

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية

علي أحمد بني عمر *

محمد مفضي الكساسبة **

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (52) فقرة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري الدوائر، ورؤساء الأقسام الذين يمارسون مهامهم في شركة الكهرباء الأردنية، وتم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل وتوزيع (111) استبانة، واسترد منها (99) استبانة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (96) استبانة تشكل ما نسبته (86.5%) من مجتمع الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية. وأظهرت النتائج أيضاً وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في كفاءة العمليات الداخلية، وجودة الخدمة، وإنجاز العمل بأقل وقت، والمعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة. وقد أوصت الدراسة شركة الكهرباء الأردنية بالاهتمام أكثر بممارسات إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي ينعكس ايجابياً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

الكلمات الدالة: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الأهداف الاستراتيجية، شركة الكهرباء الأردنية.

* كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة.

** كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

تاريخ قبول البحث: 2019/9/19 م .

تاريخ تقديم البحث: 2019/5/7 م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2022 م.

Effect of Human Resource Management Practices on Achieving Strategic Objectives of Jordan Electric Power Company

Ali Ahmad Bani Omar

Mohammed Mufaddy Al-Kasasbeh

Abstract

This study aims at identifying the effect of human resource management practices in achieving strategic objectives of Jordan Electric Power Company. To achieve the purposes of the study, a questionnaire was developed which consisting of (52) items. The population of the study included all managers of departments and sections heads who perform their duties in Jordan Electric Power Company, where a comprehensive survey was adopted to distribute (111) questionnaires. Ninety nine questionnaires were retrieved, and the valid questionnaires for analysis were (96) representing a response rate of (86.5%) of the study population.

The results of the study showed that there is an effect of human resource management practices in achieving the strategic objectives of Jordan Electricity Company. The results also showed an effect of human resource management practices on the efficiency of internal processes, quality of service, conduct work performance at the lowest time, and standards that exceed the industry specifications. The study recommended that Jordan Electricity Company should pay more attention to human resource management practices, which is reflected positively in achieving the company's strategic objectives.

Keywords: Human resource management practices, Strategic objectives, Jordan Electric Power Company.

المقدمة:

شهدت المنظمات بمختلف قطاعاتها خلال السنوات الأخيرة، ولا تزال تغيرات عميقة ومتلاحقة؛ مما أفرز معطيات جديدة، وتحديات أمام المنظمات كان من أبرزها اشتداد حدة المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، الأمر الذي استدعى بالتالي تبني فلسفات وممارسات إدارية خاصة بالموارد البشرية تهتم بوضع خطط واستراتيجيات عمل لتهيئة وتنمية العنصر البشري ليس للوقت الحاضر فقط، وإنما للمستقبل أيضاً، وذلك لضمان زيادة قدرة المنظمات على التكيف والتأقلم مع التغيرات المحيطة؛ فالمعروف أن الموارد البشرية أضحت اليوم مورداً استراتيجياً مهماً، ومصدراً للمعلومات والابتكارات والمعارف، وأساساً للتميز والتفوق بالشكل الذي يساعد المنظمات على أداء مهامها بكفاءة وفاعلية، والحصول على الميزة التنافسية المستدامة التي تضمن لها الاستمرار والتطور والازدهار (Sabrina, 2015).

كما يتوقف نجاح أو فشل المنظمات على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة، والسعي لتنفيذها في ظل المتغيرات المختلفة التي تعصف بالمنظمة سواء الداخلية أم الخارجية؛ إذ إن المنظمة وجدت أصلاً من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي فإن جميع خططها الاستراتيجية وسياساتها يجب أن تصب في تحقيق هذه الأهداف. وبهذا فإن الأهداف الاستراتيجية تعد عنصراً مهماً في بقاء المنظمات، وتحقيق الميزة التنافسية لها (AL-Shabani & Al-gmili, 2012).

يحتاج الحديث عن الأهداف الاستراتيجية إلى رؤية شاملة ومعقدة، وقدرات فكرية عالية، ومتخصصة في طبيعة الاستراتيجية ذاتها، لأن صياغة الأهداف الاستراتيجية تعد في غاية الأهمية، بسبب كونها مرتبطة بنجاح المنظمات، واستمراريتها بالمنافسة والتقدم، وإن التقديرات الخاطئة من قبل صانعي الأهداف قد تؤدي إلى دخول المنظمة في مشاكل وأزمات ومواقف حرجة تجعلها تستنزف كل طاقاتها وإمكاناتها في سبيل تحقيق هذا الهدف (Dess, Eisnar, Lumpkin & Mcnamara, 2004).

ومن هنا جاءت الدراسة الحالية للتعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بتخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بأبعادها (كفاءة العمليات الداخلية، وجودة الخدمة، وإنجاز العمل بأقل وقت، وتحقيق المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة) لشركة الكهرباء الأردنية.

مشكلة الدراسة:

أكد تقرير مجلس الإدارة لشركة الكهرباء الأردنية (Board of Directors' Report, 2017) أن من أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها تزويد الخدمات العالية النوعية إلى مشتركيها، وتحقيق مستويات عالية من رضى المشترك، وتطبيق مبدأ إنجاز العمل الأفضل بأقل وقت وجهد ممكن في جميع العمليات، وتحقيق المعايير التي تطابق أو تتجاوز مواصفات الصناعة، وتزويد المساهمين بعائد على الاستثمار بشكل متنسق مع معايير الصناعة والبيئة الاقتصادية خلال النمو المتواصل والتطوير والربحية المحسنة.

وقد أشارت كل من دراسة (Hussein & Hameed, 2009)، ودراسة (Vagnoni & Oppi, 2015) إلى ضرورة وجود ممارسات لإدارة الموارد البشرية تمتاز بالكفاءة لتحقيق مختلف الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من حيث تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بالكم والنوع الذي يناسب الأهداف الموضوعية، والعمل على تعبئة الوظائف الشاغلة بالأفراد ذوي الكفاءات، وتدريب جميع العاملين لسد فجوات الأداء لديهم، والعمل على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم، إضافة إلى وجود نظام عادل للتعويضات المادية والمعنوية يتم تطبيقه على جميع العاملين، وفي جميع المستويات الإدارية.

لذا فإن الغرض من الدراسة هو التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية. ويمكن تحقيق غرض الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بأبعادها (كفاءة العمليات الداخلية، وجودة الخدمة، وإنجاز العمل بأقل وقت، وتحقيق المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة) لشركة الكهرباء الأردنية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في كفاءة العمليات الداخلية في شركة الكهرباء الأردنية؟
- هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في جودة الخدمة المقدمة من قبل شركة الكهرباء الأردنية؟
- هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في إنجاز العمل بأقل وقت لشركة الكهرباء الأردنية؟
- هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة لشركة الكهرباء الأردنية؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة في جانبين، هما:

الأهمية النظرية

تبرز الأهمية النظرية للدراسة من خلال محاولتها توفير إطار نظري حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بأبعادها (كفاءة العمليات الداخلية، وجودة الخدمة، وإنجاز العمل بأقل وقت، والمعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة)، حيث من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية محاولة لإفادة الباحثين والدارسين لاحقاً بما تضيفه من أدبيات نظرية حول كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية، والأهداف الاستراتيجية؛ إذ من الممكن أن تؤدي نتائج الدراسة وتوصياتها إلى نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية جديدة.

الأهمية التطبيقية

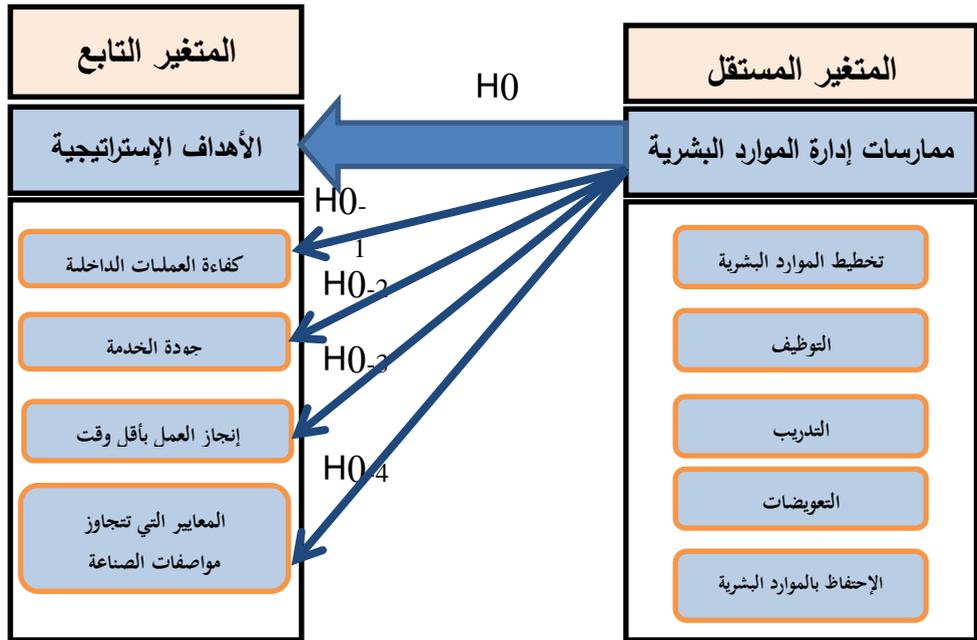
تتبع الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية من اختيارها لشركة الكهرباء الأردنية مجالاً للدراسة؛ إذ تعد الدراسة من الدراسات الميدانية القليلة من نوعها في المملكة الأردنية الهاشمية -في حدود علم

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية
علي أحمد بني عمر، محمد مفضي الكساسبة

الباحثين - التي أجريت على شركة الكهرباء الأردنية، وبالتالي قد تساعد القائمين على إدارة الشركة بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مُطبّق لديها وما يستوجب تطبيقه من أجل تنفيذ الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة موردها البشري بكل كفاءة واقتدار، وبما يؤدي بدوره إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي، وبالشكل الذي يزيد من قدرتها على تلبية حاجات ورغبات عملائها، وبالتالي تحقيقها للميزة التنافسية التي تضمن لها البقاء والاستمرار.

أنموذج الدراسة

بناءً على مراجعة الأدبيات ذات العلاقة (Abdallah, 2019; Obeidat, 2017; Uthman, 2016; Vagnoni & Oppi, 2015; Adewale & Anthonia, 2013; Edralin, 2010; Mittal & Khera, 2010; Zaidiyyah, 2007) وفي ضوء الأهداف الاستراتيجية التي تضمنها تقرير مجلس الإدارة لشركة الكهرباء الأردنية المساهمة العامة المحدودة (Board of Directors' Report, 2017)، تم تطوير أنموذج الدراسة. والشكل رقم (1) يوضح أنموذج الدراسة ومتغيراتها.



الشكل (1): أنموذج الدراسة

فرضيات الدراسة

HO الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية. وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

HO1 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في كفاءة العمليات الداخلية في شركة الكهرباء الأردنية.

HO2 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في جودة الخدمة المقدمة من قبل شركة الكهرباء الأردنية.

HO3 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في إنجاز العمل بأقل وقت في شركة الكهرباء الأردنية.

HO4 الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية) في المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة في شركة الكهرباء الأردنية.

التعريفات الإجرائية

تم تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها كما يلي:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية: مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى الحصول على احتياجات شركة الكهرباء الأردنية من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية. وتم قياسه من خلال

الأبعاد التالية: تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية.

- تخطيط الموارد البشرية: عملية التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية في شركة الكهرباء الأردنية بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه الشركة من الموارد البشرية كماً ونوعاً للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلاً.
- التوظيف: مجموعة من العمليات المترابطة في شركة الكهرباء الأردنية التي يتم من خلالها استقطاب موارد بشرية تتوافق في خصائصها مع متطلبات الوظائف الشاغرة في الشركة، واختيار أنسبها، وتعيينها في هذه الوظائف.
- التدريب: خطوات متكاملة ومترابطة وجهود منظمة في شركة الكهرباء الأردنية تهدف إلى إكساب الأفراد العاملين المعارف والمهارات المتجددة، وإحداث تغييرات إيجابية في خبراتهم وسلوكياتهم تعزز قيامهم بوظائفهم.
- التعويضات: تمثل أنظمة الرواتب والأجور والمزايا الإضافية للموارد البشرية العاملة في شركة الكهرباء الأردنية بهدف رفع مستواها المادي والمعيشي مما ينعكس على معنوياتها وزيادة ولائها وارتباطها نفسياً ومعنوياً بالمنظمة، وتشمل التعويضات المباشرة والتعويضات غير المباشرة.
- الاحتفاظ بالموارد البشرية: مجموعة الأنشطة التي تمارسها شركة الكهرباء الأردنية من أجل الإبقاء على الأفراد المتميزين لديها عن طريق منحهم التعويضات المباشرة والتعويضات غير المباشرة، إضافة إلى رفع مستوى معرفتهم وخبرتهم، وتنمية وتطوير مساهمهم الوظيفي من خلال إخضاعهم للبرامج التدريبية المتنوعة.
- الأهداف الاستراتيجية: النتائج التي تتوقع شركة الكهرباء الأردنية تحقيقها بالاعتماد على معايير محددة مسبقاً. وتم قياسها من خلال الأبعاد التالية: كفاءة العمليات الداخلية، وجودة الخدمة، وإنجاز العمل بأقل وقت، والمعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة.

- كفاءة العمليات الداخلية: جميع الأنشطة الحيوية والإجراءات الداخلية في شركة الكهرباء الأردنية والتي تهدف إلى تحقيق الإنتاجية والجودة المطلوبة بالفاعلية والكفاءة المرغوبة، وذلك من أجل خلق قيمة للمنتج أو الخدمة بهدف تلبية حاجات ورغبات العملاء.
- جودة الخدمة: الدرجة العالية من النوعية أو القيمة للخدمات المقدمة من قبل شركة الكهرباء الأردنية بهدف إشباع حاجات معينة أو ضمنية للعملاء.
- إنجاز العمل بأقل وقت: الزمن المستهلك لإنجاز الأعمال المطلوبة بأقل وقت ممكن في شركة الكهرباء الأردنية من أجل تقديم الخدمات للمراجعين، والاستجابة لحل المشاكل والأعطال التي ممكن أن تحدث في مختلف المواعيد.
- المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة: التزام شركة الكهرباء الأردنية بالقواعد الفنية، والمعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة.

محددات الدراسة

نظراً لخصوصية وحدة المعاينة والتي تمثلت بمدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام فقد كان هناك ثمة صعوبات عند عملية توزيع الاستبانات نظراً لانشغال المبحوثين نتيجة لطبيعة عملهم الميداني.

مراجعة الأدبيات

هدفت دراسة (Zaidiyyah, 2007) إلى التعرف إلى مدى تأثير قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجالات (تنمية الموارد المالية والودائع، وتحقيق متطلبات الربح، وزيادة حجم التمويل والاقتراض اللازم لدعم الاقتصاد) في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث أجريت الدراسة على مجتمع مكون من (122) موظفاً في الإدارة العليا في المصارف التجارية. وقد تم الحصول على البيانات من خلال (74) استبانة. وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً للقوة من حيث الهيكلية والخبرة والملكية والصفات الشخصية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وفي ضوء النتائج اقترحت الدراسة بعض التوصيات التي من أبرزها ضرورة فحص مصادر أخرى لقوة الإدارة العليا لفهم الأهداف الاستراتيجية، وإمكانية تطبيق الدراسة على مستويات استراتيجية أخرى، وأهمية الموازنة بين جميع الأهداف في المصارف التجارية.

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية
علي أحمد بني عمر، محمد مفضي الكساسبة

قام (Hussein & Hameed, 2009) بدراسة هدفت إلى إبراز دور الاختيار الأمثل من العناصر البشرية المؤهلة والكفوة للقيام بشغل الوظائف المطلوبة في عملية الوصول إلى ما تم التخطيط إليه من الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها إدارة المنظمة السياحية. استخدم الباحثان منهج المسح الميداني في الفنادق المبحوثة وذلك للتوصل إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات السياحية من خلال توعيتها بأهمية الاختيار الأمثل للموارد البشرية. وتم مقابلة (39) مدير فندق في مدينة النجف في العراق. وأشارت نتائج الدراسة إلى قيام معظم أفراد العينة من مدراء الفنادق باختيار العاملين وفق التخصص وما يملكون من خبرات ومهارات مختلفة في نطاق العمل السياحي، وأشارت النتائج أيضاً إلى لجوء إدارات المنظمات السياحية إلى الاختيار الخارجي من الموارد البشرية لكونها ترفدها بدماء جديدة تحمل خبرات ومهارات تعزز الوصول إلى أهداف المنظمة الاستراتيجية.

هدفت دراسة (Mittal & Khera, 2010) للتعرف إلى أثر الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في مجموعة البنوك التجارية في الهند، حيث تناولت الدراسة سبع عشرة ممارسة منها: الاستقطاب والتعيين، والتحفيز، والتعويض، ومشاركة العاملين، والتخطيط، والتطوير والتدريب. وتكونت عينة الدراسة من (184) موظفاً ادارياً يعملون في ثلاثة بنوك (بنك أجنبي، وبنك خاص، وبنك من القطاع العام). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية دالة إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين والتعويضات، والتدريب والتطوير) وأداء العاملين في البنوك المبحوثة.

استهدفت دراسة (AL-Nofal, 2010) الكشف عن أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية (الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، والقوة التنظيمية، وفرق العمل المدارة ذاتياً) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية) للبنوك التجارية بدولة الكويت. تكونت عينة الدراسة من (273) فرداً من موظفي الإدارة الوسطى. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

جاءت دراسة (Edralin, 2010) لتحديد إلى أي مدى يمكن أن تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحفيز الريادة في المنظمات، وتحديد أي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية تمتلك أكبر الأثر على الريادة في مجموعة الشركات الفلبينية، وتكونت عينة الدراسة من (300) موظف يعملون في (9) شركات كبيرة في الفلبين، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات محل الدراسة تطبق وبشكل مكثف مختلف الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والتي تساهم في تنمية الريادة التنظيمية، كما أظهرت نتائج الدراسة أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً في تعزيز الريادة التنظيمية وهي: العلاقات العمالية، والتدريب والتطوير، والاستقطاب والاختيار.

كان الغرض الأساسي من دراسة (Sahoo, Das, & Sundaray, 2011) استكشاف الربط السليم لقضايا مثل تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، وإدارة الأداء، وتنمية الموارد البشرية، وهيكلة التحفيز والتعويض، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، ونظم معلومات الموارد البشرية من جانب، مع أهداف الأعمال الاستراتيجية من جانب آخر، من أجل التميز في الأعمال. واستنتجت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تنطوي على استخدام مثير للأشخاص في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتحقيق الاحتياجات الشخصية للعاملين. وتمكن الملاءمة الصحيحة بين استراتيجيات الموارد البشرية، واستراتيجية الأعمال في المنظمة من تطوير موقف يحقق الفوز للعاملين والمنظمة معاً، ويساعد في تحقيق الأهداف المرغوبة.

أجرى (Adewale & Anthonia, 2013) دراسة هدفت إلى التعرف إلى تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية في العديد من الجامعات الخاصة في نيجيريا، والتعرف إلى العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية وعملية التوظيف، وبرامج التدريب، وإدارة الأداء الوظيفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (237) فرداً يعملون في الجامعات الخاصة في نيجيريا، وأظهرت نتائج الدراسة بأن الثقافة التنظيمية لها تأثير على ممارسات الموارد البشرية الموجودة في الجامعات الخاصة في نيجيريا، وأوصت الدراسة بضرورة تعرف الموظفين الحاليين والمستقبليين على مدى أهمية قسم الموارد البشرية، والتعرف إلى مدى أهمية الثقافة التنظيمية في الجامعات والمنظمات كافة.

وأجرى (Salih & Mubaideen, 2013) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر مداخل القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الأهداف الاستراتيجية (التنمية المستدامة، وتطوير السياسات، وتعزيز الرقابة، وإدارة المعلومات، وزيادة التقيف، ودعم التعاون، وتعزيز قدرات الوزارة) لوزارة البيئة

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية

علي أحمد بني عمر، محمد مفضي الكساسبة

الأردنية، في الشركات الصناعية الكبيرة والبالغ عددها (63) شركة، والتي سحبت منها عينة بنسبة (20%) وكان عددها (11) شركة. وطبقت الدراسة على عينة بلغت (336) فرداً من العاملين في الشركات الثلاث عشرة وباستخدام الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان من أبرزها أن تأثير المدخل التحولي أكبر من التبادلي في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية. وقدمت الدراسة في النهاية مجموعة من التوصيات التي من شأنها زيادة الوعي بأهمية البيئة واستدامتها.

كما أجرى (Vagnoni & Oppi, 2015) دراسة هدفت لتقديم تقرير عن مشروع بحثي أجري في مستشفى جامعي إيطالي يواجه تحدياً استراتيجياً، وناقش دور رأس المال الفكري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمستشفى الجامعي في إيطاليا بعد تطوير وتطبيق إطار لرأس المال الفكري لتعزيز تصور العناصر الاستراتيجية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق المنهج البحث الإجمالي المستند إلى دراسة (Susman and Evered). وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أبرزها: أتاحت عملية البحث الإجمالي سد الفجوة بين النظرية والتطبيق، وأسفرت عملية المراقبة الاستراتيجية عن دعمها لتدابير جديدة يتم من خلالها إطلاق نهج مختلف للإدارة الاستراتيجية، وصياغة الأهداف الاستراتيجية، كما رأت منظمات أخرى أهمية تمثيل رأس المال الفكري والرغبة في استيراده. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برأس المال البشري لما له من أهمية كبيرة في صياغة الأهداف الاستراتيجية المختلفة للمستشفى المبحوث ليوكب التغيير الحاصل في بيئة العمل.

وأجرى (Uthman, 2016) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب، والتعويضات، وتقييم الأداء) على أداء العاملين بالمصرف الإسلامي السوداني. ولتحديد أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء المقابلات وتوزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من (160) موظفاً وموظفة من العاملين في المصرف الإسلامي السوداني. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود سياسات تسترشد بها إدارة الموارد البشرية في ممارسة وظائفها، وأن هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء، كما أظهرت النتائج وجود ميزانية محددة للتدريب، وأن التعويضات تمنح بناءً على درجة التميز في الأداء، وأن هناك نماذج لتقييم الأداء، كما أن أداء العاملين يتحقق بدرجة عالية من الكفاءة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب وتأهيل الموارد البشرية، والسعي لوضع نظام تعويضات شامل لمختلف أنواع التعويضات، وأن يتم تقييم الأداء بأسس ومعايير تعتمد على الكفاءة.

جاءت دراسة (Obeidat, 2017) بهدف التعرف إلى أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الجودة، والتميز، والعدالة، والمشاركة) في وزارة الصحة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بتوزيع (152) استبانة، وكان عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (133) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، وفرق العمل، والاتصال الفعال، والتدريب) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الجودة، والتميز، والعدالة، والمشاركة) في وزارة الصحة الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة تمكين العاملين في وزارة الصحة الأردنية بناءً على منهجية واضحة لتخطيط مساهم الوظيفي، بحيث يكمل كل من تمكين العاملين وتخطيط المسار الوظيفي بعضهما البعض، وضرورة وضع معايير مسبقة وواضحة لإجراءات العمل للوصول إلى الأداء المطلوب من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة الصحة الأردنية.

تضمنت دراسة (Abdallah, 2019) بحث أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في ظل وجود القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة المرجع، قوة الخبرة) كمتغير معدل، وأجريت الدراسة بالمسح الشامل على العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعة العربية المفتوحة في الأردن والبالغ عددهم (93) فرداً. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ووجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل وجود القوة التنظيمية.

ما يُميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تم تطبيق الدراسة الحالية على شركة الكهرباء الأردنية، التي تعد منظمة ذات أهمية عالية للمجتمع وللاقتصاد الوطني، حيث هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل أثر ممارسات الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بأبعادها (كفاءة العمليات الداخلية، وجودة الخدمة، وإنجاز العمل بأقل وقت، والمعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة) في شركة الكهرباء الأردنية. وبالتالي ما يميز

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية
علي أحمد بني عمر، محمد مفضي الكساسبة

هذه الدراسة أيضاً تناولها لبعض الأهداف الاستراتيجية التي لم يتم تناولها من الدراسات السابقة مثل
بُعد (المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة).

وأضافت الدراسة ممارسة مهمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي الاحتفاظ بالموارد
البشرية والتي قلما تم التركيز عليها في الدراسات السابقة التي بحثت ممارسات إدارة الموارد البشرية،
في حين أوضحت عملية الاحتفاظ بالموارد البشرية من القضايا المهمة في عصر الاقتصاد الرقمي
الذي يتسم بالمنافسة الشديدة على الموارد البشرية الموهوبة التي يعبر عنها بالحرب على المواهب
(AL-Kasasbeh, 2016). وعليه فإن الدراسة الحالية تقدم إطاراً فكرياً خاصاً من المؤمل أن
يكون بداية لدراسات مستقبلية أخرى.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات واختبار الفرضيات
حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتم استخدام الاستبانة التي
وزعت على أفراد مجتمع الدراسة الذي يتكون من مدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام في شركة الكهرباء
الأردنية. حيث تم التعامل مع البيانات وتصنيفها واختبار الفرضيات ونتائجها والوقوف على دلالاتها،
بالإضافة إلى ربطها وتفسيرها للوصول للاستنتاجات والتوصيات المناسبة.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين بالمسميات الإدارية التالية: (مدير دائرة، ورئيس قسم) الذين
يعملون في الإدارة العامة في شركة الكهرباء الأردنية في العاصمة عمان. وقد بلغ عددهم (111)
مديراً ورئيس قسم. والجدول رقم (1) يبين مجتمع الدراسة.

جدول (1) مجتمع الدراسة

| المجموع الكلي | رؤساء الأقسام | مدراء الدوائر |
|---------------|---------------|---------------|
| 111 | 84 | 27 |

نظراً لصغر مجتمع الدراسة فقد تم اعتماد أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، وبهذا تم توزيع (111) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، واسترد منها (99) استبانة، وكان عدد الصالح منها للتحليل (96) استبانة، أي ما نسبته (86.5%) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة الدراسة وذلك بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة (Uthman, 2016; Vagnoni & Oppi, 2015; Zaidiyyah, 2007) وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أجزاء هي: الجزء الأول وتضمن البيانات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين، والجزء الثاني الذي تناول متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتناول الجزء الثالث متغير الأهداف الاستراتيجية. وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لدرجات الموافقة، على النحو التالي: موافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، وموافق بدرجة متوسطة (3) درجات، وغير موافق درجتان، وغير موافق بشدة درجة واحدة. حيث تم استخدام المعادلة الآتية للحكم على المتوسطات الحسابية:

| | | |
|-----------------------|---|-----------|
| أعلى درجة - أدنى درجة | = | طول الفئة |
| عدد الفئات | = | |
| (1-5) | = | |
| 3 | = | |
| 1.33 | = | |

وعليه؛ يوضح الجدول رقم (2) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة.

جدول (2) المعيار الإحصائي لتفسير

المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة

| درجة تقييم منخفضة | درجة تقييم متوسطة | درجة تقييم مرتفعة |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| من 1-2.33 | من 2.34-3.67 | من 3.68-5 |

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية
علي أحمد بني عمر، محمد مفضي الكساسبة

صدق أداة الدراسة

للتأكد من الصدق الظاهري لاستبانة الدراسة، تم تحكيمها من مجموعة من الأساتذة من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وعددهم (8) محكمين، للحكم على مدى صدقها وصلاحيتها. وقد طُلب من السادة المحكمين إبداء الرأي في مدى مناسبة الفقرة للمجال الذي تنتمي إليه، والتأكد من سلامة الصياغة اللغوية، وتقديم ما يروونه ملائماً من مقترحات. وقد تم الأخذ بتوجيهاتهم ومقترحاتهم، حيث تم حذف وتعديل الفقرات في ضوء هذه المقترحات.

ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات استبانة الدراسة استقرار النتائج إذا طُبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وتم استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) كما هو مبين في الجدول رقم (3)، ويدل ارتفاع قيم كرونباخ ألفا على ارتفاع مستوى الثبات وتراوح قيمه بين (0-1) بحيث تكون هذه القيم مقبولة عند نسبة معامل الثبات (0.70) فما فوق (Amir & Sonderpandian, 2006).

جدول (3) معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة

| المتغير | عدد الفقرات | البعد | معامل (كرونباخ ألفا) |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|----------------------|
| ممارسات إدارة الموارد البشرية | 5 | تخطيط الموارد البشرية | 0.92 |
| | 5 | التوظيف | 0.88 |
| | 6 | التدريب | 0.91 |
| | 7 | التعويضات | 0.94 |
| | 7 | الاحتفاظ بالموارد البشرية | 0.90 |
| ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل | | | 0.97 |
| الأهداف الاستراتيجية | 6 | كفاءة العمليات الداخلية | 0.82 |
| | 6 | جودة الخدمة | 0.86 |
| | 5 | إنجاز العمل بأقل وقت | 0.83 |
| | 5 | المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة | 0.78 |
| | الأهداف الاستراتيجية ككل | | |

يوضح الجدول (3) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة والتي بلغت (0.97) لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل، و(0.92) لمتغير الأهداف الاستراتيجية ككل. وتدل مؤشرات كرونباخ أعلاه على تمتع أداء الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة. ويتضح من ذلك أن قيم كرونباخ ألفا تدل على وجود درجة اتساق عالية بين جميع أبعاد الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

أدخلت البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (-SPSS - Statistical Package for Social Science) وتم معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل الثبات كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات متغيرات الدراسة.
3. اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor: واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.
4. اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار أثر عناصر المتغير المستقل في المتغير التابع.

نتائج الدراسة

وصف متغيرات الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج التحليل وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي هي عبارة عن مستوى موافقة المبحوثين في شركة الكهرباء الأردنية على فقرات كل من متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية)، وفقرات متغير تحقيق الأهداف الاستراتيجية بأبعاده (كفاءة العمليات الداخلية، وجودة الخدمة، وإنجاز العمل بأقل وقت، وتحقيق المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة). وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية
علي أحمد بني عمر، محمد مفضي الكساسبة

ممارسات إدارة الموارد البشرية

تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في شركة الكهرباء الأردنية. يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية تراوحت ما بين (3.53-3.75)، حيث جاء بالمرتبة الأولى بُعد تخطيط الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.75) ودرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد التعويضات بمتوسط حسابي (3.69) ودرجة تقييم مرتفعة، بالمرتبة الثالثة جاء بُعد التدريب بمتوسط حسابي (3.64) ودرجة تقييم متوسطة، وجاء بالمرتبة الرابعة بُعد الاحتفاظ بالموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.61) ودرجة تقييم متوسطة، واحتل المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد التوظيف بمتوسط حسابي (3.53) ودرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل (3.64) بدرجة تقييم متوسطة.

يدل الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية والتعويضات في شركة الكهرباء الأردنية أكثر من التوظيف والتدريب والاحتفاظ بالموارد البشرية على ضعف الوعي بأهمية بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية كاحتفاظ بالموارد البشرية والتدريب، والاستجابة للضغوطات في ما يتعلق بالتوظيف.

جدول (4) المتوسطات الحسابية لإجابات

المبحوثين عن أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

| الرتبة | رقم البعد | البُعد | المتوسط الحسابي | درجة التقييم |
|--------|-----------|-------------------------------|-----------------|--------------|
| 1 | 1 | تخطيط الموارد البشرية | 3.75 | مرتفعة |
| 2 | 4 | التعويضات | 3.69 | مرتفعة |
| 3 | 3 | التدريب | 3.64 | متوسطة |
| 4 | 5 | الاحتفاظ بالموارد البشرية | 3.61 | متوسطة |
| 5 | 2 | التوظيف | 3.53 | متوسطة |
| | | ممارسات إدارة الموارد البشرية | 3.64 | متوسطة |

النتائج المتعلقة ببعء تخطيط الموارد البشرية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات بَعْد تخطيط الموارد البشرية في شركة الكهرباء الأردنية. يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات بَعْد تخطيط الموارد البشرية تراوحت ما بين (3.66-3.83)؛ إذ جاءت بالمرتبة الأولى التي نصها: تقوم الشركة بالتخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية لزيادة قدرتها على تقديم خدمات متنوعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي نصها: تتناسب عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية مع رسالة الشركة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعء ككل (3.75) بدرجة تقييم مرتفعة.

يبدو أن شركة الكهرباء الأردنية تولي اهتماماً واضحاً بعملية التخطيط للموارد البشرية، وربما يدل ذلك على الاتجاه نحو الاستعداد للمستقبل وبناء القدرات لمواجهته.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات بَعْد تخطيط الموارد البشرية

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|--------|------------|--|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | 2 | تقوم الشركة بالتخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية لزيادة قدرتها على تقديم خدمات متنوعة. | 3.83 | 0.91 | مرتفعة |
| 2 | 1 | تحدد الشركة احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية في ضوء أهدافها الاستراتيجية. | 3.82 | 0.91 | مرتفعة |
| 3 | 4 | تحدد الشركة مواصفات الموارد البشرية المطلوبة لغايات إشباع رغبات العملاء. | 3.72 | 0.93 | مرتفعة |
| 4 | 3 | تقوم الشركة بتقدير كمية العمالة المطلوبة حسب عبء العمل الموزع على العاملين. | 3.71 | 0.99 | مرتفعة |
| 5 | 5 | تتناسب عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية مع رسالة الشركة. | 3.66 | 0.95 | متوسطة |
| | | بَعْد تخطيط الموارد البشرية | 3.75 | | مرتفعة |

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية
علي أحمد بني عمر، محمد مفضي الكساسبة

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد التوظيف تراوحت ما بين (3.38-3.65)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي نصها: تتم المفاضلة بين المرشحين للوظيفة الشاغرة حسب شهادات الخبرة التي يمتلكونها، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي نصها: يتم استخدام المنافذ المتاحة كافة في الإعلان عن الوظائف وذلك لضمان الحصول على الكفاءات المميزة، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (3.53) بدرجة تقييم متوسطة.

ولعل ذلك يشير إلى أن ممارسة شركة الكهرباء الأردنية لعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين لا تتم وفقاً للأسس المعتمدة، ولا تتم بناءً على القدرات المحددة للوظائف؛ بسبب الضغوطات التي تمارس على أصحاب القرار في قضايا التوظيف في ظل ثقافة المجتمع التي تعزز ممارسات الوساطة والمحسوبية في التعيين.

النتائج المتعلقة ببُعد التوظيف

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد التوظيف في شركة الكهرباء الأردنية.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد التوظيف

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|--------|------------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | 5 | تتم المفاضلة بين المرشحين للوظيفة الشاغرة حسب شهادات الخبرة التي يمتلكونها. | 3.65 | 0.96 | متوسطة |
| 2 | 1 | تساهم عملية التوظيف بالشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. | 3.58 | 0.95 | متوسطة |
| 3 | 4 | تتم المفاضلة بين المرشحين للوظيفة الشاغرة حسب الأنسب للوظيفة المطروحة وفقاً لمعايير الشركة. | 3.52 | 0.96 | متوسطة |

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|--------|------------|--|-----------------|-------------------|--------------|
| 4 | 3 | تقوم الإدارة باختيار عاملين يتمتعون بالقدرات عند رغبتها في تقديم خدمات متميزة. | 3.50 | 0.96 | متوسطة |
| 5 | 2 | يتم استخدام المنافذ المتاحة كافة في الإعلان عن الوظائف وذلك لضمان الحصول على الكفاءات المميزة. | 3.38 | 0.99 | متوسطة |
| | | بُعد التوظيف | 3.53 | | متوسطة |

النتائج المتعلقة ببعْد التدريب

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد التدريب في شركة الكهرباء الأردنية. يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد التدريب تراوحت ما بين (3.53-3.78)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي نصها: تنظم الشركة برامج تدريبية تشمل جميع العاملين بمختلف مستوياتهم، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي نصها: تراعي الشركة إدخال الأجهزة التكنولوجية الحديثة عند عقدها للبرامج التدريبية، وبلغ المتوسط الحسابي للبعْد ككل (3.64) بدرجة تقييم متوسطة.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد التدريب

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|--------|------------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | 6 | تنظم الشركة برامج تدريبية تشمل جميع العاملين بمختلف مستوياتهم. | 3.78 | 0.94 | مرتفعة |
| 2 | 3 | يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة على تقييم الأداء. | 3.69 | 0.97 | مرتفعة |
| 3 | 1 | يخضع العاملون في الشركة لبرنامج تدريبي يتعلق بمتطلبات كل وظيفة. | 3.65 | 0.91 | متوسطة |
| 4 | 4 | تعقد الشركة برامج تدريبية منتظمة لإكساب العاملين الجدد المهارات اللازمة لأداء مهامهم. | 3.64 | 0.94 | متوسطة |

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية

علي أحمد بني عمر، محمد مفضي الكساسبة

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|--------|------------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 5 | 5 | تعقد الشركة برامج تدريب لتحسين سلوك العاملين. | 3.57 | 1.00 | متوسطة |
| 6 | 2 | تراعي الشركة إدخال الأجهزة التكنولوجية الحديثة عند عقدها للبرامج التدريبية. | 3.53 | 0.96 | متوسطة |
| | | بُعد التدريب | 3.64 | | متوسطة |

يبدو أن هناك ثمة ضعف في قدرة شركة الكهرباء الأردنية في تنفيذ برامج التدريب التي تركز على تغيير الاتجاهات والسلوك، وضعف قدرتها في استخدام التقنيات الحديثة في التدريب، ويمكن أن يعزى ذلك إلى سهولة تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف، وصعوبة تنمية مهاراتهم، في حين تتمثل الصعوبة الأكبر في تغيير سلوكهم.

النتائج المتعلقة ببُعد التعويضات

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد التعويضات في شركة الكهرباء الأردنية. يظهر من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد التدريب تراوحت ما بين (3.80-3.53)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي نصها: يتناسب راتبني مع الدرجة العلمية التي أحملها، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي نصها: تغطي إجازاتي السنوية مدفوعة الأجر جميع احتياجاتي الشخصية، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (3.69) بدرجة تقييم مرتفعة.

يبدو أن هناك نظاماً جيداً للتعويضات في شركة الكهرباء الأردنية، ولكن نظام الإجازات في الشركة يحتاج إلى تحسين بما يتناسب واحتياجات العاملين وبما يحقق نوع من التوازن بين الحياة الشخصية للعاملين ومتطلبات العمل.

**جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات
 المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد التعويضات**

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|--------|---------------|---|--------------------|----------------------|-----------------|
| 1 | 1 | يتناسب رائي مع الدرجة العلمية التي أحملها. | 3.80 | 0.95 | مرتفعة |
| 2 | 6 | يتم منح شهادات تقدير للعاملين المتميزين. | 3.79 | 0.93 | مرتفعة |
| 3 | 2 | تعدّ الزيادة السنوية التي أتقضاها مناسبة مع غلاء المعيشة. | 3.73 | 0.92 | مرتفعة |
| 3 | 5 | يتوافر في الشركة نظام تأمين صحي مناسب للعاملين. | 3.73 | 0.89 | مرتفعة |
| 4 | 7 | يتم منح العاملين أجراً بدل العمل الإضافي. | 3.70 | 0.86 | مرتفعة |
| 5 | 3 | يتم منح العاملين إجازات مرضية كافية عند المرض لتلقي العلاج. | 3.54 | 0.86 | متوسطة |
| 6 | 4 | تغطي إجازاتي السنوية مدفوعة الأجر جميع احتياجاتي الشخصية. | 3.53 | 0.85 | متوسطة |
| | | بُعد التعويضات | 3.69 | | مرتفعة |

النتائج المتعلقة ببُعد الاحتفاظ بالموارد البشرية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد الاحتفاظ بالموارد البشرية في شركة الكهرباء الأردنية.

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية
 علي أحمد بني عمر، محمد مفضي الكساسبة

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد الاحتفاظ بالموارد البشرية

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|--------|------------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | 3 | تحقق الوظيفة الطموحات الشخصية للعاملين في الشركة. | 3.67 | 0.80 | مرتفعة |
| 2 | 2 | تحافظ الشركة على المكانة الاجتماعية للعاملين فيها من خلال منحهم مزايا متنوعة. | 3.65 | 0.92 | متوسطة |
| 3 | 4 | تُعامل إدارة الشركة العاملين بعدالة. | 3.64 | 0.85 | متوسطة |
| 4 | 5 | يتميز نظام الترقيات في الشركة بالعدالة. | 3.63 | 0.84 | متوسطة |
| 5 | 6 | تحرص إدارة الشركة على توفير بيئة عمل تتميز بالراحة التامة لأداء المهام. | 3.58 | 0.87 | متوسطة |
| 6 | 1 | تقوم الشركة سنوياً بقياس الرضا الوظيفي للعاملين فيها. | 3.56 | 0.95 | متوسطة |
| 6 | 7 | تحرص إدارة الشركة على توفير مقومات الأمن والسلامة في مكان العمل. | 3.56 | 0.87 | متوسطة |
| | | بُعد الاحتفاظ بالموارد البشرية | 3.61 | | متوسطة |

يظهر من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد الاحتفاظ بالموارد البشرية تراوحت ما بين (3.56-3.67)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي نصها: تحقق الوظيفة الطموحات الشخصية للعاملين في الشركة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي نصها: تحرص إدارة الشركة على توفير مقومات الأمن والسلامة في مكان العمل، والفقرة التي نصها: تقوم الشركة سنوياً بقياس الرضا الوظيفي للعاملين فيها. وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (3.61).

يبدو أن هناك ضعفاً في إدارة عملية الاحتفاظ بالموارد البشرية من قبل شركة الكهرباء الأردنية، في الوقت الذي تشهد فيه بيئة الأعمال تنافساً شديداً على المواهب، الأمر الذي ربما يؤثر في قدرة الشركة على استدامة عملياتها بشكل جيد في المستقبل.

المتغير التابع (الأهداف الاستراتيجية)

تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات متغير الأهداف الاستراتيجية بأبعادها (كفاءة العمليات الداخلية، وجودة الخدمة، وإنجاز العمل بأقل وقت، وتحقيق المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة) في شركة الكهرباء الأردنية.

يظهر من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن أبعاد الأهداف الاستراتيجية تراوحت ما بين (3.24-3.66)، حيث جاء ترتيب أبعاد المتغير التابع تبعاً لمتوسطات الحسابية على النحو الآتي: جاء بالمرتبة الأولى بُعد كفاءة العمليات الداخلية، بمتوسط حسابي (3.66) ودرجة تقييم متوسطة، وتليه بُعد إنجاز العمل بأقل وقت، بمتوسط حسابي (3.33) ودرجة تقييم متوسطة، بالمرتبة الثالثة جاء بُعد جودة الخدمة بمتوسط حسابي (3.27) ودرجة تقييم متوسطة، وجاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة بُعد المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة بمتوسط حسابي (3.24) ودرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمتغير الأهداف الاستراتيجية ككل (3.38) بدرجة تقييم متوسطة.

جدول (10) المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن أبعاد متغير الأهداف الاستراتيجية

| الرتبة | رقم الفقرة | البعد | المتوسط الحسابي | درجة التقييم |
|--------|------------|--------------------------------------|-----------------|--------------|
| 1 | 1 | كفاءة العمليات الداخلية | 3.66 | متوسطة |
| 2 | 3 | إنجاز العمل بأقل وقت | 3.33 | متوسطة |
| 3 | 2 | جودة الخدمة | 3.27 | متوسطة |
| 4 | 4 | المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة | 3.24 | متوسطة |
| | | الأهداف الاستراتيجية | 3.38 | متوسطة |

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية
علي أحمد بني عمر، محمد مفضي الكساسبة

يبدو أن شركة الكهرباء الأردنية لا تحقق أهدافها بالمستوى المرغوب، ولا يزال أمامها مجالات واسعة لتحسين أدائها الاستراتيجي بما يخدم عملية التنفيذ الجيد لما تم التخطيط له.

النتائج المتعلقة بـبُعد كفاءة العمليات الداخلية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد كفاءة العمليات الداخلية في شركة الكهرباء الأردنية. يظهر من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد كفاءة العمليات الداخلية تراوحت ما بين (3.61-3.74)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي نصها: تهدف إدارة الشركة إلى تبسيط إجراءات العمل، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي نصها: تعمل الشركة على تحسين عمليات البحث والتطوير، وبلغ المتوسط الحسابي للُبعد ككل (3.66) بدرجة تقييم متوسطة.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد كفاءة العمليات الداخلية

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|--------|------------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | 3 | تهدف إدارة الشركة إلى تبسيط إجراءات العمل. | 3.74 | 0.92 | مرتفعة |
| 2 | 1 | تتبنى الشركة أساليب جديدة في تصميم العمليات الخاصة في العمل. | 3.68 | 0.90 | مرتفعة |
| 3 | 6 | تتميز إدارة الشركة بسرعة معالجة شكاوى المراجعين. | 3.66 | 0.90 | متوسطة |
| 4 | 5 | تراجع إدارة الشركة إجراءات العمل بشكل مستمر لتبسيطها. | 3.64 | 0.90 | متوسطة |
| 5 | 4 | تتبنى الشركة نظام رقابة صارم على الأعمال في الأقسام المختلفة. | 3.63 | 0.93 | متوسطة |
| 6 | 2 | تعمل الشركة على تحسين عمليات البحث والتطوير. | 3.61 | 0.93 | متوسطة |
| | | بُعد كفاءة العمليات الداخلية | 3.66 | | متوسطة |

بالرغم من أن كفاءة عمليات شركة الكهرباء الأردنية إجمالاً مقبولة، إلا أن نظام الرقابة، وعمليات البحث والتطوير في الشركة تحتاج إلى تحسين. ومن المعروف أن مقتل الإدارة يكمن في ضعف أنظمة المتابعة. كما أن عمليات البحث والتطوير في ثقافة الشركات الأردنية لا تحظى بالاهتمام المطلوب.

النتائج المتعلقة ببُعد جودة الخدمة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد جودة الخدمة في شركة الكهرباء الأردنية.

يظهر من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد جودة الخدمة تراوحت ما بين (3.04-3.65)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي نصها: تحرص الشركة على استغلال الموارد المتاحة بالجودة المطلوبة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي نصها: تسعى إدارة الشركة للاطلاع على اقتراحات العملاء لتحسين جودة الخدمات المقدمة إليهم، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (3.27) بدرجة تقييم متوسطة.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد جودة الخدمة

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|--------|------------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | 1 | تحرص الشركة على استغلال الموارد المتاحة بالجودة المطلوبة. | 3.65 | 0.86 | متوسطة |
| 2 | 2 | يتم مراعاة مقاييس الجودة عند إنجاز الأعمال المطلوبة من العاملين. | 3.35 | 0.89 | متوسطة |
| 2 | 3 | تسعى الشركة إلى تحسين مستوى أداء العاملين باستمرار. | 3.35 | 0.92 | متوسطة |
| 4 | 5 | يتم الأخذ باقتراحات العاملين لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها الشركة. | 3.15 | 0.95 | متوسطة |
| 5 | 6 | يحافظ العاملون في الشركة على مستوى الجودة المطلوبة في أداء مهامهم. | 3.06 | 0.95 | متوسطة |
| 6 | 4 | تسعى إدارة الشركة للاطلاع على اقتراحات العملاء لتحسين جودة الخدمات المقدمة إليهم. | 3.04 | 0.96 | متوسطة |
| | | بُعد جودة الخدمة | 3.27 | | متوسطة |

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية
علي أحمد بني عمر، محمد مفضي الكساسبة

يبدو أن شركة الكهرباء الأردنية تعاني من ضعف واضح في مستوى جودة الخدمة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى عدم مشاركة العملاء والعاملين في تأسيس نظام إدارة الجودة في الشركة، فضلاً عن ضعف الاستجابة في الرد على شكاوى العملاء والتي تتميز في موضوع الكهرباء بالحساسية العالية؛ لأن العملاء لا يتقبلون البطء في الاستجابة لملاحظاتهم المتعلقة بحاجة أساسية من حاجاتهم المهمة.

النتائج المتعلقة ببدء إنجاز العمل بأقل وقت

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد إنجاز العمل بأقل وقت في شركة الكهرباء الأردنية.

يظهر من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد إنجاز العمل بأقل وقت تراوحت ما بين (3.15-3.66)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي نصها: يتم تنفيذ المهام من قبل العاملين دون تأخير وفق المدة الزمنية المحددة لهم، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي نصها: يتناسب حجم المهام الوظيفية المطلوب إنجازها مع أوقات الدوام الرسمي، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (3.33) بدرجة تقييم متوسطة.

يبدو أن هناك ثمة ضعف في مستوى إنجاز العمل بأقل وقت في شركة الكهرباء الأردنية، وقد يعزى السبب في ذلك إلى ضعف إدارة العاملين للوقت في الشركة، وربما يعد الإيمان بقيمة الوقت في العمل من المشكلات الأساسية التي تحتاج إلى حل في الإدارة الأردنية عموماً.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد إنجاز العمل بأقل وقت

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|--------|------------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | 1 | يتم تنفيذ المهام من قبل العاملين دون تأخير وفق المدة الزمنية المحددة لهم. | 3.66 | 0.75 | متوسطة |
| 2 | 2 | يقوم العاملون بتقليل الزيارات الشخصية أثناء العمل منعاً لهدر الوقت. | 3.33 | 0.90 | متوسطة |
| 3 | 3 | تُوزع المهام الوظيفية بالشكل الصحيح مما يؤدي إلى سرعة أداء المهام المطلوبة. | 3.32 | 0.85 | متوسطة |

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|--------|------------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 4 | 5 | يقوم العاملون بمتابعة مهامهم بشكل مستمر حرصاً على إنجاز العمل بأقل وقت. | 3.17 | 0.90 | متوسطة |
| 5 | 4 | يتناسب حجم المهام الوظيفية المطلوب إنجازها مع أوقات الدوام الرسمي. | 3.15 | 0.83 | متوسطة |
| | | بُعد إنجاز العمل بأقل وقت | 3.33 | | متوسطة |

النتائج المتعلقة بـبعد المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد

المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|--------|------------|--|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | 5 | تسعى الشركة إلى الاعتماد على الطاقة المتجددة في إنتاج الطاقة الكهربائية. | 3.42 | 0.83 | متوسطة |
| 2 | 4 | تتميز الشركة بإيجاد الحلول المناسبة للأعطال الفنية التي تواجهها بشكل يتجاوز معايير تقديم خدمات الكهرباء. | 3.34 | 0.87 | متوسطة |
| 3 | 2 | تكثف الشركة من جهودها المتعلقة بتطوير صناعة الطاقة الكهربائية. | 3.33 | 0.95 | متوسطة |
| 4 | 3 | تسعى الشركة إلى التعاون الفني مع الشركات العالمية المتخصصة في مجال صناعة الطاقة الكهربائية. | 3.09 | 0.85 | متوسطة |
| 5 | 1 | تلتزم الشركة بالقواعد الفنية العالمية في مجال عملها. | 2.99 | 0.86 | متوسطة |
| | | بُعد المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة | 3.24 | | متوسطة |

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة في شركة الكهرباء الأردنية، يظهر من الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة تراوحت ما بين (2.99-3.42)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي نصها: تسعى الشركة إلى الاعتماد على الطاقة المتجددة في إنتاج الطاقة الكهربائية، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي نصها: تلتزم الشركة بالقواعد الفنية العالمية في مجال عملها، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (3.24) بدرجة تقييم متوسطة.

ربما لا تهتم شركة الكهرباء الأردنية الاهتمام الكافي بالممارسات الفضلى في قطاع الكهرباء، ولا تحاول مقارنة أدائها بأداء الشركات العالمية في مجال عملها، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر بقواعد صياغة أهدافها الاستراتيجية من جانب، والتركيز على عملية تحقيق أهدافها من جانب آخر؛ فقد تسهل عملية صياغة أهداف استراتيجية جيدة، ولكن الإشكالية كثيراً ما تكمن في التنفيذ.

اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في اختبار الفرضيات تم تشخيص مشكلة الارتباطات الداخلية للمتغيرات المستقلة، فقد تم الاعتماد على حساب التباين المسموح به (Tolerance) لكل من المتغيرات المستقلة، وكذلك تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor: VIF)، بحيث يجب أن تكون قيم (VIF) أقل من (10) لجميع المتغيرات المستقلة وقيم (Tolerance) أكبر من (0.05)،

يتضح من الجدول (15) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل كانت أقل من (10)، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع الأبعاد أكبر من (0.05)، الأمر الذي يعني أنه لا يوجد ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل، وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار، ومعرفة أي من هذه الأبعاد لها أثر دال إحصائياً على المتغير التابع، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر إن وجد، وبعد أن تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل، فإنه سيتم اختبار فرضيات الدراسة كما هو موضح تالياً:

جدول (15) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد المتغير المستقل

| معامل تضخم التباين (VIF) | التباين المسموح به (Tolerance) | الأبعاد |
|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| 6.45 | 0.16 | تخطيط الموارد البشرية |
| 7.66 | 0.13 | التوظيف |
| 9.38 | 0.11 | التدريب |
| 6.01 | 0.17 | التعويضات |
| 5.02 | 0.20 | الاحتفاظ بالموارد البشرية |

الفرضية الرئيسية: H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية.

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ككل في شركة الكهرباء الأردنية. يوضح الجدول (16) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ككل؛ إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ككل؛ إذ بلغ معامل الارتباط (R) (0.82) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.68)؛ أي أن ما قيمته (68%) من التغيرات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ككل ناتج عن التغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) قد بلغ (0.66) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية ككل.

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية
علي أحمد بني عمر، محمد مفضي الكساسبة

جدول (16) نتائج اختبار تحليل الانحدار

المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

| معاملات الانحدار | | | | تحليل التباين | | | ملخص النموذج | | |
|------------------|------------|----------------------|---------------------------|---------------|----|--------|--------------------|-------|------|
| Sig* | T المحسوبة | درجة التأثير β | | Sig* | DF | F | Adjusted (R^2) | R^2 | R |
| 0.81 | 0.24 | 0.04 | تخطيط الموارد البشرية | 0.00 | 5 | 37.421 | 0.66 | 0.68 | 0.82 |
| 0.65 | 0.45 | 0.08 | التوظيف | | 90 | | | | |
| 0.00* | 3.08 | 0.57 | التدريب | | 95 | | | | |
| 0.54 | 0.61 | 0.09 | التعويضات | | | | | | |
| 0.00* | 3.63 | 0.49 | الاحتفاظ بالموارد البشرية | | | | | | |

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة β عند بُعد (تخطيط الموارد البشرية) قد بلغت (0.04) وأن قيمة t عنده (0.24)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.81) وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد غير معنوي. وظهرت β عند بُعد (التوظيف) بقيمة بلغت (0.08) وأن قيمة t عنده هي (0.45)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.65) وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد غير معنوي. كما ظهرت β عند بُعد (التدريب) بقيمة بلغت (0.57) وكانت قيمة t (3.08)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي. أما قيمة β عند بُعد (التعويضات) فقد بلغت (0.09) وقيمة t عنده هي (0.61)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.54) وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد غير معنوي. وبلغت

قيمة β عند بُعد (الاحتفاظ بالموارد البشرية) ما مقداره (0.49) وكانت قيمة t عنده هي (3.63)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي.

مما سبق يتبين أنه لا نستطيع قبول الفرضية الرئيسة العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية.

الفرضية الفرعية الأولى: H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في كفاءة العمليات الداخلية في شركة الكهرباء الأردنية.

جدول (17) نتائج اختبار تحليل الانحدار

المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في كفاءة العمليات الداخلية

| معاملات الانحدار | | | تحليل التباين | | | ملخص النموذج | | |
|------------------|------------|----------------------|---------------|----|--------|----------------------------|----------------|------|
| Sig* | T المحسوبة | درجة التأثير β | Sig* | DF | F | Adjusted (R ²) | R ² | R |
| 0.551 | 0.599 | 0.087 | 0.00 | 5 | 42.747 | 0.69 | 0.70 | 0.84 |
| 0.986 | 0.017 | 0.003 | | 90 | | | | |
| 0.105 | 1.639 | 0.288 | | 95 | | | | |
| 0.473 | 0.721 | 0.101 | | | | | | |
| *0.000 | 4.725 | 0.607 | | | | | | |

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في كفاءة العمليات الداخلية في شركة الكهرباء الأردنية. يوضح الجدول (17) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في كفاءة العمليات الداخلية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد

البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في كفاءة العمليات الداخلية، إذ بلغ معامل الارتباط (R) (0.84) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.70) أي أن ما قيمته (70%) من التغيرات في كفاءة العمليات الداخلية ناتج عن التغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) قد بلغ (0.69) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن كفاءة العمليات الداخلية.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة β عند بُعد (تخطيط الموارد البشرية) قد بلغت (0.087) وأن قيمة t عنده (0.599)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.551) وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد غير معنوي. وظهرت β عند بُعد (التوظيف) بقيمة بلغت (0.003) وأن قيمة t عنده هي (0.017)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.986) وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد غير معنوي. كما ظهرت β عند بُعد (التدريب) بقيمة بلغت (0.288) وكانت قيمة t (1.639)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.105) وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد غير معنوي. أما قيمة β عند بُعد (التعويضات) فقد بلغت (0.101) وقيمة t عنده هي (0.721)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.473) وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد غير معنوي. وبلغت قيمة β عند بُعد (الاحتفاظ بالموارد البشرية) ما مقداره (0.607) وكانت قيمة t عنده هي (4.725)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي.

مما سبق يتبين أنه لا نستطيع قبول الفرعية العدمية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في كفاءة العمليات الداخلية لشركة الكهرباء الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: H0-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في جودة الخدمة المقدمة من قبل شركة الكهرباء الأردنية.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمات المقدمة في شركة الكهرباء الأردنية. يوضح الجدول (18) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في جودة الخدمة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في جودة الخدمة المقدمة، إذ بلغ معامل الارتباط (R) (0.83) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.68)؛ أي أن ما قيمته (68%) من التغيرات في تحقيق جودة الخدمة المقدمة ناتج عن التغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted) قد بلغ (0.66)، وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن جودة الخدمة المقدمة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة β عند بعد (تخطيط الموارد البشرية) قد بلغت (0.44) وأن قيمة t عنده (2.94)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وظهرت β عند بعد (التوظيف) بقيمة بلغت (0.38) وأن قيمة t عنده هي (2.33)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.02) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. كما ظهرت β عند بعد (التدريب) بقيمة بلغت (0.12) وكانت قيمة t (0.64)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.52) وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. أما قيمة β عند بعد (التعويضات) فقد بلغت (0.03) وقيمة t عنده هي (0.19)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.85) وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. وبلغت قيمة β عند بعد (الاحتفاظ بالموارد البشرية) ما مقداره (0.09) وكانت قيمة t عنده هي (0.65)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.52) وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي.

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية
علي أحمد بني عمر، محمد مفضي الكساسبة

**جدول (18) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد
لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمة**

| معاملات الانحدار | | | تحليل التباين | | | ملخص النموذج | | |
|------------------|------------|-----------------------|---------------------------|-----------|--------|----------------------------|----------------|------|
| Sig* | T المحسوبة | درجة التأثير β | Sig* | DF | F | Adjusted (R ²) | R ² | R |
| *0.00 | 2.94 | 0.44 | 0.00 | 5 | 38.401 | 0.66 | 0.68 | 0.83 |
| | | تخطيط الموارد البشرية | | 90 | | | | |
| *0.02 | 2.33 | 0.38 | | التوظيف | | | | |
| 0.52 | 0.64 | 0.12 | | التدريب | | | | |
| 0.85 | 0.19 | 0.03 | | التعويضات | | | | |
| 0.52 | 0.65 | 0.09 | الاحتفاظ بالموارد البشرية | 95 | | | | |

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

مما سبق يتبين أنه لا نستطيع قبول الفرعية العدمية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمة المقدمة من قبل شركة الكهرباء الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: H0-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في إنجاز العمل بأقل وقت لشركة الكهرباء الأردنية.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إنجاز العمل بأقل وقت في شركة الكهرباء الأردنية. يوضح الجدول (19) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في إنجاز العمل بأقل وقت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في إنجاز العمل بأقل وقت، إذ بلغ معامل الارتباط (R) (0.64) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.41) أي أن ما قيمته (41%) من التغيرات في إنجاز العمل بأقل وقت ناتج عن التغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) قد بلغ (0.38) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن إنجاز العمل بأقل وقت.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة β عند بُعد (تخطيط الموارد البشرية) قد بلغت (0.65) وأن قيمة t عنده (3.18)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وظهرت β عند بُعد (التوظيف) بقيمة بلغت (0.32) وأن قيمة t عنده هي (1.41)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.16$) وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. كما ظهرت β عند بُعد (التدريب) بقيمة بلغت (0.93) وكانت قيمة t (3.77)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. أما قيمة β عند بُعد (التعويضات) فقد بلغت (0.07) وقيمة t عنده هي (0.37)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.71$) وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. وبلغت قيمة β عند بُعد (الاحتفاظ بالموارد البشرية) ما مقداره (0.62) وكانت قيمة t عنده هي (3.43)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

مما سبق يتبين أنه لا نستطيع قبول الفرعية العدمية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في إنجاز العمل بأقل وقت من قبل شركة الكهرباء الأردنية.

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية
 علي أحمد بني عمر، محمد مفضي الكساسبة

جدول (19) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد

لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في إنجاز العمل بأقل وقت

| معاملات الانحدار | | | | تحليل التباين | | | ملخص النموذج | | |
|------------------|---------------|----------------------|---------------------------------|---------------|----|--------|-------------------------------|----------------|------|
| Sig* | T المحسوبة | درجة التأثير β | | Sig* | DF | F | Adjusted (R ²) | R ² | R |
| *0.00 | 3.18 | 0.65 | تخطيط الموارد البشرية | 0.00 | 5 | 12.727 | 0.38 | 0.41 | 0.64 |
| 0.16 | 1.41 | 0.32 | التوظيف | | 90 | | | | |
| *0.00 | 3.77 | 0.93 | التدريب | | 95 | | | | |
| 0.71 | 0.37 | 0.07 | التعويضات | | | | | | |
| *0.00 | 3.43 | 0.62 | الاحتفاظ بالموارد البشرية | | | | | | |

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة: H0-4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)
 لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب،
 والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة لشركة
 الكهرباء الأردنية.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر ممارسات إدارة
 الموارد البشرية في المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة في شركة الكهرباء الأردنية.

جدول (20) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد
لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة

| معاملات الانحدار | | | | تحليل التباين | | | ملخص النموذج | | |
|------------------|---------------|----------------------|---------------------------------|---------------|----|-------|-------------------------------|----------------|------|
| Sig* | T المحسوبة | درجة التأثير β | | Sig* | DF | F | Adjusted (R ²) | R ² | R |
| 0.42 | 0.81 | 0.18 | تخطيط الموارد البشرية | 0.00 | 5 | 9.217 | 0.30 | 0.34 | 0.58 |
| *0.05 | 2.00 | 0.48 | التوظيف | | 90 | | | | |
| *0.01 | 2.61 | 0.68 | التدريب | | 95 | | | | |
| 0.63 | 0.49 | 0.10 | التعويضات | | | | | | |
| *0.00 | 3.03 | 0.58 | الاحتفاظ بالموارد البشرية | | | | | | |

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (20) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، والاحتفاظ بالموارد البشرية) في تحقيق المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة، إذ بلغ معامل الارتباط (R) (0.58) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.34) أي أن ما قيمته (34%) من التغيرات في المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة ناتج عن التغيير في ممارسات إدارة الموارد البشرية وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل (Adjusted R²) قد بلغ (0.30) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة β عند بُعد (تخطيط الموارد البشرية) قد بلغت (0.18) وأن قيمة t عنده (0.81)، وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.42$) وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد غير معنوي. وظهرت β عند بُعد (التوظيف) بقيمة بلغت (0.48) وأن قيمة t عنده هي (2.00)، وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.05$) وهي تساوي من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي. كما ظهرت β عند بُعد (التدريب) بقيمة بلغت (0.68) وكانت قيمة t (2.61)، وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.01$) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي. أما قيمة β عند بُعد (التعويضات) فقد بلغت (0.10) وقيمة t عنده هي (0.49)، وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.63$) وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد غير معنوي. وبلغت قيمة β عند بُعد (الاحتفاظ بالموارد البشرية) ما مقداره (0.58) وكانت قيمة t عنده هي (3.03)، وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي.

مما سبق يتبين أنه لا نستطيع قبول الفرعية العدمية الرابعة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة في شركة الكهرباء الأردنية.

تفسير النتائج

توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

1. أظهرت النتائج أن تصورات المبحوثين حول متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة الكهرباء الأردنية قد جاءت بدرجة تقييم متوسطة، حيث كان في المرتبة الأولى بُعد تخطيط الموارد البشرية وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم جاء بالمرتبة الثانية بُعد التعويضات وبدرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد التدريب وبدرجة تقييم متوسطة، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد الاحتفاظ بالموارد البشرية وبدرجة تقييم متوسطة، وأخيراً وفي المرتبة الخامسة جاء بُعد التوظيف وبدرجة تقييم متوسطة. ولعل هذا يدل على أن ممارسات التوظيف، والتدريب، والاحتفاظ في الموارد البشرية تأخذ اهتمام أقل من شركة الكهرباء الأردنية مقارنة بممارسات تخطيط الموارد البشرية والتعويضات. وربما يعكس ذلك استجابة الشركة للضغوطات في مجال التوظيف من جهة، ومن جهة أخرى يعكس ضعف توجه الإدارة نحو التكيف مع معطيات حرب المواهب التي اشتعلت بين الشركات على الموارد البشرية.

2. أشارت نتائج الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين حول متغير تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركة الكهرباء الأردنية قد جاءت بدرجة تقييم متوسطة للمتغير ككل ولجميع أبعاده، حيث كان في المرتبة الأولى بُعد كفاءة العمليات الداخلية، وجاء بالمرتبة الثانية بُعد إنجاز العمل بأقل وقت، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد جودة الخدمة، وأخيراً وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة. وربما يدل ذلك على أن الاهتمام في كفاءة العمليات الداخلية من قبل إدارة شركة الكهرباء الأردنية أكثر من الاهتمام بإنجاز العمل بسرعة، وجودة الخدمة، والمعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة. كما يمكن القول أن شركة الكهرباء الأردنية لم تتجح في تحقيق أهدافها الاستراتيجية كما خطط لها، وهذا يدل على تواضع عمليات تنفيذ الاستراتيجية.
3. بيّنت النتائج وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية. وهذا قد يوضح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Abdallah, 2019) في وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأهداف الاستراتيجية،
4. أظهرت النتائج وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في كفاءة العمليات الداخلية لشركة الكهرباء الأردنية. وهذا قد يؤكد أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في كفاءة العمليات الداخلية.
5. بيّنت النتائج وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمة المقدمة من قبل شركة الكهرباء الأردنية. وهذا قد يوضح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمة المقدمة من قبل شركة الكهرباء الأردنية. وتتفق نتائج الدراسة الحالية إلى حد ما مع نتائج دراسة (Obeidat, 2017) في وجود أثر لأبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، وفرق العمل، والاتصال الفعال، والتدريب) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الجودة، والتميز، والعدالة، والمشاركة).
6. أظهرت النتائج وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في إنجاز العمل بأقل وقت من قبل شركة الكهرباء الأردنية. وهذا قد يوضح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في إنجاز العمل بأقل وقت من قبل شركة الكهرباء الأردنية.
7. بيّنت النتائج وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة في شركة الكهرباء الأردنية. وهذا قد يؤكد أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة في شركة الكهرباء الأردنية.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، فإن الدراسة توصي بالتالي:

أولاً: الاهتمام بتدريب العاملين في شركة الكهرباء الأردنية لرفع قدراتهم الوظيفية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لا سيما في إنجاز العمل بأقل وقت، والمعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة. ويتم ذلك من خلال إتباع سياسة المقارنات المرجعية للممارسات الفضلى في الشركات العالمية.

ثانياً: الاهتمام بعملية التوظيف بأن تقوم على الشفافية والمصادقية في شركة الكهرباء الأردنية مما يشعر المتقدمين بعدالة الإجراءات. لما لذلك من أثر في تحسين جودة الخدمة المقدمة، وتحقيق المعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة. وذلك من خلال ربط إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين بإدارة الأداء وأنظمة التغذية الراجعة، ومساندة أصحاب القرار عن نتائج أداء العاملين الذين تم اختيارهم للمراكز الوظيفية إذا كان مستوى أدائهم أقل من مستوى النتائج التي حصلوا عليها في عمليات الاختيار والتعيين، لأن الأصل أن يكون هناك ارتباط قوي بين نتائج أداء العاملين الفعلي بعد فترة من التعيين مع نتائج تقييمهم في عمليات الاختيار والتعيين.

ثالثاً: الاهتمام بعملية الاحتفاظ بالموارد البشرية لما لها من أثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء لا سيما كفاءة العمليات الداخلية، وإنجاز العمل بأقل وقت، والمعايير التي تتجاوز مواصفات الصناعة. من خلال رسم سياسة للاحتفاظ بالموهب ووضع الاستراتيجية اللازمة لها.

رابعاً: الاهتمام بعملية تخطيط الموارد البشرية، لما لذلك من أثر في تحسين جودة الخدمة المقدمة من قبل شركة الكهرباء الأردنية. وذلك من خلال ربط استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للشركة.

خامساً: إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أثر أبعاد أخرى لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وفي قطاعات أعمال أخرى.

سادساً: إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول متغير وسيط قد يؤثر في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويمكن أن يكون رشاقة الموارد البشرية.

Reference:

- Abdallah, F. (2019). Impact of green human resources practices on achieving strategic objectives in the presence of organizational power as a moderating variable: A Case Study on Arab Open University/ Jordan. Master Thesis, Al Albait University, Jordan.
- Adewale, O. & Anthonia, A. (2013). Impact of organizational culture on human resource practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities, *Journal of Competitiveness*. 5(4),115-133.
- AL-Nofal, B. (2010). Human resource empowerment strategy and its impact on achieving strategic objectives in Kuwait Commercial Banks. Masster Thesis, Middle East University, Jordan.
- AL-Kasasbeh, M. (2016). The influence of talent management and organizational learning on zain sustainability. *Jordan Journal of Business Administration*, 12(1), 93-110
- Al-Shabani, S. & Al-gmili W. H. Sh. (2012). Application features of the strategic audit in iraq study of a sample of industrial companies in the province of nineveh. *AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences*. 4(9), 373-396
- Amir, D. & Souderpandian, J. (2006). *Complete Business Statistics*, 6th ed, Boston: McGraw- Hill.
- Board of Directors' Report and Financial Statements for the Eighty-Second Year. (2017), Jordan Electric Power Company. Amman: Jordan.
- Dess, G., Eisnar, A., Lumpkin, T. and Mcnamara, G. (2004). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. 4th Ed. USA: McGraw-Hill.
- Edralin, D. (2010). Human resource management practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines. *DLSU Business and Economics Review*, 19(2), 33-67.
- Hussein, M. & Hameed, A. M., (2009). Effect of selection in the human resources to achieve the objectives of strategic planning: A Field Study of the Views of a Sample of Hotel Managers in City of Najaf. *Journal of Administration and Economics*. 74, 126-158

- Mittel, R. & Khera, S. (2010). Human resource practices and their impact on employee productivity: A Perceptual Analysis of Private, Public and Foreign Bank Employees in India. *DSM Business Review*. 2(1), 65-86.
- Obeidat, S. (2017). Impact of employees empowerment in achieving strategic goals at the Jordanian ministry of health. Master Thesis, Yarmouk University, Jordan.
- Sabrina, M. (2015). The Impact of human resources development strategy on the performance of individuals: Case Study of Sample of Algerian Universities. PhD Dissertation, University of Mohamed Khider (Biskra), Algeria.
- Sahoo, C. Das, S., & Sundaray, B. K. (2011). Strategic human resource management: Exploring the Key Drivers. *Employment Relations Record*, 11(2), 18–32. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=75192286&site>
- Salih A. & Mubaideen M. (2013). Administrative leadership between transactional and transformational leadership and its impact in the implementation of the strategic objectives of the ministry of environment of Jordan: A Field Study in the Large Industrial Companies. *Dirasat: Administrative sciences*. 40(1),58-74
- Uthman, F. (2016). The Impact of human resource management functions on the performance of employees: Application on Sudanese Islamic Bank. PhD Dissertation, University of Dongola, Sudan University.
- Vagnoni, E. and Oppi, C. (2015). Investigating factors of intellectual capital to enhance achievement of strategic goals in a university hospital setting. *Journal of Intellectual Capital*. 16(2), 331-363.
- Zaidiyyah, M. (2007). The Effect of power in top management on the determination of strategic objectives in commercial banks in Gaza Strip. Masster Thesis, Islamic University of Gaza.