



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي

(دراسة مسحية لآراء المديرين في المصارف الخاصة في سورية)

The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance

(A Survey Study for Managers Opinions in Private Banks in Syria)

(رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال)

إعداد

عمر شمس الدين

إشراف

الدكتور بسام التزه

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال

1439هـ - 2018م



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي

(دراسة مسحية لآراء المديرين في المصارف الخاصة في سورية)

The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance

(A Survey Study for Managers Opinions in Private Banks in Syria)

(رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال)

إعداد

عمر شمس الدين

تمت مناقشة هذه الرسالة يوم الخميس الموافق 2018/01/02 وأجيزت أمام لجنة الحكم المؤلفة من السادة الأساتذة:

عضواً مشرفاً

الدكتور بسام التزه

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

عضواً

الدكتور أيمن ديوب

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

عضواً

الدكتور فداء ناصر

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً على فضله وعونه لي في إتمام هذا البحث والذي لم يكن ليبر لو لا فضل الله وتوفيقه.

ومن ثم أقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى أساتذتي الكرام دون استثناء، والذين قدموا لي الكثير من النصح والإرشاد إلى جانب العلوم والمعارف التي أناروا بها طريقي وإني لأقدم فضلم علي في إخراج هذه الرسالة بصورتها الحالية.

كما أتوجه بخزير الشكر والامتنان والتقدير إلى كل من ساعدني لإتمام هذا البحث، وأخص بالشكر الجزيل أعضاء لجنة الحكم الأكاديمي لوقتهم الثمين و ملاحظاتهم القيمة والتي ستكون حافزاً لمزيد من التطور والإجازة العلمي.

وتقدير ي أيضاً موصول إلى المصارف السورية الخاصة والعاملين فيها، الذين أعانوني في جمع بعض البيانات والمعلومات.

ويعجز اللسان عن تقدير الشكر والامتنان لأبي وأمي وإخوتي لما بذلوه من جهد وتضحية خلال فترة الدراسة، وأهدبهم جهدي لتراه عيولهم.

وأخيراً كل الشكر والتقدير لجميع من ساعد في إجازة هذا الرسالة

اللهم

إله من علمني معنى الحياة ورسم في روح الصحري...

إله من رفدني بالدرع ولازمني وقت السدائر...

أبي العزيز

إله نور عيني وصف قلبي وجمال أيامي...

إله رمز الخفاء...

إله من أنارت دموعها دروب الحياة...

إله من برضاها رسم النجاح...

أمي العزيزة

إله من ساعدني في إنجاز هذا العمل...

إله من ساركني الحياة بملوها ومُرّها...

إله رفاق الدرب...

إخوتي وأصدقائي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي من وجهة نظر المديرين العاملين في المصارف السورية الخاصة، والتي ركز عليها أغلب الكتاب والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والتي تعتمد على ممارسات هذه الإدارة متمثلة في استراتيجية التوظيف واستراتيجية التنمية للموارد البشرية وبين الأداء التنظيمي. هذا وركزت مشكلة الدراسة حول مدى مساهمة وتأثير تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية واستراتيجياتها في دعم وتعزيز الأداء التنظيمي، فضلاً عن إمكانية تطوير استراتيجيات التوظيف والتنمية للموارد البشرية كي تحقق أفضل النتائج للأداء التنظيمي المتميز.

واعتمدت الدراسة على مجموعة من الافتراضات الرئيسية والفرعية والخاصة بوجود علاقة معنوية بين تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية واستراتيجياتها مع الأداء التنظيمي. وتم اختيار القطاع المصرفي الخاص في محافظة دمشق بوصفه مجالاً لإجراء الجانب الميداني حيث بلغ عدد المصارف الخاصة (14) مصرفاً. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المديرين المتمثلين بأفراد عينة الدراسة بعد توزيع (100) استبانة، وتم استعادة (85) من الاستبيانات الموزعة.

وسعيًا في تحقيق أهداف الدراسة فقد تبنت هذه الدراسة نموذجاً افتراضياً عبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة حيث عدت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية متغير مستقل يؤثر في الأداء التنظيمي كمتغير تابع. وتم اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات متجسدة في وجود فروق جوهرية في إدراك المديرين في المصارف المدروسة لتحليل البيئة (الداخلية والخارجية) عند وضع استراتيجية الموارد البشرية، وكانت لصالح مدير إدارة الفروع ومدير التسويق. كذلك توجد فروق جوهرية في إدراك المديرين في المصارف المدروسة لتحديد أغراض (الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم) عند وضع استراتيجية الموارد البشرية، وكانت لصالح مدير إدارة الفروع ومدير الشؤون القانونية. كما توجد فروق جوهرية في إدراك المديرين في المصارف المدروسة لتقويم عملية تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية، وكانت لصالح مدير إدارة الفروع ومدير العمليات. إضافة لذلك تؤثر استراتيجية التوظيف في الأداء التنظيمي ممثلاً بوضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب، كما تؤثر استراتيجية التدريب والتنمية في الأداء التنظيمي ممثلاً في بناء القدرات المميزة للموارد البشرية، هذا وأخيراً أكدت الدراسة على عدم وجود فروق جوهرية فيما يتعلق بتأثير الاستراتيجية المتبعة للموارد البشرية في الأداء التنظيمي تعزى لنوع المصرف المدروس، حسب تقييم عينة الدراسة.

Abstract

This study aims to measure and analyze the impact of Strategic Management of Human Resources on Organizational Performance from the perspective of working managers in private Syrian banks, which focused on most of the writers and researchers in the field of Human Resources Management, which depends on the practices of this department represented in the Recruitment Strategy and Human Resources Development Strategy on Organizational Performance. The study focused on the contribution and impact of the implementation of the concept of Strategic Management of Human Resources and its strategies in supporting and enhancing Organizational Performance, as well as the possibility of developing Recruitment Strategies and Human Resource Development to achieve the best results for outstanding Organizational Performance.

The study relied on a set of main and subsidiary assumptions concerning the existence of a significant relationship between the application of the concept of Strategic Management of Human Resources and their strategies with Organizational Performance. The private banking sector in Damascus governorate was chosen as an area for conducting the field, where the number of private banks (14). To achieve the objectives of this study, a questionnaire was used as a main tool for collecting data from the managers of the sample of the study sample after the distribution of (100) questionnaires, and (85) of the distributed questionnaires were restored.

In order to achieve the objectives of the study, this study adopted a virtual model by expressing the logical relationship between the variables of the study, where the Strategic Management of Human Resources changed the independent variable affects the Organizational Performance as a dependent variable. The study model and its hypotheses were tested using a set of statistical methods. A set of conclusions were found in the existence of significant differences in the perceptions of managers of the studied banks for the analysis of the environment (internal and external) in developing the HR strategy. There are also significant differences in the perception of managers in the banks studied to determine the purposes of (Vision, Mission, Goals and Values) in the Development of Human Resources Strategy, and were in favor of the Director of Branch Management and Director of Legal Affairs. There were also significant differences in the understanding of managers in the banks studied to evaluate the implementation of the HR strategy, and were in favor of the branch manager and operations manager. In addition, the recruitment strategy affects Organizational Performance by representing the appropriate individual position in the right place. The training and development Strategy also affects organizational performance; finally, the study confirmed that there are no significant differences regarding the impact of the HR strategy on Organizational Performance due to the studied bank type, according to the sample of the study.

فهرس محتويات الرسالة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1	مقدمة:	2
2	خلفية الدراسة:	3
3	الدراسات السابقة:	6
4	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:	18
5	مشكلة الدراسة:	19
6	أهمية الدراسة:	19
6.1	الأهمية العلمية (النظرية):	19
6.2	الأهمية العملية:	19
7	أهداف الدراسة:	20
8	منهجية الدراسة:	20
8.1	فلسفة الدراسة:	20
8.2	أسلوب الدراسة:	21
8.3	استراتيجية الدراسة:	21
8.4	أدوات جمع البيانات وتحليلها:	22
8.5	مجتمع البحث وعينته:	22
8.5.1	مجتمع الدراسة:	22
8.5.2	عينة الدراسة:	24
8.6	بالنسبة لاختبارات وأسلوب تحليل بيانات الدراسة:	24
8.7	مصادر وجمع البيانات:	24
9	نموذج الدراسة:	25
10	فرضيات الدراسة:	25
11	مصطلحات الدراسة:	26
11.1	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:	27
11.2	الأداء التنظيمي:	27
12	حدود الدراسة:	28
13	محددات الدراسة:	28

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- 1 مقدمة: 30
- المبحث الأول: استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية
- 1 تمهيد: 32
- 2 مفهوم الاستراتيجية: 32
- 3 مفهوم الإدارة الاستراتيجية: 33
- 4 مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: 34
- 5 أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: 36
- 5.1 المشاركة في إعداد وتنفيذ استراتيجية التغيير وتنفيذها: 37
- 5.2 المسح أو التحليل البيئي والاستخبارات التنافسية: 38
- 5.3 تنفيذ قرارات إعادة تخصيص الموارد: 38
- 5.4 كفاءة استغلال الموارد المتاحة: 38
- 5.5 المساهمة في مواجهة التحديات: 39
- 6 الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: 39
- 7 موقع استراتيجية الموارد البشرية من استراتيجية المنظمة وتكاملها معها: 41
- 8 التكامل الاستراتيجي بين استراتيجيات إدارات المنظمة: 44
- 9 تأمين المورد أبرز أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية: 45
- 10 تكوين استراتيجية الموارد البشرية: 47
- 11 مفهوم استراتيجية الموارد البشرية: 47
- 12 استراتيجية الموارد البشرية بوصفها جزء من استراتيجية المنظمة: 48
- 12.1 مكونات استراتيجية الموارد البشرية: 49
- 12.2 نموذج وإجراءات تصميم استراتيجية الموارد البشرية: 52
- 12.2.1 النموذج البيئي القائم على أساس موارد المنظمة: 52
- 12.2.2 إجراءات تصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية: 54
- 13 متطلبات نجاح استراتيجية الموارد البشرية: 57
- 14 نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: 57
- 14.1 نموذج التطابق الأفضل: 58
- 14.1.1 التطابق الخارجي: 58

58.....	14.1.2 التطابق الداخلي:
59.....	14.2 نموذج الممارسات :
60.....	14.2.1 نموذج قاعدة - الموارد:
المبحث الثاني: استراتيجيات الموارد البشرية	
64.....	1 تمهيد:
64.....	2 اختيار الاستراتيجية ودور استراتيجية الموارد البشرية:
64.....	2.1 الاستراتيجية الرئيسية:
66.....	2.2 استراتيجيات التكيف على مستوى وحدات الأعمال:
67.....	2.3 الاستراتيجيات التنافسية:
68.....	2.3.1 استراتيجية التكلفة الأقل:
68.....	2.3.2 استراتيجية التميز:
69.....	2.3.3 استراتيجية التركيز:
71.....	2.4 الاستراتيجية على مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية:
72.....	3 استراتيجية الاختيار والتعيين:
73.....	3.1 تصميم العمل وتحليله:
75.....	3.2 تخطيط الموارد البشرية:
77.....	3.3 الاستقطاب:
79.....	3.4 الاختيار والتعيين:
80.....	3.4.1 عملية الاستقطاب والتعيين من الخارج:
82.....	3.5 عملية الاستقطاب والتوظيف الداخلي:
84.....	4 استراتيجية التنمية والتدريب للموارد البشرية:
87.....	5 أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية:
88.....	6 تحديد الاحتياجات التدريبية:
88.....	7 مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية:
88.....	7.1 تحليل الاحتياجات الاستراتيجية:
88.....	7.1.1 أهداف المنظمة:
89.....	7.1.2 موارد المنظمة:
89.....	7.1.3 مناخ المظمة:

89.....	7.1.4 محددات البيئة:
89.....	7.2 تحليل الاحتياجات التشغيلية:
90.....	7.3 تحليل الاحتياجات الفردية:
90.....	8 أهمية تحديد الحاجات التدريبية:
91.....	9 مراحل عملية التنمية:
91.....	9.1 تصميم البرنامج التدريبي:
92.....	9.2 تنفيذ البرنامج التدريبي:
92.....	9.3 تقييم البرنامج التدريبي:
94.....	10 وسائل تحقيق الفاعلية في تنمية الموارد البشرية:
94.....	11 أهمية تحديد الحاجات التدريبية:
95.....	12 مستويات تحديد الحاجات التدريبية:
95.....	12.1 تحليل الاحتياجات الاستراتيجية:
96.....	13 بناء القدرات المميزة للموارد البشرية:
96.....	13.1 إطار تطوير القدرات المميزة للموارد البشرية:
97.....	13.1.1 تقييم الحاجة:
97.....	13.1.2 تحليل أصحاب المصلحة:
98.....	13.1.3 دراسة الحالة:
98.....	13.2 النتائج المرجوة من بناء قدرات الموارد البشرية وتطويرها:
98.....	13.2.1 القدرات التنظيمية:
99.....	13.2.2 تحقيق توقعات أصحاب المصلحة:
99.....	13.3 آلية بناء قدرات الموارد البشرية وتطويرها:
100.....	13.3.1 العمليات:
101.....	13.3.2 الأفراد وبناء القدرات:
104.....	13.4 تطوير قدرات إدارة الموارد البشرية:
105.....	14 خلاصة الفصل الثاني:
	الفصل الثالث: الأداء التنظيمي
107.....	1 مقدمة:

المبحث الأول: المفهوم والأهمية والقياس

109	1 تمهيد:
109	2 مفهوم الأداء التنظيمي:
111	3 أهمية دراسة الأداء التنظيمي:
113	4 مداخل قياس الأداء التنظيمي:
113	4.1 مدخل أصحاب المصالح:
114	4.2 مدخل القيمة الاقتصادية المضافة:
115	4.3 مدخل التميز في الأعمال:
115	4.4 مدخل بطاقة الأداء المتوازن:
116	4.5 مدخل الفرد:
119	5 مؤشرات قياس الأداء التنظيمي:
121	6 مفاهيم أساسية حول الأداء التنظيمي المتميز:
121	6.1.1 أدب الجودة والجودة الشاملة:
121	6.1.2 المورد البشري (الكفاءات الفردية):
122	7 العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي:
123	7.1 العوامل الداخلية:
123	7.1.1 العنصر البشري:
123	7.1.2 الإدارة:
124	7.1.3 التنظيم:
124	7.1.4 بيئة العمل:
124	7.1.5 طبيعة العمل:
124	7.1.6 العوامل الفنية:
124	7.2 العوامل الخارجية:
124	7.2.1 البيئة الاجتماعية والثقافية:
125	7.2.2 البيئة السياسية والقانونية:
125	7.2.3 البيئة الاقتصادية:

المبحث الثاني: العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي

- 1 تمهيد: 128
- 2 نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة: 128
- 3 الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية والأداء التنظيمي المتميز: 129
- 4 تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي: 130
- 5 انعكاس التكامل بين نشاطات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي للمصارف: 131
- 5.1 انعكاس التكامل بين نشاطات إدارة الموارد البشرية في الأداء المالي: 131
- 5.2 انعكاس التكامل بين نشاطات إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الزبائن: 132
- 5.3 انعكاس التكامل بين نشاطات إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التعلم والنمو: 133
- 6 كيفية تأثير مفاهيم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ممارسات المصارف: 133
- 7 خلاصة الفصل الثالث: 136

الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة

- 1 مقدمة: 139

المبحث الأول: منهجية الدراسة

- 1 تمهيد: 141
- 2 منهجية الدراسة وأدوات واساليب التحليل: 141
- 3 مجتمع وعينة الدراسة: 141
- 3.1 مجتمع الدراسة: 141
- 3.2 عينة الدراسة: 141
- 3.3 أداة الدراسة: 142
- 3.3.1 الجزء الأول: 142
- 3.3.2 الجزء الثاني: 142
- 4 ثبات وصدق أداة الدراسة: 142
- 4.1 صدق المحكمين: 143
- 4.2 الثبات/معامل ألفا كرونباخ: 143
- 4.3 صدق الاتساق الداخلي: 143

المبحث الثاني: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

- 1 تمهيد: 150

2	أساليب المعالجة الإحصائية:	150
3	تحليل البيانات:	151
3.1	التوزيع النسبي لسمات عينة الدراسة:	151
3.2	التوزيع النسبي للمنصب الوظيفي:	152
4	تحليل بيانات محاور الدراسة الرئيسية:	153
4.1	تقييم محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:	153
4.2	تقييم الاستراتيجية المتبعة في المصرف في الأداء التنظيمي:	155
4.2.1	استراتيجية التوظيف:	155
4.2.2	تقييم استراتيجية تنمية الموارد البشرية:	159
4.2.3	تقييم استراتيجية تعليم الموارد البشرية:	160
4.3	الأداء التنظيمي:	161
4.3.1	وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب:	162
4.3.2	بناء القدرات المحورية:	163
5	اختبار الفرضيات:	164
6	التحليل العاملي لعناصر الدراسة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الأداء التنظيمي):	170
6.1	استراتيجية التوظيف:	170
7	استراتيجية تنمية الموارد البشرية:	171
7.1	الأداء التنظيمي:	173
8	نتائج الدراسة:	174
9	توصيات الدراسة:	176
10	آفاق الدراسة (الدراسات المستقبلية):	177
11	خلاصة الفصل الرابع:	178

فهرس الجداول:

7	الجدول رقم (1) ملخص الدراسات السابقة.....
23	الجدول رقم (2) أسماء المصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.....
40	الجدول رقم (3) أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية.....
113	الجدول رقم (4) فئات أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم في أداء المنظمة.....
135	الجدول رقم (5) ممارسات الموارد البشرية التي تؤثر في الأداء التنظيمي للمصارف.....
142	الجدول رقم (6) توزيع متغيرات الاستبيان.....

الجدول رقم (7) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة.....	143.....
الجدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور	144.....
الجدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (استراتيجية تصميم العمل وتحليله) والدرجة الكلية للمحور.....	144.....
الجدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور	145.....
الجدول رقم (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (استراتيجية استقطاب الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور	145.....
الجدول رقم (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور.....	146.....
الجدول رقم (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (استراتيجية تدريب الموارد البشرية وتنميتها) والدرجة الكلية للمحور	146.....
الجدول رقم (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (استراتيجية تعليم الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور	147.....
الجدول رقم (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب) والدرجة الكلية للمحور	147.....
الجدول رقم (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (بناء القدرات المحورية) والدرجة الكلية للمحور.....	148.....
الجدول رقم (17) طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي.....	150.....
الجدول رقم (18) توزع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة، المستوى العلمي.....	151.....
الجدول رقم (19) التوزع النسبي لعينة الدراسة حسب الفئة الإدارية لهذه المصارف	152.....
الجدول رقم (20) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....	153.....
الجدول رقم (21) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم استراتيجية تصميم العمل وتحليله.....	155.....
الجدول رقم (22) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	156.....
الجدول رقم (23) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم استراتيجية استقطاب الموارد البشرية.....	157.....
الجدول رقم (24) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية.....	158.....
الجدول رقم (25) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم استراتيجية تدريب الموارد البشرية وتنميتها	159.....
الجدول رقم (26) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم استراتيجية تعليم الموارد البشرية.....	160.....
الجدول رقم (27) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب	162.....
الجدول رقم (28) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم وبناء القدرات	163.....
الجدول رقم (29) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق لمؤشر تحليل البيئة الداخلية حسب وصف المدراء	164.....
الجدول رقم (30) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق لمؤشر الرؤيا الرسالة الأهداف حسب وصف المديرين	165.....
الجدول رقم (31) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق لمؤشر تقويم عملية التنفيذ حسب وصف المديرين	165.....
الجدول رقم (32) المؤشرات الإحصائية لعلاقة استراتيجية التوظيف والأداء التنظيمي.....	166.....
الجدول رقم (33) المؤشرات الإحصائية لمعادلة لأثر استراتيجية التوظيف والأداء التنظيمي.....	167.....
الجدول رقم (34) المؤشرات الإحصائية لعلاقة استراتيجية التدريب والأداء التنظيمي بناء القدرات	168.....
الجدول رقم (35) المؤشرات الإحصائية لمعادلة لأثر التدريب والتنمية في بناء القدرات	168.....
الجدول رقم (36) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق لمؤشر الاستراتيجية المتبعة للموارد البشرية حسب المصرف	169.....
الجدول رقم (37) جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط العنصر استراتيجية التوظيف بعد التدوير	170.....
الجدول رقم (38) مصفوفة المكونات استراتيجية عناصر استراتيجية التوظيف (Rotated Component Matrix)	171.....
الجدول رقم (39) جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط العنصر استراتيجية تنمية الموارد البشرية بعد التدوير	172.....
الجدول رقم (40) مصفوفة المكونات استراتيجية تنمية الموارد البشرية (Rotated Component Matrix)	172.....
الجدول رقم (41) جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط العنصر الأداء التنظيمي بعد التدوير	173.....
الجدول رقم (42) مصفوفة المكونات الأداء التنظيمي (Rotated Component Matrix).....	173.....

فهرس الأشكال:

25	الشكل رقم (1) نموذج الدراسة
43	الشكل رقم (2) الاستراتيجية الكبرى والاستراتيجيات الداعمة لها
51	الشكل رقم (3) مفهوم التكامل الاستراتيجي
54	الشكل رقم (4) نموذج التفاعل البيئي من خلال تحليل موارد المنظمة
71	الشكل رقم (5) استراتيجيات وظائف وممارسات الموارد البشرية
100	الشكل رقم (6) استراتيجية الموارد البشرية وبناء القدرات وتطويرها
102	الشكل رقم (7) نموذج الكفاءات التخصصية للمختصين
103	الشكل رقم (8) أدوار إدارة الموارد البشرية
123	الشكل رقم (9) العوامل الرئيسية المؤثرة في الأداء
131	الشكل رقم (10) نموذج للربط بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي

فهرس الملاحق:

186	الملحق رقم (1) قائمة أسماء المحكمين الأكاديمين للاستبيان
187	الملحق رقم (2) نسخة الاستبانة
191	الملحق رقم (3) كتاب تسهيل مهمة بحث علمي

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمارس المنظمات في إطار قيامها بأعمالها عدد من النشاطات الوظيفية، من أهمها الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الموارد البشرية. ويعتبر الفرد العامل من أهم المدخلات التي تمكن المنظمة من أداء نشاطها الاجمالي بالشكل المطلوب باعتباره عنصراً حيوياً في كل المنظمات سواء أكانت إنتاجية، خدمية، تجارية، تعليمية... إلخ. ويتوقف بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي تستخدم وتتمى بها أفرادها العاملين، ففاعلية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة تقيم بمدى مساهمتها الفعالة في تحقيق أهدافها. والملاحظ أن المنظمات بدأت في إعطاء أهمية لهذا العنصر وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية تلجأ إلى أساليب مختلفة منها تدريب الأفراد وتحفيزهم أو تحاول إشراكهم في العملية الإدارية ... إلخ ولكنها في كثير من الأحيان تبقى هذه المبادرات والبرامج تقتصر إلى التكامل وتكون في كثير من الأحيان غير متناسقة وتفتقر إلى الاستمرار، وهذا لأن الإدارة ترى أن هذه العمليات مكلفة جداً وأن العائد منها لا يغطي تكاليفها، أو لعدم توفر البرامج المدروسة والمخططة حيث أن السياسة قد تكون غير واضحة المعالم (اللوذي، 2010، ص121).

من هذا المنطلق بات من الضروري على المنظمة الاهتمام بهذا المورد البشري كل الاهتمام، لأنه يعد المحرك الأول للنشاط الاقتصادي في المنظمة، فالعنصر البشري هو الوحيد القادر على استخدام عناصر الإنتاج المتمثلة في الموارد المالية، الآلات، المعدات، المواد الخام والوقت بالكفاءة والفعالية المطلوبة، ويمكن القول أن هذا العنصر أي المورد البشري له تأثير كبير على الأداء التنظيمي إما بالسلب أو الإيجاب (عبد الباقي، 2011، ص56).

وقد أدى الاهتمام بهذا العنصر في العصر الحديث إلى تطور المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث دورها واختصاصتها في المنظمات المعاصرة، والانتقال من الدور التقليدي الذي يتولى القيام بإجراءات التعاقد مع الموارد البشرية حسب توجيهات متخذي القرارات في المنظمة، وكذلك تسجيل الحضور والانصراف وصرف المستحقات، ومتابعة شؤون الإجازات والنقل، وإمساك الملفات الخاصة بالعاملين، إلى الدور الحديث الذي يقوم على النهج الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية تكون فيه شريك متكافئ في بناء وتحقيق استراتيجية المنظمة، ويكون فيها الفرد العامل الدعام الأساسية للأداء التنظيمي المتميز. ففوة الموارد البشرية وفعالية أدائها تعني قوة المنظمة، والذي ينعكس في مستوى أدائها (المرسي، 2012، ص89).

إذاً لم تعد إدارة الموارد البشرية نشاطاً روتينياً يمارس في قاع الهرم الإداري، بل أصبحت من المهام الأساسية التي تمارس على أعلى المستويات الوظيفية، فقد اتسع نشاط إدارة الموارد البشرية ليشمل المشاركة في وضع السياسات العامة، والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة. هذا التحول نتج عن الدور الجديد

للقيادة الإدارية العليا، الذي وضعته المتغيرات والتطورات الجديدة في مناخ الأعمال، وما ترتب عليه من تركيز الاهتمام على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لزيادة فعالية الأفراد، وأداء المنظمات (ماهر، 2013، ص122).

2 خلفية الدراسة: Background Study

تعد الموارد البشرية أحد أهم موارد المنظمة وأصولها، بل تعد اليوم أصل من أصول المنظمة كما يرى الباحثون في أدبيات علم الإدارة، فمن خلالها تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها من خلال مزجها مع عناصر الإنتاج الأخرى التي تعطيها القيمة المضافة، ومن هنا قد أصبح الاهتمام بها أمراً في غاية الأهمية خاصة مع شيوع النظرة المعاصرة للموارد البشرية بكونها شريك في أعمال المنظمة جميعها، فكانت الإدارة الاستراتيجية لها هي المعبرة عن هذا التوجه المعاصر لما لها من أثر كبير في الأداء التنظيمي للمنظمة المعاصرة. هذا وتسهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية اسهاماً كبيراً في الوفاء باحتياجات المنظمة كونها تقوم على افتراض رئيس مؤداه اعتبار العاملين هم المورد الرئيسي للمنظمة، ويعتمد الأداء الكلي للمنظمة بشكل كبير عليهم. لذلك يجب العمل على وضع عدد من السياسات والممارسات التي إذا تمت بطريقة مدروسة فإنها سوف تؤثر في أداء المنظمة (Armstrong، 2013، 144p).

اعتمد الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بشكل متزايد على وجهة النظر القائمة على موارد المنظمة لشرح أثر ممارسات الموارد البشرية في أداء المنظمة (Collins and Clark، 2014، 746p).

وتم إجراء عدد من الدراسات مؤخراً عن كيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي، حيث أظهرت نتيجة دراسة (Wattansupachoke، 2009) إلى أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خطط مشاركة الأرباح، والأجر الإضافي المدفوع للعاملين له تأثير إيجابي على الأداء المالي المتمثل في نمو المبيعات وزيادة الأرباح ونسبة السيولة، بالإضافة للأداء غير المالي للمنظمة الذي يتجسد في تعزيز شعور العاملين بالانتماء للمنظمة وجعلهم أكثر تفانياً والتزاماً لعملهم، وهذا ماينعكس على سمعة وصورة المنظمة لدى عملائها ورضاهم عن مستوى أدائها.

وأكدت دراسة (Caliskan، 2010) على دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمصدر مهم للميزة التنافسية إذ يعزز من مستوى أداء المنظمة، وهذا يدعم وجهة النظر القائلة في الاعتماد على الموارد لتحقيق ميزة تنافسية بالتوازي مع الاستثمار في أصول محددة من المنظمة، لذا ينبغي أن يكون محور اهتمام إدارة الموارد البشرية منصّباً في إدراك آلية تحسين الأداء التنظيمي، وتصميم ممارسات

للموارد البشرية لها التأثير على متغيرات يكون لها هذه الآلية ونتائجها. ومع ذلك يجب أن يؤخذ في عين الاعتبار أن هنالك العديد من العوامل الأخرى إلى جانب ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يمكن أن تؤثر على الأداء التنظيمي.

كما دلت دراسة (Dimba, 2010) على التأثير الإيجابي للممارسات الإدارية الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي بشكل مباشر، إضافة للتأثير الغير مباشر لهذه الممارسات على الأداء التنظيمي من خلال التحفيز. ومع ذلك فإن تطبيق نماذج الدول الغربية لهذه الممارسات في الشركات متعددة الجنسية العاملة في البلدان النامية تكون موضع جدل، وذلك لأن العلاقة ما بين استخدام هذه الممارسات والأداء التنظيمي لاتحوي في مضمونها على حزمة للممارسات الخمسة عالية الأداء لعمل الموارد البشرية في سياق نماذج الدول الغربية المتقدمة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، لذا من المستحسن في الدراسات المستقبلية التركيز أكثر على هذه الحزمة من ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المستخدمة، والعمل على تطوير نظرية توضح آلية التشغيل التي ينبغي أن تكون عليها ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كما وتبرز ضرورتها في مساعدة الشركات المتعددة الجنسية لتجنب الممارسات التي تحدث اصطدام وتضارب مع الطرق التقليدية للقيام بهذه الأمور في الدول المضيفة.

هذا وتشير دراسة (Sani Danlami et al., 2011) إلى أن هناك مجموعة ممارسات رئيسية تشكل جوهر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تدعيمها لمستوى الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى عملية تفويض المديرين المباشرين لتنفيذ ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأظهرت نتيجة عملية التفويض تفاوتاً في مستواهم، فالمديرون بشكل عام يواجهون تحديات مختلفة لمعالجة المشاكل المعقدة مع الموارد المحدودة، تحديد الأولويات، تحفيز الموظفين، التغييرات الأولية وإظهار نتائج قابلة للقياس. وهنا تتبلور الإدارة الاستراتيجية في مفهومها وممارساتها عند المديرين في الخطوط الأمامية لمواجهة هذه التحديات لإنجاز الأهداف التنظيمية، فعملية التفويض والمشاركة تأخذ منحى نظري ولكن لا تأخذ منحى تطبيقي على أرض الواقع، لذا يتدنى الالتزام كحلقة مفقودة للتحفيز والأداء العالي. الأمر الذي يلفت نظر المنظمات إلى فوائد دمج وظيفة الموارد البشرية مع الاستراتيجيات والعمليات الشاملة للمنظمة.

وفي ذات السياق بينت دراسة (Tabassum Azmi, 2011) الأبعاد المكونة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وضرورة تكاملها في تأثيرها الإيجابي المباشر على الأداء التنظيمي وتمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية. ومع ذلك فإن العلاقة السببية أحادية الاتجاه بين تكامل أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي غير كافية إذ لابد من وجود علاقة غير مباشرة بينهما، حيث يظهر من

النموذج المدروس إلى أن الأداء التنظيمي الناجم عن ممارسات الموارد البشرية يمكن أن يتأثر بمتغيرات أخرى، وبالتالي هناك إمكانية وجود متغيرات أخرى مستقبلاً تتوسط العلاقة بين تكامل أبعادها وأداء العمل. أظهرت الدراسة أيضاً اختلافات في نمط ممارسات الموارد البشرية تبعاً لقطاع عمل المنظمات فيما إذا كان عام أو خاص، فالشركات العاملة في قطاع الخدمات أكثر اتباعاً للنهج الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من الشركات العاملة في القطاع الصناعي.

وعادت دراسة (Gurbuz et al., 2011) وأكدت على وجود علاقة إيجابية لتطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي، إضافة لذلك يوجد تأثير إيجابي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممارساتها على الرضا الوظيفي. ودلت النتائج التجريبية لهذه الدراسة على أن التنفيذ الفعال للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يحقق مستويات عالية من الأداء التنظيمي، وبعبارة أخرى عندما تكون ممارسات الموارد البشرية متناغمة مع بعضها (التكامل الداخلي) وأيضاً متناغمة مع إستراتيجية المنظمة (التكامل الخارجي)، عندها سيتم الارتقاء إلى مستوى عالي للأداء التنظيمي. وقد تم الاقتصار في هذه الدراسة على بعدين للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هما الاختيار والتعيين والمشاركة وتبادل المعلومات لذا من المفيد للدراسات المستقبلية اختبار التأثير النسبي للممارسات الموارد البشرية على مخرجات الأداء باستخدام مقياس لديه المزيد من الأبعاد.

أما دراسة (Waiganjo et al, 2012) فهي تعتبر أن رأس المال البشري للمنظمة يعد المكون الأساس للميزة التنافسية المستدامة من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باتباعها نهجاً استراتيجياً متكاملاً لتشخيص الاحتياجات الاستراتيجية المطلوبة للمنظمة في تنفيذها للاستراتيجية التنافسية وإنجاز الأهداف التشغيلية، فالتكامل الأمثل لإدارة الموارد البشرية يتمثل في فكرة أن ممارسات الموارد البشرية ينبغي أن تتباين بين المنظمات تبعاً لاستراتيجية الأعمال أو ظروف المنتج في السوق، هذا المنهج يعكس الواقع التنظيمي على نطاق واسع ليستعرض الدور الهام لإدارة الموارد البشرية في دعم الاستراتيجية التنظيمية والتي لاتزال تلعب دوراً هاماً في تطوير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث إن الاستراتيجية الفعالة لإدارة الموارد البشرية تنظم جميع إجراءات وسياسات الموارد البشرية الخاصة في تأثيرها المباشر على سلوك وتطلعات العاملين بالأسلوب الذي يرقى بالعمل لتحقيق الاستراتيجية التنافسية، واقتراح طريقة مثلى تمكن إدارة الموارد البشرية من التأثير الإيجابي على الأداء التنظيمي.

ومن جهة أخرى بحثت دراسة (Mitchell et al., 2013) الدور الوسيط لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في التأثير للدور الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي، إضافة للدور المعدل لتفويض الإدارة العليا (التنفيذية) لمسؤولية متابعة ممارسات الموارد البشرية في العلاقة بين الدور الإستراتيجي للموارد البشرية وممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، حيث أن تحميل الإدارة العليا لهذه

المسؤولية يزيد من التكامل التشغيلي لممارسات الموارد البشرية ومنح المهنيين من الموارد البشرية مجال أكبر في تركيز جهودهم في سياق إستراتيجي عن طريق الحد من مسؤوليتهم في تنفيذ ومتابعة ممارسات الموارد البشرية التقليدية. هذا ودلت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة إلى أن العلاقة بين الدور الإستراتيجي للموارد البشرية والأداء التنظيمي المتمثل في الأداء المالي خلال تحقيق مستوى عال الأداء لممارسات الموارد البشرية كانت ضعيفة عندما تكون درجة تفويض مسؤولية الإدارة العليا (التنفيذية) منخفضة، بينما كان تكون العلاقة قوية عند درجة تفويض مرتفعة. إضافة لاختبار تأثير تفويض الإدارة العليا في هذه العلاقة، هنالك عناصر طارئة هامة من شأنها أن تؤثر على هذه العلاقة؛ مثل دعم الإدارة العليا ودعم تكنولوجيا المعلومات، لذا ينبغي إجراء المزيد من البحوث حول العوامل الطارئة الأخرى التي تؤثر على هذه العلاقة.

وبالمقابل أشارت دراسة (Cania, 2014) إلى أهمية الموارد البشرية كعنصر جوهري للحفاظ على المنظمة في أسواق تتسم بالتنافسية العالية، ولكي تحقق المنظمة المستوى الأمثل من الأداء، ينبغي أن تدار الموارد البشرية بشكل إستراتيجي فعال وتتلائم في استراتيجيتها مع استراتيجية المنظمة، فالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي نموذج مصمم لتطوير الموارد البشرية وأنشطتها، والتي تهدف بدورها إلى تمكين المنظمة من تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، ومن بعض هذه الأهداف التنظيمية تخفيض التكلفة، تحقيق مستوى عالي من المبيعات، زيادة عدد العملاء، زيادة الحصة السوقية، زيادة الإنتاجية، رفع مستوى جودة المنتجات وطرح منتجات مبتكرة. هذه الأهداف تمثل مؤشرات أداء وتلعب الموارد البشرية دوراً كبيراً في إنجازها، فالمنظمة تسعى إلى كسب قدرة تنافسية أكثر في السوق عبر إدارتها لمواردها البشرية وتوجيه جهودها نحو تحقيق مستوى الأداء التنظيمي المرغوب.

وعلى الرغم من الكتابات المتزايدة في الأدبيات حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، لا يزال هناك جدل حول مدى فاعلية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق مستوى عالي للأداء التنظيمي، وفيما إذا كانت تمارس فعلياً من قبل المنظمات في إنجاز الأداء التنظيمي المرغوب، أم أنها مجرد مفهوم نظري. ومن هنا تأتي هذه الدراسة استكمالاً للأدبيات السابقة والتي بحثت العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي وذلك في بيئة جديدة وهي المصارف الخاصة في سورية.

3 الدراسات السابقة: Previous Studies

تم تلخيص الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (1) ملخص الدراسات السابقة

المكان	النتائج	الهدف	المتغيرات	المنهجية	الدراسة
الشركات التايلندية المدرجة في سوق تايلند للأوراق المالية	- تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى مجموعة متغيرات تؤثر على الأداء الغير مالي ومنها السمات الداخلية الحميدة والسلوكيات المتأصلة الإيجابية. - تكشف نتائج التحليل الإحصائي أن خطط تقاسم الأرباح وإضافي الأجور ذات دلالة احصائية في ارتباطها مع الأداء المالي للشركات المتمثل في الأرباح، المبيعات والسيولة.	- توضيح استراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في الشركات التايلندية. - استكشاف العلاقة ما بين اسراتيجيات الموارد البشرية وأداء هذه الشركات. - تطوير قاعدة بيانات ذات تطوير دائم عن استراتيجيات الموارد البشرية للشركات التايلندية لكي تتاح الإستفادة منها الأوساط الأكاديمية ورجال الأعمال في المستقبل.	- مستقلة: ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المتمثلة في <u>تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، المتابعة والتوجيه، التدريب والتطوير، تطور المسار المهني، تقييم الأداء وإدارة التعويضات.</u> - تابعة: الأداء التنظيمي ويشتمل على الأداء المالي المتمثل في <u>نمو المبيعات، زيادة الأرباح، نسبة السيولة</u> وغير المالي المتمثل في <u>التفاني والإخلاص بالعمل، الولاء والالتزام.</u>	منهج كمي	Wattanasupachoke, T. (2009) Strategic Human Resource Management and Organizational Performance: A Study of Thai Enterprises "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي: دراسة على المشروعات الصغيرة في تايلند"
	- وجود عدد من العلاقات الإحصائية ذات المنحى الإيجابي بين أكبر قدر من ممارسات الموارد البشرية المتبعة وأداء العمل. - الارتباط البالغ والوثيق لمنط إدارة المنظمة لمواردها البشرية مع نتائج عمل المنظمة. - إن الطريقة التي تدير المنظمة مواردها البشرية لها تأثير كبير على أداء المنظمة.	التأكيد على دور الموارد البشرية كمصدر هام للميزة التنافسية يعزز من مستوى الأداء التنظيمي عبر الإدارة الاستراتيجية لها من خلال مجموعة ممارسات للموارد البشرية.	-	منهج نوعي	Caliskan, E. N. (2010) The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance "أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي"

الشركات المتعددة الجنسية في كينيا	- الإشارة إلى أفضل الممارسات للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية متمثلة في التدريب والتطوير، الاختيار والتوظيف، تقييم الاداء، جدولة العمل المرنة ونظم التعويضات والتي تنعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي. - نتائج هذه الدراسة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي منسجمة ومترابط إلى حد كبير مع النتائج المتحصلة من الدراسات حول ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي في مواقع جغرافية متفرقة.	- إثبات وجود علاقة مباشرة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي في الشركات الأجنبية المتعددة الجنسية. - افتراض وجود علاقة غير مباشرة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال التحفيز. - قياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال مجموعة ممارسات متميزة تكون بمثابة متغيرات مستقلة تؤثر على الأداء التنظيمي كمتغير تابع والذي يتم قياسه من خلال صورة المنظمة، العلاقات الشخصية وجودة المنتج.	- مستقلة: ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية متمثلة في <u>الاختيار والتوظيف، تقييم الأداء، جدولة العمل المرنة، نظم التعويضات والتدريب والتطوير.</u> - تابعة: الأداء التنظيمي ويتم قياسه من خلال <u>صورة المنظمة، العلاقات الشخصية وجودة المنتج.</u>	منهج كمي	Dimba, B. A. (2010) Strategic human resource management practices: effect on performance "ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأثرها على الأداء"
-----------------------------------	---	---	---	----------	---

الشركات الصناعية في نيجيريا	-يقدم نموذج الدراسة مجموعة عناصر رئيسية لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تؤثر على الأداء التنظيمي وهذه العوامل هي تفويض الإدارة العليا، نظام الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، نظام التعويضات، نظام تقييم الأداء، نظام إدارة المسار المهني وأخيراً المشاركة الفعالة للعاملين في قرارات وإجراءات المنظمة. -تعزز ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في نموذج الدراسة لعناصر الأداء التنظيمي المتمثلة في معدل نمو العائدات، قوة المركز المالي، العائد على حقوق المساهمين، العائد على الأصول والربحية. -تفاوت في مستوى المديرين المباشرين في إنجاز ومتابعة ممارسات الموارد البشرية في المنظمة بصورة فعالة نظراً لتفاوت مقدار المعرفة المتلقاة خلال تدريبهم من أجل تفويضهم لتلك المسؤولية واندماجهم في تنفيذها.	-الإستفاضة في موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومدى ممارستها على أرض الواقع. التأكيد على القيمة المضافة التي تحققها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عبر دمج وظيفة الموارد البشرية للمنظمة في الإستراتيجيات الشاملة والعمليات الأساسية لها.	-مستقلة: ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. -تابعة: الأداء التنظيمي.	منهج كمي	Sani Danlami, A. and Jimoh Ayanda, O. (2011) Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Manufacturing Sector: An Empirical Investigation "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي في القطاع الصناعي النيجري- دراسة تطبيقية"
-----------------------------	---	---	---	----------	--

الشركات العاملة في الهند	- تعد هذه الدراسة بمثابة دليل واضح لفهم حالة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الهند، بعكس الدراسات السابقة في المجالات التقليدية للموارد البشرية التي كانت محور البحث في الهند. - إن نموذج هذه الدراسة يؤكد تماماً على حقيقة وجود متغيرات أخرى في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي والتي تستدعي استكشافها في دراسة مستقبلية. - تقدم هذه الدراسة نموذجاً نظرياً للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية متضمناً أبعاده المختلفة وربطها مع الأداء التنظيمي. - تأثير عدد من المتغيرات المعدلة حيث تشير الدلائل على أن ممارسات الموارد البشرية وأثرها يختلف تبعاً لهذه المتغيرات، ولتقييم أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء؛ لابد أولاً من عزل آثار ممارسات الموارد البشرية من خلال ضبط والتحكم ببقية المتغيرات المؤثرة على الأداء، وإلا فإن النتائج ستكون مبالغ فيها أو أقل مما تقضيه الحقيقة. وبالنسبة لهذه الدراسة هناك أربعة خصائص تنظيمية تعتبر كمتغيرات معدلة وهي قطاع العمل الذي تنتمي إليه المنظمة (صناعي/خدمي)، نمط الملكية (قطاع عام/خاص)، الجنسية أو بلد المنشأ (هندية/أجنبية) وحجم الشركة يحدده عدد	- تطوير أداة لقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية واختبارها تجريبياً لإثبات صحة وموثوقية المقاييس، واستكشاف تأثير أبعادها على فعالية وظيفة إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. - إثبات أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تستند على بعدين أساسيين هما التكامل بين الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة والتكامل بين الأبعاد الاستراتيجية والمناصب لدائرة الموارد البشرية. - اختبار تكامل العناصر المكونة لمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع فعالية وظيفة إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وإن هذا التكامل ينحصر في أربع مجالات وهي التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة (HRM-Strategy Fit)، التكامل بين وظائف ومناصب الموارد البشرية (HR Roles-Position Fit)، التكامل بين وظيفة إدارة الموارد البشرية (HRM-Intrafunctional Fit) والتكامل بين إدارة الموارد البشرية والمجالات الوظيفية الأخرى (HRM-Cross-Functional Fit).	- مستقلة: أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تنحصر في 4 مجالات وهي <u>التكامل بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، التكامل بين وظائف ومناصب الموارد البشرية، التكامل بين وظيفة إدارة الموارد البشرية والتكامل بين إدارة الموارد البشرية والمجالات الوظيفية الأخرى.</u> - تابعة: الأداء التنظيمي. - معدلة: الخصائص التنظيمية وهي <u>قطاع العمل</u> الذي تنتمي إليه المنظمة، <u>نمط الملكية الجنسية أو بلد المنشأ وحجم الشركة</u> الذي يحدده عدد العاملين.	منهج كمي	Tabassum Azmi, F.(2011) Strategic human resource management and its linkage with HRM effectiveness and organizational performance: evidence from India "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وارتباطها مع فعالية إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي - أدلة من الهند"
--------------------------	--	---	---	----------	---

	العاملين (صغير/متوسط/كبير).		-		
	- هناك تأثير إيجابي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي تجسد في عدة مؤشرات وهي الأداء المالي/السوق، الأداء التشغيلي (رضا العملاء، جودة المنتج وصورة المنظمة) وأخيراً الرضا الوظيفي.	- بحثت هذه الدراسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممارساتها في تركيا لتقييم أثر هذه الممارسات على الأداء المالي/السوق، الأداء التشغيلي، الرضا الوظيفي ودوران القوى العاملة.	- مستقلة: ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية متجسدة في بعدين اثنين هما <u>الاختيار والتطوير والمشاركة وتبادل المعلومات</u>. تابعة: الأداء التنظيمي تجسد في 4 <u>مؤشرات الأداء المالي/السوق، الأداء التشغيلي، الرضا الوظيفي ودوران القوى العاملة</u>.	منهج كمي	Gurbuz, S. and Mert, I. S. (2011) Impact of the Strategic Human resource Management on Organizational Performance: evidence from Turkey

الشركات العاملة في تركيا	-لم تظهر النتائج أي أثر يذكر لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على دوران القوى العاملة، بمعنى آخر أي أنها لم تسهم بشكل كبير في دوران القوة العاملة مباشرة. -تشير النتائج إلى ممارسات الموارد البشرية متمثلة في الاختيار والتطوير تأثير إيجابي على كل من الأداء المالي/السوق المدرك، الأداء التشغيلي (رضا العملاء، جودة المنتج وصورة المنظمة) والرضا الوظيفي؛ في حين تكون ذات تأثير سلبي على دوران القوى العاملة، ومن ناحية أخرى يكون للعنصر الثاني لممارسات الموارد البشرية المتمثل بالمشاركة وتبادل المعلومات له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بينما لا يكون له أي أثر على المخرجات التنظيمية الأخرى المتمثلة بالأداء المالي/السوق، الأداء التنظيمي ودوران القوى العاملة. -أثبتت النتائج أن الاختيار والتطوير بما فيهم من كفاءة الاختيار، التقييم، التعويضات، التدريب، وفرق العمل الجماعي ترتبط بشكل إيجابي مع الأداء التنظيمي، وهذا يقدم دليلاً على إدراك أفضل الممارسات للموارد البشرية.	-بحثت هذه الدراسة العلاقة مابين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممارساتها مع الأداء التنظيمي في تركيا لإثراء النتائج التطبيقية للأدبيات السابقة عن مستوى المخرجات التنظيمية لكل من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممارسات الموارد البشرية. -بحثت هذه الدراسة علاقة الأداء التنظيمي مع الموارد البشرية في تركيا من خلال فهم التأثير النسبي لممارسات الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية في مختلف الاقتصاديات والأطر الثقافية.			"أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي - أدلة من تركيا"
--------------------------	---	---	--	--	---

			-دعمت نتائج هذه الدراسة الاعتقاد السائد بالدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على الأداء التنظيمي وذلك في نطاق واسع ليشمل في أهميته الشركات التركية. -دلت نتائج الدراسة على أن الشركات التركية لا تزال غير واثقة بحقيقة الاستثمار لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المتمثلة في بعد المشاركة والتواصل التي قد تحقق مستوى عالياً للأداء التنظيمي، حيث متوسط قيمة هذا المتغير منخفضة نسبياً بالمقارنة مع بعد الاختيار والتطوير، وهذا يعود إلى المعايير الثقافية في تركيا؛ فمن المعروف أن الفروق الثقافية قد تؤثر على بعض ممارسات في مكان العمل ونمط الإدارة عبر التأثير في سلوكيات وتطلعات العاملين سواء تحفيزها وتوجيهها أو كبحها وثبیطها في تحقيق الأهداف المبتغاة.		
الشركات العاملة في كينيا	-مراجعة إستراتيجيات الموارد البشرية التي تتماشى مع الأهداف التنظيمية على نطاق واسع. -إتباع إستراتيجيات تنافسية من شأنها تخفيض التكاليف، تحسين الجودة والابتكار بهدف تحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية.	-تبحث هذه الدراسة مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء الشركات من جوانب دقيقة متعددة من تغيرات بيئة العمل السريعة، المنافسة في تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة، متطلبات المستثمرين والعملاء المتغيرة وأخيراً العولمة؛ تعد بمثابة مقياس أساسي لخلفية عمل الشركات.	-<u>مستقلة</u>: أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتجسد في 5 مجالات وهي <u>مصدر الاختيار، التدريب والتطوير، فرق العمل واللامركزية، المشاركة وتبادل المعلومات</u> وأخيراً <u>الحوافز تبعاً للأداء</u>. -<u>تابعة</u>: الأداء التنظيمي ينحصر في عنصرين هما <u>نمو المبيعات والربحية</u>.	منهج كمي	Waiganjo, E. W., Mukulu, E. and Kahiri, J. (2012) Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations

	- تسهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في فعالية وأداء المنظمة والتي ترتبط بشكل وثيق مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل المختلفة على مستوى جزئي وكلي، وبالتالي فإنه لا بد من تجميع حزمة متكاملة لممارسات الموارد البشرية مع الاستراتيجيات التنافسية للشركة.	- تطوير الإطار المفاهيمي الذي يفسر العلاقة ما بين كل من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الإستراتيجيات التنافسية وأداء الشركات. - استعراض الأدبيات السابقة ذات الصلة وتم مناقشتها فيما يتعلق بتكوين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والعناصر المختلفة للإستراتيجيات التنافسية ومدى الترابط فيما بينها.	- معدلة: الإستراتيجيات التنافسية متمثلة في 3 مكونات وهي تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، والابتكار.		"العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي للشركات العاملة في كينيا"
الشركات العاملة في القطاعين الصناعي والمالي الخاص في الأردن	- تسهم نتائجها نظرياً في تعزيز أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وذلك من خلال تركيز الدراسة على الدور الإستراتيجي للموارد البشرية في تأثيرها على تحقيق مستوى عالي من الأداء لممارسات الموارد البشرية وإنجازها بنجاح، فهذه آلية دقيقة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تعزز تنظيمياً على وجه الخصوص النتائج المالية. - أظهرت نتائج الدراسة إلى دور المهنين من الموارد البشرية كداعم استراتيجي مترافق مع إنجاز مستوى عالي للأداء لممارسات الموارد البشرية ضمن آلية عمل التخطيط الإستراتيجي في المنظمة، وهذا يلزم إثبات الدور الاستراتيجي للموارد البشرية لما له من آثار هامة من خلال اعتماد مستوى عالي	- تبحث هذه الدراسة في أثر الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الأداء المالي للمنظمة. - استكشاف الدور المعدل للإدارة العليا (الإدارة التنفيذية) الموكل لها مسؤولية متابعة ممارسات الموارد البشرية (Line Management Devolvement) في العلاقة بين الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والمستوى العالي للأداء لممارسات الموارد البشرية. - التأكيد على ضرورة الحاجة ليكون عمل الموارد البشرية مشتركاً ما بين خبراء الموارد البشرية والمدبرين المباشرين (التففيذين).	- مستقلة: الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. - تابعة: الأداء التنظيمي المتمثل في الأداء المالي. - معدلة: مسؤولية الإدارة العليا (التففيذية) لمتابعة ممارسات الموارد البشرية.	منهج كمي	Mitchell, R. Obeidat, S. and Bray, M.(2013) The effect of strategic human resource management on organizational performance: the mediating role of high-performance human resource practices "أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي والدور الوسيط للأداء العالي لممارسات الموارد البشرية"

مبتكر الأداء لممارسات الموارد البشرية والذي ينعكس بدوره على الأداء المالي. - إن التأثير الغير مباشر للدور الإستراتيجي للموارد البشرية على الأداء المالي من خلال تحقيق مستوى عالي الأداء لممارسات الموارد البشرية يتفاوت بشدة عبر مستوى تفويض المسؤولية للإدارة العليا (التفذية). - تعزيز إدراك الدور المعدل لمسؤولية الإدارة العليا (التفذية) في العلاقة ما بين الدور الإستراتيجي للموارد البشرية وأثرها الغير مباشر على اعتماد مستوى عالي الأداء لممارسات الموارد البشرية في تأثيرها على الأداء التنظيمي. - دلت النتائج على الدور المعدل للإدارة العليا المعنية بالأنشطة الرئيسية للشركة (الإدارة التفذية) في العلاقة بين الدور الإستراتيجي للموارد البشرية وبين ممارستها، حيث تشير إلى المفاضلة بين التركيز الإستراتيجي والتشغيلي لمهني الموارد البشرية، إضافة إلى احتواء قيمة المستفاد من ممارسات الموارد البشرية عند تنفيذها في الإدارة التشغيلية. - أظهرت النتائج أهمية الدور الإستراتيجي للمهنيين من الموارد البشرية واعتبارهم عنصر رئيسي في تقوية نظام الموارد البشرية للمنظمة ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية عبر تعزيز مبادرات وممارسات الموارد البشرية فيها ومواءمتها مع				
--	--	--	--	--

أهداف المنظمة وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها. -تقدم دعماً قوياً لضرورة مشاركة أو تقاسم أنشطة الموارد البشرية مع المديرين المباشرين (التنفيذيين) مما يمنح فرصاً أكبر لزيادة تحقيق مستوى عالي الأداء لممارسات الموارد البشرية في المنظمات وهذا يعتمد على الالتزام الموجه لمستوى عالي الأداء لممارسات الموارد البشرية والذي يتطلب من المديرين المباشرين (التنفيذيين) المشاركة والاندماج في بدء وتنفيذ نماذج "عالية الأداء". -تسهم نتائجها تطبيقاً على أهمية ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في اجتذاب وتكوين الكفاءات المتميزة والتي تعتبر مصدراً للميزة التنافسية.				
---	--	--	--	--

الشركات العاملة في القطاع الصناعي والخدمي	-تبين نتيجة المسح الأولي للمنظمات في هذه الدراسة، أن 26 منظمة منها أي ما يعادل (87%) على دراية بالمفاهيم وآلية التنفيذ الفعلي لها في منظماتهم؛ وبعبارة أخرى يكون لدى هذه المنظمات استراتيجية محددة لإدارة الموارد البشرية، بينما 4 منظمات منها الباقية أي ما يعادل (13%) لم تكن على دراية تماماً في آلية التنفيذ لهذه المفاهيم التنظيمية، وبالتالي ليس لها استراتيجية واضحة ومحددة لإدارة الموارد البشرية؛ وأن هذه المنظمات لم تتمكن من تنفيذ استراتيجيات مناسبة مما يجعل من الصعب بحال تحقيق الأداء المرغوب. -تبين نتيجة المرحلة الثانية للدراسة، أن 21 من المنظمات أي ما يعادل (70%) أثبتت تغيير كبير في أدائها من خلال الإدارة الاستراتيجية لمواردها البشرية، في حين 5 منظمات ما يعادل (16.7%) تعترف بتغييرات طفيفة في أدائها، وهذا التغييرات البسيطة تغدو إلى الإدارة الغير مناسبة، إذ أن تطوير وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية لم تكن تتماشى مع استراتيجية المنظمة. أما 4 منظمات الباقية ما يعادل نسبة (13.3%) لما يكن هناك أثر يذكر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء، وهذا يفضى إلى أن هذه المنظمات لم تكن لديها استراتيجية عمل حقيقية وإدارة موارد بشرية كفوة.	-إظهار مدى القدرة التنافسية للمنظمات في السوق من خلال مستوى إنجازها لمؤشرات الأداء. -إظهار أهمية الموارد البشرية بما تمتلكه من مهارات ومعارف وقدرات تكون متضافرة جميعها لتحقيق مستوى أمثل للأداء في المنظمة. -التركيز حول أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إنجاز مستوى عال من الأداء التنظيمي. -التركيز على مستوى المعرفة النظرية المتبناة من قبل المنظمات حول الأداء التنظيمي والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وإمكانية ترجمتها على أرض الواقع عند التطبيق العملي لها في هذه المنظمات.	-مستقلة: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتجسد في مجموعة ممارسات وهي <u>آلية الاختيار والتوظيف لطاقم العمل المناسب، إدارة المسار المهني للعاملين في المنظمة، إدارة الأداء، التدريب والتطوير للعاملين، الرضا الوظيفي، خلق بيئة عمل حيوية فعالة</u> لتعزيز أوصال الصلة بين العاملين، وأخيراً <u>نظام التعويضات</u> كأداة لتحفيز العاملين. -<u>تابعة: الأداء التنظيمي ويتم قياسه من خلال تحسين جودة المنتج، زيادة مستوى المبيعات في السوق، تخفيض التكلفة، زيادة عدد العملاء، زيادة الحصة السوقية، رفع مستوى جودة المنتج، التركيز على المنتجات المبتكرة ورفع مستوى الإنتاجية.</u>	Cania, L. (2014) The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance "أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي"
--	---	--	--	---

				- خلصت الدراسة إلى أن الأداء التنظيمي طرأ عليه تغير كبير عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مما يساعد المنظمة على إنجاز الأهداف المرغوبة للأداء التنظيمي ويكسبها قدرة تنافسية.
--	--	--	--	--

المصدر: الدراسات السابقة

4 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: Benefits of Previous Studies

من واقع الدراسات السابقة تم التوصل إلى أن الكثير من الدراسات اهتمت بإبراز الأهمية والدور المحوري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في رفع مستويات الأداء لمختلف المنظمات سواء أكانت منظمات عامة أم خاصة، لكونها من أكثر المداخل الإدارية أهمية للارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي، بما يحقق متطلبات واحتياجات العملاء بشكل أكثر تميزاً واتقاناً.

ونظراً لذلك فقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الوقوف على جوانب تتعلق بموضوع الدراسة، وفي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وأيضاً في المنهجية المتبعة وبناء الدراسة، كما تم الإطلاع على بعض المراجع التي استندت إليها تلك الدراسات لإثراء المعرفة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة.

حيث يؤكد الباحثون Wattanasupachoke (2009) و Caliskan (2010) أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تحقق أداء تنظيمي أفضل، بينما يرى باحثون آخرون Gurbuz and Mert (2011) أن العلاقة السببية أحادية الاتجاه بين تكامل أبعادها والأداء التنظيمي غير كافية إذ لابد من وجود علاقة غير مباشرة بينهما، وبالتالي هناك إمكانية وجود متغيرات تتوسط العلاقة بين تكامل أبعادها وأداء العمل.

5 مشكلة الدراسة: Problem Of the Study

- تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي للمصارف الخاصة، وضمن هذا السياق تبرز إشكالية دراستنا. والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:
- هل يدرك المديرون في المصارف الخاصة مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
 - هل هناك من تأثير لاستراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في الأداء التنظيمي للمصارف الخاصة؟
 - هل هناك فروق جوهريّة فيما يتعلق بتأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي تعزى للمصرف المدروس؟

6 أهمية الدراسة: Importance of the Study

6.1 الأهمية العلمية (النظرية): Scientific Importance (Theory)

يستند البحث في إطاره النظري على نظرية الاستثمار في الموارد البشرية أو نظرية رأس المال البشري التي تعتبر العامل أصل جميع أصول المنظمة وأن تنمية وتطويره يعتمد على كيفية إدارته التي تستند بدورها إلى النظر إلى الموارد البشرية نظرة استراتيجية متقدمة بوصفه شريكاً وليس أجيراً، وبالتالي ضرورة الاعتماد على مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية للوصول إلى مستويات أداء عالية للمنظمة. كما يستند البحث في جزئه الآخر على نظرية الأداء التنظيمي الذي هو محصلة تفاعل عدد من العوامل والمتغيرات، يأتي في مقدمتها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة. وبالتالي سيحاول الباحث الربط بين النظريتين السابقتين تحقيقاً لأهداف البحث.

6.2 الأهمية العملية: Practical Importance

تكمن في النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من الدراسة الميدانية والتي قد تستفيد منها إدارة المصارف المدروسة في تعزيز تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بما يعزز بدوره من فاعلية الأداء التنظيمي للمصارف المدروسة ممثلاً في تنمية قدرات الموارد البشرية وزيادة الرغبة في العمل وتحقيق النتائج، وتجاوز نقاط الضعف المتعلقة بتطبيق ذلك المفهوم.

كما تساعد في لفت انتباه مديري المنظمات لأهمية الدور الاستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية في تعزيز مستوى الأداء التنظيمي، وذلك من خلال التكامل والتنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح استراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية

مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي.

هذا وتمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مؤشراً على درجة استجابة إدارة المنظمة لمتطلبات رفع الكفاءة الإدارية وزيادة الفعالية فيما يتعلق بالعنصر البشري. إضافة إلى ذلك فإنها تساعد المصارف الخاصة في التعرف على المشكلات التي تحول دون التطبيق الناجح لمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الأمر الذي يساعد هذه المصارف على وضع الاستراتيجيات المناسبة لحلها.

7 أهداف الدراسة: Objectives of the Study

الهدف الرئيس للبحث هو قياس أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المتبعة في الأداء التنظيمي للمصارف المدروسة، وينبثق عنه الأهداف الفرعية:

- قياس إدراك المديرين لتطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المصارف المدروسة.
- معرفة إن كان ثمة فروق جوهريّة فيما يتعلق بتأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي تعزى لنوع المصرف المدروس.

8 منهجية الدراسة: Methodology of the Study

يعني المنهج العلمي للدراسة أسلوب التفكير والعمل الذي يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة المدروسة. ويمتاز هذا الأسلوب بالمرحلة بمعنى أنه يتكون من مجموعة مراحل متسلسلة ومتراصة تؤدي كل منها إلى المرحلة التالية، ويرتبط تحديد الأسلوب أو المنهج العلمي الذي يستخدمه ويطبقه الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة معينة بموضوع الظاهرة المدروسة ومحتواها، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها فقد تم الاعتماد على الإطار المنهجي التالي (عليان وغنيم، 2013، ص156):

8.1 فلسفة الدراسة: Research Philosophy

تهدف فلسفة الدراسة إلى توضيح الطريقة التي ينظر فيها الباحث إلى المعرفة وكيفية تطورها، و توضيح ما هي المعرفة المقبولة بالنسبة إليه، و ما هو دور قيم ومعتقدات و أفكار الباحث في الدراسة، أي ما هي العلاقة بين الباحث و الدراسة التي يجريها.

تقوم هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism)، فوفقاً لهذه الفلسفة ترى أن الظاهرة واقع معطى يجب التعامل معه بحيادية من قبل الباحث وبالتالي يجب ألا يتدخل في الدراسة، وألا يتبنى

وجهة نظر معينة وإنما سيقوم بعرض أفكار وآراء الباحثين والابتعاد عن إعطاء آرائه الشخصية أو معلومات غير معززة بالآراء المعتمدة والشواهد المقبولة والمقنعة وفقاً لفلسفة الوجود، كما يجب ألا تتدخل عواطف الباحث ومعتقداته الشخصية في الحكم على النتائج وفقاً لفلسفة القيم، كما سيكتفي الباحث بعرض آراء وأفكار الباحثين المختلفة ودون تحيز لأي منها وفقاً لفلسفة المعرفة (Epistemology).

ويعود سبب اعتماد الباحث على الفلسفة الوضعية هو أن مشكلة البحث مازالت مشكلة جدلية قائمة، فعلاقة التأثير المفترضة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي مازالت غير منتهية، بمعنى أنه لم يتم الوصول إلى نظرية واضحة تحدد العلاقة بينهما، ومازالت الدراسات قائمة ومستمرة في هذا المجال، لذلك تم استعراض بعض تلك الدراسات وتقديم الدلائل التي تدعم وجهات النظر المختلفة دون تحيز وتبين مسبق لأي منها.

8.2 أسلوب الدراسة: Research Method

تتطلب كل أنواع الدراسات تفكيراً منطقياً يستند إلى قواعد المنطق وأحكامه، والتفكير المنطقي إما أن يكون استقرائي (Inductive) ينطلق من افتراضات ذو مقدمات أو حالات خاصة إلى تعاميم أو أحكام عامة، وقد يكون استنتاجي (Deductive) الذي ينطلق من فرضية عامة أو من تعميم إلى استنتاج خاص (محمد ريان، 2013، 18ص). **هذا وتم اعتماد التفكير المنطقي الاستنتاجي (Deductive)** كأسلوب للدراسة أي إن التفكير سيكون منصّباً على الانطلاق من العام إلى الخاص، أي الوصول إلى معرفة جزئية من معرفة كلية عامة. حيث تم تحويل النظرية التي تربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار، وبالتالي فيما أن يتم إثبات صحة النظرية أو نفيها أو تعديلها ستكون الخطوات المتبعة في الدراسة على الشكل التالي:

عرض للنظرية ← اشتقاق الفرضيات ← جمع وتحليل البيانات ← اختبار الفرضية.

إن السبب الأساسي لاعتماد الأسلوب الاستنتاجي للدراسة كونه الأسلوب الأكثر ملاءمة للفلسفة الوضعية و ذلك لوجود عدد وافر من الدراسات السابقة التي ربطت بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي للمنظمات. وبالتالي فإنه تم الاعتماد على الدراسات السابقة في بناء الإطار الفكري للدراسة وفي اختيار متغيرات الدراسة وقياسها.

8.3 استراتيجية الدراسة: Research Strategy

يقصد بها الاستراتيجية التي يتبعها الباحث في دراسته للوصول إلى أهداف الدراسة وتحقيقها أو تحقيق الغرض منها، التي قد تكون اختبار فرضية ما أو إيجاد حلول لمشكلة أو عدد من المشكلات التي يدرسها الباحث؛ ومن أهم الاستراتيجيات المستخدمة في الدراسات الإدارية استراتيجية التجربة، استراتيجية دراسة الحالة، استراتيجية تحليل الوثائق وغيرها. **وقد تم الاعتماد على استراتيجية المسح** في هذه

الدراسة نظراً لأن أهداف الدراسة وفلسفتها وأسلوبها منصبة على اختبار الفرضيات وتعميم نتائجها، وقد استخدمت في دراسات مشابهة عديدة وأثبتت نجاحها في هذا المجال. ويتمثل هذا الأسلوب في جمع بيانات ومعلومات عن متغيرات الدراسة لعدد من المديرين، وعلى نطاق جغرافي كبير أو صغير، حيث تستخدم فيه عينات كبيرة من أجل مساعدة الباحث في الحصول على نتائج دقيقة وبنسب خطأ قليلة، وبالتالي يمكنه من تعميم نتائجه على مجتمع الدراسة (عليان وغنيم، 2013، ص212).

8.4 أدوات جمع البيانات وتحليلها: Data Collection and Analysis

وفي محاولة لجمع المعلومات لأغراض الدراسة هناك المدخل أو الطريقة الكمية (Quantitative Approach) والمدخل النوعي (Qualitative Approach).

إن الاختيار بين المدخلين يتم في ضوء مدى مناسبته للمشكلة موضوع الدراسة وتوافر المعلومات والأدبيات عن موضوع الدراسة، فالاختلاف بين المناهج الكمية والكيفية لا يكمن في الجانب الإجرائي فقط، بل يستند إلى أسس فكرية وفلسفية. حيث تم الاعتماد لهذه الدراسة في تحليل البيانات على المنهجية الكمية التي تعتبر المنهجية الأكثر ملاءمة للفلسفة الوضعية والأسلوب الاستنتاجي واستراتيجية المسح، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحديد محاور الاستبانة وعرضها على الخبراء لاستطلاع الرأي حول مدى صلاحيتها لقياس المتغيرات المدروسة (عوض صابر وخفاجة، 2012، ص114).

وأخيراً لابد من الإشارة إلى أن جمع البيانات لقياس متغيرات الدراسة قد تم في لحظة معينة (Cross Sectional)، و يعود السبب في اختيار هذا الأسلوب كونه الأكثر ملاءمة لهدف الدراسة من حيث تركيزها على اختبار النظرية والتعميم، و كونه الأكثر ملاءمة لاستراتيجية المسح و الأداة المستخدمة (الاستبانة) في جمع البيانات.

8.5 مجتمع البحث وعينته: Research Society and Sample

8.5.1 مجتمع الدراسة: Research Society

يتكون مجتمع الدراسة من المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية (DSE) والجدول التالي يبين توزيع مجتمع الدراسة وفق القطاع الاقتصادي.

الجدول رقم (2) أسماء المصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

المصرف	
البنك العربي - سورية	أسماء المصارف الخاصة المدرجة
المصرف الدولي للتجارة والتمويل	
بنك الأردن - سورية	
بنك البركة - سورية	
بنك الشام	
بنك الشرق	
بنك بيبيلوس - سورية	
بنك بيمو السعودي الفرنسي	
بنك سورية الدولي الإسلامي	
بنك سورية والخليج	
بنك سورية والمهجر	
بنك عوده سورية	
بنك قطر الوطني - سورية	
فرنسبنك - سورية	
14	العدد

المصدر: الموقع الإلكتروني لسوق دمشق للأوراق المالية (آب، 2017)

إن تحديد القطاع الذي تجري فيه الدراسة يكتسب أهمية كبيرة حيث تتضح متغيرات الدراسة وأهدافها في ضوء التحديد الصحيح للمجتمع المدروس وقد تم اختيار القطاع المصرفي (الخاص) لإجراء الدراسة فيه، وذلك للأسباب الآتية:

- أهمية دور القطاع المصرفي في البناء الاقتصادي والاجتماعي للجمهورية العربية السورية.
- إن هذه المصارف تمارس العديد من النشاطات المختلفة إضافة إلى أنها تقدم خدمات متنوعة للعملاء.
- دور الأفراد العاملين في هذه المصارف بشكل واضح في مختلف العمليات والأنشطة والممارسات فقد أصبح العنصر البشري في العصر الحالي يمثل عنصر أساسي من العناصر المسؤولة عن تحقيق جودة الخدمات التي تقدمها المصارف.
- تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي أكثر من غيره من القطاعات فكما أشار بعض الباحثين مثل (Gurbuz, and Mert, 2011) إلى أن الفرد العامل يعدّ الركيزة الأساسية لإنجاز مستوى الأداء التنظيمي المرغوب، كما أن مستوى

العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي يكون عالياً في القطاعات التي تعتمد على استخدام كثافة الموارد البشرية.

- الحصول على موافقة مبدئية من المصارف الخاصة المدرجة بالتعاون لإجراء الدراسة والحصول على البيانات المطلوبة.

8.5.2 عينة الدراسة: Research Sample

شملت عينة الدراسة المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة ميسرة من المديرين في مختلف الأقسام في هذه المصارف كونهم أصحاب الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة.

8.6 بالنسبة لاختبارات وأسلوب تحليل بيانات الدراسة: Data Analysis Methods

تم التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث سيعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار صحة فروض الدراسة وتحقيق أهدافها وذلك على النحو التالي:

- اختبار ثبات المقياس: وذلك للتأكد من الثبات والاتساق الداخلي للعبارات المستخدمة في مقاييس الدراسة باستخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ.
- اختبار صدق المقياس: عن طريق اختبار التحليل العاملي للأبعاد الرئيسية لبعض متغيرات الدراسة.
- التحليل الإحصائي: اعتمد الباحث على الجداول التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لأبعاد المتغيرات من قبل المستجيبين لأفراد عينة الدراسة.
- اختبار فرضيات الدراسة: تم اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

8.7 مصادر وجمع البيانات: Type and Source of Data

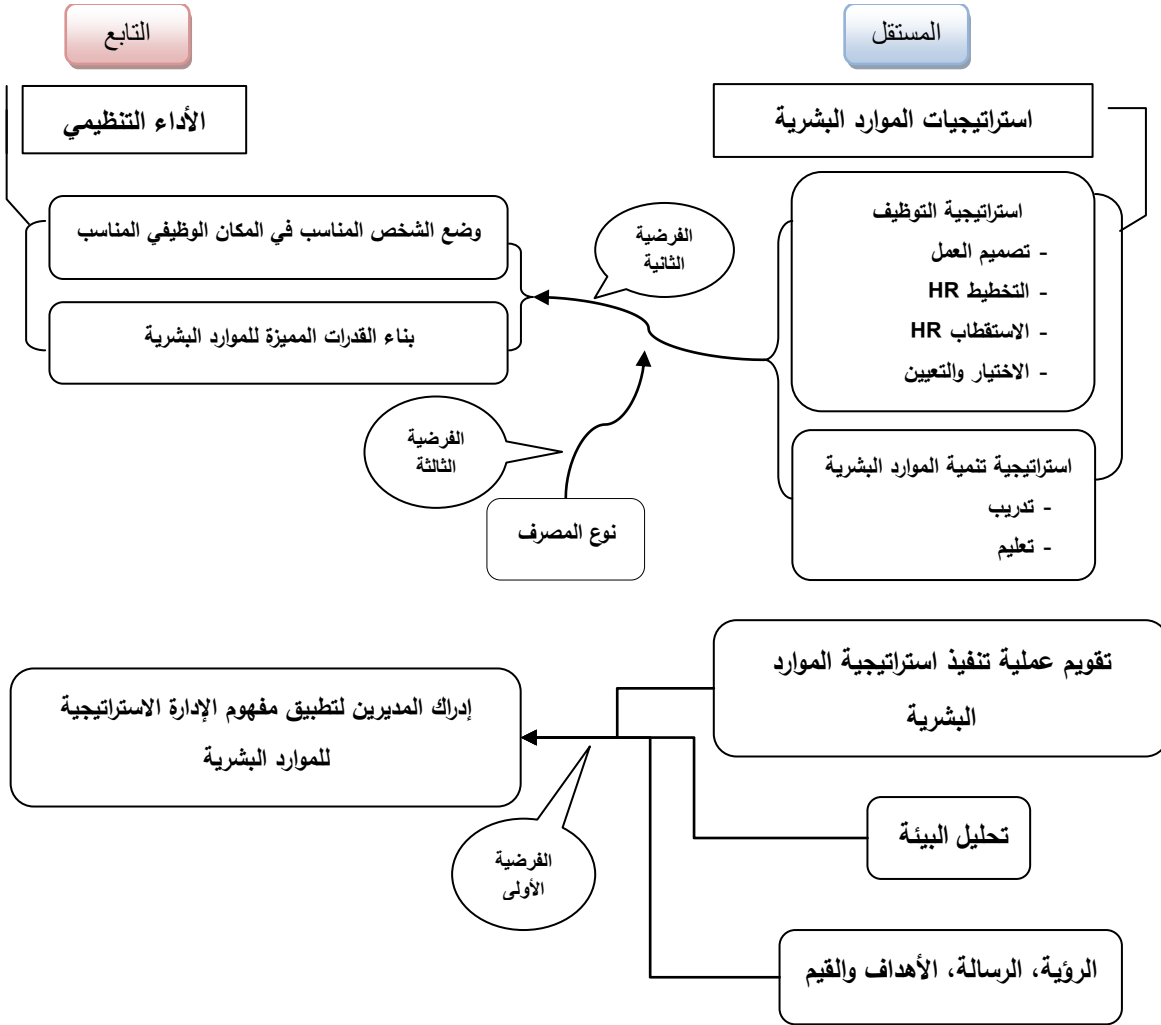
سيعتمد الباحث في الدراسة على نوعين من البيانات:

- البيانات الثانوية: تم تجميع البيانات من مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي تتمثل في أدبيات الدراسة كالكتب، والدوريات، والدراسات المنشورة، العربية والأجنبية.
- البيانات الأولية: وتتمثل بالبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية والتي تم جمعها ميدانياً من خلال قائمة الاستقصاء التي تم إعدادها بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسات السابقة وعلى مقاييس مستخدمة في هذه الدراسات.

9 نموذج الدراسة: Study Model

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وفرضياتها، بناء نموذج متكامل يعبر عن العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة، والتي تشير إلى تصورات وإجابات أولية لفرضيات الدراسة.

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

10 فرضيات الدراسة: Hypotheses of the Study

وبناء على الفلسفة الوضعية التي تم تبنيها والتي تشير إلى حيادية الباحث بالنسبة للمعرفة وتطورها، وبناء على مراجعة الدراسات السابقة والتي أشارت إلى عدم وجود إجابة محددة حول اتجاه وقوة علاقة الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي في المصارف، ووفقاً للأسلوب الاستنتاجي والذي يشير إلى الاعتماد على الدراسات السابقة (Wattanasupachoke, 2009)

Caliskan, 2010; Dimba, 2010; Sani Danlami, et al., 2011; Tabassum Azmi, 2011; Gurbuz and Mert, 2011; Waiganjo, 2012 and Mitchell, 2013) الإطار الفكري والمعرفي للدراسة واشتقاق الفرضيات، وللإجابة على تساؤلات البحث وتحقيقاً لأهدافه تم وضع الفرضيات التالية:

○ الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد فروق جوهرية في إدراك المديرين في المصارف المدروسة لتطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. ويتفرع عنا:

- توجد فروق جوهرية في إدراك المديرين في المصارف المدروسة لتحليل البيئة (الداخلية والخارجية) عند وضع استراتيجية الموارد البشرية.
- توجد فروق جوهرية في إدراك المديرين في المصارف المدروسة لتحديد أغراض استراتيجية الموارد البشرية (الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم)
- توجد فروق جوهرية في إدراك المديرين في المصارف المدروسة لتقويم عملية تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية.

○ الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر الاستراتيجية المتبعة للموارد البشرية في المصارف المدروسة في الأداء التنظيمي (بناء القدرات المميزة للموارد البشرية).

- تؤثر استراتيجية التوظيف في المصارف المدروسة في الأداء التنظيمي ممثلاً بوضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.
- تؤثر استراتيجية التدريب والتنمية في المصارف المدروسة في الأداء التنظيمي ممثلاً في بناء القدرات المميزة للموارد البشرية.

○ الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بتأثير الاستراتيجية المتبعة للموارد البشرية في الأداء التنظيمي تعزى للمصرف المدروس.

11 مصطلحات الدراسة: Study Terms

بناءً على الدراسات السابقة (Wattanasupachoke, 2009; Caliskan, 2010; Dimba, 2010; Sani Danlami, et al., 2011; Tabassum Azmi, 2011; Gurbuz and Mert, 2010; Waiganjo, 2012 and Mitchell, 2013)، وتحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية، يمكن تعريف متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها كالآتي:

11.1 الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: Strategic Human Resource Management

أسلوب مخطط لأنشطة وممارسات الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسينها بشكل يلائم الاستراتيجية التي تتبناها لمواجهة الضغوط والتحديات البيئية، ويرفع من مستوى الأداء التنظيمي بما يحقق رؤية المنظمة ورسالتها، ومن ممارساتها التي تم الاقتصار عليها في هذا البحث كالاتي: (Dimba, B. A., 2010, 129p).

- **استراتيجية التوظيف (Recruitment Strategy):** العمليات التي تقوم بها المنظمة؛ لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه، مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة (Cania, 2014, p379).

- **استراتيجية تنمية الموارد البشرية (Human Resources Development Strategy):** الخطوات أو التدابير العلمية التي تؤخذ وتطبق لتؤدي إلى زيادة كفاءة الموظفين العاملين بالمنظمة، ويتم ذلك عن طريق التدريب والتأهيل لهؤلاء العاملين، بالإضافة إلى زيادة قدراتهم ومهارتهم الخاصة واستثمارها بشكل يصب في زيادة العملية الإنتاجية بطريقة إيجابية (Gurbuz and Met, 2011, p1815).

11.2 الأداء التنظيمي: Orgagnzational Performance

ويشمل الأهداف أو النتائج التي يتوقع أن تصل إليها المنظمة من خلال تطبيق استراتيجية الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف واستراتيجية تنمية الموارد البشرية) اللتين تهدفان إلى وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب وبناء القدرات المميزة للموارد البشرية العاملة في المصارف المدروسة (Wattanasupachoke, T., 2009, p142). عند وضع متغيرات الأداء التنظيمي تم الاعتماد على كل من: نموذج الممارسات الأفضل باختيار أفضل الأفراد للعمل وتنميتهم وتدريبهم (السالم وحرفوش، 2016، ص56) ونموذج قاعدة الموارد الذي يرى أن المنظمة هي مجموعة من الموارد المادية والبشرية المنتجة وأنه من الضروري تنمية الموارد البشرية وتدريبها لأنها أساس نمو المنظمة (الدوري، 2015، ص133) ومدخل الأداء التنظيمي الداخلي المتعلق بأهداف إدارات المنظمة وأقسامها الداخلية (Mackie, 2011, p67) أي مدخل العمليات الداخلية الذي يشير إلى النواتج المتحققة للمنظمة من مجموع عملياتها الداخلية واستراتيجياتها والمتمثل بقدرتها في الحصول على عاملين جيدين والحفاظ على النتائج الجيدة لتحقيق أهدافها في المدى الطويل والمحافظة على ميزتها التنافسية (Mitchell, 2012, p128) وإلى بطاقة الأداء المتوازن وخاصة بعدى العمليات الداخلية والتعلم والنمو.

12 حدود الدراسة: Limits of the Study

هي الحدود التي يلتزم الباحث بالوقوف عندها في بحثه، وهناك حدود للدراسة يلتزم الباحث إجبارياً بالوقوف عندها، وهناك حدود يلتزم بالوقوف عندها اختياريًا، ويلزم نفسه بها، ويقف عندها. تُقسم حدود الدراسة إلى ثلاثة أقسام وهي:

- **الحدود الموضوعية (العلمية):** تتمثل في اختبار أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمتغير مستقل ممثلة ب (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التنمية) في الأداء التنظيمي ممثلًا في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب وبناء القدرات المميزة للموارد البشرية.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء البحث خلال المدة من عام 2015 حتى عام 2017.
- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على المصارف الخاصة في مدينة دمشق فقط.
- **الحدود البشرية:** تشمل الدراسة المديرين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى من أصحاب القرار الذين يمتلكون معلومات عن قرارات واستراتيجيات الموارد البشرية وبما يتمتعون به من قدرة وصلاحية تسهم في تطوير ورفع مستوى أداء المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق.

13 محددات الدراسة: Limitations of the Study

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهت الباحث في هذه الدراسة فيما يأتي:

- عدم التزام بعض المصارف المدروسة بالوقت المتفق على تسليم الاستبيانات للباحث.
- عدم استعادة الاستبيانات كاملة في المرة الأولى، حيث تبين للباحث أن هناك نقص في الاستبيانات المستعادة مقارنةً بالاستبيانات الموزعة نتيجة الإهمال والضياع، لكن الباحث عالج ذلك عن طريق إعادة توزيع الاستبيانات للمرة الثانية.

الفصل الثاني

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

1 مقدمة: Introduction

انصب اهتمام المنظمات في بداية القرن العشرين بالوظيفة الإنتاجية أساساً بغرض زيادة الإنتاج لمواجهة زيادة الطلب على السلع والخدمات، ثم اهتمت بعد ذلك بالتسويق محاولة اكتشاف حاجات المستهلك تمهيداً لتقديم السلع أو الخدمات التي تشبع هذه الحاجات، ثم جاء الاهتمام بالوظيفة المالية نظراً لزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات في الحصول على الأموال، مما أدى إلى ندرة رأس المال الأمر الذي دفع إلى اهتمام الإدارة بالمحافظة على الموارد المالية المتاحة وحمايتها من الضياع والإسراف وهكذا وفي منتصف القرن العشرين جاء التسليم المتأخر بأهمية العنصر البشري، باعتباره المتغير المحوري الاستراتيجي في المنظمة والتي قد تفقد قيمة أصولها المادية تماماً بفقدانها هذا العنصر.

وقد اعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المنظمات بصفة عامة تتوقف على كفاءة إدارة العنصر البشري، أي أن الحصول عليه وتنميته وتحفيزه والمحافظة عليه يعدّ نشاطاً ضرورياً كي تبلغ المنظمة غايتها وتحقق أهدافها المرجوة، وبالتالي يصبح على أي منظمة أن تخطط وتنظم وتقود وتقيم مواردها البشرية بكفاءة وتميز آخذة بالاعتبار نقاط القوة والضعف لها بدون إغفال عوامل البيئة المحيطة بها أي أنه عليها إدارتها وتسييرها استراتيجياً بما ينسجم مع استراتيجية المنظمة ككل.

جاء هذا الفصل ليقدم الأطر النظرية لمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، فضلاً عن الوقوف على مراحل تكوين استراتيجية الموارد البشرية، إضافة إلى استراتيجيات الموارد البشرية. لذلك تضمن هذا الفصل المباحث الآتية:

- المبحث الأول: استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: استراتيجيات الموارد البشرية.

المبحث الأول

استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية

1 تمهيد: Preface

إن أهم عامل في نجاح المنظمة وتفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة والتي تعد مصدراً للابداع والابتكار، وأهم وأثمن أصول المنظمة، كما تعد أيضاً المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية، ويعود نجاح المنظمة إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية. وباعتبار الموارد البشرية تمثل تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذو المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع. وبالتالي هناك صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية تتمثل في القدرة على أداء العمل والرغبة فيه (حمود، 2010، ص123).

ولما لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على مسايرة المحيط، وعلى تكامل وتناسق مختلف العمليات والأنشطة المتعلقة بالإدارة بصفة عامة، بدأت تظهر أهمية الإدارة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمة ككل وكذلك بالنسبة لجميع المستويات الوظيفية، ومنها وظيفة الموارد البشرية. فالإدارة الاستراتيجية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها (القاضي، 2010، ص177).

وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية (خطاب، 2011، ص89).

2 مفهوم الاستراتيجية: Concept of Strategy

قدم العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الاستراتيجية مفاهيم متعددة للاستراتيجية فعرّفها كل David، Hunger و Thomas (Thomas et al., 2013, 222p) على أنها خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المنافع الاستراتيجية للمنظمة بالتحديات البيئية، والتي تبني لتأكيد تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ المناسب لها. إذ يبين هذا التعريف أن الاستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات البيئية، والموارد والإمكانات المتاحة.

ومن وجهة نظر Robinson و Pearce (Robinson and Pearce, 2014, 199p) الاستراتيجية هي نموذج أو خطة تتكامل من خلالها الأهداف الرئيسية والسياسات والتصرفات التابعة للمنظمة، مع بعضها البعض في وحدة أو كل متكامل. وهكذا فإن الاستراتيجية تتعامل مع تحديد الاتجاه والتنسيق، كما تقدم إطار يتم من خلاله إتخاذ القرارات، كما قد تتعامل الاستراتيجية مع تخفيض الموارد. حيث تم التركيز في هذا التعريف على تكامل الأهداف والسياسات وتتابع الأحداث والتصرفات.

كما يعرفها Coutler (2015, 156p) على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون. ويبين هذا التعريف أن الاستراتيجية تعمل على خلق الموائمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة الخارجية، حيث يربطها بالمنافسة.

إذاً إن الاستراتيجية تمثل مجموعة من الوسائل والأساليب التي تعمل المنظمة على استخدامها للوصول إلى الأهداف المرسومة، أي هي خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، وهي مناورة يقصد منها التعامل وخداع المنافسين وهي نموذج متناغم الأجزاء للوصول إلى مركز أو وضع مستقر بالبيئة، وهي منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقاً لعلاقاتها الصحيحة.

3 مفهوم الإدارة الاستراتيجية: Strategic Management Concept

تقدم الكتابات المعاصرة عدداً من التعريفات المختلفة للإدارة الاستراتيجية، فعرفها Coutler (2015, 122p) على أنها عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة.

أما مرسى وسليم (2015، ص217) فعرفها على أنها: العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجيهات طويلة الأجل، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة.

وتعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها مدخل لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل الإدارة الإستراتيجية للمنظمة واستراتيجياتها التنافسية، كما تعبر تلك الإدارة عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية و كفاءاتها (الركابي، 2014، ص154).

هذا وتعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مجموعة من الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة (السالم، 2014، ص132).

وبعدَ مصطلح الإدارة الاستراتيجية أوسع من الاستراتيجية حيث لا يقتصر فقط على صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبتها، ولكن يشمل أيضاً المراحل المبكرة التي تسبق ذلك من إعداد رسالة المنظمة وأهدافها في إطار البيئة الخارجية (القطامين، 2011، ص121).

إن المهام الأساسية للإدارة الاستراتيجية التي تربط بين عمليتي تكوين أو صياغة الاستراتيجية وتنفيذها هي كما يلي: (Pearce and Robinson, 2014, 145p).

- صياغة رؤية استراتيجية تزود المنظمة باتجاه طويل الأجل وتساعد في وضع رسالة واضحة وتحويل الرؤية والرسالة الاستراتيجية إلى أغراض وأهداف قابلة للقياس.
- الانتقال بالاستراتيجية إلى مرحلة تحقيق الأهداف المرغوبة.
- تحقيق وتنفيذ الاستراتيجية المختارة بكفاءة وفعالية.
- تقييم الأداء ومراجعة التحسينات الجديدة وتحديد الإجراءات التصحيحية على المدى الطويل.

إذاً إن الإدارة الاستراتيجية تعمل على تحقيق أغراض المنظمة واستمراريتها على المدى البعيد بصورة أفضل، من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها، كذلك اتخاذ القرارات الأساسية والجوهرية بشأن تقييم ورصد البيئة الخارجية، وأيضاً صياغة أغراض ورسالة المنظمة وأهدافها ثم اتخاذ القرارات الرئيسية بشأن مجموعة من الأهداف بعيدة المدى.

4 مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: Concept of Strategic HRM

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والكفاءة اللازمين للمنظمات لكي تتنافس في بيئة متغيرة، معقدة ومتصارعة، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون الوظيفة الأكثر أهمية في كل الأعمال، مما يستوجب إدارتها بمنظور استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها (السالم وحرفوش، 2016، ص65).

هناك مجموعة من تعاريفات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تشير في مضمونها المعنى نفسه، ونذكر منها:

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي: عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (خطاب، 2011، ص187).

وفي السياق ذاته فقد عرف Armstrong و Baron الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها: ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة مع العنصر البشري في العمل على المدى

الطويل، في كل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، والتي على يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم (Baron and Armstrong, 2012, 88p).

وركز Thimpson في تعريفه للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها: هي مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية، الأفراد والأنظمة، وهذا كله يتضمن ضرورة المشاركة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق استراتيجية العمل ككل (Thimpson, 2013, 122p).

بينما عرفها إدريس والمرسي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية اتجاه طويل الأجل لوظيفة الموارد البشرية في المنظمة، فيما تصف أنسب الاختيارات لكي تدير المنظمة مواردها البشرية آخذة في الاعتبار النظم، العمليات، الموارد والبيئة المتاحة، فاستراتيجية الموارد البشرية تمكن المنظمة من أن تبقى فعالة في إدارة أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة، إنها مدخل شامل للتعامل مع المسائل الجوهرية، مثل: إدارة التغيير، بناء الجدارة، تغيير الثقافة وغيرها (إدريس والمرسي، 2013، ص 97).

من التعريفات السابقة يتبين لنا ما يلي:

- إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى العاملين بالمنظمة.
- إن استراتيجية الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المنظمة حيث تتسجم مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخل المنظمة.
- إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تشير إلى مجموعة من الاستراتيجيات والخطط الفرعية الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة الهادفة إلى مواجهة التغييرات البيئية.

تعمل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي: (السالم وحرفوش، 2016، ص 55).

- 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 الاستراتيجية المحددة المطلوبة في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية.

تعدُّ استراتيجية الموارد البشرية هي بمثابة خطاً وبرنامجاً لحل القضايا الأساسية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية. وتركز استراتيجية الموارد البشرية على تكامل كل من ممارسات، وسياسات وبرامج الموارد البشرية للمنظمة، مع الخطط على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال، فانساق سياسات وممارسات الموارد البشرية يعد من الاهتمامات الرئيسية المهمة لكل من المديرين العاملين ووظيفة الموارد البشرية.

5 أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: The Importance of Strategic HRM

تسمح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري كمورد استراتيجي تلتف حوله بقية الموارد الأخرى، وعلى المنظمة إدماج هذا العامل في جميع مشاريعها، كما يجب أن تهتم هذه الأخيرة بتطوير كفاءات عاملها وتكوينهم وأخذهم بعين النظر عند اختيار استراتيجياتها (خطاب، 2011).

إن إزداد الحاجة إلى الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات، بسبب أولاً زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المنظمة، فالمنظمات بحاجة إلى المهارات والقدرات البشرية التي توفر لها القدرة على تحدي المتغيرات البيئية، وهو ما تملكه وتصنعه الكفاءات البشرية، وبالتالي زيادة التركيز عليها بالمقارنة مع أصول المنظمة الأخرى المالية منها والتكنولوجية (المرسي، 2012، ص34).

هذا وبفضل زيادة الحاجة إلى الكفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا حديثة، فالمنظمات في ظل التطور لا تعاني من الافتقار لهذه التكنولوجيا بل صعوبة تشغيلها، وتحليلها، وتوظيف التقنيات الضخمة منها في ظل سرعة التغيرات البيئية التنافسية، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول استراتيجية يجب إدارتها بعناية فائقة، وأن تكون جزءاً أساسياً ومكماً لاستراتيجية المنظمة ككل (شاويش، 2013، ص64).

ويعتمد نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها إلى جانب إدارتها للأصول الأخرى على حسن إدارتها للموارد البشرية، وتتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في المنظمة، بسبب تحديات البيئية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة في تطوير الأداء والسبب في ذلك كما يرى كل من مرسي وسليم: (مرسي وسليم، 2015، ص188).

- انخفاض رضا العاملين عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية.
 - شعور العاملين بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.
 - الشعور المتزايد للعاملين بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيات حديثة.
 - الاعتقاد المتزايد للعاملين بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.
 - شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم لأدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز والمكافئة.
 - الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.
 - الطلب الخارجي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المنظمات دولية النشاط، وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم.
 - تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من ضروري لانجاح استراتيجية المنظمة تطوير مهاراتهم الإدارية لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية ولنجاح استراتيجية المنظمة.
 - تطوير دور إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا مواردها البشرية وحل مشاكلهم، وإشراكها في صياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات دون الاختصار على التنفيذ فقط.
- هذا وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المحاور الآتية: (السالم وحرفوش، 2016، ص144).

5.1 المشاركة في إعداد وتنفيذ استراتيجية التغيير وتنفيذها:

Participation in the Preparation and Implementation of Change Strategy and Implementation

إن حقل الموارد البشرية دائم التغيير والتوسع، وعلى مديري الموارد البشرية أن يكونوا قادرين ليس فقط على إدارة التغيير ولكن أيضاً توقع حدوثه، فمن المهم أن تتناغم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع

إيقاع البيئة، وتبحث عن الفرص وعن المشكلات التي يمكن أن يكون لها جذور في هذا المجال. ولكي تكون استراتيجية الموارد البشرية حيوية ومتفاعلة مع البيئة يجب أن تستقي من واقع المنظمة ومشكلاتها، حيث يجب أن تنطلق من جزئيات البيئة الداخلية وأن تظهر نتائج الفاعلية التنظيمية.

5.2 المسح أو التحليل البيئي والاستخبارات التنافسية:

Survey or Environmental Analysis and Competitive Tests

يعدُّ المسح البيئي مطلباً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحمل جزء من المسؤولية في تحقيقه، حيث تتركز الجهود المبذولة على معرفة الاتجاهات المتوقعة في المستقبل للخصائص السكانية، المهارات التقنية والفنية، الظروف الاجتماعية، الاقتصادية والتشريعية...إلخ. ويمكن لوظيفة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تقوم بإسهامات إضافية من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية والتي تزيد من فنية وظيفة إدارة الموارد البشرية، كمصدر مهم للمعلومات، ومن ذلك التعرف على نوعية الأفراد الذين يسعون للحراك داخل المنظمات المنافسة وكذلك نوعية المهارات التي يحاول المنافسون استقطابها.

5.3 تنفيذ قرارات إعادة تخصيص الموارد: Implementation of Resource Reallocation Decisions

تقوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بدور أساسي في تقييم جدوى تطبيق الاستراتيجية، ثم تقديم نتائج هذا التقييم كأحد المدخلات لعملية تكوين الاستراتيجية، ولأن جوهر الاستراتيجية ينصب على تخصيص الموارد بحيث تستطيع المنظمة تحقيق وكسب ميزات تنافسية، فإن بعض الوحدات والأقسام أو خطوط الإنتاج التي تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من هذه الموارد، مما قد يعرض الأفراد العاملين بها إلى الإحباط وتراجع معنوياتهم، وهنا يظهر دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تخفيف حدة هذا الشعور، والعمل على الاقتراب مظاهر التذمر والغضب لدى هؤلاء الأفراد.

5.4 كفاءة استغلال الموارد المتاحة: Efficient Utilization of Available Resources

إن المنظمات التي تبحث عن موارد مادية وتكنولوجية ومعلوماتية متطورة لا يمكن أن تديرها بكفاءة ما لم يكن لديها العنصر البشري المناسب، الذي يستطيع أن يحقق بما لديه من مهارة والاستغلال الجيد لهذه الموارد ما يتيح للمنظمة تحقيق القيم المضافة.

حتى يتمكن المورد البشري من بلوغ هذه المهمة يجب أن توفر المنظمة كل الوسائل والآليات التي تسمح باستقطاب الموارد البشرية المناسبة واختيارها ثم تنميتها وتقييمها ومكافأتها بشكل جيد، ذلك أن تجاهل المنظمة للأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية قد يؤدي إلى تبديد ضياع كثير من الموارد مما يعني عجز المنظمة على ضمان البقاء والاستقرار.

5.5 المساهمة في مواجهة التحديات: Contributing to the Challenges

تواجه المنظمات عدداً من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية مما يزيد من حاجتها للاتجاه إلى المدخل الاستراتيجي في إدارة مواردها البشرية، حيث تعد الموارد البشرية نفسها من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي قد تقف حائلاً أمام نمو المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية خاصة التكنولوجيا والمعلوماتية، ويرجع السبب في هذا إلى التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل.

6 الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: Strategic Role of HRM

لقد زاد في الآونة الأخيرة إدراك المنظمات المختلفة لأهمية وفعالية إدارة وتخطيط الموارد البشرية، كأهم عامل مؤثر في نجاح الأعمال، سواء على المستوى الفردي، وعلى مستوى المنظمة أو على مستوى الاقتصادي القومي ككل. حيث حدث تغير في الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية، والذي كان تقليدياً حتى السبعينيات من القرن العشرين وذلك من خلال النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية تهتم بإدارة العمليات التنفيذية واليومية الخاصة بالأجور والتعويضات أو حفظ ملفات العاملين وغيرها (Patil et al., 2011, 85p).

إن تحول دور إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي إلى الدور الاستراتيجي هذا ما تطلب وجودها كطرف رئيسي ضمن الإدارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي والتشغيلي (Bratton and Gold, 2011, 43p).

كما أصبحت الموارد البشرية أصبحت ميزة تنافسية لنجاح المنظمات، وهو ما يؤكد على أن قرارات إدارة الموارد البشرية أصبح لها بعداً استراتيجياً في قيادة المنظمات، وهذا كله تحت تأثير التغيرات البيئية وسرعتها، أي إن الدور التقليدي لم يعد كافياً لتحقيق التميز، لذلك أصبح لازماً على هذه الأخيرة اعتبار الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي، ومصدر الأداء التنظيمي المتميز حيث تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المنظمة إلى سلع وخدمات، ولهذا يجب أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة، وقدرة، ومعرفة، والتزاماً هذا كله يجعل الدور الاستراتيجي يختلف عن الدور التقليدي في عدة جوانب منها: (المرسي، 2012، ص66).

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.
- تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة.
- زيادة دور الموارد البشرية والرفع من سلطاتها ومكانتها التنظيمية.
- قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.

ويمكن توضيح بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3) أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
المدى الزمني	الاهتمام بالأجل القصير .	الاهتمام بالأجل الطويل.
مجال التركيز	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية.	المنظمة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الاستراتيجية العامة للمنظمة.
المستوى التنظيمي	تعتبر جزءاً من الإدارة التنفيذية.	تعتبر جزءاً من الإدارة العليا بالمنظمة شأن الوظائف الأخرى مثل التسويق، الإنتاج والتمويل.
حدود التنسيق التكامل	- التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى. - التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.	- التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة مع الوظائف التنفيذية الأخرى مثل الإنتاج، التمويل وغيرها. - تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
الأنشطة محل الاهتمام	- الاهتمام بمكافآت وبرامج التعويض للعاملين. - استقطاب واختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة. - إعداد تقارير عادلة عن العمالة بالمنظمة - تقديم الخدمات للعاملين بالمنظمة فقط.	- الاهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الموارد البشرية. - الانشغال بعملية تخطيط وتطوير الموارد البشرية. - تقديم النصح والمشورة في عمليات الاندماج والاستحواذ. - تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المنظمة.

المصدر: (المرسي، 2012، ص66)

ويشير كل من الباحثين Karami، Analoui و Cuswroth إلى وجود ثلاث عقبات أساسية ساهمت في النظرة إلى المضمون الفكري والفلسفي الذي كان ينبغي أن تظهر عليه استراتيجية الموارد البشرية، وقد تمثلت العقبة الأولى في أن الإدارة العليا للمنظمة كانت تنتظر لاستراتيجية الموارد البشرية نظرة تقليدية أي أنها ليست أولوية في عملها وهو ما يعكس النظرة الظاهرة ومحدودة الأمد لديها في إدارة العاملين أما العقبة الثانية فقد تجسدت في افتقار إدارة الموارد البشرية للمعرفة والمهارة الضرورية لتنفيذ البرامج الخاصة بممارستها التنفيذية داخل المنظمة، أما العقبة الثالثة فقد تجسدت في فقدان إدارة الموارد البشرية القدرة على إثبات تأثيراتها بعيدة الأمد، نتيجة فقدان الإدارة للوسائل التي تقيس من خلالها مخرجات إدارة الموارد البشرية (Cuswroth et al., 2010, 59p).

وفي ذات السياق أشار Boxall and Purcell إلى أنه إذا كانت هناك موارد غير بشرية متماثلة ومتوفرة لدى المنظمات المتنافسة متمثلة بالمواد الأولية و ورشات العمل والتكنولوجيا والعدد والآلات، فإن

الاختلاف فيما بين هذه المنظمات يجب أن ينسب إلى اختلافات الأداء بين العاملين (Boxall and Purcell, 2011, 117p).

لقد ترتب على النظر إلى الموارد البشرية كمصدر للأداء التنظيمي المتميز ظهور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، التي تعرف بأنها ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يعني ضرورة قبول إدارة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صياغة استراتيجية المنظمة أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف نشاطات الموارد البشرية كالاستقطاب، الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء وغيرها (حبتور، 2010، ص133).

7 موقع استراتيجية الموارد البشرية من استراتيجية المنظمة وتكاملها معها:

Positioning the HR Strategy of the Organization's Strategy and Integration with Them

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة، ففي المستوى الأول في هذا الهرم يتخذ فيه القرار المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام، في المستوى الثاني يتخذ القرارات المتعلقة بوحدة الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية، ومجالات الاستثمار فيها، أما في المستوى الثالث فيتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال؛ وهو مستوى استراتيجية الوظائف: كالنمو، والإنتاج، والمشتريات، والمبيعات.. إلخ والتي يكون مجموعها استراتيجية المنظمة، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة استراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً (مرسي، 2015، ص159).

يتضح مما تقدم أن صفة التكامل والتطابق التي وصف بها بناء استراتيجية الموارد البشرية تشتمل على جانبين: (الدوري، 2015، ص61).

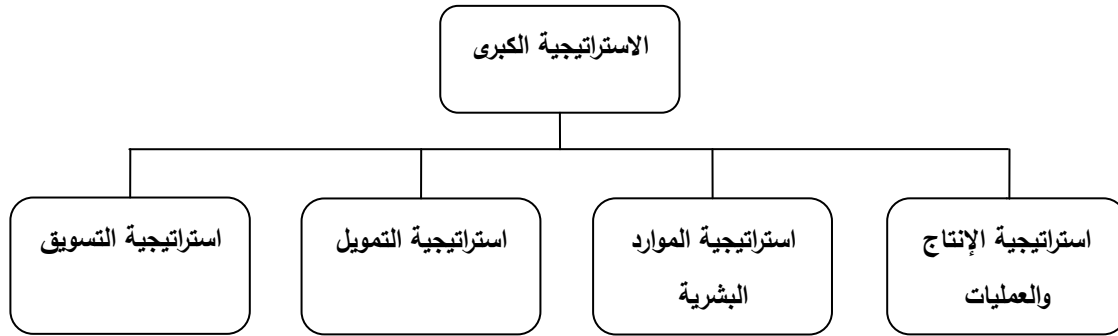
- **تكامل وتطابق داخلي:** ويقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متكامل، بهدف خدمة وإنجاز الاستراتيجية العامة للمنظمة، واستراتيجية الهيكل التنظيمي.
- **تكامل وتطابق خارجي:** ويقصد به تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية.

فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء أو نظام فرعي من نظام كلي أشمل وأكبر هو استراتيجية المنظمة، التي تشتمل على استراتيجيات الهيكل التنظيمي بما فيها استراتيجية الموارد البشرية، التي تتكامل جميعها مع بعضها؛ لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

وفي ظل هذه الاستراتيجية الجديدة تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجية متكاملة وتتطابق مع استراتيجية المنظمة، ويجب أن تتضمن: (بلوط، 2013، ص122).

- توصيف وظائف جديدة وتصميم أعمال جديدة تخدمان وتتماشيان مع المنتج الجديد.
- تحديد الاحتياجات التي تتطلبها المنظمة لخدمة المنتج الجديد من الموارد البشرية، مع تحديد حجم الموارد البشرية القديمة التي سيتم الاستغناء عنها نظراً لعدم توفر المهارات العالية فيهم، والتي يتطلبها المنتج الجديد.
- تصميم حملة استقطاب شاملة لسوق العمل، بهدف إيجاد وتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية، للاختيار من بينها؛ لتوظيفه وتعيينه في المنظمة لتلبية حاجاتها الجديدة لمواجهة متطلبات المنتج الجديد.
- إعداد ووضع برامج تدريبية وتأهيلية مستخدمة في ذلك الوسائل والمناهج العلمية التدريبية الحديثة، والمعرفة التكنولوجية المتقدمة في مجال صناعة المنتج الجديد، وذلك للموارد البشرية الجديدة، وما ستبقى عليه المنظمة من الموارد البشرية القديمة.
- من الطبيعي أن المنتج الجديد سيحتوي على مخاطر مختلفة عن المخاطر التي كان يحتويها المنتج القديم، ومن ثم يجب على إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد استراتيجيتها - تضمينها برامج سلامة وصحة تتناسب والمخاطر الجديدة التي قد تتعرض لها الموارد البشرية.

تمثل الإدارة الاستراتيجية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة ونشاطاتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها. وتعتبر استراتيجية الموارد البشرية من أبرز الاستراتيجيات الداعمة للاستراتيجية العامة بحيث يتفرع عنها عدد من الاستراتيجيات الفرعية كما هو مبين في الشكل الآتي: (Armstrong, 2012, 196p).



المصدر: (Armstrong, 2012, p196)

نلاحظ من الشكل السابق أن الاستراتيجية العامة التي تنتجها الإدارة العليا والتي تشكل إطاراً للنشاط المركزي للمنظمة، وعملياتها المتعددة، تدعى بالاستراتيجية الكبرى. إذ أن هذه الاستراتيجية ما هي إلا تعبير عن الخطة العامة التي يجب أن تشمل عند تنفيذها نشاطات المبيعات والأرباح للمنظمة ككل. وتدعى هذه الاستراتيجية بالكبرى كونها تحدد للمنظمة آلية تنفيذ الخطة الكبرى.

ويتطلب تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية: (الدوري، 2015، ص43).

- 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 للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.
- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفاعلية 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 والفاعلية، وتستهدف تحقيق النتائج.
- أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم المرونة.
- صلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.

- نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.
- نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.
- نظم معلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة الآنية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.
- تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.
- تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة.

هذا ويرى الباحث أن الإدارة الإستراتيجية تفيد في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المديرين وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد البشرية المتاحة وزيادة الكفاءة والفاعلية لكافة المستويات في المنظمة.

8 التكامل الاستراتيجي بين استراتيجيات إدارات المنظمة:

Strategic Integration between Administrations Management Strategies

أصبحت الاستراتيجيات التي تعد لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف وبرامج طويلة الأجل بمثابة الهاجس الأقوى الذي يشغل بال الإدارات العليا في معظم المنظمات العالمية، والشركات متعددة الجنسيات، فضلاً عن المنظمات والشركات الكبرى الإقليمية والمحلية، لما لها من أهمية كبرى، ومزايا متعددة، فهي تنير الطريق للإدارات العليا، وتجعلها تسير في مسارها الصحيح طالما التزمت بما خططت له مسبقاً، وتجعلها أيضاً تبصر وتحدد بدقة أية انحرافات تنتج أثناء عملية التنفيذ من خلال مقارنة حقيقية مدروسة بين ما هو مخطط وبين المنفذ على أرض الواقع من برامج، وسياسات، وإجراءات، ومن خلال قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالنتائج المعيارية، تستطيع المنظمات واكتشاف أوجه الخلل، وتحديد الانحرافات، والعمل على معالجتها، ووضع البرامج الوقائية الكفيلة بعدم تكرارها في المستقبل.

لقد فرضت حدة المنافسة العالمية، والإقليمية والمحلية على معظم المنظمات والشركات أن تأخذ على محمل الجد أن يكون عملها مبنياً على استراتيجية عامة واضحة المعالم، ومحددة الرؤية والرسالة، والغايات، والأهداف، والبرامج كي تستطيع أن يكون لها موطئ قدم في السوق المفتوحة على مصراعيها، والتي تشتد فيها المنافسة إلى أقصى درجة وأن يكون عمل المنظمات مبنياً بجانب الاستراتيجية العامة على استراتيجيات خاصة بالإدارات المختلفة، تشارك فيها الوحدات الإدارية، والأقسام الإنتاجية والخدمية، أي استراتيجيات تمثل وتعبّر عن الواقع الفعلي للمنظمة ككل، وبما يتماشى مع واقعها البيئي الداخلي

أولاً، ويتوافق مع واقعها البيئي الخارجي المتمثل في التشريعات والقوانين، والبيئة وغيرها من العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في المنظمة التي تعمل في إطار محيطها الجغرافي، وتعتمد على ما توفره هذه البيئة الخارجية من عوامل نجاح للمنظمة (حمدان وإدريس، 2010، ص78).

ومما لا شك فيه أن البداية الصحيحة، والمستقبل الأفضل لأيّة منظمة يتوقف على قدرتها على امتلاك استراتيجية عامة قوية وفعالة، ويتوقف أيضاً على استراتيجيات قوية وفعالة لجميع إدارات المنظمة تعمل على خدمة وتحقيق رؤى وأهداف وبرامج الاستراتيجية العامة، وفي القلب من هذه الإدارات إدارة الموارد البشرية، وهي الإدارة المنوط بها توفير والمحافظة على العنصر البشري المتميز الذي يسهم بشكل مباشر وغير مباشر وبكفاءة عالية في تحقيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة من خلال العاملين في هذه الإدارة، فضلاً عن تحقيق استراتيجية المنظمة العامة (هلال، 2011، ص43).

9 تأمين المورد أبرز أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

Supplier Insurance is the most Important Dimension of HRM strategy

يمكن إيجاز الأبعاد الاستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (المرسي، 2012، ص63).

- تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها.
- قيام إدارة الموارد البشرية بإعداد استراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة على أن تتماشى هذه الاستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية، والقانونية... إلخ وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.
- قيام المنظمة بتوفير العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلاً عن تحقيقها لآمال المنظمة المنعقدة عليها. إذ ينبغي ألا تعد المنظمة الإنفاق على إدارة الموارد البشرية إنفاقاً لا عائد من ورائه، وأنه يمثل خسارة بالنسبة لها، بل تعد هذا الإنفاق استثماراً في مورد هام يعود من ورائه عائد مادي وغير مادي، أو عوائد مادية ملموسة وعوائد معنوية محسوسة.

- قيام إدارة الموارد البشرية بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفاعلية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.
- ممارسة إدارة الموارد البشرية لنشاطها من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح استراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي. وهذا التكامل والتنسيق والتعاون بين مديري الإدارات ومدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والحرص عليه يؤدي إلى تفادي مديري الإدارات في المنظمة الوقوع في بعض الأخطاء ومنها: (ماهر، 2011، ص45).
- وضع العامل أو المورد البشري المتاح للمنظمة في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته، سواء كانت إمكاناته وقدراته أكبر أم أقل من مهام هذه الوظيفة.
- عدم استغلال طاقات الموارد البشرية الاستغلال الأمثل أو الأفضل، بل هدر هذه الطاقات، وذلك بارتفاع معدلات دوران العمل بينهم.
- تدني وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة، وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تباطؤهم وعدم مبالاتهم عند قيامهم بأداء واجباتهم نحو العمل المنوط بهم، وهذا يؤثر بشكل سلبي على معدلات الإنتاجية، وعلى جودة المنتج.
- شعور بعض العاملين بالاضطهاد أو بعدم العدالة من رؤسائهم المباشرين أو غير المباشرين، والذي قد يتأصل في نفوسهم من خلال التفرقة في المعاملة الإنسانية أو المادية بينهم وبين أقرانهم في المنظمة، مما يدفعهم إلى التقصير في أداء مهام وواجبات أعمالهم، أو اللجوء إلى ردود أفعال سلبية، تصب كلها في غير صالحهم أو في غير صالح المنظمة ككل.
- الإهمال والتقصير في وضع برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومستمرة، للتنمية والنهوض بقدرات ومهارات الموارد البشرية، مما يؤثر على فعالية ومستويات أدائها داخل المنظمة، وهذا ليس في صالح المنظمة بلا شك.
- ممارسة بعض السلوكيات غير المناسبة، والخارجة عن الأخلاقيات من قبل المسؤولين على اختلاف درجاتهم الوظيفية في بعض الأحيان داخل بيئة العمل.
- عدم تقدير ومراعاة الفوارق الفردية، والثقافات، والمعتقدات المختلفة للعاملين داخل بيئة العمل.

ويرى الباحث أن تحقيق استراتيجية المنظمة العامة يفرض على كافة إدارات المنظمة أن تتعامل وتتعاون وتتكامل فيما بينها، وتضع استراتيجياتها الخاصة لخدمة وتحقيق أهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة، ولعل من أهم ما يحقق التعاون والتكامل بين إدارات المنظمة أن يتعرفوا ويتعاملوا مع التحديات الكبيرة والخطيرة الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة وتمثل لها عقبات يجب أن تتخطاها، وفي الوقت ذاته أن يكتشفوا مواطن القوة الداخلية والعمل على تطويرها وتحسينها، واقتناص الفرص الاستثمارية المتاحة. كل ذلك لتحقيق المنظمة استراتيجيتها بما تحتويه من رؤية ورسالة وغاية أهداف، وتحقيق من خلال ذلك حصة سوقية مناسبة، تمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، تستطيع من خلالها زيادة استثماراتها، وفتح أسواق جديدة، ومن ثم تقوي من فرص استمراريتها وبقائها ويتحقق بذلك كله ميزة تنافسية كبيرة للمنظمة.

10 تكوين استراتيجية الموارد البشرية: HR Strategy Formation

تعدّ الاستراتيجية من الموضوعات المهمة والحيوية في إطار العلوم الإدارية من جهة وفي ميدان منظمات الأعمال من جهة أخرى، فهي خطة طويلة الأجل تتخذها المنظمة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية، وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل بها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة ونشاطات أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنظمة داخلياً، ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع ما يربطها ببيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن (الصيرفي، 2011، ص44).

وتعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أحد أهم المداخل المعاصرة لإدارة أهم أصول المنظمة ألا وهو المورد البشري الذي يعد بحق أهم عناصر رأس المال الفكري في المنظمة، وإن التحديات التي تشهدها المنظمات اليوم مع منافسيها أدى إلى ظهور استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تمارس دورها في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة سعياً للحصول على الأداء التنظيمي المتميز، وهذا يتطلب صياغة وتطوير استراتيجيات للموارد البشرية تدعم الاستراتيجية العامة للمنظمة، لتصبح إطاراً يضم مهام المشاركة في صياغة استراتيجية المنظمة وتهيئة الأنشطة والأهداف اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجية (مرسي وسليم، 2015، ص123).

11 مفهوم استراتيجية الموارد البشرية: HR Strategy Concept

تعددت تعريفات استراتيجية الموارد البشرية بتعدد وجهات نظر الباحثين ومداخلهم الفكرية حولها، نستعرض فيما يلي عدداً من هذه التعريفات: (مفتاح، 2010، ص31).

عرف Jackson و Schuler استراتيجية الموارد البشرية بأنها تتمثل بالفلسفة المركزية والأساسية في كيفية إدارة الأشخاص وتنظيمهم، وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق التعاون والانسجام بين الجميع داخل المنظمة (Jackson and Schuler, 2012, 63p).

ويمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها: خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكوّن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية (المركسي، 2012، ص24).

تعرف استراتيجية الموارد البشرية أيضاً: بأنها اتجاه طويل الأجل لوظيفة الموارد البشرية في المنظمة، إنها تصف أنسب الخيارات التي تمكن المنظمة من إدارة مواردها البشرية آخذة بعين النظر النظم والعمليات والموارد والبيئة المحيطة (السالم، 2014، ص132).

إذاً إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية: هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.

وتهدف إدارة الموارد الاستراتيجية إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل (الدوري، 2015، ص53).

هذا وتمكن استراتيجية الموارد البشرية المنظمة على أن تبقى كفؤة وفعالة في إدارة أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة، وهي مدخل شامل لتغطية المسائل الجوهرية مثل إدارة التغيير، وثقافة المنظمة (السالم وحرفوش، 2016، ص78).

12 استراتيجية الموارد البشرية بوصفها جزء من استراتيجية المنظمة:

Human Resources Strategy as part of the Organization's Strategy

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رؤيتها، رسالتها، وغايتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة

الداخلية والخارجية للمنظمة، يُمكن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (السلمي، 2011، ص142).

هذا وإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن استراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدرية والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة أو وظيفة داخل المنظمة أهدافها الاستراتيجية، ومن ثم تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية. وهكذا أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية كبيرة جداً، فمُستهدف منها وبشكل متواصل، تهيئة وتكييف استراتيجيتها ونشاطاتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في استراتيجية المنظمة العامة (عباس، 2010، ص98).

12.1 مكونات استراتيجية الموارد البشرية: Components of HR Strategy

هناك عدة مكونات تشملها استراتيجية الموارد البشرية من الضرورة أخذها بعين النظر لارتباطها الوثيق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة التي تحقق غرضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وقد اختلف الباحثون في ترتيب تلك المكونات غير أن الترتيب الأكثر شيوعاً هو الذي يتضمن المكونات التالية: (السلمي، 2011، ص144).

❖ **الرؤية Vision:** هي الطريقة التي تنظر بها الإدارة للمنظمة إلى المستقبل البعيد وبالتالي هي تعبر عن الطموحات المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه، أي الغايات والأمال التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل، فالرؤية أساس التميز، ومن المهم أن يشارك جميع العناصر في وضعها حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود وتعزيز القدرة على الخلق والإبداع والإحساس بالمسؤولية تجاه الحاضر والمستقبل، ولعل أهم العناصر في ذلك هو امتلاك موارد بشرية مؤهلة والمحافظة عليها بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة ويحقق التميز في الأداء.

❖ **الرسالة Mission:** إن وجود أي منظمة مرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها، أما بالنسبة لرسالة الموارد البشرية في ذلك الجزء المتعلق بالتعامل مع العنصر البشري والذي يمثل جزءاً من رسالتها، ويلاحظ أن رسالة المنظمة لا تتغير باستمرار إلا أنها يمكن أن يتم تعديلها أحياناً كنتيجة للمتغيرات التي تحدث في الفرص

والتحديات ونقاط القوة والضعف، هذا ويعتبر توفير الموارد البشرية المؤهلة وتعزيز ثقافة التميز لديها أهم عامل يمكنها من تحقيق رؤية المنظمة المتعلقة بالموارد البشرية.

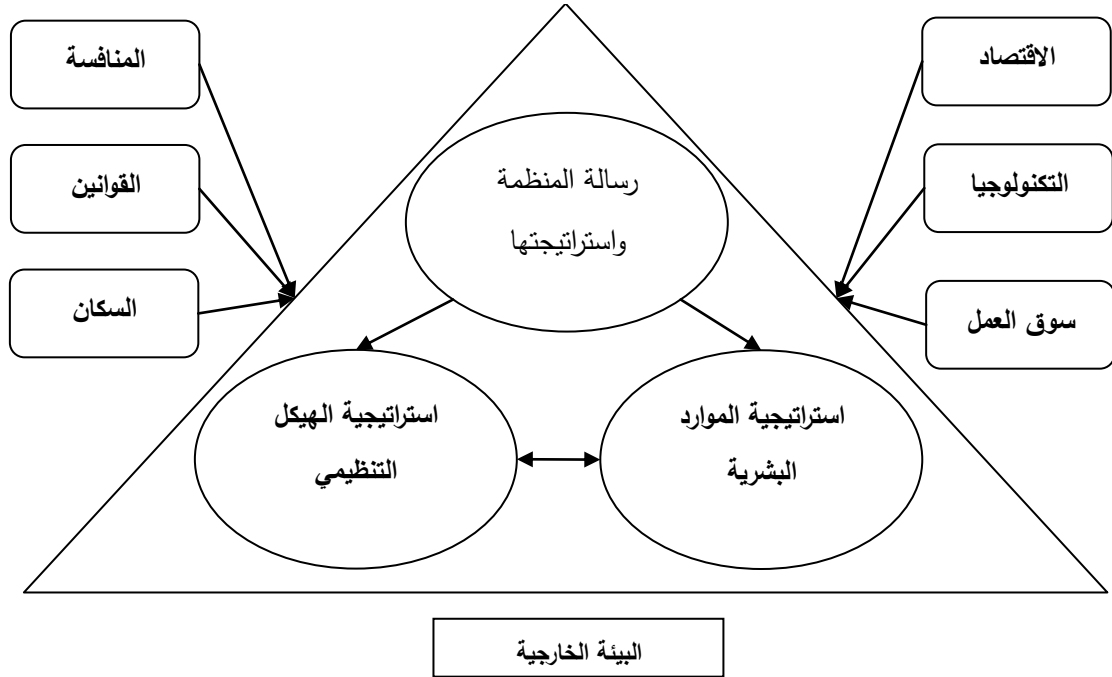
❖ **الأهداف Objectives:** من أجل الولوج إلى الأهداف الاستراتيجية تحتاج المنظمة إلى رسالة وكدليل للإدارة، حيث يجب أن تعرف الأهداف المطلوب تحقيقها بغية إنجازها وذلك في ضوء المسؤوليات المحددة والواجب القيام بها، ويقصد بالأهداف الاستراتيجية تلك النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل، أما الأهداف التشغيلية في النتائج المطلوب تحقيقها في الأجل القصير. حيث تلبي حاجات المنظمة من الموارد البشرية المناسبة ومتابعة شؤون عاملها فيما يتعلق بالترقية والترفيه والانتداب والنقل والإعارة والرواتب والعلاوات والحوافز ومراجعة الأداء وإنهاء الخدمة، باستخدام آليات عمل متطورة وتوظيف التقنيات الحاسوبية الحديثة في تنفيذ المهام والمسؤوليات وفقاً للجدول الزمنية المحددة للإنجاز، سيسهم بدون شك في تحقيق الأهداف المنشودة.

هذا لا يوجد معيار زمني يمكن أن يتم في ضوءه تحديد الأجل الطويل أو الأجل القصير، فبعض المنظمات تنقسم بالاستقرار، ومن ثم فإن الأجل الطويل بالنسبة لها خمس سنوات أو عشر سنوات، وهناك منظمات أخرى تنقسم ظروفها بالتغير الشديد والمتلاحق ومن ثم فإن الأجل الطويل بالنسبة لها يكون سنتين أو ثلاث سنوات، ويتم وضع أهداف إدارة الموارد الاستراتيجية في ضوء الأهداف العامة للمنظمة، ولعل من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها مايلي: (حسن، 2012، ص 67).

- استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والماهرة اللازمة.
- تدريب وتطوير الموارد البشرية.
- تحفيز الموارد البشرية.
- تحسين الإنتاجية وتطويرها.
- تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمنظمة.

الأهداف الموضوعة للموارد البشرية شأنها شأن أهداف المنظمة يجب أن تتصف بإمكانية القياس وأن تكون محددة وقابلة للتحقق ومكتوبة ومقبولة، ومرنة، وذات أولويات واضحة وشاملة ومتسقة مع باقي الأهداف الأخرى، ومحددة زمنياً حتى تكون مرشداً للعمل وهادياً للإدارة في اتجاه قراراتها (حسن، 2012، ص 65).

ويمكن توضيح عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وكذلك عمليات التكامل والتنسيق بين تلك الاستراتيجية وباقي الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى من ناحية، والاستراتيجية العامة للمنظمة من ناحية أخرى من خلال الشكل الآتي:



المصدر: (الركابي، 2014، ص72)

إذاً فالشكل يبين لنا أن بناء استراتيجية الموارد البشرية يتكامل ويتطابق مع متطلبات رسالة واستراتيجية المنظمة، كما يتكامل ويتوافق مع الهيكل التنظيمي (إدارات واحتياجات من الكفاءات والموارد البشرية)، وعليه فإن هذا التكامل والتطابق يكون على مستويين داخلي وخارجي (الركابي، 2014، ص75) وفق ما تمت الإشارة إليه في فقرة سابقة. حيث يتوافق ذلك مع مفهوم "التكامل الاستراتيجي" strategic integration الذي يؤكد على أن استراتيجية المنظمة تتوافق مع رسالتها، واستراتيجيات المنظمة (إدارات: الإنتاج، والتسويق، والمبيعات، والمشتريات... إلخ) لأنها تعمل على خدمتها، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة استراتيجية المنظمة، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل، وتستخدم استراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار (الخفاجي، 2011، ص88).

ومما سبق يتضح أن بناء استراتيجية الموارد البشرية يجب أن يتطابق ويتكامل مع:

- متطلبات استراتيجية المنظمة بما تشمله من رؤية ورسالتها، وغاياتها، وأهدافها، ووسائلها.
- متطلبات استراتيجية وظائف المنظمة (الإدارات المختلفة واحتياجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءة والفاعلية).

12.2 نموذج وإجراءات تصميم استراتيجية الموارد البشرية:

Model and Procedures for Human Resources Strategy Design

12.2.1 النموذج البيئي القائم على أساس موارد المنظمة:

Environmental Model based on Resources of Organization

إن التحليل البيئي يمثل القاعدة الأساسية التي يقوم عليها تصميم أي استراتيجية وهي مسح وتحليل ما تشمل عليه من متغيرات في البيئتين (القطامين، 2012، ص122).

ظهر هذا النموذج نتيجة أبحاث قام بها عدة متخصصين وهو نموذج أكثر شيوعاً في الاستخدام وقد أخذت أفكاره الأساسية من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وله مواصفات البعد والشمول، حيث تقوم أفكاره الأساسية على أساس التفاعل بين البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية لها، أي أن تصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية يتم في ضوء تحليل نتائج هاتين البيئتين، وإن تحقيق المنظمة لاستراتيجيتها لا يكون إلا من خلال ما تملكه من موارد متنوعة أهمها الموارد البشرية، لأنه الأساس والأداة الفعالة في عملية تحقيق هذه الاستراتيجية ونجاحها، فهو نموذج يولي اهتماماً كبيراً للموارد البشرية من منطلق أن الاتفاق على تعلميها وتدريبها وتنميتها لإكسابها المعرفة والمهارة والخبرة استثمار له عائد يتمثل بقدرتها على التحديث والابداع للذان هما أساس نجاح المنظمة. إن لهذا النموذج عناصر متضمنة يتطلب القيام بها حتى تؤدي الموارد البشرية الدور الاستراتيجي المطلوب وهي كالتالي: (الكبيسي وأوبكر، 2012، ص34).

- **تحليل البيئة الداخلية:** والهدف من هذه العملية التحليلية هو الوقوف على نواحي القوة ونواحي الضعف لدى المنظمة، وذلك بتحليل كمية الموارد المتاحة للمنظمة ونوعيتها سواء المالية أم المادية أم البشرية أم التكنولوجية.
- **تحليل البيئة الخارجية:** عملية تشمل مسح البيئة العامة والبيئة التشغيلية للمنظمة من أجل تحديد الفرص والتهديدات الاستراتيجية للمنظمة، منها تطورات تكنولوجية يمكن للمنظمة أن تستغلها، وجود حاجات سوقية ذات حاجات غير مشبعة تماماً وهي عبارة عن فرص بالنسبة للمنظمة، أما عن التهديدات فقد تشمل ابتكارات جديدة للمنافسيها، دخول منافسين جدد إلى السوق ... إلخ.
- **تحليل موارد المنظمة:** كل منظمة تملك نوعين من الموارد من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فالنوع الأول يتمثل في الموارد البشرية والنوع الثاني الموارد المادية، التي تقع مسؤولية استخدامه وإدارته على النوع الأول. ومنه فإن كلا النوعين هما الموارد والإمكانات وطاقت المنظمة التي يسميها البعض بالموارد الاستراتيجية، والتي يجب تحليلها للوقوف

كذلك على نقاط القوة والضعف لغرض تدعيم الأولى وعلاج الثانية، وذلك لتمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر الموجودة (المركسي، 2012، ص133).

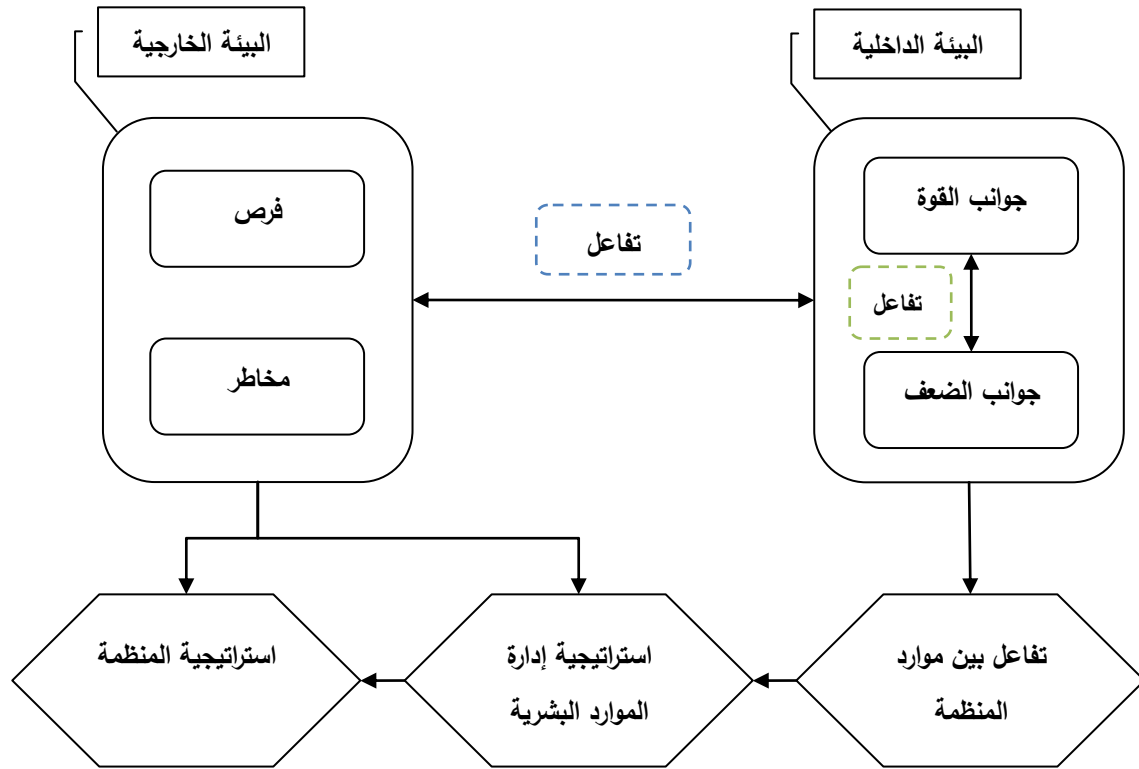
- **تحسين نوعية الموارد البشرية:** إن التعامل مع الموارد المادية للمنظمة والتي تتصف بعدم الثبات، يتطلب من إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تقوم بتعليم الموارد البشرية وتدريبها من أجل إكسابها المعرفة، الخبرة، والمهارات اللازمة من أجل التعامل مع هذه الخصائص. هذا يعني أن إدارة الموارد البشرية ذات صفة متغيرة، لأن خصائص موارد المنظمة غير ثابتة بل متغيرة، ويمكن القول إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تركز على تمكين الموارد البشرية من التعامل مع خصائص موارد المنظمة، من أجل استغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية، وذلك بالتركيز على وظيفة أساسية هي وظيفة التعليم والتدريب المستمرين، واعتبار أي إنفاق على الموارد البشرية في هذا المجال بمثابة استثمار له عائد (السالم وحرفوش، 2016، ص56).

❖ **تحليل التقنية:** يركز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على أهمية تدريب الموارد البشرية على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة، وذلك لإكسابها على اختلاف مستوياتها ومراكزها الوظيفية داخل المنظمة المهارات، والخبرات، والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا؛ كل في موقعه، والهدف من وراء ذلك هو تحقيق التطور المطلوب للمنظمة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر لدى منافسيها، حتى يتسنى لها الحفاظ على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية (الكبيسي وأبو بكر، 2012، ص142).

التحفيز: يؤكد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عملية تحفيز الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل والأجدي لموارد المنظمة المادية، واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة. حيث أن التحفيز الجيد المبني على الأسس العلمية والواقع الحقيقي داخل المنظمة للموارد البشرية يؤدي إلى: (زابد، 2012، ص75).

- تقوية ولاء وانتماء الموارد البشرية للمنظمة.
- دفع وتشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار والتميز.
- تشجيع الموارد البشرية على البذل والعطاء للمنظمة.
- حث ودفع الموارد البشرية إلى المحافظة على ممتلكات، ومكتسبات المنظمة.

الشكل رقم (4) نموذج التفاعل البيئي من خلال تحليل موارد المنظمة



المصدر: (الكبيسي وأبو بكر، 2012، ص142)

إن ما نجده في هذا النموذج هو أن تكوين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية يقومان على أساس تحليل موارد المنظمة البشرية والمادية، من أجل التأقلم والتكيف مع البيئة الخارجية، أي إن المسائل التي تشمل عليها استراتيجية إدارة الموارد البشرية من تعليم وتدريب وتحفيز... إلخ، تعدّ بمثابة الركائز التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة، وهي الوسائل الفعالة التي تسهم في إنجاز أهدافها من خلال اغتنام الفرص البيئية ومواجهة مخاطرها (الكبيسي وأبو بكر، 2012).

12.2.2 إجراءات تصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

Procedures for the Design of Human Resources Management Strategy

إن ما يتطلبه إنجاز أو تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية هو وضع أهداف وتحديد التوجيهات الخاصة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة بحيث تترجم الاستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ وفي الجانب الآخر المتابعة وتقييم النتائج الاستراتيجية (زايد، 2012، ص56).

12.2.2.1 الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية:

Strategic Objectives in the Field of Human Resources

يكون الهدف هو الوصول لإطار عمل متكامل ومعد لتطوير الأفراد، أي إن هدفها يكمن في دفع قدرة الموارد وفقاً إلى الاعتقاد بأن الموارد البشرية للمنظمة هي المصدر الرئيسي للتميز في الأداء، وبالتالي فهي تدور حول كيفية تدريب وتنمية هذا المورد الذي تحتاجه المنظمة إلى جانب التأكد من توافر الأفراد ذوي الكفاءات المطلوبة للوفاء باحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، وهذا يكون مرافقاً لتحديد أهداف المنظمة وماهي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الاستراتيجية التي سوف تطبقها (المرسى، 2012، ص78).

12.2.2.2 تحديد التوجيهات الاستراتيجية للموارد البشرية:

Identify Strategic Directions for Human Resources

إن هذه الخطوة في تصميم استراتيجية الموارد البشرية هو تحديد التوجيهات التي تسعى إليها المنظمة، والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة..إلخ. إن تحديد مثل هذه التوجيهات يساعد على تصميم الاستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد النشاطات الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ومن ثم تحديد نوعيات الأفراد ومواصفاتهم المتناسبة مع متطلبات تلك النشاطات، كما تتحدد بناء على استقراء التوجيهات الاستراتيجية المتعلقة بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية ومدى الإقبال على بناء القدرات الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطور التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة (زايد، 2012، ص96).

12.2.2.3 تصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

Design of Human Resources Management Strategy

بمجرد الانتهاء من عملية تحديد الأهداف والاتجاهات الخاصة بالموارد البشرية، وتحديد واختيار الاستراتيجية المتبعة، فإنه يجب البدء في إجراءات تصميم الاستراتيجية، ليتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة منها: (السالم وحرفوش، 2016، ص57).

- ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟
- ما هي الأهداف التشغيلية التي ستتحقق خلال هذه العملية؟

وبالتالي فإن الإجابة تكون على شكل خطة عامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والخيارات أو البدائل التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المحددة، وبالتالي تحدد استراتيجية

الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي وقت حتى تتحقق منها أعلى عائد ممكن، وفي هذا المجال (أي الموارد البشرية) يكون التركيز منصّباً على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهمات والواجبات الموكلة إليهم وتمييزها واستخدامها الاستخدام الأمثل، وإنهاء خدمتها، وهذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة ويمثل هذا نقطة التقاء استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة (السالم وحرفوش، 2016، ص132).

12.2.2.4 تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

Implementation of Human Resources Management Strategy

إن تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية يتطلب تصميم برامج ووضع قواعد وخطط خاصة بالموارد البشرية وعملها داخل المنظمة، بحيث تترجم هذه الاستراتيجية إلى واقع عمل يتم تنفيذه، كما أن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة التنظيم وكفاءته الذي يعهد إليه ذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدقيق للنشاطات والعمليات لتحقيق الاستراتيجية، ومنه يكون تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية مرتبط بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذاتها، كما أن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى المرونة، أي مواكبة التغيرات وذلك بإدخال تغيرات على الاستراتيجية في ضوء ما يستجد من أمور داخل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتكون هذه التغيرات بمثابة الاستجابة لها، وذلك بأحد الاستجابات التالية سواء استجابة مسبقة أو استجابة ردة فعل (السلمي، 2011، ص34).

12.2.2.5 تقييم فاعلية إنجاز استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

Evaluate the Effectiveness of the HRM Strategy

إن تقييم مدى فاعلية نتائج تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية (كمرحلة أخيرة من مراحل تكوين الاستراتيجية) يعد الأساس لتحديد مدى قدرة النشاطات المختلفة في هذه الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة والميزة التنافسية لها على المدى البعيد. وهذه المرحلة آخر مراحل إنجاز استراتيجية إدارة الموارد البشرية، بمعنى آخر أن تقييم أداء هذه الإدارة ومدى فاعلية هذا الأداء، الذي يتمحور حول تحقيق مستوى معادلة الأداء الجيد (المقدرة×الرغبة) من أجل الوصول إلى أداء عالي المستوى يحقق الفاعلية، وبالوصول إلى هذه النتيجة تكون استراتيجية إدارة الموارد البشرية قادرة على تحقيق النجاح، أي معيار تقييم مدى النجاح يكون من خلال خلق رضا وسعادة لدى الأفراد العاملين في العمل، وتحقيق اندماجهم في المنظمة، وولائهم لها والتزامهم (مرسي وسليم، 2015، ص86).

13 متطلبات نجاح استراتيجية الموارد البشرية:

Success Requirements of Human Resources Strategy

إن نجاح أية استراتيجية للموارد البشرية يعتمد على المبادئ التالية: (خطاب، 2011، ص133).

- ❖ **التزام الإدارة العليا وتفويض مسؤوليتها:** إن وجود إدارة عليا نشطة يعتبر من أهم العناصر اللازمة لتحقيق أهداف استراتيجية الموارد البشرية بنجاح. هذا ويفترض أن الالتزام عن نتائج الموارد البشرية موجود ولكنه غير كاف، كما قد لوحظ أن وظيفة الموارد البشرية تعامل معاملة من الدرجة الثانية في المنظمة؛ ومن ثم ينبغي أن تمت الإدارة العليا هذه الوظيفة بالتفويض والمسؤولية لإنجاح استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة، والمفتاح لإدارة هذه الاستراتيجية بنجاح هو القدرة على بعث الثقة في نفوس العاملين فيها.
- ❖ **الجهود لتكوين فرق العمل:** بمجرد أن يتم منح الموارد البشرية نظرة استراتيجية فإن وضع وتطبيق استراتيجية الموارد البشرية سوف يتطلب بذل جهود محددة من فريق الموارد البشرية. ولا يمكن وضع الاستراتيجية أو تطبيقها في فراغ، ولنجاحها يحتاج إلى تشكيل فريق بصورة جيدة، حيث يتم تكوين مجموعة أساسية من الأفراد المترابطين وظيفياً وبالتالي يتحمل الأعضاء مسؤولية تنفيذ الأنشطة المختلفة طبقاً للخطوط المرسومة لوضع وتطبيق استراتيجية الموارد البشرية.
- ❖ **إنشاء مجلس أعلى متخصص للموارد البشرية:** يلزم إنشاء مجلس أعلى للموارد البشرية يتشكل من ممثلين عن الإدارة العليا من كل مجموعة عمل. وتكون مهمة هذا المجلس مراجعة استراتيجية الموارد البشرية وتنفيذ خطط المنظمة للموارد البشرية وإمدادها بالخط الواضح لاستراتيجية مجموعة العمل من أجل العملاء، العمليات، الموردين، والجودة، وكل أعمال قادة المنظمة الأساسيين. يجب أن يعقد المجلس اجتماعات على فترات زمنية منتظمة لكي يعطي التوجيهات والدعم لاستراتيجية الموارد البشرية.

14 نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

Strategic Management Models for Human Resources

ظهر خلال السنوات الأخيرة أكثر من نموذج استراتيجي بخصوص الكيفية التي يجب أن تدار فيها النشاطات التخصصية لإدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية وفعالية متواصلة للمنظمة. وبالامكان الإشارة الى ثلاثة نماذج أساسية في هذا الصدد لازالت تتنافس بخصوص تثبيت من يكون الأفضل في هذا الموضوع. وهذه النماذج هي: نموذج التطابق الأفضل، ونموذج الممارسات الأفضل، ونموذج قاعدة الموارد. وفيما يلي الأفكار الأساسية لكل نموذج (السالم وحرفوش، 2016، ص34).

14.1 نموذج التطابق الأفضل: The Best – Fit Model

يتزعم هذا النموذج علماء بارزون مثل Porter، Miles، Snow وBoxall، إذ يرى هؤلاء أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية ستكون أفضل وأكثر فاعلية في تحقيق الميزة التنافسية عند تكاملها وتطابقها مع المحتوى التنظيمي والبيئي. أي إن أداء المنظمة سوف يتحسن عند حصول التطابق الملائم بين استراتيجية المنظمة (استراتيجية الأعمال) وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة. ووفقاً لذلك لابد لإدارة الموارد البشرية من أن تدرك الآتي: (زايد، 2012، ص133).

- إن استراتيجيتها المختارة (خيارها الاستراتيجي) تتحدد بالاستراتيجية الشاملة للمنظمة ومعطيات البيئة الخارجية.

- إن استراتيجيتها هي متغير تابع للاستراتيجية الشاملة للمنظمة باعتبارها متغيراً مستقلاً.

- إن أفضل ممارساتها تتحقق في ظل الموقف الظرفي Contingent situation لذلك يجب أن يكون لديها القدرة على التكيف والمرونة.

ومن أجل تحقيق هذا التطابق يجب أن تمتلك إدارة الموارد البشرية القدرة على التعامل مع نوعين من التناقضات، هما التطابق الخارجي (العمودي) والتطابق الداخلي (الأفقي).

14.1.1 التطابق الخارجي: External Fit

هو التطابق الذي يجب أن يحصل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة (واستراتيجية وحدة الأعمال) ومتغيرات البيئة الخارجية. ويتطلب هذا التوافق القدرة على التكيف والمرونة العالية في ممارسات إدارة الموارد البشرية لاسيما في المراحل الأولى من حياة المنظمة (بسبب طغيان الحالة اللارسمية)، ثم تتجه إلى أن تكون أكثر رسمية واحترافية، كلما نمت المنظمة وازداد عدد العاملين فيها. وباستمرار تقدم المنظمة في مراحل النمو والنضج تكون في أمس الحاجة إلى الوسائل التي تمكنها من التغلب على مسألة التنوع واللامركزية؛ حيث تصبح في حاجة ماسة إلى إيجاد آليات التنسيق المناسبة وكل ذلك يستدعي وجود النوع الثاني من التطابق الذي يطلق عليه التطابق الداخلي (Armstrong, 2012, p98).

14.1.2 التطابق الداخلي: Internal Fit

يدعى أيضاً بالتطابق الأفقي Horizontal، فيما بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كاستراتيجية الاستقطاب والاختيار واستراتيجية التدريب وتنمية مهارات العاملين. ويتبنى هذا النموذج فكرة التجميع Bundling، أي عدم التعامل مع نشاطات الموارد البشرية بشكل مجزأ أو منعزل، لأنها بحكم طبيعتها نشاطات مجتمعة ومتماسكة في مجموعات متكاملة، ولاشك أن اهتمام الإدارة يجب أن يتركز على مسألة التجميع الإيجابي للاستراتيجيات وليس السلبي Deadly Combinations. ويمكن أن نعطي مثال لهذا

النوع من التجميع بالقول أن بعض إدارات الموارد البشرية في الوقت الذي تتبنى فيه استراتيجية التدريب المكثف من أجل إشاعة روح فريق العمل تتبع بالمقابل استراتيجية لتقييم الأداء وتؤكد على مكافأة السلوك الفردي المتميز. ولاشك أن هناك تقاطع بين كلتا الاستراتيجيتين. ومن بين الانتقادات التي توجه إلى هذا التطابق هو عدم قدرة الإدارة على إيجاد التطابق السليم بين حاجات العامل ومصالحه ومتطلبات استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، هذا إلى جانب صعوبة تقديم الوصف الدقيق للاستراتيجية التنافسية نظراً لاختلافها فيما بين المنظمات. وفي الحقيقة فإن هذه المدرسة لم تعط الاهتمام الكافي للجوانب الحركية لمسألة مهارات وسلوكيات العاملين متناسية أنها عرضة للتغيير المتواصل (Armstrong, 2013, p65).

14.2 نموذج الممارسات الأفضل: The Best – Practice

يُعد هذا النموذج نقيض النموذج السابق حيث يؤكد على وجوب قيام المنظمة باتباع أفضل الممارسات الخاصة بنشاطات الموارد البشرية بغض النظر عن طبيعة الموقف البيئي الذي توجد فيه المنظمة. إذ إن تطبيق أحسن الممارسات من شأنه تحقيق الأداء الأفضل للمنظمة. وتصلح هذه الفكرة للتطبيق في جميع المنظمات وفي أي بيئة كانت. لذلك يطلق على هذا النموذج أيضاً بالنموذج العالمي Universalistic Model أو نموذج الطريقة الأفضل One Best Way. ويرى هذا النموذج أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية هي دائماً أفضل من بقية الممارسات الأخرى. لذلك يتوجب على المنظمة أن تبحث دائماً عن ممارساتها الأفضل عبر عمليات المقارنة والتجريب. وبالرغم من أن هذه الفكرة ليست حديثة وترجع الكتابات فيها إلى سبعينيات القرن الماضي، إلا أن أبرز الداعمين إلى هذا النموذج هو Pfeffer، الذي قدم سبعة ممارسات أساسية تغطي نشاطات إدارة الموارد البشرية، كالاختيار والتعيين والتدريب والتعويضات وغيرها. ويحقق التطبيق الجيد لهذه الممارسات الميزة التنافسية للمنظمة، والممارسات السبعة هي كما يلي: (السالم وحرفوش، 2016، ص56).

- **ضمان الأمان الوظيفي:** عدم جعل الفرد تحت التهديد بفقد عمله مع أول بادرة لتراجع الأعمال؛ فالأمان الوظيفي شئ أساسي له لكي يبدع في عمله ويرتفع إلى مستوى الأداء العالي المستهدف، وهو مطلب مهم للإدارة أيضاً، لكي يتحقق لها العائد المناسب على الاستثمار في نظم وعمليات الاستقطاب والاختيار والتهيئة للعاملين الجدد الذي يهدر مع سرعة دوران العمل.
- **اختيار أفضل الأفراد للعمل:** لا بد من اختيار أفضل الأفراد من بين المرشحين للعمل في المنظمة وبما ينسجم والمواصفات المطلوبة في ذلك العمل.
- **استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة:** بحيث تتحمل مسؤوليات كاملة عن جميع العمليات أو المشروعات، ويسهم ذلك في تكامل المسؤولية وتجمع الخبرات بين أفراد الفريق الواحد، إلى جانب المزايا الأخرى التي يتمتع بها الفريق من حيث التعاون والحرص على تحقيق الأهداف

بأفضل ما يكون نظراً للمصلحة المشتركة بين الأعضاء الذين تتم مكافأتهم على أساس الأداء الجماعي والنتائج الكلية التي يحققها الفريق.

- ربط التعويضات والمكافآت بنتائج أداء المنظمة: وبما ينسجم أو يتكافأ مع الأهمية النسبية للأعمال التي يقوم بها الأفراد في المنظمة وندرة خبراتهم في السوق ومستويات الرواتب والمكافآت السائدة في المنظمات المنافسة.
- التدريب والتنمية: القيام بالتدريب الكثيف للعاملين في ضوء احتياجاتهم التي يشعرون بها، والعمل على إقناعهم بأهمية التدريب.
- تقليل الفروقات الدالة على تباين المناصب الوظيفية: لكي يشعر الجميع أنهم متساون أمام الإدارة ومطالبين بتقديم الأفكار والمقترحات التي من شأنها المساهمة في تطوير الأداء وحل مشكلاته وأن هذه المساهمات الفكرية ليست حكراً على الإدارة العليا فقط.
- التشاركية في المعلومات: بحسب متطلبات الأداء وتجاوز عن العقلية التقليدية التي ترى في كل المعلومات أسراراً يجب ألا يطلع عليها إلا لفئة محدودة من كبار العاملين.

ولازال أنصار هذا النموذج يبحثون عن أي الممارسات أو النشاطات الأفضل التي يجب التركيز عليها لغرض تحقيق الميزة التنافسية، ولا زالوا يواجهون بسؤال مهم من قبل أنصار النموذج السابق وهو:

- ماذا نعني بالممارسة الأفضل؟
- الأفضل من وجهة نظر من؟
- في أي نشاط تكون؟
- هل هذا النشاط عرضة للتغير؟
- كيف يمكن ربط الممارسة الأفضل مع مسألة تكوين الميزة التنافسية في المنظمة؟

هناك العديد من الدراسات التي مازالت تأخذ بنموذج التطابق الأفضل مثل (Wattanasupachoke, 2009; Caliskan, 2010; Dimba, 2010; Sani Danlami, et al., 2011; Tabassum Azmi, 2011; Gurbuz and Mert, 2011; Waiganjo, 2012 and Mitchell, 2013) وهذا يعني أن هناك العديد من الأمور يجب أن تستعد لها إدارة الموارد البشرية لكي تكون قادرة على هذا التكامل الأفقي بين النشاطات المختلفة فيها.

14.2.1 نموذج قاعدة – الموارد: The Resource-Based Model

ساهم في هذا النموذج علماء بارزون من بينهم العالمة Penrose والعالم Barney، فقد أشارت Barney في كتابها الشهير "نظرية النمو للمنظمة"، إلى أن المنظمة هي في حقيقة الأمر مجموعة من الموارد المادية والبشرية المنتجة. وأنه من الضروري الاهتمام بتعليم الموارد البشرية وتدريبها لانهم أساس

النمو في المنظمة. ويعد هذا النموذج أكثر النماذج استخداماً نظراً لاقترابه من الواقع الفعلي لحركية تفاعل المنظمات والبيئة، ولكثرة الانتقادات العديدة التي وجهت إلى النماذج الأخرى (الدوري، 2015، ص133).

كما تقوم فكرة النموذج على أساس التفاعل بين بيئة المنظمة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وبيئتها الخارجية (فرص ومخاطر). وبالتالي فإن تكوين أي استراتيجية سواء أكانت على مستوى المنظمة أم المستوى الوظيفي يتحدد من خلال ما تملكه المنظمة من موارد. والموارد Resource هي كل الموجودات المادية والبشرية (الملموسة وغير الملموسة). ويعتبر المورد ميزة تنافسية للمنظمة إذا استطاعت التعامل معه بصورة أفضل من المنافسين. وتعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في مجال تحقيق الميزة التنافسية والأداء التنظيمي المتميز بجانب تعاملاتها مع بقية الموارد الأخرى. ومن هنا يحاول النموذج توجيه الاهتمام إلى القيمة الاستراتيجية للموارد البشرية وإلى أهمية تعليمها وتدريبها باعتبارها الأساس والأداة الفعالة في تحقيق الاستراتيجية المختارة والميزة التنافسية في سوق معينة. إذ كلما استطاعت المنظمة تطوير مواردها البشرية، كلما أصبحت أكثر مهارة في التعامل مع الموارد المادية التي تتصف بعدم الثبات نظراً لحركية المتغيرات البيئية. وهذا يعني إن طبيعة استراتيجية الموارد البشرية هي أيضاً ذات صفة حركية، لأن خصائص موارد المنظمة غير ثابتة: (الركابي، 2014، ص157).

ووفقاً Barney يعدّ المورد أساسياً في المنظمة ويمتلك ميزة تنافسية إذا اتصف بالخصائص التالية: (الدوري، 2015، ص133).

- إذا كان ذا قيمة Value
- إذا كان نادراً Rare
- إذا صعب تقليده Inimitability
- إذا كان من الصعوبة الاستعاضة عنه بمورد آخر Non substitutability

ويمكن القول إن التركيز الأول لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفقاً لهذا النموذج ينصب على تمكين العاملين في المنظمة وتحفيزهم على التعامل المبدع مع خصائص موارد المنظمة التي أشرنا إليها قبل قليل من أجل تحقيق الاستخدام الأفضل لهذه الموارد واستغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية. ولابد من اعتبار أي إنفاق على الموارد البشرية هو بمثابة استثمار له عائد كبير. أي إن حسن تعليم العاملين من قبل الإدارة وتنميتهم وإكسابهم الخبرات والمهارات لاسيما تعليمهم كيفية التنسيق بين معارفهم ومهاراتهم المتنوعة وتكاملها مع نظم المعلومات، هو بمثابة أصل استراتيجي Strategic Asset يصعب تقليده من قبل المنافسين. على سبيل المثال إذا كان أحد الموارد ذو قيمة عالية يتوجب

في هذه الحالة تعليم العاملين كيفية التعامل معه بحذر، وإن كان نادراً يجب التعامل معه بحكمة والتركيز على استخدامه واستثماره بشكل جيد.

ويخلص الباحث من هذا النموذج إلى ما يلي:

- ❖ إن المكونات الأساسية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (من توظيف وتعليم وتدريب وتحفيز العاملين وغيرها) هي بمثابة ركائز أساسية تقوم عليها استراتيجية المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها من خلال اغتنام الفرص البيئية ومواجهة مخاطرها.
- ❖ أهم مورد تملكه المنظمة هو الموارد البشرية التي يتحدد بأدائها الأداء الكلي للمنظمة ونجاحها على المدى البعيد.

المبحث الثاني

استراتيجيات الموارد البشرية

1 تمهيد: Preface

تحدثنا في المبحث السابق عن مفهوم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالإضافة للتكامل الاستراتيجي بين استراتيجيات المنظمة وموقع استراتيجية الموارد البشرية ضمن استراتيجية المنظمة وأخيراً مراحل وتكوين استراتيجية الموارد البشرية وماهي متطلبات نجاحها. وسنتحدث في هذا المدخل عن اختيار الاستراتيجية ودور استراتيجية الموارد البشرية وماهي استراتيجية التوظيف بالإضافة لاستراتيجية التنمية.

2 اختيار الاستراتيجية ودور استراتيجية الموارد البشرية:

Choice of Strategy and Role of HR Strategy

في ضوء متطلبات إنجاز استراتيجية المنظمة تقوم جميع إداراتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجية بشكل يهدف ويعمل على خدمة استراتيجية المنظمة ورسالتها، وفي ظل الأهداف المراد تحقيقها، يتم وضع هذه الاستراتيجيات، واختيار الأفضل والأنسب منها، وذلك على النحو التالي: (Mintzberg, 2013, 129p).

2.1 الاستراتيجية الرئيسية: The Main Strategy

وهي الاستراتيجية الشاملة والمسيطرة للمنظمة ككل، أي عبارة عن خطة رئيسية من أجل تحقيق أهداف محددة للمنظمة وهي تشمل الاستراتيجيات التالية: (Mintzberg, 2013, 87p).

❖ استراتيجية الاستقرار: يقصد بها الاستمرارية في الخدمة بنفس الخطة مع البحث عن التحسين التدريجي للأداء من خلال إدخال بعض المتغيرات المحدودة من حين لآخر حتى لا يحدث نوع من الجمود، والمنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجية تنظر إلى البيئة المحيطة بها على اعتبار أنها بيئة مستقرة نسبياً وتحتوي على القليل من الفرص والتهديدات، ويقع على إدارة الموارد البشرية في ظل اتباع المنظمة استراتيجية الاستقرار أن تعطي اهتماماً متزايداً لقضايا الموارد البشرية وتحقيق الاستقرار في أوضاعها، أي قلة الاستقطاب وبقاء برامج التدريب والتنمية على حالها، مع زيادة المتطلبات المتعلقة بالتحفيز لأجل الحفاظ على العمالة المتميزة حتى لا تترك المنظمة إلى منظمات أخرى ودفعهم للمحافظة على الوضع الحال للمنظمة (Hoffman, 2014, 328p).

❖ استراتيجية النمو: تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض مؤشرات الأداء المستهدفة من قبل المنظمة مثل معدل نمو المبيعات أو حصة المنظمة من السوق أو معدل نمو الأرباح، ويمكن للمنظمة أن تنمو داخلياً وخارجياً موضحاً كالاتي: (Wit and Meyer, 2015, 49p).

- **النمو الداخلي:** ويمكن أن يتم النمو الداخلي من خلال استراتيجيات التركيز أو تطوير السوق أو تطوير المنتج، فالتركيز يعني ذات الشئ ولكن بدرجة تركيز أعلى، أي زيادة اختراق المنظمة للأسواق الحالية بنفس المنتجات، وهنا تكون زيادة الجهود التسويقية والبيعية مطلوبة لتشجيع العملاء الحاليين لزيادة معدل استهلاكهم ومشترياتهم من المنتجات التي تقدمها المنظمة وجذب عملاء جدد أيضاً، ومنه لا بد أن تحظى قضايا الاختيار والتدريب والتعويض بمزيد من الاهتمام من جانب إدارة الموارد البشرية.

- **النمو الخارجي:** قد يتحقق من خلال الاندماجات والاستحواذ والتحالف الاستراتيجي، ويتم الاندماج بين منطمتين أو أكثر، ويكون الاندماج عادة بين المنظمات المشابهة نسبياً من حيث الحجم والعلاقات التجارية، ويكون للمنظمة الجديدة اسم جديد مشتق من أسماء المنظمات التي اندمجت مع بعضها. أما النمو من خلال الاستحواذ قد يكون متكاملًا خلفياً بحيث يكون هذا الاستحواذ مرتبطاً، أي تقوم المنظمة بالاستحواذ على شراء منظمة أخرى في نفس الخط العام لأعمالها أو نشاطها. أو تحقيق التكامل الرأسي من خلال السيطرة على موردي المواد الخام لهذه المنظمة. وقد يكون الاستحواذ غير مرتبط ويعني تكوين المنظمة لمحفظة متنوعة من الأعمال المتباينة.

أما ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل استراتيجية الاندماج تكون قائمة على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية مما يستدعي ضرورة القيام وتحديد عدة جوانب متعلقة بالموارد البشرية، كتحديد من سيتم الاستغناء عنها؟ ومتى؟ وما هي الأمور القانونية المرتبطة بالاستغناء؟ وكيف سوف تدفع تعويضاتها المالية؟ وكيف سيتم دمج الموارد البشرية في المنطمتين؟ ومن الذي سوف ينقل من وظيفة لوظيفة أخرى؟ وما هو نوع التأهيل والتدريب الذي سيخضع له المنقولين؟ فهي استراتيجية تختلف استراتيجية النمو الداخلي، ويتأثر ذلك بطبيعة الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة (Wit and Meyer, 2015, 122p).

❖ **استراتيجية الانكماش:** تتضمن استراتيجية الانكماش تقليل التكاليف وربما تتضمن تقليل الأصول، ومن المحتمل أن ينتج عنها عمالة أقل، وتتلاءم مع واقع المنظمات منخفضة الأداء واستمرارية ذلك يعرض المنظمات إلى مخاطرة. وقد يكون هذا التدني والانحدار بسبب التقلبات الاقتصادية أو حدوث تراجع في معدلات النمو الاقتصادي أو عدم الكفاءة الإنتاجية أو مزايا الابتكار من جانب المنافسين. ويكون الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في ظل حالة الانكماش والتخفيض، متمثل في تنمية وتطوير خطط عمل معينة لتقليل تكاليف العمالة، وكذلك مساعدة العمالة التي سوف تخرج من المنظمة (Dess, Lumpkin and Eisner, 2014, 65p).

2.2 استراتيجيات التكيف على مستوى وحدات الأعمال:

Adaptation Strategies at the Business Unit Level

إن استراتيجية وحدة الأعمال هي جزء من المنظمة والتي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الاستراتيجية، و استراتيجية وحدات الأعمال الاستراتيجية هذه غالباً ما تكون أقسام أو خطوط منتج داخل المنظمات الكبيرة، أو الأعمال فهي تلك العمليات التي تتضمن كيفية اشباع حاجات المستهلكين وكيفية تحقيق ذلك الاشباع، كما تتضمن الكفاءات والمهارات المتميزة وكيفية تحقيق الاكتفاء أو الرضا لحاجات المستهلكين. ومنه فإنه يتم تصميم استراتيجيات التكيف حتى تكون بمثابة مرشد أو موجه لوحدة أعمال معينة، فهي إذا محاولة لإقامة درجة من الانسجام والمواءمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وهناك ثلاثة مراحل رئيسية لاستراتيجيات التكيف هي: (Mintzberg, 2013, 86p).

❖ **استراتيجية الريادة أو الاستراتيجية الهجومية:** تهتم بدراسة الفرص، وهي استراتيجية تتم من خلالها الاهتمام الكبير بالابتكارات المتعلقة بالمنتج والسوق، أن تكون في سوق من خلال تقديم منتجات جديدة، وتعمل هذه المنظمات بشكل عام في بيئة ديناميكية ومتنامية باستمرار حيث يكون الابتكار والابداع من أولى الأولويات وأكثرها أهمية بالنسبة للمنظمة. وفي ظل هذه الاستراتيجية تكون استراتيجية إدارة الموارد البشرية متمثلة في تكثيف استقطاب نوعيات متميزة من المهارات البشرية ذات المستوى العالي من الأداء، وتصميم وتنفيذ برامج تعليم وتدريب مستمرة ومتطورة للموارد البشرية لتمكينهم من تقديم كل جديد ومتطور، وكذلك تقديم برامج تعويضات مالية ومزايا وظيفية، لزيادة مستوى الدافعية في العمل (Aguilar, 2013, 152p).

❖ **الاستراتيجية الدفاعية:** فهي نقيض الاستراتيجية الهجومية، فهي تهتم بشكل أساسي بالاستقرار والثبات، فالمنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية تحاول المحافظة على سوقها الحالي وحصتها الحالية، ومن ثم فهي تقوم بعمل تعديلات طفيفة جداً في التكنولوجيا والهيكل أو طرق الإنتاج. وفي ظل هذه الاستراتيجية ستعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاستقرار في أوضاع شؤون الموارد البشرية، فسنجد عمليات الاستقطاب قليلة جداً وستبقى برامج التدريب والتمية على حالها، وزيادة التحفيز من أجل دفع العاملين على المحافظة على الوضع الحالي للمنظمة (Fred, 2014, 132p).

❖ **الاستراتيجية التحليلية (المعتدلة):** في هذه الاستراتيجية تحافظ المنظمة على نطاق أعمال مستقر (ثابت)، بينما يكون هناك ابتكار أو تطوير في شيء ما، ومن ثم فإن المنظمة التي تتبع الاستراتيجية التحليلية تقع بين الاستراتيجية الهجومية والاستراتيجية الدفاعية، ولهذا فهي تسمى الاستراتيجية المعتدلة أو الوسط. في هذا الوضع تبني إدارة الموارد البشرية استراتيجية على الاستقطاب والمحافظة على الموارد البشرية ذات المهارات العالية، كما تصمم برامج تدريب

تهدف إلى رفع مستوى المهارات وتمكينها من تقليل الهدر والفاقد من الموارد ، كما توفر سياسة حوافز (Dess, Lumpkin and Eisner, 2014, 142p).

2.3 الاستراتيجيات التنافسية: Competitive Strategies

قد حدثت تغيرات وتطورات جديدة نتيجة عدة تحديات أهمها ظاهرة العولمة التي أدت إلى تسريع حدة المنافسة من الأسواق الداخلية إلى الأسواق العالمية وسمحت بحرية انتقال رؤوس الأموال والأيدي العاملة ومختلف السلع والخدمات ومظاهر أخرى كثيرة، كما تعتبر التكتلات الاقتصادية والاتفاقات التجارية تحدي آخر تواجهه الدول النامية والعربية منها بشكل خاص، بالإضافة إلى حركة التطور التكنولوجي المتسارعة والمستمرة وكذلك دخول عدد كبير من المنظمات إلى ساحة المنافسة، وفتح الباب أمام فرص تسويقية جديدة. كل هذه التحديات وغيرها صعبت من إمكانية الدخول المنظمات بمختلف النشاطات الصناعية، تجارية، خدمية، مالية أو صحية التي تمارسها إلى الأسواق العالمية وحياسة مركز تنافسي فيها لأن الجهود المتواضعة والقدرات المحدودة للمنظمات ليست كافية لمواجهة هذه التحديات وذلك لأن هياكل السوق لمعظم هذه الدول أصبحت عرضة للتغيير المستمر والتأثر بالهياكل الأجنبية. لذا أصبح من الضروري أن تهتم هذه الدول بكل ما له علاقة بالتنافس، و بالتالي البحث عن الاستراتيجية التنافسية المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات و ضمان تحسين الأداء والاستمرار لفترة طويلة (الصيرفي، 2010، ص131).

يعرف Porter الاستراتيجية التنافسية على أنها: بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أي لكل منظمة استراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة والوسائل لتحقيق هذه الأهداف، أي مجموعة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية، وهي طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس (الخفاجي، 2011، ص142).

وتعرف أيضاً على أنها: خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف، كما أنها الاستراتيجية التي تهتم بخلق الميزة التنافسية للمنظمة ضمن إطار قطاع الأعمال الذي تعمل فيه ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات أو منفعة سوقية محددة (الإديسي، 2011، ص72).

بهدف تحقيق ميزة تنافسية والتغلب على المنافسين تعتمد المنظمات إلى تطبيق استراتيجية معينة للتنافس، حيث تركز الاستراتيجيات التي تضعها المنظمات على تحسين الوضع التنافسي لمنتجاتها وخدماتها داخل قطاع الصناعة، وقد حدد Porter ثلاث استراتيجيات أساسية كما يلي (الخفاجي، 2011، ص152):

2.3.1 استراتيجية التكلفة الأقل : Lower Cost Strategy

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين الآخرين. وهي الاستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير عالمية (القطامين، 2012، ص96).

إن المنظمة التي تستطيع تحقيق قيادة التكلفة ستكون فوق متوسط الإنجاز في الصناعة. وحتى تحوز المنظمة ميزة التكلفة الأقل يجب عليها التحكم الجيد ومراقبة عوامل تطور التكاليف، فلا يجب التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النشاطات الأخرى المنتجة للقيمة، وقد توفر هذه الاستراتيجية للمنظمة اقتصاديات الحجم، الاستفادة من برامج التعلم والتدريب وتحسين الكفاءة (إدريس والمرسي، 2013، ص128).

وقد تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا، كأن تكون المنظمة في موضع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر، والمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تحظى بإبقاء المشتريين الحاليين وإقبال المحتملين دون أن يفكروا في البحث عن البدائل، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار، كما أن هذه المنظمات تتعامل مع موردين يتمتعون بقوة وحجم كبيرين، فهم يقومون بتوريد عناصر الإنتاج التي لا يوجد لها بدائل والتي إذا تم التحول إلى غيرها فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة النفقات التي تتحملها المنظمات (أبو بكر، 2012، ص186).

أما فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد. وعليه فإن استراتيجية التكلفة الأقل قد توفر قدراً من الحماية للمنظمة ضد قوى التنافس، بالإضافة إلى زيادة مقدرتها على تحديد سعر للمنتج في قطاع عملها (مرسي وسليم، 2015، ص167).

2.3.2 استراتيجية التميز : Distinctive Strategy

وهي استراتيجية البحث عن التميز والتفرد بخصائص استثنائية في قطاع العمل، حيث تسعى المنظمة من خلالها إلى تكوين صورة حسنة ومحبة لدى عملائها، وتتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة، وتتزايد درجات نجاح استراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت المنظمة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة (القطامين، 2012، ص98).

وتستند هذه الاستراتيجية إلى اختيار مجال تنافسي في داخل قطاع العمل، أو نشاط أعمال يتركز على جزء معين من السوق وتكثيف النشاط التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية للمنظمة (إدريس والمرسي، 2013، ص182).

وقد يتحقق التميز لفترة زمنية أطول إذا كان مبنياً على أساس التفوق التقني؛ الجودة، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، أو على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه، و لذلك تقتضي عملية التصنيع التركيز على عدم وجود أي عيوب وبتصميم فائق للغاية من الناحية الهندسية، وكذلك عمليات الصيانة الدورية للحصول على منتج ذات جودة عالية، مع ضرورة عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس استراتيجية التميز، إذ يعتبر ولاء العملاء للمنتجات المميزة التي تقدمها المنظمة رغم تكاليفها العالية من أحد العوائق الأساسية لدخول المنافسين الجدد في مجال عمل المنظمة. إن استراتيجيات التميز تحقق العديد من المزايا، نذكر منها: (الكبيسي وأبو بكر، 2012، ص175).

➤ تفريق المستهلكين للاختلافات الموجودة في المنتج أو الخدمة دون غيره من المنتجات، أي أنهم يدركون درجة تميزه عن غيره.

➤ تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

➤ تجنب المنافسة، فعندما يهدف التميز قطاعات سوق معينة، فإن المنظمة تتعامل مع شريحة خاصة من الزبائن في قطاع ضيق من السوق، وبالتالي فالتميز ينقص من حدة المنافسة، كما أن عوائق الدخول تكون واضحة بالنسبة للمنتجين لأن الداخلين الجدد منهم يتكفون استثمارات باهظة في التميز، من أجل الاقتراب من مركز المنظمة المتبينة لاستراتيجية التميز.

هذا ويمكن إتباع استراتيجيات تميز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن: (القطامين، 2012، ص111).

- شراء مواد خام جيدة تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج لتقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل بتتويع تشكيلة الإنتاج و زيادة استخدامات المنتج، بتقديم نماذج جديدة إلى السوق.
- تقديم المساعدة الفنية للمستهلك من خلال أنشطة التسويق و المبيعات وخدمة المستهلك.

2.3.3 استراتيجية التركيز : Concetration Strategy

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي في قطاع الصناعة أو نشاط عملها، حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي فيه والعمل على استبعاد الآخرين، ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل، إذ تسعى المنظمات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية على مستوى القطاع المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات

أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء وذلك للوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو من خلال التركيز على استخدامات معينة للمنتج، و تفترض هذه الاستراتيجية أن قيام المنظمة بخدمة سوق مستهدف وضيق سيكون أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل. فتركيز النشاط يعني أن المنظمة في وضعية تمتاز بتكاليف منخفضة مقارنة مع هدفها الاستراتيجي، أو أنها متميزة في مجال نشاطها أو أنها تنتج بتكاليف أقل وتتفرد بخصائص تميزها عن غيرها من المنافسين في الوقت نفسه أي الاستراتيجيةتان معاً (إدريس والمرسي، 2013، ص154).

وحتى تتجح استراتيجية التركيز المبنية على أساس التكلفة الأقل لابد من توفر مجموعة من العوامل أهمها: (الركابي، 2014، ص133).

- اختيار هدف يحتوى على حاجات ورغبات واضحة من أجل تركيز التكاليف.
- إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المنظمة.
- الاستثمار في الرغبات الصغيرة والغير المشبعة.

أما نجاح استراتيجية التركيز والتميز فيعتمد أساساً على: (السالم، 2014، ص134)

- توضيح التميز خاصة بواسطة الاتصالات.
- اختيار هدف ضيق من أجل إيصال قيمة التميز للزبون بسهولة.
- من الأحسن اختيار شريحة الأشخاص ذوي الرغبات الكثيرة لشدة حساسيتها للتميز.

و بالتالي فالاستراتيجية تستلزم: (الركابي، 2014، ص135)

- السيطرة على تكنولوجيا خاصة.
- القدرة على فهم مجموعة من الرغبات والقدرة على تكييف التكنولوجيا والقدرة الإنتاجية حسب الرغبات.

وعادة ما تطبق استراتيجية التركيز التي تعتمد على التميز في حالة الأهداف الاستراتيجية الضيقة، إذ أنها تحتاج إلى تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع وربحيته، مدى شدة وقوة المنافسة في القطاع وأهميته الاستراتيجية بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيراً مدى التوافق بين إمكانيات المنظمة وحاجات القطاع السوقي (الدوري، 2015، ص147).

إلا أنه رغم أن الاستراتيجيات التنافسية بأنواعها الثلاث قد أثبتت نجاحها، إلا أن هذا لا يعني أنها مثالية وتضمن النجاح التام، فكل واحدة منها تنطوي على بعض المخاطر، فعلى المنظمة التي ترغب في تطبيق استراتيجية التميز مثلاً، أن تتأكد من أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة، وإلا فإن العملاء سيدركون أن الجودة العالية

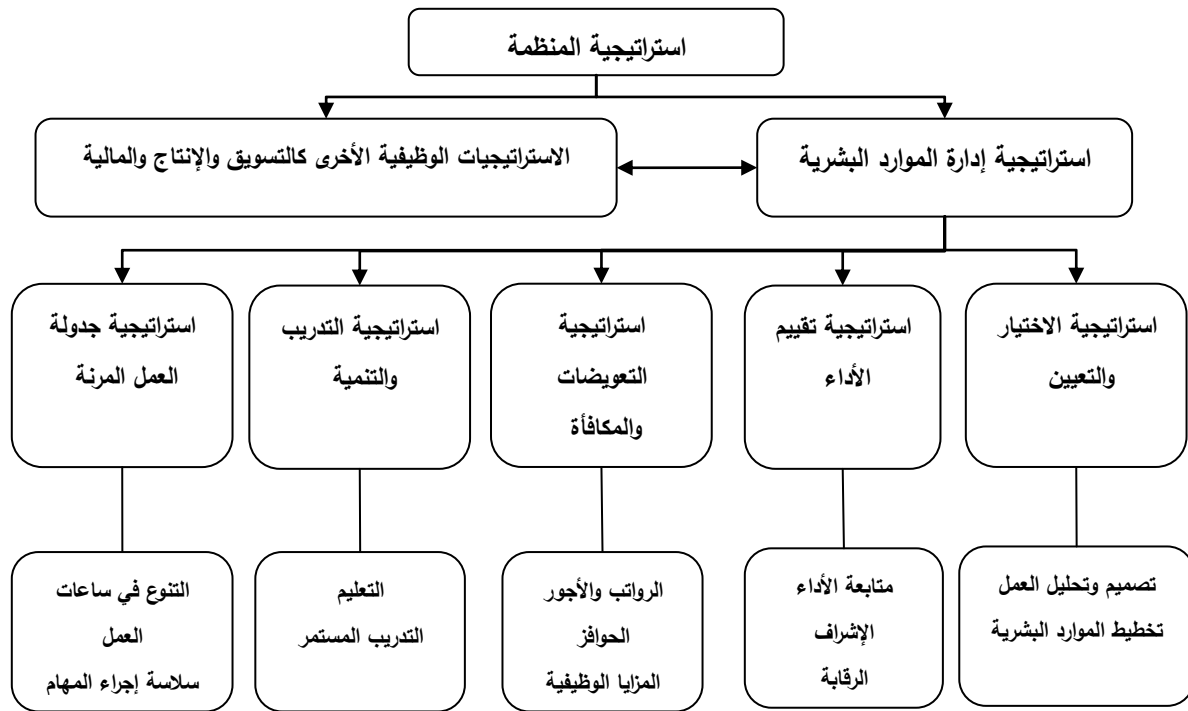
والخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرر السعر المرتفع الذي يدفعونه، كما أن استراتيجيتي القيادة بالتكلفة والتميز لا تدومان طويلاً لقدرة المنافسين الآخرين على تقليدها (إدريسي والمرسي، 2013، ص133).

2.4 الاستراتيجية على مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية:

Strategy at the Level of Human Resources Management Functions

يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مراعاة ألا يحدث تضارب بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجيتها الخاصة بالموارد البشرية، حيث أن كلاهما يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة والمحددة، أي إن إدارة الموارد البشرية تقوم برسم استراتيجية وظائفها وممارستها المستقبلية داخل المنظمة من استقطاب، تدريب، واختيار ... إلخ، بشكل ينسجم ويتوافق ويسهم في تحقيق أهداف استراتيجية المنظمة، ويمكن تصنيف استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في أربع استراتيجيات كما هو موضح في الشكل التالي: (عباس، 2010، ص145).

الشكل رقم (5) استراتيجيات وظائف وممارسات الموارد البشرية



المصدر: (عباس، 2010، ص145)

لقد حدثت تغيرات أساسية تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية استلزمتهما التحولات التي طرأت على المنظمات واستراتيجياتها، بسبب ما يحدث من مستجدات وتغيرات في البيئة المحيطة بها ويعملها، وبذلك أصبحت عمليات إدارة الموارد البشرية عمليات ديناميكية متغيرة ومتطورة تعتمد على القراءة الدقيقة والفهم العميق لاستراتيجية المنظمة، وليست ثابتة ثبوت المخطط. تم في الشكل السابق

عرض عدد من استراتيجيات وظائف الموارد البشرية وممارستها، وانسجاماً مع خطة البحث ونموذجه، وقد تم التركيز على استراتيجيتين هما:

- استراتيجية التوظيف (الاختيار والتعيين).

- استراتيجية التنمية للموارد البشرية.

علماً أن هناك العديد من الاستراتيجيات الوظيفية التي يمكن ممارستها من قبل إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، وفي دراستنا سنقتصر على هاتين الاستراتيجيتين فقط.

بناء على ما سبق يرى الباحث أن اختيار الاستراتيجية المناسبة يتوقف على قدرة الإدارة في تحديد الفرص والتهديدات ومواقع القوى والضعف بعد دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بما في ذلك بيئة التنافس التي تنشط فيها المنظمة، فلو أن الإدارة قررت إتباع استراتيجية التميز في ظل التغير السريع لقوى البيئة فإن ذلك يتطلب منها التركيز على متطلبات تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال تركيزها على فعاليات البحث والتطوير وتغيير تكنولوجيا المنتج ونظام تقسيم الوظائف حسب مستوى المهارات والكفاءات. أما في حالة لجوء المنظمة لإتباع استراتيجية قيادة التكلفة فيمكنها التركيز على اقتصاديات الحجم وقرارات الاستثمار.

إن استخدام الاستراتيجيات التنافسية يمثل عامل قوة أو ضعف اعتماداً على قدرات الإدارة وإدراكها لطبيعة ظروف البيئة الاقتصادية التي تعمل فيها المنظمة، إلا أن هناك محددات تعيق من تحسين مركزها التنافسي وقدرتها على مواجهة قوى المنافسة في البيئة الخارجية، مما ينعكس سلباً على أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

3 استراتيجية الاختيار والتعيين: Selection and Recruitment Strategy

تعتبر عملية الاختيار والتعيين ذو أهمية كبرى لجذب أفضل الموارد البشرية المناسبة للقيام بأداء أعمال المنظمة، وإن الاختيار المناسب لها يساعد في فعالية الأداء الكلي للمنظمة، وخاصة أن المنظمة تتطور وتنمو، ويجب على العاملين الجدد أن يكون لديهم الرغبة في التعلم والتكيف، والعمل ضمن الفريق في مكان العمل (الهيتي، 2012، ص33).

في هذه الاستراتيجية يتم تقدير احتياجات المنظمة وأعمالها من هذه الموارد البشرية من حيث الكم والنوع أو المواصفات، والأخذ بالطرق الأفضل التي تساعد على اختيار أفضلها، وذلك يتمشى وينسجم مع متطلبات استراتيجية المنظمة. فكان لازماً على إدارة الموارد البشرية ضمن هذه الاستراتيجية إعادة هندسة العمل أو هيكلته، وخلق وظائف بها عنصر الإثارة والحماسة والشعور بالحرية والمسؤولية في ممارستها،

وتوفر لإمكانية تطوير الذات، من أجل تشجيع ودفع الموارد البشرية في المنظمة للأداء الجيد الفعال، ولاستغلال الموارد المادية أحسن استغلال (عباس، 2010، ص122).

كما أنه ارتبطت الحاجات الاستراتيجية في المنظمة من الموارد البشرية مستقبلاً بنوعيتها ومواصفاتها، فكان ضمن هذه الاستراتيجية أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التخطيط والتقدير الملازمة تماماً لمتطلبات استراتيجية المنظمة الطويلة الأجل (السلي، 2011، ص77).

إن استراتيجية الاختيار والتعيين لم تعد استراتيجية تعتمد على انتقاء العنصر ذو التخصص الضيق المحدود ليعمل في وظيفة ثابتة محددة، وإنما أصبحت استراتيجية يتم فيها استقطاب واختيار وتعيين العنصر الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه في العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة. هذا وتشمل استراتيجية الاختيار والتعيين عدداً من الوظائف الفرعية هي: (زايد، 2012، ص154).

- تصميم العمل وتحليله.
- تخطيط الموارد البشرية.
- الاستقطاب.
- الاختيار والتعيين.

3.1 تصميم العمل وتحليله: Design and Analysis of Work

لقد تعددت التفسيرات لمفهوم تصميم العمل أو الوظائف وتحليلها ولكنها أتحدت جميعها في الهدف الذي تجرى من أجله هذه العملية المهمة في مسيرة المنظمات، حيث أن الهدف الرئيسي يكمن في توفير مستوى أعلى في الكفاءة الإنتاجية للمنظمة لاستمرار عطائها بشكل متميز، وزيادة قدرتها على المنافسة مع بقية المنظمات، إضافة إلى توفير أقصى درجات الترابط الوظيفي بين العاملين ووظائفهم وبشكل أمثل (الهيتي، 2012، ص133).

يقصد بتصميم العمل وتحليله هو مجموعة الإجراءات التي يتم ترتيبها وتنظيمها في الوظيفة لكي تحقق أعلى مستوى من التلائم ما بين العاملين وأعمالهم أو وظائفهم وبما يحقق التوافق والتلائم الفعال بتحسين ظروف العمل الذي يؤدي إلى كفاءة الإنتاج وتقصير الزمن لتحقيق أهداف المنظمة، ويأتي تصميم العمل من منطلق أن كل عمل أو وظيفة يحتوي على أكثر من طريقة أو أسلوب للأداء، وتختلف هذه الطرق فيما بينها من خلال اختلاف جودتها. إضافة إلى ذلك يتم عند تصميم أي وظيفة تحديد ما يمكن أن يتحمله العاملين فيها من المسؤوليات والالتزامات، كما يتم تحديد أساليب العمل والتقنية الضرورية والمستلزمات الضرورية في أداء هذه الوظيفة (الشماع، 2012، ص71).

كما يقصد بتصميم العمل هو الطريقة التي يتم فيها إجراء أقصى التنسيق بين امتيازات ومواصفات الوظيفة الحالية والمؤهلات المطلوبة في العاملين المرشحين لها بشكل يوفر الرضا للعاملين ويقدم الدعم لتحقيق أهداف المنظمة، مع الأخذ بالاعتبار إن أحد أهم أسس النجاح في المنظمة هو كيفية الاستثمار الأقصى لمهارات العاملين، إضافة إلى تحقيق تعلقهم بوظائفهم وأعمالهم مع حصولهم على جميع الامتيازات والحوافز التي تأتي نتيجة هذه العلاقة الترابطية. إن من أهم العوامل التي تراعى عند تصميم العمل: (أبو بكر، 2012، ص188).

- **تحقيق أهداف المنظمة:** وذلك من ناحية مراعاة أهداف المنظمة عند إجراء أي خطوة تصميمية بالعمل حيث يجب أن تتم عملية التصميم دون أن تؤثر على مستوى الوظيفة وليس على حساب درجة نشاطها باعتبارها جزء من وسائل تحقيق أهداف المنظمة.

- **تحقيق رضا العاملين:** وتعني حالة توافق العاملين وشعورهم بالراحة باتجاه التصميم الذي أجريت عليه وظائفهم، لأنه لم يكن بالشكل الذي يضغط على حرياتهم الشخصية، لذلك فالتصميم الجيد للوظيفة يعمل على تشجيع العاملين على حسن الأداء بالشكل الذي يلائم طموحهم ويحقق رغباتهم.

- **الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا المتوفرة:** وتعني عملية تصميم العمل بالشكل الذي يمكن فيه الاستثمار الأقصى للتكنولوجيا المتوفرة في المنظمة ويقصد بها الأجهزة والآلات، الى جانب تحقيق أقصى استفادة من مهارات العاملين، وتنظيم العمل وتصميمه واستغلال كل الفرص لزيادة الكفاءة الإنتاجية، فمثلاً يتم توجيه إنجاز الأعمال التي تعطي إنتاج أكثر وجودة أكبر من خلال الآلات ليتم عملها بهم وليس يدوياً من قبل العاملين، والعكس صحيح.

إضافة الى ذلك يتم عند تصميم أي وظيفة تحديد ما يمكن أن يتحمله العاملين فيها من المسؤوليات والالتزامات، كما يتم تحديد أساليب العمل والتقنية الضرورية والمستلزمات الضرورية في أداء هذه الوظيفة. تستند عملية تصميم العمل على العديد من المؤشرات وتعتبرها كأساس يتم على أثره دراسة الحالة الوظيفية وتقنية تصميمها ومنها: (بلوط، 2013، ص142).

- رفع الكفاءة الإنتاجية.
- زيادة القدرة التنافسية.
- رفع مستوى العلاقة الوظيفية مع غيرها من الوظائف في المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين وزيادة ولائهم للمنظمة.
- رفع مستوى الجودة.

وغيرها من المؤشرات التي تجتمع كلها لأجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني أن تصميم العمل يهدف إلى العمل على تصحيح كل التصرفات والسلوكيات والإجراءات المسببة في تأخر العمل وتخلفه (بلوط، 2013، ص142).

3.2 تخطيط الموارد البشرية: Human Resources Planning

تتعدد وجهات النظر لكتاب إدارة الموارد البشرية في تحديد مفهوم التخطيط فيها، ويفسر السبب في هذا التعدد إلى الزاوية التي ينظر منها الكاتب إلى هذا النشاط، وأهميته ضمن أنشطة الموارد البشرية في المنظمة. حيث يعرف بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للايفاء بهذه الاحتياجات (حمود، 2010، ص64).

ويذهب آخرون إلى اعتبار تخطيط الموارد البشرية نشاط داعم لأنشطة المنظمة الأخرى ويعرفوه بأنه: النشاط الذي لا يستهدف قياس وتغيير الأفراد أو الوظائف في المنظمة، وإنما لتأمين تطوير النشاطات وتنفيذها بأسلوب يتناسب مع التطورات المتوقعة في الأعمال والاتجاهات البيئية العامة (حمدان وإدريس، 2010، ص98).

إن تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يُغطيها التخطيط، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة. أي أن التخطيط في مجال الموارد البشرية عملية تتسم بالآتي: (عبد الباقي، 2011، ص144).

- عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.
- عملية تنبؤ توقع التغير في الاتجاهات البيئية العامة وبيئة الأعمال وأخذها بالاعتبار في تحديد الطلب على الموارد البشرية.
- ترتبط عملية التخطيط في مجال الموارد البشرية بالتخطيط على المستوى العام للمنظمة ومستوى أعمالها، أي أن تشتق استراتيجية الحصول على الموارد البشرية من استراتيجية المنظمة العامة واستراتيجية الأعمال فيها.
- اعتماد عملية التخطيط للموارد البشرية على المعلومات المتوفرة والتي يمكن توفيرها عن نقاط القوة وضعف المنظمة في مجال الموارد البشرية والفرص والتهديدات البيئية في سوق العمل.

تستهدف عملية التخطيط توجيه المنظمة إلى طرق التعامل مع أهدافها البعيدة والقصيرة المدى، لهذا تتسم العملية بكونها استراتيجية ومستمرة أي أنها تحمل رسالة محددة تتمثل بالحصول على الكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية، وفي الزمان والمكان المناسبين، كما أنها تتحدد بأهداف تتمثل بالحصول

على قوة عمل فاعلة، وتعتمد بدائل التخطيط المتاحة والممكنة أمام المنظمة (السلمي، 2011، ص142).

ويمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية أيضاً على أنه الملاءمة بين العرض والطلب، فالعرض يُمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً، واتجاهه، وسلوكه في الفترة المقبلة، التي تتضمنها فترة التخطيط، أما الطلب فيُمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، ويعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج، والتغير في عبء العمل، والتغير في تكنولوجيا الإنتاج، والتغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فأى تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة. هذا وهناك مجموعتان من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهما المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية (حمدان وإدريس، 2010، ص133).

• المؤثرات الداخلية:

المؤثرات الداخلية هي عبارة عن مجموعة من العوامل التنظيمية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً ومن أهم تلك العوامل: (بلوط، 2013، ص132).

- **أهداف المنظمة:** حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.
- **الوضع المالي:** الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية، إذ أن الوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز ... إلخ.
- **التغيرات التنظيمية:** تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية.
- **حجم العمل:** يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

• المؤثرات الخارجية:

يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية ومن أهم تلك العوامل: (بلوط، 2013، ص135).

- **عوامل اقتصادية:** تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة. فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.
- **سياسة العمالة في الدولة:** وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور ... إلخ.
- **عوامل تقنية:** يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثار ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.
- **أوضاع سوق العمل:** ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.
- **عوامل تنافسية:** ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين المنظمات تصبح حاجة المنظمة أكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.
- **العوامل الاجتماعية السكانية:** ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.

أخيراً يعني تخطيط الموارد البشرية بشكل عام بالتقدير الكمي والكيفي للاحتياجات المستقبلية من كل أنواع القوى العاملة ومستوياتها خلال فترة زمنية معينة ورسم الاستراتيجيات لسد تلك الاحتياجات في الوقت المناسب من خلال دراسة وتحليل مصادر عرضها، وذلك على أسس علمية في ضوء الوضع الراهن وتحديد أبعاده واستقراء الماضي واستقصاء المتغيرات المستقبلية المتوقعة ووضع الافتراضات والبدائل والتنبؤات، وبمعنى آخر فإن تخطيط الموارد البشرية يعني الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للموارد البشرية لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما، وذلك بناءً على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد، مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية.

3.3 الاستقطاب: Recruitment

تعد عملية الاستقطاب من بين الإجراءات الجوهرية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة وحتى يتم الاستقطاب على نحو صحيح يجب أن تتأكد المنظمة من الاهتمام بجذب أفضل الكفاءات المتقدمة للعمل، بعد إجراء عمليات الفحص والاختيار المناسبة (حمود، 2010، ص122).

ويشير الاستقطاب إلى تلك المراحل، أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملاً الوظائف الشاغرة بالمنظمة. وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، ومن وجود تحليل، وتوصيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة. فالمفهوم العلمي للاستقطاب هو عملية البحث والحصول على مرشحين

محتملين للوظائف، وذلك بالعدد المطلوب، وبالنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب حتى يتم الاختيار من بينهم الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها (شريف، 2011، ص166).

هذا ويعرف الاستقطاب بأنه: عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات المنظمة بالعدد المطلوب وفي التوقيت المناسب من المصادر المختلفة تمهيداً لاختيارهم وتحقيقاً لأهداف المنظمة. كما يعرف الاستقطاب بأنه: عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات المنظمة بالعدد المطلوب وفي التوقيت المناسب من المصادر المختلفة تمهيداً لاختيارهم وتحقيقاً لأهداف المنظمة (عبد الباقي، 2011، ص98).

فالاستقطاب العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل لتقدم للمنظمة كشغل الوظائف الشاغرة، و قد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة، و بذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة (شاويش، 2013، ص141).

وبناءً على ماسبق يمكن الخروج بتعريف شامل لعملية الاستقطاب بأنه: هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات، والتي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.

يعتبر الاستقطاب ذو أهمية كبرى لجذب أفضل قوى عاملة ومدرية مناسبة للقيام بأداء المنظمة، وإن الاختيار المناسب لها يساعد في فعالية الأداء الكلي للمنظمة، وخاصة أن المنظمة تتطور وتنمو، ويجب على العاملين الجدد أن يكون لديهم الرغبة في التعلم والتكيف، والعمل ضمن الفريق في مكان العمل. ومن شروط صحة سياسة وإجراءات الاستقطاب: (الهييتي، 2012، ص172).

- أن تتوافق مع القوانين والتعليمات المرعية وضمن أفضل الممارسات العالمية.
- أن تكون عادلة ومتوازنة.
- أن تراعي جميع المعايير الأساسية المتعلقة بالقيم وبالجوانب الفنية التي تتضمنها عملية الاختيار.
- أن تراعي التركيز على مجمل المعايير الأساسية المتعلقة بالقيم وبالجوانب الشخصية وأهمها الخصائص الجسمية والمعرفية والمهارية.
- أن تؤكد على عدم التعيين من خارج المنظمة لأي وظيفة إلا بعد استحقاق التوظيف الداخلي من خلال النقل أو الترقية أو دوران العمل أو إثراء العمل ..إلخ.

إن الهدف العام للاستقطاب هو جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من العاملين والصالحة لأداء العمل لاختيار أنسبها ومن ثم تعيينها بالمنظمة وتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية ويسعى الاستقطاب لتحقيق الأهداف التالية: (المركسي، 2012، ص89).

- العمل على زيادة عدد المتقدمين للعمل في المنظمة لأقصى حد وبأقل تكلفة ممكنة.
- تسهيل عملية الاختيار وتخفيض تكلفتها.

تعتمد فعالية الاستقطاب على قيام مجموعة من العوامل التي تساعد على جذب وترغيب الموارد البشرية وزيادة عدد الراغبين في العمل لديها وبالتالي زيادة بدائل الاختيار أمامها. ومن هذه العوامل: (شاويش، 2013، ص98).

- **توفير تصميم تنظيمي حديث:** حيث يتصف هذا التصميم بمشاركة الجميع في اتخاذ القرارات، حرية التعبير عن الرأي، ضمان استمرارية العمل للعاملين ومحاولة تحديد واستخدام مداخل في إدارة العنصر البشري.
 - **النظرة الحقيقية المسبقة عن العمل:** تعني إعطاء الفرد الذي يراد استقطابه فكرة واقعة عن طبيعة وماهية العمل في المنظمة بوجه عام، والوظائف الشاغرة لديها بوجه خاص.
 - **توسيع مسارات الترقية:** تستطيع المنظمة تقوية جاذبيتها وقدراتها على زيادة عدد الأفراد المستقطبين والمحافظة على القوى العاملة، التي تعمل لديها حالياً عن طريق توفير مسارات ترقية جديدة ومتعددة أمام العاملين لديها، ولمن تقوم باستخدامه، هذا وقد أظهرت بعض الدراسات أن الأفراد المستقطبين من خلال إعلانات الصحف أقر أدائها من ناحية الجودة و الاعتماد عليهم بدل الأفراد الذين بادروا واتصلوا بصفة شخصية مع المنظمة.
- وأخيراً يمكن القول بأنه كل منظمة لابد أن تحدد خطوات لتحديد المصدر الأمثل والأكثر فاعلية لاستقطاب أفرادها.

3.4 الاختيار والتعيين: Selection and Employment

يعتبر نظام الاختيار والتعيين ذو أهمية كبرى لجذب أفضل قوى عاملة ومدرية مناسبة للقيام بأداءات المنظمة، وإن الاختيار المناسب لها يساعد في فعالية الأداء الكلي للمنظمة، وخاصة أن المنظمة تتطور وتنمو، ويجب على العاملين الجدد أن يكون لديهم الرغبة في التعلم والتكيف، والعمل ضمن الفريق في مكان العمل. ومن شروط صحة سياسة وإجراءات الاختيار والتعيين: (الهييتي، 2012، ص32).

- أن تتوافق مع القوانين والتعليمات المرعية وضمن أفضل الممارسات العالمية.
- أن تكون عادلة ومتوازنة.

- أن تراعي جميع المعايير الأساسية المتعلقة بالقيم وبالجوانب الفنية التي تتضمنها عملية الاختيار.
- أن تراعي التركيز على الصفات المتعلقة بالقيم وبالجوانب الشخصية وأهمها الخصائص الجسمية والمعرفية والمهارية.
- أن تؤكد على عدم التعيين من خارج المنظمة لأي وظيفة إلا بعد استحقاق التوظيف الداخلي من خلال النقل أو الترقية أو دوران العمل أو إثراء العمل...الخ.
- ومن شروط صحة سياسة وإجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين: (الهيئي، 2012، ص33).
- أن تتوافق مع القوانين والتعليمات المرعية وضمن أفضل الممارسات العالمية.
- أن تكون عادلة ومتوازنة.
- أن تراعي جميع المعايير الأساسية المتعلقة بالقيم وبالجوانب الفنية التي تتضمنها عملية الاختيار.
- أن تراعي التركيز على الصفات المتعلقة بالقيم وبالجوانب الشخصية وأهمها الخصائص الجسمية والمعرفية والمهارية.
- أن تؤكد على عدم التعيين من خارج المنظمة لأي وظيفة إلا بعد استحقاق التوظيف الداخلي من خلال النقل أو الترقية أو دوران العمل أو إثراء العمل...الخ.

3.4.1 عملية الاستقطاب والتعيين من الخارج: Recruitment and Employment from Abroad

قد لا تفي المصادر الداخلية بحاجة المنظمة وخصوصاً أن المنظمة تكون بحالة نمو لذلك فإنها تحتاج إلى مؤهلات وكوادر من الخارج قادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة. وقد تكون هذه الكوادر البشرية قادرة على العمل بكل الوظائف أو تكون ضمن تخصصات معينة. وهناك بعض العوامل المؤثرة لتحديد احتياجات المنظمة من الخارج، منها حجم المنظمة، حالة سوق العمل و طبيعة عمل المنظمة. ومن المصادر الأكثر شيوعاً من بين المصادر الخارجية ما يلي: (بلوط، 2013، ص121).

• وكالات الاستخدام والتوظيف:

توجد في أغلب دول العالم اليوم مكاتب للتشغيل مسجل فيها أسماء الأشخاص الذين يرغبون بالعمل وخصوصاً الاختصاصات المهنية. لذلك تلجأ المنظمات إلى هذه المكاتب للحصول على حاجتها من القوى العاملة. وهذه المكاتب قد تكون خاصة وقد تكون عامة. الأولى تنشأ بهدف تحقيق الربح وذلك من الرسوم التي تجبى من المنظمات التي أمنت لها القوى البشرية المطلوبة ومن الأفراد الذين حصلوا على عمل من خلال هذه المكاتب. أما الثانية تنشأ بهدف تقديم خدمة للدولة والمواطنين وخصوصاً العاطلين عن العمل، وذلك عن طريق منح إعانات مالية لهم. وتعتمد بعض الدول الغربية على أسماء الأشخاص

المسجلين لدى هذه المكاتب لكي يحصلوا على إعانات مالية واجتماعية وفقاً لخطط الحكومة. ويكون دور هذه المكاتب الاتصال بين الجهتين ليتم التفاوض بينهم ثم التعيين (الهيتمي، 2012، ص56).

• الطلبات الشخصية:

يتقدم بعض الأشخاص بطلباتٍ بمحض إرادتهم للعمل في المنظمة، إما شخصياً وإما بطريق البريد. ويجب عدم إهمال هذه الطلبات لأنها تتبع من قناعةٍ لدى طالب العمل بالعمل في هذه المنظمة. وأن عدم إهمالها يولد لدى الأفراد ثقة بالمنظمة. وقد لا تتوفر الشواغر لهؤلاء عند تقديم الطلب غير أنه على المنظمة الاحتفاظ بها في أرشيف خاص ريثما يتوفر الشاغر المطلوب (العميان، 2011، ص98).

• المؤسسات التعليمية:

لقد فرز التطور العلمي في الآونة الأخيرة الحاجة إلى التخصصات المهنية والتقنية لمسايرة العصر، لذا تلجأ المنظمات للحصول على حاجتها من القوى العاملة المهنية من المدارس المتخصصة أو المعاهد والجامعات. لذلك على المنظمات أن تحتفظ بعناوين وأسماء التخصصات وأعداد الخريجين كل سنة للحصول على حاجتها من هذه الكوادر المتخصصة. وتلجأ المنظمة إلى إرسال مندوبين من جهتها للتباحث مع الطلبة الذين يودون العمل في هذه المنظمة وأحياناً يتم توقيع عقد عملٍ معهم وتدفع لهم المنظمة تكاليف الدراسة. وفي بعض الأحيان يعتبر هذا المصدر مكافئاً للمنظمة مما يجعله أحد المساوي، ذلك أن المنظمة تكون مضطرة لإجراء دورات تدريبية لهم فور تخرجهم مما يكلفها بذلك مبالغ كبيرة (المغربي، 2011، ص137).

• الترشيحات من قبل العاملين:

يعد هذا المصدر من بين المصادر الهامة لتوفير القوى العاملة، خصوصاً في حالة ندرة اليد العاملة. وهذا المصدر ينمي روح الألفة بين العاملين ذلك أن المرشحين هنا هم أقارب وأصدقاء العاملين. ويتم هذا الترشيح عن طريق برنامج يدعى ببرنامج الاستفسار عن العاملين، شفهيّاً أو خطياً أو عن طريق الإعلان وذلك بتخصيص مكافأة لمن يدلي بمعلومات صحيحة عن صاحب خبرة تحتاجه المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة (خطاب، 2011، ص144).

• الاتحادات والنقابات العمالية:

تقوم النقابات والاتحادات في بعض البلدان بدور الوسيط بين المنظمات والأفراد طالبي العمل، وتشترط عدم التوظيف دون الرجوع إليها، ويقنصر التعيين على المسجلين لديها. وقد يتم أحياناً بأن يعقد اتفاقاً بين المنظمة والنقابة بهذا الخصوص. وقد تلجأ المنظمة إلى ذلك لتفادي الوقوع بالصدمات مع النقابات والاتحادات. وهذا الأسلوب من شأنه أن يساهم في تحسين الثقة بين المنظمة والنقابات، ويوفر على المنظمة الكثير من العناء والمال للبحث عن القوى العاملة (شاويش، 2013، ص88).

• أجهزة العمل المؤقتة أو التعيين المؤقت:

يشبه عمل هذه الأجهزة عمل وكالات التوظيف والاستخدام، غير أن الفرق بينهما ينحصر في أن أجهزة العمل المؤقتة تهتم بالتوظيف المؤقت بينما وكالات التوظيف والاستخدام تهتم بالتوظيف الدائم، وملكية أجهزة العمل المؤقتة تكون غالباً ملكية خاصة بينما وكالات التوظيف تكون ملكيتها عامة. ويتم استخدام هذه الطريقة من خلال تسجيل أسماء العاطلين عن العمل ولكن لا يكون لهم الكثير من الخيارات حيث يحكمون بحاجة المنظمات للاستخدام. وتلجأ الحكومة إلى هذا النوع من الاستخدام عندما تكون هناك حاجة للعاملين المؤقتين عدة مرات في السنة، ذلك أن هذه الطريقة توفر على الدولة الكثير من الجهد والمال لتنظيم المسابقات فتلجأ إلى هذه الطريقة في الاستخدام. وتلجأ المنظمات إلى هذه الوسيلة عندما تكون في فترة ازدهار لسد النقص الحاصل في القوى العاملة لديها وتتجنب بذلك نفقات الاختيار والتعيين والتدريب. وتتجنب كذلك دفع المرتبات التقاعدية لهم في حالة الاستغناء عن خدماتهم (عبد الباقي، 2011، ص56).

• إعاره الخدمات أو العمالة الأجنبية:

في العديد من الدول النامية تواجه بعض المنظمات مشكلة تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية. لذلك تلجأ لدول أخرى يتوفر لديها فائض في القوى العاملة. وتجري عملية الاستقطاب لتلبية حاجتها من القوى العاملة، ولا يقتصر الأمر على الدول النامية إنما يتعداه إلى الدول الصناعية أيضاً. وتبقى علاقة الفرد المعار مع منظمته، وتكون الإعاره لفترة زمنية محددة وقد يتم تجديدها عند انقضائها واستمرار الحاجة إلى خدماته. ويتم ذلك لعدة أسباب: إما لسد حاجة المنظمة من المهن المتخصصة أو لسد حاجتها من الكوادر العلمية (عبد الرحيم، 2015، ص133).

3.5 عملية الاستقطاب والتوظيف الداخلي:

The process of Employment and Internal Recruitment

تفضل غالبية المنظمات تأمين المطلوب من الموارد البشرية من داخل المنظمة ويتم ذلك بعدة طرقٍ منها (عبد الرحيم، 2015):

• الترقية:

وهذا المصدر يعتمد على نقل العامل من داخل المنظمة لشغل وظيفة أعلى في المنظمة وعندها يمكن أن تشغل الوظائف الصغرى من خارج المنظمة أن لم يكن لديها فائض من الموارد البشرية. ويتميز هذا المصدر بالنواحي التالية:

- يؤمن هذا المصدر معلومات كافية عن العامل من حيث قدراته ومؤهلاته لشغل هذا المنصب.
- يعتبر عاملاً مهماً لحفز العاملين على التفاني في العمل أملاً بشغل منصب في المنظمة.

- تقوي الروح المعنوية لدى العاملين وتشعرهم بأن المنظمة تقدر جهودهم وذلك بشغل المناصب العالية في المنظمة.
- توفير الجهد والمال الذي يتطلبه الاستقطاب والاختيار والتدريب أمام المنظمة إذ غالباً ما تكون هذه العناصر مدربة ومؤهلة.
- منع التسرب من المنظمة حيث يسعى الموظفون لإيجاد منظمة أخرى تؤمن لهم الترقية.

غير أن هذا الأسلوب يعاب عليه مايلي: (صالح، 2015، ص49).

- يحرم هذا الأسلوب المنظمة من التنويع من الثقافات والاهتمامات التي تأتي من خارج المنظمة وهو ما يطلق عليه الدم الجديد في المنظمة لذي يضمن لها التقدم والاستمرار.
- يؤدي هذا الأسلوب إلى سيطرة نخبة معينة على المنظمة وهذا من شأنه أن يثير النزاعات داخل المنظمة ويؤدي إلى حالات من الإحباط لدى باقي العاملين.

• النقل:

يمكن اعتبار النقل هو مصدر من مصادر الموارد البشرية ويتم غالباً بشكل أفقي بين الوظائف من قسم إلى آخر. وقد تواجه عملية النقل مقاومة من بعض الموظفين بسبب اعتيادهم على بيئة معينة أو بسبب بعد المنطقة الجغرافية التي نقلوا إليها. والمقاومة تظهر من النساء أكثر من الرجال بسبب بعض الصعوبات الأسرية إذا كانت المنطقة المنقولين إليها بعيدة جغرافياً. ولحل هذه المعضلة ولتجنب التذمر من جانب العاملين، يمكن أن يتم ذلك بشكل إعلان لجميع العاملين ويكون الموضوع اختيارياً (السلم وحرفوش، 2016، ص179).

• التنزيل من مركز عالي إلى مركز أدنى في المنظمة:

قد يحصل التنزيل من وظيفة أعلى إلى أخرى أدنى بسبب تقاعس العامل عن أداء واجبه أو عدم كفاءته وهذه الطريقة قد تخلق نوعاً من التذمر لدى العاملين، وأنه ليس من السهل أن يتقبل العامل ذلك بسهولة، حيث يخسر جزءاً من الأجر والتعويضات. لذلك على الإدارة أن تسعى جاهدة لمحاولة مساعدة هذا العامل على التأقلم مع الوضع الجديد. وعلى المنظمة شرح ذلك الإجراء بدقة للعاملين كيلا تتهم بالتعسف. وقد تعالج هذه المشكلة أحياناً وخصوصاً عند بلوغ العامل سن متقدمة بأن يحتفظ بلقبه مع تفويض جزء من عمله إلى عمل آخر أو أن يتم ترفيعه إلى منصب ذي اسم لامع مع أن صلاحياته تكون في الواقع أقل. وهذا الأسلوب من شأنه أن يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين ويعزز لديهم الثقة بالمنظمة (صالح، 2015، ص123).

4 استراتيجية التنمية والتدريب للموارد البشرية:

Development Strategy and Training for Human Resources

التنمية عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج تدريبية مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف، جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، و التأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة (حمود، 2010، ص132).

إن التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة (الطعاني، 2010، ص151).

إن النظرة للتدريب على أنه نشاط وقتي عند الضرورة وأنه ذو صبغة تتسم بالمحدودية من أجل تجاوز نقاط ضعف في الأداء وتحسين المهارات الحالية لدى الموارد البشرية، بل أصبح هنالك نظرة متقدمة من خلال استراتيجية تتبناها إدارة الموارد البشرية، تصمم فيها برامج ليتعلم فيها العاملون كل جديد ومتطور، وتحسين الأداء وجعله في مستوى عالي، وبرامج للتنمية المستمرة، الغرض منها تكيف العنصر البشري في العمل مع آخر التطورات والمستجدات المحيطة الداخلية والخارجية للمنظمة، وفي ضوء هذا يمكن القول: إن مضمون التدريب واتجاه يهدف من التحول من تطوير الأداء الحالي إلى تطوير الأداء المستقبلي من خلال: (السالم وحرفوش، 2016، ص111).

- تعليم العنصر البشري في العمل أي معرفة جديدة تظهر وتخص عمله.
- إكساب العنصر البشري مهارات جديدة ومتعددة تساعد على مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة أو تطور على أعماله الحالية والمستقبلية.
- جعل المنظمة مكاناً للتعليم يتوفر فيها استمرارية عملية التعلم والتدريب والتنمية، لأن ميادين الأعمال تشهد حركة مستمرة يستوجب الأمر تكيف مهارات الموارد البشرية معها.
- استخدام أساليب تدريب معاصرة تساعد على تفجير طاقات الإبداع والابتكار لدى العنصر البشري في العمل.

كما أنه في ظل هذه الاستراتيجية يتطلب أن تصاحبها استراتيجية موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية العاملة في المنظمة، لأجل الوقوف على الاحتياجات التدريبية، كما يصاحبها استراتيجية لرسم مسارات الترقية الوظيفية لكل العاملين في المنظمة، التي توضح لهم الوظائف الممكن الوصول إليها خلال حياتهم الوظيفية (خطاب، 2011، ص44).

والأسس التي يقوم عليها نشاط التدريب: (الشاعر، 2010، ص 87).

- اعتبار التدريب وسيلة لتحقيق غاية وليس غاية بحد ذاته.
- ليس من الضروري أن يكون كل شخص في المنظمة بحاجة إلى تدريب.
- التدريب ليس علاجاً لجميع المشاكل فمشكلة سوء الاختيار مثلاً لا تحل دائماً بالتدريب.
- يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم.
- تختلف طبيعة التدريب من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة.
- التدريب نشاط مستمر ما دامت المنظمة تعمل وتنتج ولا ينفذ مرة واحدة في العمر.

جدول (1) أنواع التدريب

التدريب حسب عدد المتدربين	• التدريب الفردي. • التدريب الجماعي.
التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب	• التدريب في موقع العمل. • التدريب خارج موقع العمل.
التدريب حسب تاريخ التعيين في المنظمة	• تدريب العاملين الجدد. • تدريب العاملين القدامى.
التدريب حسب فئة العاملين المتدربة	• التدريب الإداري • التدريب الفني
التدريب حسب المادة التدريبية أو حسب المهارة المراد إكسابها للمتدرب	• التدريب اللغوي. • التدريب الفني. • التدريب التخصصي. • التدريب على اتخاذ القرار.

المصدر: (الشاعر، 2010، ص 87)

إن متطلبات الموارد البشرية من التعلم مرتبط مباشرة بالاستراتيجية العامة للمنظمة، ومن الناحية المنطقية لا معنى لاستراتيجيات جزئية وخطط فرعية للتنمية من دون وجود استراتيجية عامة، وحتى توضع هذه الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية عالية، لابد أن تهتم إدارة الموارد البشرية بقضية تدريب وتنمية الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمل مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمنظمة وتنميتها على كافة المستويات الوظيفية. وهنا تبرز أهمية مفهوم التعلم الذي يمكن أن يلعبه في تهيئة الأفراد والمنظمة للتغيير والمحافظة على التوازن الديناميكي للمنظمة ويقترح Armstrong أن التوازن الديناميكي للمنظمة يتضمن أربعة عناصر وهي:

(Armstrong, 2012, 168p)

- الاستقرار الكافي بما يسهل ويساعد على تحقيق الأهداف الراهنة للمنظمة.
- الاستمرارية الكافية لضمان أحداث التغييرات المنظمة في الأهداف والوسائل.

-تكيف كافي للاستجابة الملائمة للفرص والمتطلبات الخارجية، وكذلك الظروف الداخلية المتغيرة.
- إبداعية كافية بما يسمح للمنظمة بالاستمرار في استباق الأحداث والمبادرة بالتغيير قبل وقوع الأحداث، أي أن تكون المنظمة متهيئة مسبقاً.

وهنا يستوجب على استراتيجية التنمية أن تهتم بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم صياغة الأنشطة والفعاليات المناسبة لتوفير فرص التعلم لاكتساب تلك الاحتياجات، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل. وبذلك تضم هذه الاستراتيجيات أمرين متكاملين: (Armstrong, 2016, 245p)

- **الأول:** هو الفعاليات التدريبية التي تنتقل إلى الفرد المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتدريب على التطبيق في موقع التدريب، والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل.
- **الثاني:** هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب المديرين والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التدريب، والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التدريب وبين التطبيق الفعلي.

إن التعلم عملية تعديل السلوك والخبرة، وزيادة المعارف والمهارات من خلال التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، بمعنى أن الفرد الذي يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب. فالتعلم هو عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها، والاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وهناك مجموعة من العوامل المؤدية إلى اهتمام المنظمات بالتعلم: (عبد الرحيم، 2015، ص189)

1. التعلم التنظيمي أداة فعالة لإيجاد ونشر المعرفة داخل أقسام المنظمة.
2. المنافسة الجديدة القادمة من بيئات وتقاليدها متعددة.
3. تفرض الرؤية الخلاقة للتعلم النظر إليه على أنه تعلم ابتكاري.
4. التجارب السيئة ليست بالفاشلة بل التجارب التي لم يتم التعلم منها.
5. سرعة التطور ساهمت في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم ودروسه.

فالمعرفة هي ناتج التعلم ومن ثم تصبح جدوى التعلم فعالة إذا توفرت استراتيجية تسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضع التطبيق. إذ أن مجرد توفر مصادر المعرفة لا يكفي، وإنما يجب أن تتم عمليات مختلفة داخل المنظمة لتشغيل تلك المدخلات المعرفية وتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة

للاستخدام، حيث تحاكي تلك العمليات ما يحدث في المخزون المعرفي للفرد من تشغيل للمعلومات والمتغيرات المختلفة التي يتم إدراكها وصولاً منها إلى مفاهيم ومدرجات ومعان لها تأثير في تحديد سلوكه الظاهر والباطن. وتتبلور تلك العمليات التشغيلية في: (Armstrong, 2013, 182p)

- تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرص للتفاعل فيما بينها وبين عناصر السلطة والتعبير الرسمي عن سياسات ومفاهيم المنظمة.
- فتح قنوات الاتصال لتيسير تدفق وتبادل المعرفة بين أجزاء ومستويات المنظمة المختلفة.
- تنظيم عملية اختزان المعرفة الناشئة والمتجمعة من عمليات التحويل والتبادل المعرفي، وتكوين رصيد معرفي يمكن استرجاعه واستخدامه فضلاً عن تحديثه.
- تنظيم عمليات النشر والتوزيع للمعرفة الناشئة بحيث يتم إدماجها في صلب عمليات المنظمة وبذلك تحدث تأثيرها.
- تشجيع الاستخدام الفعلي التنظيمي باتخاذها معايير في التوجيه والتقييم والحكم على كفاءة الإنجاز.

والنتيجة الأساسية لتلك العمليات أن تنشأ معرفة فردية وتنظيمية جديدة تكون الأساس في تكوين قدرات المنظمة التنافسية وتنمية مواردها البشرية مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي والفردى معاً.

5 أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

The Importance of Human Resources Development Strategy

من النشاطات والوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وظيفة "التدريب والتطوير" حيث تعد هذه الوظيفة من الوظائف المهمة في الإدارة ومن أهم فوائدها ما يلي: (سعادة، 2012، ص132).

- يكسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم.
- يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع روح المعنوية لديه.
- يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء.
- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل.
- التدريب والتطوير جهد منظم ومخطط له يعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والجماعة.
- التدريب يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المستقبل.
- يقلل التدريب ويسهل عملية الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل.
- يساعد التدريب على استقرار الإنتاج في المنظمة.

6 تحديد الاحتياجات التدريبية: Identification of Training Needs

إن تحديد الاحتياجات التدريبية هي عملية مستمرة لجمع البيانات لتحديد الحاجات التدريبية الموجودة من أجل تطوير البرنامج التدريبي المناسب لمساعدة المنظمة في بلوغ أهدافها (الطعاني، 2010، ص123).

كما تعرف على أنها عملية جمع المعلومات حول حاجات المنظمة الظاهرة والضمنية التي من الممكن معالجتها بالتدريب (الشاعر، 2010، ص98)

هذا وتعرف أيضاً بأنها: عملية جمع المعلومات حول مشكلات محددة تعاني منها المنظمة وذلك لتحديد أي من هذه المشكلات يمكن حلها من خلال التدريب (أبو النصر، 2012، ص56).

وبالتالي يمكن تعريف تحديد الاحتياجات التدريبية: عملية ممنهجة ومنظمة لجمع البيانات حول مشكلات حالية ومتوقعة وغايات مستقبلية للمنظمة وتحليل هذه البيانات لتحديد فيما إذا كان التدريب هو الحل للمشاكل أو الوسيلة لتحقيق الغايات وهذه العملية هي الخطوة الأولى والجوهرية في تصميم وتطوير أي برنامج تدريبي.

7 مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية: levels of Training Needs Identification

هناك ثلاث مستويات لتحديد الحاجات التدريبية وهي: (صادق، 2013، ص429).

- المنظمة / استراتيجي.
- المهمة / تشغيلي.
- الفرد.

7.1 تحليل الاحتياجات الاستراتيجية: Strategic Needs Analysis

إن عملية تحليل الاحتياجات الاستراتيجية تقوم بدراسة صفات المنظمة وبعدها الاستراتيجي لتحديد الأقسام التي تحتاج تدريب والشروط التي تخضع لها عملية التدريب، وتأتي أهمية تحليل الحاجات الاستراتيجية في ضمان أن عملية التطوير والتدريب سوف تلبي أهداف المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية. وتتضمن تحديد ما يلي: (شريدة، 2014، ص252).

7.1.1 أهداف المنظمة:

إن فهم أهداف المنظمة واستراتيجيتها يشكل نقطة انطلاق لتحديد مدى فعالية المنظمة، حيث يتم تحديد الأقسام أو المناطق التي تلبي الأهداف المطلوبة وبالتالي هي ليست بحاجة لتدريب ويمكن

الاستفادة من هذه الأقسام كنماذج يحتذى بها لتنفيذ المهام بفعالية أكبر، أما المناطق التي لا تلبى الأهداف المنشودة فهي تحتاج للتحليل والدراسة لتحديد الأسباب الكامنة وراء ذلك.

7.1.2 Objectives of the Organization: أهداف المنظمة:

وتشمل كمية الموارد المادية المتاحة بالإضافة إلى التسهيلات والمواد والخبراء المتوفرة لدى المنظمة التي تسهم في عملية تصميم وتطبيق البرامج التدريبية.

7.1.3 Climate of the Organization: مناخ المنظمة:

إن مناخ المنظمة هو عنصر هام جداً في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والعملية التطويرية عموماً، ففي حال كان مناخ المنظمة غير ملائم للعملية التطويرية فإن تصميم وتطبيق البرامج التدريبية سيصبح أمراً صعباً. مثل وجود خلافات بين الإدارة العليا والوسطى فمن الممكن أن تمنع الإدارة الوسطى من بذل أي جهود تخدم العملية التدريبية مما يسهم بصعوبة كبيرة في تطبيق برامج التطوير في المنظمة.

7.1.4 Environment Determinants: محددات البيئة:

وهي تتضمن المحددات القانونية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي من الممكن أن تواجهها المنظمة. هنا يأتي تحليل SWOT لفهم هذه المحددات وهو يشمل (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، المهددات).

7.2 تحليل الاحتياجات التشغيلية: Analysis of Operational Requirements

تحليل الاحتياجات التشغيلية هي عملية منظمة لجمع البيانات عن عمل محدد أو مجموعة من الأعمال لتحديد ما يجب على العامل أن يتعلمه لتحقيق الأداء الأمثل. نتيجة هذا التحليل تعطي معايير الأداء الأمثل متمثلة بـ: المعرفة، المهارات، القدرات، وصفات أخرى مثل الصفات الشخصية والمواقف والاهتمامات التي يجب أن يمتلكها العامل. والمراحل التي تمر بها عملية تحديد الاحتياجات التشغيلية: (الخطيب، 2015، ص654).

➤ توصيف الأعمال

➤ تحديد المهام

- تحديد مالذي يجب فعله لأداء المهمة.

- تحديد ما يتم فعله لأداء المهمة.

➤ تحديد المناطق التي يمكن تحسينها بالتدريب.

➤ تحديد أولويات الحاجات التدريبية.

7.3 تحليل الاحتياجات الفردية: Analysis of Individual Needs

تركز عملية تحليل الحاجات الفردية على الأشخاص وكيفية أدائهم للمهام الموكلة إليهم. كما تقوم على أساس المقارنة بين متطلبات العمل وبين ما يملكه الموظف من تلك المتطلبات. هذا بالإضافة لمراجعة مدى تطور العامل خلال مساره المهني وما خضع له من برامج تدريبية سابقة (صادق، 2013، ص429).

8 أهمية تحديد الحاجات التدريبية: Importance of Identifying Training Needs

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تسهم فيما يلي (سعادة، 2012، ص45):

- الحجر الأساس في عملية التطوير في المنظمة: تشكل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة الانطلاق في تطوير المنظمة حيث تكون البداية في تحديد النقص في الأداء (سواء على صعيد المنظمة أم الفرد أو النشاطات التشغيلية) والأسباب التي أدت له، وهي الدليل لتحديد فيما إذا كان هذا النقص حله تدريبي أم لا.
- إظهار العيوب والمشاكل في الأداء الحالي: من خلال عملية التحليل التي تطلبها تحديد الحاجات التدريبية يتم تسليط الضوء على المشاكل والعيوب الحالية وإظهار كيفية معالجتها.
- توقع المشاكل المستقبلية والعمل على معالجتها: لا تقتصر عملية تحديد الحاجات التدريبية على إظهار العيوب الحالية وإنما تسهم بتوقع مشاكل مستقبلية ممكن أن تتجم عن أعمال تمارسها المنظمة في الحاضر، و تقوم بطرح أساليب حل هذه المشاكل مما يجنب المنظمة الوقوع بها.
- رفع القدرة التنافسية للمنظمة: المساهمة في حل مشاكل المنظمة في الحاضر والتنبؤ بالمشاكل المستقبلية والعمل على تجنبها وباعتبار أن عملية تحديد الحاجات التدريبية نقطة الانطلاق في عملية التطوير ضمن المنظمة فإن كل تلك العوامل تسهم في رفع القدرة التنافسية للمنظمة.
- تكلفة التدريب: إن عملية التدريب عملية مكلفة على جميع الأصعدة فهي تحتاج لوقت من المتدربين ومن المدربين وتحتاج لتمويل مادي سواء من أجل شراء البرنامج التدريبي أو من أجل الرواتب التي يتم دفعها للمتدربين والمدربين خلال العملية التدريبية فالمنظمة تقوم بتدريب العاملين ودفع رواتبهم دون انتظار أي مردود منهم خلال الفترة التدريبية، من هنا تأتي أهمية تحديد الحاجات وتحديد فيما إذا كانت هذه الحاجات تدريبية أم لا حتى لا تتكبد المنظمة مصاريف ليست بحاجتها.

9 مراحل عملية التنمية: Stages of the Development Process

العملية التدريبية والتنمية هي مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة. ويمكن تقسيم العملية التدريبية والتنمية إلى المراحل والعمليات الفرعية التالية: (أبو النصر، 2012، ص 65).

9.1 تصميم البرنامج التدريبي: Design of the Training Program

المقصود بتصميم (تخطيط) البرنامج التدريبي أن عملية التصميم تمر بخطوات متلاحقة ومن أهم هذه الخطوات ما يلي:

- **تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد ويجب عمل تحليل لاحتياجات التدريب عند العاملين قبل البدء بعملية التدريب.
- **تحديد نوع المهارات التي سيتدرب عليها:** من الأمثلة على المهارات التدريبية المطلوبة المهارات اللغوية والمهارات الفنية والمهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين وكذلك المهارات الفكرية كالتخطيط وغيره.
- **وضع المنهاج التدريبي:** المقصود بالمنهاج التدريبي هو المادة التدريبية التي سوف تقدم للمتدربين ويتم تحديدها بناءً على الاحتياجات المطلوبة.
- **اختيار أسلوب التدريب والتنمية:** هناك أساليب عدة للتدريب مثل المحاضرة وعن طريق تمثيل الدور وغير ذلك من الطرق.
- **اختيار المدربين:** أن اختيار المدربين من العوامل المهمة في إنجاح البرنامج التدريبي وذلك لأن المدرب يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم نقل المادة التدريبية إلى المتدربين.
- **تحديد مكان إقامة برنامج التدريب:** يعتمد تحديد مكان إقامة البرنامج التدريبي على عدة أمور منها إمكانية المنظمة المادية وطبيعة المادة التدريبية وكذلك على طبيعة العمل وظروفه.
- **تحديد فترة البرنامج:** يختلف مدة المادة التدريبية وذلك بناءً على طبيعة المادة وعلى الأسلوب المستخدم وعلى مدى تفرغ المتدربين لبرنامج التدريب.
- **توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:** ومن أهم المستلزمات قاعات التدريب ووسائل الإيضاح اللازمة والمسؤول الإداري للبرنامج وغير ذلك من المستلزمات.

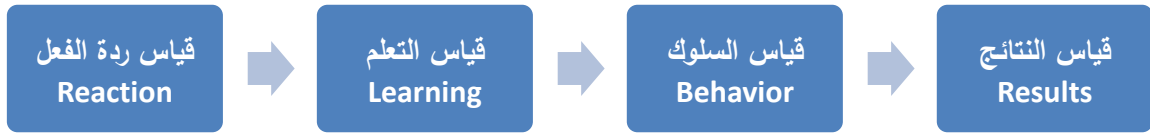
9.2 تنفيذ البرنامج التدريبي: Implement the Training Program

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز التنفيذ ويتم تحديد المكان والزمان للبرنامج وفي الغالب يتم تحديد مشرف أو منسق لتنفيذ البرنامج. وفي هذه المرحلة يتبين حسن وسلامة عملية التخطيط ومدى إمكانية تطبيقه بنجاح.

9.3 تقييم البرنامج التدريبي: Evaluation of the Training Program

المقصود بالتقييم هنا هو قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها. ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء وبعد عملية تطبيق التدريب وهناك عدة نماذج فكرية للجوانب التي تشملها عملية التقييم ومن هذه النماذج "نموذج Kirkpatrick" وهو النموذج الأكثر شيوعاً في العصر الحديث لتقييم التدريب، والذي يشير فيه إلى الجوانب التالية: ردود الفعل / التعليم / السلوك / النتائج.

شكل (1) نموذج Kirkpatrick لتقييم التدريب



المصدر: (أبو النصر، 2012، ص68)

وفيما يلي توضيح لمستويات المتسلسلة للتقييم:

- **المستوى الأول "رد الفعل":** وهو التقييم الشفهي أو المكتوب الذي يقدمه المتدرب بنهاية البرنامج التدريبي.
- **المستوى الثاني "التعلم":** وذلك من خلال استخدام أدوات القياس التي صممت لقياس المعرفة والمهارة والسلوك والذي يتم بنهاية الدورة.
- **المستوى الثالث "السلوك":** ويقصد بذلك ملاحظة تطبيق المهارات والسلوك المنعكس على الأداء عند العودة للوظيفة.
- **المستوى الرابع "النتائج":** وذلك بقياس فعالية التدريب في زيادة إيرادات أو تقليص مصروفات أو روح معنوية.

ومن الأساليب التي يمكن تقييم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ما يلي: (الطعاني، 2010، ص144).

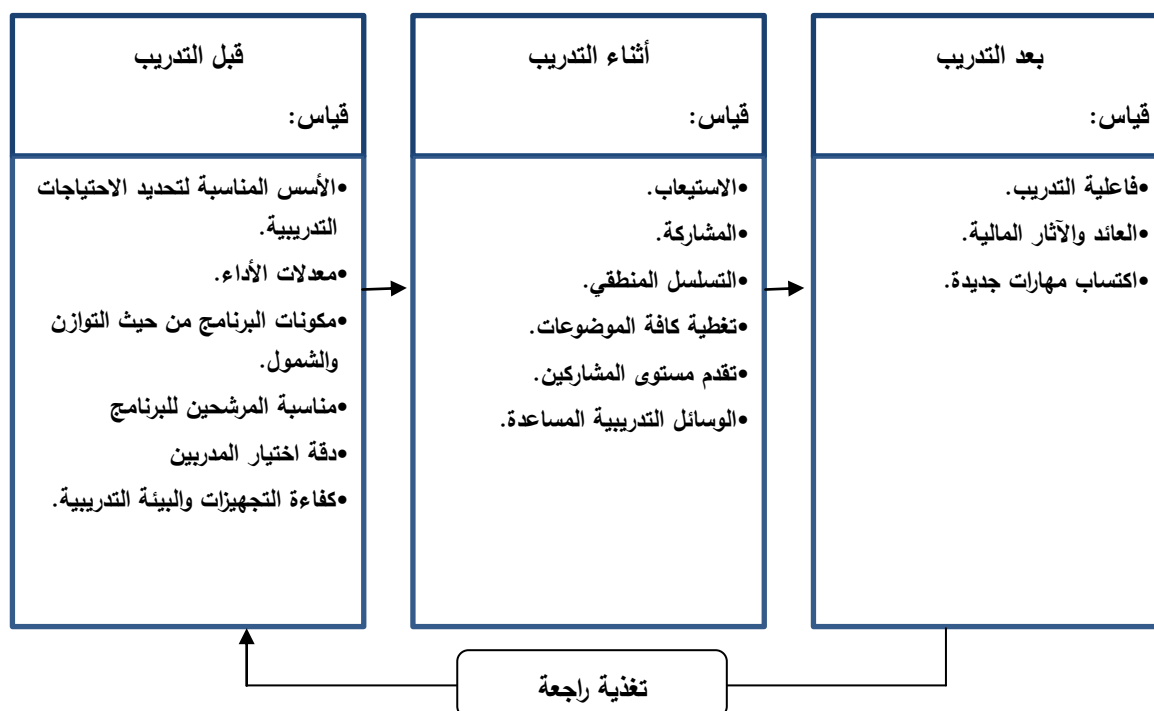
- مقارنة تقييم أداء المتدرب قبل البرنامج التدريبي وبعده.

- اختبارات قصيرة للمتدربين قبل البرنامج التدريبي أو خلاله أو بعده لقياس مدى استيعاب المتدربين واستفادتهم منه.
- الترقّيات الناتجة عن كفاءة المتدربين وسلوكهم الجيد بعد البرنامج التدريبي.
- ظهور تحسينات على الإدارات التي يعمل فيها المتدربون.
- تحليل تقييم أداء المتدربين أثناء العمل نتيجة للتدريب.
- استمارة متابعة وتقييم متدرب عن درجة التفاعل والمشاركة.
- استمارة استطلاع رأي المتدرب بعد البرنامج مباشرة .
- استقصاء آراء مديري المدربين.
- تكليف المتدرب بإعداد بحث تطبيقي.

ومن أهداف عملية التقييم: (الطعاني، 2010، ص149).

- الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج ومعالجتها وتقاديها في المستقبل.
- معرفة مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية.
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ويتم ذلك بتقييم المتدرب قبل وبعد عملية التدريب.

شكل (2) تقويم النشاط التدريبي وقياس الفاعلية والعائد



المصدر: (الطعاني، 2010، ص149)

10 وسائل تحقيق الفاعلية في تنمية الموارد البشرية:

Means to Achieve Effectiveness in Human Resource Development

يجب أن تتوفر عدد من الشروط في أي نوع من أنواع التدريب لجعله فعالاً ومن أهم هذه العوامل ما يلي: (سعادة، 2012، ص98).

- أن يكون التدريب قائماً على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير إلى الأفضل.
- أن يكون التدريب قائماً على أساس احتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات.
- أن يتم تطبيق ما تم تعلمه من التدريب وأن يكون هناك نظام حوافز لذلك.
- إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه في التدريب.
- أن ينظر للتدريب على أنه نشاط مستمر.
- متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى عملهم ليتمكنوا من تطبيق التدريب.
- أن يكون التدريب متطور في مادته وأسلوبه وأن يتم دعم ذلك من الإدارة.
- تدريب الرؤساء يجب أن يوجه تدريبهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

11 أهمية تحديد الحاجات التدريبية: Importance of Identifying Training Needs

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تسهم فيما يلي: (صادق، 2013، ص427).

➤ الحجر الأساس في عملية التطوير في المنظمة:

تشكل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة الإنطلاق في تطوير المنظمة حيث تكون البداية في تحديد النقص في الأداء (سواء على صعيد المنظمة أم الفرد أو النشاطات التشغيلية) والأسباب التي أدت له، وهي الدليل لتحديد فيما إذا كان هذا النقص حله من خلال التدريب.

➤ إظهار العيوب والمشاكل في الأداء الحالي:

من خلال عملية التحليل التي تطلبها تحديد الحاجات التدريبية يتم تسليط الضوء على المشاكل والعيوب الحالية وإظهار كيفية معالجتها.

➤ توقع المشاكل المستقبلية والعمل على معالجتها:

لا تقتصر عملية تحديد الحاجات التدريبية على إظهار العيوب الحالية وإنما تسهم بتوقع مشاكل مستقبلية ممكن أن تنجم عن أعمال تمارسها المنظمة في الحاضر، وتقوم بطرح أساليب حل هذه المشاكل مما يجنب المنظمة الوقوع بها.

➤ رفع القدرة التنافسية للمنظمة:

المساهمة في حل مشاكل المنظمة في الحاضر والتنبؤ بالمشاكل المستقبلية والعمل على تجنبها وباعتبار أن عملية تحديد الحاجات التدريبية نقطة الإنطلاق في عملية التطوير ضمن المنظمة فإن كل تلك العوامل تسهم في رفع القدرة التنافسية للمنظمة.

➤ تكلفة التدريب:

إن عملية التدريب عملية مكلفة على جميع الأصعدة فهي تحتاج لوقت من المتدربين ومن المدربين وتحتاج لتمويل مادي سواء من أجل شراء البرنامج التدريبي أو من أجل الرواتب التي يتم دفعها للمتدربين والمدربين خلال العملية التدريبية فالمنظمة تقوم بتدريب العاملين ودفع رواتبهم دون انتظار أي مردود منهم خلال الفترة التدريبية، من هنا تأتي أهمية تحديد الحاجات وتحديد فيما إذا كانت هذه الحاجات تدريبية أم لا حتى لا تتكبد المنظمة مصاريف ليست بحاجتها.

12 مستويات تحديد الحاجات التدريبية: levels of Identification of Training Needs

هناك ثلاث مستويات لتحديد الحاجات التدريبية حسب ماورد في دراسة (صادق، 2013، ص433؛ شريدة، 2014، ص252 والخطيب، 2015، ص327) وفيما يلي توضيح لهذه المستويات:

12.1 تحليل الاحتياجات الاستراتيجية: Strategic Needs Analysis

إن عملية تحليل الاحتياجات الاستراتيجية تقوم بدراسة سمات وخصائص المنظمة وبعدها الاستراتيجي لتحديد الأقسام التي تحتاج تدريب والشروط التي تخضع لها عملية التدريب، وتأتي أهمية تحليل الحاجات الاستراتيجية في ضمان أن عملية التطوير والتدريب سوف تلبي أهداف المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية. وتتضمن تحديد ما يلي:

■ أهداف المنظمة:

إن فهم أهداف المنظمة واستراتيجيتها يشكل نقطة انطلاق لتحديد مدى فعالية المنظمة، حيث يتم تحديد الأقسام أو المناطق التي تلبي الأهداف المطلوبة، وبالتالي هي ليست بحاجة لتدريب ويمكن الاستفادة من هذه الأقسام كنماذج يحتذى بها لتنفيذ المهام بفعالية أكبر، أما المناطق التي لا تلبي الأهداف المنشودة فهي تحتاج للتحليل والدراسة لتحديد الأسباب الكامنة وراء ذلك.

■ موارد المنظمة:

وتشمل كمية الموارد المادية المتاحة بالإضافة إلى التسهيلات والمواد والخبراء المتوفرة لدى المنظمة التي تسهم في عملية تصميم وتطبيق البرامج التدريبية.

■ مناخ المنظمة:

إن مناخ المنظمة هو عنصر مهم جداً في عملية تحديد الاحتياجات والعملية التطويرية عموماً، ففي حال كان مناخ المنظمة غير ملائم للعملية التطويرية فإن تصميم البرامج التدريبية وتطبيقها سيصبح أمراً صعباً، مثل: وجود خلافات بين الإدارة العليا والوسطى فمن الممكن أن تمنع الإدارة الوسطى من بذل أي جهود تخدم العملية التدريبية مما يسبب صعوبة كبيرة في تطبيق برامج التطوير في المنظمة.

■ محددات البيئة:

وهي تتضمن المحددات القانونية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي من الممكن أن تواجهها المنظمة. وهنا يأتي تحليل SWOT لفهم هذه المحددات وهو يشمل (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات).

13 بناء القدرات المميزة للموارد البشرية: Distinctive HR capacity building

إن بناء القدرات المميزة للموارد البشرية وتطويرها هو عبارة عن منهجية قائمة على تكامل الأعمال وتناسقها، والمواءمة بينها، والقدرة على التحفيز، بغية تحديد كيفية أداء إدارات الموارد البشرية داخل المنظمة، مما يساعدها على الوفاء بالتزاماتها وعودها التي قطعتها وتوقعات أصحاب المصلحة منها، يبدأ هذا العمل من خلال اعتماد أساس واضح لإجراءات تطوير قدرات الموارد البشرية، وحيث يتم التحسين غالباً من داخل المنظمة (عندما ينتقد أحد المديرين ممارسات الموارد البشرية، أو عاملها، ...إلخ)، في حين من المهم بمكان أن يتم التغيير كذلك وفق التغذية الراجعة، ووفق احتياجات العمل وتوقعات المتعاملين. إن تطوير القدرات المميزة للموارد البشرية تتم وفق منهجية تتألف من أربعة مراحل، حيث إن تطوير قدرات الموارد البشرية لا يقتصر على القيام بمهامها وإنما المساهمة بفاعلية في تحقيق نجاح المنظمة للارتقاء بمستوى الأداء، ولن يكون التركيز هنا على عملية التغيير بحد ذاتها وإنما على النتائج النهائية وفق القدرات التنظيمية، إذ تساعد المنهجية على تطوير قدرات الموارد البشرية بطريقة مستدامة من خلال تطبيق الإرشادات والتوجيهات المصاحبة لذلك (السالم وحرفوش، 2016، ص123).

13.1 إطار تطوير القدرات المميزة للموارد البشرية:

Framework for developing distinctive HR capabilities

يكمن التحدي الأكبر الذي يواجهه مسؤولو ومختصو الموارد البشرية في المنظمة على تطبيق الخطة الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الرئيسية، والعمل ضمن الميزانيات المرصودة، وتقديم الخدمات، وتحقيق الأهداف، ولعب دور المحفز للاستدامة نمو المجتمع الموجودة فيه، حيث يبدأ التغيير الحقيقي من خلال الاستجابة لاحتياجات العمل وما يتطلبه أصحاب المصلحة وفق أولويات واضحة ومحددة. ومن أجل تخطي هذا التحدي وضمان الحصول على قيمة مضافة، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدد

الاحتياجات الفعلية للدور الرئيسي الذي تقوم به وبالتالي معرفة تأثيره على المنظمة، إن من شأن ذلك أن يضع خطوة أولى نحو تلبية احتياجات العمل الأساسية. إذا يتم تطوير قدرات الموارد البشرية على هذا الأساس، والذي سيجعلها مستدامة كونها مرتبطة بإطار العمل التنظيمي (المركسي، 2012، ص89).

يُعتبر بناء وتطوير القدرات المميزة الموارد البشرية إحدى مسؤوليات الفريق التنفيذي لتدريب وتنمية الموارد البشرية، وبغية تمكينه من بناء الأساس المنطقي لذلك التطوير، يتعين على الإدارة العليا مع إدارة الموارد البشرية القيام بما يلي: (الهييتي، 2012، ص133)

- تحديد درجة الحاجة للقيام بعملية بناء وتطوير قدرات الموارد البشرية.
- تحليل وفهم وتوقعات أصحاب المصلحة الخاصة بالمنظمة.
- إعداد دراسة حالة لمختلف أقسام وإدارات المنظمة لمعرفة القدرات الحالية للموارد البشرية فيها وإجراء التطوير اللازم لها.

13.1.1 تقييم الحاجة: Need Assessment

إن أفضل طريقة لبدء البناء والتطوير هي تقييم الوضع الراهن فيما يتعلق بمستوى قدرات الموارد البشرية. حيث ينبغي تقييم الموارد البشرية بشكل شمولي. كذلك ينبغي استخدام مرجعية التقييم هذه لجمع البيانات من مديري الإدارات وفريق الإدارة العليا في المنظمة، والتي تشمل كل من إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى (المركسي، 2011، ص133).

13.1.2 تحليل أصحاب المصلحة: Stakeholder Analysis

ينبغي على إدارات الموارد البشرية فهم استراتيجية المنظمة وتوقعات أصحاب المصلحة، وإدراك الاحتياجات التنظيمية والمتغيرات الخارجية ويتضمن هذا التحولات في المجال التكنولوجي، الخصائص الديمغرافية، وتأثير العولمة...إلخ. إن الظروف الخارجية لها تأثير حقيقي على الأدوار التي تؤديها المنظمة ربما بصورة غير مباشرة ولكنها ستصبح أكثر تأثيراً حينما تُترجم إلى توقعات محددة لأصحاب المصلحة. إن العاملين من أبرز أصحاب المصلحة /المعنيين لإدارات الموارد البشرية، ولكنهم ليسوا الوحيدين في هذا الصدد، حيث يشكل العملاء، والجهات المجتمعية أصحاب مصلحة من خارج المنظمة. ومن المهم التأكد من تلبية توقعات أصحاب المصلحة واحتياجاتهم منذ بداية عمل المنظمة، وبالتالي التأكد من إدراج جميع أصحاب المصلحة في كل ما تقوم إدارة المنظمة خلال بناء وتطوير قدرات الموارد البشرية (الإدريسي، 2011، ص122).

13.1.3 دراسة الحالة: Case study

ينبغي على المختصين وخبراء الموارد البشرية فهم الأوضاع الاقتصادية، والأنماط الوظيفية والتوجهات المستقبلية في مختلف القطاعات، وتفضيلات العملاء، والبيئات التنظيمية والتكنولوجية، وبعد تحليل التحديات التي يواجهها أصحاب المصلحة الرئيسيين واستيعاب توقعاتهم، والقيام بدراسة حالة الموارد البشرية وإعداد تقريراً شاملاً لتطوير وبناء قدرات الموارد البشرية، والتي يجب اعتبارها بمثابة استجابة لتحديات العمل الحقيقية والمستقبلية. كما ينبغي على الإدارة العليا الاعتماد على بيانات وأرقام واقعية ودقيقة وليس الحدس لتبرير التطوير. إذ تحتاج الإدارة العليا إلى التعاون مع إدارة الموارد البشرية وعقد الشراكة مع إدارات الدعم المساند مثل المالية، وغيرها للحصول على بيانات من شأنها أن تبني الأساس المنطقي لطلب التطوير (بلوط، 2013، ص145).

13.2 النتائج المرجوة من بناء قدرات الموارد البشرية وتطويرها:

The desired results of human resource capacity building and development

حينما تتأكد المنظمة بأن تطوير قدرات الموارد البشرية سيساعدها في الاستجابة لتحديات العمل، فإنها حتماً ستطلب معرفة كيفية قياس أثر التطوير والنتائج المترتبة. لا يعتبر قياس قدرات الموارد البشرية التي تم تحسينها كافياً ولكن النتيجة الحقيقية تكمن في تأثيرات تلك النشاطات على مسار العمل. من أهم نتائج بناء وتطوير قدرات الموارد البشرية: (السالم، 2014، ص177)

- بناء القدرات التنظيمية.
- تحقيق توقعات أصحاب المصلحة المعنيين.

13.2.1 القدرات التنظيمية: Organizational Capacities

تمثل القدرات التنظيمية بنشاطات المنظمة التي تعرف بها والتي يجيد القيام بها أفرادها العاملون ويشكل تصميم الأنشطة وتطويرها أساساً لتقديم قيمة مضافة لنوعية العمل. ويمكن لتطوير قدرات الموارد البشرية إعادة تحديد القدرات التنظيمية، وغالباً ما تعكس القدرات على هوية الجهة، وثقافتها. هذا ويتوجب التركيز على بناء القدرات لتحقيق النتائج، وينبغي أن تقوم الإدارة العليا إلى جانب إدارة الموارد البشرية بالتحقق من الإنجاز من خلال تحديد القدرات الأكثر أهمية لنجاح المنظمة، مستقبلاً وفقاً للخطة الاستراتيجية. إن من شأن بناء وتطوير القدرات للموارد البشرية المساعدة على معرفة القدرات المستهدفة أو الضرورية لكل صاحب مصلحة وبالتالي تحديد الأولويات لإحراز التقدم في عملية تطوير أداء الموارد البشرية (صالح، 2015، ص134).

13.2.2 تحقيق توقعات أصحاب المصلحة: Achieving Stakeholder Expectations

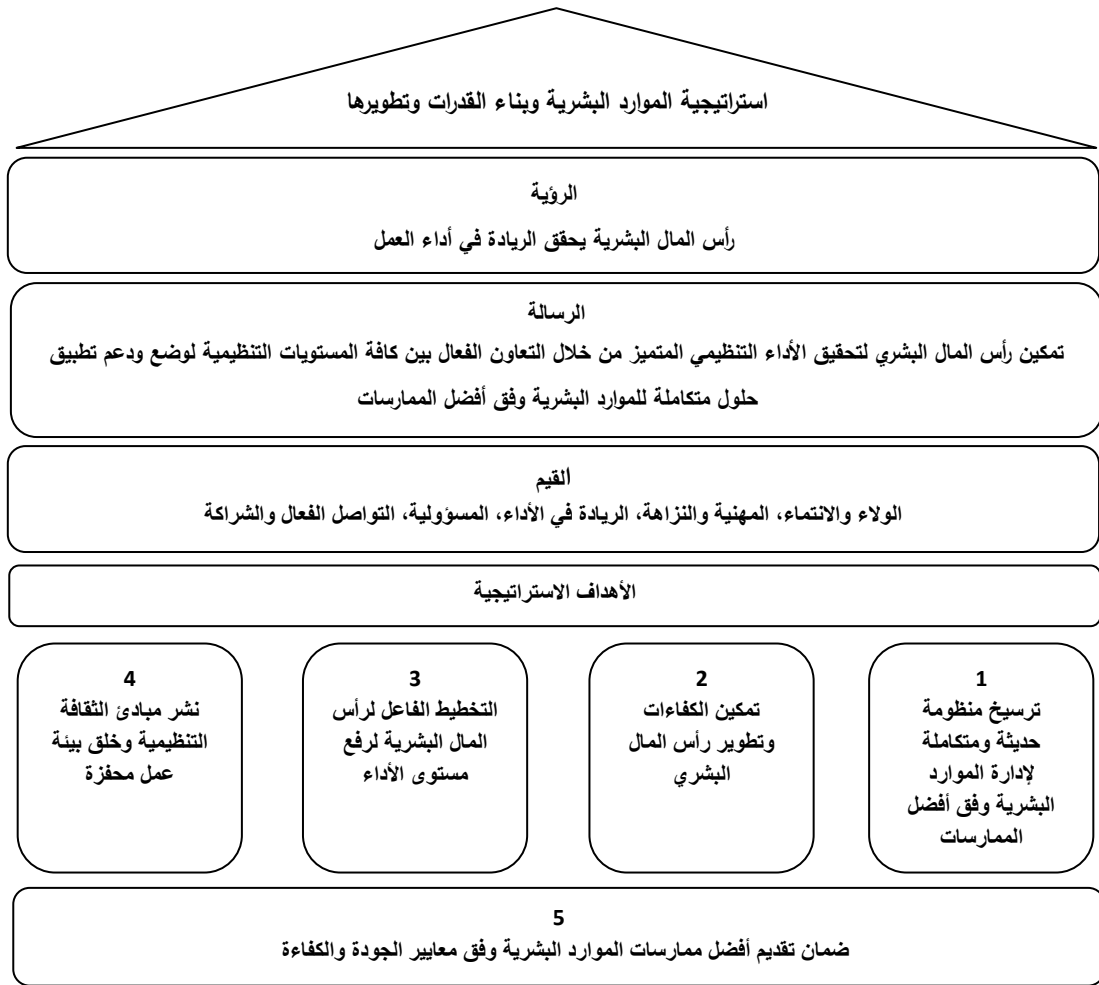
بناءً على قائمة أصحاب المصلحة الرئيسيين وأولوياتهم وتوقعاتهم، حيث ينبغي أن يكون ثمة منظور مشترك حول هوية أصحاب المصلحة الأبرز، وهوية الأكثر تأثراً بتطوير أداء إدارات الموارد البشرية. وتقضي المرحلة التالية تحديد أنشطة الموارد البشرية والقيمة التي تم تقديمها إلى أصحاب المصلحة من خلال بناء وتطوير قدرات الموارد البشرية والتي من شأنها تتبّع التقدم المحرز في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية وقياس مدى الفائدة التي تمنحها هذه التغيرات الإيجابية لأصحاب المصلحة (عبد الرحيم، 2015، ص174).

13.3 آلية بناء قدرات الموارد البشرية وتطويرها:

Human resource capacity building and development mechanism

هذه هي المرحلة الأهم ضمن عملية التطوير بأكملها حيث تقوم إدارات الموارد البشرية بخطوات إضافية لتطوير الأدوار/المهام التالية على سبيل المثال: إدارة المواهب، وأتمتة إجراءات الموارد البشرية، والخدمات المشتركة، وإعداد المسارات التدفقية للعمليات التشغيلية.. إلخ وهذه كلها لا تكفي لتحقيق النتائج المرجوة، بل ينبغي أن يتماشى تطوير أداء إدارات الموارد البشرية مع سياق العمل وأن يتم إدراجه على كافة الأصعدة بدءاً من تحسين كفاءة الموارد البشرية، وصولاً إلى تعزيز الكفاءة من حيث تحديد القيمة المضافة إلى العمل. بغية تحقيق النتائج المنصوص عليها في المرحلة الثانية، ينبغي على الفريق التنفيذي التركيز على العوامل الرئيسة المتمثلة في الاستراتيجية، العمليات والأفراد (Armstrong, 2016, 169p).

الشكل رقم (6) استراتيجية الموارد البشرية وبناء القدرات وتطويرها



المصدر: (Armstrong, 2016, 170p)

13.3.1 العمليات: Operations

ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تركز على معالجة المسائل الاستراتيجية التي تشمل القدرة التنافسية والأداء للمنظمة، أكثر من التركيز على تأدية الدور التشغيلي. وينبغي على الموارد البشرية التأكد من أن ممارساتها وعملياتها وسياساتها تكمل الاستراتيجية العامة للمنظمة، وبالتالي فهي تحتاج إلى تطوير قدرات معينة لتنفيذ هذه الاستراتيجية، فضلاً عن ذلك، ينبغي عليها تقليص الوقت المستغرق لتطبيق الاستراتيجية. أما الخطوة التالية هي إعادة التفكير بطريقة عمل الموارد البشرية بأكملها وإعادة تصميمها بشكل جذري، وعليه ينبغي إعادة تنظيم كافة الأدوار والأعمال المتعلقة بالموارد البشرية بغية اختصار الوقت، وتخفيض تكلفة العمليات وتحسين جودة الخدمات وطرق الحصول عليها، وذلك باتباع القواعد الثلاث البسيطة التالية: (الخفاجي، 2011، ص142)

- تبسيط العمليات.

- توحيد الإجراءات.
- الدمج والأتمته حيثما أمكن.

تشمل قاعدة تبسيط العمليات التحقيق في الوضع الراهن وإعادة موازنة العمليات مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث ينبغي تحليل كافة جوانب هذه العملية وإعادة صياغتها من خلال إعادة الهندسة، بمعنى آخر ينبغي أن يوضح المضمون، والمنطق، والهيكلية، والتسلسل، والمساءلة، والمنهجية إلخ... حيث لابد من وضع آلية للحد من إجراءات العمل وتخفيفها أو تبسيطها. كما يمكن توحيد الإجراءات من تحسين تقديم الخدمات أو إعادة تقديمها بغض النظر عن المكان، والزمان، والشخص المسؤول عن التنفيذ. هذا وتؤدي عملية دمج العمليات وأتمتها دوراً حيوياً في تعزيز كفاءة عمليات الموارد البشرية وفعاليتها. وسيؤدي ذلك إلى الحد من أعباء العمل بشكل كبير نظراً لأتمته إجراءات الموارد البشرية (الخفاجي، 2011، ص143).

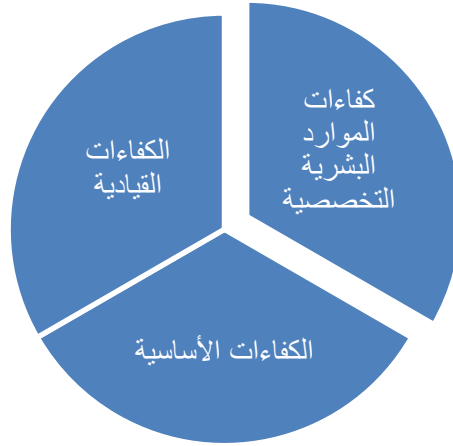
13.3.2 الأفراد وبناء القدرات: Personnel and Capacity-Building

يؤدي توفر عدد مناسب من العاملين، مع المهارات والكفاءات المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب إلى تمكين الجهة من الاستمرار في الاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة/المعنيين، ويُعتبر بناء قدرات الأفراد في غاية الأهمية من أجل تحسين فرص المنافسة مستقبلاً وتحتاج المنظمة للعمل على تطوير الجوانب التالية لتعزيز قدرات ومهارات الأفراد العاملين في مجال الموارد البشرية: (الهيبي، 2012، ص144)

- الكفاءات الفنية / التخصصية.
- أدوار الموارد البشرية المتميزة.

إن الكفاءات عبارة عن مميزات فردية، تتضمن المعرفة، والمهارات، والانطباع الشخصي، والخصائص، وطرق التفكير التي تحقق النتيجة المرجوة، في حال تم استخدامها بالطريقة المناسبة. ستحدد الكفاءات الفنية/التخصصية لمختصي الموارد البشرية القدرة على تطوير أداء الموارد البشرية مستقبلاً وتحقيق الاستدامة، حيث تساهم الكفاءات في أداء الفرد بشكل أمثل مما يساهم في خلق أثر إيجابي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال إدارة الأداء والتدريب والتطوير للعاملين. كما ستمكن الكفاءات التخصصية إلى جانب الكفاءات السلوكية المتخصصين في الموارد البشرية من فهم ما يتوقع منهم معرفته وتأدية عملهم بصورة فعالة حيث تعتبر الكفاءة الفنية/التخصصية، أي خبرة الموارد البشرية، شرط الكفاءة الأساسي المطلوب لمختصي الموارد البشرية (بلوط، 2013، ص166). وفيما يلي نموذج الكفاءات التخصصية للمختصين بالشكل رقم (7).

الشكل رقم (7) نموذج الكفاءات التخصصية للمختصين



المصدر: (بلوط، 2013، ص169)

تتألف الكفاءة الفنية/ التخصصية من خمسة مكونات مختلفة مماثلة لإطار عمل الكفاءة السلوكية متجسدة في خبرة الموارد البشرية وممارساتها كالاتي (السالم، 2014، ص112):

- إدارة الأعمال الاستراتيجية
- تخطيط القوى العاملة
- تطوير الموارد البشرية
- التعويضات والمزايا
- إدارة المخاطر
- (بما في ذلك الصحة والسلامة المهنية الجودة)
- علاقات الموظفين
- تقنيات الموارد البشرية
- إدارة المواهب
- إدارة التغيير

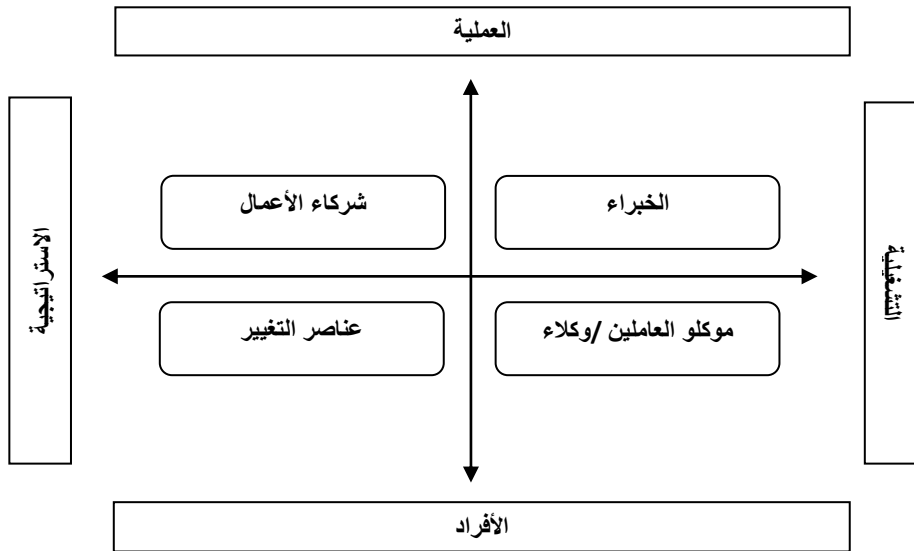
تم دمج الكفاءات التخصصية مع منظومة "الإطار العام للكفاءات السلوكية" وتصميم هذه الكفاءات (السلوكية والتخصصية) بمستويات المهارة الخاصة بها، لتوفير الإطار اللازم لتحديد أعضاء فريق الموارد البشرية المناسبين بدءاً من المبتدئين وصولاً إلى المستوى الأكثر تقدماً.

من خلال التطوير المهني والتحسين المستمر، يمكن لكل فرد في إدارة الموارد البشرية أن يساهم في نجاح منظمته بطريقة مجدية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تحتاج المنظمة إلى تبني نموذج الكفاءة بطريقة فعالة لبناء القدرات المهنية للموارد البشرية في الحالات التالية: (صالح، 2015، ص148)

- توظيف/ تقييم المرشحين الجدد و/ أو الحاليين.
- إدارة الأداء بالاستناد إلى مستويات الكفاءة المتوقعة.
- خطط التطوير الفردية لسدّ ثغرات الأداء.
- التدريب والتطوير بالاستناد إلى مستويات الكفاءة المطلوبة.
- المكافآت وتقدير الأداء.
- الترقية/الاختيار باستخدام نموذج الكفاءة.
- تخطيط المسارات الوظيفية لمختصي الموارد البشرية من مختلف المستويات.

تم تحديد أدوار الموارد البشرية المتميزة التي تشكّل قيمة مضافة لإنجاز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتوفر ميزات تنافسية مستدامة وذلك بالتركيز على البعد (الاستراتيجي/التشغيلي) ومستويات التفاعل (العملية/الأفراد).

الشكل رقم (8) أدوار إدارة الموارد البشرية



المصدر: (Armstrong, 2011, 77p)

ينبغي أن يتمتع مختصو الموارد البشرية بكفاءة عالية وشاملة لتأدية كلّ من هذه الأدوار الأربعة، حيث في الواقع، يجب على مختصي الموارد البشرية تأدية أدوار متعددة من المذكورة أعلاه في وقت واحد، في حين يكون أحد الأدوار هو الأساسي. ينبغي على المنظمة تصنيف أعضاء فريقها تبعاً لهذه

المبادئ وتدريب الأفراد على أداء الأدوار ضمن هذه الاختصاصات المحددة بهدف بناء قدرات إدارة الموارد البشرية ككل، إن المرونة في هذا النموذج مسموحة شريطة عدم المسّ بالمبادئ الأساسية للنموذج أعلاه. سيؤدي الوضوح في الأدوار والمسؤوليات حتماً إلى تنظيم الأداء، وتحديد خطط التطوير الفردية وما يعقبها من تدريب وتطوير للوصول في نهاية المطاف إلى حصد المكافآت والتقدير (Armstrong, 2013, 80p).

13.4 تطوير قدرات إدارة الموارد البشرية: Developing Human Resource Management Capabilities

يُعتبر تطوير إدارة الموارد البشرية مشروعاً كبيراً يستلزم إدارة التغيير، إذ لا يحصل التغيير إلا إذا كانت الحاجة إلى هذا التغيير أكبر من مقاومة التغيير نفسه، إلا أن خلق حاجة مشتركة للتغيير في الموارد البشرية أمر غاية في الأهمية غالباً ما يستلزم درجة معينة من الإدراك والرغبة في التطور وتعلم سلوكيات جديدة. إن تطوير مختصي الموارد البشرية ينبغي أن يتم بالتشاور مع المعنيين في مرحلة التخطيط والتنفيذ كما أنه من المهم إشراك المختصين أنفسهم في تصميم أنشطة التغيير، واتخاذ القرارات لأن التزامهم مطلوب عندما يحين وقت التنفيذ. أما إشراك أصحاب المصلحة فسيكون داعماً ومساعداً في التغلب على أية عقبات ومن غير المرجح أن يقفوا في وجه التغيير عند مرحلة التنفيذ، وينبغي تحديد الأدوار والمسؤوليات لضمان تحقق التطوير (السالم وحرفوش، 2016، ص198).

إن عملية تطوير أداء إدارة الموارد البشرية الناجحة تستلزم تحديد الشخص المناسب في الوقت المناسب وبالكفاءات المناسبة، حيث ينبغي على مدير المشروع أن يدخل مجموعة واسعة من عناصر الموارد البشرية (القادة والخبراء) بالإضافة إلى ممثلين عن الفريق التنفيذي وأصحاب المصلحة الرئيسيين/المعنيين الذين ينبغي أن يشاركوا في تحقيق التطوير (صالح، 2015، ص135).

هذا ويمكن تلخيص الأهداف الاستراتيجية لبناء وتطوير قدرات الموارد البشرية بغية تحقيق مستوى عالي للأداء التنظيمي بالنقاط الآتية: (ماهر، 2015، ص231)

- تطوير قدرات العاملين على كافة المستويات في المنظمة من خلال تقديم برامج تدريبية باستخدام مناهج قياسيه مبنية على الجدارات، وتقديم الدعم لخدمات الموارد البشرية.
- تقديم الدعم للموارد البشرية للوصول الى مستوى الأداء المطلوب من العاملين والعمل ببيئة عمل مريحة.
- توفير موارد التدريب على أساس احتياجات تدريبية محددة، حتى يتمكن العاملين من إتمام المهام المطلوبه منهم وفقاً لمعايير قياسيه تم اكتسابها من الدورات التدريبية.

- تمكين العاملين في كافة المستويات الوظيفية من الحصول على تطوير على مدار المسار الوظيفي يتفق مع الجدارات المطلوبة للمساهمة في تطوير الأداء لهم بالإضافة الى التطوير الشخصي للعماله.

14 خلاصة الفصل الثاني: Abstract of the Second Chapter

أخذت إدارة الموارد البشرية الحيز الأوفر من اهتمام الباحثين والدارسين في السنوات الأخيرة، فلم تعد تلك الإدارة التقليدية التي تتضمن مهاماً روتينية، بل أصبحت لها أبعاد استراتيجية مختلفة على ما كانت عليه، وذلك نتيجة للتحديات التي واجهتها في بيئة الأعمال التي تجاوز دورها في تطوير المنظمات إلى المورد البشرية حيث أصبح نجاح وفاعلية المنظمات المعاصرة يعتمد على المورد البشري الذي هو أساس خلق القيمة المتمثلة بالمخرجات المناسبة التي تحقق رضا الزبائن وتعزز من سمعة ومكانة المنظمة وأثره على أداءها.

إذاً هذه حقيقة لا تغيب عن أي أحد، فما دام هناك عمل وأهداف مطلوب إنجازها، فلا بد أن يتم ذلك من خلال المورد البشري، حتى إذا تم العمل من خلال الأجهزة والآلات وتكنولوجيا حديثة فإن هذا الأخير هو الذي سيشغلها ويستخدمها. إذاً فبتغيير المنظمة نظرتها اتجاه أهمية إدارة الموارد البشرية وإعطائها أهمية استراتيجية بالغة تتمكن من تحقيق أهدافها وغاياتها التي تصبوا إليها، حيث تمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة، توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف التي قامت المنظمة من أجلها.

إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة على كافة مستوياتها التنظيمية، وهي تتوجه تحت مظلة الاستراتيجية العامة للمنظمة وتعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها، ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة لها إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية.

إن تحقيق كفاءة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتوقف على مدى إدراك أهمية التغيير وحدثه في بيئة عمل المنظمة، والحاجة إلى توجيه بطريقة منظمة، هذا وأن التغييرات الكبيرة تحتاج لخبراء الموارد البشرية، وبالتالي فإن المنظمة تكون معنية بتحديد طرق ومتطلبات التكيف مع التحولات الحاصلة في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها المنظمات اليوم، وهذا ما زاد ضرورة التركيز الاستراتيجي في إدارة مواردها البشرية؛ إذ أنها تشكل بلا منازع الثروة الحقيقية للمنظمات ومصدر للنجاح والتفوق، وهذا لاعتبارها أحد الدعائم والركائز الاستراتيجية التي تستند إليها المنظمات في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف.

الفصل الثالث

الأداء التنظيمي

تعيش الإدارة المصرفية اليوم عصرًا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع والتميز في الأداء، حيث يشهد القرن الحالي تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة المجالات وخاصة الخدمة منها، لذا تجد الإدارة المصرفية نفسها من وقت لآخر أمام العديد من التغيرات والتحديات أهمها ازدياد حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، والتطور التكنولوجي السريع، والانفتاح الاقتصادي العالمي، وظاهرة العولمة ونقص الموارد المالية، وزيادة وعي العملاء وقدرتهم على التميز في جودة الخدمة المقدمة لهم، فضلاً عن العوامل التي تفرضها المتغيرات الاقتصادية على وجه الخصوص.

هذه التحديات جميعها جعلت إدارة المصارف تسعى إلى تغيير في نظمها وأساليبها الإدارية التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه هذه المصارف من تحديات، وتبني مفاهيم إدارة حديثة تواكب ما تتطلبه المرحلة التي تمر بها وتبرز من خلالها الجودة العالية كميزة تنافسية، والأداء الكفوء لما تقدمه من خدمات مصرفية، لتمكنها من التعامل مع التحديات التي تواجهها، والتغلب عليها لتحقيق الأداء الأفضل، سعياً إلى البقاء والاستمرار في عالم المنافسة.

فإدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل التنافسية في ضوء التغيرات والتحديات التي تواجهها المنظمة من تقدم تكنولوجي وغيره، باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ الإرشادية والفلسفية التي يمكن لأي إدارة مصرف الأخذ بها من أجل الوصول إلى الأداء التنظيمي المتميز المرتبط بأداء الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري الفعال خير ضمان حقيقي لاستمرار نجاح العمل المصرفي.

يقدم هذا الفصل إطاراً نظرياً للأداء التنظيمي بحيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: المفهوم والأهمية والقياس.
- المبحث الثاني: العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

المبحث الأول

الأداء التنظيمي

1 تمهيد : Preface

إن التحولات والتغيرات الحاصلة في عالمنا المعاصر، جعلت من الأداء يتصدر الموضوعات المطروحة للبحث والنقاش في الفكر الإداري والاقتصادي الحديث، فمن جراء الثورة العلمية والتكنولوجية والاجتماعية الشاملة، وتحرير الاقتصادات وإزالة القيود الجمركية، والتنافس الشرس في بيئة الأعمال، أصبح مطلوباً من المنظمات جميعها، الحكومية منها أو الخاصة، أن تحقق أداءاً تنظيمياً متميزاً يتسم بالفعالية والكفاءة العاليتين والمتناميتين، والجودة الفائقة والكاملة للسلع والخدمات المنتجة (الشماع، 2000، ص143).

لقد أصبح الأداء التنظيمي المتميز يركز على تطبيق أحدث الاستراتيجيات الإدارية، في إدارة العمليات، ونظم المعلومات، والاتصالات، وتطوير وتنمية الفرد العامل الذي أضحى له أثر كبير في أداء المنظمات، جراء اعتباره المحرك الأساسي لأي تقدم، أو تطور، أو نمو، أو ابتكار وإبداع، فتحقيق النجاح ليس رهاناً فحسب لتحقيق معدلات نمو أسرع أو تدفق كبير للموارد المالية، وإنما رهاناً على قدرة المنظمات على تنمية أفكار ومهارات مواردها البشرية (زايد، 2012، ص45).

فالموارد البشرية تشكل كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان؛ فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية وهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية، ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتميز الأداء التنظيمي (أبو بكر، 2012، ص66).

2 مفهوم الأداء التنظيمي : The Concept of Organizational Performance

يعد مصطلح الأداء التنظيمي من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين والكتاب في مجال إدارة الأعمال، وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الأداء التنظيمي شأنه في ذلك شأن المفاهيم الأخرى.

فمن الكتاب والباحثين من عبر عن الأداء، بأنه انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (جاد الرب، 2010، ص97). ويرى بعض الباحثين Moriones وآخرون أنه يمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه: تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديددها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمنظمة (Moriones, 2010, 54p). ويؤكد الداوي على أن الأداء التنظيمي هو مفهوم يعكس كلاً من أهداف التنظيم

والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي إنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة (الداوي، 2010، ص147)، وفي السياق ذاته فقد عرف عبد المحسن مفهوم الأداء التنظيمي بأنه إنجاز للأهداف التنظيمية باستخدام واستغلال كامل الموارد والأصول بكفاءة وفاعلية (عبد المحسن، 2015، ص133). فيما يشير كل من Gavrea, Ilies و Stegerean إلى أن الأداء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة، لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد في العمل (Stegerean et al., 2011, 88p).

بينما عرفه Mackie من وجهة نظر الوظائف الداخلية والخارجية للمنظمة وفق ما يلي: (Mackie, 2011, 67p).

- إدارة الأداء التنظيمي داخلياً: يستخدم هذا المفهوم لضمان ضبط كافة العمليات الداخلية ضمن المنظمة على مستوى الأقسام الرئيسية والفرعية، للتحقق من تحقيق كافة الأهداف. وهذا الأمر يتطلب من المنظمة القيام بمراجعة و تقييم الأداء وفق المعيار الذي تم وضعه، واتخاذ الإجراءات التصحيحية بناء على الفجوات التي يتم الكشف عنها نتيجة عملية التقييم.
- إدارة الأداء التنظيمي خارجياً: يعبر هذا المفهوم عن قيام المنظمة بمشاركة نتائج الأداء الخاصة بها مع الجهات الخارجية التي تطلبها مثل الحكومة، وأصحاب المصالح، وحملة الأسهم، وشركات التدقيق الداخلية والجمهور العام أو الزبائن.

ومنهم من عرف الأداء التنظيمي بأنه النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة وفعاليتها (أبو زيادة، 2011، ص424)، وفي السياق ذاته عرفه منصور بأنه: محصلة كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وأن أي خلل في أي منها لابد أن يظهره الأداء (منصور، 2012، ص275). بينما عرفه Mitchell بأنه النواتج المتحققة من مجموع تفاعل الوظائف الرئيسية للمنظمة واستراتيجيتها، والمتمثل بقدرة المنظمة في الحصول على أشخاص جيدين والحفاظ على النتائج الجيدة (Mitchell، 2012, 128p).

هذا وعرف Carton الأداء التنظيمي على أنه: مجموعة من العوامل المتكاملة المتمثلة بمجموعة الموارد الاستثمارية المتمثلة بالموارد البشرية المؤهلة والموارد المالية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل إدارة المنظمة وذلك عند استثمارها بالشكل الأمثل (Carton, 2013, 185p).

بينما ركز Richard وآخرون في تعريفهم لمفهوم الأداء التنظيمي على الجانب البيئي، حيث أكدوا على أنه نظام متكامل متعدد الأبعاد يتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة متضمنة أصحاب المصالح (Stakeholders) وحملة الأسهم (Shareholders)، ظروف السوق (Market Circumstances)

ومدى قدرة المنظمة على استغلال مواردها المتاحة بشكل يمنحها من تحقيق أفضل النتائج (Richard, 2013, 152p).

فيما ربط آخرون في تعريفهم للأداء التنظيمي بين قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية والبشرية وبين تحقيق أهدافها، حيث يشير Mitchell وآخرون إلى أنه انعكاس لقدرة المنظمة على الاستعمال الأمثل لمواردها المادية والبشرية المتاحة بطريقة فاعلة وكفاءة لتحقيق أهدافها طويلة الأمد والمحافظة على ميزتها التنافسية (Mitchell, 2012, 147p).

في حين يعرف Robert Kaplan و David Norton وفق ما يرى Kairu الأداء التنظيمي من وجهة نظر بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة أهداف المنظمة الاستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء ممثلة بأربعة أبعاد متمثلة في البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو وبعد رضا العملاء (Kairu et al., 2013, 85p).

يتضح مما سبق عدم اتفاق الباحثين حول وضع مفهوم محدد للأداء التنظيمي، ولأغراض هذا الدراسة فإنه يمكننا تعريف الأداء التنظيمي على أنه: ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد العاملين في المنظمة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها، والذي يحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها.

3 أهمية دراسة الأداء التنظيمي: The Importance of Studying Organizational Performance

يحتل الأداء مكانة متميزة، لما له من أهمية كبيرة في تحديد فاعلية المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها، ومن خلاله تكتشف المنظمة إيجابيات الأداء وسلبياته خلال مدة محددة، وتحليل أسبابها، من أجل تدعيم الجوانب الإيجابية والتغلب على السلبيات، بما يسهم في رفع مستوى أداء المنظمة في المستقبل. ويمكن تحديد أهمية الأداء التنظيمي من خلال الآتي: (Bacal, 2011, 144p).

- إنه يشمل قياس أداء كافة جوانب العمل في المنظمة وكل مستوياته ابتداء من أداء الأفراد إلى أداء الإدارة والمنظمة في ظل المؤشرات الداخلية والخارجية معاً.
- تغطية جوانب القصور التي يصعب فيها قياس الأعمال الإدارية والإشرافية والمالية التي يكون فيها مجال النشاط غير إنتاجي ولا يقاس بوحدات كمية.
- بث روح المنافسة بين الأقسام من خلال التعرف على مدى تطور الأداء الفعلي من فترة لآخرى ومدى مساهمة كل قسم في هذا التطوير.

- تحسين أداء الوحدات الإدارية بالتعرف على نواحي الضعف والقوة فيها، وهو الأمر الذي لا تستطيع مقاييس الأداء الفردية القيام به.
- يساعد في عملية رقابة أداء العاملين وتوجيههم وتقديم النصح لهم بناء على نتائج الأداء.
- تشجيع العاملين على العمل الجماعي وتبادل المعلومات والمعارف التي تفيد في المستقبل، وذلك من خلال توفير معلومات جديدة عن كل قسم، كما يقوم على توفير آلية منظمة لتقييم مدى نجاح المسؤولين في تحقيق الخطة المرسومة.
- يقوم الأداء التنظيمي بتحليل الجوانب المتعلقة بالوظائف في أي مستوى إداري لمعرفة مدى كفاءة استخدامها للموارد البشرية المادية والتكنولوجية، ومقارنة الإنتاج بالأهداف المرسومة.
- التأكد من أن جميع النشاطات الخاصة بالمنظمة تتوافق مع الخطة التنظيمية الموضوعة، وذلك بناء على الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة والمتوافقة أيضاً مع الرؤية الخاصة بها.
- يوفر الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية بالمنظمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات.
- يعد الأداء الحقيقة الوحيدة لدى المنظمة، كونه يمثل أهم مقياس للتعرف على مدى جدارة المنظمة وتفوقها.

هذا وقد احتل موضوع الأداء التنظيمي في الفكر الاستراتيجي أهمية كبيرة؛ لاعتبارات تتعلق أولاً بكونه محورياً مركزياً للتنبؤ بنجاح المنظمات أو فشلها في قراراتها وخططها واستراتيجياتها المستقبلية. ثانياً تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة تتمثل في تباين مفهومات ومؤشرات قياسه، تبعاً لتباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف الأطراف المرتبطة بها؛ مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء ومصدر المعلومات المعتمدة في ذلك، وكيفية دمج مقاييس مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة.

ويرى كل من Tapinos و Dyson و Meadows (2015, 381p) بأن أهمية معرفة الأداء التنظيمي يمكن أن تستعمل من أجل:

- توجيه الموارد وتخصيصها.
- تقييم الأداء الإداري.
- مساعدة المدبرون في تشخيص الأداء الجيد.
- يوضح حقيقة المبادلات بين الربح والاستثمار.
- ضمان أن إدارة المنظمة تعرف الوقت المناسب للتدخل في الأعمال المتعسرة.
- التأكيد على مستوى التنسيق بين وحدات الأعمال.
- مناقشة انسجام تقسيمات الهيكل الإداري في التنفيذ.

- الإطلاع على معرفة حال المشاركين في التنفيذ لملاحظة الدوافع والاتجاهات لدى الأفراد.

4 مداخل قياس الأداء التنظيمي: Entries Measuring Organizational Performance

كان القياس التقليدي للأداء قائماً على أساس معايير مالية بحتة تركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المتحقق في النشاط، ورغم أهمية القياس بكونه عنصراً أساسياً وحيوياً في تقييم الأداء في عالم الأعمال اليوم، ولكن نتيجة لتطور الحياة بجوانبها المختلفة والتطور التكنولوجي والمعلوماتي الكبير الذي سهّل من عمليات الإنتاج الواسع أصبح عنصر القياس المالي غير كافي لوحده لإعطاء صورة واضحة عن واقع المنظمة الفعلي، وعليه كان لابد من إضافة معايير أخرى غير مالية، مثل الجودة والمرونة والإبداع والمسؤولية الاجتماعية وغيرها من المؤشرات الأخرى، الأمر الذي فرض بالضرورة وجوب تكاملها في مقياس موحد يعطي صورة متكاملة عن أداء منظمات الأعمال (هلال، 2011، ص44)، سنتطرق فيما يلي إلى بعض هذه المقاييس كما ورد في أدبيات الفكر الإداري المعاصر:

4.1 مدخل أصحاب المصالح: Stakeholder Entrance

أصحاب المصالح هم أشخاص مهتمون بنشاط المنظمة لأنهم يتأثرون بشكل كبير بتحقيق أهدافها وهم الأسهم المهتمين بتأمين قيمة السهم والإيرادات، والموردون المهتمون بالإبقاء على المنظمة كزبون، والدائنون المهتمون بقدرة المنظمة على دفع ديونها، والنقابات المهتمة بنسب الأجور، والحكومات هي التي تراقب أعمالها، بالإضافة إلى هيئات حماية البيئة والمستهلك وغيرهم ممن له علاقة مباشرة بالمنظمة (إدريس والمرسي، 2013، ص87).

على الإدارة العليا وضع مقياس أو أكثر لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المنظمة بشكل يدعم الأداء الكلي للمنظمة. ويقاس الأداء وفق درجة الرضا والإشباع المتحقق لجميع الأطراف ذات الصلة بالمنظمة، فكل طرف له معيار مختلف للأداء حسب مصلحته مع المنظمة، وقياس فاعلية أداء المنظمة ككل يتم من خلال قياس فاعليتها تجاه كل طرف من هذه الأطراف، والجدول التالي يبين أهم فئات أصحاب المصالح والحقوق، ومقاييس الأداء التي تؤثر في أهدافهم ومصالحهم (إدريس والمرسي، 2013، ص98).

الجدول رقم (4) فئات أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم في أداء المنظمة

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياسات الأداء على المدى القريب	قياسات الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	• مبيعات (القيمة والحجم) • المستهلكين الجدد. • عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها.	• النمو في المبيعات. • معدل دوران المستهلكين. • المقدرة على السيطرة على الأسعار

الموردون	•كمية المواد الأولية. •زمن التسليم. •المخزون. •توفير المواد الأولية.	•معدلات النمو في كل من: -كلفة المواد الأولية. -زمن التسليم. -المخزون. -أفكار المجهزين الجديدة.
المجتمع المالي (المساهمون)	•العائد على السهم. •القيمة السوقية للسهم. •عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المنظمة. •العائد على حق الملكية.	•القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة. •النمو في العائد على حق الملكية
الأفراد	•عدد الاقتراحات. •الإنتاجية. •عدد الشكاوى.	•عدد الترقيات من الداخل. •معدل الدوران.
الجهات التشريعية	•عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة. •العلاقات مع الأعضاء والطاقم. •عدد الاجتماعات. •عدد المواجهات غير الودية. •عدد مرات تكوين الائتلافات. •عدد القضايا المرفوعة.	•عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة. •مستوى التعاون في المواجهات التنافسية.
جمعيات حماية المستهلك	•عدد الاجتماعات. •عدد المواجهات غير الودية. •عدد مرات تكوين الائتلافات. •عدد القضايا المرفوعة.	•عدد مرات التغير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات. •عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات.
مدافعون عن البيئة	•عدد اللقاءات. •عدد المواجهات غير الودية. •عدد مرات تكوين الائتلافات. •عدد الشكاوى لدى الجهات المختصة. •عدد القضايا المرفوعة.	•عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة.

المصدر: (إدريس والمرسي، 2013، ص98)

4.2 مدخل القيمة الاقتصادية المضافة: Entrance of Economic Value Added

يمثل مدخل القيمة الاقتصادية المضافة مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي وهو من أهم المداخل، فعلى الرغم من وجود عدد هائل من مؤشرات التقييم المقترحة والتي تتميز بكثرة العيوب في تطبيقها وقلة المرونة، فإن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يساعد الإدارة العليا للمنظمة على وضع كل ما من شأنه زيادة فرص التغيرات والتي تهم كل المديرين في بناء قيمة الأطراف التي لها حقوق لدى المنظمة مثل وضع الحوافز. ويعد هذا المدخل مفيداً فهو يزود المنظمة بمعلومات مفيدة مثل العائد على رأس المال المستثمر. هذا وتدخّل في إطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار والتعلم وتطوير الخدمات الجديدة وقيادة التكنولوجيا ومعدلات التحسين والإبداع وجميعها تهدف إلى خلق المبادلة الأنسب بين السعر والقيمة المضافة كما يعد العائد على القيمة المضافة من أفضل المقاييس في قياس الأداء التنظيمي (ثابت، 2011، ص99).

4.3 مدخل التميز في الأعمال: Entrance Excellence in Business

يشتمل نموذج التميز في الأعمال على تسعة محاور لكل واحد منها وزنه الخاص من حيث الأهمية وهذه المحاور هي: (الداوي، 2010، ص150).

- **القيادة:** أي كيفية توجيه مديرين الإدارة العليا بالمنظمة، وكيفية تعامل المنظمة مع مسؤوليتها أمام الأفراد والمجتمع.
- **الموارد البشرية:** أي كيفية تمكين المنظمة لعاملها من تطوير جميع إمكاناتهم وكيفية توحيدهم مع أهداف المنظمة.
- **السياسة والاستراتيجية:** أي كيفية تحديد المنظمة للاتجاه الاستراتيجي وكيفية تحديدها لخطط العمل الرئيسية.
- **الشراكة والموارد:** وتتمثل باختيار الأساليب الملائمة للتحالفات والشراكة مع الآخرين وسبل استغلال الموارد بشكل أمثل.
- **العمليات:** أي دراسة جوانب كيفية تصميم وإدارة وتحسين العمليات الأساسية في عمليات الإنتاج والإمداد والتسليم في المنظمة.
- **نتائج الموارد البشرية:** وتتضمن تحديد المنظمة لاحتياجات العاملين وتوقعاتهم وطموحاتهم ووضع مؤشرات لذلك.
- **نتائج العملاء:** أي كيف تحدد المنظمة متطلبات العملاء وتوقعاتهم، وبناء العلاقات معهم، وكسب عملاء جدد والعمل على إشباع حاجتهم والمحافظة عليهم.
- **نتائج المجتمع:** تشير إلى احتياجات المجتمع وتوقعاته وطموحاته وجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من قبل المنظمة تجاهه.
- **نتائج الأداء الرئيسية:** أي مستوى تحسن أداء المنظمة في محاور عملها الرئيسية.

يستخدم نموذج التميز في الأعمال بشكل ناجح كإطار للإدارة الاستراتيجية، ويستخدم لتحديد الكيفية التي تعمل فيها إدارة المنظمات على تحسين ووضع المعايير اللازمة والتركيز على النتائج. واعتبر هذا النموذج مميزاً لأنه يجبر المنظمات على التركيز على جميع جوانب الأداء وخصوصاً الأفراد والعملاء ومعطيات الرسالة ونظام المنظمة (الداوي، 2010، ص144).

4.4 مدخل بطاقة الأداء المتوازن: Entrance to the Balanced Scorecard

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء المنظمة، وهذا من منطلق أن نجاح المنظمات يتوقف إلى حد بعيد على قدرتها في قياس أدائها في أربعة مجالات هي: (علاقات الزبائن، الأعمال الداخلية، التعلم والنمو والجانب المالي)، وقد بدأ الاهتمام باستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى أوائل عام 1990 عندما قررت منظمة Nolan Norton

القيام برعاية دراسة أعدت من طرف المكتب الاستشاري العالمي KPMG لمدة سنة كاملة، وكانت تهدف إلى تقييم أداء منظمة متعددة الجنسيات، بعد ذلك تتابعت الدراسات والأبحاث العلمية حول "بطاقة قياس الأداء المتوازن" مما دفع للفت الأنظار إلى أهمية هذه الطريقة الحديثة، حيث تكمن أهميتها في أنها تتيح إمكانية توضيح المرونة للمنظمة بشأن كيفية ترجمة استراتيجيتها إلى أفعال، وقد بين كل من Norton و Kaplen الفوائد التالية لاستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة (درغام، 2010، ص195):

- التركيز على التنظيم ككل.
- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمنظمة مثل الجودة، إعادة الهندسة ومبادرات خدمة العملاء.
- تحديد المقاييس الاستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة العاملين، وكما يمكن للعاملين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.

4.5 مدخل الفرد: Individual Entrance

يصف المدخل الفردي قياسات الأداء ومدى جودة أداء الفرد للمهمة، حيث يمكن استخدامها لتقييم ومكافأة الأفراد داخل المنظمة وتمييزهم وخلق الدافعية لديهم، وتعد مقاييس الأفراد أحد بدائل المقاييس المالية للأداء ولكن المآخذ على هذا المقاييس تكمن في الاختلاف في تحديد معايير النجاح، فهي تمثل مقاييس الأفراد مثل: إنتاجية العامل، والرضا الوظيفي للعاملين وهي حالة من العاطفة الإيجابية التي تنتج من تقويم الفرد لوظيفة أو من الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من عمله فضلاً عن نفقات البحث والتطوير ونفقات التدريب عن كل عامل في المنظمة سواء كانت ناجمة عن التدريب الداخلي في المنظمة أم عن التدريب الخارجي. ومن أهم جوانب هذا المدخل (جاب الرب، 2010، ص87):

➤ بناء القدرات:

بناء القدرات أو تنمية القدرات وهو عملية رفع الكفاءة على مستوى المنظمة والأفراد من خلال بناء القدرات لأداء المهمات، وحل المشكلات لتحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً بكفاءة وفاعلية سواء أهداف الفرد أم المنظمة التي يعمل فيها. وعملية بناء القدرات ليست بالضرورة بناء قدرات جديدة ولكن لتعزيز وتحسين القدرات الموجودة فعلياً ولتحسين نوعية صنع القرار ورفع الكفاءة في الأداء الإداري وفي تخطيط وتنفيذ مهمة المنظمة وبالنتيجة زيادة فاعلية أداء المنظمات وتنفيذ البرامج وزيادة قدرات الموارد البشرية التي تعمل فيها. إن قوة أي منظمة واستمرارها يعتمد على قدرتها في استثمار مواردها وخاصة المورد البشري، لأنه مورد مهم يصعب نسخه أو تقليده أو خلقه، ويمكن تجديد ذهنيته وإعادة بناء قدراته. لذلك فإن الغاية من بناء القدرات تتجلى بما يلي: (ماهر، 2013، ص122).

- الوصول بالفرد إلى منظومة فكرية متطورة تظهر فيها قدرته على إصلاح ذاته، وإطلاق طاقاته الإبداعية وتوليد أفكار جديدة.

- تعظيم الميزة التنافسية التي يتمتع بها كل فرد ، والخروج من المألوف فيما يتعلق بفكرة الفردية وإحلال أفكار التشاركية و فرق العمل.
- الوصول بالفرد إلى شمولية المعرفة الإدارية بالإضافة لتخصصه المحدد.
- تحفيز الفرد للعمل على معالجة نقاط ضعفه و تحفيز بحثه عن المعرفة بدلاً من تلقيها.
- تمكين الفرد من الاختيار السليم لمساره المهني والشخصي بما يحقق له الرفاهية .
- زيادة ثقته بنفسه وتمكين قدرته على النقاش والحوار والإقناع.
- تأكيد تحمل المسؤولية من خلال منح الصلاحيات مع مراقبة ومتابعة لأدائه.

هنالك احتياجاً ملحاً لبناء القدرات البشرية على جميع المستويات في المنظمة، إذ قبل أي برنامج تطويري لبناء القدرات يجب تحديد الأولويات التي لدى المنظمة وتحديد الاهداف والغايات التي تسعى إليها لتطويرها وربطها باستراتيجية المنظمة وفق ماورد في فقرات سابقة (جاء الرب، 2010، ص87).

➤ الدافعية في العمل:

إن تفسير الدافعية لدى العاملين يمثل أكبر تحدٍ يواجهه الإدارة بشكل عام فهو يثير حماسة العاملين لأداء المهام الموكلة إليهم بأفضل الطرق وأحسنها، فالدافعية هي العمل المحرك النابع من داخل الإنسان والذي يثير الرغبة للعمل والإنجاز بمثابة وجه عالين (العميان، 2011، ص133). كما تعرف على أنها: القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها العادية أو المعنوية بالنسبة له (محمود، 2012، ص88). إن الدافعية للعمل لها دور كبير في إنجاز الأعمال لما لها من أهمية كبيرة في الحصول على الرضا النفسي للأفراد العاملين مهما كان لدى الفرد من قدرات فنية ومهارة غير عادية لإنجاز الأعمال وكانت الرغبة لديه معدومة فإن محصلة أدائه ستكون صفراً (المغربي، 2011، ص76).

وهنالك مجموعة من العوامل الدافعية التي يؤدي وجودها إلى شعور العاملين بالرغبة في العمل، منها ما يكون عوامل ذاتية يعززها العامل لذاته، ومنها ما يتصل بالشعور وبالإنجاز واعتراف الآخرين بجهده، وطبيعة العمل، ودرجة المسؤولية المترافقة بمهام العمل وكفاءة عملية الاختيار للترقية وفرص التقدم في المسار الوظيفي أو اكتساب خبرات ومهارات جديدة من خلال التدريب اللازم.

ومن خلال استعراض المداخل المختلفة لقياس الأداء التنظيمي، يلاحظ الباحث أنه لا يمكن اعتماد مقياس مرجعي موحد كأساس لقياسه، وذلك يرجع تبعاً للدراسات المرجعية والحالة المدروسة، مما يستوجب تحديد ماهية المقياس المناسب أو عدة مقاييس يمكن دمجها بما يتوافق مع طبيعة المنظمة وأهدافها ليعكس الأداء الفعلي لها.

ولما كانت المصارف من المنظمات التي تهتم بشكل كبير بموضوع تقويم الأداء الاستراتيجي، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، يمكنها من تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية على حد سواء، في ظل المنافسة العالمية الشديدة، فإنه من الأهمية بمكان تحديد مستوى القدرة والرغبة في العمل بشكل متكامل وشامل لقياس أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فيها كمقياس للأداء التنظيمي في المصارف السورية الخاصة، وضرورة تذليل كافة المعوقات التي تحول دون تطبيقها، والتي تعد من أهم النماذج لقياس الأداء، وتستطيع المنظمات استخدامها بطريقتين: (مزهودة، 2011، ص169).

- **الأولى:** كنظام متكامل يتضمن مؤشرات أداء سلوكية.
- **الثانية:** تستعمل كنظام إدارة حيث يتم ربط الأهداف والمقاييس، بهدف تقديم رؤية واضحة للأولويات التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية وأداء تنظيمي متميز.

ويتركز هذين البعدين للأداء التنظيمي (بناء القدرة والرغبة في العمل) حول التعلم التنظيمي والنمو اللذين يؤديان إلى تحديد البنية التحتية وتشخيصها، التي يجب أن تبنى عليها المنظمة لتحقيق الابتكار والتطوير طويل الأجل، والاستثمارات في الموارد البشرية لرفع مستوى كفاءتهم ومهاراتهم، وتطوير منتجات جديدة، وتعلم أو ابتكار تكنولوجيا متقدمة، وتطبيق سياسات إدارية جيدة، لذا يجب على إدارة المنظمات الاستثمار في أفراد ذوي مستويات عالية من المهارة، والتعلم، ونظم إنتاج المعلومات المساندة وتقنياتها؛ مع تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، وذلك لسد الفجوة الكبيرة بين موارد التعلم وبين ما سيكون مطلوباً منها لإنجاز الأهداف للأداء الناجح وتحقيقها في المستقبل، ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة أمور أساسية وهي (جاد الرب، 2010، ص198):

- الأفراد العاملون بجميع مستوياتهم.
- النظم والتعليمات والسياسات.
- الإجراءات التنظيمية.

من خلال العرض السابق للمكونات الأساسية لمقياس الأداء التنظيمي يظهر لنا أن البعدين (بناء القدرة والرغبة في العمل) تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة وبين تلك التي تحتاج إليها المنظمة في تحقيق الاستراتيجية المستهدفة. ويتم تقليص هذه الفجوة من خلال بعد الرغبة في العمل (الدافعية) الذي يمكن أن ينقل الطاقات والإمكانات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق استراتيجية المنظمة.

5 مؤشرات قياس الأداء التنظيمي: Organizational Performance Indicators

المؤشر: هو عامل أو متغير كمي أو نوعي وهو وسيلة سهلة موثوقة لقياس الإنجاز أو للكشف عن التغيرات المرتبطة بنمو وتطور العمليات الداخلية للمنظمة وأداء تقني لعملياتها (Ericksen, 2014, 121p). كما ويعرف مؤشر الأداء على أنه: بيان كمي يقيس فاعلية الأداء وكفاءة الكل أو الجزء من عملية أو نظام في شكل خطة أو هدف تم تحديده وقبوله في إطار الاستراتيجية الكلية (صالح، 2015، ص133).

إذاً فمؤشرات الأداء هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبية مستويات الأداء المتفق عليها وهي نقاط التقييم التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير.

هذا ويقع الكثير ممن يقومون بحساب مؤشرات الأداء في أخطاء عند تعريف المؤشر، وكذلك في تقدير ما إذا كان المؤشر مناسباً لقياس معيار ما، مما يؤدي إلى صعوبة حسابه أو عدم تحقق الفائدة المرجوة منه، وتحتاج المنظمات إلى نوعين من مؤشرات الأداء: المؤشرات الكمية التي عادة ما تكون مكونة من إحصاءات أو حقائق عددية، والمؤشرات النوعية التي عادة ما تكون مؤشرات ذات صبغة ذاتية، مثل: استقصاءات الآراء والانطباعات من خلال المقابلات والبحوث المسحية. فكل النوعين من مؤشرات الأداء يقيس أبعاداً مختلفة، ومن الممكن الجمع بين النوعين للحصول على منظور متوازن للأداء (عبد المحسن، 2015، ص78).

وعلى اعتبار أن مقاييس مؤشرات الأداء تختلف من هدف إلى آخر ومن توجه استراتيجي إلى آخر، ويمكن تصنيف الجهات ذات المصلحة المباشرة في أداء المنظمة إلى (صبحي والغالبي، 2009، ص66):

- المساهمون.
- العاملون.
- المجتمع.

ولكل فئة من هذه الفئات مؤشرات محددة لأداء المنظمة تحقق عادة مصالحهم من وجهة نظرهم وقد وضع عالم الإدارة الشهير Peter Drucker مجموعة من أهداف أداء المنظمة التي من الممكن أن تستخدم كمؤشرات للأداء التنظيمي في جوانبه المختلفة وهي كالتالي: (Drucker, 2016, 132p).

- الموقف التنافسي في أسواق المنظمة.
- استخدام موارد المنظمة المالية والمادية.
- الإنتاجية.

- الربحية.
- تطوير الموارد البشرية.
- العائد على الإستثمار.
- القيمة المضافة.
- الإبداع في المجال التكنولوجي.
- المسؤولية الاجتماعية.

وتختلف مؤشرات قياس الأداء من عمل إلى عمل، حسب طبيعة الأعمال ونوعية المنظمات سواء أكانت حكومية أم خاصة، أم خدمية، صناعية ..إلخ. ويمكن تصنيف مؤشرات أداء المنظمات بشكل عام، ضمن خمس فئات وهي: (صبحي والغالي، 2009، ص88).

- مؤشرات الأداء الخارجي للمنظمة: وتشمل الأسواق والبيئة والمجتمع.
- مؤشرات الأداء للمنتج: وتشمل متطلبات الزبائن والمنافسة.
- مؤشرات الأداء للعمليات: وتشمل مقدرة العمليات ومردودها وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- مؤشرات الأداء الداخلي للمنظمة: وتشمل مقدرة المنظمة ومردودها وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل وغير ذلك.
- مؤشرات الأداء للموارد البشرية: وتشمل المهارات والمعارف والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

أخيراً تعتبر مؤشرات الأداء عاملاً مساعداً في مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهي مقاييس مالية وغير مالية تستخدم للمساعدة في التأكد من أن المنظمة نجحت في تحقيق أهدافها وعمل التقدم اللازم، فمؤشرات الأداء مؤشرات لنجاح تحقيق الأهداف؛ إذ تعد مؤشرات الأداء إحدى تقنيات قياس نجاح أداء المنظمات المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير التنظيمي للمنظمات الحديثة، ومن خلالها يتم التعرف على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال استراتيجيتها، ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء بناء على معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات المنظمات سواء كانت تعليمية أو صحية أو خدمية أو صحفية أو منتجات صناعية أو زراعية أو تقنية، كما أن قياس هذه المؤشرات تستخدم عدة طرق فنية وإدارية وتقنية لتحديد هذه المؤشرات في قياس الأداء وأعمال هذه المنظمات. هذا وتعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية في منظمات الأعمال اليوم مؤشرات قيمة لفرق العمل والمديرين والمنظمات لتقييم التقدم المتحقق بشكل سريع باتجاه أهداف يمكن قياسها.

6 مفاهيم أساسية حول الأداء التنظيمي المتميز:

Basic Concepts of Outstanding Organizational Performance

يعد التميز في الأداء قضية جوهرية، سعت إليها المنظمات بشتى أنواعها وأحجامها ولازالت فقد تطور مفهوم الأداء التنظيمي المتميز مع الفكر الإداري أخذاً بذلك أشكالاً عديدة، حيث يرجع إلى أربعة عوامل أساسية وهي: (زايد، 2012، ص156).

- أدب الجودة والجودة الشاملة.
- المورد البشري الذي يتميز بالكفاءات الفردية، والقدرات ما يجعله قادراً على الإبداع والتطوير.
- القيادة الفاعلة والمؤثرة.
- الإدارة الاستراتيجية.

6.1.1 أدب الجودة والجودة الشاملة: Quality literature and Overall Quality

إن من أوائل الدراسات والبحوث التي أجريت في الأداء التنظيمي المتميز تلك التي أجراها كلاً من Peters و Waterman، حيث أشارا إلى أن التميز في أداء المنظمات، أصبح يشكل سمة جوهرية في أدب الإدارة، ووسيلة رئيسية في تنافسيتها، لأن التطورات الحاصلة في علوم الإدارة لم تركز خارجياً وبالشكل الكافي على تحسين الأداء الشامل للمنظمة ولقد تم سد هذه الفجوة من خلال نموذج تميز الأداء، الذي طورته الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQA)، ويغطي هذا النموذج كافة الجوانب لنجاح الأعمال، ويعمل كبرنامج للأداء الشامل للمنظمات (أبو زيادة، 2011، ص429).

إذاً فالأساس النظري لمفهوم التميز في الأداء، هو أدب الجودة الذي تطور في مرحلة تالية ليشكل أدب إدارة الجودة الشاملة، والذي تطور هو الآخر حديثاً ليشكل أدب التميز في الأداء.

وتقترح زعتر (2012، ص107) مفهوماً للأداء التنظيمي المتميز، مضمونه أن محصلة الجهود التي تبذلها الإدارة الشاملة للجودة، لمقابلة توقعات العملاء عن الخدمات، وكذلك التفوق عليها، بما يضمن استمرار المنظمة وتحقيق المركز التنافسي الملائم لها.

6.1.2 المورد البشري (الكفاءات الفردية): Human Resources (Individual Competencies)

يعد العنصر البشري أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء، لأنه البنية الأساسية لأي منظمة، وهو نقطة بدايتها ونقطة نهايتها، وهو المسؤول عن اتخاذ القرار وعن التجديد و الابتكار، فتراجع الأهمية النسبية للميزة التنافسية التقليدية، أضحى العنصر البشري أهم أصول المنظمات المعاصرة بل ثروتها الوحيدة، وذلك إثر التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة. حيث تضمن الفكر الإداري الجديد

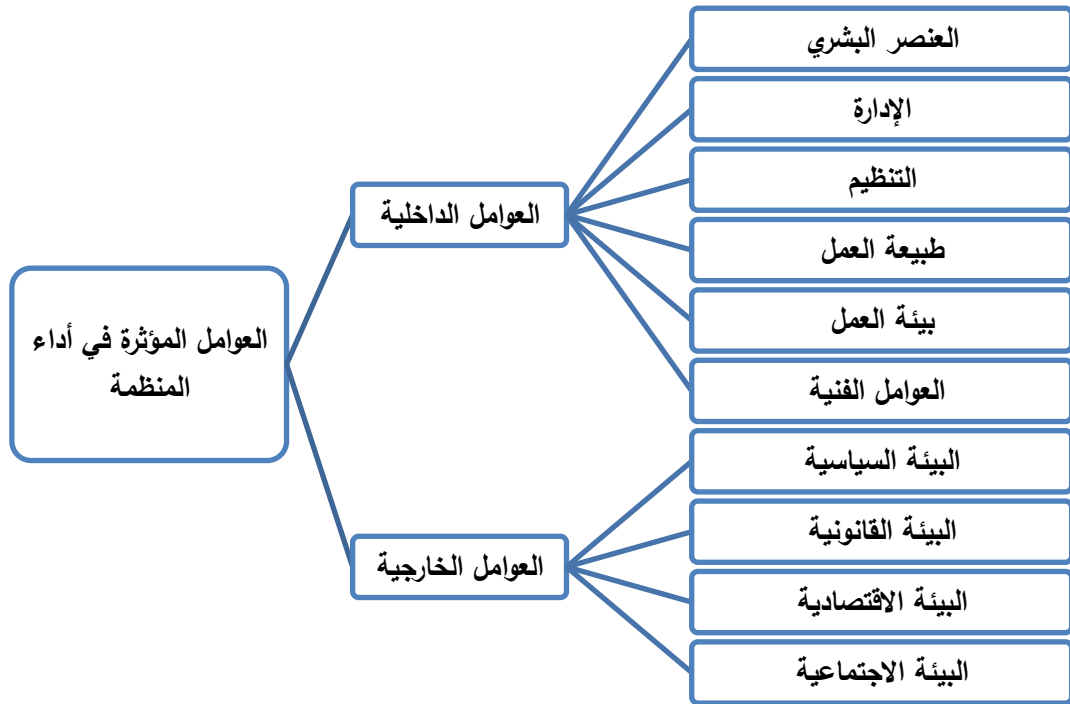
العديد من الأسس التي بينت الدور الأساسي للمورد البشري كحجر أساس في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز ومنها: (رقام، 2013، ص28).

- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- أن المورد البشري يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.
- أن المورد البشري إذا أحسن اختياره و إعداده وتدريبه و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله.
- أن المورد البشري يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

7 العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي: Factors Affecting Organizational Performance

يتأثر أداء المنظمة بمجموعة من العوامل المختلفة والمتشابكة ويصعب عملياً تحديد هذه العوامل، حيث لا تكاد توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة عموماً، لا تؤثر على الأداء، بجانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة في الأداء، فتختلف باختلاف الزمان والمكان ودورة حياة المنظمة، وتختلف في شدة تأثيرها، وكذلك طريقة التأثير، فالبعض من هذه العوامل يقضي إلى رفع الأداء، في حين يقضي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن البعض له تأثير مباشر، بينما البعض الآخر له تأثير غير مباشر. إن لكل عامل خصائص منفردة أو مركبة تميزه عن غيره، إضافة إلى العوامل المؤثرة على الأداء ترتبط بعلاقات تبادلية، وبالتالي تأثير وفاعلية كل عامل يعتمد بدرجة كبيرة على تأثير وفاعلية العوامل الأخرى. وعليه يتأثر الأداء بعوامل عديدة يمكن حصرها في نوعين رئيسيين كما هو موضح في الشكل رقم (6) (منصور، 2012، ص291).

الشكل رقم (9) العوامل الرئيسية المؤثرة في الأداء



المصدر: (منصور، 2012، ص291)

7.1 العوامل الداخلية: Internal Factors

وتشير إلى العوامل التي تخضع لإدارة المنظمة وسيطرتها، وهي متعددة ومتنوعة، وتتكون مما يلي (منصور، 2012، ص311):

7.1.1 العنصر البشري: Human Element

يشكل أهم مورد في المنظمة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع الجوانب المتعلقة بنشاط المنظمة، فنمو وتنافسية المنظمة مرهون بمدى قدرة المنظمة على ترغيب واستقطاب عناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها واتجاهاتها، ومدى الأهمية والعناية التي تعطيها لتنمية وتطوير قدراتها والعمل على تلبية طموحاتها وأهدافها ضمن الأهداف الكلية للمنظمة، والتحديات التي تواجه المنظمات اليوم هي إعادة الاعتبار للعنصر البشري وما يرتبط به من استراتيجيات، تنظيم الوظائف وتطهير بيئة العمل من عوامل عدم الرضا والعمل على تحقيق عوامل الدافعية (المغربي، 2011، ص122).

7.1.2 الإدارة: Management

وتمثل الإدارة المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، التي تؤثر على جميع النشاطات

فالإدارة هي تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة. فضعف أي دعامة إدارية سيكون سبباً في عجز كفاءة وفاعلية الإدارة ككل (الشماع، 2012، ص76).

7.1.3 التنظيم: Organization

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات، وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق، فدرجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، والتنظيم ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، ونظراً لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات، يجب توفر المرونة والديناميكية في أي تنظيم يجعله يستجيب للمستجدات (شريف، 2011، ص166).

7.1.4 بيئة العمل: Work Environment

توجد عدة عناصر تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته كالعلاقات التنظيمية ونظام الحوافز والأجور والاتصالات... إلخ، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري (القريوتي، 2010، ص79).

7.1.5 طبيعة العمل: Nature of work

تشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد، ومقدار فرص النمو والترقي المتاح لشاغليها ومستوى الإشباع عن الوظيفة، فكلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمنظمة (العميان، 2011، ص134).

7.1.6 العوامل الفنية: Technical Factors

إن التجهيزات والمعدات لها دور مركزي في التأثير في الأداء فمجال الصيانة وظروف تشغيل الآلات والمعدات، ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأداة... إلخ، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة (السييس، 2010، ص44).

7.2 العوامل الخارجية: External Factors

تشير إلى العوامل التي تخرج خارج سيطرة المنظمة وعلى هذه الأخيرة أن تكون واعية لما حولها من تغيرات إيجابية وسلبية وتنبأ بها. وتتضمن العوامل التالية: (منصور، 2012، ص302).

7.2.1 البيئة الاجتماعية والثقافية: Social and Cultural Environment

وهي مجموعة العوامل التي تشكل الإطار العام للمجتمع ومن هذه العوامل التقاليد الموروثة والعادات والقيم والتغيرات السكانية والمعتقدات والثقافة ومستوى النمو والتوزيع السكاني وهناك العديد من العوامل

التي تؤثر على الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع إضافة إلى ما يلي: (القاضي، 2010، ص122).

- مستوى التعليم، نسبة الأمية، كم وكيف مخرجات التعليم العالي...إلخ.
- التعليم والتدريب من حيث أنواع برامج التعليم الفني والمهني.
- مدى تطابق النوعيات الموجودة مع الاحتياجات والمهارات المطلوبة.

7.2.2 البيئة السياسية والقانونية: The Political and Legal Environment

تشير البيئة السياسية طبيعة العلاقة بين المنظمة والدولة أو مع الأفراد الآخرين الذين يملكون قوة سياسية، والواقع أن الاتجاه الحديث الآن ينمو نحو تقليل الدور الذي تلعبه الدولة في المنظمات وذلك من خلال التخفيف من القيود التي تضعها على نشاطها والمرونة في الأنظمة والتشريعات. وأما البيئة القانونية فهي تمثل مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المنظمة وأهمية قانون الشركات والعمل (الشماع، 2012، ص156):

7.2.3 البيئة الاقتصادية: Economic Environment

تشير إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وأن أهمية ومدلول هذه المتغيرات تختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة عملها (شريف، 2011، ص177).

من هنا طبيعة النظام الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه)، والاستقرار الاقتصادي من حيث القدرة العامة للاقتصاد الوطني على تحمل التغيرات الاقتصادية في مجال استقرار الأسعار، تخفيض العملة، التضخم والنمو الاقتصادي، أيضاً النظام المصرفي من حيث مدى الرقابة على المصارف وتأثير السياسة التشريعية على نشاط المصارف، وهيكّل الأسواق المالية من حيث مدى وجود أسواق للأسهم والسندات وفعاليتها وأمانتها (شريف، 2011، ص178).

أيضاً من العوامل الأخرى المؤثرة على الأداء التنظيمي ما يلي: (محمود، 2012، ص198).

• غياب الأهداف المحددة:

المنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى العامل ذو الأداء الجيد مع العامل ذو الأداء الضعيف.

• عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يسهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء العاملين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة .

• اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء العامل بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد ذو الأداء العالي والعامل المجتهد ذو الأداء المتوسط والعامل الكسول والعامل غير المنتج.

• مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للعاملين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للعامل، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

• التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

المبحث الثاني

العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي

1 تمهيد : Preface

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجيتها داخل المنظمة بطريقة تتسجم وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتظهر أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها المهم والفعال بالمشاركة والتكامل مع استراتيجيات الإدارات الأخرى في تنفيذ استراتيجية المنظمة وجعلها واقعاً مادياً ملموساً على أرض الواقع، وتحقق المنظمة من خلالها الأداء التنظيمي المتميز، عن المنافسين في بيئة أعمالها.

2 نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة:

Results of Previous Studies Relevant to the Subject of the Study

لقد أجريت عدة دراسات حول أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. وتم عرض الدراسات السابقة المتصلة بموضوع هذه الدراسة، وما انتهت إليه أهم نتائجها:

دراسة Wattanasupachoke (2009) بعنوان "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي"، فقد أظهرت نتائجها إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات الموارد البشرية من تخطيط القوى العاملة، التدريب والتطوير، تطور المسار المهني، تقييم الأداء وإدارة التعويضات في الأداء التنظيمي، وهذا ما تؤكدته دراسة Caliskan (2010) بعنوان "أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي"، فقد بينت نتائجها على وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية المتبناة والأداء التنظيمي، كما أظهرت نتائجها على الارتباط الوثيق لنمط إدارة المنظمة لمواردها البشرية مع نتائج عمل المنظمة، كما أشارت إلى تأثير أسلوب إدارة المنظمة لمواردها البشرية في أداء المنظمة، بينما توصلت دراسة Dimba (2010) بعنوان "ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأثرها على الأداء" إلى هنالك عدد من ممارسات الموارد البشرية من تدريب وتطوير، الاختيار والتوظيف، تقييم الأداء، جدولة العمل المرنة ونظم التعويضات ذات تأثير إيجابي في الأداء التنظيمي وكان ذلك التأثير متوافقاً ومتوازياً مع كافة وحدات الأعمال للمنظمة موزعة في مناطق جغرافية متفرقة. هذا وقدمت دراسة Sani Danlami و Jimoh Ayanda (2011) بعنوان "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي" نموذجاً لأفضل ممارسات الموارد البشرية من اختيار وتعيين، تدريب وتطوير، نظام التعويضات، نظام تقييم الأداء ونظام إدارة المسار المهني ذات التأثير الإيجابي في الأداء التنظيمي، كما بينت نتائجها إلى وجود تفاوت في مستوى المديرين المباشرين لمتابعة إنجاز ممارسات الموارد البشرية بصورة فعالة نظراً لتفاوت مستوى المعرفة لديهم خلال تدريبهم وتهيئتهم لتلك المسؤولية واندماجهم في تنفيذها. وقد توصلت دراسة Gubuz و Mert بعنوان "أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي" إلى وجود عدد من ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من اختيار، تطوير ومشاركة في تبادل المعلومات لها تأثير إيجابي في الأداء التنظيمي سواء الأداء المالي أم التشغيلي، الرضا الوظيفي ودوران

القوى العاملة. بينما قدمت دراسة Waiganjo وآخرون بعنوان "العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي" حول تأثير عدد من ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية متمثلة في الاختيار، التدريب والتطوير، فرق العمل اللامركزية، المشاركة وتبادل المعلومات وأخيراً الحوافز لها تأثير إيجابي في الأداء التنظيمي، كما أكدت هذه الدراسة على ضرورة توافق استراتيجيات الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية واتباع استراتيجيات تنافسية من شأنها تخفيض التكاليف وتحسين الجودة والابتكار بهدف تحقيق ميزة تنافسية وأداء تنظيمي متميز. وقد أكدت دراسة Mitchell وآخرون بعنوان "أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي والدور الوسيط للأداء العالي لممارسات الموارد البشرية" على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأهميتها في تحقيق مستوى عالي الأداء، بالإضافة لدور المهنيين من الموارد البشرية كداعم استراتيجي لإنجاز مستوى عالي الأداء لممارسات الموارد البشرية. أخيراً أشارت دراسة Cania (2014) بعنوان "أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي" إلى وجود عدد من ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من اختيار وتعيين، إدارة المسار المهني، إدارة الأداء، التدريب والتطوير، الرضا الوظيفي ونظام التعويضات بالإضافة إلى خلق بيئة عمل حيوية فعالة؛ ذات تأثير إيجابي في الأداء التنظيمي المتمثل في جودة المنتج، زيادة مستوى المبيعات، زيادة عدد العملاء، زيادة الحصة السوقية، رفع مستوى المنتج، التركيز على المنتجات المبتكرة ورفع مستوى الإنتاجية. وأكدت نتائجها إلى أن الأداء التنظيمي طرأ عليه تغير كبير من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وهذا دليل على قدرة المنظمة في إنجاز الأهداف المرغوبة للأداء التنظيمي وبكسبها قدرة تنافسية.

3 الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية والأداء التنظيمي المتميز:

Strategic Management of Human Resources as an Input to Competitive Advantage and Outstanding Organizational Performance

إن خلق الميزة التنافسية والأداء التنظيمي المتميز من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممارستها إنما يحقق عائداً كبيراً للمنظمة يستمر لفترة غير قصيرة إلى أن يتمكن المنافسون من التغلب على ذلك بخلق ميزة تنافسية لهم وتطوير الأداء التنظيمي، ولعل من أهم المزايا المحققة بفضل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتمثل فيما يلي: (زايد، 2012).

- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفاعلية، وخلق منطقة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.
- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

- تتبؤ المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفاً وتنميتها.
- إيجاد وسيلة للربط بين سياسات الموارد البشرية وأنظمتها متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد وربطها باستراتيجية العمل.
- زيادة التنسيق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية بالمنظمة.
- زيادة فاعلية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدلات الحوادث ودوران العمل والغياب، ومن ثم تحسين الفاعلية التنظيمية والأداء الكلي للمنظمة.

أخيراً تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم موارد المنظمة، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة. فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية. فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني، والمعدات، والآلات فقط. فالأفراد وليس المباني أو المعدات، هي التي تصنع وتخلق المنظمات، فالموارد البشرية ليست فقط مجالاً لصنع المزايا التنافسية والأداء التنظيمي المتميز بقدر ما هي الفاعل الرئيسي في تحقيقهم، ومن هنا فإنها تصبح مجال استثمار جيد لصنع المزايا التنافسية. لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها؛ حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات.

4 تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي:

The Impact of Human Resources Management Strategies on Organizational Performance

الافتراض الذي تقوم عليه إدارة الموارد البشرية هو أن الإنسان المورد الرئيسي للمنظمة، وأداء المنظمة يعتمد إلى حد كبير على الأفراد، وعليه فإنه إذا ما تم تطوير مجموعة من ممارسات الموارد البشرية وتنفيذها على نحو فعال، فإنه يمكن أن يكون للموارد البشرية تأثير كبير في أداء المنظمة.

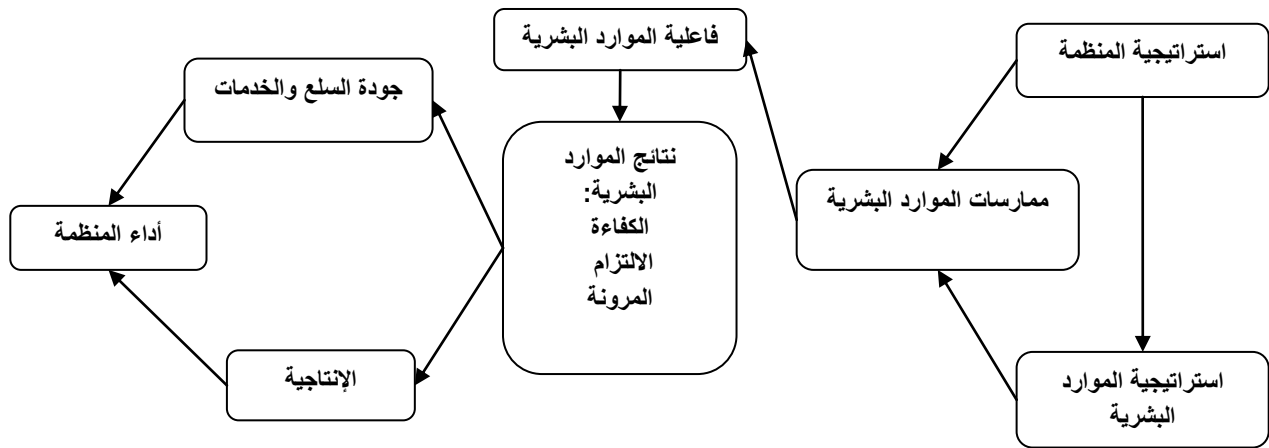
وقد حاولت العديد من البحوث على مدى العقدين الماضيين الإجابة عن السؤال التالي: هل لممارسات الموارد البشرية تأثير إيجابي في أداء المنظمة؟ (Wattanasupachoke, 2009; 2009; Caliskan, 2010; Dimba, 2010; Sani Danlami, et al., 2011; Tabassum Azmi, 2011; Gurbuz and Mert, 2011; Waiganjo, 2012 and Mitchell, 2013).

وقد وضع Michael Armstrong نموذجاً للعلاقة بين الموارد البشرية وأداء المنظمة، كما هو موضح في الشكل رقم (7). فبالرغم من وجود مختلف الجهات المعنية في المنظمة، فإن الهدف الاستراتيجي الرئيس لها هو الأداء المالي أو تعظيم ثروة المساهمين (Armstrong, 2013, 148p).

إذ إن الأداء المالي للمنظمة يعتمد إلى حد كبير على الأداء التشغيلي الفعال، حيث إن الأداء التشغيلي للمنظمة يعتمد على المورد البشري والعمليات والتكنولوجيا المستخدمة لكفاءة الفاعلية بين المورد

البشري والتكنولوجيا، فإن على المنظمة أن تكون حاضنة بما فيه الكفاية من المهارات المطلوبة والمعرفة والقدرات، واختصاص الفرد هو عنصر من العوامل المهمة التي تقرر فاعلية العمليات من حيث توفير منتجات وخدمات عالية الجودة في غضون فترة زمنية قصيرة، وإن ممارسات إدارة الموارد البشرية كالاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، نظم الأجور والتعويضات وغيرها يمكن لها أن تعزز كفاءة أداء العاملين.

الشكل رقم (10) نموذج للربط بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي



المصدر: (Armstrong, 2012, 148p)

5 انعكاس التكامل بين نشاطات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي للمصارف:

Reflection of the Integration of Human Resources Management Activities in the Regulatory Performance of Banks

إن التكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية يؤثر في تعزيز الأداء الكلي للمنظمة ويتجلى ذلك الأثر في (عبد المحسن، 2015، ص198):

- الأداء المالي للمنظمة
- أداء العمليات الداخلية.
- رضا الزبون.
- التعلم والنمو.

5.1 انعكاس التكامل بين نشاطات إدارة الموارد البشرية في الأداء المالي:

The Integration of Human Resources Management Activities into Financial Performance

تتطلع المنظمات دوماً إلى تحقيق تغييرات إيجابية في أدائها المالي، ويتكامل نشاطات إدارة الموارد البشرية، ووجود إدارة داعمة لتنفيذ استراتيجيتها وملتزمة بدعمها، ووجود منهجية واضحة ومستمرة لإجراء

التحسينات اللازمة لمختلف النشاطات في المنظمة وما ينتج عنه من تحسن في مخرجات المنظمة، ووجود مشاركة حقيقية وفاعلة من قبل العاملين تساعد على الإبداع، بالإضافة إلى وجود نظم واضحة وشفافة لوظائف الاختيار والتعيين، التدريب، والحوافز ... إلخ، كل ذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظور المالي التي تتمثل في: (السالم وحرفوش، 2016، ص122).

❖ تقليل التكاليف الإجمالية للمنظمة من خلال:

- تقليل نسبة الضياع في المواد.
- تقليل نسبة المنتجات المرتجعة.
- تقليل معدل تكاليف الصيانة.
- تقليل تكاليف سوء التعامل مع تقنيات ووسائل العمل.
- تقليل تكاليف الوقت المستغرق في العمليات الإنتاجية
- تقليل التكاليف التسويقية.

❖ زيادة العوائد المالية للمنظمة:

وذلك من خلال الحفاظ على الزبائن الحاليين، وفي نفس الوقت العمل على جذب زبائن جدد باستمرار، وذلك بإنتاج منتجات جيدة، ومبتكرة باستمرار تلبي حاجات ورغبات الزبائن. إن تقليل التكاليف الإجمالية، وفي نفس الوقت زيادة العوائد من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق متطلبات حملة الأسهم (المالكين)، ويحقق مصالح المالكين؛ لأنه يركز بشكل أساسي على تعظيم الثروة (عبد المحسن، 2015، ص143).

5.2 انعكاس التكامل بين نشاطات إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الزبائن:

Integrating the Integration of Human Resources Management Activities in Customer Satisfaction

يؤدي التكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف رضا الزبائن سواء أكان الزبائن الخارجيين (المستهلكين)، أم الزبائن الداخليين (العاملين) كآلاتي: (مرسي وسليم، 2015، ص110).

❖ بالنسبة للزبائن الخارجيين فإن التكامل يؤدي إلى:

- اهتمام كبير من الزبائن بتقديم مقترحات لتطوير المنظمة ومخرجاتها.
- انخفاض مستمر في معدل شكاوى الزبائن من جودة المنتجات المقدمة.
- زيادة في ولاء الزبائن للمنظمة مقارنة بالمنافسين.

❖ بالنسبة للزبائن الداخليين فإن التكامل يؤدي إلى:

- حرص من العاملين على الانتظام في منظماتهم.

- تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة ورفع روحهم الإحصائية والمادية.
- تزايد الشعور بالتماسك لدى العاملين والانتماء والولاء لفريق المنظمة.

إن رضا الزبائن عن المنظمة ينتج عنه تقديم منتجات تلبي، وتفي حاجاتهم، وهذا بالنتيجة يؤدي إلى زيادة مبيعاتها، والحصول على حصة سوقية أكبر.

5.3 انعكاس التكامل بين نشاطات إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التعلم والنمو:

Reflect the Integration of Human Resources Management Activities in Achieving Learning and Growth Objectives

إن التكامل بين نشاطات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق أهداف التعلم والنمو، فخلق المناخ الذي يساعد على التعلم والنمو في المنظمات، والاحتفاظ بالأفراد المميزين والموهوبين فيها، ووجود قيادة فعالة للمنظمة تدعم وتحفز العاملين على تنمية مهاراتهم من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل، وفي طرح الأفكار الإبداعية التي تسهم في تطوير العمل وتنمي فيهم روح الإبداع والتعلم، وكذلك تدريب العاملين على كيفية التعامل مع متطلبات التكنولوجيا الحديثة، وذلك من خلال تبني برامج تدريبية فعالة، وتشكيل فرق العمل التي تساعد على تبادل الأفكار والخبرات، إضافة إلى توفير الأدوات والوسائل التي تساعد على تنفيذ ذلك، هذا كله يساعد على إحداث تغيير إيجابي في هيكل المنظمة وأدائها، وفي عملياتها الإدارية، كما يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة تتناسب وحاجات زبائنهم ورغباتهم باستمرار (السالم وحرفوش، 2016، ص134).

وفي ضوء ما تقدم، يرى الباحث أن التكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية تكامل متبادل فهناك العديد من الإضافات الحيوية والمهمة التي قد تحملها الإدارة الاستراتيجية على طبيعة ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها ونشاطاتها، إذ توفر الإدارة الاستراتيجية أساساً قوياً للمنظمات الخدمية في عملية الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية ودفع العاملين وتحفيزهم وزيادة مهاراتهم وخبراتهم وغيرها من الممارسات من أجل تحقيق أعلى مستويات الجودة في جميع مجالات العمل في المنظمة. أما تأثير التكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية على الأداء، فهو يتجسد من خلال توفر خصائص ومميزات فريدة للمنظمة تجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين، من خلال الأداء التنظيمي المتميز.

6 كيفية تأثير مفاهيم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ممارسات المصارف:

How Strategic Management Concepts Affect Human Resources in Banking Practices

إن المفاهيم الحديثة للموارد البشرية تشكل تحولاً مهماً في وقتنا الحاضر لما لها من دور مهم من اهتمام المسؤولين في المنظمات العامة منها والخاصة عالمياً ومحلياً، ويشير الباحثون إلى مجموعات

معينة مختلفة من ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات التأثير المباشر بالموارد البشرية ووصفها بأنها أفضل الممارسات أو عالية الأداء؛ فمصطلح عالية الأداء استخدم لوصف استراتيجيات الإدارة الهادفة إلى رفع مستوى الأداء في المنظمات الريادية (Armstrong and Baron, 2012, 133p).

وقد اعتمد هذا المصطلح كذلك ضمن أبحاث إدارة الموارد البشرية، والنظريات المتعلقة بأفضل الممارسات لإدارة الموارد البشرية سواء أكان منفرداً أم بالاشتراك مع بعضها بما يسهم في تحسين أداء المنظمات، وكما أشار Armstrong (2016, 112p) إلى وجود ثلاث نظريات تفسر ممارسات إدارة الموارد البشرية هي:

○ **النظريات الاستراتيجية:** تقف على افتراض رئيس هو أن هناك علاقة تأثير محتملة للبيئة الخارجية وممارسات إدارة الموارد البشرية، والهدف الأساسي لهذه النظرية هو تأثير العوامل الخارجية على ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تنعكس على أداء المنظمة.

○ **النظريات الوصفية:** وهي النظريات التي تحاول وصف ممارسات الموارد البشرية بشمولية أكثر، وتكمن الفكرة في انسجام ممارساتها عند التنفيذ وعدم حدوث تعارض بينها يؤثر إيجاباً على أداء المنظمة.

○ **النظرية المعيارية:** تصف وتعكس المعرفة الكافية الموجودة لمجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، أيضاً تشير إلى أنه عند اتحاد ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف فإن النتيجة ستكون أداء عالياً للعاملين وبالتالي أثراً إيجابياً في أداء المنظمات.

نستنتج مما ذكر أن النظريات الاستراتيجية والوصفية لا تقدم الكثير من التوضيح حول قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية للوصول إلى الأداء العالي للمنظمة، فقد أشارتا إلى أن إدارة الموارد البشرية تعد جزءاً ومكوناً أساسياً منها، بينما تفترض النظرية المعيارية أن الممارسات المناسبة لإدارة الموارد البشرية تسهم في التحفيز والالتزام لدى العاملين، كما أن المفهوم الأساسي للنظرية المعيارية هو أن إدارة الموارد البشرية تقدم التكامل بين النظريات السلوكية وتركز على العلاقة بين الممارسات والأداء. وعلى الرغم من أن هذه النظريات تختلف في كيفية تأثيرها في أداء المنظمات، فإن النتيجة النهائية تخلص إلى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات.

ولعل تحديد الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتركيز عليها من خلال إبراز أهمية تأثيرها ودورها في تعظيم أهمية الاستقرار للمنظمات من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتعلق بالحصول على الموارد المميزة وتكوين قوة عمل مستقرة، وهناك عدة ممارسات حازت على أهمية لدى الكثير من الباحثين، وركزت هذه الدراسة على تلك الممارسات وهي بإيجاز التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الأجور والتعويضات، جدول العمل المرنة والاستقطاب (Wattanasupachoke, 2009).

Caliskan, 2010; Dimba, 2010; Sani Danlami, et al., 2011; Tabassum Azmi, 2011; Gurbuz and Mert, 2011; Waiganjo, 2012 and Mitchell, 2013)

ومما سبق قد تم إيجاز مناطق الممارسة عالية الأداء التي تم تغطيتها عن طريق استراتيجيات الموارد البشرية التي تؤثر على الأداء التنظيمي في المصارف كما في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5) ممارسات الموارد البشرية التي تؤثر في الأداء التنظيمي للمصارف

مناطق ممارسة الموارد البشرية	كيف تؤثر
جذب، تطوير والاحتفاظ بأفراد ذوي كفاءة عالية	مطابقة الأفراد مع الاحتياجات العملية والاستراتيجية للمصارف؛ الأمر الذي يوفر القدرة على الاكتساب، التطوير والاحتفاظ بالعاملين ذوي الموهبة والقادرين على العطاء والأداء الأعلى والإنتاجية والمرونة في الإبداع ومستويات عالية من خدمة العملاء، الشخصية "المناسبة" للثقافة والمتطلبات الاستراتيجية للمصارف.
إدارة الموهبة	التأكد من وجود الأفراد ذوي الموهبة والدوافع المطلوبين للمصارف لتتمكن من الإيفاء باحتياجاتها الحالية والمستقبلية.
تفعيل القيم البيئية والأساسية، القيادة وتوازن الحياة مع العمل - إدارة التنوع وتأمين العمالة	تطوير "الفكرة الكبرى" بمعنى رؤية واضحة وتحديد للقيم المتكاملة، وجعل المصارف مكاناً عظيماً وكبيراً للعمل.
تصميم العمل والوظيفة	توفير العمل الشائق والمحفز للأفراد وإعطائهم الاستقلالية ومرونة أداء وظيفتهم بشكل جيد، والدفع بالإرضاء في العمل، والمرونة التي تشجع على الأداء المرتفع والإنتاجية.
التعلم والتطور	توسيع أساس المهارات وتطوير مستويات من المنافسة المطلوبة في الموارد البشرية وتشجيع التعلم الرشيد وهو ما يحدث عندما يسعى الأفراد بفاعلية في اكتساب المعرفة والمهارات التي تدعم أهداف المنظمة لتطوير مناخ تعليمي يشجع النمو يمكن من قيادة النفس وكذلك التعلم وازدهار التدريب والإخلاص في العمل.
إدارة المعرفة ورأس المال الفكري	يركز على كل من تعلم المصارف والفرد وتوفير فرص تعليمية لمشاركة المعرفة بطريقة نظامية وتأكيد المعنى الحيوي من المعرفة وأنه موجود ويمكن التعامل من خلاله لتحسين تدفق المعرفة والمعلومات والتعلم داخل المصارف.
التدريب والتنمية	تشجيع الأفراد على التعلم وتحديد تصرفاتهم بناء على قيم جوهرية للمصارف ورغبة منهم في المشاركة في تحقيق المصارف لأهدافها، وتطوير مناخ من التعاون والثقة مع تحديد الترابط النفسي.
إدارة الأداء العالي وتقييمه	تطوير ثقافة الأداء التي تشجع على الارتقاء بالأداء في مجالات مثل الإنتاجية، الجودة، مستويات من خدمة العملاء، النمو، الأرباح والفائدة عبر التقييم المستمر للأداء، وهذا بدوره يقوم على توصيل قيم متزايدة لأصحاب الأسهم، وتقوية العاملين في ممارسة سلوكيات صحيحة ترتبط غالباً مع أداء العمل المثالي مثل الإقدام على المخاطرة، الإبداع، مشاركة المعرفة وتأسيس الثقة بين المديرين

والمرؤوسين.	
نظم التعويضات والمكافأة	تطوير الدافع، الالتزام، الارتباط بالوظيفة وتحسين السلوك عن طريق تقييم ومكافأة الأفراد وفقاً لمساهمتهم ونظام معاصر عادل للتعويضات.
جدولة العمل المرنة	تسمح جدولة العمل المرنة للعاملين بتحديد الوقت الذي سيعملون فيه، زيادة الدافع للعمل لدى العاملين، رفع كفاءة العمليات وفعاليتها، تراجع الإرهاق لدى العاملين وانخفاض عدد الأخطاء.

المصدر: (Armstrong, 2012, p192)

7 خلاصة الفصل الثالث : Abstract of the Third Chapter

إن المنظمة تسعى دوماً لتحقيق أهدافها سواء كانت هذه الأهداف عبارة عن ربح أو عبارة عن معدل معين من النمو، وتتجه المنظمات إلى قياس كفاءتها وفعاليتها في تحقيق هذه الأهداف من فترة إلى أخرى وهذا بغرض زيادة فعالية الأداء التنظيمي. ولكن المشكلة والعائق الذي يبقى مطروحاً هو صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة وتحديد المعيار أو النموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى كفاءة وفعالية أداء المنظمة على اعتبار أن لكل منظمة واقعها الخاص. وإذا كان للمنظمات لغة تتحدث بها فهي بلا شك لغة تميز أدائها، فتميز أدائها هو الشاغل الأول والأخير للممارسين والأكاديميين العاملين في مجال الإدارة، ومن المهم التأكيد على أن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات بل هو حتمية فرضتها على المنظمة العديد من الظروف والقوى الخارجية.

لذا إن البحث المستمر لتحسين الأداء الكلي للمنظمة يعد ضرورة، تعتمد على إيجاد أفضل طرق الإنسجام بين التنظيم الداخلي ونمط الإدارة المتبنى وبين المحيط الخارجي؛ هذا الأخير الذي يتميز بالتغير الدائم، لذلك فكل فاعل، كل وظيفة، كل عملية، وكل ترابط بين مكونات المنظمة يجب أن تعمل معاً لتحقيق متطلبات الزبون وباقي الأطراف ذات المصلحة.

وما يمكن قوله في النهاية أن المنظمات سواء منها الحكومية أو الخاصة مطالبة اليوم بالبحث عن أحسن السبل لتمكينها من البقاء وهذا لا يتم إلا من خلال تأهيلها وتصحيح الاختلالات التي تعانيها، من أجل تحضيرها إلى منافسة لاترحم المنظمات الضعيفة، وهذا يتطلب تبني ذهنيات وسلوكيات وأنماط إدارية تخضع فعلياً لمبادئ السوق وتستوجب من القائمين على شؤونها تفكير عالمي شامل وعمل محلي. فالمنظمات التي لا تأخذ بعين الاعتبار ما يحدث في البيئة العالمية ولا تعمل وفق ذلك محلياً، محكوم عليها بالبقاء على هامش التاريخ بل يؤدي ذلك إلى زوالها من السوق نهائياً.

لذا إن تحسين الأداء والوصول إلى الأداء التنظيمي المتميز هو الهدف النهائي لنظم إدارة الأداء في المنظمات، ويعتبر أن التركيز على تنمية وتطوير كفاءات الأفراد ومهاراتهم، ما هو إلا مدخلاً أساسياً

لتحسين وتطوير الأداء في المنظمات. إذ أن نجاح أي منظمة واستمرار بقاءها يتوقف على مواردها البشرية والكفاءات الفردية التي تعتبر رأس مال بشري مخزون استراتيجي تشتمل على القدرات والمهارات التي يجب إدراتها وفق منظور استراتيجي، بالشكل الذي تكون المنظمة معه قادرة على تحقيق الميزة التنافسية والأداء التنظيمي المتميز.

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

1 مقدمة: Introduction

بعد التطرق إلى أهم الأدبيات النظرية التي تمحورت حول الأداء التنظيمي والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأهم استراتيجياتها بما فيها التوظيف والتنمية للموارد البشرية، إضافة إلى تحديد الإشكالية والتساؤلات المتعلقة بالدراسة وكذلك الفرضيات التي تعبر عن الإجابة على هذه التساؤلات، بالإضافة إلى أهمية البحث وأهدافه، فمن خلال هذا الفصل التطبيقي يتم عرض الوسائل والتقنيات المتبعة لجمع وتحليل البيانات لإسقاط المفاهيم الواردة في الجانب النظري على المصارف موضوع الدراسة، وتوزيع الاستبانة على المديرين في المصارف وتم تحليل النتائج عن طريق برنامج (SPSS)، باعتبار المتغير المستقل يتمثل في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بينما المتغير التابع يتمثل في الأداء التنظيمي. لذلك تضمن هذا الفصل المباحث الآتية:

- المبحث الأول: منهجية الدراسة.
- المبحث الثاني: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

1 تمهيد : Preface

قام الباحث من خلال هذا المبحث على تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع بقصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج، والتعرف على الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة وكذلك مجال إجراء الدراسة.

2 منهجية الدراسة وأدوات وإساليب التحليل:

Methodology of the Study, Tools and Methods of Analysis

فرضت طبيعة مشكلة الدراسة تبني الفلسفة الوضعية وعليه استندت الدراسة على الأسلوب الاستنتاجي بسبب الجدلية القائمة في تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ولضمان رؤية مجتمع البحث في إطار شبكة من العلاقات المتداخلة (الارتباطية والسببية)، وقد تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي في جمع البيانات الميدانية، كما تم استخدام أسلوباً تحليلياً كمياً استنتاجياً وذلك لتوصيف خصائص المشكلة وتفسيرها وتحديد علاقتها بمختلف المتغيرات المرتبطة بها، ولكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة ليصار إلى تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في حل إشكالية الدراسة أو تسليط الضوء عليها بشكل صحيح.

واعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية بشكل أساسي على توزيع الاستبانة، وتم استخدام عدد من الأساليب المناسبة في تحليل البيانات والمعطيات لإيجاد ماهية العلاقة بين المتغيرات وإثبات الفرضيات أو نفيها، وقد تم التطرق إليها في المبحث اللاحق.

3 مجتمع وعينة الدراسة: Society and Sample of the Study

3.1 مجتمع الدراسة: Study Community

اشتمل مجتمع الدراسة على المصارف الخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية البالغة 14 مصرفاً، بحسب قائمة شركات سوق دمشق للأوراق المالية.

3.2 عينة الدراسة: Study Sample

اشتملت عينة الدراسة على 14 مصرفاً خاصاً في دمشق والتي أبدت موافقتها على التعاون مع الباحث حيث قام الباحث بتوزيع 100 استبانة على مديري الأقسام في هذه المصارف واسترد 85 استمارة قابلة للتحليل.

3.3 أداة الدراسة: Study Tool

تم استخدام استبانة لقياس أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي (مصارف سوريا الخاصة) بالاعتماد على الدراسات السابقة (Wattanasupachoke, 2009; Caliskan, 2010; Dimba, 2010; Sani Danlami, et al., 2011; Tabassum Azmi, 2011; Gurbuz and Mert, 2011; Waiganjo, 2012 and Mitchell, 2013) من خلال أجزاء أساسية كما ورد في الملحق رقم (3):

3.3.1 الجزء الأول: Part I

يضم الجزء الأول أسئلة عامة حول الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر - الجنس - المؤهل العلمي - السمة الوظيفية - الخبرة).

3.3.2 الجزء الثاني: Part II

يضم الجزء الثاني أسئلة حول متغيرات الدراسة الرئيسية وتشمل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي.

الجدول رقم (6) توزيع متغيرات الاستبيان

عدد العبارات	الموضوع	المحور
5	تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
8	استراتيجية تصميم العمل وتحليله	استراتيجية التوظيف
4	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	
4	استراتيجية استقطاب الموارد البشرية	
5	استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية	
5	استراتيجية تدريب الموارد البشرية وتنميتها	استراتيجية تنمية الموارد البشرية
4	استراتيجية تعليم الموارد البشرية	
7	وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب	الأداء التنظيمي
7	بناء القدرات المحورية	

المصدر: إعداد الباحث

4 ثبات وصدق أداة الدراسة: The Stability and Truthfulness of the Study Tool

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بثلاث طرق:

4.1 صدق المحكمين: Arbitrator Validity

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين متخصصين في (علم الإدارة)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

4.2 الثبات/معامل ألفا كرونباخ: Cronbach's Alpha Coefficient

استخدم الباحث اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 - 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (7).

الجدول رقم (7) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

معامل الصدق(الجزر التربيعي لالفا)	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
0.88	0.77	8	استراتيجية تصميم العمل وتحليله
0.79	0.62	4	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية
0.82	0.68	4	استراتيجية استقطاب الموارد البشرية
0.78	0.61	5	استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية
0.81	0.66	5	استراتيجية تدريب الموارد البشرية وتنميتها
0.86	0.74	4	استراتيجية تعليم الموارد البشرية
0.82	0.68	7	وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب
0.89	0.79	7	بناء القدرات المحورية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

توضح النتائج في الجدول (7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوحت 0.61 و 0.79 وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4.3 صدق الاتساق الداخلي: Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات للمقياس، والدرجة الكلية للمحور نفسه حيث اعتمد الباحث في استخراج صدق الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة على العينة الاستطلاعية (20) مفردة وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور

تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية		
.581**	Correlation Coefficient	تحديد أغراض استراتيجية الموارد البشرية التالية: الرؤية (رؤية المصرف)، رسالة المصرف، الأهداف والقيم.
0.007	Sig. (2-tailed)	
.746**	Correlation Coefficient	تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمصرف لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.664**	Correlation Coefficient	تحليل مستمر للبيئة الخارجية للمصرف لمعرفة الفرص والتهديدات الخارجية.
0.001	Sig. (2-tailed)	
0.064	Correlation Coefficient	تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية للمصرف وفق الخطة الموضوعية.
0.790	Sig. (2-tailed)	
0.441	Correlation Coefficient	تقويم ومراجعة مهنية تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية للمصرف.
0.044	Sig. (2-tailed)	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (8) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الأول /تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية/ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت قيمه بين 0.42 و 0.69 وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور.

الجدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (استراتيجية تصميم العمل وتحليله) والدرجة الكلية للمحور

استراتيجية تخطيط الموارد البشرية			
0.535	Correlation Coefficient	تحديد الأقسام والوحدات الإدارية اللازمة لعمل المصرف.	Spearman's rho
0.029	Sig. (2-tailed)		
.691**	Correlation Coefficient	تحديد الأعمال (الوظائف) الفرعية اللازمة لإنجاز أعمال المصرف.	
0.001	Sig. (2-tailed)		
.574**	Correlation Coefficient	تحديد محتوى الوظائف ومهامها ومسؤولياتها بوضوح.	
0.008	Sig. (2-tailed)		
0.170	Correlation Coefficient	تحديد علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.	
0.473	Sig. (2-tailed)		
0.497	Correlation Coefficient	تحديد أدوات وظروف أداء الوظيفة.	
0.045	Sig. (2-tailed)		
0.464	Correlation Coefficient	تعمل على تحليل وظائف المصرف كلما دعت	

0.020	Sig. (2-tailed)	الضرورة.	
0.081	Correlation Coefficient	تعمل على وضع الوصف الوظيفي المناسب	
0.734	Sig. (2-tailed)	لوظائف المصرف.	
.640**	Correlation Coefficient	تحديد القدرات والمهارات الضرورية لأداء الوظيفة.	
0.002	Sig. (2-tailed)		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (9) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول /استراتيجية تخطيط الموارد البشرية/ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت قيمه بين 0.08 و 0.69 وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور.

الجدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور

استراتيجية تخطيط الموارد البشرية			Spearman's rho
0.436	Correlation Coefficient	تحديد حجم ونوعية الموارد البشرية في ضوء تحليل احتياجات الطلب عليها.	
0.047	Sig. (2-tailed)		
.755**	Correlation Coefficient	الاعتماد على نتائج عملية تصميم العمل وتحليله في معرفة نوعية الموارد البشرية اللازمة.	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.540*	Correlation Coefficient	دراسة وتحليل سوق العمل في تأمين احتياجات المصرف من الموارد البشرية.	
0.014	Sig. (2-tailed)		
.759**	Correlation Coefficient	وضع استراتيجية الموارد البشرية المنبثقة من الاستراتيجية العامة للمصرف.	
0.000	Sig. (2-tailed)		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (10) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول /استراتيجية تخطيط الموارد البشرية/ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت قيمه بين 0.540 و 0.759 وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور.

الجدول رقم (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (استراتيجية استقطاب الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور

استراتيجية استقطاب الموارد البشرية			Spearman's rho
.676**	Correlation Coefficient	استقطاب الموارد البشرية بناء على نتائج عملية تصميم العمل والتخطيط للموارد البشرية.	
0.001	Sig. (2-tailed)		
.628**	Correlation Coefficient	التنوع في استقطاب الموارد البشرية من داخل المصرف وخارجه.	
0.003	Sig. (2-tailed)		
.808**	Correlation Coefficient	الاستقطاب وفق متطلبات الوصف الوظيفي وتوصيفه.	
0.000	Sig. (2-tailed)		

.789**	Correlation Coefficient	استقطاب العاملين الحاليين منعاً من استقطابهم من قبل جهات أخرى.
0.000	Sig. (2-tailed)	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (11) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول /استراتيجية استقطاب الموارد البشرية/ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت قيمه بين 0.628 و 0.808 وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور.

الجدول رقم (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور

استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية	Spearman's rho		
.670**	Correlation Coefficient	الغربة الموضوعية للمرشحين من نشاط الاستقطاب	
0.001	Sig. (2-tailed)		
.668**	Correlation Coefficient	إخضاع جميع المرشحين لإجراءات واضحة في الاختيار	
0.001	Sig. (2-tailed)		
.767**	Correlation Coefficient	مقابلات متنوعة للتأكد من جدارة المرشح وكفاءاته في أداء الوظيفة المرشح لشغلها.	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.590**	Correlation Coefficient	تجربة المرشح لمدة (3 أشهر) في العمل قبل اتخاذ القرار التعيين النهائي.	
0.006	Sig. (2-tailed)		
0.434	Correlation Coefficient	تقييم تجربة المرشح ثم اصدار قرار التعيين النهائي.	
0.046	Sig. (2-tailed)		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (12) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول /استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية/ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت قيمه بين 0.434 و 0.767 وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور.

الجدول رقم (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (استراتيجية تدريب الموارد البشرية وتنميتها) والدرجة الكلية للمحور

استراتيجية تدريب الموارد البشرية وتنميتها			
.547*	Correlation Coefficient	وضع خطة واضحة لتدريب مواردها البشرية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.	Spearman's rho
0.012	Sig. (2-tailed)		
.738**	Correlation Coefficient	معالجة نواحي الضعف في قدرات الموارد البشرية بالاعتماد على التدريب المستمر.	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.461*	Correlation Coefficient	ربط العملية التدريبية باستراتيجية تنمية الموارد البشرية.	
0.041	Sig. (2-tailed)		
0.403	Correlation Coefficient	ربط العملية التدريبية بنظام الترقيات	

0.078	Sig. (2-tailed)	والمكافآت.
.581**	Correlation Coefficient	إجراء تقييمات مستمرة لمراحل العملية
0.007	Sig. (2-tailed)	التدريبية.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (13) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول /استراتيجية تدريب الموارد البشرية وتنميتها/ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت قيمه بين 0.403 و 0.738 وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور.

الجدول رقم (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (استراتيجية تعليم الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور

استراتيجية تعليم الموارد البشرية			
.639**	Correlation Coefficient	تزويد العاملين بالمعارف اللازمة عن كل جديد بأعمالهم.	Spearman's rho
0.002	Sig. (2-tailed)		
.836**	Correlation Coefficient	تزويد العاملين بمهارات التواصل اللازمة للتعامل مع زبائن المصرف.	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.740**	Correlation Coefficient	تزويد العاملين بالمهارات الفنية المتخصصة لأداء أعمالهم.	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.783**	Correlation Coefficient	الرفع المستمر من قدرات العاملين لأي مصرف لمواكبة التطورات العلمية.	
0.000	Sig. (2-tailed)		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (14) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول /استراتيجية تعليم الموارد البشرية/ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت قيمه بين 0.639 و 0.783 وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور.

الجدول رقم (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب) والدرجة الكلية للمحور

وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب			
.644**	Correlation Coefficient	معرفة نتائج تصميم العمل وتحليله.	Spearman's rho
0.002	Sig. (2-tailed)		
.586**	Correlation Coefficient	معرفة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية من حيث الكم والنوع.	
0.007	Sig. (2-tailed)		
.773**	Correlation Coefficient	معرفة نتائج عملية استقطاب الموارد البشرية.	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.773**	Correlation Coefficient	إجراءات عملية الاختيار والتعيين المتبعة في المصرف.	
0.000	Sig. (2-tailed)		
0.000	Correlation Coefficient	القيام بجمع المعلومات المطلوبة عن المرشحين	

1.000	Sig. (2-tailed)	للعمل قبل عملية الاختيار.
.482 [*]	Correlation Coefficient	المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف على ضوء نتائج المقابلات الشخصية.
0.031	Sig. (2-tailed)	استخدام اختبارات محددة للمتقدمين لشغل الوظائف لقياس كفاءتهم في الأداء.
0.440	Correlation Coefficient	
0.030	Sig. (2-tailed)	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (15) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني /وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب/ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت قيمه بين 0.000 و 0.773 وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور .

الجدول رقم (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (بناء القدرات المحورية) والدرجة الكلية للمحور

بناء القدرات المحورية			
.743 ^{**}	Correlation Coefficient	موارد بشرية فنية تمتلك مهارة واحدة لازمة لأداء مهمة متخصصة.	Spearman's rho
0.000	Sig. (2-tailed)		
0.490	Correlation Coefficient	موارد بشرية فنية متعددة المهارات لازمة لأداء أكثر من مهمة.	
0.040	Sig. (2-tailed)		
0.481	Correlation Coefficient	موارد بشرية ذات مهارات سلوكية (تواصل) عالية.	
0.040	Sig. (2-tailed)		
0.550	Correlation Coefficient	موارد بشرية ذات مهارات علمية متخصصة عالية.	
0.010	Sig. (2-tailed)		
0.510	Correlation Coefficient	موارد بشرية كفوة للبحث والتطوير لتحديد حاجات ورغبات الزبائن .	
0.010	Sig. (2-tailed)		
0.480	Correlation Coefficient	موارد بشرية لديها المهارات العملية المصرفية المتوافقة ومتطلبات سوق العمل.	
0.040	Sig. (2-tailed)		
0.530	Correlation Coefficient	موارد بشرية مميزة مشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المصرف.	
0.010	Sig. (2-tailed)		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (16) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني /بناء القدرات المحورية/ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت قيمه بين 0.480 و 0.743 وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور .

توضح الجداول السابقة أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الدراسة وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور .

المبحث الثاني

الخصائص الوصفية واختبار الفرضيات

1 تمهيد : Preface

يستعرض هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية.

2 أساليب المعالجة الإحصائية: Statistical Processing Methods

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي وتم القيام بحساب تجميع المقياس في كل محور من محاور الدراسة للحصول على قيمة المتوسط الحسابي والنسبة لكل عبارة من عبارة المحاور وتم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ($5-1=4$)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي $0.80=5/4$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول خلايا كما هو موضح في الجدول الآتي).

الجدول رقم (17) طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

مدى الاتباع والاعتماد	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
متدنية جداً	من 20 % - 36 %	من 1.80 - 1
متدنية	أكبر من 36 % - 52 %	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52 % - 68 %	أكبر من 2.60 - 3.40
عالية	أكبر من 68 % - 84 %	أكبر من 3.40 - 4.20
عالية جداً	أكبر من 84 - 100 %	أكبر من 4.20 - 5

المصدر: إعداد الباحث

واستخدم الباحث في معالجة بيانات الدراسة الأساليب المناسبة لطبيعة هذه الدراسة وذلك على النحو التالي:

1. اختبار الثبات والصدق تم استخدامه سابقاً.
2. التحليل العاملي للعناصر (استراتيجية التوظيف، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الأداء التنظيمي).
3. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث الممثلة بعبارات الاستبيان والتوزيعات التكرارية النسبية.
4. اختبار الفرضيات باستعمال T-test.

5. اختبار المقارنات (Independent t test) لمقارنة الاختلافات في تقييم مؤشرات الدراسة حسب البيانات التعريفية.
 6. اختبار المقارنات (One Way Anova) لمقارنة الاختلافات في تقييم مؤشرات الدراسة حسب البيانات التعريفية.
 7. اختبار تشيفيه لتحديد جهة الفروق في التقييم.
 8. تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية.
- وقام الباحث بالدراسة الإحصائية لعبارات ومحاور الدراسة والإجابة على التساؤلات بعد تحديد درجة القياس لآراء عينة الدراسة التي تم ذكرها سابقاً.

3 تحليل البيانات: Data Analysis

حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة:

3.1 التوزيع النسبي لسمات عينة الدراسة:

The Relative Distribution of the Sample Characteristics of the Study

وفيما يلي عرض للتوزيع النسبي لسمات عينة الدراسة في المصارف عينة الدراسة:

الجدول رقم (18) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، العمر، الخبرة، المستوى العلمي

النسبة %	العدد	الفئة	
63.5	54	ذكر	الجنس
36.5	31	أنثى	
100.0	85	Total	
49.4	42	30-35 سنة	العمر
20.0	17	36-41 سنة	
21.2	18	42-48 سنة	
9.4	8	أكثر من 54 سنة	
100.0	85	Total	
25.9	22	3-5 سنوات	الخبرة في مجال العمل المصرفي
30.6	26	من 6-10 سنوات	
32.9	28	من 11-15 سنة	
10.6	9	أكثر من 15 سنة	

100.0	85	Total	
11.8	10	معهد متوسط	المؤهل العلمي
55.3	47	إجازة جامعية	
28.2	24	ماجستير	
4.7	4	دكتوراه	
100.0	85	Total	

المصدر: إعداد الباحث

توزعت عينة الدراسة حسب الجنس إلى 63.5% ذكور وهي الأعلى والإناث بنسبة 36.5%، وهذا مؤشر على المشاركة الفاعلة للإناث في المناصب الإدارية العليا في المصارف السورية الخاصة، ومن حيث العمر نجد أن الفئة من 30-35 سنة هي الأعلى بنسبة 49.4% ثم الفئة من 42-48 سنة بنسبة 21.2% و ثم الفئة من 41-36 سنة بنسبة 20% وهذا يدل على أن مبحوثي عينة الدراسة هم من ذوي الأعمار التي لديها خبرة عملية كافية مما قد يكون لهم دوراً مهماً في الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في مصارفهم، ومن حيث الخبرة في مجال العمل المصرفي نجد من 11-15 سنة بنسبة 32.9% ومن 6-10 سنوات بنسبة 30.6% و 3-5 سنوات بنسبة 25.9% وأكثر من 15 سنة بنسبة 10.6% وتشير هذه النتائج إلى أن متوسط خبرة المبحوثين عالية نسبياً، ويؤكد هذا أن المصارف موضع الدراسة تمتلك خبرات إدارية لا بأس بها، تمكنها من استخدام مداخل ومفاهيم إدارية حديثة إذا ما أردت ذلك، ومن حيث المستوى التعليمي نجد إجازة جامعية بنسبة 55.3% وماجستير بنسبة 28.2% وثانوية ومعهد بنسبة 11.8% و دكتوراه بنسبة 4.7%، وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية المبحوثين عينة الدراسة هم من ذوي المؤهلات العلمية العالية، مما يدل ذلك على توافر الكفاءات العلمية في المصارف السورية الخاصة.

3.2 التوزيع النسبي للمنصب الوظيفي: Percentage Distribution of Job Position

وفيما يلي عرض للتوزيع النسبي للمنصب الوظيفي في الإدارات المتوفرة في المصارف عينة الدراسة:

الجدول رقم (19) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الفئة الإدارية لهذه المصارف

النسبة %	العدد	الفئة	
8.2	7	مدير تكنولوجيا المعلومات	المنصب الوظيفي
12.9	11	مدير الشؤون القانونية	
18.8	16	مدير التدقيق الداخلي	
7.1	6	مدير التسويق	
12.9	11	مدير الخدمات المصرفية الشخصية	

8.2	7	مدير إدارة المخاطر
7.1	6	مدير الخدمات الإلكترونية
7.1	6	مدير إدارة الفروع
8.2	7	مدير العمليات
9.4	8	مدير مالي
100.0	85	Total

المصدر: إعداد الباحث

4 تحليل بيانات محاور الدراسة الرئيسية: Analysis of the Data of the Main Study Areas

يهدف تحليل النتائج إجابات عينة الدراسة الأساسية لأخذ صورة أولية عن تقييمهم لمحاور الدراسة، والتي يتم من خلالها الوقوف على أهمية كل من المتغيرات المرشحة للتحليل التي وردت في المحاور التي تناولها الاستبيان ولكل محور، ومدى توافق الآراء تجاه كل من هذه المتغيرات فقد تم إجراء استعراض عام لنتائج التحليل الوصفي باعتماد المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لمتوسط تلك المتغيرات، وكذلك الانحراف المعياري لمعرفة درجة توافق أو تباين الآراء بين أفراد عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات الدراسة وكانت حصيلة التحليل على النحو الآتي:

4.1 تقييم محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

Evaluation of Strategic Management Human Resources Dimensions

1 تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

Implementation of the Concept of Strategic Human Resources Management

الهدف من قياسه معرفة مدى تقييم محور تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كعنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وقد تم قياس هذا المحور من خلال عبارات (5) عبارة تبرز هذا التقييم والتي يعزى إليها الموافقة على مدى اعتماد التطبيق في المصارف وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى التقييم، والجدول (20) يلخص تقييم أفراد الدراسة حول مضمون كل عبارة.

الجدول رقم (20) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدالة المعنوية	الترتيب
5	تقويم ومراجعة مهنية تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية للمصرف.	4.21	0.56	20.01	84	0.000	1

4	تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية للمصرف وفق الخطة الموضوعية.	3.96	0.84	10.62	79	0.000	2
2	تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمصرف لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها.	3.74	0.74	9.20	75	0.000	3
1	تحديد أغراض استراتيجية الموارد البشرية التالية: الرؤية (رؤية المصرف)، رسالة المصرف، الأهداف والقيم.	3.62	0.82	7.04	72	0.000	4
3	تحليل مستمر للبيئة الخارجية للمصرف لمعرفة الفرص والتهديدات الخارجية.	3.46	0.92	4.60	69	0.000	5
	تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	3.80	0.46	15.93	76	0.000	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقييمات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى إدارات مصارف عينة الدراسة قد بلغ (3.80) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، ويبدو ذلك بشكل جوهري من خلال إجابات عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتقييم (تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) إن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن المصارف تعتمد عبارة (تقويم ومراجعة تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية للمصرف) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (4.21) وأنهم موافقين على أن يتم (تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية للمصرف وفق الخطة الموضوعية) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (3.96) وبوزن نسبي 79% واعتماد عالي، واحتلت المرتبة الثانية في تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية، واحتلت المرتبة الثالثة عبارة (تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمصرف لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (3.74) والوزن النسبي 75% واعتماد عالي، وهو يدل على أن إدارة المصرف تعمل على تحليل مستمر للبيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها واحتلت العبارة الرابعة في تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المصارف الخاصة السورية عبارة (تحديد أغراض استراتيجية الموارد البشرية التالية: الرؤية (رؤية المصرف)، رسالة المصرف، الأهداف والقيم) بمتوسط 3.62 ووزن نسبي 72% واعتماد عالي أيضاً، أما العبارة الأخيرة المعتمدة في تطبيق هذا المفهوم حسب آراء عينة الدراسة (تحليل مستمر للبيئة الخارجية للمصرف لمعرفة الفرص والتهديدات الخارجية) حيث المتوسط الحسابي 3.46 ووزن نسبي 69% وتقييم عالي يتجه نحو الاعتماد العالي. وتظهر قيم الانحراف المعياري أنها أقل من واحد وهذا يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين أي تتجه نحو التقارب في الإجابات.

4.2 تقييم الاستراتيجية المتبعة في المصرف في الأداء التنظيمي:

Evaluation of the Bank's strategy for Organizational Performance

4.2.1 استراتيجية التوظيف: Recruitment strategy

4.2.1.1 تقييم استراتيجية تصميم العمل وتحليله: Business Design and Analysis Strategy

الهدف من قياسه معرفة مدى تقييم الاستراتيجية المتبعة في المصرف في الأداء التنظيمي من خلال تقييم (استراتيجية تصميم العمل وتحليله) كعنصر من عناصر استراتيجية التوظيف وقد تم قياس هذا المحور من خلال عبارات (8) عبارات تبرز هذه التقييم والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم استراتيجية تصميم العمل وتحليله لدى استراتيجيات المصارف السورية وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى التقييم، والجدول (21) يلخص تقييم أفراد الدراسة حول مضمون كل عبارة.

الجدول رقم (21) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم استراتيجية تصميم العمل وتحليله

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدالة المعنوية	الترتيب
6	تحديد الأقسام والوحدات الإدارية اللازمة لعمل المصرف.	4.28	0.590	20.044	86	0.000	1
12	تعمل على وضع التوصيف الوظيفي المناسب لوظائف المصرف.	4.24	0.503	22.620	85	0.000	2
10	تحديد أدوات وظروف أداء الوظيفة.	4.11	0.598	17.047	82	0.000	3
8	تحديد محتوى الوظائف ومهامها ومسؤوليتها بوضوح.	4.00	0.802	11.499	80	0.000	4
9	تحديد علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.	3.99	0.607	15.001	80	0.000	5
13	تحديد القدرات والمهارات الضرورية لأداء الوظيفة.	3.66	1.053	5.769	73	0.000	6
7	تحديد الأعمال (الوظائف) الفرعية اللازمة لإنجاز أعمال المصرف.	3.65	0.922	6.470	73	0.000	7
11	تعمل على تحليل وظائف المصرف كلما دعت الضرورة.	3.61	1.059	5.326	72	0.000	8
	استراتيجية تصميم العمل وتحليله	3.94	0.52	16.829	79	0.000	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقييمات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس تطبيق مفهوم استراتيجية تصميم العمل وتحليله لدى إدارات مصارف عينة الدراسة قد بلغ (3.94) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات ذات اتجاه إيجابي (الاعتماد)، ويبدو ذلك بشكل جوهري وملحوظ من خلال إجابات عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتقييم (استراتيجية تصميم العمل وتحليله) حيث أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن المصارف تعتمد على عبارة (تحديد الأقسام والوحدات الإدارية اللازمة لعمل المصرف) بأعلى اعتماد حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (4.28) وهذا يشير إلى تجانس توزيع الأعمال وتوصيف كل منها بما يسهم في كفاءة العمل ورفع مستوى الأداء. كما أنهم موافقين على أن المصارف

(تعمل على وضع التوصيف الوظيفي المناسب لوظائف المصرف) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (4.24) وبوزن نسبي 85% واعتماد عالي، وهي المرتبة الثانية في تطبيق مفهوم استراتيجية تصميم العمل، واحتلت المرتبة الثالثة عبارة (تحديد أدوات وظروف أداء الوظيفة) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (4.11) والوزن النسبي 75% واعتماد عالي، واحتلت العبارة الرابعة في تطبيق مفهوم استراتيجية تصميم العمل في المصارف الخاصة السورية عبارة (تحديد محتوى الوظائف ومهامها ومسؤوليتها بوضوح) بمتوسط 4 ووزن نسبي 80% واعتماد عالي أيضاً، وبنفس الاعتماد عبارة (تحديد علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى)، واحتلت المرتبة السادسة في تقييم عبارات اعتماد تصميم العمل وتحليله عبارة (تحديد القدرات والمهارات الضرورية لأداء الوظيفة) بمتوسط حسابي 3.66 ويليهما عبارة (تحديد الأعمال (الوظائف) الفرعية اللازمة لإنجاز أعمال المصرف) حيث الوزن النسبي 73 واعتماد عالي بينما العبارة الأخيرة المعتمدة في تطبيق هذا المفهوم حسب آراء عينة الدراسة (تعمل على تحليل وظائف المصرف كلما دعت الضرورة) حيث المتوسط الحسابي 3.61 ووزن نسبي 72% وتقييم عالي يتجه نحو الاعتماد العالي. وتظهر قيم الانحراف المعياري أنها أقل من واحد وهذا يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين أي تتجه نحو التقارب في الإجابات.

4.2.1.2 تقييم استراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

Evaluation of Human Resources planning strategy

الجدول رقم (22) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدالة المعنوية	الترتيب
16	دراسة وتحليل سوق العمل في تأمين احتياجات المصرف من الموارد البشرية.	4.26	0.44	26.34	85	0.000	1
14	تحديد حجم ونوعية الموارد البشرية في ضوء تحليل احتياجات الطلب عليها.	4.19	0.68	16.08	83	0.000	2
17	وضع استراتيجية الموارد البشرية المنبثقة من الاستراتيجية العامة للمصرف.	3.86	0.77	10.23	77	0.000	3
15	الاعتماد على نتائج عملية تصميم العمل وتحليله في معرفة نوعية الموارد البشرية اللازمة.	3.64	0.97	6.01	72	0.000	4
	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية:	3.99	0.49	18.42	80	0.000	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقييمات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس تطبيق مفهوم استراتيجية تخطيط الموارد البشرية لدى إدارات مصارف عينة الدراسة قد بلغ (3.99) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات واعتماد عالي من قبل الإدارات، ويبدو ذلك بشكل جوهري وملحوظ من خلال إجابات عينة

الدراسة حول العبارات المتعلقة بتقييم (تطبيق مفهوم استراتيجية تخطيط الموارد البشرية) حيث أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن المصارف تعتمد عبارة (دراسة وتحليل سوق العمل في تأمين احتياجات المصرف من الموارد البشرية) كأهم عبارة معتمدة في الاستراتيجيات حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (4.26)، وهذا يشير إلى الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية في تجميع البيانات اللازمة وتحليلها للاستفادة منها في ملء احتياجات المصرف. كما أنهم موافقين على أن يتم (تحديد حجم ونوعية الموارد البشرية في ضوء تحليل احتياجات الطلب عليها) بمتوسط حسابي لتلك العبارة (4.19) وبوزن نسبي 83% واعتماد عالي، واحتلت المرتبة الثانية في تطبيق مفهوم استراتيجيات التخطيط للموارد، واحتلت المرتبة الثالثة عبارة (وضع استراتيجية الموارد البشرية المنبثقة من الاستراتيجية العامة للمصرف) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (3.86) والوزن النسبي 77% واعتماد عالي، واحتلت العبارة الرابعة في تطبيق مفهوم استراتيجية التخطيط للموارد في المصارف الخاصة السورية عبارة (الاعتماد على نتائج عملية تصميم العمل وتحليله في معرفة نوعية الموارد البشرية اللازمة) بمتوسط 3.64 ووزن نسبي 72% واعتماد عالي أيضاً. وتظهر قيم الانحراف المعياري أنها أقل من واحد وهذا يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين أي تتجه نحو التقارب في الإجابات.

4.2.1.3 تقييم استراتيجية استقطاب الموارد البشرية:

Evaluation of Human Resources Recruitment Strategy

الجدول رقم (23) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم استراتيجية استقطاب الموارد البشرية

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدالة المعنوية	الترتيب
18	استقطاب الموارد البشرية بناء على نتائج عملية تصميم العمل والتخطيط للموارد البشرية.	3.65	0.797	7.48	73	0.000	1
20	الاستقطاب وفق متطلبات الوصف الوظيفي وتوصيفه.	3.51	0.734	6.35	70	0.000	2
19	التنوع في استقطاب الموارد البشرية من داخل المصرف وخارجه.	3.48	0.683	6.508	70	0.000	3
21	استقطاب العاملين الحاليين منعاً من استقطابهم من قبل جهات أخرى.	3.42	0.822	4.750	68	0.000	4

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقييمات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس تطبيق مفهوم استراتيجية استقطاب الموارد البشرية لدى إدارات مصارف عينة الدراسة قد بلغ (3.16) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات واعتماد متوسط من قبل الإدارات، ويبدو ذلك بشكل جوهري وملحوس من خلال إجابات عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتقييم (تطبيق مفهوم استراتيجية استقطاب الموارد البشرية) حيث أن أفراد

عينة الدراسة يجمعون على أن المصارف تعتمد عبارة (استقطاب الموارد البشرية بناء على نتائج عملية تصميم العمل والتخطيط للموارد البشرية) كأهم عبارة معتمدة في الاستراتيجيات حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (3.65)، وهذا يشير إلى الاعتماد على الأسلوب العلمي والمهني في استقطاب ذو الكفاءات بما ينسجم مع تصميم العمل والخطط الموضوعية للموارد البشرية. كما أنهم موافقين على أن يتم (التنوع في استقطاب الموارد البشرية من داخل المصرف وخارجه) بمتوسط حسابي لتلك العبارة (3.48) ووزن نسبي 70% واعتماد عالي، واحتلت المرتبة الثانية في تطبيق مفهوم استراتيجيات استقطاب الموارد البشرية، واحتلت المرتبة الثالثة عبارة (التنوع في استقطاب الموارد البشرية من داخل المصرف وخارجه) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (3.48) والوزن النسبي 70% واعتماد عالي، واحتلت العبارة الرابعة في تطبيق مفهوم استراتيجية الاستقطاب للموارد في المصارف الخاصة السورية عبارة (استقطاب العاملين الحاليين منعاً من استقطابهم من قبل جهات أخرى) بمتوسط 3.42 ووزن نسبي 68% واعتماد عالي أيضاً. وتظهر قيم الانحراف المعياري أنها أقل من واحد وهذا يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين أي تتجه نحو التقارب في الإجابات.

4.2.1.4 تقييم استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية:

Human resources selection and recruitment strategy

الجدول رقم (24) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدالة المعنوية	الترتيب
25	تجربة المرشح لمدة (3 أشهر) في العمل قبل اتخاذ القرار التعيين النهائي.	3.89	0.34	23.83	78	0.000	1
22	الغربة الموضوعية للمرشحين من نشاط الاستقطاب	3.85	0.68	11.45	77	0.000	2
23	إخضاع جميع المرشحين لإجراءات واضحة في الاختيار	3.80	0.66	11.02	76	0.000	3
26	تقييم تجربة المرشح ثم اصدار قرار التعيين النهائي.	3.56	0.85	6.11	71	0.000	4
24	مقابلات متنوعة للتأكد من جدارة المرشح وكفاءاته في أداء الوظيفة المرشح لشغلها.	3.41	0.84	4.47	68	0.000	5
	استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية	3.70	0.39	16.48	74	0.000	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقييمات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس تطبيق مفهوم استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية لدى إدارات مصارف عينة الدراسة قد بلغ (3.70) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات واعتماد عالي من قبل الإدارات، ويبدو ذلك بشكل جوهري وملحوظ من خلال إجابات عينة

الدراسة حول العبارات المتعلقة بتقييم (تطبيق مفهوم استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية) حيث أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن المصارف تعتمد عبارة (تجربة المرشح لمدة 3 أشهر) في العمل قبل اتخاذ القرار التعيين النهائي) كأهم عبارة معتمدة في الاستراتيجيات التعيين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (3.89)، وهذا يشير إلى ضرورة إخضاع المرشح لفترة اختبار قبل المباشرة معه بشكل كامل في عقد طويل أمد. كما أنهم موافقين على أن يتم (الغربة الموضوعية للمرشحين من نشاط الاستقطاب) بمتوسط حسابي لتلك العبارة (3.85) وبوزن نسبي 77% واعتماد عالي، واحتلت المرتبة الثانية في تطبيق مفهوم استراتيجيات اختيار وتعيين الموارد، واحتلت المرتبة الثالثة عبارة (إخضاع جميع المرشحين لإجراءات واضحة في الاختيار) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (3.80) والوزن النسبي 76% واعتماد عالي، واحتلت العبارة الرابعة في تطبيق مفهوم استراتيجية تعيين الموارد في المصارف الخاصة السورية عبارة (تقييم تجربة المرشح ثم اصدار قرار التعيين النهائي) بمتوسط 3.56 ووزن نسبي 71% واعتماد عالي أيضاً وأخيراً عبارة (مقابلات متنوعة للتأكد من جدارة المرشح وكفاءاته في أداء الوظيفة المرشح لشغلها) بوزن نسبي 68% اعتماد عالي. وتظهر قيم الانحراف المعياري أنها أقل من واحد وهذا يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين أي تتجه نحو التقارب في الإجابات.

4.2.2 تقييم استراتيجية تنمية الموارد البشرية: Human Resource Development Strategy

الهدف من قياسه معرفة مدى تقييم استراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال تقييم (استراتيجية تدريب الموارد البشرية وتنميتها واستراتيجية تعليم الموارد البشرية) كعناصر من عناصر تنمية الموارد البشرية وقد تم قياس هذا المحور من خلال عبارات (5,4) عبارات تبرز هذا التقييم والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم استراتيجية تدريب الموارد البشرية وتعليم الموارد لدى استراتيجيات التنمية في المصارف السورية وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى التقييم، والجدول (25) يلخص تقييم أفراد الدراسة حول مضمون كل عبارة.

4.2.2.1 تقييم استراتيجية تدريب الموارد البشرية وتنميتها:

Strategy for Training and Developing Human Resources

الجدول رقم (25) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم استراتيجية تدريب الموارد البشرية وتنميتها

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدالة المعنوية	الترتيب
30	ربط العملية التدريبية بنظام الترقيات والمكافآت.	4.09	0.610	16.539	82	0.000	1
29	ربط العملية التدريبية باستراتيجية تنمية الموارد البشرية.	3.85	0.681	11.459	77	0.000	2

31	إجراء تقييمات مستمرة لمراحل العملية التدريبية.	3.85	0.681	11.459	77	0.000	3
28	معالجة نواحي الضعف في قدرات الموارد البشرية بالاعتماد على التدريب المستمر.	3.76	0.766	9.203	75	0.000	4
27	وضع خطة واضحة لتدريب مواردها البشرية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.	3.07	1.110	0.586	61	0.559	5
	استراتيجية تدريب الموارد البشرية وتنميتها	3.72	0.46	14.371	74	0.000	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقييمات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس تطبيق مفهوم استراتيجية تدريب الموارد البشرية وتنميتها لدى إدارات مصارف عينة الدراسة قد بلغ (3.72) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات واعتماد عالي من قبل الإدارات، ويبدو ذلك بشكل جوهري وملحوظ من خلال إجابات عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتقييم (تطبيق مفهوم استراتيجية تدريب الموارد البشرية) حيث أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن المصارف تعتمد عبارة (ربط العملية التدريبية بنظام الترقيات والمكافآت) كأهم عبارة معتمدة في استراتيجيات التدريب حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (4.09)، وهذا يشير إلى أهمية ربط العملية التدريبية بالمكافأة أو الترقية كحافز للعامل ليبذل مزيد من الجهد في تطوير مهاراته وقدراته. كما أنهم موافقين على أن يتم (ربط العملية التدريبية باستراتيجية تنمية الموارد البشرية) بمتوسط حسابي لتلك العبارة (3.85) ووزن نسبي 77% واعتماد عالي، واحتلت المرتبة الثانية في تطبيق مفهوم استراتيجيات التدريب للموارد، واحتلت المرتبة الثالثة عبارة (إجراء تقييمات مستمرة لمراحل العملية التدريبية) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (3.85) والوزن النسبي 77% واعتماد عالي، واحتلت العبارة الرابعة في تطبيق مفهوم استراتيجية تدريب الموارد في المصارف الخاصة السورية عبارة (وضع خطة واضحة لتدريب مواردها البشرية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة) بمتوسط 3.07 ووزن نسبي 61% واعتماد متوسط غير دال احصائياً. وتظهر قيم الانحراف المعياري أنها أقل من واحد وهذا يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين أي تتجه نحو التقارب في الإجابات.

4.2.3 تقييم استراتيجية تعليم الموارد البشرية: Human Resource Education Strategy

الجدول رقم (26) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم استراتيجية تعليم الموارد البشرية

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدالة المعنوية	الترتيب
35	الرفع المستمر من قدرات العاملين لأي مصرف لمواكبة التطورات العلمية.	4.27	0.44	26.21	85	0.000	1
33	تزويد العاملين بمهارات التواصل اللازمة للتعامل مع زبائن المصرف.	4.24	0.47	23.76	85	0.000	2

34	تزويد العاملين بالمهارات الفنية المتخصصة لأداء أعمالهم.	4.24	0.52	21.62	85	0.000	3
32	تزويد العاملين بالمعارف اللازمة عن كل جديد بأعمالهم.	3.75	0.70	9.83	75	0.000	4
	استراتيجية تعليم الموارد البشرية	4.12	0.39	26.63	82	0.000	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقييمات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس تطبيق مفهوم استراتيجية تعليم الموارد البشرية وتنميتها لدى إدارات مصارف عينة الدراسة قد بلغ (4.12) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات واعتماد عالي من قبل الإدارات، ويبدو ذلك بشكل جوهري وملحوظ من خلال إجابات عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتقييم (تطبيق مفهوم استراتيجية تعليم الموارد البشرية) حيث أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن المصارف تعتمد عبارة (الرفع المستمر من قدرات العاملين لأي مصرف لمواكبة التطورات العلمية) كأهم عبارة معتمدة في الاستراتيجيات التعليمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (4.27)، وهذا يشير إلى الاهتمام المستمر إلى تطوير قدرات العاملين بصورة دائمة تماشياً مع آخر التطورات في نظم العمل المصرفية. كما أنهم موافقين على أن يتم (تزويد العاملين بمهارات التواصل اللازمة للتعامل مع زبائن المصرف) بمتوسط حسابي لتلك العبارة (4.24) وبوزن نسبي 85% واعتماد عالي، واحتلت المرتبة الثانية في تطبيق مفهوم استراتيجيات التعليم للموارد، واحتلت المرتبة الثالثة عبارة (تزويد العاملين بالمهارات الفنية المتخصصة لأداء أعمالهم) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (4.24) والوزن النسبي 85% واعتماد عالي، واحتلت العبارة الرابعة في تطبيق مفهوم استراتيجية تعليم الموارد في المصارف الخاصة السورية عبارة (تزويد العاملين بالمعارف اللازمة عن كل جديد بأعمالهم) بمتوسط 3.75 ووزن نسبي 75% واعتماد عالي دال إحصائياً. وتظهر قيم الانحراف المعياري أنها أقل من واحد وهذا يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين أي تتجه نحو التقارب في الإجابات.

4.3 الأداء التنظيمي: Organizational Performance

الهدف من قياسه معرفة مدى تقييم الأداء التنظيمي من خلال تقييم (وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب، بناء القدرات المحورية) كعناصر من عناصر الأداء التنظيمي وقد تم قياس هذا المحور من خلال عبارات (6,7) عبارات تبرز هذه التقييم والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب وبناء القدرات المحورية في المصارف السورية وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى التقييم، والجدول (27) يلخص تقييم أفراد الدراسة حول مضمون كل عبارة.

4.3.1 وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب:

Put the Right Individual in the Right Place

الجدول رقم (27) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية	الترتيب
41	المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف على ضوء نتائج المقابلات الشخصية.	4.38	0.487	26.0	88	0.000	1
39	إجراءات عملية الاختيار والتعيين المتبعة في المصرف.	4.36	0.484	26.0	87	0.000	2
38	معرفة نتائج عملية استقطاب الموارد البشرية.	4.28	0.526	22.5	86	0.000	3
36	معرفة نتائج تصميم العمل وتحليله.	4.19	0.393	27.9	84	0.000	4
37	معرفة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية من حيث الكم والنوع.	4.18	0.467	23.2	84	0.000	5
40	القيام بجمع المعلومات المطلوبة عن المرشحين للعمل قبل عملية الاختيار.	3.92	0.582	14.5	78	0.000	6
42	استخدام اختبارات محددة للمتقدمين لشغل الوظائف لقياس كفاءتهم في الأداء.	3.92	1.026	8.2	78	0.000	7
	وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب	4.17	0.32	34.4	83	0.000	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقييمات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس تطبيق مفهوم وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب لدى إدارات مصارف عينة الدراسة قد بلغ (4.17) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات واعتماد عالي من قبل الإدارات، ويبدو ذلك بشكل جوهري وملحوظ من خلال إجابات عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتقييم (وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب) حيث أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن المصارف تعتمد عبارة (المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف على ضوء نتائج المقابلات الشخصية) كأهم عبارة معتمدة وضع الشخص المناسب في المكان الوظيفي المناسب حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (4.38)، وهذا يشير إلى أهمية المقابلة كأداة أساسية للمفاضلة بين المتقدمين للعمل وانتقاء الأفضل منهم للوظائف الشاغرة. كما أنهم موافقين على أن يتم (إجراءات عملية الاختيار والتعيين المتبعة في المصرف) بمتوسط حسابي لتلك العبارة (4.36) وبوزن نسبي 87 % واعتماد عالي، واحتلت المرتبة الثانية في تطبيق مفهوم الأداء التنظيمي من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب واحتلت المرتبة الثالثة عبارة (معرفة نتائج عملية استقطاب الموارد البشرية) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (4.28) والوزن النسبي 86 % واعتماد عالي، واحتلت العبارة الرابعة في تطبيق مفهوم الشخص المناسب في المصارف

الخاصة السورية عبارة (معرفة نتائج تصميم العمل وتحليله) بمتوسط 4.19 ووزن نسبي 84% واعتماد عالي دال احصائياً، والمرتبة الأخيرة عبارة (استخدام اختبارات محددة للمتقدمين لشغل الوظائف لقياس كفاءتهم في الأداء) بمتوسط 3.92 ووزن نسبي 78 واعتماد عالي. وتظهر قيم الانحراف المعياري أنها أقل من واحد وهذا يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين أي تتجه نحو التقارب في الإجابات.

4.3.2 بناء القدرات المحورية: Core Capacity Building

الجدول رقم (28) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم وبناء القدرات

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة T	الوزن النسبي	الدالة المعنوية	الترتيب
48	موارد بشرية لديها المهارات العملية المصرفية المتوافقة ومتطلبات سوق العمل.	4.13	0.46	22.76	83	0.000	1
46	موارد بشرية ذات مهارات علمية متخصصة عالية.	4.12	0.63	16.48	82	0.000	2
49	موارد بشرية مميزة مشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المصرف.	3.86	0.89	8.91	77	0.000	3
47	موارد بشرية كفوة للبحث والتطوير لتحديد حاجات ورغبات الزبائن .	3.85	0.59	13.29	77	0.000	4
43	موارد بشرية فنية تمتلك مهارة واحدة لازمة لأداء مهمة متخصصة.	3.67	0.88	7.04	73	0.000	5
44	موارد بشرية فنية متعددة المهارات لازمة لأداء أكثر من مهمة.	3.55	0.79	6.42	71	0.000	6
45	موارد بشرية ذات مهارات سلوكية (تواصل) عالية.	3.54	0.76	6.53	71	0.000	7
	بناء القدرات المحورية	3.82	0.30	24.74	84	0.000	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقييمات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس تطبيق مفهوم بناء القدرات المحورية لدى إدارات مصارف عينة الدراسة قد بلغ (3.57) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات واعتماد عالي من قبل الإدارات، ويبدو ذلك بشكل جوهري وملحوظ من خلال إجابات عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتقييم (بناء القدرات المحورية) حيث أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن المصارف تعتمد عبارة (موارد بشرية لديها المهارات العملية المصرفية المتوافقة ومتطلبات سوق العمل) كأهم عبارة معتمدة في تطبيق مفهوم بناء القدرات المحورية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (4.13)، وهذا يشير إلى مدى كفاءة الموارد البشرية العاملة في المصرف ومدى إمكانياتها في بناء قدراتها وتطوير مهاراتها بما ينسجم مع التطورات الحاصلة في نظم العمل المصرفية. كما أنهم موافقين على أن يتم (موارد بشرية ذات مهارات علمية متخصصة عالية) بمتوسط حسابي لتلك العبارة (4.12) ويوزن نسبي 82% واعتماد عالي، واحتلت المرتبة الثانية في تطبيق مفهوم الأداء التنظيمي من خلال بناء القدرات واحتلت المرتبة الثالثة عبارة (موارد بشرية مميزة مشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل في

المصرف) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (3.86) والوزن النسبي 86% واعتماد عالي، واحتلت العبارة الرابعة في تطبيق مفهوم بناء القدرات المحورية في المصارف الخاصة السورية عبارة (موارد بشرية كفؤة للبحث والتطوير لتحديد حاجات ورغبات الزبائن) بمتوسط 3.85 ووزن نسبي 77% واعتماد عالي دال احصائياً، والمرتبة الأخيرة عبارة (موارد بشرية ذات مهارات سلوكية (تواصل) عالية) بمتوسط 3.54 ووزن نسبي 71% واعتماد عالي دال احصائياً. وتظهر قيم الانحراف المعياري أنها أقل من واحد وهذا يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين أي تتجه نحو التقارب في الإجابات.

5 اختبار الفرضيات:

○ الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد فروق جوهرية في إدراك المديرين في المصارف المدروسة لتطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. حيث تم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد فروق جوهرية في إدراك المديرين في المصارف المدروسة لتحليل البيئة (الداخلية والخارجية) عند وضع استراتيجية الموارد البشرية.

الجدول رقم (29) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق لمؤشر تحليل البيئة الداخلية حسب وصف المديرين

الدالة الاحصائية	F	متوسط المرجات	درجة الحرية	مجموع المرجات	
0.001	3.456	0.586	9	5.277	بين المجموعات
		0.170	75	12.723	داخل المجموعات
			84	18.000	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أن دالة الاختبار $F=3.45$ عند درجة حرية 9 والدالة المعنوية $\text{sig}=0.001$ وهي أصغر من القياسية 0.05 إذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق جوهرية في إدراك المديرين في المصارف المدروسة لتحليل البيئة (الداخلية والخارجية) عند وضع استراتيجية الموارد البشرية، وتم تطبيق اختبار تشيكية لتحديد جهة هذه الفروق وكانت لصالح مدير إدارة الفروع ومدير التسويق. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Cania, 2014) وذلك لاطلاعهم الدائم والمستمر على مستجدات وواقع العمل المصرفي في بيئة الأعمال إذ لهم دور هام في وضع استراتيجية الموارد البشرية في المصارف بناءً على تحليل البيئة الداخلية لتعزيز مواطن القوة ولوضع العلاج اللازم لنقاط الضعف.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- توجد فروق جوهرية في إدراك المديرين في المصارف المدروسة لتحديد أغراض استراتيجية الموارد البشرية (الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم).

الجدول رقم (30) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق لمؤشر الرؤيا الرسالة الأهداف حسب وصف المديرين

الدالة الإحصائية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.002	3.689	6440.	9	87.6	بين المجموعات
		0280.	75	88.31	داخل المجموعات
			84	20.75	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أن دالة الاختبار $F=3.68$ عند درجة حرية 9 والدالة المعنوية $\text{sig}=0.002$ وهي أصغر من القياسية 0.05 إذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق جوهرية في إدراك المديرين في المصارف المدروسة لتحديد أغراض (الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم) عند وضع استراتيجية الموارد البشرية، وتم تطبيق اختبار تشيكية لتحديد جهة هذه الفروق وكانت لصالح مديري إدارات الفروع ومديري إدارات الشؤون القانونية. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Mitchell, Obeidat and Bray, 2013)، وكانت الفروق لصالح مديري إدارات الفروع ومديري إدارات الشؤون القانونية في إدراكهم لرؤية، رسالة، أهداف والقيم عند مساهمتهم في صياغة استراتيجية الموارد البشرية والتي تتسجم مع الاستراتيجية العامة للمصرف.

- توجد فروق جوهرية في إدراك المديرين في المصارف المدروسة لتقويم عملية تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية.

الجدول رقم (31) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق لمؤشر تقويم عملية التنفيذ حسب وصف المديرين

الدالة الإحصائية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.048	2.877	1.203	9	10.829	بين المجموعات
		0.641	75	48.065	داخل المجموعات
			84	58.894	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أن دالة الاختبار $F=2.87$ عند درجة حرية 9 والدلالة المعنوية $\text{sig}=0.04$ وهي أصغر من القياسية 0.05 إذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة توجد فروق جوهرية في إدراك المديرين في المصارف المدروسة لتقويم عملية تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية، وتم تطبيق اختبار تشيكية لتحديد جهة هذه الفروق وكانت لصالح مديري إدارات الفروع ومديري العمليات. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Caliskan, 2010) وكانت الفروق لصالح مديري إدارات الفروع ومديري العمليات حيث تشير إلى مساهمتهم في تقويم عملية تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية والتي تشكل جزءاً أساسياً من الاستراتيجية العامة للمصرف وينبغي أن تكون منسجمة معها خاصة ما يتعلق منها بالقضايا ذات الارتباط بالموارد البشري.

○ الفرضية الرئيسية الثانية:

تؤثر الاستراتيجية المتبعة للموارد البشرية في المصارف المدروسة في الأداء التنظيمي (بناء القدرات المميزة للموارد البشرية).

- تؤثر استراتيجية التوظيف في المصارف المدروسة في الأداء التنظيمي ممثلاً بوضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، بين المتغيرات المستقلة والتابع وكانت النتائج التالية:

الجدول رقم (32) المؤشرات الإحصائية لعلاقة استراتيجية التوظيف والأداء التنظيمي

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.034 ^b	4.641	0.042	0.053	.230 ^a	1
a. Predictors: (Constant), استراتيجية التوظيف					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

لدينا مؤشر معامل الارتباط R وقيمته 23.0% ولدينا مقياس معامل التفسير الذي قيمته 5.3% وبالتالي فإن المتغير المستقل (استراتيجية التوظيف) في هذا النموذج له تأثير 5.3% على المتغير التابع (الأداء التنظيمي وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب) مما يعني أن المتغير المستقل (استراتيجية التوظيف) استطاع أن تفسر 5.3% من التغيرات الحاصلة في التابع (الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب) (Y) وهذا التأثير إيجابي الاتجاه والباقي يعزى إلى عوامل أخرى وهو دور إيجابي، كما يبين الجدول تحليل التباين والذي يمكن التعرف من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F ، المعنوية العالية لاختبار $F=4.6$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{sig}=0.03$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج

الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله دال احصائياً. وهذا ما يفسر النتائج الواردة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33) المؤشرات الإحصائية لمعادلة لأثر استراتيجية التوظيف والأداء التنظيمي

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	19.570		0.239	4.686	(Constant)	1
0.034	2.154	0.230	0.067	0.145	استراتيجية التوظيف	
a. Dependent Variable: المناسب وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي						

ومن خلال الجدول (33) نجد أن متغير استراتيجية التوظيف لها دلالة معنوية في هذا النموذج بحسب نموذج T الدالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ وقيمتها $\text{sig} = 0.034$ وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$y = a + bx_1$$

(استراتيجية التوظيف) $(0.14) + 4.68 =$ الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب

تدل المعادلة السابقة أن استراتيجية التوظيف تؤثر بالتابع حيث أن تغير المستقل بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد في الأداء التنظيمي بمقدار 0.14 وهو تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية.

نتيجة (تؤثر استراتيجية التوظيف في المصارف المدروسة في الأداء التنظيمي ممثلاً بوضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب). وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Wattanasupachoke, 2009; Dimba, 2010; Sani Danlami and Jimoh Ayanda, 2011) حيث أن الاستراتيجية المتعلقة بالتوظيف للموارد البشرية تراعى فيها الاختلاف في القدرات والمهارات الفردية، بمعنى أكثر دراسة خصائص ودوافع الأفراد أولاً وقبل بناء وتطبيق أي استراتيجية توظيف. حيث تقوم المصارف عينة الدراسة بالتخطيط لأعداد العاملين المراد تعيينهم سنوياً والاعتماد على أسس علمية في عملية الاختيار وملء الشواغر سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية، فالعامل يوظف على أساس الكفاءة المهنية.

- تؤثر استراتيجية التدريب والتنمية في المصارف المدروسة في الأداء التنظيمي ممثلاً في بناء القدرات المميزة للموارد البشرية.

تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرات المستقلة والتابع وكانت النتائج التالية:

الجدول رقم (34) المؤشرات الإحصائية لعلاقة استراتيجية التدريب والأداء التنظيمي بناء القدرات

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.016 ^b	6.105	0.057	0.069	.262 ^a	1
a. Predictors: (Constant), استراتيجية تنمية الموارد البشرية.					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

لدينا مؤشر معامل الارتباط R وقيمته مقبولة 26.2% ولدينا مقياس معامل التفسير الذي قيمته 6.9% وبالتالي فإن المتغير المستقل (استراتيجية التدريب والتنمية) في هذا النموذج له تأثير 6.9% على المتغير التابع (بناء القدرات) مما يعني أن المتغير المستقل (استراتيجية التدريب والتنمية) استطاع أن تفسر 6.9% من التغيرات الحاصلة في التابع (بناء القدرات) (Y) وهذا التأثير إيجابي الاتجاه والباقي يعزى إلى عوامل أخرى وهو دور إيجابي، كما يبين الجدول تحليل التباين والذي يمكن التعرف من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، المعنوية العالية لاختبار $F=6.1$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{sig}=0.016$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله دال احصائياً. وهذا ما يفسر النتائج الواردة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35) المؤشرات الإحصائية لمعادلة لأثر التدريب والتنمية في بناء القدرات

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	8.656		0.343	2.972	(Constant)	1
0.016	2.471	0.262	0.083	0.205	استراتيجية التدريب والتنمية الموارد البشرية	
a. Dependent Variable: بناء القدرات المحورية						

ومن خلال الجدول (35) نجد أن متغير تعيين العاملين لها دلالة معنوية في هذا النموذج بحسب نموذج T الدالة المعنوية $\text{sig}<0.05$ وقيمته $\text{sig}=0.000$ وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$y=a+bx_1$$

$$\text{(استراتيجية التدريب والتنمية)} = 2.97 + (0.205) \times \text{بناء القدرات المميزة}$$

تدل المعادلة السابقة أن قيمة المتغير التابع (بناء القدرات) تؤثر في بناء القدرات حيث أن كل زيادة في استراتيجية التدريب بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد في بناء القدرات المميزة بمقدار 0.205 وهو تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية.

نتيجة (تؤثر استراتيجية التدريب والتنمية في المصارف المدروسة في الأداء التنظيمي ممثلاً في بناء القدرات المميزة للموارد البشرية) وهذا يتوافق مع الدراسات (Wattanasupachoke, 2009; Dimba, 2010; Sani Danlami and Jimoh Ayanda, 2011; Gurbuz and Mert, 2012 and Waigango, Mukulu and Kahiri, 2011) حيث أن استراتيجية التنمية للموارد البشرية لها أثر بالغ على القدرات والمهارات المكتسبة من خلال البرامج التدريبية، حيث يوجد تناسق بين محتوى برامج التدريب وطبيعة العمل، وهو ما يرفع مستوى الأداء في العمل والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية في نظم العمل المصرفية، وذلك يعود إلى وجود تناسق كبير بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أن طبيعة العمل في المصارف يتطلب توافر قدرات ومهارات خاصة بطبيعة العمل المصرفي، وذلك لا يتم إلا من خلال استراتيجية التنمية للموارد البشرية توفر برامج تدريبية تعمل على صقل مهارات الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات طبيعة عملهم.

○ الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بتأثير الاستراتيجية المتبعة للموارد البشرية في الأداء التنظيمي تعزى للمصرف المدروس.

الجدول رقم (36) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق لمؤشر الاستراتيجية المتبعة للموارد البشرية حسب المصرف

الدالة الإحصائية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.574	0.876	0.075	12	0.899	بين المجموعات
		0.086	72	6.157	داخل المجموعات
			84	7.056	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أن دالة الاختبار $F=0.87$ عند درجة حرية 12 والدالة المعنوية $\text{sig}=0.57$ وهي أكبر من القياسية 0.05 إذا نقبل فرضية العدم حيث لا توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بتأثير الاستراتيجية المتبعة للموارد البشرية في الأداء التنظيمي تعزى لنوع المصرف المدروس، حسب تقييم عينة

الدراسة. وهذا يتوافق مع نتيجة دراسة (Tabassum, 2011)، وذلك يعود إلى أن المصارف تسعى في جميعها للعمل ضمن استراتيجية واحدة للموارد البشرية دون تمييز واحدة عن أخرى، مما يؤكد على توحيد ممارسات إدارة الموارد البشرية في جميع المصارف بكل مراحل عملها.

6 التحليل العاملي لعناصر الدراسة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الأداء التنظيمي)

The Analysis of the Elements of the Study (Recruitment Strategy, Human Resources Development Strategy, Organizational Performance)

6.1 استراتيجية التوظيف: Staffing Strategy

تطبيق طريقة التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر الفرعية التي بنى عليها مكونات العنصر (استراتيجية التوظيف). تم إجراء اختبار التحليل العاملي على متغيرات (استراتيجية التوظيف) وحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (37) جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط العنصر استراتيجية التوظيف بعد التدوير

Rotation Sums of Squared Loadings			Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
19.71	19.71	4.14	26.56	26.56	5.58	26.56	26.56	5.58	1
34.82	15.11	3.17	40.01	13.45	2.82	40.01	13.45	2.82	2
48.22	13.40	2.81	50.74	10.73	2.25	50.74	10.73	2.25	3
56.89	8.68	1.82	59.80	9.06	1.90	59.80	9.06	1.90	4
64.88	7.99	1.68	66.84	7.04	1.48	66.84	7.04	1.48	5
72.11	7.22	1.52	72.11	5.27	1.11	72.11	5.27	1.11	6
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الجدول (37) يسمى جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة ونجد أن المكون/العامل/ الأول له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي 4.1 ويفسر 19.7% من التباينات الكلية لمتغيرات العنصر الأول، والثاني 3.17 ويفسر 15.11% والثالث 2.81 ويفسر 13.4% والرابع 1.82 ويفسر 8.6% والخامس 1.6 ويفسر 7.9% والسادس 1.5 ويفسر 7.22% والباقي أهمل لكون جذورها الكامنة أقل من الواحد والمكونات تفسر ما مجموعه 72.11% من التباين.

الجدول رقم (38) مصفوفة المكونات الاستراتيجية عناصر استراتيجية التوظيف (Rotated Component Matrix)

العامل	العبارة	التشبع
1	تحديد علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.	0.828
	تحديد الأعمال (الوظائف) الفرعية اللازمة لإنجاز أعمال المصرف.	0.827
	تحديد محتوى الوظائف ومهامها ومسؤوليتها بوضوح.	0.805
2	استقطاب الموارد البشرية بناء على نتائج عملية تصميم العمل والتخطيط للموارد البشرية.	0.893
	مقابلات متنوعة للتأكد من جدارة المرشح وكفاءته في أداء الوظيفة المرشح لشغلها.	0.834
3	تحديد حجم ونوعية الموارد البشرية في ضوء تحليل احتياجات الطلب عليها.	0.836
	تعمل على وضع التوصيف الوظيفي المناسب لوظائف المصرف.	0.709
4	الاعتماد على نتائج عملية تصميم العمل وتحليله في معرفة نوعية الموارد البشرية اللازمة.	0.754
	استقطاب العاملين الحاليين منعاً من استقطابهم من قبل جهات أخرى.	0.626
5	تقييم تجربة المرشح ثم إصدار قرار التعيين النهائي.	0.882
	دراسة وتحليل سوق العمل في تأمين احتياجات المصرف من الموارد البشرية.	0.511
	تحديد الأقسام والوحدات الإدارية اللازمة لعمل المصرف.	0.838
6		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الجدول السابق (38) يتضمن تشبعات المكونات/العوامل/ التي تم استخلاصها، والتشبع عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، وفي هذا الجدول نلاحظ في أن أقوى المتغيرات ارتباطاً **بالعامل الأول** هو (تحديد علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى) بنسبة 82.8%، و (تحديد الأعمال (الوظائف) الفرعية اللازمة لإنجاز أعمال المصرف). بنسبة 82.7%. وعبارة (تحديد محتوى الوظائف ومهامها ومسؤوليتها بوضوح) بنسبة 80.5% والعامل الثاني نجد عبارة (استقطاب الموارد البشرية بناء على نتائج عملية تصميم العمل والتخطيط للموارد البشرية). بنسبة 89% وعبارة (مقابلات متنوعة للتأكد من جدارة المرشح وكفاءته في أداء الوظيفة المرشح لشغلها) بنسبة 83% وهكذا لكافة العبارات المرتبطة بكل عامل من العوامل الستة التي فسرت 72.11% من التباين بعد إجراء التدوير عليها.

7 استراتيجية تنمية الموارد البشرية: Human Resource Development Strategy

تطبيق طريقة التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر الفرعية التي بنى عليها مكونات العنصر (استراتيجية تنمية الموارد البشرية). تم إجراء اختبار التحليل العاملي على متغيرات (استراتيجية تنمية الموارد البشرية) وحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (39) جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط العنصر استراتيجية تنمية الموارد البشرية بعد التدوير

Rotation Sums of Squared Loadings			Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
31.73	31.73	2.86	39.31	39.31	3.54	39.31	39.31	3.54	1
55.70	23.97	2.16	56.69	17.38	1.56	56.69	17.38	1.56	2
73.20	17.49	1.57	73.20	16.51	1.49	73.20	16.51	1.49	3

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الجدول (39) يسمى جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة ونجد أن المكون/العامل/ الأول له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي 2.8 ويفسر 31.7% من التباينات الكلية لمتغيرات العنصر الأول، والثاني 2.16 ويفسر 23.9% والثالث 1.57 ويفسر 17.49% والباقي أهمل لكون جذورها الكامنة أقل من الواحد والمكونات تفسر ما مجموعه 73.20% من التباين.

الجدول رقم (40) مصفوفة المكونات استراتيجية تنمية الموارد البشرية (Rotated Component Matrix)

العامل	العبارة	التشبع
1	تزويد العاملين بمهارات التواصل اللازمة للتعامل مع زبائن المصرف.	0.881
	الرفع المستمر من قدرات العاملين لأي مصرف لمواكبة التطورات العلمية.	0.871
	تزويد العاملين بالمعارف اللازمة عن كل جديد بأعمالهم.	0.875
2	ربط العملية التدريبية باستراتيجية تنمية الموارد البشرية.	0.716
	وضع خطة واضحة لتدريب مواردها البشرية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.	0.872
3	معالجة نواحي الضعف في قدرات الموارد البشرية بالاعتماد على التدريب المستمر.	0.631

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الجدول السابق (40) يتضمن تشبعات المكونات/العوامل/ التي تم استخلاصها، والتشبع عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، وفي هذا الجدول نلاحظ في أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هو (تزويد العاملين بمهارات التواصل اللازمة للتعامل مع زبائن المصرف) بنسبة 88.1%، و(الرفع المستمر من قدرات العاملين لأي مصرف لمواكبة التطورات العلمية) بنسبة 87.1%. والعامل الثاني نجد عبارة (تزويد العاملين بالمعارف اللازمة عن كل جديد بأعمالهم) بنسبة 87% وعبارة (ربط العملية التدريبية باستراتيجية تنمية الموارد البشرية) بنسبة 71% وهكذا لكافة العبارات المرتبطة بكل عامل من العوامل الثلاث التي فسرت 73.2% من التباين بعد إجراء التدوير عليها.

7.1 الأداء التنظيمي: Organizational Performance

تطبيق طريقة التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر الفرعية التي بنى عليها مكونات العنصر (الأداء التنظيمي). تم إجراء اختبار التحليل العاملي على متغيرات (الأداء التنظيمي) وحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (41) جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط العنصر الأداء التنظيمي بعد التدوير

Total Variance Explained									
Rotation Sums of Squared Loadings			Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
20.98	20.98	2.94	22.89	22.89	3.20	22.89	22.89	3.20	1
35.72	14.74	2.06	39.75	16.86	2.36	39.75	16.86	2.36	2
47.10	11.38	1.59	50.81	11.06	1.55	50.81	11.06	1.55	3
57.19	10.10	1.41	59.92	9.11	1.28	59.92	9.11	1.28	4
66.85	9.66	1.35	68.15	8.22	1.15	68.15	8.22	1.15	5
75.63	8.78	1.23	75.63	7.48	1.05	75.63	7.48	1.05	6

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الجدول (41) يسمى جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة ونجد أن المكون/العامل/ الأول له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي 2.9 ويفسر 20.79 من التباينات الكلية لمتغيرات العنصر الأول، والثاني 2.06 ويفسر 14.7 والثالث 1.59 ويفسر 11.3 وهكذا حتى السادس الذي يفسر 8.78 والباقي أهمل لكون جذورها الكامنة أقل من الواحد والمكونات تفسر ما مجموعه 75.6% من التباين.

الجدول رقم (42) مصفوفة المكونات الأداء التنظيمي (Rotated Component Matrix)

العامل	العبارة	التشبع
1	إجراءات عملية الاختيار والتعيين المتبعة في المصرف.	0.905
	معرفة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية من حيث الكم والنوع.	0.840
2	استخدام اختبارات محددة للمتقدمين لشغل الوظائف لقياس كفاءتهم في الأداء.	0.833
	القيام بجمع المعلومات المطلوبة عن المرشحين للعمل قبل عملية الاختيار.	0.708
3	موارد بشرية ذات مهارات علمية متخصصة عالية.	0.687
	موارد بشرية ذات مهارات سلوكية (تواصل) عالية.	0.423
4	موارد بشرية مميزة مشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المصرف.	0.877
5	موارد بشرية فنية متعددة المهارات لازمة لأداء أكثر من مهمة.	0.895
	موارد بشرية ذات مهارات سلوكية (تواصل) عالية.	0.546

0.890	موارد بشرية فنية تمتلك مهارة واحدة لازمة لأداء مهمة متخصصة.	6
-------	---	---

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الجدول السابق (42) يتضمن تشبعات المكونات/العوامل/ التي تم استخلاصهما، والتشبع عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، وفي هذا الجدول نلاحظ في أن أقوى المتغيرات ارتباطاً **بالعامل الأول** هو (إجراءات عملية الاختيار والتعيين المتبعة في المصرف) بنسبة 90.5%، و(معرفة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية من حيث الكم والنوع) بنسبة 84.3%. والعامل الثاني نجد عبارة (استخدام اختبارات محددة للمتقدمين لشغل الوظائف لقياس كفاءتهم في الأداء) بنسبة 83% وعبارة (القيام بجمع المعلومات المطلوبة عن المرشحين للعمل قبل عملية الاختيار) بنسبة 70% وهكذا لكافة العبارات المرتبطة بكل عامل من العوامل الستة التي فسرت 75.6% من التباين بعد إجراء التدوير عليها.

8 نتائج الدراسة: Study Results

من خلال الدراسة التي قام بها الباحث لموضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتأثيرها في الأداء التنظيمي والتي أجريت على المصارف السورية الخاصة، حيث أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضاً فرضيات تعلق بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى عدة استنتاجات ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، ويحاول الباحث هنا الإشارة إلى أبرز هذه الاستنتاجات نذكرها كما يلي:

- يوجد توجد فروق جوهرية في إدراك المديرين في المصارف المدروسة لتحليل البيئة (الداخلية والخارجية) عند وضع استراتيجية الموارد البشرية، وكانت لصالح مدير إدارة الفروع ومدير التسويق. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Cania, 2014) وذلك لاطلاعهم الدائم والمستمر على مستجدات وواقع العمل المصرفي في بيئة الأعمال إذ لهم دور هام في وضع استراتيجية الموارد البشرية في المصارف بناءً على تحليل البيئة الداخلية لتعزيز مواطن القوة ولوضع العلاج اللازم لنقاط الضعف.
- توجد فروق جوهرية في إدراك المديرين في المصارف المدروسة لتحديد أغراض (الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم) عند وضع استراتيجية الموارد البشرية. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Mitchell, Obeidat and Bray, 2013)، وكانت الفروق لصالح مدير إدارة الفروع ومدير الشؤون القانونية في إدراكهم لرؤية، رسالة، أهداف والقيم عند مساهمتهم في صياغة استراتيجية الموارد البشرية والتي تتسجم مع الاستراتيجية العامة للمصرف.

- توجد فروق جوهرية في إدراك المديرين في المصارف المدروسة لتقويم عملية تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Caliskan, 2010) وكانت الفروق لصالح مدير إدارة الفروع ومدير العمليات حيث تشير إلى مساهمتهم في تقويم عملية تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية والتي تشكل جزءاً أساسياً من الاستراتيجية العامة للمصرف وينبغي أن تكون منسجمة معها خاصة ما يتعلق منها بالقضايا ذات الارتباط بالموارد البشري.
- تؤثر استراتيجية التوظيف في المصارف المدروسة في الأداء التنظيمي ممثلاً بوضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Wattanasupachoke, 2009; Dimba, 2010; Sani Danlami and Jimoh Ayanda, 2011) حيث أن الاستراتيجية المتعلقة بالتوظيف للموارد البشرية تراعى فيها الاختلاف في القدرات والمهارات الفردية، بمعنى أكثر دراسة خصائص ودوافع الأفراد أولاً وقبل بناء وتطبيق أي استراتيجية توظيف. حيث تقوم المصارف عينة الدراسة بالتخطيط لأعداد العاملين المراد تعيينهم سنوياً والاعتماد على أسس علمية في عملية الاختيار وملء الشواغر سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية، فالعامل يوظف على أساس الكفاءة المهنية.
- تؤثر استراتيجية التدريب والتنمية في المصارف المدروسة في الأداء التنظيمي ممثلاً في بناء القدرات المميزة للموارد البشرية. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Wattanasupachoke, 2009; Dimba, 2010; Sani Danlami and Jimoh Ayanda, 2011; Gurbuz and Mert, 2011 and Waigango, Mukulu and Kahiri, 2012) وهذا ما يؤكد أهمية تنظيم دورات تدريبية مستمرة، لأن يساعد ذلك على رفع القدرات والمهارات وبالتالي تحسين الأداء والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة في نظم العمل المصرفية؛ مما يستدعي ضرورة توافق محتوى البرامج التدريبية مع طبيعة العمل الذي تشغله الموارد البشرية في المصارف، واهتمام إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج تدريبية تأكد توافق محتواها مع طبيعة العمل الموكل للأفراد. كذلك لتدريب العاملين في المصارف يزيد من إنتاجيتهم ويساعدهم في حل المشاكل التي تواجههم في العمل وتحسن من أدائهم.
- لا توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بتأثير الاستراتيجية المتبعة للموارد البشرية في الأداء التنظيمي تعزى لنوع المصرف المدروس، حسب تقييم عينة الدراسة. وهذا يتوافق مع نتيجة دراسة (Tabassum, 2011)، وذلك يعود إلى أن المصارف تسعى في جميعها للعمل ضمن استراتيجية واحدة للموارد البشرية دون تمييز واحدة عن أخرى، مما يؤكد على توحيد ممارسات إدارة الموارد البشرية في جميع المصارف بكل مراحل عملها.
- أظهرت نتائج الدراسة أن المصارف السورية الخاصة تهتم بشكل عام بتطبيق جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، فقد جاء هذا التطبيق بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى

مستوى تطبيق لتلك الأبعاد على التوالي بتقويم ومراجعة مهنية تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية للمصرف، ويليه تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية للمصرف وفق الخطة الموضوعية، ثم القدرة على تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمصرف لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها، ثم تحديد أغراض استراتيجية الموارد البشرية التالية: الرؤية (رؤية المصرف)، رسالة المصرف، الأهداف والقيم في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق في التحليل مستمر للبيئة الخارجية للمصرف لمعرفة الفرص والتهديدات الخارجية. وهذه النتيجة تشير إلى أن المصارف السورية الخاصة لاتتعامل مع مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كنظام متكامل وتهمل الأبعاد الأخرى. ومن هذا المنطلق فإن التطبيق الذهني للمفهوم، أي الاقتناع بالفكرة فقط، وبالتالي لم يصل التطبيق الشمولي والجيد، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Wattansupachoke, 2009) التي أشارت إلى تفاوت مستويات تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتأثيرها في الأداء التنظيمي، ودراسة (Mitchell, Obeidat and Bray, 2013) إلى عدم إعطاء الاهتمام الكافي بتطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في قطاع الخدمات المصرفية.

9 توصيات الدراسة: Study Recommendations

- وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات الآتية:
- ضرورة تعزيز مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها لدى الإدارة العليا والمديرين في كافة المستويات الإدارية والفوائد الناجمة عن تطبيقها، ودون اقتناع الإدارة بأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فإن أي جهد يبذل في أي مستوى كان لن يكتب له النجاح، كذلك لابد من ترجمة الاقتناع إلى ممارسات فعلية ملموسة كإنشاء برامج تدريبية مختصة بالمجال المصرفي وترسيخ ثقافة التعلم لدى العاملين بغية التحسين المستمر للخدمات المصرفية واستقطاب الكفاءات والخبرات اللازمة، ومنحها المسؤوليات والصلاحيات المطلوبة.
 - ضرورة إعطاء اهتمام أكبر لتطبيق جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتركيز على الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً في الأداء التنظيمي، إذا ما أرادت المصارف السورية الخاصة تحسين الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية (التوظيف وتنمية الموارد البشرية)، على أن يتم ذلك دون إهمال الأبعاد الأخرى (نظم التعويضات، تقييم الأداء، جدولة العمل المرنة، إدارة المسار المهني، الرضا الوظيفي، المشاركة وتبادل المعلومات وفرق العمل واللامركزية)، أي يتم النظر إلى جميع الأبعاد مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد

البشرية بكافة جوانبه الإدارية، العملية والفنية داخل المصرف نظرة تكاملية، حتى وأن تم التطبيق لهذا المفهوم تدريجياً، إلا أنه لابد أن يكون مخططاً له لينتهي بنموذج شمولي منظم لذلك يحقق نتائجه المستهدفة.

- العمل أكثر للابتعاد عن السياسات والإجراءات النمطية التقليدية في ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحقيق المزيد من المرونة في استراتيجية التنمية للموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، لأجل تحقيق الانسجام بين القدرات والمهارات مع التغيرات السريعة في تكنولوجيا نظم العمل المصرفية.
- يجب التركيز على أن التدريب عملية مستمرة، فلا تكفي مجموعة من البرامج تقدمها إدارة الموارد البشرية، إذ يتعين تحديد احتياجات التدريب بدقة لأن الهدف منها علاج مشاكل تقادم المهارات التي تظهر في الوقت الحاضر والتخلص منها في الوقت المناسب. كذلك يجب الحرص على تنويع عملية التدريب لأنها أداة لتحسين أداء العاملين والارتقاء بالمصارف من خلال تطبيق العاملين للمعارف والمهارات التي اكتسبوها أثناء التدريب.
- ضرورة اهتمام المصارف عينة الدراسة بالتحليل الوظيفي وتحديد مسميات وواجبات العاملين للوظائف المعلن عنها، كذلك الاهتمام بجمع المعلومات والبيانات عن المتقدمين للوظائف من مصادر متعددة والابتعاد عن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في التعيينات للوظائف الإدارية الوسطى والعليا.
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في الموضوع نفسه، ولكن بمتغيرات وطرق قياس أخرى غير التي اعتمد عليها الباحث، ولقطاعات أخرى عدا المصارف الخاصة للخروج بتصوير أشمل حول هذا الموضوع.

10 آفاق الدراسة (الدراسات المستقبلية): Prospects of Study (Future Studies)

تطرق الباحث إلى أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي وقد اقتصرته الدراسة على استراتيجيتين فقط هما: استراتيجية التوظيف واستراتيجية تنمية الموارد البشرية أما الأداء التنظيمي فقط اقتصر على وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب وبناء القدرات المميزة وكانت النتائج التي توصل إليها البحث.

لذلك يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية حول أثر بعض استراتيجيات الموارد البشرية الأخرى في الأداء التنظيمي مثل أثر استراتيجية الأجور والتعويضات وإدارة بيئة العمل، والمسار الوظيفي وغيرها في الأداء التنظيمي على أن يشمل هذا الأداء متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي أو الانهماك الوظيفي، أو الالتزام التنظيمي وغيرها.

11 خلاصة الفصل الرابع: Abstract of the Fourth Chapter

بعدما تعرض الباحث في الفصلين الثاني والثالث على الجانب النظري، حاول ومن خلال هذا الفصل إسقاطه على الجانب التطبيقي من خلال عينة من المصارف السورية الخاصة وقصد الاطلاع أكثر على دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، تم الاستعانة بالاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات من جمع الدراسة، والتي أجاب عليها أغلب المديرين في المصارف بالإضافة إلى فترة التدريب التي جمعت الباحث مع بعض المديرين المصارف الخاصة المكونة لعينة الدراسة. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج كانت أهمها أن الأداء التنظيمي الجيد للمصارف ناتج عن الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في إطارها الاستراتيجي.

المراجع

- اللغة العربية:

A. الكتب:

- الطعاني، حسن أحمد. (2010). التدريب مفهومه وفعاليته. (ط. 1). دار الشروق: عمان.
- الشاعر، عبد الرحمن إبراهيم. (2010). أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية. دار ثقيف للنشر والتأليف: الرياض.
- الحسيني، فلاح حسين الدوري. (2010). الإدارة الاستراتيجية. (ط. 5). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السيس، شعبان علي حسين. (2010). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- الشماخ، خليل محمد محسن، وحمود، خيضر كاظم. (2010). نظرية المنظمة. (ط. 2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الصيرفي، محمد. (2010). الإدارة الاستراتيجية. (ط. 2). الاسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- القاضي، فؤاد. (2010). تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي. (ط. 3). القاهرة: دار صفا للطباعة والنشر.
- القريوتي، محمد قاسم. (2010). السلوك التنظيمي. (ط. 4). عمان: دار الشروق.
- اللوزي، موسى. (2010). التطوير التنظيمي. (ط. 2). عمان: دار وائل للنشر.
- الخفاجي، نعمة عباس. (2011). الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي. (2011). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. (ط. 2). القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سليمان. (2011). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط. 5). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الإدريسي، ثابت عبد الرحمان. (2011). الإدارة الاستراتيجية نماذج ومفاهيم تطبيقية. (ط. 3). الاسكندرية: الدار الجامعية.
- المغربي، كامل. (2011). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. (ط. 3). عمان: دار الفكر.
- أبو النصر، مدحت. (2012). مراحل العملية التدريبية: تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية. المجموعة العربية للتدريب والنشر: مصر.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2012). إدارة الموارد البشرية. دار الحامد: عمان.
- القطامين، أحمد. (2012). الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية. (ط. 2). عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- المرسي، جمال الدين محمد. (2012). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية. مصر: الدار الجامعية الإبراهيمية.
- الكبيسي، عامر خضير، أبو بكر، ومصطفى محمود. (2012). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- الشماخ، خليل محمد حسن. (2012). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. (ط. 3). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- أبو بكر، مصطفى محمود. (2012). إدارة الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية". الاسكندرية: الدار الجامعية.

- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد. (2013). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. (ط.2). الاسكندرية: الدار الجامعية.
- الركابي، كاظم نزار. (2014). الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة. (ط.2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد سعيد. (2014). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. (ط.2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا المطلق. (2015). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد سعيد، وحرفوش، عادل. (2016). إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي معاصر". الأردن: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- بلوط، حسن. (2013). إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي". دار النهضة للطباعة: بيروت.
- ثابت، زهير. (2011). كيف تقيم أداء الشركات والعاملين. دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة.
- حبتور، عبد العزيز صالح. (2010). الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير. (ط.2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير كاظم. (2010). إدارة الموارد البشرية. (ط.2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حمدان، خالد محمد بني، إدريس، وائل صبحي (2010). الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حسن، راوية. (2012). مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- خطاب، عايدة سيد. (2011). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج ومشاركة الخطر. القاهرة : كيلوباترا للطباعة.
- جاد الرب، سيد محمد. (2010). مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء: مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي. القاهرة: دار النهضة العربية.
- زعتر، جارية. (2012). إدارة البنوك والأسواق المالية: منهج التميز في الأداء. (ط. 1). مكتبة عين شمس: القاهرة.
- زايد، عادل. (2012). الأداء التنظيمي المتميز "الطريق إلى منظمة المستقبل". القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- سعادة، يوسف جعفر. (2012). التدريب وأهميته والحاجة إليه وأنماطه وتحديد احتياجاته. الدار الشرقية للنشر والتوزيع: القاهرة.
- شريف، علي. (2011). مبادئ الإدارة: مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية. (ط.2). الاسكندرية: الدار الجامعية.
- شاويش، مصطفى نجيب. (2013). إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد. (ط.2). عمان: دار الشروق للطباعة والتوزيع.
- صالح، عادل مرحوش. (2015). إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي معاصر". (ط. 2). عالم الكتب الحديثة: الأردن.
- عباس، سهيلة محمد. (2010). إدارة الموارد البشرية: "مدخل استراتيجي". (ط.2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2011). إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- عوض صابر، فاطمة، وخفاجة، ميرفت علي. (2012). أسس ومبادئ البحث العلمي. (ط.3). الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- عليان، ربحي مصطفى، وغنيم، عثمان. (2013). مناهج وأساليب البحث العلمي. (ط.2). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- عبد المحسن، توفيق محمد. (2015) اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء. دار الفكر العربي: مصر.
- عبد الرحيم، خالد. (2015). إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي". دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.

- هلال، محمد عبد الغني. (2011). التفكير والتخطيط الاستراتيجي. مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر: القاهرة.
- ماهر، أحمد. (2011). الإدارة الاستراتيجية: الدليل العملي للمديرين. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- محمود، خضير كاظم. (2012). السلوك التنظيمي. دار صفاء للنشر: عمان.
- ماهر، أحمد. (2013). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. (ط.2). الاسكندرية: شركة الجلال للطباعة.
- مرسى، نبيل محمد، وسليم، أحمد عبد السلام. (2015). الإدارة الاستراتيجية. (ط.3). الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

B. الدوريات:

- الخطيب، رداح. (2015). تحديد الاحتياجات التدريبية. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط. 26(4)، ص.ص. 642-661.
- البغدادى، عادل (2014). علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي. دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 65(8)، ص.ص. 321-342.
- الداوي، الشيخ. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء التنظيمي. مجلة الباحث - جامعة قاصدي مرباح ورقلة. 16(7)، 142-156.
- أبو زيادة، زكي. (2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي " دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية". مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 4(6)، ص.ص. 421-435.
- درغام، ماهر موسى، وأبو فضة، مروان محمد. (2010). أثر تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية). 2(17)، 189-227.
- شريدة، هيام نجيب. (2014). الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك. مجلة الدراسات التربوية، 61(9)، ص.ص. 247-261.
- صادق، هدى أحمد. (2013). تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي. المجلة العربية للتدريب، 5(10)، ص.ص. 422-445.
- منصور، بهاء محمد. (2012). المداخل المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي في منشآت الأعمال الحديثة. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - جامعة الاسكندرية. 14(2)، 267-318.
- مزهودة، عبد الملوك. (2011). الأداء بين الكفاءة والفعالية "دراسة على جامعة بسكرة بالجزائر". مجلة العلوم الإنسانية، 1(6)، ص.ص. 165-177.

C. وقائع المؤتمرات والندوات:

- رقام، ليندة. (2013). الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات. ورقة علمية قدمت للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. جامعة ورقلة، الجزائر.
- مفتاح، صالح. (2010). إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات). ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر.

- محمد ريان، عادل. (2013). استخدام المدخلين الكيفي والكمي في البحث دراسة استطلاعية لواقع أدبيات الإدارة العربية. قدم إلى المؤتمر العربي الثالث للبحوث الإدارية والنشر بجامعة أسيوط، القاهرة.

- اللغة الإنكليزية:

A. Books:

- Armstrong, M. and Baron, A. (2012) Strategic HRM: The key to improved Business Performance. United Kingdom: Chartered Institute of Personnel & Development.
- Armstrong, M. (2013). Strategic Human Resource Management: A guide to Action. (8th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2016). Strategic Human Resource Management. (6th ed.). London: Kogan Page.
- Bacal, R. (2011). Performance Management. United States: Mc Grawhill.
- Bratton, J. and Gold, J. (2011). Human Resource Management: Theory and Practice. London: Routledge.
- Boxall, p. and Purcell, J. (2011). Strategy and Human Resource Management. London: Macmillan Publishers Limited.
- Coulter, M. (2015). Strategic Management: in Action, (3rd ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Drucker, P. (2016). The Practice of Management. Elsevier Ltd.: Burlington, USA.
- Dess, G. G., Lumpkin, G .T. and Eisner, A. B. (2014). Strategic Management: Patterns and Cases. (4th ed.). New York: McGraw–Hill Companies.
- Fred, R. D. (2014). Strategic Management: Concepts and Cases. (11th ed.). New Jersey: Upper Saddle River.
- Hunger , J., David, W. and Thomas L. (2013). Essentials of Strategic Management. (4th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Moriones, B., Alberto, J., Galdon–Sanchez, J. E., & Martinez–de–Morentin, S. (2010). Performance appraisal: Dimensions and determinants. London: Pitman Publishing.
- Mackie, B. (2011). Organisational Performance Management. New York: South Western College Publishing.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., B. and Ghoshal, S. (2013). The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. (4th ed.). New Jersey: Prentice–Hall.
- Pravin D. (2012). Human Resource Management. India: Pearson Education.
- Pearce, J. A and Robinson, R. B. (2014). Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. (10th ed.). New York: McGraw– Hill Companies.

- Schuler, R.S., and Jackson, S.E. (2012), Strategic Human Resource Management. Oxford: Blackwell Publishers.
- Thimpson, J. L. (2013). Strategic Management: Awareness and Change. United Kingdom: International Thomson Publishing.
- Wit, B. and Meyer, R. (2015). Strategy Synthesis: resolving Strategy Paradoxes to Great Competitive Advantage: Text and Cases. (3rd ed). London: Thomson Learning.

B. Periodicals

- Aguilar, O. (2013). How Strategic Performance Management is Helping Company Create Business Value. Strategic Finance Journal, 7(84), 147–165.
- Caliskan, E. N. (2010). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. Journal of Navel Science and Engineering, 6(2), 100–116.
- Carton, R. B. (2013). Measuring Organizational Performance: an exploratory study. Management Development Review, 2(14), 178–196.
- Cania, L. (2014). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. Economia Seria Management, 17(2), 374–383.
- Collins, C. J. and Clark, K. D. (2014). The Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. Academy of Management Journal. (45)6, 740–751.
- Cuswroth, A., Karami, M. and Analoui, G. (2010). Strategic human resource management and resource based approach: the evidence from the British manufacturing industry. Personnel Review. 4(9), 123–145.
- Dimba, B. A. (2010). Strategic human resource management practices: effect on performance. African Journal of Economics and Management Studies. 1(2), 128–137.
- Ericksen, J. (2014). High performance work systems: dynamic workforce alignment and firm performance. Academy of Management Proceedings, 4(8), pp 100–126.
- Gavrea, C., Ilies, L., & Stegorean, R. (2011). Determinants of organizational performance: the case of Romania. Management & Marketing, 6(2), 285.
- Gurbuz, S. and Mert, I. S. (2011). Impact of the Strategic Human resource Management on Organizational Performance: evidence from Turkey. The International Journal of Human Resource Management, 22(8), 1803–1822.
- Hoffman, R. (2014). The strategic planning process and performance Relationship: Does culture Matter?. Journal of Business Strategies, (24)1, 311–341.

- Karami, A., Analoui, F. and Cusworth, J. (2010). Strategic Human Resource Management and Resource-Based Approach: The Evidence from the British Manufacturing Industry. Management Research News, 27(6), 50–67.
- Kairu, E. W., Wafula, M. O., Okaka, O., Odera, O. and Akerele, E. K. (2013). Effects of balanced scorecard on performance of firms in the service sector. European Journal of Business and Management, 5(9), 81–88.
- Mitchell, H. (2012). Strategic Worth of Human Resources: Driving Organizational Performance and Corporate Performance Improvement. Global Journal of Commerce and Management Perspectives, 9(11), 121–137.
- Mitchell, R. Obeidat, S. and Bray, M. (2013). The effect of strategic human resource management on organizational performance: the mediating role of high-performance human resource practices. Human Resource Management, 52(6), 899–921.
- Patil, J.S., Marapur, S.C. and Kulkarni, R.V. (2011). Strategic Planning Process: An Approach to Develop the Educational Institutions. Journal of Pharmacy Research, (2)5, 78–92.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2013). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. Journal of management, 5(9), 146–162.
- Sani Danlami, A. and Jimoh Ayanda, O. (2011). Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Manufacturing Sector: An Empirical Investigation. International Journal of Business and Management, 6(9), 46–56.
- Tapinos, E., Dyson, R.G. and Meadows, M. (2015). The impact of performance measurement in strategic planning. International Journal of Productivity and Performance Management, 5(4), pp. 370–384.
- Tabassum Azmi, F. (2011). Strategic human resource management and its linkage with HRM effectiveness and organizational performance: evidence from India. The International Journal of Human Resource Management, 22(18), 3888–3912.
- Wattanasupachoke, T. (2009). Strategic Human Resource Management and Organizational Performance: A Study of Thai Enterprises. The Journal of Global Business Issues, (3)2, 139–148.
- Waiganjo, E. W., Mukulu, E. and Kahiri, J. (2012). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performane of Kenya's Corporate Organizations. International Journal of Humanities and Social Science, 2(10), 62–70.

ملاحق الدراسة

الملحق رقم (1) قائمة أسماء المحكمين الأكاديمين للاستبانة

الاسم	الدرجة العلمية	جهة العمل
الدكتور بسام التزه	أستاذ مساعد	كلية الاقتصاد/جامعة دمشق
الدكتور أيمن ديوب	أستاذ مساعد	كلية الاقتصاد/جامعة دمشق
الدكتور مجد صقور	أستاذ مساعد	كلية الاقتصاد/جامعة دمشق
الدكتور مهند أرناؤط	أستاذ مساعد	كلية الاقتصاد/جامعة دمشق
الدكتور تيسير زاهر	أستاذ	كلية الاقتصاد/جامعة دمشق
الدكتورة ميادة حسن	مدرس	كلية الاقتصاد/جامعة دمشق

الملحق رقم (2) نسخة الاستبانة



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

- استبانة -

أخي العامل/أختي العاملة
تحية طيبة وبعد،،،

في إطار إجراء دراسة مسحية لآراء المدراء في المصارف السورية الخاصة بعنوان "أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي" كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد - جامعة دمشق.

ونظراً لما نعهدكم فيكم من معرفة وإطلاع في هذا المجال فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجياً منكم بوضع إشارة (X) أمام العبارة التي تعبر عن وجهة نظركم، علماً أن المعلومات ستعامل بمنتهى السرية ولم تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

إشراف
الدكتور بسام التزه

الباحث
عمر شمس الدين

1438هـ - 2017م

صفحة 1 من 4

• **البيانات الشخصية والديموغرافية (Personal and Demographic Data):**

يرجى الإجابة بوضع إشارة (X) أمام الخانة المناسبة لكل بند من البنود الآتية:

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

- العمر: ☐ 30-35 سنة ☐ 36-41 سنة ☐ 42-48 سنة ☐ 49-54 سنة ☐ أكثر من 54 سنة

- المؤهل العلمي: ☐ معهد متوسط ☐ إجازة جامعية ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

- عدد سنوات الخبرة: ☐ 3-5 سنة ☐ 6-10 سنة ☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

- المنصب الوظيفي:

☐ مدير تكنولوجيا المعلومات ☐ مدير الشؤون القانونية ☐ مدير التدقيق الداخلي ☐ مدير التسويق ☐ مدير تنفيذي

☐ مدير الخدمات المصرفية الشخصية ☐ مدير إدارة المخاطر ☐ مدير الالتزام ☐ مدير إداري ☐ مدير الائتمان

☐ مدير الخدمات المصرفية للشركات ☐ مدير الخدمات الإلكترونية ☐ مدير إدارة الفروع ☐ مدير العمليات ☐ مدير مالي

- المصرف:

☐ بنك سورية والخليج ☐ البنك العربي ☐ بنك سورية والمهجر ☐ بنك الشرق ☐ بنك الأردن

☐ بنك سورية الدولي الاسلامي ☐ بنك بيبيلوس ☐ بنك قطر الوطني ☐ بنك عودة ☐ بنك البركة

☐ المصرف الدولي للتجارة والتمويل ☐ بنك الشام ☐ بنك بيمو السعودي الفرنسي ☐ فرنسبنك

المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (Strategic Human Resource Management):

يرجى تحديد مستوى موافقتك على الفقرات الواردة في الجدول التالي بوضع إشارة (X) على درجة الموافقة وذلك أمام كل عبارة من أبعاد هذا المحور:

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق تماماً
❖ تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: تعمل إدارة الموارد البشرية على:					
1	تحديد أغراض استراتيجية الموارد البشرية التالية: الرؤية (رؤية المصرف)، رسالة المصرف، الأهداف والقيم.				
2	تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمصرف لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها.				
3	تحليل مستمر للبيئة الخارجية للمصرف لمعرفة الفرص والتهديدات الخارجية.				
4	تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية للمصرف وفق الخطة الموضوعية.				
5	تقويم ومراجعة تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية للمصرف.				

❖ الاستراتيجية المتبعة في المصرف (بناء القدرات المحورية)					
أولاً: استراتيجية التوظيف:					
أ- استراتيجية تصميم العمل وتحليله: تعمل إدارة الموارد البشرية على:					
6	تحديد الأقسام والوحدات الإدارية اللازمة لعمل المصرف.				
7	تحديد الأعمال (الوظائف) الفرعية اللازمة لإنجاز أعمال المصرف.				
8	تحديد محتوى الوظائف ومهامها ومسؤولياتها بوضوح.				
9	تحديد علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.				
10	تحديد أدوات وظروف أداء الوظيفة.				
11	تعمل على تحليل وظائف المصرف كلما دعت الضرورة.				
12	تعمل على وضع الوصف الوظيفي المناسب لوظائف المصرف.				
13	تحديد القدرات والمهارات الضرورية لأداء الوظيفة.				
ب- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية: تعمل إدارة الموارد البشرية على:					
14	تحديد حجم ونوعية الموارد البشرية في ضوء تحليل احتياجات الطلب عليها.				
15	الاعتماد على نتائج عملية تصميم العمل وتحليله في معرفة نوعية الموارد البشرية اللازمة.				
16	دراسة وتحليل سوق العمل في تأمين احتياجات المصرف من الموارد البشرية.				
17	وضع استراتيجية الموارد البشرية المنبثقة من الاستراتيجية العامة للمصرف.				
ث- استراتيجية استقطاب الموارد البشرية: تعمل إدارة الموارد البشرية على:					
18	استقطاب الموارد البشرية بناء على نتائج عملية تصميم العمل والتخطيط للموارد البشرية.				
19	التنوع في استقطاب الموارد البشرية من داخل المصرف وخارجه.				
20	الاستقطاب وفق متطلبات الوصف الوظيفي وتوصيفه.				
21	استقطاب العاملين الحاليين منعاً من استقطابهم من قبل جهات أخرى.				
ث- استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية: تعمل إدارة الموارد البشرية على:					
22	الغربة الموضوعية للمرشحين من نشاط الاستقطاب.				
23	إخضاع جميع المرشحين لإجراءات واضحة في الاختيار مثل: - الفحص الطبي للتأكد من سلامة المرشح البدنية والنفسية. - اختبارات متنوعة للتأكد من قدرات المرشح لشغل الوظيفة الشاغرة.				
24	مقابلات متنوعة للتأكد من جدارة المرشح وكفاءته في أداء الوظيفة المرشح لشغلها.				
الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق تماماً
25	تجربة المرشح لمدة (3 أشهر) في العمل قبل اتخاذ القرار التعيين النهائي.				
26	تقديم تجربة المرشح ثم إصدار قرار التعيين النهائي.				
ثانياً: استراتيجية تنمية الموارد البشرية:					
أ- استراتيجية تدريب الموارد البشرية وتنميتها: تعمل إدارة الموارد البشرية على:					
27	وضع خطة واضحة لتدريب مواردها البشرية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.				
28	معالجة نواحي الضعف في قدرات الموارد البشرية بالاعتماد على التدريب المستمر.				
29	ربط العملية التدريبية باستراتيجية تنمية الموارد البشرية.				
30	ربط العملية التدريبية بنظام الترقيات والمكافآت.				

31	إجراء تقييمات مستمرة لمراحل العملية التدريبية.				
ب- استراتيجية تعليم الموارد البشرية: تعمل إدارة الموارد البشرية على:					
32	تزويد العاملين بالمعارف اللازمة عن كل جديد بأعمالهم.				
33	تزويد العاملين بمهارات التواصل اللازمة للتعامل مع زبائن المصرف.				
34	تزويد العاملين بالمهارات الفنية المتخصصة لأداء أعمالهم.				
35	الرفع المستمر من قدرات العاملين لأي مصرف لمواكبة التطورات العلمية.				

المحور الثاني: الأداء التنظيمي (Organizational Performance):

يرجى تحديد مستوى موافقتك على الفقرات الواردة في الجدول التالي بوضع إشارة (X) على درجة الموافقة وذلك أمام كل عبارة من أبعاد هذا المحور:

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
❖ الأداء التنظيمي						
أ- وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب: تعمل إدارة الموارد البشرية للوصول إلى هذا الهدف من خلال:						
36	معرفة نتائج تصميم العمل وتحليله.					
37	معرفة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية من حيث الكم والنوع.					
38	معرفة نتائج عملية استقطاب الموارد البشرية.					
39	إجراءات عملية الاختيار والتعيين المتبعة في المصرف.					
40	القيام بجمع المعلومات المطلوبة عن المرشحين للعمل قبل عملية الاختيار.					
41	المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف على ضوء نتائج المقابلات الشخصية.					
42	استخدام اختبارات محددة للمتقدمين لشغل الوظائف لقياس كفاءتهم في الأداء.					
ب- بناء القدرات المحورية: يمتلك المصرف:						
43	موارد بشرية فنية تمتلك مهارة واحدة لازمة لأداء مهمة متخصصة.					
44	موارد بشرية فنية متعددة المهارات لازمة لأداء أكثر من مهمة.					
45	موارد بشرية ذات مهارات سلوكية (تواصل) عالية.					
46	موارد بشرية ذات مهارات علمية متخصصة عالية.					
47	موارد بشرية كفوة للبحث والتطوير لتحديد حاجات ورغبات الزبائن .					
48	موارد بشرية لديها المهارات العملية المصرفية المتوافقة ومتطلبات سوق العمل.					
49	موارد بشرية مميزة مشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المصرف.					

شكراً لوقتكم الثمين وحسن تعاونكم

الملحق رقم (3) كتاب تسهيل مهمة بحث علمي



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

نائب رئيس الجامعة

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ٢٠١٧/٢٣ - ١٤٢٩

إلى المصارف الخاصة

بالإشارة إلى كتاب إدارة المخابرات العامة الفرع ٢٥١/ رقم ٣/٥٥/٨٥٦٥٨ تاريخ ٢٩/١٠/٢٠١٧ (المرفق صورة عنه) المتضمن الموافقة على قيام طالب الماجستير عمر شمس الدين المسجل في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق بتطبيق الاستبيان لزوم البحث الذي يعده بعنوان " أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي - دراسة مسحية لآراء المدراء في المصارف الخاصة في سورية) وذلك بإشراف الدكتور بسام التزهر يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور .

شاكرين تعاونكم،،،

نائب رئيس جامعة دمشق

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الأستاذ الدكتور محمد غريب

١٤٢٩ - ٢٣ - ٢٠١٧

English Abstract

This study aims to measure and analyze the impact of Strategic Management of Human Resources on Organizational Performance from the perspective of working managers in private Syrian banks, which focused on most of the writers and researchers in the field of Human Resources Management, which depends on the practices of this department represented in the Recruitment Strategy and Human Resources Development Strategy on Organizational Performance. The study focused on the contribution and impact of the implementation of the concept of Strategic Management of Human Resources and its strategies in supporting and enhancing Organizational Performance, as well as the possibility of developing Recruitment Strategies and Human Resource Development to achieve the best results for outstanding Organizational Performance.

The study relied on a set of main and subsidiary assumptions concerning the existence of a significant relationship between the application of the concept of Strategic Management of Human Resources and their strategies with Organizational Performance. The private banking sector in Damascus governorate was chosen as an area for conducting the field, where the number of private banks (14). To achieve the objectives of this study, a questionnaire was used as a main tool for collecting data from the managers of the sample of the study sample after the distribution of (100) questionnaires, and (85) of the distributed questionnaires were restored.

In order to achieve the objectives of the study, this study adopted a virtual model by expressing the logical relationship between the variables of the study, where the Strategic Management of Human Resources changed the independent variable affects the Organizational Performance as a dependent variable. The study model and its hypotheses were tested using a set of statistical methods. A set of conclusions were found in the existence of significant differences in the perceptions of managers of the studied banks for the analysis of the environment (internal and external) in developing the HR strategy. There are also significant differences in the perception of managers in the banks studied to determine the purposes of (Vision, Mission, Goals and Values) in the Development of Human Resources Strategy, and were in favor of the Director of Branch Management and Director of Legal Affairs. There were also significant differences in the understanding of managers in the banks studied to evaluate the implementation of the HR strategy, and were in favor of the branch manager and operations manager. In addition, the recruitment strategy affects Organizational Performance by representing the appropriate individual position in the right place. The training and development Strategy also affects organizational performance; finally, the study confirmed that there are no significant differences regarding the impact of the HR strategy on Organizational Performance due to the studied bank type, according to the sample of the study.

**Ministry of Higher Education
Damascus University
Faculty of Economics
Business Administration Department**



**The Impact of Strategic Human Resource Management on
Organizational Performance**

–A Survey Study for Managers Opinions in Private Banks in Syria–

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfilment of the
Requirements for Master Degree in Business Administration**

By

Omar Shams Eddin

Supervisor

Dr. Bassam Al Tezah

Associate Professor

2018