

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية
The impact of HRM practices on administrative development
in the Ministry of Industry and Trade - Jordan

L'impact des pratiques de GRH sur le développement administratif
au ministère de l'industrie et du commerce - Jordanie

د. رياض عبد الله الخوالدة*، د. فراس سليمان الشلبي**،

أ. أمجد حسين العفيف*** & د. ليث اكرم القضاة***

تاريخ قبول النشر: 2018/04/27

تاريخ الاستلام: 2017/12/21

Abstract:

This paper aims to identify the impact of HRM practices which include (HR planning, staffing, training, compensation, performance appraisal and quality of work life) on administrative development in the ministry of Industry and Trade. To collect the primary data, survey was designed which include 35 items. More specifically, 151 questionnaires were distributed and 139 were valid for statistical analysis with response rate 92.1%. Analytical- descriptive approach and survey was adopted, thus several statistical methods were used namely normal distribution test, simple regression and descriptivestatistics.

Key words: HRM practices, Administrative development, Ministry of Industry and Trade - Jordan.

* أستاذ مساعد - جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن
** أستاذ مساعد - جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن
*** أستاذ باحث - وزارة الثقافة، الأردن
**** أستاذ مساعد - جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

ملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، التعويضات، تقييم الاداء، جودة حياة العمل) في التطوير الاداري لدى العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الاردنية، ولهذا الغرض فقد تم تصميم استبانة تكونت من 35 فقرة وتم سحب عينة بأسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع 151 استبانة، خضع منها 139 استبانة للتحليل الاحصائي بمعدل استجابة 92.1%. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة لاتمامها، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي لعرض اسئلة الدراسة، كما وتم استخدام اختبارات التوزيع الطبيعي وتحليل الانحدار البسيط لأختبار فرضياتها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التطوير الإداري، وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

Abstract:

Cet article vise à identifier l'impact des pratiques de GRH (planification des RH, recrutement, formation, rémunération, évaluation des performances, et qualité de vie au travail) sur le développement administratif au sein du ministère de l'Industrie et du Commerce. Pour collecter les données primaires, une enquête a été conçue, comprenant 35 éléments. Plus précisément, 151 questionnaires ont été distribués et 139 étaient valables pour l'analyse statistique avec un taux de réponse de 92,1%. Une approche analytique descriptive et une enquête ont été adoptées. Plusieurs méthodes statistiques ont donc été utilisées, à savoir le test de distribution normale, la régression simple et les statistiques descriptives.

Mots clés: Pratiques de GRH, Développement administratif, Ministère de l'Industrie et du Commerce - Jordanie.

مخطط المقال:

مقدمة

1) الجانب النظري

1-1) التعريفات الإجرائية لمفاهيم ومصطلحات الدراسة

2-1) الدراسات السابقة

3-1) الإطار النظري للدراسة

2) عرض نتائج الدراسة وتحليلها

1-2) وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية

2-2) اختبار الفرضيات

خاتمة

مقدمة:

يعيش العالم في هذه الأيام في ظل بيئة ديناميكية متسارعة، تشهد تغيرات متعددة في مختلف جوانب الحياة، وبالتالي كان لا بدّ على منظمات الأعمال العامة والخاصة، مواجهة هذه التغيرات بشتى الوسائل والسبل، من خلال الاهتمام بالعنصر البشري الذي يلعب دوراً أساسياً في نجاح هذه المنظمات وتحقيق أهدافها، وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة للتطوير الإداري، وتشجيع الأفراد العاملين على بذل قصارى جهدهم في أداء العمل من خلال إيجاد المناخ التنظيمي الإيجابي للفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء. ومن جهة أخرى فإن التطوير الإداري يسهم في إحداث تغييرات هامة في تحسين مستويات الأداء، وزيادة جودته، وتخفيض تكاليفه، لمواجهة المتطلبات المتزايدة للعملاء، ولتحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما يؤكد على أن تطوير قدرات الموارد البشرية وزيادة معدلات إبداعها التي غدت مطلباً أساسياً للإدارات الباحثة عن الكفاءة والفاعلية.

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في محاولة التعرف إلى "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية"، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مستوى تطبيق وزارة الصناعة والتجارة الأردنية لممارسات إدارة الموارد البشرية؟
 - ما مستويات التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية؟
 - وما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية؟
- تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من حيث:
- تناولها لمواضيع إدارية حيوية ومعاصرة وذات أثر بالغ في نجاح وأداء المنظمات المختلفة الحكومية والخاصة منها على حد سواء؛
 - وتقديم إطار نظري يربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من جهة والتطوير الإداري من جهة أخرى، حيث يمثل هذا الربط بحد ذاته إضافة علمية جديدة بالاهتمام، خصوصاً في ظل قلة عدد الدراسات الأردنية والعربية التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.
- وتبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من حيث:
- محاولتها للتعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية؛
 - أهمية الوزارة المبحوثة التي حصلت على جائزة الملك عبد الله لتميز الأداء الحكومي، حيث من المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في عملية التطوير الإداري في القطاع العام؛
 - ومحاولة تطبيق النتائج التي يتم التوصل إليها في الوزارة المبحوثة، وذلك لتحسين معدلات أدائها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:
- التعرف إلى مستوى تطبيق الوزارة المبحوثة لممارسات إدارة الموارد البشرية؛
 - التعرف إلى مستويات التطوير الإداري في الوزارة المبحوثة؛
 - التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري في الوزارة المبحوثة؛
 - وتقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تعزز من أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري في الوزارة المبحوثة.

- تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية الاولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية في التطوير الإداري لدى الأفراد العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.
H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.
H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعويضات الموارد البشرية في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.
H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.
H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء الموارد البشرية في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.
H06: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة حياة العمل في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.
 - والفرضية الرئيسية الثانية: تختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث أهميته التأثير في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

(1) الجانب النظري:

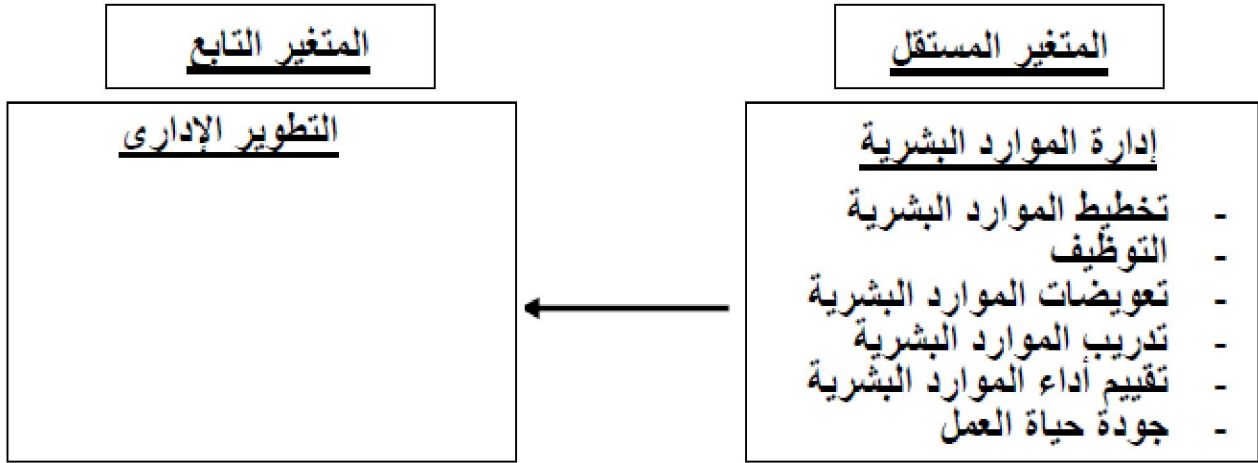
(1-1) التعريفات الإجرائية لمفاهيم ومصطلحات الدراسة:

- من التعريفات الإجرائية، نذكر:

- إدارة الموارد البشرية: هي الأداة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع، من خلال مجموعة من الممارسات والنشاطات والاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء (Dessler:2015)؛
- تخطيط الموارد البشرية: هي العملية التي تتمكن من خلالها المنظمة من تحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً، بما يساعد في تحقيق أهدافها (Decenzo and Robbins:1996 :127)؛
- توظيف الموارد البشرية: هي مجموعة من الأنشطة التي تتمثل بالاستقطاب والاختيار والتعيين بغرض وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الهيتمي، 2016:121)؛
- تعويضات الموارد البشرية: هي كل ما يحصل عليه الفرد من أجر أساسي وعلاوات وامتيازات مالية أخرى منذ لحظة دخوله إلى المنظمة، وحتى انتهاء علاقته بها (السالم 2015: 313)؛
- تدريب الموارد البشرية: هي عملية منظمة مستمرة يكتسب من خلالها الأفراد المعارف والمهارات والقدرات والخبرات التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد (حمودة، والخرشة: 2013:125)؛
- تقييم أداء الموارد البشرية: هي عملية مخططة وموضوعية يتم من خلالها الحكم على مدى قدرة الفرد على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية، والتحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل (أبو شيخة: 2013: 217)؛
- جودة حياة العمل: هي خلق جو عمل ملائم واستخدام إجراءات ونظم تشعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة، وتحفزه باتجاه الأداء الأفضل (السالم:2015: 350)؛
- التطوير الإداري: أحد أنواع التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة الأفراد العاملين في المنظمات على القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل (العميان: 2016:343).

- نموذج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على النموذج التالي:



المصدر: الباحثون.

- منهجية الدراسة:

- تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمامها، وقد تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:
1. المصادر الثانوية (الجاهزة): المعتمدة على المسح المكتبي للأدبيات الإدارية الباحثة في موضوعي (إدارة الموارد البشرية، والتطوير الإداري)؛
 2. المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها من عينة الدراسة بالاعتماد على أدواتها.

- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في مركز وزارة الصناعة والتجارة الأردنية والبالغ عددهم (250) موظفاً، وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة حجمها (151) موظفاً من جميع المستويات الإدارية بالاعتماد على حجم المجتمع الكلي للدراسة عند هامش خطأ مسموح به (sekaran: 2015:294) (5%)، والجدول التالي يبين عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل الاحصائي.

الجدول (01) - عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي

نوع الإستهبان	العدد	النسبة المئوية %
الإستهبانات الموزعة	151	100.0
الإستهبانات المستردة	146	96.6
الإستهبانات المستبعدة	7	4.6
الإستهبانات الصالحة للتحليل الإحصائي	139	92.1

- أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة مكونة من (35) سؤالاً للإجابة عن الأسئلة الواردة في الدراسة، وذلك على النحو التالي:

الجدول (02) - متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيسها في الاستبانة

نوع الإستهبان	العدد	النسبة المئوية %
الإستهبانات الموزعة	151	100.0
الإستهبانات المستردة	146	96.6
الإستهبانات المستبعدة	7	4.6
الإستهبانات الصالحة للتحليل الإحصائي	139	92.1

وقد تم الاعتماد على مقياس (Likert scale) في أداة الدراسة، حيث منحت الدرجات على النحو التالي (موافق بشدة 5، موافق 4، محايد 3، غير موافق 2، غير موافق بشدة 1).

- صدق وثبات أداة الدراسة:

- صدق أداة الدراسة Validity: تم التأكد من صدق أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات (الاستبانة) من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وتم إجراء التعديلات في ضوء الملاحظات التي سيبدونها؛

- وثبات أداة الدراسة **Reliability**: وقد تم قياس ثبات الأداة من خلال استخراج معامل الارتباط (Cronbach Coefficient Alpha)، حيث بلغت قيمة كرونباخ ألفا للاستبانة ككل (94.2%)، وفيما يلي نتائج ثبات أداة الدراسة لكل متغير من متغيراتها.

الجدول (03) - نتائج ثبات أداة القياس لكل متغير من متغيرات الدراسة

المتغير	البعد	معامل الثبات % Cronbach Alpha
ممارسات إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	61.8
	التوظيف	75.0
	التعويضات	67.5
	التدريب	74.8
	تقييم الأداء	78.0
	جودة حياة العمل	76.3
	ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل	92.7
التطوير الإداري		87.4

- أساليب التحليل الإحصائي:

- تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- **مقاييس Descriptive Statistic**، وذلك لعرض أسئلة الدراسة، ووصف خصائص العينة، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛
- **تحليل Multiple Regression**، وذلك لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية من خلال قياس دور جميع المتغيرات المستقلة في المتغير التابع باستخدام اختبار (F-test)؛
- **تحليل Simple Regression**، وذلك لقياس دور كل متغير مستقل في المتغير التابع من خلال اختبار (T-test)؛
- **اختبار التوزيع الطبيعي (Skewness)** من خلال استخراج قيمة معامل الالتواء؛
- **وتحليل الثبات (الموثوقية) Reliability**، لقياس مدى ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة.

- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري، علماً بأن هنالك متغيرات أخرى تؤثر في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، لم تتناولها هذه الدراسة؛
- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على الأفراد العاملين في مركز وزارة الصناعة والتجارة الأردنية؛
- والحدود الزمنية: تقتصر هذه الدراسة على تجميع البيانات خلال فترة زمنية من 7 تشرين أول 2017 إلى 23 تشرين ثاني من نفس العام.

(2-1) الدراسات السابقة:

فيما يلي استعراض لعدد من الدراسات السابقة المتصلة في موضوع البحث أو بأحد متغيراته، وقد تم تقسيم هذه الدراسات إلى قسمين (دراسات عربية ودراسات أجنبية):

- دراسة العفيف (2018)، بعنوان

"تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي في وزارة الثقافة الأردنية":

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي في وزارة الثقافة الأردنية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية أسلوبين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وقد تم تصميم استبانة شاملة كافة متغيرات الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهات متوسطة لأفراد عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن هناك اتجاهات متوسطة نحو متغيري الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري وأما الاتجاهات نحو الالتزام العاطفي فكانت متدنية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيراً معنوياً في الالتزام التنظيمي وذلك من خلال قيم (F) عند مستوى دلالة (∞) ($0.05 < k$). وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات الموارد البشرية لا تمارس تأثيراً معنوياً على الالتزام العاطفي بصورة منفردة وإنما جاء تأثير الممارسات بشكل كلي ناجم عن التفاعل الكلي فيما بينها.

وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الوزارة بتخطيط الموارد البشرية لعاملها وبرامج التوظيف: (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، وذلك لاختيار أفضل الكفاءات المتقدمة للوظائف المعلن عنها. كذلك زيادة اهتمام الوزارة بمنح التعويضات والحوافز المناسبة لتحقيق طموح الموظف وتحسين الأداء. إضافة إلى ضرورة اهتمام الوزارة بعملية تقييم أداء الأفراد العاملين فيها بصورة أكثر عدالة وشفافية.

- دراسة بيعة (2016)، بعنوان

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين في البنوك التجارية الأردنية: الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددهم (18807) موظفاً، وتم أخذ عينة من مجتمع الدراسة بواقع (312) موظفاً. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم تطوير استبانة لجمع البيانات شاملة كافة متغيرات الدراسة، واختبار فرضياتها تم تطبيق برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS). وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية. كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها على إنتاجية العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وأيضاً أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على إنتاجية العاملين في البنوك التجارية الأردنية. كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات الموارد البشرية على الإنتاجية للعاملين في البنوك التجارية الأردنية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: تعزيز ممارسات التدريب والتطوير للموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن من خلال إيفاد الموظفين في برامج تدريبية خارجية وداخلية.

دراسة الزيدانيين (2015)، بعنوان

"التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية: الدور المعدل للتمكين دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الأردنية":

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، إضافة إلى التعرف إلى مستوى التمكين فيها، ولغايات جمع البيانات الأولية قام الباحث بتطوير استبانة شاملة كافة متغيرات الدراسة، حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية متناسبة كان حجمها (666) موظفا من موظفي الإدارة العليا، وقد تم استرجاع (539) استبانة، كما تم اعتماد (499) استبانة صالحة للتحليل من مجتمع الدراسة الكلي البالغ (1072) موظفا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى التمكين كان (متوسطا)، وهذا يشير إلى أن الوزارة ما زالت غير مستفيدة بشكل كامل من مزايا وإيجابيات التخطيط الاستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية والتمكين. كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود الأثر المعنوي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده منفردة ومجمعة على ممارسات إدارة الموارد البشرية. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، أهمها: ضرورة تفعيل الجانب التكنولوجي والربط الإلكتروني الكامل لمركز الوزارة وجميع المديرية التابعة لها، وكذلك ضرورة وضع استراتيجية شاملة للتدريب لوره الواضح في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية على حد سواء، إضافة إلى توفير قادة بيانات ومعلومات حديثة ودقيقة تبنى عليها التصورات المستقبلية وتوضع على ضوءها تفاصيل الخطة ومحتوياتها.

دراسة أبو بكر (2015) بعنوان

"أثر فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة: الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية - دراسة تطبيقية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن":

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة: الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية - دراسة تطبيقية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، حيث تكون مجتمع الدراسة من المصارف الإسلامية العاملة في الأردن وهي: (البنك الإسلامي الأردني، والبنك العربي الإسلامي، وبنك الأردن دبي الإسلامي، ومصرف الراجحي). ولغايات جمع البيانات الأولية قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (53) فقرة شاملة كافة

متغيرات الدراسة، حيث تم توزيع (230) استبانة على عينة الدراسة في الإدارة العليا والوسطى، وتم استرداد (201) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (96%) من الاستبانات المستردة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن؛
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية غير مباشر عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة من خلال نظم معلومات الموارد البشرية؛
 - وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في ذكاء المنظمة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفي.
- وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:
- إِبلاء وظائف إدارة الموارد البشرية الأهمية القصوى لضمان تطور المصارف الإسلامية العاملة في الأردن ونجاحها بتوفير كوادر بشرية مؤهلة ومدربة في إدارة الموارد البشرية؛
 - تطبيق كافة وظائف إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن مع التركيز على وضوح كل وظيفة من خلال القياس لكل وظيفة بشكل مرحلي وممنهج؛
 - وضرورة الإطلاع على تجارب المصارف المشابهة للمصارف الإسلامية العاملة في الأردن للتعرف على النظم المستخدمة لديهم في إدارة الموارد البشرية والاستفادة منها.

- دراسة عطيانى وأبو سلمى (2014) بعنوان

"أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين: دراسة ميدانية

في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الممارسات الأخلاقية لإدارات الموارد البشرية على رضا العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تطوير استبانة خاصة وزعت على عينة من العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الثالث بواقع (100) استبانة على كل شركة، حيث تم استرجاع (228) استبانة صالحة للتحليل من أصل (300) تم توزيعها بما يمثل نسبة استرداد (76%) إذ تعتبر هذه النسبة مناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات، وباستخدام الأساليب المناسبة في جمع وتحليل البيانات الاختبار الفرضيات، فقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية في كافة المجالات التي تمارسها إدارات الموارد البشرية على رضا العاملين في شركات الاتصالات. وفي نهاية الدراسة قام الباحثان بتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يريانها ضرورية لتحقيق مستوى أعلى لرضا العاملين في كافة أنشطة ووظائف المنظمة.

- دراسة (العزب، والعزبي: 2013) بعنوان

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي:

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب والتطوير، والأجور والحوافز، وتقييم الأداء) في تحقيق التميز التنظيمي في مصلحة الجمارك السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من (631) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

- وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي؛
- وأن وظائف إدارة الموارد البشرية تقسر ما مقداره (63.3%) من التباين في التميز التنظيمي في مصلحة الجمارك السعودية.
- وبناء على هذه النتائج، فإن الدراسة توصي بما يلي:
- إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز الاستخدام الأمثل والفعال لوظائف إدارة الموارد البشرية؛
- والعمل على تقديم الحوافز التشجيعية للأفراد العاملين لتحقيق التميز في أدائهم.

- دراسة (Aljayi, 2016) بعنوان

Multinational companies' human resource management practices' and their organizational culture impact on employees' loyalty: Case of Japanese multinational company in Morocco

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية على ولاء الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات: في الشركات اليابانية متعددة الجنسيات في المغرب، والتعرف أيضاً على نظام إدارة الموارد البشرية الياباني، وولاء العمال الذين يمثلون العمود الفقري لاعتقاد اليابانيين بأن إدارة الموارد البشرية (HRM) هي الأساس في نمو الاقتصاد الياباني، ولمواءمته مع القيم والثقافة المغربية، حيث تتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة المماثلة.

دراسة (Debjani and Gurunathanb, 2015) بعنوان

Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit?

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تقديم دليل عملي على دور الالتزام المستند إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في النية لترك العمل خصوصا الموظفين الجدد، حيث تكونت عينة الدراسة من 501 مديرا يعملون في 19 مؤسسة تمويلية في الهند، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التزام ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تلك المؤسسات من الاحتفاظ بموظفيها وإشراكهم في المؤسسة، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى تضمين (انخراط) الموظفين في المؤسسة بما يتناسب عكسيا مع النية بترك العمل وحالات الدوران الوظيفي.

دراسة (Didem , 2015) بعنوان

Analysis of the relationship between human resources management practices and organizational commitment from a strategic perspective: findings from the banking industry

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في عدد من البنوك في مدينة اسكشير، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي مستخدمة أداة المسح (الاستبيان) حيث تم جمع البيانات من 304 مشاركا يعملون في قطاع البنوك، ولتحليل البيانات اعتمدت الدراسة على تحليل الارتباطات والانحدار المتعدد، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: هنالك أثرا ايجابيا لممارسات إدارة الموارد البشرية والتي شملت (الاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء والترقية، والمكافآت المبنية على الأداء، والأمن الوظيفي ونظام معلومات الموارد البشرية) على الالتزام التنظيمي.

- دراسة (Sendogdu, 2013) بعنوان

The Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment: A Field Study "

هدفت هذه الدراسة الى تقديم تحليل موضوعي للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي على عينة من الشركات العاملة في إقليم كونيا في الجمهورية التركية. ولغايات جمع البيانات قام الباحثين بتصميم أداة الدراسة والتي تكونت من 56 حيث شملت جميع متغيرات الدراسة، مثل: التدريب وبناء المهارات، الاتجاهات والسلوكيات، الحوافز... وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام أداة الاستبانة، حيث تكونت عينة الدراسة من 169 مشاركا يمثلون ثلاثة مستويات إدارية (الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية) ولغايات تحليل البيانات اعتمدت الدراسة على التحليل الوصفي والارتباطات والانحدار المتعدد لمعرفة اثر متغيرات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة زيادة دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق المزيد من الالتزام الوظيفي في المنظمات المبحوثة.

- دراسة (Imran & Ahmed, 2012) بعنوان

Impact of human: resource practices on organizational commitment: A study among service sector of employees in Pakistan"

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية التالية: (دعم التنظيم، والاتصالات الإدارية، التدريب والتطوير، التعويضات والأجور والمكافآت، وسياسة العمل وفرص التقدم الوظيفي، والتمكين الإداري) في الالتزام الوظيفي وقد تم جمع البيانات من خلال تصميم استبانته وزعت على (600) موظف يعملون في قطاع الخدمات، حيث تم سحب عينه ملائمة، وتم تحليل البيانات التي جمعت باستخدام معاملات الارتباط والانحدار، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام الوظيفي. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- أولاً - أنها الدراسة الأولى التي تبحث في "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية" - في حدود ما توصل إليه الباحثون من دراسات- لما لذلك من أهمية في مواكبة التطورات، وتحسين ظروف العمل الداخلية في الوزارة المبحوثة، والاستجابة للمتغيرات المؤثرة في بيئة العمل الخارجية خصوصاً مع ازدياد

حدة المنافسة بين مؤسسات القطاعين العام والخاص، والارتفاع الملحوظ في مستوى التوقعات الشعبية حول طبيعة الخدمات المقدمة؛
- وثانياً- أن هذه الدراسة تتناول جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، وتعويضات الموارد البشرية، وتدريب الموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية، وجودة حياة العمل) في التطوير الإداري، في حين أن الدراسات السابقة لم تتناول جميع هذه الممارسات والوظائف بالدراسة بل تناولت بعضها.

3-1) الإطار النظري للدراسة:

- إدارة الموارد البشرية:

تتجسد أهمية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة، بأنها المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، فتحقيق التميز في أداء المنظمة لا يمكن أن يكون نتيجة لامتلاكها الموارد المادية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يعتمد في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من العاملين القادرين على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة، التي تساعد على استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية الجديدة.

- ماهية ومفهوم إدارة الموارد البشرية:

يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية الى "مجموعة من السياسات والممارسات التي تستخدم لإدارة العنصر البشري والمحافظة عليه وتشمل عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء" (Dessler:2015) في حين يعرفها الهيئتي (2016) على أنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة والمجتمع" أما حمود والخرشة (2013) فيعرفها على أنها "الوظيفة المسؤولة عن الحصول على المهارات الفردية والجماعية (الفكرية والإنسانية والفنية)، وتمكينها من تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية".

ويعرف الباحثون إدارة الموارد البشرية على أنها "تلك الإدارة المسؤولة عن وضع الخطط والاستراتيجيات ورسم السياسات والبرامج المتعلقة بالموارد البشرية من حيث التخطيط لها، واستقطابها واختيارها وتعيينها، وتدريبها وصيانتها، وتقديم التعويضات والحوافز المناسبة لها، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بكل كفاءة وفاعلية".

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف من أهمها:

✓ أولاً - تخطيط الموارد البشرية:

ويقصد به " استراتيجية الحصول على الموارد البشرية اللازمة للمنظمة واستخدامها وعرضها وتطويرها" (Stainer:2011) في حين يعرفها أبو شيخة (2013) على أنها "التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية (كماً ونوعاً) والإيفاء بهذه الاحتياجات في المكان والوقت المناسبين".

✓ ثانياً - تصميم وتحليل الوظائف:

يقصد بها " العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل بين محتوى العمل (المهام والوظائف والعلاقات) من جهة، ومؤهلات الفرد (معارف ومهارات وقدرات) من جهة أخرى (Dessler:2015).

✓ ثالثاً - التوظيف:

وتعد هذه الوظيفة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وتتضمن أنشطة الاستقطاب Recruitment والاختيار Selection والتعيين Placement، وتعرف عملية الاستقطاب على أنها البحث عن وجذب مرشحين مؤهلين لسد الشواغر الوظيفية في المنظمة، بالعدد والنوع والوقت المناسب، ومن المصادر الداخلية والخارجية " (أبو شيخة:2013).

أما الاختيار فيعرف على أنه " مجموعة من الإجراءات التي تكفل اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب، وبناء عليها تتخذ المنظمة قراراً بقبول أو رفض شخص ما" (Dessler: 2015).

✓ رابعاً - التعويضات:

يندرج موضوع تعويضات الموارد البشرية ضمن مسائل الأجور والرواتب والمنافع، ويمكن تقسيم التعويضات إلى نوعين رئيسيين هما:

1- التعويضات المباشرة: وهي عبارة عن "كل ما يحصل عليه الفرد العامل من

أجر أساسي وامتيازات مادية أخرى، ترتبط (بالجهد والوقت الذي يبذله الفرد العامل في المنظمة؛

2- التعويضات غير المباشرة: وتمثل "مجموعة المزايا والمنافع التي تمنح للفرد

العامل بمجرد دخوله إلى المنظمة، بغرض رفع روحه المعنوية، وزيادة ولائه، وتحسين معدل إنتاجيته". (الهيتمي، 2016).

✓ خامساً - قياس وتقويم أداء العاملين:

ويقصد بها " عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، لتعزيز الأولى ومواجهة الثانية والحد منها، وفقاً لمجموعة من المعايير السلوكية (كسرعة التعلم

- ودرجة الذكاء) والمعايير الموضوعية (ككمية وجودة الانتاج وسرعة)"
(السالم: 2015).
✓ **سادساً - تدريب الموارد البشرية:**
ويقصد بها تلك الجهود الإدارية المستمرة والهادفة لتزويد الأفراد العاملين بالمعلومات والمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم". (الهييتي: 2016).
✓ **وسابعاً - تحسين نوعية حياة العمل:**
تتعلق فكرة نوعية حياة العمل من خلق أجواء عمل مناسبة وجيدة، تساهم في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة، وذات ولاء عالٍ لأعمالهم، وذات قدرة على الإبداع والابتكار.

- التطوير الإداري:

لقد انعكست اهتمامات علماء الإدارة بالتطوير التنظيمي في المجالات المختلفة، باعتباره عملية هادفة لتطوير قدرات وطاقات الأفراد، لتحقيق أفضل مستوى أداء ممكن في ظل الإمكانيات المتاحة استناداً إلى النظريات السلوكية التي تناولت تنظيم جهود الأفراد والجماعات لخدمة التنظيمات، وفي الوقت نفسه ركزت على المدخل البشري باعتباره محور الأداء الفعال، ويعتبر التطوير الإداري عملية طويلة المدى تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدد من المراحل، بالاعتماد على أساليب وطرق متنوعة لإحداث التطوير على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

- **ماهية ومفهوم التطوير التنظيمي:**

يشير مشهور (2010) إلى أن التطوير التنظيمي هو " جهد طويل المدى لإدخال تغيير مخطط مبني على تشخيص يشارك فيه عناصر من المؤسسة" أما شهاب (2012) فترى أن التطوير التنظيمي " تغيير استراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة ومناخها، وما بها من أفراد وجماعات بهدف تحسين الأداء".
ويعرفه Bechard (1999) على أنه "مجموعة من الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل، والتي تشرف عليها الإدارة العليا، لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية باستخدام العلوم السلوكية".
ويعرف الباحثون التطوير التنظيمي على أنه " عملية مخططة وهادفة تمكن المنظمة من تحسين قدراتها على حل المشكلات التي تواجهها، والتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية".

- **أهداف التطوير الإداري:**
لعل من أبرز الأهداف التي تسعى عملية التطوير الإداري إلى تحقيقها في مختلف أنواع المنظمات ما يلي (مشهور، 2010):
- ✓ توفير المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات بشكل صحيح؛
 - ✓ إشاعة أجواء الثقة والتعاون بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية (تطوير العلاقات التنظيمية)؛
 - ✓ زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة وإدارة الصراعات؛
 - ✓ مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في التعامل مع مرؤوسيهام مثل أسلوب الإدارة بالأهداف؛
 - ✓ وإيجاد التكامل والتوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية مما يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.
- **أساليب التطوير التنظيمي:**
من أهم الأساليب المستخدمة في عملية التطوير الإداري ما يلي: (Noe:2014).
- ✓ **التأهيل والتدريب:** وهو مدخل يركز على تطوير مهارات وقدرات الفرد لمواكبة التطورات المختلفة التي تحدث في بيئة العمل؛
 - ✓ **الاختيار والتعيين:** ويعني اختيار أفضل المؤهلات والخبرات واستقطاب الكفاءات التي لديها القدرة على تطوير العمل؛
 - ✓ **الأجور والمكافآت والحوافز:** ويهدف إلى تطوير وتحسين مستويات الأداء الفردي والجماعي من خلال أنظمة الأجور والحوافز المادية والمعنوية؛
 - ✓ **مدخل النظم الشاملة:** ويهدف إلى دراسة المشكلات الفردية والجماعية، بالإضافة إلى دراسة نظم العمل وأساليبها وأهدافها، لمعالجة مشكلاتها وعيوبها ولتبسيط إجراءاتها؛
 - ✓ **القوانين والأنظمة:** ويقصد به إصدار قوانين جديدة أو تعديل القوانين القائمة لدعم وتشجيع التطوير والابتكار والإبداع؛
 - ✓ **مكنة العمل:** وتعني إدخال التحسينات على الأساليب والمعدات المستخدمة في العمل، لضمان جودة ودقة وسرعة الإنتاج؛
 - ✓ **والبحث والتطوير:** وتعني دفع عمليات التطوير والتجديد والابتكار بالاعتماد على الأساليب العلمية المتطورة.
- **دور إدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري:**
ويمكن لنا أن نؤسس على طبيعة الدور بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتطوير الإداري على النحو التالي:

- ✓ تسهم وظيفة الاستقطاب في جذب أفراد مؤهلين وذوي كفاءات وخبرات متنوعة تساعد في زيادة فرص التطوير والإبداع في المنظمات؛
- ✓ تسهم وظيفة التدريب في تحسين قدرات ومهارات ومعارف الأفراد، وإبراز ملكاتهم الإبداعية ورعايتها وتطويرها؛
- ✓ تسهم وظيفة التحفيز والتعويضات العادلة في رفع وتطوير مستويات الأداء في المنظمات وتشجيع الأفراد على طرح أفكارهم الإبداعية؛
- ✓ تسهم وظيفة تقييم الأداء في بيان مواطن الضعف في أداء الأفراد ومعالجتها، وتحديد جوانب القوة وتعزيزها، لتطوير وتحسين مستويات أداء المنظمات؛
- ✓ وتسهم وظيفة تحسين جودة حياة العمل في زيادة معدلات رضا الأفراد العاملين وتحسين إنتاجيتهم، وزيادة ولائهم لمنظماتهم، وزيادة الفرص لتحقيق الإبداع الإداري.

(2) عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

(1-2) وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية:

1- تخطيط الموارد البشرية:

الجدول (4) - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
والأهمية النسبية لمتغير تخطيط الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	يوجد لدى الوزارة خطة واضحة تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية	3.716	1.197	2	مرتفع
2	تشمل عملية التخطيط للموارد البشرية جميع الوظائف والمستويات الإدارية	3.631	.822	3	متوسط
3	يتم مراجعة وتعديل خطة الموارد البشرية في الوزارة بشكل مستمر	3.482	.975	5	متوسط
4	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد الكم والنوع المطلوب للعمل في الوزارة.	3.524	1.011	4	متوسط
5	يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد احتياجات الوزارة من الموارد البشرية	4.212	.884	1	مرتفع
	المتوسط العام:	3.713	.748	-	مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول (4) بأن اتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس (تخطيط الموارد البشرية) كانت ايجابية حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (3.713) وبانحراف معياري مقداره (.748) وبما نسبته (74.2%) من مساحة المقياس الكلية، مما يشير إلى اهتمام الوزارة المبحوثة بالتخطيط للموارد البشرية العاملة فيها. وقد حققت الفقرة الخامسة أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.212) وبانحراف معياري مقداره (.884)، مما يؤكد هذا على أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد احتياجات الوزارة المبحوثة من الموارد البشرية، في حين حققت الفقرة الثالثة أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3.482) وبانحراف معياري (.975)، مما يشير

إلى حاجة الوزارة إلى مزيد من التركيز على مراجعة وتعديل خطة الموارد البشرية بشكل مستمر أكثر من ذي قبل لتحقيق التطوير الإداري المطلوب.

2. التوظيف:

الجدول (5) - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير التوظيف

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	تقوم الوزارة بتحديد احتياجاتها لملء شواغرها الوظيفية من المصادر (الداخلية والخارجية) اعتماد على نوع وطبيعة الوظيفة الشاغرة في الوزارة	3.751	1.248	4	مرتفع
2	تستند عملية الاختيار في الوزارة على أسس ومعايير واضحة ومحددة	4.219	.737	1	مرتفع
3	تتم عملية الاختيار في الوزارة بكل موضوعية بناءً على كفاءة المتقدم للوظيفة	3.985	.836	2	مرتفع
4	تمتلك الوزارة معلومات كافية عن سوق العمل تساعد في عملية الاستقطاب	3.652	1.007	5	متوسط
5	تتم المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة من خلال معايير محددة وموضوعية	3.922	.756	3	مرتفع
	المتوسط العام:	3.905	.916	-	مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول (5) بأن اتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس (التوظيف) كانت ايجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (3.905) وبانحراف معياري مقداره (0.916) وبما نسبته (78.1%) من مساحة المقياس الكلية، مما يشير إلى اهتمام الوزارة المبحوثة بالتوظيف الذي يسهم بشكل كبير تزويد الوزارة بأحتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة، وقد حققت الفقرة الثانية أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.219) وبانحراف معياري مقداره (0.737)، وهذا ما يؤكد على أن الاختيار والتوظيف في الوزارة يستند إلى أسس ومعايير واضحة ومحددة لغايات تحقيق التطوير الإداري، في حين حققت الفقرة الرابعة أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3.652) وبانحراف معياري مقداره (1.007)، مما يشير إلى حاجة الوزارة المبحوثة إلى دراسة سوق العمل بشكل أفضل لاستقطاب أفضل المتنافسين على الوظائف منة.

3. التعويضات:

الجدول (6) - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير التعويضات

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	يتصف نظام التعويضات في الوزارة بالعدالة والموضوعية	3.829	.844	5	مرتفع
2	يتم ربط نظام التعويضات بالوزارة بأداء الأفراد العاملين	4.021	.513	4	مرتفع
3	يرتبط نظام التعويضات في الوزارة بكفاءة الفرد العامل	4.347	.609	2	مرتفع
4	تلعب التعويضات دورا هاما في تحسين الأداء في الوزارة	4.134	.646	3	مرتفع
5	تتم الوزارة بتحديث نظام التعويضات وفق التغيرات البيئية	4.375	.681	1	مرتفع
	المتوسط العام:	4.141	.658	-	مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول (6) بأن اتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس (التعويضات) كانت ايجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (4.141) وبانحراف معياري مقداره (0.658) وبما نسبته (82.8%) من مساحة المقياس الكلية، مما يشير إلى أهمية ودور التعويضات في تحسين مستويات الأداء في الوزارة المبحوثة. وقد حققت الفقرة الخامسة أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.375) وبانحراف معياري مقداره (0.658)، مما يؤكد على أهمية تحديث المنظمة لنظام التعويضات وفق التغيرات البيئية والذي يسهم بدوره في تطوير أداء العاملين، في حين حققت الفقرة الأولى أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3.829) وبانحراف معياري مقداره (0.844)، مما يشير على حاجة الوزارة المبحوثة إلى مزيد التركيز على نظام التعويضات ليتصف بصورة أكبر بالعدالة والموضوعية.

4. التدريب:

الجدول (7) - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير التدريب

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	لدى الوزارة إدارة متخصصة في تدريب وتطوير قدرات الأفراد العاملين	3.475	1.174	3	متوسط
2	تضع الوزارة برامج تدريبية مستمرة ومتجددة للعاملين فيها	4.326	.566	1	مرتفع
3	تهدف الوزارة إلى تحسين أداء الأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية	3.517	.968	2	متوسط
4	هناك دعم من قبل الإدارة العليا في الوزارة لبرامج ونشاطات تدريب الأفراد العاملين	3.227	1.104	5	متدني
5	تستخدم الوزارة نتائج تقييم البرامج التدريبية وتطوير هذه البرامج في المستقبل	3.312	1.096	4	متدني
	المتوسط العام:	3.571	.981	-	متوسط

نلاحظ من خلال الجدول (7) بأن اتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس (التدريب) قد جاءت متوسطة نحو جميع الأسئلة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (3.571) وبانحراف معياري مقداره (0.981) وبما نسبته (71.4%) من مساحة المقياس الكلية، مما يشير إلى درجة اهتمام مرتفعة من قبل الوزارة المبحوثة بوظيفة التدريب لأهميتها بالارتقاء بالأداء وتحسينه، وقد حققت الفقرة الثانية أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.326) وبانحراف معياري مقداره (0.566)، وهذا يؤكد على اهتمام المؤسسة بوضع برامج تدريبية مستمرة ومتجددة للعاملين فيها، في حين حققت الفقرة الرابعة أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3.227) وبانحراف معياري مقداره (1.104)، مما يشير إلى حاجة الإدارة العليا لدعم برامج ونشاطات تدريب الأفراد العاملين في الوزارة.

5. تقييم الأداء:

الجدول (8) - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير تقييم الأداء

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	يوجد في الوزارة نظام لتقييم أداء الأفراد العاملين فيها بشكل دوري	3.907	.999	2	مرتفع
2	يطبق نظام تقييم الأداء على جميع الأفراد العاملين في الوزارة بشكل موضوعي	3.602	.917	4	متوسط
3	يرتبط نظام تقييم الأداء في الوزارة ما بين أداء الفرد العامل والمكافآت والحوافز التي يحصل عليها	4.028	.764	1	مرتفع
4	يعتمد تقييم أداء الأفراد العاملين في الوزارة على مجموعة من المعايير المحددة والواضحة	3.709	1.168	3	مرتفع
5	تزود الوزارة الأفراد العاملين بنتائج تقييم أدائهم وتناقش هذه النتائج معهم	3.510	.975	5	متوسط
	المتوسط العام:	3.751	.964	-	مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول (8) بأن اتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس (تخطيط الموارد البشرية) كانت ايجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (3.751) وبانحراف معياري مقداره (0.964). وبما نسبته (75%) من مساحة المقياس الكلية، مما يشير إلى أهتمام الوزارة المبحوثة بتقييم أداء العاملين فيها. وقد حققت الفقرة الثالثة أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.028) وبانحراف معياري مقداره (0.764)، وهذا يؤكد على أهمية الربط ما بين أداء الفرد العامل وبين مقدار الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها مما ينعكس على التطوير الإداري، في حين حققت الفقرة الخامسة أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3.510) وبانحراف معياري مقداره (0.975)، مما يشير إلى حاجة المؤسسة إلى أهمية مراجعة ومناقشة نتائج تقييم أداء العاملين معهم للوقوف على نقاط القوة وطرق تعزيزها ونقاط الضعف وطرق التغلب عليها.

6. جودة حياة العمل:

الجدول (9) - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير جودة حياة العمل

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	تشجع ظروف العمل على بقاء واستمرار العاملين في الوزارة	3.801	.623	2	مرتفع
2	تتم الوزارة بتحسين بيئة وظروف العمل فيها بشكل مستمر	3.978	.865	1	مرتفع
3	توفر الوزارة برامج الأمن والسلامة المهنية للعاملين فيها	3.432	1.002	5	متوسط
4	توفر الوزارة برامج الرفاه الاجتماعي للعاملين فيها كالرحلات الجماعية والاحتفالات	3.510	.915	3	متوسط
5	تسهم برامج جودة حياة العمل في زيادة رضا العاملين في الوزارة	3.496	.938	4	متوسط
	المتوسط العام:	3.643	.868	-	متوسط

نلاحظ من خلال الجدول (9) بأن اتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس (جودة حياة العمل) كانت ايجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (3.643) وانحراف معياري مقداره (0.868). وبما نسبته (72.8%) من مساحة المقياس الكلية، مما يشير إلى أهمية جودة حياة العمل في رضا الافراد العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي في الوزارة المبحوثة. وقد حققت الفقرة الثانية أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.978) وانحراف معياري مقداره (0.865)، وهذا ما يؤكد على اهتمام الوزارة بتحسين بيئة وظروف العمل فيها بشكل مستمر لتحقيق التطوير الإداري المطلوب، في حين حققت الفقرة الثالثة أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3.432) وانحراف معياري مقداره (1.002)، مما يشير إلى حاجة الوزارة إلى مزيد من الاهتمام ببرامج الأمن والسلامة المهنية للعاملين فيها لتحقيق التطوير الإداري.

7. التطوير الإداري:

الجدول (10) - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير التطوير الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	تقوم الوزارة بوضع خطط محددة لتطوير وحل مشكلاتها.	3.453	1.010	5	متوسط
2	تهدف عملية التطوير إلى تحسين كفاءة وفاعلية الوزارة.	3.652	1.264	3	متوسط
3	تهدف عملية التطوير في الوزارة إلى التكيف مع التغيرات البيئية.	3.737	1.251	1	مرتفع
4	يتم إشراك العاملين في الوزارة في وضع خطط التطوير.	3.624	.982	4	متوسط
5	تهدف عمليات التطوير في الوزارة لزيادة قدرة الافراد على الابداع والابتكار.	3.709	.952	2	مرتفع
	المتوسط العام:	3.635	1.091	-	متوسط

نلاحظ من خلال الجدول (10) بأن اتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس (التطوير الإداري) كانت ايجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (3.635) وانحراف معياري مقداره (1.091) وبما نسبته (72.7%) من مساحة المقياس الكلية، مما يشير إلى أهمية ودور التطوير الإداري في رفع كفاءة وفاعلية الوزارة المبحوثة، وقد حققت الفقرة الثالثة أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.737) وانحراف معياري مقداره (1.251)، وهذا يؤكد على قدرة الوزارة المبحوثة في التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة لتحقيق التطوير التنظيمي المطلوب، في حين حققت الفقرة الأولى أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3.453) وانحراف معياري (1.010)، مما يشير إلى حاجة المؤسسة إلى إعادة النظر بالخطط الموجودة ومراجعتها بشكل مستمر وتعديلها في ضوء المتغيرات، أو وضع خطة جديدة للموارد البشرية قادرة على حل المشكلات أكثر من ذي قبل لتحقيق التطوير الإداري.

2-2) اختبار الفرضيات:

قبل البدء بالتحليل الإحصائي تم التأكد من مدى توزيع البيانات طبيعياً (Normal Distribution) وذلك من خلال احتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذا كانت قيمة الالتواء أقل من (1)، كما تم التأكد من درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام معامل التضخم (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة الحرجة (10)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05).

الجدول (11) - نتائج اختبار VIF والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغير	VIF	Tolerance	Skewness
تخطيط الموارد البشرية	3.634	.275	-0.353
التوظيف	3.195	.313	-0.806
التعويضات	1.454	.688	-0.353
التدريب	2.067	.484	-0.081
تقييم الأداء	2.544	.352	-0.616
جودة حياة العمل	2.247	.445	-0.645

يتضح من نتائج الجدول أعلاه عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وما يؤكد ذلك قيم معامل الاختبار (VIF) للمتغيرات المستقلة (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتعويضات، والتدريب، وتقييم الأداء، وجودة حياة العمل) والبالغة (3.634) و (3.195) و (1.454) و (2.067) و (2.544) و (2.247) على التوالي، ويتضح أن جميع هذه القيم أقل من القيمة الحرجة للاختبار والبالغة (10)، كما ويتضح بأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (.275) و (.688) وهي أعلى من (0.05) وهذا مؤشر على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة للدراسة، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال احتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم لجميع المتغيرات أقل من (1). وتأسيساً على ما سبق وبعد التأكد من عدم وجود تداخل

خطى متعدد بين المتغيرات المستقلة، وأن جميع بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي، فإنه أصبح بالإمكان اختبار المتغيرات المستقلة في المتغير التابع. ولاختبار فرضيات الدراسة فقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- قبول H_0 : إذا كانت قيمة α (SIG) المحسوبة \leq من مستوى الدلالة المعتمد 0.05؛
- ورفض H_0 : إذا كانت قيمة α (SIG) المحسوبة \geq من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

الجدول (12) - نتائج اختبار الانحدار البسيط لاثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في التطوير الإداري

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المغير التابع
Sig	T	B	الخطأ المعياري	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	14.976	1.372	.092	1139	0.000	224.376	.617	.786	التطوير الإداري

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

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (12) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، ويظهر ذلك من خلال قيمة F (224.376)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ كما ويظهر ذلك من خلال قيمة B (1.372)، وقيمة T (14.976)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجات حرية $(1-139)$ ، كما وتشير قيمة R^2 (0.617) إلى أن متغير إدارة

الموارد البشرية بأبعادها المختلفة تفسر ما نسبته (61.7%) من التغيرات الحاصلة في التطوير الإداري في حين أن (38.3%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (78.6%)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتطوير الإداري. وبناء على ما سبق، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التخطيط، التوظيف، التعويضات، التدريب، التقييم، جودة حياة العمل) في تحقيق التطوير الإداري لدى الأفراد العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية."

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول (13) - نتائج اختبار الانحدار البسيط لاثـر تخطيط الموارد البشرية في التطوير الإداري

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير النابع
Sig	T	B	الخطأ المعياري	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	11.622	.847	.073	1139	0.000	135.079	.493	.702	التطوير الإداري

* يكون الناتج ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) (α)

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (13) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تخطيط الموارد البشرية في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (135.079)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05). $\alpha \leq$ ، كما ويظهر ذلك من خلال قيمة (B) والبالغة (.847)، وقيمة (T) والبالغة (11.622)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (0.05). $\alpha \leq$ ، وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجات حرية (1-139)، كما وتشير قيمة (R²) والبالغة (.493) إلى أن تخطيط الموارد البشرية تفسر

ما نسبته (49%) من التغيرات الحاصلة في التطوير الإداري في حين أن (51%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.702) (R)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين متغيري تخطيط الموارد البشرية والتطوير الإداري. وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق التطوير الإداري لدى الأفراد العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية ".

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول (14) - نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر التوظيف في التطوير الإداري

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig	T	B	خطأ المعياري	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	7.710	.746	.097	1139	0.000	59.443	.300	.547	التطوير الإداري

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

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (14) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التوظيف في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (59.443)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما ويظهر ذلك من خلال قيمة (B) والبالغة (0.746)، وقيمة (T) والبالغة (7.710)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجات حرية (1-139)، كما وتشير قيمة (R²) والبالغة (0.300) إلى أن التوظيف تفسر ما نسبته (30%) من التغيرات الحاصلة في التطوير الإداري، في حين أن (70%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة،

ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (.547)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين متغيري التوظيف والتطوير الإداري. وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التوظيف في تحقيق التطوير الإداري لدى الأفراد العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية".

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول (15) - نتائج اختبار الانحدار البسيط لآثار التعويضات في التطوير الإداري

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig	T	B	الخطأ المعياري	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	3.626	.603	.166	1139	0.000	13.147	.086	.294	التطوير الإداري

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

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (15) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التعويضات في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (13.147)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما يظهر ذلك من خلال قيمة (B) والبالغة (.603)، وقيمة (T) والبالغة (3.626)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجات حرية (-1) (139)، كما وتشير قيمة (R^2) والبالغة (0.086) إلى أن التعويضات تفسر ما نسبته (86%) من التغيرات الحاصلة في التطوير الإداري في حين أن (14%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (.294)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين متغيري التعويضات والتطوير الإداري.

وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التعويضات في تحقيق التطوير الإداري لدى الأفراد العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية "

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول (16) - نتائج اختبار الانحدار البسيط لاثـر تدريب الموارد البشرية في التطوير الإداري

جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig	T	B	الخطأ المعياري	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	7.671	.694	.090	1139	0.000	58.850	.297	.545	التطوير الإداري

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

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (16) إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (58.850)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما ويظهر ذلك من خلال قيمة (B) والبالغة (0.694)، وقيمة (T) والبالغة (7.671)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجات حرية (1-139)، كما وتشير قيمة (R2) والبالغة (0.297) إلى أن متغير التدريب يفسر ما نسبته (29%) من التغيرات الحاصلة في التطوير الإداري في حين أن (71%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.545)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين متغيري التدريب والتطوير الإداري.

وبناء على ما سبق، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب في تحقيق التطوير الإداري لدى الأفراد العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية "

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الجدول (17) - نتائج اختبار الانحدار البسيط لاثـر تقييم أداء الموارد البشرية في التطوير الإداري

جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig	T	B	الخطأ المعياري	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	11.723	.896	.076	1139	0.000	137.429	.497	.705	التطوير الإداري

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

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (17) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تقييم أداء الموارد البشرية في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (137.429)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما ويظهر ذلك من خلال قيمة (B) والبالغة (.896)، وقيمة (T) والبالغة (11.723)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجات حرية (1-139)، كما وتشير قيمة (R^2) والبالغة (.497) إلى أن متغير تقييم الأداء يفسر ما نسبته (49.7%) من التغيرات الحاصلة في التطوير الإداري، في حين أن (50.3%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (.705) (R)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين متغيري تقييم أداء الموارد البشرية والتطوير الإداري.

وبناء على ما سبق، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تقييم الأداء في تحقيق التطوير الإداري لدى الأفراد العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية "

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

الجدول (18) - نتائج اختبار الانحدار البسيط لاثّر جودة حياة العمل في التطوير الإداري

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig	T	B	الخطأ المعياري	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	18.881	1.216	.64	1139	0.000	356.502	.719	.848	التطوير الإداري

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

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (18) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير جودة حياة العمل في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (356.502)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما ويظهر ذلك من خلال قيمة (B) والبالغة (1.216)، وقيمة (T) والبالغة (18.881)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجات حرية (1-139)، كما وتشير قيمة (R^2) والبالغة (0.719) إلى أن متغير جودة حياة العمل يفسر ما نسبته (71.9%) من التغيرات الحاصلة في التطوير الإداري، في حين أن (28.1%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.848)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين متغيري جودة حياة العمل والتطوير الإداري.

وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير جودة حياة العمل في تحقيق التطوير الإداري لدى الأفراد العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية".

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث أهميته التأثير في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية".

الجدول (19) - معامل الارتباط للمتغيرات المستقلة الأكثر أهمية من حيث التأثير في التطوير الإداري

MODEL	R	R ²	F
جودة حياة العمل	.848 ^a	.719	356.502
تخطيط الموارد البشرية	.881 ^b	.776	238.57
التعويضات	.888 ^c	.789	170.973
التدريب	.894 ^d	.799	135.164

حسب نتائج الجدول (19) فقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتدرج - Stepwise Regression لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر أهمية في علاقات التأثير في المتغير التابع (التطوير الإداري)، وقد ادخل في المرحلة الأولى متغير جودة حياة العمل الذي فسر لوحده (71.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التطوير الإداري)، فضلاً عن نتائج اختبار F حيث بلغت القيم المحسوبة (356.502) وهي أكبر من قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (1-139) وعند مستوى معنوي (0.05).

وجاء في المرحلة الثانية متغير تخطيط الموارد البشرية الذي فسر (77.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التطوير الإداري)، كما وبلغت قيمة F المحسوبة (238.57) وهي أكبر من قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2-138) ومستوى معنوية (0.05)، مشيراً بذلك على نحو واسع إلى انحدار معنوي في تفسير علاقة التأثير.

وجاء في المرحلة الثالثة متغير التعويضات الذي فسر (78.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التطوير الإداري)، كما وبلغت قيمة F المحسوبة (170.973) وهي أكبر من

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3-137) ومستوى معنوية (0.05)، مشيراً بذلك على نحو واسع الى انحدار معنوي في تفسير علاقة التأثير. وجاء في المرحلة الرابعة متغير التدريب الذي فسر (79.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التطوير الإداري)، كما وبلغت قيمة F المحسوبة (135.164) وهي اكبر من قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (4-136) ومستوى معنوية (0.05). مشيراً بذلك على نحو واسع الى انحدار معنوي في تفسير علاقة التأثير. وبملاحظة نتائج تحليل الانحدار المتدرج الموضحة بالجدول ادناه نجد ان كل من التوظيف وتقييم الاداء استبعدت من التحليل لعدم تأثيرها معنوياً في التطوير الإداري.

الجدول (20) - تحليل التباين لانموذج الانحدار المتدرج للمتغيرات المستقلة الأكثر أهمية من حيث التأثير في التطوير الإداري

	Model	Sum Of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
جودة حياة العمل	Regression	82.152	1	82.152	356.502	.000 ^a
	Residual	32.031	139	.230		
	Total	114.183	140			
تخطيط الموارد البشرية	Regression	88.567	2	44.284	238.570	.000 ^b
	Residual	25.616	138	.186		
	Total	114.183	140			
التعويضات	Regression	90.113	3	30.038	170.973	.000 ^c
	Residual	24.069	137	.176		
	Total	114.183	140			
التدريب	Regression	91.233	4	22.808	135.164	.000 ^d
	Residual	22.949	136	.169		
	Total	114.183	140			

واخيراً فان معطيات الجدول (21) توضح العلاقة التأثيرية بين كل من (جودة حياة العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والتعويضات، والتدريب)، وبين التطوير الاداري وكما تشير معطيات هذا الجدول بان قيمة T لهذه المتغيرات معنوية عند مستوى ($P < 0.05$)، كما وتوضح معطيات الجدول ذاته الاهمية النسبية للمتغيرات الداخلة في نموذج الانحدار المتدرج. كما ونلاحظ من نتائج معاملات الانحدار الجزئية (Beta) ان قيمة متغير جودة حياة العمل بلغت (.848)، كما وبلغت قيمة متغير تخطيط الموارد البشرية (.298)، اما متغير التعويضات فقد بلغت قيمته (-.131)، في حين بلغت قيمة متغير التدريب (.148).

**الجدول (21) - للمتغيرات المستقلة الاكثر أهمية
من حيث التأثير في التطوير الاداري T قيم اختبار**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.797	.238		-3.345	.001
	جودة حياة العمل	1.216	.064	.848	18.881	.000
2	(Constant)	-1.189	.224		-5.311	.000
	جودة حياة العمل	.958	.073	.668	13.190	.000
	تخطيط الموارد البشرية	.359	.061	.298	5.879	.000
3	(Constant)	-.401	.344		-1.166	.246
	جودة حياة العمل	1.001	.072	.698	13.877	.000
	تخطيط الموارد البشرية	.405	.061	.336	6.595	.000
	التعويضات	-.269	.091	-.131	-2.967	.004
4	(Constant)	-.453	.337		-1.341	.182
	جودة حياة العمل	.909	.079	.634	11.483	.000
	تخطيط الموارد البشرية	.341	.065	.282	5.230	.000
	التعويضات	-.289	.089	-.141	-3.234	.002
	التدريب	.188	.073	.148	2.576	.011

a. Dependent Variable: development

خاتمة:

- نتائج الدراسة:

- من خلال التحليل الاحصائي فقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:
- بينت نتائج الدراسة أن اتجاهات المبحوثين نحو تخطيط الموارد البشرية كانت ايجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (3.713)، مما يشير الى أهمية هذه الوظيفة في التنبؤ بأحتياجات الوزارة المبحوثة من الموارد البشرية، وتحديد الكم والنوع المناسبين للعمل فيها، وتجدر الإشارة الى ان هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة كل من (الزيدانيين، 2015) ودراسة (العزب والعنزي، 2013)؛
 - بينت نتائج الدراسة أن اتجاهات المبحوثين نحو التوظيف كانت ايجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (3.905)، مما يشير الى أهمية هذه الوظيفة في جذب واستقطاب الاشخاص المؤهلين لسد الشواغر الوظيفية في الوزارة المبحوثة، وتجدر الإشارة الى ان هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة كل من (ابو بقر، 2015)؛
 - بينت نتائج الدراسة أن اتجاهات المبحوثين نحو التعويضات كانت ايجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (4.141)، مما يشير الى أهمية التعويضات في المحافظة على الموارد البشرية الجيدة في الوزارة المبحوثة، واستقطاب الافراد المؤهلين من خارجها للعمل فيها؛
 - بينت نتائج الدراسة أن اتجاهات المبحوثين نحو التدريب كانت ايجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (3.571)، مما يشير الى أهمية وظيفة التدريب في تحسين قدرات وأمكانات الافراد العاملين في الوزارة المبحوثة، ويسهم في الارتقاء بمستويات ادائهم، وتجدر الإشارة الى ان هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة كل من (Yassine, 2016)؛
 - بينت نتائج الدراسة أن اتجاهات المبحوثين نحو تقييم الاداء كانت ايجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (3.751)، مما يشير الى أهمية هذه الوظيفة في تعزيز نقاط القوة لدى الافراد العاملين في الوزارة والتغلب على نقاط الضعف، وتجدر الإشارة الى ان هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة كل من (Didem, 2015)؛
 - بينت نتائج الدراسة أن اتجاهات المبحوثين نحو جودة حياة العمل كانت ايجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (3.643)، مما يشير الى أهمية خلق اجواء عمل مناسبة مما ينعكس على درجة الرضا الوظيفي والانتاجية للافراد العاملين في الوزارة المبحوثة؛
 - بينت نتائج الدراسة أن اتجاهات المبحوثين نحو التطوير الاداري كانت ايجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (3.635)، مما يشير الى أهمية التطوير الاداري في التعامل مع التغيرات البيئية المختلفة التي تواجه الوزارة المبحوثة وتحسين قدراتها على حل المشكلات التي تواجهها من المشاركة والعمل الجماعي والتعاون بين الافراد العاملين؛

- بينت نتائج الدراسة أن هنالك أثرا احصائيا لممارسات ادارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي في وزارة الصناعة والتجارة الاردنية، حيث تسهم ممارسات الموارد البشرية المختلفة في تحسين مستويات الاداء وزيادة فرص التطوير التنظيمي في الوزارة المبحوثة؛
- بينت نتائج الدراسة ان هنالك اثرا احصائيا لوظيفة تخطيط الموارد البشرية في التطوير التنظيمي، حيث تساعد وظيفة التخطيط للموارد البشرية في تلبية احتياجات الوزارة المبحوثة من الموارد البشرية مما يساعدها في تحقيق اهدافها المتعلقة بالتطوير الإداري؛
- اشارت نتائج الدراسة الى وجود اثر لوظيفة التوظيف في التطوير الإداري، حيث تساعد هذه الوظيفة في تحقيق ميزة تنافسية للوزارة المبحوثة من خلال استقطاب واختيار الموارد البشرية المؤهلة التي تساهم في تحقيق التطوير الإداري المطلوب في الوزارة المبحوثة؛
- هنالك اثر لوظيفة التعويضات في التطوير التنظيمي في وزارة الصناعة والتجارة الاردنية، حيث تعمل التعويضات بأشكالها المختلفة على خلق قوة عمل راضية ومندفعة، مما ينعكس على الاداء الكلي للوزارة المبحوثة وعلى التطوير الإداري فيها؛
- اوضحت نتائج الدراسة ان هنالك اثرا لوظيفة التدريب في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الاردنية، حيث يساعد اكساب الافراد العاملين للمهارات والمعارف والخبرات على تسهيل عمليات التطوير التنظيمي التي تسعى اليها الوزارة المبحوثة؛
- بينت نتائج الدراسة ان هنالك اثرا لوظيفة تقييم أداء في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الاردنية، حيث تسهم هذه الوظيفة في الوقوف على نقاط القوة والضعف في اداء الافراد العاملين، لتعزيز الاولى والتغلب على الثانية، مما ينعكس بشكل ايجابي على التطوير الإداري في الوزارة المبحوثة؛
- اشارت النتائج الى ان هنالك اثرا احصائيا لوظيفة جودة حياة العمل في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الاردنية، حيث تساعد تحسين بيئة وظروف العمل في زيادة معدلات الرضا الوظيفي والولاء، وزيادة فرص التطوير الإداري في الوزارة المبحوثة.
- بينت نتائج الدراسة ان اكثر ممارسات ادارة الموارد البشرية تأثيرا في تحقيق التطوير كانت جودة حياة العمل تلاها كل من تخطيط الموارد البشرية والتعويضات والتدريب على التوالي، وهذا ما يؤكد على أهمية هذه الممارسات في تحقيق التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الاردنية وذلك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة؛
- وبينت نتائج الانحدار التدريجي عدم وجود مساهمة معنوية لكل من التوظيف وتقييم الاداء في عملية التطوير الإداري، من وجهة نظر افراد عينة الدراسة، وربما يعود السبب في ذلك الى أن عملية التوظيف في الوزارة المبحوثة تتم من خلال ديوان الخدمة المدنية وليس من خلال الوزارة نفسها، وربما يعود السبب في عدم وجود مساهمة لمتغير تقييم الاداء في التطوير الإداري الى حاجة هذه الممارسة الى ايجاد معايير اكثر موضوعية في قياس اداء العاملين لتنعكس بشكل صحيح على عملية التطوير الإداري.

- التوصيات:

- في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:
- ضرورة اهتمام وزارة الصناعة والتجارة الاردنية ببرامج تخطيط الموارد البشرية، وذلك لتحديد الكم والنوع المناسبين للعمل في الوزارة، والذين يمكن ان يسهموا في برامج التطوير الاداري بشكل أفضل؛
 - ضرورة اهتمام وزارة الصناعة والتجارة الاردنية ببرامج التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، وذلك من خلال ايجاد أفضل المعايير لاختيار أفضل المتقدمين، والذين يمن أن يسهموا ببرامج التطوير الاداري في الوزارة المبحوثة؛
 - زيادة اهتمام وزارة الصناعة والتجارة الاردنية بمنح التعويضات والحوافز المناسبة للعاملين فيها، وايجاد حوافز جديدة خاصة بالأفراد الذين يشاركون بعمليات التطوير الاداري التي تتم في الوزارة المبحوثة؛
 - تعزيز برامج التدريب للأفراد العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الاردنية لتلبي جميع الاحتياجات المطلوبة بعمليات التطوير الاداري؛
 - ضرورة اهتمام وزارة الصناعة والتجارة الاردنية بتقييم أداء الأفراد العاملين فيها بكل موضوعية، وذلك لتعزيز نقاط القوة في أداء الافراد العاملين من خلال الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، وللتغلب على نقاط الضعف من خلال البرامج التدريبية، وذلك لتعزيز برامج التطوير الاداري في الوزارة المبحوثة؛
 - تحسين بيئة وظروف العمل في وزارة الصناعة والتجارة الاردنية، لزيادة معدلات الرضا الوظيفي والولاء لدى الافراد العاملين فيها، ولزيادة التزامهم ببرامج التطوير الاداري؛
 - عقد ورش العمل والندوات لتعريف الافراد العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الاردنية بأهمية وضرورة برامج التطوير الاداري، في مواكبة التغيرات البيئية، وحل المشكلات التي تواجه الوزارة، وزيادة فرص الابداع والابتكار فيها؛
 - وتعديل القوانين القائمة في وزارة الصناعة والتجارة الاردنية، واستحداث قوانين جديدة، تساعد في عمليات التطوير الاداري والتجديد والابتكار.

الهوامش والمراجع:

- أبو بكر، مازن (2015)، «أثر فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة، الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية - دراسة تطبيقية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن»، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، عمان.
- أبو شيخة (2013)، «إدارة الموارد البشرية»، دار صفاء (الطبعة الـ 2)، عمان.
- بيعة، آلاء نعيم (2016)، «أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين في البنوك التجارية الأردنية، الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، عمان.
- حمود، خضير، والخرشة، ياسين (2013)، «إدارة الموارد البشرية»، دار المسيرة، عمان.
- السالم، مؤيد (2015)، «إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي»، دار إثراء للنشر، عمان.
- شهاب، فادية (2012)، «التطوير التنظيمي»، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.
- الزيدانيين، مفلح، (2015)، «التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية، الدور المعدل للتمكين: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الأردنية»، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، عمان.
- العزب، حسين & العنزي، فرج (2013)، «أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية»، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 28 (4).
- عطيان، مراد وأبو سلمى عبد الله (2014)، «أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن»، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، (2) 41.
- العفيف، أمجد حسين (2018)، «تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الثقافة»، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 38، (4).
- العميان، محمود (2016)، «السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال»، (الطبعة الـ 8)، دار وائل للنشر، عمان.
- مشهور، ثروت (2010)، «استراتيجيات التطوير التنظيمي»، دار أسامة، عمان.
- الهيبي، خالد (2016)، «إدارة الموارد البشرية»، دار وائل للنشر، عمان.
- Bechard, Richard, (1999), «Organization Development: Strategies and Model», Aclisson- wesluy.
- Decenzo, D.A, and Robbins, s (1996), «Human Resures Planing», John Wiley and sons, Inc, Newyork.
- Debjani, Ghosh and L. Gurunathan, (2015), «Do commitments based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit?», A KIIT School of Management, Krishna Campus (campus-7), KIIT, Bhubaneswar, India, 27 (4), December 2015, pp. 240–251.

- Didem, Pasaoglu (2015), «Analysis of the Relationship between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry», International Strategic Management Conference, Volume 207, 20 October, (11th) Procedia - Social and Behavioral Sciences 2015, pp. 315-324.
- Dessler, G. (2015), «Personal Management the free», Press, N.Y.
- Imran and Ahmed, (2012) «Impact of human resource practices on organizational commitment: A study among service sector o employees in Pakistan», Interdisciplinary journal of contemporary research in business. 4, (2).
- Noe. Raymod, (2014), «Employee Training and Development», MC-Grew Hill.
- Sekaran, Uma (2016), «Research method For business: A skill – building approach», (7 Edition), New York, John Wiley and Sans (Inc.).
- Sendogdu, Aslan, Kocabacak & Guven, (2013), «The Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment: A Field Study. International Strategic Management», Conference 99, 6 November.(9th).
- Stariner, J. (1990). «Manpwer Planing». London: willian Helene.
- Aljayi, Yassine (2016), «Multinational companies' human resource management practices' and their organizational culture impact on employees' loyalty: Case of Japanese multinational company in Morocco», Ahmed Fjer, Malak Guennioui, Ahmed Tamek, Procedia - Social and Behavioral Sciences. 230, 12 September 2016, pp. 204–211.