

تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مدراء إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية: دراسة تحليلية*

محمد بن سعيد العمري
أستاذ مساعد بقسم الإدارة - كلية إدارة الأعمال
جامعة الملك سعود بالرياض

(قدم للنشر في ٢٣ / ٧ / ١٤٣٢ هـ ، وقبل للنشر في ١٣ / ٣ / ١٤٣٣ هـ)

- الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية - تخطيط الإحتياجات البشرية - تحليل الوظائف - الاستقطاب - التدريب - تقييم الأداء - التعويضات - الترقيات - العلاقات الإنسانية.
- ملخص البحث: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مدراء إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية. ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع عدد (٤٠٠) استبانة على أفراد العينة وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:
- أن وظائف إدارة الموارد البشرية يتم تطبيقها من قبل منظمات الأعمال السعودية المبحوثة بدرجة عالية عدا أنشطة التوظيف، نظام التعويضات والحوافز، نظام الترقيات، العلاقات الإنسانية فيتم تطبيقها بدرجة متوسطة.
 - أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى للعوامل الديموغرافية (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في الشركة - عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي).
 - كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى للعوامل الديموغرافية (طبيعة عمل الشركة - العمر).
- وأخيراً فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات في ضوء نتائج الدراسة بالإضافة إلى تقديم عدد من الدراسات المستقبلية المقترحة.

* يشكر الباحث عمادة البحث العلمي بجامعة الملك سعود ممثلة في مركز بحوث كلية إدارة الأعمال على دعمها المالي لهذا البحث.

المقدمة

يعتبر العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات والعامل الرئيس في تحقيق النجاح والإبداع. ولقد عملت الحكومات شأنها شأن منظمات الأعمال على تبني سياسات وبرامج والقيام بالعديد من الوظائف ١٤ ف والأنشطة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات سواء أكانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية أو غيرها.

ومن خلال استقراء البحوث والدراسات المتعلقة بأنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية فإن هذه الوظائف والأنشطة تتمثل في (تخطيط الاحتياجات البشرية، تحليل وتوصيف الوظائف، الاستقطاب والاختيار والتعيين، تدريب وتنمية الموارد البشرية، تقييم أداء العاملين، الأجور والتعويضات والحوافز، النقل والترقية، تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية والعلاقات الإنسانية).

إن إدارة الموارد البشرية في عالم اليوم تعد من أهم وظائف منظمات الأعمال على الإطلاق إذ إن العنصر البشري داخل المنظمات له أهمية أكثر من أي وقت مضى ويلعب دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال. وتتضمن العديد من الوظائف التي تمارس في بيئة العمل من أجل إدارة هذا العنصر البشري بفعالية وكفاءة وهذا بدوره يحقق أهداف العاملين والمنظمة والمجتمع على حد سواء.

وعلى الرغم من تزايد اهتمام الباحثين في الدول الغربية بموضوع وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل خاص فإن هذا الاهتمام لم يلق نصيبه الوافر في الدراسات الإدارية في العالم العربي وخصوصا في

المملكة العربية السعودية.

لذا فإن هذه الدراسة جاءت لتكشف واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية من وجهة نظر مدراء إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية في مدينة الرياض.

وتحقيقا لهذه الأهداف، فإن هذه الدراسة تنقسم إلى قسمين: القسم الأول، يستعرض الإطار النظري لوظائف إدارة الموارد البشرية، كما تستعرض بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة سواء كانت الدراسات العربية أو الدراسات الأجنبية.

أما القسم الثاني، فيتضمن الدراسة الميدانية وإجراءاتها بدءاً بتحديد منهجية الدراسة واختيار العينة ومروراً بتحليل نتائج الدراسة الميدانية ثم استخلاص النتائج، وانتهاء بالتوصيات والدراسات المستقبلية المتعلقة بموضوع الدراسة.

مشكلة الدراسة

تشهد المنظمات التي تسعى نحو التميز في عالم اليوم تحولا من نموذج «وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية» إلى نموذج «وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة أو العصرية». حيث اتجهت العديد من المنظمات إلى هذا التحول استشعارا بأهمية العنصر البشري والذي يلعب دورا هاما في الشركات والمنظمات ويجعلها شريكا مهما في رسم أهداف وإستراتيجيات هذه المنظمات، إلا أن بعض التنظيمات وبخاصة في الدول النامية لا تزال تتجاهل ذلك فهي ترى أن العنصر البشري عنصر إنتاجي فقط كما هو فكر الإدارة التقليدية الكلاسيكية مما يجعلها لا تتجه نحو تبني هذا التحول والذي يشير

منظمتهم والعمل على تعزيز الإيجابيات وتقليل السلبيات.

أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف هي:

١- معرفة مدى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مدراء إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية.

٢- دراسة تأثير بعض العوامل الشخصية والوظيفية لدى أفراد العينة في منظمات الأعمال السعودية نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

٣- تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة للأكاديميين والممارسين التي تهدف إلى تعريفهم بواقع تطبيق هذه الوظائف في بيئة أعمالهم مما يساعدهم على اتخاذ المناسب.

أسئلة الدراسة

إن مشكلة هذه الدراسة تتجسد بصورة رئيسة في الإجابة عن السؤال الرئيس المتعلق بمتغيرات الدراسة وهو: ما واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية - تحليل الوظائف ووصفها - أنشطة التوظيف: الاستقطاب، الاختيار، والتعيين - أنشطة التدريب والتطوير - أنشطة تقييم الأداء - أنشطة نظام التعويضات والحوافز - أنشطة الترقية - أنشطة الصحة والسلامة المهنية - أنشطة العلاقات الإنسانية) من وجهة نظر مدراء إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية في مدينة الرياض؟ وبالتحديد فإن هذه الدراسة تسعى من خلال التقصي والتحليل إلى الإجابة على عدد من التساؤلات

إلى القيام بعدة وظائف وليست وظيفة واحدة، فيؤثر ذلك سلباً في أدائها وقدراتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتحقيق الميزة التنافسية في ميدان الأعمال. ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤل التالي: ما واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مدراء إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية في مدينة الرياض؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في جانبين أساسيين هما:

الجانب الأول: الجانب الأكاديمي والنظري

١- سوف تسهم الدراسة في التعرف على واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية، الأمر الذي يعد إضافة في هذا المجال وهذا يفيد بدوره الباحثين والدارسين في مواضيع إدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

٢- قلة الدراسات التي تناولت وظائف إدارة الموارد البشرية في العالم العربي، حيث اتضح للباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة أن هناك شح في الدراسات التي تحدثت عن هذا الموضوع في الدراسات التي أجريت باللغة العربية.

الجانب الثاني: الجانب العملي والتطبيقي

١- شمولها لدراسة كافة وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية.

٢- ترجع أهمية هذه الدراسة إلى مساعدة أصحاب متخذي القرار في منظمات الأعمال السعودية للتعرف على مدى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في

الفرعية والتي يمكن حصرها فيما يلي:

السؤال الأول: ما مدى تطبيق سياسات وأساليب منهجية وعلمية لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية؟

السؤال الثاني: ما مدى تطبيق منظمات الأعمال السعودية لأسلوب تحليل الوظائف ووصفها؟

السؤال الثالث: ما مدى تطبيق سياسات منهجية وعلمية للتوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) في منظمات الأعمال السعودية؟

السؤال الرابع: ما مدى استخدام برامج تدريبية هادفة ومدروسة لتطوير الموظفين وتنمية قدراتهم البشرية في منظمات الأعمال السعودية؟

السؤال الخامس: ما مدى تطبيق سياسات وأسس موضوعية وعادلة لنظام تقييم أداء الموظفين في منظمات الأعمال السعودية؟

السؤال السادس: ما مدى تطبيق سياسات وأسس موضوعية وعادلة لنظام التعويضات والحوافز في منظمات الأعمال السعودية؟

السؤال السابع: ما مدى تطبيق سياسات وأساليب موضوعية وعادلة لنظام الترقيات في منظمات الأعمال السعودية؟

السؤال الثامن: ما مدى تطبيق سياسات وتعليمات واضحة تعنى بالصحة والسلامة المهنية في منظمات الأعمال السعودية؟

السؤال التاسع: ما مدى تطبيق سياسات وتعليمات

واضحة تعنى بالعلاقات الإنسانية في

منظمات الأعمال السعودية؟

السؤال العاشر: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) لدى أفراد العينة نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية وتعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (طبيعة عمل الشركة، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الشركة، عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي).

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

يتضمن هذا الجزء من الدراسة استعراضاً للخلفية العلمية لوظائف إدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهداف والأنشطة.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تتضمن أدبيات الإدارة عدة تعريفات لمفهوم إدارة الموارد البشرية وسنختار هنا التعريفين التاليين:

عرف (Schuler, 1983) إدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع".

كما تعني إدارة الموارد البشرية "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها

فرص الترقية.

- وجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم وبالتالي من مكاسبهم المادية.
- وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري.
- توفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة.
- العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم.
- وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة.
- وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن ادوار ونشاطات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها إلى النشاطات الرئيسية التالية:

١- تخطيط الموارد البشرية: يقصد به «التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوم الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات». الهيئي (٢٠٠٣: ٦٩).

ويدخل ضمن إطار هذا النشاط القيام بالعديد من الإجراءات الخاصة بعملية تخطيط الموارد البشرية الفاعل منها:

أ) تحليل الوظائف: يقصد به الإجراءات التي تعمل للوصول إلى الواجبات، المسؤوليات، والمهارات التي تتطلبها وظيفة ما بالإضافة إلى تحديد الشخص المناسب

وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها". برنوطي (٢٠٠١: ١٧).

وبلاحظ من خلال هذين التعريفين أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية تهتم بكل ما يتعلق بسياسات العناصر البشرية داخل المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتلبية حاجات المجتمع.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

وتبرز أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال ثلاثة جوانب أساسية القحطاني (٢٠٠٥: ٢٤)، وهي:

الجانب الأول: الأهداف على مستوى المجتمع:

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية المتقدمة للعمل.
- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم متحمسين للعمل.

• تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار.

- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها.
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور لأفراد المجتمع.

الجانب الثاني: الأهداف على مستوى المنظمة:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في المنظمة.
- المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة.

الجانب الثالث: الأهداف على مستوى العاملين:

- الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة

- التعرف على رؤية ورسالة وإستراتيجية الشركة.
- الاطلاع على المميزات التي تمنحها الشركة للزملاء العاملين بها.
- الاطلاع على أنظمة وسياسات الشركة.
- ٢- تنمية الموارد البشرية: هي المدخل إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة. وفي هذا الجانب سيتم الحديث عن بعض الأنشطة الفرعية لهذا النشاط الأساسي وذلك على النحو التالي:
 - أ) تقويم الأداء: ويطلق عليه مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقارير الكفاءة أو نظام تقييم العاملين ومهما كانت المسميات فهو يعني « تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل». ماهر (٢٠٠٧: ٤٠٦).
 - ب) التدريب: هو نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. القحطاني (١٤٢٩: ١٣٤).
 - ج) التطوير التنظيمي: أشار اللوزي (٢٠٠٣: ٢١) إلى أن (Richard, 1999) عرّف التطوير التنظيمي بأنه "جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية".
 - ٣- تعويض الموارد البشرية: ويقصد بالتعويض هنا هو إعطاء الأجر المادي والنقدي الذي يستحقه الموظف لها. وتنتهي عملية تحليل الوظائف بعمليتين هما:
 - توصيف الوظيفة ومتطلبات الوظيفة. ونعني بتوصيف الوظيفة أنها تعد منتج من منتجات تحليل الوظيفة ويتضمن قائمة بالواجبات، المسؤوليات، والمؤهلات، والعلاقات الوظيفية، وظروف العمل، والإشراف الخاصة بوظيفة ما، حيث إن متطلبات الوظيفة يقصد بها أنها تعد منتج آخر من منتجات تحليل الوظيفة ويتضمن قائمة بالمتطلبات الوظيفية التي يجب أن تتوفر في صاحب الوظيفة.
 - ب) الاستقطاب: ويعني البحث عن الأشخاص المؤهلين والقادرين على العمل وجذبهم بعدة طرق ثم اختيار الأفضل منهم للعمل.
 - ج) الاختيار والتعيين: «تلك العملية التي تقوم بها المنظمة للتصفية ولانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة». ماهر (٢٠٠٧: ٢٣٦). وفي نهاية الأمر يتم تعيين الصالح منهم.
 - د) التهيئة المبدئية: بعد أن تتم عملية الاختيار والتعيين تأتي عملية التهيئة المبدئية للموظفين الجدد والغرض منها إعلام هؤلاء بالمعلومات اللازمة عن الشركة حتى يستطيعوا أن يبدءوا عملهم في الاتجاه الصحيح بأقصى سرعة. ويحتوي برنامج التهيئة المبدئية على بعض الأنشطة مثل:
 - التعريف بالشركة.
 - التعريف بالهيكل التنظيمي للشركة و للإدارة التي سيعمل بها.
 - التعرف على أهم المدراء العاملين في الشركة.

وسليمة تقوم المنظمات بكافة أشكالها بأنواع متعددة من البرامج الصحية منها ما هو علاجي ومنها ما هو وقائي ومنها ما يختص بحالات الرعايا الخاصة. علاقي (١٤٢٨هـ).

٥- إدارة علاقات الموظفين: إن العلاقة الجيدة بين الإدارة والعاملين في أي منظمة تبنى على الاحترام المتبادل بين الطرفين وفهم كل طرف المطلوب منه تجاه الآخر. وفي هذا الشأن ستحدث عن:

أ) تطوير وتخطيط المسار الوظيفي: يقصد به «عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعد وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب وتحديد المراحل الزمنية لعبور كل مركز وظيفي إلى مركز وظيفي آخر أعلى». علاقي (١٤٢٨-٥٨٨).

ب) إدارة مشكلات الموظفين (الانضباط والجزاءات والشكاوي): إن القاعدة الأساسية الهامة في هذا الجانب هي أن تكون هناك قواعد مكتوبة ومعروفة للأفراد في بيئة العمل لتطبيقها والالتزام بها في أعمالهم وأي مخالفة لهذه القواعد يعرض الموظف للعقوبات.

ثانياً: الدراسات السابقة

يعد موضوع وظائف إدارة الموارد البشرية من الموضوعات التي وجدت اهتماماً كبيراً من الباحثين الأجانب والعرب في الآونة الأخيرة. لقد سعت الدراسة الحالية ومن خلال إجراء المسح المكتبي الشامل إلى تحديد الدراسات السابقة. وحاول الباحث استعراض ما توفر لدي من الدراسات العربية بالإضافة إلى بعض الدراسات الأجنبية في هذا المجال

سواء على شكل راتب أو امتيازات مادية أخرى. وهنا سنتناول عدداً من الأمور التي لها علاقة بهذا النشاط وهي على النحو التالي:

أ) تقييم الوظائف: يقصد بها «عملية إعطاء قيمة لكل وظيفة تمثل قيمتها للمنظمة والمنظمات تجربتها لتكون الأساس في تحديد الأجر الذي تعتبره المنظمة مناسبة لمن يشغلها». برنوطي (٢٠٠١: ٣١٧).

ب) نظام الأجور والرواتب: إن إدارة الأجور والرواتب في الشركات والمؤسسات هي الإدارة المسؤولة في الدرجة الأولى عن تقدير ماذا يدفع للموظف وذلك أخذاً في الاعتبار جميع العوامل التي تؤثر في تحديد هذا الأجر سواء كانت داخلية تتعلق بطبيعة العمل نفسه في المنشأة أو خارجية تتعلق بالمجتمع ككل. علاقي (١٤٢٨هـ).

ج) الحوافز والأجور التشجيعية: وتعتمد هذه الحوافز على الأداء الذي يقدم من جانب الموظف. بمعنى آخر نسبة مساهمة كل فرد في عملية الأداء الإجمالي للمؤسسة أو المنظمة.

٤- صيانة الموارد البشرية: تعني صيانة الموارد البشرية المحافظة عليها بشكل يحقق فعاليتها ويجعلها وبالتالي منتجة، الأمر الذي يحقق رغبات العاملين من جهة ويحقق أهداف المنظمة من جهة أخرى. وما يتعلق بهذا النشاط أمران:

أ) المنافع والخدمات: وتعرف «بأنها مجموعة من المزايا المختلفة والفوائد ذات الطبيعة المالية المباشرة، مثل: مدفوعات الإجازات، العطلات، معاشات التقاعد والتأمين». علاقي (١٤٢٨: ٥٢٦).

ب) الصحة والسلامة المهنية: من أجل قوة عمل صحية

والتي ترتبط بموضوع الدراسة سواء ما كان منها ضمن البيئة الأجنبية أو العربية، وفيما يلي عرض لأهم تلك الدراسات:

أجريت دراسة من قبل هاشم (١٩٩٠م) بعنوان « دور وظائف إدارة الأفراد في مشروعات الأعمال: دراسة ميدانية في قطاعات الأعمال الكويتية بهدف تقديم عرض تحليلي لواقع الأوضاع والظروف التي تشكل مناخ إدارة الأفراد السائد في مشروعات الأعمال الكويتية، وتقييم دور ووظائف أجهزة إدارة الأفراد في هذه المشروعات وأوضاعها التنظيمية والبشرية، ودراسة وتحليل المشاكل التي تواجهها، وتقديم المقترحات والتوصيات التي تسهم في تدعيم وظيفة إدارة الأفراد كمدخل جوهري لتطوير إنتاجية مشروعات الأعمال الكويتية وزيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها. وقد تكونت عينة الدراسة من مشروعات الأعمال الكويتية في ثلاثة من قطاعات الأعمال (القطاع العام والمشارك والخاص). وتوصلت الدراسة إلى أن (٤٥٪) من مشروعات القطاع العام يوجد بها جهازان: أحدهما يمارس الوظائف الخاصة بشؤون التوظيف والآخر يمارس وظائف التدريب والتطوير الوظيفي، في حين تنخفض هذه النسبة إلى (٣، ٣٣٪) في القطاع الخاص وإلى (٣٠٪) في القطاع المشترك. كما وجدت اختلاف المسميات الوظيفية التي تطلق على الجهاز المختص بإدارة الأفراد في المنشأة في القطاعات المختلفة ويرتبط ذلك أساساً بالأوضاع التنظيمية لهذه الأجهزة. وأجرى كل من (Eleftheriou and Roberston, 1999) دراسة عن معرفة ودراسة طرق وممارسات عمليتي الاختيار للوظائف الإدارية. وقد أجراها

على (٤٨) منظمة خاصة يونانية كعينة للدراسة وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر طرق الاختيار استخداماً للوظائف الإدارية هي من خلال السيرة الذاتية والمقابلات الشخصية.

وهدف دراسة (Fey and Ingamer, 2001) لمعرفة «تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات الخاصة المتعددة الجنسية في روسيا» استهدفت معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء في (١٠١) شركة مساهمة في روسيا. جاءت نتائج الدراسة لتؤكد وجود علاقة إيجابية بين ممارسات تطوير الموارد البشرية وأداء الشركات التابعة. كذلك أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطوير الإدارة وتطوير الموظفين من جهة وأداء الشركة من جهة أخرى.

دراسة أبو دولة وصالحية (٢٠٠٥م) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة منظمات القطاع العام والخاص الأردنية لوظائف إدارة الموارد البشرية وفق الطرح والنهج الإداري الحديث والمتمثلة في عملية تخطيط الموارد البشرية وعملية تحليل الوظائف وعملية التوظيف (الاستقطاب، التعيين، الاختيار) وعملية التدريب والتطوير ونظام تقييم الأداء ونظام التعويضات والحوافز ونظام الترقيات وسياسات وتعليات الصحة والسلامة المهنية. كما حاولت هذه الدراسة التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ما بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية فقد تم إعداد

الخدمة الكلية في المصرف والجنس وعدد الدورات التدريبية التي شارك فيها الموظف وإدراكه نحو مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية وأخيرًا طرحت الدراسة مجموعة من التوصيات.

وتوصلت دراسة أخرى طبقت في اثنتي عشرة شركة خاصة (Okpara and Wynn, 2008)، بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية في اقتصاد المرحلة الانتقالية هدفت لمعرفة مدى تطبيق إدارات الموارد البشرية في المنظمات بنيجيريا لمختلف الممارسات في مواجهة التحديات المتوقعة، وركزت على دور وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية في مواجهة التحديات المتوقعة، كما وضحت النتائج أن التدريب، الاستقطاب، التعويضات، تقييم الأداء، ونظام المكافآت هي الوظائف الأكثر شيوعاً وتطبيقاً. وأوصت الدراسة أن يولي مديرو إدارات الموارد البشرية اهتماماً لأنشطة الموارد البشرية الأخرى.

وقد أجريت حديثاً دراسة شملت (١٠٧) منظمة أعمال تجارية سعودية بجدة الشريف (٢٠١٠م) هدفت الدراسة إلى توصيف الواقع الفعلي لإدارات الموارد البشرية للتعرف على الأسلوب الممارس حالياً من قبل إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية في مواجهة التحديات من وجهة نظر مديري إدارات الموارد البشرية ودراسة العلاقة بين بعض العوامل الشخصية والوظيفية على تطبيق الممارسات الحديثة. أجريت الدراسة على عينة من مديري إدارات الموارد البشرية في تلك المنظمات من خلال الاعتماد على أسلوب الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات والمعلومات. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارات الموارد

استبانة لغرض جميع البيانات الأولية. هذا وقد وزعت (٥٢) استبانة منها (٢٩) استبانة على القطاع العام و(٢٣) استبانة على القطاع الخاص، حيث كانت نسبة استجابة القطاع العام (٦، ٥٨) ونسبة استجابة القطاع الخاص (٩، ٧٣). وقد تمثلت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يلي:

١- أن غالبية أنشطة وظائف إدارة الموارد البشرية يتم ممارستها من قبل المنظمات المبحوثة بدرجة متدنية وهذه الأنشطة هي: تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز، ونظام الترقيات. أما الأنشطة المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية فقد تم ممارستها بدرجة متوسطة.

٢- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين منظمات القطاعين فيما يتعلق بممارسة أنشطة وظائف إدارة الموارد البشرية المشار إليها أعلاه ما عدا أنشطة الحوافز والتعويضات، حيث كان هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية بين القطاعين وأن هذه الفروقات كانت لصالح القطاع الخاص.

وقام أبو شيخة (٢٠٠٦م) بدراسة تستهدف 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. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الوظيفة والمؤهل العلمي ومدة

أولاً: البحث الوصفي التحليلي: وفي هذا المنهج اعتمدت الدراسة على التحليل النظري وأسلوب البحث المكتبي لتغطية هذا الجانب وذلك من خلال مراجعة المصادر الثانوية المتمثلة في الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وذلك باللغتين العربية والإنجليزية عن طريق الاطلاع على الكتب والمراجع والدوريات العربية والأجنبية والتقارير والرسائل العلمية والإنترنت والأبحاث المنشورة وغير المنشورة. ثانياً: المسح الميداني: والذي يعد مناسباً لطبيعة مثل هذه الدراسات بوصفها دراسات تهتم بتقصي الآراء وذلك بهدف تشخيص مشكلة الدراسة وتحليلها باستخدام استبانة صممها الباحث وسيتم الحديث عنها تحت عنوان أداة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

نظراً لإمكانات الباحث التقنية والمادية ولكبر حجم مجتمع الدراسة، فلقد اقتضت الدراسة على الشركات والمؤسسات الكبرى المسجلة في الغرفة التجارية في مدينة الرياض لعام ٢٠١١م. ويقصد بالمنظمات الكبيرة تلك التي لديها (٢٠٠) عامل أو أكثر (العنزي، ٢٠٠٠). والسبب في اختيار هذه المنظمات هو اعتقاد الباحث بأنها تمثل كل المنظمات التجارية السعودية في مدينة الرياض بالإضافة لما يعتقد وحسب أدبيات الموضوع أن ممارسة أنشطة وظائف إدارة الموارد البشرية تظهر جلياً في المنظمات الكبيرة بشكل رسمي ومنظم (أبو دولة وصالحه، ٢٠٠٥م).

وقد استخدم الباحث أسلوب العينة المقصودة وهم مدراء إدارات الموارد البشرية أو مساعديهم في تلك الشركات وبلغ عددها (١٠٤٥) منظمة وقد

البشرية في منظمات الأعمال السعودية تميل إلى تطبيق الأسلوب التقليدي في وظائف (إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الموظفين)، وأن الممارسات الحديثة المطبقة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية مطبقة بشكل منخفض. وكشفت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المتغيرات المستقلة الشخصية والوظيفية. وطرحت الدراسة بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المنظمات التي تساعد المنظمات وإدارات الموارد البشرية في تطبيق الأدوار الحديثة.

من الاستعراض السابق للدراسات السابقة نجد التالي:

- تبين نتائج الدراسات السابقة في مجال تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية، مما يجعل الحاجة مستمرة لإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع الحيوي.
- إن موضوع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية حظي باهتمام الباحثين في كثير من دول العالم وفي المقابل نجد أن الدراسات التي أجريت في الوطن العربي ولا سيما في بيئة إدارة الأعمال السعودية قليلة ومحدودة جداً، لذا جاءت هذه الدراسة لتركز على هذه البيئة المهمة.
- لم تتناول الدراسات السابقة مدى تطبيق كل وظائف إدارة الموارد البشرية وإنما كل دراسة تحدثت عن عدد من الوظائف، لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في هذا المجال وذلك لتغطية كل وظائف إدارة الموارد البشرية.

منهجية الدراسة:

أسلوب الدراسة: لقد اعتمدت الدراسة على منهجين من مناهج البحث العلمي لتحقيق أهدافها وهما:

من الدراسة ودعوة إلى الإجابة عن أسئلة الاستبانة مع التأكيد للمبحوثين بأن المعلومات التي سيقدمونها ستبقى طي الكتمان وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الثاني: يحتوي مجموعة من البيانات الشخصية والوظيفية وهي (طبيعة عمل الشركة، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الشركة، عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي). وقد تم قياس هذه البيانات بسؤال محدد لكل من هذه البيانات وذوي إجابة مغلقة ومفتوحة.

القسم الثالث: عدد من العبارات لقياس مدى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية لتسع من الوظائف الأساسية وتحتوي كل وظيفة على عدد من العبارات موزعة على النحو التالي: **البعد الأول:** يقيس مدى تطبيق وظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية ويتضمن العبارات من (١) إلى (٤).

البعد الثاني: يقيس مدى تطبيق وظيفة تحليل الوظائف ووصفها ويتضمن العبارات من (٥) إلى (٧).

البعد الثالث: يقيس مدى تطبيق وظيفة أنشطة التوظيف ويتضمن العبارات من (٨) إلى (١٣).

البعد الرابع: يقيس مدى تطبيق وظيفة أنشطة التدريب والتطوير ويتضمن العبارات من (١٤) إلى (١٩).

البعد الخامس: يقيس مدى تطبيق وظيفة أنشطة تقييم أداء الموظفين ويتضمن العبارات من (٢٠) إلى (٢٣).

البعد السادس: يقيس مدى تطبيق وظيفة أنشطة نظام التعويضات والحوافز ويتضمن العبارات من (٢٤) إلى (٢٨).

أعطى لكل منظمة رقم خاص بها وعن طريق جدول الأرقام العشوائية تم اختيار (٤٠٠) منظمة وبهذا تكون جميع المنظمات قد حصلت على فرص متساوية للدخول ضمن عينة الدراسة.

وبلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها على أفراد العينة (٤٠٠) استبانة وبلغ عدد الاستبانات العائدة عدد (٣٤٠) استبانة وتمثل ما نسبته (٨٥٪) من إجمالي العدد الموزع، واستبعدت عدد (٤٤) استبانة لعدم الصلاحية وبذلك أصبح ما تم إدخاله وتحليله عدد (٢٩٦) استبانة تمثل (٧٤٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

أداة الدراسة وقياسها:

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات المستقبلية توصل الباحث إلى أن الاستبانة المناسبة إلى حد كبير مع أهداف الدراسة الحالية هي الاستبانة المستخدمة في كل من:

- تمت الاستفادة من العبارات الواردة في دراسة أبو دولة وصالحية (٢٠٠٥م) والتي تمثل العبارات (١-٣٣) في الدراسة الحالية.

- تمت الاستفادة من العبارات الواردة في دراسة أبو شيخة (٢٠٠٦م). والتي تمثل العبارات (٣٤-٣٧) في الدراسة الحالية.

إلا أن الباحث قام بإضافة بعض العبارات وإجراء بعض التعديلات البسيطة على الاستبانة بحيث تكون أكثر مناسبة لأهداف الدراسة الحالية.

وقد احتوت الاستبانة على ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: يحتوي مقدمة من الباحث تبين الهدف

- المتوسط والانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت قيم استجابات العينة عن الوسط الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون: لاختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): لقياس درجة ثبات أداة الدراسة.

• تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA: وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين عن مدى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال تعزى لاختلاف العوامل الديموغرافية والوظيفية (طبيعة عمل الشركة، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الشركة، عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي).

اختبار صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الاستبانة وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة وفقا لقواعد البحث العلمي وذلك بعرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة وعلى مجموعة من مدراء الموارد البشرية في بعض منظمات الأعمال الخاصة في مدينة الرياض لاستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها وقد أخذ بآرائهم ومقترحاتهم وتم التعديل بما يتناسب مع أهداف الدراسة. بعد ذلك قام الباحث بإجراء دراسة اختبارية لعينة استطلاعية مكونة من (٤٣) مفردة من أفراد مجتمع الدراسة للتعرف على درجة وضوح وفهم فقرات الاستبانة وبناء على هذا أعيدت صياغة فقرات الاستبانة في ضوء الملاحظات التي أبدوها ومدى ملاءمتها وقياسها لأهداف الدراسة. وفيما يلي توضيح لاختبار صدق الاتساق الداخلي.

البعد السابع: يقيس مدى تطبيق وظيفة أنشطة نظام الترقيات ويتضمن العبارات من (٢٩) إلى (٣١).
البعد الثامن: يقيس مدى تطبيق وظيفة أنشطة الصحة والسلامة المهنية ويتضمن العبارتين (٣٢) و (٣٣).
البعد التاسع: يقيس مدى تطبيق وظيفة أنشطة العلاقات الإنسانية ويتضمن العبارات من (٣٤) إلى (٣٧).
وتم قياس هذا القسم باستخدام أسئلة متعددة ويطلب من الباحث أن يبدى رأيه في مدى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المدرج من (٥) نقاط وذلك على النحو التالي:

رقم	(٥)	تطبق بدرجة عالية جدا
رقم	(٤)	تطبق بدرجة عالية
رقم	(٣)	تطبق بدرجة متوسطة
رقم	(٢)	تطبق بدرجة قليلة
رقم	(١)	تطبق بدرجة قليلة جدا

المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها أدخلت بياناتها التي تم التوصل إليها من إجابات أفراد العينة إلى برنامج SPSS واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية وفقا للترتيب التالي:

- مقياس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic: وذلك لوصف مجتمع الدراسة بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات وللإجابة عن أسئلة الدراسة وذلك بتحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات الواردة في الاستبانة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود الأداة، بالدرجة الكلية للوظيفة المنتمية إليه:

الجدول رقم (١). معاملات ارتباط بنود الأداة بالدرجة الكلية للوظيفة المنتمية إليه (العينة الاستطلاعية: ن=٤٣)

الوظيفة	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	١	***, ٨٥٢١	٣	***, ٨١١٤
	٢	***, ٨٦٣٢	٤	***, ٨٦٧٥
تحليل الوظائف ووصفها	٥	***, ٨٧١٢	٧	***, ٨٦٥٩
	٦	***, ٨٠٧٠		
أنشطة التوظيف	٨	***, ٥٦٢٣	١١	***, ٨٤٢٠
	٩	***, ٥٨١٣	١٢	***, ٧٠٥٨
	١٠	***, ٧٩٦٣	١٣	***, ٧٩٢٨
أنشطة التدريب والتطوير	١٤	***, ٨٤٢١	١٧	***, ٨٨٤٥
	١٥	***, ٧٦٤٧	١٨	***, ٦٩٤٠
	١٦	***, ٨٤١٧	١٩	***, ٧٣٤١
أنشطة تقييم أداء الموظفين	٢٠	***, ٩٠٣٧	٢٢	***, ٨٨٧٥
	٢١	***, ٩١٣٢	٢٣	***, ٩١٩٣
أنشطة نظام التعويضات والحوافز	٢٤	***, ٨٣١٣	٢٧	***, ٨٨٢١
	٢٥	***, ٨٧٦٢	٢٨	***, ٧١٠٣
	٢٦	***, ٨٥٧١		
أنشطة نظام الترقيات	٢٩	***, ٨٠٨٢	٣١	***, ٨٤٠٤
	٣٠	***, ٨٦٧٧		
أنشطة الصحة والسلامة المهنية	٣٢	***, ٩٠٤٨	٣٣	***, ٩٠٩٩
أنشطة العلاقات الإنسانية	٣٤	***, ٨٥٣١	٣٦	***, ٨٥٢١
	٣٥	***, ٨٢٩٠	٣٧	***, ٩٠٩٥

*** دالة عند مستوى ٠,٠١

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود الأداة، بالدرجة الكلية:

الجدول رقم (٢). معاملات ارتباط بنود الأداة بالدرجة الكلية (العينة الاستطلاعية: ن=٤٣)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	***, ٧٢٩١	١٤	***, ٧٤٦٨	٢٧	***, ٧٤٤٦
٢	***, ٧٠٤٣	١٥	***, ٦١٧١	٢٨	***, ٥٤٩٣
٣	***, ٦٦٦١	١٦	***, ٧٠١٣	٢٩	***, ٥٦٤٤
٤	***, ٦٧٣٠	١٧	***, ٧٨٤١	٣٠	***, ٦٩٤٨
٥	***, ٧٩٠٠	١٨	***, ٦٨٥١	٣١	***, ٧٢٣٤
٦	***, ٦٥٥٠	١٩	***, ٦٤٨٧	٣٢	***, ٧٠٣٣
٧	***, ٧٥٩٢	٢٠	***, ٦٧٥٨	٣٣	***, ٦٦٣١
٨	***, ٣٩١٩	٢١	***, ٧٥١٢	٣٤	***, ٦٦٦٦

تابع الجدول رقم (٢).

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
٩	*,٣٥٥٤	٢٢	**,٧٢٨٥	٣٥	**,٦٨٩٨
١٠	**,٧٣٠١	٢٣	**,٨٢٩٠	٣٦	**,٧٨٥٣
١١	**,٧٨٢٣	٢٤	**,٨٢٦٥	٣٧	**,٧٧٣٤
١٢	**,٧٤٦١	٢٥	**,٧٥٦١		
١٣	**,٧٤٣٩	٢٦	**,٧٥٠٧		

* دالة عند مستوى ٠,٠٥

** دالة عند مستوى ٠,٠١

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين وظائف الأداة، بالدرجة الكلية:

الجدول رقم (٣). معاملات ارتباط وظائف الأداة بالدرجة الكلية (العينة الاستطلاعية: ن=٤٣)

البعـد	معامل الارتباط
تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	**,٨١٤٦
تحليل الوظائف ووصفها	**,٨٦٧٤
أنشطة التوظيف	**,٨٧٣٤
أنشطة التدريب والتطوير	**,٨٧٦٨
أنشطة تقييم أداء الموظفين	**,٨٢٢٩
أنشطة نظام التعويضات والحوافز	**,٨٧٤٣
أنشطة نظام الترقيات	**,٧٨٧٠
أنشطة الصحة والسلامة المهنية	**,٧٥٢٧
أنشطة العلاقات الإنسانية	**,٨٤٦٦

** دالة عند مستوى ٠,٠١

اختبار ثبات الأداة:

البشرية مرتفعة كما هو موضح في الجدول رقم (٤).
وقد يعود السبب في ارتفاع قيم كرونباخ إلى تجانس عينة
الدراسة من حيث المؤهلات العلمية.

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال اختبار
معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي وهي
طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) إذ كانت قيمة
معاملات الثبات لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد

الجدول رقم (٤): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لوظائف الأداة (العينة الاستطلاعية: ن=٤٣)

الوظيفة	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	٤	٠,٨٧
تحليل الوظائف ووصفها	٣	٠,٨١
أنشطة التوظيف	٦	٠,٧٩
أنشطة التدريب والتطوير	٦	٠,٨٨
أنشطة تقييم أداء الموظفين	٤	٠,٩٣
أنشطة نظام التعويضات والحوافز	٥	٠,٨٩
أنشطة نظام الترقيات	٣	٠,٧٨

تابع الجدول رقم (٤).

الوظيفة	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
أنشطة الصحة والسلامة المهنية	٢	٠,٧٩
أنشطة العلاقات الإنسانية	٤	٠,٨٨
الثبات الكلي للأداة	٣٧	٠,٩٧

تلك الأداة .

- اقتصرَت الدراسة على موظفي القطاع الخاص؛ لذا فإن تطبيقها على القطاع العام قد يظهر نتائج مختلفة.
- استخدم الباحث في هذه الدراسة تسع من وظائف إدارة الموارد البشرية.

- استخدم الباحث في هذه الدراسة مستوى ثقة ٩٥٪ في اختبار أسئلة الدراسة وهو المستوى الأكثر قبولاً في الدراسات الاجتماعية بصفة عامة.

النتائج الإحصائية والتحليل:

بعد إجراء العمليات الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة تم التوصل إلى نتائج محددة سيتم تناولها وتفسيرها على النحو التالي:

ومن هذا الجدول يتضح أن نتيجة الاختبار (٩٧٪) وهي نسبة أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو (٦٠٪) وعليه يمكن القول أن أداة جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة صادقة وثابتة.

حدود الدراسة

- تم إجراء الدراسة في إطار عدد من المحددات وهي:
- اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لقياس وجمع البيانات وهي أداة من أدوات عديدة تستخدم في الأبحاث والدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية مع الأخذ بالاعتبار كافة المحاذير المصاحبة لاستخدام

أولاً: وصف خصائص العينة:

الجدول رقم (٥). تصنيف عينة الدراسة وفق طبيعة عمل الشركة.

طبيعة عمل الشركة	العدد	النسبة
صناعية	٤٤	١٤,٩٪
خدمات	٥٧	١٩,٣٪
تجارية	٧٠	٢٣,٦٪
مقاولات عامة	٥٤	١٨,٢٪
بنكية	٧١	٢٤,٠٪
المجموع	٢٩٦	١٠٠,٠٪

الجدول رقم (٦). تصنيف عينة الدراسة وفق العمر.

فئات العمر	العدد	النسبة
أقل من ٣٠ سنة	٦٧	٢٢,٦٪
من ٣٠ - أقل من ٣٥ سنة	٦٢	٢٠,٩٪
من ٣٥ - أقل من ٤٠ سنة	٥٦	١٨,٩٪
من ٤٠ - أقل من ٤٥ سنة	٤٣	١٤,٥٪

تابع الجدول رقم (٦).

النسبة	العدد	فئات العمر
٢٠,٦ %	٦١	من ٤٥ سنة فأكثر
٢,٤ %	٧	لم يحدد
١٠٠,٠ %	٢٩٦	المجموع

الجدول رقم (٧). تصنيف عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي.

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
٨,١ %	٢٤	ثانوي
٥٩,٨ %	١٧٧	جامعي
١٧,٢ %	٥١	دراسات عليا
١١,١ %	٣٣	دبلوم
٣,٧ %	١١	لم يحدد
١٠٠,٠ %	٢٩٦	المجموع

الجدول رقم (٨). تصنيف عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة في الشركة.

النسبة	العدد	فئات الخبرة
٣٧,٥ %	١١١	أقل من ٥ سنوات
٢٠,٦ %	٦١	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
٢٠,٣ %	٦٠	من ١٠ - أقل من ١٥ سنة
١٩,٩ %	٥٩	من ١٥ سنة فأكثر
١,٧ %	٥	لم يحدد
١٠٠,٠ %	٢٩٦	المجموع

الجدول رقم (٩). تصنيف عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي.

النسبة	العدد	فئات الخبرة
٢٤,٠ %	٧١	أقل من ٣ سنوات
٢٩,٧ %	٨٨	من ٣ - ٤ سنوات
١٧,٦ %	٥٢	من ٥ - ٦ سنوات
٢٧,٠ %	٨٠	أكثر من ٦ سنوات
١,٧ %	٥	لم يحدد
١٠٠,٠ %	٢٩٦	المجموع

أقل من (٣٠) سنة وشكلت ما نسبته (٢٢,٦ %) وهذا يعكس بأن أغلب العينة التي تجاوبت مع الدراسة هي من هذه الفئة الشابة. أما ما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي نجد أن غالبية أفراد العينة من خريجي الجامعة

يتضح من الجدول رقم (٩) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة. ومن خلال هذا الجدول نجد أن غالبية الذين شملتهم الدراسة يعملون في بنوك أي ما نسبته (٢٤ %). أما متغير العمر فإن الأغلبية أعمارهم

ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة. حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (بدرجة عالية جداً=٥، بدرجة عالية=٤، بدرجة متوسطة=٣، بدرجة قليلة=٢، بدرجة قليلة جداً=١)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (٥ - ١) \div ٥ = ٠,٨٠$$

لنحصل على التصنيف التالي:

الجدول رقم (١٠). توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث.

الوصف	مدى المتوسطات
بدرجة عالية جداً	٥,٠٠ - ٤,٢١
بدرجة عالية	٤,٢٠ - ٣,٤١
بدرجة متوسطة	٣,٤٠ - ٢,٦١
بدرجة قليلة	٢,٦٠ - ١,٨١
بدرجة قليلة جداً	١,٨٠ - ١,٠٠

وأساليب منهجية وعلمية لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية؟
يبين الجدول رقم (١١) النتائج المتعلقة بهذا السؤال:
الجدول رقم (١١). التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن السؤال الأول.

ثانياً: الإجابة عن أسئلة الدراسة:
للإجابة عن السؤال الأول: ما مدى تطبيق سياسات

م	العبارة	درجة التطبيق					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت.ح.
		بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً			
١	يتم ربط عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمنظمة	٦٨	١٣٠	٨١	١٤	٣	٣,٨٣	٠,٨٧	١
		٢٣,٠	٤٣,٩	٢٧,٤	٤,٧	١,٠			
٤	يتم التنسيق مع إدارة التخطيط في المنظمة لتحديد الأعداد والمؤهلات المناسبة من القوى العاملة لتفادي زيادة المعينين عن الحجم المطلوب	٦٩	١١٧	٧٠	٣٢	٨	٣,٧٠	١,٠٣	٢
		٢٣,٣	٣٩,٥	٢٣,٦	١٠,٨	٢,٧			

تابع الجدول رقم (١١).

م	العبارة بدرجة عالية جداً	درجة التطبيق					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ر.م.
		بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً			
٣	تتبع المنظمة بتحليل قوى العمل الحالية من حيث الكفاءات والأعداد، ومقارنتها بقوى العمل الواجب توفرها	٥٣	١١٨	٨٠	٣٥	١٠	٣,٥٧	١,٠٢	٣
		١٧,٩	٣٩,٩	٢٧,٠	١١,٨	٣,٤			
٢	تتبع المنظمة بإعداد دراسات عن مصادر القوى العاملة	٤٥	٩٧	١٠٨	٣٥	١١	٣,٤٤	١,٠١	٤
		١٥,٢	٣٢,٨	٣٦,٥	١١,٨	٣,٧			
المتوسط * العام للبعد							٣,٦٤		

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١١) أن
كل الأنشطة المتعلقة بتخطيط الاحتياجات من الموارد
البشرية في منظمات الأعمال السعودية تتم ممارستها من
قبل هذه المنظمات بدرجة عالية.

للإجابة عن السؤال الثاني: ما مدى اهتمام منظمات
الأعمال السعودية بتحليل الوظائف ووصفها؟
يبين الجدول رقم (١٢) النتائج المتعلقة بهذا السؤال:

الجدول رقم (١٢). التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن السؤال الثاني.

م	العبارة بدرجة عالية جداً	درجة التطبيق					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ر.م.
		بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً			
٦	يحدد الوصف الوظيفي المتطلبات الضرورية لشغل الوظيفة مثل الخبرة السابقة والدرجة العلمية	٦٩	١١٦	٨٣	٢٤	٤	٣,٧٥	٠,٩٥	١
		٢٣,٣	٣٩,٢	٢٨,٠	٨,١	١,٤			
٥	يتم استخلاص الوصف الوظيفي من خلال تحليل علمي للوظائف	٥٤	١٠٢	٩٨	٢٦	١٦	٣,٥١	١,٠٦	٢
		١٨,٢	٣٤,٥	٣٣,١	٨,٨	٥,٤			
٧	تعتمد المنظمة التحليل الوظيفي قاعدة لنشاطاتها الأخرى كاختيار الموظفين، وتعيينهم، وتدريبهم، وتقييمهم	٤٠	٩٧	١١٦	٣٢	١١	٣,٤٢	٠,٩٨	٣
		١٣,٥	٣٢,٨	٣٩,٢	١٠,٨	٣,٧			
المتوسط* العام للبعد							٣,٥٦		

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١٢) أن كل الأنشطة المتعلقة بتحليل الوظائف ووصفها في منظمات الأعمال السعودية تتم ممارستها من قبل هذه المنظمات بدرجة عالية.

للإجابة عن السؤال الثالث: ما مدى تطبيق سياسات منهجية للتوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) في منظمات الأعمال السعودية؟

يبين الجدول رقم (١٣) النتائج المتعلقة بهذا السؤال:

الجدول رقم (١٣). التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن السؤال الثالث.

م	العبارة بدرجة عالية جداً	درجة التطبيق					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
		بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً			
١٠	يتم إعطاء الفرد المؤهل للوظيفة الشاغرة صورة واقعية عن العمل في المنظمة	٥٥	١٢٤	٨٥	٢٥	٧	٣,٦٦	٠,٩٥	١
		١٨,٦	٤١,٩	٢٨,٧	٨,٤	٢,٤			
١٣	جميع الأسس التي تعتبر ضرورية لعملية اختيار وتعيين الموظفين يتم تطبيقها	٥٣	١٢٨	٨٢	٢٦	٧	٣,٦٦	٠,٩٥	١
		١٧,٩	٤٣,٢	٢٧,٧	٨,٨	٢,٤			
١٢	تعتمد عملية الاختيار والتعيين على الكفاءة والخبرة	٦٨	١٠٤	٨٣	٢٣	١٨	٣,٦١	١,١١	٣
		٢٣,٠	٣٥,١	٢٨,٠	٧,٨	٦,١			
١١	تستند عملية الاختيار والتعيين على أسس واضحة ومحددة عند ملء الشواغر في المنظمة	٤٨	١١٧	٩٢	٢٨	١١	٣,٥٥	٠,٩٩	٤
		١٦,٢	٣٩,٥	٣١,١	٩,٥	٣,٧			
٩	يتم استقطاب الأفراد المؤهلين للوظيفة الشاغرة في المنظمة اعتماداً على المصادر الخارجية (أي من خارج الشركة) فقط	٣٦	٨٥	١١٧	٣٦	٢٢	٣,٢٦	١,٠٦	٥
		١٢,٢	٢٨,٧	٣٩,٥	١٢,٢	٧,٤			
٨	يتم استقطاب الأفراد المؤهلين للوظيفة الشاغرة في المنظمة اعتماداً على المصادر الداخلية (أي من داخل الشركة) فقط	٣٢	٦٩	١١١	٥٧	٢٧	٣,٠٧	١,١١	٦
		١٠,٨	٢٣,٣	٣٧,٥	١٩,٣	٩,١			

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

برامج تدريبية هادفة ومدرسة لتطوير الموظفين وتنمية قدراتهم البشرية في منظمات الأعمال السعودية؟

يبين الجدول رقم (١٤) النتائج المتعلقة بهذا السؤال:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١٣) أن أغلب الأنشطة المتعلقة بأنشطة التوظيف في منظمات الأعمال السعودية تتم ممارستها من قبل هذه المنظمات بدرجة عالية.

للإجابة عن السؤال الرابع: ما مدى استخدام

الجدول رقم (١٤). التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن السؤال الرابع.

م	العبارة بدرجة عالية جداً		درجة التطبيق					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت.ج.
			بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً			
١٧	تشرف وحدات التدريب في المنظمة على الاختيار الدقيق لمواد التدريب ومحتويات البرامج التدريبية التي تتناسب مع مضمون العمل في المنظمة	ت	٥١	١٢٠	٧٨	٢٧	٢٠	٣,٥٢	١,٠٩	١
			١٧,٢	٤٠,٥	٢٦,٤	٩,١	٦,٨			
١٩	يتم تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها	ت	٦٠	١٠٠	٨٥	٣١	٢٠	٣,٥٠	١,١٣	٢
			٢٠,٣	٣٣,٨	٢٨,٧	١٠,٥	٦,٨			
١٦	تنفذ برامج التدريب في المنظمة بناء على أسس واضحة تهدف إلى تنمية قدرات الموظفين	ت	٤٢	١٢٢	٨٧	٣٠	١٥	٣,٤٩	١,٠٢	٣
			١٤,٢	٤١,٢	٢٩,٤	١٠,١	٥,١			
١٥	تسعى المنظمة إلى تحديد أهداف التدريب مسبقاً بالتنسيق مع إدارة التدريب	ت	٥٠	١١٠	٨٠	٣٧	١٩	٣,٤٦	١,١١	٤
			١٦,٩	٣٧,٢	٢٧,٠	١٢,٥	٦,٤			
١٨	يتم تحديد الاحتياجات في ضوء عملية تقييم الأداء للموظفين	ت	٤٦	١١٢	٨٨	٣٢	١٨	٣,٤٦	١,٠٧	٤
			١٥,٥	٣٧,٨	٢٩,٧	١٠,٨	٦,١			
١٤	يتم إعداد برامج تدريبية بالاستناد على تحليل الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين في المنظمة	ت	٤٤	١١٦	٨٢	٣١	٢٣	٣,٤٣	١,١١	٦
			١٤,٩	٣٩,٢	٢٧,٧	١٠,٥	٧,٨			
المتوسط * العام للبعد										
								٣,٤٨		

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

للإجابة عن السؤال الخامس: ما مدى تطبيق سياسات وأسس موضوعية وعادلة لنظام تقييم أداء الموظفين في منظمات الأعمال السعودية؟
يبين الجدول رقم (١٥) النتائج المتعلقة بهذا السؤال:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١٤) أن كل الأنشطة المتعلقة أنشطة التدريب والتطوير في منظمات الأعمال السعودية تتم ممارستها من قبل هذه المنظمات بدرجة عالية.

الجدول رقم (١٥): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن السؤال الخامس.

م	العبارة بدرجة عالية جداً		درجة التطبيق					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت.م
			بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً			
٢٠	لدى المنظمة نظام واضح لتقييم الأداء	ت ٪	٧١	١١١	٧١	٢٨	١٥	٣,٦٦	١,١٠	١
			٢٤,٠	٣٧,٥	٢٤,٠	٩,٥	٥,١			
٢١	يتم تقييم الأداء في ضوء معايير واضحة وموضوعية	ت ٪	٥٨	١٠٨	٨٦	٢٦	١٨	٣,٥٥	١,٠٩	٢
			١٩,٦	٣٦,٥	٢٩,١	٨,٨	٦,١			
٢٣	يتم تطبيق الأنظمة والتعليمات الإدارية المتعلقة بتقييم الأداء على جميع الموظفين دون تحيز	ت ٪	٦٠	٩٥	٨٣	٣٢	٢٦	٣,٤٤	١,١٨	٣
			٢٠,٣	٣٢,١	٢٨,٠	١٠,٨	٨,٨			
٢٢	تهتم المنظمة بنتائج تقييم أداء الموظفين للتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تلافيها مستقبلاً	ت ٪	٥٢	٩٦	٩٣	٣٢	٢٣	٣,٤١	١,١٣	٤
			١٧,٦	٣٢,٤	٣١,٤	١٠,٨	٧,٨			
			المتوسط* العام للبعد					٣,٥٢		

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١٥) للإجابة عن السؤال السادس: ما مدى تطبيق سياسات وأسس موضوعية وعادلة لنظام التعويضات والخوافز في منظمات الأعمال السعودية؟ بين الجدول رقم (١٦) النتائج المتعلقة بهذا السؤال: المنظمات بدرجات عالية.

الجدول رقم (١٦): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن السؤال السادس.

م	العبارة بدرجة عالية جداً	درجة التطبيق					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت.م
		بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً			
٢٦	تتبع المنظمة أنظمة حوافز واضحة ومحددة لموظفيها	٦٩	١٠٧	٧٨	٢٦	١٦	٣,٦٣	١,١٠	١
		٢٣,٣	٣٦,١	٢٦,٤	٨,٨	٥,٤			
٢٤	تتبع المنظمة أنظمة تعويضات واضحة ومحددة لموظفيها	٦٢	٩٨	٧٨	٣٧	٢١	٣,٤٨	١,١٦	٢
		٢٠,٩	٣٣,١	٢٦,٤	١٢,٥	٧,١			

تابع الجدول رقم (١٦).

م	العبارة بدرجة عالية جداً	درجة التطبيق					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت.م
		بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً			
٢٧	تتبنى المنظمة نظام حوافز يتناسب مع مقدار الجهد الذي يقدمه الموظفون	٤١	١٠٣	١٠٠	٣٦	١٦	٣,٤٠	١,٠٤	٣
		١٣,٩	٣٤,٨	٣٣,٨	١٢,٢	٥,٤			
٢٥	تتبنى المنظمة نظام تعويضات يتناسب مع مقدار الجهد الذي يقدمه الموظفون	٤٢	٩٥	٩٨	٣٣	٢٨	٣,٣٠	١,١٤	٤
		١٤,٢	٣٢,١	٣٣,١	١١,١	٩,٥			
٢٨	تهتم المنظمة بتوفير حوافز معنوية تشبع الحاجات الإنسانية والاجتماعية لموظفيها	٤٠	٩٠	١٠١	٤٧	١٨	٣,٢٩	١,٠٨	٥
		١٣,٥	٣٠,٤	٣٤,١	١٥,٩	٦,١			
المتوسط* العام للبعد							٣,٤٢		

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

الموظفون. إضافة إلى ذلك اهتمام منظمات الأعمال بتوفير حوافز معنوية تشجع الحاجات الإنسانية والاجتماعية لموظفيها ليس بالشكل الجيد.
للإجابة عن السؤال السابع: ما مدى تطبيق سياسات وأساليب موضوعية وعادلة لنظام الترقيات في منظمات الأعمال السعودية؟
يبين الجدول رقم (١٧) النتائج المتعلقة بهذا السؤال:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١٦) أن أغلب الأنشطة المتعلقة أنشطة نظام التعويضات والحوافز في منظمات الأعمال السعودية تتم ممارستها من قبل هذه المنظمات بدرجة متوسطة وفقاً لتصورات المبحوثين وقد يرجع السبب في ذلك إلى بعض العوامل التي يعاني منها في بيئة العمل مثل أن نظام الحوافز والتعويضات لا يتناسب مع مقدار الجهد الذي يقدمه

الجدول رقم (١٧). التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن السؤال السابع.

م	العبارة بدرجة عالية جداً	درجة التطبيق					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت.م
		بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً			
٣٠	ترتبط الترقية الوظيفية بالأقدمية مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى الأداء للعاملين في المنظمة	٣٥	٨٤	١٠٩	٣٨	٣٠	٣,١٩	١,١٢	١
		١١,٨	٢٨,٤	٣٦,٨	١٢,٨	١٠,١			

تابع الجدول رقم (١٧).

م	العبارة بدرجة عالية جداً		درجة التطبيق					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً			
٢٩	تتبع المنظمة مساراً وظيفياً واضحاً للترقيات	ت	٣٨	٧٣	١٠٤	٣٩	٤٢	٣,٠٩	١,٢١	٢
		%	١٢,٨	٢٤,٧	٣٥,١	١٣,٢	١٤,٢			
٣١	يتم تنفيذ اختبارات موضوعية لتحديد أهلية الموظف للمنصب الجديد في المنظمة وإحقاقه في ذلك	ت	٢٩	٨٢	٩٧	٤٥	٤٣	٣,٠٣	١,١٩	٣
		%	٩,٨	٢٧,٧	٣٢,٨	١٥,٢	١٤,٥			
			المتوسط * العام للبعد					٣,١٠		

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

الواضح. علاوة على ذلك فإن اختبارات الترقية ليست بالشكل الموضوعي.

للإجابة عن السؤال الثامن: ما مدى تطبيق سياسات وتعليمات واضحة تعنى بالصحة والسلامة المهنية في منظمات الأعمال السعودية؟
يبين الجدول رقم (١٨) النتائج المتعلقة بهذا السؤال:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١٧) أن كل الأنشطة المتعلقة أنشطة نظام الترقيات في منظمات الأعمال السعودية تتم ممارستها من قبل هذه المنظمات بدرجة متوسطة وفقا لتصورات المبحوثين وقد يرجع السبب في ذلك إلى بعض العوامل التي يعاني منها في بيئة العمل مثل المسار الوظيفي للترقيات ليس بالشكل

الجدول رقم (١٨). التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن السؤال الثامن.

٣	العبارة بدرجة عالية جداً		درجة التطبيق					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٣٣
			بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً			
٣٣	ت	تهتم المنظمة بتطبيق تعليمات قواعد الصحة والسلامة المهنية	٧٦	١٠٣	٧٦	٢٤	١٧	٣,٦٧	١,١٢	١
			٢٥,٧	٣٤,٨	٢٥,٧	٨,١	٥,٧			
٣٢	ت	تتقيد المنظمة بتعليمات واضحة تعنى بالصحة والسلامة المهنية للموظفين	٥٩	١٠٨	٨٧	٢٨	١٤	٣,٥٧	١,٠٦	٢
			١٩,٩	٣٦,٥	٢٩,٤	٩,٥	٤,٧			
المتوسط * العام للبعد										
٣,٦٢										

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

للإجابة عن السؤال التاسع: ما مدى تطبيق سياسات وتعليمات واضحة تعنى بالعلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال السعودية؟
يبين الجدول رقم (١٩) النتائج المتعلقة بهذا السؤال:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٨١) أن كل الأنشطة المتعلقة أنشطة الصحة والسلامة المهنية في منظمات الأعمال السعودية تتم ممارستها من قبل هذه المنظمات بدرجة عالية.

الجدول رقم (١٩). التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن السؤال التاسع.

٢	العبارة بدرجة عالية جداً	درجة التطبيق					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	٣
		بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً			
٣٥	تطبق المنظمة نظام صارم وموضوعي للجزاءات التي تترتب على مخالفة الأنظمة	٧٠	١٠٩	٦٧	٣٩	١١	١,٠٩	٣,٦٤	٢
		٢٣,٦	٣٦,٨	٢٢,٦	١٣,٢	٣,٧			
٣٦	يخضع الموظفون الجدد لبرامج توجيهية تساعدهم على التكيف في العمل	٤٧	٩٤	١٠٣	٣١	٢١	١,٠٩	٣,٣٩	٣
		١٥,٩	٣١,٨	٣٤,٨	١٠,٥	٧,١			
٣٤	تهتم المنظمة بتطوير علاقات العمل وذلك بتهيئة أجواء من الثقة والتفاهم بين العاملين ووضع نظام للبحث ومعالجة شكاوي العاملين	٤٤	٩١	١٠٥	٣١	٢٥	١,١١	٣,٣٣	٤
		١٤,٩	٣٠,٧	٣٥,٥	١٠,٥	٨,٤			
٣٧	تقوم المنظمة بإجراء البحوث في مجالات إدارة الموارد البشرية للتعرف على مشاكل العاملين واتخاذ ما هو مناسب لحلها	٣٤	٨٧	٩٣	٤١	٤١	١,٢٠	٣,١١	٥
		١١,٥	٢٩,٤	٣١,٤	١٣,٩	١٣,٩			
المتوسط* العام للبعد									
٣,٣٧									

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

منها في بيئة العمل مثل أن اهتمام منظمات الأعمال بتطوير علاقات العمل وتهيئة الثقة والتفاهم بين العاملين ووضع نظام للبحث ومعالجة شكاوي العاملين وإجراء البحوث للتعرف على مشاكل العاملين واتخاذ ما هو مناسب لحلها ليس بالشكل المطلوب.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١٩) أن أغلب الأنشطة المتعلقة أنشطة العلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال السعودية تتم ممارستها من قبل هذه المنظمات بدرجة متوسطة وفقاً لتصورات المبحوثين وقد يرجع السبب في ذلك إلى بعض العوامل التي يعاني

للإجابة عن السؤال العاشر: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) لدى أفراد العينة في منظمات الأعمال السعودية نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية: طبيعة عمل الشركة - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في الشركة - عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي؟
يبين الجدول رقم (٢٠) النتائج المتعلقة بهذا السؤال:

الفروق باختلاف طبيعة عمل الشركة:

الجدول رقم (٢٠). اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في إجابات أفراد العينة في منظمات الأعمال السعودية نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف طبيعة عمل الشركة.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
البعد الأول	بين المجموعات	٥,٦٧	٤	١,٤٢	٢,٣٢	٠,٠٥٧	غير دالة
	داخل المجموعات	١٧٧,٦٨	٢٩١	٠,٦١			
البعد الثاني	بين المجموعات	١,٢٨	٤	٠,٣٢	٠,٥٠	٠,٧٣٩	غير دالة
	داخل المجموعات	١٨٧,٨٩	٢٩١	٠,٦٥			
البعد الثالث	بين المجموعات	٢,٢٢	٤	٠,٥٦	١,٢١	٠,٣٠٧	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٣,٤٩	٢٩١	٠,٤٦			
البعد الرابع	بين المجموعات	٨,٩١	٤	٢,٢٣	٣,٠٥	٠,٠١٧	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	داخل المجموعات	٢١٢,٥٥	٢٩١	٠,٧٣			
البعد الخامس	بين المجموعات	٤,٠٠	٤	١,٠٠	١,١٠	٠,٣٥٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٦٥,٥٦	٢٩١	٠,٩١			
البعد السادس	بين المجموعات	٢,١٤	٤	٠,٥٣	٠,٦٣	٠,٦٤٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٤٥,٨٩	٢٩١	٠,٨٥			
البعد السابع	بين المجموعات	٥,٣٢	٤	١,٣٣	١,٣٤	٠,٢٥٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٨٨,٥٧	٢٩١	٠,٩٩			
البعد الثامن	بين المجموعات	٨,٥٨	٤	٢,١٥	٢,١٦	٠,٠٧٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٨٩,٤١	٢٩١	١,٠٠			
البعد التاسع	بين المجموعات	٠,٥١	٤	٠,١٣	٠,١٦	٠,٩٦٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٣٨,٨٤	٢٩١	٠,٨٢			

يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن قيم (ف) يعملون بها. غير دالة في الأبعاد: (البعد الأول، البعد الثاني، البعد الثالث، البعد الرابع، البعد الخامس، البعد السادس، البعد السابع، البعد الثامن، البعد التاسع)، وفي الدرجة الكلية للاتجاه نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في تلك الأبعاد، باختلاف طبيعة عمل الشركات التي يعملون بها. وباستخدام أقل فرق دال (DSL) للكشف عن مصدر تلك الفروق لعدم تمكن اختبار شيفيه من الكشف عنها جدول رقم (٢١):

الجدول رقم (٢١). اختبار أقل فرق دال (LSD) لتوضيح مصدر الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال السعودية نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف طبيعة عمل الشركة.

طبيعة عمل الشركة	المتوسط الحسابي	صناعية	خدمات	تجارية	مقاولات عامة	بنكية	الفرق لصالح
صناعية	٣,٣٥						
خدمات	٣,٦٧			*	*		خدمات
تجارية	٣,٣٢						
مقاولات عامة	٣,٣٢						
بنكية	٣,٦٨	*		*	*		بنكية

* تعني وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ .

- يتضح من الجدول رقم (٢١) وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ على النحو التالي:
- توجد فروق دالة في البعد الرابع بين أفراد العينة الذين يعملون في شركات (تجارية، مقاولات عامة) وبين أفراد العينة الذين يعملون في شركات (بنكية)، وذلك لصالح أفراد العينة الذين يعملون في شركات (خدمات).
- توجد فروق دالة في البعد الرابع بين أفراد العينة الذين يعملون في شركات (صناعية، تجارية، مقاولات عامة) وبين أفراد العينة الذين يعملون في شركات (بنكية)، وذلك لصالح أفراد العينة الذين يعملون في شركات (بنكية).

الفروق باختلاف العمر:

الجدول رقم (٢٢). اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال السعودية نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف العمر.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
البعد الأول	بين المجموعات	٧,٠٦	٤	١,٧٧	٢,٩٤	٠,٠٢١	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٧٠,٦٩	٢٨٤	٠,٦٠			
البعد الثاني	بين المجموعات	٧,٢٠	٤	١,٨٠	٢,٨٧	٠,٠٢٤	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٧٨,٣٥	٢٨٤	٠,٦٣			
البعد الثالث	بين المجموعات	١,٥٨	٤	٠,٤٠	٠,٨٦	٠,٤٨٨	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٠,٣٢	٢٨٤	٠,٤٦			
البعد الرابع	بين المجموعات	٢,٨٨	٤	٠,٧٢	٠,٩٥	٠,٤٣٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٢١٥,٧١	٢٨٤	٠,٧٦			
البعد الخامس	بين المجموعات	٥,٨٧	٤	١,٤٧	١,٦١	٠,١٧٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٥٨,٨١	٢٨٤	٠,٩١			
البعد السادس	بين المجموعات	٤,٩٠	٤	١,٢٢	١,٤٨	٠,٢٠٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٣٤,١٩	٢٨٤	٠,٨٣			
البعد السابع	بين المجموعات	٣,٤٥	٤	٠,٨٦	٠,٨٧	٠,٤٨١	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٨٠,٧٢	٢٨٤	٠,٩٩			
البعد الثامن	بين المجموعات	٧,٤٢	٤	١,٨٦	١,٨٦	٠,١١٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٨٣,٥٢	٢٨٤	١,٠٠			
البعد التاسع	بين المجموعات	٢,٧٣	٤	٠,٦٨	٠,٨٦	٠,٤٩٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٢٥,٦٧	٢٨٤	٠,٨٠			
الدرجة الكلية للاتجاه	بين المجموعات	٢,٩٨	٤	٠,٧٥	١,٥٢	٠,١٩٦	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٩,١٢	٢٨٤	٠,٤٩			

يتضح من الجدول رقم (٢٢) أن قيم (ف) غير دالة في الأبعاد: (البعد الثالث، البعد الرابع، البعد الخامس، البعد السادس، البعد السابع، البعد الثامن، البعد التاسع)، وفي الدرجة الكلية نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في تلك الأبعاد، وكذلك في الدرجة الكلية باختلاف أعمارهم.

كما يتضح من الجدول رقم (٢٢) أن قيم (ف) دالة عند مستوى ٠,٠٥ في الأبعاد: (البعد الأول، البعد الثاني)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في تلك الأبعاد، باختلاف أعمارهم. وباستخدام أقل فرق دال (DSL) للكشف عن مصدر تلك الفروق لعدم تمكن اختبار شيفيه من الكشف عنها (جدول رقم ٢٣):

الجدول رقم (٢٣). اختبار أقل فرق دال (LSD) لتوضيح مصدر الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال السعودية نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف العمر.

البعد	فئات العمر	المتوسط الحسابي	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ - أقل من ٣٥ سنة	من ٣٥ - أقل من ٤٠ سنة	من ٤٠ - أقل من ٤٥ سنة	من ٤٥ سنة فأكثر	الفرق لصالح
البعد الأول	أقل من ٣٠ سنة	٣,٥٠						
	من ٣٠ - أقل من ٣٥ سنة	٣,٥٠						
	من ٣٥ - أقل من ٤٠ سنة	٣,٦٧						
	من ٤٠ - أقل من ٤٥ سنة	٣,٥١						
	من ٤٥ سنة فأكثر	٣,٨٩	*	*		*	من ٤٥ سنة فأكثر	
البعد الثاني	أقل من ٣٠ سنة	٣,٤٤						
	من ٣٠ - أقل من ٣٥ سنة	٣,٣٥						
	من ٣٥ - أقل من ٤٠ سنة	٣,٦٨		*			من ٣٥ - أقل من ٤٠ سنة	
	من ٤٠ - أقل من ٤٥ سنة	٣,٥٠						
	من ٤٥ سنة فأكثر	٣,٧٧	*	*			من ٤٥ سنة فأكثر	

* تعني وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥.

يتضح من الجدول رقم (٢٣) وجود

فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ على النحو التالي:

- توجد فروق دالة في بعد البعد الأول بين أفراد العينة ذوي الفئات العمرية (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ - أقل من ٣٥ سنة، من ٣٥ - أقل من ٤٠ سنة، من ٤٠ - أقل من ٤٥ سنة) وبين أفراد العينة ذوي الفئة العمرية (من ٤٥ سنة فأكثر)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الفئة العمرية (من ٤٥ سنة فأكثر).
- توجد فروق دالة في بعد البعد الثاني بين أفراد

العينة ذوي الفئة العمرية (من ٣٠ - أقل من ٣٥ سنة) وبين أفراد العينة ذوي الفئة العمرية (من ٣٥ - أقل من ٤٠ سنة)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الفئة العمرية (من ٣٥ - أقل من ٤٠ سنة).

- توجد فروق دالة في بعد البعد الثاني بين أفراد العينة ذوي الفئات العمرية (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ - أقل من ٣٥ سنة) وبين أفراد العينة ذوي الفئة العمرية (من ٤٥ سنة فأكثر)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الفئة العمرية (من ٤٥ سنة فأكثر).

الفروق باختلاف المؤهل العلمي:

الجدول رقم (٢٤). اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال السعودية نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف المؤهل العلمي.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
البعد الأول	بين المجموعات	٠,٨٢	٣	٠,٢٧	٠,٤٣	٠,٧٣٣	غير دالة
	داخل المجموعات	١٧٩,٢٦	٢٨١	٠,٦٤			

تابع الجدول رقم (٢٤) .

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
البعد الثاني	بين المجموعات	١,٨٥	٣	٠,٦٢	٠,٩٤	٠,٤٢٢	غير دالة
	داخل المجموعات	١٨٤,٦٦	٢٨١	٠,٦٦			
البعد الثالث	بين المجموعات	٠,٧٩	٣	٠,٢٦	٠,٥٧	٠,٦٣٣	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٨,٤٤	٢٨١	٠,٤٦			
البعد الرابع	بين المجموعات	٤,٦٢	٣	١,٥٤	٢,٠٥	٠,١٠٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٢١١,٥١	٢٨١	٠,٧٥			
البعد الخامس	بين المجموعات	١,٦١	٣	٠,٥٤	٠,٥٧	٠,٦٣٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٦٢,٣٣	٢٨١	٠,٩٣			
البعد السادس	بين المجموعات	٢,٥٨	٣	٠,٨٦	١,٠٥	٠,٣٦٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٢٩,٤٢	٢٨١	٠,٨٢			
البعد السابع	بين المجموعات	٦,٧٤	٣	٢,٢٥	٢,٢٩	٠,٠٧٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٧٥,٦٠	٢٨١	٠,٩٨			
البعد الثامن	بين المجموعات	٢,١٩	٣	٠,٧٣	٠,٧٤	٠,٥٣٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٧٨,٠٠	٢٨١	٠,٩٩			
البعد التاسع	بين المجموعات	٠,٣١	٣	٠,١١	٠,١٣	٠,٩٤١	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٢٢,٩٦	٢٨١	٠,٧٩			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١,٥٢	٣	٠,٥١	١,٠٣	٠,٣٧٩	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٧,٧٣	٢٨١	٠,٤٩			

يتضح من الجدول رقم (٢٤) أن قيم (ف) تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في تلك الأبعاد، وكذلك في الدرجة الكلية باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

غير دالة في الأبعاد: (البعد الأول، البعد الثاني، البعد الثالث، البعد الرابع، البعد الخامس، البعد السادس، البعد السابع، البعد الثامن، البعد التاسع)، وفي الدرجة الكلية نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية، مما الفروق باختلاف عدد سنوات الخبرة في الشركة:

الجدول رقم (٢٥). اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال السعودية نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف عدد سنوات الخبرة في الشركة.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
البعد الأول	بين المجموعات	٤,٤٣	٣	١,٤٨	٢,٤١	٠,٠٦٧	غير دالة
	داخل المجموعات	١٧٥,٧٠	٢٨٧	٠,٦١			
البعد الثاني	بين المجموعات	٣,٠٧	٣	١,٠٢	١,٦٠	٠,١٩٠	غير دالة
	داخل المجموعات	١٨٣,٥٨	٢٨٧	٠,٦٤			

تابع الجدول رقم (٢٥).

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
البعد الثالث	بين المجموعات	٠,٩٨	٣	٠,٣٣	٠,٧١	٠,٥٤٧	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٢,٢٣	٢٨٧	٠,٤٦			
البعد الرابع	بين المجموعات	٢,٢١	٣	٠,٧٤	٠,٩٧	٠,٤١٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٢١٩,٠١	٢٨٧	٠,٧٦			
البعد الخامس	بين المجموعات	٥,٤٥	٣	١,٨٢	٢,٠١	٠,١١٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٥٩,٨٠	٢٨٧	٠,٩١			
البعد السادس	بين المجموعات	٥,٤٨	٣	١,٨٣	٢,٢١	٠,٠٨٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٣٧,٠١	٢٨٧	٠,٨٣			
البعد السابع	بين المجموعات	١,٦١	٣	٠,٥٤	٠,٥٤	٠,٦٥٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٨٣,٦٠	٢٨٧	٠,٩٩			
البعد الثامن	بين المجموعات	٣,٨٦	٣	١,٢٩	١,٢٨	٠,٢٨١	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٨٧,٩٠	٢٨٧	١,٠٠			
البعد التاسع	بين المجموعات	٤,١٨	٣	١,٣٩	١,٧٧	٠,١٥٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٢٦,٧٠	٢٨٧	٠,٧٩			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢,٣١	٣	٠,٧٧	١,٥٧	٠,١٩٧	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤١,١٢	٢٨٧	٠,٤٩			

مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في تلك الأبعاد، وكذلك في الدرجة الكلية باختلاف عدد سنوات خبرتهم في الشركة.

يتضح من الجدول رقم (٢٥) أن قيم (ف) غير دالة في الأبعاد: (البعد الأول، البعد الثاني، البعد الثالث، البعد الرابع، البعد الخامس، البعد السادس، البعد السابع، البعد الثامن، البعد التاسع)، وفي الدرجة الكلية للاتجاه نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية، الفروق باختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي:

الجدول رقم (٢٦). اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال السعودية نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
البعد الأول	بين المجموعات	٣,٠١	٣	١,٠٠	١,٦٢	٠,١٨٥	غير دالة
	داخل المجموعات	١٧٧,٩١	٢٨٧	٠,٦٢			
البعد الثاني	بين المجموعات	٣,١٠	٣	١,٠٣	١,٦١	٠,١٨٨	غير دالة
	داخل المجموعات	١٨٤,٣٤	٢٨٧	٠,٦٤			
البعد الثالث	بين المجموعات	١,٣٧	٣	٠,٤٦	٠,٩٩	٠,٣٩٨	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣١,٨٩	٢٨٧	٠,٤٦			

تابع الجدول رقم (٢٦).

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
البعد الأول	بين المجموعات	٣, ٠١	٣	١, ٠٠	١, ٦٢	٠, ١٨٥	غير دالة
	داخل المجموعات	١٧٧, ٩١	٢٨٧	٠, ٦٢			
البعد الثاني	بين المجموعات	٣, ١٠	٣	١, ٠٣	١, ٦١	٠, ١٨٨	غير دالة
	داخل المجموعات	١٨٤, ٣٤	٢٨٧	٠, ٦٤			
البعد الثالث	بين المجموعات	١, ٣٧	٣	٠, ٤٦	٠, ٩٩	٠, ٣٩٨	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣١, ٨٩	٢٨٧	٠, ٤٦			
البعد الرابع	بين المجموعات	١, ٠٩	٣	٠, ٣٦	٠, ٤٧	٠, ٧٠٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٢٠, ١٤	٢٨٧	٠, ٧٧			
البعد الخامس	بين المجموعات	١, ٢٥	٣	٠, ٤٢	٠, ٤٥	٠, ٧١٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٦٥, ٥٩	٢٨٧	٠, ٩٣			
البعد السادس	بين المجموعات	٢, ٢٢	٣	٠, ٧٤	٠, ٨٩	٠, ٤٤٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٣٩, ٢٥	٢٨٧	٠, ٨٣			
البعد السابع	بين المجموعات	٤, ٤٤	٣	١, ٤٨	١, ٥١	٠, ٢١٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٨١, ٠٥	٢٨٧	٠, ٩٨			
البعد الثامن	بين المجموعات	٣, ٦٥	٣	١, ٢٢	١, ٢١	٠, ٣٠٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٨٨, ١١	٢٨٧	١, ٠٠			
البعد التاسع	بين المجموعات	٢, ٧٩	٣	٠, ٩٣	١, ١٥	٠, ٣٢٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٣١, ٥٣	٢٨٧	٠, ٨١			
الدرجة الكلية للاتجاه	بين المجموعات	٠, ٩٤	٣	٠, ٣١	٠, ٦٣	٠, ٥٩٧	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٢, ٨٨	٢٨٧	٠, ٥٠			

مناقشة النتائج

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مدراء إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية والتي تم تحديدها بتسع وظائف رئيسية، وكذلك معرفة العلاقة بين تطبيق هذه الوظائف وبعض الخصائص الشخصية والوظيفية للموظفين. وذلك من خلال تطبيق منهجية البحث الوصفي التحليلي وتم استخدام أحد أدوات البحث العلمي وهي الاستبانة وكانت وحدة تحليل الدراسة هم مدراء إدارات الموارد البشرية

يتضح من الجدول رقم (٢٦) أن قيم (ف) غير دالة في الأبعاد: (البعد الأول، البعد الثاني، البعد الثالث، البعد الرابع، البعد الخامس، البعد السادس، البعد السابع، البعد الثامن، البعد التاسع)، وفي الدرجة الكلية للاتجاه نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في تلك الأبعاد، وكذلك في الدرجة الكلية باختلاف عدد سنوات خبرتهم في العمل الحالي.

للعمل بالمنشأة واعدادها والمتوفر منها (٣) البعد الكمي ويعني العدد الذي تحتاجه المنشأة من كل تخصص (Dessler, 2011).

وأما وظيفة تحليل الوظائف ووصفها: يتضح من النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (١٢) أن تطبيق وظيفة تحليل الوظائف ووصفها في منظمات الأعمال السعودية بشكل عام مطبقة بشكل عال. حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الوظيفة (٣, ٥٦)، كما أن قيم المتوسطات الحسابية للأنشطة الفرعية لهذه الوظيفة تتراوح من (٣, ٤٢) إلى (٣, ٧٥) وهي تعد قيم عالية. ومن خلال تحليل هذه الأنشطة الفرعية يتضح لنا أن النشاط «يحدد الوصف الوظيفي المتطلبات الضرورية لشغل الوظيفة مثل الخبرة السابقة والدرجة العلمية» يحتل المرتبة الأولى من بين الأنشطة الفرعية في هذه الوظيفة، في حين أن النشاط «تعتمد المنظمة التحليل الوظيفي قاعدة لنشاطاتها الأخرى كاختيار الموظفين، وتعيينهم، وتدريبهم، وتقييمهم» يحتل المرتبة الأخيرة. وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة أبو دولة وصالحية (٢٠٠٥م). وهذه النتيجة تعني أنه يجب على مؤسسات الأعمال اعتماد تحليل الوظائف قاعدة لنشاطاتها الأخرى كالاختيار وتقييم الأداء والتدريب. فمن ناحية الاختيار فإن عملية تحليل الوظائف تقدم وصفا موسعا للوظيفة وخصائص الأفراد الذين يجب ان يشغلوها ومن ثم اختيار الأفراد وفقا لعملية المقارنة بين هذه البيانات وبين مؤهلات المتقدم. وأما من ناحية تقييم الأداء فإن عملية تقييم الأداء تحتاج إلى معايير للقياس. وتقدم عملية تحليل الوظائف أعباء والتزامات محددة تعتبر أساس للقياس (التقييم). وأخيرا من ناحية التدريب فإن عملية تحليل الوظائف تنتهي

في منظمات الأعمال السعودية. وفي هذا الجزء سنناقش أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الفقرات التالية:

فيما يتعلق بوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية: يتضح من النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (١١) أن تطبيق وظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية بشكل عام مطبقة بشكل عال. حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الوظيفة (٣, ٦٤)، كما أن قيم المتوسطات الحسابية للأنشطة الفرعية لهذه الوظيفة تتراوح من (٣, ٤٤) إلى (٣, ٨٣) وهي تعد قيم عالية. ومن خلال تحليل هذه الأنشطة الفرعية يتضح لنا أن النشاط «يتم ربط عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمنظمة» يحتل المرتبة الأولى من بين الأنشطة الفرعية في هذه الوظيفة، في حين أن النشاط «تتقيد المنظمة بإعداد دراسات عن مصادر القوى العاملة» يحتل المرتبة الأخيرة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو شيخة (٢٠٠٦م) ودراسة أبو دولة وصالحية (٢٠٠٥م). وهذه النتيجة تؤكد ضعف اهتمام بعض مؤسسات الأعمال بإعداد دراسات عن مصادر القوى العاملة؛ لذا يجب على مؤسسات الأعمال إعداد مثل هذه الدراسات وان تتفق طريقة اعداد تلك الدراسات مع المراحل التي تمر بها عملية تخطيط القوى العاملة حيث تبدأ بتقدير الاحتياجات المستقبلية من العمالة في المنشأة ومن ثم اعداد خطة القوى العاملة ويجب أن يراعى فيها ثلاثة أبعاد رئيسة هي (١) البعد الزمني ويعني الفترة الزمنية التي تنشا فيها الحاجة الفعلية للقوى العاملة (٢) البعد النوعي ويعني تحديد التخصصات المطلوبة

الاستقطاب بجانب الاستقطاب الخارجي ولذلك لوجود عدد من المزايا لهذا النوع من الاستقطاب ومنها: (١) المنظمة لديها معرفة أفضل عن نقاط القوة والضعف في أفرادها (٢) المرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمنظمة (٣) له تأثير إيجابي على دافعية ومعنوية الأفراد (٤) يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج للتدريب (ماهر، ٢٠٠٧م).

أما فيما يتعلق بوظيفة أنشطة التدريب والتطوير: فيتضح من النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (١٤) أن تطبيق وظيفة أنشطة التدريب والتطوير في منظمات الأعمال السعودية بشكل عام مطبقة بشكل عال. حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الوظيفة (٤٨، ٣)، كما أن قيم المتوسطات الحسابية للأنشطة الفرعية لهذه الوظيفة تتراوح من (٤٣، ٣) إلى (٥٢، ٣) وهي تعد قيم عالية. ومن خلال تحليل هذه الأنشطة الفرعية يتضح لنا أن النشاط ” تشرف وحدات التدريب في المنظمة على الاختيار الدقيق لمواد التدريب ومحتويات البرامج التدريبية التي تناسب مع مضمون العمل في المنظمة ” يحتل المرتبة الأولى من بين الأنشطة الفرعية في هذه الوظيفة، في حين أن النشاط ” يتم إعداد برامج تدريبية بالاستناد على تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين في المنظمة “ يحتل المرتبة الأخيرة. وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة ودراسة أبو دولة وصالحية (٢٠٠٥م) بينما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Fey and Ingam, 2001) ودراسة (Okpara and Wynn, 2008). وهذه النتيجة تعني أنه يجب على مؤسسات الأعمال أن تستند عند إعداد البرامج التدريبية الاعتماد على تحديد

بعملية توصيف الوظائف والتوصيف يتناول أيضا وبشكل موجز مستوى المهارات المطلوبة في الموظف وإذا كان أداء الموظف لا يتناسب مع معايير الأداء فإن ذلك قد يعني حاجة الموظف إلى مزيد من الكفاءة والمهارة وهو ما قد يتم من خلال برامج التدريب التي يراعى في تصميم موضوعاتها حاجة الموظف إلى ذلك (علاقي، ١٤٣٠هـ).

وبالنسبة لوظيفة أنشطة التوظيف (الاختيار والتوظيف والتعيين): يتضح من النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (١٣) أن تطبيق وظيفة أنشطة التوظيف (الاختيار والتوظيف والتعيين) في منظمات الأعمال السعودية بشكل عام مطبقة بشكل عال. حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الوظيفة (٤٧، ٣)، كما أن قيم المتوسطات الحسابية للأنشطة الفرعية لهذه الوظيفة تتراوح من (٥٧، ٣) إلى (٦٦، ٣). ومن خلال تحليل هذه الأنشطة الفرعية يتضح لنا أن النشاط ” يتم إعطاء الفرد المؤهل للوظيفة الشاغرة صورة واقعية عن العمل في المنظمة “ وكذلك النشاط ” جميع الأسس التي تعتبر ضرورية لعملية اختيار وتعيين الموظفين يتم تطبيقها “ يحتل المرتبة الأولى من بين الأنشطة الفرعية في هذه الوظيفة، في حين أن النشاط ” يتم استقطاب الأفراد المؤهلين للوظيفة الشاغرة في المنظمة اعتماداً على المصادر الداخلية (أي من داخل الشركة) “ يحتل المرتبة الأخيرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو شيخة (٢٠٠٦م) ودراسة أبو دولة وصالحية (٢٠٠٥م) ودراسة (Okpara and Wynn, 2008). وهذه النتيجة تعني أن هناك ضعفاً في الاهتمام بالاستقطاب الداخلي؛ لذا يجب على مؤسسات الأعمال الاعتماد على هذا النوع

الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيس. أما من ناحية العاملين فتساعدتهم في معرفة نقاط القوة التي يمكن تطويرها والمحافظة عليها وكذلك معرفة جوانب النقص لإصلاحها (سهيلة، ٢٠٠٣م).

وفيما يتعلق بوظيفة أنشطة نظام التعويضات والحوافز: يتضح من النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (١٦) أن تطبيق وظيفة أنشطة نظام التعويضات والحوافز في منظمات الأعمال السعودية بشكل عام مطبقة بشكل عال. حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الوظيفة (٣, ٤٢)، كما أن قيم المتوسطات الحسابية للأنشطة الفرعية لهذه الوظيفة تتراوح من (٣, ٢٩) إلى (٣, ٦٣). ومن خلال تحليل هذه الأنشطة الفرعية يتضح لنا أن النشاط ” تتبع المنظمة أنظمة حوافز واضحة ومحددة لموظفيها“ يحتل المرتبة الأولى من بين الأنشطة الفرعية في هذه الوظيفة، في حين أن النشاط ” تهتم المنظمة بتوفير حوافز معنوية تشبع الحاجات الإنسانية والاجتماعية لموظفيها“ يحتل المرتبة الأخيرة. وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة (Okpara and Wynn, 2008) بينما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو شيخة (٢٠٠٦م) ودراسة أبو دولة وصالحية (٢٠٠٥م). وهذه النتيجة تدل

على أن هناك اهتماماً متوسطاً من قبل هذه المنظمات بتوفير أنظمة حوافز واضحة ومحددة لموظفيها. لكن في الوقت نفسه هذه الحوافز لا تشبع الحاجات الإنسانية والاجتماعية لموظفيها؛ لذا نرى من الضروري جدا الاهتمام بموضوع الحوافز حيث أشارت معظم الدراسات والنظريات السلوكية إلى أهمية الأجور

الاحتياجات التدريبية، حيث يمكن القول إن تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي؛ لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمنشأة والمدرسين (شاويش، ١٩٩٦م).

وبالنسبة لوظيفة أنشطة تقييم أداء الموظفين: يتضح من النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (١٥) أن تطبيق وظيفة أنشطة تقييم أداء الموظفين في منظمات الأعمال السعودية بشكل عام مطبقة بشكل عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الوظيفة (٣, ٥٢)، كما أن قيم المتوسطات الحسابية للأنشطة الفرعية لهذه الوظيفة تتراوح من (٣, ٤١) إلى (٣, ٦٦) وهي تعد قيم عالية. ومن خلال تحليل هذه الأنشطة الفرعية يتضح لنا أن النشاط ” لدى المنظمة نظام واضح لتقييم الأداء“ يحتل المرتبة الأولى من بين الأنشطة الفرعية في هذه الوظيفة، في حين أن النشاط ” تهتم المنظمة بنتائج تقييم أداء الموظفين للتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تلافيها مستقبلاً“ يحتل المرتبة الأخيرة. وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة أبو دولة وصالحية (٢٠٠٥م) بينما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Okpara and Wynn, 2008). وهذه النتيجة تعني أن هناك ضعف في الاهتمام بموضوع تقييم الأداء، لذا يجب على مؤسسات الأعمال الاهتمام بنتائج أداء الموظفين للتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تلافيها مستقبلاً، حيث إن تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري يعد ذا أهمية لكل من الإدارة والعاملين. فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض

حيث إن الاختبارات الموضوعية تعد وسيلة حيوية في تحديد صلاحية المرشح للوظائف المختلفة بالإضافة إلى أن الهدف الأساسي من عملية الاختبار الموضوعي للأفراد هو تقليل الأخطاء وتعيين أولئك الذين تتوافق مهاراتهم وقابلياتهم مع متطلبات الوظائف التي سيشغلونها مستقبلاً وبذلك تحقق المنظمة مزايا تنافسية من خلال كفاءتهم في الأداء (سهيلة، ٢٠٠٣م).

أما ما يتعلق بوظيفة أنشطة الصحة والسلامة المهنية: يتضح من النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (١٨) أن تطبيق وظيفة أنشطة الصحة والسلامة المهنية في منظمات الأعمال السعودية بشكل عام مطبقة بشكل عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الوظيفة (٣، ٦٢)، كما أن قيم المتوسطات الحسابية للأنشطة الفرعية لهذه الوظيفة تتراوح من (٣، ٥٧) إلى (٣، ٦٧) وهي تعد قيم عالية. ومن خلال تحليل هذه الأنشطة الفرعية يتضح لنا أن الأنشطة الفرعية لهذا النشاط تمارس بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وقد يكون سبب اهتمام هذه المنظمات بتطبيق تعليمات وقوانين الصحة والسلامة المهنية هو (١) إدراك هذه المؤسسات لهذا الأمر وأهميته (٢) ما يفرضه قانون العمل والعمال السعودي على الالتزامات المختلفة التي ينبغي على أصحاب العمل توفيرها من أجل حماية العاملين وتأمين سلامتهم من كافة أخطار العمل وخاصة في المنظمات التي يزيد فيها عدد العاملين عن خمسين عاملاً، كما ينص نظام التأمينات الاجتماعية على تعويضات الأخطار المهنية التي تصيب العاملين والالتزامات أصحاب العمل تجاه ذلك. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو دولة وصالحية (٢٠٠٥م).

والخوافز في اشباع العديد من الحاجات الإنسانية والاجتماعية التي غالباً ما تقود إلى شعور العاملين بالرضا وتحقيق معدلات عالية من الأداء والإنتاجية في العمل ومن هذه النظريات (Maslow, 1954; Adams, 1963; Vroom, 1964).

وبالنسبة لوظيفة أنشطة نظام الترقيات: يتضح من النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (١٧) أن تطبيق وظيفة أنشطة نظام الترقيات في منظمات الأعمال السعودية بشكل عام مطبقة بشكل متوسط. حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الوظيفة (٣، ١٠)، كما أن قيم المتوسطات الحسابية للأنشطة الفرعية لهذه الوظيفة تتراوح من (٣، ٠٣) إلى (٣، ١٩). ومن خلال تحليل هذه الأنشطة الفرعية يتضح لنا أن النشاط « ترتبط الترقية الوظيفية بالأقدمية مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى الأداء للعاملين في المنظمة » يحتل المرتبة الأولى من بين الأنشطة الفرعية في هذه الوظيفة، في حين أن النشاط « يتم تنفيذ اختبارات موضوعية لتحديد أهلية الموظف للمنصب الجديد في المنظمة وأحقية في ذلك » يحتل المرتبة الأخيرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو دولة وصالحية (٢٠٠٥م). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن نظام الترقيات الممارس في معظم منظمات الأعمال السعودية هو نظام لا يقوم على الأسس الموضوعية والمنهجية فيما يتعلق باتباع المسار الوظيفي الواضح في الترقية إضافة إلى تدخل الاعتبارات الشخصية في موضوع الترقيات، لذا من المنطق أن يتم النظر إلى الاختبارات الموضوعية والتي لها تأثير إيجابي على أداء العاملين، وعلى قيادات تلك المؤسسات أن يأخذوا في الحسبان الاختبارات الموضوعية عند ترقية أي موظف،

وذلك على النحو التالي:

أ) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابة أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة الرابعة « أنشطة تدريب وتطوير الموظفين » وتعزى لمتغير طبيعة عمل الشركة، حيث اتضح أن هذه الفروق لصالح أفراد العينة في شركات الخدمات والبنوك. وقد يعزى السبب إلى أن مثل هذا النوع من الشركات له علاقة كبيرة جدا بشريحة كبيرة من الجمهور وبشكل يومي ونتيجة لهذا فإن الشركات تدرك أهمية ذلك وتهتم بشكل أكبر بأنشطة التدريب والتطوير للموظفين من خلال إعداد برامج التدريب للأفراد العاملين في المنظمة.

ب) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابة أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في أنشطة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وتعزى لمتغير العمر، حيث اتضح أن هذه الفروق لصالح أفراد العينة ذوي الفئة العمرية (من ٤٥ سنة فأكثر). وهذه النتيجة طبيعية إذ كلما تقدم عمر الموظف أصبح أكثر نضجا وإماما بمتطلبات عمله بالإضافة إلى الخبرة الطويلة التي يتمتع بها هؤلاء المدراء في مجال تطبيق الأنشطة المختلفة لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وتلتقي نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشريف (١٤٣١هـ).

ج) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابة أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في تحليل الوظائف ووصفها وتعزى لمتغير العمر أيضا، حيث اتضح أن هذه الفروق لصالح أفراد العينة ذوي الفئة العمرية (من ٤٥ سنة فأكثر). والتفسير الذي قد

وأخيراً وظيفة أنشطة العلاقات الإنسانية: يتضح من النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (١٩) أن تطبيق وظيفة أنشطة العلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال السعودية بشكل عام مطبقة بشكل متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الوظيفة (٣,٣٧)، كما أن قيم المتوسطات الحسابية للأنشطة الفرعية لهذه الوظيفة تتراوح من (٣,١١) إلى (٣,٦٤). ومن خلال تحليل هذه الأنشطة الفرعية يتضح لنا أن النشاط «تطبق المنظمة نظاماً صارماً وموضوعياً للجزاءات التي تترتب على مخالفة الأنظمة» يحتل المرتبة الأولى من بين الأنشطة الفرعية في هذه الوظيفة، في حين أن النشاط «تقوم المنظمة بإجراء البحوث في مجالات إدارة الموارد البشرية للتعرف على مشاكل العاملين واتخاذ ما هو مناسب لحلها» يحتل المرتبة الأخيرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو شيخة (٢٠٠٦م). وهذه النتيجة تحتم على مؤسسات الأعمال أن تقوم بإجراء البحوث في مجالات الموارد البشرية للتعرف على الشكاوي، حيث إن التهاون في موضوع الشكاوي وأن كانت صغيرة فقد يؤدي إلى تضخم المشكلة موضوع الشكاوى ويتطور موضوع الخلاف إلى خارج حدود المنظمة بعد ذلك قد يصعب إيجاد حلول لهذه الشكاوي (علاقي، ١٤٣٠هـ).

أما ما يتعلق بعلاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالعوامل الشخصية والوظيفية:

يتضح من النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (٢١) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى للعوامل الديموغرافية (طبيعة عمل الشركة- العمر)

العينة حول جميع الأنشطة الفرعية لأنشطة التعويضات والحوافز تطبق بدرجة عالية عدا العبارات أرقام (٢٥-٢٧) فتطبق بدرجة متوسطة، لذا نوصي فيما يتعلق بهذه الوظيفة بالتالي:

- العمل على وضع سياسة واضحة للحوافز عن طريقها يمكن إشباع احتياجات الأفراد العاملين الإنسانية والاجتماعية بهذه المنظمات.
- تتبنى منظمات الأعمال السعودية نظام حوافز يتناسب مع مقدار الجهد الذي يقدمه الموظفون.
- تتبنى منظمات الأعمال السعودية نظام تعويضات يتناسب مع مقدار الجهد الذي يقدمه الموظفون في مجال أعمالهم.

أولاً: أنشطة نظام الترقيات: لما كانت إجابة أفراد العينة حول جميع الأنشطة الفرعية لأنشطة نظام الترقيات تطبق بدرجة متوسطة لذا نوصي فيما يتعلق بهذه الوظيفة بالتالي:

- ضرورة اتباع منظمات الأعمال السعودية لمسار وظيفي واضح للترقيات.
- ضرورة ربط الترقية الوظيفية بالأقدمية مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى الأداء للعاملين في المنظمة.
- تنفيذ اختبارات موضوعية لتحديد أهلية الموظف للمنصب الجديد في المنظمة وأحقته في ذلك.
- أولاً: أنشطة العلاقات الإنسانية: لما كانت إجابة أفراد العينة حول جميع الأنشطة الفرعية لأنشطة العلاقات الإنسانية تطبق بدرجة عالية عدا العبارات أرقام (٣٤-٣٦) فتطبق بدرجة متوسطة؛ لذا نوصي فيما يتعلق بهذه الوظيفة بالتالي:
- ضرورة اهتمام المنظمة بتطوير علاقات العمل وذلك

يكون منطقياً لهذه النتيجة هو أن مما يدل على أن تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مدراء إدارات الموارد البشرية ذوي الأعمار الكبيرة ناتج عن الممارسة الفعلية في مجال أنشطة تحليل الوظائف ووصفها.

كما يتضح من النتائج الإحصائية المبينة أيضاً في الجداول أرقام (٢٤، ٢٥، ٢٦) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى للعوامل الديموغرافية (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في الشركة - عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي). وهذه النتيجة غير متوقعة فسنوات الخدمة عادة ما تزيد من خبرة الفرد في العمل وتزيد من مستوى النضج لديه وإلمامه بمتطلبات عمله.

التوصيات

ستبنى التوصيات والمقترحات التالية على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة ووضحت لنا ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية من قبل منظمات الأعمال بدرجة متوسطة فقط، وهي على النحو التالي:

أولاً: أنشطة التوظيف: لما كانت إجابة أفراد العينة حول جميع الأنشطة الفرعية لأنشطة التوظيف تطبق بدرجة عالية عدا العبارات أرقام (٨، ٩) فتطبق بدرجة متوسطة وفقاً للمتوسط الحسابي؛ لذا نوصي فيما يتعلق بهذه الوظيفة بالتالي:

- ضرورة تبني منظمات الأعمال السعودية أسس ومعايير واضحة وموضوعية في عملية استقطاب الأفراد المؤهلين للوظيفة الشاغرة في المنظمة اعتماداً على المصادر الداخلية والخارجية.

أولاً: أنشطة التعويضات والحوافز: لما كانت إجابة أفراد

(٢٠) العدد (٢).

الخرابشة، عمر. (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.

الشریف، راشد. (١٤٣١هـ). تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية: دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجدة، مجلة الإدارة العامة، المجلد (٥٠) العدد (٤).

الشريمي، سعد. (٢٠٠٦م). إدارة وتطوير الموارد البشرية بالسعودية: بنيته، فعاليته، ومستقبله، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى جامعة بورتسمث، المملكة المتحدة.

الصافي، حامد. (١٩٩٦م). إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

العنزي، عوض. (٢٠٠٠م). توظيف العمالة الوطنية في القطاع الخاص من وجهة نظر أصحاب الأعمال في المعوقات والحلول، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد (١٦).

القحطاني، محمد. (١٤٢٩هـ). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل. الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.

اللوزي، موسى. (٢٠٠٣م). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل

بتهيئة أجواء من الثقة والتفاهم بين العاملين كذلك يجب أن يكون أخصائيو الموارد البشرية على علم ودراية بكيفية التعرف على مشاكل العاملين وتلمس الحلول لها.

- ضرورة إقامة برامج توجيهية للموظفين الجدد تساعدهم على التكيف في العمل.
- تقوم المنظمة بإجراء البحوث في مجالات إدارة الموارد البشرية للتعرف على مشاكل العاملين واتخاذ ما هو مناسب لحلها.

الأبحاث المستقبلية

يوصي الباحث بإجراء مجموعة من الدراسة المستقبلية المقترحة حول هذا الموضوع ومنها:

- ١- إعادة الدراسة وعلى منطقة أخرى من مناطق المملكة.
- ٢- إجراء دراسة مقارنة بين منظمات القطاع العام ومنظمات الأعمال السعودية.
- ٣- إجراء المزيد من الدراسات هذا الموضوع في منظمات أخرى في القطاعات المختلفة ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو دولة، جمال؛ صالحية، لؤي. (٢٠٠٥م). واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد (٢١) العدد (٣).

أبو شيخة، نادر. (٢٠٠٦م). إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد

- vey of Management Selection Practices in Greece”, International Journal of Selection and Assessment, 7 (4): 203-208
- Fey, C.,** (2001). The Effect of Human Resources Management Process on MNC Subsidiary Performance in Russia, Journal of International Bus. Studies No. 1. 32(1).
- Greenberg, J., and Baron, R.,**(2008). Behavior in Organizations, (9th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Liu, A.,** (2003). Human Resources Development and Planning for Tourism: Case Studies from PR China and Malaysia PhD. University of Waterloo, Canada.
- Okpara, J., and Wynn, P.,** (2008). Human Resources Management Practices in a Transition Economy: Challenges and Prospects. Management Research News, vol. 31, No. 1, pp. 57-76.
- Sampson, C.,** (1993). Professional Rotes and Perceptions of the Public Personal Function, Public Administration Review, 53, L2.
- Werner, J., and DeSimane, R.,** (2009). Human Resources Development. South-Western Educational Publishing.
- للنشر والتوزيع.
- الهيتمي، خالد. (٢٠٠٣م). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- برنوطي، سعاد. (٢٠٠١م). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عباس، سهيلة. (٢٠٠٢م). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- علاقي، مدني. (١٤٣٠هـ). إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الأفراد. جدة: دار زهران للنشر والتوزيع.
- علام، محمد. (١٤٣٠هـ). كيف تطبق نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسستك: إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق. الإمارات: ثقافة للنشر والتوزيع.
- عواد، يونس. (١٤٣٠هـ). إدارة الموارد البشرية: مهارات الإشراف. الرياض: دار زدني للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد. (٢٠٠٧م). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- هاشم، زكي. (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 الأجنبية

- Dessler, G.,** (2011). Human Resources Management. New Jersey: Prentice-Hall.
- Eleftheriou, A. and Robarrtson, I.,** (1999). A Sur-

استبانة عن

تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مدراء إدارات الموارد البشرية
في منظمات الأعمال بالمملكة العربية السعودية

الموقر

سعادة الأخ/ مدير إدارة الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.... أما بعد

فأتقدم بداية بجزيل الشكر والعرفان لسعادتكم وأرجو لكم ولمنظمتكم مزيدا من التقدم والنجاح. وأود الإشارة إلى أنني أقوم حاليا بإجراء دراسة تهدف إلى تقييم تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية كما يراها مدراء إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

وحيث إن الشريحة المستهدفة هم مدراء إدارات الموارد البشرية أو نوابهم بمنظمتكم، وسعادتكم أحد هذه القيادات الموقرة، ونظرا لأهمية الدراسة والتطبيقات الحيوية التي يمكن الخروج بها والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات بمنظمتنا الخاصة في المملكة.

عليه أرجو من سعادتكم المساهمة في تنفيذ الدراسة، وذلك بالإجابة على أسئلة الاستبانة المرفقة، ومع إدراكي التام بأن وقتكم ثمين فأني أؤكد بأن تعبئتها لن يستغرق أكثر من عشر دقائق شاكرا لكم سلفا تجاوبكم وحرصكم، ومؤكدا لكم أن هذه الاستبانة لا تسأل عن الاسم بأي حال من الأحوال وإجاباتها ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم لغير البحث العلمي.

ولسعادتكم خالص تحياتي وتقديري

الباحث

تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مدراء إدارات الموارد البشرية
في منظمات الأعمال بالمملكة العربية السعودية

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

- ١- طبيعة عمل الشركة:
- () صناعية () خدمات
- () تجارية () مقاولات عامة
- () بنكية
- () أخرى: فضلاً حدد طبيعة عملها:

٢- العمر: سنة

٣- المؤهل العلمي:

٤- عدد سنوات الخبرة في الشركة: سنة

٥- عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي: سنة

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية:

ما مدى تطبيق منظمتكم لوظائف إدارة الموارد البشرية التالية:

م	العبارة	درجة التطبيق				
		درجة عالية جداً (٥)	درجة عالية (٤)	درجة متوسطة (٣)	درجة قليلة (٢)	درجة قليلة جداً (١)
١	يتم ربط عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمنظمة					
٢	تتقيد المنظمة بإعداد دراسات عن مصادر القوى العاملة					
٣	تهتم المنظمة بتحليل قوى العمل الحالية من حيث الكفاءات والأعداد، ومقارنتها بقوى العمل الواجب توفرها					

م	العبارة	درجة التطبيق				
		درجة عالية جدا (٥)	درجة عالية (٤)	درجة متوسطة (٣)	درجة قليلة (٢)	درجة قليلة جدا (١)
٤	يتم التنسيق مع إدارة التخطيط في المنظمة لتحديد الأعداد والمؤهلات المناسبة من القوى العاملة لتفادي زيادة المعينين عن الحجم المطلوب					
٥	يتم استخلاص الوصف الوظيفي من خلال تحليل علمي للوظائف					
٦	يحدد الوصف الوظيفي المتطلبات الضرورية لشغل الوظيفة مثل الخبرة السابقة والدرجة العلمية					
٧	تعتمد المنظمة التحليل الوظيفي قاعدة لنشاطاتها الأخرى كاختيار الموظفين، وتعيينهم، وتدريبهم، وتقييمهم					
٨	يتم استقطاب الأفراد المؤهلين للوظيفة الشاغرة في المنظمة اعتماداً على المصادر الداخلية (أي من داخل الشركة) فقط					
٩	يتم استقطاب الأفراد المؤهلين للوظيفة الشاغرة في المنظمة اعتماداً على المصادر الخارجية (أي من خارج الشركة) فقط					
١٠	يتم إعطاء الفرد المؤهل للوظيفة الشاغرة صورة واقعية عن العمل في المنظمة					
١١	تستند عملية الاختيار والتعيين على أسس واضحة ومحددة عند ملء الشواغر في المنظمة					
١٢	تعتمد عملية الاختيار والتعيين على الكفاءة والخبرة					
٢١	يتم تقييم الأداء في ضوء معايير واضحة وموضوعية					
٢٢	تهتم المنظمة بنتائج تقييم أداء الموظفين للتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تلافيها مستقبلاً					
٢٣	يتم تطبيق الأنظمة والتعليقات الإدارية المتعلقة بتقييم الأداء على جميع الموظفين دون تمييز					
٢٤	تتبع المنظمة أنظمة تعويضات واضحة ومحددة لموظفيها					
٢٥	تتبنى المنظمة نظام تعويضات يتناسب مع مقدار الجهد الذي يقدمه الموظفون					
٢٦	تتبع المنظمة أنظمة حوافز واضحة ومحددة لموظفيها					

م	العبارة	درجة التطبيق				
		درجة عالية جدا (٥)	درجة عالية (٤)	درجة متوسطة (٣)	درجة قليلة (٢)	درجة قليلة جدا (١)
٢٧	تتبنى المنظمة نظام حوافز يتناسب مع مقدار الجهد الذي يقدمه الموظفون					
٢٨	تهتم المنظمة بتوفير حوافز معنوية تشبع الحاجات الإنسانية والاجتماعية لموظفيها					
٢٩	تتبع المنظمة مسارا وظيفيا واضحا للترقيات					
٣٠	ترتبط الترقية الوظيفية بالأقدمية مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى الأداء للعاملين في المنظمة					
٣١	يتم تنفيذ اختبارات موضوعية لتحديد أهلية الموظف للمنصب الجديد في المنظمة وأحقيقه في ذلك					
٣٢	تتقيد المنظمة بتعليمات واضحة تعنى بالصحة والسلامة المهنية للموظفين					
٣٣	تهتم المنظمة بتطبيق تعليمات قواعد الصحة والسلامة المهنية					
٣٤	تهتم المنظمة بتطوير علاقات العمل وذلك بتهيئة أجواء من الثقة والتفاهم بين العاملين ووضع نظام للبحث ومعالجة شكاوي العاملين					
٣٥	تطبق المنظمة نظام صارم وموضوعي للجزاءات التي تترتب على مخالفة الأنظمة					
٣٦	يخضع الموظفون الجدد لبرامج توجيهية تساعد على التكيف في العمل					
٣٧	تقوم المنظمة بإجراء البحوث في مجالات إدارة الموارد البشرية للتعرف على مشاكل العاملين واتخاذ ما هو مناسب لحلها					

انتهت أسئلة الاستبانة
مع جزيل الشكر والتقدير

Application of Human Resources Management Functions from the Viewpoint of Human Resources Management Managers in Business Organizations in Saudi Arabia: An Analytical Study

Mohammed S. AL-Amri

Assistant Professor – Management Department
College of Business Administration - King Saud University

(Received on 23 / 7 / 1432 H, Accepted for publicaion on 13 / 3 / 1433 H)

key words: Human Resource Management - personnel planning - Job Analysis - Recruitment - Training - Performance Evaluation - Compensation - Promorion - Human Relations.

Abstract. The purpose of this study is to know the reality of application of human resources management functions in private organizations in Saudi Arabia. To achieve these objectives, (٤٠٠) questionnaires were distributed to human resources managers. Number of statistical techniques has been used to answer the study questions. The results of this study are as:

- Most of the activities of human resources management functions are applied at a high level. Whereas, staffing, compensations and reward systems, promotion system, and human relations are applied at a moderate level.
- There were no statistically significant differences in business organizations in practicing the investigated of human resources management functions related to demographic factors (qualification, number of years in the company, and number of years in the current job).
- There were statistically significant differences in business organizations in practicing the investigated of human resources management functions related to demographic factors (nature of work in the company and age).
- Finally, the study presents a set of recommendations. In addition, this study ends up with a numbers of academic recommendations.