

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة – ماجستير إدارة المشاريع

Final Project PMG697 S3 MPM Fall 2022

بحث بعنوان:

أثر التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية شركة الاتصالات السعودية.

Stratigic Planning's Effects on Human Resources STC

إعداد:-

عبدالله القحطاني 2021206279

أحمد مغربي 20212005103

سعيد المالكي 20222005805

مجاهد الانصاري 20222005661

تركي الغزالي 20222005899

راكاں الرفيدي 20222005898

فهد حلوي 20222006079

فالح الشمري 20222005540

إشراف:

د/وليد سليمان

٢٠٢٢/٢٠٢٣ م

قال تعالى :-

(إني أرى سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات

خضر وأخر يابسات)

سورة يوسف-الايه (43)

الفهرس

م	الموضوع	الصفحة
1	الإهداء	1
2	الشكر والعرفان	2
الفصل الأول: الإطار العام للبحث		
3	مقدمة البحث	4
4	مشكلة البحث	4
5	فرضيات البحث	5
6	أهمية البحث	5
7	أهداف البحث	6
8	منهج وادوات البحث	6
9	هيكل البحث	6
10	مصطلحات البحث	7
الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث		
11	المبحث الأول: الموارد البشرية	14
12	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية	14
13	أولاً: تعريف الموارد البشرية	15
14	ثانياً: تعريف أجرائي للموارد البشرية	17
15	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية	18
16	أولاً: مدرسة العمليات الإدارية	18
17	ثانياً: المدرسة السلوكية	19

21	المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية	18
24	المبحث الثاني : تطور إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري	19
24	المطلب الأول :مدخل الإدارة العملية	20
24	أولاً : مدرسة الإدارة العملية	21
25	ثانياً : مدرسة العملية الإدارية	22
27	ثالثاً : المدرسة البيروقراطية	23
30	المطلب الثاني : مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	24
31	تطور الإدارة بالمشاركة	25
32	تطور نظرية رأس المال البشري	26
35	تطور وظهور ممارسات جديدة في تسيير العمل والوظائف	27
35	المبحث الثالث : المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية	28
36	المطلب الاول : الحصول على الموارد البشرية	29
41	المطلب الثاني : تخطيط الموارد البشرية	30
43	المطلب الثالث : تحفيز الموارد البشرية	31
52	المبحث الرابع : أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	32
52	المطلب الاول : أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	33
54	المطلب الثاني : أهداف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	34
57	الدراسات السابقة	35
الفصل الثالث : إجراءات الدراسة الميدانية		
63	أهداف الدراسة الميدانية	36
63	منهج البحث	37

67	مجتمع البحث	38
67	عينة البحث	39
67	أدوات البحث	40
67	المعالجة الإحصائية	41
الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها		
الفصل الخامس : أهم النتائج والتوصيات والمقترحات		
101	أولاً : النتائج	42
102	ثانياً : التوصيات	43
103	ثالثاً : المقترحات	44
104	الملحقات	45
112	المراجع	46
117	مستخلص الدراسة	47
118	Abstract	48

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول
جدول رقم (1)	يوضح إستراتيجية الإستبانة من حيث توزيع العبارات على المحاور
جدول رقم (2)	يوضح التوزيع التكرارى والنسبى لمتغير النوع لأفراد عينة البحث
جدول رقم (3)	يوضح التوزيع التكرارى والنسبى لمتغير المستوى التعليمى لأفراد عينة البحث
جدول رقم (4)	يوضح التوزيع التكرارى والنسبى لمتغير سنوات الخبرة لأفراد عينة البحث
جدول رقم (5)	لمتغير التدريب فى مجال العمل لأفراد عينة البحث
جدول (6)	تدريب الموظفين واعداهم لتولى أدوار جديدة بالشركة
جدول (7)	التطوير والإعداد الجيد للوظائف مستقبلاً فى الشركة
جدول (8)	التدريب المستمر خلال العمل
جدول (9)	توفير إحتياجات التدريب وتطوير الموظفين
جدول (10)	متابعة أداء الموظفين
جدول (11)	التركيز على الموظفين أصحاب المهارات والقدرات
جدول (12)	وتشجيع المرشحين المناسبين للتقديم
جدول (13)	العديد من العاملين اقربوا من سن التقاعد
جدول (14)	مسؤولية الاشراف فى المستقبل القريب
جدول (15)	توظيف الكفاءات بالشركة
جدول (16)	الإستعانة بأفراد ومنظمات من الخارج
جدول (17)	التعاقد للحصول على مهارات معينة
جدول (18)	الإستعانة بكوادر لإنجاز مهام محددة متخصصة

بالإستعانة بخبير أو مستشار خارجي	جدول (19)
بالإستعانة بخبرات خارجية معينة للمشورة	جدول (20)
التعاون مع شركات أخرى للتعامل مع النقص في مهارات معينة	جدول (21)
التعاون مع الشركات الأخرى لإعداد قادة المستقبل	جدول (22)
الإستعانة بكوادر لإنجاز مهام محددة متخصصة	جدول (23)
الإستعانة بموظفين من البلدان الرائدة في مجال الاتصالات	جدول (24)
بالإستعانة بخبرات خارجية معينة للمشورة	جدول (25)
أعادة تجميع المهام لخلق وظائف مصممة جيداً بالشركة	جدول (26)
تقليل اعداد الموظفين	جدول (27)
إعادة تنظيم مجموعات العمل بالشركة لتكون أكثر كفاءة	جدول (28)
أعادة النظر في الموظفين ضعيفي الكفاءة	جدول (29)
دعم الموظفين المؤهلين وإعدادهم	جدول (30)

قائمة الاشكال

الشكل	عنوان الشكل
شكل رقم (1)	يبين وظائف إدارة الموارد البشرية

إهداء

إلى الأهل الكرام ..

الأصدقاء الأوفياء

الزملاء الأعزاء

إليكم نهدي هذا الجهد المتواضع

شكروعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه اجمعين. لايسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بوافر الشكر والتقدير والعرفان إلى جميع أستاذتتنا في كل مراحل التعليم الذين نهلنا من علمهم والذين أهتموا بنا وبزلوا جهدهم في سبيلنا.

كما نتقدم بكل الشكر والعرفان للدكتور وليد سليمان الذي قام بالإشراف على هذا البحث وقدم لنا المشورة وعصارة علمه حتى يخرج بالصورة الكاملة فله منا عظيم الإمتنان.

كل الشكر للأهل وللزملاء والأصدقاء الأعزاء الذين كان لهم فضل التشجيع والمساعدة في أنجاز هذا البحث ودمتم أجمعين

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:-

تعتمد المنظمات باختلاف طبيعة عملها وقطاعاتها الوظيفية المختلفة على وجود مجموعة من الموظفين والعاملين فيها، مما يضمن المحافظة على انسيابية العمل والاستمرار في تحقيق الأهداف. يطلق على جميع هؤلاء الموظفين والعاملين اسم الموارد البشرية (Human Resource). تُخصص جميع المنظمات قسم خاص مسؤول عن إدارة الموارد البشرية فيها ومتابعة القضايا والنشاطات الخاصة بهم مثل التدريب، والاختيار والتوظيف، والتعويضات، وتقييم الأداء وغيرها.

يحتاج قسم الموارد البشرية كغيره من الأقسام إلى التخطيط والمتابعة ومواءمة أهدافه مع أهداف المنظمة. ويتم ذلك عن طريق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فما هو وما هي أهميته وكيف يمكن تطبيقه في المنظمات؟

وموضوع البحث الحالي هو تطبيق هذه الاستراتيجيات على شركة الاتصالات السعودية وقياس مدى التزام الشركة بهذه الخطط وموقعها من حيث المواكبة لأحدث الشركات على مستوى العالم وسد الفجوة ومعالجة مواضع الخلل فيها ووضع خطط بعيدة المدى لمسايرة الشركات.

مشكلة البحث:-

تتمثل مشكلة البحث في أن عدم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية العاملة في الشركة لا يساعد هذه الموارد على التطور والنهوض، حيث أن عملية التخطيط الاستراتيجي تشتمل على مخطط التدريب وغيره من العوامل التي تتضمن الموارد البشرية وتجعلها مواكبة للتطورات التي تحدث في الشركات اليوم.

ما أثر التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية بشركات الاتصالات السعودية؟

فروض البحث:-

توجد إستراتيجية لتدريب الموظفين في شركة الاتصالات

توجد إستراتيجية للتوظيف (Recruitment Strategies) في شركات الإتصال السعودية

توجد إستراتيجية للإستعانة بمصادر خارجية (Outsourcing Strategies) في شركات الإتصال السعودية .

توجد إستراتيجية للتعاون (Collaboration Strategies) في شركات الإتصال السعودية .

توجد إستراتيجية لإعادة الهيكلة (Strategies Restructuring) في شركات الإتصال السعودية .

أهمية البحث:-

- 1- أهمية التخطيط الاستراتيجي لكفاءة قطاعات الشركة فالشركات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي تظل متطورة ومواكبة للتقدم الذي يحدث حول العالم.
- 2- تقديم مقترحات حول التخطيط الاستراتيجي لإدارات الشركة والفائمين عليها توضيحاً لأهمية التخطيط الاستراتيجي.
- 3- الاستفادة من استراتيجيات تدريب الموظفين على تولي أدوار جديدة .
- 4- تزويد الموظفين الحاليين بفرص التطوير لإعدادهم لوظائف مستقبلية في الشركة .
- 5- كيفية الاستعانة بأفراد خارج الشركة لاتمام بعض المهام للحصول على مهارات معينة محددة ومتخصصة.
- 6- معرفة توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات الشركة.
- 7- تحليل قوة العمل ومعرفة اسباب تركهم للخدمة أو بقاءهم فيها ومدى رضاهم عن العمل .
- 8- تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية .

أهداف البحث :-

- 1- معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية وتأهيل الموارد البشرية.
- 2- تزويد الموظفين الحاليين بفرص التطوير لإعدادهم لوظائف مستقبلية في الشركة.
- 3- التخطيط لتعيين موظفين جدد بالمهارات والقدرات التي ستحتاجها الشركة في المستقبل.
- 4- التخطيط للاستعانة بأفراد أو منظمات خارجيين لإتمام بعض المهام.
- 5- التخطيط للعمل مع المنظمات الأخرى لإعداد قادة المستقبل من خلال المشاركة في تنمية الأفراد الواعدين.
- 6- التخطيط لإعادة تنظيم مجموعات العمل لتكون أكثر كفاءة.

منهج البحث :-

سيتبع الباحث المنهج التحليلي الوضعي لدراسة آثار التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية، والمنهج التحليلي لتحليل بيانات الدراسة الميدانية والمنهج التاريخي .

مصادر وأدوات جمع البيانات:

المصادر الأولية: الاستبيان- الملاحظة - المقابلة.
المصادر الثانوية: الكتب والمراجع والمجلات والدوريات.

حدود البحث :-

الحدود الزمانية: 1444 هـ
الحدود المكانية : المملكة العربية السعودية .
الحدود الموضوعية: أثر التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية شركة الاتصالات السعودية .
الحدود البشرية: العاملين بالشركة.

المصطلحات العلمية :

التخطيط الاستراتيجي :

المدخل العلمي المنهجي إلى تخصص الموارد المتاحة، وتخصيص المهام لتحقيق أهداف الدولة لفترة زمنية محدودة على المستوى الاستراتيجي، وهي إطار واقع إمكانيات الدولة، ومجالات التعاون الاقليمي والدولي، الواقعية التي يمكن تحقيقها وقابليتها للقياس والمتابعة الدقيقة بقصد تطوير وتأمين قوى الدولة الوطنية(1).

الموارد البشرية : الموارد البشرية في المنظمات هي المورد الأهم ومورد المنظمة وأصل من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية فالمنظمة للدولة هي مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط فالأفراد، وليس المباني أو المعدات، هي التي تصنع وتخلق المنظمات (2)

(1) سلام الحاج عبد الله باب الله، مرجع سبق ذكره، ص 99.

(2) حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية (الدار الجامعية، الإسكندرية) ص 2

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

نظرية الدراسة :

نظرية فاير للتخطيط الاستراتيجي:

خطوات التخطيط الاستراتيجي العشرة (نموذج فايفر Pfeiffer):

أولاً : التخطيط للتخطيط Plan for Planning :

لا بد أن يتم التخطيط للتخطيط من خلال:

- 1- تشكيل فريق التخطيط المكلف بهذه المهمة وإعطاءه الصلاحيات اللازمة لكتابة الخطة
- 2- تحديد وقت لإنجاز الخطة وغالباً يكون بين 3 – 6 أشهر
- 3- تحديد مدة الخطة الاستراتيجية وهي تتراوح من 5 – 20 سنة وأحياناً أكثر من ذلك إذا كانت الخطة لدولة وليست لمنظمة.
- 4- فريق التخطيط الفعال هو فريق متنوع التخصصات وليسوا من قسم واحد، فمن الممكن أن يشارك موظفي من الإدارات التالية (التخطيط، الانتاج، المالية، التسويق، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، مسئول المنظمة، مستشار خارجي)

ثانياً : تحديد القيم Values

القيم هي الأمور شديدة الأهمية بالنسبة لفريق التخطيط والمنظمة وتعتبر ثوابت لا يمكن التنازل عنها

وعلى الخطة الاستراتيجية أن تكتب دون أن تنتهك هذه القيم وتخرج عنها.

أمثلة عن القيم :

الربح، الحصة السوقية، الشفافية، الالتزام بالشرع، الجودة العالية، الرضا الوظيفي

ثالثاً: بناء الرؤية Vision

لا يمكن أن نخطو خطوة واحدة نحو المستقبل بدون رؤية مرشدة الرؤية هي مجموعة الأهداف بعيدة المدى يتم كتابتها بالتفصيل ثم صياغتها بشكل إجمالي ومختصرة

رابعاً: كتابة الرسالة Mission

هي جملة تلخص من نحن؟ وماذا نقدم؟

وهي غالباً معروفة من قبل العاملين في أي مؤسسة لكنها مهمة لكي تذكرنا بمسارنا وتخصصنا الذي يجب ألا ننحرف عنه.

رسالة الشركة السعودية للاتصالات: تزويد عملائنا بخدمة ممتازة مأمونة ذات موثوقية عالية , وتحقيق تطلعات مساهميننا، والاهتمام بموظفينا، والاستخدام الأمثل لمواردنا.

رسالة آيفوري للتدريب والاستشارات: التدريب الاحترافي والنوعي للممارسات الإدارية والقيادية العالمية بما يمكن عملاءنا من إعادة صياغة مفاهيم العمل وتطوير الأداء.

رسالة مصاعد أوتيس: نقل الناس والأشياء عمودياً وأفقياً عبر مسافات قصيرة نسبياً

خامساً: مجالات العمل الاستراتيجية LOB's

من خلال نظرة عميقة ماهي المجالات التي ترغب المنظمة أن تخدم بها Lines of Business ويفضل ألا تزيد عن 3 مجالات، أو يتم تأسيس منظمة منفصلة تقوم بمجالات أخرى في حال الزيادة عن ثلاثة مثال: شركة الطموح للتوظيف

مجالات العمل:

- 1- التوظيف
- 2- تدريب الموظفين الجدد
- 3- الاستشارات الوظيفية

يجب أن تكون المجالات مترابطة وتخدم بعضها البعض

سادساً: وحدات العمل الرئيسية SBU's ، والوحدات المساندة SU

داخل كل مجال عمل هناك وحدات عمل رئيسية

عودة لشركة الطموح للتوظيف

مجال عمل رقم 1: التوظيف

وحدات العمل الرئيسية:

- 1- خدمات التوظيف للقطاع الحكومي
- 2- خدمات التوظيف للقطاع الخاص

وحدة مساندة:

1. المحاسبة

سابعاً: مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's

هي الأهداف محددة بأرقام توضح الحد الأدنى الذي يجب أن نحققه خلال فترة الخطة .

يكتب مؤشرات الأداء لكل من (SU's + LOB's + SBU's)

وبمجموعها تتشكل أهداف جميع المنظمة والتي إذا تحققت خلال فترة الخطة نكون قد حققنا الرؤية

أمثلة لمؤشرات أداء شركة الطموح للتوظيف (مجال التوظيف LOB1)

- 1- توظيف ما لا يقل عن 1000 فرصة عمل شاغرة قبل 2020
- 2- عقد شراكات ناجحة مع عدد 100 منظمة حكومية على الأقل قبل 2020
- 3- فتح فرع واحد جديد على الأقل كل عام إلى نهاية 2020

ثامناً: تحليل الفجوات Gap Analysis

بعد كتابة جميع المؤشرات في جميع وحدات العمل والإدارات المختلفة يتم تحليلها للتأكد أنها ملائمة

وهناك احتمالين رئيسية:

- 1- إما أن تكون هناك مؤشرات غير واقعية
 - 2- أو مؤشرات غير طموحة وعادية
- في كلا الحالتين احرص على الوصول لمؤشرات ملائمة وطموحة.

تاسعاً: تنفيذ الخطة Implementation

يتم شرح الخطة بالتفصيل لجميع مدراء الصف الأول والثاني من خلال سلسلة من اللقاءات والاجتماعات

ويتم شرحها بالمجمل لباقي موظفي المؤسسة

يبدأ التنفيذ بالخطة ويجب أن يرتبط تنفيذ الخطة بالتقييم السنوي للإدارات والموظفين وكذلك بالحوافز

المالية.

عاشراً: دمج الخطة الاستراتيجية مع خطة العمل Business Planning

يتم ارسال جميع مؤشرات الأداء للأقسام التنفيذية لكي يتم دمجها مع خططهم التشغيلية حتى لا يغردوا خارج السرب.

وسنوياً يتم الاجتماع بهم في مرحلة التخطيط لمراجعة مؤشرات الأداء ودمج مؤشرات جديدة.

هكذا ببساطة تصبح لديك خطة إبدأ التخطيط الآن ولا مشكلة في أن تخطئ وتتعلم وأخيراً تذكر ما قاله دوايت آيزنهاور:

إبان الاستعداد للمعركة، دائماً ما كنت أرى أن الخطط عديمة الجدوى، لكن التخطيط لا مفر منه.

مدخل الموارد البشرية: -

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف في المؤسسات العصرية، وذلك راجع إلى الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف هذه المؤسسات وفي تجسيد استراتيجيتها وهذا مرهون بوجود العناصر البشرية الفعالة وكل منظمة صغيرة كانت أم كبيرة بدون الأفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول المادية فقط، فالعنصر البشري هو حجر الزاوية، وهو ما يؤكد "Petter Drucker" أن أي منظمة من أي نوع لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان وعليه كان من الضروري وجود جهاز إداري يعنى بشؤون الأفراد والعاملين في المنظمة والمتمثل في إدارة الموارد البشرية، التي تطورت مهامها خاصة مع التغير الحاصل في الفلسفة الإدارية، ولكن كتخصص مستقل بدأ الاهتمام به في مختلف المنظمات مع بداية هذا القرن، ويرجع ذلك إلى كون العنصر البشري هو الأداة المحركة والموجهة لمختلف عناصر الإنتاج، ويمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد سلسلة من التطورات التي مرت على العنصر البشري وهو يمارس العمل، وقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين في الحياة العملية هما وجهة النظر التقليدية التي ترى أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمات وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، ثم وجهة النظر الحديثة التي ترى أنها من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات، انطلاقاً من أهمية العنصر البشري في المنظمة ونتيجة لهذا التباين

يوجد هناك اختلاف حتى في إطلاق التسمية الحقيقية مثل: إدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة وشؤون العاملين، إدارة الموظفين الحكوميين.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

يصادف تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية صعوبات كثيرة ومنشأ هذه الصعوبات كثرة المرادفات لتعبير الموارد البشرية والاختلاف حول مجالات الموارد البشرية وتوجهاتها، والانفصال بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظريا ومفهومها في الممارسة والتطبيق، فبعض الكتابات تتحدث عن "إدارة الأفراد" أو "إدارة شؤون الموظفين" أو "إدارة شؤون العاملين" أو "إدارة شؤون العاملين في الخدمة العامة" أو "إدارة الموارد العاملة"، كذلك فإن بعض المراجع تضيق مجالات إدارة الموارد البشرية فتقتصرها على نشاطات محدودة، وبعضها يتوسع في مجالات تلك الإدارة ويعدد أنشطة متعددة لها، ومن ناحية ثالثة فإن بعض المراجع تعالج إدارة الموارد البشرية من منظور المشروع التجاري أو الصناعي أو إدارة الأعمال أو تركز على الخدمة المدنية أو الخدمة العامة(1).

وقد يجد الباحث أن بعض المراجع ذات توجه قانوني هيكلي فتتحدث عن الإطار القانوني وحقوق وواجبات الموظف العام وتنظيم إدارة شؤون الموظفين وموقعه في المنظمة أو الدولة، كما أن بعض الكتب ذات توجه سلوكي فتتحدث عن سلوك الموظفين حاجاتهم ودوافعهم وحوافزهم، وتكامل أهدافهم وأهداف المنظمة، والجانب الأخلاقي للوظيفة، ويزيد من صعوبات الباحث كذلك أن يلاحظ أن إدارة الموارد البشرية قد خطت خطوات واسعة كحقل من حقول الدراسة حتى أصبحت فرعاً متميزاً من فروع الإدارة وتحظى باهتمام (2) الدارسين والباحثين في الكليات والمعاهد، فظهرت فيها نظريات ومداخل وأساليب لكنه يوجد انفصلاً كبيراً بينما يدرس في الكليات والمعاهد وبين الممارسة والتطبيق في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة، لاسيما في الدول النامية ومنها العربية.(3) إذن من المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها، وذلك

¹عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص.71.

³عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ المرجع السابق، ص. 81.

للوصول إلى مفهوم أكثر وضوحاً للموارد البشرية، وقبل ذلك نجد من الأهمية بمكان أن نعرف ونوضح معنى مصطلح المورد البشري "HUMANRESOURCE"، ذلك لأن هذا المورد البشري يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة، لذلك سنسعى في البداية إلى تعريف المورد البشري، ومن ثم ننتقل إلى تعريف هذه الإدارة.

أولاً: تعريف الموارد البشرية :

الموارد البشرية هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء وممرضين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية. ومقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة يتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد... الخ من أجل تحقيق أهدافها. وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة والموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج. فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس مال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه وتستثمر رأس المال وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها.(2)

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية : بعد استراتيجي (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 200)، ص.11.

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في المنظمة تعنى بشؤون الأفراد فيها فهناك العديد من الإسهامات التي تطرقت إلى تعريفها نورد البعض منها في ما يلي:

- 1- تعريف محمد فالح صالح: "إدارة الموارد البشرية هي العملية التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية (1)"
- 2- تعريف عبد القادر مدني علاقي : "إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تعنى بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها، والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربح والنمو" (2)
- 3- تعريف إبراهيم الغمري : "إدارة الموارد البشرية هي العملية المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من حيث البحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها وتجهيزها وتدريبها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل أقصى جهودهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة" (3)
- 4- تعريف محمد عثمان إسماعيل: " تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بالمنظمة وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافها" (4)
- 5- تعريف علي غريبي وآخرون: " تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعزيز كل من أهداف الفرد والمنظمة" (5)
- 6- كما تعرف " J, MARTIN " إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشتمل على الوظائف التالية : تحليل التنظيم ،تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية،

1- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004)، ص. 12.

2- عبد القادر مدني علاقي، إدارة الموارد البشرية (الرياض: دار المريخ للنشر، 1993)، ص. 02.

3 إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي القاهرة: دار الجامعات المصرية، 1999)، ص. 34.

4 محمد عثمان إسماعيل، إدارة الموارد البشرية القاهرة: دار النهضة العربية، 1993)، ص. 22.

5(علي غريبي وآخرون، تنمية الموارد البشرية الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002)، ص. 71.

العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا

المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية.(1)

ثالثا: التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية:

من خلال استعراضنا لهذه التعاريف السابقة الذكر نصل إلى وضع تعريف إجرائي لإدارة الموارد البشرية

والذي نصيغه كالتالي:

إدارة الموارد البشرية هي إحدى الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ تعيينها في المنظمة حتى انتهاء خدمتها فيها، وتؤدي هذه الإدارة "Humain resource management"، والتي يرمز لها بالحروف (HRM) مجموعة من الأنشطة (وظائف، مهام) والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها نابعة وتخدم استراتيجية المنظمة، وتشتمل هذه الممارسات والأنشطة مجموعة واسعة من الوظائف والمهام تختص جميعا بجوانب هامة تشتمل على أبعاد تتعلق باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة وفق احتياجات تنفيذ استراتيجيتها المستقبلية وأهدافها، ثم العمل على تدريب وتنمية الموارد البشرية للمنظمة، وتوفير شروط توظيف عادلة لها من عمل تنظيمي مادي واجتماعي مناسب يساعدها على أداء المطلوب منها بكفاءة عالية، وتشتمل نشاطات إدارة الموارد البشرية على أبعاد هامة هي تحفيز هذه الموارد ومساعدتها على تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة، وزرع حب العمل في نفوسها والولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة، كما تشتمل إدارة الموارد البشرية على مسألة توفير السلامة والصحة في مكان العمل الذي تمارس فيه الموارد البشرية أعمالها، وكذلك توفير الأمان والاستقرار الوظيفيين لهما، ولعل من أهم ما تقوم به هذه الإدارة هو جعل قوة العمل في المنظمة فريقا واحدا متعاوننا يعمل بفاعلية تنظيمية عالية المستوى وبشكل منسق مع استراتيجيتها من أجل إنجازها وفق المطلوب وتحقيق رسالة المنظمة وغايتها المستقبلية التي تطمح إليها .

1. p, (1977, Evans k. macdonald _ london), personnel management, martin.j.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

التطرق إلى أهمية إدارة الموارد البشرية يجرنا إلى الحديث عن الجانبين النظري والعملي، فمن الناحية النظرية فإن مختلف التراكمات العلمية في مجال الإدارة تؤكد على أهمية الإنسان وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفيره واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره، وفيما يلي وجهة نظر المدارس العلمية الأهم حول أهمية إدارة الموارد البشرية:

أولاً: مدرسة العمليات الإدارية

يعتبر أتباع مدرسة العمليات الإدارية، ورائدها " هنري فايول "الاهتمام بالموارد البشرية واحدة من الوظائف الخمسة الضرورية لبقاء أية منظمة أعمال حية وناجحة، فهم يحددون هذه الوظائف الضرورية للبقاء بكونها تشمل : وظيفة العمليات (والإنتاج)، التسويق، التمويل (إدارة الموارد المالية)، الإدارة، التوظيف (إدارة الموارد البشرية). كما يرون أن إهمال منظمة الأعمال لأي من هذه الوظائف يؤدي إلى انقراضها، بالنسبة لإدارة الموارد البشرية أطلقوا عليها تسمية التوظيف " staffing " لكونهم يركزون على ما يتعلق بالتوظيف، خاصة تحديد العاملين المطلوبين وتعيينهم.(1)

ثانياً: مدرسة النظم

يرى أتباع مدرسة النظم بأن المورد البشري هو أحد الموارد الأساسية لإقامة وعمل أية منظومة اجتماعية حية مفتوحة open social system ومفتعلة contrived، كما هو الأمر بالنسبة لمنظمات الأعمال، فهم يحددون الموارد الضرورية لتكوين وبقاء هذه المنظومات لتشمل الموارد المالية والمادية والمعلوماتية، بالإضافة إلى المورد البشري، كما يحددون العمليات الأساسية للتعامل مع أي من هذه الموارد بكونها تشمل كل ما يتعلق باقتناء المورد واستخدامه في تحقيق مخرجات المنظومة وصيانتها والحفاظ عليه، ويدرجون ضمن المورد البشري الإدارة والعاملين، فهذا المورد يوفر

¹سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2007)، ص.02.

المعارف والطاقات العقلية والعضلية الضرورية لإقامة المنظمة من ضمنها دوافعهم وقيمهم وقدراتهم العقلية المتقدمة كالإبداع وغيره، فطالما أنها منظومة اجتماعية، أي تتكون من أكثر من فرد فهي لا تقوم وتستمر بدون هذا المورد.(1)

ثالثاً: المدرسة السلوكية

يعتمد أتباع المدرسة السلوكية في الإدارة افتراضات مدرسة النظم في خصائصها الأساسية، ويضيفون إلى ذلك اعتبار سلوك العاملين عموماً هو جوهر العمل الإداري، فهم يختلفون

أن يركز تأهيل من سيصبح إداري على كيفية الاهتمام بهذه الفعاليات . أما أتباع المدرسة السلوكية فيرون بأن جوهر التأهيل الإداري يجب أن يركز على التأكد من أن أداء مجموع عن أتباع مدرسة العمليات الإدارية، فأتباع مدرسة العمليات الإدارية يرون بأن جوهر العمل الإداري هو: عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، لذلك فهم يرون أنه يجب العاملين لعلمهم واتخاذهم للقرارات التي تؤدي إلى بقاء ونمو المنظمة، كما يرون بأن هذا يتحقق فقط إذا كانت المنظمة مصممة لتوفر للعاملين فيها نوعية حياة عمل تثيرهم، وعلمهم بالإدارة العلمية هي إدارة تتأكد من تمتع المنظمة بنوعية حياة عمل تثير العاملين، كما يهتمون بتحديد خصائص المنظمة التي توفر نوعية حياة عمل مناسبة.(2)

هذا فيما يخص الأهمية من الناحية النظرية، أما من الناحية العملية فيمكن القول أنه مع التغير المعاصر في مجال الاهتمام بالموارد البشرية أصبح لإدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في المنظمات المعاصرة في الدول المتقدمة،(3) فقد باتت هي الجهة الرئيسية المسؤولة عن تنظيم علاقة المورد البشري في العمل مع المنظمة، وأصبح ينظر إلى أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية ومساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية، والتي تتمثل أساساً في: (4)

¹سعاد نائف البرنوطي، ص.02.

²المرجع نفسه، ص.12.

³عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص.38-93.

⁴سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها(عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004)، ص.22.

-إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية.

-إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنظمات تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

كما أن العائد على الاستثمار في الموارد البشرية أكبر من العائد على الاستثمار في الآلات والمباني، وكنتيجة للفعالية المحتملة للتكاليف فإن إدارة الموارد البشرية المتطورة يمكن أن تلعب دورا رئيسيا في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، وفي تنمية قدرات متميزة، كذلك فإن المشاكل الاقتصادية والعولة والتكنولوجيا، والتغيرات الكبيرة في الخصائص الديموغرافية والاختلافات في قيم القوى العاملة، كل هذا أدى إلى خلق بيئة تتميز بعدم التأكد وانخفاض القدرة على التنبؤ. لذلك فإنه أصبح ينظر إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها وسيلة لتقليل أثر عدم التأكد البيئي، لذلك أصبح مألوف الآن اعتبار أن إدارة الموارد البشرية جزء متكامل وضروري في تكوين وتنمية الاستراتيجية وفي عملية التخطيط، وكنتيجة لتزايد أهمية إدارة الموارد البشرية كجزء مهم في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، فإن المدراء العموميين أصبح لديهم دافعا أكبر الآن لضمان تحقيق تلاؤم واتساق الاستراتيجية مع ممارسات وسياسات الموارد البشرية. (1)

وتجدر الإشارة إلى صعوبة وحساسية عمل إدارة الموارد البشرية انطلاقا من كونها تتعامل مع الإنسان الكائن الحي المعقد، الذي يؤثر في دافعيته واتجاهاته وسلوكه عوامل متعددة متشابكة نابعة من ذاته وشخصيته ومن الظروف البيئية المحيطة به فإدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري من خلال المتغيرات التالية(2): قدراته،

¹راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص.107.

²محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1993)، ص.13.

وإمكاناته، واتجاهاته، ودفاعيته، وأدائه وسلوكه، ومدى إدراكه للدور المنوط به في عمله، والظروف المحيطة به وبعمله. هذه المتغيرات متباينة من شخص لآخر، وهي في حالة تغير مستمر، فهي لا تتصف بطابع الاستقرار، وهذا ما يزيد من صعوبة عمل إدارة الموارد البشرية، التي لا تتعامل مع أشياء جامدة كالآلات التي يمكن التحكم بها، بل تتعامل مع بشر، لهم انفعالات متنوعة، وسلوكات متباينة، تتأثر بالعوامل البيئية داخل المنظمة وخارجها.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفسها الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة في كل التنظيمات سواء كانت إنتاجية، تجارية، حكومية، خاصة... الخ، ويعتبر الأفراد عنصرا هاما وحيويا، هذا ويتوقف بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد وإدارتهم بواسطة القيادات، وتنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أهداف عامة، وفرعية، فالعامة تتمثل في: أولا: الأهداف العامة: وتتلخص في هدفين

1- تحقيق الكفاية الإنتاجية EFFICIENCY:

هذا الهدف لا يعتبر جديدا فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمنظمات المختلفة، ففي مفهومه العام يشير إلى السلسلة الكلية من الإجراءات والأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفي الموضوع للتنظيم، وطالما أن أهداف إدارة الأفراد مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة فإن الإنتاجية تصبح أيضا شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل إدارة الموارد البشرية¹، ويتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة، والتي تسمى بالمدخلات (INPUTS) على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا... الخ)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (OUTPUTS) (سلع، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي

والعشرين (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003)، ص. 74.

المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات، تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً، لديه ولاء وانتماء للعمل والمنظمة، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.)¹

2 - تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي EFFEECTIVINESS:

هذا الهدف مرتبط بالهدف الأول ولكن يمكن تمييزه عنه بوضوح، هذا الهدف هو المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة دائمة في وجه الضغوط الداخلية والخارجية وأحياناً يطلق على هذا الهدف اصطلاح "الوقاية التنظيمية.")²

الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة) من خلال استخدام كفؤ للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن يلبي المنتج (المخرجات) والخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المنظمة، بل من وجهة نظر الزبون. وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن في غاية الأهمية، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة.)³ ومن خلال جميع ما تقدم نصل إلى نتيجة مفادها أن الكفاية الإنتاجية وفاعلية الأداء التنظيمي كملان بعضهما بعضاً، فمن خلالهما تتمكن أية منظمة من تحقيق الرضا والسعادة لعملائها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار.

¹ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق ص. 92.

² جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص. 83.

³ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص. 03.

ثالثاً: الأهداف الفرعية:

بالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي: (1)

- 1- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
- 2- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
- إيجاد علاقات إنسانية طيبة داخل الهيكل التنظيمي.
- إقامة جو من العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب...الخ.
- إيجاد مناخ عمل صحي آمن.
- الاختيار الدقيق للكفاءات لشغل الأماكن الخالية.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق الأهداف.

¹ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الفكر، 2011)، ص.33.

المبحث الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري.

إن المفهوم الحديث لوظيفة الموارد البشرية ما هو إلا نتيجة لتراكم آراء وأفكار مختلف مدارس الإدارة والتنظيم، ولأن الأمر كذلك يتعين علينا استعراض آراء هاته المدارس خاصة ما تعلق منها بالموارد البشرية وكيفية إدارتها ولقد قسم الباحثون هذه المدارس حسب درجة تقارب أفكارها إلى ثلاثة مداخل رئيسية¹(هي: مدخل الإدارة العلمية، ومدخل العقلانية الاجتماعية، والمدخل الحديث ويسمى بالمدخل الاستراتيجي).

المطلب الاول : مدخل الادارة العملية

يضم هذا المدخل ثلاثة مدارس هي مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العملية الإدارية والمدرسة البيروقراطية.

(2)

أولاً: مدرسة الإدارة العلمية :

أسسها "فريدريك تايلور" في الفترة الممتدة بين (1890-1911) ومن افتراض أن العمال كسالى واعتبارهم مجرد وسيلة إنتاج توصل "تايلور" إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي: (3) 1- التطوير الحقيقي في الإدارة : بمعنى استبدال الطريقة التجريبية والعشوائية في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية التي تؤدي إلى الاقتصاد في الحركة والاقتصاد في الزمن.

- الاختيار العلمي للعاملين: وذلك بالشكل الذي يسمح بالتوافق بين متطلبات وظيفة معينة ومؤهلات الشخص المرشح لشغلها .

¹ Jean Pierre citeau, peritti , Gestion du ressources humaines(Vuibert,3^{ème} édition,edarmond colin,Dalloz,2000) ,p.25.

² - شكري مدلس، "دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة"(رسالة ماجستير في

تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008)، ص.31.

³ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002)، ص 22 .

- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين : فالعامل حسب "تايلور" لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد النفسي والبدني للعمل، ما يجب على الإدارة توفيره عن طريق تكوين العاملين وتحسين ظروف عملهم.

- التعاون بين الإدارة والعاملين في اتخاذ القرارات : إذ أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية ولتحسين أداء العامل وتحقيق الكفاءة الإنتاجية أكد "تايلور" على ضرورة استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل، وتزويد العامل بحافز تشجيعي يدفعه إلى أداء العمل،¹(ويتمثل هذا الحافز في الزيادة في الأجر، أما دراسات الحركة والزمن فتقتضي بالضرورة استبعاد وتفادي الأنشطة والحركات غير الضرورية أثناء إنجاز الأعمال).

وعلى الرغم من تأكيده على التنظيم الميكانيكي للعمل والذي كان محل انتقادات الكثيرين ، إلا أن الفضل يعود إليه في إدخال بعض الممارسات في إدارة الموارد البشرية كتعريف المنصب ونظام الأجور وغيرها من الممارسات التي يعمل بها وحتى وقتنا الحالي، ولقد شكلت أبحاثه لبنة أساسية انطلق منها الباحثون في مجال إدارة الأفراد والمؤسسات .

ثانيا: مدرسة العملية الإدارية :

أسسها "هنري فايول" وكان الغرض من الأبحاث التي قام بها هو إيجاد السبل والوسائل الكفيلة برفع مستوى الأداء وتحسينه، حيث وضع أسس وقواعد كل من التنظيم والإدارة وقام بتحليل العملية الإدارية وقسم العمل ورسم الخرائط الدقيقة لإنجاز الأعمال وذلك بتحليلها إلى أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمنيا، كما عالج أيضا مشكلات إدارية أخرى كمشكلة الأجور والحوافز.

ويمكن تقسيم أبحاث وملاحظات "فايول" إلى ملاحظات خاصة بالأصول والمبادئ العامة للإدارة وأخرى خاصة بعناصر الإدارة ووظائف المؤسسة .

¹عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة(الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2002 ، ص.41.

فيما يخص الأصول والمبادئ العامة للإدارة قدم "فايول" 41 مبدأ يرى أنها مرنة وليست مقيدة بنظام

معين وهي كما يلي: (1)

- تقسيم العمل بين الأفراد العاملين: وذلك من اجل تحقيق التخصص في أداء الوظائف والتخصص في التعليم والتدريب.
- التكافؤ بين السلطة والمسؤولية: أي أن السلطة والمسؤولية يجب أن تسير جنباً إلى جنب لان السلطة بدون مسؤولية تؤدي إلى عدم الانضباط، والمسؤولية بدون سلطة تؤدي إلى نقص الفعالية.
- النظام: بمعنى احترام السلطة والقانون والتعليمات والانضباط في السلوك.
- وحدة إصدار الأوامر: بمعنى أن يتلقى العامل الأوامر من رئيس واحد أو مشرف واحد.
- وحدة التوجيه: بمعنى أن يكون الموجه الوحيد للعمال هو هدف المنظمة.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- العدالة في المكافأة والتعويض.
- المركزية: بمعنى تركيز السلطة في مستوى إداري عال.
- تدرج السلطة: أي تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل في شكل هرم وظيفي.
- الترتيب: والمقصود به وضع الموارد البشرية والمادية في أماكنها المناسبة لها.
- المساواة بمعنى عدم التحيز والتمييز خلال التعامل الإداري مع الأفراد العاملين.
- الاستقرار في العمل: بحسن اختيار العاملين وحسن تدريبهم والعمل على صيانتهم.
- تنمية روح المبادرة: وذلك بإفساح المجال أمام العاملين، وتشجيع الأفكار الجديدة التي منشأها تطوير العمل وخدمة أهداف المؤسسة.

¹ احمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006).

- تنمية روح الجماعة: إذ يجب تنمية فرق العمل، والتنسيق بين الأفراد بشكل ينمي روح الفريق.
- وبالنسبة لوظائف المؤسسة بصفة عامة فقد أوضح "فايول" أن جميع أوجه النشاط في المؤسسات لا تخرج عن خمسة وظائف هي¹ : الوظيفة الإدارية والوظيفة الإنتاجية والوظيفة المالية ووظيفة الأمن والوظيفة التجارية، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه من بين الوظائف الخمسة السابقة الذكر لا توجد وظيفة خاصة بالموارد البشرية، فقد كانت ضمن الوظيفة الإدارية تحت اسم التوظيف كون "فايول" يركز على ما يتعلق بالتوظيف خاصة تحديد الاحتياجات من العاملين واختيارهم

ثالثا: المدرسة البيروقراطية :

يعتبر "ماكس فيبر" رائد هذه المدرسة، وكان معاصرا لرواد مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العملية الإدارية، وقد رأى أن تلك النظريات صالحة فقط بالنسبة للمشاريع الصغيرة، واعتبر نظريته حول البناء الرسمي بأنها النظرية المثلى التي من شأنها تحقيق الفعالية التنظيمية، ولقد جاءت نظريات "فيبر" نتيجة للدراسات التي قام بها على الجيوش والكنائس، حيث وجد أن تلك المؤسسات تتسم بقواعد وإجراءات وأنظمة صارمة ورشيطة وبعيدة عن الاعتبار الشخصية الشيء الذي أكسبها كفاءة عالية وتنظيما محكما. ولهذا بنى "فيبر" المدرسة البيروقراطية على المبادئ التالية : (2)

- التخصص وتقسيم العمل هو أساس النجاح.
- التسلسل السلبي ضروري لتحديد علاقات واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ضرورة وضع أنظمة للقواعد تحدد خطوات تنفيذ المهام.
- يجب على النظام أن يقوم على العلاقات غير الشخصية وان يضمن الحياد والموضوعية في التعامل مع العاملين.

¹ سعاد نائف البرنوطي، المرجع السابق، ص.02.

احمد ماهر، المرجع السابق، ص.92.

- الجدارة في التعليم والتدريب والأداء هو أساس الاختيار والترقية للعاملين.

- وبالرغم من المزايا التي تقدمها المبادئ الستة السابقة إلا أنه يمكن القول أنها لا تصلح فيوقتنا الحالي إلا في وظائف محدودة كتلك التي تستعمل وسائل إنتاج بسيطة أو تلك التي لايشكل فيها الإبداع والمبادرة أهمية، أما بالنسبة للمؤسسات التي تتميز بعمليات الإنتاج المعقدة فإن البناء الرسمي والعلاقات الرسمية يؤدي إلى خلق نوع من الروتين وكبت روح المبادرة والإبداع مما يؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم.

نظرية النظم: تعد نظرية النظم من النظريات التي استعملت في التحليل بشكل واسع خلال العشرينات الأربعة الأخيرة، ولقد كان أول ظهور لها في العلوم الطبيعية ثم انتقلت إلى العلوم الاجتماعية بواسطة أعمال عدد من المفكرين أمثال "سlezنيك" (Sleznich) سنة 1949 و"بلون" (Blan) سنة 1955 و"بارسونز" (Parsons) سنة 1949، (2) ولقد انطلقت نظرية الأنظمة من فكرة أن الكائن الحي من الناحية البيولوجية هو عبارة عن مجموعة من الأجهزة يمكن اعتبارها وحدات تعمل منفصلة عند أخذ كل وحدة لوحدها ومجموع هذه الوحدات يشكل ما يعرف بالنظام بينما تعتبر نظاما فرعيا كل وحدة من هذه الوحدات، وتتشترك هذه الأنظمة الفرعية وبشكل منسجم في أداء دور النظام الكلي وتحقيق أهدافه، ويتكون النظام من العناصر التالية:

1- مدخلات النظام: وتتمثل في مختلف الموارد التي تتطلبها عملية تشغيل النظام.

2- العمليات والأنشطة التي يقوم بها النظام

3- مخرجات النظام: وتتمثل في نتائج عمليات النظام والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها

4- التغذية العكسية: هي عبارة عن معلومات مرتدة تعبر عن درجة تحقيق النظام لأهدافه

5- التوزيع: هي عملية تحديد قنوات توزيع مخرجات النظام.

وقد قام البيولوجي النمساوي " فون برتلانفي" (Von bertalanffy)(1) بإسقاط مفهوم النظام في مجال العلوم الطبيعية على المنظمات بصفة عامة والمنظمات الاقتصادية بصفة خاصة ،لأن هذه الأخيرة تؤثر في محيطها وتتأثر به فقد صنفها "برتلانفي" ضمن الأنظمة المفتوحة.

إن الجديد الذي جاءت به نظرية الأنظمة فيما يخص إدارة الموارد البشرية هو أنها سمحت تطبيق المنهج النظري في مجال الإدارة والتنظيم، ومن ثم فقد اعتبرت العنصر البشري ضمن مدخلات المؤسسة كنظام مفتوح إلى جانب باقي الموارد المادية والمالية والتكنولوجية. وحسب "بيلانجر" يمكن تطبيق مفهوم النظام وعناصره على وظيفة الموارد البشرية كما يلي: (2)

أ- **مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية :** تتمثل في مختلف شرائح اليد العاملة التي تسخرها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتتضمن الموارد البشرية الحالية والموارد البشرية المتوقعة إدخالها إلى المؤسسة والتي تتواجد في سوق العمل، كما يندرج أيضا ضمن مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية العناصر الآتية:

- 1- الموارد المالية التي تتطلبها عملية تنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية
- 2- الموارد المعلوماتية التي يتحصل عليها نظام إدارة الموارد البشرية عن طريق المحيط الذي يعمل فيه أو التي ينتجها النظام بنفسه.
- 3- الموارد المادية ومختلف الأدوات التي تسهل عمل نظام إدارة الموارد البشرية مثل تقنيات الإعلام الآلي ونماذج إدارة الموارد البشرية.

ب - **عمليات نظام إدارة الموارد البشرية :** تتمثل في مختلف الأنشطة والممارسات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتدريبها وتنميتها، كما تشمل العمليات المتعلقة بتوفير المناخ التنظيمي الملائم والمحفز للموارد البشرية .

¹ lucBoyer ,NoélEquilibey ,Organisation-théorie et application(édition d'organisation, edition paris ,2000),p.129.

² Laurent Belanger,Gestion des ressources humaines-approche systémiqueédition, (Québec : edGatan Morin,1979),pp.14-21.

ج- مخرجات نظام إدارة الموارد البشرية: تتمثل في توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

وعموما يمكن القول أن ما يميز نظرية الأنظمة عن سابقتها من النظريات في مجال الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة هو أنها أعطت مفهوما واضحا ودقيقا لإدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح واعتبرت بذلك العنصر البشري ضمن مدخلات هذا النظام، حيث يوفر له المعارف والطاقات العقلية والعضلية الضرورية لإقامته، ولأنها نظام اجتماعي مفتعل- أي من صنع الإنسان - فإن المؤسسة لا تقوم ولا تستمر من دونه، إذ أن خصائصه وقدراته هي التي تحدد خصائص المؤسسة وفرصها في البقاء والاستمرارية.

المطلب الثاني : مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لقد أدت حالات عدم الاستقرار الاقتصادي والتكنولوجي في الآونة الأخيرة وبالضبط منذ الثمانينات إلى ضرورة تبني العمل الاستراتيجي في كافة مجالات العمل، وكانت النتيجة أن ظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية. ويقترب هذا المفهوم حسب "وصفي عقيلي"¹ (بوجود أهداف طويلة الأجل تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق إعداد خطة شاملة تسمى بالاستراتيجية، وترسم بناء على اتجاهات المؤسسة وأهدافها المستقبلية وكذلك بناء على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث يتم وضع جملة من الخيارات والبدائل الاستراتيجية يتم تقييمها واختيار الأنسب منها لتحقيق أهداف المؤسسة، وإذا كان لا بد من الشمولية في صياغة وتكوين الاستراتيجية فإن عملية تنفيذها تقتضي تجزئة هذه الاستراتيجية إلى استراتيجيات فرعية تخص مختلف الوظائف في المؤسسة ومنها وظيفة الموارد البشرية، حيث تقوم بترجمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة إلى استراتيجية خاصة بها.

يرى "جمال الدين محمد المرسي" أن أهم ما يميز مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هو الحرص على تضمين وإشراك إدارة الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك بعد تزايد إدراك المؤسسات بان النجاح في عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد إلى حد كبير على الإدارة بالمشاركة، كما يتميز هذا المدخل بتطبيق

¹ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص. 95.

مبادئ ومفاهيم نظرية رأس المال البشري التي ظهرت في الستينيات، وقد أدى تبني الإدارة الاستراتيجية إلى ظهور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كأداة محورية وأساسية لتنفيذ استراتيجية وظيفة الموارد البشرية.(1)

أولاً: تطور الإدارة بالمشاركة:

يقصد بالإدارة بالمشاركة مجموع الإجراءات والتدابير الرسمية وغير الرسمية التي تتخذها إدارة الموارد البشرية وتهدف من خلالها إلى التقرب من العاملين في المؤسسة وإشراكهم في صنع القرارات التنظيمية. وتقوم الإدارة بالمشاركة على صياغة جديدة لمفهوم الهيراركية أو التسلسل السلمي للمناصب ،فبعد أن كان هذا المفهوم مرتبط بالسلطة واتخاذ القرار أصبح وجوده شكلياً، بمعنى أن الإدارة بالمشاركة تسمح بإعطاء الفرص لجميع العاملين في المؤسسة في إبداء آرائهم وإثبات مواهبهم وقدراتهم التي من شأنها المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وحسب "سيو" "فقد أثبتت الإدارة بالمشاركة فعاليتها في العديد من المؤسسات وذلك بفضل عاملين هامين هما حلقات الجودة ومشروع المؤسسة.

وتعتبر حلقات الجودة إحدى الأدوات الحديثة في الإدارة، حيث ظهرت في نهاية السبعينات من القرن الماضي بسبب تزايد أهمية الجودة والتحسيس المستمر كرهان استراتيجي من أجل تنافسية المؤسسات، وكذلك نتيجة لزيادة الوعي بأهمية إشراك العمال في اتخاذ القرارات، أما مشروع المؤسسة فيتم إعداده وتحضيره من طرف الإدارة العليا، وهو كما تدل عليه تسميته يتعلق بالمؤسسة ككل، وبالتالي فإنه يختلف عن حلقة الجودة من حيث طبيعة وعدد الأعضاء المكونة له، ويهدف حسب "سيمون" إلى إيجاد وصياغة هدف رئيسي قابل للتجزئة إلى أهداف فرعية، ويعتبر بمثابة نظام استراتيجي لتعبئة الموارد البشرية. وفي الوقت الذي يشكل أداة من أدوات الإدارة بالمشاركة، تعتبر المشاركة شرطاً ضرورياً لنجاحه.(2)

¹ شكري مدلس، المرجع السابق، ص.02.

² Jean Ronée Simon, Le management d'une équipe , (paris : edition d'organisation , 1987), p.120.

ثانياً: تطور نظرية رأس المال البشري:

تبلورت هذه النظرية من خلال الأبحاث التي قام بها "شولتز" (Schultz) في الستينات من القرن العشرين وتطورت بإسهامات كل من بيكر "Baker" ومينسر "Menser" بعد ذلك، فبعد أن كان ينظر إلى العامل على أنه مصدر تكلفة يجب تخفيضها قدر الإمكان، أصبح بفضل هذه النظرية ينظر إليه كمورد ينبغي استثماره وتعظيم المنفعة منه، وتصنف هذه النظرية ضمن الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية لأن تطبيقها في هذا المجال لم يتم إلا في نهاية الثمانينات. وفيما يلي عرض موجز لهذه النظرية.

1- دراسات وأعمال "شولتز" (schultz): ركز "شولتز" جهوده من أجل الوصول إلى

نظرية للاستثمار في الثروة البشرية تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية، وقد بنى "شولتز" مفهومه لرأس المال البشري انطلاقاً من فكرة أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، وإنما إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري، وعليه رأى "شولتز" أن الاختلافات في الإيرادات يمكن تفسيرها في الاختلافات في مقدار الاستثمار في رأس المال البشري.

واعتبر "شولتز" عملية التعليم بمثابة الوسيلة الوحيدة للاستثمار في الأفراد، وطالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية، يعد شكلاً من أشكال رأس المال، وفي هذا المجال حدد "شولتز" نوعين من الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء العملية التعليمية وهي: (1)

1- الإيرادات التي يمكن للفرد الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم، فالطالب لو لم يكن ملتحقاً بالعملية التعليمية لكان بإمكانه المشاركة في القوى العاملة المنتجة، وبالتالي تقديم خدمات ذات قيمة اقتصادية يحصل نظيرها على أجر، وعلى هذا يجب الاعتراف بوجود تكلفة فرصة بديلة تشكل العملية التعليمية موجهاً لها.

2- تكلفة التعليم التي تظهر في شكل مقابل مالي يدفع للمؤسسات المستخدمة في العملية التعليمية، إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور ومختلف المعدات في عملية التعليم.

¹ رواية حسن، المرجع السابق، ص 46-63.

إن نظرية "شولتز" قد أحدثت انقلاباً في المفاهيم وصححت الاعتقادات السائدة من قبل، والتي ترى أن الغرض الأساسي للتعليم هو الغرض الثقافي وليس الاقتصادي، فإلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية يرى "شولتز" أن للتعليم دوراً في تحسين طاقات وقدرات الفرد اللازمة لأداء أعماله بالشكل الذي يسمح له بزيادة إيراداته ومن ثم زيادة الدخل الوطني. وعلى الرغم من تركيز دراسات "شولتز" في مجال الاستثمار في الرأس المال البشري على التعليم إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة فيه يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب، هذا الأخير الذي كان محل تركيز إسهامات "بيكر".

3- إسهامات "بيكر" (Baker): بدأ "بيكر" اهتمامه بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم وهجرة ورعاية صحية مع التركيز بصفة خاصة على التدريب. ولتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب ميز "بيكر" بين نوعين من التدريب عام ومتخصص، والفرق بينهما يكمن في أن الإنتاجية الحدية للفرد المتدرب تدريباً عاماً هي نفسها بالنسبة للمؤسسة التي تلقى فيها التدريب أو بالنسبة لباقي المؤسسات التي قد يحدث وينتقل للعمل فيها، وعليه فتكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطاً قوياً بتكلفة هذا النوع من التدريب، حيث أن المؤسسة ووعياً منها بسهولة ترك الفرد المتدرب تدريباً عاماً للخدمة فإنها تحمله التدريب من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على المحافظة عليه والاستفادة من مهاراته المكتسبة بعد التدريب، أما التدريب المتخصص فيتميز بكون إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تلقى فيها تدريباً متخصصاً أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما انتقل للعمل بمؤسسة أخرى، ومثال على ذلك توجيه العامل الجديد أو تدريب العامل على نوع متخصص من الآلات الخاصة بالمؤسسة والتي لا توجد في مؤسسات أخرى. كما أن تكلفة معدل دوران العمل ترتبط ارتباطاً كبيراً بتكلفة التدريب المتخصص، إذ أن ترك الفرد المتدرب تدريباً متخصصاً للعمل يشكل خسارة بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي ينبغي عليها أن تعمل على الحيلولة دون ترك المتدربين تدريباً متخصصاً للعمل (1).

4- إسهامات "مينسر" (Mensr): استخدم "مينسر" مفهوم رأس المال البشري لتفسير الفروق بين الإيرادات من مختلف الوظائف، وتمثل الاختلافات في الوظائف وفق نموذج "مينسر" انعكاساً للاختلافات في طول المدة التدريبية

¹ شكري مدلس، المرجع السابق، ص. 22.

وكذلك الاختلافات في توزيع الدخل بين الوظائف، والذي يعود إلى مقدار إنتاجية الوظيفة، ويضيف "مينسر" عاملاً آخر وهو عامل الخبرة و الأقدمية إذ أن إنتاجية العامل تكون أكبر كلما زادت خبرته المهنية.

وقد حدد "مينسر" ثلاثة أهداف للاستثمار في الرأسمال البشري وهي: (1)

1- تحديد تكلفة التدريب: حيث قسمها "مينسر" إلى تكلفة مباشرة وهي تكلفة المعدات المستخدمة في التدريب، وأجور المدربين والمتدربين، وتكلفة غير مباشرة وهي تكلفة الفرص الضائعة سواء من طرف المدرب أو المتدرب.

2- تحديد معدل العائد من التدريب: وتتمثل في إيرادات الفرد بعد التدريب.

3- إبراز أهمية تحديد التكلفة والعائد من التدريب في تفسير بعض سلوك القوى العاملة.

وقد توصل "مينسر" إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد منها:

1- أن أجر الفرد واحتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال عمله مرتبطان بالمستوى التعليمي الذي تلقاه.

2- كلما زاد معدل دوران العمل والبطالة، كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.

3- كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المؤسسة التي قامت بتدريبه وكلما زادت احتمالات استقرار العمالة.

¹ المرجع نفسه ، ص 32.

ثالثاً: تطور وظهور ممارسات جديدة في تسيير الشغل والوظائف

لقد أدت التحولات السريعة التي شهدها محيط المؤسسات إلى هدر واستنزاف الكفاءات وإحداث حالة عدم الاستقرار في الشغل، هذه الوضعية دفعت بالمؤسسات إلى البحث عن سبل جديدة في التسيير من شأنها إيجاد حلول لهذه المشاكل، ويعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، كما يرى "سيتو" إحدى الأدوات الجديدة التي انتهجتها المؤسسات من أجل معالجة ظاهرة اختفاء بعض الوظائف وظهور وظائف أخرى جديدة، وتقوم هذه الأداة على مبدأ التوقع في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الشغل، ثم أن تطوير نظرية الرأسمال البشري وزيادة الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعامل أثر في إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح المورد البشري هو الذي يحدد طبيعة الهيكل التنظيمي اللازم للمؤسسة وليس العكس، مما يحتم على إدارة الموارد البشرية تضمين وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية وذلك من أجل إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة (1)

المبحث الثالث: المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

إن لإدارة الموارد البشرية شأنها شأن أية إدارة في المنظمة مهمتين أساسيتين : الأول لإدارية، والأخرى متخصصة، فأما الإدارية فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارستها وتتمثل في وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإبداع والتطوير وتخصيص الموارد، وبالرغم من أن جميع المدراء يقومون بهذه الوظائف نفسها فإن الوقت اللازم للقيام بكل منها يختلف من مستوى إداري إلى آخر، فالوقت المبذول في التخطيط و التنظيم يزداد كلما ارتفعنا في السلم الوظيفي، وأياً كان الأمر فإن المهارات الإدارية ضرورية لجميع المستويات الإدارية.

وأما المهام التخصصية فتمارس إدارة الموارد البشرية أربعة مهام رئيسية هي: (2) الحصول على الأفراد، تدريبهم وتنميتهم، تحفيزهم ثم المحافظة عليهم وصيانتهم. وتهتم المهمة الأولى بإجراءات الحصول على العمالة، وذلك بعد التأكد من الحاجة إليها، أما المهمة الثانية فيتمحور اهتمامها حول الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى رفع المهارات

¹ Jean Pierre Citeau ,op ,cit ,p.18.

² Jean Pierre Citeau ,op ,cit ,p.25.

العلمية والعملية للعاملين والذي يعود بالفائدة على المؤسسة، في حين نلاحظ ارتباطا وتداخلا بين المهمتين الأخيرتين حيث تسعى المؤسسة من وراء التحفيز إلى رفع أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم باستخدام حوافز عديدة هي نفسها التي تستعملها لصيانتهم ،بمعنى أن أساليب الصيانة هي نفسها أساليب التحفيز، ويكمن الفرق فقط في الهدف، وعلى هذا الأساس سنقوم بدراسة إدارة

الموارد البشرية على أنها عملية تتضمن عدة مهام رئيسية هي:

المطلب الأول: الحصول على الموارد البشرية

إن أول مسؤولية تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هي سد احتياجاتها من الموارد البشرية، وتتم هذه المسؤولية من خلال أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة ،وتتمثل هذه الأنشطة الفرعية فيما يلي :

أولاً: تحليل وتوصيف الوظائف:

هي عملية تحديد المعلومات ذات العلاقة بطبيعة وظيفة من الوظائف، ويقوم المحلل بواسطة الملاحظة أو الدراسة بتحديد المهام (TASKS) التي تؤلف وظيفة من الوظائف وكذلك تحديد المهارات والمعلومات والقدرات والمسؤوليات المطلوبة توفرها في شخص ما ليقوم بأداء ناجح لوظيفته. (1)
أو بعبارة أخرى هو التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها. (2)

1- عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص.17.

2- نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع،

2010)، ص.33.

ثانياً: تخطيط الموارد البشرية:

هو إحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية و يهدف إلى تقدير احتياجات المنظمة من الموارد

البشرية من حيث: (1)

أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة، الفترة الزمنية

التي تعد على أساسها خطة الموارد البشرية.

كما يعرف التخطيط على أنه تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً، ويتطلب هذا تقدير

حاجة المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو متاح منها، ومن ثم المقارنة بين جانبي العرض والطلب لتحديد العجز أو

الزيادة في الموارد البشرية (2) ثالثاً: استقطاب الموارد البشرية:

عملية استكشاف الأفراد والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، ومن منظور آخر فإن

الاستقطاب هو نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن

وظائف، وفي كلمات محددة فإن استقطاب الموارد البشرية يشير إلى النشاط التنظيمي المصمم لغرض التأثير في:

(3).

1- عدد أفراد المتقدمين لشغل الوظائف .

2- نوعيات الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف.

3- احتمالات قبول الأفراد الملائمين للوظيفة لعروض المنظمة لشغلها.

ومن أجل سد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية تلجأ المؤسسة إما إلى العاملين بها، أو تستعين بالأفراد

الموجودين في سوق العمل.

¹- صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص.129.

²- نادرا حمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص.23.

³- جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص.231.

1- المصادر الداخلية للاستقطاب :

تتمثل في العاملين داخل المؤسسة، وتلجأ إليهم لتغطية الاحتياجات عن طريق مجموعة من الإجراءات الآتية :

الترقية: وسيلة مهمة لشغل بعض الوظائف حيث غالباً ما تكون مؤهلات الشخص معروفة للمؤسسة، بل قد تكون الوظيفة التي يتركها قد درّبه للوظيفة الجديدة، (1) فبدلاً من تعيين شخص من خارج المنظمة فيها يرقى إليها من داخلها، كما تلجأ إليه في تلبية حاجتها من الموارد البشرية في حالة وجود عدم توازن في توزيع مواردها البشرية على قطاعات العمل فيها، حيث يتم تحويل بعض الموارد البشرية من الوحدات الإدارية التي فيها فائض منها إلى وحدات أخرى لديها نقص في الموارد البشرية. (2)

النقل الوظيفي: تلجأ المؤسسات إلى النقل لنفس الأسباب الخاصة بالترقية، ويتميز النقل بأنه يضمن توفير الموظف المؤهل وبسرعة، ويصلح النقل للوظائف التي يتميز شاغلوها بتعدد المهارات (3)

مخزون المهارات: تلجأ إليه المؤسسة عندما يكون لديها تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها، حيث يتم الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن الخبرات والمهارات التي تحتاجها الوظيفة الشاغرة، وعند التوافق يتم شغل الوظيفة إما بالترقية أو بإعادة التعيين. (4)

2- المصادر الخارجية للاستقطاب :

الخطوة الأولى في استقطاب موظفين جدد هي تحديد الفئة التي ستقوم المؤسسة بالبحث عنها، فأمام إدارة الموارد البشرية ثلاثة مجاميع يمكن التوجه إليها: عاطلون عن العمل، أفراد يعملون في منظمات أخرى، وطلبة

¹- سعاد نائف البرنوطي، المرجع السابق، ص.221.

²- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص.284.

³- سعاد نائف البرنوطي، المرجع السابق، ص.220.

⁴- احمد ماهر، المرجع السابق، ص.141.

موجودون في المعاهد والجامعات سيتخرجون قريباً، لكل فئة خصائصها ومتطلبات استقطابها، فعند تحديد المؤسسة الفئة التي ترغب التوجه إليها، عليها تحديد وسيلة الاستقطاب وهذا يتطلب الاختيار بين مجموعة وسائل متاحة وهي:1

أ-التقدم المباشر للمؤسسة: يفضل العديد من طالبي العمل الاتصال مباشرة بالمؤسساتوتقوم هذه الأخيرة بالاحتفاظ بطلباتهم التي تتضمن مختلف البيانات عن قدراتهم وإمكانياتهمعلى أن تتصل بهم عند الحاجة.

ب-الإعلان: بالنسبة للإعلان التقليدي يمثل المصدر الشائع للبحث عن عاملين خاصة العاطلين عن العمل أو الذين يعملون ويرغبون بترك وظائفهم الحالية، ويتميز بكونه يسمح بالوصول إلى أعداد كبيرة من المؤهلين بسرعة وكلفة محدودة.

أما الإعلان على شبكة الانترنت فيتميز بكونه وسيلة محدودة التكاليف للوصول إلى أعداد كبيرة جداً في كل أنحاء العالم، فالعديد من الشركات المحلية والعالمية تنشر حاجتها إلى عاملين، وإعلان الباحثين عن عمل عند حاجتهم إليه، كما بدأت تظهر مواقع متخصصة للإعلان عن وظائف.

ج/وكالات الاستخدام: المصدر الآخر للحصول على عاملين هو أن تلجأ إلى وكالات الاستخدام employment agencies، عمل هذه المنظمات هو التوسط بين الباحثين عن العمل والراغبين به وهي تصلح للبحث عن عاملين من بين العاطلين عن العمل وهناك وكالات متخصصة للبحث عن ذوي المؤهلات النادرة، كما قد تكون هذه الوكالات حكومية أو خاصة.

د/النقابات والجمعيات المهنية: تمثل النقابات والجمعيات المهنية مصدراً آخر للتعيين، بل إن النقابات العمالية تمثل مصدراً مهماً لترشيح أعضاء بتصنيف معين تحتاه المنظمة، وهي تقوم بذلك كخدمة لأعضائها وكذلك للاحتفاظ بقوتها، لذلك تسعى النقابات القوية أن تفرض على المنظمة عدم تعيين من هم غير نقابيين وعدم التعيين بدون موافقة النقابة حتى تحرم الإدارة من فرصة التمكن من الإضعاف التدريجي للنقابة عن طريق تعيين غير نقابيين أو معارضين للنقابات.

¹ - سعاد نائف البرنوطي، المرجع السابق، ص.225.

ه/المعاهد والجامعات: تعد الجامعات والمعاهد والمدارس المهنية مصدرا أساسيا تعتمد عليه المؤسسات اليوم في تمويل حاجتها من هذه النوعية من الموارد البشرية لهذا السبب يتوجب على نشاط الاستقطاب تحقيق الاتصال المستمر بهذه المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات للحصول على المعلومات المتعلقة بطلابها، وعلى الأخص الخريجين منهم أو من هم على وشك التخرج.

و/الاستعانة بالخبراء: تميل بعض المؤسسات إلى الأخذ بآراء الخبراء من عاملين قداموأساتذة و مختصين لاستقطاب الموارد البشرية الضرورية نظرا للخبرة والمصداقية التي يتمتعون بها.

ثالثا: اختيارالموارد البشرية:

ينظر إلى الاختيار بأنه المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة واختيار أفضلهم، وقد ينظر إليه بأنه البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرها ملاءمة، والتمايز بين المفهومين كبير، فالإدارة طبقا للمفهوم الأول تنتظر أن يتقدم بعض الأشخاص لشغل الوظائف الشاغرة، وليس هناك ما يضمن أن الذين تقدموا للعمل هم أفضل وأنسب العناصر للمفاضلة بينهم، وبالتالي فإن المفهوم العلمي لعملية الاختيار ينطوي على قدر أكبر من الإيجابية من جانب الإدارة بمعنى أنها تنمي مصادرها من الأفراد، وبذلك تزيد من فرص حصولها على العناصر الأكثر كفاءة¹

وتعتبر عملية اختيار الموارد البشرية امتدادا لعملية الاستقطاب، حيث أن إجراءات الاختيار والتعيين في المنظمة هي اختبار لقدرات القائمين على تنفيذ هذه الإجراءات كما أنها اختبار لقدراتهم على التنبؤ بما سيكون عليه سلوك الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار، ومن خلال هذا التنبؤ يمكن تقليل احتمال حدوث خطأين في قرار التعيين هما: قرار رفض تعيين شخص ربما يكون مؤهلا، وقرار قبول تعيين شخص ربما يكون غير مؤهل.²

¹ Bardwell,Ian and Holden Len,HumanRessource Management, (N.Y: Prentice-Hall co,2001),p.226.

²نادر احمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص.114.

المطلب الثاني: تدريب وتنمية الموارد البشرية

يحاول المهتمون بمفهوم التدريب أن يميزوا بين تدريب القوى العاملة وبين تنمية تلك القوى فيحدد بعضهم مفهوم التدريب على أنه نقل مهارات معينة إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما التنمية فيحددونها على أنها تطوير المهارات للعاملين في المؤسسة ليكونوا أكثر تهيؤا لقبول تحديات مهامهم أو وظائف جديدة أوكلت إليهم، وتشتمل وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز لتلبية مطالب تحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها وتتكون هذه الوظيفة من: 1

أولاً: التعليم والتدريب :

يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهام جديدة في ضوء تقييم أدائها، كمايهدف التعليم والتدريب بصورة عامة إلى رفع مستوى أداء العاملين من خلال تزويدهم بالأساليب والمهارات والمعارف المتعلقة بالعمل سواء منها الإدارية أو الفنية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وعلى الرغم من أن الأهداف الفرعية للتدريب تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك تبعاً لاختلاف نوع التدريب، وظروف المؤسسة، وطبيعة العمل فيها (2).

ثانياً: التنمية:

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية، ويقصد بتنمية الموارد البشرية جميع الأنشطة المصممة لتنمية المهارات، والاتجاهات (المواقف) ونحو ذلك الخاصة بالعاملين بالمؤسسة والتي تكون جزء من المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية، وهي تضع أهمية على أنشطة التدريب، كما تغطي جوانب أخرى مثل التدرج الوظيفي ودوران العمل.

¹عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص.81.

²انس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة(عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011)، ص.165.

يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة و تمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المؤسسة.¹) ترتبط وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة بمجموعة من الجهود التي يقوم بها العامل بمساعدة وتوجيه من المؤسسة من أجل توجيه ومتابعة مساره المهني الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال حياته المهنية في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته، وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا وتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلا لدى الشخص حصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسيا وأفقيا، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر،²) فعملية تنمية المسار المهني هي عملية مشتركة بين العامل والمؤسسة وتتم عن طريق الخطوات التالية: (3)

1 - تقييم الفرد لقدراته وأهدافه الوظيفية:

إن دور الفرد في تنمية المسار المهني يكمن في الموازنة بين أهدافه المهنية وبين قدراته وإمكانياته لبلوغها، فإذا كانت إمكانياته مثلا لا تكفي لبلوغ هدف ما فإن العامل يدرس إما البحث عن سبل مضاعفتها للحد المرغوب وإما صرف اهتمامه عن هذه الأهداف أو تعديلها، وفي كلتا الحالتين تلعب المؤسسة دورا هاما في تحقيق العامل للنمو المهني.

¹نبيلة جعيجع، وفاق جعيجع، " دور التدريب في تنمية الموارد البشرية" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول:

" سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية"، جامعة بسكرة، الجزائر، 13-14 أفريل 2011)، ص.96.

²فائزة بوراس، "تخطيط المسار الوظيفي" (رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة،

2008)، ص.05.

³شكري مدلس، المرجع السابق، ص.34-53.

2-تقييم الفرد من طرف المؤسسة:

تقوم المؤسسة بتقييم دوري للعاملين كخطوة ثانية في تنمية المسار المهني، وذلك عن طريق الاستمارات والمقابلات، أو الاستعانة بالرؤساء المباشرين الذين تتوفر لديهم معلومات عن رغبات الأفراد وطموحاتهم المهنية، وفي النهاية تخلص المؤسسة إلى تصنيف العاملين قابليتهم للتنمية إلى أربعة فئات رئيسية قدمتها راوية حسن على النحو التالي : فئة المتعلمين، فئة النجوم، فئة الأفراد الراسخين أو المستقرين، فئة الأفراد عديهي الفائدة.

3-تحديد الاختيارات الوظيفية:

يرى عبد الباقي أن المؤسسة تقوم بتصميم مسارات التنمية لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية وإعداد دليل للمسارات الوظيفية يتضمن معلومات عن فرص التنمية في مختلف الوظائف والمعايير التي تتطلبها كل فرصة، وذلك لكي يتسنى للفرد تحديد أهدافه الوظيفية، ومن أجل التنسيق بين تنمية المسار المهني وبين أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى وخاصة منها عملية تخطيط الموارد البشرية يتعين على المؤسسة كما يرى "مارتوري" و "كروزي" وضع الاختيارات الوظيفية بناء على مخطط التسيير التقديري للوظائف والكفاءات من جهة وعلى نتائج تقييم الأفراد من جهة أخرى.

4-الإرشاد والتوجيه الوظيفي: من أجل نجاح عملية تنمية المسار المهني ينبغي على المؤسسة أن تحرص على إرشاد العاملين وتقديم النصح لهم في تخطيط مساهمهم المهني، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الرؤساء المباشرين أو من خلال مصلحة الموارد البشرية أو الاستعانة بجهة استشارية متخصصة من خارج المؤسسة، وتتوقف فعالية الإرشاد والتوجيه الوظيفي على توافر الخبرة اللازمة لدى القائمين على هذه العملية، لذا ينبغي على المؤسسة تدريبهم وتأهيلهم بالطريقة التي تسمح لهم بمعرفة الاهتمامات الوظيفية للعاملين وكيفية الوصول إليها مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تطرأ على وظائف المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى الحرص على تلبية احتياجات المؤسسة من الكفاءات.

المطلب الثالث : تحفيز الموارد البشرية.

التحفيز كما يعرفه "ماهر" هو العملية التي بمقتضاها تقوم المؤسسة باستثارة وتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أداء متميز وبالتالي، فالمعيار الرئيسي الذي تمنح على أساسه الحوافز هو معيار التميز في الأداء، لكن هذا لا

يمنع من اعتماد معايير أخرى كالجهد والأقدمية والكفاءة، (1) فالحوافز عبارة عن مزايا وظيفية إضافية تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية تقدمها المنظمات لجميع العاملين لديها كمنح منها دون مقابل أو بتغطية جزء من تكلفتها ودون استثناء فئة منهم (العاملين الدائمين فقط)، وبغض النظر عن مستوى أدائهم وكفاءتهم في العمل، فهي تقدمها لهم لكونهم أعضاء يعملون لديها، وقد سميت هذه المزايا بالتعويضات (الحوافز) غير المباشرة لأن الحصول عليها غير مرتبط بجهد، وتأخذ هذه المزايا الوظيفية الإضافية والتعويضات غير المباشرة شكلين: الأول طوعي اختياري والغاية منه خلق الشعور بالانتماء لدى العاملين تجاه المؤسسة والولاء لها، الثاني إلزامي حيث تفرض غالبية قوانين العمل في الدول على المنظمات تقديم بعض المزايا الوظيفية للعاملين لديها، كمرعاية خارجية للدولة على الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسات، كالتأمين الصحي، الضمان الاجتماعي... الخ، وقد سميت هذه المزايا بالإضافة لأنها تعويضات عينية يحصل عليها العاملون زيادة أو إضافة على تعويضاتهم المباشرة، ويمكن القول بأن المزايا الوظيفية الإضافية تتميز بأنها تحقق الفوائد التالية: (2) - زيادة الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة.

1- رفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين ورضاهم الوظيفي الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم.

2- وسيلة لاستقطاب الكفاءات البشرية من سوق العمل وخاصة النادرة منها.

3- تحسين علاقة المنظمة مع النقابات، مما ينعكس أثره إيجاباً على علاقتها مع العاملين لديها.

4- كسب رضا المجتمع وترك انطباع جيد عن المنظمة لديه، حيث ينظر إليها نظرة أخلاقية على اعتبار أن

الموارد البشرية جزء من هذا المجتمع.

أولاً: عوامل تحديد أداء الفرد :

وتكمن أهمية تحفيز العنصر البشري في المنظمات في أن أداء الفرد يتحدد بعاملين أساسيين (1):

¹ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص. 238.

² عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص. 521.

الأول هو الرغبة في العمل ويتجلى دور الإدارة هنا في تنمية رغبات الفرد في العمل ،والآخر هو القدرة على العمل التي يمكن تحقيقها من خلال:

- القيام بتحليل الوظيفة(تحديد واجبات ومسؤوليات ونطاق الوظيفة.)
- بيان معلومات وقدرات ومهارات وخبرات الأفراد (تحليل شخصية الفرد.)
- تعيين الأفراد الذين تتوافق خبراتهم ومعلوماتهم وقدراتهم مع واجبات ومسؤوليات الوظيفة.
- تدريب العاملين وتطويرهم.
- تنظيم جهود العاملين والرقابة على أدائهم وتقويمه بما يكفل أداء أفضل.

ثانيا: عناصر عملية التحفيز:

كما أن عملية التحفيز تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي: (2) 1-

الحاجة: هي شعور الفرد بالنقصان أو الحرمان من شيء ما.

2-الدافع: هو حالة داخلية في الفرد تحركه وتوجهه نحو إشباع

حاجاته

3-الحافز: هو وسيلة الإشباع، ولكن عندما يعرضها طرف ثان بهدف

استشارة وتوجيه سلوك معين.

ثالثا: مراحل العملية التحفيزية:

وتمارس المؤسسة دورها في عملية التحفيز حسب "بيجول" عن طريق الأهداف التي تصبوا إليها و ربطها بحاجات الأفراد، ثم عرض مختلف الحوافز التي تثير وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد نحو إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت، وتتم العملية التحفيزية بمرحلتين أساسيتين هما: (1)

البحث عن حاجات الأفراد وإثارتها: تؤدي إثارة الحاجة لدى الفرد إلى شعوره بحالة عدم التوازن، والتي يحاول تخفيفها عن طريق سلوك معين، وقبل هذا تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المنتظرة من عملية التحفيز و التي يمكن حصرها في الغالب في تحقيق التميز في الأداء، ثم تقوم بعد ذلك بإيجاد علاقة بين هذه الأهداف والحاجات المختلفة للأفراد المعنيين بالتحفيز.

تصميم الحوافز: بعد اكتشاف المؤسسة لحاجات الفرد المعني بعملية التحفيز، تقوم بعرض واقتراح الحوافز التي تثير سلوكه وتوجهه نحو إشباع هذه الحاجات، ويعتبر هذا السلوك بمثابة استراتيجية يختارها الأفراد من بين اختيارات وبدائل مختلفة وذلك بعد إجراء عملية عقلية يتم بموجبها دراسة وتحليل العلاقة بين الحوافز المعروضة عليه وبين الحاجات التي يريد إشباعها.

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الدافعية والحوافز نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

النظرية التقليدية أو الكلاسيكية، نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية سلم الحاجات لـ"ابراهام مازلو"، نظرية الحاجات لـ"الدرفر"، نظرية العدالة لـ"آدمز"... الخ.

¹ Marie Dominique pujol ,Ressources humaines ,la boite a outil de l'entrepreneur (paris :edition d'organisation ,2000),p.177.

المطلب الرابع: صيانة الموارد البشرية.

أول فعالية للحفاظ على الموارد البشرية هي حمايتها من الأخطار المهنية التي قد تصيبها بسبب العمل، وتركز وظيفة الصيانة على توفير مزايا وخدمات وظروف عمل يرى العاملون أنها ضرورية للمحافظة على التزامهم والإبقاء على ولائهم لها، (1) فقد يكون العمل مصدر حادث أو مرض، وهذه قد تكون خطيرة ومتنوعة في بعض المؤسسات المعاصرة، وهذا يجعل الحفاظ على العاملين من الحوادث والأمراض الناجمة عن العمل مهمة أساسية لإدارة الموارد البشرية، ويتم ذلك بمجموعة من النشاطات تشمل ما يلي:

- الحماية من الحوادث والأمراض التي يمكن أن يتعرض لها العاملون بسبب العمل، ويتم ذلك بالتأكد من توفير بيئة آمنة وصحية.
- التأكد من أن الثقافة التنظيمية تهتم بالعامل وبالحفاظ عليه وتوفر له دوافع البقاء في المنظمة وعدم تركها.

أولاً: السلامة والصحة المهنية :

يعرفها "أبو شيخة" (2) بأنها ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، وذلك بإيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية.

أما "البرنوطي" (3) فتعرف السلامة المهنية بكونها حماية العاملين من إصابات ناجمة عن حوادث ذات صلة بالعمل.

¹ - محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص.43.

² نادر احمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص.484.

³ سعاد نائف البرنوطي، المرجع السابق، ص.466.

أما الصحة المهنية فتعرفها بـ خلو العاملين من أمراض بدنية ونفسية ذات صلة بالعمل.

كما تعرف البيئة الآمنة بكونها بيئة عمل تتمتع بالشروط الضرورية لتوفير السلامة والصحة للعاملين.

ويعتبر توفير بيئة آمنة وصحية مهم نظرا لعدة عوامل أبرزها ما يلي: (1)

- التأثير المباشر للحوادث على الفرد وإنتاجيته، حيث تؤدي إلى تعطيله عن العمل، بالإضافة إلى احتمالات إصابته بعجز دائم أو حتى الوفاة.
- تأثير الحوادث والإصابات على رضا العاملين، وعلى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعناصر مؤهلة، فأثر أي إصابة لا ينحصر فيمن يتعرض لها فقط، بل بزملائه أيضا.
- تؤثر الحوادث في إنتاجية وأداء المنظمة بشكل عام، إذ تشكل الخسائر الناجمة عن الحوادث والإصابات مصدرا مهما لتقليل الإنتاجية والأداء، بسبب ما تحدثه من خسائر مادية وإيقاف للعمل.
- تؤثر الخسائر على المجتمع والاقتصاد عموما، خاصة في الدول التي تكثر فيها حوادث وإصابات العمل، فهي تسبب إهدارا للموارد البشرية والمادية وتولد أعباء على الأنظمة الصحية، ويرى "حنفي" أن الوقاية من حوادث العمل تأتي كضرورة تستوجبها اعتبارات إنسانية واقتصادية، وتشمل الاعتبارات الإنسانية حماية العامل من أخطار العمل وصيانتها من الإصابات التي قد تمتد خطورتها لدرجة العجز الكلي للعامل أو حتى الوفاة، أما الاعتبارات الاقتصادية فتتمثل في تخفيض تكاليف التشغيل بمقدار التكاليف المباشرة وغير المباشرة للحوادث، ثم أن الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية تؤدي إلى رفع معنويات العاملين بالشكل الذي يؤثر بالإيجاب على سمعة المؤسسة من جهة وعلى كمية الإنتاج ونوعيته من جهة أخرى. (2)

¹ المرجع نفسه، ص. 469.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث، 1994)، ص. 486.

ثانيا: الثقافة التنظيمية:

تتطلب المحافظة على الموارد البشرية التأكد من بقائها في المؤسسة وشعورها بالرضا عن كل المنظمة والعمل، كما يتطلب توفير بيئة آمنة، وثقافة تنظيمية وقيم تهتم بالإنسان وسلامته وتحقق المؤسسة ذلك من خلال الثقافة التنظيمية السائدة ونوعية حياة العمل التي توفرها لمن يعملون فيها.

هذه القضايا ليست من المسؤوليات المباشرة لإدارة الموارد البشرية، بل من مسؤولية الإدارة العليا والتي تنعكس فلسفتها ونظرتها للإدارة وللإنسان على سياسات تؤثر في نوع الثقافة التي تسود المؤسسة ونوع التصميم التنظيمي الذي تقيمه، إلا أن لإدارة الموارد البشرية مسؤولية في مساعدة الإدارة في تحديد الثقافة والتصميم المناسب.

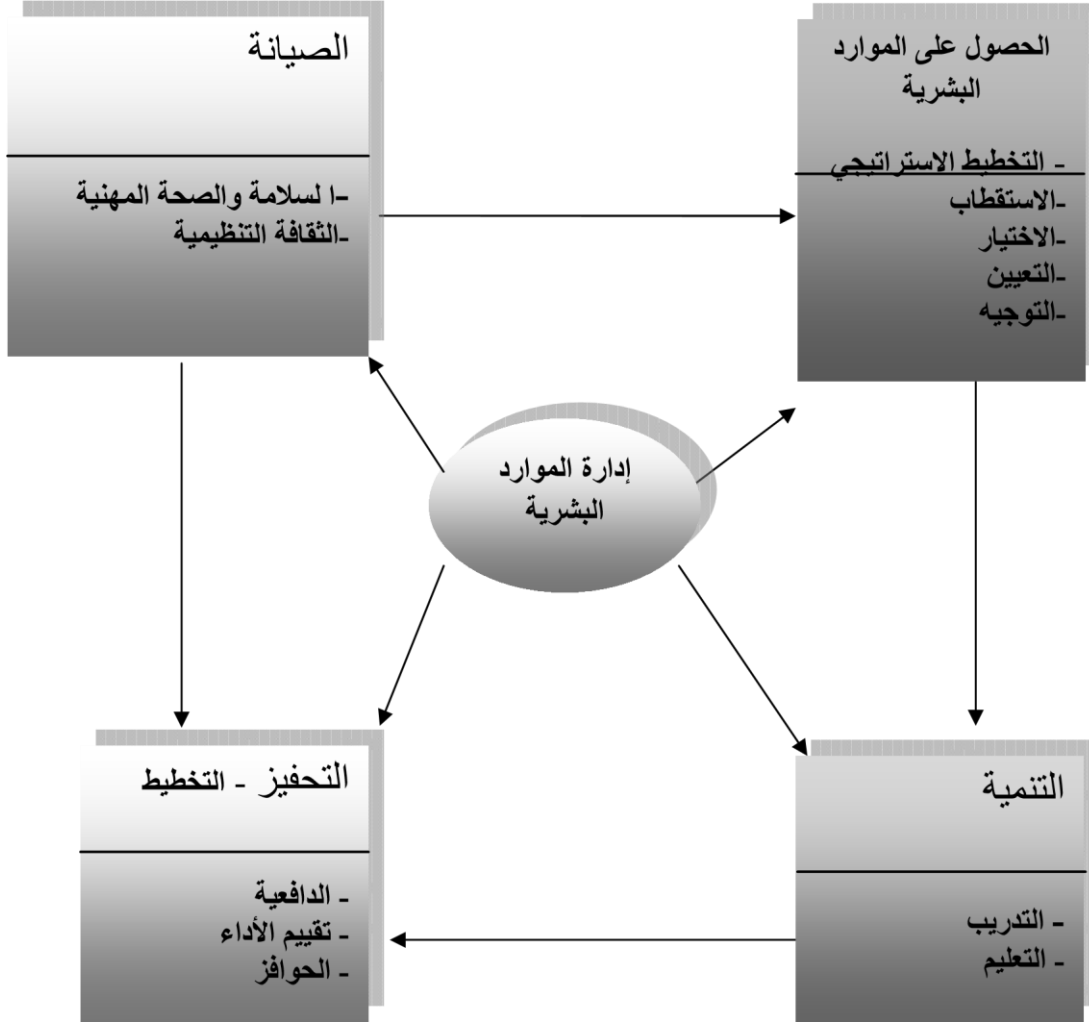
المقصود بالثقافة التنظيمية حسب "البرنوطي" مجموعة القيم والاتجاهات والتقاليد والأعراف التي تسود المؤسسة وتنعكس على السلوك اليومي للعاملين ويتم تناقلها عبر الأجيال، فهي التي تصبغ شخصية الفرد واهتماماته(1)، وتختلف الثقافات من حيث مضمونها أي نوع الاتجاهات التي تغرسها، فبعض الثقافات تعطي الأولوية للإنسان وأخرى تعطي الأولوية للربح، فالمؤسسة التي تعتبر الإنسان موردا مهما تعبر عن ذلك بثقافتها التي تعطي الأولوية للإنسان، أما الثقافة التي تعتبر الإنسان مجرد أداة تستخدمها لأغراض تحقيق الربح فهي تؤكد ذلك بممارساتها وأنظمتها مما ينعكس على ولاء العاملين لها واستعدادهم للبقاء فيها.

كما تنمي بعض الثقافات التنظيمية قيم الكفاءة واحترام السلطة والطاعة وغيرها من القيم التقليدية، في حين تنمي ثقافات أخرى قيم الإبداع والمعرفة وغيرها من القيم التي تدفع العاملين للتميز، وهناك ثقافات تغرس في الأفراد قيم إهمال التعليمات ومخالفة القوانين والاستهانة بمتطلبات الأمن والسلامة وأخرى مناقضة تجعل الأفراد يتمسكون بها. (2) في ختام هذا العنصر يمكن القول أن صيانة القوى العاملة نشاط مهم لإدارة الموارد البشرية، ويمكن للمؤسسة أن تحقق ذلك من خلال برامج السلامة والصحة المهنية التي تضمن حمايتهم من المخاطر، وكذلك من خلال امتلاك ثقافة تنظيمية تعطي الأولوية للإنسان وتوفر له حياة مهنية ثرية .

¹سعاد نائف البرنوطي، المرجع السابق، ص.479.

²المرجع نفسه، ص.481.

الشكل (01) يبين وظائف إدارة الموارد البشرية



ثالثا: أنواع الأداء البشري

ويمكن تقسيم الأداء إلى ثلاثة أنواع الأول قياس معدلات الإنتاج وكمية المبيعات خلال فترة معينة من الزمن، الثاني يشمل تقييم الأفراد من قبل شخص آخر غير الشخص الذي ينظر في موضوع الأداء، أما النوع الثالث هو التقييم الذاتي وكنتيجه لذلك وجد أن تبني تقنيات التقييم الذاتي مفيدة في تشجيع العاملين على القيام بدور

نشط في إعداد أهداف العامل الخاصة في ظل المنافسة المحتمدة في الأسواق والشركات، فإن ذلك بدوره له تأثير سلبي على صحة وراحة العاملين وعليه فإن التكاليف سترتفع على المؤسسة كما أن القوى البشرية العاملة كسلاح تنافسي أصبح الآن ضرورة لكل مؤسسة، فالعمل المرتبط بالعاملين دالة لعدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلاوة على ذلك فإن لممارسات إدارة الموارد البشرية القدرة على الحصول على أداء عال لكل من العامل ورب العامل، كذلك أن المدراء الذين ساعدوا العاملين في تطوير حياتهم المهنية وتشجيعها من خلال توفير التغذية الراجعة حول الأداء المحتمل قد زاد من أداء العاملين، بالإضافة إلى أن الاستثمار في تنمية رأس المال البشري يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية وفعالة على أداء المؤسسة، وعليه يجب على كل مؤسسة فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعاملين.(1)

إن من شأن إدارة الموارد البشرية الفعالة أن تعزز من قدرة المنظمة على اجتذاب والإبقاء على العاملين ذوي الجودة العالية والذين يمكن تحفيزهم لزيادة أدائهم وبالتالي يؤدي إلى ربح مرتفع وانخفاض نسبة الدوران الوظيفي (شغور المناصب)، وارتفاع جودة المنتجات وانخفاض تكاليف الإنتاج والسرعة في تنفيذ استراتيجية المؤسسة، فنسبة الدوران الوظيفي تكون منخفضة في المنظمات ذات الصيغة النقابية لعمالها ومرتفعة في المنظمة التي ليس لعمالها صيغة نقابية حتى في ظل وجود مجموعة واسعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويجب سماع صوت العامل، كما أن القوى البشرية تبحث عن وظائف في المنظمات التي تتطابق مع شخصياتهم، وتوفر المحفزات التي تلبى احتياجاتهم . (2)

¹ زياد مفيد القاضي، "علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين" (رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة

الشرق الأوسط، 2012)، ص.04.

² المرجع نفسه، ص.14.

المبحث الرابع : أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

أولاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

لقد أصبح تخطيط الموارد البشرية سمة هذا العصر الذي يتميز بالتطور التكنولوجي المعقد والإنتاج الكبير والمتنوع، وهذا التطور الهائل للوسائل والمعدات يستدعي قوة عاملة مؤهلة ومدربة وذات كفاءة عالية، أي قوة عاملة بالكفاءة والكيف المطلوب في المكان والزمان المناسبين، وعلى ذلك لم يصبح للدول الخيار من أجل القيام بخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية عن العنصر البشري واستعماله استعمالاً عقلانياً، وتجنب الضياع أو الهدر لهذه الطاقة التي هي العنصر الحاسم في عملية التنمية الاقتصادية إلى جانب العناصر المادية والمالية، إذ لا يمكن للتنمية الاقتصادية أن تنجح بدون قوى عاملة ذات مؤهلات فنية عالية وتدريب كاف، حيث أن تكوين حجم خصائص القوى العاملة في مجتمع ما لها دور أساسي في تحديد كفاءته ونوع الإنتاج وبالتالي تحديد مستوى رفاهية البشر في المجتمع.(1)

إن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة يعتبر بمثابة حجر الأساس للتخطيط على المستويات الأخرى ، ويجب أن يتم قبل أية وظيفة من الوظائف العادية لإدارة أو قسم شؤون القوى العاملة بالمؤسسة، ويرتبط بالنظر إلى المستقبل حتى نتمكن من الحكم والسيطرة على مقدار التغير فيه، أي الاستعداد وبأحسن طريقة ممكنة لذلك المستقبل المجهول. إذ يعتبر هذا النشاط -التخطيط الاستراتيجي - حجر أساس تقوم عليه بقية الأنشطة الأخرى ، فالخطط الكلية للمؤسسة يجب أن تكون متكاملة مع تخطيط القوى العاملة ، مثل خطط المبيعات، والإنتاج، والمشتريات، وخطط التوسع في التسهيلات في المشاريع الاستثمارية، وفي التحديث و العصرية أو إضافة منتج جديد وتغيير المنتج القديم أو التغير في مستوى المهارة...الخ. وتظهر أهمية قيام المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يتحقق عن ذلك من فوائد ومن تلك الفوائد نذكر بشكل عام الآتي:(1)

¹ محسن عبد الله مخامرة، "تخطيط القوى العاملة على المستويين الكلي والجزئي"، المجلة العربية للإدارة، 307(1986):ص.ص42-

- يساعد تخطيط القوى العاملة على تحديد حاجات المؤسسة من الأفراد ولفترات زمنية قادمة ، . يوفر أسس جيدة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وبما يضمن التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين وبالتالي فإنه يؤدي إلى تقليل الكلف غير المبررة في أجور الأفراد غير المنتجين بسبب فيضهم عن الحاجة أو تدني مستويات كفاءتهم.

يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة المحيطة بها (التطور التكنولوجي، المنتجات المنافسة وتعليمات وقوانين الدولة...الخ)، لأن هذه التغيرات قد تخلق عادة تغيي²را في محتوى العمل والمهارات المطلوبة وأنواعها وعددها...الخ، مما يستدعي الإعداد والتخطيط لمواجهة مثل هذه التغيرات.(1)

- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالا لا تتوافق مع قدراتهم ومهارتهم.

- المحافظة على الموارد البشرية وتخفيض معدل دوران العمل، مما يؤدي إلى ضمان احتفاظ المؤسسة بالإطارات الفنية الجيدة وعدم إفساح المجال أمام تسرب هذا النوع من القوى العاملة إلى مؤسسات منافسة.

- يساهم مساهمة فاعلة في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بما يضمن تحسين مستويات كفاءة الأداء، وزيادة العناية بالعنصر البشري.

- يشكل تخطيط الموارد البشرية جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي العام للمؤسسة، ومن ثم فإن غياب مثل هذا التخطيط يؤدي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي وتقليل قيمته لمستقبل المؤسسة.

وعلى الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتوجب ممارسته من قبل المنظمات إلا أن أهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة، نظراً لما يحققه لها من فوائد عديدة تتمثل في:(2)

يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.

¹ دارم البصام، "التخطيط للموارد البشرية لماذا وكيف ؟"، مجلة الاقتصاد، 209(1981): ص. 29

² مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية : مدخل كمي (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، 2001)، ص ص. 46-74.

يساهم في عمليات الاختيار والتعيين، إذ ما لم يكن معروفا عدد العاملين المطلوبين في المنظمة لا يمكن البدء بعمليات التعيين والاختيار.

يساعد على إظهار نقاط الضعف والقوة في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي فيتحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلا، أو تخطيط الأجور والاستقطاب والاختيار.

ثانيا: أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تعمل الإدارة للوصول إلى جملة من الأهداف الواعية والمدروسة من خلال القيام بعملية التخطيط السليم للقوى العاملة وهذه الأهداف تتمثل فيما يلي:¹

- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها "إنتاجية أكبر بتكلفة أقل"، وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها بما يسمح بتغطية احتياجات المنظمة.
- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقديمهم ونموهم الوظيفي وانتماءهم للمنظمة وإخلاصهم لها.
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف، أو التدريب، أو الخدمات، أو إنهاء الخدمات.
- تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها.

كما تتجلى البعض من أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي:¹

¹ علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003)، ص.14.

- التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكّن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.

- التعرف على مصادر القوى العاملة (سوق العمل) ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.

- التعرف من واقع هذه البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحدّد من استخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل.

- محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وعدم تكرارها، مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكّلي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين.

- التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل، بحيث يغطي هذا التنبؤ القوى العاملة اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة، كأن تكون خمس سنوات مثلاً.

- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة.

كما أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن من تحقيق الأهداف التالية: (2)

1- يؤدي إلى تفهم أهمية العنصر البشري في بناء الاستراتيجية وتضمينها داخل هذه الاستراتيجية.

2- استقطاب أصحاب الموهبة والخبرة مقدما ما قبل الحاجة الفعلية سواء من المراكز التعليمية

المتخصصة أو من سوق العمل.

¹مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996)، ص ص 132-133.

²عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 39.

3- تحسين عملية تخطيط وتوزيع الأعباء وتنمية الكفاءات.

4- تحسين التخطيط للمسار الوظيفي وأوجه التنمية الأخرى للفرد مثل النمو المتتالي لتحقيق القدرة

على توسيع أبعاد مدارك القوى العاملة لفترات قادمة طويلة.

5- تحليل ومتابعة العلاقة بين تكلفة استخدام القوى العاملة والمزايا الناتجة عن استخدامها، من

خلال وضع مجموعة من المعايير الإرشادية، كالأجور وغيرها من المزايا، معدل دوران العمالة،

التدريب والنقل وغيرها من النفقات.

بصفة عامة، فإن التخطيط الشامل للقوى العاملة على مستوى المؤسسة، يجب أن يشمل على الجوانب

الأساسية التالية:(1)

-دراسة تحليلية لمستوى الأداء الحالي ومستويات استغلال القوى العاملة حتى يمكن تحديد المستوى الفعلي

للأداء في مختلف مستويات التنظيم، ومن ذلك يمكن تقدير المستوى المتوقع لإحداثه للأداء مستقبلا وتطور هذا

المستوى خلال السنوات القادمة.

-التنبؤ بتحركات المخزون من القوى العاملة، لمعرفة نمط هذه التحركات وأثرها على المعروض من الأفراد في

المستقبل البعيد.

¹عثمان رفعت، إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع(القاهرة: دار الفكر العربي، 1981)، ص.31، بتصرف.

الدراسات السابقة

دراسة: الفاتح مالك آدم عمارة: 2011م(1):

دور القيادة الإدارية في فعالية علمية التخطيط الاستراتيجي ورسالة وزارة التربية والتعليم ولاية شمال كردفان وهي رسالة ماجستير مقدمة لجامعة النيلين 2016م

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في التخطيط الاستراتيجي وكانت مشكلة البحث تحول حول:

- 1- ما هو دور القيادة الإدارية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارة؟
 - 2- ما هو إيمان ووعي القيادة الإدارية بالتخطيط الاستراتيجي والالتزام به؟
- وكانت أهم فرضيات هذا البحث كالآتي:

- 1- هنالك علاقة طردية بين كفاءة القيادة الإدارية وفعالية التخطيط الاستراتيجي.
 - 2- هنالك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء.
 - 3- هنالك علاقة بين سلامة الخطط وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.
- وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالآتي:

- 1- القيادة الإدارية تؤمن وتعي بالتخطيط الاستراتيجي.
 - 2- القيادة الإدارية بالوزارة ذات كفاءة عالية.
- 1- القيادة الإدارية بالوزارة مرنة. يجب مكافأة العاملين بالوزارة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - 2- الاهتمام والتركيز على تدريب العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي.
 - 3- يجب الاستعانة بخبراء من خارج الوزارة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

من أهم توصيات الباحث:

- 1- معالجة المشاكل الإدارية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي.

(1) دراسة الفاتح مالك آدم عمارة، دور القيادة الإدارية في فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي، دراسة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2011م.

دراسة أحمد (2010م)(1):

بعنوان القيادة ورؤية مدير الإدارة العليا السعودي لمحتوى الإدارة الاستراتيجية هدفت إلى التعرف أنماط القيادة السائدة بين المديرين الاستراتيجيين في منشأة الأعمال السعودية التي تهدف إلى تحقيق الربح وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة وجود فروق في الأنماط القيادية السائدة بين المديرين الاستراتيجيين في منشآت الأعمال بناء على أخذهم بالأساليب المختلفة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ووجود فروق بين أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة بين المديرين الاستراتيجيين في منشآت الأعمال بناء على أخذهم مبادئ الإدارة الاستراتيجية.

دراسة: حسين عبد الله (2012م)(2):

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في هذه المؤسسات، وافترضت الدراسة وجود علاقة وثيقة بين القيادة والروح المعنوية لدى العاملين داخل المنظمة، وهناك علاقة وثيقة بين القيادة والمشاركة فالقيادة الإدارية الفعالة هي التي تشارك المرؤوسين في وضع القرار داخل المنظمة، وأيضاً وجود علاقة وثيقة بين القيادة ومجموعة العمل والقيادة الإدارية الفعالة هي التي تفعل وتنمي دور مجموعة العمل داخل المنظمة، وتوصلت إلى عدم ملائم في العمل المأمول ورغبات العاملين، وكذلك عدم اهتمام القيادات الإدارية بالمقترحات والحلول التي يبذلها العاملين، وغياب تأثير القيادات الإدارية في جماعات العمل المختلفة في المنظمة. وأوصت الدراسة إلى أن تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وكذلك تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين والاستقامة في العمل، وأيضاً توسيع قاعدة المشاركة بين القيادات الإدارية والمرؤوسين.

(1) أحمد عادل عبد الرازق هاشم، القيادة ورؤية مدير الإدارة العليا السعودي لمحتوى الإدارة الاستراتيجية دراسة لليل الماجستير في الإدارة ، جامعة الملك فهد 2011م

(2) حسين عبد الله محمد بابكر، الأنماط القيادية السائدة ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة لنيل الدكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة الزعيم الأزهري، 2012م.

دراسة: إبراهيم محمد: 2014م (1):

بعنوان : دور القيادة الإدارية في تفعيل التخطيط والرقابة الإدارية الصندوق القومي للتأمين الاجتماعي.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تفعيل عملية التخطيط والرقابة الإدارية، تمثلت مشكلة البحث في ما هو دور القيادة الإدارية في تفعيل التخطيط والرقابة الإدارية بالصندوق؟ وأيضاً إلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالخطة الموضوعية والرقابة عليها؟ وافترضت الدراسة أن هنالك علاقة طردية بين كفاءة القيادة الإدارية وفعالية التخطيط والرقابة عليها، وتؤثر المشاكل التي يعاني منها الصندوق على فعالية الخطة المستقبلية بالصندوق وأن هناك علاقة بين كفاءة وفعالية التخطيط ورضا المستفيدين من خدمة الصندوق.

وتوصلت الدراسة إلى أن لابد للقيادة الإدارية بالصندوق أن تواكب العمل الإداري العلمي والبحث لأحد ما توصلت إليه الإدارة، وأن هنالك اهتمام من القيادة الإدارية بالصندوق بتحسين الخدمة التي تقدم للمستفيدين، ودور القيادة الإدارية بالصندوق في التخطيط ورضا المستفيدين من خدمة الصندوق.

وأوصت الدراسة إلى أن لابد للقيادة الإدارية بالصندوق أن تواكب العمل الإداري العلمي والبحث لآخر ما توصلت إليها الإدارة، وعلى القيادة الإدارية بالصندوق ممارسة مزيد من تفعيل الرقابة الإدارية وأيضاً على الإدارية بالصندوق العمل على حل المشاكل بالصندوق.

دراسة: كمال الدين (2013م) (2):

بعنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين (بنك أم درمان الوطني).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية المطلوبة لمواجهة تحديات العولمة.

وتمثلت مشكلة الدراسة في ما هو نمط السلوك القيادي المتبع في بنك أم درمان الوطني؟ وهل يوجد رضا وظيفي من العاملين داخل البنك؟ وهل هناك علاقة بين نمط القيادة التمويلية والقيادة التبادلية ودرجة الولاء

(1) إبراهيم محمد عبد الله، دور القيادة الإدارية في تفعيل التخطيط والرقابة الإدارية الصندوق القومي للتأمين الاجتماعي، دراسة لنيل درجة الماجستير في الإدارة، غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة النيلين: 2014.

(2) كمال الدين حسن علي بابكر، دور القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة النيلين، 2013م.

التنظيمي لدى العاملين ببنك أم درمان الوطني، وافترضت الدراسة أن نمط أسلوب القيادة المتبع في بنك أم درمان الوطني نمط تحويلي وتبادلي ويوجد قدر من الرضاء الوظيفي لدى العاملين ببنك أم درمان الوطني.

هدفت دراسة الضمور (2008)(1) إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في

القطاع العام الأردني.

حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في مراكز الوزارات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبين باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية. وقد اعتبر الضمور أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية متغيراً تابعاً، وناتجاً يرتبط بتطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية المختلفة في القطاع الحكومي الأردني، في حين اعتبرت الدراسة الحالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بعديه متغيراً مستقلاً يؤثر على أداء الشركات المساهمة العامة بقطاعاتها الثلاث.

وقد ركزت دراسة الحياصات (2007)(2) على كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في

المؤسسات الصحفية الأردنية متمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتدريب العاملين، وتقييم أدائهم، وعلاقة ذلك بالأداء المؤسسي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصحفية المبحوثة، فقد اهتمت هذه الدراسة بتخطيط الموارد البشرية كواحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، لكنها لم تناول بالبحث البعد الاستراتيجي له وارتباطه بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل.

وتناولت دراسة أبو دولة وصالحية (2005)(3) اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو

مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، ودرجة تحقيق التكامل، عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد توصلت الدراسة إلى غياب التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود خطط

(¹) الضمور ، موفق محمد (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. عمان، الأردن.

(²) الحياصات، خالد محمد. (2007). معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين ، مجلة دراسات الجامعة الأردنية للعلوم الإدارية) ، مجلد 34 ، العدد 2

(³) أبو دولة، جمال داوود ورياض أحمد طهماز. (2004). "واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية"، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (20)، العدد

استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة في حين هدفت دراسة بقلة (2004)(1) إلى التعرف على واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني، وقد توصلت إلى أن الأنشطة المتعلقة بعملية تخطيط الموارد البشرية، في كلا القطاعين، تمارس بدرجة متوسطة.

وتوصلت دراسة أبو دولة وطهماز (2004) إلى أن 76.9% من مديري إدارات الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية لديهم غموض في المفهوم المعاصر لاستراتيجية الموارد البشرية، بالإضافة إلى أن غالبية المنظمات لا تمارس عملية الربط والتكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية. في حين ركزت دراسة أبو دولة وطهماز - أسوة بباقي الدراسات الأخرى على واقع عملية التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي الأردني.

أما دراسة أبو زيد (2003)(2) فقد بحثت في واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك وصوفاً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى مديري إدارة الموارد البشرية العاملين في المنظمات المبحوثة.

اهتمت دراسة أبو زيد (2003) بدرجة تكامل نشاط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية، لكنها بحثت أيضاً في واقع تطبيق هذا التخطيط في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني دون دراسة درجة تأثير ذلك على أداء هذه المنظمات.

(1) . بقلة، لبنى عطا الله سعيد. (2004)، واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، إربد، الأردن: جامعة اليرموك.

(2) أبو زيد، دياب محمود. (2003). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، إربد، الأردن: جامعة اليرموك.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

يحتوى هذا الفصل على إجراءات البحث الميدانية التى إتبعها الباحث منذ البداية وحتى أكتماله لتوفير البيانات والمعلومات التى تقود إلى النتائج المرجوة لتحقيق الاهداف المطلوبة ، كما يتضمن بعض المعلومات المصنفة إحصائياً والإسلوب المنطقى العلمى لتحليل بعض النتائج والمفاهيم الأساسية وتأكيدھا .

أهداف الدراسة الميدانية :-

الوقوف على آراء الخبراء حول

طبيق مبدأ المشاركة الذى يعتبر مبدأ هاماً وذلك من خلال آراء الخبراء وتحليلها والوصول بها إلى درجة معينة من الإتفاق بما يعطيها الموثوقية .

إضفاء البعد المستقبلى للدراسة وفقاً لطبيعته المستقبلية .

أولاً: منهج الدراسة :

تتطلب طبيعة هذه الدراسة المنهج الوصفى التحليلى والذى ينطلق من نفس قواعد البحث العلمى العامة ، حيث يؤكد علماء المنهجية أن الباحثين ومن خلال منهج البحث الوصفى لاينطلقون من دراساتهم من مجرد إعتقادات خاصة أو بيانات مستمدة من ملاحظات عرضية أو سطحية ، أنما يقومون بالإجراءات التالية :-

فحص الموقف المطلوب دراسته وتحديد المشكلة ووضع الفروض .

تسجيل الإفتراضات التى تأسست عليها فروضهم وإجراءاتهم البحثية .

أختياراًساليب لجمع البيانات ووضع القواعد المناسبة لتصنيف البيانات والقيام بالملاحظات بطرق منظمة .

وأخيراً يقوم الباحثون في إطار منهج البحث الوصفى بوصف النتائج التى توصلوا إليها وتحليلها وتفسيرها في عبارات واضحة ومحددة .

أن علماء المنهجية البحثية أمثال جيسون وغيره قد إتفقوا على ان البحوث الوصفية لابد أن ترتكز على عدة أسس منها مايلي :

أمكانية الإستعانة بمختلف الادوات المستخدمة للحصول على بيانات كالمقابلة والإستبانة والملاحظة وإستمارة البحث وتحليل الوثائق .

تعتمد الدراسات الوصفية غالباً على إختبار عينة ممثلة للمجتمع الذى تؤخذ منه .

لابد من إصطناع التجريد خلال البحوث الوصفية حتى يتمكن من تمييزخصائص الظاهرة المبحوثة .(الفوال،1998،ص147)

ثانيا : مصادر بيانات ومعلومات الدراسة :

أعتمد الباحث على البيانات الاولية التى يتم جمعها من ميدان الدراسة وهو قطاع الإتصالات والعاملين به ، ويكون ذلك عن طريق اداة الاستبانة ، وكذلك اعتماد الباحث على الملاحظات .

كما اعتمد الباحث على البيانات الثانوية تالتي يتم جمعها من المراجع والتى تشمل بصورة عامة الكتب والدوريات والنشرات و السجلات والبحوث وكذلك الرسائل الجامعية و المواقع الإلكترونية .

1/ الإستبانة :

كانت الإستبانة من أهم الادوات التى إستخدمها الباحث فى جمع المعلومات ، وتعد الإستبانة من أهم الأدوات التى يستخدمها الباحثون كأداة لجمع المعلومات والبيانات نسبة لسهولة التعامل معها قياساً بالأدوات الأخرى التى لا تحتاج إلى جهد ووقت .

وقد إعتد الباحث فى تصميم الإستبانة على مشكلة البحث وأسئلته ومجموعة من الدراسات السابقة التى إهتمت بدراسة الموارد البشرية وتخطيطها الاستراتيجى ، بالإضافة إلى توجيهات وملاحظات المشرف على البحث والتى نظمت أسئلة البحث بحيث تمنع الإجابات التلقائية ويسهل حصرها ، كما لم يتعرض الباحث إلى ذكر أسماء عينة البحث المفحوصين أو ترددهم فى الإجابة .

وقد إتبع الباحث خطوات تصميم الإستبانة كالآتى :

حدد الباحث البيانات والمعلومات التى يرغب فى الحصول عليها لمعالجة الموضوع البحث .

تم عرض الإستبانة بعد تصميمها على الخبراء فى مجال الاتصالات .

إرفاق الباحث لمقدمة توضيحية تبين لأفراد العينة المفحوصين أهمية رأيه وكيفية الإجابة.

2/ وصف الإستبانة :

وجهت الإستبانة للجهات المقصودة بالبحث بالمنطقة ، حيث كانت تحتوى على قسمين :

القسم الاول: يحتوى على البيانات الأولية للعينة المفحوصة مثل النوع ، المسمى الوظيفى ، المستوى

التعليمى ، التخصص الاكاديمى ، سنوات الخبرة ، التدريب

القسم الثانى : يحتوى على محاور للأسئلة

وهذه المحاور تحتوي على (30) سؤال بواقع خمسة أسئلة لكل محور ، تجيب في مجملها على أسئلة البحث ، وكانت الإجابات على هذه الاسئلة يتم وفق مقياس ليكرات المعدل يمثلها (اوافق – لا أوافق – اوافق إلى حد ما) ، وكانت الإجابة على أسئلة الاستبانة تتم عن طريق إختيار إجابة واحدة من باقي الإجابات وذلك بوضع علامة (√) في المكان المحدد .

جدول رقم (1) يوضح إستراتيجية الإستبانة من حيث توزيع العبارات على المحاور

ترتيب المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات
المحور الأول	توجد إستراتيجية لتدريب الموظفين في شركة الاتصالات	5 عبارات
المحور الثاني	توجد إستراتيجية للتوظيف (Recruitment Strategies) في شركات الإتصال السعودية	5 عبارات
المحور الثالث	توجد إستراتيجية للإستعانة بمصادر خارجية (Outsourcing Strategies) في شركات الإتصال السعودية .	5 عبارات
المحور الرابع	توجد إستراتيجية للتعاون (Collaboration Strategies) في شركات الإتصال السعودية .	5 عبارات
المحور الخامس	توجد إستراتيجية لإعادة الهيكلة (Strategies Restructuring) في شركات الإتصال السعودية .	5 عبارات

ثالثاً: مجتمع البحث :-

يتكون مجتمع البحث من مجموعة العاملين في مجال الاتصالات السعوى فى منطقة الرياض .

رابعاً: عينة البحث :

تعد العينة العشوائية أساساً لعملية الإستقراء الإحصائى وهو تحقيق الموضوعية فى الإختيار والبعد عن الذاتية والتحيز ، وهى تقدم عينة مماثلة للمجتمع وتصلح لتعميم النتائج ، كما يمكن من قياس الدقة فى النتائج التى يتم التوصل إليها . (زايد،1990،ص103) ، وقد أختار الباحث عينة ممثلة فى (195) فرد مختارة من نفس مجتمع البحث .

خامساً: أدوات الدراسة :

تتطلب طبيعة البحث إستخدام عدة أدوات منها :-

الإستبانة .

الملاحظة .

المعالجات الإحصائية :-

قام الباحث بجمع البيانات عن طريق الاستبانة وتم تفرغ هذه البيانات وتحليلها ، وقد أستخدم الباحث الطريقة الإحصائية فى استخراج النسب والتكرارات وذلك عن طريق تحليل كل عبارة فى جدول منفصل والتعليق عليها مع الرسم البيانى .

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

مقدمة :-

في هذا الفصل سنقوم بعرض وتحليل لنتائج الدراسة ومناقشتها كما جاءت في الدراسة .

الجزء الأول : توزيع وتحليل البيانات العامة لأفراد العينة من الإستبانة

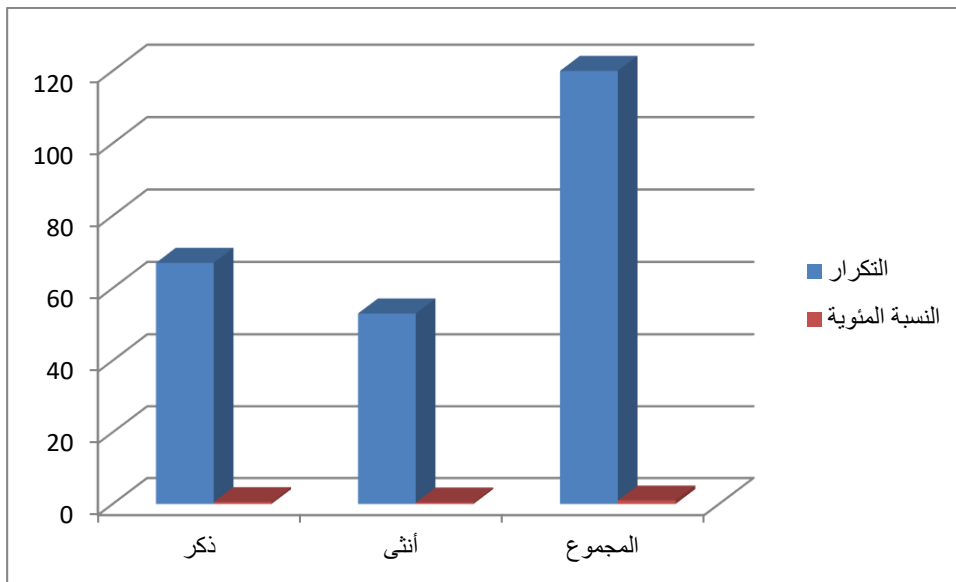
تم إستخدام النسبة المئوية والجداول التكرارية في تحليل بيانات الأستبانة في هذا البحث ، مع التفسير

بواسطة التعليق بالجميل .

مايلي محاور الإستبانة ، ومن خلال تحليل البيانات نجد فيها :

جدول رقم (2) يوضح التوزيع التكرارى والنسبى لمتغير النوع لأفراد عينة البحث .

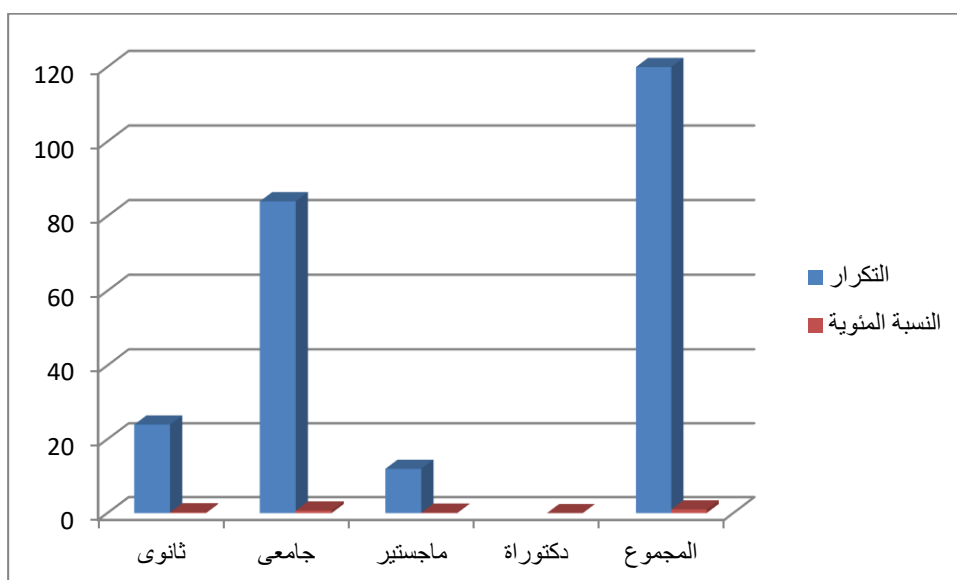
النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	67	% 56.2
أنثى	53	% 43.8
المجموع	120	% 100



مما جاء في الجدول في الأعلى نجد ان عدد الذكور العاملين في قطاع الاتصالات أكبر من عدد الإناث ، ولكن ليس بنسبة فارقة وكبيرة لكنها بنسبة مقبولة إلى حد ما .

جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكرارى والنسبى لمتغير المستوى التعليمى لأفراد عينة البحث .

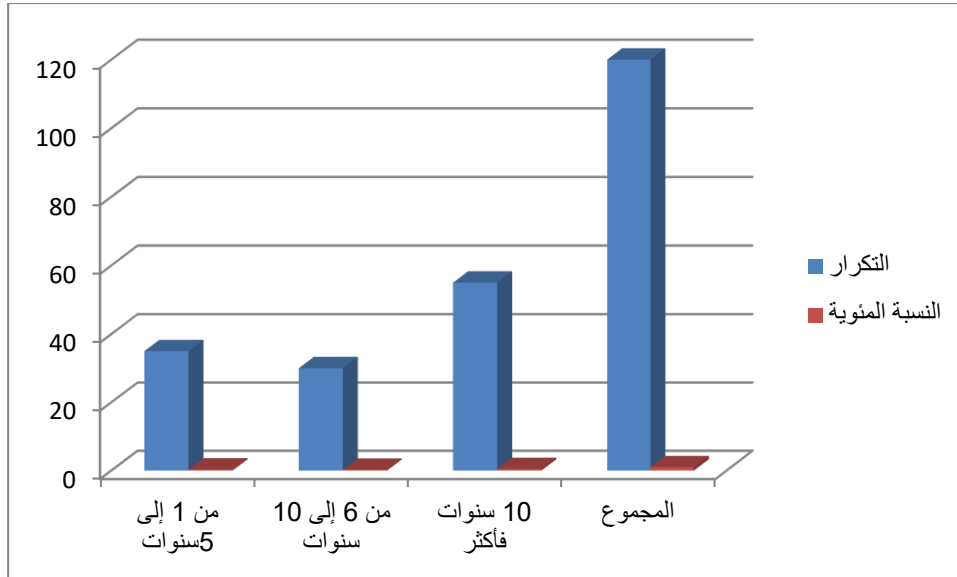
النوع	التكرار	النسبة المئوية
ثانوى	24	% 20
جامعى	84	%70
ماجستير	12	% 10
دكتوراة	0	0%
المجموع	120	% 100



فى الجدول أعلاه نرى أن متغير مستوى التعليم يكشف لنا أن أعلى نسبة للمتعليمين هم خريجي الكليات الجامعية بنسبة كبيرة (70%) يليهم خريجي المرحلة الثانوية ، كما أن هنالك نسبة قليلة من حملة الماجستير .

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكرارى والنسبى لمتغير سنوات الخبرة لأفراد عينة البحث .

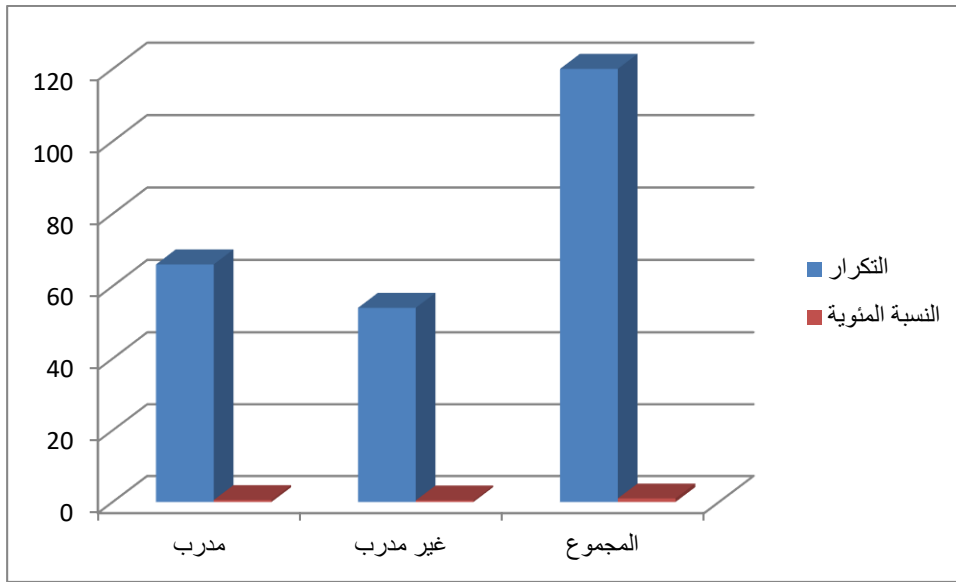
النوع	التكرار	النسبة المئوية
من 1 إلى 5 سنوات	35	30%
من 6 إلى 10 سنوات	30	24%
سنوات فأكثر 10	55	46%
المجموع	120	100 %



في جانب الخبرات العملية يوضح لنا الجدول اعلاه أن أصحاب الخبرات التي تتراوح ما بين العشر سنوات فأكثر هم النسبة الاعلى (46%) وهذا مؤشر جيد للدراسة ، يلهم أصحاب الخبرات التي تتراوح بين السنة والخمس سنوات وهم يمثلون الموظفين الجدد في مجال الاتصالات .

جدول رقم (5) لمتغير التدريب في مجال العمل لأفراد عينة البحث .

النوع	التكرار	النسبة المئوية
مدرب	66	%55
غير مدرب	54	% 45
المجموع	120	% 100



في الجدول بالأعلى رصد لحالات التدريب في عينة الدراسة ، حيث نجد أن عدد المدربين أكبر من عدد غير المدربين ولكن ليس بالنسب الكبيرة ما يعنى أنه يجب الاهتمام بتدريب الموظفين والعاملين في هذا المجال الحيوى والمتجدد بصورة سريعة .

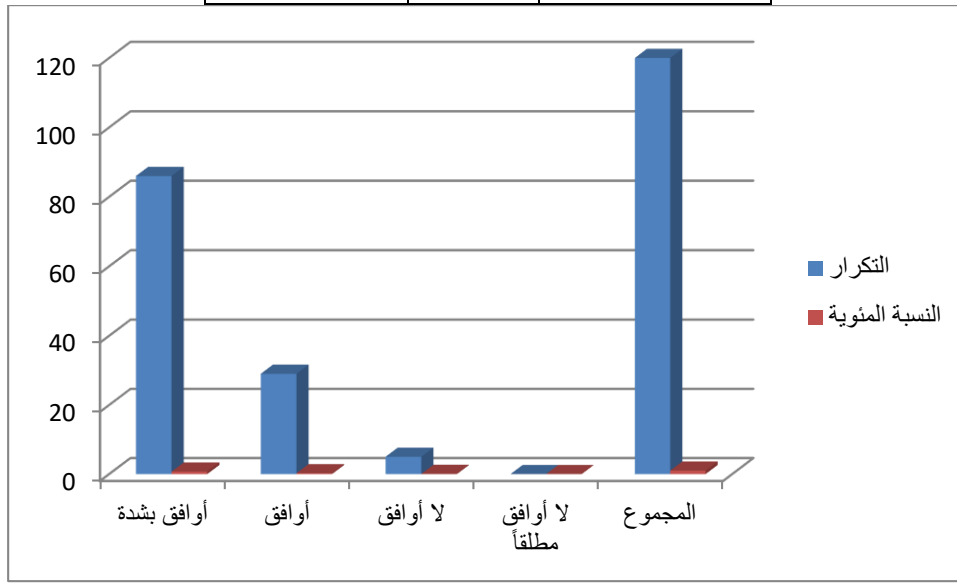
الجزء الثاني : محاور الإستبانة :-

أسئلة المحور الاول : توجد إستراتيجية لتدريب الموظفين في شركة الاتصالات

العبارة الأولى : تدريب الموظفين واعداهم لتولى أدوار جديدة بالشركة

جدول (6) تدريب الموظفين واعداهم لتولى أدوار جديدة بالشركة

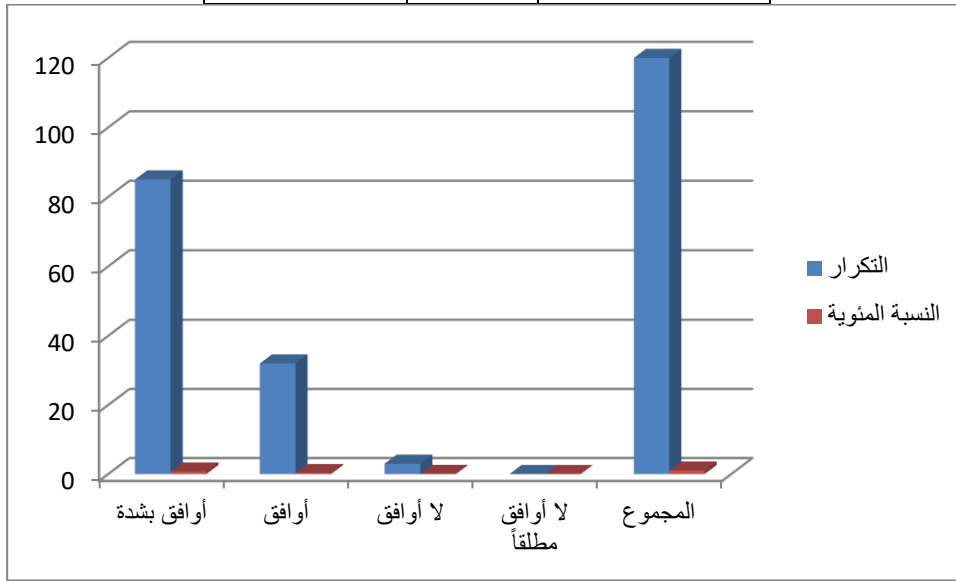
العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	86	%72
أوافق	29	%24
لا أوافق	5	% 4
لا أوافق مطلقاً	0	%0
المجموع	120	100 %



الجدول يوضح لنا أن عينة الدراسة المفحوصة توافق بشدة على تدريب الموظفين واعداهم لتولى أدوار جديدة بالشركة بنسبة عالية (72%) إضافة للموافقين على هذه العبارة مايرفع ويزيد من نسبة الموافقة ما يحقق فرضية الدراسة بدرجة عالية دون الرجوع لبقية آراء افراد العينة .

العبارة الثانية: منح الموظفين الحاليين فرص التطوير و الإعداد الجيد للموظائف مستقبلاً في الشركة .
جدول (7) التطوير والإعداد الجيد للموظائف مستقبلاً في الشركة.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	85	71%
أوافق	32	27%
لا أوافق	3	2%
لا أوافق مطلقاً	0	0%
المجموع	120	100%

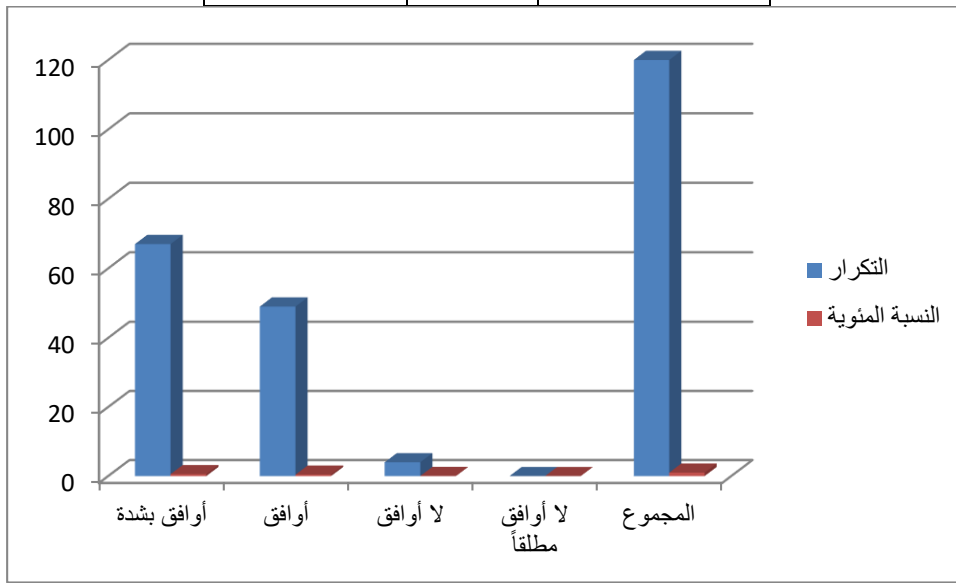


يوضح لنا الجدول في الأعلى أن افراد العينة وبنسبة (71%) يوافقون وبشدة على العبارة ، يدعمهم الموافقون بنسبة (27%) ما يعزز من قوة الاجابة ويدفع نحو تحقيق فرضية الدراسة . مقابل نسبة ضعيفة جدا وغير مؤثرة ترى غير ذلك .

العبارة الثالثة : إبتعاث الموظفين لحضور الدورات والتدريب المستمر خلال العمل

جدول (8) التدريب المستمر خلال العمل

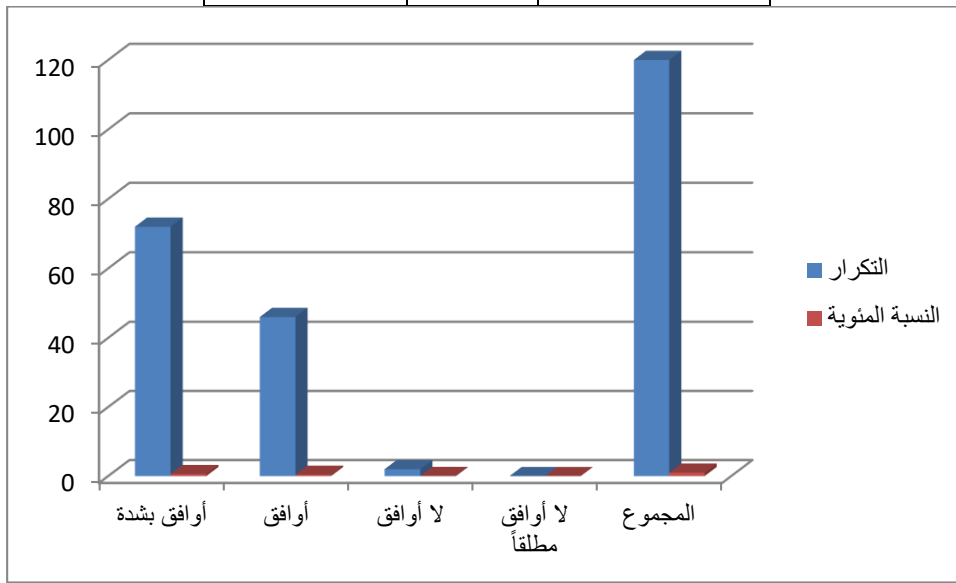
العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	67	% 56
أوافق	49	% 41
لا أوافق	4	%3
لا أوافق مطلقاً	0	% 0
المجموع	120	% 100



من الجدول اعلاه نجد أن غالبية افراد غينة البحث يوافق بشدة بسنبة وصلت إلى (67%) مع الموافقين بنسبة (49%) على أهمية التدريب المستمر خلال العمل . ما يحقق فرضية الدراسة بنسبة عالية جدا . في مقابل نسبة ضعيفة اخلافهم في الرأي .

العبارة الرابعة: توفير إحتياجات التدريب وتطوير الموظفين من خلال تقنيات فعالة من حيث التكلفة
جدول (9) : توفير إحتياجات التدريب وتطوير الموظفين

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	72	% 60
أوافق	46	% 38
لا أوافق	2	% 2
لا أوافق مطلقاً	0	% 0
المجموع	120	% 100

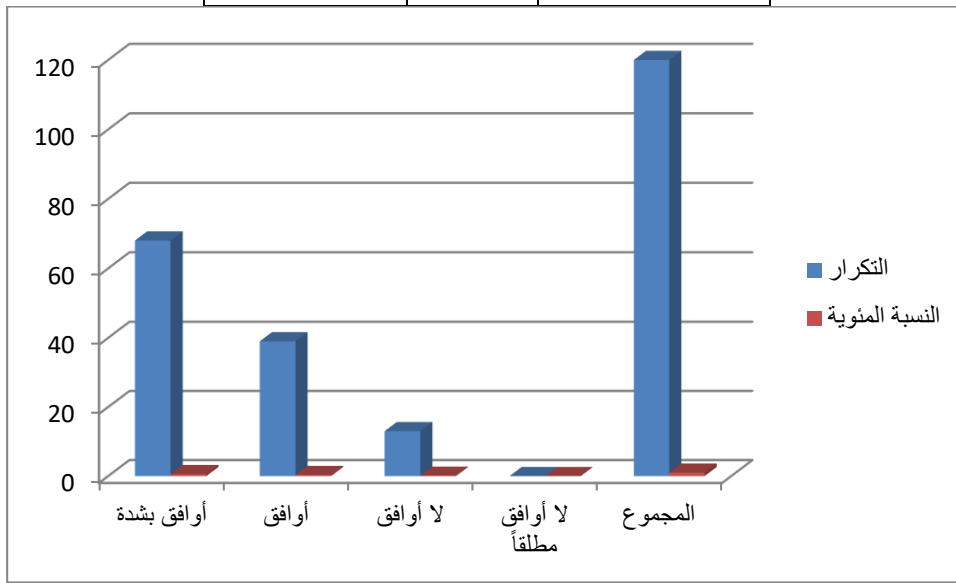


يرى غالبية أفراد العينة أهمية توفير حاجيات التدريب والتطوير للموظفين وهم موافقون بشدة على ذلك بنسبة (70%) ويضد رأيهم بالموافقة اخرون بنسبة (46%) مايعلى من قوة هذا الرأى وبالتالي يحقق فرضية الدراسة في أهمية توفير حاجيات التدريب والتطوير للموظفين . يقابلهم بعدم الموافقة بعدد صغير جدا لا يؤثر في شىء .

العبارة الخامسة : متابعة أداء الموظفين لتحسينه وتطويره

جدول (10) : متابعة أداء الموظفين

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	68	% 57
أوافق	39	% 32
لا أوافق	13	% 11
لا أوافق مطلقاً	0	% 0
المجموع	120	% 100



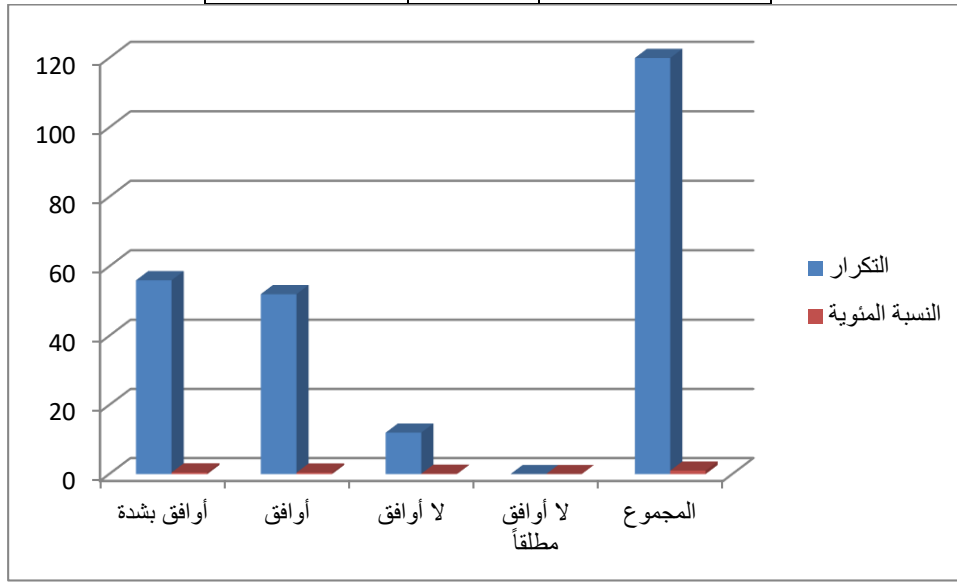
في الجدول بالأعلى نجد أن أفراد العينة وبشدة (685) يوافقون على ضرورة متابعة أداء الموظفين ، و وذلك هنالك موافقون بنسبة (395) معهم في نفس الرأي ، وهو ما يحقق ما جاء في فرضية الدراسة في مقابل (13%) ترفض هذا الرأي

أسئلة المحور الثاني : توجد إستراتيجية لتوظيف الموظفين في شركة الاتصالات

العبارة الأولى : التركيز على الموظفين أصحاب المهارات والقدرات التي ستحتاجها الشركة في المستقبل من خلال عملية التعيين

جدول (11) التركيز على الموظفين أصحاب المهارات والقدرات

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	56	% 47.1
أوافق	52	% 43
لا أوافق	12	% 9.9
لا أوافق مطلقاً	0	% 0
المجموع	120	100 %

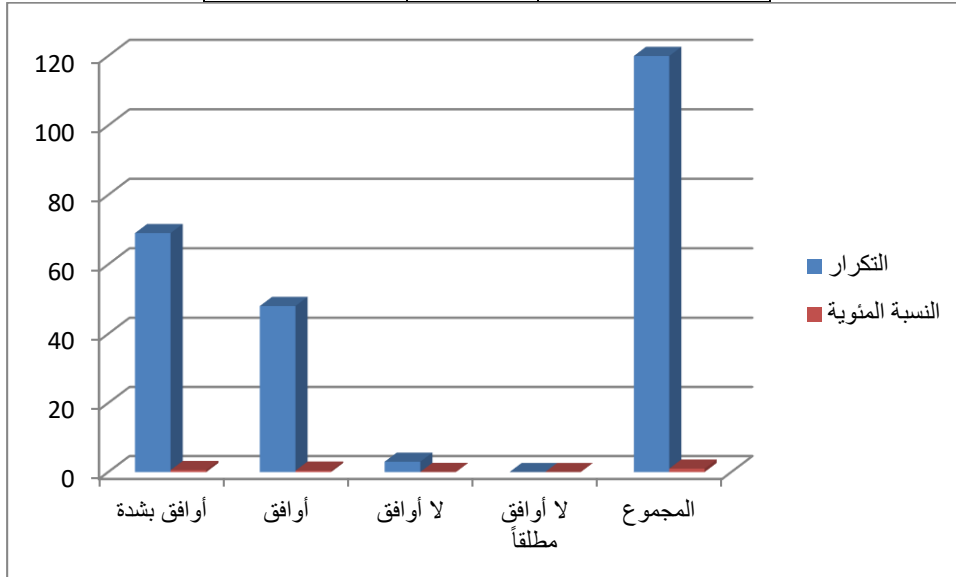


في الجدو نجد أن غالب أفراد العينة موافقون وبشدة وبنسبة وصلت إلى (56%) وذلك معهم موافقون آخرون بنسبة (52%) يرون بالتركيز على الموظفين أصحاب المهارات والقدرات والاهتمام بهم . مقابل قلة صغيرة غير مؤثرة لا توافقه هذا الرأي .

العبارة الثانية : النظر في جميع الخيارات المتاحة للترويج الاستراتيجي للوظائف الشاغرة وتشجيع المرشحين المناسبين للتقديم

جدول (12) وتشجيع المرشحين المناسبين للتقديم.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	69	57.9%
أوافق	48	39.7%
لا أوافق	3	2.4%
لا أوافق مطلقاً	0	0%
المجموع	120	100%

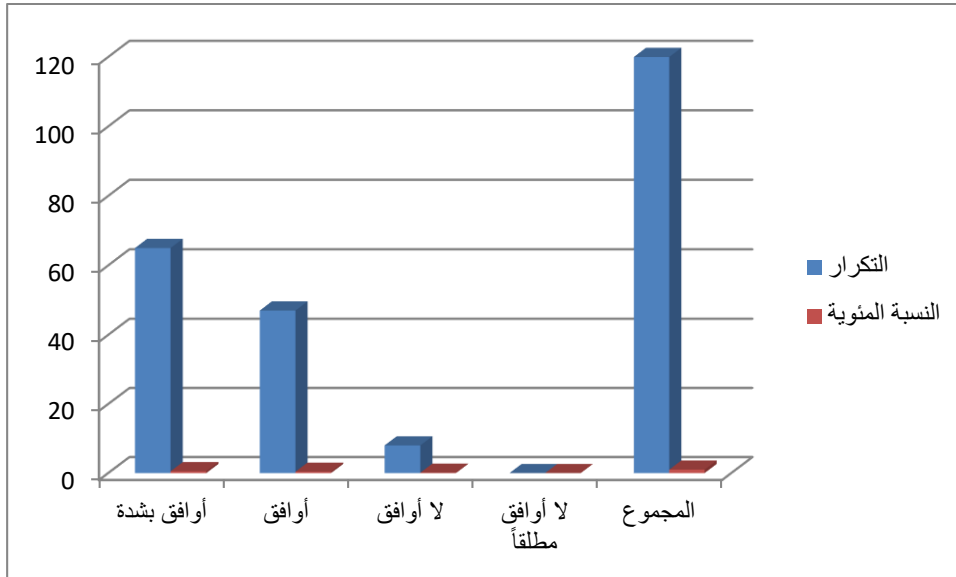


يوضح الجدول في الأعلى ان نسبة كبيرة من افراد العينة يوافقون بشدة وصلت نسبتهم الى (69%) ويدعمهم في الرأي بالموافقة ايضاً (48%) من أفراد العينة مايجعل النسبة مرتفعة في اتجاه تحقق فرضية الدراسة . بعيدا عن الراضين لهذا الرأي .

العبارة الثالثة : النظر إلى المتطلبات بمنظور أستراتيجي بحيث ان تضع الشركة في عين الاعتبار ان العديد من العاملين اقتربوا من سن التقاعد

جدول (13) العديد من العاملين اقتربوا من سن التقاعد

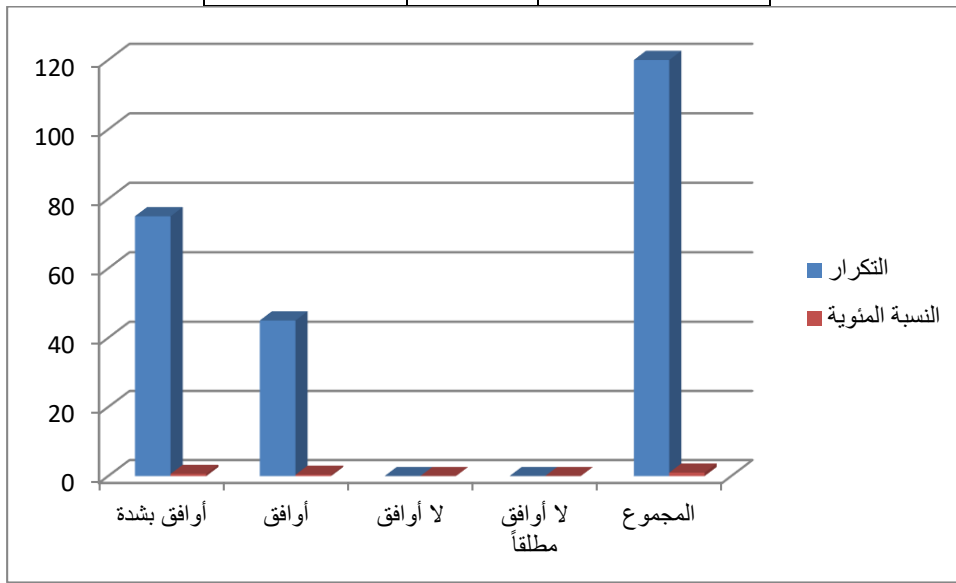
العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	65	% 53.7
أوافق	47	% 38.8
لا أوافق	8	%9.6
لا أوافق مطلقاً	0	% 0
المجموع	120	% 100



يبين الجدول في الأعلى أن غالب افراد العينة يوافقون بشدة (53.7%) ويدعمهم كذلك بقية الموافقون بنسبة (38.8%) في الرأي القائل بضرورة النظر للموظفين الذين اقتربوا من سن المعاش هذا ما يحقق فرضية الدراسة في مقابل (9.6%) لايدعمون هذا الرأي.

العبارة الرابعة : تعيين موظفين لديهم القدرة على تولي مسؤولية الاشراف في المستقبل القريب
جدول (14) : مسؤولية الاشراف في المستقبل القريب

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	75	% 63
أوافق	45	% 38
لا أوافق	0	%0
لا أوافق مطلقاً	0	% 0
المجموع	120	% 100

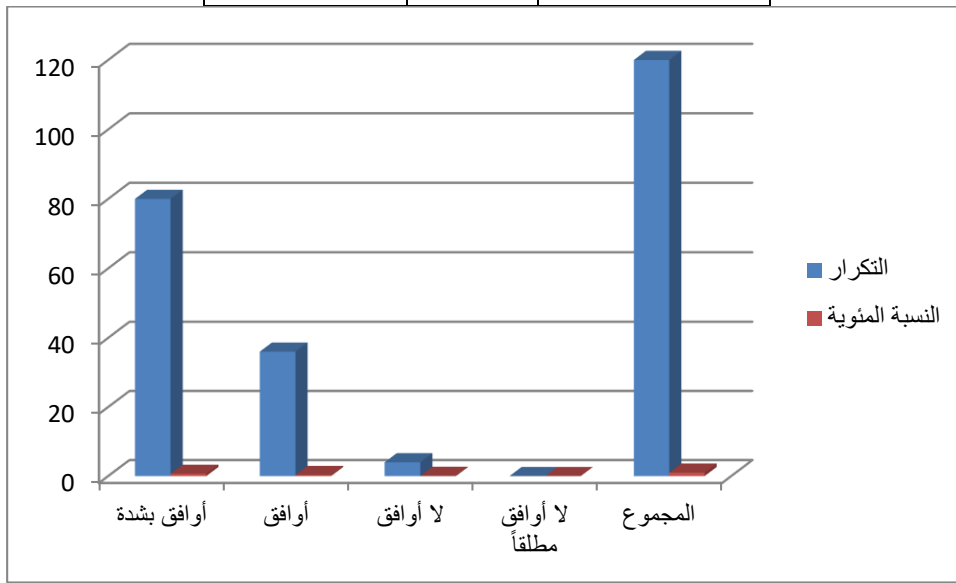


يوضح الجدول أن غالب افراد العينة يوافقون بشدة (63%) على ما تحماة العبارة من معنى ، ويوافقهم كذلك (38%) من الآخرين في العينة ما يجعل فرص تحقق فرضية الدراسة حاضرة دون رفض من بقية افراد العينة .

العبارة الخامسة :توظيف الكفاءات بالشركة

جدول (15) : توظيف الكفاءات بالشركة

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	80	% 66.9
أوافق	36	% 29.8
لا أوافق	4	%4.8
لا أوافق مطلقاً	0	% 0
المجموع	120	% 100



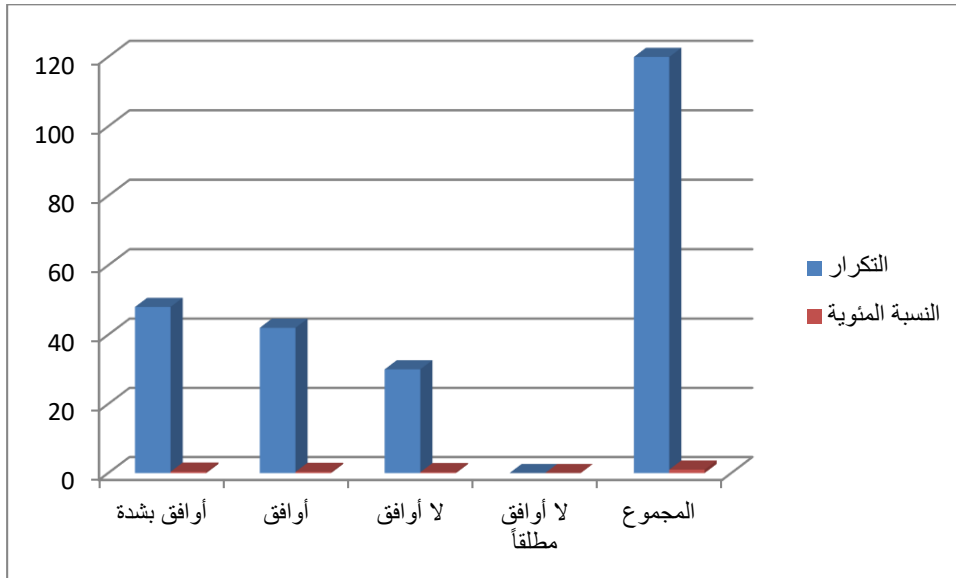
من الجدول اعلاه نجد ان السواد الاعظم من افراد العينة يوافقون بشدة (66.9%) على أهمية توظيف الكفاءات بالشركة ويوافقهم كذلك (29.8%) من الغنية ما يقوى اتجاه اخقق فرضية الدراسة دون التوقف مع القلة الراضية لذلك .

أسئلة المحور الثالث : توحيد إستراتيجية للاستعانة بمصادر خارجية في شركات الاتصالات

العبارة الأولى : الإستعانة بأفراد أو منظمات من الخارج لإتمام بعض المهام

جدول (16) : الإستعانة بأفراد ومنظمات من الخارج

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	48	% 40
أوافق	42	% 35
لا أوافق	30	% 25
لا أوافق مطلقاً	0	% 0
المجموع	120	% 100

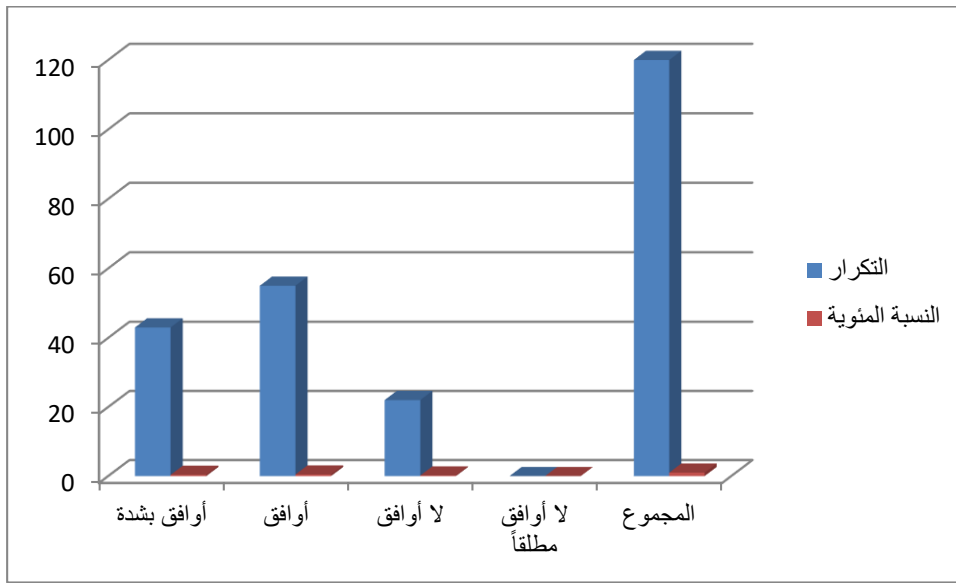


من الجدول اعلاه نجد ان الغالبية من افراد العينة يوافقون بشدة (40%) على أهمية توظيف الكفاءات بالشركة ويوافقهم كذلك (35%) من الغنية ما يحقق فرضية الدراسة بعيدا عن رأى القلة الراضية لذلك .

العبارة الثانية: البحث خارج مجموعة مجموعة الموظفين والتعاقد للحصول على مهارات معينة

جدول (17): التعاقد للحصول على مهارات معينة

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	43	% 36
أوافق	55	% 46
لا أوافق	22	% 18
لا أوافق مطلقاً	0	% 0
المجموع	120	% 100

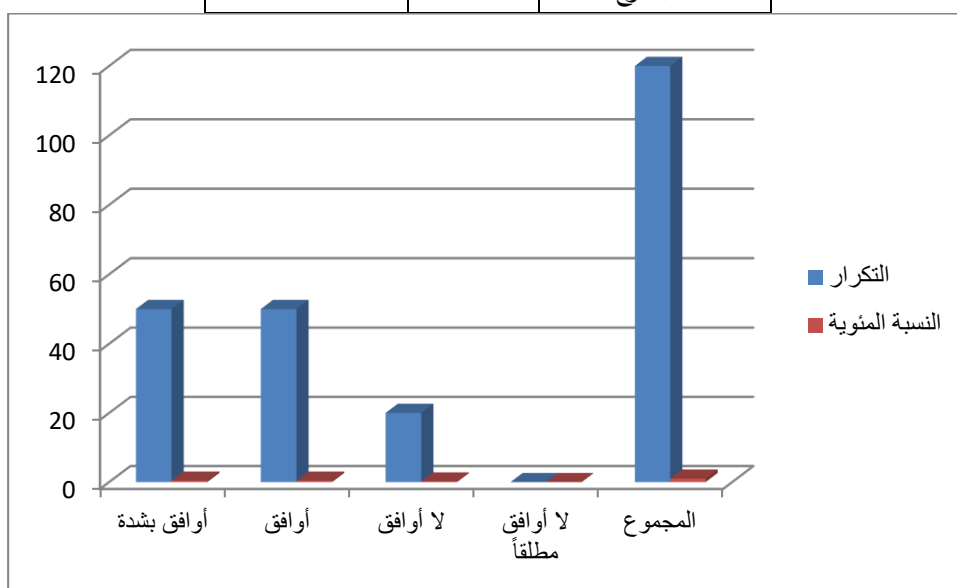


في الجدول اعلاه نجد ان غالبية افراد العينة يوافقون بشدة (36%) على أهمية التعاقد مع اهل المهارات، ويوافقهم كذلك (46%) من الغنية ما يقوى اتجاه اخقق فرضية الدراسة دون التوقف مع القلة الراضية لذلك .

العبارة الثالثة : الإستعانة بكوادر لإنجاز مهام محددة متخصصة لا تتطلب عملاً مستمراً بدوام كامل .

جدول (18) : الإستعانة بكوادر لإنجاز مهام محددة متخصصة

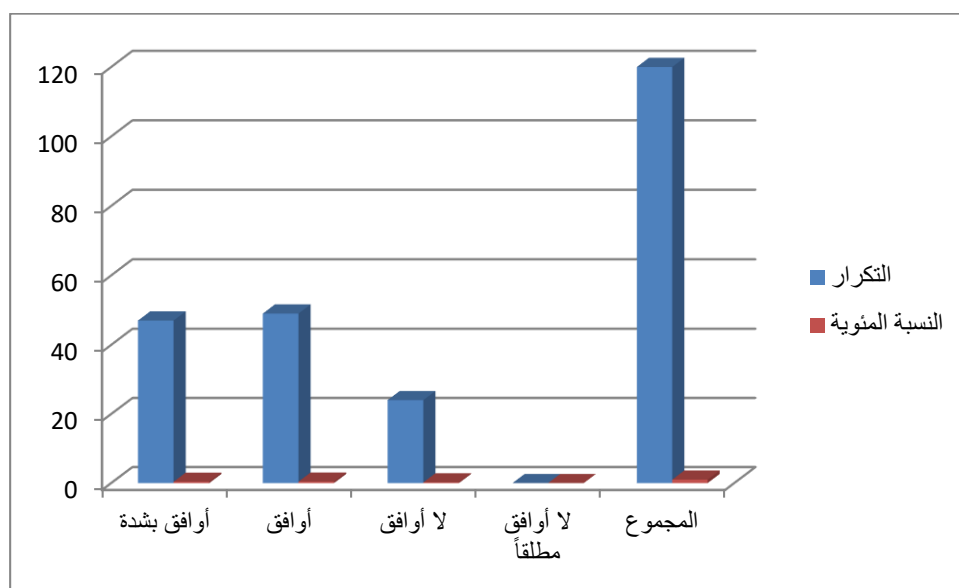
العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	50	% 42
أوافق	50	% 42
لا أوافق	20	% 16
لا أوافق مطلقاً	0	% 0
المجموع	120	% 100



في الجدول بالأعلى من الواضح أن (42%) من افرادالعينة توافق بشدة على العبارة يدعمهم الموافقون بنسبة (42%) في ذات الاتجاه ما يحقق فرضية الدراسة بصورة قوية مع عدم وجود أى حالة للرفض .

العبارة الرابعة : تنفيذ مشروع قصير الأجل بالإستعانة بخبير أو مستشار خارجي
جدول (19) : بالإستعانة بخبير أو مستشار خارجي

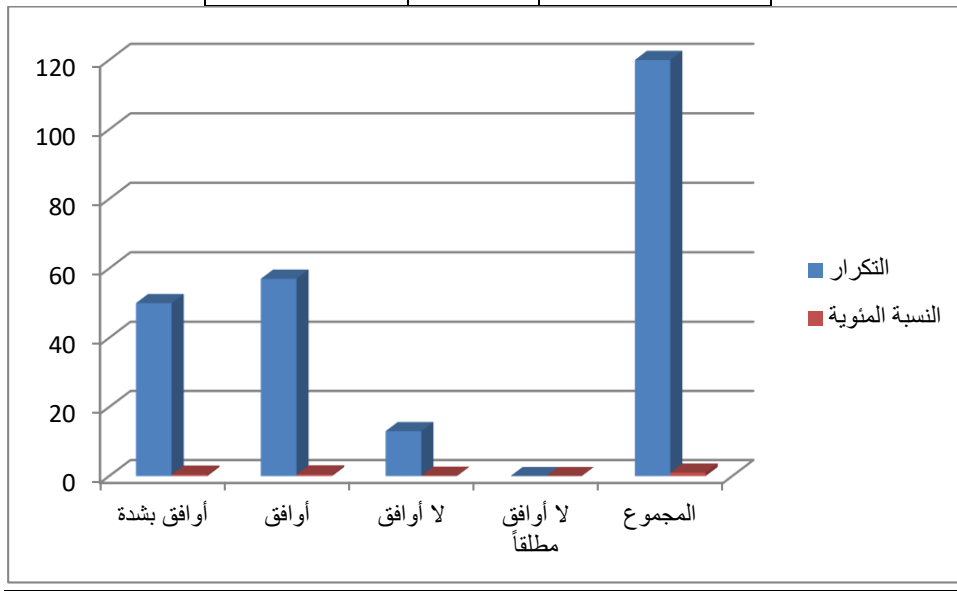
العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	47	% 39
أوافق	49	% 41
لا أوافق	24	% 20
لا أوافق مطلقاً	0	% 0
المجموع	120	% 100



في الجدول الواضح بالأعلى نلاحظ أن (39%) من افرادالعينة توافق بشدة على العبارة يدعمهم الموافقون بنسبة (41%) في ذات الاتجاه ما يحقق فرضية الدراسة بصورة جلية مع وجود رفض ضعيف من بقية افراد العينة .

العبارة الخامسة : تقوم الشركة بالإستعانة بخبرات معينة للمشورة القانونية مثلاً من مصدر خارجي
جدول (20) : بالإستعانة بخبرات خارجية معينة للمشورة

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	50	% 42
أوافق	57	% 47
لا أوافق	13	% 11
لا أوافق مطلقاً	0	% 0
المجموع	120	% 100

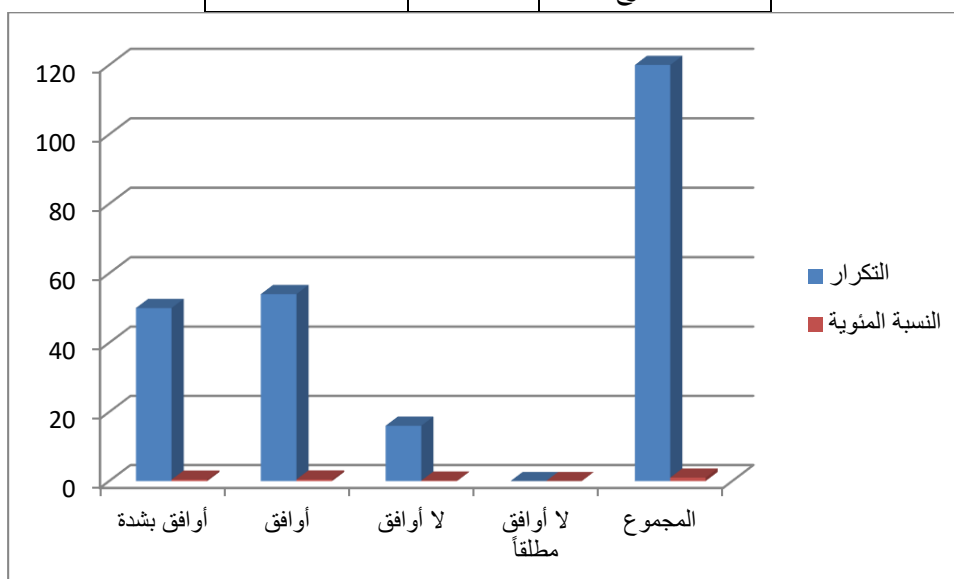


نجد في الجدول أن (42%) من العينة المفحوصة توافق بشدة على العبارة مدعومين بنسبة (47%) من بقية
الموافقين ما يذهب في اتجاه تحقيق الفرضية المطروحة من الدراسة رغم وجود قلة رافضة للعبارة .

أسئلة المحور الرابع : توجد إستراتيجية للتعاون في شركات الاتصالات السعودية
العبارة الأولى : تطبيق إستراتيجيات غير مباشرة تتجاوز الشركة من خلال التعاون مع شركات أخرى للتعامل مع
النقص في مهارات معينة

جدول (21) : التعاون مع شركات أخرى للتعامل مع النقص في مهارات معينة

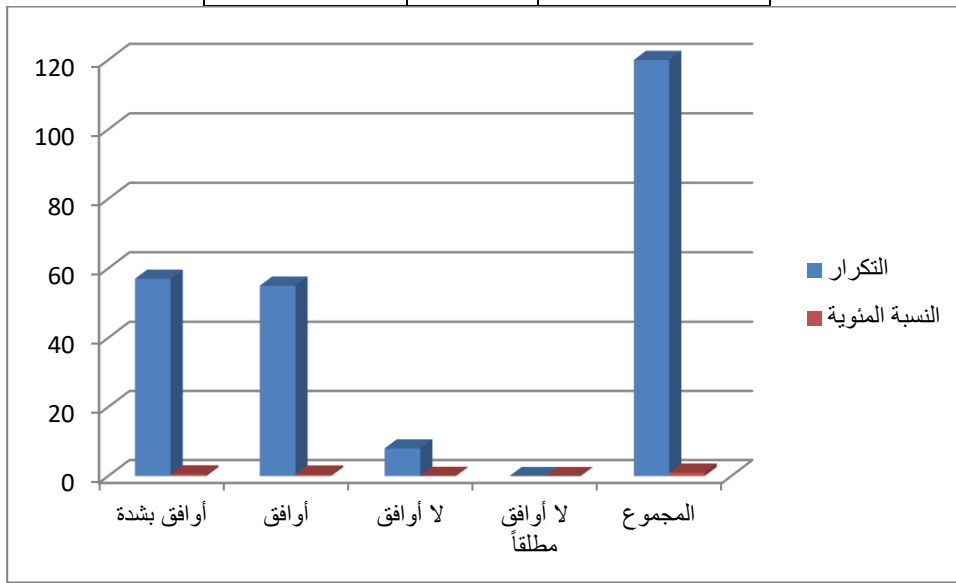
العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	50	% 41.3
أوافق	54	% 45.5
لا أوافق	16	% 13.2
لا أوافق مطلقاً	0	% 0
المجموع	120	% 100



الجدول يوضح أن غالب العينة توافق بشدة (41.3%) يدعمهم (45.5%) من بقية الافراد الموافون على العبارة ، ما يحقق فرضية الدراسة مع وجود (13.2%) ال تقوافق على ذلك .

العبارة الثانية: التعاون مع الشركات الاخرى لإعداد قادة المستقبل من خلال المشاركة في تنمية الأفراد الواعدين
جدول (22): التعاون مع الشركات الاخرى لإعداد قادة المستقبل

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	57	47.9 %
أوافق	55	45.5 %
لا أوافق	8	6 %
لا أوافق مطلقاً	0	0 %
المجموع	120	100 %

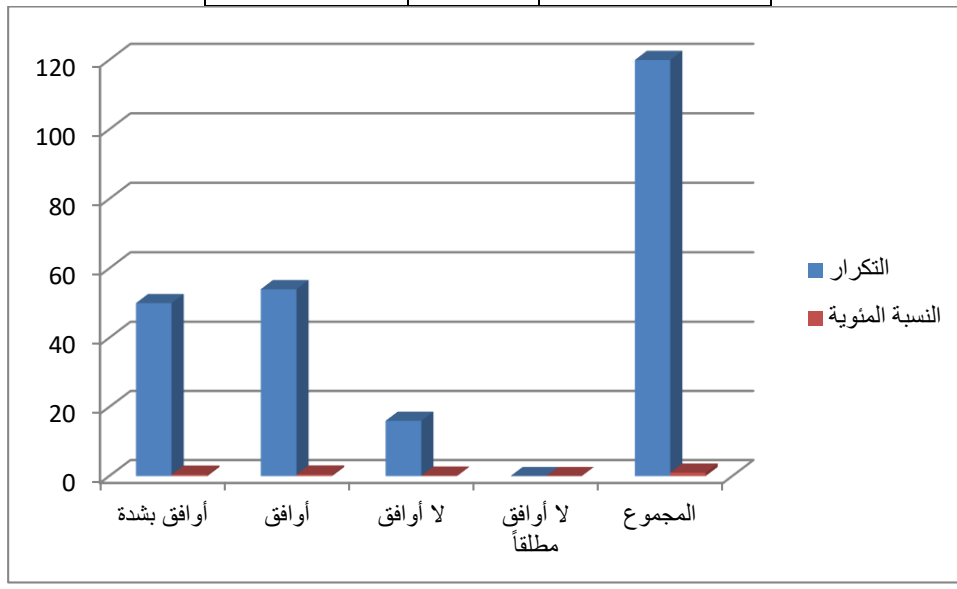


يعرض الجدول أن (47.9%) من العينة موافقون بشدة على ما جاء في العبارة , يقف معهم في ذلك (45.5%) من بقية العينة وهذا ما يجعل الفرضية محققة دون النظر للقلّة الراضية لهذا الاتجاه .

العبارة الثالثة : تقاسم تكاليف التدريب لمجموعات الموظفين

جدول (23) : الإستعانة بكوادر لإنجاز مهام محددة متخصصة

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	50	% 42
أوافق	54	% 45
لا أوافق	16	% 13
لا أوافق مطلقاً	0	% 0
المجموع	120	% 100

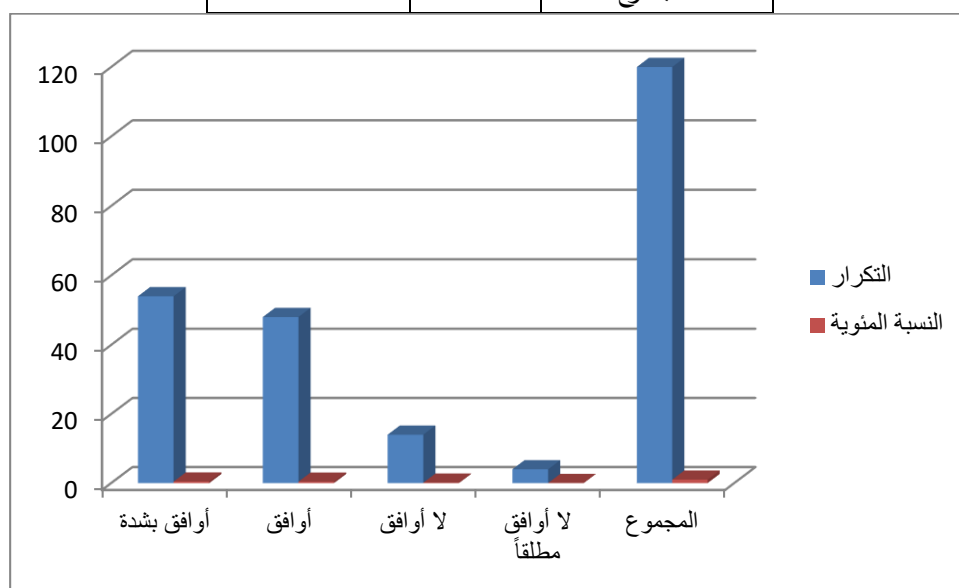


الجدول يوضح أن غالب العينة توافق بشدة (42%) على العبارة يدعمهم (45%) من بقية الافراد الموافقون على العبارة ، ما يحقق فرضية الدراسة مع وجود (13%) ال تقوافق على

العبارة الرابعة : الإستعانة بموظفين من البلدان الرائدة في مجال الاتصالات للإستفادة من خبراتهم وإرساء قواعد العمل لدى الموظفين

جدول (24) : الإستعانة بموظفين من البلدان الرائدة في مجال الاتصالات

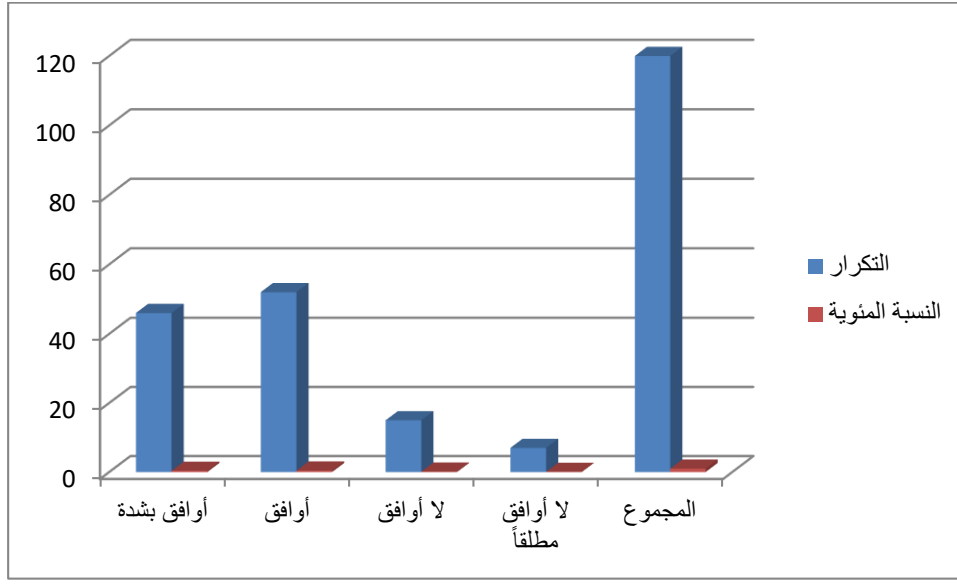
العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	54	% 45
أوافق	48	% 40
لا أوافق	14	%12
لا أوافق مطلقاً	4	% 3
المجموع	120	% 100



نجد في الجدول أن العينة وبنسبة (45%) موافقة بشدة على ما جاء في العبارة مدعومين برفاقهم الموافقين بنسبة (40%) ما يدعم تحقيق فرضية الدراسة مع وجود قلة رافضة غير مؤثرة

العبارة الخامسة : تقوم الشركة بالإستعانة بخبرات معينة للمشورة القانونية مثلاً من مصدر خارجي
جدول (25) : بالإستعانة بخبرات خارجية معينة للمشورة

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	46	% 38
أوافق	52	% 43
لا أوافق	15	% 12.4
لا أوافق مطلقاً	7	% 6
المجموع	120	% 100

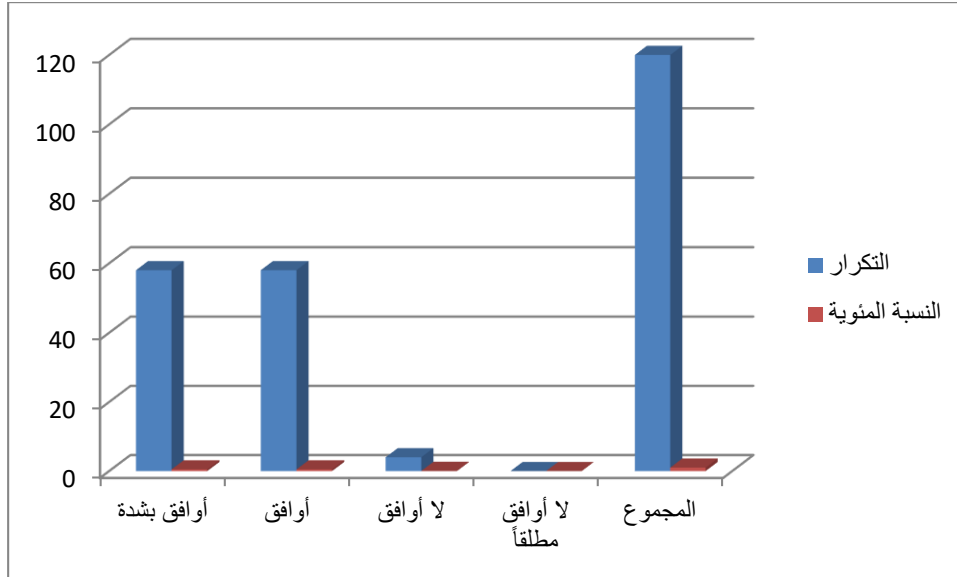


الجدول يوضح أن غالب العينة توافق بشدة (38%) على العبارة يدعمهم (43%) من بقية الافراد الموافقون على العبارة ، ما يحقق فرضية الدراسة مع وجود (12%) لا تقوافق على

أسئلة المحور الخامس : توجد إستراتيجية لإعادة الهيكلة في شركات الاتصالات السعودية
العبارة الأولى : أعادة تجميع المهام لخلق وظائف مصممة جيداً بالشركة

جدول (26) : أعادة تجميع المهام لخلق وظائف مصممة جيداً بالشركة

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	58	% 47.9
أوافق	58	% 47.9
لا أوافق	4	% 4
لا أوافق مطلقاً	0	% 0
المجموع	120	% 100

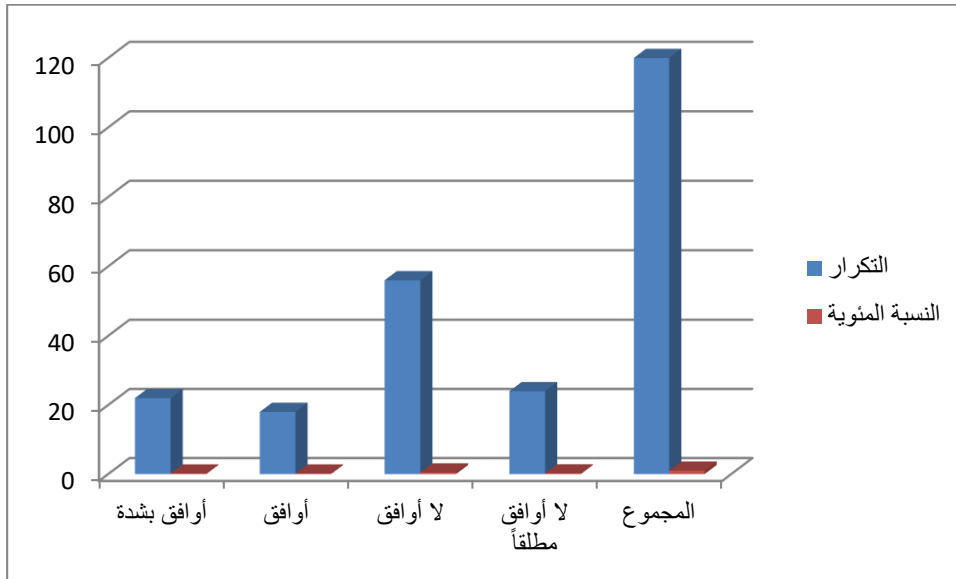


الجدول يوضح أن غالب العينة توافق بشدة (47.9%) على العبارة يدعمهم (47.9%) من بقية الافراد الموافقون على العبارة ، ما يحقق فرضية الدراسة مع وجود قلة لا تقوافق على

العبارة الثانية: تقليل اعداد الموظفين بالشركات

جدول (27): تقليل اعداد الموظفين

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	22	% 18.2
أوافق	18	% 14.9
لا أوافق	56	% 47.1
لا أوافق مطلقاً	24	%19.8
المجموع	120	% 100

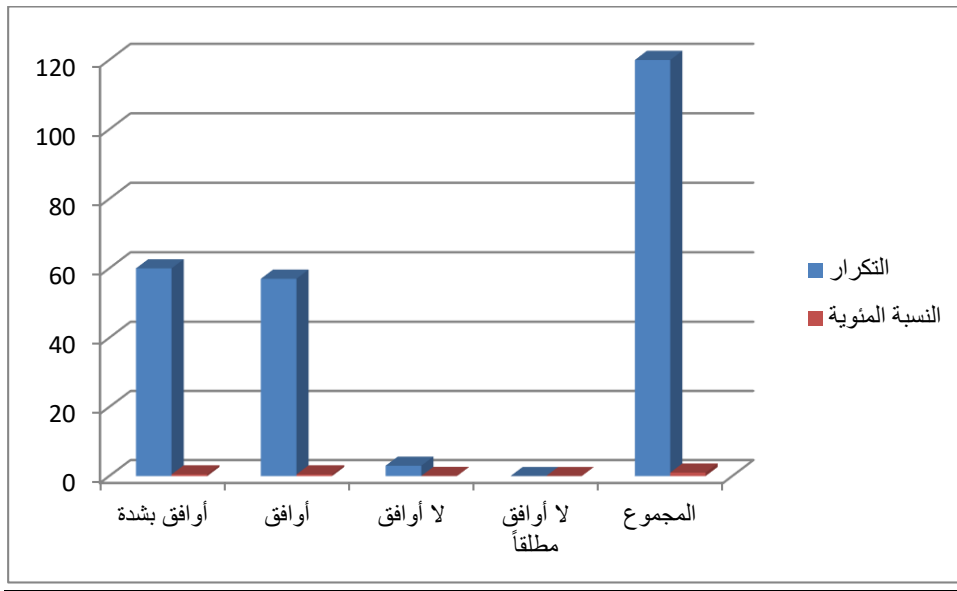


بالنظر للجدول في الأعلى نجد أن غالب عينة الدراسة لا يوافقون على العبارة القائلة بتقليل عدد الموظفين في بنسبة (47.1%) يدعمهم في الرفض المطلق (19.8%) مع وجود (18.2%) يوافقون بشدة ويدعمهم (14.9%)

العبارة الثالثة : إعادة تنظيم مجموعات العمل بالشركة لتكون أكثر كفاءة

جدول (28): إعادة تنظيم مجموعات العمل بالشركة لتكون أكثر كفاءة

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	60	% 49.6
أوافق	57	% 47.1
لا أوافق	3	% 3.3
لا أوافق مطلقاً	0	% 0
المجموع	120	% 100

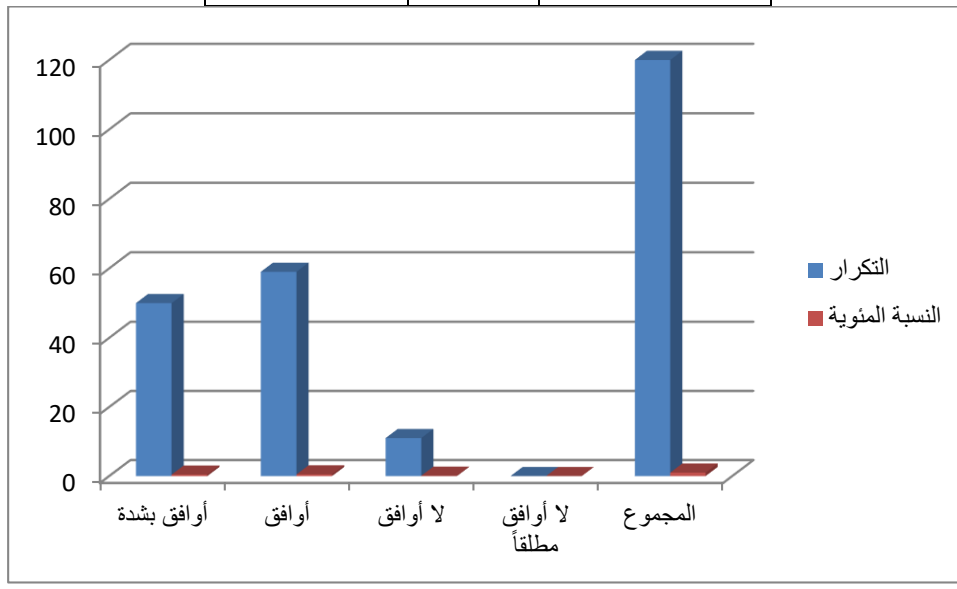


الجدول يوضح أن غالب العينة توافق بشدة (49.6%) على العبارة يدعمهم (47.1%) من بقية الافراد الموافقون على العبارة ، ما يحقق فرضية الدراسة مع وجود قلة لا توافق على العبارة.

العبارة الرابعة : أعادة النظر في الموظفين ضعيفى الكفاءة

جدول (29) : أعادة النظر في الموظفين ضعيفى الكفاءة

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	50	% 41.3
أوافق	59	% 48.8
لا أوافق	11	% 9.2
لا أوافق مطلقاً	0	%0
المجموع	120	% 100

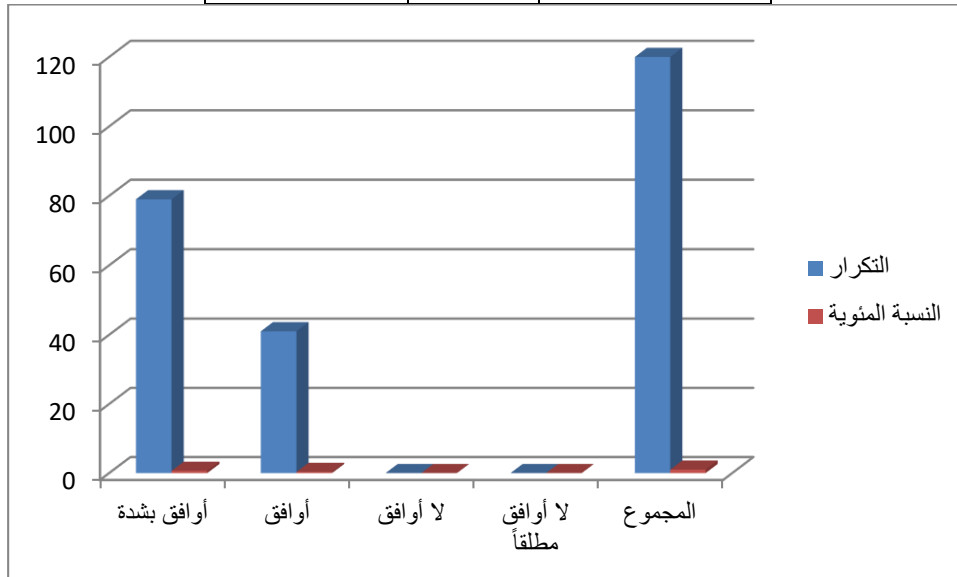


بالنظر للجدول نجد ان افراد العينة يوافقون بشدة (41.3%) على عبارة اعادة النظر في الموظفين ضعيفى الكفاءة يدعمون فى الاتجاه بالموافقة (48.8%) ما يحقق فرضية الدراسة رغم وجود قلة رافضة لهذا الاتجاه.

العبارة الخامسة : دعم الموظفين المؤهلين وإعدادهم لتحمل المشاكل التي قد تواجه الشركة مستقبلاً

جدول (30) : دعم الموظفين المؤهلين وإعدادهم

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	79	% 66
أوافق	41	% 34
لا أوافق	0	% 0
لا أوافق مطلقاً	0	%0
المجموع	120	% 100



في الجدول نجد ان افراد العينة يوافقون بشدة (66%) على عبارة اعادة النظر في الموظفين ضعيفى الكفاءة يدعمون في الاتجاه بالموافقة (34%) ما يحقق فرضية الدراسة رغم وجود قلة رافضة لهذا الاتجاه.

الفصل الخامس

أهم نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

أهم النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة :-

في هذا الفصل سنستعرض أهم ما توصلنا إليه من نتائج لهذا البحث ، كما سنعرض بعض التوصيات التي رصدها الباحث بعد مروره على الكثير من المعلومات خلال البحث ، بالإضافة لطرح بعض المقترحات على أمل أن يكون البحث قد تحصل على أجابات لسؤال البحث الرئيس والأسئلة المتعلقة بالسؤال الأساس والمنبثقة منه أصلاً ، كما نأمل أن تكون الدراسة قد حققت أهدافها من خلال الاجابات على الأسئلة المطروحة في مشكلة البحث .

أولاً: النتائج

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :-

1. أهمية وجود استراتيجية للتدريب للعاملين والموظفين في شركات الاتصالات السعودية.
2. وضع استراتيجية للتعيين والتوظيف في كل شركات الاتصالات السعودية ولا يكون التعيين وفق الأهواء او للضرورة.
3. يمكن لشركات الاتصالات السعودية أن تستعين بأطراف أخرى لسير عمل الشركة.
4. ضرورة التعاون والتواصل بين شركات الاتصالات السعودية في شؤون مجال الاتصالات.
5. يجب أن تكون عمليات إعادة الهيكلة في شركات الاتصالات السعودية إعتماذا على استراتيجية معتمدة في الشركة.

ثانياً : التوصيات

على نتائج البحث السابقة حدد الباحث التوصيات في النقاط التالية:

- 1- الاهتمام بتدريب العاملين في مجال الاتصالات السعودية.
- 2- مواكبة التطور التقني والتكنولوجي في مجال الاتصالات السعودية.
- 3- زيادة الوعي لدى العامة بأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والخبرات في العمل وتبادلها بين الافراد والمؤسسات.
- 4- الإهتمام بإدارة الموارد البشرية بقطاع الإتصالات بإعتباره مصدر لدعم ميزانية الشركة.

ثالثاً : المقترحات

يقترح الباحث للراغبين والمهتمين :-

- 1- إجراء دراسات مماثلة في مجال التخطيط الإستراتيجي.
- 2- إجراء دراسة عن الموارد البشرية وأهميتها في سوق العمل.
- 3- إجراء دراسة مقارنة إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية ودول المنطقة.

الملاحق :-

أولاً : نموذج وخطاب الاستبانة :-

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

السيد الفاضل /

المحترم/هـ

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع : أستبانة

يقوم الباحث بدراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة المشاريع بعنوان (دور التخطيط الإستراتيجي في الموارد البشرية – دراسة ميدانية على شركات الاتصالات السعودية) وتمثل الإستبانة المرفقة احد الجوانب المهمة في الدراسة، ولإيماني بأنكم خير مصدر للبيانات المطلوبة لإكمال الدراسة، اعهد بكم الإهتمام لمؤازرة الابحاث العلمية، لذلك فقد تم اختيار سيادتكم ضمن المجموعة التي سيتم أخذ رأيها أيماناً بقدرتكم على المساهمة في إتمام هذه الدراسة.

نوجه عناية سيادتكم بأن البيانات التي ستكرمون بتوفيرها سيتم التعامل معها بسرية تامة لخدمة البحث العلبي دون سواه ، وستكون إجاباتكم الموضوعية والدقيقة موضع إهتمام لما لها من أهمية للبحث .

تفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير ..

وجزاكم الله عنا خير الجزاء

الباحث ..

بسم الله الرحمن الرحيم

الإستبانة

الجزء الأول : البيانات الأولية :-

ضع علامة (√) امام العبارة المناسبة

1- النوع: ذكر ☐ أنثى ☐

2- الوظيفة:

3- المستوى التعليمي:

إبتدائي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دبلوم متوسط ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير

دكتوراة ☐ ☐

4- التخصص الأكاديمي :

5- سنوات الخبرة العملية :

☐ من 1-5 سنوات ☐ من 6-10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

6- التدريب في مجال العمل :

☐ مدرب ☐ غير مدرب

الجزء الثاني : محاور الإستبانة :-

1- أسئلة المحور الأول : توجد إستراتيجية لتدريب الموظفين في شركة الاتصالات

م	العبارة	أوافق	أوافق	لا	لا
		بشدة	أوافق	أوافق	مطلقا
1	تدريب الموظفين وإعدادهم لتولى أدوار جديدة بالشركة				
2	منح الموظفين الحاليين فرص التطوير والإعداد الجيد للوظائف مستقبلاً في الشركة				
3	أبتعث الموظفين لحضور الدورات والتدريب المستمر خلال العمل				
4	توفير إحتياجات التدريب والتطوير للموظفين من خلال تقنيات فعالة من حيث التكلفة				
5	متابعة اداء الموظفين لتحسينه وتطويره				

2- أسئلة المحور الثاني : توجد إستراتيجية للتوظيف (Recruitment Strategies) في شركات الإتصال السعودية

م	العبارة	أوافق	أوافق	لا أوافق	لا أوافق
		بشدة	أوافق	أوافق	مطلقا
1	التركيز على الموظفين أصحاب بالمهارات والقدرات التي ستحتاجها الشركة في المستقبل خلال عملية التعيين				
2	النظر في جميع الخيارات المتاحة للترويج الإستراتيجي للوظائف الشاغرة وتشجيع المرشحين المناسبين للتقديم				
3	النظر إلى المتطلبات من منظور إستراتيجي بحيث أن تضع الشركة في عين الاعتبار العديد من العاملين الذين أقتربوا من سن التقاعد				
4	تعيين موظفين لديهم القدرة على تولى مسؤولية الإشراف في المستقبل القريب				
5	توظيف الكفاءات في الشركة				

3- أسئلة المحور الثالث : توجد إستراتيجية للإستعانة بمصادر خارجية (Outsourcing Strategies) في شركات

الاتصال السعودية .

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
1	الإستعانة بأفراد أو منظمات من خارج لإتمام بعض المهام				
2	البحث خارج مجموعة الموظفين والتعاقد للحصول على مهارات معينة				
3	الإستعانة بكوادر مختصة لإنجاز مهام محددة متخصصة لا تتطلب عملاً مستمراً بدوام كامل				
4	تنفيذ مشروع قصير الاجل بالإستعانة بخبير أو استشاري خارجي				
5	تقوم الشركة بالإستعانة بخبرات معينة للمشورة القانونية مثلاً من مصدر خارجي				

4- أسئلة المحور الرابع : توجد إستراتيجية للتعاون (Collaboration Strategies) في شركات الاتصال السعودية

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
1	تطبيق إستراتيجيات غير مباشرة تتجاوز الشركة من خلال التعاون مع شركات أخرى للتعامل مع النقص في مهارات معينة				
2	التعاون مع الشركات الأخرى لإعداد قادة المستقبل من خلال المشاركة في تنمية الأفراد الواعدين				
3	تقاسم تكاليف التدريب لمجموعات الموظفين				
4	الإستعانة بموظفين من البلدان الرائدة في مجال الإتصالات للأستفادة من خبراتهم و إرساء قواعد العمل لدى الموظفين				
5	الإستعانة بخبراء أجانب لأقامة الدورات التدريبية للموظفين داخل الشركة				

5- أسئلة المحور الخامس : توجد إستراتيجية لإعادة الهيكلة (Strategies Restructuring) في شركات الأتصال السعودية .

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
1	إعادة تجميع المهام لخلق وظائف مصممة جيداً بالشركة				
2	تقليل أعداد الموظفين بالشركة				
3	إعادة تنظيم مجموعات العمل بالشركة لتكون أكثر كفاءة				
4	أعادة النظر في الموظفين ضعيفي الكفاءة				
5	دعم الموظفين المؤهلين وأعدادهم لتحمل المشاكل التي قد تواجه الشركة مستقبلاً				

ثانيا : لجنة المحكمين :-

أسماء المحكمين

د.عبدالرحمن الرومى
د . صالح الزهرانى
د . حسين الصلاحى

المراجع العربية :-

- 1- حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية (الدار الجامعية، الإسكندرية) ص 2
- 2- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص.71.
- 3- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية : بعد استراتيجي، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع، 200، ص.11.
- 4- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004)، ص.12.
- 5- عبد القادر مدني علاقي، إدارة الموارد البشرية (الرياض: دار المريخ للنشر، 1993)، ص.02.
- 6- إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي القاهرة: دار الجامعات المصرية، 1999، ص.34.
- 7- محمد عثمان إسماعيل، إدارة الموارد البشرية القاهرة: دار النهضة العربية، 1993، ص.22.
- 8- علي غريبي وآخرون، تنمية الموارد البشرية الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص.71.
- 9- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2007، ص.02.
- 10- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها(عمان : دار مجدلوي للنشر والتوزيع، 2004)، ص.22.
- 11- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2002)، ص.107.
- 12- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية(الإسكندرية : الدار الجامعية، 1993)، ص.13.
- 13- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين(الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003)، ص.74.
- 14- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الفكر، 2011)، ص.33.

- 15- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002)، ص 22 .
- 16- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002)، ص 41.
- 17- احمد ماهر، التنظيم : الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2006)، ص 62.
- 18- نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص 33
- 19- انس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011)، ص 165.
- 20- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث، 1994)، ص 486.
- 21- محسن عبد الله مخامرة"، تخطيط القوى العاملة على المستويين الكلي والجزئي"، المجلة العربية للإدارة، 307(1986): ص 34- 42.
- 22- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية : مدخل كمي (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، 2001)، ص 46- 74.
- 23- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003)، ص 14.
- 24- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996)، ص 132- 133.
- 25- عثمان رفعت، إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع (القاهرة: دار الفكر العربي، 1981)، ص 31، بتصرف.

المجلات والنشرات العلمية :-

- 1- الحياصات، خالد محمد. (2007). معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين ، مجلة دراسات الجامعة الأردنية العلوم الإدارية) ، مجلد 34 ، العدد 2
- 2- أبو دولة، جمال داودة ورياض أحمد طهماز. (2004). "واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية"، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (20)، العدد
- 3- دارم البصام، "التخطيط للموارد البشرية لماذا وكيف ؟"، مجلة الاقتصاد، 209(1981):ص. 29

الدراسات والرسائل :-

- 1- أحمد عادل عبد الرازق هاشم، القيادة وروية مدير الإدارة العليا السعودي لمحتوى الإدارة الاستراتيجية دراسة للنيل الماجستير في الإدارة ، جامعة الملك فهد 2011م
- 2- حسين عبد الله محمد بابكر، الأنماط القيادية السائد ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة لنيل الدكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة الزعيم الأزهري، 2012م.
- 3- الضمور ، موفق محمد (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام في الأريان، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. عمان، الأردن.
- 4- إبراهيم محمد عبد الله، دور القيادة الإدارية في تفعيل التخطيط والرقابة الإدارية الصندوق القومي للتأمين الاجتماعي، دراسة لنيل درجة الماجستير في الإدارة، غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة النيلين؛ - 2014.

- 5- كمال الدين حسن علي بابكر، دور القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة النيلين، 2013م.
- 6- بقله، لبنى عطا الله سعيد. (2004)، واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، أريد، الأردن: جامعة اليرموك.
- 7- ابو زيد، دياب محمود. (2003). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، إريد، الأردن: جامعة اليرموك.
- 8- دراسة الفاتح مالك ادم عمارة، دور القيادة الإدارية في فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي، دراسة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2011م.
- 9- أحمد عادل عبد الرازق هاشم القيادة ورؤية مدير الإدارة العليا السعودي لمحتوى الإدارة الاستراتيجية دراسة لنيل الماجستير في الإدارة ، جامعة الملك فهد 2010م.
- 10- حسين عبد الله محمد بابكر، الأنماط القيادية السائد ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة لنيل الدكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة الزعيم الأزهرى، 2012م
- 11- إبراهيم محمد عبد الله، دور القيادة الإدارية في تفعيل التخطيط والرقابة الإدارية الصندوق القومي للتأمين الاجتماعي، دراسة لنيل درجة الماجستير في الإدارة غير منشورة كلية الدراسات العليا جامعة النيلين 2014
- 12- كمال الدين حسن علي بابكر، دور القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة النيلين، 2013م.
- 13- شكري مدلس، "دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة"(رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008)، ص.31.
- 14- نبيلة جعيجع، وفاق جعيجع، "دور التدريب في تنمية الموارد البشرية" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول "سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية"، جامعة بسكرة، الجزائر، 13-14 افريل 2011)، ص.96.

15- فائزة بوراس، "تخطيط المسار الوظيفي" (رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير،

جامعة باتنة، 2008، ص50

16- زياد مفيد القاضي، "علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين" (رسالة ماجستير،

كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012)، ص.04.

المراجع الأجنبية:-

- 1- martin,j.,personnel management ,(London: MacDonald's. EvansLtd,1977) ,p.1.
- 2- Jean Pierre citeau, peritti , Gestation du resources humaines(Vuibert,3^{eme}édition,edarmond colin,Dalloz,2000)
 ,p.25.
- 3- lucBoyer ,NoélEquilibey ,Organisation-théorie et application(edition d'organisation, edition Paris
 ,2000),p.129.
- 4- Laurent Belanger,Gestion des ressources humaines-approche system iqueédition, (Québec : edGatan
 Morin,1979),pp.14-21.
- 5- Jean RonéeSimon,Le management dune equip ,(Paris : edition d'organisation ,1987),p.120.
- 6- Jean Pierre Citeau ,op ,cit ,p.18.
- 7- Bardwell, Ian and Holden Len, Human Resource Management, (N.Y: Prentice-Hall co,2001),p.226.
- 8- Marie Dominique pujol ,Resources humaines ,la boite a outil de l'entrepreneur (Paris :edition d'organisation
 ,2000),p.177.

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة المقدمة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية – منطقة الرياض . إتبع الباحث المنهج الوصفي في سعيه لتحقيق أهداف البحث . وكانت الإستبانة هي أداة البحث ، حيث تم تصميم أستبانة خاصة بالعاملين في قطاع الاتصالات . كما إستخدم الباحث برنامج النسبة المئوية والجداول التكرارية في تحليل عبارات الإستبانة.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

1. أهمية وجود إستراتيجية لتدريب العاملين والموظفين في شركات الاتصالات السعودية.
2. وضع إستراتيجية للتعيين والتوظيف في كل شركات الاتصالات السعودية ولا يكون التعيين وفق الأهواء او للضرورة.
3. يمكن لشركات الاتصالات السعودية أن تستعين بأطراف أخرى لسير عمل الشركة.
4. ضرورة التعاون والتواصل بين شركات الاتصالات السعودية في شؤون مجال الاتصالات.
5. يجب أن تكون عمليات اعادة الهيكلة في شركات الاتصالات السعودية إعتمادا على إستراتيجية معتمدة في الشركة.

ABSTRACT

The presented study aimed to identify the strategic plan on human resources in the Saudi Telecom companies - Riyadh region. The researcher followed the descriptive approach in his quest to achieve the research objectives. The questionnaire was the research tool, as a questionnaire was designed for telecom workers. The researcher also used the percentage and tables program in analyzing the questionnaire statements

The study reached the following results:

- 1- The importance of having a training strategy for workers and employees in Saudi Telecom companies
- 2- Developing a strategy for recruitment and employment in all Saudi telecommunications companies, and appointment is not based on whims or necessity.
- 3- Saudi telecom companies can seek the assistance of third parties for the company's workflow
- 4- The need for cooperation and communication between the Saudi Telecom companies in the field of communications
- 5- Restructuring operations in telecommunications companies must be based on an approved strategy in the company.