



جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

الإدارة العامة

أثر إستراتيجية الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في  
المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن

**Impact of Human Resource Management Strategy on the Strategic Performance  
Security Corporation in Jordan Using the Balanced Score Card at the Social**

إعداد

مصطفى عبدالرزاق حردان

إشراف

الاستاذ الدكتور بهجت الجوازنة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

عمادة الدراسات العليا- جامعة آل البيت

2017

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة: الآية (32)

## تفويض

أنا الباحث : مصطفى عبدالرزاق حردان، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ رسالتي للمكتبات  
والمؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم وحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع :

التاريخ :

## اقرار

نموذج إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

إنا الطالب: مصطفى عبدالرزاق حردان الرقم الجامعي 1620505017

التخصص: إدارة عامة الكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها؛ السارية المفعول بها المتعلقة بأعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بأعداد رسالتي بعنوان :

" أثر إستراتيجية الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن "

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية، كما أنني أعلن أن رسالتي غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية وتأسيساً على ما تقدم فأنتني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة في ما لو تبين غير ذلك، بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم والاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الباحث :

التاريخ : / / 2017

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

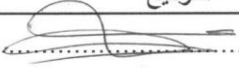


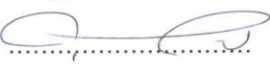
أثر إستراتيجية الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في  
المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن

Impact of Human Resource Management Strategy on the Strategic  
Performance Using the Balanced Score Card at the Social Security  
Corporation in Jordan

وأوصى بإجازتها بتاريخ: 2017/12 / 24

إعداد

مصطفى عبدالرزاق حردان

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	استاذ الدكتور: بهجت عيد الجوازنة
	الدكتور: زياد محمد الصمادي
	الدكتور: هائل فلاح السرحان
	الدكتور: نضال امين الصالحي
	عضواً خارجياً

## "الاهـداء"

إلى ذلك الصدر المفعم بالحنان...القلب النابض بالحب...كل الكلمات الجميلة لك وكل المعاني السامية  
فيك...

أنتي يا أمي الحبيبة أطل الله عمرك.

إلى من عذب عطاؤه وصفت سريره فكانت أصفى من أديم السماء...إلى من تعجز أمامه كلمات المدح  
والإطراء....إليك يا أبي الحبيب أطل الله عمرك.

إلى شقائق روحي وعمري...إلى الأزهار التي لا تذبل، والنجوم التي لا تأفل...إلى أخواني وأخواتي.

إلى كل من ساهم وأعطى وشاركني هذا العناء ..... في أتمام دراستي لكم مني محبةً، إخواني وإصدقائي

## "الشكر والتقدير"

الحمد والشكر لله رب العالمين، والصلاة والسلام على معلم البشرية أشرف الأنبياء والمرسلين؛ سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين .

دائمًا هي سطور الشكر تكون في غاية الصعوبة عند الصياغة ربما لأنها تشعرنا دومًا، بقصورها وعدم إيفائها حق من نشكره في هذه الأسطر .

بعد شكر الله عز وجل أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور بهجت الجوازنة الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل، والذي لم يبخل علينا بأي جهد أو نصيحة حتى خرجت هذه الرسالة إلى ما هي عليه الآن .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا عناء القراءة وابداء آرائهم، وخالص الدعاء لله عز وجل أن يبارك لهم سعيهم ويُعظم لهم المثوبة على اهتمامهم بهذه الدراسة وقبول مناقشة هذه الرسالة، والشكر موصول إلى جامعة آل البيت، التي وفرت لنا فرصة دراسة الماجستير، وتوفير كل مقومات التعليم العالي، وإلى جميع أساتذة كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، وبالاخص قسم الإدارة العامة الذين قضوا وقتهم الكثير في إعطاء ثمرة علمهم لنا بكل إخلاص وثقة .

وكذلك أتقدم بالشكر إلى كل من ساعد أو سألهم في توجيهي التوجيه الصحيح والرعاية الأخوية الصادقة، وإلى كل من بادر في تقديم المعلومات والمراجع العلمية في سبيل انجاز هذه الرسالة.

الباحث

مصطفى عبدالرزاق

## فهرس المحتويات

ب.....	آية قرآنية
ج.....	تفويض"
د.....	اقرار.....
ه.....	قرار لجنة المناقشة.....
و.....	"الاهـداء"
ز.....	"الشكر والتقدير"
ح.....	فهرس المحتويات.....
ط.....	الموضوعات.....
ك.....	فهرس الجداول.....
م.....	فهرس الاشكال.....
م.....	فهرس الملاحق.....
ن.....	ملخص.....
ع.....	Abstract.....
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....
7.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة.....
53.....	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات.....
62.....	الفصل الرابع عرض وتحليل البيانات.....
102.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات.....
106.....	ثالثاً : التوصيات.....
108.....	قائمة المراجع والمصادر :.....
122.....	قائمة الملاحق.....



## الموضوعات

الموضوع
<u>مقدمة</u>
<u>مشكلة الدراسة واسئلتها</u>
<u>أهمية الدراسة</u>
<u>أهداف الدراسة</u>
<u>فرضيات الدراسة</u>
<u>مخطط الدراسة</u>
<u>التعريفات الاصطلاحية</u>
<u>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</u>
<u>المبحث الاول: إستراتيجية الموارد البشرية</u>
<u>المبحث الثاني : الأداء الاستراتيجي</u>
<u>المبحث الثالث : بطاقة الاداء المتوازن</u>
<u>المبحث الرابع: الدراسات السابقة</u>
<u>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</u>
<u>مقدمة</u>

منهجية الدراسة
مجتمع الدراسة وعينتها
مصادر جمع البيانات
أداة الدراسة
المعالجات الاحصائية المستخدمة في التحليل
الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المبحوثة
الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات
المبحث الاول : نتائج تحليل المتغيرات
المطلب الاول : تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية الموارد البشرية
المطلب الثاني : تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول الأداء الاستراتيجي
المبحث الثاني : نتائج تحليل اختبار الفرضيات
الفصل الخامس: مناقشة تحليل النتائج والتوصيات
مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغيرات
مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
التوصيات
قائمة المراجع
قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول
1	تصنيفات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية حسب آراء الكُتاب والباحثين
2	مجالات الإجابة وأوزانها
3	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة مصداقية وثبات البيانات الواردة في الاستبانة
4	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للخصائص الديموغرافية
5	الأوساط المرجحة لإجابات مجتمع الدراسة
6	نتائج آراء أفراد العينة حول مجال استراتيجية الموارد البشرية
7	نتائج آراء أفراد العينة حول استراتيجية تخطيط الموارد البشرية
8	نتائج آراء أفراد العينة حول استراتيجية الاختيار والتعيين
9	نتائج آراء أفراد العينة حول استراتيجية التدريب
10	نتائج آراء أفراد العينة حول استراتيجية التعويضات
11	نتائج آراء أفراد العينة حول استراتيجية تقييم الاداء
12	نتائج آراء أفراد العينة حول مجال الاداء الاستراتيجي

13	نتائج آراء أفراد العينة حول بُعد المالي
14	نتائج آراء أفراد العينة حول بُعد المستفيدين
15	نتائج آراء أفراد العينة حول بُعد العمليات الداخلية
16	نتائج آراء أفراد العينة حول بُعد التعلم والنمو
17	نتيجة اختبار (Kolmogorov _ Smirnov _ Sample test)
18	نتيجة اختبار الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل
19	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صحة الفرضية الرئيسة
20	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع
21	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على البعد المالي
22	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على بعد المستفيدين
23	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على بعد العمليات الداخلية
24	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على بعد التعلم والنمو

## فهرس الاشكال

الرقم	عنوان الشكل
1	مخطط الدراسة
2	بطاقة الاداء المتوازن

## فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	الاستبانة
2	قائمة المحكمين

# أثر إستراتيجية الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن

إعداد

مصطفى عبدالرزاق حردان

إشراف

الأستاذ الدكتور بهجت عيد الجوازنة

## ملخص

هدفت الدراسة للتعرف على إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي والمتمثلة (تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتعويضات، وتقييم الاداء) وأثرها في الأداء الاستراتيجي المتمثل بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، وبعد المستفيدين، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) . وأختار الباحث عينة عشوائية من الموظفين والبالغ عددهم (140) موظفاً، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وتطبيق معادلة الانحدار المتعدد .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج من أهمها : وجود أثر لإستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي بدرجة عالية. أن مستوى الأداء الإستراتيجي في المؤسسة كان بدرجة عالية، وجود أثر لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية والتعويضات وتقييم الأداء على البعد المالي، وجود أثر لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء على بُعد المستفيدين، وجود أثر لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية والتعويضات وتقييم الأداء على بعد العمليات الداخلية، وجود أثر لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية والتدريب وتقييم الأداء على بُعد التعلم والنمو .

قدم الباحث جملة من التوصيات، ومن أهمها: توسيع الدراسة الحالية باختيار المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بجميع فروعها ومحاولة التعرف على الاستراتيجيات بشكل أوسع، والخروج بجملة من النتائج والتوصيات التي تخدم القطاع الخدمي .

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية الموارد البشرية، الأداء الاستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الضمان الاجتماعي .

Impact of Human Resource Management Strategy on the Strategic  
Performance Using the Balanced Score Card at the Social Security  
Corporation in Jordan

By

Mustafa Abdalrazak Hardan

Supervisor by

Bahgat Algawazna

**Abstract**

the study aimed to identify the human resource strategy of the General Organization for Social Security (human resource planning, selection and placement, training, compensation and performance evaluation) and its effectiveness on the strategic performance of Balanced Score card (Financial dimension, beneficiaries, internal processes, learning and growth). The researcher chose a random sample of (140) employee. In order to achieve the objectives of the study and test hypotheses, the researcher extracted the arithmetical averages and the standard deviations of the responses of the sample members on the study instrument and applied the multiple regression equation.

The study reached the results of the most important: the impact of human resource strategies in the performance of strategic high degree. That the level of strategic performance in the institution was high. Impact of HR strategy, compensation and performance assessment on the financial dimension. Impact of human resources planning strategy and performance evaluation on beneficiaries' distance. Impact of HR strategy, compensation and performance evaluation on internal operations. Impact of human resources planning, training and performance assessment on distance learning and growth.



The researcher he presented a number of recommendations the important: the expansion of the current study by selecting the General Organization for Social Security in all its branches and trying to identify the strategies in a wider manner and come up with a number of conclusions and recommendations that service sector.

Keywords: Human Resource Strategic, Strategic Performance, Balanced Scorecard, Social Security Institution

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة :

تواجه المنظمات تحديات كبيرة فرضت نفسها على بيئة العمل الداخلية والخارجية؛ ذلك أن المنظمات لا تستطيع أن تعمل دون معرفة نواحي القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وكذلك معرفة الفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية. وتعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تفاعلاً مع بيئتها الداخلية والخارجية، حيث إن العنصر البشري هو الأساس في بناء المنظمات وتطويرها، وعليه يعتمد نجاحها أو فشلها. وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية تنطوي على تحليل احتياجات المنظمة ثم استقطاب المورد البشري الخاص بالمنظمة واختياره وتعيينه وتدريبه وتطويره وتعويضه وقيادته ورقابته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها وتعيينها وترقيتها وتقييم أدائها، وكل ذلك دفع المنظمات لاعتماد استراتيجيات مختلفة تساعدها في بلوغ الأداء الاستراتيجي المتميز (جواد، 2000).

وقد أدت التطورات العديدة والمتسارعة في عالم اليوم إلى ظهور توجهات إدارية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، وانعكست هذه الفلسفة على المؤسسات وأساليبها في مواجهة هذه المتغيرات (العدلوني، 2002)، ولذلك فإن كفاءة وفاعلية استراتيجية الموارد البشرية تؤدي دوراً رئيسياً في التعامل مع مشكلات الموارد البشرية للمنظمة وتطوير الحلول المناسبة لها؛ إذ يصعب اليوم أن نتخيل أن تحقق منظمات الأعمال الكفاءة والفاعلية وإدامتها دون الاعتماد على استراتيجيات مناسبة لمواردها البشرية (Ivancevich, 2001).

وتواجه المؤسسات الخدمية كغيرها من المؤسسات تحديات كبيرة في ظل عصر العولمة خاصة في مجال إدارة مواردها البشرية، ولذلك فإن هذه المؤسسات تحتاج إلى صياغة استراتيجية واضحة المعالم لمواردها البشرية تتناسب ومستجدات العمل الذي يحتاج إلى الكفاءة والفاعلية، من أجل خدمة الأهداف العامة والخاصة المتمثلة بتحسين الأداء للموظفين وتقديم الخدمات للمستفيدين من المؤسسة، وتحقيق عائد مالي ومستوى عالٍ من إرضاء الجمهور (الزهري، 2000).

## مشكلة الدراسة واسئلتها :

تكمن مشكلة الدراسة في بيان أثر استراتيجية الموارد البشرية ومدى تنفيذها وتطبيقها لدى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي كواحدة من المؤسسات الأردنية ومدى مساهمة تطبيقها في زيادة وتحسين الأداء الاستراتيجي، وبالتالي الانعكاس الإيجابي على أداء المؤسسة الكلي بشكل عام، ويمكن إبراز أثر ذلك من خلال الاجابة عن التساؤلات التالية:

ما مستوى تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن والمتمثلة (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء)؟

ما مستوى الأداء الاستراتيجي والمتمثلة بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي من خلال تطبيق استراتيجية الموارد البشرية ؟

ما أثر استراتيجية الموارد البشرية المتمثلة (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء) مجتمعة في الأداء الاستراتيجي والمتمثلة بأبعاد بطاقة الاداء المتوازن (البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) كلاً على حدا في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ؟

## أهمية الدراسة :

نظراً لأهمية استراتيجية الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق تلك الأهمية، وهي ما يلي :

أولاً : الأهمية النظرية

تنبع أهمية الدراسة من أهمية استراتيجية الموارد البشرية كتطبيق أساسي ومهم في تحسين الأداء الاستراتيجي وواحدة من أهم الاستراتيجيات المتعددة والمنفذة بالمنظمات.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من تحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسات الأردنية بشكل عام والمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن بشكل خاص، مما يعني ضرورة تطوير استراتيجية مواردها البشرية لتصبح ذات كفاءة وفاعلية .

ثانياً : الأهمية العملية

إن كفاءة وفاعلية استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن يمكن أن تسهم بشكل رئيسي في تحسين الأداء الاستراتيجي فيها.

إن كفاءة وفاعلية استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن تسهم في تحسين أبعاد بطاقة الاداء المتوازن والمتمثلة في تحسين العائد المالي وتطبيق العمليات الداخلية وزيادة المعرفة لدى الموظفين وأرضاء المستفيدين من الجمهور.

إن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في الأردن في حدود علم الباحث .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على :

مستوى تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن والمتمثلة (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء)؟

مستوى الأداء الاستراتيجي والمتمثلة بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي من خلال تطبيق استراتيجية الموارد البشرية ؟

أثر استراتيجية الموارد البشرية المتمثلة (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء) مجتمعة في الأداء الاستراتيجي والمتمثلة بأبعاد بطاقة الاداء المتوازن (البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) كلاً على حدا في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ؟

## فرضيات الدراسة :

استكمالاً لمتطلبات الدراسة بهدف الإجابة عن التساؤلات المشار إليها في مشكلة الدراسة واهدافها  
تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسة HO : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لإستراتيجية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء) في الأداء الإستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي .

وانبثقت من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الاولى HO1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لإستراتيجية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء) في البُعد المالي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي .

الفرضية الفرعية الثانية HO1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لإستراتيجية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء) في بُعد المستفيدين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

الفرضية الفرعية الثالثة HO1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لإستراتيجية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء) في بُعد العمليات الداخلية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي .

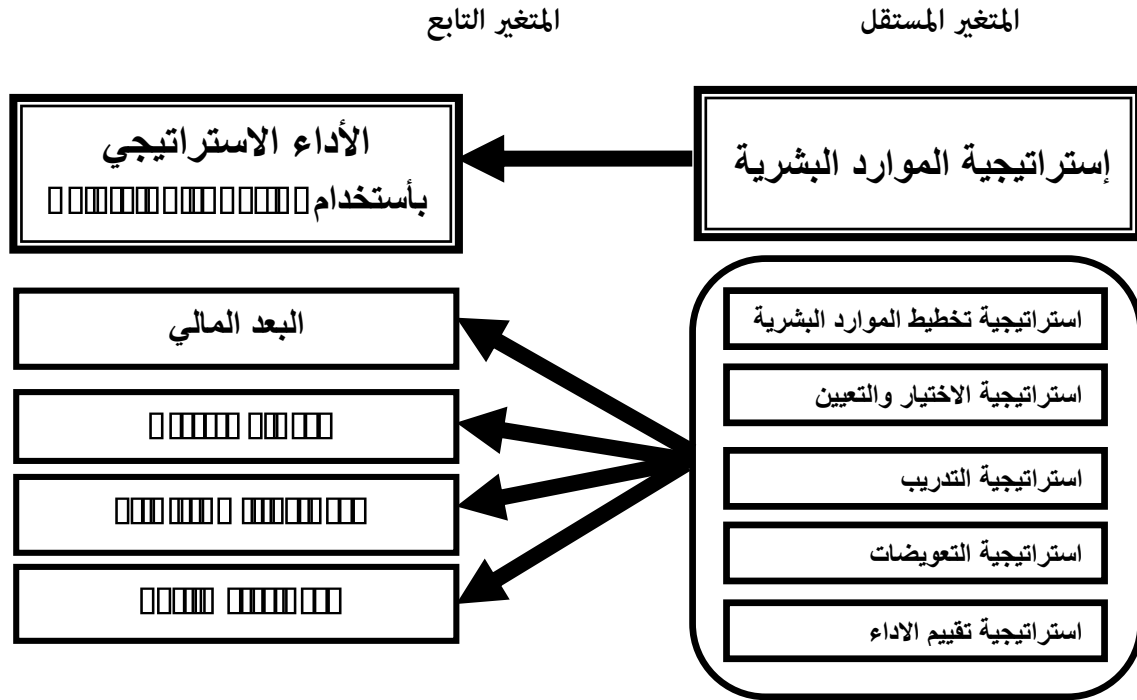
الفرضية الفرعية الرابعة HO1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية

( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب،

التعويضات، تقييم الأداء) في بُعد التعلم والنمو في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي .

## مخطط الدراسة :

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وفرضياتها بناء مخطط يعبر عن أثر المتغير المستقل بابعاده مجتمعة في المتغير التابع، والشكل التالي يوضح ذلك .



الشكل رقم (1) مخطط الدراسة

من اعداد الباحث بالاستعانة بدراسة :

دراسة (الأحصب، 2014؛ مسعودة وصافية، 2013؛ ملكاوي، 2015) ودراسة Ayanda & Sani,

(2010 ; Gong et al., 2009) .

## التعريفات الاصطلاحية للمتغيرات :

إستراتيجية الموارد البشرية: هو الدور الاستراتيجي لهذه الإدارة في المنظمة من خلال تفاعلها وتكاملها وارتباطها مع استراتيجية المنظمة بهدف تحقيق المواءمة بين المنظمة، وبيئتها الخارجية عن طريق تحقيق المواءمة بين الافراد والمنظمة (العاني، 2005)، وتفرعت منها الاستراتيجيات التالية، وهي .

إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية: وهي عملية تحديد حاجات الأعمال المستقبلية من الموظفين بالكم والنوع، في ضوء استراتيجية الأعمال وعوامل البيئة (العنزي وصالح، 2009) .

إستراتيجية الاختيار والتعيين: عبارة عن سياسات واجراءات من شأنها ضمان اختيار الأفراد وفق مبدأ الجدارة من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل وأي منهم سيحقق النجاح إذ ما تم تعينه ( الطائي والفضل، 2006) .

إستراتيجية التدريب: بأنها استراتيجية تدعم الفرد نحو تعلم المهارات الحديثة، واكسابهم مهارات متنوعة، ضمن مجموعة من برامج التدريب المستمر، والتي تهدف وتسعى لتطوير وتحسين أداء من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر ( جاد الرب، 2008) .

إستراتيجية التعويضات: بأنها نشاط الموارد البشرية، في اطار رسم استراتيجية معينة بتصميم انواع المغريات المادية، لجذب وابقاء وتحفيز الموارد البشرية وتنفيذها بما يتلاءم مع استراتيجية الاعمال (العنزي والساعدي، 2007) .

إستراتيجية تقييم الأداء: بأنها الأنظمة والمعايير التي تستخدمها المنظمة بشكل دوري في تقييم أداء الموظفين، بهدف اكتشاف نقاط الضعف لتلافيها مستقبلاً، وتحديد نقاط القوة لتعزيزها وتطويرها بهدف تحسين الأداء الفردي والكمي للمنظمة (Decenzo and Robbins, 1999) .

الأداء الإستراتيجي: هو مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال كالإنتاجية، التنمية المهنية للعاملين، والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي (العدلوني، 2002) .

بطاقة الأداء المتوازن: بأنها نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال تبني المؤسسة إستراتيجيات لمواردها البشرية تأخذ بالحسبان الآثار المنعكسة على كل من البعد المالي وبعد المستفيدين وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو للأفراد في المؤسسة (هاشم والعايدي، 2010) .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول : استراتيجية الموارد البشرية

مقدمة :

لقد تعرضت وظائف الموارد البشرية خلال العقدین الأخيرین إلى تغيرات جوهرية وبصورة تدريجية في ممارسات الموارد البشرية، والتي فرضتها البيئة وتغيراتها والتحولات التي طرأت على جميع أنواع المنظمات واستراتيجياتها، وسبب هذا التغير في استراتيجيات الموارد البشرية هي التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية والإقليمية والمحلية التي تحيط بهذه المنظمات، وهذه التغيرات التي تتعرض لها وظائف إدارة الموارد البشرية، فرضت عملياً تحولات استراتيجية في تصميمها وتنفيذها (عيسى، 2007).

كان الخوف في الماضي من دخول المكائن والآلات ستتمكن في يوم ما من تقليل الحاجة إلى الأفراد العاملين في المؤسسات، وفي الواقع أن الذي حدث هو عكس هذا حيث أصبح الأفراد يتمتعون بمكانة مهمة في المؤسسات والمنظمات المعاصرة أكثر من أي وقت مضى في هذا الصدد، فأصبحت وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويات المحلية والقطاعية، وضمان النمو والتوسع والإبداع وخدمة العملاء (الطائي، 2008).

تواجه منظمات الأعمال بما فيها المؤسسات الخدمية تحديات كبيرة فرضت نفسها على بيئة العمل الداخلية والخارجية، حيث هذه المؤسسات لا يمكنها أن تعمل دون أن تعرف نواحي القوة والضعف في بيئتها، وكذلك معرفة الفرص والتهديدات التي تتعرض لها بيئتها الخارجية، وتعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تفاعلاً مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، لذا إن العنصر البشري يعتبر هو أساس بناء المنظمات وتطويرها، من خلاله تعتمد المنظمات على نجاحها أو فشلها (الحياصات، 2006).



وبذلك تتضح أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية المتزايدة لتصميم استراتيجية ناجحة وتطبيقها في بيئة العمل كونها تلعب دوراً أساسياً في التعامل مع مشكلات الموارد البشرية وتحسين الأداء الاستراتيجي، حيث أن المنظمات تهتم بشكل كبير بموضوع استراتيجية إدارة الموارد البشرية كأهم الأسباب لتحسين أدائها الاستراتيجي في ظل المنافسات الشديدة بين المنظمات، فإنه من الأهمية التي يجب على المنظمات الوصول إليها مكان صياغة وتطبيق استراتيجية جيدة في إدارة مواردها البشرية من أجل تحسين أدائها الاستراتيجي الكلي للمنظمة (النجار، 2007).

كما أن الأداء الاستراتيجي بكل معايير ومؤشراته يركز على التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم لكل مكوناته المتمثلة بالأداء المالي ورضاء الزبائن وتطور العمليات الداخلية وإمكانية التعلم والنمو بما يطور الإمكانيات البشرية والمادية، ويحقق أهداف المنظمة، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المؤسسية في إطار مرن وأداء متكامل هادف إلى تطوير وتحسين مستمر (الدجني، 2010).

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاماً شاملاً لقياس الأداء من منظور إستراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف استراتيجية، وقيم مستهدفة ومقاييس وخطوات إجرائية ومبادرات (أبو قمر، 2009)، حيث تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها (درغام وأبو فضة، 2009).

#### استراتيجية الموارد البشرية :

تعريف الاستراتيجية: هي مجموعة من الوسائل والأساليب التي تعمل المؤسسة على استخدامها للوصول إلى الأهداف المرجوة، ويعني ذلك هي خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، والتعامل من خلال نموذج متناغم الأجزاء للوصول إلى مركز أو وضع مستقر بالبيئة بمنظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها (النداوي، 2009).

تعريف الموارد البشرية: هي عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة من خلال إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد في المؤسسة (كشواي، 2006) .

مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية :

أن مفهوم استراتيجية الموارد البشرية قد ظهر في التسعينات من القرن الماضي، مما يدل على التوجه الإداري الذي يكفل استخدام الموارد البشرية بطريقة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها (Sani, 2012).

ويرى سالم (2009) بأنها جميع الممارسات الجديدة التي تتمثل بسياسة التعامل طويلة الأجل مع العنصر البشري، وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة.

كما أوضح (السالم وصالح، 2000) أن خلف نجاح كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد البشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقويم أداءهم أو من خلال برامج جيدة للمكافآت والحوافز.

ووصف (Hall & Torrington (1998 أن استراتيجية الموارد البشرية بأنها تتمثل بالفلسفة المركزية والأساسية في كيفية إدارة وتنظيم الأفراد وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق التعاون والانسجام بين الجميع داخل المنظمة، وقد ذهب إلى أبعد ما وصفه الآخرون بأنه لا توجد استراتيجية تنظيمية بدون شمولها للموارد البشرية.

وعرفها (العنزي والساعدي 2008) على أنها عملية وضع إستراتيجية خاصة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجية المؤسسة والفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية من أجل زيادة قدرة المنظمة على تحقيق النجاح والبقاء في ميادين الأعمال.

يتضح أن استراتيجية الموارد البشرية كما بينها (Gold & Bratton, 2003) كالآتي :

1- أن المنظمة تسعى من خلال استراتيجية موارد البشرية من زيادة حظوظها في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات .

2- تسهم استراتيجية الموارد البشرية من تحقيق وإدامة الميزة التنافسية .

3- إن الغاية من وضع إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية هو من أجل الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد البشرية في المنظمة .

4- يتم صياغة إستراتيجية الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية .

ومن هذا المنطلق واستناداً الى ما سبق من التعاريف والمفاهيم التي تطرق لها الباحثين يرى الباحث أن إستراتيجية الموارد البشرية: بأنها خطة طويلة الأمد تتكون من مجموعة من الأنشطة والعمليات على هيئة إستراتيجية محددة بالبداية والنهاية، وسياسات تكوّن مهام الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي تلك الخطة على مجموعة من الإجراءات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية، والتي يفترض أن تمتلك المنظمة على تخطيط منتظم لموردها البشري وذلك باختيار العاملين وتوضيفهم حسب وصفهم الوظيفي، ومن ثم القيام بتطوير تلك الموارد وتقييمها.

أهمية استراتيجية الموارد البشرية

إن استمرار تحسن أداء المنظمات تعتمد على قدراتها في خلق مزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين. ومن هذه المصادر هي امتلاكها الموارد المادية والتكنولوجية والمعدات والتي قد تكون من السهل تقليدها من الآخرين، ولكن عندما تمتلك المنظمة موارد بشرية فعالة وناجحة، يكون من الصعب على المنافسين تقليد، فالمنتجات والتكنولوجيا، كلها يمكن أن تحقق التنافس ولكن الموارد البشرية تعمل على تحقيق استدامتها، وبهذا سوف تمثل الموارد البشرية مورداً استراتيجياً مهماً من موارد المنظمة يحدد فرص البقاء والنجاح والنمو لها (الطائي واخرون، 2006).

ويرى Jackson & Mathis (2003) إلى ضرورة أن ينظر اليوم إلى العاملين على أنهم المقدرات الجوهرية التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمات. لا سيما إذا كانوا يتمتعون بإمكانيات ومهارات خاصة ومميزة في عمليات اتخاذ القرار والإبداع بطريقة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين.

كما أشار Caliskan (2000) إلى أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات البشرية في المنظمات، وإقامة الصلة بين الأهداف العامة لإستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها، وكما أن إستراتيجية الموارد البشرية تشكل أحد المدخلات المهمة للإستراتيجية الكمية للمنظمة، وأن أهم دور يتمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصراً حاسماً في خلق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال .

وأضاف سامي (2007) بأن الموارد البشرية هي عامل أساسي للأداء الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات، الأمر الذي أصبح يفرض على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار كم المهارات والمعارف المتوفرة لديها، سواء في مرحلة الإعداد للإستراتيجية أو في مرحلة التنفيذ.

كما يرى كل من الباحثين (ماهر، 2009؛ اسماعيل، 2000). أن هناك مجموعة من النقاط الأساسية حول أهمية إستراتيجية الموارد البشرية التي يمكن من خلالها أن تجنيها المؤسسة، وهي:

1- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمؤسسة، وتبادل التأثير لكل طرف على الآخر.

2- ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية والفرص والتهديدات الخارجية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة .

3- لإدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في تحقيق الجودة والنجاح للمنظمة من خلال توفير الظروف الملائمة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين وأكفاء من أجل تلبية رغبات الزبون .

4- كذلك تظهر أهميتها من خلال وظيفتها التي تنجزها والتي تحقق الاستعمال الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد من أجل انجاز الأهداف التنظيمية والفردية .

5- وهناك من يؤكد أن التغيير الكبير والأكثر إثارة للدهشة في دور إدارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة .

تعد استراتيجية الموارد البشرية ذات أهمية للمؤسسة كما أشار اليها (Caliskan, 2010) من حيث التالي :

1- المشاركة في التخطيط الاستراتيجي وتحقيق هدف المنظمة ومساعدتها على البقاء.

2- الدعم والتطبيق الناجح لاستراتيجية المؤسسة.

3 - تحسين الاستجابة وإمكانية الإبداع في المؤسسة.

4 - زيادة عدد الخيارات الاستراتيجية الملائمة المتاحة للمؤسسة.

ويرى الباحث أن أهمية إستراتيجية الموارد البشرية تبرز من واقع المنظمة أن العنصر البشري هو بعد عملية الإنتاج وإدراته، وتطويره، وتزداد هذه الأهمية خاصة في المنظمات الكبيرة والمتوسطة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الإدارية داخل المنظمة .

أهداف استراتيجية الموارد البشرية:

إن الهدف الرئيس لاستخدام استراتيجية الموارد البشرية هو بناء عمل ذات قوة قادر من خلالها تحقيق اهداف المؤسسة الاستراتيجية وتحسين أدائهم الاستراتيجي، وهناك من ينظر الى الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها؛ عبارة عن نتائج جوهرية ترغب بها الإدارة من خلال استخدام الموارد البشرية وتشغيلها واستثمارها في التدريب والتنمية، بحيث تكون القيمة النهائية لتلك الأهداف بصورة أعلى من أي استثمار تم بناءه وتشغيله في الموارد البشرية سابقاً (الدوري، 2005).

وتتمثل الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية كما وضحتها الخفاجي (2004) بأنها تتجسد في وضع استراتيجية ادارة الموارد البشرية حسب احتياجات ومتطلبات إنجاز استراتيجية المؤسسة التنظيمية، حيث يمكنها أن تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الأداء الاستراتيجي المؤسسي، وذلك من أجل ضمان النجاح والاستمرارية في العمل الجيد.

أن الهدف الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل عادة في منع وقوع الأخطاء في العمل أو الإنتاجية، وترشيد التكاليف وتطوير وتحسين الجودة، وغير ذلك من الأهداف التي تسعى إليها الاستراتيجية المتبعة في الموارد البشرية ذات الأهمية (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية).

مراحل تصميم وتكوين استراتيجية الموارد البشرية :

أوضحها كل من تشاندا وكابرا (2007) على أنها عملية متتابعة تهدف إلى تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية مع أهداف المؤسسة وصولاً لتحقيق أداء استراتيجي أفضل للمؤسسة.

في ظل تطوير استراتيجية الموارد البشرية يتم تحديد الاستراتيجية والوظائف والممارسات داخل المؤسسة التي تعرف ببداية إدارة الموارد البشرية، والمتعلقة بتحليل وتصميم العمل وتوظيفه والتدريب، وتعويضاتهم الملائمة للخصائص البيئية، وتقويم أداء الموظفين، لذلك يجب مراعاة التوافق والانسجام لتحقيق استراتيجية الموارد البشرية التي تعمل بدورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي للمؤسسة (أحمد، 2009) .

وهنا يمكن تحديد المراحل التي تمر بها عملية تكوين استراتيجية الموارد البشرية، وهي:

المرحلة الأولى : دراسة وتحديد متطلبات رسالة المؤسسة

تتمثل للأهداف بعيدة الأجل، التي يجب تحقيقها من قبل جميع العاملين في المؤسسة، حيث أن رسالة المؤسسة هي التي تحدد الإطار العام الذي تتم من خلاله وضع استراتيجيات جميع الإدارات، لذلك يمكن القول بأن قاعدة تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية، هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة (القطامين، 2006).

## المرحلة الثانية: التحليل البيئي للمؤسسة داخلياً وخارجياً

تتكون هذه المرحلة من شقين: الأول يتمثل بالبيئة الخارجية حيث يهدف هذا التحليل إلى معرفة الفرص التي يمكن استثمارها، والمخاطر المحتملة التي يتوجب على المؤسسة تجنبها، أما الثاني يتمثل بتحليل البيئة الداخلية والتي تهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في إمكانات الموارد البشرية ومعرفة مدى قدرتها على تلبية استراتيجية المؤسسة .

## المرحلة الثالثة: صياغة وتكوين استراتيجية الموارد البشرية

تقوم جميع الإدارات في المؤسسة بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجياتها بشكل يخدم المؤسسة، ويتم ذلك حسب استراتيجية المؤسسة التي ترغب العمل بها. إذا كانت استراتيجية المؤسسة هي استراتيجية استقرار فستعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز حالة الاستقرار في أنشطتها المختلفة أيضاً، أو استراتيجية تحقيق التميز في الجودة فإن استراتيجية الموارد البشرية ستتركز على استقطاب العاملين ذوي الخبر والمهارة المتميزة، وهكذا يتم الامر مع باقي الاستراتيجيات كلاً حسب أهميتها (الزامكي، 2010).

## المرحلة الرابعة: تطوير استراتيجية وظائف الموارد البشرية

يتم في هذه المرحلة التركيز على رسم استراتيجيات متكاملة لوظائف مستقبلية لدى المؤسسة من استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين وتقييم الأداء، حسب توجيهات استراتيجيات الإدارات الأخرى، وبما تتلاءم مع استراتيجية المؤسسة العامة، وتتحدد الاستراتيجية التي تتبعها الموارد البشرية في كل وظيفة حسب قوتها لمواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتولدة من تطبيق تلك الاستراتيجية (عبدالنبي، 2010) .

#### المرحلة الخامسة: تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

يتم تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية على شكل خطط وبرامج وسياسات تعبر كل منها عن نشاط معين يجب تنفيذه، والموارد المخصصة لكل نشاط والتوقيت المحدد للأداء، ومعايير الأداء المقبول، وإن الافتراض الأساسي الذي يكمن وراء عملية التنفيذ هو أن المؤسسة تمتلك العديد من النماذج أو الأشكال للهياكل التنظيمية التي يمكنها من خلالها اختيار من بينها بما ينسجم مع متطلبات نجاح تنفيذ إستراتيجية ما (بلوط، 2002) .

#### المرحلة السادسة: تقييم فعالية نتائج تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

إن تقييم مدى فعالية نتائج تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية تعتبر من المراحل الأخيرة من مراحل تكوين الاستراتيجية، والتي تحدد مدى قدرة الأنشطة المختلفة في تلك الإدارات على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ظهور علامات الرضا لدى العاملين وتحقيق أداء استراتيجي أفضل للمؤسسة على المدى البعيد وبشكل واضح .

#### أبعاد إستراتيجية الموارد البشرية:

تهتم استراتيجيات الموارد البشرية بكل ما يتعلق بالموظفين، حيث يمكن لأي مدير في المؤسسة أن يستعين بها في صياغة خطته واتخاذ قراراته من خلال تحديد الفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية؛ لأن استراتيجية الموارد البشرية تعتمد على التحليل الخارجي (متابعة الانظمة والقوانين المؤثرة على العمل) والتحليل الداخلي (البحث عن مشاكل الإنتاجية، ومعدل دوران العمل العالي)، وعندما تتبنى المؤسسة استراتيجية خارجية تواجه الفرص والتهديدات فعليها ان تضع لها استراتيجية داخلية تحاول من خلالها التعامل مع الموارد الداخلية والتي من أهمها الموارد البشرية، فهذه الموارد بحاجة الى تطوير وتدريب وصيانة. لذا يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تضع استراتيجيات خاصة بها تؤثر وتتأثر بالاستراتيجية العامة للمؤسسة (الأحصب، 2014) .



وهذا سيسهم في تعزيز الميزات التنافسية من خلال الاستخدام الفاعل للمورد البشري، واستخدام استراتيجيات الموارد البشرية بوصفها أدوات في إدارة الموظفين، حيث تعرف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة في إدارة الموارد البشرية التي تتجسد في المجالات والممارسات التنفيذية (العريقي، 2008)، ولغرض تحديد تصنيفات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، قام الباحث بإعداد جدول يعرض فيه تقسيمات بعض الكتاب والباحثين الذين تناولوا استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على حسب وجهة نظرهم، ويعرض الجدول رقم (1) هذه التصنيفات

جدول رقم (1) تصنيفات استراتيجيات الموارد البشرية حسب آراء الكتاب والباحثين

الوظائف	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية											
	التحليل	التخطيط	الاختبار	التدريب	التعويض	تقييم الأداء	العلاقات مع	المعلومات	الإتصالات	الانضباط	الانفصال	فريق العمل
الحيات		✓	✓	✓		✓						
العاني		✓	✓	✓	✓	✓						
الدوري		✓	✓	✓		✓						

	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	العنزي والساعري
							√	√	√			بخوش
						√	√	√	√	√		علي
							√	√	√	√		المشرقي
						√	√	√	√			القرص
						√	√	√	√			السنباني
√	√			√		√	√		√			Waiganjo 2002
						√	√	√		√		Ayanda & Sani 2010
			√	√		√	√	√	√	√	√	Anastasia A. Katou 2008

من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات

ومن الجدول (1) أختار الباحث الاستراتيجيات التي اتفقوا عليها أغلب الكتاب والباحثين في  
دراستهم لاستراتيجية الموارد البشرية، كذلك أنسجماً مع أهداف ومتغيرات الدراسة الحالية، وذلك على  
النحو التالي :

## أولاً : إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

تعد استراتيجية تخطيط الموارد البشرية من النشاطات الضرورية والأساسية لتطوير وتنمية العنصر البشري في إدارة المنظمات الخدمية الحديثة، وذلك لدورها الرئيس في إنجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها، وتذكر الأدبيات أن تخطيط الموارد البشرية هي إحدى الاستراتيجيات المهمة التي تتعمق بكيفية إمداد المؤسسة بالموظفين الملائمين للعمل اللازمة والمهارات المطلوبة في الوقت المناسب للقيام بالأعباء التي تسند اليهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وبما يتماشى مع متطلبات تنفيذ استراتيجية المؤسسة (المشرقي، 2010) .

### مفهوم استراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

تعريف تخطيط الموارد البشرية تعددت مفاهيمه التي توضحه ويمكن أن يرجع ذلك إلى الاختلاف في وجهات النظر بين العملاء والباحثين الذين تطرف لهذا الموضوع؛ فيعرفها العزاوي وجواد (2010) كما أشار إليها (Robbins & Decenzo) بأنها : عملية ربط الحاجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية، مع الأخذ بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجيهات الاستراتيجية للمؤسسة المعنية.

ويرى عباس (2003) بأنها : أحد الاستراتيجيات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة المنظمات، وتقدر من خلالها احتياجات المؤسسة في المستقبل من محتاجه من مورد بشري بشكل يمكن أن يخدم متطلبات تحقيق أداء استراتيجي نحو الافضل.

وتعد استراتيجية تخطيط الموارد البشرية المكون الأساسي الذي يربط استراتيجية الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، وهناك توجه ملحوظ لدى العديد من المنظمات لتضمين مواردها البشرية كمكون أساسي في إستراتيجيات عامة أو خطط طويلة الأمد، ضرورة الترابط بين إستراتيجية المنظمة وممارسات الموارد البشرية من أجل زيادة قدرة المنظمة على المنافسة، ويتطلب ذلك وجود إستراتيجية للتخطيط كمتطلب سابق لتبني النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالتوازي مع عملية صياغة إستراتيجية المنظمة ككل (الربابعة، 2006).

وعرفها مزياني (2013) بأنها: عملية تم من خلالها تحديد الاحتياجات المستقبلية للموظفين من حيث العدد والنوع والتخصص، وفي ضوء استراتيجية المنظمة والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة. ويرى (العنزي وصالح، 2009) أن تخطيط الموارد البشرية تقوم على ثلاث أركان رئيسية في مفهومها، وهي :

- 1- مقارنة ما هو متاح في المنظمة من موارد بشرية وما تحتاجه من العمل مستقبلاً .
- 2- التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تلبية العمل المستقبلي ومتطلباته من الموارد البشرية المتوفرة .
- 3 - يتم من خلاله التنبؤ بما تحتاج المنظمة من موارد بشرية حقيقية في العمل .

أهمية استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

هناك اتفاق بين الباحثين والكتاب ومن هذا الاتفاق المتمثلة في النقاط الآتية، وحسب آراءهم (القحطاني، 2008، زويلف، 2001) :

- 1- تخطيط الوظيفة المستقبلية للموظفين، من خلال تحديد نشاط التدريب واجراءات الترقية والنقل .
  - 2- تحقيق الترابط والتكافؤ بين برامج إدارة الموارد البشرية المختلفة .
  - 3- التخلص من الفائض للقوى العاملة، ومعرفة النقص الحاصل لسد العجز من أجل ترشيد استخدام المورد البشري والنفقات .
  - 4- منع الارتباك في خطط المؤسسة، لان استراتيجية التخطيط تحدد مواطن العجز والفائض للقوى العاملة.
  - 5- إعداد الموازنات التقديرية للوظائف، وبالتالي تحديد تكلفة الأجور للوظائف والموظفين في المنظمة.
- استراتيجيات التعامل مع نتائج تخطيط الموارد البشرية:

هناك العديد من الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في معالجة نتائج تخطيط الموارد البشرية يتم من خلالها تحقيق التوازن بين حجم العمل وكمية الموارد البشرية من جهة أخرى ويمكن استعراض تلك الاستراتيجيات على النحو التالي (عقيلي، 2009 ؛ زايد، 2003) وهي:

1- استراتيجيات التخطيط لمعالجة النقص: إن سد النقص في الموارد البشرية تسعى اليه المؤسسة عن طريق التخطيط والبحث في مصادر العمالة الداخلية للمؤسسة قبل الاعتماد على المصادر الخارجية، وهناك عدة حلول يمكن للمؤسسة اللجوء اليها لمعالجة تلك المشكلة التي تعيشها المؤسسة بسبب الظروف المحيطة بها.

2- استراتيجيات التخطيط لمعالجة الفائض: يكون لدى المؤسسة العديد من الاستراتيجيات التي تستخدمها في معالجة الفائض لمواردها البشرية، ومن اهم تلك الاستراتيجيات مثلا: التسريح الدائم، التسريح المؤقت، استبدال الموارد البشرية الدائمة موارد مؤقتة، حث الموارد البشرية على طلب التقاعد المبكر، تخفيض السن القانوني للتقاعد، تجميد التوظيف، تخفيض التعويضات المالية والمزايا الوظيفية .

3- استراتيجية التخطيط لمعالجة الاستقرار : إن المنظمات التي تستخدم استراتيجية التخطيط لا تواجه أي مشاكل مستقبلاً، ويظهر فيها توازن في حجم العمل مع امكانات موارد البشرية، وتستخدم تلك الاستراتيجيات من أجل المحافظة على الاستقرار والتوازن في المؤسسة، ومنها تفعيل وتنوع الحوافز، وتدريب وتنمية مواردها، وتوفير فرص لترقية جميع العاملين قدر الامكان ممن اجل تحفيزهم الى مستوى انتاجية افضل .

## ثانياً: استراتيجية الاختيار والتعيين

إن الاستراتيجية الحديثة لعملية الاختيار والتعيين أصبحت تبني على اساس اختيار العنصر البشري متعدد القدرات والمهارات والامكانيات، والتي تمكنه من العمل في عدة وظائف متداخلة في المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم على اساس العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على اساس العمل الفردي الذي كان في الماضي، وكانت طريقة استقطاب العنصر البشري في الماضي مبني على اساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مهاراته وقدراته وامكانياته للقيام بعمل ثابت يستمر في أدائه حسب ما مطلوب ومحدد دون تغيير وتطوير، والتقدم مع التطورات التي تواكب العصر في محيط البيئة الخارجي والداخلي سواء للعنصر البشري أو المنظمة (عيسى، 2007) .

## مفهوم استراتيجية الاختيار والتعيين

يعرف الاختيار والتعيين على أنه عبارة عن سياسات واجراءات التي من شأنها مساعدة إدارة الموارد البشرية على ضمان أفضلية اختيار الافراد المتقدمين للعمل وفق مبدأ الجدارة، وأياً من الذين سوف يتم اختيارهم سيحقق النجاح للمؤسسة (الطائي واخرون، 2006).

كما اوضح أبو شيخة (2000) مفهوم الاختيار هو عبارة عن عملية يتم من خلالها المفاضلة بين الافراد المتقدمين للعمل في منظمة ما لشغل وظيفة محددة يتم التقدم اليها ومن ثم الخيار الافضل من بينهم.

وتعُرف كذلك بأنها : استراتيجية فرعية في إدارة التوظيف هدفاً أمداد المؤسسة من الموارد البشرية وحسب حاجتها، والتي تساعد في الوصول الى أفضل انتاجية تمكن المؤسسة من خلالها تحقيق اهدافها (درة والصباغ، 2008).

ويرى سالم (2009) استراتيجية الاختيار والتعيين بأنها: سلسلة من الخطوات التي يجب على المتقدمين القيام بها تبدأ بتقديم الطلب من قبل الافراد ومنتهية بصدور القرار النهائي لقبوله من عدمه.

وذكره القحطاني (2008) بأنها: عملية اصدار القرار في قبول المرشح للتعين في الوظيفة التي يرغب في التقدم عليها من قبل الفرد وتاريخ اصداره، ويترتب على هذا القرار اضافة فقرات تحدد فيها حقوق الموظف من المزايا والأجور والواجبات المناطة به في تلك الوظيفة.

#### أهمية استراتيجية الاختيار والتعيين

إن استراتيجية الاختيار والتعيين تعمل على توفير العنصر البشري ذات مؤهلات عالية ومنتج تُمكن المؤسسة من أداء فعال للمنظمة ككل، وبالتالي يساعدها على إنجاز استراتيجياتها وضمان استمرارها وبقائها في سوق العمل ومنافسة المؤسسات الأخرى (رابعة، 2003).

كما تمثل أهميتها من حيث تأثيرها على نشاط المنظمة، وعلى الموظف واتجاهاته نحو العمل وما يترتب على ظروف العمل ومستقبل الوظيفة، وكذلك تتمثل الأهمية في النقاط التالية، حسب ما ذكرها كل من الباحثين (حمود والخرشة، 2007) وهي:

1- الكشف عن قدرات الموظفين ومهاراتهم مما يسهل على المؤسسة عملية تدريبهم وتحديد مسارهم الوظيفي حسب تطلب الأمر.

2- ضمان توافق الوظيفة مع الموظف من حيث المؤهلات والقدرات الكامنة لديهم.

3- اتباع سياسات فعالة عند الاختيار والتعيين يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الرضا والولاء الوظيفي للعاملين.

4- تساعد المؤسسة على الارتقاء في اختيار الكفاءات واصحاب الخبرات.

5- تقلل من معدل التنقلات والدوران في العمل، والاصابات التي تحدث في العمل.

#### إستراتيجيات التعامل في نتائج الاختيار والتعيين

تسعى المنظمات في البحث عن المورد البشرية بصورة مستمرة، ومن الاستراتيجيات التي تواجه المنظمات لشغل الوظائف الشاغرة (الجريري، 2001؛ بخوش، 2009)، وهما:

1- استراتيجية الاختيار من داخل المنظمة: في هذه الاستراتيجية تقوم المنظمات باللجوء الى مصادرها الداخلية في المنظمة، فعندما يكون هناك شاغر في أي وظيفة من الوظائف في المنظمة، وتلجأ المنظمة الى الاختيار من الداخل، وليس هناك حاجة في التوجه الى خارج المنظمة من اجل سد العجز، وتلجأ لهذا النوع عندما يكون هناك عدم توازن في توزيع الموارد البشرية على قطاعات العمل، وبالتالي تسعى هذه الاستراتيجية الى رفع الروح المعنوية للموظفين حيث يعتقدون أن المنظمة ستكافئ ذوي الاداء العالي وتعمل على ترقيتهم الى درجات أعلى.

2- استراتيجية الاختيار من خارج المنظمة: تلجأ المنظمات بالعمل بتلك الاستراتيجية عندما ترغب المنظمة بالتكيف مع الظروف التي تحيطها وتؤثر في استراتيجياتها، وتوضع تلك الاستراتيجية استجابة لمتغيرات البيئة بعيدة الأجل في أنشطة وهيكله والأداء الكلي للمنظمة من جهة، ومدى حاجاتها للمورد البشري على المدى البعيد من جهة أخرى، مما يدفع الإدارة عند وضع استراتيجيتها الى المصادر الخارجية في الاختيار لتوفر حاجات المنظمة.

ثالثاً: استراتيجية تدريب الموارد البشرية

تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية اليوم وسيلة فعالة يتكيف فيها العنصر البشري في المنظمة مع التغيرات والتطورات التي تحصل داخل وخارج المنظمة، حيث تزايد الاهتمام بتلك الاستراتيجية في المنظمات كافة، باعتبار التدريب والتنمية من أبعاد الاستراتيجيات الرئيسية التي تدعم الموظفين من أجل رفع مهاراتهم وخبراتهم في العمل، واصبحت النظرة اليها على انها استثمار يمكن أن يعود منه عائد للمنظمة، وبالتالي يجعل قوة العمل للموظفين قادرة على تحقيق جودة وأداء استراتيجي افضل، وتقوية تنافسية المنظمة في السوق.

مفهوم استراتيجية التدريب :

وينظر إلى التدريب على أنه عملية استراتيجية تعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر من استراتيجية المنظمة، حيث تسعى تلك الاستراتيجية في بناء بنية تحتية من الخبرات البشرية، من اجل رفع كفاءة الأداء الاستراتيجي للمنظمة وفعاليتها باستمرار (عقيلي، 2009).



ويعتبر التدريب هو الركيزة الاساسية التي تقوم عليه استراتيجية المنظمة، ولكي يكون التدريب ذو فعالية يجب أن تقوم المنظمة بالتدريب والتنمية على أساس تعليم المدربين وكيفية العمل بشكل صحيح، وما حاجتهم للأعمال التي يجب عليهم تعلمها (ديسلر، 2007).

وتعرف استراتيجية التدريب على أنها خطط منظمة ومستمرة تسعى لتنمية مجالات عمل الفرد من اجل تحسين الأداء، وايجاد فرصة مناسبة لتوسيع معرفتهم من خلال تغيير سلوكياتهم، وصقل مهاراتهم وتشجيعهم بشكل مستمر على التعلم والتنمية (العزاوي، 2008).

في حين عرفها جاد الرُّب (2008) بأنها استراتيجية تقوم في دعم الافراد على التعلم والتنمية من أجل اكتساب المهارات والمعرفة، والتأثير على اتجاهاتهم بحيث يكون كل فرد جزء فعال ضمن فريق العمل في المنظمة.

ويعرفها عقيلي (2005) على أنها مجموعة من الخطط لبرامج التدريب، والتي تسعى وتهدف لتحسين وتطوير الاداء للأفراد العاملين في المنظمة وتعليمهم كل ما هو جديد بشكل مستمر، حيث يمكن من خلالها مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية جيدة.

أهمية استراتيجية التدريب للموارد البشرية:

يوضح صالح والسالم (2006) أن لاستراتيجية التدريب أهمية للموارد البشرية يتم من خلالها تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف والقدرات المحددة والتي يحتاجونها مستقبلاً من أجل تحسين أدائهم في العمل، وتساعدهم على تصحيح الاخطاء التي تواجههم في وظائفهم واعمالهم، وبالتالي تحسين مستوى الأفراد الاجتماعي والاقتصادي مما يزيد من درجة الاستقرار الوظيفي لهم.

وتفيد استراتيجية التدريب للموارد البشرية التأكد من العاملين الذين يمتلكون مهارات وقدرات للتعامل مع التغييرات المستحدثة في العمل من اجل زيادة الثقافة لدى العاملين في المنظمات، وتدعيم ادراكات العاملين حول كيفية أدائهم بصورة فعالة في العمل، وذلك من خلال الفرق المساعدة التي تعزز من جودة المنتج والخدمة، وبالتالي فإن التدريب يكسب العاملين المرونة في العمل نحو أداء افضل (العنزي والساعدي، 2008).

## الاساليب الاستراتيجية في تدريب الموارد البشرية:

تتنوع اساليب التدريب للموارد البشرية من حيث المضمون الى نوعين، وهما التدريب داخل المنظمة والتدريب خارج مكان العمل، إذ يوجد هناك آراء بين الكتاب والباحثين على أن الاساليب التدريبية تنقسم إلى عدة انواع (الهييتي، 2010 ؛ الكلالدة، 2011) ومنها :

1- اسلوب المحاضرات : وهي من الطرق التقليدية التي يتم فيها عرض المعلومات حول موضوع معين ومحدد على مجموعة من المتدربين في نفس الوقت من خلال القائم على التدريب من قبل الخبراء الأقل خبرة في التدريب.

2- اسلوب دراسة الحالة: ويقصد بهذا الاسلوب هو دراسة الحالة في واقع المشكلة التي تواجه المنظمة من خلال مجموعة المعلومات التي تمتلكها، ويتطلب الموقف اتخاذ القرار المناسب بشأن الحالة، ويطلب من المتدربين مناقشة المعلومات وتحديد التوصيات حول المشكلة المقترحة من قبل المدربين.

3- اسلوب المباريات الادارية: يعني أن المتدرب يعيش هذا النشاط سواء في جانب المهارات أو اسلوب التفكير والمعرفة، أي يمارس نشاط مماثل نشاطه الطبيعي في المنظمة.

4- اسلوب تمثيل الدور: يقوم المتدرب في هذا الاسلوب بدور السلوك الانساني اتجاه المشكلة المقترح البحث فيها حيث يعتمد فيها المتدرب على طريقة تفكيره في الموقف أثناء تأديته.

5- اسلوب المناقشات: ويقصد بها قيام المتدرب في المناقشة بدراسة الموضوع واعداد التقرير المناسب له، حيث يشترك كافة المتدربين في بحث موضوع محدد له عدة جوانب.

ومما سبق يرى الباحث وبوجه عام بأن استراتيجية التدريب تسعى إلى جعل المنظمة مكاناً للتعلم والتدريب المستمر. ولا شك أن هذه البرامج تتطلب أن يصاحبها استراتيجية موضوعية لتقييم أداء الموظفين في المنظمة، لمعرفة الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، كما يصاحبها استراتيجية لرسم مسارات الترقية الوظيفية لكل الموظفين في المنظمة بما ترتبط وتتوافق مع استراتيجية الاختيار التي تم الإشارة إليها سابقاً، وذلك لتحسين أداء الموظفين بما يطور من الأداء الكمي للمنظمة.

#### رابعاً : استراتيجية التعويضات

إن استراتيجية التعويضات تأخذ في إدارة الموارد البشرية موقعاً مهماً، حيث تمثل البعد الرئيس للموظفين في العمل، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين الأداء ورفع كفاءة العاملين، وتعتبر الوسيلة التي من خلال يتم اشباع حاجات الموظفين الضرورية، وبالتالي يجب على المنظمة دراسة التصميم المناسبة لاستراتيجية التعويضات بما يتناسب مع نسبة العائد والتكلفة للمؤسسة من هذه الاستراتيجية المحددة (كشواي، 2006).

فلقد تغيرت النظرة للتعويضات من كونها نفقة أو تكلفة إلى استثمار يجلب عائد للمؤسسة على أساس أن التعويض يمثل من أهم الحوافز المالية، التي تؤدي إلى زيادة الدافعية في كفاءة الاداء الجيد، وخفض التكاليف بما تتناسب طردياً مع الانتاجية (بخوش، 2009).

#### مفهوم استراتيجية التعويضات:

تعرف استراتيجية التعويضات على أنها تلك الاستراتيجية التي تخطط لها إدارة الموارد البشرية بشكل جيد حيث يمكن أن تساعد المنظمة على موهها بصورة مثلة خصوصاً إذا تم استخدام المكافآت بشكل صحيحة، من خلال ربط أداء وسلوك الموظفين بتلك التعويضات (الزهري، 2000).

ولقد عرف (Ivancevich, 2001) استراتيجية التعويضات على أنها أنشطة الموارد البشرية، تتم في إطار رسم استراتيجية محددة بنوع معين من المغريات المالية، من أجل جذب واستمرار العاملين بالبقاء في المؤسسة، وتنفيذ الأعمال بما يتناسب مع خطط استراتيجية المنظمة.

ويرى جاد الرُّب (2008) بأنها عبارة عن خطط استراتيجية تقوم على دعم الاستراتيجيات التنافسية سواء كانت طويلة أو قصيرة الامد التي تؤدي إلى نجاح الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، مما تؤدي إلى زيادة العائد، وتحفيز الموظفين، وبالتالي تحقق الرضا الوظيفي للموظفين والمؤسسة.

## أهمية استراتيجية التعويضات

تمثل التعويضات أهمية بالغة؛ سواء كانت على مستوى الافراد أو المنظمة، وتعتبر وسيلة اشباع لحاجات الموظفين الضرورية، وكذلك تؤدي إلى زيادة الأمان الوظيفي والشعور بالاستقرار لدى العاملين أو الشعور بالتقدير والاحترام من قبل المنظمة مما تشجعه على الاستمرار والبقاء في المنظمة على المدى الطويل، ويمثل ذلك سبب إشاعة العدالة بين الموظفين من ناحية استراتيجيتها العادلة في التعويضات (عبدالرحمن، 2010).

ويضيف درة والصباغ (2008) أن لاستراتيجية التعويضات أهمية يمكن أن تقيس توظيف الموظفين في كافة إمكاناتهم ، ومن ثم تحفيزهم وتشجيعهم لمزيد من الاداء الجيد، وتؤدي في النهاية إلى ظهور سلوك وقيم جديدة بين الموظفين.

### تصميم استراتيجية التعويضات:

تقوم المنظمة بإجراء مسح ميداني للمنظمات الاخرى عندما تعمل على تصميم استراتيجية التعويضات، من اجل التعرف على مستوى التعويضات السائدة فيها، فتقوم بتحديد تعويضاتها على اساس مقارب لتلك الاستراتيجيات الموضوعة في تلك المنظمات، بحيث تتناسب مع استراتيجية المنظمة العامة من اجل تحقيق الأهداف المرجوة منها (عقيلي، 2005)، وهي كالتالي:

1- تحديد معدل التعويضات في المنظمات الاخرى: يجب على المنظمة التي ترغب بأجراء التعويضات في هذه المرحلة تحديد المنطقة الجغرافية والمنظمة التي سوف يتم فيها الاستكشاف والمقارنة، وتحديد مجال المقارنة سواء كانت مالية أو غير مالية، وأخيراً تحديد الوظائف المشابهة للوظائف في تلك المنظمات ونسبة التعويضات التي يتقاضونها مع شرط الاستقرار والتنوع في مواصفات الوظائف.

2- اختيار استراتيجية التعويضات المناسبة: تقوم المنظمة بإجراء المسح والمقارنة، وتكون أمام المنظمة عدة خيارات استراتيجية لكي تختار الاستراتيجية الانسب والتي تتلاءم مع الظروف البيئية المحيطة بها، ومن هذه الاستراتيجيات (العاني، 2005) ، وهي:

- استراتيجية التعويضات أعلى من المنظمات: ويعمل في تلك الاستراتيجية المنظمات التي ترى التعويضات استثمار يجلب للموظفين مستوى أداء ورضا عالي، مما يجعل الموظفين أكثر استقراراً في المنظمة، وتعتبر أداة مساعدة على استقطاب المهارات من السوق مع الحفاظ على الكفاءات المتواجدة في المنظمة من التسرب.

- استراتيجيات التعويضات أقل من المنظمات: إن هذه الاستراتيجية تناسب مع المنظمات التي تعتبر التعويضات تكلفة تؤثر في ربحيتها، وتقوم بهذه الاستراتيجية المنظمات التي تريد تعيين عدد محدد من الموظفين للحفاظ على استمرارية العمل، ويعود السبب في ذلك أن المنظمة ترغب في تحقيق وزيادة أرباحها القصيرة الأمد بأعلى ما يمكن.

- استراتيجيات التعويضات المكافئة للمنظمات: تمثل تلك الاستراتيجية حلاً توافقياً بين الاستراتيجيتين السابقتين، وتساعد تلك الاستراتيجية على عدم تسرب مواردها البشرية، وتحقيق العدالة بين الموظفين من ناحية التعويضات، وبالتالي يمكن القول إن هذه الاستراتيجية لا تمثل اتجاهًا معتدلاً في مجال التعويضات.

- استراتيجية الأجور الاعتيادية: يتم في هذه الاستراتيجية وضع التعويض في موقع السيادة حيث يقدم بوصفه أساساً تنافسياً فيما يخص معدل الأجور المعتاد في السوق، ويعتبر من أكثر أنواع الاستراتيجيات استخداماً من قبل المنظمات في السوق.

استراتيجية التعويضات المركبة: تسعى المنظمة في التمييز عن المنظمات الأخرى من خلال تبنيها استراتيجية مغايرة عن استراتيجية التعويضات في المنظمات الأخرى حيث تكون تلك الاستراتيجية مركبة من مختلف البنود التعويضية سواء مالية أو غير مالية، وتتميز تلك الاستراتيجية بأنها حلاً وسطياً بين الاستراتيجيات الأربع السابقة.

## خامساً : استراتيجية تقييم الأداء

تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات مهمة تقييم الأداء للموظفين بعد الانتهاء أو خلال ادائهم لمهامهم الموكلة بهم، مما يجب على المنظمات الأخذ بالخيارات الاستراتيجية التي تواجه الموارد البشرية، وتتمثل تلك الاستراتيجيات بتطوير نظام الموارد البشرية المتمثلة بتصميم نماذج تقييم الاداء للعاملين، أو تصميم نماذج تقييم أداء معياري للوظائف، حيث تستخدم بيانات تقييم الاداء كأداة تطويرية تساعد العاملين في رفع كفاءة أدائهم، أو يمكن استخدامها أداة يعاقب العاملون بها للتخلص ممن يكون أداءه أدنى (الزهري، 2000).

### مفهوم استراتيجية تقييم الأداء :

أن تغيير أسلوب العمل في المنظمات من العمل الفردي الى العمل بالأسلوب الجماعي (فرق العمل) أصبحت المنظمات يجب عليها العمل باستراتيجية تقييم الأداء للعاملين داخل منظماتهم، بواسطة برامج تقييمية حديثة تعمل على اساس معياري معتمد لدى المنظمات على اساس العمل الجماعي، بدلاً من الانظمة القديمة لتقييم العمل الفردي (عيسى، 2007) .

وينظر القرص (2010) إلى استراتيجية تقييم الأداء بأنها نظام، برامج ومعايير تقوم على تقييم الاعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة كالتكلفة والوقت والجودة والخدمة المقدمة، وقياس رضا العميل من قبل العاملين، وربطها بنظام الحوافز لعاملها.

وعرفها العامري والغالبي (2007) استراتيجية تقييم الأداء بأنها عملية قياس جودة العاملين في فترة زمنية محددة، والتي من شأنها أن تكشف طاقات وامكانيات العاملين الكامنة، وتزويدهم بالمعلومات الاساسية والضرورية والمتعلقة بالمنظمة، ومساعدتهم على تطوير هذه الجودة مستقبلاً .

وتعرف استراتيجية تقييم الاداء على انها نظام تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميمه، ويحتوي على عدة قواعد واجراءات تتم من خلالها تقييم أداء الموارد البشرية لدى العاملين في المنظمة، سواء كانوا مدراء أو مساعدين أو مرؤوسين أو فريق عمل، ويقيم كل مستوى من المستويات الادارية المستوى الاداري الأدنى منه أو العكس حسب حاجة المنظمة للتقييم (المغربي، 2009).

## أهمية استراتيجية تقييم الأداء:

تحظى استراتيجية تقييم الأداء بأهمية واسعة حيث تعمل على تقوية وتشجيع العلاقات بين فريق العمل، ورفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة، وكذلك يعمل على ضبط العاملين في عملهم وطرده عند الضرورة من يكون أدائه ضعيف (الطائي وآخرون، 2006).

ويضيف حمود والخرشة (2007) أن لاستراتيجية تقييم الأداء أهمية في الفعالية الإدارية، والتي من شأنها خلق أطر إدارية قادرة على متابعة نشاط المنظمة، والتحقق من التزام الأفراد وما تم انجازه وفق معطيات خطة العمل، وتساعد المنظمة على تخطيط الموارد البشرية بشكل جيد من تحديد الاحتياجات ووضع نظام تعويضات عادل وعمليات النقل والترقية لدى العاملين، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحسين وتطوير الأداء من خلال معرفة مواطن القوة والضعف ومن ثم معالجتها.

### خطوات تصميم استراتيجية تقييم الاداء :

هناك اختلاف في تسلسل وعدد خطوات تقييم الأداء لدى العاملين، ولكن يمكن وضع الخطوات العامة لتصميم تقييم الأداء حسب الوجهة الاستراتيجية للمنظمة، وتكون على النحو التالي (عباس وعلي، 2007 ؛ عقلان، 2012)

1- تحديد متطلبات التقييم: تقوم إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى المختلفة بوضع نماذج التقييم بما يتناسب مع الوظائف المتشابهة، وتعمل على تحديد العناصر المراد قياسها ومدى ارتباطها بالأهداف بشكل دقيق منذ البداية، ويوضح ذلك للمدراء والمرؤوسين.

2- تحديد معايير التقييم: قبل أن تتم عملية التقييم داخل المنظمات يجب وضع المعايير التي سوف يتم من خلال قياس الاداء، ويعني بتلك المعايير أدوات قياس العمل الفعلي سواء كمياً أو نوعياً أو كلاهما، ويتم بموجبها قياس أداء الموظفين في المنظمة وابداء الرأي عليهم من خلال ذلك التقييم.

- 3- تحديد الطريقة المناسبة لتقييم الأداء: على الرغم من تنوع طرق تقييم الأداء المستخدمة، إلا أن الطريقة المختارة تحدد من خلال البعد الذي يركز عليه، والعلاقة بين الرئيس ومروؤسه.
- 4- قياس الأداء: تختلف وسائل القياس باختلاف المطلوب قياسه والتقييم له، وتقوم هذه الخطوة بجمع المعلومات للأداء الفعلي المطلوب تقييمه، وتتم جمع المعلومات من عدة مصادر فالاستعانة بها تؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.
- 5- مقارنة الاداء الفعلي مع معيار تقييم الأداء: ويقصد بها معرفة واكتشاف الانحراف بين الأداء الفعلي والمعياري، وما سبب ذلك الانحراف حتى يمكن معالجة تلك المشكلة المتعلقة بنتائج الاداء، وتعتبر خطوة ضرورية جداً.
- 6- اتخاذ القرار: وتعد هذه الخطوة مرتبطة بالقرارات التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة مثل النقل والتكليف الوظيفي والترقية والتسريح والطرء.
- 7- وضع خطط تطوير الأداء: تعتبر هذه الخطوة ذات أهمية بالنسبة للمنظمة، وعندما تظهر النتائج غير متطابقة مع الخطط الموضوعة مسبقاً، ويبرز هنا دور المدراء في تحديد جانب التطوير الذي يتطلب التنظيم .



## المبحث الثاني : الأداء الاستراتيجي

### تمهيد:

لقد شهدت بيئة عمل المنظمات خلال الآونة الأخيرة تغييرات جعلت المنافسة والعوامة عامل مؤثر دفع تلك المنظمات السعي إلى تجميع البيانات عن نتائج الاداء، والأمر ليس مرتبطاً فقط بالبيانات المالية ولكن يتطلب الامر تجميع البيانات المرتبطة بمقاييس الاداء غير المالي، فأدوات التحميل التقليدية أصبحت غير كافية بمفردها في عملية التقييم في الاداء الاستراتيجي في كل من الخطط الاستراتيجية طويلة الاجل وقصيرة الاجل للمنظمة، مما أدى ذلك التطوير في اساليب التقييم للأداء ومحاولة قياس البعد الاستراتيجي في عملية قياس الاداء للمنظمات، لمعرفة إذا كان هذا الاداء يتفق مع الهدف الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة (الزيرير، 2008).

وهذه التغييرات جعلت إدارة المنظمات تسعى الى تغيير استراتيجياتها واساليبها الإدارية التقليدية بما يتناسب مع هذه المنظمات من تحديات، والحد منها من اجل تحسين الاداء الاستراتيجي والمرتبط بالموارد البشرية باعتباره ضمان لاستمرارية ونجاح أداء المنظمة، لان ذلك يعكس حالة تكييف العاملين في المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تعتبر بمثابة اختبار لدرجة مواثمة الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مع ما يقوم به العاملين في المنظمة في ضل عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (أبو زيادة، 2011).

### مفهوم الأداء الاستراتيجي

تعريف الأداء لغة: ينحدر أصل كلمة أداء إلى اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمة (Performance) التي تعني إعطاء وبعد اشتقاقها تعني الأداء تنفيذ أو تأدية عمل كما ورد في قاموس اكسفورد (عبدالرحمن، 2012).

ويعرف اصطلاحاً: اختلف الباحثين في تباينهم في مفهوم الأداء بين التركيز الضيق من خلال تأكيده على الاهداف مختلفة، إلى إطاره الواسع الذي يحاول استيعاب مفهوم المنظمة بوصفها مجموعة من الاهداف التقليدية بدعم فكرتها ذات الهدف الاقتصادي يسعى الى تعظيم الانتاجية (سعيد، 2005).

وعرفه الدجني (2010) على أنه ما تحصل عليه المؤسسة من فعالية التي تبلغ بها أهدافها المستقبلية، وتحديد الفعالية في أي مستوى يمكنها تحقيق أهدافها، من خلال مقارنتها مع النتائج المتحصلة عليها.

ويعرف الأداء على أنه إنعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها ذات الاجل البعيد والمتعلق بالأهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف والنمو (عباس، 2008) .

ويرى دروزة (2008) بأن الاداء الاستراتيجي هو القاسم المشترك بجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والموظفين في إطار المنظمات، ويعد الأداء مفهوماً مهماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام ويعتبر الظاهرة الشمولية لجميع حقول المعرفة الادارية .

وينظر اليه بأنه هو نتيجة لدلالة مختلفة من الأنشطة والأفعال التي تمارس في المنظمة وضمن عوامل مختلفة، حيث درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومقدرة المنظمة على تحقيق الاهداف المرجوة (المرجوش، 2007) .

ويعرفه محمد وسالم (2004) كما ذكرها (Gorindaragan) بأن الأداء الاستراتيجي على أنه النتيجة النهائية بين الاستراتيجية وعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة كإستراتيجية الموارد البشرية داخل المنظمة ككل .

أهمية الأداء الاستراتيجي:

تبرز أهمية الأداء الاستراتيجي بقدرته المؤسسة على ما تم تحقيقه من أهداف ورغبات حسب ما توصلت اليه من نتائج ومخرجات مرغوبة، وتُعد في العملية الادارية حلقة اساسية، ترتبط بنجاح المنظمات وتميزها في المنافسة (السعد، 2006) .

واوضح محمد وسعيد (2012) بأنه لا يمكن أن يكون هناك تطوير وابداع دون أن يكون هناك قياس وتقييم للاستراتيجيات، فإذا كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن أن تعرف ما هو المطلوب منها للاستمرار والبقاء ومنافسة السوق، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية المرجوة .

ويذكر أبو قمر (2009) أهمية الأداء الاستراتيجي في عدة نقاط، والتي يمكن ايجازها في النقاط التالية، ومن أهمها :

تطوير الأداء الاستراتيجي يمكن أن يحسن من واقع العلاقات الداخلية بين الموظفين، والعلاقات الخارجية المتمثلة بالمراجعين .

أن قياس الأداء يوفر الية رفع التقارير بالصورة المطلوبة حول الأداء إلى الإدارة من أجل اتخاذ القرارات بشأنها.

تحميل مسببات أي ضعف في العمليات وتحميل الآثار المترتبة عليه.

مظاهر الأداء الاستراتيجي :

يتضمن الأداء الاستراتيجي عدة مظاهر أو جوانب تساعد في التعرف على الأداء يسير بالاتجاه الصحيح من خلال تلك المظاهر، ومن هذه المظاهر حسب ما تطرق اليها كل الكتاب والباحثين، وأهمها :

1- الالتزام : باعتباره أحد مظاهر الأداء الاستراتيجي والذي تناوله المتخصصون بالجوانب السلوكية للتنظيم، والتي نالت الاهتمام باعتبار الالتزام حالة نفسية للفرد ورغبة فيه في بذل الجهود لتحقيق أهداف المنظمة، وهو ناتج عن شعور بالارتباط الوظيفي للفرد تجاه منظمته Torrington & Hall, (1998).

أما عن الدور الذي يلعبه الالتزام بالنسبة للأداء الاستراتيجي فيكون من الحقيقة أن التزام العاملين يوفر الضمانة باتخاذ القرار المناسب من قبل العاملين وتحملهم للمسؤولية، وهذا يؤدي بدوره إلى إلغاء الحاجة إلى الرقابة العالية للأداء بالإضافة إلى النظر إلى الالتزام من خلال المشاركة والقوة (Becerra & Gupta, 2003).

2- التمكين : يعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرار، وهي كفلسفة تعني السماح لفرق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم وتجاوز الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة إلى حالة الرؤيا المشتركة للمنظمة والسماح للقوة العاملة أن تتطور وتستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن لصالح المنظمة ولأنفسهم (Turban and welhrbe, 1999) أي أن المسؤولية الخاصة باتخاذ القرار يتم تحويلها إلى المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي حيث يمكن للأشخاص الذين يقومون بأداء المهام من اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم وفي هذه الحالة سيمتلك العامل قدرة كبيرة على تحديد ما الذي يريد القيام به وتكون الرقابة غير ضرورية؛ وذلك لأن العاملين سيديرون أنفسهم بأنفسهم.

وهذا لا يعني إعطاء الحرية الكاملة للعاملين في إنجاز الأعمال، بل هناك مسألة من قبل الإدارة عن ما يحققه من نتائج حيث يذكر (المعاني وعقلة، 2009)، أن التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكافية لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم عن النتائج.

3- الثقافة : تتصف المنظمة بامتلاكها لثقافة تنظيمية تميزها عن المنظمات الأخرى نتيجة اشتراك العاملين فيها مجموعة من العادات والمعتقدات والمعاملات والمعايير الاجتماعية، والثقافة هي كل ما متشبع هو الموظف من عادات وتقاليد وأخلاق وعقائد وأعراف وكل ما يمكن أن يكتسبه من مجتمعه (النوره جي، 1990).

ويطلق (القريوتي، 2000) على الثقافة التنظيمية بأنها منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للمنظمة بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائها حول ماهية المنظمة والسلوك المتوقع من الأعضاء فيها.

ويرى Narayanan (1993) بهذا الاتجاه أن منظومة القيم والاتجاهات والمعاني التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة قد تتأثر بقوى اجتماعية كنظم التعليم والسياسة والاقتصاد بالإضافة إلى الهيكل الاجتماعي للمجتمع. فإن الثقافة تلعب دوراً مهماً في تمكين العاملين وزيادة التزامهم وولاءهم من خلال وجود ثقافة قوية وواضحة ومقبولة من الجميع وقادرة على تحقيق أهدافها من خلال مواردها البشرية، بالإضافة إلى تأكيد الثقافة وقوتها يكون من خلال عمليات الاختيار للعاملين وجهود التطبيع وممارسات الإدارة العليا.

3- القيادة: أن للقيادة تأثير واضح على الأداء وهذا التأثير يعتمد على نمط قيادة المرؤوسين، وكلما كان القائد يميل إلى نمط القيادة (الكاريزمية) كلما كان العاملين أكثر رضا ونتاجية وتحقيق لمستويات عالية من الأداء (الحسيني، 2009).

وهناك من ينظر إلى القيادة بأنها أحد مفاتيح الأداء العالي للمنظمة حيث يرى بأن القيادة هي القوة أو القدرة على الإسهام والتحفيز والقدرة على إشراك العاملين في تغيير المنظمة نحو الأفضل (النجفي، 1995). أي هناك علاقة وثيقة بين محيط القيادة والأداء حيث إن إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب وإنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القادة والتفاعل بينه وبين مرؤوسيه وخلق الدافع لديهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة.

وذهب المتخصصون في الاستراتيجية إلى أبعد من ذلك في دور القيادة حيث أوجب توفر البعد الاستراتيجي في القيادة لضمان تحقيق الأداء الاستراتيجي، وأن القائد الاستراتيجي يتصف بكونه مفكر ومتأمل ومنظم يصنع الأهداف وقائد يوجه (الركابي، 1999).

4- التعلم : إن المنظمة تسعى إلى بناء هياكلها واستراتيجيتها لغرض تدعيم وتوسيع التعلم التنظيمي تسمى بالمنظمة المتعلمة، وهو مفهوم أصبح شائعاً بين المنظمات التي تسعى إلى أن تصبح أكثر تكيفاً مع التغيير المستمر وتركز على التعلم الذي يتعدى ذلك إلى التعلم التنظيمي أي أن يكون الأفراد الأساس في الصيغ والأساليب والعلميات التي تمكنهم في أداء التعلم التنظيمي (حسن، 2001).

ويرى السلمي (2006) أن التعلم هو التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، بمعنى إن الفرد إذ أكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب.

5- المرونة: تعني مرونة الأشياء بشكل عام القابلية للانحناء أو الانثناء، أما بالنسبة للإنسان فإنها تعني التغيير أو التكيف. وتعتبر المرونة أحد المظاهر التنظيمية، حيث أن هناك أيضاً ترابط وثيق بين المرونة والأداء، حيث أن المرونة الوظيفية مهمة خاصة عندما تكون الأعمال واسعة جداً والمهارات المطلوبة واسعة أيضاً (Lorsch, 1996).

وضمن موضوع المرونة باعتباره مؤثراً على الأداء هناك ما يسمى ببرنامج الفوائد (المساعدات المرنة) هو البرنامج الذي يسمح للعاملين بموجبه أن يحصلوا على الفوائد التي تفي بحاجاتهم قدر الإمكان حيث يقوم المدير الذي يتبنى هذا البرنامج بإعداد قائمة من الفوائد للعاملين والطلب منهم الاختيار للفوائد التي يرغبون الحصول عليها (Delenzo & Robbins, 1999).

## المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن

### مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

أطلقت العديد من المصطلحات على بطاقة الأداء المتوازن، حيث سميت ببساطة الإنجازات، وبطاقة العلامات المتوازنة، وبطاقة الدرجات المتوازنة، وأخيراً بطاقة الأداء المتوازن ويقصد بها : تلك البطاقة التي تعنى بقياس الأداء على مستوى المنظمة ككل من جميع جوانبها (سعيان والطيط، 2009).

ويعرفها Kaplan & Norton (1996) على أنها مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم .

كما عرف بطاقة الأداء المتوازن: بأنها نظام قياس استراتيجي يتضمن كل من المقاييس المالية وغير المالية اختيرت من قبل علماء أكاديميين والخبراء لقياس أداء الأعمال داخل المنظمة (الرفاتي، 2011) .

في حين عرفها هاشم والعبدي (2010) على أنها نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ في الحسبان الآثار المنعكسة على كل من البعد المالي والزبائن والعمليات وتعلم الافراد.

وأشار كل من درغام وأبو فضة (2009) على بطاقة الأداء بأنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضا لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة بما يدعم من قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة.

وقد طور تعريف بطاقة الأداء المتوازن كل من (Kaplan & Norton) في عام (1996) على أنها: بطاقة تسجيل ذات أربعة أبعاد هي البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، تقدم صورة متوازنة عن الأداء فضلاً عن تحسين أداء وقيادة المنظمة للمستقبل (الزير، 2008).

مراحل تطور التقييم ببطاقة الأداء المتوازن:

بالرغم من أن التقييم ببطاقة الأداء المتوازن نشأ في الأصل كبطاقة لتقييم الأداء المؤسسي من منظور متكامل، إلا أن واقع الممارسة الفعلية لها فرضت مرحلتين من التطور الجذري يصل الى درجة الانقلاب (الكفراوي، 2010) وتتمثل في الآتي :

التطور الأول : التحول بالبطاقة من مجرد أداة لوصف وفهم الأداء بأبعاده الأربعة إلى وسيلة لإدارة هذه الأبعاد ذاتها، أي أن فكرة البطاقة كذلك لم تعد وسيلة لتسجيل النتائج فحسب بل لها أهميتها في تقديم المؤشرات لنتائج متوقعة في المستقبل من شأنها أن تساعد المنظمة في البناء الاستراتيجي .

التطور الثاني : والتحول الذي أصبح فيها البطاقة أداة لرسم الاستراتيجيات في المنظمة بجميع مستوياتها التي تتضمنها، بحيث لم تقتصر أهمية البطاقة في وضع مستويات مستهدفة الأداء الاستراتيجي، بل صياغة استراتيجية عامة تضم كافة تلك الأبعاد، وتتفرع منها الخطط والبرامج في جميع المجالات والأنشطة التي تتضمنها.

وأشاره مما سبق ذكره من مراحل التطور يمكن القول بأنه من الواضح أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم عملية مهمة في تطبيق الاستراتيجية من اجل الحصول على تغذية راجعة منها، وذلك يساعد المنظمة في التركيز مستقبلا على ما يجب تحقيقه، مما يؤدي ذلك في تحويل عمل البطاقة من نظام تقييم الى نظام إدارة استراتيجية يواكب عصر التكنولوجيا.

خصائص بطاقة الاداء المتوازن :

تمتلك بطاقة الأداء المتوازن خصائص أساسية، والتي تتمثل في الآتي (زغلول، 2010؛ مقدم، 2010)، وهي :



يعتبر مقياس الأداء المتوازن مقياس رباعي الأبعاد .

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على قياس المكونات الرأسية الخمسة من خلال المنظورات الاربعة للبطاقة، وهي : الهدف الاستراتيجي الرئيس، الهدف الاستراتيجي الفرعي، المقاييس، المهام، والمبادرات .

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية المؤشرات في الأداء المالي وغير المالي.

تقوم بطاقة الاداء المتوازن بربط الأداء المالي وغير المالي مع الأهداف الاستراتيجية الفرعية المستمدة من استراتيجية المنظمة الرئيسة.

أن بطاقة الأداء المتوازن يعمل ضمن توفر نظام معلوماتي متطور وتكنولوجيا متطورة، تتيح استخدام نظام التقارير البرمجية، من أجل تدفق المعلومات بشكل رأسي وأفقي في الوقت المحدد

بطاقة الاداء المتوازن تعمل على اساس الروابط الرأسية السببية بين الاهداف الاستراتيجية الفرعية وبعضها البعض، وبين مؤشرات الأداء الأساسية.

تطلب تطبيق مقاييس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقيمة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، تتولى الاشراف على الأداء الاستراتيجي للعاملين والمؤسسة.

خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن:

أن عملية تصميم بطاقة الاداء المتوازن تمر بعدة خطوات مهمة (إدريس والغالبي، 2009)، وهي:

أختيار فريق يكلف بتطبيق البطاقة للأداء المتوازن ضمن معايير محددة، وهي أن يكون الفريق من كافة الأقسام الإدارية، ويمتلكون المهارات والقدرة على التفكير التحليلي والتغيير بما يحقق التطبيق الصحيح لها .

تحديد توجهات الموارد البشرية، هذه التوجهات تعتمد على طبيعة خيار المؤسسة وتكون تلك التوجهات من قبيل استقرار الكوادر الموهوبة في وظائف إدارة الموارد البشرية .

توضيح وتحديد حدود نظام الموارد البشرية، هذا يساعد على تأشير العناصر المطلوبة لإنتاج توجهات الأداء، حيث أن الفكرة تتجسد في حقيقة أن الذي يتم إدارته هو ما تم وضع قياسات ومعايير محددة له .

تحديد قياسات الموارد البشرية، فمثلا يمكن أن تكون القياسات مستندة إلى الأجر أو التكاليف أو غيرها، كذلك طبيعة الربط والعلاقات بين الفوائد والامتيازات والتكاليف .

يقوم أعضاء الفريق المكلف بالتطبيق على معرفة مستوى الأداء الحالي للمنظمة، وما هي نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، وهل توجد فرص وتهديدات تحيط بالمنظمة؟ .

تحديد الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، أي تحقيق الأهداف الاستراتيجية بما ينسجم مع رؤية المنظمة، حيث تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحديد تلك الأهداف بشكل متكامل .

يتم اختيار مقياس لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية في المنظمة يتم فيها التعرف على مدى تحقق الأهداف والعوامل المؤثرة على الأداء الاستراتيجي .

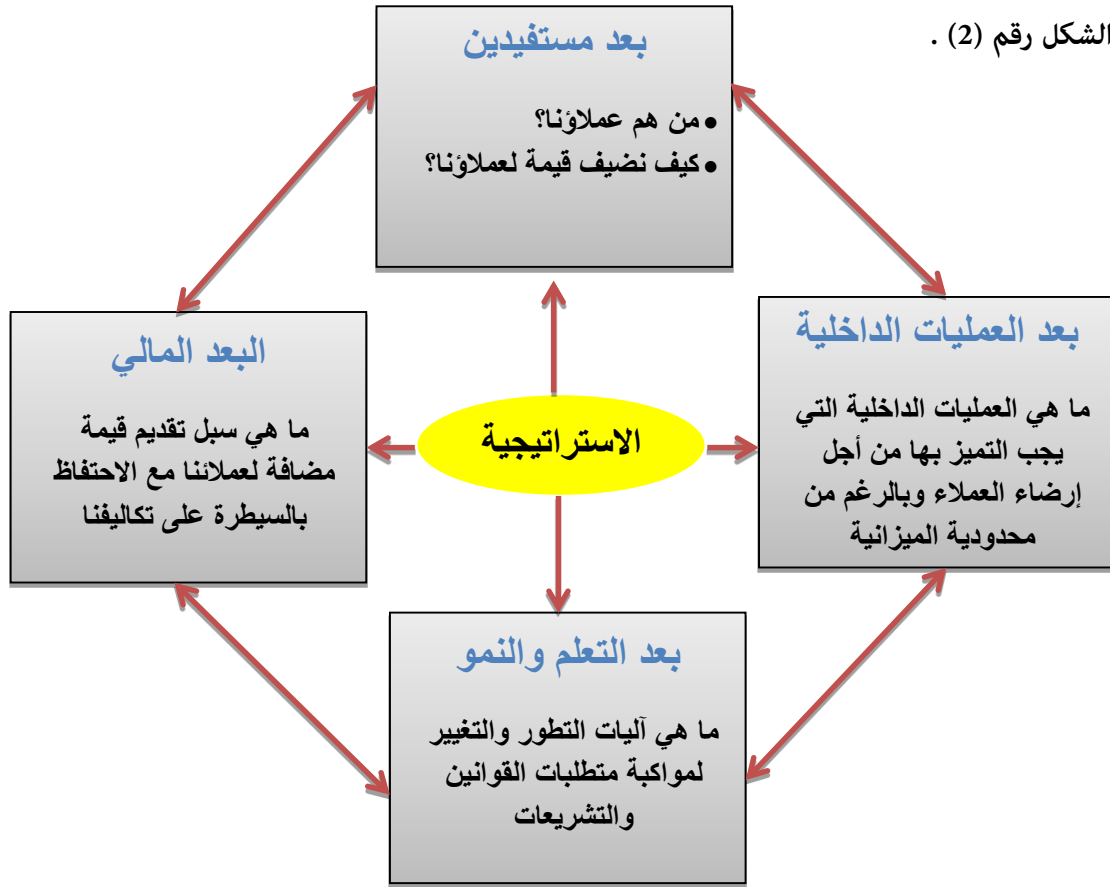
القيام بتصميم بطاقة الأداء المتوازن بناءً على ما تم تضمينه في تطبيق النظام بما تحتويه من معلومات أساسية، ومن الضروري أن يكون لكل بطاقة مقياس خاصة بها .

متابعة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إنجاز الوظيفة كونها أداة ديناميكية للإدارة الاستراتيجية بشكل مستمر للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال متابعة العمليات في المنظمة بكافة المستويات الإدارية ومستوى الأداء لها .

## أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

أن بطاقة قياس الأداء المتوازن عملية متكاملة تقوم على تحويل رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أربعة أبعاد أساسية من المقاييس، فضلاً عن ما تحققه تلك المقاييس من نواتج من خلال سلسلة من الخطوات، متمثلة بالتقييم المالي وبالمستفيدين والعمليات الداخلية والتعلم والنمو من خلال رسم استراتيجيات تضع الاهداف المطلوب تحقيقها لتلك المقاييس، حيث أن بطاقة الأداء تجمع بين مؤشرات ونتائج الحاضر والمستقبل والمؤشرات التي تقود إلى الأداء الاستراتيجي (Niven, 2003)، وكما موضح في

الشكل رقم (2) .



وكما مبين في هذا النموذج من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والذي يتكون من أربعة أبعاد، قام الباحث باستعمالها في قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، وهي كالآتي :

## 1- البُعد الاول: البُعد المالي

يُعد البعد المالي أحد أهم مقاييس لقياس الأداء في الآجل القصيرة الأمد واطهار نتائج الأفعال التي تحدث بالفعل وليس على مسببات هذه النتائج بإعتبار أن المقاييس المالية في هذا المجال يعتمد على قياس مستوى عائد الإيرادات المالية المحصلة بالعمل على تعظيم العائد من الإيرادات المالية، مع تخفيض تكلفة الاستخدامات بالمقارنة مع السنوات السابقة، أي أن مقاييس المالية تعمل على قياس الجوانب المالية في الآجال القصيرة (البدران، 2007) .

وتمثل تلك الجوانب المالية كما أوضحها دودين (2009) هي تلك العوائد والأرباح وقيمة الموجودات، وتبدو أهمية هذا المقاييس بالنظر إلى الهدف الأساسي للمنظمات الذي تعمل عليه من أهداف وهو تحقيق أرباح مادية أو توفير الموارد للاستمرار والبقاء، فالمقاييس في هذا البُعد ستعكس مدى تأثير المقاييس الأخرى على الأداء المالي للمؤسسة، وبالتالي تعبر المقاييس المالية عن محصلة نهائية لكافة التغيرات والتحسين الذي يطرأ على الأبعاد الأخرى . إذ إن التحسين لجميع المقاييس ينصب في النهاية على تحسن الوضع المالي وتحقيق إستراتيجية المؤسسة .

## 2- البُعد الثاني: بُعد المستفيدين

أن الكثير من المنظمات اليوم رسالة واضحة تركز فيها على المستفيدين من خلال كسب رضاهم لتحل درجة التميز بين المنظمات وتحقيق القيمة الحقيقية لمستفيديها، وأن أداء المنظمات من وجهة نظر المستفيدين أصبح ذا أولوية للإدارة العليا . حيث جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتلبي رغبة المستفيدين وتحقيق أهداف المنظمة، ويتطلب الأمر صياغة الرسالة للمنظمة بصورة صحيحة تجاه خدمة المستفيدين في مقاييس تعكس المهمة بالاتجاه المناسب (أبو قمر، 2009) .

أوضح جودة (2008) بأن بُعد المستفيدين يشمل جميع الأنشطة والإجراءات التي تلبي احتياجات ورغبات المستفيدين، وتبرز هنا أهمية سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين والوصول إلى توقعاتهم بما ينعكس ذلك على علاقة جيدة مع المستفيدين، ومن أهم المقاييس المستخدمة في بُعد المستفيدين هو الوقت والنوعية والأداء والخدمة ومعدل الشكاوى التي يجب أن تبقى المؤسسة الاهتمام بها للوصول إلى مستوى رضا المستفيدين وتلبية توقعاتهم .

### 3- البُعد الثالث: بُعد العمليات الداخلية

يمثل هذا البُعد جميع الأنشطة والعمليات الداخلية التي تجهز المنتجات والخدمات التي تخص المنظمة والمستفيدين، ويركز هذا البُعد على العمليات الداخلية التي تعزز البُعد المالي والمستفيدين، وتحدد الأهداف التي تحسن من المنتجات والمساعدة على تصحيح الانحرافات وتطوير الأداء من أجل تحقيق رضا المستفيدين (الرفاتي، 2011).

ويضيف عوجة (2010) أن بُعد العمليات الداخلية يتضمن جميع أنشطة المنظمة التي تتمثل في سلسلة القيمة الحقيقية بها اعتباراً من التطوير والتحديث والدراسات وحتى خدمة المستفيدين بصورة مستمرة، ويركز هذا البُعد على مسببات المقاييس غير المالية التي توضح آلية عمل المنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للمستفيدين.

### 4- البُعد الرابع: بُعد التعلم والنمو

يُعد هذا البُعد في بطاقة الأداء المتوازن على قدرة الموظفين ومستوى المهارات المكتسبة لديهم في أي مجال وظيفي والذي يحاول فيها التميز من خلال الوصول فيها إلى أفضل العمليات الداخلية في سبيل خلق قيمة لكل من المنظمة والمستفيدين (الغبان وحسين، 2009).

ويشير سعيد (2005) إلى أن هذا البُعد يعمل على تبيان ما تبدو عليه الأصول غير الملموسة من رأس مال بشري ورأس مال معلوماتي وتنظيمي ومعرفة مدى قصورها من أجل إجراء التحسينات عليها بحيث تمكنها من زيادة القيمة للأجل الطويل.

العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربع:

إن القياس المتوازن للأداء يقوم على مجموعة مختلفة من مقاييس النواتج ومحركات أداء تلك النواتج، ويمثل عملية متكاملة بدايتها وضع الإستراتيجية ونهايتها النتائج المالية، وتتسم هذه العملية بالترابط والتتابع . الأمر الذي يعكس سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل الأبعاد الأربعة لهذا القياس، كما إن مقاييس التعلم والنمو هي مسببات لحدوث المقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية التي بدورها تؤدي إلى حدوث المقاييس المتعلقة بالمستفيدين والتي تؤدي في النهاية إلى المقاييس المالية، وهذه العلاقات السببية بين مجالات الأداء تعطي تصور حول التنبؤ بالأداء الاستراتيجي في الآجل الطويل (Kaplan & Norton, 2007)

لاحظ Maisel (2003) أن البطاقات الأربع لقياس الأداء تدعم بعضها بعضاً، فالتعليم والنمو يدعم العمليات الداخلية ويؤثر على رضا العاملين، والتي بدورها تؤثر في رضا المستفيدين، وكل هذا يؤثر في المؤشرات المالية، وهذا ما أيدته بعض الدراسات الأجنبية في عديد من دول العالم الأوروبية، سواء على مستوى التقييم للقطاع العام أو القطاع الخاص أو الوحدات الحكومية .

واشار الزرير (2008) بأن هناك العديد من العمليات تمثل علاقات سبب ونتيجة، وأن تلك المقاييس تحقق العلاقة بينهم من أجل إدارة تلك العمليات الداخلية بحيث تتضمن تلك العلاقة بطاقة الأداء الأربعة، ويتم وصف تلك العلاقة من خلال رسم استراتيجيات خاصة تمثل العلاقات السبب والنتيجة لبيان كيفية الربط بين الاستراتيجيات الفرعية مع بعضها البعض وبين مؤشرات الأداء .

## المبحث الرابع: الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة ملكاوي (2015) بعنوان: قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي في اربد .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مجموعة من المعايير التي على أساسها يمكن قياس مدى فاعلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة الأردنية وذلك للتعرف على المقومات الأساسية لضمان تطبيق مقاييس الأداء المتوازن، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة العامة لمضمان الاجتماعي في اربد من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين، وتم استخدام عينة عشوائية مكونة من (51) موظفاً وموظفة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، ونتيجة لإخضاع المعايير للاختبار الميداني واستخدام أدوات التحليل الإحصائي .

وخلصت الدراسة الى أهم النتائج : إن هناك مجموعة من المعايير والتي إن توفرت في المؤسسات العامة ستعمل على ضمان نجاح تطبيق مقاييس الأداء المتوازن، ومن المعايير دعم الإدارة العليا متطلباً أساسياً لازماً لنجاح تطبيق مقاييس الأداء المتوازن في المؤسسات العامة تعد المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ملائمة للتطبيق في المؤسسات العامة، تعد المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن كافية لإدارة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة، تعد المحاور غير المالية أكثر أهمية من المنظورات المالية في عملية التقييم في المؤسسات العامة.

2- دراسة الأحص (2014)، بعنوان : أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة على البنك التجاري اليمني .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنك التجاري اليمني، وكذلك التعرف على مستوى الاداء المؤسسي له، فضلاً عن اختبار علاقة الاثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الاداء المؤسسي للبنك التجاري اليمني، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الادارة العليا والوسطى والقياديين من الادارة التشغيلية، وجميع مدراء فروع البنك في جميع المحافظات، والبالغ عددهم (112) فرداً، وتم اختيار العينة وفقاً لأسلوب الحصر الشامل، واعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت الدراسة للنتائج من أهمها : إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ظهرت بشكل متسلسل من حيث درجة اهميتها من الاكثر الى الاقل اهمية وذلك حسب استجابات افراد العينة، حيث كان مستوى ممارسة البنك التجاري لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية مجتمعة كانت بدرجة متوسطة، اما بالنسبة لمستوى ممارسة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية منفردة فقد حصلت استراتيجية الاختيار والتعيين على الترتيب الاول وبدرجة مرتفعة، والترتيب الثاني كان لاستراتيجية التخطيط وبدرجة متوسطة، والترتيب الثالث فكان لاستراتيجية التدريب والتنمية البشرية وبدرجة متوسطة، والترتيب الرابع لاستراتيجية تقييم الاداء وبدرجة متوسطة، واخيرا الترتيب الخامس لاستراتيجيات التعويضات وبدرجة منخفضة، إن مستوى الاداء المؤسسي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن كان مرتفعاً . هناك اثراً ايجابياً ذو دلالة احصائية لاستراتيجية الاختيار والتعيين واستراتيجية التدريب فقط على الاداء المؤسسي.

3- دراسة مسعودة وصافية (2013)، بعنوان: أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للتموين الخشب ومشتقاته في مدينة ورقلة الجزائرية، الذي كان كمبادرة لمعرفة مدى أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية كونها جزءاً هاماً في تنمية وتطوير كفاءات الموارد البشرية، وعن طريقها توضع سياسات التوظيف (الاختيار والتعيين)، نظام الأجور والحوافز وتقييم الأداء. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .



وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كانت أهمها: لا تعتمد المؤسسة في تقييم عمالها على الطريقة الحديثة وكان الاعتماد على التقييم الفردي . هناك علاقة تأثير مباشرة لكل من سياسات التوظيف، نظام الأجور، والتعويضات، العلاوات والحوافز، وكذلك تقييم الأداء في تحقيق ميزة تنافسية من خلال أبعاد الجودة والإطار الوطني لمؤسسة وأخيرا المورد البشري .

4- دراسة الفياض (2011)، بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي .

هدفت هذه الدراسة في الكشف عن نمط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وفيما لو كانت موائمة لقيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي، ولتحقيق اختبارات الفرضيات استخدمت الدراسة الميدانية وطبقت على عينة من المدراء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في وزارة النقل، والمدراء ومعاونيهم في بعض شركات وزارة النقل ( كشركة الخطوط الجوية العراقية، الشركة العامة للطيران المدني، الشركة العامة للسكك الحديدية، الشركة العامة للنقل البري، الشركة العامة للنقل البحري ) ، وبلغ عدد أفراد العينة (42)، ولقياس رضا الزبون تم اخذ عينة من القطاع الجوي وسكك الحديد وبلغ عدد أفراد العينة لرضا الزبون (46)، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، والزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية وبعض الوثائق الرسمية لاستكمال بيانات الدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج من أهمها: إن جميع علاقات التأثير لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية وكذلك كانت جميعها ذو دلالة معنوية . مما يشير إلى دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التأثير على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات .

5- دراسة المشرقي (2010)، بعنوان: استراتيجية ادارة الموارد البشرية واثرها على اداء الموظفين في المنظمات الخدمية: دراسة ميدانية .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل علاقة الأثر والارتباط بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية واداء الموظفين في المصارف الاسلامية في الجمهورية اليمنية . وتكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف الاسلامية العاملة، وعددها (4) مصارف، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (297) موظف . وتوصلت الدراسة الى النتائج من أهمها : كان المستوى الكلي لتطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية مرتفع .وقد تدرجت الاهمية كالتالي : الاختيار والتعيين، الاستقطاب، تخطيط الموارد البشرية، الترقية، الاجور والرواتب، الحوافز المادية والمعنوية . وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين متغيرات استراتيجية ادارة الموارد البشرية واداء الموظفين لدى مجتمع الدراسة المنظمات الخدمية .

## ثانياً : الدراسات باللغة الاجنبية

1- دراسة ( Rebecca et al., 2013 ) بعنوان :

**"The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance :The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices. "**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي حيث تم دراسة (118) منظمة صناعية ومالية .

وتوصلت الدراسة للنتائج من أهمها: هناك أثراً عالياً لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على ممارسات الموارد البشرية. وبينت النتائج كذلك ان الاستراتيجيات تعزز الأداء المالي وتسهل عملية تنفيذ الاستراتيجيات بشكل افضل .

2- دراسة (Jery, 2013)، بعنوان :

**" Strategic Human Resource Management and Performance; The Universalistic Approach – Case of Tunisia "**

هدفت هذه الدراسة لبيان العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء دراسة حالة في تونس . حيث تم استخدام مدخل شمولي وتم اختيار منهجية نوعية في التحليل .

حيث أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها : ان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تسهم في تطوير وظيفة الموارد البشرية وكذلك اعتبار رأس المال البشري كأصل من أصول المنظمة وبينت التأثير المباشر والايجابي لاستراتيجيات الموارد البشرية على زيادة الأداء الوظيفي .

3- دراسة (Ayanda & Sani, 2010)، بعنوان :

**" Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness in the  
Public Sector: Some Evidence from Niger State "**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر استراتيجيه ادارة الموارد البشرية في الاداء المؤسسي . يتالف مجتمع الدراسة من جميع الوزارات في القطاع العام النيجري، وتم اختيار عينة الدراسة من (255) رئيس قسم في الوزارات كعينة للدراسة .

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية : ان مستوى ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية كان متوسط . وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الفعالية التنظيمية.

4- دراسة (Wan et. al, 2002) بعنوان :

**" Strategic Human Resource Management and Performance; The Universalistic  
Approuch – Case of Tunisia "**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء الشركات . وتكون مجتمع الدراسة من الشركات متعددة الجنسيات والشركات المحلية في سنغافورة والبالغ عدد (191)، وتم اختيار الدراسة من مدراء الشركات حصراً .

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي : يتم ممارسة إستراتيجيات الموارد البشرية بدرجة مرتفعة، حيث حصلت إستراتيجية تقييم الاداء على درجة ممارسة مرتفعة جداً بينما حصلت إستراتيجية التدريب على درجة ممارسة مرتفعة، وكان مستوى أداء الشركات مرتفع جداً .

**" Human Resources Management and Firm Performance: The Differential Role of Managerial Affective and Continuance Commitment "**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وأداء الشركة وتكون مجتمع الدراسة من (463) شركة صينية، وتم اختيار عينة الدراسة بناءً على اسلوب العينة القصدية والبالغ عددها (554) موظف .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها : ان مستوى استراتيجيات ادارة الموارد البشرية قد كانت بدرجة مرتفعة .بينما كان مستوى اداء الشركة متوسط . هناك علاقة ايجابية بين النظم الفرعية لإدارة الموارد البشرية (امان الموظفين، اختيار الموظفين، المشاركة في اتخاذ القرارات، التعويضات، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي ) واداء الشركة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### مقدمة :

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات، التي استخدمت في الدراسة، كما يتضمن تعريفاً بمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة فيها، وكيفية بنائها، وإجراءات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها، إضافة إلى وصف الطريقة الإحصائية، التي استخدمت في تحليل البيانات، للوصول إلى النتائج .

#### منهجية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، حيث أن الهدف هو قياس مدى بطاقة الأداء المتوازن للأداء الاستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، واستخدم الباحث الأسلوب الوصفي لوصف البيانات الضرورية في المؤسسة موضع الدراسة والتي من خلالها يتم الحكم على نجاح تطبيق المقياس، وتعد دراسة تحليلية من خلال الاعتماد فيها بشكل كامل على المسح الميداني لمجتمع الدراسة من خلال عينتها، أما من حيث أداة الدراسة استخدم الباحث الايتبانه كأداة للحصول على البيانات الضرورية واللازمة لاختبار صحة فرضيات الدراسة .

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تشكل مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن والبالغ عددهم (310)، وتكونت عينة الدراسة من (150) موظفاً في مؤسسة الضمان الاجتماعي، تم اختيارهم بطريقة عشوائية (Krejcie & Morgan, 1970)، استرد منهم (145) استبانة، وتبين أن هناك (5) استبانات غير صالحة للتحليل، وبالتالي بلغت عدد الاستبانات القابلة للتحليل الإحصائي (140) استبانة، كما مبين في الجدول رقم (4) .

## مصادر جمع البيانات:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية فقد اعتمد الباحث على نوعين من مصادر المعلومات، وهما :

أولاً : المصادر الأولية : قام الباحث بغية معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، على اعتماد استمارة الأسئلة أو ما يطلق عليها الاستبيان والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث اعتبرها الباحث أداة للدراسة جيدة مقارنة بمجتمع الدراسة؛ حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من خلال الباحث شخصياً .

ثانياً : المصادر الثانوية : اعتمد الباحث في جمعه للمعلومات بغية معالجة الجانب النظري للدراسة على مصادر متنوعة منها :

المراجع والكتب ذات العلاقة بموضوع الدراسة استراتيجية الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي .

الأبحاث المنشورة في مجلات علمية متخصصة والمواقع الالكترونية .

رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية .

## أداة الدراسة :

تمت صياغة أداة الدراسة بالشكل الذي يمكن الباحث من دراسة المتغيرات بالشكل الصحيح . هذا وقد أعدت الاستبانة بحيث يقوم المجيب بوضع إشارة (✓) أمام كل فقرة من الفقرات الخاصة بالمحور، إذ يوجد مقابل كل فقرة أعمدة تعكس خمسة مستويات للإجابة أو للموافقة من عدمه، ويمثل كل مستوى وزناً معيناً تصاعدياً يتدرج من (1 إلى 5) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، مع العلم أن جميع الفقرات كانت إيجابية في الاستبانة، ويبين الجدول رقم (1) الآتي مجالات الإجابة وأوزانها :

جدول رقم (2) مجالات الإجابة وأوزانها

الإجابات بدرجة الموافقة	القيمة المعطاة للبند أو الأوزان
موافق بشدة	5
موافق	4
موافق بدرجة متوسطة	3
لا أوافق	2
لا أوافق بشدة	1

وتم إجراء الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة للتأكد من أن الأداة التي تم استخدامها لديها القدرة على قياس ما ينبغي قياسه، كما تهدف إلى التعرف على درجة مصداقية إجابات أفراد العينة، ومن هذه الاختبارات التي تم استخدامها هي كالآتي :

اختبار صدق الأداة :

تستخدم للتأكد من أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة ولتحقيق ذلك قام الباحث بعرضها على مجموعة من المختصين بهدف التأكد من وضوح العبارات المستخدمة وسهولتها، وشمولها وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم الأخذ بالملاحظات والآراء التي أبدوها المحكمون وخصوصاً الملاحظات التي اجتمعت الآراء عليها .



## اختبار ثبات الأداة :

تستخدم لمعرفة ثبات الأداة وإمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة نفسها على الأفراد أنفسهم في ظل ظرف واحد، ولاختبار ثبات الاستبانة وإمكانية الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم استخدام مقياس الاتساق الداخلي (كروناخ ألفا) لقياس درجة الثبات لإجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة على أسئلة الاستبانة .

ويمكن تفسير قيمة ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ولذا فإن قيمتها تتراوح بين (1-0) وأن القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس هي (60%) فأكثر (Sekaran, 2003)، وقد أظهرت نتائج احتساب هذا المعامل أن ثبات الفقرات كان مقبولاً، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على الاستبانة في اختبار الفرضيات، كما موضح في الجدول (3) :

جدول رقم (3)

نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات البيانات الواردة في الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا
تخطيط الموارد البشرية	5	0.946
الاختيار والتعيين	4	0.949
التدريب	5	0.951
التعويضات	5	0.947
تقييم الاداء	5	0.947
مجال استراتيجية الموارد البشرية ككل	24	0.941

0.948	5	البعد المالي
0.946	5	بعد المستفيدين
0.948	5	بعد العمليات الداخلية
0.945	5	بعد التعلم والنمو
0.942	20	مجال الاداء الاستراتيجي ككل

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول رقم (3) أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ (ألفا) لإجابات مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة عن كل مجالاتها كانت مقبولة، وكما أن قيمة المعامل ألفا للأداة ككل (0.951)، كان أكبر من (60%) (0.60)، ويدل ذلك على وجود درجة مقبولة من الثبات والمصدقية، وهناك اتساق داخلي أيضا بين فقرات الاستبانة، ولذا فقد أعتمد الباحث هذه الاستبانة كمصدر أولي لجمع بيانات الدراسة، وبالتالي فإنه يمكن تعميم الاسئلة على مجتمع الدراسة .

#### المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

نظراً لأن الأسلوب الملائم في التحليل يعتمد بشكل رئيس على نوع البيانات المراد تحليلها، فقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية وباستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والاقتصادية (Statistical Package for Social Sciences, SPSS)، وذلك من أجل توظيف البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وفي ضوء طبيعة المتغيرات وأساليب القياس وأغراض التحليل فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري : تم استخدام المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة، والانحراف المعياري يعبر عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي مقاساً بوحدات المتغير نفسه .

التكرارات والنسب المئوية: يستخدم هذا المقياس لوصف البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمستجيبين وإعطائها ترتيب حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة

معاملات الارتباط تستخدم في تحديد وقياس الارتباط بين المتغيرات، حيث تم استخدام معامل الارتباط معامل تضخم التباين والتباين المسموح به .

اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي

معامل الثبات (Cronbach's Alpha) : الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه؛ بأن يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة، حيث قام الباحث باستخدام معامل الثبات معتمد طريقة (كر وناخ ألفا) .

اختبار معادلة الانحدار الخطي المتعدد: لأختبار صحة الفرضيات لأثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع .

عرض خصائص أفراد عينة مجتمع الدراسة

يتناول الباحث في هذه الفقرة استعراض الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة من خلال وصفها وصفاً تفصيلياً استناداً إلى إجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستبانة ضمن فقرة البيانات الشخصية والوظيفية، حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة، وكانت النتائج على النحو الآتي :

الجدول رقم (4)

توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للخصائص الديموغرافية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	93	66.4%
	أنثى	47	33.6%
	المجموع	140	100%
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	49	35.0%
	5 - اقل من 10 سنة	18	12.9%
	10 - اقل من 15 سنة	38	27.1%
	15 سنة فأكثر	35	25.0%
	المجموع	140	100%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	4	2.9%
	دبلوم	28	20.0%
	بكالوريوس	74	52.9%
	دراسات عليا		24.3%
	المجموع	140	100%

العمر	اقل من 30 سنة	27	19.3%
	30-اقل من 40 سنة	57	40.7%
	40-اقل من 50 سنة	42	30.0%
	50 سنة فاكثر	14	10.0%
	المجموع	140	100%
المسمى الوظيفي	مدير	16	11.4%
	مديرية مديرية	13	9.3%
	رئيس قسم	66	47.1%
	موظف	45	32.1%
	المجموع	140	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى ما يلي :

- أن أغلبية أفراد المجتمع هم من الذكور حيث بلغ عددهم (93) وبنسبة (66.4%)، بينما بلغ عدد الاناث (47) وبنسبة (33.6%)، وتشير تلك النتيجة إلى أن أغلب شاغلي الوظائف الإدارية في المستويات العليا والوسطى من جنس الذكور .

- أظهرت نتائج وحدة التحليل أن (49) من أفراد المجتمع كان لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) وبنسبة (35.0%) من إجمالي أفراد المجتمع، أما ذوي الخبرة (5- أقل من 10 سنة) فقد بلغ عددهم (18)، وبنسبة (12.9%)، حيث بلغ عدد ذوي الخبرة (10- أقل من 15 سنة) (38) فرد، وبنسبة (27.1%) في حين بلغ عدد الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن (15 سنة) بلغ عددهم (35) وبنسبة (25.0%) من أفراد المجتمع، وتدلل هذه النتائج أن المؤسسة متبعة استراتيجيات التوازن في الهيكل التنظيمي بحيث ظهرت النسب متقاربة نسبياً فيما بينها ولا تستغني عن الخبرات بسهولة بحيث يشكل فراغ لدى إدارة المؤسسة .

- حيث يظهر أغلب مجتمع من حملة شهادة بكالوريوس بلغ عددهم (74) وبنسبة (52.9%)، في حين بلغ عدد من يحملون مؤهل دراسات عليا (34)، وبنسبة (24.3%)، بينما من يحملون شهادات دبلوم بلغ عددهم (28) وبنسبة (20.0%)، حين حصلوا حملة شهادة ثانوية العامة (4) وبنسبة (2.9%) أقل عدد من إجمالي أفراد المجتمع، مما تدل هذه النتيجة أن المؤسسة تتبع إستراتيجية التعيين والاختيار للمؤهل العلمي بدرجة بكالوريوس أكثر من باقي المؤهلات التعليمية .

- أظهرت نتائج التوزيع أن أغلبية أفراد المجتمع هم ممن ينتمون إلى الفئة العمرية (30- أقل من 40) وبنسبة (40.7%)، وتأتي بعدها الفئة العمرية (40- أقل من 50 سنة)، حيث يبلغ عددهم (42) وبنسبة (30.0%)، والفئة (أقل من 30 سنة) عددهم (27)، والفئة (50 سنة فأكثر) بلغ عددهم (14)، وبنسبة (10.0%) من إجمالي أفراد المجتمع . وهذا يدل على أن معظم عينة الدراسة من متوسط العمر، مما يدل على أن المؤسسة مكثفية بالموارد البشري لديهم وتطلب حسب حاجتها .

- وتظهر النتائج أن المسمى الوظيفي رئيس قسم بلغ عددهم (66) وبنسبة (47.1%)، بينما المسمى الوظيفي (موظف) بلغ عددهم (45) وبنسبة (32.1%)، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع من المسمى الوظيفي (مدير، ومدير مديرية) (16، 13)، وبنسبة (11.4%، 9.3%) على التوالي، مما يعزو الباحث النتيجة أن هذا المسمى أكثر المستجيبين على الاستبانة من خلال اختيارهم .

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل البيانات

بغية استجلاء آراء أفراد عينة الدراسة بصدد قياس أثر استراتيجية الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، فقد اعتمد الباحث لمعالجة بيانات المتوسط الحسابي كمقياس لإجابات أفراد العينة، والانحراف المعياري لقياس مدى التشتت في إجابات أفراد العينة، والاساليب الإحصائية الأخرى التي من خلالها يتم التوصل إلى النتائج، وكما يلي عرض نتائج تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة .

#### المبحث الأول: تحليل البيانات

بهدف تحليل نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة فقد تم تصنيف الأوساط الحسابية لمجتمع الدراسة باحتساب المتوسط المرجح (درجة التقييم) من خلال المعادلة التالية :

طول الفترة = (الحد الأعلى للبديل / الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$$\text{طول الفترة} = 3 / (4/5) = 1.33$$

وبالتالي يصبح التوزيع كما هو موضح في الجدول (5) :

جدول رقم (5)

الأوساط المرجحة لإجابات مجتمع الدراسة

المتوسط المرجح	درجة التقييم
اقل من 2.34	منخفضة
2.34- اقل من 3.68	متوسطة
3.68- 5	عالية

وكانت نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مجالات الدراسة وفقراتها التي تناولتها الاستبانة، بناءً على تحليل تلك الإجابات، كما يلي :

المطلب الأول : تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية الموارد البشرية ككل :

تضمن المتغير المستقل للدراسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الاستبانة على (5) أبعاد تم قياسها من خلال الدراسات السابقة بحيث تتناسب مع متطلبات الدراسة وواقع مجتمع الدراسة، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها للأبعاد من أجل معرفة أي من الأبعاد التي حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية، وكانت نتائج التحليل لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير المستقل كما يلي :



جدول رقم (6)

نتائج آراء أفراد العينة حول مجال استراتيجيات الموارد البشرية

الرقم	الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	3.96	0.62	عالية
2	5	استراتيجية الاختيار والتعيين	3.73	0.78	عالية
3	3	استراتيجية التدريب	3.82	0.76	عالية
4	4	استراتيجية التعويضات	3.74	0.72	عالية
5	2	استراتيجية تقييم الأداء	3.92	0.66	عالية
		استراتيجية الموارد البشرية ككل	3.84		عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال استراتيجيات الموارد البشرية، قد تراوحت ما بين (3.96 - 3.73)، جاء في المرتبة الأولى بُعد (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية) بمتوسط حسابي (3.96) ودرجة تقييم عالية، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد (استراتيجية تقييم الأداء) بمتوسط حسابي (3.92) ودرجة تقييم عالية، واحتل في المرتبة الثالثة بُعد (استراتيجية التدريب) بمتوسط حسابي (3.82)

بدرجة تقييم عالية، وفي المرتبة الرابعة بُعد (استراتيجية التعويضات) بمتوسط حسابي (3.74) ودرجة تقييم عالية، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد (استراتيجية الاختيار والتعين) بمتوسط حسابي (3.73) ودرجة تقييم عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال استراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل (3.84) بدرجة تقييم عالية .

كما يشير الجدول (6) إلى أن الانحراف المعياري يشير إلى التشتت المنخفض في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى إستراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن .

قام الباحث بعدها باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بُعد من أبعاد استراتيجية الموارد البشرية على حدة، وكالآتي :

#### 1 - البُعد الأول : تحليل نتائج استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

تضمن البُعد الأول في الاستبانة على (5) فقرات تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة، ويوضح الجدول (7) نتائج التحليل التي تم التوصل إليها حول بُعد استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، وتحليل آراء عينة الدراسة على مستوى كل فقرة تبين ما يلي :

جدول رقم (7)

نتائج آراء أفراد العينة حول استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	تعمل إدارة الموارد البشرية على احداث توازن كمي بين الموارد البشرية في المؤسسة.	3.94	0.95	عالية
2	تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة البيئات المؤثرة على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية مستقبلاً .	3.83	0.70	عالية
3	تتخذ إدارة الموارد البشرية سياسات ملائمة لمعالجة الفائض من الموارد البشرية في المؤسسة.	3.82	0.85	عالية
4	تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بمراجعة ومعالجة خططها بشكل مستمر.	4.04	0.75	عالية
5	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطط وبرامج مسبقة لتلبية احتياجات المؤسسة من الموارد .	4.17	0.67	عالية
	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية ككل	3.96		عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع الدراسة حول بُعد تخطيط الموارد البشرية على مستوى الفقرات الفرعية، وقد نالت الفقرة رقم (5) على أعلى متوسط حسابي (4.17)، وتظهر النتائج الانحراف المعياري المنخفض، ويدل ذلك على تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، أي أنهم يقتربون بآرائهم وبنسبة كبيرة حول مستوى إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، بينما حصلت الفقرة رقم (3) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.82)، وهذا يعني أن المؤسسة تحرص على أن تربط إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة؛ باعتبارها شريك يجب اخذها في الاعتبار عند إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بحيث تتوافق مع الإستراتيجية العامة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.96) بدرجة تقييم عالية، ويعزو الباحث النتيجة إلى أن هناك درجة موافقة عالية من قبل آراء أفراد العينة على أن إدارة المؤسسة تمارس إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية بمستوى عالي .

## 2- البعد الثاني: نتائج تحليل استراتيجية الاختيار والتعيين

تضمن البعد الثاني في الأستبانة على (4) فقرات تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، كما يوضح الجدول (8) نتائج التحليل التي تم التوصل إليها حول استراتيجية الاختيار والتعيين، وتحليل آراء عينة الدراسة على مستوى كل فقرة تبين ما يلي :

جدول رقم (8)

نتائج آراء أفراد العينة حول استراتيجية الاختيار والتعيين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	تعتبر عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة على أساس اختيار العنصر البشري متعدد المهارات والقدرات .	3.92	0.87	عالية
2	تعتمد المؤسسة على المصادر المختلفة في الاختيار والتعيين لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.	3.71	0.96	عالية
3	تستخدم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أنواعاً مختلفة من الاختبارات للمتقدمين لشغل الوظائف تتناسب مع طبيعة العمل .	3.62	0.98	متوسطة
4	تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف وفق معايير موضوعية.	3.69	0.90	عالية
	استراتيجية الاختيار والتعيين ككل	3.73		عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (8) أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع الدراسة على أن نتائج فقرات الفرعية متقاربة لبعد استراتيجية الاختيار والتعيين ، حيث جاءت الفقرة رقم (1) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) بدرجة تقييم عالية، بينما نالت الفقرة رقم (3) على أقل متوسط حسابي، حيث بلغ (3.62) وبدرجة تقييم متوسطة، وتظهر النتائج الانحراف المعياري المنخفض،

ويدل ذلك على تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، أي أنهم يقتربون بأرائهم وبنسبة كبيرة حول مستوى إستراتيجية الاختيار والتعيين وأهمية العنصر البشري الذي يتم اختياره في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وهذا يدل على أن المؤسسة تحرص على اختيار الموظفين متعددي المهارات والذين يمكنهم العمل في أكثر من مجال، وأهمية استخدام المؤسسة أنواعاً مختلفاً من الاختبارات للمتقدمين لشغل الوظائف، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.73) بدرجة تقييم عالية، ويعزو الباحث النتيجة إلى أن هناك درجة موافقة عالية من قبل آراء أفراد العينة على أن إدارة المؤسسة تمارس إستراتيجية الاختيار والتعيين بمستوى عالي .

### 3- البعد الثالث : نتائج تحليل استراتيجية التدريب

تضمن البعد الثالث في الاستبانة على (5) فقرات تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، ويظهر في الجدول (9) نتائج التحليل التي تم التوصل إليها حول بُعد استراتيجية التدريب، وعند تحليل آراء عينة الدراسة على مستوى كل فقرة تبين ما يلي :

جدول رقم (9)

نتائج آراء أفراد العينة حول استراتيجية التدريب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	تقوم المؤسسة بتخصيص موازنة مناسبة لبرامج التدريب وتنمية الموظفين .	4.06	0.97	عالية
2	تركز برامج التدريب في المؤسسة على معالجة جوانب الضعف في أداء الموظفين .	3.72	0.96	عالية
3	تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتصميم استراتيجية التدريب على ضوء احتياجات المؤسسة	3.86	0.95	عالية
4	يتم وضع جدول زمني محدد لتنفيذ الخطط والبرامج التدريبية من قبل المؤسسة .	3.95	0.87	عالية
5	تتابع إدارة الموارد البشرية مدى التقدم الحاصل في أداء الموظفين بعد التدريب في المؤسسة .	3.54	1.08	متوسطة
	استراتيجية التدريب ككل	3.82		عالية

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يظهر الجدول رقم (9) أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات استراتيجية التدريب، وقد

نالت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي (4.06) بدرجة تقييم عالية، بينما الفقرة رقم (5)

حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (3.54)

وبدرجة تقييم متوسطة، وتظهر النتائج الانحراف المعياري المنخفض نسبياً، ويدل ذلك على التقارب النسبي في آراء أفراد الدراسة حول فقرات إستراتيجية التدريب، أي أنهم يقتربون بآرائهم على أهمية إستراتيجية التدريب لذلك تهتم المؤسسة في تخصيص الموازنات الخاصة بتدريب الموظفين، وهذا ينطلق من شعور المؤسسة بأهمية التدريب وحرصها على اكتساب الموظفين المهارات والقدرات التي تمكنهم من اداء الاعمال بكفاءة وتمكنهم من مواكبة التغيرات والتطورات التي تشهدها البيئة المحيطة بالمؤسسة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.82) وبدرجة تقييم عالية، ويعزو الباحث النتيجة إلى أن هناك درجة موافقة عالية من قبل آراء أفراد العينة على أن إدارة المؤسسة تمارس إستراتيجية التدريب بمستوى عالي .

#### 4- البعد الرابع : استراتيجية التعويضات

تضمن البعد الرابع في الاستبانة على (5) فقرات تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، ويوضح الجدول (10) نتائج التحليل التي تم التوصل إليها حول بُعد استراتيجية التعويضات، وتحليل آراء عينة الدراسة على مستوى كل فقرة تبين ما يلي :



جدول رقم (10)

نتائج آراء أفراد العينة حول استراتيجية التعويضات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	تعتمد سياسة المؤسسة في منح الحوافز والمكافآت على قواعد وأسس عملية .	4.08	0.76	عالية
2	التعويضات التي تعتمد عليها المؤسسة تتناسب مع توقعات الموظفين.	3.60	0.98	متوسطة
3	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم أداء الموظفين كأساس لمكافأة الموظفين .	3.95	0.90	عالية
4	تقوم المؤسسة بمراجعة وتعديل استراتيجية التعويضات بصورة مستمرة .	3.61	0.92	متوسطة
5	تستخدم المؤسسة نظام اجور يهدف الى جذب واستقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة .	3.44	1.12	متوسطة
	استراتيجية التعويضات ككل	3.74		عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لبُعد استراتيجية التعويضات ككل، فقد تراوحت ما بين (3.44 - 4.08)، ونالت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي (4.08) بدرجة تقييم عالية، بينما جاءت الفقرة رقم (5) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.44)

وبدرجة تقييم متوسطة، وتظهر النتائج الانحراف المعياري المنخفض نسبياً في قيمة التشتت، ويدل ذلك على التقارب النسبي في وجهة نظر أفراد العينة حول فقرات إستراتيجية التعويضات في المؤسسة، أي أنهم يقتربون بآرائهم حول منح المؤسسة الحوافز والمكافآت حسب قواعد واسس موضوعية، وأن نظام التعويضات المتبعة في المؤسسة ضمن سياسات وتعليمات ثابتة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.74)، وبدرجة تقييم عالية، ويعزو الباحث النتيجة إلى أن هناك درجة موافقة عالية من قبل آراء أفراد العينة على أن إدارة المؤسسة تمارس إستراتيجية الاختيار والتعيين بمستوى عالي .

#### 5- البعد الخامس : نتائج تحليل استراتيجية تقييم الأداء

تضمن البعد الخامس في الاستبانة على (5) فقرات تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، وتظهر في الجدول (11) التالي نتائج التحليل التي تم التوصل إليها حول بُعد استراتيجية تقييم الأداء، وبتحليل آراء عينة الدراسة على مستوى كل فقرة تبين ما يلي :

جدول رقم (11)

نتائج آراء أفراد العينة حول استراتيجية تقييم الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	تتم عملية تقييم أداء الموظفين في المؤسسة بصورة دورية .	4.09	0.79	عالية
2	يتم استخدام معايير موضوعية لتقييم الأداء لجميع الموظفين في المؤسسة .	3.91	0.88	عالية
3	يتم تنفيذ تقييم أداء الموظفين في المؤسسة من قبل الرؤساء والمدراء المباشرين .	4.02	0.90	عالية
4	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم أداء الموظفين للتعرف على نقاط الضعف وتلافيها مستقبلاً .	3.70	0.85	عالية
5	تُعد عملية تقييم أداء الموظفين في المؤسسة أداة للتأكد من مدى تحقيق الاهداف الموضوعة .	3.89	0.79	عالية
	استراتيجية تقييم الأداء ككل	3.92		عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يظهر الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد استراتيجية تقييم الأداء ترواحت قيمتها ما بين (3.70- 4.09)، وقد نالت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي (4.09) بدرجة تقييم عالية، بينما حصلت الفقرة رقم (4) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.70)

وبدرجة تقييم عالية، وأظهرت النتائج الانحراف المعياري المنخفض، ويدل ذلك على وجود تقارب في آراء أفراد عينة الدراسة، أي أنهم يقتربون بآرائهم بنسبة كبيرة على أهمية إستراتيجية تقييم الأداء في المؤسسة، وتهتم فيه المؤسسة من أجل تقييم أداء موظفيها بشكل دوري، ويعني أن الطريقة المتبعة في تقييم الأداء هي السائدة بحيث يتم تقييم أداء الموظفين من خلال رؤسائهم المباشرين، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.92)، وبدرجة تقييم عالية، ويعزو الباحث النتيجة إلى أن هناك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن إدارة المؤسسة تمارس إستراتيجية التعويضات بمستوى عالي .

المطلب الثاني: نتائج آراء أفراد العينة حول الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن .

تضمن الأداء الاستراتيجي في الاستبانة على (4) أبعاد تم قياسها من خلال الدراسات السابقة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، بحيث تتناسب مع متطلبات الدراسة وواقع مجتمع الدراسة، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها للبعد من أجل معرفة أي من الأبعاد التي حصلت على المتوسط الحسابي الأكبر، وكانت نتائج التحليل لإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي :

جدول رقم (12)

نتائج آراء أفراد العينة حول مجال الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن

الرقم	الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	2	البعد المالي	3.91	0.77	عالية
2	3	بعد المستفيدين	3.87	0.68	عالية
3	1	بعد العمليات الداخلية	4.02	0.55	عالية
4	4	بعد التعلم والنمو	3.85	0.64	عالية
		الأداء الاستراتيجي ككل	3.91		عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يظهر من الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال الأداء الاستراتيجي، قد تراوحت ما بين (4.02 - 3.85)، جاء في المرتبة الأولى بُعد (العمليات الداخلية) بمتوسط حسابي (4.02) ودرجة تقييم عالية، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد (المالي) بمتوسط حسابي (3.91) ودرجة تقييم عالية، واحتل في المرتبة الثالثة بُعد (المستفيدين) بمتوسط حسابي (3.87) بدرجة تقييم عالية، وفي المرتبة الرابعة بُعد (التعلم والنمو) بمتوسط حسابي (3.85) ودرجة تقييم عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال الأداء الاستراتيجي ككل (3.91) وبدرجة تقييم عالية، مما تدل النتائج إلى أن مستوى الأداء الاستراتيجي في المؤسسة يرتفع كلما قامت المؤسسة بمراجعة استراتيجياتها في الموارد البشرية بصورة مستمرة

كما يشير الجدول (12) إلى أن الانحراف المعياري بالنسبة للأداء الاستراتيجي يشير إلى التشتت المنخفض في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد بطاقة الاداء المتوازن، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الاستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن .

قام الباحث بعدها باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداء الاستراتيجي باستخدام أبعاد بطاقة الاداء المتوازن كلاً على حدا، وكالآتي :

البعد الأول : نتائج تحليل البُعد المالي

تضمن البُعد الاول في الاستبانة على (5) فقرات تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، ويظهر الجدول (13) نتائج التحليل التي تم التوصل أليها حول مستوى البُعد المالي .

جدول رقم (13)

نتائج آراء أفراد العينة حول فقرات البعد المالي ككل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	تحقق المؤسسة تزايد في العائد على الموجودات	4.08	0.86	عالية
2	يوجد تزايد في حجم استثمارات المؤسسة .	4.03	0.87	عالية
3	تحقق المؤسسة تزايد في التدفق النقدي .	3.89	0.89	عالية
4	يوجد ارتفاع ملحوظ في العوائد المالية للمؤسسة	3.85	0.93	عالية
5	تحقق المؤسسة تزايد في العائد على الملكية .	3.76	0.96	عالية
	البعد المالي ككل	3.91		عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من النتائج في الجدول رقم (13) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات المكونة للبعد المالي والمتعلقة بمجال الأداء الاستراتيجي تقع ضمن درجة تقييم عالية، وقد نالت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي مقدراه (4.08) ودرجة تقييم عالية، بينما حصلت الفقرة رقم (5) على أقل متوسط حسابي (3.76) بدرجة تقييم عالية، وهذا يدل على الثقة المتزايدة التي يوليها المستفيدين للمؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة العائد من الموجودات للمؤسسة، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد المالي ككل (3.91) بدرجة تقييم عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة أن هناك درجة موافقة من قبل أفراد العينة حول مستوى الأداء المالي للمؤسسة .

كما يشير الجدول (13) إلى أن الانحراف المعياري يشير إلى التشتت المنخفض نسبياً في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد المالي، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الاستراتيجي من خلال البعد المالي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن

البعد الثاني : نتائج تحليل بُعد المستفيدين

تضمن البُعد الثاني في الاستبانة على (5) فقرات تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، ويوضح الجدول (14) نتائج التحليل التي تم التوصل إليها حول مستوى المستفيدين .



جدول رقم (14)

نتائج آراء العينة حول فقرات بعد المستفيدين ككل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	يوجد مستوى عالي من الرضا عند المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة .	3.74	0.97	عالية
2	انخفض عدد الشكاوى المقدمة من قبل المستفيدين اتجاه المؤسسة بصورة مستمرة.	3.67	0.96	متوسطة
3	تقدم المؤسسة الخدمات بمستوى عالي وتلبي احتياجات المستفيدين المختلفة.	3.97	0.73	عالية
4	تعمل المؤسسة على قياس رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة	4.07	0.72	عالية
5	تلبي الخدمات المقدمة في المؤسسة طموحات وتوقعات المستفيدين	3.88	0.85	عالية
	بعد المستفيدين ككل	3.87		عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من النتائج الجدول رقم (14) إلى أن المتوسطات الحسابية أغلب الفقرات المكونة لبعء المستفيدين والمتعلقة بمجال الأداء الاستراتيجي تقع ضمن درجة التقييم عالية، وقد نالت الفقرة رقم (4) على أعلى متوسط حسابي (4.07) بدرجة تقييم عالية، بينما حصلت الفقرة رقم (2) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.67) ودرجة تقييم متوسطة، وهذا يدل على أن المؤسسة تولي الأهتمام الكبير برضا المستفيدين من الخدمات المقدمة حفاظاً على سمعة المؤسسة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعء المستفيدين ككل (3.87) بدرجة تقييم عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة أن هناك درجة موافقة من قبل أفراد العينة حول مستوى الأداء في تقديم الخدمات والاهتمام بالمستفيدين بالنسبة للمؤسسة .

كما يشير الجدول (14) إلى أن الانحراف المعياري يشير إلى التشتت المنخفض في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المستفيدين، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الاستراتيجي من خلال بعد المستفيدين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن

#### البعد الثالث : نتائج تحليل بُعد العمليات الداخلية

تضمن البُعد الثالث في الاستبانة على (5) فقرات تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، ويظهر الجدول (15) نتائج التحليل التي تم التوصل إليها حول مستوى العمليات الداخلية .

## نتائج آراء العينة حول فقرات العمليات الداخلية ككل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	تقدم المؤسسة الخدمات بناءً على نتائج احتياجات المستفيدين .	3.91	0.89	عالية
2	تُحدث المؤسسة تغييرات في أنماط تقديم الخدمات تماشيًا مع التطورات التكنولوجية .	4.06	0.61	عالية
3	توفر المؤسسة نظم المعلومات اللازمة عند الحاجة إليها في الوقت المناسب .	4.14	0.72	عالية
4	تعمل المؤسسة على التحسين والتطوير المستمرة في تقليص الوقت الضائع للخدمات .	4.03	0.65	عالية
5	تقوم المؤسسة في تبسيط إجراءات العمل الداخلية للخدمات .	3.99	0.70	عالية
	بعد العمليات الداخلية ككل	4.02		عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من النتائج في الجدول رقم (15) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المكونة لبُعد العمليات الداخلية والمتعلقة بمجال الأداء الاستراتيجي تقع ضمن درجة تقييم عالية، حيث نالت الفقرة رقم (3) على أعلى متوسط حسابي (4.14) وبدرجة تقييم عالية، بينما حصلت الفقرة رقم (1) على أقل متوسط حسابي،

حيث بلغ (3.91) ودرجة تقييم عالية، وهذا يعني أن المؤسسة لديها نظم معلومات مناسب لسد حاجة العاملين من توفير الوقت الضائع في عملياتها الداخلية والحد من الوقوع في الأخطاء نظراً لأهمية العمل، وبلغ المتوسط الحسابي لبُعد العمليات الداخلية ككل (4.02) ودرجة تقييم عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة أن هناك درجة موافقة من قبل أفراد العينة حول مستوى الأداء في العمليات الداخلية في المؤسسة كان عالياً .

كما يشير الجدول (14) إلى أن الانحراف المعياري يشير إلى التشتت المنخفض في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد العمليات الداخلية، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الاستراتيجي من خلال بُعد العمليات الداخلية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن .

#### البعد الثالث: نتائج التحليل لبُعد التعلم والنمو

تضمن البُعد الرابع في الاستبانة على (5) فقرات تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، ويوضح الجدول نتائج (16) التحليل التي تم التوصل إليها حول مستوى التعلم والنمو .

جدول رقم (16)

نتائج آراء العينة حول فقرات التعلم والنمو ككل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية للموظفين من اجل تطوير قدراتهم	3.80	0.83	عالية
2	تعمل المؤسسة على رفع الدافعية للموظفين في الالتزام بالعمل	3.83	0.93	عالية
3	تمتلك المؤسسة خبرات ذات كفاءة من الموظفين في تطوير تقديم الخدمات بصورة متميزة .	3.99	0.82	عالية
4	تسمح المؤسسة للموظفين في المشاركة بتقديم المقترحات والآراء من اجل تطوير الخدمات .	3.80	0.83	عالية
5	تعزز المؤسسة من ابتكار الموظفين الذين لديهم افكار جديدة في مختلف الاقسام .	3.85	0.78	عالية
	بُعد التعلم والنمو ككل	3.85		عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات المكونة لبُعد التعلم والنمو والمتعلقة بمجال الأداء الاستراتيجي تقع ضمن درجة تقييم عالية، وقد نالت الفقرة رقم (5) على أعلى متوسط حسابي (3.85) وبدرجة تقييم عالية، بينما حصلت الفقرة رقم (1، 4) مكرر على أقل متوسط حسابي بلغ (3.80) ودرجة تقييم عالية، وهذا يدل على أن المؤسسة يمكنها الاستفادة من فرصة التعلم والنمو من نجاحات الفروع الأخرى التابعة للمؤسسة لتمكينها من التميز في الأداء الكلي بصورة مستمرة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.91) بدرجة تقييم عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة أن هناك درجة موافقة من قبل أفراد العينة حول مستوى التعلم والنمو في المؤسسة كان عالياً .

كما يشير الجدول (15) إلى أن الانحراف المعياري يشير إلى التشتت المنخفض نسبياً في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التعلم والنمو، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الاستراتيجي من خلال بعد التعلم والنمو في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن

#### المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بغية استجلاء آراء أفراد العينة بصدد التعرف إلى مستوى أثر استراتيجية الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن من خلال اختبار فرضيات الدراسة، ولاختبار الفرضيات تم استخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد، ولكن قبل إجراء هذا الاختبار لا بد من إجراء الاختبارات القبليّة من أجل الحصول على نتائج حقيقة، ومن هذه الاختبارات ما يلي :

اختبار التوزيع الطبيعي :

استخدام الباحث اختبار (Kolmogorov \_ Smirnov \_ test) لاختبار مدى أتباع البيانات للتوزيع الطبيعي حيث تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عندما تكون القيمة مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ويوضح الجدول (17) نتائج الاختبار :

نتيجة اختبار (Kolmogorov \_ Smirnov \_ Sample test)

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (K-S)	المجال
يتبع التوزيع الطبيعي	0.259	1.012	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.059	1.321	استراتيجية الاختيار والتعيين
يتبع التوزيع الطبيعي	0.152	1.134	استراتيجية التدريب
يتبع التوزيع الطبيعي	0.141	1.143	استراتيجية التعويضات
يتبع التوزيع الطبيعي	0.232	1.051	استراتيجية تقييم الأداء
يتبع التوزيع الطبيعي	0.794	0.982	استراتيجية الموارد البشرية ككل

الاداء الاستراتيجي ككل	0.956	0.320	يتبع التوزيع الطبيعي
الاداة ككل	0.780	0.577	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (17) إلى أن قيمة مستوى الدلالة لكل المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، أي أنه عند مستوى الثقة (95%)، حيث لا توجد فروق دالة إحصائية في توزيع قيم كل المتغيرات، وبالتالي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

أختبار الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل



جدول رقم (18)

نتيجة اختبار الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

الابعاد	معامل التضخم التباين (vif)	معامل التباين المسموح به (Tolerance)
استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	2.349	0.426
استراتيجية الاختيار والتعيين	2.407	0.415
استراتيجية التدريب	1.692	0.591
استراتيجية التعويضات	2.377	0.421
استراتيجية تقييم الأداء	2.058	0.486

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول (18) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل أقل من (10)، حيث تراوحت بين (2.377 - 1.692)، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع أبعاد المتغير المستقل أكبر من (0.05) حيث تراوحت قيمتها بين (0.591 - 0.415)، وبالتالي فإن ذلك مؤشر على عدم وجود ارتباط متعدد عالي بين الأبعاد، وهذا يعزز إمكانية استخدامها جميعها في التحليل، وبعد إدخال المتغيرات في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، التي تستخدم لمعرفة المتغير المستقل له أثر دالّ إحصائياً على أبعاد المتغير التابع، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر إن وجد .

نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد :

وللتأكد من صحة هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) .

الفرضية الرئيسة الاولى HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية الموارد البشرية المتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء) في الأداء الاستراتيجي .

وقبل القيام باختبار صحة الفرضية الرئيسة الاولى تم أولاً التأكد من صلاحية النموذج من خلال اختبار تحليل التباين للانحدار، والجدول رقم (19) يوضح ذلك .

جدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صحة الفرضية الرئيسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	28.872	5	5.774	61.979	0.000
البواقي	10.901	117	0.093		
الكلي	39.773	122			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (19) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، وذلك لان قيمة (F) المحسوبة والبالغة (61.97) كانت دالة إحصائية بمستوى الدلالة الاحصائية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي فإننا نستدل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية .

ولاختبار الفرضية الرئيسة الاولى تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، لتحديد أثر إستراتيجية الموارد البشرية المتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء) في الأداء الاستراتيجي " وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (20) .

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

R	R <sup>2</sup>	Adjusted R Square	Sig	المحسوبة (t)	standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		البُعد
					Beta	Std. Error	B	
.852	.726	.714	0.00	2.962		0.194	0.575	(Constant) الحد الثابت
			0.00	4.782	0.355	0.067	0.322	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية
			0.60	0.514	0.039	0.055	0.028	استراتيجية الاختيار والتعيين
			0.03	2.201	0.139	0.047	0.104	استراتيجية التدريب
			0.01	2.498	0.186	0.058	0.146	استراتيجية التعويضات
			0.00	4.361	0.303	0.059	0.259	استراتيجية تقييم الأداء

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن قيمة الحد الثابت (t) (4.104) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) وتشير على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية الموارد البشرية المتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء) في الأداء الإستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، والذي يعني دخول جميع أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار، فأن الابعاد (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، وإستراتيجية التدريب، وإستراتيجية التعويضات، وإستراتيجية تقييم الأداء) كان له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء الإستراتيجي، وذلك استناداً إلى ارتفاع قيمة (t) والتي بلغت (4.78، 2.20، 2.49، 4.36) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05) وكذلك القيمة العالية لمعامل الانحدار (B) والذي بلغ (0.322، 0.104، 0.149، 0.259) على التوالي، والقيمة العالية لمعامل (Beta) والذي بلغ (0.355، 0.139، 0.186، 0.303) على التوالي والتي تدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرات، حيث بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.726)، وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) (0.714) وهي قيمة تفسر قدرة إستراتيجيات الموارد البشرية بالتأثير في الأداء الاستراتيجي، أي بمعنى أن إستراتيجيات الموارد البشرية تفسر ما نسبته (71.4%) من التغير الذي يحصل في الأداء الاستراتيجي في المؤسسة، وقد خرج من معادلة الانحدار بُعد (إستراتيجية الاختبار والتعيين)، على اعتبار أنه متغير غير دال إحصائياً، حيث اشارت النتائج إلى أن هذا المتغير لم يكن له أثراً ذو دلالة إحصائية في الأداء الاستراتيجي، حيث كانت قيمة (t) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، ومما سبق ترفض الفرضية الرئيسة الاولى بصيغتها الصفرية والتي نصها " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية الموارد البشرية المتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء) في الأداء الاستراتيجي.

## نتائج اختبار الفرضيات الفرعية :

أختبار الفرضية الفرعية الأولى HO1-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية الموارد البشرية المتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء) على البعد المالي .

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على البعد المالي

R	R2	Adjusted R Square	Sig	المحسوبة (t)	standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		البُعد
					βeta	Std. Error	B	
.724	.525	.504	0.01	2.609	0.255	0.121	0.310	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية
			0.82	0.226	0.022	0.098	-0.022	استراتيجية الاختيار والتعيين
			0.28	1.073	0.089	0.084	0.090	استراتيجية التدريب
			0.00	2.843	0.279	0.105	0.297	استراتيجية التعويضات
			0.00	2.794	0.256	0.106	0.296	استراتيجية تقييم الأداء

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (21) والذي يبين دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار، فإن أبعاد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية والتعويضات وتقييم الأداء، لها أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية على البعد المالي، وذلك استناداً إلى ارتفاع قيمة (t)

والتي بلغت (2.60، 2.84، 2.79) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05) وكذلك القيمة العالية لمعامل (Beta) والذي بلغ (0.255، 0.279، 0.256) على التوالي والتي تدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرات، حيث بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.525)، وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) (0.504) وهي قيمة تفسر قدرة إستراتيجيات الموارد البشرية بالتأثير في البعد المالي، أي بمعنى أن إستراتيجيات الموارد البشرية تفسر ما نسبته (50.4%) من التغير الذي يحصل في البعد المالي في المؤسسة، وقد خرج من معادلة الانحدار بُعد (إستراتيجية الاختبار والتعيين والتدريب)، على اعتبار أن البعدين ليس مهماً في تفسير التباين في المتغير التابع، حيث اشارت النتائج إلى أن هذا البعدين لم يكن لهما أثراً ذو دلالة إحصائية في البعد المالي، حيث كانت قيمة (t) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، ومما سبق ترفض الفرضية الرئيسة الاولى بصيغتها الصفرية بشكل جزئي والتي نصها " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية الموارد البشرية المتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، التعويضات، تقييم الأداء) على البعد المالي .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية HO1-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية الموارد البشرية المتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء) على بعد المستفيدين .



جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على بعد المستفيدين

R	R2	Adjusted R Square	Sig	المحسوبة (t)	standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		البُعد
					Beta	Std. Error	B	
.770	.593	.576	0.00	5.078	0.459	0.098	0.499	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية
			0.72	0.349	0.032	0.080	0.028	استراتيجية الاختيار والتعيين
			0.64	0.466	0.036	0.069	0.032	استراتيجية التدريب
			0.27	1.102	0.100	0.085	0.094	استراتيجية التعويضات
			0.00	3.749	0.317	0.087	0.324	استراتيجية تقييم الأداء

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (22) والذي يبين دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار، فإن بعدين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء، لهم أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية على بعد المستفيدين، وذلك استناداً إلى ارتفاع قيمة (t) والتي بلغت (5.07، 3.74) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05)

وكذلك القيمة العالية لمعامل (Beta) والذي بلغ (0.459، 0.317) على التوالي والتي تدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرات، حيث بلغت قيمة (R2) (0.593)، وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) (0.576) وهي قيمة تفسر قدرة إستراتيجيات الموارد البشرية بالتأثير في بعد المستفيدين، أي بمعنى أن إستراتيجيات الموارد البشرية تفسر ما نسبته (57.6%) من التغير الذي يحصل في بعد المستفيدين في المؤسسة، وقد خرج من معادلة الانحدار بُعد (إستراتيجية الاختبار والتعيين، واستراتيجية التدريب، واستراتيجية التعويضات)، على اعتبار أن الأبعاد غير دالين إحصائياً في تفسير التباين في المتغير التابع، حيث اشارت النتائج إلى أن هذه الأبعاد لم يكن لها أثراً ذو دلالة إحصائية في البعد المالي، حيث كانت قيمة (t) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، ومما سبق ترفض الفرضية الرئيسة الثانية بصيغتها الصفرية بشكل جزئي والتي نصها " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية الموارد البشرية المتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء) على بعد المستفيدين .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة HO1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية الموارد البشرية المتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء) على بعد العمليات الداخلية .

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على بعد العمليات الداخلية

R	R2	Adjusted R Square	Sig	المحسوبة (t)	standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		البُعد
					Beta	Std. Error	B	
.677	.459	.436	0.03	2.152	0.224	0.092	0.199	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية
			0.62	0.490	0.052	0.075	0.037	استراتيجية الاختيار والتعيين
			0.32	1.00	0.088	0.065	0.065	استراتيجية التدريب
			0.04	2.068	0.217	0.080	0.166	استراتيجية التعويضات
			0.02	2.368	0.231	0.081	0.192	استراتيجية تقييم الأداء

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (23) والذي يبين دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار، فإن أبعاد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية والتعويضات وتقييم الأداء، لهم أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية على بعد العمليات الداخلية، وذلك استناداً إلى ارتفاع قيمة (t) والتي بلغت (2.15، 2.06، 2.36) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05) وكذلك القيمة العالية لمعامل (Beta) والذي بلغ (0.224، 0.217، 0.231) على التوالي والتي تدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرات، حيث بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.459)، وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) (0.436) وهي قيمة تفسر قدرة إستراتيجيات الموارد البشرية بالتأثير في بعد العمليات الداخلية، أي بمعنى أن إستراتيجيات الموارد البشرية تفسر ما نسبته (43.6%) من التغير الذي يحصل في بعد العمليات الداخلية في المؤسسة، وقد خرج من معادلة الانحدار بُعد (إستراتيجية الاختبار والتعيين، واستراتيجية التدريب)، على اعتبار أن البعدين غير دالين إحصائياً في تفسير التباين في المتغير التابع، حيث اشارت النتائج إلى أن هذا البعدين لم يكن لهم أثراً ذو دلالة إحصائية في البعد المالي، حيث كانت قيمة (t) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، ومما سبق ترفض الفرضية الرئيسة الثانية بصيغتها الصفرية بشكل جزئي والتي نصها " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية الموارد البشرية المتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، التعويضات، تقييم الأداء) على بعد العمليات الداخلية .

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة HO1-4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية الموارد البشرية المتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء) على بعد التعلم والنمو .

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على بعد التعلم والنمو

R	R2	Adjusted R Square	Sig	المحسوبة (t)	standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		البُعد
					Beta	Std. Error	B	
.799	.639	.623	0.00	3.187	0.272	0.087	0.277	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية
			0.32	0.994	0.086	0.071	0.070	استراتيجية الاختيار والتعيين
			0.00	4.809	0.348	0.061	0.292	استراتيجية التدريب
			0.71	0.362	0.031	0.075	0.027	استراتيجية التعويضات
			0.00	2.901	0.213	0.076	0.222	استراتيجية تقييم الأداء

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (24) والذي يبين دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار، فإن أبعاد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية والتدريب وتقييم الأداء، لهم أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية على بعد العمليات الداخلية، وذلك استناداً إلى ارتفاع قيمة (t) والتي بلغت (3.18، 4.80، 2.90) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05) وكذلك القيمة العالية لمعامل (Beta) والذي بلغ (0.277، 0.292، 0.222) على التوالي والتي تدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرات، حيث بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.639)، وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) (0.623) وهي قيمة تفسر قدرة إستراتيجيات الموارد البشرية بالتأثير في بعد التعلم والنمو، أي بمعنى أن إستراتيجيات الموارد البشرية تفسر ما نسبته (62.3%) من التغير الذي يحصل في بعد التعلم والنمو في المؤسسة، وقد خرج من معادلة الانحدار بُعد (إستراتيجية الاختبار والتعيين، واستراتيجية التعويضات)، على اعتبار أن البعدين غير دالين إحصائياً في تفسير التباين في المتغير التابع، حيث اشارت النتائج إلى أن هذا البعدين لم يكن لهم أثراً ذو دلالة إحصائية في البعد المالي، حيث كانت قيمة (t) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، ومما سبق ترفض الفرضية الرئيسة الثانية بصيغتها الصفرية بشكل جزئي والتي نصها " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية الموارد البشرية المتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، التعويضات، والتدريب، تقييم الأداء) على بعد التعلم والنمو .

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي تهدف إلى التعرف على أثر استراتيجية الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، وتفسير هذه النتائج، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات، وفيما يلي عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية :

#### أولاً : النتائج لمتغيرات الدراسة

أظهرت النتائج أن واقع إستراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي من وجهة نظر عينة الدراسة كانت عالية بمتوسط حسابي عام بلغ (3.84)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإبعاد إستراتيجية الموارد البشرية ما بين (3.96- 3.73)، وقد احتل بُعد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد استراتيجية الاختيار والتعيين في المرتبة الأخيرة .

وتشير النتائج أن واقع إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي من وجهة نظر عينة الدراسة أتت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.96)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية ما بين (4.17- 3.82).

وأظهرت النتائج أن واقع إستراتيجية الاختيار والتعيين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي من وجهة نظر عينة الدراسة أتت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.73)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات إستراتيجية الاختيار والتعيين ما بين (3.96- 3.62).

بينت النتائج أن واقع إستراتيجية التدريب في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي من وجهة نظر عينة الدراسة أتت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.82)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات إستراتيجية التدريب ما بين (3.54-4.06).

وتبين النتائج أن واقع إستراتيجية التعويضات في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي من وجهة نظر عينة الدراسة أتت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.74)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات إستراتيجية التعويضات ما بين (3.44 - 4.08).

وأظهرت النتائج أن واقع إستراتيجية تقييم الأداء في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي من وجهة نظر عينة الدراسة أتت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.92)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات إستراتيجية تقييم الأداء ما بين (3.70 - 4.09).

تمتعت النتائج أن المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن بأداء استراتيجي عالياً من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي عام بلغ (3.91)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لابعاد الأداء الاستراتيجي بأستخدام بطاقة الاداء المتوازن ما بين (3.85 - 4.02).

بينت النتائج أن واقع البعد المالي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان عالياً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.91)، حيث تراوحت المتوسطات لفقرات البعد المالي ما بين (3.76 - 4.08).

أظهرت النتائج أن واقع بعد المستفيدين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان عالياً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.87)، حيث تراوحت المتوسطات لفقرات بعد المستفيدين ما بين (3.67 - 4.07).



أشارت النتائج أن واقع بعد العمليات الداخلية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان عالياً بمتوسط حسابي عام بلغ (4.02)، حيث تراوحت المتوسطات لفقرات بعد العمليات الداخلية ما بين (3.91 - 4.14).

أظهرت النتائج أن واقع بعد التعلم والنمو في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان عالياً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.85)، حيث تراوحت المتوسطات لفقرات بعد التعلم والنمو ما بين (3.80 - 3.99).

#### ثانياً : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التدريب، التعويضات، تقييم الاداء) في الأداء الاستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن .

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التعويضات، تقييم الاداء) في البعد المالي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن .

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الاداء) في بعد المستفيدين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن .

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التعويضات، تقييم الاداء) في بعد العمليات الداخلية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن .

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم الاداء) في الأداء الاستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن .

وقد انسجمت نتائج ففرضات الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الفياض، 2011) ودراسة (المشرقي، 2010) ودراسة (Gong, et. al, 2009) التي توصلت إلى مستوى إستراتيجيات الموارد البشرية كانت مرتفعة، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وأختلفت نتائج فرضيات الدراسة الحالية جزئياً مع نتائج دراسة (الأحصب، 2014) ودراسة (Ayanda & Sani, 2010) فيما يتعلق بمستوى تطبيق إستراتيجيات الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة .

### ثالثاً : التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة يمكن تقديم جملة من التوصيات التي نأمل أن تساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة :

من الضروري تبني المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن لفلسفة خاصة في مجال إستراتيجيات الموارد البشرية تنسجم مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم.

ضرورة قيام المؤسسة في إعادة النظر في إستراتيجية التعويضات وتغييرها بما يتلائم مع توقعات الموظفين ويحقق لهم العدالة .

التأكيد على ضرورة بناء إستراتيجية خاصة بالاختيار والتعيين تساعد على استقطاب المبدعين الذين يسهمون في تحسين أداء المؤسسة بإعتبارهم محور أساسي في تدفق المعرفة والمهارة من بيئة خارجية إلى البيئة الداخلية للمؤسسة .

ضرورة قيام المؤسسة بتصميم نظام للأجور متمثل بالعدالة لأنه هو العامل الأساسي الذي يحفز به العاملين من أجل عدم ترك العمل وكذلك لسد حاجاتهم الاساسية .

تكثيف الجهود نحو اتباع معايير عادلة وواضحة في تقييم الأداء بحيث تساعد على تشجيع الموظفين الذين يسهمون في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم للتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم من أجل تلافيها .

ضرورة قيام المؤسسة بصورة مستمرة على التعرف على رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة، ودراسة احتياجاتهم ورغباتهم من خلال تصميم خدمات جديدة ومتطورة وفقاً لذلك .

العمل على الاستفادة من التجارب الناجحة للأفراد وفروع المؤسسة بحيث يتم دراستها ونشرها ليتم الاستفادة منها .

دراسة واقع إستراتيجية الاختيار والتعيين وتأثيرها في بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن .

توسيع الدراسة الحالية باختيار المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بجميع فروعها ومحاولة التعرف على الاستراتيجيات بشكل أوسع، والخروج بجمللة من النتائج والتوصيات التي تخدم القطاع الخدمي .

## قائمة المراجع والمصادر :

### أولاً : المراجع باللغة العربية

أبو زيادة، زكي (2011)، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للابحاث، المجلد 4، العدد 4 .

ابو شيخة، نادر احمد (2009)، إدارة الموارد البشرية : اطار نظري وحالات عملية، ط1، عمان، الاردن : دار صفاء للنشر والتوزيع .

أبو قمر، محمد احمد (2009)، تقييم اداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين .

الأحصب، فضل راشد محمد (2014)، أثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة على البنك التجاري اليمني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية .

أحمد، محمد سمير (2009)، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، عمان، الاردن : دار المسيرة للنشرة والتوزيع والطباعة .

الأحمر، ماهر عبد الكاظم (2007)، تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية العمليات، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير إدارة صناعية غير منشورة، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

إدريس، وائل محمد صبحي والغالبي، طاهر محسن منصور (2009)، توجيه الأداء الاستراتيجي : الرصف والمحاذاة - سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ، ط1، عمان: دار وائل للنشر .

إسماعيل، فراس محمد (2010)، المواءمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة راس المال الفكري في المنظمات العامة: دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير إدارة عامة غير منشورة، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

بخوش، مديحة (2009)، اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في المصاؤف التجارية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية، جامعة عدن .

البدران، عروبة رشيد (2007)، إستراتيجية القدرة المميزة المصرفية وأثرها في الأداء المصرفي : دراسة تطبيقية في مصرفي الرافدين والرشيد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.

بلوط، حسن ابراهيم (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، بيروت، لبنان : دار النهضة العربية .

تشاندا ، أشوك وكابرا، شلبا (2002)، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمته : عبدالحكم أحمد الخزامي، القاهرة : دار الفجر للتوزيع والنشر .

جاد الرّب، سيد محمد (2008)، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، القاهرة : دار النهضة العربية للنشر والتوزيع .

الجريري، صالح عمرو (2001)، إثر التوافق بين الإستراتيجية التنظيمية واستراتيجية اختيار الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق .

- جواد، شوقي (2000)، الإدارة الاستراتيجية، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- جودة، محفوظ أحمد (2008)، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد11، العدد2 .
- الحسيني، صلاح هادي (2009)، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجية : دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية العربية في الدمارك .
- حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب (2007)، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الاردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- الحياصات، خالد محمد (2006)، معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر الموظفين، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، اطروحه دكتوراه غير منشورة .
- الخفاجي، عباس خضير (2004)، الإدارة الإستراتيجية - المدخل والمفاهيم والعمليات، عمان، الاردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- الدجني، اياد علي (2010)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي : دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، اطروحة دكتوراه من مناهج وطرق التدريس غير منشورة، جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا .
- درة، عبد الباري إبراهيم (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحى نظمي، عمان، الاردن : دار وائل للنشر .

درة، عبدالباري والصباغ، زهير (2008)، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .

درغام، ماهر موسى وابو فضة، مروان محمد (2009)، أثر تطبيق أُمُوذج الداء المتوازن في تعزيز الداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة : دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)، المجلد 177، العدد 2 .

دروزة، سوزان صالح (2008)، العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها واثرها على تميز الاداء المؤسسي : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن .

دودين، احمد يوسف (2009)، معوقات استخدام بطاقة الاداء المتوازن في البنوك التجارية : دراسة ميداني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد 9، العدد 2 .

الدوري، زكريا مطلق (2005)، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات دراسية، عمان، الاردن : دار اليازوري للنشر والتوزيع .

ديسلر، جاري (2007)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة أحمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر .

ربابعة، علي (2003)، ادارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الاردن : دار صفاء للنشر والتوزيع .

الرفاتي، عادل جواد (2011)، مدى قدرة المنظمات الاهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.

الركابي، كاظم نزار (2004)، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، عمان، الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع .



الزامكي، علي ناصر (2010)، اثر التوافق بين الاستراتيجية الائتمانية واستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية : دراسة تطبيقية في بنك لبنتسليف التعاوني الزراعي في اليمن، اطروحة دكتوراه غير منشوره، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر .

زايد، عادل محمد (2003)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة، نسخة إلكترونية عن الموقع : ([www.Kotobarabia.com](http://www.Kotobarabia.com)) .

الزير، رانيا محمد نزيه (2008)، امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

زغلول، جودة عبدالرؤوف (2010)، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الاداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم الى برنامج الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشيرة، السعودية .

الزهري، رندة اليافي (2000)، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 16، العدد الاول، ص 262 .

زويلف، مهدي حسن (2001)، ادارة المنظمة :نظريات وسلوك، عمان، الاردن : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .

سلم ، محمود يحيى (2009)، تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، القاهرة : المجموعة العربية للتوزيع والنشر .

السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش (2006)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مدخل استراتيجي، عمان، الاردن : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع .

سامي، عمري (2007)، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بوزياف بالمسيلة .

السعد، مسلم علاوي (2006)، السياسات الادارية المفهوم الصياغة والحالات الدراسية، البصرة، العراق : دار الكتب للطباعة والنشر .

سعيد، سناء عبدالرحيم (2005)، تصاميم نظام تقويم الأداء الإستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة : دراسة تطبيقية في جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

سعيان، تغريد صالح والطيط، احمد عدنان (2009)، ممارسة إستراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي : دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزرقاء الخاصة بعنوان " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال " .

السلمي، علي (2006)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، مصر : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .

صالح، عادل حرحوش والسالم، مؤيد سعيد (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، إربد، الاردن : عالم الكتب الحديث .

الطائي، يوسف حجيـم (2007)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، عمان، الاردن : دار الوراق للنشر والتوزيع .

الطائي، يوسف حجيـم والفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي (2006)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1، عمان، الوراق للنشر والتوزيع.

العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور (2007)، الإدارة والإعمال، عمان، الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع .

العاني، الاء عبد الموجود عبد الجبار (2012)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة دراسة لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية العامة في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق .

عباس، سهيلة محمد (2003)، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، ط1، عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع .

عبدالرحمن، بن عنتر (2010)، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس الأبعاد الاستراتيجية، عمان، الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر .

عبدالرحمن، هـباج (2012)، اثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الاداء المالي : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر .

عبدالنبي، محمد احمد (2010)، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الاردن : زمزم ناشرون وموزعون .

العدلوني، محمد أكرم (2002)، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى، عمان : دار ابن حزم للنشر والتوزيع .

- العريقي، منصور محمد (2008)، إدارة الموارد البشرية، ط3، صنعاء : الأمين للنشر والتوزيع .
- العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين (2010)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان، الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- العزاوي، بشرى هاشم محمد (2008)، أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي، دراسة اختبارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه إدارة عامة غير منشورة، مقدمة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- عقلان، حمود عبدالله (2012)، ادارة الموارد البشرية مدخل اقليمي، ط3، صنعاء : الامين للنشر والتوزيع .
- عقيلي، عمر (2009)، تكنولوجيا ادارة الموارد البشرية، عمان، الاردن : دار زهران للنشر والتوزيع .
- عقيلي، عمر وصفي (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- العنزي، سعد علي وصالح، احمد علي (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان، الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- العنزي، سعد والساعدي، مؤيد (2007)، فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد11، العدد42 .
- العنزي، سعد والساعدي، مؤيد (2008)، المرتكزات الفكرية المعاصرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل المعرفي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد10، العدد1، ص ص 9-34 .
- عوجة، ازهار مراد (2010)، العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة واثرها في القيمة المستدامة للمنظمة : دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية -الكوفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

- عيسى، ثروت عبد الحميد (2008)، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية : المفهوم العمليات النواتج، بحوث معتمدة، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط والدراسات والمقارنة، جامعة الأزهر، مصر .
- الغالبى، طاهر محسن وصالح، أحمد على (2010)، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، عمان، الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع .
- الغبان، ثائر صبري وحسين، نادية شاكر (2009)، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية : دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 22 .
- الفياض، مجيد حميد طاهر (2011)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، رسالة ماجستير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، إدارة عامة، العراق .
- القحطاني، محمد بن دليم (2008)، إدارة الموارد البشرية : نحو منهج إستراتيجي متكامل، الرياض، السعودية : العبيكان للنشر .
- القرص، عبدالفتاح علي (2011)، العلاقة بين إستراتيجية الأعمال واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية : دراسة ميدانية في المنظمات الصناعية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية، جامعة عدن.
- القريوتي، محمد قاسم (2000)، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع .
- كشواي، باري (2006)، إدارة الموارد البشرية، الناشر الأجنبي : كوجان بيدج، القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع .

الكفراوي، نرمين محمد (2010)، تطبيق مدخل التقييم المتوازن للاداء بقطاع الفنادق بمصر: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال .

الكلالدة، طاهر محمود (2011)، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، عمان، الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر .

ماهر، احمد (2009)، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، مصر : الدار الجامعية للنشر والتوزيع .

محمد، فيصل محمد وسالم، عبدالرحمن (2004)، الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء : ورقة عمل مقدمة لملتقى موازنة البرامج والاداء في الجامعات العربية، من 25-27 يوليو، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، دمشق، سوريا .

محمد، نوال يوسف وسعيد، منى يوسف (2012)، أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي : دراسة لآراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد8، العدد30 .

المرجوش، أيتن محمود سامح (2007)، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية مع دراسة حالة المكتب الإقليمي المتوسط التابع لمنظمة الصحة العالمية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة .

مزياني نور الدين (2013)، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى الوطني الثاني حول التسيير الموارد البشرية :التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 27 و 28 فبراير .

مسعودة، شرون وصافية، صالح (2013)، أثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية حالة مؤسسة (ENAB)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر .

المشرقي، مجاهد يحيى صالح (2010)، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المنظمات الخدمية: دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الأقتصاد، جامعة دمشق .

المعاني، أيمن عودة وعقلة، عبدالحكيم (2009)، التمكين الإداري وأثره في ابداع الموظفين في الجامعة الاردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد5، العدد2 .

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2009)، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، القاهرة، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع .

مقدم، وهيبه (2010)، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المؤسسة، متوفر في الموقع الالكتروني : <http://kt-b.com/?p=1903> ..

ملاكوي، احمد فواز (2015)، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية : دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي في اربد، بحث غير منشور، جامعة جرش، اربد ، الاردن .

النجار، فريد (2007)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط1، الاسكندرية، مصر : الدار الجامعية للنشر و التوزيع .

هاشم، صبيحة قاسم والعبادي، علي رزاق (2010)، أثر الثقة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازن : دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبي في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد12، العدد1 .

الهيتمي، خالد عبد الرحيم (2003)، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، ط1، عمان، الاردن : دار وائل للنشر و التوزيع .

الهيتمي، خالد عبدالرحيم (2011)، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، عمان، الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع .

## ثانياً : المراجع باللغة الاجنبية

Ayanda, Oladipo Jimoh & Sani, Abdulkadir Danlami (2010), Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness in the Public Sector: Some Evidence from Niger State, International Bulletin of Business Administration.

Bratton, John & Gold, Jeffrey(2003), Human Resource Management Theory and Practice, 3 th ed ,Bath Press, London .

Caliskan, E.N (2010), The Impact Of (SHRM) On Organizational Performance, Journal of Naval Science and Engineering, Vol.6, No.2, P.P 100-116 .

Cania, L. (2016), The impact of strategic human resource management on organizational performance,

Decenzo, D. and Robbins, S. (1999), Human Resources Management, 6 Ed; New York, John Wiley and Sons, 9-14.

Gong, Yaping & Law, Kenneth S. & Song Chang & Xin, Katherine (2009), Human Resources Management and Firm Performance: The Differential Role of Managerial Affective and Continuance Commitment , Journal of Applied Psychology , Vol. 94, No.1,

Ivancevich, J. M. (1998), Human Resource Management, 7th ed, 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.

Kaplan, Robert S, Norton, David P, (2007), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, Managing for the Long Team, July-August.

Krejcie, R. & Morgan, D. (1970), Determining sample size for research activities. *Educational And Psychological Measurement*, 30, 607-610.

Lee, G., Lee, J., Kim, C., & Wie, D. Y. (2014). A Study on the Effect of Aligning with Management Strategy and Strategic Performance Management on Firms Performance in Medium and Small Firms. *Journal of Digital Convergence*, 12(5), 101-113 .

Li, G. (2017), Analysis on the Incentive Effect of Occupational Pension in the Human Resource Strategy of Private University, *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*, (icsste).

Mathis, L & Jackson, H (2003)," Human Resource Management, 10th ed, South Westren , Ohio .

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.

Sani, Abdulkadir Danlami, (2012), Strategic Human Resource Management and Organizational Performance the Nigerian Insurance Industry: The Impact of Organizational Climate, Business Intelligence Journal, Vol.5 No.1.

Stewart, G. L. Brown, K.G. (2009), Human Resource Management, Linking Strategy To Practice, John Wiley & Sons, Inc, USA .

Sekaran, Uma.(2015), Research method for Business, 6 edition, John Wiley and Sons Inc., New York.

Torrington, Derek & Hall, Laura (1998), Human Resource Management, 4th ed ,London, Prentice-Hall .

Wan, David & Kok, Victor & Ong, Chin Huat (2002), Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Singapore, No.

## قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

أخي الكريم / أختي الكريمة

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير في الإدارة العامة بعنوان "أثر استراتيجية الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن"، ويطبق الباحث هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من الموظفين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي .

الرجاء التكرم بالإجابة على الفقرات الواردة في الاستبانة بكل دقة وموضوعية لما لذلك من أهمية في وصول الباحث إلى نتائج دقيقة عن خصائص إدارة الموارد البشرية الذي تمارسه المؤسسة ومستوى الأداء الاستراتيجي لها، وذلك بوضع علامة ( ✓ ) أمام كل عبارة والتي تمثل درجة موافقتك، علما بان هذه البيانات ستعامل بسرية مطلقة، وتستخدم لأغراض الدراسة والبحث العلمي فقط .

الباحث

مصطفى عبدالرزاق حردان

القسم الاول: المتغيرات الديموغرافية : الرجاء وضع اشارة (✓) امام رمز الاجابة المناسب:

النوع الاجتماعي : ☐ ذكر ☐ أنثى

الفئة العمرية : ☐ اقل من 30 سنة ☐ 30- اقل من 40 سنة

☐ اقل من 50 سنة ☐ 50 فأكثر

عدد سنوات الخبرة في الادارة :

☐ اقل من 5 سنة ☐ 5- اقل من 10 سنة

☐ اقل من 15 سنة ☐ 15 فأكثر

المسمى الوظيفي :

☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم ☐ رئيسة ☐ موظف

المستوى التعليمي :

☐ ثانوية عامة ☐ بلوم ☐ دبلوم ☐ دبلوم عالي

القسم الثاني : استراتيجية الموارد البشرية : يهدف هذا القسم إلى معرفة مستوى الاستراتيجيات التي تمارسها الموارد البشرية في العمل، الرجاء تحديد مستوى موافقتك على الفقرات التالية من خلال وضع اشارة (✓) بجانب درجة موافقتك .

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة	غير موافق
إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية						
1.	تعمل إدارة الموارد البشرية على احداث توازن كمي بين الموارد البشرية في المؤسسة.					
2.	تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة البيئات المؤثرة على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية مستقبلاً.					
3.	تتخذ إدارة الموارد البشرية سياسات ملائمة لمعالجة الفائض من الموارد البشرية في المؤسسة.					
4.	تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بمراجعة ومعالجة خططها بشكل مستمر.					
5.	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطط وبرامج مسبقة لتلبية احتياجات المؤسسة من الموارد .					

إستراتيجية الاختيار والتعيين					
					1. تعتبر عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة على أساس اختيار العنصر البشري متعدد المهارات والقدرات .
					2. تعتمد المؤسسة على المصادر المختلفة في الاختيار والتعيين لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.
					3. تستخدم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أنواعاً مختلفة من الاختبارات للمتقدمين لشغل الوظائف تتناسب مع طبيعة العمل .
					4. تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف وفق معايير موضوعية.

إستراتيجية التدريب					
1.	تقوم المؤسسة بتخصيص موازنة مناسبة لبرامج التدريب وتنمية الموظفين .				
2.	تركز برامج التدريب في المؤسسة على معالجة جوانب الضعف في أداء الموظفين .				
3.	تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتصميم إستراتيجية التدريب على ضوء احتياجات المؤسسة				
4.	يتم وضع جدول زمني محدد لتنفيذ الخطط والبرامج التدريبية من قبل المؤسسة .				
5.	تتابع إدارة الموارد البشرية مدى التقدم الحاصل في أداء الموظفين بعد التدريب في المؤسسة .				
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة

إستراتيجية التعويضات					
					1. تعتمد سياسة المؤسسة في منح الحوافز والمكافآت على قواعد وأسس عملية .
					2. التعويضات التي تعتمد عليها المؤسسة تتناسب مع توقعات الموظفين.
					3. تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم أداء الموظفين كأساس لمكافأة الموظفين .
					4. تقوم المؤسسة بمراجعة وتعديل استراتيجية التعويضات بصورة مستمرة .
					5. تستخدم المؤسسة نظام اجور يهدف الى جذب واستقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة .



إستراتيجية تقييم الأداء					
					1. تتم عملية تقييم أداء الموظفين في المؤسسة بصورة دورية .
					2. يتم استخدام معايير موضوعية لتقييم الأداء لجميع الموظفين في المؤسسة .
					3. يتم تنفيذ تقييم أداء الموظفين في المؤسسة من قبل الرؤساء والمدراء المباشرين .
					4. تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم أداء الموظفين للتعرف على نقاط الضعف وتلافيها مستقبلاً .
					5. تُعد عملية تقييم أداء الموظفين في المؤسسة أداة للتأكد من مدى تحقيق الاهداف الموضوعة .

القسم الثالث : الأداء الاستراتيجي : يهدف هذا القسم إلى معرفة مستوى الأداء في المؤسسة للضمان الاجتماعي في الاردن، الرجاء تحديد درجة موافقتك على الفقرات التالية من خلال وضع اشارة ( ✓ ) امام كل فقرة .

الرقم	الفقرة	موافق ق بشدة	موافق ق	موافق بدرجة متوسط ة	غير موافق بشدة	غير موافق
البعد المالي						
1.	تحقق المؤسسة تزايد في العائد على الموجودات					
2.	يوجد تزايد في حجم استثمارات المؤسسة .					
3.	تحقق المؤسسة تزايد في التدفق النقدي .					
4.	يوجد ارتفاع ملحوظ في العوائد المالية للمؤسسة					
5.	تحقق المؤسسة تزايد في العائد على الملكية .					
بعد المستفيدين						
6.	يوجد مستوى عالي من الرضا عند المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة .					
7.	انخفض عدد الشكاوى المقدمة من قبل المستفيدين اتجاه المؤسسة بصورة مستمرة.					
8.	تقدم المؤسسة الخدمات بمستوى عالي وتلبي احتياجات المستفيدين المختلفة.					

					9. تعمل المؤسسة على قياس رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة .
					10. تلبي الخدمات المقدمة في المؤسسة طموحات وتوقعات المستفيدين .
بعد العمليات الداخلية					
					11. تقدم المؤسسة الخدمات بناءً على نتائج احتياجات المستفيدين .
					12. تُحدث المؤسسة تغييرات في أنماط تقديم الخدمات تماشياً مع التطورات التكنولوجية .
					13. توفر المؤسسة نظم المعلومات اللازمة عند الحاجة إليها في الوقت المناسب .
					14. تعمل المؤسسة على التحسين والتطوير المستمرة في تقليص الوقت الضائع للخدمات .
					15. تقوم المؤسسة في تبسيط إجراءات العمل الداخلية للخدمات .

بعد التعلم والنمو					
					16. تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية للموظفين من اجل تطوير قدراتهم .
					17. تعمل المؤسسة على رفع الدافعية للموظفين في الالتزام بالعمل .
					18. تمتلك المؤسسة خبرات ذات كفاءة من الموظفين في تطوير تقديم الخدمات بصورة متميزة .
					19. تسمح المؤسسة للموظفين في المشاركة بتقديم المقترحات والآراء من اجل تطوير الخدمات .
					20. تعزز المؤسسة من ابتكار الموظفين الذين لديهم افكار جديدة في مختلف الاقسام .

## ملحق رقم (2)

### قائمه بأسماء المحكمين

ت	الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
1.	أ.د سليمان الحوري	أستاذ دكتور	جامعة ال البيت
2.	د. وليد مجلي العواودة	استاذ مشارك	جامعة ال البيت
3.	د. زياد محمد الصمادي	استاذ مشارك	جامعة ال البيت
4.	د. رياض احمد ابا زيد	استاذ مشارك	جامعة ال البيت
5.	د. غسان علي	استاذ مشارك	جامعة بيان/ العراق
6.	د. مرعي بني خالد	استاذ مشارك	جامعة آل البيت
7.	د. هاييل عبابنة	استاذ مساعد	جامعة ال البيت
8.	د. علي القرعان	استاذ مساعد	جامعة ال البيت
9.	د. خديجة قادر اسماعيل	استاذ مساعد	جامعة بيان/العراق
10.	د. هاييل السرحان	استاذ مساعد	جامعة ال البيت
11.	د. عبدالله العظمت	استاذ مساعد	جامعة ال البيت