

العوامل التنظيمية وأثرها في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

أعدت من قبل

ديانا عادل فؤاد تادرس

أشرف عليها

الدكتور محمد أبو قلة

قدمت هذه الرسالة

إلى كلية الأعمال كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

كانون الثاني ٢٠٢٠

ب

## التفويض

أنا الطالبة ديانا عادل فؤاد تادرس، أفوض جامعة الإسراء بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو الأشخاص أو الهيئات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها:

الإسم:- ديانا عادل فؤاد تادرس

التوقيع:- 

التاريخ:- ٢٠٢٠/١/٦

**Authorization Form**

I, The student, Diana Adel Fouad Tadrous; authorize Israa University to Provide, upon request, paper and electronic copies to The libraries, individuals, and institutions interested in researches, and studies:

Name: Diana Adel Fouad Tadrous

Signature: -  .....

Date: - 6/1/2020 .....

### قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: ( العوامل التنظيمية وأثرها في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية  
دراسة تطبيقية على شركة أمنية)

وقد أجازت بتاريخ 6/1/2020

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الجامعة	الإسم	
	جامعة الإسراء	رئيسا ومشرفا	الدكتور محمد ابو قلة
	جامعة الإسراء	مناقشا داخليا	الدكتور بلال خلف السكارنة
	جامعة العلوم الإسلامية	مناقشا خارجيا	الدكتور عبدالله الشورة

## الإهداء

إلى من كانت مصدر العطاء والحب اللامحدود والتي ضحت بحياتها من أجلي  
وغمرتني بعطفها وحنانها وتشجيعها والتي كانت تتمنى وجودي في هذا المكان  
ودعائها المتواصل "أمي الغالية"

إلى من كان مصدر قدوة وتشجيع لحياتي وساعدني أن أتخطى مصاعب الحياة  
"والدي العزيز"

إلى من شاركوني أجمل لحظات عمري " أختي وإخواني "

إلى من كان سنداً لي ومصدر سعادتي "زوجي العزيز"

إلى صديقتي ورفيقة عمري وكانت دائماً سندا لي لإتمام رسالتي وبإصرار "  
رولا جريسات"

إلى كل من تعب من أجلي وساعدني في إنجاز هذه الرسالة

وأخيراً إلى كل من كنّ لي الحب والإحترام

أهدي هذا الجهد العلمي

الباحثة

ديانا تادرس

## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله دائماً وأبداً على إتمام أطروحتي هذه, لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر الى أستاذي الدكتور محمد أبو قلة على ما قدمه لي من تشجيع منذ توليه الإشراف على هذه الرسالة فأستفدت من ملاحظاته وخبرته العلمية فله مني كل الشكر والتقدير.

وكما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لنخبة من الدكاترة الأجلاء والأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الدكتور بلال السكارنة مناقشاً داخلياً وعميد كلية الأعمال والدكتور عبدالله الشورة مناقشاً خارجياً من جامعة العلوم الإسلامية لتفضلهما بقبول مناقشة رسالتي وأسأل الله العلي القدير أن تسهم ملاحظاتهم وآرائهم في إثراء الرسالة فلهم مني كل الإحترام والتقدير.

الباحثة ديانا تادرس

الصفحة	الموضوع
<b>قائمة المحتويات</b>	
ب	التفويض
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	الإهداء
و	الشكر والتقدير
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
٢	المقدمة
٤	مشكلة الدراسة واسئلتها
٥	أهداف الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٧	أنموذج الدراسة
٩	فرضيات الدراسة
١٠	مصطلحات الدراسة
١٢	حدود الدراسة
١٢	محددات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
١٤	العوامل التنظيمية
٢٥	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
٤٠	شركة أمنية للاتصالات
٤٤	الدراسات السابقة
٥٣	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)</b>	
٥٥	منهج الدراسة
٥٥	مجتمع الدراسة
٥٥	عينة الدراسة
٥٥	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
٥٨	مصادر جمع البيانات
٥٨	أداة الدراسة
٥٩	صدق أداة الدراسة
٥٩	ثبات أداة الدراسة
٦٠	المعالجة الإحصائية
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>	
٦٢	٤-١ تحليل نتائج أسئلة الدراسة
٧١	٤-٢ ملاءمة أنموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة
٧٢	٤-٣ اختبار فرضيات الدراسة
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>	
٨٠	المقدمة
٨٠	النتائج
٨١	التوصيات
٨٢	المراجع العربية والأجنبية
٨٩	الملاحق

## قائمة المحتويات

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
٥٣	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	٣-١
٥٣	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر	٣-٢
٥٤	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	٣-٣
٥٤	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة	٣-٤
٥٥	البيانات الشخصية لاستبانة الدراسة	٣-٥
٥٦	توزيع متغيرات الدراسة	٣-٦
٥٦	معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة	٣-٧
٥٧	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة	٣-٨
٥٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العوامل التنظيمية	٤-١
٦٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الهيكل التنظيمي	٤-٢
٦١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الأنظمة والتعليمات	٤-٣
٦٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن السياسات الإدارية	٤-٤
٦٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	٤-٥
٦٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن التوظيف	٤-٦
٦٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن التدريب	٤-٧
٦٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن التعويضات	٤-٨
٦٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الأداء	٤-٩
٦٨	مصفوفة الارتباط لأبعاد متغير الدراسة المستقل	٤-١٠
٦٩	نتائج اختبار VIF لاختبار جاهزية متغيرات الدراسة	٤-١١
٦٩	نتيجة تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	٤-١٢
٧١	نتيجة تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الأولى	٤-١٣
٧٢	نتيجة تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثانية	٤-١٤
٧٣	نتيجة تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثالثة	٤-١٥
٧٤	نتيجة تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرابعة	٤-١٦

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
٧	إنموذج الدراسة	١-١

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
٩٠	المحكمين	١
٩١	استبانة الدراسة	٢

## المخلص

العوامل التنظيمية وأثرها في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات

الإتصالات الأردنية

"دراسة تطبيقية على شركة أمنية"

إعداد:

ديانا عادل فؤاد تادرس

إشراف:

د. محمد عبد أبو قلة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة تطبيق العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات الإدارية)، ودرجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها ( التوظيف, التدريب, التعويضات, الأداء)، والتعرف على أثر العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات الإدارية) على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها ( التوظيف, التدريب, التعويضات, الأداء) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية. وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة أمنية للاتصالات الأردنية والبالغ عددهم (٥٠٠) موظف وموظفة، وتم أخذ عينة بلغت (٢١٧) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم إستخدام الإستبيان كأداة للدراسة من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود درجة تطبيق مرتفعة للعوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات الإدارية)، ودرجة تطبيق مرتفعة أيضا لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها ( التوظيف, التدريب, التعويضات, الأداء) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية، ووجود أثر للعوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات الإدارية) على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها ( التوظيف, التدريب, التعويضات, الأداء) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين و تطوير إستراتيجيات الموارد البشرية بشكل أكبر يواكب التطورات الحاصلة، والعمل على تحديد الإحتياجات التدريبية بشكل يتناسب مع طبيعة العمل.

الكلمات المفتاحية: العوامل التنظيمية، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

**Abstract****Organizational factors and their impact on  
Strategic of Human Resources in Jordanian Communication Companies:****An Empirical study on Umniah****by : Diana Adel Fouad Tadrous****Supervisor: Dr. Mohammad Abed Abu Guolah**

The study aims to identify the degree of applying organizational factors with their dimensions: organizational, regulation and by laws and administrative policies. In addition, it attempts to unravel the degree of applying strategies of human resources, with their dimensions: recruitment, training, compensations, and performance, it also attempts to identify the influence of organizational factors with their dimensions: organizational structure, regulations and by laws, and Administration policies on the strategies of human resources with its dimensions: (recruitment, training, compensations, and performance in Umniah company.

The study adapted the descriptive analytical method, population of the study comprised of all company employees who amounted to 500 male and females. The sample which constituted (217) was randomly selected. The instrument of the study, a questionnaire, was used for answering and testing its hypotheses.

The study came up to numerous results, foremost of which are:

There was a high degree of applying organizational factors with their dimensions: (organization structure, regulations and in laws, and administration policies. There was, as well, a high degree of applying human resources strategies with their dimensions: recruitment, training, compensations, and performance in Umniah company.

There was also an influence of organizational factors with their dimensions: organization structure, regulations and by laws, and administration policies on strategies of human resources with its dimensions: Recruitment, Training, Compensations, and Performance in the company.

The study recommends to better improve and develop strategies of human resources so as to cope with recent development, it also recommends to determine training needs in a way that suits work nature.

**Keywords: Organizational Factors, Human resource, Umniah company, Jordanian communication.**

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

١-١ : المقدمة

١-٢ : مشكلة الدراسة وأسئلتها

١-٣ : أهمية الدراسة

١-٤ : أهداف الدراسة

١-٥ : أنموذج الدراسة

١-٦ : فرضيات الدراسة

١-٧ : مصطلحات الدراسة

١-٨ : حدود الدراسة

١-٩ : محددات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### ١-١ المقدمة

تعد المنظمات جزءاً لا يتجزأ من الأنظمة المفتوحة على البيئة التي توجد فيها، حيث إنها في حالة تفاعل مستمر معها، وحيث إن البيئة التي تتعامل فيها هذه المنظمات أصبحت أكثر تعقيداً واضطراباً بسبب التغيرات المستمرة مما جعل هذه المنظمات غير ثابتة أو مستقرة. ومن هنا تأتي أهمية استراتيجية التطوير التنظيمي التي تحفز المنظمات للتكيف مع المتغيرات الرئيسية الداخلية والخارجية المتعلقة بالعملاء والسوق والمنتج والفرص التقنية من أجل تحقيق البقاء والنمو. وانطلاقاً من رغبة المنظمات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومواجهة التحديات المتغيرة يتعين عليها خاصةً الربحية منها تبني أنظمة إدارية حديثة وفاعلة، وتعد استراتيجية التطوير التنظيمي إحدى المنهجيات المعاصرة التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمحافظة على بقائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية المتمثلة أساساً في تحقيق المنافسة والربحية، واحداث التغيير المتوائم مع حاجات البيئة الداخلية والخارجية الغالبية وصالح (٢٠١٠) ومن أجل تنشيط فاعلية استراتيجية التطوير التنظيمي وانعكاساتها على الأهداف الاستراتيجية، يشارك التعلّم التنظيمي في هذا المجال كونه يمثل مجموعة من العمليات التي تؤدي إلى تحسين الانشطة المنظمة من خلال ردها بالمعرفة والفهم الأفضل (ashapara 2011) واحداث تغيير نسبي في السلوك والممارسة عند العاملين . (Moorhead & Griffin 1995) كما يضمن التعلّم التنظيمي استمرار المهارات التي اكتسبها العاملين وتطورها تبعاً للتطور الذي يجري في المنظمة والبيئة على حد سواء. قدحظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبيراً من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة منشأها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفيه وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والابتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

إن الشركات في العصر الحالي تواجه تحديات كثيرة وذلك عائد للتطورات التكنولوجية، مما أدى إلى زيادة التنافس بين الشركات من أجل مواكبة التطورات الحاصلة وذلك للبقاء

بالمراتب العليا والحفاظ على العملاء، من هنا أصبح من الواجب على الشركات أن تطور من نفسها؛ فكان أحد الوسائل لذلك تطبيق العوامل التنظيمية.

ومن أكثر الشركات التي إهتمت بهذا الجانب شركات الإتصالات حيث تبنت التطورات التكنولوجية بشكل كبير، وإستفادت منها في تكوين أنظمة عملها وقامت بإستحداث خدمات مواكبة للتطورات، مما أدى إلى أن تأثرت بذلك الموارد البشرية والعوامل التنظيمية كل منهما حسب طبيعة عمله، وهذا بدوره أثر بشكل كبير على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

ومن أجل التحسين المتزايد كان فرضا على الشركات أن يكون لديها مستوى عال من الدرجة التنظيمية، وأن يكون لديها مرونة في عملياتها وخدماتها وهيكلها التنظيمي، وأن توفر البيئة المناسبة للعمل، وأن تقدم حلولاً تواكب التطورات لعملائها. (المرسي، ٢٠٠٦)

وقد أصبح لإدارة الموارد البشرية في عصرنا هذا دوراً فعالاً وكبيراً في تحقيق أهداف المؤسسات، عن طريق تقديم الدعم في المجالات المتعلقة والخاصة بالموارد البشرية، حيث أنها تقوم بالتنظيم ما بين الإدارة والعاملين في المؤسسات، وتقوم أيضاً بإدارة الموارد البشرية بتوفير مجال لإبداع الموظفين وإظهار كفاءاتهم؛ من أجل الإستفادة مما يخبزنونه من طاقات من خلال أن يتم توفير بيئة عمل مريحة ومناسبة للقيام بالأعمال، وهذا بدوره يعود بالنفع على المؤسسة وعمالها في آنٍ واحد.

ومن أهم المؤثرات في إدارة الموارد البشرية في عصرنا الحالي العوامل التنظيمية، وتتبع أهميتها في الإدارة بسبب أثرها في رضا الموظفين، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، وعندما يشعر الموظفون بالعوامل التنظيمية من قبل المؤسسة فإنه يبادلها الشعور بإظهار سلوك الانتماء للمؤسسة، وذلك من خلال مساعدة الموظفين والمراجعين لدائرتهم، وعدم إثارة المشاكل فيها، وإتخاذ أعمال إضافية من غير تذمر أو شكوى، والحرص على تطور المؤسسة. (ساسي، ٢٠١٧، ص ٣)

وقد تم اختيار دراسة أثر العوامل التنظيمية في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركة امنية الإتصالات الأردنية حيث المنافسة القوية ما بين الشركات من ناحية محاولة الحفاظ على العملاء بشكل كبير

## ١-٢ مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن التطور العلمي والتكنولوجي الذي يحصل على مستوى شركات العالم أجمع أدى إلى ظهور بيئة تنافسية ووجود تحديات إستراتيجية كبيرة من شأنها أن تسهم في هيكلة عضوية الشركات ونمط قيادتها، مما تطلب من الشركات الإهتمام بالعوامل التنظيمية والعمل على تطبيقها من أجل الوصول إلى إدارة موارد بشرية مكتملة ذات صفات تنافسية مرتفعة ما بين الشركات.

وتتبلور مشكلة الدراسة في كيفية تحديد درجة تطبيق وتأثير العوامل التنظيمية على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركة أمنية للاتصالات الأردنية .

من الناحية النظرية، تبين للباحث وجود العديد من الدراسات التي تناولت تقييم أداء الموارد البشرية من حيث المفهوم والاهمية والعناصر وطرق والاساليب والمزايا والعيوب، كم وجد الباحث بالمقابل العديد من الدراسات التي تناولت المهام الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تشمل الاتصالات، تنمية الموارد البشرية، التعلم في مكان العمل، إدارة الحياة الوظيفية، تراكم رأس المال البشري

(Sparrow and Hiltrop, 1994: cited in Morley et al.,2006; Beer et al., 1984; Keep 1989) وأضاف الى هذه المجالات (Dixon (1992) and Kochan and Dyer (1995) )، مهام أخرى مثل الاستقلالية، إدارة الالتزام، القيادة، إعادة هندسة العمليات. بينما أضاف (Gunnigle, 1998) إدارة علاقة المنظمة بالثقافات والاتحادات. ومع ذلك فإن هذه الدراسات لم تتناول أثر العوامل التنظيمية على استراتيجيات الموارد البشرية وخاصة في شركة حيوية مثل شركة أمنية وذات انتشار واسع.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

**سؤال الدراسة الرئيسي:** ما أثر العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات الإدارية) في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف, التدريب, التعويضات, الأداء) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية؟

يتفرع منه الأسئلة الآتية:

١. هل يوجد أثر للعوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات الإدارية) على التوظيف في شركة أمنية للاتصالات الأردنية؟

٢. هل تؤثر العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات الإدارية) على التدريب في شركة أمنية للاتصالات الأردنية؟
٣. هل تؤثر العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات الإدارية) على التعويضات في شركة أمنية للاتصالات الأردنية؟
٤. هل تؤثر العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات الإدارية) على الأداء في شركة أمنية للاتصالات الأردنية؟

### ٣-١ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الإتصالات الأردنية وعلى معرفة أثر العوامل التنظيمية على تلك الإستراتيجيات ويمكن تلخيص أهداف الدراسة بما يأتي:

١. التعرف على درجة تطبيق العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات الإدارية) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.
٢. التعرف على درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها ( التوظيف, التدريب, التعويضات, الأداء) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.
٣. التعرف على أثر العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات الإدارية) على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.
٤. التعرف على أثر العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات الإدارية) على التوظيف في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.
٥. التعرف على أثر العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات الإدارية) على التدريب في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.
٦. التعرف على أثر العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات الإدارية) على التعويضات في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.
٧. التعرف على أثر العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات الإدارية) على الأداء في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

## ٤-١ أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من عدة نواحي، حيث أنها في البداية تحاول دراسة درجة توافر أبعاد العوامل التنظيمية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الإتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين بها، ودراسة أثر العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، السياسات الإدارية) في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التعويضات، الأداء) في شركة أمنية للإتصالات الأردنية.

وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضا من إمكانية إستفادة المؤسسات من نتائج الدراسة في التعرف على مدى تطبيق العوامل التنظيمية في المؤسسات وكيفية تعزيزها. وأمكانية ارشاد أصحاب القرار لأهمية هذه العوامل وكيفية استثمارها لتحسين استراتيجيات الشراكت واتخاذ ما يلزم للنهوض بها

### الأهمية النظرية:

١- تتناول الدراسة أحد أهم الموضوعات في أدبيات إدارة الأعمال قديما ومعاصراً وهو موضوع أثر العوامل التنظيمية في استراتيجيات الموارد البشرية ، في إطار الاهتمام بالجوانب السلوكية للمساعدة في حل العديد من المشاكل التنظيمية والمتعلقة بالجانب الانساني للعمل ,حيث تعتبر العوامل التنظيمية جزء لا يتجزأ من مفهوم إدارة الموارد.

٢- أهمية موضوع العوامل التنظيمية واثرها في استراتيجيات الموارد البشرية في ظل الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري وخاصة ما يتعلق بالحصول على الكفايات البشرية المؤهلة تأهيلاً سليماً لأداء الادوار المطلوبة, إذ تعد عملية إدارة الموارد البشرية مسألة واقعية وحساسة تعيشها الكثير من المؤسسات.

### الأهمية العملية:

١- الحاجة الماسة إلى إجراء تحليل علمي مدروس للواقع الحالي لأثر العوامل التنظيمية في استراتيجيات أداء الموارد البشرية في شركة أمنية للاتصالات

٢- أهمية شركة أمنية للإتصالات, ودورها الكبير في الاستثمار في الإتصالات وتوفيرالموارد المالية بالعملة الصعبة لرفد خزانة الدولة التي تعتمد بنسبة عالية على الإيرادات المتحققة من هذا القطاع



المتغير	الدراسة
التوظيف، التدريب، الأداء	أبو جليدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الليبية، ٢٠١٨
الهيكل التنظيمي	عبد القادر، قياس أثر الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورنج)، ٢٠١٥
التدريب، التوظيف	أبوزنيد، تطبيق العوامل التنظيمية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن وأثرها على تخفيض معدل دوران العاملين، ٢٠١١
الهيكل التنظيمي	العواودة، العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري، ٢٠١٤
الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات	دراسة القيسي، أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية، ٢٠١٠
الهيكل التنظيمي	السالم ومحمود، أثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات، ٢٠٠٤
الهيكل التنظيمي	السالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، ٢٠٠٨
التعويضات، التدريب	Shikha, Human Resource Practice and their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private, 2010
السياسات الإدارية	السحباني حسام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية سلوك الأبداع ٢٠١٦

## ٦-١ فرضيات الدراسة:

فرضية الدراسة الرئيسية  $H_01$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات الإدارية) على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف, التدريب, التعويضات, الأداء) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

يتفرع منها الفرضيات الآتية:

١.  $H_01.1$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات الإدارية) على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

٢.  $H_01.2$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات الإدارية) على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التدريب) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

٣.  $H_01.3$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات الإدارية) على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التعويضات) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

٤.  $H_01.4$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات الإدارية) على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الأداء) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

## ١-٧ مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية والمفاهيمية:

**العوامل التنظيمية:** وهي عبارة عن عوامل مؤثرة في سلوك العاملين في المؤسسات، ومن أمثلتها: الهيكل التنظيمي، الحوافز، والبيئتين الخارجية والداخلية. (بن شيخ سارة، ٢٠١٧).

**وتعرف إجرائيا:** درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على محاور العوامل التنظيمية.

**الهيكل التنظيمي:** هو عبارة عن كيفية تنظيم المجموعات والأفراد، وكيفية تقسيم المهام فيما بينهم، وهو الإدارة المعتمدة للإشراف على أنشطة المنظمة، ووضع الأدوار المختلفة داخل المنظمة. (Ubani, 2012, p1880)

**ويعرف إجرائيا:** بأنه تنظيم وترتيب الوظائف والمهام وتوزيعها على الموظفين في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

**الإستراتيجية:** هي مجموعة الخطط التي يتم وضعها من أجل تحقيق هدف معين ضمن الإمكانيات المتواجدة، وهي مجموعة طرق يتم وضعها من أجل تحقيق هدف معين مستقبلياً اعتماداً على تخطيطات وإجراءات في استخدام مصادر متوفرة في المدى القصير والحالي. ومفهوم الإستراتيجية عموماً: مجموعة من عدة سياسات وخطط يتم إتخاذها من أجل تحقيق أهداف تم وضعها في أقل وقت وجهد ممكنين. (علي، ٢٠١٢)

**ويعرف إجرائيا:** هو الخطط والطرق التي تتبعها شركة أمنية لتحقيق أهدافها.

**الإدارة:** هي تنفيذ الأعمال بطرق ذات فعالية وكفاءة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، من خلال الإستخدام المتميز للموارد المتاحة لعمليات التنسيق والتخطيط والتوجيه والرقابة والتنظيم والقيادة كاملة. (درّه، ٢٠٠٩)

**ويعرف إجرائيا:** هي كيفية تنفيذ وإدارة الأعمال والمهام من قبل إداريي شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

**الموارد البشرية:** هي عبارة عن عمليات جزئية تبدأ بتخطيط الموارد من ثم الإعداد لنظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم التعيين والإختيار وتقييم أداء العاملين والحوافز، وأخيراً وضع أنظمة التأديب والسلامة المهنية بشكل يتلائم مع أهداف المنظمة. (أبو شيخة، ٢٠٠٠)

ويعرف إجرائياً: هو عمليات التخطيطات المتعلقة بالوظائف وتقييمها من قبل شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

الأنظمة والتعليمات: هي الإطار الذي يعطي صفة الشرعية على أعمال الإدارة. (اللوزي، ٢٠١٢)

ويعرف إجرائياً: هي التعليمات الموضوعية من قبل إدارة شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

السياسات الإدارية: هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم تضعها مستويات عليا في التنظيم لكي تأخذ بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع الخطط. (العتي، ٢٠٠٢)

ويعرف إجرائياً: هي الأنظمة الموضوعية للإدارات العليا من قبل شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

التوظيف: هي مجموعة الأنشطة والممارسات التي يتم من خلالها الحصول على الأفراد المؤهلين للعمل في المؤسسة من المصادر الخارجية بهدف إشباع رغبات وأهداف الطرفين، من ثم تحديد ما هو الأكفأ والأصلح من المرشحين المحتملين لشغل العمل في المنظمة (فرح، ٢٠١٦)

ويعرف إجرائياً: بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون (أفراد عينة الدراسة) من خلال الإجابة عن بعد التوظيف الموجودة في إستبانة الدراسة ضمن محور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

التدريب: هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات التي تجعله قادراً على مواصلة عمل ما بهدف تطوير تحسين الأداء (vinesh,2014, p220)

ويعرف إجرائياً: بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون (أفراد عينة الدراسة) من خلال الإجابة عن بُعد التدريب الموجودة في إستبانة الدراسة ضمن محور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

التعويضات: هو شكل من أشكال المكافأة تعطي نتيجة للعمل الذي تم إنجازه فهو بمثابة عامل تحفيزي يشجع الفرد على وضع المزيد من الطاقة والالتزام في وظيفته (Armache, 2012, p96)

- وعرفه (Qureshi,2013, p13) بأنه إجمالي مجموع الأجور أو المرتبات، والإستحقاقات الموظفين، والمكافأة المالية، والمكافآتغير المالية الغير المتكرر،

- ويعرفها (Adeoye, p342, 2014) هي إحدى المجالات الوظيفية الهامة للموارد البشرية التي تشمل الرواتب والأجور وهي عوامل إستثنائية حاسمة في تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف

ويعرف إجرائياً: بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون (أفراد عينة الدراسة) من خلال الإجابة عن بعد التعويضات الموجودة في إستبانة الدراسة ضمن محور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

**الأداء:** يقصد به ما يقدمه ويضيفه العاملون من مخرجات عمل, ونوعية علاقاتهم بالأخرين وإنضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات العمل(درة، 2011)

ويعرف إجرائياً: بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون (أفراد عينة الدراسة) من خلال الإجابة عن بعد الأداء الموجود في إستبانة الدراسة ضمن محور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

**شركات الإتصالات الأردنية: شركة أمنية.**

#### **٨-١ حدود الدراسة:**

الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على شركة أمنية للإتصالات الأردنية.

الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال بداية عام ٢٠٢٠

الحدود البشرية: موظفي شركة أمنية للإتصالات الأردنية.

#### **٩-١ محددات الدراسة:**

تحددت هذه الدراسة بالأدوات التي إعتمدها، ومدى الصدق والثبات الذي تتمتع بهما، وقدرتها على التمايز بين أفراد عينة الدراسة في قياس الأهداف التي بنيت من أجلها، كما تتحدد أيضاً بالإجراءات التي إتبعها الباحثة في تنفيذ هذه الدراسة وتطبيقها، وضيق الوقت، وصعوبة التواصل مع أفراد عينة الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

٢-١ العوامل التنظيمية

٢-٢ استراتيجية إدارة الموارد البشرية

٢-٣ نبذة عن شركة أمنية للاتصالات الأردنية

٢-٤ الدراسات السابقة

٢-٥ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### ٢-١ العوامل التنظيمية:

تعد العوامل التنظيمية من الأسس المهمة من أجل نجاح المنظمات وتميزها، وذلك لأنها تعتبر مؤثرا في السلوك التنظيمي، لذا أصبح من المهم تحديد العوامل التنظيمية الواجب تطبيقها في المنظمات كل حسب إختصاصه من أجل نجاحها. (قامون، ٢٠١٥)

#### ماهية العوامل التنظيمية

تمثل العوامل التنظيمية إحدى التطبيقات المهمة لعلم السلوك التنظيمي، ويهتم في هذا المجال بالتغييرات المخططة في المنظمات، ويعتبر التغيير سمة أساسية في المنظمات الناجحة، ذلك أن البيئة التي يعمل فيها التنظيم تتغير مما يتطلب مرونة في التعامل معها.

#### أولاً- تعريف عوامل التنظيمية

يعتبر تغييرا كل تحول من حال إلى آخر، أما فيما يتعلق بالتغيير في مجال المنظمة أي من الجانب الإداري فهو يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية\* وهذا من أجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره.

وكنتيجة للأهمية التي يوليها الفرد داخل المنظمة لهذه الظاهرة، فقد تعرض إلى مفهوم التغيير التنظيمي عدد كبير من الكتاب والباحثين، وذلك لتحديد مفهوم ومعنى واضحين له، وإعطائه تعريفات كل حسب فلسفته، وسوف نتطرق إلى أهمها من خلال عرضها في ما يلي

التغيير التنظيمي كما عرّفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس ( **ANDREW et MARK**) بقولهما: " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية "

كما عرّفه سكينز ( **SKIBBINS**) على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا ".

ووفق تعريف علي السلمي: " فالتغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين وهما: ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها ".

من خلال هذه التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي نلاحظ أن كل باحث قدم التعريف وفق رؤيته الخاصة التي يتم بها التغيير وعلى أي المداخل يركز " سلوكية، إدارية، تنظيمية أو تكنولوجية " إلا أنها عموما لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير هو مجهود طويل المدى، وهو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد تلاؤمها مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية ".

#### ثانيا- أسباب ودوافع التغيير التنظيمي

توجد مجموعة من الأسباب والدوافع تتمثل في:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة .
- تنمية القدرة على الابتكار .
- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء .
- التوافق مع متغيرات الحياة .
- زيادة مستوى الأداء

بالإضافة إلى الأسباب التالية:

#### ١ - الأسباب الخارجية

وتتمثل في النقاط التالية:

- تعتبر العولمة من العوامل المحدثة للتغيير كما تعتبر الدعامة الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي وفي الظواهر الاجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجية °.

- المشاكل الاجتماعية وتسببها في الانشقاق و الإختلالات الثقافية والقضايا الاجتماعية الجديدة التي انتشرت مؤخرا كالبطالة والصحة، فسلوك الأفراد قد تعرض لتغيرات سريعة وذلك نظرا لحدوث تغيرات في اتجاهاتهم ومداركهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغير الظروف البيئية المحيطة
- التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة والفعالية والإنتاجية
- اختراق التكنولوجيا التي تأتي بمهارات جديدة مما يتطلب من المنظمة ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها وبين بيئتها والسيطرة عليها أو على جزء منها لصالحها.
- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم)، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.
- التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف والتطور المستمر والسريع فيها ولحاجاتهم (تغير الأذواق).

## ٢ - الأسباب الداخلية

- من الممكن أن تتضمن القوى الداخلية عوامل تنظيمية أو إجرائية أو سلوكية، فقد يتعلق العنصر التنظيمي بمشكلة نقل المعلومات من قمة المنظمة إلى مستوياتها الدنيا، كما يظهر العامل السلوكي في العجز في تحقيق الاتصال الفعال
- تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تُواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير وتطوير تنظيمي في المنظمة.

## ثالثا - أهداف التغيير التنظيمي

يمكن تحديد أهداف التغيير التنظيمي فيما يلي:

- زيادة قدرة المنظمة على التأقلم مع التغيرات البيئية .
- زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون.

- يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

#### رابعاً- أهمية التغيير التنظيمي

تكمن أهمية التغيير التنظيمي فيما يلي

- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.
- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال و التشجيع و منح المكافآت.
- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.
- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.
- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة متناسب وأهدافها.
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.

#### الهيكل التنظيمي:

أصبح الهيكل التنظيمي التقليدي غير مجدي مع التطور التكنولوجي السريع؛ فأصبح هناك عبء كبير على عاتق الأشكال التنظيمية المتواجدة في المنظمات، فالهيكل التقليدي لا يستجيب للبيئة المتغيرة بسرعة، لذا قامت معظم المنظمات باستبداله بهياكل إدارية مؤقتة من شأنها أن تستجيب لتطور الأوضاع بشكل سريع داخل وخارج الشركة، وللقيام بإيجاد حل لهذه المشكلة قامت المنظمات باللجوء لإدارة المنظمات من أجل خلق هياكل وأشكال تنظيمية تتصف بالمرونة، لتساهم في تكامل الجهود المعقدة، فغدت الغالبية الكبرى من الشركات والمنظمات تحرص على

صياغة وتطبيق إستراتيجياتها عن طريق هيكلها المرن؛ من أجل مواجهة المخاطر. ( Kerzner, )  
(2013)

وقد عرف (Uban, 2012, 1284) الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم الأفراد والمجموعات، وتقسيم مهامهم وتنسيقها فيما بينهم، وهو أيضا إطار تعتمد الإدارة في عملية الإشراف على المشاريع والأنشطة المختلفة للمنظمة، ويساعد الهيكل التنظيمي فرق إدارة المشاريع في إنجاز أداء فعال عن طريق تحديد مناسب لخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، ووضع الأدوار داخل المنظمة.

ومن أجل أن يحقق الهيكل التنظيمي دوره في تسهيل العمليات في المنظمات بكفاءة وفعالية، فإنه يجب أن يتصف بالآتي: (Akpan & Chizea, 2002)

البساطة: حيث يجب أن يكون الهيكل التنظيمي واضح للأفراد.

المرونة: بحيث تستطيع المنظمة التغيير بالهيكل التنظيمي تبعا لتغير الأوضاع.

الطاقم الإنسيابي: حيث يجب أن يكون هناك إنسيابية لدى مستويات الإدارة العليا من أجل إتخاذ القرارات في المنظمة.

نطاق تحكم أمثل: حيث يجب أن لا يكون هناك تداخل لدى مستويات الإدارة الوسطى والمشرفين بوجود عدد من العاملين تحت إشرافهم المباشر، ويجب أن لا يكون نطاق السيطرة صغير بشكل يقلل من أدوارهم وأهميتهم في المنظمة.

موجه نحو الإنسان: يجب أن يكون الهيكل معززا للنزعة الإنسانية، ويوفر فرص العمل، وأن يكون موجهها للبيئة والناس.

### أهمية الهيكل التنظيمي

على الرغم من اختلاف وجهات نظر الكتاب حول ماهية الهيكل التنظيمي وأبعاده، إلا أنهم يجمعون على أنه يصمم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. ويشير الكاتب هول Hall إلى أن الهيكل التنظيمي يؤدي إلى ثلاث وظائف رئيسية وهي :

١. إن أول وأهم هذه الوظائف هي تحقيق مخرجات/ منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها.

٢. يساعد الهيكل التنظيمي على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة. فالهيكل التنظيمي يفرض تضامن التزام الأفراد وتقيد مِم بمتطلبات المنظمة، وليس العكس

٣. يمثل الهيكل التنظيمي الإطار النهي تقم ضمن ممارسة القوة ( الهيكل التنظيمي يقرر ويحدد ما هي الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة )، ويتم في ضوء هذا الإطار اتخاذ القرارات. فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المنظمة .

ذكرنا من قبل إن الهيكل التنظيمي هو وسيلة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. ويعتقد الكاتب بيتر داركر ( Teter Trucker ) أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية:

١. المساعدة في تنفيذ الخملل بنجاح وتحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة، وتوفير سبل التنسيق فيما بينها.
٢. تحديد أدوار الأفراد المنظمة ما يتوقع من كل فرد عمله.
٣. المساعدة في اتخاذ القرارات.

وأما المجالات الأساسية التي تدرج تحت المجالات الوثيقة السابق ذكرها فهي :

١. تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.
  ٢. تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال.
  ٣. تجنب الاختلافات في العمل.
  ٤. تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات التنظيمية والأدوار. تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات داخليا وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.
- وينظر كاتب آخر إلى أهمية الهيكل التنظيمي من خلال عرض النتائج والآثار السلبية العديدة والخطيرة التي تنشأ عن طريق هيكل تنظيمي غير سليم ومنها :

**تدني معنويات العاملين و حافزيتهم و ذلك بسبب :**

- التناقض في القرارات وعدم الموضوعية نتيجة عدم وجود قواعد ومعايير محددة.
- قد يرى الأفراد أن مسؤولياتهم معددة، وكذلك فرص التقدم والاعتراف بإنجازاتهم نتيجة عدم تفويض سلطات كافية لهم، وقد يكون لذلك علاقة بنطاق الإشراف.
- عدم وضوح دور كل فرد وما هو متوقع منه، وهذا ناشئ من عدم تعريف وتحديد مهام الوظائف
- تعرض الأفراد لضغوط ومتطلبات متضاربة من وحدات مختلفة في المنظمة، ونتيجة عدم وجود سلم أولويات أو قواعد لاتخاذ القرارات.

• قد يكون بعض الأفراد مثقلين بالأعباء والمسؤوليات الكثيرة لأن الوحدات المساندة غير ملائمة.

#### - بطء القرارات و إتخاذ قرارات غير سليمة بسبب :

- عدم إيصال المعلومات، وفي الوقت المناسب بسبب طول السلم الهرمي.
- عدم وجود تنسيق كاف بين متخذي القرارات في المنظمة.
- الأعباء الكبيرة الملقاة على صانعي القرارات بسبب عدم تفويض السلطة من قبلهم.
- عدم توافر إجراءات مناسبة لتقييم القرارات السابقة المشابهة.
- حدوث الإحتكاك و النزاع و الإفتقار و التنسيق بسبب :
- وجود أهداف متضاربة.
- يعمل الأفراد بمعزل عن بعضهم البعض بدون توافر وسائط ارتباط، وتنسيق فيما بينهم.
- الفصل بين التخطيط والتنفيذ.

#### - قد لا تستجيب المنظمة على نحو إبداعي للمستندات بسبب :

- عدم تضمين الهيكل التنظيم و وظائف / ادوار تعنتي بالقيؤ والرعد. وتشهيق ومراقبة التغيرات
- عدم إدراك الإدارة العليا لأهمية نشاطي الإبداع، وتخطيط التغيير، وعدم دعمهما .
- عدم وجود تنسيق كاف بين الجهة المعنية بتحديد احتياجات السوق المتغير، والجهة المسؤولة عن البحث والتقنيات.
- تزايد النفقات والمصروفات وبخاصة في المجالات الإدارية بسبب :
- طول السلم الهرمي، وينشأ عنه رؤساء كثيرين .
- المغالاة في الإجراءات والعمل الكتابي.

ومن الآثار والنتائج السلبية للهيكل التنظيمي التي نالته ولا تزال اهتمامها زائدة من قبل العديد من الكتاب والباحثين، تلك التي تمس العاملين، و المنظمة، ومن بين تلك الآثار التي أشارت إليها الدراسات: العزلة والاعتراب، والملل والرتابة، والشعور بعدم التأثير على شؤون العمل، وحملهم الاستمرار النفسي وغيرها.

موجه نحو الجودة والنتائج: أن يشير الهيكل التنظيمي إلى تعزيز المساءلة والمخرجات.

ومن الجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي له تأثير كبير على آلية الحصول على المصادر من أجل إدارة الموارد البشرية وتنفيذ مشاريعها، حيث أن الحصول على المصادر اللازمة في

المنظمات التي لها هيكل تنظيمي لا يشكل عائقا، حيث أن المسؤول يكون هو مدير قسم أو مدير وظيفي. (zwikael& Globerson, 2006 .p 3433)

### عيوب الهيكل التنظيمي: (دودين، ٢٠١٢)

- لا توجد مسؤولية كاملة لجهة عن فشل المشاريع.
  - لا يمكن أن يطبق في المشاريع أو المنظمات الكبيرة.
  - إن أعضاء فرق العمل يعطون أولوية لأعمالهم الرئيسية على أن يؤديوا مهامهم الإضافية.
- هناك مبادئ يجب أن يؤخذ بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للوصول للغايات المطلوبة، ومن أهمها الآتي: (حريم، ٢٠٠٣، ص ٢٨٥)

١. مبدأ الكفاية والفاعلية.
٢. مبدأ نطاق الإشراف.
٣. مبدأ تدرج السلطة.
٤. مبدأ المسؤولية المطلقة.
٥. مبدأ وحدة القيادة.
٦. مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
٧. مبدأ الفصل بين التنفيذ والمراقبة.
٨. مبدأ المرونة.
٩. تسهيل عملية القيادة.

وحسب(مصطفى،٢٠٠٤، ص١٦٥) فإنه يرى أن الهيكل التنظيمي يتكون من عدة عناصر، كالآتي:

١. تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.
٢. تخصص في العمل، وجود مهام محددة.
٣. نطاق إشراف وخطوط سلطة ومسؤولية.
٤. مواقع إتخاذ القرار.

## الأنظمة والتعليمات:

الأنظمة والتعليمات تمثل إطار يضيف صفة شرعية على أعمال الإدارة، وتلعب هذه الأنظمة دوراً مهماً ومؤثراً في عملية التغيير، ولكن في حال كانت جامدة فإنها تعيق عملية التغيير وإذا إتصفت بالمرونة فإنها تسهل التغيير وممارسة الأعمال.

وتتصف المؤسسات في العصر الحالي بسرعة التغيير بسبب تعقد البيئة وإضطرابها وكثرة المتغيرات التي تواجهها المؤسسات ومن هنا فإن تطوير وتحديث التشريعات من قوانين وأنظمة يعتبر عنصر مهم في رفع قدرة المؤسسات على التحديد والابتكار، مما يساعد المؤسسات في التغلب على مقاومة التغيير وتسهيل أعمالها.

وبالتالي فإنه من الجدير بالمؤسسات أنها تقوم بإستمرار بدراسة وتقييم ما لديها من تعليمات وأنظمة، وأن تحاول تحديث وتطوير هذه الأنظمة بحيث تنسجم مع التغييرات المتسارعة في البيئة وتسهيل تقبلها. (القصيمي، ٢٠٠٨، ص ٩٢)

## السياسات الإدارية:

### تعريف السياسات الإدارية:

تعددت التعريفات الخاصة بالسياسات الإدارية، فقد أورد شوقي جواد، وقيس المؤمن في كتابهما السياسات الإدارية (سياسة الأعمال) بعض التعريفات، ومنها (جواد، والمؤمن، 2000: 56):

سياسات الأعمال، تتضمن نوعاً من التفاهم بين متخذي القرار، بحيث تجعل كل طرف منهم في موقف أفضل، من حيث إمكانية التنبؤ بسلوك الآخرين تحت ظروف معينة.

سياسات الأعمال، هي دراسة لطبيعة وأسلوب العمل المختار للمستقبل في منظمة الأعمال، من قبل الأفراد الذين تقع عليهم مسئولية القرارات وتطبيقاته.

سياسات الأعمال، هي قرارات مسبقة، تصبح ممارسة إدارية نمطية، وتستخدم كدليل عمل لاتخاذ قرارات أخرى في المستقبل.

سياسات الأعمال، هي قرارات عامة شاملة لوضع ما هو مطلوب من العمل الذي يصبح من خلاله ذلك العمل حالة نمطية، وهي بذات الوقت توجه عملية صنع واتخاذ القرارات الخاصة بأوجه نشاط المنظمة المختلفة.

كما عُرفت بأنها: مجموعة من القواعد العامة التي تحكم التصرفات الخاصة لإنجاز الأعمال، ويطلق عليها البعض تسمية السياسات العليا أو الرئسية، وذلك؛ لأنها توضع من قبل الإدارة العليا أو أصحاب المشروع، وأما من حيث المدى الزمني لهذا النوع من السياسات، فعادةً ما يكون أما متوسط أو طويل الأجل، إلا أن مداها التأثيري يشمل كل عناصر المنظمة، وعادةً ما تدون هذه السياسات في النظام التأسيسي للمنظمة أو دستورها، إلى جانب أنها تتميز بإمكانية تعديلها وفقاً للظروف المستجدة بما يتناسب مع مصالح أصحاب المنظمة (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2009: 187).

السياسات الإدارية هي أساس توجيه الأداء الإداري للمنظمات وتقسّم إلى نوعين: سياسات إدارية مكتوبة، سياسات إدارية غير المكتوبة، ولكن الغير مكتوبة تؤدي إلى تدني الأداء وعدم تحقيق الأهداف المرجوة، كما أنها تتعرض للتغيير في المعنى والمضمون عندما تنتقل للمستويات الدنيا كما إن السياسات غير المكتوبة تكون غير واضحة وغير محددة المعنى للإطراف التي يهملها الأمر، وهناك علاقة ما بين السياسات الإدارية غير المكتوبة وعدم تحقيق أهداف المنظمة بصورة فعالة.

إن توافر السياسات الإدارية يؤدي إلى قوة أداء المنظمات، وعدم وجود تعارض وتضارب في إنجاز الأعمال والإزدواجية والتداخل في الاختصاصات. وتؤدي السياسات الإدارية الفعالة إلى تحسين الأداء، وتقديم إرشادات محددة مما يعكس الرغبات الإدارية العامة، والمساعدة في تحديد الأعمال التي تتبع، كما أن استخدام السياسات يقدم الأساس للإجابة على الكثير من المشكلات ويؤدي إلى زيادة ثقة المدير بنفسه مع تخفيض الشك والتردد إلى أدنى حد، يضاف إلى ذلك أن السياسات تجعل للهدف معنى. فهي تقوم بترجمة الهدف إلى لغة واضحة يفهمها العاملين وتلقى منهم قبولاً. (الفضل وآخرون، ٢٠٠٦، ص ٢٠)

#### أهمية السياسات الإدارية:

هنالك أهمية واضحة لوضع السياسات الإدارية داخل المنظمات ككل، ومن الفوائد الإدارية الناتجة عن وضع السياسة مايلي (حسين، 1993: 64):

١. تساعد السياسات على تحديد الأعمال التي سوف تتبع، أيإنالسياساتإطار عامل عمل الأفراد، كما إن السياسات ترتبط بالإجراءات التنفيذية وتحقيق الأهداف.
٢. تعمل السياسات على إيجاد التنسيق بين أجزاء المنظمة المختلفة، وتضمن القضاء على التضارب بين الجهود المبذولة، كما إنها تنسق بين وظائف الإدارة.

٣. تربط السياسات الإدارية المنظمة ككل بظروف البيئة المتغيرة، والمؤثرة؛ لتحقيق أهدافها.
٤. تساعد السياسات على إظهار اختلاف الميول، والقيم، والمعتقدات، الذي يتصف به الإداريون في المستويات العليا.
٥. تقلل السياسات الإدارية من الشكاوى والتردد، فالمدير الذي يتصرف طبقاً للسياسة الموضوعية يكون على ثقة بتصرفاته وأعماله.
٦. تعتبر السياسات أحد وسائل الرقابة على الجهد الجماعي، أو العمل الإداري؛ لأنها تحدد ما يجب عمله، وما لا يجب عمله.

#### عناصر ومتغيرات السياسات الإدارية:

تعتمد دراسة السياسات الإدارية على افتراضات، وهيئات لمشاكل التي تواجهها المنشأة الحديثة يمكن أن تتواجد في واحد أو أكثر من المجالات التالية: البيئة، الاستراتيجية، الموارد، التنظيم. وعلى هذا فإنه يجب على المحلل أن يتعامل مع المشاكل على أربعة مستويات، وهي (الشرقاوي، 1992: 109):

#### ١. مستوى البيئة:

وفي هذا المستوى، تتعامل الإدارة مع ظواهر متداخلة، ودائمة لحركة، تتعرض لها المنظمة بصفة مستمرة، وتفرض عليها مطالب متنوعة ومتقلبة، وهذا يستدعي وحسب وجهة نظر الباحث المتابعة الدائمة للظروف المتغيرة في البيئة، مع دراسة القوى المؤثرة فيها بشكل مستمر.

#### ٢. مستوى الاستراتيجية:

تظهر في هذا المستوى الحاجة إلى تعريف الأهداف، ووضع السياسات على أساسا لمطالب والرغبات المكتشفة، وفي ظل القيم السائدة، ويتم ذلك باستقصاء وتحليل الظروف البيئية السابق دارستها، وذلك بغرض وضع استراتيجية شاملة، وهذه الاستراتيجية ضرورية لتحويل الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية، وسياسات عامة وتفصيلية، وهنا وحسب وجه نظر الباحث لا بد من أن يكون بمقدور الإدارة في المنظمة وضع عدد من البدائل

## ٢-٢ إستراتيجيات الموارد البشرية:

إن تعريف الموارد البشرية عادة ما يأخذ بعد إستراتيجي، حيث أن الإدارة الإستراتيجية هي من تعنى وتهتم بصياغة الإستراتيجيات والسياسات الخاصة بالموارد البشرية بالترابط مع الفرص البيئية والهيكل التنظيمي وإستراتيجيات الأعمال، من أجل الوصول إلى مزايا تنافسية يحققها العنصر البشري. يتبين أن وسائل ربط أنشطة الوحدات التنظيمية من أجل الإسهام في تحقيق الإنتاجية والربح هي واحدة من تطبيقات إدارة الموارد البشرية، وأن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تقع على مديري الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين والمدراء، وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في نجاح المنظمات وتحقيق ميزتها التنافسية. ( Caliskhan, 2010, ) (p116).

وتعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية من الوظائف المهمة والتي تساهم بتحقيق المزايا التنافسية من منظور النمو والإبداع وخدمة العملاء. (النجار، ٢٠٠٧)، حيث أن وراء نجاح أي منظمة يوجد إدارة موارد بشرية فاعلة وذات برنامج متميز في إختيار الأفراد وتدريبهم وتقويم أدائهم من خلال تقديم مكافآت وحوافز بشكل دوري، فلم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة مختصة بشؤون العاملين بل أصبحت تقدم إستشارات في مجال الإدارة التنفيذية مما أدى لأن يكون لها دور كبير في المنظمة عن طريق التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. (الأحمر، ٢٠٠٧)

## إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر استراتيجية إدارة الموارد البشرية أكثر من أن تمثل فقط رابط ما بين صاحب العمل والموظفين، فهي أيضا تعتبر مؤشر إلى أن نمط أنشطة الموارد البشرية يهدف إلى تمكين المنظمة لتحقيق أهدافها، ومن الجدير بالذكر أن ما يحدث من تغيرات سريعة في التكنولوجيا، وطبيعة العمل والمنافسة الحاصلة تتطلب ممارسات إدارة الموارد البشرية كي تصبح أكثر تركيز من الناحية الإستراتيجية، حيث يكون لها دور مساهم في المنظمة من حيث توقع السلوك الإبتكاري ووضع الموظف في المكان المناسب للعمل. ( Progoulaki, M. , and Theotokas, I. ) (2010, 582)

## عناصر البناء الإستراتيجي :

يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية وجود بناء إستراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية :

\* آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.

\* آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للإحتكام و إتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.

\* هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.

\* نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.

\* أفراد تم إختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى إستعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة.هم صفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيدا، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.

\* نظم وإجراءات ومعايير لإتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتنوع مع تغير الأوضاع.

\* نظم لإستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.

\* نظم المعلومات وقنوات للإتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الآتية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.

\* تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم إختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.

\* تقنيات مناسبة appropriate technologies في مجالات النشاط المختلفة.

فكل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط، ومن ثم التفاعل والإلتحام والتعامل مع عناصره ، والرؤية المستقبلية الواضحة والتصور الشامل لوضع المنظمة في حركة التطور المستقبلي.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

قبل تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، نستطيع تعريف تسيير الموارد البشرية وذلك حسب علي عبد الوهاب "هي الوظيفة التي تتمثل في إختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد"

أما إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية فهي " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن مايلي:"

\* الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.

\* الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.

\* الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.

\* السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية .

\* الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

\* معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

"ونتيجة المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها أنها تعبر عن الإختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة"، ولهذا فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها إستراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كمايلي:

**\* إستراتيجية إستقطاب وتكوين الموارد البشرية :** والتي تهدف إلى إستقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم وإستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الإقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الإحتياجات منها.

**\* إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية :** والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.

**\* إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية :** وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه إيجابياتهم نحو أنشطة معينة.

**\* إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية :** من أجل معرفة مدى إتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكميّات السرعة، الوقت ، الجودة ، التكلفة ، الإستمرارية والتدفق ، وكذلك تقييم على مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

**\* إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية :** وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقيّة والسياسات الأجرية المغرية.

وفي أغلب الفترات من أجل إعداد إستراتيجية الموارد البشرية الموافقة للإستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الإعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وأنية والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة.

## إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية :

"تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ"، ولكن قبل إقامة إستراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها".

**\* تكوين وتحديد فلسفة الشركة:** وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبني عليها المنظمة ، فثقافة المؤسسة تعرف حسب Maurice thevonet كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها "كما يقول أيضا " أنها منتوج تاريخها وليس منتوج أني " وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وماهي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد " يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لايمكن إغفال العلاقة الإرتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها"

فبعد تحديد فلسفة المنظمة ، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في :

**١- تحليل المناخ الخارجي:** يقصد به بتحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل مايحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الغرض أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها : عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية".

فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الإتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

**٢- تحليل المناخ الداخلي:** ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي تقد

تقوي أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في :

\* الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.

\* مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.

\* المعدات والتجهيزات والأموال .

\* الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.

\* المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.

\* العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.

" ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها ، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الإعتماد عليها فعلا"

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر الذي تهتم به إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "

\* أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.

\* إستراتيجيات المنظمة العامة والإستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج ، التسويق ، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...).

\* البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بلورة وتفعيل إستراتيجيات الموارد البشرية.

\* تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة.

\* تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد

تقوى أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة"

وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

**٣- تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية :** إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالإستقطاب والإختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة...إلخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على إستقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالإستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

**٤- تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية :** أي تحديد ماهية أهداف المنظمة ، وماهي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالتابع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الإستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لأنسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي" .

#### **التوظيف:**

**أولاً: الاستقطاب:** يعتبر من إحدى وظائف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهو نشاط مؤثر في أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، ويتم من خلاله الحصول على ما هو مطلوب من موارد بشرية من

أجل إستمرارية عمليات المنظمات، حيث يتم البحث عن الكوادر المؤهلة للعمل في المنظمة، والذين بدورهم يقومون بالتقديم للعمل داخل المنظمة تبعاً للشواغر المطلوبة. وللإستقطاب إتجاهين يتم تلاقيهما لتحقيق الغاية المطلوبة منه، حيث أنه تعبير عن حاجة المنظمة لموارد بشرية يتم التواصل معها عن طريق سوق العمل، وهو قناعة ورغبة من الموارد البشرية المستهدفة للعمل داخل المنظمة. (الشوابكة، ٢٠١٦، ص ٤٣٣)

**ثانياً: الاختيار والتعيين:** تعتبر عملية الإختيار والتعيين عملية لها هدف إستراتيجي من حيث إنتقاء الأفضل من المستقبين لتحقيق التكامل والتوافق ما بين خصائص من يتم إنتقائهم وما بين المتطلبات الوظيفية المرغوب التعيين فيها، ومن الممكن أن يتم توظيف من يتم إنتقائهم في وظائف أخرى مستقبلاً، تبعاً لمفهوم المنظمة ومن أجل العمل كروح لفريق واحد، ويعتبر الإختيار أيضاً عملية لإختيار الشخص المناسب في المكان المناسب للوظيفة من بين مجموعة المتقدمين لها، وهو خطوات متسلسلة يتم من خلالها إتخاذ القرار من أجل تعيين واحد من المرشحين لشغل الوظيفة. (عبد القادر، ٢٠١٢، ص ١٣٢)

### **التدريب:**

إن مفهوم التدريب من وجهة نظر Noe هو عبارة عن جهد يخطط له لإكتساب معرفة ومهارات وأنماط سلوك تحسن من قدرات العاملين من أجل مواجهة تحديات الوظائف الحالية والمستقبلية، حيث أن التطورات الحاصلة في الإستراتيجية بحاجة لإجراء تغييرات في تركيبة المهارات الخاصة بالعاملين. (Noe, et al. 2010, P27)

تعريفه: النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.

### **النتائج التي يحققها التدريب الناجح:**

١. الزيادة في الإنتاج والاقتصاد في النفقات.
٢. انخفاض معدل دوران العمل، ورفع معنويات العاملين.
٣. توفير القوة الاحتياطية في المنشأة.
٤. تسهيل مهمة الرقابة والإشراف.
٥. تخفيض عدد الحوادث والأخطاء.

## مجالات التدريب:

١. تدريب العاملين الجدد لتزويدهم بفكرة عامة عن المنشأة والعمل على سرعة اندماجهم مع العمل الجديد.
٢. تدريب العاملين القدامى لمواكبة التطور الفني والتكنولوجي الذي يطرأ على الأعمال.
٣. التدريب لغرض الترفيع، إذ عند ترفيع العاملين إلى مراتب عليا لا بد من تدريب الأفراد على المهارات التي تتطلبها المسؤوليات الجديدة
٤. تدريب المدراء "التنمية الإدارية" بهدف رفع مستوى قدرة المدراء على القيام بالأعباء الخاصة بهم.

## مراحل التدريب:

١. جمع وتحليل المعلومات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وعن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب مثل المعلومات عن التنظيم الإداري والأهداف والسياسات وأسلوب أداء الوظائف والظروف المحيطة بالأفراد وعن الإمكانيات المادية.... إلخ.
  ٢. تحديد الاحتياجات التدريبية، وتتمثل هذه الاحتياجات في زيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف لدى البعض، أو زيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات أو السلوك.
  - كما إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتطلب تحليل التنظيم وتحليل الوظائف وتحليل الأفراد.
  ٣. إعداد البرامج التدريبية وتتضمن تحديد الموضوعات المطلوب التدريب عليها، وإعداد المادة التدريبية، وتجهيز المعدات والمدرسين،
  ٤. تنفيذ البرامج التدريبية.
  ٥. تقييم البرامج التدريبية.
- أنواع برامج التدريب تتمثل في الآتي:**

١. التدريب أثناء العمل.
٢. التدريب للترقية
٣. التدريب العلاجي.
٤. التدريب التوجيهي للعاملين الجدد.
٥. التدريب خارج مكان العمل.

## وسائل التدريب:

المحاضرات، مناقشة الحالات، المؤتمرات، تمثيل الادوار، المحاكاة، الندوات، اللجان.

## تقييم التدريب:

عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة.

## وتتمثل هذه المقاييس في التالي:

- أ. وقت التدريب، حيث إن كفاءة المنهج التدريبي تظهر عن طريق تحقيق أهدافه في أقصر مدة ممكنة.
  - ب. الزيادة في الانتاج.
  - ت. نقص معدل التالف.
  - ث. نقص معدل الحوادث.
  - ج. تخفيض التكاليف.
  - ح. تحسين جودة الانتاج.
- يمكن الاستعانة في عملية تقييم التدريب بملاحظات المدربين وتقاريرهم، وكذلك بآراء المتدربين ومقترحاتهم في نهاية البرنامج التدريبي.

## وظيفة تقييم الأعمال وتقييم الأداء:

يقصد بتقييم الأعمال (الوظائف): إيجاد القيم النسبية للأعمال في المنظمة بناءً على ما يتضمنه العمل من أعباء.

ولهذا التقييم أهمية كبيرة، حيث يعتبر الأساس لوضع سياسة أجور مقنعة وعادلة لكل وظيفة، ويزود العاملين بمعلومات كافية عن سبب اختلاف الأجور، كما يعتبر الأساس لوضع نظام الحوافز والعلاوات وأساساً للترقية والترفع.

أما تقييم الأداء فهو الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من قيام الموظف بأداء مهام وظيفته بالكفاءة المطلوبة.

وتقييم الأداء الجيد يساعد في رفع معنوية العاملين، وضمان العدالة في التعامل معهم، ويستخدم كأساس لتقييم سياسة الاختيار والتدريب، ويساهم في استمرار الرقابة والإشراف، ودعم الالتزام والانضباط.

وحتى تحقق كل من وظيفة تقييم الأعمال وتقييم الأداء أهدافها، لا بد من استخدام معايير واضحة وعادلة للتقييم تطبق على الجميع دون تمييز، وأن يراعى فيها مشاعر وكرامة الإنسان، وألا يكون الهدف من التقييم تصيد الأخطاء، بل كشف نقاط الضعف من أجل التصحيح، وأن تستخدم الطريقة المناسبة من طرق تقييم الأداء، وأن تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في المنظمة ضماناً للموضوعية والدقة والشمولية.

هناك جوانب متعددة لأهمية التدريب نذكر منها الآتي:

أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة: تكمن أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة كونه يعمل على زيادة أكبر في الإنتاج، ويؤدي إلى انخفاض في الوقت المحدد لإنجاز المهام، والتقليل من نسب الفاقد للمواد التي يتم استخدامها في عملية الإنتاج، هذا ويؤدي التدريب إلى تطوير وتنمية الخبرات لتلائم مع إحتياجات الخطط المتعلقة بالتنمية الإقتصادية. (حاسم وأحمد، ٢٠١١، ص ٢٦٣)

هذا ويؤدي التدريب للكشف عن نقاط قوة وضعف المنظمات، وإكتشاف الخبرات والطاقات المتوفرة والكامنة لدى العاملين. (رضا، ٢٠١٣، ص ٢٥)

أهمية التدريب للعاملين: حيث أن عملية التدريب تعمل على التطوير والتحسين لأداء العاملين وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالعمل، ورفع روحهم المعنوية والتحسين لقراراتهم المتخذة في حل المشاكل مما يؤدي إلى أداء أكثر فاعلية. (حاسم وأحمد، ٢٠١١، ص ٢٦٣)

ولا شك بأن أثر عملية التدريب تظهر على الأفراد من خلال تغيير سلوكهم كتطوير مستوى العلاقات الإنسانية. (حجازي وسعاد، ٢٠١٣، ص ٥٠)

### أهداف التدريب:

من أكثر الأهداف المرجوة من العملية التدريبية الآتي:

- زيادة في معارف المتدربين وما لديهم من معلومات.
- العمل على إكساب المتدربين المهارات الضرورية من أجل تطوير الكفايات الإدارية.

- تنمية الإتجاهات نحو العمل.
- تنمية ونفعل الروابط الإنسانية الصحيحة.
- رفع الروح المعنوية للمتدربين وتحفيزهم للعمل.
- مواكبة المستجدات المعرفية المتعلقة بالعمل. (الطعاني، ٢٠٠٧، ص ١٥-١٦)
- التأهيل لتخصصات أخرى لسد العجز فيها.
- الإعتاماد على صنف ثاني في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء.
- تنمية وعي المتدربين من حيث الحاجة لتقبل التغيير والإستعداد له.
- العمل على تعريف المتدربين بأدوارهم وتزويدهم بالمهارات والمعلومات من أجل أداء الأدوار بكفاءة. (رضا، ٢٠١٣، ص ٢٩)

### الأداء:

يعتبر أداء العاملين هو أداء العمل من ناحية النوعية والكمية المتوقعة من كل عامل في المؤسسة، وهذه المعايير هي الأساس لتقييم الأداء، والأداء هو سلوك أو تصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على أداء المنظمة، وإما أن يكون السلوك إيجابيا أو سلبيا، وهو جزء من العمل خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها، ويمكن تقييم الأداء إلى ثلاثة أنواع: قياس معدلات الإنتاج وكمية المبيعات خلال فترة زمنية معينة، تقييم الأفراد من قبل شخص غير الشخص الذي ينظر في موضوع الأداء، التقييم الذاتي، ومن هنا وجد أن تبني تقنيات التقييم الذاتي مفيدة في تشجيع العاملين للقيام بدور نشط في إعداد أهداف العامل الخاصة. أن تعزز من قدرة المنظمة على اجتذاب وإبقاء العاملين ذوي الجودة العالية، والذي يمكن تحفيزه لزيادة أدائه، مما يؤدي إلى ربحية أعلى وتخفيض نسبة الدوران الوظيفي، وإرتفاع جودة المنتجات، وإنخفاض تكاليف الإنتاج وسرعة أعلى في التنفيذ الإستراتيجية للمنظمات. (القاضي، ٢٠١٢، ص ٤١-٤٢)

الأداء من المفاهيم التي عرفت إهتماما في البحوث والدراسات باعتبارها تتعلق بالموارد البشرية والمنظمة، بوصفه المؤشر الأساسي للحكم على فعالية الأفراد العاملين في المنظمة. إذ يعد الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي ولذلك عرف هذا المفهوم التطور منذ بداية إستعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، خاصة بعد التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة. وتتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم (Tylor) رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق

للاداء والاهتمام بقياسه , وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوفيق كل منها بقصد الوصول للالزام لادارة الالة وايقافها , اي في اطار مايعرف بدراسة الحركة والزمن (الداوي، ٢٠١٠) . فالاداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة , وغالبا ما يحدث لبس وتدخل الاداء والجدد , فالهدد يشير الى الطاقة المبدولة , اما الاداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد . (حسن، ١٩٨٨) . ويشير (مزهودة، ٢٠١٢) إلى أن الاداء يعبر عن مدى إنجاز المهام ، كما يرى بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالانشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله , هو ما يراه باحثون اخرون حينما عرفوه بانه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم اثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الانتاج لاجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتاجية والاهداف المحددة للوحدة الانتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة .

أن عملية تقييم وقياس أداء العاملين تتميز بأربع خصائص هي:

- أن تقويم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقاً .
- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى الى كشف العيوب فحسب، وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه الى تحقيق الهدف .
- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط، بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه و النتائج التي تدفعه الى الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم .
- وأخيراً، فان تقويم أداء العاملين عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة , إنها عملية يومية و ليست موسمية , وما النتائج النهائية الا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف وقد يتم استخدام التقييم على اساس سنوي او نصف سنوي . وقد جرت العادة بان يتم قياس أداء الافراد الجدد على فترات متقاربة كان تكون على ثلاثة أشهر من أجل وضعهم في المكان المناسب. ( حرحوش والسالم، ٢٠٠٢ )

#### التعويضات:

هي كل ما يتقاضاه الفرد بشكل مباشر أو غير مباشر مادي كان أو معنوي من قبل صاحب العمل لقاء قيامه بجهد معين ويكون على شكل (رواتب، أجور، مكافآت، علاوات، عمولة، كتاب شكر وتقدير، تأمين صحي...الخ) ولكل فلسفة المنظمة تختلف من واحدة لأخرى في تعويض منتسبيها فهناك منظمة تدفع حسب المقرر لها وأخرى تفوق المتوقع من التعويضات.

إن نظام التعويض يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف مثل جذب موارد بشرية بمواصفات عالية، وتحفيز المنتسبين لزيادة إنتاجيتهم وتحسين الأداء وتقوية الروابط الإجتماعية بالمنظمة لغرض رفع الولاء والإلتزام بالعمل وذلك يتحقق إذا ما تم الإعتماد على جملة معايير ترتبط بماهية النظام وإسلوب توزيعه.

ويحكم الفرد على عدالة التعويضات من خلال المقارنة بين مدخلاته (أي جهده ومستوى أدائه) ومدخلات الآخرين من جهة، وبين المكافآت التي يحصل عليها والمكافآت التي يحصل عليه الآخرين من جهة أخرى، ويشعر الفرد هنا بعدم الإنصاف إذا لم يتحقق التكافؤ بين نتيجتي المقارنتين. والتعويض هو ذلك النشاط الذي تقوم من خلاله المنظمات بتقييم مساهمات مستخدميها بهدف تحقيق التوزيع العادل للمكافآت المالية وغير المالية ضمن ما تسمح به قدرات المنظمة والقوانين والأنظمة ذات العلاقة. (Shikha, 2010, p30)

#### ما الفرق بين الدافع و الحافز:

الدافع: هو ما ينبع من نفس الفرد و يثير فيه الرغبة في العمل ، أي هو دفعة من الداخل تدفع الإنسان للبحث عن شيء محدد، و بالتالي توجه تصرفاته و سلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف

الحافز: هو شيء أو مسبب خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص الذي يجذبه إليه باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.

#### اهمية التعويضات

- زيادة قدرة المنظمات على اجتذاب المهارات اللازمة وحفز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم.
- تعمل على حث العناصر البشرية العاملة على مواجهة القيود والتحديات التي تواجه المؤسسات والتي لها تأثير مباشر على كفاءة المؤسسة وقدرتها على البقاء والاستمرار.
- تعمل على زيادة حجم المؤسسات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها، مضطرة في كثير من الأحيان إلى دفع العاملين للانتقال إلى مجتمعات ودول أخرى للعمل.

## أهداف سياسة التعويضات

- زيادة نواتج العمل فى شكل كميات ، جودة أنتاج، مبيعات و إرباح.
- تخفيض التكاليف ، كمية الخامات، الفاقد فى الموارد البشرية.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها و على الأخص ما يسمى بالتقدير و الاحترام.
- السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعة.
- شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة و تنمية روح التعاون بين العاملين و رفع روح الولاء و الانتماء
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

### متطلبات نجاح نظام التعويضات :

نجاح نظام الحوافز يتطلب تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف المنظمة و أهداف العاملين ، و يرتبط هذا النظام بعدد من الخطوات نجملها فيما يلي:

### الخطوة الأولى : تركز على الجوانب التالية:

- أن تكون أهداف المنظمة واقعية و ترتبط بسياسات توفر لها إمكانية التنفيذ ، و بنظام حوافز يوفر الإشباع للعاملين بحصولهم على حوافز تتناسب مع الجهد المبذول لتحقيق الأهداف و العمل على تجاوزها، و أن يشعر العاملون بأهمية البرنامج و أن يكون دخل العامل من تطبيق البرنامج أعلى منه من عدم تطبيقه، وضع معايير دقيقة للأداء و القياس، و أن يتناسب الحافز مع مهارة العامل و مقدار الجهد الذي يبذله.

### الخطوة الثانية: أن نظام التعويضات يتصف بالآتى:

- العدالة: يجب ان تتناسب حوافز الفرد مع أدائه.
- البساطة: يجب أن يكون النظام مختصراً وواضحاً و مفهوماً.
- الاستقرار و المرونة: يكون النظام قابل للتعديل ، لكن الحرص على عدم تعديله من فترة لأخرى إلا إذا لزم الأمر.

- الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفى احتياجات العاملين و يمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر.

- الجدوى: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة فى شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها اليومية

الخطوة الثالثة: تحديد الفئات المستفيدة من نظام الحوافز و تحديد معدلات الأداء و تحديد شرائح الحافز عند كل مستوى، و التي يجب أن يترتب عليها النتائج التالية:

مساعدة الادارة على تفهم درجة و كفاءة لإنجاز الخطة.

استخدام النظام كوسيلة لقياس كفاءة الاداء.

### ٢-٣ شركة أمنية للاتصالات الأردنية:

"إنطلقت شركة أمنية في ٢٦ حزيران ٢٠٠٥، وقد قدمت خدمات ومنتجات مبتكرة متكاملة وعالية الجودة؛ تشمل خدمات الهاتف الخليوي والإنترنت وحلول الأعمال.

أمنية، التي تتبع مجموعة بنلكو البحرين (شركة البحرين للاتصالات السلكية واللاسلكية التي تعمل في ١٤ دولة) منذ العام ٢٠٠٨، تمكنت من دمج كامل خبرات المجموعة البحرينية، بالخبرات الأردنية المتميزة، لتصبح في طليعة الشركات المطورة لصناعة الإتصالات وأكثرها تقدماً للخدمات القيمة، خصوصاً بعد تطوير نموذج أعمالها للتكيف مع العصر الرقمي، وتركيزها على الخدمات التي تتمحور حول المستقبل مثل الدفع بواسطة الهاتف النقال وأمن المعلومات والحوسبة السحابية.

مع نهاية العام ٢٠١٨، الذي يُعد نقطة تحول في مسيرة أمنية وأكثر سنواتها إنتاجية، تجاوزت قاعدة عملائها ٣ ملايين مشترك، بعد أن عملت الشركة على توسيع شبكتها وتعزيز شراكاتها وإحراز تقدم كبير على مختلف الأصعدة، حيث تابعت خططها في إيصال خدمة الألياف الضوئية "الفايبر" المتخصصة بخدمة المنازل والأعمال.

وإستهلّت أمنية عام ٢٠١٩ بالإعلان عن تأسيس أول شركة من نوعها على مستوى الوطن العربي مع شركة الكهرباء الأردنية لتوفير بنية تحتية جديدة للاتصالات عبر مدّ شبكة ألياف ضوئية وربط العدادات الذكية ومكونات الشبكة الكهربائية، حيث ستمكن الشركة الجديدة

من تقديم خدمات الإنترنت فائقة السرعة بالجملة لشركات الاتصالات ومزودي خدمات الإنترنت ليستفيد منها ما يقارب من ١,٤ مليون منزل وشركة ومنشأة.

وعلى صعيد الخدمات وحلول الأعمال المقدمة للشركات، تعد أمنية أيضاً مزود خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المفضل لمجموعة واسعة من المؤسسات العامة والخاصة، وبالإضافة إلى كونها شريكاً معتمداً من **Cisco** في مجال الخدمات المدارة والحوسبة السحابية، وحصلت على العديد من شهادات **ISO** ، فقد وقعت أمنية أيضاً شراكات غير مسبوقه مع شركة مايكروسوفت العالمية في مجال تزويد الحلول السحابية، وشركة فورتينيت الرائدة في مجال توفير الحلول عالية الأداء لأمن الشبكات المؤسسية، في خطوة تهدف إلى توسيع الميزات الحصرية التي تقدمها الشركة لخدمة المؤسسات والشركات.

كما يوفر مركز أمنية لإدارة عمليات أمن المعلومات **SOC** ، مجموعة كاملة من خدمات الأمن المدارة التي تساعد المؤسسات على تقييم ومراقبة البنية التحتية لنظم المعلومات الخاصة بها، بالإضافة إلى الوقاية والحماية من التهديدات المحتملة، وتتم إدارة جميع هذه الخدمات عبر سحابة مشتركة مع اللاعبين الرئيسيين في صناعة أمن المعلومات.

علاوة على ذلك، إستكملت أمنية خدمات الإستضافة والسحابة الخاصة بها بإنجاز غير عادي من خلال إطلاق أول مركز بيانات أمنية (**Tier III**) في الأردن، والمعتمد من قبل معهد **Uptime** العالمي، حيث يوفر المركز حلول الإستضافة ضمن بيئة متطورة جداً وبتوافرية عالية، ما يعد إضافة نوعية أخرى لمشهد الأعمال المتنامي في الأردن.

عملت أمنية طيلة السنوات الماضية، على مسارات عدة إلا أن جميع جهودها إنصبحت على التحول الرقمي، ما إستلزم وضع إستراتيجية شاملة لإعادة إختراع الوظائف الرئيسية المستخدمة من قبل الإدارات المختلفة في الشركة مثل خدمة العملاء وتطوير المنتجات الرقمية المبتكرة التي تعزز تجارب عملائها اليومية مثل توفير حلول إلكترونية متقدمة لحماية المنازل والمركبات.

كما تضمنت الإستراتيجية عدداً من الأهداف الرئيسة: تجديد المنصات الرقمية الأساسية للشركة؛ نقل عملية خدمة العملاء إلى منصات رقمية بالكامل؛ والاستفادة من خدمة "محفظتي" لتزويد العملاء بحلول الدفع من خلال تطبيقات الهاتف المحمول وموقع أمنية الإلكتروني، وبرنامج المكافآت **umnico**in من خلال تطبيق أمنية على الهاتف المحمول.

وتستمر أمنية بدعم الإبتكار والشباب من خلال حاضنتها لريادة الأعمال **The Tank** ، التي أطلقتها في العام ٢٠١٤، وتوفر من خلالها جميع متطلبات وإحتياجات رواد الأعمال والشركات الناشئة الأردنية من مرافق وخدمات تكنولوجية متطورة، واستشارات فنية وتسويقية وإرشاد وتوجيه، وتوسّعت تجربة حاضنة **The Tank** لتشمل خدمات الإحتضان الإفتراضية للشركات الناشئة من خارج العاصمة عمّان، إضافة إلى ذلك أطلقت أمنية العديد من الخدمات والمنتجات المصممة خصيصاً للشباب الأردني لتلبية إحتياجاتهم وتطلعاتهم.

ولم تُغفل أمنية دورها المجتمعي، إذ عملت على تبني سياسة واضحة للمسؤولية الإجتماعية عبر مئات البرامج والمبادرات الفرعية والرئيسية، وكان تركيزها الأكبر على قطاع التعليم عبر صندوق دعم الطالب بالجامعات الأردنية الرسمية وتوفير خدمات الإنترنت المجاني للمدارس الحكومية، إلى جانب دعم العديد من المبادرات الإجتماعية والإنسانية التي أطلقها شركاء أمنية في قطاعات الرياضة والشباب والتعليم العالي والصحة وريادة الأعمال والبيئة والتنمية المستدامة والتدريب والتأهيل وغيرها الكثير.

وكمعربون شكر لعملائها على ما مضى ووعد منها بالإستمرار في التطوّر لخدمة طموحاتهم وأحلامهم، أطلقت أمنية في العام ٢٠١٨ حملة ( **U** ) لأنك أنت مصدر إلهامنا ) التي تركز على ٣ محاور رئيسية هي: العملاء، وبخاصة الشباب منهم، ثم الريادة والإبتكار، وأخيراً تقديم خدمات ذات قيمة مضافة عالية". (أمنية، ٢٠١٩)

تعد شركة أمنية للاتصالات المتنقلة في الأردن إحدى شركات الاتصالات التي تتمتع برخص اتصال فردية عامة وهي من بين (24) شركة عاملة في هذا القطاع. (هيئة تنظيم قطاع الاتصالات: التقرير السنوي 2009. ص 61). أطلقت الشركة أعمالها بشكل رسمي في السوق الأردني في حزيران 2005؛ حيث استطاعت دخوله بقوة وإثبات نفسها في سوق لطالما شهد منافسة قوية. كإحدى شركات "بتلكو البحرين" وتعد اليوم مزوّد خدمات الاتصالات المتكامل الأسرع نمواً في المملكة، وتمكنت من الاستحواذ على حصة كبيرة في سوق الاتصالات المتنقلة المحلي بالقياس بمدة تواجدها، كما ساهمت بخدماتها المتنوعة والمتكاملة في زيادة نسبة انتشار خدمات الاتصالات المتنقلة والإنترنت؛ حيث تجاوز عدد مشتركين الخليوي في شركة أمنية المليونين مشترك، وعدد مشتركين الإنترنت تجاوز العشرين ألفاً فيما يدعم التوجهات والأهداف المشمولة في الإستراتيجية الوطنية لقطاع الاتصالات الحيوي في المملكة.

تتبنى الشركة رؤية مستقبلية تتطلع إلى توسيع وجودها في السوق إلى حدود القصوى والمحافظة على رضا المشتركين، وأن تكون رائدة في طرح الابتكارات التكنولوجية. وتتخذ رسالة تقديم خدمات اتصالات تركز على العميل بالدرجة الأولى، من خلال الإدارة المتفوقة والعروض ذات القيمة الأفضل والتقنية العالية وصولاً بحصص المساهمين إلى أعلى مستوياتها. ([www.umniah.com](http://www.umniah.com))

٢-٤ الدراسات السابقة:

أولا الدراسات العربية:

الدراسات المتعلقة بالعوامل التنظيمية:

دراسة محمد الحاج (٢٠١٧) بعنوان "أثر العوامل التنظيمية على جاهزية المنظمات السعودية لإستخدام التجارة الإلكترونية"

وهدفت الدراسة الى التعرف علأثر العوامل التنظيمية على جاهزية المنظمات السعودية لإستخدام التجارة الإلكترونية، إلى عدم وجود فروق جوهرية في درجة جاهزية المنظمات لتطبيق التجارة الإلكترونية تعزى إلى المتغيرات البيئية.

وأوصت الدراسة بالعمل على توفير بنية تحتية قوية ومتكاملة للإتصالات وتقنية المعلومات، وإختيار الكفاءات البشرية المدربة في مجال التسويق والتجارة الإلكترونية، وتحديث أجهزة الحواسيب.

دراسة ساسي(٢٠١٧) بعنوان: "أثر العوامل التنظيمية على جاهزية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الشخصية والتنظيمية الناتجة عن بعض العوامل علىسلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات،وتوصلت الدراسة إلى توافر العوامل التنظيمية بدرجة كبيرة، ووجود علاقة قوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والعوامل الشخصية والتنظيمية، وكان أهم تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية هو الإتصال الإداري.

دراسة أبو الحسنى (٢٠١٦) بعنوان: " دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع عن طريق دراسة واقع إدارة المشاريع في المنظمات، وأثر تلك العوامل على نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- العوامل التنظيمية لها تأثير ايجابي على نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

- هناك موافقة كبيرة من قبل مديري ومنسقي المشاريع في المنظمات غير الحكومية بعناصر نجاح إدارة المشاريع في منظماتهم.

وأوصت الدراسة بالتأكيد بأهمية وضوح دور المشروع في المنظمات.

**دراسة الجبوري (٢٠١٦) بعنوان: " أثر العوامل التنظيمية في الخدمة المصرفية بحث إستطلاعي تطبيقي في عينة المصارف العراقية الخاصة"**

هدفت الدراسة الى بيان علاقة وأثر العوامل التنظيمية في الخدمة المصرفية للتعرف على التوجه التنظيمي والإستراتيجي لإدارة المصارف إذ أستند البحث على متغيرين هما العوامل التنظيمية والخدمة المصرفية لتشكّل الإطار العام للبحث،

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية مجتمعة في الخدمة المصرفية كان اشدها تأثير نظم المعلومات في حين أظهرت النتائج إلى عدم وجود تأثير للأبعاد المستقلة في الهيكل التنظيمي والقيم المشتركة في الخدمة المصرفية.

وأوصت نتائج الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها قيام المصارف تبني إستراتيجية واضحة المعالم مناسبة لعمل المصرف وكفيلة بتحقيق أهدافه والعمل على إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات والتخفيف من الإجراءات والآليات وبما لا يتعارض مع الإطار العام للسياسة التي يضعها البنك المركزي.

**دراسة عبدالقادر محمد (٢٠١٥) بعنوان: "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الإتصالات الأردنية (أورانج)"**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى الارتباط بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) وعوامل إدارة المعرفة، وقياس مدى التأثير المباشر ما بين عوامل الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية، وتأثير عوامل الثقافة التنظيمية بوجود إدارة المعرفة في الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- وجود ارتباط بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) وعوامل إدارة المعرفة في شركة أورانج

- وجود تأثير مباشر لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) علة الميزة التنافسية لشركة أورانج.

وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة الوعي لمفهوم الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة المعرفة، والعمل على تبني ثقافة تنظيمية تعمل على التشجيع على توليد المعرفة وتطبيقها، والعمل على الاستفادة من الدروس المتعلمة من خلال الأنشطة التي تساعد بتعزيز الميزة التنافسية.

**دراسة قامون (٢٠١٥) بعنوان: "العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر"**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور العوامل التنظيمية في الرضا الوظيفي، وتحديد العوامل التنظيمية التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر. وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن العوامل التنظيمية التي تناولتها الدراسة تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بإتصالات الجزائر.

**دراسة العواودة (٢٠١٤) بعنوان: "العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة، إنسياب المعلومات، ثقافة المنظمة، تقييم الموظفين) المؤثرة في تصورات الموظفين للتفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل المسؤوليات جديدة، إنسياب المعلومات، ثقافة المنظمة، تقييم الموظفين) نحو التفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية.

وأوصت الدراسة بأهمية تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة وسياسة التفويض وذلك على صعيدين الأول: يتعلق بالمديرين بإعتبارهم العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة والمصدر المؤيد لها أو العكس والتالي: يتعلق بالموظفين بيئة التفويض ووعيهم وثقافتهم ومهاراتهم.

## دراسة عباينة والحتامله (٢٠١٣) بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن"

هدفت هذه للتعرف لدور الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية، والابداعية، والمهمة، والداعمة) في دعم إدارة المعرفة في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مستشفيات القطاع العام في إربد، وتم توزيع ٣٠٠ إستبانة إسترجع منها ٢٥٣ صالحة لأغراض التحليل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات جاءت بدرجة متوسطة.

- وجود علاقة ما بين أنماط الثقافة التنظيمية وبين أبعاد إدارة المعرفة.

وأوصت الدراسة بتبني الثقافة التنظيمية من أجل إنجاح ممارسة إدارة المعرفة، وعقد دورات وورش عمل.

## دراسة أبو زنيدي (٢٠١١) بعنوان: "تطبيق العوامل التنظيمية في شركات الإتصالات الخلوية العاملة في الأردن وأثرها على تخفيض معدل دوران العاملين"

وقد هدفت الدراسة للتعرف على أثر تطبيق العوامل التنظيمية في شركات الإتصالات الخلوية العاملة في الأردن على تخفيض معدل دوران العاملين. وقد أوصت الدراسة بما يلي:

١- العمل على تعديل نظام الرواتب والأجور وأنظمة الحوافز من أجل خلق نوع من الفناعة لدى العاملين.

٢- تحديد الإحتياجات التدريبية وأن تكون مطابقة لإحتياجات العمل، وتحديد أوقات تنفيذ البرامج في أوقات تناسب العاملين.

## دراسة القيسي (٢٠١٠) بعنوان: "أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التمكين الإداري، التفويض الإداري) على تطبيق اللامركزية، وتم تطوير استبيان بغرض جمع البيانات والوصول للنتائج، تكون مجتمع الدراسة من ٦٦٧ عاملا في أمانة عمان، وبلغت عينة الدراسة ٥٤١، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss لتحليل البيانات، وتم التوصل لعدة نتائج أهمها:

- وجود أثر للعوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية.

- وجود فروقات في تصريحات المبحوثين حول العوامل التنظيمية تبعا للمتغيرات الشخصية :  
(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب، الخبرة العملية).

وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات حول التمكين الإداري.

#### الدراسات المتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية:

دراسة ابو حليلة (٢٠١٨) بعنوان "أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية"

وقد هدفت الدراسة للتعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على اداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركاتالاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد وشركة ليبيا) والبالغ عددهم (٨٦٠) فردا. وتوصلت الدراسة إلى ان شركة الإتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما هو متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال إستراتيجية الإستقطاب والتعيين المعتمد لديها المادية والمعنوية.

دراسة البطاينة (٢٠١٦) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/محافظة إربد."

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في محافظة إربد / الأردن. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات مجالي التوظيف والتدريب والتطوير وبين تحسن أداء العاملين، في حين كانت العلاقة بين إستراتيجية التعويض وزيادة الأداء بمستويات متدنية عن المجالين السابقين.

دراسة السعائده (٢٠١٤) بعنوان: " أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات الإتصالات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى قياس إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التخطيط, التعويض, التوظيف, التدريب, الحوافز, تقييم الاداء) على عناصر الإبداع التنظيمي (السلوك الإبداعي, تبني الإبداع, قدرات العاملين, الإبداعية), في شركة الإتصالات الأردنية وذلك للوصول إلى إقتراح تكاملي بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي في إحدى القطاعات الإقتصادية الحيوية حيث يمثل قطاع الإتصالات قطاع مهم في الاقتصاد الأردني

وتوصلت الدراسة إلى : وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الموارد البشرية (التخطيط , التعويض, التوظيف, التدريب, الحوافز, تقييم الأداء) على عناصر الإبداع التنظيمي (السلوك الإبداعي, تبني الإبداع, قدرات العاملين, الإبداعية) في شركات الإتصالات الأردنية.

وتوصي الدراسة بالعمل على زيادة الإهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التخطيط , التعويض, التوظيف, التدريب, الحوافز, تقييم الأداء) لما لذلك أثر على مستوى الأداء. وتعزز ثقة العاملين في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

دراسة الربيعي (٢٠١٨) بعنوان: "أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للموظفين: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بعمان.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز المديرين في المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان، الأردن. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة وضع أجور تنافسية مع المستشفيات الأخرى بضرورة لإستقطاب أفضل الكفاءات في سوق العمل كما انه يتوجب على المستشفيات وضع اولويات استخدام, فريق العمل لزيادة ورفع فعالية وكفاءة المستشفى ، وأخير على المستشفيات العمل على وضع استراتيجية وخطة بالتوظيف تتسم بالمرونة والتركيز طويلة الأجل وتراعي مسألة توفر الخبرات والمهارات والقدرات وتنوعها لدى المديرين الموظفين لشغل الوظائف حيث تنسجم مع استراتيجية المستشفيات الخاصة بمدينة عمان.

## الدراسات الأجنبية:

دراسة Mutuna (٢٠١٧) بعنوان: تقييم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف في القطاع الصحي في مقاطعة كينيا.

**"Assessing the Influence of Human Resource Management Practices on Employee Performance in the Health Sector in Machakos County, Kenya"**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في القطاع الصحي في مقاطعة ماشاكوس بكينيا، وقد تم إختيار قطاع المستشفيات في مقاطعة ماشاكوس بكينيا. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن كلاً من الإستقطاب والإختيار، التطوير والتدريب والعوائد والتعويضات تؤثر على أداء العاملين في القطاع الصحي في مقاطعة ماشاكوس بكينيا.

دراسة Naz (٢٠١٦) بعنوان: ممارسة إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان ومولتان.

**"Impact of Human Resourc Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan Pakistan "**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة

(الإستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والحوافز والمكافآت) على الأداء التنظيمي للشركات المتوسطة والصغيرة في باكستان.

وتوصلت الدراسة الى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات ومن خلال متغيراتها الأربعة المبينة ذات علاقة ترتبط إرتباطا إيجابيا بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة موضوع البحث، وبالتالي ضرورة الأهتمام بجوانب هذه الممارسات والسياسات المتبعة وتطويرها باستمرار للحصول على ما يوازيها من أداء بمستويات اعلى في تلك الشركات.

دراسة Kepha (٢٠١٥) بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في معاهد البحوث في كينيا.

**" Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes In Kenya"**

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة (بتخطيط الموارد البشرية، الإستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير) على أداء موظفي معاهد البحوث الحكومية في كينيا. وتوصلت الدراسة إلى إن هناك حاجة للإعتماد على ممارسات سليمة للموارد البشرية في مجالات تخطيط القوى العاملة، وتوظيفها، وتدريبها. وجود علاقة قوية إيجابية ذات دلالة احصائية بين تلك الممارسات وبين أداء العاملين في مراكز البحوث.

دراسة Rumasukun (٢٠١٥) بعنوان: تأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والكفاءة على أداء الموظفين من خلال التوسط في الإلتزام

**"The Influence of Human, Resource Management Strategy and Competence on Employee Performance with the Mediation of Work Motivation, Organizational Commitment and Work Culture (Study at the Official of Management .of Communication and Information Technology of Papua Province)"**

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية وكفاءتها على أداء الموظف من خلال عوامل وسيطة وهي تحفيز العمل والإلتزام التنظيمي وثقافة العمل في إدارة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في مقاطعة بابوا، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على أداء الموظف من خلال التوسط في دوافع العمل وثقافة العمل، وبالتالي فإن التأثير المباشر على أداء الموظف غير مهم. علاوة على ذلك، تؤثر الكفاءة بشكل كبير على أداء الموظف من خلال التوسط في دافع العمل والإلتزام التنظيمي، وبالتالي فإن التأثير المباشر على أداء الموظف وتقييم الأداء القوي، وتمكين الموظف المناسب، ومرونة ترتيبات العمل، أو برنامج التدريب التثقيفي أو أنواع أخرى مثل أن يتمكن الموظف من تحسين المعرفة والمهارة أو الموقف.

دراسة Jery and Souai (٢٠١٤) بعنوان: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والأداء ( حالة النهج الطارئ في تونس)

**"Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia"**

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية على العلاقة بين استراتيجية اعمال الشركة والأداء الفعلي للشركة الناتج من تلك الإستراتيجية، تضمنت الدراسة ستة متغيرات وهي (الإختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز، المشاركة في صنع القرار، التشارك في المعلومات، تقييم الأداء).

وتوصلت الدراسة الى ان العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الأعمال يعتمد بشكل كبير على الإستراتيجية المعتمدة لأعمال الشركة، اي بمعنى ان استراتيجية اعمال الشركة لها دور اساسي في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وأداء اعمال الشركة. وذلك يدل على وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى أداء الشركات الصناعية التونسية.

دراسة Arnold (٢٠١٠) بعنوان: إدارة الموارد البشرية لتنفيذ الإستراتيجية الناجحة لمديري الرعاية الصحية.

**"Managing human Resources for successful strategy execution: the health care managers"**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية إدارة الموارد البشرية بفعالية من اجل تنفيذ الإستراتيجيات وتحسين الأداء الوظيفي. توصلت الدراسة إلى وجود صعوبات من مديري الرعاية الصحية بتنفيذ الاستراتيجيات بفعالية وتحديات الاستراتيجيات المتعلقة بإنجاز اهداف المنظمة ونجاحها لان النجاح في ذلك يعتمد على القدرة في إدارة الموارد البشرية، وان ثقافة المنظمة تؤثر بشكل ايجابي على اتجاهات المديرين حول تنفيذ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

دراسة Myloni,& Harzin,& Mirza ( ٢٠٠٦ ) بعنوان:تأثير العوامل التنظيمية على مستوى الشركات على نقل ممارسات إدارة الموارد البشرية :الشركات الأوروبية والولايات المتحدة وفروعها اليونانية.

**"The effect of corporate-level organisational factors on the transfer of human resource management practices: European and US MNCs and their Greek subsidiaries"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة وتأثير التفاعل بين العوامل التنظيمية على مستوى الشركات التي تؤثر على نقل ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتكونت عينة الدراسة من ٨٠ شركة متعددة الجنسيات في أوروبا والولايات المتحدة في فروع اليونان،

وتوصلت الدراسة إلى توفر مستوى أهمية مرتفع توليها الإدارة العليا للشركة متعددة الجنسيات ومدى خبرتها الدولية وتتمتع بقوة توضيحية لنقل ممارسات إدارة الموارد البشرية، في حين أن الإستراتيجية التنافسية الدولية والسيطرة غير الرسمية ووجود المغتربين لها تأثير هامشي.

### **مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:**

بالإعتماد على جميع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث( العوامل التنظيمية وأثرها في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية). تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بكونها من الدراسات الحديثة التي تتناول موضوع العوامل التنظيمية(الهيكل التنظيمي،السياسات الإدارية، الأنظمة والتعليمات والمؤثرة في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التعويضات،الأداء)بأقسام الموظفين في شركة أمنية للإتصالات الأدرنية . ولكي تساعد الباحثة في إقتراح نموذج للدراسة وتحقيق هدف البحث كما تم ذكره في نموذج شكل (١،١) الذي ينص على إقتراح نموذج يربط بين العوامل التنظيمية وأثرها في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية والبقاء التي تسعى لها الشركات ورفع أداء المنظمات.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

٣-١ منهج الدراسة

٣-٢ مجتمع الدراسة

٣-٣ عينة الدراسة

٣-٤ الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

٣-٥ مصادر جمع البيانات

٣-٦ أداة الدراسة

٣-٧ صدق أداة الدراسة

٣-٨ ثبات أداة الدراسة

٣-٩ الأساليب الإحصائية المستخدمة

## الفصل الثالث

### منهج الدراسة وإجراءاتها

#### ٣-١ منهج الدراسة:

تقوم الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد إستبانة وإستخدام الحزمة الإحصائية Spss للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

#### ٣-٢ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من الموظفين العاملين في شركة أمنية للاتصالات الاردنية الرئيسية والبالغ عددهم(500) موظف وموظفة.

#### ٣-٣ عينة الدراسة:

تم توزيع (٢٥٠) إستبانة على عينة عشوائية وتم إسترداد ( ٢٢٠ ) وكان منهم (٢١٧) إستبانة صالحة ومن ثم تطبيق برنامج التحليل الإحصائي (spss) لتحليل البيانات الكمية والنوعية.

#### ٣-٤ الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

يتضمن هذا الجزء وصفا للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي: (النوع الإجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة) ولأجل وصف خصائص عينة الدراسة، فقد تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددها (٢١٧) موظفاً وموظفة وذلك على النحو التالي:

## ١. النوع الاجتماعي:

الجدول (٣-١). توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ن=٢١٧)

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	146	67.3
أنثى	71	32.7
المجموع	217	100.0

يتضح من الجدول أعلاه بأن نسبة الذكور أفراد عينة بلغت (٣٦,٣٪)، بينما بلغت نسبة الإناث (٣٢,٧٪)، ويعود هذا إلى أن عدد الذكور من موظفي شركات الإتصالات أكبر من عدد الإناث ويعود لذلك بأن نسبة النساء العاملات في الاردن تبلغ بنسبة ٢٢٪ وذلك يؤكد صحة الدراسة لان بأن نسبة الاناث بلغت ٣٢,٧ ولذلك تبين بأن نسبة الذكور أكثر من الإناث.

## ٢. العمر

الجدول (٣-٢). توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر (ن=٢١٧)

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	96	44.2
من ٣١-٤٠ سنة	113	52.1
من ٤١-٥٠ سنة	8	3.7
Total	217	100

نلاحظ من الجدول (٣-٢) أن الفئة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم ما بين ٣١-٤٠ سنة حيث بلغت نسبتهم (٥٢,١ ٪)، بينما كانت الفئة العمرية ما بين ٤١-٥٠ سنة هي الأقل وبنسبة (٣,٧٪).

## ٣. المؤهل العلمي

الجدول (٣-٣). توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=٢١٧)

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
1.8	4	ثانوية عامة فما دون
82	178	بكالوريوس
16.1	35	ماجستير
100	217	Total

يلاحظ من الجدول (٣-٣) أن (حملة الثانوية العامة فما دون) قد شكلوا النسبة الصغرى، والتي بلغت (١,٨%)، وأن حملة البكالوريوس كانت النسبة الأكبر حيث بلغت (٨٢,٠%). والشكل (٣-٣) ويعود لذلك بأن درجة البكالوريوس أكثر نسبة من منظور الباحثة ترى أن السبب في ذلك بأن الشركات تركز عن حملة البكالوريوس أكثر من جهة الراتب يكون أقل من الماجستير والسبب الثاني بأنه الشركات تدرب وتحفز الموظفون وتعرفهم مهامهم فترى وتثق بأنهم لن يتركوا عملهم بسهولة عكس حملة الماجستير يركزون على ترقية اعلوراتب اعلى يبين ذلك.

## ٤- الخبرة

الجدول (٣-٤). توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة (ن=٢١٧)

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
36.4	79	أقل أو يساوي ٥ سنوات
30.4	66	من ٦-١٠ سنة
23.5	51	من ١١-١٥ سنة
9.7	21	من ١٦-٢٠ سنة
100	217	Total

نلاحظ من الجدول (٣-٤) أن فئة الخبرة التي تقل عن ٥ سنوات هي الفئة الكبرى حيث بلغت نسبتها (٣٦,٤%) بينما كانت فئة الخبرة (من ٢٠-١٦ سنة) هي الأقل وبنسبة (٩,٧%). والشكل (٣-٥) يبين ذلك. ترى الباحثة بأنه يعود لذلك سبب وجود سنوات الخبرة أقل أو يساوي ٥ سنوات وليس أكثر السبب في ذلك تغير الموظف عمله بسبب السفر او البحث عن الأفضل

وراتب أفضل او بسبب دوران العمل اي تعين الموظف نفسه في الشركة نفسها بأن يقوم بأكثر من مهام ووظيفه بالوقت نفسه وذلك يجعله لا يستطيع التركيز بأكثر من مهام في أن واحد.

### ٣-٥ مصادر جمع البيانات:

١. مصادر أولية: تتمثل بجمع البيانات عن طريق الإستبانة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة.
٢. مصادر ثانوية: تتمثل في الدراسات السابقة من خلال المكتبات والمواقع الالكترونية والمجلات والدوريات المنشورة.

### ٣-٦ أدوات الدراسة:

تم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لإعداد الدراسة والتي صممت خصيصاً للدراسة بالإستفادة من الدراسات السابقة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لأنه يعتبر من أكثر المقاييس إستخداماً لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعين للإختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من المتغيرات على النحو التالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥ درجات	٤ درجات	٣ درجات	درجتان	درجة

وجاء ترتيب الاستبانة كالاتي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

### الجدول (٣-٥). البيانات الشخصية لاستبانة الدراسة

عدد الفئات	المتغير
٢	النوع الاجتماعي
٤	العمر
٤	المؤهل العلمي
٥	عدد سنوات الخبرة

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة التابع والمستقل:

### الجدول (٣-٦). توزيع متغيرات الدراسة

عدد الفقرات	البعد	المتغير
١١	الهيكل التنظيمي	العوامل التنظيمية متغير مستقل
٧	الأنظمة والتعليمات	
٧	السياسات الإدارية	
٥	التوظيف	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية متغير تابع
٥	التدريب	
٥	التعويضات	
٧	الأداء	

### ٣-٧ صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الأداة عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الإختصاص والخبرة والمعرفة، وفي ضوء ملاحظات المحكمين وتوصياتهم تم إجراء التعديلات المناسبة لبعض الفقرات من حيث الصياغة المناسبة، وتم إعتداد الفقرات التي حصلت على تأييد غالبية المحكمين لجعل أداة الدراسة ذات صلاحية عالية للتطبيق على عينة الدراسة.

### ٣-٨ ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ Cronbach (Alpha Coefficient)، وذلك كما يلي:

### الجدول (٣-٧). معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة

معامل كرونباخ ألفا	البعد
0.84	الهيكل التنظيمي
0.89	الأنظمة والتعليمات
0.86	السياسات الإدارية
0.86	العوامل التنظيمية
0.83	التوظيف
0.86	التدريب
0.81	التعويضات
0.89	الأداء
0.89	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن جميع قيم معاملات كرونباخ ألفا صالحة لغايات الدراسة، حيث تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة كرونباخ ألفا أكبر من (٠,٨٠) (Sekaran, 2006, 311)، وكلما اقتربت القيمة من ١٠٠٪ دل هذا على درجات ثبات اعلى لأداة الدراسة

### ٣-٩ المعالجة الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الحزمة الإحصائية SPSS لإدخال البيانات بعد ترميزها لتتم عملية تحليلها ومناقشة فرضيات الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)، حيث تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة الموافقة على فقرات الدراسة وتم تحديد درجة الموافقة من خلال الصيغة الآتية:

طول الفترة =	الحد الأعلى - الحد الأدنى		=	١ - ٥	=	١,٣٣ =
	عدد المستويات					

ليكون عدد المستويات كالتالي :

#### الجدول (٣-٨). المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

الفترة	المستوى
٢,٣٣ - ١	المنخفض
٣,٦٧ - ٢,٣٤	المتوسط
٥ - ٣,٦٨	المرتفع

٢. اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression).

٣. معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لإختبار ثبات أداة الدراسة.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج واختبار الفرضيات

(٤-١) تحليل نتائج أسئلة الدراسة

(٤-٢) ملائمة أنموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

(٤-٣) إختبار نتائج فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### عرض النتائج واختبار الفرضيات

#### ٤-١ تحليل نتائج أسئلة الدراسة:

الإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ما درجة تطبيق العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات الإدارية) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير الدراسة المستقل. والجدول (٤-١) يبين ذلك:

الجدول (٤-١). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العوامل التنظيمية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الموافقة
الهيكل التنظيمي	3.76	0.547	75.1	مرتفعة
الأنظمة والتعليمات	3.98	0.484	79.6	مرتفعة
السياسات الإدارية	3.59	0.718	71.8	متوسطة
العوامل التنظيمية	3.77	0.515	75.5	مرتفعة

من خلال النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ أن الأبعاد المعبرة عن متغير العوامل التنظيمية قد حصلت جميعها على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣,٥٩-٣,٩٨)، وهي متوسطات ذات درجات مرتفعة عدا بعد "السياسات الإدارية" فقد حصل على متوسط بدرجة متوسطة بلغت (٣,٥٩)، وقد حصل بعد "الأنظمة والتعليمات" على أعلى الدرجات المرتفعة بدرجة بلغت (٣,٩٨)، وبلغ المعدل الكلي (٣,٧٧) وهو معدل ذو درجة مرتفعة، مما يدل على درجة تطبيق مرتفعة للعوامل التنظيمية لدى موظفي شركة الاتصالات الأردنية أمنية.

وفيما يلي تفصيل للفقرات المعبرة عن أبعاد العوامل التنظيمية:

## أ) الهيكل التنظيمي:

الجدول (٢-٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الهيكل التنظيمي

الدرجة الموافقة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	80.4	0.745	4.02	إن الهيكل التنظيمي للشركة مناسب لنوع الخدمة التي تقدمها.
مرتفعة	79.4	0.7	3.97	يسهل الهيكل التنظيمي الرقابة الداخلية والخارجية.
مرتفعة	77.6	0.86	3.88	الهيكل التنظيمي للشركة يسهل عملية الاتصال الدقيق والسريع بين العاملين.
مرتفعة	77.2	0.772	3.86	يوضح الهيكل التنظيمي واجبات كل موظف.
مرتفعة	77	0.822	3.85	الهيكل التنظيمي للشركة يوفر متطلبات الأداء الجيد للموظفين.
مرتفعة	76.4	0.816	3.82	يوفر الهيكل التنظيمي متطلبات الرقابة الفعالة على الأداء.
مرتفعة	75.2	0.974	3.76	يسهل طبيعة الهيكل التنظيمي بحصول الموظف على المعلومات التي يحتاجها لأداء مهامه بكفاءة.
مرتفعة	74	0.901	3.7	يركز الهيكل التنظيمي على العمل بروح الفريق الواحد.
مرتفعة	74	0.882	3.7	يمتاز الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة وقابليته للتغير.
متوسطة	73	0.976	3.65	طبيعة الهيكل التنظيمي تسهل معالجة مشكلة دوران العمل.
متوسطة	62.4	0.995	3.12	يتصف الهيكل التنظيمي للشركة بقلّة مستوياته الإدارية.
مرتفعة	75.1	0.547	3.76	الهيكل التنظيمي

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المستوى العام لفقرات الهيكل التنظيمي مرتفعة وتراوح ما بين (٣,٧-٤,٠٢)، حيث حصلت الفقرة "إن الهيكل التنظيمي للشركة مناسب لنوع الخدمة التي تقدمه" على أعلاها، والفقرتين "يركز الهيكل التنظيمي على العمل بروح الفريق الواحد، يمتاز الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة وقابليته للتغير" على أدناها، عدا الفقرتين "طبيعة الهيكل التنظيمي تسهل معالجة مشكلة دوران العمل، يتصف الهيكل التنظيمي للشركة بقلّة مستوياته الإدارية".

الإدارية" فقد حصلنا على درجتين متوسطتين بلغتا (٣,٦٥، ٣,١٢) على التوالي، وبلغ المتوسط العام (٣,٧٦) بانحراف معياري (٠,٥٤٧)، وهو متوسط ذو درجة مرتفعة. مما يدل على درجة رضا مرتفعة عن الهيكل التنظيمي لدى موظفي شركة الإتصالات الأردنية أمنية.

#### ب- الأنظمة والتعليمات:

#### الجدول (٣-٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الأنظمة والتعليمات

الدرجة الموافقة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	84.2	0.602	4.21	تزود الشركة موظفيها بلوائح الأنظمة والتعليمات واجبة التطبيق.
مرتفعة	81.6	0.734	4.08	أنظمة وتعليمات الشركة المعمول بها تواكب التطور في مجال الخدمات.
مرتفعة	81.4	0.663	4.07	تقوم المنظمة بتوعية الموظفين بالأنظمة والتعليمات الجديده
مرتفعة	79.8	0.589	3.99	توفر أنظمة الشركة ارشادات واضحة لأداء المهام المختلفة.
مرتفعة	78.8	0.786	3.94	تمتاز أنظمة وتعليمات الشركة بالوضوح والدقة وسهولة الفهم.
مرتفعة	76.6	0.828	3.83	تقدم المنظمة بمحاسبة الموظفين الذين لا يتقيدون بالأنظمة والتعليمات
مرتفعة	74.2	0.899	3.71	تسهل أنظمة الشركة عملية التنسيق ما بين المستويات الإدارية المختلفة.
مرتفعة	79.6	0.484	3.98	الأنظمة والتعليمات

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المستوى العام لفقرات الأنظمة والتعليمات مرتفعة وتراوحت ما بين (٣,٧١-٤,٢١)، حيث حصلت الفقرة " تزود الشركة موظفيها بلوائح الأنظمة والتعليمات واجبة التطبيق" على أعلاها، والفقرة "تسهل أنظمة الشركة عملية التنسيق ما بين المستويات

الإدارية المختلفة" على أديانها، وبلغ المتوسط العام (٣,٩٨) بانحراف معياري (٠,٤٨٤)، وهو متوسط ذو درجة مرتفعة. مما يدل على درجة رضا متوسطة عن الأنظمة والتعليمات في شركة الاتصالات الأردنية أمنية لدى موظفيها.

### ج- السياسات الإدارية:

الجدول (٤-٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن السياسات الإدارية

الدرجة الموافقة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	76	0.802	3.8	تقوم الشركة بتطوير السياسات بما يتناسب مع مقتنيات العمل
مرتفعة	74.6	0.717	3.73	تمارس الإدارات المختلفة في الشركة سياستها بمرونة وتتخذ قراراتها بصوره مستقلة.
متوسطة	73.4	1.058	3.67	تعتمد الشركة على أسس ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية عند تطبيق سياسات الشركة.
متوسطة	71.4	0.955	3.57	سهولة التواصل بين موظفي الشركة وإدارتها
متوسطة	70.2	1.019	3.51	تأخذ الشركة بعين الاعتبار احتياجات وتوقعات الموظفين عند قيامها بإعداد ومراجعة وتطوير سياساتها وإجراءاتها
متوسطة	69.2	1.004	3.46	تتبنى إدارة الشركة مبدأ مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات
متوسطة	68.2	0.914	3.41	تؤكد السياسات الإدارية للشركة على مبدأ الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى
متوسطة	71.8	0.718	3.59	السياسات الإدارية

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المستوى العام لفقرات السياسات الإدارية متوسطة وتراوحت ما بين (٣,٤١-٣,٦٧)، عدا الفقرتين "تقوم الشركة بتطوير السياسات بما يتناسب مع مقتنيات

العمل، تمارس الإدارات المختلفة في الشركة سياستها بمرونة وتتخذ قراراتها بصوره مستقلة" فقد حصلنا على درجتين مرتفعتين بلغتا (٣,٧٣ ، ٣,٨) على التوالي، وبلغ المتوسط العام (٣,٥٩) بانحراف معياري (٠,٧١٨). وهو متوسط ذو درجة متوسطة. مما يدل على درجة رضا متوسطة عن السياسات الإدارية في شركة الإتصالات الأردنية أمنية لدى موظفيها.

**الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: ما درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية**

**بأبعادها (التوظيف, التدريب, التعويضات, الأداء) شركة أمنية للاتصالات الأردنية ؟**

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد

متغير الدراسة التابع. والجدول (٤-١) يبين ذلك:

**الجدول (٤-٥). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد**

#### البشرية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الموافقة
التوظيف	3.73	0.722	74.7	مرتفعة
التدريب	3.84	0.768	76.8	مرتفعة
التعويضات	3.54	0.487	70.8	متوسطة
الأداء	3.68	0.772	73.6	مرتفعة
إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	3.70	0.476	74.0	مرتفعة

خلال النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ أن الأبعاد المعبرة عن متغير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد حصلت جميعها على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣,٦٨-٣,٨٤)، وهي متوسطات ذات درجات مرتفعة عدا بعد "التعويضات" فقد حصل على متوسط بدرجة متوسطة بلغت (٣,٥٤)، وقد حصل بعد "التدريب" على أعلى الدرجات المرتفعة بدرجة بلغت (٣,٨٤)، وبلغ المعدل الكلي (٣,٧٠) وهو معدل ذو درجة مرتفعة، مما يدل على درجة تطبيق مرتفعة لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى موظفي شركة الإتصالات الأردنية أمنية.

وفيما يلي تفصيل لل فقرات المعبرة عن أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

## أ) التوظيف:

الجدول (٦-٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن التوظيف

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الموافقة
تعلن الشركة عن حاجتها للموظفين بوسائل إعلانية متعددة لضمان المنافسة للحصول على الوظيفة.	3.86	0.944	77.2	مرتفعة
يتم استقطاب الموظفين واختيارهم بموجب اختبارات عملية وموضوعية لأداء مهام الوظيفة المطلوبة	3.82	0.85	76.4	مرتفعة
تقدم الشركة حوافز مناسبة لاستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات المتميزة.	3.76	1.031	75.2	مرتفعة
يتم استقطاب الوظائف الجديدة تبعاً لمتطلبات الحاجات الفعلية للشركة	3.75	0.846	75	مرتفعة
يتم استقطاب الموظفين تبعاً للتخصص الدقيق للوظيفة المطلوبة	3.47	0.85	69.4	متوسطة
التوظيف	3.73	0.722	74.7	مرتفعة

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المستوى العام لفقرات التوظيف مرتفعة وتراوح ما بين (٣,٧٥-٣,٨٦)، حيث حصلت الفقرة "تعلن الشركة عن حاجتها للموظفين بوسائل إعلانية متعددة لضمان المنافسة للحصول على الوظيفة" على أعلاها، والفقرة "يتم استقطاب الوظائف الجديدة تبعاً لمتطلبات الحاجات الفعلية للشركة" على أدناها، عدا الفقرة "يتم استقطاب الموظفين تبعاً للتخصص الدقيق للوظيفة المطلوبة" فقد حصلت على درجة متوسطة بلغت (٣,٤٧)، وبلغ المتوسط العام (٣,٧٣) بانحراف معياري (٠,٧٢٢)، وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

## ب) التدريب:

الجدول (٧-٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن التدريب

الدرجة الموافقة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	80	0.785	4.00	يتم التعامل مع مراكز تدريبية متخصصة لتنفيذ البرامج التدريبية وإكساب العاملين المهارات المطلوبة.
مرتفعة	78.2	1.017	3.91	يتم إلحاق الموظفين الجدد بدورات تدريبية تأهيلية.
مرتفعة	77.2	0.968	3.86	المدرّبون المتخصصون من مدراء الشركة لهم خبرة عالية ولديهم أسلوب تدريبي متميز
مرتفعة	75.8	1.041	3.79	يتم تعديل البرامج التدريبية للموظفين بشكل دوري حسب الاحتياجات الفعلية للشركة
متوسطة	73	0.931	3.65	يتم إلحاق بعض موظفي الشركة بدورات تدريبية خارجية لزيادة الخبرات والمهارات
مرتفعة	76.8	0.768	3.84	التدريب

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المستوى العام لفقرات التدريب مرتفعة وتراوحت ما بين (٣,٧٩-٤,٠)، حيث حصلت الفقرة " يتم التعامل مع مراكز تدريبية متخصصة لتنفيذ البرامج التدريبية وإكساب العاملين المهارات المطلوبة" على أعلاها، والفقرة "يتم تعديل البرامج التدريبية للموظفين بشكل دوري حسب الاحتياجات الفعلية للشركة" على أدناها، عدا الفقرة "يتم إلحاق بعض موظفي الشركة بدورات تدريبية خارجية لزيادة الخبرات والمهارات" فقد حصلت على درجة متوسطة بلغت (٣,٦٥)، وبلغ المتوسط العام (٣,٨٤) بانحراف معياري (٠,٧٦٨)، وهو متوسط ذو درجة مرتفعة. مما يدل على درجة رضا مرتفعة عن التدريب في شركة الاتصالات الأردنية أمنية لدى موظفيها.

## ج) التعويضات:

الجدول (٨-٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن التعويضات

الدرجة الموافقة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	81.8	1.068	4.09	نظام التعويضات في الشركة مرتبط بسياساتها لضمان رضا العاملين
مرتفعة	80	0.925	4	تجري إدارة الشركة على مراجعة دورية لمبالغ التعويضات بما يتناسب مع متطلبات المعيشة والبيئة التنافسية.
متوسطة	67.2	1.354	3.36	تقوم الشركة بتحديد التعويضات بناء على المستوى الوظيفي
متوسطة	65.6	1.333	3.28	نظام التعويضات في الشركة يحقق العدالة والإنصاف في الاجور والمكافآت.
متوسطة	59.4	1.451	2.97	إن نظام التعويضات في الشركة يتناسب مع مستوى اداء العاملين في الشركة.
متوسطة	70.8	0.487	3.54	التعويضات

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المستوى العام لفقرات التعويضات متوسطة وتراوحت ما بين (٣,٣٦-٢,٩٧)، عدا الفقرتين "تجري إدارة الشركة على مراجعة دورية لمبالغ التعويضات بما يتناسب مع متطلبات المعيشة والبيئة التنافسية، نظام التعويضات في الشركة مرتبط بسياساتها لضمان رضا العاملين" فقد حصلتا على درجتين مرتفعتين بلغتا (٤,٠، ٤,٠٩) على التوالي، وبلغ المتوسط العام (٣,٥٤) بانحراف معياري (٠,٤٨٧)، وهو متوسط ذو درجة متوسطة. مما يدل على درجة رضا متوسطة عن التعويضات في شركة الإتصالات الأردنية أمنية لدى موظفيها.

## د) الأداء:

الجدول (٩-٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الأداء

الدرجة الموافقة	النسب المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	79.6	0.808	3.98	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ويبلغ كل موظف بنتائج تقييمه
مرتفعة	77.4	1.039	3.87	يتم تقييم أداء الموظفين بموجب معايير موضوعية تتناسب مع مهامهم الوظيفية
مرتفعة	74.2	0.926	3.71	جميع موظفي الشركة يخضعون لنظام التقييم بغض النظر عن المستوى الإداري
مرتفعة	73.8	1.042	3.69	تقوم الشركة بمنح حوافز للموظفين عن أدائهم المتميز خلال فترة التقييم.
متوسطة	73.4	0.942	3.67	أهداف تقييم الأداء واقعية في الشركة
متوسطة	69.4	1.159	3.47	يوجد نظام عادل لتقييم الأداء في الشركة
متوسطة	67.8	1.04	3.39	يوجد رضا من قبل العاملين بين أنظمة تقييم الأداء في الشركة
مرتفعة	73.6	0.772	3.68	الأداء

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المستوى العام لفقرات الأداء مرتفعة وتراوحت ما بين (٣,٦٩-٣,٩٨)، حيث حصلت الفقرة " يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ويبلغ كل موظف بنتائج تقييمه " على أعلاها، والفقرة " تقوم الشركة بمنح حوافز للموظفين عن أدائهم المتميز خلال فترة التقييم " على أدناها، عدا الفقرات "أهداف تقييم الأداء واقعية في الشركة، يوجد نظام عادل لتقييم الأداء في الشركة، يوجد رضا من قبل العاملين بين أنظمة تقييم الأداء في الشركة" فقد حصلت على درجات متوسطة بلغت (٣,٦٧، ٣,٤٧، ٣,٣٩) على التوالي، وبلغ المتوسط العام (٣,٦٨) بانحراف معياري (٠,٧٧٢).، وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

## ٤-٢ ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

### اختبار ملائمة نموذج الدراسة:

لإختبار مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الإنحدار الخطي والاختبارات المعلمية، تم إختبار الإرتباط الخطي المتعدد، كما يلي:

### اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

وتشير هذه الظاهرة إلى وجود إرتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر، يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد  $R^2$  ويجعله أكبر من قيمته الفعلية ولتأكيد هذه النتيجة تم استخدام معامل إرتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل للتأكد من عدم وجود إرتباط خطي متعدد بين المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل.

### الجدول (٤-١٠). مصفوفة الارتباط لأبعاد متغير الدراسة المستقل

السياسات الإدارية	الأنظمة والتعليمات	الهيكل التنظيمي	
.452**	.543**	1	الهيكل التنظيمي
.561**	1		الأنظمة والتعليمات
1			السياسات الإدارية

(\*\*) عند مستوى دلالة ٠,٠١

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الإرتباط كانت أقل من (٠,٨٠)، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الإرتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، مما يدل على خلو عينة الدراسة من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد (Guajarati, 2004, 359).

ويشير الجدول (٤-١٠) إلى أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كان أقل من ١ وأكبر من ٠,١٠ كما كانت قيم معامل تضخم التباين أقل من ١٠ حيث يعد ذلك مؤشرا إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة (Hair et al., 1988).

الجدول (٤-١١). نتائج اختبار VIF لاختبار جاهزية متغيرات الدراسة

Tolerance	VIF	
0.394	2.535	الهيكل التنظيمي
0.446	2.243	الأنظمة والتعليمات
0.517	1.934	السياسات الإدارية

### ٤-٣ اختبار فرضيات الدراسة:

إختبار فرضية الدراسة الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات إدارية) على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف, التدريب, التعويضات, الأداء) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

من أجل اختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد (Standard Multiple Regression)، الجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (٤-١٢). نتيجة تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

Sig.	t	B	البعد
0.049*	1.983	0.114	الهيكل التنظيمي
0.001*	3.386	0.207	الأنظمة والتعليمات
0.000*	9.411	0.361	السياسات الإدارية
		.795 <sup>a</sup>	R
		0.633	R Square
		0.627	Adjusted R Square
		122.284	F
		0.000*	Sig F

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن أثر المتغيرات المستقلة هو أثر معنوي حيث كانت قيمة  $F = 122.284$  وبمستوى دلالة  $(Sig F = 0.000)$  وهو أقل من  $0,05$ ، كما وأشارت قيمة معامل التحديد  $(R^2=0.633)$  إلى أن ما نسبته  $63.3\%$  من التباين في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات المستقلة.

كما وأظهرت النتائج أن قيمة B عند (السياسات الإدارية) قد بلغت  $(0.361)$  وأن قيمة t عنده هي  $(9,411)$ ، وبمستوى دلالة  $(Sig = 0.000)$ ، مما يشير إلى أن الأثر معنوي لهذا المتغير. وقيمة B عند (الهيكل التنظيمي) بلغت  $(0.114)$  وكانت قيمة t عنده هي  $(1.983)$ ، وبمستوى دلالة  $(Sig = 0.049)$ ، مما يشير إلى أن أثر هذا المتغير معنوي. وقد بلغت قيمة B لبعده (الأنظمة والتعليمات)  $(0.207)$  وقيمة t عنده هي  $(3.386)$ ، وبمستوى دلالة  $(Sig = 0.001)$ ، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha < 0,05)$  لأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، السياسات الإدارية) على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التعويضات، الأداء) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

اختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha < 0,05)$  لأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، السياسات الإدارية) على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

من أجل اختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression)، الجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (١٣-٤). نتيجة تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الاولى

Sig.	t	B	البعد
0.535	0.622	0.065	الهيكل التنظيمي
0.046*	2.004	0.222	الأنظمة والتعليمات
0.000*	7.977	0.554	السياسات الإدارية
		.689 <sup>a</sup>	R
		0.475	R Square
		0.468	Adjusted R Square
		64.299	F
		0.000*	Sig F

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن أثر المتغيرات المستقلة هو أثر معنوي حيث كانت قيمة ( $F = 64.299$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{Sig } F = 0.000$ ) وهو أقل من  $0.05$ ، كما وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.475$ ) إلى أن ما نسبته  $47.5\%$  من التباين في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات المستقلة.

كما وأظهرت النتائج أن قيمة B عند (السياسات الإدارية) قد بلغت ( $0.554$ ) وأن قيمة t عنده هي ( $7.977$ )، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، مما يشير إلى أن الأثر معنوي لهذا المتغير. وقيمة B عند (الهيكل التنظيمي) بلغت ( $0.065$ ) وكانت قيمة t عنده هي ( $0.622$ )، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.535$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا المتغير غير معنوي. وقد بلغت قيمة B لبعد (الأنظمة والتعليمات) ( $0.222$ ) وقيمة t عنده هي ( $2.004$ )، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.046$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، السياسات الإدارية) على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

اختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي, الأنظمة والتعليمات, السياسات الإدارية) على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التدريب) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

من أجل إختبار هذه الفرضية، فقد تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد ( Standard Multiple Regression)، الجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (٤-١٤). نتيجة تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثانية

Sig.	t	B	البعد
0.113	-1.593	-.173	الهيكل التنظيمي
0.000*	7.347	0.848	الأنظمة والتعليمات
0.000*	5.164	0.373	السياسات الإدارية
		.706 <sup>a</sup>	R
		0.498	R Square
		0.491	Adjusted R Square
		70.417	F
		0.000*	Sig F

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن أثر المتغيرات المستقلة هو أثر معنوي حيث كانت قيمة ( $F = 70.417$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{Sig } F = 0.000$ ) وهو أقل من  $0,05$ ، كما وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.498$ ) إلى أن ما نسبته 49.8% من التباين في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات المستقلة.

كما وأظهرت النتائج أن قيمة B عند (السياسات الإدارية) قد بلغت (0.373) وأن قيمة t عنده هي (5.164)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، مما يشير إلى أن الأثر معنوي لهذا المتغير. وقيمة B عند (الهيكل التنظيمي) بلغت (0.173) وكانت قيمة t عنده هي (-1.593)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.113$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا المتغير غير معنوي. وقد بلغت قيمة B لبعدها

(الأنظمة والتعليمات) (0.848) وقيمة t عنده هي (7.347)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، السياسات الإدارية) على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التدريب) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

إختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، السياسات الإدارية) على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التعويضات) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

من أجل إختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد (Standard Multiple Regression)، الجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (١٥-٤). نتيجة تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثالثة

Sig.	t	B	البعد
0.038*	2.089	0.198	الهيكل التنظيمي
0.014*	-2.484	-.250-	الأنظمة والتعليمات
0.131	-1.518	-.096-	السياسات الإدارية
		.228 <sup>a</sup>	R
		0.052	R Square
		0.039	Adjusted R Square
		3.893	F
		0.010*	Sig F

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن أثر المتغيرات المستقلة هو أثر معنوي حيث كانت قيمة ( $F = 3.893$ ) وبمستوى دلالة ( $Sig F = 0.000$ ) وهو أقل من  $0.05$ ، كما وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.052$ ) إلى أن ما نسبته 5.2% من التباين في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات المستقلة.

كما وأظهرت النتائج أن قيمة B عند (السياسات الإدارية) قد بلغت (0.096 -) وأن قيمة t عنده هي (-1.518)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.131)، مما يشير إلى أن الأثر غير معنوي لهذا المتغير. وقيمة B عند (الهيكل التنظيمي) بلغت (0.198) وكانت قيمة t عنده هي (2.089)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.038)، مما يشير إلى أن أثر هذا المتغير معنوي. وقد بلغت قيمة B لبعده (الأنظمة والتعليمات) (0.250) وقيمة t عنده هي (-2.484)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.014)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) لأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، السياسات الإدارية) على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التعويضات) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

اختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) لأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، السياسات الإدارية) على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الأداء) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

من أجل اختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression)، الجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (١٦-٤). نتيجة تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرابعة

Sig.	t	B	البعد
0.000*	3.754	0.367	الهيكل التنظيمي
0.932	0.085	0.009	الأنظمة والتعليمات
0.000*	9.392	0.612	السياسات الإدارية
		.772 <sup>a</sup>	R
		0.596	R Square
		0.59	Adjusted R Square
		104.656	F
		0.000*	Sig F

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن أثر المتغيرات المستقلة هو أثر معنوي حيث كانت قيمة (F = 104.656) وبمستوى دلالة (Sig F = 0.000) وهو أقل من 0,05، كما وأشارت قيمة معامل

التحديد ( $R^2=0.596$ ) إلى أن ما نسبته 59.6% من التباين في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات المستقلة.

كما وأظهرت النتائج أن قيمة B عند (السياسات الإدارية) قد بلغت (0.612) وأن قيمة t عنده هي (9.392)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يشير إلى أن الأثر معنوي لهذا المتغير. وقيمة B عند (الهيكل التنظيمي) بلغت (0.367) وكانت قيمة t عنده هي (3.754)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا المتغير معنوي. وقد بلغت قيمة B لبعده (الأنظمة والتعليمات) (0.009) وقيمة t عنده هي (0.085)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.932$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) لأبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، السياسات الإدارية) على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الأداء) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية.

## الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

٥-١ المقدمة

٥-٢ النتائج

٥-٣ التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### ٥-١ المقدمة:

يركز هذا الفصل الأخير من الرسالة على أهم الاستنتاجات التي تبنتها هذه الدراسة في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إختبار فرضيات الدراسة ومن ثم تقديم بعض التوصيات التي تراها الدراسة ضرورية في إطار إيجاد الحلول لمشكلة الدراسة وبما ينسجم مع الاهداف التي سعت الدراسة الى تحقيقها.

#### ٥-٢ الإستنتاجات:

#### وفي ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها توصلت الدراسة إلى الإستنتاجات التالية:

- ١- بينت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha < 0,05)$  للعوامل التنظيمية وأثرها في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركة أمنية للإتصالات الأردنية.
- ٢- أشارت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha < 0,05)$  للعوامل التنظيمية في (التوظيف) لشركة أمنية.
- ٣- توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha < 0,05)$  للعوامل التنظيمية في (التدريب) لشركة أمنية .
- ٤- أشارت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha < 0,05)$  للعوامل التنظيمية في (الأداء) لشركة أمنية.
- ٥- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية نحو إستراتيجية التعويضات من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركة أمنية.

### ٥-٣ التوصيات:

إستنادا إلى ما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الباحثة بتوصيات البحثية التالية:

- في الوقت الذي ركزت فيه هذه الدراسة على تحليل أثر العوامل التنظيمية وأثره على المهام الاستراتيجية للموارد البشرية ، فإن الضرورة تقتضي إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى يمكن أن يكون لها تأثيرا مهماً على إدارة الموارد البشرية، ونوصي بهذا الاتجاه إعداد دراسات تفصيلية تتناول العلاقة بين تقييم أداء الموارد البشرية وريادية الاعمل ، التمكين الاداري ، إدارة المعرفة ، حوكمة البيانات وأخلاقيات الاعمال.
- ضرورة توعية أصحاب القرار بأهمية تطبيق استراتيجية التطوير التنظيمي . كأحد اهم الادوات التي يمكن ان تمكنها في التغلب على المشاكل والعقبات التي يمكن ان تطرأ من وقت لآخر والتي يمكن ان تعيق تقدم ونجاح هذه الشركات.
- العمل على زيادة الإهتمام من قبل شركة أمنية بتدريب العاملين وتعزيز ثقة العاملين بهذه التدريب لانه سوف ينعكس على أدائهم في الشركة.
- العمل على الاهتمام بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحوافز,التعويضات.كونها أكثر الموارد البشرية تأثيرا لدى العاملين في شركات الأتصالات.
- التقليل من المستويات الإدارية.
- العمل على إجراء دراسات متعلقة بمحددات العوامل التنظيمية كونها أكثر تأثيرا في أداء الشركات.
- وضع أنظمة تسهل من عملية التواصل بين موظفي الشركة وإدارتها.
- الأخذ بإحتياجات وتوقعات الموظفين عند قيام الشركة بإعداد ومراجعة وتطوير سياستها وإجراءاتها.
- ضرورة القيام بالتشخيص كخطوة اولى وكأحد اهم الخطوات التي يمكن من خلالها تحديد جوانب الوهن التي اعترت شركة أمنية من خلال الفترة الماضية وبالتالي الانطلاق من خلالها نحو وضع الخطوات الاساسية لنجاح برامج التطوير التنظيمي اللاحقة

- العمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.
- أن تعمل السياسات الإدارية للشركة على مبدأ الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى.
- العمل على زيادة الإهتمام بالتوظيف ومنها الإستقطاب والإختيار والتعین للكوادر المتخصصة في العمليات الإدارية المختلفة المهمة لهذة الشركات
- تحديد نظام تعويضات في الشركة يتناسب مع مستوى أداء العاملين في الشركة.
- ضرورة تبني الادارة العليا في شركة أمنية إستراتيجية سليمة في تقييم أداء العاملين في إطار الاستراتيجية الكلية للمؤسسة لتكون المرجعية التي يعتمد عليها خبراء الموارد البشرية في الشركات التابعة للمؤسسة وتوفير الارضية السليمة لتطبيق هذه الاستراتيجية بما يسهم في دعم مختلف مجالات المهام الاستراتيجية للموارد البشرية.
- العمل على إنكفاء وتعميق الوعي لدى المديرين والأفراد على حد سواء، بأهمية تقييم أداء الموارد البشرية لما له من أثر فاعل على انجاز المهام الاستراتيجية للموارد البشرية في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا. الى جانب السعي لتحديد الفرص والتحديات ونقاط القوة ونقاط الضعف التي تقترن بعملية تقييم أداء الموارد البشرية.

## المراجع:

## المراجع العربية:

١. أبو الحسنى، عبدالله منصور (٢٠١٦)، دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢. ابو حليلة، سعيد سمير(٢٠١٨)، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال-كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط.
٣. أبوزنيد، حمزة (٢٠١١)، تطبيق العوامل التنظيمية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن وأثرها على تخفيض معدل دوران العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال-كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط.
٤. أبو شيخة، نادر(٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص١٩.
٥. الأحمر، ماهر (٢٠٠٧)، تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية العمليات، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٦. البطاينة، محمد تركي (٢٠١٦)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد، مجلة دراسات العلوم الادارية، 43(1) 17-1.
٧. بن الشيخ، سارة (٢٠١٧)، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراة، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-.
٨. حاسم، رجا، أحمد، ابتسام (٢٠١١)، أثر البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٢٧.
٩. حجازي، اسماعيل، سعاد، معاليم (٢٠١٣)، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن.
١٠. حريم، حسين (٢٠٠٣)، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. درة عبد الباري ، ٢٠١١ ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط٢

١٢. دره، عمر (٢٠٠٩)، **مدخل إلى الإدارة**، مصر: جامعة عين شمس- كلية التجارة، صفحة ١٧-٢١، ١٢.
١٣. دودين، أحمد (٢٠١٢)، **إدارة المشاريع الهندسية**، دار اليازوري للنشر، عمان.
١٤. رضا، هاشم (٢٠١٣)، **التدريب الإداري**، المفاهيم والأساليب، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن.
١٥. ساسي، هناء (٢٠١٧)، **أثر العوامل التنظيمية على جاهزية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
١٦. السالم، مؤيد سعيد، ونازم محمود (٢٠٠٤)، **أثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات**، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد ٣١، العدد ١، ص ٢٣-٤٢.
١٧. سعيد، رشا قاسم محمد الجبوري (٢٠١٦)، **أثر العوامل التنظيمية في الخدمة المصرفية بحث إستطلاعي تطبيقي في عينة المصارف العراقية الخاصة**، رسالة ماجستير، جامعة بغداد- المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - قاعدة المنظومة للرسائل الجامعية، بغداد العراق، العدد ٣٩.
١٨. الشوابكة، زياد علي (٢٠١٦)، **أثر تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية**، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، عمان، الأردن، مجلد ٤٣.
١٩. الطعاني، حسن (٢٠٠٧)، **التدريب مفهومه وفعاليته -بناء البرامج التدريبية وتقويمها**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن.
٢٠. عبابنه وحتامله، رائد، ماجد أحمد (٢٠١٣)، **دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية**، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، مجلد ٩، العدد ٤.
٢١. عبد القادر محمد، ابراهيم (٢٠١٥)، **العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
٢٢. عبدالقادر، أحمد مهدي (٢٠١٢)، **أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جيايد الصناعية**، **مجلة العلوم والثقافة**، مجلد ١٢، عدد ٢، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٢٣. علي، جمال (٢٠١٢)، **تحليل العلاقات الدولية.. دراسة في إدارة الصراع الدولي**، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٢.

٢٤. العواودة، عاطف (٢٠١٤)، العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري تصورات الموظفين المديرين في مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، الإدارة العامة-دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٤١، العدد ١، ٢٠١٤.
٢٥. العيتي، صبحي (٢٠٠٢)، تطوير الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٢٦. فرح، خالد عبد الحميد محمد (٢٠١٦)، أثر عملية الاختيار والتعيين على جودة أداء العاملين بمنظمات العمال / تطبيق على شركة الإتصالات العاملة بالولاية الشمالية للفترة من (٢٠١٥-٢٠١٥)، رسالة دكتوراه، جامعة دنقلا.
٢٧. الفضل، أبو القاسم (٢٠٠٦)، أثر السياسات الإدارية على تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٢٨. القاضي، زياد (٢٠١٢)، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
٢٩. قامون، سامية (٢٠١٥)، العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم إجتماع-تنظيم الأعمال، جامعة محمد لمين دباغين الجزائر، سطيف.
٣٠. القصيمي، محمد (٢٠٠٨)، اعتماد المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير، مجلة تنمية الرافدين، العراق، ٣٠ (٨٩).
٣١. القيسي، احمد (٢٠١٠). أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة العامة، جامعة مؤتة.
٣٢. السعيدة، فهد (٢٠١٤). أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي؛ دراسة ميدانية على شركة الإتصالات الأردنية رسالة دكتوراه؛ جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
٣٣. الربيعي، زكريا (٢٠١٨). أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للموظفين دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان رسالة ماجستير؛ جامعة الشرق الأوسط.
٣٤. اللوزي، موسى (٢٠١٢)، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط٥، دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - ص ٥٤.

٣٥. محمد الحاج، رحمه الحاج (٢٠١٧)، أثر العوامل التنظيمية على جاهزية المنظمات السعودية لاستخدام التجارة الإلكترونية، مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مجلد ٨، عدد ٢٧.

٣٦. المرسي، جمال الدين (٢٠٠٦)، الثقافة التنظيمية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

٣٧. مصطفى، احمد سيد (٢٠٠٤)، تمكين العاملين، السمات المميزة والمقاييس المؤثرة، ورقة مقدمة إلى مؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، الرياض.

٣٨. مؤيد، السالم (٢٠٠٨)، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، ط ٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٩٦.

٣٩. النجار، فايز، الزعبي، ماجد (٢٠١٠)، أساليب البحث العلمي، منظور تطبيقي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

٤٠. النجار، فريد (٢٠٠٧)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط ١، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.

٤١. تم الدخول في تمام الساعة الثانية عشرة ظهرا، بتاريخ

(<https://www.umniah.com/ar/about-umniah/> ٢٠١٩/١٠/٢٧)

## المراجع الأجنبية:

1. Adeoye, A. O. (2014). The Influence of Compensation Management on Employee's Leadership Role in Insurance Sector: Nigeria Experience. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 5(27), 342.
2. Akpan, E., & Chizea, E. (2002). **Project Management: Theory and Practice** FUTO Press Ltd. Owerri Nigeria .
3. Armache, J. (2012). Effect of compensation and other motivational techniques on organisational performance. **Franklin Business and Law Journal**, (1), 88-96.
4. Arnold, E.( 2010), **Managing human resources for successful strategy execution: the health care managers**, 29 (2): 166- 171.
5. Caliskhan, Esra, N. (2010), The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, **Journal of Naval Science and Engineering**, Vol. 6, No. 2.
6. Jery, H., & Souai, S., (2014), Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia. **International Journal of Humanities and Social Science**, 4(6): 282-291
7. Kepha, A. O. (2015). Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya, **Doctoral dissertation**.
8. Kerzner, H. R. (2013). **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**: John Wiley & Sons.
9. Mutua, J; Kinyili, J & Arasa, R. (2017), Assessing the Influence of Human Resource Management Practices on Employee Performance in the Health Sector in Machakos County, Kenya. **International Journal of Economics, Commerce and Management**, V(10): 282-322

10. Myloni, Barbara & Harzin, Anne-WI & Mirza, Hafiz. (2006). The effect of corporate-level organisational factors on the transfer of human resource management practices: European and US MNCs and their Greek subsidiaries, **International Journal of Human Resource Management**, Australia.
11. Naz, F. ,Aftab, J. & Awais,M., (2016), Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, **International Journal of Management, Accounting and Economics** Vol. 3, No. 11.
12. Noe, R. , and Hollenback, J. , and Gerhart, B. , and Wright, P. (2010). **Human resource Management Gaining A Competitive Advantage (7th Ed)**. McGraw-Hill, Irwin, USA. Porter, M.
13. Progoulaki, M. , and Theotokas, I. (2010). **Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry**, Marine Policy 34, 575–582.
14. Qureshi, M. (2013). Relationship between rewards and employee motivation in Administration Block of Punjab University. **International Journal of Innovative and Applied Finance**, 1(2), 1-13
15. Rumasukun, S; Rante, Y; Wambrauw, O & Bharanti, B. (2015), **The Influence of Human Resource Management Strategy and Competence on Employee Performance with the Mediation of Work Motivation**.
16. Shikha N. Khera, (2010), **Human Resource Practices and their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private, Public and Foreign Bank Employees in India**, DSM Business Review, Vol. 2, No. 1.PP: 65-85.
17. Ubani, E. (2012). **Evaluating the effects of organizational structure on the effective delivery of civil engineering projects**. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(6), 1284 .
18. Ubani, E. (2012). Evaluating the effects of organizational structure on the effective delivery of civil engineering projects. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 1284 .
19. Vinesh, (2014). Role of Training & Development in an Organizational Development and Competitive Advantages, **International Journal of Management and International Business Studies**. ISSN 2277-3177 Vol. 4, N.2, pp. 213-220.
20. Zwikael, O., & Globerson, S. (2006). From critical success factors to critical success processes. *International Journal of Production Research*, 44(17), 3433-3449 .

## الملاحق

## الملحق رقم (١)

## أسماء محكمين أداة الدراسة (الأستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والأسم	التخصص	مكان العمل
١	د. مراد سليم العطيانى	أستاذ مشارك	جامعة الإسراء
٢	د. بلال خلف السكارنه	أستاذ مشارك	جامعة الإسراء
٣	د. عبدالعزیز الشرباتي	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
٤	د. ماجد سائد زيغان	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
٥	د. محي الدين يحيى توفيق القطب	أستاذ مشارك	جامعة البترا
٦	د. عبد العزيز بدر النداوي	أستاذ مشارك	جامعة الزيتونة
٧	د. فرج عبدالله هزاع حرا حشة	أستاذ مساعد	جامعة الإسراء
٨	د. محمد أحمد عبدالقادر	أستاذ مساعد	جامعة الإسراء

الملحق رقم (٢)  
استبانة الدراسة



جامعة الإسراء  
Isra University

كلية إدارة الأعمال  
استبانة

عزيزتي الموظفة ، عزيزي الموظف ...

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " العوامل التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية " شركة أمنية للاتصالات الأردنية أنموذجاً"، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير من جامعة الإسراء، لذا قامت الباحثة بتطوير هذه الاستبانة.

يرجى التفضل بملء فقرات الاستبانة، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات التي ستدلون بها بسرية تامة لغايات البحث العملي، وسوف يتم تحويل الاجابات الى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل والاستنتاج.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة  
ديانا عادل فؤاد تادرس

إشراف  
د.محمد عبد أبو قلة

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

النوع الاجتماعي:

ذكر  أنثى

العمر:

أقل من ٣٠ سنة  من ٣١-٤٠ سنة

٤١-٥٠ سنة  أكثر من ٥٠ سنة

المؤهل العلمي:

ثانوية عامة فما دون  دبلوم

بكالوريوس  ماجستير

دكتوراه

عدد سنوات الخبرة:

أقل أو يساوي ٥ سنوات  من ٦-١٠ سنة

من ١١-١٥ سنة  من ١٦-٢٠ سنة

٢١ سنة فأكثر

**القسم الثاني: العوامل التنظيمية:** هي مايسمى بالمناخ التنظيمي وهو يعبر عن العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسة, كنمط القيادة، وطبيعة الهيكل التنظيمي, والتشريعات المعمول بها، والحوافز, وخصائص البيئة الداخلية والخارجية، والتنظيم وغيرها.

الهيكل التنظيمي					
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					١ إن الهيكل التنظيمي للشركة مناسب لنوع الخدمة التي تقدمها.
					٢ يتصف الهيكل التنظيمي للشركة بقلّة مستوياته الإدارية.
					٣ الهيكل التنظيمي للشركة يسهل عملية الاتصال الدقيق والسريع بين العاملين.
					٤ الهيكل التنظيمي للشركة يوفر متطلبات الأداء الجيد للموظفين.
					٥ يوضح الهيكل التنظيمي واجبات كل موظف.
					٦ يسهل الهيكل التنظيمي الرقابة الداخلية والخارجية.
					٧ يوفر الهيكل التنظيمي متطلبات الرقابة الفعالة على الأداء.
					٨ يمتاز الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة وقابليته للتغيير.
					٩ طبيعة الهيكل التنظيمي تسهل معالجة مشكلة دوران العمل.
					١٠ يركز الهيكل التنظيمي على العمل بروح الفريق الواحد.
					١١ يسهل طبيعة الهيكل التنظيمي حصول الموظف على المعلومات التي يحتاجها لأداء مهامه بكفاءة.
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الأنظمة والتعليمات
					١ تسهل أنظمة الشركة عملية التنسيق ما بين المستويات الإدارية المختلفة.
					٢ توفر أنظمة الشركة ارشادات واضحة لأداء المهام المختلفة.
					٣ تزود الشركة موظفيها بلوائح الأنظمة والتعليمات واجبة التطبيق.
					٤ تمتاز أنظمة وتعليمات الشركة بالوضوح والدقة وسهولة الفهم.
					٥ تقوم المنظمة بتوعية الموظفين بالأنظمة والتعليمات الجديد.
					٦ أنظمة وتعليمات الشركة المعمول بها تواكب التطور في مجال الخدمات.
					٧ تقدم المنظمة بحاسبة الموظفين الذين لا يتقيدون بالأنظمة والتعليمات

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	السياسات الإدارية
					١ تمارس الإدارات المختلفة في الشركة سياستها بمرونة وتتخذ قراراتها بصورة مستقلة.
					٢ تتبنى إدارة الشركة مبدأ مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات
					٣ تقوم الشركة بتطوير السياسات بما يتناسب مع مقتنيات العمل
					٤ تأخذ الشركة بعين الاعتبار احتياجات وتوقعات الموظفين عند قيامها بإعداد ومراجعة وتطوير سياساتها وإجراءاتها
					٥ سهولة التواصل بين موظفي الشركة وإدارتها
					٦ تؤكد السياسات الإدارية للشركة على مبدأ الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى
					٧ تعتمد الشركة على أسس ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية عند تطبيق سياسات الشركة.

**القسم الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** هي عبارة عن عمليات جزئية ابتداء من تخطيط الموارد مرورا بالإعداد لنظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم التعيين والاختيار وتقييم أداء العاملين والحوافز، انتهاء بوضع أنظمة التأديب والسلامة المهنية بما يتلائم وأهداف المنظمة.

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	التوظيف
					١ يتم استقطاب الوظائف الجديدة تبعا لمتطلبات الحاجات الفعلية للشركة
					٢ يتم استقطاب الموظفين تبعا للتخصص الدقيق للوظيفة المطلوبة
					٣ يتم استقطاب الموظفين واختيارهم بموجب اختبارات عملية وموضوعية لأداء مهام الوظيفة المطلوبة
					٤ تعلن الشركة عن حاجتها للموظفين بوسائل إعلامية متعددة لضمان المنافسة للحصول على الوظيفة.
					٥ تقدم الشركة حوافز مناسبة لاستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات المتميزة.
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	التدريب
					١ يتم إلحاق الموظفين الجدد بدورات تدريبية تأهيلية.
					٢ يتم تعديل البرامج التدريبية للموظفين بشكل دوري حسب الاحتياجات الفعلية للشركة
					٣ يتم التعامل مع مراكز تدريبية متخصصة لتنفيذ البرامج التدريبية وإكساب العاملين المهارات المطلوبة.
					٤ المدربون المتخصصون من مدراء الشركة لهم خبرة



الملحق ٣  
الرسومات البيانية



