

Impact of human resources management strategies on organizational behavior Case Study of "The Royal Jordanian Geographical Center"

Feras Ali Khalefh Alzu'bi

Faculty of Finance and Business || The World Islamic Sciences & Education University || Jordan

Ahmad Yousef Ali al hunaiti

University College of Geospatial and Geospatial Sciences || Jordan Royal Geographical Center || Jordan

Abstract: This study aimed to measure the impact of human resources management strategies in terms of their dimensions (employment strategy, evaluation Performance strategy, Training strategy, and compensation strategy) on the levels of organizational behavior in terms of the (individual, group and the organization levels) in the Royal Geographical Center. The study population consists of all employees in the geographical center reached (195) employee, The study selected a simple random sample Included (130) employees, The results of the study showed that there is a statistically significant effect of human resources management (employment strategy, evaluation Performance strategy, and compensation strategy) in organizational behavior with a high degree, And there are no a statistical impact of the (training strategy) on organizational behavior, The results of the study also found that the arithmetical averages and the significance of the dimensions of organizational behavior in the Jordanian Royal Geographical Center were high and in Relative ratios, The study recommended that the senior management in the geographic center should be committed to giving human resource management strategies the Extremely importance, especially the Training strategy, The study also confirmed to increasing attention of the geographic center on organizational behavior at the individual level.

Keywords: Human Resources, Organizational Behavior, Geographic Center.

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في السلوك التنظيمي دراسة حالة "المركز الجغرافي الملكي الأردني"

فراس علي خليفة الزعبي

كلية المال والأعمال || جامعة العلوم الإسلامية العالمية || الأردن

أحمد يوسف علي الحنيطي

الكلية الجامعية للعلوم المساحية والجيوماتكانية || المركز الجغرافي الملكي الأردني || الأردن

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات) في مستويات السلوك التنظيمي المتمثلة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) في المركز الجغرافي الملكي الأردني، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المركز الجغرافي وعددهم (195) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت من (130) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف، استراتيجية تقييم الأداء، واستراتيجية التعويضات) في السلوك التنظيمي وبنسبة مرتفعة، بينما لم تظهر نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية (التدريب) في السلوك التنظيمي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد السلوك التنظيمي في المركز الجغرافي قد

جاءت مرتفعة وينسب متقاربة، وقد أوصت الدراسة بضرورة التزام الإدارة العليا في المركز الجغرافي بإبلاء استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأهمية القصوى وخاصة استراتيجية التدريب، والعمل على ربطها بنتائج تقييم الأداء، كما أكدت الدراسة على زيادة درجة اهتمام المركز الجغرافي بالسلوك التنظيمي على المستوى الفردي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، السلوك التنظيمي، المركز الجغرافي.

مقدمة

يعد الاهتمام باستراتيجيات المنظمة ضرورة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية وذلك من خلال المفاضلة في اختيار البدائل المتوافرة في امكانيات المنظمة وطبيعة الأهداف الموضوعة والمراد تحقيقها، لذا لا بد للمنظمة من وضع استراتيجيات تحقق تلك الأهداف ومن ضمنها استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كواحدة من أهم عناصر الانتاج بالمنظمة، ولا بد أن يكون هناك توافق بين استراتيجية المنظمة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بحث يتم التوافق والتكامل بينها وذلك لتحقيق أهداف المنظمة (Beardwell and Claydon, 2007).

فالمنظمات المعاصر تعيش عصر النهوض الفكري والمعرفي والتوجه نحو المزيد من الدراسات والبحوث حول أهمية الموارد البشرية، فالأشواط الطويلة التي قطعتها المنظمات العالمية نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي كشركة (Google)، Microsoft، IBM، جاء عبر مركز قوتها وانطلاقها وهو المورد البشري الذي أعطت له كافة الإمكانيات والوسائل التي تمكنه من الإبداع، انطلاقاً من أن أي نجاح لا يمكن تحقيقه من دون الاهتمام بالمورد البشري، وهذا الاهتمام لا يأتي دون فهم ودراسة المنظمة لسلوك العاملين الذي ينعكس إيجاباً أو سلباً على الأداء والنتائج المطلوب تحقيقها، وعلى جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضاً معرفة السبب الذي يدفع إلى الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وتزداد حاجة الرؤساء والزعماء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية، وإن الفهم السليم للسلوك التنظيمي يقودنا إلى التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه (ماهر، 2005).

ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة لدراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي للموظفين سواءً على مستوى الفرد أو على مستوى المجموعة أو حتى على مستوى المنظمة ككل.

مشكلة الدراسة

تأخذ معظم المنظمات الحكومية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كأجراء روتيني وفقاً للقوانين والأنظمة التي تحكم القطاع الحكومي على الرغم من اختلاف طبيعة الوظائف بين المنظمات الحكومية. كما أن هذه المنظمات لا تربط مباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي للموظفين في مختلف مراحل الخدمة الحكومية وفي مختلف المستويات التنظيمية، وهذا ما يدفعنا إلى محاولة بيان طبيعة العلاقة التي تربط بين أثر استراتيجيات الموارد البشرية وسلوك العاملين، ومدى تأثيرها في تحسين أداء العاملين على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة لدى المركز الجغرافي الملكي الأردني، وبالتالي الانعكاس الايجابي على مستوى الخدمات التي يقدمها المركز بشكل عام، حيث تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى اهتمام المركز الجغرافي الملكي الأردني بتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟
- 2- ما مستوى اهتمام المركز الجغرافي الملكي الأردني بالسلوك التنظيمي للعاملين على مستوى الفرد والمجموعة والمركز ككل؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مستويات السلوك التنظيمي للعاملين في المركز الجغرافي الملكي الأردني.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال والتي يعتبر المورد البشري كمورد استراتيجي لها، حيث تأتي الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال تناولها لأهم الاستراتيجيات التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في أي منظمة والمتمثلة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التدريب، واستراتيجية التعويضات)، كما تناولت هذه الدراسة السلوك التنظيمي بمستوياته المتمثلة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) بشكل عام وفي المركز الجغرافي الملكي الأردني بشكل خاص. وتمثل الدراسة الحالية من خلال نتائجها محاولة لإثارة اهتمام المركز الجغرافي الملكي الأردني على وجه الخصوص في تناولها لهذه المواضيع الحديثة، ومن ثم زيادة إدراك المستويات الإدارية العليا لأهمية مواردها البشرية والأثر الذي تلعبه في السلوك التنظيمي للعاملين.

فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة والتساؤلات التي وردت فيما اعتمدت الدراسة الفرضية الرئيسة الآتية:

الفرضية الرئيسة:

H01: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده منفردة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات) في السلوك التنظيمي بأبعاده مجتمعة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) في المركز الجغرافي الملكي الأردني.

وينبثق عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

H01.1: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التوظيف في السلوك التنظيمي بأبعاده مجتمعة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) في المركز الجغرافي الملكي الأردني".

H01.2: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب في السلوك التنظيمي بأبعاده مجتمعة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) في المركز الجغرافي الأردني".

H01.3: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي بأبعاده مجتمعة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) في المركز الجغرافي الأردني".

H01.4: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعويضات في السلوك التنظيمي بأبعاده مجتمعة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) في المركز الجغرافي الملكي الأردني".

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات)، في السلوك التنظيمي بمستوياته المتمثلة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) في المركز الجغرافي الملكي الأردني من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- 2- التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المركز الجغرافي الملكي الأردني من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- 3- التعرف إلى مستويات السلوك التنظيمي في المركز الجغرافي الملكي الأردني من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- 4- التعرف على إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة نحو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المركز الجغرافي الملكي الأردني تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية المتمثلة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً- الإطار النظري:

أولاً: المركز الجغرافي الملكي الأردني

في هذا الجانب من الدراسة لا بد من تقديم نبذة عن المركز الجغرافي الملكي الذي تم تأسيسه في عام (1975) كأول مؤسسة علمية متخصصة وفريدة من نوعها، وذلك انطلاقاً من حاجة المملكة الأردنية الهاشمية إلى مؤسسة وطنية تتولى كافة الأعمال المساحية الأرضية والجوية والفضائية لغايات إعداد الخرائط بكافة أنواعها ومقاييسها لسد احتياجات المملكة، وتقديم خدماتها في هذه المجالات على المستويين المحلي والإقليمي، ويضم المركز الجغرافي الملكي الكلية الجامعية للعلوم المساحية والجيوماتيكية التي تمنح الدرجة الجامعية المتوسطة الدبلوم في تخصصات المساحة، ونظم المعلومات الجغرافية (GIS)، والاستشعار عن بعد (RS)، حيث يتولى المركز الجغرافي الملكي القيام بالمهام التالية (المركز الجغرافي الملكي الأردني، 2018، متوفر: www.rjgc.gpv.jo):

1. إنشاء الشبكة الجيوديزية الوطنية وصيانتها.
2. تنفيذ مهام التصوير الجوي للمركز والمؤسسات الأخرى.
3. إنتاج الخرائط الطبوغرافية والنوعية للقطاعين العام والخاص.
4. إنتاج الصور الجوية المعدلة (الأورثوفوتو).
5. استخدام تقنيات الاستشعار عن بُعد في تحديث الخرائط واستعمالات الأراضي وغيرها.
6. تحديد وتعيين وصيانة نقاط الحدود الدولية للمملكة.
7. تدريب وتأهيل الفنيين من داخل المملكة وخارجها.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية: Human Resource Management

لقد أصبح لزاماً على المنظمات اليوم أن تدرك أهمية هذا المورد الذي يحتل الأهمية الأكبر من بين موارد المنظمة الأخرى نظراً لصعوبة التنبؤ بسلوكه وأداءها المستقبلي وخاصة في ظل الظروف الحالية (زيادة التنافس العالمي والتحالفات الاستراتيجية....)، وبالاتجاه نفسه فإن الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤكد على أن الأفراد في المنظمة هم موارد ذات قيمة ويمثلون استثماراً مهماً للجهود التنظيمية، كما يمكن للموارد البشرية أن تكون مصدراً للقوة التنافسية عندما تدار بطريقة فاعلة (Mathis & Jackson, 1994).

ويرى (Stroh & Caligiuri) بأن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي إدارة ذات توجه مستقبلي وتعمل بطريقة منسجمة مع الخطط الأخرى في المنظمة، وأن هذه الإدارة تميل إلى استخدام ممارسات كثيفة للموارد

البشرية يكون التأكيد فيها على تقويم وقياس المعارف والمهارات والإمكانيات اللازمة للمستقبل وكذلك تأسيس برامج توظيف وتقويم وبرامج تحفيزات وتعويزات، وتدريب ذلك من أجل تلبية تلك المتطلبات (1, 1993, Stroh & Caligiuri). وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها حلقة الوصل مع الأهداف والغايات الاستراتيجية بهدف تحسين أداء العمل وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة، وأن إدارة الموارد البشرية تعني القبول بوظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة من خلال أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب وتعويز الأفراد (22, 1998, Dessler).

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: Human Resource Management Strategies

تعرف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة مع العنصر البشري، وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ورسالتها ورؤيتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة (2001, Schermerhorn).

وتشمل إدارة الموارد البشرية على الاستراتيجيات التالية:

1. استراتيجية التوظيف

تعرف استراتيجية التوظيف على أنها مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد (Denisi). (48, 2001, Griffin & Griffin)

وتعتبر عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفعالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة سواء النشاطات التسويقية والانتاجية والمالية والبحثية وخاصة في المنظمات التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقع واضح في هيكلها التنظيمية (الهيبي، 2003، 121).

وتتكون استراتيجية التوظيف من استراتيجيتين رئيسيتين كما أشار أليهما (70, 2015, Dessler)، وهما:

- أ- استراتيجية الاستقطاب: **Recruiting Strategy**: وهي سياسة جذب الموظفين بالأعلان عن الوظائف الشاغرة ودعوة من تتوفر فيهم الشروط لاستكمال مراحل التقدم لهذه الوظيفة.
- ب- استراتيجية الاختيار والتعيين: **Selection and Employment Strategy**: وهي عملية اختيار الشخص الأكثر مناسبة لشغل وظيفة محددة والانتظام فيها من بين مجموعة من المتقدمين لشغل هذه الوظيفة ثم إصدار قرار التعيين.

وتمثل استراتيجية التوظيف نظام تمثل مدخلاته بنتائج التحليل الوظيفي وخطط الموارد البشرية ونتائج الاستقطاب، كما تمثل عملياته في المقابلة والاختيار والفحص الطبي واللياقة البدنية، أما مخرجاته فتتمثل في قرار التوظيف الذي يحدد بموجبه من سيتم تعيينهم من بين مجموعة الأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة (الأحمر، 2007، 43).

2. استراتيجية التدريب: Training Strategy

التدريب هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق اهداف المنظمة وهو يتعلق بمهارات العمل الحالي، وهو بمثابة توجيه يساعد العاملين على الحصول على المهارات التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل (John & Ivancevich, 1998).

ومفتاح التدريب الفعال هو الفهم الحقيقي للموظفين وللاحتياجات التدريبية للشركة، فشركات مثل Clobe و Metallurgical & Northern Trust & Plumley، تقرر احتياجاتها التدريبية من خلال المشاهدات والاستطلاعات والاختبارات والاستماع، ولإيجاد أين يريد الموظفون والشركة أن يكونوا فهم يستمعون الى زبائنهم ويدرسونها ويترجمون أهدافهم القصيرة والطويلة المدى الى حاجات تدريبية، وتقوم الشركات الناجحة بتدريب موظفيها على فهم أساسيات سلوك الموظفين على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة ككل، وتبني على تلك الأساسيات لعمل تدريب أكثر تحديداً بما يتلاءم مع حاجات العمل والفروع والأقسام والفرق والأفراد (ميسر، 1991).

وقد أشار (القطامين، 2002) إلى مراحل إعداد استراتيجية التدريب من خلال تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج، وتحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من جميع النواحي المادية والبشرية والتكنولوجية، ومن ثم إعداد وصياغة استراتيجية للتدريب تتضمن سياسات وبرامج وموازنات بشكل يتوافق مع استراتيجية المنظمة ووضع بدائل سهلة التطبيق في حال حدوث معوقات جديدة لتسهيل عملية مراجعة خطة التدريب الاستراتيجية، فالعملية التدريبية تمثل مجموعة من الأنشطة المخطط لها والتي تهدف إلى إنتاج برامج تدريبية ذات كفاءة وفعالية عالية (العواودة، 2011).

وتمر العملية التدريبية بعدة مراحل تتميز بأنها مترابطة مع بعضها البعض ومتسلسلة بشكل منطقي، حيث لا يمكن تجاوز أي مرحلة على أخرى من حيث التسلسل، حيث تبدأ المرحلة الأولى بتحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تصميم البرامج التدريبية، ويليها تقييم البرامج التدريبية من أجل قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المطلوبة (نجيب، 2017).

3. استراتيجية تقييم الأداء: Performance Appraisal Strategy

تعرف عملية تقييم الأداء بأنها: عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم ولاستغناء عنهم (درة والصباع، 2010، 259).

ويوضح (السالم، 2014، 238) أن عملية تقييم الأداء تتميز بمجموعة من الخصائص:

- أ- أنها عملية إدارية مخطط لها مسبقاً.
- ب- عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى التركيز على الأخطاء بقدر أنها تهتم بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- ج- عملية لقياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوبة منه، والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- د- عملية شاملة وعامة.
- هـ- عملية مستمرة.

4. استراتيجيات التعويضات: Compensation Strategy

استراتيجيات التعويض: هي اتباع المنظمة لهيكل أجور متكافئ وعادل وموحد في الداخل، ومنافس في الخارج (جودة، 2010، 54).

كما تعرف استراتيجيات التعويض على أنها ما يحصل عليه العاملون مقابل جهودهم وعملهم، وتختص هذه الاستراتيجية بدراسة مستوى الأجور في المنظمة ومقارنتها مع المنظمات الأخرى، كذلك العمل على تصميم نظام أجر يتناسب وطبيعة المنظمة وعلاقتها بعاملها. (Denisi & Griffin, 2001, 187).

وتوفر استراتيجيات التعويضات الأساس الملائم لتصميم نظام التعويض الموجه نحو المحافظة على الأفراد الأكفاء وجذب الآخرين من خارج المنظمة وبالكيفية التي تنسجم مع محتوى استراتيجيات الأعمال وتوجهاتها الأساسية، وبعبارة أخرى تهتم هذه الاستراتيجية بتحديد مستويات الرواتب والأجور ودفع الحوافز بمختلف أنواعها المادية والمعنوية. كما تشير إلى نشاط الموارد البشرية في إطار رسم استراتيجيات معنية بتصميم أنواع المغريات المادية لجذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية، وتنفيذها بما يتلاءم مع استراتيجيات الأعمال (Ivancevich, 1997).

ثالثاً: السلوك التنظيمي: Organizational Behavior

السلوك التنظيمي عبارة عن هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف متفق عليها مثل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة من أجل الربح (رفاعي وبسيوني، 2004، 12). ويرى (عبدالباقي، 2003، 11) أن السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك لهدف زيادة إنتاجية العاملين.

مستويات السلوك التنظيمي: Organizational Behavior Level

هنالك ثلاث جوانب أساسية لتحليل السلوك التنظيمي وهي الجانب الفردي، والجانب الجماعية، وجانب المنظمة ككل، وعليه يمكن تحليل السلوك التنظيمي على المستوى الجزئي ويشمل فقط الجانب الفردي، أو قد يتم التحليل على المستوى الكلي ويشمل التحليل سلوك الجماعات والمنظمات، حيث سيتم بيان ذلك كما يلي:

1. مستوى سلوك الفرد Individual Behavior Level

يلعب سلوك الفرد دوراً هاماً في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة، من انتظامه في العمل واتصاله بالآخرين، وانفعالاته ورضائه عن العمل، وقيامه بأداء مهامه، كل هذا السلوك يمثل النواة الأولى فيما تحققه المنظمة من أداء، حيث يتأثر سلوك الفرد بكل من خصائص الشخصية. وأيضاً خصائص البيئة التي يعمل بها، وهنالك العديد من المفاهيم التي تؤثر على ما يبديه الفرد من سلوك، ومن أهم هذه المفاهيم في مجال السلوك التنظيمي، الشخصية، والإدراك، والتعلم، والدوافع، والاتجاهات (راوية، 2004، 78).

2. مستوى سلوك المجموعة Group Behavior Level

تعرف الجماعة بانها وجود اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم، لديهم هدف مشترك ويقوم بينهم نمط مستمر من العلاقة (رفاعي وبسيوني، 2004، 56).

وقد أشار (الكردي، 2011، 4) إلى أن معرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال ما يلي:
أ- جماعات العمل: من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

- ب- القيادة: وهي النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف ما، ويساعد الموضوع في فهم كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.
- ج- الاتصال: ويساعد هذا الموضوع المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع والمقابلات الشخصية.

3. مستوى سلوك المنظمة: Organization Behavior Level

- لفهم السلوك التنظيمي على مستوى المنظمة ككل فإنه يجب دراسة العوامل التالية:
- أ- الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي الإطار والطريقة التي من خلالها يقسم العمل الى مهام محددة، وتحقيق التنسيق بين هذه المهام ومعرفة الواجبات والمسؤوليات في كل مستوى من مستويات المنظمة (ثابت ومرسي، 2005، 88)
- ب- البيئة الاستراتيجية والتكنولوجية: وهي تلك الأحداث والظروف التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على أنشطتها وتتأثر بها، وتشمل البيئة الاستراتيجية على الاقتصاد العام والعملاء والموردون والمنافسين، بالإضافة إلى العوامل الاجتماعية والسياسية، أما التكنولوجيا فلا ترتبط فقط بالوسائل المادية مثل الحاسب الآلي أو أي نوع من الآلات، ولكن المفهوم الأكثر اتساعاً وشمولاً فينطوي على الأنشطة والمعدات والمعرفة الضرورية واللازمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات أو منتج مرغوب فيه (راوية، 2004، 86-90).

ثانياً- الدراسات السابقة

دراسة القرالة (2018) بعنوان "أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، وبيان مدى إمكانية تطبيق استراتيجية التدريب في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية حيث شملت الدراسة عينة تكونت من (45) موظفاً وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التدريب أبعادها على أداء الموارد البشرية، وأن الدائرة تطبق استراتيجية التدريب أبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) بمستوى متوسط، بينما جاء مستوى أداء الموارد البشرية مرتفعاً وأوصت الدراسة بضرورة توفير دائرة الأرصاد الجوية مزيداً من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للدائرة، وضرورة تنوع البرامج التدريبية المقدمة لمواردها البشرية.

دراسة العبادي (2017) بعنوان " استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واثرها في الجدارات الجوهرية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، هدفت الدراسة التعرف الى مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واثرها في الجدارات الجوهرية بالإضافة الى معرفة دور إدارة المعرفة في تعديل أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الجدارات الجوهرية، وقد تكونت عينة الدراسة من موظفين الإدارتين العليا والوسطى وعددهم (358) موظفاً، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، وتعويضات الموارد البشرية)، في الجدارات الجوهرية بدلالة أبعادها منفردة (فرق العمل، تمكين العاملين، الاتصال والتأثير، الابداع والابتكار) في المصارف التجارية الأردنية، وقد أوصت الدراسة

ضرورة إيلاء استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأهمية القصوى نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه في ضمان نجاح وتطوير الجدارات الجوهرية.

دراسة (Yong & Yusoff, 2016) بعنوان:

"Studying the Influence of Human Resource Competencies on the Adoption of Green Human Resource Management Practices"

دراسة تأثير الجدارات الاستراتيجية للموارد البشرية في تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء" هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير جدارات خبراء الموارد البشرية بشأن تبني واعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من أجل تحقيق قيم المنظمة في شركات الصناعات التحويلية والخدمات المالية، حيث شملت الدراسة على رؤى تكونت من (87) من خبراء الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن المناور الاستراتيجي (Strategic Positioner) وبطل التغيير (Change Champion) يرتبطان إلى حد كبير في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وعلى وجه التحديد المناور الاستراتيجي يرتبط بإيجابية مع جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بما في ذلك (تحليل الوظائف، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، والمكافآت)، وقد أوصت الدراسة بأن على الشركات أن تهتم بجدارات الموارد البشرية لأنها تلعب الدور الأساسي في تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء مما يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

دراسة (Asad & Mahfod, 2015) بعنوان:

"Training and Development and its Impact on the Employee's Performance"

التدريب والتطوير وأثره على أداء الموظفين، هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين في شركة أجيليتي في مملكة البحرين، كما هدفت إلى محاولة أدراك مدى تأثير وأهمية التدريب في تحقيق أهداف الشركة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (80) موظف في الشركة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التدريب وتحسين الأداء، وأن برنامج التدريب والتطوير له تأثير كبير على أداء المنظمة، كما توصلت الدراسة إلى أن انفاق المنظمة على التدريب يحقق نتيجة جيدة لنجاح التدريب خاصة عندما يقوم مديرو الإدارات بمتابعة التقدم في أداء موظفيهم، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار بتدريب الموظفين طيلة فترة عملهم بالشركة بحيث يشمل التدريب على جميع المستويات الإدارية.

دراسة أبو سن (2015) بعنوان: "دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير وسيط" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال في ثلاثة مصارف تجارية كعينة ممثلة للقطاع المصرفي السوداني تكونت من (190) موظفاً، حيث تم تحديد أبعاد السلوك التنظيمي (الاتجاهات، الدافعية والتحفيز، ضغوط العمل، القيادة الإدارية، الصراع التنظيمي، والثقافة التنظيمية)، كما تم استخدام (الكفاءة والفعالية، جودة الأداء، والالتزام التنظيمي) كأبعاد لقياس أداء المصارف، أما بالنسبة للبيئة الداخلية للمنظمة (المتغير المعدل) فقد اختارت الدراسة (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، البيئة المادية، والإجراءات كأبعاد لقياسها)، وقد أشارت النتائج بأن فعالية الأداء بالمصارف المبحوثة تتأثر بالثقافة التنظيمية وضغوط العمل والصراع التنظيمي وبيئة المنظمة الداخلية، كذلك بينت نتائج الدراسة أن بعض أبعاد بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء بالمصارف التجارية وبعضها لا يعدل العلاقة، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المسؤولين في المصارف بعناصر السلوك التنظيمي، مع التأكيد على ربط الحوافز المادية والمعنوية بشكل مباشر مع نتائج الأعمال إيجاباً أو سلباً.

دراسة القاضي (2012) بعنوان: "علاقة الممارسات الاستراتيجية لأداره الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات- دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن" هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء الجامعات الخاصة في الأردن وعددها (20) جامعة، ومن أهم النتائج وجود أثر ذي دلالة احصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وكذلك وجود أثر من خلال أداء العاملين على أداء الجامعات كمتغير وسيط، وعدم وجود أثر لنظم التعويض على أداء الجامعات كمتغير وسيط، أوصت الدراسة بضرورة إدراك الإداريين في ممارسة الاستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية والعمل على تعديل نظام التعويضات بما يتلاءم مع توقعات العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

ما تمتاز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

لقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في جوانب عدة من هذه الدراسة في الإطار النظري وأبعاد الدراسة ونتائجها وتوصياتها، إلا أن الدراسة الحالية تميزت عن غيرها بتناولها لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية تقييم الأداء، واستراتيجية التعويضات) وأثر هذه الاستراتيجيات في السلوك التنظيمي على مستوى الفرد والمجموعة ومستوى المنظمة ككل، بينما ركزت الدراسات السابقة على دراسة مفاهيم جزئية في السلوك التنظيمي كالصراع التنظيمي وضغط العمل، كما أن هذه الدراسة تعتبر الأولى والوحيدة (في حدود علم الباحثين) التي تم تطبيقها على مجتمع الدراسة بالتحديد في المركز الجغرافي الملكي الأردني.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، حيث يتطلع المنهج الوصفي التحليلي الى وصف متغيرات الدراسة، ومن ثم محاولة تفسير وتحديد مستوى تأثيرها وعلاقتها مع العوامل الظرفية موضوع الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المركز الجغرافي الملكي الأردني وعددهم (195) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة شملت جميع العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في المركز، حيث بلغ عدد الموظفين (130) موظفاً، مثلت (67%) من مجتمع الدراسة، وبعد توزيع الاستبيانات ومتابعتها على عينة الدراسة تم استرجاع (125) استبانة واستبعاد (5) استبانة غير صالحة للتحليل بسبب عدم إجابة بعض افراد العينة على جميع أسئلة الدراسة، ليبقى (120) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت (92%). وايضاً باستخدام الجداول المعتمدة في تحديد حجم العينة من مجتمع معلوم (Sekaran, 2010).

وحدة التحليل

تتكون وحدة التحليل من العاملين في المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الإشرافية)، وتمثل الإدارة العليا كل من يشغل المراكز الوظيفية التالية: مدير عام أو مساعده أو نائبة، أو المستشارين أو مدير دائرة ومن في مستواها، أما الإدارة الوسطى تمثل كل من يشغل المراكز الوظيفية التالية: مدراء الأقسام والفروع والشعب (المالية، الموارد البشرية، الفنية، التدريب) ومن في مستواها، بوصفهم المسؤولين ويمتلكون التصور الواسع لنشاطات المنظمة،

ولديهم القابلية للتعامل مع أداة هذه الدراسة بشكل موضوعي والاستجابة لفقراتها بدقة تفضي إلى نتائج واقعية في التشخيص والتحليل والتفسير وصياغة التوصيات، أما الإدارة الإشرافية فهي تشمل على الموظفين.

طرائق جمع البيانات

اعتمد الباحثان في دراستهم على المصادر الثانوية والأولية لجمع المعلومات، فب النسبة للمصادر الثانوية ضمت الوثائق والنشرات والإحصائيات والكتب والمراجع والدوريات والمجلات والدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة إلى المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت، أما المصادر الأولية فتتمثل في البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة وذلك لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة (النجار والزعبي، 2013).

أداة الدراسة

بالنسبة لأداة الدراسة، قام الباحثين بتطوير استبانة كأداة للدراسة بعد اطلاعهم على العديد من الدراسات ذات الصلة، وتمثل الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية وتحتوي على ثلاث أقسام من الأسئلة، وذلك على النحو التالي:

القسم الأول: يتضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية).

القسم الثاني: ويتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة وهي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات)، وقد اشتمل هذا القسم على (24) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وهي كما يلي:

- **البعد الأول:** استراتيجية التوظيف ويتكون من (6) فقرات (1-6).

- **البعد الثاني:** استراتيجية تقييم الأداء الوظيفي ويتكون من (6) فقرات (7-12).

- **البعد الثالث:** استراتيجية التدريب ويتكون من (6) فقرات (13-18).

- **البعد الرابع:** استراتيجية التعويضات ويتكون من (6) فقرات (18-24).

القسم الثالث: ويتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغيرات الدراسة التابعة الممثلة بمستويات السلوك التنظيمي وهي (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة)، وقد اشتمل هذا القسم على (18) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد وهي كما يلي:

- **البعد الأول:** مستوى الفرد ويتكون من (6) فقرات (24-30).

- **البعد الثاني:** مستوى المجموعة ويتكون من (6) فقرات (31-36).

- **البعد الثالث:** مستوى المنظمة ويتكون من (6) فقرات (37-42).

وتم تقدير درجة موافقة أفراد عينة الدراسة وفق مقياس ليكرت المتدرج الخماسي (1-5)، وهي: (موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = درجتان)، (غير موافق بشدة = درجة واحدة).

ثبات الأداة Reliability

يشير إلى مدى الحصول على النتائج نفسها لو تم تكرار الدراسة في ظروف مشابهه باستخدام نفس الأداة، ومن اجل ذلك قام الباحث باختبار مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient)، حيث تكون نتيجة المقياس مقبولة احصائياً إذا كانت قيمة

كرونباخ ألفا أكبر من (0.60)، وكلما اقتربت القيمة من 100% دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Sekaran. 2010, 265).

جدول (1) معامل الاتساق الداخلي

قيمة ألفا%	البعد
.736	استراتيجية التوظيف
.666	استراتيجية التدريب
.673	استراتيجية تقييم الأداء
.775	استراتيجية التعويضات
.747	مستوى الفرد
.715	مستوى المجموعة
.880	مستوى المنظمة

المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي لأداة الدراسة وفق برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (1) بأن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع فقرات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.666) - (0.880)، حيث يعتبر الثبات ضعيفاً في حال كانت قيم المعامل أقل من (0.60)، وقد افترض الحد الأدنى لمعامل الثبات هو (0.70) (Sekaran. 2010, 184)، كما يعتبر (النجار وآخرون، 2013، 151) الثبات جيداً كلما كانت قيم المعامل (0.8)، فأكثر، بالتالي فإن هذه الأبعاد تؤثر على ثبات أداة الدراسة والاتساق بين فقراتها وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها.

جدول (2) الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

النسبة	العدد	الجنس
65%	78	ذكر
35%	42	أنثى
العمر		
16%	19	25 سنة فأقل
44%	53	25- أقل من 35 سنة
29%	35	35- أقل من 45 سنة
11%	13	45 سنة فأكثر
المؤهل العلمي		
58%	70	دبلوم
37%	44	بكالوريوس
5%	6	دراسات عليا
الخبرة الوظيفية		
5%	6	5 سنوات فأقل
27%	32	5- أقل من 10 سنوات
43%	52	10- أقل من 15 سنة
25%	30	15- أقل من 20 سنة

المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي لأداة الدراسة وفق برنامج (SPSS)

وكما هو مبين في جدول (2)، حيث بلغ عدد الذكور ضمن العينة (78) موظفاً ونسبة (65%)، أما الإناث فكان عددهم (42) موظفاً ونسبة (35%) ويفسر ذلك بطبيعة العمل الميداني في المركز، فيما يخص العمر فغالبيتهم موظفين عينة الدراسة كانت ضمن الفئة العمرية (25- أقل من 35 سنة) وهذا يمثل ما نسبته (44%) بعدد (53) موظفاً، وأقل من ذلك للفئة العمرية (35- أقل من 45 سنة)، بعدد (35) موظفاً ونسبة (29%) ويفسر ذلك باستقطاب الفئات الشابة، وفيما يتعلق بالتحصيل الدراسي فكان التركيز عند شهادة الدبلوم بعدد (70) موظفاً ونسبة (58%)، يلي ذلك حملة شهادة البكالوريوس بعدد (44) موظفاً ونسبة (37%)، ويأتي بالمرتبة الثالثة حملة الدراسات العليا بعدد (6) موظفين ونسبة (5%) ويفسر ذلك باستقطاب المركز لحملة الشهادات الجامعية، أما بالنسبة لمدة الخبرة فقد كان عدد موظفين الأكبر لمن خبرتهم (10- أقل من 15 سنة) ونسبة (43%) بعدد (52) موظفاً، يلي ذلك ممن لديهم خبرة (15- أقل من 20 سنة) ونسبة بلغت (25%) بعدد (30) موظفاً، ويدل ذلك على حرص المركز على احتفاظه بالموظفين العاملين لديه، كما يدل على وجود استقرار وظيفي مما ينعكس إيجاباً على جودة حياة العمل في المركز.

4- تحليل إجابات أسئلة الدراسة:

أولاً- أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتتضمن ما يلي:

- استراتيجية التوظيف:

جدول رقم (3) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات استراتيجية التوظيف مرتبة تنازلياً حسب المتوسط

الحسابي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يملك المركز موارد بشرية قادرة على أداء أوارها بنجاح.	4.4667	.6288	6	مرتفعة
2	استراتيجية المركز تركز على التخصصات الدقيقة في استقطاب الأفراد.	4.8000	.48423	5	مرتفعة
4	يعمل المركز على المفاضلة بين المتقدمين للتوظيف على أسس علمية.	4.8677	.34575	2	مرتفعة
5	يقدم المركز معلومات كاملة عن الوظيفة المعلن عنها للمتقدمين بالعمل لديه.	4.8667	.3457	3	مرتفعة
3	يعمل المركز على توظيف الأكثر كفاءة من بين المتقدمين للعمل لديه.	4.8657	.3457	4	مرتفعة
6	يعلن المركز عن احتياجه من الوظائف في وسائل الإعلام المختلفة.	4.9667	.49013	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	4.81			مرتفعة

يظهر من الجدول (3) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بُعد المالية مرتفع المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (4.81)، ويلاحظ أن فقرات هذا البعد جميعها مرتفعة المستوى، وقد جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على: (يعلن المركز عن احتياجه من الوظائف في وسائل الإعلام المختلفة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.9667) وبتقدير

مرتفع. في حين حلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على: (يملك المركز موارد بشرية قادرة على أداء أدوارها بنجاح). بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (4.4667)، وبتقدير مرتفع في المركز الجغرافي الملكي الأردني.

- استراتيجية التدريب:

جدول رقم (4) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات استراتيجية التدريب مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
7	يوجد ربط بين الخطط الاستراتيجية للمركز واحتياجات الموظفين التدريبية.	4.3645	.76489	6	مرتفعة
8	يُشرك المركز الموظفين في دورات تدريبية باستمرار.	4.7667	.89763	1	مرتفعة
9	يقوم المركز بعمل برامج تدريبية متخصصة لتحسين السلوك التنظيمي.	4.3667	.76489	5	مرتفعة
10	يأخذ المركز في الاعتبار المتغيرات البيئية المستقبلية عند وضع استراتيجية التدريب.	4.5667	.56832	2	مرتفعة
11	يُحدد المركز الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للسلوك التنظيمي.	4.4333	.72793	4	مرتفعة
12	يهتم المركز بتنوع اساليب التدريب المقدمة لموارده البشرية.	4.7000	.65126	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	4.53			مرتفعة

يظهر من الجدول (4) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بُعد المالية مرتفع المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (4.53)، ويلاحظ أن فقرات هذا البعد جميعها مرتفعة المستوى، وقد جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على: (يُشرك المركز الموظفين في دورات تدريبية باستمرار). بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.7667) وبتقدير مرتفع. في حين حلت الفقرة رقم (7) والتي تنص على: (يوجد ربط بين الخطط الاستراتيجية للمركز واحتياجات الموظفين التدريبية..). بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (4.3645)، وبتقدير مرتفع في المركز الجغرافي الملكي الأردني.

استراتيجية تقييم الأداء:

جدول رقم (5) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات استراتيجية تقييم الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
13	يتعامل المركز بشكل موضوعي في تقييم السلوك التنظيمي للموظفين مما يبعث الطمأنينة في النفس.	4.8330	.37905	3	مرتفعة
14	ترتبط الترقية في المركز بكفاءة السلوك التنظيمي للموظفين	4.8333	.46113	2	مرتفعة
15	يحدد المركز معايير السلوك التنظيمي لكل موظف حسب طبيعة عمله.	4.6333	.61495	6	مرتفعة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
16	يهدف نظام تقييم الأداء في المركز إلى تصحيح الانحرافات بالسلوك التنظيمي	4.8667	.43417	1	مرتفعة
17	يقوم المركز بتحليل نتائج تقييم الأداء لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف بالسلوك التنظيمي.	4.7333	.44978	4	مرتفعة
18	تساهم عملية تقييم الأداء في رفع كفاءة سلوك الموظفين.	4.7330	.52083	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	4.77			مرتفعة

المصدر: اعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات التحليل الاحصائي (2019م)

يظهر من الجدول (5) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بُعد المالية مرتفع المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (4.77)، ويلاحظ أن فقرات هذا البعد جميعها مرتفعة المستوى، وقد جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على: (يهدف نظام تقييم الأداء في المركز إلى تصحيح الانحرافات بالسلوك التنظيمي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.9667) وبتقدير مرتفع. في حين حلت الفقرة رقم (15) والتي تنص على: (يحدد المركز معايير السلوك التنظيمي لكل موظف حسب طبيعة عمله). بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (4.4667)، وبتقدير مرتفع في المركز الجغرافي الملكي الأردني.

- استراتيجيات التعويضات:

جدول رقم (6) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات استراتيجيات التعويضات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
19	يوجد في المركز أسس موضوعية لتوزيع الحوافز المالية.	4.8000	.55086	3	مرتفعة
20	يقدم المركز حوافز متنوعة تساعد في تحسين السلوك التنظيمي.	4.8333	.37905	2	مرتفعة
21	يقدم المركز حوافز مالية تناسب مع السلوك التنظيمي للموظفين.	4.9000	.30513	1	مرتفعة
22	تسهم الحوافز المالية التي يقدمها المركز في الحفاظ على الموظفين الحاليين.	4.6333	.55605	6	مرتفعة
23	يهتم المركز بتطوير أنظمة الحوافز لتحسين السلوك التنظيمي للموظفين.	4.7667	.56832	4	مرتفعة
24	تُشكل الحوافز المالية التي يقدمها المركز جزء من دخل الموظفين.	4.7333	.44978	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	4.78			مرتفعة

يظهر من الجدول (6) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بُعد المالية مرتفع المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (4.78)، ويلاحظ أن فقرات هذا البعد جميعها مرتفعة المستوى، وقد جاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على:

(يقدم المركز حوافز مالية تتناسب مع السلوك التنظيمي للموظفين) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.9000) وبتقدير مرتفع، في حين حلت الفقرة رقم (22) والتي تنص على: (تسهم الحوافز المالية التي يقدمها المركز في الحفاظ على الموظفين الحاليين) بالمرتبة الأخيرة، وبتقدير مرتفع في المركز الجغرافي الملكي الأردني.

ثانيا- أبعاد السلوك التنظيمي وتتضمن ما يلي:

- مستوى الفرد:

جدول رقم (7) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى الفرد مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
25	تهتم المنظمة بالجوانب الشخصية للموظف.	4.5000	.50855	6	مرتفعة
26	تساهم الثقافة التنظيمية في حث سلوك الموظفين نحو مفهوم الرقابة الذاتية	4.5333	.68145	5	مرتفعة
27	يقوم المركز بتوجيه سلوك الموظفين نحو زيادة خبراتهم الوظيفية.	4.9333	.25371	1	مرتفعة
28	تتاح الفرصة لكل موظف في المنظمة أن يعبر عن رأيه.	4.8667	.34575	2	مرتفعة
29	يوجد توافق بين أهداف الموظف الشخصية وأهداف المنظمة.	4.8333	.37905	3	مرتفعة
30	يوجد ولاء تنظيمي للموظفين تجاه المنظمة بمستوى عالٍ.	4.8000	.4068	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	4.74			مرتفعة

يظهر من الجدول (7) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بُعد المالية مرتفع المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (4.74)، ويلاحظ أن فقرات هذا البعد جميعها مرتفعة المستوى، وقد جاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على: (يقوم المركز بتوجيه سلوك الموظفين نحو زيادة خبراتهم الوظيفية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.9333) وبتقدير مرتفع. في حين حلت الفقرة رقم (25) والتي تنص على: (تهتم المنظمة بالجوانب الشخصية للموظف) بالمرتبة الأخيرة، وبتقدير مرتفع في المركز الجغرافي الملكي الأردني.

- مستوى المجموعة:

جدول رقم (8) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى المجموعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط

الحسابي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
31	تعمل المنظمة على تشكيل مجموعات عمل لمتابعة الأمور التي تخص المنظمة.	4.5667	.50401	6	مرتفعة
32	يعمل الموظفون داخل المنظمة ضمن أقسام محددة لا يوجد فيها ازدواجية في المهام.	4.7333	.52083	3	مرتفعة
33	يوجد رغبة لدى المنظمة لتفعيل المشاركات الجماعية	4.6000	.67466	5	مرتفعة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
	كأسلوب لحل المشكلات.				
34	تسود المنظمة أجواء الثقة بين الموظفين.	4.6333	.55605	4	مرتفعة
35	يعمل الموظفون في المنظمة بروح الفريق الواحد.	4.8333	.37905	2	مرتفعة
36	تعطي المنظمة مساحة كافية للموظفين لتقديم المقترحات.	4.8667	.3457	1	مرتفعة
مرتفعة	المتوسط الحسابي العام	4.71			

يظهر من الجدول (8) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بُعد المالية مرتفع المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (4.71)، ويلاحظ أن فقرات هذا البعد جميعها مرتفعة المستوى، وقد جاءت الفقرة رقم (36) والتي تنص على: (تعطي المنظمة مساحة كافية للموظفين لتقديم المقترحات) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.8667) وبتقدير مرتفع. في حين حلت الفقرة رقم (31) والتي تنص على: (تعمل المنظمة على تشكيل مجموعات عمل لمتابعة الأمور التي تخص المنظمة) بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (4.5667)، وبتقدير مرتفع في المركز الجغرافي الملكي الأردني.

- مستوى المنظمة:

جدول رقم (9) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى المنظمة مرتبة تنازلياً حسب متوسط الحسابي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
37	تقوم المنظمة بتطوير الهيكل التنظيمي بشكل دوري.	4.3333	.66089	6	مرتفعة
38	تُحدَّث المنظمة قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية باستمرار.	4.7667	.50401	5	مرتفعة
39	يستطيع الموظفون إيصال أفكارهم بسرعة للقيادات في المنظمة.	4.8667	.43417	3	مرتفعة
40	تقوم المنظمة بتحديد الصلاحيات الإدارية بوضوح.	4.8000	.48423	4	مرتفعة
41	تتناغم ثقافة المنظمة مع ثقافة المجتمع وقيمه.	4.9000	.4025	2	مرتفعة
42	تهتم المنظمة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة باستمرار.	4.9333	.3651	1	مرتفعة
مرتفعة	المتوسط الحسابي العام	4.77			

يظهر من الجدول (9) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بُعد المالية مرتفع المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (4.77)، ويلاحظ أن فقرات هذا البعد جميعها مرتفعة المستوى، وقد جاءت الفقرة رقم (42) بالمرتبة الأولى والتي تنص على: (تهتم المنظمة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة باستمرار) بمتوسط حسابي (4.9333) وبتقدير مرتفع. في حين حلت الفقرة رقم (38) والتي تنص على: (تقوم المنظمة بتطوير الهيكل التنظيمي بشكل دوري) بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (4.3333)، وبتقدير مرتفع في المركز الجغرافي الملكي الأردني.

اختبار فرضيات الدراسة: في هذا الجزء من الدراسة سوف يتم اختبار الفرضيات، حيث تكون الفرضيات الرئيسية والفرعية (الأولى، والثانية، والثالثة، والرابعة) لتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها منفردة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات) في السلوك التنظيمي بأبعاده مجتمعة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) في المركز الجغرافي الملكي الأردني.

نتائج جدول (10) اختبار أثر أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة على السلوك التنظيمي.

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Coefficient					ANOVA			Model Summary		
Sig t*	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	Df	F المحسوبة	r2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.002	3.375	.184	.394	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	.002	1	11.388	.289	.538	السلوك التنظيمي

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

تشير نتائج الجدول (10) أن قيمة ($r = .538a$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) و(السلوك التنظيمي)، ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = .289$)، وهذا يعني أن بُعد (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) قد فسّر ما مقداره (29%) من التباين في (السلوك التنظيمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (11.388) عند مستوى ثقة ($\text{Sig} = 0.002$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة. كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B = .394$) وأن قيمة ($t = 3.375$) عند مستوى ثقة ($\text{Sig} = 0.002$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

(وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها منفردة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات) في السلوك التنظيمي بأبعاده مجتمعة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) في المركز الجغرافي الملكي الأردني).

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

H01.1: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التوظيف في السلوك

التنظيمي بأبعاده مجتمعة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) في المركز الجغرافي الملكي الأردني".

جدول (11) نتائج اختبار أثر بُعد (استراتيجية التوظيف) على السلوك التنظيمي.

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Coefficient					ANOVA			Model Summary		
Sig t*	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	Df	F المحسوبة	r2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.001	3.744	.178	.416	استراتيجية التوظيف	.001	1	14.018	.334	.578	السلوك التنظيمي

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

تشير نتائج الجدول (11) أن قيمة ($r = 0.578$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بُعد (استراتيجية التوظيف) و(السلوك التنظيمي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.334$)، وهذا يعني أن بُعد (استراتيجية التوظيف) قد فسّر ما مقداره (33%) من التباين في (السلوك التنظيمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (14.018) عند مستوى ثقة ($Sig = 0.001$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة. كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B = 0.416$) وأن قيمة ($t = 3.744$) عند مستوى ثقة ($Sig = 0.001$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة: (وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التوظيف في السلوك التنظيمي بأبعاده مجتمعة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) في المركز الجغرافي الملكي الأردني). ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

H01-2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب في السلوك التنظيمي بأبعاده مجتمعة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) في المركز الجغرافي الأردني".

جدول (12) نتائج اختبار أثر بُعد (استراتيجية التدريب) على السلوك التنظيمي.

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين					جدول المعاملات	
	R	r ²	ANOVA		Coefficient			T	Sig t*
معامل الارتباط	معامل التحديد	F المحسوبة	Df	Sig F*	البيان	B	الخطأ المعياري	المحسوبة	
.178	.032	0.916	1	.317	استراتيجية التدريب	.084	.088	0.957	.347

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

تشير نتائج الجدول (12) أن قيمة ($r = 0.178$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بُعد (استراتيجية التدريب) و(السلوك التنظيمي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.032$)، وهذا يعني أن بُعد (استراتيجية التدريب) قد فسّر ما مقداره (3%) من التباين في (السلوك التنظيمي) مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (0.916) عند مستوى ثقة ($Sig = 0.347$) وهذا يؤكد عدم معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة. كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B = 0.084$) وأن قيمة ($t = 0.957$) عند مستوى ثقة ($Sig = 0.347$) وهذه تؤكد عدم معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الفرعية الثانية البديلة ونقبل الفرضية العدمية القائلة: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب في السلوك التنظيمي بأبعاده مجتمعة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) في المركز الجغرافي الملكي الأردني). ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

H01.3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي بأبعاده مجتمعة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) في المركز الجغرافي الملكي الأردني".

جدول (13) نتائج اختبار أثر بُعد (استراتيجية تقييم الأداء) على السلوك التنظيمي.

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
Sig t*	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	Df	F المحسوبة	r2 معامل التحديد		R معامل الارتباط
.000	6.235	.214	.553	استراتيجية تقييم الأداء	.000	1	38.875	.581	.762	السلوك التنظيمي

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

تشير نتائج الجدول (13) أن قيمة $(r = .762)$ ، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بُعد (استراتيجية تقييم الأداء) و(السلوك التنظيمي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد $(r^2 = .581)$ ، وهذا يعني أن بُعد (استراتيجية تقييم الأداء) قد فسّر ما مقداره (58%) من التباين في (السلوك التنظيمي) مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (38.875) عند مستوى ثقة $(Sig = .000)$ وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى $(\alpha \leq .05)$ وعند درجة حرية واحدة. كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة $(B = .553)$ وأن قيمة $(t = 6.235)$ عند مستوى ثقة $(Sig = .000)$ وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة: (وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq .05)$ لاستراتيجية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي بأبعاده مجتمعة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) في المركز الجغرافي الأردني). ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

H01-4 " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq .05)$ لاستراتيجية التعويضات في السلوك التنظيمي بأبعاده مجتمعة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) في المركز الجغرافي الأردني".

جدول (14) نتائج اختبار أثر بُعد (استراتيجية التعويضات) على السلوك التنظيمي.

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
Sig t*	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	Df	F المحسوبة	r2 معامل التحديد		R معامل الارتباط
.010	2.763	.193	.302	استراتيجية التعويضات	.010	1	7.634	.214	.463	السلوك التنظيمي

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

تشير نتائج الجدول (14) أن قيمة $(r = .463)$ ، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بُعد (استراتيجية التعويضات) و(السلوك التنظيمي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد $(r^2 = .214)$ ، وهذا يعني أن بُعد (استراتيجية التعويضات) قد فسّر ما مقداره (21%) من التباين في (السلوك التنظيمي) مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (7.634) عند مستوى ثقة $(Sig = 0.010)$ وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى $(\alpha \leq .05)$

وعند درجة حرية واحدة. كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.302$) وأن قيمة ($t = 2.763$) عند مستوى ثقة ($Sig = 0.010$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة: (وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التعويضات في السلوك التنظيمي بأبعاده مجتمعة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) في المركز الجغرافي الملكي الأردني).

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده منفردة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات) في السلوك التنظيمي بأبعاده مجتمعة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) في المركز الجغرافي الملكي الأردني، فقد أظهرت النتائج أن مستوى مقياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث الأهمية النسبية كان مرتفعاً، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.72) وبانحراف معياري (56605)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.81-4.53)، وجاء في المرتبة الأولى بُعد "استراتيجية تقييم الأداء" بمقداره تباين (58%) بمتوسط حسابي (4.81) وبأهمية نسبية مرتفعة، وتدلل هذه النتيجة على أن عملية تقييم الأداء في المركز الجغرافي تجري بشكل مستمر وتم على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة ككل مما يسهم بشكل مباشر في متابعة وتحسين أداء العاملين، كما جاء في المرتبة الثانية بُعد "استراتيجية التدريب" بمقداره تباين (53%) بمتوسط حسابي (4.78) وبأهمية نسبية مرتفعة، وحل في المرتبة الثالثة بُعد "استراتيجية التوظيف" بمقداره تباين (33%) بمتوسط حسابي (4.77) وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء بُعد "التعويضات" بالمرتبة الأخيرة بمقدار تباين (21%) بمتوسط حسابي (4.53)، وبأهمية نسبية مرتفعة أيضاً. ويمكن تفسير هذه النتيجة بمدى اهتمام المركز الجغرافي الملكي الأردني باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة بشكل عام، إلا أن وجود بُعد "التعويضات" بالمرتبة الأخيرة قد يشير إلى عدم الرضا عن مستوى التعويضات المقدمة للعاملين.

2. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب في السلوك التنظيمي بأبعاده مجتمعة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) في المركز الجغرافي الملكي الأردني، ويلاحظ من خلال النتائج أن المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد السلوك التنظيمي في المركز الجغرافي الملكي الأردني قد جاءت مرتفعة وبنسب متقاربة، فقد أظهرت النتائج أن مستوى مقياس أبعاد السلوك التنظيمي من حيث الأهمية النسبية كان مرتفعاً، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.74) وبانحراف معياري (50401)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.77-4.71)، وجاء في المرتبة الأولى بُعد "مستوى المنظمة" بمتوسط حسابي (4.77) وبأهمية نسبية مرتفعة، كما جاء في المرتبة الثانية بُعد "مستوى المجموعة" بمتوسط حسابي (4.74) وبأهمية نسبية مرتفعة، وحل في المرتبة الثالثة بُعد "مستوى الفرد" بمتوسط حسابي (4.71) وبأهمية نسبية مرتفعة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن اهتمام المركز الجغرافي الملكي الأدنى بالسلوك التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، إلا أن المركز يبدي اهتمامه على مستوى المنظمة والمجموعة بشكل أكبر من اهتمامها بالسلوك التنظيمي على المستوى الفردي.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (أبو سن، 2015)، ودراسة (القاضي، 2012)، ودراسة (Asad & Mahfod, 2015)، ودراسة (Yong & Yusoff, 2016)، ودراسة (العبادي 2017) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على سلوك وأداء العاملين، وأن لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دور هام في تحسين أداء وسلوك العاملين، بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (القرالة، 2018) بأن تطبيق استراتيجية التدريب له دور بمستوى متوسط في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة.

الاستنتاجات

1. بناءً على تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:
1. أن مستوى اهتمام المركز الجغرافي الملكي الأردني باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال (استراتيجية التوظيف، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات) قد جاءت بمستوى مرتفع، وهذا يعكس اهتمام المركز الجغرافي بهذه الأبعاد من خلال وجود إدارة تُعنى وتختص بمتابعة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
2. اهتمام المركز الجغرافي الملكي الأردني بالسلوك التنظيمي للعاملين على مستوى المنظمة ككل ومستوى المجموعة وبدرجة أكبر من اهتمامه بالسلوك التنظيمي للعاملين على المستوى الفردي.
3. اهتمام المركز الجغرافي الملكي الأردني بالفئة العمرية الشابة والأقبال على تعيينهم لما يمنحونه للمركز من نشاط ودافعية للعمل، كما أن فئة الجنسين الذكور والاناث ظهرت متفاوتة نوعاً ما من حيث العدد ولصالح الذكور، ولعل ذلك يدل على طبيعة العمل الميداني للمركز الجغرافي في تعيين نسبة أكبر من الذكور وخاصة للقيام بأعمال المسح الجغرافي الميداني.

توصيات الدراسة

- في ضوء النتائج السابقة التي أسفرت عنها الدراسة، ومن أجل المساهمة في إدارة موارد بشرية فعالة، وفهم أكبر لسلوك العاملين، توصي الدراسة بما يلي:
- 1- التأكيد على ضرورة التزام الإدارة العليا في المركز الجغرافي الملكي بإيلاء إدارة الموارد البشرية الأهمية القصوى، نظراً لما تنطوي عليه من دور حيوي وهام في ضمان تطوير ونجاح المركز، وذلك من خلال توفير الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على مواكبة التطورات المستقبلية.
 - 2- ضرورة اهتمام العاملين في المركز الجغرافي الملكي على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بالسلوك التنظيمي على نحو أكبر، حيث أن درجة الاهتمام تؤثر إيجاباً أو سلباً على العلاقات التنظيمية والأداء، وذلك من أجل تحقيق سلوك تنظيمي فعال وبيعت الارتياح لدى كافة العاملين في المركز الجغرافي، الأمر الذي يساعد في رفع كفاءة وفعالية الأداء لديهم.
 - 3- ضرورة اهتمام المركز الجغرافي الملكي الأردني باستراتيجية التدريب، وذلك من خلال ما يلي:
أ- إشراك العاملين بدورات تدريبية تحاكي معيقات الواقع العملي وتعمل على تجاوزها.
ب- العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.
ج- العمل على بناء برامج تدريبية متنوعة على مدار العام لكي يتسنى للمركز من تطبيق استراتيجية التدريب بشكل مرن
 - 4- زيادة درجة اهتمام المركز الجغرافي الملكي الأردني بالسلوك التنظيمي على مستوى الفرد، لأن لسلوك الأفراد دوراً هاماً في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة من

انتظامه في العمل واتصاله بالآخرين وانفعالاته ورضائه عن العمل وقيامه بأداء مهامه، كل هذا السلوك يمثل النواة الأولى فيما تحققه المنظمة من أداء.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

- أبو سن، عبد الحق (2015). دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير وسيط، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، السودان، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الأحمر، ماهر (2007). تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجيات العمليات، دراسة استطلاعية لأداء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير غير منشورة، العراق، جامعة بغداد.
- ثابت، إدريس، ومرسي، جمال (2005). السلوك التنظيمي "نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، مصر، دار الاسكندرية للنشر والتوزيع.
- جودة، محمد (2010). إدارة الموارد البشرية، (ط1)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- درة، عبدالباري، والصباغ، زهير (2010). إدارة الموارد البشرية في القران الحادي والعشرين منحنى نظمي، الأردن، (ط2)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- راوية، حسن (2004). السلوك التنظيمي المعاصر، مصر، دار الإسكندرية للنشر والتوزيع.
- رفاعي، محمد، وبسيوني، علي (2004). إدارة السلوك في المنظمات، كتاب مترجم ل Jerald، G، Robert، A، سنة النشر الأصلية (2004)، (ط7)، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر.
- السالم، مؤيد (2014). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي (ط2). الأردن، عمان، دار أثير للنشر والتوزيع.
- صلاح، عبد الباقي، (2003). السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة.
- العبادي، ليلى (2017). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واثرها في الجدارات الجوهرية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- العواودة، وليد (2011). أثر استخدام استراتيجيات التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت، مجلة المنارة للبحوث، الأردن، المجلد 17، العدد 5.
- القاضي، زكي (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات -دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- القرالة، عبدالمنعم (2018). أثر تطبيق استراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية- دراسة تطبيقية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، بحث منشور، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 4، العدد 1.
- القطامين، أحمد (2002). الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، (ط1)، عمان، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

- الكردبي، أحمد (2011). إدارة السلوك التنظيمي، مصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية، .
- ماهر، أحمد (2005). السلوك التنظيمي، مصر. الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية.
- المركز الجغرافي الملكي الأردني، (2018)، متوفر: www.rjgc.gpv.jo
- ميسر، إبراهيم (1991). متطلبات ضمان نظام النوعية في المنشآت الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، العراق، جامعة بغداد.
- النجار، نبيل جمعة، النجار، فايز جمعة، والزعي، ماجد راضي (2013). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نجيب، سبع (2017). أثر التدريب في تحسين أداء العاملين : دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة محمد خضير.
- الهبتي، خالد (2003). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (ط1)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Asad, M and Mahfod, J (2015). Training and Development and its Impact on the Employee's Performance, A Study of Agility Company-Kingdom of Bahrain. International Review of Management and Business Research, Vol, 4 Issue 3.
- Beardwell, J, and Claydon, T (2007). Human resource management: a contemporary approach, Pearson Education, P42-56.
- Bounds & Et Al,(1994),beyond TQM Toward The Emerging Paradigm, McGraw-Hill Inc, U.S.A
- Denisi, S, and Ricky, W (2001). Human Resource management Houghton Mifflin Com. U.S.A
- Dessler, G (1998). Human Resource Management, 7TH Ed, Prentice-Hall. 13. Grey.
- Dessler ,G (2015). Human Resource Management (14thed). England ،Edinburgh ،Harlow: Pearson Education Limited.
- Ivancevich, J (1998). Human Resource Management, 7/e, USA, McGraw-Hall Companies, Inc.
- Robert, L, and John, h (1994). Human Resources Management, 7TH ed, West Publishing Corporation, U.S.A.
- Schermerhorn, M (2001). Business Research Methods. Harcourt College Publishers.
- Sekaran, U. (2010). *Research Methods for Business, A Skill-Building Approach*, NY: John Wiley and Sons Inc, U (2010). Research Methods for Business, A Skill-Building Approach, NY: John Wiley and Sons Inc
- Stroh, L and Caligiuri, P, (1998). Strategic Human Resources: Anew Source For Competitive Advantage In The Global Arena, The International Journal Of Human Resource Management, 9:1,feb.
- Yong, J and Yusoff, Y (2016). Studying the influence of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource 168 management practices. Industrial and Commercial Training, 8(48) , 416-422.