

دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الاقتصادية لمنظمات الأعمال
"دراسة ميدانية في منظمات مواد البناء الصناعية في الأردن"

The Role of Human Resource Management in Enhancing Economic Sustainability of
Business Organizations

"A Field Study in the Industrial Construction Materials Organizations in Jordan"

إعداد

وفاء صبري سعيد مسعد

إشراف

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

٢٠١٤

التفويض

توقعت هذه الرسالة وعنوانها " دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الاقتصادية لمنظمات الأعمال "

وأجيزت بتاريخ: 15.11.2014

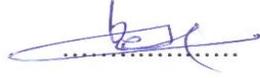
التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....

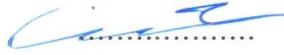

رئيساً

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

.....


عضواً

الأستاذ الدكتور محمد صبحي أبو صالح

.....


عضواً

الأستاذ الدكتور حسن علي الزعبي

قرار لجنة المناقشة

أنا الموقعة أدناه (وفاء صبري سعيد مسعد) أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: وفاء صبري سعيد مسعد

التوقيع:

التاريخ: ٢٠١٤/١١/١٥

شكر وتقدير

{رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ
الصَّالِحِينَ} (سورة النمل آية ١٩)

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين. أما بعد،

لم يكن هذا العمل ليكتمل ويبصر النور لولا فضل الله تعالى أولاً، وجهد الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد لما قدمه لي من نصح وإرشاد وتوجيه، حيث أنه لم يبخل علي بوقته الثمين وجهوده المشكورة وبدعمه المعنوي إلى جانب الدعم العلمي، فجزاه الله عني كل خير وبارك فيه.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل في جامعة عمان العربية عامة وكلية إدارة الأعمال خاصة والأساتذة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة. وأتوجه بالشكر والامتنان إلى محكمي استبانة الدراسة لما كان لإرشادهم وتوجيهاتهم من فائدة وnbsp;ونفع في هذه الدراسة.

وأشكر العاملين في المنظمات المبحوثة على تلتفهم بتعبئة الاستبانة، وأخص بالذكر المنظمة الأردنية السويسرية إدارة وموظفين.

وأتوجه بالشكر العميق إلى أخي الدكتور إحسان مسعد لدعمه المتواصل منذ التحاقني ببرنامج الماجستير وإلى هذه اللحظة.

وأتوجه بالشكر لعائلتي الكريمة، إخواني وأخواتي، زملائي وزميلاتي، أصدقائي وصديقاتي، ولكل من قدم لي الدعم المعنوي والتشجيع الذي لم أكن لأكمل طريقي دونه.

الإهداء

{وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا} (سورة الإسراء آية ٢٤)

إلى من غاب جسده عنا ولكن نصحه وتوجيهه وثقته بنا حاضرة إلى اللحظة،،

أبي - رحمه الله -

إلى من لا يطيب لي أن أفتح عيني إلا على دعائها، ومن ابتهالاتها أشحن طاقتي لأكمل طريقي، وبرضاها

تشرق سماء/شمس دنيائي، وبابتسامتها تتبدد الصعاب،،

ماما - حفظها الله وأدام عليها الصحة والعافية ولا أراها بها بأسا -

إلى إخوتي (سميح، وعبد الفتاح - رحمه الله -، ووليد - رحمه الله -، ومفيد وإحسان) وزوجاتهم،،

إلى أخواتي جميعا وصديقاتي، وكل من كان له دور في إتمام هذه الرسالة وكل من له حق علي،،

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذه الرسالة...

الباحثة وفاء صبري مسعد

قائمة المحتويات

دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الاقتصادية لمنظمات الأعمال "دراسة ميدانية في	
منظمات مواد البناء الصناعية في الأردن".....	أ.....
التفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
قائمة المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ط.....
قائمة الأشكال.....	ك.....
الملخص.....	ل.....
Abstract.....	م.....
الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....	١.....
٢.١ مشكلة الدراسة وعناصرها:.....	٤.....
٣.١ فرضيات الدراسة:.....	٦.....
٤.١ أنموذج الدراسة:.....	٧.....
٥.١ التعريفات الإجرائية:.....	٨.....
٦.١ أهمية الدراسة:.....	١١.....
٧.١ حدود الدراسة:.....	١٢.....
٨.١ محددات الدراسة:.....	١٣.....

١٤	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات ذات الصلة
١٥	١.١ الإطار النظري للدراسة:
٣٥	٢.٢ الدراسات السابقة ذات الصلة:
٤٣	٣.٢ جوانب الاختلاف والتقارب بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
٤٤	الفصل الثالث الطريقة والاجراءات
٤٥	١.٣ منهج الدراسة:
٤٥	٢.٣ مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة:
٤٦	٣.٣ مصادر جمع البيانات:
٤٨	٤.٣ أداة جمع البيانات الأولية:
٤٩	٥.٣ صدق الأداة:
٥٠	٦.٣ اتساق الاداة:
٥٢	٧.٣ الأساليب الإحصائية:
٥٣	٣-٨ اجراءات الدراسة:
٥٤	الفصل الرابع عرض النتائج واختبار الفرضيات
٥٥	١.٤ خصائص عينة الدراسة:
٦٢	٢.٤ تحليل بيانات الدراسة:
٨١	٣.٤ اختبار الفرضيات
١٠٦	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
١٠٦	١-٥ مناقشة النتائج
١١٠	٢.٥ التوصيات

١١٢	قائمة المراجع:
١١٢	المراجع باللغة العربية
١١٦	المراجع باللغة الانجليزية:
١٢٣	الملاحق
١٢٤	ملحق (A): استبانة الدراسة
١٣٥	ملحق (B): طلب التحكيم
١٣٩	ملحق (C): قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

قائمة الجداول

- جدول (١.١): مصادر متغيرات الدراسة ٨
- جدول (١.٢): جوانب الاختلاف والتقارب بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ٤٣
- جدول (١.٣): أفراد وحدة المعاينة والتحليل ٤٦
- جدول (٢.٣): النتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا) ٥١
- جدول (١.٤): توزيع عينة الدراسة حسب العمر ٥٦
- جدول (٢.٤): توزيع عينة الدراسة حسب النوع ٥٦
- جدول (٣.٤): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ٥٧
- جدول (٤.٤): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص ٥٨
- جدول (٥.٤): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية ٥٩
- جدول (٦.٤): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة داخل المنظمة ٦٠
- جدول (٧.٤): توزيع عينة الدراسة حسب عمر المنظمة ٦١
- جدول (٨.٤): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة بشكل عام ٦٢
- جدول (٩.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية ٦٣
- جدول (١٠.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل الإمداد والتعيين ٦٥
- جدول (١١.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل التدريب والتطوير ٦٨
- جدول (١٢.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل إدارة التعويضات ٧٠
- جدول (١٣.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل إدارة علاقات الموظفين ٧٢
- جدول (١٤.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل إدارة المواهب ٧٣
- جدول (١٥.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير التابع العائد على الاسهم ٧٤

- جدول (١٦.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير التابع استغلال الفرص ٧٦
- جدول (١٧.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير التابع الحد من التهديدات ٧٧
- جدول (١٨.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير التابع الابتكار ٧٨
- جدول (١٩.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير التابع ضمان تحقيق الاهداف ٨٠
- جدول (٢٠.٤ أ): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية ٨١
- جدول (٢٠.٤ ب): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية ٨٢
- جدول (٢٠.٤ ج): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية ٨٣
- جدول (٢١.٤ أ): نتائج اختبار الفرضية (١) ٨٥
- جدول (٢١.٤ ب): نتائج اختبار الفرضية (١) ٨٦
- جدول (٢١.٤ ج): نتائج اختبار الفرضية (١) ٨٦
- جدول (٢٢.٤ أ): نتائج اختبار الفرضية (٢) ٨٨
- جدول (٢٢.٤ ب): نتائج اختبار الفرضية (٢) ٨٨
- جدول (٢٢.٤ ج): نتائج اختبار الفرضية (٢) ٨٩
- جدول (٢٣.٤ أ): نتائج اختبار الفرضية (٣) ٩٠
- جدول (٢٣.٤ ب): نتائج اختبار الفرضية (٣) ٩١
- جدول (٢٣.٤ ج): نتائج اختبار الفرضية (٣) ٩١
- جدول (٢٤.٤ أ): نتائج اختبار الفرضية (٤) ٩٣
- جدول (٢٤.٤ ب): نتائج اختبار الفرضية (٤) ٩٣
- جدول (٢٤.٤ ج): نتائج اختبار الفرضية (٤) ٩٤
- جدول (٢٥.٤ أ): نتائج اختبار الفرضية (٥) ٩٦
- جدول (٢٥.٤ ب): نتائج اختبار الفرضية (٥) ٩٦
- جدول (٢٥.٤ ج): نتائج اختبار الفرضية (٥) ٩٧

قائمة الأشكال

- الشكل (١.١): أمودج الدراسة ٧
- الشكل (١.٢): المحاور الرئيسية للاستدامة ٣٣

دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الاقتصادية لمنظمات الأعمال

"دراسة ميدانية في منظمات مواد البناء الصناعية في الأردن"

إعداد

وفاء صبري سعيد مسعد

إشراف

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز استدامة منظمات الأعمال في منظمات مواد البناء في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة تكونت من (٧٧) فقرة شملت عناصر المتغير المستقل، أنشطة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، والإمداد والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة التعويضات، وإدارة علاقات الموظفين -السلامة والصحة المهنية-، وإدارة المواهب) وعناصر المتغير التابع، الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن، (العائد على الأسهل، واستغلال الفرص والحد من المخاطر، والابتكار-طرح منتجات جديدة في السوق-، وضمان تحقيق الأهداف). وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المدير العام ونائبه ومساعدته ومديري الأقسام الأساسية في منظمات تصنيع وإنتاج مواد البناء في العاصمة عمان - الأردن وفروعها، وقد تم توزيع (٣٠٥) استبانة، استرجع منها (٢٥٠) استبانة، وبعد تدقيقها تم استبعاد (٨) استبانات، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل معامل الارتباط والانحدار البسيط وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وبين الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: الاهتمام بتعزيز دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات لما تساهم به من دور أساسي في تعزيز الاستدامة الاقتصادية.

The Role of Human Resource Management in Enhancing Economic Sustainability of Business Organizations

“A Field Study in the Industrial Construction Materials Organizations in Jordan”

Prepared by

Wafa Sabri Said Masad

Supervised by

Professor. Shawki Naji Jawad

Abstract

The study aimed to analyze the role of Human Resource Management in Enhancing Economic Sustainability of Business Organizations.

To achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (77) statements in order to collect a primary data from the study sample which consisted of the general manager and his assistants and the heads of the main departments at the Construction Manufacturing Companies in Jordan. The researcher distributed (305) questionnaires. Only (250) questionnaires were returned, amongst those (8) questionnaires were excluded. Data analysis was performed using simple regression and correlation analysis.

The study showed that there is a statistically significant relation at the level of ($\alpha=0.05$) between human resource management activities and the economic sustainability in the construction companies in Jordan. The study recommends enhancing the role of human resource management in the construction organizations because of its significant effects in promoting the economic sustainability.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة عامة
- مشكلة الدراسة وعناصرها
- فرضيات الدراسة
- أ نموذج الدراسة
- التعريفات الإجرائية
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- أهداف الدراسة
- محددات الدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يلعب القطاع الخاص اليوم سيما منذ بداية الألفية الثالثة دورا أساسيا في عملية التنمية في معظم بلدان العالم المتقدمة والنامية على حد سواء، نظرا لما يتمتع به هذا القطاع من مزايا وإمكانيات تؤهله للقيام بدور ريادي في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية. ولكي تؤدي منظمات القطاع الخاص دورها بفعالية، وجب العمل على استدامة هذه المنظمات من خلال الانتباه المستمر للقرارات التي تؤثر على بقاء المنظمة على المدى القريب والبعيد. ومن الجدير بالذكر أن استدامة منظمات الأعمال تتخذ ثلاثة محاور رئيسية (- Triple Bottom Lines (TBL): المحور الاقتصادي والمحور البيئي والمحور الاجتماعي [Elkington 1997، Portland State University Sustainability Program 2008].

وقد أيقنت المنظمات أن ميزتها التنافسية لن تتحقق بالتكنولوجيا وحدها، بل بفكر ومهارة وفاعلية وسواعد الموارد البشرية (عقيلي، ٢٠٠٥)، لذلك يعتبر العنصر البشري - رأس المال البشري (Human Capital) - مصدر نجاح أو فشل منظمات الأعمال، حيث إن الاستثمار في تنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء يؤدي إلى تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية. كما أن أهمية العنصر البشري، تشير على المنظمات العمل على إيلاء اهتماما كبيرا عن طريق إدارته بطريقة علمية فاعلة تقوم على الاستثمار الأفضل لطاقات هذا العنصر من خلال الأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية، بداية بالتخطيط ثم الإمداد والتعيين والتدريب والتطوير وإدارة كل من التعويضات وعلاقات الموظفين (السلامة والصحة المهنية) والمواهب.

إن العمران والقدرة على البناء تعد من أهم المهارات الإنسانية القديمة. في عصور ما قبل التاريخ وحتى وقتنا الحاضر، حيث كانت وما تزال القدرة على البناء من أهم المهارات التي يتميز بها الإنسان. فقد ناضل البشر- قديما من أجل العيش والحصول على المأوى من عناصر البيئة المحيطة، وذلك عن طريق بناء مساكن واقية تحميهم من الأخطار. كما أن استخدام المواد الطبيعية مثل التراب، الحجارة، الخشب، وجلود الحيوانات، مكّن الإنسان من صناعة المساكن التي وفرت له المأوى ودرجة من الحماية (أبو العثم، ٢٠٠٧). وأما في العصر الحديث فإن المشاريع الإنشائية بحجم جسر بروكلين وقناة بنما تمثلان أساطير تدل على الإنجازات الهندسية للإنسان. ففي كلا المشروعين تجلّى الإنجاز من خلال حل المشاكل التي اعترضت سير العمل مما تطلب الكثير من القيادة والإبداع. وسواء أكانت تلك المشاكل ذات طابع إداري أم فني هندسي، مما مكن القائمين على المشروعين من تحقيق تلك الانجازات (أبو العثم، ٢٠٠٧).

ويشار الى صناعة الإنشاءات على أنها الآلة التي تحرك الاقتصاد بأكمله في غالبية دول العالم (خليفة، ٢٠٠٣) وتنعكس هذه الأهمية على الأردن أيضا فتتجلى بما يضيفه إلى الناتج المحلي، حيث ورد في موقع نقابة مقاولي الإنشاءات الأردنيين (www.jcca.org.jo) وفقا لدائرة الإحصاءات العامة (الربع الثاني، ٢٠١٣). إن مساهمة قطاع الإنشاءات في الناتج المحلي الإجمالي بلغ نحو 5 % من المجموع الكلي لمساهمة القطاعات الاقتصادية ويحتل المرتبة السادسة من حيث أعلى القطاعات الاقتصادية مساهمة في الناتج المحلي الإجمالي. ومن هنا تكمن أهمية منظمات مواد البناء في الأردن التي تعتبر عنصرا أساسيا في قطاع الإنشاءات.

وسيتّم تسليط الضوء في هذه الدراسة على المحور الاقتصادي، الذي من شأنه الحفاظ على بقاء المنظمات وإنعاشها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والاقتصادية على حد سواء أكثر نسبيا من المحاور الأخرى. وسيتّم قياس الاستدامة الاقتصادية من خلال العائد على الأسهم، استغلال الفرص والحد من المخاطر، الابتكار (طرح منتجات جديدة في السوق)، وضمان تحقيق الأهداف.

وبالتالي فإن الدراسة الحالية ستقوم بالتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز استدامة منظمات الأعمال في منظمات مواد البناء في الأردن. وتتوقع الباحثة أن نتائج هذا البحث ستترك آثاراً مهمة، تساعد منظمات الأعمال عامة ومنظمات مواد البناء خاصة في تعزيز استدامتها، وبالتالي نموها وبنائها وتطوير ميزتها التنافسية في شتى محاور أعمالها.

٢.١ مشكلة الدراسة وعناصرها:

تواجه منظمات الأعمال عموماً ومنظمات مواد البناء خصوصاً العديد من التحديات خلال رسم طريقها سعياً لتعزيز الاستدامة. وما زال الاهتمام بالجانب غير الملموس والمتمثل برأس المال الفكري في المنظمات العربية تحديداً يشوبه القصور (البكري، ٢٠١١) قياساً بالاهتمام بالجانب الملموس والمعبر عنه برأس المال الاقتصادي وهذا ما انعكس سلباً على مستوى إنتاج المعرفة وزيادة المهارات في توليد المخرجات التي من شأنها أن تقود إلى الارتقاء بمستوى أداء المنظمة وقيمتها في السوق والمجتمع. كما أن الكثير من المنظمات والمنظمات لا زالت لا تشرك الموارد البشرية في معظم جهود الاستدامة مما يؤدي إلى نشوب الكثير من الهفوات خلال تنفيذ خططها الاستراتيجية (Wirtenberg et. al.2007). وقد أشارت بعض الأدبيات السابقة [Schjeldahl ٢٠١٣، Kleindorfer 2005] إلى ضرورة البحث والتقصي بشأن دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الاقتصادية لمنظمات الأعمال. كما أكدت دراسات أخرى على أهمية أخذ موضوع الاستدامة الاقتصادية من قبل إدارات منظمات الأعمال بالاعتبار لحيويته في تنفيذ الخطط الاستراتيجية الخاصة بها (Doane، ٢٠٠١).

وبالتالي فإن الغرض من الدراسة الحالية هو تقييم دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن.

ويمكن تحقيق غرض الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيس: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، والإمداد والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة التعويضات، وإدارة علاقات الموظفين -السلامة والصحة المهنية-، وإدارة المواهب) وبين الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن (العائد على الأسهم، واستغلال الفرص والحد من المخاطر، والابتكار- طرح منتجات جديدة في السوق-، وضمان تحقيق الأهداف)؟

ويتفرع عن هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية:

- السؤال الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والعائد على الأسهم في منظمات مواد البناء في الأردن؟

- السؤال الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وتقييم المخاطر في منظمات مواد البناء في الأردن؟

- السؤال الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية واقتناص الفرص في منظمات مواد البناء في الأردن؟

- السؤال الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والابتكار (طرح منتجات جديدة في السوق) بالنسبة لمنظمات مواد البناء في الأردن؟

- السؤال الخامس: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وضمان تحقيق الأهداف في منظمات مواد البناء في الأردن؟

٣.١ فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، ومن مراجعة الدراسات ذات الصلة في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز استدامة منظمات الأعمال، فقد صاغت الدراسة الحالية الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد، والإمداد والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة التعويضات، وإدارة علاقات الموظفين - السلامة والصحة المهنية-، وإدارة المواهب) وبين الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن بأبعادها (العائد على الأسهم، واستغلال الفرص والحد من المخاطر، والابتكار -طرح منتجات جديدة في السوق-، وضمان تحقيق الأهداف).

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والعائد على الأسهم في منظمات مواد البناء في الأردن.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية واستغلال الفرص في منظمات مواد البناء في الأردن.

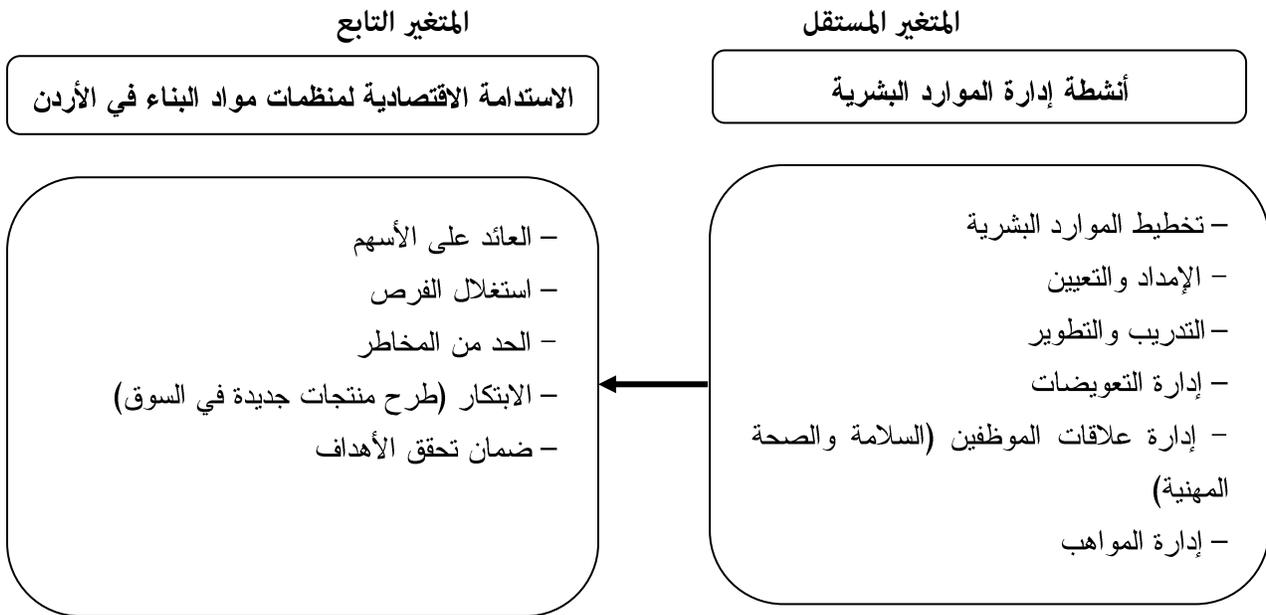
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والحد من المخاطر في منظمات مواد البناء في الأردن.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والابتكار (طرح منتجات جديدة في السوق) بالنسبة لمنظمات مواد البناء في الأردن.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وضمان تحقيق الأهداف في منظمات مواد البناء في الأردن.

٤.١ أمودج الدراسة:

في ضوء مراجعة الباحثة للدراسات السابقة، والمراجع ذات الصلة، ومشكلة الدراسة وعناصرها، استطاعت الباحثة تأطير موضوع دراستها من خلال الشكل (١.١):



الشكل (١.١): أمودج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء المراجع المدرجة في الجدول (١.١)

جدول (١.١): مصادر متغيرات الدراسة

المتغير	المراجع
١- المتغير المستقل: أنشطة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، والإمداد والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة التعويضات، وإدارة علاقات الموظفين-السلامة والصحة المهنية-)، وإدارة المواهب)	<ul style="list-style-type: none"> ● أحمد زيد (٢٠١٠) ● Dessler (2011) ● George and Jadhav (٢٠١٢) ● Kehinde (2012) ● النصور والزيادات (٢٠٠٦)
٢- المتغير التابع: الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن (العائد على الأسهم، واستغلال الفرص والحد من المخاطر، والابتكار- طرح منتجات جديدة في السوق-)، وضمان تحقيق الأهداف).	<ul style="list-style-type: none"> ● Wirtenberg et. al. (2007) ● Liebowitz (٢٠١٠) ● Sroufe et. al. (٢٠١٠)

٥.١ التعريفات الإجرائية:

في ضوء استعراض المصطلحات والتعريفات المختلفة في الأدبيات السابقة، صاغت الباحثة التعريفات

الإجرائية لمتغيرات الدراسة الحالية كما يلي:

- الموارد البشرية: هي مجموعة الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم، حيث تشكل هذه المجموعة القوى العاملة في منظمات مواد البناء في الأردن.

- إدارة الموارد البشرية: هي مجموع الأنشطة والفعاليات والعمليات الجزئية، التي تشمل تخطيط الموارد، والإمداد والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة التعويضات، وإدارة علاقات الموظفين (السلامة والصحة المهنية)، وإدارة المواهب، بما يحقق أهداف منظمات مواد البناء في الأردن. وتم قياس إدارة الموارد البشرية، من خلال أنشطتها والتي تم التعبير عنها بمجموعة فقرات ظهرت في استبانة الدراسة (من الفقرة ١ إلى الفقرة ٤٣).

- تخطيط الموارد: هي العمليات التي يتم من خلالها تحديد الوظائف الشاغرة في المنظمة وملئها بالطريقة الأمثل والشخص الأنسب. وتم قياس التخطيط والتوظيف عبر فقرات خاصة ظهرت في استبانة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض (من الفقرة ١ إلى الفقرة ٩).

- الإمداد والتعيين: هي سلسلة الإجراءات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في منظمات مواد البناء في الأردن والتي تشمل سبل الاستقطاب والاختيار للمرشحين للوظائف الشاغرة. وتم قياس التدريب والتطوير عبر فقرات خاصة ظهرت في استبانة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض (من الفقرة ١٠ إلى الفقرة ١٤).

- التدريب والتطوير: هو عملية اكتساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف التي تساعد على تحسين الأداء وتحقيق أهداف منظمات مواد البناء وفق برامج محددة. وتم قياس التدريب والتطوير عبر فقرات خاصة ظهرت في استبانة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض (من الفقرة ١٥ إلى الفقرة ٢١).

- إدارة التعويضات: جميع أشكال وطرق الدفع والمكافآت من قبل صاحب العمل للموظفين في منظمات مواد البناء في الأردن. وتم قياس إدارة المواهب عبر فقرات خاصة ظهرت في استبانة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض (من الفقرة ٢٢ إلى الفقرة ٢٩).

- السلامة والصحة المهنية: الأنشطة التي تهتم بالحفاظ على سلامة وصحة الإنسان، وذلك بتوفير بيئات عمل آمنة خالية من مسببات الحوادث أو الإصابات أو الأمراض المهنية والحفاظ على الممتلكات من خطر التلف والضياع. وتم قياس السلامة والصحة المهنية عبر فقرات خاصة ظهرت في استبانة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض (من الفقرة ٣٠ إلى الفقرة ٣٧).

- إدارة المواهب: هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية في منظمات مواد البناء. وتم قياس إدارة المواهب عبر فقرات خاصة ظهرت في استبانة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض (من الفقرة ٣٨ إلى الفقرة ٤٣).

- الاستدامة: القدرة على تحقيق متطلبات الحاضر دون التأثير على قدرة الأجيال القادمة لتحقيق احتياجاتهم وتشمل الجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

- الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن: هي استخدام المصادر والأصول المتاحة بالطريقة الأمثل لضمان استمرار ربحية وهو منظمات مواد البناء مع مرور الزمن. وتم قياس استدامة منظمات مواد البناء في الأردن، من خلال قياس أبعادها (العائد على الأسهم، واستغلال الفرص والحد من المخاطر، والابتكار- طرح منتجات جديدة في السوق-) وضمان تحقيق الأهداف) وتم التعبير عنها بمجموعة فقرات تظهر في استبانة الدراسة (من الفقرة ٤٤ إلى الفقرة ٧٧).

- العائد على الأسهم: هو عبارة عن الأرباح التي توزعها منظمات مواد البناء في الأردن على مالكي أسهمها. وتم قياس العائد على الأسهم عبر فقرات خاصة ظهرت في استبانة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض (من الفقرة ٤٤ إلى الفقرة ٤٩).

- استغلال الفرص والحد من المخاطر: دراسة الفرص والمخاطر التي قد تتعرض لها منظمات مواد البناء واحتمالية حدوثها والآثار المالية المترتبة عليها وكيفية تجنب المخاطر واقتناص الفرص. وتم قياس استغلال الفرص والحد من المخاطر عبر فقرات خاصة ظهرت في استبانة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض (من الفقرة ٥٠ إلى الفقرة ٦٢).

- الابتكار (طرح منتجات جديدة في السوق): هو عبارة عن استحداث منتجات جديدة وعرضها بالسوق بحيث تساهم هذه المنتجات بتحسين الوضع الاقتصادي لمنظمات مواد البناء في الأردن أو/وتقليل الضرر البيئي. وتم قياس الابتكار (طرح منتجات جديدة في السوق) عبر فقرات خاصة ظهرت في استبانة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض (من الفقرة ٦٣ إلى الفقرة ٦٩).

- ضمان تحقيق الأهداف: تحقيق أهداف منظمات مواد البناء بنطاقها القصيرة والطويلة الاجل ومراجعة هذه الأهداف بحيث تتماشى مع الهدف الأساسي والأهداف المستقبلية لكل منظمة وهو استمراريتها. وتم قياس ضمان تحقيق الأهداف عبر فقرات خاصة ظهرت في استبانة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض (من الفقرة ٧٠ إلى الفقرة ٧٧).

٦.١ أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: نظرا لان العنصر البشري هو الأهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ظهرت الحاجة الماسة لدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز استدامة منظمات مواد البناء في الأردن، حيث ان استدامة اي منظمة هو الهدف الأساسي وراء كينونتها، ومما سيساعد في تطويرها وتقديمها. وقد تناولت الأدبيات السابقة [Taylor et. al.] (Parkes and Borland 2012, 2012) جوانب عديدة لموضوع الاستدامة وأوصت بدراسة دور إدارة الموارد البشرية في استدامة المنظمات على اختلاف انواعها.

الأهمية العملية: تسعى الدراسة بالمجمل لاختبار دور إدارة الموارد البشرية في منظمات مواد البناء في الأردن والتي قد ترتبط سلبا أو إيجابا مع الاستدامة الاقتصادية لهذه المنظمات وسيتم تحليل هذه العلاقة ودراستها من خلال استبانة الدراسة. كما تتوقع الباحثة أنها ستحصل على جملة من الاستنتاجات نتيجة تحليلها للعلاقة الارتباطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل، والوصول إلى عدد من التوصيات التي تأمل الباحثة أن تصب في بقاء وديمومة منظمات مواد البناء.

٧.١ حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تغطي الدراسة الحالية منظمات مواد البناء في الأردن.

الحدود البشرية: ستتعامل الدراسة مع أفراد الإدارتين العليا والوسطى ومديري إدارة الموارد البشرية في منظمات مواد البناء في الأردن (الجدول ١.٣، ص ٥٩).

الحدود الزمنية: تم الشروع بإعداد الخطة الدراسية في بداية الفصل الأول ٢٠١٣/٢٠١٤ وتم الانتهاء منها في بداية الفصل الدراسي الأول ٢٠١٤/٢٠١٥.

الحدود العلمية: سيتم قياس أنشطة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، والإمداد والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة التعويضات، وإدارة علاقات الموظفين -السلامة والصحة المهنية-، وإدارة المواهب) كمتغير مستقل، والاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن وعناصرها (العائد على الأسهم، واستغلال الفرص والحد من المخاطر، والابتكار- طرح منتجات جديدة في السوق-، وضمان تحقيق الأهداف) كمتغير تابع.

٨.١ محددات الدراسة:

لقد واجهت الباحثة مجموعة من التحديات والصعوبات أثناء إجراء الدراسة وكان أبرزها ما يلي:

- صعوبة إقناع الإدارات بتعبئة بعض الاستبانات، حيث تنص سياسات بعض المنظمات بمنع تعبئة الاستبانات. إلا أن الباحثة قامت بشرح أهمية المساهمة في عملية البحث العلمي للإدارات مما أدى الى إقناع الغالبية بتعبئة الاستبانات.
- عدم أخذ الاستبانة على محمل الجد من قبل عدد قليل من أفراد العينة.
- ضيق أوقات العمل بسبب تقليل ساعات العمل في شهر رمضان المبارك.
- التأخر في إعادة الاستبانة للباحثة.
- عدم القدرة على فهم الفقرات من قبل عدد قليل من أفراد العينة، إلا أن الباحثة تواصلت مع معظم أفراد العينة وقدمت لهم شروحات وافية حول فقرات ونصوص الاستبانة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات ذات الصلة

- الإطار النظري
 - إدارة الموارد البشرية وأنشطتها
 - الاستدامة والاستدامة الاقتصادية
- الدراسات ذات الصلة
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات ذات الصلة

١.١ الإطار النظري للدراسة:

تمهيد:

يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي، وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة، ورسم معالم مستقبلها. كما يعتبر العنصر البشري بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول. فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسية في ذات الوقت. والأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات. لذا فإن قصور القدرات والموارد البشرية بمعناها الواسع، يعتبر السبب الرئيس في إخفاق برامج التنمية وعرقلة مسيرة التقدم (المرسى، ٢٠٠٣). وهو ما يعني أن الاستثمار في العنصر البشري، وتحقيق التوجيه السليم لأنشطته ورسم السياسات والنظم الإدارية اللازمة لتحقيق الفاعلية المطلوبة لأدائها، إنما يعتبر متطلبًا حاكمًا لسد فجوة التخلف وتحقيق الآمال المعقودة على الإدارة في المنظمات الحديثة (المرسى، 2003).

ومما سبق يستدل على أهمية إدارة الموارد البشرية كونها تعد وبشكل مباشر وأساسي مع أهم مورد من موارد المنظمة. فإذا أرادت المنظمة التميز والنجاح فعليها بحسن إدارة هذا المورد الذي تنبثق من خلاله كافة الميزات التي ترغب المنظمة بالتحلي بها.

وتناولت الباحثة في هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بإدارة ووظائف الموارد البشرية حيث تم استعراض المفاهيم ذات العلاقة وبيان أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية من جهة وعلاقتها بالاستدامة ببعدها الاقتصادي بالنسبة للمنظمات عموماً. ومن جهة أخرى فقد تم توضيح دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الاقتصادية في منظمات الاعمال. ومن ثم تم استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت متغيرات الدراسة أو بعض منها.

١.١.٢ إدارة الموارد البشرية:

إن العنصر البشري الذي يشكل - الموارد البشرية - في المنظمة يعد من أهم الموارد للمنظمات اليوم. وأصبحت عملية إدارة العنصر البشري أكثر أهمية، لأن الموارد الأخرى المؤدية لنجاح التنافسية في منظمات الأعمال أصبحت أقل قوة مما كانت عليه من قبل. وأن حقيقة الميزة التنافسية في المنظمات تنطلق من مهمة تطوير ووضع إطار مرجعي مختلف للنظر في قضايا إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية (Jeffrey,1994). فالمصادر التقليدية للنجاح مثل التكنولوجيا وحماية الأسواق، ووفورات الحجم، لا تزال توفر قوة تنافسية. ولكن موارد المنظمة البشرية هي الأكثر حيوية في استدامتها، وهي بموازاة أهمية وحيوية الموارد البشرية للمنظمة. ولوظيفة إدارة الموارد البشرية دور بارز في الهرم التنظيمي للمنظمة؛ كما أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى ضمان حصول المنظمة على المهارات والحفاظ عليها، وتوفير القوى العاملة الملتزمة التي تحتاجها. وهذا يعني ضرورة اتخاذ خطوات تلبية الإنتاجية البشرية في المستقبل، وتعزيز وتطوير القدرات الكامنة في العنصر البشري ومساهمته، وامكانيات فرص العمل، وذلك من خلال توفير فرص التعلم والتطوير المستمر. وإن توفير المورد البشري ينطوي على عملية تحديد اجراءات التوظيف والاختيار، والتنمية الإدارية وتفعيل الأنشطة التدريبية المرتبطة باحتياجات العمل (Armstrong, 2008).

وقد شهد نظام إدارة الموارد البشرية الكثير من التغيير خلال الـ ٢٥ عاما الماضية. وتمثلت هذه التغييرات في اثنتين من التحولات الرئيسية (القاضي، ٢٠١٢). الأولى هو التحول من كونها في مجال إدارة شؤون الموظفين إلى مجال إدارة الموارد البشرية. والثانية هو التحول من كونها في مجال ادارة الموارد البشرية لمجال استراتيجية إدارة الموارد البشرية. وشمل التحول الأول المساعدة في الاعتراف بأن الأفراد هم من العناصر المهمة في المنظمات. وقد بني التحول الثاني على القاعدة المعرفية للنظام السابق. ويستند التحول الثاني على التسليم بأنه بالإضافة إلى تنسيق سياسات الموارد البشرية والممارسات مع بعضها البعض، فإنها تحتاج إلى أن يتم ربطها مع احتياجات المنظمة نظرا إلى أن هذه الاحتياجات تنعكس في استراتيجيات المنظمة المعنية، وجاء هذا التحول في " إدارة الموارد البشرية " لتصبح " استراتيجية إدارة الموارد البشرية".

وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات الواردة بشأن مصطلح إدارة الموارد البشرية:

في بداية الحديث عن إدارة الموارد البشرية من المهم تناول مفهوم الموارد البشرية والتي يتم تعريفها بأنها جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها وأعمالها كافة تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم وظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها المستقبلية (عقيلي، 2005). وتعرف كذلك بأنها نموذج متميز لإدارة البشر، والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الحصول على موارد بشرية تتميز بالالتزام والولاء (أبو دولة، وعبيدات، 2007).

كما وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، من حيث اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها، والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها (برنوطي، 2000). وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة والمتراصة مع استراتيجيات المنظمة المختلفة من خلال خلق التوافق بين جميع أنشطة الموارد البشرية وكل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية (ابو شيخة، ٢٠٠٠).

وقد ذكر Novac E (٢٠٠٨) بأن إدارة الموارد البشرية تزود المنظمة بالاختيارات المنهجية لمجموعة العمليات المترابطة التي تؤثر وتشارك جميع افراد المنظمة وتشمل هذه العمليات التخطيط، التوظيف، الاختيار وتقييم وتدريب وتطوير الموارد البشرية وتحفيزهم ومكافأتهم.

وقد حدد Dessler (20١١) مفهوم إدارة الموارد البشرية بأنها المسؤولة عن النشاط الذي يمكن من خلاله الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة كما ونوعا وبما يخدم أهداف المنظمة ويحققها.

من خلال ما ورد من الممكن استخلاص مفهوم إدارة الموارد البشرية بأنها عبارة عن مجموع الأنشطة والفعاليات والعمليات الجزئية، التي تشمل تخطيط الموارد، والإمداد والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة التعويضات، وإدارة علاقات الموظفين (السلامة والصحة المهنية)، وإدارة المواهب، والتي تتكاثف لتحقيق أهداف المنظمات الاستراتيجية.

وإن الهدف من قسم ادارة الموارد البشرية ليست تحقيق المردود المالي بتسخير جهود الموارد البشرية والموارد المتاحة فقط، ولكن العمل على ايجاد بيئة خصبة لهذه الانجازات.

١.١.١.٢ أنشطة إدارة الموارد البشرية:

بعد أن قامت الباحثة بتقديم عدد من تعريفات ادارة الموارد البشرية ستقوم بالتطرق لأنشطة الموارد البشرية:

- تخطيط الموارد البشرية:

وهو من الأنشطة المهمة والأساسية الخاصة بالمنظمات وأهدافها التي تحرص من خلالها على سير أعمالها بشكل استراتيجي وضمن خطة مدروسة في المحافظة على مستوى العمل والسير قدماً لتطويره. وبما أن الموارد البشرية من أهم عناصر العمل في المنظمات لذا فهي تحرص دوماً على إعداد عملية منظمة ومدروسة مسبقاً لاحتياجاتها من جميع أصناف ومستويات العاملين الذين ستكون لهم الحاجة في عملياتها المستقبلية، بالإضافة الى عملية تهيئة الخطط اللازمة للاستثمار الأفضل في الموارد البشرية الحالية أو المستقبلية وحسب ما تفرضه المرحلة العملية للمنظمة (الكردي، ٢٠١١).

تعريف تخطيط الموارد البشرية:

يعرف العلق (٢٠٠٤) تخطيط الموارد البشرية بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد، وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات، والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين، وفي الوقت والمكان المناسبين، للإيفاء بهذه الاحتياجات.

ويقول ماهر (٢٠٠٤) عن تخطيط الموارد البشرية باعتبارها محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، عادة تكون سنة واحدة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني اساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

وبحسب رأي عبد الباقي (٢٠٠١) فإن تخطيط الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة، ويتضمن تحديد الأهداف، ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينها وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ، وفي مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى وظائفها الأساسية.

وعرف French (٢٠٠٣) تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء أهدافها، ووضع الخطط من أجل حصولها على الموارد البشرية المؤهلة. ووصفه Robbins (٢٠٠١) بأنه الترجمة العملية لاستراتيجية المنظمة لإعداد وتخطيط الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها.

ومما سبق فقد تعريف الموارد البشرية بأنها العمليات التي يتم من خلالها تحديد الوظائف الشاغرة في المنظمة وتحليلها وملئها بالطريقة الأمثل والشخص الأنسب لتحقيق أهداف المنظمة.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

يسهم التخطيط للموارد البشرية في تحقيق المنافع التالية للمنظمة (جواد، ٢٠٠٩):

١. إظهار الفائض أو العجز في القدرات أو المهارات التي قد تتيح الفرص أمام المنظمة لتوسيع أعمالها والدخول في مشاريع جديدة أو تقليص نشاطاتها.
٢. توضيح مواطن الاستخدام الضعيف للموارد البشرية، والممارسات غير المناسبة التي تحتاج لإزالة أو لاستبدال.
٣. توزيع وتخصيص الموارد البشرية على نشاطات المنظمة، وضبط تكاليفها.
٤. يسهم تخطيط الموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لخطط واستراتيجيات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويض.
٥. يعزز تخطيط الموارد البشرية من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التنافسية، ويمكنها من الاستجابة للتغيرات بفاعلية أكبر.

ومن أهم العوامل الواجب أخذها بالاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية حسب رأي عبد الباقي (٢٠٠١) هي كما

يلي:

- طبيعة المنظمة ونوع النشاط التي تعمل فيه.
- حالة المنافسة في السوق والمركز التنافسي للمنظمة.
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الانتاجية بالمنظمة.
- برامج وخطط الانتاج والمبيعات والتوقعات التسويقية.
- المركز المالي للمنظمة.
- حجم المنظمة وعمرها الإنتاجي وموقعها الجغرافي.

وقد قام الكردي (٢٠١١) بتلخيص مشاكل تخطيط الموارد البشرية كما يلي:

١. عدم توفر الكفاءات البشرية في مجال التخطيط للموارد البشرية، أو وجودها بمهارة متواضعة وقليلة الخبرة مقارنة بحجم المنظمات وأعمالها وحاجتها لوجود الخبرة العالية في هذه المجال.
٢. عدم توفر قواعد بيانات خاصة للموارد البشرية العاملة في المنظمات أو ضعف مستوى التوثيق والتحديث لهذه البيانات إن وجدت، مما يؤثر على الثقة في استخدامها كمراجع في عملية الاختيار في مراحل التخطيط للموارد البشرية.

٣. عدم حرص الإدارات العليا في المنظمات على الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية، والاهتمام بشكل رئيسي بالأهداف الرئيسية للمنظمة اعتماداً على المورد البشري الداخلي دون التركيز على إيجاد الكفاءات والمهارات.
٤. قلة الاهتمام برعاية أصحاب المهارة والكفاءة من خلال وضع الخطط التدريبية أو نظم الرواتب والحوافز، وبالتالي سيكون التخطيط الرئيسي في المنظمة معتمداً على مقومات ضعيفة.
٥. عدم توفير ميزانيات مناسبة لتحقيق نظم التخطيط في مجال الموارد البشرية، من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين من خارج المنظمة، في حالة عدم توفر أو ضعف الوعي التخطيطي في داخل المنظمة.

– الإمداد والتعيين

يُعدّ الإمداد (الاستقطاب) والتعيين (التوظيف) من أبرز وأهم نشاطات الموارد البشرية. إذ أن نجاح نشاط الإمداد والتعيين يعني نجاح جميع النشاطات الأخرى، وبالتالي نجاح المنظمة وبقائها في دائرة المنافسة. ويمكن تعريف التعيين على أنه ذلك النشاط الذي يتولى توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وإمدادها بأفراد مؤهلين راغبين بالعمل لديها ثم اختيار أفضل المتقدمين (Denisi A.S. and Griffin R.W. 2001).

ويتبيّن من التعريف السابق أن التعيين يأتي كمرحلة نهائية بعد الاختيار، فالتعيين والاختيار ليستا عمليتان منفصلتان كما يتبادر للذهن. ويوافق هذا المعنى تعريف حمود والخرشة (٢٠٠٦) لعملية التعيين على أنها من أنشطة المنظمة التي تنتقي من خلالها أنسب المتقدمين للوظائف المتاحة ممن تتوافر فيهم المهارات والقدرات التي تؤهلهم للقيام بالمهام المطلوبة. بينما عرّف الشاويش (٢٠٠٥) التعيين على أنه اختيار العاملين على أسس سليمة تستند إلى القدرة والجدارة للقيام بالوظائف الموكلة إليهم بكفاءة بما يضمن تحقيق المنظمة لأهدافها.

بالنظر إلى التعريفات السابقة، يُلاحظ أن نشاط التعيين يتضمن مرحلة الإمداد وهي النشاطات (الإعلامية منها خاصة) التي تجذب الموظفين لكي يتسنى للمنظمة تعزيز كوادرها بأفضل المواهب المتاحة بسوق العمل (حجازي ٢٠٠٥، الصيرفي ٢٠٠٥). أو كما عرّفها زيد (٢٠١٠) بأنها عمليات البحث والتحرّي عن الموارد البشرية المؤهّلة، لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة.

وتبرز أهمية الإمداد من خلال حصول المنظمة على أفضل المواهب والكفاءات بما يشكّل الأساس في بناء قوة العمل المؤهّلة والمنتجة. كما يتطلّب ذلك من المنظمة تحديد أنجع وسائل الإعلان للبحث عن الموارد البشرية لإيصال رسالة المنظمة بأنها المكان الأنسب للمواهب (المصري ٢٠٠٣). بينما تتّضح أهمية التعيين من خلال انتقاء المواهب ذات الكفاءة والمهارة مما يرتقي بأداء المنظمة وإنتاجيتها. كما أن اتّباع مبدأ العدالة بين الموظفين يعزّز ثقة العاملين والمجتمع المحلي بالمنظمة (نصر الله ٢٠٠٢) وينمّي شعور الموظف بالأمان الوظيفي والانتماء إلى المنظمة فيكرّس جميع قدراته ومهاراته للقيام بالوظيفة على أتمّ وجه بما يحقّق أهداف المنظمة.

ويمكن الحصول على الموارد البشرية إما عن طريق مصادر داخلية أو مصادر خارجية. فالمصادر الداخلية تأتي من خلال الترقية أو النقل أو الإعلان الداخلي. وللمصادر الداخلية مزايا من أهمها تخفيض تكاليف وجهد الإعلان وإجراءات التعيين، كما أن الموظف يعرف أنظمة وسياسات المنظمة جيداً كما يعرف زملاءه وكذلك المنظمة تملك معلومات أكيدة عن قدرات الموظف وأدائه ونقاط قوّته وضعفه (القاضي، ٢٠١٢). ومن جهة أخرى للمصادر الداخلية بعض السلبيات من أهمها أنها قد تؤدي إلى تقليل الإبداع والابتكار في المنظمة (عباس ٢٠٠٦). أما المصادر الخارجية فتتمثل بالإعلان على الانترنت أو في الصحف أو المجلات أو مكاتب التوظيف أو النقابات العمالية أو الجامعات والمعاهد المتخصصة. وقد برز في الآونة الأخيرة دور الانترنت لانخفاض التكلفة وسهولته وسرعة وصوله (Dessler 2011).

وأخيراً يمكن تلخيص خطوات الإمداد بأربعة خطوات جودة (٢٠١٠) وكما يلي:

- مراجعة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تحدد العدد والنوعية المطلوبة، بالإضافة إلى وقت ومكان التعيين.
- إجراء التحليل الوظيفي والاطلاع على مخرجاته فيما يتعلّق بالوظيفة الشاغرة والمؤهلات المطلوبة في المتقدم للوظيفة.
- تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية (إما داخلية أو خارجية)
- استلام طلبات المتقدمين للعمل.

– التدريب والتطوير:

قام عدد من الباحثين بتعريف التدريب بأساليب متعددة، فعلى سبيل المثال يعرف Ivancevich (1998) التدريب بأنه عملية منظمة لتغيير سلوك العاملين بما يحقق أهداف المنظمة. بينما يعرفه الصيرفي (2003) بأنه عملية تزويد العاملين بمهارات ومعرفة جديدة لرفع مستوياتهم وكفاءتهم على اختلاف درجاتهم الوظيفية مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى مساعدة العاملين في التخلص من أي سلوك يؤدي إلى رداءة أو بطء في الأداء أو الإنتاجية. أما عبد الباقي (2001) فيعرف التدريب بأنه تغير إلى الأفضل في أداء العاملين في المنظمة نتيجة اكتسابهم معارف ومهارات وسلوكيات جديدة في مجالات معينة، وهو محاولة لزيادة وعي الموظفين ومعرفتهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها. وأخيراً فيعرف بوسنينة والفارسي (٢٠٠٣) التدريب على أنه العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة خاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية، كما تسعى إلى تغيير سلوكياته بما ينسجم مع أهداف المنظمة.

وبالجمع فيما بين هذه التعريفات جميعاً، يمكن استخلاص تعريف للتدريب بأنه تأهيل العاملين وإكسابهم المعارف والقدرات والمهارات اللازمة للرقّي بأدائهم وكفاءتهم وتغيير سلوكهم وأفكارهم بما يحقق أهداف المنظمة التي يعملون بها ويزيد إنتاجيتها.

ومن الجليّ من خلال النظر إلى التعريفات السابقة أن أهداف التدريب لا تقتصر على تطوير أداء العاملين وتنمية مهاراتهم للقيام بوظيفتهم، بل يمتد ليشمل تغيير أفكارهم وسلوكهم بالتعامل مع زملائهم في المنظمة والبيئة المحيطة بها (زيد، ٢٠١٠).

ويكتسب التدريب أهمية بالغة، فكما أنه ينمي مهارات الفرد ومعارفه ويطور قدراته ويرفع كفاءته الوظيفية [أبو شيخة ٢٠٠٠، حميد ٢٠٠٣، Wright P. and Nishii L. 2004]، فإنه أيضاً يُعدّ استثماراً للمنظمة رغم التكاليف العالية التي قد تنفقها على البرامج التدريبية، فهو وسيلة فعّالة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل مما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستدامة في تنفيذ برامجها وأعمالها وعلى خلق الميزة التنافسية [أبو علفة ٢٠٠٢، Peteraf 1993]. لذلك فإنه من الضروري أن تُعنى إدارة الموارد البشرية بتصميم البرامج التدريبية لتأهيل الموظفين واطلاعهم على أحدث التقنيات والتطورات في مجال العمل.

وتمر البرامج التدريبية في أربع خطوات رئيسية Dessler (2011) وكما يلي:

- في الخطوة الأولى (خطوة التحليل) يتم تحديد مهارات ومعارف معينة تتطلبها الوظيفة ومقارنتها بالمهارات والمعارف التي يمتلكها العامل.
- وفي الخطوة الثانية (التصميم التعليمي) يتم تصميم معارف معينة يمكن قياسها وأهداف تدريب الأداء، مراجعة المحتويات المحتملة للبرنامج التدريبي (كالكتب والتمارين والفعاليات)، وتقدير الميزانية اللازمة للبرنامج التدريبي.

- وفي الخطوة الثالثة يتم تفعيل البرنامج التدريبي وتطبيقه عن طريق تدريب الفئة المستهدفة من العاملين فعلياً باستخدام بعض الطرق والأساليب كالتدريب في موقع العمل أو عن طريق الانترنت على سبيل المثال.
- وفي الخطوة الرابعة والأخيرة (التقييم) يتم تقدير نجاح البرنامج التدريبي أو فشله.

– إدارة التعويضات:

يمكن تعريف التعويضات على أنها أي مردود مادي يعود على الموظف من جهة العمل (Dessler 2011). أو أنها الأجر الذي يتقاضاه العامل مقابل تنفيذ ما يكلف به من عمل، وفقاً للاتفاق الذي يتم بينه وبين رب العمل، بناء على ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل (شهادة ٢٠٠٠). كما ذهب زيد (٢٠١٠) إلى تعريف التعويضات بأنها أي مردودات يحصل عليها الموظف من المنظمة التي يعمل بها مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة سواء كانت هذه المردودات مادية أو خدمات أو فوائد. وقد تُدفع التعويضات بشكل مباشر كالرواتب والحوافز والأرباح أو بشكل غير مباشر كالتأمينات والإجازات المدفوعة (Dessler 2011). كما ويمكن تقسيم خطط التعويض إلى ثلاثة أقسام: الخطة القائمة على المدخلات البحثية، خطة المكافأة، وخطة الامتياز (Garibaldi P. 2006).

وتُعد التعويضات عنصراً هاماً في جذب واستقطاب الموارد البشرية للمنظمة والحفاظ على موظفيها (Gupta SC 2009). كما تكتسب التعويضات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة ولل فرد على حد سواء. فبالنسبة للمنظمة تمثل التعويضات عنصراً هاماً من عناصر تكاليف المنظمة، وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور وإمكانية زيادتها والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة. ولذلك فإن تحديد الأجور يجب أن يتم على أسس مبنية على دراسات علمية واقتصادية دقيقة بحيث تحقق العدالة والرضى للموظفين وتضمن بالوقت ذاته رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وتحقيق الأرباح (درة 2008). وكذلك فإن زيادة الأجور ومقدار تلك الزيادة يجب أن يخضع لدراسة دقيقة تستند على زيادة الإنتاجية حيث أن زيادة الأجور غالباً ما تكون مرتبطة بزيادة تكاليف الإنتاج الأمر الذي ينعكس على الأسعار. حيث أن زيادة الأجور إن لم يصاحبها زيادة في الإنتاجية وعرض السلع، فإن ذلك سيتسبب بزيادة الأسعار وانخفاض الطلب على تلك السلع وبالتالي نقص في الأرباح (عبد القادر وأبو سن ٢٠١٢). وهناك دراسات عديدة بحثت أهمية نظام التعويضات في المنظمة وأثره في أدائها. وقد بينت تلك الدراسات أن للتعويضات تأثير إيجابي على أداء المنظمة وزيادة مبيعاتها، كما أنها تساهم بقوة لتحقيق تنافسية عالية للمنظمة [Batt 2002, Tessema and Soeters 2006].

ومن ناحية أخرى فإن أهمية التعويضات بالنسبة للعامل تكمن في اعتبارها وسيلة لتعبير المنظمة عن احترامها وتقديرها للموظف من جهة، وكونها أساسية لقضاء احتياجات الموظف وعائلته المعيشية والاجتماعية من جهة أخرى (زيد ٢٠١٠). كما أن نظام التعويضات في المنظمة يلعب دوراً بارزاً في حث العاملين وتحفيزهم على العمل ورفع أدائهم وكفاءة الإنتاجية لديهم (Kauanui 2004). وبناءً على هذه الأهمية لا بد أن يعكس أجر الفرد توازناً بين ما يساهم به من جهود وما يحصل عليه في شكل أجور ومكافآت نقدية، فاختلال التوازن سيعكس حالة من الإحباط وانخفاض الروح المعنوية والشعور بعدم العدالة وبالتالي انخفاض مستوى أدائه وزيادة التسرب من المنظمة وبالتالي خفض قدرتها على المنافسة والاستدامة (ماهر ٢٠٠٣).

– إدارة علاقات الموظفين (السلامة والصحة المهنية):

هناك جدل كبير حول المعنى الفعلي لإدارة علاقات الموظفين. فعلى سبيل المثال يستخدم هذا المصطلح في الدراسات الأمريكية عند وصف النشاطات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وما يرتبط بها من تفاعلات بين أصحاب العمل والموظفين على مستوى العمل (Abbot, 2006). بينما تجد هذا المصطلح في الدراسات البريطانية أشمل في معناه حيث يضم شكل التفاعلات بين الدولة ومنظمات أصحاب العمل وتنظيمات العمال، فهذا التعريف لا يشمل العلاقات على المستوى الدقيق بين أصحاب العمل كأفراد والعاملين فحسب كما في المعنى الأمريكي، بل يمتد ليشمل العلاقات على المستوى العام للتفاعلات بين المنظمات التي وُجدت لتحكم هذه العلاقات وتنظمها (Gennard & Judge 2002).

ومن ضمن هذه العلاقات والتفاعلات، سيركز هذا البحث على السلامة والصحة المهنية حيث أن كل مدير في أي منظمة كانت يحتاج إلى معرفة عملية في هذا المجال. وفقاً لـ Zacharatos (2005) فقد تم إجراء دراسات حول العلاقة بين أنظمة العمل ذات الأداء العالي وبين السلامة المهنية، حيث أظهرت الدراسة الأولى أن السلامة المهنية كان لها أثر إيجابي على أنظمة العمل ذات الأداء العالي على مستوى المنظمة، بينما وجدت الدراسة الثانية أن الثقة بالإدارة والبيئة الصحية الآمنة تحكم العلاقة بين أنظمة العمل ذات الأداء العالي وأداء السلامة الذي تم قياسه عن طريق تنسيق السلامة الشخصية (المعرفة بالصحة والسلامة، الالتزام والتقيد بشروط الأمن والسلامة المهنية، والمبادرات المتعلقة بالسلامة) وحوادث الصحة والسلامة (الفوضى والإصابات التي تتطلب إسعافات أولية) (Zacharatos 2005).

وبهذا يتبين أن للسلامة والصحة المهنية أثر إيجابي على الأداء الوظيفي، لكن توفير بيئة عمل صحية وآمنة والحفاظ عليها مسؤولية مشتركة بين الإدارة والعمال. فعلى الإدارة مراقبة ظروف العمل والتأكد من جاهزية مكان العمل أمنياً وصحياً، ووضع قواعد وسياسات السلامة العامة ونشرها بين العاملين، كما أن على المشرف التأكيد على تطبيق هذه القوانين والعمل بها. في المقابل، على العاملين التقيّد بتعليمات وقواعد السلامة والصحة المهنية وتطبيقها، وأن يلتزموا باستخدام أدوات السلامة كالحفّازات والنظّارات الواقية عند الحاجة، كما أن عليهم الإخبار عن أي حادثة أو خطر قد يتسبّب بضرر في الصحة والسلامة (Dessler 2011).

وقد أوضح Dessler (2011) بعض الممارسات التي تساعد على تقليل الحوادث وإيجاد بيئة عمل صحية وآمنة وكما يلي:

- تقليل ظروف العمل غير الآمنة: وهو خط دفاع الإدارة الأول في منع الحوادث.
- استخدام أدوات الحماية الشخصية: كالحفّازات والنظّارات الواقية والحذاء العازل وغيرها.
- تقليل الممارسات والعادات والأفعال غير الآمنة والتي قد تتسبّب في حوادث.
- التفثيش والفحص والتدقيق بشكل دوري ومستمر على السلامة والصحة المهنية وما يتعلّق بها في مكان العمل من جميع الجوانب.

– إدارة المواهب:

أصبح الانتقال من الطرق التقليدية في إدارة المواهب إلى طرق أكثر فاعلية ضرورة ملحة لجميع المنظمات سيما بعد الدخول في الألفية الثالثة لتحقيق النجاح وزيادة الأرباح، حيث أن الطرق التقليدية أظهرت عدم الدقة وعدم الفاعلية في مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر (Moczydłowska ٢٠١٢).

وقد تطلق المهوبة كصفة على الشخص الذي يمتلك ذكاءً عالياً، لكن في الحقيقة هي أشمل من ذلك وقد يختلف التعريف باختلاف الشخص واختلاف اختصاصه. وفيما يلي استعراض لبعض تعريفات إدارة المواهب لباحثين متعددين، كل حسب وجهة نظره:

فقد عرّفها Nagra (٢٠١١) بأنها برنامج موارد بشرية استراتيجي يقوم بتوقع الحاجة إلى رأس المال البشري ومن ثم يضع الخطط اللازمة لسدّ هذه الحاجة لكي يزيد إنتاجية المنظمة إلى أقصى درجة ممكنة. بينما عرّفها Heinen & Onell (٢٠٠٤) بأنها ببساطة مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تقوم بها وحدة الموارد البشرية والمتمثلة بالاستقطاب، الاختيار، التطوير، المسار الوظيفي، وتخطيط التعاقب الوظيفي. ووافقه Creelman (٢٠٠٤) في صياح (٢٠١٣) حيث قال إنها عملية جذب واستقطاب والمحافظة على الموهوبين في المنظمة. وذهب Kehinde (٢٠١٢) إلى أن إدارة المواهب هي عبارة عن تطبيق استراتيجيات أو نظم مدمجة صُممت لزيادة القوة الإنتاجية عن طريق إعداد واستحداث عمليات مطورة لجذب وتطوير والحفاظ على الأشخاص ذوو المهارات اللازمة للقيام بالوظيفة في الوقت الحاضر وفي المستقبل. وأخيراً فيرى صالح والسوداني (٢٠١٠) بأنها مجموعة من العمليات التي تسعى إلى تقدير حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية ن الموهوبين والعمل على استقطابهم، وتشخيص كفاءة المواهب الموجودة حالياً في المنظمة لاعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية للارتقاء بمستوى العاملين ورفع كفاءتهم وجودة عملهم.

مما سبق يتبين أن الهدف الأساسي من إدارة المواهب هو الحفاظ على المواهب وتطوير وإدارة الموظفين الذين يمتلكون المهارات اللازمة لإنجاز الوظائف الآنية والمستقبلية بما يحقق أهداف المنظمة. ومن هنا تبرز أهمية إدارة المواهب حيث يشعر العملاء بالثقة والارتياح والإيمان بتميز خدمة ومنتج المنظمة عند وجود المواهب فيها (Meyer 2005).

ولتكوين استراتيجية إدارة المواهب جيدة وفعالة، فإنه يجب أن تشمل على أدوات لتقييم وتقدير القدرات والإمكانات المستقبلية للموظفين. ومن بعض النشاطات الحالية التي تشملها استراتيجيات المنظمات لإدارة المواهب: جذب المواهب وتطويرها وإدارتها ومتابعتها، وأخيراً تقييمها والعمل على تحسينها. أما النشاطات المستقبلية في السنوات القليلة القادمة فإنها ستكون (وفقاً لدراسة أجرتها مجموعة بوسطن للاستشارات) Maria-Madela and M. Mirabela-Constanta (2009): تطوير خطط مهنية مخصصة، وتطوير بعض خطط للتعويضات خصيصاً للموظفين الموهوبين، والبحث عن الموظفين الموهوبين في المنظمات المنافسة، وتغيير موقع المنظمة للوصول إلى مصادر جديدة تُمكن من الحصول على موظفين موهوبين جدد (Maria-Madela and M. Mirabela-Constanta) (2009).

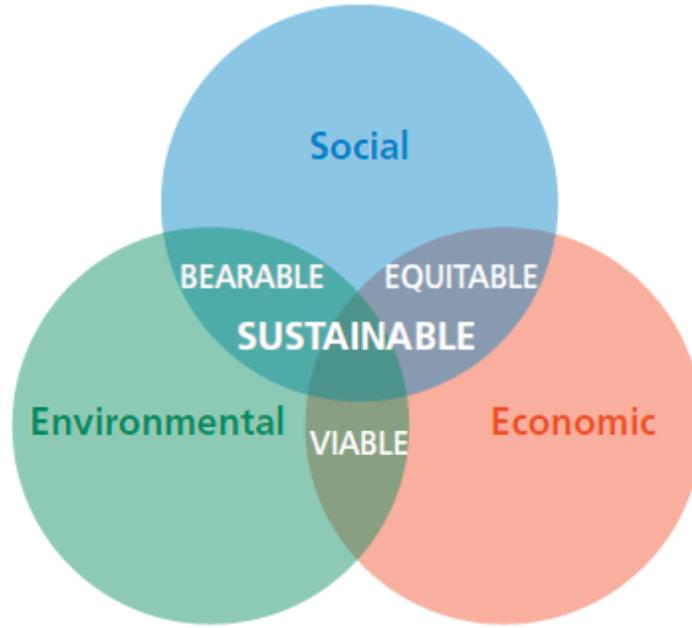
وقد تواجه الإدارة الجيدة للمواهب بعض التحديات Guthridge (٢٠٠٨) من أبرزها ما يلي:

- عدم تخصيص الوقت الكافي لإدارة المواهب من قبل المدراء القدامى ذوو الخبرة.
- عدم تشجيع المنظمات التعاون البناء وتبادل المصادر.
- عدم التزام المدراء بشكل فعلي وفعال بتطوير قدرات العاملين.
- عدم رغبة المدراء بالتفريق بين الموظفين حسب أدائهم.
- عدم مشاركة الإدارة العليا بشكل فعال في تطوير استراتيجيات إدارة المواهب.
- عدم توفيق القادة ذوو الخبرة استراتيجية إدارة المواهب مع استراتيجية العمل.
- عدم معالجة المدراء لسوء الأداء بشكل فعال حتى لو كان متكرراً.

وبهذا فإن فوائد إدارة المواهب لا يمكن تجاهلها، فهي تحفز الفرد وتحقق الأرباح للمنظمات. لذلك يجب أن تكون إدارة المواهب من أولويات المنظمات كافة بتطبيق إدارة استراتيجية لدمج وتماشي أهداف المنظمة مع عملياتها وإجراءاتها.

٢.١.٢ الاستدامة:

هناك عدة تعريفات للاستدامة، لكنها جميعاً تتمحور بشكل عام حول القدرة على البقاء على حالة معينة في فترة زمنية معينة أو في المستقبل. فعلى سبيل المثال عرّفت المفوضية العالمية للبيئة والتطوير الاستدامة على أنها تأمين احتياجات الحاضر دون التفريط بقدرة الأجيال القادمة على تأمين احتياجاتهم الخاصة [Sustainability Framework 2011، United Nations Documents 1987]. وفي عالم الأعمال فإن هذه الاحتياجات تنقسم إلى ثلاثة محاور (كما هو موضح في الشكل ١.٢): اقتصادية، اجتماعية، وبيئية، أو ما يُعرف بـ "المحاور الرئيسية الثلاثة" [Elkington 1997، Portland State University Sustainability Program 2008]. كما تم تعريف التطوير المستدام من قبل مجلس الأعمال العالمي للتطوير المستدام بأنه نشاط متزامن بين النجاح الاقتصادي والمساواة البيئية والعدالة الاجتماعية.



الشكل (١.٢): المحاور الرئيسية للاستدامة

المصدر: Schjeldahl, D (2013), "The Economic era of Sustainability",

Economic Development Journal, Vol. 12, Number 4, P5.

وقد تم ربط مفهوم الاستدامة في معظم المنظمات بنجاح البعد الاقتصادي بما في ذلك القوة الاقتصادية والمنتج الجيد أو الخدمة الجيدة. والافتراض الضمني هنا أن المنظمات القوية اقتصادياً قد تطورت مع مرور الزمن عن طريق متابعة اهتمامات أصحاب رأس المال والحفاظ على أرباح نسبية. فعلى سبيل المثال، بين Steurer (٢٠٠٥) أن القضايا الاقتصادية الأساسية للاستدامة الاقتصادية هي الأداء الاقتصادي للمنظمة، والمنافسة طويلة الأمد، والأثر الاقتصادي والمادي للمنظمة على أصحاب رأس المال. ووفقاً لدليل الاستدامة الصادر عن **Global Reporting Initiative** (٢٠١١) فإن الإفصاح عن المحور الاقتصادي للاستدامة الاقتصادية يشمل عدة مؤشرات من ضمنها: الأداء الاقتصادي، والتواجد بالسوق، والتأثير الاقتصادي غير المباشر. بينما قامت الباحثة في هذه الدراسة بالاستدلال على الاستدامة الاقتصادية عن طريق قياس العائد على الأسهم، واستغلال الفرص والحد من المخاطر، والابتكار، وضمان تحقيق الأهداف.

وقد اقترح Florea (٢٠١٣) في دراسته أن كلاً من صاحب العمل والموظف يلعب دوراً هاماً في إبراز الاستدامة وتفعيلها. فمن خلال التواصل بين القيم الأخلاقية، ومن خلال اختيار وترقية العاملين ممن يملكون قيماً مرغوبة، ومن خلال قوة تأثير القدوة، فإن التطبيق الفعال لممارسات الموارد البشرية له تأثيرات تتخطى حدود المنظمة، بل يمكن أن تتعدى لتؤثر في أصحاب رأس المال كما أظهر Fox (٢٠٠٨) في بحثه أن ٧٥% من التنفيذيين الذين شملتهم دراسة حديثة ينوون الاستثمار بالاستدامة لما لها من فوائد مثل تحسين رأي العامة، علاقات العملاء، والقدرة على جذب والحفاظ على المواهب. وقد درس عدد من الباحثين علاقة ادارة الموارد البشرية بالاستدامة وكيف يمكن استخدام ممارسات الموارد البشرية لتقييم استدامة المنظمة [Glade, 2008; Jabbour, Santos & Wirtenburg, 2007; Nagano, 2008; Jabbour & Santos, 2008a; Jabbour & Santos, 2008b; Wirtenburg, 2007].

سبيل المثال ركز Wirtenberg (٢٠١٠) و Harmon (٢٠١٠) على القضايا الشاملة حول مساهمة إدارة الموارد البشرية في إدارة الاستدامة كما عرّفوا بعض وظائف وأنشطة الموارد البشرية التي قد تسهم في استدامة المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الوصول إلى منظمة مستدامة يجب أن يكون مصحوباً بتغييرات في بنية المنظمة والأولويات التنافسية ومجموعة القيم المتبناة في المنظمة (Jabbour ٢٠٠٨).

وبالنظر إلى مستقبل إدارة الموارد البشرية، فإن الاستدامة ستكون عاملاً أساسياً في هذا المجال، لذلك فعلى إدارة الموارد البشرية وضع استراتيجيات مبنية على دراسات علمية دقيقة لخدمة هذا الهدف تتماشى مع الاستراتيجيات الأخرى للمنظمة (Vickers 2005، Eisenstat 1996)، حيث تشمل هذه الاستراتيجيات أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية، وما سيُجرى عليها من تعديلات وتطويرات لتحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على استدامتها.

وعلى الرغم من أن الاستدامة عموماً تتكون من مزيج من الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي، إلا أن الاستدامة الاقتصادية هي العنصر الأكثر بعداً عن المنال. ليس هناك إجماع عالمي على أن المنظمات يجب أن تكون مستدامة اقتصادياً، رغم أن معظم يتفق أن الاستدامة الاقتصادية أمر مرغوب فيه لمنع الآثار المدمرة وغير الفعالة من الوفاة المبكرة للمنظمات. والأكثر صعوبة هو أن تعرف المنظمات كيفية البقاء في العمل هذه مسألة مختلفة تماماً (Doane, 2001).

٢.٢ الدراسات السابقة ذات الصلة:

من أجل تعزيز محتوى الكلام المنشور على الصفحات السابقة وإيضاح المفاهيم السابقة تمكنت الباحثة من العثور على مجموعة من الدراسات ذات الصلة بموضوع دراستها بشكل عام، أو بأحد متغيرات الدراسة، والاستعراض التالي يوضح ذلك:

١.٢.٢ الدراسات باللغة العربية:

١ - القاضي (٢٠١٢): علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتحليل البيانات واستخلاص النتائج باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف الدراسة منها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل المسار واختبار (t). وقد تكونت وحدة المعاينة من إداريي الجامعات الخاصة ضمن المناصب التالية: نائب الرئيس للشؤون الإدارية، مدير الموارد البشرية، مدير ضمان الجودة، مدير القبول والتسجيل، مدير اللوازم والخدمات، مدير العلاقات العامة، وحدة التطوير والتدريب، المدير المالي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة وثيقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الإمداد والتعيين، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) وبين أداء العاملين، كما أن هناك علاقة وثيقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الإمداد والتعيين، التدريب والتطوير، والتعويضات) وبين أداء الجامعات. كما بيّنت الدراسة أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين أداء الجامعات الخاصة في الأردن وبين أداء العاملين فيها. وخرجت الدراسة بعدة توصيات من أبرزها ضرورة إشراك الإداريين في عملية الإمداد والتعيين مع مدير الموارد البشرية، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات. كما أوصت الدراسة بمراجعة نظام التعويضات في الجامعات الخاصة في الأردن بما يحقق طموحات العاملين، والعمل على ربط أداء الجامعات الخاصة في الأردن بمشاركة العاملين فيها.

وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة القاضي (٢٠١٢) بأنهما تناولتا إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل لكن الدراسة الحالية ستتناول الاستدامة الاقتصادية كعامل تابع يشمل أداء المنظمات.

٢- زيد (٢٠١٠): مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية. وتكونت وحدة المعاينة من جميع مديري الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتحليل البيانات واستخلاص النتائج وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية كانت بدرجة كبيرة، على جميع المحاور والمحور الكلي. كما تبين أن هنالك علاقة ارتباط إيجابية بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة. ومن بين التوصيات توصية تشير إلى ضرورة أن تدرك منظمات المجتمع المدني أهمية دور إدارة الموارد البشرية، وتعمل على تنميتها وتطوير استراتيجيتها خاصة بها، وذلك من خلال تطوير قدرات وإمكانات العاملين فيها، بتوفير البرامج والدورات التدريبية الخاصة بأعدادهم وتأهيلهم استراتيجياً.

وتتلاقى الدراسة الحالية مع دراسة زيد (٢٠١٠) بأن الدراستان تقومان على دراسة دور إدارة الموارد البشرية في الاستدامة إلا أنهما تختلفان من حيث مجتمع الدراسة حيث قامت دراسة زيد (٢٠١٠) باتخاذ منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، واقتصرت وحدة المعاينة على مديري دوائر الموارد البشرية. بينما تناولت الدراسة الحالية منظمات مواد البناء في الأردن وتكونت عينة الدراسة من مدير دائرة الموارد البشرية بالإضافة إلى الإدارتين العليا والوسطى في المنظمات المذكورة. وكما أن دراسة زيد (٢٠١٠) اتخذت المؤهل العلمي، والتخصص، وطبيعة النشاط، وعدد العاملين، سنوات الخبرة وعمر المنظمة كمتغيرات مستقلة. ومساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية كمتغير تابع. واستفادت الباحثة من الإطار النظري للرسالة والاطلاع على بعض المصادر والمراجع التي وردت فيها.

٣- أبو دولة وعبيدات (٢٠٠٧): واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية. هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع استراتيجية إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة. وتكونت وحدة المعاينة من المديرين العاملين في دائرة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت إلى مجموعة نتائج منها أن البنوك الأردنية تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ووظائفها، ووجود خطة مكتوبة وموثقة لإدارة الموارد البشرية كما أشارت نصف وحدة المعاينة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها ضرورة الاهتمام بالتخطيط لإدارة الموارد البشرية وأهمية وجود وحدة خاصة بها تعنى بإدارة هذه الموارد ووظائفها المتعددة.

يلاحظ تقارب دراسة أبو دولة وعبيدات (٢٠٠٧) من الدراسة الحالية في كونهما تبحثان في أهمية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية، إلا أن الدراسة الحالية أخذت الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن كمتغير تابع وقد استفادت الباحثة من توصيات الدراسة السابقة بضرورة الاهتمام بالتخطيط لإدارة الموارد البشرية وافترضت دراسة أثرها على الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء الانتاجية.

٤- النسور والزيادات (٢٠٠٧): تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن دراسة تطبيقية. هدفت الدراسة إلى توضيح وقياس العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والمقدرة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية ومدى ملائمة واستخدام هذه المنظمات لهذه المتغيرات لتحقيق المقدرة التنافسية. وتكونت وحدة المعاينة من مديري ورؤساء اقسام وعاملين بإدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وتم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب والمؤشرات الإحصائية، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد التدريجي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن تطبيق الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بشكل فاعل سيساهم في تعزيز المقدرة التنافسية للمنظمات المدروسة. ومن التوصيات ضرورة إيلاء المنشآت أهمية خاصة للعملية التخطيطية للموارد البشرية وتطبيقها بشكل علمي دقيق من خلال توفير المعلومات الكافية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية داخل المنشآت، واستقطاب المتخصصين من ذوي الخبرة في مجال تخطيط الموارد البشرية.

وقد تناولت دراسة النسور والزيادات (٢٠٠٧) دور تخطيط الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، أما الدراسة الحالية تناولت دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الاقتصادية وقد استفادت الباحثة من الدراسة السابقة بضرورة أخذ تخطيط الموارد البشرية كأحد عناصر المتغير المستقل.

٢.٢.٢ الدراسات باللغة الانجليزية:

1. Hamid (2013): Strategic Human Resource Management and Performance: The Universalistic Approach—Case of Tunisia

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة باستخدام المنهج العالمي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة وثيقة ومباشرة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة الصناعية في تونس بأبعاده الثلاثة: الاقتصادية والتنظيمية والموارد البشرية. وقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات بحيث يمكن تعميم النتائج على أكثر من قطاع كقطاع الخدمات على سبيل المثال.

وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة Hamid (٢٠١٣) بتناول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، أما الدراسة الحالية ستتناول الاستدامة الاقتصادية كمتغير تابع. واستفادت الباحثة من نتائج هذه الدراسة في تدعيم نتائج دراستها الحالية.

2. Kehinde (2012): Talent Management: Effect on Organizational Performance.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب على أداء المنظمات، وقد تكونت وحدة المعاينة من ١٦ مديرا من مديري منظمات الأعمال في مدينة لاغوس - نيجيريا. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. واتخذت الدراسة ربحية المنظمات والعائد على رأس المال كمتغيرات تابعة لإدارة المواهب في المنظمات (المتغير المستقل). ومن فرضيات الدراسة أن إدارة المواهب لا تؤثر على أداء منظمات الأعمال وتوصلت إلى مجموعة من النتائج باستخدام المنهج التحليلي ومنها أن إدارة المواهب تعزز كفاءة القوى العاملة وتزيد الإنتاجية في منظمات الأعمال. وقدمت الدراسة مجموعة توصيات منها انه يجب استخدام نظام إدارة المواهب لجميع فئات الموظفين الذين يتمتعون بموهبة خاصة داخل المنظمة.

وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة Kehinde (2012) بتناولها إدارة المواهب كمتغير مستقل، إلا أن الدراسة الحالية قامت بدراسة إدارة المواهب كجزء من المتغير المستقل الرئيسي وهو إدارة الموارد البشرية ودرست دوره في تعزيز الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن في حين قامت دراسة Kehinde (2012). بدراسة أثر إدارة المواهب على أداء المنظمات وقد استفادت الباحثة من الدراسة بتناولها تعريفات إدارة المواهب ومنظورها الاستراتيجي.

3. Liebowitz (2010): The Role of HR in Achieving a Sustainability Culture.

هدفت الدراسة إلى توضيح الخطوات التي يجب أن يتبعها منسق الاستدامة والموظفين التنفيذيين في قسم الموارد البشرية لإيجاد ثقافة الاستدامة في المنظمات باستخدام المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، أنه في حال اتبعت إدارات الموارد البشرية منهجا شاملا من خلال معالجة العديد من أنظمة الموارد البشرية فإن المنظمة ستتمكن في النجاح بتحقيق ثقافة الاستدامة والتي تؤدي إلى النجاح المادي. وقد أوصت الدراسة بأن يعمل منسق الاستدامة في المنظمة بشكل أقرب وبالتعاون مع موظفي الموارد البشرية واتخاذ استراتيجية تشمل تغييرات مهمة في نظام المنظمة لطلبات التعيين واختيار الموظفين الجدد وغيرها من أعمال الموارد البشرية. وتعد هذه الاستراتيجية موضوع جديد للتركيز من خلاله على التطبيق العملي لتطوير استدامة المنظمات، وقد أوضحت الدراسة وجود عدة حواجز تعرقل جهود الاستدامة مثل عدم وجود دعم من الإدارة العليا، وعدم تعاون الدوائر المختلفة.

وتتشابه دراسة Liebowitz (2010) مع الدراسة الحالية بتطرقها لدور الموارد البشرية في ايجاد الاستدامة، إلا أن دراسة Liebowitz (2010) اتخذت ثقافة المنظمات وهو البعد الاجتماعي للاستدامة والدراسة الحالية تتخصص بالجزء الاقتصادي منها وقد استفادت الباحثة من الدراسة السابقة بتحديد بعض عناصر المتغير الرئيس الفرعية.

4. Sroufe et. al. (٢٠١٠): Are You a Leader or a Laggard? HR's Role in Creating a Sustainability Culture.

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن سؤالين رئيسيين هما، ١- كيف تقوم المنظمات بتنظيم وإدارة أنفسهم لتعزيز ودمج مبادرات الاستدامة و٢- كيف تؤثر ممارسات الموارد البشرية على قدرة المنظمة على الاندماج والتعاون في الأعمال الناشئة التي تركز على ممارسات الاستدامة؟ وقد تم جمع البيانات عن طريق استبانة إلكترونية للمنظمات التي تقع في غرب ولاية بنسلفانيا، وشرق أوهايو وفرجينيا الشمالية الغربية. واستعانت الدراسة بالمنهج التحليلي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من اهمها أن المنظمات الرائدة ترى أهمية دور الموارد البشرية في تسهيل وقيادة جهود الاستدامة داخل منظماتها. وأن نجاح كل مبادرة من مبادرات الاستدامة يعتمد على مدى دراية رأس المال البشري للمنظمة، ومشاركته والتزامه بتنفيذ هذه المبادرات الجديدة وقد أوصت الدراسة بأن يكون للموارد البشرية دور نشط ومبكر للمساعدة على خلق النظم والعمليات لتعزيز من مبادرات الاستدامة واضفاء الطابع المؤسسي على التغيير.

وتتلاقى الدراسة الحالية مع دراسة Sroufe et. al. (٢٠١٠) بأنهما توليان الموارد البشرية دورا أساسيا لتحقيق الاستدامة. إلا أن دراسة Sroufe et. al. (٢٠١٠) اتخذت المحور الاجتماعي للاستدامة. بينما ركزت الدراسة الحالية على المحور الاقتصادي للاستدامة وقد استفادت الباحثة من معرفة أبعاد الاستدامة الاجتماعية والبيئية كما وضحتها الدراسة.

5. Wirtenberg et al (2007):HR's Role in Building a Sustainable Enterprise: Insights From Some of the World's Best Companies

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن بعض التساؤلات ومن ضمنها: لماذا تلزم المنظمات نفسها بشكل متزايد باستراتيجيات الاستدامة؟ وما هي التحديات الأساسية التي تواجه المنظمات خلال رحلتها سعيا للاستدامة وما الدور الذي تلعبه الموارد البشرية خلال رحلة الاستدامة للمنظمات؟ وقد تكون مجتمع الدراسة من تسع منظمات دولية عامة والتي صنفت ضمن أفضل المنظمات تناولا للاستدامة. وإن المقر الرئيسي لهذه المنظمات كان إما في الولايات المتحدة الأمريكية أو أوروبا وتم جمع المعلومات عن طريق المقابلة واستخدمت المنهج التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى حاجة المنظمات لتطوير نماذج أعمال أكثر استدامة، حيث تلعب وظائف الموارد البشرية دورا أساسيا فيها.

يلاحظ من دراسة Wirtenberg et. al. (2007) أنها ركزت على كيفية قيام المنظمات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا ببناء الاستدامة بجميع محاورها، في حين ركزت الدراسة الحالية على دور إدارة الموارد البشرية في الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن وقد استفادت الباحثة من الدراسة بمعرفة تجارب كبرى المنظمات العالمية في مجال الاستدامة والتعرف على هرم الاستدامة والذي يوضح الصفات المرتبطة باستراتيجيات الاستدامة الناجحة.

٣.٢ جوانب الاختلاف والتقارب بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

ويخلص جدول (١.٢) جوانب الاختلاف والتقارب مقارنة بين توجهات الدراسات السابقة وما ستأتي به الدراسة الحالية:

جدول (١.٢): جوانب الاختلاف والتقارب بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المجال	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
الهدف	دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن.	تنوعت أهداف الدراسات السابقة إلى: <ul style="list-style-type: none"> ● مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية ● توضيح وقياس العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والمقدرة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية ● أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتطوير الفعال للمنظمات ● تبين دور الموارد البشرية في خلق ثقافة الاستدامة ● استكشاف واقع استراتيجية إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة ● التحديات الأساسية التي تواجه المنظمات خلال رحلتها سعياً للاستدامة ● أثر إدارة المواهب على أداء المنظمات
البيئة	تتخصص الدراسة الحالية في بيئة منظمات مواد البناء في الأردن.	اجريت الدراسات في الأردن والضفة الغربية وغرب ولاية بنسلفانيا، شرق أوهايو وفرجينيا الشمالية الغربية والولايات المتحدة وأوروبا ونيجيريا.
المجتمع	منظمات مواد البناء في الأردن.	تكون مجتمع الدراسة من منظمات اعمال ربحية وغير ربحية.
المتغيرات	تتناول الدراسة الحالية خمسة متغيرات مستقلة وأربع متغيرات تابعة.	تراوحت المتغيرات المستقلة والتابعة بين أربعة وثمانية متغيرات.
أدوات جمع البيانات	تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.	تنوعت ادوات جمع البيانات حيث تم استخدام الملاحظة والمقابلات والاستبانة وتحليل البيانات ودراسة الحالة.

الفصل الثالث الطريقة والاجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة
- مصادر جمع البيانات
- أداة جمع البيانات الأولية
 - صدق الأداة
 - ثبات الأداة
- الأساليب الإحصائية
- إجراءات الدراسة

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

تقوم الباحثة في هذا الفصل بتوضيح منهج الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة، والتأكد من صدق أداة الدراسة ووضوحها، وشرح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

١.٣ منهج الدراسة:

تعتبر الدراسة الحالية دراسة ميدانية اتبعت فيها الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي بهدف تقييم دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن.

٢.٣ مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة:

تكون مجتمع الدراسة من منظمات تصنيع وإنتاج مواد البناء في العاصمة عمان -الأردن وفروعها، والمدرجة على الموقع الالكتروني لغرفة تجارة عمان وعددها ٣٦ منظمة ومن بينها خمس منظمات مساهمة عامة فقط. مما دفع الباحثة إلى اعتماد العدد الكلي المذكور (٣٦) لمجتمع الدراسة واخضاعه للمسح الشامل.

أما وحدة المعاينة فتتكون من المدير العام ونائبه ومساعدته ومديري الأقسام الأساسية في المنظمات المذكورة، وبالتالي فإن وحدة المعاينة والتحليل ضمت ٣٠٥ فرداً، كما هو موضح في الجدول (١.٣). ومن خلال دراسة الباحثة للمنظمات تبين أن الأقسام الرئيسية هي (الإنتاج، والمبيعات، والمشتریات، واللوجستیک، والقسم الفني، والبحث والتطوير، والعمليات، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية). وقد تم توزيع ٣٠٥ استبانة واسترجاع ٢٥٠ استبانة، وبعد تدقيقها تم استبعاد ٨ استبانات، وقد جرى التحليل بعد اعتماد ٢٤٢ من المجموع الكلي للاستبانات.

٣.٣ مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات هما:

- المصادر الثانوية: الكتب والمقالات والبحوث والدراسات السابقة (باللغتين العربية والانجليزية)، وتم الحصول على بعض المجلات العلمية الدورية المحكمة من شبكة الانترنت ومن المكتبات سواء كانت بشكلها الالكتروني أو الملموس.

- المصادر الأولية: تم جمع البيانات في الدراسة الحالية من خلال أداة الدراسة وهي الاستبانة حيث تم تصميم الاستبانة استنادا على متغيرات الدراسة التي قيست من خلال مجموعة فقرات ظهرت في استبانة الدراسة (ملحق

(A).

جدول (١.٣): أفراد وحدة المعاينة والتحليل

الرقم	اسم المنظمة	المدير العام	نائب المدير العام أو مساعده	مديرو الأقسام*
1	Near East Petrochemicals Company	1	1	8
2	Sar Industrial Co. Ltd.	1	1	6
3	Centralization For Construction Materials Industries Co. Ltd.	1	1	6
4	Jordan Austrian Chemical Co. Ltd	1	1	7
5	National Paints Factories Co. Ltd.	1	1	8
6	Arab Group For Chemical Products	1	1	6
7	Universal Chemical Industries Co Plc	1	1	8
8	Jordan Swedish Polymers Industrial Co. Ltd - TERRACO	1	1	7
9	E'amar Jordan Steel	1	1	6
10	Jordan Cement Factories Company Ltd.	1	1	6
11	Al Hasa Company for Cement & Building Materials Industries Ltd.	1	1	8
12	Arab Co. For Cement Industries	1	1	8
13	Arab Co. For White Cement Industry	1	1	8
14	Jordanian Palestinian company for chemical industries	1	1	6

15	Obegi Chemicals – Jordan Llc	1	1	6
16	Ayla Construction Chemicals	1	1	7
17	Advanced Chemical Co	1	1	6
18	Al Riyadh Investment Group	1	1	6
19	Al Ghanem Trading & Contracting Co. Ltd.	1	1	6
20	Al Behar Global For Chemicals Manufacturing And Trading Co LTD	1	1	6
21	Al Saif Chemical Manufacturing Co. Ltd.	1	1	7
22	Orkila Jordan LTD	1	1	6
23	Bjask Construction Chemicals Jordan	1	1	7
24	Construction Chemical Insulation Co. Ltd.	1	1	6
25	Fosroc Jordan	1	1	7
26	Al Faiha For Engineering Products	1	1	7
27	Jordan Carbonate Co. – JCC	1	1	6
28	Middle East Regional Development Enterprise	1	1	7
29	AL Quds Readymix Co	1	1	6
30	Jordan Modern Ready Mix Concrete Company Ltd. – MANASEER	1	1	6
31	Al Huda Manufacturing of Concrete Equipment & Parts	1	1	6
32	Ready Mix Concrete & Constr. Supplies Co.	1	1	6
33	Masar United Contracting Co.	1	1	7
34	Universal Equipment Co. Ltd.	1	1	8
35	General Lightweight Concrete Industries	1	1	6
36	Jordan Scaffolding Company LTD.	1	1	6
المجموع		36	36	233
المجموع الكلي		305		
*بشكل عام ومن خلال مسح الباحثة لبعض المنظمات اتضح ان مجموع الأقسام الأساسية في المنظمات يتراوح ح بين ٦ - ٨ اقسام				

٤.٣ أداة جمع البيانات الأولية:

استخدمت الباحثة الاستبانة من بين أدوات الجمع، جمع البيانات، وتكونت الاستبانة من عدة فقرات غطت متغيرات الدراسة والتي تم بناؤها وتكوينها وتوزيعها على أفراد وحدة العينة. وضمت الاستبانة جزئين رئيسيين هما:

- الجزء الأول: تم تخصيص هذا الجزء للتعرف على العوامل الديموغرافية للمستجيبين من وحدة المعاينة وهم مديري دوائر الموارد البشرية ورؤساء الأقسام الرئيسية في منظمات مواد البناء في الأردن.

- الجزء الثاني: تم تخصيص هذا الجزء للفقرات التي تغطي متغيرات الدراسة (وعددتها ٧٧ فقرة) والتي تتمثل في دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الاقتصادية منظمات مواد البناء في الأردن وتم تقسيم هذه الفقرات بين المتغير المستقل - الاستدامة الاقتصادية - والمتغير التابع - وظائف إدارة الموارد البشرية -.

وتم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمسة قيم يختار المستجيب أحدها، والتي تعبر عن موافقته بشأن كل فقرة من فقرات الاستبانة (أوافق بشدة، وأوافق، ومحايد، ولا أوافق، ولا أوافق بشدة). كما وتم اعتماد مقياس ترتيبى لهذه الأرقام. وذلك لإعطاء الوسط الحسابي للمدلولات باستخدام المقياس الترتيبى للأهمية وذلك للاستفادة منها عند تحليل النتائج وتبريرها.

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية للمتغيرات في
 أمودج الدراسة فقد حددت الباحثة ثلاثة مستويات (عال، ومتوسط، وضعيف) وبناء على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الاعلى للبيديل} - \text{الحد الادنى للبيديل}) / \text{عدد المستويات}$$

$$3/(1-0) =$$

$$1.33 =$$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

(١ - ٢.٣٣) ضعيف،

(٢.٣٤ - ٣.٦٧) متوسط،

(٣.٦٨ - ٥) عال.

٥.٣ صدق الأداة:

تم العمل باختبار الصدق الظاهري والتعرف على الاسئلة المرتبطة ببعضها، وذلك للتأكد من مدى اتساق فقراتها حتى تعكس أهداف الدراسة وتساؤلاتها حيث تم عرض الاستبانة على لجنة من المحكمين (١٠) من اساتذة الجامعات في الأردن، ومن ذوي الخبرة والاختصاص بعلوم الإدارة، وتم الاخذ بالمقترحات والتوصيات الواردة على نسخ التحكيم حول فقرات الاستبانة. وجاء هذا التقييم للحكم على مدى انتماء الفقرات للمجالات التي تم تحديدها، والحكم على درجة مناسبة الفقرة من حيث صياغتها بنائيا ولغويا. وتم الاخذ بأراء المحكمين حيث تم تعديل واعادة صياغة الفقرات وفق الملاحظات والاقتراحات التي جاءت عبر نتائج التحكيم.

٦.٣ اتساق الاداة:

أما بالنسبة لاتساق الأداة استخدمت الباحثة اختبار معامل كرونباخ الفا للاتساق الداخلي، وذلك بهدف اختبار مدى الاعتمادية للاستبانة، إذ تم استخراج معامل كرونباخ الفا للاتساق الداخلي لجميع مقاييس وفقرات الاستبانة. حيث بلغت قيمة $\alpha = 0.971$ بالنسبة للاستبانة ككل وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة ٦٠% كما أن قيمة α بالنسبة لكل متغير أعلى من النسبة المقبولة ٦٠%. كما هو مبين بالجدول (٢.٣).

يبين الجدول (2-3) أن قيم المعاملات قد تراوحت بين (٠.٧٤٩) للإمداد والتعيين و(٠.٨٩١) لإدارة المواهب. وتعتبر القيم المدرجة بالجدول (2-3) قيما عالية، وتعبّر عن درجة اتساق داخلي عالية مما يساعد على الاستنتاج بثبات مجالات الدراسة الحالية حيث بلغت قيمة معامل ثبات الاستبانة بأسلوب ألفا كرونباخ (٠.٩٧١).

جدول (٢.٣): النتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونيباخ ألفا)

المتغير	قيمة α
تخطيط الموارد	٠.٨١٣
الامداد والتعيين	٠.٧٤٩
التدريب والتطوير	٠.٨١٩
أدارة التعويضات	٠.٧٩٤
إدارة علاقات الموظفين	٠.٨٠٩
إدارة المواهب	٠.٨٩١
استغلال الفرص	٠.٨٢٥
الحد من المخاطر	٠.٨١٨
الابتكار	٠.٧٩٢
ضمان تحقيق الاهداف	٠.٨٤

٧.٣ الأساليب الإحصائية:

تم الاستعانة بعدة أساليب احصائية ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك بهدف تحليل البيانات التي تم تجميعها، وبالتحديد فان الباحثة استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي.

- اختبار معاملات الارتباط: اختبار العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل وقياس درجة الترابط، بالإضافة إلى معرفة فيما إذا كانت العلاقة خطية أو غير خطية.

- اختبار تحليل التباين الاحادي: وذلك من اجل معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع التي تعزى للخصائص الديموغرافية للعينة المبحوثة.

- اختبار الفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى اتساق أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

٣-٨ اجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بعمل مسح شامل للدراسات والمراجع المتعلقة بموضوع الاستدامة، وبلاستفادة من هذه المراجع قامت الباحثة بتحديد موضوع الدراسة، وللقيام على قياس الأثر الناتج من المتغير التابع على المتغير المستقل قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحكيمها من قبل أساتذة مختصين في مجال الدراسة. وتم توزيع الاستبانة على وحدة المعاينة الخاصة بالدراسة، وقد استغرقت عملية التوزيع والاسترداد ما يقارب ثلاثة أشهر. ومن ثم خضعت البيانات التي حصلت عليها الباحثة الى التحليل باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بقصد الحصول على نتائج الدراسة. وقامت الباحثة بمناقشة النتائج وتقديم التوصيات والمقترحات المناسبة التي تأمل أن تسهم بخدمة مجتمع الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج واختبار الفرضيات

- خصائص عينة الدراسة
- تحليل بيانات الدراسة
- اختبار الفرضيات

الفصل الرابع عرض النتائج واختبار الفرضيات

يناقش الفصل الرابع النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق استبانة الدراسة ومعالجتها. حيث تم وصف عينة الدراسة، ثم تم حساب المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية للاستجابات. وتم تحليل البيانات إحصائياً واختبار فرضيات الدراسة في ضوء نتائج التحليل.

١.٤ خصائص عينة الدراسة:

يعرض الجزء الحالي نتائج خصائص مجتمع عينة الدراسة من حيث العمر، والنوع، والمستوى التعليمي، والتخصص، وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة بشكل عام. ويعرض نتائج أعمار المنظمات التي شملتها الدراسة.

١ - العمر:

توزعت عينة الدراسة على خمس فئات عمرية، حيث يلاحظ من الجدول (١.٤) أن ٤٥.٥% من العينة تتراوح أعمارهم بين (٢٥- أقل من ٣٠ سنة) و ٢٣.١% من العينة تتراوح أعمارهم بين (٣٠- أقل من ٣٥ سنة) و ١٠.٧% من العينة تتراوح أعمارهم بين (٣٥- أقل من ٤٠ سنة) و ٩.١% من العينة تتراوح أعمارهم بين (٤٠- أقل من ٤٥ سنة) والباقي فوق ٤٥ سنة حيث إن معظم عينة الدراسة هي من الفئة الشابة لأن منظمات مواد البناء تولي الشباب أولوية في المناصب المختلفة وقد يعزى ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب جهداً جسدياً أكثر من غيره من الصناعات كما أن مرحلة الشباب تتميز بالحيوية والنشاط، والقدرة على التعلم وتحمل المسؤولية، وبروز المواهب والقدرات الكامنة التي تسعى المنظمات على اختلاف نشاطاتها إلى استغلالها، كما أن المجتمع الأردني مجتمع فتي حيث بلغت نسبة الشباب في ما يقارب ٣٦% حسب ما ذكرته جريدة العرب اليوم (٢٠١٤.٠٨.١٢).

جدول (١.٤): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	تكرار	نسبة
٢٥-أقل من ٣٠ سنة	١١٠	%٤٥.٥
٣٠-أقل من ٣٥ سنة	٥٦	%٢٣.١
٣٥-أقل من ٤٠ سنة	٢٦	%١٠.٧
٤٠-أقل من ٤٥ سنة	٢٢	%٩.١
٤٥-سنة فأكثر	٢٨	%١١.٦
المجموع	٢٤٢	%١٠٠

٢- النوع:

جدول (٢.٤): توزيع عينة الدراسة حسب النوع

الفئة	تكرار	نسبة
ذكر	١٤٦	%٦٠.٣
انثى	٩٦	%٣٩.٧
المجموع	٢٤٢	%١٠٠

مما ورد في الجدول (٢.٤) يلاحظ أن نسبة الذكور في العينة التي تم دراستها (منظمات مواد البناء في الأردن) شكلت ٦٠.٣% بينما شكلت نسبة الإناث ٣٩.٧% وذلك بسبب ظروف العمل وما تتطلبه هذه المهنة من مجهود جسدي كبير، وبسبب عزوف الإناث عن الانخراط في مثل هذه المهن بسبب العادات والتقاليد في المجتمع الأردني وقد يعزى سبب تدني مشاركة المرأة في العمل إجمالاً إلى جملة من العوامل منها عدم وجود خدمات تساند المرأة لتتنخرط في سوق العمل مثل الحضانات والنقل العام، كما أن الأجور قد تتفاوت بين الجنسين مما يؤدي إلى عدم رغبة الاناث بالعمل.

٣- المستوى التعليمي:

جدول (٣.٤): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	تكرار	الفئة
٢.٥%	٦	دكتوراه
١٠.٧%	٢٦	ماجستير
١.٧%	٤	دبلوم عالي
٧٧.٧%	١٨٨	بكالوريوس
٧.٤%	١٨	دبلوم كلية مجتمع فأقل
١٠٠%	٢٤٢	المجموع

بناء على ما ورد في الجدول (٣.٤) تبين أن غالبية عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس حيث شكلت هذه الفئة ٧٧.٧% من المجموع الكلي لعينة الدراسة مما يدل على اهتمام هذه المنظمات بالمستوى التعليمي لموظفيها لتحقيق أهدافها وسعيها لزيادة الانتاجية والربحية حيث يترك المستوى التعليمي للموظفين أثرا واضحا على جودة العمل الذي يتم تنفيذه على الصعيد الداخلي للمنظمة أو على الصعيد الخارجي بالتعاون مع العملاء. وقد شملت الدراسة رؤساء الأقسام في المنظمات المعنية مما يفسر النتيجة المتدنية لحملة دبلوم كلية المجتمع فأقل بنسبة بلغت ٧.٤% كما أن ٢.٥% من العينة كانوا من حملة درجة الدكتوراه و١٠.٧% من العينة من حملة درجة الماجستير، بينما بلغت نسبة حملة الدبلوم العالي ١.٧% ومن الجدير بالملاحظة تدني نسبة حملة شهادات الدراسات العليا وقد يعزى ذلك إلى ارتفاع رواتب حملة هذه الشهادات مقارنة مع حملة درجة البكالوريوس وقد يكون توجه هذه الفئة الى المجالات الأكاديمية وعدم رغبتهم بالتوجه الى العمل الميداني سببا اخر لتدني هذه النسبة.

٤ - التخصص:

جدول (٤.٤): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

النسبة %	تكرار	الفئة
١٥.٧%	٣٨	علوم إدارية
٣١.٤%	٧٦	علوم مالية
١٠.٧%	٢٦	تكنولوجيا المعلومات
٢٤.٨%	٦٠	هندسة
١٧.٤%	٤٢	اخرى
١٠٠%	٢٤٢	المجموع

تم تقسيم التخصصات إلى خمس فئات هي: العلوم الإدارية والعلوم المالية وتكنولوجيا المعلومات والهندسة وأخرى. ويلاحظ من الجدول (٤.٤) أن نتائج عينة الدراسة تنوعت بين التخصصات المختلفة بسبب اختلاف الأقسام التي شملتها الدراسة حيث أن كل قسم من الأقسام يحتاج إلى خلفية علمية محددة، وكانت أعلى نسبة لحملة تخصص العلوم المالية والتي شكلت ٣١.٤%، يليها ٢٤.٨% لتخصص الهندسة كون التخصصات الهندسية والمالية هي الأكثر انتشاراً وطلباً عن دونها في منظمات مواد البناء، و١٥.٧% لتخصص العلوم الإدارية بينما حظي تخصص تكنولوجيا المعلومات على أدنى نسبة والتي بلغت ١٠.٧%.

٥- سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

جدول (٥.٤): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

النسبة %	تكرار	الفئة
٢٦.٤%	٦٤	أقل من ٢ سنوات
٢٤%	٥٨	٢-٤ سنوات
١٤%	٣٤	٥-٧ سنوات
١١.٦%	٢٨	٨-١٠ سنوات
٢٤%	٥٨	أكثر من ١٠ سنوات
100%	242	المجموع

تم تقسيم عينة الدراسة إلى خمس فئات بناء على عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية كما هي في الجدول (٥.٤) والتي تراوحت بين أقل من سنتين إلى أكثر من عشر سنوات. وأشارت البيانات التي وردت في الجدول أعلاه أن ٢٦.٤% من العينة تقل خبرتهم في الوظيفة الحالية عن سنتين، و٢٤% تراوحت خبرتهم بين (٢-٤) سنوات وبلغت نسبة من كانت خبرتهم (٥-٧) سنوات ١٤%، بينما شكلت فئة (٨-١٠) سنوات ما نسبته ١١.٦% و٢٤% من العينة تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات حيث أن ما يقارب ربع عينة الدراسة تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات وهذا يدل على استثمار المنظمات لموظفيها وزيادة رصيده من الخبرة وتطويرها ضمن نطاقها.

٦ - سنوات الخبرة داخل المنظمة:

جدول (٦.٤): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة داخل المنظمة

النسبة %	تكرار	الفئة
٣٣.١%	٨٠	أقل من ٢ سنوات
٢٦.٤%	٦٤	٢-٤ سنوات
١٥.٧%	٣٨	٥-٧ سنوات
١٢.٤%	٣٠	٨-١٠ سنوات
١٢.٤%	٣٠	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠%	٢٤٢	المجموع

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (٦.٤) أن النسبة الاعلى من العينة تقل خبرتهم داخل المنظمة عن سنتين، و٢٦.٤% من العينة تتراوح خبرتهم بين (٢-٤) سنوات، و١٥.٧% منهم تراوحت خبرتهم بين (٥-٧) سنوات و١٢.٤% من (٨-١٠) سنوات، أما ما تبقى ممن شملتهم الدراسة فقد كانوا من ذوي الخبرة التي تزيد على عشر سنوات وقد تعكس هذه النتائج نسبة دوران عالية للموظفين مما يترك آثار سلبية على فاعلية المنظمة حيث إن ما يقارب نصف عينة الدراسة تقل خبرتها عن ٤ سنوات داخل المنظمة.

جدول (٧.٤): توزيع عينة الدراسة حسب عمر المنظمة

النسبة %	تكرار	الفئة
٢.٥%	٦	أقل من ٤ سنوات
٦.٦%	١٦	٤-٦ سنوات
٢٣.١%	٥٦	٧-٩ سنوات
١٥.٧%	٣٨	١٠-١٢ سنة
٥٢.١%	١٢٦	١٣ سنة أو أكثر
١٠٠%	٢٤٢	المجموع

يلاحظ من الجدول (٧.٤) أن ما نسبته ٢.٥% من العينة يقل عمر المنظمة فيها عن ٤ سنوات، و ٦.٦% تتراوح فيها عمر المنظمة بين (٤-٦) سنوات، و ٢٣.١% منهم تراوحت بين (٧-٩) سنوات، و ١٥.٧% من العينة تراوح عمر المنظمة فيها بين (١٠-١٢) سنة، و ٥٢.١% من العينة يزيد فيها عمر المنظمة عن ١٣ سنة. مما يبين أن معظم المنظمات التي شملتها الدراسة كانت من المنظمات العريقة التي تحتل مكانا مرموقا في قطاع الإنشاءات في الأردن؛ لأن المنظمات كلما زاد عمرها أصبحت أكثر استقرارا في السوق، وأصبحت أكثر دراية بالظروف البيئية التي تعمل فيها، فتكون قادرة على تعديل أهدافها وتطبيق سياسات عمل أكثر تحفظاً وأقل مخاطرة، مما يدل ذلك على الإدارة الناجحة في هذه المنظمات لمختلف الجوانب المالية والبشرية.

٨- سنوات الخبرة بشكل عام:

جدول (٨.٤): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة بشكل عام

النسبة %	تكرار	الفئة
١٩.٨%	٤٢	أقل من ٢ سنوات
٢٠.٧%	٥٠	٢-٤ سنوات
١٢.٤%	٣٠	٥-٧ سنوات
٩.١%	٢٢	٨-١٠ سنوات
٣٨%	٩٢	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠%	٢٤٢	المجموع

يلاحظ من الجدول (٨.٤) أن ١٩.٨% من العينة تقل خبرتهم عن سنتين، بينما ٢٠.٧% من العينة تراوحت خبرتهم بين (٢-٤) سنوات، و١٢.٤% من العينة تتراوح خبراتهم بين (٥-٧) سنوات، وشكلت فئة (٨-١٠) سنوات ما نسبته ٩.١% من العينة، وقد حظيت فئة أكثر من عشر سنوات على نسبة ٣٨% والتي شكلت أعلى نسبة من عينة الدراسة وهذا يبين مدى اعتماد المنظمات على ذوي الخبرة الواسعة في مجال العمل وقد يعود السبب في ذلك إلى رغبة الشركات الاستفادة من تجارب ومعارف ذوي الخبرات والاهتمام بالاكتماب من مهاراتهم المختلفة.

٢.٤ تحليل بيانات الدراسة:

١.٢.٤ تحليل بيانات المتغير المستقل (أنشطة إدارة الموارد البشرية)

(١) تخطيط الموارد البشرية:

جدول (٩.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية

المستوى	الرتبة	انحراف معياري	وسط حسابي	الفقرة
متوسط	٥	0.905	3.67	١-تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية (العدد والنوعية) بما يتماشى مع خططها الاستراتيجية.
مرتفع	٣	0.920	3.69	٢-توجد قواعد بيانات تحتوي على المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية العاملة على جميع المستويات الإدارية.
متوسط	٨	0.921	3.49	٣-تقوم المنظمة بإعداد خطة سنوية مكتوبة للموارد البشرية.
مرتفع	٤	0.938	3.69	٤-تهتم المنظمة بمتطلبات الوظيفة من حيث الخبرة عند ملء الوظائف الشاغرة.
متوسط	٩	0.994	3.34	٥-جميع الوظائف تخضع لتحليل علمي موثق يتماشى مع خطط استدامة المنظمة اقتصادياً
متوسط	٦	0.934	3.60	٦-تقوم المنظمة بتحديد المسار الوظيفي لكل موظف.
مرتفع	٢	0.828	3.83	٧-يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحقيق الاستدامة الاقتصادية للمنظمة.
مرتفع	١	0.684	4.07	٨-تؤدي عملية تخطيط الموارد البشرية الى إيجاد التوازن المناسب بين الموارد البشرية المتاحة والمطلوبة للمنظمة.
متوسط	٧	0.884	3.51	٩-تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية إلى زيادة نسبة العائد على الأسهم في المنظمة.
متوسط		0.56542	3.6538	متوسط عام

يتضح من البيانات والنتائج المعروضة في الجدول (9.4) أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات الواردة فيه؛ وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣) وبالاعتماد على المقياس الخماسي المعتمد يتبين أن نسبة الموافقة تراوحت ما بين المتوسط والمرتفع، وقد بلغ المتوسط العام للمتغير (٣.٥٦٣٨) الذي يعكس مستوى موافقة متوسط وأن الانحرافات المعيارية تراوحت بين (٠.٦٨٤- ٠.٩٩٤). كما يلاحظ أن الفقرة (٨) والتي تنص على أن عملية تخطيط الموارد البشرية تؤدي إلى إيجاد التوازن المناسب بين الموارد البشرية المتاحة والمطلوبة للمنظمات محل البحث. كانت أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ ٤.٠٧ وذلك يدل على أن رؤساء الأقسام في المنظمات محل البحث يهتمون في القيام بعمليات تخطيط كل من الموارد المتاحة والمطلوبة بشكل مستمر مما يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، مما يهيئ اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، والنقل، والترقية، والتدريب. وقد نصت الفقرة (٥) على أن جميع الوظائف تخضع لتحليل علمي موثق يتماشى مع خطط استدامة المنظمة اقتصادياً والتي كانت أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ ٣.٣٤ وهذا يبين أن المنظمات محل البحث لا تولي تحليل الوظائف المختلفة أهمية عالية وهذا قد يؤدي إلى أن يتم شغل الوظائف بأشخاص إما أن يكونوا أعلى من المؤهلات المطلوبة أو أقل منها وبالتالي الإخلال بتوازن الوظائف ومتطلباتها حيث يعتبر تحليل الوظائف الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية، كما ويوضح تحليل الوظائف ظروف هذه الوظائف التي يتم تحليلها ودرجات خطورتها مما يساعد في اتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية وعدم إيلاء هذا الجانب أهمية عالية في المنظمات قد يؤدي إلى خلل في تحديد المتطلبات الأساسية لشغل الوظائف وتحديد الأجور العادلة وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى انحراف معياري مما يبين تفاوت الآراء إلى حد ما.

ومن تحليل نتائج استجابة عينة الدراسة ترى لباحثة أن منظمات مواد البناء في الأردن تهتم بالاحتفاظ بالمعلومات المطلوبة عن الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية ولكنها لا تولي الخطة السنوية للموارد البشرية نفس درجة الاهتمام، حيث يجب على المنظمات إعداد دراسات يتم من خلالها التنبؤ بالطلب والعرض للموارد البشرية وتقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وإعداد خطط وميزانية تقديرية وفقاً لنتائج هذه الدراسات.

(٢) الإمداد والتعيين:

جدول (١٠.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل الإمداد والتعيين

المستوى	الرتبة	انحراف معياري	وسط حسابي	الفقرة
مرتفع	١	٠.794	4.16	١٠-تقوم المنظمة بإجراء اختبارات ومقابلات قبل التعيين لتقييم المتقدمين إلى الوظيفة.
مرتفع	٤	٠.915	3.71	١١-يشارك رؤساء الأقسام مدير الموارد البشرية في عمليات الإمداد والتعيين.
متوسط	٥	1.030	3.36	١٢-تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل المهارات والخبرات للتعيين في الوظائف الشاغرة.
مرتفع	٣	٠.735	3.74	١٣-تساعد عملية الإمداد والتعيين على تحقيق الاستدامة الاقتصادية للمنظمة.
مرتفع	٢	٠.651	4.01	١٤-تنعكس نتائج عمليات الإمداد والتعيين على تطور أداء المنظمة.
مرتفع		٠.50849	3.7950	متوسط عام

يتضح من البيانات التي تم تحليلها والمعروضة في الجدول (١٠.٤) أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات المذكورة فيه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣) وبالاعتماد على المقياس الخماسي المعتمد يتبين أن نسبة الموافقة مرتفعة لجميع الفقرات عدا الفقرة (١٢) التي تنص على قيام المنظمات باللجوء إلى المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل المهارات والخبرات للتعين في الوظائف الشاغرة وقد حصلت هذه الفقرة على أقل نسبة موافقة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٦) مما يعكس اهتمام المنظمات بتدريب وتنمية موظفيها واللجوء إلى المصادر الداخلية قبل المصادر الخارجية وهذا يعمل على تحفيز العاملين في المنظمة لتحسين فرصهم في الترقية مما يرفع الروح المعنوية للعاملين ويؤدي إلى تخفيض التكاليف التي تترتب على عملية الاستقطاب الخارجي كما أن المنظمة تحافظ بهذه الطريقة على مواردها البشرية وتمنع تسربها إلى خارج المنظمة، إلا أن الاستقطاب الداخلي قد يحرم المنظمة من فرص الابتكار والتطوير المحتملة كنتيجة للاستقطاب الداخلي. كما تبين أن الفقرة (١٠) التي نصت على أن المنظمات محل البحث تقوم بإجراء اختبارات ومقابلات قبل التعيين لتقييم المتقدمين إلى الوظيفة هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤.١٦) وذلك يدل على اهتمام منظمات مواد البناء بتعيين موظفين من ذوي الكفاءة للارتقاء بمستوى منظماتهم والقيام بواجباتهم على أكمل وجه حيث تساعد هذه الاختبارات والمقابلات على إعطاء المنظمة فكرة واضحة عن قدرة المرشح لتلبية متطلبات الوظيفة، وإذا ما كان قادراً على الانصهار في مجتمع وثقافة المنظمة. كما يعكس المتوسط العام البالغ ٣.٧٩٥ مستوى مرتفع من الموافقة على متغير الامداد والتعيين.

كما ويلاحظ من تحليل نتائج عينة الدراسة أن رؤساء الأقسام يقومون بمشاركة مدير دائرة الموارد البشرية بعمليات الامداد والتعيين حيث حازت هذه الفقرة على نسبة موافقة عالية، وبما أن الهدف الأساسي من عملية التعيين هو الحصول على الشخص المناسب للوظيفة لكي تحصل منه المنظمة على معدلات ثابتة من الأداء والولاء فمن المهم أن يساهم رؤساء الأقسام المعنية بهذه الوظيفة لضمان أفضل النتائج.

(٣) التدريب والتطوير:

يلاحظ من تحليل نتائج البيانات في الجدول (١١.٤) أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات الواردة في الجدول وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣)، وبالاعتماد على المقياس الخماسي المعتمد يتبين أن نسبة الموافقة متوسطة لجميع الفقرات عدا الفقرة (١٥) والتي حازت على نسبة موافقة مرتفعة نصت على أن الموظف يتم تدريبه قبل استلامه لوظيفته، وذلك يدل على اهتمام المنظمات بجودة نوعية العمل فتقوم المنظمات بتأهيل الموظف وتدريبه بشكل جيد ليصبح قادراً على تنفيذ مهامه الوظيفية بكفاءة وفاعلية كما أن هذه الفقرة حازت على أقل انحراف معياري بين الفقرات. بينما جاءت نتائج الفقرة (٢٠) والتي نصت على أن المنظمات تقوم بتقييم فاعلية البرامج التدريبية سنوياً لتعكس أقل الفقرات موافقة، وهذا قد يكون دلالة على قلة وعي المنظمات بضرورة وأهمية تقييم البرامج التدريبية حيث أن إخضاع الموظفين للبرامج التدريبية دون التأكد من مدى الفائدة المكتسبة لن يتيح للمنظمات فرصة معرفة الآلية الصحيحة لتطوير هذه البرامج ومدى تأثيرها الإيجابي على أداء الموظفين بمختلف أماكنهم. كما أن المتوسط العام البالغ ٣.٤٤٢٧ يعكس مستوى متوسط من الموافقة على المتغير أعلاه.

جدول (١١.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل التدريب والتطوير

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	وسط حسابي	الفقرة
مرتفع	١	٠.964	3.76	١٥- يتم تدريب الموظف قبل استلامه لوظيفته.
متوسط	٢	٠.874	3.53	١٦- يتم وضع خطة سنوية للبرامج التدريبية التي سيتم تنفيذها.
متوسط	٤	٠.892	3.44	١٧- يقوم رؤساء الأقسام بتقييم مدى استفادة موظفيهم من البرامج التدريبية.
متوسط	٦	٠.996	3.35	١٨- يساهم الموظف بتحديد الاحتياجات التدريبية التي يرغب بها.
متوسط	٣	1.024	3.49	١٩- تواكب المنظمة التقنيات الحديثة (كالمباريات الادارية، دراسة الحالة، الحاسوب، فرق العمل...) لتدريب وتطوير العاملين.
متوسط	٧	٠.987	3.15	٢٠- تقوم المنظمة بتقييم فاعلية البرامج التدريبية سنويا.
متوسط	٥	1.042	3.39	٢١- تقوم المنظمة بتطوير برامجها التدريبية سنويا.
		٠.67130	3.4427	المتوسط العام

٤) إدارة التعويضات:

يلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات الواردة في الجدول (١٢.٤) وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣) وقد نصت الفقرة (٢٩) على أن المنظمات تقوم بدفع التزاماتها كافة إلى الموظفين في موعدها قد حظيت على أكثر الفقرات موافقة بمتوسط مرتفع بلغ ٤.١٧ وانحراف معياري هو الأقل بين الفقرات (٠.٦٣٨) مما يبين اتفاقاً بشكل عام على الالتزام العالي من المنظمات المدروسة اتجاه موظفيها وكما نوهنا سابقاً فإن ما يزيد عن نصف المنظمات المدروسة يزيد عمرها على ١٣ سنة وبالتالي فهي من المنظمات العريقة. كما حصلت الفقرة (٢٦) التي نصت على أنه يتم تقديم مكافأة نهاية الخدمة إلى الموظفين على أقل الفقرات موافقة بمتوسط يبلغ ٣.١٠، حيث أن المنظمات تلتزم بإشراك موظفيها في برنامج الضمان الاجتماعي. وأما المتوسط العام فقد بلغ ٣.٤٩٦٩ مما يعكس مستوى متوسط من الموافقة على المتغير أعلاه. ويلاحظ ارتفاع الانحرافات المعيارية لفقرات هذا المتغير ويعزى هذا الارتفاع إلى تعدد سياسات المنظمات في إدارة التعويضات حيث تراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠.٨٣٨-١.٢٩٧).

وبشكل عام ومن تحليل نتائج استجابات عينة الدراسة يتبين أن الأجور في سوق العمل لا تنعكس بشكل مباشر على أجور العاملين في منظمات مواد البناء في الأردن، كما أنه لا يتم دوماً "مكافأة الموظفين مادياً على الأداء الجيد مما قد يوئد إحباطاً لدى الموظفين لشعورهم بعدم التقدير والرضا عند قيامهم بأداء جيد. وترى الباحثة بضرورة بناء نظام مكافآت مرتبط بالأداء المتميز عن طريق مقارنة النتائج المتحققة بالنتائج المرجوة بحيث تكون النتائج المرجوة معقولة وعلى درجة معينة من الصعوبة إلا أنها قابلة للتطبيق في ظروف العمل الحالية.

جدول (١٢.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل إدارة التعويضات

المستوى	الرتبة	انحراف معياري	وسط حسابي	الفقرة
متوسط	٦	1.068	3.26	٢٢- تتم دراسة الأجور في سوق العمل بشكل دوري وانعكاساتها على أجور الموظفين العاملين في المنظمة.
متوسط	٣	1.056	3.50	٢٣- تنعكس أجور الموظفين في المنظمة على استدامتها الاقتصادية.
متوسط	٧	1.065	3.33	٢٤- يتم تقديم الحوافز المادية إلى الموظف كمكافآت على الأداء الجيد.
مرتفع	٢	1.030	3.97	٢٥- يتم تقديم تأمين صحي مقابل مبلغ رمزي إلى الموظفين.
متوسط	٨	1.297	3.10	٢٦- يتم تقديم مكافأة نهاية الخدمة إلى الموظفين.
متوسط	٤	1.133	3.39	٢٧- توفر المنظمة نظاماً للترقيات والمكافآت بناء على الإبداع الذي يظهره العامل.
متوسط	٥	1.019	3.26	٢٨- الزيادات السنوية من قبل المنظمة تعتبر مرضية.
مرتفع	١	٠.838	4.17	٢٩- تقوم المنظمة بدفع التزاماتها كافة إلى الموظفين في موعدها.
متوسط		٠.68427	3.4969	المتوسط العام

(٥) إدارة علاقات الموظفين:

يلاحظ من تحليل البيانات الواردة في الجدول (١٣.٤) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات الواردة فيه؛ وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣) كما تبين أن المتوسط العام البالغ ٣.٧٤٦٩ يعكس مستوى موافقة مرتفع على المتغير اعلاه كما أن الفقرة (٣٥) والتي نصت على أن المنظمات تقوم بتوفير معدات السلامة المهنية اللازمة للموظفين كافة كانت أكثر الفقرات موافقة

وهذا يدل على وعي إدارات منظمات مواد البناء واهتمامها بسلامة وصحة موظفيها وتأمين أجواء عمل يقي الموظفين من المخاطر التي من الممكن التعرض لها خلال الأعمال اليومية في هذا القطاع حيث ترتفع احتمالية الحوادث والأمراض المهنية في قطاع مواد البناء إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات الوقائية للحيلولة دون ذلك (مثل: العمل على ارتفاع عال، حمل مواد ثقيلة... الخ). بينما حصلت الفقرة (٣٣) التي تنص على أن المسؤولين يقومون بتشجيع العاملين على مناقشة المشاكل التي تواجههم داخل المنظمة على أقل نسبة موافقة. مما يدل على عدم شفافية الإدارات في قطاع مواد البناء في الأردن وعدم انفتاحها على مشاكل موظفيها حيث إن الشفافية بالإدارة تعد من أهم طرق الإصلاح الإداري والتنمية حيث تقوم الإدارات الشفافة بإشراك الموظفين في إدارة شؤونهم. ويجب أن تولي إدارات منظمات مواد البناء أهمية لمناقشة المشاكل التي تواجه الموظفين داخل المنظمات ومن الجدير بالذكر أن ما يقارب ٣٠% من عينة الدراسة كانت غجابتهم محايدة على هذه الفقرة. كما يلاحظ أن الانحرافات المعيارية قد تراوحت بين (٠.٨١٢-١.٠٦٧).

جدول (١٣.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل إدارة علاقات الموظفين

المستوى	الرتبة	انحراف معياري	الوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	٦	٠.943	3.66	٣٠- تهتم المنظمة بدراسة معدل دوران العاملين والغياب.
متوسط	٧	1.067	3.60	٣١- تقوم الإدارة بتزويد الموظف بالمعلومات المتعلقة بأدائه بطريقة رسمية.
مرتفع	٥	٠.986	3.74	٣٢- يشعر الموظف بالأمان الوظيفي داخل المنظمة.
متوسط	٨	1.044	3.41	٣٣- يقوم المسؤولون بتشجيع العاملين على مناقشة المشاكل التي تواجههم داخل المنظمة.
مرتفع	٤	٠.812	3.83	٣٤- تساهم دراسة الأخطار المتعلقة بسلامة الموظفين في استدامة المنظمة اقتصادياً.
مرتفع	١	٠.954	3.95	٣٥- تقوم المنظمة بتوفير معدات السلامة المهنية اللازمة للموظفين كافة.
مرتفع	٣	٠.904	3.88	٣٦- تقوم المنظمة بدراسة الأخطار التي من الممكن أن يتعرض لها الموظف خلال أداءه لوظيفته.
مرتفع	٢	٠.839	3.90	٣٧- تقوم المنظمة باتخاذ الإجراءات التقنية التي تحول دون تعريض الموظفين للخطر.
مرتفع		٠.61416	3.7469	متوسط عام

(٦) إدارة المواهب:

يلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات في الجدول (١٤.٤) وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣). كما أن المتوسط العام البالغ ٣.٢١٣٥ يعكس مستوى موافقة متوسط للمتغير أعلاه. وقد نصت الفقرة (٤١) على أن المنظمات محل البحث تشجع جذب المهوبين لشغل المناصب الوظيفية المهمة قد حصلت على أكثر الفقرات موافقة لما لهم من دور فاعل ورئيسي برفع مستوى المنظمات وأدائها وتطوير مخرجاتها بما يحقق رضا العملاء.

بينما كانت الفقرة (٣٩) والتي نصت على تخصيص المنظمات لميزانية خاصة لتطوير الموهوبين هي أقل الفقرات موافقة، وهنا تتضح محدودية استثمار الموهوبين من قبل إدارات منظمات مواد البناء في الأردن، حيث إن المنظمات تقوم بجذب الموهوبين إلا أنها لا تهتم بتنمية مواهبهم، وهذا قد ينعكس سلباً على المدى البعيد لما له من دور باضمحلال هذه المواهب أو سعي الموهوبين للبحث عن وظائف أخرى تقوم على تنمية مواهبهم. وتشمل إدارة المواهب على جذب وتنمية الأفراد الذين يملكون المواهب إلا أن منظمات مواد البناء تقتصر على الجذب دون التنمية. وتواجه المنظمات مشكلة نقص الموهبة التي لا يرجح أن تكون لشح المواهب ولكن لعدم توفر البيئة الملائمة لازدهار وتطور الموهبة عند الموظف ومن هنا يجب على إدارة المواهب أن تبدأ بموظفيها وتبحث عن المواهب لديهم وتقوم بتطويرها. وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠.٩٢٦-١.١٤٩).

جدول (١٤.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل إدارة المواهب

المستوى	الرتبة	انحراف معياري	وسط حسابي	الفقرة
متوسط	٢	٠.926	3.20	٣٨-تتبنى المنظمة سياسات خاصة للتعامل مع الموهوبين.
متوسط	٦	1.149	2.92	٣٩-تخصص المنظمة ميزانية خاصة لتطوير الموهوبين.
متوسط	٣	1.123	3.31	٤٠-تعمل المنظمة على إشراك الموهوبين في اتخاذ القرار وحل المشكلات.
متوسط	١	1.021	3.42	٤١-تشجع المنظمة على جذب الموهوبين لشغل المناصب الوظيفية المهمة.
متوسط	٥	٠.983	3.21	٤٢-الإدارة العامة مقتنعة بإشراك الموهوبين باتخاذ القرارات
متوسط	٤	٠.957	3.21	٤٣-تدرس المنظمة نوع موهبة الفرد الموهوب وطريقة استغلالها قبل توظيفه.
متوسط		٠.82833	3.2135	متوسط عام

٢.٢.٤ تحليل بيانات المتغير التابع (الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن):

(١) العائد على الاسهم:

جدول (١٥.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير التابع العائد على الاسهم

المستوى	الرتبة	انحراف معياري	وسط حسابي	الفقرة
متوسط	٦	٠.976	3.17	٤٤-ارتفعت قيمة أسهم المنظمة خلال الثلاث سنوات الاخيرة.
متوسط	١	٠.937	3.64	٤٥-ارتفعت مكانة المنظمة في السوق خلال الثلاث سنوات الاخيرة.
متوسط	٥	٠.889	3.30	٤٦-يتماشى سعر أسهم المنظمة الحالي مع خططها الاستراتيجية.
متوسط	٤	٠.884	3.31	٤٧-ارتفعت قيمة العائد على أسهم المنظمة في السوق المالي خلال الثلاث سنوات الاخيرة.
متوسط	٣	٠.875	3.51	٤٨-ساهم تطبيق أنشطة الموارد البشرية بكفاءة، في زيادة أرباح المنظمة.
متوسط	٢	٠.785	3.52	٤٩-ساهم تطبيق أنشطة الموارد البشرية في زيادة العائد على الاستثمار.
متوسط		٠.65410	3.4091	متوسط عام

يلاحظ من بيانات ونتائج العمليات الإحصائية المعروضة في الجدول (١٥.٤) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات المدرجة فيه؛ وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط اداة القياس (٣) كما أن الفقرة (٤٥) ونصها أن مكانة المنظمات محل البحث ارتفعت في السوق خلال الثلاث سنوات الاخيرة هي أكثر الفقرات موافقة، ويفسر ذلك بأن منظمات مواد البناء تسعى الى تحقيق مكانة عالية في السوق وهو أحد الأهداف الاستراتيجية للمنظمات وهذا يتوافق مع العمر الطويل للمنظمات المدروسة. بينما كانت الفقرة (٤٤) التي نصت على أن قيمة أسهم المنظمات محل البحث ارتفعت خلال الثلاث سنوات الأخيرة أقل الفقرات موافقة إلا أن ما يقارب ٤٥% من عينة الدراسة أجابت بشكل محايد قد يكون ذلك دلالة على عدم اضطلاعهم على قيم الأسهم بالسوق المالي. وقد بلغ المتوسط العام ٣.٤٠٩ ما يعكس موافقة العينة على المتغير اعلاه بشكل متوسط. وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠.٧٨٥-٠.٩٧٦).

(٢) استغلال الفرص:

تعكس نتائج المعالجات الإحصائية الواردة في الجدول (١٦.٤) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات الواردة فيه وذلك لأن المتوسطات الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣). كانت الفقرة (٥٥) التي اشارت الى أنه يتم دراسة الأسواق الجديدة التي يمكن استغلالها هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ ٣.٩٣ ويفسر ذلك بان المنظمات تسعى من أجل تحقيق أهدافها وزيادة أرباحها وكما أشار العبيدي (٢٠٠٩) بأن أهمية دراسة السوق تكمن في التنسيق بين قرارات الانتاج والتسويق من خلال السوق فبدون دراسة الأسواق الجديدة وإعادة تنظيم المعرفة والفهم بها من جديد وفي ضوء التبدلات السريعة التي تشهدها تلك الأسواق تبقى الشركة تنتج ثم تبحث عن المشترين لمنتجاتها. بينما يرى مجتمع الدراسة أن الفقرة (٥١) هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ ٣.٤٨. بلغ المتوسط العام لهذا المتغير ٣.٦٩١٥ مما يعكس مستوى موافقة مرتفع. وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠.٧٥٩-٠.٩٦١).

جدول (١٦.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير التابع استغلال الفرص

المستوى	الرتبة	انحراف معياري	وسط حسابي	الفقرة
مرتفع	٢	٠.817	3.79	٥٠- يتم دراسة الفرص المتاحة في السوق بشكل دوري.
متوسط	٦	٠.875	3.48	٥١- تنعكس فاعلية أنشطة الموارد البشرية على قدرة المنظمة في استغلال الفرص المتاحة.
متوسط	٤	٠.928	3.64	٥٢- يتم دراسة الأسباب التي أدت إلى ضياع بعض الفرص المتاحة.
متوسط	٥	٠.767	3.60	٥٣- ساهم تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية بكفاءة في استغلال الفرص المتاحة.
مرتفع	٣	٠.961	3.70	٥٤- تقوم المنظمة بالتعرف على نقاط الضعف لدى المنافسين للاستفادة منها.
مرتفع	١	٠.759	3.93	٥٥- يتم دراسة الأسواق الجديدة التي يمكن استغلالها.
متوسط		٠.62441	3.6915	متوسط عام

(٣) الحد من التهديدات:

يتضح من نتائج المعالجات الإحصائية الواردة في الجدول (١٧.٤) أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات المدرجة فيه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣) كما تبين أن الفقرة (٥٦) التي تنص على أن المنظمات محل البحث تقوم بدراسة الأنظمة والقوانين الحكومية المختلفة هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٣.٩٤)، ويفسر ذلك بضرورة دراسة الأنظمة الحكومية المختلفة لتسيير المنظمات بطرق قانونية لدرء العقوبات والمخالفات التي تفرضها الدولة والتي قد تصل إلى إغلاق المنظمة نهائياً. بينما حظيت الفقرة (٥٩) والتي تنص على أنه يتم تحديد التهديدات المحتملة من أي قادم جديد للسوق على أقل نسبة موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٣.٥٠). في حين بلغ المتوسط العام ٣.٧٠٢٥ الذي يعكس مستوى مرتفع من الموافقة على المتغير أعلاه. وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠.٧٠٩-٠.٩٢١).

جدول (١٧.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير التابع الحد من التهديدات

المستوى	الرتبة	انحراف معياري	وسط حسابي	الفقرة
مرتفع	١	٠.709	3.94	٥٦-تقوم المنظمة بدراسة الأنظمة والقوانين الحكومية المختلفة.
متوسط	٤	٠.870	3.66	٥٧-تقوم المنظمة بدراسة الاتجاهات المختلفة لأذواق الجمهور.
مرتفع	٢	٠.792	3.89	٥٨-تقوم المنظمة بدراسة تطور وضع المنافسين.
متوسط	٧	٠.921	3.50	٥٩-يتم تحديد التهديدات المحتملة من أي قادم جديد للسوق.
مرتفع	٣	٠.781	3.74	٦٠-تقوم المنظمة بدراسة وتحليل التهديدات المحتملة.
متوسط	٥	٠.890	3.65	٦١-تمتلك المنظمة القدرة على التكيف مع ما يطرأ في البيئة الخارجية.
متوسط	٦	٠.784	3.54	٦٢-ساهم تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية في الحد من التحديات التي تواجه المنظمة.
مرتفع		٠.56982	3.7025	متوسط عام

(٤) الابتكار:

جدول (١٨.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير التابع الابتكار

المستوى	الرتبة	انحراف معياري	وسط حسابي	الفقرة
متوسط	٧	1.141	2.71	٦٣- يتم الاعتماد على منتج رئيسي واحد في المبيعات.
متوسط	٤	٠.912	3.52	٦٤- يتم تطوير أكثر من منتج لمنظمتنا سنويا.
متوسط	٣	٠.964	3.55	٦٥- يتم طرح منتج جديد للسوق على الأقل سنويا.
مرتفع	١	٠.860	3.88	٦٦- يتم استخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة لتطوير منتجات المنظمة.
متوسط	٥	٠.806	3.50	٦٧- يوجد استراتيجية محددة تتبعها المنظمة لتطوير منتجاتها.
مرتفع	٢	٠.886	3.75	٦٨- تم تحسين مستوى الإنتاجية على مدار الثلاث سنوات السابقة.
متوسط	٦	٠.955	3.27	٦٩- تم خفض التكاليف بطريقة نموذجية على مدار الثلاث سنوات السابقة.
متوسط		٠.50493	3.4534	متوسط عام

يتضح من الجدول (١٨.٤) أن اتجاهات العينة سلبية نحو الفقرة (٦٣) والتي تنص على أنه يتم الاعتماد على منتج رئيسي واحد في المبيعات، حيث بلغ متوسطها الحسابي أقل من متوسط أداة القياس (٣) وذلك يفسر إيجابيا بأنه يجب تنوع المنتجات المعروضة في السوق مما يعزز الاستدامة الاقتصادية للمنظمات حيث إن الاعتماد على منتج واحد فقط بالمبيعات قد يشكل خطرا على ديمومة الشركة في حال توقفت مبيعات هذا المنتج. بينما كانت اتجاهات العينة ايجابية نحو باقي الفقرات؛ وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣). وحصلت الفقرة (٦٦) على أعلى نسبة موافقة مما يؤكد الرؤية المتقدمة لمنظمات مواد البناء في الأردن حيث تسعى هذه المنظمات لتحسين جودة منتجاتها باستمرار وتحقيق معايير الجودة المختلفة لينافس منتجاتها المطروحة محليا وعالميا. وقد بلغ المتوسط العام ٣.٤٥٣٤ والذي يعكس بدوره مستوى متوسط من الموافقة على المتغير أعلاه. وتراوح الانحرافات المعيارية بين (٠.٨٠٦-١.١٤١).

٥) ضمان تحقيق الاهداف:

يلاحظ من بيانات ونتائج العمليات الاحصائية المعروضة في الجدول (١٩.٤) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات المذكورة فيه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط اداة القياس (٣) كما تبين أن الفقرة (٧٠) ونصها أن المنظمات محل البحث تقوم بوضع خطط وأهداف رئيسية طويلة الأجل تحدد النتائج المطلوب الوصول إليها هي أكثر الفقرات موافقة، وتوضح هذه النتيجة اهتمام الإدارات العليا في منظمات مواد البناء في الأردن بتحديد خططها وأهدافها لما للتخطيط طويل الأجل من دور في إعطاء صورة واضحة للمستقبل وعمما يتطلبه العمل من موارد لتحقيق أهداف المنظمة والطريقة الأمثل للوصول إليها. بينما كانت الفقرة (٧٧) ونصها أنه يتم مراجعة الأهداف طويلة الأجل والأهداف العامة ضمن الدورة الزمنية لتقييم الخطة الاستراتيجية أقل الفقرات موافقة، فيجب السعي الى عدم الاكتفاء بوضع الخطط الاستراتيجية فحسب بل يجب القيام بمراجعة دورية وإعادة تقييم لتلك الخطط دوريا. كما أن المتوسط العام البالغ ٣.٦٦٦٧ يعكس مستوى متوسط من الموافقة على المتغير أعلاه. وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠.٧٩٥-١.٠١٥).

جدول (١٩.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير التابع ضمان تحقيق الاهداف

المستوى	الرتبة	انحراف معياري	وسط حسابي	الفقرة
مرتفع	١	٠.852	3.77	٧٠-تقوم المنظمة بوضع خطط وأهداف رئيسية طويلة الأجل تحدد النتائج المطلوب الوصول إليها.
متوسط	٥	٠.824	3.56	٧١-يتم تقسيم الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف مرحلية وتشغيلية على مستوى الأقسام والوحدات.
متوسط	٦	٠.939	3.52	٧٢-الموظفين على اختلاف مستوياتهم على وعي تام بأهداف المنظمة.
متوسط	٧	1.015	3.52	٧٣-تشارك كافة الأطراف المسؤولة عن تحقيق الأهداف بصياغة أهداف المنظمة.
متوسط	٣	٠.810	3.66	٧٤-يتم دراسة النتائج المتحققة حاليا ومقارنتها مع المعايير بشكل دوري.
متوسط	٤	٠.852	3.65	٧٥-ساهم تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهداف المنظمة.
مرتفع	٢	٠.835	3.76	٧٦-يتم دراسة المعوقات التي تواجهها المنظمة والتي تحول دون تحقيق الاهداف
متوسط	٨	٠.795	3.49	٧٧-يتم مراجعة الأهداف طويلة الأجل والأهداف العامة ضمن الدورة الزمنية لتقييم الخطة الاستراتيجية.
متوسط		٠.59622	3.6167	متوسط عام

٣.٤ اختبار الفرضيات

بعد أن تم معالجة وتحليل البيانات الخاصة بكل فقرة من فقرات الاستبانة، وبحسب متغيرات الدراسة واستكمالاً للإجابة عن أسئلة الدراسة. تقوم الباحثة باختبار الفرضيات التي صاغتها في الأسئلة وكما يلي:

الفرضية الرئيسية:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، والإمداد والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة التعويضات، وإدارة علاقات الموظفين -السلامة والصحة المهنية-)، وإدارة المواهب) وبين الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن (العائد على الأسهم، واستغلال الفرص والحد من المخاطر، والابتكار -طرح منتجات جديدة في السوق-، وضمان تحقيق الأهداف).

H_a: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، والإمداد والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة التعويضات، وإدارة علاقات الموظفين -السلامة والصحة المهنية-)، وإدارة المواهب) وبين الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن (العائد على الأسهم، واستغلال الفرص والحد من المخاطر، والابتكار -طرح منتجات جديدة في السوق-، وضمان تحقيق الأهداف).

جدول (٢٠.٤ أ): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

R ²	R	نتيجة الفرضية العدمية	SIG	F الجدولية	F المحسوبة
0.601	0.775	رفض	%٠.٠٠٠	2.10	58.907

جدول (٢٠.٤) ب): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	40.292	6	6.715	58.907	.000 ^b
Residual	26.790	235	.114		
Total	67.082	241			

جدول (٢٠.٤ ج): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.007	.183		5.490	.000		
تخطيط الموارد البشرية	.381	.080	.408	4.753	.000	.230	4.342
الإمداد والتعيين	.061	.066	.059	.932	.352	.423	2.362
التدريب والتطوير	.041	.060	.052	.680	.497	.290	3.450
إدارة التعويضات	.080	.055	.103	1.443	.150	.331	3.018
إدارة علاقات الموظفين	.032	.064	.037	.496	.620	.303	3.302
إدارة المواهب	.126	.051	.197	2.489	.014	.270	3.701

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد الذي أعطانا النتائج الإحصائية المدرجة في الجداول (٢٠٠٤)،
 ٢٠٠٤، ج) حيث أن قيمة (F المحسوبة = 58.907) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل
 الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من ٠.٠٥، ترفض
 الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أقل من ٠.٠٥، لذا
 ترفض الفرضية (Ho)، ونقبل الفرضية البديلة (Ha). وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى
 (٠.٠٥=α) لأنشطة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، والإمداد والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة
 التعويضات، وإدارة علاقات الموظفين -السلامة والصحة المهنية-، وإدارة المواهب) وبين الاستدامة الاقتصادية
 لمنظمات مواد البناء في الأردن (العائد على الأسهم، واستغلال الفرص والحد من المخاطر، والابتكار -طرح منتجات
 جديدة في السوق-، وضمان تحقيق الأهداف). وتعد علاقة الأثر هذه قوية كونها $r=0.770$ والمتغيرات المستقلة
 تعتبر ٦٠.١% من التغير في المتغير التابع. وباستخدام اختبار الانحدار التدريجي فقد تبين أن تخطيط الموارد هو أكثر
 المتغيرات تأثيراً على المتغير التابع يليه متغير إدارة المواهب حيث إن هذان المتغيران لهما أثر ذو دلالة معنوية
 إحصائية. وبذلك ترى الباحثة أن هذه الدراسة نبهت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات أثر بين أنشطة الموارد
 البشرية والاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن، أي أن هذه النتيجة توضح أن بعد المتغير التابع
 (الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن) يتأثر بالمتغير المستقل (أنشطة الموارد البشرية).

الفرضية (١):

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥=α) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والعائد على الأسهم في
 منظمات مواد البناء في الأردن.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥=α) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والعائد على الأسهم في
 منظمات مواد البناء في الأردن

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ويلاحظ من مطالعة نتائج المعالجة الإحصائية في الجدول (٢١.٤) أن قيمة (F المحسوبة = 29.867) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من ٠.٠٥ وترفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أقل من ٠.٠٥، وبالتالي ترفض الفرضية (Ho)، وتقبل الفرضية البديلة (Ha). وهذا يعني توجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05=α) لأنشطة إدارة الموارد البشرية على العائد على الأسهم في منظمات مواد البناء في الأردن وتعتبر العلاقة قوية كونها $r=0.658$ والمتغيرات المستقلة تعتبر ٤٣.٣% من التغير في المتغير التابع. وبذلك ترى الباحثة أن هذه الدراسة توصلت إلى وجود علاقة أثر طردية لأنشطة الموارد البشرية على العائد على الأسهم في منظمات مواد البناء في الأردن أي أن هذه النتيجة توضح أن بعد المتغير التابع (العائد على الأسهم في منظمات مواد البناء في الأردن) يتأثر في المتغير المستقل (أنشطة الموارد البشرية)، حيث يلاحظ أن تخطيط الموارد وإدارة المواهب هي المتغيرات الفرعية ذات الأثر ذو معنوية إحصائية حيث أن (SIG) لها منفردة أقل من ٠.٠٥ .

جدول (٢١.٤ أ): نتائج اختبار الفرضية (١)

R ²	R	نتيجة الفرضية العدمية	F SIG	F الجدولية	F المحسوبة
0.433	0.658	رفض	%٠.٠٠	2.10	29.867

جدول (٢١.٤ ب): نتائج اختبار الفرضية (١)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	44.611	6	7.435	29.867	.000 ^b
Residual	58.500	235	.249		
Total	103.111	241			

جدول (٢١.٤ ج): نتائج اختبار الفرضية (١)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.013	.271		3.739	.000
تخطيط الموارد البشرية	.562	.118	.485	4.741	.000
الإمداد والتعيين	-.009	.097	-.007	-.089	.929
التدريب والتطوير	-.034	.089	-.035	-.384	.701
إدارة التعويضات	.095	.082	.099	1.163	.246
إدارة علاقات الموظفين	-.147	.095	-.138	-1.551	.122
إدارة المواهب	.223	.075	.282	2.981	.003

الفرضية (٢):

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية واستغلال الفرص في منظمات مواد البناء في الأردن.

H_a : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية واستغلال الفرص في منظمات مواد البناء في الأردن.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ويلاحظ من نتائج المعالجة الإحصائية في الجداول (٢٢.٤ أ، ٢٢.٤ ب، ٢٢.٤ ج) أن قيمة (F المحسوبة = ٣٦.٧٦٧) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من ٠.٠٥ وترفض الفرضية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أقل من ٠.٠٥، وبالتالي ترفض الفرضية (H_0)، وتقبل الفرضية البديلة (H_a). وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية على استغلال الفرص في منظمات مواد البناء في الأردن. وتعتبر العلاقة قوية كونها $r=0.696$. والمتغيرات المستقلة تعتبر ٤٨.٤% من التغير في المتغير التابع. وبذلك ترى الباحثة أن الدراسة الحالية توصلت إلى وجود علاقة أثر طردية لأنشطة الموارد البشرية على استغلال الفرص في منظمات مواد البناء في الأردن أي أن هذه النتيجة توضح أن بعد المتغير التابع (استغلال الفرص في منظمات مواد البناء في الأردن) يتأثر في المتغير المستقل (أنشطة الموارد البشرية) ويتبين من الجداول أعلاه أن المتغير الفرعي المستقل تخطيط الموارد منفرداً له أثر ذو معنوية إحصائية على المتغير التابع.

جدول (٢٢.٤ أ): نتائج اختبار الفرضية (٢)

R ²	R	نتيجة الفرضية العدمية	F SIG	F الجدولية	F المحسوبة
٠.٤٨٤	٠.٦٩٦	رفض	%٠.٠٠٠	٢.١٠	٣٦.٧٦٧

جدول (٢٢.٤ ب): نتائج اختبار الفرضية (٢)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	45.496	6	7.583	36.767	.000 ^b
Residual	48.466	235	.206		
Total	93.962	241			

جدول (٢٢.٤ ج): نتائج اختبار الفرضية (٢)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.789	.247		3.200	.002
تخطيط الموارد البشرية	.345	.108	.312	3.197	.002
الإمداد والتعيين	.119	.088	.097	1.345	.180
التدريب والتطوير	.059	.081	.063	.728	.468
إدارة التعويضات	.071	.074	.078	.958	.339
إدارة علاقات الموظفين	.135	.087	.133	1.559	.120
إدارة المواهب	.073	.068	.097	1.074	.284

الفرضية (٣):

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والحد من المخاطر في

منظمات مواد البناء في الأردن.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والحد من المخاطر في

منظمات مواد البناء في الأردن.

وباستخدام اختبار الانحدار المتعدد حصلت الدراسة على النتائج المعروضة في الجداول (٢٣.٤ أ، ٢٣.٤ ب، ٢٣.٤ ج) التي تقول أن قيمة (F المحسوبة = ٣٤.٩٨٦) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من ٠.٠٥ وترفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أقل من ٠.٠٥، وعليه تم رفض الفرضية (Ho)، وقبول الفرضية البديلة (Ha). وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥=α) لأنشطة إدارة الموارد البشرية على الحد من المخاطر في منظمات مواد البناء في الأردن. وتعتبر العلاقة قوية كونها $r=0.687$ والمتغيرات المستقلة تعتبر ٤٧.٢% من التغير في المتغير التابع. وبذلك ترى الباحثة أن الدراسة الحالية توصلت إلى وجود علاقة أثر طردية لأنشطة الموارد البشرية على الحد من المخاطر في منظمات مواد البناء في الأردن أي أن هذه النتيجة توضح أن بعد المتغير التابع (الحد من المخاطر في منظمات مواد البناء في الأردن) يتأثر في المتغير المستقل (أنشطة الموارد البشرية) ومن المتغيرات المستقلة الفرعية يتبين أن المتغيران تخطيط الموارد وإدارة التعويضات هما الأكثر تأثيراً بالمتغير التابع حيث إن لهما أثر ذو دلالة معنوية احصائية.

جدول (٢٣.٤ أ): نتائج اختبار الفرضية (٣)

R ²	R	نتيجة الفرضية العدمية	F SIG	F الجدولية	F المحسوبة
٠.٤٧٢	٠.٦٨٧	رفض	%٠.٠٠	٢.١٠	٣٤.٩٨٦

جدول (٢٣.٤ ب): نتائج اختبار الفرضية (٣)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	36.920	6	6.153	34.986	.000 ^b
Residual	41.332	235	.176		
Total	78.252	241			

جدول (٢٣.٤ ج): نتائج اختبار الفرضية (٣)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.152	.228		5.057	.000
تخطيط الموارد البشرية	.266	.100	.263	2.667	.008
الإمداد والتعيين	.050	.082	.044	.608	.544
التدريب والتطوير	.079	.075	.093	1.055	.292
إدارة التعويضات	.139	.069	.167	2.024	.044
إدارة علاقات الموظفين	.136	.080	.146	1.696	.091
إدارة المواهب	.040	.063	.058	.630	.529

الفرضية (٤):

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والابتكار (طرح منتجات جديدة في السوق) بالنسبة لمنظمات مواد البناء في الأردن.

H_a : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والابتكار (طرح منتجات جديدة في السوق) بالنسبة لمنظمات مواد البناء في الأردن.

وباستخدام اختبار الانحدار المتعدد حصلت الدراسة على النتائج المعروضة في الجداول (٢٤.٤ أ، ٢٤.٤ ب، ٢٤.٤ ج) التي تقول أن قيمة (F المحسوبة = ٣٩.٣٣٩) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعا لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من ٠.٠٥ وترفض الفرضية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أقل من ٠.٠٥، يتم رفض الفرضية (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_a). وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ لأنشطة إدارة الموارد البشرية على الابتكار (طرح منتجات جديدة في السوق) بالنسبة لمنظمات مواد البناء في الأردن. وتعتبر العلاقة قوية كونها $r=0.708$ والمتغيرات المستقلة تعتبر ٥٠.٦% من التغير في المتغير التابع. وبذلك ترى الباحثة أن الدراسة الحالية عبرت عن وجود علاقة أثر طردية بين أنشطة الموارد البشرية والابتكار في منظمات مواد البناء في الأردن أي أن هذه النتيجة توضح أن بعد المتغير التابع (الابتكار في منظمات مواد البناء في الأردن) يتأثر في المتغير المستقل (أنشطة الموارد البشرية) وباستخدام اختبار الانحدار التدريجي فقد تبين أن إدارة المواهب هو أكثر المتغيرات تأثيراً على المتغير التابع (الابتكار) يليه متغير تخطيط الموارد حيث أن هذان المتغيران لهما أثر ذو دلالة معنوية احصائية.

جدول (٢٤.٤ أ): نتائج اختبار الفرضية (٤)

R ²	R	نتيجة الفرضية العدمية	F SIG	F الجدولية	F المحسوبة
٠.٥٠٦	٠.٧٠٨	رفض	%٠.٠٠٠	٢.١٠	٣٩.٣٣٩

جدول (٢٤.٤ ب): نتائج اختبار الفرضية (٤)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	30.789	6	5.132	39.339	.000 ^b
Residual	30.654	235	.130		
Total	61.443	241			

جدول (٢٤.٤ ج): نتائج اختبار الفرضية (٤)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.484	.196		7.567	.000
تخطيط الموارد البشرية	.258	.086	.288	3.004	.003
الإمداد والتعيين	-.050	.070	-.050	-.713	.477
التدريب والتطوير	.074	.064	.099	1.157	.248
إدارة التعويضات	.103	.059	.139	1.738	.083
إدارة علاقات الموظفين	.017	.069	.021	.252	.801
إدارة المواهب	.167	.054	.275	3.098	.002

الفرضية (٥):

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وضمن تحقيق الأهداف في منظمات مواد البناء في الأردن

Ha: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وضمن تحقيق الأهداف في منظمات مواد البناء في الأردن

وأخيرا وليس آخرا فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية (0) وقد زدتنا المعالجة الإحصائية بالنتائج كما هي معروضة في الجداول (٢٥.٤ أ، ٢٥.٤ ب، ٢٥.٤ ج) التي تشير إلى أن قيمة F المحسوبة = ٥٤.٠٧٦ أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعا لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من ٠.٠٥ وترفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أقل من ٠.٠٥، وعليه ترفض الفرضية (Ho)، وتقبل الفرضية البديلة (Ha). وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية على ضمان تحقيق الأهداف في منظمات مواد البناء في الأردن. وتعتبر العلاقة قوية كونها $r=0.762$ والمتغيرات المستقلة تعتبر ٥٨% من التغير في المتغير التابع. وبذلك ترى الباحثة أن هذه الدراسة قد توصلت إلى وجود علاقة أثر طردية لأنشطة الموارد البشرية على ضمان تحقيق الأهداف في منظمات مواد البناء في الأردن أي أن هذه النتيجة توضح أن بعد المتغير التابع (و ضمان تحقيق الأهداف في منظمات مواد البناء في الأردن) يتأثر في المتغير المستقل (أنشطة الموارد البشرية). وباستخدام اختبار الانحدار التدريجي فقد تبين أن المتغيرات المستقلة الفرعية تخطيط الموارد والامداد والتعيين وإدارة المواهب لها أثر ذو دلالة معنوية إحصائية على المتغير التابع (ضمان تحقيق الأهداف في منظمات مواد البناء في الأردن).

جدول (٢٥.٤ أ): نتائج اختبار الفرضية (٥)

R ²	R	نتيجة الفرضية العدمية	F SIG	F الجدولية	F المحسوبة
٠.٥٨	٠.٧٦٢	رفض	٠.٠٠٠	٢.١٠	٥٤.٠٧٦

جدول (٢٥.٤ ب): نتائج اختبار الفرضية (٥)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	49.685	6	8.281	54.076	.000 ^b
Residual	35.986	235	.153		
Total	85.671	241			

جدول (٢٥.٤ ج): نتائج اختبار الفرضية (٥)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.595	.213		2.800	.006
تخطيط الموارد البشرية	.476	.093	.451	5.120	.000
الإمداد والتعيين	.197	.076	.168	2.581	.010
التدريب والتطوير	.027	.070	.030	.381	.703
إدارة التعويضات	-.009	.064	-.011	-.143	.886
إدارة علاقات الموظفين	.019	.075	.020	.259	.796
إدارة المواهب	.126	.059	.175	2.155	.032

إختبار Multicolleniarity:

لقد تم استخدام إختبار (VIF) لاختبار مدى وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة بعضها مع بعض حيث تبين أن قيمة VIF أقل من ٥ وبما يدل على عدم وجود ارتباط متداخل بين المتغيرات المستقلة بعضها مع بعض وهذا ما يوضحه الجدول (٢٦.٤):

جدول (٢٦.٤): نتائج اختبار VIF

VIF	المتغير
٤.٣٤٢	تخطيط الموارد
٢.٣٦٢	الامداد والتعيين
٣.٤٥	التدريب والتطوير
٣.٠١٨	إدارة التعويضات
٣.٣٠٢	ادارة علاقت الموظفين
٣.٧٠١	إدارة المواهب

ولأغراض الدراسة فقد تم اختبار مدى وجود علاقة بين كل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية وأبعاد الاستدامة الاقتصادية لشركات مواد البناء في الأردن حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل نشاط من أنشطة الموارد البشرية وأبعاد الاستدامة الاقتصادية وفقاً للجدول (٢٧.٤):

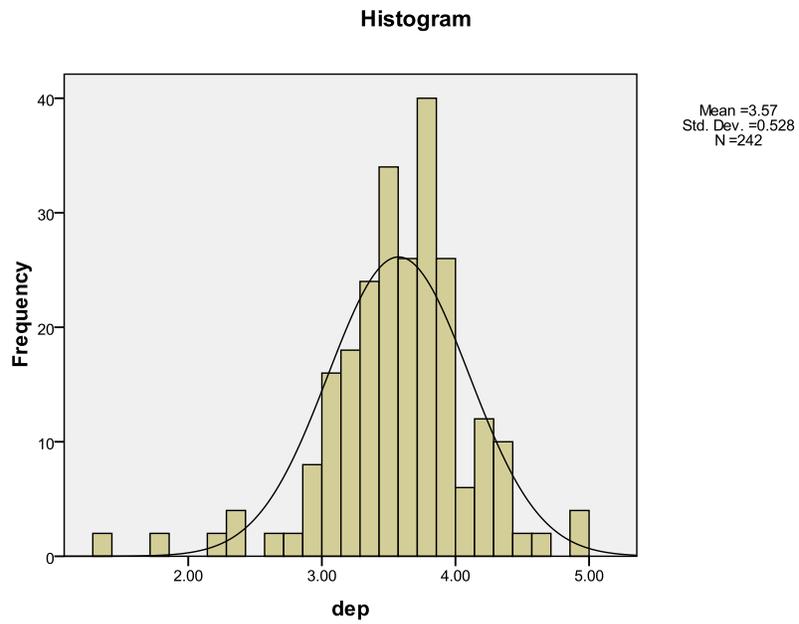
جدول (٢٧.٤): نتائج اختبار وجود علاقة بينة كل نشاط من أنشطة الموارد البشرية وأبعاد الاستدامة الاقتصادية

إبعاد الاستدامة	ضمان تحقيق الأهداف	الابتكار	الحد من المخاطر	استغلال الفرص	العائد على الأسهم	الاستدامة الاقتصادية أنشطة إدارة الموارد البشرية
٠.٧٤٣**	٠.٧٣٨**	٠.٦٥**	٠.٦٤٦**	٠.٦٦٥**	٠.٦٢٥**	تخطيط الموارد
٠.٦٠٨**	٠.٦٤٢**	٠.٥٠١**	٠.٦٢٧**	٠.٥٦٣**	٠.٤٨٤**	الامداد والتعيين
٠.٦٦٤**	٠.٦٣٥**	٠.٦١٧**	٠.٦٠٠**	٠.٦٠**	٠.٥٢٥**	التدريب والتطوير
٠.٦٤٥**	٠.٥٨**	٠.٦١٤**	٠.٥٩٤**	٠.٥٧١**	٠.٥٣٧**	إدارة التعويضات
٠.٦٥٤**	٠.٦٢٥**	٠.٥٩١**	٠.٦١٣**	٠.٦١٤**	٠.٤٩**	إدارة علاقات الموظفين
٠.٦٨٨**	٠.٦٥١**	٠.٦٥٥**	٠.٥٩٢**	٠.٦٠٠**	٠.٥٨٨**	إدارة المواهب

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١

وفي التحليل السابق تم افتراض التوزيع الطبيعي للعينة حسب نظرية Central limited theorems التي تنص على أن مجموع عدة عينات عشوائية مستقلة ومتشابهة التوزع، يميل إلى التوزع حسب توزيع احتمالي معين. حيث إن المجموع يميل إلى التوزع طبيعياً أي أنه يملك توزيعاً احتمالياً طبيعياً. وكلما كان عدد العينات أكبر كان التوزيع يميل إلى الطبيعي. وهما أن عدد عينة الدراسة ٢٤٢ أكبر من ٣٠ تم الافتراض أن العينة موزعة طبيعياً.

الشكل (١.٤): توزيع المتغير التابع



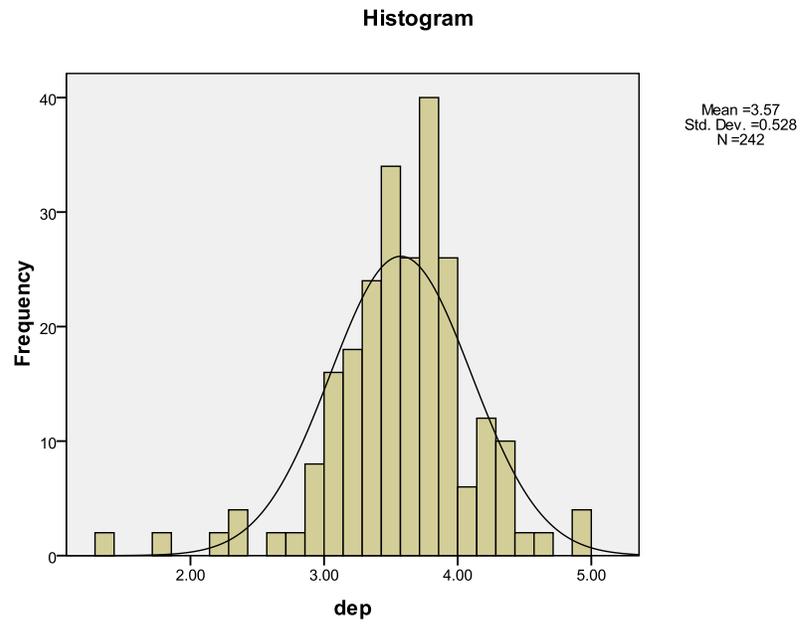
جدول (٢٨.٤): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

جدول (٢٨.٤): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

		Statistic	Std. Error
dep	Mean	3.5746	.03391
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	3.5078	
	Upper Bound	3.6414	
	5% Trimmed Mean	3.5974	
	Median	3.5917	
	Variance	.278	
	Std. Deviation	.52759	
	Minimum	1.42	
	Maximum	4.91	
	Range	3.49	
	Interquartile Range	.54	

Skewness	-0.559	.156
Kurtosis	2.844	.312

الشكل (1.4): توزيع المتغير التابع



جدول (٢٨.٤): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

جدول (٢٨.٤): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	
dep	Mean
	95% Confidence Interval for Mean
	Lower Bound
	Upper Bound
	5% Trimmed Mean
	Median
	Variance
	Std. Deviation
	Minimum
	Maximum
	Range
	Interquartile Range
	Skewness

Kurtosis

• التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

١-٥ مناقشة النتائج

بعد أن انتهت الباحثة من عرض تحليل استجابات مجتمع الدراسة حول فقرات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة، فإنها تسعى من خلال الفصل الحالي إلى مناقشة أبرز النتائج التي تم التوصل إليها، واقتراح التوصيات والاتجاهات البحثية المستقبلية التي تأمل أن تخدم الشركات قيد البحث إذا ما تم الأخذ بها. وكذلك تطوير قطاع البناء والإنشاءات. كما قامت الباحثة باستعراض مدى توافق نتائج دراسة الباحثة مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة ذات الصلة والتي تم عرضها ومناقشتها في الفصل الثاني.

أظهر تحليل النتائج أن عينة الدراسة توزعت على خمس فئات عمرية حيث احتلت الفئة العمرية (٢٥) الى أقل من ٣٠ سنة) الصدارة بنسبة ٤٥.٥% مما يعكس حرص منظمات مواد البناء على الاستعانة بالفئة الشابة لشغل المناصب الإدارية المختلفة. وأما بالنسبة للمؤهل العلمي فتظهر النتائج أن غالبية عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس وتبين هذه النتيجة اهتمام المنظمات محل البحث بتعيين حملة الشهادات الجامعية. وأما من حيث النوع الاجتماعي فقد احتلت فئة الذكور ٦٠% من عينة الدراسة مما يشير إلى تزايد الإقبال من الإناث على هذه الوظائف خلال السنوات الأخيرة حيث كانت نسبة الإناث لا تتعدى ٢% كما جاء في دراسة أبو العثم (٢٠٠٧). وأما بالنسبة لعمر المنظمات فقد كان أكثر من نصف المجتمع محل البحث من المنظمات التي يزيد عمرها على ١٣ سنة. وبالنسبة لخبرة أفراد العينة المدروسة فقد توزعت على خمس فئات احتلت فئة ١٠ سنوات فأكثر المرتبة الأولى حيث تشير هذه النتيجة الى أهمية الاستعانة بذوي الخبرة في المناصب الأساسية بمنظمات مواد البناء.

أما فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، فقد توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج التي سيتم استعراضها ومناقشتها ومقارنتها بالدراسات السابقة التي اختبرت واحداً أو أكثر من هذه المتغيرات وكما يلي:

- أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أن المنظمات قيد البحث تقوم بتطبيق وظيفة تخطيط الموارد البشرية بدرجة متوسطة وممتوسط حسابي (٣.٦٥٣٨) وانحراف معياري (٠.٥٦٥) وان هذه المنظمات تهتم بملاء الوظائف الشاغرة وفقاً للخبرة، كما أنها تقوم بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بما يتماشى مع خططها الاستراتيجية، وتحتوي على قواعد بيانات تشمل جميع العاملين لديها، حيث جاءت هذه النتائج جميعها متوافقة مع نتائج دراسة العدوان (٢٠١١) وجرغون (٢٠٠٩).
- أشارت نتائج تحليل بيانات الدراسة الحالية أن المنظمات قيد البحث تقوم بتطبيق سياسة الإمداد والتعيين بدرجة عالية، وممتوسط حسابي (٣.٧٩٥) وانحراف معياري (٠.٥٠٨). وبالرغم من اختلاف مجتمع الدراسة إلا أن نتيجة الدراسة الحالية تتفق مع دراسة القاضي (٢٠١٢) التي خلصت إلى أن المتوسط العام لوظيفة الاستقطاب والتعيين كانت ضمن المستوى المرتفع، حيث تم إجراء دراسة القاضي (٢٠١٢) على جامعة الشرق الأوسط بينما مجتمع الدراسة الحالية هو شركات مواد البناء في الأردن هذا يشير إلى أن وظيفة الإمداد والتعيين يتم تطبيقها بطريقة منظمة ومدروسة من قبل غالبية المنظمات في الأردن على اختلاف مجالاتها.
- جاء استخدام مجتمع الدراسة لوظيفة التدريب والتطوير بدرجة متوسطة، وممتوسط حسابي (٣.٤٤٢٧) وانحراف معياري (٠.٦٧١). وحصلت فقرة يتم تدريب الموظف قبل استلامه وظيفته على متوسط حسابي مرتفع وتتلاقى هذه النتيجة مع دراسة زيد (٢٠١٠).
- جاء استخدام المنظمات محل البحث لوظيفة إدارة التعويضات بدرجة متوسطة حيث حصلت الفقرات على متوسط حسابي (٣.٤٩٦٩) وانحراف معياري (٠.٦٨٤).

- جاء تطبيق المنظمات محل البحث لنشاط إدارة علاقات الموظفين (السلامة والصحة المهنية) بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (٣.٧٤٦٩) وانحراف معياري (٠.٦١٤) مما يدل على اهتمام المنظمات بتأمين جو صحي للعاملين لديها.
- جاء تطبيق المنظمات محل البحث لنشاط إدارة المواهب بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣.٢١٣٥) وانحراف معياري (٠.٨٢٨)، وجاءت النتائج متناغمة مع ما توصلت إليه صيام (٢٠١٣) - في دراسة الحالة بالجامعة الإسلامية في غزة - على الرغم من اختلاف مجتمع الدراسة.
- وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ لأنشطة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، والإمداد والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة التعويضات، وإدارة علاقات الموظفين - السلامة والصحة المهنية-، وإدارة المواهب) على الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن (العائد على الأسهم، واستغلال الفرص والحد من المخاطر، والابتكار -طرح منتجات جديدة في السوق-، وضمان تحقيق الأهداف) وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة زيد (٢٠١٢) و Spooner (٢٠١٠) والنسور والزيادات (٢٠١٠) إلا أن دراسة النسور والزيادات (٢٠١٠) اقتصرت على وظيفة التخطيط فقط. كما تتماشى هذه النتيجة مع توصية Wirtenberg et. al. (٢٠٠٧) إلى حاجة الشركات لتطوير أعمال أكثر استدامة، حيث تلعب الموارد الرئيسية دورا رئيسا فيها. وقد أوصت دراسة Sroufe et. al. (٢٠١٠) بأن يكون للموارد البشرية دورا نشطا ومبكرا للمساعدة على خلق النظم والعمليات لتعزيز من مبادرات الاستدامة.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والعائد على الأسهم في منظمات مواد البناء في الأردن. وتبين هذه النتيجة أهمية أنشطة الموارد البشرية بتحسين ورفع العوائد على الأسهم وبالتالي تحقيق رضا المساهمين وزيادة التوجه للمشاركة بهذه المنظمات.

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية واستغلال الفرص في منظمات مواد البناء في الأردن. فمن أهم الاستراتيجيات التي يجب اتباعها لتحقيق أهداف المنظمات استغلال الفرص، ومنه فإن تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية تساهم في استغلال الفرص المتاحة وبالتالي الرقي بمستوى المنظمة والتميز عن غيرها.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والحد من المخاطر في منظمات مواد البناء في الأردن. يتضح من هذه النتيجة أن تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية يساعد على تقليل المخاطر أو الحد منها، وبالتالي تتميز المنظمة بمرونتها وقدرتها على تجنب المخاطر وتقليلها واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة للحفاظ على ديمومتها واستقرارها مالياً.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والابتكار (طرح منتجات جديدة في السوق) بالنسبة لمنظمات مواد البناء في الأردن. وتعكس هذه النتيجة أهمية أنشطة الموارد البشرية ودورها في تمييز المنظمات عن طريق طرح منتجات جديدة في السوق، وتتفق هذه النتيجة مع كل من Vickers and Bear (٢٠٠٦) و Jabbour, Santos & Nagano (2008).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وضمان تحقيق الأهداف في منظمات مواد البناء في الأردن. وتوضح هذه النتيجة دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف منظمات مواد البناء في الأردن، والتي هي السبب الأساسي وراء كينونتها، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع كل من [القاضي ٢٠١٢، زيد ٢٠١٠، ٢٠١٢ Kehinde] إلا أن دراسة Kehinde (٢٠١٢) اقتصر على إدارة المواهب حيث توصل إلى أن إدارة المواهب تعزز كفاءة القوى العاملة وتزيد الإنتاجية في منظمات الأعمال.

٢.٥ التوصيات

في ضوء مناقشة النتائج فإن الباحثة تقدم مجموعة من التوصيات التي تأمل بأن تساهم في نهضة وتعزيز استدامة منظمات مواد البناء بشكل خاص والمنظمات الصناعية بشكل عام.

- ضرورة أن تدرك منظمات مواد البناء في الأردن أهمية دور إدارة الموارد البشرية، وأن تعمل على تنميتها من خلال تطوير قدرات وإمكانات العاملين فيها، بتوفير البرامج والدورات التدريبية الخاصة باعدادهم وتأهيلهم
- أن تهتم منظمات مواد البناء في الأردن بتقييم أداء العاملين بحيث يكون مبني على أسس علمية مدروسة والقيام بهذا التقييم بشكل دوري بما يضمن استمرارية التصويب للعاملين وتزويدهم بالمهارات المناسبة والدورات التدريبية اللازمة.
- لا بد أن ترعى منظمات مواد البناء في الأردن تحليل جميع الوظائف تحليلاً علمياً موثقاً يتماشى مع خطط المنظمة الاستراتيجية لما له من دور أساسي في توضيح ظروف الوظائف ودرجات خطورتها، وأن تتخذ الخطوات العلاجية والوقائية اللازمة وأن تقوم بتقييم أداء العاملين وتحديد أجورهم بما يتناسب مع نتائج التحليل.
- ضرورة قيام منظمات مواد البناء في الأردن بتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها سواء بالقيام باختبارات مناسبة او بنقاش مفتوح أو متابعة العاملين بعد تلقيهم لهذه الدورات وذلك لمعرفة مدى الفائدة من الدورات المختلفة وتطويرها.
- توصي الباحثة بأن تستقطب منظمات مواد البناء في الأردن المواهب وأن تستثمر تلك الموجودة داخل المنظمات وتنميتها وتحفزها بالرواتب والعلاوات بحيث تنعكس هذه المواهب وتصب في مصلحة المنظمات وسعيها لتحقيق أهدافها.

- ضرورة ايجاد لوائح تنظيمية في منظمات مواد البناء وأهمية إيجاد ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية وذلك عن طريق إشراك أفراد الإدارة العليا والوسطى بورش عمل ومؤتمرات دولية وعالمية من أجل تعزيز فهمهم لنظام إدارة المواهب، وكيفية تطبيق مكوناته.
- توصي الباحثة بأن تزيد منظمات مواد البناء في الأردن أعداد الموظفين من حملة الشهادات العليا وأن توليهم المناصب الأساسية في المنظمات لما في ذلك من دور مهم في رفع مستوى كفاءة وفاعلية وثقافة الموظفين.
- اجراء المزيد من البحوث التي تربط العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز النواحي الاجتماعية والبيئية للاستدامة.
- توصي الباحثة بأن تهتم منظمات مواد البناء في الأردن بتعزيز دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات لما تساهم به من دور أساسي في تعزيز الاستدامة الاقتصادية وفقا لنتائج الدراسة الحالية.
- توصي الباحثة بأن تدفع منظمات مواد البناء في الأردن نحو مشاركة كافة الأقسام في عمليات إدارة أنشطة الموارد البشرية لما يقوم به من دور مهم برفع كفاءة الموظفين الحاليين والذين يتم استقطابهم للمناصب المختلفة، بحيث تشمل المهام الوظيفية لمدرء الاقسام المختلفة إجراء الاختبارات اللازمة ومقابلة المرشحين لملء الشواغر ضمن نطاق مسؤوليتهم.
- ضرورة قيام منظمات مواد البناء في الأردن ببناء نظام مكافآت يقوم على أساس يوازن بين المكافأة الموضوعية والمسؤولية أو النتائج الواجب تحقيقها، ويجب على الإدارات في منظمات مواد البناء في الأردن أن تساعد الموظفين على تأدية هذه الأعمال وتوفير الإمكانيات والمساعدات اللازمة لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

:

- أبو دولة، جمال وعبيدات، شذى (٢٠٠٧). "واقع استراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية". المجلة العربية للإدارة (الأردن)، مجلد 27، عدد 2.
- أبو شيخة، نادر (2000). إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو العثم، خالد (٢٠٠٧)، تقييم العوامل التنظيمية والبيئية المؤثرة في أداء المقاولين للمشروعات الإنشائية في الأردن. (أطروحة دكتوراه). جامعة عمان العربية. الأردن.
- أبو علفة، عصام الدين (2002). اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، شركة الجمهورية للطباعة، الإسكندرية.
- برنوطي، سعاد (2000). الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية، دار الأوائل للنشر، عمان، الأردن.
- البكري، ثامر (2011). "المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري". بحث مقدم للملتقى الدولي الخامس لجامعة حسيبة بن بو علي بالشلف/الجزائر والمنعقد تحت عنوان رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة.
- بوسنينه، الصديق والفراسي، منصور (٢٠٠٣). الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها. أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، الجماهيرية العربية الليبية.

- جرجون، إيهاب (٢٠١٢) واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- جواد، شوقي وفوطة، سحر (2009). " واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها:دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين". مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٧٨.
- جودة، محفوظ أحمد، (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- حجازي، محمد (2005). إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- حمود، خضير، الخرشنة، ياسين (2006). ادارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان.
- حميد، محمد (2003). إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة.
- خليفة، عبد الله محمد (٢٠٠٣)، دراسة في مؤشرات صناعة المقاولات الاردنية، مجلة المقاول الاردني، العدد ٢٦، نقابة مقاولي الانشاءات الاردنيين، عمان.
- الزيادات، محمد والنسور، مروان (٢٠٠٧). "تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز الميزة التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن". المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، العدد ٤٢.
- زيد، أحمد (٢٠١٠) مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين.
- شوايش، مصطفى (2005). ادارة الموارد البشرية :إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- شحادة، نظمي، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية. إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.

- صالح، أحمد علي، السوداني، علي موات (2010)، " إدارة الموهبة: المنظور العلمي الاستراتيجي، دورية الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان.
- الصباغ، زهير، درة، عبدالباري (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- صيام، عزيزة (٢٠١٣) واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- الصيرفي، محمد (2005). السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- الصيرفي، محمد (2003). إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- عباس، سهيلة، حسين، علي (2006). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1 ، عمان.
- عبد الباقي، صلاح (2001). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد القادر، مهدي وأبو سن، أحمد (2012). " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جياذ الصناعية". مجلة العلوم والتقانة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلد ١٢، عدد ٢.
- العبيدي، علي، والقيس، ظاهر (٢٠٠٩). " أهمية وتأثير دراسات السوق في رفع كفاءة قرارات الإنتاج في الوحدة الاقتصادية". مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد ٧٨.
- عدوان، منير (٢٠١١)، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- عقيلي، عمر (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن.
- العلاق، بشير (2004). المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، بنغازي.

- غرفة تجارة عمان، دليل الأعمال ٢٠١٣، <http://www.ammanchamber.org>. تاريخ المشاهدة ١٢.٢٠١٣
- نقابة مقاولي الانشاءات الأردنيين، ٣٣٩ مليون دينار مساهمة "الإنشاءات" في الناتج المحلي الإجمالي ٢٠١٣.١١.٢٨، www.jcca.org.jo. تاريخ المشاهدة ١٢.٢٠١٣
- القاضي، زياد (٢٠١٢) 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، الأردن.
- الكردي، احمد (٢٠١١). مفهوم وأهمية تخطيط إدارة الموارد البشرية. <http://kenanaonline.com>.
- ماهر، أحمد (2003). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ماهر، أحمد (2004). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- المرسي، جمال الدين (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- نصر الله، حنا (2002). إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

- A. Maria-Madela and M. Mirabela-Constanta; Talent Management - A strategic Priority; Economic Science Series 2009; Volume 18 (issue 4): 25-30
- Abbott, Keith, (2006) A Review of Employment Relations Theories and Their Application, Problems and perspective in management, 1/2006.
- Armstrong, Michael, (2008), Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page, London, P. 11.
- Barling, Julian, Iverson, Roderick D. & Zacharatos, Anthea (2005) High-Performance Work Systems and Occupational Safety, Journal of Applied Psychology, Vol. 90, No. 1, 77-93.
- Batt, Rosemary, J.S. Alexander, Colvin and Jeffrey Keefe, (2002). Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry, Industrial and Labor Relations Review, Vol. 55, No. 4, P. 573-594.
- Boudreau.W and Ramstad.M (2005) Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition. Human Resource Management, Vol. 44, No. 2, Pp. 129-136.

- Denisi.A., &Griffin, W., (2001), Human resource management , New-York
- Dessler Gary (2011) Human Resource Management, Pearson Education Limited, Handbook.
- Doane, D & MacGillivray, A (2001), The economic Sustainability the business of staying business, The Sigma project, R&D Report.
- Eisenstat, R. (1996), What Corporate Human Resources Brings to the Picnic: Four Models for Functional Management, Organizational Dynamics, Vol. 25, No. 2, P. 7–22.
- Elkington, J. (1997), Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, New Society Publishers, USA.
- Florea, Liviu, Cheung, Yu Ha & Herndon, Neil C. (2013), For All Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability, J Bus Ethics (2013) Vol. 114, P. 393–408.
- Fox, A. (2008). Get in the business of being green. HR Magazine, June 2008 , P. 45-50.
- French, Wendell L. (2003). Human Resource Management. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Garibaldi P. (2006), Personnel Economics in Imperfect Labour Markets, Oxford University Press, Oxford.

- Gennard, J. & Judge, G. (2002), Employee Relations (third edition), Chartered Institute of Personnel and Development, Wimbledon.
- George.M and Jadhav.M (2012) Significance of Human Resources for Effective Organizational Development, Golden Research Thoughts, Vol.1,Issue.VII/Jan 2012, pp.1-4.
- Glade, Brian (2008), Human Resources: CSR and Business Sustainability-HR's Leadership Role, New Zealand Management, vol.55. Issue 9, pp.51-52
- Global Reporting Initiative (GRI) (2010), 'History' <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/History/OurHistory.htm>;
- Gupta, S.C. (2009) Advanced Human Resources Management Strategic Perspective, New Delhi, Anc. Books Pvt. Ltd., P. 239.
- Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. McKinsey Quarterly, 1, P. 49-59.
- Haplin W. Daniel, (2005), Construction Management, 3rd edition, New York, Wiley.
- Harmon, Joel, Fairfield, Kent D. & Wirtenberg, Jeana (2010), Missing an Opportunity: HR Leadership and Sustainability, People and Strategy, vol.33. Issue.1, pp. 16-21.
- Heinen, J.S. & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. Employment Relations Today, Summer, Vol. 31,Issue 2,P. 67.

- Jabbour, C.J.C., and Santos, F.C.A. (2008), Relationships Between Human Resource Dimensions and Environmental Management in Companies: Proposal of a Model, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, Issue 1, P. 51–58.
- Jabbour, C.J.C & Santos, F.C.A., (2008a), Relationships Between Human Resource Dimensions and Environmental Management in Companies: proposal of a model, *Journal of Cleaner Production*, vol.16, pp.51-58.
- Jabbour, C.J.C & Santos, F.C.A. (2008b), The Central Role of Human Resource Management in the Search for Sustainable Organizations, *The International Journal of Human Resource Management*, December, vol.19, no.12, pp. 2133 - 2154.
- Jabbour, C.J.C, Santos, F.C.A. & Nagano, M.C. (2008) Environmental Management System and Human Resource Practices: is there a link between them in four Brazilian Companies?, *Journal of Cleaner Production*, vol.16. pp. 1922-1925
- John,M.,Ivancevich,(1998), *Human Resource Management* ,7Thed.,Richard D. Irwin,Inc.,U.S.A.
- Joanna, Moczyłowska (2012), Talent Management: Theory and Practice of Management. The Polish Experience *Int.J.Buss.Mgt.Eco.Res.*, Vol 3(1), P. 432-438
- Kauanui (2004), "Impact of Training on Firm Performance: A Look at Manufacturing SMEs in Viet Nam".

- Kehinde.J (2012) Talent Management: Effect on Organizational Performance, Journal of Management Research, Vol. 4, No. 2, P178 – 186.
- Kleindorfer, P., Singhal, K., & Wassenhove, L., (2005) Sustainable operation Management, Production and Operations Management Society, Vol. 14, No. 4, pp. 482-492.
- Liebowitz.J (2010) The Role of HR in Achieving a Sustainability Culture, Journal of Sustainable Development, December 2010, Vol. 3, No. 4; P50-57.
- Meyer, Terry (2005). Talent Management, Disclaimer, Arab British Academy for higher education.
- M.M. Nagra (2011), Human Capital Strategy: Talent Management, The Army Medical Department Journal, P. 31-37
- Novac, E. and Abrudan, D. (2008), Human Resource Management, Eurobit TimiȘoara
- Parkes.C and Borland.H (2012) Strategic HRM: Transforming its Responsibilities toward Ecological Sustainability-The Greatest Global Challenge Facing Organizations, Thunderbird international Business Review November/December 2012,Vol. 54, No. 6, P811-824.

- Peteraf, M.A. (1993), **The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resources-Based View**, *Strategic Management Journal*, vol. 14, No. 3, PP. 179–192.
- Pfeffer, Jeffrey, (1994), **Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power of Workforce**, Harvard Business School, USA, P. 6.
- Portland State University Sustainability Program website, (2008), [Http://www.pdx.edu/sustainability/](http://www.pdx.edu/sustainability/)
- Robbins, Stephen P. (2001). **Business Today: The New World of Business**. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Schjeldahl, D (2013), **The Economic era of Sustainability**, *Economic Development Journal*, Vol. 12, Number 4.
- Sroufe et al(٢٠١٠) **Are You a Leader or a Laggard? HR's Role in Creating a Sustainability Culture**, *People and Strategy*, Vol. 33, Issue 1, P 35 – 42.
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). **Corporations, stakeholders and sustainable development: A theoretical exploration of business-society relations**. *Journal of Business Ethics*, Vol. 61, Issue 3, P. 263–281.
- **Sustainability Framework 2.0**. (2011). *Professional Accountants as Integrators*, p. 1-202.

- Tessema, M. & Soeters, J. (2006), Challenges and Prospects of HRM in developing countries: testing the HRM-performance link in Eritrean civil service, *International Journal of Human Resource Managements*, Vol. PP. 86–105.
- Taylor, S., Osland, J, & Egri, C (2012), Guest Editors Introduction: Introduction to HRM's Role in Sustainability: Systems, Strategies, and Practices, *Human Resource Management*, Vol. 51, No. 6. Pp. 789–798
- United Nations. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development. United Nations General Assembly Resolution 42/187, 11 December 1987. Retrieved from <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>.
- Vickers, M.R. (2005), Business Ethics and the HR Role: Past, Present, and Future, *Human Resource Planning*, Vol. 28, Issue 1, P. 26–32.
- Vickers, M.R., and Bear, D. (2006), Building and Sustaining a Culture that Supports Innovation, *Human Resource Planning*, Vol. 29, Issue 3, P. 9–19.
- Wirtenberg et al (2007) HR's Role in Building a Sustainable Enterprise: Insights from Some of the World's Best Companies, *Human Resource Planning*, Vol. 30.1, P10-20.
- Wright, P. & Nishii, L. (2004), Strategic HRM and organizational behavior: integrating Multiple level analysis, Paper presented at the What Next for HRM? Conference, Rotterdam.

الملاحق

- ملحق (A): استبانة الدراسة.
- ملحق (B): طلب التحكيم.
- ملحق (C): قائمة بأسماء محكمي الاستبانة.

ملحق (A): استبانة الدراسة

استبانة

عزيزي المستجيب / عزيزتي المستجيبة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الاقتصادية لمنظمات الأعمال وهذه الدراسة تشمل منظمات مواد البناء الصناعية في الأردن.

ولغرض جمع البيانات تم تطوير هذه الاستبانة، حيث تم تقسيمها الى أربع أقسام:

- القسم الأول: بيانات شخصية
- القسم الثاني: فقرات متعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة التي تعمل بها (فقرة ٤٣)
- القسم الثالث: فقرات متعلقة بالاستدامة الاقتصادية في المنظمة التي تعمل بها (فقرة ٣٤)
- القسم الرابع: الملاحظات

ولذا فإن تعاونكم بالإجابة عن فقرات الاستبانة إجابة موضوعية سيساهم في إنجاح الدراسة، علماً بأن المعلومات المقدمة من قبلكم سيتم معاملتها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. ومن الممكن تزويدكم بنتائج الدراسة حال الانتهاء منها، شاكرين تعاونكم و متمنين لكم دوام التقدم والنجاح.

وتقبلوا فائق الاحترام؛

الطالبة: وفاء صبري مسعد (Mob. No. 0798316698)
بإشراف الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

جامعة عمان العربية

* للحصول على نتائج الدراسة يرجى إرسال رسالة على البريد الإلكتروني للباحثة (wafassm@gmail.com).
 ** للحصول على نسخة الكترونية من الاستبانة يرجى إرسال رسالة على البريد الإلكتروني للباحثة
 (wafassm@gmail.com).

تعريفات:

- الموارد البشرية: هي مجموعة الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم، حيث تشكل هذه المجموعة القوى العاملة في منظمات مواد البناء في الأردن.
- إدارة الموارد البشرية: هي مجموع الأنشطة والفعاليات والعمليات الجزئية، التي تشمل تخطيط الموارد، والإمداد والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة التعويضات، وإدارة علاقات الموظفين (السلامة والصحة المهنية)، وإدارة المواهب، بما يحقق أهداف منظمات مواد البناء في الأردن.
- الاستدامة: القدرة على تحقيق متطلبات الحاضر دون التأثير على قدرة الأجيال القادمة لتحقيق احتياجاتهم وتشمل الجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية.
- الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن: هي استخدام المصادر والأصول المتاحة بالطريقة الأمثل لضمان استمرار ربحية ومو منظمات مواد البناء مع مرور الزمن. وسيتم قياس استدامة منظمات مواد البناء في الأردن، من خلال قياس (العائد على الأسهم، واستغلال الفرص والحد من المخاطر، والابتكار- طرح منتجات جديدة في السوق، وضمان تحقيق الأهداف)

القسم الأول: البيانات الشخصية

عزيزي المستجيب / عزيزتي المستجيبة: يحتوي هذا القسم على المعلومات الشخصية الخاصة بك، يرجى وضع (X) بالخانة التي تناسبك مع الشكر.

الاسم (اختياري):
 اسم المنظمة (اختياري):
 القسم الذي تعمل فيه حالياً:

من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة		العمر
من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة		
من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة		
من ٤٠ إلى أقل من ٤٥ سنة		
أكثر من ٤٥ سنة		

ذكر		النوع
أنثى		

دكتوراه		المستوى التعليمي
ماجستير		
دبلوم عال		
بكالوريوس		
دبلوم كلية مجتمع فأقل		

أقل من ٤ سنوات	عمر المنظمة
من ٤ إلى ٦ سنوات	
من ٧ إلى ٩ سنوات	
من ١٠ إلى ١٢ سنة	
١٣ سنة أو أكثر	

أقل من ٢ سنوات	سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
من ٢ إلى ٤ سنوات	
من ٥ إلى ٧ سنوات	
من ٨ إلى ١٠ سنوات	
أكثر من ١٠ سنوات	

علوم إدارية (إدارة أعمال، إدارة عامة، تسويق)	التخصص
علوم مالية (اقتصاد، محاسبة، تمويل)	
تكنولوجيا المعلومات (علم حاسوب، نظم معلومات)	
هندسة (ميكانيك، كهرباء، كيميائية، إلكترونيات، حاسوب)	
أخرى (اذكرها)	

أقل من ٢ سنوات	سنوات الخبرة داخل المنظمة
من ٢ إلى ٤ سنوات	
من ٥ إلى ٧ سنوات	
من ٨ إلى ١٠ سنوات	
أكثر من ١٠ سنوات	

أقل من ٢ سنوات	سنوات الخبرة بشكل عام
من ٢ إلى ٤ سنوات	
من ٥ إلى ٧ سنوات	
من ٨ إلى ١٠ سنوات	
أكثر من ١٠ سنوات	

القسم الثاني: يتعلق هذا القسم بوظائف ادارة الموارد البشرية بالمنظمة التي تعمل بها، يرجى وضع

(X) بالخانة التي تمثل مدى توافقك مع الفقرات التالية:

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	بشدة لا أوافق
تخطيط الموارد البشرية						
١ -	تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية (العدد والنوعية) بما يتماشى مع خططها الاستراتيجية.					
٢ -	توجد قواعد بيانات تحتوي على المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية العاملة على جميع المستويات الإدارية.					
٣ -	تقوم المنظمة بإعداد خطة سنوية مكتوبة للموارد البشرية.					
٤ -	تهتم المنظمة بمتطلبات الوظيفة من حيث الخبرة عند ملء الوظائف الشاغرة.					
٥ -	جميع الوظائف تخضع لتحليل علمي موثق يتماشى مع خطط استدامة المنظمة اقتصادياً.					
٦ -	تقوم المنظمة بتحديد المسار الوظيفي لكل موظف.					
٧ -	يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحقيق الاستدامة الاقتصادية للمنظمة.					
٨ -	تؤدي عملية تخطيط الموارد البشرية الى ايجاد التوازن المناسب بين الموارد البشرية المتاحة والمطلوبة للمنظمة.					
٩ -	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية إلى زيادة نسبة العائد على الأسهم في المنظمة.					
الإمداد والتعيين						
١٠ -	تقوم المنظمة بإجراء اختبارات ومقابلات قبل التعيين لتقييم المتقدمين الى الوظيفة.					
١١ -	يشارك رؤساء الأقسام مدير الموارد البشرية في عمليات الإمداد والتعيين.					
١٢ -	تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل المهارات والخبرات للتعيين في الوظائف الشاغرة.					

					تساعد عملية الإمداد والتعيين على تحقيق الاستدامة الاقتصادية للمنظمة.	١٣-
					تنعكس نتائج عمليات الإمداد والتعيين على تطور أداء المنظمة.	١٤-
التدريب والتطوير						
					يتم تدريب الموظف قبل استلامه لوظيفته.	١٥-
					يتم وضع خطة سنوية للبرامج التدريبية التي سيتم تنفيذها.	١٦-
					يقوم رؤساء الأقسام بتقييم مدى استفادة موظفيهم من البرامج التدريبية.	١٧-
					يساهم الموظف بتحديد الاحتياجات التدريبية التي يرغب بها.	١٨-
					تواكب المنظمة التقنيات الحديثة (كالمباريات الادارية، دراسة الحالة، الحاسوب، فرق العمل...) لتدريب وتطوير العاملين.	١٩-
					تقوم المنظمة بتقييم فاعلية البرامج التدريبية سنويا.	٢٠-
					تقوم المنظمة بتطوير برامجها التدريبية سنويا.	٢١-
إدارة التعويضات						
					تتم دراسة الأجور في سوق العمل بشكل دوري وانعكاساتها على أجور الموظفين العاملين في المنظمة.	٢٢-
					تنعكس أجور الموظفين في المنظمة على استدامتها الاقتصادية.	٢٣-
					يتم تقديم الحوافز المادية إلى الموظف لمكافأته على الأداء الجيد.	٢٤-
					يتم تقديم تأمين صحي مقابل مبلغ رمزي إلى الموظفين.	٢٥-
					يتم تقديم مكافأة نهاية الخدمة إلى الموظفين.	٢٦-
					توفر المنظمة نظام للترقيات والمكافآت بناء على الإبداع الذي يظهره العامل.	٢٧-
					الزيادات السنوية من قبل المنظمة تعتبر مرضية.	٢٨-
					تقوم المنظمة بدفع التزاماتها كافة إلى الموظفين في موعدها.	٢٩-

إدارة علاقات الموظفين					
					٣٠- تهتم المنظمة بدراسة معدل دوران العاملين والغياب.
					٣١- تقوم الإدارة بتزويد الموظف بالمعلومات المتعلقة بأدائه بطريقة رسمية.
					٣٢- يشعر الموظف بالأمان الوظيفي داخل المنظمة.
					٣٣- يقوم المسؤولون بتشجيع العاملين على مناقشة المشاكل التي تواجههم داخل المنظمة.
					٣٤- تساهم دراسة الأخطار المتعلقة بسلامة الموظفين في استدامة المنظمة اقتصادياً.
					٣٥- تقوم المنظمة بتوفير معدات السلامة المهنية اللازمة للموظفين كافة.
					٣٦- تقوم المنظمة بدراسة الأخطار التي من الممكن أن يتعرض لها الموظف خلال أداءه لوظيفته.
					٣٧- تقوم المنظمة باتخاذ الإجراءات التقنية التي تحول دون تعريض الموظفين للخطر.
إدارة المواهب					
					٣٨- تتبنى المنظمة سياسات خاصة للتعامل مع الموهوبين.
					٣٩- تخصص المنظمة ميزانية خاصة لتطوير الموهوبين.
					٤٠- تعمل المنظمة على إشراك الموهوبين في اتخاذ القرار وحل المشكلات.
					٤١- تشجع المنظمة على جذب الموهوبين لشغل المناصب الوظيفية المهمة.
					٤٢- الإدارة العامة مقتنعة بإشراك الموهوبين باتخاذ القرارات
					٤٣- تدرس المنظمة نوع موهبة الفرد الموهوب وطريقة استغلالها قبل توظيفه.

القسم الثالث: يتعلق هذا القسم بالاستدامة الاقتصادية بالمنظمة التي تعمل بها، يرجى وضع (X)

بالخانة التي تمثل مدى توافقك مع الفقرات التالية:

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
العائد على الأسهم (للمنظمات المساهمة)						
٤٤-	ارتفعت قيمة أسهم المنظمة خلال الثلاث سنوات الاخيرة.					
٤٥-	ارتفعت مكانة المنظمة في السوق خلال الثلاث سنوات الاخيرة.					
٤٦-	يتماشى سعر أسهم المنظمة الحالي مع خطتها الاستراتيجية.					
٤٧-	ارتفعت قيمة العائد على أسهم المنظمة في السوق المالي خلال الثلاث سنوات الاخيرة.					
٤٨-	ساهم تطبيق أنشطة الموارد البشرية بكفاءة، في زيادة أرباح المنظمة.					
٤٩-	ساهم تطبيق أنشطة الموارد البشرية في زيادة العائد على الاستثمار.					
استغلال الفرص						
٥٠-	يتم دراسة الفرص المتاحة في السوق بشكل دوري.					
٥١-	تنعكس فاعلية أنشطة الموارد البشرية على قدرة المنظمة في استغلال الفرص المتاحة.					
٥٢-	يتم دراسة الأسباب التي أدت إلى ضياع بعض الفرص المتاحة.					
٥٣-	ساهم تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية بكفاءة في استغلال الفرص المتاحة.					

					تقوم المنظمة بالتعرف على نقاط الضعف لدى المنافسين للاستفادة منها.	-٥٤
					يتم دراسة الأسواق الجديدة التي يمكن استغلالها.	-٥٥
الحد من التهديدات						
					تقوم المنظمة بدراسة الأنظمة والقوانين الحكومية المختلفة.	-٥٦
					تقوم المنظمة بدراسة الاتجاهات المختلفة لأذواق الجمهور.	-٥٧
					تقوم المنظمة بدراسة تطور وضع المنافسين.	-٥٨
					يتم تحديد التهديدات المحتملة من أي قادم جديد للسوق.	-٥٩
					تقوم المنظمة بدراسة وتحليل التهديدات المحتملة.	-٦٠
					تمتلك المنظمة القدرة على التكيف مع ما يطرأ في البيئة الخارجية.	-٦١
					ساهم تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية في الحد من التحديات التي تواجه المنظمة.	-٦٢
الابتكار (طرح منتجات جديدة في السوق)						
					يتم الاعتماد على منتج رئيسي واحد في المبيعات.	-٦٣
					يتم تطوير أكثر من منتج لمنظمتنا سنويا.	-٦٤
					يتم طرح منتج جديد للسوق على الأقل سنويا.	-٦٥
					يتم استخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة لتطوير منتجات المنظمة.	-٦٦
					يوجد استراتيجية محددة تتبعها المنظمة لتطوير منتجاتها.	-٦٧
					تم تحسين مستوى الإنتاجية على مدار الثلاث سنوات السابقة.	-٦٨
					تم خفض التكاليف بطريقة نموذجية على مدار الثلاث سنوات السابقة.	-٦٩
ضمان تحقق الأهداف						

					٧٠- تقوم المنظمة بوضع خطط وأهداف رئيسية طويلة الأجل تحدد النتائج المطلوب الوصول إليها.
					٧١- يتم تقسيم الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف مرحلية وتشغيلية على مستوى الأقسام والوحدات.
					٧٢- الموظفين على اختلاف مستوياتهم على وعي تام بأهداف المنظمة.
					٧٣- تشارك كافة الأطراف المسؤولة عن تحقيق الأهداف بصياغة أهداف المنظمة.
					٧٤- يتم دراسة النتائج المتحققة حاليا ومقارنتها مع المعايير بشكل دوري.
					٧٥- ساهم تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهداف المنظمة.
					٧٦- يتم دراسة المعوقات التي تواجهها المنظمة والتي تحول دون تحقق الأهداف
					٧٧- يتم مراجعة الأهداف طويلة الأجل والأهداف العامة ضمن الدورة الزمنية لتقييم الخطة الاستراتيجية.

القسم الرابع:

إذا كان لديك أي ملاحظات لم يتم التطرق إليها من خلال الاستبانة حول وظائف ادارة الموارد البشرية أو أي مداخله يرجى ذكرها:

إذا كان لديك أي ملاحظات لم يتم التطرق إليها من خلال الاستبانة حول الاستدامة الاقتصادية للمنظمات أو أي مداخله يرجى ذكرها:

ملحق (B): طلب التحكيم

قسم إدارة الأعمال
كلية الأعمال
عمادة الدراسات العليا
جامعة عمان العربية

السيد / السيدةالمحترم
الموضوع: طلب تحكيم استبانة

تحية وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الاقتصادية لمنظمات الأعمال وهذه الدراسة تشمل منظمات مواد البناء الصناعية في الأردن.

وقد قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة وهي استبانة لإتمام الجزء العملي من الدراسة.

لذا ترحو التكرم بتحكيم الاستبانة والتعليق عليها، لما عرفتكم به من اطلاع وخبرة ودراية في مجال الاختصاص.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم...

مرفق:

- فرضيات ومتغيرات الدراسة.

- الاستبانة

الباحثة: وفاء صبري مسعد (٠٧٩٨٣١٦٦٩٨)

(: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة C ملحق)

الرقم	الاسم	الرتبة	مكان العمل
١	الدكتور نجم العزاوي	أستاذ	جامعة البترا
٢	الدكتور إياد التميمي	أستاذ مشارك	جامعة البترا
٣	الدكتور صباح حميد	أستاذ مشارك	جامعة البترا
٤	الدكتور محمد مفضي الكساسبة	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
٥	الدكتور الحارث أبو حسين	أستاذ مساعد	جامعة عمان العربية
٦	الدكتور أنور العزام	أستاذ مساعد	جامعة عمان العربية
٧	الدكتور محمد القوابعة	أستاذ مساعد	جامعة عمان العربية
٨	الدكتور نائل سرحان	أستاذ مساعد	الجامعة الهاشمية
٩	الدكتور راني أبو عيطة	مدرّس	جامعة عمان العربية
١٠	الدكتور منير عباد	محاضر متفرغ	الجامعة الهاشمية

* ملاحظة: تم ترتيب الأسماء بحسب حروف الهجاء والرتبة العلمية.

الشكل (١.٤): توزيع المتغير التابع

جدول (٢٨.٤): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

	Statistic	Std. Error
dep	Mean	3.5746
	95% Confidence Interval for Mean	.03391
	Lower Bound	3.5078
	Upper Bound	3.6414
	5% Trimmed Mean	3.5974
	Median	3.5917
	Variance	.278
	Std. Deviation	.52759
	Minimum	1.42
	Maximum	4.91
	Range	3.49
	Interquartile Range	.54
	Skewness	-.559-
	Kurtosis	.156
		.312

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

تحية وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الاقتصادية لمنظمات الأعمال وهذه الدراسة تشمل منظمات مواد البناء الصناعية في الأردن.

وقد قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة وهي استبانة لإتمام الجزء العملي من الدراسة.

لذا ترحو التكرم بتحكيم الاستبانة والتعليق عليها، لما عرفتم به من اطلاع وخبرة ودراية في مجال الاختصاص.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم...

مرفق:

- فرضيات ومتغيرات الدراسة.

- الاستبانة

الباحثة: وفاء صبري مسعد (٠٧٩٨٣١٦٦٩٨)

ملحق (C): قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	الرتبة	مكان العمل
١	الدكتور نجم العزاوي	أستاذ	جامعة البترا
٢	الدكتور إياد التميمي	أستاذ مشارك	جامعة البترا
٣	الدكتور صباح حميد	أستاذ مشارك	جامعة البترا
٤	الدكتور محمد مفضي الكساسبة	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
٥	الدكتور الحارث أبو حسين	أستاذ مساعد	جامعة عمان العربية
٦	الدكتور أنور العزام	أستاذ مساعد	جامعة عمان العربية
٧	الدكتور محمد القوابعة	أستاذ مساعد	جامعة عمان العربية
٨	الدكتور نائل سرحان	أستاذ مساعد	الجامعة الهاشمية
٩	الدكتور راني أبو عيطة	مدرّس	جامعة عمان العربية
١٠	الدكتور منير عباد	محاضر متفرغ	الجامعة الهاشمية

* ملاحظة: تم ترتيب الأسماء بحسب حروف الهجاء والرتبة العلمية.