

# واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين

أ.م.د. سحر محمد فوطة\*\*

أ.د. شوقي ناجي جواد\*

## المستخلص:

تهدف الدراسة الى تقصي واقع تطبيق توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن. وفحص أثر التوافق على أدائها متمثلاً بالربحية والقيمة السوقية المضافة، وذلك من وجهة نظر مديري الادارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية، التسويق، المالية والمحاسبة، ادارة الموارد البشرية والتخطيط). ولهذا الغرض فقد قام الباحثان بإجراء دراسة مسحية لجميع الشركات المساهمة العامة المسجلة في هيئة الأوراق المالية في الأردن للعام 2006 وعددها 291، وتم التوصل ومن خلال دراسة استطلاعية الى أن 58 شركة فقط تطبق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية معا. وقد اعتذرت 6 شركات عن المشاركة في الدراسة. وتم توزيع 260 استبانة على المديرين العاملين في هذه الشركات، واعتمد 171 منها لأغراض التحليل الاحصائي. وتوصل الباحثان الى أن الشركات التي شملتها الدراسة تقوم وبدرجة واضحة بتطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، وأن هنالك توافقاً بينهما في الشركات المبحوثة. وأن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على ربحية الشركات، وعلى القيمة السوقية المضافة لأسهمها.

\* استاذ/ جامعة عمان العربية للدراسات العليا /قسم ادارة الاعمال /الأردن

\*\* استاذ مساعد / جامعة العلوم التطبيقية //قسم ادارة الاعمال / الأردن

## Abstract

The aim of this research is to examine the application of alignment between The Strategic Planning and Human Resource Planning at the 291 Shareholding Companies in Jordan. Also, to examine the impact of that alignment on companies' performance in terms of profitability and market value added. The sample of the study was the 58 companies which implement Strategic Planning and Human Resource Planning as the results of the pilot study indicated. Questionnaire was designed to collect the necessary data from (171) managers composed the unit of analysis of the study. The study showed some different results. Some of the findings showed that alignment between Strategic Planning & Human resource Planning were highly implemented at the researched Shareholding Companies, and there was significant effect of the Strategic Planning and Human Resource Planning alignment on companies' performance.

## المقدمة:

تعمل منظمات الأعمال في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع والتعقيد، ما أدى إلى زيادة التحدي أمام هذه المنظمات في سعيها لخلق ميزة تنافسية مُستدامة ( Dess, Lumpkin & Eisner, 2007, P.8). فأتجهت المنظمات إلى إدارة استراتيجية لمواردها الداخلية وبينتها الخارجية في آن معا (Lynch, 2001, P.8). ويُعتبر التخطيط الاستراتيجي جوهر عملية إدارة الاستراتيجية وأداة إدارية تُمكن المنظمة من التعامل مع أحداث المستقبل بكفاءة وفاعلية، وتزودها بقدرة أكبر على التحكم بمواردها، وتُمكنها كذلك من الاستجابة للتغيرات البيئية (Mondy, Noe, & Mondy, 2005, P.99). وقد شبه David (2001, P.17) عملية التخطيط الاستراتيجي بالرحلة التي تُبجر بها المنظمة وتقودها ضمن خطوات مرسومة، تبدأ بتحديد رؤيا المنظمة، فرسالتها، فأهدافها، ثم استراتيجياتها (Decenzo, & Robbins, 2005, P.123). ومهما تمتعت الاستراتيجية بالجودة، إلا أنها قد تنحرف عن مسارها المخطط في ظل غياب التناسق الداخلي كما أشار Porter في (Dessler, 2001, P.178) وبأن نجاح الاستراتيجية لا يتوقف على صياغتها فحسب، وإنما على توفر التوافق والدعم من قبل الاستراتيجيات التشغيلية في المنظمة، وخاصة تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. ويُعتبر تخطيط الموارد البشرية أحد الوظائف الأساسية في عملية إدارة استراتيجية الموارد البشرية؛ إذ يُعد مطلباً أساسياً لباقي وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتعيين، والتطوير والتدريب، والتعويض، وتقييم الأداء (Mckenna & Beech, 2002, P.116). وتتم عملية تخطيط الموارد

البشرية وفقاً للأهداف والاستراتيجيات التي تسعى المنظمة لتحقيقها) (Byars & Rue, 2006, P.88)، وتؤكد هذه العملية عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة بجميع عناصرها، فقد أصبح من الضروري أن يكون هناك توافق عمودي بين استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية من جهة، وتوافق أفقي بين جميع استراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى. ويعتبر ذلك التوافق ركناً أساساً في تحقيق المنظمة لأهدافها (Beardwell & Claydon, 2007, P.73).

### أهمية الدراسة:

تعود أهمية البحث الى الأهمية الكامنة في كل من عمليتي التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، كمتطلبين أساسيين لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، ولا سيما قطاع الشركات المساهمة العامة في الأردن. إذ يلعب هذا القطاع دوراً مهماً في التأثير على القطاع الإقتصادي الأردني والمساهمة في نموه. وتكمن أهمية البحث أيضاً من كونه يعنى بفحص التوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية، وأثر التوافق وانعكاسه على أداء الشركات محل البحث. حيث تبين للباحثين حتى الآن، أنَّ غالبية الدراسات التي بحثت في هذا الموضوع قد أُجريت في اطار البيئات الغربية، وتركيز معظم الدراسات العربية على تحليل واقع تطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية كموضوعين منفصلين.

### مشكلة الدراسة وعناصرها:

وفي ضوء ما تقدم فقد وجد الباحثان، ومن خلال الاطلاع على الدراسات التي توفرت، أنَّ هناك حاجة إلى دراسات عربية بشكل عام، وأردنية بشكل خاص، تبحث في موضوع التوافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وأثره على أداء المنظمات. ومن هنا جاء تساؤل الباحثان ينشد معرفة فيما إذا كان هناك من توافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن، وأثره على أداء الشركات. ويمكن تحقيق الغرض من البحث من خلال الإجابة على السؤالين التاليين:

- 1- هل هناك توافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن؟
- 2- هل هناك أثر لتوافق التخطيط الإستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن؟

## فرضيات الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة يرى الباحثان تحديد الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الأولى: لا يوجد توافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر للتوافق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن.

وقد قام الباحثان بتجزئة هتين الفرضيتين الى فرضيات فرعية ليتمكننا من اختبار المتغيرات الفرعية كافة.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى بلوغ ما يلي:

1. التعرف على واقع تطبيق الشركات المساهمة العامة في الأردن لكل من عمليتي التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.
2. التعرف على درجة توافر التوافق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن.
3. التعرف على أثر توافق كل من التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن.
4. تقديم التوصيات والاقتراحات المتعلقة بتحقيق التوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية والتي تساهم في دعم دور الإدارات العليا للشركات المبحوثة في تحسين أدائها.

## انموذج الدراسة:

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

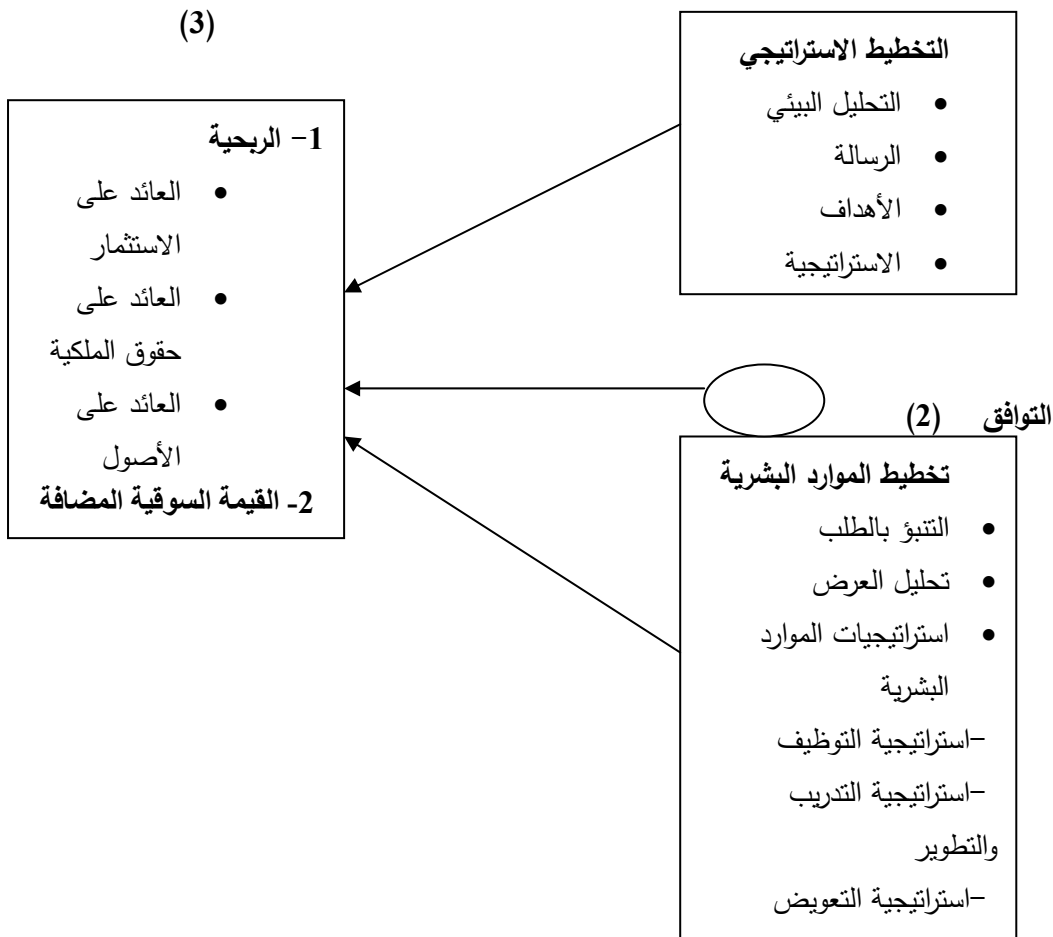
## أنموذج الدراسة

المتغير التابع  
الأداء

المتغير المستقل  
توافق التخطيط الاستراتيجي  
والتخطيط للموارد البشرية

(1)

(3)



## التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

**التوافق Alignment:** هو تكامل Integration، وتلاؤم Fit، وترابط التخطيط الإستراتيجي بتخطيط الموارد البشرية، 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 الإستراتيجي من جهة أخرى (Torrington, Hall & Taylor, 2008, P.37).

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning: هو العملية التي يتم من خلالها تحليل بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية، وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها، واختيار خططها الاستراتيجية (القطامين، 2002، ص. 85).

تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning هي عملية تنبؤ المنظمة بالطلب على مواردها البشرية، وتحليل عرض هذه الموارد، و ثم تطوير الاستراتيجيات لتقليل الفجوة بينهما .  
استراتيجيات الموارد البشرية Human Resource Strategies: هي الخطط التي توضح الكيفية التي ستدير من خلالها المنظمة مواردها البشرية. وتشمل: استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التطوير، واستراتيجية التعويض، واستراتيجية تقييم الأداء De-Nisi & Griffen, (2005, PP:54,60).

الأداء Performance: هو ناتج الانجاز الذي يتم التوصل إليه من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، بهدف الوقوف على درجة النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية والمحددة مسبقا (الزبيدي، 2000، ص. 81). وقد تم قياس الأداء المؤسسي من خلال متغير الربحية Profitability متمثلا (بالعائد على الاستثمار، والعائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية)، ومتغير القيمة السوقية المضافة (MVA) Market Value Added.

## 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 برمتها لتتجه نحو التخطيط الاستراتيجي. ويرى Vines (2007, P.30) بأن التخطيط الاستراتيجي عملية تهتم بتحليل وصياغة وتشكيل الأنظمة والاستراتيجيات، مقرونا بالتفكير الاستراتيجي المبدع والخلاق المتوطن في الموارد البشرية على المستويات الإدارية جميعاً، وتوليفها معاً بطريقة تخدم التخطيط الاستراتيجي. في حين يعتبر كل من Pride, Hughes & Kapoor (2005, P.200) بأن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التنظيمية، وتخصيص الموارد من أجل تحقيقها. والتخطيط الاستراتيجي عملية مستقبلية تهدف الى تحقيق انتقالٍ منظمٍ من موقفٍ حاليٍ إلى موقفٍ مستقبليٍ مُستهدفٍ يفوقه قيمةً، ويفوقه قدرةً على الانجاز. (Dixon, 2003, P.30). ويرى David (2001, P.17) بأن التخطيط الاستراتيجي يُمكن المنظمة من السيطرة على قراراتها ومواردها. ويُمكنها كذلك من المواكبة

والاستجابة لكل تغيرٍ بيئي. وقد قدّم Robbins (2001,P.308) عدداً من الفوائد التي تجنيها المنظمة كمحصلة لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي. من أهمها أن عملية التخطيط الاستراتيجي تشكل أساساً لعملية تخطيط الموارد البشرية فتعمل على تزويد إدارة الموارد البشرية بالاتجاه المستقبلي للمنظمة، بحيث تتكاتف الجهود لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

### مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية :

عرّف French (2003,P.9) تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء أهدافها، ووضع الخطط من أجل حصولها على الموارد البشرية المؤهلة. وقد عرّف كل من DeNisi & Griffen (2005,P.60) تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تنبؤ المنظمة بالطلب على مواردها البشرية، وتحليل عرض هذه الموارد، ومن ثم تطوير الاستراتيجيات لتقليل الفجوة بينهما. في حين يراه كل من Greer & Plunkett (2007,P.122) أنه أحد المدخلات المهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويتم بانسجام وتناسق معها. وهو نقطة التحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى إدارتها استراتيجياً. لاسيّما وأنّ عملية التخطيط الاستراتيجي لا تُؤتي أكلها إن لم تكن مقرونةً بجهودٍ داعمةٍ من إدارة الموارد البشرية. ويساهم التخطيط للموارد البشرية في تحقيق مجموعة من المنافع للمنظمة (Torrington, Hall & Taylor, 2008,P.50; Daft, 2008,P.390) منها اظهار الفائض أو العجز في القدرات والمهارات التي قد تتيح الفرص أمام المنظمة لتوسيع أعمالها والدخول في مشاريع جديدة أو تقليص نشاطاتها. وكذلك الى توزيع وتخصيص الموارد البشرية على نشاطات المنظمة، وضبط تكاليفها، وبناء القاعدة الأساسية لخطط واستراتيجيات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويض. حيث يُعزّز التخطيط من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التنافسية، ويمكنها من الاستجابة للتغيرات بفاعلية أكبر.

### علاقة التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية:

أكدت الأدبيات المتعلقة بالاستراتيجية وإدارتها على أنّ استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تدعم استراتيجية المنظمة. فضلاً على أن تخطيط الموارد البشرية يجب أن يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي، إذ يعتبر تحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية أساس عملية التخطيط الاستراتيجي (جواد، 2000b، ص. 275). وقد أشار Bernardin (2007,P.101) إلى أنّ تكامل تخطيط الموارد البشرية مع عملية التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

للمنظمة، ويُخَلَّصها من مشكلتي الفائض أو العجز في مواردها البشرية. ويمكن تحديد أربعة أنواع من العلاقات بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية (Torrington, Hall & Taylor, 2008; PP:33-34 أولاً: العلاقة الإدارية Administrative والتي تبرز من خلال لعب الأدوار التقليدية والروتينية عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وثانياً: العلاقة باتجاه واحد-One Way Linkage إذ تستجيب إدارة الموارد البشرية من خلال دعمها للخطط والبرامج الاستراتيجية الكلية للمنظمة واستراتيجيات الأعمال، وثالثاً: العلاقة باتجاهين Two-Way linkage وتبرز من خلال العلاقة التبادلية والاعتمادية بين عمليتي التخطيط الاستراتيجي والتخطيط لوظائف إدارة الموارد البشرية. ورابعاً: العلاقة التكاملية Integrative Linkage حيث تكون العلاقة تكاملية وتوافقية، وتتفرع عملية التوافق والتكامل بين التخطيط للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي إلى نوعين؛ يمثل الأول التوافق الخارجي External Fit أو التكامل العمودي Vertical Integration بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية، فيما يمثل الثاني التوافق الداخلي Internal Fit أو التكامل الأفقي Horizontal Integration بين استراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية كشرط من شروط نجاح التوافق الخارجي.

أولاً: التوافق الخارجي External Fit : يتحقق التوافق الخارجي من خلال الربط ما بين عمليتي تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على المستويين العام والأعمال في المنظمة (الهيتمي، 2005، ص.68)، إذ تنصهر العمليتان معاً بحيث يصعب الفصل بينهما (Holbeche, 2001, P.93). ويندرج تحت هذا الإطار مجموعة من التوافقات الفرعية منها التوافق مع رؤيا المنظمة؛ إذ لا بد وأن تكون لإدارة الموارد البشرية رؤية مشتركة موجهة لتلبية الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة (Fisher, Schoenfeldt, & Shaw, 2003, P.9)، والتوافق مع رسالة وأهداف المنظمة (Mondy, Noe, & Mondy, 2005, PP:99, 125). 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 (Dessler, 2005, P.83)، والتوافق مع الاستراتيجية بحيث تتلاءم وتتوافق مع بدائل استراتيجية المنظمة الكلية والاستراتيجيات التنافسية (Greer & Plunkett, 2007, P.128). ثانياً: التوافق الداخلي Internal Fit ويرتبط باعتبار المنظمة نظاماً، واعتبار إدارة الموارد البشرية نظاماً فرعياً يتكون من استراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية، والتي لا بد وأن تتفاعل وتتكامل معاً، باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية (De Nisi & Griffin, 2005, P.20).

## الدراسات السابقة:

في ضوء جهود البحث عن الدراسات السابقة، تمكن الباحثان ومن خلال المسح المكتبي والشبكي، من العثور على عددٍ من الدراسات، وباللغتين العربية والاجنبية ذات الصلة ومنها: دراسة نويران (2001) بعنوان: "متطلبات الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن". في حين قام أبو دولة وطهماز (2004) بدراسة بهدف التعرف على واقع ودرجة ممارسة المنظمات الصناعية الاردنية لعملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية. أما كل من نصيرات والخطيب (2005) فقد بحثا في واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الادوية الاردنية المساهمة العامة، من حيث درجة وضوح المفهوم، ودرجة الممارسة بالإضافة الى تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الشركات المبحوثة. كما بحث كل من Al Shammari & Hussein (2007) في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الصناعية العاملة في السوق المالي الأردني، باعتباره سوقاً مالياً ناشئاً. في حين أجرى الحياصات (2007) دراسة بهدف التعرف على كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وعلاقة ذلك بالأداء المؤسسي. ومن الدراسات الاجنبية دراسة Chew & Chong (1999) التي هدفت الى استكشاف تأثير إدارة إستراتيجية الموارد البشرية على تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمات العاملة في قطاعي الصناعة والخدمات في سنغافورة. وقد هدفت الدراسة التي أجريت من قبل U.S. Office of Personnel Management (1999) الى استكشاف دور إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الفيدرالية الأمريكية. في حين جاءت دراسة Dmitrovic & Zupan (2001) لتحليل علاقة انسجام وتوافق استراتيجيات الأعمال مع ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات القطاع الخاص السلوفاني. أما كل من Teo & Rodwell (2003) فقد قاما بقياس أثر كل من علاقة مشاركة إدارة الموارد البشرية في الأنشطة الاستراتيجية للمنظمة ومستوى التكامل الاستراتيجي على أداء إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام الأسترالي العاملة في المجال المالي. وبحث Baker (2003) في تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء المالي لشركات التصنيع الغذائي في الولايات المتحدة الأمريكية، أما Turner (2004) فقد قام بدراسة هدفت إلى تسليط الضوء على أهمية توافق استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال في التأثير على أداء المنظمات. أما كل من Pan, Nickson & Baum (2006) فقد قاموا بإجراء دراسة هدفت الى اختبار أثر علاقة إدارة استراتيجية الموارد البشرية متمثلة (بربط ساسيات الموارد البشرية

باستراتيجيات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية لاثنتين من الشركات الفندقية العاملة في اسكتلندا، وقد ركز كل من O'regan, Sims, & Gallear (2006) على اختبار العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي واداء المنظمات متوسطة وصغيرة الحجم البريطانية العاملة في مجال الصناعات الإلكترونية والهندسية، وتأثير عوامل البيئة الخارجية على هذه العلاقة. أما دراسة كل من Vokic & Vidovic (2007) فقد هدفت إلى تقييم دور سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الكرواتية.

### منهجية الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة في الأردن، المسجلة في هيئة الأوراق المالية للعام 2006 حسب (دليل الشركات المساهمة العامة الأردنية للعام 2006). والتي بلغ عددها (291) شركة موزعةً على ثلاثة قطاعات (المالي، والصناعي، والخدمات) وقد قام الباحثان بإجراء دراسة مسحية استطلاعية لمجتمع الدراسة للتعرف على درجة تطبيق إدارة الشركات لعمليتي التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية. وذلك بالاستعانة باستبانة مبسطة تضمنت مجموعةً من الفقرات التي تمثل عناصر عمليتي التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية. وقد تم التوصل إلى أن (58) شركة فقط ونسبة 20% من المجتمع تتبنى عمليتي التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية معاً بعد أن قام الباحثان بمسحها جميعاً. ويمكن اعتبار الشركات الـ (58) بمثابة عينة طبقية للدراسة الحالية.

وحدة التحليل (المعينة): تمثلت وحدة التحليل والمعينة بموظفي الإدارة العليا العاملين في عينة الشركات المساهمة العامة في الأردن. متمثلين بالمديرين من الإدارة العليا، والموارد البشرية، والوحدات الوظيفية والإدارية (التسويق، والمحاسبة والمالية، وأنظمة المعلومات)، والتخطيط في حال توفرها. قام الباحثان بتوزيع 260 استبانةً على (52) شركةً من الشركات المساهمة العامة في الأردن، والتي وافقت على الاشتراك في الدراسة؛ واعتذرت (6) شركات عن استقبال الاستبانات. وقد بلغ نصيب كل شركة (5) استبانات، وتم استرداد (182) استبانة. وبعد التدقيق والتحصيل في مدى صلاحية هذه الاستبانات للتحليل تم استبعاد (11) استبانة لعدم صلاحيتها. وبذلك يكون عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (171) استبانةً شكّلت ما نسبته 66% من عدد الاستبانات الموزعة. ويوضح الجدول (1) خصائص عينة الدراسة من حيث مجموعة من المتغيرات كالاتي:

#### جدول (1)

##### خصائص أفراد العينة

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية% |
|---------|---------|-----------------|
|---------|---------|-----------------|

| الجنس                                       |     |      |
|---------------------------------------------|-----|------|
| ذكر                                         | 139 | 81.3 |
| أنثى                                        | 32  | 18.7 |
| المجموع                                     | 171 | %100 |
| المستوى الوظيفي                             |     |      |
| مدير                                        | 101 | 59.1 |
| رئيس قسم                                    | 70  | 40.9 |
| المجموع                                     | 171 | %100 |
| الفئات العمرية                              |     |      |
| أقل من 25 سنة                               | 9   | 5.3  |
| 25 - 35 سنة                                 | 60  | 35.1 |
| 36 - 45 سنة                                 | 58  | 33.8 |
| 46 - 55 سنة                                 | 42  | 24.6 |
| 55 سنة فأكثر.                               | 2   | 1.2  |
| المجموع                                     | 171 | %100 |
| الخبرة العملية                              |     |      |
| أقل من 5 سنوات                              | 11  | 6.4  |
| 5-10 سنوات                                  | 43  | 25.2 |
| 11-15 سنة                                   | 39  | 22.8 |
| 16 سنة فأكثر.                               | 78  | 45.6 |
| المجموع                                     | 171 | %100 |
| المؤهل العلمي                               |     |      |
| ثانوية عامة                                 | 4   | 2.3  |
| الدبلوم المتوسط / كلية مجتمع                | 16  | 9.4  |
| بكالوريوس                                   | 112 | 65.5 |
| دراسات عليا (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراة). | 39  | 22.8 |
| المجموع                                     | 171 | %100 |

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع أفراد العينة يعملون في وظائف الإدارة العليا (مدراء، ورؤساء أقسام)، كما أن معظمهم من الذكور، حيث بلغ عددهم 139 فرداً وبنسبة 81.3% من عينة الدراسة، وإن متوسط أعمارهم عالٍ نسبياً. حيث بلغت نسبة من كانت أعمارهم 36 سنة فأكثر 60% من العينة، وأن نسبة من يحملون مؤهلات علمية عالية (بكالوريوس، ودراسات عليا) 88.3%، مما يدل على أن الشركات المساهمة العامة مدار البحث تختار حملة المؤهلات العلمية الجامعية لشغل الوظائف القيادية. فضلا عن ذلك لوحظ أن ما يقارب 70% منهم يتمتعون بخبرات عملية طويلة، وأن خبراتهم العملية تجاوزت 11 سنة.

## مصادر البيانات والمعلومات:

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة:

1. المصادر الثانوية: والمتمثلة بالكتب والدوريات والدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، فضلاً عن التقارير المالية السنوية الصادرة عن الشركات المساهمة العامة في الأردن، وهيئة الأوراق المالية خلال الأعوام من (2002-2007)، والتي تم الاستعانة بها لقياس أداء الشركات المالي متمثلاً بالربحية (العائد على الاستثمار، والعائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية) والقيمة السوقية المضافة.
2. المصادر الأولية: استخدم الباحثان الاستبانة. وقد تم تصميمها بشكلها الأولي لتعكس مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، وقد تكونت من أربعة أجزاء والموضحة في الجدول (2).

## جدول (2)

### توزيع المتغيرات على أجزاء الاستبانة

| الجزء                                       | المتغير                                                                | عدد الفقرات | أرقام الفقرات | المقياس       | معامل الثبات (كرونباخ الفا) % |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|---------------|-------------------------------|
| الأول                                       | التخطيط الاستراتيجي.                                                   | 14          | 1-14          | درجة التطبيق  | 90.66                         |
| الثاني                                      | تخطيط الموارد البشرية .                                                | 6           | 15-20         | درجة التطبيق  | 93.06                         |
| الثالث                                      | توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.                      | 26          | 21-46         | درجة التطبيق  | 96.3                          |
| الرابع                                      | أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء الشركات. | 6           | 47-52         | درجة الموافقة | 91.6                          |
| معامل الثبات (كرونباخ الفا) % للاستبانة ككل |                                                                        |             |               |               | 95.9                          |

وقد تم توزيع خيارات الإجابة في الاستبانة تبعاً للقيم المثبتة على المقياس المستخدم وكما يلي: درجة التطبيق: مطابقة بشكل كامل 5 درجات، مطابقة 4 درجات، محايد 3 درجات، مطابقة بدرجة قليلة درجتان، غير مطابقة درجة واحدة. ودرجة الموافقة: موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق درجتان، وغير موافق بشدة درجة واحدة.

## صدق الاستبانة وثباتها:

صدق الاستبانة: للتأكد من صدق الاستبانة الظاهري، فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة العاملين في الجامعات الأردنية، وذلك بقصد التأكد من وضوح وسلامة الفقرات، ومدى شمولها

لمتغيرات الدراسة وفرضياتها ومدى صلاحيتها، وبعد الاطلاع على ملاحظاتهم واقتراحاتهم البناءة، قام الباحثان بتعديل وتصويب الاستبانة بناءً على الملاحظات التصحيحية المقترحة.

ثبات الاستبانة: لقياس ثبات الاستبانة تم احتساب معامل الإتساق الداخلي لفقراتها، وقد تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) Cronbach's alpha لهذا الغرض، وتشير النتائج الموضحة في جدول (2) إلى أن معامل الثبات للاستبانة ككل، ولكل 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 الأساليب الإحصائية التي توفرت في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) فقد تم استخدام التكرارات لبيان خصائص مفردات عينة الدراسة، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى تركيز وتشتت الاجابات على فقرات الدراسة. وللتعرف على مدى وجود علاقة التوافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient، وتم استخدام معامل التحديد  $R^2$  لمعرفة النسبة التفسيرية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. وتم استخدام اختبار تحليل تباين الانحدار Analysis of Regression (ANOVA) لتحديد مدى ملائمة النموذج لاختبار الانحدار بين المتغير المستقل (توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية) والمتغير التابع (الأداء المالي للشركات) واستخدم الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression لاختبار أثر توافق المتغيرين المستقلين على المتغير التابع.

### استعراض نتائج التحليل الإحصائي :

يبين الجدول (3) إجابات موظفي الإدارة العليا العاملين في الشركات المبحوثة على فقرات الاستبانة، وقد تم اعتماد المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي والذي مقداره (3) لأغراض المقارنة النسبية بين المتوسطات الحسابية. حيث يلاحظ من الجدول أن اتجاهات الأفراد المبحوثين كانت إيجابية تجاه جميع فقرات الاستبانة، بدءاً من تلك المتعلقة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتطبيق تخطيط الموارد البشرية، وتطبيق توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية،

وانتهاءً بالاستجابات المتعلقة بأثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء الشركات المبحوثة؛ إلا أن أضعفها كانت حول الأسئلة (10,3,5) على التوالي، والمتعلقة بعملية التحليل البيئي للعوامل والمتغيرات الديموغرافية والاقتصادية والثقافية مما يشير إلى ضرورة اهتمام إدارة الشركات مدار البحث بزيادة الاهتمام بهذه الجوانب، وقد كانت اجابات أفراد العينة ايجابية وأعلى من (3) على جميع الفقرات المتعلقة بتطبيق تخطيط الموارد البشرية ، وقد كان أضعفها المتوسط الحسابي للفقرة 16 والمتعلقة بحصر الموارد البشرية المتاحة داخل وخارج المنظمة. ويلاحظ من الجدول أيضا أن الفقرات (21,40,46) والمتعلقة بتوافق تخطيط لموارد البشرية مع رسالة المنظمة، ومع الاستراتيجية التنافسية، وتوافق استراتيجية التعويضات والاجور مع استراتيجية تقييم الأداء على التوالي قد حققت متوسطا حسابيا أقل من باقي الفقرات مما يؤكد على أهمية ايلاء هذه الجوانب اهتماما أكبر من قبل الشركات المبحوثة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية يؤثر على أداء الشركات المبحوثة. حيث كان ذلك واضحا من خلال استجابات أفراد العينة على الفقرات (47-52) والتي تقيس هذا المتغير، حيث سجلت الفقرة (51) والمتعلقة بزيادة معدل العائد على حقوق الملكية الوسط الحسابي الأعلى بين مؤشرات الربحية. تلتها الفقرة (48) والمتعلقة بزيادة العائد على الاستثمار. إلا أن الأفراد المبحوثين اعتبروا القيمة السوقية المضافة أقل مقاييس الأداء تأثرا بتطبيق توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية. وهذا جلي بقيمة الوسط الحسابي للفقرة (52) والذي بلغ 4.02. وتدل قيم الانحرافات المعيارية الواردة في الجدول (3) والتي تراوحت ما بين (0.74) و(0.98) على اتفاق أفراد العينة وتقارب استجاباتهم حول الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة.

### جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات موظفي الادارة العليا على فقرات الاستبانة.

| رقم<br>الفقرة                               | الفقرة                                                                            | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|
| الفقرات المتعلقة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي |                                                                                   |                    |                      |
| 1.                                          | تتم صياغة رسالة الشركة بحيث توضح الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من الشركات. | 4.23               | 0.90                 |
| 2.                                          | تعبّر الرسالة عن الصورة الذهنية التي ترغب الشركة في بنائها في بيئتها.             | 4.10               | 0.97                 |

|                                                                                       |                                                                                                                                |      |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| 3.                                                                                    | تقوم الشركة بتحليل الوضع الاقتصادي العام على المستويين المحلي والعالمي .                                                       | 3.82 | 0.92 |
| 4.                                                                                    | تحرص الشركة على تحليل المتغيرات في السياسات المالية والتقنية محليا وعالميا لتحديد ما تتضمنه من فرص وتهديدات.                   | 4.14 | 0.93 |
| 5.                                                                                    | تسعى الشركة لتحليل العوامل الديموغرافية للتعرف على ما تتضمنه من فرص ومخاطر.                                                    | 3.57 | 0.87 |
| 6.                                                                                    | تهتم الشركة بدراسة وتحليل الأحداث السياسية المحيطة بها على المستويين المحلي والعالمي.                                          | 4.02 | 0.95 |
| 7.                                                                                    | تحرص الشركة على تحليل التشريعات الحكومية والقوانين (محليا وعالميا) التي من شأنها التأثير على أعمالها.                          | 4.06 | 0.88 |
| 8.                                                                                    | تقوم الشركة بالتحليل المستمر لمستوى التغيرات التكنولوجية لمواكبتها تدعيما لوضعها التنافسي.                                     | 4.27 | 0.93 |
| 9.                                                                                    | يتم تحليل البناء التنظيمي للشركة (الأدوار، والمسؤوليات والصلاحيات) لتحديد مدى ملاءمته لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.             | 4.37 | 0.89 |
| 10.                                                                                   | تعمل الشركة على تحليل ثقافتها التنظيمية للتحقق من مدى توافقها مع المتطلبات الاستراتيجية.                                       | 3.96 | 0.85 |
| 11.                                                                                   | تقوم الشركة بتحليل مواردها (المالية والمادية والبشرية) لتحديد نقاط القوة والضعف في تلك الموارد.                                | 4.26 | 0.87 |
| 12.                                                                                   | تحرص الشركة على وضع الأهداف الاستراتيجية والتي تسعى من خلالها لتحقيق رسالتها.                                                  | 4.22 | 0.91 |
| 13.                                                                                   | تقوم الشركة بصياغة أهدافها الاستراتيجية بشكل محدد بحيث تترجم بدقة ما الذي تسعى لتحقيقه والوقت المناسب.                         | 4.30 | 0.82 |
| 14.                                                                                   | تقوم الشركة بصياغة الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية.                          | 4.16 | 0.88 |
| <b>الفقرات المتعلقة بتطبيق تخطيط الموارد البشرية</b>                                  |                                                                                                                                |      |      |
| 15.                                                                                   | تقوم الشركة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها.      | 4.28 | 0.92 |
| 16.                                                                                   | تقوم الشركة بحصر الموارد البشرية المتاحة لها (داخل المنظمة وخارجها) من حيث العدد والنوعية لمقارنتها مع متطلباتها الاستراتيجية. | 4.01 | 0.91 |
| 17.                                                                                   | تستخدم الشركة أساليب وطرقا علمية في إجراء عمليتي تحليل الاحتياجات والمتوفر من الموارد البشرية.                                 | 4.05 | 0.89 |
| 18.                                                                                   | تقوم الشركة بصياغة استراتيجيات الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات والمتوفر من تلك الموارد .                         | 4.10 | 0.87 |
| 19.                                                                                   | تسعى الشركة لتوفير قواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بمواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية.                     | 4.23 | 0.96 |
| 20.                                                                                   | تقوم الشركة باستخدام قواعد بيانات الموارد البشرية في عمليات التخطيط بمستوياتها كافة.                                           | 4.15 | 0.96 |
| <b>الفقرات المتعلقة بتطبيق التوافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية</b> |                                                                                                                                |      |      |
| <b>أولاً: الفقرات المتعلقة بتطبيق التوافق الخارجي</b>                                 |                                                                                                                                |      |      |
| 21.                                                                                   | تعتبر رسالة الشركة الأساس الذي تنطلق منه رسالة إدارة الموارد البشرية.                                                          | 3.98 | 0.96 |
| 22.                                                                                   | تحرص إدارة الشركة على إدانة التناغم بين التوجهات العامة للشركة وتوجهات إدارة الموارد البشرية .                                 | 4.15 | 0.89 |
| 23.                                                                                   | تتوجه الأنشطة التخطيطية لإدارة الموارد البشرية نحو تحقيق رسالة الشركة.                                                         | 4.16 | 0.98 |

|                                         |      |      |                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 24                                      | 4.25 | 0.87 | تسعى الشركة ومن خلال رسالتها إلى خلق حالة من التعاون الفعال بين إدارة الموارد البشرية و بين أقسام الشركة ووحداتها الإدارية الأخرى.                         |
| 25                                      | 4.05 | 0.95 | تقوم المنظمة بتحليل بيئتها الخارجية لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات المرتبطة بما تملكه من موارد بشرية.                                                      |
| 26                                      | 4.11 | 0.91 | تحرص الشركة على تحليل بيئتها الداخلية من أجل تحديد مواطن القوة والضعف في مواردها البشرية.                                                                  |
| 27                                      | 4.15 | 0.89 | تأخذ الشركة بعين الاعتبار نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي عند صياغة استراتيجيات الموارد البشرية (التعيين، التدريب والتطوير، التعويض، وتقييم الأداء). |
| 28                                      | 4.12 | 0.91 | يتم تعديل خطط الموارد البشرية في ضوء التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية.                                                                                |
| 29                                      | 4.06 | 0.85 | تحرص الشركة على مراجعة وتعديل خطط الموارد البشرية لتتلاءم مع ما يطرأ من تغيير في بيئتها الداخلية.                                                          |
| 30                                      | 4.15 | 0.97 | تشارك الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية في وضع الأهداف الاستراتيجية التي من خلالها يمكن تحقيق رسالة الشركة.                                             |
| 31                                      | 4.23 | 0.91 | تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية على وجود أهداف استراتيجية تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال مواردها البشرية.                                                 |
| 32                                      | 4.04 | 0.88 | تحرص الإدارة العليا على إطلاع العاملين في جميع المستويات الإدارية على الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الشركة لتحقيقها.                                      |
| 33                                      | 4.30 | 0.85 | تحرص الشركة على استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.                                                                    |
| 34                                      | 4.22 | 0.97 | يتم وضع الخطط والبرامج التدريبية في الشركة بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق الأهداف الاستراتيجية .                                                              |
| 35                                      | 4.05 | 0.98 | تعتمد استراتيجية التعويض والحوافز في الشركة على مدى مساهمة العاملين في تنفيذ الخطط وصولاً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.                                  |
| 36                                      | 4.26 | 0.94 | تقوم الشركة بتطوير استراتيجياتها بحيث تعزز من أهمية دور مواردها البشرية في نجاح تحقيق تلك الاستراتيجيات.                                                   |
| 37                                      | 4.17 | 0.74 | تعتمد الشركة على استراتيجياتها الرئيسة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.                                                                  |
| 38                                      | 4.18 | 0.90 | تعتمد الشركة على نتائج تحليل عرض الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية في تحديد خياراتها الاستراتيجية.                                                     |
| 39                                      | 4.06 | 0.82 | تتأثر ممارسات الموارد البشرية بتغير نوع الاستراتيجية (نمو، انكماش، استقرار) التي تتبناها الشركة.                                                           |
| 40                                      | 3.98 | 0.86 | تتغير ممارسات الموارد البشرية بتغير نوع الاستراتيجية التنافسية التي تتبناها الشركة.                                                                        |
| 41                                      | 4.04 | 0.94 | تطور الشركة استراتيجياتها التنافسية بحيث تتلاءم مع التطور في نوعية مواردها البشرية.                                                                        |
| الفقرات المتعلقة بتطبيق التوافق الداخلي |      |      |                                                                                                                                                            |
| 42                                      | 4.16 | 0.88 | يتم وضع أسس عمليتي الإختيار والتعيين اعتماداً على متطلبات التنفيذ الفعال لخطة الموارد البشرية.                                                             |
| 43                                      | 4.25 | 0.95 | يتم تطوير وتدريب الموارد البشرية لتقوم بالأدوار الاستراتيجية المتوقعة منها.                                                                                |
| 44                                      | 4.12 | 0.92 | تعتمد عملية تقييم أداء الموارد البشرية على مدى تحقيقهم للأهداف الاستراتيجية.                                                                               |
| 45                                      | 4.04 | 0.78 | تعتمد الشركة على نتائج تقييم الأداء كأساس لتعديل الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية.                                                                       |

|                                                 |                                                                                                         |      |      |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| 46                                              | يتم وضع هيكل الأجور والرواتب بما يتناسب مع الأداء الفعلي للعاملين.                                      | 3.95 | 0.91 |
| الفقرات المتعلقة بآثر التوافق على أداء الشركات. |                                                                                                         |      |      |
| 47                                              | يساعد توافق التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية على استخدام الموارد البشرية في الشركة بكفاءة.  | 4.27 | 0.87 |
| 48                                              | يحقق توافق التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية تزايداً في معدل العائد على الاستثمار في الشركة. | 4.17 | 0.90 |
| 49                                              | يمكن توافق التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية الشركة من زيادة معدل العائد على أصولها .        | 4.14 | 0.96 |
| 50                                              | يؤدي توافق التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية إلى تحسين الوضع التنافسي للشركة.                | 4.22 | 0.89 |
| 51                                              | يسهم توافق التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية في زيادة معدل العائد على ملكية اسهم الشركة.     | 4.19 | 0.93 |
| 52                                              | يمكن توافق التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية الشركة من زيادة القيمة السوقية المضافة لأسهمها. | 4.02 | 0.97 |

وقد تم استخراج نسب الربحية (العائد على الاستثمار، والعائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية)، والقيمة السوقية المضافة، من خلال ما توفر للباحثين من قوائم مالية منشورة رسمياً تعكس نتائج أعمال الشركات المبحوثة للفترة الزمنية من عام (2002-2007). ويلاحظ من نتائج النسب المالية أن هنالك تنذباً يصور الارتفاع والانخفاض في معدلات الربحية وفي القيمة السوقية المضافة في معظم الشركات. ويمكن أن يُعزى ذلك لتأثر هذه الشركات بالأوضاع الاقتصادية والسياسية السائدة على المستويين العالمي والمحلي في آنٍ معاً، خاصة وأن سوق الأوراق المالية الأردني يعتبر من الأسواق المالية الناشئة. فضلاً عن زيادة حدة المنافسة في السوق المحلي، وخاصة بالنسبة للقطاع المالي، عدا عن أن العديد من الشركات التي غطتها الدراسة قامت بزيادة رأسمالها المستثمر، وزيادة موجوداتها، بالإضافة إلى عدم تحقيق بعضاً منها أرباحاً صافية متزايدة خلال الفترة التي شملتها الدراسة. وأظهرت نتائج التحليل المالي أن بعض الشركات تعرضت لخسائر وعلى مدى سنوات متتالية، ومن خلال الإطلاع على إفصاحاتها المالية للعام 2007، والمعروضة على الموقع الإلكتروني لهيئة الأوراق المالية الأردنية ([www.ase.jo.com](http://www.ase.jo.com)). فإن هذه الشركات بصدد تعديل أوضاعها المالية، وزيادة رأسمالها المستثمر، ووضع استراتيجيات مستقبلية من ضمنها تعزيز نوعية ثروتها البشرية، ومواكبة التطورات، وإضافة خدمات ومنتجات جديدة. ومن الملاحظ أيضاً ومن خلال النتائج أنه وعلى الرغم من تراجع معدلات الربحية والقيمة السوقية المضافة لبعض الشركات، وتذبذبها بالنسبة لأخرى، إلا أنها وبوجه عام قد حققت أداءاً مالياً إيجابياً، وبشكل منفصل

بعيداً عن المقارنة الزمنية. وهذه النتيجة تعزز من وجود تناغم بين الأداء المالي المتحقق للشركات وبين توجهات الأفراد المبحوثين حول التأثير الإيجابي لتطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية والتوافق بينهما على أداء الشركات المبحوثة، والذي كان جلياً من خلال المتوسطات الحسابية لاستجاباتهم على فقرات الاستبانة المتعلقة بذلك، وعلى وجه الخصوص المصارف، والشركات الصناعية الكبيرة التي أطلق عليها ذوات الأسهم الاستراتيجية.

## اختبار الفرضيات

### الفرضية الرئيسة الأولى:

فيما يلي عرضٌ للنتائج الخاصة باختبار الفرضية الرئيسة الأولى، وما انبثق عنها من فرضيات فرعية لعلاقة توافق عناصر التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية. وقد نصّت هذه الفرضية على الآتي:

Ho: لا يوجد توافق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن.

ويوضح الجدول (4) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient حيث تظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط ( $r$ ) ما بين التخطيط الاستراتيجي كعملية كلية وبين تخطيط الموارد البشرية بلغت 82.6%، وتعتبر هذه العلاقة قوية وذات اتجاه طردي، وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.00. وبناءً على النتيجة السابقة ترفض الفرضية العدمية ( $H_0$ )، وتقبل الفرضية البديلة ( $H_a$ ) التي تشير الى وجود توافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن. وقد قام الباحثان بتفريع هذه الفرضية الى خمس فرضيات تعلقت بالفرضيات من الأولى وحتى الرابعة بتحقيق التوافق الخارجي. حيث يلاحظ من الجدول (4) أن هنالك علاقات ارتباطية قوية وذات اتجاه طردي بين تخطيط الموارد البشرية من جهة وبين جميع عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي ( التحليل البيئي، الرسالة، الأهداف، الاستراتيجيات) قد بلغت (0.872، 0.0641، 0.742، 0.68) على التوالي، هي جميعها ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.00، بينما تعلقت الفرضية الفرعية الخامسة بتحقيق التوافق الداخلي بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وكما هو موضح في الجدول (5). فقد أظهرت النتائج المتعلقة بتحقيق التوافق الداخلي وجود علاقات ارتباطية إيجابية وأعلى من المتوسط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كانت اقواها بين استراتيجيات التوظيف وتقييم الأداء، تلتها العلاقة بين استراتيجية التعويضات وتقييم الأداء.

## جدول (4)

نتائج معامل ارتباط بيرسون بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية

| الاستراتيجيات | الأهداف | الرسالة | التحليل البيئي | التخطيط الاستراتيجي | المتغير               |
|---------------|---------|---------|----------------|---------------------|-----------------------|
| 0.68          | 0.742   | 0.641   | 0.782          | 0.826               | تخطيط الموارد البشرية |

مستوى الدلالة المعنوية  $\geq 0.01$ .

## جدول (5)

نتائج معامل ارتباط بيرسون بين استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية \*

| رقم الفقرة | الفقرة                       | استراتيجية التوظيف | استراتيجية التطوير والتدريب | استراتيجية تقييم الأداء | استراتيجية التعويضات |
|------------|------------------------------|--------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------------|
| 57         | استراتيجية التوظيف.          | 1                  | 0.505                       | 0.683                   | 0.573                |
| 58         | استراتيجية التطوير والتدريب. | -                  | 1                           | 0.569                   | 0.615                |
| 59         | استراتيجية تقييم الأداء.     | -                  | -                           | 1                       | 0.662                |
| 61         | استراتيجية التعويضات.        | -                  | -                           | -                       | 1                    |

مستوى الدلالة المعنوية  $\geq 0.01$ .

## الاختبارات:

قبل الانتقال لاختبار الفرضية الثانية وما انبثق عنها من فرضيات فرعية، تم إجراء الاختبارات التالية للتحقق من أن البيانات ملائمة لإجراء اختبارات الاحصاء الاستدلالي.

**أولاً:** اختبار تضخم التباين Variance Inflationary Factor (VIF) للمتغيرات المستقلة. حيث بلغت قيمته 3.147 مما يدل على عدم وجود تداخل بين المتغيرين المستقلين محل الدراسة، ويفسر قوة نموذج الدراسة بينهما.

**ثانياً:** اختبار Kolmogorov-Smirnov (K-S) One Sample Test: من أجل التحقق من أن البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة تتمتع بالتوزيع الطبيعي. وقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذا الاختبار أن البيانات ولجميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

**ثالثاً:** اختبار تباين الانحدار Analysis of Variance (ANOVA) in Regression: يوضح الجدول (6) نتائج اختبار تباين الانحدار لتمثيل العلاقات بين المتغير المستقل (توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية)، والمتغير التابع (أداء الشركات) كمتغير كلي، وعناصره المتمثلة بالربحية والقيمة السوقية المضافة. وتستند قاعدة القرار في اختبار درجة ملائمة النموذج Model Suitability لاختبار العلاقة بين المتغيرين باعتبار النموذج ملائماً إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية المعتمد 0.01 ودرجات حرية (1,169). وقد أظهرت النتائج أن قيمة (F) المحسوبة لمتغير الأداء = (331.892)، ولمتغير الربحية (273.045)، ولعناصر الربحية العائد على الاستثمار، والعائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية = (179.054، 137.517، 153.738) على التوالي، وبلغت لمتغير القيمة السوقية المضافة (215.802) وقد كانت جميعها أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، ودرجات حرية (1,169) وبالقيمة (6.63). وبالتالي فإن هذه النتيجة تدل على صلاحية وملاءمة النموذج لاختبار أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن بعناصره.

#### اختبارالفرضية الرئيسية الثانية: وقد نصت على الآتي:

Ho: لا يوجد أثر للتوافق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن.

وبناءً على ثبات صلاحية نموذج الدراسة تم الانتقال الى اختبار الفرضية الثانية، حيث تم اختيار تحليل الانحدار البسيط لاختبارها وما تفرع عنها من فرضيات. ويتبين من مطالعة نتائج الحاسوب الموضحة في الجدول (7) أن قيمة t المحسوبة = 18.218 وهي أكبر قيمتها الجدولية 2.576 عند مستوى الدلالة المعنوية (0.01)، ودرجات حرية (169). وبما أن قاعدة القرار تنص على رفض الفرضية العدمية Ho إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية. فضلاً عن أن مستوى المعنوية (t SIG) والبالغ 0.00 أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد لاختبار الفرضية (0.01)، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية Ho، وتقبل البديلة Ha، وهذا يعني بأنه يوجد أثر لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة المبحوثة. وقد أظهرت النتائج أيضاً أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت 0.663، أي أن توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية يفسر ما نسبته 66.3 % من التغير في أداء الشركات المساهمة العامة المبحوثة، وبلغت قيمة معامل الارتباط (r) 81.4 %، وهو ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين

المستقل والتابع قوية وذات اتجاه طردي. وقد قام الباحثان بتفريع الفرضية الرئيسة الثانية الى فرضيتين تعلقت الأولى بأثر التوافق على ربحية الشركات، وتعلقت الثانية باختبار أثر التوافق على القيمة السوقية المضافة، وقد أظهرت جميع النتائج الخاصة بالفرضيات الفرعية والموضحة في الجدول (7) أن هنالك أثراً لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على ربحية الشركات المساهمة العامة في الأردن، وكذلك على القيمة السوقية المضافة حيث بلغت قيم  $t$  المحسوبة لمتغير الربحية 16.524، واستخرجت أيضاً لمقاييس الربحية (العائد على الاستثمار، والعائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية) حيث بلغت على التوالي (13.381، 11.727، 12.399) وللقيمة السوقية المضافة 14.690. وجميع هذه القيم أعلى من قيمة  $t$  الجدولية والتي بلغت 2.576 وعند مستوى معنوية 0.00 وهو أقل من 0.01.

### جدول (6)

نتائج تحليل تباین الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية

| المتغير                 | مصدر التباين    | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | معامل الارتباط (r) | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | الدالة المعنوية (Sig) | النتيجة      |
|-------------------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|--------------------|---------------------------------|-----------------------|--------------|
| الأداء (المتغير الكلي)  | الانحدار        | 78.213         | 1            | 78.213         | 331.892         | 0.814              | 0.663                           | 0.000                 | قبول النموذج |
|                         | القيمة المتبقية | 39.826         | 169          | 0.236          |                 |                    |                                 |                       |              |
|                         | الكلي           | 118.039        | 170          |                |                 |                    |                                 |                       |              |
| الربحية (المتغير الكلي) | الانحدار        | 70.056         | 1            | 70.056         | 273.045         | 0.786              | 0.618                           | 0.000                 | قبول النموذج |
|                         | القيمة المتبقية | 43.361         | 169          | 0.257          |                 |                    |                                 |                       |              |
|                         | الكلي           | 113.417        | 170          |                |                 |                    |                                 |                       |              |
| القيمة السوقية المضافة  | الانحدار        | 105.380        | 1            | 105.38         | 215.802         | 0.749              | 0.561                           | 0.000                 | قبول النموذج |
|                         | القيمة المتبقية | 82.526         | 169          | 0.488          |                 |                    |                                 |                       |              |
|                         | الكلي           | 187.906        | 170          |                |                 |                    |                                 |                       |              |

\* مستوى الدلالة المعنوية  $\geq (0.01)$ . \* قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجات حرية  $(169, 1) = 6.63$ .

يبين الجدول ايضا قيم المعاملات المعيارية Beta والتي توضح أن مقياس الأداء الربحية كان أكثر تأثراً بالتوافق من القيمة السوقية المضافة حيث بلغت قيمة Beta لهذا المتغير 0.786 في حين بلغت قيمة Beta للقيمة السوقية المضافة 0.749.

### جدول (7)

#### نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية

| المتغير                | المعاملات المعيارية<br>Beta | قيمة (t)<br>المحسوبة | مستوى الدلالة<br>المعنوية | النتيجة  |
|------------------------|-----------------------------|----------------------|---------------------------|----------|
| الأداء (المتغير الكلي) | 0.814                       | 18.218               | 0.000                     | رفض (Ho) |
| الربحية                | 0.786                       | 16.524               | 0.000                     | رفض (Ho) |
| القيمة السوقية المضافة | 0.749                       | 14.690               | 0.000                     | رفض (Ho) |

\* مستوى الدلالة المعنوية  $\geq 0.01$

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.01) ودرجات حرية  $(169) = 2.576$

### مناقشة النتائج

أولاً: أبرزت نتائج الدراسة المسحية التي أجراها الباحثان أن حوالي 20% من الشركات المساهمة العامة في الأردن فقط، تُطبق عمليتي التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية. ما يدعو إلى الاستنتاج أن هناك تدنياً في درجة تطبيق هاتين العمليتين معاً. وبالرغم من ذلك كانت اتجاهات أفراد العينة في الشركات الـ 58 المبحوثة حول درجة تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في شركاتهم إيجابية، إذ يعتقد المستجيبون أن شركاتهم لديها من النضج ما يكفي لتوفير المستلزمات الضرورية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجاباتهم  $(4.11)$ ، وبانحراف معياري بلغ 0.90. وتنسجم هذه النتيجة ونتيجة دراسة الحياصات (2007)، والتي توصلت إلى أن المؤسسات الصحفية الأردنية تهتم بتخطيط الموارد البشرية وبدرجة كبيرة. وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة كل من Vokic & Vidovic (2007) بوجود ضعف في تطبيق المنظمات الكرواتية لممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلى رأسها تخطيط الموارد البشرية. ويعتقد المستجيبون في الدراسة الحالية أيضاً أن شركاتهم تُدرك أهمية حوسبة العمل، وتوفير قواعد

البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، ولتستعملها في عمليات التخطيط بكل حيثياتها، ويتفق ذلك وما توصلت إليه دراسة كل من المفرجي وصالح ( 2006).

**ثانياً:** كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة توافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وقد كان ذلك واضحاً من خلال قيمة معامل ارتباط بيرسون والتي بلغت (82.6%) ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين قوية وذات اتجاه طردي. وما يدعو الى الاستنتاج أن الشركات المبحوثة تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية وأنها دقيقة في عمليات الاختيار والتدريب والتطوير. وهذه النتيجة تلقي وما توصلت إليه دراسة U.S. Office of Personnel Management, (1999) والتي أوضحت من أن المنظمات الفيدرالية العاملة في الولايات المتحدة قد حققت توافقاً بدرجة متميزة لمتغيري الرسالة والأهداف مع وظائف إدارة الموارد البشرية.

**ثالثاً:** أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهات إيجابية للأفراد المبحوثين بشأن أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء شركاتهم، بشقيه المالي وغير المالي. و أكدت على ذلك دراسة كل من Al Shammari & Hussein (2007) و Baker (2003) ونويران (2001) والتي أشارت الى أن لتطبيق التخطيط الاستراتيجي آثاراً إيجابية على أداء المنظمات. في حين تعارضت ودراسة نصيرات والخطيب (2005) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي مُقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المُضافة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية ونتائج دراسة Turner (2004) والتي توصلت إلى أن هنالك أثراً إيجابياً لتوافق التخطيط لاستراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال على أداء المنظمات البريطانية. وفي الوقت نفسه تتناغم هذه النتيجة ونتائج التحليل المالي للكشوفات المالية للشركات المبحوثة؛ والتي غطتها الدراسة الحالية للأعوام من (2002-2007) حيث أظهرت النتائج تذبذباً في أداء الشركات، ولكن في معظمه كان إيجابياً، بالرغم من تأثر الاقتصاد الأردني وبدرجة كبيرة بالأحداث الاقتصادية والسياسية العالمية والعربية.

## التوصيات والمقترحات:

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

- 1- لا بد للشركات المبحوثة من أن تحافظ على حالة التوافق القائمة، والعمل على تطويرها باستمرار، من خلال تعزيز وتعظيم إمكانات التوافق كالمشاركة الاستراتيجية، والشفافية، وإتاحة المعلومات وتبادلها.

- 2- يوصي الباحثان بعقد برامج تطوير وتدريب للعاملين في المستويات الإدارية كافة، تتصل مواضيعها بمحتوى التخطيط الاستراتيجي، وتخطيط الموارد البشرية، وكيفية إيجاد حالة التوافق بينهما.
- 3- ويوصي الباحثان بإنشاء 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- ويوصي الباحثان بإنشاء وحدات إدارية متخصصة بعمليتي التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية، والسعي لتوفير ممكّنات نجاحها وخاصة من الموارد البشرية المؤهلة وقواعد البيانات الضرورية.
- 5- ويوصي الباحثان، تحقيقاً لعنصر التوافق الداخلي بأن تسعى الشركات إلى تفعيل علاقات التوافق والتكامل والاعتمادية بين استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية والافادة من ذلك في رفع مستوى أدائها.

أما المقترحات، فيمكن تشخيصها على النحو الآتي:

- 1- إجراء دراسة لواقع العلاقات السائدة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات التي لم تصل إلى مرحلة التوافق والتكامل فيما بينهما.
- 2- إجراء دراسة تكميلية لأثر العلاقات غير التوافقية بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة.

## المراجع العلمية:

- 1- أبو دولة، جمال داود وطهماز، رياض أحمد (2004). واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية. أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (20)، العدد (4)، ص ص: 1065-2003.
- 2- أبو زيد، ذياب محمود (2003). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.

- 3- جواد، شوقي ناجي (2000b). ادارة الأعمال: منظور كلي. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- 4- 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، المجلد 34 العلوم الإدارية، العدد 2 تموز.
- 5- الزبيدي، حمزة محمود (2000). التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- 6- القطامين، أحمد (2002). الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 7- المفرجي، عادل حرحوش وصالح، احمد علي (2006). تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري من وجهة نظر قادة المنظمات المعرفية في العراق. المجلة العربية للإدارة، مج 26، ع1، ص ص 101-127.
- 8- نصيرات، فريد و الخطيب، صالح (2005). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية. مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 32 العلوم الإدارية، العدد 2، ص ص 385-406.
- 9- نويران، زيدون وليد (2001). متطلبات الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- 10- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر (2005). ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي. الطبعة الثانية. عمان: دار وائل للنشر.
- 11- Al Shammari Hussam & Hussein Raef . (2007). Strategic Planning-Firm Performance Linkage: Empirical Investigation from an Emergent Market Perspective. Advanced Competitiveness Research, Vol.15(1&2).
- 12- Baker, Gregory A. (2003). Strategic Planning and Financial Performance in the Food Processing Sector. Review of Agricultural – Economics, Vol.25, No.2, pp: 470-482..
- 13- Beardwell, Julie & Claydon, Tim (2007) Human Resource Management: A Contemporary Approach. 4<sup>th</sup> ed. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- 14- Bernardin, H. John (2007). Human Resource Management: An Experiential Approach . 4<sup>th</sup> ed. Boston: Irwin McGraw Hill.

- 15- Byars, Lloyd L. & Rue, Leslie W. (2006). Human Resource Management 8<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw Hill Irwin .
- 16- Chew, Irene Keng-Howe & Chong, Peifen (1999) . Effects of Strategic Human Resource Management on Strategic Vision. International Journal of Human Resource Management. Vol 10, No.6, pp: 1031-1045.
- 17- Daft, Richard L. (2008). New Era of Management. 2<sup>nd</sup> ed. Australia: Thomson South- Western.
- 18- David, Fred R. (2001). Strategic management: Concepts & Cases. Upper Saddle River, New Jersey: PEARSON Prentice Hall.
- 19- DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P. (2005). Fundamentals of Human Resource Management. 8<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley and Sons Inc.
- 20- De-Nisi, Angelo S. & Griffen, Rickey W. (2005) . Human Resource Management. 2<sup>nd</sup> ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- 21- Dess, Gregory G. Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B. (2007). Strategic Management: Texts an Cases. 3<sup>rd</sup>. edt. Boston: Irwin Mc Graw Hill.
- 22- Dessler, Gary (2005). Human Resource Management. 10<sup>th</sup>. ed., New Jersey: PEARSON Prentice Hall.
- 23- Dessler, Gary (2001). Management: Leading People and Organizations in the 21<sup>st</sup> Century, 2<sup>nd</sup> ed., New Jersey: PEARSON Prentice Hall.
- 24- Dixon, Rob (2003). The management Task. 3<sup>rd</sup> ed. Amsterdam Butterworth Heinemann.
- 25- Dmitrovic, Tanja & Zupan, Nada (2001). The Consistency of Human Resource Management and Competitiveness Policy in Slovenian Companies , South East Europe Review. No. 3 pp: 19-38. Available at [www.cceol.com/aspx/getdocument](http://www.cceol.com/aspx/getdocument), Cited on 2/5/2007.
- 26- Fisher, Cynthia , Schoenfeldt, Lyle F. & Shaw, James B. (2003). Human Resource Management. 5<sup>th</sup> ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- 27- French, Wendell L. (2003). Human Resource Management . 5<sup>th</sup> ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- 28- Greer Charles R. & Plunkett Richard W. (2007). Supervisory Management. 11<sup>th</sup> ed., New Jersey: PEARSON Prentice Hall.
- 29- Holbeche, Linda (2001). Aligning Human Resources and Business Strategy. Oxford: Butter Worth Heinemann.
- 30- Lynch, Rihard (2001). Corporate Strategy. 2<sup>nd</sup> ed. Harlow: Prentice Hall Financial Times.

- 31- McKenna, Eugene & Beech, Nic (2002). Human Resource Management: A Concise Analysis. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- 32- Mondy, Wayne R. & Noe, Robert M. & Mondy, Judy Bandy (2005). Human Resource Management. 9<sup>th</sup> ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- 33- O'Regan, Nicholas & Sims, Martin A. & Galleary, David (2006). The Strategic Planning-Environment-Performance Relationship Re-Visited in HTSFs. Available at: [www.atwnte.nl/nikos/htsf/papers](http://www.atwnte.nl/nikos/htsf/papers). Cited on 27/3/2007
- 34- Pan, Jen , Nickson, Dennis & Baum, Tom (2006). Relationship Between Strategic HRM and Competitive Advantage in the Hotel Industry- A Case Study of the Budget Hotel Sector. Available at [www.cb.s.dk/content/download](http://www.cb.s.dk/content/download), Cited on 27/4/2007.
- 35- Pride, William M. Hughes, Robert J. & Kapoor, Jack R. (2005). Business . 8<sup>th</sup> ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- 36- Robbins, Stephen P. (2001). Business Today: The New World of Business. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- 37- Teo, Stephen T.T & Rodwell, John J. (2003). HR Involvement, Strategic Integration and Performance of Public Sector HR Department in Australia, Academy of Management Proceedings, pp:1-6.
- 38- Torrington, Derek & Hall, Laura & Taylor, Stephen (2008). Human Resource Management. 7<sup>th</sup> ed. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- 39- 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), Cited on 22/7/2007.
- 40- 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), Cited on 25/3/2007.
- 41- Vences, 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). cited on 2/3/2008.
- 42- Vokic, Nina Poloski & Vidovic, Maja (2007) . HRM as a Significant Factor for Achieving Competitiveness Through People: The case of Croatia. Working Paper, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, Available at: [web.efzg.hr/repec/pdf/clanak%2007](http://web.efzg.hr/repec/pdf/clanak%2007). Cited on 31/3/2007.

.....

.....

.....