

## أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن دراسة ميدانية مقارنة بين "القطاعات المالية والخدمية والصناعية" من وجهة نظر المديرين\*

أ. شاكر القضاة  
قسم إدارة الأعمال

د. محيي الدين القطب  
أستاذ مشارك  
رئيس قسم إدارة الأعمال

د. سحر محمد فوطه  
أستاذ مساعد  
قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة العلوم التطبيقية  
المملكة الأردنية الهاشمية

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن بقطاعاتها الثلاثة (المالي، والخدمي والصناعي)، وذلك من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية، التسويق، المالية والمحاسبة، إدارة الموارد البشرية والتخطيط). وقد تم قياس التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال مدى تطبيق تكامل تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، ومن خلال المشاركة الاستراتيجية لمديري الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي. فيما تم قياس الأداء من خلال الربحية والقيمة السوقية المضافة، وقد قام الباحثون بإجراء دراسة مسحية لجميع الشركات المساهمة العامة المسجلة في هيئة الأوراق المالية في الأردن لعام 2009، وتوصلوا من خلالها إلى أن 58 شركة فقط تطبق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية معاً. وهذه الشركات قد شكلت في مجملها عينة الدراسة، وقد اعتذرت ست شركات منها عن المشاركة في الدراسة. وتم توزيع 230 استبانة في 52 شركة من الشركات المبحوثة، وتم اعتماد 203 استبانة لأغراض التحليل الإحصائي. كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية أهمها معامل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين. وتوصل الباحثون إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ربحية الشركات، وعلى القيمة السوقية المضافة لأسهمها. فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعات الثلاثة تميل لصالح القطاع المالي.

### المقدمة:

يشهد القرن الواحد والعشرون - مع تزايد عدد المنظمات وتعدد أعمالها - منافسة مستعرة، فضلاً عن ظهور قوى ومؤثرات بيئية تتصف بالتداخل والتعقيد والديناميكية، وظهور فرص لا بد من اقتناصها. الأمر الذي حتم على منظمات الأعمال الخروج من نسق التفكير التقليدي والإدارة التقليدية إلى التفكير استراتيجياً، وإدارة استراتيجية لمواردها الداخلية وبيئتها الخارجية في آن معاً (Wheelen & Hunger, 2008). ويُعتبرُ التخطيطُ الاستراتيجيُّ جوهرَ عمليةِ إدارة الاستراتيجية وأداةً إداريةً تُمكنُ المنظمةَ من التعامل مع أحداث المستقبل بكفاءةٍ وفاعليةٍ، وتزوِّدها بقدرةٍ أكبر على التحكم في مواردها، والاستجابة للتغيرات البيئية (Floris & Yilmaz, 2010) وقد امتد المفهوم من المستوى الكلي للمنظمات

\* تم تسلّم البحث في فبراير 2013، وقُبل للنشر في مايو 2013.

بشموليته ليجتجه إلى إدارة الموارد البشرية؛ حيث شهدت المنظمات تحولاً من الدور التقليدي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستراتيجي في إدارة مواردها البشرية، وإلى أداء دور الشريك الاستراتيجي في عملية الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل (Gupta, 2009). ومن هنا تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن، بقطاعاتها الثلاثة المالي والصناعي والخدمات.

### مشكلة الدراسة:

في ظل الاتجاه نحو العالمية، وتزايد وتوسُّع حدّة المنافسة، تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال استثمار ما تملكه من قدراتٍ وجداراتٍ تتميز بها عن منافسيها، وتعتبر الموارد البشرية المؤهلة مصدرًا للنفرد والندرة (Carpenter&Sanders,2009). لذلك تحرص المنظمات الرائدة على التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية مستنيرةً ومسترشدةً بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. ومن خلال الاطلاع على الدراسات التي توافرت، لوحظ أنّ هناك حاجة إلى دراسات عربية بشكل عام، وأردنية بشكل خاص، تبحث في موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثر ذلك على أداء المنظمات. ويمكن تحقيق الغرض من الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

**السؤال الأول:** هل هناك أثرٌ للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (تكامل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، والمشاركة الاستراتيجية) على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن متمثلاً في الربحية والقيمة السوقية المضافة ؟

**السؤال الثاني:** هل هناك فروقٌ ذات دلالةٍ إحصائية لأثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن ما بين قطاعاتها الثلاثة (المالي، والخدمات، والصناعي)؟

### أهمية الدراسة:

تعود أهمية البحث إلى أهمية كلٍ من عمليتي التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، كمتطلبين أساسيين لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، ولاسيما قطاع الشركات المساهمة العامة في الأردن، حيث يلعب هذا القطاع دورًا مهمًا في التأثير على الاقتصاد الأردني والمساهمة في نموه. وتكمن أهمية البحث أيضًا من كونه يعنى بفحص أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وانعكاسه على أداء الشركات مدار البحث. إذ إنّ غالبية الدراسات التي بحثت في هذا الموضوع قد أُجريت في إطار البيئات الغربية، وتركيز غالبية الدراسات العربية على تحليل واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية كموضوعين منفصلين.

### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ببُعديه (تكامل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، والمشاركة الاستراتيجية) على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن.
- 2- التعرف على الفروق بين قطاعات الشركات المساهمة العامة في الأردن من حيث تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أدائها.
- 3- التعرف على أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن.

### فرضيات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة يرى الباحثون تحديد الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

#### الفرضية الرئيسة الأولى:

H01: لا يوجد أثرٌ للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (تكامل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، والمشاركة الاستراتيجية) على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن. وقد تفرعت عنها الفرضيتان التاليتان:

1- لا يوجد أثرٌ للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (تكامل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، والمشاركة الاستراتيجية) على ربحية الشركات المساهمة العامة في الأردن.

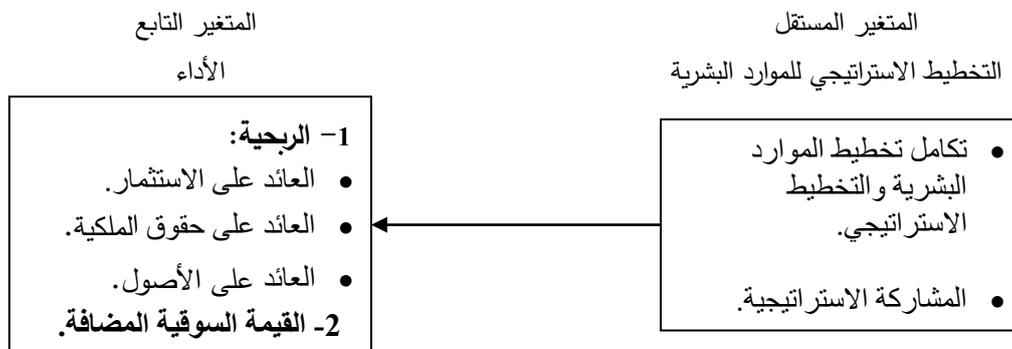
2- لا يوجد أثرٌ للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على القيمة السوقية المضافة للشركات المساهمة العامة في الأردن.

#### الفرضية الرئيسة الثانية:

H02: لا توجد فروقٌ ذات دلالة إحصائية لأثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن ما بين قطاعاتها الثلاثة (المالي، والخدمات، والصناعي).

### أنموذج الدراسة:

في ضوء مراجعة الأدبيات ذات الصلة التي توافرت للباحثين، وفي ضوء مشكلة الدراسة وعناصرها وفرضياتها، فقد تم تصور أنموذج الدراسة كما هو في الشكل (1) التالي:



شكل (1)

أنموذج الدراسة

### التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: اعتبر Gupta (2009) أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتضمن كلاً من التكامل ما بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، والمشاركة الاستراتيجية. ويمكن تعريف التكامل Integration بأنه عملية التوافق ما بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي. ويكون التوافق داخلياً أو أفقياً بين تخطيط الموارد البشرية وبين استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية فيما بينها من جهة، وتوافقاً خارجياً أو عمودياً مع عملية التخطيط الاستراتيجي بمراحلها من جهةٍ أخرى (Torrington, et al., 2008).

- التخطيط الاستراتيجي: هو العملية التي يتم من خلالها تحليل بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية، وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها، واختيار خططها الاستراتيجية (القوامين، 2002).
- تخطيط الموارد البشرية: هي عملية تنبؤ المنظمة بالطلب على مواردها البشرية، وتحليل عرض هذه الموارد، و ثم تطوير الاستراتيجيات لتقليل الفجوة بينهما .
- استراتيجيات الموارد البشرية: هي الخطط التي توضح الكيفية التي ستقوم المنظمة من خلالها بإدارة مواردها البشرية. وتشمل: استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التطوير، واستراتيجية التعويض، واستراتيجية تقييم الأداء (De-Nisi & Griffen, 2005).
- المشاركة الاستراتيجية: عرفها كل من (E. Lawler & Boudreau (2009) بمشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، جنباً إلى جنب مع التخطيط لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- الأداء: هو ناتج الإنجاز الذي يتم التوصل إليه من خلال الجهود المبذولة، على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، بهدف الوقوف على درجة النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية والمحددة سابقاً (الزبيدي، 2000). وقد تم قياس الأداء المؤسسي من خلال متغير الربحية Profitability متمثلاً (بالعائد على الاستثمار، والعائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية)، ومتغير القيمة السوقية المضافة (Market Value Added (MVA).

#### الإطار النظري للدراسة:

#### مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي:

فرضت الاتجاهات الحديثة في المنافسة على منظمات الأعمال أن تُعيد النظر، ليس في مضمون خططها فحسب، وإنما في عملية التخطيط برمّتها لتتجه نحو التخطيط الاستراتيجي. ويرى Vines (2007) أن التخطيط الاستراتيجي عملية تهتم بتحليل وصياغة وتشكيل الأنظمة والاستراتيجيات، في الوقت الذي يُظلل فيه التفكير الاستراتيجي تلك العملية، باستخدام الحدس والتفكير المُبدع والخلاق المتوطن بالموارد البشرية في المستويات الإدارية جميعاً، وتوليها معاً بطريقة تخدم التخطيط الاستراتيجي.

وقد عرّفه Dess et al. (2007) بالعملية التي يتم من خلالها إحداث التكامل بين أهداف وسياسات وأنشطة المنظمة، ودمجها معاً في كل واحدٍ متماسكٍ. ويُعرّف كذلك بأنه العملية التي تُهدفُ إلى تحديد الأغراض والأهداف الكلية للمنظمة، وتحديد كيفية تحقيقها (Thompson & Martin, 2010). والتخطيط الاستراتيجي هو عملية مستقبلية تُهدفُ إلى تحقيق انتقالٍ منظمٍ من موقفٍ حاليٍّ إلى موقفٍ مستقبليٍّ مُستهدفٍ يفوقه قيمة، ويفوقه قدرة على الإنجاز. ويرى Dessler (2009) أن التخطيط الاستراتيجي يُمكنُ المنظمة من السيطرة على قراراتها ومواردها، ويشكل أساساً لعملية تخطيط الموارد البشرية؛ فيعمل على تزويد إدارة الموارد البشرية بالاتجاه المستقبلي للمنظمة، بحيث تتكاتف الجهود لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

#### الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بعملية التوافق والتكامل ما بين استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات المنظمة بمستوياتها المتعددة (Othmman, 2009). وقد اختلف مفكرو الإدارة في تحديد وظائف الإدارة الاستراتيجية

للموارد البشرية؛ وقد التقى كل من (Byars & Rue, 2006; Bernardin, 2007; Wattanasupachoke, 2009) في اعتبار تخطيط الموارد البشرية الوظيفة الأولى، ثم تلاها التوظيف، فتطوير الموارد البشرية، والتعويض والمنافع، وتقييم الأداء، فضلاً على السلامة والصحة المهنية، والعلاقات العمالية، وأبحاث الموارد البشرية.

### مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية:

عرف كلٌّ من Kinicki & Williams (2006) تخطيط الموارد البشرية بعملية تطوير استراتيجية شاملة لتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية. ذلك في حين يراه كل من Greer & Plunkett (2007) أنه أحد المدخلات المهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويتم بانسجام وتتسق معها. وهو نقطة التحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى إدارتها استراتيجياً. ويساهم التخطيط للموارد البشرية في تحقيق مجموعة من المنافع للمنظمة أهمها: إظهار الفائض أو العجز في القدرات والمهارات التي قد تتيح الفرص أمام المنظمة لتوسيع أعمالها، والدخول في مشروعات جديدة أو تقليص أنشطتها. وكذلك يساعد في توزيع وتخصيص الموارد البشرية على أنشطة المنظمة، وضبط تكاليفها، وبناء القاعدة الأساسية لخطط واستراتيجيات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويض (Daft, 2008).

### التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

#### علاقة التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية:

أكدت الأدبيات المتعلقة بالاستراتيجية وإدارتها أن تخطيط الموارد البشرية يجب أن يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي، وأن تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة (جواد، 2010). ويمكن تحديد أربعة أنواع من العلاقات بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية: أولاً- العلاقة الإدارية Administrative والتي تبرز من خلال لعب الأدوار التقليدية والروتينية عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً- العلاقة باتجاه واحد One-Way Linkage، إذ تستجيب إدارة الموارد البشرية من خلال دعمها للخطط والبرامج الاستراتيجية الكلية للمنظمة واستراتيجيات الأعمال.

ثالثاً- العلاقة باتجاهين Two-Way linkage، وتبرز من خلال العلاقة التبادلية والاعتمادية بين عمليتي التخطيط الاستراتيجي والتخطيط لوظائف إدارة الموارد البشرية.

رابعاً- العلاقة التكاملية Integrative Linkage حيث تكون العلاقة تكاملية وتوافقية. وتعتبر هذه العلاقة هي الخطوة الأولى نحو التحول إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (Teo & Rodwell, 2003).

#### متطلبات تحقيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

لتحويل تخطيط الموارد البشرية إلى عملية استراتيجية لا بد من توافر التكامل والتوافق ما بين عمليتي تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن تطوير أدوار إدارة الموارد البشرية وتحويلها إلى أداء أدوار المشاركة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي (Kleasen & Johnson, 2007).

## أولاً- تكامل تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي:

تتفرع عملية التكامل والتوافق بين التخطيط للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي إلى نوعين، يمثل النوع الأول التكامل الخارجي External Integration بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية، فيما يمثل النوع الثاني التكامل الداخلي Internal Integration بين استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية كشرط من شروط نجاح التكامل الخارجي.

1- التكامل الخارجي: يتحقق من خلال الربط ما بين عمليتي تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على المستويين العام والأعمال في المنظمة (الهيتمي، 2005)، إذ تتصهر العمليتان معاً بحيث يصعب الفصل بينهما. وتندرج تحت هذا الإطار مجموعة من عمليات التكامل والتوافق الفرعية، منها: التوافق مع رؤيا المنظمة؛ إذ لا بد أن تكون لإدارة الموارد البشرية رؤية مشتركة موجهة لتلبية الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة (Fisher et al., 2003)، والتوافق مع رسالة وأهداف المنظمة والتوافق مع العوامل البيئية (الداخلية والخارجية)، حيث يساهم مدير إدارة الموارد البشرية في عملية تحليل البيئة وفي تزويد المنظمة بالمعلومات المتعلقة بنقاط القوة والضعف في الموارد البشرية، والتوافق مع الاستراتيجية، بحيث تتلاءم وتتوافق مع بدائل استراتيجية المنظمة الكلية والاستراتيجيات التنافسية (جودة، 2010).

2- التكامل الداخلي: يرتبط باعتبار المنظمة نظاماً، واعتبار إدارة الموارد البشرية نظاماً فرعياً يتكون من استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية، التي لا بد أن تتفاعل وتتكامل باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية (DeCenzo & Robbins, 2005).

## ثانياً- المشاركة الاستراتيجية:

فرضت متطلبات العصر الحالي أن تتغير أدوار الموارد البشرية وأن تتحول من أداء الأدوار المألوفة الروتينية إلى أداء أدوار استراتيجية عمادها الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على مواكبة التغيير السريع، وخلق القيمة (Inyang, 2010). ففي الوقت الذي كانت فيه إدارة الموارد البشرية تقوم بأداء الأدوار الإدارية المتمثلة في الاحتفاظ بالسجلات وقواعد المعلومات المتعلقة بالعمالين وتحركاتهم داخل المنظمة، فقد تطورت إلى أداء الدور الإجرائي المعني بالأمور التكتيكية المرتبطة بتطبيق كل من الأنظمة والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية والقرارات التي تضعها الإدارة العليا. أصبحت في الوقت الحاضر تؤدي دوراً استراتيجياً بحيث يكون لإدارة الموارد البشرية دور فعال في عملية التخطيط والإدارة الاستراتيجية صياغة وتنفيذاً (الدره والصباغ، 2008).

وقد حدد كل من (Kleasen & Johnson, 2007) مؤشرات ومظاهر التحول إلى شريك استراتيجي، فبالإضافة إلى المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي بمراحلها وفي صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، يقوم الشريك الاستراتيجي بدور حاسم وفعال في تقديم الأفكار الخلاقة، والتوصيات والاقتراحات، والمشاركة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة. وفهم الاستراتيجيات وتوصيلها بطريقة سلسة وواضحة لجميع العاملين في المنظمة، وتحقيق التداؤب والتعاون بين جميع أقسام المنظمة من جهة وأعضاء سلسلة القيمة من جهة أخرى. أما Bruyn (2009) فقد حدد عددًا من المتطلبات التي لا بد من توافرها في إدارة الموارد البشرية لتكون قادرة على أداء دور الشريك الاستراتيجي. فهذه العملية تحتاج إلى بناء نماذج عقلية جديدة، وتغيير طريقة التفكير معاً مع التحول في السلوك والاتجاهات، وفهم كامل للأدوار

المنوعة بهم، والمعرفة الكاملة لعناصر البيئة الخارجية بمتغيراتها المتعددة واللامتناهية. وأضاف على ذلك جودة (2010) Lavelle (2007) ضرورة توافر مجموعة من القدرات والجدارات التي لا بد أن يتصف بها مدير إدارة الموارد البشرية ليتمكن من أداء أدواره الاستراتيجية، وخلق وإضافة القيمة بكفاءة وفعالية، باتباع طرق جديدة في تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات. الأمر الذي يتطلب وضع استراتيجيات توظيف لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة تعمل بدأب مع استراتيجيات التعليم والتدريب المتخصصة، التي تتوافق مع المتطلبات الاستراتيجية، وتبني ثقافة التعلم والتعاون والعمل الجماعي داخل المنظمات (Pritchard, 2010; Fazzari & Levitt, 2008).

### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الضمور (2008) إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في مراكز الوزارات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبين باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية. وقد اعتبر الضمور أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية متغيراً تابعاً، ونتاجاً يرتبط بتطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية المختلفة في القطاع الحكومي الأردني، في حين اعتبرت الدراسة الحالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ببعديه متغيراً مستقلاً يؤثر على أداء الشركات المساهمة العامة بقطاعاتها الثلاث.

وقد ركزت دراسة الحياصات (2007) على كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية متمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتدريب العاملين، وتقييم أدائهم، وعلاقة ذلك بالأداء المؤسسي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصحفية المبحوثة. فقد اهتمت هذه الدراسة بتخطيط الموارد البشرية كواحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، لكنها لم تتناول بالبحث البعد الاستراتيجي له وارتباطه بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل.

وتناولت دراسة أبو دولة وصالحية (2005) اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، ودرجة تحقيق التكامل مع عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد توصلت الدراسة إلى غياب التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة. وتختلف دراسة أبو دولة وصالحية عن الدراسة الحالية بتركيزها فقط على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومقارنة درجة التطبيق بين القطاعين العام والخاص في الأردن، في حين لم تتطرق إلى دراسة أثر هذا التطبيق على أداء المنظمات المدروسة.

في حين هدفت دراسة بقله (2004) إلى التعرف على واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني، وقد توصلت إلى أنّ الأنشطة المتعلقة بعملية تخطيط الموارد البشرية، في كلا القطاعين، تُمارسُ بدرجة متوسطة. تختلف دراسة بقله (2004) عن الدراسة الحالية في تركيزها أيضاً على درجة تطبيق تخطيط الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص والأردني ومدى توافر مستلزمات تطبيقه في المنظمات المبحوثة.

وتوصلت دراسة أبو دولة وطهماز (2004) إلى أن 76.9% من مديري إدارات الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية لديهم غموضٌ في المفهوم المعاصر لاستراتيجية الموارد البشرية، بالإضافة إلى أن غالبية المنظمات لا

تمارس عملية الربط والتكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية. في حين ركزت دراسة أبو دولة وطمهزام - أسوة بباقي الدراسات الأخرى - على واقع عملية التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي الأردني، في حين أن الدراسة الحالية اعتبرته واحدًا من متغيرات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

أما دراسة أبو زيد (2003) فقد بحثت في واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك وضوحًا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى مديري إدارة الموارد البشرية العاملين في المنظمات المبحوثة. اهتمت دراسة أبو زيد (2003) بدرجة تكامل نشاط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية، لكنها بحثت أيضًا في واقع تطبيق هذا التخطيط في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني دون دراسة درجة تأثير ذلك على أداء هذه المنظمات.

في حين أن الدراسات الأجنبية - على اختلاف البيئات التي طبقت بها - ركزت على جانب المشاركة الاستراتيجية كمتغير منفرد دون ربطه بعملية التخطيط الاستراتيجي، كمؤشر على الانطلاق من التقليدية في إدارة الموارد البشرية والتحول إلى المفهوم الحديث المرتبط بإدارة الموارد البشرية. في حين أن بعض الدراسات الأخرى لم تتعمق بالبحث في جميع عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي، وتناولت بالبحث عددًا محدودًا من العناصر.

بحثت دراسة كل من Yusoff et al., (2010) في مدى تأثير الأدوار الاستراتيجية لمديري إدارة الموارد البشرية على فعالية أداء العاملين في دوائر الموارد البشرية في 108 من المنظمات العاملة في قطاعي الخدمات والصناعي في ماليزيا. توصلت الدراسة إلى أن دور الشريك الاستراتيجي كان له التأثير الأكبر على فعالية أداء العاملين، وأن هناك تحولًا من أداء الأدوار الإدارية إلى الأدوار الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة.

أما دراسة E. lawler & Boudreau (2009): فقد بحثت في تطور الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وواقع تطبيق دور الشريك الاستراتيجي في 106 من المنظمات الكبيرة العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية. وذلك خلال الأعوام من (1995-2007). وتوصلت الدراسة إلى أن دور إدارة الموارد البشرية تطور عبر سنوات الدراسة، لكنه لم يصل إلى مرحلة الشريك الاستراتيجي الكامل، وإنما كان أقرب إلى الدور الاستشاري.

وتوصلت دراسة Bruyn (2009) إلى أن هناك تحولًا ولو كان بطيئًا إلى التوجه استراتيجيًا في التخطيط وإدارة الموارد البشرية في منظمات التعدين العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية.

أما دراسة Seyedjavdin & Zadek (2009) فقد ركزت على اختبار مدى توافق استراتيجيات الموارد البشرية مع الاستراتيجيات الكلية، وذلك في عينة من المنظمات الإيرانية. ومن أهم نتائج الدراسة أن غالبية المنظمات المبحوثة تكيف استراتيجيات مواردها البشرية مع نوع الاستراتيجيات الكلية التي تتبناها.

وقد هدفت دراسة Coda et al. (2009) إلى التعرف على واقع الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثر تطبيقه على أداء المنظمات الكبيرة العاملة في كل من البرازيل والبيرو، ووجدت الدراسة وفي كلا الدولتين عدم وجود توافق بين عمليتي التخطيط الاستراتيجي والتخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية.

وقد قام Stoev & Mujtaba (2009) بدراسة واقع الدور الاستراتيجي والمشاركة الاستراتيجية لإدارة الموارد

البشرية في ديزني أوروبا، وأثر ذلك على نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد وجدت الدراسة أن غياب المشاركة الاستراتيجية أدى إلى عدم نجاح استراتيجيات الشركة في أوروبا مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية.

وتوصلت دراسة **Kleasen & Jonson (2007)** إلى أن التحول إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتحويل إدارة الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي أدى إلى تحسين جميع عمليات المنظمات المبحوثة، وإلى تقليل التكاليف الكلية للمنظمة، وتعظيم القيمة المضافة من الموارد البشرية.

أما دراسة **Turner (2004)** فقد سلطت الضوء على أهمية توافق استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال في التأثير إيجابيا على أداء المنظمات.

وتوصلت دراسة **U.S. Office of Personnel Management (1999)** إلى أن تزايد درجة تمثيل مديري إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتكامل أهداف الموارد البشرية واستراتيجياتها مع عملية التخطيط الاستراتيجي قد انعكس إيجابًا على أداء المنظمات المبحوثة.

### مساهمة الدراسة الحالية:

في الوقت الذي ركزت فيه غالبية الدراسات الأردنية على دراسة واقع تطبيق تكامل استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة في قطاع واحد أو اثنين من القطاعات العاملة في البيئة الأردنية، سعت الدراسة الحالية نحو فحص التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال ربط التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، ودرجة تطبيق المشاركة الاستراتيجية لمدير إدارة الموارد البشرية، وأثره على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن بقطاعاتها الثلاثة (المالي، والصناعي، والخدمات).

### منهجية الدراسة:

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة المسجلة في هيئة الأوراق المالية الأردنية للعام 2009 والتي بلغ عددها (291) شركة موزعة على ثلاثة قطاعات (المالي، والصناعي، والخدمات)، وقد تم القيام بدراسة مسحية أولية تبين من خلالها أن (58) شركة فقط وبنسبة 20% من المجتمع تتبنى عمليتي التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية معًا. ويمكن اعتبار الشركات الثمانية والخمسين بمثابة عينة طبقية لهذه الدراسة، في حين اعتذرت ست شركات عن المشاركة في الدراسة. تمثلت وحدة التحليل والمعاينة بموظفي الإدارة العليا العاملين في عينة الشركات المساهمة العامة في الأردن. والذين يشكلون فريق التخطيط الاستراتيجي في هذه الشركات. متمثلين بالمديرين من الإدارة العليا، والموارد البشرية، والوحدات الوظيفية والإدارية (التسويق، والمحاسبة والمالية، وأنظمة المعلومات)، والتخطيط في حال توافرها. وقد تم توزيع 230 استبانة، تم استرداد (214) منها. واستبعاد (11) استبانة لعدم صلاحيتها. وبذلك يكون عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (203) تشكل ما نسبته 88% من عدد الاستبانات الموزعة. وقد تم اختيار العينة لأنها الأوسع والأكثر أهمية في الاقتصاد بقطاعاته من حيث النشاط وعدد الموظفين، فهي تمثل الشركات المساهمة العامة. ويوضح الجدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة من حيث مجموعة من المتغيرات:

أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة...

### جدول (1)

#### خصائص أفراد العينة

النسبة المئوية%	التكرار	المتغير
<b>النوع الاجتماعي</b>		
82.3	167	ذكر
17.7	36	أنثى
<b>%100</b>	<b>203</b>	<b>المجموع</b>
<b>المستوى الوظيفي</b>		
57.6	117	مدير
42.4	86	رئيس قسم
<b>%100</b>	<b>203</b>	<b>المجموع</b>
<b>الفئات العمرية</b>		
4.4	9	أقل من 25 سنة
30.0	61	25 - أقل من 35 سنة
31.5	64	35 - أقل من 45 سنة
29.1	59	45 - أقل من 55 سنة
4.9	10	55 سنة فأكثر
<b>%100</b>	<b>203</b>	<b>المجموع</b>
<b>الخبرة العملية</b>		
6.4	13	أقل من 5 سنوات
24.6	50	5 - أقل من 10 سنوات
27.1	54	10 - أقل من 15 سنة
41.9	86	15 سنة فأكثر
<b>%100</b>	<b>203</b>	<b>المجموع</b>
<b>المؤهل العلمي</b>		
2.0	4	ثانوية عامة
9.4	19	الدبلوم المتوسط / كلية مجتمع
66.5	135	بكالوريوس
22.2	45	دراسات عليا (دبلوم عال، ماجستير، دكتوراه)
<b>%100.0</b>	<b>203</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول السابق أن جميع أفراد العينة يعملون في وظائف الإدارة العليا، معظمهم من الذكور، بلغ عددهم 167 فردًا بنسبة 82.3% من عينة الدراسة، ومتوسط أعمارهم عال نسبيًا. حيث بلغت نسبة من تزيد أعمارهم على 35 سنة 65.5% من العينة، وبلغت نسبة من يحملون مؤهلات علمية جامعية (بكالوريوس، ودراسات عليا) 88.7%، مما يدل على أن الشركات المساهمة العامة -مدار البحث- تستقطب حملة المؤهلات العلمية الجامعية لشغل الوظائف القيادية. فضلاً عن أن نسبة كبرى منهم يتمتعون بخبرات عملية طويلة، حيث يلاحظ أن 69% من أفراد العينة خبراتهم العملية 10 سنوات فأكثر.

#### مصادر البيانات والمعلومات:

تم الاعتماد على المصادر الثانوية والمتمثلة في الكتب والدوريات والدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة. وعلى المصادر الأولية التي تمثلت في الاستبانة التي تكونت من أربعة أجزاء والموضحة في الجدول رقم (2).

## جدول (2)

### توزيع المتغيرات على أجزاء الاستبانة

الجزء	المتغير	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المقياس	معامل الثبات (كرونباخ ألفا) %
الأول	تكامل تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.	26	1-26	درجة التطبيق	0.96
الثاني	المشاركة الاستراتيجية.	9	27-35	درجة المشاركة	0.92
الثالث	أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات.	6	36-41	درجة الموافقة	0.90
الرابع	معوقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.	9	42-50	درجة الموافقة	0.95
معامل الثبات (كرونباخ ألفا)					0.93

وقد تم توزيع خيارات الإجابة في الاستبانة تبعاً للدرجات المثبتة على المقاييس المستخدمة كالآتي:

**درجة التطبيق:** مطبقة بشكل كامل 5 درجات، مطبقة بشكل جزئي 4 درجات، محايد 3 درجات، مطبقة بدرجة قليلة درجتان، غير مطبقة درجة واحدة. **درجة الموافقة:** موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق درجتان، وغير موافق بشدة درجة واحدة. **درجة المشاركة:** المشاركة الكاملة (5) درجات، دور استشاري (4) درجات، مزود للمعلومات (3) درجات، دور تنفيذي درجتان، دور محدود جداً: درجة واحدة. وقد تم تصميم المقياس المستخدم (الاستبانة) من قبل الباحثين واعتماداً على الأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة.

### صدق الاستبانة وثباتها:

**صدق الاستبانة:** للتأكد من صدق الاستبانة الظاهري، فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة العاملين في الجامعات الأردنية، تم تعديل وتصويب الاستبانة بناءً على ملاحظاتهم واقتراحاتهم.

**ثبات الاستبانة:** تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) Cronbach's Alpha لهذا الغرض، وتشير النتائج الموضحة في جدول رقم (2) إلى أن معامل الثبات لكل مقاييس الدراسة تجاوزت 60% وهي النسبة المقبولة لاعتماد نتائج الدراسة الحالية.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لأغراض التحليل واختبار الفرضيات التي حددتها الدراسة، فقد تم اعتماد بعض المؤشرات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لبيان خصائص مفردات عينة الدراسة، والوسط الحسابي لمعرفة مستوى إجابة موظفي الإدارة العليا على متغيرات الدراسة. والانحراف المعياري لمعرفة مدى تركيز وتشتت الإجابات عن فقرات الدراسة. وتم استخدام معامل التحديد  $R^2$  لمعرفة النسبة التفسيرية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. وتم استخدام اختبار تحليل تباين الانحدار لتحديد مدى ملاءمة النموذج لاختبار الانحدار بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) والمتغير التابع (الأداء المالي للشركات). أما لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل (الكلي) وتفرعاته على المتغير التابع. وتحليل التباين الأحادي (ANOVA): لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعات الثلاثة للشركات المساهمة العامة المبحوثة لأثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أدائها. تبعه اختبار شيفيه Scheffe Test للمقارنات البعدية للتأكد مما إذا كانت الفروق معنوية بين المتوسطات الحسابية. وتحديد أي من هذه المتوسطات الحسابية قد سببت ذلك.

أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة...

### استعراض نتائج التحليل الإحصائي:

#### أولاً- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي:

تم اعتماد المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الذي مقداره (3) (Sekaran, 2003) لأغراض المقارنة النسبية بين المتوسطات الحسابية. ويوضح جدول (3) إجابات موظفي الإدارة العليا العاملين في الشركات المبحوثة على فقرات الاستبانة المتعلقة بتطبيق تكامل التخطيط للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي. حيث يلاحظ من الجدول أن اتجاهات الأفراد المبحوثين كانت إيجابية تجاه جميع الفقرات. ويبين الجدول أيضاً أن الفقرات (26،20،1) والمتعلقة بتكامل تخطيط الموارد البشرية مع رسالة المنظمة، ومع الاستراتيجية التنافسية، وتكامل استراتيجية التعويضات والأجور مع استراتيجية تقييم الأداء على التوالي قد حققت متوسطاً حسابياً أقل من باقي الفقرات مما يؤكد على أهمية إيلاء هذه الجوانب اهتماماً أكبر من قبل الشركات المبحوثة.

#### جدول (3)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>الفقرات المتعلقة بتطبيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية أولاً- الفقرات المتعلقة بتطبيق التكامل الخارجي:</b>			
<b>تكامل تخطيط الموارد البشرية مع رسالة الشركة:</b>			
1-	تعتبر رسالة الشركة الأساس الذي تنطلق منه رسالة إدارة الموارد البشرية.	3.98	0.96
2-	تحرص إدارة الشركة على إدامة التناغم بين التوجهات العامة للشركة وتوجهات إدارة الموارد البشرية.	4.15	0.89
3-	تتوجه الأنشطة التخطيطية لإدارة الموارد البشرية نحو تحقيق رسالة الشركة.	4.16	0.98
4-	تسعى الشركة ومن خلال رسالتها إلى خلق حالة من التعاون الفعال بين إدارة الموارد البشرية وبين أقسام الشركة ووحداتها الإدارية الأخرى.	4.25	0.87
	<b>المتوسط الحسابي العام:</b>	<b>4.14</b>	<b>0.925</b>
<b>تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التحليل البيئي:</b>			
5-	تقوم المنظمة بتحليل بيئتها الخارجية لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات المرتبطة بما تملكه من موارد بشرية.	4.05	0.95
6-	تحرص الشركة على تحليل بيئتها الداخلية من أجل تحديد مواطن القوة والضعف في مواردها البشرية.	4.11	0.91
7-	تأخذ الشركة بعين الاعتبار نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي عند صياغة استراتيجيات الموارد البشرية (التعيين، التدريب والتطوير، التعويض، وتقييم الأداء).	4.15	0.89
8-	يتم تعديل خطط الموارد البشرية في ضوء التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية.	4.12	0.91
9-	تحرص الشركة على مراجعة وتعديل خطط الموارد البشرية لتتلاءم مع ما يطرأ من تغيير في بيئتها الداخلية.	4.06	0.85
	<b>المتوسط الحسابي العام:</b>	<b>4.09</b>	<b>0.91</b>

تابع جدول (3) - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>الفقرات المتعلقة بتطبيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية أولاً- الفقرات المتعلقة بتطبيق التكامل الخارجي:</b>			
<b>تكامـل تخطيط الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية:</b>			
10-	تشارك الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية في وضع الأهداف الاستراتيجية التي من خلالها يمكن تحقيق رسالة الشركة.	4.15	0.97
11-	تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية على وجود أهداف استراتيجية تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال مواردها البشرية.	4.23	0.91
12-	تحرص الإدارة العليا على اطلاع العاملين في جميع المستويات الإدارية على الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الشركة لتحقيقها.	4.04	0.88
13-	تحرص الشركة على استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	4.30	0.85
14-	يتم وضع الخطط والبرامج التدريبية في الشركة بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	4.22	0.97
15-	تعتمد استراتيجية التعويض والحوافز في الشركة على مدى مساهمة العاملين في تنفيذ الخطط وصولاً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	4.05	0.98
<b>0.92</b>	<b>المتوسط الحسابي العام:</b>	<b>4.16</b>	
<b>تكامـل تخطيط الموارد البشرية مع استراتيجية الشركة:</b>			
16-	تقوم الشركة بتطوير استراتيجياتها بحيث تعزز من أهمية دور مواردها البشرية في نجاح تحقيق تلك الاستراتيجيات.	4.26	0.94
17-	تعتمد الشركة على استراتيجياتها الرئيسية في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.	4.17	0.74
18-	تعتمد الشركة على نتائج تحليل عرض الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية في تحديد خياراتها الاستراتيجية.	4.18	0.90
19-	تتأثر ممارسات الموارد البشرية بتغير نوع الاستراتيجية الكلية التي تتبناها الشركة.	4.06	0.82
20-	تتغير ممارسات الموارد البشرية بتغير نوع الاستراتيجية التنافسية التي تتبناها الشركة.	3.98	0.86
21-	تطور الشركة استراتيجياتها التنافسية بحيث تتلاءم مع التطور في نوعية مواردها البشرية.	4.04	0.94
<b>0.86</b>	<b>المتوسط الحسابي العام:</b>	<b>4.11</b>	
<b>الفقرات المتعلقة بتطبيق التكامل الداخلي:</b>			
22-	يتم وضع أسس عمليتي الاختيار والتعيين اعتماداً على متطلبات تنفيذ فعال لخطة الموارد البشرية	4.16	0.88
23-	يتم تطوير وتدريب الموارد البشرية لتقوم بالأدوار الاستراتيجية المتوقعة منها.	4.25	0.95
24-	تعتمد عملية تقييم أداء الموارد البشرية على مدى تحقيقهم للأهداف الاستراتيجية.	4.12	0.92
25-	تعتمد الشركة على نتائج تقييم الأداء كأساس لتعديل الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية.	4.04	0.78
26-	يتم وضع هيكل الأجور والرواتب بما يتناسب مع الأداء الفعلي للعاملين.	3.95	0.91
<b>0.88</b>	<b>المتوسط الحسابي العام:</b>	<b>4.10</b>	
<b>0.90</b>	<b>المتوسط الحسابي العام للفقرات (1-26).</b>	<b>4.12</b>	

أما الجدول (4) فيوضح النتائج المتعلقة بالمشاركة الاستراتيجية، حيث حققت استجابات الأفراد المبحوثين على هذه الفقرات متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.96) وانحرافاً معيارياً عاماً مقداره (0.94). ويلاحظ من الجدول أن اتجاهات أفراد العينة

## أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة...

نحو الفقرات كانت إيجابية، حيث كانت المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة على جميع الفقرات أعلى من متوسط أداة القياس (3). لكن المشاركة في عملية التخطيط للموارد البشرية التي عبرت عنها الفقرة (31) قد حققت المتوسط الحسابي الأعلى بين الفقرات، حيث بلغ 4.20، تلتها من حيث درجة المشاركة الفقرة (29) المتعلقة بصياغة أهداف الشركة، ثم درجة المشاركة في صياغة استراتيجيات الاختيار والتعيين، إذ بلغ متوسطها الحسابي 4.11، مما يدل على أن المشاركة تتجه إلى درجة المشاركة الكاملة، في حين يظهر من الجدول أن النتائج المتعلقة بالمشاركة بباقي الفقرات أقرب إلى الدور الاستشاري.

### جدول (4)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الخاصة بالمشاركة الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-27	التحليل البيئي (الداخلي والخارجي).	3.88	1.02
-28	صياغة رسالة الشركة.	3.66	1.0
-29	صياغة الأهداف الاستراتيجية.	4.14	1.14
-30	صياغة استراتيجيات الشركة.	3.84	1.1
-31	عملية التخطيط للموارد البشرية.	4.20	0.79
-32	صياغة استراتيجيات الاختيار والتعيين.	4.11	0.84
-33	صياغة استراتيجيات تطوير وتدريب العاملين.	4.00	0.91
-34	صياغة استراتيجيات التعويضات والحوافز.	3.96	0.93
-35	صياغة استراتيجيات تقييم الأداء.	3.90	0.80
	<b>المتوسط الحسابي العام</b>	<b>3.96</b>	<b>0.94</b>

يوضح الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات من (36-41) والتي تقيس أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن من وجهة نظر أفراد العينة، حيث سجلت الفقرة (40) المتعلقة بزيادة معدل العائد على حقوق الملكية المتوسط الحسابي الأعلى بين مؤشرات الربحية. تلتها الفقرة (37) المتعلقة بزيادة العائد على الاستثمار. وكانت القيمة السوقية المضافة أقل مقياس الأداء تأثرًا بتطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. وهذا جلي بقيمة الوسط الحسابي للفقرة (41) الذي بلغ 4.02.

### جدول (5)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-36	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد على استخدام الموارد البشرية في الشركة بكفاءة.	4.27	0.87
-37	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يحقق تزايداً في معدل العائد على الاستثمار للشركة.	4.17	0.90
-38	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن الشركة من زيادة معدل العائد على أصولها.	4.14	0.96
-39	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للشركة.	4.22	0.89
-40	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم في زيادة معدل العائد على ملكية أسهم الشركة.	4.19	0.93
-41	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن الشركة من زيادة القيمة السوقية المضافة لأسهمها.	4.02	0.97
	<b>المتوسط الحسابي العام</b>	<b>4.17</b>	<b>0.92</b>

يظهر جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تمثل أهم معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مرتبة حسب أهميتها النسبية. حيث تشير النتائج أن موافقة أفراد العينة كانت منخفضة نحو جميع الفقرات، إذ إن متوسطاتها الحسابية كانت أقل من متوسط أداة القياس (3). فقد حققت استجابات الأفراد المبحوثين على هذه الفقرات متوسطًا حسابيًا عامًا بلغ (2.27) وانحرافًا معياريًا عامًا مقداره (1.23). ويلاحظ أن إتاحة المعلومات المتعلقة بالاستراتيجيات، كانت أهم المعوقات، تلاها عدم تزامن القيام بعمليات التخطيط بأنواعها في الشركات المبحوثة، ثم عدم توافر نظام اتصال فعال يربط أجزاء الشركات معًا. في الوقت الذي اعتبر فيه أفراد العينة الفقرة (50) المتعلقة باهتمام الشركات بالموارد البشرية الأقل من بين المعوقات.

### جدول (6)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الخاصة بمعوقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية للفقرات	الفقرة	
1.20	2.46	1	المعلومات المتعلقة بالخطط الاستراتيجية غير متاحة لكل العاملين في جميع المستويات الإدارية.	-42
1.15	2.35	2	لا تتم عمليتا التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في الشركة بتزامن.	-43
1.26	2.33	3	تفتقر الشركة لوجود نظام اتصال فعال يدعم عملية ربط التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.	-44
1.12	2.30	4	لا تعتبر الموارد البشرية أحد الأصول المهمة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.	-45
1.30	2.23	5	لا تحتل إدارة الموارد البشرية موقعًا متميزًا في الهيكل التنظيمي للشركة.	-46
1.25	2.21	6	تفتقر الشركة لوجود ثقافة تنظيمية تدعم عملية ربط وتكامل عمليتي التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.	-47
1.27	2.20	7	تهمل الشركة الأفكار والاقتراحات البناءة المقدمة من العاملين، والتي قد تساعد في تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي.	-48
1.28	2.19	8	لا تهتم الشركة بتوفير الكوادر البشرية المؤهلة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.	-49
1.30	2.17	9	لا تدرك الشركة أهمية تخطيط الموارد البشرية في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي ككل.	-50
<b>1.23</b>	<b>2.27</b>		<b>المتوسط الحسابي العام</b>	

#### اختبار الفرضيات:

قبل الانتقال لاختبار الفرضية الأولى وما انبثق عنها من فرضيات فرعية، تم إجراء اختبار تباين الانحدار Analysis of Variance (ANOVA) in Regression حيث يوضح الجدول رقم (7) نتائج اختبار تباين الانحدار بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية)، والمتغير التابع (أداء الشركات) كمتغير كلي، وعناصره المتمثلة بالربحية والقيمة السوقية المضافة. وتستند قاعدة القرار في اختبار درجة ملاءمة النموذج لاختبار العلاقة بين المتغيرين باعتبار النموذج ملائمًا إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig Level المستخرجة أقل من قيمة المستوى المعتمد للدراسة وهو 0.01. وبالتالي فإن النتائج الموضحة في الجدول (7) تدل على أن مستوى دلالة F بلغ 0.00 وهو أقل من 0.01 مما

## أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة...

يؤكد صلاحية وملاءمة النموذج لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن بعناصره. ويوضح الجدول أيضًا قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل والمتغير التابع الكلي وعناصره الربحية والقيمة السوقية المضافة، حيث بلغت على التوالي كالاتي 0.592، 0.508، 0.460. وتدل هذه القيم على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبين أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن، ومن خلال قيم معامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت 0.350، 0.258، و0.211 يتضح أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 35% من التباين في الأداء الكلي للشركات المبحوثة، و25.8% من التباين في ربحيتها، و21.1% من التباين في القيمة السوقية المضافة لأسهمها.

### جدول (7)

نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات

المتغير	المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	R	R2
الأداء الكلي	الانحدار	2	38.757	19.379	35.948	0.000	0.592	0.350
	الخطأ	200	71.842	0.359				
	الكلي	202	110.599					
الربحية	الانحدار	2	37.287	18.644	34.831	0.000	0.508	0.258
	الخطأ	200	107.053	0.535				
	الكلي	202	144.340					
القيمة السوقية المضافة	الانحدار	2	43.407	21.704	26.814	0.000	0.460	0.211
	الخطأ	200	161.883	0.809				
	الكلي	202	205.291					

مستوى الدلالة المعنوية  $\geq (0.01)$ . قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجات حرية (1،201) = 6.63.

### اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وتنص على:

**H<sub>0</sub>:** لا يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (تكامل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، والمشاركة الاستراتيجية) على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن. تم اختيار تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية. ويتبين من مطالعة النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (8) أن مستوى الدلالة المعنوية (t SIG) والبالغ 0.00 أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد لاختبار الفرضية (0.01)، وبالتالي وحسب قاعدة القرار ترفض الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig level المستخرج أقل من قيمة المستوى المعتمد للدراسة وهو 0.01، فضلاً عن أن قيم t المحسوبة بلغت 6.501، 3.525 وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة معنوية 0.01 ودرجات حرية 202 ومقدارها 2.326؛ مما يدل على وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (تكامل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، والمشاركة الاستراتيجية) على أداء الشركات المساهمة العامة المبحوثة. ويلاحظ من الجدول أيضاً ومن قيم المعاملات المعيارية Beta أن المتغير الفرعي تكامل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية أكثر تأثيراً على أداء الشركات من متغير المشاركة الاستراتيجية، حيث بلغت قيم Beta لهذين المتغيرين 0.434، 0.235 وعلى التوالي.

### جدول (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (تكامل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، والمشاركة الاستراتيجية) على الأداء الكلي للشركات المساهمة العامة

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.000	6.501	0.434	0.072	0.467	تكامل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية
0.001	3.525	0.235	0.053	0.187	المشاركة الاستراتيجية

\* مستوى الدلالة المعنوية  $\geq 0.01$  قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.01) ودرجات حرية (202) = 2.326

### اختبار الفرضية الفرعية الأولى (1:1):

يبين الجدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الصفرية الفرعية (1:1) لتأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ربحية الشركات المساهمة العامة. حيث يتضح أن مستوى الدلالة المعنوية (t SIG) والبالغ 0.00 أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد لاختبار الفرضية (0.01)، وبالتالي فحسب قاعدة القرار الموضحة سابقاً - سيتم رفض الفرضية الصفرية (1:1) Ho، فضلاً عن أن قيم t المحسوبة لكل من تكامل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية والمشاركة الاستراتيجية بلغت 4.20، و3.966 على التوالي، وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة معنوية 0.01 ودرجات حرية 202 ومقدارها 2.326؛ ما يدل على وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (تكامل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، والمشاركة الاستراتيجية) على ربحية الشركات المساهمة العامة في الأردن. ويتضح أيضاً من قيم المعاملات المعيارية Beta لعملية التكامل التي بلغت 0.300 أن لهذا المتغير الفرعي تأثيراً أكبر على ربحية الشركات من المشاركة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة Beta 0.283

### جدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (تكامل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، والمشاركة الاستراتيجية) على ربحية الشركات المساهمة العامة

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.000	4.200	0.300	0.088	0.369	تكامل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية
0.001	3.966	0.283	0.065	0.257	المشاركة الاستراتيجية

### اختبار الفرضية الفرعية الثانية (1:2)

يوضح الجدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية (1:2) لتأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على القيمة السوقية المضافة للشركات المساهمة العامة. حيث بلغت قيمة t المحسوبة لكل من تكامل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية والمشاركة الاستراتيجية 5.560، و1.169 وعند مستوى معنوية 0.00، و0.244 على التوالي. وحسب قاعدة القرار المعتمدة لمستوى الدلالة الإحصائية يتضح أن المتغير المستقل الفرعي "تكامل التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية" قد انفرق في التأثير على القيمة السوقية المضافة للشركات المساهمة العامة

أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة...

في الأردن. فيما لا يوجد تأثير للقيمة السوقية المضافة، حيث كان مستوى الدلالة المعنوية لهذا المتغير أكبر من 0.01، إذ بلغ 0.244 فضلاً على أن قيمة t المحسوبة لهذا المتغير كانت أقل من قيمتها الجدولية والبالغة 2.236 عند مستوى معنوية 0.01 ودرجات حرية (202).

#### جدول (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (تكامل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية والمشاركة الاستراتيجية) على القيمة السوقية المضافة للشركات المساهمة العامة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تكامل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية	0.600	0.108	0.409	5.560	0.000
المشاركة الاستراتيجية	9.316	0.080	.00.086	1.169	0.244

\* مستوى الدلالة المعنوية  $\geq 0.01$  قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.01) ودرجات حرية (202) = 2.326

الفرضية الثانية Ho2 التي نصت على الآتي:

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن ما بين قطاعاتها الثلاثة (المالي، والخدمات، والصناعي).

لقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية السابقة، ونجد من مطالعة النتائج الإحصائية في الجدول (11) أن مستوى الدلالة المعنوية لاختبار الفرضية قد بلغ (0.01) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد لهذه الفرضية والبالغ (0.05). وبالتالي - وحسب قاعدة القرار السابقة - يمكن القول برفض الفرضية الصفرية Ho2، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن ما بين القطاعات الثلاثة (المالي، والخدمات، والصناعي). فضلاً على أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 4.352 وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجات حرية (2،202) والتي بلغت (3). وباستخدام اختبار شافيه Scheffe Test للمقارنات البعدية، يبين الجدول رقم (12) أنه توجد فروق بين المتوسطات الحسابية لأثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة المبحوثة ما بين القطاعات الثلاثة، حيث تميل الفروق لصالح القطاع المالي.

#### جدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لتأثير القطاع في أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية	النتيجة
بين المجموعات	4.613	2	2.306	4.352	0.014	رفض Ho
داخل المجموعات	105.987	200	0.530			
الكلية	110.599	202				

\* مستوى الدلالة المعنوية  $\geq 0.05$ ، / قيمة F الجدولية عند درجات حرية (2،202) = (3)

## جدول (12)

### نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

القطاع	المتوسط الحسابي
المالي	4.35
الصناعي	4.232
الخدمات	4.015

\*الفروق معنوية بين القطاعات عند مستوى معنوية 0.05

### مناقشة النتائج

**أولاً-** أبرزت نتائج الدراسة المسحية التي تم إجراؤها أنّ حوالي 20% من الشركات المساهمة العامة في الأردن فقط، تُطبّق عمليتي التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية. ما يدعو إلى الاستنتاج أن هناك تدنيًا في درجة تطبيق هاتين العمليتين معًا. وبالرغم من ذلك كانت اتجاهات أفراد العينة في الشركات الاثنيتي وخمسين المبحوثة حول درجة تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في شركاتهم إيجابية، وتتسجم هذه النتيجة ومع نتيجة دراسة الحياصات (2007)، التي توصلت إلى أنّ المؤسسات الصحفية الأردنية تهتم بتخطيط الموارد البشرية وبدرجة كبيرة.

**ثانيًا-** كشفت نتائج الدراسة عن وجود تكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، وقد كان ذلك واضحًا من خلال المتوسطات الحسابية التي قاست درجة تطبيق التكاملين الخارجي والداخلي، حيث تتفق وما توصلت إليه دراسة U.S. Office of Personnel Management (1999) التي أوضحت أن المنظمات الفيدرالية العاملة في الولايات المتحدة قد حققت توافقًا بدرجة متميزة لمتغيري الرسالة والأهداف مع وظائف إدارة الموارد البشرية.

**ثالثًا-** أظهرت نتائج الدراسة، من خلال المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المشاركة الاستراتيجية - أن أدوار مديري الموارد البشرية أقرب إلى الدور الاستشاري باستثناء المشاركة في تخطيط الموارد البشرية فتنجّه إلى دور المشاركة الكاملة. وتتسجم هذه النتائج مع نتائج دراسة lawlerl & Boudreau (2009)، ودراسة Yusoff, et al., (2010).

**رابعًا-** أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهات إيجابية للأفراد المبحوثين بشأن أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء شركاتهم، بشقيه المالي وغير المالي. وتتفق نتائج الدراسة الحالية ونتائج دراسة Turner (2004) التي توصلت إلى أن هناك أثرًا إيجابيًا لتوافق التخطيط لاستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال على أداء المنظمات البريطانية. وفي الوقت ذاته تتسجم مع نتائج دراسة Kleasen & Jonson (2007).

يجد الباحثين من نتائج الدراسة أن هناك أثرًا إيجابيًا للتخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية المتمثل في أداء الموظفين ووظائف الموارد البشرية بما يحقق أفضل النتائج المالية وغير المالية للشركة.

## التوصيات والمقترحات:

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تشخيص التوصيات الآتية:

- 1- لا بد للشركات المبحوثة من أن تحافظ على تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتحافظ على حالة التوافق القائمة، وتعمل على تطويرها باستمرار، من خلال تعزيز وتعظيم إمكانات التوافق كالمشاركة الاستراتيجية، والشفافية، وإتاحة المعلومات وتبادلها.
  - 2- يوصي الباحثون بعقد برامج تطوير وتدريب للعاملين في المستويات الإدارية كافة، تتصل موضوعاتها بمحتوى التخطيط الاستراتيجي، وتخطيط الموارد البشرية، وكيفية إيجاد حالة التوافق بينهما.
  - 3- إنشاء قواعد للبيانات التي من شأنها تغذية عمليات التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية بالبيانات والمعلومات الضرورية، وتفعيل استخدام الوسائل الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات في رفد الشركات بممكّنات حالة التوافق.
  - 4- إنشاء وحدات إدارية متخصصة بعمليتي التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية، والسعي لتوفير ممكّنات نجاحها وخاصة من الموارد البشرية المؤهلة.
  - 5- تعزيز الأدوار الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ونقلها من أداء الأعمال الروتينية، ومزود المعلومات إلى المشاركة الاستراتيجية الكاملة في عمليات التخطيط.
- كما يوصي الباحثون بضرورة البحث في الآثار الإيجابية للتخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في القطاعات الأخرى، مثل قطاع الاتصالات والبنوك الأردنية.

## المراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية:

- أبو دولة، جمال داود؛ ورياض أحمد طهماز. (2004). "واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية"، *أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، مجلد (20)، العدد (4)، ص ص: 1065-2003.
- أبو زيد، ذياب محمود. (2003). *التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة*، رسالة ماجستير غير منشورة. إربد، الأردن: جامعة اليرموك.
- الحياصات، خالد محمد. (2007). "معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين"، *مجلة دراسات الجامعة الأردنية (العلوم الإدارية)*، مجلد 34، العدد 2 تموز.
- الدرة، عبد الباري إبراهيم؛ وزهير نعيم الصباغ. (2008). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزبيدي، حمزة محمود. (2000). *التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل*. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- الضمور، موفق محمد. (2008). *واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام في الأردن*. رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. عمان، الأردن.
- القطامين، أحمد. (2002). *الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية*. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر. (2005). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. ط 2. عمان: دار وائل للنشر.
- بقله، لبنى عطا الله سعيد. (2004). *واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني: دراسة ميدانية*، رسالة ماجستير غير منشورة. إربد، الأردن: جامعة اليرموك.
- جواد، شوقي ناجي. (2010). *إدارة الأعمال: منظور كلي*. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- جودة، محفوظ أحمد. (2010). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

### ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية:

- Bernardin, H. John. (2007). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. 4<sup>th</sup> ed. Boston: Irwin McGraw Hill.
- Bruyn, Lize De. (2009). "Applying the Criteria of Ulrich and Brockbank for the Assessment of the Role of Human Resources as a Strategic Business Partner in Mining Company", *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 7, No. 1 PP: 1-11.
- Byars, Lloyd L. and Leslie W. Rue. (2006). *Human Resource Management*. 8<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw Hill Irwin.
- Carpenter, Mason A. and WM. Gerard Sanders. (2009). *Strategic Management: A Dynamic Perspective*. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River, New jersey
- Coda, et al. (2009). "Strategic HR? A Study of the Perceived Role of HRM Departments in Brazil and Peru", *Brazilian Administration Review*, Vol. 6, No. 1, PP: 15-33.

- Daft, Richard L. (2008). *New Era of Management*. 2<sup>nd</sup> ed. Australia: Thomson South- Western.
- DeCenzo, David A. and Stephen P. Robbins. (2005). *Fundamentals of Human Resource Management*. 8<sup>th</sup> Ed. New York: John Wiley and Sons Inc.
- De-Nisi, Angelo S. and Rickey W. Griffen. (2005). *Human Resource Management*. 2<sup>nd</sup> ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Dess, et al. (2007). *Strategic Management: Texts and Cases*. 3<sup>rd</sup> ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Dessler, Gary (2009). *A Framework for Human Resources Management*. 5<sup>th</sup> ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- E., Lawler Edward and John Boudreau. (2009). *What Makes HR. A Strategic Partner*. People & Strategy, vol. 32, issue 1. PP: 15-22.
- Fazzari, Alan J. and Kenneth Levitt. (2008). "Human Resources as a Strategic Partner: Sitting the Table with Six Sigma", *Human Resources Development Quarterly*, Vol. 19, No. 2, PP: 171-181.
- Fisher, et al. (2003). *Human Resource Management*. 5<sup>th</sup> ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Flouris, Triant and Ayse Kucuk Yilmaz. (2010). "The Risk Management Framework to Strategic Human Resource Management", *International Research Journal of Finance and Economics*, Issue 36, PP: 25-45.
- Greer Charles R. and Richard W. Plunkett. (2007). *Supervisory Management*. 11<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gupta, S.C. (2009). *Advanced Human Resource Management: Strategic Perspective*. New Delhi, Ane Books Ltd.
- Inyang, Benjamin James. (2010). "Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization", *International Bulletin of Business Administration*, Issue 7, PP: 23-36.
- Kinicki, Angelo and Brian K. Williams. (2006). *Management: A Practical Introduction*. 2<sup>nd</sup> ed. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Kleasen, E. D. and Johnson D. Johnson. (2007). "Building Human Resources Strategic Planning, Process and Measurement Capability: Using Six Sigma as a Foundation", *Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 1, PP: 37-41.
- Lavelle, John. (2007). "On Workforce Architecture, Employment Relationships and Lifecycles: Expanding the Purview of Workforce Planning & Management", *Public Personnel Management*, Vol. 36, No. 4, PP: 371-385.
- Mondy, et, al. (2005). *Human Resource Management*. 9<sup>th</sup> ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Othman, Abang Ekhsan Abang. (2009). "Strategic HRM Practices: Perspectives in Malaysian and Japanese Owned Companies in Malaysia", *Global Business and Management Research*, Vol. 1, No. 1, PP: 1-22.
- Pritchard, Katrina. (2010). "Becoming an HR Strategic Partner: Tales of Transition", *Human Resource Management Journal*, Vol. 20, No. 2, PP: 175-188, doi: 10.1111/j.1748-8583.2009.00107.
- Sekaran, Uma. (2004). *Research Methods For Business: A Skill-building Approach*. 4<sup>th</sup> ed. Singapore: John Wiley & Sons, Inc.

- Stoev, Guergana Karadjova and Bahaudin G. Mujtaba. (2009). "Strategic Human Resource Management and Global Expansion Lessons from the Euro Disney Challenges in France", *International Business & Economics Research Journal* – January, Vol. 8, No. 1, PP: 69-78.
- Syedjavadin, Seyed Razen and Mashallah Hossein Zadeh. (2009). "Hr Strategy and its Aligning with Organizational Strategy and Human Capabilities", *Iranian Journal of Management Studies*. Vol. 12, No. 2, PP: 2-29.
- Teo, Stephen T. T. and John J. Rodwell. (2003). *HR Involvement, Strategic Integration and Performance of Public Sector HR Department in Australia*, Academy of Management Proceedings, pp: 1-6.
- Thompson, John and Frank Martin. (2010). *Strategic Management: Awareness & Change*. 6<sup>th</sup> ed. South Western , Australia
- Torrington, et, al. (2008). *Human Resource Management*. 7<sup>th</sup> ed. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Turner, Natalie. (2004). *Achieving Strategic Alignment of Business and Human Resources*. Corporate Partners Research Program, The Work Foundation, pp: 1-49, Available at: [www.theworkfoundation.com](http://www.theworkfoundation.com).
- U.S. Office of Personnel Management OPM. (1999). *Strategic Human Resources Management: Aligning with the Mission*. Available at: [www.opm.gov/studies/alignnet](http://www.opm.gov/studies/alignnet).
- Vinces, Jorge Juan Zavala. (2007). *Individual Strategic Thinking as a Facilitator of Organizational Absorptive Capacity: An Examination of New Product Development Projects*. Un Published Doctoral Thesis, University of Ramon Llull, Barcelona, Spain. Available at: [www.tesisenxarxa.net/TOX](http://www.tesisenxarxa.net/TOX).
- Wattanasupachoke, Teerayout. (2009). "Strategic Human Resource Management and Organizational Performance: A Study of Thai Enterprises", *The Journal of Global Business*, Issues- Vil3 Issue 2, PP: 139-148.
- Wheelen, Thomas L. and J. David Hunger. (2008). *Strategic Management and Business Policy: Concepts & Cases*. 11<sup>th</sup> ed. , New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yusoff, et al., (2010). "HRM Effectiveness within the Role of HRM", *International Journal of Business and Management Science*, Vol. 3, No. 1, PP: 1-16.

**The Impact of Strategic Planning and Human Resources  
On the Performance of Public Shareholding Companies in Jordan  
A field Study Comparison between Sectors  
(Financial, Services, and Industrial) from the Viewpoint of Managers**

**D. Sahar Mohamed**

Assistant professor  
Department of Business  
Administration

**D. Muhiddin Qutop**

Associate professor  
Head of Department of  
Business Administration

**Shaker Al-Qudah**

Lecturer  
Department of Business  
Administration

Faculty of Economics and Administrative Sciences  
Applied Sciences University  
Hashemite Kingdom of Jordan

**ABSTRACT**

This study aimed to investigate the impact of the application of strategic planning and human resources on the performance of the public shareholding in Jordan companies three their sectors (financial, services and industrial), and so from the standpoint of the senior management directors and managers of functional units (human resources, marketing, finance and accounting, human resource management and planning) . The strategic planning of human resources through the measurement of the extent of the application of the integration of human resource planning, strategic planning, and through strategic engagement for human resource managers in the strategic planning process. As has been measuring performance through profitability and market value-added, and the researchers conducted a survey of all public shareholding registered in the Securities Commission in Jordan for the year 2009 companies, reached through to the 58 companies only apply strategic planning and human resources planning together. Formed on the whole sample, has apologized to six companies, including participation in the study. 230 questionnaires were distributed in 52 companies of the surveyed companies, and adopted 203 questionnaires for the purposes of statistical analysis. It also has been used a number of statistical methods most important multiple regression coefficient, and analysis of variance.

The researchers found that there is statistically significant effect of strategic planning and human resources on the profitability of companies, and added to the market value of the shares. As well as the presence of significant differences between the three sectors tend to favor the financial sector.