

تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإشغال العاملين

بحث ميداني في فروع المصارف العاملة في محافظة عدن

د. مازن عبدالله فاضل

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية العلوم الإدارية-جامعة عدن

د. فيصل صالح محمد

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى اختبار تطبيقات إدارة الموارد البشرية عبر الأبعاد (تصميم العمل ، والتوظيف،، وإدارة أداء العاملين، وتعويضات العاملين، وتطوير المهنة) وعلاقتها بإشغال العاملين عبر الأبعاد (الارتباطات العاطفية، والارتباطات الإدراكية، والجهود الإضافية الاختيارية). ولتحقيق أهداف البحث وضعت فرضية رئيسية هي (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة) واعتمد البحث على مقياس للمتغيرات التي شملها ، وأخضع إلى اختباري الصدق والثبات ، وقام الباحث بتوزيع هذا المقياس وجمع بياناته شخصياً من (186) عاملاً في فروع المصارف المبحوثة. واستعمل البحث أدوات إحصائية عديدة لاختبار فرضياته ، وتوصل في نتائجه إلى وجود دعماً أقل من المتوسط لفرضية البحث الرئيسية (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة). وقدم البحث توصيات متعلقة بفروع هذه المصارف ، وتوصيات متعلقة بالبحوث المستقبلية.

المقدمة:-

يبين الأدب الحديث في حقل إدارة الموارد البشرية أهمية العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإشغال العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية أو الكلية للمنظمة كزيادة المبيعات وتخفيض معدل غياب العاملين ومعدل دوران العمل وزيادة رضا الزبائن وزيادة الربحية. ويأتي أهمية هذا البحث في كونه محاولة لتحديد ودراسة هذه العلاقة لأول مرة في اليمن في حدود إطلاع الباحث وفي المنظمات المبحوثة، وبتحليلات لفرضيات البحث لتحديد وجود دعم أم لا لها ومدى إفادة المنظمات المبحوثة منها.

الدراسات السابقة ومنهجية البحث:-

بحث (Herter , et.al , 2002) العلاقة بين إشغال العاملين واداء وحدات الاعمال الاستراتيجية من خلال استنباهه جرى توزيعها إلى عينة ممثلة للعاملين في (7939) وحدة أعمال استراتيجية في ((36 شركة كبيرة الحجم ممثلة لإحدى وعشرون صناعة مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وأظهرت نتائجها وجود علاقة بين إشغال العاملين ورضا الزبون و الربحية ودوران العمل والإنتاجية.

وأجرت (ISR International Survey Researd.2003) بحث عن العلاقة بين إشغال العاملين و الاداء المنظمي عبر استنباهه جرى توزيعها على (5400) عامل في عينة من (450) فرع لمنظمات الخدمات المالية متعددة الجنسية في الولايات المتحدة الأمريكية ،وأظهرت أهم نتائجها وجود علاقة بين إشغال العاملين بالمنظمة والأداء المنظمي.

وبحث (Fleming , et.al 2004) العلاقة بين إشغال العاملين بالمنظمة وإشغال الزبون Customer engagment بالمنظمة وأثرها في الأداء المالي من خلال استنباهه جرى توزيعها إلى عينة ممثلة للعاملين في 1979 وحدة أعمال إستراتيجية في اكبر عشر شركات تعمل في الخدمات المالية والبيع بالتجزئة في الولايات المتحدة الأمريكية وأظهرت أهم نتائجها وجود هذه العلاقة وتأثيرها في زيادة حجم المبيعات والربحية في وحدات الأعمال المبحوثة.

وبحث (Jones & Harter, 2004) العلاقة بين إشغال العاملين بالمنظمة ونية (Intention) البقاء في المنظمة على وفق جنسية المشرف

تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإشغال العاملين.....د. فيصل صالح/ د. مازن عبدالله

والعاملين عبر استنبانه جرى توزيعها إلى عينة من ممثلة العاملين في (1940) شركة تعمل في صناعات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وأظهرت أهم نتائجها وجود علاقة بين المستوى العالي من إشغال العاملين بالمنظمة والنية العالية في البقاء في المنظمة للمشرف والعاملين من جنسيات مختلفة أكثر منها للمشرف والعاملين من نفس الجنسية وكذا وجود علاقة بين المستوى المنخفض من إشغال العاملين بالمنظمة و النية الواطنة للبقاء في المنظمة للمشرف والعاملين من جنسيات مختلفة أكثر منها للمشرف و العاملين من نفس الجنسية.

ودرست (Bakker ,et.al ,2006) العلاقة بين موارد اداء الوظيفة وإشغال العاملين بالعمل عبر استنبانه جرى توزيعها على ضباط يعملون في (85)فريق عمل في ((2229مركز شرطة في الدانمارك ، وأظهرت أهم نتائج الدراسة وجود هذه العلاقة.

وبحث (Hinterlong ,et.al ,2006) العلاقة بين إشغال الدور بالعمل وصحة العاملين النفسية والذهنية، وكذا من أعمارهم 60سنة فأكثر عبر استنبانه جرى توزيعها إلى عينة ممثلة لهؤلاء العاملين مكونة من 3617في الولايات المتحدة الأمريكية , و أظهرت أهم نتائج الدراسة وجود دعم محدود لهذه العلاقة.

وبحث (Neal & Maitland ,2007) العلاقة بين كل من (القيادة، والتدريب و التطوير، والحوافز) وإشغال العاملين بالمنظمة ، وكذا العلاقة بين إشغال العاملين بالمنظمة و الأداء المالي من خلال استنبانه جرى توزيعها على عينة ممثلة للعاملين الصينيين في (50)منظمة متعددة الجنسية عاملة في الصين ، وأظهرت نتائجها وجود علاقة بين كل من (القيادة والتدريب و التطوير والحوافز) وإشغال العاملين بالمنظمة ، وكذا وجود علاقة بين إشغال العاملين بالمنظمة والأداء المالي في المنظمات المبحوثة.

وبحث (Kaufman,et.al.,2008) ثبات إشغال العاملين بالمنظمة في الثلاث السنوات الماضية للبحث (2006-2008)، وهل يؤثر تغير المدراء في ثبات إشغال العاملين بالمنظمة عبر استنبانه جرى توزيعها إلى (23611) عامل في المقرات الرئيسية للإدارات العامة في شركات التكنولوجيا المتعددة الجنسية الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية ، ووجدت الدراسة في أهم نتائجها وجود

ثبتت في أشغال العاملين بالمنظمة في الفترة المبحوثة وكذا عدم وجود تأثير لتغيير المدراء في إشغال العاملين بالمنظمة في المنظمات المبحوثة. وبحث (Gibson,2008) العلاقة بين كل من (فاعلية المشرف ، والوظيفة المتلائمة مع المهارات والقدرات، وفرص التطوير في الوظيفة واستقلاليته، والموارد المتوفرة لأدائها، والرضا عن جداول العمل ومرونتها) وإشغال العاملين عبر استبانته جرى توزيعها على ((6000 عامل في (388) متجر كعينة ممثلة لمائة شركة لمتاجر البيع بالتجزئة في المملكة المتحدة ، وأظهرت أهم نتائجها وجود علاقة بين كل من (فاعلية المشرف والوظيفة المتلائمة مع المهارات والقدرات) وإشغال العاملين بالمنظمة في متاجر الشركات المبحوثة.

وبحث (Salanova & Schaufeli,2008) العلاقة بين موارد الوظيفة عبر الأبعاد (الرقابة مع الوظيفة ، والتغذية العكسية ، وتنوع المهام) والأشغال بالعمل، وعلاقة الأشغال بالعمل بسلوك التفاعل مع التغيرات التكنولوجية عبر استبانته جرى توزيعها إلى عينتين الأولى على (386) عامل في الانترنت وبرمجيات الحاسوب في شركات الاتصالات في اسبانيا والأخرى على ((338مدير في شركات الاتصالات في الدانمارك، وأظهرت أهم نتائجها وجود العلاقة بين موارد الوظيفة والانشغال بالعمل ، وكذا وجود العلاقة بين الاشغال بالعمل والسلوك المتفاعل في المنظمات المبحوثة في كل من اسبانيا وهولندا. وأجرت (Best Practice LLC ,2008) بحث عن العلاقة بين بعض تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأفضل وهي (إدارة أداء العاملين، والحوافز، وفرق العمل) و كل من إشغال العاملين بالمنظمة ورضا الزبون من خلال استبانته جرى توزيعها بعد المقارنة المرجعية في عشر منظمات ذات الأداء العالي و القائمة في قطاعات صناعية وخدمية مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وأظهرت أهم نتائجها وجود علاقة بين كل من تطبيقات إدارة أداء العاملين، والحوافز وفرق العمل، وإشغال العاملين بالمنظمة ، وكذا وجود علاقة بين إشغال العاملين بالمنظمة ورضا الزبون. ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تناوله لتطبيقات أشمل لإدارة الموارد البشرية هي (تصميم العمل ، والتوظيف، وإدارة أداء العاملين، وتعويزات العاملين، وتطوير المهنة) وعلاقتها بإشغال العاملين.

1- منهجية البحث:-

1- مشكلة البحث:-

يوضح الأدب الإداري الحديث أهمية العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإشغال العاملين في زيادة الأداء الكلي أو الاستراتيجي للمنظمة أو وحدة أعمالها الاستراتيجية كزيادة المبيعات وتخفيض معدل دوران العمل ومعدل غياب العاملين وزيادة رضا الزبون وزيادة الربحية.

وأجرى الباحث دراسة استطلاعية على عدد من المدراء والعاملين في مختلف فروع المصارف المبحوثة يمثلون (20%) من عينة البحث لتحديد ما إذا هناك مشكلة بحث وطرح عليهم السؤال الآتي:-

- هل يمكن أن توجد علاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإشغال العاملين بفروع المصارف المبحوثة؟

واستطاع الباحث من هذا الاستطلاع وإفادة جميع هؤلاء المدراء والعاملين التشخيص أنه ربما تكون هناك علاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإشغال العاملين.

وفي ضوء ما تقدم ذكره يمكن تحديد مشكلة البحث بدقة أكبر في الإجابة عن التساؤلات الآتية:-

- 1 - ما مستوى توافر إشغال العاملين بفروع المصارف المبحوثة ؟
 - 2 - ما مستوى توافر تطبيقات إدارة الموارد البشرية ذات العلاقة بمستوى هذا الإشغال في هذه الفروع ؟
 - 3 - هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإشغال العاملين في هذه الفروع ؟
- ### 2- أهمية البحث:-

يسهم البحث الحالي في الأمور الآتية:-

- 1-استيعاب ما تناوله الأدب النظري الحديث في إدارة الأعمال لاعتبارات إثارته لهذا البحث من خلال تناول جانبه النظري تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإشغال العاملين

- 2- توضح أهمية العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإشغال العاملين في زيادة الأداء الكلي كزيادة المبيعات وزيادة رضا الزبون و تخفيض معدل دوران العمل ومعدل غياب العاملين وزيادة الربحية.
 - 3- يعد البحث الحالي محاولة تطبيقية لتحديد واختبار تطبيقات إدارة الموارد البشرية بعلاقتها مع إشغال العاملين لأول مرة في اليمن، وفي فروع المصارف المبحوثة في حدود إطلاع الباحث.
 - 4- استكشف مستوى توافر تطبيقات إدارة الموارد البشرية في هذه الفروع وتحليل العلاقة بينها وبين إشغال العاملين في ضوء فرضيات البحث الحالي وتقديم توصيات على وفق نتائج تسهم في تطوير مستوى هذه العلاقة ، ومساعدة الإدارة العليا في هذه الفروع على زيادة أدائها الكلي وزيادة مساهمتها في تطوير صناعة الصيرفة اليمنية وتعزيز أهميتها في الاقتصاد اليمني.
- 3- أهداف البحث:-

- إن أهداف البحث هي الآتي:-
- 1- تحديد مستوى توافر إشغال العاملين بفروع المصارف المبحوثة من خلال تشخيص مستوى توافرها في هذه الفروع.
 - 2- تشخيص مستوى توافر تطبيقات إدارة الموارد البشرية ذات العلاقة بإشغال العاملين في هذه الفروع.
 - 3- اختبار العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة.
 - 4- تقديم توصيات في ضوء استنتاجات البحث تسهم في إفادة فروع المصارف المبحوثة من خلال زيادة مستوى العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإشغال العاملين لزيادة أدائها الكلي.
- 4 - منهج البحث:-

يستخدم البحث المنهج الوصفي - التحليلي لدراسة مشكلته واختبار فرضياته لتحقيق أهدافه وأهميته والوصول إلى استنتاجاته و توصياته.

5- فرضيات البحث:-

الفرضية الرئيسية:-

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة.
وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتي:-

الفرضية الفرعية الأولى:-

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيقات تصميم العمل وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة.
الفرضية الفرعية الثانية:-

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيقات التوظيف وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة.
الفرضية الفرعية الثالثة:-

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيقات التدريب والتطوير وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة.
الفرضية الفرعية الرابعة:-

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيقات إدارة أداء العاملين وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة.
الفرضية الفرعية الخامسة:-

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيقات تعويضات العاملين وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة.
الفرضية الفرعية السادسة:-

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيقات تطوير مهنة العاملين وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة.

6- يقتصر البحث في حدود متغيرات البحث على العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإشغال العاملين ، ولذا فهو لا يبحث العلاقة بين متغيرات أخرى مثل القيادة أو الثقافة التنظيمية وإشغال العاملين، كما لا يبحث اثر إشغال العاملين في الأداء المنظمي او في إشغال الزبون ، ويقتصر في حدوده الميدانية على فروع المصارف العاملة في محافظة عدن(العاصمة

تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإشغال العاملين.....د. فيصل صالح / د. مازن عبدالله

الاقتصادية والتجارية) ، وفي حدودها البشرية على عينة من العاملين في هذه الفروع.

7- أدوات البحث:-

اعتمد البحث في تناول جانبه النظري على الأدب الإداري في حقل إدارة الموارد البشرية من كتب وبحوث ودوريات ذات صلة بموضوع البحث ، واعتمد على عدد من الأدوات المتصلة بجمع البيانات وتحليلها على النحو الآتي:

أ- أدوات جمع البيانات:-

أجرى الباحث مقابلات مع عدد من المدراء والعاملين في فروع المصارف المبحوثة استفاد منها في تحديد مشكلة البحث وما قد تكون أهم أسبابها.

وتكونت أداة جمع البيانات من عينة المبحوثين من مقياس ادراكي ، واعتمدت الخطوات الآتية لإعداده وصياغته في صورته النهائية وتوزيعه وجمعه:-

(1) إستمارة الاستبانة:- وقد استعملت على جزئين ، هدف الجزء الأول منها الى جمع بيانات عامة عن عينة البحث تشمل المؤهل العلمي ، واجمالي مدة الخدمة في المصرف وفي الوظيفة الحالية. أما الجزء الثاني منها فقد أشتمل على مقياس البحث وقد جرى تصميم المقياس بصورته الاوليّة في ضوء مشكلة البحث بما يحقق اهدافه اعتمادا على المقاييس التي وردت في الإطار النظري للبحث ، إذ اعتمد في تحديد إشغال العاملين على مقياس (Towers perrin, 12 : 2007) لاشغال العاملين وتطويره في ضوء الجانب النظري للبحث، وعلى مقياس كل من (Vance, 2006: 10-18) و (Wellins, et.al, 2007: 12-26) لتطبيقات ادارة الموارد البشرية الملائمة لاشغال العاملين , إذ في ضوءها حدد البحث الحالي مقياسا للعلاقة بين تطبيقات ادارة الموارد البشرية (تصميم العمل ، والتوظيف، وإدارة اداء العاملين، وتعويضات العاملين، وتطوير المهنة) وإشغال العاملين (الارتباطات العاطفية، والارتباطات الادراكية، والجهود الاضافية الاختيارية).

تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإشغال العاملين.....د. فيصل صالح/ د. مازن عبدالله

وقد شمل مقياس تطبيقات إدارة الموارد البشرية الملائمة لإشغال العاملين على خمسة ابعاد هي (تصميم العمل ، والتوظيف، وإدارة اداء العاملين، وتعيضات العاملين، وتطوير المهنة) وتتضمن اسئلة تصميم العمل (C1,C2,C3)، واسئلة التوظيف (C4,C5,C6) واسئلة التدريب والتطوير (C7,C8) واسئلة إدارة أداء العاملين (C9,C10,C11,C12)، واسئلة تعويضات العاملين (C13,C14,C15,C16) ، واسئلة تطوير مهنة العاملين (C17,C18,C19) ، وحركة فقرة المقياس على وفق مقياس ليكرت الخماسي (5- اتفق تماما ، 4- اتفق ، 3- اتفق نوعا ما ، 2- لا اتفق ، 1- لا اتفق إطلاقا) ، فيما شمل مقياس إشغال العاملين على ثلاثة ابعاد هي (الارتباطات العاطفية للعاملين، والارتباطات الادراكية للعاملين، والجهود الاضافية الاختيارية للعاملين) ، وتتضمن اسئلة الارتباطات العاطفية للعاملين (C20,C21,C22,C23,C24) واسئلة الارتباطات الإدراكية للعاملين (C25,C26,C27) واسئلة الجهود الاضافية الاختيارية للعاملين (C28,C29,C30) وحركة فقرة المقياس على وفق مقياس ليكرت الخماسي (5- اتفق تماما ، 4- اتفق ، 3- اتفق نوعا ما ، 2- لا اتفق ، 1- لا اتفق إطلاقا).

(2) صدق المقياس وثباته:-

جرى عرض المقياس على عدد من المختصين في المجال الذي يقسه لمعرفة حكمهم عن مدى ملائمة لقياس ما وضع لقياسه ووضوحه وترابط متغيراته لاختبار صدق المقياس من خلال صدق المحكمين أي الصدق الظاهري (عودة وملكاوي ، 1987:159) ، واعتمادا على رأي الأكثرية من هولاء المختصين أعيدت صياغة بعض فقرات المقياس في صورته النهائية ، وأما اختبار ثبات المقياس فقد اعتمد البحث طريقة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) وقد بلغ معامل الفا (0.82) ويدل على اتصاف المقياس بدرجة ثبات مناسبة.

(3) توزيع المقياس وجمعه:-

قام الباحث بتوزيع المقياس على عينة المبحوثين وجمعه شخصيا لشرح أهداف البحث وتوضيح الاستفسارات حول أسئلة المقياس ، وجرى توزيع (208) استماره استبانة واسترجع منها (186) استماره استبانة تمثل نسبة

تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإشغال العاملين.....د. فيصل صالح / د. مازن عبدالله
(89%) من مجموع الاستثمارات الموزعة، وهي نسبة استرجاع عالية
ومناسبة.

(4) أدوات معالجة البيانات:-

جرى لاختبار فرضيات البحث وتحقيق أهدافه الاستعانة بالبرنامج الإحصائي الجاهز في الحاسب الآلي (Statistical Packages for SPSS Social Sciences) واستخدمت الأدوات الإحصائية الآتية:-
كرونيباخ الفا لاختبار ثبات مقياس البحث
الوسط الحسابي للبيانات المبوبة بطريقة استعمال التكرارات لتشخيص خصائص عينة المبحوثين ، والوسط الحسابي للبيانات الغير مبوبة لقيم المشاهدات المتكررة لتشخيص متغيرات البحث الرئيسة والفرعية من خلال متوسط إجابات أفراد عينة البحث على وفق مقياس ليكرت الخماسي عن هذه المتغيرات.
الانحراف المعياري (Standard Deviation) لتحديد درجة تشتت إجابات أفراد عينة البحث عن وسطها الحسابي.
معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (Spearman s Rank Correlation Coefficient) لتحديد قيم معاملات الارتباط بين متغيرات البحث ، ولتحديد وجود علاقة عند مستوى معنوية معين أم لا بين هذه المتغيرات في ضوء فرضيات البحث.
8- عينة البحث وخصائصها:-

يتكون مجتمع البحث من فروع المصارف التجارية والاسلامية والمتخصصة العاملة في محافظة عدن ، وشملت عينة البحث للأفراد (186) فردا تمثل نسبة (36%) من اجمالي العاملين في هذه الفروع وفي مختلف الإدارات في هذه الفروع.
وعلى وفق البيانات في الجدول (1) التي قدمها أفراد عينة البحث من خلال إجاباتهم على الفقرة الأولى من إستبانة البحث تتصف هذه العينة بالخصائص الآتية:-

1 - **المؤهل العلمي:-** يتضح من الجدول (1) ان (82%) من أفراد عينة البحث من حملة شهادات البكالوريوس او دبلوم بعد الثانوية ، وان (1%) من افراد العينة يحملون شهادة الماجستير ، فيما لم يوجد أي من حملة شهادة الدكتوراه في افراد العينة ، وان (17%) من أفراد عينة البحث لديهم شهادة ثانوية عامة فاقل ، وهذا يدل ان غالبية أفراد عينة البحث

- يمثلون (83%) منها يحملون شهادات البكالوريوس او الدبلوم والماجستير وهي مؤهلات علمية تدل على المستوى التعليمي العالي لعينة البحث وتوافقه مع وظائفهم كعاملين في فروع المصارف المبحوثة.
- 2 - إجمالي مدة الخدمة:- يوضح الجدول (1) ان الفئة (11-20) سنة هي اكبر سنة في سنوات الخدمة الاجمالية وهي (59%) من العينة ، تليها الفئة (1-10) سنة بنسبة (22%) من عينة البحث، ثم الفئة (21-30) سنة بنسبة (19%) من العينة ، فيما لم يوجد أي فرد في الفئة (31 سنة فاكثر) ، وان الوسط الحسابي لسنوات الخدمة الاجمالية (15) سنة وهي سنوات خبرة تدل على فترة ملائمة لمعايشة عينة البحث لواقع متغيرات البحث الحالي.
- 3 - مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:- يظهر الجدول (1) ان النسبة الاعلى من افراد عينة البحث هم في الفئة (11-15) سنة في الخدمة في الوظيفة الحالية بنسبة (25%) من عينة البحث ، ثم الفئة (1-5) سنة بنسبة (20%) من عينة البحث، ثم الفئة (6-10) سنة بنسبة (16%) من هذه العينة ، تليها الفئة (16-20) سنة بنسبة (14%) من عينة البحث ، فالفئة (21-25) سنة ثم الفئة (26-30) سنة تمثل نسبة (13%) و (12%) على التوالي ، وان الوسط الحسابي لمدة الخدمة في الوظيفة الحالية (14) سنة ، وهي مدة كافية لامتلاك عينة البحث خبرة عن وظائفها تجعلها قادرة على الإجابة على فقرات مقياس البحث.
- ويظهر مما تقدم ذكره من خصائص عينة البحث اتصاف هذه العينة بالتمثيل المناسب لمجتمع البحث.

جدول (1) خصائص عينة البحث

الوسط الحسابي	الأفراد في العينة		توزيع الخاصية	الخاصية	تسلسل
	النسبة (%)	التكرار			
-	17	32	ثانوية عامة فأقل	المؤهل العلمي	-1
	82	152	بكالوريوس او دبلوم		
	1	2	ماجستير		
	0	0	دكتوراه		
15	22	40	10-1	إجمالي مدة الخدمة(سنة)	-2
	59	110	20-11		
	19	36	30-21		
	0	0	31 فأكثر		
14	20	37	5-1	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية(سنه)	-3
	16	30	10 -6		
	25	47	15-11		
	14	26	20-16		
	13	24	25-21		
	12	22	30-26		
	0	0	31 فأكثر		

الإطار النظري للبحث:-

أولاً: تطبيقات إدارة الموارد البشرية:-

إن تطبيقات إدارة الموارد البشرية على وفق هذا البحث هي ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات العلاقة بإشغال العاملين (Vance, 2006:7; Collins&Wright, 2007: 1; Wellins, et. Al, 2007:7 ; Fleming, 2008: 1-2) وهي تطبيقات تصميم الوظيفة Job design, والاستقطاب والاختيار والتوجيه (التوظيف) recruitment&selection &orientation ((Staffing والتدريب والتطوير (Training & development) وإدارة الاداء performance management، والتعويضات Career development (Vance, 2006: 7) ، وفيما يلي تعريف لكل من هذه التطبيقات (Noe, et.al., 2003,)

تصميم الوظيفة:- ويقصد بتصميم الوظيفة عملية تنظيم المهام في وظيفة محددة وتحديد طريقة انجازها المؤدية الى اشغال العاملين.

الاستقطاب والاختيار والتوجيه (التوظيف):-

وتتكون عملية التوظيف من الاستقطاب والاختيار والتوجيه الهادف اشغال العاملين ويشير الاستقطاب الى عملية البحث عن طالبيين محتملين او مؤهلين لتعيينهم عن طريق الاعلان وغيرها من وسائل الاتصال , ويشير الاختيار الى عملية تحديد افضلهم امتلاكاً للمعرفة والمهارات واستعداد لاداء الوظيفة ويقصد بالتوجيه التنشئة الاجتماعية (socialization) للعاملين الجدد بتكيفهم مع بيئة المنظمة بتعريفهم زملائهم في العمل ومتطلبات اداء الوظيفة وسياسات العمل واستراتيجية المنظمة واهدافها الكلية.

التدريب والتطوير:- ويقصد بالتدريب الجهود المخططة لتسهيل تعلم العاملين المهارات والمعرفة والسلوك المتعلق بمقابلة الوظائف الحالية في المنظمة، فيما يشير التطوير الى جهود تزويد العاملين بالقدرات والمهارات التي تلبي حاجات واعمال المنظمة في المستقبل.

ادارة الاداء:- هي الوسائل التي من خلالها يضمن المدراء أن نشاطات العاملين ومخرجاتهم متلائمة مع اهداف المنظمة.

تطوير المهنة:- هي الجهود المستمرة والرسمية المركزة على تطوير قدرات ومهارات اكثر ومتنوعة للعاملين كدورة مستمرة تبدأ بتعليم القدرات التي تلبي حاجات التطوير المهني للعاملين والمنظمة، فالتوجيه بتحديد مسار المهنة وخطوات الوصول اليها بمعلومات من مصادر متنوعة كخزين المهارات والمسارات الوظيفية، وثم بالتطوير لمهارات وقدرات العاملين عبر برامج مختلفة كبرامج التدوير الوظيفي والنصح والترقية.

التعويضات:- هي ثلاثة انواع من المدفوعات الهادفة اشغال العاملين وتشمل دفع الراتب او الاجر ،ودفع الحوافز ، ودفع المنافع.

ثانياً: إشغال العاملين Employee engagement :-

يتباين المؤلفون والباحثون حيال تحديد تعريف محدد لاشغال العاملين ومن هذه المداخل: مدخل الاشغال يدور العمل (Work role engagement)

(approach) وممن تناوله (Kahn , 1990; 349-354) ويعرف هذا المدخل اشغال العاملين بأنه استخدام العاملين درجات متغيرة او متبدلة ذاتية عاطفية emotiony وادراكية cognitively وبدنية physically في انجاز دور العمل، ويعد (kahn, 1990) اول من تناول مدخل الاشغال بدور العمل الذي يركز على الاشغال بالوظيفة (Job engagement) او اشغال الفرد (personal engagement) ولايتناول الاشغال المنظمي organizational engagement او اشغال العاملين (employee engagement) المؤثر في تحقيق الاهداف الاستراتيجية او الكلية للمنظمة (Ferguson, 2004: 6-14; Ferrer, 2007: 4-5)، وهناك مدخل ادارة الموهبة (Talent management approach) وممن تناوله (;Regina, 2007: 390 ;Armostrong, 2006: 1-2) ولايتناول هذا المدخل اشغال العاملين جميعا وانما يركز على اشغال لمواهب العاملين والمدراء الذين يعدون الموارد الرئيسية والاكثر اهمية لنجاح المنظمة وزيادة ادائها المنظمي الان وفي المستقبل كنتاج لجذبهم وتطويرهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم، ويوجد مدخل تفاعل العاملين والزبائن (employee-Customer interaction approach) وممن تناوله (;Fleming,et.al, 2005:109-114; Rucci,et.al; 1998: 82-97; papadakis, 2005: 1-2; Fleming, 2008: 1-2) فيركز على ان اشغال العاملين هو كل تفاعل بين العاملين والزبائن يمثل فرصة لبناء الصلة او الرابطة العاطفية مع الزبون لزيادة رضا الزبائن والاداء المالي للمنظمة، ويوجد مدخل نتائج الاعمال او المنظمة (Organization approach) وممن تناوله (Collins,& wright, 2007: 1-4; kaufman, et.al 2008:4) يعرف اشغال العاملين بانه الالتزامات او الارتباطات العاطفية والادراكية للعاملين تجا ه تحقيق الاهداف الكلية للمنظمة او ادائها المنظمي، وهناك مدخل الجهود الاختيارية (Discretionary effort approach) وممن تناوله (Lanphear, 2004: 1-2; Wellins, et.al, 2007: 2) فيركز على ان اشغال العاملين هو بذل العاملين جهود اختيارية او طوعية في عملهم اكثر من الجهود الاعتيادية المطلوب منهم في وصف الوظيفة لزيادة تنافسية المنظمة في صورة وقت اضافي او جهد عقلي او ذهني اضافي او استخدام اكثر من طريقة لارضاء الزبون، وهناك مدخل شامل اعتمد على المداخل المتقدم ذكرها كمدخل الوظيفة ومدخل نتائج الاعمال ومدخل الجهود الطوعية وممن تناوله

(; Isr, 2003: 1-3, Myers,& van Horn,2008: 2-4,)
1-2- (Esty&Gewirtz,2008:1-2) يعرف اشغال العاملين بانه الالتزامات او
الارتباطات العاطفية والعقلية للعاملين وجهودهم الاختيارية تجاه وظائفهم
والاهداف الكلية للمنظمة.
ويعتمد الباحث هذا التعريف لشموليته وانسجامه مع طبيعة البحث
الحالي.

ويتكون اشغال العاملين من العناصر الاتية (Garzich, 2005: 5;)
1 (Towersperrin, 2007: 12 ; ISR, 2008: 1).

1-الارتباطات العاطفية للعاملين: ويشير الى مدى شعور العاملين بالاهتمام
والفخر والانجاز والحث والتعلق تجاه وظائفهم ومنظمتهم.

2-الارتباطات الإدراكية للعاملين: ويشير الى مدى فهم العاملين لعلاقة
أدوارهم وأقسامهم بالأهداف الكلية للمنظمة وبالمسؤولية المشتركة لكل
من العاملين والمنظمة في تحقيق هذه الأهداف.

3-الجهود الإضافية الاختيارية أو الطوعية للعاملين: وهي العنصر السلوكي
أو الفعل (Behavioural or act) في أشغال العاملين وتشير الى مدى
استعداد العاملين لبذل جهود كبيرة طوعية أعلى من الجهود الاعتيادية
في وصف الوظيفة اذا كانت ضرورية لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
ثالثا: العلاقة بين تطبيقات ادارة الموارد البشرية وإشغال العاملين:

يوضح الباحثون والكتاب مثل(Welbourne,2003:1-
4;Fleming,et.al.,2005:114;Zigarmi,et.al.,2007:7;Renk,2007:1
-3 (:Fleming,2008;Collins& Wright,2007:1;et.al.,2007:1,26;
أهمية العلاقة بين تطبيقات ادارة الموارد البشرية وإشغال العاملين في تحقيق
المنظمة اهدافها الاستراتيجية او الكلية كزيادة مبيعاتها وتخفيض معدل دوران
العمل وتخفيض معدل غياب العاملين وزيادة انتاجيتها وزيادة رضا الزبائن
وزيادة الربحية.

واعتمادا على مقياس (Towers perrin, 2007: 12) لاشغال العاملين
وتطويره في ضوء الجانب النظري للبحث وعلى مقياس كل من
(Vance, 2006: 10-18) و(Wellins, et.al, 2007: 12-26) لتطبيقات

تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإشغال العاملين.....د. فيصل صالح / د. مازن عبدالله

ادارة الموارد البشرية الملائمة لاشغال العاملين , يحدد البحث الحالي مقياس العلاقة بين تطبيقات ادارة الموارد البشرية وإشغال العاملين يوضحها الجدول (2) الاتي:-

جدول (2) مقياس العلاقة بين تطبيقات ادارة الموارد البشرية وإشغال العاملين

اشغال العاملين	تطبيقات ادارة الموارد البشرية
1- الارتباطات العاطفية:- - انا مهتم بدرجة عالية بمستقبل منظمتي - انا فخور باخبار الاخرين اني اعمل لاجل منظمتي - اشعر اني جزء من منظمتي وان هذا يحثني على تقديم افضل ما عندي من اداء - اشعر بالانجاز الشخصي من ادائي وظيفتي - امدح منظمتي عند اصدقائي كمكان جيد للعمل متعلق به	1- تصميم الوظيفة:- - تنوع مهام الوظيفة - اهمية الوظيفة - وصف وظيفة واسع 2- التوظيف:- - استقطاب داخلي او خارجي للتوافق بين الفرد والوظيفة - اختيار الافراد ذوي المهارات والمعرفة والاستعداد لاداء الوظيفة وبذل جهود طوعية اضافية. - تنشأة اجتماعية واسعة 3- التدريب والتطوير:- - تدريب العاملين على اكتساب المهارات والمعرفة لاداء الوظيفة - تطوير مهارات جديدة للعاملين لتحسين الاداء وتشجيع الاداء الطوعي ادارة اداء العاملين:- - البدء بتحديد توقعات اداء العاملين بارتباطها مع الاهداف الكلية للمنظمة - مشاركة العاملين العالية مع المدراء في تحديد توقعات الاداء. - قياس اداء العاملين وفق معايير الاداء المخططة لاهداف استراتيجية وادارية
2- الارتباطات الادراكية:- - افهم كيف دوري في العمل مرتبط بالاهداف الكلية للمنظمة. - افهم كيف تساهم وحدتي او قسمي بتحقيق الاهداف الكلية للمنظمة. - افهم كيفية التنسيق والاعتمادية بين قسمي والاقسام الاخرى لتحقيق الاهداف الكلية للمنظمة. 3- الجهود الاضافية الاختيارية:- - لدي استعداد عال لبذل وقت اضافي طوعي اكثر من الوقت	

تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإشغال العاملين.....د. فيصل صالح/ د. مازن عبدالله

<p>الرسمي المحدد لزيادة تنافسية المنظمة</p> <p>- لدي استعداد عال لبذل جهد عقلي او ذهني اضافي طوعي اكثر مما هو محدد في وصف الوظيفة لتعزيز التنافسية للمنظمة</p> <p>- لدي استعداد عال لاستخدام اكثر من طريقة مناسبة لانجاز العمل لزيادة رضاء الزبون.</p>	<p>- تغذية عكسية ايجابية تطويرية لاداء العاملين.</p> <p>تعويضات العاملين:-</p> <p>- دفع على اساس قيمة الوظيفة التي يشغلها العامل</p> <p>- دفع على اساس الاداء pay-for-performance</p> <p>- دفع على اساس المقدرة Competency او المهارة Skill الاضافية.</p> <p>- تقديم حوافز معنوية للاعتراف بالجهود الاضافية الاختيارية.</p> <p>تطوير المهنة:-</p> <p>- تحديد العاملين والمنظمة معا للمهارات والقدرات التي تلبي حاجات التطوير المهني للعاملين والمنظمة</p> <p>- توجيه العاملين من خلال المعلومات نحو مسار وفرص التقدم المهني وخطوات الوصول اليها</p> <p>- التطوير والمهارات وقدرات العاملين عبر خطط او برامج التطوير المهني مثل خطط او برامج التدوير الوظيفي والترقية).</p>
--	--

وسيجري توضيح مقياس البحث على النحو الآتي (Vance, 2006 : 11-28 : Wellins, et.al, 2007 : 11-20) :-
أو لآ:- تصميم الوظيفة وعلاقته باشغال العاملين :-

يجري تصميم الوظيفة بعلاقته باشغال العاملين بحيث تتضمن تنوع مهام الوظيفة أي تنوع في المهام والواجبات والانشطة الوظيفية وان تكون ذات اهمية مقارنة بالوظائف الأخرى في المنظمة (Noe, et.al, 2003 : 160) وبوصف وظيفي واسع او عام لا يعرف الوظيفة بشكل ضيق بتحديد واجباتها ومتطلباتها بدقة وانما وصف وظيفة عام يسمح للعامل اداء مهمات متعددة واشغال وظائف مختلفة عند الحاجة والمرونة باتباع العامل الطريقة المناسبة لانجاز العمل، ولتصميم الوظيفة علاقة باشغال العاملين كالشعور بالانجاز الشخصي للعامل من اداء الوظيفة، والتعلق والفخر والحث تجاه وظيفية ومنظمتها، وفهم اهمية دوره في تحقيق الاهداف الكلية للمنظمة والاستعداد لبذله الجهود الاختيارية الاضافية،

ثانياً:- الاستقطاب والاختيار والتوجيه(التوظيف) والعلاقة باشغال العاملين:-

يجري استقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة بالترقية لزيادة حث العاملين على بذل جهد اكبر لاجل ترقيةهم وعن طريق لوحه الاعلانات او المذكرات الداخلية من الرؤساء او استقطاب مرشحين محتملين من خارج المنظمة بالتعيين عبر الاعلانات الخارجية ووكالات التوظيف ويهدف الاستقطاب من داخل المنظمة او خارجها لاجتذاب اهتمام المرشحين المحتملين واغرائهم على التقدم لشغل هذه الوظائف ممن دوافعهم وقيمهم تتوافق مع قيم المنظمة ومتطلبات هذه الوظائف، واختيار

العاملين الصح للوظائف الصح **The right employee in the right jobs** من خلال اختيار الافراد الذين لديهم المهارات والقدرات لاداء او لعمل الوظيفة (Can do) وكذا اختيار الافراد الذين لديهم الرغبة او الاستعداد لانجاز الوظيفة (Will do) وفق وصف الوظيفة ولبذل جهود اضافية طوعية يجري التعرف عليهم من خلال صفاتهم الشخصية عبر المقابلات الاختبارات في عملية التوظيف، وتنشاه اجتماعية واسعة للعاملين الجدد مع بيئة المنظمة كتقديمهم لزملائهم في العمل والمدراء وتعريفهم بمكان ومتطلبات انجاز الوظيفة وسياسات العمل واستراتيجيتها واهدافها الكلية لضمان الانسجام بين

توقعاتهم عن العمل في المنظمة وواقع العمل وتوقعات المنظمة عنهم وبالتالي يؤدي التوظيف لزيادة اشغال العاملين.

ثالثاً:- التدريب والتطوير وعلاقته بأشغال العاملين:

يجري تدريب العاملين الجدد والحاليين على اكتساب المهارات والمعرفة التي يحتاجونها لاداء وظائفهم، وتطوير مهارات ومعرفة جديدة للعاملين تؤدي الى تطوير ادائهم وتعزيز الفهم لادوارهم في العمل بعلاقته مع الاهداف الاستراتيجية او الكلية للمنظمة ومن شعورهم بالتعلق والفخر والحث والاهتمام تجاه وظائفهم ومنظمتهم ومن استعدادهم لبذل جهود اختيارية اضافية لزيادة تنافسية المنظمة.

رابعاً:- إدارة أداء العاملين وعلاقته بأشغال العاملين:

يبدأ نظام ادارة اداء العاملين بتحديد توقعات اداء العاملين كنتائج او سلوك بارتابها بالاهداف الاستراتيجية الكلية للمنظمة ويشترك العاملين المدراء في تحديد توقعات الاداء لضمان فهم العاملين لاهداف ادائهم بعلاقته بالاهداف الكلية للمنظمة وقبولهم بتحديات الاداء وشعورهم بالحث والاهتمام تجاه تحقيقها، وقياس اداء العاملين وفق معايير الاداء المحدد لاهداف استراتيجية وادارية وتتمثل الاهداف الاستراتيجية بتحقيق النتائج الكمية والنوعية والسلوكيات المرتبطة بالاهداف الكلية للمنظمة اما الاهداف الادارية فهي قياس اداء العاملين لاتخاذ قرارات ادارية متعلقة بالرواتب والاجور والترقية والنقل والتدريب وانضباط العاملين (Noe, et.al; 2003:330-331) ، وتغذية عكسية ايجابية وتطويرية لاداء العاملين من خلال جلسات ومناقشات المدراء مع العاملين للمحافظة على اداء العاملين الذي يلبي التوقعات ومعالجة الاداء الذي لم يلبي التوقعات بمعالجة اسباب ضعف اداء العاملين من خلال التدريب لتطوير اداء العاملين بمايلبي توقعات الاداء وتشجيع المدراء لمساهمات العاملين التي تتجاوز توقعات الاداء، وتؤدي ادارة اداء العاملين كعملية مستمرة من تحديد المدراء والعاملين لتوقعات الاداء ثم قياسها لاهداف استراتيجية ادارية ثم التغذية العكسية التطويرية الى زيادة اشغال العاملين.

خامساً:- تعويضات العاملين وعلاقتها بأشغال العاملين:-

يجري دفع على اساس قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد بدفع راتب الاجر وفق القيمة النسبية لكل وظيفة قياسا بالوظائف الاخرى في المنظمة على اساس اهمية مدخلات انجاز الوظيفة من مهام ومسؤوليات وشروط شغل الوظيفة من قدرات ومعارف وخبرات، ودفع على اساس الاداء ،يركز على توجيه اهتمام

تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإشغال العاملين.....د. فيصل صالح / د. مازن عبدالله

العاملين وحثهم على السلوك المحفز للاداء الافضل او المتميز المؤدي الى زيادة ربحية المنظمة كعمولات رجال البيع والمكافآت السنوية المضافة الى الراتب وهي تعطى كحوافز فردية او لفريق العمل , كما تعطى حوافز على مستوى المنظمة كحوافز المشاركة في ربح المنظمة بتوزيع جزء من ارباحها السنوية في نهاية السنة للعاملين او ملكية اسهمها لجميع العاملين، ودفع على اساس المقدرة او المهارة الاضافية بدفع حوافز للمهارات والمعرفة الاضافية التي يملكها العامل مطلوبة في المنظمة لانجاز مهام متعددة او تطوير ادائها وتجعلهم يفخرون باتقانهم لمهارات جديدة كحافز الحصول على شهادة دورة تدريبية اعلى وتقديم حوافز معنوية للاعتراف بالجهود الاضافية الطوعية المساهمة في زيادة تنافسية المنظمة مثل الشهادات التقديرية.

سادساً:- تطوير مهنة العاملين وعلاقتها بإشغال العاملين:-

وهي جهود كدورة مستمرة تبدأ بتقييم العاملين والمنظمة وتحديد معاً للمهارات والقدرات التي تلبي حاجات التطوير المهني للعاملين والمنظمة , ثم توجيه العاملين نحو مسارات وفرص التقدم المهني وخطوات او كيفية الوصول اليها من خلال توفير معلومات للعاملين من مصادر متعددة مثل السلم المهني وخزين المهارات , ثم بالتطوير لمهارات وقدرات العاملين عبر خطط او برامج التطوير المهني مثل خطط او برامج التدوير الوظيفي والترقية ويسهم تطوير المهنة في زيادة الارتباطات العاطفية للعاملين كزيادة التعلق والحث والفخر والاهتمام للعاملين تجاه وظائفهم ومنظمتهم وزيادة ارتباطاتهم الادراكية واستعدادهم نتيجة لاهتمام المنظمة بتطويرهم مهنياً لبذل جهود اختيارية اضافية تعزز من قدرة المنظمة التنافسية.

تشخيص واقع متغيرات البحث وتحليل العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة:
أولاً: تشخيص واقع متغيرات البحث:

يجري هنا تشخيص مستوى توافر إشغال العاملين ومستوى توافر تطبيقات إدارة الموارد البشرية في فروع المصارف المبحوثة في ضوء اجابات الافراد المستجيبين على وفق مقاييس البحث المتقدمة الذكر باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكالاتي:

1- تشخيص مستوى توافر إشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة:-

يتبين من جدول(3) في ضوء إجابات الأفراد في عينة البحث (186) ان الوسط الحسابي لإشغال العاملين بلغ (3.11) بانحراف معياري مقداره (0.38) ولكون الوسط الفرضي للبحث (3.0) فان توافر إشغال العاملين اعلى من المتوسط في فروع المصارف المبحوثة، وشملت إشغال العاملين ثلاث فقرات توافرها مختلف في فروع المصارف المبحوثة توافر فقرتين منها أعلى من المتوسط في هذه الفروع هما فقرة { الارتباطات العاطفية للعاملين بوسط حسابي بلغ (3.36) بانحراف معياري مقداره (0.66)، وتضمنت فقرة الارتباطات العاطفية للعاملين خمسة أسئلة هي [السؤال س 20 (يهتم العاملون في فرع المصرف بدرجة عالية بمستقبل الفرع) توافره عال في هذه الفروع بوسط حسابي قدره (3.82) بانحراف معياري بلغ (1.16)، والسؤال س 21 (يفخر العاملون في فرع المصرف بإخبار الآخرين أنهم يعملون لاجل فرعه) توافره عال بوسط حسابي قدره (4.05) بانحراف معياري قدره (1.01)، والسؤال س 22 (يشعر العاملون في فرع المصرف أنهم جزء من الفرع، وأن هذا يحثهم على تقديم أفضل ما عندهم من أداء) توافره ضعيف بوسط حسابي قدره (2.188) بانحراف معياري بلغ (0.89)، والسؤال س 23 (يشعر العامل في فرع المصرف بالانجاز الشخصي من أدائه لوظيفته) توافره ضعيف بوسط حسابي قدره (2.50) بانحراف معياري بلغ (0.90)، والسؤال س 24 (يمدح العاملون فرع المصرف عند أصدقائهم كمكان جيد للعمل متعلقين به) توافره عال بوسط حسابي قدره (3.76) بانحراف معياري بلغ (1.05) [، وكذا فقرة [الارتباطات الإدراكية للعاملين بوسط حسابي بلغ (3.22) بانحراف معياري مقداره (0.47) وتضمنت فقرة الارتباطات الإدراكية للعاملين ثلاثة أسئلة هي [السؤال س 25 (يفهم العامل في فرع المصرف كيف يرتبط دوره في العمل بالاهداف الكلية للفرع) توافره أقل من المتوسط بوسط حسابي بلغ (2.78) بانحراف معياري قدره (0.80)، والسؤال س 26 (يفهم العامل في فرع المصرف كيف تسهم وحدته أو قسمه في تحقيق الاهداف الكلية للفرع) توافره ضعيف بوسط حسابي بلغ (2.42) بانحراف معياري قدره (0.97)، والسؤال س 27 (يفهم العامل في فرع المصرف كيفية التنسيق والاعتمادية بين قسمه والاقسام الاخرى لتحقيق الاهداف الكلية للفرع) توافره عال بوسط حسابي بلغ (4.47) بانحراف معياري قدره (0.59)] {

في حين حصلت فقرة الجهود الإضافية الطوعية للعاملين على توافر أقل من المتوسط في فروع المصارف المبحوثة بوسط حسابي بلغ (2.75)

تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإشغال العاملين.....د. فيصل صالح/ د. مازن عبدالله

بانحراف معياري بلغ (0.56)، وتضمنت فقرة الجهود الإضافية الطوعية للعاملين ثلاثة أسئلة هي [السؤال س 28] يوجد استعداد عال لدى العاملين في فرع المصرف لبذل وقت إضافي طوعي أكثر من وقت الدوام الرسمي المحدد لزيادة تنافسية الفرع)توافره أقل من المتوسط بوسط حسابي بلغ (2.84) بانحراف معياري قدره (0.80)، والسؤال س 29) يوجد استعداد عال لدى العاملين في فرع المصرف لبذل جهد عقلي أو ذهني إضافي طوعي أكثر بعيدا مما هو محدد لهم رسميا لزيادة تنافسية الفرع)توافره ضعيف بوسط حسابي بلغ (2.44)بانحراف معياري قدره (0.93)، والسؤال س 30) يوجد استعداد عال لدى العاملين في فرع المصرف لاستخدام أكثر من طريقة مناسبة لإنجاز العمل لزيادة رضاء الزبون)توافره أقل من المتوسط بوسط حسابي قدره (2.85) بانحراف معياري بلغ (0.88) [ويوضح ذلك جدول () الآتي:

جدول(3)الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإشغال العاملين وفقراته واستلثتها في فروع المصارف المبحوثة بحسب إجابات افراد عينة البحث(n=186):

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	إشغال العاملين وفقراته وأسئلته	تسلسل الاسئلة
1.16	3.82	يهتم العاملين في فرع المصرف بدرجة عالية بمستقبل الفرع	20
1.01	4.05	يفخر العاملين في فرع المصرف بإخبار الآخرين أنهم يعملون لاجل فرعهم	21
0.89	2.19	يشعر العاملين في فرع المصرف أنهم جزء من الفرع، وأن هذا يحثهم على تقديم افضل ما عندهم من اداء	22
0.90	2.50	يشعر العامل في فرع المصرف بالانجاز الشخصي من ادائه لوظيفته	23
1.05	3.76	يمدح العاملين فرع المصرف عند أصدقائهم كمكان جيد للعمل متعلقين به	24
0.66	3.36	الارتباطات العاطفية للعاملين بفرع المصرف	

تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإشغال العاملين.....د. فيصل صالح/ د. مازن عبدالله

0.80	2.78	يفهم العامل في فرع المصرف كيف دوره في العمل مرتبط بالاهداف الكلية للفرع	25
0.97	2.42	يفهم العامل في فرع المصرف كيف تسهم وحدته او قسمه في تحقيق الاهداف الكلية للفرع	26
0.59	4.47	يفهم العامل في فرع المصرف كيفية التنسيق والاعتمادية بين قسمه والاقسام الاخرى لتحقيق الاهداف الكلية للفرع	27
0.47	3.22	الارتباطات الإدراكية للعاملين بفرع المصرف	
0.80	2.84	يوجد استعداد عال لدى العاملين في فرع المصرف لبذل وقت إضافي طوعي اكثر من وقت الدوام الرسمي المحدد لزيادة تنافسية الفرع	28
0.93	2.44	يوجد استعداد عال لدى العاملين في فرع المصرف لبذل جهد عقلي او ذهني إضافي طوعي اكثر بعيدا مما هو محدد لهم رسميا لزيادة تنافسية الفرع	29
0.88	2.85	يوجد استعداد عال لدى العاملين في فرع المصرف لاستخدام اكثر من طريقة مناسبة لإنجاز العمل لزيادة رضاء الزبون	30
0.56	2.75	الجهود الإضافية الطوعية للعاملين بفرع المصرف	
0.38	3.11	إشغال العاملين	

2-تشخيص مستوى توافر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الملائمة لإشغال

العاملين في فروع المصارف المبحوثة:

يتبين من جدول (4) في ضوء إجابات الافراد في عينة البحث (186) ان الوسط الحسابي لتطبيقات إدارة الموارد البشرية الملائمة لإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة بلغ (2.47) بانحراف معياري قدره (0.44)، ولكون الوسط الفرضي للبحث (3.0) يؤشر هذا توافر ضعيف لهذه

التطبيقات في فروع المصارف المبحوثة، وشملت تطبيقات إدارة الموارد البشرية الملائمة لإشغال العاملين في هذه الفروع ست فقرات توافرها مختلف في هذه الفروع، أعلاها فقرة التدريب وتوافرها عال في هذه الفروع بوسط حسابي بلغ (3.90) بانحراف معياري قدره (1.06) ، وشملت فقرة التدريب على سؤاليين توافرها عال في هذه الفروع هما[السؤال س 7(تدريب العاملين على اكتساب المهارات والمعرفة لأداء الوظيفة)بوسط حسابي بلغ(3.88) بانحراف معياري قدره (1.09)، والسؤال س8(تطوير مهارات جديدة للعاملين لتطوير ادائهم وتشجيع بذلهم لجهود إضافية طوعية) بوسط حسابي قدره (3.92) بانحراف معياري قدره (1.13)].

في حين حصلت فقرة التعويضات على توافر أقل من المتوسط في هذه الفروع بوسط حسابي بلغ (2.80) بانحراف معياري قدره (0.71) ، وشملت هذه الفقرة اربعة اسئلة هي [السؤال س 13(دفع الراتب أو الاجر على اساس قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد العامل قياسا بالوظائف الاخرى في الفرع) توافره أعلى من المتوسط بوسط حسابي بلغ (3.51) بانحراف معياري قدره (1.29) ، والسؤال س 14(دفع حوافز للعاملين على اساس الاداء الافضل أو المتميز المؤدي الى زيادة ربحية الفرع) توافره ضعيف بوسط حسابي بلغ (2.55) بانحراف معياري قدره (0.88) ، والسؤال س 15(دفع حوافز على أساس المقدرة او المهارات الإضافية التي يمتلكها الفرد ومطلوبة في الفرع)توافره أعلى من المتوسط بوسط حسابي بلغ (3.23) بانحراف معياري قدره (1.50) ، والسؤال س 16(تقديم حوافز معنوية للاعتراف بالجهود الإضافية الطوعية للعاملين المساهمة في زيادة تنافسية الفرع) [توافره ضعيف بوسط حسابي بلغ (1.91) بانحراف معياري قدره (1.14)]

فيما حصلت الفقرات الاربع الاخرى لتطبيقات إدارة الموارد البشرية الملائمة لإشغال العاملين وهي فقرات تصميم الوظيفة ، والتوظيف ، وإدارة أداء العاملين ، وتطوير مهنة العاملين على توافر ضعيف في هذه الفروع أدناها فقرة تطوير مهنة العاملين بوسط حسابي بلغ (1.88) بانحراف معياري قدره (0.67) وتشمل هذه الفقرة ثلاثة أسئلة توافرها ضعيف في هذه الفروع هي [السؤال س 17(تحديد العاملين والفرع معا للمهارات والقدرات التي تلبي حاجات التطوير المهني للعاملين والفرع) بوسط حسابي بلغ (2.18) بانحراف معياري قدره (1.03) ، والسؤال س 18(توجيه العاملين نحو مسار وفرص

تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإشغال العاملين.....د. فيصل صالح/ د. مازن عبدالله

التقدم المهني وخطوات الوصول اليها من خلال معلومات متعددة كالتلم
الوظيفي)بوسط حسابي بلغ (1.61) بانحراف معياري قدره (0.90) ،والسؤال
س19(التطوير لمهارات وقدرات العاملين عبر خطط أو برامج التطوير
المهني) بوسط حسابي بلغ (1.83) بانحراف معياري قدره (1.07)[ويوضح
ذلك جول (4) الآتي:

جدول (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيقات إدارة الموارد
البشرية الملائمة لإشغال العاملين وفقراتها وأسئلتها في فروع المصارف
المبحوثة بحسب إجابات أفراد عينة البحث(n=186):

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تطبيقات إدارة الموارد البشرية وفقراتها واسئلتها	تسلسل الاسئلة
1.05	2.10	تنوع مهام وواجبات وانشطة الوظيفة التي يشغلها الفرد العامل	1
1.14	2.86	اهمية الوظيفة التي يشغلها الفرد العامل	2
1.20	2.13	وصف وظيفة عام لا يحدد واجبات الوظيفة ومتطلباتها بدقة ،ويسمح للعامل إتباع الطريقة المناسبة لإنجاز العمل	3
0.70	2.36	تصميم الوظيفة	
1.31	2.25	استقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المصرف بالترقية أو من خارجه بالتعيين ممن دوافعهم وقيمهم تتوافق مع قيم المصرف ومتطلبات الوظيفة	4
0.76	1.45	اختيار الافراد الذين لديهم المهارات والمعرفة والاستعداد لاداء الوظيفة وبذل جهود اضافية طوعية لزيادة تنافسية الفرع	5
1.05	3.88	تكييف العاملين الجدد مع بيئة الفرع بتعريفهم للزملاء والمدراء ومكان ومتطلبات اداء الوظيفة وسياسات العمل وإستراتيجية الفرع واهدافه الكلية	6
0.66	2.52	التوظيف	

تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإشغال العاملين.....د. فيصل صالح/ د. مازن عبدالله

1.09	3.88	تدريب العاملين على اكتساب المهارات والمعرفة لاداء الوظيفة	7
1.13	3.92	تطوير مهارات جديدة للعاملين لتطوير ادائهم وتشجيع بذلهم جهود إضافية طوعية	8
1.06	3.90	التدريب والتطوير	
1.13	3.49	البدء بتحديد توقعات اداء العاملين (كنتائج كمية ونوعية وسلوك) بارتباطها مع الاهداف الكلية للفرع (كزيادة رضاء الزبون وزيادة الربحية)	9
1.26	3.33	مشاركة العاملين العالية مع المدراء في تحديد توقعات الاداء	10
0.77	1.88	قياس اداء العاملين وفق معايير الاداء المخططة لاهداف إستراتيجية (تحقيق الاهداف الكلية للفرع) واهداف إدارية (كاتخاذ قرارات الرواتب والترقية والنقل والتدريب وانضباط العاملين)	11
1.00	1.98	تغذية عكسية من خلال جلسات ومناقشات المدراء مع العاملين لمعالجة اسباب اداء العاملين الذي لم يلبي توقعات الاداء وتشجيع مساهمات العاملين التي تتجاوز توقعات الاداء	12
0.61	2.67	إدارة اداء العاملين	
1.29	3.51	دفع الراتب او الاجر على اساس قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد العامل قياسا بالوظائف الأخرى في الفرع	13
0.88	2.55	دفع حوافز للعاملين على اساس الاداء الافضل او المتميز المؤدي الى زيادة ربحية الفرع (كالمكافآت السنوية المضافة للراتب، وتوزيع جزء من ارباح الفرع السنوية في نهاية السنة على العاملين)	14
1.50	3.23	دفع حوافز على اساس المقدرة او المهارات الإضافية	15

تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإشغال العاملين.....د. فيصل صالح/ د. مازن عبدالله

		التي يمتلكها الفرد ومطلوبة في الفرع	
1.14	1.91	تقديم حوافز معنوية للاعتراف بالجهود الإضافية الطوعية للعاملين المساهمة في زيادة تنافسية الفرع	16
0.71	2.80	تعويضات العاملين	
1.03	2.18	تحديد العاملين والفرع معا للمهارات والقدرات التي تلبي حاجات التطوير المهني للعاملين والفرع	17
0.90	1.62	توجيه العاملين نحو مسار وفرص التقدم المهني وخطوات الوصول إليها من خلال معلومات متعددة كالسلم الوظيفي	18
1.07	1.83	التطوير لمهارات وقدرات العاملين عبر خطط او برامج التطوير المهني(كخطط او برامج التدوير الوظيفي والترقية)	19
0.67	1.88	تطوير مهنة العاملين	
0.44	2.47	تطبيقات إدارة الموارد البشرية	

ثانيا: اختبار العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة:

تهدف هذه الفقرة الى اختبار الفرضية الرئيسية للبحث(توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة) باستخدام معامل ارتباط لسبيرمان لتحديد قيم معاملات الارتباط بين متغيرات البحث، ولتحديد وجود علاقة عند مستوى معنوية معين أم لا بين هذه المتغيرات ومن خلال اختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى(توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين

تصميم العمل وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة):

لم تظهر نتائج جدول (5) أية علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من متغيرات تصميم العمل في فروع المصارف المبحوثة [C1 تنوع مهام وواجبات وانشطة الوظيفة التي يشغلها الفرد العامل، و C2 اهمية الوظيفة التي يشغلها الفرد العامل، و C3 وصف وظيفة عام لا يحدد واجبات الوظيفة

تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإشغال العاملين.....د. فيصل صالح/ د. مازن عبدالله
ومتطلباتها بدقة، ويسمح للعامل إتباع الطريقة المناسبة لإنجاز العمل [وإشغال
العاملين.

ويدل ماتقدم ذكره رفضا للفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ذات
دلالة معنوية بين تصميم العمل وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة)
ويوضح ماتقدم ذكره جدول (5)
جدول (5) قيم معاملات ارتباط سبيرمان بين تصميم العمل وإشغال العاملين
في فروع المصارف المبحوثة (n=186)

إشغال العاملين	تصميم العمل
0.15-	C1 تنوع مهام وواجبات وانشطة الوظيفة التي يشغلها الفرد العامل
0.001	C2 اهمية الوظيفة التي يشغلها الفرد العامل
0.02-	C3 وصف وظيفة عام لا يحدد واجبات الوظيفة ومتطلباتها بدقة، ويسمح للعامل إتباع الطريقة المناسبة لإنجاز العمل

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوظيف وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة):

يتبين من نتائج جدول (6) وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى
معنوية (0.01) بين متغير التوظيف (C6) تكييف العاملين الجدد مع بيئة الفرع
بتعريفهم للزملاء والمدراء ومكان ومتطلبات اداء الوظيفة وسياسات العمل
وإستراتيجية الفرع واهدافه الكلية) وإشغال العاملين بقيمة معامل ارتباط موجب
(0.41) يعني ان ارتفاع مستوى تكييف العاملين الجدد مع بيئة الفرع بتعريفهم
للزملاء والمدراء ومكان ومتطلبات اداء الوظيفة وسياسات العمل وإستراتيجية
الفرع واهدافه الكلية يزيد من إشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة ولم
يظهر النموذجان الآخران اللذان جرى اختبارهما في الجدول المذكور أية
علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيران للتوظيف [C4 (استقطاب مرشحين
محتملين لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المصرف بالترقية أو من خارجه
بالتعيين ممن دوافعهم وقيمهم تتوافق مع قيم المصرف ومتطلبات الوظيفة) ،

تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإشغال العاملين.....د. فيصل صالح / د. مازن عبدالله

و C5 (اختيار الافراد الذين لديهم المهارات والمعرفة والاستعداد لاداء الوظيفة وبذل جهود اضافية طوعية لزيادة تنافسية الفرع) [وإشغال العاملين وفي ضوء ماتقدم ذكره بلغ عدد قيم معاملات الارتباط ذات الدلالة المعنوية (علاقة واحدة) تمثل مانسبته (33%) من مجموع العلاقات التي جرى اختبارها البالغة(ثلاثة)علاقات ،تبين دعما محدودا للفرضية الفرعية الثانية(توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوظيف وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة) ويوضح ماتقدم ذكره جدول (6)

جدول (6) قيم معاملات ارتباط سبيرمان بين التوظيف وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة (n=186)

التوظيف	إشغال العاملين
س4 استقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المصرف بالترقية أو من خارجه بالتعيين ممن دوافعهم وقيمهم تتوافق مع قيم المصرف ومتطلبات الوظيفة	0.09
س5 اختيار الافراد الذين لديهم المهارات والمعرفة والاستعداد لاداء الوظيفة وبذل جهود اضافية طوعية لزيادة تنافسية الفرع	0.10
س6 تكييف العاملين الجدد مع بيئة الفرع بتعريفهم للزملاء والمدراء ومكان ومتطلبات اداء الوظيفة وسياسات العمل وإستراتيجية الفرع واهدافه الكلية	**0.41

** مستوى معنوية 0.01

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة(توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة):

يتضح من جدول (7) وجود علاقتان ذاتا دلالتان معنويتان عند مستوى معنوية (0.01) بين كل من متغيري التدريب والتطوير [C7 تدريب العاملين على اكتساب المهارات والمعرفة لاداء الوظيفة وإشغال العاملين بقيمة معامل ارتباط موجب (0.43) يعني ان ارتفاع مستوى تدريب العاملين على اكتساب المهارات والمعرفة لاداء الوظيفة يزيد من إشغال العاملين ، و C8 تطوير

تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإشغال العاملين.....د. فيصل صالح/ د. مازن عبدالله

مهارات جديدة للعاملين لتطوير ادائهم وتشجيع بذلهم جهود إضافية طوعية وإشغال العاملين بقيمة معامل ارتباط موجب (0.38) يعني أن ارتفاع مستوى من تطوير مهارات جديدة للعاملين لتطوير ادائهم وتشجيع بذلهم جهود إضافية طوعية يزيد من إشغال العاملين]

وفي ضوء ماتقدم ذكره بلغ عدد قيم معاملات الارتباط ذات الدلالة المعنوية (علاقتان) تمثل مانسبته (100%) من مجموع العلاقات التي جرى اختبارها البالغة (علاقتان) ، تبين دعماً قوياً للفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة) ويوضح ماتقدم ذكره جدول (7)

جدول (7) قيم معاملات ارتباط سبيرمان بين التدريب والتطوير وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة (n=186)

إشغال العاملين	التدريب والتطوير
**0.43	C7 تدريب العاملين على اكتساب المهارات والمعرفة لاداء الوظيفة
**0.38	C8 تطوير مهارات جديدة للعاملين لتطوير ادائهم وتشجيع بذلهم جهود إضافية طوعية

**مستوى معنوية 0.01

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين

إدارة اداء العاملين وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة):

يتضح من جدول (8) وجود علاقتان ذات دلالتان معنويتان عند مستوى معنوية (0.01) بين كل من متغيري إدارة اداء العاملين [C9 البدء بتحديد

توقعات اداء العاملين (كنتائج كمية ونوعية وسلوك) بارتباطها مع الاهداف الكلية للفرع (كزيادة رضاء الزبون وزيادة الربحية) وإشغال العاملين بقيمة معامل ارتباط موجب (0.41) يعني أن ارتفاع مستوى البدء في إدارة اداء العاملين بتحديد توقعات اداء العاملين (كنتائج كمية ونوعية وسلوك) بارتباطها مع الاهداف الكلية للفرع (كزيادة رضاء الزبون وزيادة الربحية) يزيد من إشغال العاملين ، و C10 مشاركة العاملين العالية مع المدراء في تحديد توقعات الاداء وإشغال العاملين بقيمة معامل ارتباط موجب (0.31) يعني أن ارتفاع

تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإشغال العاملين.....د. فيصل صالح/ د. مازن عبدالله

مستوى مشاركة العاملين العالية مع المدراء في تحديد توقعات الاداء يزيد من إشغال العاملين] .

ولم يظهر النموذجان الاخران اللذان جرى اختبارهما أية علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيري إدارة أداء العاملين [(C11 قياس أداء العاملين وفق معايير الاداء المخططة لاهداف إستراتيجية (تحقيق الاهداف الكلية للفرع) واهداف إدارية(كاتخاذ قرارات الرواتب والترقية والنقل والتدريب وانضباط العاملين)، و C12 تغذية عكسية من خلال جلسات ومناقشات المدراء مع العاملين لمعالجة اسباب أداء العاملين الذي لم يلبي توقعات الاداء وتشجيع مساهمات العاملين التي تتجاوز توقعات الاداء] وإشغال العاملين وفي ضوء ماتقدم ذكره بلغ عدد قيم معاملات الارتباط ذوات الدلالة المعنوية (علاقتان) تمثل مانسبته (50%) من مجموع العلاقات التي جرى اختبارها البالغة (أربع علاقات) ،تؤشر دعما متوسطا للفرضية الفرعية الرابعة(توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة أداء العاملين وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة) ويوضح ماتقدم ذكره جدول (8)

جدول (8) قيم معاملات ارتباط سبيرمان بين إدارة أداء العاملين وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة (n=186)

إشغال العاملين	إدارة أداء العاملين
0.41**	C9 البدء بتحديد توقعات أداء العاملين (كنتائج كمية ونوعية وسلوك) بارتباطها مع الاهداف الكلية للفرع (كزيادة رضاء الزبون وزيادة الربحية)
0.31**	C10 مشاركة العاملين العالية مع المدراء في تحديد توقعات الاداء
0.03-	C11 قياس أداء العاملين وفق معايير الاداء المخططة لاهداف إستراتيجية (تحقيق الاهداف الكلية للفرع) واهداف إدارية(كاتخاذ قرارات الرواتب والترقية والنقل والتدريب وانضباط العاملين)
0.14-	C12 تغذية عكسية من خلال جلسات ومناقشات المدراء مع العاملين لمعالجة اسباب أداء العاملين الذي لم يلبي توقعات الاداء وتشجيع

تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإشغال العاملين.....د. فيصل صالح / د. مازن عبدالله

	مساهمات العاملين التي تتجاوز توقعات الاداء
--	--

**مستوى معنوية 0.01

5 - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين

تعويضات العاملين وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة):

يتبين من جدول (9) وجود علاقتان ذاتا دلالتان معنويتان عند مستوى معنوية (0.01) بين كل من متغيري تعويضات العاملين] C14 دفع حوافز للعاملين على اساس الاداء الافضل او المتميز المؤدي الى زيادة ربحية الفرع (كالمكافآت السنوية المضافة للراتب، وتوزيع جزء من ارباح الفرع السنوية في نهاية السنة على العاملين) وإشغال العاملين بقيمة معامل ارتباط موجب (0.29) يعني ان ارتفاع مستوى دفع حوافز للعاملين على اساس الاداء الافضل او المتميز المؤدي الى زيادة ربحية الفرع (كالمكافآت السنوية المضافة للراتب، وتوزيع جزء من ارباح الفرع السنوية في نهاية السنة على العاملين) يزيد من إشغال العاملين، و C16 تقديم حوافز معنوية للاعتراف بالجهود الاضافية الطوعية للعاملين المساهمة في زيادة تنافسية الفرع وإشغال العاملين بقيمة معامل ارتباط موجب (0.57) يعني ان ارتفاع مستوى تقديم حوافز معنوية للاعتراف بالجهود الاضافية الطوعية للعاملين المساهمة في زيادة تنافسية الفرع يزيد من إشغال العاملين]

ولم يظهر النموذجان الاخران اللذان جرى اختبارهما أية علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيري تعويضات العاملين [C13 دفع الراتب او الاجر على اساس قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد العامل قياسا بالوظائف الاخرى في الفرع، وC15 دفع حوافز على اساس المقدرة او المهارات الإضافية التي يمتلكها الفرد ومطلوبة في الفرع] وإشغال العاملين.

وفي ضوء ماتقدم ذكره بلغ عدد قيم معاملات الارتباط ذوات الدلالة المعنوية (علاقتان) تمثل مانسبته (50%) من مجموع العلاقات التي جرى اختبارها البالغة (أربع علاقات)، تدل دعما متوسطا للفرضية الفرعية الخامسة (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تعويضات العاملين وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة) ويوضح ماتقدم ذكره جدول (9)

جدول (9) قيم معاملات ارتباط سبيرمان بين تعويضات العاملين وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة (n=186)

إشغال العاملين	تعويضات العاملين
0.03	C13 دفع الراتب او الاجر على اساس قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد العامل قياسا بالوظائف الاخرى في الفرع
**0.29	C14 دفع حوافز للعاملين على اساس الاداء الافضل او المتميز المؤدي الى زيادة ربحية الفرع (كالمكافآت السنوية المضافة للراتب، وتوزيع جزء من ارباح الفرع السنوية في نهاية السنة على العاملين)
0.14	C15 دفع حوافز على اساس المقدرة او المهارات الإضافية التي يمتلكها الفرد ومطلوبة في الفرع
**0.57	C16 تقديم حوافز معنوية للاعتراف بالجهود الاضافية الطوعية للعاملين المساهمة في زيادة تنافسية الفرع

**مستوى معنوية 0.01

6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطوير مهنة العاملين وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة):
يتبين من جدول (10) وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين متغير تطوير مهنة العاملين (C18 توجيه العاملين نحو مسار وفرص التقدم المهني وخطوات الوصول اليها من خلال معلومات متعددة كالسلم الوظيفي وإشغال العاملين بقيمة معامل ارتباط سالب (0.17) يعني ان ارتفاع مستوى توجيه العاملين نحو مسار وفرص التقدم المهني وخطوات الوصول اليها من خلال معلومات متعددة يقلل من إشغال العاملين.
ولم يظهر النموذجان الاخران اللذان جرى اختبارهما أية علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيري تطوير مهنة العاملين] C17 تحديد العاملين والفرع معا للمهارات والقدرات التي تلبي حاجات التطوير المهني للعاملين والفرع، وC19،

التطوير لمهارات وقدرات العاملين عبر خطط او برامج التطوير المهني(كخطط او برامج التدوير الوظيفي والترقية)[إشغال العاملين. وفي ضوء ماتقدم ذكره بلغ عدد قيم معاملات الارتباط ذوات الدلالة المعنوية (علاقة واحدة)تمثل مانسبته (33%) من مجموع العلاقات التي جرى اختبارها البالغة (ثلاث علاقات) ،تدل دعما محدودا للفرضية الفرعية السادسة (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطوير مهنة العاملين وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة) ويوضح ماتقدم ذكره جدول (10)

جدول (10) قيم معاملات ارتباط سبيرمان بين تطوير مهنة العاملين وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة (n=186)

إشغال العاملين	تطوير مهنة العاملين
0.01	C17تحديدالعاملين والفرع معا للمهارات والقدرات التي تلبي حاجات التطوير المهني للعاملين والفرع
-0.17*	C18توجيه العاملين نحو مسار وفرص التقدم المهني وخطوات الوصول اليها من خلال معلومات متعددة كالسلم الوظيفي
0.08	C19التطوير لمهارات وقدرات العاملين عبر خطط او برامج التطوير المهني(كخطط او برامج التدوير الوظيفي والترقية)

*مستوى معنوية 0.05

ويتضح من نتائج اختبار الفرضيات الست المتقدمة الذكر وجود (ثمان علاقات) ذوات دلالة معنوية تمثل نسبة (42%) من اجمالي (تسعة عشر علاقة) جرى اختبارها في هذه الفرضيات تدل دعما اقل من المتوسط للفرضية الرئيسة للبحث(توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة)

الاستنتاجات والتوصيات:

توصل البحث في ضوء تشخيص وتحليل العلاقة لواقع متغيراته الى استنتاجات وتوصيات على وفق الآتي:-

أولاً: الاستنتاجات:

1-الاستنتاجات المتعلقة بتشخيص واقع متغيرات البحث:-

- (1) توفر إشغال العاملين أعلى من المتوسط في فروع المصارف المبحوثة.
- (2) توافر ضعيف لتطبيقات إدارة الموارد البشرية الملائمة لإشغال العاملين في هذه الفروع.

2-الاستنتاجات المتعلقة بتحليل العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة:

- (1) لم توجد أية علاقة ذات دلالة معنوية من مجموع العلاقات التي جرى اختبارها البالغة (ثلاث) علاقات بين تطبيقات تصميم العمل وإشغال العاملين ، ويشير ماتقدم ذكره رفضاً للفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيقات تصميم العمل وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة)
- (2) توجد علاقة واحدة ذات دلالة معنوية من مجموع العلاقات التي جرى اختبارها البالغة (ثلاث) علاقات بين تطبيقات التوظيف وإشغال العاملين بقيمة معامل ارتباط موجب يعني ان ارتفاع مستوى تطبيق تصميم العمل(تكيف العاملين الجدد مع بيئة الفرع بتعريفهم للزملاء والمدراء ومكان ومتطلبات اداء الوظيفة وسياسات العمل وإستراتيجية الفرع واهدافه الكلية) يزيد من إشغال العاملين ، ويشير ماتقدم ذكره دعماً محدوداً للفرضية الفرعية الثانية(توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيقات التوظيف وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة).
- (3) توجد علاقتان ذاتا دلالتان معنويتان من مجموع العلاقات التي جرى اختبارها البالغة (علاقتان) بين تطبيقات التدريب والتطوير وإشغال العاملين بقيمة معامل ارتباط موجب يعني ان ارتفاع مستوى تطبيقات التدريب والتطوير[تدريب العاملين على اكتساب المهارات والمعرفة لاداء الوظيفة ،وتطوير مهارات جديدة للعاملين لتطوير ادائهم وتشجيع بذلهم جهود إضافية طوعية]يزيد من إشغال العاملين ، ويشير ماتقدم ذكره دعماً قوياً للفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين

تطبيقات التدريب والتطوير وإشغال العاملين في فروع المصارف
المبحوثة).

(4) توجد علاقتان ذاتا دلالتان معنويتان من مجموع العلاقات التي جرى اختبارها البالغة (أربع علاقات) بين تطبيقات إدارة أداء العاملين وإشغال العاملين بقيمة معامل ارتباط موجب يعني ان ارتفاع مستوى تطبيقات إدارة أداء العاملين [البدء بتحديد توقعات أداء العاملين (كنتائج كمية ونوعية وسلوك) بارتباطها مع الاهداف الكلية للفرع (كزيادة رضا الزبون وزيادة الربحية) ،ومشاركة العاملين العالية مع المدراء في تحديد توقعات الاداء] يزيد من إشغال العاملين ، ويشير ماتقدم ذكره دعما متوسطا للفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيقات إدارة أداء العاملين وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة)

(5) وجود علاقتان ذاتا دلالتان معنويتان من مجموع العلاقات التي جرى اختبارها البالغة (أربع علاقات) بين تطبيقات تعويضات العاملين وإشغال العاملين بقيمة معامل ارتباط موجب يعني ان ارتفاع مستوى تطبيقات تعويضات العاملين [دفع حوافز للعاملين على اساس الاداء الافضل او المتميز المؤدي الى زيادة ربحية الفرع(كالمكافآت السنوية المضافة للراتب، وتوزيع جزء من ارباح الفرع السنوية في نهاية السنة على العاملين)، وتقديم حوافز معنوية للاعتراف بالجهود الاضافية الطوعية للعاملين المساهمة في زيادة تنافسية الفرع] يزيد من إشغال العاملين، ويشير ماتقدم ذكره دعما متوسطا للفرضية الفرعية الخامسة (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيقات تعويضات العاملين وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة)

(6) توجد علاقة واحدة ذات دلالة معنوية من مجموع العلاقات التي جرى اختبارها البالغة (ثلاث علاقات) بين تطبيقات تطوير مهنة العاملين وإشغال العاملين بقيمة معامل ارتباط سالب يعني ان ارتفاع مستوى تطبيق تطوير مهنة العاملين (توجيه العاملين نحو مسار وفرص التقدم المهني وخطوات الوصول اليها من خلال معلومات متعددة) يقلل من إشغال العاملين، ويشير ماتقدم ذكره دعما محدودا للفرضية الفرعية السادسة (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيقات تطوير مهنة العاملين وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة)

(7) توجد (ثمان علاقات) ذوات دلالة معنوية من اجمالي (تسعة عشر علاقة)

جرى اختبارها في الفرضيات الست المتقدمة الذكر تدل دعما اقل من المتوسط للفرضية الرئيسة للبحث (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإشغال العاملين في فروع المصارف المبحوثة).

ثانياً: التوصيات:

يقدم البحث في ضوء استنتاجاته التوصيات الآتية :

1- إعطاء فروع المصارف المبحوثة اهتمام اكبر بزيادة مستوى العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإشغال العاملين وبما يسهم في زيادة الأداء الكلي او الاستراتيجي لهذه الفروع كزيادة المبيعات وتخفيض معدل دوران العمل ومعدل غياب العاملين وزيادة رضا الزبون وزيادة الربحية ومن خلال الآتي:-

- (1) زيادة مستوى تطبيق التوظيف (تكييف العاملين الجدد مع بيئة الفرع بتعريفهم للزملاء والمدراء ومكان ومتطلبات اداء الوظيفة وسياسات العمل وإستراتيجية الفرع واهدافه الكلية)
- (2) زيادة مستوى تطبيقات التدريب والتطوير [تدريب العاملين على اكتساب المهارات والمعرفة لاداء الوظيفة، وتطوير مهارات جديدة للعاملين لتطوير ادائهم وتشجيع بذلهم جهود إضافية طوعية]
- (3) زيادة مستوى تطبيقات إدارة اداء العاملين [البدء بتحديد توقعات اداء العاملين (كنتائج كمية ونوعية وسلوك) بارتباطها مع الاهداف الكلية للفرع (كزيادة رضا الزبون وزيادة الربحية) ،ومشاركة العاملين العالية مع المدراء في تحديد توقعات الاداء]
- (4) زيادة مستوى تطبيقات تعويضات العاملين [دفع حوافز للعاملين على اساس الاداء الافضل او المتميز المؤدي الى زيادة ربحية الفرع (كالمكافآت السنوية المضافة للراتب، وتوزيع جزء من ارباح الفرع السنوية في نهاية السنة على العاملين)، وتقديم حوافز معنوية للاعتراف بالجهود الاضافية الطوعية للعاملين المساهمة في زيادة تنافسية الفرع]

2- أن تتوجه البحوث المستقبلية الى دراسة الاتي :-

(1) العلاقة بين القيادة وإشغال العاملين

تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإشغال العاملين.....د. فيصل صالح / د. مازن عبدالله

- (2) العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإشغال العاملين
- (3) العلاقة بين تمكين العاملين وإشغال العاملين
- (4) أثر إشغال العاملين في الأداء المنظمي
- (5) أثر إشغال العاملين في إشغال الزبون

المصادر (References):-

- 1- Armstrong,Michael, A Handbook of human resource management practice,10 th.ed.,London:Cambridge University Press,2006.
- 2- Bakker,A.,Van Emmerik,H., & Euwema,M.,Crossover of burnout and engagement in work teams.Work and Occupations Journal ,Vol.33,No 4:2006.
- 3- Best Practices,LLC,Employee engagement and the service- rofit chain, available at: <http://www3.best-in-class.com>,September 2008 .
- 4- Collins,C., & Wright,P.,Employee engagement:Improve the performance of your workforce ,use employee engagement as a strategic tool, available at: <http://www.ecornell.com>,2007 .
- 5- Esty ,K.,& Gewirtz,M., Creating a culture of employee engagement , available at: <http://www.boston.com>,june 2008.
- 6- Fleming,H., Coffman,C., & Harter,J.,Manage your human sigma,Harvard Business Review,Vol.(July-August):2005.
- 7- Ford,M.,Kent,D.,& Devoto,Learning from the Pros:Influence of web-based expert commentary on vicarious learning about financial markets,Decision Sciences Journal of Innovative Education ,Vol.5,No.1,January:2007 .
- 8- Fleming,J.,How employee and customer engagement interact , available at: <http://www.greatmanagement.org>,March 2008 .
- 9- Ferguson,A., Employee engagement:Does it exist,and if so,how does it relate to performance ,other constructs and individual differences?available at: <http://www.ip.mq.edu>,2004.
- 10- Ferrer.J.,Engaging:The dominant frameworks, available at: <http://www.va.edu.au>,march 2007.
- 11- Gomez-Mejia,L.,Balkin,D.,& Cardy,R., Managing human resources,New Jersey:Prentice-Hall,2004
- 12- Gibson,D., Links workplace policies to satisfied customers available at: <http://www.temororgnaization.casestudy>,April 2008.
- 13- Garzich,J., Eployee engagement:first energy to build our future, available at: <http://www.eei.org>,October 2005.

- 14- Hater,J.,Schmidt,F.,& Hayes,T.,Business-unit-level relationship between employee satisfaction,employee engagement, and business outcomes:A meta-analysis,Journal of Applied Psychology,Vol.87,No.2,2002.
- 15- Hinterlong,J.,Howell,N.,Rozario,P.,Productive engagement and late life physical and mental health:Findings from anationally representative panel study, available at: <http://www.roa.sagepub.com>,July2007.
- 16- Isr International Survey Research, Bottom line is better by engaging employees, available at: <http://www.isrsurveys.com>,.2003
- 17- Isr International Survey Research,Employee engagement underpins business transformation, available at: <http://www.isrsurveys.com>,July2008.
- 18- Jones,J.,& Harter,J.,Race effects on the employee engagement-turnover intention relationship,Journal of leadership & Organizational Studies,Wntr:2005.
- 19- Kahn,W.,Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work,Academy of Management Journal ,Vol.33,N0.4:1990 .
- 20- Kaufman,J.,Mead,A.,Rauzi,T.,& DeVille,J. , An empirical investigation of the Stability of employee engagement , available at: <http://www.Jenniferkaufmandell.com>,2008 .
- 21- Liorens,S.,Bakker,A.,Schaufeli,W.,& Salanova,M.,Testing the robustness of the job demand-resources model,International Journal of Stress Management,Vol.13,No.3:2006.
- 22- Lanphear,S.,Are your employee highly engaged?Credit Union Executive Journal, Vol.19:2004.
- 23- Myers,R.,& Van Horn,M.,Why conduct an employee survey?:The path to success starts with a great place to work, available at: <http://www.rkm-research.com>,2008 .
- 24- Neal,S., &Maitland,R.,Employee engagement in China,1996-2008 , available at: <http://www.towerspernin.com> ,July 2008.
- 25- Noe,R.,Hollenbeck,J.,Gerhart,B.,& Wright,P.,Human resource management:Gaining a competitive advantage,Illinois:Richard D.Irwin.2003

- 26- Papadakis,C.,Measuring and improving employee and customer engagement, available at: <http://www.waceinc..2005>
- 27- Regina,M.,Whats the difference between employee engagement and commitment? available at: <http://www. Systematichr.com>.Jully 2007.
- 28- Renk,K., A shift in thinking –employee are the new profit centers, available at: <http://www.hrmcom,2007>.
- 29- Rucci,A.,Kirn,S.,& Quinn,R.,The employee-customer-profit chain at sears,Harvard Business Review ,Vol.76,No.1,January-February:1998.
- 30- Salanova,M.,Agut,S.,& Peiro,J.,Linking organization resource and work engagement to employee performance and customer loyalty,Journal of Applied Psychology ,vol.90,No.6 :November 2005.
- 31- Salanova,M.,& Schaufeli,W.,A cross-national study of work engagement as mediator between job resources and proactive behaviour,The International Journal of Human Resource Management,Vol.19,No.1:January 2008.
- 32- Towers Perrin,Managing the workforce for competitive advantage:What it takes to attract, retain & engage employee today?, available at: <http://www.towersperrin.com.cn,2007> .
- 33- Vance,R.,Employee engagement and commitment:A guide to understanding,measuring and increasing engagement in your organization,USA:SHRM Foundation,2006.
- 34- Wellins,R.,Berntal,P.,& Phelps,M.,Employee engagement: The key to realizing competitive advantage, available at: <http://www.ddiworld.com.2007>.
- 35- Welbourne,T., Employee engagement:Doing it vs.measuring, available at: <http://www.hr.com,2003>.
- 36- Zigarmi,D.,Houson,D.,& Witt,D., Employee passion:The new rules of engagement,available at: <http://www.kenblanchard.com,2007> .

Abstract

Human resource management practices & there relationship with employee engagement: field – study on Banks branches in a Aden Government.

The research aims at examining the relationship between human resource management practices across dimensions (Job design , recruitment & selection &orientation(Staffing),Training & development, performance management, Compensations , & Career development) and employee engagement across dimensions (emotiony connections, cognitively connections ,& Discretionary effort)

The main hypothesis that there is a relationship between human resource management practices & employee engagement.

The research standard depended on standard measurements for all variables it contained, and all were subject to validity & reliability tests. The researcher distributed this measurement and gathered its data personally from (186) employee in this branches.

The research used many statistical tools to test the study hypothesises. The study concluded that there is a down middle support to The main hypothesis.

The study provided recommendations concerning the banks branches. & recommendations concerning the future studies.