

إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

نادر أحمد أبو شيخة

أستاذ إدارة الأعمال المشارك ورئيس قسم إدارة الأعمال
الجامعة الهاشمية - الزرقاء - الأردن

(قدم للنشر في ١١/١١/١٤٢٦هـ وقبل للنشر في ١٨/١١/١٤٢٦هـ)

المستخلص. تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة التي تلقاها إدارة الموارد البشرية وموضوعاتها بعامة ووظائفها وأهدافها بخاصة نظراً للتأثير المتبادل بين أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف ووظائف المنظمة.

تستهدف هذه الدراسة تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين العاملين بالمصارف التجارية الأردنية بمحافظة عمان وأهداف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التعرف على حقيقة إدراك العاملين للدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية.

أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٢٠٠) موظف وموظفة موزعين على ثلاثة عشر بنكاً تجارياً أردنياً.

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين "الأحادي ANOVA" واختبار T-test " واختبار "شافية Sheffe" وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الوظيفة والمؤهل العملي ومدة الخدمة الكلية في المصرف والجنس وعدد الدورات التدريبية التي شارك فيها الموظف وإدراكه نحو مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية. وأخيراً طرحت الدراسة مجموعة من التوصيات.

الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة

في واحد من أظهر تعريفات الإدارة أنها تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف من خلال الآخرين ومعهم فالأجهزة والمعدات والآلات لا تجدي فتيلاً بدون العنصر البشري فهو الأساس وهو الحاكم والمتحكم في العملية الإنتاجية والإدارية وعليه يعتمد نجاح المنظمة ومن خلاله تتحقق فعاليتها.

ومما زاد من أهمية العنصر البشري وضرورة رفع كفاءته ما تواجهه المنظمات من تحديات العولمة والخصخصة والهندرة (إعادة هندسة الوظائف) والمنافسة. والسؤال الذي يمكن طرحه في هذا السياق هو: كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تنهض بمهامها وأن تأتي أهدافها داعمة لأهداف المنظمة؟

إن أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية دفعت المنظمات إلى رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر من قبل وحدة تنظيمية ما في المنظمة أو من قبل وحدة تنظيمية متخصصة بالموارد البشرية تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يسهم في تحقيق رضا العاملين.

تأتي هذه الدراسة لتكشف مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بمعنى أنها تستهدف التعرف على الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في المنظمة وما هو دورها في تحقيق أهدافها وما الذي يجب عليها فعله لتحسين أداء العاملين، وكيف تعد إدارة الموارد البشرية هذه الموارد للقيام بواجباتهم في ظل أساليب التقنية الحديثة وكيف يمكن لها أن تسهم في التطوير اللازم للتكيف مع التغيرات البيئية والظروف المتغيرة؟

تقوم هذه الرغبة في استكشاف وجهة نظر العاملين على منطلق أساسي ذي شقين: الأول إن إدارة الموارد البشرية ينبغي أن تكون موضع اهتمام كل مدير كما ينبغي أن يتفهم دورها كل من يعمل في المنظمة ليساعدها في تحقيق أهدافها.

والآخر أنه بالرغم من أن إدارة الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المنظمة لم تأخذ في الماضي مكانها كباقي الوظائف الأخرى في المنظمة (ذلك لأن الاهتمام بالإنسان وبالعلاقات الإنسانية جاء تاليًا للاهتمام بالجانب المادي للعمل) فإنها غدت اليوم من أكثر الوظائف أهمية في المنظمة. ومن هنا تأتي مشكلة الدراسة لتقف على مدى تفهم العاملين لدور هذه الإدارة.

وحيث تأتي الدراسة لتتعرف على وجهة نظر العاملين في وظائف وأهداف الموارد البشرية فإنها تنطلق من حقيقة لا يمل الباحث من تكرارها وهي أن مهام إدارة الموارد البشرية قد تطورت بسبب الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري بوصفه عاملاً مهماً وأساسياً في التأثير في إنتاجية المنظمة. وبناء على هذا التطور أضيفت مهام حديثة لإدارة الموارد البشرية إلى مهامها التقليدية بحيث أصبح مدير إدارة الموارد البشرية مستشاراً داخلياً internal consultant ووكيلاً للتغيير change agent يأخذ زمام المبادرة ويعمل على تقديم الآراء والمقترحات. والأسئلة المطروحة هنا هي إلى أي مدى يدرك العاملون في المصارف التجارية موضوع الدراسة إشرافيين وغير إشرافيين هذا الدور لهذه الإدارة ثم ما هي وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في هذه المصارف وهل تتأثر وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية بالخصائص الشخصية والوظيفية لهؤلاء العاملين؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة التي تلقاها إدارة الموارد البشرية وموضوعاتها عموماً ووظائفها وأهدافها خصوصاً نظراً للتأثير المتبادل بين أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف ووظائف المنظمة. هذه الأهمية المتزايدة تفرض على إدارة الموارد البشرية أن تولي اهتماماً خاصاً بتطوير أنشطتها سعياً إلى الوصول إلى سياسات قادرة على استقطاب وجذب العنصر البشري والاحتفاظ به وتطويره.

- وفي هذا الإطار، يمكن القول إن أهمية هذه الدراسة تبرز من خلال:
- (١) تسليط الضوء على الوظائف الواجب القيام بها بحيث تأتي مواكبة لتطورات الفكر الإداري والتحديات التي يواجهها قطاع المصارف كاحتدام المنافسة ووعي الجمهور المتعامل والتطور التكنولوجي وغيرها.
 - (٢) التعرف على وجهات نظر العاملين لهذا الدور المهم لإدارة الموارد البشرية إذ إن نجاحها في أداء مهامها وتحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على ما يتوقعه العاملون منها في صورة وظائف أو مهام وأهداف.
 - (٣) قلة الدراسات الإدارية الميدانية التي تناولت هذا الموضوع عمومًا وانعدامها في قطاع المصارف الأردنية على وجه الخصوص. وبالتالي فهي تشكل الإطار المرجعي لأية دراسة لاحقة، وتسد النقص الحاصل في المكتبة الإدارية الأردنية.
 - (٤) وعلى المستوى العملي يأتي التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ليسهم في بلورة جنبات هذه الوظائف وتحديد أبعادها بشكل يعمل على تعظيم إنتاجية العنصر البشري.

مشكلة الدراسة

كشفت نتائج عدد من اللقاءات والبرامج التدريسية والندوات لشاغلي الوظائف الإشرافية وغير الإشرافية في المصارف التجارية عن انخفاض مستوى إدراك هؤلاء لوظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية وانخفاض مستوى المعرفة بالأبعاد الأساسية التي تتطوي عليها هذه الوظائف (أبو شيخة ٢٠٠٠م).

وإذا كانت المؤسسات في الدول المتقدمة قد استطاعت تحقيق مستويات إنجاز عالية بفضل إدارتها وممارستها لوظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها فإن الأمر يحتاج إلى ضرورة إعطاء هذا الموضوع في قطاع المصارف التجارية أهمية خاصة.

أهداف الدراسة

تستهدف هذه الدراسة تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين العاملين بالمصارف التجارية الأردنية وإدارة الموارد البشرية وبالتالي التعرف على حقيقة اتجاهات العاملين نحو الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية وبالتالي يمكن صياغة الأهداف التفصيلية التالية للدراسة:

(١) توصيف واقع وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المصارف وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، وتقديم التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير إدارة الموارد البشرية كمدخل جوهري لتحسين فعالية هذه المنظمات.

(٢) معرفة وجهات نظر العاملين في المصارف التجارية في وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية وتحديد مدى التشابه أو التباين بين وجهات نظرهم، وبالتالي التعرف على درجة وضوح وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها لديهم وعلى أهمية الدور الذي تقوم به هذه الإدارة من وجهة نظرهم.

(٣) دراسة تأثير بعض العوامل الشخصية والوظيفية على إدراك العاملين في المصارف التجارية لوظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية.

فرضيات الدراسة

في ضوء أهداف هذه الدراسة ونتائج الدراسات السابقة سعى الباحث إلى اختبار عدد من الفرضيات الأساسية حول معنوية العلاقة بين وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية وكل من المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي والجنس) والمتغيرات الوظيفية (الوظيفة ومدة الخدمة الكلية في المصرف، والدورات التدريبية في مجال العلوم الإدارية (كالمحاسبة والمالية والإدارة) للعاملين. وتتمثل هذه الفرضيات في الآتي:

(١) مدى إدراك العاملين لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية.

(٢) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد العينة نحو مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية تعزى إلى "الوظيفة".

(٣) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد العينة نحو مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية تعزى إلى "المؤهل العلمي".

(٤) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد العينة نحو مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية تعزى إلى "مدة الخدمة في المصرف".

(٥) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد العينة نحو مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية تعزى إلى "الجنس".

(٦) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد العينة نحو مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية تعزى إلى "عدد الدورات التدريبية" التي شارك فيها الموظف.

محددات الدراسة

تتعلق هذه الدراسة بالأهداف والفرضيات التي تم تحديدها وتتمثل محددات الدراسة التي قد تقلل من إمكانية تعميم نتائجها في الآتي:

(١) اقتصرت الدراسة على العاملين في محافظة عمان في المصارف التجارية الأردنية الخاصة. وبالتالي لا تنصرف الدراسة إلى المصارف غير الأردنية والمصارف الإسلامية ومؤسسات الإقراض المتخصصة المملوكة بكاملها للقطاع العام أو ذات الملكية المشتركة وشركات الصرافة وشركات التوفير والإقراض التعاقدية.

(٢) اقتصرت الدراسة على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية وإدراك العاملين في مختلف فئاتهم ومستوياتهم الإدارية لوظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في مصارفهم.

(٣) استخدمت في الدراسة استبانته للتعرف على آراء العاملين. وعلى الرغم من أهمية هذا المنحى في علوم الإدارة والعلوم الاجتماعية عامة فإن درجة الثقة بصدق الأداة ودقتها وقدرتها التنبؤية ما زالت تثير جدلاً في الأوساط الأكاديمية. كما أن استخدام الاستبانته قد يسم الدراسة بما يسمى في أدبيات البحث العلمي بتحيز الوسيلة الواحدة.

(٤) لن نتناول الدراسة أسلوب تنظم إدارة الموارد البشرية، ولا استراتيجيات عملها.

منهجية الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لإنجاز هذه الدراسة فتم الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة في هذا المجال التي أثرت الدراسة في جانبيها النظري والتطبيقي. واعتمد كذلك على المنهج الميداني من خلال استبانته أعدت خصيصاً للحصول على المعلومات المطلوبة باستخدام مقياس "ليكرت" ذي النقاط الخمسة The five - Point scale. وقد تضمنت الدراسة إطاراً منهجياً وإطاراً نظرياً ودراسة ميدانية بالإضافة إلى الخلاصة والتوصيات.

مجتمع الدراسة وعينتها

في عام ٢٠٠٣م بلغ عدد موظفي المصارف التجارية الأردنية (باستثناء مصرفي الشرق الأوسط والأردن والخليج) الذين مثلوا مجتمع الدراسة (٩٠٤٦) موظفاً مما لا يسمح بإجراء مسح شامل لجميع الموظفين في ظل الإمكانيات المتواضعة للباحث. مما دفعه إلى استخدام أسلوب العينة التي بلغ حجمها (٢٧١) موظفاً وموظفة والتي كونت (٣٪) من إجمالي موظفي وموظفات مجتمع الدراسة في المصارف التجارية.

وزعت الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، ثم جمعت فكان عدد المستخدمين (٢٢١) موظفًا وموظفة. ولدى فحص الاستبانات المستردة تبين أن (٢١) منها غير صالحة للتحليل الإحصائي لنقص بياناتها أو تناقضها فتم استبعادها. وبالتالي كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٠٠) استبانته. وقد كانت خصائص عينة الدراسة على النحو المبين في الجدول (١).

جدول (١). توزيع أفراد العينة.

المتغيرات	العدد	التكرار
الوظيفة:		
إشرافية	١٠٧	%٥٣,٥
غير إشرافية	٩٣	%٤٦,٥
المؤهل العلمي:		
ثانوية أو أقل	١٢	%٦
دبلوم متوسط	٣٣	%١٦,٥
الدرجة الجامعية الأولى	١٠٧	%٥٣,٥
دراسات عليا	٤٨	%٢٤
الدورات التدريبية في المحاسبة والمالية والإدارة:		
لا شيء	٢٧	%١٣,٥
دورة واحدة	٣٧	%١٨,٥
دورتان	٤٧	%٢٣,٥
ثلاث دورات	٦١	%٣٠,٥
أربع دورات فأكثر	٢٨	%١٤
مدة الخدمة الكلية في المصرف:		
أقل من ٥ سنوات	١٨	%٩
٥- أقل من ١٠ سنوات	٥٤	%٢٧
١٠ - أقل من ١٥ سنة	٧٩	%٣٩,٥
١٥ سنة فأكثر	٤٩	%٢٤,٥
الجنس:		
ذكر	١١٨	%٥٩
أنثى	٨٢	%٤١

ويتضح من هذا الجدول أن أفراد العينة من الذكور أكثر نوعاً ما من الإناث بنسبة طفيفة وأن هناك غلبة لشاغلي الوظائف الإشرافية ولحملة الدرجة الجامعية الأولى والذين شاركوا في دورتين أو ثلاث دورات تدريبية في مجال العلوم الإدارية (المحاسبة والمالية والإدارة) والذين تزيد مدد خدماتهم الكلية في المصرف على عشر سنوات.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات: ثانوية تم الحصول عليها من الأدبيات التي عالجت هذا الموضوع بما فيها الدراسات السابقة. وبيانات أولية تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية بالاعتماد على استبانته كما سبقت الإشارة أعدت لهذا الغرض وتكونت من جزأين:

تضمن الجزء الأول بيانات عامة عن بعض المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي وهو على أربعة مستويات والجنس وهو على مستويين) والمتغيرات الوظيفية (الوظيفة وهي على مستويين والدورات التدريبية في مجال العلوم الإدارية وهي على خمس مستويات، ومدة الخدمة الكلية في المصرف وهي على أربعة مستويات).

وتضمن الجزء الثاني (٢٤) فقرة منها (١٦) فقرة تتعلق بمختلف مهام إدارة الموارد البشرية المتمثلة في:

(١) الحصول على الموارد البشرية

- تخطيط الموارد البشرية الفقرة (١)
- تحليل وتوصيف الوظائف الفقرة (٢)
- وضع نظام الاختيار والتعيين الفقرة (٣)
- تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي الفقرة (١٣)

(٢) تعويض الموارد البشرية

- تصميم نظم الأجور - الفقرة (٤)
- تصميم نظم الحوافز - الفقرة (٥)
- تصميم نظم الترقية والنقل - الفقرة (٦)
- تصميم نظام تقييم أداء العاملين - الفقرة (٨)
- وضع قواعد النظام والسلوك - الفقرة (١١)

(٣) تدريب وتنمية الموارد البشرية

- إعداد خطط التدريب - الفقرة (٧)
- تخطيط المسار الوظيفي - الفقرة (١٢)
- توجيه الموظف الجديد - الفقرة (١٤)

(٤) صيانة وحماية العاملين

- صيانة ورعاية العاملين - الفقرة (٩)
- تطوير علاقات العمل - الفقرة (١٠)
- تنمية العلاقات التعاونية بين الإدارة والنقابات - الفقرة (١٥)
- إجراء البحوث للتعرف على مشكلات العاملين - الفقرة (١٦)

وجاءت الفقرات الثمانية الأخرى (من ١٧ إلى ٢٤) لتغطي أهداف إدارة الموارد البشرية.

استخدم مقياس "لكيرت" الخماسي لكل فقرة من فقرات الاستبانة فأعطيت إجابة "أوافق بشدة" خمس درجات و"أوافق" أربع درجات و"محايد" ثلاث درجات و"غير موافق" درجتين و"غير موافق بشدة" درجة واحدة. وبالتالي كان المتوسط الحسابي لأوزان الفقرة الواحدة ثلاث درجات $\left[\frac{1+2+3+4+5}{5} = 3 \right]$ وقد اعتمد هذا المتوسط للكشف عن أهمية كل فقرة كوظيفة أو كهدف لإدارة الموارد البشرية. فإذا زادت على المتوسط اعتبرت ذات أهمية مرتفعة وإذا قلت اعتبرت ذات أهمية متدنية.

صدق الأداة وثباتها

قام الباحث بالتحقق من صدق الاستبانة بتوزيعها على عدد من ذوي الاختصاص الأكاديمي في بعض الجامعات الأردنية وفي بعض المصارف التجارية الأردنية كذلك لمعرفة آرائهم في مدى سلامة أداة الدراسة. وللتأكد من وضوح الفقرات وتوافقها مع أهداف البحث تم توزيع الاستبانة على ثلاثين موظفًا لإجراء اختبار أولي لها .

ولقياس ثبات الأداة استخرج الباحث معامل كرونباخ ألفا "chronbach's alphas" فكانت قيمته (٠,٨٧) وهي قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي في العلوم الاجتماعية لأنها تدل على أن الاستبانة تتصف بالاتساق الداخلي وهذا يعزز استخدامها في الدراسة.

المعالجة الإحصائية

لجأ الباحث إلى استخدام رزمة الإحصاءات الجاهزة المعتمدة في بحوث العلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences (SPSS)" وذلك بهدف إدخال وتبويب ومعالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من خلال الاستبانة وفي ضوء النتائج التي حصل عليها الباحث من خلال الرزمة الإحصائية وأدواتها تولى عملية تحليل البيانات والمعلومات. وقد اختار الباحث الأساليب الإحصائية التالية لإغراض التحليل:

- أ) الإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة وذلك اعتمادًا على التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية.
- ب) اختبار "شافية scheffe" للمقارنات البعدية.
- ج) تحليل "التباين الأحادي anova" لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

متغيرات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على متغير تابع واحد وعلى عدد من المتغيرات المستقلة، وذلك على النحو التالي:

(١) المتغير التابع: ويتمثل في وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية.

(٢) المتغيرات المستقلة وتتمثل في:

- الخصائص الشخصية: وتضم المؤهل العلمي والجنس.
- الخصائص الوظيفية: وتضم الوظيفة والدورات التدريبية ومدة الخدمة الكلية في المصرف.

تعريفات إجرائية

- إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة وظائف وأنشطة أو مهام وبرامج تتعلق بتصريف شؤون القوى البشرية في المنظمة. وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة والمجتمع. كما أنها النشاط المتمثل في التخطيط للعنصر البشري بما يضمن الحصول على "الكم" و"النوع" المطلوبين من هذا العنصر. كذلك النشاط المتمثل في تنمية قدرات ومهارات واتجاهات العاملين وإكسابهم المعلومات وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية. وهي كذلك النشاط المتمثل في تعويضهم وفي رعايتهم وحمايتهم وتحقيق أمنهم وسلامتهم المهنية.
- القطاع المصرفي التجاري: ويقصد به في هذه الدراسة مجموعة المصارف التجارية الأردنية ذات الملكية الخاصة.

الإطار النظري للدراسة

مفهوم إدارة الموارد البشرية

تباينت وتعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات منها: إدارة الأفراد personnel management والعلاقات العمالية labour relations والعلاقات الصناعية industrial relations والعلاقات

الإنسانية human relation وإدارة القوى العاملة manpower management وإدارة الموظفين employees management وغيرها. وإن غدا أكثرها انتشاراً تسمية "إدارة الموارد البشرية". وإدارة الموارد البشرية هذه تعرف بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم في المنظمة الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم.

كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكف والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من الجهد لإنجاحها وتحقيق أهدافها. وعرفت أيضاً بأنها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل والاختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين وترقيتهم، ونقلهم، وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم (Ivancevich, 2001).

كذلك يمكن استخدام مصطلح "إدارة الموارد البشرية" على عدة مستويات فقد ينظر إليه كنشاط يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة كماً ونوعاً بما يخدم أغراضها ويرغبهم في البقاء بخدمتها ويجعلهم يبذلون أقصى طاقاتهم. وقد ينظر إليه كمهنة Profession يصبح المعني بها مرجعاً في إيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة. وقد ينظر إليه كوحدة تنظيمية في منظمة. وقد ينظر إليه كحقل دراسي وكمجال من مجالات التخصص (درة والصباغ ١٩٨٦م).

إن المتتبع لتعريفات إدارة الموارد البشرية يجد أنها تتماثل حيناً وتتباين أحياناً أخرى تتماثل في أنها تصب في إناء واحد هو الاهتمام بالعاملين في المنظمة. وتتباين لمجموعة من الأسباب منها مجال التركيز فتارة تجد الباحث يركز على الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية وطوراً يركز على الأنشطة الرئيسية. ومنها مدى الاتساع الذي يسبغه الباحث على التعريف فقد يتسع ليشمل

أنشطة فرعية تقوم بها إدارة الموارد البشرية وقد يضيق ليجعلها في أنشطة رئيسية. ومنها أيضاً خلفية الكاتب نفسه فإن كان قانونياً تجده يركز على حقوق وواجبات الموظف ومهام وسلطات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارات الأخرى في المنظمة. وإن كان سلوكياً تجده يركز على الدافعية والحوافز والجانب الأخلاقي والمسلكي في الوظيفة وإن كان إدارياً تجده يركز على الأهداف والوظائف أو المهام. كما قد يعود الاختلاف كذلك إلى مجال التطبيق إن كان جهازاً حكومياً أو خاصاً.

ومهما كان من أمر هذا التماثل أو التباين فإن إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءاً من تخطيط هذه الموارد ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقييم أداء العاملين ونظم الحوافز، وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة.

تطور الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول علم الإدارة تطور مع التطور الذي مر به علم الإدارة ولكنه كتخصص مستقل بدأ الاهتمام به مع بداية هذا القرن، ويرجع ذلك إلى كون العنصر البشري هو الأداة المحركة والموجهة لمختلف عناصر الإنتاج. وبالتالي يمكن القول إن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد سلسلة من التطورات التي مرت على العنصر البشري وهو يمارس العمل وتتمثل هذه التطورات في الآتي:

(١) مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية وسعي الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقاءه ككائن بشري. فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمالة إذ كان ينظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل

يبيعه ويشتريه شأنه شأن باقي السلع. ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية فظهرت فئة تملك الخبرة والمهارة وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة.

وجاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن فجسد الأول وجود طبقتين هما: الملاك والعبيد (أي الذي يفلح الأرض ويعمل فيها) وتميز الآخر بوجود صناعة كونت طائفة لها قانونها الذي يبين شروط الدخول للمهنة وأجور الممتهين لها ومثل هذا النظام احتكاراً للصناعة أو الحرفة فأصبح هناك تدرج في المهنة صبي فعريف، فمعلم فشيخ ينتخبه المعلمون لإيقاع العقوبات على من يخالف نظم وتعليمات الطائفة.

(٢) مرحلة الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر. وأهم ما تميزت به ظهور الآلات والمصانع الكبيرة وروتينية العمل وسوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة وضوضاء وأتربة وأبخرة وغيرها). كذلك تميزت هذه الثورة بظهور فئة الملاحظين والمشرفين الذين أساءوا أحياناً إلى العاملين تحت إمرتهم فكان بالتالي لزاماً أن تظهر دعوات لتحسين ظروف العاملين. فاتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ثم اضطرابات منظمة ثم ما لبثت أن تكونت اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يتعلق بالأجور وساعات العمل وغيرها.

(٣) مرحلة القرن العشرين

شهد هذا القرن أحداثاً جساماً ذات أثر كبير في إدارة الموارد البشرية من أبرزها ظهور حركة الإدارة العلمية بزعامة "فردريك تايلور F. Taylor" الذي حاول أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعاملين وأبرز أثر التخصص وتقسيم العمل والتدريب والتحفيز المادي في إنتاجية العاملين.

تلا حركة الإدارة العلمية ظهور علم النفس الصناعي وتركيزه على دراسة ظواهر معينة كالإجهاد والإصابات وتحليل العمل والاختبارات. ثم ما لبث أن ظهرت حركة العلاقات الإنسانية بزعامه "التون مايو Elton Mayo" التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر إيجاباً بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضاً بالاهتمام النفسي والاجتماعي بالعاملين .

لقد كان لحركة الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي وحركة العلاقات الإنسانية أثر كبير على الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في منظمات الجيش والحكومة. فاهتمت هذه الإدارة بشروط التعيين والاختبارات النفسية وتصميم أنظمة الأجور والتأديب ورعاية العاملين مما أوجد الحاجة إلى متخصصين في مجالات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

ومع ظهور حركة العلوم السلوكية في النصف الثاني من القرن العشرين تطورت ممارسات إدارة الموارد البشرية لكي تواكب تطور العلوم السلوكية ونشطت كثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين المنظمة والعاملين.

تنظيم الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية وحدة تنظيمية استشارية ومساعدة لمختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة ويتوقف حجمها على نحو ما سيأتي بعد قليل على مجموعة من العوامل أهمها مدى الإيمان بأهميتها والمهام التي تتوقع أن تقوم بها وعدد العاملين إذ كلما زاد عدد العاملين في المنظمة زادت الخدمات المطلوبة من الإدارة وبالتالي انعكس على حجمها ومثل ذلك يقال عن عدد الوحدات التنظيمية في المنظمة (الأعرج والشيخلي، د.ت.).

غير أن تنظيم هذه الإدارة في المنظمات لم يأخذ شكلاً تنظيمياً واحداً فقد يأخذ شكل إدارة أو قسم. كما قد تسند هذه الوظيفة إلى مدير الإنتاج مثلاً أو إلى

غيره من المديرين وقد تسند إلى شخص يتبع مدير عام المنظمة أو رئيس مجلس الإدارة مباشرة .

وقد تؤدي وظيفة إدارة الموارد البشرية على نحو من عدم التركيز الإداري في منظمة ما فيقوم كل مدير بوظيفة إدارة الموارد البشرية في حدود وحدته التنظيمية وقد تؤدي بشكل مركزي. وإلى جانب هذا قد يجد المتبع اختلافاً في التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية فقد يتم التقسيم التنظيمي الداخلي على أساس جغرافي وقد يتم على أساس وظيفي فتجد أقساماً لكل نشاط من أنشطة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين والتدريب والسلامة المهنية وهكذا. وقد تتعدد هذه الأقسام بتعدد هذه الأنشطة فقد يضم التقسيم التنظيمي الداخلي قسماً تنظيمياً واحداً أو أكثر من نشاط وفقاً لحجم المنظمة إن كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم. قد يتم التقسيم التنظيمي الداخلي على أساس المتعاملين أو الزبائن فتجد إدارة موارد بشرية للموظفين وإدارة موارد بشرية للخبراء وإدارة موارد بشرية للعمال وقد يتم التقسيم التنظيمي الداخلي على أساس مركب معتمداً على أكثر من أساس واحد من الأسس السابقة .

وينبغي أن يفهم أنه ليست هناك قواعد ثابتة أو محددة يتم تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساسها فهذه منظمة صناعية أو تجارية وتلك دائرة حكومية، وهكذا. وحين تكون الإدارة في منظمة ما بصدد تنظيم الوحدة التنظيمية للموارد البشرية عليها أن تدرس عدداً من العوامل قبل أن تقرر النمط التنظيمي المناسب . وتنحصر هذه العوامل فيما يلي:

(١) أسلوب وإجراءات العمل في المنظمة فوظيفة إدارة الموارد البشرية في منظمات الإنتاج المستمر تختلف عنها في منظمات الإنتاج المتقطع وذلك بسبب الاستقرار النسبي للنوع الأول من الإنتاج والتغير النسبي للنوع الآخر .

(٢) منتجات المنظمة من السلع والخدمات وطريقة تسويق هذه السلع وتلك الخدمات. فقد تتبع المنظمات أسلوب عدم التركيز الإداري إذا كانت تتعامل مع أنواع مختلفة من السلع تسوقها لمجموعات مختلفة من المستهلكين. وقد تتبع أسلوب التركيز الإداري إذا كانت تقدم سلعة أو خدمة واحدة تسوقها لعدد كبير من المستهلكين المتماثلين .

(٣) حجم المنظمة وعدد العاملين فيها، فقد يكون مناسباً وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية تتمتع بقدر كبير من عدم التركيز الإداري إذا كان عدد العاملين كبيراً وكان الاختلاف كبيراً في مهاراتهم وتخصصاتهم ونوع الوظائف التي يشغلونها. في حين يحسن اتباع أسلوب التركيز الإداري إذا كان معظم العاملين متماثلين في التخصص متقاربين في المهارات ومن ثم يمكن أن يخضعوا لمعاملة أو سياسة واحدة كما هو الحال في الإدارات الحكومية ومنظمات الإنتاج المستمر .

(٤) فلسفة الإدارة العليا ومدى إيمانها بأهمية وجود إدارة مستقلة تعنى بوظيفة إدارة الموارد البشرية أو إسناد هذه الوظيفة إلى شخص متخصص أو إلى لجنة دائمة أو مؤقتة .

وظائف أو مهام إدارة الموارد البشرية

عند الحديث عن وظائف أو مهام إدارة الموارد البشرية تبرز وجهتا نظر: تشير وجهة النظر الأولى إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تنفذ من خلال اختصاصيين في الموارد البشرية Personnel Specialists . إن المؤيدين لوجهة النظر هذه يقولون بأن هناك مهام محددة لإدارة الموارد البشرية تقوم بها المنظمات وأن أفضل طريقة لتنفيذ هذه المهام هي من خلال هؤلاء المتخصصين ضمن إدارة مركزية للموارد البشرية .

أما وجهة النظر الأخرى فتشير إلى أن جميع المديرين العاملين في المنظمة هم مديرو موارد بشرية. وهذا نابع من الاعتقاد بأنه ما دام جميع المديرين يتعاملون مع الأفراد في إداراتهم فهم إذن أقدر على تفهمهم وتلبية حاجاتهم. وبالتالي هم أقدر على تأدية المهام المتعلقة بشؤون رؤوسهم. وهذا يعني أنه ليس هناك من حاجة إلى وجود إدارة مركزية متخصصة للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية بل يجب أن تناط مسؤولية القيام بهذه الوظائف إلى جميع المديرين العاملين في المنظمة.

وإذا كانت إدارة الموارد البشرية هي إدارة موجهة نحو الفعل -action oriented وأنها موجهة للبشر It is people-oriented وأنها موجهة نحو المستقبل It is future oriented ، (Ivancevich, 2001) فإن أهدافها هي مساندة المنظمة لتحقيق أهدافها وإيصال سياسات الموارد البشرية للعاملين وصيانة الأخلاقيات الوظيفية والسلوك الاجتماعي المسؤول وتزويد المنظمة بالعاملين المدربين والمحفزين للعمل والعمل على تحقيق رضا وتأكيد الذات للعاملين وتحسين نوعية الحياة الوظيفية وإدارة التغيير .

إن إدارة الموارد البشرية في معناها الشمولي تعني عملية اتخاذ القرارات في كل ما يتعلق بأنشطة العنصر البشري داخل المنظمة وهي بالتالي تهتم بوضع وتنفيذ سياسات وبرامج تكفل بناء تنظيم تسوده العلاقات الإنسانية التي تنمّر تعاوناً وثيقاً يحقق أهداف تلك المنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية تشتمل على قرارات وعمليات لا بد أن تتفد وقوانين وتعليمات يجب أن تتبع ووسائل وطرق عمل من الضروري أن تراعى، إلا أنها تختلف عن غيرها في أنها لا يستغنى عنها في منظمة ما مهما اختلفت أهدافها ووظائفها. فإدارة أية منظمة في الأساس هي إدارة هذا العنصر قبل كل شيء ذلك لأن كل مدير أو مشرف على مجموعة من الأفراد ينهض

بدور كبير في إدارة الموارد البشرية مما يجعل أمر هذا النشاط مسؤولية تضامنية لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

إن لإدارة الموارد البشرية شأنها شأن أية إدارة في المنظمة مهمتين عريضتين: الأولى إدارية والأخرى تخصصية. فأما الإدارية فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارستها وتتمثل في وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإبداع وتخصيص الموارد. وبالرغم من أن جميع المديرين يقومون بهذه الوظائف نفسها فإن الوقت اللازم للقيام بكل منها يختلف من مستوى إداري إلى آخر.

وأما المهمة التخصصية فتمارسها إدارة الموارد البشرية بدءاً من تخطيط الموارد البشرية ومروراً بالتدريب وتقييم أداء العاملين وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين. وذلك على النحو التالي (Ivancevich, 2001):

- تخطيط الموارد البشرية: ويقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً. ويتطلب هذا تقدير طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو متاح منها ومن ثم المقارنة بين جانبي الطلب والعرض لتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية.
- تحليل وتوصيف الوظائف: ويقصد بها تحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها.
- وضع نظم الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالحصول على الموارد البشرية وإجراء عمليات المقابلة والاختبارات وغيرها من الأساليب لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتقديم الموظف الجديد إلى محيطه الإنساني.
- تصميم نظام الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها.

- تصميم نظم الحوافز: ويقصد به منح مقابل عادل للأداء المتميز وتحديد الحوافز الفردية والجماعية. كما تهتم هذه الوظيفة بانضباط العاملين ووضع نظم الترقية والنقل الخاصة بهم.
- إعداد خطة التدريب: وتستهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المهارات والاتجاهات الإيجابية المناسبة للعمل.
- تصميم نظام تقييم أداء العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بوضع نظام لتقييم أداء العاملين يتضمن كيفية التقييم ولماذا التقييم ومتى التقييم وآثار التقييم ونتائجه.
- وضع نظم الترقية والنقل: وتهتم هذه الوظيفة بوضع نظم الترقية والنقل.
- صيانة ورعاية العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بوضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.
- تطوير علاقات العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين. وتعمل على بحث مطالب وشكاوي النقابات العمالية ووضع نظام لبحث ومعالجة شكاوي العاملين.
- حفظ النظام وتوقيع الجزاءات: وتهتم هذه الوظيفة بوضع قواعد النظام والسلوك في المنظمة. وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات التي تترتب على مخالفة هذه القواعد.
- تقديم الخدمات للعاملين: وتعني الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية والتسهيلات التعليمية للعاملين وأسرهم.
- تخطيط المسار الوظيفي: وتهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة خاصة فيما يتصل بالنقل والترقية والتدريب.

إن ما تقدم يدفع باتجاه القول أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تتوزع على محورين اثنين: الأول استقطاب وتعيين الأفراد (الإعلان والاختبارات والمقابلات والتدريب قبل التعيين أي التوجيه والتعيين). والآخر، تشغيل وصيانة الموارد البشرية ويضم هذا المحور عمليات تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والتدريب والترقية والنقل والتحفيز وتقييم الأداء والسلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية.

العوامل المؤثرة في وظائف إدارة الموارد البشرية

تتأثر وظائف إدارة الموارد البشرية بمجموعة من العوامل المتمثلة في قوانين وتشريعات التوظيف والنقابات وسوق العمل والعوامل الاجتماعية والتكنولوجية. بالإضافة إلى أن العوامل المرتبطة بقوة قوانين وتشريعات التوظيف التي تصدرها الدولة بهدف تأمين وحماية العاملين تفرض على المسؤولين مراعاة هذه القوانين عند وضع برامج وسياسات التوظيف والتحقق من أن السياسات التي تطبقها المنظمة تتماشى مع هذه القوانين. كما تنهض النقابات بدور مهم في تحديد حقوق العاملين من أجور وإجازات وظروف عمل وساعات عمل، مما يفرض على المنظمة أن تكون سياساتها منسجمة مع ما تحدده النقابات بهدف تجنب الصراع معها.

وتؤثر ظروف سوق العمل في وظائف إدارة الموارد البشرية، فإذا كان الاقتصاد الوطني في وضع قوي فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض معدل البطالة وزيادة معدل الأجور وزيادة الحاجة إلى التدريب وزيادة الحاجة إلى الاستقطاب والعكس صحيح إذا كان الاقتصاد في وضع ضعيف. وتؤثر العوامل الاجتماعية من قيم واتجاهات ومعتقدات كذلك في وظائف إدارة الموارد البشرية.

إن القوى العاملة اليوم ترغب في أن تهتم الإدارة بالمشكلات التي تواجهها في محيط العمل. وأصبحت تقييم وزناً أكبر من الماضي لإشباع حاجات الشعور

بالإنجاز وتحقق الذات والاحترام. كما أصبح العاملون لا يبحثون عن وظائف توفر لهم الأمن والاستقرار الوظيفي فحسب بل غدوا يبحثون عن الوظائف التي تنمي مهاراتهم وتدعم قدراتهم. وتأتي العوامل التكنولوجية ليكون لها دور في إحداث تغيير في محتوى الوظائف وفي إيجاد وظائف جديدة واختفاء وظائف قائمة مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالتدريب وإعادة التنظيم.

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا بد أن تتوافق مع طبيعة إنتاج المنظمة، فالمنظمة التي تتميز بإنتاج روتيني نسبي لا بد أن تلجأ إلى التفصيل في وصف الوظائف وإلى عقد برامج تدريبية لتحقيق أغراض محددة. والمنظمات ذات الطبيعة الإنتاجية غير الروتينية تلجأ إلى الإجمال في وصف الوظائف وإلى عقد برامج تدريبية عامة. والمنظمات التي تتميز بمعدل مبيعات مرتفع ومبيعات مبتكرة تلجأ إلى التعيين الخارجي وإلى لا مركزية قرارات الأجور، على عكس المنظمات التي تعاني من معدلات نمو محدودة وابتكارات قليلة فإنها تلجأ إلى التعيين الداخلي.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

أجرى الشهري (٢٠٠٤م) دراسة بعنوان "العوامل المؤثرة على عملية الاختبار والتعيين ووظائف شؤون الأفراد في الخدمة المدنية في السعودية" استهدفت الوقوف على الأسس المستخدمة في عملية الاختيار والتعيين في أجهزة الخدمة المدنية في المملكة كذلك تحديد العوامل التنظيمية والاجتماعية والشخصية التي تؤثر في عملية الاختيار والتعيين والوقوف على الأساليب التي يتم اتباعها في عملية الاختيار والتعيين بأجهزة الخدمة المدنية. تكونت عينة الدراسة من (٢٥٩) مدير عام ومدير إدارة يعملون في الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض الخاضعة لنظام الخدمة المدنية بالمملكة. توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من العوامل

التي تؤثر في فعالية عملية الاختيار والتعيين بدرجات متفاوتة ويمكن ترتيبها حسب درجة تأثيرها من الأقوى إلى الأضعف لتبدأ بالعوامل التنظيمية فأساليب الاختيار فالعوامل الاجتماعية فالعوامل الشخصية.

وأعد هاشم (١٩٩٠م) دراسة بعنوان "دور وظائف إدارة الأفراد في مشروعات الأعمال: دراسة ميدانية في قطاعات الأعمال الكويتية" بهدف الوقوف على طبيعة مناخ إدارة الأفراد السائد في مشروعات الأعمال الكويتية وكذا التعرف على الدور الذي تقوم به أجهزة إدارة الأفراد في هذه المشروعات والوظائف والأنشطة التي تمارسها. وقد تكونت عينة الدراسة من (١١٧) مديرًا ورئيس قسم في شركات القطاع العام والمشارك والمشارك الخاص. توصلت الدراسة إلى أن (٤٥٪) من شركات القطاع العام يوجد بها جهازان: أحدهما يمارس الوظائف الخاصة بشؤون التوظيف والآخر يمارس وظائف التدريب والتطوير الوظيفي، كما أن تسميات هذا الجهاز ومستواه التنظيمي وتبعيته ووظائفه وتنظيمه الداخلي ليست واحدة في القطاعات المختلفة.

وأجرى المعشر (٢٠٠٢م) دراسة بعنوان "العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية في القطاع الهندسي الأردني" استهدفت التعرف على مدى تطبيق الشركات المبحوثة لعناصر إدارة الجودة الشاملة كذلك دراسة أوجه العلاقة بين عناصر الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية. تكونت عينة الدراسة من (٩٠) موظفًا من العاملين في شركات القطاع الهندسي التي تطبق إدارة الجودة الشاملة. جاءت نتائج الدراسة لتبين أثر مجالات الموارد البشرية على عناصر أداء الجودة ولتبين كذلك العلاقة الارتباطية بين عناصر الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية.

وقامت رندة الزهري (٢٠٠٠م) بدراسة بعنوان "التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية" استهدفت مناقشة التحديات التي تواجه المنظمات وأثرها في

إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية ١٧٣

إدارة الموارد البشرية. استعرضت الباحثة هذه التحديات والخيارات المتاحة والمتعلقة بالتوظيف، والتدريب وتقييم أداء العاملين والعلاقات العمالية والتعويضات والأجور.

وأعد الدلابيح (١٩٩٩م) دراسة بعنوان "إجراءات ومقاييس الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية خلال الفترة ١٩٨٨-١٩٩٨م: دراسة ميدانية" استهدفت التعرف على كيفية اختيار وتعيين القيادات في المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية ووضع إجراءات ومقاييس عملية لاختيار الأفراد بهدف تطبيقها على اختيار وتعيين القيادات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الكيفية المتبعة في إشغال المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية ليست موضوعية بمعنى أنها لا تتم على أسس الكفاءة والعدالة والمساواة والمنافسة إذ يعتمد الاختيار على المعايير السياسية وتركيز كبار المسؤولين السياسيين والإداريين والثقة الشخصية والنجاح في وظيفة سابقة.

وقام الخرابشة (١٩٩٦م) بدراسة بعنوان "تقييم أسس وقواعد انتقاء وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الأردني: دراسة ميدانية" استهدفت معرفة العوامل المؤثرة على عملية الاختيار والتعيين في جهاز الخدمة المدنية بالأردن وإجراء دراسة مقارنة لأسس وقواعد الانتقاء والتعيين المعمول بها في جهاز الخدمة المدنية الأردني للسنوات ١٩٩٧ - ١٩٩٦م. وقد توصلت الدراسة إلى أن أسس وقواعد انتقاء الموظفين بشكلها الحالي في الأردن مقبولة لدى مسؤولي وحدات شؤون الموظفين. كما توصلت الدراسة إلى أهمية عامل الكفاءة في الاختيار مع وجود العوامل الأخرى المؤثرة على الاختيار والتعيين كالعوامل الاجتماعية.

وأجرى عبدالسميع (١٩٩٥م) دراسة بعنوان "محددات أهمية وممارسة سياسيات إدارة الموارد البشرية ومعايير تقييمها في البيئة المصرية: دراسة تحليلية

تطبيقية". استهدفت الدراسة التعرف على تأثير نوع النشاط وحجم المنظمة، ومدى وجود أو عدم وجود جهاز مستقل للأفراد وعمر المنظمة على درجة ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة. وتكون مجتمع البحث من أربعين منظمة أعمال حكومية ومائة وعشرين قائمة استبانته وزعت على هذه المنظمات.

وأعد البراك ورشيد (١٩٩٤م) دراسة بعنوان "الصدق التنبؤي لامتحان الوظائف الكتابية في كادر الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية" استهدفت التحقق من مدى صدق الامتحانات الوظيفية المستخدمة في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية. تألفت عينة الدراسة من جميع موظفي الخدمة المدنية الذين يشغلون وظائف كتابية بالمرتبة الخامسة والذين عينوا من خلال المسابقات والامتحانات التنافسية. توصلت الدراسة إلى أن الامتحانات التنافسية المستخدمة لشغل الوظائف الكتابية بالمرتبة الخامسة قليلة الصدق وأنها ضعيفة الصلة بمتطلبات الوظائف التي تهدف إلى قياس مهارات ومعارف وقدرات المتقدمين لشغلها.

وجاءت دراسة سليم (١٩٩٠م) بعنوان "الاختيار كأداة لترشيد استخدام الموارد البشرية: تجربة البرامج الإعدادية في معهد الإدارة العامة" بهدف معرفة دور الاختبارات كأداة لترشيد استخدام الموارد البشرية. توصلت الدراسة إلى أن الاختبارات تعد من أدوات الإدارة المهمة لاختيار أفضل العناصر للعمل أو التدريب أو الترقية أو النقل أو شغل الوظائف.

وأجرى أبوسن (١٩٩٠م) دراسة بعنوان "دور المقابلة في اختيار العاملين: دراسة تحليلية" على (٥٠) مؤسسة تجارية من مؤسسات القطاع الخاص والقطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة بهدف التعرف على مدى انتشار استخدام المقابلة كأسلوب للتوظيف بالمقارنة مع أساليب الاختيار المختلفة. توصلت الدراسة إلى انتشار المقابلة كأسلوب للاختيار.

وأعد أحمد (١٩٨٩م) دراسة بعنوان "الاختيار لترشيح الوظيفة العامة: بحث ميداني عن الاختيار في الخدمة المدنية بسلطنة عُمان". تمثلت عينة الدراسة في جميع وحدات الخدمة المدنية التي تخضع لقانون الخدمة المدنية. استهدفت الدراسة تقييم نظم الاختيار المتبع في السلطنة. توصلت الدراسة إلى أن هناك لجاناً خاصة لاختيار الموظفين في معظم الوحدات الحكومية وتعتمد هذه الوحدات على أسلوب المراقبة والاختبارات كأسلوبين رئيسيين للاختيار.

وجاءت دراسة العكور (١٩٨٨م) بعنوان "سياسات وإجراءات التوظيف في الخدمة المدنية بين النظرية والتطبيق" بهدف التعرف على مشكلات التوظيف في الخدمة المدنية.

تعقيب

من متابعة الدراسات السابقة يمكن إبراز ملاحظتين أساسيتين: الأولى، اقتصرت غالبية هذه الدراسات على نشاط واحد من أنشطة إدارة الموارد البشرية كاللترتيب، والاختبار والترقية وغيرها. والأخرى استهدفت هذه الدراسات بيان أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على فعالية المنظمة.

الدراسات الأجنبية

أجرى استمبرجر (Stemberger, 2002) دراسة بعنوان "تغير وظيفة الموارد البشرية: التحول في وظيفة الموارد البشرية من التوجه الإداري العملي إلى الشريك الاستراتيجي" استهدفت الدراسة بيان الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية بأنها شريك استراتيجي للمنظمة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

وأعد (Liu, 2003) دراسة بعنوان "تطوير وتخطيط الموارد البشرية في مجال السياحة دراسة حالات من الصين الشعبية وماليزيا" استهدفت اقتراح السبل الكفيلة بتطوير رأس المال البشري في مجال السياحة. جاءت الدراسة لتبين أهمية تخطيط وتطوير العنصر البشري من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وأجرى في إنجامر (Fey and Ingamer, 2001) دراسة بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات المتعددة الجنسية في روسيا" استهدفت بحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء في خمس عشرة شركة مساهمة. جاءت نتائج الدراسة لتبين وجود علاقة قوية وإيجابية في ممارسات تطوير الموارد البشرية وأداء الشركات التابعة. وبينت النتائج كذلك وجود علاقة إيجابية بين تطوير الإدارة وتطوير الموظفين من جهة وأداء الشركة من جهة أخرى أي أن الأداء المؤسسي دالة تطوير الموارد البشرية.

وأجرى ميشيل (Michael et al., 2001) دراسة بعنوان "الأثار المباشرة لرأس المال البشري على استراتيجيات وأداء شركات الخدمة المهنية" استهدفت بيان العلاقة بين رأس المال البشري والأداء المؤسسي وقوة الشركة.

وأعد هيز وكيرني (Hays and Kerney, 2001) دراسة استهدفت التعرف على أداء العاملين حول الأهمية النسبية لمختلف أساليب وتقنيات إدارة الموارد البشرية وأنشطتها والتعرف كذلك على توقعاتهم للتغيرات التي تطرأ على أنشطة هذه الإدارة خلال العقد القادم. توقعت الدراسة أن تختفي الأساليب التقليدية لتقييم أداء العاملين لتحل محلها الاختيارات بمساعدة الحاسوب.

وأجرى سامبسون (Sampson, 1993) دراسة مسحية استهدفت التعرف على آراء المديرين العاملين ومديري الإدارات في مؤسسات القطاع العام الأمريكية المركزية والمحلية نحو وظائف إدارة الموارد البشرية. جاءت نتائج الدراسة لتشير إلى أهمية إدارة الموارد البشرية كأداة مساعدة للأدوات الأخرى في تحقيق أهدافها من خلال إبلاغ المعنيين في المنظمة بقرارات الإدارة العليا بالإضافة إلى التأكيد على دورها كميسر Facilitator، وكمقدم للخدمة والنصح أكثر من التأكيد على دورها في التخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات.

تحليل البيانات

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

تقضي هذه الفرضية بأن العاملين في المصارف التجارية يدركون أهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في مؤسساتهم.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استبانة الدراسة فكانت النتائج على النحو المبين في الجدول (٢):

جدول (٢). الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات الاستبانة.

الفقرة	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Q1	1.00	5.00	4.8500	0.5824
Q2	1.00	5.00	4.8550	0.5342
Q3	1.00	5.00	4.6300	0.9787
Q4	1.00	5.00	4.5500	1.0550
Q5	1.00	5.00	4.9150	0.4678
Q6	1.00	5.00	4.7050	0.8612
Q7	1.00	5.00	4.7850	0.7359
Q8	1.00	5.00	4.7600	0.7518
Q9	1.00	5.00	4.7300	0.8370
Q10	1.00	5.00	4.7850	0.7494
Q11	1.00	5.00	4.9150	0.4678
Q12	2.00	5.00	4.8650	0.4668
Q13	1.00	5.00	4.6850	0.8482
Q14	1.00	5.00	4.7100	0.8716
Q15	1.00	5.00	4.7850	0.7494
Q16	1.00	5.00	4.7700	0.6778
Q17	1.00	5.00	4.7650	0.6798
Q18	1.00	5.00	4.6600	0.7858
Q19	1.00	5.00	4.6750	0.8263
Q20	1.00	5.00	4.7250	0.7363
Q21	3.00	5.00	4.7650	0.5110
Q22	3.00	5.00	4.7350	0.5255
Q23	3.00	5.00	4.7050	0.5563
Q24	3.00	5.00	4.7000	0.5582
أرقام صحيحة حسب القائمة				

يتضح من هذا الجدول أن جميع أفراد العينة يشعرون بأهمية مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية ويدركون أبعادها كما أنهم مدركون لمختلف أهداف هذه الإدارة. ولكنهم في الوقت نفسه يرون أن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية هي وضع نظم الحوافز ووضع قواعد النظام والسلوك وتحديد أنواع

العقوبات والجزاءات التي تترتب على مخالفة هذه القواعد. بمعنى أن أفراد عينة الدراسة وإن كانوا يدركون أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها فإنهم يرون أن هناك وظائف أكثر أهمية من أخرى فوظائف الحصول على الموارد البشرية والتدريب والتنمية وصيانة وحماية العاملين تأتي في المرتبة الأقل أهمية. ولعل هذا يجد تفسيراً له في أن بعض هذه الوظائف يتم القيام بها من قبل الإدارة العليا أساساً كالوظائف المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية أو من قبل المديرين التشغيليين كوظائف التدريب والتنمية أو أنها لا تجد من يقوم بها كالوظائف المتعلقة بصيانة وحماية العاملين. وبناء على ذلك تقبل الفرضية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

تقضي هذه الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة نحو مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية تعزى إلى الوظيفة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام "اختبار ت" لجميع فقرات الاستبانة فتبين أن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية كما هو موضح في الجدول (٣) هي الفقرة الرابعة المتعلقة بالأجور والفقرة الرابعة عشر المتعلقة بتوجيه الموظف الجديد والفقرة الخامسة عشرة المتعلقة بتنمية العلاقة مع النقابات المهنية والفقرة الثامنة عشر المتعلقة بالتوظيف الفعال لمهارات العاملين.

جدول (٣). اختبار ت T-test "العامل الوظيفة".

الفقرة	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
Q4	1.00	107	4.3738	1.1937	0.1154
	2.00	93	4.7527	0.8296	√١٠x 8.602
Q14	1.00	107	4.5514	1.0749	0.1039
	2.00	93	4.8925	0.4992	√١٠x 5.176
Q15	1.00	107	4.6822	0.9275	√١٠x 8.967
	2.00	93	4.9032	0.4439	√١٠x 4.603
Q18	1.00	107	4.8037	0.4845	√١٠x 4.683
	2.00	93	4.4946	1.0068	0.1044

وعند حساب المتوسطات الحسابية للفقرات ذات الدلالة الإحصائية تبين أن أفراد العينة الذين يعملون في وظائف غير إشرافية يشعرون أكثر من أفراد العينة الذين يعملون في وظائف إشرافية بأهمية الفقرة المتعلقة بالأجور وتلك المتعلقة بتوجيه الموظف الجديد والمتعلقة بتنمية العلاقات مع النقابات والمهنية والعمالية. وأن أفراد العينة الذين يعملون في وظائف إشرافية يشعرون أكثر من أفراد العينة الذين يعملون في وظائف غير إشرافية بأهمية الفقرة المتعلقة بالتوظيف الفعال لمهارات وقدرات العاملين. وبناء على ذلك تقبل الفرضية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

تقضي هذه الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ من وجهة نظر أفراد العينة نحو مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية تعزى إلى المؤهل العلمي.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" لجميع فقرات الاستبانة كما هو موضح في الجدول (٤):

جدول (٤). تحليل التباين الأحادي لمتغير "المؤهل العلمي".

Paragraph		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q3	Between Groups	14.849	3	4.950	5.519	0.001
	Within Groups	175.771	196	0.897		
	Total	190.620	199			
Q5	Between Groups	2.722	3	0.907	4.356	0.005
	Within Groups	40.833	196	0.208		
	Total	43.555	199			
Q7	Between Groups	10.108	3	3.369	6.763	0.000
	Within Groups	97.647	196	0.498		
	Total	107.755	199			
Q9	Between Groups	8.339	3	2.780	4.156	0.007
	Within Groups	131.081	196	0.669		
	Total	139.420	199			
Q13	Between Groups	9.829	3	3.276	4.816	0.003
	Within Groups	133.326	196	0.680		
	Total	143.155	199			
Q14	Between Groups	9.453	3	3.151	4.358	0.005
	Within Groups	141.727	196	0.723		
	Total	151.180	199			
Q16	Between Groups	5.453	3	1.818	4.144	0.007
	Within Groups	85.967	196	0.439		

	Total	91.420	199			
Q17	Between Groups	4.693	3	1.564	3.514	0.016
	Within Groups	87.262	196	0.445		
	Total	91.955	199			
Q19	Between Groups	9.051	3	3.017	4.663	0.004
	Within Groups	126.824	196	0.647		
	Total	135.875	199			

ويتضح من هذا الجدول أن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية هي الفقرات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في وضع نظم الاختيار والتعيين وتصميم نظام الحوافز وإعداد خطط التدريب وصيانة ورعاية العاملين وتصميم وتطوير الهيكل التنظيمي وتوجيه الموظف الجديد وإجراء البحوث في مجالات إدارة الموارد البشرية.

كما يتبين أن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية المتعلقة بأهداف إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المصرف في تحقيق أهدافه الكلية ورفد المصرف بالعناصر المدربة والمحفزة للأداء.

ولدى تطبيق اختبار "شافيه" للتحليل البعدي والمقارنة بين متوسطات درجات أفراد العينة تبين أن أفراد العينة ذوي الدراسات العليا يشعرون أكثر ممن يحملون الدرجة الجامعية الأولى بأهمية الفقرات المتعلقة بوضع نظم الاختيار والتعيين، وتصميم نظم الأجور والرواتب وإعداد خطط التدريب. وهم يشعرون أكثر ممن يحملون الدبلوم المتوسط بأهمية الفقرة المتعلقة بوظيفة إجراء البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية وبأهمية الفقرة المتعلقة بأهداف الإدارة بمساعدة المصرف في تحقيق أهدافه الكلية.

يتبين كذلك أن أفراد العينة من حملة الثانوية فما دون يشعرون أكثر من ذوي الدراسات العليا بأهمية الفقرتين المتعلقةين بصيانة ورعاية العاملين وتوجيه الموظف الجديد. وأن أفراد العينة من حملة الدبلوم المتوسط يشعرون أكثر من ذوي الدراسات العليا بأهمية الفقرة المتعلقة بتصميم وتطوير الهيكل التنظيمي. وبذلك تقبل الفرضية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

تقضي هذه الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة نحو مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية تعزى إلى مدة الخدمة في المصرف.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" لجميع فقرات الاستبانة كما هو موضح في الجدول (٥):

يتضح من هذا الجدول أن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية هي الفقرات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التخطيط للموارد البشرية وتصميم نظم الأجور والرواتب ووضع نظم الترقيّة والنقل وتصميم نظام تقييم أداء العاملين وصيانة ورعاية العاملين ووضع قواعد النظام والسلوك وتخطيط المسار الوظيفي وتصميم وتطوير الهيكل التنظيمي وتوجيه الموظف الجديد وتنمية العلاقات التعاونية بين الإدارة والنقابات. كما يتبين أن الفقرات المتعلقة بأهداف إدارة الموارد البشرية ذات الدلالة الإحصائية هي المتعلقة بالتوظيف الفعال للموارد البشرية ورفع المؤسسة بالعناصر المدربة والمحفزة للأداء.

جدول (٥). تحليل التباين الأحادي لمتغير مدة الخدمة الكلية في المصرف.

paragraph		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q1	Between Groups	3.000	3	1.000	3.039	0.030
	Within Groups	64.500	196	0.329		
	Total	67.500	199			
Q4	Between Groups	14.746	3	4.915	4.660	0.004
	Within Groups	206.754	196	1.055		
	Total	221.500	199			
Q6	Between Groups	27.776	3	9.259	15.145	0.000
	Within Groups	119.819	196	0.611		
	Total	147.595	199			
Q8	Between Groups	7.795	3	2.598	4.865	0.003
	Within Groups	104.685	196	0.534		
	Total	112.480	199			
Q9	Between Groups	6.241	3	2.080	3.062	0.029
	Within Groups	133.179	196	0.679		
	Total	139.420	199			

Q11	Between Groups	3.308	3	1.103	5.371	0.001
	Within Groups	40.247	196	0.205		
	Total	43.555	199			
Q12	Between Groups	3.111	3	1.037	5.051	0.002
	Within Groups	40.244	196	0.205		
	Total	43.355	199			
Q13	Between Groups	8.364	3	2.788	4.054	0.008
	Within Groups	134.791	196	0.688		
	Total	143.155	199			
Q14	Between Groups	24.667	3	8.222	12.738	.000
	Within Groups	126.513	196	0.645		
	Total	151.180	199			
Q15	Between Groups	25.461	3	8.487	19.277	0.000
	Within Groups	86.294	196	0.440		
	Total	111.755	199			
Q18	Between Groups	10.418	3	3.473	6.052	0.001
	Within Groups	112.462	196	0.574		
	Total	122.880	199			
Q19	Between Groups	20.143	3	6.714	11.371	0.000
	Within Groups	115.732	196	0.590		
	Total	135.875	199			

ولدى تطبيق اختبار "شافية" للتحليل البعدي للمقارنة بين متوسطات درجات أفراد العينة تبين أن أفراد العينة ممن تقل خدماتهم عن خمس سنوات يشعرون أكثر من الذين مضى على خدمتهم خمس سنوات فأكثر بأهمية فقرات التخطيط، والأجور، وتقييم الأداء، وتوجيه الموظف الجديد، وإجراء البحوث. وأن أفراد العينة ممن مضى على خدماتهم بين خمس عشرة سنة فأكثر يشعرون أكثر من أفراد العينة الذين تتراوح خدماتهم بين خمس سنوات وأقل من عشر سنوات بأهمية فقرات صيانة ورعاية العاملين، وتخطيط المسار الوظيفي، وتصميم وتطوير الهيكل التنظيمي، ورفد المؤسسة بالعناصر المدربة والمحفزة للأداء. كما تبين أن أفراد العينة الذين تتراوح مدد خدمتهم بين عشر سنوات وأقل من خمس عشر سنة يشعرون أكثر من أفراد العينة الذين تتراوح مدد خدمتهم في المصروف بين خمس سنوات وأقل من عشر سنوات في الفقرة المتعلقة بالتوظيف الفعال لمهارات وقدرات العاملين.

إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية ١٨٣

ويتضح كذلك أن أفراد العينة الذين تتراوح مدد خدمتهم بين خمس سنوات وأقل من عشر سنوات يشعرون أكثر من أفراد العينة الذين مضى على خدماتهم عشر سنوات فأكثر بأهمية الفقرة المتعلقة بوضع قواعد النظام والسلوك. وبناء على ذلك تقبل الفرضية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

تقضي هذه الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة نحو مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية تعزى إلى عامل الجنس.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام "اختبارات" لجميع فقرات الاستبانة كما هو موضح في الجدول (٦):

جدول (٦). اختبارات "عامل الجنس".

paragraph	gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q3	1.00	118	4.4661	1.1449	0.1054
	2.00	82	4.8659	0.6037	0.6667
Q5	1.00	118	4.8559	0.6031	5.552
	2.00	82	5.0000	0.0000	0.0000
Q6	1.00	118	4.8220	0.6489	5.973
	2.00	82	4.5366	1.0795	0.1192
Q7	1.00	118	4.7034	0.8504	7.829
	2.00	82	4.9024	0.5118	5.652
Q11	1.00	118	4.8559	0.6031	5.552
	2.00	82	5.0000	0.0000	0.0000
Q13	1.00	118	4.8136	0.6660	6.31
	2.00	82	4.5000	1.0334	0.1141
Q16	1.00	118	4.6525	0.8308	7.648
	2.00	82	4.9390	0.2875	3.175
Q17	1.00	118	4.6441	0.8425	7.756
	2.00	82	4.9390	0.2408	2.659
Q19	1.00	118	4.7966	0.6071	5.589
	2.00	82	4.5000	1.0453	0.1154

يتضح من هذا الجدول أن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية هي الفقرات المتعلقة بوضع نظام الاختيار والتعيين، وتصميم نظم الحوافز ووضع نظم

الترقية والنقل، وإعداد خطط التدريب، ووضع قواعد النظام والسلوك، وتصميم وتطوير الهيكل التنظيمي، وإجراء البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية، ومساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الكلية، ورفد المؤسسة بالعناصر المدربة والمحفزة للأداء. وعند حساب المتوسطات الحسابية للفقرات ذات الدلالة الإحصائية تبين أن أفراد العينة من الإناث يشعرون أكثر من الذكور بأهمية الفقرات المتعلقة بتحليل وتوصيف الوظائف، وتصميم نظم الحوافز، وإعداد خطط التدريب، ووضع قواعد النظام والسلوك، وتصميم وتطوير الهيكل التنظيمي، وإجراء البحوث، ومساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها ورفد المؤسسة بالعناصر المدربة والمحفزة للأداء.

ويتضح كذلك أن أفراد العينة من الذكور يشعرون أكثر من الإناث بأهمية الفقرة المتعلقة بوضع نظم الترقية والنقل. وبناء على ذلك تقبل الفرضية.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

تقضي هذه الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة نحو مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" لجميع فقرات الاستبانة كما هو موضح في الجدول (٧):

ويتضح من هذا الجدول أن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية هي الفقرات المتعلقة بتصميم نظام الأجور، ووضع نظم الترقية والنقل، وتصميم نظم تقييم أداء العاملين، وصيانة ورعاية العاملين، وتصميم وتطوير الهيكل التنظيمي، وإجراء البحوث ومساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الكلية. وعند تطبيق اختبار "شافيه" للتحليل البعدي للمقارنة بين متوسطات درجات أفراد العينة تبين

أن أفراد العينة الذين لم يحصلوا على أية دورة تدريبية يشعرون بأهمية وظائف وضع نظم الترقية والنقل، وصيانة ورعاية العاملين، وتوجيه الموظف الجديد. وأن أفراد العينة الذين شاركوا في دورة تدريبية واحدة يشعرون أكثر من الذين لم يشاركوا في أية دورة تدريبية بأهمية وظائف تصميم نظام الأجور، وتصميم نظم تقييم أداء العاملين، وتصميم وتطوير الهيكل التنظيمي. وأن أفراد العينة الذين شاركوا في أربع دورات تدريبية فأكثر يشعرون بأهمية هدف مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الكلية أكثر من الذين شاركوا في دورتين تدريبيتين اثنتين. وأن أفراد العينة الذين شاركوا في أكثر من دورة تدريبية وأقل من أربع دورات تدريبية يشعرون بأهمية وظيفة إجراء البحوث في مجالات إدارة الموارد البشرية أكثر من الذين شاركوا في دورتين تدريبيتين اثنتين، وبذلك تقبل الفرضية.

جدول (٧). تحليل التباين الاحادي لمتغير عدد الدورات التدريبية التي حضرها الموظف.

paragraph		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q4	Between Groups	19.436	4	4.859	4.689	0.001
	Within Groups	202.064	195	1.036		
	Total	221.500	199			
Q5	Between Groups	2.773	4	0.693	3.315	0.012
	Within Groups	40.782	195	0.209		
	Total	43.555	199			
Q6	Between Groups	13.715	4	3.429	4.994	0.001
	Within Groups	133.880	195	0.687		
	Total	147.595	199			
Q8	Between Groups	7.007	4	1.752	3.239	0.013
	Within Groups	105.473	195	0.541		
	Total	112.480	199			
Q9	Between Groups	40.160	4	10.040	19.724	0.000
	Within Groups	99.260	195	0.509		
	Total	139.420	199			
Q11	Between Groups	2.773	4	0.693	3.315	0.012
	Within Groups	40.782	195	0.209		
	Total	43.555	199			

Q13	Between Groups	34.826	4	8.707	15.673	0.000
	Within Groups	108.329	195	0.556		
	Total	143.155	199			
Q14	Between Groups	34.526	4	8.631	14.428	0.000
	Within Groups	116.654	195	0.598		
	Total	151.180	199			
Q16	Between Groups	7.260	4	1.815	4.205	0.003
	Within Groups	84.160	195	0.432		
	Total	91.420	199			
Q17	Between Groups	6.655	4	1.664	3.803	0.005
	Within Groups	85.300	195	0.437		
	Total	91.955	199			

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج

استهدفت الدراسة التعرف على مدى إدراك العاملين لوظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية، كذلك معرفة العلاقة بين وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية وبعض الخصائص الوظيفية والشخصية للعاملين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يدركون أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية بدءاً من الحصول على الموارد البشرية، ومروراً بتقييم أدائها ومكافأتها وتعويضها وتدريبها وتطويرها، وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين. كما يدركون أهداف هذه الإدارة، وإن كان هناك تباين في تقدير أهمية هذه الوظائف، فاحتلت وظيفة تخطيط الموارد البشرية وتحديد احتياجات المصرف من هذه الموارد كماً ونوعاً مرتبة متأخرة. ولعل ذلك ينسجم إلى حد كبير مع الأهمية المتدنية لوظيفة التخطيط عموماً في مؤسسات العالم الثالث. كذلك اتضح أن أهم الوظائف في نظر أفراد عينة الدراسة ماثلة في تصميم نظم الحوافز، بمعنى منح مقابل عادل للأداء المتميز، وتحديد الحوافز الفردية والجماعية. ولعل ذلك يعكس الأهمية التي يعول عليها أفراد عينة الدراسة في ضرورة أن يكون نظام الحوافز موضوعياً ومستنداً إلى الأداء. كما بينت عينة الدراسة أهمية وضع قواعد النظام

والسلوك وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات التي تترتب على مخالفة هذه القواعد. وتوهم هذه النتيجة إلى ضرورة تحديد أنواع المخالفات بشكل واضح، كي تكون محددة للسلوك وعدم تركها بشكل ضبابي.

وكشفت نتائج الدراسة كذلك عن أفراد عينة الدراسة يرون أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في مساعدة المصرف في تحقيق أهدافه الكلية ولمساعدته كذلك في التوظيف الفعال لمهارات وقدرات العاملين، ولكن ما هي أهداف تلك الإدارة تجاه العاملين فتلك مسألة لم تقم لها عينة الدراسة وزناً. هذا في الوقت الذي تتعدى فيه أهداف إدارة الموارد البشرية الاهتمام بأهداف المصرف إلى الاهتمام بأهداف العاملين، مما يجعلها معنية بالتركيز على الأنشطة التي تعنى بتحقيق أعلى مستوى من الإشباع والرضا للعاملين وتحسين نوعية الحياة، بما يعمل على دعم الرغبة في الأداء وتنمية قدرات العاملين ومهاراتهم وتحفيزهم، والمحافظة على الأخلاقيات الوظيفية، وإدارة التغيير بما يخدم العاملين والمصرف على حد سواء.

وكشفت الدراسة كذلك عن أن شاغلي الوظائف الإشرافية يشعرون بأهمية وظائف تصميم نظم الأجور والرواتب، وتوجيه الموظف الجديد، وتنمية العلاقات التعاونية بين الإدارة والنقابات المهنية والعمالية. ولعل هذه الوظائف تنسجم وأدوارهم الإشرافية، فهم يرون أنهم يتقاسمون هذه الوظائف مع إدارة الموارد البشرية وأنه من الضروري أن يحصل الموظف على الأجر العادل الذي يمكنه من الاستمرار في عمله في المصرف، وبالتالي يجعل معدل دوران العمل في حدوده الدنيا. ومن الضروري كذلك أن يحظى الموظف الجديد ببرنامح توجيهي يساعده على التأقلم مع بيئة العمل الجديدة. ويحدد له قواعد السلوك المرغوبة والمرفوضة، وأن تكون إدارة الموارد البشرية أداة وصل بين الإدارة والنقابات. وفي المقابل فإن شاغلي الوظائف غير الإشرافية يرون أن

أهم أهداف إدارة الموارد البشرية هي أن تعمل على حسن استخدام الموارد البشرية والتوظيف الفعال لمهاراتها وقدراتها، مما ينعكس إيجاباً على المصرف والموظف على حد سواء.

وبينت الدراسة كذلك أن العاملين من ذوي الدراسات العليا لا يعون تماماً أهداف إدارة الموارد البشرية. وإن كانوا يرون أن أهم وظائفها هي وضع نظم للاختيار والتعيين والحوافز وإعداد خطط التدريب بهدف تحسين كفاءة العاملين. ولعل ذلك يكشف عن أهمية مراعاة وضع الشخص المناسب في مكانة المناسب، وأن يحفز بالطريقة التي تنسجم مع حاجاته. كما أن هذه الفئة من العاملين بحكم تخصصها العالي تشعر بأهمية اكسابها المهارات والمعلومات والاتجاهات الإيجابية للعمل.

وفي المقابل فإن العاملين من حملة الثانوية يرون أهمية كبيرة في توجيه الموظف الجديد بوضع البرامج التي تساعد على التكيف، والتركيز على صيانة ورعاية العاملين صحياً واجتماعياً. وفي ذلك ما ينسجم مع وضعهم العلمي والوظيفي. فمثل هؤلاء الموظفين غالباً ما يشغلون وظائف في قاعدة السلم الوظيفي، ويفتقرون إلى المعارف والمهارات التي تمكنهم من التكيف مع البيئة الداخلية والمؤثرات التكنولوجية في العمل، كما أنهم في الغالب من ذوي الرواتب الضعيفة مما يجعلهم يركزون على هاتين الوظيفتين (التوجيه، والرعاية).

كشفت نتائج الدراسة كذلك عن إدراك الموظفين ذوي الخدمات التي تزيد على خمس سنوات أهمية هدف إدارة الموارد البشرية المتمثل في مساعدة المصرف في تحقيق أهدافه، وبضرورة التوظيف الفعال لمهارات وقدرات العاملين، في حين أن العاملين من ذوي الخدمات الأقل لا يدركون أهداف إدارة الموارد البشرية في المصرف، وتلك مسألة تاريخية إذ ما زال العاملون ينظرون إليها على أنها معنية بشؤون الموظفين من إجازات وملفات ونحوها، مما يفرض

على الإدارة العليا أن تتبنى مدخلاً بناءً وفعالاً لإدارة الموارد البشرية، يركز على أهمية إدارة هذا المورد كمورد استثماري، وأن تدعم وتساند هذا الدور بما يكفل تحسين نوعية حياة العمل بالمنظمات. كما يفرض ذلك دعم الوحدات التنظيمية المختلفة لإدارة الموارد البشرية، إذ يتوقف نجاح هذه الوحدات على درجة التعاون والتنسيق والدعم الذي تلقاه من هذه الإدارة.

وبينت نتائج الدراسة أن العاملات الإناث يرين أن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المصرف هي رفد المصرف بالعناصر المدربة والمحفزة للأداء. ولعل ذلك ينسجم إلى حد كبير مع شعور المرأة الدائم بأن الرجال ينظرون إليها بأنها أقل مهارة ودافعية في العمل، وأن فرص الترقية ليست متاحة لها كالرجل، وأنها في نظر الرجل ينبغي أن تشغل وظائف تتسجم مع قدراتها ومهاراتها وليست الوظائف التي يراها الرجل مناسبة لها.

وبينت نتائج الدراسة كذلك أن المشاركة في الدورات التدريبية لم تجعل هؤلاء المشاركين يدركون أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية، ففي نظرهم أن الإدارة وجدت لمساعدة المصرف في تحقيق أهدافه الكلية، وكأنها ليست معنية بتحقيق أهداف العاملين، ورفع مستوى مهاراتهم، وتحسين نوعية حياتهم، وتحقيق رضاهم الوظيفي. كذلك كشفت نتائج الدراسة عن أن الذين شاركوا في دورات تدريبية يرون أن إجراء الدراسات من قبل إدارة الموارد البشرية للتعرف على مشكلات العاملين واتخاذ ما هو مناسب لحلها من المهام الأساسية للإدارة.

التوصيات

من خلال النتائج التي كشفت عنها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

(١) توعية العاملين في المصارف التجارية بوظائف إدارة الموارد البشرية، وأن دورها لم يعد محصوراً في شؤون الموظفين من حفظ الملفات وتطبيق النظم والتعليمات بل ينبغي أن يمتد ليشمل تصميم وتحديث نظم الاختيار

والتعيين، والأجور، والحوافز، والترقية، وتخطيط المسار الوظيفي، والوصف الوظيفي، وتقييم الأداء، وتخطيط الموارد البشرية، وإعداد خطط التدريب، ووضع قواعد السلوك، وتنمية الأخلاقيات الوظيفية، وتحسين نوعيه حياة العاملين، وتنمية العلاقات مع المحيط الخارجي، وإجراء البحوث والدراسات في مجالات إدارة الموارد البشرية.

(٢) دعم الإدارة العليا في المصرف لإدارة الموارد البشرية، ودعم الوحدات التنظيمية المختلفة لهذه الإدارة، فنجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها يتوقف على هذا الدعم.

(٣) توعية العاملين في المصرف بأهداف إدارة الموارد البشرية، وأن قدرة المصرف على تحقيق أهدافه تتوقف على قدرة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- أبو سن، أحمد إبراهيم (١٩٩٠م) دور المقابلة في اختيار العاملين: دراسة تحليلية، *الإداري* السنة ١٢، العدد ٤٣ مسقط: معهد الإدارة العامة.
- أبو شيخة، نادر أحمد (٢٠٠٠م) *إدارة الموارد البشرية*، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد، عوض رزق الله (١٩٨٩م) الاختيار لترشيح الوظيفة العامة: بحث ميداني عن الاختيار في الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، *الإداري*، العدد ٣٨ مسقط: معهد الإدارة العامة.
- الأعرج، عاصم و الشبخلي، عبد الرزاق، *إدارة الأفراد* بغداد: وزارة التعليم العالي، (د.ت.).
- البراك، عبد الرحمن عبد الله، ورشيد، فارس مازن (١٩٩٤م) *الصدق التنبؤي لامتحان الوظائف الكتابية في كادر الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية*: دراسة استطلاعية، *الإدارة العامة* م ٣٤، ع ٢٤ والرياض: معهد الإدارة العامة.
- الخرابشة، عمر محمد عبد الله (١٩٩٦م) تقييم أسس وقواعد انتقاء وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الأردني: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم الإدارة العامة بكلية الدراسات العليا في الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية ١٩١

درة عبد الباري والصباغ، زهير (١٩٨٦م) *إدارة القوى البشرية* عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع.

الدلابيح، محمد يوسف (١٩٩٩م) إجراءات ومقاييس الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية خلال الفترة ١٩٨٨ - ١٩٩٨م: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الزهري، رندة اليافي (٢٠٠٠م) التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد ١٦، العدد الأول.

سليم، عبد السلام السيد (١٩٩٠م) الاختيارات كأداة لترشيد استخدام الموارد البشرية، تجربة البرامج الإعدادية في معهد الإدارة العامة، الإداري، مسقط: معهد الإدارة العامة، السنة ١٣، العدد ٤٣.

الشهري، عبد الله سعيد عبد الله (٢٠٠٠م) العوامل المؤثرة على عملية الاختيار والتعيين ووظائف شؤون الأفراد في الخدمة المدنية في السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى كلية إدارة الأعمال بالجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عبد السميع، جمال عبد الحميد علي (١٩٩٥م) محددات أهمية وممارسات سياسات إدارة الموارد البشرية ومعايير تقييمها في البيئة المصرية دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة الدراسات المالية والتجارية (العلوم الإدارية) العدد الأول، كلية التجارة، بني سويف، مصر.

العكور، عبد الرؤوف محمد (١٩٨٨م) سياسات وإجراءات التوظيف في الخدمة المدنية بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

غرار، كامل السيد (١٩٩٤م) الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض.

قطامين، أحمد (١٩٩٦م) التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

المعشر، زياد يوسف (٢٠٠٢م) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية، وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية في القطاع الهندسي الأردني، مجلة النهضة.

هاشم، زكي محمود (١٩٩٠م) دور وظائف إدارة الأفراد في مشروعات الأعمال: دراسة ميدانية في قطاعات الأعمال الكويتية، العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- Fey, C.F.** (2001) The Effect of Human Resource Management Process On MNC . Subsidiary Performance In Russia, *Journal of International Bus . Studes* No. 1 . **32**, (1) .
- Gomez, I.R. et al.** (2001) *Managing Human Resources* N.Y., Prentice – Hall.
- Hays, S. and Kearney, R.** (2001) Anticipated Changes in Human Resource Management, Views from the Field, *Public Administration Review*, (sep./oct.)**16**(5).
- Ivancevich, M.** (2001) *John Human Research Management* N.Y., Mc Grow – Hill Irwin.
- Liu, A. Y.** (2003) Human Resource Development and Planning for Tourism: Case studies From PR China and Malaysia *Ph.D. University of Waterloo*, Canada .
- Michael, A.H. et al.** (2001) Direct and Moderating Effects of Human Capital On strategy performance in Professional Service Firms: A resource Based perspective, *Academy of management Journal*, . **44** (1).13-29
- Sampson, C.L.** (1993) Professional Rotes and Perceptions of the Public Personal Function, *Public Administration Review*, **53**, L2 .
- Stemberger, W.B.** (2002) The Changing Role of the TIR Function From An Administrative Transactional Orientation into a Strategic business Partnership. *Ph.D. Union Institute and University* .

ملحق

استبانة

إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية
لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

الجزء الأول - بيانات وظيفية وشخصية

(أ) بيانات وظيفية

• الوظيفة:

إشرافية

غير إشرافية

• الدورات التدريبية في العلوم الإدارية والمالية (كالحاسبة، والمالية، والإدارة)

دورة واحدة

ثلاث دورات

لا شيء

دورتان اثنتان

أربع دورات

• مدة الخدمة الكلية في المصرف:

٥ - أقل من ١٠ سنوات

١٥ سنة فأكثر

أقل من ٥ سنوات

١٠ - أقل من ١٥ سنة

(ب) بيانات شخصية

• المؤهل العلمي

دبلوم متوسط

دراسات عليا

ثانوية أو أقل

الدرجة الجامعية الأولى

• الجنس

ذكر

أنثى

الجزء الثاني: فقرات الإستبانة

ضع إشارة (P) أمام كل فقرة من الفقرات التالية وفي العمود المناسب:

أولاً: مهام إدارة الموارد البشرية في المصرف

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	إن مهام الموارد البشرية (أو وحدة أو قسم شؤون الموظفين، أو أية تسمية أخرى) في المصرف تتمثل في الآتي:
					١ تخطيط الموارد البشرية، أي تحديد احتياجات المصرف من الموارد البشرية كما ونوعاً.
					٢ تحليل وتوصيف الوظائف، بمعنى تحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، وتحديد مواصفات من يشغلها .
					٣ وضع نظام الاختيار والتعيين، بمعنى استقطاب واختيار وانتقاء الموظفين من خلال اتباع أساليب موضوعية لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
					٤ تصميم نظام الأجور والرواتب، أي تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها.
					٥ تصميم نظم الحوافز، بمعنى منح مقلل عادل للأداء المتميز .
					٦ وضع نظم الترقيّة والنقل .
					٧ إعداد خطط التدريب بهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المهارات، وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية للعمل .
					٨ تصميم نظم تقييم أداء العاملين، بمعنى وضع نظام لتقييم أداء العاملين يتضمن الإجابة عن أسئلة كيف، ولماذا، ومتى التقييم، وما هي آثاره ونتائجه .
					٩ صيانة ورعاية العاملين، أي وضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين .
					١٠ تطوير علاقات العمل بنهية أجواء من الثقة والتفاهم بين العاملين، ووضع نظم لبحث ومعالجة شكاوي العاملين .
					١١ وضع قواعد النظام والسلوك، وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات التي تترتب على مخالفة هذه القواعد .
					١٢ تخطيط المسار الوظيفي، بمعنى التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة بالمصرف، وخاصة فيما يتعلق بالنقل، والترقية، والتدريب
					١٣ تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي وتحديد اختصاصات الوحدات التنظيمية في المصرف
					١٤ توجيه الموظف الجديد بوضع البرامج التي تساعد على تكيف الموظف مع بيئة العمل الداخلية .
					١٥ تنمية العلاقات التعاونية بين الإدارة والنقابات المهنية والعمالية .
					١٦ إجراء البحوث في مجالات إدارة الموارد البشرية للتعرف على مشكلات العاملين واتخاذ ما هو مناسب لحلها .

ثانياً : أهداف إدارة الموارد البشرية في المصرف

لتسلسل	إن أهداف إدارة الموارد البشرية في المصرف تتمثل في الآتي:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٧.	مساعدة المصرف في تحقيق أهدافه الكلية.					
١٨.	التوظيف الفعال لمهارات وقدرات العاملين في المصرف.					
١٩.	رفد المصرف بالعناصر المدربة والحفزة للأداء .					
٢٠.	تحقيق أقصى غايات الرضا وتأكيد الذات للعاملين .					
٢١.	تحسين نوعية الحياة، بما يعمل على دعم الرغبة في الأداء.					
٢٢.	إحاطة العاملين بسياسات ونظم إدارة الموارد البشرية.					
٢٣.	المحافظة على الأخلاقيات الوظيفية ودعم السلوك الاجتماعي المسؤول .					
٢٤.	إدارة التغيير بما يخدم العاملين والمصرف والمجتمع .					

Perception of the Jordanian Employees of Commercial Banks for the Functions and Goals of Human Resource Management

Nadir Ahmed Abo-Shaikha

Associate Professor

Head of Business Administration Department

Faculty of Economics and Administration Science

Hashimia University, Zarqa, Jordan

Abstract. The purpose of this field study is to analyze the relationship between the perception of functions and goals of human resource management and functional and personal characteristics in Jordanian commercial banks.

Data have been collected and analyzed through the use of "SPSS" program in order to obtain means, standard deviations, percentages for the demographic characteristics of the sample.

Moreover analysis of variance (ANOVA) was obtained to see if there was any effect of significance of independent variables (position, gender, level of education, work experience, and number of training courses).

The study revealed a positive correlation between the perception of functions and goals of human resource management and functional and personal Characteristics of employees. The study provides a number of recommendations to help managers deal with the functions and goals of human resource management so as to achieve the common goal of the organization.