

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

د. حمزة يوسف الشعار

أستاذ مساعد للموارد البشرية

جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

## ملخص البحث :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية والبالغ عددها (92) شركة صناعية، حيث يبلغ عدد المديرين 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.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة من أفراد عينة الدراسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. يوجد اثر 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 وجود اثر 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.
- وعلى ضوء هذه النتائج، تم وضع التوصيات الآتية:
1. 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.
  2. إعداد البرامج التدريبية لكل من القادة والعاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لزيادة معارفهم ومعلوماتهم ورفع كفاءتهم الوظيفية وتطوير مهاراتهم.

## **The Factors Affecting the New Role of Human Resources Management from the Executive Managers' Point of View of the Jordanian Industrial Companies**

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.

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.
3. There is an effect of external factors (Community Culture and Information Technology) on the point of view of executive managers at Jordanian industrial companies towards the new role of the human resources management.

On the light of these studies, the following recommendations were reached:

1. Attempting to eliminate social and political effects (Internal and External), which effects the decision of choosing the employees, to upgrade the work level, and the services of these companies.
2. Conducting training programs for all the managers and employees at Jordanian industrial companies, to increase there knowledge and information, and increase there career efficiency and develop there skills.

## 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 الاستقرار 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 وتميئته 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.

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.

ويرجع هذا التغيير في جانب كبير منه إلى أن إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال اليوم تتسم بالتنوع العالي والتكامل في الأدوار، 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.

وفي ضوء ما تقدم فإن الغرض من هذه الدراسة، هو التعرف على جملة من العوامل الداخلية والخارجية المختارة 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.

### فرضيات الدراسة:

بالرجوع إلى الأدبيات ذات العلاقة وفي ضوء ما تم شرحه في مشكلة الدراسة وعناصرها، واعتماداً

على التساؤلات آفة الذكر فقد تمت صياغة الفرضيات التالية:

**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.

**الفرضية الرئيسية 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.

## أهمية الدراسة:

يمكن 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 تساهم 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 أو سلوكياً سوف يؤثر على العاملين في المؤسسات بما يجري فيها، وبالتالي سوف يقابل العاملون ومن بينهم المديرون التغيير بالمقاومة أو الدعم، نظراً للعوامل التي تؤثر عليهم.
3. نظراً لحداثة 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.

## محددات الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بما يأتي:

1. المحددات المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على قطاع الشركات الصناعية المساهمة الأردنية.
2. المحددات الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في العام (2010).
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.
2. **ثقافة الشركة:** هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد شركة أو جماعة أو وحدة معينة، والمستخدمه في توجيه سلوكهم وحل المشكلات. ويقاس هذا المتغير بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة.
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.
4. **الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية:** ويعني أن إدارة الموارد البشرية لم تعد إدارة تقليدية فنية تعنى فقط بالجوانب العملية قصيرة الأمد، بل إن دورها أصبح ممتداً ليشكل منظوراً بعيد الأمد وليشارك 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 عملي مع النظرة إلى العاملين باعتبارهم استثماراً مميزاً ذو مردود، والاهتمام بالميزة التنافسية المستدامة للشركة سعياً إلى تعزيز إنتاجيتها وجودة منتجاتها وخدماتها، وما يبرز المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال، ويظهر اهتمامها بتدريب العاملين وتمييزهم. ويقاس هذا المتغير بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض الباحث فيما يلي الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة، والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية وكما يلي:

## أولاً: 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 وتخفيفهم 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، وتسيير حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى، وتدريبهم، 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 تم تعريفها على أنها: "ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وعلاقتهم 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).

### العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية وقد صنفها إدريس (2002) كما يلي :

#### العوامل الاقتصادية

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

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

1- حالة الاقتصاد ومستوى النشاط الاقتصادي.

- 2- دور الدولة وسياستها.
- 3- سياسات الدولة الاقتصادية.
- 4- القوى العاملة وخصائصها.

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

### 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 ان الإجراءات والأنظمة التي يطبقها المشرفون والإداريون في المنظمة تتماشى مع هذه القوانين. لذلك تلزم القوانين المنظمات على الاحتفاظ بالسجلات، وتقديم تقارير بصفة دورية إلى الجهات الحكومية المسؤولة للتحقق من مدى الالتزام بهذه القوانين. (عبد السميع، 1996).

### المؤثرات 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.

تحتاج القوى العاملة إلى جانب الأجر العادل والمكان المناسب والأمن الصحي للعمل اهتماماً متزايداً من الإدارة بمشكلاتهم المرتبطة بالعمل وبمخاوفهم، 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 رضا العاملين .

### العوامل السياسية

ويقصد بها الوضع لسياسي ويشمل النظام السياسي السائد، الاستقرار السياسي، والوعي والنضج السياسي، وتؤثر هذه العوامل البيئية بأكثر من طريقة على عمل إدارة الموارد البشرية؛ ونشير هنا إلى طبيعة النظام السياسي، النضج السياسي، ثم الوعي وآليات الضغط الاجتماعي. إذ أن طبيعة النظام السياسي، تحدد الدور الذي يلعبه القطاع الخاص في الاقتصاد، وبالتالي أهميته وقوته السياسية، أما نضج النظام السياسي فيعتبر يعتبر الأهم لإدارة الموارد البشرية ويشمل النضج عدد الأطراف التي تملك القوة في المجتمع وتمارس الضغط السياسي (برنوطي: 2004: 109)، أما الوعي السياسي وآليات الضغط الخارجي فإنها تشكل احد مؤشرات النضج السياسي، وتحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعي هذه القضايا وكذلك أن تتنبه إلى التغيرات فيها: ففي المجتمعات التقليدية والعشائرية، غالبا ما تكون درجة وعي الفرد لحقوقه، محدودة، كما غالبا ما تكون " العشيرة " و " النظام الحاكم " هم آليات الضغط الوحيدة المتاحة للفرد. فإذا شعر الفرد بأنه تعرض لغب، أو لمعاملة يعتبرها ظالمة، يلجئ إلى عشيرته، فتقوم بالضغط لاستحصال حقه، خاصة إذا كانت قوية، وغالبا ما تستخدم منظمات الأعمال أعضاء من هذه الأطراف القوية وتضعهم في مواقع عليا، أي أنها تميل لتعيين ابن العشيرة القوية وتعطيه موقعا محما؛ هذا الموقع يمكنه من المساهمة في جعل أنظمة العمل والاستخدام تنسجم مع احتياجات الفرد الاعتيادي، مما يقلل الحاجة للضغط الخارجي. (برنوطي : 2004 : 110). 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.

### العوامل الداخلية

يرى إدريس ( 2002 ) أن حجم المنظمة والهيكل التنظيمي وتاريخ المنظمة وثقافتها والإدارة العليا وإستراتيجية المنظمة والإدارة التنفيذية والمباشرة على تؤثر في إستراتيجيات الموارد البشرية، وإستراتيجية الموارد البشرية تختلف في المنظمة صغيرة الحجم عنها في المتوسطة أو كبيرة الحجم إذ أن 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 أن التنظيم البيروقراطي على سبيل المثال يكون هناك قدر كبير من اللامركزية في اتخاذ القرارات، وبالسبب لتاريخ المنظمة وثقافتها فإنها تؤثر على إستراتيجية الموارد البشرية في حالة إدخال التغيير إذ أن التغيير غالبا ما يلاقي مقاومة من قبل العاملين، أما بالنسبة للإستراتيجية العامة للمنظمة فإنها تؤثر على إستراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية إذ أنها تشتق منها إدخال قيم جديدة في المنظمات نتيجة تغير تركيب القوى العاملة ، أو مزيج العالة حيث

أصبحت حياة الفرد مستقلة نسبياً ومصحوبة بإحجام متزايدة من الفرد عن التضحية بمصالح عائلية أو بمصالح الشخصية في سبيل مصلحة المنظمة.

## ثانياً: 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 الخير، 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.

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.

### ب- الدراسات الأجنبية:

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

أشارت الدراسة إلى أن دور وظائف الموارد البشرية في المنظمات يتوسع باندراجها في قوانين الإدارة والعمليات ليشمل مسؤوليات أكثر إستراتيجية. وهذا التغيير بحاجة إلى أن يتبنى مسئولي الموارد البشرية أنواعاً جديدة 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 وضعه التنظيم النموذجي العائد إلى (Mintzberg) ثم قاموا بتطوير وجهة النظر عن قضايا إدارة الموارد البشرية، بالتركيز على بعض الحقائق البيئية المتنوعة بالآراء 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 ولاسيما التغيير التنظيمي.

ويمكن تلخيص أهم ما تميز فيه هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الجدول التالي:

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	التغيير
تطبق هذه الدراسة في المملكة وفي الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية	أجريت غالبية الدراسات السابقة في بيئة غير عربية بشكل عام، وغير أردنية بشكل خاص	البيئة
تركز هذه الدراسة على المسح الميداني من خلال توزيع استبانة الدراسة على عينة الدراسة و بما يساهم في تعميم نتائج الدراسة.	ركزت بعض الدراسات على المسح الميداني .	أدوات الدراسة
إن الوحدة المبحوثة في هذه الدراسة هي المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.	إن الوحدة المبحوثة في الدراسات السابقة اشتملت على موظفين و إداريين .	الوحدة المبحوثة
يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارات التنفيذية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة	اشتمل على الإداريين أو الموظفين العاملين في شركات ومنظمات ذات طبيعة مختلفة	المجتمع
تناولت هذه الدراسة العوامل التي يمكن أن تؤثر على دور إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.	تناولت الدراسات السابقة دور إدارة الموارد البشرية دون التطرق لأية عوامل يمكن أن تؤثر على هذا الدور.	الهدف
تتميز الدراسة الحالية بالحدثة و بكونها من أوائل الدراسات التي يتم تطبيقها في الأردن.	أجريت بعض الدراسات الأجنبية في فترة زمنية طويلة نسبياً و بعضها حديث نسبياً.	الحدثة

## 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 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.

## 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 ملائمتها 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

(92-76)، 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
5	النمط القيادي	0.82
6	فرق العمل	0.79
7	الحوافز	0.82
العوامل الخارجية		
8	ثقافة المجتمع	0.83
9	التغيرات الاقتصادية	0.87
10	تكنولوجيا المعلومات	0.76
0.92	النور الجديد لإجارة الموارد البشرية	

### 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 (Multiple Regression) لاختبار فرضيات الدراسة. وكذلك استخراج قيم (كرومباخ ألفا) للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة.

### عرض وتحليل البيانات

تم 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 عينة الدراسة:

### 1- الجنس:

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

جدول (2)

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 (2) أن توزيع أفراد عينة 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 عينة الدراسة حسب متغير العمر. والجدول (3) التالي يوضح ذلك:

### جدول (3)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

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

يتضح من الجدول (3) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، كان كما يلي: (30 سنة فأقل) بنسبة مئوية (3.1%)، (40-31 سنة) بنسبة مئوية (54.7%)، (50-41 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.

### 3- المؤهل العلمي:

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

### جدول (4)

#### توزيع أفراد عينة 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 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%).

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 الموكولة 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.

#### 4- الخبرة الوظيفية:

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

#### جدول (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية

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

يتضح من الجدول (5) 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%).

ويمكن تفسير ذلك أن النسبة الأكبر من أفراد عينة 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 ذوي القدرة على الإبداع والابتكار.

## 5- نشاط الشركة:

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير نشاط الشركة. والجدول (6) التالي يوضح ذلك:

### جدول (6)

#### توزيع أفراد عينة 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 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 والاستخراجية 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 تقوم بأداء نشاطات مختلفة، لذلك فإن طبيعة هذه النشاطات ترتبط بعدد العاملين فكلما زادت النشاطات، كلما زاد عدد العاملين لإنجازها، وهذا يفسر التباين الموجود في توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نشاط الشركة.

## 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 (7) التالي يوضح ذلك:

### جدول (7)

توزيع أفراد عينة 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 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%).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إدارة الموارد البشرية في الشركات كبيرة الحجم قد أفردت مستوى تنظيمياً بمستوى 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 عينة الدراسة وفقاً لحجم الشركة قد جاء مرتفعاً للشركات الموسومة بالحجم الكبير.

### 7- حجم الشركة:

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

### جدول (8)

توزيع أفراد عينة 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 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 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 عن (200) عامل فأكثر. وهذا ما يفسره الجدول (8)، حيث بلغ عدد أفراد العينة في الشركات (200) عامل فأكثر ما نسبته (83.2%).

## ثانياً: 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.

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) وأن قيمة الإحصائي (ف) 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. كما تبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.58)، واختبار الفرضيات الفرعية تم استخراج معامل بيتا (β) والإحصائي (ت) لكل متغير من العوامل الداخلية.

جدول (25)

قيم معاملات بيتا ( $\beta$ ) 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
الهيكل التنظيمي	0.70	0.25	0.15	2.82	0.00
الموارد المالية	0.71	0.19	0.19	3.72	0.00
النمط القيادي	0.84	0.25	0.18	3.40	0.00
فرق العمل	0.56	0.29	0.11	1.91	0.06
الخوافر	-0.18	0.16	-0.05	-1.14	0.26

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.

للإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) المبينة في الجدول (25) يتضح أن قيمة بيتا ( $\beta$ ) بلغت (0.15) وان قيمة الإحصائي (ت) 3.46 بمستوى دلالة 0.00 وهي أكبر من 0.05 لذا تقبل 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.

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 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 ( $\beta$ ) بلغت (0.22) وان قيمة الإحصائي (ت) بمسوى دلالة 0.00 وهي أكبر من 0.05 لذا تقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو 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 ذو دلالة إحصائية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عيسوة (2005) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكلة 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 ( $\beta$ ) بلغت (0.15) وان قيمة الإحصائي (ت) بمسوى دلالة 0.00 وهي أكبر من 0.05 لذا تقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكلة 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 بهيكلة نشاطات الشركة، وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة فيها.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** 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 ( $\beta$ ) بلغت (0.19) وان قيمة الإحصائي (ت) 3.72 بمستوى دلالة 0.00 وهي أكبر من 0.05 لذا تقبل الفرضية التي تنص على وجود 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 ( $\beta$ ) بلغت (0.18) وان قيمة الإحصائي (ت) 3.40 بمستوى دلالة 0.00 وهي أكبر من 0.05 لذا تقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو 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 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 الدنيا، 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 ( $\beta$ ) بلغت (0.11) وان قيمة الإحصائي (ت) 1.91 بمستوى دلالة 0.06 وهي اقل من 0.05 لنا تقبل 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 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 للمهام 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 ( $\beta$ ) بلغت (0.05) وان قيمة الإحصائي (ت) 1.14 بمستوى دلالة 0.06 وهي اقل من 0.26 لنا تقبل 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 أثرٌ واضح 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 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 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.

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 وجود أثر للعوامل الخارجية على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية. كما تبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (24%)، ولاختبار الفرضيات الفرعية تم استخراج معامل بيتا ( $\beta$ ) والإحصائي (ت) لكل متغير من العوامل الخارجية.

جدول (27) قيم معاملات بيتا ( $\beta$ ) 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

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) المبينة في الجدول (27) يتضح أن قيمة بيتا ( $\beta$ ) بلغت (0.40) وان 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.

**الفرضية الفرعية الثانية:** 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) يتضح أن قيمة بيتا ( $\beta$ ) بلغت (0.07) وان قيمة الإحصائي (ت) 1.54 بمستوى دلالة 0.12 وهي أقل من 0.05 لذا نقبل الفرضية التي 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.

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.

**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 ( $\beta$ ) بلغت (0.18) وان قيمة الإحصائي (ت) 4.14 بمستوى دلالة 0.00 وهي أكبر من 0.05 لذا تقبل 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 تسهي تلك الشركات لتوفير الأجهزة والبرمجيات، حتى يستطيع العاملون إنجاز المهام بسرعة وبفاعلية، وفي سبيل ذلك تسعى الشركات إلى مواكبة جميع التغيرات التكنولوجية في ميدان الصناعة، وذلك من أجل إنتاج المنتجات التي تلي رغبات المستهلكين.

### الفرضية الرئيسية 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:

**الفرضية الفرعية الأولى:** 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 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 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

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 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 لمتغير 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.

**الفرضية الفرعية الثانية:** 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

#### 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 لمتغير 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 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 لمتغير 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 بالمتقصد 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.

**الفرضية الفرعية 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 لمتغير 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 لمتغير المؤهل العلمي

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

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 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 لمتغير 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 المديرون قد اكتسبوا هذه المعرفة من خلال دراستهم أو من خلال ما استفادوه من خبرات أثناء العمل حول ماهية الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** 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 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 لمتغير الخبرة الوظيفية

الدالة	(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 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 لمتغير 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 ذوي الخبرة القليلة قد اكتسبوا هذه المعرفة من خلال احتكاكهم بالمديرين ذوي الخبرة الطويلة، أما المديرين ذوي 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.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** 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 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 لمتغير 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 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 لمتغير 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.

**الفرضية الفرعية السادسة:** 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 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 لمتغير حجم الشركة

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

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 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 لمتغير 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.

## النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج:

بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. يوجد اثر 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.
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 للهيكـل 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 للتمط القيادي على آراء المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية نحو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

### ثانياً: التوصيات:

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.
3. العمل على إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في العوامل المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية، من وجهات نظر أخرى، وفي منظمات أخرى.

## المراجع: أولاً: المراجع العربية:

1. أبو شيخة، نادر (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
2. أبو علفة، عصام الدين أمين (2005). اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق، القاهرة: مؤسسة طبية.
3. إدريس، ثابت (2002)، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: البار الجامعية
4. تيب توب لخدمات التعريب (2002). إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الفاروق.
5. الشطل، نجاح (2007). أثر الأنماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
6. صالح، محمد (2004). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
7. الصيرفي، محمد (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. ط 1، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
8. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2001)، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية: البار الجامعية .
9. عبد السميع، جمال عبد الحميد علي (1996) محددات وأهمية وممارسات سياسات إدارة الموارد البشرية ومعايير تقييمها في البيئة المصرية، القاهرة: مجلة الدراسات المالية والتجارية: العلوم الإدارية، العدد الأول، السنة السادسة
10. العدلوني، محمد أكرم (2002). العمل المؤسسي، ط 2، بيروت: دار بن حزم للطباعة.
11. عتيبي، عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي. ط 1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
12. 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.
13. محمود، إبراهيم محمد محمود، (1980) : إدارة الموارد البشرية: رؤية البيئة المعرفية: المنوفية: كلية التجارة .
14. المغربي، عبد الحميد (2001). إدارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية للنشر، المنصورة.
15. نصر الله، حنا (2002). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار زهران.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

16. Brooks , Ian and Jamie Weatherston (1997) The Business Environment : challenges and changes " prentice Hall .
17. Hawthorene, Pat, (2004). Redesigning Library Human Resources: Integrating Human Resources Management and Organizational Development. **Library Trends**, Vol. 53, No. 1, PP. 172-186.
18. Noe, R. (2006). **Employee Training and Development**, (3<sup>rd</sup> ed.) New York: McGraw-Hill Irwin.
19. 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.
20. 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.