

Mid-Ocean University

College of Management

master of Management



Th Contribution of the Human Resources Department to the "
preparation of strategic directions at the Saudi Communications and
Information Technology Commission

Preparing students

1 -Turki Damkhi Al-Zahrani (Team Leader) 222001563

2 -Ali Salem Yaslem Alsayari 222001590

3- Abdulaah N Naji Yeslam Alsayari 222001592

Advisor:

Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq.

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan.

2023

أثر إدارة الموارد البشرية في إعداد المخططات الاستراتيجية بهيئة الاتصالات

وتقنية المعلومات السعودية.

اعداد الطلاب /

١- تركي دمخي الزهراني (قائد) ٢٢٢٠٠١٥٦٣

٢- علي سالم يسلم الصيعري ٢٢٢٠٠١٥٩٠

٣- عبد الله ناجي يسلم الصيعري ٢٢٢٠٠١٥٩٢

اشراف الدكتور/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الجامعي ١٤٤٥ هـ

شكر وتقدير

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً بالحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

على إشرافهم على هذه الدراسة البحثية وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا وعلى نصائحهم القيمة التي مهدت لنا الطريق إتمام هذه الدراسة فلهم منا فائق التقدير والاحترام كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا.

ونتقدم بالشكر أيضاً إلى كل إدارة جامعة ميد او شن وجميع العاملين بها الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات طيلة فترة الدراسة

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (التحليل والتحليل). تصميم موارد العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب البشر، اختيار الموارد البشرية، التدريب وتنمية الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء) بيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية والتعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين بيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية. كانت الدراسة استناداً إلى ملائمة المنهج الوصفي (التحليلي) لطبيعة أهدافه وفروضه، حيث تم توزيع استبيان (إلكتروني) يحتوي على (٢٠) عبارة كأداة لجمع البيانات. مجتمع الدراسة وتكونت من (١٠٠) موظفاً وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة الدراسة من قبل: طريقة العينة العشوائية البسيطة من العاملين بيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي: سجلت النتائج الإحصائية إن جميع علاقات التأثير الإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية وكذلك كانت جميعها ذات دلالة معنوية. مما يشير إلى دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التأثير على تحقيق النجاح الاستراتيجي للهيئة. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: تشكيل فرق عمل تكون مهمتها "تحليل وصياغة وتنفيذ وتقييم" استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية والجهات التابعة لها على أن ترفع تقريرها إلى مدير الهيئة كما أوصت الدراسة إلى زيادة الاهتمام بإبعاد النجاح الاستراتيجي وتفعيلها داخل هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية.

Abstract:

This study aimed to identify the reality of the strategic planning process for human resources in its dimensions (analysis and analysis). Designing work resources, planning human resources, attracting people, selecting human resources, training and developing human resources, motivating human resources, managing and evaluating performance) at the Saudi Communications and Information Technology Commission and identifying the level of excellence in institutional performance from the point of view of employees of the Saudi Communications and Information Technology Commission. The study was based on the suitability of the descriptive (analytical) method to the nature of its objectives and hypotheses, where a questionnaire was distributed (electronically) containing (20) statements as a tool for collecting data. The study population consisted of (100) male and female employees. To achieve the objectives of the study, the study sample was selected using the simple random sampling method from employees of the Saudi Communications and Information Technology Commission, and the data was processed statistically using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program. The study reached several results, namely: The statistical results recorded that all relationships of strategic influence, human resources management, and strategic success were strong and morally significant, and all of them were also morally significant. Which indicates the role of human resources management strategies in influencing the strategic success of the Authority. The study concluded with a set of recommendations, the most important of which were: forming work teams whose mission would be to "analyze, formulate, implement and evaluate" human resources management strategies at the Saudi Communications and Information Technology Commission and its affiliated bodies, provided that they submit their report to the director of the Commission. The study also recommended increasing attention to the dimensions of strategic success and activating them within Saudi Communications and Information Technology Commission.

فهرس محتويات الحراسة

الفهرس

رقم الصفحة	المحتوى
١	شكر وتقدير
٢	المستخلص
٤	فهرس محتويات البحث
٧	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٨	مقدمة
٩	مشكلة الدراسة
٩	أهمية الدراسة
١٠	اهداف الدراسة
١١	أسئلة الدراسة
١٢	فرضية الدراسة
١٢	حدود الدراسة
١٣	منهج الدراسة
١٤	المصطلحات للدراسة
١٦	الدراسات السابقة
٢١	الفصل الثاني الإطار النظري
٢٢	إدارة الموارد البشرية
٢٦	استراتيجية الموارد البشرية
٣٧	أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
٤٠	الفصل الثالث: منهجية البحث والدراسة الاحصائية
٤١	اولا. منهج الدراسة

٤١	ثانيا. مجتمع الدراسة وعينته
٤٤	ثالثا. أداة الدراسة:
٤٥	القسم الاول: التحليل الوصفي البيانات الشخصية
٤٩	القسم الثاني: التحليل الوصفي للعوامل المؤثرة في أثر الموارد البشرية على الرضا
٥٨	الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات
٥٩	أولا تحليل نتائج الدراسة
٥٩	ثانيا: نتائج الدراسة
٦٠	ثالثا- التوصيات
٦٢	رابعا: الخاتمة
٦٣	خامسا: المراجع والمصادر
٦٦	سادسا: الملاحق

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

(١) مقدمة عامة

ان المنافسة التي تواجهها المنظمات أصبحت حقيقة واقعة في الآونة الأخيرة بفضل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئاتها على الصعيدين الداخلي والخارجي وعلى المستويين المحلي والعالمي وقد بدأت المنظمات تعي هذه المنافسة وتلمس زيادة حدتها فضلا عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية لها وأن تستمر بها. وفي ضوء محدودية الموارد وضغوط المواطنين وطلباتهم المتزايدة ومساءلتهم المستمرة، اتجهت المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية لها إضافة للعديد من المزايا التي تتحقق من خلال الاعتماد على هذه الموارد كمصدر للميزة التنافسية تعمل إدارة الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع الإدارات كافة في المنظمة، فتقدم المشورة الى والنصح لكل مدير أو موظف؛ وهي بذلك تدخل في صميم عمل كل مدير أو مشرف يوجه، ويخطط، وينظم عمل الآخرين، ولكن ذلك لا يعني أن واجبات تلك الإدارة أقل أهمية، ومسؤولياتها أقل اتساعاً؛ مما يتطلب أن يكون لها استراتيجيات خاصة بها تتفق مع استراتيجيات المنظمة العامة واستراتيجيات الأقسام الوظيفية الأخرى، كما لابد أن يكون لها برامج تنفيذية تسهم في تطبيق تلك الاستراتيجيات بهدف تحقيق إدارة العنصر البشري بفعالية وكفاءة أكبر تركز استراتيجية الموارد البشرية على حسن استخدام هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات لمواردها البشرية لتساعدها في الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل، فيعرفها (Dyer, ١٩٨٤) بـ "أنها الخطة العامة والشاملة للمنظمة في استخدامها الفعال لأفرادها بغرض إنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها"، ولوضع هذه الخطة أو الاستراتيجية، فمن البديهي ان تسبق استراتيجية التكتيك لأهميتها وشموليتها فضلاً على انها تشكل الإطار العام للبرنامج والأهداف المنبثقة عنها لاحقاً وأن تتبنى هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية استراتيجية القيادة في تخفيض التكاليف لتحافظ على قدراتها التنافسية وسط منافسات شديدة، وتحديات أدت بالهيئة إلى تغيير استراتيجية مواردها البشرية القديمة التي كانت تؤمن عمالة دائمة، فأصبحت تستخدم برامج تنفيذية جديدة تسهم في تخفيض العمالة أو ما يعرف أحياناً بالتصحيح ولتحقيق هذا الربط بين إدارة الموارد البشرية ونجاح الهيئة لابد أن يصبح دور إدارة الموارد البشرية استراتيجية وأن يتحدد وضع الموارد البشرية بما يتفق مع الحاجات الاستراتيجية لهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات.

٢) مشكلة الدراسة

في ظل العولمة، والخصخصة، والمنافسة المحلية الإقليمية والدولية، والاتحادات والاندماجيات، فقد أصبحت المنافسة التي تواجهها المنظمات والمؤسسات والهيئات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئاتها على الصعيدين الداخلي والخارجي وعلى المستويين المحلي والعالمي. ولنجاح هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات في مواجهة هذه التغيرات فان هذا يتطلب وجود تخطيطا استراتيجيا جيدا حيث تقوم ادارة الموارد البشرية في الهيئة على تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ودراسة المنافسين وذلك من خلال تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها على مواجهة المشكلات والتغلب على المنافسين لها بغرض الحصول على مزايا تنافسية نسبية وتحقيق الاستمرارية في تقديم خدماتها. وفي ضوء محدودية الموارد والتحديات المعاصرة، اتجهت المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية لها. وبذلك يمكن صياغة المشكلة في (كيفية تطوير القدرات التنافسية للمنظمات محل البحث لمواجهة التحديات المعاصرة من خلال تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية).

٣) أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في الآتي:

- ١- يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية الشاملة، ليس على مستوى هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات فحسب، بل على مستوى المجتمع بجمع مؤسساته، لذلك تأتي أهمية التعرف على هذا المورد حتى يمكن توجيهه والاستفادة منه للحصول على أقصى طاقاته ومهاراته.
- ٢- الأهمية الكبيرة في الفكر الإداري المعاصر بضرورة تكامل وتفاعل استراتيجية الهيئة ككل، وما يحيط بها من بيئة خارجية وكيفية مواجهاتها للمتغيرات المختلفة.

٣- أن هناك ندرة إلى حد ما في الدراسات التي تناولت اعتبار الموارد البشرية أحد الاستراتيجيات الهامة التي يمكن من خلالها استخدام بعض المفاهيم، لتدعيم استراتيجية الهيئة ككل، واستخدامها في دعم القدرة التنافسية هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات.

٤- أهمية المتغيرات محل البحث والمتمثلة في أ- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال في استراتيجية هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات.

٥- قلة الأبحاث التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية في اعداد المخططات الاستراتيجية.

٦- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن يسترشد بها القائمون على إدارة الموارد البشرية بهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات محل البحث في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية.

الأهمية العملية التطبيقية:

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في الآتي:

١- التعرف على أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في رفع كفاءة، ومستوى أداء الموارد البشرية.

٢- التعرف على أهمية استراتيجية الموارد البشرية ودورها في اعداد المخططات الاستراتيجية بالهيئة

٣- بيان جوانب القوة والضعف، والتي قد تحول دون الوصول بالموارد البشري إلى التنمية المطلوبة

لمواجهة متطلبات وتحديات الظروف الحالية التي يواجهها المجتمع.

٤- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية، ومكانها في المشروع أو الهيكل الإداري وما يمكن أن تؤديه في

قطاع معين.

٥- محاولة دراسة مدى جدوى استخدام عناصر التخطيط الاستراتيجي في دعم القدرة التنافسية

باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي هو أفضل الوسائل الضرورية لاستثمار الموارد.

٤) اهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة في إطار مشكلتها وأهميتها واختبار فروضها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحديد علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية في اعداد المخططات الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية لهيئة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- ٢- قياس المعوقات البيئية الداخلية والخارجية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لهيئة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- ٣- الوقوف على المزايا والنتائج المحتملة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بهيئة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- ٤- التعرف على مقومات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومدى توفر هذه المقومات في لهيئة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- ٦- التوصل إلى بعض النتائج والتقدم ببعض التوصيات والمقترحات التي تأمل مجموعة البحث أن تساهم في زيادة فعالية أنشطة الموارد البشرية بالهيئة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

(٥) أسئلة الدراسة

تندرج إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها الإشكالية الأساسية على النحو التالي:

- ١- كيف يمكن دعم مجال المنافسة لهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات محل التطبيق في ظل المتغيرات
- ٢- المتعددة داخل وخارج هذه الهيئة؟
- ٣- هل هناك معوقات تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات تحول دون استغلالها والاستفادة منها في تدعيم مستوى القدرة التنافسية؟
- ٤- ما هو تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على دعم القدرة التنافسية؟
- ٥- ما منافع التخطيط للموارد البشرية وتكاليفها؟ وهل يمكن مقارنتهما؟
- ٦- ما أهم الخيارات والبدائل المتاحة للموارد البشرية لمواءمة البديل الأمثل مع واقع أداء الهيئة
- ٧- ما أنسب استراتيجية موارد بشرية التي تعد أكثر توافقا مع المستوى التنظيمي؟

٦) فرضيات الدراسة

تعد الفروض من أهم مراحل البحث العلمي ومرحلة حساسة لأنها تساعد على تحديد معالم البحث وتبسيطها وربطها بالإشكالية المتبناة وهي همزة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني إذ تعمل على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة تعرف الفرضية بأنها: "تفسيرات مقترحة لعلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل (السبب) والآخر المتغير التابع (النتيجة)".

أولاً: - المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: - المتغير المستقل: اعداد المخططات الاستراتيجية بالهيئة.

الفرضية الاولى:

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين أثر إدارة الموارد البشرية في اعداد المخططات الاستراتيجية ببيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين مستوى الاهتمام بالموارد البشري في هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات وتحقيق ميزة تنافسية بها عن طريق اعداد المخططات الاستراتيجية.

الفرضية الثالثة: يوجد توافق ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية

٧) حدود الدراسة:

حدود مكانية: هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية.

حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على أثر إدارة الموارد البشرية في إعداد المخططات الاستراتيجية ببيئة

٨) منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذا البحث وذلك عن طري الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لإتمام البحث بالإضافة إلى الحصول على البيانات الأولية للبحث وذلك باستخدام الطرق الكمية من خلال توزيع استبيان. اعتمد فريق البحث على نوعين من البيانات على النحو التالي:

أنواع البيانات:

- البيانات الثانوية: تضمنت البيانات الثانوية الخاصة بالدراسة أنواع البيانات التالية:

١- المراجع العلمية في علوم الادارة وبحوث العمليات والاحصاء.

٢- البيانات المتوفرة في المراجع والدراسات العربية والأجنبية المنشورة في الدوريات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة.

البيانات الأولية:

١- تصميم استمارة استقصاء (الاستبانة) لاختبار عينة البحث والمكونة من أعضاء الادارة العليا مديري ادارة الموارد البشرية وأعضاء الادارة التنفيذية ،هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات متضمنة عدة أنواع من الأسئلة بغرض الاستفادة من مزايا كل نوع وتجنب التحيز.

٩) أدوات الدراسة

هي الأداة أو مجموعة الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث وطرق تحليلها لاستخلاص النتائج المتعلقة بدراسته، ويوجد العديد من الأدوات التي يستخدمها الباحثون في جمع البيانات والمعلومات وقد تم استخدام الاستبانة كاده لجمع المعلومات عن طريق الاستبانة الالكترونية.

١٠) المصطلحات والمفاهيم.

إدارة الموارد البشرية:

هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين والعمال حيث تعتبر نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية الأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية.

النمو الوظيفي:

يتحقق هذا النمو بإشراك وتدريب وعمل دورات تدريبية وورشات عمل سواء كانت فردية أو جماعية لموظفي هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية بالرياض التحفيز: هي عبارة عن مؤثرات أو أدوات تستخدمها هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية بالرياض في إثارة دوافع الفرد ولها دور كبير وهام لإشباع الحاجات لدى الموظف في العمل بتحريك دوافعه نحو العمل.

الخطة الاستراتيجية:

وهي خطة إنمائية طويلة الأجل تحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، وتعتبر بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة في الإجابة عن كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات بالنسبة لعدد من الجوانب التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل حيث أنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا، ويتضمن مجموعة من المفاهيم في مجالات مختلفة (الهلال، ٢٠٠٨).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي:

أيضا على أنه عملية مدركة يستطيع من خلالها المعهد أو المؤسسة أن يتعرف على الوضع الحالي ومستقبله المحتمل، ثم يطور بعد ذلك الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات، بهدف اختيار وتنفيذ إحداها أو بعضها. فالتخطيط الاستراتيجي يركز على أربع جوانب، يمكن إجمالها على النحو التالي: التعامل مع المستقبل، وفهم

البيئة المحيطة التي تحيط بالمؤسسة، وتحديد مواطن القوة والضعف الحالية بالمؤسسة، والقدرة على استخدام المعلومات المجمعة.

بيئة العمل:

هو مبنى هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية بالرياض والدوائر التابعة لها في مختلف الإدارات المكونة لها والذي يعتبر بمثابة المنزل الثاني للموظف والذي يقضي فيه أوقات طويلة ويحب الموظف بأن تكون بيئة العمل جيدة لأن ذلك يشعره بالسعادة مما يجعله يقدم أفضل ما لديه ويساهم في رفع أداء وكفاءة هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية ورفع إنتاجيتها بفعالية مما ينعكس على تطور هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية بالرياض وتميزها.

المهام الوظيفية:

هي عبارة عن استمارة مكتوبة يتم تسليمها أي موظف جديد من قبل دائرة تنمية الموارد البشرية بهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية بالرياض ومكتب فيها عن مضمون ومهام الوظيفة التي يستلمها ليقوم بإنجازها حسب ما هو مطلوب منه.

الأداء المؤسسي:

هو عبارة عن تقرير تصدره هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية بالرياض نهاية كل عام ومكتوب به نتائج أداء الهيئة.

نوعية العمل:

هو العمل الذي يكلف به الموظف من قبل رئيسه المباشر الرذي يعمل تحرت إدارته في هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية بالرياض ويتمثل في مدى ما يدركه الموظف عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز:

هو عبارة عن مقدار العمل الذي يستطيع الموظف بهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية بالرياض بإنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

الدراسات السابقة:

دراسة (الشوابكة ٢٠١٦):

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال استطلاع آراء المدراء التنفيذيين ومدراء الإدارات الوسطى ومدراء ورؤساء أقسام الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الأردنية، وقد قام الباحث بإجراء دراسة مسحية استطلاعية لجميع الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الأردنية، والتي تقدم خدمات الاتصالات الأرضية المحلية والدولية والخلوية والأنترنت وتعقب المركبات، وكان عددها ٣٤ كما قام بتوزيع الاستبيانات على جميع مجتمع الدراسة حيث تم توزيع ١٦٠ استبانة وتم استرجاع ١٣٠ استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل، وتوصل الباحث إلى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تمارس تأتي ار معنويا في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية)، و وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية). توصي الدراسة الشركات أن تقوم بتدريب الموظفين باستمرار وذلك ليكونوا قادرين على التكيف والتعامل بمهارات عالية مع التغيرات البيئية، وتوصي الباحثين بعمل دراسات أخرى في قطاعات الصناعة المختلفة.

دراسة (حسن إسماعيل ٢٠١٨):

يهدف البحث إلى دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي بأبعاده: البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، وبعد العمليات.

يمثل مجتمع البحث عددا من المستشفيات الخاصة بمدينة دمشق، أما عينة البحث فهي مجموعة إدارية عليا ومتوسطة وإشرافية في هذه المستشفيات، ويبلغ حجم العينة ٤٥ فردا، وتحليل إجاباتهم تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وبعد العمليات الداخلية عند مستوى ٠,٠٥ في المستشفيات الخاصة محل الدراسة.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والبعد المالي عند مستوى ٠,٠٥ في المستشفيات الخاصة محل الدراسة.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبعد العملاء عند مستوى ٠,٠٥ في المستشفيات الخاصة محل الدراسة.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبعد التعلم والنمو عند مستوى ٠,٠٥ في المستشفيات الخاصة محل الدراسة.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عند مستوى ٠,٠٥ في المستشفيات الخاصة محل الدراسة.

- وجود أثر ذي علاقة تكاملية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي عند مستوى ٠,٠٥ في المستشفيات الخاصة محل الدراسة.

في الجانب التطبيقي اعتمد بحثنا على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بأربعة محاور تصب في فكرة فرضيات البحث وقد تم توزيعه على مستوى مدينة دمشق؛ بحيث تم البحث على عينة شملت مستشفيات خاصة، ولاختبار فرضيات التساؤلات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وبالنتيجة خلص البحث إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة لمدينة دمشق.

دراسة (غسان الصديقي ٢٠١٩):

يهدف هذا البحث إلى مناقشة أثر التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على المنظمات وخاصة إدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة الأولى التي تتأثر بالتغيرات إلى رفع الداخلية والخارجية والفردية، والتي تؤثر بدورها في قرار المديرين سعياً إلى استيعاب أوضاع عملية مستوى فعالية أداء العنصر البشري وكفاءته، كما يهدف أيضاً التخطيط للموارد البشرية، ودراسة الخيارات المتاحة أمامها، بغية اختيار الاستراتيجية الأنسب، والبرامج المصاحبة لها، والتي تتناسب مع الاستراتيجيات الموضوعة على مستوى المنشأة ووحدات الأعمال. ويجب البحث على عدة تساؤلات وهي: هل يوجد توافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. وهل هناك أثر للتوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. وقد كان تطبيق الدراسة على شركة صافولا السعودية باعتبارها إحدى الشركات الرائدة في صناعة الأغذية كدراسة حالة للشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. وتوصل البحث إلى وجود توافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية العربية السعودية، وأن هنالك أثراً في الشركات المساهمة المملكة لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء الموظفين وعلى ربحية الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. ويوصي البحث بضرورة التخطيط الاستراتيجي للشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية أو التي تعمل في الدول النامية ووضع خطط واستراتيجيات للموارد البشرية أن التغيير في مجال الأعمال أصبح ضرورة أساسية؛ إذ المنبثقة منها، خصوصاً يمكن لأي شركة أن تعزل نفسها عن العالم الخارجي، وما يحدث فيه من عولمة، ومنافسة على النطاق الدولي والمحلي، ناهيك عن أثر التكنولوجيا الحديثة (تكنولوجيا) عندما تعمل في المعلومات، ولجوء الشركات إلى تعديل هياكلها التنظيمية خصوصاً بيئة تنافسية شديدة، إن التقارب المستمر بين الإدارة العليا والدنيا، والابتعاد عن المركزية، وبيروقراطية الإجراءات، والاهتمام بتخفيض التكاليف الثابتة والمتغيرة بما في ذلك تطبيق برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين وفعاليتهم يعزز وجود استراتيجيات واضحة للمنظمات، واستراتيجيات موارد بشرية منبثقة عنها، وال يمكن أن يحدث هذا إلا بوجود رؤية واضحة للمستقبل تعرف الشركات من خلالها استراتيجياتها البشرية التي ستعزز قوتها التنافسية.

دراسة (فارس الطعان، ٢٠٢٠):

تناولت الدراسة الحالية "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي" إذ يحظى موضوعي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي باهتمام متزايد لكونهما من المواضيع المهمة والحديثة نسبياً، و التي لها تأثير كبير على مستقبل المنظمات. هدف الدراسة هو الكشف عن نمط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة، و فيما لو كانت مؤهلة لقيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي و لهذا الغرض صيغت الفرضية الاتية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية بين المتغيرين: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (بإبعاده) إستراتيجية تحليل الوظيفة، إستراتيجية الاختيار، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية تقييم الأداء (والنجاح الاستراتيجي بإبعاده) إستراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، إبداع، رضا الزبون)، و لتحقيق اختبارات الفرضيات استخدمت الدراسة الميدانية و طبقت على عينة من المدراء و معاونهم و رؤساء الأقسام في وزارة النقل، والمدراء و معاونهم في بعض شركات وزارة النقل (كشركة الخطوط الجوية العراقية، الشركة العامة للطيران المدني، الشركة العامة للسكك الحديدية، الشركة العامة للنقل البري، الشركة العامة للنقل البحري، و بلغ عدد أفراد العينة ٤٢ و لقياس رضا الزبون تم اخذ عينة من القطاع الجوي وسكك الحديد و بلغ عدد أفراد العينة لرضا الزبون ٤٦، و تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، و الزيارات الميدانية، و المقابلات الشخصية و بعض الوثائق الرسمية الاستكمال بيانات الدراسة. كما تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها: الوسط الحسابي، النسبة المئوية، الانحراف المعياري، لغرض وصف العينة، والانحدار الخطي البسيط الإختبار صحة التأثير وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها: سجلت النتائج الإحصائية إن جميع علاقات التأثير الإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية وكذلك كانت جميعها ذا دلالة معنوية. مما يشير إلى دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التأثير على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: تشكيل فرق عمل تكون مهمتها "تحليل وصياغة وتنفيذ وتقييم" استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة النقل والشركات التابعة لها على إن ترفع تقريرها إلى الوزير كل ٦ أشهر تذكر به عن النشاطات والمشاكل التي قد تواجههم، كما أوصت الدراسة إلى زيادة الاهتمام بإبعاد النجاح الاستراتيجي وتفعيلها داخل الوزارة.

دراسة (عبد الله جفري ٢٠٢٢):

بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي "جامعة الملك عبدالعزيز بالمملكة العربية السعودية حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والتعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الملائم لطبيعة أهدافها وفرضياتها، حيث تم توزيع استبانة الكتروني تحتوي على ٤٥ عبارة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من ١٠٨٥ موظف وموظفه، وتحقيقاً للأهداف الدراسة فقد ا عشوائية البسيطة من الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة ال جدة، وتمت معالجة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية البيانات احصائي SPSS. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والمتضمن الأبعاد السبع المتمثلة في: (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء على الوزن النسبي الذي بلغ جاء بدرجة أهمية متوسطة بناء ٧١,٨ %، و مستوى تميز الأداء المؤسسي وبوزن نسبي قدره في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، حقق مستو ٧١,٤ %). ويوجد دور للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠٠. كما أنه ال توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة حول يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة ب(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة). وعلى ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: استمرار العمل على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يحدد احتياجات الإدارة العامة للتعليم من

موردها البشري، ويرفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم. والمتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من تميز الأداء المؤسسي.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد: إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرة التنظيمية وتمكين الوزارت والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك فالمراد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة ويمكن أن تكون عبئاً مالياً على المنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم النامي إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرة وخبارة هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول لتحقيق أهدافها لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ الأساسية التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري وتتجه أسواق العالم مع بدايات القرن الحادي والعشرين بخطى متسارعة نحو التكامل والتنظيم والمنافسة الشرسية تمثل هذه التطورات ميزت مقدرة للمنظمات الحديثة إلا أنها في ذات الوقت تثير تحديات غير مسبقة للإدارة العربية في قطاع الأعمال والقطاع العام على حد سواء ولقد أثبتت تجارب السنوات الأخيرة أنه من بين عوامل النجاح الأساسية يقف

شامخا وفي المقدمة العنصر البشري المؤهل والمبدع ليمثل عاملا حاسما وميزة نسبية واستثمارا مضمونا لذلك لا بد من القيادات العربية بالنظر إلى أرسالها البشري من عدة زوايا لتأمين أكبر قدر من المردود من معارف وقد ارت وابداعات ما صار يعرف واستغلال كل هذه القدرات لصالح المنشأة والفرد وهذا ما برأس مال الفكري

أنشطة الموارد البشرية الأساسية:

تندرج أنشطة الموارد البشرية تحت خمس وظائف أساسية هي كما يلي:

١. التوظيف.

٢. تعويض.

٣. التطوير.

٤. السلامة والصحة.

٥. الموظف وعلاقات العمل.

الوظائف الأساسية الأربع لإدارة الموارد البشرية:

الوظائف الأساسية الأربعة لإدارة الموارد البشرية هي:

١. اكتساب الموارد البشرية: ويشمل ذلك تعيين المرشحين واختيار الشخص المناسب بناء على عملية

تقييم دقيقة.

٢. تنمية الموارد البشرية: وتشمل هذه المرحلة تدريب وتطوير العاملين.

٣. الدافع: بعد تدريب الموظفين، يجب على مدير الموارد البشرية تشجيعهم على الأداء بأفضل ما لديهم

من خلال تقديم التعويضات والمزايا.

٤. الصيانة: المرحلة الأخيرة هي حيث يخلق قسم الموارد البشرية مكان عمل آمنا وصحيا.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج وتقديم الخدمات لا يكون بالتوسع الأفقي فقط زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات أو الأجهزة والبرامج المستخدمة بل أن التوسع الراسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب وبذلك يكون التأهيل والتدريب هو التوسع الراسي المقصود من العبارة السابقة ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه وبهذا إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة في هذا الصدد وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى "بالميزة التنافسية للمؤسسات". « وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات السابقة التي تناولنا بالذكر في الفصل الأول من تلك الدراسة

الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس
- تحقيق التميز والإبداع بالاعتماد على راس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير
- تسجيع العاملين في المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

أهم العوامل التي أبرزت دور أهمية إدارة الموارد البشرية هي:

- اكتشاف أهمية العنصر البشري وانه مورد رئيسي من موارد المنظمة.
- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل

أهداف إدارة الموارد البشرية:

- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من توفير مناخ محفز للعمل.
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- عمل نظام للحوافز والمكافآت كفاء وفعال.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- الثقافة بشكل عام تلعب دور هام لذلك لابد من نشر الثقافات التي تخدم هذه المواجهة ومنها ثقافة فريق العمل.
- خلق فرص عمل كافية في ميادين العمل واتاحة الفرص للشباب الذي ظل عاطلا عن العمل لسنوات طويلة.
- محاربة الاحتكار_شكلا وموضوعا للكفاءات الإدارية والفنية.
- مكافحة الفساد وتطبيق قانون الثواب والعقاب.
- الحالة النفسية للموارد البشرية أي كيفية مواجهة الأزمات النفسية التي تواجه العنصر البشري) والحيلولة دون التأثير على الإنتاج.

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت

عليه قبل حلول هذه المتغيرات وافراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي:

١ - إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة بالتركيز على العنصر البشري وإيلاء أهمية كبيرة

٢ - تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة

٣ - التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا مهما في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية.

مفهوم استراتيجيّة الموارد البشريّة

يُقصد باستراتيجيّة الموارد البشريّة Human Resources Strategies أنّها مخططات طويلة الأمد تركز على تنمية القوى العاملة ومتابعتها وتطويرها من خلال الاطلاع على المنظور التفكيرية المستقبلية، وتختلف استراتيجيات الموارد البشرية عن الموارد البشرية التقليدية في أنّ الأخيرة تهتم فقط في المعاملات التي تحدث على المدى القصير كالحصول على مزايا التأمين وتسجيل الموظفين وغيرها من الإجراءات أو الأنشطة الروتينية المعتاد عليها. بينما تتمحور تطلعات استراتيجيات الموارد البشرية التي يضعها المختصون على ملائمة مؤهلات الموظفين أو القوى العاملة مع المتطلبات واحتياجات المنظمة على مستوى العديد من السنوات القادمة، وتقوم فكرتها على تطوير أداء الموظفين وتدريبهم ليس فقط لتحقيق مكاسب وأهداف المنظمة وإنّما أيضًا لحصولهم على التطوّر المهنيّ أو الوظيفيّ الذي يسعون إليه، وذلك من خلال مشاركة الخطط والقرارات المتعلقة بالقوى العاملة مع إدارة أو قيادة المنظمة، وتختلف استراتيجيات الموارد البشرية من القطاع العام إلى الخاص، لكنّ أهميّة وجودها تشكّل فارقًا في جودة بيئة العمل وطبيعتها والتي بدورها تؤثر على حركة سير العمليات الأساسية في المنظمة، هذا

وتتضمن استراتيجية الموارد البشرية خطة للتأكد من التواجد على طاولة القرارات في المنظمة والحصول على آراء ومداخلات الأقسام الأخرى في الاستراتيجيات الخاصة والتي قد تؤثر عليهم بشكل عام.

ما هي خطوات وضع استراتيجية للموارد البشرية؟

تعد مهمة وضع استراتيجية للموارد البشرية مهمةً صعبةً نوعاً ما لكونها قد تؤثر على كافة الأقسام والجهات في المنظمة، ولذلك يجب توخي الدقة والحذر في إعدادها وتنفيذها، ومن خلال ما يأتي يمكن تحديد الخطوات الأساسية لوضع استراتيجية موارد بشرية ناجحة: [٢][٣]

أولاً: فهم استراتيجية العمل

تبنى استراتيجيات الموارد البشرية على خلفية استراتيجيات المنظمة وأهدافها، لذلك عند بدء عملية الإنشاء يتوجب القيام بتحليل وفهم استراتيجيات المنظمة وتحديد كيفية تأثير أولوياتها على استراتيجية الموارد البشرية، دون أن يؤثر ذلك على سير الأعمال في القسم أو تأثيره على القوى العاملة.

ثانياً: تحديد استراتيجية الموارد البشرية

يمكن القيام ببدء تخطيط استراتيجية الموارد البشرية بعد فهم الصورة العامة للمنظمة، كإنشاء خارطة طريق حول كيفية القيام بمطابقة استراتيجية الموارد البشرية التي سيتم وضعها مع استراتيجيات المنظمة ككل، وكيف قد تساهم هذه الاستراتيجية في دعم أهداف المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية لها دون ترك آثار بالاتجاه المعاكس لمخططات المنظمة.

ثالثاً: تقسيم مجموعات العملاء الداخليين

تقوم بعد ذلك الموارد البشرية بتقسيم العملاء الداخليين الذين تتعامل معهم، وبناءً عليه تقسيم الأولويات وتحديد الأهمية لكل منها، فلا يعد كافة العملاء متساوين فيما بينهم، لذلك فإن المجموعات

المختلفة من العملاء ستتطلب سياسات وأساليب مختلفة عن غيرها مما قد يؤثر على سهولة القيام بالأعمال.

رابعاً: تحديد أولويات استثمارات الموارد البشرية

تعد ميزانية الموارد البشرية كغيرها من الأقسام محدودة، ولذلك يتوجب عليها تحديد أهم أوجه الإنفاق، والتي يمكن الاستثمار فيها دون الخوف من الخسارة، ويقصد بهذه الأولويات ما يدعم مصلحة العملاء، ويساهم في رفع مستوى الرضا لديهم، ويتم عادةً حساب عائد الاستثمار لتحديد أفضل مكان للاستثمار به.

خامساً: تصميم خدمات الموارد البشرية

تقوم الموارد البشرية في هذه المرحلة بتركيز كافة أنشطتها وقواها على تحليل وجمع المعلومات اللازمة لتبسيط إعداد وإنشاء الاستراتيجية بالشكل الصحيح، والتي تعمل أيضاً على مراعاة الجوانب التي قد تعمل على التأثير في أقسام المنظمة الأخرى وأخذها في الحسبان.

سادساً: التأكد من نموذج تقديم الخدمة

تعمل الموارد البشرية في هذه المرحلة على التأكد من تقديم نموذج الخدمة بالشكل الصحيح، وتقييم مدى فاعليته ودوره في المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى تحليل عوامل تمكين الموارد البشرية، كالأنظمة والبرمجيات والعمليات والبنية التحتية، والتي سيساعد تحسينها على تحسين الأداء العام للمنظمة والمساهمة في تقديم خدمات ذات قيمة جيدة لها.

سابعاً: التأكد من امتلاك القدرات الصحيحة

يعد التأكد من قدرات ومهارات ومؤهلات القوى العاملة في المنظمة إحدى مهام الموارد البشرية الأساسية، والتي يتم من خلالها تحديد الكفاءات والمهارات اللازمة لتقديم استراتيجية الموارد البشرية بالشكل المناسب، والمساهمة في تحديد الفجوات والعمل على سدّها.

ثامناً: تحسين القدرة التشغيلية للموارد البشرية

تقوم الموارد البشرية في هذه الخطوة بالتأكد من تطوير الأداء وتحسين ما يقوم به القسم بشكل خاص، فمن خلال تقييم الكفاءات يمكنك تحسين الأداء باستمرار.

تاسعاً: بناء سمعة جيدة لقسم الموارد البشرية

يجب على المنظمات دعم أقسام الموارد البشرية التي تشكّل أساساً فيها، فمن خلال بناء قسم متكامل خاص بالموارد البشرية بالصورة الصحيحة يمكن الحصول على المعلومات الضرورية المتعلقة بأداء الموظفين وطبيعة إنجازهم.

عاشراً: قياس تأثير منتجات وخدمات الموارد البشرية المقدمة

يرغب الجميع في معرفة مدى نجاحه وكيفية سير الأمور معه، ومن خلال هذه الخطوة تستخدم الموارد البشرية الملاحظة أو الاستبيان وغيرها من أدوات قياس الأداء الأخرى للتأكد من العمليات التي تقوم بها بفاعلية، والعمل على تحليل المعلومات والبيانات التي يتم جمعها لغايات تحسين نطاق سير الأمور في حال الحاجة إلى ذلك.

أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

أن استمرار نجاح المنظمات تعتمد على قدراتها في خلق مزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين من هذه المصادر هي امتلاكها الموارد المادية والتكنولوجية والمعدات والتي قد تكون من السهل تقليدها من الآخرين، ولكن

عندما تمتلك المنظمة موارد بشرية فعالة وناجحة، يكون من الصعب على المنافسين تقليد (Brown Stewart، فالمنتجات والتكنولوجيا وحماية الأسواق. كلها يمكن إن تحقق التنافس ولكن الموارد البشرية تعمل على تحقيق استدامتها بهذا سوف تمثل الموارد البشرية موردا استراتيجيا مهما من موارد المنظمة يحدد فرص البقاء والنجاح والنمو لها. وضرورة أن ينظر اليوم إلى العاملين على أنهم المقدرات الجوهرية التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمات. لا سيما إذا كانوا يتمتعون بإمكانيات ومهارات خاصة ومميزة في عمليات اتخاذ القرار والإبداع بطريقة ال يمكن تقليدها من قبل المنافسين. كما أشار Caliskan إلى أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات البشرية في المنظمات. مع أقامه الصلة بين الأهداف العامة للإستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها. وكما أن إستراتيجية الموارد البشرية تشكل أحد المدخلات وفي ضوء ذلك نوضح أن هناك مجموعة من النقاط الأساسية التي يمكن من خلالها أن تجنبها المنظمة عبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف على الآخر. وضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية والفرص والتهديدات الخارجية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة لإدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في تحقيق الجودة والنجاح للمنظمة من خلال توفير الظروف الملائمة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين وأكفاء في تلبية رغبات العميل.
- ذلك تظهر أهميتها من خلال وظيفتها التي تنجزها والتي تحقق الاستعمال الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد وهم الموظفون من أجل انجاز الأهداف التنظيمية والفردية.
- وهناك من يؤكد أن التغيير الكبير والأكثر أثارة للدهشة في دور إدارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة أن هذه الأهمية والنقاط الإيجابية ال يمكن ألي منظمة أن تحققها بمجرد صياغتها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ما لم تحول الكلمات على الورق إلى أفعال على ارض الواقع.

ما هي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية؟

✓ تعني إدارة الموارد البشرية، أما إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الخطة التي تؤدي إلى تنفيذ وظائف مختلفة في قسم الموارد البشرية في المنظمة.

✓ كانت إدارة الموارد البشرية في يوم من الأيام وظيفة إدارية إلى حد كبير تركز على المسؤوليات اليومية مثل تعيين الموظفين واختيارهم وإدارة مزايا الموظفين.

✓ تتطلب ظروف سوق العمل المتغيرة والتفكير التجاري الجديد استراتيجيات أعمال الموارد البشرية التي تشمل توظيف الأشخاص المناسبين والاحتفاظ بهم، فضلا عن توفير القيادة الأخلاقية والثقافية.

✓ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي عملية موجهة نحو المستقبل لتطوير وتنفيذ برامج الموارد البشرية التي تعالج مشاكل العمل وتحلها وتساهم بشكل مباشر في أهداف العمل الرئيسية طويلة الأجل.

✓ تتيح لك إستراتيجية الموارد البشرية تعظيم إمكانات موظفيك أثناء مواءمة جميع أنشطة الموارد البشرية بحيث تتوافق مع أهدافك التنظيمية.

✓ تساعد في كيفية تعلم كيفية تحليل مهارات القوى العاملة لديك والتنبؤ باحتياجات شركتك على إنشاء إستراتيجية فعالة للموارد البشرية وتحقيق أهداف شركتك بشكل أفضل.

الأمثلة على استراتيجيات الموارد البشرية:

يمكن أن تشمل استراتيجيات الموارد البشرية فيما يلي:

١. رواتب تنافسية.

٢. حزم المزايا الشاملة.

٣. التركيز على رفاهية الموظف.

٤. الفرص الترويجية.

التخطيط الاستراتيجي وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يمثل التخطيط الاستراتيجي تحديات وفرصا كبيرة لمتخصصي الموارد البشرية. يشارك جميع قادة الموارد البشرية تقريبا في أكبر الشركات العالمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويشاركون في فريق إستراتيجية المنظمة، ويفيد غالبية متخصصي الموارد البشرية أن التخطيط الاستراتيجي جزء من وظيفتهم. في المقابل، لا يشارك متخصصو الموارد البشرية في العديد من المؤسسات المتوسطة والصغيرة في التخطيط الاستراتيجي التنظيمي أو الوظيفي. وبالتالي، لتحقيق أهداف الموارد البشرية الاستراتيجية طويلة الأجل يجب أن تكون لاعبا رئيسيا في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، قد تحتاج بعض إدارات الموارد البشرية إلى إقناع الإدارة العليا بالقيمة والمساهمة التي يمكن أن تقدمها الموارد البشرية.

فوائد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

كلما اقتربت المواءمة بين الموارد البشرية واستراتيجية العمل الشاملة للمؤسسة، زادت قدرة الشركة على توقع احتياجات العملاء والاستجابة لها والحفاظ على الميزة التنافسية. يعزز البحث الدقيق والتخطيط والتطوير الذي يتضمن ثقافة القوى العاملة وسلوكياتها وكفاءاتها التنفيذ الناجح لاستراتيجية العمل.

تشمل الفوائد الخاصة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ما يلي:

- تجنب المفاجآت المكلفة والمعطلة التي تتعارض مع تحقيق الأهداف.
- معالجة القضايا الرئيسية في الوقت المناسب لتجنب الأزمات.
- تعزيز إنتاجية الموظف والنجاح التنظيمي الشامل.
- توفير إحساس بالاتجاه للتأثير بشكل إيجابي على كيفية إنجاز العمل.
- الحفاظ على تركيز الموظفين على الأهداف التنظيمية.
- توفير تركيز استراتيجي لتوجيه مبادرات التدريب والتطوير.
- إعطاء القادة أدوات للمساعدة في التركيز وتنفيذ مبادراتهم الاستراتيجية.

تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يشمل دور الموارد البشرية وضع خطة لمبادرات الموارد البشرية لتحقيق وتعزيز السلوكيات والثقافة والكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

تشمل الأهداف الموجهة نحو النتائج على نطاق واسع ما يلي:

- التقييم الصحيح لاحتياجات التوظيف والمهارات والحفاظ على التدريب محدثا.
- تطوير الأجور والمزايا التنافسية والحفاظ عليها.
- إدارة الأداء وتصميم نظام المكافآت الذي يحفز الموظفين.
- معرفة ما يفعله المنافسون لتوظيف المواهب والاحتفاظ بها.
- توفير التدريب، بما في ذلك الأخلاقيات، مما يعزز قيم الهيئة.

إنشاء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهم الخطوات لإنشاء استراتيجية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

١- فهم أهداف منظمتك:

- ترتبط إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الجيدة ارتباطا وثيقا بالأهداف التنظيمية ، لذلك من المهم أن نفهم أولا أهداف الشركة ورسالتها. العمل عن كثب مع الإدارة أو المديرين التنفيذيين لتوضيح أهداف الشركة قصيرة وطويلة الأجل للنمو.

٢- تقييم قدراتك الحالية:

- قم بعمل جرد للمهارات لكل موظف لتحديد الأفراد الماهرة في مجالات معينة. قد يساعدك هذا على فهم أفضل لكيفية مساهمة موظفيك في الأهداف الرئيسية للشركة. يساعدك أيضا على التعرف على نقاط القوة في الهيئة ، والتي يمكنك استخدامها لصياغة إستراتيجية موارد بشرية أكثر تحديدا وفعالية.

٣- قم بإجراء تحليل SWOT:

- بعد تقييم الموظفين الفرديين، قم بإجراء تحليل سوات SWOT، وهو أسلوب تخطيط استراتيجي يستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة والتهديدات والفرص الخارجية. يمكنك استخدام هذا التحليل للاستفادة من نقاط القوة في شركتك من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق بالإضافة إلى ذلك، من خلال تحديد التهديدات ونقاط الضعف، يمكنك وضع خطة للتغلب عليها أو تقليل تأثيرها.

٤- تحليل قدراتك بالمقارنة مع تحليل SWOT:

- قم بتقييم قدرة شركتك – وعلى وجه التحديد أنت فريق – على مساعدتك في الاستفادة من الفرص وإدارة التهديدات بشكل فعال. حدد الطرق التي يمكن لشركتك من خلالها إعداد الموظفين بشكل أفضل لخدمة أهداف المنظمة.

٥- تقييم احتياجات الموارد البشرية المستقبلية

- قم بتقييم ما ستحتاجه من الموظفين في المستقبل للاستفادة من الفرص وتقليل التهديدات وتحقيق أهداف الشركة يجب أن تكون قادرا على تحديد:

أ- ما هي الوظائف الجديدة التي سوف تحتاج إلى شغلها

ب- وما هي المهارات التي سيحتاج الموظفون الحاليون للحصول عليها ملء

الوظائف الجديدة

ت- ما إذا كنت تستخدم قدرات موظفيك الحاليين بشكل كافٍ

ث- ما إذا كان متخصصو الموارد البشرية الحاليون لديك وممارسات

التوظيف التي يستخدمونها يمكن أن تستوعب النمو اللازم

٦- تقييم ما إذا كانت الأدوات الإضافية ضرورية:

- عمل على مع قسم تكنولوجيا المعلومات (IT) لإجراء تدقيق لأجهزة وبرامج الهيئة. حدد ما إذا كانت هناك أدوات متاحة تمكن موظفيك من أداء وظائفهم بشكل أكثر فعالية.

٧- تنفيذ الاستراتيجية:

- بعد الانتهاء من التحليل وإكمال التقييم لما تحتاجه، حان الوقت لبدء توسيع قوتك العاملة وتطوير مهارات موظفيك الحاليين لتلبية احتياجات الشركة بشكل أفضل. قم بتنفيذ الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخاصة بك عن طريق القيام بما يلي:

- أ- توظيف المتقدمين: ابدأ البحث عن المرشحين الذين لديهم المهارات التي حددتها خلال مرحلة التحليل.
- ب- تنظيم عملية الاختيار: إجراء المقابلات وتحديد المرشحين المناسبين هو عنصر أساسي في العملية. ستحتاج إلى تحديد الأسئلة والاختبارات ذات الصلة لتقييم المرشحين وقدراتهم.
- ت- تعيين المرشحين: بعد الانتهاء من عمليات التحقق من الخلفية اللازمة، قم بتمديد العروض إلى أكثر المرشحين المؤهلين.
- ث- تصميم برنامج الإعداد: يمكن لبرنامج إعداد الموظف تحسين الاحتفاظ بالموظفين ومساعدة الموظفين الجدد على الشعور بالثقة في أدوارهم بسرعة أكبر.

٨- تقييم العملية الاستراتيجية:

- تم عن طريق تحديد جدولاً زمنياً ستراجع بعده تقدمك وحدد مجالات التحسين. قم بتقييم ما إذا كانت التغييرات تساعد في زيادة نمو شركتك. إذا قررت أن استراتيجيتك لا تقربك من أهدافك، فحدد الطرق التي يمكنك من خلالها إجراء التعديلات.

أنواع استراتيجيات الموارد البشرية:

عمون - توجد عدة استراتيجيات في مجال الموارد البشرية التي تهدف إلى إدارة وتطوير القوى العاملة في المؤسسات وفيما يلي بعض الاستراتيجيات الشائعة في مجال الموارد البشرية:

١. توظيف واختيار الموظفين:

تتضمن استراتيجية توظيف واختيار الموظفين جذب الكفاءات والمواهب المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة. تشمل هذه الاستراتيجية وضع معايير التوظيف والاختيار واستخدام أدوات وتقنيات تقييم القدرات والمهارات والملاءمة الثقافية للمرشحين.

٢. تطوير الموظفين:

تهدف استراتيجية تطوير الموظفين إلى تعزيز قدرات ومهارات الموظفين الحاليين وتطويرها من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجية تحليل احتياجات التدريب، وتصميم وتنفيذ برامج تدريبية ملائمة، وتقديم فرص للتعليم المستمر والتطوير الوظيفي.

٣. إدارة الأداء:

تتعلق استراتيجية إدارة الأداء بتقييم أداء الموظفين وتوفير التوجيه والملاحظات والتعزيز لتحقيق الأداء الممتاز. تشمل هذه الاستراتيجية وضع

أهداف واضحة وقياسية للأداء، وإجراء تقييم دوري للأداء، وتوفير ردود فعل فورية وتقديم المكافآت والترقيات بناءً على الأداء.

٤. رفاهية الموظفين:

تعتمد استراتيجية رفاهية الموظفين على خلق بيئة عمل ملائمة وداعمة لصحة وسعادة الموظفين. تشمل هذه الاستراتيجية توفير برامج الرعاية الصحية والعافية، وتوازن الحياة العملية، وتشجيع الثقافة التنظيمية الإيجابية وتعزيز التواصل والعدالة الاجتماعية.

٥. إدارة التغيير:

تستخدم استراتيجية إدارة التغيير للتعامل مع التحولات والتغيرات الداخلية والخارجية في المؤسسة تتضمن هذه الاستراتيجية التخطيط للتغيير، وإشراك الموظفين في عملية التغيير، وتوفير الدعم والتدريب للتكيف مع التغيير.

هذه بعض الاستراتيجيات المشتركة في مجال الموارد البشرية، وتختلف الاستراتيجيات المناسبة حسب طبيعة واحتياجات كل مؤسسة يجب أن تتماشى استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة وتساهم في تعزيز الأداء وتحقيق التميز التنظيمي.

أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تمتلك معظم الأنشطة التجارية نوعاً من خطة إدارة الموارد البشرية – حتى لو كانت مجرد عملية بدائية للتوظيف والإعداد. لكن الشركات التي تريد النجاح تدمج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مهام سير عملها. عادة ما يتم توجيه هذه الاستراتيجيات من خلال الاستراتيجيات العامة للشركة وتعمل على مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل من خلال موظفيها. يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى أربع مجالات رئيسية: أولاً: الموهبة ورأس المال البشري:

تمثل المواهب رأس المال البشري للمؤسسة وهي ضرورية لنجاح هذا العمل. إنها إحدى الأصول المهمة التي يجب أن تسعى الشركة للحفاظ عليها كيف يساعد نظام إدارة الموارد البشرية في ذلك؟ من خلال وجود مخطط توظيف شامل. ويجب أن يتنبأ قسم الموارد البشرية باحتياجات التوظيف للعمل في المستقبل مع تعيين أفضل المواهب في المنظمة وتوظيفها والاحتفاظ بها. تفتخر أكثر الشركات نجاحاً في العالم بأنها توظف أفضل المواهب في العالم. ومن أجل القيام بذلك بشكل فعال ، يحتاج قسم إدارة الموارد البشرية إلى تحديد الكفاءات المختلفة المطلوبة لكل وظيفة ، مثل المهارات والقدرات والمعرفة المطلوبة لأداء المهام المختلفة بفعالية. وسيسمح لهم ذلك برسم توصيف وظيفي مفصل سيوجههم في النهاية للعثور على أفضل الأشخاص للوظيفة.

ثانياً: قيادة منظمة:

تشبه قيادة المنظمة ما هو الرأس بالنسبة للجسم. من خلال القيادة تنجح الأعمال التجارية أو تفشل في مساعيها. يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في قيادة المنظمة لأنه مكلف بإيجاد أفضل المديرين التنفيذيين لتوجيه الأعمال في الاتجاه الصحيح. سيجد قسم إدارة الموارد البشرية الذي يمكنه أن يتباهى بالنجاح السابق في اختيار المديرين التنفيذيين المناسبين أنه من الأسهل عموماً إقناع مجلس إدارة مجنديه في المرة التالية التي يُطلب فيها تنفيذها. من أجل القيام بهذه المهمة بفعالية، يحتاج مديرو الموارد البشرية إلى أن يكونوا نشطين بصفة استشارية عند التعامل مع قادة مؤسسين آخرين لتقديم مساهماتهم بشأن ما هو الأفضل لمستقبل الشركة.

ثالثاً: تخطيط الموارد البشرية:

يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في مساعدة الأعمال على التخطيط للمستقبل. خذ الموظفين، على سبيل المثال: من خلال إجراءات استطلاعات منتظمة للموظفين لتحديد مدى رضاهم، يمكن لقسم إدارة الموارد البشرية إعطاء رؤى مهمة لقادة الأعمال حول ما يجب القيام به في المستقبل للمساهمة في مكان عمل أكثر سعادة.

رابعاً: مقاييس الأداء وثقافة الشركة:

المنظمة التي لديها مقاييس أداء محددة جيداً هي منظمة ذات إمكانات عالية للنجاح. يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً في هذا أيضاً. من خلال تطوير مقاييس أداء محددة جيداً، وتقييمات أداء منتظمة، وخطط لمكافأة الموظفين على الأداء العالي والإبداع في إنجاز مهامهم، سيخلق قسم إدارة الموارد البشرية ثقافة عالية الأداء حيث تتماشى مصالح الموظفين مع مصالح العمل، ولديهم حافز حقيقي لبذل قصارى جهدهم.

الفصل الثالث: المنهجية والدراسة الاحصائية

أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لامتياز هذا المنهج بالنظرة الشمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها، إذ يتناول هذا المنهج وصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع. ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية باستخدام الوصف في جمع البيانات والمعلومات التي تتطلبها الدراسة، لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات وعادة ما يلجأ الباحث إلى هذا المنهج عند معرفته المسبقة بجوانب وإبعاد الظاهرة موضع الدراسة، فمن خلال الدراسات السابقة حولها، ينتاب الباحث فضول في معرفة تفاصيل أكثر حول الظاهرة المعنية بالدراسة وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول إن المنهج الوصفي يصف الظواهر الكائنة ويفسرها فهو لا يقتصر على مجرد الوصف إنما يعنى بالظروف والعلاقات الموجودة بين عناصر الظاهرة وتفسيرها. ويسعى إلى تحديد الدرجة التي توجد فيها العوامل في مواقف معينة تحت ظروف معينة، وتقدير أهميتها النسبية وتحديد ما بين هذه العوامل من صلات.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١ - مجتمع الدراسة:

الهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية.

دورنا:

نحمي المستخدمين ونشجع الاستثمار ونعزز المنافسة لضمان توفير خدمات متميزة وتقنيات رقمية مبتكرة في الهيئة ننظم قطاع الاتصالات والفضاء والتقنية في مملكتنا بما يعكس رؤيتها وتطلعات قيادتها ويحقق التوافق مع مختلف القطاعات والاحتياجات الوطنية.

الغاية:

أنشئت الهيئة لتنظيم ومراقبة وتمكين قطاع الاتصالات والفضاء والتقنية كونه أحد أهم القطاعات الداعمة لتطور وازدهار المملكة العربية السعودية

الرؤية:

وطن متصل لاقتصاد رقمي مزدهر

الرسالة:

نحمي المستخدمين ونشجع الاستثمار ونعزز المنافسة لضمان توفير خدمات متميزة وتقنيات رقمية مبتكرة

نبذه تاريخية:

أنشئت هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية تحت مسمى (هيئة الاتصالات السعودية) بموجب قرار مجلس الوزراء الموقر رقم ٧٤ وتاريخ ١٤٢٢/٣/٥ هـ وتم تغيير مسمى الهيئة بعد أن أنيطت بها مهام جديدة تتعلق بتقنية المعلومات ليصبح (هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات) بموجب قرار مجلس الوزراء الموقر رقم ١٣٣ وتاريخ ١٤٢٤/٥/٢١ هـ. والهيئة تتمتع بالشخصية الاعتبارية وبالاستقلال المالي والإداري لتحقيق أهدافها المنصوص عليها في نظام الاتصالات ولائحته التنفيذية وتنظيم هيئة الاتصالات. لقد أدركت حكومة خادم الحرمين الشريفين حفظه الله أهمية مواكبة التطورات الضخمة في مجال الاتصالات على المستوى العالمي وما انطوى عليه ذلك من تحولات هيكلية في البيئة التنافسية والاستثمارية لهذا القطاع، وما تتطلبه هذه التطورات من إحداث تغييرات جوهرية في البيئة التحتية والتنظيمية لقطاع الاتصالات في المملكة. وفي ضوء هذا الاهتمام من قبل الحكومة صدر المرسوم الملكي الكريم رقم م/١٢ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٢ هـ بالموافقة على نظام الاتصالات وكذلك بالموافقة على تنظيم هيئة الاتصالات السعودية الصادرين بقرار مجلس الوزراء الموقر رقم ٧٤ وتاريخ ١٤٢٢/٣/٥ هـ. لقد استهدفت هذه الأنظمة مواجهة تحديات المرحلة المقبلة في مجال الاتصالات، وخلق بيئة تنافسية على أسس من العدالة والشفافية ينبثق عنها توفير خدمات اتصالات شاملة بجودة عالية وبأسعار مناسبة وتفعيل دور القطاع الخاص وتحفيز استثماراته في هذا المجال. ونظرا لأهمية دور تقنية المعلومات وتلازمها مع التطورات المتلاحقة في عالم الاتصالات فلقد أنيطت بالهيئة مهام جديدة تتعلق بتقنية المعلومات

حيث صدر قرار مجلس الوزراء الموقر رقم ١٣٣ وتاريخ ١٤٢٤/٥/٢١هـ والقاضي بتغيير مسمى هيئة الاتصالات السعودية لتصبح (هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات) وتعديل تنظيم هيئة الاتصالات بما يتلاءم والمسمى الجديد ويضاف إلى مهامها الواردة في التنظيم. وقد شرعت الهيئة بإعداد جميع الأنظمة الداخلية والمالية والإدارية المسيرة لعملها وإعداد واستكمال اللائحة التنفيذية لنظام الاتصالات والبدء في وضع خطة لفتح قطاع الاتصالات للمنافسة وبما ينسجم مع قرار مجلس الوزراء الموقر رقم ١٧١ وتاريخ ١٤٢٣/٧/٢هـ القاضي بفتح سوق الاتصالات للمنافسة والبدء في التحرير الجزئي للهاتف الجوال في الربع الأخير من ٢٠٠٤م والهاتف الثابت في عام ٢٠٠٨م. وفي مطلع عام ٢٠١٩م صدر قرار مجلس الوزراء ذي الرقم (٤٠٣) والتاريخ ١٤٤٠/٧/١٢هـ، الذي تنص الفقرة الثانية منه على أن " تتولى هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية الاختصاصات التنظيمية والرقابية لقطاع البريد"، وبذلك أصبحت الهيئة هي الجهة المؤهلة بمهام تنظيم ومراقبة هذا القطاع بسوقه الذي يعد أحد الأسواق العالمية المحررة، ويمتاز بتقديمه الخدمات لمجتمع شاب وحيوي، وبإسهام نمو التجارة الإلكترونية في تشكيل ملامحه. وبدأت الهيئة منذ ذلك الحين في العمل على حوكمة قطاع البريد، وضبط سوقه، وتفعيل كل ما من شأنه جذب الاستثمارات العالمية له، واقتراح القواعد والأسس والشروط لتقديم خدماته، بما يضمن العدل والشفافية والارتقاء بجودة الخدمة. وبناء على قرار مجلس الوزراء ذي الرقم (٧٠٥) وتاريخ ٢٧/١٢/١٤٤٣هـ، تم نقل الإشراف على قطاع البريد من وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات إلى وزارة النقل والخدمات اللوجستية، مع تولي وزارة النقل والخدمات اللوجستية الاختصاصات المنصوص عليها، وذلك وفقاً لمستهدفات الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية الساعية لترسيخ مكانة المملكة كمركز لوجستي عالمي والهادفة لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. وفي العاشر من شهر نوفمبر ٢٠٢٢ صدر قرار مجلس الوزراء برقم ٢٥٣ وتاريخ ١٤٤٤/٠٤/٠٧، بنقل الاختصاصات التنظيمية في قطاع الفضاء للهيئة، وتغيير مسميها إلى هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية، وذلك نظراً لأهمية التكامل بين عالم الاتصالات والفضاء والتقنية.

تحديد حجم عينة الدراسة:

ونظراً لأن مجتمع الدراسة والمكون من العاملين بالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات محل التطبيق غير محدد فإن الباحثون قد اعتمدوا على تطبيق معادلة تحديد حجم العينة من مجتمع إحصائي غير معلوم على

النحو التالي شملت كل من المستويات الوسطى والدنيا بهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات والبالغ ٣٥٠ عامل وموظف وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها ١٥٠ عاملا وموظف حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها ١٢٠ استبياناً وبعد فحصها الغيت منها ٢٠ استبيانات نظرا لعدم مصداقيتها وبالتالي أصبح لدينا ١٠٠ استبياناً و هو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تساوي ٦٧ % من الجدول رقم (١): توزيع اداة الدراسة.

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	١٥٠	١٢٠	٣٠	٢٠	١٠٠
النسب	١٠٠ %	٧٣,٣ %	٢٠ %	٦,٧ %	٦٧ %

أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي والإنتاجية) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " تأثير الرضا الوظيفي على اداء عمال وموظفي هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فثبات الاستبيان يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم وصدقها يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت من اجل قياسه وقد تم الاستعانة ف اعدادها بالاطلاع علي مجموعة من الاستبيانات الخاصة بالرضا الوظيفي وكذا أداء العاملين.

وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس السن الأقدمية).

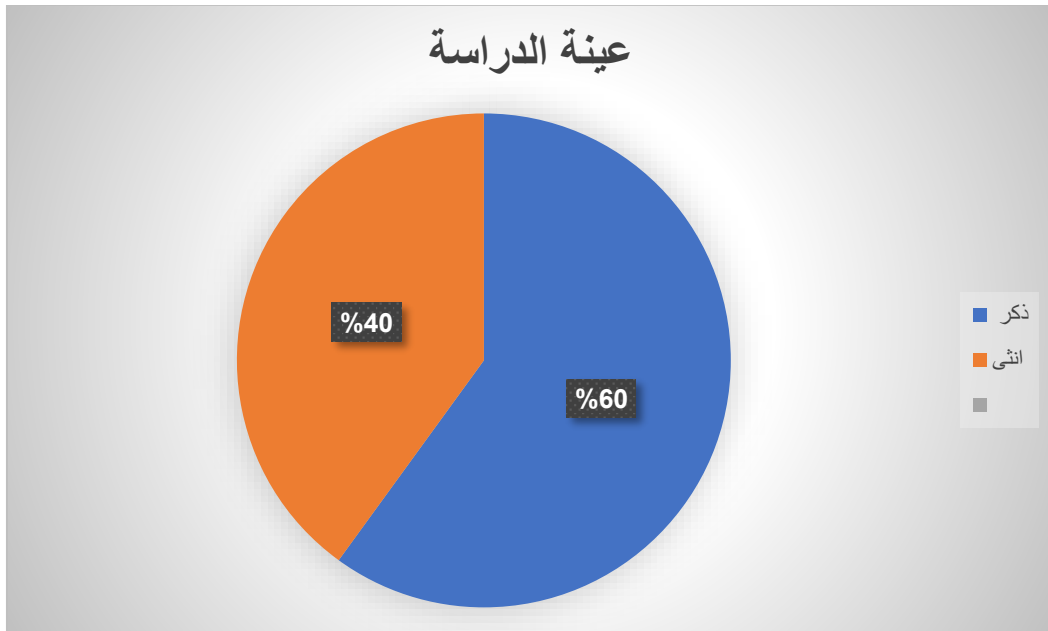
القسم الثاني: الخاص بمحاور الاستبيان ويتكون من ٤ اجزاء.

التحليل الوصفي لنتائج القسم الاول: البيانات الشخصية.

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية والذي يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون ٥٠ من فقرات متمثلة في (الجنس- السن- الأقدمية).

: تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

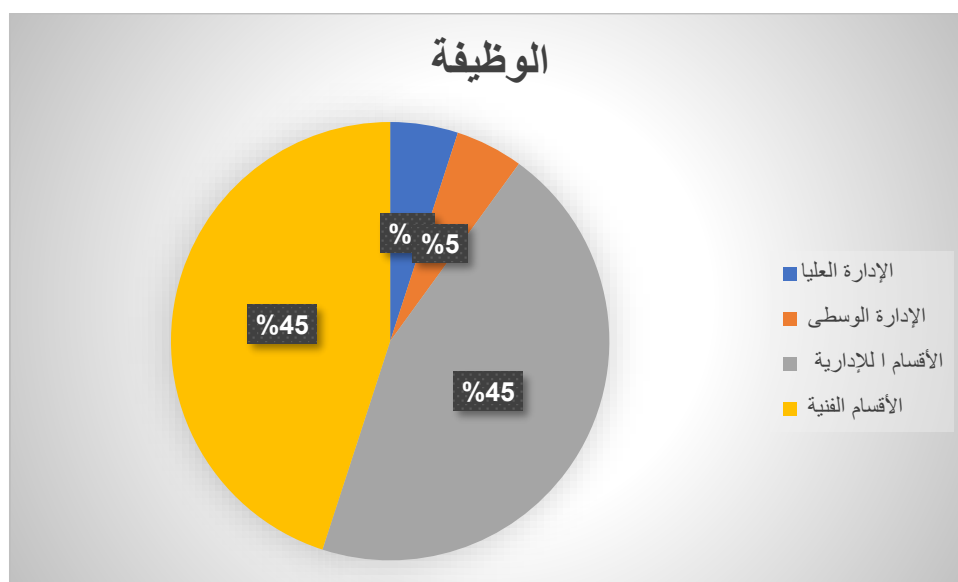
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	60	60%
	انثى	40	40%
	المجموع	100	100%



تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (٦٠) شخص ونسبة مقدارها (60%) في حين كان عدد الإناث فقط ٤٠ إناث ونسبة مقدارها (40%) وهذا يدل على زيادة نسبة مشاركة الإناث في هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية في الرياض.

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

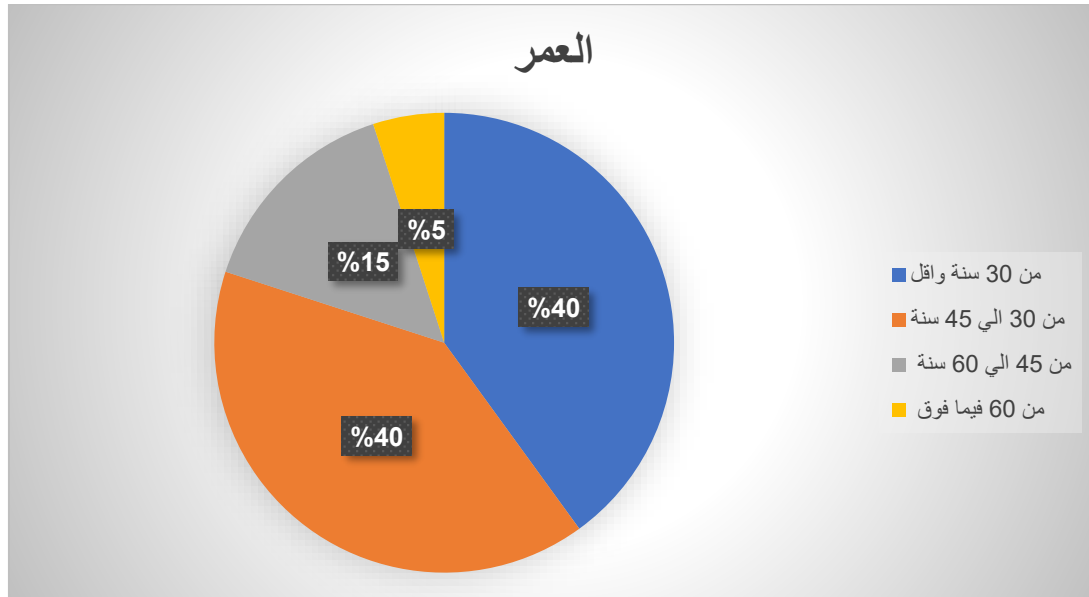
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الوظيفة	الإدارة العليا	5	5%
	الإدارة الوسطى	5	5%
	الأقسام الإدارية	45	45%
	الأقسام الفنية	45	45%
	المجموع	100	100%



الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم الفني والأقسام الإدارية حيث بلغ عددهم (٩٠) ونسبة تمثيل بلغت (٩٠٪) وتلتها نسبة موظفي الإدارة العليا والوسطى ونسبة بلغت (١٠٪).

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	من ٣٠ سنة وقل	40	40%
	من ٣٠ الي ٤٥ سنة	40	40%
	من ٤٥ الي ٦٠ سنة	15	15%
	من ٦٠ فيما فوق	٥	5%
	المجموع	100	100%

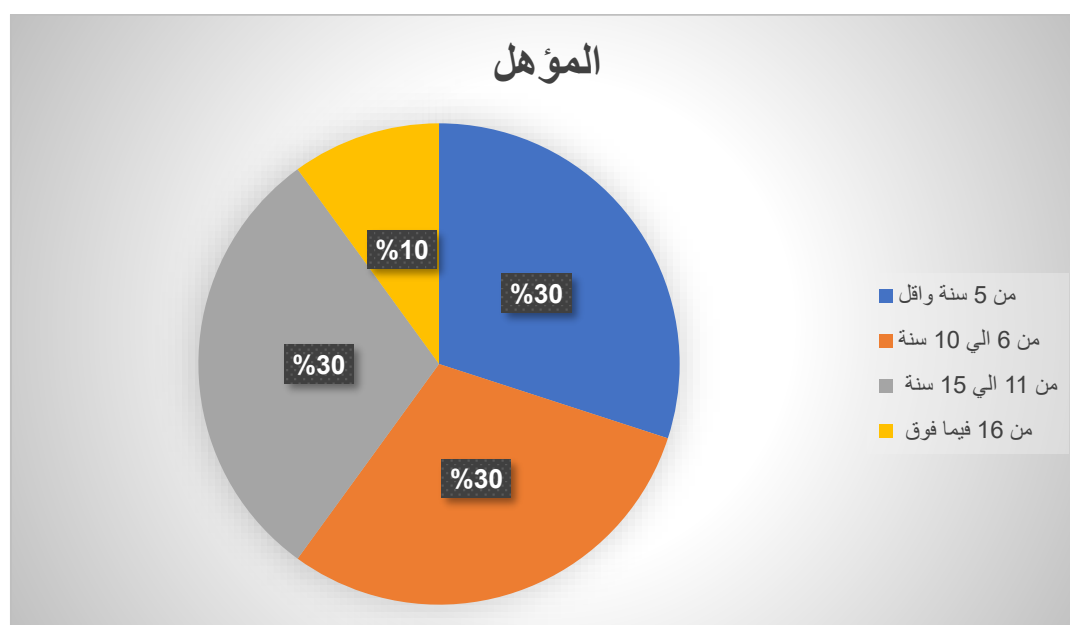


تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من ٣٠ سنة وقل حيث بلغ عددهم (٤٠) بنسبة مقدارها (٤٠٪) تلتها الفئة العمرية ٣٠ إلى ٤٥ سنة بنسبة (٤٠٪) وجاءت نسبة من هم في الأعمار من ٤٥ إلى ٦٠ سنة ١٥٪ من مجمل عينة الدراسة اما بالنسبة للأعمار أكبر من ٦٠ عام فيما فوق بنسبة مقدارها (٥٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة الي الفئات الأقل عمرا ٤٥ عاما فاقل بنسبة ٨٠٪ من عينة الدراسة

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
---------	-------	---------	------------------

10%	10	دبلوم	المؤهل العلمي
70%	70	بكالوريوس	
15%	15	ماجستير	
5%	5	دكتوراه	
100%	100	المجموع	

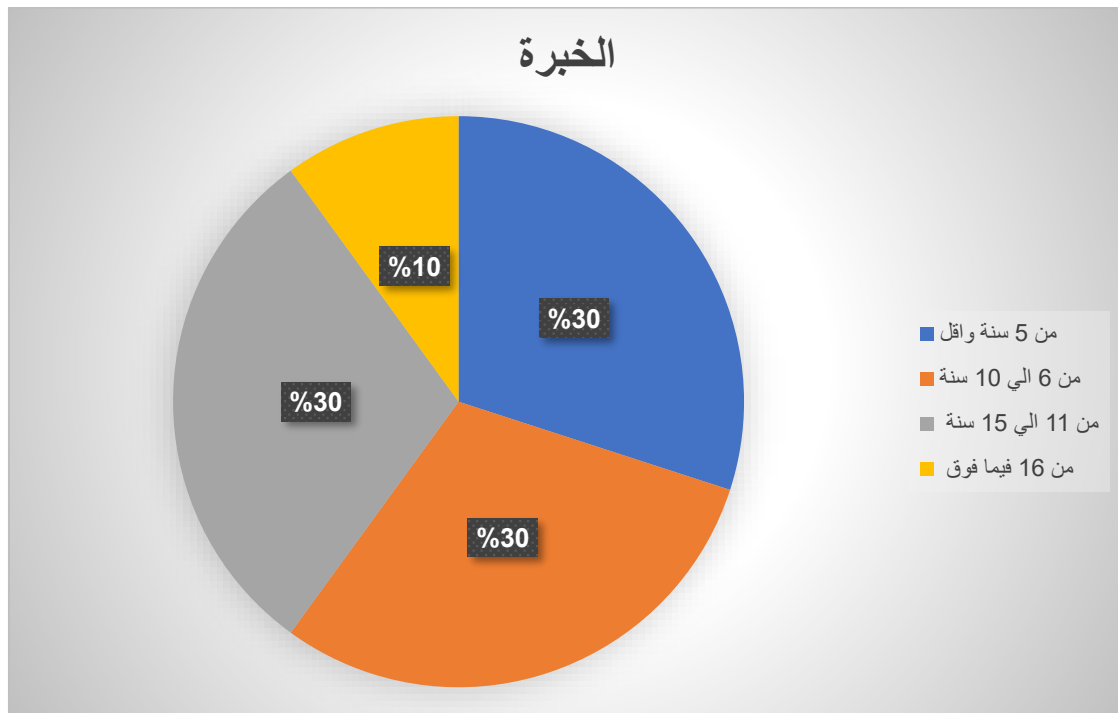


تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (٧٠) ونسبة تمثيل بلغت (٧٠٪) وتلتها نسبة حاملي درجة الماجستير ونسبة بلغت (١٥٪) تلتها نسبة الحاصلون على درجة دبلوم متوسط بنسبة (١٠٪) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (٥) ونسبة مقدارها (٥٪) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية بدرجة كبيرة.

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
---------	-------	---------	------------------

30%	30	من ٥ سنة وقل	سنوات الخبرة
30%	30	من ٦ الي ١٠ سنة	
30%	٣٠	من ١١ الي ١٥ سنة	
10%	10	من ١٦ فيما فوق	
100%	100	المجموع	



تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة كانت لذوي الخبرة من ١١-١٥ سنة فقد بلغ عدد أفرادها (٣٠) فرد ونسبة (٣٠٪) تلتها عدد سنوات الخبرة ٥ سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (٣٠٪) أما أصحاب الخبرة لأكثر من ١٦ سنة فقد بلغت نسبتهم (١٠٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبياً

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لأراء عينة الدراسة في محاور الدراسة

الاساسية

المحور الاول: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين أثر إدارة الموارد البشرية في اعداد المخططات

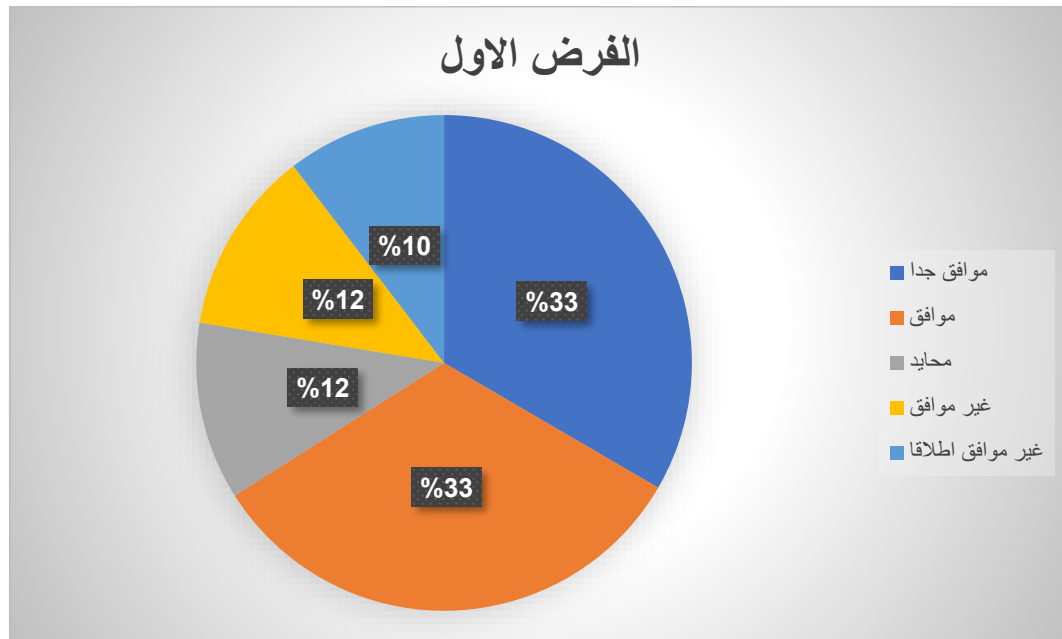
الاستراتيجية بهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية.

م	العبارة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً
1	تحرص الموارد البشرية على تحديث أدوات العمل والتدريب	40	28	10	12	10
2	تساهم إدارة الموارد البشرية في وضع المخططات الاستراتيجية	32	40	8	12	8
3	تسعى إدارة الموارد البشرية الى تطبيق المخططات الاستراتيجية	30	28	14	16	12
4	المخططات الاستراتيجية تحقق المستهدف منها	30	34	16	8	12
5	وضوح التعليمات التي تصدر عن إدارة الموارد البشرية للخطط المستهدفة	35	33	10	12	10
الإجمالي		167	163	58	60	52
النسبة		33%	33%	12%	12%	10%

10	12	10	33	32	الوسيط
10.4	12	11.6	32.6	33.4	الوسط الحسابي
1.5	2.5	2.9	4.5	3.8	الانحراف المعياري
ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	عالية	عالية	الأهمية النسبية

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين أثر إدارة الموارد البشرية في اعداد المخططات الاستراتيجية بهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية والرضا الوظيفي. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ٣٣,٤ الى ١٤,٤ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٣٣,٤ وانحراف معيار ٣,٨ وبنسبة ٣٣% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقاً) بمتوسط حسابي ١٠,٤ وانحراف معيار ١,٥ وبنسبة ١٠٪ وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين أثر إدارة الموارد البشرية في اعداد المخططات الاستراتيجية بهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية. من وجهة نظر الباحثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول



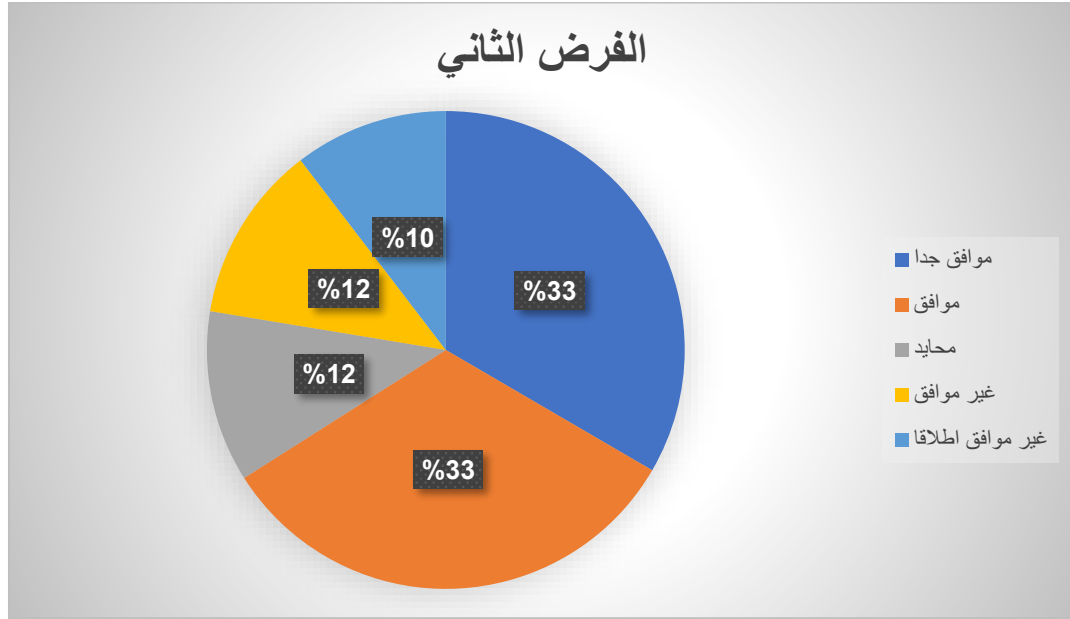
المحور الثاني: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين مستوى الاهتمام بالموارد البشري في هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات وتحقيق ميزة تنافسية بها عن طريق اعداد المخططات الاستراتيجية.

م	العبارة	مستوي الموافقة				
		موافق	موافق جدا	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	تهتم إدارة الموارد البشرية بتحديث التقنيات المستخدمة في العمل	30	32	16	8	14
2	تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للهيئة.	30	30	10	12	18
3	استخدام التقنيات الحديثة يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للهيئة	32	44	4	12	8

٤	يوجد دورات تدريب لإدارة الموارد البشرية على استخدام التكنولوجيا الحديثة	36	36	0	16	12
٥	تساهم التقنيات الحديثة في رفع مستوى الأداء للعاملين في إدارة الموارد البشرية	48	24	16	8	4
الإجمالي		176	166	46	56	56
النسبة		35%	33%	9%	11%	11%
الوسيط		32	32	10	12	12
الوسط الحسابي		35.2	33.2	9.2	11.2	11.2
الانحراف المعياري		6.8	6.6	6.4	3.0	4.8
الأهمية النسبية		عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين مستوى الاهتمام بالموارد البشري في هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات وتحقيق ميزة تنافسية بها عن طريق اعداد المخططات الاستراتيجية بالرياض إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ٣٥,٢ الى ١١,٢ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٣٥,٢ وانحراف معيار ٦,٨ ونسبة ٣٥% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقاً) بمتوسط حسابي ١١,٢ وانحراف معيار ٤,٨ ونسبة ١١% وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين مستوى الاهتمام بالموارد البشري في هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات وتحقيق ميزة تنافسية بها عن طريق اعداد المخططات الاستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول



المحور الثالث: يوجد توافق ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في هيئة

الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية

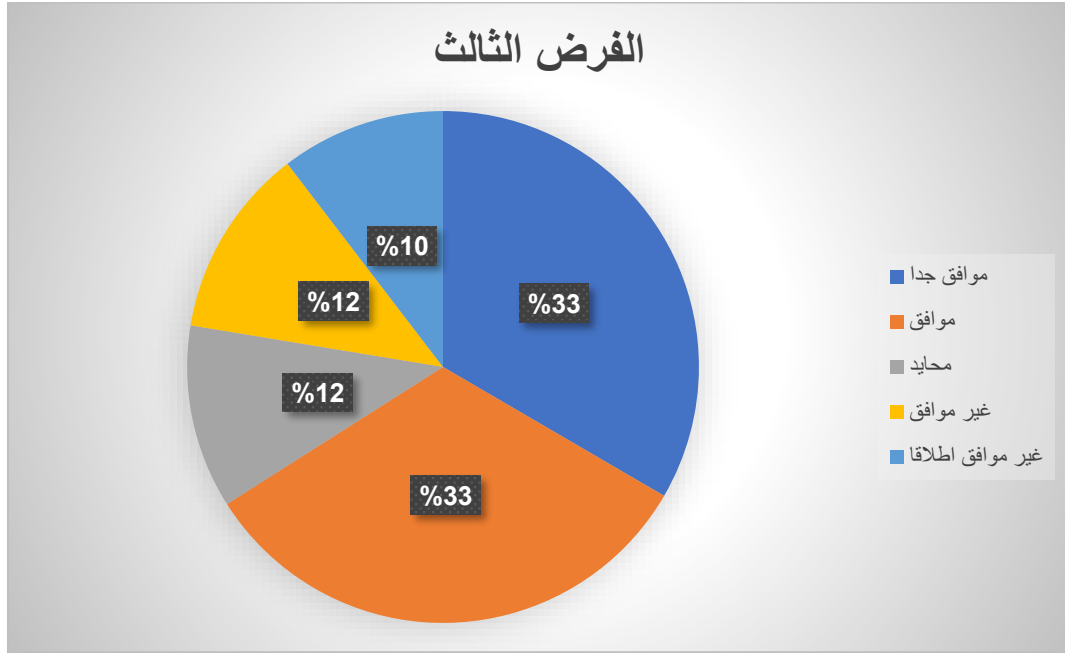
م	العبرة	مستوي الموافقة				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق اطلاقا	غير موافق
1	يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق اهداف الهيئة.	54	20	16	10	0
2	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية متوافق من اهداف الهيئة	20	22	24	16	18
3	تطبيق التخطيط الاستراتيجي يساهم في تسهيل العمل	38	38	10	10	4
4	تلعب إدارة الموارد البشرية دور رئيسي في وضع الخطط الاستراتيجية.	38	34	14	12	2

10	10	16	20	44	5	وضوح توصيف وظيفتك مراحل الخطط المستهدفة
34	58	80	134	194		الإجمالي
7%	12%	16%	27%	39%		النسبة
4	10	16	22	38		الوسيط
6.8	11.6	16	26.8	38.8		الوسط الحسابي
6.5	2.3	4.6	7.7	11.1		الانحراف المعياري
ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	عالية	عالية		الأهمية النسبية

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة يوجد توافق ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ٣٨ الي ٤ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٣٨ وانحراف معيار ١١,١ وبنسبة ٣٩٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقاً) بمتوسط حسابي ٤ وانحراف معيار ٦,٥ وبنسبة ٧٪ وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية يوجد توافق ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول

الفرض الثالث



المحور الرابع: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على

أداء هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية

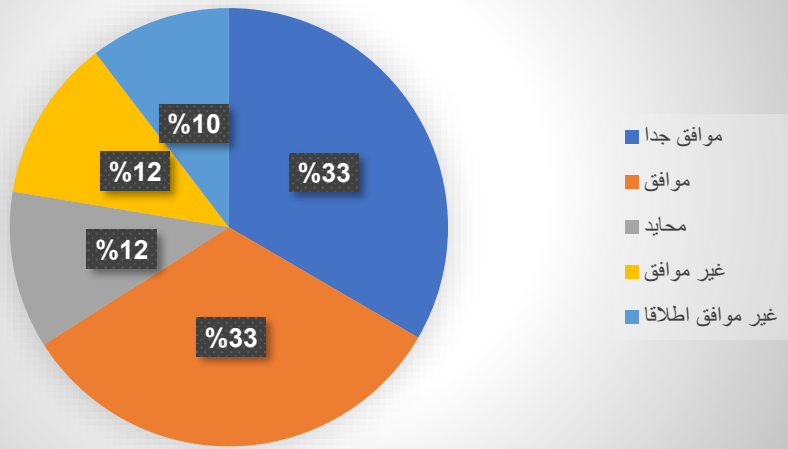
م	العبرة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	التخطيط الاستراتيجي يساعد علي تحسين الاداء	40	22	4	16	18
2	يساهم التخطيط الاستراتيجي على تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية	36	30	12	10	12
3	تساعد الموارد البشرية في تخطيط الاستراتيجي للأداء	40	24	14	10	12
4	مستوى الأداء للموارد البشرية متوافق مع ما هو مخطط له	24	20	16	30	10

5	تساعد الموارد البشرية في وضع الخطط الاستراتيجية علي مستوى الهيئة بالكامل	20	22	24	16	18
الإجمالي	160	118	70	82	70	
النسبة	32%	24%	14%	16%	14%	
الوسيط	36	22	14	16	12	
الوسط الحسابي	32	23.6	14	16.4	14	
الانحراف المعياري	8.4	3.4	6.4	7.3	3.3	
الأهمية النسبية	عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة احصائية للتوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ٣٢ الي ١٤ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٣٢ وانحراف معيار ٨,٤ ونسبة ٣٢٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقاً) بمتوسط حسابي ١٤ وانحراف معيار ٣,٣ ونسبة ١٤٪ وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الباحثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول

الفرض الرابع



أولا تحليل نتائج الدراسة

يتناول تحليل بيانات الدراسة التي تم استيفائها من خلال أداة الدراسة "الاستبيان" حول أثر إدارة الموارد البشرية في إعداد المخططات الاستراتيجية بهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة وسوف نستعرض فيما يلي النتائج الكلية للدراسة

ثانياً: نتائج الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية في إعداد المخططات الاستراتيجية بهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية "نستعرض هذا الجزء التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية للإجابات بالاعتماد على درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة. يعتبر دور الاداء الإداري للموارد البشرية جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى للنجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها كما أنه يساعد الهيئة على التكيف مع كافة التغيرات المحيطة بها الهيئة ولها التأثير الأكبر على مستوى رضا الموظفين والعاملين حيث كانت بيئة العمل مبنية على الجمود والقيود وعدم الإدارة الجيدة من إدارة الموارد البشرية فإن العاملين سوف يتهربون من الوظيفة في أي وقت سمح لهم بذلك على خلاف إذا كانت بيئة مرحة ومتجددة لا تتسم بالروتين الملل فإنها سوف تؤدي الى نظام جيد للتحفيز وبدوره سوف تسهم في جعلهم راضون عن الوظيفة

١. نلاحظ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالرواتب والأجور والتعويضات تعاني من ضعف

وغير مرضية

٢. فقد حصلت على أدنى نسبة رضا من قبل العاملين وذلك لعدم كفاية الأجور والرواتب وهذا كان له

أثر مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

٣. كما نلاحظ أن عمليات التدريب والتطوير التي تمارسها إدارة الموارد البشرية قوية وذات نتائج فعالة.

٤. فقد كان مستوى تقييم العاملين لها مرتفعاً كما كان لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي

للعاملين.

٥. أما الممارسات الخاصة بالحوافز والمكافآت فتعاني من قصور في بعض جوانبها.

٦. هناك ضعف بعملية ربط مخرجات تقييم الأداء بمدخلات الحوافز والمكافآت

٧. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي علاقة طردية قوية

٨. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعامل مع الإدارة ودرجة الرضا الوظيفي حيث بلغت نسبة راض وهي تمثل علاقة طردية قوية والانحراف المعياري أكبر
٩. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي حيث بلغت نسبة تقييم موافق بشدة تعتبر علاقة طردية قوية والانحراف المعياري أكبر
١٠. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعامل مع الزملاء والرضا حيث بلغت نسبة موافق بشدة وهي تعتبر علاقة طردية قوية
١١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ظروف وبيئة العمل والرضا الوظيفي وتعتبر علاقة طردية قوية وبأعلى متوسط انحراف معياري بين درجات الرضا الأخرى.

ثالثاً: التوصيات

اعتماداً على النتائج التي توصلنا من خلال الدراسة حالة أثر إدارة الموارد البشرية في إعداد المخططات الاستراتيجية بهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية "والاستفادة منها نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- الاهتمام بالعاملين من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية
- استخدام أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل
- ضرورة تفهم حاجات أي العاملين والموظفين في هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية"
- إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا
- إعداد منظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين
- وضع هيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة يعمل على تحقيق الإشباع
- إعادة صياغة معايير الترقية حتى تكون أكثر عدالة بمراعاة خبرة الموظف
- تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين والعمل بروح الفريق

- تعزيز وتطوير وتحديث ظروف وبيئة العمل مع توفير الوسائل والإمكانيات
- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام
- -العمل على تطوير مهارات الأداء ومواكبة التطور وزيادة فعالية الاتصال

رابعة الخاتمة

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج وتقديم الخدمات لا يكون بالتوسع الأفقي فقط زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات او الأجهزة والبرامج المستخدمة بل أن التوسع الراسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير

الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل وإن نجاح الخطة الاستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة قادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساسا للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها الخطة وذلك أن عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص ان تعزيز الميزات التنافسية الممكنة عن طريق الاستخدام الفعال للعنصر البشري، لاستخدام استراتيجيات الموارد البشرية كأدوات في إدارة العاملين، ولكن في سياق استراتيجي للأعمال، لهذا كان لابد من دراسة البيئة الخارجية ما دامت أن الاستراتيجية على صعيد هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات تحدد الاتجاه العام في ظروف تتسم بالتغير المستمر، وكان من الضروري أيضا تقييم البيئة الداخلية للهيئة، وتحديد أهم التحديات التي يمكن مواجهتها وذلك بغية التغلب عليها لاحقا، وترجمتها في خطط استراتيجية تأخذ بها إدارة الموارد البشرية، أما على الصعيد الفردي فهنا تنكشف طبيعة علاقة هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات بعاملها، لتقوم إدارة الموارد البشرية لاحقا بتحديد أهم المتغيرات التي يمكن أن تطرأ في صفوف القوى العاملة، والأخذ بها عند صياغة الاستراتيجية، لهذا نجد أن التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية المشتقة من الاستراتيجيات العامة لهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات ، أو حتى استراتيجيات وحدات الأعمال أمر ضروري ما دام أنه يسهم في تحديد البرامج والأنشطة المرافقة لاحقا، كما تناول البحث ميزات التخطيط الاستراتيجي وعقباته، والخيارات الاستراتيجية العديدة المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية لتختار منها؛ مثل وضع خطط للتوظيف، وأخرى للتدريب، وتقييم الأداء وحدد أهم استراتيجيات الموارد البشرية التي تناسب الاستراتيجيات الموضوعة في هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات ووحدات الأعمال. ناهيك عن أثر التكنولوجيا الحديثة (تقنية المعلومات).

خامسا المراجع والمصادر

١. ابراهيم بختي ٢٠٠٥ م مقياس تكنولوجيا وتنظيم المعلومات في المؤسسات
٢. أبو الرب أمينة. وشلاي عبد القادر ٢٠٢٠ "نظم تكنولوجيا المعلومات بين الواقع والافاق"

٣. احمد موسى الكاظم محمد ٢٠١٧ الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية الأداء.
٤. احمد المصري ٢٠١٠ م (الجودة الشاملة مخرج الكفاية الانتاجية) ابريل ٢٠١٠
٥. احمد نبيل فرحات ٢٠١٣ م (قياس انتاجية الموظفين وطرق رفعها) ديسمبر ٢٠١٣
٦. برباح محمد الأمين ٢٠١٦ م - تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية-٢٠١٦.
٧. الحجي سومر ماجد ٢٠١٩ "دور تقانة المعلومات في تسهيل عمل إدارة الموارد البشرية
٨. حريم حسين ومنصور ياسر ٢٠٠٦ إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي.
٩. حمد ماهر (٢٠٠٢) (السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات" الدار الجامعية الإسكندرية
١٠. خالد أبو الغنم ٢٠١٨ العلاقة بين نظم دعم القرارات والفاعلية.
١١. عيسى إيهاب ٢٠٢٠ م الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني مفهومه عوامله نظرياته ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل.
١٢. عبد الوهاب حسن ع شماوي ٢٠١٤ دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشري.
١٣. عشور السعيد ٢٠١١ م (إدارة المنظومات الإنتاجية تخطيط تنظيم تحليل تحكم)
١٤. صالح احمد علي ٢٠١٥ إدارة رأس المال البشري
١٥. صلاح الدين محمد عبد الباقي ٢٠٠٨ م السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر مصر.
١٦. طارق السويدي ٢٠١٨ م (زيادة الإنتاجية الشخصية: سلسلة الانتاجية).
١٧. عبد الوهاب ٢٠١٥ دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
١٨. عمارة كهينة ٢٠١٥ م أهمية نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المورد البشري
١٩. لكحل منيف ٢٠١٨ م تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي.
٢٠. ماهر أحمد ٢٠١٤ اختيار الموارد البشرية
٢١. منال البارودي - الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ٢٠١٩
٢٢. موسى السعودي. ٢٠١٤. أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين

٢٣. ناصر محمد العديلي (١٩٩٩) (والسلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة الرياض معهد الإدارة العامة للبحوث مركز البحوث
٢٤. نايف بن سليمان الفالح (٢٠٠١م) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية" أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا
٢٥. نصر الله حنا ٢٠١٣ إدارة الموارد البشرية
٢٦. النمر سعود بن محمد وآخرون ٢٠٠٦ م الإدارة العامة: الأسس والوظائف الرياض.
٢٧. نوره محمد البليهد ٢٠١٤. مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية.
٢٨. هاشم عادل عبد الرزاق ٢٠١٤ القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي
٢٩. هند لبصير ٢٠١٦ م أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد.
٣٠. وليد حميد رشيد الأميري ٢٠٠١ م تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين عمان الأردن .
٣١. أرمسترونج، ميشيل ٢٠٠٧، "تقنيات الإدارة"، ط٢، ترجمة ونشر و توزيع مكتبة الجرير، الرياض
٣٢. البعلبكي، رمزي منير ٢٠٠٩، "المورد الحديث" بيروت "دار العلم للمالين"
٣٣. السالم، مؤيد سعيد وصالح عادل حرفوش ٢٠١٠. "إدارة الموارد البشرية" مديرية الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
٣٤. سهيل احمد والوادي، حمود حسين ٢٠١٠ مبادئ الإحصاء للاقتصاد والعلوم الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
٣٥. الطائي، يوسف، الفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي ٢٠٠٦، "إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي متكامل، ط١، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
٣٦. العامري، صالح مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور ٢٠١٧، "الإدارة و الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٣٧. ماهر احمد ٢٠١٩ "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

٣٨. النجار، فريد ٢٠١٦، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، ط ١ ، الدار الجامعية للنشر و

التوزيع

39. Farah B. N. (2019) "Local area networks _ is there a standard?"

40. Farhana F. (2019) "Building employee performance" International review of international journal of scientific and engineering research.

41. Fireman H. Dastgir M And Hashem N (2019) "Evaluation of the

42. Hailu, T. 2014. The Impact of Information System IS on Organizational Performance: With Special Reference to Ethio-Telecom Southern Region,

43. Kenneth Jackson, "8 Ways to Increase Productivity in the Workplace"2018

44. Khan H. and Raza H. A. Ulhas A. (2017) "Impact of information technology

45. Kuwait Y. (2020) "The effect of motivation on employee performance" Lai Kee-Hung



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة عامة

الاستبانة

أثر إدارة الموارد البشرية في إعداد المخططات الاستراتيجية هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية.

الاستبانة تتعامل بسرية واغراض البحث العلمي قد تستغرق الاستبانة دقائق من وقتكم الثمين لخدمتك بتميز ولتحقيق رضاك الوظيفي نرجو تعبئة هذا الاستبيان بشكل صحيح وصريح وموضوعي ويهدف الي معرفة أثر إدارة الموارد البشرية في إعداد المخططات الاستراتيجية هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وسيتم عمل دراسة احصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف والارتقاء بالموارد البشرية بإدارات هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات ومستوى الخدمة والذي سينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف المنشودة التزامكم تجاهنا ان تقدموا لنا ملاحظاتكم واقتراحاتكم بكل شفافية ومصداقية والتزامنا تجاهكم ان نأخذ باقتراحاتكم وملاحظاتكم بكل جدية لتقديم خدمات ترقى لأفضل الممارسات العالمية تلي احتياجاتكم وتوقعاتكم تحقيقا للتميز حيث سيتم تحليل نتائج هذا الاستبيان لتحديد مجالات التحسين والعمل على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة نقاط الخلل.

البيانات الشخصية

الاسم		الجنسية	سعودي	غير سعودي
الجنس	ذكر	انثى		
المؤهل	ابتدائي	متوسط	ثانوي	دبلوم
	أخرى	بكالوريوس	أخرى	

سنوات الخبرة

أقل من ٥ سنوات	أكبر من ٥ سنوات الي ١٠ سنوات	أكبر من ٢٠ سنة
أكبر من ١٠ الي ١٥ سنة	أكبر من ١٥ الي ٢٠ سنة	

البيانات العمر

من ٣٠ سنة وقل	من ٤٥ الي ٦٠ سنة
من ٣٠ الي ٤٥ سنة	أكبر من ٦٠

البيانات الوظيفية

الإدارة – القسم	
مسمى الوظيفة الحالية	

الباحثون

تركي دمخي الزهراني (قائد) ٢٢٢٠٠١٥٦٣

علي سالم يسلم الصيعري ٢٢٢٠٠١٥٩٠

عبد الله ناجي يسلم الصيعري ٢٢٢٠٠١٥٩٢

اشراف الدكتور/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الجامعي ١٤٤٥ هـ

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع المناسب تحت التدرج الذي يعبر عن درجة موافقتكم

المحور الاول: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين أثر إدارة الموارد البشرية في اعداد المخططات

الاستراتيجية بهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية.

م	العبرة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	تحرص الموارد البشرية على تحديث أدوات العمل والتدريب					
2	تساهم إدارة الموارد البشرية في وضع المخططات الاستراتيجية					
3	تسعى إدارة الموارد البشرية الى تطبيق المخططات الاستراتيجية					
٤	المخططات الاستراتيجية تحقق المستهدف منها					
٥	وضوح التعليمات التي تصدر عن إدارة الموارد البشرية للمخطط المستهدفة					

المحور الثاني: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين مستوى الاهتمام بالموارد البشري في هيئة الاتصالات

وتقنية المعلومات وتحقيق ميزة تنافسية بها عن طريق اعداد المخططات الاستراتيجية.

م	العبرة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	تهتم إدارة الموارد البشرية بتحديث التقنيات المستخدمة في العمل					

2	تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للهيئة.				
3	استخدام التقنيات الحديثة يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للهيئة				
4	يوجد دورات تدريب لإدارة الموارد البشرية على استخدام التكنولوجيا الحديثة				
5	تساهم التقنيات الحديثة في رفع مستوى الأداء للعاملين في إدارة الموارد البشرية				

لمحور الثالث: يوجد توافق ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في هيئة

الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية

م	العبارة	مستوي الموافقة			
	درجة موافقتك عن	موافق	موافق	محايد	غير موافق
		جدا	اطلاقا	موافق	غير موافق
1	يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق اهداف الهيئة.				
2	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية متوافق من اهداف الهيئة				
3	تطبيق التخطيط الاستراتيجي يساهم في تسهيل العمل				

4	تلعب إدارة الموارد البشرية دور رئيسي في وضع الخطط الاستراتيجية.				
5	وضح توصيف وظيفتك مراحل الخطط المستهدفة				

المحور الرابع: ا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية

م	العبارة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	التخطيط الاستراتيجي يساعد علي تحسين الاداء					
٢	يساهم التخطيط الاستراتيجي علي تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية					
3	تساعد الموارد البشرية في تخطيط الاستراتيجي للأداء					
4	مستوى الأداء للموارد البشرية متوافق مع ما هو مخطط له					
5	تساعد الموارد البشرية في وضع الخطط الاستراتيجية على مستوى الهيئة بالكامل					

