

استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية: دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG)

هند راجح موسى
كلية الدراسات العليا
أكثم الصرايرة
كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية
جامعة البلقاء التطبيقية
المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية حيث تناولت الدراسة موضوع استراتيجية إدارة الموارد البشرية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات – الأردن، للتعرف على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز) على رفع مستوى الإنتاجية.

هذه الدراسة هي دراسة وصفية تحليلية، استخدمت منهج «دراسة الحالة»، واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG)، وشملت عينة الدراسة الحالية (94) من العاملين.

أهم نتائج الدراسة: أن شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات تتمتع باستراتيجية موارد بشرية ناجحة فهي تعمل على تخطيط الموارد البشرية، كما إنها تتبع الأسلوب الاستراتيجي المناسب في الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتحفيز. يوجد علاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.

ومن أهم التوصيات: ضرورة العمل والمحافظة على استراتيجية الموارد البشرية المتبعة في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات وتطويرها لما لها من أثر كبير على الإنتاجية، وعلى استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، والتدريب والتطوير والاختيار والتعيين المتبعة بالشركة لما لها من أثر كبير على الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: تنفيذ الاستراتيجية، تخطيط الموارد البشرية، مستوى الإنتاجية، المنظمات الصناعية.

المقدمة

كان من نتائج العولمة أن وضعت المنظمات في أكثر دول العالم في بيئات اقتصادية، ومالية، وقانونية ذات تغير كبير وسريع الإيقاع، فجعلت العالم مترامي الأطراف كقرية صغيرة، فلم تعد هناك القيود التي كانت مفروضة من قبل من جانب الدول لحماية صناعاتها المحلية، وأصبحت حرية حركة وتداول السلع والخدمات أكبر بكثير مما كانت عليه في الماضي، مما أشعل حدة المنافسة بين المنظمات والشركات العالمية والمحلية والإقليمية (السالم، 2002).

وقد فرضت هذه النتائج والظروف والتغيرات البيئية المغايرة للواقع الذي ساد في الماضي، فرضت على المنظمات ضرورة سرعة التعامل والتكيف معها، وعدم الاصطدام بها. فأخذت هذه المنظمات تكيف استراتيجيتها العامة، واستراتيجيات إدارتها، وممارساتها في جميع مجالات العمل فيها؛ سواء أكانت مجالات إنتاجية، أو موارد بشرية، أو تسويقية أو بيعية، أو في الفكر الإداري، أو في الهياكل التوظيفية مع هذه التغيرات البيئية الداخلية والخارجية (السلمي، 1997).

* تم استلام البحث في يونيو 2020، وقبل للنشر في يوليو 2020، وتم نشره في مارس 2021.

وكان أحد مجالات العمل داخل المنظمات، والذي احتاج إلى تغيير شامل وتكييف هو مجال عمل إدارة الموارد البشرية، وأصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها، تنصهر في الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعد جزءاً لا يتجزأ منها، فضلاً عن تكاملها وتنسيقها معها، إذ تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية بدور مهم في تحقيق أهداف الاستراتيجية العامة (العارف، 2001).

فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها. وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة وأنشطتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يمكن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على موازنة كبيرة بين ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (أبو شيخة، 2000).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتتناول موضوع استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية ممثلة بدراسة إحدى الشركات الصناعية وهي شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والثقيلة (LG).

الإطار النظري

مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمنظمات وأحد دعائم التنمية الاقتصادية وأساس تحريك عجلات النمو، متمثلة في الفرد الذي يعتبر الأساس في أي نشاط إنتاجي أو اقتصادي، فالعنصر البشري يعمل في المجالات المهنية والوظيفية المختلفة ضمن تخصصاته المختلفة في منشآت الأعمال مهماً كان نوعها وفي أي قطاع كان، والموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة هي الأساس في تحقيق التفوق والتميز لأي منظمة في الخدمات والأسواق والأرباح، حيث اهتمت الحكومات بالموارد البشرية، وانتقل هذا الاهتمام المتزايد إلى منظمات الأعمال المختلفة إدراكاً منها أنه مهما توفرت إمكانات العمل والإنتاج المادية فإن الأفراد هم القادرون على إنجازها وحسن استثمارها، فالإنسان هو أساس مسيرة الحياة وأساس الحضارات، فهو الذي يخترع التكنولوجيا ويسيرها، وبدونه تتحول إلى أدوات جامدة لا حياة لها.

إن الموارد البشرية تحتل المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر ودعائم التنمية، وأساس تحريك عجلات النمو والتطور. ودول العالم المتقدم والنامية تركز على إعداد برامج طموحة للتنمية البشرية قائمة على أسس علمية، فالموارد البشرية هي الثروة الأساسية في أي منظمة خدمية أو إنتاجية، فهي عنصر الإنتاج الرئيس بل الأهم من عناصر الإنتاج.

ويُعد تخطيط وتنمية الموارد البشرية أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المنظمات من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها، ويتوقف عليه وبدرجة أساسية مدى نجاح أو فشل جهود المنظمات في تحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء والاستقرار والتوسع والنمو والإنتاجية والربحية وتحسين الخدمات وتحقيق الميزة اللازمة لهذا العصر المليء بالمتغيرات البيئية المختلفة.

عرف (2003: 2-12) Dissler إدارة الموارد البشرية بقوله: إدارة الموارد البشرية تشمل السياسات والممارسات المتعلقة باختيار الموارد البشرية أو العاملين وتوظيفهم والمفاضلة باختيار الموارد البشرية، ولذلك فإن إدارة الموارد البشرية تشمل العناصر التالية: القيام بتحليل الوظائف مبيناً طبيعة عمل كل موظف، وتخطيط الاحتياجات من العاملين والقيام بتوظيفهم، واختيار المرشحين للوظائف، والقيام بتدريب الموظفين وتعريفهم بوظائفهم الجديدة، وإدارة الأجور والرواتب للعاملين وتعويضاتهم، وتقديم الحوافز للعاملين، وتقييم أداء الموظفين، والقيام بنصح الموظفين وإرشادهم وتطبيق الإجراءات التأديبية بحقهم، وتدريب المدربين وتطويرهم، وبناء الالتزام عند الموظف (الإخلاص الوظيفي).

وقد ألقى Frensh (2003: 4-3) كذلك الضوء على إدارة الموارد البشرية حيث ذكر أنها تتكون مما يلي:

- 1- تخطيط الموارد البشرية المبني على مبدأ تكافؤ الفرص.
- 2- تصميم الوظائف وتعبئتها: وتشمل تصميم الوظائف وقواعد العمل والاختيار والتعيين بالإضافة إلى بناء حياة الموظف المهنية.

- 3- تطوير أداء العاملين وتقييمه: المتضمن إكساب المهارات بالتدريب، وتطوير الحياة المهنية، وتقييم أداء الموظفين.
 - 4- مكافأة العاملين وتعويضهم: من تحديد أجورهم ورواتبهم وتحفيزهم وتحديد فوائد العاملين.
 - 5- حماية الموظفين وتمثيلهم: ويشملان إدارة الصحة والسلامة العامة ونقابات العاملين وتنظيم العضوية في نقابات العاملين وإدارة المفاوضات والاتفاقيات مع العاملين وتحديد حقوق العاملين ومسئولياتهم.
- وأشار الهيئي أن أهداف إدارة الموارد البشرية تشمل:
- 1- الأهداف الخاصة: وتشمل الجذب والاحتفاظ والدافعية والتدريب.
 - 2- الأهداف التنظيمية: وتشمل الإنتاجية وتحسين حياة العمل والإذعان القانوني والميزة التنافسية.
 - 3- الأهداف العامة: وتشمل البقاء والتنافسية والنمو والربحية والمرونة.

مفهوم الاستراتيجية:

كلمة استراتيجية إنجليزية الأصل والمنشأ وتعني بالعربية الصراط، أطلقت ابتداءً على أسلوب التحرك العسكري المخطط بإحكام في أثناء الحرب، وقد زاد الاهتمام في العقدين الأخيرين بمفهوم الاستراتيجية وطرق إدارتها بما في ذلك صياغة الخطط والطرائق المناسبة لتطبيق الاستراتيجية بما يتناسب وإمكانات منظمات الأعمال، حيث غدت الإدارة الاستراتيجية ركناً أساسياً من أركان إدارة المنظمة، وتستحوذ الإدارة الاستراتيجية على اهتمام الإدارة العليا في منظمات الأعمال من حيث الأساس التنظيمي للمنظمة ككل، بينما تهتم الإدارة الوسطى بدور أقل أهمية وبدرجات متفاوتة، ويمكن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات كافة مع تفاوت في شدة التركيز والاهتمام وطبيعة العمل في هذه المنظمات، وتغطي الإدارة الاستراتيجية كل الفعاليات التنظيمية بما في ذلك المسئوليات والقوانين والضوابط المرعية (العدلوني، 2002).

ومصطلح الإدارة الاستراتيجية يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، وبالتالي يكون الاستنتاج أن الإدارة الاستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المنظمة إدارة فعالة وتعرف الاستراتيجية على أنها خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها، للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة.

وعليه فإن الإدارة الاستراتيجية تتضمن الخطوات التالية:

- أولاً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- ثانياً: صياغة الاستراتيجية، وتشمل رسالة المنشأة وأهدافها المنوي تحقيقها، وخطط تحقيق الأهداف، ووضع الخطوط العريضة لعملية اتخاذ القرار.
- ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية من خلال وضع البرامج والموازنات التقديرية وإجراءات تنفيذ الوظائف المطلوبة.
- رابعاً: التقييم والرقابة على تنفيذ الاستراتيجية، من خلال الإشراف على الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية، للانحراف عن معايير الأداء، وبناء على ذلك يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها خطة رئيسة شاملة تبين كيفية قيام المنشأة بتحقيق الأهداف الموضوعية، وتحقيق أكبر ميزة تنافسية، والتقليل من الهدر، والعوامل التي تعيق تحقيق الميزة التنافسية للمنشأة.

وقد تختلف مداخل عملية الإدارة الاستراتيجية من منظمة لأخرى، إلا أن معظمها يشترك في مكونات هذه العملية التي تنقسم إلى خمس خطوات:

- 1- تحليل الموقف الحالي: في ضوء هذا التحليل، يمكن الإجابة عن عدة تساؤلات حول الخطوات اللاحقة.
- 2- النظرة الشاملة للمستقبل وتحديد التوقعات المستقبلية.
- 3- وضع البدائل الاستراتيجية المستقبلية في ضوء الرسالة والأهداف طويلة الأجل ثم اختيار أفضل البدائل.
- 4- تنفيذ الاستراتيجية: وهذا يتطلب وجود هيكل تنظيمي ملائم، وملاءمة الاستراتيجيات للسياسات التنظيمية، والتأكد من أن النظم المطبقة حالياً تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية على مستوى المنظمة ككل.
- 5- التقييم والرقابة على الاستراتيجية للتأكد من تحقيق التقدم المطلوب نحو الأهداف.

ويمكن القول أن استراتيجية الموارد البشرية هي عبارة عن خطة تعطي المنظمة اتجاهاً طويل الأجل لتطوير الموارد البشرية، التي تتضمن عمليات تحليل ممارسات الموارد البشرية ووضع الخطو العريضة لسلسلة إجراءات في المستقبل، وتتضمن استراتيجية الموارد البشرية عمليات تتابعية تهدف إلى تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، وتشمل استراتيجية الموارد البشرية اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية الموارد البشرية للمنظمة وأهدافها، والاستخدام الفعال لموارد المنظمة والسعي إلى تأكيد فاعلية المنظمة داخل بيئتها التنظيمية.

وتوضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال ست خطوات متتابعة تعتبر مخرجات كل خطوة مدخلات أساسية للخطوات التي تليها، وهذه الخطوات هي:

- الخطوة الأولى - بناء رؤية الموارد البشرية: توفر الرؤية توجهاً للأنشطة في المنظمات، ويجب أن تتم إجازة الرؤية من خلال فريق عمل يطرح مجموعة من الأسئلة حول صياغة الرؤية.
- الخطوة الثانية - مسح البيئة التنظيمية: تحليل المؤشرات والمتغيرات في البيئة وتقويمها، يساعدانها على معرفة العوامل التي تهدد تطبيق الاستراتيجية ومعرفة الفرص المفيدة للشركة.
- الخطوة الثالثة - مراجعة الجدارة والموارد: مراجعة حالات الجدارة الداخلية للكشف عن نقاط الضعف والتعرف على المهارات التي تحتاج إلى ترقية، ومراجعة الموارد المالية والمجالات الأخرى.
- الخطوة الرابعة - الاطلاع على خطط العمل الاستراتيجية الأخرى: تكامل استراتيجية الموارد البشرية مع خطط العمل الاستراتيجية الأخرى.
- الخطوة الخامسة - تحديد الأهداف: بعد أن تكون الموارد مناسبة والفجوات معروفة يصبح من السهل أن نعرف أين يقف المرء وإلى أين يريد أن يذهب، ومعرفة الإطار الزمني لكل هدف.
- الخطوة السادسة - تكامل الخطط التنفيذية: بعد معرفة كل ما يجب إنجازه، يجب صياغة الخطط التنفيذية للموارد البشرية.

ويمكن استعراض مكونات استراتيجية إدارة الموارد البشرية كما يلي:

- تحليل الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- الاختيار والتعيين.
- تدريب وتطوير العاملين.
- تقييم أداء العاملين.
- الرواتب والأجور والمكافآت.
- السلامة العامة والصحة المهنية.

أهمية مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

يركز مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على ضرورة الربط بين استراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية، من أجل قدرة المنظمة على المنافسة وزيادة فعاليتها، من خلال التأثير الإيجابي لها على التقليل من تكلفة الموارد البشرية، تحسين إنتاجية الموظفين وتطوير الموارد البشرية الإدارية، كل ذلك يساهم في تحسين أداء المنظمة ككل (Huang, 2000) بناء على ما سبق، يمكن القول بأن تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ذات أهمية بالغة تؤدي بالنهاية إلى زيادة فعالية المنظمة وتحسين أداءها.

المدخل النظرية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

ويمكن التحدث بإيجاز عن هذه المدخل كالاتي (Fisher et al.,1999)

- 1- المدخل العالمي: يبين المدخل العالمي وجود عدد من الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية الفعالة، وهذه الممارسات يمكن اعتبارها ممارسات عالمية، أي يمكن تطبيقها وممارستها في مختلف المنظمات.
- 2- مدخل المواءمة الاستراتيجية: يقترح مدخل المواءمة الاستراتيجية، وهو بخلاف المدخل العالمي أن أداء المنظمة يمكن تحسينه من خلال تبني مسارات لإدارة الموارد البشرية متكاملة بعضها مع بعض، إضافة إلى تكاملها مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

- 3- المدخل التشكيلي: تعتمد فعالية إدارة الموارد البشرية في تحسين قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق النجاح المرغوب لها- ضمن هذا المدخل- على مجموعة متكاملة من الممارسات الخاصة بالموارد البشرية وليس على برامج فردي للموارد البشرية.
- 4- مدخل الموارد/ الإمكانات: يقوم هذا المدخل على فكرة رئيسة مفادها أن الموارد البشرية النادرة، والقيمة، وغير القابلة للتبديل والتي لا يمكن تقليدها تشكل أساس الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

مكونات استراتيجية إدارة الموارد البشرية

- 1- تخطيط الموارد البشرية: يعرف تخطيط الموارد البشرية أنه عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية، أخذاً بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة ويعتبر تخطيط الموارد البشرية من أحد مداخل عملية التخطيط الاستراتيجي كمرشد للأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على مستوى الإدارة العليا، وأن تخطيط الموارد البشرية قد يجذب اهتمام المنظمة إلى الحاجة للتغيير.
وينطوي تخطيط الموارد البشرية على جزأين أساسيين هما:
 - أ- تحليل أهداف المنظمة: تشمل هذه الخطوة على دراسة أهداف المنظمة وتفهمها، حيث إن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خططها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المنظمة الاستراتيجية، حيث تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.
 - ب- تحليل الطلب: ويتم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية بعد عملية تحليل الوظائف ووصفها حيث تتحدر أنواع الوظائف والأعمال وأعدادها. ويوجه تخطيط الموارد البشرية للإجابة عن الأسئلة التالية:
 - ما كم الموارد البشرية المطلوبة ونوعها؟
 - كيف يمكن الحصول على الموارد البشرية؟
 - متى يجب الحصول على هذه الموارد؟
 - أين تستخدم هذه الموارد؟
- 2- تحليل العرض: ينصب تحليل العرض الداخلي على تحليل مخزون المهارات المتاحة وأنماط دوران العاملين وحركة عنصر العمل داخل المنظمة، أما تحليل العرض الخارجي فينصب على تحليل خصائص سوق العمل.
- 3- التنفيذ: ويتضمن تحديد الفائض أو العجز النوعي في العمالة، وفي هذه الحالة تكون خبرات العاملين وتأهيلهم أعلى أو أقل من المطلوب، أما تحديد الفائض أو العجز الكلي في العمالة وفي هذه الحالة تكون أعداد العاملين أكبر أو أقل من الأعداد المطلوبة، حيث يتم هذا بمقارنة العمالة المطلوبة، والعمالة المتاحة داخل المنظمة ويتم تحديد مقدار الخلل ونوعه ومكانه والأساليب الواجب اتباعها لعلاجها.
- 4- الرقابة والتقييم: تستهدف عملية الرقابة والتقييم تشخيص نقاط القوة والضعف في عملية تخطيط الموارد البشرية وتحديد فاعلية خطط الموارد البشرية، وقد تستخدم المنظمة في التقييم واحد أو أكثر من المعايير التالية: حجم التوظيف الحقيقي، ومستويات الإنتاجية المتحققة، والمعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية، وتحسين نسبة الإحلال، وكلفة العمل والبرامج، حيث يتم اختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعية لتخطيط الموارد البشرية التي تشتق من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية

- تعددت واختلفت آراء الكتاب والباحثين في المراحل التي تمر بها عملية تخطيط الموارد البشرية وعددها حيث ذكر عبد الباقي (2007) أن عملية تخطيط الموارد البشرية تمر بأربع خطوات رئيسة هي:
- 1- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة.
 - 2- تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الأفراد المطلوب لتحقيق وإنجاز الأهداف على مستوى المنظمة والإدارات.

3- تحديد المتطلبات الإضافية في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة.

4- تنمية خطط تنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية.

ويعتبر نصر الله (2002) أن المراحل التي تمر بها عملية تخطيط الموارد البشرية هي خمس مراحل:

المرحلة الأولى - دراسة خطط المنشأة وأهدافها:

في هذه المرحلة ينبغي القيام بتحليل ودراسة المنظمة وأهدافها بعيدة المدى في التوسع أو الانكماش وذلك وفق أنشطة وتطلعات وسياسات الإدارة العليا ومدى الاتجاه نحو التطور والتكنولوجيا ورسالة المنظمة وثقافتها وسياساتها.

المرحلة الثانية - تحليل بيئة المنظمة

يتعين على المنظمة عند تخطيط القوى العاملة أن تحلل بيئتها الداخلية والخارجية لمعرفة القيود والصعوبات والمتغيرات من أجل توفير الأيدي العاملة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

المرحلة الثالثة - التنبؤ بالحاجات المستقبلية:

التنبؤ هو محاولة لتحديد العرض والطلب لمختلف أنواع الموارد البشرية، وذلك بهدف توقع المناطق التي ستعرض إلى عجز أو فائض في العمالة، ويستخدم التنبؤ معلومات الماضي والحاضر من أجل توقع المناطق داخل المنشأة التي سوف يكون عجز أو فائض في المستقبل.

المرحلة الرابعة - مقارنة العرض والطلب على الأيدي العاملة

إن مقارنة العرض والطلب على الأيدي العاملة ينبغي أن يركز على توافر العمالة داخل وخارج المنظمة. ومن خلال البيانات والمعلومات المجتمعة يكون بوسع المحللين إعداد خطة القوى العاملة والتي تهدف إلى تحديد الكيفية التي ستعمل المنظمة من خلالها على سد احتياجاتها من القوى العاملة، وذلك حسب تنبؤات واستراتيجية المنظمة.

المرحلة الخامسة - اقتراح الخطة واعتمادها

نتيجة لمقارنة العرض والطلب تنتج إحدى الحالتين:

- الحالة الأولى: وجود نقص في الأيدي العاملة، وفي هذه الحالة يتعين على المنظمة إما اللجوء إلى تدريب الأفراد الحاليين من أجل إكسابهم المهارات الجديدة أو استقطاب أيدي عاملة من خارج المنظمة.
- الحالة الثانية: وجود فائض في العمالة، وهذا الفائض قد يُعزى إلى سوء تخطيط القوى العاملة أو التبذير والعشوائية في استخدام موارد المنظمات أو اندماج الشركات.

الاختيار والتعيين:

تستند عملية الاختيار إلى مضمون مفاده أن عملية الاختيار هي إجراءات تتبعها المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة وتكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح (الطائي، 2006).

ويمكن تعريف عملية اختيار الموارد البشرية على أنها عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية واللازمة لشغل وظائف في المنظمة (الطائي، 2006). وتتم هذه العملية طبقاً لمعايير وأسس محددة وموضوعية.

ويمكن القول إن الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة كل منهما يبحث عن الآخر، مما يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار (Miner & Cranc: 1995: 347).

مراحل عملية الاختيار

تختلف المعلومات الخاصة بعملية اختيار الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى تبعاً لحجم المنظمة ونوعية الوظائف ومستواها في الهيكل التنظيمي والعدد المطلوب وتوظيفه والضغوط من داخل وخارج المنظمة، وكذلك تختلف

الفترة التي يستغرق القيام بها في عملية الاختيار حسب سياسات المنظمة والإجراءات التي تتبعها في توفير الكفاءات (نصر الله، 2002) و(عبد الباقي، 2007).

وتقوم عملية الاختيار على عدة خطوات رئيسة كما يذكرها عبد الباقي (2007) ومرسي (2006) ونصر الله (2002) وهي كما يلي:

- الإعلان عن الوظيفة.
- تلقي طلبات التوظيف.
- تعبئة طلبات التوظيف.
- الاختبارات وفحص المتقدمين.
- المقابلات.
- التأكد من صحة البيانات والاستعلام عن طالب الوظيفة.
- الفحص الطبي.
- قررا الاختبار.

عوامل نجاح عملية الاختيار والتعيين:

- سمعة المنظمة وعلاقتها العامة: وتنتج سمعة المنظمة من السياسات والإجراءات التي تتبناها وتتبعها خلال عملية الاختيار وخلال عملها المعتاد مثل إجراءات خاصة بالامتحانات وأساليبه.
- التشريعات الحكومية: مثل قوانين والتعليمات الحكومية التي تجبر المنظمة على إتباع سياسات معينة عند إجراء عملية الاختيار. (نصر الله، 2002).

تدريب وتطوير الموارد البشرية:

تدريب الموارد البشرية:

أهمية التدريب تتمثل في:

1- الأهمية بالنسبة للمنظمة:

معالجة نقاط ضعف الأداء، وتحسين المهارات الخاصة بالعمل، ومعالجة المشكلات التي تواجه المنظمة، ومساعدة العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية، والمساهمة في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي.

2- الأهمية بالنسبة لأفراد المنظمة:

- زيادة ثقة الفرد في نفسه واعتماده على ذاته ورفع روحه المعنوية.
- تزيد من الاحترام المتبادل بين العاملين وتنمي روح العمل الجماعي، وتكسب الفرد خبرات ومهارات جديدة تؤهله لتحمل أعباء وشغل مناصب قيادية.
- تكسب الفرد المرونة في حياته العملية وعدم الخوف من تعلم ما أستجد من معارف.
- زيادة وتطوير قدرات الأفراد على حل المشكلات التي يواجهونها وكذلك مساعدتهم على اتخاذ القرارات الأفضل.

مراحل عملية التدريب

يقسم نصر الله (2002) المراحل التي يمر بها التدريب كعملية إلى ثلاث مراحل أساسية هي: التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، ويمكن توضيحها كما يلي:

أولاً- تخطيط برامج التدريب

نظراً لسرعة التغيرات في البيئة التي تعيش فيها، فإن المنهجية التقليدية للتخطيط ستكون أقل فاعلية، وهذا يتطلب إيجاد سبل ومنهجية جديدة لتصميم البرامج التدريبية، وهذه المنهجية الجديدة للتخطيط تتطلب عدة مطالب:

- 1- توسيع مجال تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتبر الركيزة الأساسية لعملية تخطيط وتصميم التدريب التي تهدف إلى إحداث مجموعة التغيرات التي تعبر عن الاحتياجات التدريبية.
- 2- مراعاة الطبيعة المؤقتة للخطة التدريبية باعتبارها تحديداً للاحتياجات المتجددة غير المستقرة.

- 3- أن تتضمن الخطط التدريبية إقامة قاعدة عريضة واسعة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتدريب المهتمين والممارسين لهذه العملية.
- 4- أن يكون هناك تشخيص واضح ودقيق لقياس الاحتياجات التدريبية والتخطيط وهذا يتطلب معالجة التفاعلات مع البيئة الخاصة بالمنظمة.
- 5- تتطلب الاهتمام بالقيم والأخلاقيات التي من خلالها يتم التمييز بين ما هو كائن وما يجب أن يكون (ياغي، 2003).

ثانياً - تنفيذ برنامج التدريب

في هذه المرحلة يتم تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية، وأهم الجوانب التنفيذية التي يجب الإعداد لها.

ثالثاً - تقييم برنامج التدريب

يعتبر تقييم برنامج التدريب جزءاً متمماً لعملية التدريب وهو المرحلة الأخيرة في العملية التدريبية. ويقصد بالتقييم تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي حققه التدريب وقياس كفاءة المدربين، وتعتبر عملية تقييم التدريب من أهم وأصعب مراحل العملية التدريبية (نصر الله، 2000).

تحفيز الموارد البشرية

التحفيز هو فكر النجاح وفن إدارة البشر وتحقيق احتياجاتهم وحفزهم لبذل كل طاقة وجهد أكبر لتحقيق التطور الكامل، والتحفيز هو من أهم ميزات الإدارة الحديثة التي تعتبر الإنسان أهم موارد المنظمة التي يجب الحفاظ عليها (مرعي، 2000). والمنظمات الناجحة هي تلك التي يصعب فيها التمييز بين المدير والعامل، وتسعى إدارتها لمشاركة الموظفين في صنع القرارات بالإضافة إلى أنها تشعر الموظفين فيها على اختلافهم مناصبهم ومواقعهم أن الأعمال التي يقومون بأدائها من أهم الأعمال التي تقوم بها المنظمة (الطائي، 2006).

وتقوم المنظمة باستخدام الحوافز من أجل تحسين الأداء كمّاً ونوعاً وتحسين جودة حياة العمل، والمحافظة على النواحي الصحية والاجتماعية للموظفين وعائلاتهم (عبد الباقي، 2007).

ويهدف التحفيز:

- جذب موارد بشرية بمهارات وقدرات عالية.
- تحسين أداء العاملين وزيادة مستوى إنتاجهم.
- تعزيز صور المنظمة بين العاملين فيها وفي مجتمع الأعمال.
- الاحتفاظ بالموارد البشرية الجيدة الموجودة لدى المنظمة (الهيبي، 2005).

مكونات نظام الحوافز:

يتكون نظام الحوافز من ثلاثة عناصر أساسية هي الفرد وموقف العمل والوظيفة، والعلاقة بين هذه العناصر موضحة كالتالي:

- الأفراد: يختلف الموظفون من حيث خبراتهم وإدراكهم واتجاهاتهم وقيمهم وكذلك يختلفون بالحاجات التي يرغبون في إشباعها.
- طبيعة الوظيفة: تلعب طبيعة الوظيفة دور كبير في تحديد الحوافز.
- موقف العمل: أو البيئة التي يتم فيها العمل تؤثر على المستويات التحفيزية المستخدمة حيث إن لكل موقف الأسلوب التحفيزي الذي يناسبه. (العائدي، 2000).

الإنتاجية

1- مفهوم الإنتاجية:

المرجع	التعريف
(Litter, 1883)	الإنتاجية= القدرة على الإنتاج
(Japan Productivity Center, 1958)	الإنتاجية هي ماذا يستطيع الفرد أن ينجزه مع المواد أو التكنولوجيا.
(Bjorkman, 1991)	الإنتاجية= بشكل أساسي هي قضية تحمل أسلوب شخصي وهي توجهننا الدائم لتحسين أنفسنا والأشياء من حولنا.
(Chew, 1988)	الإنتاجية= عدد الوحدات من المخرجات وحدات المدخلات.
(Sink and Tuttle, 1989)	الإنتاجية= المخرجات الفعلية الموارد المتوقع استخدامها.
(Thurow, 1993)	الإنتاجية (المخرجات لكل ساعة عمل) العامل طويل الأجل، الذي يحدد متوسط معيشة السكان.
(Kaplan and Cooper)	الإنتاجية هي مقارنة للمدخلات المادية لمصنع ما مع المخرجات المادية لذلك المصنع.

2- العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

- المجموعة الأولى: وتشمل عوامل عامة مثل المناخ والتوزيع الجغرافي للمواد الخام، وتنظيم سوق العمل، وحجم السوق، والبحث العلمي والفني.
- المجموعة الثانية: وتضم العوامل التنظيمية والفنية مثل درجة التكامل ونسبة الطاقة المستغلة، وحجم الإنتاج، وجودة المواد الخام والنتائج النهائي، وخدمات الصيانة وكمية الماكينات المتوافرة للعمال، وطول ساعات العمل، واختيار الموظفين.
- المجموعة الثالثة: وتشمل العوامل الإنسانية مثل علاقات العمل بالإدارة، وظروف العمل والحوافز، التكيف وتركيب القوى العاملة ومع ذلك يكثر الحديث عن العوامل الثلاثة المؤثرة في الإنتاجية، ممثلة في رأس المال والإدارة والعمل والبحوث والتنمية والتعليم.

3- تحسين الإنتاجية

تحسينات الإنتاجية تكون بشكل أساسي نتيجة لخمس علاقات مختلفة: (Tangent, 2005: 37)

- زيادة المخرجات أسرع من المدخلات (نمو مدار).
- مخرجات أكثر من نفس المدخلات (عمال أذكى).
- مخرجات أكثر مع تقليل المدخلات (المثالي).
- نفس المخرجات مع مدخلات أقل (كفاءة أكبر).
- انخفاض المخرجات المدخلات بشكل أكبر (انخفاض مدار) انخفاض المدخلات نسبياً أكبر مع الانخفاض في المخرجات.

4- أسباب فشل تحسين الإنتاجية

درس Hoffman & Mehre (1999) مجموعة من العوامل والتي تمثل العوامل الأكثر تأثيراً على الإنتاجية والتي يمكن تسبب فشل برامج تحسينها. وقد صنّف الباحثان هذه العوامل إلى مجموعتين كالتالي:

المجموعة الأولى - وتتكون من سبعة عوامل، هي الأكثر أهمية والتي تسبب فشل برامج تحسين الإنتاجية:

- التزام الإدارة العليا.
- عدم التخطيط لتحسين الإنتاجية.
- ضعف تدريب المشرفين فيما يتعلق بمشكلات تحسين الإنتاجية.
- عدم كفاية / فاعلية التنسيق بين الأقسام.
- عدم كفاية الاستثمارات في تدريب القوى العاملة.

- ضعف التنسيق على مستوى المنظمة.
- ضعف العلاقات بين الموظفين.

المجموعة الثانية - وتتكون من خمسة عوامل، وهي ثانوية في تأثيرها على فشل برامج تحسين الإنتاجية:

- شعف المدراء في الإدارات الوسطى/ مشرف الخط الأول.
- ضعف الحوافز والمكافآت.
- ضعف الهندسة الصناعية.
- عدم كفاية الاستثمارات في تدريب المشرفين والمدراء.
- ضعف نظام المعلومات.

العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية:

1- العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية

- يؤثر تخطيط الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية من خلال:
- المساعدة في معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة.
- المساهمة في تحسين الاستخدام الأمثل في التعامل مع القوى البشرية لتقليل التكاليف.
- توفير قاعدة واسعة للبيانات المتاحة للمنظمة وبالتالي يساهم في وضع القرارات الرائدة.
- التخطيط لبرامج تدريبية عامة وأخرى خاصة بعضها قصير الأمد والبعض الآخر طويل الأمد.

2- العلاقة بين اختيار الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية:

- يؤثر اختيار الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية من خلال:
- اختيار الموظفين الأكثر تأهيلاً من حيث المهارات والقدرات والمعارف.
- تحقيق درجة عالية من الاتساق بين المرشح المختار وطبيعة المسار الوظيفي.
- تحديد مسارات الأنشطة اللاحقة للموارد البشرية كالتدريب وغيرها.
- عدم إهدار موارد المنظمة والعمل على الاستفادة بالقدر الممكن منها.
- إيجاد سمعة جيدة للمنظمة (الطائي، 2006).

3- العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية:

- ويؤثر تحفيز الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية من خلال:
- تنمية ورفع روح الولاء والانتماء لدى الموظفين.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها.
- فصل الراتب الأساسي عن نظام الحوافز المتبع داخل المنظمة.
- إجراء مراجعة دورية لمعايير الأداء من أجل رفعها أو خفضها (العاني، 2007) و(عبد الباقي، 2007) و(نصر الله، 2002)

نبذة عن شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية:

شركة صناعية تأسست عام (1994) وتعمل الشركة على مواكبة التطور الصناعي والتكنولوجي في العالم، وذلك بفضل التوجهات المستمرة من مجلس الإدارة والجهود المبذولة من كافة الكوادر والعاملين في الشركة إدراكاً للدور الحيوي الفاعل الذي تقوم به لخدمة المستهلكين والمساهمين والاقتصاد الأردني بشكل عام وبما يكفل لها الاستمرار

والارتقاء وقد استطاعت الشركة ظان تكسب ثقة المستهلك الأردني بحيث 1 أصبحت منتجاتها في كل منزل أردني وذلك لما تقدمه الشركة من جودة المنتج وخدمة ما بعد البيع.

نشاط الشركة الرئيس

يقوم نشاط الشركة على تصنيع وبيع أجهزة LG وغيرها من المنتجات التي تحمل العلامة التجارية الخاصة لمجمع الشرق الأوسط بحيث تشمل هذه الأجهزة الأصناف التالية:

(التلفزيونات، الغسالات، الثلاجات والميكروفات والصوبات والمكيفات) والتي يتم تصنيعها من خلال مصانع الشركة في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية ومنطقة النقب المزدودة بأحدث الأجهزة والمعدات الصناعية.

يتم توزيع المنتجات من خلال (13) معرض يتبع لشركة درويش الخليبي وأولاده، علمًا بأن الشركة هي الذراع التسويقي والوكيل الحصري لمنتجات LG الصناعية السوق المحلي كاملة بحيث تتبع الشركة الموزعة خطة توزيع محلية عن طريق معارضها الرئيسية الموجودة في العاصمة وجميع محافظات المملكة الأردنية الهاشمية عن طريق استخدام نظام التقسيط المريح للدوائر الحكومية والمؤسسات العامة والخاصة والبنوك في المملكة، وتعتبر شركة الجنوب للإلكترونيات الذراع التسويقي والوكيل الحصري لمنتجات مجمع الشرق الأوسط الأخرى وتعتمد على معارضها في البيع المباشر واستخدام نظام التقسيط المريح للدوائر الحكومية والمؤسسات العامة والخاصة في المملكة يتم تصدير منتجات الشركة إلى العديد من الدول العربية عن طريق وكلاء رئيسيين وضمن عقود وصفقات.

الدراسات السابقة

دراسة (الفارسي 2006): بعنوان «أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات في سلطنة عمان: دراسة ميدانية» وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظفين) والعوامل الشخصية (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي) والعوامل الوظيفية (المستوى الوظيفي، والخبرة العملية) على التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان، والكشف عن المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية نحو التغيير التنظيمي في تلك الوزارات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن وظائف إدارة الموارد البشرية لها أثر في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات محل الدراسة في سلطنة عمان إضافة إلى وجود معوقات تحد من فعالية هذه الوظائف نحو تحقيق التغيير التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير خطة للتنبؤ بالأماكن التي سيكون فيها فائض أو عجز في الموارد البشرية داخل الوزارات وكذلك تطوير استراتيجية الموارد البشرية على هيئة خطة منفصلة ومجهزة تأخذ بعين الاعتبار الأهمية والأسبقية للبرامج والسياسات والعمليات التي يجب أن تطور أو تنفذ.

دراسة (الدوسري 2006): «أثر نظام الحوافز في زيادة وتحسين الإنتاجية لدى العاملين» تناولت هذه الدراسة موضوع الحوافز والإنتاجية في إمارة منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية وقد هدفت إلى معرفة أثر نظام الحوافز بشقيها المعنوية والمادية على إنتاجية العاملين وتحسين الإنتاجية في الإمارة وقد اعتمد الباحث على تحليل المصادر واختبار الفروق وبعد عملية التحليل الأثرية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت أهمها: يؤثر نظام لحوافز على مستوى إنتاجية العاملين في إمارة منطقة الباحة وتساعد في تحسين إنتاجيتهم بشكل عام. تمثل الحوافز المادية عاملاً مؤثراً على تحسين الإنتاجية ومستوى إنتاجية العاملين في إمارة منطقة الباحة وتساهم في تحسين نوعية الأداء لديهم. تطبق إمارة منطقة الباحة نظام حوافز عادل ومناسب ويراعي الفروق الفردية للعاملين واختلاف المراكز الوظيفية. وتمثل الترقية ونظام الرواتب والأجور والمكافآت أدوات فعالة في تحفيز العاملين وتحسين إنتاجيتهم في إمارة منطقة الباحة. أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار بنظام الحوافز في إمارة منطقة الباحة بوضعه الحالي مع ضرورة مراعاة عنصر التطوير والتحسين المستمر له.

دراسة (الحلاق 2008): بعنوان «أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الأردنية». وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، والاختيار، والتدريب والتطوير،

والتحفيز) في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الأردنية وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في الوزارات الأردنية، وكانت نتائج الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط والاختيار، والتدريب والتطوير والتحفيز) في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الأردنية.
- لا يوجد فروق ذات دلالات إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين، تعزي الخصائص الديموغرافية والمختبرات الوظيفية (العمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة الوظيفية).
- يوجد فروق ذات دلالات إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين تعزى للجنس.
- وأوصت الدراسة أن تعمل الوزارات الأردنية على تطوير خطة تنبؤ بالأقسام والدوائر التي سيكون بها عجز أو فائض من الكوادر البشرية في المستقبل، ضرورة القيام بدراسات مسحية للتعرف على قدرات ومهارات الموظفين وأن يتم تدوير الموظف لقدراته ومؤهلاته في العمل المناسب. وضرورة اعتماد أساليب التحفيز المناسبة التي تلبى رغبات واحتياجات الموظفين وأن تقوم سياسة التحفيز على العدالة والشفافية.

دراسة الأصبحي (2008): بعنوان «العوامل الداخلية المؤثرة على الإنتاجية في الشركات الصناعية اليمنية» هدفت هذه الدراسة تحديد طبيعة العوامل الداخلية وأثرها على الإنتاجية، كما استهدفت الدراسة تحديد ما إذا كانت هناك فروق في (الإنتاجية الكلية وإنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال) تعزى لتأثير العوامل الداخلية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: عدم وجود تأثير للكفاءة الإدارية وحجم المنظمة على الإنتاجية، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لمتغيرات ثقافة رقابة الجودة ومقاومة التغيير وضعف العلاقات بين العاملين ومعدل الأجور والحوافز والبحث والتطوير وتصميم العمل والطاقة الإنتاجية المستغلة والصيانة وتصميم المنتجات والتطور التكنولوجي للمعدات والتدريب على الإنتاجية.

كما تم صياغة مجموعة من التوصيات المبنية على النتائج المستخلصة من الدراسة وكان من أهمها الاهتمام بموضوع الجودة وضرورة تطوير أنظمة إدارة الجودة والعمل على تحسين العلاقات بين العاملين ودعم البحث والتطوير وتحسين هيكل الأجور والحوافز وتصميم العمل وتفعيل برامج الصيانة والتدريب. وأخيرًا فإن الدراسة فتحت مجالاً كبيراً للعديد من الدراسات المستقبلية في موضوع الإنتاجية في القطاع الصناعي في اليمن.

دراسة (Hasson, 2007): بعنوان: محددات التدريب على أساس الشركة وأثر التدريب على أداء الشركة، قام الباحث بفحص محددات تدريب الموظفين من وجهة نظر الشركة، وإلى أي مدى يمكن للاستثمار في التدريب تعزيز أداء الشركة وتوصل إلى أن: مقدار الإنفاق على التدريب هو العامل الأكثر أهمية في شرح ربحية الشركات التي تنتمي إلى (10%) من ربحية الصناعة ويشير البحث إلى دراستي: (Barrett and O'Connell, 2001) و (Deaden, 2000) اللتان هدفنا إلى فحص أثر التدريب على إنتاجية الشركة وتوصلنا إلى أن الشركة تحقق إنتاجية عالية من عمليات التدريب.

دراسة (Buckley and Monks, 2004): بعنوان: «The Implications of Meta-Qualities for HR Role» هدفت الدراسة إلى اختبار تصورات مديري الموارد البشرية من خلال الطرائق التي تم التغيير المنافسة بينهم عبر المدى الزمني لعملية الإدارة التعليمية، والطرائق التي استعملوا فيها هذه المنافسة ضمن حالات عملهم. وأشارت نتائج الدراسة أن أعلى الدرجات كانت للمهارات والقدرات الاجتماعية) و(المرونة العاطفية) وقد كان هناك زيادة في تصورات المشاركين في هذين النوعين خلال فترة السنتين، وقد تم الاستفادة من هذه الأدبية في بناء النموذج وصياغة الفرضيات المتعلقة بتنمية المهارات للأفراد ولكنها لم تتطرق لبقية المتغيرات الأخرى.

دراسة (Dutch, 2004): بعنوان «Applying and Expanded Contingency Perspective to Assess the Appropriateness of SHRM» وهدفت إلى بيان العيوب في حقل إدارة الموارد البشرية عن طريق تجسير أفضل منظور وأفضل ممارسة، وأجريت الدراسة على (112) شركة صناعية أمريكية، وتخدم نتائج الدراسة مستويات متعددة وتساعد في توضيح منظور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المتمثلة باستراتيجية المنظمة والثقافة التنظيمية، والأعراف الصناعية التي تؤدي إلى تحسين الأداء في نظام الموارد البشرية وتحسين المخرجات التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً - أوجه الشبه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة

من حيث الأهداف اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات وذلك من خلال التعرف على العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات، وتقديم مقترحات وتوصيات ذات فائدة في إطار الموضوع قيد البحث، لشركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات وللمنظمات الصناعية الأخرى، لأن القليل من الباحثين تناولوا في أبحاثهم الربط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والإنتاجية، حيث إن موضوع هذه الدراسة يعد من الموضوعات الحديثة التي تتميز بها هذه الدراسة، وتقديم استنتاجات علمية، من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية في استخدام مفهوم استراتيجية الموارد البشرية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات والتعرف على الجوانب السلبية لغايات تلافها.

لذلك فإن التطرق للعلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية يكتسب أهمية كبرى لدى الباحثين الأمر الذي أدى إلى تناوله عبر الكثير من الدراسات، منها جاءت دراسة (الفارسي، 2006) للتعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظفين) والعوامل الشخصية (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي) والعوامل الوظيفية (المستوى الوظيفي، والخبرة العملية) على التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان، والكشف عن المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية نحو التغيير التنظيمي في تلك الوزارات. بينما جاءت دراسة (الدوسري، 2006) لمعرفة أثر نظام الحوافز بشقها المعنوية والمادية على إنتاجية العاملين وتحسين الإنتاجية. أما دراسة (الحلاق، 2008) فتناولت أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، والاختيار، والتدريب والتطوير، والتحفيز) في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الأردنية. ثم جاءت دراسة الأصبحي (2008) لتتطرق إلى تحديد طبيعة العوامل الداخلية وأثرها على الإنتاجية وتحديد ما إذا كانت هناك فروق في (الإنتاجية الكلية وإنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال) تعزى لتأثير العوامل الداخلية.

من جانب آخر نرى أن من الدراسات الأجنبية التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة جاءت دراسة (Hasson, 2007) للتعرف على محددات التدريب وأثرها على أداء الشركة، من خلال فحص محددات تدريب الموظفين، وإلى أي مدى يمكن للاستثمار في التدريب تعزيز أداء الشركة. أما دراسة (Buckley and Monks, 2004) فهدفت إلى اختبار تصورات مديري الموارد البشرية من خلال الطرائق التي تم التغيير المنافسة بينهم عبر المدى الزمني لعملية الإدارة التعليمية، والطرائق التي استعملوا فيها هذه المنافسة ضمن حالات عملهم. وأخيراً دراسة (Dutch, 2004) أوضحت العيوب في حقل إدارة الموارد البشرية عن طريق تجسير أفضل منظور وأفضل ممارسة.

من حيث المنهجية المتبعة في الدراسات السابقة فجميعها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج التي استخدمته الدراسة الحالية وهو الذي يهتم بتحديد الواقع وجمع الحقائق عنه وتحليل بعض جوانبه، بما يساهم في العمل على تطويره، وما زيد هنا استخدام الباحثة أسلوب الوصف الكيفي والكمي معاً، لأن هذا الأسلوب يجمع بين مميزات الدراسات الكيفية والكمية، ويتجنب عيوبهما.

من حيث الأداة المستخدمة في الدراسات السابقة، فجميعها استخدمت أداة للدراسة، ماعدا دراسة (Hasson, 2007)، دراسة (Buckley and Monks, 2004).

من حيث مجتمع الدراسة، نجد أن جميع الدراسات اهتمت بتحديد الواقع وجمع الحقائق عنه وتحليل بعض جوانبه وتحديد مجتمع لتطبيق الدراسة، ماعدا دراسة (Hasson, 2007)، أما دراسة (Buckley and Monks, 2004) فكان مجتمعها غير محدد.

من حيث المكان الذي طبقت فيه الدراسة، فجميعها طبقت داخل بيئات عربية كما في دراسة (الفارسي، 2006)، دراسة (الدوسري، 2006)، ودراسة (الحلاق، 2008)، ودراسة (الأصبحي، 2008). والبعض الآخر طبق في مجتمعات أجنبية عربية مثل دراسة (Hasson, 2007)، ودراسة (Buckley and Monks, 2004)، ودراسة (Dutch, 2004).

ثانياً - أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تباينت المحاور التي تناولتها الدراسات السابقة في التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تخطيط المواد البشرية، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتحفيز) والإنتاجية، وآليات المعالجة لتلك المحاور، فبعض الدراسات اعتمدت وجهات نظر مجتمع الدراسة، وبعضها اعتمد على وجهة نظر مُعد المهمة البحثية، وبعضها اعتمد التحليل للأدبيات المرتبطة بالموضوع واستخلاص النتائج.

كذلك تختلف هذه الدراسة عن غيرها في أنها تتناول الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تخطيط المواد البشرية، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتحفيز، والإنتاجية) متخذة من شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG) نموذجاً لإجراء المسح الميداني لمعرفة هذه العلاقة، فهي دراسة ميدانية استخدمت من أدوات الدراسة المتاحة الاستبانة للكشف عن إجابات المبحوثين حول تساؤلات الدراسة للوصول إلى النتائج.

كما أيضاً من أوجه الاختلاف الجوهرية لهذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تتسم بالتعددية لعينة الدراسة.

يضاف لذلك أنها لها صفة الشمولية لأدبيات الإطار النظري الذي تناولته صفحات تلك الأدبيات عبر عدة محاور هي:

- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- مفهوم الاستراتيجية.
- خطوات الإدارة الاستراتيجية.
- مكونات استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- المدخل النظرية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- الاختيار والتعيين ومراحله وعوامل نجاحه.
- تدريب وتطوير الموارد البشرية.
- مراحل عملية التدريب، وتحفيز الموارد البشرية.
- الإنتاجية، والعوامل المؤثرة على الإنتاجية، وتحسينها وأسباب فشلها.
- العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية.

ثالثاً - أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تتمثل فيما يلي:

- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وإثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، من خلال الاستفادة من الأطر النظرية، وأدبيات هذه الدراسات.
- الاستفادة من بعض المراجع التي استندت إليها هذه الدراسات.
- الاطلاع على دراسات أجنبية وعربية في موضوع الدراسة الحالية.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة.
- تحديد منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المناسبة.
- تحليل وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

مشكلة الدراسة

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن استراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة أو وظيفة داخل المنظمة أهدافها الاستراتيجية.

وتسعى شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات بإدارتها جاهدة إلى تحقيق هذه الأهداف، إذ كان لابد من القيام بهذه الدراسة للتأكد من فعالية إدارة الموارد البشرية، المتبعة ومن أثرها الإيجابي في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية، لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مدى تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات؟
- ما درجة تقدم الإنتاجية نتيجة لتطبيق هذه الاستراتيجيات؟
- ما مدى التزام الأفراد العاملين في الشركة بالقوانين والتعليمات التي تفرضها الاستراتيجيات المطبقة في الشركة؟
- ما مدى تحقيق ارتفاع مستوى الإنتاجية على مستوى المؤسسات الصناعية الأخرى؟
- هل استراتيجية إدارة الموارد البشرية المنفذة تساعد على تقدم الشركة بكافة مستوياتها؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كونها:

- 1- تتناول هذه الدراسة موضوعاً فعالاً وذو أهمية بالغة في المنظمات ككل وفي المنظمات الصناعية بشكل خاص، حيث إن تبني مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية من الموضوعات الفاعلة في الوقت الحاضر والذي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقه.
- 2- تستمد هذه الدراسة أهميتها من تحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات الصناعية، مما يتطلب تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية الفاعلة في رفع مستوى الإنتاجية، وتحسين الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية.
- 3- تعبر هذه الدراسة عن حاجة ماسة تتطلبها شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات في وقتها الحالي وهي التأكيد على فعالية دور استراتيجية الموارد البشرية المتبعة في رفع مستوى الإنتاجية والتحديد فيما إذا كان هناك أي حاجة للتغيير والتعديل في زمن التغييرات البيئية السريعة. وبناء عليه ستكون نتائج هذه الدراسة مهمة لمجتمع الدراسة في إلقاء الضوء على هذا المفهوم وتطبيقاته.
- 4- إن هذه الدراسة من الدراسات الأولى القليلة المطبقة على المنظمات الصناعية بشكل خاص.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- 1- التعرف على العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.
- 2- تقديم مقترحات وتوصيات ذات فائدة في إطار الموضوع قيد البحث، لشركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات وللمنظمات الصناعية الأخرى، لأن القليل من الباحثين تناولوا في أبحاثهم الربط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والإنتاجية، حيث إن موضوع هذه الدراسة يعد من الموضوعات الحديثة التي تتميز بها هذه الدراسة.
- 3- تقديم استنتاجات علمية، من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية في استخدام مفهوم استراتيجية الموارد البشرية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات والتعرف على الجوانب السلبية لغايات تلافيها.

فرضيات الدراسة

تمحورت الدراسة حول الفرضية الرئيسة الآتية:

الفرضية الرئيسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار وتعيين الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.

تصميم الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الميداني الذي تضمن مسحاً شاملاً للمصادر والمراجع والأدبيات السابقة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائياً.

1- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG) في عمان – الأردن من الوظائف الإدارية والفنية. حيث تم توزيع (100) استبانة على أفراد عينة الدراسة وتم استرداد (95) استبيان وبعد التدقيق تم إهمال (1) استبانة. لعدم استكمال الإجابات وبالتالي بلغ عدد الاستبانات التي تم تطبيقها (94) استبانة.

2- أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، حيث تم تطويرها بالاسترشاد بدراسة (الحلاق، 2008) وتتكون الاستبانة من أربعة أقسام:

- القسم الأول: ويعطي مقدمة عن الدراسة وفكرة عامة عن محاورها الرئيسية، ويوضح أهدافها للعينة محور البحث.
- القسم الثاني: ويتكون من البيانات الشخصية الأولية اللازمة لأغراض البحث أي المتغيرات المستقلة المتعلقة بالمستجيب وهي: الجنس، المجال الذي تعمل فيه، المؤهل العلمي، قائد الفريق، العمر، مدة الخدمة.
- القسم الثالث: يتضمن هذا الجزء (30) فقرة تغطي متغيرات الدراسة المستقلة، وتشمل لدراسة المحاور الرئيسية للدراسة، وقد تم تصنيف الدراسة ضمن أربعة محاور وهي:
 - المحور الأول: لدراسة أثر تخطيط الموارد البشرية على الإنتاجية وتمثل هذا المحور ب (7) فقرات، ولقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).
 - المحور الثاني: لدراسة أثر اختيار وتعيين الموارد البشرية على الإنتاجية واشتمل على الفقرات من (8-14).
 - المحور الثالث: لدراسة أثر التدريب والتطوير للموارد البشرية على الإنتاجية وتمثل هذا المحور بالفقرات (23-30).
 - المحور الرابع: لدراسة أثر التحفيز للموارد البشرية على الإنتاجية وتمثل هذا المحور بالفقرات (15-22).

3- صدق أداة الدراسة

لقد تم عرض الاستبانة على محكمين من أعضاء تدريس في الجامعات والعاملين في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات من أصحاب الخبرة والاختصاص، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات وإلغاء بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق، مما يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها.

إجراءات الدراسة

مرت عملية إعداد الدراسة بالخطوات الآتية:

- 1- الاطلاع على الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والمتخصصة بتوظيف المعلومات لقياس أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.

- 2- بناء محاور وفقرات الاستبانة بحيث تتماشى وفرضيات الدراسة.
- 3- توزيع استبانة الدراسة على الموظفين.
- 4- جمع الاستبانات والتي بلغ عددها (100) استبانة حيث تم فرزها لأغراض التحليل الإحصائي.
- 5- إدخال البيانات إلى الحاسوب وإجراء المعالجة الإحصائية لها باستخدام البرامج الملائمة وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن فرضيات الدراسة واستخراج النتائج.
- 6- مناقشة النتائج.
- 7- عرض التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة.

الأساليب الإحصائية

- حساب تكرارات ونسب مئوية للتعرف على طبيعة وتوزيع البيانات المرتبطة بالمعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحرافات استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط سيرمان لتحديد معاملات الارتباط بين المتغيرات.

الدراسة الميدانية (تحليل البيانات وتفسيرها)

عرض نتائج الدراسة

تتضمن تلك الجزئية وصفاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال اختبار الفرضيات وإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محاور "أداة الدراسة". هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية، حيث وزعت (100) استبانة على أفراد عينة الدراسة وتم استرداد (95)، وإهمال (1) استبانة لعدم استكمال الإجابات، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات التي طبقت (94) استبانة.

بعد تطبيق أداة الدراسة، جمعت استجابات أفراد عينة الدراسة، وحولت استجاباتهم إلى درجات خام، ثم وجدت التكرارات والنسب المئوية، كما استخدم اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الانحدار لإيجاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الإنتاجية وذلك على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

اختبار ثبات أداة الدراسة:

- لقد تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة ألفا للأداة ككل 97.3% وهي نسبة ممتازة وتشير إلى اتساق وصدق عالي كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%.
- كما بلغت قيمة (كرونباخ ألفا) لمحور الدراسة الأول تخطيط الموارد البشرية (93.1%) وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%.
- وبلغت (94.1%) لمحور الدراسة الثاني (الاختيار والتعيين) وهي نسبة ممتازة وتشير إلى اتساق وصدق عالي كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%.
- كما بلغت (94.2) لمحور الدراسة الثالث (التدريب والتطوير) وهي نسبة ممتازة وتشير إلى اتساق وصدق عالي كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%.
- وبلغت (96.2%) لمحور الدراسة الرابع (التحفيز) وهي نسبة ممتازة وتشير إلى اتساق وصدق عالي كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%.

مخرجات الدراسة

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة
بالمحور الأول تخطيط الموارد البشرية وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الدرجة
تخطيط الموارد البشرية					
1	هناك خطة سنوية لإدارة الموارد البشرية.	4.287234	0.824652	1	عالية جداً
2	أساليب تخطيط الموارد البشرية في الشركة قائمة على أساس علمي.	4.06383	0.959486	2	عالية جداً
5	يتم مراعاة التخطيط في أنظمة وأساليب تخطيط الموارد البشرية	3.968085	0.955484	3	عالية
3	تلتزم إدارة الموارد البشرية في الشركة بالتخطيط للموارد البشرية والتنسيق بالاحتياجات الكمية والنوعية	3.946809	0.976796	4	عالية
6	تستمد إدارة الموارد البشرية في الشركة خططها وأهدافها من خطط وأهداف المنظمة ككل	3.946809	1.00928	5	عالية
4	أهداف وخطط الموارد البشرية في الشركة واضحة.	3.904255	0.962402	6	عالية
7	يتم تكييف عملية تخطيط الموارد البشرية على أساس طويل الأمد.	3.787234	1.035627	7	عالية
متوسط المجال		3.986322	0.960532	عالية	

يشير الجدول السابق أن المحور الأول تخطيط الموارد البشرية كان على مستوى عالي من الأهمية حيث بلغ متوسطه الحسابي بشكل عام (3.986322) مما يشير إلى موافقة عينة الدراسة بشكل كبير جداً على ذلك المجال.

وحصلت الفقرتين (1،2) على أعلى نسبة أهمية أمام باقي فقرات المجال وبلغ متوسطهما (4.287234، 4.06383) على التوالي مما يشير إلى موافقة عينة الدراسة بنسبة عالية جداً على تلك الفقرتين، أما باقي فقرات المجال فكانت على مستوى عالي من الأهمية حيث بلغ متوسطاتها الحسابية أعلى من (3.5) مما يشير إلى تمتعها بدرجة أهمية عالية وموافقة عينة الدراسة على تلك الفقرات.

جدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة
بالمحور الثاني للاختيار والتعيين وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الدرجة
الاختيار والتعيين					
13	تستخدم الشركة الاختيار والتعيين بهدف توفير العدد المطلوب لشغل الوظائف الشاغرة وبأقل تكلفة ممكنة.	4.106383	0.966849	6	عالية جداً
8	تتبنى الشركة طرق الاختيار وتعيين الموارد لبشرية المناسبة.	4.06383	0.992537	1	عالية جداً
11	يتم تحديد المعايير الموضوعية عند المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة الشاغرة.	4.021277	0.950141	4	عالية جداً
14	الوظيفة التي أعمل بها تتلاءم مع مؤهلاتي وخبراتي.	3.978723	0.915561	7	عالية
10	تستند عملية الاختيار لديكم على أسس واضحة ومحددة عند ملء الشواغر.	3.93617	1.024522	3	عالية
9	تعهد الشركة بتعيين العاملين لإدارة الموارد البشرية.	3.904255	0.939791	2	عالية
12	يتم إعطاء الفرد المؤهل للوظيفة الشاغرة صورة واقعية عن العمل في الشركة.	3.893617	0.988842	5	عالية
متوسط المجال		3.986322	0.96832	عالية	

يشير الجدول السابق إلى أن المحور الثاني للاختيار والتعيين كان على مستوى عال من الأهمية حيث بلغ متوسطه الحسابي بشكل عام (3.986322) مما يشير إلى موافقة عينة الدراسة بشكل كبير على وجود ذلك المجال.

وحصلت الفقرات (4،1،6) على أعلى نسبة أهمية أمام باقي فقرات المجال فقد بلغ متوسطها الحسابي أعلى من (4.000) مما يشير إلى موافقة عينة الدراسة بنسبة عالية جداً على تلك الفقرات، أما باقي فقرات المجال فكانت على

مستوى عالي من الأهمية حيث بلغ متوسطاتها الحسابية أعلى من (3.5) مما يشير إلى تمتعها بدرجة أهمية عالية وموافقة عينة الدراسة على تلك الفقرات.

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بالمحور الثالث التدريب والتطوير وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الدرجة
التدريب والتطوير					
20	اختيار المتدربين يقوم على أشأش حاجة العمل.	4.074468	0.964302	1	عالية جداً
21	يعمل التدريب على تنمية مهارات وقدرات الموظفين.	4.074468	1.049725	2	عالية جداً
19	تعمل البرامج التدريبية على تنمية مهاراتي وزيادة قدرتي.	4.06383	0.91356	3	عالية جداً
18	بيئة العمل تشجع المتدربين على تطبيق ما تعلموه في الدورات التدريبية.	4.031915	0.921104	4	عالية جداً
17	يتم تحديد وتوجيه برامج التدريب على أساس فردي أو جماعي اعتماداً على الهدف الأساسي الذي تسعى الشركة لتحقيقه ضمن هذا البرنامج.	4	0.903994	6	عالية
22	تقوم الشركة بتقييم فاعلية البرامج التدريبية من وقت لآخر.	3.851064	09499.	6	عالية
15	يتوفر في الشركة برامج تدريبية دورية.	3.702128	1.105507	7	عالية
16	إن أنشطة وبرامج التدريب في الشركة تعتمد على أهداف استراتيجية طويلة الأمد.	3.638298	1.105714	8	عالية
متوسط المجال					عالية

يشير الجدول السابق إلى أن المحور الثالث التدريب والتطوير كان على مستوى عالي من الأهمية حيث بلغ متوسطه الحسابي بشكل عام (3.929521) مما يشير إلى موافقة عينة الدراسة بشكل كبير على وجود ذلك المجال.

وحصلت الفقرات (3،4،5،6،7) على أعلى نسبة أهمية أمام باقي فقرات المجال فقد بلغ متوسطها الحسابي أعلى من (4.000) مما يشير إلى موافقة عينة الدراسة بنسبة عالية جداً على تلك الفقرات، أما باقي فقرات المجال فكانت على مستوى عال من الأهمية حيث بلغت متوسطاتها الحسابية أعلى من (3.5) مما يشير إلى تمتعها بدرجة أهمية عالية وموافقة عينة الدراسة على تلك الفقرات.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بالمحور الرابع التحفيز وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الدرجة
التحفيز					
23	نظام التعويضات والحوافز واضحاً ومحددلاً لموظفيه.	3.904255	0.984494	1	عالية
26	الحوافز المقدمة للعاملين تسهم في تلبية احتياجاتهم.	3.851064	0.983274	2	عالية
28	تتوفر في الشركة بيئة محفزة للعمل.	3.840426	0.997882	3	عالية
27	تتسم استراتيجية تحفيز العاملين بالعدالة والشفافية.	3.808511	1.039816	4	عالية جداً
25	تستخدم الشركة مختلف أساليب التحفيز المعنوي	3.776596	1.07917	5	عالية
29	ترتبط الحوافز بحاجات العاملين وأدائهم	3.776596	1.07917	6	عالية
24	تعتمد الشركة أساليب التحفيز المادي	3.734043	1.069374	7	عالية
30	نظام الحوافز المتبع في الشركة معلن لجميع العاملين	3.606383	1.099541	8	عالية
متوسط المجال		3.787234	1.04159		عالية جداً

يشير الجدول السابق إلى أن الرابع التحفيز كان على مستوى عال من الأهمية حيث بلغ متوسطه الحسابي بشكل عام (3.787234) مما يشير إلى موافقة عينة الدراسة بشكل كبير جداً على وجود ذلك المحور.

حيث كانت جميع فقرات المجال أعلى من (3.500) وأقل من (4.00) مما يشير إلى موافقة عينة الدراسة لتلك الفقرات.

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

- H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.
- Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.

الجدول رقم (5)

نتيجة الفرضية العدمية	F	R	R2	مستوى الدلالة
رفض	147.830	0.962	0.926	0.000

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة ومدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات على مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) والجدول (5) يبين نتائج الاختبار.

بلغت قيمة الاختبار F مساوي لـ 147.830 على مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.00) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا معزز بارتفاع قيمة R2 التفسيرية والتي بلغت (0.926) أي أنها تفسر (96.2%) من نموذج الدراسة، وبالتالي يوجد علاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.

الفرضية الفرعية الأولى:

- H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إدارة الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.
- Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إدارة الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.

الجدول رقم (6)

نتيجة الفرضية العدمية	F	R	R2	مستوى الدلالة
رفض	249.386	0.855	0.731	0.000

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة ومدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات على مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) والجدول (6) يبين نتائج الاختبار.

بلغت قيمة الاختبار F مساوي لـ 249.386 على مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.00) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا معزز بارتفاع قيمة R2 التفسيرية والتي بلغت (0.731)، وبالتالي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إدارة الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.

الفرضية الفرعية الثانية:

- H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار وتعيين الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.
- Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار وتعيين الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.

الجدول رقم (7)

نتيجة الفرضية العدمية	F	R	R2	مستوى الدلالة
رفض	358.571	0.892	0.796	0.000

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة ومدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار وتعيين الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات على مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) والجدول (7) يبين نتائج الاختبار.

بلغت قيمة الاختبار F مساوي لـ 358.571 على مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.00) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a)، وهذا معزز بارتفاع قيمة R_2 التفسيرية والتي بلغت (0.796)، وبالتالي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار وتعيين الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.

الفرضية الفرعية الثالثة

- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.
- H_a : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.

الجدول رقم (8)

نتيجة الفرضية العدمية	F	R	R2	مستوى الدلالة
رفض	288.350	0.785	0.755	0.000

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات على مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) والجدول (8) يبين نتائج الاختبار.

بلغت قيمة الاختبار F مساوي لـ 288.350 على مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.00) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a)، وهذا معزز بارتفاع قيمة R_2 التفسيرية والتي بلغت (0.755)، وبالتالي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.
- H_a : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.

الجدول رقم (9)

نتيجة الفرضية العدمية	F	R	R2	مستوى الدلالة
رفض	315.830	0.880	0.774	0.000

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات على مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) والجدول (9) يبين نتائج الاختبار.

بلغت قيمة الاختبار F مساوي لـ 315.830 على مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.00) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a)، وهذا معزز بارتفاع قيمة R_2 التفسيرية والتي بلغت (0.774)، وبالتالي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.

الاستنتاجات والتوصيات:

توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات التالية:

تتمتع شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات باستراتيجية موارد بشرية ناجحة، فقد أشارت النتائج إلى أن الشركة تعمل على تخطيط الموارد البشرية، كما إنها تتبع الأسلوب الاستراتيجي المناسب في الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير والتحفيز.

كما توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- يوجد علاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات. وهذا الاستنتاج يتوافق مع ما توصلت إليه الأدبيات والدراسات السابقة من وجود علاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية المتبعة في الشركة ورفع مستوى الإنتاجية، وهناك عديد من الباحثين الذين أكدوا دور استراتيجية الموارد البشرية المتبعة في رفع مستوى الإنتاجية منهم (الأصبحي، 2008) في دراسة بعنوان (العوامل الداخلية المؤثرة على الإنتاجية في الشركات الصناعية اليمنية) حيث كانت استراتيجية الموارد البشرية المتبعة من أهم العوامل التي تؤثر في الإنتاجية وبين دور استراتيجية الموارد البشرية التي تتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة في رفع مستوى إنتاجيتها. ودراسة (Stevenhe) التي تحدثت عن الأهمية لمختلف أساليب استراتيجية الموارد البشرية المتبعة في إدارة شئون الموظفين وأنشطتها وقيمتها، وتقييم توقعاتهم المتعلقة بالتغيرات الإيجابية التي ستطرأ على الإدارة وعلى نسبة الإنتاجية في المنظمة ككل. وتجدر الإشارة هنا، إلى دراسة (Fey, 2000) التي أشارت بطريقة مفصلة إلى دور استراتيجية الموارد البشرية في تحسين مستوى الإنتاجية، حيث ركزت الدراسة على صناعة واحدة ذات موارد مهمه يمكن قياسها وتعريفها، باعتبار أن العنصر البشري هو أهم عناصرها، وتم اختيار العينة من مئة شركة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن هناك علاقة طردية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الشركة الكلي ورفع مستوى إنتاجيتها، وهذا يدعم ما توصلت إليه الباحثة. وبالرجوع إلى ماورد في كتاب (Dissler, 2000) من أن أهمية وضع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفاعلة وتأثيرها الكبير في رفع مستوى الإنتاجية وشرح الانعكاس الإيجابي لها على الأفراد العاملين وعلى المنظمة ككل، وبين أن المنظمة الناجحة هي التي تستطيع الموائمة الكاملة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة وحاجات الأفراد في المنظمة. ويرى المرسي (2003) أن استراتيجية الموارد البشرية تشمل دراسة أنشطة الموارد البشرية وتحليلها وربطها بغايات واستراتيجيات المنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لرفع مستوى الإنتاجية في المنظمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية. في حين ترى خطاب في كتابها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (2003) أن استراتيجية الموارد البشرية هي مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، وهي التي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها ورفع مستوى إنتاجيتها لتصبح قادرة على مواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة. ومما يعزز النتيجة التي توصلت لها الباحثة أيضاً ما توصل إليه الحلاق (2008) في دراسته إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار، التدريب والتطوير والتحفيز) في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الأردنية وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية للأفراد والمنظمة.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات. وهذا ما يتفق مع المنطق العلمي لأدبيات الدراسة ومع النتائج التي توصلت لها دراسات مختلفة مثل دراسة (الزهزي، 2000) حيث قامت الدراسة باستعراض التخطيط للموارد البشرية ودراسة الخيارات المتاحة لها بغيت اختيار الاستراتيجية الأنسب التي تتناسب مع المنظمة وأكد على أهمية التخطيط السليم للموارد البشرية وأنها الطريق الأول لتحسين مستويات الأداء ورفع مستوى الإنتاجية. وما جاءت به دراسة (الفارسي، 2006) حيث بينت الدراسة ضرورة التخطيط الجيد للموارد البشرية للتنبؤ بالأماكن التي سيكون فيها فائض أو عجز في الموارد البشرية داخل الوزارات وكذلك تطوير أساليب التخطيط للموارد البشرية على هيئة خطة منفصلة ومجهزة تأخذ بعين الاعتبار الأهمية والأسبقية للبرامج والسياسات والعمليات التي يجب أن تطور وتنفذ من أجل أن تصل في النهاية إلى تحسين جذري وملاحظ لمستوى إنتاجية الأفراد بشكل خاص والمنظمة ككل. وأوضح نصر الله (2002) في كتابة خطوات ومراحل التخطيط للموارد البشرية أهمية تطبيق هذه الخطوات لتأثيرها في تحسين مستوى الإنتاجية. وأيضاً ما ذكره كل من (عبد الباقي، 2007)، والسالم وصالح (2002) والصيرفي (2003) عن أهمية الدور الفعال الذي يلعبه تخطيط الموارد البشرية الناجح في رفع مستوى الإنتاجية. وجميع ما ذكر يعزز ما توصلت له الباحثة من نتائج فعلية تنطبق على شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار وتعيين الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات. وهذا يتوافق مع ما توصل إليه العديد من الباحثين من التأكيد على وجود علاقة بين الاختيار والتعيين بالموارد البشرية ومستوى الإنتاجية، فمثلاً بالرجوع إلى دراسة (Li, 2003) نجد أنها أكدت على أهمية الاختيار والتعيين الجيد، باتباع الأساليب الصحيحة والمنهجية لاختيار الشخص المتناسب في المكان

- المناسب، لما له من انعكاسات إيجابية على مستوى الإنتاجية وهذا ما وجدناه في ركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات. وعرف (الطائي، 2006) عملية اختيار الموارد البشرية على أنها عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والأزمة لشغل وظائف في المنظمة وتتم هذه العملية طبقاً لمعايير وأسس محددة وموضوعية لما يترتب على الاختيار من انعكاس على مستوى الإنتاجية وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه الباحثة.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات. وهذا ما تشير إليه العديد من الأدبيات السابقة التي تحدد العلاقة الإيجابية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وتركز على دورها الملاحظ في تحسين مستوى الإنتاجية في ضوء البيئة متسارعة التغيير التي تتواجد فيها منظمات اليوم، وهذا ما نراه في النتائج التي توصلت إليها الدراسة (Hasson, 2007)، ودراسة (الأصبيحي، 2008) ودراسة (Dutch, 2004)، (Li, 2003) والتي تشيد بالدور الذي يقوم به تصميم التدريب الفعال والتطوير المستمر للموارد البشرية لتواكب التطورات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات. لا شك أن التحفيز له أهمية كبيرة في رفع مستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط وغيرها من المنظمات الصناعية الأخرى وما توصلت له الباحثة هنا أشار إليه العديد من الكتاب والباحثين في كتاباتهم السابقة والحالية حيث إن التحفيز المادي والمعنوي هو إحدى اللغات المستخدمة لإرضاء العاملين ورفع إنتاجيتهم وبالتالي إنتاجية المنظمة ككل. وخير معزز لهذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (الدوسري، 2006) بعنوان (أثر نظام الحوافز في زيادة وتحسين الإنتاجية لدى العاملين). من التأكيد على أهمية اتباع نظام الحوافز الذي يتناسب مع أفراد المنظمة مع مراعاة عنصر التطوير والتحسين المستمر له، وأيضاً ما جاء في الدراسات الأخرى مثل دراسة (الفارسي، 2006) ودراسة (Liu, 2002).

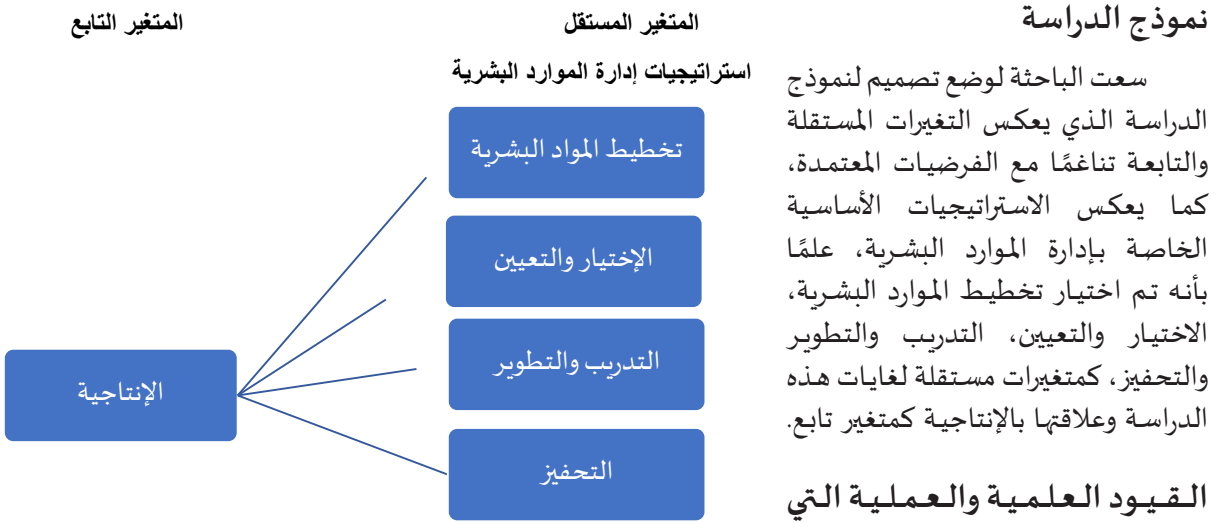
التوصيات

توصلت الباحثة من خلال النتائج إلى التوصيات التالية:

- ضرورة العمل على المحافظة على استراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات وتطويرها لما لها من أثر كبير على الإنتاجية.
- ضرورة العمل على المحافظة على استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية المتبعة في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات وتطويرها لما لها من أثر كبير على الإنتاجية.
- ضرورة العمل على المحافظة على استراتيجيات الاختيار والتعيين المتبعة في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات وتطويرها لما لها من أثر كبير على الإنتاجية.
- ضرورة العمل على المحافظة على استراتيجيات التدريب والتطوير المتبعة في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات وتطويرها لما لها من أثر كبير على الإنتاجية.
- ضرورة العمل على المحافظة على استراتيجيات التحفيز المتبعة في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات وتطويرها لما لها من أثر كبير على الإنتاجية.
- ضرورة العمل على تعميم نتائج الدراسة للأخذ بها في عموم الشركات الإنتاجية، كما إنه من الممكن اتخاذ شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات كنموذج ممكن أن يحتذى به في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لما بينته الدراسة من جودة الاستراتيجيات المتبعة.

حدود الدراسة

- اقتصرت الدراسة على أربعة من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وهي (التخطيط، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير والتحفيز) وليس على كل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- إن رفع مستوى الإنتاجية يتأثر بعدة عوامل منها: الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والقيم الإدارية السائدة في المنظمة والهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل. إلا أن هذه الدراسة اقتصرت فقط على دراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الإنتاجية.



القيود العلمية والعملية التي واجهها الباحث في الدراسة:

الشكل (1) نموذج الدراسة – المصدر من إعداد الباحثة

- ضيق الوقت.
- صعوبة التطبيق نظرًا لكون مجتمع الدراسة صناعي.
- قلة الدراسات التي ترتبط بمتغيرات الدراسة داخل المجتمع الأردني
- الحصول على مراجع حديثة تتناول متغيرات البحث (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - الإنتاجية).
- التنوع في العينة وذلك ارتباطًا بالظروف التي تزامنت مع التطبيق.
- التباين في مدى استيعاب الجهة معنى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
- بعض العقبات أثناء استخلاص النتائج.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- الخزامي، عبد الحكيم أحمد. (2003). *تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين*. (ج1)، القاهرة: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير.
- السالم، مؤيد، صالح، عادل. (2002). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي. (1997). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
- الصيرفي، محمد. (2003). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*. عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف حجيم والفضل؛ مؤيد عبد الحسين؛ والعبادي هاشم فوزي. (2006). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- العائدي، كمال. (2000). *أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات الورقية القطنية في العراق*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- العارف، ناديا. (2001). *الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- العدلوني، محمد أكرم. (2002). *العمل المؤسسي*. عمان: دار ابن حزم للنشر والتوزيع.
- العاني، هيثم. (2007). *الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت*. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، عامر. (2005). *إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المرسي، جمال الدين. (2003). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية «المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين»*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2000). *إدارة المواد البشرية: مدخل استراتيجي*. عمان: دار مكتبة الحامد.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2005). *إدارة المواد البشرية: مدخل استراتيجي*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أبو شيخة، نادر أحمد. (2000). *إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- أبو قحف، عبد السلام. (2001). *الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- تشاندا، اشوك؛ وكابرا، شلبا. (2002). *استراتيجية الموارد البشرية*. ترجمة عبد الحكيم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري؛ والصبغ، زهير. (1986). *إدارة القوى البشرية: منحى نظمي*. عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع.
- خطاب، عائدة. (2003). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية*. بيروت: دار شركة الحريري للطباعة.
- صالح، أحمد صالح. (2003). *قراءات في التنمية الإدارية: دراسة تحليلية لوضع الإدارة العربية*. ط 2. بنغازي، دار الشموع والثقافة.
- عبد الباقي، صلاح الدين؛ ومسلم، علي عبد الهادي؛ وحسن، رواية. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث
- عليان، ربي مصطفى. (2007). *أسس في الإدارة المعاصرة*. عمان: دار صفاء.
- عبد المتعال، محمد سعيد. (2003). *إدارة المواد البشرية*. الرياض: دار المريخ.
- غطاس، ناصر وشركاهم. (1998). *الدليل العملي لإعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة*. مستشارون إداريون، نيقوسيا، قبرص.
- مرعي، محمد مرعي. (2000). *دليل التحفيز في المؤسسات والإدارات*. دمشق: دار الرضا.
- نصر الله، حنا. (2002). *إدارة المواد البشرية*. عمان: دار الزهران.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (2003). *التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق*. ط 3. عمان: مركز أحمد ياسين.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Dessler Gary. (2003). *Human Resource Management*. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- **Decenzo, David A.; Robins, Stephen P. (1999). *Human Resources Management: Concepts and Applications*. 6th ed. New York: Jhon Wiley.**
- Fisher & others. (2003). ***Human Resources Management*. 5th ed. New York: Houghton Mifflin Company.**
- Frensh Wendell. (2003). ***Human Resources Management*. 5th ed. New York: Houghton Mifflin Company.**
- Miner, John B.; Donald, P. (1995). ***Human Resources Management: The Strategic Perspective*. New York: Harper Collins.**
- Neo, Raymond. (2003). ***Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*. 4th ed. New York: McGraw Hill.**
- Hoffman, J. and Mehra, s. (1999). Operationalizing Productivity Improvement Programs Through Total Quality Management, ***International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 16, No.1, PP. 72-84.**
- Stainer, A. (1995). "Product Management: The Japanese Experience", ***Management Decision*, Vol. 33 No. 8, PP.4-12.**
- Tangen, S. (2005). "Demystifying Productivity and Performance", ***International Journal of Productivity Management*, Vol. 54, No.1.**
- Delery, J. E. and Doty. H. (1996). "Modes of Theorizing in Strategic Human Resources Management, Tests of Universalistic, ***Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, PP. 802-835.**
- Huang T. C. (2000). "Are Human Resources Practicies of Effective Firms Distinctly Different from those of Poorly Performing Ones?", ***International Journal of Human Resources Management*. Vol.11, No.2, PP (436-451).**
- Kane, B. and palmer, I. (1995). "Strategic HRM or Managing the Employment Relationship, ***International Journal of Manpower*, Vol.16, No. 516, pp. (6-12).**

The Human Resources Management Strategy and Its Impact on Raising The Productivity Level in Industrial Organizations: Case Study on the Middle East Complex for Eng., Electronica & Heavy Industries (LG)

Hend Rajeh Mousa

Faculty of Higher Education
Al-Balqa Applied University, Jordan

Dr. Aktam Sarayreh

Amman University College for Business, Finance and Management
Al-Balqa Applied University, Jordan

ABSTRACT

This Study Aimed to define the human resources management strategy and its impact on raising the productivity level in industrial organizations, the study addressed the topics of human resources management strategy in The Middle East Complex for Eng., Electronica & Heavy Industries – Jordan, to identifying the impact of human resource strategy (Planning, Recruitment and Selection, Training and Development, Motivation) on raising the productivity level.

This study is an analytical descriptive study, which used the (case study) approach, and the researcher relied on the questionnaire as a tool to collect the necessary data for this study. The study community composed of all the Development, Middle East Complex for Eng., Electronica & Heavy Industries (LG), staff and the current study sample included (94) employees.

The Most Important Results for this Study:

The Middle East Complex for Eng., Electronica & Heavy Industries applied a successful human resources study, its planning the human resources, follows the appropriate strategic method in selections and recruitment, training and developments and motivation. there is a relationship between human resources strategy and the productivity level The Middle East Complex for Eng., Electronica & Heavy Industries.

The most Important Recommendations:

The necessity of working and maintaining the human resources strategy followed in the middle east complex and continue developing due to its significant impact on productivity and on human resources strategy (planning, training and development, recruitment and selection and motivation due to its significant impact on productivity.

Key Words: *Implementing the Strategy, Human Resources Planning, Productivity level, Industrial Organizations.*

