

استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المنظمي -

دراسة ميدانية في البنوك اليمنية

The Human Resource Management Strategy and its Relationship to Organizational Performance: A Field Study at Yemeni Banks

د. يحيى أحمد القروء⁽¹⁾*

أ.د/ نوري عبدالودود الجناعي²

1 باحث في العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن

2 قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن

* عنوان المراسلة: alkarwoda@gmail.com

الملخص:

اليمنية، وتم توزيع (403) استبانة، وتم استرجاع (326) استبانة، كانت (322) منها صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المنظمي. كما خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة اهتمام البنوك باستراتيجية إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها المدروسة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية الموارد البشرية، الأداء المنظمي، البنوك اليمنية.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التعويضات، استراتيجية التدريب والتطوير) ومستوى الأداء المنظمي وفقاً لنموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو) في البنوك اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (310) مفردة، تم اختيارها نسبياً مع حجم المجتمع البالغ (1525) موظفاً وموظفة في الوظائف الإشرافية في البنوك

Abstract:

This study aimed at identifying the relationship between the human resource management strategy with its dimensions (employment strategy, compensation strategy, training and development strategy) and the level of organizational performance according to

the balanced scorecard model with its four dimensions (financial, customer, internal process and learning and growth) at the Yemeni banks. The study followed the descriptive analytical method and used the questionnaire as a tool for data collection. The study

sample consists of 310 individuals randomly selected from the study population of 1525 male and female employees holding supervisory positions at the Yemeni banks. After distributing 403 questionnaires, 326 questionnaires were returned, of which 322 were valid for analysis. The study revealed that there is a positive correlation between human resource

management strategy and organizational performance level. The study concluded that banks should pay more attention to the human resource management strategy with all its studied dimensions.

Keywords: human resource management strategy, organizational performance, Yemeni banks.

المقدمة:

يُعد الأداء من الموضوعات الأكثر اهتماماً من قبل الباحثين في الإدارة، لما له من أهمية بالغة ومتزايدة في جميع منظمات الأعمال، وعلى وجه الخصوص القطاع المصرفي، ويرجع الاهتمام المتزايد في الأداء إلى كثرة المتغيرات، وسرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذلك لتحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، وباعتباره مؤشراً للحكم على مدى النجاح في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى.

كما يعد الأداء المنظمي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات، لذا يعتبر مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الأكثر شمولاً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية (دروزه، 2008، 53). ولكي تتمكن البنوك من تحقيق أهدافها، كان لا بد من وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تتفق وتتكامل مع بقية الاستراتيجيات الأخرى؛ من أجل نجاح وتميز المنظمة (البطايينه، 2016، 1).

حيثُ تعد الموارد البشرية في المنظمات متغيراً حاسماً، خصوصاً عندما يتعلق الأمر في أن تكون في صدارة المنافسة؛ حيثُ أنها تؤدي دوراً مهماً في الأداء المنظمي (القاضي، 2012، 3). من خلال الابتكارات المستمرة، وتعزيز الجودة وخفض التكاليف التنافسية، وبالتالي فالتحدي الأكبر لإدارة الموارد البشرية هو التركيز على استراتيجيات المستقبل، وليس فقط التركيز على الممارسات الحالية (ثابت، 2007، 10).

وتسعى البنوك اليمنية إلى تحقيق أكبر عائد ممكن، من خلال تخفيض كلف خدماتها إلى أقل ما يمكن، والعناية بجودة الخدمات المصرفية المقدمة، والاهتمام بالقوى البشرية، والارتقاء بوسائل التدريب والبحث والتطوير؛ بما يعزز قدراتها المصرفية من خلال تقييم أدائها في كل المجالات.

استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية والمهمة في أي منظمة، وتؤدي دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك يجب على المنظمات استقطاب الموارد البشرية بالتنوع والكفاءة المناسبة؛ من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والعمل على تنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية، وتقديم التعويضات العادلة وفقاً لأداء العاملين فيها. فالعنصر البشري يمثل مورداً استراتيجياً مهماً للمنظمات، ويحدد فرص النجاح والنمو لها (الطائي، الفضل، والعبادي، 2006، 35).

وقد بدأت الدعوات إلى إيجاد مداخل مختلفة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تزداد في ثمانينات القرن الماضي، بسبب زيادة المنافسة بين المنظمات على الأسواق المحلية والدولية (Mathis & Jackson, 1994, 8).

وهناك من يرى أن هذه الدعوات، لتبني إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بدأ في منتصف الثمانينات، ويرجع تاريخ ظهور مجال استراتيجية إدارة الموارد البشرية للعام 1984 عندما أوضح كل من (Ticky, Fombrun, & Devanna) الصلة بين استراتيجية الأعمال والموارد البشرية (Wright, Dunford, & Snell, 2007, 76). في حين أشار فريق آخر أن بداية التسعينيات كانت نقطة البداية للعمل بأفكار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والترويج لممارساتها (Lee, 2011, 67). وإذا لم يتفق الباحثون بشكل واضح حول البداية الزمنية لنشوء إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، فإنهم يتفقون على البداية الواقعية لها، والتي تعكس فكرة أن الحاجة أم الاختراع، وسواء كانت هذه الحاجة قد استُشعرت من الممارسين أو الأكاديميين بسبب الضغوط التي تولدها البيئة، أو بشكل استباقي تنبأ بالتغيرات المستقبلية وما قد يرافقها من تغيير في الأساليب والمداخل المتبعة (حمادي ونديم، 2014، 166).

مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

هي "العملية التي يتم من خلالها اتخاذ قرارات تتعلق بنظام الموارد البشرية؛ من أجل تحقيق التكيف بين نظام الموارد البشرية والظروف البيئية المحيطة؛ لتدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية" (السلمي، 1999، 34-38).

وعرفها Smith (1984، 20) على أنها "خطة عمل لتطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمة، توضع على أساس النظرة الشاملة لقضايا الموارد البشرية كافة المؤثرة أو التي يمكن أن تؤثر على مستقبل الأعمال، وبذلك ينتج عنها برامج منظمة تدعم الاستراتيجية العامة للمنظمة". وتعرف استراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها: "خطة طويلة الأجل تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكون وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل

الوظيفي لهذه الموارد البشرية، وأن تمتلك المنظمة تخطيطاً منتظماً لمواردها البشرية، وذلك باختيار العاملين المناسبين في المكان والوقت والجودة والكفاءة اللازمة، وهذا الوصف لدور وأهمية الموارد البشرية سيحدد الدور الاستراتيجي له في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة" (العنزي والساعدي، 2007، 13).

ويرى المرسي (2003، 54) "أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تشمل دراسة أنشطة الموارد البشرية، وتحليلها وربطها بغايات واستراتيجيات المنظمة، بحيث يصبح العنصر البشري أحد الركائز لتحقيق الميزة التنافسية، وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها".

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية: على أنها خطة عمل شاملة، تتعامل مع المورد البشرية بوصفها أصلاً مهماً من أصول المنظمة، ومصدراً ذا قيمة استثمارية وميزة تنافسية، وتعمل على تحسين وضعها، بما يتلاءم مع التطورات التي تحصل في البيئة المحيطة بالمنظمة، من خلال وضع التصورات المستقبلية لاستقطاب، وتوظيف المورد البشري الكفؤ، وتدريبه، والمحافظة عليه؛ وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يمكن لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقيق عدة فوائد للمنظمة أبرزها (Brewster, 2000, 56):

- 1- الإسهام في إنجاز الأهداف العامة للمنظمة وتعزيز بقائها.
- 2- دعم وتنفيذ استراتيجية المنظمة.
- 3- إيجاد ميزة تنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.
- 4- تحسين قدرة المنظمة على الاستجابة والابتكار.
- 5- توليد عدد من الخيارات الاستراتيجية الممكنة والمتاحة للمنظمة.
- 6- مشاركة إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.
- 7- تحقيق مبدأ التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي من استراتيجية إدارة الموارد البشرية هو الإسهام الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة؛ من خلال توظيف المؤهلين، وتحفيزهم؛ لضمان تحقيق أهداف المنظمة، والوفاء بالالتزامات المنظمة في بيئة مضطربة، عن طريق وضع وتنفيذ استراتيجية متماسكة للموارد البشرية. أما الأهداف الإنسانية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية فهي إعطاء مزيد من الرعاية للعاملين؛ ضمان فرص العمل،

والمشاركة، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، والأخذ في الاعتبار تطورات جميع العاملين في المنظمة (Surlaru, 2009, 971). وأوضح (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 1998, 6) أن أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية تتضمن الجذب والاحتفاظ بالموارد البشرية وتحفيزها، وتوجيه جهود العاملين باتجاه أهداف المنظمة، والمساعدة في تطوير توجهها الاستراتيجي، وتحقيقها ميزة تنافسية. وذكر Armstrong (2003, 43) أن الهدف الرئيس من استراتيجية إدارة الموارد البشرية هو توليد قدرات استراتيجية، من خلال امتلاك المهارات والالتزام والتحفيز الجيد للموظفين ما يؤهلها لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة. كذلك أضاف عقيلي (2005, 29) أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى أنتكون استراتيجية إدارة الموارد البشرية وفق المتطلبات والاحتياجات اللازمة لتنفيذ استراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية؛ لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الانتاجية والفاعلية المنظمة، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الأداء؛ من أجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها.

أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

رغم تعدد أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية، إلا أنها بشكل عام تركز على توفير موارد بشرية للمنظمة مدربة، ومحفزة، وقادرة على العمل كفريق واحد، بحيث تشكل قوة تكون قادرة على إنجاز استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها (عقيلي، 2005، 23). وفيما يأتي نستعرض أهم أبعاد استراتيجية الموارد البشرية التي ركز عليها أغلب الباحثين والمعتمدة على ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتخطيط للمورد البشري، والتوظيف، والتعويض، والتدريب والتطوير، وتقويم الأداء، وانسجاماً مع أهداف الدراسة سيتم عرض أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية الأكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية، والأكثر علاقة مع الأداء المنظمي.

أولاً: استراتيجية التوظيف:

تعد استراتيجية التوظيف إحدى أهم أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ولها تأثير مباشر على المنظمة؛ إذ أن قرارات التعيين غير الدقيقة تؤثر على الأداء المنظمي، وتحد من قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المرجوة، في حين أن الحصول على المواهب والاحتفاظ بها أمر حاسم في نجاح المنظمة (Richardson, 2000, 1).

وكغيرها من المفاهيم الإدارية لها عدة تعريفات منها تعريف (Heneman, Judge, & Heneman, 2000, 5) بأنها "منظومة مكونة من عدد من الأنشطة المترابطة، مثل الاستقطاب والاختيار، والتي يمكن تنويعها في توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب".

وعرفها (1, 2006, Kratzer) بأنها "عبارة عن السياسة التي تحدد مبادئ التوظيف في المنظمة من خلال ضمان الاتساق والممارسات الجيدة وتكافؤ الفرص في كل مرحلة من مراحل التوظيف".

مما تقدم يتبين أن استراتيجية التوظيف: هي تلك الوسائل العملية للاستقطاب والاختيار والتعيين، التي تستطيع المنظمة من خلالها؛ أن تحصل على احتياجاتها من الموارد البشرية الكفؤة من بيئتها الداخلية أو الخارجية، بالعدد المطلوب وبالوقت المناسب؛ وذلك للمساعدة على تحقيق أهداف المنظمة وتحسين مستوى الأداء.

ثانياً: استراتيجية التعويضات:

توفر هذه الاستراتيجية الأساس لتصميم نظام التعويض الموجه نحو المحافظة على الأفراد الأكفاء، وجذب الآخرين من خارج المنظمة، وبالكيفية التي تتسجم مع محتويات استراتيجية المنظمة وتوجهاتها الأساسية. وعبارة أخرى تهتم هذه الاستراتيجية بتحديد مستويات الرواتب والأجور ودفع الحوافز بمختلف أنواعها (المادية والمعنوية) (البطايينه، 2016، 4). كذلك تختص هذه الاستراتيجية بدراسة مستوى الأجور في المنظمة ومقارنتها مع المنظمات الأخرى.

ويشير كل من (Denisi & Griffin, 2001, 49) إلى أن الراتب الأساسي والحوافز المعتمدة على الأداء والمنافع والخدمات المقدمة للعاملين، هي المكونات الأساسية لاستراتيجية التعويض والتي يجب أن تتسجم مع ما يرتبط بها من سياقات استراتيجية أخرى كي تكون فاعلة، كذلك العمل على تصميم نظام أجر يتناسب وطبيعة المنظمة وعلاقتها بعاملها.

ويُعرفها جاد الرب (2008، 261) بأنها "الخطط التي تدعم وتعزز السياسات والاستراتيجيات التنافسية قصيرة وطويلة الأجل؛ التي تؤدي إلى النجاح الاستراتيجي للمنظمة، لما تحققه من زيادة العائد من الاستثمار للمساهمين والملاك، وتحفيز الموظفين للإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين".

ثالثاً: استراتيجية التدريب والتطوير:

يعرف العزاوي وجواد (2010، 224) استراتيجية التدريب والتطوير بأنها "خطط منظمة ومستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة؛ لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وإيجاد الفرص المناسبة للتغيير في السلوك، من خلال توسيع المعرفة، وصقل مهاراتهم بالتشجيع المستمر على التعلم، باستخدام الأساليب الحديثة لتحقيق أهداف المنظمة".

ويعرف التدريب بأنه "عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وهو يتعلق بمهارات العمل الحالي، ويعد التدريب بمثابة توجيه يساعد العاملين على الحصول على المهارات والقابليات التي يحتاجونها؛ من أجل نجاحهم في العمل. أما التطوير فهو يشمل اكتساب المعارف

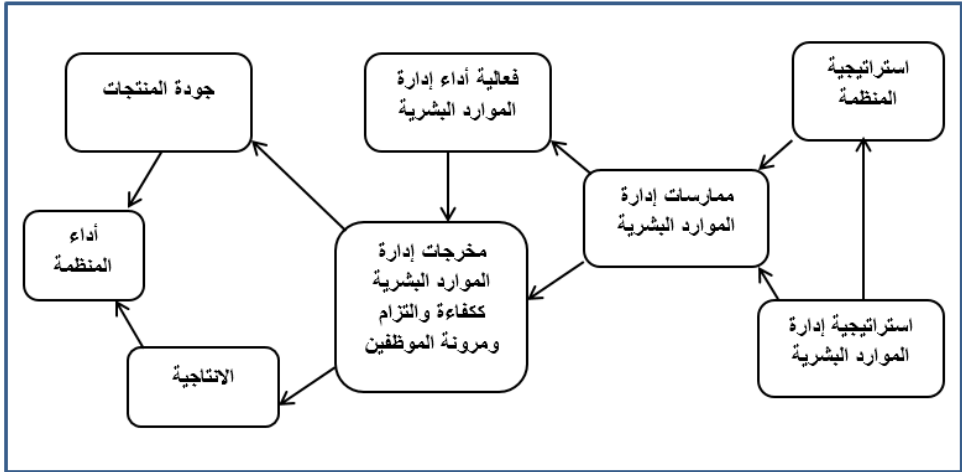
والمهارات وأنواع السلوك التي تحسن قابلية العاملين؛ لغرض تلبية التحديات التي تواجه الأعمال الحالية والمستقبلية" (سعد ، 2014 ، 221).

علاقة استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المنظمي:

إن الافتراض الذي تقوم عليه إدارة الموارد البشرية، أن المورد الرئيسي في المنظمة هو الإنسان، والأداء المنظمي يعتمد بشكل رئيسي على الأفراد. وعليه فعند تطوير مجموعة سياسات الموارد البشرية وتنفيذها على نحو فاعل، فإنه يمكن أن يكون للموارد البشرية تأثير كبير على الأداء المنظمي؛ لذا فقد حاولت العديد من البحوث على مدى العقدين الماضيين الإجابة عن السؤال الآتي: "هل لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تأثير إيجابي على الأداء المنظمي؟" (سعد ، 2014 ، 226).

وللإجابة عن هذا السؤال وبالرجوع إلى الدراسات السابقة (Lee, Lee, & Wu, 2010; Altarawneh, 2016; Mitchell, Obeidat, & Bray, 2013; Liu, 2016; Sharifnia & Alipour, 2014; Ngui, 2014; Mutembei & Tirimba, 2014; Waiganjo, Mukulu, & Kahiri, 2012 الأحص، 2014؛ الشبيل، 2015؛ الزهراني، 2015؛ الحياصات، 2006) فقد أكدت أن هناك علاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي.

وقدم (ارمسترونج، 2003، نقلا عن Gustet al., 2000) نموذجا للعلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي كما هو موضح في الشكل (1).



شكل 1: العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي

المصدر: (ارمسترونج، 2003، 111).

يوضح الشكل (1) كيف يكون لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية أثرها على الأداء، حيث أنه عند ترقية ممارسات الموارد البشرية لتكون استراتيجية؛ فإنها تعمل على تحقيق أهداف المنظمة؛ من خلال استقطاب أفضل وأنسب الموارد أو العناصر البشرية المتوافرة والمتاحة في سوق العمل. كذلك العمل على تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة دائمة. ووضع نظام شامل وموضوعي لتقدير أداء الموارد البشرية، ووضع نظام تعويضات وحوافز شامل وفعال، يحقق حاجات ومتطلبات وآمال الموارد البشرية حيث ان حصيلة ذلك؛ سيؤدي إلى زيادة درجات الانتماء والولاء لدى الموارد البشرية، والشعور بالرضا والارتياح في نفوس العناصر البشرية تجاه العمل في المنظمة، وسيولد الدافعية والتفاني والالتزام في العمل؛ مما يؤدي ذلك تحسین نتائج الأداء الكلي للمنظمة. وتحقيق معدلات عالية وزيادة كبيرة في الإنتاجية وبجودة عالية، كذلك تحقيق وتوليد الأفكار والابتكارات والإبداعات لدى الموارد البشرية؛ وذلك يؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات متميزة ومتطورة، تحقق التميز، ويحقق رضا العملاء.

كما أظهرت نتائج دراسة أجريت على عدد من الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة، والتي تتميز بأداء عالي، لمعرفة سبب تميزها ونجاحها حسب ما يلي: "تهتم هذه الشركات بوضع استراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها" فالتحديث والتميز الذي حققته كان وراء موارد بشرية، ذات فاعليه وقرارات توظيف تخدم استراتيجية هذه الشركات، وقد انعكس ذلك على رفع درجة الرضا لدى الموارد البشرية، وخفض معدل دورانها، وقد توصلت إلى جودة عالية في منتجاتها وخدماتها، وأسعار مناسبة، مما أوجد لدى عملاءها الرضا وحصصة سوقية أكبر، وتميز ومنافسة الآخرين بقوة (عقيلي، 2005، 71-72).

الأداء المنظمي:

حظي الأداء كغيره من المفاهيم الإدارية باهتمام الباحثين، ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهما بالنسبة لمنظمات الأعمال. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتوصل إلى اتفاق على مفهوم محدد له، ورغم تعدد هذه الدراسات التي تعرضت لموضوع الأداء واستمرار المؤسسات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء المنظمي مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها (العنسي، 2019، 21).

طبيعة ومفهوم الأداء

اختلف الباحثون بحسب توجهاتهم في تعريف الأداء ومن هذه التعاريف:
 الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها ، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية ، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (Miller & Bromiley, 1990, 759).

كما عرفه Druker بأنه "قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء ، محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال" (علي ونذير، 2009 ، 10).

ويعرف الأداء بأنه "أداء المنظمة بالمقارنة مع أهدافها وغايتها" (Singh, Burgess, Heap,) (Almatrooshi, & Farouk, 2016, 846).

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن الأداء يعكس مدى قدرة المنظمة على الاستمرارية ، من خلال تحقيق الأهداف الموضوعية ، والاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية.

مفهوم الأداء التنظيمي:

عرفه (Beard & Dess, 1981, 66) بأنه "النتيجة النهائية للملاءمة بين الاستراتيجية وعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة كاستراتيجية إدارة الموارد البشرية".

ويعرف الأداء التنظيمي بأنه "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها" (Peterson, Gijbsbers, & Wilks, 2003, 1).

ويُعرف بأنه "انعكاساً لمدى استخدام المنظمة لمواردها المتاحة بكفاءة وفعالية؛ من أجل إشباع رغبات العملاء ، وتحقيق أهداف المنظمة ، وكلما زادت كفاءة وفعالية استخدام هذه الموارد ، كلما تطور الأداء التنظيمي (اسماعيل، 2016 ، 124).

كما عرفه (Engel, Gordon, & Hayes, 2002, 485) بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة ، في ضوء تفاعلها مع عناصر ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية".

كما عرفه (Scott, 2003, 27) على أنه "نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد وبين الأساليب والمواد التي يستخدمونها ، وكذلك بين هؤلاء الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون فيها".

ومن خلال التعريف السابقة نرى تعدد التعاريف والمفاهيم، والتي نظرت إلى الأداء التنظيمي وفق وجهات النظر المختلفة، فمنها من اعتبره النتيجة النهائية التي يمكن الحصول عليها من خلال ملائمة استراتيجية المنظمة مع بيئتها الداخلية، وفي مقدمتها استراتيجية إدارة الموارد البشرية، بينما يعتبر لدى البعض الآخر قدرة المنظمة على استخدام الموارد بكفاءة لتحقيق مخرجات تتوافق مع أهدافها ومستخدميها، وهناك من اعتبره منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة من خلال تفاعلها مع متغيرات البيئة الداخلية، بينما يرى فيه آخرون أنه مجموعة من التفاعلات المعقدة بين الأفراد والأساليب والمواد التي يستخدمونها، وكذلك مع الثقافة والبيئة.

وعرف كذلك من خلال العمليات باعتباره تفاعل المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية، وعرف من خلال المدخلات والعمليات وكذلك المخرجات.

مفهوم قياس الأداء التنظيمي:

تعتبر عملية قياس الأداء من العمليات الضرورية للمنظمات بجميع أنواعها، سواء الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح، كما أنها عملية مستمرة لكي تتمكن المنظمات من التحسين والتطوير المستمر (زايد، 2003، 18).

ويعرف قياس الأداء بأنه "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل، بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر" (محمد، 2011، 193).

ومن خلال التعاريف أعلاه فإن قياس الأداء يعتبر ضرورياً للمنظمات من أجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات؛ بغرض تحقيق أهدافها وتحسين الأداء التنظيمي.

تقييم الأداء التنظيمي:

يعرف تقييم الأداء بأنه "العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية، الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة" (جاد الرب، 2009، 51).

ويعرف بأنه: "أداة تستخدم للتعرف على نشاط المشروع؛ بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة؛ بغية الوقوف على الانحرافات، وتشخيص مسبباتها، مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز ذلك الانحراف، وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة" (الكرخي، 2015، 47).

ويمكن القول أن تقييم الأداء هو قياس الأعمال والأنشطة المتحققة، ومقارنتها بالأهداف المعدة مسبقاً؛ وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمات؛ لتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها، ومعالجتها؛ لإنجاز معدلات الأداء المستهدفة؛ وذلك لاستغلال المنظمة لمواردها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق أهدافها.

معايير قياس وتقييم الأداء المنظمي:

يمكن تعريف معايير الأداء بأنها "معدلات قياسية تستطيع إدارة المنظمة أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة، وذلك بمقارنة النتائج التي تحقّقها مع تلك المعدلات" (اسماعيل، 2016، 130).

ويمكن تحديد معايير الأداء العامة التي تستخدمها المنظمات كأساس للتقييم والمراجعة (Sanchez, 2004, 522) فيما يلي:

1. الكفاءة: يشير هذا المعيار إلى حسن استخدام المنظمة للموارد المتاحة (عاملين، رؤوس أموال، وقت) أفضل استخدام.
2. الفاعلية: يقيس هذا المعيار مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف التشغيلية (الفرعية) للوحدات المنظمية.
3. الإنتاجية: ويشير هذا الخيار إلى قياس العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات.
4. الجودة: تتضمن مقاييس الجودة توقعات العميل (المستفيد) مثل الدقة، السرعة، الاستجابة والمسئولية.

أهمية تقييم الأداء في البنوك:

تزداد أهمية تقييم الأداء في البنوك لخصوصية النشاط البنكي، ويمكن إبرازها من خلال الآتي (فهد، 2009، 28-30):

- يبين مدى قدرة البنك على تنفيذ الأهداف المخطط لها، من خلال مقارنة المتحقق من النتائج مع المستهدف منها، وتحديد الانحرافات وتقديم المعالجات اللازمة لها، مما يعزز أداء البنك ويجعله قادراً على البقاء والاستمرار في العمل.
- يساعد تقييم الأداء في الكشف عن التغيرات في مسيرة البنك إما نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، بمقارنة نتائج الأداء الفعلي زمنياً في البنك من مدة إلى أخرى، ومكانياً بالمقارنة مع البنوك المماثلة الأخرى الموجودة في السوق.
- يظهر تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للبنك في إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الأولويات، وحالات التغيير المطلوبة؛ لتحسين المركز الاستراتيجي للبنك.

- تساعد عملية تقييم الأداء في تحديد مدى التوافق بين الأهداف والاستراتيجيات المتعددة، وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك.
 - يقدم تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء البنك، وتحديد دوره في الاقتصاد الوطني، وآليات تعزيزه.
 - يوضح تقييم الأداء مستوى الكفاءة في تخصيص واستخدام موارد البنك المتاحة المادية أو البشرية.
 - يساعد على تحقيق البنك لأهدافه المرسومة، والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والحوافز.
 - إيجاد نوع من المنافسة بين مختلف أقسام البنك، مما يساهم في تحسين مستوى الأداء فيه.
 - يكشف مدى مساهمة البنك في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من العوائد بأقل التكاليف، والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال؛ مما يعود بالنفع على الاقتصاد والمجتمع.
 - توضح عملية تقييم الأداء للعاملين الكيفية التي يؤدون بها مهامهم الوظيفية، ويعمل على توجيه جهودهم؛ لتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه والحكم عليه بصورة شفافة.
- نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

تُعد بطاقة الأداء المتوازن من الوسائل الإدارية المعاصرة، التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وقياس مستوى تقدمها في الأداء باتجاه تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعطي للمنظمة رؤية واضحة عن وضعها الراهن والمستقبلي، وهي مدخل مبني على فرضية أن القياس متطلب مسبق للإدارة الاستراتيجية يجب أن يحظى باهتمام كبير، حيث أن الذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح (المحروق، 2017، 28). وظهر مفهوم نظام قياس الأداء المتوازن في دراسة نشرها (Kaplan & Norton, 1992) في مجلة (Harvard Business Review) حيث قام الباحثان بالتركيز على ربط الرقابة التشغيلية قصيرة الأجل برؤية المنظمة واستراتيجيتها.

وقد تم الاعتماد عليها من قبل المنظمات لقياس أداؤها، ويُعد ظهورها بمثابة ثورة موجهة ضد المقاييس التقليدية المعتمدة على الكشوفات المالية المُعدّة وفق المبادئ المحاسبية، فهي عبارة عن مجموعة مقاييس مالية وغير مالية تُعبّر عن أهم العوامل الأساسية لتحقيق نجاح المنظمة، وقد أصبحت في وقت قصير الأداة الاستراتيجية التي تمكن الإدارة من معرفة مدى التحسن في أداء العاملين بشكل خاص والمنظمة بشكل عام؛ إذ أن ما أضافته هذه البطاقة باعتبارها أداة للتقييم، فضلاً عن كونها أداة استراتيجية اعتمدها على أربعة مؤشرات أو مجالات لتقييم الأداء في المنظمات، بدلاً من التركيز على الجانب المالي والذي رغم أهميته، إلا أنه لا يكفي لتكوين صورة شاملة عن المنظمة، ومنذ ذلك العام

نشرت عدة مقالات بيّنت أهمية بطاقة الأداء المتوازن ومناقضها بوصفها وسيلة لنشر الاستراتيجية في كل مكان في المنظمة؛ لتحقيق وتعزيز نجاحها (Davis & Albaright, 2000, 225).

تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

ويعرف (Kaplan & Norton, 1992, 92) بطاقة الأداء المتوازن بأنها "إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي، وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة أبعاد، البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

أما (Horngren, Foster, & Datar, 2000, 24) فيعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مقاييس أداء".

وتعرف أيضاً بأنها "نظام إداري (وليست فقط بطاقة قياس)، يهدف إلى مساعدة المنشأة (المنظمة) على ترجمة رؤيتها ورسالتها وقيمها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية واستراتيجيتها إلى مجموعة من المعايير والمقاييس والأبعاد (المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم)؛ لتعطي أطراف المنظمة بشكل عام ومدراء الإدارة العليا بشكل خاص صورة واضحة وشاملة لأداء منظماتهم" (العريقي، 2017، 335).

من خلال ما سبق فإن بطاقة الأداء المتوازن: نظام شامل لقياس الأداء، بمجموعة من المؤشرات أو المقاييس التي يتم اشتقاقها من استراتيجية المنظمة، وهذه المقاييس تمثل أداة للمديرين لاستعمالها في توصيل النتائج للموظفين وأصحاب المصالح الخارجيين، هي أيضاً تمثل أداة لزيادة دوافع الأداء؛ من خلالها تستطيع المنظمة أنتج رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

أبعاد مقياس بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المرتبطة به في البنوك:

يرتكز مقياس بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد أساسية، ويحاول الباحث في ضوء استقراء بعض الدراسات السابقة (ملو العين، 2015؛ صادق، 2015؛ سعودي، 2018) وإلى الرجوع إلى مؤشرات الأداء في بعض البنوك اليمنية بناءً على هذه الأبعاد وما يرتبط بها من مؤشرات في البنوك كما يوضح الجدول (1).

جدول (1): أبعاد مقياس بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المرتبطة به في البنوك

الأبعاد	الأهداف	المؤشرات
الأداء المالي	الربحية	معدل العائد على الأصول، معد العائد على الودائع، معدل النمو في الإيرادات، معدل العائد على حقوق الملكية، زيادة الأرباح من غير الفوائد.
	توفير السيولة	نسبة القروض إلى الودائع، نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات، نسبة السيولة القانونية.
	مؤشرات كفاية رأس المال	نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول، أو إجمالي الودائع، أو إجمالي القروض.
العميل	مؤشرات توظيف الأموال	معدل إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع، معدل إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الاستثمارات، معدل العائد على إجمالي محفظة القروض أو التمويلات.
	زيادة الحصة السوقية من الودائع والتسهيلات.	معدل النمو في الأصول والودائع، معدل النمو في القروض.
	حصة المصرف في السوق	معدل النمو في مبيعات الخدمات، عدد العملاء(عدد)، الحصة في السوق (%).
	رضا العميل	نسبة شكاوى العملاء، نسبة الزيادة في العملاء، مؤشر رضا العملاء (%)، العملاء المفقودون (عدد أو %)، عدد الخدمات البنك التي يستخدمها.
	ربحية العميل	مقدار الأرباح الممكن تحقيقها من كل فئة من فئات العملاء.
	اكتساب عملاء جدد	عدد العملاء الجدد، نسبة ودائعهم إلى إجمالي الودائع.
	العمليات الداخلية	تطور الخدمة المقدمة
ارتفاع مستوى جودة الخدمة		نسبة عدد العاملين إلى الخدمات المقدمة.
تقديم خدمات جديدة		نسبة الخدمات الجديدة، نسبة الإيرادات من الخدمات المقدمة، نسبة استخدام العملاء للمنتجات الإلكترونية.

المؤشرات	الأهداف	الأبعاد
نسبة تكاليف تدريب العاملين.	زيادة قدرات العاملين	التعليم والنمو
إنتاجية الموظف من الأرباح.	إنتاجية العاملين	
نسبة تكاليف المعدات التكنولوجية الجديدة.	التطور التكنولوجي	

حيث أنه من الضروري عند اختيار المؤشرات أن تكون موضوعية، ولها القابلية للتحقيق، بحيث تعكس مستوى الأداء الفعلي للبنك؛ وبغرض تحسين مستوى الأداء. وكذلك من الضرورة أن يوجد ترابط بين هذه المؤشرات، كذلك لا بد من تحديد العدد الملائم من المؤشرات بحيث تعبر عن الأهداف تعبيراً دقيقاً وواضحاً، وأن ترعى هذه المؤشرات طبيعة النشاط الذي يمارسه البنك (تقليدي، إسلامي) (عام، خاص).

الدراسات السابقة:

نظراً لأن التصور الفكري لأي دراسة لا بد أن يعتمد على رؤى الدراسات السابقة، بوصفها مرتكزاً رئيسياً لأي بحث جديد، حيث تم البحث في مجموعة من المصادر والمراجع العلمية التي تناولت (استراتيجية إدارة الموارد البشرية، الأداء المنظمي)، وقد وقع الاختيار على الدراسات المبينة في المبحث.

- دراسة (Altarawneh, 2016)، هدفت إلى استكشاف اعتماد منهج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات المصرفية التي تعمل في مدينة أبها. وتهدف أيضاً إلى دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي، الذي يمكن أن يمثل زيادة الأرباح، وزيادة نسب المبيعات، وزيادة الرضا الوظيفي وزيادة ولاء الموظفين.

- دراسة الأحص (2014)، هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في البنك التجاري اليمني، وكذلك التعرف على مستوى الأداء المؤسسي له، فضلاً عن اختبار علاقة الأثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي للبنك التجاري اليمني. وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات من أهمها: أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ظهرت بشكل متسلسل من حيث درجة أهميتها من الأكثر إلى الأقل أهمية وذلك حسب استجابات أفراد عينة الدراسة، وأن هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لاستراتيجية الاختيار والتعيين واستراتيجية التدريب والتنمية البشرية فقط على الأداء المؤسسي.

- دراسة الشبيل (2015)، هدفت إلى التعرف على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المالي للشركة، ودور إدارة المعرفة المحاسبية كمتغير وسيط في هذه العلاقة، بالتطبيق على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية متمثلة بكل من (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام التعويض والحوافز، ومشاركة العاملين) على الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية. كما بينت نتائج هذه الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة على إدارة المعرفة المحاسبية في الشركات الصناعية الأردنية. كذلك أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة المحاسبية كمتغير وسيط لها دورا هاما في توطيد العلاقة بشكل إيجابي بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المالي في الشركات الصناعية الأردنية.
- دراسة الزهراني (2015)، هدفت هذه الدراسة لاستكشاف مستويات تحقيق الشركات المساهمة العامة السعودية المسجلة في السوق المالية السعودية (تداول)، للتكامل الاستراتيجي بين عمليتي الاستقطاب والاختيار مع الاستراتيجية العامة للشركة، وأثر ذلك في الأداء التنظيمي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات المبحوثة لديها مستوى متوسط من التكامل الاستراتيجي موضوع الدراسة، وذلك في مرحلتي تشكيل وتنفيذ الاستراتيجية. كما أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لمستويات تحقيق هذا التكامل والأداء التنظيمي (الأداء المالي وغير المالي). وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتطبيقات، وفتحت المجال لدراسات مستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
- دراسة (Obeidat, 2013)، الهدف من هذه الدراسة هو دراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية (تعزيز القدرات، تعزيز التحفيز وتعزيز الفرص) على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية. كذلك معرفة مدى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في الشركات الأردنية للقطاعات المالي والصناعي. وكانت نتائج الدراسة أنه يتم تطبيق ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بالشركات الأردنية إلى حد معقول، كذلك أن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بهذه الشركات يرتبط بزيادة إنتاجية الموظف. لذلك فإن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية تساهم في الوصول إلى النجاح التنظيمي.
- دراسة القاضي (2012)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين وكذلك أداء الجامعات الخاصة في الأردن.

- دراسة الخفاجي (2012)، هدفت الدراسة إلى تقديم تحليل نظري وتطبيقي لقياس علاقة ممارسات الموارد البشرية بالأداء التنظيمي لعينة المصارف المبحوثة، وتقدير ما إذا كان لبعض هذه الممارسات قوة أكبر على أداء المصرف. وكانت أهم الاستنتاجات التي قدمها البحث: هو أنه وبالرغم من تمايز العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المصارف الناجحة أجمالاً، فإن تلك الممارسات وخاصة المتعلقة منها بتقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي، ونظام الحوافز المطبق في المصرف ذات علاقة أقوى مع مستوى نجاح المصارف.
- دراسة الحياصات (2006)، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية، المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
- دراسة (Zehir, Gurol, Karaboga, & Kole, 2016)، هدفت الدراسة إلى معرفة دور التوجه الريادي من خلال العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الشركة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها أن التوجه الريادي يوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء الشركة (سواء الأداء المالي والأداء الوظيفي).
- دراسة (Liu, 2016)، هدفت الدراسة وباستخدام طريقة البحث النوعي إلى تحليل خصائص الأساليب التي تدرس العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي والمتمثلة في (الشامل، النموذجي، الطوارئ)، مع توضيح الحاجة إلى استخدام أسلوب الطوارئ لدراسة العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى قياس معيار الأداء التنظيمي، مع توضيح العوامل التي تؤثر على العلاقة بين المتغيرات. أهم النتائج وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي مع توسيط رأس المال الفكري في العلاقة بينهما.
- دراسة (Sharifnia & Alipour, 2014)، هدفت الدراسة لمعرفة آثار التنفيذ للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء البنك، والتحقق في أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية واستخدام وظائفها الرئيسية في فروع بنك MELI في مقاطعة غيلان هل يمكن أن تعزز أداء البنك أم لا. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أنه من خلال تنفيذ المكونات السبعة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، يمكننا تحسين أداء الخدمات المصرفية، كذلك فإن تقاسم أرباح البنك مع الموظفين لديه يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين. كذلك الأمن الوظيفي لديه علاقة بشكل أدنى مع تحسين أداء الموظفين.
- دراسة (Mutembei & Tirimba, 2014)، هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات العامة، لدعم المؤسسات العامة وتطوير أدائها، من خلال معرفة أفضل السياسات لإدارة الموارد البشرية. وتشير نتائج الدراسة إلى أن كبار الموظفين المعيّنين في الوزارات

التفويضية (اللامركزية) يخضعون للمساءلة عن أداء الوزارات المحددة، وهذا يدل على أن ممارسات الموارد البشرية المعتمدة في القطاع العام قد تحسنت بشكل كبير، وتؤكد النتائج أن الفهم الأفضل لدور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق واستدامة الأداء التنظيمي والميزة التنافسية، يتحقق من خلال المزيد من التطوير النظري والأدلة التجريبية، وأن أفضل طريقة لإدارة الموارد البشرية هي من خلال ممارسات هذه الموارد والتي يجب أنتكون مختلفة بين المؤسسات، وتعتمد على استراتيجية العمل أو ظروف سوق المنتجات.

- دراسة (Ngui, 2014)، هدفت هذه الدراسة لتوضيح تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء البنوك التجارية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة إيجابية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين بين البنوك التجارية في كينيا، أن التدريب والتطوير والتوظيف والاختيار والعلاقات والمكافأة واستراتيجيات التعويض لها تأثير إيجابي كبير على أداء البنوك التجارية في كينيا.
- دراسة (Waiganjo et al., 2012)، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من مختلف وجهات النظر، كما هدفت إلى توفير إطار مفاهيمي، يشرح العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات التنافسية والأداء المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى أن إسهام استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء والفاعلية المؤسسية مرتبطة بالتغيرات في مختلف بيئات الأعمال والاستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

مشكلة الدراسة:

تشير التقارير إلى ضعف مستوى الأداء المنظمي في البنوك اليمنية. حيث لم يحصل أيًا منها على أي مركز في قائمة أكبر (1000) بنك عالمي، في حين هناك تواجد لبنوك أجنبية في القائمة تمتلك فروعاً باليمن (العولقي، 2018، ص 127). كذلك لم تظهر البنوك اليمنية ضمن لائحة أكبر خمسين مصرف عربي بحسب الموجودات حسب تصنيف اتحاد المصارف العربية (اتحاد البنوك العربية، 2014). كذلك يشير التقرير السنوي الصادر من البنك المركزي اليمني للعام 2015 إلى انخفاض المركز المالي للبنوك التقليدية والإسلامية بمقدار (41.5) مليار ريال ونسبة (1.5%) نهاية عام 2015. كذلك انخفاض رصيد الودائع خلال عام 2015 بمقدار (75.5) مليار ونسبة (3.4%). كذلك ارتفاع حجم القروض والتسهيلات المصنفة بمقدار (22.8) مليار أو ما نسبته (17.2%). وأشار التقرير أن دور البنوك في الوساطة المالية لازال محدوداً. وبحسب تقرير قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية من وزارة التخطيط والتعاون الدولي اليمنية للعام 2016م، حول تطورات القطاع المصرفي في اليمن، بيّن أن هناك تراجع بحصة القطاع الخاص من إجمالي قروض البنوك التقليدية والإسلامية، وأوضح التقرير انخفاض التسهيلات الائتمانية المقدمة من البنوك التقليدية والإسلامية للقطاع الخاص من (536.6) مليار ريال

يميني عام 2014م إلى (408.2) مليار ريال يميني في العام 2015، أي بمعدل انخفاض بنسبة (23.9%) (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2016). أيضاً أوضحت تقارير البنك المركزي أن هناك نمو بسيط في إجمالي الودائع للبنوك بنسبة (3%) بحسب البيانات بين نوفمبر 2017 ونوفمبر 2018م، ولكن الملاحظ أن هناك اختلافات كبيرة في التغيير في حجم الودائع بين البنوك من بنك إلى آخر من (6%-) إلى (30%) (البنك المركزي اليمني، 2018).

لذلك أصبح من الضروري أن تعمل هذه البنوك على إحداث تغييرات جوهرية لتتجاوز ذلك، وتتمكن من الاستمرار، وذلك من خلال تبني مداخل تطويرية متعددة، وكذلك استراتيجية مناسبة لتعزيز أدائها، وخاصة في ظل الأوضاع الحالية.

وتُعد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم الاستراتيجيات بالمنظمة، والتي لا بد أن تتكامل مع جميع الاستراتيجيات وذلك لتحقيق أهداف المنظمة (Beardwell & Claydon, 2007,) (42). وتحقيق هذه الأهداف يعتمد بشكل مباشر على مستوى الأداء العام للمنظمة (العنسي، 2019، 4). وهذا يتطلب توفر الموارد المؤهلة إدارياً ووظيفياً التي تمتلك من الخبرات والمهارات والمعارف والقدرات (الاعوج، 2017، 112).

وهذا لن يتأتى إلا من خلال تصميم استراتيجية مناسبة للموارد، حيث أكدت الأدبيات والدراسات السابقة على وجود ربط بين متغيرات الدراسة وهي: دراسة الجعدني (2002)، ودراسة الأحصب (2014)، ودراسة (Lee et al., 2010).

وبناء على ما ورد أعلاه تتبلور المشكلة بالتعرف على العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المنظمي، وكذلك معرفة انعكاسات تطبيق النهج الاستراتيجي في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية على مستويات الأداء المنظمي. ويمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة من خلال السؤال الرئيس الآتي: ما هي العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي في البنوك اليمنية؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما العلاقة بين استراتيجية التوظيف ومستوى الأداء المنظمي؟
2. ما العلاقة بين استراتيجية التعويضات ومستوى الأداء المنظمي؟
3. ما العلاقة بين استراتيجية التدريب والتطوير ومستوى الأداء المنظمي؟

أهداف الدراسة:

يمكن تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى الدراسة لتحقيقها في الآتي:

تحديد العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي في البنوك اليمنية، ويتفرع منه

الأهداف الآتية:

1. تحديد العلاقة بين استراتيجية التوظيف والأداء المنظمي في البنوك مجال الدراسة.
2. تحديد العلاقة بين استراتيجية التعويضات والأداء المنظمي في البنوك مجال الدراسة.
3. تحديد العلاقة بين استراتيجية التدريب والتطوير والأداء المنظمي في البنوك مجال الدراسة.

أهمية الدراسة:

من الناحيتين النظرية والعملية، فالأهمية النظرية تظهر في بناء إطار نظري علمي واضح ومفهوم، والأهمية العملية تظهر من خلال مجال التطبيق في البنوك اليمنية، كوحدة من أهم المنظمات التي لها دوراً مهماً في إنعاش الاقتصاد اليمني، والمساهمة في نموه في جميع المجالات.

أولاً: الأهمية النظرية:

1. الإثراء المعرفي والنظري الذي يمكن أن تضيفه الدراسة إلى المكتبة اليمنية، وذلك لقلّة البحوث والدراسات المقدمة في هذا الموضوع في اليمن، حسب معرفة وإطلاع الباحث.
2. تسهم هذه الدراسة في تقديم تأصيل نظري علمي لمفاهيم الأداء المنظمي، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ومقياس كل منهما، والإطار المعرفي لإدارته وتمميته.
3. تتضح أهمية الدراسة من خلال ما بينته الدراسات السابقة من أهمية العنصر البشري، وضرورة الاستثمار فيه؛ باعتباره العنصر الأهم والأقدر على تحقيق أهداف المنظمة.

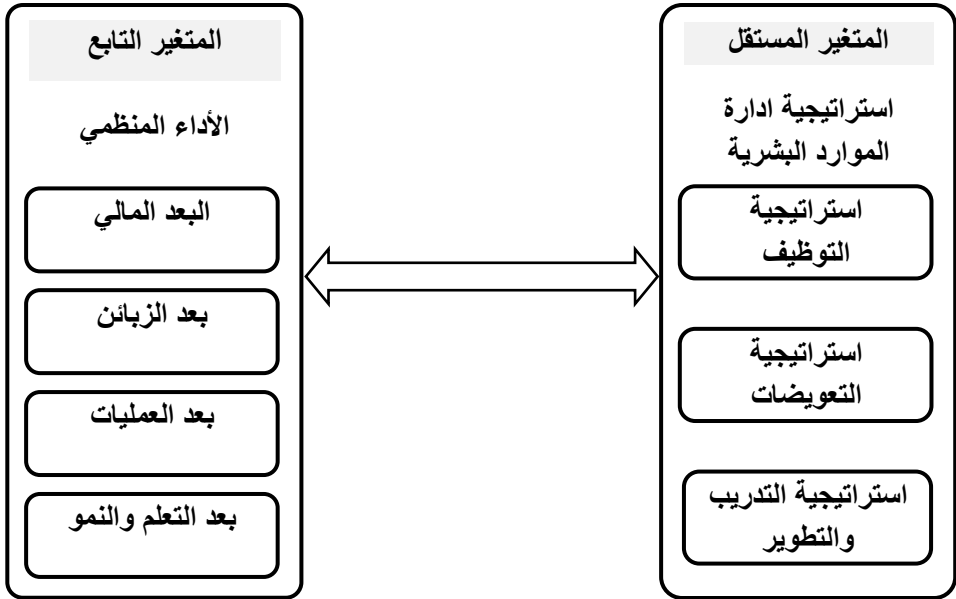
ثانياً: الأهمية العملية:

يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في:

1. يمكن أن تسهم في تحسين وتطوير الأداء المنظمي في البنوك اليمنية، من خلال الاهتمام باستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
2. ستساعد البنوك اليمنية مجتمع الدراسة باعتبارها قطاعاً مهماً وحيوياً على المستوى الوطني، بالاهتمام بمستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية؛ لتحسين أدائها في كل المجالات.
3. من المتوقع أن تسهم إسهاماً علمياً بمعالجة القصور في بعض الجوانب الاستراتيجية للموارد البشرية؛ مما يعزز مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المنظمي.

النموذج المعرفي:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، والاطلاع على بعض الدراسات العربية والأجنبية تم التوصل إلى نموذج معرفي فرضي للدراسة، يعبر عن اتجاه علاقة التأثير المنطقي بين المتغيرات، فقد تم الاعتماد على أبعاد استراتيجية الموارد البشرية التي اتفق عليها عدد من الدراسات كونها الأكثر انسجاماً مع أهداف ومتغيرات الدراسة الحالية وهي (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التعويضات، استراتيجية التدريب والتطوير) (Ngui, 2014؛ الأحصب، 2014؛ الشوابكة، 2016؛ البطاينه، 2016؛ راضي، 2014؛ رشيد 2018؛ السنياني، 2011؛ الشبيل، 2015؛ العاني، 2002؛ عبدالله، 2006؛ عبيدات وابو دوله، 2007؛ عطوه، 2012؛ محمد، 2011؛ المشرقي 2010)، وكذلك تم تحديد أبعاد المتغير التابع (الأداء المنظمي) وفقاً لنموذج (Norton & Kaplan) بطاقة الأداء المتوازن، وأبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، حيث أنه الأكثر استخداماً كنموذج لقياس الأداء (أبو القاعد، 2006؛ الأحصب، 2014؛ سعودي، 2018؛ السوسوه، 2019؛ محمد، 2008؛ المعبقي، 2020)، وتوصلت الدراسة إلى النموذج المعرفي الافتراضي للدراسة بصورته النهائية بحسب الشكل (2).



شكل (2): النموذج المعرفي للدراسة

الفرضيات:

"توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المنظمي". وتنبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

1. توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التوظيف ومستوى الأداء المنظمي.
2. توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعويضات ومستوى الأداء المنظمي.
3. توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب والتطوير ومستوى الأداء المنظمي.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كونه أكثر استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ومن خلاله يمكن تحقيق أهداف هذه الدراسة، وهو الذي يصف الحالة ويكشف ويحدد الخصائص وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من عدد من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية في الإدارة العامة والفروع في البنوك اليمنية العاملة في اليمن، والبالغ عددها عشرة بنوك، حيث تم استبعاد بنوك التمويل الأصغر (بنك الأمل للتمويل الأصغر، ومصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي) لاختلاف استراتيجيتها عن البنوك التجارية؛ كون الدور الأكثر لها هو ريادي وتنموي وكذلك اختلاف هدفها الأساسي وأسلوب عملها. إضافة إلى ذلك اختلاف استراتيجية إدارة الموارد البشرية ببنوك التمويل الأصغر حيث تتطلب موضوعات التوظيف والتدريب والحوافز المرتبطة بالأداء اعتبارات وجهوداً متخصصة، نظراً لأن عمليات التمويل الأصغر تتسم بحاجتها إلى أيدي عاملة كثيرة، وتتطلب أشخاصاً ذوي مهارات خاصة. كذلك تم استبعاد بنك اليمن والخليج بسبب أنه شبة واقف عن العمل. وبذلك يبلغ عدد العاملين في البنوك اليمنية (1525) موظفاً للوظائف الإشرافية بالإدارة العامة والفروع (رئيس قسم، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، مدير فرع، نائب مدير فرع، مدير عام، نائب مدير عام، رئيس تنفيذي).

تم تحديد حجم العينة بناء نموذج العينات لـ (Krejcie & Morgan, 1970) الذي يحدد عينة الدراسة لمجتمع يتكون من (1525) عنصراً بعدد مقدره (310 مفردة)، تم اختيارها نسبياً مع حجم المجتمع لكل بنك مع التعديل للبنوك التي حجم المجتمع بها قليل، وتم اعتماد (12) مفردة إضافة إلى مفردات العينة التي تم تحديدها بناء على جدول العينات، حيث تم تحليل البيانات لعدد (322) مفردة.

جدول (2):عينة الدراسة

م	البنك	العينة النسبية	العينة التي تم تحليلها
1	البنك الأهلي اليمني	37	31
2	بنك اليمن والكويت	36	36
3	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	51	39
4	بنك التسليف التعاوني الزراعي (كاك بنك)	56	60
5	البنك التجاري اليمني	31	32
6	بنك اليمن الدولي	27	31
7	بنك التضامن	21	24
8	بنك سبأ	29	25
9	بنك اليمن والبحرين الشامل	18	28
10	البنك الإسلامي للتمويل	4	16
	الإجمالي	310	322

وسائل جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة على عدد من الأدوات البحثية التي استخدمت لجمع البيانات؛ بغرض إتمام الإطارين النظري والميداني وهي الاستبانة وفقاً لمقياس (Likert) الخماسي كأداة رئيسة للدراسة، بالاعتماد على النموذج الورقي والنموذج الإلكتروني، تم تطويرها بعد مراجعة الأسس العلمية لها في أدبيات الإدارة، والموضوعات المرتبطة بها، و من خلال الاطلاع على الجانب النظري لموضوعات استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والأداء المنظمي، حيث تمت الاستعانة بعدد من الدراسات (Waiganjo, 2013; Ngui, 2014)؛ الجعدي، 2002؛ الأحصب، 2014؛ الشيبيل، 2015؛ البطاينه، 2016؛ السوسوة، 2019). وتتألف الاستبانة من قسمين: القسم الأول: تضمن البيانات وعددها (6) بينما القسم الثاني فانه مكنون ممن (51) سؤالاً. ومن الأدوات البحثية التي استخدمت لجمع البيانات، استمارات تجميع بيانات من مدراء الموارد البشرية بالبنوك، وكذلك ملاحظات ومشاهدات الباحث خلال مدة خبرته الوظيفية في أحد البنوك اليمنية.

كانت العينة المستهدفة (310) أفراد، وقد تم توزيع الاستبانة لعدد (403) أفراد، من مجتمع الدراسة المستهدف والبالغ (1525) فرداً، وقد كان إجمالي الاستمارات التي تم تحليلها لعدد (322) استمارة.

صدق وثبات الأداة:

قبل توزيع الاستبانة على أفراد العينية، تم توزيعها على مجموعة محكمين من دكاترة وأساتذة متخصصين في قسم الإدارة، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم في مجال البحث العلمي والتخصص؛ لأخذ وجهات نظرهم، والاستفادة من آرائهم، والتحقق من مدى ملاءمة كل فقرة للبعد الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبانة، ومدى شمول الاستبانة لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء ذلك فقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة، وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض الأسئلة، وإضافة فقرات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

ولمعرفة درجة ثبات متغيرات الدراسة ومصداقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار (Cronbach's) (alpha)؛ وذلك للتأكد من ثبات الاستبانة وصدق آراء العينة فيه.

جدول (3): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأبعاد الدراسة الرئيسية

متغيرات الدراسة الرئيسية	عدد الفقرات	الثبات alpha	المصدقية $\sqrt{\alpha}$
استراتيجية إدارة الموارد البشرية	28	0.942	0.971
الأداء المنظمي	23	0.933	0.966

يتضح من الجدول (3) ان متغيرات الدراسة الرئيسية بدرجة ثبات تتراوح بين (0.933) و(0.942) وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0.966) و(0.971)، وهذا يعني أنه جاء بنسبة ثبات مرتفعة جداً، وأن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جداً أيضاً، مما يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة. والجدول (4) يوضح نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) للأبعاد الفرعية في الاستبانة.

جدول (4): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) للأبعاد الفرعية في أداة الدراسة

الأبعاد	عدد الفقرات	الثبات alpha	المصدقية $\sqrt{\alpha}$	
استراتيجية إدارة الموارد البشرية	استراتيجية التوظيف	10	0.919	0.959
	استراتيجية التعويضات	10	0.914	0.956
	استراتيجية التدريب والتطوير	8	0.878	0.937
الأداء المنظمي	البعد المالي	7	0.862	0.929
	بعد العملاء	4	0.860	0.927
	بعد العمليات	5	0.740	0.860
	بعد التعلم والنمو	7	0.820	0.905

يتضح من الجدول (4) أن قيمة درجة الثبات لجميع الأبعاد الفرعية للاستبيان تراوحت بين (0.740) و(0.919)، وجاءت درجة المصدقية لإجابات العينة بين (0.860) و(0.959)، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على جميع متغيرات الدراسة الفرعية، ويمكن الاعتماد على نتائجها أيضاً في تعميمها على مجتمع الدراسة.

عرض النتائج ومناقشتها:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه "توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المنظمي"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، لأنه يقيس أثر متغيرين مستقلين فأكثر في متغير تابع واحد، بالإضافة إلى إمكانية تحديد حجم الأثر الخاص بكل متغير مستقل في المتغير التابع في ظل وجود بقية المتغيرات، كما في الجدول (5).

جدول (5): اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد

VIF	Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	MR ²	MR	متغيرات النموذج
				*0.000	114.113	0.518	0.720	مؤشرات جودة النموذج
1.458	*0.000	4.671	0.219					استراتيجية التوظيف
1.742	*0.000	7.183	0.369					استراتيجية التعويضات
1.882	*0.000	4.990	0.266					استراتيجية التدريب والتطوير

* تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل. قيمة F الجدولية (2.633) وقيمة T الجدولية (1.650).

يتضح من الجدول (5) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المنظمي، حيث بلغت درجة الارتباط المتعدد (0.720) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وجاءت قيمة معامل التحديد (0.518)، وهذا يعني أن استراتيجية إدارة الموارد

البشرية المتحققة في البنوك اليمنية قادرة على تفسير (51.8%) من الأداء المنظمي فيها، ويؤكد معنوية ودلالة هذه النتيجة قيمة (F) التي بلغت (114.113) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (2.633)، وهذا يعني وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المنظمي، وبالتالي يثبت الفرضية الرئيسية الأولى.

ويدعم هذه النتيجة علاقة الارتباط القوي بين المتغير المستقل (استراتيجية إدارة الموارد البشرية)، والمتغير التابع (الأداء المنظمي) في البنوك مجتمع الدراسة، وتفسر هذه النتيجة أن تحسين الأداء المنظمي يتطلب زيادة الاهتمام باستراتيجية إدارة الموارد البشرية بكافة مكوناتها.

وبالنظر لتفاصيل ابعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وجد أن لها جميعاً تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى الأداء المنظمي. حيث وجد أن بعد استراتيجية (التعويضات) له تأثير أكبر في الأداء المنظمي بأكبر درجة تأثير (Beta) مقارنة ببقية الأبعاد حيث بلغت (0.369)، أي أن الاهتمام أكثر بتحقيق بعد استراتيجية التعويضات في ظل تحقيق بقية الأبعاد يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المنظمي بدرجة (0.369)، يليها من حيث حجم الأثر بعد استراتيجية التدريب والتطوير بدرجة (0.266)، ثم بعد استراتيجية التوظيف بدرجة (0.219). وطالما تم إثبات وجود تأثير لجميع العوامل مع بعضها البعض فيمكن الاستنتاج أيضاً بوجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية لكل بعد مستقل على حدة في المتغير التابع.

وبمناقشة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، نجدها تتشابه مع دراسة الشيبيل (2015) التي وصلت إلى أنه يوجد ارتباط قوي بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المالي، ودراسة القاضي (2012) والتي أكدت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن. ودراسة (Lee et al., 2010) والتي أكدت بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات صلة بشكل إيجابي في تحسين أداء الشركات. ودراسة (Altarawneh, 2016) والتي كانت أهم نتائجها أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤثر إيجابياً على الأداء المنظمي بالبنوك السعودية، ودراسة الأحص (2014) التي أكدت على وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء المؤسسي بالبنك التجاري اليمني، ودراسة (Nguui, 2014) والتي كانت أهم نتائجها أن هناك علاقة إيجابية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء البنوك. وكذلك تأكيد دراسة (Liu, 2016)، ودراسة (Mitchell et al., 2013)، ودراسة (Sharifnia & Alipour, 2014)، ودراسة (Mutembei & Tirimba, 2014) على وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية:

نصت هذه الفرضية على أنه "توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التوظيف

ومستوى الأداء المنظمي"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

جدول (6): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص العلاقة
*0.000	11.354	0.536	*0.000	128.910	0.287	0.536	توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التوظيف ومستوى الأداء المنظمي.

*أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل.

** قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (321) ومتغير مستقل واحد تساوي = (3.871).

يتضح من الجدول (6) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التوظيف ومستوى الأداء المنظمي، بدرجة ارتباط بلغت (0.536)، كما اتضح أن معامل التحديد (R^2) يشير إلى أن استراتيجية التوظيف تفسر ما نسبته (0.287) من التباين أو التغيرات في مستوى الأداء المنظمي المتحقق في البنوك اليمنية. مما يشير إلى أن (28.7%) من مستوى الأداء المنظمي المتحقق في البنوك اليمنية ناتج من استخدام استراتيجية التوظيف المعتمدة في هذه البنوك. وهذا يثبت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التوظيف ومستوى الأداء المنظمي. وهذا بالتالي يثبت هذه الفرضية.

وبالنظر للتفاصيل نجد أن قيمة معامل الانحدار (Beta) بلغت (0.536)، وهذا يعني أنه بافتراض تحديد أثر بقية الأبعاد؛ ستكون محاولة زيادة تحقيق بعد استراتيجية التوظيف من قبل القياديين في البنوك اليمنية بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (53.6%) في مستوى الأداء المنظمي في هذه البنوك، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (128.910) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث جاءت أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.871).

وافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحياصات (2006) أن هناك علاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية (التوظيف والتدريب) والأداء بشكل إيجابي، وأيضا مع ما توصلت إليه دراسة الزهراني (2015) التي أكدت على أن ممارسة عملية الاستقطاب والاختيار من منظور استراتيجي تسهم في تحسين مجالات الأداء المنظمي.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية:

نصت هذه الفرضية على أنه "توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعويضات ومستوى الأداء المنظمي"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

جدول (7): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص العلاقة
*0.000	14.954	0.641	*0.000	223.628	0.411	0.641	توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعويضات ومستوى الأداء المنظمي.

* أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل.

** قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (321) ومتغير مستقل واحد تساوي = (3.871).

يتضح من الجدول (7) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعويضات ومستوى الأداء المنظمي، بدرجة ارتباط بلغت (0.641)، كما اتضح أن معامل التحديد (R^2) يشير إلى أن استراتيجية التعويضات تفسر ما نسبته (0.411) من التباين أو التغيرات في مستوى الأداء المنظمي المتحقق في البنوك اليمنية. مما يشير إلى أن (41.1%) من مستوى الأداء المنظمي في البنوك اليمنية ناتج من استخدام استراتيجية التعويضات المعتمدة في هذه البنوك. وهذا يثبت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعويضات ومستوى الأداء المنظمي. وهذا بالتالي يثبت هذه الفرضية.

وبالنظر للتفاصيل نجد أن قيمة معامل الانحدار (Beta) بلغت (0.641)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية الأبعاد؛ ستكون محاولة زيادة تحقيق بعد استراتيجية التعويضات من قبل القيايين في البنوك اليمنية بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (64.1%) في مستوى الأداء المنظمي في هذه

البنوك. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (223.628) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث جاءت أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.871).

كما تشابهت هذه النتيجة مع دراسة (Nguí, 2014) والتي كانت أهم نتائجها أن هناك علاقة إيجابية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء البنوك، وأن استراتيجية التعويضات لها تأثير إيجابي كبير على أداء البنوك التجارية في كينيا.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية:

نصت هذه الفرضية على أنه "توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب والتطوير ومستوى الأداء المنظمي"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

جدول (8): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص العلاقة
*0.000	13.996	0.616	*0.000	195.902	0.380	0.616	توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب والتطوير ومستوى الأداء المنظمي.

* أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل.

** قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (321) ومتغير مستقل واحد تساوي = (3.871).

يتضح من الجدول (8) وجود علاقة موجبة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب والتطوير ومستوى الأداء المنظمي، بدرجة ارتباط بلغت (0.616)، كما اتضح أن معامل التحديد (R²) يشير إلى أن استراتيجية التدريب والتطوير، تفسر ما نسبته (0.380) من التباين أو التغيرات في مستوى الأداء المنظمي المتحقق في البنوك اليمينية. مما يشير إلى إن (38%) من مستوى الأداء المنظمي المتحقق في البنوك اليمينية، ناتج من استخدام استراتيجية التدريب والتطوير المعتمدة في هذه البنوك. وهذا يثبت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب والتطوير ومستوى الأداء المنظمي. وهذا بالتالي يثبت هذه الفرضية.

وبالنظر للتفاصيل نجد إن قيمة معامل الانحدار (Beta) بلغت (0.616)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية الأبعاد؛ ستكون محاولة زيادة تحقيق بعد استراتيجية التدريب والتطوير من قبل

القياديين في البنوك اليمنية بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (61.6%) في مستوى الأداء المنظمي في هذه البنوك، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (195.902) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث جاءت أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.871).

وتشابهت هذه النتيجة مع دراسة (Huselid, 1995, 38) التي وجدت أن الاستثمار والتطوير لإدارة الموارد البشرية في مجالات التعويضات والحوافز وأساليب التوظيف الانتقائي والتدريب، تؤدي إلى التقليل في نسبة دوران العمل، والزيادة في مستوى الإنتاجية، فضلاً عن تحسين مستوى الأداء المنظمي.

الاستنتاجات:

1. تهتم البنوك اليمنية مجتمع الدراسة اهتماماً متوسطاً باستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التعويضات، استراتيجية التدريب والتطوير).
2. توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التعويضات، استراتيجية التدريب والتطوير)، ومستوى الأداء المنظمي في البنوك اليمنية مجتمع الدراسة.
3. إن زيادة الاهتمام باستراتيجية إدارة الموارد البشرية بكافة مكوناتها؛ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المنظمي في البنوك اليمنية.
4. هناك علاقة ارتباط موجبة لاستراتيجية التعويضات في مستوى الأداء المنظمي، بأكبر درجة تأثير (Beta) في مستوى الأداء مقارنة ببقية الأبعاد حيث بلغت (0.369)، مقارنة ببعدي استراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية التوظيف.

التوصيات:

1. الارتقاء بممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك اليمنية إلى المستوى الاستراتيجي، وتطويرها وإعطائها بعداً استراتيجياً يلبي حاجات الموارد البشرية والبنك في بيئة تتسم بالتغير الدائم والمتواصل.
2. ضرورة الاهتمام باستراتيجية إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها المدروسة؛ لأن ذلك سيساهم في تحسين الأداء المنظمي للبنوك اليمنية مجتمع الدراسة.
3. تعزيز وعي جميع المسؤولين في البنوك اليمنية بأهمية دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الارتقاء بمستويات الأداء المنظمي نحو الأفضل والأحسن، من خلال دعم الإدارات العليا لإدارات الموارد البشرية، وجعل ذلك توجهاً ثابتاً نابعاً من أهميتها الاستراتيجية.
4. ضرورة الاهتمام بممارسات التوظيف من خلال اعتماد معايير محددة في عملية الاستقطاب، والعمل على أن تتسم الاستراتيجية بالمرونة وتكون قادرة على توفير الخبرات والمهارات والقدرات لشغل الوظائف بالشكل الذي يجعلها منسجمة مع استراتيجية البنك.
5. ضرورة تطوير استراتيجية التعويضات في البنوك اليمنية ومراجعتها، من خلال وضع هيكل أجور واضح ومرن، يُبنى على الأداء والمهارات، ان تعمل إدارة البنوك على إعادة تقييم أنظمة الحوافز والمكافأة المادية وربطها بالأداء، مع الأخذ في الاعتبار الأوضاع الاقتصادية الحالية، والعمل على زيادتها لتتلاءم مع الغلاء المعيشي المتزايد.
6. ان تقوم البنوك اليمنية بتدريب الموظفين باستمرار؛ وذلك ليكونوا قادرين على التكيف والتعامل بمهارة عالية مع التغيرات الاستراتيجية، من خلال فتح مراكز تدريب خاص بها، أو من خلال التعاون مع الجامعات ومعاهد ومراكز التدريب الرائدة، وكذلك الاستغلال الأمثل للتدريب عبر المعهد المصرفي وصندوق تنمية المهارات؛ لأن ذلك يوفر من الكلف والعمل على تحسين الخدمات.

المراجع:

- أبو القاعد، غازي رسمي (2006). دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية (أطروحة دكتوراه)، جامعة القاهرة، مصر.
- اتحاد البنوك العربية (2014). القطاع المصرفي اليمني: نمو قياسي خلال عام 2013. استرجع من موقع اتحاد البنوك العربية: <https://bit.ly/2T51pYD>
- الأحصب، فضل راشد محمد (2014). أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة على البنك التجاري اليمني (رسالة ماجستير)، جامعة عدن، اليمن.
- ارمسترونج، م. (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل (ط1)، ترجمة ايناس الوكيل، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- إسماعيل، رضا مصيلحي احمد (2016). تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء-دراسة تطبيقية على القطاع الفندقية. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية – جامعة الدول العربية – اطروحات الدكتوراه.
- الأعوج، ناجي شايف الاعوج (2017). أثر رأس المال البشري على تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة في البنك التجاري اليمني. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 1(1)، 110-128.
- البطايه، محمد تركي (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية. مجلة العلوم الإدارية، 43(1)، 1-17.
- ثابت، جمال (2007). تنمية الموارد البشرية، الملتقى العربي الأول للموارد البشرية حول تنمية الموارد البشرية (التوظيف وخيارات الانتقاء)، 23 – 27 أكتوبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- جاد الرب، سيد محمد (2008). إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية. القاهرة، مصر: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- جاد الرب، سيد محمد (2009). استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الاطر المنهجية والتطبيقات العملية. مصر: دار الفكر العربي للنشر.

الجعدني، فيصل صالح محمد (2002). العلاقة بين استراتيجية الاعمال واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي -دراسة ميدانية في المصارف اليمنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة بغداد، العراق.

حمادي، انتصار عباس، ونديم، عدي زهير محمود (2014). فلسفة دراسة الموارد البشرية بمنظور استراتيجي. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 25(75)، 159-183.

الحياصات، خالد محمد (2006). معايير قياس كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2(4)، 558-583.

الخفاجي، علي جيران عبد علي (2012). قياس العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المصرفي الناجح – دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية العراقية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 14(1)، 38-58.

دروزه، سوازن صالح (2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها واثرها على تميز الأداء المؤسسي (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

راضي، جواد محسن (2014). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاداء الاستراتيجي. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 16(1).

رشيد، بلال كامل عودة (2018). أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية بالعراق. مجلة الدراسات العليا بجامعة النيلين، 11(43).

زايد، عادل محمد (2003). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.

الزهراني، عبدالله بن عطية (2015). مؤشرات التكامل الاستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار واثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات المساهمة العامة السعودية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، 12(2)، 132-161.

سعد، خالد سلمان (2014). الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(75)، 207-241.

- سعودي، نادية (2018). مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- السلمي، علي (1999). تطوير أداء وتجديد المنظمات (ط1). القاهرة، مصر: دار قباء للطباعة والنشر.
- السنباني، أمين علي صالح (2011). إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بالجمهورية اليمنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة قناة السويس، مصر.
- السوسوه، عبدالقدوس محمد عبدالله (2019). استراتيجيات التغيير التنظيمي وعلاقتها بالأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- الشبيل، سيف عبيد أرحيل (2015). أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية: دور إدارة المعرفة المحاسبية كمتغير وسيط، مجلة المنار للبحوث والدراسات، (1)21، 284-261.
- الشوابكة، زياد علي (2016). أثر تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية. دراسات، العلوم الإدارية، (1)43، 451-431.
- صادق، بان ماجد صادق (2015). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الريحية: دراسة حالة على بنك الاسكان للتجارة والتمويل (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الطائي، يوسف حجيم، الفضل، عبد الحسين مؤيد، والعبادي، هاشم فوزي (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق.
- العاني، الاء عبدالموجود عبدالجبار محمد (2002). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة دراسة على المنظمات الصناعية العامة (رسالة ماجستير)، جامعة الموصل، العراق.
- عبدالله، ناهدة اسماعيل (2006). دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية. تنمية الرافيدين، (28)81، الصفحات 171-151.
- عبيدات، شذى محمود. ابو دولة، جمال داود (2007). واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية. المجلة العربية للإدارة، (2)27.

العريقي، منصور محمد اسماعيل (2017). الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل (ط1). صنعاء، اليمن: مركز الأمين للنشر والتوزيع.

العزاوي، نجم عبدالله، وجواد، عباس حسين (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عطوه، منير عبدالحكيم احمد (2012). استراتيجيات الموارد البشرية في تفعيل القدرات الابتكارية للعاملين بوزارة الكهرباء والطاقة (أطروحة دكتوراه)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.

عقيلي، عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي (ط1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

علي، عبدالله، ونذير، بوسهوه (2009). أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة. مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

العنزي، سعد علي حمود، والساعدي، مؤيد يوسف نعمة (2007). فلسفة استراتيجية الموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 13(45)، 1-21.

العنسي، محمد علي محمد (2019). أثر راس المال البشري في الأداء المنظمي من خلال راس المال الاجتماعي: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال - الجمهورية اليمنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

العولقي، عبد الله احمد (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الابداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط - دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية. مجلة جامعة الجزيرة، 1(1).

فهد، نصر حمود مزنان (2009). أثر السياسات الاقتصادية في اداء المصارف التجارية (ط1). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

القاضي، زياد مفيد (2012). علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الكرخي، مجيد (2015). مؤشرات الأداء الرئيسية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

المحروق، عبدالمنعم سالم (2017). استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء بالمصارف التجارية في ليبيا: دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية – فروع المنطقة الغربية. المؤتمر الأكاديمي الأول لدراسات الاقتصاد والاعمال حول التوجهات الحديثة للعلوم الاقتصادية ودورها في التنمية المستدامة (21-46)، 1 نوفمبر، كلية الاقتصاد والعلوم والسياسية، جامعة مصراتة، ليبيا.

محمد، اثمار عبدالرزاق (2008). انعكاسات تنفيذ إستراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (أطروحة دكتوراه)، جامعة الموصل، العراق.

محمد، فيصل صالح (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها باستراتيجية إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في فروع المصارف العاملة في محافظة عدن. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، (8).

المرسى، جمال الدين (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

المشريقي، مجاهد يحيى صالح (2010). استراتيجية ادارة الموارد البشرية واثرها على اداء الموظفين في المنظمات الخدمية: دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية (رسالة دكتوراه)، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

المعقبى، فهد احمد احمد (2020). التوافق الاستراتيجي الرباعي واثره في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

ملو العين، علاء محمد (2015). استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(1)، 270-310.

وزارة التخطيط والتعاون الدولي (2016). الاقتصاد اليمني في سطور: تطورات القطاع المصرفي في اليمن، المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في اليمني، (17)، 2-4.

- Altarawneh, I. I. (2016). Strategic human resources management and its impact on performance: the case from Saudi Arabia. *International Journal of Business Management & Economic Research*, 7(1), 486-503.
- Armstrong, M. (2003). *Strategic Human Resources Management*. London: Kogan Page.
- Beard, D., & Dess, G. (1981). Corporate-Level Strategy, Business-Level strategy & firm Performance. *Academy of Management Journal*, 24(4), 668-688.
- Beardwell, J., & Claydon, T. (Eds.). (2007). *Human resource management: A contemporary approach*. London, United Kingdom: Pearson Education.
- Brewster, C. (2000). *Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Oxford, England, UK: Oxford University Press.
- Davis, S., & Albaright, T. (2000). *The Balanced Scorecard in Guide to Cost Management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Denisi, S. A., & Griffin, W. R. (2001). *Human Resource Management*. Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt.
- Engel, E., Gordon, E. A., & Hayes, R. M. (2002). The roles of performance measures and monitoring in annual governance decisions in entrepreneurial firms. *Journal of Accounting Research*, 40(2), 485-518.
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D., & Cardy, R. (1998). *Managing human resources*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Heneman, G. H., Judge, A. T., & Heneman, L. R. (2000). *Staffing Organizations*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hornigren, C., Foster, G., & Datar, S. M. (2000). *Cost Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

- Kratzer, N. (2006). Employment Policy. Retrieved from www.pdfgeni.com/book/informal_recruitment_method_of_HR_pdf.html
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Lee, A. (2011). Understanding Strategic Human Resource Management Through the Paradigm of Institutional Theory. *International Employment Relations Review*, 17(1), 65-74.
- Lee, F. H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1351-1372.
- Liu, P. (2016). Research on the Relationship Between Strategic Human. *Journal of Human Resource Management*, 4(5), 55-60.
- Mathis, R., & Jackson, J. (1994). *Human resource management*. Minnesota: West Publishing.
- Miller, K. D., & Bromiley, P. (1990). Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures. *Academy of Management journal*, 33(4), 756-779.
- Mitchell, R., Obeidat, S., & Bray, M. (2013). The effect of strategic human resource management on organizational performance: The mediating role of high-performance human resource practices. *Human Resource Management*, 52(6), 899-921.
- Mutembei, G. C., & Tirimba, O. I. (2014). Role of human resource management strategy in organizational performance in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publication*, 4(10), 125-141.
- Ngui, T. K. (2014). Effect of human resource management strategies on performance of commercial banks in Kenya (Doctoral dissertation). Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya.
- Peterson, W., Gijsbers, G., & Wilks, M. (2003). An organizational performance assessment system for agricultural research organizations: concepts, methods, and procedures. Hague, the Netherlands: International Service for National Agricultural Research ISNAR.

- Richardson. A. M. (2000). Recruitment Strategies Managing: Effecting the Recruitment process. Retrieved from <https://www.guanaitong.com/uploadfile/2018.pdf>
- Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business research*, 57(5), 518-532.
- Scott, W. (2003). Performance improvement interventions: Their similarities and differences. *The Journal for Quality and Participation*, 26(1), 26-30.
- Sharifnia, K., & Alipour, H. R. (2014). Investigating the Relationship between Strategic Management of Human Resources and Bank Performance (Case Study: Melli Bank Branches in Guilan Province). *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(s1), 1671-1678.
- Singh, S. K., Burgess, T. F., Heap, J., Almatrooshi, B., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844-859.
- Smith, C. E. (1984). How To Tie Human Resource Planning To Strategic Business Planning. *Managerial Planning*, (Sep./Oct.), 29-34.
- Surlaru, E. (2009). The Human Resources Strategic Management. *Revista de Management Comparat Internațional*, 10(5), 968-975.
- Waiganjo, E. W. (2013). Effect of Competitive Strategies on The Relationship Between Strategic Human Resource Management And Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations (Doctoral dissertation). Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya.
- Waiganjo, E. W., Mukulu, E., & Kahiri, J. (2012). Relationship between strategic human resource management and firm performance of Kenya's corporate organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(10), 62-70.

- Wright, M. P., Dunford, B. B., & Snell, A. S. (2007). Human Resources and Resources-Based View of The Firm (Vol. 2). Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 372-381.