

تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في منظمات الدول العربية في ظل منظمة التجارة العالمية ( حالة الأردن: شركة مصفاة البترول الاردنية )

**Develop Human Resource Management Strategies in the Arab Countries Organizations in the Light of The World Trade Organization**

**(Case of Jordan: Jordan Petroleum Refinery Company )**

أ.م.د. أحمد يوسف دودين

الأردن، جامعة الزرقاء ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

### المخلص

يهدف هذا البحث إلى إبراز أهمية تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في منظمات الدول العربية في ظل معايير منظمة التجارة العالمية. ولغايات تحقيق أهداف هذا البحث، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني ، وفي ضوء التحليل الاحصائي ، فقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج من أهمها : ان هناك درجة تطبيق عالية لعملية تطوير المفاهيم والفكر الحاكم لعمل ادارة الموارد البشرية في شركة مصفاة البترول الاردنية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ( ٤.٩٠٨ ) وان هناك درجة عالية لمحور عملية تطوير الواقع التنظيمي لادارة الموارد البشرية في شركة مصفاة البترول الاردنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٤.٢٣٩) وان هناك درجة عالية لمحور عملية تطوير التقنيات والاساليب في ممارسات ادارة الموارد البشرية في شركة مصفاة البترول الاردنية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٤.٥٨٤)، وان هناك مستوى عالي في تطوير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في منظمات الدول العربية في ظل منظمات التجارة العالمية في شركة مصفاة البترول الاردنية.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تم وضع عدد من التوصيات من أهمها :

-الاستمرار في تطوير المفاهيم والفكر الحاكم لعمل إدارات الموارد البشرية في منظمات الدول العربية ، بما فيها المنظمات الأردنية والأخذ بالفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية  
- الاستمرار في تطوير الواقع التنظيمي والأطر التنظيمية لإدارات الموارد البشرية في منظمات الدول العربية ، بما فيها المنظمات الأردنية.

- الاستمرار في تطوير الأساليب والتقنيات في ممارسات إدارات الموارد البشرية في المنظمات العربية الحكومية ، ومنظمات الأعمال غير الحكومية ، بما فيها المنظمات الأردنية .

## Abstract

Develop Human Resource Management Strategies in the Arab Countries Organizations in the light of The World Trade Organizations(WTO) Standards.

The Associate Professor : Ahmed Yousef Dudin

Jordan,Zarqa University. The Faculty of Economic and Administrative Science

This research aims to highlight the importance of developing human resources strategies in the Arab Countries Organizations in the light of The World Trade Organization (WTO) standards

For achieving the objectives of this research, the descriptive and analytic methods have been used with both means theoretical and field study.

In the light of the statistics analysis, the researcher has reached for many results, the most important results are :

There is a high applying level of development process in the concepts and the controlling thought of the human resources management in Jordan Petroleum Refinery Company . Also a high applying level for development the techniques, methods and practices of the human resources management in the same company.

As well as a high level of applying the development of the human resources strategies management in the Arab Countries Organizations in the light of (WTO) standards in the Jordan Petroleum Refinery Company.

recommendations have been put in the light of the above mentioned results:

- Concepts and controlling thought of the human resources management in the Arab Countries including Jordanian organizations should be developed continuously .
- Organizational structures and organizational frames of the human resources management including Jordanian organizations should be developed continuously
- Technique methods and the practices of the human resources management in the governmental Arab Organizations and non-governmental business organizations including Jordanian organizations should be developed continuously

## الفصل الاول: الإطار العام للبحث

### مقدمة :

أدى ظهور منظمة التجارة العالمية في عام ١٩٩٥ الى تحرير القيود التجارية ، وتسهيل حركة انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال من دولة إلى أخرى ، وذلك بسبب توحيد العالم وإخضاعه لقوانين منظمة التجارة العالمية ، مع الإلغاء النسبي لمفعول القوانين الوطنية .

ونتيجة لهذا الوضع فان الدول النامية ومنها الدول العربية أصبحت بحاجة ملحة لتبني مجموعة من الاستراتيجيات الاقتصادية ، والسياسية، والاجتماعية لمواجهة بيئة العمل الجديدة المتممة بالتغيرات السريعة ، والمنافسة الحادة بين المنظمات المختلفة .

وطالما ان نجاح المشاريع والمنظمات وقدرتها على المنافسة ، تعتمد اعتماداً كبيراً على الأساليب والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، لذلك اصبح من الواضح تماماً بأن كيفية ادارة الموارد البشرية تحدد ودرجة كبيرة مصير المنظمات والهيئات، ومصير الاقتصاديات كلها ، في ظل ظهور منظمة التجارة العالمية .

ومن هذا المنطلق فان إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري ، ولا يمكن ان تعمل المنظمات المختلفة بدون هذا المورد المهم . لذلك لابد من تسليط الضوء وزيادة الاهتمام بمفهوم إدارة الموارد البشرية الذي بدأ يغزو الفكر الإداري ، كأداة تقوم بجوهرها على الاهتمام بالعنصر البشري ، وما يمتلكه من قدرات عضلية ، وفكرية ، ومعرفية ، تمكنه من المساعدة على مواجهه معايير منظمة التجارة العالمية وتحدياتها .

ويأتي تأثير منظمة التجارة العالمية على استراتيجيات الموارد البشرية في الدول العربية بطرق مختلفة (فكرية ، وثقافية ، واجتماعية ، واقتصادية ، وتنظيمية ، وأمنية ، وتكنولوجية )، ويأتي من أهمها رفع كفاءة وقدرات العاملين في المنظمات المختلفة ، لغرض استغلال الفرص المتاحة عالمياً ، والحد من التحديات المتلاحقة التي تحملها منظمة التجارة العالمية في طياتها .

وعليه فأن تبني استراتيجيات متطورة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص في الدول العربية لمواجهة تحديات منظمة التجارة العالمية ، أصبح امراً ضرورياً ، ان لم يكن واقع فرضته التطورات والمستجدات المعاصرة .

والسؤال المهم الذي يطرح نفسه هنا هو : ما هي الاستراتيجيات الواجب تبنيها من منظمات الدول العربية ، بما فيها المنظمات الاردنية ، لغرض تطوير وتنمية الموارد البشرية لديها في ظل معايير وتحديات منظمة التجارة العالمية ؟.

### مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في الدول العربية في ظل معايير منظمة التجارة العالمية وتحدياتها ، مع الإشارة لحالة الأردن: (شركة مصفاة البترول الاردنية) . حيث انه في ضوء معايير منظمة التجارة العالمية، فانه من الالهية بمكان العمل على تطوير الموارد البشرية واستراتيجياتها في الدول العربية ومنها الاردن

وتتمحور مشكلة البحث في الإجابة على السؤال التالي :

- ما هي الممارسات والاستراتيجيات الواجب تبنيها من قبل منظمات الدولة العربية بما فيها المنظمات الاردنية لمواجهة التغيرات والتحديات التي تفرضها منظمة التجارة العالمية ،

### اهمية البحث :

تأتي أهمية البحث لأظهاراهمية العنصر البشري كاحد الموارد الهامة والفاعلة في تحقيق اهداف المنظمات في القطاع العام والخاص ، وكذلك لاطهار أهمية تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في منظمات الدولة العربية بما فيها المنظمات الاردنية، لمواجهة التغيرات والتحديات الخاصة بمنظمة التجارة العالمية .

### أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث في الأمور التالية :

- ١- بيان مفهوم إدارة الموارد البشرية وممارساتها .
- ٢- بيان مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية واهميتها .
- ٣- التعرف على مفهوم منظمة التجارة العالمية وغاياتها وأهدافها .
- ٤- بيان تأثير منظمة التجارة العالمية على منظمات الدول العربية بما فيها المنظمات الاردنية، وماهي الممارسات السابقة للموارد البشرية قبل ظهور منظمة التجارة العالمية ، وبيان كيفية تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في منظمات الدول العربية في ظل منظمة التجارة العالمية .
- ٥- توضيح انضمام الأردن لمنظمة التجارة العالمية ، وكيفية تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في منظماتها في ظل منظمة التجارة العالمية .

## الفصل الثاني : بعض الدراسات السابقة

### الدراسات العربية:

- دراسة القطب و آخرين. (٢٠١٣)، بحثت هذه الدراسة في اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم و نمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية،حيث قامت هذه الدراسة باختبار مدى تطبيق ثمانية من ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ( التعلم و النمو ) ومن ابرز نتائج هذه الدراسة، أن جميع المصارف الأردنية تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الثمانية بدرجة مرتفعه. ومن أهم توصيات هذه الدراسة، ضرورة الاهتمام بالتدريب و التطوير و مواكبه أحدث المستجدات الإدارية في إدارة المصارف التجارية الأردنية.
- دراسة كورتل (٢٠١٢)، بحثت هذه الدراسة عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة . وقد استخدم الباحث المنهج الاستنباطي لغايات تحقيق هذه الدراسة، وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها، العمل على تحديث برامج التدريب للعاملين في المنظمات، و ضرورة تعلم اللغات و خاصة اللغة الانجليزية، و نقاء قيادات إدارية تنفيذية عصريه لمواجهة العولمة.

- دراسة خطاطبة (٢٠١١) ، تطرقت هذه الدراسة لموضوع قضايا منظمة التجارة العالمية و انعكاساتها على الأردن، حيث تناولت هذه الدراسة أهداف منظمة التجارة العالمية و هيكلها التنظيمي و تطور منظمة التجارة العالمية.
- و توصلت هذه الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها أن منظمة التجارة العالمية رغم أهميتها إلا أنها لا تمنح أي ثقل دولي للعالم العربي، لأنها تعبر فقط عن رغبة أعضائها في زيادة التبادل البيني.
- دراسة الكساسبية واخرين،(٢٠١٠)، بحثت هذه الدراسة في درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في مجموعة (أبو غزاله) واثرت هذه الوظائف في دعمها كمنظمة متعلمة، و توصلت الدراسة إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية تطبق في مجموعة أبو غزاله، وأن لها اثر في دعم تحولها الى منظمة متعلمة، تساعدها على التكيف في ظل المتغيرات المختلفة في البيئة الخارجية.

#### الدراسات الأجنبية:

- دراسة **Scheible Bastos**،(٢٠١٣)، بحثت هذه الدراسة في اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على ترسيخ الالتزام التنظيمي في واحدة من منظمات تكنولوجيا المعلومات البرازيلية. و توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي كانت أوقاها مع التدريب و التطوير .
- دراسة **Medina et al** , (٢٠١١)، بحثت هذه الدراسة في علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء الأبتكاري في دوائر البحث و التطوير في اسبانيا. و توصلت هذه الدراسة إلى أن التمكين وإتاحة فرص التعلم المستمر كانت الأكثر تأثيرا على الأداء الأبتكاري للعاملين في المنظمات الاسبانية. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في انها ابرزت اهمية تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في الدول العربية ومنها الاردن ، لتتماشى مع سياسات ومعايير منظمة التجارة العالمية

### الفصل الثالث : الإطار النظري للبحث :

#### يتناول الإطار النظري للبحث ما يلي :

#### اولا : مفهوم الإدارة الإستراتيجية للمواد البشرية وأهميتها:

##### أ- تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

- هناك مجموعة من التعاريف للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، ومنها اذكر ما يلي :
- الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية ، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة ، وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة . (سملاي، ٢٠٠٥).

- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل على المدى الطويل ، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله ، وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعيشها وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة والتي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم . (عقيلي ، ٢٠٠٢).

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي مجموعة من الافعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف الى تكامل كل من البيئة التنظيمية المؤسسة ، الافراد ، والانظمة ، وهذا كله يتضمن ضرورة المشاركة الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية في تكوين واعداد وتطبيق استراتيجيات العمل ككل . (حسن ، ٢٠٠٢)

من التعاريف السابقة يتبين لنا ما يلي :

- ان الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف الى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارت البشرية ، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الافراد العاملين بالمنظمة .

### ب- أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

تسمح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري كمورد استراتيجي تلنف حوله بقية الموارد الأخرى ، وعلى المنظمة ادماج هذا العامل في جميع مشاريعها ، كما يجب ان تهتم المنظمة بتطوير كفاءات عمالها وتكوينهم وأخذهم بعين الاعتبار عند اختيار استراتيجياتها. والعوامل التالية توضح اهمية الادارة الاستراتيجية :

#### ١- المشاركة في إعداد وتنفيذ إستراتيجية التغيير :

ان حقل الموارد البشرية دائم التغيير والتوسع ، وعلى مديري الموارد البشرية ان يكونوا قادرين ليس فقط على إدارة التغيير ولكن أيضا توقع حدوثه ، فمن المهم ان تتناغم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع البيئة المحيطة بها ، وتبحث عن الفرص وعن المشكلات التي يمكن ان يكون لها جذور في هذا المجال .

#### ٢- الفحص البيئي :

يعتبر الفحص البيئي مطلباً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي ، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحمل جزء من المسؤولية في تحقيقه ، حيث تتركز الجهود المبذولة على معرفة الاتجاهات المتوقعة في المستقبل للمتغيرات التالية :

الخصائص السكانية ، المهارات التقنية والفنية ، الظروف الاجتماعية ، لاقصادية ، والتشريعية .

#### ٣- تنفيذ قرارات اعادة تخصيص الموارد .

تقوم ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بدور اساسي في تقييم جدوى تطبيق الاستراتيجية ، ثم تقديم نتائج هذا التقييم كاحد المدخلات لعملية تكوين الاستراتيجية ، ولان جوهر الاستراتيجية ينصب على تخصيص الموارد بحيث تستطيع المؤسسة تحقيق وكسب ميزات تنافسية ، فان بعض الوحدات والاقسام او خطوط الانتاج التي تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من هذه الموارد ، مما قد يعرض الافراد العاملين بها الى الاحباط وتراجع معنوياتهم ، وهنا

يظهر دور ادارة الموارد البشرية في تخفيف حدة هذا الشعور ، والعمل على تدني مظاهر التذمر والغضب لدى هؤلاء الافراد .

#### ٤- كفاءة استغلال الموارد المتاحة :

ان المؤسسات التي لديها موارد مادية وتكنولوجية ومعلوماتية متطورة لا يمكن ان تديرها بكفاءة ما لم يكن لديها العنصر البشرية المناسب ، الذي يستطيع ان يحقق بما لديه من مهارة المزج والاستغلال الجيد لهذه الموارد بما يتيح للمؤسسة تحقيق القيم المضافة .

#### ٥- المساهمة في مواجهة التحديات :

تواجه المؤسسات عدداً من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية مما يزيد من حاجتها للاتجاه الى المدخل الاستراتيجي في ادارة مواردها البشرية ، حيث تعد الموارد البشرية نفسها من اهم التحديات والعوائق الداخلية والتي قد تقف حائلاً امام المؤسسة لمقابلة التغيرات البيئية خاصة التكنولوجية والمعلوماتية .

### ثانياً: منظمة التجارة العالمية:

#### مقدمة:

منظمة التجارة العالمية (WTO) (بالانجليزية: World Trade Organization)، ( بالفرنسية: Organization Mondiale du commerce ) ، (بالاسبانية: Organizacion Mundial del Comercio).

هي منظمة عالمية مقرها مدينة جنيف في سويسرا، مهمتها الأساسية هي ضمان انسياب التجارة بأكبر قدر من السلاسة واليسر والحرية وهي المنظمة العالمية الوحيدة المختصة بالقوانين الدولية المعنية بالتجارة ما بين الدول. تضم منظمة التجارة العالمية ١٦٠ دولة عضو إضافة الى ٢٤ دولة مراقبة.

#### أ- التأسيس:

أنشئت منظمة التجارة العالمية في ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥. وهي واحدة من احدث المنظمات الدولية كما أنها خليفة الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة الجأت (GAAT) والتي أنشئت في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وبالرغم من أن منظمة التجارة العالمية ما زالت حديثة فان النظام التجاري متعدد الأطراف الذي تم وضعه في الأصل تحت الجات قد بلغ عمره خمسون عاماً.

#### ب- الأهداف:

١. إقامة عالم اقتصادي يسوده الرخاء والسلام: فالمستهلك والمنتج كلاهما يعلم إمكان التمتع بضمان الإمداد المستمر بالسلع مع ضمان اختيار أوسع من المنتجات تامة الصنع ومكوناتها وموادها الخام، وكذلك بخدمات إنتاجها.وبذلك يضمن كل من المنتجين والمصدرين أن الأسواق الخارجية ستظل مفتوحة دائماً لهم.
٢. نشوء عالم اقتصادي مزدهر يتمتع بالسلام : حيث يتم بصورة نموذجية اتخاذ القرارات في منظمة التجارة العالمية بإجماع الدول الأعضاء ويتم التصديق عليها بواسطة برلمانات الدول الأعضاء ويتم الاعتراض بخصوص الخلافات التجارية عن طريق الية فض المنازعات الخاصة بمنظمة التجارة العالمية حيث يتم التركيز على تفسير الاتفاقيات والتعهدات وكيفية ضمان التزام السياسات التجارية للدول بها.

- وبهذه الطريقة تتخفف مخاطر أن تمتد الخلافات الى نزاعات سياسية أو عسكرية.
٣. توفير الحماية المناسبة للسوق الدولي ليلائم مختلف مستويات المعيشة والتنمية.
٤. إيجاد وضع تنافسي دولي للتجارة يعتمد على الكفاءة الاقتصادية في تخصص الموارد.
٥. تحقيق التوظيف الكامل لموارد العالم..
- ٦.

**ثالثاً: تأثير منظمة التجارة العالمية على منظمات الدول العربية، والسمات المميزة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات العربية قبل ظهور منظمة التجارة العالمية، وبيان أهمية وكيفية تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في منظمات الدول العربية في ظل هذه المنظمة . (كورتل، ٢٠١٢)**

- ١- تأثير منظمة التجارة العالمية على منظمات الدول العربية : كثير من منظمات الدول العربية بحاجة الى إجراء إصلاحات جذرية ، ولمنظمة التجارة العالمية تأثير فعال على هذه المنظمات من خلال ما يلي :
- تكفل منظمة التجارة العالمية ، من خلال التفاوض متعدد الأطراف ، الإصلاح الذي يؤدي الى تحرير السلع والخدمات . وهذا يعطي مصداقية اكبر لعملية الإصلاح من ان تكون الجهود محلية .
- ان فوائد الإصلاح تتعاضد أيضاً بفعل إصلاح الغير لنظمهم التجارية .
- توفر منظمة التجارة العالمية قواعد ، وشروط محددة للإصلاح وهذه القواعد والشروط تصبح لازمة يجب على الجميع الالتزام بها ، وهي خاضعة لنظام فض المنازعات في حال اخلال بعض الدول بهذه القواعد والشروط . ( طلفاح ، ٢٠٠٤ )
- تقوم الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في ظل منظمة التجارة العالمية على اساس التوجهات الرئيسية التالية:
- يمثل المورد البشري مصدر الابداع والابتكار وخلق القيم في المنظمات ، وبممتلك قدرة عقلية ومعرفية تعتبر راس مال حقيقي للمنظمات لابد من استثماره وتوظيفه بشكل ايجابي ، وكذا أهمية الاستثمار في زيادة الرصد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الاداء .
- يتميز المورد البشري ذو المعرفة بكونه قادر على تحمل المسؤوليات وراغب في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل نتائج هذه المشاركة ، مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات .
- ان تكامل عمليات ادارة الموارد البشرية في منظومة متجانسة ، وبلورتها في استراتيجية متكاملة يتم ادماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة يحقق للمنظمة فرصاً أفضل لتكوين وتشغيل موارد بشرية متميزة.
- تعتبر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة اساساً جوهرياً في كفاءة وفعالية نظم ادارة الموارد البشرية.



ب - السمات المميزة لإدارة الموارد البشرية سابقا في المنظمات العربية في مرحلة ما قبل قيام منظمة التجارة العالمية: :

- تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية ، ومن ثم الانخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغل تلك الوظيفة إلى مساعد للمدير العام .
- انحصار النظم واللوائح المنظمة لشؤون الموارد البشرية في الجوانب القانونية والامور التعاقدية المتصلة بالحقوق والواجبات للعاملين واصحاب الاعمال ، ومسائل المخالفات والجزاءات .
- غلبة الجانب الاجرائي على اهتمامات وأنشطة ادارة الموارد البشرية وافتقاد الجانب التخطيطي والتطويري في تلك الادارات.
- انحصار ممارسات ادارة الموارد البشرية في معظم الاحيان في الامور المتعلقة بالتوظيف ، وحساب الرواتب والمستحقات ، ومتابعة الدوام والتصريح بالاجازات وما الى ذلك .
- وفي الدول العربية التي تعتمد على الموارد البشرية الوافدة ، تتركز أعمال ادارة الموارد البشرية في أمور الاستقدام ومتابعة مسائل الإقامة وتأشيرات الخروج والعودة وتنفيذ تعليمات ادارة الجوازات والجنسية .
- يغلب على اداء مهام ادارات الموارد البشرية التجزؤ والانفصالية ، فليست هناك نظم متكاملة لتحقيق الترابط بين مختلف المهام لتعظيم العائد منها .
- تفتقد معظم ادارات الموارد البشرية الرؤية المستقبلية للاحتياجات ، ومن ثم تنحصر اعمال التخطيط في استيفاء الاحتياجات العاجلة خلال فترة الموازنة السنوية ، ويندر ان توجد منظمة اعمال عربية لديها تصور واضح ومدروس عن هيكل الموارد البشرية في فترات مستقبلية لخمس او عشر سنوات قادمة مثلا .
- لا تزال ادارة الموارد البشرية في منظمة الاعمال العربية تعتمد اساليب تقليدية في الاحتفاظ بسجلات وبيانات العاملين ، وفي حالات قليلة تتوفر نظم معلومات للموارد البشرية تعتمد على تقنية المعلومات والحاسب الالي .
- لا تلقى عملية الاستقطاب والاختيار العناية الكافية ، ولا توجد في اغلب المنظمات دراسات لسوق العمل ، او مستويات الاجور والرواتب السائدة في السوق ، وتنبلور أساليب الاستقطاب غالبا في إعلانات الصحف ، وتتم عملية الاختيار أساساً عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة.
- تفقر كثيراً من المنظمات العربية الى البنية الادارية الاساسية التي تقوم عليها ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية واهمها نظم ادارة الاداء ونظم معلومات الاداء، وكذا المتطلبات الاساسية لتنظيم اداء الموارد البشرية.
- غياب الاستراتيجيات والسياسات الواضحة والمعلنة ، والتي تكون اساس الممارسة في جميع فعاليات ادارة الموارد البشرية ، ومن ثم يغلب على اداء ادارة الموارد البشرية طابع الاجتهاد الشخصي للقائمين عليها .
- لا يلقى الفرد حديث التعيين بالمنظمة خلال فترة الإختبار اي توجيه او اشراف مخطط ، بل عادة يتولى أمره موظف قديم للقيام بتشغيله او اشغاله ، ومن ثم يفقد الى المصدر السليم لمعرفة المعلومات الصحيحة عن العمل وعن المنظمة ، وتكون قرارات تعيين هؤلاء او الاستغناء عنهم معتمدة في الغالب على انطباعات شخصية لاصحاب القرار .

- تتمثل في نظم قياس كفاءة وتقييم الاداء درجة عالية من الشكلية وعدم الموضوعية الامر الذي يفقدها قيمتها في كثير من المنظمات ، وتصبح مجرد تقليد روتيني لا تترتب عليه في العادة نتائج ذات بال .

### ج- مداخل تطوير وتفعيل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في منظمات الدول العربية بما فيها المنظمات الاردنية في ظل منظمة التجارة العالمية :

تتطلب مقترحاتنا لتطوير وتحديث استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المنظمات العربية من الاقتناع الاساسي والمبدئي باهمية الموارد البشرية ودورها الحيوي في خلق القيم ، وصناعة التقدم على كافة المستويات والاصعدة في المجتمعات المعاصرة .

كذلك تستند تلك المقترحات على الإحاطة بنماذج الفكر المعاصر في امور الادارة بشكل عام وادارة الموارد البشرية بشكل خاص ، والتطورات العميقة التي مست الافكار والتقنيات والتوجهات والمضامين ، والمتمثلة في نموذج ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية .

و تشمل التوجهات المقترحة لتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات الدول العربية بما فيها المنظمات الاردنية في ظل منظمة التجارة العالمية ما يلي :

١- تطوير المفاهيم والفكر الحاكم لعمل ادارة الموارد البشرية ، وإحداث تغيير في مفاهيم الادارة العربية ونظرتها الى الموارد البشرية ، ومن ثم الاخذ بالفلسفة الجديدة لادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، اقتناعاً بالدور الحيوي الذي تقوم به في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة .

٢- تطوير الواقع التنظيمي والاطر التنظيمية لادارة الموارد البشرية بحيث ترفع الى مستوى الادارات الرئيسة ، ويتحقق للمسؤولين عنها مرتبة الادارة العليا ، ويتم اشراكهم في صنع السياسات واتخاذ القرارات على مستوى المنظمة .

٣- تطوير التقنيات والاساليب في ممارسات ادارة الموارد البشرية في المنظمات العربية الحكومية ومنظمات الاعمال غير الحكومية على السواء ، لتتطلب من مجرد انها اجراءات روتينية لانجاز معاملات ((شئون الموظفين)) الى دورفعال في تحقيق استراتيجية واهداف المنظمة .

وسيتم تناول كل مقترح من المقترحات الثلاثة المذكوره أعلاه بالتفصيل كما يلي :

١- تطوير المفاهيم والفكر الحاكم لعمل إدارة الموارد البشرية، بحيث يتخلى افراد الادارة العربية عن نموذج الفكري التقليدي لادارة الافراد واستيعاب وتقبل النموذج الفكري الجديد لادارة الموارد البشرية الاستراتيجية . ويتم هذا التطوير الفكري في المفاهيم والقيم الادارية من خلال ما يلي:

- التحول من النظرية التقليدية التي ترى الموارد البشرية مجرد عنصر من عناصر الانتاج التي تؤدي دوراً مرسوماً ومحددًا دون اضافة ، الى نظرة متطورة ترى الاهمية القصوى للموارد البشرية باعتبارها الركيزة الاساسية لتقدم المنظمة وتميزها لتحقيق قدرات تنافسية تمكنها من السبق في الاسواق والوصول الى اهداف الربحية والنمو - الاخذ بمنطق النظم في ادارة الموارد البشرية باعتبارها نظاماً متكاملًا يتكون من مجموعة نظم فرعية كل منها يؤدي دوراً مطلوباً في تفاعل وتناسق مع باقي النظم وصولاً الى المخرجات المستهدفة وهي قوة العمل المنتجة المستقرة والفعالة .

- ضرورة استناد ممارسات ادارة الموارد البشرية الى استراتيجية متكاملة تكون جزءاً رئيساً من الاستراتيجية الشاملة لمنظمة الاعمال .

- ضرورة إتباع التخطيط والتنسيق والتكامل بين عناصر المنظومة المتكاملة للموارد البشرية بداية بتحديد الاحتياجات من الافراد بناءً على وصف الوظائف ، والاختيار والتوظيف ، وتحديد الرواتب والمزايا ، والاشراف والتوجيه للموارد البشرية في اطار خطط واضحة الاداء ، وتقييم الاداء وحفز الافراد وتدريبهم ، وتخطيط المسار الوظيفي لهم ، كل ذلك ينبغي ان يتم في تناغم وتواصل وفي اطار مفاهيم الجودة الشاملة.

- ضرورة النظر الى ما ينفق على الموارد البشرية باعتبارها استثمار له عائد ومردود وليس نفقة ضائعة ، وبالتالي اهمية تقدير الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ خطط ادارة وتنمية الموارد البشرية وتأمين تلك الاعتمادات

- اهمية تنمية اساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموارد البشرية في المنظمة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الايجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق اسس الانتماء للمنظمة

- العمل على تحقيق الترابط بين تطوير وتحديث نظم ادارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات العربية ، وتعميق المبادئ الاخلاقية وتطوير الأنماط السلوكية للموارد البشرية في المنظمة.

## ٢- تطوير الواقع التنظيمي لادارة الموارد البشرية العربية : تتضمن عمليات تطوير الواقع التنظيمي الامور المهمة التالية :

- صياغة استراتيجية واضحة لادارة الموارد البشرية تتكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية لقطاعات الوظائف المختلفة .

- تحديد الاهداف الاستراتيجية لقطاع ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية معبر عنها في شكل نتائج وانجازات قابلة للقياس .

- ترجمة الانشطة الرئيسة لادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في شكل مجموعة من العمليات الرئيسة تشكل المحاور الاساسية لتنفيذ الواجبات والمهام الاساسية المنوطة بالادارة ، وايضاً توضيح العمليات الفرعية او المساندة والتي توفر خدمات المساندة للقائمين بالعمليات الرئيسة.

- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات الرئيسة .

- تحديد الموقع التنظيمي لادارة الموارد البشرية قرب قمة المنظمة حتى تكون في مجال اهتمام ومساندة الادارة العليا .

- اعادة هيكلة الافراد العاملين في ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية من ذوي المعرفة والدراية بمفاهيم وتقنياتها الحديثة ، وتخويلهم الصلاحيات المناسبة لمباشرة اعمالهم بكفاءة، وحفز القادة الاداريين في كل المستويات ومجالات النشاط على مساندة وتفعيل نظم ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية .

## ٣- تطوير التقنيات والاساليب في ممارسات ادارة الموارد البشرية: ينبغي على الادارة العربية تطوير ممارساتها واساليبها في مجال الموارد البشرية في ضوء التوجهات التالية:

- اعادة هندسة ادارات شئون الموظفين وتطويرها جذريا من حيث الوضع التنظيمي والمهام والتوجهات والاساليب بحيث تعكس مجمل الافكار الحديثة لادارة وتنمية الموارد البشرية .

- النظر الى البعد الاجتماعي في ممارسات ادارة الموارد البشرية والعناية بالبشر باعتبارهم ركيزة في راس المال الاجتماعي .
- اعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهارات المطلوبة والأعداد اللازمة لشغل وظائف تم توصيفها وتحددت معايير الاداء لها .
- البحث عن العناصر المطلوبة في سوق العمل ، وتخطيط عمليات الاستقطاب اما ذاتياً او بمساعدة مراكز التوظيف المتخصصة
- تخطيط عمليات الاختيار شاملة الاختبارات والمقابلات الشخصية ، وتحديد معايير المفاضلة ومساندة الادارات المعنية في اختيار أفضل العناصر التي تتوفر لها المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة وانهاء اجراءات التعيين والتسكين في الوظائف .
- تخطيط وتنفيذ برامج التهيئة والتدريب الاولي للعاملين الجدد بهدف تعريفهم بالمنظمة ونظمها ومساعدتهم على التكيف معها .
- المساعدة في تخطيط الاداء بتحديد معايير الاداء المستهدفة من شاغل الوظيفة اي الاهداف الواجب عليه تحقيقها ، وشروط ومواصفات الاداء المتميزة .
- تخطيط المسار الوظيفي وتحديد متطلبات التدرج عبر المسار ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة .
- تخطيط هيكل الرواتب والمزايا التي يحصل عليها شاغل الوظيفة في ضوء التقييم الموضوعي للوظائف الذي يحدد القيم النسبية للوظائف عملاً بمبدأ الراتب للعمل وليس للشخص .
- تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالاداء المستهدف ونتائج قياس الاداء الفعلي ، وتطبيق نظم الثواب والعقاب .
- تصميم وتنفيذ نظام قياس كفاءة الاداء وتحليل نتائج القياس ، واقتراح سبل تطوير الاداء .

#### رابعاً : انضمام الاردن لمنظمة التجارة العالمية ، واهمية وكيفية تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات الاردنية في ظل منظمة التجارة العالمية :

#### ١- عملية الانضمام :

قدم الاردن طلب الانضمام الى اتفاقية الجات في عام ١٩٩٤، ثم تم تحويل طلبه الى منظمة التجارة العالمية في عام ١٩٩٤ . وافق المجلس العام بالمنظمة على انضمام الاردن بتاريخ ١٧-١٢-١٩٩٩ .

تلي ذلك عرض بروتوكول انضمام الاردن الى البرلمان الاردني وتمت المصادقة على قانون انضمام الاردن الى منظمة التجارة العالمية و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٤-٢-٢٠٠٠ .

اصبح بروتوكول انضمام الاردن نافذاً في ١١-٤-٢٠٠٠ و ذلك بعد استكمال الاجراءات اللازمة من قبل سكرتيرية المنظمة .رافق عملية الانضمام تعديل عدد كبير من التشريعات و استحداث بعضها الاخر لتتوافق مع

متطلبات منظمة التجارة العالمية، مثل: قانون الجمارك، قانون الزراعة، قانون المواصفات والمقاييس، قانون ضريبة المبيعات، قانون الاستيراد و التصدير، قانون الوكلاء و الوسطاء التجاريين، قانون الصحة العامة - قانون الغذاء، نظام تشجيع استثمارات غير الاردنيين، قانون حماية الانتاج الوطني.

#### ١- أهمية وكيفية تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات الاردنية في ظل منظمة التجارة العالمية:

أ-خطوات بناء الاستراتيجية: ان بناء استراتيجية التنمية البشرية في المنظمات الاردنية لا يبدأ من فراغ، وانما يعتمد في الاساس على امرين اساسين: الرصد الواقعي والتحليل العلمي لمستوى التنمية البشرية السائد، أي تحليل تكوين وخصائص المورد البشري الحالي، والتعرف على مدى مناسبته و توافقه مع متطلبات التنمية الوطنية الشاملة، وتحديد التكوين الامثل للموارد البشرية الذي يتوافق مع اهداف و مستويات التنمية الوطنية الشاملة المستهدفه، أي تحديد هيكل الموارد البشرية المرغوب عددا و نوعيا. وبناء على المقارنة الموضوعية بين المستويين ، المستوى الفعلي للموارد البشرية و المستوى المستهدف، تتحدد الفجوة الواجب العمل على علاجها من خلال السياسات و البرامج والليات المؤثرة على الحالة البشرية . وفي ضوء المنهج الإستراتيجي المقترح، يمكن بناء مكونات استراتيجية التنمية البشرية في المنظمات الاردنية.

#### ب- اجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمات الأردنية في ظل منظمة التجارة العالمية .

يجب ان تباشر ادارات الموارد البشرية الاستراتيجية في المنظمات الاردنية ، الإجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ . (كورتل، ٢٠١٢).

- تحليل المناخ الخارجي: يقصد بتحليل المناخ الخارجي التعرف الدقيق و المتابعة النشطة لعناصر المناخ و مكوناته و ما بطراً عليها من تغيرات، و رصد اتجاهات الحركة و التطور في تلك العناصر المناخية و التوقع المبكر للتحويلات التي يمكن ان تصيب المناخ من اجل تقدير أثرها على عمل الادارة. و يرتب على تحليل المناخ الخارجي تعرف ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الفرص المتاحة او المحتملة و المخاطر القائمة و المتوقعه.

- تحليل المناخ الداخلي: و يتمثل المناخ الداخلي للمنظمة بالافراد و الموارد البشرية ، الاعمال، الوظائف التي تؤدي بواسطة هؤلاء الافراد ، المعدات و التجهيزات و الموارد المادية و التي يستعين بها الافراد في أداء الوظائف ، النظم و الاجراءات والاساليب المتبعه أو واجبة الاتباع لاداء الاعمال، التقنية السائدة في المنظمة و مستوى التقدم في اداء الاعمال، المعلومات المتوفرة و المستخدمة في اتخاذ القرارات ، والعلاقات التنظيمية التي تحدد الادوار و المهام و المسؤوليات والصلاحيات لكل طرف من اطراف المنظمة .

- تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية : ان الخطوة الثالثة في بناء استراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات الرئيسية التي تسعى اليها المنظمة و الادارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية. و تشير التوجهات

- الرئيسية الى الملامح العريضة لممارسات ادارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المنظمة ذاتها و تسهم بالتالي في تحقيق اهدافها الاستراتيجية
- **تحديد الاهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية:** ان الاهداف هي النتائج النهائية للانشطة المخططة في المنظمة، وبالتالي فان الخطوة المنطقية التالية لتحديد التوجهات الاستراتيجية ان يتم تحديد الاهداف أي النتائج التي تريد الادارة الوصول اليها في نهاية الانشطة التي تشملها استراتيجيات و خطط الموارد البشرية.
- **صياغة وتكوين الاستراتيجيات:** انّ تكوين الاستراتيجية يعني بناء خطط طويلة الاجل و شاملة لمختلف مجالات الاهتمام في المنظمة بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ و التعامل مع المخاطر الموجودة او المحتملة و كذا استغلال الموارد والامكانيات (مصادر القوة و تجنب او تحييد مواطن الضعف في المنظمة .
- تنفيذ الاستراتيجية:** يتم تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج و موازنات تعبر كل منها عن الانشطة التي يجب تنفيذها، و الموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للاداءومعايير الاداء والقبول.
- **متابعه تنفيذ و تقييم نتائج الاستراتيجية :** ان الاساس في عملية المتابعه و التقييم هو انتاج تدفق مستمر و منتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي :
- الاداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس و المتفق عليها
- مقارنة الاداء الفعلي بالمستويات المخططة ( المستهدفة) للاداء و بيان الانحرافات بين الانجاز و المخطط و البحث في اسبابه و مصادرها
- وضع الحلول البديلة للوصول الى مستوى التنفيذ المستهدف .

### 3-التجربة الأردنية في مجال تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات الاردنية

- قامت وزارة تطوير القطاع العام الاردنية ، وبالتعاون مع دويوان الخدمة المدنية الاردني، ومعهد الادارة العامة الاردني ، بالاضافة الى وحدات وادارات الموارد البشرية في الوزارات والمؤسسات والدوائر الحكومية لتطوير ادارات الموارد البشرية في الوزارات ذات العلاقة ، لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية لديها في ظل منظمة التجارة العالمية .
- فقد حددت المادة (٨) من نظام الخدمة المدنية رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٣ دور وزارة تطوير لقطاع العام في تنمية الموارد البشرية الاردنية على النحو التالي:
- وضع سياسات استراتيجية للوصول الى المستوى الامثل من استثمار رأس مال البشري.
- ضمان التنسيق بين الجهات المختلفه و المعنية بقطاع التعليم العالي من جهة وسوق العمل والتوظيف من جهة اخرى.
- المتابعه و التنسيق فيما بين الجهات المعنية باحصائيات و ابحاث سوق العمل والتوظيف.
- متابعة موقع الاردن فيما يتعلق بأهم المؤشرات العالمية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية مع مراعاة الفروق فيما بين الاقاليم الجغرافية .

- مراجعة السياسات والبرامج الخاصة بتشجيع البحث العلمي و التطوير .  
(www.mopsp.gov)

## الفصل الرابع : الإطار العملي للبحث:

### منهج البحث :

ان المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني ، وتمثل دراسة الجانب النظري للدراسة في البيانات المتوفرة في مجموعة من الكتب والدوريات العربية والأجنبية، بالإضافة إلى المعلومات المتاحة على شبكة الانترنت، والمعلومات التي سوف تقدمها الشركة المبحوثة .  
أما فيما يتعلق بالبحث الميداني التحليلي ، فقد تم الاعتماد على استبانته كوسيلة لجمع البيانات الأولية، والتي تعتبر كمصدر رئيسي للحصول على بيانات ومعلومات متعلقة بالجزء العملي للدراسة.

### مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى، ومدراء الإدارة الدنيا (مدراء المستوى التشغيلي) في شركة مصفاة البترول والبالغ عددهم (١٢٣٠) موظف في نهاية عام ٢٠١٤.

### عينة الدراسة :

تم اخذ عينة عشوائية طبقية مقدارها (٢٩٥) حيث تعتبر هذه العينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة ، وتم استرجاع ٢٩٥ استبانته ، وتشكل ما نسبته ٩٨.٣% من العينة المختارة .

### أداة الدراسة :

وجد الباحث بان الأداة المناسبة للقيام بهذه الدراسة هي (الاستبانة )، حيث تم تصميم استبانته باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتراوح بين موافق بشدة وعدم الموافقة بشدة ،  
تكونت الاستبانة من جزئين رئيسيين : حيث يتعلق الجزء الأول بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة المتمثلة في (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، المسمى الوظيفي ،الخبرة ) ،

أما الجزء الثاني فقد تكون من (١٩) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور وهي :

- ١) محور تطوير المفاهيم والفكر الحاكم لعمل إدارة الموارد البشرية ويتكون من (٦) عبارات .
- ٢) محور تطوير الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية العربية : ويتكون من (٨) عبارات .
- ٣) محور تطوير التقنيات والاساليب في ممارسات ادارة الموارد البشرية ويتكون من (٥) عبارات.

### أساليب المعالجة الإحصائية :

قام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss لقياس اثر المتغيرات المستقلة على التابع بهدف اختبار الفرضيات والتأكد من صحتها .

وتم استخدام الأسلوب التالي :

مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): لوصف خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب فقرات الاستبانة تنازليا.

وتم اعتماد مقياس التحليل لفقرات الاستبانة بناء على متوسطات إجابات أفراد العينة في الشركة المبحوثة على النحو التالي :  
مقياس التحليل

الدرجة (المدى)	الوسط الحسابي
ضعيفة	من ١ الى اقل من أو يساوي ٢.٤٩
متوسطة	من ٢.٥٠ الى اقل من أو يساوي ٣.٤٩
عالية	من ٣.٥٠ الى ٥

تحليل البيانات واختبار الفرضيات :

تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة :

#### ١. النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تعتمد هذه الدراسة في قياس أبعادها على عدد من المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة ، مثل (الجنس ، والعمر ، والمستوى التعليمي ، والمسمى الوظيفي ، وعدد سنوات الخبرة )، وبناء على ما تم جمعه من معلومات عن أفرادها ، يمكن وصف عينة الدراسة كما يلي :

توزيع عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٨٩	٩٩.٧
	أنثى	١	٠.٣
المجموع		٢٩٠	١٠٠.٠
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
العمر	اقل من ٢٥ سنة	٢	٠.٧
	٢٥ سنة - أقل من ٣٥ سنة	١٣٠	٤٤.٨
	٣٥ سنة - أقل من ٤٥ سنة	١٥٦	٥٣.٨
	٤٥ سنة فأكثر	٢	٠.٧
المجموع		٢٩٠	١٠٠.٠
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
مستوى التعليمي	ثانوية فأقل	٢٥١	٨٦.٦
	دبلوم	١٩	٦.٦
	بكالوريوس	١٩	٦.٦
	دراسات عليا	١	٠.٣
	المجموع	٢٩٠	١٠٠.٠



المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
سمى الوظيفي	مدير دائرة	١	٠.٣
	رئيس قسم أو شعبة	٢٢	٧.٦
	قرب عمليات الإنتاج أو أنشطة أخرى	٢٦٤	٩١.٠
	مهندس/ موظف	٣	١.٠
المجموع			٢٩٠
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣	١.٠
	٥- أقل من ١٠	١٣٣	٤٥.٩
	١٠- أقل من ١٥ سنة	١٤٨	٥١.٠
	١٥ سنة فأكثر	٦	٢.١
المجموع			٢٩٠

٢. النتائج المتعلقة بتصورات أفراد عينة الدراسة للتوجهات المقترحة لتطوير استراتيجيات إدارة

الموارد البشرية في منظمات الدول العربية في ظل منظمة التجارة العالمية :

أ- تحليل محور تطوير المفاهيم والفكر الحاكم لعمل إدارة الموارد البشرية

استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (تطوير المفاهيم والفكر الحاكم لعمل إدارة الموارد البشرية)

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٠١	يوجد نظرة متطورة ترى الأهمية القصوى للموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لتقدم المنظمة وتميزها لتحقيق قدرات تنافسية تمكنها من السبق في الأسواق والوصول إلى أهداف الربحية والنمو .	٤.٩١٧	0.٢٧٥	٤	مرتفع
٠٢	تم الأخذ بمنطق النظم في إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاماً متكاملاً يتكون من مجموعة نظم فرعية كل منها يؤدي دوراً مطلوباً في تفاعل وتناسق مع باقي النظم وصولاً إلى المخرجات المستهدفة وهي قوة العمل المنتجة المستقرة والفعالة .	٤.٨٣٧	0.٤٥٣	٨	مرتفع

مرتفع	٨	0.٤٥٣	٤.٨٣٧	يتم الاخذ بمنطق النظم في ادارة الموارد البشرية باعتبارها نظاماً متكاملاً يتكون من مجموعة نظم فرعية كل منها يؤدي دوراً مطلوباً في تفاعل وتناسق مع باقي النظم وصولاً الى المخرجات المستهدفة وهي قوة العمل المنتجة المستقرة والفعالة .
مرتفع	٧	0.٣١٣	٤.٨٨٩	تستند ممارسات ادارة الموارد البشرية الى استراتيجية متكاملة تكون جزءاً رئيساً من الاستراتيجية الشاملة لمنظمة الاعمال .
مرتفع	١	0.٢٢٨	٤.٩٤٤	إتباع التخطيط والتنسيق والتكامل بين عناصر المنظومة المتكاملة للموارد البشرية بداية بتحديد الاحتياجات من الافراد بناءً على وصف الوظائف ، والاختيار والتوظيف ، وتحديد الرواتب والمزايا ، والاشراف والتوجيه للموارد البشرية في اطار خطط واضحة الاداء وتقييم الاداء وحفز الافراد وتدريبهم ، وتخطيط المسار الوظيفي لهم
مرتفع	٥	0.٢٩١	٤.٩٠٦	يتم تنمية اساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموارد البشرية في المنظمة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الايجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق اسس الانتماء للمنظمة .
مرتفع	٦	0.٣٠٧	٤.٩٠٣	يأهم " ادارة الموارد البشرية " كشريك ، استراتيجي في وضع وتنفيذ سياسات المنظمة وتحقيق الاستراتيجيات وانجاز الاهداف ، والمساهمة في مسؤولية تطوير المنظمة وتأمين بقائها وازدهارها في المستقبل .
مرتفع	٢	0.٢٣٥	٤.٩٤١	يأخذ في الاعتبار كرامة الانسان العامل وحقه في الحياة الفاضلة الامة ، واهمية النظر الى العنصر البشري كراسمال بشري استثماري وليس مجرد احد عناصر الانتاج فقط عند تصميم نظم ادارة الموارد البشرية .

مرتفع	٣	0.٢٧٧	٤.٩٢٤	تم قبول مفاهيم ادارة الجودة الشاملة كأساس في عمل ادارة الموارد البشرية وصولا الى مستويات الجودة الشاملة في جميع فعاليات ومنتجات المنظمة .
مرتفع			٤.٩٠٨	المتوسط الحسابي العام لتطوير المفاهيم والفكر الحاكم لعمل إدارة الموارد البشرية

يبين الجدول السابق نتائج بعد تطوير المفاهيم والفكر الحاكم لعمل إدارة الموارد البشرية والذي تم قياسه من خلال (٨) فقرات في استبانة الدراسة ، جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٩٤٤) والانحراف المعياري (0.٢٢٨) ، وكانت درجة الموافقة لبعث تطوير المفاهيم والفكر الحاكم لعمل إدارة الموارد البشرية ككل مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٤.٩٠٨) ، مما يشير إلى وجود ممارسات تسعى بدرجة عالية الى تطوير المفاهيم والفكر الحاكم لعمل إدارة الموارد البشرية في شركة مصفاة البترول الأردنية .

ب- تحليل نتائج بعد تطوير الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية العربية  
استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (تطوير الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية العربية)

الدرجة	الرتبة	لانحراف المعياري	لوسط الحسابي	الفقرات	ت
مرتفع	٣	٠.٤٩٩	٤.٢٤٨	تصاغ استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية تتكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية لقطاعات الاداء المختلفة .	٠١
مرتفع	١	٠.٥٢٢	٤.٣١٧	يتم - صياغة مجالات النشاط الاساسية التي تتجه ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية الى القيام بها ذاتياً ، وتلك الانشطة التي يمكن اسنادها الى جهات خارجية متخصصة .	٠٢
مرتفع	٢	٠.٥١٦	٤.٢٨٦	يتم ترجمة الانشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في شكل مجموعة من العمليات الرئيسية تشكل المحاور الاساسية لتنفيذ الواجبات والمهام الاساسية المنوطة بالإدارة ، وايضاً توضيح العمليات الفرعية او المساندة واتي توفر خدمات المساندة للقائمين بالعمليات الرئيسية.	٠٣
مرتفع	٣	٠.٤٩٢	٤.٢٤٨	يصمم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات الرئيسية .	٠٤
مرتفع	٤	٠.٤٥٥	٤.١٧٥	يعاد هيكله الافراد العاملين في ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية من ذوي المعرفة والدراية بمفاهيمها وتقنياتها الحديثة ، وتخويلهم الصلاحيات المناسبة لمباشرة اعمالهم بكفاءة، وحفز القادة الاداريين في كل المستويات ومجالات النشاط على مساندة وتفعيل نظم ادارة	٠٥

				الموارد البشرية الاستراتيجية .	
مرتفع	٥	٠.٤٤٥	٤.١٦٢	٠٦ يتم تحديد الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية قرب قمة المنظمة حتى تكون في مجال اهتمام ومساندة الإدارة العليا .	
مرتفع			٤.٢٣٩	# المتوسط الحسابي العام لمحوّر تطوير الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية العربية	

يبين الجدول نتائج تحليل بعد تطوير الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية العربية والذي تم قياسه من خلال (٦) فقرات في استبانة الدراسة ، جاءت الفقرة الثانية في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٣١٧) والانحراف المعياري (٠.٥٢٢) ، وكانت درجة الموافقة لتطوير الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية العربية ككل عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٤.٢٣٩) مما يدل على وجود درجة عالية لتطوير الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية العربية في شركة مصفاة البترول الأردنية .

#### ج-تحليل نتائج (- تطوير التقنيات والاساليب في ممارسات ادارة الموارد البشرية)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور ( تطوير التقنيات والاساليب في ممارسات ادارة الموارد البشرية)

الدرجة	الرتبة	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
مرتفع	٤	٠.٤٧١	٤.٣٣١	٠١ اعادة هندسة ادارات شئون الموظفين وتطويرها جذريا من حيث الوضع التنظيمي والمهام والتوجهات والاساليب بحيث تعكس مجمل الافكار الحديثة لادارة وتنمية الموارد البشرية في اطار يتفق والشريعة والاسلامية .	
مرتفع	٥	٠.٤٧٠	٤.٣٢٧	٠٢ الى البعد الاجتماعي في ممارسات ادارة الموارد البشرية والعناية بالبشر باعتبارهم ركيزة في راس المال الاجتماعي .	
مرتفع	٣	٠.٤٥٧	٤.٧٠٣	٠٣ تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالاداء المستهدف ونتائج قياس الاداء الفعلي ، وتطبيق نظم الثواب والعقاب .	
مرتفع	١	٠.٤١٣	٤.٧٨٢	٠٤ يتم تخطيط وتنفيذ برامج الرعاية الاجتماعية والاقتصادية والصحية للأفراد .	
مرتفع	٢	٠.٤١٥	٤.٧٧٩	٠٥ تصميم اليات فعالة لتحسين وتطوير مناخ ايجابي داخل المنظمة يسهم في حفز الافراد للمشاركة في تحقيق اهدافها وتنمية العلاقات الانسانية فيما بينهم .	
مرتفع			٤.٥٨٤	# متوسط الحسابي العام لمحوّر تطوير التقنيات والاساليب في ممارسات ادارة الموارد البشرية)	

يبين الجدول السابق نتائج بعد تطوير التقنيات والاساليب في ممارسات ادارة الموارد البشرية، والذي تم قياسه من خلال (٥) فقرات في استبانة الدراسة ، جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٧٨٢) والانحراف المعياري (٠.٤١٣) ، وكانت درجة الموافقة لمحور تطوير التقنيات والاساليب في ممارسات ادارة البشرية ككل مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٨٤) مما يشير إلى عمل الشركة المبحوثة على تطوير التقنيات والاساليب في ممارسات ادارة الموارد البشرية بدرجة عالية جدا .

#### • النتائج والتوصيات :

#### • النتائج :

- من خلال التحليل الاحصائي ، والاطار النظري للبحث ، والدراسات السابقة فقد توصل الباحث إلى ما يلي :
١. تبين من الإحصاء الوصفي أن هناك درجة تطبيق عالية لعملية تطوير المفاهيم والفكر الحاكم لعمل إدارة الموارد البشرية في شركة مصفاة البترول الأردنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٤.٩٠٨).
  ٢. تبين من الإحصاء الوصفي أن هناك درجة عالية لمحور عملية تطوير الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية العربية البشرية في شركة مصفاة البترول الأردنية . حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٤.٢٣٩)
  ٣. هناك درجة عالية لمحور عملية تطوير التقنيات والاساليب في ممارسات ادارة الموارد البشرية في شركة مصفاة البترول الأردنية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٤.٥٨٤)
  ٤. وبالتالي تبين من الإحصاء الوصفي أن هناك مستوى عال في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات الدول العربية في ظل منظمة التجارة العالمية في شركة مصفاة البترول الأردنية.
  ٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو مستوى تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات الدول العربية في ظل منظمة التجارة العالمية في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر ، والمستوى التعليمي ، والمسمى الوظيفي ، وعدد سنوات الخبرة).
  ٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو مستوى تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات الدول العربية في ظل منظمة التجارة العالمية في شركة مصفاة البترول الأردنية تعزى لمتغير الجنس.
  - ٧-انفصال إدارة الموارد البشرية في منظمات الدول العربية بما فيها المنظمات الأردنية عن مجالات العمل الإستراتيجي ، وتدني النظرة إليها باعتبارها من الأنشطة الأقل أهمية في المنظمة.
  - ٨-غلبة الجانب الإجرائي على اهتمامات وأنشطة إدارة الموارد البشرية في منظمات الدول العربية ، وافتقاد الجانب التخطيطي والتطويري في تلك الإدارات.
  - ٩-تفتقد معظم إدارات الموارد البشرية في منظمات الدول العربية بما فيها المنظمات الأردنية إلى الرؤية المستقبلية للاحتياجات ، ومن ثم تنحصر أعمال التخطيط في استيفاء الاحتياجات العاجلة خلال فترة الموازنة السنوية ، ويندر أن توجد منظمة عربية لديها تصور واضح ومدروس عن هيكل الموارد البشرية في فترات مستقبلية لخمس أو عشر سنوات قادمة مثلا .

- ١٠- لا تزال إدارات الموارد البشرية في معظم منظمات الدول العربية بما فيها معظم المنظمات الأردنية تعتمد أساليب تقليدية في الاحتفاظ بسجلات وبيانات العاملين، وفي حالات قليلة تتوفر نظم معلومات للموارد البشرية تعتمد على تقنية المعلومات والحاسب الآلي.
- ١١- لا تلقي عملية الاستقطاب والاختيار في منظمات الدول العربية العناية الكافية، ولا توجد في أغلب المنظمات دراسات لسوق العمل، أو مستويات الأجور والرواتب السائدة في السوق، وتتطور عملية الاستقطاب غالباً في إعلانات الصحف، وتتم عملية الاختيار أساساً عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة.

### التوصيات :

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، ولغايات تحقيق أهداف هذا البحث، يوصي الباحث بجملة من التوصيات، التي من شأنها تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في منظمات الدول العربية، بما فيها المنظمات الأردنية، في ظل معايير منظمة التجارة العالمية، وهي كما يلي :

- ١- الاستمرار في تطوير المفاهيم والفكر الحاكم لعمل إدارات الموارد البشرية في منظمات الدول العربية، بما فيها المنظمات الأردنية والأخذ بالفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية
- ٢- الاستمرار في تطوير الواقع التنظيمي والأطر التنظيمية لإدارات الموارد البشرية في منظمات الدول العربية، بما فيها المنظمات الأردنية.
- ٣- الاستمرار في تطوير الأساليب والتقنيات في ممارسات إدارات الموارد البشرية في المنظمات العربية الحكومية ومنظمات الأعمال غير الحكومية، بما فيها المنظمات الأردنية
- ٤- إحداث تغيير في مفاهيم الإدارة العربية ونظرتها إلى الموارد البشرية، ومن ثم الأخذ بالفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، اقتناعاً بالدور الحيوي الذي تقوم به في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة.
- ٥- ضرورة إتباع التخطيط والتنسيق والتكامل بين عناصر المنظومة المتكاملة للموارد البشرية، بداية بتحديد الاحتياجات من الأفراد بناءً على وصف الوظائف، والاختيار والتوظيف، وتحديد الرواتب والمزايا، والإشراف والتوجيه للموارد البشرية في إطار خطط واضحة الأداء، وتقييم الأداء وحفز الأفراد وتدريبهم، وتخطيط المسار الوظيفي لهم، كل ذلك ينبغي أن يتم في تناغم وتواصل وفي إطار مفاهيم الجودة الشاملة،
- ٦- التأكيد على أن أي برنامج لتصميم نظم إدارة الموارد البشرية لا بد وأن يأخذ في الاعتبار كرامة الإنسان العامل وحقه في الحياة الفاضلة الآمنة، وأهمية النظر إلى العنصر البشري كراسمال بشري استثماري وليس مجرد احد عناصر الانتاج فقط .
- ٧- إعادة الاعتبار لوظيفة " إدارة الموارد البشرية " كشريك، استراتيجي في وضع وتنفيذ سياسات المنظمة وتحقيق الاستراتيجيات وإنجاز الاهداف، والمساهمة في مسؤولية تطوير المنظمة وتأمين بقائها وازدهارها في المستقبل .
- ٨- صياغة استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية تتكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية لقطاعات الاداء المختلفة .
- ٩- تحديد الاهداف الاستراتيجية لقطاع ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية معبر عنها في شكل نتائج وانجازات قابلة للقياس .

- ١٠- إعادة هيكلة الافراد العاملين في ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية من ذوي المعرفة والدراية بمفاهيمها وتقنياتها الحديثة ، وتخويلهم الصلاحيات المناسبة لمباشرة اعمالهم بكفاءة، وحفز القادة الاداريين في كل المستويات ومجالات النشاط على مساندة وتفعيل نظم ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية .
- ١١ -النظر الى البعد الاجتماعي في ممارسات ادارة الموارد البشرية والعناية بالبشر باعتبارهم ركيزة في راس المال الاجتماعي .

#### قائمة المراجع :

#### -المرجع العربية :

- قطب واخرين ، ٢٠١٣ ، اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الاردنية ، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد الخامس ، العدد الاول ، عمان .
- كورنل، فريد، ٢٠١٢ ، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الاول، عولمة الادارة، جامعة الجنان، طرابلس ، لبنان .
- الكساسبة ، واخرين ، ٢٠١٠ ، دور وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة ، دراسة حالة على مجموعة شركات طلال ابو غزالة في الاردن ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد ٦ ، العدد ٢ .
- جودة ، محفوظ احمد ، (٢٠١٠) ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن
- السالم ، مؤيد سعيد ، (٢٠٠٩) ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي تكاملي ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان.، الارد
- سمالي ، يحضية ، ٢٠٠٥ ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للموسسة الاقتصادية . مؤتمر علمي، الجزائر
- عقيلي ، عمر وصفي، ٢٠٠٥ ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر ، عمان -الاردن
- طلفاح، احمد، ٢٠٠٤ ، تأثير منظمة التجارة العالمية على الدول العربية، المعهد العربي للتخطيط.
- حسن ، راوية ، (٢٠٠٢) ، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر .
- الخزامي ، عبد الحكم ، (٢٠٠٢) ، استراتيجية الموارد البشرية ، دار الفجر والتوزيع ، مصر .
- هلال، عباس، عيسى، ١٩٩٨ ، حق المؤلف والوسائل القانونية لحمايته، ورقة عمل قدمت في ندوة غرفة تجارة وصناعة البحرين، مجلة حماية الملكية.
- وزارة الصناعة والتجارة في الاردن، الموقع [www.mit.gov.jo](http://www.mit.gov.jo)
- (ويكيبيديا الموسوعة الحرة [www.wto.org](http://www.wto.org))

#### المراجع الانجليزية :

- Scheible & Bastos. (2013). **An Examination of Human Resource Management Practices Influence on Organizational Commitment and Entrenchment** ,Brazilian Administration Review.Vol.Io, No.1.

- Medina et al .(2011) . **leveraging the Innovative Performance of Human Capital Through HRM and Social Capital in Spanish Firms**. The International Journal of Human Resources Management .vol. 22.No 4.
- Daft.(2008).**New Era of Management Australia** :Thomson South western .
- Henuman &Milanowski .(2011) . **Assessing Human Resource practices Aligment : A Case study** . Human Resource management Vol.50.No.1.
- Denisi & Griffen.(2005).**Human Resource Management** .Boston :Mifflin company.
- Byars .&Rue .(2006) .**Human Resource Management** .Boston .Mcgraw Hill Irwin .
- Mondy &Noe .(2012).Human Resource Management .Boston . Pereason Education limited.
- Casio.(2013). Managing .Human Resource: Productivity ,Quality of work life .New York.Mcgraw Hill Irwin .
- Wemer .(2012) . Human Resource Management .Australia south Western sengage learning .
- Kreitner .(2010).Organizational Behavior .New York Mcgraw Hill Irwin .
- Heather .(2010) . Human Relation .Public Administration Review .