	116	%26.2
	11–15 سنة	178	%40.2
	16 سنة فأكثر	84	%19
العمر	25 سنة فأقل	62	%14.0
	26–35 سنة	123	%27.8
	36–45 سنة	178	%40.2
	46–50 سنة	50	%11.3
	51 سنة فأكثر	30	%6.8
الجنس	ذكر	372	%84
	أنثى	71	%16

أداة البحث:

تم تطوير أداة الدراسة اعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص وهي مكونة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الديموغرافية اللازمة عن المستجيب وهى (المؤهل العلمي، والخبرة، والجنس، والعمر)

الجزء الثاني: ويتكون من (22) فقرة تقيس المتغير المستقل وظائف إدارة الموارد البشرية، وتم كذلك تصميم هذا الجزء بالاعتماد على دراسة (العنزي، 2010؛ الرشيدي، 2009). ويتضمن أربعة مقاييس فرعية لقياس وظائف إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في: (استقطاب وتعيين الموظفين، والتدريب والتطوير، والأجور والحوافز، و تقويم الأداء).

الجزء الثالث: ويتكون من (16) فقرة تقيس المتغير التابع الأداء الإستراتيجي، وتم كذلك تصميم هذا الجزء بالاعتماد على دراسة (الصفو، 2009). ويتضمن ثلاثة مقاييس فرعية لقياس الأداء الإستراتيجي والمتمثلة في: (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي). وتم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس على مقياس ليكرت الخماسي وهى –تنطبق دائما– تنطبق غالبا– تنطبق أحيانا– تنطبق نادرا– لا تنطبق إطلاقا.

صدق الأداة:

لقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أساتذة الاختصاص ومن أصحاب الخبرة من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة

صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة وفقراتها، زيادة على ذلك فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختباريه قوامها(30) موظفاً من خارج عينة الدراسة بغرض التعرف على درجة استجابة صدق أداة الدراسة، وقد عبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها مما أكد صدق الأداة.

ثبات أداة البحث:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من(25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (2) الآتي:

جدول (2): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

البعد	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات	
			Test-Retest	Alpha
1	استقطاب وتعيين الموظفين	4-1	0.88	0.87
2	الأجور والحوافز	10-5	0.86	0.90
3	التدريب والتطوير	16-11	0.87	0.89
4	تقويم الأداء	22-17	0.89	0.86
4-1	وظائف إدارة الموارد البشرية	27-1	0.91	0.90
1	الأداء المالي	27-23	0.88	0.85
2	الأداء التشغيلي	32-28	0.92	0.89
5-1	الأداء الإستراتيجي	38-23	0.92	0.91

المعالجات الإحصائية:

بعد أن تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V.16) (The statistical package of social sciences)، تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية

1- مقاييس الإحصاء الوصفيّ(Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عيّنة الدراسة بالنسب المئويّة.

2- تحليل الانحدار المتعدّد(Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحيّة نموذج الدراسة، وتأثير المتغيّر المستقلّ، على المتغيّر التابع.

3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرّج(Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة التنُّبؤ بالمتغيّر التابع.

4- اختبار معامل تضخم التباين (VIF)(Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكُّد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيّرات المستقلّة.

5- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعيّ (Normal Distributions).

6- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقويم الأداء) في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (الأداء المالي، الأداء التشغيلي) في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقويم الأداء) في الأداء المالي كأحد أبعاد الإستراتيجي.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقويم الأداء) في الأداء التشغيلي كأحد أبعاد الإستراتيجي.

التعريفات الإجرائية:

أ. المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية: وهي "الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات الشركة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة"(بلوط، 2002، 18) .

وظائف إدارة الموارد البشرية: مجموعة من الوظائف المتناسقة والمتكاملة لتوجيه استخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (أبو شيخه، 2001: 28).

وتعريفات وظائف إدارة الموارد البشرية وفقاً للدراسة الحالية:

1. استقطاب وتعيين الموظفين: العملية التي تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب(الفرا والشنطي، 2008). ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(1-4).

2. الأجور والحوافز: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة. كما تعنى بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وهناك حوافز على أداء الشركة ككل(الحياصات، 2005). ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(5-10).

3. التدريب والتطوير: تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وعلى المنظمة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق

المناسبة وأن تقوم فعالية هذا التدريب (قوقندي، 2000). ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(11-16).

4. تقويم الأداء: تهتم كل منظمة تقريبا بتقويم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء، كما تعمل على تحديد الانحرافات السلبية بهدف معالجتها على الفور والانحرافات الإيجابية بهدف تعزيزها وتنميتها(الزعبي، 2009). ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(17-22).

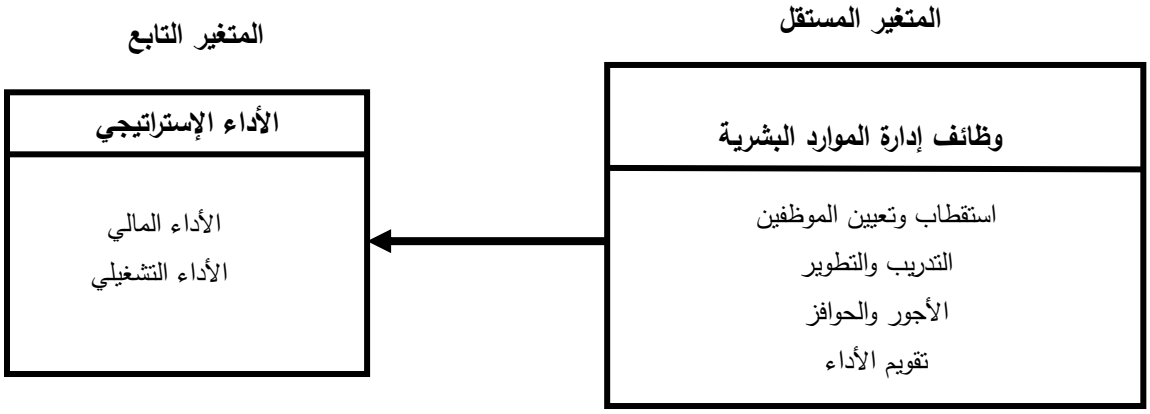
ب. المتغير التابع: الأداء الإستراتيجي: المقاييس التي تساعد على تقويم قدرة المنظمة في ربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (Glunk & Wildrom, 2000: 14)

ويشمل الأداء الإستراتيجي وفقاً للدراسة الحالية المتغيرات التالية:

1. **الأداء المالي:** ويشير إلى متابعة الالتزام بالقوانين والتشريعات المالية المنصوص عليها في المنظمة والإفصاح عن التقارير المالية الهامة والجوهرية المتعلقة بأعمالها (عبيد، 2003: 107). ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(23-27).

2. الأداء التشغيلي: يعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية (الصفو، 2009: 67). ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(28-32).

أنموذج الدراسة :



شكل (1) أنموذج الدراسة الافتراضي

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

إن أكبر تحدٍ يواجه المنظمات اليوم يتمثل في قدرتها على التحول من عزلتها وانغلاقها ومن تكتمها وجمودها، فتصبح منظمات منفتحة ومتفاعلة، وتؤمن بالتجديد وتسعى إلى التغيير من خلال متابعتها لما يستجد وما يكتشف من أساليب وتقنيات حديثة وتأقلمها مع الظروف والمتغيرات. فالتغير الذي شهدته البيئة الدولية والمحلية والذي شمل

مختلف مناحي الحياة وأنشطتها وقطاعاتها قد استوجب ظهور منظمات عصرية تؤمن بأهمية تميز الأداء، ومواكبة تطورات التكنولوجيا من أجل خدمة عملائها وتنمية عامليها، وبدون ذلك فلن يكتب لها البقاء ولا النماء (الصفو، 2009).

وينظر ديفيد (David, 2001:138) إلى أنّ المنظمات المتميزة هي تلك المنظمات التي تكون قادرة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات من أجل ضمان تحقيق الأهداف المناطة بها، ويركز (الكرخي، 2009: 172) أن تخطيط الموارد البشرية تسمى أحياناً برأس المال البشري وتشمل ما هو موجود في المنظمة من إمكانيات وظيفية مع وصف لدرجة مهاراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم في اتخاذ القرار. في حين يركز كوتلر(Kotler, 2000: 40) على أن تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية والأداء الإستراتيجي تستهدف استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب ومراجعتها من حين لآخر للإفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام. كما بين جلنك ويلدروم (Glunk & Wildrom, 2000) إن قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساويا على الأقل لمستوى التغير الموجود في البيئة. ولأن المنظمة هي نظام مفتوح تتأثر بما يحدث حولها، فلا بد أن يتلاءم معدل التغيير في المنظمة مع معدل التغير في البيئة. ويشير (نايف، 2007) على أن الأداء الإستراتيجي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

وبسبب جوهريّة الأهداف التي يمكن أن تحقّقها العمليّة، فأنّها تعطى اهتماماً خاصا من قبل إدارة الموارد البشريّة في المنظّمات المعاصرة؛ للوصول من خلالها إلى المزايا الهامّة المتمثّلة برفع الروح المعنويّة للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمّل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشريّة:- كالتوظيف والتدريب والمتابعة (الماضي، 2005).

وينظر للأداء الإستراتيجي على أنه مفهوم شامل ومنظومة متكاملة متعددة الجوانب، ووفق هذه النظرة فإن الأداء الإستراتيجي يكون على عدة مستويات تكاد تكون ثلاثة هي: (القطب، 2002)

1. المستوى الفردي (أداء العاملين ، الموارد البشرية ، رأس المال البشري ، رأس المال الفكر) .
2. المستوى الوظيفي الجزئي (الإدارة، القيم) أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة .
3. المستوى الكلي، أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ويُنظر إلى وظائف إدارة الموارد البشرية والأداء الإستراتيجي باعتبارهما مدخلين لتحسين الأداء، والإنتاجية، والسعي لتحقيق مراكز تنافسية متقدمة، لذا فإن على المنظمات ضرورة أن تتبنى العديد من الآليات التي يمكن أن تعزز متطلبات تحسين الأداء الإستراتيجي، وينبع ذلك من كون الأداء الإستراتيجي عملية تأتي بشكل رسمي ومدروس أكثر من كونها مصادفة. لهذا بات من الضروري تدريب المديرين والعاملين لإيجاد آليات وأنظمة تدعم وتعزز الأداء الإستراتيجي وفي مختلف مجالات العمل لتتمكن الإدارات من مواكبة التغيرات العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور والبقاء والتميز في الأداء. وعليه فإن تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية، والأداء الإستراتيجي، ضرورة من ضرورات التطوير الإداري، لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة

والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بان المنظمة ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من اجل تميز منظمتهم ونجاحها.

الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيّات والدراسات السابقة إلى عدم وجود دراسات، على حدّ علم الباحث، تبحث بشكل مباشر في أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، لذلك حاول هذا البحث توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيثما كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها:

أ. الدراسات العربية:

أجرى (العنزي، 2010) دراسة بعنوان" أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية" هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (631) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

1. أن تصّورات العاملين في مصلحة الجمارك السعودية لوظائف إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي، وأن وظائف إدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (63.3%) من التباين في التميز التنظيمي.
3. وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لوظائف إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات(العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

دراسة (العطوي، 2010) بعنوان" أثر تعقد إجراءات العمل على الأداء المؤسسي" وهدفت إلى التعرف على أثر تعقد إجراءات العمل على الأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من (371) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

1. إن تصّورات العاملين في وزارة العدل لمستوى الأداء المؤسسي جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر لتعقيد إجراءات العمل في الأداء المؤسسي، وأن أبعاد تعقيد إجراءات العمل تفسر ما مقداره (51.8%) من التباين في الأداء المؤسسي.
3. وجود فروق دالة إحصائياً في تصورات المبحوثين للأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

دراسة (الصفو، 2009) بعنوان"عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في الأداء الإستراتيجي"، وهدفت إلى تحديد أثر عناصر إستراتيجية العمليات في مجالات الأداء الإستراتيجي وشملت عينة الدراسة (70) مديراً من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر إستراتيجية العمليات ومجالات الأداء الإستراتيجي على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية.

دراسة (الرشيدي، 2009) بعنوان" أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض" هدف هذا البحث إلى بيان أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض، ولتحقيق غرض الدراسة تم تطوير الاستبانة لقياس وظائف إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي، وتكون مجتمع الدراسة من (650) موظفاً يعملون في إدارات الموارد البشرية في (18) وزارة سعودية، ووزعت استبانة الدراسة عليهم، واسترد منها (373) استبانة صالحة للتحليل بما نسبته (57.4%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. إن فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة نظر المبحوثين متوسطة.
2. إن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة نظر العاملين في الموارد البشرية من وجهة نظر المبحوثين متوسط.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين، وتقويم أداء الموظفين، وتخطيط الموارد البشرية) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض.

ب. الدراسات الأجنبية:

دراسة سولتاني وآخرون (Soltani, et., al, 2009) بعنوان" **النقيض بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في إدارة الأداء: بعض الأدلة"** هدف هذا البحث إلى مقارنة مدخلي إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء، حيث تم إجراء دراسة مسحية لتوفير معلومات حول الوضعية الحاليةِ لتقويم الأداء في منظمات المملكة المتحدة، من خلال التركيز على فاعلية برامج إدارة الجودة الشاملة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر الأساس الجوهري لتقويم الأداء، وأن هناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية الأداء، وأن فاعلية برامج إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مستوى رضا العاملين، وعلى الروح المعنوية لديهم، والثقافة التنظيمية، وأن تحقيق متطلبات نجاح برامج الجودة يتطلب إعادة التفكير في أساليب تقويم الأداء المتبع في المنظمة.

دراسة بانكر وآخرون (Banker, et al, 2009) بعنوان" إطار عمل لتحليل التغيرات في الأداء الإستراتيجي" بناء إطار عمل جديد لتحليل التغيرات في الأداء الإستراتيجي في عينة مختارة من الشركات في القطاع الصناعي الأمريكي شملت (65) مصنعاً للألمنيوم في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهر إطار العمل المقترح من قبل الدراسة أن مؤشر الربحية الممثل بالعائد على الاستثمار هو أكثر المؤشرات وضوحاً في تحديد التغيرات الحاصلة في الأداء الإستراتيجي للشركات المبحوثة، وذلك لإبراز هذا المؤشر للأسباب الدقيقة للنجاح أو الفشل الإستراتيجي للشركة.

دراسة كيفي وكاليكا (Kefi & Kalika, 2009) بعنوان: " أثر المواءمة الإستراتيجيةِ على الأداءِ الاستراتيجي في الشركات الأوروبية الدولية". هدف هذا البحث إلى معرفة أثر المواءمة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في الشركات العالمية الأوروبية وذلك لبيان فيما إذا كانت المواءمة ما بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية المرتبطة بالأداء الاستراتيجي، حيث تم أخذ عينة للدراسة من (505) شركة عالمية مركزها الرئيس في المجتمع الأوروبي. وخلصت الدراسة إلى وجود حاجة ماسة إلى مزيد من الدراسات العملية لتوضيح الارتباطات بين مواءمة تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات واستراتيجيات

الأعمال التنافسية و الأداء المؤسسي، ذلك إن نجاح مواءمة نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة ويرتز وآخرون (Wirtz, et., al, 2008) بعنوان"**إدارة الموارد البشرية من أجل تميز الخدمات وفعالية التكلفة في الخطوط الجوية السنغافورية**" حيث هدف هذا البحث إلى مناقشة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز في الخدمات وفعالية التكلفة في الخطوط الجوية السنغافورية، كما هدفت الدراسة إلى استعراض واقع الممارسات الإدارية التي تمكن الشركة من تحقيق تميز في الخدمات بأسلوب فعال يحقق الميزة التنافسية للشركة. واعتمدت الدراسة في بياناتها على أسلوب المقابلة الشخصية مع كبار مديري الخطوط الجوية السنغافورية، وأوضحت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الخطوط الجوية السنغافورية تنطوي على اختيار صارم في عمليات التوظيف والتدريب وإعادة التدريب، وتمكين موظفي الخطوط الأمامية للسيطرة على نوعية الخدمات، وتحفيز الموظفين عن طريق المكافآت والتقدير.

دراسة بوتنج (Boating, 2007) بعنوان: "**دور نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية**"، وهدفت إلى استقصاء دور نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، واعتمد هذا البحث على الأساس النظري وقامت الدراسة بمعرفة وجهة نظر العاملين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية والمديرين في منظمات مختلفة بأثر نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في مهام الموارد البشرية الإستراتيجية، وأدوار العمل. وهذه المحاولات سعت للكشف عن وجود فروق دالة إحصائياً في درجة استخدام نظم معلومات إدارة الموارد البشرية بين المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن العاملين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية يعتقدون عدم وجود دور لنظم معلومات إدارة الموارد البشرية في مهام الموارد البشرية الإستراتيجية، ولكنهم يدركونها كتقنية للتمكين. كما بينت نتائج الدراسة أن رؤساء أقسام الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة يعتقدون وجود دور لنظم معلومات إدارة الموارد البشرية في دعم استراتيجيات الموارد البشرية. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً قي درجة استخدام نظم معلومات إدارة الموارد البشرية بين المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة:

قامت دراسة (الصفو، 2009) بقياس عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في الأداء الإستراتيجي، وتطرقت دراسة (الرشيدي، 2009) إلى أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، كما تناولت دراسة (القرشي، 2008) التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية.

ولم نجد أية دراسة قد تناولت تخطيط الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية ، هذا فضلاً عن أن هذا البحث قد استخدم أبعاد تخطيط الموارد البشرية، والأداء الاستراتيجي (الأداء المالي، والأداء التشغيلي) وهذا ما يميزها عن غيرها.

النتائج والمناقشة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فقد تم

الاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي(2.5 – 3.49) فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفضاً.

ما مدى توفر وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة الأردنية ؟

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين لوظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

تسلسل الفقرات	وظائف إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
4-1	استقطاب وتعيين الموظفين	3.55	0.58	3	مرتفع
10-5	الأجور وتعيين الموظفين	3.42	0.61	4	متوسط
16-11	التدريب والتطوير	3.68	0.54	1	مرتفع
22-17	تقويم الأداء	3.58	0.58	2	مرتفع
22-1	المتوسط الكلي	3.56	0.55	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (3) أن المتوسطات لتصورات المبحوثين للوظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة الأردنية، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلي لتصورات المبحوثين لوظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة الأردنية (3.56) وانحراف معياري (0.55) ، وقد احتّل بُعد التدريب والتطوير المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، يلي ذلك بُعد تقويم الأداء، بمتوسط حسابي بلغ (3.58) ، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد استقطاب وتعيين الموظفين ، بمتوسط حسابي بلغ (3.55) ، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد الأجور والحوافز بمتوسط حسابي بلغ (3.42). وتفسر هذه النتيجة إلى امتلاك الشركات المساهمة العامة الأردنية رؤية واضحة للتخطيط المستقبلي للموارد البشرية وفقاً لاحتياجاتها، والتغييرات التي من المتوقع أن تطراء على العرض والطلب من الموارد البشرية، وأن الشركات المساهمة العامة الأردنية حققت النجاح المتوقع في خلق وسائل اتصال كفؤة ومرنة بين الموظفين فيها، وعلى مختلف المستويات الإدارية.

ما مستوى الأداء الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية؟

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية .

تسلسل الفقرات	الأداء الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
27-23	الأداء المالي	3.68	0.55	1	مرتفع
32-28	الأداء التشغيلي	3.65	0.56	2	مرتفع
32-23	المتوسط الكلي	3.67	0.52	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (4) أن المتوسطات لمستوى الأداء الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلي (3.67) وانحراف معياري (0.52)، وقد احتل بُعد الأداء المالي المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.68) ، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بُعد الأداء التشغيلي بمتوسط حسابي بلغ (3.65). وهذا يعكس توجه الشركات المساهمة العامة الأردنية للاهتمام بالأداء من خلال رسم الرؤية الإستراتيجية المشتركة والعمل بروح الفريق والمشاركة وبناء نظام التشغيل الداخلي.

اختبار الفرضيات:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة " Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين " Variance Inflation Factor- VIF "، واختبار التباين المسموح به " Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة ، ويشير الجدول رقم(5) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين(VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من(0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (5) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة(VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من(10) وتتراوح (1.314 -2.263) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح " Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.313 - 0.561) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

جدول رقم (5): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقويم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
استقطاب وتعيين الموظفين	0.313	1.404	0.370
الأجور والحوافز	0.464	2.156	0.210
التدريب والتطوير	0.561	1.314	0.266
تقويم الأداء	0.463	2.263	0.337

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (3) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة .

جدول رقم (6): نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة.

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الأداء الإستراتيجي	(4، 438)	0.657	*118.49	0.000
الأداء المالي	(4، 438)	0.424	*45.55	0.000
الأداء التشغيلي	(4، 438)	0.505	*62.97	0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)**

يوضح الجدول رقم (6) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية(4، 438)، حيث إن وظائف إدارة الموارد البشرية تفسر(65.7%) من التباين في بُعد(الأداء الإستراتيجي)، كما تُفسر أيضاً(42.4%) من التباين في بُعد(الأداء المالي)، وفسرت أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية (50.5%) من التباين في بُعد(الأداء التشغيلي)، وأخيراً فسرت أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية (49.9%) من التباين في بُعد(الأداء التنافسي)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في تفسير الأبعاد التابعة للأداء الإستراتيجي.

يستند النموذج الخطي المتعدد للانحدار على افتراض وجود علاقة خطية بين متغير تابع Yi وعدد من المتغيرات المستقلة XK.... X1, X2 وحد عشوائي Ui ويعبر هذه العلاقة بالنسبة لn من المشاهدات وعن k من المتغيرات المستقلة بالشكل الأتي

$$Yi = B0 + B_1X_{i1} + B_2X_{i2} + \ldots + Bk\ Xik + Ui$$

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقويم الأداء) في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي) في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

جدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
استقطاب وتعيين الموظفين	0.216	0.045	0.215	*4.816	0.000
الأجور والحوافز	0.315	0.041	0.350	*7.665	0.000
التدريب والتطوير	0.151	0.044	0.153	*3.434	0.001
تقويم الأداء	0.210	0.041	0.237	* 5.176	0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(5)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(استقطاب وتعيين الموظفين، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقويم الأداء) هي أكثر متغيرات أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية تأثيراً في الأداء الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(7.665، 4.816، 3.434، 5.176) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية بأبعاده(استقطاب وتعيين الموظفين، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقويم الأداء) في الأداء الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

جدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression"
للتنبؤ بالأداء الإستراتيجي من خلال أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الأجور والحوافز	0.507	*9.307	0.000
تقويم الأداء	0.603	*6.548	0.000
استقطاب وتعيين الموظفين	0.646	* 5.680	0.000
التدريب والتطوير	0.657	*3.371	0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم(8) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الأجور والحوافز قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (50.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تقويم الأداء حيث فسر مع متغير الأجور والحوافز (60.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير استقطاب وتعيين الموظفين حيث فسر مع المتغيرات السابقة(64.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التدريب والتطوير حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(65.7%) من التباين في الأداء الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية كمتغير تابع.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقويم الأداء) في الأداء المالي كأحد أبعاد الإستراتيجي.

جدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية
في الأداء المالي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
استقطاب وتعيين الموظفين	0.227	0.062	0.218	* 3.678	0.000
الأجور والحوافز	0.275	0.068	0.234	*4.038	0.000
التدريب والتطوير	0.102	0.032	0.143	*3.163	0.002
تقويم الأداء	0.241	0.062	0.229	*3.860	0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(9)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(استقطاب وتعيين الموظفين، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقويم الأداء) هي أكثر متغيرات وظائف إدارة الموارد البشرية تأثيراً في الأداء المالي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(3.687، 4.038، 3.163، 3.860) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية بأبعاده(استقطاب وتعيين الموظفين، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقويم الأداء) في الأداء المالي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

جدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression"
للتنبؤ بالأداء المالي من خلال أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الأجور والحوافز	0.311	*7.002	0.000
تقويم الأداء	0.367	* 5.784	0.000
استقطاب وتعيين الموظفين	0.401	*4.932	0.000
التدريب والتطوير	0.413	* 2.767	0.006

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء المالي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم(10) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الأجور والحوافز قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(31.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تقويم الأداء حيث فسر مع متغير الأجور والحوافز(36.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير استقطاب وتعيين الموظفين حيث فسر مع المتغيرات السابقة(40.1%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير التدريب والتطوير حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(41.3%) من التباين في الأداء المالي كمتغير تابع.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقويم الأداء) في الأداء التشغيلي كأحد أبعاد الإستراتيجي.

جدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء التشغيلي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية

أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
استقطاب وتعيين الموظفين	0.248	0.060	0.221	*4.112	0.000
الأجور والحوافز	0.367	0.055	0.363	* 6.606	0.000
التدريب والتطوير	0.062	0.021	0.101	*2.905	0.004
تقويم الأداء	0.197	0.056	0.192	*3.499	0.001

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(11)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(استقطاب وتعيين الموظفين، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقويم الأداء) هي أكثر متغيرات وظائف إدارة الموارد البشرية تأثيراً في الأداء التشغيلي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(4.112، 6.606، 2.905، 3.499) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقويم الأداء) في الأداء التشغيلي كأحد أبعاد الإستراتيجي.

جدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالأداء التشغيلي من خلال أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الأجور والحوافز	0.423	*9.909	0.000
استقطاب وتعيين الموظفين	0.486	* 6.768	0.000
تقويم الأداء	0.496	*5.352	0.000
التدريب والتطوير	0.502	*4.606	0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء التشغيلي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم(10) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الأجور والحوافز قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (42.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير استقطاب وتعيين الموظفين حيث فسر مع الأجور والحوافز (48.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تقويم الأداء حيث فسر مع المتغيرات السابقة(40.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التدريب والتطوير حيث فسر مع المتغيرين السابقين(50.2%) من التباين في الأداء التشغيلي كمتغير تابع.

الاستنتاجات والتوصيات:

1. دلت النتائج إن وظائف إدارة الموارد البشرية تفسر (65.7%) من التباين في بُعد(الأداء الإستراتيجي)، كما تُفسر أيضاً(42.4%) من التباين في بُعد(الأداء المالي)، وفسرت أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية (50.5%) من التباين في بُعد(الأداء التشغيلي)، وتُفسر هذه النتيجة إلى امتلاك الشركات المساهمة العامة الأردنية رؤية واضحة للتخطيط المستقبلي للموارد البشرية وفقاً لاحتياجاتها، والتغييرات التي من المتوقع أن تطرأ على العرض والطلب من الموارد البشرية، وأن هذه الشركات حققت النجاح المتوقع في خلق وسائل اتصال كفؤة ومرنة بين الموظفين فيها، وعلى مختلف المستويات الإدارية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الرشيدي، 2009) ودراسة (العنزي، 2009) ودراسة (حياصات، 2005) ودراسة (الطويل وسلطان، 2006) ودراسة (نايف، 2007).

2. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(استقطاب وتعيين الموظفين، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقويم الأداء) هي أكثر متغيرات أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية تأثيراً في الأداء الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، وإن متغير الأجور والحوافز قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (50.7%) من التباين في وظائف إدارة الموارد البشرية، ودخل متغير تقويم الأداء حيث فسر مع متغير الأجور والحوافز (60.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير استقطاب وتعيين الموظفين حيث فسر مع المتغيرات السابقة(64.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التدريب والتطوير حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(65.7%) من التباين في الأداء الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية كمتغير تابع. وتفسر هذه النتيجة على أن العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية يمتلكون قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميّزة، تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تذمر، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. وأن وظائف إدارة الموارد البشرية في هذه الشركات تستند إلى قاعدة بيانات شاملة عن الموارد البشرية، مما يجعلها أكثر كفاءة في رفد متخذ القرار في هذه الشركات بالمعلومات التي يحتاجها لرسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، إلا أنه هنالك حاجة لتطوير نظام حوافز يستند إلى بيانات تقدم معلومات دقيقة عن نظم الحوافز والمكافآت في المنظمات المشابهة لتحقيق العدالة الاجتماعية، ومنع هجرة الموارد البشرية الكفؤة. والتقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (الخشالي، 2007) ودراسة (الحياصات، 2005) ودراسة (الرشيدي، 2009) ودراسة (العنزي، 2009).

3. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(استقطاب وتعيين الموظفين، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقويم الأداء) هي أكثر متغيرات وظائف إدارة الموارد البشرية تأثيراً في الأداء المالي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية ، وإن متغير الأجور والحوافز قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(31.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تقويم الأداء حيث فسر مع متغير الأجور والحوافز(36.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير استقطاب وتعيين الموظفين حيث فسر مع المتغيرات السابقة(40.1%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير التدريب والتطوير حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(41.3%) من التباين في الأداء المالي كمتغير تابع. ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة؛ حيث تُفسّر على أن هذه الشركات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات؛ لتحقيق أهدافها بالأسلوب الناجح. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات

المناسبة من دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية وفي حالة القرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للعملاء بكفاءة وفاعلية. وتُفسّر هذه النتيجة أيضاً على أن إدارة الموارد البشرية الفعالة من أحد المؤثرات المحفزة على تحقيق الأداء المالي، حيث إنّ توافر هذه الوظائف يسهم في سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمصلحة؛ من أجل تحقيق مصلحة الشركة والفرد معاً، كما تُفسّر هذه النتيجة أيضاً على أن العاملين يحتاجون إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة الشركة والقيم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة الشركة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الصفو، 2009) ودراسة (العنزي، 2009) ودراسة (الطويل وسلطان، 2006) ودراسة (نايف، 2007).

4. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (استقطاب وتعيين الموظفين، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقويم الأداء) هي أكثر متغيرات وظائف إدارة الموارد البشرية تأثيراً في الأداء التشغيلي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، وإن متغير الأجور والحوافز قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (42.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير استقطاب وتعيين الموظفين حيث فسر مع الأجور والحوافز (48.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تقويم الأداء حيث فسر مع المتغيرات السابقة (40.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التدريب والتطوير حيث فسر مع المتغيرين السابقين (50.2%) من التباين في الأداء التشغيلي كمتغير تابع. وتفسر هذه النتيجة على أن توافر وظائف إدارة الموارد البشرية يسهم في تعزيز الأداء التشغيلي وفي القدرة على تسهيل تعلم الآخرين وذلك بأن يقوم القائد بدور المدرب والمرشد عن طريق تقديم الحوافز المناسبة وبرامج التدريب والتطوير والتسامح وتفادي توجيه اللوم، ووجود مستوى عال من التكامل بين الوظائف المختلفة والأقسام المختلفة، والتركيز القوي على السلطة التي تستند إلى الكفاءة والخبرة. حيث يشكل الأداء التشغيلي مصدراً هاماً لمنح أعضاء الشركة الصلاحية الكافية، التي تخولهم وضع الأهداف المرتبطة بمهامهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم المحددة. ومما يفسر هذه النتيجة أن توافر وظائف إدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في التنظيم مما يجعل العاملين يحسون بإنسانيتهم وبقيمتهم ويرفع الروح المعنوية لديهم الأمر الذي يعزز الارتباط السيكولوجي والعاطفي للفرد نحو منظمته وتصبح مشاعر الفرد العامل مؤيدة للمنظمة وقيمها وأهدافها. وما يفسر ذلك أن توافر وظائف إدارة الموارد البشرية غالباً ما تعزز أوضاع العاملين وتجعلهم يتفاعلون إيجابياً ليس فقط في كيفية الإجراءات بل أيضاً في تنمية القيادات الإدارية الدنيا في صفوف العاملين وتشعرهم بأهميتهم كعناصر فعالة في التنظيم، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم، كل ذلك يعزز التزام العاملين أخلاقياً وشخصياً وأدبياً نحو قيم وأهداف المنظمة مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف الشركات التي يعملون فيها.

في ضوء نتائج الدراسة، فانه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى مدى توافر أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، وهذه التوصيات:

1. دلت النتائج على وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي، لذا يجب على الشركات المساهمة العامة الأردنية التركيز على تحسين الأداء الإستراتيجي من خلال:

أ- الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية لتحقيق الأهداف المعلنة وتنفيذ الرؤية المشتركة التي تنطلق من واقع المشكلات التي تواجه المصلحة، والعمل على تقديم نتائج ملموسة يمكن قياسها وصولاً إلى تحقيق النتائج المرغوبة.

ب- تغيير بعض الأنظمة والتعليمات التي تركز السلطة في يد الإدارة العليا لإعطاء فرصة للمستويات الدنيا للمشاركة بالقرارات الإدارية والتنفيذية.

ت- دراسة الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية ومن ثم وضع برامج تدريبية مناسبة للمساهمة في تمكين العاملين.

ث- تفعيل العمل الجماعي من خلال إيجاد فرق عمل رسمية وغير رسمية في الإدارة.

ج-العمل على ربط سياسات استقطاب وتعيين الموظفين في الشركات قيد البحث بالاحتياجات المستقبلية لها.

ح-التركيز على نظام الاختيار والتعيين وذلك باعتماد معايير موضوعية تعتمد على أسس الكفاءة والجدارة.

2. تعزيز قدرات العاملين من خلال إيجاد قاعدة بيانات ونظم للمعلومات تزود الشركات بالمعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب، لصياغة استراتيجيه واضحة المعالم لتحسين مستوى الأداء الإستراتيجي.

3. العمل على تطوير وتحسين بيئة العمل في الشركات المساهمة العامة الأردنية، والعمل على تحديثها باستمرار، بشكل يسمح بانتقال المعلومات بالكمية والسرعة الملائمة، وربطهم بشبكة المعلومات التي تساعدهم في الحصول على المعلومات لتحسن أدائهم، مما ينعكس إيجابا على جودة الخدمة التي يقدمونها للعملاء.

4. ولما كانت هذه الدراسة لم تغطِ جميع الأبعاد إذ أبقت المجال مفتوحا لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة مثل (تكنولوجيا المعلومات، القيادة التحويلية، والجودة الشاملة).

المراجع:

1- الحياصات خالد محمد. *علاقة كفاءة وفاعلية إستراتجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية. (2005).

2- الخشالي شاكر جار الله. *"إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"*، المجلة العربية للإدارة، مجلد (29)، عدد (1)، (2009)، 84-109.

3- الرشيدي خلف مسلم. *أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، (2009).

4- الزعبي محمد عبدالله. *اثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، (2009).

5-الصفو رياض ضياء عزيز. *"عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في الأداء الإستراتيجي"*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، (2009).

6-العطوي جمال. *أثر تعقد إجراءات العمل على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة العدل في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، (2010).

7-العنزي فرج. " أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، (2010).

8-العنزي فرحان فيحان. *اثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك. (2009).

9-القرشي زين بنت عبدالكريم عامر. *التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية* (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى) رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن، (2008).

10-الكرخي مجيد. *التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري تطبيقي*، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن،(2009).

11-الماضي محمد المحمدي. *آليات وأساليب قياس الأداء في القطاع الخاص، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي*، القاهرة 9- 13 يناير(كانون الثاني) 2005، القاهرة.

12-نايف أسعد كاظم. *العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (2007).

13- BANKER, R. D.; CHANG, H.H.; MAJUNDAR, S. K. *Framework for Analyzing Changes in Strategic Performance"* Strategic management Journal, Vol.(17), No.,(9), (2009), 23-36.

14- B0ATING, ASAFO-ADJEI AGYENIM. *The Role of Human Resource Information Systems (HRIS) in Strategic Human Resource Management (SHRM)",* Unpublished Master Theses, Swedish School Of Economics and Business Administration: Swedish. (2007).

15- DAVID, F. R. *Strategic Management: Concepts and Cases*, 8th Ed., prentice-Hall, INC, U.S.A. (2001).

16- GLUNK, U; WILDEROM, C. Organizational Effectiveness. www.stbtdc.org, (2000).

17- KEFI, H.; KALIKA, M. *Survery of Strategic Alignment Impact on Strategic Performance in International European Companies,* Proceeding of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, (2005).

18- KOTLER, PHILIP. Marketing Management, *The Millennium Ed New Jersey Prentice-hall International* , Inc, (2000).

19- SOLTANI, EBRAHIM, MEER, ROBERTVANDER, WILLIAMS, TERRY, M. *A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management*: Some Evidence, British Journal of Management, 16 (3), (2009), 48-59.

20- VOINTECE, STEVANYKRISTEN. *Learning Embedded in Organization's Culture Influences Organizational Performance,* University of New Mexico(2008).

21- WIRTZ, J.; OTHERS. Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines, *Managing Service Quality*, vol., 18, Issue, 1, (2008), 4 – 19.