

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

اثر المفاهيم الإدارية الحديثة ودورها في تخطيط القوى
العاملة بدولة قطر
(دراسة حالة وزارة شؤون الخدمة المدنية والإسكان)

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إشراف : البروفيسور / محمد حسن حافظ

إعداد : مبارك حمد الهاجري

2004م

بسم الله الرحمن الرحيم

[وقل رب زدني علماً]

"صدق الله العظيم"

سورة طه - الآية (114)

الإهداء

إلى والدي ووالدتي رحمهما الله
إلى إخوتي وأبنائي
إلى أصدقائي وزملائي
إلى أساتذتي
إليكُم جميعاً اهدي هذه الدراسة
بكل الحب والوفاء

الشكر والتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم
والشكر له على أن أعانني على إتمام هذه الدراسة .
وإنني أتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
لإتاحة الفرصة لي لإكمال دراستي العليا والاستفادة من علمائها
الأفاضل ، و اخص بالذكر هنا أستاذي البروفيسور/محمد حسن

حافظ المشرف على الدراسة والذي قدم لي كل العوم والرعاية والاهتمام والإرشاد والتوجيه من خلال خبرته الواسعة مما أثرى هذه الدراسة وساهم في إتمامها .

والحق يقال إن هذه الدراسة لم تكن لتتم لولا أن يسر الله لي من عباده من أعانني وسهل عليّ مشقة الدراسة ، وإنني بكل الحب والوفاء أتقدم بالشكر والتقدير إلى سعادة الشيخ/حمد بن جاسم بن فيصل آل ثاني وإلى الأخ/صلاح خوجلي والأستاذة الفاضلة/عرفة جبريل والأستاذ/صديق إدريس الذين أولوني كل الدعم والاهتمام والرعاية في سبيل إتمام هذه الدراسة وإلى جميع من قدم لي مساعدة أقدم لهم الشكر الجزيل ، سائلاً المولى القدير أن يجزيهم عني كل خير ، ويجعل ذلك في ميزان حسناتهم يوم القيامة
والله ولي التوفيق

الدارس

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	أ
شكر وتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
فهرس الجداول	و
فهرس الأشكال	ز
الملخص باللغة العربية	ح
الملخص باللغة الإنجليزية	ط
المقدمة	ي
مشكلة الدراسة	ك
أهمية الدراسة	ل
فرضيات الدراسة	ل
أهداف الدراسة	م

ن	منهجية الدراسة
	الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة
1	المبحث الأول : مفهوم الإدارة
7	المطلب الأول : مراحل تطور الفكر الإداري
11	المطلب الثاني : المفاهيم الحديثة في الإدارة – مدخل النظم
14	المطلب الثالث : الإدارة الموقفية
16	المطلب الرابع : الإدارة بالأهداف
18	المطلب الخامس : الإدارة الاستراتيجية
23	المطلب السادس : إدارة التغيير
31	المبحث الثاني : تخطيط القوى العاملة
34	المطلب الأول : المراحل الخاصة بتخطيط القوى العاملة
43	المطلب الثاني : مسؤولية إدارة القوى العاملة
52	المطلب الثالث : استقطاب القوى العاملة
58	المطلب الرابع : مفهوم الاختيار والتوظيف
62	المطلب الخامس : الترقية
71	المطلب السادس : مفهوم الرواتب والأجور
87	المطلب السابع : مفهوم الحوافز
92	المطلب الثامن : الاستغناء عن العمل وفوائد ما بعد الخدمة
97	المطلب التاسع : مفهوم التدريب
102	المطلب العاشر : القوانين واللوائح المنظمة وأثرها على تخطيط القوى العاملة
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
114	المبحث الأول : ملامح الاقتصاد القطري أ - الدخل القومي ب - السكان ج - القوى العاملة القطرية والأجنبية في القطاعين العام والخاص

133	المطلب الأول : نشأة الوزارة والقوانين الخاصة بها والهيكل التنظيمية والوصف الوظيفي
148	المطلب الثاني : التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في دولة قطر
151	المطلب الثالث : التعليم الأكاديمي والفني وبرامج التدريب في دولة قطر
159	المطلب الرابع : التدريب في دولة قطر
166	المطلب الخامس : التكنولوجيا المستخدمة في تخطيط القوى العاملة
	المبحث الثاني :
168	المطلب الأول : السياسات والقوانين الخاصة بتنظيم القوى العاملة في دولة قطر
169	المطلب الثاني : التعيين والاختيار
171	المطلب الثالث : الترقى
175	المطلب الرابع : كيفية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بدولة قطر
183	المطلب الخامس : نظام المرتبات والأجور بالوزارة
187	المطلب السادس : فوائد ما بعد الخدمة
	الفصل الثالث :
203	المطلب الأول : تحليل البيانات
217	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
	الفصل الرابع :
221	النتائج
222	التوصيات
224	الخاتمة
	المراجع
	استبانة الدراسة

فهرس الجداول

الموضوع	الصفحة
جدول رقم (1) - قياس الإنتاجية بالنسبة للأنشطة الفردية	110
جدول رقم (2) - أهداف تحسين الإنتاجية المستقبلية	111
جدول رقم (3) - مبادئ الانتاجية من خلال منهج تحليل النظم	113
جدول رقم (4) - السكان حسب مكان وجودهم ليلة التعداد	120
جدول رقم (5) - المشتغلون في القطاع الحكومي حسب الجنس والجنسية	122
جدول رقم (6) - المشتغلون في القطاع المختلط حسب الجنس والجنسية	124
جدول رقم (7) - المشتغلون في القطاع المختلط حسب الحالة التعليمية والجنسية	125
جدول رقم (8) - المشتغلون في القطاع الحكومي حسب الحالة التعليمية والجنسية	128
جدول رقم (9) - - المشتغلون في القطاع المختلط حسب المهنة والجنسية	129
جدول رقم (10) - خريجو مركز التدريب والتطوير المهني حسب الجنسية	151
جدول رقم (11) - طلاب جامعة قطر حسب الجنس والكلية	154
جدول رقم (12) - خريجو جامعة قطر حسب الجنسية والجنس والدرجة العلمية	155

199	جدول رقم (13) - توزيع المعاش على المستحقين عن صاحب المعاش
200	جدول رقم (14) - نظام الاستبدال

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع
15	شكل رقم (1) - ملخص نتائج مدخل بيرنز وستوكر الموقفي
22	شكل رقم (2) - مكونات تصميم الاستراتيجية
25	شكل رقم (3) - مناهج التغيير
27	شكل رقم (4) - خطوات التغيير الناجح
42	شكل رقم (5) - إطار مراحل تخطيط القوى العاملة
79	شكل رقم (6) - العوامل التي تؤثر على مستويات الرواتب والأجور
79	شكل رقم (7) - العلاقة بين المنظمة والوظيفة والراتب والموظف

بسم الله الرحمن الرحيم ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق وزارة شؤون الخدمة المدنية والاسكان في دولة قطر للمفاهيم الادارية الحديثة ودورها في تخطيط القوى العاملة . بالاضافة الى التعرف على طبيعة ودرجة العلاقة بين المفاهيم الادارية الحديثة والاداء المؤسس لهذه الوزارة ، واثر استخدام هذه المفاهيم على التخطيط السليم للقوى العاملة بالوزارة في قطر ، ولتحقيق هذه الاهداف فقد قام الدارس بوضع استبانة بهدف قياس المتغيرات بتخطيط القوى العاملة (التركيز على تخطيط القوى العاملة ، التركيز على الاساليب العلمية الحديثة ، هياكل الاجور والترقي ، التركيز على رضا العاملين) وقد اعتمدت الدراسة تطبيق الاساليب الادارية الحديثة مقاساً بزيادة فعالية تخطيط القوى العاملة كمتغير تابع في الدراسة . كما اعتمدت الدراسة علناختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المؤلف من ((وزارة شؤون الخدمة المدنية والاسكان وادارتها في قطر)) ، حيث تم توزيع (60) استبانة على الدراسة والمتمثلة في مدراء الادارات بالوزارة .

استخدمت الدراسة الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات منها اسلوب (SPSS) .

تتبنى وزارة شئون الخدمة والاسكان بدولة قطر مفهوم تطبيق المفاهيم الادارية الحديثة بكافة عناصره الا ان مستويات التطبيق لهذه المفاهيم متفاوتة حيث ارتبط اعلى مستوى تطبيق بالتركيز على الاساليب العلمية الحديثة في اختيار وتوظيف العاملين ، يليه التركيز على هياكل الاجور والترقي . وبرامج التدريب في الوزارة تؤدي الى رضا العاملين ، في حين ارتبط اقل مستوى تطبيق بالتركيز على تطبيق مفهوم الادارة بالأهداف في تخطيط القوى العاملة .

المقدمة

تمهيد :

لقد بدأ التطور في علم الإدارة منذ اواخر القرن التاسع عشر وذلك نتيجة لجهود تايلور وهنري فايول ، ثم توالى عمليات التطوير بعد ذلك إلى أن ظهرت الإدارة العلمية الحديثة التي تعتمد على الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات.

وقد أدى التطوير في علم الإدارة إلى إحداث طفرة علمية في جميع النواحي والنشاطات الاقتصادية والتجارية ، حيث أصبح الأسلوب الإداري العلمي هو الأساس في اتخاذ القرارات المالية وغيرها ، وهو الأساس في حل المشاكل التي تواجه عمليات الإنتاج . حيث انه وبدلاً من الاعتماد على خبرات المديرين في حل المشاكل التي تواجه المنشأة أصبح هنالك أسلوب علمي لدراسة وتحليل المشاكل والتهديدات قبل حدوثها عبر ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي .

وتتميز المنظمات في مجتمعاتنا المعاصرة بكبر حجمها وتعقد أعمالها وازدياد إعدادها . كما أن التغير المستمر والسريع في المناخ الاقتصادي والتكنولوجي والاجتماعي والسياسي السريع يؤثر بطريقة مباشرة على أوجه نشاط المنظمات ، ويخلق الحاجة إلى التعديل المستمر في دور هذه المنظمات لتصبح أكثر استجابة

ومواءمة لمواجهة هذه التغيرات . وكل ذلك يؤكد أهمية وخطورة دور الإدارة المسؤولة عن إدارة هذه المنظمات في الإدارة وهي وسيلة تحقيق أهدافها فهي التي تخطط وتنظم وتوجه وتراقب العمل في المنظمة حتى يمكن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة . ولذلك تحتاج المنظمات إلى إدارة على درجة عالية من الكفاءة وكم من المنظمات توافرت لها كل الإمكانيات الفنية والمادية والبشرية ورغم ذلك فشلت بسبب سوء الإدارة وانعدام الكفاءات الإدارية فيها مما تسبب في تدني الإنتاجية فيها . بينما نجد منظمات أخرى قد حققت نجاحاً ملحوظاً رغم تواضع الموارد المتاحة نتيجة حسن الإدارة .

في هذه الدراسة نتناول بالبحث موضوع المفاهيم الإدارية الحديثة وأثرها على الأداء (حالة وزارة شئون الخدمة المدنية والإسكان بالدوحة) .
واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة وأثره على الانتاجية سيحتاج الى مجهودات علمية وإدارية وتقنية كبيرة جداً لمواجهة التحديات والتطورات التكنولوجية التي تطرأ من حين لآخر في مجال الانتاجية وذلك بسبب كبر مساهمة الانتاج في الحجم الكلي للسوق العالمي .
يحظى موضوع الانتاجية بصفة عامة ، مفهوم الانتاجية القياسية بصفة خاصة العلاقة بين المدخلات والمخرجات على اساس نموذجي للتوصل الى معايير اداء باهتمام الكثيرين من اهل الفكر والمهتمين بالادارة كمهنة ، فهي تمثل ضرورة حيوية في كيفية توجيه وتنسيق الانشطة المختلفة بكفاءة .
وتستمد الانتاجية اهميتها من اعتبارها احدى المؤشرات العامة التي يمكن التعرف بواسطتها على مدى حسن استخدام المواد المتاحة بكفاءة , بالاضافة الى انها تعكس مدى كفاءة الادارة العليا في استخدام الاساليب الادارية الحديثة وحسن الاختيار بين البدائل العديدة وسلامة التوجيه .

خطة البحث :

1- مشكلة البحث :

يؤدي كل من التهاون في كيفية التعامل مع الاساليب الادارية الحديثة بالبلاد النامية واهمال القيادات الادارية لاهمية التعرف وفهم المتغيرات الادارية الحديثة المتلاحقة الى عدم انخفاض الانتاجية من ناحية ، والتخطيط ووضع الخطط ورسم الاهداف السليمة ومن ثم عدم تخطيط سليم للقوى العاملة بدقة من ناحية اخرى ، وان كان ضعف الانتاجية يمثل سمة من سمات البلاد النامية ، فان رفع الكفاية الانتاجية يعتبر دليلاً واضحاً على ارتفاع مستوى المعيشة في البلاد المتقدمة اقتصاديا واجتماعيا . ومن المشاكل التي تواجه البلاد النامية حيث نجد ان في كثير من بلاد العالم الثالث حيث يكثر الحديث عن المشاكل الاقتصادية وتزايد السكان متناسين ان المساواة بين الفرد المنتج وغير المنتج هو الأساس الأول للمشاكل ، ما هو حاصل فعلاً من ان يكون في كثير من الأحيان غير المنتج أكثر حظاً من المنتج . وليس هذا بغريب في ظل مجتمعات يغيب عنها ما يعرف بعدم الفهم الصحيح للتقنيات والتكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها بالاسلوب العلمي الحديث . وكذلك غياب ما يعرف بمعايير الاداء المقبولة وتقييم الاداء الفعلي .

2- أسئلة البحث :

- 1- كيف يمكن التغلب على المشاكل الإدارية التي تواجه المؤسسات ؟ .
- 2- ما هي اهم التطورات الإدارية الحديثة في تخطيط القوى العاملة ؟ وما هو أثرها على الإنتاجية ؟ .
- 3- هل استطاعت وزارة الخدمة المدنية والإسكان بالدوحة ان تحصل على خبرات ومهارات تنظم تدريب الكوادر البشرية وتؤهلها مستقبلياً لقيادة العمل الإداري بالمؤسسة ؟ .
- 4- هل التطور الاداري يؤدي الى زيادة حجم القوى العاملة .

3- أهمية البحث :

واهمية هذا البحث تتبع من الموضوع الذي يتناوله فالعالم في ظل العولمة والتحديات المعاصرة لا يعرف الا منطق الاقتصاد والتجارة وهو منطق المرحلة المقبلة . حيث تستمد الإنتاجية أهميتها من اعتبارها إحدى المؤشرات العامة التي يمكن التعرف بواسطتها على مدى حسن استخدام الموارد المتاحة بكفاءة . بالإضافة إلى أنها تعكس مدى كفاءة الإدارة العليا في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة بكفاءة وفعالية مما تعكس ايجابيا على الإنتاجية . وكذلك تأتي أهمية هذا البحث بضرورة الوقوف على الأهداف التي تخدمها الرقابة كعملية إدارية حيث تساعد الإدارة على اكتشاف الأخطاء ، ووضع الخطط ، والتنسيق بين الأنشطة واختيار النمط الإداري الملائم مع العناصر البشرية بما يعود بالفائدة على الفرد والوزارة في نفس الوقت ، وخاصة عندما يتم ربط الإنتاجية بمستوى التوقع لدى المستويات التنفيذية ، وترجمة الإنتاجية بطريقة تعكس كفاية تنفيذ أهداف المنظمة والقدرة على معرفة مستويات العاملين ومدى فهمهم للأساليب الإدارية الحديثة وكيفية تطبيقها ، وبالتالي تحديد مواقع المسؤولية ومكافأة المجدين وحث المتقاعسين او مجازاتهم .

4- هدف البحث :

يهدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على العلاقة بين الأساليب الإدارية الحديثة والإنتاجية ، بما فيها كفاءة الإدارة وأهميتها في حسن التوجيه والتنسيق بين هذه العناصر . ويهدف البحث إلى الدراسة بصفة رئيسية والعلاقة القائمة بين المتغيرين بهدف التوصل الى مدى تأثير ذلك على الإنتاجية ومدى تأثير هذا المفهوم بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي والظروف البيئية ، والتقدم التقني والتكنولوجي ، والتراث الفكري والثقافي لمستخدم هذا المفهوم ، وفي ضوء تعدد العلاقات بين المنتج والمستخدم والتي تتحكم في تحديد نوعية الإنتاجية من حيث كونها كمية او فنية او اقتصادية ، وستعمل هذه الدراسة على شرح طريقة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة ومدى أثرها على الإنتاجية . ويمكن للمعاصر لطرق وأساليب العمل بالبلاد المتقدمة في التعرف على سر هذا التقدم من خلال العلاقة الواضحة والمحددة بين العامل وصاحب العمل .

5- فروض البحث :

- 1- ان تطبيق الاساليب الادارية الحديثة يؤدي الى زيادة كفاءة التخطيط للقوى العاملة .
- 2- ان اختيار وتوظيف العاملين وتوزيعهم على المؤسسات الحكومية وبرامج تدريبهم يتم وفق الاساليب العلمية الحديثة واللوائح المنظمة مما يؤثر ايجابا على ادائهم .
- 3- ان هياكل المرتبات والاجور والترقي وبرامج التدريب وفوائد ما بعد الخدمة تقابل رضا المسؤولين والعاملين .
- 4- ان برامج التعليم الجامعية لا تقابل احتياجات البلاد من القوى العاملة المتخصصة في المجال الفني والتقني .
- 5- تقابل الوزارة كل متطلبات العاملين من سكن ورواتب وحوافز بكفاءة عالية وينعكس ذلك في درجة رضا عالية لديهم .
- 6- ان قوانين العمل تقابل رضا المسؤولين بالوزارة وهي منصفة وعادلة للعاملين الذين تم استيعابهم في الوظائف المتاحة .
- 7- التنطور الاداري في وزاره يؤدي الى زيادة حجم القوى .

6- منهج الدراسة :

يستخدم الباحث المنهج الإحصائي الوصفي والتحليلي في تحليل بيانات الدراسة حيث يقوم الباحث باستخدام الإحصاءات الوصفية مثل الجداول التكرارية والرسومات التوضيحية للتعرف على طبيعة متغيرات الدراسة وكذلك استخدم الباحث المنهج الاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات .

7- مصادر البيانات :

قام الباحث بجمع البيانات الخاصة بالدراسة من مصادر البيانات الأولية والثانوية .

- مصادر البيانات الأولية :

وهي : الاستبانة - المقابلات الشخصية - وسائل الاتصال الأخرى .

- مصادر البيانات الثانوية :

وهي : المراجع - الدوريات .

8- مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة (البحث) هو مجتمع العاملين في وزارة شؤون الخدمة المدنية والإسكان ومجتمع هذه الدراسة بهذا الوصف مجتمع واسع ومتباين حيث يتم توزيع الاتيان لبعض العاملين في الوزارة لتوفير البيانات المطلوبة كما يتم استطلاع آراء المدراء ومديري الإدارات والوحدات عن طريق المقابلات الشخصية .

9- حدود البحث :

الحدود الزمنية للبحث خاصة البيانات التي تتعلق بأداء العاملين بالوزارة المخططين والمنفذين في الفترة (1997 - 2002م) .
أما الحدود المكانية هي وزارة شؤون الخدمة المدنية والإسكان القطرية .