

معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين

خالد محمد الحياصات

ملخص

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. اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها (21) مؤسسة صحفية، وقد تم اخذ المؤسسات التي عدد عاملها (50) عاملاً فأكثر وتصدر أكثر من صحيفة، وبلغ عددها (4) مؤسسات صحفية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وتوجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، كما توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وكذلك توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تدريب العاملين وأدائها المؤسسي. ومن بين توصيات الدراسة العمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتحديات للبيئة الخارجية، وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية الأردنية.

الكلمات الدالة: استراتيجية إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي.

1. المقدمة

احتياجات المنظمة ثم استقطاب المورد البشري الخاص بمنظمة الأعمال واختياره وتعيينه وتدريبه وتطويره وتعويضه وقيادته ورقابته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها وتعيينها وترقيتها وتقييم أدائها (جواد، 2000: 272) وكل ذلك دفع منظمات الأعمال لاعتماد استراتيجيات مختلفة تساعدها في بلوغ الميزة التنافسية، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (حسن، 2002: 6).

وقد أدت التطورات العديدة والمتسارعة في عالم اليوم إلى ظهور توجهات إدارية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، تمثل فلسفة © 2006 عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية. جميع الحقوق محفوظة.

تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات كبيرة فرضت نفسها على بيئة العمل الداخلية والخارجية؛ ذلك أن المنظمات لا تستطيع أن تعمل دون معرفة نواحي القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وكذلك معرفة الفرص والتحديات لبيئتها الخارجية. وتعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تفاعلاً مع بيئتها الداخلية والخارجية، حيث إن العنصر البشري هو الأساس في بناء المنظمات وتطويرها، وعليه يعتمد نجاحها أو فشلها. وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية تنطوي على تحليل

تاريخ استلام البحث 2006/2/5، وتاريخ قبوله 2006/10/2.

- فإن عناصر مشكلة الدراسة تبرز من خلال التساؤلات التالية:
1. ما التكلفة الناتجة عن تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية؟
 2. ما المهارات المطلوبة لصياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية؟
 3. ما مدى التزام الأفراد العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية بالقوانين والتعليمات؟
 4. ما درجة تقدم الأفراد العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية؟
 5. ما مدى تحقيق الأهداف على مستوى المؤسسات الصحفية الأردنية؟
 6. ما مدى تحقيق الأهداف على مستوى المجتمع المحلي؟
 7. هل استراتيجية إدارة الموارد البشرية المنفذة تساعد في تلبية احتياجات السوق؟
 8. هل استراتيجية إدارة الموارد البشرية المنفذة تساعد في تقدم المؤسسات الصحفية الأردنية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف إلى مفهوم المؤسسات الصحفية الأردنية وواقعها ودورها في تلبية الحاجات المجتمعية.
2. إجراء دراسة ميدانية تحليلية على المؤسسات الصحفية الأردنية لمعرفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية المطبقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
3. التعرف إلى مدى كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية.
4. تقديم مقترحات بحثية مستقبلية للباحثين والمهتمين في هذا المجال لم تغطها هذه الدراسة.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة مما يلي:

- الدور الذي تؤديه المؤسسات الصحفية الأردنية في إيصال رسالتها إلى فئات المجتمع كافة بمختلف مواقعهم، مما يعني ضرورة وجود استراتيجية لإدارة الموارد البشرية على

وانعكست هذه الفلسفة على المؤسسات وأساليبها في مواجهة هذه المتغيرات (العدلوني، 2002: 6)، ولذلك فإن كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً رئيسياً في التعامل مع مشكلات الموارد البشرية للمنظمة وتطوير الحلول المناسبة لها؛ إذ يصعب اليوم أن نتخيل أن تحقق منظمات الأعمال الكفاءة والفاعلية وإدامتها دون الاعتماد على استراتيجيات مناسبة لإدارة مواردها البشرية (Ivancevich, 2001: 8)، كما أن التحديات في صياغة استراتيجية الموارد البشرية تحتاج إلى خلق رؤية مستقبلية بشأن هذه الموارد (الزهري، 2000: 282).

وتواجه المؤسسات الصحفية كغيرها من المنظمات تحديات كبيرة في ظل عصر العولمة وخاصة في مجال إدارة مواردها البشرية، ولذلك فإن هذه المؤسسات تحتاج إلى صياغة استراتيجية واضحة المعالم لمواردها البشرية تتناسب ومستجدات العمل الذي يحتاج إلى الكفاءة والفاعلية، من أجل خدمة الأهداف العامة والخاصة المتمثلة بزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة، وتحقيق ربحية مناسبة لاستثمارات المساهمين، وتحقيق حصة تنافسية في السوق، وإرضاء الجمهور.

مشكلة الدراسة وعناصرها

تكمن مشكلة الدراسة في اختلاف دور إدارة الموارد البشرية المتبع في المؤسسات الصحفية الأردنية، وقيام إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية باتباع استراتيجيات تقليدية، وبالتالي انعكاس ذلك على مستوى كفاءة وفاعلية هذه الموارد وإسهاماتها في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، وتحسين أدائها المؤسسي المتمثل في تحقيق الربحية وزيادة الحصة السوقية وإرضاء الجمهور ودرجة دعم القيادة وزيادة المكاسب والنتائج.

ومن هذا المنطلق، قام الباحث بدراسة المؤسسات الصحفية الأردنية لمعرفة مدى كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها في ظل بيئة تمتاز بسرعة التغيير، حيث تم قياس الكفاءة من خلال معايير التكلفة، وتنمية مهارات الأفراد وتطويرهم، وتطبيق القوانين والأنظمة، وتم كذلك قياس الفاعلية من خلال معيار الأهداف النهائية، وفي ضوء ما تقدم

6. الفرضية السادسة (Ho): لا توجد علاقة بين فاعلية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
7. الفرضية السابعة (Ho): لا توجد علاقة بين كفاءة تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
8. الفرضية الثامنة (Ho): لا توجد علاقة بين فاعلية تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

3. منهجية الدراسة

أخذت هذه الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي المعتمد على المسح الميداني والمقابلات الشخصية.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصحفية الأردنية كافة البالغ عددها (21) مؤسسة في عام 2003 ، وقد تم اختيار أربع مؤسسات منها (المؤسسة الصحفية الأردنية "الرأي"، والشركة الأردنية للصحافة والنشر "الدستور"، وشركة "الطباعون العرب" "العرب اليوم"، والشركة النموذجية "الشاهد") وذلك بناء على عدد العاملين وعدد المطبوعات الصادرة عن تلك المؤسسات، وقد تم اختيار المؤسسات الصحفية التي عدد عاملها (50) عاملاً فأكثر وتصدر أكثر من مطبوعة وذلك لأهمية عدد المطبوعات كمؤشر على حجم المؤسسة (وزارة الاعلام، 2003).

وحدة التحليل

تمثل وحدة التحليل إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية التي تم اختيارها لغايات هذه الدراسة.

عينة الدراسة

هي عينة طبقية عشوائية من العاملين في هذه المؤسسات بما يتناسب وحجم المؤسسة، وقد تم احتساب العينة من خلال تطبيق القانون التالي: (Berenson and Levine, 1992: 351)

$$n_o = z^2(1-p)/e^2$$

- مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية.
- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من تحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات الأردنية بشكل عام والمؤسسات الصحفية الأردنية بشكل خاص، مما يعني ضرورة تطوير استراتيجية إدارة مواردها البشرية لتصبح ذات كفاءة وفاعلية.
- إن كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية تسهم بشكل رئيسي في تحسين الأداء المؤسسي فيها.
- إن كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية تسهم في تحسين الميزة التنافسية وبالتالي زيادة الحصة السوقية.
- إن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في الأردن في "حدود علم الباحث".

2. فرضيات الدراسة

- بعد الرجوع للأدبيات ذات العلاقة التي أتاحت للباحث، وفي ضوء ما تم التعرض له في المقدمة والمشكلة، فإن الباحث ولأغراض دراسته صاغ الفرضيات العدمية الثماني التالية:
1. الفرضية الأولى (Ho): لا توجد علاقة بين كفاءة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
2. الفرضية الثانية (Ho): لا توجد علاقة بين فاعلية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
3. الفرضية الثالثة (Ho): لا توجد علاقة بين كفاءة الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
4. الفرضية الرابعة (Ho): لا توجد علاقة بين فاعلية الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
5. الفرضية الخامسة (Ho): لا توجد علاقة بين كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

المبحوثين (1-5) حيث يشير إلى:

(1) غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة. وقد عرضت الاستبانة على ستة عشر محكماً من ذوي الاختصاص في الصحافة والإعلام، وعلى عدد من الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة آل البيت وجامعة جرش وجامعة البتراء وجامعة عمان العربية للدراسات العليا، وقد عدلت محتوياتها على أساس ما تفضل به هؤلاء المحكمون من آراء ومقترحات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- الجداول التكرارية والنسب المئوية.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- مقياس كرونباخ ألفا لقياس أداة الدراسة.
- معامل الارتباط لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

نموذج الدراسة:

في ضوء ما تقدم، سعى الباحث لوضع تصميم لنموذج الدراسة يعكس المتغيرات المستقلة والتابعة متناغماً مع الفرضيات المعتمدة، كما يعكس الاستراتيجيات الأساسية الخاصة بإدارة الموارد البشرية ومتغيراتها، علماً بأنه تم اختيار عناصر الكفاءة والفاعلية في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتدريب العاملين، وتقييم أداء العاملين، كمتغيرات مستقلة لغايات هذه الدراسة، وعلاقتها بالأداء المؤسسي المكون من عناصر الحصة السوقية، والربحية، ودرجة رضا الجمهور، ودرجة دعم القيادة، بالإضافة إلى درجة المكاسب والنتائج، ومن بين أسباب هذا الاختيار أن المكونات المختارة ذات شمولية وتغطية لنشاطات إدارة الموارد البشرية كما هو مبين في الشكل رقم (1).

وقد تم تعديل حجم العينة في ضوء حجم المجتمع بناء على تطبيق القانون التالي:

$$n = n_0N/n_{0+}(N-1)$$

حيث أن:

n_0 : حجم العينة

N : حجم المجتمع

z^2 : مستوى الثقة

e^2 : خطأ المعاينة

p : النسبة

ونتج من تطبيق القوانين أعلاه:

$$n_0 = 196$$

$$n = 173$$

والجدول رقم (1) يبين عدد الاستبانات الموزعة والمستردة.

الجدول رقم (1)

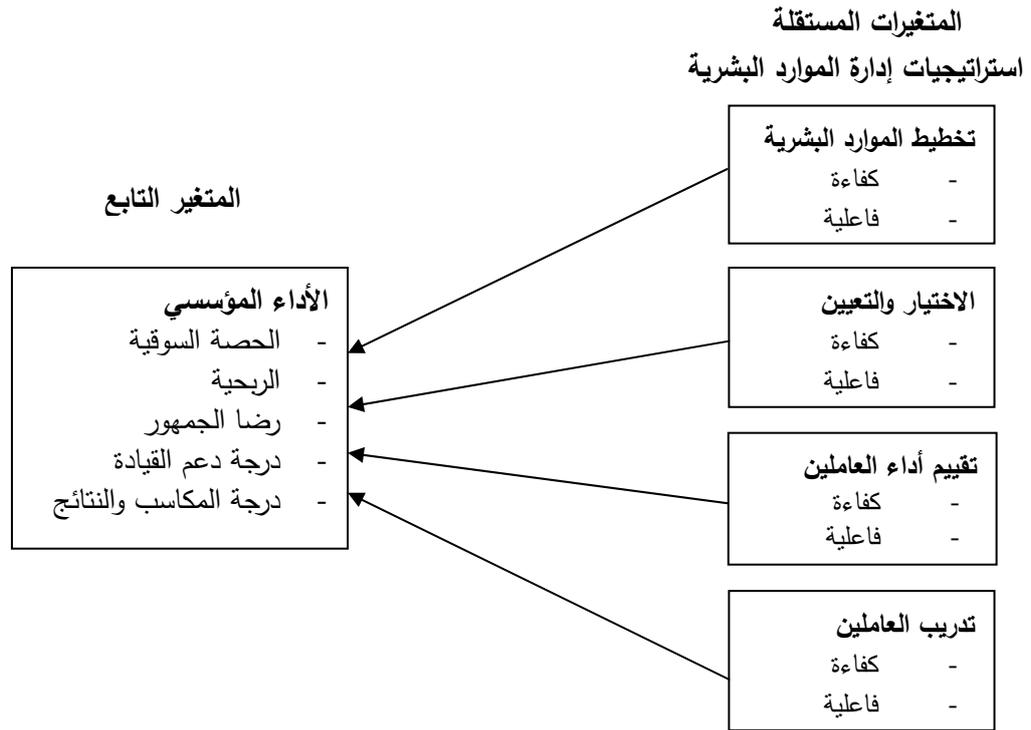
عدد الاستبانات الموزعة والمستردة

الاستبانات		عدد الموظفين	البيان / المؤسسة
المستردة	الموزعة		
55	68	484	الرأي
40	66	468	الدستور
30	31	220	العرب اليوم
6	6	38	الشاهد
131	173	1210	المجموع

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى بيانات شؤون الموظفين في المؤسسات الصحفية الأردنية لعام 2003.

أداة قياس الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي فيما يتعلق بإجابات



الشكل رقم (1)

نموذج من إعداد الباحث في ضوء الدراسات والأدبيات

التعريفات الإجرائية للدراسة:

الأفراد الأكثر فاعلية في المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية (Miner and Crane, 1995: 347).

- **تدريب العاملين:** هو التدريب الذي يعنى بتطوير الموارد البشرية وتمكينها وإكسابها المهارات والقابليات المطلوبة (الهيئي، 2002: 202).

- **تقييم أداء العاملين:** هو التقييم الذي يزود المنظمة بتغذية عكسية عن أداء العاملين ، من أجل تطويره بخطط مستقبلية، وكذلك تزويد المنظمة بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد (Decenzo and Robbins, 1996: 321).

- **الاستراتيجية:** هي خطة المنظمة طويلة الأجل من خلال كيفية الموازنة بين نقاط القوة والضعف لبيئتها الداخلية والفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية، من أجل المحافظة على الميزة التنافسية (Dessler, 2003: 6). ومن خلال اطلاع الباحث على المؤسسات الصحفية الأردنية وجد أن مفهوم الاستراتيجية

- **المؤسسات الصحفية:** الشخص الطبيعي أو المعنوي الذي يصدر صحيفة، ولا تشمل هذه العبارة المؤسسات الرسمية والأحزاب والأندية والنقابات والجمعيات والمدارس والجامعات والهيئات المحلية والدبلوماسية التي تصدر مطبوعة صحفية (النظام الداخلي لنقابة الصحفيين الأردنيين، 2003: 1) وقد يكون هذا الشخص المعنوي شركة مساهمة عامة أو شركة مساهمة خاصة.

- **تخطيط الموارد البشرية:** هو عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية، آخذاً بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة المعنية (Decenzo and Robbins, 1996: 127).

- **الاختيار والتعيين:** هو الاختيار الذي يمكن أن يساعد في توظيف الأفضل وترقيته لصياغة الاستراتيجية وتوظيف

بزيادة الخدمات المقدمة واما بتحسين الجودة أو جميعها معاً
(Kotler, 2000: 36-40).

ولذا فإن رضا الجمهور يتمثل بإشباع رغبة القارئ بما تورده
الصحيفة من الأخبار المحلية والاقتصادية والثقافية والرياضية
العربية منها والدولية (السياسية)، وآراء الكتاب المتخصصين
والمهتمين في المجالات المختلفة وتعليقاتهم بموضوعية
واستقلالية، إضافة إلى طبيعة التحرير والإخراج الفني للصحيفة
بأقل الأسعار.

- **درجة دعم القيادة:** وتشمل درجة التزام القيادة
باستراتيجية المؤسسة ودرجة وعي الإدارة بمتطلبات التنفيذ
(العدلوني، 2002: 211).

- **درجة المكاسب والنتائج:** وتشمل كمية المخرجات التي
تقدمها المؤسسة ونوعيتها (العدلوني، 2002: 210).

- **الموظفون:** هم كافة العاملين الذين يشغلون وظيفة أدنى
من وظيفة رئيس قسم في المؤسسات الصحفية الأردنية.

مجال الدراسة ومحدداتها

يغطي مجال الدراسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في
وظائفها الرئيسية الأربع: تخطيط الموارد البشرية، والاختيار
والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين. وقد اعتبر
الباحث أن عمليات تحليل الوظائف والسلامة والصحة المهنية
والحوافز والتعويضات ووظائف فرعية أدخلت ضمن الوظائف
الرئيسية للمنظمة، وقد اقتصرَت الدراسة على تغطية الفترة
الزمنية من عام 1999 ولغاية عام 2003؛ وذلك لعدم توفر
البيانات قبل عام 1999، وبخاصة للصحف التي تم إنشاؤها
حديثاً، كما ان قطاع الصحافة الأردني ما زال ناشئاً، وكذلك
فإن البيانات غير متوفرة بشكل متسلسل لسنوات عديدة لأكثر
من نصف القطاع، بسبب الدمج الذي حصل لبعضها أو لأن
بعضها شركات خاصة.

نبذة مختصرة عن تطور المؤسسات الصحفية الأردنية

ظهرت الصحافة الأردنية في أوائل العقد الثاني من القرن
العشرين في عهد إمارة شرق الأردن، حيث تم تأسيس صحيفة
"الحق يعلو" وهي أول صحيفة صدرت في الأردن في 11

لديها مماثل لمفهوم السياسات، وعليه فإن كلمة الاستراتيجية
والسياسات تؤخذ بالمعنى نفسه.

- **استراتيجية إدارة الموارد البشرية:** هي ربط إدارة الموارد
البشرية مع الأهداف الاستراتيجية من أجل تحسين أداء العمل
وتطوير الثقافة التنظيمية للوصول إلى الإبداع والمرونة
(Dessler, 2003: 6).

- **الكفاءة:** هي العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات
التي تعبر عن قدرة المنظمة في استثمار مواردها المختلفة
بأفضل الصور واستغلالها وتشغيلها (Johnson and Scholes,
2002: 103, 271).

- **الفاعلية:** قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف واستغلال
الفرص المتاحة لها في البيئة بما يضمن بقاءها واستمرارها وإشباع
الحاجات العامة (Johnson and Scholes, 2002: 168-169).

- **الأداء المؤسسي:** هو مجموعة من العوامل التي يمكن
أن تحدد الأداء الفعال كالإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين،
والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات،
والتخطيط الاستراتيجي (العدلوني، 2002: 208)،

وقد تم قياس الأداء المؤسسي من خلال المؤشرات التالية:
- **الربحية:** هي نسبة صافي ربح المؤسسة مقارنة بعنصر
رئيسي في المؤسسة وأهمها:

- **العائد على الموجودات (ROA)** وهو صافي الربح مقارنة
بقيمة الموجودات.

- **العائد على رأس المال (ROC)** وهو صافي ربح المؤسسة
مقارنة برأس المال المستثمر (Roos and Westerfied and
Jaffe, 1999: 31-36)

- **الحصة السوقية:** هي حصة المؤسسة من مبيعات سوق
سلع أو خدمة معينة كنسبة من المبيعات الكلية لسوق هذه
السلعة أو الخدمة (Kotler, 2000: 225-226).

ومن هذا التعريف يرى الباحث أن الحصة السوقية
للمؤسسة الصحفية هي نصيب المؤسسة من مبيعات الصحف
والإعلانات، مقارنة مع مجموع مبيعات الصحف والإعلانات
في قطاع الصحافة.

- **رضا الجمهور:** هو درجة رضا العملاء من خلال
تحقيق أقصى منفعة (Utility) ممكنة، إما بتخفيض السعر واما

دالة في الكمية والكفاءة دالة في النوعية.

والإدارة الناجحة هي التي تكون قادرة على استغلال جميع عناصر الإنتاج استغلالاً أمثل وتسخيرها في تحقيق حاجات المجتمع ككل ورفع مستوى معيشة الأفراد فيه، ويشمل ذلك وضع الموظف في الوظيفة التي تتناسب ومؤهلاته وخبراته وقدراته، وهذا ما يعبر عنه بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وبمعنى آخر فإن الإدارة الكفوة تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق لها الأهداف بأقل ما يمكن من المال والوقت والجهد، أي تحقيق مبدأ الكفاية الإنتاجية Efficiency والفاعلية Effectiveness، فالكفاية الإنتاجية جزء حيوي من الإدارة يشير إلى العلاقة بين العناصر الداخلة (Inputs) في تنفيذ العمل والمنتج النهائي (Output) من العمل؛ فكلما ازدادت المخرجات من استعمال المدخلات نفسها كانت الإدارة أكثر كفاءة (مخامرة وآخرون، 2000: 10).

مفهوم الفاعلية

الفاعلية لغة: الفاعل الذي قام أو يقوم بالفعل، أما الفعّال فهي صيغة مبالغة من اسم الفاعل. والفاعلية القدرة العملية الملموسة على تحقيق الأفعال (ابن منظور، 1997: 528-529)، حيث يتعلق مفهوم الفاعلية بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، فإذا نجح المديرون في تحقيق أهداف المنشأة فإنهم يوصفون بأنهم فعالون، وهكذا فإن الفاعلية تتعلق بالحصول على النتائج المتوخاة (مخامرة وآخرون، 2000: 10).

ويرى عبد الحميد (1988: 16 - 17) أن الفاعلية تشير إلى درجة تحقيق الأهداف، كما يرى الباحث أنه بالرغم من أن الكفاءة والفاعلية مرتبطتان مع بعضهما إلا أن الكفاءة تعني محاولة الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة ووقت وجهد، أما الفاعلية فتعني الوصول إلى الهدف المطلوب.

مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعرف الهيبي (2000: 28-30) إدارة الأفراد بأنها تلك الإدارة التي تقوم بمهام التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والرقابة للأفراد العاملين في المنظمة، وتعرف إدارة الموارد

نيسان 1921، وبعدها تم إصدار جريدة "الشرق العربي" في 28 أيار 1923 كصحيفة رسمية أسبوعية، وفي عام 1927 صدرت أربع صحف هي جريدة "العرب" و"الشريعة" و"صدى العرب" و"الأردن" وكانت هذه الصحف تصدر أسبوعياً بصورة غير منتظمة، إلا صحيفة الأردن فقد كانت الوحيدة التي حافظت على استمراريتها وتحولت في عام 1949 إلى صحيفة يومية. وفي أواخر الثلاثينيات صدرت صحيفتا الوفاء والجزيرة العربية، وفي عام 1947 ظهرت مجلة الرائد وصحيفة النهضة، ثم جريدة النسر والدفاع وفلسطين والجامعة الإسلامية والجهاد والمنار ثم أخبار اليوم وبعدها تم دمج صحيفتي فلسطين مع المنار باسم الشركة الأردنية للصحافة والنشر التي تصدر عنها جريدة الدستور، كما تم دمج جريدة الدفاع وجريدة الجهاد في شركة القدس العربي، وفي مطلع السبعينيات بدأت المرحلة الحديثة من تشكيل الصحافة الأردنية، فبرزت صحف الرأي، والدستور، وصوت الشعب التي أوقفت عام 2002، كذلك ظهرت طبعات باللغة الإنجليزية كصحيفتي (ستار) و(جوردن تايمز) (الموسى، 1989: 227-251)، وفي عام 1997 ظهرت صحيفة "العرب اليوم"، وفي نيسان 2004 صدرت صحيفة "الديار" كصحيفة يومية، وصدرت صحيفة "الغد" في 2004/8/1.

مفهوم الكفاءة

الكفاءة لغة: كإفأ الشيء أي ساواه ومائله، وكفاء الأمر مثله، والكفاية أو الكفاءة هي المساواة، والكفو هو النظير (ابن منظور، 1997: 139-140) والكفاءة في ضوء ذلك هي القدرة على تحقيق المطلوب.

وبميز عبد الحميد (1988: 16-17) بين الكفاية والكفاءة فيرى أن الكفاية تعكس الكم أكثر من الكيف، حيث تطرق إلى الكفاية الاقتصادية التي قال إنها تعني إنتاج المنتج بالأسلوب المحقق لأقل تضحية ممكنة من جانب المنظمة، والكفاية التكنولوجية التي تعني اختيار أنسب أسلوب وأفضل طريقة للإنتاج، في حين يرى أن الكفاءة تعد عنصراً من عناصر النمو والتقدم للأفراد والمنظمات، وتتطلب وجود رغبة لدى الفرد في عمله وقدرته عليه كي يتسنى له إتقان عمله؛ إذ يلاحظ أن عنصري القدرة والرغبة هما محددتا الكفاءة، فيقال إن الكفاية

- الموقع التنافسي لمنتجات المنشأة أو خدماتها.
3. الاستراتيجية الوظيفية (Functional Strategy) التي تشمل تحقيق أهداف وحدات المؤسسة بأكثر إنتاجية للموارد (Wheelen and Hunger, 2000:8-13).
- ويمكن تقسيم استراتيجيات التنافس إلى ما يلي:
1. استراتيجية القيادة بالكلفة المنخفضة (Cost Leadership Strategy): يؤدي اعتماد هذه الاستراتيجية إلى تحقيق المؤسسة عائدات تفوق متوسط العائدات السائدة في القطاع، وهذا يعني أن المؤسسة تنتج المنتج بأقل كلفة ممكنة وتبيعه بالسوق بأقل سعر على الإطلاق.
2. استراتيجية التفرد (Differentiation Strategy): اعتماد هذه الاستراتيجية يتطلب تطوير منتجات جديدة وفريدة وتسويقها، وتقديم خدمات مميزة لا تقدمها المؤسسات المنافسة، والالتزام من قبل المسؤولين والعاملين في المؤسسة بالمحافظة على تميز المؤسسة، وهذا يعني أن تقوم المؤسسة بإنتاج منتج عالي الجودة.
3. استراتيجية التركيز (Focus Strategy): يرى القدامى (2001: 104) أن هذه الاستراتيجية تتضمن التركيز على منتج واحد أو خط إنتاجي واحد أو خدمة سوق واحدة أو استخدام تكنولوجيا واحدة، مما يمكن المؤسسة من الإبقاء على عوامل الميزة التنافسية، وهذا يعني أن تركز على فئة استهلاكية وتدرسها وتنتج منتجاً معيناً خاصاً بها.

استراتيجية إدارة الموارد البشرية

- عرف (Dissler, 2003: 2-12) استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنشأة بغرض تحسين أدائها وتطوير ثقافة المؤسسة من أجل زيادة مرونتها وإبداعها.
- ويرى المرسي (2003: 53) أن استراتيجية الموارد البشرية تشمل دراسة أنشطة الموارد البشرية وتحليلها وربطها بغايات واستراتيجيات المنظمة، بحيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها، في حين ترى خطاب (2003: 8) أن استراتيجية الموارد البشرية هي مجموعة الاستراتيجيات والخطط

البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع.

وقد عرف (Dissler, 2003: 2-12) إدارة الموارد البشرية بقوله: "إدارة الموارد البشرية تشمل السياسات والممارسات المتعلقة باختيار الموارد البشرية أو العاملين وتوظيفهم والمفاضلة باختيار الموارد البشرية".

ويرى أبو شيخة (2000: 19) أن إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من العمليات الجزئية من تخطيط للموارد وتحليل ووصف الوظائف ونظم الاختيار والتعيين ونظم تقييم أداء العاملين ونظم الحوافز ونظم السلامة المهنية مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم الاستراتيجية

كلمة استراتيجية كلمة إنجليزية الأصل تعني في العربية الصراط، أطلقت ابتداءً على أسلوب التحرك العسكري المخطط بإحكام في أثناء الحرب (العدلوني، 2002: 53) ويعرف (Johnson and Sholes, 2000: 10-16) الاستراتيجية بأنها توجه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إدارة مواردها ضمن بيئة متغيرة، من أجل تحقيق توقعات أصحاب المصالح. وتعرف أيضاً بأنها خطة موحدة ومكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها، للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة (أبو قحف، 2000: 54).

والإدارة الاستراتيجية عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المنظمة إدارة فعالة (جواد، 2000: 15-17).

ويمكن تصنيف استراتيجيات المنشأة إلى الأنواع التالية:

1. الاستراتيجية المؤسسية (Corporate Strategy) التي تصف توجه المؤسسة الرئيسي بما في ذلك اتجاه النمو فيها وخطوط الإنتاج التي تهدف إلى تحقيق الاستقرار والنمو والتطور.
2. استراتيجية الأعمال (Business Strategy) وتشمل وحدات الأعمال الاستراتيجية على مستوى المنتج بما يؤكد تحسين

البشرية ومعايير الريادة ومعايير سلوك العاملين ومعايير المسؤولية الاجتماعية ومعايير التوازن بين الأهداف الطويلة الأجل والقصيرة الأجل والعلاقة القائمة بينها.

وقد حدد Wheelen and Hunger (2002: 234-237) مقاييس مالية وغير مالية لقياس الأداء المؤسسي، حيث شملت المقاييس المالية العائد على الاستثمار، والعائد على السهم، والعائد على حقوق الملكية، ومعايير أصحاب المصالح، وقيمة السهم المتمثلة بالقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة، أما المقاييس غير المالية فتشمل الإبداع وتطوير منتجات جديدة.

كما ذكر العدلوني (2002: 209-211) في كتابه " العمل المؤسسي " أن مؤشرات الأداء المؤسسي تشمل درجة رضا الجمهور، ودرجة رضا العاملين، والحصة السوقية، ودرجة المكاسب والنتائج، ودرجة الأداء العام للمؤسسة، ودرجة دعم القيادة.

4. مراجعة الأدبيات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة (الزهري، 2000) إلى مناقشة التحديات التي تواجهها المنظمات السورية وأثرها في إدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة الأولى التي تتأثر بالتغيرات الداخلية والخارجية والفردية، كما هدفت إلى استعراض عملية التخطيط للموارد البشرية ودراسة الخيارات المتاحة لها، بغية اختيار الاستراتيجية الأنسب التي تتناسب مع الاستراتيجيات الموضوعية.

وبينت نتائج الدراسة ان مدى التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية المشتقة من الاستراتيجيات العامة للمنشأة أو حتى استراتيجيات وحدات الأعمال أمر ضروري، ما دام يسهم في تحديد البرامج والأنشطة المرافقة لاحقاً، وما دامت إمكانية استفادة الشركات في الدول النامية من هذا البحث كبيرة.

وهدف دراسة (عليوات، 1996) إلى التعرف إلى واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع المصرفي الأردني، وتحديد المعوقات التي تواجهه.

وبينت نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى من العاملين في

الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، التي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة.

وعادة ما تشمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية (غطاس، 1998: 136-140) على الخطوات الثلاث التالية:

1. وضع استراتيجية الموارد البشرية: تعتبر عملية وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة جزءاً رئيسياً من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، يتعلق بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتطوير هذه الموارد وتدريبها وتحفيزها ورفع إنتاجيتها.

2. تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية: يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال مديري الدوائر حسب الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة، ويتم هذا التنفيذ حسب الاستراتيجية الموضوعية ضمن المعايير المحددة مسبقاً.

3. رقابة استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييمها: على القائمين بوضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنشأة مراقبة الخطة الاستراتيجية ومتابعة تطبيقها من أجل معرفة مدى تنفيذ هذه الاستراتيجية ومعرفة الانحرافات والاختلافات عما هو مخطط في إدارة الموارد البشرية؛ وذلك من أجل مساءلة المسؤولين عن هذه الانحرافات.

قياس الأداء

يتم قياس أداء المؤسسة بمقارنة النتائج الفعلية التي حققتها بتلك المقدرة لكل من البرامج والاستراتيجيات الموضوعية، بالإضافة إلى تحديد الانحرافات، سواء أكانت إيجابية أم سلبية، وعملية قياس أداء المؤسسة وإجراء المقارنة بين النتائج الفعلية والمقدرة تتطلب تحديد المعايير التي يجب على أساسها قياس أداء المؤسسة، وهذه المعايير يجب ان تعكس أهداف المؤسسة، الأمر الذي يحدد الاتجاه الذي تسير عليه المنظمة، والذي يؤهلها لأن تتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال وجود انحرافات، وتختلف هذه المعايير من مؤسسة إلى أخرى، إلا أنها تشترك في أنها تغطي مجالات الأداء كافة (غطاس: 1998: 181-182)؛ وهي: معايير الربحية ومعايير الحصة السوقية ومعايير الإنتاجية ومعايير تطوير الموارد

فترة السنتين.

وهدفت دراسة (Dutch, 2004) إلى بيان العيوب في حقل إدارة الموارد البشرية عن طريق تجسيد أفضل منظور وأفضل ممارسة، وأجريت الدراسة على 112 شركة صناعية أمريكية، حيث تخدم نتائج الدراسة مستويات متعددة وتساعد في توضيح منظور إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية المتمثلة بالاستراتيجية المنظمة والثقافة التنظيمية والأعراف الصناعية التي تؤدي إلى تحسين الأداء في نظام الموارد البشرية وتحسين المخرجات التنظيمية.

دراسة (Heslin, 2003): هدفت هذه الأطروحة إلى التعرف إلى الشخص الذي يحمل نظرية الشخص الضمنية واستجابة المديرين الإيجابية في تغيير سلوك الموظف عندما يتم إجراء تقييم الأداء في الشركات الكندية.

وبينت نتائج الدراسة أن هنالك تغيراً في أداء المستخدم، بالإضافة إلى توفير كميات ونوعيات أعلى من اقتراحات التحسين.

دراسة (Li, 2003): بينت النتائج أن هنالك علاقات قوية بين اختيار العاملين وتدريبهم وأداء السوق في الشركات الأمريكية، وأنه يوجد تأثير إيجابي بين إثراء العمل واختيار الموظفين على الأداء التنظيمي، في حين أن التفاعل بين التدريب واختيار العاملين له أثر إيجابي في أداء السوق.

دراسة (Liu, 2002): هدفت إلى تطوير رأس المال البشري في مجال السياحة من خلال التخطيط والسياسات، كما هدفت إلى التحقق من أن الدول المضيفة لها القدرة على المشاركة في تطوير السياحة وتحديد مدى الاهتمام بالموارد البشرية في هذا القطاع لدى الشركات الأمريكية.

وبينت نتائج الدراسة بوضوح أنه لكي تتحقق المواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية في تطوير شراكة استراتيجية، فإنه يترتب على العاملين في إدارة الموارد البشرية أن يركزوا على إعادة المواءمة داخل منظماتهم، وأن يديروا عملية التغيير بنجاح ويلتزموا بالتحسين المستمر بالكفاءات المهنية الخاصة.

دراسة (Fey, 2000): هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء في 115 شركة تابعة

مجال التدريب هم من الذكور، وأن في غالبية المؤسسات وحدات للتدريب، وأن البعض الآخر لا يوجد فيه مثل تلك الوحدات، وأشارت النتائج إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية كان له أثر كبير على مستوى الفرد ثم على مستوى الوظيفة.

أما دراسة (عبد، 1995) فاستهدفت التعرف إلى أثر الغياب ودوران العمل على أربعة مقاييس من مؤشرات الكفاءة وهي: كفاءة الربحية للعامل الواحد، وكفاءة الإنتاجية للعامل الواحد، وكفاءة التكاليف للعامل الواحد، وكفاءة حصة السوق للشركة، وقد بينت النتائج أن غياب العاملين كان له أثر واضح في كفاءة الربحية والإنتاجية، ولم يتضح وجود أثر للغياب في كفاءة التكاليف وكفاءة حصة السوق، وبينت النتائج عدم وضوح أثر دوران العمل على كفاءة الربحية والتكاليف.

وفي دراسة (العكور، 1988) كان الهدف هو التعرف لمشكلات التوظيف في الخدمة المدنية الأردنية، وشملت الدراسة 45 وزارة ودايرة ومؤسسة عامة رسمية وحكومية، وحدد الباحث المواقع الإيجابية في سياسات التوظيف وإجراءاته من حيث البحث عن العناصر البشرية واختيار الأنسب منها للوظائف الشاغرة من خلال تطبيق نظام الجدارة والاستحقاق. وتعتبر من الدراسات الأردنية القليلة التي ألقت الضوء على مشكلة الاختيار والتعيين في المؤسسات الحكومية، ولكنها لم تتطرق إلى هذه المشكلة في القطاع الخاص الذي تعتبر المؤسسات الصحفية الأردنية جزءاً منه، بالإضافة إلى حصر تغطيتها في جانب واحد من جوانب إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

استهدفت دراسة (Buckley and Monks, 2004) اختبار تصورات مديري الموارد البشرية الأمريكية من خلال الطرق التي تعبر عن المنافسة بينهم عبر المدى الزمني لعملية الإدارة التعليمية، والطرق التي استعملوا فيها هذه المنافسة ضمن حالات عملهم.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أعلى الدرجات كانت للمهارات والقدرات الاجتماعية و"المرونة العاطفية"، وقد كانت هناك زيادة في تصورات المشاركين في هذين النوعين خلال

وبينت نتائج الدراسة أن الاستراتيجية وأنظمة إدارة الموارد البشرية والنتائج التنظيمية والسلوكية يمكن أن يتم ترتيبها ضمن مقصد ريادي، وبينت النتائج أن العلاقة بين التدريب والتطوير والسلوك الأعمال جاءت لتركز على ميزات رجال الأعمال، وبينت النتائج أيضا أن تلك النتائج يمكن أن تتحقق من خلال التدريب والتطوير وتعبئة الوظائف.

أما دراسة (Huselid et al., 1997) فاستهدفت تقييم تأثير إمكانات مديري الموارد البشرية على فاعلية إدارة الموارد البشرية، وتأثير الأخير على الأداء المالي المتعلق بالشركات وقد أجريت الدراسة على 293 شركة أمريكية.

وبينت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية ومعدل الإنتاج والتدفق النقدي وقيم السوق، حيث كانت النتائج ثابتة طبقا لمقاييس السوق والمحاسبة الخاصة بالأداء والتصحيحات الأساسية.

دراسة (Becker, and Gerhart, 1996): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي في الشركات الأمريكية، ويرى الباحثان انه حتى نفاذ بيئة الأعمال المتغيرة يجب علينا أن نقوم بتحسين المستمر في أدائها عن طريق تخفيض التكاليف والمنتجات المبدعة والعمليات وتحسين الجودة والإنتاجية والدخول السريع للأسواق، وان الكفاءة ستساهم في نمو العائد من خلال تقليل التوظيف وإعادة الهيكلة كمتطلب لتحقيق تلك الكفاءة، حيث ان الهياكل الجديدة ستكون أكثر ملاءمة للمنظمات الاستراتيجية، وان المنظمات تستطيع أن تذهب ابعدها من الدور التقليدي لتصبح شريكاً استراتيجياً في معظم المنظمات.

ثالثاً: أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

قام الباحث بإجراء مقارنة بين الأدبيات السابقة ودراسته، حيث تم بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال الجدول رقم (2).

مملوكة لشركات أجنبية في روسيا، وبالتحديد دور الاستثمار في تطوير إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء في هذه الشركات.

وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية وإيجابية في ممارسات تطوير الموارد البشرية وأداء الشركات التابعة، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطوير الإدارة وتطوير الموظفين من جهة، وأداء الشركة من جهة أخرى، ومن العوامل المعززة لهذه العلاقة الإيجابية شمولية التطوير، وعمل الفريق، واللامركزية، ووجود نظام الحوافز.

دراسة (Wyper and Harrison, 2000): هدفت إلى تطبيق منهج العمليات الست في وظائف إدارة الموارد البشرية لشركات أمريكية يبلغ عدد موظفيها 1400 موظف بناء على نموذج وضعه ديمنج، التي تشكل استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهي البيئة التنظيمية، وتطوير الموظف، وتأمين الموارد، والمكافأة، والتواصل، وتحسين التنظيم.

وخلصت الدراسة إلى أهمية القضايا التي تتعلق بالأشخاص في إدارة التطوير، مثل خوفهم من التغيير والقياس وعدم رضاهم عن الوضع القائم، والحاجة إلى إشراك المزدودين والزبائن في العملية.

أما دراسة (Bae and Lawler, 2000) فاستهدفت اختبار تأثير المتغيرات الاستراتيجية والتنظيمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ومصادر الميزة التنافسية، وقد أجريت الدراسة على 138 شركة كورية، وبينت نتائجها أن أهداف المنظمات من إدارة الموارد البشرية والأفراد يمكن أن يتم إنجازها معاً، إضافة الى ذلك هنالك تأثيرات مباشرة وغير مباشرة لمصادر الميزة التنافسية في الأداء القوي من خلال أنظمة إدارة الموارد البشرية.

دراسة (Twomey and Harris, 2000): استهدفت التعرف إلى المصادر الداخلة للاستراتيجية ومعرفة مصدر الميزة التنافسية وغير القابلة للتقليد.

الجدول رقم (2)
مقارنة بين الأدبيات السابقة ودراسة الباحث.

التسلسل	الأدبيات السابقة	مقارنة بين الأدبيات السابقة والدراسة الحالية
1.	هدفت بعض الأدبيات السابقة إلى التركيز على واحد من نشاطات إدارة الموارد البشرية.	جرى البحث في هذه الدراسة في نشاطات إدارة الموارد البشرية كافة.
2.	هدفت بعض الأدبيات إلى بيان دور أو ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء أو الفاعلية أو الكفاءة.	قامت هذه الدراسة بأخذ الكفاءة والفاعلية كمتغيرات مستقلة وعلاقتها بالأداء المؤسسي كمتغير تابع.
3.	ركزت بعض الأدبيات السابقة على استراتيجية المورد البشري وأثره في الأداء المؤسسي.	قامت هذه الدراسة بأخذ استراتيجية تخطيط إدارة الموارد البشرية، واستراتيجية الاختيار والتعيين، واستراتيجية تدريب العاملين، واستراتيجية تقييم أداء العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي.
4.	هدفت بعض الأدبيات السابقة إلى دراسة الكفاءة والفاعلية وأثرها في الأداء اللوجستي، أو دراسة الكفاءة والفاعلية (دراسة مقارنة)، أو دراسة كفاءة المنظمات، أو تقييم أداء المنظمات.	سعى الباحث إلى دراسة كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي من خلال المتغيرات المستقلة التالية: التكلفة، تنمية مهارات الأفراد، تطبيق القوانين والأنظمة، الأهداف النهائية وعلاقتها بالأداء المؤسسي.
5.	غالبية الأدبيات السابقة تم تطبيقها على مؤسسات مختلفة مثل (البنوك، المستشفيات، مؤسسات القطاع العام، شركات متعددة الجنسية، القطاع السياحي، شركات صناعية، الشركات المساهمة العامة، شركات الأدوية) وهي مؤسسات غير صحفية.	كان اهتمام الدراسة الحالية منصبا على المؤسسات الصحفية الأردنية.

قياس متغيرات الدراسة

العاملين من خلال الأسئلة ذوات الأرقام من (32-42)، وتم قياس فاعلية تخطيط الموارد البشرية من خلال الأسئلة ذوات الأرقام من (43-44)، وقياس فاعلية الاختيار والتعيين من خلال الأسئلة ذوات الأرقام من (45-47)، وقياس فاعلية تقييم أداء العاملين من خلال الأسئلة ذوات الأرقام من (48-49)، وقياس فاعلية تدريب العاملين من خلال الأسئلة ذوات الأرقام من (50-51)، كما تم قياس الأداء المؤسسي عن

تم الاستفسار عن آراء الموظفين حول كفاءة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في قياس كفاءة تخطيط الموارد البشرية من خلال الأسئلة ذوات الأرقام من (1-7)، وقياس كفاءة الاختيار والتعيين من خلال الأسئلة ذوات الأرقام من (8-20)، وقياس كفاءة تقييم أداء العاملين من خلال الأسئلة ذوات الأرقام من (21-31)، وكذلك قياس كفاءة تدريب

ألفا أكبر من النسبة المقبولة وهي 60%، فإن ذلك يدل على ثبات أداة القياس.

خصائص عينة الدراسة

تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف عينة الدراسة حيث تم تلخيص النتائج في الجداول التكرارية:

ويلاحظ من الجدول رقم (4) أن نسبة الذكور كانت أعلى نسبة، وهذا يدل على أن طبيعة التعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية تركز على الذكور أكثر من الإناث، وذلك لطبيعة العمل الصحفي الذي يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين، وبالرغم من انخفاض نسبة الإناث إلا أن هنالك اتجاه نحو زيادة مشاركة المرأة في العمل الصحفي، ونلاحظ أن 42.7% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 31 سنة و40 سنة، ويلاحظ كذلك أن النسبة الكبرى من عينة الدراسة هم من حملة المؤهلات الجامعية بما يتناسب مع طبيعة أعمالهم، وهذا يدل على أن الاهتمام بالتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية أصبح يركز على الجامعيين، على عكس ما كان عليه في السابق، وتشير النتائج إلى أن عدد سنوات الخبرة للفئة من 6 - 10 سنوات بلغت أعلى نسبة، وهذا يدل على أن هذه الفئة لديها القدرة على العمل لفترات طويلة، ويلاحظ أن النسبة الكبرى من عينة الدراسة هم من الصنف الوظيفي الإداري يليهم الصنف الصحفي وأخيراً الصنف الفني والوظائف الأخرى على التوالي.

5. اختبار الفرضيات

لقد تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية في اختبار الفرضيات:

تقبل الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت القيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة 5%.

ترفض الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت القيمة المعنوية أقل من مستوى الدلالة 5%.

طريق الحصة السوقية من خلال الأسئلة ذوات الأرقام من (52-53)، والربحية من خلال الأسئلة ذوات الأرقام من (54-56)، ورضا الجمهور من خلال الأسئلة ذوات الأرقام من (57-58)، ودرجة دعم القيادة من خلال الأسئلة ذوات الأرقام من (59-60)، ودرجة المكاسب والنتائج من خلال الأسئلة ذوات الأرقام من (61-62).

وتم توزيع (173) استبانته على الموظفين في المؤسسات الصحفية الأردنية، وتم استرداد (131) استبانته بنسبة بلغت (76%).

وتجدر الإشارة إلى أنه تم قياس متغير الأداء المؤسسي عن طريق فقرات الاستبانته وليس عن طريق البيانات الكمية، وذلك لأن صحيفتين من الصحف الأربع محل الدراسة لم تقدمتا بيانات معتمدة وكافية خلال السنوات محل الدراسة، كما ان الفترة التي تغطيها الدراسة فترة قصيرة نسبياً ولا تتماشى مع أهداف الدراسة.

صدق الأداة وثباتها

تم اختبار صدق الاستبانته من خلال إعداد فقرات الاستبانته وعرضها على فريق من المحكمين والخبراء في مجال الإدارة والإعلام بلغ عددهم (16) محكماً، وقد تم التعديل والإضافة والحذف لكل فقرات الاستبانته بناء على ملاحظاتهم.

كما تم إجراء اختبار (كرونباخ ألفا) لفقرات الاستبانته وحصلت فقرات الاستبانته على معامل ثبات قدره (96.9%)، كما حصل بعد كفاءة تخطيط الموارد البشرية على معامل ثبات قدره (83.1%)، وحصل بعد كفاءة الاختيار والتعيين على معامل ثبات قدره (84.5%)، كما حصل بعد كفاءة تقييم أداء العاملين على معامل ثبات قدره (93.5%)، وحصل بعد كفاءة تدريب العاملين على معامل ثبات قدره (88.8%)، كما حصل بعد فاعلية تخطيط الموارد البشرية على معامل ثبات قدره (60.2%)، وحصل بعد فاعلية الاختيار والتعيين على معامل ثبات قدره (87.8%)، كما حصل بعد فاعلية تقييم أداء العاملين على معامل ثبات قدره (81.3%)، وحصل بعد فاعلية تدريب العاملين على معامل ثبات قدره (75.5%)، وبما أن

الجدول رقم (3)
خصائص عينة الدراسة.

المجموع		الجنس
نسبة مئوية	تكرار	
%76.3	100	ذكر
%23.7	31	أنثى
%100	131	المجموع
المجموع		العمر
نسبة مئوية	تكرار	
%31.3	41	30 سنة فأقل
%42.7	56	31-40 سنة
%13.7	18	41-50 سنة
%11.5	15	51-60 سنة
%0.8	1	61 سنة فأكثر
%100	131	المجموع
المجموع		المستوى التعليمي
نسبة مئوية	تكرار	
%26	34	ثانوية عامة فأقل
%25.2	33	دبلوم مجتمع
%40.5	53	بكالوريوس
%3.1	4	دبلوم عال
%4.6	6	ماجستير
%0.8	1	دكتوراة
%100	131	المجموع
المجموع		عدد سنوات الخبرة
نسبة مئوية	تكرار	
%18.3	24	5 سنوات فأقل
%29.8	39	6-10 سنوات
%15.3	20	11-15 سنة
%19.1	25	16-20 سنة
%10.7	14	21-25 سنة
%6.9	9	26 سنة فأكثر
%100	131	المجموع
المجموع		الصنف الوظيفي
نسبة مئوية	تكرار	
%37.4	49	إداري
%27.5	36	فني
%28.2	37	صحفي
%6.9	9	أخرى
%100	78	المجموع

الفرضية الأولى:

Ho: لا توجد علاقة بين كفاءة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
Ha: توجد علاقة بين كفاءة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

لقد تم استخدام اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم تلخيص النتائج في الجدول رقم (4).
تبين النتائج في الجدول رقم (4) أن هنالك علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.00) بين كفاءة تخطيط الموارد البشرية وكل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي، كما تبين أن أقوى علاقة كانت مع بعد رضا الجمهور، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.554)، أما أضعف علاقة فقد كانت

مع بعد درجة دعم القيادة، لأن معامل الارتباط بلغ (0.395).
وقد اتفقت دراسة الباحث مع دراسة (Becker and Gerhart, 1996)، واختلفت مع دراسة (Liu, 2002)، ودراسة (عبده 1995).

الفرضية الثانية:

Ho: لا توجد علاقة بين فاعلية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
Ha: توجد علاقة بين فاعلية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
لقد تم استخدام اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم تلخيص النتائج في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (4)

كفاءة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

أبعاد الأداء	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط r	النتيجة
الحصة السوقية	0.00	0.401	توجد علاقة
الربحية	0.00	0.539	توجد علاقة
رضا الجمهور	0.00	0.554	توجد علاقة
درجة دعم القيادة	0.00	0.395	توجد علاقة
درجة المكاسب والنتائج	0.00	0.406	توجد علاقة

الجدول رقم (5)

فاعلية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

أبعاد الأداء	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط r	النتيجة
الحصة السوقية	0.00	0.389	توجد علاقة
الربحية	0.00	0.412	توجد علاقة
رضا الجمهور	0.00	0.778	توجد علاقة
درجة دعم القيادة	0.00	0.795	توجد علاقة
درجة المكاسب والنتائج	0.00	0.493	توجد علاقة

تبين النتائج في الجدول رقم (6) أن هنالك علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.00) بين كفاءة استراتيجيات الاختيار والتعيين وكل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي، كما تبين أن أقوى علاقة كانت مع بعد رضا الجمهور، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.581)، أما أضعف علاقة، فقد كانت مع بعد الحصة السوقية لأن معامل الارتباط بلغ (0.401)، وقد اتفقت دراسة الباحث مع دراسة (Becker and Gerhart, 1996)، ودراسة (Li, 2003)، ودراسة (العكور، 1988).

الفرضية الرابعة:

Ho: لا توجد علاقة بين فاعلية الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
Ha: توجد علاقة بين فاعلية الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
لقد تم استخدام اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم تلخيص النتائج في الجدول رقم (7).

تبين النتائج في الجدول رقم (5) أن هنالك علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.00) بين فاعلية تخطيط الموارد البشرية وكل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي، كما تبين أن أقوى علاقة كانت مع بعد درجة دعم القيادة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.795)، أما أضعف علاقة فقد كانت مع بعد الحصة السوقية، لأن معامل الارتباط بلغ (0.389)، حيث اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة (Liu, 2002).

الفرضية الثالثة:

Ho: لا توجد علاقة بين كفاءة الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
Ha: توجد علاقة بين كفاءة الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
لقد تم استخدام اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم تلخيص النتائج في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6)

كفاءة الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

أبعاد الأداء	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط r	النتيجة
الحصة السوقية	0.00	0.401	توجد علاقة
الربحية	0.00	0.527	توجد علاقة
رضا الجمهور	0.00	0.581	توجد علاقة
درجة دعم القيادة	0.00	0.424	توجد علاقة
درجة المكاسب والنتائج	0.00	0.554	توجد علاقة

الجدول رقم (7)

فاعلية الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

أبعاد الأداء	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط r	النتيجة
الحصة السوقية	0.00	0.308	توجد علاقة
الربحية	0.00	0.352	توجد علاقة
رضا الجمهور	0.00	0.461	توجد علاقة
درجة دعم القيادة	0.00	0.760	توجد علاقة
درجة المكاسب والنتائج	0.00	0.948	توجد علاقة

دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.00) بين كفاءة تقييم أداء العاملين وكل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي، كما تبين أن أقوى علاقة كانت مع بعد رضا الجمهور، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.681)، أما أضعف علاقة، فقد كانت مع بعد درجة دعم القيادة لأن معامل الارتباط يبلغ (0.460).

وانتقلت دراسة الباحث مع دراسة (Becker and Gerhart, 1996) في حين اختلفت مع دراسة (Heslin, 2003).

الفرضية السادسة:

Ho: لا توجد علاقة بين فاعلية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
Ha: توجد علاقة بين فاعلية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
تم استخدام اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم تلخيص النتائج في الجدول رقم (9).

الجدول رقم (8)

كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

أبعاد الأداء	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط r	النتيجة
الحصة السوقية	0.00	0.545	توجد علاقة
الربحية	0.00	0.616	توجد علاقة
رضا الجمهور	0.00	0.681	توجد علاقة
درجة دعم القيادة	0.00	0.460	توجد علاقة
درجة المكاسب والنتائج	0.00	0.577	توجد علاقة

الجدول رقم (9)

فاعلية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

أبعاد الأداء	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط r	النتيجة
الحصة السوقية	0.00	0.498	توجد علاقة
الربحية	0.00	0.603	توجد علاقة
رضا الجمهور	0.00	0.590	توجد علاقة
درجة دعم القيادة	0.00	0.430	توجد علاقة
درجة المكاسب والنتائج	0.00	0.623	توجد علاقة

تبين النتائج في الجدول رقم (7) أن هنالك علاقة إيجابية دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.00) بين فاعلية الاختيار والتعيين وكل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي، كما تبين أن أقوى علاقة كانت مع بعد درجة المكاسب والنتائج، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.948)، أما أضعف علاقة فقد كانت مع بعد الحصة السوقية كون معامل الارتباط يبلغ (0.308)، حيث انتقلت دراسة الباحث مع دراسة كل من (العكور، 1988) و (Li, 2003).

الفرضية الخامسة:

Ho: لا توجد علاقة بين كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
Ha: توجد علاقة بين كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
لقد تم استخدام اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم تلخيص النتائج في الجدول رقم (8).
تبين النتائج في الجدول رقم (8) أن هنالك علاقة إيجابية

تبين النتائج في الجدول رقم (9) أن هنالك علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.00) بين فاعلية تقييم أداء العاملين وكل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي، كما تبين أن أقوى علاقة كانت مع بعد درجة المكاسب والنتائج، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.623)، أما أضعف علاقة فقد كانت مع بعد درجة دعم القيادة لأن معامل الارتباط بلغ (0.43)، حيث اتفقت دراسة الباحث مع دراسة (Huselid et al., 1997)، في حين اختلفت مع دراسة (Heslin, 2003).

(10).

تبين النتائج في الجدول رقم (10) أن هنالك علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.00) بين كفاءة تدريب العاملين وكل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي، كما تبين أن أقوى علاقة كانت مع بعد الربحية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.908)، أما أضعف علاقة فقد كانت مع بعد درجة دعم القيادة لأن معامل الارتباط يبلغ (0.344)، حيث اتفقت دراسة الباحث مع دراسة كلٍ من (Buckley and Monks, 2004) و (Li, 2003).

الفرضية السابعة:

Ho: لا توجد علاقة بين كفاءة تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
Ha: توجد علاقة بين كفاءة تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
تم استخدام اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم تلخيص النتائج في الجدول رقم

الفرضية الثامنة:

Ho: لا توجد علاقة بين فاعلية تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
Ha: توجد علاقة بين فاعلية تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
تم استخدام اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم تلخيص النتائج في الجدول رقم (11).

الجدول رقم (10)

كفاءة تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

أبعاد الأداء	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط r	النتيجة
الحصة السوقية	0.00	0.885	توجد علاقة
الربحية	0.00	0.908	توجد علاقة
رضا الجمهور	0.00	0.747	توجد علاقة
درجة دعم القيادة	0.00	0.344	توجد علاقة
درجة المكاسب والنتائج	0.00	0.378	توجد علاقة

الجدول رقم (11)

فاعلية تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

أبعاد الأداء	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط r	النتيجة
الحصة السوقية	0.00	0.602	توجد علاقة
الربحية	0.00	0.680	توجد علاقة
رضا الجمهور	0.00	0.628	توجد علاقة
درجة دعم القيادة	0.00	0.320	توجد علاقة
درجة المكاسب والنتائج	0.00	0.366	توجد علاقة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وبين كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي، كما تبين أن أقوى علاقة كانت مع بعد درجة دعم القيادة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.795).

3. Ho: لا توجد علاقة بين كفاءة الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل ارتباط بيرسون ومن خلال مطالعاتنا لنتائج الحاسوب في الجدول رقم (6) نجد أن القيمة المعنوية اقل من مستوى الدلالة 5%، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة. وهذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وبين كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي، كما تبين أن أقوى علاقة كانت مع بعد رضا الجمهور، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.581).

4. Ho: لا توجد علاقة بين فاعلية الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل ارتباط بيرسون ومن خلال مطالعاتنا لنتائج الحاسوب في الجدول رقم (7) نجد أن القيمة المعنوية اقل من مستوى الدلالة 5%، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة. وهذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وبين كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي، كما تبين أن أقوى علاقة كانت مع بعد درجة المكاسب والنتائج، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.948).

5. Ho: لا توجد علاقة بين كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل ارتباط بيرسون ومن خلال مطالعاتنا لنتائج الحاسوب في الجدول رقم (8) نجد أن القيمة المعنوية اقل من مستوى الدلالة 5%، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة. وهذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وبين كل بعد

تبين النتائج في الجدول رقم (11) أن هنالك علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.00) بين فاعلية استراتيجيات تدريب العاملين وكل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي، كما تبين أن أقوى علاقة كانت مع بعد الربحية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.680)، أما أضعف علاقة فقد كانت مع بعد درجة المكاسب والنتائج لأن معامل الارتباط يبلغ (0.320)، حيث اتفقت دراسة الباحث مع دراسة (Li, 2003)، ودراسة (Fey and Ingamer, 2002) ودراسة (Huselid et al., 1997)، في حين اختلفت مع دراسة كل من (Liu, 2002) و (Wyeper and Harrison, 2000).

مناقشة النتائج

لقد تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية في اختبار الفرضيات:

تقبل الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة 5%.

ترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المعنوية اقل من مستوى الدلالة 5%.

1. Ho: لا توجد علاقة بين كفاءة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل ارتباط بيرسون ومن خلال مطالعاتنا لنتائج الحاسوب في الجدول رقم (4) نجد أن القيمة المعنوية اقل من مستوى الدلالة 5%، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة. وهذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وبين كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي، كما تبين أن أقوى علاقة كانت مع بعد رضا الجمهور حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.554).

2. Ho: لا توجد علاقة بين فاعلية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل ارتباط بيرسون ومن خلال مطالعاتنا لنتائج الحاسوب في الجدول رقم (5) نجد أن القيمة المعنوية اقل من مستوى الدلالة 5%، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة. وهذا يعني أنه

بعد الربحية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.680).

6. النتائج والتوصيات

النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين كفاءة استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، حيث يعتقد الموظفون أن المؤسسات الصحفية الأردنية تقوم بتحديد عدد العاملين في الدوائر والأقسام التي تحتاج إليهم في المستقبل، مما يساعد في تخفيض التكلفة، وتقوم باتخاذ إجراءات تأديبية للذين يتأخرون أو يتغيبون عن أعمالهم، وتقوم كذلك بترقية العاملين بناء على أسس عادلة، وتقوم بتحديد نوع المهارات والخبرات والقدرات التي تحتاج إليها في المستقبل، وتقوم بتخطيط مدى توافق العاملين مع ما يقومون به من أعمال إدارية أو صحفية أو فنية، وتقوم بالتخطيط لاستخدام الحاسوب وزيادة مهارات استخدام اللغة الإنجليزية للعاملين، إلا أن بعض المؤسسات الصحفية الأردنية لا تقوم بترقية عاملها على أسس عادلة، ولا تراعي الاهتمام الكافي لاستخدام الحاسوب في الأعمال المختلفة، كما لا تعطي اهتماماً لزيادة مهارات عاملها في اللغة الإنجليزية، ويمكن تفسير ذلك بأن هنالك اهتماماً بتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية من حيث التنبؤ المستقبلي بكم الموارد البشرية المطلوبة ذات الكفاءة العالية ونوعها، بالإضافة إلى أن المؤسسات الصحفية الأردنية تعطي أهمية كبرى للحصول على أكبر حصة سوقية وريحية، وإرضاء جمهور القراء وزيادة درجة دعم القيادة وزيادة درجة المكاسب والنتائج، وبالتالي فإنها تقوم بتركيز تخطيط الموارد البشرية فيها لخدمة المنافسة في السوق.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين فاعلية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، حيث يعتقد الموظفون أن المؤسسات الصحفية الأردنية تقوم بربط تخطيط الموارد

من أبعاد الأداء المؤسسي، كما تبين أن أقوى علاقة كانت مع بعد رضا الجمهور، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.681).

6. Ho: لا توجد علاقة بين فاعلية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل ارتباط بيرسون ومن خلال مطالعاتنا لنتائج الحاسوب في الجدول رقم (9) نجد أن القيمة المعنوية اقل من مستوى الدلالة 5%، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة. وهذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وبين كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي، كما تبين أن أقوى علاقة كانت مع بعد درجة المكاسب والنتائج، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.623).

7. Ho: لا توجد علاقة بين كفاءة تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل ارتباط بيرسون ومن خلال مطالعاتنا لنتائج الحاسوب في الجدول رقم (10) نجد أن القيمة المعنوية اقل من مستوى الدلالة 5%، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة. وهذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وبين كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي، كما تبين أن أقوى علاقة كانت مع بعد الربحية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.908).

8. Ho: لا توجد علاقة بين فاعلية تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل ارتباط بيرسون ومن خلال مطالعاتنا لنتائج الحاسوب في الجدول رقم (11) نجد أن القيمة المعنوية اقل من مستوى الدلالة 5%، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة. وهذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وبين كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي، كما تبين أن أقوى علاقة كانت مع

5. أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين كفاءة استراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، حيث يعتقد الموظفون أن المؤسسات الصحفية الأردنية تقوم بالاعتماد على عدة نماذج لتقييم أداء العاملين حسب الفئات الوظيفية سنويا من قبل رؤسائهم المباشرين على أسس عادلة، وإن معايير التقييم واضحة وبسيطة وشاملة، وتراعي مهارات العاملين ومعارفهم وقدراتهم بالإلمام بالتطورات الحديثة في مجال أعمالهم، بالإضافة إلى مراعاة المؤسسات للقوانين والأنظمة المرعية واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة بناء على نتائج تقييم الأداء. إلا أن بعض المؤسسات الصحفية الأردنية لا تهتم بمعايير تقييم أداء العاملين المذكورة أعلاه باستثناء اهتمامها بمدى قدرة العاملين على القيام بمهام وظيفية أعلى وقدرتهم على الإبداع ومراعاة العدالة في عملية التقييم، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن المؤسسات الصحفية الأردنية تقوم بعملية تقييم أداء موظفيها بشكل مستمر وليس مرة واحدة في السنة، مما انعكس إيجابا على كفاءة التقييم وبالتالي على تحسين الأداء المؤسسي.
6. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين فاعلية استراتيجيات تقييم أداء العاملين وأدائها المؤسسي، حيث يعتقد الموظفون أن المؤسسات الصحفية الأردنية تقوم بتصميم نماذج تقييم أداء العاملين بحيث تكون منسجمة مع أهداف المؤسسة مع ربط تقييم الأداء مع استراتيجيات المؤسسة وأهدافها، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المؤسسات الصحفية الأردنية تقوم بتحديد هدف تقييم أداء العاملين بشكل عملي وليس بشكل نظري، وربطه مع الهدف النهائي للمؤسسة، مما يزيد من فاعلية عملية التقييم وانعكاسه الإيجابي على الأداء المؤسسي.
7. بينت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين كفاءة استراتيجيات تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، حيث يعتقد الموظفون في المؤسسات الصحفية الأردنية أن الدورات التدريبية التي شاركوا فيها أكسبتهم المعارف والمهارات المتعلقة بطبيعة أعمالهم، وأدى ذلك إلى أحداث تعديل في سلوكهم، كما أكسبهم مهارات الاتصال مع الآخرين، كما أن بعض

- البشرية مع الأهداف النهائية للمؤسسات، بالإضافة إلى قيامها بتحديد أهدافها بشكل قابل للقياس، مما ينعكس على فاعلية استراتيجيات تخطيط مواردها البشرية وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي فيها، وقد يعزى السبب في ذلك إلى النظرة المستقبلية لإدارات المؤسسات الصحفية من حيث ربط أهداف تخطيط الموارد البشرية مع الأهداف العامة لهذه المؤسسات، مما زاد من فعاليتها.
3. بينت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين كفاءة استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، حيث يعتقد الموظفون في المؤسسات الصحفية الأردنية أنه تم تعيينهم بناء على تقديم طلب استخدام في المؤسسة، وبناء على قدراتهم في التعامل مع الآخرين، وقدرتهم على القيادة، ومستويات الذكاء لديهم، ودافعيتهم للعمل، وأنه تم تعيينهم وفقا للقوانين والأنظمة، وخاصة بعد خضوعهم لاختبارات ومقابلات في تلك المؤسسة. إلا أن المؤسسات الصحفية الأردنية لا تهتم بالإعلان عن الوظائف المطلوبة ولا تهتم بطلب فحص طبي للعاملين الجدد، وتهتم بالتعيين بالواسطة، بالإضافة إلى عدم اهتمامها بمهارات اللغة الإنجليزية والحاسوب، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن مستوى كفاءة الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية المعتمدة على التدريب في تلك المؤسسات قبل التعيين يؤدي إلى زيادة الأداء المؤسسي في تلك المؤسسات.
4. بينت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين فاعلية استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، حيث يعتقد الموظفون في المؤسسات الصحفية الأردنية أنها تقوم بتعيين العاملين بناء على مدى رغبتهم في الاستمرار بالعمل لفترات طويلة، ومدى انسجامهم مع ثقافة المؤسسة وحضارتها، وأيضا بناء على مدى توافق أهدافهم مع أهداف مؤسساتهم، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن مستوى فاعلية الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية المرتبط بالأهداف النهائية لهذه المؤسسات من حيث مراعاة الثقافة والقيم والعادات يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

الحاسوب وتنمية مهارات اللغة الإنجليزية لدى العاملين، وهذا يكون من خلال قيام المؤسسات بتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها بشكل ملائم مما يساعدها في زيادة كفاءة تخطيط الموارد البشرية فيها.

2. أن تستمر المؤسسات الصحفية الأردنية بربط تخطيط مواردها البشرية مع الأهداف النهائية للمؤسسة، وهذا يكون من خلال صياغة رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجيات لتخطيط الموارد البشرية بناء على الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة.

3. أن تستمر المؤسسات الصحفية الأردنية باختيار العاملين وتعيينهم بناء على تقديم طلب استخدام ومعرفة قدراتهم في التعامل مع الآخرين، ومدى قدرتهم على القيادة، ومعرفة مستويات الذكاء لديهم، ودافعيتهم للعمل، وإخضاعهم لاختبارات ومقابلات شخصية، وهذا يكون من خلال إيمان المؤسسات الصحفية الأردنية بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

4. أن تراعي المؤسسات الصحفية الأردنية عند اختيار العاملين وتعيينهم وضع إعلان في وسائل الإعلام المختلفة، وان تبتعد عن التعيين بالواسطة، وان تهتم بعملية الفحص الطبي قبل التعيين، وكذلك مراعاة مهارات اللغة الإنجليزية والحاسوب، وهذا يكون من خلال إيمان المؤسسات الصحفية الأردنية بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

5. أن تواصل المؤسسات الصحفية الأردنية عند اختيار العاملين وتعيينهم معرفة مدى رغبة المرشحين في الاستمرار بالعمل لفترات طويلة، وبناء على مدى انسجامهم مع ثقافة المؤسسة وحضارتها، وكذلك مدى توافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة.

6. أن تستمر المؤسسات الصحفية الأردنية عند تقييم أداء العاملين بإعداد نموذج خاص لتقييم أداء العاملين حسب الفئات الوظيفية في نهاية كل سنة من قبل رؤسائهم المباشرين على أسس عادلة، مع مراعاة مهارات العاملين وقدراتهم المختلفة والالتزام بالقوانين والأنظمة المرعية، وهذا يكون من خلال إعلام الموظفين بأن تقييم الأداء سيطبق

المؤسسات الصحفية الأردنية لا تهتم بإيفاد العاملين إلى دورات تدريبية بناء على حاجة فعلية للدوائر المختلفة، ولا تهتم كذلك بإيفاد العاملين في دورات تدريبية خارجية وداخلية، وكذلك الأمر فان المؤسسات لا تقوم بإلحاق الموظفين الجدد في برنامج توجيهي وإرشادي قبل الالتحاق بالعمل، ولا تطلب من الجهة المسؤولة عن التدريب ضرورة إحضار تقييم عن أداء المتدربين، إلا أن بعض المؤسسات لا تبدي الاهتمام الكافي بعملية التدريب كما هو مشار إليه أعلاه، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن إدارة المؤسسات الصحفية الأردنية تركز على التدريب في أثناء العمل، سواء التدريب الفردي أو الجماعي، مما يزيد من تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، وتخفيض تكلفة التدريب وانعكاسه الإيجابي على أداء المؤسسات الصحفية الأردنية.

8. بينت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين فاعلية استراتيجيات تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، حيث يعتقد الموظفون أن المؤسسات الصحفية الأردنية تقوم بتصميم البرامج التدريبية بما يخدم أهدافها واستراتيجياتها، وكذلك تقوم المؤسسات بتدريب الموظفين لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية، وقد يرجع السبب في ذلك إلى قيام إدارات المؤسسات الصحفية الأردنية بتدريب عاملها بشكل يضمن الالتزام بثقافة مؤسساتهم وقيمها وعاداتها المرتبطة بالأهداف النهائية للمؤسسة، مما يزيد من فاعلية عملية التدريب وبالتالي زيادة الأداء المؤسسي في تلك المؤسسات.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة، تم تقديم التوصيات التالية:

1. أن تستمر المؤسسات الصحفية الأردنية بالتخطيط للموارد البشرية فيها، من خلال تحديد عدد العاملين الذين تحتاج إليهم في المستقبل، واتخاذ الإجراءات التأديبية للذين يتأخرون أو يتغيبون عن أعمالهم، وترقية العاملين على أسس عادلة، وتحديد المهارات والخبرات والقدرات التي تحتاج إليها في المستقبل، والتخطيط لاستخدام

تهتم بالدورات التدريبية الجماعية الداخلية منها والخارجية، وكذلك إخضاع الموظفين الجدد لبرنامج توجيهي وإرشادي قبل الالتحاق بالعمل، وتقييم المتدربين بعد انتهاء الدورة التدريبية، وهذا يكون من خلال وضع خطة تدريبية شاملة للمؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التدريبية في الدوائر والأقسام كافة، ومن ثم تصميم الدورات التدريبية بشكل ملائم.

11. أن تواصل المؤسسات الصحفية الأردنية تصميم البرامج التدريبية التي تخدم أهدافها، وتدريب العاملين لضمان تحقيق هذه الأهداف، وهذا يكون من خلال إيمان المؤسسات بأهمية التدريب وانعكاسه الإيجابي على فاعلية العمل فيها.

مقترحات بحثية مستقبلية:

1. علاقة استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بالأداء المؤسسي.
2. اثر استراتيجية التوظيف في الأداء المؤسسي.
3. علاقة استراتيجية تقييم أداء العاملين بالأداء المؤسسي.
4. اثر تدريب العاملين في الأداء المؤسسي.
5. اثر الحوافز في الأداء المؤسسي.
6. علاقة استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية المؤسسية.

على جميع الموظفين بعدالة وسيؤخذ به في الزيادات والترقيات والعلاوات والعقوبات.

7. أن يتم تطبيق تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية على العاملين كافة دون استثناء، وألا تكون مجرد عملية تقييم شكلية، بل يؤخذ بها في الامتيازات والعلاوات والترقيات والعقوبات، وهذا يكون من خلال إيمان المؤسسات الصحفية الأردنية بأن عملية تقييم الأداء تؤدي إلى زيادة كفاءة التقييم، وبالتالي انعكاسه الإيجابي على الأداء المؤسسي.

8. أن تواصل المؤسسات الصحفية الأردنية ربط عملية تقييم أداء عاملها مع أهداف مؤسساتهم، وتقييم أداء العاملين بناء على مدى توافق أهدافهم مع أهداف مؤسساتهم، وهذا يكون من خلال تدريب الرؤساء المباشرين للعاملين على مهارات عملية التقييم.

9. أن تستمر المؤسسات الصحفية الأردنية بتدريب العاملين في دورات تدريبية لزيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وتعديل سلوكهم، وزيادة قدراتهم على الاتصال مع الآخرين، وهذا يكون من خلال إطلاع العاملين على أهمية الدورات التدريبية بالنسبة لهم وللمؤسسة وزيادة دافعيتهم وتحفيزهم للمشاركة في هذه الدورات.

10. أن تهتم المؤسسات الصحفية الأردنية بإيفاد العاملين في دورات تدريبية بناء على حاجة فعلية للدوائر المختلفة، وأن

المراجع

- الأردن، الشركة الأردنية للصحافة والنشر "الدستور" (1999-2003)، منشورات الشركة وبياناتها.
- الأردن، الشركة النموذجية "الشاهد"، 2004، منشورات الشركة وبياناتها.
- الأردن، المؤسسة الصحفية الأردنية "الرأي"، 1999-2003، منشورات الشركة وبياناتها.
- الأردن، شركة الطباعون العرب "العرب اليوم" (1999-2002)، منشورات الشركة وبياناتها.
- الأردن، وزارة الإعلام، 2003، منشورات دائرة المطبوعات والنشر، قسم التراخيص.

- ابن منظور، 1997، *لسان العرب*، الطبعة السادسة، المجلد الأول والمجلد الحادي عشر، بيروت.
- أبو شيخة، نادر أحمد، 2000، *إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية*، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أبو قحف، عبد السلام، 2001، *الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات*، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو قحف، عبد السلام، 2000، *الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها*، الاسكندرية: الدار الجامعية.

- الهيبي، خالد عبد الرحيم، 2000، *إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي*، عمان، دار مكتبة الحامد.
- Bae, Johnseok, Lawler, John J. 2000. Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy, *Academy of Management Journal*, 43 (3).
- Becker, B. and Barry Gerhart. 1996. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, 39.
- Berenson and Levine. 1992. *Research Methodology*.
- Buckley, Finian, Monks, Kathy. 2004. The Implications of Meta – Qualities for HR Role, *Human Resource Management Journal*, 14 (4)
- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*, 9th edition (New Jersey: PrenticeHall).
- Decenzo, David A. and Robbins, Stephen P. 1999. *Human Resource Management: Concepts and Applications*, 6th edition (New York: Jhon Wiley).
- Dutch, Michael Anthony. 2004. *Applying an Expanded Contingency Perspective to Assess the Appropriateness of SHRM Practices* (PhD, University of Houston), Sited on: 8/12/2004, <http://wwwlib.umi.com/dissertations/preview-all/3131266>.
- Fey, Carel F. 2000. The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia, *Journal of International Business Studies*, 32 (1), First Quarter.
- Heslin, Peter Andrew. 2003. *The Effect of Prior Judgements and Implicit Person Thear on Performance Appraisals* (PhD, University of Toronto-Canada), Sited on: 8/12/2004, <http://wwwlib.umi.com/dissertations/preview-all/NQ84768>.
- Huselid, Mark A. 1997. Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 40 (1).
- Ivancevich, John M 2001. *Human Resource Management* (Boston: McGraw Hill).
- جواد، شوقي ناجي، 2000، *الإدارة الاستراتيجية*، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، راوية، 2000، *إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية*، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- الحيصات، خالد محمد، 2005، *علاقة كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية*، اطروحة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- خطاب، عائدة، 2003، *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية*، دار شركة الحريري للطباعة.
- الزهري، رندة اليافي، 2000، *التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق*، المجلد 16، العدد الأول.
- عبد الحميد، محمد كمال الدين السيد، 1988، *نظرة تحليلية في تقييم الفاعلية للمنظمات الإدارية، مسقط*، السنة العاشرة، العددان 33-34.
- عبد، هاني سعيد محمود، 1995، *أثر الغياب ودوران العمل على كفاءة الشركات المساهمة العامة في الأردن*، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- العدلوني، محمد أكرم، 2002، *العمل المؤسسي*، الطبعة الأولى، عمان، دار ابن حزم للنشر والتوزيع.
- العكور، عبد الرؤوف محمد، 1988، *سياسات وإجراءات التوظيف في الخدمة المدنية بين النظرية والتطبيق*، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- عليوات، محمود ابراهيم، 1996، *تحديد الاحتياجات التدريبية: دراسة مقارنة بين القطاع المصرفي الأردني العام والخاص*، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- عطاس، ناصر وآخرون، 1998، *الدليل العملي لإعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة*، مستشارون إداريون، نيقوسيا – قبرص.
- القطامين، أحمد، 2002، *الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية*، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- مخامرة، محسن وآخرون، 2000، *المفاهيم الإدارية الحديثة*، عمان مركز الكتب الأردني.
- المرسي، جمال الدين، 2003، *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين*، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- الموسى، عصام سليمان، 1989، *الصحافة الأردنية: دراسة نقدية لتطورها وقوانينها 1920-1988*، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 5، العدد 1.

- Ross et al. 2002. *Corporate Finance*, McGraw, Hill.
- Samman, Aref. 2004. *Efficiency and Performance*, Sited on: 8/12/2004 <http://www.mmsec.com/effandper.htm>
- Twomey, Danial F. and Harris, Drew L. 2000. From Strategy to Corporate Outcome Aligning Human Resource Management Systems with Entrepreneurial Intent, *International Journal of Commerce and Management*, 10: 43-55, Sited on 9/4/2004 <http://www.chrms.onlibrary/twomet3.htm>
- Wyper, Bill and Harrison, Allan. 2000. *Deployment of Six Sigma Methodology in Human Resource Function: A Case Study* (Total Quality Management), 11 (4-6) PS720,8P,1 Chart, 2 Diagrams, Sited on: 24/7/2003, <http://search.epnet.com/direct.asp?an =3198907 and db=afh and tg=AN>.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, David. 2000, *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall.
- Johnson, Gery, Scholes, Kevan. 2002. *Exploring Corporate Strategy*, 6th edition, Prentice Hall International.
- Kotler, Philip. 2000. *Marketing Management*, Prentice Hall International.
- Li, Yan. 2003. *The Relationship Between Human Resource Management Practices and Perceptions of Organizational Performance Based on 1996-1997 National Organizations Survey (NOS) Data*, (PhD Pennsylvania State University), Sited on 8/12/2004 <http://wwwlib.umi.com/dissertlons/preview-all/3097005>
- Liu, Abby Yi-Chun. 2002. *Human Resource Development and Planning for Tourism: Case Studies from PR China and Malaysia* (PhD, University of Waterloo (Canada). Sited on: 14/7/2003.
- Miner, John B., Crane, Donald P. 1995. *Human Resource Management: The Strategic Perspective* (New York: Harper Collins).

Measurement Criteria for Efficiency and Effectiveness of Human Resource Management Strategies in the Jordan's Press Foundations and Their Relationship with Corporate Performance "in the Viewpoint of the Employees"

Khaled M. Al-Hyasat

ABSTRACT

The present study aims at identifying the efficiency and effectiveness of human resource management in Jordan's press organizations as represented in the strategies adopted by these institutions in the fields of human resource planning, selection and placement, evaluation of personnel's performance, training of employees and the relationship between these strategies and the institutional performance. The study population included 21 press organizations in Jordan, of which four institutions that employ no less than 50 workers and issue more than one publication were selected.

The results of study: There is a positive relationship between the efficiency and effectiveness of human resource planning strategies in Jordan's press organizations and their institutional performance. There is a positive relationship between the efficiency and effectiveness of the testing and appointment strategies in Jordan's press organizations and their institutional performance. There is a positive relationship between the efficiency and effectiveness of the strategies of personnel performance evaluation in Jordan's press organizations and their institutional performance. There is a positive relationship between the efficiency and effectiveness of personnel training strategies in Jordan's press organizations and their institutional performance.

Some recommendations of the study: Efforts should be exerted to analyze the areas of weakness and strength of the internal environment, and jobs should be analyzed, described and classified in accordance with organizational structures of Jordan's press organizations.

KEYWORDS: Human Resource Management Strategies, Human Resource Management, Strategic Management, Strategic Planning.

خالد محمد الحياصات

دكتورة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا (2005).

مدير دائرة التطوير الإداري/ المؤسسة الصحفية الأردنية "الرأي".

الاهتمامات البحثية: استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، والإدارة الصحفية.