

العوامل المؤثرة على درجة ممارسة وتقدير أهمية وظائف الأفراد بالمؤسسة: دراسة تطبيقية على مؤسسات الأعمال بدولة الامارات العربية المتحدة

درويش عبدالرحمن يوسف
جامعة الامارات العربية المتحدة
دولة الامارات العربية المتحدة

تناول البحث بالدراسة الميدانية أثر نوع نشاط المؤسسة وحجمها، ووجود أو عدم وجود جهاز مستقل لشؤون الأفراد بها، وعمرها على درجة ممارسة وتقدير أهمية أنشطة الأفراد بالمؤسسة .
لقد أظهرت نتائج البحث أن أنشطة الأفراد الروتينية هي الأكثر ممارسة في مؤسسات الأعمال، كما أظهرت أيضا تأثير نوع نشاط المؤسسة وحجمها، ووجود عدم وجود جهاز مستقل لشؤون الأفراد بها على درجة ممارسة وعلى تقدير المدراء العامين ومدراء الادارات الأخرى لأهمية عدد محدود من أنشطة الأفراد .

يلعب العنصر البشري دورا هاما في نجاح أي مؤسسة، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية، وسواء أكانت حكومية أم خاصة، وسواء أكانت صغيرة أم كبيرة، وسواء أكانت في مرحلة النمو أو النضج . ويتوقف نجاح أو فشل أي مؤسسة في تحقيق أهدافها بالدرجة الأولى على كفاءة الادارة، بالإضافة الى كفاءة العاملين بها، حيث أنه لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها اعتمادا على توافر الامكانيات المالية والطبيعية وحدهما . ويعتبر العنصر البشري المكون الرئيسي للمؤسسة، وليس التكنولوجيا والعمليات والهياكل التنظيمية سشنيذر (١٩٨٧ : ٤٥٠) . وعلى الرغم من التطور التكنولوجي الذي شهده عالمنا المعاصر فإن أهمية هذا العنصر لم تقل كما قد يتبادر الى الذهن، بل على العكس من ذلك فقد أدى التطور التكنولوجي إلى زيادة أهمية الموارد البشرية (مجنسون، ١٩٨١) . إضافة الى ارتفاع تكلفة العنصر البشري، حيث تمثل هذه التكلفة نسبة كبيرة من التكاليف الكلية للمؤسسة .

تم استلام البحث في ١١/٨/١٩٩٣، كما تم استلام التعديل الأول في ١/٨/١٩٩٤، والتعديل الثاني في ٢٨/٢/١٩٩٤، والتعديل الثالث والنهائي في ١٢/٤/١٩٩٤، وتُبل البحث في ١٣/٤/١٩٩٤ .
يود الباحث أن يشكر المحكمين لهذه الدراسة لما أبدوه من ملاحظات قيمة كان لها الأثر في تطويرها .

من هذا المنطلق فإن التعرف على درجة ممارسة الوظائف والأنشطة التي تخدم الأفراد العاملين بالمؤسسة في كافة المستويات الادارية يعتبر أمراً بالغ الأهمية لتحديد الى أي مدى يحظى العنصر البشري باهتمام ورعاية إدارة المؤسسة.

حيث أنه على ضوء العلاقات التعاونية بين الادارة والعاملين تتحدد مساهمة العنصر البشري في رفع الكفاءة الانتاجية للمؤسسة وتقاس كفاءة أي مؤسسة بكفاءة الأفراد القائمين على العمل بها (شهيب وراغب، ١٩٩٢).

تتوقف ممارسة وظائف الأفراد بالدرجة المناسبة على درجة تقدير الادارة العليا، والادارات الوسطى في المؤسسة لأهمية هذه الوظائف في تحقيق أهداف المؤسسة.

من هنا تظهر أهمية التعرف على درجة تقدير المدراء العامين ومدراء الادارات الوسطى لأهمية وظائف الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة. ومن الأهمية بمكان أيضاً التعرف على المتغيرات المؤثرة سواء على درجة ممارسة أو درجة تقدير أهمية وظائف الأفراد بالمؤسسة.

ونظراً لطبيعة دولة الامارات العربية المتحدة من حيث وجود خليط من جنسيات وثقافات ولغات مختلفة تعمل في مؤسسات الأعمال، بالإضافة إلى الاتجاه الحثيث للدولة نحو توطيق القوى العاملة في هذه المؤسسات، فقد صدرت قرارات وزارية تنظم تدريب وتشغيل المواطنين بمؤسسات قطاع الأعمال بالدولة. فمثلاً حدد القرار الوزاري رقم (٧) لسنة ١٩٨٢ المجالات التي يمكن للمواطنين العمل والتدريب فيها في قطاع الأعمال، وتشمل هذه المجالات المصارف، والفندقة والسياحة، والتأمين، والشحن، والتشييد، والبناء، والصناعات التحويلية، والهيئات التعليمية والاجتماعية، ومجال الأعمال الكهربائية والالكترونية، وأخيراً مجال السكرتارية والادارة.

قامت وزارة العمل مؤخراً بالاتصال بنحو أربع مائة مؤسسة من مؤسسات الأعمال بالدولة في مختلف القطاعات لتوفير فرص العمل للمواطنين (جريدة الاتحاد، ١٩٩٣)، إضافة الى تزايد حجم استثمارات الدولة في التعليم والتدريب لتأهيل القوى العاملة المواطنة بشكل خاص لتأخذ مكانها في مؤسسات الأعمال، فقد أنشئت كليات التقنية العليا في مختلف امارات الدولة، بالإضافة إلى معهد الامارات المصرفي، ومعهد التنمية الادارية، وذلك لتدريب وتأهيل المواطنين للعمل في قطاع الأعمال. وشكلت أيضاً لجنة في وزارة العمل تتولى الاشراف على تدريب وتشغيل المواطنين في قطاع الأعمال (جريدة الاتحاد، ١٩٩١).

تلعب أيضاً الجمعيات المهنية مثل جمعية التجار وجمعية الاقتصاديين وجمعية التأمين دوراً هاماً في اعداد وتأهيل الكوادر الوطنية من خلال الدورات التدريبية التي تقدمها هذه الجمعيات بين فترة وأخرى.

كما أن اقتصاد دولة الامارات العربية المتحدة يعتمد على المؤسسات الخدمية بشكل كبير. وفي مثل هذه الظروف تكون العلاقات الانسانية أكثر أهمية من المنتجات (ريس وبتراوندت، ١٩٨٧). هكذا تتضح ضرورة الاهتمام بمؤسسات الأعمال والعمل على رفع كفاءة الأداء بها من خلال اجراء البحوث والدراسات الميدانية التي تتناول دراسة وعلاج المشكلات الانسانية التي تواجهها، وهذا من شأنه أن يسهم في زيادة قدرة هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها، ومن ثم تسهم في عملية التنمية الاقتصادية والصناعية والاجتماعية بالدولة.

ونظرا لقلّة البحوث الميدانية في هذا المجال، ولاسباب في دولة الامارات العربية المتحدة، جاء هذا البحث ليلقى الضوء من خلال دراسة ميدانية، على درجة الممارسة الحالية لوظائف الأفراد المختلفة في مؤسسات الأعمال، ويحدد درجة تقدير الادارة العليا والادارات المختلفة بهذه المؤسسات لأهمية وظائف الأفراد في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى دراسة العوامل المؤثرة سواء على درجة الممارسة الحالية لوظائف الأفراد، أو على درجة تقدير أهمية هذه الوظائف في تحقيق أهداف المؤسسة.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث الى تحقيق الآتي :

- (١) التعرف إلى تأثير نوع النشاط (انتاج/خدمي) وحجم المؤسسة (صغير/كبير) ومدى وجود أو عدم وجود جهاز مستقل لشؤون الأفراد، وعمر المؤسسة على درجة ممارسة وظائف الأفراد بالمؤسسة.
- (٢) التعرف إلى درجة تقدير كلا من المدراء العامين ومدراء الأفراد ومدراء الادارات ذات العلاقة بجهاز الأفراد لأهمية الأفراد في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة. حيث يتحدد الدور الذي يمكن أن يلعبه جهاز الأفراد بالمؤسسة بناء على نظرة مدراء الادارات المختلفة والمدراء العامين لأهمية الوظائف الذي يقوم بها هذا الجهاز.
- (٣) التعرف إلى تأثير نوع النشاط ومدى وجود أو عدم وجود جهاز مستقل لشؤون الأفراد وحجم المؤسسة وعمرها على درجة تقدير المدراء العامين ومدراء الادارات المختلفة ذات العلاقة بجهاز الأفراد، لأهمية وظائف الأفراد في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- (٤) التعرف إلى مدى تطبيق النظرة الحديثة لادارة الأفراد في مؤسسات الأعمال بدولة الامارات

العربية المتحدة، وبالتالي التعرف إلى مدى التطور الذي حدث في الأجهزة المعنية بشؤون الأفراد في هذه المؤسسات.

أهمية البحث

ترجع أهمية هذا البحث للأسباب التالية :

(١) تتمثل أهمية البحث من الناحية التطبيقية والتي تهتم الممارسين أنه سيسهم في دراسة درجة ممارسة وتقدير أهمية وظائف الأفراد بمؤسسات الأعمال والعوامل المؤثرة عليهما. وهذا من شأنه أن يسهم في التعرف إلى مدى الاهتمام الذي يحظى به العنصر البشري والأجهزة المعنية به، بالإضافة إلى مساهمته في التعرف إلى مدى تطبيق النظرة الحديثة لإدارة الأفراد في هذه المؤسسات. الأمر الذي سوف يؤدي إلى كشف أوجه القصور في ممارسة أو تقدير أهمية بعض أنشطة ووظائف الأفراد ذات الأهمية للأفراد العاملين من حيث مساهمتها في رفع كفاءة أدائهم من خلال إشباعها لحاجاتهم ورغباتهم وتحقيق الرضا لهم، وتحقيق أيضا مصلحة المؤسسة. ومن ثم العمل على علاج هذا القصور من خلال توجيه انتباه المديرين إلى ضرورة الاهتمام بهذه الأنشطة، مما سيعود بالنفع على الأفراد العاملين والمؤسسة معا. وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ومساهمتها في مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

(٢) تتمثل أهمية البحث من الناحية الأكاديمية والتي تهتم الباحثين والدارسين في كونه إضافة إلى المكتبة الادارية العربية في مجال لم يتطرق إليه الباحثون العرب، حيث يركز هذا البحث بشكل خاص على عنصرين أساسيين لم يسبق للباحثين العرب تناولهما بالدراسة الميدانية. أولهما: دراسة أثر بعض العوامل، مثل نوع نشاط المؤسسة وحجمها ومدى وجود أو عدم وجود جهاز مستقل لشؤون الأفراد بها وعمرها، على درجة ممارسة وظائف الأفراد بالمؤسسة. وثانيهما دراسة أثر تلك العوامل على درجة تقدير المدراء العامين ومدراء الإدارات المختلفة لأهمية هذه الوظائف في تحقيق أهداف المؤسسة. ويجب التنويه إلى أنه قد نشر العديد من الدراسات العربية الميدانية منها والنظرية التي تناولت موضوع الأفراد من جوانب مختلفة نذكر من هذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر (هاشم ١٩٩٠، رفاعي ١٩٨٤، النجار ١٩٧٦، عبد الوهاب ١٩٧٥، الشنواني ١٩٨٢، الجزائري ١٩٨٨، عسكر ١٩٩٠، جاب الله ١٩٩٠، ١٩٩١، ١٩٩٢)

مشكلة البحث

تعتمد دولة الامارات العربية المتحدة مثل بقية دولة مجلس التعاون الخليجي على مصادر التمويل الحكومية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة . ويعد النفط المصدر الرئيسي لايرادات الدولة وهو مصدر لا يجب الاعتماد عليه اعتمادا كلياً، نظرا لتحكم متغيرات عديدة في أسعاره، ومن ثم عوائده، بالإضافة الى صعوبة التنبؤ باتجاه هذه المتغيرات أو التحكم فيها، لذلك فإن تشجيع قطاع الأعمال على المساهمة في مشروعات التنمية بكافة أشكالها أمر لا يختلف عليه اثنان . لكن تحقيق ذلك لن يتأتى الا من خلال التعرف إلى المشكلات التي تواجه مؤسسات قطاع الأعمال والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها .

تتلخص مشكلة هذا البحث في دراسة العوامل التي تؤثر على الممارسة الحالية وتقدير أهمية وظائف الافراد المختلفة في مؤسسات الاعمال، هذا من شأنه أن يساعد على التعرف إلى التحديات التي تواجه إدارة العنصر البشري في مؤسسات الاعمال التي تضم العديد من الافراد من مختلف الجنسيات واللغات والثقافات والاتجاهات والمعتقدات والقيم الاجتماعية، والتي تتمثل في كيفية اشباع حاجات ورغبات هؤلاء الافراد، وتحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي لهم، ورفع روحهم المعنوية، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومن ثم رفع كفاءة أدائهم، وذلك من خلال الاجابة على التساؤلات التالية :

- (١) هل تمارس الوظائف التي تؤدي الى اشباع حاجات ورغبات الافراد وتحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي لهم وتؤدي الى رفع روحهم المعنوية وتنمي مهاراتهم وقدراتهم بدرجة كبيرة؟
- (٢) هل تلقي هذه الوظائف تقديراً كبيراً من قبل الادارة العليا والادارات الوسطى في هذه المؤسسات؟
- (٣) هل تختلف درجة ممارسة هذه الوظائف باختلاف حجم المؤسسة أو نوع نشاطها أو مدى وجود أو عدم وجود جهاز مستقل للأفراد بها أو عمرها؟
- (٤) هل تختلف درجة تقدير الادارة العليا والادارات الوسطى في المؤسسة لأهمية هذه الوظائف باختلاف حجمها أو نوع نشاطها أو مدى وجود أو عدم وجود جهاز مستقل للأفراد بها أو عمرها؟

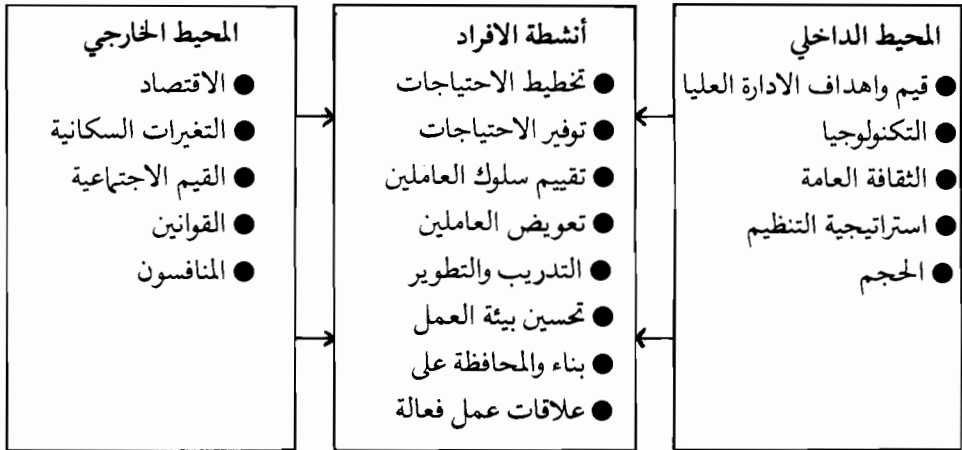
الاطار النظري للبحث

يتمثل المحور الاساسي لهذا البحث في دراسة درجة ممارسة وتقدير أهمية وظائف الافراد بالمؤسسة، كذلك دراسة أثر بعض المتغيرات الداخلية مثل حجم المؤسسة ونوع نشاطها ومدى وجود أو عدم وجود جهاز مستقل لشؤون الافراد بها وعمرها على درجة ممارسة، وكذا درجة تقدير أهمية هذه الوظائف.

تناول بعض الكتاب مثل (شولر وآخرون، ١٩٨٩) موضوع المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على أنشطة ووظائف الافراد بالمؤسسة من الناحية النظرية، ويوضح شكل ١ المحيط الداخلي (المتغيرات الداخلية) والخارجي (المتغيرات الخارجية) لأنشطة ووظائف الأفراد.

شكل ١

المحيط الداخلي والخارجي لأنشطة الافراد



المصدر: شولر وآخرون (١٩٨٩: ٩)

يتضح من شكل ١ أن كلا من المحيط الداخلي والخارجي يؤثران على أنشطة الافراد، بالنسبة للمحيط الداخلي فإن قيم وأهداف الادارة العليا تؤثر على أنشطة الافراد، فمثلا في المؤسسات التي تعتقد الادارة العليا بأهمية العنصر البشري بها تقوم ادارة الافراد بأنشطة أكثر من حيث العدد والنوعية

من تلك المؤسسات التي لا تعتقد الادارة العليا بأهمية العنصر البشري بها في تحقيق أهداف المؤسسة .

كذلك يؤثر مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة على أنشطة ووظائف الافراد بالمؤسسة ، فقد أثبتت بعض الدراسات على سبيل المثال دراسة (يوين ، ١٩٩٠) أن لمستوى التكنولوجيا تأثيراً على أنشطة الافراد بالمؤسسة ، فقد وجدت الدراسة أن هناك فروقاً معنوية فيما يتعلق بممارسة بعض أنشطة الافراد بين المؤسسات التي تستخدم مستوىً عالياً من التكنولوجيا وتلك التي تستخدم مستوىً متوسطاً من التكنولوجيا (يوين ، ١٩٩٠) .

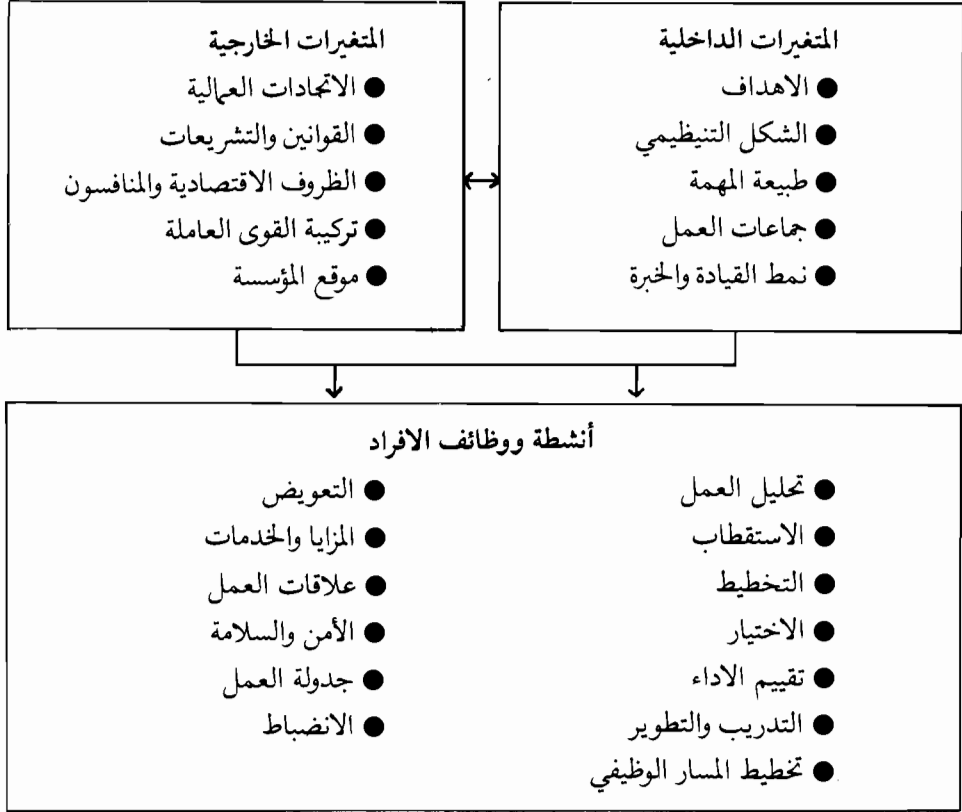
كذلك تؤثر الثقافة العامة للمؤسسة واستراتيجية التنظيم في أنشطة الافراد ، كما تتأثر أنشطة الافراد بحجم المؤسسة .

كما يؤثر حجم المؤسسة على الوقت المخصص لأنشطة الافراد المختلفة ، فالمؤسسات الكبيرة تعطي وقتاً أكبر للأجور والرواتب والمزايا تفوق المؤسسات الصغيرة ، كذلك تعطي هذه المؤسسات وقتاً أكبر لعلاقات العمل (مادس وجاكسون ، ١٩٨٥) . من ناحية أخرى بينت دراسة (هورنزباي وكوراتكو ، ١٩٩٠) أن حجم المؤسسة لا يؤثر على درجة تعقيد أنشطة الافراد بالمؤسسة ، بالإضافة إلى المتغيرات الداخلية التي تؤثر على أنشطة الافراد كما أن أنشطة الافراد تتأثر بالمحيط الخارجي المتمثل في الاقتصاد والتغيرات السكانية والقيم الاجتماعية السائدة والقوانين والتشريعات والمنافسين ، فمثلاً اذا كان الاقتصاد في وضع قوي فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض معدل البطالة وزيادة معدلات الاجور ، وتصبح عملية الاستقطاب عملية ضرورية وصعبة ، وتزداد الحاجة إلى تدريب العاملين الحاليين ، اما إذا كان الاقتصاد في وضع ضعيف فإن ذلك يؤدي الى زيادة معدلات البطالة وانخفاض معدلات الاجور ، وتصبح عملية الاستقطاب غير ضرورية وسهلة وتقل الحاجة الى تدريب العاملين الحاليين ، من ناحية أخرى أضاف بعض الكتاب أمثال (ايفانسفج وجلوك ، ١٩٨٩) متغيرات خارجية أخرى مثل : الاتحادات العمالية ، وتركيب القوى العاملة ، وموقع المؤسسة ، ومتغيرات داخلية أخرى مثل : الشكل التنظيمي ، وجماعات العمل ، ونمط القيادة ، والخبرة إلى المتغيرات السابق بيانها ، والتي تؤثر على أنشطة ووظائف الافراد بالمؤسسة .

ويوضح شكل ٢ المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على أنشطة ووظائف الافراد بالمؤسسة حسب نموذج ايفانسفج وجلوك (١٩٨٩ : ٤٨) .

شكل ٢

المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على أنشطة ووظائف الافراد بالمؤسسة



المصدر: ايفانسفج وجلوك (١٩٨٩ : ٤٨)

من جانب آخر أوضحت دراسة (هلتروب، ١٩٩١) وجود علاقة بين ممارسة أنشطة الافراد، وملكية المؤسسة وجنسيته. كما أوضحت هذه الدراسة وجود علاقة بين ممارسة أنشطة الافراد وبعض الصفات التنظيمية الأساسية مثل فلسفة الادارة، الاستراتيجية الابتكارية والقطاع الصناعي. بين (أورنتي وآخرون، ١٩٨٢) في دراستهم أن نوع الصناعة يؤثر على درجة ممارسة بعض وظائف الافراد، فصناعة مثل الحديد تركز أكثر على علاقات العمل والامان، في حين أن صناعة مثل البترول تركز بدرجة أكبر على الأجور والرواتب.

فرضيات البحث

يقوم هذا البحث على اختبار مجموعة الفرضيات التالية :

أولا : المجموعة الأولى

تدور هذه المجموعة من الفرضيات حول تأثير كلا من نوع نشاط المؤسسة وحجمها، ومدى وجود أو عدم وجود جهاز مستقل لشؤون الأفراد بها وعمرها على درجة ممارسة وظائف الأفراد بالمؤسسة، وتشمل هذه المجموعة الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى

«يؤثر نشاط المؤسسة على درجة ممارسة وظائف الأفراد المختلفة بها».

بينت هذه الفرضية على أساس أن نوع النشاط من المؤسسة (خدمي / انتاجي) يحدد درجة ممارسة وظائف الأفراد المختلفة بالمؤسسة، وذلك على اعتبار أن النشاط الخدمي يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري على عكس النشاط الانتاجي الذي يعتمد بدرجة أكبر على الآلات، لذلك يحتم النشاط الخدمي التركيز على بعض وظائف الأفراد بدرجة أكبر من غيرها، لقد بينت بعض الدراسات السابقة مثلاً (أورنتي وآخرون، ١٩٨٢) و(هملتروب، ١٩٩١) اختلاف درجة ممارسة وظائف الأفراد باختلاف نوع الصناعة، مما يؤكد وجود اختلاف في درجة ممارسة وظائف الأفراد باختلاف نوع النشاط.

الفرضية الثانية

«يؤثر حجم المؤسسة على درجة ممارسة وظائف الأفراد المختلفة بها».

بنيت هذه الفرضية على أساس أنه كلما كبر حجم المؤسسة زاد عدد العاملين بها في الغالب، وبالتالي زادت مشاكلهم نتيجة لاختلاف الثقافات واللغات والمستوى التعليمي والجنسيات والمهارات والقدرات، وبالتالي أدى ذلك إلى الحاجة إلى تنوع واختلاف درجة ممارسة وظائف الأفراد بالمؤسسة، فقد بين (مادس وجاكسون، ١٩٨٩ : ١٨) اختلاف درجة ممارسة وظائف الأفراد باختلاف الحجم.

الفرضية الثالثة

«يؤثر وجود أو عدم وجود جهاز مستقل لشؤون الأفراد بالمؤسسة على درجة ممارسة وظائف الأفراد المختلفة بها».

تقوم هذه الفرضية على أساس أن وجود جهاز مستقل لشؤون الأفراد بالمؤسسة يؤدي الى زيادة عدد ودرجة ممارسة هذه الوظائف، وذلك نتيجة لوجود جهاز متفرغ للقيام بهذه الوظائف بالإضافة إلى توفر كفاءات قادرة على أداء هذه الوظائف.

الفرضية الرابعة

«يؤثر عمر المؤسسة على درجة ممارسة وظائف الأفراد المختلفة بها».

تقوم هذه الفرضية على أساس أنه كلما زاد عمر المؤسسة كلما زاد عدد وظائف الافراد، واختلفت درجة ممارستها نتيجة لتوسع ونمو المؤسسة، واختلاف نوعية الافراد المطلوبين لكل مرحلة من مراحل نموها، فقد بينت بعض الدراسات السابقة مثلاً (شولر وجاكسون، ١٩٨٩) أن تنمية وتخطيط الموارد البشرية تعطي أولوية أكبر في المؤسسات التي في مرحلة النمو عن المؤسسات التي في مرحلة النضج. كما تختلف نوعية العاملين اللازمين للمؤسسة باختلاف مرحلة تطورها (كراندل، ١٩٨٧).

ثانياً : المجموعة الثانية

تتعلق هذه المجموعة من الفرضيات بالاختلاف بين تقدير المدراء العامين وتقدير مدراء الافراد، وبين تقدير المدراء العامين وتقدير مدراء الادارات الاخرى، وبين تقدير مدراء الافراد وتقدير مدراء الادارات الاخرى لأهمية وظائف الأفراد المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة وتشمل هذه المجموعة الفرضيات التالية :

الفرضية الخامسة

«لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين درجة تقدير المدراء العامين ودرجة تقدير مدراء الافراد لأهمية وظائف الافراد المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة».

تستند هذه الفرضية على أساس أن المدراء العامين ومدراء الافراد يدركون أهمية الاتفاق حول أهمية وظائف الافراد في تحقيق أهداف المؤسسة، يدركون أيضاً الآثار السلبية التي يمكن أن تترتب على انعدام دعم الادارة العليا لجهاز الافراد بالمؤسسة، حيث أن من مقومات نجاح جهاز الافراد في تحقيق أهدافه الحصول على دعم وتأييد الادارة العليا لهذا الجهاز (السلمي، ١٩٨٦).

الفرضية السادسة

«لا توجد فروق معنوية احصائياً بين درجة تقدير المدراء العامين وبين درجة تقدير مدراء الادارات الأخرى لأهمية وظائف الأفراد المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة».

تقوم هذه الفرضية على أساس أن الادارة العليا والادارات الوسطى لا بد وأن تتفقا على أهمية وظائف الافراد في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن اختلافهما سوف يترتب عليه اضعاف قدرة جهاز الأفراد بالمؤسسة على تحقيق أهدافه، ومن ثمّ المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ككل. كما أن الدور الذي يمكن أن يلعبه جهاز الافراد في المؤسسة يتوقف على الكيفية التي يرى بها المدراء العامون ومدراء الادارات الوسطى هذا الجهاز.

الفرضية السابعة

«لا توجد فروق معنوية احصائياً بين درجة تقدير مدراء الافراد وبين درجة تقدير مدراء الادارات الأخرى لأهمية وظائف الافراد المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة».

بنيت هذه الفرضية على أساس أن دعم وتعاون الادارات الأخرى التي في نفس مستوى جهاز الافراد بالمؤسسة مع جهاز الافراد أمر ضروري لنجاح هذا الجهاز في القيام بالاعباء المنوطة به على الوجه الأكمل (السلمي، ١٩٨٦)، وبالتالي فإن عدم اتفاق مدراء هذه الادارات مع مدراء الافراد على أهمية وظائف الافراد في تحقيق أهداف المؤسسة سوف يؤدي حتماً إلى تقاعس هذه الادارات عن تقديم الدعم لجهاز الافراد، وبالتالي سوف يؤثر ذلك على أداء هذا الجهاز.

ثالثاً : المجموعة الثالثة

تدور فرضيات هذه المجموعة حول تأثير نوع نشاط المؤسسة وحجمها، ومدى وجود أو عدم وجود جهاز مستقل لشؤون الافراد بها، وعمرها على درجة تقدير المدراء العامين لأهمية وظائف الافراد في تحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل هذه المجموعة الفرضيات التالية :

الفرضية الثامنة

«يؤثر نوع نشاط المؤسسة (انتاجي / خدمي) على درجة تقدير المدراء العامين لأهمية وظائف الافراد المختلفة بالمؤسسة في تحقيق أهدافها».

تستند هذه الفرضية على أساس أن المدراء العاملين في المؤسسات الخدمية أكثر وعياً وتفهماً لأهمية وظائف الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك نتيجة لاعتماد هذه المؤسسات على العنصر البشري بشكل كبير، وبالتالي تظهر أهمية الوظائف التي تحقق الاشباع والرضا للأفراد وتنمي مهاراتهم وقدراتهم وتحفزهم بشكل أكبر من المؤسسات الانتاجية.

الفرضية التاسعة

«يؤثر حجم المؤسسة (صغير/ كبير) على درجة تقدير المدراء العاملين لأهمية وظائف الأفراد المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة».

تقوم هذه الفرضية على أساس أنه كلما كبر حجم المؤسسة وزاد عدد العاملين بها ومن ثم زادت مشاكلهم أصبح المدراء العاملون أكثر وعياً وتقديراً لأهمية وقيمة وظائف الأفراد في حل مشاكل العاملين، ومن ثم تحقيق الاستقرار والنمو للمؤسسة.

الفرضية العاشرة

«يؤثر وجود أو عدم وجود جهاز مستقل لشؤون الأفراد بالمؤسسة على درجة تقدير المدراء العاملين لأهمية وظائف الأفراد المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة».

بنيت هذه الفرضية على أساس أن وجود جهاز مستقل لشؤون الأفراد بالمؤسسة يؤدي إلى تركيز وظائف الأفراد في جهة واحدة، مما يتيح فرصة لادائها بكفاءة وفاعلية أكبر الأمر الذي يؤدي إلى جذب انتباه الإدارة العليا ممثلة في المدراء العاملين لهذه الجهة، وبالتالي يزداد تقديرهم لأهمية هذه الوظائف في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرضية الحادية عشرة

«يؤثر عمر المؤسسة على درجة تقدير المدراء العاملين لأهمية وظائف الأفراد المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة».

تقوم هذه الفرضية على أساس أن المؤسسات القديمة ونتيجة للخبرات الماضية، تؤدي وظائف الأفراد بها بمستوى عالٍ من الكفاءة، وبالتالي يزداد تقدير المدراء العاملين لأهمية هذه الوظائف في تحقيق أهداف المؤسسة.

رابعاً : المجموعة الرابعة

تدور فرضيات هذه المجموعة حول تأثير نوع نشاط المؤسسة وحجمها، ومدى وجود أو عدم وجود جهاز مستقل لشؤون الافراد بها، وعمرها على درجة تقدير مدراء الادارات المختلفة لأهمية وظائف الافراد في تحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل هذه المجموعات الفرضيات التالية :

الفرضية الثانية عشرة

«يؤثر نوع النشاط في المؤسسة على درجة تقدير مدراء الادارات المختلفة بالمؤسسة لأهمية وظائف الافراد المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة» .

الفرضية الثالثة عشرة

«يؤثر حجم المؤسسة على درجة تقدير مدراء الادارات المختلفة بالمؤسسة لأهمية وظائف الافراد المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة» .

الفرضية الرابعة عشرة

«يؤثر وجود أو عدم وجود جهاز مستقل لشؤون الافراد بالمؤسسة على درجة تقدير مدراء الادارات المختلفة بالمؤسسة لأهمية وظائف الافراد المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة» .

الفرضية الخامسة عشرة

«يؤثر عمر المؤسسة على درجة تقدير مدراء الادارات المختلفة بالمؤسسة لأهمية وظائف الافراد المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة» .

تجدر الإشارة هنا إلى أن فرضيات المجموعات الرابعة بنيت على نفس منطق فرضيات المجموعة الثالثة .

المنهج

يستخدم هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم على جمع البيانات والحقائق من مفردات عينة البحث، ومن ثمَّ تحليل هذه البيانات والحقائق بغية الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تساعد على تحقيق أهداف البحث .

مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من مؤسسات الاعمال العاملة بالدولة والتي لها تنظيم اداري واضح، وذلك لأنه من المحتمل أن تمارس هذه المؤسسات أنشطة ووظائف الأفراد بالشكل المطلوب مما يؤهلها للمشاركة في الدراسة، وبالتالي تم استبعاد المؤسسات التي ليس لها تنظيم اداري واضح لقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من ١٤٠ مؤسسة من مؤسسات الاعمال، وتم توزيع ٤٢٠ استمارة استقصاء.

يبين جدول ١ توزيع المؤسسات المستجيبة حسب نوع النشاط والحجم (مقيسا بعدد العاملين) ومدى وجود جهاز مستقل لشؤون الافراد وعمر المؤسسة.

جدول ١

توزيع المؤسسات المستجيبة بحسب نوع النشاط والحجم ومدى وجود جهاز مستقل للأفراد والعمر

نوع النشاط	التكرار	%	الحجم	التكرار	%
انتاجي	٤٧	٥٨٫٨	أقل من ١٠٠ فرد	٣٩	٤٨٫٨
خدمي	٣٣	٤١٫٣	١٠٠ فأكثر	٤١	٥١٫٢
المجموع	٨٠	١٠٠٪	المجموع	٨٠	١٠٠٪
مدى وجود جهاز مستقل للأفراد	التكرار	%	عمر المؤسسة	التكرار	%
نعم	٥٥	٦٨٫٨	١٠ سنوات وأقل	١٩	٢٣٫٧٥
لا	٢٥	٣١٫٣	أكثر من ١٠ سنوات	٦١	٧٦٫٢٥
المجموع	٨٠	١٠٠٪	المجموع	٨٠	١٠٠٪

أدوات البحث واجراءاته

استخدمت ثلاث قوائم لجمع البيانات اللازمة للبحث. القائمة الأولى موجهة الى مديري ادارة الأفراد، وتتكون هذه القائمة من ثلاثة أجزاء أساسية:

الجزء الأول: كان بمثابة معلومات عامة اشتملت على اسم المؤسسة ونوع نشاطها (انتاجي / خدمي)، وعدد العاملين بها، وتاريخ بدء عملها، ومدى وجود قسم / ادارة مستقلة لشؤون الافراد. أما الجزء الثاني من القائمة فكان بمثابة مقياس عن مدى ممارسة أنشطة الافراد بالمؤسسة، يتكون هذا المقياس من ٢٩ عبارة تعبر عن أنشطة الافراد.

واشتمل المقياس على مستويات بلغ حدها الأدنى نقطة واحدة عن عدم ممارسة النشاط على الاطلاق، وبلغ حدها الأعلى سبع نقاط وتعبر عن ممارسة النشاط بدرجة كثيفة جداً، أما الجزء الثالث من هذه القائمة فكان بمثابة مقياس لتحديد درجة تقدير مدراء الافراد أهمية أنشطة الافراد في تحقيق أهداف المؤسسة، اشتمل هذا المقياس أيضاً على ٢٩ عبارة. قسم المقياس إلى مستويات، بلغ حدها الأدنى نقطة واحدة وتعبر عن عدم أهمية النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة، وبلغ حدها الأعلى سبع نقاط وتعبر عن أهمية النشاط بدرجة كبيرة للغاية في تحقيق أهداف المؤسسة. أما قائمة الاستقصاء الثانية فكانت موجهة إلى المدراء العامين، وقسمت هذه القائمة إلى جزئين أساسيين:

الجزء الأول: وهو عبارة عن معلومات عامة اشتملت على اسم المؤسسة والمستوى التعليمي للمستقصى منه وتخصصه الدراسي وعمره وعدد سنوات خدمته في الوظيفة الحالية وجنسيته.

الجزء الثاني: من هذه القائمة كان بمثابة مقياس لتحديد مدى تقدير المدراء العامين أهمية أنشطة الافراد في تحقيق أهداف المؤسسة وهو نفس المقياس المستخدم في الجزء الثالث من القائمة الاولى. أما قائمة الاستقصاء الثالثة فكانت موجهة إلى مديري الادارات ذات العلاقة بإدارة الأفراد، وقسمت هذه القائمة إلى جزئين رئيسيين:

الجزء الأول: كان بمثابة معلومات عامة اشتملت على اسم المؤسسة ووظيفة المستقصى منه ومستواه التعليمي وتخصصه الدراسي وعمره وعدد سنوات خدمته في الوظيفة الحالية وجنسيته.

الجزء الثاني: من هذه القائمة كان مقياس لمدى تقدير مديري هذه الادارات أهمية وظائف الافراد في تحقيق أهداف المؤسسة، وهو نفس المقياس المستخدم في الجزء الثالث من القائمة الاولى والجزء الثاني من القائمة الثانية.

يجب التنويه إلى أنه عند صياغة قوائم الاستقصاء تمت الاستعانة بدراسة (يوبن، ١٩٩٠) وتم توزيع ٤٢٠ قائمة استقصاء على ١٤٠ مؤسسة بواقع ثلاث قوائم لكل مؤسسة، قائمة للمدير العام أو نائبه، والثانية لمدير إدارة الأفراد أو من يقوم مقامه، والثالثة لمدير احدى الادارات التي في نفس المستوى التنظيمي مع ادارة الافراد ولها علاقة دائمة مع ادارة الأفراد، ولقد تمت الاستعانة بطلبة

مساق أساسيات ادارة الموارد البشرية بقسم ادارة الاعمال بجامعة الامارات العربية المتحدة لتوزيع وجمع قوائم الاستقصاء بعد أن قام الباحث بتدريبهم على عملية جمع البيانات. وتم جمع ٤٢٠ قائمة، وبعد فحص هذه القوائم تبين أن ١٨٠ قائمة منها غير صالحة للتحليل نظراً لنقص بياناتها فتم استبعادها، أي بلغت نسبة القوائم الصالحة للتحليل ٥٧٪.

صدق الاداة وثباتها

للتحقق من الصدق المنطقي لأداة البحث، فقد تم عرضها على بعض أعضاء هيئة التدريس بقسم ادارة الاعمال بجامعة الامارات العربية المتحدة، وقد تم ادخال التعديلات التي اقترحها المحكمون على الأداة لتكون اكثر تناسقا واكثر ملاءمة لموضوع البحث.

أما بالنسبة للتحقيق من ثبات الاداة فقد تم توزيع ٣٠ قائمة استقصاء على ٣٠ مدير افراد أو من ينوب عنه في ٣٠ مؤسسة وعلى فترتين مدتهما ٤ أسابيع، ثم تم حساب معامل إعادة الاختبار حيث بلغ معامل الثبات ٠.٨٠، كذلك تم حساب معامل ثبات الاداة وفقا لمعامل كرونباخ ألفا وبلغت درجة ثبات الاداة وفقا لهذا المعامل ٠.٨٢. تشير هذه النتائج إلى ثبات الاداة بدرجة كبيرة، وبالتالي امكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات اللازمة للبحث.

الأساليب الاحصائية المستخدمة

استخدم الأسلوب الاحصائي الوصفي والتحليلي المتمثل في حساب التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري.

استخدم أسلوب اختيار (ت) لتحديد معنوية الفروق في درجة تقدير أهمية وظائف الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة بين المدراء العامين ومدراء الأفراد، وبين المدراء العامين ومدراء الادارات الأخرى، وبين مدراء الأفراد ومدراء الادارات الأخرى.

تم أيضاً استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لتحديد تأثير كلا من نوع نشاط المؤسسة وحجمها، ووجود/ عدم وجود جهاز مستقل لشؤون الأفراد بها وعمرها (متغيرات مستقلة) على درجة ممارسة وظائف الأفراد (متغيرات تابعة)، ودرجة تقدير المدراء العامين ومدراء الادارات الأخرى لأهمية هذه الوظائف في تحقيق أهداف المؤسسة.

نظراً لكثرة المتغيرات التابعة (الوظائف) ومن ثم كثرة المعادلات الأمر الذي قد يؤدي إلى وجود معنويات قائمة على الصدفة أو ما يسمى «المعنوية الصدفية»، فقد تم استخدام مستوى معنوية (٠.٠١) عند اختبار فرضيات البحث بغرض تقليل فرص التعرض للمعنوية الصدفية والحصول على نتائج أكثر دقة.

لقد حاول الباحث أن يستخدم أسلوب كاي تربيع (كا^٢) لتحديد علاقة المؤهل العلمي، والتخصص الدراسي، والسن، والخبرة في الوظيفة الحالية، والجنسية لكلا من المدراء العامين ومدراء الادارات المختلفة بدرجة تقدير كلا منهم لأهمية وظائف الافراد المختلفة في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة، إلا أن وجود بعض الخلايا التي يقل عدد مفرداتها عن خمس مفردات، وعدم امكانية الدمج لغياب المبرر المنطقي الذي يمكن على أساسه دمج الفئات حال دون امكانية استخدام هذا الاسلوب.

استخدم في تحليل البيانات برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية، وتم التحليل في مركز الحاسوب بجامعة الامارات العربية المتحدة.

النتائج والمناقشة

يتناول الجزء الأول من هذا القسم عرض المؤشرات المتعلقة بدرجة ممارسة وظائف الأفراد بالمؤسسات الانتاجية والخدمية والمؤسسات الصغيرة والكبيرة والمؤسسات التي بها جهاز مستقل للأفراد وتلك التي ليست بها جهاز مستقل للأفراد والمؤسسات الحديثة والقديمة.

يتناول هذا الجزء أيضاً عرض درجة تقدير المدراء العامين ومدراء الأفراد ومدراء الادارات الأخرى التي في نفس مستوى جهاز الأفراد لأهمية وظائف الأفراد في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة أما الجزء الثاني من هذا القسم فيتناول اختبار فرضيات البحث.

أولاً: المؤشرات المتعلقة بممارسة وتقدير أهمية وظائف الافراد

١ - درجة ممارسة وظائف الافراد

يبين جدول ٢ درجة ممارسة وظائف الافراد المختلفة في المؤسسات الانتاجية والخدمية.

جدول ٢
درجة ممارسة وظائف الافراد بالمؤسسات الانتاجية والخدمية

الوظيفة	المؤسسات الانتاجية		المؤسسات الخدمية	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
الاحتفاظ بملفات الافراد	٦٢٥٥٣	١٢٥٩	٦٢٠٦٠٦	١١٤١٣
الانضباط / النظام	٦١٧٠٢	١١٤٨	٦٢١٢١	١٠٥٣
ادارة الاجور والرواتب	٥٨٩٣٦	١٤٤٨	٦١٥١٥	١٠٩٣
ادارة الامن والسلامة	٥٧٨٧٢	١٧٣١	٥٣٣٣	١٨٦٥
ادارة الاجازات / العطلات	٥٦٥٩٦	١٥٧٨	٦١٨١٨	٠٩٨٣
الاختيار والتعيين	٥٥٧٤٥	١٠٩٨	٦٢٠٦٠٦	١٣٢١
العلاقات العامة	٥٤٤٦٨	١٦٣٩	٥٧٥٦٧	١٤٥٨
تقييم الاداء	٥٤٤٦٨	١٤٧٢	٦٢٠٠٠	١٠٩٠
توفير احتياجات المنشأة من الكفاءات	٥٣٦١٧	١٦٦١	٥٨٧٨٨	١٠٨٣
الاستقطاب	٥٢٥٥٣	١٣٥٩	٥٩٦٩٧	١٣٣٤
رسم سياسات الافراد	٥١٤٨٩	١٦١٥	٥٦٣٦٤	١٢٧٠
تقييم الوظائف / تصميم هيكل الاجور	٥٠٨٥١	١٥٩٩	٥٦٩١٠	١٠١٥
التدريب والتطوير	٥٠٠٠٠	١٩٦٧	٥٥١٥٢	١٢٠٢
الشكاوى (المظالم)	٤٨٩٣٩	١٧٤٧	٥٤٥٤٥	١٤٣٨
اختبارات الاختيار	٤٨٩٤٦	١٦٧١	٥٢٧٢٧	١٧٠١
مفاوضات العقود والاجور	٤٧٢٣٤	١٥٤٢	٥٠٩٠٩	١٥٠٨
نظام الترقيات	٤٧٠٢١	١٦٥٤	٥٢٧٢٧	١٣٥٣
تحليل / توصيف العمل	٤٦٨٠٩	١٧٤٦	٥٦٠٦١	١٣٩١
التأهيل المبني للعاملين الجدد	٤٦٥٩٦	١٧٦٠	٥٢١٢١	١٥٣٦
بناء الروح المعنوية وتحقيق الرضا	٤٦٣٨٣	١٦٣٤	٥٣٩٣٩	١٢٧٣
العلاقات الانسانية	٤٥٥٣٢	١٨٣٩	٥٢٤٢٤	١٦٠١
ادارة المنافع / المزايا العينية	٤٥٥٣٢	١٦٧٩	٥٥٤٥٥	١٤٣٨
الفصل والتسريح والتقاعد	٤٤٢٥٥	١٩٣١	٤٨٤٨٥	١٨٠٥
برامج حوافز الجدارة (الكفاءة)	٤٤٢٥٥	١٧٧٨	٥٣٠٣٠	١٤٦٨
التحويل (النقل)	٤١٠٦٤	١٦٧١	٤٥٤٥٥	١٦٦٠
الاستشارات الخاصة بالمسار الوظيفي	٣٧٤٤٧	٢١٢١	٤٥٧٥٨	١٦٩٦

تابع جدول ٢
درجة ممارسة وظائف الافراد بالمؤسسات الانتاجية والخدمية

الوظيفة	المؤسسات الانتاجية		المؤسسات الخدمية	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
النشرات الاعلامية	٣٥٩٥٧	٢١٥٣	٤٣٠٣٠	١٨٦٢
بحوث الروح المعنوية	٣٥٥٣٢	٢٢٤٤	٤٨٤٨	١٨٧٣
الانشطة الاجتماعية الترفيهية	٣١٠٦٤	١٨٩١	٣٦٦٦	١٨٤٨

يتبين من جدول ٢ أن الوظائف الأكثر ممارسة والتي حصلت على أكثر من ست نقاط في المؤسسات الانتاجية تتمثل في الاحتفاظ بملفات الافراد والانضباط / النظام. أما في المؤسسات الخدمية فإن الوظائف التي حصلت على ست نقاط فأكثر تتمثل في تقييم الاداء. الاختيار والتعيين، ادارة الاجازات / العطلات، ادارة الرواتب والاجور، الانضباط / النظام، وأخيراً الاحتفاظ بملفات الأفراد وهي وظائف إدارية روتينية.

أما تفسير الاختلاف في عدد الوظائف التي تمارس بدرجة كبيرة بين المؤسسات الانتاجية والخدمية فيرجع إلى اعتماد المؤسسات الخدمية على العنصر البشري بدرجة أكبر من المؤسسات الانتاجية، وبالتالي تحتاج هذه المؤسسات إلى القيام بهذه الوظائف بشكل أكبر.

يتبين من جدول ٣ أن الوظائف الأكثر ممارسة في المؤسسات الصغيرة والتي حصلت على أكثر من ست نقاط تتمثل في ادارة الاجور والرواتب، الاحتفاظ بملفات الافراد والانضباط / النظام، في حين تتمثل الوظائف الأكثر ممارسة في المؤسسات الكبيرة في الانضباط / النظام والاحتفاظ بملفات الافراد، تؤكد هذه النتائج نتائج جدول ٢.

جدول ٣

درجة ممارسة وظائف الافراد بالمؤسسات الصغيرة والكبيرة

المؤسسات الخدمية		المؤسسات الانتاجية		الوظيفة
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
١٢٦١	٦٠٩٦٧	٠٩١٦	٦٢٨٢١	الانضباط / النظام
١٣٢٣	٦٠٢٦٨٣	١٣٢٦	٦٠٧٦٩	الاحتفاظ بملفات الافراد
١٤٣٩	٥٩٢٦٠	١١٧٨	٦٠٧٦٩	ادارة الاجور والرواتب
١٤٣٠	٥٨٢٩٢	١٣٤٥	٥٩٢٣١	ادارة الاجازات / العطلات
١٣٥٠	٥٦٨٢٩	١٠٥٦	٥٨٧١٨	الاختيار والتعيين
١٩٧٣	٥٢٤٠٢	١٥٧١	٥٨٢٠٥	ادارة الامن والسلامة
١٥٩٨	٥٥٦١٠	١٠٣١	٥٧٩٤٩	تقييم الاداء
١٧٥٩	٥٣٩٠٢	١٣٢٧	٥٧٦٩٢	العلاقات العامة
١٤٨٥	٥٤٦٣٤	١٤٥٤	٥٦٩٢٣	توفير احتياجات المنشأة من الكفاءات
١٤٨٣	٥٠٠٠٠	١٢٦٠	٥٦٩٢٣	تقييم الوظائف / تصميم هيكل الاجور
١٤١٦	٥٤١٠٠	١٣٦٩	٥٦١٥٤	الاستقطاب (اجتذاب الكفاءات)
١٥٢٤	٥٣١٧١	١٤٨٠	٥٣٨٤٦	رسم سياسات الافراد
١٨٤٣	٥٠٤٩٨	١٥٤٩	٥٣٨٤٦	التدريب والتطوير
١٧٠٩	٤٩٢٦٨	١٥٦٢	٥٣٣٣٣	الشكاوى (المظالم)
١٦٣٥	٤٦٨٢٩	١٣٨٥	٥٢٣٠٨	بناء الروح المعنوية وتحقيق الرضا
١٨٤٧	٤٨٧٨٠	١٤٩٥	٥٢٣٠٨	اختبارات الاختيار
١٥٥٠	٤٥٦١٠	١٤٣٦	٥٢٠٥١	مفاوضات العقود والاجور
٢٠٩٩	٤٤٨٧٨	١٢٦٠	٥٢٠٥١	العلاقات الانسانية
١٨٦٦	٤٦٥٨٥	١٤٥٤	٥١٢٨٢	التأهيل المبني للعاملين الجدد
١٧٣٨	٥٠٧٣٢	١٦٠٥	٥٠٥١٣	تحليل / توصيف العمل
١٥٧٧	٤٦٣٤١	١٨٣٥	٤٩٤٨٧	برامج حوافز الجدارة (الكفاءة)
١٤١٤	٥٠٠٠٠	١٧٠٤	٤٨٧١٨	نظام الترقيات
١٦٨٩	٥٢٦٨٣	١٥٦٤	٤٦٤١٠	ادارة المنافع / المزايا العينية
١٨١٥	٤٦٠٩٨	١٩٧٠	٤٥٨٩٧	الفصل والتسريح والتقاعد
٢١٥٠	٣٦٨٢٩	١٩٧٧	٤١٠٢٦	النشرات الاعلامية
٢٠٩٢	٣٧٨٠٥	٢١٩٨	٤١٠٢٦	بحوث الروح المعنوية

تابع جدول ٣
درجة ممارسة وظائف الافراد بالمؤسسات الانتاجية والخدمية

الوظيفة	المؤسسات الانتاجية		المؤسسات الخدمية	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
الاستشارات الخاصة بالمسار الوظيفي	٤٠٧٦٩	٢١٩٣	٤٠٩٧٦	١٨٠٠
التحويل (النقل)	٤٠٠٠٠	١٧٦٢	٤٠٥٦١٠	١٥٥٠
الانشطة الاجتماعية الترفيهية	٣٤٨٤٦	١٨٤٤	٣٢٩٢٧	١٩٤٠

يتضح من جدول ٤ أن الوظائف الأكثر ممارسة في المؤسسات التي بها جهاز مستقل لشؤون الافراد تتمثل في ادارة الاجازات / العطلات، ادارة الاجور والرواتب، الاحتفاظ بملفات الافراد والانضباط / النظام، أما في المؤسسات التي ليس بها جهاز مستقل لشؤون الافراد فتتمثل في وظيفة الانضباط / النظام، قد يفسر هذا الاختلاف بأن المؤسسات التي بها جهاز مستقل لشؤون الافراد يوجد لديها افراد ذوو كفاءة ومتفرغون لقيام بهذه الوظائف على عكس المؤسسات التي ليس بها جهاز مستقل لشؤون الافراد والتي تمارس هذه الوظائف من خلال ادارة أخرى تمارس هذه الوظائف بالإضافة الى وظائفها الاساسية.

جدول ٤

درجة ممارسة وظائف الافراد بالمؤسسات التي بها جهاز مستقل لشؤون الافراد وتلك التي ليس بها

الوظيفة	المؤسسات التي بها جهاز مستقل للافراد		المؤسسات التي ليس بها جهاز مستقل للافراد	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
الانضباط / النظام	٦٢٥٣٥	١١٢٦	٦٠٤٠٠	١٠٦٠
الاحتفاظ بملفات الافراد	٦٣٠٩١	١١٣٦	٥٨٨٠٠	١٦٤١
ادارة الاجور والرواتب	٦٠٩٠٩	١٢٨١	٥٨٠٠٠	١٣٨٤
ادارة الاجازات / العطلات	٦٠٥٤٥	١١٩٣	٥٤٨٠٠	١٦٨٦
الاختبار والتعيين	٥٩٢٧٣	١١٢٠	٥٤٤٠٠	١٣٥٦

تابع جدول ٤

درجة ممارسة وظائف الافراد بالمؤسسات التي بها جهاز مستقل لشؤون الافراد وتلك التي ليس بها

الوظيفة	المؤسسات التي بها جهاز مستقل للافراد		المؤسسات التي ليس بها جهاز مستقل للافراد	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
توفير احتياجات المنشأة من الكفاءات	٥٧٦٣٦	١٤٦٥	٥١٦٠٠	١٤٠٥
تقييم الاداء	٥٧٤٥٥	١٤١٧	٥٥٢٠٠	١١٩٤
ادارة الامن والسلامة	٥٧٠٩١	١٧٨١	٥٣٦٠٠	١٨٢٣
رسم سياسات الافراد	٥٧٠٩١	١١٤٩	٤٥٦٠٠	١٨٥٠
الاستقطاب (اجتذاب الكفاءات)	٥٧٠٩١	١٣٤٣	٥٢٠٠٠	١٤٤٣
العلاقات العامة	٥٦٩٠٩	١٥٦٢	٥٣٢٠٠	١٥٧٤
تقييم الوظائف / تصميم هيكل الاجور	٥٤٥٤٥	١٣٥٨	٥٠٨٠٠	١٥٢٥
التدريب والتطوير	٥٤٠٠٠	١٦٩٥	٤٨٠٠٠	١٦٨٣
تحليل / توصيف العمل	٥٢١٨٢	١٥٧٣	٤٧٢٠٠	١٨١٣٨
اختبارات الاختيار	٥١٦٣٦	١٦٣٠	٤٨٠٠٠	١٨٠٣
ادارة المنافع / المزايا العينية	٥٦٣٦	١٥٢٥	٤٥٢٠٠	١٨٥١
بناء الروح المعنوية وتحقيق الرضا	٥١٦٣٦	١٤٥٠	٤٤٨٠٠	١٦٣٦
الشكاوى (المظالم)	٥١٤٥٥	١٧٠٤	٥٠٨٠٠	١٥٢٥
نظام الترقيات	٥١٢٧٣	١٥٢٨	٤٥٢٠٠	١٥٥٨
العلاقات الانسانية	٥٠٠٠٠	١٧٦٤	٤٤٨٠٠	١٧٥٩
مفاوضات العقود والاجور	٤٩٨١٩	١٤٤٦	٤٦٤٠٠	١٧٠٥
التأهيل المبني للعاملين الجدد	٤٩٦٣٦	١٦٨٨	٤٧٢٠٠	١٦٩٦
برامج حوافز الجدارة (الكفاءة)	٤٦٧٣٦	١٦٣٣	٤٨٤٠٠	١٨٨٦
الفصل والتسريع والتقاعد	٤٤٧٢٧	١٩٣٣	٤٨٨٠٠	١٧٦٤
التحويل (النقل)	٤٤١٨٢	١٦٢٩	٤٠٠٠٠	١٧٥٦
الاستشارات الخاصة بالمسار الوظيفي	٤٢٩٠٩	٢٠٣٤	٣٦٤٠٠	١٨٤٦
بحوث الروح المعنوية	٤٠٥٤٥	٢١٣٨	٣٦٨٠٠	٢١٥٥
النشرات الاعلامية	٣٩٤٥٥	٢٠٤٠	٣٧٦٠٠	٢١٢٧
الانشطة الاجتماعية الترفيهية	٣٤٩٠٩	١٨٨٤	٣٠٠٠	١٨٧١

يتبين من جدول ٥ أن الوظائف الأكثر ممارسة في المؤسسات الحديثة هي الانضباط / النظام، تقييم الاداء، ادارة الأجور والرواتب، العلاقات العامة، ادارة الاجازات / العطلات، الاحتفاظ بملفات الافراد، وأخيراً الاختيار والتعيين. أما في المؤسسات القديمة فالوظائف الأكثر ممارسة تتمثل في الاحتفاظ بملفات الافراد، الانضباط / النظام، ادارة الاجور والرواتب، ادارة الاجازات / العطلات، الاختيار والتعيين، ادارة الامن والسلامة، وأخيراً توفير احتياجات المنشأة من الكفاءات.

جدول ٥

درجة ممارسة وظائف الافراد في المؤسسات الحديثة والقديمة

الوظيفة	المؤسسات الحديثة		المؤسسات القديمة	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الانضباط / النظام	٦٤٢١١	٨٣٦٦ر٠	٦١١٤٨	١١٧٠٤
تقييم الاداء	٦٠٥٢٦	١٢٢٣٦	٥٥٥٧٤	٣٧٢٦ر١
ادارة الاجور والرواتب	٥٨٤٢١	٤٢٤٥ر١	٦٠٤٩٢	٢٨٣٦ر١
العلاقات العامة	٥٧٨٩٥	٣٥٧٢ر١	٥٠٩٨٢	٦٢٢٩١ر١
ادارة الاجازات / العطلات	٥٧٣٦٨	٥٩٣١ر١	٥٩١٨٠	٣٢٠٣ر١
الاحتفاظ بملفات الافراد	٥٦٣١٦	٦٤٠١ر١	٦٣٤٤٣	١٦٧٤ر١
الاختيار والتعيين	٥٦٣١٦	٢٥٦٦ر١	٥٨١٩٧	٢٠٤٣ر١
تقييم الوظائف / تصميم هيكل الاجور	٥٤٧٣٧	٤٦٧٠ر١	٥٢٩٥١	٤٠٦٥ر١
الشكاوى (المظالم)	٥٣٦٨٤	٣٨٢٩ر١	٥٠٤٩٢	٧١٦٨ر١
توفير احتياجات المنشأة من الكفاءات	٥٣١٥٨	٧٩٦٧ر١	٥٦٥٥٧	٣٥٢٦ر١
تحليل / توصيف العمل	٥٣١٥٨	٧٠١٤ر١	٤٩٨٣٦	٦٥٨٢ر١
ادارة الامن والسلامة	٥٢٦٣٢	٨٢٠٩ر١	٥٧٠٤٩	٧٨٢٧ر١
الاستقطاب	٥٢١٠٥	٧١٨٥ر١	٥٦٥٥٧	٢٦٣٤ر١
التأهيل المبدئي للعاملين الجدد	٥١٥٧٩	٧٤٠٥ر١	٤٨٠٣٣	٦٧١٥ر١
التدريب والتطوير	٥١٥٧٩	٥٧٢٨ر١	٥٢٢٩٥	٧٥٤٩ر١
اختبارات الاختيار	٥١٥٧٩	٦٠٧٧ر١	٥٠١٦٤	٧١٧٥ر١
الفصل والتسريح والتقاعد	٥١٠٥٣	٧٦٠٥ر١	٤٤٤٢٦	٩٠٢٠ر١
مفاوضات العقود والاجور	٥٠٠٠٠	٦٩٩٧ر١	٤٨٣٦١	٤٨٥٣ر١

تابع جدول ٥
درجة ممارسة وظائف الافراد في المؤسسات الحديثة والقديمة

الوظيفة	المؤسسات الحديثة		المؤسسات القديمة	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رسم سياسات الافراد	٤٩٤٧٤	١٨٩٩٥	٥٤٧٥٤	١٣٣٦٧
الترقيات	٤٩٤٧٤	٢٠٤٠٥	٣٩٣٤٤	١٣٨٨٩
برامج حوافز الجدارة (الكفاءة)	٤٩٤٧٤	١٨٤٠١	٤٧٣٧٧	١٦٧٢٣
بناء الروح المعنوية وتحقيق الرضا	٤٩٤٧٤	١٥٠٨٣	٤٩٥٠٨	١٥٥٣٨
العلاقات الانسانية	٤٨٩٤٧	١٧٩١٨	٤٨١٩٧	١٧٧٤٩
ادارة المنافع / المزايا العينية	٤٣٦٨٤	١٨٣٢١	٥١٤٧٥	١٥٥٨٢
التحويل (النقل)	٤١٠٥٣	٢٢٣٣٥	٤٣٤٤٣	١٤٧٠٧
النشرات الاعلامية	٤٠٥٢٦	٢٢٤٧٨	٣٨٣٦١	٢٠٠٩٨
الاستشارات الخاصة بالمسار الوظيفي	٤٠٠٠٠	٢١٦٠٢	٤١١٤٨	١٩٥٠٢
بحوث الروح المعنوية	٣٨٩٤٧	٢١٥٧٥	٣٩٥٠٨	٢١٤٨١
الانشطة الاجتماعية الترفيهية	٣٤٧٣٧	٢٠٦٤٧	٣٢٩٥١	١٨٣٨٠

يتضح مما سبق أن الانشطة هي التي تساعد على اشباع حاجات ورغبات العاملين، وتنمي مهاراتهم وقدراتهم، وتحفزهم مثل بناء الروح المعنوية، وتحقيق الرضا، برامج حوافز الجدارة (الكفاءة)، الانشطة الاجتماعية والترفيهية، بحوث الروح المعنوية، ادارة الترقية، التدريب والتطوير الاستشارات الخاصة بالمسار الوظيفي، وأخيراً ادارة المنافع والمزايا العينية لا تمارس بدرجة كبيرة سواء في المؤسسات الانتاجية أو الخدمية، الكبيرة أو الصغيرة التي بها جهاز مستقل للافراد وتلك التي ليس بها جهاز مستقل للافراد الحديثة والقديمة.

وأن تركيز هذه المؤسسات بغض النظر عن نوع نشاطها أو حجمها أو وجود جهاز مستقل لشؤون الافراد بها أو عمرها ينصب بالدرجة الاولى على الوظائف الادارية الروتينية المتمثلة في حفظ الملفات والانضباط / النظام وادارة الاجازات / العطلات، وادارة الاجور والرواتب وأخيراً الاختيار والتعيين، الامر الذي يؤكد بأن النظرة التقليدية لادارة الافراد ما زالت سائدة في مؤسسات الاعمال بدولة

الإمارات العربية المتحدة، وهو واقع غير مقبول ويدل على عدم حدوث تطور في أجهزة الأفراد في مؤسسات الأعمال.

إن استمرارية هذا الواقع قد يؤثر على أداء الأفراد بالمؤسسة، ومن ثمّ يؤثر ذلك على أداء المؤسسة ككل.

من مظاهر هذه النظرة التقليدية كما حددها السلمي (١٩٨٦: ١٦) هو قيام جهاز الأفراد بالمؤسسة بمجموعة محدودة من الوظائف تتضمن الآتي:

- ضبط وتسجيل حضور وانصراف العاملين.
- مسك السجلات والملفات الخاصة بالعاملين.
- متابعة شؤون الاجازات والعلاج والنقل والاعارة.
- اتخاذ اجراءات صرف مستحقات العاملين.

في حين تقوم النظرة الحديثة لإدارة الأفراد على اعتبار أن هذه الإدارة من الإدارات الهامة في المؤسسة ولا تقل أهمية عن بقية الإدارات الأخرى فيها، ولم يعد دورها مقتصرًا على الأنشطة الروتينية سالفة الذكر بل تقوم بالاختصاصات التالية هاشم (١٩٨٩: ٤٣-٤٥):

- تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.
- تحليل الوظائف.
- التوظيف.
- تقييم أداء العاملين.
- إدارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة.
- تدريب الموارد البشرية.
- تخطيط المسار الوظيفي.
- تحديد تعويضات العاملين.
- المحافظة على علاقات عمل فعّالة داخل المؤسسة.
- اجراء البحوث في مجال ادارة الموارد البشرية.

٢ - درجة تقدير أهمية وظائف الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة

يبين جدول ٦ درجة تقدير كلا من المدراء العامين، ومدراء الأفراد، ومدراء الإدارات الأخرى ذات العلاقة بجهاز الأفراد لأهمية وظائف الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول ٦

درجة تقدير المدراء العامين ومدراء الافراد ومدراء الادارات الاخرى أهمية وظائف الافراد للمؤسسة

درجة الأهمية	المدراء العامون		مدراء الافراد		مدراء الادارات الاخرى	
	التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%
متوسط فأقل	١٧	٢١ر٣	١٩	٢٣ر٨	٢٤	٣٠
فوق المتوسط	٦٣	٧٨ر٨	٦١	٧٦ر٣	٥٦	٧٠
- المجموع	٨٠	%١٠٠	٨٠	%١٠٠	٨٠	%١٠٠

يلاحظ من جدول ٦ أن ٧٨ر٨٪ من المدراء العامين يقدرون بدرجة أكبر من المتوسط أهمية وظائف الأفراد المختلفة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، بينما يتضح من الجدول نفسه أن ٧٦ر٣٪ من مدراء الافراد يقدرون بدرجة أكبر من المتوسط أهمية وظائف الافراد المختلفة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، في حين ٧٠٪ من مدراء الادارات الاخرى ذات العلاقة بإدارة الافراد يقدرون بدرجة أكبر من المتوسط أهمية وظائف الافراد المختلفة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ولا شك أن تقدير الغالبية العظمى من المدراء العامين أهمية هذه الوظائف في تحقيق أهداف المؤسسة سوف يكون له أثر ايجابي على دور هذه الإدارة في المؤسسة مما سيزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر، كذلك تقدير الغالبية العظمى من مدراء الإدارات ذات العلاقة بإدارة الافراد أهمية وظائف الافراد المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة سوف يزيد من تعاون هذه الادارات مع إدارة الأفراد، وبالتالي يزيد من قدرة إدارة الأفراد على تحقيق أهدافها، وبالتالي سيعود ذلك بالنفع على المؤسسة.

فيما يتعلق بالوظائف التي حصلت على أكثر من ست نقاط - وبالتالي تعتبر الأكثر أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة - فقد كانت الاحتفاظ بملفات الأفراد، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، الانضباط / النظام، وأخيراً تقييم الأداء من وجهة نظر المدراء العامين. أما الوظائف التي حصلت على أكثر من ست نقاط من وجهة نظر مدراء الأفراد هي كالتالي: الاحتفاظ، بملفات الافراد، الاختيار والتعيين، الانضباط / النظام، الامن والسلامة وأخيراً تقييم الأداء. . في حين اعتبر مدراء الإدارات الاخرى وظيفتي الاحتفاظ بملفات الأفراد والانضباط / النظام من أكثر وظائف الأفراد أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة. وهذا يؤكد أن وظائف الأفراد الروتينية تحظى بالاهتمام الأكبر في مؤسسات الأعمال بدولة الامارات العربية المتحدة.

ثانياً : اختبار فرضيات البحث

يقوم هذا الجزء من البحث على اختبار فرضيات البحث .

المجموعة الأولى

تبين من تحليل البيانات باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد وعند مستوى معنوية (١٠ ٪) وهو ما يوضحه جدول ٧ أن نوع نشاط المؤسسة وحجمها ووجود/ عدم وجود جهاز مستقل لشؤون الأفراد وعمر المؤسسة لا يؤثران على درجة ممارسة وظيفة رسم سياسات الافراد إلا بالنسبة للمتغير الثالث (وجود/ عدم وجود جهاز مستقل للأفراد) .

جدول ٧

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير نوع النشاط وحجم ووجود/ عدم وجود جهاز للأفراد وعمر المؤسسة على درجة ممارسة وظائف الافراد بالمؤسسة

المتغيرات التابعة* المتغيرات المستقلة	متغير رقم ٢	متغير رقم ٥	متغير رقم ١٨
نوع نشاط المؤسسة حجم المؤسسة وجود/ عدم وجود جهاز للأفراد بالمؤسسة عمر المؤسسة	—	٠٠٩ر	—
	٠٠٢ر	—	٠١٠ر

* يوضح الملحق مسميات المتغيرات التابعة

** الفراغات في الجدول تعني قيم غير دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

وجد كذلك أن نوع النشاط والحجم ووجود/ عدم وجود جهاز مستقل للأفراد وعمر المؤسسة لا يؤثران على درجة ممارسة وظيفة إدارة المنافع / المزايا العينية إلا بالنسبة للمتغير الأول (نوع النشاط) .

تبين أيضاً أن المتغيرات الأربعة لا تؤثر على درجة ممارسة وظيفة بناء الروح المعنوية وتحقيق الرضا إلا بالنسبة للمتغير الثالث (وجود/ عدم وجود جهاز مستقل لشؤون الأفراد) .

وجد أيضاً أن المتغيرات الأربعة لا تؤثر تأثيراً معنوياً على درجة ممارسة بقية وظائف الافراد .

وعليه يمكن رفض الفرضيات الأولى والثانية والثالثة بالنسبة لغالبية وظائف الافراد والفرضية

الرابعة بالنسبة لجميع وظائف الافراد .

أما بالنسبة لتأثير المتغير الأول على درجة ممارسة وظائف ادارة المنافع / المزايا العينية فيرجع إلى اختلاف طبيعة أعمال وأنشطة كلا النوعين من المؤسسات ، واعتماد المؤسسات الخدمية على العنصر البشري بشكل كبير. أما بالنسبة لتأثير المتغير الثالث على درجة ممارسة وظيفة رسم سياسات الأفراد ووظيفة بناء الروح المعنوية ، وتحقيق الرضا فيرجع ذلك إلى أن وجود جهاز مستقل لشؤون الأفراد لديه كفاءات بشرية وفنية يساعد على ممارسة هذه الوظائف بدرجة أكبر من حالة عدم وجود جهاز مستقل لشؤون الافراد.

المجموعة الثانية

اتضح من تحليل البيانات باستخدام اختبار (ت) وعند مستوى معنوية (٠.٠١) عدم وجود فروق معنوية بين درجة تقدير المدراء العامين ودرجة تقدير مدراء الأفراد أهمية وظائف الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة وهو ما يوضحه جدول ٨.

تبين كذلك عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين درجة تقدير المدراء العامين ودرجة تقدير مدراء الإدارات الأخرى أهمية وظائف الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة وهو ما يوضحه جدول ٩.

جدول ٨

الفروق بين تقدير المدراء العامين ومدراء الأفراد أهمية وظائف الأفراد للمؤسسة

الوظيفة	قيمة ت	مستوى الدلالة
الاحتفاظ بملفات الأفراد	١٤٦	٠.١٤٧
رسم سياسات الأفراد	١٢٧	٠.٢٠٥
الاستقطاب (اجتذاب الكفاءات)	٠.٥٦	٠.٥٧٨
الاختيار والتعيين	٠.٠٠	١.٠٠٠
ادارة المنافع / المزايا العينية	٠.٣٣	٠.٧٣٩
ادارة الاجازات / العطلات	٠.٩٣	٠.٣٥٤
ادارة الاجور والرواتب	٠.٤٨	٠.٦٣٥
الانشطة الاجتماعية الترفيهية	٠.٩٩	٠.٣٢٣
الانضباط / النظام	١.٨٦	٠.٠٦٥
ادارة الامن والسلامة	٠.٧٥	٠.٤٥٦

تابع جدول ٨

الفروق بين تقدير المدراء العامين ومدراء الافراد أهمية وظائف الافراد للمؤسسة

الوظيفة	قيمة ت	مستوى الدلالة
التأهيل المبدئي للعاملين الجدد	٠.٣٤	٠.٧٣٤
نظام الترقيات	٠.٥٩	٠.٥٥٧
تقييم الاداء	٠.٤٧	٠.٦٣٧
الشكاوى (المظالم)	٠.٥٠	٠.٦١٦
التدريب والتطوير	٠.٦٧	٠.٥٠١
تقييم الوظائف / تصميم هيكل الأجور	١.٣٠	٠.١٩٧
التحويل (النقل)	٠.٥١	٠.٦١١
بناء الروح المعنوية وتحقيق الرضا	٠.٢٣	٠.٨٢٠
برامج حوافز الجدارة (الكفاءة)	٠.١٩	٠.٨٥٢
العلاقات العامة	١.٦٢١	٠.١٠٨
توفير احتياجات المنشأة من الكفاءات	١.٤٨	٠.١٤٠
الفصل والتسريح والتقاعد	٠.٨٠	٠.٤٢٤
تحليل / توصيف العمل	١.٣٩	٠.١٦٦
اختبارات الاختيار	٠.٨٨	٠.٣٧٩
النشرات الاعلامية	٠.٦٧	٠.٥٠٥
الاستشارات الخاصة بالمسار الوظيفي	٠.١٩	٠.٨٥٠
مفاوضات العقود والأجور	٠.٧٠	٠.٤٨٧
العلاقات الانسانية	٠.٢٧	٠.٧٨٤
بحوث الروح المعنوية	٠.١٠٦	٠.٢٩١

لا شك أن اتفاق المدراء العامين ومدراء الإدارات الأخرى في المؤسسة على أهمية وظائف الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة أمر ضروري لنجاح جهاز الأفراد في القيام بالأعباء المنوطة به على الوجه الاكمل .

جدول ٩

الفروق بين تقدير المدراء العامين ومدراء الإدارات الأخرى أهمية وظائف الأفراد للمؤسسة

الوظيفة	قيمة ت	مستوى الدلالة
الاحتفاظ بملفات الأفراد	٠٤٢	٠٦٧٥
رسم سياسات الأفراد	١٦٢	٠١٠٦
الاستقطاب (اجتذاب الكفاءات)	٢٠٥	٠٠٤٢
الاختيار والتعيين	١١٨	٠٢٤١
ادارة المنافع / المزايا العينية	٠٨٦	٠٣٩١
ادارة الاجازات / العطلات	٢١٨	٠٠٣١
ادارة الاجور والرواتب	٠٩٨	٠٣٣١
الانشطة الاجتماعية الترفيهية	٠٣٢	٠٧٥٣
الانضباط / النظام	١٤٢	٠١٥٨
ادارة الامن والسلامة	٠٧٥	٠٤٥٥
التأهيل المبدئي للعاملين الجدد	١٥٩	٠١١٤
نظام الترقيات	١٧٤	٠٠٨٣
تقييم الاداء	٢٢٦٥	٠٠٢٦
الشكاوى (المظالم)	٠٤٦	٠١٤٦
التدريب والتطوير	١٥٣	٠١٢٧
تقييم الوظائف / تصميم هيكل الاجور	٠٢٥	٠٨٠٣
التحويل (النقل)	٠٥٦	٠٥٧٧
بناء الروح المعنوية وتحقيق الرضا	٠٢٩	٠٧٧٤
برامج حوافز الجدارة (الكفاءة)	٠٤٢	٠٦٧٥
العلاقات العامة	٠٣٤	٠٧٣٣
توفير احتياجات المنشأة من الكفاءات	٠٦٦	٠٥١٢
الفصل والتسريح والتقاعد	٠٧٠	٠٤٨٥
تحليل / توصيف العمل	١٨٢	٠٠٧١
اختبارات الاختيار	٠٠٥	٠٩٦٠
النشرات الاعلامية	٠٤٦	٠٦٤٦
الاستشارات الخاصة بالمسار الوظيفي	٠٩٣	٠٣٥٤
مفاوضات العقود والأجور	٢٣٨	٠٠١٩
العلاقات الانسانية	١٠٤	٠٣٠٠
بحوث الروح المعنوية	٠٠٤	٠٩٦٦

جدول ١٠

الفروق بين تقدير مدراء الأفراد ومدراء الإدارات الأخرى أهمية وظائف الأفراد للمؤسسة

الوظيفة	قيمة ت	مستوى الدلالة
الاحتفاظ بملفات الافراد	١١٩ر	٢٣٥ر
رسم سياسات الافراد	٢٩ر	٧٧٦ر
الاستقطاب (اجتذاب الكفاءات)	٣٧ر	١٧٤ر
الاختيار والتعيين	١٨ر	٢٤١ر
ادارة المنافع / المزايا العينية	١١ر	٢٦٧ر
ادارة الاجازات / العطلات	٣٠٣ر	٠٠٣ر
ادارة الاجور والرواتب	٤٩ر	٦٢٨ر
الانشطة الاجتماعية الترفيهية	٣١ر	١٩٣ر
الانضباط / النظام	٣٠ر	٧٦١ر
ادارة الامن والسلامة	٥٢ر	١٣٠ر
التأهيل المبدئي للعاملين الجدد	٢٥ر	٢١٣ر
نظام الترقيات	٢٢٦ر	٠٢٥ر
تقييم الاداء	٧٠ر	٠٩١ر
الشكاوى (المظالم)	٨٦ر	٣٩٢ر
التدريب والتطوير	٧٢ر	٤٧٤ر
تقييم الوظائف / تصميم هيكل الأجور	٥٥ر	١٢٣ر
التحويل (النقل)	٠٩ر	٢٦٧ر
بناء الروح المعنوية وتحقيق الرضا	٠٥ر	٩٥٧ر
برامج حوافز الجدارة (الكفاءة)	٥٧ر	٥٧٢ر
العلاقات العامة	٣٦ر	١٧٥ر
توفير احتياجات المنشأة من الكفاءات	١٧ر	٠٣٢ر
الفصل والتسريح والتقاعد	١٠ر	٩٢٢ر
تحليل / توصيف العمل	٣٦ر	٧٢١ر
اختبارات الاختيار	٠٢ر	٣١١ر
النشرات الاعلامية	٢١ر	٨٣٤ر
الاستشارات الخاصة بالمسار الوظيفي	٧٥ر	٤٥٥ر
مفاوضات العقود والاجور	٥٣ر	١٢٧ر
العلاقات الانسانية	٥١ر	٢٥١ر
بحوث الروح المعنوية	٩٩ر	٣٢٢ر

اتضح أيضاً من التحليل عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين درجة تقدير مدراء الأفراد ودرجة تقدير مدراء الإدارات الأخرى أهمية وظائف الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة باستثناء الفروق في درجة تقدير أهمية وظيفة الاجازات / العطلات وهو ما يوضحه جدول ١٠ . لذلك يمكن قبول الفرضيات الخامسة والسادسة والسابعة .

بالنسبة للفروق المعنوية بين درجة تقدير مدراء الأفراد ومدراء الإدارات الأخرى أهمية وظيفة الاجازات / العطلات فيرجع ذلك إلى اعتقاد مدراء الأفراد بأهمية هذه الوظيفة في تحقيق الاشباع والرضا للأفراد مما يعود بالفائدة على المؤسسة ككل .

المجموعة الثالثة

اتضح من تحليل البيانات باستخدام الانحدار المتعدد وعند مستوى معنوية (٠.٠١) وهو ما يوضحه جدول ١١ أن نوع النشاط وحجم المؤسسة ووجود / عدم وجود جهاز للأفراد وعمر المؤسسة لا يؤثران على درجة تقدير المدراء العاميين أهمية وظيفة رسم سياسات الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة إلا بالنسبة للمتغير الثاني (حجم المؤسسة) .

تبين كذلك أن المتغيرات الأربعة لا تؤثر على درجة تقدير المدراء العاميين لأهمية وظيفة الاختيار والتعيين، ووظيفة الأنشطة الاجتماعية الترفيهية، ووظيفة بحوث الروح المعنوية إلا بالنسبة للمتغير الأول (نوع النشاط) .

تبين أيضاً أن المتغيرات الأربعة لا تؤثر على درجة تقدير المدراء العاميين لأهمية وظيفة نظام الترقيات إلا بالنسبة للمتغير الثالث (وجود / عدم وجود جهاز لشؤون الأفراد) .

اتضح من التحليل أن المتغيرات الأربعة لا تؤثر تأثيراً معنوياً على درجة تقدير المدراء العاميين لأهمية بقية وظائف الأفراد، لذلك يمكن رفض الفرضيات الثامنة والتاسعة والعاشره بالنسبة لغالبية وظائف الأفراد، والفرضية الحادية عشرة بالنسبة لجميع وظائف الافراد .

بالنسبة لتأثير المتغير الأول (نوع النشاط) على درجة تقدير المدراء العاميين أهمية وظائف الاختيار والتعيين والأنشطة الاجتماعية الترفيهية، وبحوث الروح المعنوية، فقد يرجع ذلك إلى أن المؤسسات الخدمية نتيجة لاعتمادها على العنصر البشري بدرجة كبيرة يرى المدراء العاميون بها أهمية تلك الوظائف بدرجة أكبر من المؤسسات الانتاجية .

بالنسبة لتأثير المتغير الثاني (حجم المؤسسة) على درجة تقدير أهمية وظيفة رسم سياسات

الأفراد فربما يرجع إلى أن المؤسسات الكبيرة تحتاج إلى أعداد كبيرة من الأفراد، ومن نوعيات مختلفة الامر الذي يحتم الاهتمام بهذه الوظيفة بدرجة أكبر من المؤسسات الصغيرة.

جدول ١١

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير نوع النشاط وحجم
وجود / عدم وجود جهاز للأفراد وعمر المؤسسة على درجة تقدير المدراء
العامين أهمية وظائف الأفراد للمؤسسة

المتغيرات التابعة*	متغير رقم ٢	متغير رقم ٤	متغير رقم ٨	متغير رقم ١٢	متغير رقم ٢٩
المتغيرات المستقلة					
نوع نشاط المؤسسة	—	٠.٠٠٨	٠.٠٠٤	—	٠.٠٠٥
حجم المؤسسة	٠.١٠	—	—	—	—
وجود / عدم وجود جهاز للأفراد بالمؤسسة	—	—	—	٠.٠٠٦	—
عمر المؤسسة	—	—	—	—	—

* يوضح الملحق مسميات المتغيرات التابعة

** الفراغات في الجدول تعني قيم غير دالة عند مستوى معنوية ٠.٠١

فيما يتعلق بتأثير المتغير الثالث (وجود / عدم وجود جهاز للأفراد) على درجة تقدير المدراء العامين أهمية وظيفة نظام الترقيات في تحقيق أهداف المؤسسة فقد يكون مرد ذلك أن المؤسسات التي بها جهاز مستقل لشؤون الأفراد يعطي المدراء العامون بها أهمية أكبر لتلك الوظيفة نتيجة لممارستها بدرجة أكبر نظراً لوجود جهاز متفرغ للقيام بوظائف الافراد.

المجموعة الرابعة

اتضح من تحليل البيانات باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد وهو ما يوضحه جدول ١٢ وباستخدام مستوى معنوية (٠.٠١) أن نوع النشاط في المؤسسة وحجمها ووجود / عدم وجود جهاز للأفراد بها وعمرها لا يؤثران على درجة تقدير مدراء الإدارات الأخرى أهمية وظائف إدارة المنافع /

المزايا العينية، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، وأخيراً بحوث الروح المعنوية إلا بالنسبة للمتغير الأول (نوع النشاط).

وجد أيضاً أن المتغيرات الأربعة لا تؤثر على درجة تقدير أهمية الأنشطة الاجتماعية الترفيهية إلا بالنسبة للمتغير الثالث (وجود/ عدم وجود جهاز للأفراد).

تبين أيضاً أن المتغيرات الأربعة لا تؤثر على درجة تقدير مدراء الإدارات الأخرى أهمية وظيفة تحليل/ توصيف العمل إلا بالنسبة للمتغير الأول (نوع النشاط) والثاني (حجم المؤسسة).

تبين أن المتغيرات الأربعة لا تؤثر تأثيراً معنوياً على درجة تقدير مدراء الإدارات الأخرى أهمية بقية وظائف الأفراد.

وعليه يمكن رفض الفرضيات الثانية عشرة والثالثة عشرة والرابعة عشرة بالنسبة لغالبية وظائف الأفراد والفرضية الخامسة عشرة بالنسبة لجميع وظائف الأفراد.

بالنسبة لتأثير المتغير الأول (نوع النشاط في المؤسسة) على درجة تقدير مدراء الإدارات الأخرى أهمية وظائف إدارة المنافع/ المزايا العينية، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، تحليل/ توصيف العمل، وأخيراً بحوث الروح المعنوية، مرد ذلك اختلاف طبيعة أعمال وأنشطة كلا النوعين من المؤسسات واعتماد المؤسسات الخدمية بدرجة أكبر على العنصر البشري من المؤسسات الانتاجية.

جدول ١٢

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير نوع النشاط وحجم ووجود / عدم وجود جهاز للأفراد وعمر المؤسسة على درجة تقدير مدراء الإدارات المختلفة أهمية وظائف الأفراد للمؤسسة

المتغيرات التابعة*	متغير رقم ٥	متغير رقم ٨	متغير رقم ١٣	متغير رقم ١٥	متغير رقم ٢٣	متغير رقم ٢٩
المتغيرات المستقلة						
نوع نشاط المؤسسة	ر٠٠٣	—	ر٠٠٨	ر٠٠٢	ر٠١٠	ر٠٠٣
حجم المؤسسة	—	—	—	—	ر٠٠٠٦	—
وجود / عدم وجود جهاز للأفراد	—	ر٠١٠	—	—	—	—
بالمؤسسة	—	—	—	—	—	—
عمر المؤسسة	—	—	—	—	—	—

* يوضح الملحق مسميات المتغيرات التابعة

** الفراغات في الجدول تعني قيم دالة عند مستوى معنوية ٠.١

بالنسبة لتأثير المتغير الثاني (حجم المؤسس) على درجة تقدير مدراء الإدارات الأخرى أهمية وظيفة تحليل / توصيف العمل، يرجع ذلك إلى أن المؤسسات الكبيرة نظراً لكبر حجم العمالة بها تظهر أهمية هذه الوظيفة بها بدرجة أكبر من المؤسسات الصغيرة. أما بالنسبة لتأثير المتغير الثالث (وجود/ عدم وجود جهاز مستقل لشؤون الأفراد) على درجة تقدير مدراء الإدارات الأخرى أهمية وظيفة الأنشطة الاجتماعية الترفيهية فقد يكون ذلك راجع إلى أن المؤسسات التي بها جهاز مستقل لشؤون الأفراد تمارس هذه الوظيفة بدرجة أكبر من المؤسسات التي ليس بها جهاز مستقل لشؤون الأفراد، وبالتالي تظهر أهمية هذه الوظيفة بدرجة أكبر في المؤسسات التي بها جهاز مستقل لشؤون الأفراد.

الخلاصة والتوصيات

تناول البحث تحديد درجة ممارسة وظائف الأفراد المختلفة في مؤسسات الأعمال، ودرجة تقدير كلا من المدراء العامين، ومدراء الأفراد، ومدراء الإدارات الأخرى أهمية وظائف الأفراد للمؤسسة، ودراسة أثر بعض المتغيرات مثل: نوع النشاط في المؤسسة وحجمها، ومدى وجود أو عدم وجود جهاز مستقل لشؤون الأفراد بها، وعمرها على درجة ممارسة وظائف الأفراد، وكذلك درجة تقدير أهميتها للمؤسسة. توصل البحث لعدة نتائج يمكن تلخيصها في الآتي:

١) تركز مؤسسات الأعمال بدولة الإمارات العربية المتحدة بغض النظر عن نوع نشاطها أو حجمها أو وجود/ عدم وجود جهاز مستقل لشؤون الأفراد أو عمرها على وظائف الأفراد الإدارية الروتينية، مثل حفظ ملفات الأفراد والانضباط/ النظام وإدارة الاجازات/ العطلات وإدارة الأجور والرواتب، وتحظى هذه الوظائف بدرجة كبيرة من تقدير المدراء العامين ومدراء الأفراد ومدراء الإدارات الأخرى بهذه المؤسسات، بينما وظائف الأفراد التي تعمل على اشباع حاجات ورغبات الأفراد وتنمي قدراتهم وترفع روحهم المعنوية وتحفزهم مثل بحوث الروح المعنوية. وبناء الروح المعنوية وتحقيق الرضا وبرامج حوافز الكفاءة التدريب والتطوير والاستشارات الخاصة بالمسار الوظيفي فإنها لا تمارس بدرجة كبيرة ولا تحظى أيضاً باهتمام كبير، الأمر الذي يوجب باستمرار النظرة التقليدية لأجهزة الأفراد وعدم تطبيق النظرة الحديثة.

٢) يؤثر نوع النشاط في المؤسسة وحجمها ووجود/ عدم وجود جهاز مستقل للأفراد بها على درجة ممارسة عدد محدود من وظائف الأفراد بالمؤسسة، في حين لا يؤثر عمر المؤسسة على درجة ممارسة أيًا من وظائف الأفراد.

٣) يؤثر نوع النشاط في المؤسسة وحجمها ووجود/ عدم وجود جهاز مستقل لشؤون الأفراد بها على

درجة تقدير المدراء العامين أهمية عدد محدود من وظائف الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة، في حين لا يؤثر عمر المؤسسة على درجة تقدير المدراء العامين أهمية أياً من وظائف الأفراد.

٤) تؤثر المتغيرات الثلاثة على درجة تقدير مدراء الإدارات الأخرى أهمية عدد محدود من وظائف الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة، بينما لا يؤثر عمر المؤسسة على درجة تقدير مدراء الإدارات الأخرى أهمية أياً من وظائف الأفراد.

٥) لا توجد فروق معنوية بين درجة تقدير المدراء العامين ودرجة تقدير مدراء الأفراد ودرجة تقدير مدراء الإدارات الأخرى أهمية وظائف الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة باستثناء الفروق المعنوية بين درجة تقدير المدراء العامين ومدراء الإدارات الأخرى، وبين درجة تقدير مدراء الأفراد ومدراء الإدارات الأخرى حول أهمية عدد محدود جداً من وظائف الأفراد.

بناء على النتائج التي توصل إليها البحث يوصي الباحث بالآتي:

أولاً: توعية القيادات الإدارية في مؤسسات الأعمال بضرورة قيام جهاز الأفراد بدور أكبر من دوره الحالي المتمثل في حفظ الملفات وإدارة الرواتب والأجور والانضباط / النظام، فلابد من التركيز على الأنشطة التي تسهم في تحقيق الاشباع والرضا للأفراد، وتنمي قدراتهم ومهاراتهم وتحفزهم، وذلك نظراً لأهمية العنصر البشري للمؤسسة، ولكونه أصلاً من أصولها وليس مجرد عنصر من عناصر الانتاج مثل الآلات ورأس المال وغيرها من عناصر الانتاج، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الندوات والمحاضرات التي تنظمها غرف التجارة وجمعية التجار ورجال الاقتصاديين ومعهد التنمية الإدارية وجامعة الاساتذة العربية المتحدة، ويتم خلالها إبراز الدور الحقيقي لإدارة الأفراد وأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: ضرورة استمرار دعم الإدارة العليا للأجهزة المعنية بشؤون الأفراد حتى يمكن لهذه الأجهزة القيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقها على الوجه الأكمل، ومن ثمَّ تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ويمكن أن يتمثل هذا الدعم في توفير الكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة، وتوفير أساليب التقنية الحديثة لحفظ وتحليل البيانات، والمساعدة على تذليل العقبات والصعوبات التي تواجه هذه الأجهزة.

ثالثاً: ضرورة استمرار دعم الإدارات المختلفة في المؤسسة لأجهزة الأفراد حيث يتوقف نجاح هذه الأجهزة في تحقيق أهدافها على درجة التعاون والدعم الذي تلقاه من الإدارات المختلفة في المؤسسة.

لقد لوحظ من خلال البحث وجود اتفاق بين مدراء الإدارات المختلفة ومدراء الأفراد من حيث درجة تقدير أهمية وظائف الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة وهذه ظاهرة صحية يجب استمرارها وتكرسها.

المراجع

- جريدة الاتحاد، ١٩٩١، المواطنون والعمل في القطاع الخاص.. مشاكل وحلول، مجلد ٢٢: ٥.
- جريدة الاتحاد، ١٩٩٣، ١٤٠٠ مواطن تقدموا للعمل في القطاع الخاص، مجلد ٢٤، العدد ٦٦٧٠: ٧.
- رفاعي محمد رفاعي، ١٩٨٤، مشاكل إدارة الأفراد في قطاع الاعمال الكويتي، مجلة العلوم الاجتماعية مجلد ١٢ العدد ١: ٧٧ - ١٣٦.
- رفعت محمد جاب الله، ١٩٩٠، الحاجة للنمو وبيئة العمل كمتغيرين وسيطين بين الإثراء الوظيفي وكل من الرضا والدافعية والجهد المبذول في الادار، المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد، العدد ١ ٥٧٠ - ١٠٨.
- رفعت محمد جاب الله، ١٩٩١، محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الاداء، المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد، العدد ١: ٥٧ - ١٠٨.
- رفعت محمد جاب الله، ١٩٩٢، محددات ونتائج رضا العاملين عن العائد المادي للوظيفة، المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد، العدد ١: ٩ - ٥٤.
- زكي محمود هاشم، ١٩٨٩، إدارة الموارد البشرية، الكويت: مكتبة ذات السلاسل.
- زكي محمود هاشم، ١٩٩٠، دور ووظائف إدارة الأفراد في مشروعات الأعمال: دراسة ميدانية في قطاعات الاعمال الكويتية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد ٦: ٦٣ - ٩٤.
- سمير أحمد عسكر، ١٩٩٠، اداء الافراد في المنظمات - المشكلات واستراتيجيات المواجهة المقترحة، المجلة العربية للإدارة مجلد ١٤ العدد ١: ٣ - ١٠٧.
- صلاح الشنواني، ١٩٨٢، إدارة شؤون الأفراد بين الايجابية والسلبية، مجلة الاقتصاد والادارة، العدد ١٥: ٧٧ - ٨٦.
- علي محمد عبد الوهاب، ١٩٧٥، مستقبل إدارة الافراد في مصر، المدير العربي، العدد ٥١: ٦٤ - ٦٩.
- علي محمد السلمي، ١٩٨٦، ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية، القاهرة: مكتبة غريب.

محمد عدنان النجار، ١٩٧٦، العنصر الانساني وأهميته في التنمية الاقتصادية ضمن المسؤولية الادارية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد ٤، العدد ١ : ١٠ - ٢١.

محمد علي شهاب ومدحت مصطفى راغب، ١٩٩٢، العلاقات الانسانية - مدخل سلوكي، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع.

نزار هاشم الجزائري، ١٩٨٨، إستغلال الطاقة البشرية وأساليب زيادتها، الاداري، المجلد ١٠ العدد ٣٣ و٣٤ : ٦٥ - ٧٨.

Crandall, Richard E. 1987. Company life cycles: The Effects of Growth on Structure and Personnel, **Personnel**, 64(9): 28-36.

Hiltrop, Jean M. 1991. Human Resource Practices of Multinational Organizations in Belgium. **European Management Journal**, 9(4): 401-411.

Hornsby, Jeffery, S. and Kuratko, D.F. 1990. Human Resource Management in Small Business : Critical Issues for the 1900's. **Journal of Small Business Management**, 28(3) : 9-18.

Ivancevich, J.M. and Glueck, W.G. 1989. **Foundations of Personnel - Human Resource Management**, 4th Ed., Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

Mathis, R.L. and Jackson, J.H. 1985. **Personnel - Human Resource Management**, 4th Ed. St. Paul : MN West Publishing Co.

Meggison, L.C. 1981. **Personnel Management - A Human Resources Approach**, 4th Ed. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc.

Ornati, O.A., et. al. 1982. **The Personnel Department : Its Staffing and Budget**. New York : AMR Research and Information Sevices.

Reece, Barry, and Brandt Rhonda, 1987. **Effective Human Relations in Organization**, Boston, M.A. : Houghton Mifflin.

Schneider, Benjamin. 1987. The People Make the Place. **Personnel Psychology**.

Schuler, B.S. Beutell, N.J. and Youngblood, S.A. 1989. **Effective Personnel Management**. 3rd Ed. St. Paul: MN West Publishing Co.

Schuler, Randall, S. and Jackson, Sysan, E. 1989. Determinants of Human Resource Management Priorities and Implications for Industrial Relations. **Journal of Management**, 15(1) : 89-99.

Yuen, E.C. 1990. Human Resources Management in High -and Medium - Technical Companies. *Personnel Review*, 19(4) : 36-46.

درويش عبدالرحمن يوسف (دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة كنت، المملكة المتحدة، ١٩٨٩) مدرس، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الامارات العربية المتحدة، له اهتمامات بحثية في مجال استخدامات الأساليب الكمية والحاسوب في الإدارة، إدارة الموارد البشرية.

ملحق
توضيح مسميات المتغيرات التابعة

الرقم	مسمى المتغير التابع	الرقم	مسمى المتغير التابع
١	الاحتفاظ بملفات الافراد	١٦	تقييم الوظائف/ تصميم هيكل الاجور
٢	رسم سياسات الافراد	١٧	التحويل (النقل)
٣	الاستقطاب (اجتذاب الكفاءات)	١٨	بناء الروح المعنوية وتحقيق الرضا
٤	الاختيار والتعيين	١٩	برامج حوافز الجدارة (الكفاءة)
٥	ادارة المنافع/ المزايا العينية	٢٠	العلاقات العامة
٦	ادارة الاجازات/ العطلات	٢١	توفير احتياجات المنشأة من الكفاءات
٧	ادارة الأجور والرواتب	٢٢	الفصل والتسريح والتقاعد
٨	الانشطة الاجتماعية الترفيهية	٢٣	تحليل/ توصيف العمل
٩	الانضباط والنظام	٢٤	اختبارات الاختيار
١٠	ادارة الأمن والسلامة	٢٥	النشرات الاعلامية
١١	التأهيل المبدئي للعاملين الجدد	٢٦	الاستشارات الخاصة بالمسار الوظيفي
١٢	نظام الترقيات	٢٧	مفاوضات العقود والأجور
١٣	تقييم الاداء	٢٨	العلاقات الانسانية
١٤	الشكاوى (المظالم)	٢٩	بحوث الروح المعنوية
١٥	التدريب والتطوير		