

**Factors Affecting the New Role of
Human Resources
Management in Jordanian Industrial
Companies Executive Managers'**

View Point

**Prepared By: Dr. Abdelkareem
Alzoubi**

Abstract

This study aimed at measuring the factors affecting the new role of human resources management from the executive managers' point of view of the Jordanian industrial companies.

The study population consisted from all the executive managers at Jordanian industrial companies, which counts (92) industrial company, thus the number of executive managers at these companies counted (458) manager, and because the population of the study is too small, the researcher decided to include all the population as a study sample, thus the study sample counted (458) manager.

To achieve the study objective, a questionnaire was designed to collect the data from the study sample

The study reached the following results:

1. There is an effect of internal factors (the strategy of the company, the culture of the company, organizational structure, financial resources and leadership style) on the point of view of executive managers at Jordanian industrial companies towards the new role of the human resources management.
2. There is an effect of internal factors (work teams and motivation) on the point of view of executive managers at Jordanian industrial companies towards the new role of the human resources management.

The Researcher recommends knowing About the New Role of Human Resources Management from the Executive A point of view of employees

**العوامل المؤثرة على الدور الجديد لإدارة
الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين
التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة
العامّة الأردنيّة**

إعداد: د. عبدالكريم الزعبي

الملخص

تهدفت هذه الدراسة إلى قياس العوامل المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامّة الأردنيّة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامّة الأردنيّة والبالغ عددها (92) شركة صناعية، حيث يبلغ عدد المديرين التنفيذيين في هذه الشركات (458) مدير ومديرة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة قام الباحث بإجراء حصر شامل لأفراد مجتمع الدراسة.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة من أفراد عينة الدراسة

وتوصلت 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 العامّة الأردنيّة نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.
2. لا يوجد أثر للعوامل الداخلية (فرق العمل، والحوافز) على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامّة الأردنيّة نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

وقد أوصى الباحث بضرورة معرفة العوامل المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين.

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في الأردن تحدياً بوجه عام، والشركات الصناعية بوجه خاص، يتمثل في القدرة على التنافس وتحقيق الهدفين الرئيسيين لأي منظمة أعمال، وهما الاستمرار وتحقيق الربحية، وثمة تحديات عالمية، مثل 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 لحل تلك المعضلات، أو مواجهة مثل هذه الأزمات. وينطلق من هنا دور وأهمية العنصر البشري بكونه المورد الأثمن في منظمات الأعمال، وما يتبع ذلك المورد من ضرورة لتطويره وتمييزه بما يحقق الروى 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 أن رأس المال البشري والمعرفي هو أساس ميزتها التنافسية في ميدان الأعمال. فاختيار العاملين بعناية ومن ثم تدريبهم وتمييزهم يعتبر مهمة أساسية لتلك الإدارة، كذلك فإن تقييم أدائهم وتحفيزهم بالأجور العادلة هو أمر يتطلب اهتماماً خاصاً من الإدارة المسنولة عن الموارد البشرية (Gary, 2003).

ولم تعد إدارة الموارد البشرية إدارة تقليدية فنية، بل امتد دورها ليشكل منظوراً بعيد الأمد تغيرت في نطاقه طبيعة العلاقة النفسية بين العاملين والمنظمة، وكذلك أنظمة الرقابة والعلاقات، وشمل أيضاً الوظائف ومسمياتها (Ivancevich, 2001).

ويرجع هذا التغيير في جانب كبير منه إلى أن إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال اليوم تتسم بالتنوع العالمي والتكامل في الأدوات، وأن هذه الجوانب

تخرج من إطار كون هذه الإدارة هي إدارة تنفيذية، بل يغلب على عملها الطابع الاستشاري والإستراتيجي.

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. ولم يكن هناك وضوح في أثر هذه المتغيرات.

وفي ضوء ما تقدم فإن الغرض من هذه الدراسة، هو التعرف على جملة من العوامل الداخلية والخارجية والتي تؤثر على إدارة الموارد البشرية وتجعل لها دوراً جديداً في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وذلك من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في تلك الشركات. وبعبارة أخرى يمكن إدراك مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما أثر العوامل الداخلية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية؟
- ما أثر العوامل الخارجية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية 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.

الفرضية الرئيسية 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.

أهمية الدراسة:

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.

الدراسات السابقة:

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 الاستغلالي، النمط التسلسلي الخبير، النمط الاستشاري، النمط المشارك) على وظائف إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز العاملين، إدارة 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) موظف.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط 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 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الأنماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية لوجود علاقة قوية وواضحة بين الأنماط القيادية ووظائف إدارة الموارد البشرية، مما جعل أثر العوامل الديموغرافية بسيطاً.

2. يؤمل أن تساهم هذه الدراسة في التعرف على العوامل المؤثرة على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

أهداف الدراسة :

- 1- بيان أثر العوامل الداخلية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.
- 2- بيان أثر العوامل الخارجية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

محددات الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بما يأتي:

1. المحددات المكتبية: تم إجراء هذه الدراسة على قطاع الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.
2. المحددات الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة في العام (2009).
3. المحددات الموضوعية: تتحدد نتائج الدراسة باستجابة أفراد العينة على استبانة الدراسة.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1. إستراتيجية الشركة: هي صياغة رسالة ورؤية وأهداف المنظمة ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف التي تساعدها على تحقيق ميزة تنافسية دائمة. ويقاس هذا المتغير بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (1-5).
2. 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 ليشكل منظوراً بعيد الأمد وليركز في صياغة إستراتيجية المنظمة الكلية والربط بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية بالشكل الذي يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحقيق مبدأ التكامل في وظائف المنظمة كافة والعاملين فيها معتمداً على هيكل تنظيمي عملياتي مع النظرة إلى العاملين باعتبارهم استثماراً مميزاً ذو 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).

تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري الإدارة في مركز وزارة التربية والتعليم وعددهم (16)، والمديرين المختصين في مركز الوزارة وعددهم (38)، ومن جميع مديري التربية والتعليم في المحافظات والألوية وعددهم (33)، ورؤساء أقسام الموظفين في مديريات التربية والتعليم، وعددهم (33)، وقد بلغ عددهم الإجمالي (120) مديراً ورئيس قسم.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أن درجة فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم عالية
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة لدرجة فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية تعزى لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

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

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي أو المستوى الإداري.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للموارد البشرية ومدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن.

ب- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Hawthorne, 2004). بعنوان: "إعادة تصميم إدارة الموارد البشرية: تكامل إدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمة"، " Redesigning Library Human Resources: Integration Human Resources Management and Organizational Development."

أشارت الدراسة إلى أن دور وظائف الموارد البشرية في المنظمات يتوسع بإندرجه في قوانين الإدارة والعمليات ليشمل مسؤوليات أكثر إستراتيجية.

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. دراسة الجرايدة (2006). بعنوان: "تقويم فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم درجة فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتطوير نموذج تقويم؛ بهدف قياس درجة فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، تكون من (49) معياراً تدرج تحت ثمانية أبعاد رئيسية، هي: كفاءة العاملين في النظام وملاممة البرمجيات المستخدمة وملاممة الأجهزة المستخدمة، وسهولة استخدام النظام، وكفاءة العمليات في النظام، وملاممة معلومات النظام ومرونة معلومات النظام، وسرية معلومات النظام.

تم في هذه الدراسة ربط إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، كما تم توضيح العلاقة بينهما، وتم دراسة أثرها مجتمعة على الأداء داخل المنظمة. واعتمدت الدراسة على الأدبيات السابقة ودراسات قام بها باحثون سابقون بالإضافة إلى تصميم استبانة وزعت على موظفي إرنست أند يونغ في هولندا وبعد التحليل توصل الباحثون إلى أن ما يؤثر على رضا الموظفين أو نيتهم للاستقالة عند تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1. التعاون، القيادة، الحافز المادي.
2. وضوح عملية الاتصال.
3. ظروف العمل داخل المؤسسة.

كما بينت الدراسة أن التعاون والقيادة والحافز المادي وحجم الشركة هي أقوى المؤثرات على رضا الموظفين عند تطبيقهم لبرامج إدارة الجودة الشاملة.

الإطار النظري:

إن إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات والاقتصاد الرقمي تعتبر من أهم وظائف منظمات الأعمال، حيث 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:

يمكن القول بصفة عامة أن إدارة الموارد البشرية، هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة. وبذلك تختص بصورة رئيسية 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 التنظيمية بكفاءة، وفاعلية، ولمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة، إضافة إلى إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة، وتحقيق الذات، ويوفر لهم نوعية مناسبة في الحياة الوظيفية (الحزيري، 2006).

وهذا التغيير بحاجة إلى أن يتبنى مسؤولي الموارد البشرية نوعاً جديداً من المسؤوليات ضمن دائرة تطوير التنظيم، حيث أن المسؤوليات تشمل الأعمال والوظائف وإعادة تصميمها، وتطوير النظم، ودور الإدارة، وتغيير الإدارة، وتصميم وإعادة بناء المنظمات، وهناك أربع إستراتيجيات لدمج إدارة الموارد البشرية: التطوير التنظيمي، تحليل الوظائف (الأدوار)، بناء الفريق، وتغيير الإدارة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: نقص الالتزام من قبل الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وضعف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، والفشل في النظر إلى التطوير التنظيمي كعملية مستمرة وطويلة الأجل، ومقاومة التغيير، ونقص كفاءات الأفراد العاملين في دوائر الموارد البشرية.

دراسة (Pichault & Schoenaers, 2003). بعنوان: "تطبيقات إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي:

دراسة نظرية"، " Human Resources Management Practices in a Process of Organizational Change: A Conceptualist Perceptive".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة والارتباط ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي، وقد تم تقديم نموذج (دراسة) لنظم إدارة الموارد البشرية، وذلك ضمن ما وضحه التنظيم النموذجي العائد إلى (Mintzberg) ثم قاموا بتطوير وجهة النظر عن قضايا إدارة الموارد البشرية، بالتركيز على بعض الحقائق البيئية المتبوعة بالأراء السياسية التي تظهر القوة بين مستلمي الرهان، حيث يسمى كل منهم قانوناً معيناً، وأخيراً، قاموا بإعطاء فهم لأطر النقاش البيئي ومناقشة دوره في قضايا الدراسة في قطاع التغذية.

وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية لها الدور البارز في تحقيق التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات المعاصرة اليوم، بالإضافة إلى ذلك على المنظمات المعاصرة إيلاء العنصر البشري الأهمية القصوى لأنه حجر الزاوية في أي نشاط ولا سيما التغيير التنظيمي.

دراسة (Poselie & Wiele, 2002). بعنوان: "تصورات الموظفين عن إدارة الموارد البشرية وبرامج إدارة الجودة الشاملة وأثرها على رضاهم الوظيفي ونيتهم للاستقالة"، " Employee Perceptions of Human Resources Management and TQM and the Effects on Satisfaction and Intention to Leave".

في الأداء، والتطلع لتطوير كفاءته، وكذلك تشجيع العمل الإداري الفاعل، وحفز الأفراد ليتسنى للمنظمة الاستفادة القصوى من جهود العاملين (الرشدي، 2004).

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 (عقيلي، 2005). وبينت العديد من الأدبيات أهمية إدارة الموارد البشرية في التأثير على العنصر البشري من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. وقد تم التركيز على نظرية المواد (Resources-Based View)، باعتبارها تقتض أن العنصر البشري يمكن أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، إذا ما تم إدارته الإدارة الفعالة أكثر من غيره من موارد المنظمة الأخرى، حيث أنه من الصعب تقليد العنصر البشري من قبل المنافسين.

الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية:

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 وطاقة 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 والاحتفاظ بالعاملين والتأكد من أنهم يؤدون ويساهمون بمستوى عالٍ لغرض إنجاز أهداف المنظمة (الناطور، 2000).

إن الاتجاهات الحديثة في هذه الإدارة ترى ضرورة وجود نظام متكامل للموارد البشرية، يأخذ بنظر الاعتبار ضرورة وجود موازنة وانسجام بين مكونات هذا النظام، مع بعضها البعض، وكذلك انسجام دور النظام ككل مع الأنظمة الإدارية الأخرى. وهنا فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد

أهداف إدارة الموارد البشرية:

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

1. أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع:

- أ- المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها.
- 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.

2. أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين:

- و تقسم إلى هدفين رئيسيين على النحو الآتي:
 - أ- إتاحة فرص التقدم للعاملين، عندما يصبحوا 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.

3. أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة:

- و تقسم هذه الأهداف إلى ثلاثة أهداف رئيسية 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- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها، وتطويرها، وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة، إلى جانب تقييم العاملين تقيماً موضوعياً في فترات دورية لإشاعة الاستقرار في العمل، والعدالة في الحكم على منجزات العاملين، وكذلك ليتعرف الفرد على مدى بلوغه المعايير المطلوبة

لديهم، ففي المنشآت الصغيرة يتولى إدارة الموارد البشرية أما المالك (القائد) أو مدراء 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). (Neo,2006)

لا تستطيع إدارة الموارد البشرية القيام بوظائفها على أكمل وجه، إلا من خلال قائد المنظمة، حيث أنه لا بد من مشاركته في اختيار العاملين في المنظمة، وقد وضحت بعض الأبيات المتعلقة بالإدارة بأن المدير قد يقوم ببعض وظائف إدارة الموارد البشرية فمثلاً تحدث أبو زيد (2003) عن أسلوب أحد المدراء في اختيار العاملين عندما سأله (ج. س. بنى) عن كيفية اختياره لموظفيه، فقال: "إنني أدعوهم لتناول الإفطار، وأقوم بتقديم البيض، إذا ما بادر الشخص بإضافة الملح والفلفل إلى البيض، قبل أن يتذوقه فإنني لا أعرض عليه الوظيفة، ذلك لأنه اتخذ قراراً دون أن يجمع معلومات كافية".

بالإضافة إلى قول الفقي إن نجاحك أو فشلك كمدير يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتك لاختيار موظفيك، وأن المدير هو الشخص الذي يملك القدرة على اتخاذ قرار التعيين.

ويعتبر من أخطر القرارات التي يتخذها المدير هو تعيين العاملين، حيث أن هؤلاء هم من سيدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها ومن ثم تعيينهم؛ لأنهم سيمكون 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.

البشرية تمثل مجمل العمليات التي بواسطتها يصمم المدراء 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 والغالي، 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 الرئيسي 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 (Costea 2002).
 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
- (Garten,2001)

العلاقة بين المديرين وإدارة الموارد البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج والمتمثلة 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 ستحمل عبء تحقيق أهداف المنظمة ابتداءً من تحديد صفات القائد، وبيان مدى ملائمتها للوظيفة القيادية وبالتالي يتم الاتفاق بين القائد وإدارة الموارد البشرية على الاختيار الأفضل للعاملين المناسبين.

إن بعض المدراء في المنشآت يقومون ببعض النشاطات المتصلة بإدارة الأفراد، فعلى سبيل المثال يقوم المدراء من وقت لآخر بتدريب، وتقييم، وتنمية قدرات العاملين

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) مدير ومديرة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة قام الباحث بإجراء حصر شامل لأفراد مجتمع الدراسة، بحيث كان عدد أفراد عينة الدراسة (458) مدير ومديرة، وقام الباحث بتوزيع (458) استبانة، تم استرجاع منها (424) وبذلك اعتمدت منها (424) استبانة.

أساليب جمع البيانات:

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.

أداة الدراسة:

- قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة من أفراد عينة الدراسة، وتتكون هذه الاستبانة من جزأين.

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 ملامتها 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 استثنائهم 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).

أساليب تحليل البيانات:

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

عرض وتحليل البيانات

تم في هذا الفصل استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة أولاً: خصائص عينة الدراسة:

1- الجنس:

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس. والجدول (1) التالي يوضح ذلك:

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

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

يتضح من الجدول (1) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كان متبايناً، حيث بلغت النسبة المئوية للذكور (92.93%) أما الإناث، فبلغت النسبة المئوية (7.07%).

2- العمر:

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر. والجدول (2) التالي يوضح ذلك:

جدول (2)

توزيع أفراد عينة 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 (2) أن توزيع أفراد عينة 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%).

(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%).

3- المؤهل العلمي:

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي. والجدول (3) التالي يوضح ذلك:

جدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

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

يتضح من الجدول (3) أن توزيع أفراد عينة 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%).

4- الخبرة الوظيفية:

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية. والجدول (4) التالي يوضح ذلك:

جدول (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	49	11.6
6-10 سنوات	160	37.7
11-15 سنة	121	28.5
16 سنة فأكثر	94	22.2
المجموع	424	100.0

يتضح من الجدول (4) أن توزيع أفراد عينة 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%).

5- نشاط الشركة:

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير نشاط الشركة. والجدول (5) التالي يوضح ذلك:

جدول (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نشاط الشركة

نشاط الشركة	التكرار	النسبة المئوية
الأدوية والصناعات الطبية	45	10.6
صناعات الورق والكرتون	39	9.2
الصناعات الكيماوية	47	11.1
الطباعة والتغليف	26	6.1
الأغذية والمشروبات	53	12.5
التبغ والسجائر	54	12.7
الصناعات التعدينية والإستخراجية	34	8.0
الصناعات الهندسية والإنشائية	34	8.0
الصناعات الكهربية	34	8.0
صناعات الملابس والجلود والسيج	30	7.1
الصناعات الزجاجية والخزفية	28	6.6
المجموع	424	100.0

يتضح من الجدول (5) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نشاط الشركة كان متبايناً، حيث يلاحظ من الجدول، أن أفراد عينة 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 الإستخراجية وقطاع الصناعات الهندسية والإنشائية وقطاع الصناعات

فيها أقل من (200) موظف، حيث بلغت نسبتها المئوية (16.7%).

عرض بيانات الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وذلك للإجابة على 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

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%).

6- المستوى التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الشركة:

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الشركة. والجدول (6) التالي يوضح ذلك:

جدول (6)

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

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

يتضح من الجدول (6) أن توزيع أفراد عينة 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%).

7- حجم الشركة:

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير حجم الشركة. والجدول (7) التالي يوضح ذلك:

جدول (7)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير حجم الشركة

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

يتضح من الجدول (7) أن توزيع أفراد عينة 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

جدول (8)

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

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.

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال إستراتيجية الشركة كانت كما يلي:

جدول (9)

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 بوجه 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

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.

يتضح من الجدول (9) 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.

جدول (10)

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

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
11	يوجد هيكل تنظيمي مرسوم ومعتم 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 إعانة هيكله نشاطات الشركة كلما تطلب الأمر ذلك لخطها أكثر توافقاً مع الأهداف المرسومة.	4.29	0.77	3	مرتفع
14	تعتمد الشركة الهيكل التنظيمي المرين 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

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

يتضح من الجدول (10) 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.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على 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 وبما 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 كفوء.	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

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

يتضح من الجدول (11) 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.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال النمط القيادي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
21	يمنح المديرين العاملين السلطة المتكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.	4.09	0.68	1	مرتفع
22	يشجع المدير العاملين على التجديد والابتكار في أساليب العمل.	3.85	0.65	2	مرتفع
23	ي طرح المدير أفكاره على العاملين لمناقشتها معهم وانضاجها بشكل كفاء.	3.77	0.55	4	مرتفع
24	يتم تفويض صلاحيات كافية للعاملين في الشركة بما يتوافق وقناعة المديرين.	3.71	0.75	5	مرتفع
25	يسمح المدير للعاملين باتخاذ القرار ضمن حدود يرسمها لهم.	3.82	0.90	3	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.84	0.70	-	مرتفع

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.

يتضح من الجدول (12) 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.

جدول (13)

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

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
26	يساهم المديرين لاداء مهمة في تشكيل فرق العمل من حيث الإشراف والدعم والمساعدة 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 بتحليل مهمات خاصة في الشركة.	4.50	0.63	1	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.88	0.79	-	مرتفع

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.

يتضح من الجدول (13) 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.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على 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

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.

يتضح من الجدول (14) 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.

ب- العوامل الخارجية:

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على 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	تعتمد الشركة وجودها وتطورها وقوتها من مجموعة المتغيرات والأبعاد المجتمعية المحيطة بها.	3.96	0.82	3	مرتفع
38	تعتمد الشركة من تجارب الشركات الأخرى المماثلة عند قياسها بعمليات التخطيط.	4.00	0.78	2	مرتفع
39	تتأثر الشركة بالأنماط الثقافية السائدة عند تنفيذها لبرامج عملها.	4.25	0.78	1	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.98	0.79	-	مرتفع

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.

يتضح من الجدول (15) أن الفقرة (39) والتي تنص على: "تتأثر الشركة بالأنماط الثقافية السائدة عند تنفيذها لبرامج عملها"، قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة أهمية مرتفعة.

جدول (16)

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

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
40	تدرس الشركة التغيرات الاقتصادية وتأخذها بعين الاعتبار في خططها الاستراتيجية.	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 خاتمة.	4.25	0.66	2	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.02	2.06	-	مرتفع

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.

يتضح من الجدول (16) 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.

جدول (17)

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

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.

يتضح من الجدول (17) 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.

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

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على 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 مواءمة هذه الإدارة في تحقيق الأهداف.	4.32	0.67	1	مرتفع
51	تتفق 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 إستراتيجيتها.	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

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

يتضح من الجدول (18) أن الفقرة (50) والتي تنص على: "توجد خطة إستراتيجية للموارد البشرية تربط بين توجهات الشركة وكيفية مواءمة هذه الإدارة في تحقيق الأهداف"، قد جاءت في الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة أهمية مرتفعة.

جدول (19)

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

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.

يتضح من الجدول (19) أن الفقرة (61) والتي تنص على: "تساهم 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.

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على 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 سلحتها مطابقة المواصفات والمعايير التولية.	3.91	0.77	5	مرتفع
64	يوجد لدى الشركة أنظمة مالية والنظمة ضبط ورقابة داخلية تعتمد معايير الكفاءة المهنية وبما يحقق مبدأ الحاكمية الموسسية.	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 ومصرف 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

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

يتضح من الجدول (20) 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 معياري (0.77) وبدرجة أهمية مرتفعة.

جدول (21)

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

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	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

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.

يتضح من الجدول (21) 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 حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة أهمية مرتفعة.

جدول (22)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على 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
76	يتم تمكين العاملين من خلال فرق العمل اللامركزية.	3.76	0.85	6	مرتفع
77	يتم تقييم البرامج التدريبية على أسس علمية بما فيها قياس العائد على التدريب.	4.22	0.70	1	مرتفع
78	تتطلب إدارة الشركة لعملية تدريب العاملين باعتبارها استثماراً مميزاً وذو مردود عالٍ.	4.14	0.80	2	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.96	0.80	-	مرتفع

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) ودرجة أهمية
مرتفعة.

يتضح من الجدول (22) 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) ودرجة أهمية مرتفعة.

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

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:
الفرضية الرئيسية 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.

جدول (23)

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

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

كما تبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغ (0.58)، ولاختبار الفرضيات الفرعية تم استخراج معامل بيتا (B) والإحصائي (ت) لكل متغير من العوامل الداخلية.

من الجدول (23) يتضح 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.

جدول (24)

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

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

للإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) المبيّنة في الجدول (24) يتضح أن قيمة بيتا (B) بلغت (0.15) وأن قيمة الإحصائي (ت) 3.46 بمستوى دلالة 0.00 وهي أكبر من 0.05 لذا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الشركة على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

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

وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. الفرضية الفرعية الثالثة:

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) المبينة في الجدول (25) يتضح أن قيمة بيتا (β) بلغت (0.15) وأن قيمة الإحصائي (ت) 2.82 بمستوى دلالة 0.00 وهي أكبر من 0.05 لذا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو 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.

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 للمورد 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 ذو 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 الأنماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية. الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقافة 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) وأن قيمة الإحصائي (ت) 5.18 بمستوى دلالة 0.00 وهي أكبر من 0.05 لذا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقافة 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 ذو دلالة إحصائية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عيسوة (2005) والتي أظهرت نتائجها عدم

الفرضية الفرعية الرابعة:

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 تتمتع 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 ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Hawthorne, 2004) والتي أظهرت نتائجها وجود نقص في الالتزام من قبل الإدارة العليا، والإدارة السدني، وضعف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

الفرضية الفرعية السادسة:

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) يتضح أن قيمة بيتا (B) بلغت (0.11) وان قيمة الإحصائي (ت) 1.91 بمستوى دلالة 0.06 وهي أقل من 0.05 لذا نقبل الفرضية التي 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.

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 المهام المختلفة بالشكل الذي يحقق أهداف الشركات الصناعية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفارسي (2006) والتي أظهرت نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في

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) المبينة في الجدول (25) يتضح أن قيمة بيتا (B) بلغت (0.19) وان قيمة الإحصائي (ت) 3.72 بمستوى دلالة 0.00 وهي أكبر من 0.05 لذا نقبل الفرضية التي تنص على يوجد أثر ذو 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 تتوفر 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 ذو دلالة إحصائية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التحفيز، في تحقيق التغيير التنظيمي. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الناطور (2000) والتي أظهرت نتائجها أن مدى ممارسة الموظفين بالوحدات الإدارية كان بدرجة متوسطة نسبياً.

الفرضية الفرعية الخامسة:

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) يتضح أن قيمة بيتا (B) بلغت (0.18) وان قيمة الإحصائي (ت) 3.40 بمستوى دلالة 0.00 وهي أكبر من 0.05 لذا نقبل الفرضية التي تنص على يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي 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 نتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التحفيز، في تحقيق التغيير التنظيمي. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الناطور (2000) والتي أظهرت نتائج أن مدى ممارسة الموظفين بالوحدات الإدارية كان بدرجة متوسطة نسبياً.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الخارجية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية. للإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والجدول (26) يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

تحليل وتصميم العمل، في تحقيق التغيير التنظيمي. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الناطور (2000) والتي كشفت نتائجها أن مدى ممارسة الموظفين بالوحدات الإدارية لتخطيط القوى العاملة لمهام واختصاصات القوى العاملة كان بدرجة متوسطة نسبياً.

الفرضية الفرعية السابعة:
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) يتضح أن قيمة بيتا (B) بلغت (0.05) وأن قيمة الإحصائي (ت) 1.14 بمستوى دلالة 0.06 وهي أقل من 0.26 لذا نقبل الفرضية التي 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.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إيجاد نظام فاعل للحوافز على اختلاف أنواعها في الشركات الصناعية المساهمة العامة، يؤدي إلى قيام العاملين بأعمالهم الموكولة إليهم، علماً بأن هذا النظام لا بد أن ينسجم مع العديد من الأسس والاختبارات والأساليب التي يتم من خلالها تحفيز العاملين، لذلك فإن للحوافز أثر واضح نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة حسب آراء المديرين فيها.

جدول (25)

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)	F	الدلالة (Sig)
0.49	0.24	43.63	0.00

الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية. كما تبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغ (24%)، ولأختبار الفرضيات الفرعية تم استخراج معامل بيتا (B) والإحصائي (ت) لكل متغير من العوامل الخارجية.

من الجدول (25) يتضح أن قيمة (R) بلغت (0.49) قيمة الإحصائي (ف) لها 43.63 بمستوى دلالة (0.00)، وهذا يشير إلى وجود أثر للعوامل الخارجية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو

جدول (26)

قيم معاملات بيتا (B) 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
المتغيرات الاقتصادية	0.11	0.07	0.07	1.54	0.12
تكنولوجيا المعلومات	0.85	0.21	0.18	4.14	0.00

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
الفرضية الفرعية الأولى:

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) التي تبين في الجدول (26) يتضح أن قيمة بيتا (B) بلغت (0.40) وأن قيمة الإحصائي (ت) 8.66 بمستوى دلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 لذا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو 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 بالأنماط الثقافية السائدة عند تنفيذها لبرامجها، وإنتاج منتجات جديدة لها، حيث أن تلك الشركات تستمد وجودها وقوتها وتطورها من خلال مجموعة المتغيرات والأبعاد الثقافية المجتمعية المحيطة بها، لذلك فإن لثقافة المجتمع أثر ذو دلالة إحصائية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية حسب آراء المديرين فيها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Lionard & Mac, 2002) والتي أظهرت نتائجها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحفز الثقافة المؤسسية وتساعد في رسم الإستراتيجيات. وتختلف مع نتيجة دراسة (Tansley et al., 2001) والتي أظهرت نتائجها أن غالبية عينة الدراسة تؤمن بأن العمليات التي تقوم بها المنظمة، لا تتغير ولا تتطور تبعاً لتطور الأنظمة المبنية على استخدام الحاسب.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات 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) التي تبين في الجدول (27) يتضح أن قيمة بيتا (B) بلغت (0.07) وأن قيمة الإحصائي (ت) 1.54 بمستوى دلالة 0.12 وهي أقل من 0.05 لذا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات 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 أن هذه الإدارة ملزمة بإيجاد الخطط الإستراتيجية التي يتم من خلالها مواجهة جميع التغيرات الاقتصادية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Tansley et al., 2001) والتي أظهرت نتائجها أن أفراد العينة يرون بأن لتكنولوجيا المعلومات الأثر في تكامل نظم معلومات الموارد البشرية، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Poselie & Wiele, 2002) والتي أظهرت نتائجها أن ما يؤثر في رضا الموظفين عند تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة وجود ظروف العمل داخل المؤسسة.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقافة الشركة على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكلة التنظيمي على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد المالية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

ثانياً: التوصية:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أعلاه، تم وضع التوصيات الآتية:

1. إعادة النظر في الهياكل التنظيمية وجعلها رشيقة أكثر، وتخليصها من الترهل الإداري الواضح 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 قرار اتخاذ العاملين من أجل الارتقاء بمستوى العمل والخدمات التي تقدمها الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية عند اختيار الموظفين غير الأكفاء نتيجة لتلك الضغوط.
- على قيادات الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، باعتبارها الأكثر وعياً بموضوع المحافظة على البيئة، وصيانتها واستدامتها، خاصة وأن الأردن يعاني من نقص شديد في بعض الموارد كالمياه، واستنزاف في بعضها الآخر، وأن تمارس مسؤوليتها الحقيقية في المحافظة على البيئة وأن لا يكون تطور شركاتهم الصناعية وتنوع إنجازاتها على حساب البيئة الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

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) يتضح أن قيمة بيتا (β) بلغت (0.18) وان قيمة الإحصائي (ت) 4.14 بمستوى دلالة 0.00 وهي أكبر من 0.05 لذا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو 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 لاستخدام التكنولوجيا المتطورة ونظم المعلومات الحديثة في مجال الموارد البشرية، وذلك من خلال تأهيل العاملين للعمل في هذا المجال، كما تسعى تلك الشركات لتوفير الأجهزة والبرمجيات، حتى يستطيع العاملون إنجاز المهمات بسرعة وبفاعلية، وفي سبيل ذلك تسعى الشركات إلى مواكبة جميع التغييرات التكنولوجية في ميدان الصناعة، وذلك من أجل إنتاج المنتجات التي تلبى رغبات المستهلكين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Tansley et al., 2001) والتي يؤمن أفراد العينة فيها بأن للتكنولوجيا المعلومات أثر في تكامل نظم المعلومات للموارد البشرية. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Thomas, 2001) والتي أظهرت نتائجها أن أفراد العينة يجمعون على عدم فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة فيها.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج الآتية:
1. يوجد أثر للعوامل الداخلية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.
 2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الشركة على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

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

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.
- الجرادة، محمد (2006). تقويم فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الرشدي، سالم (2004). أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- زويلف، مهدي (2001). إدارة الموارد البشرية. ط 1، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشطل، نجاح (2007). أثر الأنماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العامري، صالح والغالب، طاهر (2008). الإدارة والأعمال، عمان: دار وائل للنشر.
- عقيلي، عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي. ط 1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 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.
- غزيم، 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.
- الناطور، محمد (2000). تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

Poselie, P. & Wiele, T. (2002). Employee Perceptions of Human Resource Management and TQM and the Effects on Satisfaction and Intention to Leave. **Managing Service Quality**, Vol. 12, No. 1, P. 165.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Costea, E. (2002). The role of human resource management in Today's Organization s : the case of Cyprus in comparison with the European union. **Journal of European Industrial Training**, v26 n6 p261-68
- Garetn, Gardiner (2001). **A Comparison of Leadership Characteristics in Public and Large and Small Private Organizations in Taiwan**, Nova Southeastern University Florida.
- Gary Dessler, (2003) **Human Resource Management**, and New Jersey: Prentice Hall.
- Hawthorne, P. (2004). **Redesigning Library Human Resources: Integration Human Resources Management and Organizational Development**. Available online: http://findarticles.com/p/articles/mi_m1387/is_1_53/ai_n8640817/.
- Ivancevich, John M, (2001), **Human resource Management**: Boston: McGraw Hill.
- Johnson,R and Scholes,S. (2002)**Corporate strategy**, NewYork : Pearson Education Limited.
- Noe, R. (2006). **Employee Training and Development**, (3rd ed.) New York: McGraw-Hill Irwin.
- Pichault & Schoenaers, (2003). **Human Resources Management Practices in a Process of Organizational Change: A Conceptualist Perspective**, **Applied Psychology: An International Review**, Vol. 53, No. 1, PP. 120-143.