

قياس العوامل المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر
المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

إعداد

سليمان حماد يوسف المبيضين

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الباري إبراهيم درة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في إدارة
الأعمال

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

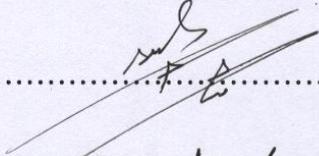
جامعة عمان العربية للدراسات العليا

شباط، 2010

تفويض

أنا سليمان حماد المبيضين أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد
نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: سليمان حماد يوسف المبيضين

التوقيع: 

التاريخ: ٢٧/١٠/٢٠١٠م

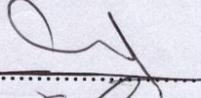
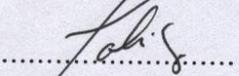
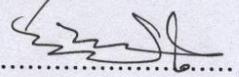
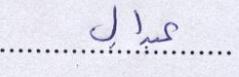
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها: " قياس العوامل المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد

البشرية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة

الأردنية".

وأجيزت بتاريخ: ٢٧/٠٣/٢٠٢٠م

التوقيع			أعضاء لجنة المناقشة
	رئيساً	موسى اللوزي	الأستاذ الدكتور
	عضواً	زهير الصباغ	الأستاذ الدكتور
	عضواً	مروان النسور	الدكتور
	عضواً ومشرفاً	عبد الباري درة	الأستاذ الدكتور

الشكر والتقدير

أشكر الله جلّت قدرته وعلا شأنه الذي ألهمني الطموح وسدد على طريق الخير خطاي

” ولأنه من لا يشكر الناس فإنه لا يشكر الله“ فإنني أدين بفضل يستلزمه شكر وافر وامتنان غامر للأستاذ الدكتور عبد الباري إبراهيم درة الذي شرفني وأكمل فضل تعهده ورعايته الأكاديمية لي بإشرافه على هذا العمل ولم يدخر وسعاً أو جهداً في المتابعة والإشراف وتقديم خلاصة خبرته وعلمه الواسع لي مشفوعاً بخلقٍ كريمٍ أصيلٍ اتسم على الدوام بحلم العلماء وتواضع الكبار حتى أثر في شخصية تلاميذه إصراراً ومعرفةً واقتداءً بكل خلقٍ كريمٍ، والشكر موصول كذلك لجميع أساتذتي الأفاضل في جامعة عمان العربية للدراسات العليا لما بذلوه من جهد كبير ولما قدموه من معرفةٍ وعلمٍ لي أثناء دراستي الجامعية وأخص منهم الأستاذ الدكتور محمد أبو صالح الذي كان لحكمته الدائمة وحسن إدارته الشأن الأكبر في استمرار جهود التطور والتحديث بالجامعة وما انعكس على طلبتها من إيجابيات واضحة، كما أقدم شكري كذلك للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة. وكذلك أقدم شكري إلى جميع العاملين في إدارات الشركات التي شملتها الدراسة لما قدموه من عونٍ لي أثناء توزيع الاستبانات وتعبئتها وجمعها. وختاماً أقدم خالص شكري وعظيم امتناني وتقديري لكل من مد يد العون والمساعدة لي لإنجاز هذا الجهد العلمي المتواضع؛ فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الإهداء

إلى من بنى لي طريق الحق والنزاهة والاستقامة
روح والذي يرحمه الله

إلى من أضاءت لي درب الحياة وغرست معاني الجد والاجتهاد
وكانت المنارة الوضاعة في دربي
والدتي أطال الله عمرها

إلى من شرفني الله برعايتهم صغاراً فكانوا أبناءً مخلصين كباراً
قبل أن يكونوا إخواناً
الدكتور/ طارق والدكتورة/ بندر والمهندسة / سناء
إلى من كن سبب الرضا والتوفيق ودافع التقدم إلى الأمام
أخواتي الغاليات

إلى من وقف بجانبني طويلاً متحملاً العناء والصبر لإنجاز هذا العمل خالي الدكتور محمد ذيب المبيضين

إلى السند والعزوة ومحل التقدير والإعزاز الدائمين
إخواني وأنسابي

إلى من أضاءوا لي درب المعرفة والعلم أصحاب الجميل الذي لا ينسى
أساتذتي الكرام

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

أهدي لكم جميعاً هذا الجهد المتواضع

فهرس المحتويات

د	الشكر والتقدير.....	1
هـ	الإهداء.....	1
و	فهرس المحتويات.....	1
ح	قائمة الجداول.....	1
ك	قائمة الأشكال.....	1
ل	قائمة الملاحق.....	1
م	الملخص.....	1
س	الملخص باللغة الانجليزية.....	1
1	الفصل الأول خلفية الدراسة.....	1
1	المقدمة:.....	1
2	مشكلة الدراسة:.....	2
3	فرضيات الدراسة:.....	3
6	أهمية الدراسة:.....	6
7	محددات الدراسة:.....	7
7	التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:.....	7
9	نموذج الدراسة:.....	9
11	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات ذات الصلة.....	11
11	أولاً: الأدب النظري:.....	11
19	ثانياً: تخطيط الموارد البشرية (Human Resources Planning):.....	19
51	ثانياً: الدراسات ذات الصلة:.....	51
61	ما يميز الدراسة الحالية مقارنة مع الدراسات ذات الصلة:.....	61
63	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات.....	63
63	مجتمع الدراسة وعينتها:.....	63
63	أداة الدراسة:.....	63
65	إجراءات الدراسة:.....	65
66	تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:.....	66

68	الفصل الرابع النتائج
68	أولاً: خصائص مجتمع الدراسة:
74	ثانياً: عرض بيانات الدراسة:
94	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:
106	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
106	أولاً: مناقشة النتائج:
116	ثانياً: التوصيات:
118	المراجع:
124	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	ثبات أداة الدراسة	88
2	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	92
3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	93
4	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	94
5	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية	95
6	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير نشاط الشركة	96
7	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الشركة	98
8	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير حجم الشركة	99
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال إستراتيجية الشركة	100
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال ثقافة الشركة	102
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال الهيكل التنظيمي	103
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال الموارد المالية	105
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال النمط القيادي	106
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال فرق العمل	108
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال الحوافز	109
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال ثقافة المجتمع	111

الرقم	المحتوى	الصفحة
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال التغيرات الاقتصادية	112
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال تكنولوجيا المعلومات	114
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال البعد الإستراتيجي للموارد البشرية	115
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال البعد الاهتمام بالميزة التنافسية المستدامة للشركة	117
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال البعد تعزيز الإنتاجية والجودة	119
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال البعد إبراز المسؤولية الاجتماعية للشركة	120
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال البعد الاهتمام بتدريب العاملين وتنميتهم	122
24	نتائج تحليل الانحدار المتعدد أثر للعوامل الداخلية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية	124
25	قيم معاملات بيتا (β) والإحصائي (ت) لمتغيرات العوامل الداخلية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية	124
26	نتائج تحليل الانحدار المتعدد أثر للعوامل الخارجية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية	129
27	قيم معاملات بيتا (β) والإحصائي (ت) لمتغيرات العوامل الخارجية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية	129
28	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للاختلاف في لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس	132

الرقم	المحتوى	الصفحة
29	نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في أثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر	133
30	نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في أثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	134
31	نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في أثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية	135
32	نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في أثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير نشاط الشركة	136
33	نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في أثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير حجم الشركة	137

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
28	تخطيط الموارد البشرية في إطار التخطيط الشامل للمنظمة	1
55	إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح	2
61	العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	3

قائمة الملحق

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	استبانة الدراسة	162
2	أسماء المحكمين لاستبانة الدراسة	171
3	الشركات المساهمة العامة الصناعية في الأردن مجتمع الدراسة	172

قياس العوامل المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في
الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

إعداد

سليمان حماد يوسف المبيضين

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الباري إبراهيم درة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العوامل المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية والبالغ عددها (92) شركة صناعية، حيث بلغ عدد المديرين التنفيذيين في هذه الشركات (458) مديراً ومديرةً، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد قام الباحث بإجراء حصر شامل لأفراد مجتمع الدراسة، بحيث كان عدد أفراد مجتمع الدراسة (458) مديراً ومديرةً.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة من أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم تحكيمها لغرض التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصصين في مجال الدراسة، كما تأكد الباحث من ثبات أداة الدراسة من خلال الاختبار وإعادة الاختبار.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. يوجد أثر للعوامل الداخلية (إستراتيجية الشركة، وثقافة الشركة، والهيكل التنظيمي، والموارد المالية، والنمط القيادي) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

2. لا يوجد أثر للعوامل الداخلية (فرق العمل والحوافز) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.
 3. يوجد أثر للعوامل الخارجية (ثقافة المجتمع وتكنولوجيا المعلومات) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.
 4. لا يوجد أثر للتغيرات الاقتصادية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.
 5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغيرات (الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية ونشاط الشركة وحجم الشركة). وعلى ضوء هذه النتائج، تم وضع عدد من التوصيات، من أبرزها ما يأتي:
1. إعادة النظر في الهياكل التنظيمية وجعلها رشيقة أكثر، وتخليصها من الترهل الإداري ومركزية القرارات، لتسهم في زيادة مساحة الديمقراطية الإدارية واللامركزية المسؤولة وأبرز متطلبات إعادة النظر، هي: إعادة الهيكلة وإعادة هندسة العمليات.
 2. محاولة إزالة كل الضغوط الاجتماعية والسياسية (وجميع المؤثرات الداخلية أو الخارجية) التي تؤثر على عملية اتخاذ قرار تعيين العاملين، وذلك وصولاً إلى الارتقاء بمستوى العمل والخدمات التي تقدمها الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وتجنب اختيار الموظفين غير الأكفاء نتيجة لتلك الضغوط.
 3. إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للشركات المبحوثة، عن طريق إزالة بعض السلوكات والتقاليد المتقدمة التي لا تشجع على تبني الإبداع والمخاطرة والعمل بروح الفريق لتكون الثقافة بمثابة مساند لتبني الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

Measurement of the Factors Affecting the New Role of the Human Resources Management from the Viewpoint of the Executive Managers of the Jordanian Public Shareholding Industrial Companies

Prepared by
Suleiman Hammad Yousef Al-Mbaidin

Supervised by
Professor Abdel Bari Ibrahim Durra

Abstract

This study aimed at measuring the factors affecting the new role of the human resources management from the viewpoint of the executive managers of the Jordanian public shareholding industrial companies.

The study population consisted of all the executive managers of the (92) Jordanian public shareholding industrial companies. The number of the executive managers in the companies was (458) males and females, and because of the small size of the study population, the researcher carried out a comprehensive computation of the study population members in a manner that restricted the number to (458) male and female executive managers.

For the purpose of realizing the study aims, a questionnaire was designed to gather data related to the study from

the members of the study sample. The validity of the study tool was verified by a number of academics, who were specialized in the field of the study. The researcher also verified the reliability of the study tool through testing and re-testing.

The study revealed the following conclusions:

1. The internal factors (the company's strategy, the company's culture, the organizational structure, the financial resources, and the leadership pattern) had an effect on the executive managers' viewpoint about the new role of the human resources management.
2. The internal factors (work teams and incentives) had no effect on the viewpoint of the Jordanian public shareholding companies executive managers' concerning the new role of the human resources management.
3. The external factors (society culture and information technology) had an effect on the viewpoint of the Jordanian public shareholding companies executive managers' concerning the new role of the human resources management.
4. There was no effect of the economic changes on the opinions of the Jordanian industrial companies executive managers' about the new role of the human resources management.
5. There were no statistically significant differences between the effects of the internal and external factors on the opinions of the Jordanian public shareholding industrial companies executive managers as regards the new role of the human resources management due to the variables of (Gender, Age, Academic Qualification, Job Experience, Company Activities and Company Size).

In the light of these findings or conclusions a number of recommendations has been made, most important of which were the following:

1. Reconsideration of the organizational structures, by making them more elegant or streamlined and relieving them of administrative placidity and decisions centrality to contribute to the expansion of the domain of administrative democracy and responsible decentralization, The most prominent requirements of reconsideration are restructuring and re-engineering of operations.
2. Attempting to remove all the social and political pressures (and all internal or external affecting factors) which affect the process of recruiting decisions, upgrading the work level and the services offered by the Jordanian public shareholding industrial companies, and avoiding recruiting inefficient employees as a result of those pressures.
3. Effecting change in the organizational culture of the researched companies, through the removal of some behaviors and outdated traditions, which do not encourage the adoption of creativity, adventure and working with team spirit, so that the culture would work as props for the adoption of the new role of the human resources management.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

المقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في الأردن تحدياً بوجه عام، والشركات الصناعية بوجه خاص، يتمثل في امتلاك القدرة على التنافس وتحقيق الهدفين الرئيسيين لأي منظمة أعمال، وهما الاستمرار وتحقيق الربحية، وثمة تحديات عالمية، ومنها على سبيل المثال؛ الأزمة الاقتصادية العالمية، التي طالت في آثارها جميع تلك المنظمات دون استثناء. ومن هنا يأتي دور العنصر البشري في كونه المرتكز الأساسي في أي معادلة لمواجهة تلك التحديات. ويعتبر العنصر البشري بكونه المورد الأثمن في منظمات الأعمال، وما يترتب على ذلك المورد من ضرورة تطويره وتنميته بما يحقق الرؤى الإستراتيجية لتلك المنظمات، وما يستلزمه ذلك من إيجاد أنظمة موارد بشرية حديثة تراعي المسار الوظيفي والعدالة الداخلية والخارجية لأنظمة المزايا والرواتب، إضافة إلى خطط الإحلال الوظيفي والتطوير والتنمية.

ومما لا شك فيه إن إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات والاقتصاد الرقمي تعتبر من أهم وظائف منظمات الأعمال، حيث إن رأس المال البشري والمعرفي هو من أسس ميزتها التنافسية في ميدان الأعمال. فاختيار العاملين بعناية ومن ثم تدريبهم وتنميتهم يعتبر مهمة أساسية لتلك الإدارة، كذلك فإن تقييم أدائهم وتحفيزهم بالأجور العادلة هو أمر يتطلب اهتماماً خاصاً من الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية.

ولم تعد إدارة الموارد البشرية إدارة فنية تقليدية، بل تطور دورها ليصبح دوراً يعكس الشراكة الإستراتيجية لمختلف الإدارات في منظمات الأعمال، بحيث تغيرت في نطاق ذلك الدور طبيعة العلاقة النفسية بين العاملين والمنظمة، وكذلك أنظمة الرقابة والعلاقات وشمل أيضاً الوظائف ومسمياتها وركزت بشكل معمق على تنمية وتطوير معارف ومهارات العاملين، وبحثت في سلوكهم الوظيفي وتحديده بشكل معمق للوصول إلى توجيه ذلك السلوك بما يحقق الأهداف النهائية لمنظمة الأعمال، وما المفاهيم التي يتم بحثها اليوم، مثل المسار الوظيفي (Career Path) وخطط الإحلال الوظيفي (Succession Plans)، وخطط الاحتفاظ بالعاملين (Retention Plans)،

وبناء سلم الرواتب العصري الذي يقوم على وزن الوظيفة وأهميتها والانتقال من مفاهيم الأقدمية في الخدمة كأسس للترقية إلى مفاهيم مواءمة شاغل الوظيفة لمتطلباتها والقدرة على الإيفاء بمهاراتها ومعارفها لغايات الترقية إليها، إلا أمثلة على التغير في دور الموارد البشرية في منظمات القرن الحادي والعشرين.

كل تلك المفاهيم أصبحت تشكل عناصر رئيسة تبرز الدور الجديد للموارد البشرية باعتبارها الشريك الإستراتيجي لمختلف الإدارات في تحقيقها لأهداف منظمة الأعمال، وإن الناظر إلى واقع الحال اليوم في منظمات الأعمال، ووصول جيل فتي من القادة والمديرين إلى مراتب القيادة الأولى في تلك المنظمات، إنما تعكس واقعاً حقيقياً لتبني ذلك الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية كما أن تجذير مبدأي المحاسبة والمكافأة لإدارة نظام الموارد البشرية عندما تحقق أو تخفق منظمة الأعمال في تحقيق أهدافها، إنما يعبر عن الإيمان بالدور الجديد لإدارة الموارد البشرية باعتبارها الضابط الأول والحقيقي لمدخلات الموارد البشرية في منظمة الأعمال والمسؤولة عن استقطاب وتعيين وتدريب وتنمية الأفراد العاملين، والاحتفاظ بالأكفاء منهم وتحفيزهم سعياً إلى تحقيق الأهداف النهائية لمنظمة الأعمال.

ومن الجدير ذكره أن هذا التغيير في دور إدارة الموارد البشرية إنما يعود في جانب كبير منه إلى أن إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال اليوم تتسم بالتنوع الكبير والتكامل في الأدوار، وأن هذه الجوانب تخرج من إطار كون هذه الإدارة هي إدارة تنفيذية، بل يغلب على عملها الطابع الاستشاري والإستراتيجي.

وقد تحول دور إدارة الموارد البشرية من كونها إدارة متخصصة تعنى بشؤون العاملين بوصفها وظيفة إدارية بحتة إلى كون اعتبارها إحدى الوظائف الأساسية في منظمات الأعمال ولها نفس الأهمية لتلك الوظائف وذلك لارتباطها بالعنصر الإنساني وما يشكله من أهمية قصوى يرتبط تأثيره بعظيم الأهمية على الكفاية الإنتاجية لمنظمة الأعمال.

مشكلة الدراسة:

أشارت العديد من الدراسات (درة والصباغ، 2008)، إلى أن التحول نحو تطبيق الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية يتأثر بالعديد من العوامل، والتي يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية مثل: إستراتيجية الشركة، وثقافة الشركة، والهيكل التنظيمي، والموارد المالية، والنمط القيادي، وفرق العمل، والتدريب والتنمية، والحوافز، وعوامل خارجية، مثل: الثقافة الخارجية، والتغيرات الاقتصادية، وتكنولوجيا المعلومات.

ولما كانت الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تلعب دوراً كبيراً في الاقتصاد الأردني، نظراً لما تشكله من استقطاب للعمالة الأردنية وإسهامها في الصادرات الخارجية للأردن وتأثيرها البارز بتيارات العولمة، ومنها تأثير الاتفاقيات الاقتصادية العالمية، مثل: اتفاقية الجات، ووجود ما يسمى بالمناطق الاقتصادية المؤهلة، وتأثير جميع تلك التداعيات بما ترتبط به من عوامل اقتصادية واجتماعية على الاقتصاد الأردني، وبالنظر إلى سعة مثل هذا القطاع وشموليته وتنوع أنشطته، فقد رأى الباحث أن تكون دراسته في مجال الموارد البشرية في هذا القطاع.

وفي ضوء ما تقدم فإن الغرض من الدراسة هو قياس أثر عدد من العوامل الداخلية والخارجية على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وذلك من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في تلك الشركات.

وبعبارة أخرى يمكن معالجة مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما اثر العوامل الداخلية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية؟
- ما اثر العوامل الخارجية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية؟
- هل هناك فروق في اثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية التالية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، ونشاط الشركة، وحجم الشركة)؟

فرضيات الدراسة:

بالرجوع إلى الأدبيات ذات العلاقة وفي ضوء ما تم شرحه في مشكلة الدراسة وعناصرها، واعتماداً على التساؤلات آنفة الذكر فقد تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الداخلية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الشركة على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الشركة على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد المالية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.
- الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الخارجية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المجتمع على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات الاقتصادية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا ونظم المعلومات على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.
- الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية.
- ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير نشاط الشركة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير حجم الشركة.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة قيمتها من أهمية ما يطرأ على منظمات الأعمال من تطور، ولما يقود إليه من تنمية وإصلاح، ويرتكز هذا التغيير بشكل أساسي على العنصر الأهم في العملية التطويرية وهو العنصر البشري وكيف ينظر لما يجري من تطورات وتغييرات، وتحكم هذه النظرة عدة عوامل تشكل البوصلة التي يتم من خلالها معرفة كيفية سير العنصر الإنساني تجاه التطور من الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية إلى الدور الإستراتيجي الجديد. ويمكن إيجاز أهمية الدراسة بما يلي:

1. تعتبر الدراسة -في ضوء علم الباحث- الأولى في الأردن التي تهتم بدراسة العوامل المؤثرة على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.
2. يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في التعرف على العوامل المؤثرة على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية، وذلك لأن التغيير سواء أكان هيكلياً أم سلوكياً سوف يؤثر على العاملين في المؤسسات بما يجري فيها، وبالتالي سوف يقابل العاملون ومن بينهم المدبرون التغيير بالمقاومة أو الدعم، نظراً للعوامل التي تؤثر عليهم.
3. نظراً لحدثة الموضوع محلياً، فإن الدراسة الحالية ومن خلال إطارها النظري والدراسات السابقة قد يكون لها دور في إجراء بحوث جديدة من قبل باحثين آخرين في هذا المجال.
4. يتوقع من خلال النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة إفادة المعنيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وغيرهم من المعنيين، بعملية التحول نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية كتنغذية راجعة بشكل يسهم في إكسابهم النواحي الإيجابية التي تعمل على إحداث تنمية شاملة لكافة المجالات والجوانب المؤسسية في التغلب على الدور الكلاسيكي لوظائف الموارد البشرية، والتوجه نحو دور الشراكة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وتعميق مفاهيم تنمية وتطوير الأفراد والاحتفاظ بالكفاءات وتحقيق الحفز الملئم لهم بما يحقق الأهداف النهائية لمنظمة الأعمال.
5. مما يعطي الدراسة أهمية وميزة أنها تأتي في وقت تشهد فيه الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تغييرات هادفة لجعلها أكثر قدرة على تعاملها مع التحديات التي تواجهها وبشكل يضمن لها الصمود والاستمرارية في خدمة المصالح العليا للزبائن،

خاصة إذا ما نظرنا إلى حجم التنافس وانفتاح العالم بطريقة مؤثرة وواضحة، الأمر الذي يحتم على تلك الشركات إظهار ميزاتها التنافسية بشكلٍ أكثر قوة، معتمدة في ذلك على المورد البشري فيها بشكل أساس، ويأتي تفعيل الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية ليسهم في ذلك بشكلٍ فاعل.

محددات الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بما يأتي:

1. المحددات المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على قطاع الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.
2. المحددات الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في العام (2009).

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

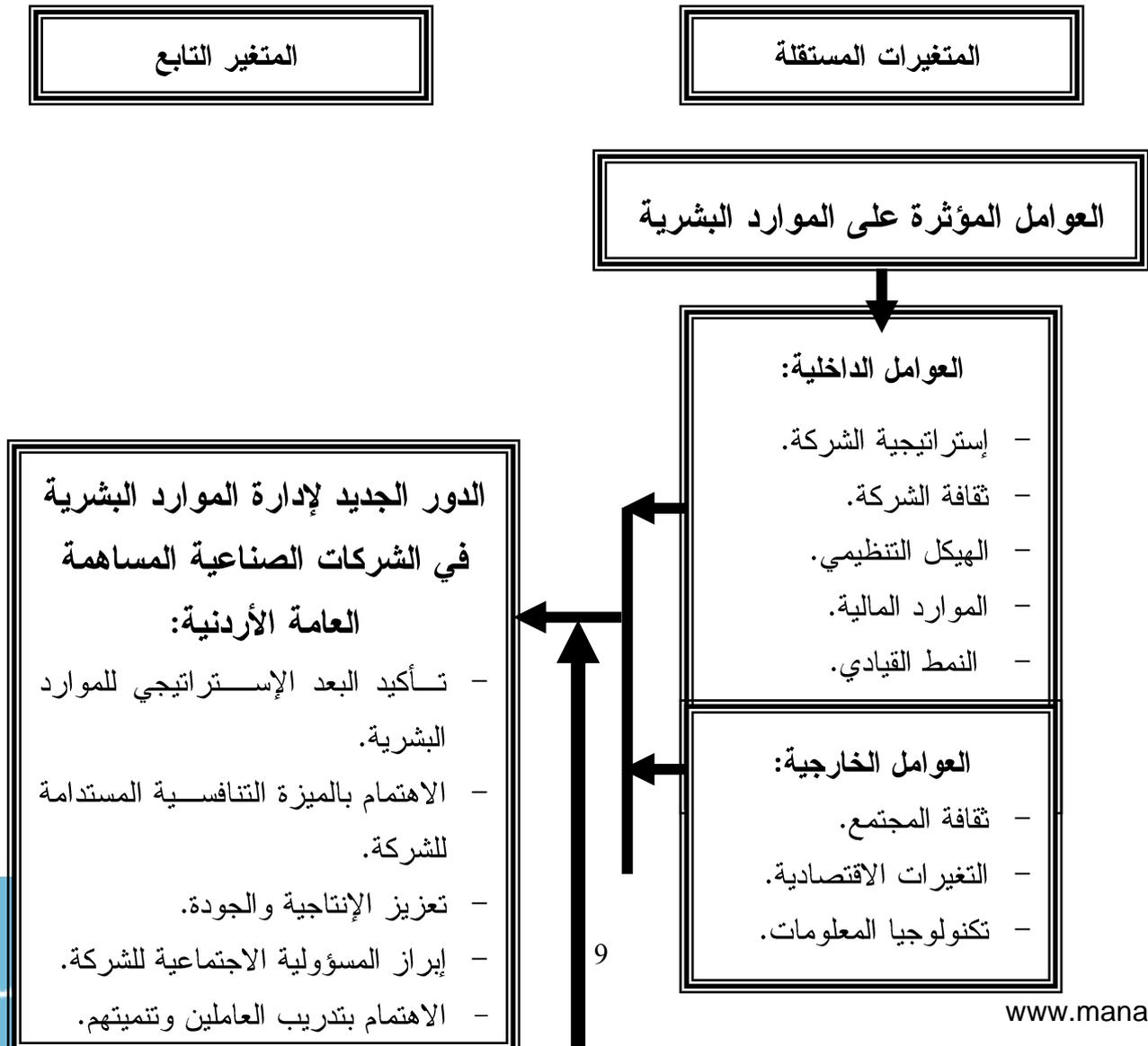
1. إستراتيجية الشركة: هي صياغة رسالة ورؤية وأهداف المنظمة ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية دائمة. ويقاس هذا المتغير بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (1-5).
2. ثقافة الشركة: هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد شركة أو جماعة أو وحدة معينة، والمستخدم في توجيه سلوكهم وحل المشكلات. ويقاس هذا المتغير بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (6-10).
3. الهيكل التنظيمي: هو نظام رسمي يتكون من مجموعة العلاقات التي تحدد وتوضح الأنشطة والفعاليات وخطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف. ويسهم في مساعدة العاملين على العمل سوية من خلال تخصيص الأفراد والموارد الأخرى للوظائف وتحديد مسؤوليات الأفراد العاملين وتحديد ما هو مطلوب منهم استناداً إلى قواعد وإجراءات العمل ومعايير الأداء إضافة إلى رسم إجراءات جمع وتقييم المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار، كما أنه ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفاعلية. ويقاس هذا المتغير بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (11-15).

4. الموارد المالية: هي الموارد التي تتكون من رأس المال وإيرادات المبيعات والأموال المتأتية من بيع جزء من أصول الشركة، وتستخدم في تنفيذ النشاطات الخاصة بالشركة. ويقاس هذا المتغير بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (16-20).
5. النمط القيادي: هو شكل وأسلوب ممارسة القادة لتأثيرهم في العاملين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في الوصول إليه. ويقاس هذا المتغير بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (21-25).
6. فرق العمل: هي مجموعات من العاملين يتفاعلون بشكل منظم وبتنسيق واضح ومسؤولية مشتركة، ويتابعون إنجاز أهداف موحدة. ويقاس هذا المتغير بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (26-29).
7. الحوافز: هي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدء سلوك ما أو إيقافه أو تشجيعه أو تنشيطه أو توجيه اتجاهه أو تغيير شدته. ويقاس هذا المتغير بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (30-35).
8. ثقافة المجتمع: هي جملة القيم والاعتقادات والمدرجات والافتراضات والقواعد والمعايير، والأهواط السلوكية المشتركة التي تميز مجتمعاً عن غيره من المجتمعات. ويقاس هذا المتغير بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (36-39).
9. التغييرات الاقتصادية: هي جملة العوامل التي تطرأ بسبب مرور اقتصاديات الدول بأزمات أو انتعاش، وتؤثر بذاتها على أنشطة الدول والمنظمات والجماعات والأفراد، وتشمل في ما تشمله بشكل رئيس آثار العولمة، وأنشطة الخصخصة بشكل عام. ويقاس هذا المتغير بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (40-44).
10. تكنولوجيا المعلومات: وهي وصف المنفعة الموحدة الناتجة عن استخدام جميع أنواع الأجهزة والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات المستخدمة في إرسال واستقبال البيانات ومعالجتها وتخزينها وتعديلها واسترجاعها وطباعتها ونقلها إلكترونياً بين الأطراف ذات العلاقة بالإضافة إلى تكامل وسائل المعلومات. ويقاس هذا المتغير بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (45-49).

11. الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية: ويعني أن إدارة الموارد البشرية لم تعد إدارة تقليدية فنية تعنى فقط بالجوانب العملياتية قصيرة الأمد، بل إن دورها أصبح ممتداً ليشترك في صياغة إستراتيجية المنظمة الكلية والربط بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية بالشكل الذي يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات الإستراتيجية ويحقق مبدأ التكامل في وظائف المنظمة كافة والعاملين فيها معتمداً على هيكل تنظيمي عملياتي، ويعني الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية النظرة إلى العاملين باعتبارهم استثماراً مميّزاً ذا مردود، والاهتمام بالميزة التنافسية المستدامة للشركة سعياً إلى تعزيز إنتاجيتها وجودة منتجاتها وخدماتها، وبما يبرز المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال، ويظهر اهتمامها بتدريب العاملين وتنميتهم. ويقاس هذا المتغير بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (50-78).

نموذج الدراسة:

يمكن توضيح تصميم الدراسة من خلال النموذج التالي:



المتغيرات الوسيطة

المتغيرات الوظيفية والشخصية

(الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، ونشاط الشركة، وحجم الشركة)

المصدر: من تطوير الباحث اعتماداً على:

Denisi, A. S. & Griffin, R. W. (2008). **Human Resources Management**. (4th ed).
Boston: Houghton Mifflin Company, P. 175.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات ذات الصلة

يستعرض الباحث فيما يلي الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، حيث تم تناول موضوع إدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهداف والأهمية، إضافة إلى التعرف على وظائفها، والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، من خلال استعراض عناصرها وكيفية تنفيذها والجوانب الأساسية لعملية التنفيذ، والتحديات التي تواجه هذه العملية، كما تم التعرف على المشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والدور الجديد لها، وتغير العقد الاجتماعي في إدارة الموارد البشرية، والعلاقة بينها وبين المديرين والتعرف على أثر العولمة على إدارة الموارد البشرية وكذلك التعرف على العوامل المؤثرة عليها، وهي عوامل داخلية وخارجية.

كما استعرض هذا الفصل عدداً من الدراسات ذات الصلة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم تناول عدداً من الدراسات العربية والأجنبية التي عالجت موضوع الدراسة.

أولاً: الأدب النظري:

إن إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات والاقتصاد الرقمي تعتبر من أهم وظائف منظمات الأعمال، حيث إن رأس المال البشري والمعرفي هو أساس ميزتها التنافسية في ميدان الأعمال. فاختيار العاملين بعناية ومن ثم تدريبهم وتطويرهم ليس بالمهمة السهلة أو السريعة، كذلك فإن تقييم أدائهم وتحفيزهم بالأجور العادلة هو أمر يتطلب اهتماماً خاصاً من الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وتسهيل حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى، وينعكس ذلك إيجاباً على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي، وزيادة إنتاجيتهم، مما يؤدي في النهاية إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق أهداف المنشأة ذاتها، ومن هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية، على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه الإدارة على متابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة (صالح، 2004).

كما عرف درة والصباغ (2008) إدارة الموارد البشرية منطلقين من استخدام هذا المفهوم على عدة مستويات، فقد تم تعريفها كممارسة ونشاط بأنها: "مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع، وتشمل هذه الوظائف والأنشطة والبرامج، ووضع إستراتيجية للموارد البشرية، وتحليل الوظائف في التنظيم، وتخطيط الموارد البشرية فيه، وتزويده بالموارد البشرية المطلوبة كماً ونوعاً، وتقييم أداء العاملين في التنظيم، وتدريبهم، وتنميتهم، وتحديد رواتبهم وأجورهم ومزاياهم الإضافية، وحفزهم وتنشيطهم، ومعالجة مشكلاتهم لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه؛ كل ذلك ضمن سياقٍ تنظيميٍّ ومجتمعيٍّ معين".

كما تم تعريفها كحقل من حقول الدراسة على أنها: "تعتبر مجالاً من مجالات التخصص الأساسية لطالب الإدارة العامة أو إدارة الأعمال التي يدرس من خلالها الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي، تخطيط الموارد البشرية، الاختيار وال جذب، تقييم الأداء، تصنيف الوظائف، التدريب والتنمية، إدارة الرواتب والأجور، المزايا الإضافية، الأمن الصناعي، العلاقات الصناعية، المساومات الجماعية والأساليب والطرق والإجراءات المتعلقة بكل تلك الموضوعات، وموضوعات أخرى، متنوعة". كما تم تعريفها كمهنة انطلاقاً من توفر عدد من المعايير التي تنطبق على مفهوم المهنة ومنها، على سبيل المثال لا الحصر: وجود حقل من حقول الدراسة المعترف به، وتوفر تدريب منظم ومدته من الزمن للملتحقين بالمهنة، ووجود جمعيات مهنية ينضم إليها الممارسون للمهنة الذين يتخذون من المهنة سلك خدمة لهم، ووجود أهداف اجتماعية بالإضافة إلى أهداف النمو والتوسع وتحقيق الربح، ووجود قانون أخلاقي يلتزم به المنظمون للمهنة، ووجود تليخيص أو اعتماد لمن ينضم في تلك المهنة". كما تم تعريف إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في التنظيم يتمثل دورها فيما يلي: (درة والصباغ، 2008)

1. التعاون مع متخذي القرار في التنظيم في وضع إستراتيجية للموارد البشرية مرتبطة بالإستراتيجية العامة للمنظمة، ووضع السياسات الخاصة بالموارد البشرية فيه.
2. تنفيذ السياسات المتعلقة بالموارد البشرية.
3. القيام بدور المراقبة والمراجعة للسياسات المتعلقة بالموارد البشرية.
4. الحرص على تزويد المنظمة بموارد بشرية مدربة ذات دافعية عالية للعمل.
5. العمل على تطوير نوعية جيدة من الحياة للعاملين في التنظيم.

6. القيام بدور تجديدي في التنظيم من خلال إدخال وتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة. كما تم تعريفها على أنها: "ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبعلاقاتهم مع المنظمة، والذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم (أبو شيخة، 2000). وتعرف إدارة الموارد البشرية أيضاً على أنها: "تلك الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع" (الصيرفي، 2003). ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقاً للمداخل المعاصرة على أنها: "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الإفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (المغربي، 2001).

ويمكن القول بصفة عامة أن إدارة الموارد البشرية، هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة. وبذلك تختص بصورة رئيسة برسم السياسات، ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية، وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب، واختيار، وتدريب، وتحفيز، وإدارة للأفراد، وغيرها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة، واستخدامها الاستخدام الأمثل لتقوم بأداء الأعمال الحكومية بفاعلية وكفاءة، ولمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة، إضافة إلى إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة، وتحقيق الذات، ويوفر لهم نوعية مناسبة في الحياة الوظيفية (رشيد، 2000).
أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك الكثير من الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية، نذكر منها ما يلي: (زويلف، 2001)

1. أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين:

وتقسم إلى هدفين رئيسين على النحو الآتي:

- أ- إتاحة فرص التقدم للعاملين، عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.
- ب- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية، وتتحاشي الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية. وإلى جانب توفير سياسات تنمي حرية الحركة والاستقلالية، والمعاملة التي تتفق وكرامة الإنسان.

2. أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة:

تقسم هذه الأهداف إلى ثلاثة أهداف رئيسة على النحو الآتي:

- أ- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال، والبحث عن مصادر القوى العاملة، وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين بما يحقق الاختيار السليم بوضع الشخص الملائم بالمكان المناسب.
- ب- الإفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها، وتنميتها، وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة، إلى جانب تقييم العاملين تقييماً موضوعياً في فترات دورية لإشاعة الاستقرار في العمل، والعدالة في الحكم على منجزات العاملين، وكذلك ليتعرف الفرد على مدى بلوغه المعايير المطلوبة في الأداء، والتطلع لتطوير كفاءته، وكذلك تشجيع العمل الإداري الفاعل، وحفز الأفراد ليتسنى للمنظمة الاستفادة القصوى من جهود العاملين.
- ج- الحفاظ على استمرار الرغبة في العمل، واندماج أهداف العاملين وأهداف الإدارة، وذلك لخلق التعاون الفاعل المشترك، وذلك عن طريق العمل على إشباع رغبات العاملين من خلال العمل.

3. أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع:

- أ- المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها، أي التوازن بين الفرص المتاحة، والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص. كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام، ممثلاً بوضع الشخص الملائم في المكان الملائم، والإفادة القصوى من الجهود البشرية، كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة.
- ب- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، ما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل، وإلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل.
- ج- توفير الإمكانيات الحديثة والمتقدمة لتكون تحت متناول العاملين وتمكنهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.
- د- توفير الإمكانيات للعاملين، والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.
- هـ- توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير، وتخلو من السخرة والإكراه، ما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.

كما يمكن إبراز أهداف إدارة الموارد البشرية كما يأتي:

1. تهدف إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وخفض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدل دورانها والغياب عنه، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارية نشاطاتها من خلال تحسين الإنتاجية والنوعية لعمليات ومخرجات المنظمة (Denisi & Griffin, 2001).

2. المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها، أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية، التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص (زويلف، 2001).

3. تنمية الأفراد وتحسين مهاراتهم وقدراتهم من أجل الاستفادة القصوى من جهودهم، إضافة إلى تقييم العاملين تقييماً موضوعياً في فترات دورية لتشجيع الاستمرار في العمل والتطلب لتطوير كفاءاتهم (زويلف، 2001).

4. تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية، بحيث تقوم على تسهيل قدرة المنظمة على المنافسة (Denisi & Griffin, 2001).

5. التعامل مع متطلبات المنظمة الاجتماعية والقانونية، وخاصة لدى تعاملها مع الموارد البشرية العاملة لديها حتى تتجنب العوائق القانونية المتعلقة بعلاقتها مع الأفراد (Denisi & Griffin, 2001).

أهمية إدارة الموارد البشرية:

من خلال الإطلاع على الهدف الذي تسعى إليه الموارد البشرية، يتضح مدى أهميتها في المنظمة، نظراً لعلاقتها المباشرة مع الأفراد العاملين وكفاءتهم الإنتاجية التي تنعكس على كفاءة المنظمة ككل وروحهم المعنوية.

وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال التأثير الواضح لوظائفها المختلفة على أداء المنظمة، حيث تحدث العديد من الباحثين حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة (صالح، 2004). وبينت العديد من الأدبيات أهمية إدارة الموارد البشرية في التأثير على العنصر البشري من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. وقد تم التركيز على النظرة المستندة على الموارد (Resources-Based View)، بافتراضها أن العنصر البشري يمكن أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، إذا ما تمت إدارته الإدارة الفعالة أكثر من غيره من موارد المنظمة الأخرى، حيث إنه من الصعب تقليد العنصر البشري من قبل المنافسين.

- وبناءً عليه، يمكن أن تعزى أهمية إدارة الموارد البشرية إلى الأسباب التالية: (عقيلي، 2005)
1. ظهور النقابات العمالية، أضفت أهمية كبيرة على أداء الأفراد، إذ عن طريقها أصبحت إدارة المنظمة تعتمد بشكل أساسي ومباشر على هذه الإدارة في رسم العلاقات الطيبة، وخلق جو من التعاون والبناء بين النقابة من جهة وبين إدارة المنظمة من جهة أخرى.
 2. أثر النمو والتطور التعليمي والثقافي مما أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبناءً عليه فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما هي بالسابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري ووضع قواعد تستخدم في دعم السياسات التي تتعامل مع الأفراد.
 3. الحاجة إلى وحدة إدارة متخصصة ترعى شؤون العاملين وتقوم على معالجة المشاكل المتزامنة مع نمو حجم المنظمة، وحدوث التطور الفني والتكنولوجي في مجالات الإنتاج أو تضخم القوى العاملة في المنظمة.
 4. تحفيز وتشجيع العاملين في المنظمة على أداء عمل متميز، حيث إنها تعمل على تشجيع الولاء والتكريس الوظيفي للأفراد، وتعمل على زيادة التقدم داخل المنظمة من خلال النمو والتطور الوظيفي والتنسيق بين المكافآت والأداء.
 5. ترتبط كفاءة الأداء في المنظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، حيث يعتبر العنصر المؤثر والفعال لاستخدام الموارد المادية المتاحة، بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى درجة من حيث الفعالية والإنجاز.
 6. إن ممارسات العنصر البشري تسهم إلى حد كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وبطرق مختلفة.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد أصبح دور إدارة الموارد البشرية أكثر تحدياً على اعتبار أن وظائفها وممارساتها لا تعمل في فراغ. حيث يوجد العديد من القوى والاتجاهات البيئية التي تؤثر عليها. فالقوى الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتشريعية، والبيئية التنافسية وسوق العمل والعملاء والموردون والموزعون وحملة الأسهم وغيرهم، وكذلك الاتجاهات المعاصرة التي من أبرزها الاتجاه نحو العولمة وتنوع قوى العمل وتغيير المتطلبات المهنية لأداء الوظائف وتصغير أحجام المنظمات والجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، ولا مركزية مواقع العمل.

كل هذه القوى والاتجاهات تملك تأثيراً قوياً على جميع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، سواء أكان ذلك التأثير بشكل مباشر أم غير مباشر. وقد أسهمت هذه المتغيرات أيضاً في إعادة التفكير في النظرة إلى وظائف إدارة الموارد البشرية على أنها استثمارات ذات قيمة أو عائد اقتصادي (المرسى، 2003). ويعضد هذا القول الخزامي (2000) فعندما نتحدث عن إضافة قيمة من كل عملية ووظيفة إلى إدارة الموارد البشرية، فإنه ينظر إلى الموارد كاستثمار يمكن أن يؤدي إلى مكاسب ضخمة. فالذي يدعم نجاح المنظمات هو قدرتها على إضافة قيمة إلى المدخلات التي تستخدمها.

ويؤكد الموسوي (2004) أن نجاح المنظمات المعاصرة مرتبط بنجاح إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها، سواءً أكانت هذه الوظائف في إطار اختيار الموارد البشرية أم تدريبهم وتطويرهم أو تقويم أدائهم أو إدامتهم والاحتفاظ بهم أو من خلال تصميم برامج جيدة للمكافآت والحوافز. فهناك العديد من الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة تؤيد العلاقة بين وجود إدارة ناجحة للموارد البشرية ومستويات نجاح المنظمات بغض النظر عن حجم تلك المنظمات. إذ أكد تقرير تناول مائة شركة أمريكية ناجحة في سنة (1990) أن هذه الشركات تتبع السياسات التالية في إدارة الموارد البشرية:

1. ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس الشركة مباشرة.
2. إعطاء أهمية قصوى لسياسات الشركة في مجالات استقطاب الموظفين واختيارهم وتطوير قدراتهم.
3. تخويل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا في التنظيم لتتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

4. تبني تخطيط الموارد البشرية كجزء أساسي من التخطيط الإستراتيجي الشامل للشركة.

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في رؤية وتكامل فرص العمل وتحريك العاملين وتنمية قدراتهم وإيجاد فرق العمل في المنظمة.

ويرى الخزامي (2002) أنه لا يوجد حتى الآن نموذج محدد لوظيفة إدارة الموارد البشرية، فكل منظمة منفردة بذاتها ولا يصلح نموذج إحدى المنظمات للتطبيق على منظمة أخرى. إنه يؤسس على الحجم، والهيكل التنظيمي وفلسفة وطبيعة الأعمال.

في حين أن نوى وزملاءه (Noe et al., 2006) يرون بأن النموذج الفكري والعملي لوظائف إدارة الموارد البشرية يتمثل في الوظائف الأساسية الآتية: تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والتحفيز وإدارة الأداء وعلاقات الموظفين.

وتمثل هذه الوظائف بحق مفاتيح مهمة في إدارة الموارد البشرية، لأنه من خلالها يتم تشكيل الممارسات والأنظمة لضمان تنفيذ إستراتيجية المنظمة المتعلقة بالموارد البشرية والمرتبطة أساساً بإستراتيجية عمل المنظمة (Noe et al., 2006). ولتحقيق فهم أوسع لوظائف إدارة الموارد البشرية سوف نتعرض لها تفصيلاً، فيما يأتي:

أولاً: تحليل وتصميم العمل (Work Analysis and Design):

ينبغي أن تكون وظيفة تحليل وتصميم العمل في موقع الصدارة في وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر العمل الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، وهو بحق يمثل أحد جناحي الموارد البشرية (ماهر، 2004). وعليه لا بد من تحليل العمل قبل أن تؤدي الوظائف الأخرى للموارد البشرية، انطلاقاً من وجود صعوبة في فهم عملية تحليل وتصميم العمل ما لم يتم تحديد وتحليل طريقة تنظيم العمل. وقد حدد (Noe, 2006) أبعاد تحليل الخصائص الجوهرية للعمل، على النحو التالي:

- المهارات المتنوعة التي تستخدم لإنجاز مهام متعددة ومختلفة.
- المهام المحددة التي تضمن درجة عالية من السيطرة على العمل مع وجود مخرجات محددة وواضحة.
- المهام المهمة والجوهرية، إذ إن العاملين ينظرون إلى المهام وأهميتها كأنها صفة لصيقة بهم، فعندما يمارسون مهاماً غير مهمة يشعرون بعدم الأهمية أو التقدير الذاتي.
- الاستقلالية، أي درجة سيطرة العامل على كل ما يحيط بعمله وخاصة ما يتعلق بتحديد وقت العمل وجدولته أو تحديد كيفية الأداء.
- التغذية الراجعة، أي إمكانية حصول العاملين على المعلومات الواضحة والمباشرة حول نتائج أدائهم الوظيفي.

وبموجب الإثراء الوظيفي تضاف الخصائص أعلاه إلى أعمال العاملين، مما يتيح لهم الفرصة لإشباع الدوافع الذاتية، وذلك من خلال معرفتهم بعملهم واهتمامهم به، وكل ذلك يؤثر على الأداء الإجمالي للمنظمة.

ويتوقف نجاح عملية التحليل وفقاً للأبعاد أعلاه في التطبيق على نوعية تكنولوجيا الإنتاج أو الخدمة وإمكانات العاملين، وتكون بعض المنتجات معقدة

وتتطلب مراحل وخطوات متعددة لأدائها بكفاءة، وقد تتطلب منتجات أخرى مهارات متنوعة بدرجة عالية يصعب اكتسابها خلال فترة قصيرة، لذلك يكون تضمين جميع الخصائص الواردة أعلاه في مثل هذه الأعمال مهمة صعبة. وأفضل مثال على ذلك صعوبة تعلم العامل جميع المهارات المطلوبة لتجميع وإنتاج الطائرة أو حتى لو أمضى العمر كله في مثل هذه الأعمال.

ثانياً: تخطيط الموارد البشرية (Human Resources Planning):

تتطلب الإدارة الفاعلة في منظمات الأعمال تخطيطاً لكل الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها، وتعد الموارد البشرية من الموارد الأساسية التي تتطلب تخطيطاً شاملاً على المدى القريب والبعيد وذلك ضمن أسس علمية منتظمة.

ويعني تخطيط الموارد البشرية، بشكل عام، التقدير الكمي والكيفي للاحتياجات المستقبلية من كل أنواع الموارد ومستوياتها خلال فترة زمنية معينة، ورسم الإستراتيجيات لسد تلك الاحتياجات في الوقت المناسب، من خلال دراسة وتحليل مصادر عرضها، بحيث يكون ذلك على أسس علمية، في ضوء الوضع الراهن وتحديد أبعاده، واستقراء الماضي، واستقصاء المتغيرات المستقبلية المتوقعة، ووضع الافتراضات والبدائل والتنبؤات. ويعد التخطيط للموارد البشرية جزءاً من التخطيط الإستراتيجي الشامل للمنظمة ويرتبط به ارتباطاً وثيقاً، ويعتمد التخطيط السليم للموارد البشرية على فهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وفلسفتها ونطاق عملها. كما أن التخطيط للموارد البشرية يرتبط ارتباطاً وطيداً بالعديد من الأنشطة الأخرى للموارد البشرية، مثل التحليل للوظائف وتصنيفها وتقويمها، وأنشطة الاستقطاب والتوظيف، والتدريب. فتحليل الوظائف مثلاً يساعد على تحديد واجبات الوظائف ومسؤولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها، وهذا من شأنه أن يساعد في عملية التخطيط للموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً للمنظمة (رشيد، 2001).

ويعرف تخطيط الموارد البشرية أيضاً على أنه تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمستلزمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفاعل وموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقاً تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج بأقل الجهود والتكاليف (الصيرفي، 2003).

ويقصد أيضاً بالتخطيط للموارد البشرية، ضمان توفر العدد المناسب من الأفراد بنوعية مناسبة في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب للقيام بالأعمال المطلوبة في أي وقت حاضراً ومستقبلاً، بحيث يكون هؤلاء الأفراد مناسبين وملائمين لأداء تلك الأعمال من الناحية الاقتصادية (هاشم، 1996).

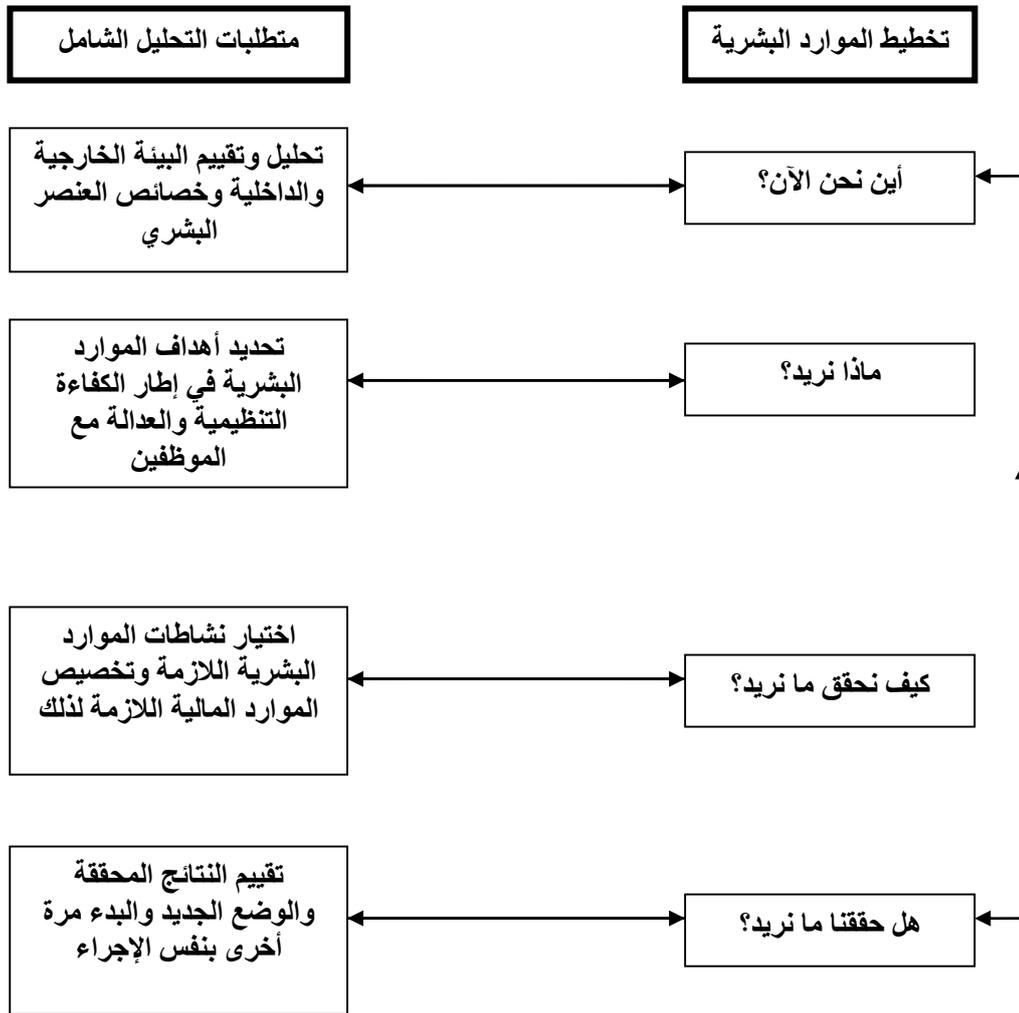
وعلى الرغم من التباين في التعريفات، يمكن القول إنها تلتقي بنقاط عديدة مثل أن تخطيط الموارد البشرية عملية مستقبلية لا بد أن تنسجم مع التخطيط الشامل للمنظمة، أي بمعنى أن عملية تخطيط الموارد البشرية ليست منفصلة عن عمليات تخطيط باقي الموارد الأخرى في المنظمة، وأن التخطيط يعتمد أساساً على وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق مواردها المختلفة ومن ضمنها الموارد البشرية.

كما أن تخطيط الموارد البشرية يقتضي وجود خطة واضحة المعالم تحتوي أنشطة إدارية أخرى تمارسها إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب وتنمية العاملين في المنظمة، وإن ذلك بحاجة إلى معلومات دقيقة وصحيحة وكافية من أجل اتخاذ القرارات لضمان نجاح المنظمة المستمر (السالم وصالح، 2002).

وتقع عملية تخطيط الموارد البشرية في إطار مفهوم تحليل شامل للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، كذلك ظروف البيئة الداخلية، ويصور لنا الشكل (1) التالي، التداخل بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة:

الشكل (1)

تخطيط الموارد البشرية في إطار التخطيط الشامل للمنظمة



المصدر: السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش (2002). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ص: 122.

من خلال الشكل نلاحظ مدى وضوح العلاقة بين تحديد ملامح الموارد البشرية، وظروف العمل بالمنظمة. حيث إننا لا نستطيع تحديد (أين نقف الآن؟)؛ إلا إذا عرفنا الظروف البيئية المحيطة بنا من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية، عرفنا أيضاً ما هي مواصفات وخصائص العاملين حالياً في المنظمة.

وأخيراً في نهاية المطاف لا بد أن نتساءل هل حققنا الهدف أم لا ولمعرفة ذلك لا بد من مقارنة النتائج المحققة والأهداف التي مرت سابقاً (السالم وصالح، 2002).

ثالثاً: الاستقطاب (Recruitment):

لا بد للمنظمة من إدراك مفهوم عملية الاستقطاب، وهي عملية تشير إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة المرغوبة في الوقت المناسب (Cenzo & Robbins, 1996). وتعرف عملية الاستقطاب بأنها العملية التي تهدف إلى البحث عن الموارد البشرية القادرة والراغبة في أداء العمل، كماً وكيفاً، من المصادر المختلفة تمهيداً لاختيارها، وسعياً إلى تحقيق التناسب المطلوب بين متطلبات الوظائف الشاغرة ومواصفات شاغليها المحتملين تحقيقاً لأهداف المنظمة في الأجل القصير والطويل. وهي أيضاً عملية جذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوافرة حالياً أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً (عباس، 2003).

واعتماداً على التعاريف السابقة، تركز عملية الاستقطاب على ما يلي: (الهيبي، 2005)

1. البحث عن وجذب مرشحين لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة. وعملية البحث والجدب (Search & Attract) يفترض أن تبدأ بعد إطلاع القائم بها على مواصفات وخصائص الوظائف الشاغرة ونوعية الأفراد الذين ترغب المنظمة في اختيارهم وتعيينهم. وهذا يعني أن على القائم بعملية الاستقطاب الإطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبيها الكمي والنوعي.
2. تحديد سوق العمل المستهدف (Targeted Labor Market). يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لنجاح عملية الاستقطاب، إذ إن سوء اختيار سوق العمل، وخاصة في الصناعات أو الخدمات التي تتميز بعرض عالٍ للموارد البشرية يحمل المنظمة تكاليف مالية إضافية إلى تكاليف أخرى قد تؤدي إلى ضياع فرصة الاستقطاب، وتعرقل نشاطات المنظمة الإنتاجية والتسويقية. وفي أسواق العمل التي تتميز بقلّة العرض وزيادة الطلب على المنظمة أن تحدد سوق العمل المستهدف على أساس المهارات والقابليات والمعارف المطلوبة للوظائف الشاغرة.
3. تهيئة مدخلات لعملية الاختيار، لذا يفترض في العملية أن تستهدف تحقيق المواءمة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من سيشغلها مستقبلاً.

رابعاً: الاختيار (Selection):

تعتبر عملية اختيار الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة أحد الجوانب الهامة في أنشطة إدارة الموارد البشرية، كما تؤثر بذات الوقت في قدراتها على تحقيق أهدافها المعلنة، ومن ثم مركزها التنافسي في السوق، ويبدو أثر الملامح التنافسية

في التأثير على قرارات الاختيار واضحة عندما تبدأ المنظمة الاستقطاب من نفس المصدر أو نفس سوق العمل، فإذا تمكنت إحدى الشركات أو عدد قليل منها من جذب الكفاءات المميزة في السوق لشغل وظائف محددة، فإن بقية الشركات ليس أمامها سوى التعامل مع الفئات الأدنى من حيث المؤهلات أو المهارات وهو ما يؤثر في الأجل الطويل على مستوى أداء عملياتها ووضعيتها في الأسواق، وبالتالي على أرباحها (المرسى، 2003).

وقد عرف السالم وصالح (2002) الاختيار بأنه: "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة، أو هي العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر".

وتجسد عملية الاختيار مرحلة تطوير وكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل، وهي في الوقت نفسه فرصة يمكن لكلا الطرفين - المنظمة والفرد - انتهازها ليتعرف كل منهما على الآخر، ويجب عدم انصراف الذهن إلى أن التركيز الأساسي لهذه العملية هو اكتشاف الجوانب السلبية التي يحتمل أن تؤدي إلى فشل الفرد وظيفياً إذ إن الاتجاه العلمي الحديث يركز مباشرة على الجوانب المشرقة أو الإيجابية في الفرد في إطار مهاراته التي يتميز بها، وتلك التي يمكن استثمارها مستقبلاً، وبعبارة أخرى؛ فإن الهدف لا يكمن في تحديد مدى مناسبة ذلك الفرد للعمل الحالي في المنظمة وإنما على ضوء إمكانية الاستفادة منه ومن قدراته في منظمة الأعمال مستقبلاً، وعليه فإن الاختيار لا ينطلق من نظرة ضيقة، وعلى ضوء المتطلبات الحالية لوظيفة ما، وإنما على ضوء إمكانية الاستفادة منه ومن قدراته في المنظمة مستقبلاً (السالم، 2008).

خامساً: تدريب الموارد البشرية وتنميتها: (Training and Development):

تعتبر عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية من الأنشطة المهمة والضرورية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية في تطوير العمل والارتقاء بمستواه، إضافة إلى حاجة العاملين إلى تنمية قدراتهم وتطوير أدائهم عملياً. كما أن الاهتمام بالتدريب يؤثر على مستوى الجودة في المنتج أو الخدمة المقدمة، وفي إحداث التغيير المطلوب بما يحقق أهداف المنظمة (الحزيري، 2006).

ويحظى التدريب في المنظمات اليوم بأهمية قصوى، حيث يعتبر جزءاً رئيساً في عملية تنمية الموارد البشرية التي تواجه تحديات كبيرة كالنمو والتضخم في الحجم، وتعقد الوظائف، واختلاف وتعدد الثقافات التنظيمية، وقد واكبت ذلك النمو والتضخم تغيرات متسارعة

في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما نتج عنها من شراكة ترابطية تفاعلية بين الحوسبة والاتصالات من خلال الشبكات المختلفة وخاصة شبكة الإنترنت. وتحتّم هذه التحديات التعامل معها بروية وشفافية ووضوح تساعد على استثمار التكنولوجيا المتطورة واغتنام الفرص كالاستخدام الواسع للمعلومات والوسائط المتعددة ومعرفة التهديدات والمخاطر وتجنبها. ولذا أصبح من الضروري تدريب الأفراد وتنميتهم في المنظمات كي يسايروا هذا التطور والنمو في دور الإدارة ووظائفها. ويعتبر التدريب والتنمية في طبيعتهما من الأدوات الرئيسة التي يمكن من خلالها إحداث التوازن بين قدرات أفراد التنظيم والدور المعقد للإدارة (ياغي، 2005).

ويعني التدريب ذلك الجهد المخطط الذي يسهل عملية التعلم لأفراد التنظيم من أجل تحقيق كفاءة الأداء (ياغي، 2005). كما ويعرف التدريب بأنه: "ذلك الجهد المخطط الذي تقوم به المنظمة لتسهيل تعلم العاملين المعارف والمهارات والسلوكيات المرتبطة بالوظيفة (Noe, 2006). كما ويعتبر التدريب: "مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تسمح للأفراد في المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية (الحزبي، 2006). ويلاحظ أن التعاريف السابقة جميعها تدور في إطار واحد هو تمكين الأفراد العاملين من امتلاك المعرفة والمهارة والاتجاهات التي تكون موجودة في برامج التدريب أو في تطبيقاتها من النشاطات اليومية للعمل، وهذا هو ما يسعى إليه التدريب والتنمية.

سادساً: توفير الحوافز (Offering Incentives):

بين الطائي (2006: 404) بأن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد على الأجر.

وقد عرفها أيضاً غنيم (2005: 164) بأنه: "شيء خارجي يوجد في محيط العمل، يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها أو مشيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء، وبالتالي تحقيق الأداء المتميز".

سابعاً: تقييم أداء العاملين (Employees Performance Evaluation):

تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به. فهو يساعد المسؤول على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذاك الفرد. والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف

إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضاً. ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، ويعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداءه (زويلف، 2001).

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعرف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية والمحيط، وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. أو هي مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة إلى إدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية لمواجهة التغييرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة (خطاب، 2003)

كما أنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، على أنها عملية الربط ما بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الإستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي، ولتنمية بيئة ثقافية تنظيمية تكون أكثر مرونة وقدرة على تبنى السلوك الابتكاري. أيضا هي نموذج مخطط لأنشطة الموارد البشرية يسعى إلى زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وتعنى الموارد البشرية الإستراتيجية قبول وظيفة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في كل من مجالي بناء وتطبيق استراتيجيات المنظمة، وهذا من خلال استراتيجيات أنشطة الموارد البشرية لاستقطاب، واختيار وتدريب ومكافأة الأفراد. ويشير اصطلاح استراتيجيات الموارد البشرية، إلى مجموعة تصرفات أو أفعال الموارد البشرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها. فقد تسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف مثل: تحقيق مستويات عالية الجودة من الخدمة للمستهلك، أو تحقيق أرباح من خلال قوى عاملة على درجة عالية من الالتزام (محمد، 2001: 10).

ويرى (Ivancevich , 2001 , p 8) ان كفاءة وفاعلية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ضمن المنظمة تلعب دورا رئيساً في التعامل مع مشكلات الموارد البشرية للمنظمات وتطوير الحلول المناسبة لها، اذ يصعب اليوم أن نتخيل أن تحقق منظمات الأعمال الكفاءة والفاعلية وإدامتها بدون الاعتماد على استراتيجيات مناسبة لإدارة الموارد البشرية للمنظمة.

ويرى ديسلر (Dessler , 2003) ان فكرة الموارد البشرية مميزة خاصة أدت إلى حقل دراسة جديد يسمى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف والغايات الإستراتيجية يهدف إلى تحسين أداء العمل وتطوير الاتفاقات التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة، وبحيث ترسم الموارد البشرية والإدارة العليا معا إستراتيجية عمل المنظمة،

وبعدئذ توفر هذه الإستراتيجية إطار العمل الذي يقود ويرسم تصميم نشاطات وفعاليات الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب وهذا ينبغي أن يؤدي إلى تحسين الغاية العامة والسلوكات التي يفترض أن تقوم بدورها في المساعدة على تطبيق المنظمة للاستراتيجيات المحددة وتحقيق أهدافها النهائية.

ويرى البعض أن دور الموارد البشرية ليس استراتيجياً على الإطلاق ويقتصر دورها على ضمان دفع أجور العاملين في الوقت المناسب، واختيار الأفراد المناسبين للعمل في الوقت المناسب، بينما يرى آخرون أن دور الموارد البشرية هو تبني إستراتيجية المنظمة وبذلك فإن دورها الاستراتيجي هو تكييف الممارسات الفردية لتناسب مع استراتيجيات المنظمة التنافسية، ويرى البعض الآخر أن إدارة الموارد البشرية بأنها شريك في عملية التخطيط الاستراتيجي، وبذلك فإن دورها هنا لا يقتصر على تكييف نشاطاتها مع إستراتيجية المنظمة ولا يقتصر دورها على تنفيذ المهام التشغيلية يوم بيوم بل دمج قوة عمل المنظمة مع وسائل الميزة التنافسية، أي أنه يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية شريكاً في كل من تشكيل وتنفيذ إستراتيجية المنظمة (Dessler, 2003 , p 20).

وترى الزهري (2000 : 282) ان التحديات الجوهرية في صياغة استراتيجيات الموارد البشرية تكمن في خلق رؤية مستقبلية بشأن هذه الموارد يشكل تنفيذ الإستراتيجية جوهر الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، فالاستراتيجيات الوظيفية للمنظمة يجب أن تعمل على دعم استراتيجياتها التنافسية وتدعم إدارة الموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية بطرق أخرى، فعلى سبيل المثال تقوم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ إعادة هيكلة الاستراتيجيات ووضع خطط الدفع مقابل الأداء، وتقليل التكاليف الصحية، وإعادة تدريب العاملين (Dessler, 2003.13) .

وتطلب تشكيل الخطة الإستراتيجية تحديد وتحليل وإجراء التوازن بين الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف الداخلية في الشركة، وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً في ذلك، فعلى سبيل المثال يمكن أن تساعد إدارة الموارد البشرية فيما يسميه المخططون الإستراتيجيون المسح البيئي، وتحديد وتحليل التهديدات والفرص الخارجية التي قد تكون ضرورية جداً لنجاح الشركة. ويتطلب تشكيل الخطط معلومات عن المنافسين فيما يخص أسس التنافس الخاص بالموارد البشرية، وهنا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تزود المخططين بالمعلومات المفيدة في هذا الشأن.

ويعتبر توافر معلومات تفصيلية عن خطط المنافسين الجديدة، ومعلومات عن التشريعات كقوانين العمال أو التأمين الصحي أمثلة على جهود إدارة الموارد البشرية بهذا الخصوص، إضافة إلى ذلك ومن خلال المعلومات العامة والتخطيط تكون الشركة قادرة على إنشاء خرائطها التنظيمية ومستويات كوادرها ومهام الجماعة لمختلف العناصر التنظيمية لكل منافس من منافسيها. كما إن إدارة الموارد البشرية تزود المنظمة بالمعلومات الخاصة بنقاط الضعف والقوة الداخلية للمنظمة (14: Dessler, 2003).

تبنى بعض الشركات استراتيجياتها استناداً على الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية. ولقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت الحديثة حيث تغير دور هذه الإدارة بما يعكس مسؤوليات واسعة لها، وبحيث أصبح لها دور واضح وبارز في صياغة سياسات الموارد البشرية في المنظمة من خلال توفير الإدارة لمعلومات مرتدة لهذه السياسات من اتجاهين. أولهما باعتبار أن هذه الإدارة تكون على علم بمصالح واتجاهات العاملين. وثانيهما باعتبار أن لدى الإدارة نظرة خارجية للتغيرات الاجتماعية وآثارها من الناحية التشريعية أو الناحية التنظيمية على سياسات إدارة الموارد البشرية.

وبالإضافة إلى هذا الدور الهام، فيما يتعلق بالاستجابة للأحداث والمتغيرات المختلفة. فإن لهذه الإدارة دوراً هاماً أيضاً، في توقع التحديات والمشكلات قبل حدوثها وتأخذ زمام المبادرة، وتوصي لدى الإدارة العليا باتخاذ الإجراءات الفعالة لمنع وقوعها وهو مدخل يحقق فعالية إدارة الموارد البشرية.

لقد أتاحت التطورات المتتالية في وظائف إدارة الموارد البشرية ونشاطاتها لهذه الإدارة منطلقاً للتأثير في عملية القرار التنظيمي، من خلال التأثير في مدى واسع وعريض من القرارات التي تتضمن أو تمس العنصر البشري من جانب أو آخر وبديهي أن مثل هذه الإدارة في عديد من الأنشطة البيئية والتنظيمية تسمح لها بتوفير معلومات غزيرة عن العنصر البشري في المنظمة، ويمكنها من استخدام المعلومات عن طريق إدخالها في عملية القرار التنظيمي، وهكذا أصبح لهذه الإدارة دور في عملية التطوير التنظيمي من خلال تخطيط وتطوير علاقات العاملين وأعمالهم لمقابلة الأهداف المتغيرة للمنظمة.

ولقد أدى دعم ومساندة الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية إلى تعاظم دور وتأييد الإدارة العليا وزيادة اهتمامها في الآونة الأخيرة بإدارة الموارد البشرية. كما أن ازدياد أهمية المساومات الجماعية وعلاقات العمل نتيجة بروز الحركات النقابية في الأربعمينات منه، قد أسهم في تعظيم دور الموارد البشرية بل وأصبح أكثر مهنية وأيضاً فإن التقدم التكنولوجي وما صاحبه من زيادة حجم وتعقد المنظمات أثرٌ في زيادة أهمية الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية،

فضلا عن التطورات الإنسانية التي كان لها، بدورها، تأثيرها الواضح والكبير في هذا المجال حيث حدثت تغيرات في نوعية ومستويات العاملين أنفسهم وفي تركيبة قوة العمل فضلا عن حدوث تغيير في خلفيات واتجاهات وتوقعات العاملين (عبد السميع وعبد الحميد، 1996).

ومما لا شك فيه أن دور إدارة الموارد البشرية في تغير مستمر لكي يواكب تغيرات البيئة الهيكلية والثقافة المطلوبة. فدور مدير إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون أكثر شمولا واتساعا، وأن يتحول من مجرد كونه دوراً يمارس كردود أفعال لما هو قائم، ليصبح دوراً مبادراً ومحورياً لإحداث التغيرات. بل يجب أن يكون دوراً مشاركاً في إعداد وتطبيق الاستراتيجيات على مستوى المنظمة أولاً، وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية ثانياً.

فإدارة الموارد البشرية، كما أنها تؤثر في أداء المنظمة، فهي أيضا تؤثر في استراتيجياتها. ومن أهم التغيرات التي شملت دور الموارد البشرية هي مشاركتها بدرجة أكبر في تنمية وتنفيذ أو تحقيق استراتيجيات المنظمة. حيث كان هذا الدور من قبل مقصورا على الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين. فالיום قد تغيرت الأمور، بحيث تعتمد الاستراتيجيات بصورة متزايدة على تدعيم وتقوية التنافس التنظيمي، وأيضا على بناء فرق عمل أكثر التزاما. كل هذا وضع الموارد البشرية موضع الاهتمام الأكبر وجعل دورها محوريا بالنسبة للمنظمة (محمد، 2001: 7).

وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في عملية تنفيذ الإستراتيجية في أي منظمة، حيث إنه بدون قيادة واعية، وتوجيه صحيح يعتمد على الإرشاد والتحفيز واختيار سليم للكفاءات البشرية اللازمة أو تنمية العاملين الحاليين فإنه لا يمكن توقع النجاح في عملية تنفيذ الإستراتيجية (شهادة وآخرون، 2000).

أما استراتيجية الموارد البشرية فهو اتجاه طويل الأجل لوظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فهي أنسب الاختيارات لكي تدير المنظمة مواردها البشرية آخذاً في الاعتبار نظم، العمليات، الموارد والبيئة المتاحة. حيث تمكن إستراتيجية الموارد البشرية المنظمة على أن تبقى كفؤه وفعالة في إدارة أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة. أنها مدخل شامل لتغطية المسائل الجوهرية، مثل إدارة التغيير (التغيرات البيئية التي تحدث داخل وخارج المنظمة)، بناء الجدارة، تغيير الثقافة. فكثير من المنظمات مدركة الآن هذه الأمور ومن ثم تتبنى تركيزا إستراتيجيا على موضوعات الموارد البشرية (اشوك، 2002).

عناصر إستراتيجية الموارد البشرية:

يرى الهواري (1999) أن عناصر إستراتيجية الموارد البشرية تتمثل بما يلي :

- 1- دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمنظمة وبنظام الموارد البشرية .
- 2- وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمنظمة ويعمل على تحقيقها .
- 3- وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- 4- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية.

5- تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها ومستوى الخدمة ورضا المستفيدين منها.

فمن غير الممكن تطوير إستراتيجية الموارد البشرية بمعزل عن العوامل البيئية المحيطة وبدون الأخذ بعين الاعتبار التغيرات والتحويلات والتطورات البيئية والتي تتطلب من المنظمة تطوير إستراتيجية عامة تتناسب مع هذه التطورات البيئية المتسارعة خاصة في ظل انتشار التكنولوجيا والعولمة وإزالة القيود وغيرها من العوامل التي زادت من حدة المنافسة.

ولأن تطوير الإستراتيجية العامة للمنظمة يتطلب التغيير استجابة للمتغيرات البيئية، فإن بعض الأفراد في المنظمة من الممكن أن يقاوموا هذا التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى استحالة تنفيذ الإستراتيجية المنظمة بما يتلاءم مع أهدافها. ولذلك تعتبر عملية تحليل الموارد البشرية أساسية خلال عملية تطوير الإستراتيجية ومن الخطأ القيام بعملية التحليل هذه بعد الاتفاق على الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمة. (Richard,2003, p 250)

لذلك لا بد من تطوير إستراتيجية الموارد البشرية بما يتناغم مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المنشودة دون عوائق، وحتى تضمن الدعم اللازم من قبل الأفراد في المنظمة وذلك من خلال تنفيذ إستراتيجية المنظمة بالشكل الصحيح.

تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية:

يرى جونسون وشولز (Johnson & Scholes, 2002, P. 477) أن خبرة ومعرفة الأفراد هي عوامل رئيسة لتمكين نجاح الإستراتيجية لكنها في نفس الوقت يمكن أن تؤخر تبني استراتيجيات جديدة. لذلك فإن قضايا الموارد البشرية هي محل اهتمام مركزي، وهي مسؤولية المديرين في المنظمات، وهي ليست مقيدة بوظيفة الموارد البشرية المتخصصة.

حيث تختلف أجندة الموارد البشرية اعتماداً على عدة قضايا داخلية وخارجية لأي منظمة فردية. فخلال العقد الماضي كانت هناك عدة تغييرات هامة أثرت على كثير من المنظمات وعلى تنفيذ إستراتيجيات الموارد البشرية، أهمها:

- التغير الديموغرافي وارتفاع مستويات التعليم أثرت على سلوك الأفراد وطبيعة سوق العمل.
- تغييرات هيكلية في الاقتصاد والتي كان لها تأثير رئيس على توجهات العمل.
- التغييرات القانونية والسياسية التي قلصت من قوة العمل المنظم وبحتت سبل تقوية أصحاب المصالح ومن ضمنهم الموظفين الفرديين.

وبداخل هذه العوامل الخارجية العامة، هناك عدد من القضايا حول السياق الداخلي في المنظمة والتي سوف تؤثر (تقيد) على العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية. فأسلوب الإدارة وعلاقات الموظفين سوف يؤثر في قيود صلبة على تطور الإستراتيجية إلا إذا تغيرت بعض من القضايا مثل أساليب صناعة القرار، الثقة، الانفتاح، التوجهات لأخذ المخاطر...الخ.

إن نشاطات الموارد البشرية يمكن أن تساعد لتمكين نجاح الإستراتيجية بالطرق التالية:

1. تلبية احتياجات ومتطلبات الموارد البشرية في المنظمة.
 2. تخمين وضع أهداف وأداء الأفراد. حيث إن معظم المنظمات تتوقع أن خط المديرين سيتولى هذه المهام من خلال نظام تقييم مصمم مركزياً وهذا من شأنه أن يحسن فرص التقييمات كونها مرتبطة بالإستراتيجية.
 3. توفير نظام الحوافز والمكافآت والذي من شأنه أن يحفز الأفراد في المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية.
 4. التخصصية في التعيين، والتي تعتبر وسيلة أساسية لتحسين المقدرة الإستراتيجية في كثير من المنظمات والتي تحتاج إلى إدارات جديدة (مثل تعيين افراد لديهم مهارات في تكنولوجيا المعلومات).
- لذلك لابد من نشر معرفة وخبرة هؤلاء الأفراد في أرجاء المنظمة وفي طرق العمل لضمان استدامة المزاي في الإستراتيجية على المدى الطويل. ولذلك فإن الخلق والإبداع يجب أن يراعى بالتنمية والتدريب المستمرين، وبما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

إن المنظمات التي تتغير وتتطور استراتيجياتها باستمرار وثبات، تتطلب أن تقوم بتعديل عمليات الأداء الإداري لدعم التغيير في استراتيجياتها. فالمديرون بحاجة إلى أن تتوافر فيهم القدرة والرغبة لتخيل المستقبل من خلال تمديد (مط) مقدرات ومهارات الأفراد بالشكل الذي يميزها عن منافسيها. الجوانب الأساسية لتنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية:

يرى كل من فيشر وشاو (Fisher and Shaw, 2003) إن الجوانب الأساسية لتنفيذ إستراتيجية

الموارد البشرية تتمثل في الآتي:

1. تشكيل الموارد البشرية.

2. الاختيار والتعيين.

3. التنمية والادارة والتدريب.

إن تطوير إستراتيجية جديدة للمنظمة يتطلب إدارة للموارد البشرية وكذلك استخدامات مختلفة للعنصر البشري، إن مثل هذه المسائل المتعلقة بالأفراد في التنظيم قد يشمل على تعيين أفراد ذوي مهارات جديدة أو الاستغناء عن أفراد غير مناسبين أو ذوي مهارات أقل مما هو مطلوب أو تدريب عاملين موجودين بالفعل لإكسابهم مهارات جديدة أو القيام بكل ذلك في وقت واحد.

ففي حالة تنفيذ استراتيجيات النمو فإنه ربما تكون هناك حاجة إلى تعيين أفراد جدد، أو الحاجة إلى تدريب هؤلاء بالإضافة إلى العاملين الموجودين بالفعل بالمنظمة. كما قد تكون هناك حاجة إلى ترقية الأفراد ذوي الخبرة والمهارات الضرورية ليشغلوا أوضاعاً أو وظائف عديدة. وعندما تتبع المنظمة النمو من خلال إستراتيجية الاستحواذ ربما تجد أنها في حاجة إلى استبدال العديد من المديرين في المنظمة الأخرى التي تم الاستحواذ عليها.

وفي حالة قيام المنظمة بتبني إستراتيجية التقلص فإن عدداً كبيراً من العاملين لا بد وان يتم عزلهم أو فصلهم، كذلك الأمر بالنسبة لمديري الإدارة العليا، ومديري الفروع. ولكن لا بد في هذه الحالات أن تكون هناك معايير محدودة يمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين.

التحديات التي تواجه تطوير إستراتيجية الموارد البشرية:

يرى إدريس (2003) إن إعداد وتنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية يواجه تحديات عدة من أهمها:

1. المساهمة في تعظيم قيمة المنظمة ورضا المستهلك:

من التحديات الهامة التي تواجه إدارة الموارد البشرية ضرورة النظر

إلى سياساتها وبرامجها وتطبيقاتها من منظور مدى تأثيرها على قيمة المنظمة وأهدافها ورضا المستهلك. وهذا يتطلب التكامل بين رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها وبين أهداف وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية.

2. تغير خصائص قوة العمل:

يؤثر تغير خصائص قوة العمل على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية ويمثل تحدياً لها ويظهر ذلك في عديد من الجوانب مثل ازدياد وتنوع قوة العمل، فكلما زادت وتنوعت قوة العمل ألقى هذا تحدياً كبيراً على المنظمة وعلى إدارة الموارد البشرية في جعل هذا التنوع ميزة تنافسية من خلال مخاطبة حاجات العاملين المتعددة والقيم الثقافية المختلفة، وتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

3. المساهمة في تحقيق المزايا التنافسية المستمرة:

تشمل البيئة التنافسية كافة القوى التنافسية سواء أكانت محلية أم إقليمية أم دولية ذات التأثير الحالي والمحتمل على المنظمة بصفة عامة وعلى الموارد البشرية بصفة خاصة. ويقصد بالميزة التنافسية القدرات الذاتية التي تملكها المنظمة من الموارد والمهارات والمعلومات والمعرفة والتكنولوجيا والتي نستطيع توظيفها وتنسيقها واستثمارها بما يحقق قيمة ومنفعة أعلى للعميل أو المستهلك وتحقق تميزاً أو اختلافاً لها عن بقية المنافسين. ويعتبر عامل النجاح الخاص بالمنظمة عاملاً مهماً في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة والذي تستطيع إدارة الموارد البشرية تدعيم هذا العامل من خلال الاستراتيجيات والسياسات التي تستخدمها.

4. الحاجة إلى تحقيق المرونة:

يتطلب الاستجابة للبيئة الخارجية والتنافسية أن تعمل المنظمة دائماً على تحقيق الابتكار في السلعة والخدمات والعمليات... الخ. والحاجة إلى الابتكار تتطلب المرونة والقدرة على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة. ومن أمثلة ذلك في مجال إدارة الموارد البشرية أن تلجأ المنظمة إلى أن تعهد ببعض الوظائف التي كانت تقوم بها إدارة الموارد البشرية كاختيار العاملين أو وضع نظام الحوافز أو تدريب إلى بعض أو احد المكاتب الخارجية أو الشركات الاستشارية للقيام بها.

5. قيادة التغير:

تزداد أهمية دور الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها عندما تواجه المنظمة بتغيرات إستراتيجية هامة. كالاندماج أو إعادة الهيكلة، إذا يقع على إدارة الموارد البشرية

دفع هذا التغير بين أرجاء التنظيم ووضع الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم هذا التغير.

الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية:

إن البيئة التي يعيش فيها مديرو إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال اليوم، تتميز بالتعقيد والدينامية والتغير والعدائية والغموض ووجود قوى وحركات ذات تأثير بالغ مثل العولمة والثورة التكنولوجية والاقتصاد المعرفي والثورة المعرفية وحركة إدارة المعرفة وحركة المنظمة الساعية إلى التعلم وحركة إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يفرض على أولئك المديرين التواؤم والتناغم والإيمان بالدور الجديد لإدارة الموارد البشرية، باعتبارها شريكاً إستراتيجياً لمختلف الإدارات في منظمة الأعمال، تسعى وبشكل حثيث إلى تحقيق أهداف المنظمة النهائية، وبتنسيقٍ وتناغمٍ كبيرين مع الإدارات الأخرى (دره والصباغ، 2008).

رأس المال البشري:

إن رأس المال البشري هو في الحقيقة قيمة اقتصادية كبرى لمنظمات الأعمال، ويقصد به القيمة الاقتصادية للموارد البشرية المتولدة من خلال وجود مؤهلات وقابليات ومعرفة وأفكار و طاقة والتزام لهذه الموارد البشرية في الوظائف التي يشغلونها. إن هذه الموارد لا يمكن أن تقوم بدورها كما يفترض دون وجود إدارة فاعلة لها وهذه الإدارة تسمى إدارة الموارد البشرية. وتمثل أنشطة ذات أبعاد إدارية هدفها استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم والتأكد من أنهم يؤدون ويسهمون بمستوى عالٍ لغرض إنجاز أهداف المنظمة.

إن الاتجاهات الحديثة ترى ضرورة وجود نظام متكامل للموارد البشرية، يأخذ بعين الاعتبار ضرورة وجود مواءمة وانسجام بين مكونات هذا النظام، مع بعضها بعضاً، وكذلك انسجام دور النظام ككل مع الأنظمة الإدارية الأخرى. وهنا فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل مجمل العمليات التي بوساطتها يصمم المديرون توليفة إدارة الموارد البشرية كنظام لجعلها قادرة على أن تلعب الدور المطلوب منها مع باقي العناصر التنظيمية من خلال إنجاز إستراتيجية منظمة الأعمال وأهدافها.

إن إدارة الموارد البشرية التي يفترض أن تلعب هذا الدور المهم، يجب أن تحترم قوانين العمل المرعية في البلد وتعمل على الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص، وأن تعي أهمية التنوع في القوة العاملة وتراعي خصوصية مكان العمل للفئات المختلفة (العامري والغالبي، 2008).

إن العاملين يجب أن يحظوا بانتباه وعناية الإدارة أولاً، لأنهم إذا شعروا بالاهتمام سيعاملون الزبائن بعناية أيضاً، الأمر الذي سيزيد من ولاء الزبائن ورضاهم وهذا هو الهدف الرئيس لإدارة منظمة الأعمال. ولا بد من الإشارة إلى أن هناك علاقة وطيدة بين الأرباح المتحققة وبين الممارسة التي تركز على الأفراد في منظمات الأعمال، حسب ما أشارت الدراسات الكثيرة، وأهم هذه الممارسات هي:

1. الأمان الوظيفي وعدم تسريح العاملين.
 2. عملية استقطاب واسعة للعاملين.
 3. التمكين الواسع للعاملين من خلال فرق العمل اللامركزية.
 4. ربط الأجور بالأداء.
 5. التدريب المستمر والشامل.
 6. تقليل الفوارق اللاموضوعية بين العاملين.
 7. تقاسم المعلومات المهمة مع العاملين.
- تغير العقد الاجتماعي في إدارة الموارد البشرية:

نقصد بالعقد الاجتماعي (Social Contract) توقعات العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين. إن هذه التوقعات قد تغيرت كثيراً بسبب تغير البيئة بشكل عام وبسبب الرقي الاجتماعي والحضاري في مختلف جوانب الحياة. إن العقد الاجتماعي القديم كان يقوم على أساس أن العاملين يتوقعون أماناً وظيفياً وأن يكونوا مشغولين للآلات والمكائن ويعرفون جيداً خصائص هذه المكائن ويكافأون بأجور دورية محددة. أما أصحاب العمل فيتوقعون تقديم برامج معيارية للتدريب ووظائف روتينية ومعلومات محددة جداً. أما في إطار العقد الاجتماعي الجديد، فقد تغير الأمر، حيث يتوقع العاملون اليوم تطابق الوظيفة مع المؤهلات والمهارات ومسؤوليات شخصية عالية وشراكة في التحسين المستمر للعمل فضلاً عن التعلم المستمر أيضاً. أما أصحاب العمل فيتوقعون من العامل الجاهزية للتعلم المستمر، وتطور المسار الوظيفي أفقياً وعمودياً ومكافآت تحفيزية وفرص تطور إبداعية وواجبات ومسؤوليات تثير التحدي، ومعلومات وموارد للمنظمة بهدف تطويرها وتعزيز موقفها في السوق. بعبارة أخرى إن ما يطلب اليوم هو أن تكون الموارد البشرية أصلاً معرفياً وقيمة اقتصادية كبيرة.

تجدر الإشارة هنا، إلى أن طبيعة العمل اليوم قد تغيرت بذاتها، حيث صار بالإمكان إنجاز العمل من قبل عاملين يطلبون حسب الظروف والحاجة (Contingent Workers)، أي عاملين لا يعملون بشكل دائم أو بوقت كامل ومنهم العاملون المؤقتون (Temporary Workers).

وعاملو الإحلال المؤقت مثل الكثير من المهنيين الذين يحلون محل عاملين مجازين لأسباب مختلفة مثل المعلومات اللائي يتمتعن بإجازات الأمومة والولادة، وكذلك عاملي نهاية الأسبوع وغيرهم. كذلك لا ننسى الصيغة الجديدة في العمل، وهي العمل عن بعد (Telecommuting)، والعمل في المنظمات الافتراضية (Virtual Organizations)، حيث التعامل مع أجهزة الحاسوب بشكل أساسي (العامري والغالبي، 2008).

العلاقة بين المديرين وإدارة الموارد البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج والممثلة في القائد وبالعاملين في المنظمة، والذين يتم اختيارهم بناءً على اتفاق بين القائد وإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها (تحليل وتصميم العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، وتدريب وتطوير العاملين، والتحفيز، وتقييم الأداء، وعلاقات الموظفين)؛ بتحديد الخصائص والصفات الواجب توافرها في العناصر البشرية التي ستتحمل عبء تحقيق أهداف المنظمة ابتداءً من تحديد صفات القائد، وبيان مدى ملاءمتها للوظيفة القيادية وبالتالي يتم الاتفاق بين القائد وإدارة الموارد البشرية على الاختيار الأفضل للعاملين المناسبين.

إن بعض المديرين في المنشآت يقومون ببعض النشاطات المتصلة بإدارة الأفراد، فعلى سبيل المثال يقوم المديرون من وقت إلى آخر بتدريب، وتقييم، وتنمية قدرات العاملين لديهم، ففي المنشآت الصغيرة يتولى إدارة الموارد البشرية أما المالك (القائد) أو مديرو الإدارات العاملة. إلا إن الأمر يختلف بالنسبة للمنشآت الضخمة، حيث تتولى إدارة متخصصة مستقلة مهام إدارة الأفراد، يعمل فيها متخصصون في المجالات المتعددة، فهذا النشاط كتنظيم سليم للأجور، ووضع برامج تدريبية واقتراح اللوائح والأنظمة ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية (نصر الله، 2002).

وكما يقول الفقي (1996) إن نجاحك أو فشلك كمدير يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتك في اختيار موظفيك، وإن المدير هو الشخص الذي يملك القدرة على اتخاذ قرار التعيين.

ويعتبر من أخطر القرارات التي يتخذها المدير هو تعيين العاملين، حيث إن هؤلاء هم من سيدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها ومن ثم تعيينهم؛ لأنهم سيمكثون لفترة طويلة في المنظمة، لأنه ليس من السهل أن تعين فرداً ثم تطلب منه ترك العمل بسهولة، بالإضافة إلى أن الاختيار السيئ يرتب على المنظمة العديد من التكاليف.

ومن هنا تتضح الأهمية الكبيرة الملقاة على عاتق مديري إدارات الموارد البشرية بوجه خاص، من حيث الانطلاق بالموارد البشرية لتؤدي دورها الجديد وليتحول دورها من وظيفة إدارية تقليدية إلى وظيفة الشراكة الإستراتيجية، ذلك أنهم يعتبرون حادي الركب بالنسبة لمثل هذا الدور، من خلال ممارساتهم الإدارية اليومية، وبث الثقافة التنظيمية التي تعنى بتولي هذا الدور الجديد، إضافة إلى تجذير المفاهيم والمرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الدور الجديد، من حيث الإيمان بالعنصر البشري باعتباره المورد الأثمن في المنظمة، والسعي إلى تنميته وتدريبه، وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة.

يضاف إلى ذلك ضرورة سعيهم إلى تطبيق المفاهيم والممارسات العلمية الحديثة التي أصبحت تشكل جزءاً جوهرياً ورئيساً للدور الجديد، ومن ذلك على سبيل المثال لا الحصر؛ مفاهيم بناء سلم الرواتب والأجور العصري القائم على توزيع الوظيفة اعتماداً على أهميتها ودورها في منظمة الأعمال، إضافة إلى خطط الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وبناء نظم متنوعة من أساليب التحفيز، ووضع خطط المسار الوظيفي والإحلال الوظيفي، ليشكل ذلك قاعدة أساسية لنجاح الدور الجديد، مع التركيز على بناء بيئة عمل تقوم على ضمان العدالة الداخلية والخارجية وتدفع بطبيعتها إلى تحفيز العاملين إلى البذل والاجتهاد والاندفاع بكفاءة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية لمنظمة الأعمال.

العولمة وأثرها على إدارة الموارد البشرية:

يرى دره والصباغ (2008) إلى أن العولمة (Globalization)، هي تطلعٌ وتوجهٌ اقتصادي سياسي تكنولوجي حضاري تربوي تذوب فيه الحدود بين الدول وبين الشمال والجنوب وبين الحضارات بعضها بعضاً، وتتواصل فيه الأمم والشعوب والدول والأفراد باستمرارٍ وبسرعاتٍ هائلةٍ وينشأ اعتماداً متبادلاً (Interdependence) بينها في جميع مجالات الحياة؛ كالاقتصاد والاستثمارات والسلع والخدمات والأفكار والمفاهيم والثقافات والأشخاص.

وقد فرضت العولمة على مديري إدارات الموارد البشرية كفاياتٌ يمكن أن يطلق عليها اسم

كفايات العولمة (Globalization Competencies)، وهي: (درة والصباغ، 2008)

1. كفاية إدارة التعقيد (Competency of Managing Complexity): وتعني القدرة على التعلم لإيجاد توازنات بين المصالح المتضاربة والتناقضات والتعقيدات المختلفة التي تعج بها البيئة الخارجية للمنظمة.

2. كفاية إدارة التنافس (Competency of Managing Competition): وتعني القدرة على دراسة البيئة المحيطة بالمؤسسة ومعرفة سوق العمل والتخصصات المطلوبة، وحاجات الزبائن المتغيرة، وإجراء التعديل في الخطط بالمؤسسة والموارد لمواجهة الأطراف المنافسة.
3. كفاية التخطيط الإستراتيجي (Competency of Strategic Planning): وتعني القدرة على تحديد اتجاه المنظمة في المستقبل، ذلك الاتجاه الذي يتضمن تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها بناءً على تحليل الوضع الحالي، والمستقبلي لكل من البيئة المحلية والقدرات الذاتية وترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات المختلفة، أي برامج وخطط طويلة الأجل ومتوسطة الأجل وقصيرة الأجل.
4. كفاية إدارة التغيير (Competency of Managing Change): وتعني القدرة على فهم البيئة المتغيرة للمنظمة والمهنة والتحولات الهائلة التي تعترضها، كما تعني القدرة على وضع الإستراتيجيات لإحداث التغيير في الهياكل التنظيمية وأساليب العمل والتكنولوجيا والموارد البشرية في منظمته.
5. كفاية الإدارة في فرق العمل (Competency of Managing Teams): وتعني القدرة على أن يعمل المدير مع فرق عمل متجانسة، والعمل مع فرق عمل يتكون أعضاؤها من خلفيات متنوعة، والقدرة على التغلب على المشكلات والتناقضات التي تنشأ بين أعضاء فرق العمل.
6. كفاية التعلم المستمر (Competency of Continuing Learning): وتعني القدرة على اكتساب معارف ومهارات واتجاهات جديدة في عمله، وأن يكون هنالك ميلٌ نفسيٌ عميقٌ للتعلم المستمر، يجب أن يتغلغل في نفسه، وأن يتخذ من الوسائل والأساليب ما يجعله دائماً على رأس كل التطورات الجديدة في ميدانه، وبحيث لا يكون ذلك على مستوى فردي فحسب، بل عليه أن يزواج بين التعلم المستمر الفردي، والتعلم التنظيمي المستمر (Continuing Organizational Learning)، وأن يسهم إسهاماً جاداً في تكوين منظمات ساعية إلى التعلم (Learning Organizations)، وإن من أهم مهارات التعلم المستمر، أن يتعلم المدير كيف يتعلم Learn how to Learn.
7. كفاية التعامل مع التكنولوجيا الحديثة بيسر (competency of Dealing with Modern Technology Easily): وتعني القدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات وبرامج واستخدامها ووضع خطط بعمله للإفادة من إمكانياتها في إطار الكلفة والمنفعة (Coast Effectiveness).

8. كفاية فهم حضارة المجتمع والحضارات الأخرى والتعامل معها: (Competency of Understanding and Dealing with Society Culture and other Cultures): وتعني القدرة على فهم حضارة المجتمع خاصته، بعناصرها المختلفة من لغة وقيم وأهدافٍ وتقاليده وأساليب معيشية وإيجابياتها وسلبياتها، وكذلك فهم الحضارات الأخرى وتقبلها والتعامل معها بما فيها من جوانب مضيئة وأخرى غير مشرقة.

وفي ضوء ذلك، فإن العولمة تفرض تحدياً واضحاً وجلياً على مديري إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال، خاصة إذا ما آمن أولئك المديرون بالدور الجديد وطبيعته والمتطلبات المتوجبة الارتقاء بها لتجذير ذلك المفهوم باعتباره يمثل دور الشراكة الإستراتيجية، ويستجيب بفعالية لتحديات العولمة وآثارها، وينساق بيسر وسهولة ليتناغم مع متطلبات ومحددات ذلك المفهوم، بما يمكن منظمات الأعمال من القدرة على الاستمرار والعيش في ظل بيئة العولمة ويستجيب لتحدياتها ويحقق أهدافها النهائية.

في حين ترى محمد (2001) أن ظهور المنظمات متعددة الجنسية، وعابرة القوميات ألقى بالعديد من المتطلبات والأعباء والمسئوليات على عاتق مديري الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتضمن توافر المزيج المناسب من الأفراد فيما يتعلق بالمعرفة، والمهارات، والتكيف الثقافي حتى يكون الأفراد قادرين على القيام بواجباتهم في ظل العولمة.

ولكي تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على تحقيق هذا الهدف، فيجب عليها تدريب الأفراد لمقابلة ومواجهة تحديات العولمة وأن تتوافر للأفراد الوسائل للحصول على المعرفة واكتسابها بلغة الدولة التي يعملون بها. فاللغة عامل أساسي في نجاح الفرد في العمل ببيئة عمل الدولة. وعلى هذا فإن من أولى مسؤوليات إدارة الموارد البشرية هي التأكد من تدريب الفرد على لغة الدولة التي سيعمل بها حتى تتجنب المشاكل المتعلقة بالاتصال. وإلى جانب اللغة، فإن على إدارة الموارد البشرية أن تتأكد من فهم الأفراد المكلفين بأعمال في دول أخرى لثقافة الدولة التي يعملون بها. فكل دولة لها قيم، وعادات وقوانين مختلفة يجب على الفرد أن يفهمها ويتعايش معها قبل توليه العمل بهذه الدولة. أيضاً يجب أن يكون لدى الفرد القدرة على فهم ردود فعل الأفراد في الدولة الأخرى التي يعمل بها.

ومن أهم مهام إدارة الموارد البشرية هي تنمية آلية تساعد الأفراد متعددي الجنسيات على العمل معاً في توافق وانسجام وفعالية. لأنه كلما زاد التفاوت في الخلفية واللغة، والعادات، وفئات العمر، كان هذا مؤشراً إلى تزايد الصراع بين الأفراد. لذلك على إدارة الموارد البشرية

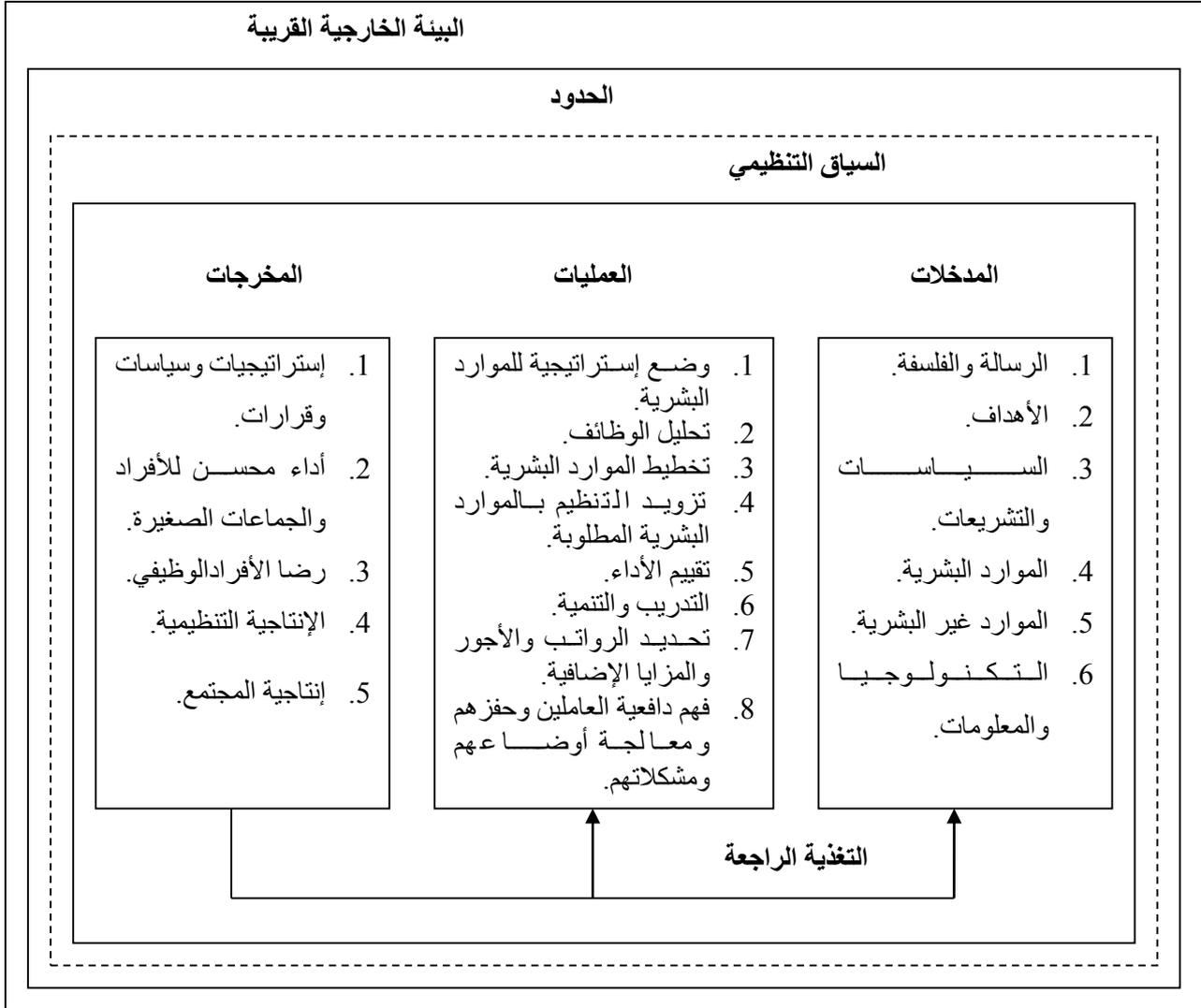
أن تبذل مجهوداً كبيراً لتأقلم هؤلاء الأفراد للعمل في مجموعات، وأن تجد طرق لبناء فرق للعمل، يتم من خلالها تخفيض الصراع. فكل فرد يعمل في منظمة متعددة الجنسية يأتي بثقافة مجتمعة واتجاهاته ناحية الآخرين، مما قد يصعب من تعامله من بعض الأفراد.

وينبغي لإدارة الموارد البشرية أن تقابل هذا التنوع باستحداث ممارسات جديدة. وإلى جانب التنوع الناتج من اختلاف الجنسيات والنوع. فإن على إدارة الموارد البشرية أن تدرك التنوع الناتج عن الاختلاف في الفئات العمرية للأفراد العاملين بها. ففي معظم المنظمات الآن توجد ثلاث فئات عمرية مختلفة متمثلة في:

- الأفراد الناضجين: الأفراد كبار السن؛ ويكون لديهم توجه أكبر لتحقيق الأمان الوظيفي، كما أنهم أفراد ذوو درجة عالية من الولاء للمنظمة. وبالرغم من أنهم يعتبرون من مؤسسي المنظمة ولديهم خبرة عالية إلا أنه ينظر إلى مهارتهم على أنها متقدمة.
 - الأفراد متوسطي الأعمار: وهم الغالبية العظمى للقوى العاملة في المنظمة. وهذا الفئة تهتم اهتماماً كبيراً بمستقبلهم الوظيفي. فهم يسعون إلى شغل الوظائف المناسبة في الوقت المناسب. وهم يرتقون مستويات مهاراتهم، ويحققون نجاحاً سريعاً في مستقبلهم الوظيفي، خاصة إذا ما كانت منظماتهم تنمو بسرعة.
 - الفئة العمرية من صغار السن: وهؤلاء الأفراد يأتون معهم بأفكار جديدة، ولديهم اهتمامات وتفضيلات ذاتية ولا يميلون إلى التقيد بقوانين ولوائح. وكنتيجة لوجود هذه الفئات العمرية المختلفة يزيد العبء على إدارة الموارد البشرية، حيث يكون مطلوباً منها دمج ومزج هذه الفئات المختلفة معاً، وتدريبهم على العمل مع بعضهم بعضاً بفعالية. كما يجب عليها أيضاً احترام التنوع في وجهات النظر لكل فئة من هذه الفئات وتظهر هنا أهمية مداخل المشاركة في الإدارة للعمل بصورة أفضل.
- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

تلعب العوامل البيئية في كل مجتمع دوراً كبيراً ومؤثراً في كل النواحي المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بكافة المنشآت. وعادة ما تتشكل أهداف واهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة العوامل البيئية المحيطة بها. حيث بين دره والصباغ (2008) إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاماً له مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة وحدود وبيئة خارجية قريبة وبيئة خارجية بعيدة، تحتوي على عدد من العوامل المؤثرة. ويوضح الشكل (2) التالي إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح:

البيئة الخارجية البعيدة



المصدر: درة، عبد الباري إبراهيم والصبغ، زهير نعيم (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي. عمان: دار وائل للنشر، ص: 68.

حيث يوضح الشكل أعلاه، ما يأتي:

أولاً: المدخلات: وتتمثل فيما يلي:

1. الرسالة والفلسفة السائدة في المنظمة؛ وهذا الجانب يمثل الوظيفة الأساسية للمنظمة، فرسالة مصنع مثلاً هي إنتاج سلعة معينة وتسويقها.
2. الأهداف؛ وهي تترجم رسالة المؤسسة إلى غاياتٍ توجه إليها الأنشطة والجهود وتتضمن الخطط الطويلة المدى أو قصيرة المدى أهدافاً يمكن تحقيقها في زمنٍ بعيد أو زمنٍ قريب، وبعض الأهداف واضح محدد وبعضها غامض يصعب تحقيقه.
3. السياسات والتشريعات؛ وهي مجموعة مبادئ تدعمها قواعد عمل تساعد جميعها على تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح وتكون على شكل عبارات عامة توجه فكر متخذي القرارات في المؤسسات.
4. الموارد البشرية؛ وتشمل جميع الأفراد العاملين في المنظمة من مديريين وعمال ومستخدمين.
5. الموارد غير البشرية؛ وتشمل المباني والأدوات، ورأس المال، والأجهزة والتسهيلات المختلفة واللوازم المستخدمة في العمل.
6. التكنولوجيا والمعلومات؛ وتشتمل على أجهزة الحاسوب وبرامجه والمعلومات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة وأهدافها وخططها وهيكلها التنظيمي وسياساتها وتشريعاتها.

ثانياً: العمليات: وتتمثل فيما يأتي:

1. وضع إستراتيجية للموارد البشرية؛ ويقصد بها وضع تصورٍ عام وبرامج تكون جزءاً من الإستراتيجية العامة للمنظمة.
2. تحليل الوظائف؛ ويقصد بها تحديد المعلومات ذات العلاقة بطبيعة وظيفة من الوظائف.
3. تخطيط الموارد البشرية؛ وهي عملية تحدد بها الإدارة كيف ستنتقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضعٍ مرغوب فيه بالنسبة لمواردها البشرية.
4. تزويد التنظيم بالموارد البشرية المطلوبة؛ حيث إنه وفي ضوء عملية التخطيط للموارد البشرية تجري عملية الحصول على الموظفين المطلوبين بالأعداد والمؤهلات المطلوبة.
5. تقييم الأداء؛ وهي عملية تهدف إلى تحديد وتقدير وتقييم وتسجيل أداء وسلوك الموظفين الحقيقي في الوظيفة.
6. التدريب والتنمية؛ ويقصد بهما ذلك الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكلٍ إيجابي بناء.

7. تحديد الرواتب والأجور والمزايا الإضافية؛ تخصص المنظمة الرواتب والأجور ضمن سلم رواتب يكون على شكل درجاتٍ في الغالب، كما تمنح المنظمة الموظفين مزايا إضافية تأخذ صورة امتيازاتٍ وعلاوات.
8. فهم دافعية العاملين وحفزهم ومعالجة أوضاعهم ومشكلاتهم؛ وتتعلق هذه العملية بالموارد البشرية العاملة في التنظيم، وبالجوانب الإنسانية في حياتهم وأدائهم.

ثالثاً: المخرجات:

ويقصد بها الحوائد والنتائج الملموسة التي يضحها النظام في البيئة الخارجية نتيجة لما يتم فيه من تفاعلات وعمليات. وتتخلص مخرجات نظام إدارة الموارد البشرية في: الإستراتيجيات والسياسات والقرارات، والأداء المحسن للأفراد والجماعات الصغيرة في المنظمة، وتحقيق رضا الأفراد الوظيفي، والإنتاجية التنظيمية، وإنتاجية المجتمع.

رابعاً: التغذية الراجعة:

ويقصد بها تلك المعلومات التي تحمل رسائل وإرشادات معينة عن كيفية سير عمليات النظام والتي تفيد المعنيين وتوضح لهم كيفية سير النظام، ومدى تطابق إنجازاته ومخرجاته مع الخطط الموضوعة.

خامساً: البيئة الداخلية:

ويقصد بها مجموعة المكونات الداخلية للنظام، والتي يتفاعل معها، وتؤثر بدورها على أداءه وفعاليتها، وتتكون هذه البيئة من مكونات أهمها:

1. الخصائص العامة للمنظمة؛ مثل الظروف التي نشأت بها المنظمة، ونوع السلعة التي تقدمها، وحجم المنظمة، وطبيعة الملكية، وكيفية تشغيل العاملين، ومراحل نمو المنظمة، ونمط القيادة فيها، والمناخ التنظيمي، والممارسات والسياسات التنظيمية.
2. الخصائص الهيكلية؛ وتشتمل على المستويات الإدارية في المنظمة والترتيبات الخاصة بأهل القرار وأهل الرأي، ونطاق الإشراف، وحجم الوحدات في المنظمة، وشكل المنظمة ودرجة المركزية واللامركزية فيها، وقنوات الاتصال ومستوياته وأنواعه.
3. خصائص العاملين؛ وتشتمل على طاقات العاملين وقدراتهم، ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقيمهم ومستوى ثقافتهم، وحاجاتهم وتوقعاتهم، وطبيعة شخصياتهم وخصائصهم الديموغرافية.
4. الجماعات في المنظمة؛ وتشتمل على العاملين في الأقسام والوحدات التنظيمية، والتنظيمات غير الرسمية السائدة، وفرق العمل التي تشكل لأداء المهام المحددة.

5. خصائص العمل (الوظيفة)؛ وتشتمل على عبء العمل من ناحية الكمية والكيفية، والتنوع في العمل، والاستقلالية، والأهمية وذاتية العمل، وظروف العمل المتوافرة من الناحية المادية والاجتماعية والنفسية.

6. أهداف التنظيم العامة والخاصة.

7. موارد المنظمة المادية.

سادساً: البيئة الخارجية:

ويقصد بها مجموعة المكونات التي تؤثر في منظمة الأعمال وتتفاعل معها، ويفصلها حد عن بيئة المنظمة الداخلية، وهي نوعان: بيئة قريبة (Immediate)، وبيئة بعيدة عامة (Distant).

ويقصد بالبيئة الخارجية القريبة؛ تلك الموارد والعناصر والتنظيمات التي يقوم بينها وبين إدارة الموارد البشرية تفاعل وتبادل مباشر مكثف، وتتألف من عناصر الزبائن أو الجمهور (Clientele)، والمزودين بالموارد (suppliers) والمنافسين (Competitors) والمنظمات ذات العلاقة، ومستوى المعرفة ووضعها المتميز (The State of the Art).

ومن الجدير ذكره؛ أنه يقع على عاتق المسؤولين في إدارة الموارد البشرية أن يعوا جيداً جوانب هذه البيئة وتفاعلها مع إدارتها، وعليهم أن يحاولوا جهدهم لتقليل اعتمادهم على عناصر تلك البيئة، وأن يحسنوا إحكام سيطرة منظماتهم عليها لتكون إفادتهم منها إفادة كاملة، وهم في كل هذه المحاولات قد يتبعون إستراتيجية التنافس والتعاون أو التعاقد مع عناصر البيئة، ولكل من هذه الإستراتيجيات مزايا ومحاذير، وعلى متخذي القرارات أن يحسنوا اختيار الإستراتيجية المناسبة. وتجدر الإشارة أيضاً، أن تفاعل إدارات الموارد البشرية مع عناصر تلك البيئة يختلف في عدد مراته، وشدته ومدته من إدارة لإدارة، ولكن ذلك التعامل تفاعلياً مباشراً.

أما البيئة الخارجية البعيدة؛ فتعنى بتلك الموارد والعوامل المجتمعية العامة التي تتفاعل مع، وفي الغالب تؤثر على إدارة الموارد البشرية وعلى عناصر البيئة القريبة. وتشتمل هذه البيئة على عناصر النظام الاقتصادي والنظام السياسي والقانوني والنظام الحضاري والاجتماعي والنظام التكنولوجي والنظام الديموغرافي (السكاني) والنظام التربوي والنظام الإداري والنظام الديني.

في حين قسم عبد الباقي (2004) العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين

رئيسيتين:

أولاً: العوامل الداخلية (Internal Factors):

تنبع العوامل من بيئة العمل الداخلية للمنشأة، مثل السياسة الإدارية للمنشأة ونظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمنشأة وإلى إدارة الموارد البشرية وجم المنشأة وإمكاناتها المادية وهذا ينعكس على الجهاز التنظيمي القائم لإدارة الموارد البشرية.

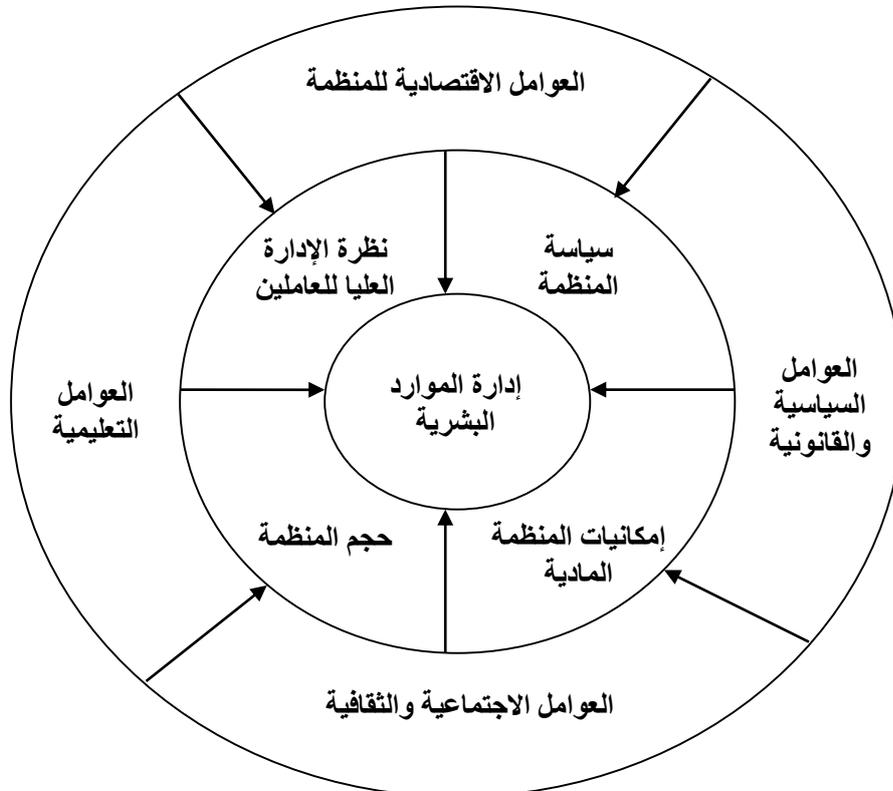
ثانياً: العوامل الخارجية (External Factors):

تؤثر العوامل الخارجية على المنظمة، وبالتالي فإن ذلك يؤثر على إدارة الموارد البشرية، ومنها:

1. العوامل التعليمية، ومنها: المستوى التعليمي للسكان، نوعية التعليم، نسبة الملتحقين والمتخرجين من التعليم العالي، البرامج التخصصية في الإدارة.
 2. العوامل الاجتماعية، ومنها: التعاون بين المنظمات، النظرة إلى مفهوم السلطة والنظرة إلى المرؤوسين، تقدير الأفراد لاستخدام العلوم والتكنولوجيا الحديثة في حل المشكلة الفنية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية.
 3. العوامل السياسية والقانونية، ومنها: نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات الخارجية، والاستقرار السياسي، ومرونة الأنظمة والتشريعات، والهيكل السياسي للنظام.
 4. العوامل الاقتصادية، ومنها: النظام الاقتصادي والمالي، والاستقرار الاقتصادي، وقدرته على مواجهة تغييرات التضخم، والانكماش، واستقرار الأسعار، والقوة الشرائية في الأسواق.
- ويوضح الشكل (3) التالي العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

الشكل (3)

العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية



المصدر: عبد الباقي، صلاح الدين (2001). الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص: 123.
وقد صنف إدريس (2002) العوامل التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية كما يلي:

أولاً: العوامل الاقتصادية:

وتتمثل بقدرة المنظمة المالية وقوة المنافسة وقدرتها على الوقوف في السوق والسيطرة على جزء منه واجتذاب المستهلكين. كلها عناصر تؤثر على جهد إدارة الموارد البشرية وتحد من حركتها (محمود، 1980).

وهناك تأثير كبير للتغيرات التي تحدث على كافة المستويات العالمية والإقليمية والقومية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وترى برنوطي (2004) ان على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بعدد من القضايا في هذا السياق من أهمها:

1- حالة الاقتصاد ومستوى النشاط الاقتصادي:

تؤثر حالة الاقتصاد على سوق العمل بشكل مباشر بأكثر من طريقة؛ ولحالة الاقتصاد بعدان هما حالة الرخاء والكساد وحالة التضخم. فحالة الرخاء، تؤدي إلى توسع نشاط المنظمات القائم، وكذلك زيادة عمليات تأسيس منظمات جديدة وهذا يؤدي إلى تزايد الطلب على العاملين، ثم إلى حركة تغيير وانتقال من منظمة إلى أخرى. بينما يؤدي الكساد والاقتصاد المتراجع إلى تقليص في النشاط الاقتصادي، ثم تقليص في فرص العمل، وبالتالي زيادة عدد العاطلين عن العمل وانخفاض معدلات ترك العمل. ويؤدي التضخم إلى عواقب اقتصادية مختلفة؛ فهو ينعكس على السوق عموماً، حيث ان تقلص المشتريات بسبب ارتفاع الأسعار يؤدي إلى تقلص في الطلب أيضاً، ثم إلى دورة من تراجع الطلب واستمرار تصاعد التضخم. كما يؤدي إلى عواقب أخرى من أهمها إنه يشكل تخفيضاً خفياً في مستوى الأجور والرواتب: فمبالغ : الأجور والرواتب تبقى ثابتة ظاهرياً، إلا أن القيمة الشرائية الفعلية لها تتنازل تدريجياً.

2- سياسات الدولة الاقتصادية:

ويتضمن ذلك سياسات الدولة المتعلقة بدور القطاع الخاص في الاقتصاد، وحول الخصخصة والانفتاح وتنظيم القطاع الخاص، فالقطاع الخاص يهتم بمعرفة الأهمية التي تعطيها الدولة له في توجيه الاقتصاد كما أن سياسات الخصخصة تؤثر في الاقتصاد عموماً وفي سوق العمل بشكل خاص؛ إلا أن التأثير الفعلي يعتمد على الشروط التي تفرضها الدولة على المالكين الجدد: فبعض الدول بدأت تلزمها بإعادة تدريب العاملين وعدم الاستغناء عنهم، مما يقلل من الضغط على سوق العمل، وتعد سياسة الانفتاح البعد الآخر لسياسة الدولة ويقصد بالانفتاح السماح للرأسمال الأجنبي بأن يستثمر في البلد، والسماح لرأس المال الوطني أن يترك البلد أيضاً بدون قيود تذكر (برنوطي، 2004: 79).

كما تتأثر وظائف إدارة الموارد البشرية بالقوة الاقتصادية، فإذا كان الاقتصاد قوياً ومزدهراً فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض معدل البطالة وزيادة معدلات الأجور، وتصبح عملية الاستقطاب عملية ضرورية وصعبة، وتزداد الحاجة إلى تدريب العاملين الحاليين. أما إذا كان الاقتصاد ضعيفاً فإن ذلك يؤدي إلى زيادة معدلات البطالة وانخفاض معدلات الأجور، وتصبح عملية الاستقطاب غير ضرورية وسهلة وتقل الحاجة إلى تدريب العاملين الحاليين .

3- القوى العاملة وخصائصها:

يصعب التحكم والتأثير من قبل المنظمة وحدها في سوق العمل باعتبار ان هذا السوق هو الذي ستحصل منه المنظمة على ما يلزمها من عمالة كما ونوعا وتوقيتا. وتتأثر ظروف هذا السوق بظروف العرض والطلب على عنصر العمل وهي ظروف متغيرة بطبيعتها، بل وقد يصعب التنبؤ بها في بعض الأحيان، مما يجعل من سوق العمل أحد المؤثرات البيئية الهامة، على مدى إمكانية توفير المنظمة لاحتياجاتها من الموارد البشرية (Nickels and McHugh, 1999, P. 150).

وتمثل القوى العاملة سوق العمل الذي تختار المنظمة عاملها منه، لذلك، تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعرف الكثير عن خصائص هذا السوق والتي تنعكس على الكثير من أنظمتها وأنشطتها، كأشطة اختيار العاملين والأجور والتطوير وغيره.

وقد صنف فليبو (Flippo, 1984, P10) المتغيرات المرتبطة بالقوى العاملة التي تؤثر في ادارة

الموارد البشرية بما يلي:

1-زيادة مستويات التعليم الرسمي للعاملين

تؤدي زيادة مستويات التعليم الرسمي للعاملين إلى زيادة مشكلة التوفيق بين الحاجات البشرية وحاجات المنظمة، والحاجة إلى إعادة تصميم الأعمال لكي تناسب العاملين الأكثر تأهيلا للعمل مما يكفل عدم مواجهة مشاكل الإحباط والغياب ودوران العمل وغيرها.

2-دخول المرأة سوق العمل

يلقي وجود الكثير من العاملات المتزوجات، والأمهات، والتي يكون من الصعب عليهن وبخاصة الأمهات الانتظام التام في العمل، عبئا على الإدارة من حيث تخطيط ساعات مرنة للعمل بحيث يشترك أكثر من شخص في شغل وظيفة واحدة، من التي تشغلها العاملات المرضعات والأمهات، مما يضمن توفير رعاية للأطفال خلال ساعات العمل.

3-تغير مزيج المهارات بالزيادة المتدرجة في عدد الموظفين في المهام المختلفة عن عدد العمال في الأعمال الفنية والحرفية:

تؤدي الزيادة المتوقعة في عدد الموظفين إلى زيادة توقعات هؤلاء الموظفين بمعاملات أفضل من قبل المنظمة إلى جانب أن هذه الأعمال ستكون أكثر صعوبة من حيث تقييمها موضوعيا وتحتاج إلى أنظمة متطورة لتقييم أداء شاغليها من المديرين.

ثانياً: العوامل التكنولوجية:

يرى إدريس (2002) أن التطور التكنولوجي يؤثر في كافة المجالات على استراتيجيات وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال التغيير الذي يحدثه في هياكل العمالية والمهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة في قوة العمل. ويرى بروكس وآخرون (Brooks et al , 1997 , P 25) أن هناك اختراعات وتطورات تكنولوجية ومعدلات متسارعة، وفي مختلف مجالات الحياة؛ فكل يوم تظهر أجهزة ووظائف وتخصصات جديدة تؤدي إلى تقادم وانقراض أجهزة ووظائف وتخصصات أخرى. وهذا ينطبق على علم الإدارة نفسه وتخصصاته الفرعية والتقنيات التي يستخدمها.

ويرى عبد الباقي (2001) أن التطورات التكنولوجية، واستخدام الحاسبات الآلية تشكل قيوداً على إدارة الموارد البشرية، إذ إن التغييرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية تؤدي إلى تغييرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات، وهذا يقود بدوره إلى زيادة أهميته بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغييرات.

ويرى عبد السميع وعبد الحميد (1996) أن الحاجة إلى إنتاجية متطورة، وآلات وأجهزة جديدة تؤثر على الأعمال والأنشطة التي تؤدي إلى داخل المنظمة، وعلى الأفراد الذين يقومون بإنجاز هذه الأعمال. حيث تفرض هذه التطورات أحياناً تغيير في محتوى العديد من الأعمال وخلق أعمال جديدة واستبعاد مهام أخرى وهذا يؤدي إلى ظهور العديد من المشكلات الخاصة بالأفراد في كثير من المنظمات. وقد أدى هذا إلى التركيز على تدريب الأفراد لتلبية متطلبات العمل، أو إعادة تدريبهم بما يتماشى مع متطلبات الأعمال الجديدة وقد أثر التقدم العلمي والتكنولوجي في ظهور العديد من الأعمال التي تتطلب أفراداً على مستوى عالٍ من الثقافة والكفاءة، أدت إلى ضرورة الاهتمام بالبرامج الخاصة بالأفراد من خلال البحث عن الأفراد الذين تتوافر فيهم الصفات المطلوبة، وفقاً لمتطلبات الأعمال واختيار أفضلهم .

وبناء على ما سبق فإن مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة يؤثر على أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية بها.

وترى برنوطي (2004: 113) أن إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى أن تحدد أولاً قائمة المعارف والتكنولوجيا التي تتعامل معها المنظمة، خاصة الأكثر أساسية، عليها أن تحدد خصائص البيئة الخارجية ومدى نضجها ويؤثر نضج البيئة على ما يلي:

أ- توفر التخصصات التي تحتاجها المنظمة: والذي ينعكس على عمليات التوظيف : فإذا كانت المنظمة تعتمد وتحتاج معارف قديمة نوعاً ومتوافرة في المجتمع بشكل موسع ،فالبينة الخارجية ستوفر لها المختصين الذين تحتاجهم أما إذا كانت البيئة العلمية التكنولوجية غير مواتية ،فلن تجد المنظمة العناصر التي تحتاجها، مما قد يدفعها إلى توظيف عناصر أجنبية.

ب- تقليل عدد الوظائف المساندة: فإذا كانت البيئة ناضجة، ستكون هناك شركات استيراد للأجهزة المستخدمة، وورش تصليح. الخ لهذا، لن تحتاج المنظمة إلى إقامة ورش خاصة بها أو استيراد احتياجاتها والاحتفاظ بخزين منها.

ج- الحاجة إلى أنشطة تدريب وتطوير: إذا لم تتوفر العناصر التي تحتاجها المنظمة، وإذا تعاملت المنظمة مع معارف هي في طور التغير المستمر، ستحتاج إلى التوسع في أنشطة تدريب وتأهيل للعاملين ،وكذلك في اعتماد برامج تطوير تضمن متابعة المختصين لهذه التطورات .

ثالثاً: العوامل الثقافية:

أدت العوامل الاقتصادية العالمية وظهور الشركات متعددة الجنسيات والاتجاه إلى التكتل والاندماج على المستوى العالمي إلى ظهور أهمية إدارة البشرية في الشركات الدولية، وفي ظل هذه الشركات تعدد الثقافات مما يؤدي إلى ضرورة تطوير استراتيجيات خاصة بالموارد البشرية بما يتناسب مع اتجاهات التوجه العالمي (إدريس، 2002)

رابعاً: العوامل القانونية:

ويقصد بها القوانين وتشريعات العمل التي تصدرها الدولة بهدف تأمين وحماية العاملين والخاصة بالأجور وساعات العمل والخدمات وظروف العمل وغيرها، ولهذه القوانين والتشريعات تأثير على البرامج والسياسات الخاصة بالأفراد، الأمر الذي يضيف مسؤوليات وتبعات أكبر على أولئك المسؤولين عن وضع هذه البرامج والسياسات والتحقق من أن الإجراءات والأنظمة التي يطبقها المشرفون والإداريون في المنظمة تتفق وهذه القوانين.

لذلك تلزم القوانين المنظمات على الاحتفاظ بالسجلات، وتقديم تقارير بصفة دورية إلى الجهات

الحكومية المسؤولة للتحقق من مدى الالتزام بهذه القوانين (عبد السميع وعبد الحميد، 1996).

خامساً: العوامل الاجتماعية:

تؤثر القيم والاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية في تحديد ما يحتاجه العاملون من العمل، وهي اتجاهات تتزايد باستمرار في المستقبل بزيادة مستوى تعليم العاملين وزيادة طموحاتهم، وتحتاج القوى العاملة إلى جانب الأجر العادل والمكان المناسب والأمن الصحي للعمل اهتماماً متزايداً من الإدارة بمشكلاتهم المرتبطة بالعمل وبحاجاتهم، وتطلب عملاً يحقق درجة أكبر من الرضا ويحقق حاجات ذات مستوى أعلى لديهم مثل الحاجة إلى الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات والاحترام والاعتبار والتقدير الذاتي وذلك من خلال تصميم أنظمة عمل فعالة وأكثر إنسانية تكفل تحسين نوعية حياة العمل وتزيد من درجة رضاء العاملين.

كما يبحث العاملون عن المنظمات التي تنمي مهاراتهم، وتزيد من قدراتهم وخبراتهم، وتوفر لهم المسار الوظيفي، الذي يمكنهم من التطوير والتقدم الوظيفي وفقاً لطموحاتهم وقدراتهم، واتجاهاتهم، وحاجاتهم إلى تقلد الوظائف الأعلى، وممارسة قدر متزايد من المسؤولية، ومواجهة تحديات أكبر في العمل، إلى جانب العائد الاقتصادي المتزايد (عبد السميع وعبد الحميد، 1996).

سادساً: العوامل السياسية:

ويقصد بها الوضع السياسي ويشمل النظام السياسي السائد، الاستقرار السياسي، النضج السياسي، والوعي وآليات الضغط الاجتماعي، وتؤثر هذه العوامل بأكثر من طريقة على عمل إدارة الموارد البشرية. إذ إن طبيعة النظام السياسي، تحدد الدور الذي يلعبه القطاع الخاص في الاقتصاد، وبالتالي أهميته وقوته السياسية، أما نضج النظام السياسي فيعتبر الأهم لإدارة الموارد البشرية ويشمل النضج عدد الأطراف التي تملك القوة في المجتمع وتمارس الضغط السياسي (برنوطي، 2004).

أما الوعي السياسي وآليات الضغط الخارجي فإنها تشكل أحد مؤشرات النضج السياسي، وتحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعي هذه القضايا وكذلك أن تنتبه إلى التغيرات فيها، ففي المجتمعات التقليدية والعشائرية، غالباً ما تكون درجة وعي الفرد لحقوقه، محدودة، وغالباً ما تكون "العشيرة" و"النظام الحاكم" هم آليات الضغط الوحيدة المتاحة للفرد. فإذا شعر الفرد بأنه تعرض إلى الغبن، أو إلى معاملة يعتبرها ظالمة، يلجأ إلى عشيرته، فتقوم بالضغط لاستحصال حقه، خاصة إذا كانت قوية، وغالباً ما تستخدم منظمات الأعمال أعضاء من هذه الأطراف القوية وتضعهم في مواقع عليا، أي أنها تميل إلى تعيين ابن العشيرة القوية وتعطيه موقعا مهما؛ هذا الموقع يمكنه من الإسهام في جعل أنظمة العمل والاستخدام تنسجم مع احتياجات الفرد الاعتيادي، مما يقلل الحاجة إلى الضغط الخارجي.

أما في الأنظمة السياسية الناضجة، فتتعدد الجهات الخارجية التي تمارس الضغط والرقابة، وهذه تشمل الأجهزة القانونية والرقابية الرسمية، النقابات والمنظمات المهنية، التنظيمات الحزبية والسياسية ووسائل الإعلام العام (برنوطي، 2004).

سابعاً: العوامل الداخلية:

إن حجم المنظمة والهيكل التنظيمي وتاريخ المنظمة وثقافتها والإدارة العليا وإستراتيجية المنظمة والإدارة التنفيذية المباشرة تؤثر في استراتيجيات الموارد البشرية، فإستراتيجية الموارد البشرية تختلف في المنظمة صغيرة الحجم عنها في المتوسطة أو كبيرة الحجم إذ إن صاحب المشروع في المنظمات الصغيرة هو الذي يقوم بإدارة الموارد البشرية وهذا بعكس ما يحدث في المنظمات الكبيرة.

كما أن الهيكل التنظيمي يؤثر في تطوير إستراتيجية الموارد البشرية إذ إن التنظيم البيروقراطي على سبيل المثال يكون هناك قدر كبير من اللامركزية في اتخاذ القرارات، وبالنسبة لتاريخ المنظمة وثقافتها فإنها تؤثر على إستراتيجية الموارد البشرية في حالة إدخال التغيير إذ إن التغيير غالباً ما يلاقي مقاومة من قبل العاملين.

أما بالنسبة للإستراتيجية العامة للمنظمة فإنها تؤثر على إستراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية إذ إنها تشتق منها إدخال قيم جديدة في المنظمات نتيجة تغير تركيب القوى العاملة، أو مزيج العمالة حيث أصبحت حياة الفرد مستقلة نسبياً ومصحوبة بإحجام متزايد من الفرد عن التضحية بمصالح عائلية أو بمصالحه الشخصية في سبيل مصلحة المنظمة. ولهذا فإن نوع الحياة أصبح مفضلاً لدى الأفراد عن الكم بل ومساوياً لكفاءتها.

ثانياً: الدراسات ذات الصلة:

أ- الدراسات العربية:

دراسة الشطل (2007). بعنوان: "أثر الأنماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية".

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر الأنماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الأنماط القيادية (النمط التسلسلي والاستغلالي والنمط التسلسلي الخبير والنمط الاستشاري والنمط المشارك) على وظائف إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية وتدريب وتطوير الموارد البشرية وتحفيز العاملين وإدارة الأداء) ومعرفة مدى تأثير العوامل الديموغرافية على هذه المتغيرات.

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في مختلف الفئات الإدارية (فئة أولى، فئة ثانية، فئة ثالثة، فئة رابعة) العاملين في الوزارات الأردنية، التي بلغ عددها (25) وزارة، وتم اختيار (7) وزارات، بلغ حجم عينة الدراسة (341) موظفاً.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية، وكان هذا الأثر بدرجات مختلفة، فقد كان النمط القيادي المشارك هو صاحب أكبر أثر على وظائف إدارة الموارد البشرية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الأهماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لوجود علاقة قوية وواضحة بين الأهماط القيادية ووظائف إدارة الموارد البشرية، مما جعل أثر العوامل الديموغرافية بسيطاً.

وتتميز دراسة الباحث عن هذه الدراسة في أنها تحاول إبراز العوامل التي يمكن أن تؤثر على دور الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في الأردن ، بينما تناولت هذه الدراسة أثر الأهماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

دراسة الفارسي (2006). بعنوان: "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان: دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (تحليل وتصميم العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظفين). والعوامل الشخصية والوظيفية (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة العملية) على التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان، والكشف عن المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية نحو التغيير التنظيمي في تلك الوزارات.

وقد تكون مجتمع الدراسة من فئة الإدارة العليا والوسطى العاملين في الوزارات المركزية في

سلطنة عمان، وبلغ حجم عينة الدراسة (196) موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: تحليل وتصميم العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظفين في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي تعزى إلى الخصائص الديموغرافية والمتغيرات الوظيفية (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة العملية).
4. هناك معوقات تحد من فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية نحو تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان.

وتتميز دراسة الباحث عن هذه الدراسة في أنها تحاول إبراز العوامل التي يمكن أن تؤثر على دور الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في الأردن، في حين هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان. دراسة عيسوة (2005). بعنوان: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن.

وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، أما عينة الدراسة، فقد شملت جميع الموظفين من فئة الإدارة العليا والوسطى في المؤسسات العامة المستقلة التالية: مؤسسة الضمان الاجتماعي، ومؤسسة الإذاعة والتلفزيون، وشركة الاتصالات الأردنية، هيئة الأوراق المالية، والملكية الأردنية.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس أو المؤهل العلمي أو المستوى الإداري. في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تطبيق الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للموارد البشرية ومدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموظفين ومدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين ومدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة.

وتتميز دراسة الباحث عن هذه الدراسة في أنها تحاول إبراز العوامل التي يمكن أن تؤثر على دور الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في الأردن، في حين هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن. دراسة شتات (2003). بعنوان: "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على بعض عناصر إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتحفيز والتدريب والثقافة والقيادة) ودورها في تحقيق الإبداع المؤسسي، وشملت الدراسة (5) بنوك رئيسة متمركزة في مدينة الدوحة، وبلغ عدد المبحوثين فيها (162) موظفاً. وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها بأن هناك تبايناً ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإبداعية، وإبداع الأفراد في البنوك التجارية القطرية، فقد ظهرت الوظائف بشكل متسلسل من حيث درجة ممارستها من الأكثرية إلى الأقل ممارسة حسب استجابة أفراد العينة، وكانت كالتالي: (الاختيار، التدريب، الثقافة، التحفيز، القيادة).

وتتميز دراسة الباحث عن هذه الدراسة في أنها تحاول إبراز العوامل التي يمكن أن تؤثر على دور الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في الأردن، في حين هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي.

دراسة أبو زيد (2003). بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين، ومدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، والفروق في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص.

وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص، حيث بلغ عدد منظمات القطاع العام (90) منظمة ومنظمات القطاع الخاص (123) من خلال دليل سوق عمان المالي لعام (2003). أما عينة الدراسة فتكونت من (50) مديراً في القطاع العام، و(50) مديراً من القطاع الخاص، شكلت ما نسبته في القطاعين (48.5%) من مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. هناك تدنٍ في نسبة مشاركة المرأة في المناصب الإدارية الوسطى والعليا.
 2. هناك نسبة عالية من المديرين التي أجريت عليهم الدراسة يحملون الشهادات الجامعية الأولى والعليا.
 3. يوجد وضوح لدى مديري الموارد البشرية للمنظمات في القطاعين العام والخاص في مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.
 4. إن منظمات القطاعين لا تستفيد جزئياً من وجود الحاسوب لديها في مجال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.
 5. من أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية للموارد البشرية ضعف نظام التغذية الراجعة في القطاعين. وضعف نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام. وتتميز دراسة الباحث عن هذه الدراسة في أنها تحاول إبراز العوامل التي يمكن أن تؤثر على دور الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في الأردن، بينما جاءت هذه الدراسة للتعرف على عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين الخاص والعام في الأردن. دراسة عبيدات (2003). بعنوان: "واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية".
- هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، من حيث مدى قيام قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الإستراتيجي للبنك ككل، ومدى قيامه بعملية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة، وقدرة البنك على الربط بين التخطيط الإستراتيجي له وإدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة.
- تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في دائرة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، والبالغ عددها (16) بنكاً.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. تقوم معظم البنوك الأردنية بعملية التخطيط الإستراتيجي للبنك ككل، بينما بينت نسبة معقولة أن قطاع البنوك الأردنية لا يمتلك خطة إستراتيجية موثقة ومكتوبة للبنك ككل.
2. تقوم البنوك الأردنية بعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ووظائفها، بينما أشارت نصف عينة الدراسة إلى وجود خطة مكتوبة وموثقة لإدارة الموارد البشرية.
3. يقوم قطاع البنوك الأردنية بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبياً.
4. بينت الدراسة أن قطاع البنوك الأردنية له مقدرة متوسطة على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي للبنك ككل، كما أن لديه مقدرة متوسطة نسبياً لربط التخطيط الإستراتيجي لديه مع وظائف إدارة الموارد البشرية.
5. لقد وافقت عينة الدراسة بدرجة متوسطة على أهم المعوقات التي تواجه تبني النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

وتتميز دراسة الباحث عن هذه الدراسة في أنها تحاول إبراز العوامل التي يمكن أن تؤثر على دور الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في الأردن، بينما جاءت هذه الدراسة لتبحث في واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية.

ب- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Sonja, 2000) بعنوان: "الاتجاهات نحو الدور الإستراتيجي لوظيفة إدارة الموارد البشرية"،
"Tendencies Towards the Strategic Role of the Human Resource Management
Function".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عملية تحول دور إدارة الموارد البشرية من وظيفة إدارية وعملياتية بحتة، إلى وظيفة شراكة إستراتيجية. وقد قامت الدراسة على الأدبيات التي تشير إلى أن تحول دور إدارة الموارد البشرية باتجاه دور الشراكة الإستراتيجية يحتاج إلى تطوير الوعي العام بخصوص دور مديري الموارد البشرية ومتخصصيها، مع إدراك الإدارة العليا في منظمات الأعمال لهذه الأهمية في الدور والمسؤوليات باتجاه تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام وسيلة المقابلة إضافة إلى توزيع الاستبانة لجمع البيانات من أفراد الدراسة، وصولاً إلى التأكد من أنه قد تم تمكين مديري الموارد البشرية بالأدوات اللازمة بما يحقق تنفيذ عملية التحول في الدور.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود تحول واضح لنشاط إدارة الموارد البشرية من وظيفة إدارية إلى وظيفة شراكة إستراتيجية، وأن مديري إدارة الموارد البشرية في القطاع المبحوث قد تم تمكينهم بالأدوات اللازمة بما يضمن تحقيق دور الشراكة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

وتتميز دراسة الباحث عن هذه الدراسة في أنها تحاول إبراز العوامل التي يمكن أن تؤثر على دور الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في الأردن، بينما جاءت هذه الدراسة للتعرف على الاتجاهات نحو الدور الإستراتيجي لوظيفة إدارة الموارد البشرية.

دراسة (Michael, 1998) بعنوان التحول في نشاط الموارد البشرية: معالجة الاختلاف بين الدور الإداري التقليدي ودور الشراكة الإستراتيجية. "The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة التغير في دور الموارد البشرية واستكشاف كنه التحول في أدوار الموارد البشرية ووظائفها، وقد اعتمدت هذه الدراسة على إجراء مسح عبر أداة قياس كمية تم توزيعها على مديري الموارد البشرية ومهنييها وقد بلغ عددهم كمجتمع دراسة (2000) مبحوث تم اختيار (300) مستجيب لغايات تلك الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك تحولاً في وظائف الموارد البشرية من الدور الإداري إلى شراكة الأعمال الإستراتيجية وأنه لا بد من التركيز على تقوية علاقات الأعمال بين المديرين والقادة داخل المنظمات، إعادة صياغة دور ووظائف الموارد البشرية بالشكل الذي يقابل أهداف المنظمة المعرفّة والقابلة للقياس إضافة إلى ضرورة التركيز على الإدارة الفاعلة للتغيير والالتزام باستمرار التحسينات للجدارات المهنية.

وتتميز دراسة الباحث عن هذه الدراسة في أنها تحاول إبراز العوامل التي يمكن أن تؤثر على دور الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في الأردن ، بينما تناولت هذه الدراسة الدور المتغير لنشاطات الموارد البشرية دون التعرض للعوامل التي يمكن أن تؤثر عليه.

دراسة (Costea, 2002) بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحالية: حالة قبرص بالمقارنة بالاتحاد الأوربي " " The Role of Human Resources Management in Today's Organizations: The Case of Cyprus in Comparison with the European Union".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المواضيع المهمة والمرتبطة بإدارة الموارد البشرية ودورها داخل المنظمات. وهذه المواضيع تتعلق بتخطيط الموارد البشرية، التدريب، الإدارة والتطور الوظيفي ومرونة العمل.

وقد تم تطبيق الدراسة على المنظمات في قبرص التي توظف (100) موظف فأكثر. وقد تم توزيع الاستبانة بالبريد. وقد بلغ مجتمع الدراسة (230) منظمة تم إجراء مسح شامل عليها وتم استرداد (91) استبانة صالحة للتحليل.

وقد تمت مقارنة النتائج في قبرص مع النتائج التي تم التوصل إليها من خلال توزيع استبانة الدراسة في دول الاتحاد الأوروبي (بريطانيا وفرنسا وألمانيا والسويد واسبانيا والدمرك وهولندا وإيطاليا وأيرلندا والبرتغال وفنلندا واليونان والنمسا وبلجيكا).

وقد تم التوصل إلى تشابه النتائج بين قبرص والاتحاد الأوروبي فيما يتعلق بالعمل آخر الأسبوع، الورديات، الإضافي، والعقود من الباطن بينما استخدام الهاتف في العمل في قبرص أكثر منه لدى الاتحاد الأوروبي.

وتتميز دراسة الباحث عن هذه الدراسة في أنها تحاول إبراز العوامل التي يمكن أن تؤثر على دور الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في الأردن، بينما هذه الدراسة تناولت فقط الدور المتغير لنشاطات الموارد البشرية دون التعرض للعوامل التي يمكن أن تؤثر عليه.

دراسة (Grantham, & Hook, 2001) بعنوان الدور المتغير للموارد البشرية. The Changing Role "of Human Resources

هدفت هذه الدراسة الى دراسة أدوار ونشاطات الموارد البشرية في المنظمات وصولاً إلى استكشاف الدور المتغير لنشاطات الموارد البشرية حيث خلصت هذه الدراسة إلى تغير دور الموارد البشرية ليعمل كدور شريك أعمال استراتيجي كما أظهرت نتيجة الدراسة أن مثل هذا الدور أيضاً يتغير كما أظهرت هذه الدراسة أيضاً ان خصائص الأفراد في المنظمات مثل الجنس والموقع الوظيفي إضافة الى خصائص المنظمة كالحجم والبنية الهيكلية لدائرة الموارد البشرية، بان مثل تلك الخصائص تؤثر على دور الموارد البشرية كشريك أعمال استراتيجي.

وتتميز دراسة الباحث عن هذه الدراسة في أنها تحاول إبراز العوامل التي يمكن أن تؤثر على دور الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في الأردن ، بينما تناولت هذه الدراسة الدور المتغير لنشاطات الموارد البشرية دون التعرض إلى العوامل التي يمكن أن تؤثر عليه.

دراسة (Buyens, et al, 2001) بعنوان " التحديات المستقبلية لتطوير الموارد البشرية في المنظمات التعليمية الأوروبية " **Future Challenges For Human Resource development professionals in European learning oriented organizations** "

قامت هذه الدراسة باختبار دور دوائر الموارد البشرية في المنظمات التعليمية بحفز ودعم الموظفين للتعلم باستمرار، وما هي الاستراتيجيات التي تستخدمها هذه الدوائر لفهم هذا الدور، وما هي العوامل المثبطة لمحاولتهم لفهم هذا الدور الجديد.

وقد تم تطبيق الدراسة على (165) شركة، (39) منها في بلجيكا وفيها (500) موظف فأكثر.

وقد تم التوصل إلى أن الاستراتيجيات المتعلقة بدعم العمل وحفز التعليم وتبادل المعرفة سوف تزداد أهميتها مستقبلاً كما تبين أن أبرز العوامل المثبطة للتطور في هذه الاستراتيجيات هي الوقت غير الكافي للمديرين لإنجاز مهام إدارة الموارد البشرية، النقص في الموضوع لدور وأهداف الموارد البشرية، ثقافة التعليم غير الكافية والمرونة المنخفضة للهيكل التنظيمي، والوقت غير الكافي لتعليم الموظفين.

وتتميز دراسة الباحث عن هذه الدراسة في أنها تحاول إبراز العوامل التي يمكن أن تؤثر على دور الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في الأردن ، بينما هذه الدراسة تناولت فقط طبيعة عمل إدارة الموارد البشرية دون التعرض إلى العوامل التي يمكن أن تؤثر على دورها في المنظمة.

دراسة (Shams, 2001). بعنوان: "مقارنة عن إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي قبل وبعد الحصول على شهادة آيزو (9000): غرب أستراليا"، **A Comparative Study of TQM Practice and Organizational Performance of Small and Medium Enterprises with and without ISO (9000) Certification**.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر إدارة الجودة على الأداء التنظيمي قبل وبعد الحصول على شهادة آيزو (9000) وذلك عن طريق سحب عينة عشوائية مكونة من (250) مؤسسة صغيرة متوسطة الحجم في مقاطعة غرب أستراليا استجاب منها (53)، وتم استبعاد أربع استبانات وذلك لأن إجاباتها غير مكتملة.

وتوصلت الدراسة على أنه ليس هناك اختلاف في آثار إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات قبل حصولها على الشهادة وبعدها.

وتتميز دراسة الباحث عن هذه الدراسة في أنها تحاول إبراز العوامل التي يمكن أن تؤثر على دور الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في الأردن، بينما قامت هذه الدراسة بمقارنة إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي قبل وبعد الحصول على شهادة آيزو (9000).

دراسة (Budhwar, 2000). بعنوان: "التكامل الإستراتيجي وتطوير إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي في المملكة المتحدة"، "Strategic Integration and Development of Human Resources Management in the UK Manufacturing Sector".

جاءت هذه الدراسة لتوضح درجة التكامل (Integration) بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية المؤسسية، إضافة إلى درجة تفويض المسؤوليات (Development) فيما يتعلق بمهام إدارة الموارد البشرية لمديري الإدارة الدنيا في ستة قطاعات صناعية بريطانية. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. إن أكثر من (50%) من المنظمات تمارس درجة عالية من التكامل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وأن ما نسبته (61%) من عينة الدراسة تمارس درجة منخفضة من تفويض المسؤوليات.
2. إن ما مجموعه (87.4%) من المنظمات فيها خطة مؤسسية إستراتيجية، وإن (34.6%) تستشير دائرة الموارد البشرية لدى إعداد هذه الخطة.
3. إن ما نسبته (26.4%) من عينة الدراسة لا توجد لديها إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية، بينما (29.4%) فيها خطة إستراتيجية غير مكتوبة و(43.7%) فيها خطة مكتوبة.
4. وجود أربعة متغيرات مستقلة تميز بين درجة عالية/منخفضة من التكامل وتفويض الصلاحيات، هذه المتغيرات بالنسبة لدرجة التكامل الإستراتيجي، هي: تحديد فعالية برامج التدريب مباشرة، الاتصال مع الموظفين من خلال صناديق الاقتراح والمسوحات، استهداف استقطاب طويل الأمد، ومرحلة التحول (Turnaround) من دورة حياة المنظمة.

وتتميز دراسة الباحث عن هذه الدراسة في أنها تحاول إبراز العوامل التي يمكن أن تؤثر على دور الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في الأردن، بينما حاولت هذه الدراسة التعرف على التكامل الإستراتيجي وتطوير إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي في المملكة المتحدة.

دراسة (Cleland, etal, 2000): " تحرك أو اخسر: اختبار الدور المتطور للموارد البشرية في نيوزيلندا"،
"Move it or Lose it: An Examination of the Evolving Role of the Human Resource
Professional in New Zealand

تبرز هذه الدراسة التطور الحاصل في الموارد البشرية في المنظمات خلال خمس السنوات السابقة والتنبؤ بدورها خلال السنوات الخمس اللاحقة. وقد تم تطبيق الدراسة على المنظمات العضوة في معهد إدارة الأفراد في نيوزيلندا (IPMNZ) وقد بلغ عدد الأعضاء (1728) منظمة وتم استرداد (657) استبانة منها.

وقد تم التوصل إلى أن أبرز التطورات في عمل الموارد البشرية تتمثل في ظهور النظرة الإستراتيجية لدى نصف المستجيبين، بالإضافة إلى التغيير في العلاقات داخل العمل.

وتتميز دراسة الباحث عن هذه الدراسة في أنها تحاول إبراز العوامل التي يمكن أن تؤثر على دور الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في الأردن، بينما تناولت هذه الدراسة فقط الدور الذي يجب أن تكون عليه إدارة الموارد البشرية دون التعرض إلى العوامل التي يمكن أن تؤثر عليه.

ما يميز الدراسة الحالية مقارنة مع الدراسات ذات الصلة:

من خلال استعراض الباحث للأدبيات ذات الصلة يلاحظ أنها تطرقت إلى العوامل المؤثرة على دور إدارة الموارد البشرية بصورة جزئية وسعت إلى قياس جزئيات تلك العوامل بشكل منفرد وبالعلاقات أحادية، وبالتالي فإن الإضافة إلى المعرفة المتوقعة من هذه الدراسة الحالية مقارنة مع الأدبيات السابقة هي كما يلي:

1. قامت الدراسة الحالية على تحليل العوامل المؤثرة على دور إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين وتحديد ترتيبها وأولويتها وفقاً لأهميتها النسبية وشرح كيفية تغير هذه الأولويات وصولاً إلى الدور الجديد للموارد البشرية.
2. أجريت غالبية الدراسات التي مسّت هذا الموضوع أو إحدى جزئياته في بيئات غربية في حين يتم تنفيذ الدراسة الحالية في البيئة الأردنية على وجه التحديد وهي بيئة عربية شرقية.
3. لم تتطرق الدراسات السابقة إلى وجهات نظر المديرين التنفيذيين حول العوامل المؤثرة على دور إدارة الموارد البشرية في حين أتت هذه الدراسة لتنفرد بذلك.

4. تأتي هذه الدراسة في إطار بناء قاعدة معرفية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بهدف الاستفادة من نتائجها في تطوير استراتيجياتها وتحديد المهارات والمعارف المتوجب على مهنيي الموارد البشرية اكتسابها لتحقيق الجدارة المثلى في أدائهم.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

اعتمد الباحث عند إعداد هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي، وذلك من خلال استقراء ما يحدث في الواقع العملي المتعلق بقياس العوامل المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية والبالغ عددها (92) شركة صناعية، كما هو مرفق في ملحق رقم (3) حيث يبلغ عدد المديرين التنفيذيين في هذه الشركات (458) مديراً ومديرة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة قام الباحث بإجراء حصر شامل لأفراد مجتمع الدراسة، بحيث كان عدد أفراد عينة الدراسة (458) مديراً ومديرة. أساليب جمع البيانات:

تم اعتماد مصدرين لجمع البيانات في هذه الدراسة، وكما يأتي:

أولاً: المصادر الأولية: حيث تم استخدام أسلوب المسح الميداني لعينة الدراسة، وذلك باستخدام استبانة تم إعدادها خصيصاً لهذه الدراسة. ثانياً: المصادر الثانوية: وتشتمل هذه المصادر على الدراسات النظرية والميدانية، المتعلقة بالعوامل المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية، في المراجع والدوريات والبحوث المتخصصة والنشرات العربية والأجنبية.

أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة من أفراد عينة الدراسة، وتتكون هذه الاستبانة من جزأين، وكما يأتي:

الجزء الأول: ويتكون من مجموعة من الفقرات التي تقيس الخصائص الشخصية والوظيفية الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: ويتكون من فقرات الاستبانة، حيث اشتمل هذا الجزء على ما يأتي:

- أولاً: مجموعة من الفقرات تقيس العوامل الداخلية المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.
- ثانياً: مجموعة من الفقرات تقيس العوامل الخارجية المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.
- ثالثاً: مجموعة من الفقرات التي تقيس الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

الصدق والثبات:

لغرض التحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من الأكاديميين المتخصصين في مجال الدراسة، للتأكد من الصياغة اللغوية للفقرات ومدى ملاءمتها للمجال الذي وضعت فيه.

كما تأكد الباحث من ثبات أداة الدراسة، من خلال الاختبار وإعادة الاختبار، حيث عمد الباحث إلى توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من أفراد عينة الدراسة تم استثناؤهم من أفراد عينة الدراسة، ثم توزيع الاستبانة بعد مرور أسبوعين على نفس العدد من الأفراد، واستخراج قيم معامل (كرومباخ ألفا) للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة، حيث تراوحت قيمة معامل كرومباخ ألفا لمتغيرات الدراسة ما بين (76-92)، وهذه القيمة مقبولة لأغراض هذه الدراسة كونها أعلى من الحد الأدنى للثبات والبالغ (0.60). ويوضح الجدول (1) التالي قيم معامل كرومباخ ألفا لمتغيرات الدراسة:

الجدول (1)

ثبات أداة الدراسة

الرقم	المتغير	الثبات
العوامل الداخلية		
1	إستراتيجية الشركة	0.84
2	ثقافة الشركة	0.82
3	الهيكل التنظيمي	0.81
4	الموارد المالية	0.89

0.82	النمط القيادي	5
0.79	فرق العمل	6
0.82	الحوافز	7
العوامل الخارجية		
0.83	ثقافة المجتمع	8
0.87	التغيرات الاقتصادية	9
0.76	تكنولوجيا المعلومات	10
0.92	الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية	

إجراءات الدراسة:

- لغرض تحقيق الهدف من الدراسة الحالية، قام الباحث بتنفيذ الإجراءات التالية:
1. الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وجمع عدد من الرسائل والأطروحات لغرض الاستفادة منها في كتابة الجزء النظري من الدراسة.
 2. تصميم استبانة اعتماداً على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقام بالتأكد من صدق الأداة وثباتها.
 3. الحصول على كتاب تسهيل مهمة الباحث من جامعة عمان العربية للدراسات العليا موجه إلى الشركات عينة الدراسة.
 4. توزيع الاستبانة على الأفراد المشاركين في الدراسة وتوضيح الهدف من الدراسة ومفردات الاستبانة وطريقة الإجابة عنها.
 5. جمع الاستبانات شخصياً، وتفريغ بياناتها تمهيداً لإجراء عملية التحليل الإحصائي.
 6. استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) (SPSS).
 7. استخراج النتائج ووضع التوصيات بناءً عليها.

تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

وتتمثل بالعوامل (الداخلية والخارجية) المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. وتتضمن هذه المتغيرات ما يلي:

أ- العوامل الداخلية:

- استراتيجية الشركة.
- ثقافة الشركة.
- الهيكل التنظيمي.
- الموارد المالية.
- النمط القيادي.
- فرق العمل.
- الحوافز.

ب- العوامل الخارجية:

- ثقافة المجتمع.
- التغيرات الاقتصادية.
- تكنولوجيا المعلومات.

ثانياً: المتغير التابع:

ويتمثل هذا المتغير بالدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة

الأردنية. ويتضمن ما يلي:

- تأكيد البعد الإستراتيجي للموارد البشرية.
- الاهتمام بالميزة التنافسية المستدامة للشركة.
- تعزيز الإنتاجية والجودة.
- إبراز المسؤولية الاجتماعية للشركة.

الاهتمام بتدريب العاملين وتنميتهم.

-

ومن الجدير بالذكر، أن الدراسة الحالية قد اعتمدت على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة، حيث تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وذلك باستخراج التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

إضافة إلى ذلك فقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) والانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار فرضيات الدراسة. وكذلك استخراج قيم (كرومباخ ألفا) للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع

النتائج

تم في هذا الفصل استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، حيث تم وصف توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية (الديموغرافية)، كما تم استعراض بيانات الدراسة بعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، وأخيراً، تم اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها.

وتجدر الإشارة إلى أن الباحث قام بتوزيع (458) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (424) استبانة أي بنسبة استجابة (92.5%).

أولاً: خصائص مجتمع الدراسة:

1- الجنس:

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

والجدول (2) التالي يوضح ذلك:

جدول (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	394	92.93
أنثى	30	7.07
المجموع	424	100.0

يتضح من الجدول (2) أن توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس كان متبايناً، حيث

بلغت النسبة المئوية للذكور (92.93%) أما الإناث، فبلغت النسبة المئوية (7.07%).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن طبيعة الوظائف في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

تعتمد على الذكور أكثر من الإناث، ويعود ذلك إلى أن ظروف العمل في تلك الشركات تعتبر ذات طبيعة

قاسية نوعاً ما، كما أن وجود تلك الشركات في أماكن بعيدة غالباً يؤدي إلى توظيف الذكور أكثر من الإناث.

2- العمر:

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر.

والجدول (3) التالي يوضح ذلك:

جدول (3)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	13	3.1
31-40 سنة	232	54.7
41-50 سنة	113	26.7
51 سنة فأكثر	66	15.6
المجموع	424	100.0

يتضح من الجدول (3) أن توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر، كان كما يلي: (30

سنة فأقل) بنسبة مئوية (3.1%)، (31-40 سنة) بنسبة مئوية (54.7%)، (41-50 سنة) بنسبة مئوية (26.7%)، (51 سنة فأكثر) بنسبة مئوية (15.6%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة تعتمد على الفئة الشابة أكثر من غيرها عند التوظيف، حيث بلغت النسبة تقريباً (58%)، وهذا يعود إلى طبيعة الأعمال التي تمارس في تلك الشركات والتي تحتاج إلى جهد ونشاط مستمر، وهذا يفسر اعتماد تلك الشركات الصناعية على توظيف الفئات العمرية الشابة، والتي تتناسب مع طبيعة الوظائف والأعمال في تلك الشركات، ثم وصول تلك الفئات إلى المستويات الإدارية الإشرافية في سن ما بين (30-40) سنة.

4- المؤهل العلمي:

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل

العلمي. والجدول (4) التالي يوضح ذلك:

جدول (4)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة	39	9.2
دبلوم متوسط	163	38.4
بكالوريوس	186	43.9
دراسات عليا (دبلوم عالي/ماجستير/دكتوراه)	36	8.5
المجموع	424	100.0

يتضح من الجدول (4) أن توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي كان كما يلي: (ثانوية عامة) بنسبة مئوية (9.2%)، (دبلوم متوسط) بنسبة مئوية (38.4%)، (بكالوريوس) بنسبة مئوية (43.9%)، (دراسات عليا) بنسبة مئوية (8.5%).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة تعتمد على أسس معينة في توظيف العاملين، من حيث مؤهلاتهم العلمية، وكما هو معلوم فإن الوظائف الموجودة في تلك الشركات مختلفة وتحتاج إلى مؤهلات علمية مختلفة لإنجاز الأعمال الموكلة لتحقيق الأهداف التي تسعى الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لها، ويلاحظ ارتفاع نسبة حملة المؤهل العلمي (دبلوم متوسط، بكالوريوس)، حيث بلغت النسبة المئوية ما يقارب (82%)، وهي نسبة مرتفعة ويمكن تبرير ذلك أن الشركات الصناعية تعتمد في وصول موظفيها لاستلام مواقع إدارية متقدمة على الخبرة بشكل كبير، ويدل على ذلك وصول الأفراد ذوي مؤهلات الدبلوم المتوسط إلى مواقع قيادية في الشركة.

5- الخبرة الوظيفية:

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية. والجدول (5) التالي يوضح ذلك:

جدول (5)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	49	11.6
6-10 سنوات	160	37.7

28.5	121	15-11 سنة
22.2	94	16 سنة فأكثر
100.0	424	المجموع

يتضح من الجدول (5) أن توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية كان كما يلي: (5 سنوات فأقل) بنسبة مئوية (11.6%)، (6-10 سنوات) بنسبة مئوية (37.7%)، (11-15 سنة) بنسبة مئوية (28.5%)، (16 سنة فأكثر) بنسبة مئوية (22.2%).

ويمكن تفسير ذلك أن النسبة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة، تتراوح خبرتهم ما بين (11-15) سنة، وبنسبة (37.7%)، وهذا يدعم التحليل الوارد في جدول رقم (3)، بأن الخبرة الوظيفية تلعب دوراً مهماً في وصول الأفراد إلى المواقع القيادية بالإضافة إلى المؤهل العلمي؛ يلي ذلك من تتراوح خبرتهم الوظيفية ما بين (6-10) سنوات، وبنسبة (28.5%)، وهم الأفراد ذوو القدرة على الإبداع والابتكار.

6- نشاط الشركة:

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع مجتمع الدراسة حسب متغير نشاط الشركة.

والجدول (6) التالي يوضح ذلك:

جدول (6)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير نشاط الشركة

النسبة المئوية	التكرار	نشاط الشركة
10.6	45	الأدوية والصناعات الطبية
9.2	39	صناعات الورق والكرتون
11.1	47	الصناعات الكيماوية
6.1	26	الطباعة والتغليف
12.5	53	الأغذية والمشروبات
12.7	54	التبغ والسجائر
8.0	34	الصناعات التعدينية والاستخراجية
8.0	34	الصناعات الهندسية والإنشائية
8.0	34	الصناعات الكهربائية

7.1	30	صناعات الملابس والجلود والنسيج
6.6	28	الصناعات الزجاجية والخزفية
100.0	424	المجموع

يتضح من الجدول (6) أن توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير نشاط الشركة كان متبايناً، حيث يلاحظ من الجدول، أن أفراد مجتمع الدراسة في قطاع التبغ والسجائر الصناعية بلغت نسبتهم المئوية (12.7%)، ثم قطاع الأغذية والمشروبات، حيث بلغت نسبتهم المئوية (12.5%)، ثم قطاع الصناعات الكيماوية، حيث بلغت نسبتهم المئوية (11.1%)، ثم قطاع الأدوية والصناعات الطبية، حيث بلغت نسبتهم المئوية (10.6%)، ثم قطاع صناعات الورق والكرتون، حيث بلغت النسبة المئوية (9.2%)، ثم قطاع الصناعات التعدينية الاستخراجية وقطاع الصناعات الهندسية والإنشائية وقطاع الصناعات الكهربائية، حيث بلغت النسبة المئوية (8%)، ثم قطاع صناعة الملابس والجلود والنسيج، حيث بلغت النسبة المئوية (7.1%)، ثم قطاع الصناعات الزجاجية والخزفية، حيث بلغت النسبة المئوية (6.6%)، وأخيراً، قطاع صناعات الطباعة والتغليف، حيث بلغت النسبة المئوية (6.1%).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن كل قطاع من تلك الشركات الصناعية يقوم بأداء نشاطات مختلفة، لذلك فإن طبيعة هذه النشاطات ترتبط بعدد العاملين فكلما زادت النشاطات، زاد عدد العاملين لإنجازها، وهذا يفسر التباين الموجود في توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير نشاط الشركة.

7- المستوى التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الشركة:

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى

التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الشركة. والجدول (7) التالي يوضح ذلك:

جدول (7)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الشركة

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التنظيمي
25.5	108	وحدة
33.0	140	قسم
41.5	176	دائرة
100.0	424	المجموع

يتضح من الجدول (7) أن توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الشركة كان كما يلي: (دائرة) بنسبة مئوية (41.5%)، (قسم) بنسبة مئوية (33.0%)، (وحدة) بنسبة مئوية (25.5%).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إدارة الموارد البشرية في الشركات كبيرة الحجم قد أفردت مستوى تنظيمياً مستوي دائرة للتعاطي مع شؤون الموارد البشرية فيها، وهذا يتناسب مع ما أظهرته النتائج في الجدول (8) المتعلق بمتغير حجم الشركة، حيث أظهرت النتائج أن توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لحجم الشركة قد جاء مرتفعاً للشركات الموسومة بالحجم الكبير.

8- حجم الشركة:

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع مجتمع الدراسة حسب متغير حجم الشركة. والجدول (8) التالي يوضح ذلك:

جدول (8)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير حجم الشركة

النسبة المئوية	التكرار	حجم الشركة
47.6	202	كبيرة (أكثر من 500 موظف)
35.6	151	متوسطة (200-500 موظف)
16.7	71	صغيرة (أقل من 200 موظف)
100.0	424	المجموع

يتضح من الجدول (8) أن توزيع أفراد مجتمع الدراسة، حسب متغير حجم الشركة كان متبايناً، حيث يلاحظ أن الشركات الكبيرة والتي يوجد فيها أكثر من (500) موظف كانت نسبتها المئوية (47.6%)، وفي المرتبة الأولى، أما الشركات المتوسطة والتي يوجد فيها من (200-500) موظف، فبلغت نسبتها المئوية (35.6%)، وأخيراً، الشركات الصغيرة والتي يوجد فيها أقل من (200) موظف، حيث بلغت نسبتها المئوية (16.7%).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن طبيعة أعمال معظم الشركات الصناعية الأردنية بمختلف القطاعات الاستخراجية، والتعدينية، والكيمياوية، والإنشائية، والهندسية، بحاجة إلى عاملين يزيد عددهم على (200) عامل فأكثر. وهذا ما يفسره الجدول (8)، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع في الشركات (200) عامل فأكثر ما نسبته (83.2%).

ثانياً: عرض بيانات الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وذلك للإجابة عن فقرات الاستبانة بناء على القيم التالية: موافق بشدة (5) نقاط، موافق (4) نقاط، محايد (3) نقاط، غير موافق (2) نقطة، غير موافق بشدة (1) نقطة، وبذلك يتضح لنا أن الفئات:

– أقل من (2.33) منخفض.

– من (2.34-3.67) متوسط.

– (3.67) فأكثر، مرتفع.¹

أ- العوامل الداخلية:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال إستراتيجية الشركة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	تملك الشركة رؤية واضحة لمستقبلها تحوي أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية.	4.36	0.63	1	مرتفع
2	تتسم رسالة الشركة بالواقعية والاهتمام بأصحاب المصالح كافة.	4.09	0.64	3	مرتفع

¹ تم احتساب هذه الفئات من المعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد الفئات}}$$

وتمت إضافة ذلك إلى نهاية كل فئة.

مرتفع	4	0.71	4.06	تعكس الأهداف الإستراتيجية للشركة حرصاً واضحاً بالموارد البشري باعتباره ميزة تنافسية.	3
مرتفع	5	0.75	3.94	تعتبر السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد على تنفيذ أهداف الشركة.	4
مرتفع	2	0.63	4.33	يتم تطبيق خطة إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية بشكل يكون متكامل مع الخطة الإستراتيجية العامة في الشركة.	5
مرتفع	-	0.67	4.15	المتوسط الكلي	

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال إستراتيجية الشركة كانت كما يلي:

جاءت الفقرة (1) والتي تنص على: "تملك الشركة رؤية واضحة لمستقبلها تحوي أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة أهمية مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة لا بد أن تمتلك رؤية واضحة لمستقبلها، خاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، لأن ذلك يحقق لها النجاح، حيث إن الأعمال التي تقوم الشركات الصناعية بإنجازها تعتمد على توفير الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة والقدرة العالية والتي تستطيع أن تنجز الأعمال بكل كفاءة واقتدار.

كما جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على: "تعتبر السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد على تنفيذ أهداف الشركة"، بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة أهمية مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون واضحة في أذهان جميع العاملين، مما يستدعي مزيداً من الاهتمام بتوضيح سياسات إدارة الموارد البشرية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية، الأمر الذي يساعد على تحقيق أهداف الشركة، لأن عدم معرفة العاملين بتلك السياسات، أو عدم وضوحها يؤدي بالتالي إلى عدم قيام العاملين بالمهام الموكلة إليهم بطريقة مناسبة، وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى عدم تنفيذ أهداف الشركة بطريقة مناسبة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال ثقافة الشركة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
6	تعمل الشركة على دعم المعتقدات الثقافية والقيم التنظيمية للعاملين فيها بما يمكنهم من اعتبارها دستوراً أخلاقياً.	4.41	0.65	1	مرتفع
7	تعمل الشركة على دعم المعتقدات المؤدية لرفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم أثناء عملهم بالشكل الذي يحقق الولاء التنظيمي للعاملين فيها.	4.19	0.82	2	مرتفع
8	تمثل ثقافة الشركة عاملاً داعماً لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.	3.59	0.78	5	متوسط
9	تعد ثقافة الشركة موجهاً للسلوك التنظيمي داخل الشركة باتجاه واحد.	3.62	0.75	4	متوسط
10	يسهم وجود ثقافة للشركة في توحيد إدراك العاملين فيها لرسالتها.	3.71	0.62	3	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.90	0.72	-	مرتفع

يتضح من الجدول (10) أن الفقرة (6) والتي تنص على: "تعمل الشركة على دعم المعتقدات الثقافية والقيم التنظيمية للعاملين فيها بما يمكنهم من اعتبارها دستوراً أخلاقياً"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة أهمية مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات عينة الدراسة تدعم السلوكيات المنضبطة والتقاليد التي تسهم في زيادة أداء الشركة، من خلال تحفيز هذه السلوكيات ومنحها فرص الترقية الأسرع، وزيادة مساحة تخويلها للصلاحيات، ومنحها أي امتياز آخر مادي أو معنوي يسهم في زيادة المحافظة على هذه السلوكية المنضبطة.

كما جاءت الفقرة (8) والتي تنص على: "تمثل ثقافة الشركة عاملاً داعماً لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية"، بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة أهمية متوسطة. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات عينة الدراسة لا تزال تنظر إلى إدارة الموارد البشرية فيها نظرة ليست بالمستوى المطلوب، وفيها شيء من المحدودية لأهميتها، وعدم النظر إليها كشريك إستراتيجي؛ مما أضعف إسهامها في رسم إستراتيجية تلك الشركات.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
11	يوجد هيكل تنظيمي مرسوم ومعمم على جميع العاملين موضحاً فيه الصلاحيات والمسؤوليات.	3.83	0.66	5	مرتفع
12	يتم تحديد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف بشكل واضح.	4.42	0.67	1	مرتفع
13	يتم إعادة هيكلة نشاطات الشركة كلما تطلب الأمر ذلك لجعلها أكثر توافقاً مع الأهداف المرسومة.	4.29	0.77	3	مرتفع
14	تعتمد الشركة الهيكل التنظيمي المرن في أداء أنشطتها.	3.97	0.78	4	مرتفع
15	يزداد تعقيد الهيكل التنظيمي بوجود أعمال تتطلب مهارات وخبرات عالية.	4.42	0.63	2	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.18	0.70	-	مرتفع

يتضح من الجدول (11) أن الفقرة (12) والتي تنص على: "يتم تحديد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف بشكل واضح"، بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة أهمية مرتفعة. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة تهتم بشكل ملحوظ بالهيكل التنظيمي لها،

والذي من خلاله يتم تسيير أعمال الشركة بكل مرونة وانسيابية، لذلك فإن الهيكل التنظيمي سواءً أكان في قمته أم أدناه، يجب أن يكون متكاملًا، وذلك لضمان إنجاز الأعمال بشكل مناسب، ومن هنا لا بد من تحديد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف بشكل واضح، حتى يتم إنجاز المهمات في جميع الدوائر والوحدات والأقسام بطريقة ملائمة.

كما جاءت الفقرة (11) والتي تنص على: "يوجد هيكل تنظيمي مرسوم ومعمم على جميع العاملين موضحاً فيه الصلاحيات والمسؤوليات"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة أهمية مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تهتم بتوضيح الخريطة التنظيمية للعاملين، والتي تبين أسماء وعناوين الوظائف والأقسام وخطوط السلطة والاتصال فيما بينها، دون الاهتمام بتوضيح مضامين الهيكل التنظيمي الأخرى المتعلقة بالسلطة والمسؤولية ومركزية أو لا مركزية اتخاذ القرارات ونطاق الإشراف وتخويل الصلاحيات والمهام.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الموارد المالية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
16	تشارك وحدات الشركة المختلفة في إعداد الموازنة الموحدة للشركة.	4.36	0.78	1	مرتفع
17	يتوفر لدى وحدات الشركة المختلفة الموارد المالية اللازمة وبها يمكنها من تحقيق أهدافها.	4.21	0.74	2	مرتفع
18	يوجد لإدارة الموارد البشرية موازنة مستقلة ضمن موازنة الشركة.	3.96	0.74	3	مرتفع
19	يحفز توافر الموارد المالية قيام الشركة بعملية التخطيط الإستراتيجي فيها بشكل كفاء.	3.43	0.92	5	متوسط
20	توجد قناعة لدى الإدارة بضرورة استخدام كافة الطرق لتوفير الموارد المالية اللازمة لتطوير أعمالها.	3.47	0.90	4	متوسط
	المتوسط الكلي	3.88	0.81	-	متوسط

يتضح من الجدول (12) أن الفقرة (16) والتي تنص على: "تشارك وحدات الشركة المختلفة في إعداد الموازنة الموحدة للشركة"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.36)، وانحراف معياري (0.78) وبدرجة أهمية مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال إدراك القيادات الإدارية في الشركات الصناعية بأن الموازنات التقديرية هي أداة رقابية وتخطيطية مهمة، تساعد المديرين في هذه الشركات على اتخاذ القرارات في ضوء ما تحويه من بيانات وتحليلات؛ وحيث إن هناك موازنة تقديرية لكل نشاط من الأنشطة فإن الإدارات في هذه الشركات تدرك أهمية مشاركة كافة الوحدات التنظيمية بإعداد الموازنة الموحدة للشركة، لما لهذه المشاركة من أهمية في تحقيق الأهداف العامة للشركة.

كما جاءت الفقرة (19) والتي تنص على: "يحفز توافر الموارد المالية قيام الشركة بعملية التخطيط الإستراتيجي فيها بشكل كفاء"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة أهمية متوسطة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن القيادات الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تركز على المورد البشري في رسم إستراتيجيات تلك الشركات، مع عدم إغفال أهمية المورد المالي، باعتبار أن الأفراد أهم عنصر إستراتيجي في الشركة، ولا يمكن تحقيق أهداف الشركة إلا بوساطة الأفراد المؤهلين، والذين يتمتعون بروح معنوية عالية، وولاء عالٍ، مع اعتبار إدارة الموارد البشرية شريكاً إستراتيجياً في رسم الإستراتيجيات الأساسية للشركة.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال

مجال النمط القيادي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
21	يمنح المديرين العاملين السلطة المتكافئة مع المسؤولين المنوطة بهم.	4.09	0.68	1	مرتفع
22	يشجع المدير العاملين على التجديد والابتكار في أساليب العمل.	3.85	0.65	2	مرتفع

مرتفع	4	0.55	3.77	يطرح المدير أفكاره على العاملين لمناقشتها معهم وإنضاجها بشكل كفوء.	23
مرتفع	5	0.75	3.71	يتم تفويض صلاحيات كافية للعاملين في الشركة بما يتوافق وقناعة المديرين.	24
مرتفع	3	0.90	3.82	يسمح المدير للعاملين باتخاذ القرار ضمن حدود يرسمها لهم.	25
مرتفع	-	0.70	3.84	المتوسط الكلي	

يتضح من الجدول (13) أن الفقرة (21) والتي تنص على: "يمنح المديرين العاملين السلطة المتكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة أهمية مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المديرين في الشركات الصناعية المساهمة العامة يحرصون على أن يؤدي العاملون المسؤوليات المنوطة بهم، وذلك من خلال توفير السلطة التي تتناسب مع تلك المسؤوليات، وذلك حتى يتم توفير الأجواء المناسبة لهؤلاء العاملين للقيام بهذه المهام بشكل مناسب. كما جاءت الفقرة (24) والتي تنص على: "يتم تفويض صلاحيات كافية للعاملين في الشركة بما يتوافق وقناعة المديرين"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.75) وبدرجة أهمية مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن تفويض الصلاحيات الكافية للعاملين في الشركات الصناعية من قبل المديرين لا يعتمد على قناعة المديرين، وإنما يعتمد بشكل مباشر على سياسات الشركة المتبعة والمسؤوليات المناطة بهؤلاء العاملين مما يحقق أهداف الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بالشكل المطلوب. فمن المعروف أن التفويض يعتبر فلسفة أو نهجاً إدارياً، ولا يعتمد على القناعات الشخصية للمديرين، فطبيعة العمل والمهام وخطورة وصعوبة القرارات هي التي تفرض حجم التفويض، فالتفويض لا يأخذ شكلاً واحداً، فقد يكون جزئياً لبعض الصلاحيات، أو تفويضاً كاملاً لأداء مهام ومسؤوليات بدرجة كبيرة من الحرية للمرؤوسين، فإن الحاجة تستدعي إفاضة القيادات الإدارية في الشركات الصناعية الأردنية من مزايا التفويض بعد عملية تأهيل العاملين، لتوفير الوقت لهذه القيادات للتركيز على رسم السياسات العامة ووضع الخطط الإستراتيجية لشركاتهم من جهة، وتحفيز العاملين لتحمل المزيد من المسؤوليات وزيادة الثقة المتبادلة لما لذلك من آثار إيجابية تنعكس على أهداف هذه الشركات من جهة أخرى.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال
فرق العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
26	يمارس المديرين أدواراً مهمة في تشكيل فرق العمل من حيث الإشراف والدعم والمساندة والتمكين.	3.67	0.83	3	مرتفع
27	يسهم وجود فرق العمل في زيادة الرضا لدى العاملين في الشركة.	3.64	0.87	4	متوسط
28	يعمل فريق العمل على تحسين عملية صنع واتخاذ القرارات وجودة هذه القرارات.	3.71	0.84	2	مرتفع
29	تتوفر لجان وقوى المهام والتي تقوم بإنجاز مهمات خاصة في الشركة.	4.50	0.63	1	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.88	0.79	-	مرتفع

يتضح من الجدول (14) أن الفقرة (29) والتي تنص على: "تتوفر لجان وقوى المهام والتي تقوم بإنجاز مهمات خاصة في الشركة"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.50)، وانحراف معياري (0.79) وبدرجة أهمية مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن وجود اللجان وقوى المهام في الشركات الصناعية يعد من الأمور الضرورية لأن هناك العديد من المهمات الخاصة الموجودة في الشركات، والتي لا يمكن للأفراد القيام بها، إلا من خلال لجان مشكلة تستطيع أن تقوم بالأعمال والمهام بقدره وكفاءة عالية.

كما جاءت الفقرة (27) والتي تنص على: "يسهم وجود فرق العمل في زيادة الرضا لدى العاملين في الشركة"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (0.87) وبدرجة أهمية متوسطة.

فبالرغم من حصول تلك الفقرة على درجة أهمية مرتفعة، إلا أنها كانت الأخيرة ضمن فقرات مجال فرق العمل، ويعزى ذلك إلى أن تشكيل فرق العمل في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ليس هو العامل الوحيد لتحقيق الرضا الوظيفي، بل إن هناك مجموعة عوامل أخرى تتضافر معه في زيادة مستوى هذا الرضا.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال الحوافز

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
30	يوجد نظام للحوافز مكتوب بشكل محدد وواضح في الشركة.	4.51	0.63	1	مرتفع
31	تعتمد الترقية على أقدمية الموظف وعدد سنوات خبرته.	4.10	0.80	2	مرتفع
32	تعتمد الترقية على كفاءة الموظف وقدراته.	4.08	0.76	3	مرتفع
33	تعتمد الشركة على إجراء اختبارات تتناسب مع طبيعة الوظيفة لا بد من اجتيازها لتحديد أهلية العاملين للترقية.	3.98	0.81	4	مرتفع
34	تعتمد الشركة أساليب التحفيز المادي للعاملين.	3.54	1.01	6	متوسط
35	تعتمد الشركة أساليب التحفيز المعنوي للعاملين.	3.90	0.87	5	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.01	0.81	-	مرتفع

يتضح من الجدول (15) أن الفقرة (30) والتي تنص على: "يوجد نظام للحوافز مكتوب بشكل

محدد وواضح في الشركة"، قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.51) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة أهمية مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة، ولتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لا بد أن تتبع سياسة محددة وواضحة في نظام الحوافز المعتمد لديها، والذي يحقق العدالة لجميع العاملين، ويزيد دافعيتهم لإنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم، بما يتناسب ومسؤولياتهم في تلك الشركات.

وأن الفقرة (34) والتي تنص على: "تعتمد الشركة أساليب التحفيز المادي للعاملين"، قد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة أهمية متوسطة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إتباع الشركات الصناعية المساهمة العامة لأساليب متنوعة من التحفيز يعد أمراً لازماً، كما أن تلك الشركات لا تعتمد فقط على أساليب التحفيز المادي للعاملين، وإنما تعتمد أساليب أخرى كالتحفيز المعنوي، وذلك من أجل زيادة دافعية العاملين للقيام بأعمالهم في الشركة بالشكل الذي يحقق أهداف الشركات الصناعية.

ب- العوامل الخارجية:

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال ثقافة المجتمع

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
36	يوجد تأثير للأعراف والتقاليد والقيم الاجتماعية على قيام الشركة بالتخطيط الإستراتيجي.	3.73	0.79	4	مرتفع
37	تستمد الشركة وجودها وتطورها وقوتها من مجموعة المتغيرات والأبعاد المجتمعية المحيطة بها.	3.96	0.82	3	مرتفع
38	تستفيد الشركة من تجارب الشركات الأخرى المماثلة عند قيامها بعملية التخطيط.	4.00	0.78	2	مرتفع
39	تتأثر الشركة بالأهواط الثقافية السائدة عند تنفيذها لبرامج عملها.	4.25	0.78	1	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.98	0.79	-	مرتفع

يتضح من الجدول (16) أن الفقرة (39) والتي تنص على: "تتأثر الشركة بالأهواط الثقافية السائدة

عند تنفيذها لبرامج عملها"، قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة أهمية مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة توجد لديها برامج عمل مختلفة، ومن الطبيعي أن تتأثر هذه البرامج عند تنفيذها بالأهواط الثقافية السائدة في المجتمع، وذلك حتى تنسجم طبيعة الصناعات مع ثقافة المجتمع، لا أن تكون مخالفة لتلك الثقافة.

كما جاءت الفقرة (36) والتي تنص على: "يوجد تأثير للأعراف والتقاليد والقيم الاجتماعية على قيام الشركة بالتخطيط الإستراتيجي"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة أهمية مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أنه على الرغم من تأثير الشركة بثقافة المجتمع السائدة -بوصفه أحد متغيرات البيئة الخارجية العامة للمنظمة-، إلا أن التخطيط الإستراتيجي المرتبط برؤيا ورسالة وأهداف الشركة، والذي يتم من خلاله حشد الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق أهداف هذه الشركات، يجب أن يرتبط أولاً وبشكل رئيس بالهدف الذي أنشئت من أجله هذه الشركة، وعادة ما يكون هدفاً اقتصادياً في ظل مراعاته للظروف والتقاليد والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة هذه الشركات.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التغيرات الاقتصادية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
40	تدرس الشركة التغيرات الاقتصادية وتأخذها بعين الاعتبار في خططها الإستراتيجية.	4.09	0.73	3	مرتفع
41	تتوفر لدى الشركة خطط لمواجهة الأزمات المالية، سواء المحلية أو العالمية.	3.65	0.70	5	متوسط
42	لدى الشركة استعداد للاندماج مع غيرها لمواجهة التغيرات الاقتصادية إذا تطلب الأمر ذلك.	4.26	0.47	1	مرتفع
43	توجد لدى الشركة قدرة على مواجهة التغيرات الاقتصادية المختلفة.	3.87	0.76	4	مرتفع
44	تلتزم الإدارة العليا بمسؤولياتها تجاه العاملين عند مرور الشركة بأزمة مالية خانقة.	4.25	0.66	2	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.02	2.06	-	مرتفع

يتضح من الجدول (17) أن الفقرة (42) والتي تنص على: "لدى الشركة استعداد للاندماج مع غيرها لمواجهة التغيرات الاقتصادية إذا تطلب الأمر ذلك"، قد جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.47) وبدرجة أهمية مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة قد تواجه العديد من الظروف التي تدفعها أحياناً إلى الاندماج مع شركات صناعية أخرى، وذلك حتى تواجه المتغيرات الاقتصادية المختلفة، وتستطيع أن تقوم بالأعمال والأنشطة المطلوبة منها بكفاءة عالية. ويؤثر ذلك على قناعة هذه الإدارات بأهمية الاندماج لتقليل المخاطرة المتأتية من البيئة المضطربة، حيث إن عملية الاندماج تقلل من نتائج المخاطرة، مستفيدين من الاندماجات التي حصلت في البنوك وشركات التأمين الأردنية ونجاح هذه التجربة بالمحافظة على مصالح كافة الأطراف من مساهمين وموظفين وعملاء، واستعداد هذه الإدارات للجوء إلى هذه العملية إذا تطلب الأمر ذلك.

كما جاءت الفقرة (41) والتي تنص على: "تتوفر لدى الشركة خطط لمواجهة الأزمات المالية، سواء المحلية أو العالمية"، بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (0.70) وبدرجة أهمية متوسطة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وعند قيامها بعملية التخطيط الإستراتيجي، تأخذ بعين الاعتبار العديد من المتغيرات والظروف التي قد تواجهها تلك الشركات، ومن ذلك الخطط التي يتم من خلالها مواجهة الأزمات المالية على اختلافها، لأن ذلك يسهم في أن تحافظ تلك الشركات على قيامها بالأنشطة والعمليات المختلفة، وأن تتمتع بالفاعلية بين الشركات الصناعية الأخرى.

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال تكنولوجيا المعلومات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
45	تستخدم الشركة تكنولوجيا ونظم المعلومات الحديثة في مجال الموارد البشرية وبما يمكنها من تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبتين.	4.04	0.64	3	مرتفع
46	يتوفر عدد كافٍ من العاملين المؤهلين للعمل في مجال تكنولوجيا ونظم المعلومات.	4.26	0.71	1	مرتفع

مرتفع	4	0.74	3.99	تساعد الأجهزة والبرمجيات المستخدمة العاملين في تسريع إنجاز المهمات.	47
مرتفع	2	0.70	4.11	تقدم نظم المعلومات في الشركة معلومات شاملة ودقيقة عن الموارد البشرية فيها.	48
مرتفع	5	0.96	3.92	تواكب الشركة التغيرات التكنولوجية في ميدان صناعتها وعلى كافة الصعد بما في ذلك تحديث أصولها من الآلات والمعدات.	49
مرتفع	-	0.75	4.06	المتوسط الكلي	

يتضح من الجدول (18) أن الفقرة (46) والتي تنص على: "يتوفر عدد كافٍ من العاملين المؤهلين للعمل في مجال تكنولوجيا ونظم المعلومات"، جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة أهمية مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تستطيع توفير العدد الكافي والمطلوب من العاملين المؤهلين في مجال تكنولوجيا المعلومات بكل سهولة ويسر، وذلك نظراً لتوفر هذه التخصصات في كافة الجامعات الأردنية والخاصة من جهة، وإقبال الطلبة على هذه التخصصات بشكل ملحوظ من جهة أخرى.

كما جاءت الفقرة (49) والتي تنص على: "تواكب الشركة التغيرات التكنولوجية في ميدان صناعتها وعلى كافة الصعد بما في ذلك تحديث أصولها من الآلات والمعدات"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة أهمية مرتفعة.

يلاحظ بأن هذه الفقرة جاءت بدرجة أهمية مرتفعة ضمن مقياس درجة الأهمية، وعلى الرغم من ذلك فقد حصلت على المرتبة الأخيرة ضمن مجال تكنولوجيا المعلومات، ويعزى ذلك إلى حرص الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية إلى مواكبة التغيرات التكنولوجية المتاحة، ولكن ليس بمستوى الطموح المأمول، وقد يعود ذلك إلى التغير المتسارع في معطيات التكنولوجيا، فضلاً عن كلفتها العالية للحصول عليها.

ثالثاً: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية:

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال البعد الإستراتيجي للموارد البشرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
50	توجد خطة إستراتيجية للموارد البشرية تربط بين توجهات الشركة وكيفية إسهام هذه الإدارة في تحقيق الأهداف.	4.32	0.67	1	مرتفع
51	تتسق رؤية إدارة الموارد البشرية مع الرؤية العامة للشركة.	4.16	0.69	3	مرتفع
52	تؤكد الإدارة العليا في الشركة على جميع الأطراف بضرورة المشاركة في صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.	4.07	0.79	5	مرتفع
53	تعمل الشركة على حشد رأس المال البشري لتنفيذ استراتيجياتها.	3.81	0.78	6	مرتفع
54	تتميز القرارات المتخذة والمتعلقة بالموارد البشرية بكونها قرارات إستراتيجية وترتبط بالأهداف الرئيسية للشركة.	4.16	0.74	4	مرتفع
55	تشارك إدارة الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية الشركة الكلية والربط بين تلك الإستراتيجية وإستراتيجية الموارد البشرية.	4.25	0.74	2	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.12	0.73	-	مرتفع

يتضح من الجدول (19) أن الفقرة (50) والتي تنص على: "توجد خطة إستراتيجية للموارد البشرية تربط بين توجهات الشركة وكيفية إسهام هذه الإدارة في تحقيق الأهداف"، قد جاءت في الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة أهمية مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، تهتم بإيجاد خطة إستراتيجية فاعلة للموارد البشرية فيها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى تلك الشركات إلى تحقيقها، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال تضافر الجهود المختلفة من قبل الإدارة والعاملين، مما يسهم في تحقيق الفاعلية لتلك الشركات، مما يؤدي إلى تقدمها وتطور منتجاتها.

كما جاءت الفقرة (53) والتي تنص على: "تعمل الشركة على حشد رأس المال البشري لتنفيذ استراتيجياتها"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.78) وبدرجة أهمية مرتفعة.

يلاحظ بأن هذه الفقرة جاءت بدرجة أهمية مرتفعة ضمن مقياس درجة الأهمية، وعلى الرغم من ذلك فقد حصلت على المرتبة الأخيرة ضمن مجال البعد الإستراتيجي للموارد البشرية، ويعزى ذلك إلى أن الشركات الصناعية تحشد رأس المال البشري لتنفيذ إستراتيجياتها بالشكل المطلوب، خاصة وأن المورد البشري تزيد أهميته على الموارد المادية الأخرى في تنفيذ إستراتيجيات الشركة باعتباره المورد الذي يضيف قيمة للشركة، ولا يمكن تقليده أو إيجاد بديل له، إلا إن الترتيب الذي حصلت عليه الفقرة يدعو هذه الشركات إلى ضرورة تفعيل حشد رأس المال البشري بشكل أكبر.

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال البعد الاهتمام بالميزة التنافسية المستدامة للشركة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
56	تساهم الإستراتيجيات المستخدمة في الشركة في تحقيق ميزة تنافسية في تقديم خدمات مميزة.	4.10	0.82	2	مرتفع
57	تعد القدرة على مواجهة أي تغيرات في السوق أحد العوامل التي تعتمد عليها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الشركة في مواجهتها التنافسية.	3.77	0.83	6	مرتفع

مرتفع	4	0.82	3.82	تساهم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الشركة في توفير القدرة لها على تطوير منتجات جديدة بشكل سريع وفعال لمواجهة التغيرات الجديدة في متطلبات المستهلكين.	58
مرتفع	5	0.70	3.78	تستخدم الشركة تطبيقات الحاسوب والبرامج الجاهزة في أعمالها عموماً وأعمال إدارة الموارد البشرية بشكل خاص وبما يساعد على ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن الشركات المنافسة.	59
مرتفع	3	0.71	3.99	تسهم إدارة الموارد البشرية في جعل الجودة عاملاً رئيسياً لدى الشركة في مواجهة عمليات المنافسة.	60
مرتفع	1	0.70	4.39	تسهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرة الشركة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات وبما يعزز ميزتها التنافسية.	61
مرتفع	-	0.76	3.97	المتوسط الكلي	

يتضح من الجدول (20) أن الفقرة (61) والتي تنص على: "تسهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرة الشركة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات وبما يعزز ميزتها التنافسية"، قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة أهمية مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك، بأن هناك حرصاً من إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية على استقطاب العاملين ذوي الخبرات والمهارات للعمل في هذه الشركات، وتطوير هؤلاء العاملين بشكل مستمر وضمن برامج تدريبية متنوعة تسهم في تطوير قدراتهم وإمكاناتهم على التغيير والتطوير وعلى جودة وتنوع منتجات هذه الشركات.

كما جاءت الفقرة (57) والتي تنص على: "تعد القدرة على مواجهة أي تغيرات في السوق أحد العوامل التي تعتمد عليها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الشركة في مواجهتها التنافسية"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (0.83) وبدرجة أهمية مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك بأن هناك عدم اهتمام كافٍ من الإدارات العليا في الشركات الصناعية المساهمة العامة بالربط ما بين إستراتيجيات الموارد البشرية وإستراتيجيات الإدارات الأخرى المعنية بدراسة تغيرات السوق وتطوير المنتجات، كإدارة الإنتاج والتسويق، لتحديد الكم والنوع المطلوب من الموارد البشرية اللازمة لمواجهة التغيرات في السوق.

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال البعد تعزيز الإنتاجية والجودة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
62	تهتم الشركة بإضافة خصائص معينة للمنتج لتلبية رغبات المستهلكين.	4.26	0.77	1	مرتفع
63	تراعي الشركة عند إنتاج سلعتها مطابقة المواصفات والمعايير الدولية.	3.91	0.77	5	مرتفع
64	يوجد لدى الشركة أنظمة مالية وأنظمة ضبط ورقابة داخلية تعتمد معايير الكفاءة المهنية وبما يحقق مبدأ الحاكمية المؤسسية.	4.17	0.84	2	مرتفع
65	تقوم الشركة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	4.03	1.01	4	مرتفع
66	تلتزم الإدارة العليا باحترام قوانين العمل والالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص وصرف الحوافز للعاملين وفقاً لمعايير التميز في الأداء المرتبط بالإنتاجية.	4.17	0.70	3	مرتفع
67	تقوم الشركة باختيار مورديها على أساس جودة المواد التي يقدمونها.	3.91	0.77	6	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.07	0.81	-	مرتفع

يتضح من الجدول (21) أن الفقرة (62) والتي تنص على: "تهتم الشركة بإضافة خصائص معينة للمنتج لتلبية رغبات المستهلكين"، قد جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.26)، وانحراف معيار (0.77) وبدرجة أهمية مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تقوم بإتباع جميع السبل والوسائل، وذلك من خلال معرفة رغبات المستهلكين وأذواقهم، وذلك لإضافة الخصائص المختلفة للمنتجات لتحسينها وتطويرها بالشكل الذي يلبي رغبات وحاجات جميع المستهلكين.

كما جاءت الفقرة (67) والتي تنص على: "تقوم الشركة باختيار مورديها على أساس جودة المواد التي يقدمونها"، بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسائي (3.91)، وانحراف معياري (0.77) وبدرجة أهمية مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة لا تأخذ بمعيار الجودة فقط لاختيار الموردين، وإنما هناك عوامل أخرى كالسعر والموثوقية والقرب وسرعة تلبية الطلب، وغيرها من العوامل الأخرى والتي يمكن مراعاتها من خلال اختيار الموردين.

جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال البعد إبراز المسؤولية الاجتماعية للشركة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسائي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
68	تحرص الشركة على مراعاة الشأن البيئي عند تنفيذها لنشاطاتها ومعالجة مسائل التلوث البيئي بوسائل حديثة ومتناغمة مع متطلبات المجتمع المحيط.	3.51	0.89	5	متوسط
69	تقدم الشركة مساهمات مالية وعينية للجهات المعنية بمواضيع المحافظة على البيئة ومعالجة التلوث.	3.59	0.89	4	متوسط
70	تحرص الشركة على دعم حركة البحث العلمي في المجتمع والتواصل مع المؤسسات البحثية والعلمية لتطوير أنشطتها.	4.06	0.73	1	مرتفع
71	تساهم الشركة بشكل فعال في تحقيق التنمية والتطوير في المجتمع المحلي كمساهمة مباشرة في دورها المجتمعي ومسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع.	3.87	0.71	2	مرتفع
72	تحرص الشركة على توظيف عدد من أبناء المجتمع المحلي ضمن كادرها الوظيفي.	3.77	0.67	3	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.76	0.77	-	مرتفع

يتضح من الجدول (22) أن الفقرة (70) والتي تنص على: "تحرص الشركة على دعم حركة البحث

العلمي في المجتمع والتواصل مع المؤسسات البحثية والعلمية لتطوير أنشطتها"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسائي (4.06) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة أهمية مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة تهدف دائماً إلى تطوير أنشطتها باستمرار، وفي سبيل ذلك فإن تلك الشركات تحرص على دعم حركة البحث العلمي، والتواصل مع المؤسسات البحثية في المجتمع، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تلك الشركات من خلال الإفادة من نتائج الأبحاث والدراسات، والتي يتم من خلالها تطوير المنتجات المختلفة للشركة، وتفعيل الأنشطة والبرامج فيها، ولا ننسى الدور الفاعل لقانون الشركات الأردني في دعم البحث العلمي، حيث فرض اقتطاع نسبة من صافي أرباح الشركات المساهمة العامة الأردنية للبحث العلمي، مما أسهم في تشكيل ثقافة البحث والتطوير لدى هذه الشركات، وبضرورة التواصل مع المؤسسات البحثية والعلمية.

كما جاءت الفقرة (68) والتي تنص على: "تحرص الشركة على مراعاة الشأن البيئي عند تنفيذها لنشاطاتها ومعالجة مسائل التلوث البيئي بوسائل حديثة ومتناغمة مع متطلبات المجتمع المحيط"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة أهمية متوسطة.

ويمكن تفسير ذلك، بأنه وعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على درجة أهمية مرتفعة، إلا أن هذه الأهمية مقارنة بأهمية البيئة تظهر أن اهتمام الشركات الصناعية في موضوع التلوث البيئي لا يزال دون المستوى المطلوب، وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل؛ منها: ضعف الوعي البيئي، ومحدودية المبادرات المتعلقة بالبيئة.

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال البعد الاهتمام بتدريب العاملين وتنميتهم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
73	تقوم الشركة بوضع خطط لتدريب جميع العاملين فيها وتنميتهم وفق برامج محددة.	3.79	0.79	5	مرتفع
74	يتم وضع خطط التدريب والتنمية في ضوء تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية.	3.97	0.85	3	مرتفع
75	يوجد دائرة للتدريب والتنمية في الشركة تتبع لإدارة الموارد البشرية.	3.89	0.84	4	مرتفع

مرتفع	6	0.85	3.76	يتم تمكين العاملين من خلال فرق العمل اللامركزية.	76
مرتفع	1	0.70	4.22	يتم تقييم البرامج التدريبية على أسس علمية بما فيها قياس العائد على التدريب.	77
مرتفع	2	0.80	4.14	تنظر إدارة الشركة لعملية تدريب العاملين باعتبارها استثماراً مميّزاً وذا مردود عالٍ.	78
مرتفع	-	0.80	3.96	المتوسط الكلي	

يتضح من الجدول (23) أن الفقرة (77) والتي تنص على: "يتم تقييم البرامج التدريبية على أسس علمية بما فيها قياس العائد على التدريب"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة أهمية مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة قد خرجت من صورتها النمطية في تقييمها للبرامج التدريبية من حيث عدم اعتمادها على عدد البرامج المعقودة كما فحسب، وإنما الوقوف على التقييم الحقيقي لها والتمثل في القياس المباشر للعائد، والذي يظهر من خلال تحسن وتطور مهارات ومعارف وأداء العاملين في أثناء تأديتهم لمهامهم، وآثار ذلك على زيادة الإنتاجية وتطوير المنتجات، وتحقيق أهداف الشركة.

كما جاءت الفقرة (76) والتي تنص على: "يتم تمكين العاملين من خلال فرق العمل اللامركزية"، بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.85) وبدرجة أهمية مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تقوم بتكوين فرق العمل كإحدى الآليات الأساسية لتطبيق مدخل التمكين، حيث إن الإدارة الذاتية لهذه الفرق تساعد على دمج العاملين وتحفيزهم لاستغلال أقصى طاقاتهم، مما يؤدي إلى تنشيط الإبداع والتحفيز والإنتاجية، وهذا يستدعي مزيداً من الاهتمام في تشكيل هذه الفرق، للإفادة من فوائدها في تطوير منتجات هذه الشركات.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الداخلية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الداخلية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والجدول (24) يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد أثر للعوامل الداخلية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية

الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	ف (F)	الدلالة (Sig)
0.76	0.58	80.78	0.00

من الجدول (24) يتضح أن قيمة (R) بلغت (0.76) وان قيمة الإحصائي (ف) لها 80.78 بمستوى دلالة (0.00)، وهذا يشير إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، حيث إن قيمة معامل التحديد (R²) بلغ (0.58)، ولاختبار الفرضيات الفرعية تم استخراج معامل بيتا (β) والإحصائي (ت) لكل متغير من العوامل الداخلية وحسب الآتي:

جدول (25)

قيم معاملات بيتا (β) والإحصائي (ت) لمتغيرات العوامل الداخلية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
إستراتيجية الشركة	0.73	0.21	0.15	3.46	0.00
ثقافة الشركة	1.01	0.19	0.22	5.18	0.00

0.00	2.82	0.15	0.25	0.70	الهيكل التنظيمي
0.00	3.72	0.19	0.19	0.71	الموارد المالية
0.00	3.40	0.18	0.25	0.84	النمط القيادي
0.06	1.91	0.11	0.29	0.56	فرق العمل
0.26	-1.14	-0.05	0.16	-0.18	الحوافز

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الشركة على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الشركة على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) المبينة في الجدول (25) يتضح أن قيمة بيتا (β) بلغت (0.15) وان قيمة الإحصائي (ت) 3.46 بمستوى دلالة 0.00 وهي أكبر من 0.05 لذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الشركة على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الشركة على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الشركة على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) المبينة في الجدول (25) يتضح أن قيمة بيتا (β) بلغت (0.22) وان قيمة الإحصائي (ت) 5.18 بمستوى دلالة 0.00 وهي أكبر من 0.05 لذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الشركة على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple

Regression) المبينة في الجدول (25) يتضح أن قيمة بيتا (β) بلغت (0.15) وان قيمة الإحصائي (ت) 2.82 بمستوى دلالة 0.00 وهي أكبر من 0.05 لذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد المالية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد المالية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple

Regression) المبينة في الجدول (25) يتضح أن قيمة بيتا (β) بلغت (0.19) وان قيمة الإحصائي (ت) 3.72 بمستوى دلالة 0.00 وهي أكبر من 0.05 لذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد المالية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) المبينة في الجدول (25) يتضح أن قيمة بيتا (β) بلغت (0.18) وان قيمة الإحصائي (ت) 3.40 بمستوى دلالة 0.00 وهي أكبر من 0.05 لذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية السادسة:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) المبينة في الجدول (25) يتضح أن قيمة بيتا (β) بلغت (0.11) وان قيمة الإحصائي (ت) 1.91 بمستوى دلالة 0.06 وهي أقل من 0.05 لذا ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية السابعة:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) المبينة في الجدول (25) يتضح أن قيمة بيتا (β) بلغت (0.05) وان قيمة الإحصائي (ت) 1.14 بمستوى دلالة 0.06 وهي أقل من 0.26 لذا ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الخارجية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الخارجية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والجدول (26) يبين نتائج تحليل

الانحدار المتعدد.

جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد أثر للعوامل الخارجية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية

الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	ف (F)	الدلالة (Sig)
0.49	0.24	43.63	0.00

من الجدول (26) يتضح أن قيمة (R) بلغت (0.49) قيمة الإحصائي (ف) لها 43.63 بمستوى

دلالة (0.00)، وهذا يشير إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات. كما تبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغ (24%)، و لاختبار الفرضيات الفرعية تم استخراج معامل بيتا (β) والإحصائي (ت) لكل متغير من العوامل الخارجية، وحسب الآتي:

جدول (27)

قيم معاملات بيتا (β) والإحصائي (ت) لمتغيرات العوامل الخارجية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
ثقافة المجتمع	1.91	0.22	0.40	8.66	0.00
التغيرات الاقتصادية	0.11	0.07	0.07	1.54	0.12
تكنولوجيا المعلومات	0.85	0.21	0.18	4.14	0.00

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المجتمع على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المجتمع على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) المبينة في الجدول (27) يتضح أن قيمة بيتا (β) بلغت (0.40) وان قيمة الإحصائي (ت) 8.66 بمستوى دلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 لذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المجتمع على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات الاقتصادية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات الاقتصادية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) المبينة في الجدول (27) يتضح أن قيمة بيتا (β) بلغت (0.07) وان قيمة الإحصائي (ت) 1.54 بمستوى دلالة 0.12 وهي أقل من 0.05 لذا ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات الاقتصادية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا ونظم المعلومات على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا ونظم المعلومات على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) المبينة في الجدول (27) يتضح أن قيمة بيتا (β) بلغت (0.18) وان قيمة الإحصائي (ت) 4.14 بمستوى دلالة 0.00 وهي أكبر من 0.05 لذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا ونظم المعلومات على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية.

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية.

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير الجنس.

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير الجنس.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين والجدول (28) يبين نتائج

الفرضية

جدول (28)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للاختلاف في أثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	(ت)	الدلالة
ذكور	346	115.24	13.01	-1.40	0.16
إناث	78	117.45	10.39		

من الجدول (28) يتضح أن قيمة الإحصائي (ت) بلغت -1.40 وهذه القيمة بمستوى دلالة 0.16 وهي أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير العمر.

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير العمر.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (29) يبين نتائج الفرضية

جدول (29)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في أثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير العمر

الدلالة	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.57	0.66	105.41	3	316.24	بين المجموعات
		158.76	420	66678.98	داخل المجموعات
			423	66995.22	المجموع

من الجدول (29) يتضح أن قيمة الإحصائي (ف) بلغت 0.66 وهذه القيمة بمستوى دلالة 0.57

وهي أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (30) يبين نتائج الفرضية

جدول (30)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في أثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

الدلالة	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.85	0.27	42.87	3	128.60	بين المجموعات
		159.21	420	66866.62	داخل المجموعات
			423	66995.22	المجموع

من الجدول (30) يتضح أن قيمة الإحصائي (ف) بلغت 0.27 وهذه القيمة بمستوى دلالة 0.85

وهي أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية.

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (31) يبين نتائج الفرضية

جدول (31)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في أثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية

الدلالة	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.22	1.46	230.62	3	691.85	بين المجموعات
		157.87	420	66303.37	داخل المجموعات
			423	66995.22	المجموع

من الجدول (31) يتضح أن قيمة الإحصائي (ف) بلغت 1.46 وهذه القيمة بمستوى دلالة 0.22 وهي أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية.
الفرضية الفرعية الخامسة:

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير نشاط الشركة.

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير نشاط الشركة.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (32) يبين نتائج الفرضية

جدول (32)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في أثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير نشاط الشركة

الدالة	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.74	0.69	109.35	10	1093.49	بين المجموعات
		159.57	413	65901.74	داخل المجموعات
			423	66995.22	المجموع

من الجدول (32) يتضح أن قيمة الإحصائي (ف) بلغت 0.69 وهذه القيمة بمستوى دلالة 0.74 وهي أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير نشاط الشركة.

وهي أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير نشاط الشركة.

الفرضية الفرعية السادسة:

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير حجم الشركة.

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير حجم الشركة.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (33) يبين نتائج الفرضية

جدول (33)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في أثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير حجم الشركة

الدلالة	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.79	0.23	36.58	2	73.17	بين المجموعات
		158.96	421	66922.06	داخل المجموعات
			423	66995.22	المجموع

من الجدول (33) يتضح أن قيمة الإحصائي (ف) بلغت 0.23 وهذه القيمة بمستوى دلالة 0.79

وهي أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير حجم الشركة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل ملخصاً للنتائج التي حصل عليها الباحث، مع التفسير العلمي لما توصل إليه من نتائج، إضافة إلى استعراض التوصيات التي تم وضعها بناءً على تلك النتائج.

أولاً: مناقشة النتائج:

أ- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى:

والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الداخلية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية".
للإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والجدول (24) يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد. حيث أظهرت النتائج في الجدول (24) أن قيمة (R) بلغت (0.76) وأن قيمة الإحصائي (F) لها 80.78 بمستوى دلالة (0.00)، وهذا يشير إلى وجود أثر للعوامل الداخلية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية. ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وعلى النحو

التالي:

1- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الشركة على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية".
للإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) المبينة في الجدول (25)، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية الشركة على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أنه لا بد أن تمتلك الشركة رؤية واضحة حول أهمية دور إدارة

الموارد البشرية،

كما لا بد أن تتسم رسالة الشركة بالواقعية كما لا بد أن تعكس الأهداف الإستراتيجية للشركة حرصاً واضحاً على المورد البشري، كما لا بد أن تكون السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية واضحة في أذهان العاملين، ولا بد من تطبيق خطة إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية، وذلك بما يتوافق مع إستراتيجية الشركة الصناعية المساهمة العامة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفارسي (2006) والتي أظهرت نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية نحو تحقيق التغيير التنظيمي، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشطل (2007) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الأهماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية.

2- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الشركة على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية".

للإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) المبينة في الجدول (25)، حيث تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لثقافة الشركة على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن ثقافة الشركة تعد عنصراً هاماً، حيث تعمل الشركات على دعم المعتقدات الثقافية والقيم التنظيمية للعاملين، والتي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحفيزهم بما يحقق الولاء التنظيمي في الشركة، كما أن الشركات الصناعية تدرك أن ثقافة الشركة تعد عاملاً داعماً لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. كما أن ثقافة الشركة تحدد رسالتها وتعد موجهاً هاماً للسلوك التنظيمي للعاملين فيها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفارسي (2006) والتي أظهرت نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي.

3- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية".

للإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) المبيّنة في الجدول (25)، إذ أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تهتم بإيجاد هيكل تنظيمي مناسب تستطيع من خلاله تسيير الأعمال في الشركة بكل مرونة وانسيابية من خلال جميع المستويات الإدارية، كما أن الشركات الصناعية المساهمة العامة تقوم بهيكله نشاطات الشركة، وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة فيها.

4- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد المالية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية".

للإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) المبيّنة في الجدول (25)، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للموارد المالية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة لا بد أن تتوافر فيها موازنة موحدة للشركة، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال مشاركة جميع الوحدات في الشركة في إعداد تلك الموازنة، وذلك لتزويد تلك الوحدات بالموارد المالية اللازمة كي تقوم بأعمالها وأنشطتها، وبرامجها بشكل مناسب، ومن هنا فإن الشركات الصناعية تحرص على استخدام جميع الطرق والوسائل من أجل توفير هذه الموارد المالية، والتي تحقق لها التقدم والاستمرار.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفارسي (2006) والتي أظهرت نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التحفيز، في تحقيق التغيير التنظيمي.

5- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة:

والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية". للإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) المبينة في الجدول (25)، والذي أظهر وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمط القيادي على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الأعمال التي يقوم بها العاملون في الشركة الصناعية تحتاج إلى أن يقوم المديرين بمنح هؤلاء العاملين السلطة المتكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم، وذلك لتشجيع العاملين على التشديد والابتكار في أساليب العمل، كما أن على المديرين أن يفوضوا الصلاحيات لهؤلاء العاملين بما يتناسب مع قدراتهم وتوفير القابلية لهؤلاء العاملين لاتخاذ القرارات المناسبة، والتي تنسجم مع الحدود المرسومة لهم، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال إتباع الأنماط القيادية المناسبة التي تسهم في قيام هؤلاء العاملين بأعمالهم بطريقة مناسبة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شطل (2007) والتي أظهرت نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية.

6- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية السادسة:

والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية". للإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) المبينة في الجدول (25)، الذي أوضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفرق العمل على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة، لا بد أن تسهم في تشكيل فرق العمل من خلال الإشراف والدعم والمساندة والتمكين، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال ممارسة المديرين لأدوارهم في ذلك، مما يسهم في زيادة الرضا لدى العاملين،

وإعطاء الفرصة لفرق العمل في اتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز المهمات المختلفة بالشكل الذي يحقق أهداف الشركات الصناعية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفارسي (2006) والتي أظهرت نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تحليل وتصميم العمل، في تحقيق التغيير التنظيمي.

7- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية السابعة:

والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية".

للإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) المبينة في الجدول (25)، حيث تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إيجاد نظام فاعل للحوافز على اختلاف أنواعها في الشركات الصناعية المساهمة العامة، يؤدي إلى قيام العاملين بأعمالهم الموكلة إليهم، علماً بأن هذا النظام لا بد أن ينسجم مع العديد من الأسس والاختبارات والأساليب التي يتم من خلالها تحفيز العاملين، لذلك فإن للحوافز أثراً واضحاً نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة حسب آراء المديرين فيها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفارسي (2006) والتي أظهرت نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التحفيز، في تحقيق التغيير التنظيمي.

ب- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية:

والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الخارجية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية".

للإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والجدول (26) يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد. حيث أظهرت النتائج أن قيمة (R) بلغت (0.49) قيمة الإحصائي (F) لها 43.63 بمستوى دلالة (0.00)، وهذا ما يعني وجود أثر للعوامل الخارجية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وعلى النحو

التالي:

1- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المجتمع على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية".
للإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) المبينة في الجدول (27)، حيث تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لثقافة المجتمع على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة تأخذ بعين الاعتبار ثقافة وتقاليد وأعراف وقيم المجتمع، عند قيامها بالتخطيط الإستراتيجي، كما أن الشركات الصناعية تتأثر بالأهواط الثقافية السائدة عند تنفيذها لبرامجها، وإنتاج منتجات جديدة لها، حيث إن تلك الشركات تستمد وجودها وقوتها وتطورها من خلال مجموعة المتغيرات والأبعاد الثقافية المجتمعية المحيطة بها، لذلك فإن ثقافة المجتمع أثر ذا دلالة إحصائية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية حسب آراء المديرين فيها.

2- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات الاقتصادية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية".
للإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) المبينة في الجدول (27)، إذ تبين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتغيرات الاقتصادية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

ويمكن تفسير ذلك بأن الشركات الصناعية المساهمة العامة تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الاقتصادية عند إعداد خططها الإستراتيجية، ومع ذلك فإن الشركات الصناعية المساهمة العامة، تقوم بإعداد الخطط الإستراتيجية اللازمة من أجل مواجهة التغيرات الاقتصادية المختلفة،

إلا أن هذه التغيرات الاقتصادية ليس لها أثر نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية، حيث إن هذه الإدارة ملزمة بإيجاد الخطط الإستراتيجية التي تتم من خلالها مواجهة جميع التغيرات الاقتصادية.

3- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا ونظم المعلومات على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية".
للإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) المبينة في الجدول (27)، حيث أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتكنولوجيا ونظم المعلومات على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة تسعى إلى استخدام التكنولوجيا المتطورة ونظم المعلومات الحديثة في مجال الموارد البشرية، وذلك من خلال تأهيل العاملين للعمل في هذا المجال، كما تسهم تلك الشركات في توفير الأجهزة والبرمجيات، حتى يستطيع العاملون إنجاز المهمات بسرعة وبفاعلية، وفي سبيل ذلك تسعى الشركات إلى مواكبة جميع التغيرات التكنولوجية في ميدان الصناعية، وذلك من أجل إنتاج المنتجات التي تلبى رغبات المستهلكين.

ج- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثالثة:

والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية".

ويمكن مناقشة نتائج هذه الفرضية من خلال مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها،

وكما يلي:

1- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير الجنس".

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين والجدول (28) يبين نتائج الفرضية. حيث أوضحت النتائج أن قيمة الإحصائي (ت) بلغت -1.40 وهذه القيمة بمستوى دلالة 0.16 وهي أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير الجنس.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المديرين يرون أن الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية يتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية، ولا تختلف تصورات المديرين على اختلاف جنسهم نحو طبيعة تأثير هذه المتغيرات والعوامل نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية، حيث يوجد فهم واضح لتلك العوامل على اختلاف جنس المديرين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشطل (2007) والتي أظهرت نتيقتها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الأنماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

2- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر".

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (29) يبين نتائج الفرضية. حيث أوضحت النتائج أن قيمة الإحصائي (ف) بلغت 0.66 وهذه القيمة بمستوى دلالة 0.57 وهي أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير العمر.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المديرين على اختلاف فئاتهم العمرية يدركون الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية، ويدركون أثر كل من العوامل الداخلية والخارجية على آراء المديرين في الشركات الصناعية المساهمة العامة نحو هذا الدور، ويمكن أن يعود ذلك إلى معرفة المديرين على اختلاف فئاتهم العمرية بالمقصود بالدور الجديد لإدارة الموارد البشرية، وكذلك ماهية العوامل الداخلية والخارجية والتي يمكن أن يكونوا قد عرفوها من خلال العمل في تلك الشركات، أو من خلال تجاربهم المختلفة أو من خلال ما اكتسبوه من معرفة ومعلومات حول هذا الموضوع.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشطل (2007) والتي أظهرت نتيجتها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الأهماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

3- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي".

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (30) يبين نتائج الفرضية. إذ أظهرت النتائج أن قيمة الإحصائي (ف) بلغت 0.27 وهذه القيمة بمستوى دلالة 0.85 وهي أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المديرين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، يدركون ماهية الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية، كما يدركون أثر كل من العوامل الداخلية والخارجية لهذا الدور، ويمكن أن يكون المديرين قد اكتسبوا هذه المعرفة من خلال دراستهم أو من خلال ما أفادوه من خبرات أثناء العمل حول ماهية الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفارسي (2006) والتي أظهرت نتيجتها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الأهماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

4- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية".

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (31) يبين نتائج الفرضية. حيث تبين أن قيمة الإحصائي (ف) بلغت 1.46 وهذه القيمة بمستوى دلالة 0.22 وهي أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المديرين على اختلاف خبراتهم الوظيفية، يدركون ماهية الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية، كما يدركون أثر كل من العوامل الداخلية والخارجية على هذا الدور، ويمكن أن يكون المديرين ذوو الخبرة القليلة قد اكتسبوا هذه المعرفة من خلال احتكاكهم بالمديرين ذوي الخبرة الطويلة، أما المديرين ذوو الخبرة الطويلة، فيمكن أن يكونوا قد فهموا أثر هذه العوامل والدور الجديد لإدارة الموارد البشرية، من خلال عملهم لفترات طويلة في الشركات الصناعية المساهمة العامة.

5- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة:

والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير نشاط الشركة".

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (32) يبين نتائج الفرضية. حيث أظهرت النتائج أن قيمة الإحصائي (ف) بلغت 0.69 وهذه القيمة بمستوى دلالة 0.74 وهي أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير نشاط الشركة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، تقوم بأنشطة مختلفة تعتمد على حجم الشركة، كما أن قيام الشركات الصناعية بالأنشطة المختلفة لا يؤثر على نظرة المديرين نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية، لذلك فإن تأثير كل من العوامل الداخلية والخارجية لا يؤثر على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفارسي (2006) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عيسوة (2005) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية ومدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن.

6- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية السادسة:

والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير حجم الشركة.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (33) يبين نتائج الفرضية. حيث تبين أن قيمة الإحصائي (ف) بلغت 0.23 وهذه القيمة بمستوى دلالة 0.79 وهي أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من العوامل: (الداخلية والخارجية) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير حجم الشركة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أحجام الشركات الصناعية المساهمة العامة مختلفة، فهناك الشركات الصناعية الكبيرة والشركات الصناعية المتوسطة، والشركات الصناعية الصغيرة، كما أن المديرين في هذه الشركات يدركون الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية وأثر كل من العوامل الداخلية والخارجية على هذا الدور، لذلك فإن متغير حجم الشركة لا يوجد له أثر ذو دلالة إحصائية على آراء المديرين.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فيما سبق، فقد تم وضع التوصيات الآتية:

1. إعادة النظر في الهياكل التنظيمية وجعلها رشيقة أكثر، وتخليصها من الترهل الإداري ومركزية القرارات، لتسهم في زيادة مساحة الديمقراطية الإدارية واللامركزية المسؤولة وأبرز متطلبات إعادة النظر، هي: إعادة الهيكلة وإعادة هندسة العمليات.
2. محاولة إزالة كل الضغوط الاجتماعية والسياسية (وجميع المؤثرات الداخلية أو الخارجية) التي تؤثر على عملية اتخاذ قرار تعيين العاملين، وذلك وصولاً إلى الارتقاء بمستوى العمل والخدمات التي تقدمها الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وتجنب اختيار الموظفين غير الأكفاء نتيجة لتلك الضغوط.
3. إعادة النظر في وصف ومواصفات الوظائف الحالية، بما يجعلها أكثر ملاءمة للظروف الراهنة والمستقبلية، وتسهم في إثراء الوظائف وجعل تلك الوظائف ذات تحدٍ، حافزة الترقية وتسلم الوظائف الأعلى. وإعداد البرامج التدريبية لكل من القادة والعاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لزيادة معارفهم ومعلوماتهم ورفع كفاءتهم الوظيفية وتطوير مهاراتهم.

4. إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للشركات المبحوثة، عن طريق إزالة بعض السلوكات والتقاليد المتقادمة التي لا تشجع على تبني الإبداع والمخاطرة والعمل بروح الفريق لتكون الثقافة بمثابة مساند لتبني الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.
5. توسيع استخدام السيناريوهات في بناء الإستراتيجية، لما لها من دور كبير في تنشيط التفكير الإستراتيجي وزيادة مواءمته والدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.
6. ضرورة الاهتمام بالحوافز لأنها تدفع الموظفين إلى القيام بأعمالهم بشكل أفضل.
7. زيادة عدد الجولات والزيارات الميدانية لمديري الشركات المبحوثة إلى الشركات العاملة المناظرة للوقوف على آخر المستجدات، وبخاصة في مجال الأنماط القيادية المعتمدة في إدارة الموارد البشرية في ظل رأس المال الفكري والاجتماعي.
8. زيادة التشجيع من جهة والضغوط من جهة أخرى على الشركات المبحوثة من قبل المنظمات الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في الإنتاج والتسويق وإدارة الموارد البشرية.
9. توسيع مشاركة إدارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة في إعداد إستراتيجية الشركة وجعلها إدارة رئيسة وشريكاً إستراتيجياً لا إدارة هامشية، نظراً للحاجة الماسة إلى خبرات هذه الإدارة في ظل التغيير الكبير في هيكل المهارات والوظائف للموارد البشرية، و بروز وظائف جديدة لم تكن معروفة سابقاً، لعل في مقدمتها (صناع المعرفة) فرضتها التغييرات المعاصرة، والدور الجديد للموارد البشرية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو زيد، ذياب (2003). التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.
- أبو شيخة، نادر (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- إدريس، ثابت (2002). الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- اشوك، تشادا (2002). إستراتيجية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- برنوطي، سعاد نائف (2004). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر.
- الحزيزي، محمد علي (2006). ثقافة التأهيل والتدريب الرقمية: واقع وتطلعات. "بحث مقدم في ندوة تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، معهد الإدارة العامة مسقط (11-13/6/2006)".
- الخزامي، عبد الحكم أحمد (2000). المنظمات والتغيير: بين المدير والخبير. القاهرة: ابن سينا.
- خطاب، عايده (2003). الادارة الاستراتيجية والبشرية. القاهرة: دار شركة الحريري.
- درة، عبد الباري إبراهيم والصباع، زهير نعيم (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي. عمان: دار وائل للنشر.
- رشيد، مازن فارس (2001). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الزهري، رنده اليافي. التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق.
- زويلف، مهدي (2001). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- زويلف، مهدي (2003). إدارة الأفراد. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد (2008). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. عمان: دار إثراء للنشر.
- السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش (2002). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- شتات، إيناس عبد الرؤوف (2003). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

شهادة، نظمي والجيوسي، محمد والباشا، محمد والحلبي، رياض (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء.

الشطل، نجاح (2007). أثر الأنماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

صالح، محمد (2004). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.

الطائي، يوسف والحسين، مؤيد والعبادي، هاشم (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق.

العامري، صالح والغالبي، طاهر (2008). الإدارة والأعمال. عمان: دار وائل للنشر.

عباس، سهيلة محمد (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر.

عبد الباقي، صلاح الدين (2001). الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

عبد الباقي، صلاح الدين (2004). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

عبد السميع، جمال وعبد الحميد، علي. محددات وأهمية وممارسات سياسات ادارة الموارد البشرية ومعايير تقييمها في البيئة المصرية، مجلة الدراسات المالية والتجارية.

عبيدات، شذى (2003). واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

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

العمر، فؤاد والقحطاني، محمد دليم. تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية السعودية المرتبطة بالتصدير في ظل عالمية السوق: دراسة تطبيقية، مجلة الإدارة.

عيسوة، هيثم حنا إلياس (2005). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

غنيم، مصطفى (2005). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: طيبة للنشر والتوزيع.

الفارسي، خديجة (2006). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

الفاقي، إبراهيم (1996). أسرار قادة التمييز: دليل الانطلاق وتحرير الطاقات الكامنة. القاهرة: مركز الخبرات المعنية.

ماهر، أحمد (2004). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية.

محمد، راوية حسن (2001). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

محمود، إبراهيم محمد محمود (1980). ادارة الموارد البشرية: رؤية البيئة المعرفية. المنوفية: الدار الجامعية.

المرسى، جمال الدين (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. القاهرة: الدار الجامعية الإبراهيمية.

المغربي، عبد الحميد (2001). إدارة الموارد البشرية. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر.

الموسوي، سنان (2004). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

نصر الله، حنا (2002). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار زهران.

هاشم، زكي محمود (1996). إدارة الموارد البشرية. الكويت: ذات السلاسل.

الهوري، سيد (1999). قراءة في ظل استراتيجيات الادارة. القاهرة: مكتبة عين شمس.

الهيتمي، خالد عبد الرحيم (2005). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ياغي، محمد عبد الفتاح (2005). التدريب الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: نظرة مستقبلية. "بحث مقدم في مؤتمر التدريب الأردني الأول: نحو تجذير مفاهيم التميز في التدريب، الجامعة الأردنية عمان (2005/11/16-15)".

Brooks, I. and Weatherston, J. (1997). **The Business Environment: Challenges and Changes**. New Jersey: Prentice-Hall.

Budhwar, P. S. (2000). Strategic integration and development of human resources management in the UK manufacturing sector.

British Journal of Management. 11, 285-302.

Buyens, D; Wouters, K. & Dewettinck, K. (2001). Future challenges For human resource development professionals in European learning oriented organizations. **Journal of European Industrial Training**. 25, 442-53.

Genzo, D. A and Robbins, S. P. (1996). **Human Resources Management**. New York: John Wiley & Sons Inc.

Cleland, J. and Pajo, K. and Toulson, P. (2000). Move it or lose it: an examination of the evolving role of the human resource professional in New Zealand. **International Journal of Human Resource Management**. 11, 143-160.

Costea, E. (2002). The role of human resource management In today's organizations: the case of Cyprus in comparison with the European union. **Journal of European Industrial Training**. 26, 261-68.

Denisi, A. S. & Griffin, R. W. (2008). **Human Resources Management**. Boston: Houghton Mifflin Company.

Denisi, A. S. and Griffin, R. W. (2001). **Human Resources Management**. Boston: Houghton Mifflin Company.

Dessler, G. (2003). **Human Resource Management**. New Jersey: Prentice Hall.

- Fisher, C. and Shaw, L. (2003). **Human Resources Management**. Boston: Houghton Mifflin.
- Flippo, E. (1984). **Personnel Management**. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Ivancevich, J. M. (2001). **Human resource Management**. Boston: McGraw Hill.
- Johnson, R . and Scholes, S. (2002). **Corporate strategy**. New York: Pearson Education Limited.
- Nickels, W. and McHugh, J. (1999). **Understanding Business**. USA: McGraw-Hill.
- Noe, R. (2006). **Employee Training And Development**. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Noe, R. and Hollenbeck, J. and Gerhart, B. and Wright, P. (2006). **Human Resources Management**. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Richard, L. (2003). **Corporate Strategy**. New York: Pearson Education Limited.
- Shams, R. (2001). A comparative study of TQM practice and organizational performance of small and medium enterprises with and without ISO (9000) certification. **International Quality Journal and Reliability**. 18, 35-45.
- Sonja, B. (2000). Tendencies towards the strategic role of the human resource management function. Unpublished Master Dissertation. Ecole Hotelier De Lausanne. France.
- Grantham, P. and Hook, M. (2001) The Changing Role of Human Resources. Managing Principal, Columbia Consulting Group. (online). Available at:

http://www.singergrp.com/presentations/changing_role.pdf.

Michael B. (1998). The Transformation of The Human Resource Function: Resolving The Tension Between A Traditional Administrative And A New Strategic Role. (online). Available at: <http://www3.interscience.wiley.com/journal/46148/abstract?CRETRY=1&SRETRY>.

الملاحق

الملحق (1)

استبانة الدراسة

أخي الموظف/أختي الموظفة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: "قياس العوامل المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية". حيث يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى قياس العوامل المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. لذا نرجو التكرم بالإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها، ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لحسن تعاونكم.....

الباحث

سليمان حمّاد يوسف المبيضين

0799882299

أ- العوامل الديموغرافية والتنظيمية:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

30 سنة فأقل 40-31 سنة
50-41 سنة 51 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

ثانوية عامة دبلوم متوسط
بكالوريوس دراسات عليا (دبلوم عالي/ماجستير/دكتوراه)

4- الخبرة الوظيفية:

5 سنوات فأقل 10-6 سنوات
15-11 سنة 16 سنة فأكثر

5- نشاط الشركة:

الأدوية والصناعات الطبية صناعات الورق والكرتون
الصناعات الكيماوية الطباعة والتغليف
الأغذية والمشروبات التبغ والسجائر
الصناعات التعدينية والاستخراجية الصناعات الهندسية والإنشائية
الصناعات الكهربائية صناعات الملابس والجلود والنسيج
الصناعات الزجاجية والخزفية أخرى.....(يرجى ذكرها).

6- المستوى التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الشركة:

وحدة قسم دائرة

7- حجم الشركة:

كبيرة (أكثر من 500 موظف) متوسطة (200-500 موظف) صغيرة (أقل من 200 موظف)

ب- فقرات الاستبانة:

أولاً: العوامل الداخلية:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ- إستراتيجية الشركة						
1	تملك الشركة رؤية واضحة لمستقبلها تحوي أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية.					
2	تتسم رسالة الشركة بالواقعية والاهتمام بأصحاب المصالح كافة.					
3	تعكس الأهداف الإستراتيجية للشركة حرصاً واضحاً بالموارد البشري باعتباره ميزة تنافسية.					
4	تعتبر السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد على تنفيذ أهداف الشركة.					
5	يتم تطبيق خطة إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية بشكل يكون متكامل مع الخطة الإستراتيجية العامة في الشركة.					
ب- ثقافة الشركة						
6	تعمل الشركة على دعم المعتقدات الثقافية والقيم التنظيمية للعاملين فيها بما يمكنهم من اعتبارها دستوراً أخلاقياً.					
7	تعمل الشركة على دعم المعتقدات المؤدية لرفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم أثناء عملهم بالشكل الذي يحقق الولاء التنظيمي للعاملين فيها.					
8	تمثل ثقافة الشركة عاملاً داعماً لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.					
9	تعد ثقافة الشركة موجهاً للسلوك التنظيمي داخل الشركة باتجاه واحد.					
10	يسهم وجود ثقافة للشركة في توحيد إدراك العاملين فيها لرسالتها.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ج- الهيكل التنظيمي						
11	يوجد هيكل تنظيمي مرسوم ومعمم على جميع العاملين موضحاً فيه الصلاحيات والمسؤوليات.					
12	يتم تحديد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف بشكل واضح.					
13	يتم إعادة هيكلة نشاطات الشركة كلما تطلب الأمر ذلك لجعلها أكثر توافقاً مع الأهداف المرسومة.					
14	تعتمد الشركة الهيكل التنظيمي المرن في أداء أنشطتها.					
15	يزداد تعقيد الهيكل التنظيمي بوجود أعمال تتطلب مهارات وخبرات عالية.					
د- الموارد المالية						
16	تشارك وحدات الشركة المختلفة في إعداد الموازنة الموحدة للشركة.					
17	يتوفر لدى وحدات الشركة المختلفة الموارد المالية اللازمة وبما يمكنها من تحقيق أهدافها.					
18	يوجد لإدارة الموارد البشرية موازنة مستقلة ضمن موازنة الشركة.					
19	يحفز توافر الموارد المالية قيام الشركة بعملية التخطيط الاستراتيجي فيها بشكل كفوء.					
20	توجد قناعة لدى الإدارة بضرورة استخدام كافة الطرق لتوفير الموارد المالية اللازمة لتطوير أعمالها.					
هـ- النمط القيادي						
21	يمنح المديرين العاملين السلطة المتكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.					
22	يشجع المدير العاملين على التجديد والابتكار في أساليب العمل.					
23	يطرح المدير أفكاره على العاملين لمناقشتها معهم وإنضاجها بشكل كفوء.					
24	يتم تفويض صلاحيات كافية للعاملين في الشركة بما يتوافق وقناعة المديرين.					
25	يسمح المدير للعاملين باتخاذ القرار ضمن حدود يرسمها لهم.					
و- فرق العمل						
26	يمارس المديرين أدواراً مهمة في تشكيل فرق العمل من حيث الإشراف والدعم والمساندة والتمكين.					
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
27	يسهم وجود فرق العمل في زيادة الرضا لدى العاملين في الشركة.					
28	يعمل فريق العمل على تحسين عملية صنع واتخاذ القرارات وجودة هذه القرارات.					
29	تتوفر لجان وقوى المهام والتي تقوم بإنجاز مهمات خاصة في الشركة.					

ز- الحوافز						
					يوجد نظام للحوافز مكتوب بشكل محدد وواضح في الشركة.	30
					تعتمد الترقية على أقدمية الموظف وعدد سنوات خبرته.	31
					تعتمد الترقية على كفاءة الموظف وقدراته.	32
					تعتمد الشركة على إجراء اختبارات تناسب مع طبيعة الوظيفة لا بد من اجتيازها لتحديد أهلية العاملين للترقية.	33
					تعتمد الشركة أساليب التحفيز المادي للعاملين.	34
					تعتمد الشركة أساليب التحفيز المعنوي للعاملين.	35

ثانياً: العوامل الخارجية:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
أ- ثقافة المجتمع						
36	يوجد تأثير للأعراف والتقاليد والقيم الاجتماعية على قيام الشركة بالتخطيط الإستراتيجي.					
37	تستمد الشركة وجودها وتطورها وقوتها من مجموعة المتغيرات والأبعاد المجتمعية المحيطة بها.					
38	تستفيد الشركة من تجارب الشركات الأخرى المماثلة عند قيامها بعملية التخطيط.					
39	تتأثر الشركة بالأهواط الثقافية السائدة عند تنفيذها لبرامج عملها.					
ب- التغيرات الاقتصادية						
40	تدرس الشركة التغيرات الاقتصادية وتأخذها بعين الاعتبار في خططها الإستراتيجية.					
41	تتوفر لدى الشركة خطط لمواجهة الأزمات المالية، سواء المحلية أو العالمية.					
42	لدى الشركة استعداد للاندماج مع غيرها لمواجهة التغيرات الاقتصادية إذا تطلب الأمر ذلك.					
43	توجد لدى الشركة قدرة على مواجهة التغيرات الاقتصادية المختلفة.					
44	تلتزم الإدارة العليا بمسؤولياتها تجاه العاملين عند مرور الشركة بأزمة مالية خانقة.					
ج- تكنولوجيا المعلومات						
45	تستخدم الشركة تكنولوجيا ونظم المعلومات الحديثة في مجال الموارد البشرية وبما يمكنها من تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبتين.					
46	يتوفر عدد كافٍ من العاملين المؤهلين للعمل في مجال تكنولوجيا ونظم المعلومات.					

47	تساعد الأجهزة والبرمجيات المستخدمة العاملين في تسريع إنجاز المهمات.				
48	تقدم نظم المعلومات في الشركة معلومات شاملة ودقيقة عن الموارد البشرية فيها.				
49	تواكب الشركة التغيرات التكنولوجية في ميدان صناعتها وعلى كافة الصعد بما في ذلك تحديث أصولها من الآلات والمعدات.				

ثالثاً: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ- تأكيد البعد الإستراتيجي للموارد البشرية						
50	توجد خطة إستراتيجية للموارد البشرية تربط بين توجهات الشركة وكيفية مساهمة هذه الإدارة في تحقيق الأهداف.					
51	تنسق رؤية إدارة الموارد البشرية مع الرؤية العامة للشركة.					
52	تؤكد الإدارة العليا في الشركة على جميع الأطراف بضرورة المشاركة في صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.					
53	تعمل الشركة على حشد رأس المال البشري لتنفيذ إستراتيجياتها.					
54	تتميز القرارات المتخذة والمتعلقة بالموارد البشرية بكونها قرارات استراتيجية وترتبط بالأهداف الرئيسية للشركة.					
55	تشارك إدارة الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية الشركة الكلية والربط بين تلك الاستراتيجية واستراتيجية الموارد البشرية.					
ب- الاهتمام بالميزة التنافسية المستدامة للشركة						
56	تسهم الإستراتيجيات المستخدمة في الشركة في تحقيق ميزة تنافسية في تقديم خدمات مميزة.					
57	تعد القدرة على مواجهة أي تغيرات في السوق أحد العوامل التي تعتمد عليها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الشركة في مواجهتها التنافسية.					
58	تسهم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الشركة في توفير القدرة لها على تطوير منتجات جديدة بشكل سريع وفعال لمواجهة التغيرات الجديدة في متطلبات المستهلكين.					
59	تستخدم الشركة تطبيقات الحاسوب والبرامج الجاهزة في أعمالها عموماً وأعمال إدارة الموارد البشرية بشكل خاص وما يساعد على ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن الشركات المنافسة.					
60	تسهم إدارة الموارد البشرية في جعل الجودة عاملاً رئيسياً لدى الشركة في مواجهة عمليات المنافسة.					
61	تسهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرة الشركة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات وما يعزز ميزتها التنافسية.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ج- تعزيز الإنتاجية والجودة						
62	تهتم الشركة بإضافة خصائص معينة للمنتج لتلبية رغبات المستهلكين.					
63	تراعي الشركة عند إنتاج سلعها مطابقة المواصفات والمعايير الدولية.					
64	يوجد لدى الشركة أنظمة مالية وأنظمة ضبط ورقابة داخلية تعتمد معايير الكفاءة المهنية وبما يحقق مبدأ الحاكمية المؤسسية.					
65	تقوم الشركة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.					
66	تلتزم الإدارة العليا باحترام قوانين العمل والالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص وصرف الحوافز للعاملين وفقاً لمعايير التميز في الأداء المرتبط بالإنتاجية.					
67	تقوم الشركة باختيار مورديها على أساس جودة المواد التي يقدمونها.					
د- إبراز المسؤولية الاجتماعية للشركة						
68	تحرص الشركة على مراعاة الشأن البيئي عند تنفيذها لنشاطاتها ومعالجة مسائل التلوث البيئي بوسائل حديثة ومتناغمة مع متطلبات المجتمع المحيط.					
69	تقدم الشركة مساهمات مالية وعينية للجهات المعنية بمواضيع المحافظة على البيئة ومعالجة التلوث.					
70	تحرص الشركة على دعم حركة البحث العلمي في المجتمع والتواصل مع المؤسسات البحثية والعلمية لتطوير أنشطتها.					
71	تساهم الشركة بشكل فعال في تحقيق التنمية والتطوير في المجتمع المحلي كمساهمة مباشرة في دورها المجتمعي ومسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع.					
72	تحرص الشركة على توظيف عدد من أبناء المجتمع المحلي ضمن كادرها الوظيفي.					
هـ- الاهتمام بتدريب العاملين وتنميتهم						
73	تقوم الشركة بوضع خطط لتدريب جميع العاملين فيها وتنميتهم وفق برامج محددة.					
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
74	يتم وضع خطط التدريب والتنمية في ضوء تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية.					
75	يوجد دائرة للتدريب والتنمية في الشركة تتبع لإدارة الموارد البشرية.					
76	يتم تمكين العاملين من خلال فرق العمل اللامركزية.					
77	يتم تقييم البرامج التدريبية على أسس علمية بما فيها قياس العائد على التدريب.					
78	تنظر إدارة الشركة لعملية تدريب العاملين باعتبارها استثماراً مميزاً وذا مردود عالٍ.					

الملحق (2)

أسماء المحكمين لاستبانة الدراسة

رئيس الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية في الأردن	الأستاذ الدكتور محمد الطراونة
عميد كلية إدارة الأعمال في الجامعة الأردنية	الأستاذ الدكتور هاني الضمور
عميد كلية إدارة الأعمال في الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية في الأردن	معالي الأستاذ الدكتور خالد أمين عبد الله
عميد كلية إدارة الأعمال جامعة آل البيت	الأستاذ الدكتور سام العون
عميد الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية في الأردن/الكرك	الأستاذ الدكتور تحسين الطراونة
رئيس قسم إدارة الأعمال في جامعة الزيتونة	الدكتور عبد الستار حسين
أستاذ إدارة الأعمال المساعد في جامعة الزيتونة	الدكتور أحمد علي صالح
أستاذ إدارة الأعمال في الجامعة الأردنية	الأستاذ الدكتور ربحي الحسن
أستاذ إدارة الأعمال في الجامعة الأردنية	الأستاذ الدكتور موسى اللوذي
أستاذ إدارة الأعمال في جامعة مؤتة	الأستاذ الدكتور موفق الخليل
رئيس قسم إدارة الأعمال في الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية في الأردن	الأستاذ الدكتور زكي الصراف
أستاذ إدارة الأعمال في جامعة الزيتونة	الأستاذ الدكتور عبد العزيز النداوي

الملحق (3)

الشركات المساهمة العامة الصناعية في الأردن مجتمع الدراسة

الرقم	الشركة
1	دار الدواء للتنمية والاستثمار
2	المركز العربي للصناعات الدوائية
3	الشرق الاوسط للصناعات الدوائية والكيمياوية والمستلزمات الطبية
4	الأردنية لإنتاج الأدوية
5	العربية لصناعة الادوية
6	العربية للمستلزمات الطبية والغذائية
7	الحياة للصناعات الدوائية
8	المتصدرة للاعمال والمشاريع
9	العالمية للصناعات الكيماوية
10	الوطنية لصناعة الكلورين
11	الموارد الصناعية الأردنية
12	المتكاملة للمشاريع المتعددة
13	الصناعية التجارية الزراعية / الانتاج
14	الصناعات الكيماوية الاردنية
15	رافيا الصناعية للأكياس البلاستيكية
16	الصناعات والكبريت الأردنية / جيمكو
17	السلفوكيماويات الأردنية
18	الوطنية للصناعات النسيجية والبلاستيكية
19	الاردنية الكويتية للمنتجات الزراعية والغذائية
20	العربية لصناعة المبيدات والأدوية البيطرية
21	الصناعات البتروكيماوية الوسيطة

22	اللؤلؤة لصناعة الورق الصحي
23	العربية للمشاريع الاستثمارية
24	مصانع الورق والكرتون الأردنية
25	الصناعات الوطنية
26	العربية للاستثمار والتجارة الدولية
27	الاقبال للطباعة والتغليف
28	الاتحاد للصناعات المتطورة
29	القرية للصناعات الغذائية والزيوت النباتي
30	العالمية الحديثة للزيوت النباتية
31	المصانع العربية الدولية للأغذية والاستثمار
32	دار الغذاء
33	مصانع الزيوت النباتية الأردنية
34	الأردنية لتجهيز وتسويق الدواجن ومنتجاتها
35	الألبان الأردنية
36	الاستثمارات العامة
37	الكوثر للاستثمار
38	الوطنية للدواجن
39	العصرية للصناعات الغذائية والزيوت النباتية
40	أمانة للاستثمارات الزراعية والصناعية
41	ملح الصافي الأردنية
42	مجموعة الشرق الأوسط للاستثمارات الدولية
43	الوطنية الأولى لصناعة وتكرير الزيوت النباتية
44	عافية العالمية - الأردن
45	الاقبال للاستثمار
46	مصانع الاتحاد لانتاج التبغ والسجائر

التبغ السجائر الاردنية	47
العامة للتعددين	48
العربية لصناعة الالمنيوم/ارال	49
الوطنية لصناعة الصلب	50
مناجم الفوسفات الاردنية	51
مصانع الاسمنت الأردنية	52
حديد الأردن	53
الوطنية لصناعات الالمنيوم	54
شركة الترافرتين	55
البوتاس العربية	56
الأردنية لصناعات الصوف الصخري	57
الاستثمارات والصناعات المتكاملة	58
مغنيسيا الأردن	59
الدولية لصناعات السيليكا	60
الوطنية لانتاج النفط والطاقة الكهربائية من الصخر الزيتي	61
الاردنية لصناعة الأنابيب	62
الأردنية للصناعات الخشبية / جوايكو	63
الباطون الجاهز والتوريدات الانشائية	64
رم علاء الدين للصناعات الهندسية	65
العربية لصناعة المواسير المعدنية	66
الجنوب لصناعة الفلاتر	67
الصناعات الهندسية العربية	68
نيزك لصناعة القوالب والمعدات	69
العامة للصناعات الهندسية	70
القدس للصناعات الخرسانية	71

العامة لصناعة وتسويق الخرسانه الخفيفه	72
باطون لصناعة الطوب والبلاط المتداخل	73
الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية	74
العربية للصناعات الكهربائية	75
مجمع الشرق الاوسط للصناعات الهندسية والالكترونية والثقيلة	76
الكابلات الأردنية الحديثة	77
الوطنية للصناعات الهندسية المتعددة/ناميكو	78
مصانع الكابلات المتحدة	79
الاردنية المركزية	80
مجموعة العصر للاستثمار	81
مصانع الآجواخ الاردنية	82
عقاري للصناعات والاستثمارات العقارية	83
الزي لصناعة الألبسة الجاهزة	84
الدباغة الاردنية	85
الغزل والنسيج الاردنية	86
الدولية لإنتاج الأقمشة	87
الشركة المتحدة التكاملية للصناعات المتعددة والاستثمار	88
الالبسة الاردنية	89
مصانع الخزف الأردنية	90
الدولية للصناعات الخزفية	91
المتحدة للصناعات الزجاجية	92