



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء المنظمة
(دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي غير الحكومي في السودان 2012 - 2018)

**Impact of Human Resource Management Strategy on
Organization's Performance**

**(A Case study on Non-Governmental Higher Education
Institute in Sudan 2012-2018)**

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إشراف:

أ. د. أحمد ابراهيم أبوسن

إعداد الطالب:

حامد حمدالله موسى

يناير 2019م

الإهداء

إلى روعي والدي طيبج الله ذراهما

إلى زوجاتي الفضليات

إلى أبنائي آيات وآلاء ويس

إلى أسرتي الكريمة الطيبة الأصل و الفرس الميمون

إلى العلماء والباحثين وطلاب العلم

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

الشكر أولاً وأخيراً لله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإكمال هذا البحث . والشكر موصول لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا والجامعات والكليات الأهلية التي أجريت فيها الدراسة وأسمى آيات الشكر والتقدير للبروفسير العلامة / أحمد إبراهيم أبوسن زاده الله علماً وإيماناً ونفع به الأمة . والشكر أجزله لأسرتي الكريمة التي جادت لي بالدعم والعطاء . والشكر أجزله لكل من ساهم في إخراج هذا البحث وأخص بالشكر إبنني د. حامد يس و د. عرفة جبريل و د. حمد محمد رابح و د. محمد الأمين و د. عادل موسى يونس. وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

قائمة المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
1	إستهلال	أ
2	الإهداء	ب
3	شكر و عرفان	ج
4	قائمة المحتويات	د
5	قائمة جداول الدراسة	ز
6	قائمة الأشكال	ك
7	مستخلص الدراسة باللغة العربية	م
8	مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية	س
1	الفصل الأول: الإطار المنهجي و الدراسات السابقة	
	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة	2
1	المقدمة	2
2	مشكلة الدراسة	7
3	أهمية الدراسة	11
4	أهداف الدراسة	12
5	انموذج الدراسة	13
6	تساؤلات الدراسة	14
7	فرضيات الدراسة	14
8	حدود الدراسة	15

15	مجتمع الدراسة	9
15	منهج الدراسة	10
16	أدوات الدراسة	11
16	مصطلحات و مفاهيم الدراسة	12
20	تنظيم البحث	13
22	المبحث الثاني : الدراسات السابقة	
الفصل الثاني : المداخل النظرية لدراسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية		
46	المبحث الأول: مفهوم و أهمية الإدارة الإستراتيجية.	1
64	المبحث الثاني : فلسفة و مفهوم إدارة الموارد البشرية .	2
96	المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها أداء المنظمة.	3
الفصل الثالث : دراسة الحالة		
128	المبحث الأول: نبذة تاريخية عن التعليم العالي الاهلي في السودان.	1
139	المبحث الثاني: إستراتيجيات مؤسسات التعليم العالي الأهلي في السودان.	2
145	المبحث الثالث : أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على جودة أداء مؤسسات التعليم العالي الأهلي في السودان.	3
الفصل الرابع :الدراسة الميدانية		
157	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية.	1
194	المبحث الثاني : تحليل البيانات و إختبار فرضيات الدراسة.	2
215	المبحث الثالث : النتائج و التوصيات.	3

215	أولا : النتائج	
216	ثانيا : التوصيات	
	المراجع	4
219	أولا : المراجع العربية	
225	ثانيا : المراجع الإنجليزية	
227	الملاحق	5

قائمة الجداول

م	عنوان الجدول	الصفحة
1	جدول (1/1/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع.	158
2	جدول (2/1/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.	159
3	جدول (3/1/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.	161
4	جدول (4/1/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة.	162
5	جدول (5/1/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤسسة.	164
6	جدول (6/1/4) توزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الموقع.	165
7	جدول (7/1/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.	166
8	جدول (8/1/4) قائمة بأسماء وعاوين محكمي أداة الدراسة	169
9	جدول (9/1/4) الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الاستبيان	171
10	جدول (10/1/4) توزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الأول	173
11	جدول (11/1/4) الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على عبارات المتغير	175
12	جدول (12/1/4) لتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثاني	177
13	جدول (13/1/4) وسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثاني	178

180	جدول (14/1/4) توزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثالث	14
182	جدول (15/1/4) لوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثالث	15
183	جدول (16/1/4) توزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الرابع	16
185	جدول رقم (17/1/4) لوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الرابع	17
186	جدول (18/1/4) توزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الخامس	18
187	جدول (19/1/4) الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الخامس	19
189	جدول (20/1/4) توزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع	20
191	جدول (21/1/4) وسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع	21
194	جدول (1/2/4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة	22
196	جدول (2/2/4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين	23
197	جدول (4/2/4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التخطيط وأداء العاملين	24

199	جدول (5/2/4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين الاستقطاب والتعيين وأداء العاملين	25
200	جدول (6/2/4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء العاملين	26
201	جدول (7/2/4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين نظم التعويض والحوافز وأداء العاملين	27
203	جدول (8/2/4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التقييم والمتابعة وأداء العاملين	28
204	جدول (9/2/4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التخطيط وأداء المنظمة	29
205	جدول (10/2/4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين الاستقطاب والتعيين وأداء المنظمة	30
207	جدول (11/2/4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء ادارة الجامعة	31
208	جدول (12/2/4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين نظم التعويض والحوافز وأداء المنظمة	32
209	جدول (13/2/4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التقييم والمتابعة وأداء المنظمة	33
210	جدول (16/2/4) مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الدارسة	34
211	جدول (17/2/4) إختبار الإرتباط الذاتي و التدخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي	35
214	جدول (18/2/4) ملخص نتائج ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث تأثير على المتغير التابع	36

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	م
13	شكل (1/1/1) أنموذج الدراسة	1
55	شكل (1/1/2) تحديد الاهداف	2
57	شكل (2/1/2) نموذج تحليل مصفوفة swot	3
81	شكل (1/2/2) إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي	4
82	شكل (2/2/2) إدارة الموارد البشرية في هيكل الاقسام	5
86	شكل (1/3/2) اساليب تحديد الحاجة الى التدريب	6
100	شكل (2 3 2) إستراتيجيات دورة حياة المؤسسة	7
108	شكل (3 3 2) خطوات بناء إستراتيجية الموارد الطبيعية	8
109	شكل (4 3 2) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	9
110	شكل (5 3 2) بعض انواع الإستراتيجيات العامة و إستراتيجيات الموارد البشرية	10
120	شكل (6 3 2) مؤشرات الاداء القديم	11
121	شكل (7 3 2) المنهج الحديث لمؤشرات الاداء	12
159	شكل (1/1/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع.	13
160	شكل (2/1/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.	14
161	شكل (3/1/4) لتوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.	15

163	شكل (4/1/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة.	16
164	شكل (5/1/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤسسة.	17
165	شكل (6/1/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الموقع.	18
167	شكل (7/1/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.	19
212	شكل رقم (1/2/4) اختبار التوزيع الطبيعي	20
213	شكل رقم (2/2/4) تمثيل قيم المتغير التابع على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الرأسي	21
214	شكل رقم (3/2/4) ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث تأثير على المتغير التابع	22

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة بالتطبيق على منظمات التعليم العالي الأهلي في السودان (الجامعات والكليات الأهلية) حيث تمثلت مشكلة هذه الدراسة فى السعى للإستفادة من مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفلسفة الإدارة الفعالة من خلال التعريف بهما وإبراز مزاياهما، ومعرفة العلاقة بينهما والأثر الذى يمكن أن تلعبه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فى تحقيق فعالية كفاءة أداء المنظمات ومخرجاتها ، حيث تم ملاحظة تدني الإنتاجية والجودة فى المنتجات وتلاحظ إجماع بعض المنظمات أو تحفظها فى بناء وتطبيق إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية.

وتتمثل أهمية هذه الدراسة فى إبراز الأثر الذى تحدثه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فى أداء المنظمة وتوضيح الشروط اللازم تحقيقها من أجل ضمان نجاح تبني هذه الفلسفة حتى تسهم فى تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المفاهيم والنظم والنظريات الخاصة بإستراتيجية الموارد البشرية المتمثلة فى التخطيط والإستقطاب, التوظيف والتنمية والتطوير ونظم التعويض والمكافآت ثم التقييم والمتابعة وأثرها على أداء المنظمة المتمثل فى رضا المجتمع والقيمة السوقية إضافة الى الرضاء الوظيفي.

إتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتقديم وصف عام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي ومن ثم جمع بيانات عن طريق الإستبانة وتفرغها وعرضها فى شكل جداول بغرض تحليلها للوصول الى نتائج تعمل على التحقق من الإجابة على تساؤلات الدراسة، مستخدمين فى ذلك الطرق الإحصائية وأدوات التحليل الإحصائى بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) فى تحليل البيانات.

توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود أثر لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات والكليات الأهلية فى السودان وعلى أداء العاملين بها بنسب متفاوتة كما يوجد أثر لأداء العاملين على فى أداء الكليات و الجامعات, و

يوجد عدم رضا للعاملين بنظام التعويضات وعدم إشراكهم في إتخاذ القرار بالجامعات و الكليات الأهلية, أيضا يوجد ضعف في رقابة التعليم العالي على أداء هذه المؤسسات التعليمية الأهلية.

وأوصت الدراسة بأهمية فهم الإدارة العليا لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبنائها، وتمكين العاملين وتعريفهم بأهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ومراجعة نظام التعويضات في الجامعات والكليات الأهلية والعمل على إشراك العاملين في صنع وإتخاذ القرارات بغرض تحقيق إدارة مؤسسية متميزة في أدائها كما أوصت بإجراء دراسات لاحقة في هذا المجال وتفعيل الرقابة على هذه المؤسسات.

Abstract

The study dealt with the impact of the strategy of the management of human resources on the organization non-governmental high education in Sudan (universities and colleges). The problem of this study is how to get benefits from the strategies of the administration of human resources and the philosophy of the effective administration to illustrate its competence, and the relationship between the two systems, to find out the low productivity & quality of some organizations due to uncertain strategies. The importance of the study is to highlight the impact of the strategy of management of human resources on the organization performance by applying its strategies to clarify its philosophy in predicting the future of the organization. The study targets the concepts, theories and practices which deal with the strategies of human resources in the fields of planning, employing, placement, development, compensation, so as to see their effect on the organization's output. The study followed the descriptive analytical approach, which describes the strategies of human resources in the non-governmental high educational organizations. The data collection used is the questionnaire by means of (SPSS) in analyzing the data collected. The study reached several results most important of which is: There is a varying effect of the strategies of management of human resources, on non-

governmental universities & colleges' performance and on its employees performance in Sudan.

Also employees dissatisfaction with system, affects these organizations' performance, in addition to weak supervision of High education institutions on these non-governmental educational organizations.

الفصل الأول

الإطار المنهجي

المبحث الأول

الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة:

أصبح العالم متغير ومعقد في بيئته وأنظمتها حيث تتشابك المتغيرات الدولية والإقتصادية والتكنولوجية والإجتماعية وغيرها، عالم تشكل الأعمال والمال عصب الحياة والنشاط الجوهري فيه ويضع الإطار العام للأنشطة الإنسانية الأخرى، ولم تعد إدارة الأعمال مبادئ عامة وتقليدية إنما أصبحت منظومات وإستراتيجيات ونظم معلومات وتمثل عملية صياغة الإستراتيجية جوهر ومحور العملية الإدارية ككل. حيث تشير الإدارة الإستراتيجية الى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل متكامل، فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع وإتخاذ القرار تهدف الى إنجاز رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها، فهي تتكون من مجموعة إستراتيجيات تتمثل في:

1- إستراتيجية إدارة الموارد المالية (التمويل).

2- إستراتيجية المنتج (مجال عمل المنظمة).

3- إستراتيجية التسويق.

4- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية العنصر الرئيسي في تنفيذ وتحقيق الأستراتيجية العامة للمنظمة، ونعني بالموارد البشرية هنا الموارد البشرية التي تقوم بتنفيذ رسالة المنظمة الآنية والمستقبلية، ولذا تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وتقوم المنظمة بتحديد وتجديد إحتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية، ولذتعتبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة لدورها الرئيسي في نجاح المنظمة

وزيادة فعاليتها وتحديد أنواع وأعداد العمالة المناسبة وتدريبها وتطويرها للقيام بالأنشطة الإنتاجية بفعالية.

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تمثل أحد مجالات التخطيط الأساسية التي ترتبط بخطة التنمية الشاملة للدول على أساس أن توفير القوى العاملة المناسبة أمر ضروري لدعم ونجاح برامج التنمية الإجتماعية والإقتصادية،وهى عملية إدارية ومنهجية مستمرة، وترتبط إدارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتهدف إلى تلبية إحتياجات المنظمة من العمالة بالأعداد الملائمة لطبيعة المهام وحجم النشاط بالمنظمة بما يساعد على تحقيق أهدافها بفاعلية، وتسهم في معالجة إشكالات الترهل الإداري وظواهر البطالة المقنعة (وفرة عمالة بدون وظائف وأدوار ومهام وظيفية واضحة).

ولقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المنظمة أن أهم تلك القوى وأعظمها أثراً في تشكيل حركة المنظمة هوالعنصر البشرى المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة والذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصاً للانطلاق والنجاح أويسبب مشكلات ونقاط إختناق تنتج عنها خسائر أوإحتمالات للفشل والإنهيار، وإذا كانت درجة نجاح الإدارة مازالت تقاس حتى الآن بمدى الكفاءة في إنجاز العمليات الإنتاجية والمؤشرات المالية فإن إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على إتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة والإبتكار والإبداع، فالعنصر البشرى والكفاءات الإدارية هى التى تحدد مدى كفاءة المنظمة وفعاليتها، مما يحتم التركيز على نوعية جديدة من العاملين تتوافر فيهم قدرات ومهارات عالية في الأداء وقدرات خاصة بفهم طبيعة العنصر البشرى والنواحي الإنسانية المرتبطة به والإدراك والتحليل الجيد لمتغيرات البيئة المحيطة وقبول التغيير والابتكار.

إن التغيرات السياسية، الإقتصادية والتكنولوجية التي تجتاح العالم تؤثر في كيفية تبادل الخدمات الى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي بحيث أصبحت الجودة هي الأساس.

في الماضي، كانت المنافسة العالمية أقل بكثير مما هي عليه الآن بالنسبة لبيئة الاعمال، فالمعيار الأساسي آنذاك إعتد على مبدأ الإستقرار، أما التحديات التي تشهدها اليوم فهي مختلفة جداً فالإقتصاد العالمي يعزز الفرص والمخاطر للجميع ضاغطاً على جميع المؤسسات لإجراء التحسينات في المناخ التنظيمي¹ ليس من أجل المنافسة فحسب بل من أجل تأمين الإستمرارية لها أيضاً² لقد أصبح بناء الأمم يتوقف إلى حد بعيد على تنمية مواردها البشرية وتنظيم نشاطاتها تنظيماً علمياً يؤدي بها إلى مشارف التقدم والتطور في عالم اليوم²، والعولمة بدورها هي نتيجة عوامل خارجية قوية مدعومة بالتغيرات التكنولوجية، والإقتصادية والتشريعية، والسياسية والإجتماعية، الجديدة فعولمة الإنتاج والأسواق ومعدل الإبتكار التكنولوجي والتقلب في الطلب على السلع والخدمات هي من بين العوامل التي زادت من البيئة التنافسية التي يجب أن تستجيب لها المنظمات. فإن هذا البحث قد يكون على درجة بالغة من الأهمية في هذا الوقت نظراً للتحديات والتغيرات التي تواجه مشكلة الجامعات والكليات الخاصة في السودان.

لقد شهد التعليم العالي في الوطن العربي تطورات كبيرة في التوسع في إنشاء الجامعات وإزدياد عدد الطلبة وظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد وغيرها.

أما الجامعات والكليات الأهلية في السودان ومن أجل البقاء في ظل إقتصاد عالمي في الألفية الجديدة فإنها تحتاج الى إستغلال كل الموارد المتاحة كوسيلة

¹ عبد الفتاح محمد يوسف، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية لبعض هبة شركات السويس، مجلة آفاق جديد، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد الثاني، 1997
² أحمد إبراهيم أبوسن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، الخرطوم، 2012م، ص13

لتحقيق ميزة تنافسية قد بدأ واضحاً مؤخراً بأن المورد الرئيسي الذي يوفر الميزة التنافسية للمنظمات هو الموارد البشرية.

وإن خلق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية يتطلب الإهتمام الدقيق لأفضل الممارسة التي تقوى هذه الأصول وإن الموارد البشرية في المنظمات تعد متغيراً مهماً عندما يتعلق الأمر في محاولة للبقاء في صدارة المنافسة كما إن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تلعب دوراً حاسماً في الأداء التنظيمي.³ ومن المفترض أن تؤثر إدارة الموارد البشرية على المعارف والمهارات والقدرات والمواقف وسلوك الموظفين وبالتالي تؤثر على أداء المنظمات ويفترض أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة تقوم بالمواءمة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية المختلفة، مثل التدريب والفرص الوظيفية والتقييم داخل المنظمة وهي من العوامل المهمة في تفسير العلاقة بين الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وقد حفز كل ذلك عقيلة صانعي القرار وعدد من البحوث الأكاديمية لمحاولة الكشف عن وجود العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمنظمة وأدائها. حيث يمثل أداء المنظمة المحور الرئيسي في إستمرارية هذه المنظمة، ولفترة زمنية طويلة تم التركيز في قياس أداء المنظمات فقط على المؤشرات المالية في الأداء المالي للمنظمات. وبما إن البيئة التنافسية للمنظمات تتغير يوماً بعد يوم، فلا يمكن التفكير فقط في المؤشرات المالية كأساس لقياس الأداء. حتى ظهر النهج الحديث لقياس مؤشرات الأداء بظهور الجودة جنباً إلى جنب مع الجوانب المالية، حتى أصبح النهج الحديث لمؤشرات قياس أداء المنظمات يستخدم مؤشرات مالية وغير مالية.

³ درويش عبدالرحمن يوسف، العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية، دراسة ميدانية، الإدارة العامة، المجلد 39 العدد 3، 1999 ص 493

وقد بدأ قياس الأداء يأخذ منحى آخر غير مالى ليشمل علاقة السبب بالمسبب بين البعد التشغيلي والبعد الإستراتيجى للمنظمات. هذا التحول في قياس مؤشرات الأداء إنطلق من داخل المنظمة للتغلب على الرؤية التى تفكر في التكلفة فقط. ونتيجة للعوامل التى ذكرت وفي ظل العولمة نلاحظ تفاوتاً وإضطراباً كبيراً أحياناً في أداء المنظمات مما يؤدي الى عدم كفاءتها وضعفها ثم إنهيارها أو تصفيتها. وبما أن العنصر البشري يعتبر الأهم في هذه المعادلة ولذا تمثلت مشكلة هذه الدراسة في تحديد أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء المنظمة. ولذلك فقد تم إعتداد أداء المنظمة المتمثل في رضاء المجتمع والقيمة السوقية إضافة الى الرضاء الوظيفي كمتغير تابع في هذه الدراسة.

عليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة الإجابة على السؤال الرئيسى التالي:

ماهو أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة ؟

لقد شهد التعليم العالى في الوطن العربي تطورات كبيرة في التوسع في إنشاء الجامعات وإزدياد عدد الطلبة وظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد وغيرها.

ولقد منح القطاع الخاص دوراً كبيراً في المشاركة في صناعة مستقبل التعليم العالى في السودان, وذلك من خلال إنشاء الجامعات والكليات الخاصة وتسهيل مشاركتها في إتاحة مزيد من فرص التعليم العالى المتميز للطلبة السودانيين والوافدين على حد سواء وفقاً لسياسات وإستراتيجية وزارة التعليم العالى والبحث العلمي في السودان.

إن هذا البحث قد يكون على درجة بالغة من الأهمية في هذا الوقت نظراً للتحديات والتغيرات التى تواجه مشكلة الجامعات والكليات الخاصة في السودان.

لذا فإن هذه الدراسة إختارت أن تكون الجامعات والكليات الأهلية في السودان حالة دراسة لخدمة أهداف البحث المتعلقة بمعرفة أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة. وذلك للأسباب التالية:

- 1- تعتبر الجامعات والكليات الأهلية من منظمات الأعمال وذلك لأن من أهدافها تحقيق الربح الى المؤسسين .
 - 2- أغلب الطلاب المقبولين الى الجامعات والكليات الأهلية تتدنى درجات قبولهم قياساً مع الجامعات الحكومية, فعادة يتم القبول للجامعات الحكومية أولاً ومن لم يجد فرصة في القبول الى الجامعات الحكومية يقدم الى الجامعات والكليات الأهلية, وهذا يحتم وجود كادر بشري معد بإستراتيجية محكمة .
 - 3- ضعف وجود كادر مؤهل متفرغ بالجامعات والكليات الأهلية .
 - 4- التشابه في مخرجات التعليم العالي بشقيه الحكومي والأهلي وزيادة المنافسة في سوق العمل يحتم على إدارة التعليم العالي فرض الرقابة القوية على التعليم الأهلي وخاصة من حيث الموارد البشرية .
- مشكلة الدراسة:**

إن الموارد البشرية هي من أهم الأصول في المنظمات والتي تلعب دوراً مهماً في إدارة شؤون الموظفين وأن زيادة التوجه الأخير عالمياً للتركيز من قبل منظمات الأعمال قد توجب عليها وعلى مدراء الموارد البشرية الحديثة لديها إلى دمج فلسفة الموارد البشرية في رسالتها جنباً إلى جنب مع سياسات وممارسات الموارد البشرية المختلفة فإن هذه الممارسات تؤدي إلى تعزيز نشاط العمال وصحتهم وبالتالي زيادة في الإنتاج والإنتاجية لدى الموظفين اي أنها تزيد الكفاءة وتقلل التكاليف وبالتالي تزيد التنافسية وتشجع الابداع في ادارة الموارد البشرية⁴.

تسعى المنظمات إلى تطوير أساليبها وتقنياتها في أعمالها وعملياتها من خلال تقديم أفضل التدخلات المهنية التي تعتمد على مستوى عال من الفعالية والكفاءة في آن واحد، وهذا المطلوب ليس حديثاً ، بل يعد من المتطلبات الرئيسة لعمل المنظمات، إذ

1. ⁴ Renwick, Douglas Ed and Redman, Tom and Maguire, Stuart, Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda (January 2013). International Journal of Management Reviews, Vol. 15, Issue 1, pp. 1-14, 2013. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2189279> or <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>

ركزت الكتابات الأولى على أهمية السعي الحثيث نحو تبني كل ما من شأنه أن يقدم ممارسة تعتمد على مستوى عال من التقنين، فكان المنهج العلمي هو الوسيلة الرئيسة للوصول لتدخلات مبنية على شواهد واقعية تعتمد على توظيف الخبرات، يعتبر العنصر البشري من العناصر المهمة المكونة لمنظمات الأعمال المختلفة كونه المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها وفعاليتها، فالعنصر البشري هو الذي يتميز بمهارات ومعارف وقدرات تتلاءم وطبيعة الأعمال التي تمارسها المؤسسات، وتماشياً مع التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وما تشهده من تسارع يزيد من حدة المنافسة بين كافة القطاعات، فإن الأمر يستلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها بما يتماشى وهذا التطور السريع (المدهون، 2005)⁵.

وحيث أن نجاح المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على قدرات مواردها البشرية، لذلك يترتب عليها في ظل البيئة التنافسية والأسواق المفتوحة أن تطور من قدرات مواردها لتجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس المجال وذلك من خلال القيمة المضافة التي يدركها العميل أو متلقي الخدمة وذلك من خلال الإستغلال الأمثل للإمكانيات المتوفرة لمواردها المادية والبشرية وصولاً للأداء ، فالأداء يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، ويهدف إلى استغلال مواردها المالية والبشرية والمادية وبما يتلائم مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية وبكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية على المدى الطويل . كما يمثل الأداء المتميز مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المترابطة التي تساعد في الحصول على مخرجات عمل فائقة من العاملين، حيث أن أنظمة الأداء في المؤسسات مترابطة ومتعلقة وتعتمد على بعضها البعض، وإن تجميع وترتيب هذه الممارسات مع بعضها يقود إلى مخرجات تنظيمية تحقق الأداء المتميز⁶.

المدهون، محمد (2005)، ادارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الابداع للطباعة والنشر، غزة.⁵

6 حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005م.

وبما أن العنصر البشري يعتبر الأهم في هذه المعادلة نجد أغلب الدراسات السابقة ركزت على أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤشرات أداء المنظمة مثل دراسة (عمر، 2012)⁷ ودراسة (هويدا، 2006)⁸

ومن هذا المنطلق فإن مشكلة هذا البحث تتمثل في السعي للإستفادة من مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفلسفة الإدارة الفعالة من خلال التعريف بهما وإبراز مزاياهما، ومعرفة العلاقة بينهما والدور الذي يمكن أن تلعبه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق فعالية كفاءة إدارة المنظمات ، حيث تم ملاحظة تدني الإنتاجية والجودة في المنتجات، وفي سبيل تحديد المشكلة قام الدارس بالعديد من الزيارات الإستطلاعية لعدد من المنظمات، والإطلاع على الدراسات والبحوث التي أجريت على هذه المنظمات، وتمكن الدارس من الوقوف على عدد من المشكلات التي تعاني منها هذه المنظمات المتمثلة فيما يلي:

- إنخفاض في نسبة الكفاءة الفنية (الإنتاجية) من جانب وارتفاع تكلفة الانتاج من جانب آخر، نجد أن معظم الكفاءات هاجرت وتركت المؤسسات العامة و إتجهت إلى المؤسسات الخاصة لضعف الحافز⁹.
- الإعتماد على الولاءات السياسية وغيرها دون الاعتماد على المنظور الاسلامي بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تدني مستويات الجودة للمنتجات السودانية، وافتقار المؤسسات العامة الى معامل لفحص الجودة، اضافة الى افتقارها الى وحدات مختصة بالبحث والتطوير¹⁰. (فقه، 2006)

⁷ عمر الخير العوض، أثر تنمية الموارد البشرية على ترقية بلاداء في قطاع النفط السوداني، نموذج شركة مصفاة الخرطوم 2002م-2012م، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة النيلين، 2013م، ص 11 ص 142

⁸ هويدا صالح محمد العوض، أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية للعاملين، دراسة حالة شركة سكر كنانة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، معهد الدراسات والبحوث الإنمائية، 2006م، ص 10 - 153

⁹ ابو سمورة، احمد موسى المهدي (2014)، الثقافة التنظيمية واثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة اداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

¹⁰ بشير فقه (2006)، الافاق التنموية لقطاع الصناعات الغذائية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة. فلسطين.

- مشكلات تتعلق بالقوى العاملة، من حيث تدني مستوى الاجور، والعمل لساعات طويلة دون الحصول على الاجر الاضافي¹¹. (فرج الله، 2017)
- مشكلات تتعلق بالخبرة الفنية وغياب التنسيق والتنظيم بين المؤسسات، وغياب القائد الواعي الذي يسند إليه الأمر.

المعروف أن هذه المشاكل وغيرها، ترجع في جانب منها الى وجود قصور في إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات. ومن جانب آخر، وبمراجعة أدبيات الدراسة التي تناولت متغيرات الدراسة، توصل الدارس الى مجموعة من الفجوات البحثية والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

الفجوات البحثية

الفجوة الأولى:

نجد أن إنخفاض أداء المؤسسات السودانية بصورة عامة والاداء بصورة خاصة يعد من أهم الفجوات البحثية التي تركز عليها مشكلة هذه الدراسة، وذلك يتضح بصورة واضحة في المؤشرات التي تدل على أنه يوجد إنخفاض في مستوى أداء الشركات السودانية وهذه المؤشرات وردت في تقرير على شرف إنعقاد الملتقى الاقتصادي الثاني، حيث كانت هنالك مؤشرات عن التدهور في أوضاع الإقتصاد السوداني حيث تدهورت كل المؤشرات الاقتصادية الرئيسية وتراجع معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي. من 2.5% عام 2010 الى 4.4% في عام 2012م وإرتفع معدل التضخم السنوي من 18% عام 2011 الى 31.9% عام 2012م وزاد عجز الموازنة العامة من - 3.5% الى - 6.2% من الناتج المحلي الاجمالي في العام 2012م فيما انخفض سعر العملة السودانية من 2.3 جنية مقابل الدولار عام 2010 الى 2.68 جنية للدولار عام 2011 وتوالى الهبوط الى 4.09 جنية للدولار عام 2012، ثم الى 5.7 جنية للدولار عام 2013 وبصورة عامة فقدت الإيرادات 55% من العوائد بعد الانفصال، وفقد القطاع الخارجي 90% من عائدات

¹¹ فرج الله، احمد موسى، (2017)، دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين راس المال الفكري وتطوير الاداء: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

الصادرات (ابو النور،2012)، وتوالى انخفاض الجنيه مقابل الدولار الى 31.5 جنيه مقابل الدولار في العام 2018م (تقرير البنك المركزي، فبراير2018). مما يعني أن هناك إنخفاض في أداء المؤسسات الانتاجية.

الفجوة البحثية الثانية:

على الرغم من انه هنالك الكثير من الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي والأداء إلا أن معظم ما تم من الدراسات في الموارد البشرية وأداء المنظمات كانت في البلدان المتقدمة مثل دراسة (زعبي،2014) ودراسة (عتيبي،2012)، والتي تناولت فاعلية المؤسسات ودراسة مؤيد وجواد(2010) والتي ركزت على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المؤسسات¹².

ولذا تمثلت مشكلة هذه الدراسة في تحديد أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتثلة في الإستقطاب والتوظيف، التنمية والتطوير، نظم التعويض والمكافآت، والتقييم والمتابعة) في أداء المنظمة.

ولذلك فقد تم إعتقاد أداء المنظمة المتمثل في رضا المجتمع والقيمة السوقية إضافة الى الرضاء الوظيفي كمتغير تابع في هذه الدراسة.

عليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

الى أى مدى تؤثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة ؟
وتتفرع منه عدة تساؤلات فرعية. تشمل الأسئلة التالية:

1. هل هناك أثر لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمنظمة؟

2. ما مدى أثر أداء العاملين على أداء المنظمة ؟

3. هل هناك أثر لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على رضا المجتمع على

المنظمة وتحسن قيمتها السوقية؟

¹² رحمة زعبي (2014)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الاداء المتوازن): دراسة 12 حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، الجزائر.

4. هل هناك أثر لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحقيق الرضاء الوظيفي

للعاملين بالمنظمة؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذا البحث في إبراز الأثر الذي تحدثه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء المنظمة وتوضيح الشروط اللازم تحقيقها من أجل ضمان نجاح تبني هذه

الفلسفة, ولقد كانت الدوافع لإختيار هذا البحث عديدة نوجزها في جانبين :

أهمية نظرية تتمثل في :

1- محاولة سد الفراغات البحثية الناتجة عن التقصير أو التحييز في تحليل النتائج

عند بعض الباحثين الذين كان لهم السبق في دراسة جوانب الموضوع وخاصة

فيما يتعلق بالجانب التطبيقي .

2-محاولة بناء صورة واضحة لفلسفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يمكن

تطبيقها على أرض الواقع لتحسين أداء المنظمة.

3-محاولة تحديد معرفة العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين

بالمنظمة وأداء المنظمة .

وأهمية تطبيقية تتمثل في :

1-محاولة تحديد مفهوم فلسفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها

بإستراتيجية المنظمة فضلاً عن معرفة العلاقة القائمة بين إستراتيجية إدارة

الموارد البشرية وأداء المنظمة.

2-وجود نظام إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية بالجامعات السودانية يوفر

موارد بشرية للجامعة ويشكل قوة فريق العمل المؤهل المدرب، ويعد محفزاً جيداً

قادراً على إنجاز مهام الجامعات أو الكليات وتحقيق أهدافها.

3- بناء إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي الإهلى حتى يسهم ذلك في أعداد مخرجات مناسبة لسوق العمل تحقق الرؤى المستقبلية المرجوه من فلسفة التعليم العالي بالسودان.

4- إيجاد نظام إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية بالجامعات والكليات الأهلية السودانية سيشكل قوة فريق العمل المؤهل المدرب، ويعد محفزاً جيداً قادراً على إنجاز مهام الجامعات أو الكليات الهلية وتحقيق أهدافها.

4- بناء إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي الإهلى يسهم في أعداد مخرجات مناسبة لسوق العمل تحقق الرؤى المستقبلية المرجوه من فلسفة التعليم العالي بالسودان.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على المفاهيم والنظم والنظريات الخاصة بإستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة.

2. التعرف على أثر إستراتيجية إدارة لموارد البشرية على أداء العاملين بالمنظمة.

3. التعرف على أثر أداء العاملين على أداء المنظمة لتحقيق أهدافها وجودة مخرجاتها .

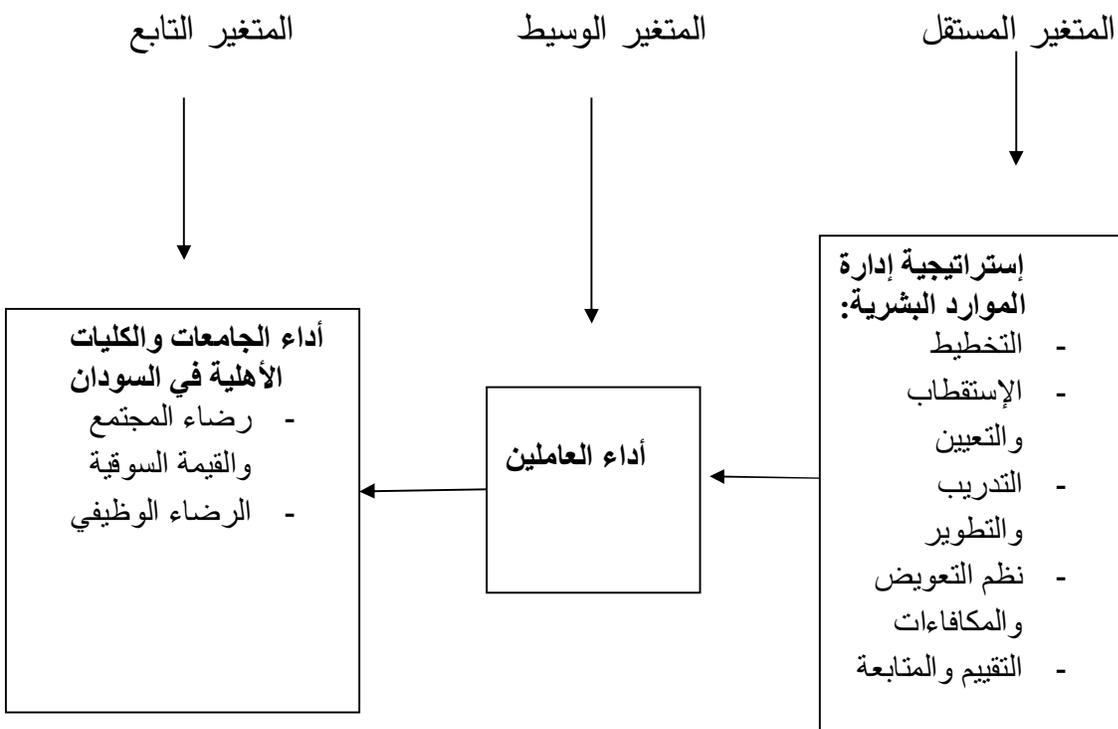
4. التعرف على دور أداء العاملين كوسيط بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

5. العمل على صياغة المقترحات الكفيلة بنجاح وتفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الجامعات والكليات الأهلية في السودان.

6. إثراء البحث العلمى وتطوير بحوث ودراسات تتعلق بدور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الأداء العام بمؤسسات التعليم العالي الإهلى في السودان.

أنموذج الدراسة:

شكل رقم (1/1/1)



المصدر: الشكل من إعداد الباحث وبتصرف في ضوء الأدبيات والمرجعيات في حقل إدارة الموارد البشرية

تمت صياغة تساؤلات الدراسة إعتماًداً على مشكلة الدراسة التي تتمثل في

محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: الى أى مدى تؤثر إستراتيجية

إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط, الإستقطاب والتعيين, التدريب

والتطوير, نظم التعويض والمكافآت, والتقييم والمتابعة) على أداء المنظمة

بأبعادها (رضاء المجتمع والقيمة السوقية إضافة الى الرضاء الوظيفي) ؟ حيث

أعتمدت الدراسة تساؤلات رئيسية تمثلت في الآتي :

1- مامدى أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعادها على أداء المنظمة؟

2- ماهو أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمنظمة ؟

3- ما مدى أثر أداء العاملين على أداء المنظمة ؟

فروض الدراسة: (توجد فرضيات رئيسية وأنبثقت منها مجموعة فرضيات فرعية):
الفرضيات الرئيسية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمنظمة.

الفرضيات الفرعية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط على أداء العاملين.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستقطاب والتعيين على أداء العاملين.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء العاملين.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويض والمكافآت على أداء العاملين.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم والمتابعة على أداء العاملين.

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط على رضا المجتمع والقيمة السوقية.

7- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستقطاب والتعيين على رضا المجتمع والقيمة السوقية.

8- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على رضا المجتمع والقيمة السوقية.

9- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويض والمكافآت على رضا المجتمع والقيمة السوقية.

10- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم والمتابعة على رضا المجتمع والقيمة السوقية.

حدود الدراسة:

تشمل هذه الدراسة الحدود الآتية:

1- حدود الدراسة المكانية:

تشمل مؤسسات التعليم العالي الأهلي في السودان.

2- حدود الدراسة الزمانية:

تمت الدراسة خلال الفترة 2012 - 2018م.

3- حدود الدراسة الموضوعية:

تناولت الدراسة إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة (دارسة حالة مؤسسات التعليم العالي الأهلي في السودان) إشمطت على إختيار عينة تمثل مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسات التعليم العالي الأهلي والخبراء والمختصين في التعليم العالي، لمعرفة مدى إلتزام مؤسسات التعليم العالي الأهلي بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وطبيعة أثرها على أداء تلك الجامعات والكليات الأهلية.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة في هذا البحث من:

1- المعنيين بمشكلة الدراسة وهم إدارات الجامعات وأعضاء هيئات التدريس والإداريين.

2- الخبراء والمختصين.

منهج الدراسة:

إتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتقديم وصف عام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي ومن ثم جمع بيانات عن طريق الإستبانة وتفرغها وعرضها في شكل جداول بغرض تحليلها للوصول الى نتائج تعمل على التحقق من الإجابة على تساؤلات الدراسة، مستخدمين في ذلك الطرق

الإحصائية وأدوات التحليل الإحصائي بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجماعية (SPSS) في تحليل البيانات.

أدوات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على عدد من الأدوات لجمع المعلومات تشمل:

1-المصادر الأولية والثانوية.

2-السجلات والمنشورات الرسمية.

3-المقابلات الشخصية.

4-الإستبانة.

مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

1. الإستراتيجية:هناك تعريفات كثيرة للإستراتيجية نأخذ منها تعريف على عبدالله (يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية فحيث تتسم للظروف التي يتم فيها إتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكيد، يقع على الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات).تعريف شاندر chandler(هى تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف)، كما عرفها أحد المديرين (هى مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة بإختيار المسالك التي يتم فيها تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف)مما سبق نستطيع القول أن الإستراتيجية هى ذلك التصور الذى تتوقعة المنظمة في المستقبل ومن خلاله تختار مسار أومسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطره.

2. الموارد البشرية (Humane Resource): تعرف الموارد البشرية على أنها حجم القوة العاملة، أي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين «ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وخبرتهم، سلوكهم، إتجاهاتهم وطموحهم. كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية»¹³. وتعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المؤسسة حيث تعمل على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، وهذا بإستعمال مختلف المعارف والمهارات لتصميم وتنفيذ إستراتيجياتها وتحقيق قيمة مضافة لها. إذن لكي يصبح الفرد مورداً لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارة والقدرة والإستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة ومتميزة.

3. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: أهم تعاريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعريف على السلمي (هي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها).

تعريف على عبدالله (هي إتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها أو إختفائها من السوق ومن ثم فهي تحرص على إستخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل إستخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية)

مما سبق نستطيع القول أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي التفكير في كيفية إستخدام الموارد المتاحة للمنظمة من أجل الغايات والأهداف المراد تحقيقها كماً وكيفاً.

4. التخطيط: هو عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال

¹³. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص25.

تتناسب مع إحتياجات المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين¹⁴. إذن فتخطيط الموارد البشرية يقوم بترجمة أهداف المؤسسة إلى خطط للقوى العاملة فيها، وغياب هذه الأخيرة يعني أن تقدير المؤسسة لإحتياجاتها من القوى العاملة يقوم أساساً على التخمين.

5. الأستقطاب والتعيين: الإستقطاب هو عملية إكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أوالمتوقعة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف¹⁵. أما التعيين يقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة وفقاً للوائح والإجراءات.

6. التدريب التطوير: التدريب يقصد بالتدريب العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم لرفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية، وكذلك لغرض إكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر¹⁶. وهو أهم الوسائل لتطوير وتنمية الموارد البشرية.

7. نظم التعويض والمكافآت: هي القوانين اللوائح التي تحدد الأجور والحوافز للعاملين بالمنظمة ويسمى نظام الدخل والحوافز.

8. التقييم والمتابعة: هو عملية التقييم والتقدير المستمر لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل فيبذلك تحقق هدف إداري يتمثل في إتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والإستقلالات وهدف تطويري عن طريق تحديد نقاط الضعف والقوة .

¹⁴ موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 1999، ص ص285، 286.

¹⁵ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 117

¹⁶ أحمد طرطار، الترشيد الإقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص88.

9. أداء العاملين: عرفه معجم المصطلحات للعلوم الإدارية بأنه (القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب) (الشريف, 2004, ص:82) فهو أداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقع من كل عامل في المنظمة، هذه المعايير هي الأساس لتقييم الاداء، فإن الأداء هو سلوك أو تصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على أداء المنظمة، هذا السلوك إما أن يكون إيجابياً أو سلبياً ويكون السلوك جزءاً من العمل أو خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها.

10. تجويد الأداء: هو تحسين الأداء ببرنامج للتطوير المنهجي خاص بالتدريب على الإدارة، ويعتمد على تفويض المسؤولية الإدارية بالإضافة إلى بذل الجهود المباشرة لتحقيق أهداف الإدارة المقررة على النحو الملائم. ثم برز مصطلح تقويم الأداء الجامعي الذي يقصد به التوصل إلى أحكام قيمة محددة للأنشطة والبرامج الجامعية بهدف رفع الكفاءة الداخلية والخارجية للعمل الجامعي، وذلك من خلال استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم أصول العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم وإتباع أسلوب التقويم الذاتي أو الاعتماد الأكاديمي أو كلاهما معاً.

11. أداء المنظمة: عرفه البعض بأنه "القدرة على الإنتاج بفعالية بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الإقتصادي". وعرفه البعض الآخر بأنه "العلاقة بين النتيجة و المجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين درجة بلوغ الغايات و الأهداف والمعايير والخطط المتبعة في المنظمة". وبالرغم من أن مفهوم الأداء يبعديه الكفاءة و الفعالية يعبر فعلاً عن تحقيق الأهداف بالإستعمال العقلاني لمختلف الموارد ، غير أنه

كثيراً ما يرد مقروناً بأحد النتائج المحققة. من الباحثين من يرى مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوي مع مفهوم الأداء الشامل¹⁷ وعلى هذا الأساس عرف الأداء بأنه "علاقة بين الموارد المخصصة و النتائج المحققة".

12. رضاء المجتمع والقيمة السوقية: يتحقق رضاء المجتمع بتحسين أداء المنظمة وتحسين مخرجاتها وفقاً لرسالتها وإستراتيجيتها، أما القيمة السوقية هي قيمة أسهم المنظمة في السوق المالي، وتم إستخدام ذلك لقياس أداء المنظمة في هذه الدراسة.

13. الرضاء الوظيفي: هو مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول والإستمتاع والسعادة) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمنظمة التي يعمل بها ذلك الرضاء الذي يحقق رضاء العميل.

14. التعليم العالي: عرف المؤتمر العام لليونسكوفي دورته السابعة والعشرين في 1993م التعليم العالي بأنه كافة أنواع الدراسات والتأهيل والتدريب على البحوث التي تقدمها في المستوى بعد الثانوي جامعات ومؤسسات تعليمية أخرى معترف بها من سلطات الدولة بأنها مؤسسات للتعليم العالي.¹⁸

15. مؤسسات التعليم العالي Organization of Higher Education: يقصد بها الجامعات والمعاهد العليا السودانية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي السودانية الحكومية والأهلية التي ينظمها قانون التعليم العالي بالسودان.

16. التعليم العالي الأهلي والأجنبي: مفهوم التعليم العالي الأهلي يقصد به التعليم فوق الثانوي الذي يضطلع به القطاع الخاص محلياً أو أجنبياً،

¹⁷ عمر محمد التومي الشيباني، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، ليبيا، طرابلس، 1988، ص.56.
¹⁸المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الخطة الخمسية للتعليم العالي، 2007-2011م مارس 2007، ص.2.

تأسيساً لإدارة وإتفاقاً ، مقابل رسوم دراسية تؤخذ من المستفيدين من هذا النوع من التعليم، أي الطلاب أو الجهات المانحة.

تنظيم البحث:

يتكون البحث من أربعة فصول شملت الآتي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث والدراسات السابقة:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة.

الفصل الثاني:المداخل النظرية لدراسة إستراتيجية إدارة الموارد البشري(الإطار

النظري)

المبحث الأول: مفهوم وأهمية لأدارة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: فلسفة ومفاهيم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء المنظمة .

الفصل الثالث: دراسة الحالة:

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن التعليم العالي الأهلي في السودان.

المبحث الثاني: إستراتيجيات مؤسسات التعليم العالي الأهلي في السودان.

المبحث الثالث: مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء في مؤسسات

التعليم العالي الأهلي.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية:

المبحث الأول: وصف مجتمع الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات ومناقشة متغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات.

أولاً: النتائج.

ثانيا: التوصيات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية.

ثانيا: المراجع الإنجليزية.

ثالثاً: الملاحق.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

تناولت الدراسة العديد من الدراسات السابقة تجاوزت في عددها العشرون دراسة وبحثاً تباينت مشاربها ومنطقاتها الفكرية ما بين (الإدارة والإقتصاد والتربية) تمكن الباحث من خلالها الوقوف على ما تناولته من مشكلات وعلى ما توصلت إليه من نتائج إستطاع عبرها من تحديد أوجه الإختلاف والتشابهة مع الدراسة الحالية فشملت الدراسات السابقة جانبين **الجانب الأول:** تلك الدراسات والبحوث في مجال الإدارة التي تناولت إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بزوايا مختلفة بمؤسسات الأعمال والشركات مستهلمة أثرها على أداء العاملين والتدريب والجودة وتطوير أداء وكفاءة المؤسسات الإدارية **أما الجانب الثاني:** البحوث والدراسات في مجالات الإقتصاد والتربية (الإدارة التربوية، التخطيط التربوي) التي تناولت مشكلات مؤسسات التعليم العالي الحكومى والأهلى وقضاياها المختلفة المتمثلة في مشكلات التوسعة والإستيعاب والجودة والتخطيط والمردود الإقتصادى للمخرجات في سوق العمل وغيرها، لذلك تميزت هذه الدراسة عن تلك الدراسات في تمكنها من محاولة الربط بين الشقين حيث تناولت قضية إدارة إستراتيجية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي الحكومى والأهلى بالسودان. فشملت الدراسات التالية:

الدراسة الأولى: عمر الخير العوض:¹⁹ أثر تنمية الموارد البشرية على ترقية الأداء في قطاع النفط السوداني - نموذج شركة مصفاة الخرطوم (2002 - 2012م).

هدفت الدراسة الى التعرف على أنواع تنمية الموارد البشرية المتبعة بمصفاة الخرطوم، وطرق التدريب والتأهيل المتبعة لترقية أداء العاملين بشركة مصفاة الخرطوم، وتمثلت مشكلة الدراسة في الإعتقاد بان هناك خللاً في عدد من مجالات تنمية الموارد البشرية في مصفاة الخرطوم ربما قد يؤثر سلباً على ترقية أداء العاملين وبالتالي على مخرجات العمل، ثم طرحت الدراسة سؤالاً محورياً ورئيساً هو ما مدى تأثير تطبيقات تنمية الموارد البشرية على ترقية الأداء في شركة مصفاة الخرطوم؟. وشملت فروض الدراسة الفرضيات التالية:

- القصور الموجود في البرامج الموضوعية لتنفيذ تخطيط الموارد البشرية في شركة مصفاة الخرطوم أثر سلباً على ترقية الأداء.
- عدم التنفيذ الدقيق للبرامج التدريبية الموضوعية للكوادر البشرية العاملة في شركة مصفاة الخرطوم أثر سلباً على ترقية الأداء.
- المنهجية الغير علمية في تحفيز العاملين في شركة مصفاة الخرطوم تؤثر في تطوير الأداء.
- المنهج المطبق بشركة مصفاة الخرطوم لا يساعد على ترقية أداء العاملين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة حول ترقية أداء العاملين بشركة مصفاة الخرطوم وفقاً لمتغيرات العمر، والوظيفة الحالية، والخبرة في العمل. عليه خلصت الدراسة للنتائج التالية:
- ضعف الثقافة الإدارية للعاملين في شركة مصفاة الخرطوم في جوانب التخطيط وتقسيم الأداء الوظيفي.

عمر الخير العوض، أثر تنمية الموارد البشرية على ترقية لأداء في قطاع النفط السوداني، نموذج شركة مصفاة الخرطوم 2002م-¹⁹ 2012م، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة النيلين، 2013م، ص 11 ص 142

• عدم وضوح آليات تنفيذ الخطط التدريبية مع ضعف التحفيز المعنوي للعاملين في الشركة.

• حداثة برنامج تقويم العاملين في الشركة وضعف كفاءة تنفيذه بالصورة المثلى. ومن ثم أوصت الدراسة بأهمية تطوير الثقافة الإدارية لدى العاملين في الشركة وتقويم المحصلة التدريبية لديهم من قبل إدارة الشركة ومقارنتها بالميزانية، وضرورة سعى إداة الشركة لزيادة الأجور وحوافز العاملين بما يعادل الدولار الأمريكي وذلك للمحافظة على الكوادر الوطنية، وضرورة تطبيق نظام تقويم الأداء بدقة وشفافية ووضوح.

الدراسة الثانية: دراسة هويدا صالح محمد العوض:²⁰ أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية للعاملين، دراسة حالة مصنع سكر كنانة:

تلخصت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية: الى أى مدى أهتمت السياسات والقوانين والهيكل التنظيمية في المنشأة بتدريب العاملين ؟ والى اى مدى يتم تطبيق السياسات والقوانين عملياً ؟ وهل هناك نظام لتحديد الإحتياجات التدريبية وماهى الميزانية المعدة لذلك وهل يؤثر عدم تدريب العاملين على آدائهم في تحقيق أهداف المنشأة؟. وشملت فروض الدراسة الفرضيات التالية:-

- هناك علاقة بين التدريب وزيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
- البرامج التدريبية في شركة سكر كنانة لا تخدم الأهداف التى وضعت من أجلها.
- لا يوجد إهتمام كافي بتنمية الموارد البشرية للعاملين بشركة سكر كنانة.
- لا توجد مخصصات كافية للتدريب بميزانية شركة سكر كنانة مما يترتب عليه ضعف عملية التدريب بمختلف عناصرها.

هويدا صالح محمد العوض، أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية للعاملين، دراسة حالة شركة سكر كنانة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، معهد الدراسات والبحوث الإنمائية، 2006م، ص ص 10 - 153

ومن أهم نتائج الدراسة:

- صعوبة الحصول على معلومات وإحصائيات خاصة بالقوى العاملة لتحديد الإحتياجات التدريبية.
- عدم الإهتمام بإشراك الرؤساء والمشرفين في العملية التدريبية.
- عدم إستخدام الأساليب العلمية السليمة والحديثة بل الإعتماد على الأساليب التقليدية في تقديم وعرض المادة التدريبية.
- عدم وجود تعاون كامل بين المسؤولين عن التدريب والإدارة العليا بالشركة. وبينما شملت أهم توصيات الدراسة الآتى:

- تعميم وترقية التدريب المستمر أثناء الخدمة للعاملين على ان تكون برامج التدريب مرتبطة بالإحتياجات الفعلية لزيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة للعاملين.
- زيادة الميزانية المخصصة للتدريب وتوفير قاعدة بيانات مزودة بالمعلومات الدقيقة الضرورية لعملية التخطيط وتدريب العاملين وتنمية الموارد البشرية بالمنظمة.

الدراسة الثالثة: دراسة زياد مفيد القاضى: ²¹ علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن).

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة وبيان مدى أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة، وإختبار الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، ودراسة أثر أداء العاملين في الجامعات الخاصة على أداء الجامعات الخاصة. وتمحورت مشكلة الدراسة حول

زياد مفيد القاضى، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، (دراسة ²¹ تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرف الأوسط، 2012م، ص ص5

سؤال واحد هو: هل هنالك أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، نظم التعويض والإستقطاب، مشاركة العاملين) على أداء العاملين بالجامعات الخاصة. وتمثلت فروض الدراسة في الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية لممارسة الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.
- لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية لأداء العاملين في الجامعات الخاصة على أداء الجامعات الخاصة في الأردن.
- لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة.

وشملت توصيات الدراسة التوصيات التالية:

- العمل على ربط أداء الجامعات الخاصة في الأردن بمشاركة العاملين فيها.
- إعطاء فرصة للمشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بتطوير الأداء بالجامعات الخاصة.
- ضرورة إسهام ادارة الجامعات الخاصة في الأردن بنظم التعويضات المتبعة لديها من خلال أداء العاملين لأتخاذ نظم التعويضات بالشكل الكافي كأداء لتحسين أداء العاملين وبالتالي أداء الجامعات الخاصة في الأردن.

الدراسة الرابعة: دراسة فريد كورتل :²² إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة / مع الإشارة لحالة البلدان العربية:

تمحورت مشكلة الدراسة حول السؤال الجوهرى التالى: ماهوالمفهوم المعاصر لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وماهي إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل

فريد كورتل، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة / مع الإشارة لحالة البلدان العربية، ورقة مقمنة فى المؤتمر العلمى²² العالمى حول عولمة الإدارة فى عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 2005م، ص 5ص185

العولمة وماهو التأثير الذى أحدثته العولمة عليها؟ وتمثلت أهداف الدراسة في التعرف على المفهوم المعاصر لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة. ومن ثم التعرف على إنعكاسات ومدى تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية. وفي منهج البحث:إعتمدت الدراسة على المناهج العلمية التالية:المنهج الإستنباطي:والذي يعتمد على التفكير المنطقي الإستنتاجي لمحاولة الربط بطريقة منطقية بين الجوانب المختلفة لإدارة الموارد البشرية والعولمة والمنهج الوصفي وذلك لوصف وتفسير وتحليل نتائج البحث وإختبار فروض الدراسة.

وشملت فرضيات الدراسة الفرضيات التالية :

- إن الموارد البشرية نتيجة للعولمة صارت بمثابة جزء من رأسمال المنظمة.
- هناك تأثير واضح للعولمة على إدارة الموارد البشرية في الإتجاهين السلبي والإيجابي. وشملت أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة: تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم الإنخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغل تلك الوظيفة إلى مساعد للمدير العام، إنحصار النظم واللوائح المنظمة لشئون الموارد البشرية في الجوانب القانونية والأمور التعاقدية المتصلة بالحقوق والواجبات للعاملين وأصحاب الأعمال، ومسائل المخالفات والجزاءات، غلبة الجانب الإجرائي على إهتمامات وأنشطة إدارة الموارد البشرية وإفتقاد الجانب التخطيطي والتطويري في تلك الإدارات، إنحصار ممارسات الإدارة في معظم الأحيان في الأمور المتعلقة بالتوظيف والرواتب. وتوصيات الدراسة الى أن: التدريب أمر حتمي وضروري، فإكتساب العامل المهارات الأساسية والحاجة للتدريب التخصصي في الصناعات المعقدة لتأهيل العمال.العمل على تحديث برامج التدريب تتماشى مع التقنية الحديثة. تعلم اللغات وخاصة اللغة الإنجليزية كأساس للتدريب.

الدراسة الخامسة:

Study of Dr. Abdelfattah Abuqayyas:²³ Strategic Human Resource Management::

Strategic HRM concerned with longer-term issues and macro-concerns about structure, quality, culture, values, commitment and matching resources to future need. The main objective of the study Strategic HRM is based on HRM principles incorporating the concept of strategy. So if HRM is a coherent approach to the management of people, strategic HRM now implies what is done on a planned way that integrates organizational goals with policies and action sequences. Business Strategy must be mutually informative. The way in which people are managed, motivated and deployed, and the availability of skills and knowledge will all shape the business strategy.

It is now more common to find business strategies which are inextricably linked with and incorporated into strategic HRM, defining the management of all resources within the organization.

Individual HR strategies may then be shaped by the business

²³Abdelfattah Abuqayyas. Strategic Human Resource Management. Annual Meeting of the Arab Networkemen. 2007. P12P14

Strategy. So if the business strategy is about improving

Customer service this may be translated into training plans

The results and recommendation:

Measure outcomes. HRM measures should evaluate the impact these activities have on the organization as a whole. Information from these measures should then be input for agency wide decisions. Advance the collaborative working environment between HR and management. HR has to have a strong, collaborative working relationship with top agency and line management. HR needs to build its own internal competencies to deal with organizational issues. HR needs to educate itself on agency and program missions, to be able to offer Creative and innovative alternatives and solutions to organization.

الدراسات السادسة: دراسة سارة حسن موسى:²⁴ التوسع في التعليم العالي في

السودان رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخرطوم 2003م

هدفت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف علي سياسة التوسع في التعليم العالي وما نجم عنها من آثار علي مدخلاته ومخرجاته.
- بيان حجم التطور النوعي والكمي في التعليم العالي في السودان.

²⁴سارة حسن موسى: التوسع في التعليم العالي في السودان – رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخرطوم 2003م.

• توضيح العلاقة بين مخرجات التعليم العالي في التخصصات المختلفة وكيفية إستيعابها لسوق العمل.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من خلال تناول أهمية التخطيط الإستراتيجي الشامل ودوره في تحقيق التوازن والتنسيق بين الأنشطة المختلفة، والقطاعات ذات الصلة بالتعليم العالي. وهذا يقود بدوره للقضاء علي السلبيات ومظاهر الخلل. وكذلك التأكيد علي ضرورة أهمية التخطيط للقوي العاملة ووضع الخطط الإستراتيجية العامة للدورة.

وتضمنت أهم نتائج الدراسة النتائج التالية:

- توجد علاقة عكسية بين التوسع في التعليم العالي وتوفر فرص التوظيف.
 - هناك ضعف في توظيف الخريجين.
 - ضرورة العمل علي تعزيز ودعم البيئة الجامعية.
 - إعادة النظر في البرامج التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي.
 - ضرورة الإتجاه نحو استخدام التكنولوجيا في هذه المؤسسات.
- بينما شملت أهم توصيات الدراسة التوصيات التالية:
- توفير أعداد هائلة من الخريجين في مختلف التخصصات.
 - تقليل الإستيعاب بمؤسسات التعليم العالي النظرية.

الدراسة السابعة: دراسة سناء بنت صالح عسكول: دور تقنيات المعلومات في تطوير التعليم في مؤسسات التعليم العالي بقطاعه الخاص والعام بالمملكة العربية السعودية (25).

تهدف الدراسة الي التعرف علي واقع تقنية المعلومات المختلفة والمستخدمة في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، كما تهدف الي بيان دور هذه التقنيات في

(25) سناء بنت صالح عسكول: دور تقنيات المعلومات في تطوير التعليم بمؤسسات التعليم العالي بقطاعه الخاص والعام – رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة الملك عبدالعزيز السعودية 2006م

تطوير التعليم العالي بقطاعيه العام والخاص وقد اعتمدت الدراسة علي مصادر بيانات متعددة أهمها المسح القطاعي الذي قامت به الباحثة في مدينة جدة باختيار جامعة الملك عبدالعزيز كنموذج للتعليم العالي العام والحكومي، وكلية دار الحكمة وكلية عفت وكلية إدارة الأعمال كنماذج للتعليم الأهلي. ومن ثم توصلت الدراسة للآتي:

- إن أكثر تقنيات المعلومات أهمية بالنسبة لإستخدامها في التعليم العالي ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بالتسلسل كالتالي: شبكة الإنترنت، يليها في الترتيب البريد الإلكتروني، ثم إستخدام الأقراص المدمجة، ثم التعليم بواسطة الحاسوب ثم نظام نقل الملفات ومن ثم مؤتمرات الفيديو.

- إن أهم الدوافع التي تدعم فكرة إستخدام تقنيات المعلومات في التعليم من وجهة نظر مفردات عينة البحث هي تلك الدوافع التي تشكل دعماً للطلاب والطالبات من خلال تحسين وتطوير الخدمات المقدمة لهم وتوفير فرص الدراسة الجامعية للذين لم يتمكنوا من الالتحاق بالتعليم

- ان الكثير من اعضاء هيئة التدريس يشجعون استخدام تقنيات المعلومات المختلفة في التعليم.

أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستخدام تقنية المعلومات في مؤسسات التعليم العام والخاص.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستخدام تقنية المعلومات في مؤسسات التعليم العالي العام والخاص وإدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية تقنية المعلومات.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستخدام تقنية المعلومات في مجال التعليم عن بعد وتوفير التدريب التقني اللازم لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي بقطاعيه. كما أنه ليس هناك علاقة إرتباطية بين إستخدام تقنية

المعلومات في التعليم العالي وإدراك عضويته التدريس لأهمية استخدام تقنية المعلومات في التعليم العالي.

د- هناك علاقة إرتباطية بين استخدام تقنية المعلومات في التعليم العالي، وتوفر تكلفة كل من البنية التحتية وتصميم وإنتاج المناهج والمواد العلمية، كما أنه ليس هناك علاقة إرتباطية بين استخدام تقنية المعلومات في التعليم العالي وتوفر الكوادر البشرية المتخصصة في مجال تقنية المعلومات.

الدراسة الثامنة: دراسة محمد عثمان السمانى:²⁶ التعليم العالي الأهلي في السودان (1996 - 2000) الواقع والمشكلات وأساليب - التطوير - رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة الخرطوم 2000م.

هدفت الدراسة الي لتحقيق الأهداف التالية:

- عرض تجربة التعليم العالي وواقعة قبل وبعد ثورة التعليم العالي.
- توضيح علاقة سلطات التعليم العالي الإشرافية عليه.
- التطرق إلي المشكلات التي تعترض التعليم العالي الأهلي والأجنبي.
- إقتراح بعض العوامل التي يمكن أن تؤدي الي تطويره.
- وتمثلت أهم النتائج التي توصلت لها الدارسة في النتائج التالية:
- تمركز مؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية الخرطوم.
- تعتمد مؤسسات التعليم العالي الأهلي علي أعضاء هيئة التدريس المتعاونين من الجامعات الحكومية.
- يشرك أعضاء هيئة التدريس في وضع المناهج.
- يتولي أعضاء هيئة التدريس عبئاً إدارياً .

²⁶محمد عثمان السمانى، التعليم العالي الأهلي في السودان الواقع والمشكلات وأساليب التطوير، رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة الخرطوم 2000م.

• البنيات التحتية لهذه المؤسسات لم تكتمل بمستوي يتوافق ومتطلبات التعليم العالي الأهلي.

الدراسة التاسعة: دراسة عادل سيد أحمد محمود:²⁷ التوسيع في التعليم العالي في السودان وآثاره علي التنمية الإقتصادية والإجتماعية - رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة الخرطوم 2000م.

هدفت الدراسة للوقوف علي الآثار الناجمة عن التوسع في التعليم العالي السلبية والإيجابية. وضرورة الربط الكامل بين مؤسسات التعليم العالي وحاجات التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

وشملت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

• لا توجد بالمجلس القومي للتعليم العالي ومعظم مؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية بالسودان أجهزة متخصصة مسؤولة عن متابعة موقف الخريجين الوظيفي.

• تفتقر أجهزة التعليم العالي لوحدة خاصة ودائمة تبحث إحتياجات سوق العمل.

• معظم مؤسسات التعليم العالي التي قامت بالسودان تعتمد علي أعضاء هيئة التدريس المتعاونين (بعض الوقت).

ومن توصيات الدراسة:

• ضرورة أن يعمل الجهاز المسؤول عن التعليم العالي بالسودان على تحديد البرامج الأكاديمية والتخصصات العلمية لتلك المؤسسات.

• ضرورة أن تولي مؤسسات التعليم العالي الحديثة النشأة البحث العلمي عناية خاص.

²⁷عادل سيد احمد محمود: التوسع في التعليم العالي في السودان وإثاره علي التنمية الاقتصادية والاجتماعية. رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة الخرطوم 2000م.

- بناء نوع من العلاقات ما بين الولايات والمؤسسات بغرض تمويل البحوث والدراسات.

الدراسة العاشرة: دراسة خالدة عبدالله التوم: التوسع في التعليم العالي ومدى إرتباطه بقطاع حاجة العمل - رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخرطوم 1998 (28).

هدفت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- للتعرف علي برنامج التوسع الكمي والنوعي في التعليم العالي في الفترة من (90-2000م)
 - التعرف علي مدى ملائمة التوسع في التعليم العالي لربط الريف، وبين التخطيط الإقتصادي والإجتماعي.
 - معرفة كيفية موازنة التخصصات الجامعة حتي تلائم حاجة العمل
 - التعرف علي مدى إستيعاب مخرجات التعليم العالي في القطاع العام.
- ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة الآتى:

- هناك طفرة نوعية في أعداد مؤسسات التعليم العالي.
 - ضعف التنسيق بين السياسات التعليمية وسياسات التخطيط القومي للعاملين.
 - عدم التوافق ما بين أعداد الطلاب وأعداد الأساتذة .
- ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة شملت التالية:
- ضرورة الربط بين السياسات التعليمية وسياسات التنمية الإقتصادية.
 - خلق نوع من التوازن بين التخصصات النظرية وبين أعداد الطلاب والأساتذة.
 - ضرورة الإهتمام بتشجيع البحث العلمي.

(28) خالدة عبدالله التوم: التوسع في التعليم العالي ومدى إرتباطه بقطاع حاجة العمل - رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخرطوم 1998م.

الدراسة الحادية عشر: دراسة عصام إدريس الحسن كتمور: تطوير التعليم العالي بالجامعات السودانية باستخدام معطيات تكنولوجيا التعليم - رسالة دكتوراة غير منشور في فلسفة التربية، جامعة الخرطوم 2002م⁽²⁹⁾.

هدفت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- تطوير التعليم الجامعي باستخدام تكنولوجيا التعليم للإفادة منها من معطيات تكنولوجيا التعليم.
- جعل التقنيات العنصر الأساسي في بناء قاعدة التعليم الجامعي.
- تحديد دور التعليم التقني في تطوير التعليم الجامعي.
- التعرف علي الوضع الراهن للجامعات السودانية في ضوء ما تقدمه تكنولوجيا التعليم من حلول للمشاكل.
- التعرف علي مقومات إستخدام تكنولوجيا التعليم العالي الجامعي.
- وتمثلت أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة في النتائج التالية:
- مدي اسهام تكنولوجيا التعليم في تطوير التعليم الجامعي وحل مشكلاته مرتبط بالعامل الانساني.
- وجود الرغبة لدي أعضائه بالجامعات في التكيف مع تكنولوجيا التعليم.
- ضعف دور الجامعة نحوالمجتمع فإنها بوضعها الحالي لن تكون قادرة علي القيام بهذه المهمة.
- الأساليب المعتمدة في التعليم الجامعي بالسودان لا يمكن أن تجدي تطوراً وإسهاماً فاعلاً في العملية التعليمية مالم تخضع الي التخطيط وتكون مستندة الي أسس تكنولوجيا التعليم.

(29) عصام ادريس الحسن كتمور: تطوير التعليم العالي بالجامعات السودانية باستخدام معطيات تكنولوجيا التعليم - رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة الخرطوم 2003م

الدراسة الثانية عشر: دراسة سيد محمد علي أحمد الحوري: توظيف الخريجين وأثره علي تخطيط التعليم العالي في السودان، رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة الخرطوم 1994م⁽³⁰⁾.

هدفت الدراسة للوقوف علي مشكلات الخريجين وما صاحبها من إشكالات تتعلق بالمجتمع. مرتبطة إرتباطاً وثيقاً بالأسرة وما يحيط بها من متاعب قد تحدث آثاراً سلبية في المستقبل إن لم يتم تداركها. وتتبع أهمية الدراسة من خلال تزايد الإهتمام بمشكلة الخريجين بين الفئات المختلفة ذات الصلة بالتعليم العالي. والتي يأمل منها أن تعمل علي تبيان مناطق الخلل والوصول الي نتائج تسهم في تصحيح المسار. ومن ثم توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج في المجالات المختلفة التي تناولتها ومن أهمها:

- فشل السودانيون في بناء نظام سياسي يعمل علي تحقيق الإستقرار، الذي بدوره يساهم في تنمية العملية التعليمية، وبالتالي يستوعب مشكلات الخريجين، فإلى أي مدي تكون لدية الإمكانية في توفير فرص العمل المناسب لهم؟.
- نتيجة التوسع في التعليم العالي إزداد أعداد الخريجين مما أدي في بادئ الأمر أن تلتزم الدولة بتوظيفهم ولكن تراجعت لتلتزم فقط بخريجي الكليات التطبيقية ولكنها أيضاً تراجعت عن ذلك وأوكلت الأمر إلي لجنة الإختيار التي تم تكوينها لتتولي هذا الأمر مما أدي الي ظهور مشكلة بطالة الخريجين.
- إن نسبة توظيف الخريجين في القطاع الخاص أكبر من نسبة توظيفهم في القطاع الحكومي.
- معاناة الخريجين الذين لم يحصلوا علي وظيفة معاناة كبيرة تمثلت في الآتي:
أ/ إستمرار أولياء الأمور في الصرف علي أبنائهم.

⁽³⁰⁾ سيد محمد علي احمد الحوري: توظيف الخريجين وأثره علي تخطيط التعليم العالي في السودان – رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة الخرطوم 1994 م

ب/ كثرة المشاكل والأمراض النفسية من جراء ذلك.

- يتم التخطيط للتعليم العالي في السودان علي مستويين. المستوي الأول وهو مستوي السياسات العامة والتخطيط الشامل لكل مؤسسات التعليم العالي والثاني هوالمستوي القاعدي والأساسي ويوجد في كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي. وتشارك فيه كل أجهزة المؤسسة. وليتوفر بالتعليم العالي أفراد مؤهلون في التخطيط لربط التعليم العالي بحاجة البلاد الفعلية واقتراح البرامج المطلوبة اوالأعداد التي يمكن ان يستوعبها سوق العمل. ومن أهم التوصيات:
- ربط تخطيط التعليم العالي بالتخطيط الإقتصادي والإجتماعي.
- ربط سياسة التدريب والتأهيل بالتخطيط للقوي العاملة
- الاهتمام بالتعليم العالي التقني كعنصر رئيسي للتعليم

الدراسة الثالثة عشر: دراسة عبدالعزيز عبدالرحمن حسن أبكر: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإمتياز المؤسسي بالجامعات - رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة القرآن الكريم 2008م⁽³¹⁾.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة لمعرفة الأثر الفعلي لتطبيق الجودة الشاملة في تحقيق الإمتياز المؤسسي بالجامعات السودانية، وتناولت الدراسة جامعة القرآن الكريم علي وجه الخصوص كعينة أجريت عليها هذه الدراسة.

تأتي أهمية الدراسة في أنها تمثل إحدى المحاولات لسبر غور التطبيقات المعاصرة لإدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ولكنها ذات أهمية قصوي لتناولها جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية كدراسة حالة.

خلصت الدراسة لتوصيات عدة مرتبطة بنتائج البحث منها:

⁽³¹⁾ عبدالعزيز عبدالرحمن حسن أبكر: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الامتياز المؤسسي بالجامعات (دراسة تطبيقية علي جامعة القرآن الكريم رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة القرآن الكريم - 2008م.

- ضرورة سعي الجامعة لبذل مزيداً من الجهود لغرس القيم الإسلامية المرتبطة بالعمل في المجتمع تحسناً للعمل وتجويداً للأداء.
 - العمل علي عكس أنشطة الجامعة وبرامجها كافة وبرامج الجودة الشاملة علي وجه الخصوص في جميع وسائل الإعلام.
 - عدم إستعجال نتائج وبرامج الجودة الشاملة إذ تعتبر من أكبر معوقات ومشكلات نجاح برامج الجودة.
- الدراسة الرابعة عشر: دراسة عماد الدين محمد الحسن أحمد: تقييم السياسة التوسعية للتعليم العالي في السودان 1989م - 1997م -رسالة ماجستير في التخطيط الإجتماعي 2001م⁽³²⁾.

هدفت الدراسة من البحث في الفرضية الأولى للتأكد من حدوث تطور كمي في الطلاب بالجامعات ومدى توفر الدعم لبنيات التخطيط. ومدى قيام الجامعات بوظائفها الثلاثة، إنتاج الخريجين، البحث العلمي، الخدمة العامة للمجتمع. ومن ثم مقارنة مخرجات السياسة التوسعية التعليمية، مع حوجة السوق الداخلي والخارجي. وتمثلت أهمية البحث من الآتي:

- يلعب التعليم العام دوراً مهماً ومتعاضماً في عملية التأهيل.
 - إظهار طبيعة التطور في قطاع التعليم الذي يخدم التنمية.
 - توفير البيانات اللازمة التي تهتم المخططين.
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:
- أن البيئة الجامعية في ظل التوسع تعرضت للتدهور ونقص حاد في البنيات الأساسية.

(32) عماد الدين محمد الحسن أحمد: تقييم السياسة التعليمية للتعليم العالي في السودان 1989م - 1997م - رسالة ماجستير غير منشورة في التخطيط الاجتماعي 2001م.

• النهضة التوسعية في الجامعات أوجدت طفرة لكنها لم تجد الدعم اللازم، مما ترتب عليه آثار سلبية.

الدراسة الخامسة عشر: دراسة محمد فخري نمر حسونة: تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراة غير منشورة في إدارة الأعمال - جامعة السودان 2008م⁽³³⁾.

هدفت الدراسة إلى تحسين نوعية مخرجات التعليم العالي ورفع مستواه بشكل عام، وأيضاً إلى العمل على تطوير وتحسين بيئة الجامعات لتلبية حاجات الطلبة والمدرسين وكذلك العاملين والمجتمع ككل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة مقدره من النتائج أهمها ما يلي:

• إن درجة التطبيق الكلية لمبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية متوسطة حسب ما توصلت إليه من أفراد عينة الدراسة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس.

• إن درجة التطبيق الكلية لمبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية تراوحت بين القليلة والكبيرة حسب ما توصلت إليه أفراد عينة الدراسة بالنسبة للطلبة.
من ثم خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي من أهمها:

• ضرورة إهتمام القيادة الإدارية بالجامعة بتطبيق ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة.

• إتباع النمط الديمقراطي في تسيير الأمور الإدارية والشئون الأكاديمية.

• ضرورة الإهتمام بإجراء تقييم وتصحيح مستمر لخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الدراسة السادسة عشر: دراسة عصام الدين برير آدم:⁽³⁴⁾ التقييم والإعتماد

بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بالسودان في ضوء المعايير الدولية

(2008م).

⁽³³⁾ محمد فخري نمر حسونة: تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراة في إدارة

الأعمال غير منشورة - جامعة السودان - 2008م.

⁽³⁴⁾ عصام الدين برير آدم: التقييم والاعتماد بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بالسودان في ضوء المعايير الدولية 2008م.

هدفت الدراسة الي تعرف معايير التقويم والإعتماد بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والإستفادة من المعايير الدولية لتطبيق النظام في إحداث الجودة المطلوبة، بالوقوف علي الأسباب الفعلية التي أدت الي تدني جودة التعليم العالي في مدخلاته وعملياته ومخرجاته، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج والتي من أهمها:

- أن الإطار الأكاديمي للإعتماد غير واضح المعالم.
 - أن هناك حالة من الضعف إنتابت البحث العلمي.
 - قلة أعداد أعضاء هيئة التدريس وكذلك مساعدي التدريس مقارنة بأعداد الطلاب.
 - إنعدام شبكات الربط التي تربط الجامعات بعضها ببعض من ناحية المعلومات.
 - ضعف الموارد المالية وميزانيات البحث العلمي التي إنعكست بدورها سلباً علي إنتاج الجامعات من الخريجين، وبالتالي عدم قدرتهم علي المنافسة في سوق العمل.
- الدراسة السابعة عشر: دراسة محمد المنيع: (35) تطوير مؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية في المملكة العربية السعودية بإستخدام نظام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد.

هدفت الدراسة للتعرف علي أساليب وصيغ حديثة في التعليم الحكومي والأهلي للتغلب علي العقبات الإجتماعية والجغرافية والإقتصادية وتوسيع نطاق التعليم العالي لأكبر عدد ممكن خصوصاً في بلد متباعد جغرافياً مثل المملكة العربية السعودية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تكاد تكون الجامعات والكليات الأهلية نسخة من الجامعات الحكومية من خلال تركيزها علي الدراسات النظرية نظراً لقلّة تكلفتها، وبالتالي الحصول علي هامش ربح أكبر.

(35) محمد عبدالله المنيع: تطوير مؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية في المملكة العربية السعودية باستخدام نظام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد الجامعة العربية المفتوحة كنموذج في: ندوة التعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية: 18-19 ذو القعدة 1412هـ، بحوث اليوم والثاني، (الرياض: جامعة الملك سعود) ص 161 – 204.

• إن إعتقاد بعض الجامعات والكليات الأهلية علي جامعات خارجية يساعد في الإعتراف الأكاديمي وتطوير الجودة والنوعية في البرامج الأكاديمية، ولكن ربما يتسبب في عدم موائمة مناهجها للبيئة العربية وخصوصاً في الدراسات الإنسانية والتربوية.

• بحكم إتساع مساحة المملكة العربية السعودية فإن التعليم العالي يواجه تحديات كبيرة حيث أنه لا يمكن تقديم خدمات التعليم العالي لجميع محافظات المملكة، لأنه من المستحيل إنشاء مؤسسات للتعليم العالي في كل محافظة ولكن يمكن تقديم الخدمات التعليمية بسهولة للجميع من خلال التعليم عن بعد. وأوصت الدراسة بضرورة إستخدام نظام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد لتطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وتخطي العقبات التي تواجهه، لما لهذا النظام من فوائد إيجابية، إذ يوسع قاعدة التعليم العالي ويتيح له لجمع الراغبين في الإلتحاق به من مختلف مناطق المملكة، بتكاليف قليلة مقارنة بتكاليف الجامعات التقليدية.

الدراسة الثامنة عشر: دراسة سهام محمد صالح كعكي: التعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية مع الاستفادة من الاتجاهات التنظيمية العالمية المعاصرة (36).

ركزت علي معرفة أهمية إستثمار القطاع الخاص في التعليم العالي. وكانت من أهم نتائجها ان التعليم العالي الأهلي بمختلف مؤسساته يعد حاجة ضرورية فرضها التطور التقني وزيادة الطلب علي التعليم العالي، كما أنه سيمكن من تخفيف الضغط علي التعليم العالي الحكومي، ومن فتح تخصصات حديثة يحتاج اليها سوق العمل السعودي، ولكن لابد من إخضاعه لإشراف وزارة التعليم العالي وأن يتمتع التعليم العالي الأهلي بشخصية مستقلة ويتم تمويله من القطاع الخاص.

(36) سهام محمد صالح كعكي: التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مع الاستفادة من الاتجاهات التنظيمية العالمية المعاصرة في نوة التعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية، 18-19 ذوالقعدة 1412 بحوث اليوم الاول والثاني، (الرياض: جامعة الملك سعود) ص 49-68.

الدراسة التاسعة عشر: دراسة إزدهار الحريري: مشكلات التعليم العالي الأهلي
للمفتيات - دراسة استطلاعية لكلية دار الحكمة الأهلية للبنات بجدة (37).

توصلت الي بعض المشكلات التي تواجهها كلية دار الحكمة من جهة، والمشكلات التي تواجه الطالبات من جهة أخرى. ومن ضمن المشكلات التي تواجه الكلية صعوبة إضافة تخصصات جديدة، وإحتياج الكلية للمتخصصات في مجال الحاسب الآلي للعمل في الكلية، بالإضافة الي مشكلة الحصول علي كفاءات سعودية خاصة في مجال التربية. أما بالنسبة لأهم المشكلات التي تواجه الطالبات فكانت كما يلي:

- عدم توفر أعضاء الهيئة التعليمية 51.43%
- عدم توفر المراجع في مكتبة الكلية 48.57%
- غلاء الرسوم الدراسية 42.86%
- صعوبة المناهج الدراسية 31.43%
- صعوبة التأقلم مع نظام الدراسة في الكلية 25.71%
- عدم وجود الإرشاد الأكاديمي والتوجيه الكافي 22.86%
- عدم مناسبة التخصص لمجالات العمل 11.43%

الدراسة العشرون: دراسة سحر القصيبي: أهمية التعليم الأهلي الجامعي ومدى الحاجة اليه (38).

إهتمت الدراسة بالتعرف علي الأهمية الإقتصادية والإجتماعية والإدارية للتعليم الجامعي الأهلي ومدى الحاجة إليه في المملكة العربية السعودية، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- تخفيف العبء من ميزانية الدولة علي مصروفات التعليم الجامعي.

(37) إزدهار الحريري تحديد بعض مشكلات التعليم العالي الأهلي المفتيات في ندوة التعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية، 18-19 ذوالقعدة 1421 هـ، بحوث اليوم الأول والثاني، (الرياض: جامعة الملك سعود) ص 217-229.
(38) سحر عبدالعزيز القصيبي: أهمية التعليم ومدى الحاجة اليه، في: ندوة التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية حاضرة ومستقبله (الرياض: اللقاء السنوي السابع للجمعية السعودية للعلوم التربوية والتقنية 1418هـ).

- زيادة الطلب علي التعليم الجامعي
- إهتمام التعليم الجامعي الحكومي بالدراسات النظرية والمجالات الأدبية دون الدراسات العلمية والمجالات التطبيقية.
- إمكانية فتح آفاق جديدة للإستثمار في قطاع التعليم وخلق فرص جديدة للعمل.
- الإستفادة من خبرات القطاع الخاص الفنية والإدارية وتقديم التدريب المناسب للعاملين، بالإضافة الي التحسينات التكنولوجية التي يطبقها القطاع الخاص.
- التوسع في قبول الطلاب والطالبات في الكليات الجامعية الصحية والتعليمية والفنية المطلوبة للعمل.
- زيادة الخريجين في المهارات والتخصصات التي تتلاءم مع متطلبات سوق العمل.

مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لا شك أن للدراسات السابقة دوراً كبيراً في تلمس الخطي نحو الأهداف التي تود إلى دراسات تحقيقها من أجل ذلك كان لزاماً علي هذه الدراسة أن تسبر في غور مجموعة من الدراسات السابقة لكي تصل الي الهدف المنشود. وبعد إطلاع الباحث علي تلك الدراسات ذات العلاقة بدراسته وتصفحه للعديد من الرسائل حصر ما يميز الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في الآتي :

1- **من حيث البيئة:** تمت الدراسات السابقة في عدد من المؤسسات , أجريت هذه الدراسة في الجامعات والكليات الأهلية في غرب السودان (كردفان), وسط السودان (ولاية الجزيرة), شرق السودان (بورتسودان) وفي العاصمة القومية الخرطوم.

2- **من حيث هدف الدراسة:** تعددت الأهداف البحثية في الدراسات السابقة حيث كانت تهدف إلى بيان واقع الموارد البشرية في تلك المؤسسات والمنظمات العامة

والخاصة، بينما تتطلع هذه الدراسة الحالية إلى توضيح إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها في أداء مؤسسات التعليم العالي الأهلي.

3- يمكن إعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية وذلك بتقديم وصف عام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي الأهلي وتأخذ وجهة النظر المعنية بالدارس.

4- **من حيث المتغيرات والمقياس المستخدم:** تعددت المتغيرات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات في الدراسات السابقة إلا أن الدراسة الحالية إعتمدت في تحديد متغيرات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء المنظمة على أربعة متغيرات هي (الإستقطاب والتوظيف والتنمية والتطوير ونظم التعويضات والمكافآت والتقييم والمتابعة).

الفصل الثاني

المداخل النظرية لدراسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الإطار النظري)

المبحث الأول: مفهوم وأهمية لإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: فلسفة ومفهوم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء المنظمة.

المبحث الأول

مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها

مقدمة:

يرى العديد من الخبراء والباحثين أنه في عالم اليوم الذي يتسم بالتغيير السريع وكثافة المنافسة والتطور التكنولوجي المذهل يجب أن تتبنى المنظمات الفكر الإستراتيجي من أجل أن تضمن البقاء والنمو والأزدهار.

أولاً : مفهوم ومهام الإدارة الإستراتيجية:

1 - تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت إهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك إستجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة، وتستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية **Strategos** والتي إرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها إمتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الإستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في هذا المجال.³⁹

وقد نشأ مفهوم الإدارة الإستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال، كما أنه وبسبب وجود الظروف البيئية غير المؤكدة، وبسبب ضرورة الإستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات، وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة، ومن ثم الإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة، فقد أدى إهتمام الرواد والباحثين الإداريين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل (السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية، الفنية، القانونية)

راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010 - 2011،³⁹ ص 162

إلى إستبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشرًا في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة الإستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

2 - تعريف الإدارة الإستراتيجية:

تصدى العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية، حيث يعرفها **Ansoff**، وهو أحد رواد الفكر الإداري بأنها: " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها ". هي عملية ادارية مكونة من اربعة وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، التنفيذ والتوجيه ، الرقابة والتقييم يمارسها عادة مجموعة من المديرين في الإدارة العليا داخل المنظمة الذين يمتلكون قدما وظيفيا وخبرة عملية عالية حيث تعمل هذه المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف الطويلة الأجل التي ترغب المنظمة في تحقيقها.⁴⁰ أما **Strickland & Thampson** فقد عرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها: " رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، وإختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها " .

وعرف كل من جوش وجلويك **Jauch & Glueck** الإدارة الإستراتيجية بأنها: " الخطة الموحدة، المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة. وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة"، أما كوين **Quinn James Brian** فقد عرف الإستراتيجية بأنها: " الأنموذج أوالخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والتصرفات والإجراءات التتابعية للمنظمة مع بعضها البعض في وحدة أوكل متماسك، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام ".⁽⁴¹⁾ كما عرفها وليام هن **William**

. عمرووصفي عقيلي, ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي, دار وائل للنشر, الطبعة الثالثة 2015, 40

ص55

- . راوية حسن, مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2010 - 41
2011, ص 163

Henn على أنها تركيز تخصيص الموارد على الفرص المختارة لتحقيق الميزة التنافسية. ونفس الفكرة قدمها الأستراتيجي كنيثشي أوهمي **Kenichi Ohmae** الذي أشار إلى أن مجرد تخصيص المنظمة للموارد بنفس الطريقة التي يخصص بها منافسيها مواردهم لا يحقق ميزة تنافسية.⁽⁴²⁾ كما عرف **Drucker** الإستراتيجية بأنها: عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال ومن التعريفات الشائعة للإدارة الأستراتيجية أنها (عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول الى غاياتها وأهدافها المنشودة)⁴³

3 - مهام الإدارة الإستراتيجية:

من التعاريف السابقة نستنتج أن بعضها قد أكد على أنموذج أو صيغة للتخطيط، بينما عرفها القسم الآخر بأنها مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف معين تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، أي ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة. من التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الإستراتيجية تتطوي على مهام رئيسية هي:

- أ- صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.
- ب- تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
- ج - تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة وأوتلك التي تسود بيئتها التنافسية.
- د - تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- هـ - تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.
- و- تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.

المرجع: السابق ص 162⁴²

1. جمال الدين محمد المرسي الإدارة الأستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن ⁴³ الحادي والعشرين 2006 الدار الجمعية 84 شارع غنيم الابراهيمية ص 92

- ز - إختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- ح - تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا، وأنظمة التحفيز.
- ط - تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والإستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

4 - أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال:

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والإستقرار والإستمرار والنمو، وإن الأهداف السابقة لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب.

وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الإستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح هذه المنظمات، حيث إتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم.

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بالتنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل⁴⁴:

1 - التغيير الكمي والنوعي المتسارع في البيئة الخارجية حيث يظهر ذلك التغيير بجلاء أكثر في البنية السياسية والإقتصادية والإجتماعية للعالم وفي تطور

التكنولوجيا والبرمجيات والتقنيات المتطورة لأجهزة الأتصال

2 - تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية.

جمال الدين محمد المرسي الإدارة الأستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 44 الحادي والعشرين 2006 مرجع سابق ص 94

- 3 - تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة حيث يتم استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة.
- 4 - زيادة دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء، وتنمية عادات التفكير في المستقبل.
- 5 - توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة.
- 6 - المساهمة في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية.
- 7 - مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات وإنتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة.

ثانياً : التحليل الإستراتيجي لبيئة العمل:

مفهوم التحليل الإستراتيجي:

التحليل الإستراتيجي هو تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات، كذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة⁴⁵.

1- التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية:

(1) : التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الكلية (الفرص والتهديدات):

البيئة الخارجية للمنظمة هي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها، وعوامل البيئة الخارجية تتمثل بعوامل البيئة الإقتصادية، وعوامل البيئة الإجتماعية والثقافية، وعوامل البيئة التكنولوجية، والعوامل الديموغرافية، وعوامل البيئة السياسية والقانونية، وعوامل البيئة الدولية والعالمية.

⁴⁵ فريد النجار الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - الدار الجامعية 48 شارع غنيم - الإبراهيمية 2007 ص 243

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الإرتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة وهما:

- الفرص التي يمكن للمنظمة إستغلالها.

- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها.

أ - عوامل البيئة الإقتصادية:

تعتبر العوامل الإقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال، وتتمثل العوامل الإقتصادية بمعدل الفائدة ومقدار النمو الإقتصادي والميزان التجاري ومعدلات التضخم والسياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة.⁴⁶

ب -عوامل البيئة الإجتماعية و الثقافية:

تتضمن العوامل الإجتماعية التقاليد، والقيم، وإتجاهات وثقافة المجتمع وتوقعات المجتمع للأعمال والأعراف الإجتماعية والثقافة والتعليم والتدريب والخبرات وأنماط السلوك الإنساني.

ج - عوامل البيئة التكنولوجية:

نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، أصبح لزاماً على المنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة. إن الرغبات المتغيرة للمستهلكين، وتزايد المنافسة، وظهور تقنيات جديدة تدعو الإدارة العليا إلى تقديم منتجات جديدة بتقنيات حديثة، وإلا فإنها سوف تعرض نفسها للمخاطرة بسبب الإبقاء على تقديم المنتجات الحالية، مما قد يعرضها للفشل والخروج من السوق.

د - العوامل الديموغرافية:

⁴⁶ المرجع السابق ص 243

إن العوامل الديموغرافية تؤثر بشكل كبير جداً على المنظمات، فزيادة السكان مثلاً تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات. وبالمثل فإن حركة السكان من الأرياف إلى المدن، أو تغير مستوى الدخل، أو تغير التركيبة العمرية للسكان، يفرض على الإدارة العليا للمنظمة إختيار إستراتيجية تتلائم والبيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة.

هـ - عوامل البيئة السياسية والقانونية:

تؤثر القرارات الحكومية في الإختيارات الإستراتيجية للمنظمات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل، أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى. ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المصانع الوطنية، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المنظمات المستوردة. فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المنظمات، أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات لمنظمات أخرى. وتعتبر الجماعات والمنظمات والأفراد الذين يمتلكون قوة تأثير على قرارات المنظمة من ضمن نطاق البيئة السياسية والقانونية.

و- عوامل البيئة الدولية والعالمية:

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً هاماً ومؤثراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت. وتعتبر التكتلات الإقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، المنازعات الإقتصادية الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الإقتصادية والسياسية الدولية، التطورات التكنولوجية السريعة، كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية والعالمية.

(2): التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس (البيئة الخاصة الخارجية)⁴⁷:

تعرف الصناعة بأنها مجموعة المنشآت أو المنظمات التي تقدم خدمات ومنتجات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة، ولها القدرة على تقديم منتجات

⁴⁷ المرجع السابق ص 244.

بديلة لكل المنظمات, وإن تحليل بيئة الصناعة يساعد على فهم بيئة عدم التأكد, وتوفير الدلالات لإستخدام الأساليب الكمية من أجل إتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة. ويمكن تصنيف بيئة الصناعة إلى نوعين كما يلي:

أ - البيئة الساكنة (الاستاتيكية) البسيطة: أي البيئة الصناعية المحيطة بالمنظمة والتي تتصف بالثبات النسبي والبساطة، وفي ضوء ذلك تستطيع المنظمة أن تتنبأ بالمستقبل بشكل جيد، حيث أن عملية التنبؤ تعتمد على تحليل الأعمال الماضية والحالية، كما أن ثبات وإستقرار البيئة يتطلب الإستمرار بالعمل بالإستراتيجية العمل الحالية، حيث أن طبيعة الأسواق والمنافسين وجميع القوى الصناعية مستقرة وبسيطة.

ب - البيئة النشطة (الديناميكية) والمعقدة: تتسم مثل هذه البيئة بالتغيير المستمر والتعقيد، كما أن الإستراتيجيات الحالية المتبعة قد لاتصلح نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة مما يتطلب من الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة لما يحتمل أن يكون عليه الموقف في المستقبل.

(3): تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة:

إن تحديد قوى التنافس تمثل أهمية كبيرة في صناعة الإستراتيجية, ويعد تحليل قوى التنافس مدخلاً رئيسياً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء، وكيفية التغلغل والنمو في الأسواق التي يعملون فيها. ويعتبر مدخل بورتر من المداخل الرئيسية لتحليل القوى التنافسية في الصناعة، حيث إقترح بورتر نموذج القوى الخمسة للتنافس، أو ما يسمى أيضاً بمحددات الربحية في الصناعة. يؤكد بورتر على أنه يجب على المنظمات أن تركز إهتمامها وأنشطتها على خمسة قوى، حيث أن لكل واحدة من هذه القوى تأثير على نجاح المنظمة، وهذه القوى هي:

1- المنافسة بين الشركات القائمة.

2- التهديد بدخول منافسين جدد.

3- التهديد بالمنتجات البديلة.

4- قوة التفاوض عند المشتريين.

5- قوة التفاوض عند المجهزين.

2 - التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية:

إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لها أهمية خاصة نظراً لما تحققه من تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم بشرية، وهي تحدد مناطق القوة ومناطق الضعف في المنظمة، مما يساعد في معرفة موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات المنافسة، وهذا يساعد المنظمة على معرفة كيفية إستغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة، كما يساعد في تجنب المنظمة للمخاطر والتهديدات المتوقعة.

كما تسهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الإستراتيجي، حيث أن إجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة الصناعة يوفر التكامل لعملية لتحليل الإستراتيجي.

إن عوامل البيئة الداخلية تتمثل في الآتي :

أ - الهيكل التنظيمي: التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية.

ب - ثقافة المنظمة: تعرف ثقافة المنظمة بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة، أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمة نحو العاملين والزبائن، أي أن ثقافة المنظمة هي مجموعة المعتقدات والرموز التي تمتلكها المنظمة والتي نشأت بمرور الزمن.

ج - العوامل التسويقية: تتعلق كفاءة وفعالية الإدارة التسويقية بجدارة النشاط التسويقي الذي يهدف لتنفيذ أهداف المنظمة وإستراتيجيتها.

د - العوامل الإنتاجية: تتمثل الإستراتيجيات الإنتاجية بإختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أوالخدمات، كما أن إستراتيجيات الإنتاج تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية.

هـ - عوامل إدارة الموارد البشرية: تستطيع المنظمة التي تتمتع بموارد بشرية كفأة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة.

و- العوامل المالية: يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها إزاء موقفها المالي.

ثالثاً: التوجه الإستراتيجي (رسالة المنظمة وأهدافها)⁴⁸:

1 - رسالة المنظمة:

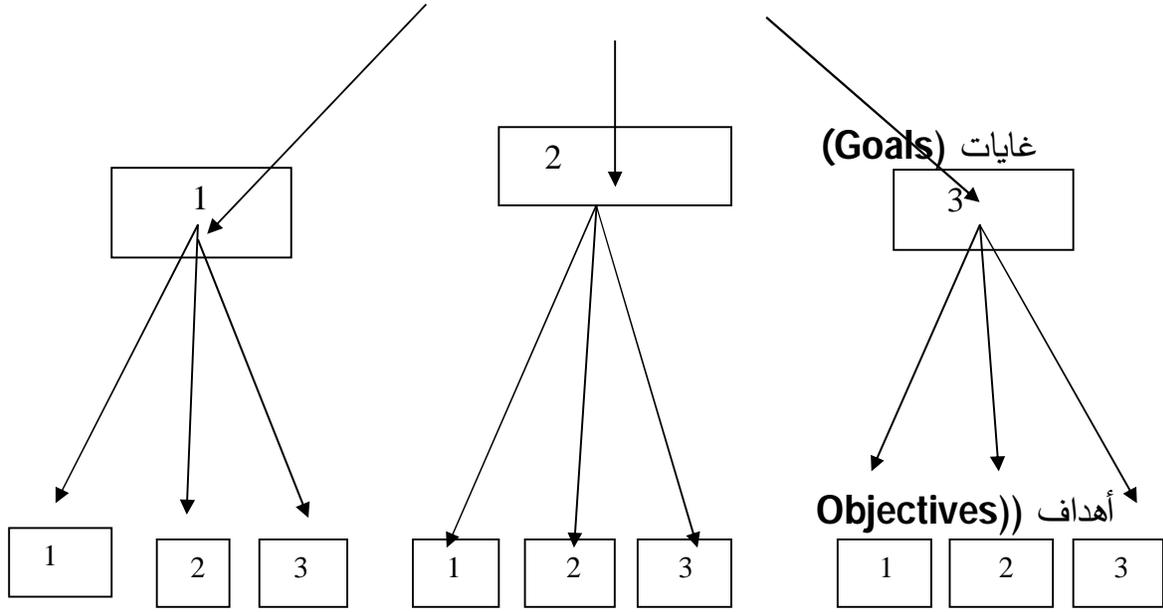
توضح رسالة المنظمة الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها والغرض منها، وتحاول رسالة المنظمة الإجابة على السؤالين التاليين: ماهو مجال عمل المنظمة؟، وماهي الأعمال التي ستؤديها مستقبلاً؟ ولابد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم وأن تتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم، وأن تتكون من فقرة واحدة تصف سبب وجود المنظمة وأهدافها وأعمالها وأنشطتها، كما يجب أن يصل مضمون الرسالة إلى العاملين والمتعاملين مع المنظمة.

2 - تحديد الأهداف:

الأهداف هي النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الإستراتيجيات المخططة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه، وتختلف الأهداف عن الغايات حيث أن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محددًا بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً ، فقد تكون الغاية هي الربحية أو الكفاءة أو النمو أو السمعة والشهرة، أما الأهداف فهي تحدد ماذا ومتى وأين نفعل؟ وكم يجب أن نحقق؟

شكل رقم (1/1/2) تحديد الأهداف





المصدر: الشكل من إعداد الباحث وبتصرف في ضوء الأدبيات والمرجعيات في حقل إدارة الموارد البشرية

من الشكل (1/1/2) أعلاه يتبين لنا أن الرؤيا هي الناتج الملموس من التفكير الإستراتيجي، والرسالة هي نتاج الرؤيا لما تتوقعه المنظمة للمستقبل، والتي في ضوءها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي تسعى لتحقيقها إنسجاماً ونتائج تحليل العوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات، والعوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف

خصائص الرسالة الناجحة:

- تعبر عن فلسفة المنظمة وما يجب أن تكون عليه مستقبلاً.
- تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها.
- تتسجم مع إستراتيجيات وسياسات المنظمة.
- متكيفة مع طبيعة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي تعمل فيها المنظمة.
- تتسم بتوصيف دقيق لكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها.

- متكاملة.
- موضوعية بحيث تحقق أهداف المتعاملين مع المنظمة.
- تتضمن الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية.
- تتلاءم مع قيم ومعتقدات المجتمع.
- تسعى لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- تتطلع إلى المستقبل ولا تنسى الماضي.

رابعاً: تحديد الموقف الإستراتيجي:⁴⁹

يقع على الإدارة الإستراتيجية مهمة تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة وذلك لمعرفة ماهي الإستراتيجيات العامة التي يمكن إتخاذها إنسجاماً مع إمكانيات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) ومواقفها الخارجية (الفرص والتهديدات). ويتحدد الموقف الإستراتيجي للمنظمة من خلال القيام بتحليل مصفوفة SWOT.

شكل (2/1/2) نموذج تحليل مصفوفة ((SWOT))

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقييم البيئة الداخلية
-----	-----	تقييم البيئة الخارجية
-----	-----	

⁴⁹ المرجع السابق ص 144

(2)	(1)	الفرص
معالجة نقاط الضعف وإستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات علاجية)	إستعمال نقاط القوة وإستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات هجومية)	- - - - - - - - - - - - - - -
(4)	(3)	التهديدات
تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (إستراتيجيات الكماشة)	إستعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (إستراتيجيات دفاعية)	- - - - - - - - - - - - - - -

المصدر: الشكل من إعداد الباحث وبتصرف في ضوء الأدبيات والمرجعيات في حقل إدارة الموارد البشرية

تحليل الفرص والمخاطر SWOT:

وهو اختصار لـ **Strength, Weakness, Opportunities & Threats**، ويعتبر تحليل **SWOT** أداة مفيدة لفهم عمل المنظمة من الداخل والخارج. حيث يأخذ تحليل نقاط القوة والضعف بالاعتبار العوامل الداخلية للمنظمة، ويصنف كل عامل من هذه العوامل كعامل قوة أو ضعف بالنسبة لها. كما يهتم بتحليل الفرص والمخاطر بالبيئة الخارجية للمنظمة في محاولة للتركيز على اتجاهها في المستقبل ونستطيع من خلال هذا التحليل أن نفهم الفرص المتوفرة لنا والتي يمكن أن تكون على شكل تكنولوجيا جديدة أو تطوير البنية التحتية التي يمكن أن توسع قاعدة الزبائن. فهو يسمح ببناء قوة المنظمة وخلق فرص جديدة للوصول لمزيد من الزبائن، وهو مهم أيضاً لأخذ المخاطر بعين الاعتبار مثل التي تأتي من البيئة الخارجية، ويجاوب على كثير من الأسئلة حول ما هي المخاطر الكبرى التي سوف تواجهها المنظمة الآن وخلال الأعوام.⁵⁰

1 - تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية:

أ- القوة: هي الأشياء أو الخصائص المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل مثل الموارد المالية والكفاءات الإدارية وإنخفاض تكاليف الإنتاج.

⁵⁰ المرجع السابق ص 144

ب - الضعف: هو بعض الأشياء أو الخصائص التي تدل على نقص أو ضعف في إمكانيات المنظمة بحيث تجعلها غير قادرة على التنافس، مثل ضعف الموارد المالية والبشرية وضعف شبكة التوزيع ومعدل الدوران العالي للعاملين.

2 - تعريف الفرص والتهديدات الخارجية:

أ - الفرص: هي تلك الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن إستغلالها لتحقيق أهداف المنظمة وكثير من الفرص قد لا تتكرر بحكم الإرتباط بالعامل الزماني أو المكاني.

ب - التهديدات: هي الأحداث المحتمل حصولها في المستقبل والتي إذا ما حصلت فسوف تؤثر سلباً على أداء المنظمة، مثل دخول منافسين جدد أو نمو قوة التفاوض لدى المشترين أو الموردين ومثل تغير أذواق المستهلكين.

3 -تحليل مصفوفة⁵¹ SWOT:

إن تحليل المتغيرات الأربعة للمصفوفة يساعد على تحليل الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الإدارة الداخلية (القوة والضعف)، وفي ضوء النتائج يتبن لنا الإستراتيجيات التي يتوجب العمل بها، ويمكن تلخيص هذه الإستراتيجيات طبقاً للآتي:

أ - إستراتيجيات هجومية: وتهدف لإستغلال الفرص، وتستخدم عند وجود فرص متاحة بالإضافة إلى نقاط قوة كبيرة.

ب - إستراتيجيات علاجية: وتهدف لتصحيح نقاط الضعف الداخلية في المنظمة عند وجود فرص كبيرة لا يمكن إستغلالها بسبب نقاط الضعف الموجودة.

ج - إستراتيجيات دفاعية: وتهدف للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بالمنظمة، وتستخدم عند توفر نقاط قوة وبوجود تهديدات محيطة.

د . إستراتيجيات إنكماشية: وتهدف للتقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية.

خامساً : الإختيار الإستراتيجي:

⁵¹ سعيد شعبان حامد، بحث مرجعي عن الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية - كلية التجارة جامعة الأزهر 2006. ص 76

الإختيار الإستراتيجي هو قرار إختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية. ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتقاة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في إعتقاد البديل الإستراتيجي الأكثر ملاءمة. وتستلزم عملية الإختيار نوعاً من التفكير والتحليل الإستراتيجي، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من أجل تضيق عدد تلك البدائل وتقليص الخيارات أمام المدراء لإتخاذ البديل المناسب.

يطلق على أدوات تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة بنماذج تحليل محفظة الأعمال، وتساعد هذه النماذج في تقويم مستوى الأداء وإعتقاد الخيار الإستراتيجي المناسب.

سادساً: صياغة الإستراتيجية:

الإستراتيجية مصطلح يعبر عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الرضا للعملاء وتدعيم وتحسين حصتها ومكانتها السوقية، وتحقيق أهدافها التنظيمية. والإستراتيجية هي أداة الإدارة لتحقيق التوافق مع بيئتها، ومن ثم تأكيد بقاء التنظيم ونموه وإستقراره في الأجل الطويل.

وتعتبر صياغة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية، وتمتلك المنظمات الكبيرة ثلاثة مستويات من الإستراتيجية، وهي: إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الوظيفة أو النشاط.

1- إستراتيجية المنظمة:

وتتركز حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الإتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات وكيفية تحقيق التوازن في محفظة إستثماراتها أو منتجاتها، وتعكس إستراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تتخبط فيه المنظمة، تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام والعلاقة بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح والمداخل التي يمكن

للمنظمة إستخدامها لزيادة العائد على الإستثمار. وتأخذ إستراتيجية المنظمة واحدة من أشكال ثلاثة وهي⁵²:

أ - إستراتيجية الإستقرار: أو ما يسمى أحياناً إستراتيجية النمو المحدود، وهي أفضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة وفقاً لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة للإستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزيز وتحسين بيئتها التنافسية.

ب - إستراتيجية النمو: وهي الإستراتيجية التي تتبنى النمو عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق بمفردها إذا كان النمو هو نتيجة متوقعة في زيادة قيمة المنظمة.

ج - إستراتيجية التقلص أو الإنكماش: وهي الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنياً، ولا بد من إتباع إستراتيجية إنكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني.

2 - إستراتيجية الأعمال:

إن وحدة الأعمال هي نظام فرعي للمنظمة، تمتلك منتجاً معيناً وسوقاً معيناً ومجموعة من المتنافسين ورسالة، وإن المنظمات ذات النشاط المنفرد، التي تعمل في صناعة واحدة تعتبر وحدة أعمال بسبب كينونتها وأهدافها، وتتبنى إستراتيجيات تهدف إلى تحسين لمركز التنافسي لها لتحقيق أقصى الأرباح. وخلافاً لإستراتيجية المنظمة فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم، وتأخذ إستراتيجية الأعمال أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها إستراتيجية القيادة في التكلفة وإستراتيجية التميز (التنوع) وإستراتيجية التركيز:

⁵² راوية محمد الحسن، مرجع سابق ص 139

أ - إستراتيجية القيادة في التكلفة: تتبع المنظمات أو وحدات الأعمال هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة للسوق، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل، أو لقطاع معين من السوق بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح.

ب - إستراتيجية التميز تعني هذه الإستراتيجية قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمستهلك في منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات ما بعد البيع. وهذا التميز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة، وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها.

ج - إستراتيجية التركيز: وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل، وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء بسبب التركيز على التمايز. لذلك فإن هناك شكلين من أشكال إستراتيجية التركيز، وهما إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة، وإستراتيجية التركيز مع التمايز:

- التركيز مع خفض الكلفة: وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

- التركيز مع التمايز: وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو أي

مجموعة من المستهلكين دون غيرهم، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها.

المشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز:

- (أ) تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيز.
- (ب) التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين، وفي التكنولوجيا.
- (ج) البحوث المستمرة للمنافسين لخرق اسواق المنظمة بمنتجات تشيع طلبات المستهلكين.

3 - الإستراتيجيات الوظيفية:

يقصد بإستراتيجية الوظائف بالمدخل الذي يركز على المجالات الوظيفية في المنظمة حتى يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المنظمة ووحدات الأعمال التابعة لها من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة. مع الإنتباه إلى أن المجالات الوظيفية متعددة ومتداخلة مع بعضها البعض، وهذا يعني أنه لا يمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف.

ويمكن تقسيم الإستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى أنواعاً سبعة هي إستراتيجيات: الشراء، الإنتاج والعمليات الإنتاجية، التمويل، البحث والتطوير، الموارد البشرية، التسويق، وأخيراً إستراتيجية نظم المعلومات.

سابعاً : التنفيذ الإستراتيجي⁵³:

بعد صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة والأعمال والوظائف، وكذلك بعد إختيار البديل الإستراتيجي المناسب، فإنه يكون منطقياً أن توضع الإستراتيجية في موضع التنفيذ، وتعد عملية التنفيذ هي المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية. ويعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه سلسلة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية

⁵³ سعيد شعبان حامد، بحث مرجعي عن الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية - كلية التجارة جامعة الأزهر 2006. ص 77

والميزانيات والإجراءات. وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي والسياسات التنظيمية ونظام المعلومات والأفراد والقيادة ونظام المكافآت والتعويض ونظام الاتصالات ونظام التخطيط ونظام التقييم والرقابة. إن التنفيذ الفعال للإستراتيجية يعتمد على:

- أ - البناء التنظيمي المناسب. حيث أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية.
- ب - التخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة والفعاليات.
- ج - وجود نظام تحفيز ملائم. للمساعدة على الإنجاز بشكل ملائم
- د - وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة. مثل البرامج والموازنة، والإجراءات.
- هـ - وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.

ثامناً : التقييم والرقابة الإستراتيجية⁵⁴:

حتى تكتمل عملية الإدارة الإستراتيجية فإنه لا بد أن تشتمل على ما يعرف بالتقييم والرقابة كأحد المهام الإدارية الهامة في المنظمة للتحقق من أن ماتم إنجازها من نتائج فعلية للأداء يتفق مع ما تم تخطيطه إستراتيجياً , ويعتمد جوهر عملية التقييم والرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج أو الأهداف المرغوب تحقيقها، ثم توفير التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج وإتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة كلما دعت الحاجة لذلك. وتتألف عملية التقييم والرقابة من أربعة مراحل هي:

- 1 - مرحلة تحديد ما يجب قياسه حيث يجب أن تكون كل الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة خاضعة للقياس بطريقة موضوعية ومقبولة.
- 2 - مرحلة وضع معايير الأداء وهو يحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، كما يحتاج لمعرفة قدرات العاملين، ومعرفة بيئة الأعمال المحيطة. كما يجب أن تكون المعيير للمخرجات النهائية بالإضافة إلى العمليات الوسيطة.
- 3 - مرحلة التقييم (القياس والمقارنة) وهي مرحلة قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة، بغرض تحديد الإنحرافات عن المعايير الموضوعية، ثم توصيل

⁵⁴ المرجع السابق ص 77

المعلومات والبيانات إلى المسؤولين حتى يتم تحليل الانحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب.

4 - مرحلة إتخاذ الإجراءات التصحيحية وهي مرحلة إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي، وهي عملية أساسية وفعالة، وبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها . وتواجه المسؤول في هذه المرحلة مشكلتين هما التعرف على أسباب الانحرافات، ثم إختيار أنسب الطرق لعلاجها.

أ - تحديد أسباب الانحراف: وتحدث بسبب إختلاف ظروف التنفيذ عن تلك المتوقعة عند وضع الخطة أوتحديد المعايير. والانحرافات التي تعمل الإدارة على تحليلها هي الانحرافات غير المقبولة أوالتي تجاوزت الحد المسموح به، والتركيز على النقاط الإستراتيجية.

ب - عند وجود أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة إنحراف معين، يقيم كل بديل ويتم إختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة.

المبحث الثاني

فلسفة ومفهوم إدارة الموارد البشرية

مقدمة:

إهتمت المؤسسات في بداية القرن العشرين بالوظيفة الإنتاجية أساساً بغرض زيادة الإنتاج لمواجهة زيادة الطلب على السلع والخدمات، ثم إهتمت بعد ذلك بالتسويق محاولة إكتشاف حاجات المستهلك تمهيداً لتقديم السلع أو الخدمات التي تشبع هذه الحاجات، ثم جاء الإهتمام بالوظيفة المالية نظراً لزيادة حدة المنافسة بين المنظمات في الحصول على الأموال، مما أدى إلى ندرة رأس المال الأمر الذي دفع إلى إهتمام الإدارة بالمحافظة على الموارد المالية المتاحة وحمايتها من الضياع والإسراف⁵⁵، وهكذا وفي منتصف القرن العشرين جاء التسليم المتأخر بأهمية العنصر البشري، بإعتباره المتغير المحوري في المنظمة والتي قد تفقد قيمة أصولها

⁵⁵ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، حلب، سوريا، الطبعة الثالثة، 2015م، ص11

المادية تماماً بفقدانها هذا العنصر. وقد إعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المنظمات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري، أي أن الحصول عليهم وتتميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطاً ضرورياً كي تبلغ المؤسسة غايتها وتحقق أهدافها المرجوة، وبالتالي يصبح من اللازم على أي مؤسسة أن تخطط وتنظم وتقود وتقيم مواردها البشرية. عليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة موضوعات أساسية هي:

الموضوع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.

الموضوع الثاني: بناء إدارة الموارد البشرية.

الموضوع الثالث: تنمية الموارد البشرية وتطويرها.

الموضوع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية. إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين، ومن أجل الإحاطة بالمفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية تناولنا الدراسة التالية:

• تعريف إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي.

• أهداف إدارة إدارة الموارد البشرية.

• الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي⁵⁶:
(أ) مفهوم إدارة الموارد البشرية:

عند تعريف إدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية بمكان أن نعرف ونوضح معنى مصطلح المورد البشرى، ذلك لأن هذا المورد يمثل محور عمل وإهتمام هذه الإدارة. لذلك سنعمد في البداية إلى تعريف المورد البشرى، ومن ثم ننتقل إلى تعريف الإدارة. فالموارد البشرية هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية. وهناك من يرى أن الموارد عملية للتنمية تعرف بأنها مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهارتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.

والملاحظ إدارة الأعمال لقد ركزت على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية، وأهملت العنصر البشري في السابق لكن مع التطورات الحديثة في الجوانب الإدارية أصبح إلزاماً عليها الإهتمام بالعنصر البشري، لأن نجاح أي مشروع يتوقف وإلى حد كبير على مدى فاعلية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم، لأنهم المصدر والركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي. لتحقيق المزايا التنافسية من خلال ما يسمى بالرافعة التدريبية High Leverage Training فالمورد البشري عنصر هام لا يمكن تجاهله والتقليل من شأنه وحيوية الدور الذي يقوم به وإذا عرفنا إدارة الموارد البشرية فلا يمكننا تحديد ذلك في مفهوم موحد، نظراً لإختلاف وجهات النظر حيث يمكن التمييز بين النظرة التقليدية والحديثة، فأصحاب النظرة التقليدية يروا أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية، مثال ذلك حفظ الملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وإنصرافهم وإجازاتهم وإنعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في

⁵⁶ منير نوري ود. فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011م، ص 311

الهيكل التنظيمي العام للمنشأة⁵⁷. ولقد أصبحت وظيفة إدارة البشرية واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية في القطاعين العام والخاص⁵⁸، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالإدارات المالية والتخطيطية والقانونية والإدارية. وقد تطورت في هذا القرن إلى مهنة متخصصة يضطلع بها متخصصون نالوا دراسات جامعية وفوق جامعية في مجال إدارة الموارد البشرية.

ومن ناحية أخرى يرى أصحاب النظرة الحديثة، أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل)، وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الانتاجية للمنشأة⁵⁹. وقد يكون من المفيد في هذا المقام أن نعرض مختلف التعاريف لإدارة الموارد البشرية الحديثة من أجل الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحاً لها.

1-التعريف الأول: إدارة الموارد البشرية يمكن تعريفها بأنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة⁶⁰.

2-التعريف الثاني: يعرف Sikhula إدارة الموارد البشرية بأنها إستخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الإختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد⁶¹.

3-التعريف الثالث: «يرى Myres.C وPigros.P أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أوالنظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضاً الإستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية»⁶².

⁵⁷صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص15.
⁵⁸ أحمد إبراهيم أبوسن، إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، السودان، الطبعة الرابعة، 2012م، ص13

⁵⁹صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار لجامعية، مصر، 2001، ص27

⁶⁰ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، دار الشرق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1996، ص27.

⁶¹ صلاح عبد الباقي، د. عبد الغفار حنفي، إدارة الفراد والعلاقات الأنسانية، المكتب العربي الحديث، مصر، ص4.

⁶² صلاح عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص17.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المؤسسة، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل تحقيق أهدافها وضمان بقائها وإستمرارها

(ب) التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

كما سبق الذكر إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، فقد مرت عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية إستجابت فيها للتغيرات البيئية الخارجية والتغيرات في بيئة المؤسسات وتركيبه الموارد البشرية فيها. فكانت البدايات مع نشاط إستمد أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية وإقتصاد العمل و علم النفس الصناعي و علم الإجتماع الصناعي و علم الأنثروبولوجيا و علم السلوك التنظيمي و العلم السياسي والإدارة العامة، تفاعلت هذه الحقول فيما بينها لتكون إدارة العاملين ثم إدارة الأفراد، فإدارة الموارد البشرية وأخيراً إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية⁶³.

وفيما يلي أهم المراحل الزمنية التي إستمدت منها إدارة الموارد البشرية مبادئها وخصائصها:

1- قبل الثورة الصناعية: وتتميز هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة وفي بيت صاحب العمل، « ففي نظام العبودية أعتبر العامل ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع فلا حقوق قانونية ولا إنسانية له. وكانت السلطة المطلقة بيد المالك، ثم تلى هذا النظام نظام الصناعة اليدوية وفيه برزت فئة تملك الخبرة والمهارة، بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكفاف إلى أن جاء نظام الطوائف وبه شكلت كل طائفة لها قانونها يضع شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم، ويمثل هذا النظام إحتكاراً للحرفة⁶⁴».

⁶³ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003، ص 20.
⁶⁴ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، ط1، عمان، ص 10،
بنصرف.

2- مرحلة الثورة الصناعية: ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين ولقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها⁶⁵:

أ - التوسع في إستخدام الآلات وإحلالها محل العمل مع ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

ب - إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة وتجمع عدد كبير من العمال فيها. وقد سببت هذه الظواهر إلى الإستغناء أحيانا عن العمال والإحتياج إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك أيضا إلى سوء ظروف العمل ساعات عمل طويلة، بالإضافة إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساؤوا أحيانا إلى العاملين. فالعامل أصبح ضحية هذا التطور حيث أعتبر مجرد سلعة تباع وتشتري بعد إعتقاد الإدارة على الآلة أكثر من إعتقادها على العمال. بالإضافة لما سبق فقد أدى نظام المصنع الكبير إلى سوء العلاقات الإنسانية ورقابة وروتينية العمل وسأم العاملين ولقد أظهرت هذه الفترة الإحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين⁶⁶.

3- مرحلة القرن العشرين: لقد شهدت هذه المرحلة عدة أحداث أثرت على إدارة الموارد البشرية ومن أبرزها:

أ - ظهور حركة الإدارة العلمية: لقد ساهمت هذه الحركة في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية بقيادة أب الإدارة فردريك تايلور Frederick Taylor. وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى⁶⁷، وقد توصل تايلور إلى أن للإدارة أربعة أسس هي:

- التطوير الحقيقي للإدارة.
- الإختيار العلمي للعاملين.
- الإهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم إضافة إلى التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

⁶⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 33، بتصرف

⁶⁶ أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبعة 5، الأسكندرية، 2001، ص 35.

⁶⁷ صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

بالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد، إلا أنها وبتركيزها على معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر وإنخفاض الرضا عن العمل وذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل. وتتمثل فلسفة إدارة الموارد البشرية في مجموعة أسس تضمنها هيكل الفكر الجديد⁶⁸، في أن المورد البشرى طاقة ذهنية وفكرية، وأن يرغب بطبعة في المشاركة، وإذا الإنسان أحسن إختياره وإعداده وتدريبه وإسناده العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، يزيد عطائه وترفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل مسئوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

ب- نمو المنظمات العمالية: في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية، حيث إستخدمت نقابات العمل أساليب القوة من إضراب عن العمل والمقاطعة وغيرها من أجل زيادة الأجور وإيجاد الظروف المريحة للعمل.

ج- الحرب العالمية الأولى: خلال الحرب العالمية الأولى ظهرت الحاجة إلى إستخدام طرق إختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، كما تزايد الإهتمام بالرعاية الإجتماعية للعمال وأنشئت مراكز للخدمات الإجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان. وهذا ما يمثل ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، كما تم خلال هذه الفترة إعداد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة عام 1915، وبحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجد على نحو ملائم.

د- ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية: لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطور في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هاوثورن Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة ألتون مايو Elton Mayo، وقد أفنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.⁶⁹

⁶⁸ على السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1998م، ص34-39)
⁶⁹ صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

و- ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر: لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية وإتسع نطاق أعمالها إلى أن شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضاً ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، ويتضح ذلك من خلال الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث. وإدارة الموارد البشرية الحديثة لا تنظر إلى الفرد كونه عامل في المؤسسة فقط بل هي تنظر إليه كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف لها ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، وتعتبر مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية ومركز جذب داخلها، فمن خلال زيادة فعاليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فعالية مختلف الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية. وإذا نظرنا إلى مستقبل إدارة الموارد البشرية، فسند أن لها تحل مكانة هامة في كافة المؤسسات نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، كما أن التغيرات العالمية الحديثة كظهور التكتلات الدولية بدورها ستؤثر على ممارسات وأنشطة الموارد البشرية.

(ج) أهداف إدارة الموارد البشرية:

إذا كان الهدف هو نتيجة محددة ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة والكفاءة فيمكننا القول أن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المنظمات الكبيرة أو الصغيرة يكمن في تطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم، ويسد إحتياجات المؤسسة ويمكن أن نلخص هذه الأهداف فيما يلي:

أولاً: الأهداف الإجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن نجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

ثانياً: أهداف العاملين: وتتمثل فيما يلي:

1- العمل على ترقية وتقديم الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

2- إنتهاج سياسات موضوعية تحد من إستنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة العمال.

ثالثاً: أهداف المؤسسة: وتتمثل فيما يلي:

1- العمل على إكتشاف وإجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية بإختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة⁷⁰.

2- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني، ودمج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.⁷¹

3- الإستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية، وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

4- المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة، وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة.⁷² بالإضافة إلى تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.

بناء على ما تقدم، إن تحقيق هيكل أهداف المنظمة في العصر الحديث يتوقف بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة لظروفها والبيئة التي تعمل في إطارها، وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الأفراد في هياكلها التنظيمية.⁷³

الموضوع الثاني: بناء الموارد البشرية:

حتى يتسنى لإدارة الموارد البشرية الحصول على القوى العاملة المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة وتحقيق مجمل الأهداف المشار إليها سابقاً ، تقوم بمجموعة من الوظائف المتكاملة حيث تشمل على تخطيط الموارد البشرية والبحث

⁷⁰ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 275

⁷¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، ط2، عمان، 1998، ص ص13،14

⁷² علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، ط3، القاهرة، 1985، ص 19.

⁷³ كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2000، ص13.

والإستقطاب للموارد البشرية المطلوبة ثم الإختيار والتعيين. وهذا ما سندرسه بالتفصيل من خلال هذا المبحث.

أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر التخطيط وظيفة أساسية في المؤسسة إذ يعطيها المؤشرات الضرورية لإتجاهات وتتابع الأنشطة وهذا ما يمكنها من إتخاذ القرارات بشكل منطقي وسليم يمكن من إنجاز الأهداف المطلوب تحقيقها. وبغير التخطيط تصبح المنشأة في مهب الريح، تترجح إلى اليمين واليسار بين قوى إقتصادية أعلى منها وأقوى ولا تستطيع أن تتحكم فيها بأي شكل من الأشكال.⁷⁴ وبما أن الموارد البشرية تمثل عنصر هام ومحوري في المؤسسة فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تمثل وسيلة لتحقيق الإستقرار والتوازن في الهيكل التنظيمي، ويقدم مجال أكبر للنمو وسد حاجة المؤسسة من يد عاملة كفأة ومؤهلة لأداء مختلف الوظائف الرئيسية، من خلال عملية تمكين العاملين الذي يتحقق عندما تشجع الإدارة العاملين على التفكير على طريقة رجال الأعمال وليس على طريقة الموظفين وتقوم بدعمهم عندما يفعلون ذلك.⁷⁵ وسنتطرق فيما يلي إلى: تعريف تخطيط الموارد البشرية، أهميتها في المؤسسة والخطوات الأساسية التي تمر بها.

(أ) تعريف تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط القوى العاملة هو عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالإحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض من العاملين، مع إتخاذ التدابير اللازمة والإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب،⁷⁶ أو بمفهوم آخر هو عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع إحتياجات المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين⁷⁷. إذن فتخطيط الموارد البشرية يقوم بترجمة أهداف

⁷⁴ أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 47.

⁷⁵ عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر، الطبعة الأولى، 2007م، ص 87

⁷⁶ عقيل جاسم عبد الله، مدخل إلى التخطيط الإقتصادي، بمنهج وأساليب تخطيط، دار الجامعة المفتوحة، 1997، ص 163.

⁷⁷ موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 1999، ص 285، 286.

المؤسسة إلى خطط للقوى العاملة فيها، وغياب هذه الأخيرة يعني أن تقدير المؤسسة لإحتياجاتها من القوى العاملة يقوم أساساً على التخمين.

(ب): أهمية تخطيط الموارد البشرية:

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى حاجة المؤسسة في معرفة وتقدير إمكانية سد إحتياجاتها من الموارد البشرية نظراً للتغيرات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها، وهذا ما سيؤثر على مشاريعها وإستراتيجياتها. وتتمثل هذه الأهمية في تقديم الفوائد المباشرة التالية للمؤسسات:

- 1- تحسين إستغلال المصادر عن طريق تقديم المساعدة للإدارة في التنبؤ بحاجات التوظيف، فيما يتعلق بكم ونوعية المهارات المطلوبة وطرق تطويرها تحاشياً أو تصحيحاً للمشكلات.
- 2- تزويد المؤسسة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية وبالمناصب الشاغرة ومعرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت، مع كشف إحتياجاتها والتعرف على عرض وطلب العمالة.
- 3- وضع شروط إستبدال هيئة الموظفين سواء من داخل المؤسسة أو خارجها حيثما تقتضي الحاجة سواء على أساس مؤقت أو مستديم.
- 4- التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، إذ يساعد على إتخاذ التدابير اللازمة مثل الإستغناء عن بعض العاملين، النقل الترقيّة، والتدريب.
- 5- يساعد على تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقيّة، ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما ونوعاً وبشكل مسبق، كما تعتبر عملية التخطيط العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالإختيار، التعيين والتدريب والتطوير وغيرها.
- 6- تقدير الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالمهارات، القدرات والخبرات المطلوبة سواء على المدى الطويل أو على المدى القصير وذلك في ضوء خطة

التنمية المقررة للمنظمة وبذلك لا تواجه المنظمة مشكلات عند الحاجة إلى قدرات بشرية معينة⁷⁸.

(ج): خطوات تخطيط الموارد البشرية:

يتكون تخطيط الموارد البشرية من أربع خطوات أساسية هي⁷⁹:

1- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة: وتبدأ هذه الخطوة بتحديد الرسالة، الأهداف طويلة الأجل، الإستراتيجيات ثم الأهداف قصيرة الأجل وأهداف الإدارات والأقسام ويتم بعد ذلك دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوع العمال المطلوبين في الإدارات المعنية.

2- تحديد المهارات والخبرات المطلوبة: أي التنبؤ بالمهارات والخبرات المطلوبة في المؤسسة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات.

3- تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية: أي بعد معرفة النوع والعدد المطلوب يتم تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمؤسسة.

4- تنمية الخطط التنفيذية: أي يتم ذلك لإنجاز النتائج المرغوبة وفقاً لاحتياجات المؤسسة المحددة مسبقاً، فإذا ظهرت الحاجة إلى إضافات من الموارد البشرية تتجه الخطط إلى الإستقطاب، الإختيار، التوجيه والتدريب، أما إذا كان المطلوب هوتخفيض العمالة فإنه لابد من وضع خطط للقيام بالتعديلات اللازمة.

ثانياً : البحث والإستقطاب للموارد البشرية:

بعد تحديد إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، تبدأ مرحلة تدبير هذه الإحتياجات عن طريق محاولة الحصول عن أنسب الأشخاص وجذب وإستقطاب أكفأهم للعمل بالمؤسسة.

(أ): مفهوم الإستقطاب:

⁷⁸ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص 66.
⁷⁹ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 69، 68.

الإستقطاب هو عملية إكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أوالمتوقعة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف.⁸⁰

(ب) مصادر الإستقطاب:

تنقسم مصادر إستقطاب الأيدي العاملة إلى مصدرين أساسيين هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

1- **المصادر الداخلية:** وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أوفي حالة الوظائف الإشرافية.⁸¹ فإذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة، فإنه يجب الإعلان عنها داخلها حتى يمكن لمن تتوفر فيه الشروط شغلها. وعادة في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسة بإحدى الطرق التالية: مخزون المهارات، الترقية، النقل الوظيفي، المعارف والأصدقاء أوالموظفون السابقون.

2- **المصادر الخارجية:** قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لديها إكتفاء ذاتي يشغل الوظائف الخالية فلا بد من الحصول على بعض العمال ذوي الكفاءات الخاصة، والمصادر الخارجية للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة، وتستخدم هذه الأخيرة لشغل الوظائف الشاغرة لدى المؤسسة إذ تقدم هذه المصادر خبرات وأفكار وآراء جديدة تختلف عن أفكار ووجهات النظر السائدة وبذلك تضمن التجديد والإبتكار، وتتكون المصادرالخارجية عادة من⁸²:

- الإعلان في الصحف والمجلات، ووكالات الإستخدام العامة والخاصة.

- توصيات من موظفي المنشأة.

⁸⁰ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 117

⁸¹ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

⁸² صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004، ص 14. عن موقع الأنترنت www.sarambite.com.

- النقابات العمالية والمدارس المهنية بالإضافة إلى المعاهد والجامعات والطلبات الشخصية. إذا مما سبق يتضح أن سياسة الإدارة المفضلة في البحث عن مصادر القوى العاملة، هي إيجاد أفضل الأفراد لشغل الوظيفة الشاغرة من داخل المؤسسة ذاتها فإذا عجزت المصادر الداخلية عن تحقيق ذلك فعلى الإدارة الإعتماد على المصادر الخارجية.

ثالثاً: الإختيار والتعيين :

بعد تحديد إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة وإستقطاب أكفأهم تأتي مرحلة إختيار وتعيين الأشخاص المؤهلين والمناسبين للعمل بالمؤسسة وسنتطرق فيما يلي إلى كل منهما بالتفصيل.

أولاً: الإختيار: تعتبر عملية الإختيار من أهم الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إذ يعرف على أنه العملية الإدارية التي بمقتضاها ينقسم المرشحون إلى فريقين، فريق يقبل ويعين في المناصب الشاغرة والآخر يرفض. كما يعرف على أنه عملية تقييم قدرات وكفاءات الأفراد. وتتطلب عملية إختيار المرشحين المناسبين القيام بعدة إجراءات تتمثل فيما يلي:

1- المقابلة المبدئية: وهي أول خطوة بعد قيام المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، والغرض منها هو التعرف على الشخص المؤهل المتقدم للعمل وعلى قدراته الذهنية والجسمانية. ومن هذه المقابلة يتم إختيار الأشخاص المناسبين إذا تم التأكد بأن الشروط المطلوبة في الوظائف الشاغرة تتوفر فيهم، ومن شروط المقابلة أن تتم بطريقة لبقة ولطيفة لتترك في نفس المرشحين أثراً حسناً عن سمعة المؤسسة.

2 - طلب التوظيف: يعطي طلب التوظيف بيانات عن الفرد المتقدم للوظيفة والتي تشمل: الإسم، الجنسية، السن، الجنس، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرات السابقة إن وجدت، وغيرها من المعلومات التي تفيد المؤسسة في إنجاز القرار، وتعطي لها نظرة عن وضع الفرد الإجتماعي والإقتصادي والثقافي وغيرها.

3- الإختبارات: تعتبر من إجراءات الإختيار وقد تتعدد هذه الإختبارات إلى عدة أنواع بغرض الإختيار الأفضل للأفراد وإستبعاد غير المؤهلين لذلك، والغرض من

نظام الإختبارات هو اكتشاف المواهب والقدرات العقلية والذهنية والجسمية على أداء العمل، مما يسهل ذلك تدريب العاملين وتنمية قدراتهم إذا ما تم تعيينهم⁸³، وتعرف الإختبارات بتقييمها الموضوعي والسريع للمرشحين ويمكن تقسيم الإختبارات بصفة عامة إلى: إختبارات الأداء، إختبارات الذكاء، إختبارات الإستعداد والقدرات، إختبارات ميول الشخص للعمل وأخيرا إختبارات المهارة أو الدقة.

4- **المقابلات:** بعد إجراء الإختبارات يتم تصفية المرشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجرى معهم المقابلات الشخصية، والهدف منها هو الحكم عن قرب مدى صلاحية المرشحين للوظيفة وإختيار أكثرهم تطابقاً لمتطلبات الوظيفة. ويعتمد نجاح المقابلة على مهارة المقابل في إدارة دقة المقابلة بنجاح وقدرته على النفاذ إلى أعماق النفس البشرية. كما يعتمد على خبراته في مجال دراسة سلوك الأفراد.

5- **الفحص الطبي:** وهو تقرير عن سلامة الأشخاص وحالتهم الصحية لمنع أي إدعاءات على المؤسسة كونها مسؤولة عن الإصابات أو الأمراض، وتعتبر هذه المرحلة حاسمة بالنسبة للمترشحين، حيث ستم التصفية وإختيار المرشحين المقبولين ومن ثم تعيينهم في الوظائف المناسبة لهم.

ثانياً: التعيين: هو آخر مرحلة من مراحل الإختيار والتوظيف، ويقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمؤسسة ويقضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته والرئيس المباشر له ومسؤولياته ومختلف الإجراءات وأنظمة العمل. هذا بعد الفحص الطبي للمرشحين المقبولين وإتخاذ قرار تعيينهم في المؤسسة، وإصدار أمر التعيين يكون حسب أهمية الوظيفة المراد شغلها. ففي بعض الحالات يستدعي الحصول على الوظيفة موافقة مجلس الإدارة أو المدير العام أو حتى الوزير، وهكذا وبدخول العامل إلى مرحلة مزاوله العمل عادة ما يخضع إلى عدة إختبارات وفترات تجريبية كي تتحدد جدارته ومدى إستطاعته مزاوله هذا العمل، فإن إجتاز هذا الإختبار بنجاح يتم تثبيته وإلا يتم الإستغناء عنه في الحالة العكسية.

⁸³ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 1999، ص 21.

(ج) الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في نقل رسالة المؤسسة وتنظيم وتنسيق جهودها باتجاه تعزيز قدرتها التنافسية، «فهي تجند إمكانيات مادية وبشرية متخصصة من إختصاصيين في الأمور الإدارية والسيكولوجية والاجتماعية⁸⁴ للقيام بمهامها. غير أن مثل هذا الدور لا يمكن أن يحقق إلا من خلال حضور وظيفي وبنائي لإدارة الموارد البشرية في هيكل وبناء المؤسسة بشكل عام، أي لا بد من تحديد موقعها ضمن الهيكل التنظيمي خاصة وأنها تمثل حلقة وصل بين المؤسسة والبيئة وفي هذا السياق سنتطرق إلى:

• العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

• أشكال تنظم إدارة الموارد البشرية.

أولاً: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية⁸⁵: يتأثر هيكل إدارة الموارد البشرية ووضعها التنظيمي بمجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي:

1- **أدوار إدارة الموارد البشرية** ويعتبر هذا العنصر عاملاً أساسياً في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة التي تعيش في بيئة تنافسية وميلاً متزايداً نحو العولمة، فالمؤسسة الناجحة والمتفوقة هي التي تشجع إدارة الموارد البشرية فيها لممارسة مختلف الأدوار لتحسين أدائها وللإستجابة لمتطلبات مجمل التغيرات البيئية.

2- **حجم المؤسسة:** ويتحدد ذلك من خلال حجم النشاط الذي تديره أو المبيعات التي تحققها أو حجم رأس المال أو عدد العاملين فيها. ويؤثر حجم المؤسسة في تحديد وضعها التنظيمي، فمثلاً مؤسسة صغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد

⁸⁴. ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، ص 276.

⁸⁵ ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، ص 276.

البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها بينما تميل المؤسسات الكبيرة ذات المنتجات والأسواق المتعددة إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها.

3- **كثافة المورد البشري:** كلما زاد المورد البشري كلما زاد اعتماد المؤسسة على عنصر العمل مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى، وهذا ما سيؤدي بدوره إلى إدارة متخصصة في تخطيط العنصر البشري وتوجيهه وقيادته ومراقبة أدائه. والتنوع والتعدد في نشاطات إدارة الموارد البشرية سيولها إهتماماً متزايداً وهذا ما سيعكس وضعها في البناء التنظيمي للمؤسسة بشكل عام.

4- **مستوى التقانة** تلعب التقانة دوراً أساسياً في تحجيم نشاطات إدارة الموارد البشرية، حيث تؤثر عليها سلباً وهذا لإحلال الآلة محل عنصر العمل، ولذا نجد المؤسسات ذات التقانة العالية تعطي أدوار هامشية لإدارة الموارد البشرية وهذا ما يجعلها مهملّة أوفي قاعدة الهرم التنظيمي.

5- **خصائص سوق العمل:** تنعكس التغيرات التي تحدث في سوق العمل على وضع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فمثلاً في أسواق العمل التي تتميز بالإستقرار في عرض وطلب الموارد البشرية فيها، مع التأكد النسبي من نوعية عنصر العمل تميل المؤسسة إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي كتنفيذ سياسات الإختيار، التعيين، التدريب وتقييم الأداء بينما في أسواق العمل التي تتميز بعدم الإستقرار في الإتجاه العام لعرض وطلب الموارد البشرية، وهوما يميز أسواق العمل التي تتنافس فيها المؤسسات من أجل الحصول على الكم والنوع من الموارد البشرية وبأقل التكاليف، تميل المؤسسات إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية مما يضعها في قمة البناء التنظيمي.

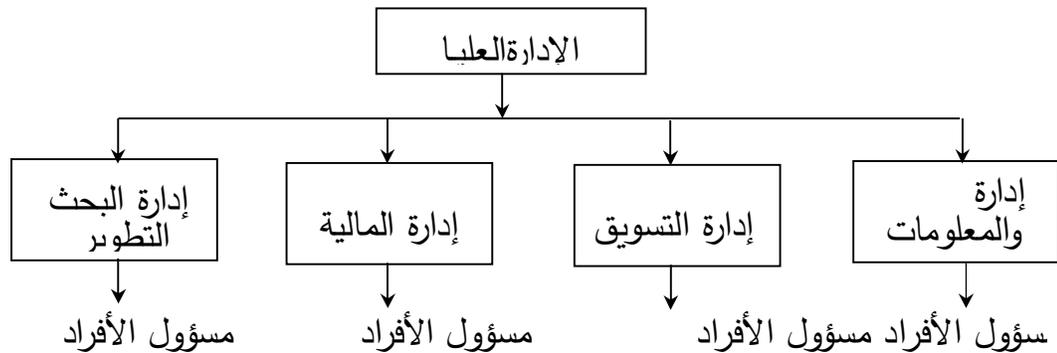
6- **توفر الكوادر الإدارية الكؤوة:** إن الكوادر الإدارية بإدارة الموارد البشرية، تمثل عائقاً أمام المؤسسات في إستحداث إدارة متخصصة بهذا المورد بالرغم من كبر حجمها وتعدد أنشطتها وكثافة إستخدامها لعنصر العمل وهذا ما يسبب فشلها في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا تظهر الحاجة الماسة إلى توفر متخصصين في

إدارة الموارد البشرية ممن يجمع المعارف الإدارية والنفسية والاجتماعية والقانونية والإقتصادية، لكي يكون مؤهلاً لإتخاذ قرار يمكن أن يؤدي بالمنظمة إلى وضع قد لا تريد الوصول إليه⁸⁶.

ثانياً: أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية: مما سبق يتضح أن الموارد البشرية تحتاج إلى إدارة متخصصة للبحث عنها وإستقطابها وتوزيعها داخل المؤسسة، لذا فأى مؤسسة بغض النظر عن حجمها ونوع نشاطها تحتاج لتخصيص وتنظيم جزء من جهود إدارتها للموارد البشرية، ولكي يتم تحقيق ما هو مرغوب فيه فإنه يجب أن يتم تصميم التنظيم بطريقة تسهل وتمكن من تحقيق الأهداف⁸⁷، وفي هذا السياق فإن أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية يعتمد على العوامل المشار لها سابقاً إذ نجد:

1- الشكل القائم على المركزية: ويشيع إستخدام هذا الشكل من التنظيم في المؤسسات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها أي ذات المستوى الثقافي العالي حيث تكون القرارات الجوهرية وصناعة الإستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا لما تتضمنه القرارات الإستراتيجية للموارد البشرية من كلف وخطورة، أي أن هذا الشكل من التنظيم يضيفي الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية ويظهر موقعها في الهيكل المركزي كما هو موضح في الشكل رقم (1/2/2).

شكل رقم (1/2/2): إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي



⁸⁶ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 48.
⁸⁷ أحمد عرفة، د. سمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، ط3، الاسكندرية، 2002، ص 17.

2- الشكل القائم على الأقسام:

ويستخدم هذا النوع في المؤسسات الكبيرة التي تتعدد فيها الأعمال وتتمتع فيها إدارة الموارد البشرية بالأدوار الإستراتيجية، حيث ترتبط بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية، الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي:

أ- قسم التوظيف: ويهتم بكل الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المؤسسة.

ب- قسم التدريب والتطوير: ويهتم هذا القسم بالنشاطات الخاصة بتطوير مهارات العاملين لغرض إعدادهم لمواقع إدارية عليا، فبعد تحديد الإحتياجات التدريبية تبدأ أعمال القسم في إختيار أسلوب التدريب المناسب. كما يهتم هذا القسم بتخطيط المسار الوظيفي وإدارته حيث يكون المسؤول عن إرشاد العاملين ومساعدتهم في المفاضلة بين الخيارات المتاحة أمامهم وتوجيههم في إيجاد الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافهم.

ج- قسم المزايا والمكافآت: ويهتم هذا القسم بتسيير وإدارة أجور، مكافآت ومزايا العاملين

د- قسم العلاقات: ويشتمل هذا القسم نوعين من العلاقات هما:

- علاقات العمل وتغطي علاقة المؤسسة بالإتحادات والنقابات العمالية.
- علاقات العاملين وتشتمل نشاطات هذه الشعبة في قسم العلاقات على متابعة حركة العاملين داخل المؤسسة، إذ تتضمن التأكد من أن قنوات الإتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل. ويظهر موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هو موضح:

شكل رقم (2/2/2): إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام



نلاحظ أن الإدارة العليا تظهر في قمة الهيكل التنظيمي بحيث تكون مسؤولة عن وضع الإتجاه الإستراتيجي العام للمؤسسة، ثم تأتي إدارة الأعمال في المستوى الثاني وتتخصص في تحديد طريقة التنافس في الأعمال المختارة. وأخيرا تأتي الإدارات الوظيفية ومنها إدارة الموارد البشرية في المستوى الثالث من الهيكل دون فقدان لتنسيق بين المستويات الثلاثة، الذي يعكس الشراكة في إتخاذ القرارات في المؤسسة.⁸⁸

الموضوع الثالث: تنمية الموارد البشرية وتطويرها:

إن أي مؤسسة تسعى إلى النمو والنجاح في ظل التغيرات والتحديات التي تفرزها ظاهرة العولمة لا تكتفي فقط بالإختيار الجيد للعاملين بها، وإنما تحرص على زيادة قدراتهم وصقل مهاراتهم وتعديل سلوكهم بما يتناسب مع ظروف العمل المتطورة. فنجاحها يتوقف على وجود عمال أكفاء، مؤهلين ومحمسين للعمل بجدية. وفي هذا السياق تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على توفير إمكانيات التنمية الفعالة والمستمرة لمعارف العاملين، ذات العلاقة بنشاط وأهداف المؤسسة وعلى إختلاف مستوياتهم الإدارية، كما تعمل على توفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية بالإضافة إلى المحافظة عليهم عن طريق تشجيعهم وتحفيزهم ورفع روحهم

⁸⁸ خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 55

المعنوية، وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الوسائل الأساسية التي تستعملها إدارة الموارد البشرية لتنمية العمال والمحافظة عليهم.

أولاً: تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب:

إن التدريب هو إحدى الوسائل الأساسية لتنمية العمال بحيث يساعد على مسايرة التقدم في كافة ميادين الحياة، إذ تفرض إحتياجات وتحديات جديدة لابد من مواجهتها ومواكبتها ضمناً.

للاستقرار والتغلب على أخطار المنافسة⁸⁹.

(أ) مفهوم التدريب:

يقصد بالتدريب العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم لرفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية، وكذلك لغرض إكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر⁹⁰. أوبمفهوم آخر هو عملية تعلم تتضمن إحداث تغييرات في سلوك المستخدمين وقابليتهم بطريقة تسهل وتيسر بلوغ أهداف التنظيم، فإذا جرى التدريب بطريقة مناسبة، فإن ذلك سيؤدي إلى إكتساب المعنيين المهارات والمعارف التي تضمن تغيير سلوكهم لصالح المؤسسة التي يعملون فيها. وعموماً يمكن القول بأن كل الأشخاص قادرين على التعلم والتدريب، لكن بطرق مختلفة وهذا حسب درجة قابلية كل فرد، إذن فلا بد أن تؤخذ هذه الأمور بعين الإعتبار عند تصميم برامج التدريب بحيث يجد كل شخص معني فيها ما يلائمه. وبالطبع فإن كل متدرب يحتاج ولوبدرجات متفاوتة إلى قذوة حسنة وإرشادات واضحة، وفرصة تسمح له بأن يختبر نفسه عن طريق الممارسة.

ومن خلال هذه التعاريف يتضح أن التدريب ضرورة لازمة وحتمية وأنه سيتم سواء قامت الإدارة به بشكل منظم ومدروس ووفق أسس ومبادئ علمية أم لم تقم به.⁹¹ فهو عملية ديناميكية مستمرة وإحدى الوسائل الأساسية في المؤسسة، تهدف

⁸⁹ هدى سيد لطيف، الأسس العلمية للإدارة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، 1995، ص ص 108، 109.

⁹⁰ أحمد طرطار، الترشيد الإقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 88.

⁹¹ محمد حسن حافظ، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة السودان المفتوحة، الخرطوم، السودان، الطبعة الأولى، 2006م، ص 167

إلى إحداث تغييرات مقصودة في الفرد من حيث المعارف والاتجاهات والمهارات والخبرات، بما يمكنه من أن يكون أكثر فعالية وأكثر إنتاجية.

(ب): أهداف التدريب:

يهدف التدريب عادة إلى⁹²:

1- إكتساب المعرفة التي تتناول الجوانب الكلية للعمل وهي التي تجعل الفرد مستوعبا لأهداف عمله في إطار السياسة العامة.

2- يعين الفرد على تنمية وتطوير المهارة في العمل الذي يؤديه، وهذا بتمكينه من ممارسة الأساليب والنظم المتجددة في العمل على أساس تجريبي يعينه في إنتقاء ما هو أمثل لمختلف مواقف العمل.

3- يمنح المتدرب فرصة إستكشاف جوانب النقص والقصور في إتجاهاته، وميوله ويحفزه لتنمية قيم واتجاهات إيجابية.

4- تنمية الوعي بأهمية التجديد والإبتكار للتفاعل مع التغيرات والتحولات المتعددة في جميع ميادين الحياة العصرية. وحتى يحقق التدريب مجمل هذه الأهداف لابد أن يكون قائم على أسس موضوعية وعلمية. وأن يكون نشاطاً تعاونياً هادفاً بين أطراف ثلاثة هي الإدارة، المتدرب والمدرّب، حيث يكمن دور الإدارة في تأكيدها وقناعتها بأهمية التدريب، فتخطط له وتوفر له كل الإمكانيات المادية والفنية لنجاحه، أما المتدرب فينبغي أن يقبل على التدريب كأداة لتنمية أسلوب تفكير جديد، وفرصة لتزويد وإكتساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة،⁹³ والمدرّب هو قطب ومركز الدائرة في فعالية التدريب، فيقتضي أن يكون مفكراً إلى جانب كونه فاعلاً ويستوجب أن تتوافر فيه معارف ومهارات واتجاهات إيجابية متنوعة.

(ج): أنواع التدريب:

يمكن أن نقسم التدريب حسب ثلاثة عناصر وهي: مرحلة التوظيف، نوع الوظائف وحسب المكان.

⁹² أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص

248.

⁹³ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010م، ص171

1- مرحلة التوظيف: ونميز فيها ما يلي:

توجيه الموظفين الجدد، التدريب أثناء العمل، التدريب لتجديد المعرفة والمهارة، التدريب بغرض الترقية والنقل، التدريب لتهيئة المعاش.

2- حسب نوع الوظائف: ونجد: التدريب المهني والفني، التدريب التخصصي والتدريب الإداري.

2- حسب المكان: وينقسم إلى التدريب داخل المؤسسة والتدريب خارجها.

(د): خطوات التدريب:

تم عملية التدريب من خلال أربعة مراحل هي⁹⁴:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة والتي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب. وهي عبارة عن تغيير في الإتجاهات وزيادة في المعارف وتطوير المهارات في مجالات وظيفة محددة.

2- تصميم برنامج التدريب: والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توحيد موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المساعدات التدريبية وكجزء من تصميم برنامج التدريب، ويجب تحديد المدربين في البرنامج، وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

3- تنفيذ برنامج التدريب: والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (مواعيد الجلسات، الراحة)، كما تتضمن كذلك تحديد مكان التدريب وإعداد تجهيزاته والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج وذلك خطوة بخطوة.

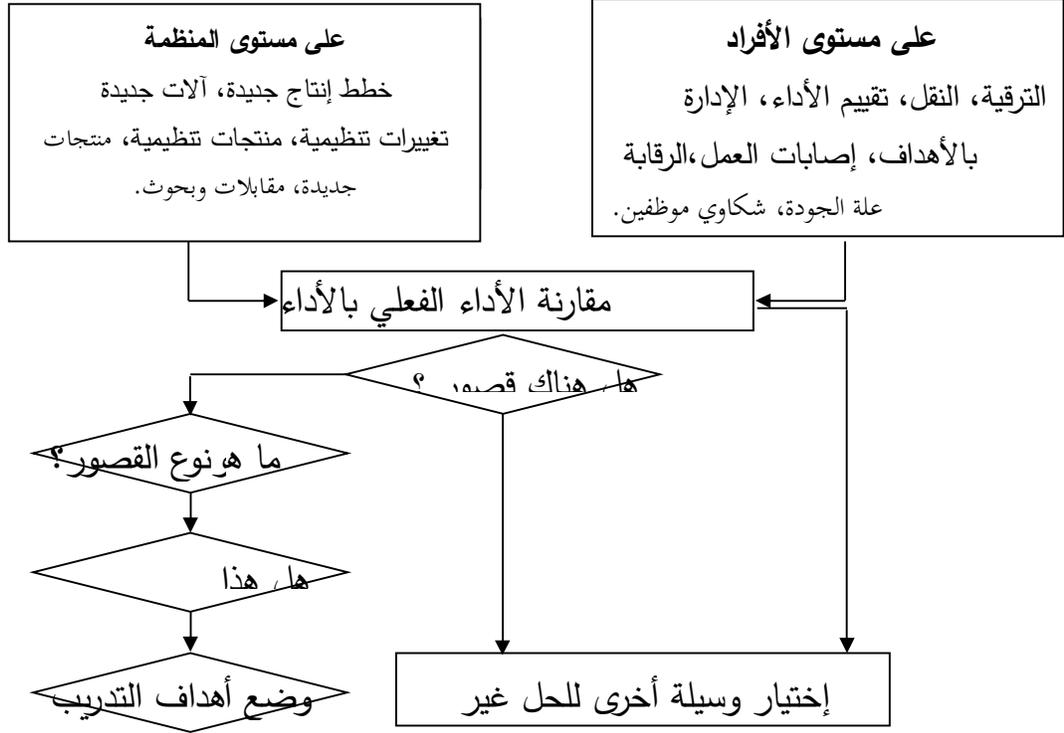
4- تقييم كفاءة التدريب: ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، كما يجب أن لا ننسى أن تجميع نتائج التقدير في كل البرنامج قد يعني محاولة المؤسسة تقييم نشاط التدريب ككل.

(هـ) أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب:

⁹⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 321.

يمكن تحديد القصور في المعلومات أوفي المهارات، والذي يحدد الحاجة للتدريب بأسلوبين أولهما على مستوى الأفراد وثانيهما على مستوى المنظمة ككل والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (1/3/2): أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب



المصدر: الشكل من إعداد الباحث وبتصرف في ضوء الأدبيات والمرجعيات في حقل إدارة الموارد البشرية

ثانياً: تقييم الأداء

إن تنمية الموارد البشرية وزيادة معارفها وكفاءاتها وقدراتها لا يقتصر على عملية التدريب فقط وإنما تستمر، فللحكم على مدى فعالية البرنامج وحتى يمكن التعرف على مدى تقدم الأفراد، لابد من إجراء عملية تقييم لأدائهم.

(أ) مفهوم تقييم الأداء⁹⁵:

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية المعقدة، لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط. ولقد تعددت التسهيلات التي أطلقها كتاب

⁹⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 303.

الإدارة على هذه العملية فقد سميت تارة تقييم الإدارة وتارة قياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة، إلا أن التسمية الشائعة هي تقييم الأداء، وقد تعددت تعاريفه إذ عرف على أنه «دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى، أي هو عملية التقييم والتقدير المستمر لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

(ب) أهداف عملية تقييم الأداء:

حسب الدكتور كامل بربر تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين⁹⁶:

1- **الهدف الإداري:** وذلك عن طريق إتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والإستقلالات.

2- **الهدف التطويري:** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها، بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق إستخدام طرق موضوعية في عملية التقييم، لكن في الواقع هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى، وعموما تتمثل أهداف التقييم فيما يلي:

أ - العدالة والدقة في المكافآت.

ب- معرفة العمال نواحي القصور في أدائهم مما يعطي لهم فرصة لتجنبها مستقبلا.

ج- يساعد التقييم الموضوعي على إعداد سياسة جديدة للترقية وتخطيط المسار الوظيفي.

د- ترشيد سياسة الإختيار والتعيين والحكم على سلامتها.

هـ- تحسين علاقات العمل في المؤسسة بحيث التقييم العادل يخلق لدى العمال الشعور بالراحة والطمأنينة.

(ج) الطرق الأساسية لتقييم الأداء⁹⁷:

⁹⁶ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، جامعة حسينية بن بو علي الشلف، 2003/2002، ص 59.
⁹⁷ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 214.

تتمثل الطرق الحديثة لتقييم الموارد البشرية فيما يلي:

1- **طريقة الإختبار الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات الخاصة بأداء الفرد وتوزيعها في ثنائيات، بحيث كل ثنائية تعبر عن النواحي الطيبة في الفرد والأخرى تحمل النواحي غير المرغوب فيها لديه. ويتم طبعتها في قوائم خاصة بحيث كل قائمة تحمل أربع عبارات ويتم إعداد شفرة سرية تحمل العبارات الأكثر إنطباقاً لدى الفرد، ومن جهة أخرى يطلب من المشرف أن يضع علامة أمام العبارة الأكثر إنطباقاً على الشخص والأقل إنطباقاً عليه، وهكذا وبمراجعة القوائم مع الشفرة يتم تقييم الفرد عن طريق إحتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع الشفرة. ومن مميزات هذه الطريقة أنها صعبة الإدراك، إلى جانب صعوبة الإحتفاظ بسرية الشفرة.

2- **طريقة الأحداث الحرجة:** ويقصد بالحدث ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة يحدد نجاحه أو فشله بحيث يركز المشرف على كيفية مواجهة الفرد لهذا السلوك أثناء عمله. يقوم بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة الفرد العامل من عدمها في أجنحة خاصة وتقسم إلى قسمين، قسم للأحداث التي تدل على كفاءة العامل وقسم للأحداث التي تدل على عدم كفاءته. وهكذا يمكن أن يقيم المشرف العامل بطريقة موضوعية، غير أن من عيوبها إضاعة للوقت ومضايقة للعمال بحيث يشعرون أنهم مراقبون باستمرار.

3- **طريقة الإدارة بالأهداف:** وتعتمد على مدخل وضع الأهداف وتتكون من عدة خطوات هي⁹⁸:

أ - تكوين وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من أهداف العمل التي يجب أن يؤديها الفرد.

ب- تنمية خطة فعلية أو تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعية.

ج - إعطاء فرصة أو السماح للفرد من تحقيق هذه الخطة التنفيذية.

د - قياس مدى إنجاز الأهداف وإتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.

و - تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

⁹⁸. المرجع السابق ص 215

ولضمان نجاح الإدارة بالأهداف لابد من توفر المتطلبات التالية:
- أن تكون الأهداف في صورة كمية ويمكن تحقيقها بحيث لا تتعارض مع تحديات وقدرات الفرد.

- مساهمة الأفراد بقدر من المدخلات في عملية تحديد الأهداف.
- أن تخدم الأهداف الخطة التنفيذية، كأساس للمناقشة بين المدير والأفراد بخصوص أدائهم.

نلاحظ أن هذه الطريقة إهتمامها الرئيسي الأداء المستقبلي للفرد، لكن حين تطبق في الواقع فنجد أنها تركز على النتائج التي يحققها الفرد وتهمل الطرق التي توصل للنتائج المرغوبة.

4- **طريقة قوائم المراجعة:** وهي من أحدث طرق التقييم ويتم بموجبها إعداد قائمة تحتوي على أسئلة خاصة بسلوك الفرد في الأداء، ويطلب القائم بالتقييم حسب رأيه الشخصي بالفرد وهذا بوضع نعم أو لا أمام كل سؤال، وبعدها تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم سرية لكل سؤال.

5- **طريقة المقارنات الثنائية:** وتعتمد هذه الطريقة على المقارنة الزوجية بين كل واحد من العاملين مع الآخرين، ويكون عدد المرات التي أختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

6- **طريقة الترتيب البسيط:** حسب هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الأفراد تنازلياً، وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم.

(د) الصعوبات التي تواجه عملية التقييم:

إن معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية، وهذا ما يعرض عملية التقييم إلى الكثير من الأخطاء والتي نذكر أهمها فيما يلي⁹⁹:

1- التحيز من جانب القائم بالتقييم إتجاه العوامل التي يحبها وتأثره بالحالات المتوسطة.

2- التأثر بسلوك الأفراد في الفترة الأخيرة قبل التقييم.

3- التحيزات الشخصية والإتجاه إلى التقييم بعيداً عن الحقيقة.

⁹⁹صلاح الشنوبي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص ص 185، 187.

ثالثاً: تخطيط المسار الوظيفي:

تعد عملية تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي «يتم بموجبها المواءمة بين إعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي، وبين إحتياجات المنشأة المستقبلية وفرصها في النمو¹⁰⁰. إن الفرد الراضي في العمل هو الذي يجد الطريق مفتوحاً أمامه دون عوائق، والمؤسسة الناجحة هي التي تتيح فرصاً للعاملين لكي يبرزوا مهاراتهم ويخرجوا مكامن طاقاتهم في خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها، وبالتالي فإن عملية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي هي عملية مشتركة بين الموظف والإدارة قوامها إدراك الموظف لقدراته الشخصية، وإدراك المؤسسة لحاجتها لهذه الطاقات بما يحقق أهدافها في الحاضر والمستقبل.

(أ) تعريف المسار الوظيفي:

يتكون المسار الوظيفي من مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقاً، ويتم تعيين العامل فيها تدريجياً والتي تمتد طوال حياته المهنية، وتتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته وأماله ومشاعره وينظر إلى المسار الوظيفي على أنه مسار للحراك داخل المنظمة أوتراكم مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة¹⁰¹.

ويعتبر تخطيط المسار الوظيفي وظيفة رسمية ومنظمة في إطار تسيير الموارد البشرية. لأنه «غالبا ما يوضع الفرد في وظيفة تتناسب مع مؤهلاته وميوله فيصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه وتتميته، فيصبح الفرد عبء والتزاماً على المنظمة وهذا من خلال أدائه الضعيف أو إنهاء عمله إجبارياً. لذلك فإنه من مصلحة المنظمة أن تساعد أفرادها على تخطيط وإدارة مساراتهم الوظيفية¹⁰².

وتهتم بتوجيههم وتطويرهم مما يؤدي إلى تحفيزهم وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. « وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية، فهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة

¹⁰⁰صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 285.

¹⁰¹حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

¹⁰²راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 338.

الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسلحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل¹⁰³.

(ب) أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

تتضح أهمية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي في أنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها العاملون والمؤسسة في نفس الوقت، فإن كان للعامل طموحات ورغبات لتحقيق ذاته وإشباع حاجاته المادية والمعنوية، والسعي لتحقيق الاستقرار والنمو والرضا عن العمل، فإن المؤسسة في المقابل تسعى لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة، وتحقيق أهدافها بفعالية والتلاؤم مع التطورات السريعة في المحيط. وهذا بطبيعة الحال يحتاج إلى إدخال ديناميكية في تسيير مساراتها الوظيفية وتحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للأفراد وأهدافها، ويتم تجميع كل هذه الأهداف في برامج تسيير المسارات الوظيفية، وفيما يلي أهم الأسباب التي أدت إلى إهتمام المؤسسات بتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للأفراد:

- 1- إعداد المؤسسة خطط المسارات الوظيفية للعمال، يحسن من سمعتها خارجياً ويزيد من جاذبيتها في إستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.
- 2- إن المؤسسات التي لا تهتم بالتخطيط والتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلاً حالات من التكدس، والإختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف وقد يؤدي هذا إلى الجمود الوظيفي في مختلف المستويات.
- 3- إن التخطيط والتطوير الوظيفي يساعد على تنمية العمال ورفع مهاراتهم، مما يؤدي إلى سد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة بسبب مختلف التغيرات.
- 4- إن إحساس العاملين بأن المنشأة حريصة على تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي لإشباع طموحاتهم الوظيفية، يجعلهم أكثر إرتباطاً بالمنشأة ويحقق الإستقرار الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمال.¹⁰⁴
- 5- زيادة الطاقة الإنتاجية للعمال إذا عملوا في الوظائف التي تتفق مع قدراتهم وإستعداداتهم، وبالتالي تنخفض تكلفة العمالة وتزيد قدرة المؤسسة على المنافسة.

¹⁰³ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

¹⁰⁴ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 261.

6- تحفيز العمال من خلال إطلاعهم على الفرص المستقبلية المتاحة لهم في المؤسسة.

7- زيادة فعالية التدريب من خلال إيجاد الصلة بينه وبين رغبات الأفراد الوظيفية.

رابعاً: المحافظة على الموارد البشرية عن طريق تحسين الأجور والتحفيز
إن استخدام التحفيز وأنظمة المكافآت إحدى أهم أساليب تأمين إلتزام العاملين بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها، لذلك فإن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى إخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها.
(أ) الدخل:

1- مفهوم نظام الدخل¹⁰⁵: يمثل الدخل مجموع المنافع الإقتصادية، الإجماعية والبيكولوجية التي يستفيد منها الفرد في عمله سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في المؤسسة، ويمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد، وتشمل كل ما يدفع له بالساعة أو أسبوعياً أو شهرياً مقابل قيامه بالعمل.

2- أهداف نظام الدخل: يهدف نظام الدخل إلى بناء نظام عادل للدفع وفعال يطبق على الأفراد وفقاً لوظائفهم ومستويات أدائهم، والدخل يعتبر وسيلة لإشباع الإحتياجات الأساسية للعامل سواء المتعلقة بمستوى معيشته أو بقائه أو اندماجه في العلاقات الإجماعية، فالنظام الفعال للدخل يهدف إلى تحقيق مايلي:

أ - الحفاظ على العمال الحاليين خاصة ذوي الكفاءات العالية.
ب- الحصول على عمال أكفاء جدد ذوي طاقات ضرورية للمؤسسة.
ج- توجيه سلوك العمال وفقاً لما يحقق أهداف المؤسسة، وتشجيع العمال للإهتمام أكثر بالمهام الموكلة لهم وأخذ مسؤولياتهم مما يحسن مستوى الأداء على مستوى كل وحدات المؤسسة.

(ب) التحفيز:

1- مفهوم التحفيز: إن أهم أسباب ضعف إقتصاديات الدول النامية حالياً حسب مختلف التحاليل الإقتصادية في ضعف مستوى إنتاجية العامل، يكمن السبب

¹⁰⁵ منير نوري و فريد كورتيل - إدارة الموارد البشرية - مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى 2011م - ص

الرئيسي في عدم تجنيد وتحفيز هذه الموارد البشرية ويقصد بالتحفيز تشجيع الأفراد وإستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجراً أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية¹⁰⁶ فتحرك الدوافع والرغبات يمثل عاملاً أساسياً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه في العمل، وهذا ما سيمكن المؤسسة من النمو والبقاء والإستمرار .

2- أنواع التحفيز: يمكن أن تصنف الحوافز على النحو¹⁰⁷ التالي:

أ- من حيث موضوعها : ويتم التمييز بين نوعين:

- حوافز مادية: تمثل الجانب الملموس في الحوافز والذي يأخذ صور مختلفة في طريقة الدفع للعاملين، على شكل مكافآت أو أجور إضافية أو زيادات إستثنائية بالإضافة إلى الأجور التشجيعية على الخدمات المميزة لكل عامل.

- حوافز معنوية: مثل الإعتراف، التقدير، الشاء والمديح، إشتراك العمال في التسيير فالعامل يحتاج دائماً لأن يشعر بكيانه، وبأنه صاحب رأي في مؤسسته، وهذا ما يعتبر مدخلا هاماً في التحفيز.

ب- من حيث أثرها: ويتم التمييز بين نوعين من الحوافز أيضاً:

- حوافز إيجابية: مثل منح شهادات تقدير، العلاوات، أي هي ذلك المقابل المادي أو المعنوي الذي يمنح للعمال نظير كفاءتهم في العمل لغرض تشجيعهم لإحداث السلوك المرغوب فيه.

- حوافز سلبية: وهي الإجراءات التأديبية التي تؤخذ في حق العامل المقصر في عمله أو المهمل.

ج- من حيث أطرافها: وقد تعطي لمجموعة من العاملين أو لعامل واحد كالاتي:

- حوافز فردية: وتقوم على أساس فردي حيث يعين مكافأة لعامل واحد مقابل مجهوداته أو سلوكياته الجيدة في إنجاز العمل المكلف به.

¹⁰⁶صلاح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، مرجع سبق ذكره.

¹⁰⁷ صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 146.

- **حوافز جماعية:** وتقدم إلى العاملين كمجموعة وليس كفرد مجازة لهم على إنجازهم حجم معين من الإنتاج، ويهدف هذا النوع إلى تحسين مستوى كفاءة العاملين والتوافق الجماعي فيما بين العمال وكذلك إلى زيادة الإنتاجية.

3- **أهمية التحفيز:** تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج، التي يمكن من خلال إستخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية، فالتحفيز هو القوة الدافعة لتمييز العنصر البشري وتميز المؤسسة. فكما قال نابليون: « القائد الذي يطلب من جنوده إنجازاً كبيرهً دون أن يثير فيهم الحماس والرغبة، كمثّل الحدّ الذي يطرق الحديد بارداً¹⁰⁸ بشكل عام إذا تم التحفيز بشكل ناجح فإنه يحقق النتائج التالية:

- أ- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.
 - ب- زيادة مدخولات العمال وخلق الشعور بالإستقرار والولاء للمؤسسة.
 - ج- تنمية روح التعاون بين العمال وتحقيق مبدأ العدل للعمل الأكثر إجتهداً .
 - د- تشجيع الإبتكارات والإختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج وخفض تكاليفه.
 - هـ- تجنب بعض مشاكل العمل كالغيابات و الصراعات مما يخلق إستقرار الموارد البشرية للمؤسسة.
 - و- يقود التحفيز إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المؤسسة وإستقرار قيم العمل.
- 4- **شروط نجاح نظام الحوافز:** حتى تحقق الحوافز النتائج السابقة الذكر لابد من تحقق الشروط التالية:

- أ - ربط الحوافز بأهداف الإدارة والعمال معاً، أي لابد من تحديد مسار الحوافز .
- ب- «أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف، إذن فلا فائدة من تلك الحوافز التي لا تثير سلوك الفرد بالشكل الذي يدفعه للتصرف تصرفاً هادفاً لتحقيق رغبته¹⁰⁹ .
- ج- لابد أن تحدد المؤسسة الوقت الملائم الذي تنفذ فيه الحوافز وخاصة الحوافز المادية.

¹⁰⁸صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 148.

¹⁰⁹منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 265.

د - ضمان إستمرار الحوافز لخلق الطمأنينة لدى الأفراد وأن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة.

هـ- إرتباط الحوافز إرتباطاً عضوياً مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تشجيع الأفراد.

و- أن يكون نظام الحوافز متناسباً مع دوافع الفرد لسد مختلف حاجاته.

يمكن القول أن الهدف من التدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء والتحفيز هو الحفاظ على الموارد البشرية في المؤسسة، وتمييزها إستجابة لمتطلبات العولمة إضافة إلى جذب الموارد البشرية الأخرى غير أن المؤسسات السودانية لا زالت تقتصر إلى الكثير من هذه الخاصيات، كما أنها لا تمتلك سياسة الحفاظ على مواردها البشرية.

المبحث الثالث

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء المنظمة

مقدمة:

كان من نتائج العولمة أن وضعت المنظمات في أكثر دول العالم في بيئات اقتصادية، ومالية، وقانونية ذات تغير كبير وسريع الإيقاع، فجعلت العالم المترامي الأطراف كقرية صغيرة، فلم تعد هناك القيود التي كانت مفروضة من قبل من جانب الدول لحماية صناعاتها المحلية، وأصبحت حرية حركة وتداول السلع والخدمات أكبر بكثير مما كانت عليه في الماضي، مما أشعل حدة المنافسة بين المنظمات والشركات العالمية والمحلية والإقليمية.

وقد فرضت هذه النتائج والظروف والتغيرات البيئية المغايرة للواقع الذي ساد في الماضي، فرضت على للمنظمات ضرورة سرعة التعامل والتكيف معها، وعدم الاصطدام بها، فأخذت هذه المنظمات تكيف إستراتيجيتها العامة، وإستراتيجيات إدارتها، وممارساتها في جميع مجالات العمل فيها؛ سواء كانت مجالات إنتاجية، أو موارد بشرية، أو تسويقية أو بيعية، أو في الفكر الإداري، أو في الهياكل التوظيفية مع هذه التغيرات البيئية الداخلية والخارجية¹¹⁰.

وكان أحد مجالات العمل داخل المنظمات، والذي احتاج إلى تغيير شامل وتكيف مجال عمل إدارة الموارد البشرية، فكان من غير الممكن أن يستمر دور "إدارة الأفراد" كما كانت تسمى قبل العام 1980م إذ استبدلت الجامعات الكبرى بهذا المسمى مسمى "إدارة الموارد البشرية"، ولم يقتصر التغيير على المسمى فقط، بل مئدت التغيير إلى المضمون والأدوار أيضاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها، تتصهر في الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعد جزءاً لا يتجزأ منها، فضلاً عن تكاملها وتنسيقها معها، إذ تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بدور هام في تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة. فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على

أحمد إبراهيم أبوسن - إدارة الموارد البشرية - الطبعة الرابعة منقحة ومزودة - الخرطوم (1433هـ - 110

2012م). ص 14

فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة والتي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يُمكن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على موازنة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. إنَّ استراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن استراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدرّبة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كلُّ إدارة داخل المنظمة أهدافها الإستراتيجية، من ثمَّ تحقق المنظمة أهدافها الإستراتيجية.

وهكذا أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية كبيرة جداً، فمُطلوب منها وبشكل متواصل، تهيئة وتكييف إستراتيجيتها ونشاطاتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في إستراتيجية المنظمة العامة.

أولاً : تعريف وأهمية وبناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.

كما عرفت¹¹¹ (هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل , وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله. وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح في تحقيقها , في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة , التي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم يمكن تعريف¹¹² استراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها: خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكون وظائف ومهمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية. مفهوم آخر يشير الى أن أهداف وإستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط المنظمة بمعنى أنه بعد تحديد أهداف المنظمة ككل يتم ترجمتها الى أهداف على مستوى إدارة الموارد البشرية.¹¹² هي عملية الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة , كما عرفها البعض (بأنها العملية المخططة لحشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الرئيسية)¹¹³

أهداف ومهام استراتيجية إدارة الموارد:

تهدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً ، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل منها:

عمرو وصفي عقيلي - إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي - دار وائل للنشر الطبعة الثالثة 111 2015 - ص 71

منير نوري - د فريد كورتيل - إدارة الموارد البشرية - مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع - الطبعة 111 الأولى 2011 - ص 349

. جمال الدين محمد المرسي الإدارة الأستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 113 الحادي والعشرين 2006 الدار الجمعية 84 شارع غنيم الابراهيمية - ص 94

1- توصيف وظائف جديدة، وتصميم أعمال جديدة، تتماشيان مع المنتج الجديد
2- تحديد الاحتياجات التي تتطلبها المنظمة لخدمة المنتج الجديد من الموارد البشرية، مع تحديد حجم الموارد البشرية القديمة التي سيتم الإستغناء عنها.
3- تصميم حملة إستقطاب شاملة لسوق العمل، بهدف إيجاد وتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية، للاختيار من بينها، لتوظيفه وتعيينه في المنظمة لتلبية حاجاتها الجديدة لمواجهة متطلبات المنتج الجديد.

4- إغواض برامج تدريبية وتأهيلية مستخدمة في ذلك الوسائل والمناهج العلمية التدريبية الحديثة، والمعرفة التكنولوجية المتقدمة في مجال صناعة المنتج الجديد، وذلك للموارد البشرية الجديدة، وما ستبقى عليه المنظمة من الموارد البشرية القديمة.
5- من الطبيعي أن المنتج الجديد سيحتوي على مخاطر مختلفة عن المخاطر التي كان يحتويها المنتج القديم، ومن ثم يجب على إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها لضمها برامج سلامة وصحة تتناسب والمخاطر الجديدة التي قد تتعرض لها الموارد البشرية.

6- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا للمنظمة.¹¹⁴
من خلال التعريف والأهداف يتضح أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تمثل منهجية فكرية متطورة، توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف التي قامت المنظمة من أجلها. ويتطلب تطبيق منهجية إستراتيجية الموارد البشرية نظام متكامل يضم العناصر التالية:

- النموذج الأساسي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- إجراءات بناء وتكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- تنمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

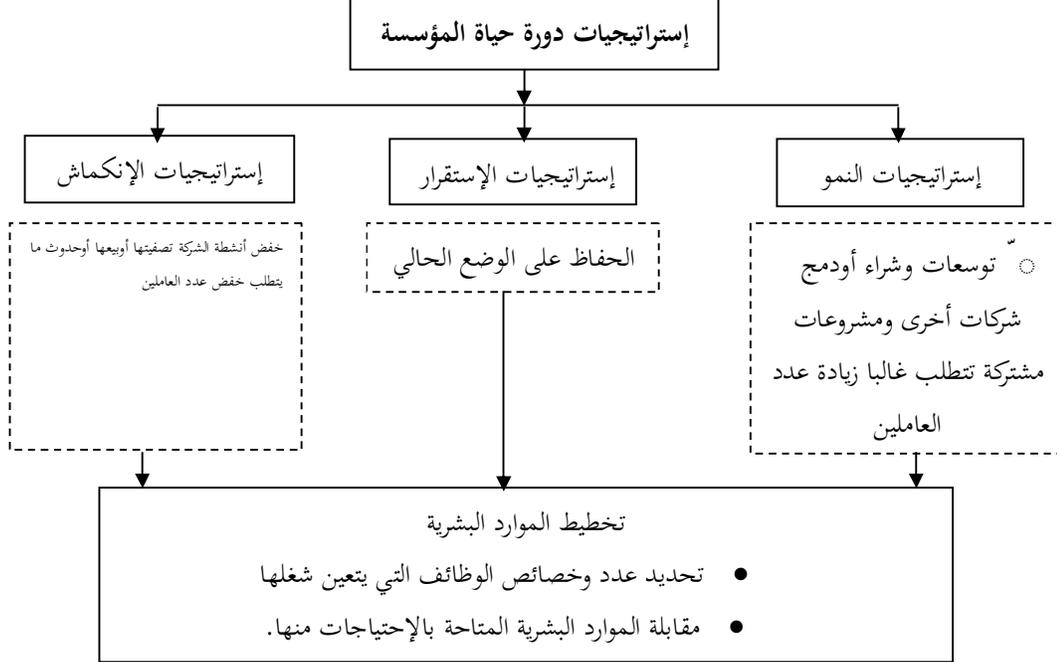
¹¹⁴ منير نوري ود فريد كورتيل - ادارة الموارد البشرية - مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى 2011
ص 349

أولاً: النموذج الأساسي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين بالمنظمة على كافة المستويات التنظيمية، وهي تتوجه تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتعمل على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة لها إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية. وفي عالم التقنيات الجديدة وما تتيحه من إمكانيات وما تفرضه من تحديات، يتجلى على إدارة الموارد البشرية دراسة بعض المفاهيم لمواكبة هذه التغيرات ونذكر منها:

(أ) إستراتيجيات دورة حياة المؤسسة: «يركز هذا المفهوم على فكرة، النشأة، النمو والتطور ثم الإضمحلال،¹¹⁵ وهذا من خلال ثلاث إستراتيجيات بديلة تختارها المؤسسة على ضوء تقييمها لنقاط قوتها وضعفها وفرص وتهديدات البيئة الخارجية. ونجد أن إدارة الموارد البشرية تمر بهذه الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى، إذا يتضح بأن وظيفة تخطيط الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في كل إستراتيجية، وهذا وفق المخطط المبين أدناه.

شكل رقم (2/3/2): إستراتيجيات دورة حياة المؤسسة



¹¹⁵ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2001م ص 79

المصدر: الشكل من إعداد الباحث وبتصرف في ضوء الأدبيات والمرجعيات في حقل إدارة الموارد البشرية

(ب) الرؤية الشاملة: تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها في مختلف المجالات الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية والثقافية والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة. ونجد أن ضغوط العولمة وما تحمله من تناقضات مع متطلبات وظروف الواقع المحلي في كثير من دول العالم إحدى أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الإلتفات إليها. ومن جانب آخر يشير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات وإستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المؤسسة والمختصة بالتسويق، الإنتاج والخدمات الإنتاجية وغيرها. حتى تأتي ممارستها في تكوين وتنمية وصيانة موارد بشرية متوافقة وتلك المتطلبات.

(ج) المحركات: تعتمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على عدد من المحركات لتحقيق أهدافها، ونذكر من أهمها¹¹⁶:

- 1 - **التكلفة:** تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف ونفس الشيء بالنسبة لإستراتيجية التدريب، حيث تراعي أساساً التكلفة ومن تم تلجأ إلى التعاقد مع مراكز التدريب الخارجية بدلاً من إنشاء إمكانيات تدريبية وتكوينية خاصة بالمؤسسة.
- 2- **حالة السوق:** تعد المحركات السوقية من أهم الإعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الإستقطاب، الإختيار والتعيين، المكافآت وقرارات تخفيض حجم العمالة، وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي والتقني.
- 3 - **المنافسة:** حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال التحديات التنافسية بين المؤسسات محليا أو عالميا، وبالتالي تبنى برامج وخطط تكوين الموارد البشرية وتنميتها والإحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والإتجاهات التي توفرها المحركات.

¹¹⁶ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق ص 80

4 - **التشريعات الحكومية:** وهي من بين المحركات التي تتعامل معها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، خاصة في الدول التي تتدخل الحكومة لتنظيم حياتها الإقتصادية وتأتي أمور الموارد البشرية في مقدمة هذه الحكومات، فإدارة الموارد البشرية مطالبة بالالتزام بالقواعد والنظم الصادرة من طرف الحكومة.

(د) **إدارة التغيير:** بما أن المؤسسة نظام مفتوح تتأثر بمختلف التغيرات التي تحدث في المحيط، فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عليها أن تتعامل مع هذه التغيرات وأخذها بعين الإعتبار حيث يجب أن تقوم بمايلي:

1- رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة.

2- الكشف عن الفرص والإعداد لإستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.

3- الكشف عن نقاط القوة في المؤسسة وتطويرها.

4- الكف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أوتحييد آثارها.

والمنطق الأساسي في إدارة التغيير هو أن تتعامل إدارة الموارد البشرية بكل ما يضمن لها أحسن تعامل مع المتغيرات وبأحسن نتيجة، ومن بين الإستراتيجيات البديلة التي تستعملها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في هذا السياق مايلي¹¹⁷:

1 - **الإستراتيجية الهجومية:** ويساهم هذا النوع في مساهمة المعوقات حيث أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تقوم بصياغتها عندما تكون المؤسسة في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الإستقطاب من أجل إختيار وتعيين أفراد مؤهلين وذوي كفاءات عالية، وتوظيفهم بطريقة خالية من التعقيد. وبعض المؤسسات تعتمد هذا النوع من الإستراتيجيات عندما تكون في مرحلة النمو بحيث تكون بحاجة إلى تدعيم موقعها التنافسي بأفراد ذوي روح الإبتكار والإبداع.

2 - **الإستراتيجية الدفاعية:** وتساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة والفرص التي تستثمرها فعلاً وتصد عنها هجوم عوامل التغيير.

¹¹⁷ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2001م ص 82

3- إستراتيجية إنهزامية: أي أنها تستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة التي تؤثر سلباً على نشاط المؤسسة، مما يؤدي إلى إحباطها والتوقف عن العمل وبالتالي تسريح العمال.

4- إستراتيجية وسطية: وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة على المكاسب وتقديم بعض التنازلات، كأن تقوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بتفاوض مع نقابات العمال في مسألة الأجور مثلاً، بحيث تتنازل عن بعض الشروط وتتحصل على بعض المنافع.

ثانياً : إجراءات بناء وتكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هرم إتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل الشركة [حيث المستوى الأول في هذا الهرم: يُتخذ فيه القرارُ المتعلق بتحديد الخيار الإستراتيجي العام، والمستوى الثاني: يُتخذ فيه القراراتُ المتعلقة بوحدة الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية، ومجالات الإستثمار فيها، أما المستوى الثالث: فيتخذ فيه القراراتُ المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال وهو مستوى إستراتيجية الوظائف: كالتسويق، والإنتاج، والمشتريات، والمبيعات والتي يكوّن مجموعها إستراتيجية المنظمة، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة إستراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة إستراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً .

يمكن إنجاز عملية بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بخمسة خطوات أساسية

نفسيلها كالآتي:¹¹⁸

الخطوة الأولى: وضع رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية:

في هذه الخطوة يتم صياغة رؤية إدارة الموارد البشرية التي تعبر عن ما يتوقع أن تصل إليه الإدارة بعد عشر سنوات أو خمسة عشر سنة ، بحيث تثير طموح العاملين في المنظمة. أما رسالة إدارة الموارد البشرية فهي تمثل الغرض الذي وجدت الإدارة لأجله ، أي مبرر وجودها. وتعكس رسالة إدارة الموارد البشرية عادة فلسفة

¹¹⁸ محفوظ أحمد جودة – دار وائل للنشر والتوزيع – الطبعة الأولى 2010 – الأردن - عمان

الإدارة وقيمتها التي تؤمن بها , وتلتزم بمضامينها. ومن الأهمية بمكان أن تتسجم رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية مع رؤية ورسالة المنظمة. ومن الجدير بالذكر أن كافة موظفي إدارة الموارد البشرية يجب أن يشاركوا في وضع الرؤية والرسالة. كما أن إدارة الموارد البشرية تجري عادة مقارنة مع رؤية ورسالة الموارد البشرية في المنظمات الأخرى. ومن الضروري تعميم رؤية إدارة الموارد البشرية ورسالتها علي الموظفين في الإدارة.

الخطوة الثانية: وضع الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :

أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي الغايات التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلي تحقيقها وذلك عن طريق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها وينبغي أن تتوفر في أي هدف يتم وضعه صفات أساسية خمسة (SMART) وهي الحرف الأولي لهذه الصفات.

S=Specific محددة

M = Measurable قابلة للقياس

A = Achievable واقعية

R = Relevant تتعلق بالموضوع

T = Time bound خلال مدة محددة

ويذكر شارلز وجاريت جونز¹⁹ أن المنظمات الساعية للربح تعمل وفق سلسلة هرمية من الأهداف ,حيث يتبوأ عنصر تحقيق الأداء المتفوق قمة الأولويات,فالأهداف الرئيسة ينبغي أن تكون مدعمة بالعديد من الأهداف الثانوية. يتجسد سر نجاح أي منظمة في طموحات إدارتها وموظفيها التي عادة ما تفوق الموارد والقدرات المتاحة لهم. وبالتالي فإن الهدف يجب أن يكون مصدر إلهام للإدارة والموظفين وأن يكون محفز لهم لبذل مزيد من الجهود في أعمالهم.

الخطوة الثالثة: صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

¹⁹جونز, شارلز, وجاريت جونز, الإدارة الأستراتيجية مدخل متكامل, الجزء الأول , ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومراجعة محمد سعيد احمد عبد المتعال , الرياض , دار النشر , 2001, ص 30

عند صياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ينبغي معرفة الصفات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية التي تحتاجها حتي تصل إلي الأهداف الإستراتيجية الموضوعه، وذلك عبر دراسة مفصلة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها بدقة كالآتي:

أ- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية العاملة فعلاً داخل المنظمة، لتتمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد مدى قدرة هذه الموارد البشرية على تلبية إحتياجات وإنجاز استراتيجيه المنظمة العامة، وتحقيق رسالتها المستقبلية.

ب- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

وذلك بهدف معرفة الفرص الإستثمارية الحقيقية المتاحة للمنظمة، فضلاً عن معرفة طبيعة هذه الفرص، والتي يمكن للمنظمة أن تستغلها مستقبلاً، ولكي تكتمل منظومة الدراسة وتحقق الغرض منها لا بد من معرفة المخاطر التي تكتنف هذه الفرص الإستثمارية وغيرها من المخاطر الخارجية، والتي توجب على المنظمة الإستعداد لها لتجنبها أو تخفيف آثارها للحد الأدنى¹²⁰.

ولكي تتمكن المنظمة من تجنب هذه المخاطر لا بد لها من الحصول على إجابات واضحة ومحددة لهذه الأسئلة:

1- ما المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر في أعمال ونشاطات المنظمة عامة،

وإدارة الموارد البشرية خاصة؟

2- ما مدى حركة وتأثير هذه المتغيرات البيئية الخارجية؟

3- ما الإستراتيجية التي يجب أن تبنيها المنظمة، والإستراتيجيات التي تبنيها إدارتها

المكونة لهيكلها التنظيمي، للتعامل والوقوف في وجه تأثير هذه المتغيرات الخارجية؟

ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إجابات محددة لهذه التساؤلات،

لا بد لها من القيام بدراسات ومسوحات ميدانية بصفة مستمرة، لمتابعة تأثير ومدى

تطور هذه المتغيرات البيئية الخارجية، وما تحمله من مخاطر مباشرة وغير مباشرة

¹²⁰ محفوظ أحمد جودة - دار وائل للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى 2010 - الأردن - عمان

على المنظمة ككل وعلى إدارة الموارد البشرية تحديداً، وجمع بيانات صحيحة، ومعلومات دقيقة عن هذه المتغيرات وتوصيفها وتصنيفها وتحليلها، ومن إستخلاص النتائج تضع إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها، وتعمل على توافق وتكيف ممارساتها ونشاطاتها المستقبلية معها.

ومن الوسائل التي تستخدمها المنظمات في دراسة البيئة الخارجية ما يلي:

- 1- تحديد أقرب إلى الشمول لكل المتغيرات البيئية الخارجية من فرص ومخاطر (تهديدات)، وحركتها وإتجاهاتها المؤثرة، وتحديد احتمالات تأثر المنظمة بها.
- 2- تحديد نتائج الإحتمالات والتوقعات التي توصلت إليها المنظمة لكل الفرص والمخاطر البيئية الخارجية.
- 3- تصنيف هذه الإحتمالات، وترتيبها من حيث الأهمية.
- 4- التحديد الواضح للإستراتيجيات الواجب إتباعها (تنفيذها) مع كل إحتمال من الإحتمالات بغض النظر عن كونه إحتمالاً سلبياً أو إيجابياً من وجهة نظر المنظمة.
- 5- الفحص الدقيق والتوثيق للبيانات والمعلومات المجمعة، وتجهيزها للإستخدام من خلال نظام معلوماتي شامل ودقيق.

نوهٌ على هذا التحليل تقوم إدارة الموارد البشرية بصياغة عدة إستراتيجيات تتعلق بوظائفها التي تقدمها، ومن أهمها:

- إستراتيجيات الإستقطاب والتعيين.
- إستراتيجيات التدريب والتطوير.
- إستراتيجيات المسار الوظيفي.
- إستراتيجيات التعويضات.
- إستراتيجيات الصحة والسلامة.

الخطوة الرابعة: تنفيذ الإستراتيجيات¹²¹:

¹²¹ محفوظ أحمد جودة - دار وائل للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى 2010 - الأردن - عمان

بعد صياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يجري إبلاغ المسؤولين عن تنفيذ هذه الإستراتيجيات بتفاصيلها حيث يتم إيصالها بالإضافة إلي إيصال الإستراتيجية العامة للمنظمة معها لأجل تنفيذ الإستراتيجية فإن هنالك حاجة إلي قيادة تكون مسؤولة عن التنفيذ بالإضافة إلي موارد بشرية تقوم بعملية التنفيذ كما أن عملية التنفيذ تحتاج إلي بناء تنظيمي مناسب وأنظمة مراقبة لأجل إكتشاف الأخطاء وتصحيحها وكذلك وضع الإجراءات الوقائية لمنع تكرار الأخطاء مستقبلاً. من الضروري التأكد من إبلاغ الموظفين بإنجازاتهم ومدى تحقيقهم للأهداف الموضوعة في الوقت المناسب.

الخطوة الخامسة: الرقابة الإستراتيجية¹²²:

عملية الرقابة هي الخطوة الأخيرة حيث يتم التأكد من خلالها من أن الإستراتيجية قد تم تنفيذها وفق ما هو مخطط. وتغطي عملية الرقابة الأداء التشغيلي بالإضافة إلي الأداء المالي وغيره. وللرقابة الإستراتيجية عدة وسائل يمكن إستخدامها من أهمها تقييم الأداء المتوازن Balanced Scorecard إن تقييم أي نظام رقابة إستراتيجي فعال يتطلب القيام بالخطوات التالية:

- 1-مراجعة رؤية المنظمة ورسالتها وإستراتيجيتها:الخطوة الأولى تكمن في دراسة الرؤية المستقبلية للمنظمة ومراجعة رسالتها وإستراتيجيتها.
- 2-وضع معايير الأداء حيث تشير المعايير إلي الأهداف المطلوب تحقيقها.وقد تكون هذه المعايير كمية أو وصفية لمستوي جودة أو وقت أو تكلفة أو حجم إنتاج.
- 3-قياس الأداء الفعلي الذي يتمثل في تحديد مستوي الإنجاز الفعلي للأفراد أو الجماعات أو الوحدات الإدارية, وهذه الخطوة تتضمن تسجيل نتائج القياس.
- 4-مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة حيث تهدف عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة إلي تحديد مدى أو حجم الإنحرافات عن تلك المعايير, حيث قد تكون هذه الإنحرافات طبيعية أو أكثر من الحدود المسموح بها.

¹²² محفوظ أحمد جودة - دار وائل للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى 2010 - الأردن - عمان

5- إتخاذ الإجراءات التصحيحية حيث يتم في الخطوة الأخيرة التحقق في الإنحرافات من حيث طبيعتها وأسبابها ووقت حدوثها وحجمها ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية الكفيلة بتعديل المسار. وتتضمن هذه الخطوة إتخاذ أية إجراءات وقائية من شأنها منع وقوع مثل هذه الإنحرافات أو الأخطاء في المستقبل.

يعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات التي تستخدم في مجريات تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي التعرف علي إتجاهات الأداء فيها سواء السابقة أو اللاحقة لفعاليات المنظمة، وبما يمكنها من إتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المنظمة وأهدافها وبرامجها الإستراتيجية.

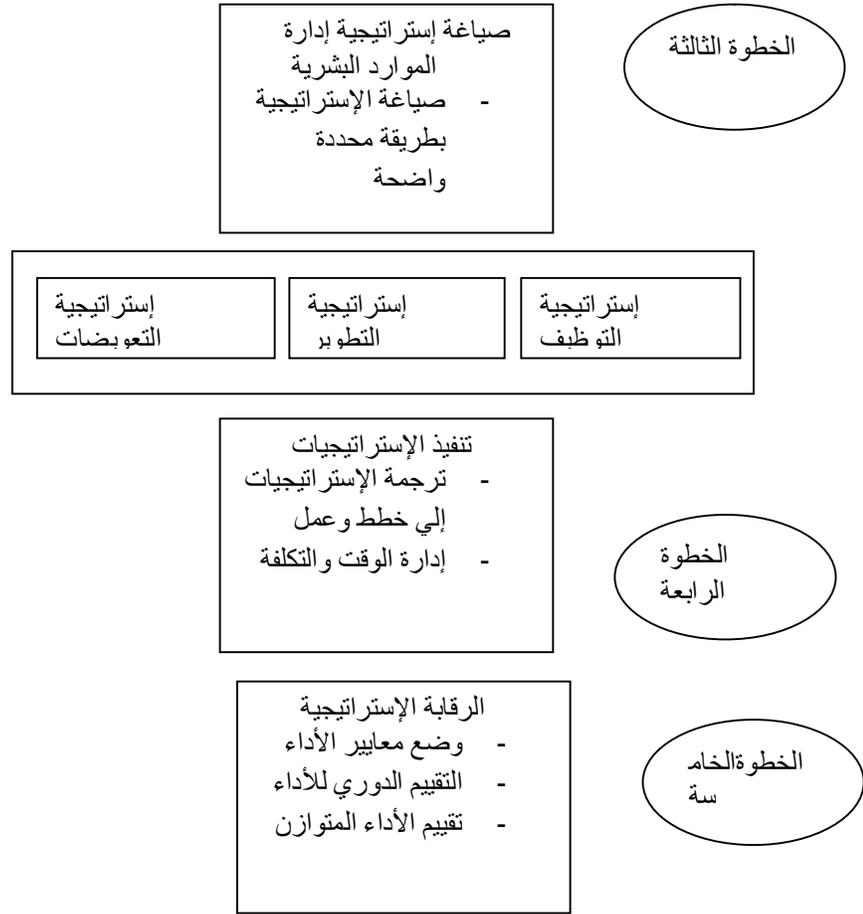
ومن الجدير بالذكر أن عملية الرقابة علي الإستراتيجية قد تتضمن نوعاً من الرقابة المتعلقة بتقييم بعض العوامل التي لم تؤخذ بالحسبان عند وضع الخطة الإستراتيجية وذلك بسبب مرور وقت ليس بالقصير بين وضع الخطة الإستراتيجية وتطبيقها وحدثت بعض التغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية خلال تلك الفترة.

ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من معرفة مدي تنفيذ إستراتيجيتها لا بد من وجود معايير واضحة لتقييم الأداء، فنجاح إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجياتها يظهر من خلال مستويات الاداء العالية للموارد البشرية في المنظمة. ونظراً لأهمية تقييم الأداء المتوازن في إدارة الموارد البشرية حيث أن التعلم والنمو يعد من أهم المحاور أو المنظورات Perspectives في بطاقة تقييم الأداء المتوازن.

الشكل (3/3/2)

خطوات بناء إستراتيجية الموارد البشرية



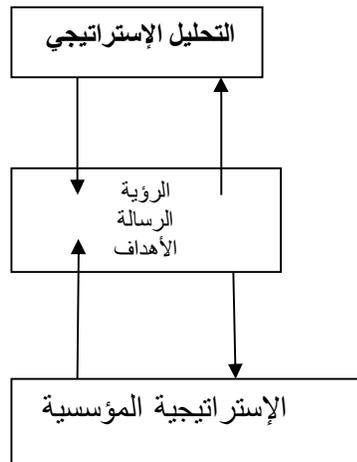


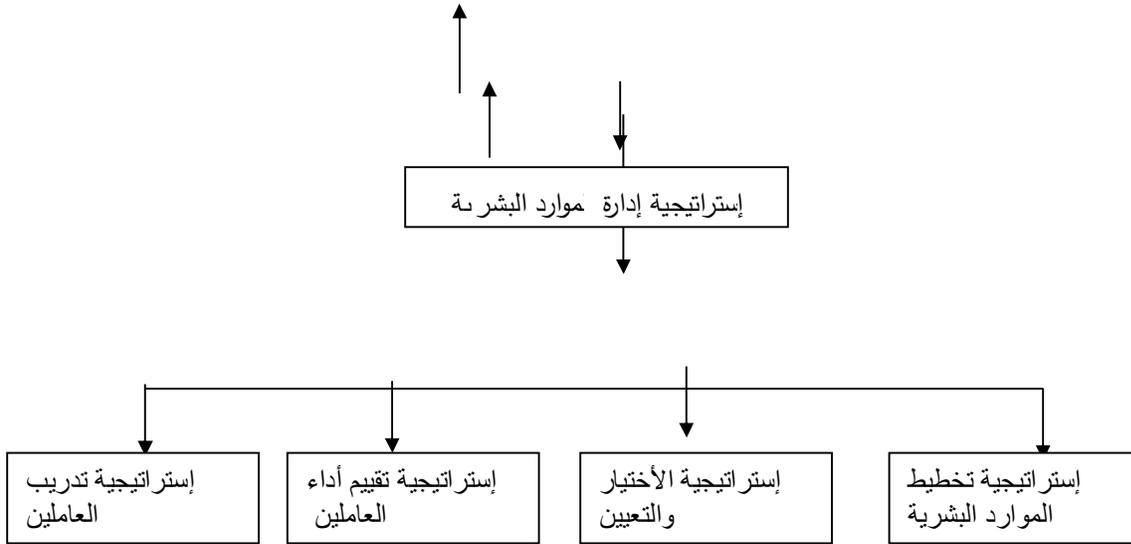
المصدر: الشكل من إعداد الباحث وبتصرف في ضوء الأدبيات والمرجعيات في حقل إدارة الموارد البشرية

ويمكن توضيح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال الشكل التالي:

الشكل (4/3/2)

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية





المصدر: الشكل من إعداد الباحث ويتصرف في ضوء الأدبيات والمرجعيات في حقل إدارة الموارد البشرية

شكل (5/3/2) بعض أنواع الاستراتيجيات العامة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	الإستراتيجيات العامة
<ul style="list-style-type: none"> - إستراتيجية توسعية في التوظيف وإستقطاب الكفاءات من سوق العمل. - رواتب مرتفعة وأعلى من الشركات المنافسة. - التوسع في التدريب 	<ul style="list-style-type: none"> إستراتيجية النمو

<ul style="list-style-type: none"> - خلق وظائف جديدة - الإهتمام بظروف العمل - تقييم الأداء والإهتمام بالنتائج طويلة الأجل 	
<ul style="list-style-type: none"> - وقف التعيينات - التدريب حسب الحاجة الفعلية - حوافز بناءاً على الإبداع 	<p>إستراتيجية الاستقرار</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ترك العمل الإختياري - وقف التدريب - إعادة تصميم الأعمال - التطوير التكنولوجي لبعض الأنشطة - الإتجاه لإستخدام عمالة منخفضة الأجر 	<p>إستراتيجية تقليص النشاط</p>

المصدر: الشكل من إعداد الباحث ويتصرف في ضوء الأدبيات والمرجعيات في حقل إدارة الموارد البشرية

ثالثاً: صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

« تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي تقف حائلاً أمام نمو المنظمة لمقابلة التغيرات التكنولوجية»¹²³ وبالتالي تحديد الأهداف أو النتائج المستهدفة في هذا المجال تعد بمثابة معبر يتم على ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

1. تحديد الأهداف: قبل تحديد الأهداف يتعين تحليل الفرص والمخاطر التي قد تؤثر على هذه الأهداف، مع تحليل المؤسسة لمكانن قواها ومخابئ ضعفها ثم تحدد أهدافها وتصوب مهامها وتحرك مواردها في الإتجاهات التي تخدم مصالحها، ومن بين الأهداف المتصلة بإدارة الموارد البشرية مايلي:

أ - إستقطاب وتوظيف الأفراد المؤهلين القادرين على تحقيق أهداف المؤسسة.

¹²³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 347.

ب- تعزيز مشاركة الموارد البشرية عن طريق إشراكها في القرارات المعبرة عن تحقيق الأهداف.

ج- توجيه جهود وحوافز الموارد البشرية بإتجاه الأداء الفعال.

د- المحافظة على إستمرار رغبة الموارد البشرية في العمل، وذلك عن طريق ربط الأهداف بالأفراد وإدماجها بأهداف المؤسسة أي يجب أن تتضمن هذه الأهداف والبرامج والخطط الإبداعية، التثقيفية والمعلوماتية التي تعزز القدرات التنافسية للمنظمة.

2. تصميم وصياغة إستراتيجيات الموارد البشرية¹²⁴:

يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة من بينها أين نحن الآن؟ وكيف سنكون بعد خمس سنوات؟ وإلى أين سنصل؟ والإجابة تكون على شكل خطة عامة للمؤسسة التي تحقق السبل والمداخل التي تحقق أهدافها والإختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل إستخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب وفي أي توقيت حتى يتحقق أعلى عائد ممكن. وفي مجال الموارد البشرية يكون التركيز منصباً على تخطيط الموارد البشرية وتحديد المهام الموكلة إليهم وتنميتهم وإستخدامهم إستخدام أمثل، وفي هذا السياق تتكامل إستراتيجيات الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

3. تنفيذ الإستراتيجية وتقييمها:

أ - **تنفيذ الإستراتيجية:** يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات، تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها ويتم تحريك الموارد البشرية كافة لوضع القرارات الإستراتيجية المتفق عليها موضع العمل الجاد. ويعتبر عنصر إنجاز الإستراتيجية من أكثر العناصر دقة وصعوبة لأن التنفيذ يتطلب إلتزاماً وتصفية لا مثيل لها، فهو مطلب عملي يقتضي تحفيز الأفراد لإنجاز النشاطات والأعمال اليومية، الأسبوعية، الشهرية وحتى السنوية ومتابعة أعضاء المؤسسة لكافة العمليات بثبات وفعالية. ومن أبرز شروط التنفيذ الجيد للإستراتيجية مايلي:

¹²⁴ المرجع السابق ص 247

- قيادة ماهرة وقادرة على الإستعانة بقدرات الأفراد، والعمل معهم وتحويل برامج وخطط المؤسسة إلى أعمال وإنجازات.
- فعالية المدير في إنجاز أجزاء الإستراتيجية العائدة لوحده أو قسمه أو إدارته.
- فرق عمل تحول الموارد الموزعة على الأفراد إلى نتائج ملموسة.
- ربط المنافع والتعويضات لتحقيق أهداف إستراتيجية قابلة للقياس.
- تحديد أداء الخطوات العملية الواجب إتباعها لبلوغ أهداف الإستراتيجية.
- ب - تقييم أداء الإستراتيجية¹²⁵:

- تقييم أداء الإستراتيجية هو آخر عنصر من عناصر الإستراتيجية إذ يكشف مايلي:
- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة، معبراً عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المستهدفة للأداء وبيان الانحرافات بين المنجز والمخطط والبحث عن أسبابه ومصادره.
- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.
- وعادة تتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، خاصة وأن الظروف التي رافقت وضع الإستراتيجية قد تتغير عن سابق إنذار.
- رابعاً : تنمية إستراتيجية الموارد البشرية:

إن تحقيق كفاءة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يتوقف على مدى إدراك أهمية التغيير وحدوثه، والحاجة إلى توجيهه بطريقة منظمة والتغيرات الكبيرة تحتاج لخبراء الموارد البشرية، وبالتالي فإن المؤسسة الإقتصادية معنية بتحديد طرق ومتطلبات التكيف مع هذه التحولات، وهذا مازاد التركيز الإستراتيجي على تنمية الموارد البشرية.

مفهوم تنمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

¹²⁵ د.راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 347.

تمثل تنمية إستراتيجية ادارة الموارد البشرية الإتجاه طويل المدى لوظيفة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، بحيث يتم إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تنمية مواردها البشرية أخذاً بعين الإعتبار طبيعة الأهداف، النظم والموارد المتاحة بالإضافة إلى رصد متغيرات البيئة التنافسية. والتنمية الإستراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتوظيف وتنمية قدراتهم ومهاراتهم في ضوء هذه التغيرات البيئية السريعة.

أهمية تنمية إستراتيجية الموارد البشرية¹²⁶:

تزداد الحاجة إلى الإهتمام بتنمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لعدة أسباب نذكر منها:

أ - ندرة الكفاءات التي تحسن إستخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات بقدر ما تعاني من صعوبة تحليلها وتشغيلها.

ب - إزدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة.

ج - حاجة المؤسسات لإبتكارات وجودة شاملة لتحقيق ميزة تنافسية وهوما تصنعه الكفاءات البشرية.

وتتجلى أهمية تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية في الدول النامية بسبب تحديات البيئة الداخلية، ومنها إتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومن بينها:¹²⁷

أ- إنخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الإحتياجات الضرورية.

ب- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.

¹²⁶ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية - المكتبة العصرية للمشر والتوزيع - جمهورية مصر العربية - المنصورة - برج المعمورة - الطبعة الأولى 2007م ص 87 .

¹²⁷ عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09، 10 مارس 2004.

ج- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات، بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات.

د- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم إستغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.

و- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة معايير تقييم أدائهم، وعدم إرتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.

هـ- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الإقتراحات وإتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.

متطلبات تنمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يتطلب الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق مايلي:

أ أن تكون الموارد البشرية عنصراً أساسياً ضمن القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

ب - إرتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية بإحتياجات الأداء الفعلي.

ج - التكامل بين الموارد البشرية وبقية موارد المؤسسة.

د - تكامل سياسات الموارد البشرية وتدعيم بعضها.

كما يتطلب تطبيق مفهوم إستراتيجية تنمية إدارة الموارد البشرية على مدى

إدراك المنظمة لأهمية التغيرات في بيئة الموارد البشرية ومنها:¹²⁸

أ- تغيير قيم وإتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولاءهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال تنمية أسس التعامل العادل وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل، مع محاولة تفجير قوى العاملين وتحسين مهاراتهم وتنميتها تحقيقاً للأمان الوظيفي وتنمية لروح الإلتزام والإبتكار لديهم كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم وإحتياجاتهم المشروعة.

ب- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية والتسويقية والتمويلية، لتحسين قدراتهم على التعامل مع الإختلافات الفردية وتباين الإستراتيجيات المستهدفة.

¹²⁸ فريد النجار الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - الدار الجامعية 48 شارع غنيم - الإبراهيمية 2007 - ص 245

ج- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الإهتمام بقضايا تسيير العاملين وحل مشاكلهم إلى المشاركة الفعالة في صياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات دون الإقتصار على التنفيذ فقط.

ثانياً : أداء المنظمة :

مقدمة:

إن إستمرارية المنظمة وقدرتها على مواجهة مفاجآت المحيط لا يتوقف عند الإعداد الجيد للمخططات والموازنات فحسب، إن لم يصاحبه متابعة مستمرة لتنفيذ وتكييف هذه المخططات بما يحقق النتائج والأهداف المرغوبة. وتتشكل هذه المرحلة الثانية من مراقبة التسيير وتعرف بإسم متابعة وتقييم الأداء. ولقد حظي هذا الأخير بإهتمام الباحثين لمدة طويلة وفي مختلف الإتجاهات الفكرية (علم النفس، الاجتماع والاقتصاد والتسيير) من أجل تحسين الأداء من جهة ومن أجل تطوير أدوات للقياس تتناسب والظروف السائدة من جهة ثانية. ولقد سمح هذا التطور بنقل الأداء وأدوات تقييمه من البعد العملي إلى البعد الاستراتيجي، ومن تقييم الماضي إلى توقع للمستقبل، ومن المعالجة العمودية حسب مراكز المسؤوليات إلى المعالجة الأفقية حسب الأنشطة والعمليات. ولذا سيتم عرض هذا المبحث في محاور رئيسية :

أولاً : أساسيات حول أداء المنظمة وتقييمه¹²⁹:

عرف مفهوم الأداء تحولات هامة عبر تاريخ تطور المنظمات ، وذلك بسبب التغيرات الكبيرة التي عرفتها العوامل المؤثرة فيه ، الأمر الذي أدى إلى تغير وتطور في مفهوم وأساليب وأدوات تقييمه.

1. مفهوم أداء المنظمة والعوامل المؤثرة فيه:

إختلف مفهوم الأداء باختلاف المدارس و النظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي، كما أنه يخضع لمجموعة من العوامل يصعب تحديدها وضبطها بدقة بما يسمح بضبط مفهومه وهذا يتطلب ضرورة التكيف معها بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي ضمان إستمرارية المنظمة.

¹²⁹ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، 8-9-3/2005 ص 35

مفهوم أداء المنظمة: 130

جاء مفهوم الأداء لتحديد الجوانب و العلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهات نظر العلوم الأخرى، فمثلاً إهتم علم النفس بالأداء من خلال الدوافع والقيادة ، وإرتكز علم الاجتماع على تصميم المنظمة وهيكلها من خلال تبيان دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع ، أما المهتمين بإدارة العمليات فأنصب إهتمامهم حول تحسين أداء العمليات، و الإقتصاديون ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفاً إقتصادياً يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الإستخدام الأمثل للموارد.

كما إختلفت النظرة إلى الأداء بإختلاف المدارس و النظريات التي تناولتها ، فالمدرسة البيروقراطية ترى الأداء من خلال المعيارية والنمطية فى الأداء المحدد مسبقاً، ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال ترميم الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فركزت على دراسة أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل على الأداء.¹³¹

مما سبق يتبين أن وجهات المدارس و النظريات مختلفة حول مفهوم الأداء ، وقبل التطرف إلى وجهات النظر التي تتناول أداء المنظمة فى حد ذاته ، نشير إلى أن الأداء هو المقابل للكلمة الإنجليزية performance والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس Encyclopedic world dictionary أي انجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ.

ومن هذا المنطلق فإن مفهوم الأداء إقتصر لدى الكثير من الباحثين على إسهامات المورد البشري دون غيره من الموارد فى تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة إليهم. حيث يعبر الأداء عند بعضهم عن "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله"¹³² ويرى آخرون أنه ينحدر

¹³⁰ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، 8-9/3-2005 ص 35

¹³¹ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، 8-9/3-2005 ص 35

¹³² حمد صفر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط 2 ، 1979، ص.50.

مباشرة عن عنصر العمل ، وبالتالي فكل عامل يعطى الأداء الذي يتناسب مع قدرته ومع طبيعة عمله.

إن أداء الفرد و إن كان جزءاً لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل ، إلا أنه لا يعبر لوحده مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف عناصرها ومواردها (المادية والمالية و البشرية) المتميزة بالندرة. وغالبا ما كان يعبر عن أدائها بمقاييس الكفاءة و الفعالية ، اللذان يعكسان إما تحقيق الأهداف أو مدى الإستعمال الرشيد للموارد. ولقد أكد الكثير من الباحثين على هذا المفهوم للأداء حيث عرفه البعض بأنه "القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع و الخدمات التي تستجيب لطلب السوق (الجودة ، الأجل ، الخيار،السعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الإقتصادي". وعرفه البعض الآخر بأنه "العلاقة بين النتيجة و المجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين درجة بلوغ الغايات و الأهداف والمعايير والخطط المتبعة في المنظمة". وبالرغم من أن مفهوم الأداء ببعديه الكفاءة و الفعالية يعبر فعلاً عن تحقيق الأهداف بالإستعمال العقلاني لمختلف الموارد ، غير أنه كثيراً ما يرد مقروناً بأحد النتائج المحققة. من الباحثين من يرى مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوي مع مفهوم الأداء الشامل¹³³ وعلى هذا الأساس عرف الأداء بأنه "علاقة بين الموارد المخصصة و النتائج المحققة".

وعلى خلاف ذلك هنالك من ركز على الكفاءة لوحدها حيث عرف الأداء بأنه "الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها"¹³⁴

إن النظر إلى الأداء على أنه إما كفاءة أو فعالية هي في الحقيقة معالجة جزئية ، فالاهتمام سيرتكز على النتائج مثلا أكثر من كيفية إستخدام الموارد أو العكس ، وهذا سيجعل الأداء عاجزاً عن تفسير إنجازات المنظمة ككل. ومن هذا المنظور فإن الأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المنظمة، إذ لا يمكن الحكم على أداء المنظمة التي بلغت أهدافها بأنه مرتفع أو جيد إذا كلفها ذلك الكثير من

¹³³ عمر محمد التومي الشيباني، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، ليبيا، طرابلس، 1988، ص.56.

¹³⁴ عابدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، دار الفكر العربي، 1985، ص.35.

الموارد يفوق مثيلاتها، ولا على المنظمة التي تمكنت من إستغلال مواردها بشكل كامل ولم تحقق أهدافها بأن أداءها دون المستوى المطلوب. بالإضافة إلى بعدي الكفاءة و الفعالية هنالك من يضيف البعد الإستراتيجي لمفهوم الأداء، يرى Angelier أن أداء المنظمة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية¹³⁵ فالأداء يرتبط بقدرة المنظمة على الإستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة ، أي بتحقيق الكفاءة و الفعالية في نفس الوقت وهذا يعني أن الأداء يغطي تحقيق الأهداف ، إستخدام الموارد ، أمثليه العمليات الداخلية و إرضاء الأطراف الفاعلة في المنظمة. ومما سبق يمكن القول أن الأداء فعل يعكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (الكفاءة) سواء على المستوى الإستراتيجي أو العملي بإستغلال كامل وعقلاني للموارد (الفعالية) المتاحة.

2. العوامل المؤثرة في أداء المنظمة:

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم فيها لزيادة آثارها الإيجابية وتخفيض آثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر وعلي قدر كثرة العوامل التي قد تؤثر في الأداء وتفسره تزداد أهمية عملية حصرها . ولعل أهم هذه العوامل تلك التي أوردها Donaldson وهي¹³⁶ : الهيكلة والعمليّة الإنتاجية والمنظمة والخيارات التقنية والمحيط الذي تنشط فيه المنظمة والقيادة والثقافة ، أسلوب الإدارة.

وعلى خلاف هذا المدخل لتحديد العوامل المؤثرة على الأداء ، إتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقاً لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة ، فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية.¹³⁷

العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء

¹³⁵ J.P. Angelier, Economie industrielle, OPU, Alger, 1993, P.168.

¹³⁶ مزهودة عبد المليك, مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية, مجلة العلوم الإنسانية, جامعة محمد خيضر بسكرة, أفريل, العدد 1, 2001, ص.90.

¹³⁷ السعيد بريش, جامعة عنابة, الجزائر ونعيمة يحيياوي, جامعة باننة, الجزائر أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها, مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. العدد 1/2012.2011 .

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات و القيود التي تخرج عن نطاق التحكم ، و بالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح إستغلالها بتحسين الأداء ، وقد تكون خطراً يؤثر سلباً على أداء المنظمة ، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات و التعقيد. وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل إقتصادية وإجتماعية وثقافية وتكنولوجيا وسياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المنظمة.

العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء :

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المنظمة الداخلية و التي تؤثر على أدائها ، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها والتداخل فيما بينها والتفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التنقيية (نوع التكنولوجيا ونسبة الإعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال والموقع الجغرافي للمنظمة وتصميمها من حيث المخازن والورش والآلات ونوعية المنتج وشكله والغلاف ومدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين ونوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج) و العوامل البشرية (التركيبة البشرية للمنظمة من حيث السن والجنس ومستوى تأهيل أفراد المنظمة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة وأنظمة المكافآت والحوافز والعلاقة بين العمال والإدارة ونوعية المعلومات).

ثانياً : مفهوم تقييم أداء المنظمة ومؤشرات قياسه :¹³⁸

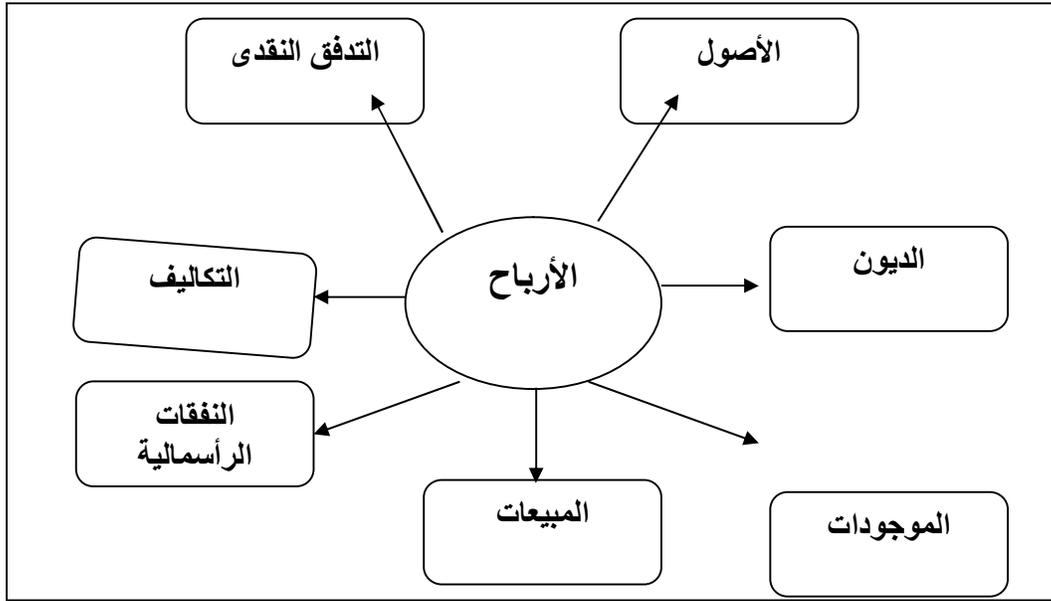
يشكل تقييم الأداء جزءاً ومرحلة من عملية مراقبة التسيير ، يتم من خلالها تقييم الانجازات التي حققتها المنظمة مقارنة بالمستويات التي كانت ترغب في الوصول إليها . وبمعنى آخر الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط

¹³⁸ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 303.

وتجسيد الإستراتيجيات . إن تقييم الأداء يتطلب وجود مؤشرات مرجعية تسمح بالحكم على أداء المنظمة ومن ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تسمح بتحسينه. فلفترة زمنية طويلة تم التركيز فقط على قياس أداء المؤشرات المالية وفشلت في معالجة وجهات النظر الأخرى التي تؤثر في الأداء العالي للمنظمات. وإذ إن البيئية التنافسية للمنظمات تزداد يوماً بعد يوم، فلا يمكن التفكير فقط في المؤشرات المالية كأساس لقياس الأداء .

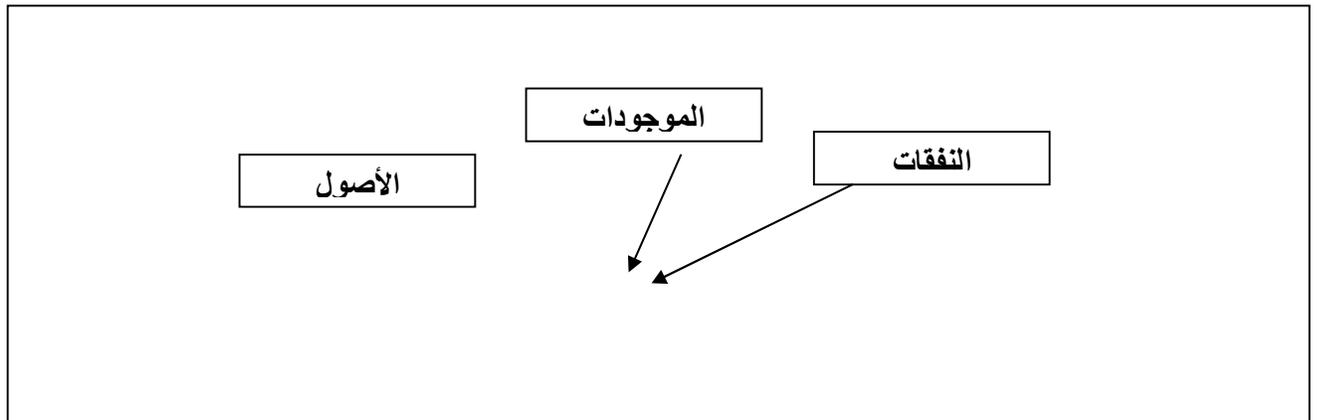
يظهر الشكل (6/3/2) مجموعة تعرف بإسم (مؤشرات الأداء القديمة) والتي تركز على التمويل كأساس لقياس الأداء .

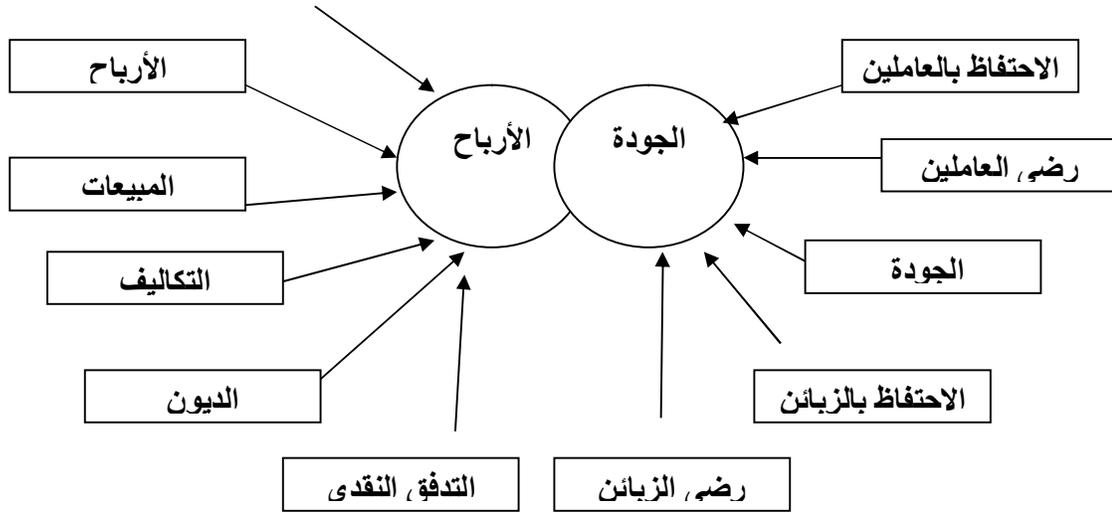
الشكل رقم (6/3/2)
مؤشرات الأداء القديم



المصدر: الشكل من إعداد الباحث وبتصرف في ضوء الأدبيات والمرجعيات في حقل إدارة الموارد البشرية

أما الشكل رقم (7/3/2) فيظهر المنهج الحديث لمؤشرات الاداء إذ تظهر الجودة جنباً الى جنب مع الجوانب المالية.





المصدر: الشكل من إعداد الباحث ويتصرف في ضوء الأدبيات والمرجعيات في حقل إدارة الموارد البشرية

يتضح من الأشكال (6/3/2) (7/3/2) بأن النهج الحديث لؤشرات قياس أداء

المنظمات يستخدم مؤشرات مالية وغير مالية

هذا التحول في قياس مؤشرات الأداء¹³⁹ إنطلق من داخل المنظمة للتغلب على الرؤية التي تفكر في التكلفة لتقتري أكثر من قضايا مثل التقنيات الخاصة والعاملين والتغيرات في الإقتصاد والأسواق والعملاء والأهداف الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة التقليدية وبتركيزها بشكل حصرى تقريباً على المؤشرات المالية، فإنه لم يتطرق لإتخاذ القرارات المناسبة للمديرين التنفيذيين، لأنها لا تعكس المستوى الذي تكون عنده المنظمة قادرة أوغير قادرة على الوصول الى تحقيق الأهداف الإستراتيجية تحتاج المنظمات لقياس الأداء للعوامل التالية¹⁴⁰:

1. السيطرة على الأنشطة التشغيلية للمنظمة.

2. تغذية أنظمة الحوافز للعاملين.

3. السيطرة على التخطيط.

¹³⁹ زياد مفيد القاضى، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2012م. ص 42.

زياد مفيد القاضى، المرجع السابق. ص 45.¹⁴⁰

وهكذا فإن قياس الأداء لابد أن يكون جزءاً من عملية المراقبة التي تتطوى على الإستراتيجية والتكتيك ومستويات التشغيل والتخطيط والتقييم المستمر والإجراءات التي تنفذ في إطار وجهات النظر المختلفة مثل العمليات والعملاء والمتعاونين والمساهمين وغيرها التي يمكن أن تتداخل مع أداء المنظمة العالى، ولا تفكر فقط في وجهة النظر المالية. وعليه فقد تم إعتقاد أداء المنظمة غير المالى كمتغير تابع في هذه الدراسة.

مفهوم تقييم أداء المنظمة¹⁴¹:

حسب المنظور التقليدى تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث و يحدث فعلاً ، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

يرتبط تقييم الأداء فى هذه الحالة بالمكافأة ويرجع سبب ذلك إلى الأنظمة والإجراءات التي كانت تعتمد على نتائج التفاعل بين قدرات ومهارات الفرد ومقارنتها بأنظمة الحوافز والأجور.

لكن بعد ذلك أدركت المنظمات أن التخطيط ووضوح الأهداف ومعايير الأداء له أثر على أداء الأفراد أكثر من نظام الحوافز، وفي نهاية الثمانينات عملت مراقبة التسيير على إجراء تعديلات هامة فى الآفاق التي تتناول الأداء، حيث إستطاعت أن تنتقل من قياس الأداء إلى إدارة (تسيير) الأداء وهذا التغيير جعل مراقبة التسيير تهتم أكثر بأسباب الأداء و التي يطلق عليها اسم العوامل المولدة للأداء Factures generateurs والتي تعد بمثابة العناصر التي يجب التأثير عليها من أجل تعديل مختلف أبعاد الأداء.

تعرف إدارة الأداء بإنها "الوسائل التي يضمن من خلالها المدراء الملائمة بين نشاطات الأفراد ونتائج أعمالهم مع أهداف المنظمة من خلال وضع نظام يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية هي تعريف الأداء وقياس الأداء والتغذية المرتجعة" ولقد عملت مراقبة التسيير جاهدة على تأسيس نماذج سببية تفسر العلاقات الموجودة بين مختلف العوامل المولدة للأداء و الأداء.

¹⁴¹راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999 ص 124

وأدى توجه المنظمات إلى نظام إدارة الأداء إلى بداية ظهور الأداء الإستراتيجي ، من خلال النظرة التكاملية بين أهداف إدارة الأداء وأهداف المنظمة ، أصبحت هذه الأخيرة تدرك أكثر أن ربط التخطيط بقدرات الأفراد له أثر كبير على أدائهم ، أن دور إدارة الأداء يتمثل في تحديد مستوى الأداء الواجب تحقيقه لإنجاز الأهداف الإستراتيجية . وتم تطوير خلال هذه الفترة عدة أدوات تشهد على هذا التغير منها بطاقة الأداء المتوازن إستخدمت في تقييم الأداء بالإضافة إلى المؤشرات التي كانت سائدة سابقاً وإحتوتها الأدوات الحديثة كنوع من التكامل بين الأدوات.

مؤشرات قياس الأداء :

عادة ما يرتبط تعريف مؤشر الأداء بمفهومين أساسيين هما القياس والهدف , فمدلول القياس يهدف إلى البحث عن المعلومة، في حين جاءت فكرة الهدف نتيجة لكون أن كل قياس يكون بالنسبة لها الهدف. ويعرف مؤشر الأداء بأنه هو عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزءاً من عملية أو نظام (حقيقى وبسيط) بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد ، مقبول في إطار إستراتيجية المنظمة.

وبالإستناد إلى التعريف تتميز مؤشرات قياس الأداء بالخصائص التالية:

- سهولة الفهم والقياس والتمثيل حتى يتسنى لكل من في المؤسسة خاصة العاملين منهم إستعمالها وإذا غابت مثل هذه الخصائص أصبح من الصعب تعبئة أفراد المنظمة حول عناصر لا يفهمونها.
- تغطية كافة العمليات والنشاطات وذلك في إطار التوجه نحو الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.
- الإعتماد على عدد محدد من المؤشرات وإلا أصبحت مستحيلة الإستعمال كوسائل مساعدة على إتفاق القرارات.
- بما أن كل قطاعات المنظمة معنية بمؤشرات الأداء و لغرض تحسين الوضعية العامة للمنظمة يجب أن تتميز مؤشرات الأداء بسرعة الإعداد والتعميم.

- يجب تعديل أو تغيير مؤشر الأداء كلما تم بلوغ الهدف الأعظم أو عندما يتغير الهدف في حد ذاته.

- إمكانية وضرة مقارنة بالنسبة لمعيار أو هدف محدد.

إن إختيار وتأسيس مؤشرات الأداء لا يتم من مصدر واحد ، ولا يعتمد على الحدس والعادات البسيطة بل يجب إختيار مؤشرات ملائمة، وإلا ما نفع مؤشر يوفر معلومة تتمتع بمصداقية ولا تتناسب مع الأهداف المحددة أو لايسمح بالتصرف.

يوجد عدد كبير من مؤشرات الأداء منها ما يستند إلى المعلومة المالية الداخلية التي يوفرها قسم المحاسبة (وهي المؤشرات التقليدية)، ومنها ما يركز على المعلومة المالية الخارجية (مثلا أسعار الأسهم) ومنها ما يستند إلى المعلومة غير المالية الداخلية (كآجال التصنيع) والخارجية (كرضا الزبائن). وعند التقييم للمؤسسة حرية إختيار أحد هذه المؤشرات وبعض المنظمات تأخذ بكل المؤشرات (المالية و غير المالية) وتضعها في وثيقة واحدة تسمى ببطاقة الأداء المتوازن أو جدول القيادة المتوازن ووفقا لهذا المطور تصنف مؤشرات الأداء إلى مؤشرات مالية تقليدية ومؤشرات غير مالية.

مؤشرات أداء المنظمة المالية:

تعد المؤشرات المالية من أقدم و أكثر الأدوات إستعمالاً في التحليل المالي وتقييم أداء المؤسسات ، ويوجد عدد هائل من المؤشرات أهمها معدل هامش الربح ، معدل العائد على الاستثمار والقيمة المضافة¹⁴².

مؤشرات أداء المنظمة غير المالية:

جاءت هذه الأخيرة كضرورة فرضتها الحاجة إلى التكيف مع الظروف الجديدة والتي عجزت المؤشرات المالية لوحدها عن تفسيرها وتقييمها ، كما أن العلاقات الجديدة بين المؤسسة ومختلف الأطراف المتعاملة معها جعلت من المؤشرات المالية غير صالحة لتقييم الأداء ، فالمؤسسة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود مع

¹⁴² زياد مفيد القاضي، مرجع سابق. ص 42 - 43..

مختلف الأطراف الآخذة و الذين قد يكونون داخليين أو خارجيين لهم المصلحة في أداء المؤسسة وقد يؤثران عليها.

ويظهر المؤشر غير المالي بوجهين:

- وجه داخلي يتجه نحو العمليات الأساسية ، كإرضاء الزبائن ، والجودة.

- وجه خارجي يرتبط بالمحيط وتطورات الطلب و المنافسة

ونتيجة لذلك فإن إعداد المؤشرات غير المالية يتطلب توضيح الأهداف الإستراتيجية و التركيز على العمليات الأساسية في خلق القيمة ، وعلى المتغيرات و العوامل الأساسية للنجاح.

إن الأداء يبحث عن مدى خلق القيمة بالمؤسسة ، هذه القيمة التي لم تعد حكراً على المساهمين و إنما أصبح حق الاستفادة منها يعود كذلك للعمال نظير جهودهم ، للموردين مقابل توريداتهم للمسيرين لقاء تنظيمهم و الزبائن مقابل إقتنائهم لمنتجات المنظمة. ووفقاً لذلك فإن الأداء يجب أن يحقق نوعين من الأهداف :أهداف ترتبط بتحطيم القيمة المالية للمؤسسة ، و أهداف تتعلق بإرضاء الأطراف المتعاملة معها.

ثانياً : الأدوات الحديثة لتقييم الأداء :

يعتمد التحكم و الرقابة لنظام المنظمة على معلومات حديثة و متنوعة حول أداءها، إلا أن غياب الطابع العملي للأدوات التقليدية وصعوبة تحديد أسباب ومسؤولي الانحرافات وصلابة المعايير وتأخر المعلومة وسوء تكييف الإجراءات التصحيحية والتركيز على المدى القصير على حساب المدى الطويل كل هذه القيود الذي نشره Jenkins لم يشعر بها مسيرو المؤسسة فحسب ، بل وكما يبينه تقرير سنة 1994 أن AICPA (American Institute of Certified Accountants) هنالك طلباً متزايداً لمعلومة التسيير من طرف المستثمرين والوسطاء الماليين. وإحتياجات المقررين للمعلومات تتغير من مستوى إلى آخر فعلى مستوى الإدارة العامة هنالك إحتياج للمعلومات المالية الشاملة، وعلى عكس ذلك يحتاج المستوى العملي إلى معلومات تتعلق بالمعطيات المادية أكثر من المعلومات المالية . من أجل ذلك تم إختيار أداة تسمح بإدماج فى أن واحد المعلومات المالية والمعلومات

المادية أو النوعية وهي بطاقة الأداء المتوازن¹⁴³. وهذه الأخيرة كانت نتاج جهود الأبحاث التي توصلت إلى إستحداث أدوات لتقييم الأداء في المؤسسات تضم مؤشرات جديدة (إلى جانب المؤشرات المالية) وتعنى بمجالات مختلفة كآجال التسليم والجودة ودورة العملية الإنتاجية وسرعة تطوير المنتجات الجديدة ورضا المساهمين والعملاء والعمال. وقد تم تجميعها في أربعة محاور رئيسية (المالية والعملاء والعمليات الداخلية والتعليم والنمو) وفي وثيقة واحدة أطلق عليها إسم بطاقة الأداء المتوازن. وتعود جنور فكرة هذه الأداة إلى سنوات الخمسينات، حين قام مجموعة من الباحثين بدراسة كيفية إستعمال المعلومة المحاسبية، H.A.Simon وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هنالك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقى منها معلوماته، بالإضافة إلى إستخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج.

مفهوم أداء العاملين:

أداء العاملين Employee Performance هو أداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقع من كل عامل في المنظمة، هذه المعايير هي الأساس لتقييم الأداء. وفقاً لنظرية العمل، فإن الأداء هو سلوك أو تصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على أداء المنظمة. هذا السلوك إما أن يكون إيجابياً أو سلبياً ويكون السلوك جزءاً من العمل أو خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها. كما يعرف أداء العاملين بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح¹⁴⁴. وعرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الأداء بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب¹⁴⁵.

وترجع أهمية هذا المفهوم لتأثيره المباشر على مستوى العامل والمنظمة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية الأخرى من جهة أخرى، ويوصف الأداء

¹⁴³ H.A. Simon & all, Centralization vs decentralization in organizing the controllers, Control Ship Foundations, New York, 1954, P.212.

¹⁴⁴<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651>

¹⁴⁵احمد بن عبد الله الحسيني، علاقة الاشراف الاداري بكفاءة أداءالعاملين دراسة تطبيقية، الرياض 2003 ص 71

الوظيفي بأنه النتائج التي يحققها الموظف وفقاً لما هو مطلوب منه قبل القيام بالعمل، فالأداء هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المتدرب. وقد عرفه البابطين¹⁴⁶ بأنه مسؤوليات وواجبات وأنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات يستطيع العامل الكفاء القيام بها. بينما عرفه تايلور¹⁴⁷ بأنه تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة.

مما تقدم نجد أن العناصر المشتركة في تعريف أداء العاملين كالتالي:-

- الموظف وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم وإتجاهات ودوافع.
- الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.
- الموقف وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

يمكن تقييم الأداء إلى ثلاثة أنواع الأول قياس معدلات الإنتاج وكمية المبيعات خلال فترة معينة من الزمن، الثاني يشمل تقييم الأفراد من قبل شخص آخر غير الشخص الذي ينظر في موضوع الأداء، أما النوع الثالث هو التقييم الذاتي. وكننتيجة لذلك وجد أن تبنى تقنيات التقييم الذاتي مفيدة في تشجيع العاملين على القيام بدور نشط في إعداد أهداف العمل الخاصة.

في ظل المنافسة المحتدمة في الأسواق والشركات فإن ذلك بدوره له تأثير على صحة وراحة العاملين، وعليه فإن التكاليف سترتفع على المنظمة. كما أن القوى البشرية العاملة كسلاح تنافسي أصبح الآن ضرورة لكل منظمة، ولقد وجد كل من، إن العمل المرتبط بالعاملين دالة لعدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلاوة على ذلك فقد إستنتجوا أنه لممارسات إدارة الموارد البشرية القدرة على الحصول على أداء عالٍ لكل من العامل ورب العمل. وقد وجدوا أيضاً أن المديرين الذين ساعدوا

¹⁴⁶اسطان البابطين، تقييم نظام أداء العاملين بالأجهزة الأمنية في الرياض، المركز العربي للدراسات الامنية والتدريب 1994
¹⁴⁷ احمد عبد الله الحسيني، علاقة الاشراف الاداري بكفاءة العاملين، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض 2003

العاملين في تطوير حياتهم المهنية وتشجيعها من خلال توفير التغذية الراجعة حول الأداء المحتمل قد زاد من أداء العاملين. كما قالوا أيضاً أن الإستثمار في تنمية رأس المال البشرى يمكن أن يؤدي الى نتائج إيجابية وفعالة على أداء المنظمة، وعليه فإن على كل منظمة فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين. وإن من شأن إدارة الموارد البشرية الفاعلة أن تعزز من قدرة المنظمة على إجتذاب والإبقاء على العاملين ذوي الجودة العالية، والذي يمكن تحفيزه لزيادة أدائه. وهذا بالتالى يؤدي على ربحية أعلى، وتخفيض نسبة الدوران الوظيفي، وإرتفاع جودة المنتجات وإنخفاض تكاليف الإنتاج وسرعة أعلى في تنفيذ إستراتيجية المنظمة. إن نسبة الدوران الوظيفي تكون منخفضة في المنظمات ذات الصيغة النقابية لعمالها ومرتفعة في المنظمة التي ليس لعمالها صيغة نقابية في ظل وجود مجموعة واسعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية أنه يجب سماع صوت العامل، كما أن القوى البشرية تبحث عن وظائف في المنظمات التي تتطابق مع شخصياتهم، توفر المحفزات التي تلبى إحتياجاتهم. وفي هذا الصدد، فإن مفتاح ممارسات إدارة الموارد البشرية أصبحت ذات أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين والمنظمات. وفي ظل ذلك تبنت العديد من المنظمات المرونة، وقدمت مجموعة واسعة من أنماط العمل لتتناسب مع إحتياجات سوق العمل ومرونة تتعلق بعدة جوانب مثل أوقات العمل ومكان العمل.

نظراً لأهمية أداء العاملين فقد تم تحديده بوصفه وسيطاً بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

الفصل الثالث

دراسة الحالة

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن التعليم العالي الأهلي في السودان.

المبحث الثاني: إستراتيجيات مؤسسات التعليم العالي الأهلي في السودان.

المبحث الثالث: آليات تجويد الأداء بمؤسسات التعليم العالي الأهلي.

المبحث الأول

نبذة تاريخية عن التعليم العالي الأهلي والأجنبي في السودان

أولاً: تطور مسيرة التعليم العالي في السودان

نشأة وتطور التعليم:

أدركت الدول والحكومات أن التنمية والازدهار وتحقيق رفاهية الشعوب يعتمد بصورة جوهرية على التعليم وبناء القدرات البشرية، ولذلك يحتل التعليم مكانة رفيعة لدى كل الدول خاصة الدول النامية التي تسعى سعياً حثيثاً لبلوغ أهدافها وتحقيق مراميها خدمة لمجتمعاتها، وذلك من خلال تطوير وتنمية كوارها البشرية وتأهيلها، لكي تضطلع بمهامها في قيادة المجتمع نحو الريادة والرفاهية، وللموارد البشرية دوراً أساسياً وفعالاً في عملية إحداث التغيير الحضاري في زمن صارت فيه التغيرات سريعة الإيقاع نتيجة لانتشار المعرفة وكثرة المعلومات وتطور التقنيات، فكان مصطلح ما يعرف بالثورة المعلوماتية وقد أضافت نظريات العولمة والخصخصة بعداً آخرًا لتحديات ثورة التعليم العالي، لذلك صار الإلتحاق بالتعليم في الجامعات والمعاهد العليا مطلباً جماهيرياً ملحاً وحاجة إجتماعية أملتتها التحديات الجديدة، وأصبحت الجامعات لصيقة بالمجتمع حسب مسؤوليتها تجاه وجزء أصيل في حل مشكلاته.

والمنتبع لمسيرة التعليم العالي في السودان يجدها قد مرت بمراحل عديدة منها ما يتصل بإيجاد تعليم عالي أولاً ومنها ما يهتم بالتوسع فيه ومنها ما يسعى إلى تطويره واللاحق بعالم المعرفة والثورة المعلوماتية تحقيقاً للغايات ومواكبة للتقنيات، خاصة ان الطلب على التعليم العالي يزداد يوماً بعد يوم، وحتى تتضح الصورة لأبد من عرض المراحل التي مر بها التعليم العالي في السودان وإعطاء خلفية عن مسيرته وبداياته.

والناظر للتعليم في السودان يجده قد مر بالعديد من التطورات والتغيرات التي صاحبت مسيرته خلال العقود الماضية، والسودان كان يشارك أمم العالم ذات الحضارات العريقة ممارستها في نقل التجارب العلمية والطقوس وما إنتهى إليه العلم بأسرار الكون من جيل إلى جيل، فمنذ عهد مملكتي نبتة ومروي وجدت كتابات تمت الإستعانة بها في تدوين التراث، وقد بدأ التعليم في تلك العهود بسبب الصلة التاريخية والثقافية لبلاد النوبة مع مصر الجنوبية والتي لعبت دوراً في تبادل المعارف، ثم توجت هذه العلاقة بدخول المسيحية إلى أرض النوبة عن طريق القساوسة والرهبان في القرن السادس عشر، وكان من نتاج ذلك تأثر منطقة بلاد النوبة بهذه الثقافة المسيحية الوافدة من الغرب والتي إنتشرت في ربوع السودان كله. بعد ذلك عرفت التربية بمفهومها الجديد المتمثل في الثقافة الإسلامية ومؤسستها مثل الخلوة والمسجد وعلى الرغم من إن إتصال العرب المهاجرين بالسكان المحليين في كوش والنوبة بدأ قبل الإسلام بكثير إلا أن ثقافتهم لم تكن لها الغلبة والسيادة إلا بعد إنتشار الإسلام (148).

وعزز من ذلك إستقرار القبائل العربية المهاجرة وظهور المماليك بين القرن السادس عشر والتاسع عشر، وفي ظل دولتي الفونج نجد التربية عرفت مفهومها ومؤسستها التي إنتشرت وتطورت، وكانت حريصة على إنكاء روح التدين في الناس بتعليمهم للعقائد الدينية والاجتماعية، وقد كانت ذات أثر فعال في حياتهم ولذلك أصبح التعليم الديني أمراً لازماً وحفظ القرآن الكريم واجباً كبيراً على عاتق المسلمين، إستمر هذا النوع من التعليم بشكله الديني إلى قرون عديدة، حتى جاء الغزو التركي في عهد محمد علي باشا (1821-1885) (149).

(148) التربية السودانية: تقيوم وإستراتيجيات عمل، تقوم يتضمن نتائج دراسات المسح العام لقطاع التربية، وزارة التربية 1976م، ص11.

(149) محمد عمر بشير: تطور التعليم في السودان 1898م - 1956م، ترجمة هنري رياض وآخرون، دار الجبل بيروت مطبعة خليفة الخرطوم الطبعة الثانية 1983م، ص 23.

وشهد السودان بداية الدراسة بصورتها الحديثة وإتخذ التعليم شكلاً جديداً بفتح المدارس ودفع الإعانات للتعليم وأنشئت مدارس في الخرطوم وكسلا وقد كان التعليم يهدف إلى إعداد سودانيين للمشاركة في دواوين الإدارة التركية.

جاءت المهديّة في (1885-1898م) وأوقفت الجهود التي بذلت في التعليم وأنهت النشاط التبشيري وأغلقت مدارس الإرساليات التي فتحت أبان العهد التركي، ونادت بوجود العودة إلى روح الإسلام ونقائه وركزت على حفظ القرآن وعلوم السنة وحثت الناس على الجهاد، وقد كانت دعوتها لاتتفق بطبيعة الحال مع النظم التعليمية التي أدخلها الحكم التركي وبالتالي انتشرت الخلاوى، ونتيجة لذلك تأثرت العلاقة الثقافية والتعليمية بين السودان ومصر ولم تعد مصر قبلة للطلاب السودانيين كما كانت في السابق، أما التعليم الحديث الذي أوضع أسسه الحكم التركي فقد توقف وحل مكانه تعليم ديني في عدد محدود من الخلاوى (150).

ثم جاءت فترة الحكم الثنائي الإنجليزي المصري (1898.1956م) حيث أخذ التعليم ينحى منحى اخرًا بسبب بعض الأفكار التي طرحها اللورد كرومر، ومن ثم شهد التعليم إهتماماً بعد ان وضعت أهدافه بواسطة مستر كرى مدير المعارف (1900)، وإفتتحت مدارس الى ان جاء إنشاء كلية غردون (1902) والتي كانت بمثابة إنطلاقة لإفتتاح العديد من المدارس، وقد توج هذا الإهتمام بقيام كلية للمعلمين بيخت الرضا (1934) التي عملت على ربط المدرسة بالمجتمع وجعلها ملية لإحتياجات البيئة المحلية، وقد تطورت إلى معهد للمعلمين، وكان تطوير التعليم يتم إستجابة للحاجة الماسة المباشرة في كل جوانبه ولكنه لم يعرف اسلوب التخطيط أويتهج إليه إلا بعد أن عينت لجنة دولية للبحث في التعليم الثانوي (1954) (151).

(150) سعاد ابراهيم عيسى: تعليم الفتاة السودانية بين التمييز (1900-2000م) شركة ماستر التجارية نوفمبر 2007م،

ص 13

(151) مكي شبكية: السودان عبر القرون 1411هـ - 1999م - دار الجيل بيروت، ص 9

التطور التاريخي للتعليم العالي في السودان:

الفترة الأولى: .

تبدأ هذه الفترة من الحكم الثنائي الإنجليزي المصري وهي الفترة التي أخذ التعليم العالي ينحى منحى آخر صاحبه بعض الأفكار التي طرحها اللورد كرومر، ومن بعدها شهد التعليم اهتماماً تمثل في تجديد الأهداف فتاريخياً كان الهدف الأساسي من إنشاء مؤسسات التعليم العالي في السودان، الجامعات توفير الأطر الإدارية والفنية التي تحتاجها أجهزة الدولية لا تمكن الراغبين فيه (152).

بغض النظر عن قدراتهم العقلية ومكانتهم المادية وكثرت إعداد الحاصلين على الشهادات الجامعية في مختلف التخصصات ولم يعد توفير الأطر لإدارة شؤون الدولة هو الهدف الأوحد في التعليم، بل أصبح الأساس للتعليم العالي بناء الإنسان لتحقيق التنمية الشاملة لتقدم المجتمع والفرد، والتعليم العالي في السودان يعتبر حديثاً نسبياً مقارنة مع بعض الدول النامية، وتعتبر هذه المرحلة هي نقطة البداية الفعلية لمسيرة التعليم العالي في البلاد وتميزت هذه الحقبة بإرتباط التعليم العالي في السودان بالتعليم العالي في المملكة المتحدة نسبة لوقوع السودان في قبضة الإستعمار البريطاني آنذاك والتي شهدت بداية التعاون الثاني مع الدول وأبرمت الإتفاقيات والتي شهدت بداية التعاون الثاني مع الدول وأبرمت الإتفاقيات الثنائية التي أتاحت لأعداد متزايدة من الطلاب السودانيين الفرصة للدراسة والتدريب في عدد من جامعات العالم وكانت لكل مؤسسة فيه تتبع للمصالح الحكومية التي أنشأتها وتولت إدارتها والإشراف عليها.

وتعود نشأة التعليم العالي في السودان إلى بداية القرن العشرين إذ أنشئت كلية غردون التذكارية عام 1902 ككلية مرتبطة بجامعة لندن وتدار وفق الإجراءات الجامعية البريطانية ولم تأخذ شكل خاصاً جامعياً حتى عام 1951م إذ بدأت تنمو

(152) سعاد ابراهيم عيسى: تطور مسيرة التعليم العالي في السودان - في الفترة 1898م - 1987م، ص 92-93

كليات مختلفة سرعان ما أعلنت استقلالها عن جامعة لندن عام 1956م لتكون أول جامعة وطنية سميت جامعة الخرطوم. كما أنشأت العديد من المؤسسات بداية القرن الماضي، شكلت نواة إضافية للتعليم العالي في السودان وهي:

1/ المعهد العلمي بأدرمان 1912م الذي نشأ على غرار الأزهر الشريف ودار العلوم بمصر ليهتم بالتعلم الديني في السودان (153).

2/ مدرسة كتشنر الطبية عام 1924م والمدارس العليا للعلوم والزراعة والبيطرة والقانون والهندسة التي أنشئت في نهاية الثلاثينيات من القرن العشرين لتقدم تعليم فوق الثانوي وكانت تتبع للمصالح الحكومية لتوفير الأطر التي تحتاجها في مجال عملها وقد دمجت المدارس العليا في كلية غردون التذكارية عام 1945م وكونت فيما بعد كلية الخرطوم الأفريقية (كلية عيدان نيجيريا وكلية ماكيري بيوغندا) وعند الإستقلال عام 1956م أصبحت كلية الخرطوم الجامعية جامعة مستقلة أكاديمياً وإدارياً باسم جامعة الخرطوم كأول جامعة وطنية بالبلاد.

3/ أنشئت خلال فترة ما قبل الاستقلال معاهد وكليات تؤهل العاملين بالمصالح الحكومية لمدة عامين إرتفعت إلى ثلاثة أعوام، وأصبحت تقبل خريجي المدارس الثانوية وهي كلية الصحة (1933م)، معهد الأشعة (1936م)، كلية خبراء الغابات ومعهد البصريات (1953م)، معهد شجبات الزراعي (1954م). وقد بدأ التعليم الفني في السودان بقيام معهد الخرطوم الفني كمدرسة ملحقة بوزارة الأشغال لإعداد الفنيين في مجالات الهندسة المدنية والميكانيكا عام 1950م، تطور المعهد لإعداد المهنيين، برفع سن الدراسة من ثلاث إلى أربع سنوات عام 1960م واقتضى تطور الدراسة ربطه بمستويات خارجيه معترف بها، وأتيح للطلاب الجلوس لإمتحانات الشهادة الأهلية بمعاهد لانكشير بالمملكة المتحدة، ويعتبر معهد الخرطوم الفني أساس التعليم الفني والتقني بالسودان وقد تطور إلى أن أصبح جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

(153) ناصر السيد، تاريخ السياسة والتعليم في السودان، الطبعة الثانية، 1990م، دار جامعة الخرطوم للنشر، ص 202.

عام 1990م. ثم أنشأت جامعة القاهرة فرع الخرطوم عام 1955م كثمرة للتعاون الثنائي مع مصر، التي أتاحت بدراستها المسائية الفرصة للعاملين بالدولة لمواصلة تعليمهم الجامعي في كليات الآداب والقانون والتجارة، وقد عدل إسمها عام 1993م الى جامعة النيلين ثم توسعت بإضافة كليات جديدة (154).

الفترة الثانية:

تعتبر مرأهم الفترات التي شهد فيها التعليم العالي في السودان تغيراً نوعياً وجذرياً وشملت العديد من الإنجازات والأعمال التي قامت وتحققت بفضل التوسع الكمي والنوعي الذي حدث، ولم تكن هناك أداة تربط هذه المؤسسات وتنسق فيما بينها، لذلك جعل نظام مايو (1969) التعليم العالي والجامعي مثار إهتمامه، وكونت لجنة إدارية فنية أوكلت إليها مهمة إعادة النظر في أمر التعليم العالي. إهتمت اللجنة بدراسة شكل النظام الجامعي وضرورة ربطه بالمجتمع، وجاء ذلك من خلال مجموعة من القراءات التي توصلت إليها اللجنة والتي عالجت أمر تبعية المعاهد العلمية العليا للمصالح وتوحيد إدارتها في جسم واحد هو وزارة التعليم العالي، ثم أنشئ المجلس القومي للتعليم العالي لتتبع له الجامعات فيما يتصل بالتخطيط والتنسيق والمتابعة (155). كما شهد العام 1975م إنشاء جامعتي الجزيرة وجوبا، كأول مؤسستين هدفنا لربط الدراسة الجامعية بالبيئة المحلية وتلبية إحتياجات المجتمع المحلي في الأقاليم (156).

الفترة الثالثة: ثورة التعليم العالي:

تعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل التي أحدثت تغيراً ونقلة نوعية كبيرة في التعليم العالي كماً ونوعاً، فهي المرحلة التي يطلق عليها ثورة التعليم العالي، وشهدت قيام

(154) ناصر السيد، مرجع سابق، ص 201

(155) سيد محمد علي الحوري، توظيف الخريجين وأثره على تخطيط التعليم العالي في السودان رسالة دكتوراه 1994م، جامعة الخرطوم، ص 36-37

(156) مصدر سابق، سيد محمد علي الحوري، ص 4-5

مؤتمر التعليم في السودان والذي كان شعاره (إصلاح شأن السودان في إصلاح التعليم)، كانت نقطة بداية لماعرف بثورة التعليم العالي الذي وجد صداً إعلامياً كبير كما عبر عن ذلك المؤتمر التداولي للتعليم العالي في فبراير 1990م⁽¹⁵⁷⁾.

إستراتيجية وفلسفة وأهداف التعليم العالي:

بما أن التعليم العالي يمثل قمة الهرم في عملية التعليم العالي التربوية، لذا تقع عليه مسؤولية النهوض بالمجتمع وذلك من خلال تزويده بالقيادات الفكرية والثقافية والمهنية والفنية والإدارية، إضافة إلى مايقوم به من دور تجاه إعداد الأجيال التي تلعب دوراً كبيراً، وتسهم إسهاماً إيجابياً في مختلف مناحي الحياة، ومن هنا أصبح التعليم العالي أكبر المؤسسات الاجتماعية تأثيراً في حركة المجتمع والتاريخ البشري، لذا فإن إستراتيجية التعليم العالي تهدف الى تطويع نظام التعليم وتأصيله والإنطلاق به إلى رحاب التطوير والتجديد والمواكبة والإسهام الفاعل في النهضة الحضارية.

التعليم العالي الأهلي والأجنبي وتطور مؤسساته:

لا شك أن لرؤوس الأموال دوراً كبيراً يجب ان تلعبه في تحقيق التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية، ويتعاظم هذا الدور ويكتمل عندما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتعليم أي كان نوعه، وتزداد قيمة تلك الاستثمارات كلما زادت وأتيحت لها فرصها في التعليم العالي، بحسبان أن التعليم العالي هو رأس الرمح، والمردود والنتائج معلوم. لذلك يعتبر التعليم العالي من أكثر مجالات الاستثمار أهمية ويوصف بأنه كثير التكلفة بطيء العائد.⁽¹⁾

فالدخول في مجال التعليم العالي يستغرق زمناً قد يمتد سنين عدداً حتي تبدأ معالمه واضحة الرؤيا وسهل المنال وربما تتطلب الإستفادة من عائدات ومردود التعليم مزيداً

(157) سعاد ابراهيم عيسى: تطور مسيرة التعليم العالي في السودان - في الفترة 1898م - 1987م، ص 92-93

(1) سعاد ابراهيم عيسى. تطور مسيرة التعليم العالي في السودان (1898-1987) ط الأولى 1996 ص 1

من الجهد الإقتصادي. ومن هذا المنطلق فإن التعليم في عصرنا الحاضر يمثل أهم الخيارات الإستراتيجية التي يمارسها البشر، لأنه يهتم بصناعة العقل الإنساني وصياغة تفكيره، ولعل من مؤشرات الإنفاق علي التعليم أن الدول المتقدمة تعكس إهتماماً بالغاً بالتعليم وبقيمه الكبرى، حيث أن الإنسان محور التنمية وغايتها وأن الإستثمار في مجال التعليم هو إستثمار بشري قادر علي إنجاح خطط التنمية وتحقيق التقدم والتميز في أي أمة تحسن هذا الإستثمار. غير أنه ومع تنامي عدد السكان وزيادة الوعي بأهمية التعليم أصبحت المواعين المتاحة أقل بكثير مما ما هو مطلوب، والتوسع فيها يعني إنفاقاً حكومياً مما حدا ببعض الدول إلي تقليل الإنفاق الحكومي علي التعليم العالي بإشراك المستفيدين منه ومن مخرجاته في تمويل مؤسساته. هذا إلي جانب التنوع في أنماط التعليم العالي وطرق تمويله وإدارة مؤسساته.

أ - نشأة وتطور التعليم العالي الأهلي والأجنبي في السودان:

إختلفت تجربة التعليم العالي الأهلي في السودان عن التجارب المماثلة في العديد من دول العالم، فتجربة التعليم الأهلي في بريطانيا مثلاً كانت شعبية لا يحدها قانون حتي أجاز البرلمان لأول مرة وبصورة دائمة قانوناً يمنح الدولة بمقتضاه العون المادي لبعض المؤسسات التعليمية الأهلية من الدخل القومي وبفضل ذلك القانون أصبحت الدولة نفسها تقوم تدريجياً بعبء التعليم ماعدا التعليم الديني.

كان الجوالسياسي السوداني الذي سبق قيام مؤسسات التعليم الأهلي قد تشبع بالروح الوطنية وبدأت سمات الحركة الوطنية تظهر بين المتعلمين السودانيين . وقد زاد الطلب علي التعليم العالي سنة بعد سنة. حيث كانت بداية التعليم العالي الأهلي في السودان بكلية الأحفاد الجامعية للبنات عام 1966م وتبعتها كلية أم درمان الأهلية عام 1986م وقد رفعتا إلي جامعتين في عام 1995م وقد أخذ التعليم العالي الأهلي في الإنطلاقة مع بداية ثورة التعليم العالي.⁽¹⁾ وقد جاء ضمن قرارات وتوصيات

(1) يوسف بدري، تطور مدارس الأحفاد، مكتبة الحفيد 1962 ص 9

مؤتمر التعليم العالي لسنة 1990م، تشجيع قيام مؤسسات التعليم العالي الأهلي والأجنبي وفق الأسس والمعايير العالمية المتعارف عليها علي أن يكون هناك جهاز بالوزارة يرعي هذا النمط من التعليم.

د - التشريعات التي تنظم التعليم العالي الأهلي والأجنبي: (158).

- قانون تنظيم التعليم العالي 1990م
- لائحة لجنة تنظيم مؤسسات التعليم العالي الأهلي سنة 1992
- قوانين الجامعات
- أوامر التأسيس للكليات سنة 1993 المعدل سنة 2002م و2008م.
- لائحة تنظيم مؤسسات التعليم العالي الأهلي والأجنبي لسنة 1990م / تعديل 2003م المعدل سنة 2007م.
- لائحة ترفيع الكليات ولائحة الدراسات العليا.

النظم الأساسية للكليات الأهلية:

يصدر النظام الأساسي للكلية المعنية رئيس مجلس أمنائها، ويوضح النظام الأساسي أهداف الكلية وأجهزة وإختصاصات هيئة المؤسسين ومجلس الأمناء ومجلس الكلية والمجلس العلمي ويراعي فيه التناغم مع أمر التأسيس الذي يصدره المجلس القومي للتعليم العالي بإنشاء الكلية. (1)

لائحة تنظيم مؤسسات التعليم العالي الأهلي والاجنبي لسنة (2003م) (1)

عملاً بأحكام المادة 6 (ز) من قانون تنظيم التعليم العالي والبحث العلمي أصدر المجلس القومي للتعليم العالي لائحة تنظيم مؤسسات التعليم العالي الأهلي والاجنبي لسنة 1992 لائحة 2008م

(158) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. ادارة التعليم الأهلي لائحة تنظيم مؤسسات التعليم العالي الأهلي ص 5-6.

(1) وزارة التعليم والبحث العلمي امر تأسيس الكليات الأهلية 2002م ص 7

(1) وزار التعليم العالي والبحث العلمي - لائحة تنظيم مؤسسات التعليم العالي الأهلي 2003م ص

- تنشأ بموجب هذه اللائحة لجنة تنظيم مؤسسات التعليم العالي الأهلي والإجنبي برئاسة السيد رئيس المجلس القومي للتعليم العالي والبحث العلمي وتختص بالآتي:
- أ- دراسة وتقويم مشاريع مؤسسات التعليم العالي الأهلي والأجنبي المقدمة لها وفق المعايير المعترف بها محلياً وعالمياً .
- ب- التصديق بقيام مؤسسات التعليم العالي الأهلي والاجنبي إكمال إجراءات قانون أوامر تأسيس لكل مؤسسة.
- ج- متابعة اداء وسير مؤسسات التعليم وأوامر التأسيس وإتخاذ القرار أوالتوجيه بشأن ترشيدها أوترقيتها أوإلغائها.
- د- التأكد من أن مال المؤسسة يصرف علي الإعراض التي إلتزمت المؤسسة بتحقيقها.
- هـ- تقديم المساعدات التي تعهد علي حسن أداء المؤسسة والإرتقاء بها.
- و- تكوين لجان فرعية من بين أعضائها أو من خارجها وتحديد إختصاصاتها وكيفية أداء مهامها.
- ز- وضع ضوابط داخلية تنظيم إجراءات إجتماعاتها والعمل بموجبها.
- وتوضح اللائحة ضوابط إنشاء مؤسسات التعليم العالي والأجنبي وإلتزاماتها وأسس وضوابط إجراءات ترفيع مؤسسات التعليم والأهلي إلي الجامعات.
- هنالك إتجاه لإستكمال هذه اللائحة بإضافة ضوابط ومراكز وفروع الجامعات الأجنبية بالسودان والضوابط العامة لإنشاء برامج الدارسات العليا بمؤسسات التعليم العالي الأهلي الأجنبي.

المبحث الثاني

إستراتيجيات مؤسسات التعليم العالي الأهلي والأجنبي

1- مقومات التعليم العالي الأهلي:

أستخلصت من تجارب دول عدة في مجال التعليم العالي، وكذلك تم الاستفادة من ملفات وزارة التعليم والبحث العلمي والجامعات والكليات الأهلية بشكل أساسي في كل من السعودية، الأردن، الإمارات، جمهورية مصر العربية، والنظام الغربي في هذا المجال، وكذلك إستفاد الباحث من دارسه البيئه المدرسية في مرحله الأساس وتأثيرها على أداء المعلم) حيث عمدت الدراسة على تقسيم البيئه المدرسيه إلى محاور مستعينا بكتاب د. محمد زياد حمدان¹⁵⁹. الذي إحتوى على تعريف شامل عن هذه البيئه كل ذلك حتى نتمكن من تقديم بحث نحسب أنه سيكون ذا فائدة كبيره للتعليم العالي في السودان في مجال البيئه التعليميه بصوره عامه والجامعيه على وجه الخصوص.

يناقش هذا المبحث مقومات أوضوابط هذا النوع من التعليم، فالمناخ الجامعي كمفهوم ليس له كينونه متجسده يلمسها الانسان، ولكن له مقومات أجمعت عليهما كتابات الإدارة الجامعية وهي:-

1- القوانين واللوائح الجامعيه المنظمه للعمل.

2-العلاقات الرسميه وغير الرسميه بين مختلف العاملين بالجامعه.

3-التخطيط الإستراتيجي:-

أن جودة المؤسسه تتمثل في تبنيتها لمنهج التخطيط الإستراتيجي القائم على واقعها وصياغه رؤيتها ورسالتها، وتحديد الغايات والأهداف والخطط التنفيذيه مع الآليات ووسائل تحقيقها.

ومن هذا المنطلق لابد أن يكون للمؤسسه إستراتيجيه واقعيه تتصف بالمرونه تتضمن الغيات الساميه النبيله والأهداف الرئيسييه عند وضع الخطط الإستراتيجيه والدراسات الشامله التي تحقق المقاصد المطلوبه.

¹⁵⁹ (محمد زياد حمدان – تنفيذ المنهج، دار التربية الحديثه الاردن: عمان – 1985م ص71

الرؤية: -

الرؤية المميزه من السمات الواضحه لإي مؤسسة تنشذ التطور والتجويد. أى كانت طبيعة هذه المؤسسة التعليميه. ومن أجل ذلك لابد للمؤسسة أن تحدد رؤيتها المستقبلية الواضحه المعالم ذات التصور المستقبلى الذى يحوى الرغبه الأكيدته فى التطور والإبداع والتميز. وكذلك أن تكون هذه الرؤيا موثقه ومنشوره ومتاحه للجميع من المستفيدين.

الرسالة:

لكى تنهض المؤسسة وتحقق مقاصدها المرجوه لابد أن تكون هناك رساله منشوره وموثقه نابعه من رؤيتها وتعكس هويتها والأهداف الرئيسه التى تسعى المؤسسة لتحقيقها، والوضع الذى تصبو إليه مستقبلا. كذلك لابد أن تعكس مدى إمكانيه مشاركة المستفيدين عن صياغه هذه الرسالة. ولابد أن تعبر الرساله عن رؤيه المؤسسة وأدوارها وأهدافها ووظائفها، وأن تحدد وتوجه الأنشطة الرئيسيه والممارسات الإداريه بالمؤسسة التعليميه ولابد أن يكون هنالك إنسجام ما بين الرساله وإمكانات المؤسسة التعليميه

الغايات والأهداف:1-

بما أن الرساله والغايه الأساسيه من التعليم هو الإرتقاء بالمجتمع من خلال المساهمه الفاعله فى تنميه الموارد البشرىه التى تمثل عماد التنميه الإقتصاديه، والإجتماعيه، ومن هذا المنطلق فوجود الغايات الساميه النبيله والأهداف الواضحه المعالم الشامله التوثيق، ومدى إتاحتها للجتمع يمكن القول أن هذه المؤسسة تنتهج مبدأ التطوير، وتحقق الفاعليه التى تنشدها فى سبيل الإرتقاء والجوده. إن إعتماذ المؤسسة لهذه الأفكار وصياغتها وفق رؤى مستقبلية ومنطقيه تحقق مقاصد المؤسسة الأساسيه، وبالتالي تعبر عن رؤيه المؤسسة ودورها تجاه المجتمع الذى تتواجد فيه.

¹ - مصدر سابق ص152- 153

الحوكمة والإدارة:-

تلعب الحوكمة الدور الرئيسي في تحديد آليات الأطر التنظيمية التي تنظم وتحكم العمل بالمؤسسة في جميع مجالاتها سواء كانت أكاديمية وإدارية ومالية... بإعتبار أنها تسند إليها عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم لجميع برامج وأنشطة المؤسسة.

فالنظم واللوائح والآليات ذات المسؤولية الجيدة والمناسبة ضروره حتميه بما يضمن تحقيق رسالتها وأهدافها وتمثل هذه المعانى والمصطلحات في المحاور التاليه.

1- النظم واللوائح: النظم واللوائح ضروره حتميه لأنها تحدد مهام وإختصاصات المجالس واللجان.

2- الهياكل التنظيمية والوظيفية: كذلك وجود الهياكل التنظيمية الوظيفية التي تلائم عمل المؤسسة بما يحقق الأداء وتحسنه، وأيضاً فاعليته.

3- المجالس: هى مجالس حاكمه ومنظمه للعمل وفق النظام الأساسى أوقانون المؤسسة، وهى التى بدورها تقوم بأدوار ومهام ووظائف محددة ومتنوعه وبكفاءة وفاعليه على مختلف المستويات¹⁶⁰.

4- الإمكانيات البشرية: (إستراتيجية الموارد البشرية):

تعتبر الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس، مساعدوالتدريس، المدرسون الفنيون الإداريون وبقية العاملين) العنصر الأهم في إعداد وتنفيذ سياسات وخطط وبرامج المؤسسة تحقيقاً لأهدافها. عليه فإن عملية إختيار الموارد البشرية من ذوى الكفاءة العالية وتأهيلهم وتطويرهم، و الحفاظ عليهم من الواجبات المهمة للمؤسسة. لذا يجب أن يتوافر للمؤسسة العدد الكافي والمؤهل من هذه الموارد البشرية لتحقيق رسالتها وأهدافها. وعليه فلا بد أن تتوافر للمؤسسة التعليمية الأعداد الكافية والمؤهلة في مختلف التخصصات الأكاديمية والفنية والإدارية والمالية. وتعمل المؤسسة على

¹⁶⁰ يوسف حميدة بشير، بحث لنيل درجة الدكتوراة في الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة أم درمان الإسلامية 2012 ص 49

التخطيط لمواردها البشرية وإدارتها وبناء قدراتها وتحقيق رضاهم الوظيفي. بما يمكنها من أداء وظائفها المختلفة وتحقيق أهدافها بجودة عالية.

وتتمثل تلك الموارد البشرية في الآتى :-

إدارة الموارد البشرية.

أعضاء هيئة التدريس.

مساعدو التدريس.

المدرسون الفنيون والتقنيون والمدرّبون.

وفيما يأتي تفصيل لكل محور من محاور هذا المقوم.

إدارة الموارد البشرية:

لابد أن يكون للمؤسسة إدارة متخصصة لإدارة الموارد البشرية تتواجد داخل المؤسسة التعليمية، وبناء قدراتها بما يتوافق مع حاجاتها وفق نظم ولوائح محددة.

أعضاء هيئة التدريس:

تعتبر خصائص ومواصفات وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس من المتغيرات الهامة في تحقيق الجودة الشاملة وتحسين الأداء بمؤسسات التعليم العالى، فعدد أعضاء هيئة التدريس وكفاءتهم وتطورهم المستمر في مجال تخصصهم ومساهماتهم في خدمة المجتمع وإنتاجهم العلمى من بحوث ومنشورات هى المؤشرات الحقيقية لجودة وتحسين أداء المؤسسة. إن إحترام أعضاء هيئة التدريس لطلابهم وتقديرهم إحتياجاتهم المعرفية والنفسية ومؤازرتهم تربوياً ومهنياً ومعالجة مشكلاتهم السلوكية تعتبر من المؤشرات الإيجابية نحو تحقيق جودة الأداء بالمؤسسة.

الطلاب:

إن الطلاب هم أهم المحاور الرئيسية للعملية التعليمية ويكون مؤشراً إيجابياً إذا عملت المؤسسة على انتقائهم من خلال سياسات القبول التى تعتبر الخطوة الأولى نحو تجويد التعليم بهذه المؤسسات، كما أن تفاعل الطلاب مع أساتذتهم ومع الإداريين والعاملين بالمؤسسة بتفهم وتعاون وإيجابية تعتبر خطوة مهمة نحو تحقيق

جودة الأداء. لذلك نجد أن جودة الطالب تعتبر من أهم العناصر الرئيسية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالى. كذلك تعتبر نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس، ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات المقدمة للطلاب ونسبة الخريجين وكذلك ملائمة تخصصاتهم مع متطلبات سوق العمل من حيث الوقت والعدد والمفاعة كلها تعتبر مؤشراً رئيسياً لجودة المؤسسة التعليمية الجامعية.

ويتعبر الطلاب العنصر الرئيسى لأى برنامج، فمن أجلهم تقوم المؤسسة وتنفذ برامجها التعليمية. فهم أهم المدخلات وأهم المخرجات وعليهم تتم العمليات التعليمية. وعليه فإن إدارة شؤونهم وخدماتهم تمثل مجالاً مهماً من مجالات التقويم المؤسسى ممثلاً في خصائص الطلاب وما يرتبط بها من نظام القبول بالتعليم الجامعى والعالى.

خصائص البيئة العامة المحيطة بالجامعة أو الكلية تمثل:

أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

الإدارة الجامعية والجهاز الإدارى.

نظام الدراسة والخطط الدراسية.

المناخ العام والروح المعنوية.

المبنى والمعامل والتجهيزات والموارد.

الإدارة الجامعية:

إن إستقرار الإدارة وكفاءة العاملين بها وعلاقتهم بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس وإلتزام الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة من خلال المحافظة على ممتلكات المؤسسة وصيانة وتوفير الخدمات اللازمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس تعتبر من المتغيرات الفاعلة والمؤشرات المؤكدة لجودة أداء المؤسسة. فتوافر العدد الكافي من هذه الشريحة المهمة وبمختلف التخصصات لمن الضروريات بل هى المحك الذى

يبيّن مدى الفعالية بهذه المؤسسة. وتتداخل مع هذه الفئة بقية الأعضاء من الموارد البشرية ممثلة في مساعدي التدريس وكذلك المدرسين والفنيين والمدربين. الإداريون وبقية العاملين: لا بد أن تمتلك المؤسسة العدد الكافي من الكوادر البشرية المؤهلة من الإداريين والموظفين والعمال. ويجب أن تعمل المؤسسة على بناء قدراتهم وتحقيق رضاهم الوظيفي. بما يكفي لأداء وظائفها المختلفة وتحقيق أهدافها بجودة عالية.

المبحث الثالث

أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على جودة أداء مؤسسات التعليم العالي الأهلي في السودان

أولاً : آليات تجويد الأداء بمؤسسات التعليم العالي الأهلى:

يحتل النظام التعليمى في الدول المتقدمة مكانة خاصة يتفق على أهميتها علماء التربية والإقتصاد والإجتماع وغيرهم، وتتبع هذه الأهمية من قدرة النظام على إحداث التغيرات التى ينشدها المجتمع في مكونات بنائه الديموغرافية والسياسية والإقتصادية، بالإضافة إلى قدرة هذ النظام أيضاً على إرساء القيم الإجتماعية والإرتقاء بمستوى العلاقات التى تربط الفرد بالمجتمع والعمل على إشباع الحاجات الإجتماعية عن طريق تعليم الأفراد وتمكينهم من المشاركة الإيجابية في برامج ومشروعات التنمية.

والمناخ الجامعى مفهوم مجرد ليس له كينونة متجسدة يلمسها الإنسان، لكن له مقومات أجمعت عليها مكاتبات الإدارة الجامعية وهى ثلاث مقومات⁽¹⁾

أ/ القوانين واللوائح المنظمة للعمل.

ب/ العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف العاملين بالمؤسسة التعليمية.

ج/ الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة.

وتمثل الجامعة قمة النظام التعليمى والمنوط إليها الكثير من الواجب عليها تحقيقها وعلى رأسها التوافق مع المتغيرات الإقليمية والمحلية والعالمية التى يمر بها عالم اليوم ويتطلب ذلك الدور تطوير النظام التعليم الجامعى الأهلى تطويراً شاملاً متكاملًا لتحسين مستواه ورفع كفايته وزيادة جودته حتى يحقق أهدافه ويتم ذلك من خلال الإهتمام بمدخلاته المتعددة ومن إستثمارها. وهذا كله يقضى التعرف على عناصر نظام التعليم الجامعى الخاص ودراسة العلاقة بين هذه العناصر (المدخلات) والتى تتأثر بها المخرجات. فالنظام التعليمى يعد نسقاً كلياً منظماً ومتربطاً في كل عناصره

(1) رشدى أحمد طعمية ومحمد بن سليمان البندرى، التعليم الجامعى بين رصد التطوير. القاهرة دار الفكر العربى 2004 م ص10

المادية وغير المادية، والتي تتفاعل وتتبادل وتتؤثر فيما بينها، وكل نظام يتكون من مقومات أساسية هي¹⁶¹:

أ- دوافع وموجهات عامة تملئها غايات وأهداف معلنة ومقصودة.

ب- بنى مؤسسية.

ج- آليات قانونية تحدد مهام النظام وشرعية وجوده وإجراءات تسييره.

لقد فرضت التحولات والتغيرات والتطورات التي طرأت على المجتمعات خلال السنوات الماضية ومع مطلع الألفية الثالثة التأكيد على مبدأ الجودة، وذلك بفعل ظواهر العمولة والخصخصة وتجارة السوق والتنافس الدولي. وبات مطلوباً من مؤسسات التعليم العالي الإستجابة لتلك التحولات والتغيرات والتطورات بحرصها على تحسين الأداء وجودته لقضايا التنمية المستدامة.

فقوة أى مجتمع لا تقاس إدارة مؤسساته وبرامجه التعليمية بفاعلية وكفاءة فحسب وإنما بعدالتها وإبتكارها أيضاً. وتعتبر هذه من الخصائص التي تميز أى مجتمع عن غيره من المجتمعات المتقدمة وإن أبرز مميزات المجتمعات المتقدمة ومؤسساتها ليس ثقافتها ومواردها الطبيعية. وإنما ما يتوفر في هذه المؤسسات من قدرات وطاقات، وما يمتلكه الأفراد فيها من مهارات، وتواجه أغلب مؤسسات التعليم العالي على المستوى الدول العديد من الإشكالات والإختناقات والتحديات، لعل من أبرزها ضعف الحداثة والتحديث وغياب المرونة المواءمة والارتباط بحاجة المجتمع ولعل إعتقاد مبدأ الجودة في التعليم العالي يتعبر مدخلاً مناسباً وفاعلاً للتطوير وتحسين أداء هذه المؤسسات والتصدى لتلك الإشكالات والتحديات.

وفي ضوء كل ذلك ومن أجل عمل مؤسسى توي منظم يعتمد هدفاً ونظاماً مستمراً لابد من أن يكون هناك تقويم ومراجعة مستمرة للسياسات والخطط والأساليب التي تعمل بها المؤسسة التربوية ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص.

¹⁶¹ رشدى أحمد طعمية ومحمد بن سليمان البندري، المرجع السابق ص10

للك كان لزاماً على هذه الدراسة أن تتناول آليات ذلك التجويد على النحو التالي:
ولكن قبل الخوض في ذلك نعرض للوقوف على بعض المفاهيم والمصطلحات.
لقد ظهر مفهوم ضمان الجودة في التعليم الجامعي، نتيجة للإقادات المتصاعدة
لتدنى نوعية التعليم العالي. وإرتفاع كلفته، وإنتشار التعليم الخاص، والدفع بمؤسسات
التعليم العالي نحو الإستقلال الذاتي فضلاً عن المنافسة الحادة في سوق العمل،
والتنافس العلمي بين مؤسسات التعليم نتيجة للتوجه العالمي للعولمة، وكان نتاج ذلك
أن تعددت وإنتشرت الهيئات العالمية لضمان الجودة في التعليم العالي، التي عملت
على تحديد السياسات والمعايير لضمان جودة البرامج في التعليم العالي، وأصبح
لزماً على مؤسساته الأخذ بها وتحقيقها في برامجها كمتطلب أساسي للإعتراف بها
وإعتمادها¹⁶².

وتعاني مؤسسات التعليم العالي تحديات تتصل بتدنى نوعية مخرجاتها وعدم
مواءمتها لإحتياجات سوق العمل وخطط التنمية في كثير من البلدان، وإن كثيراً من
تخصصات وبرامج هذه المؤسسات لم تعد تشكل ذات أولوية لحاجة المجتمع وأصبح
سوق العمل المحلي مشبعاً منها، وتعاني مخرجاتها من البطالة وخاصة تخصصات
العلوم الإنسانية والإجتماعية.¹⁶³

ثانياً : الجودة :

تخطيط الجودة: هو ذلك الجزء من إدارة الجودة الذي يركز على وضع أهداف
الجودة، ويصف العمليات التشغيلية الضرورية والموارد ذات الصلة على تلبية تلك
الأهداف.

ضبط الجودة: هو ذلك الجزء من إدارة الجودة الذي يركز على تلبية معايير الجودة.

¹⁶² المرجع السابق ص 11

¹⁶³ يوسف حميدة بشير، بحث لنيل درجة الدكتوراة في الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة أم درمان الإسلامية 2012 ص 63

ضمان الجودة: هو ذلك الجزء من الإدارة الذي يركز على توفير الثقة بأن معايير الجودة بالنسبة للمنتج المقصود ستكون محققة.

تحسين الجودة: هو ذلك الجزء الذي يركز على زيادة المقدرة على تحقيق معايير الجودة.

عناصر الجودة:(1)

- 1- جودة عناصر العملية التعليمية من الطلاب وأعضاء الهيئات الجامعية.
 - 2- جودة المادة التعليمية بما فيها من برامج وكتب وطرائق وتقنيات.
 - 3- جودة مكان التعليم بما يضمنه من صفوف ومختبرات ومكتبات وورش وتشريعات وغيرها.
 - 4- جودة الإدارة مع ما يعتمد عليه من قوانين وأنظمة ولوائح وتشريعات، وما تتبناه من سياسات وفلسفات وما تعتمده من هياكل ووسائل وموارد.
 - 5- جودة المنتج (الخريجون والأنشطة البحثية، والخدمات المجتمعية).
- آليات ضمان الجودة:

- 1- نظم المعلومات المعززة (بيانات - تقارير - مسوحات - إستبانات).
- 2- نظم التقويم (لجان وهيئات وكالات وحدات)
- 3- نظم الجودة (لجان - هيئات - وكالات - مجالس)
- 4- نظم الإعتماد (هيئات وكالات ومجالس)
- 5- نظم المقارنة والإسناد إزاء جامعات وكليات مرجعية.
- 6- نظم التمويل المرتبطة بمؤشرات الأداء، المحفز للجودة.
- 7- نظم الحوافز المخططة جيداً .
- 8- نظم الإعتراف بالشهادات والبرامج والمؤسسات.
- 9- نظم التصنيف التراتبي.

(1) مصطفى السليح محمد - جودة التعليم الشاملة حول المفهوم والأهمية 2000، ص23

10- نظم إمتحانات الكفاءة.

11- آليات أخرى (الرقابة الإدارية - مجالس الأمناء - جمعيات - مراكز - معاهد)

المبادئ الأساسية لأنظمة الجودة:

أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات والمعايير من العام 1987 مجموعات من المعايير والمواصفات، بدءاً بمجموعة 9000 - ISO لعام 1987 ومروراً بمجموعة ISO 9000 لعام 1994 ووصولاً إلى مجموعة 9000 - ISO للعام 2000. وهذه المجموعات تركز على تحقيق ضمان الجودة وتكرسه، ويؤدي تطبيق هذه المجموعات إلى مزايا متعددة لمؤسسات التعليم العالي فهي تحسن جودة الأداء الجامعي، وتوحد إجراءات العمل، وتوزع المهام بفاعلية، وتحقق رضا الطلبة وسوق العمل والمجتمع عن خدمات التعليم الجماعي وتحدد واجبات ومسؤوليات كادر الجامعة بدقة، وتؤدي إلى تعريف العاملين بآلية وأجراءات العمل بصورة دقيقة، وتؤدي إلى التحقق والتأكد منك تطبيق الإجراءات بدقة، وتقوم أنظمة الجودة المبنية على أساس مواصفات ضمان الجودة على سبعة مبادئ أساسية هي¹⁶⁴:

1- التنظيم: تتطلب مواصفات ضمان الجودة من المؤسسة أن تحدد مسؤوليات كل شخص، وصلاحياته، والتدخلات التنظيمية بينه وبين الآخرين، بحيث تضمن أن يتم دوماً إنجاز جميع الأعمال بشكل صحيح.

2- توثيق نظام الجودة: ويشمل إعداد دليل الجودة والإجراءات وتعليمات العمل أى توثيق كيفية القيام بجميع أنشطة العمل التي تؤثر على الجودة في المؤسسة.

¹⁶⁴ يوسف حميدة بشير، بحث لنيل درجة الدكتوراة في الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة أم درمان الإسلامية 2012 ص 66

ضبط وثائق نظام الجودة: ويشمل ذلك ضبط تطوير هذه الوثائق ومراجعتها، والمصادقة عليها، وإصدارها وتعديلاتها جنباً للقيام بالأنشطة، أو الأعمال بطرق مخالفة لما هو معتمد.

الإحتفاظ بسجلات الجودة: ويهدف إلى تمكين المؤسسة من تتبع ما حدث في حال ظهور أى مشكلة، وإظهار أنه قد تم إتباع الإجراءات، وتعليمات العمل، كما يجب للجهات الخارجية (الزبائن، أو الهيئات المانحة لشهادات المطابقة)، وللجهات الداخلية (المدققين الداخليين).

التحقق من تنفيذ الأنشطة التي يشملها نظام الجودة: ويشمل من التصميم والمصادقة عليه وفحص المنتج أثناء عمليات التصنيع، للتأكد كمن مطبقته للمواصفات، وكذلك تدقيق نظام الجودة للتأكد من أنه يعمل كما يجب، ومراجعة الإدارة لهذا النظام للتأكد من فاعليته.

تحديد حالات عدم المطابقة وإتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة: أى أنه عند ظهور أى حالة عدم مطابقة ولها علاقة بنظام الجودة، يتم تحديد أساس ظهورها. هذه المهام والمميزات والمبررات والأهداف لإدارة الجودة الشاملة إلى إحداث متطلبات أساسية لدى المؤسسات التعليمية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية للوصول إلى رضا المستفيد الداخلى والخارجى للمؤسسة التعليمية، فإن هناك الكثير من المتطلبات أهمها.

1/ دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.

2/ ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسة لتبنى إدارة الجودة الشاملة حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دوراً بارزاً في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التعليمية).

3/ تنمية الموارد البشرية كأعضاء الهيئة التدريسية وتطوير وتحديث المناهج وتبنى أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التعليمي المطلوب.

4/ مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.

5/ التعرف على إحتياجات المستفيدين الداخليين والعاملين والخارجيين هم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الإحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة.

6/ تعويد المؤسسة التعليمية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.

7/ تطوير نظام للمعلومات لمع الحقائقك من أجل إتخاذ قرارات سليمة بشأن أى مشكلة ما.

8/ تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهومن مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيداً عن المركزية فيإتخاذ القرارات.

9/ المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة.

كليعرف معهد علوم الإتصالات بوزارة التجارة الأمريكية تعريفاً إجرائياً بأنها: جميع الأنشطة التي ينبغي القيام بها لضمان الإلتزام بالمعايير والإجراءات التي تؤدي إلى مخرجات وخدمات تحقق متطلبات الأداء. ويعتبر مفهوم الجودة وفقاً لما تم الإلتفاق عليه في مؤتمر اليونسكوللتعليم العالي مفهوم متعددة الأبعاد أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل¹⁶⁵:

أ- المناهج الدراسية.

ب- البحوث العلمية.

ج- الطلاب.

¹⁶⁵ المرجع السابق ص 70

د - المباني والمرافق والأدوات.

هـ - توفير الخدمات للمجتمع المحلي.

و - التعليم الذاتي الداخلي.

ز - تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولية.

وتعتبر الجودة أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والإرتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالي الذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه عصر الجودة والتحديث في النظام التعليمي وذلك لأن نظرية الجودة الشاملة هي نظرية منظمة وطريقة متكاملة التطبيق يتم استخدامها وتوظيفها كآلية أو نظام في أثناء تحليل المعلومات وإتخاذ القرارات اللازمة كما تركز مبادئ وعناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظرية تطبيقية على أهمية تفعيل دور كل شخص في إطار النظام التعليمي من أجل التطوير والتحسين المستمر. لكل ذلك مبادئ ينطلق منها لتحقيق الهدف الأساسي الذي يصبو إليه وتتمثل في الآتي:

المبادئ الأساسية¹⁶⁶:

التنظيم: يتطلب مواصفات ضمان الجودة من المؤسسة أن تحدد مسؤوليات كل شخص، وصلاحياته والتدخلات التنظيمية بينه وبين الآخرين، بحيث تضمن أن يتم دوماً إنجاز جميع الأعمال بشكل صحيح.

توثيق نظام الجودة: ويشمل إعداد دليل الجودة، والإجراءات، وتعليمات العمل أي توثيق كيفية القيام بجميع أنشطة العمل التي تؤثر على الجودة في المؤسسة. ضبط وثائق نظام الجودة: ويشمل ذلك ضبط تطوير هذه الوثائق، ومراجعتها، والمصدقة عليها، وإصدارها، وتعديلاتها تجنباً للقيام بالأنشطة، أو الأعمال بطرق مخالفة لما هو معتمد.

¹⁶⁶ المرجع السابق ص 71.

الإحتفاظ بسجلات الجودة: ويهدف إلى تمكين المؤسسة من تتبع ما حدث في حال ظهور أى مشكلة وإظهار أنه قد تمت الإجراءات، وتعليمات العمل، كما يجب للجهات الخارجية (الزبائن، أو الهيئات المانحة لشهادات المطابقة) وللجهات الداخلية (المدققين الداخليين)

التحقق من تنفيذ الأنشطة التي يشملها نظام الجودة: ويشمل التحقق من التصميم، والمصادقة عليه وفحص المنتج أثناء عمليات التصنيع، للتأكد من مطابقتها للمواصفات، وكذلك تدقيق نظام الجودة للتأكد من أنه يعمل كما يجب، ومراجعة الإدارة لهذا النظام للتأكد من فاعليته. تحديد حالات عدم المطابقة، وإتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة: أى أنه عند ظهور أى حالة عدم مطابقة ولها علاقة بنظام الجودة، يتم تحديد ظهورها، وإتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة لمنع حدوث ذلك مرة أخرى، والتأكد من فاعلية هذه الأعمال.

تحسين التواصل والتفاهم والتعاون: وهذا ينطبق على العلاقة بين الأقسام، وعلى العلاقات ضمن القسم الواحد، ويهدف إلى منع حدوث الأخطاء عن طريق التأكد من أن كل شخص يعرف ما هو مطلوب منه.

مبررات وفوائد تطبيق الجودة في التعليم العالى¹⁶⁷:

إن إدارة الجودة تساعد وبشكل منظم على إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام وذلك لأن نظرية الجودة الشاملة هي نظرية منظمة وطريقة متكاملة التطبيق يتم إستخدامها وتوظيفها كآلية أو نظام في أثناء تحليل المعلومات وإتخاذ القرارات اللازمة كما تركز مبادئ وعناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظرية تطبيقية على أهمية تفعيل دور كل شخص في إطار النظام التعليمي من أجل التطوير والتحسين المستمر .

¹⁶⁷ المرجع السابق ص 72 .

يمكنك إجمال فوائد تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية:

1- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات ليتمكنها تصحيح ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية.

أ. المساعدة في تركيز جهود الجامعة على إتباع الإحتياجات الحقيقية للمجتمع وسوق العمل.

ب. إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات وتؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها.

ج- الإرتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي بصورة مستمرة.

د- تجاوز الآثار الناجمة عن غياب التنافسية في الأسواق العالمية للخريجين.

هـ - السيطرة على المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية والحد من تأثيرها.

و- الإستجابة السريعة لحاجات المجتمع إلى خريجين بمواصفات عالية الجودة والتصدي لمشكلاته بخطط طموحة بالإضافة إلى ذلك هناك فوائد أخرى تتمثل في

2- تحسين نوعية الخدمات المتمثلة في مخرجات التعليم العالي.

3- رفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة التعليمية.

4- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.

5- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.

6- زيادة الولاء والانتماء عند العاملين للمؤسسة التعليمية.

7- استمرار وزيادة قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة.

8- ورغماً عن ذلك فإن المرء لا يستكين إلى أنه قد حقق تلك المتطلبات، ولكن

عليه أن يتوقع أن هناك مصاعب قد تواجهه ولا بد أنك أن تضعها في الحسبان

وتتمثل صعوبات تطبيق إدارة الجودة في¹⁶⁸:

¹⁶⁸ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - دليل العاير الوطنية لضمان التعليم 2011م ص 25

- أ- غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات والكليات الأهلية.
- ب- تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات والكليات الأهلية.
- ج- تزايد البطالة بين الخريجين في الجامعات والكليات الأهلية والحكومية.
- د- زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم.
- هـ - تقادم الهياكل الإدارية والتشبث بقيم تنظيمية يصعب الفكك عنها.
- و- تغليب النظام على أعمال الفكر أى التطبيق المتطرف للنظم والقواعد والإجراءات.
- ز- ترسيخ الإعتماد على المركزية أى الإعتماد على الفرد وإضعاف دور المجموعات والمجالس.
- ح- هيمنة القطاع الإدارى على القطاع الأكاديمي.
- ط- ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية.
- ى - التعليم المتعمد على التقليل والاستظهار بدلا من التحليل والإستنتاج والإبتكار.
- ك- إجراء البحث العلمى لأغراض الترقية والكسب المادى.
- حيث تتمثل آليات تجويد الأداء بمؤسسات التعليم العالى الأهلى والأجنبى بالسودان فى الأتى:
- أ- المجلس القومى للتعليم العالى.
- ب- الهيئات التابعة لوزارة التعليم العالى والبحث العالى.
- ج- الإدارة العامة للقبول وتقييم الشهادات.
- د- الإدارة العامة للبحث العلمى والتخطيط.
- هـ - إدارة شئون الطلاب.
- ر - الإدارة العامة للعلاقات الخارجية والتدريب.

س - اللجان العلمية المتخصصة.(1)

ش - لجنة تنظيم مؤسسات التعليم العالي الأهلي والأجنبي.

ض - الإدارة العامة للتعليم العالي الأهلي والأجنبي.

(1) دليل مؤسسات التعليم 2008، مرجع سابق، ص10

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية:

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذا الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من المحاسبين والمراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين في جميع الوحدات الحكومية.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (208) استمارة استبيان على المستهدفين ، واستجاب (208) فرداً أي ما نسبته (100%) تقريباً من المستهدفين، حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة.

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الامكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

1- الأفراد من الجنسين (الذكور والإناث).

2- الأفراد من مختلف الفئات العمرية (أقل من 25 سنة، 25-35 سنة، 36-

45 سنة، 46-55 سنة، أكثر من 55 سنة).

3-الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية (شهادة ثانوية،دبلوم، بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه).

4-الأفراد من مختلف الوظائف (نائب الرئيس، للشئون الادارية- وكيل، مدير الموارد البشرية، شئون العاملين ، مدير ضمان الجودة، الشئون العلمية- المسجل، مدير الخدمات، مدير العلاقات العامة، مدير التدريب والتطوير، المدير المالي،عضو هيئة التدريس، أخرى).

5-الأفراد من حيث نوع المؤسسة (كلية، جامعة).

6-الأفراد من حيث الموقع (الخرطوم، مدني، الأبيض، بورتسودان).

7-الأفراد من مختلف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 11-15 سنة، 16-20 سنة، أكثر من 20 سنة).

وفيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه (خصائص

المبحوثين):

1- النوع:

يوضح الجدول رقم (1/1/4) والشكل رقم (1/1/4) التوزيع التكراري لأفراد

عينة الدراسة وفق متغير النوع.

جدول رقم (1/1/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

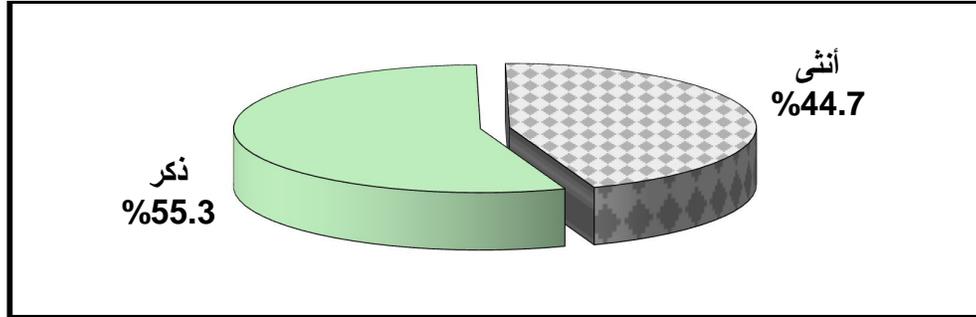
النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	115	55.3%
أنثى	93	44.7%

المجموع	208	%100
---------	-----	------

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (1/1/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يتبين من الجدول رقم (1/1/4) والشكل رقم (1/1/4)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، إذ بلغ عددهم في العينة (115) فرداً ويمثلون ما نسبته (55.3%) من العينة الكلية، في حين بلغ عدد الإناث في العينة (93) فرداً ويمثلون ما نسبته (44.7%) من العينة الكلية.

2- العمر:

يوضح الجدول رقم (2/1/4) والشكل رقم (2/1/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

جدول رقم (2/1/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

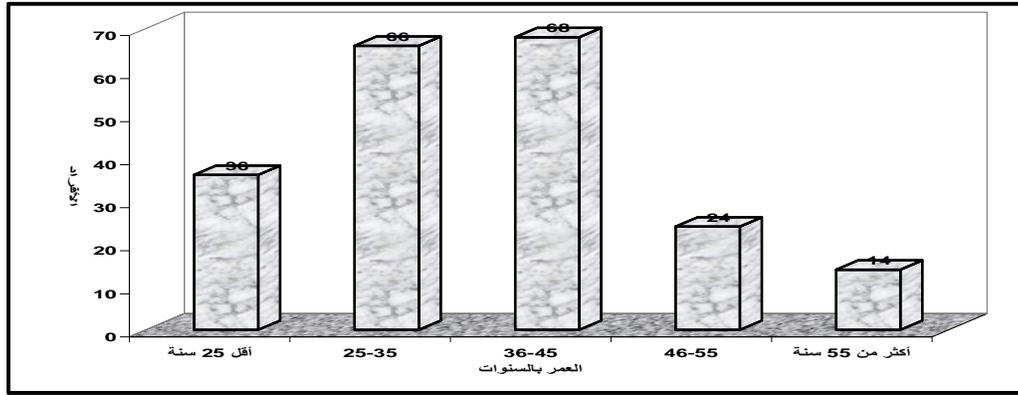
العمر بالسنوات	العدد	النسبة المئوية
----------------	-------	----------------

%17.3	36	أقل 25 سنة
%31.7	66	35-25
%32.7	68	45-36
%11.5	24	55-46
%6.7	14	أكثر من 55 سنة
%100	208	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2016م.

شكل رقم (2/1/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يبين الجدول رقم (2/1/4) والشكل رقم (2/1/4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة أعمارهم ما بين (35-25) سنة، فقد بلغ عدد هؤلاء الأفراد (68) فرداً وبنسبة (32.7%) من العينة الكلية، وبلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم (أقل 25 سنة) (36) فرداً وبنسبة (17.3%)، كما بلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم ما بين (35-25) سنة (66) فرداً وبنسبة (31.7%)، بلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم ما بين (55-46) سنة (24) فرداً وبنسبة (11.5%)، كما تضمنت العينة على (14) فرداً وبنسبة

(6.7%) أعمارهم (أكثر من 55 سنة).

3- المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (3/1/4) والشكل رقم (3/1/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (3/1/4)

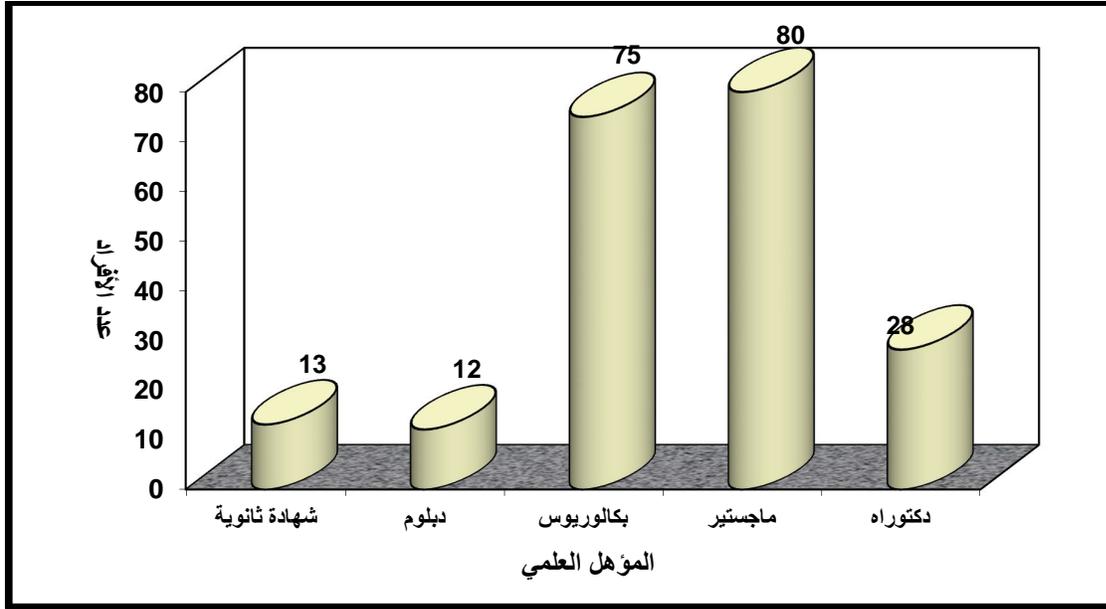
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
%6.3	13	شهادة ثانوية
%5.8	12	دبلوم
%36.1	75	بكالوريوس
%38.5	80	ماجستير
% 13.5	28	دكتوراه
%100	208	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (3/1/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يتبين من الجدول رقم (3/1/4) والشكل رقم (3/1/4)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الماجستير ، حيث بلغ عددهم (80) فرداً ويمثلون ما نسبته (38.5%) من العينة الكلية، وتضمنت العينة على (12) فرداً وبنسبة (5.8%) من حملة شهادة الدبلوم ، و (75) فرداً وبنسبة (36.1%) من حملة الشهادة الجامعية (البكالوريوس)، و (28) فرداً وبنسبة (13.5%) من حملة شهادة الدكتوراه. كما تضمنت العينة على (13) فرداً وبنسبة (13.5%) من حملة الشهادة الثانوية..

4- الوظيفة:

يوضح الجدول رقم (4/1/4) والشكل رقم (4/1/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة.

جدول رقم (4/1/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

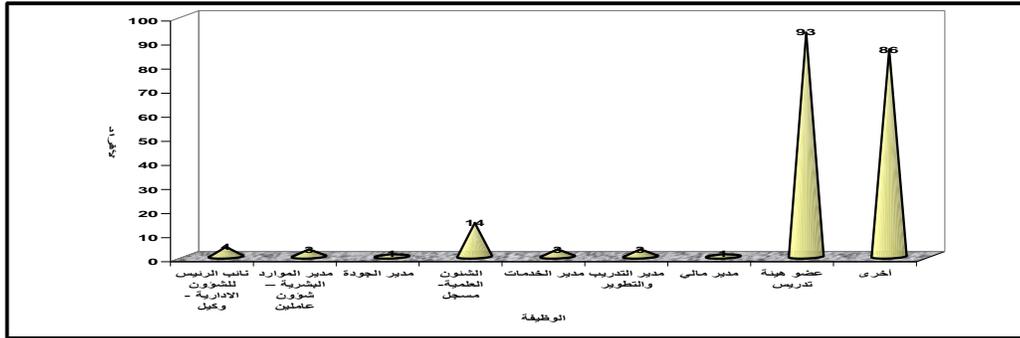
الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
نائب الرئيس للشؤون الادارية - وكيل	4	%1.9

1.4%	3	مدير الموارد البشرية - شؤون عاملين
0.5%	1	مدير الجودة
6.7%	14	الشؤون العلمية - مسجل
1.4%	3	مدير الخدمات
1.4%	3	مدير التدريب والتطوير
0.5%	1	مدير مالي
44.7%	93	عضو هيئة تدريس
41.3%	86	أخرى
100%	35	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (4/1/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يظهر الجدول رقم (4/1/4) والشكل رقم (4/1/4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من هيئة التدريس إذ بلغ عددهم (93) فرداً وبنسبة (44.7%)،

وتضمنت العينة على (4) أفراد وبنسبة (1.9%) وظيفتهم نائب الرئيس للشؤون الادارية - وكيل ، و(3) أفراد وبنسبة (1.4%) وظيفتهم مدير الموارد البشرية - شؤون عاملين، فرداً واحداً وبنسبة (0.5%) وظيفته مدير جودة، (14) فرداً وبنسبة (6.7%) وظيفتهم الشؤون العلمية- مسجل، (3) أفراد وبنسبة (1.4%) وظيفتهم مدير خدمات،(3) أفراد وبنسبة (1.4%) وظيفتهم مدير التدريب والتطوير، فرداً واحداً وبنسبة (0.5%) وظيفته مدير مالي. كما تضمنت عينة الدراسة على (86) فرداً وبنسبة (41.3%) لهم وظائف أخرى غير مذكورة في الجدول أعلاه.

5- المؤسسة:

يوضح الجدول رقم (5/1/4) والشكل رقم (5/1/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤسسة.

جدول رقم (5/1/4)

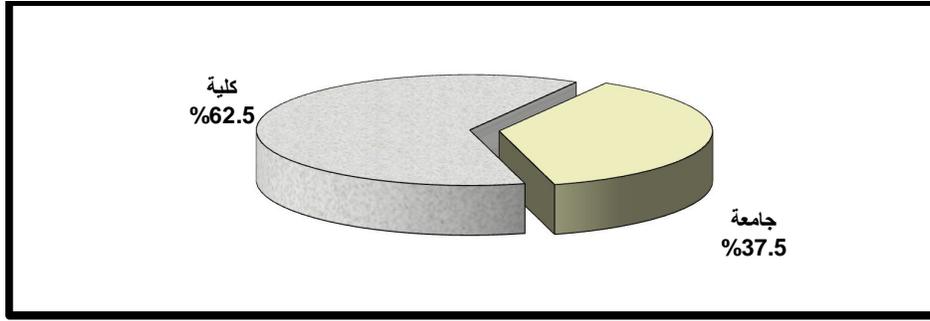
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	المؤسسة
37.5%	78	جامعة
62.5%	130	كلية
100%	208	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (5/1/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤسسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

نجد من خلال الجدول رقم (5/1/4) والشكل رقم (5/1/4) أن هناك (78) فرداً العينة وبنسبة (37.5%) جامعات، فقد بلغ عدد الأفراد الكليات (130) فرداً وبنسبة (62.5%).

6- الموقع:

يوضح الجدول رقم (6/1/4) والشكل رقم (6/1/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الموقع.

جدول رقم (6/1/4)

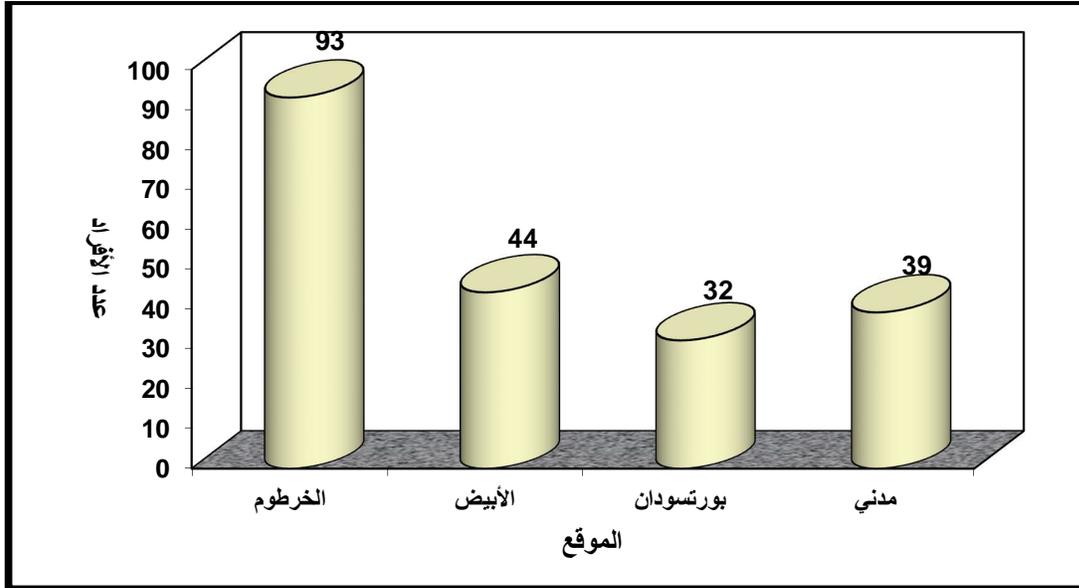
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الموقع

النسبة المئوية	العدد	الموقع
44.7%	93	الخرطوم
21.2%	44	الأبيض
15.4%	32	بورتسودان
18.8%	39	مدني
100%	208	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (6/1/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الموقع



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

نجد من خلال الجدول رقم (6/1/4) والشكل رقم (6/1/4) أن غالبية المؤسسات من الخرطوم، حيث بلغ عددهم في عينة الدراسة (93) فرداً ونسبة (44.7%)، وبلغ عدد مؤسسات الأبيض في العينة (44) فرداً ونسبة (21.2%)، وعدد مؤسسات بورتسودان في العينة (32) فرداً ونسبة (15.4%). وعدد مؤسسات مدني في العينة (39) فرداً ونسبة (18.8%)

6- سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (7/1/4) والشكل رقم (7/1/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (7/1/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

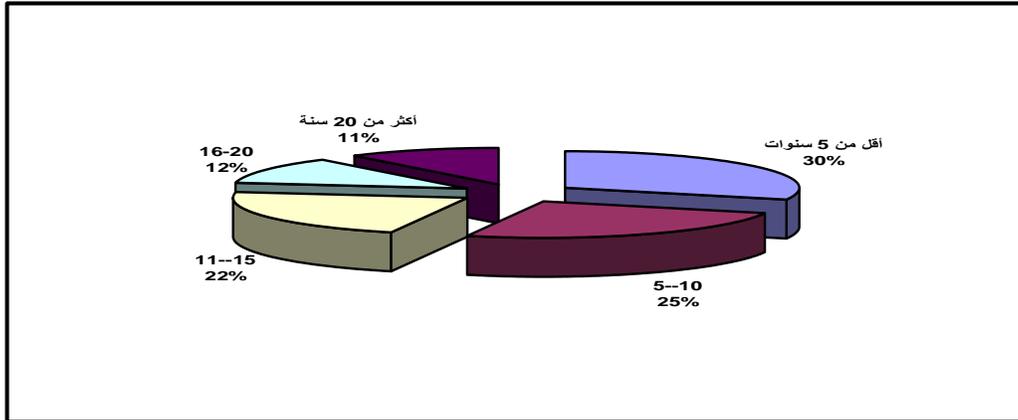
سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
--------------	-------	----------------

%30.3	63	أقل من 5 سنوات
%25.0	52	10-5
%22.1	46	15-11
%12.0	25	20-16
%10.6	22	أكثر من 20 سنة
%100	208	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (7/1/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يتبين من الجدول رقم (7/1/4) والشكل رقم (7/1/4) أن هناك (63) فرداً وبنسبة (30.3%) لهم خبرة ما (أقل من 5 سنوات)، وهناك (52) فرداً وبنسبة (25.0%)

لهم خبرة ما بين (5-10 سنوات)، وهناك (46) فرداً وبنسبة (22.1%) لهم خبرة ما بين (11-15 سنة)، هناك (25) فرداً وبنسبة (12.0%) لهم خبرة ما بين (16-20 سنة). تضمنت العينة على (22) فرداً وبنسبة (10.6%) لهم خبرة (أكثر من 20 سنة).

ثانياً : أداة الدراسة

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث أن للاستبيان مزايا منها:

- 1- يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
- 2- قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
- 3- سهولة وضع عباراته واختيار ألفاظه.
- 4- يوفر الاستبيان وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
- 5- يشعر المجيبون على الاستبيان بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

وصف الاستبيان

أرفق مع الاستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبيان. وأحتوى الاستبيان على قسمين رئيسين: (راجع الملحق رقم (1))

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء

على بيانات حول: النوع، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، نوع المؤسسة، الموقع، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (44) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الأربع كما يلي:

- المحور الأول: تتضمن (9) عبارات.
- المحور الثاني: تتضمن (6) عبارات.
- المحور الثالث: تتضمن (7) عبارات.
- المحور الرابع: تتضمن (7) عبارات.
- المحور الخامس: تتضمن (5) عبارات.
- المحور السادس: تتضمن (15) عبارة.

ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري لاستبيان الدراسة وصلاحيته عباراته من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة والبالغ عددهم (7) محكمين ومن مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية. وبعد إستعدادت الإستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي أقرحت عليها.

جدول رقم (8/1/4)

قائمة بأسماء وعناوين محكمي أداة الدراسة

م	الاسم	العنوان
1	د. موسى صالح حريكة	أستاذ علم الإدارة - جامعة كردفان
2	د. عرفة جبريل	أستاذ علم الإدارة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	د. فضل المولى عبد الرحمن	أستاذ علم الإدارة - كلية الأبيض للعلوم والتقانة
4	د. عبدالعزيز حسن	أستاذ علم الإدارة - جامعة كردفان
5	د. عبد الله إسماعيل محمد	أستاذ علم الإدارة - عميد كلية الأبيض للعلوم والتقانة
6	د. قادم إبراهيم حماد	أستاذ علم الإدارة - كلية الأبيض للعلوم والتقانة
7	د. عادل موسى يونس	أستاذ علم الإحصاء - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الإختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق إختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الإختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الإختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الإختبار. ومن أكثر الطرق لإستخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1- طريقة التجزئة النصفية بإستخدام معادلة سبيرمان -براون.

2- معادلة ألفا-كرونباخ.

3- طريقة إعادة تطبيق الاختبار .

4- طريقة الصور المتكافئة.

5- معادلة جوتمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له⁽¹⁾. قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\sqrt{\text{الثبات}} = \text{الصدق}$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان براون بالصيغة الآتية:⁽²⁾

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2 \times r}{r + 1}$$

حيث: (ر) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الإجابات على العبارات ذات الأرقام

(1) عبد الله عبد الدائم (1984م): التربية التجريبية والبحث التربوي، بيروت، دار العلم للملايين، ط2، ص355.
(2) سعد عبد الرحمن (1998م): القياس النفسي - النظرية والتطبيق، -، القاهرة، دار الفكر العربي، ط3، ص149.

الفردية والإجابات على العبارات ذات الأرقام الزوجية.

ولحساب صدق وثبات الاستبيان كما في أعلاه قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية بحجم (20) فرداً من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبيان من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (9/1/4)

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الإستطلاعية على الاستبيان

المحور	معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الأول	0.70	0.82	0.91
الثاني	0.80	0.91	0.95
الثالث	0.73	0.84	0.92
الرابع	0.81	0.90	0.95
الخامس	0.86	0.92	0.96
السادس	0.75	0.86	0.93
لاستبيان كاملاً	0.85	0.92	0.96

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من نتائج الجدول رقم (9/1/4) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات

الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (50%) والبعض منها قريبة جداً إلى (100%) مما يدل على أن استبيان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- الأشكال البيانية .
- 2- جدول التوزيع التكراري للإجابات .
- 3- النسب المئوية .
- 4- معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل الثبات للتأكد من الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة .
- 5- معادلة سييرمان - براون لحساب معامل الثبات .
- 6- الإنحدار الخطي البسيط لقياس تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع.
- 7- الارتباط الخطي البسيط لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- 8- الإنحدار الخطي المتعدد تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.
- 9- معامل التحديد لتحديد مساهمة المتغيرات المستقلة على المتغير التابع
- 10- الإنحراف المعياري لقياس التجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة .
- 11- الوسيط لمعرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص عبارات الدراسة .

خامساً : تطبيق أداة الدراسة:

لجأ الباحث بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان إلى توزيعه على عينة الدراسة المقررة (208) فرداً ، وقد تم تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق،

محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب وتم تفرغ البيانات في الجداول الآتية.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الأول:

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الأول يتم حساب التوزيع

التكراري والوسيط لعبارات المتغير الأول لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة

ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في

الجدول الآتي:

جدول (10/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الأول

ت	العبارة	التكرار والنسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لا توجد استراتيجية عامة في الجامعة أو الكلية .	45 %21.6	49 %23.6	31 %14.39	74 %35.6	9 %4.3
2	مفهوم الإستراتيجية واضح في أذهان العاملين بالجامعة أو الكلية .	22 %10.6	87 %41.8	27 %13	58 %27.9	14 %6.7
3	مفهوم الإستراتيجية واضح في أذهان ادارة الجامعة أو الكلية .	47	84	35	35	7

	%3.4	%16.8	%16.8	%40.4	%22.6	
4	15	60	49	69	35	تخطيط الموارد البشرية لا يحظى بأهتمام كبير في الإستراتيجية العامة لهذه الجامعة أو الكلية.
	%7.2	%19.2	%23.6	%33.2	%16.8	
5	9	40	49	73	37	تخطيط الموارد البشرية لا يحظى بأهتمام كبير من العاملين بهذه الجامعة أو الكلية .
	%4.3	%19.2	%23.6	%35.1	%17.8	
6	6	33	45	73	51	العاملون لا يسمح لهم بالأشتراك في وضع الإستراتيجية العامة لهذه الجامعة أو الكلية .
	%2.9	%15.9	%21.6	%35.1	%24.5	
7	6	42	30	82	47	غالبا تصل المعلومات المتعلقة بسياسات واجراءات الموارد البشرية في وقت متأخر مما يؤثر سلبا على الاستراتيجية العامة لهذه الجامعة أو الكلية .
	%2.9	%20.2	%14.4	%39.4	%22.9	
8	16	55	42	63	32	تعطي ادارة الجامعة أو الكلية تخطيط الموارد البشرية الحجم الذي يناسبه من الأهمية في تخطيطها الإستراتيجي .
	%7.7	%26.4	%20.2	%30.3	%15.4	
9	14	42	36	81	31	تتم دراسة البيئة الخارجية عند أعداد الإستراتيجية العامة للجامعة أو الكلية .
	%6.2	%22.1	%17.3	%38.9	%14.9	

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح للباحث من الجدول رقم (10/1/4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل التخطيط (متغير مستقل)، أن غالبية الإجابات كانت عن المستويين أوفاق.

وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة إجهاد آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمتغير المستقل الأول، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (11/1/4)

الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الأول

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	لا توجد إستراتيجية عامة في الجامعة أو الكلية .	4	1.83	أوافق
2	مفهوم الإستراتيجية واضح في أذهان العاملين بالجامعة أو الكلية .	4	1.16	أوافق
3	مفهوم الإستراتيجية واضح في أذهان ادارة الجامعة أو الكلية .	4	1.21	أوافق
4	تخطيط الموارد البشرية لا يحظى بأهتمام كبير في الإستراتيجية العامة لهذه الجامعة أو الكلية.	4	1.86	أوافق
5	تخطيط الموارد البشرية لا يحظى بأهتمام كبير من العاملين بهذه الجامعة أو الكلية .	4	1.12	أوافق
6	لعاملون لا يسمح لهم بالأشتراك في وضع الإستراتيجية	4	1.10	أوافق

			العامه لهذه الجامعة أو الكلية .
أوافق	1.60	4	غالبا تصل المعلومات المتعلقة بسياسات واجراءات الموارد البشرية في وقت متأخر مما يؤثر سلبا على الاستراتيجية العامة لهذه الجامعة أو الكلية .
أوافق	1.21	4	تعطي ادارة الجامعة أو الكلية تخطيط الموارد البشرية الحجم الذي يناسبه من الأهمية في تخطيطها الإستراتيجي .
أوافق	1.83	4	تتم دراسة البيئة الخارجية عند أعداد الإستراتيجية العامة للجامعة أو الكلية .

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (11/1/4) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات التخطيط.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (1.10 - 1.86) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الثاني:

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الثاني يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المتغير الثاني لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (12/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثاني

ت	العبرة	التكرار والنسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	تستقطب الجامعة أو الكلية الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية لشغل الوظائف الادارية المهمة .	54 %26	73 %35.1	24 %11.5	35 %16.8	22 %10.6
2	يشارك مدراء الاقسام والوحدات الاكاديمية مع مدير الموارد البشرية في استقطاب وتعيين الموظفين في الجامعة أو الكلية .	32 %15.4	79 %38	33 %15.9	41 %19.7	22 %10.6
3	تهتم الجامعة أو الكلية بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين اضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.	41 %19.7	74 %35.6	32 %15.4	42 %20.2	19 %9.1
4	تستخدم الجامعة أو الكلية المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين .	42 %20.2	57 %27.4	43 %20.7	47 %22.6	19 %9.1
5	تعتمد الجامعة أو الكلية علي معيار الكفاءة في اختيار العاملين .	46 %22.1	76 %36.5	34 %16.3	37 %17.8	15 %7.2
6	من معايير الاستقطاب والتعيين	40	84	35	13	%0

	6.3%	16.8%	40.4%	19.2%	للعاملين بالجامعة أو الكلية أن تكون الرغبة والقدرة على العمل ضمن الفريق الواحد .
--	------	-------	-------	-------	--

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018

يتضح للباحث من الجدول رقم (12/1/4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثاني الاستقطاب والتعيين (متغير مستقل)، أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق. وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة إتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمتغير المستقل الانبي، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (13/1/4)

الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثاني

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	تستقطب الجامعة أو الكلية الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية لشغل الوظائف الادارية المهمة .	4	0.78	أوافق
2	يشارك مدراء الاقسام والوحدات الاكاديمية مع مدير الموارد البشرية في استقطاب وتعيين الموظفين في الجامعة أو الكلية .	4	0.32	أوافق
3	تهتم الجامعة أو الكلية بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين اضافة للمقابلة والاختبار لغرض	4	0.96	أوافق

			استخدامها في المفاضلة والتعيين.
أوافق	0.45	4	تستخدم الجامعة أو الكلية المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين .
أوافق	0.27	4	تعتمد الجامعة أو الكلية علي معيار الكفاءة في اختيار العاملين
أوافق	0.45	4	من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين بالجامعة أو الكلية أن تكون الرغبة والقدرة على العمل ضمن الفريق الواحد .

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (13/1/4) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات الاستقطاب والتعيين.

2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.27 - 0.96) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الثالث:

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الثالث يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المتغير الثالث لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (14/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثالث

ت	العبرة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يخضع العاملون في كل قسم لبرنامج تدريبي وفقاً لإستراتيجية التدريب بالجامعة أو الكلية.	27 %13	60 %28.8	39 %18.5	55 %26.4
2	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية في الجامعة أو الكلية من خلال الخطة المعدة للإحتياجات التدريبية .	26 %12.5	69 %33.2	40 %19.2	50 %24
3	تعتمد الجامعة أو الكلية برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم .	27 %13	64 %30.8	38 %18.3	55 %26.4
4	التدريب والاحتياجات المعتمدة من قبل ادارة الجامعة أو الكلية تعتبر واقعية ومفيدة وتستند الي إستراتيجية عملها.	23 %11.1	68 %32.7	45 %21.6	52 %25
5	ساعد التدريب والتطوير في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي في الجامعة أو الكلية.	19 %9.1	65 %31.3	49 %23.6	52 %25
6	تطبق الجامعة أو الكلية معيار الجودة المتعلق بالتدريب والتحسين المستمر	20	65	47	52

للعاملين.	%9.6	%31.3	%22.6	%25	%11.2
7	27	51	44	56	30
توجد استراتيجية لتقييم الاداء في الجامعة أو الكلية تتسم بالشفافية عند تقويم أداء موظفيها.	%13	%24.5	%21.2	%26.9	%14.4

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح للباحث من الجدول رقم (14/1/4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثالث التدريب والتطوير (متغير مستقل)، أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق. وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة إجهاد آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمتغير المستقل الثالث ، ويتم حساب الوسيط والإحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (15/1/4)

الوسيط والإحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثالث

ت	العبارة	الوسيط	الإحراف المعياري	التفسير
1	خضع العاملون في كل قسم لبرنامج تدريبي وفقاً لإستراتيجية التدريب بالجامعة أو الكلية.	4	0.37	أوافق
2	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية في الجامعة أو الكلية من خلال الخطة المعدة للإحتياجات التدريبية .	4	0.44	أوافق

أوافق	0.37	4	تعتمد الجامعة أو الكلية برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم .	3
أوافق	0.25	4	التدريب والاحتياجات المعتمدة من قبل ادارة الجامعة أو الكلية تعتبر واقعية ومفيدة وتستند الي استراتيجية عملها.	4
أوافق	0.93	4	ساعد التدريب والتطوير في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي في الجامعة أو الكلية.	5
أوافق	0.17	4	تطبق الجامعة أو الكلية معيار الجودة المتعلق بالتدريب والتحسين المستمر للعاملين.	6
أوافق	0.44	4	توجد استراتيجية لتقييم الاداء في الجامعة أو الكلية تتسم بالشفافية عند تقويم أداء موظفيها.	7

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (15/1/4) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات التدريب والتطوير.
- 2 كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات المحور بين (0.17 - 0.93) وهذه القيم تشير إلى التجانس لكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الرابع:

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الرابع يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المتغير الرابع لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم

العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول
الآتى:

جدول (16/1/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الرابع

ت	العبارة	التكرار والنسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	التعويضات التي تقدمها الجامعة أو الكلية تتناسب مع توقعات العاملين.	15 %7.2	50 %24	32 %15.4	65 %31.3	46 %22.1
2	تتابع الجامعة أو الكلية باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلاتها من الجامعات و الكليات الأهلية في السوق المحلي للعاملين.	22 %10.6	46 %22.1	36 %17.3	67 %32.7	36 %17.3
3	تمنح التعويضات في الجامعة أو الكلية استناداً الي كفاءة العاملين.	26 %12.5	48 %31.1	38 %18.3	64 %30.8	32 %15.4
4	تستخدم المكافأة في الجامعة أو الكلية كجزء من محفزات الاداء المتميز.	23 %11.1	55 %26.4	39 %18.8	66 %31.7	25 %12

34	58	49	47	20	5	تعتمد الجامعة أو الكلية علي المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الاداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز والترقيات التي يستحقها العاملون المتميزون .
%16.4	%27.9	%23.6	%22.6	%9.6		
30	57	40	59	21	7	يتم مراجعة خطة التعويض في الجامعة أو الكلية استناداً على البيئة المنافسة
%14.4	%27.4	%19.2	%28.4	%10.1		

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح للباحث من الجدول رقم (16/1/4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الرابع نظم التعويض والحوافز (متغير مستقل)، أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق.

وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمتغير المستقل الرابع ، ويتم حسلب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (17/1/4)

الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الرابع

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	التعويضات التي تقدمها الجامعة أو الكلية تتناسب مع	3	0.77	محايد

			توقعات العاملين.	
محايد	0.68	3	تتابع الجامعة أو الكلية باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلاتها من الجامعات و الكليات الأهلية في السوق المحلي للعاملين.	2
محايد	0.69	3	منح التعويضات في الجامعة أو الكلية استناداً الي كفاءة العاملين.	3
محايد	0.83	3	تستخدم المكافأة في الجامعة أو الكلية كجزء من محفزات الاداء المتميز.	4
محايد	0.67	3	تعتمد الجامعة أو الكلية علي المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الاداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز والترقيات التي يستحقها العاملون المتميزون .	5
محايد	0.58	3	يتم مراجعة خطة التعويض في الجامعة أو الكلية استناداً على البيئة المنافسة .	6

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (17/1/4) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة محايدون على عبارات نظم التعويض والحوافز .
- 2 كما تراوحت قيم الإنحراف المعياري على عبارات المحور بين (0.83 - 0.58) وهذه القيم تشير إلى التجلس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الخامس:

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الخامس يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المتغير الخامس لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري للتجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (18/1/4)

لتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الخامس

ت	العبارة	التكرار والنسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	يشارك العاملون في الجامعة أو الكلية في عملية اتخاذ القرارات.	16 %7.7	56 %26.9	44 %21.2	52 %25	40 %19.4
2	تمنح الجامعة أو الكلية فرصة للعاملين بها لتقديم اقتراحاتهم من اجل التحسينات التي يرونها مناسبة.	26 %12.5	55 %26.4	41 %19.7	56 %26.9	30 %14.4
3	لدي الجامعة أو الكلية ثقافة تشجيع العاملين علي المشاركة في القرارات .	14 %6.7	53 %25.5	41 %19.7	67 %32.2	33 %15.9
4	ساهمت حرية اتخاذ القرارات للعاملين في تحسين رضاهم تجاه الجامعة أو الكلية.	24 %11.5	56 %26.9	33 %15.9	61 %29.3	34 %16.3
5	ساهمت حرية العاملين في تنظيم مهام وظائفهم وفقاً لما يروونه مناسباً في	20 %9.6	69 %33.2	40 %19.2	49 %23.6	30 %14.4

					زيادة الخدمات التي تقدمها الجامعة أو الكلية.
--	--	--	--	--	--

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح للباحث من الجدول رقم (18/1/4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الخامس مشاركة العاملين (متغير مستقل)، أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق. وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمتغير المستقل الخامس، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (19/1/4)

الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الخامس

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	يشارك العاملون في الجامعة أو الكلية في عملية اتخاذ القرارات.	4	0.31	أوافق
2	تمنح الجامعة أو الكلية فرصة للعاملين بها لتقديم اقتراحاتهم من أجل التحسينات التي يرونها مناسبة.	4	0.35	أوافق
3	لدي الجامعة أو الكلية ثقافة تشجيع العاملين علي المشاركة في القرارات .	4	0.27	أوافق
4	ساهمت حرية اتخاذ القرارات للعاملين في تحسين رضاهم تجاه الجامعة أو الكلية.	4	0.19	أوافق

أوافق	0.31	4	ساهمت حرية العاملين في تنظيم مهام وظائفهم وفقاً لما يرونه مناسباً في زيادة الخدمات التي تقدمها الجامعة أو الكلية.	5
-------	------	---	---	---

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2016م

من الجدول (19/1/4) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات مشاركة العاملين.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات المحور بين (0.19 - 0.35) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع:

التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع يتم حساب التوزيع لتكراري والوسيط لعبارات المتغير التابع لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري للتجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (20/1/4)

لتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	طراً تحسين علي جودة الخدمات	44	86	34	31
					13

	%6.3	%14.9	%16.3	%41.3	%21.2	المقدمة في الجامعة أو الكلية خلال السنوات الثلاثة السابقة.
2	21 %10.1	36 %17.3	28 %13.5	81 %38.9	42 %20.2	القدرة علي الاحتفاظ بالموظفين تعتبر احد نقاط قوة الجامعة أو الكلية.
3	11 %5.8	30 %14.4	38 %18.3	73 %33.1	55 %26.4	رضا الطلاب وذويهم محل اهتمام وراعية ادارة الجامعة أو الكلية.
4	12 %5.8	25 %12	46 %22.1	78 %37.5	47 %22.6	العلاقة بين ادارة الجامعة أو الكلية والإدارات الأخرى تتسم بالثقة والاحترام المتبادل .
5	14 %6.8	26 %12.5	40 %19.2	90 %43.3	38 %18.3	هناك تحسين علي الحصة السوقية للجامعة أو الكلية الاهلية خلال السنوات الثلاث الماضية.
6	20 %9.6	26 %12.5	36 %17.3	83 %39.9	43 %20.7	تحتل الجامعة أو الكلية مكانة افضل في المجتمع الآن عما كانت عليه في السابق .
7	15 %7.2	36 %17.3	51 %24.5	78 %37.5	28 %13.5	طراً تحسن علي اسهم الجامعة أو الكلية في السوق المالي في السنوات الثلاث السابقة.
8	17 %8.2	36 %17.3	44 %21.2	83 %39.9	28 %13.5	تضع الجامعة أو الكلية أهداف محددة وواقعية وقابلة للقياس
9	15	36	51	78	28	نظام تقويم أداء العاملين ساهم إيجاباً

				13.5%	في تحسين انتاجية العاملين خلال السنوات الثلاث السابقة.
16	45	44	74	29	10
7.7%	21.7%	21.2%	55.6%	13.9%	لادارة العليا تقدر الأفكار والآراء البناءة التي تطرح من قبل العاملين بالجامعة أو الكلية.
18	52	43	67	28	11
8.7%	25%	20.7%	32.2%	13.5%	شهدت الجامعة أو الكلية خلال السنوات الثلاثة السابقة تطورا ملحوظا في مهارات اتصالات العاملين .
14	35	50	84	25	12
6.7%	16.8%	24%	40.4%	12%	تشعر ادارة الجامعة أو الكلية بالرضا عن مستوى أداء العاملين.
17	39	56	58	37	13
8.2%	18.8%	26.9%	27.9%	17.8%	تم تمكين العاملين في الجامعة أو الكلية من اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرية المناسبة.
20	42	47	72	27	14
9.6%	20.2%	22.6%	34.6%	13%	يلتزم العاملون بتطبيق الثقافة التي تتبناها الجامعة أو الكلية
10	40	44	81	33	15
4.8%	19.2%	21.2%	38.9%	15.9%	تتماشي كفاءة العاملين مع الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجامعة أو الكلية.

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2016م

يتضح للباحث من الجدول رقم (20/1/4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع أداء العاملين بالجامعة ، أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق.

وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمتغير التابع ، ويتم حساب الوسيط والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (21/1/4)

الوسيط والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع

ت	العبارة	الوسيط	الإنحراف المعياري	التفسير
1	طراً تحسين علي جودة الخدمات المقدمة في الجامعة أو الكلية خلال السنوات الثلاثة السابقة.	3	0.24	محايد
2	القدرة علي الاحتفاظ بالموظفين تعتبر احد نقاط قوة الجامعة أو الكلية.	4	0.90	أوافق
3	رضا الطلاب وذويهم محل اهتمام وراعية ادارة الجامعة أو الكلية.	4	0.42	أوافق
4	العلاقة بين ادارة الجامعة أو الكلية والإدارات الأخرى تتسم بالثقة والاحترام المتبادل .	4	0.65	أوافق
5	هناك تحسين علي الحصة السوقية للجامعة أو الكلية الالهية خلال السنوات الثلاث الماضية.	4	0.27	أوافق
6	تحتل الجامعة أو الكلية مكانة افضل في المجتمع الآن عما كانت عليه في السابق .	4	0.26	أوافق
7	طراً تحسن علي اسهم الجامعة أو الكلية في السوق	4	0.22	أوافق

			المالي في السنوات الثلاث السابقة.	
أوافق	0.15	4	تضع الجامعة أو الكلية أهداف محددة وواقعية وقابلة للقياس	8
أوافق	0.62	4	نظام تقويم أداء العاملين ساهم إيجابيا في تحسين انتاجية العاملين خلال السنوات الثلاث السابقة.	9
	2.26	3	الادارة العليا تقدر الأفكار والآراء البناءة التي تطرح من قبل العاملين بالجامعة أو الكلية.	10
أوافق	0.20	3	شهدت الجامعة أو الكلية خلال السنوات الثلاثة السابقة تطورا ملحوظا في مهارات اتصالات العاملين .	11
أوافق	0.10	4	تشعر ادارة الجامعة أو الكلية بالرضا عن مستوى أداء العاملين .	12
محايد	0.74	3	تم تمكين العاملين في الجامعة أو الكلية من اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرية المناسبة.	13
محايد	0.19	3	يلتزم العاملون بتطبيق الثقافة التي تتبناها الجامعة أو الكلية	14
أوافق	0.11	4	تتماشي كفاءة العاملين مع الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجامعة أو الكلية.	15

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2016م

من الجدول (21/1/4) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات أداء العاملين بالجامعات.

2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات المحور بين (0.10 - 0.90) وهذه القيم تشير إلى لتجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

المبحث الثاني

تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها بخصوص إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة ، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة " أوافق بشدة "، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة "أوافق "، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة " محايد "، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة " لأوافق "، والدرجة (1) كوزن لكل إجابة " لأوافق بشدة ". إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية، وبعد ذلك سيتم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والانحدار التدريجي لاختيار أفضل معادلة.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية علي أداء المنظمة".

لتأكد من صحة الفرضية سيتم إستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل ممثل بـ (X_1) و أداء العاملين كمتغير تابع ممثل بـ (Y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (1/2/4)

نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة:

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	4.296	1.526	\hat{B}_0
معنوية	0.000	5.037	0.821	\hat{B}_1
			0.83	معامل الارتباط (R)

	0.69	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي	80.970	أختبار (F)
$\hat{Y} = 1.526 + 0.821X$		

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح جدول رقم (1/2/4)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقلة وأداء العاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.83).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.69)، هذه القيمة تدل على أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقلة تساهم بـ (69%) في أداء المنظمة (المتغير التابع).
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (80.970) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
 4. 1.529: متوسط أداء المنظمة عندما إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يساوي صفراً.
 5. 0.821: وتعني زيادة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وحدة واحدة بزيادة أداء المنظمة بـ 69%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية علي أداء المنظمة" قد تحققت.
- ### 2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية علي أداء العاملين".

لتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن الإستقطاب والتعيين كمتغير مستقل ممثل بـ (X) و أداء العاملين كمتغير تابع ممثل بـ (Y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (2/2/4)

نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	6.667	1.123	\hat{B}_0
معنوية	0.000	5.721	0.653	\hat{B}_1
			0.78	معامل الارتباط (R)
			0.61	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي			58.024	أختبار (F)
$\hat{Y} = 1.123 + 0.653X$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح جدول رقم (2/2/4)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود إرتباط طردي قوي بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقلة و أداء العاملين بالمنظمة كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.78).

2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.61)، هذه القيمة تدل على أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقلة تساهم بـ (61%) في أداء العاملين بالمنظمة (المتغير التابع).

3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (58.024) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

4. 1.123: متوسط أداء العاملين بالمنظمة عندما إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يساوي صفراً.

5. 0.653: وتعني زيادة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وحدة واحدة يزداد أداء إدارة أداء العاملين بـ 65%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية علي أداء العاملين بالمنظمة" قد تحققت.

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط علي أداء العاملين".

لتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن التخطيط كمتغير مستقل ممثل بـ (X_1) وأداء العاملين كمتغير تابع ممثل بـ (Y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (4/2/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التخطيط وأداء العاملين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	9.354	1.188	\hat{B}_0
معنوية	0.000	5.905	0.688	\hat{B}_1
			0.75	معامل الارتباط (R)
			0.56	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي			53.259	أختبار (F)
$\hat{Y} = 1.188 + 0.688X_1$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح جدول رقم (4/2/4)

6. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التخطيط كمتغير مستقلة وأداء العاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.75).
 7. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.56)، هذه القيمة تدل على ان التخطيط كمتغير مستقلة تساهم بـ (56%) في أداء العاملين (المتغير التابع).
 8. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (53.259) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
 9. 1.188: متوسط أداء العاملين عندما التخطيط يساوي صفراً.
 10. 0.688: وتعني زيادة التخطيط وحدة واحديز داد أداء العاملين بـ 69%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط علي أداء العاملين" قد تحققت.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين علي أداء العاملين " .

لتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن الإستقطاب والتعيين كمتغير مستقل ممثل بـ (X_2) و أداء العاملين كمتغير تابع ممثل بـ (Y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (5/2/4)

نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين الإستقطاب والتعيين وأداء العاملين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	10.682	1.833	\hat{B}_0
معنوية	0.000	8.332	0.625	\hat{B}_1
			0.73	معامل الارتباط (R)
			0.53	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي			69.427	أختبار (F)
$\hat{Y} = 1.852 + 0.489 X_2$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح جدول رقم (5/2/4)

6. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين الإستقطاب والتعيين كمتغير مستقلة وأداء العاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.73).

7. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.53)، هذه القيمة تدل على أن الاستقطاب والتعيين كمتغير مستقلة تساهم بـ (56%) في أداء العاملين (المتغير التابع).

8. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (69.427) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

9. 1.852: متوسط أداء العاملين عندما الإستقطاب والتعيين يساوي صفراً.

10. 0.489: وتعني زيادة الاستقطاب والتعيين وحدة واحدة يزداد أداء ادارة أداء العاملين بـ 63%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين علي أداء العاملين" قد تحققت.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير علي أداء العاملين ".

لتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن التدريب والتطوير كمتغير مستقل ممثل بـ (X_3) وأداء العاملين كمتغير تابع ممثل بـ (Y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (6/2/4)

نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء العاملين

التفسير	القيمة	أختبار (t)	معاملات	
---------	--------	------------	---------	--

	الاحتمالية (Sig)		الانحدار	
معنوية	0.000	8.587	1.587	\hat{B}_0
معنوية	0.000	8.800	0.548	\hat{B}_1
			0.79	معامل الارتباط (R)
			0.62	معامل التحديد (R ²)
النموذج معنوي			77.432	أختبار (F)
$\hat{Y} = 1.587 + 0.548X_3$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح جدول رقم (6/2/4)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التدريب والتطوير كمتغير مستقلة وأداء العاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.79).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.62)، هذه القيمة تدل على أن التدريب والتطوير كمتغير مستقل تساهم بـ (62%) في أداء العاملين (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (77.432) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
4. 1.587: متوسط أداء العاملين عندما التدريب والتطوير يساوي صفراً.
5. 0.548: وتعني زيادة التدريب والتطوير وحدة واحدة يزداد أداء العاملين بـ 55%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير علي أداء العاملين" قد تحققت.

4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

تتص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويض والحوافز علي أداء العاملين ".

لتأكد من صحة الفرضية سيتم إستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن نظم التعويض والحوافز كمتغير مستقل ممثل بـ (X_4) و أداء العاملين كمتغير تابع ممثل بـ (Y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (7/2/4)

نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين نظم التعويض والحوافز

و أداء العاملين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	5.009	1.174	\hat{B}_0
معنوية	0.000	6.989	0.324	\hat{B}_1
			0.71	معامل الارتباط (R)
			0.50	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي			49.979	أختبار (F)
$\hat{Y} = 1.174 + 0.325 X_4$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح جدول رقم (7/2/4)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين نظم التعويض والحوافز كمتغير مستقلة وأداء العاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.71).

2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.50)، هذه القيمة تدل على أن نظم التعويض والحوافز كمتغير مستقلة تساهم بـ (50%) في أداء العاملين (المتغير التابع).

3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (49.979) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

4. 1.741: متوسط أداء العاملين عندما نظم التعويض والحوافز يساوي صفراً.

5. 0.324: وتعني زيادة نظم التعويض والحوافز وحدة واحدة يزداد أداء العاملين بـ 32%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت على أن: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويض والحوافز علي أداء العاملين" قد تحققت.

5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم والمتابعة علي أداء العاملين " .

لتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن التقييم والمتابعة كمتغير مستقل ممثل بـ (X_3) و أداء العاملين كمتغير تابع ممثل بـ (Y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (8/2/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التقييم والمتابعة و أداء العاملين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	5.438	1.084	\hat{B}_0

معنوية	0.000	6.878	0.429	\hat{B}_1
			0.74	معامل الارتباط (R)
			0.55	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي			33.878	أختبار (F)
$\hat{Y} = 1.084 + 0.429 X_5$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح جدول رقم (8/2/4)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التقييم والمتابعة كمتغير مستقلة وأداء العاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.74).

2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.55)، هذه القيمة تدل على أن التقييم والمتابعة كمتغير مستقل تساهم بـ (55%) في أداء العاملين (المتغير التابع).

3. نموذج الإنحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (33.529) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

4. 1.084: متوسط أداء العاملين عندما التقييم والمتابعة يساوي صفراً.

5. 0.429: وتعني زيادة نظم التعويض والحوافز وحدة واحدة يزداد أداء العاملين بـ 43%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الخامسة والتي نصت على أن: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التقييم والمتابعة علي أداء العاملين" قد تحققت.

6- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية السادسة:

تنص الفرضية السادسة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط علي أداء المنظمة".

لتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن التخطيط كمتغير مستقل ممثل بـ (X_1) و أداء المنظمة كمتغير تابع ممثل بـ (Y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (9/2/4)

نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التخطيط وأداء المنظمة

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	5.345	1.164	\hat{B}_0
معنوية	0.000	6.790	0.961	\hat{B}_1
			0.78	معامل الارتباط (R)
			0.61	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي			218.864	أختبار (F)
$\hat{Y} = 1.164 + 0.961X_1$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح جدول رقم (9/2/4)

11. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التخطيط كمتغير مستقلة وأداء المنظمة كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.78).

12. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.61)، هذه القيمة تدل على ان التخطيط كمتغير مستقلة تساهم بـ (61%) في أداء المنظمة (المتغير التابع).

13. نموذج الإنحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (218.864) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

14. 0.164: متوسط أداء الجامعة عندما التخطيطيساوي صفرًا.

15. 0.961: وتعني زيادة التخطيط وحدة واحدة يزداد أداء المنظمة بـ 96%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة السادسة والتي نصت على أن: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط علي أداء المنظمة" قد تحققت.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية السابعة:

تنص الفرضية السابعة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين علي أداء المنظمة".

لتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن الإستقطاب والتعيين كمتغير مستقل ممثل بـ (X_2) و أداء المنظمة كمتغير تابع ممثل بـ (Y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (10/2/4)

نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين الاستقطاب والتعيين وأداء المنظمة

معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
\hat{B}_0	6.955	0.000	معنوية
\hat{B}_1	5.964	0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.75		
معامل التحديد (R^2)	0.56		
أختبار (F)	102.929		النموذج معنوي

$$\hat{Y} = 1.833 + 0.625 X_2$$

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح جدول رقم (10/2/4)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين الاستقطاب والتعيين كمتغير مستقلة وأداء المنظمة كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.75).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.56)، هذه القيمة تدل على أن الاستقطاب والتعيين كمتغير مستقل تساهم بـ (56%) في أداء المنظمة (المتغير التابع).
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (102.929) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
 4. 1.833: متوسط أداء المنظمة عندما الاستقطاب والتعيين يساوي صفراً.
 5. 0.625: وتعني زيادة الاستقطاب والتعيين وحدة واحدة تزداد أداء المنظمة بـ 63%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة السابعة والتي نصت على أن: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين علي أداء المنظمة" قد تحققت.
- 8- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثامنة:
- تنص الفرضية الثامنة من فرضيات الدراسة على الآتي:
- " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير علي أداء المنظمة".

لتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن التدريب والتطوير كمتغير مستقل ممثل بـ (X_3) و أداء المنظمة كمتغير تابع ممثل بـ (Y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (11/2/4)

نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الجامعة أو الكلية

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	4.315	1.656	\hat{B}_0
معنوية	0.000	5.404	0.976	\hat{B}_1
			0.81	معامل الارتباط (R)
			0.66	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي			215.972	أختبار (F)
$\hat{Y} = 1.656 + 0.972 X_3$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح جدول رقم (11/2/4)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التدريب والتطوير كمتغير مستقلة وأداء المنظمة كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.81).

2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.66)، هذه القيمة تدل على أن التدريب والتطوير كمتغير مستقل تساهم بـ (66%) في أداء المنظمة (المتغير التابع).

3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (215.972) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

4. 1.656: متوسط أداء المنظمة عندما التدريب والتطوير يساوي صفراً.

5. 0.976: وتعني زيادة التدريب والتطوير وحدة واحدة يزداد أداء المنظمة بـ98%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثامنة والتي نصت على أن: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير علي أداء المنظمة" قد تحققت.

9- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية التاسعة:

تنص الفرضية التاسعة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويض والحوافز علي أداء المنظمة".

لتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن نظم التعويض والحوافز كمتغير مستقل ممثل بـ (X_4) و أداء المنظمة كمتغير تابع ممثل بـ (Y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (12/2/4)

نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين نظم التعويض والحوافز وأداء المنظمة

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	4.784	1.741	\hat{B}_0
معنوية	0.000	5.075	0.551	\hat{B}_1
			0.73	معامل الارتباط (R)

	0.53	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي	110.339	أختبار (F)
$\hat{Y} = 1.741 + 0.551X_4$		

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح جدول رقم (12/2/4)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين نظم التعويض والحوافز كمتغير مستقلة وأداء المنظمة كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.73).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.53)، هذه القيمة تدل على أن نظم التعويض والحوافز كمتغير مستقلة تساهم بـ (53%) في أداء المنظمة (المتغير التابع).
 3. نموذج الإنحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (110.339) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
 4. 1.741: متوسط أداء المنظمة عندما نظم التعويض والحوافز يساوي صفراً.
 5. 0.551: وتعني زيادة نظم التعويض والحوافز وحدة واحدة يزداد أداء المنظمة بـ55%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت على أن: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويض والحوافز علي أداء المنظمة" قد تحققت.
- 10- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية العاشرة:
تنص الفرضية العاشرة من فرضيات الدراسة على الآتي:
" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم والمتابعة علي أداء المنظمة".

لتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن التقييم والمتابعة كمتغير وسيط ممثل بـ (X_5) و أداء ادارة الجامعة كمتغير تابع ممثل بـ (Y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (13/2/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التقييم والمتابعة وأداء المنظمة

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	4.681	1.526	\hat{B}_0
معنوية	0.000	4.950	0.632	\hat{B}_1
			0.75	معامل الارتباط (R)
			0.56	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي			209.343	أختبار (F)
$\hat{Y} = 1.526 + 0.632 X_5$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح جدول رقم (13/2/4)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التقييم والمتابعة كمتغير مستقلة وأداء المنظمة كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.75).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.56)، هذه القيمة تدل على أن التقييم والمتابعة كمتغير مستقلة تساهم بـ (56%) في أداء المنظمة (المتغير التابع).

3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (209.343) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

4. 1.526: متوسط أداء المنظمة عندما التقييم والمتابعة يساوي صفرًا.

5. 0.632: وتعني زيادة التقييم والمتابعة وحدة واحدة يزداد أداء المنظمة بـ 63%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة العاشرة والتي نصت على أن: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم والمتابعة علي أداء المنظمة" قد تحققت.

تقييم النموذج:

1- مصفوفة الارتباطات بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (16/2/4)

مصفوفة الارتباطات بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	اداء ادارة الجامعة	التخطيط	الاستقطاب والتعيين	التدريب والتطوير	نظم التعويض والحوافز	التقييم والمتابعة
اداء ادارة الجامعة	1					
التخطيط	0.669**	1				
الاستقطاب والتعيين	0.679**	0.579**	1			
التدريب والتطوير	0.567**	0.537**	0.621**	1		
نظم التعويض والحوافز	0.522**	0.562**	0.611**	0.557**	1	
مشاركة العاملين	0.769**	0.739**	0.660**	0.699**	0.527**	1

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

* ملحوظة: $p < 0.05$ تعني معامل الارتباط معنوي

2- أختبار الارتباط الذاتي والتدخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي

يجب التحقق من نموذج الانحدار الخطي المتعدد انه لايعانين مشكلة التعدد الخطي الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية قام بإجراء اختبار الارتباط الذاتي والتداخل المتعدد والتوزيع الطبيعي لاختفاء كما في الجدول التالي:

جدول رقم (17/2/4)

إختبار الإرتباط الذاتي والتدخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي

Durbin-Watson	نسبة معامل الالتواء الى الخطأ المعياري	الخطا المعياري	معامل الالتواء Skewness	معامل التضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance	المتغيرات المستقلة
2.232	0.130	0.169	0.022	1.032	0.969	التخطيط
	1.154		0.195	1.634	0.612	الاستقطاب والتعيين
	1.319		0.223	1.705	0.587	التدريب والتطوير
	2.159		0.365	1.016	0.984	نظم التعويض والحوافز
	0.739		0.125	1.520	0.658	مشاركة العاملين

المصدر: المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

1. أختبار الارتباط الذاتي (Auto correlation):

تم إجراء إختبار الإرتباط الذاتي للأخطاء العشوائية بإستخدام إحصائية دارين واتسن (DW) بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (n=208) و (P=5) فان إحصائية DW=2.232 تشير الى عدم وجود إرتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية.

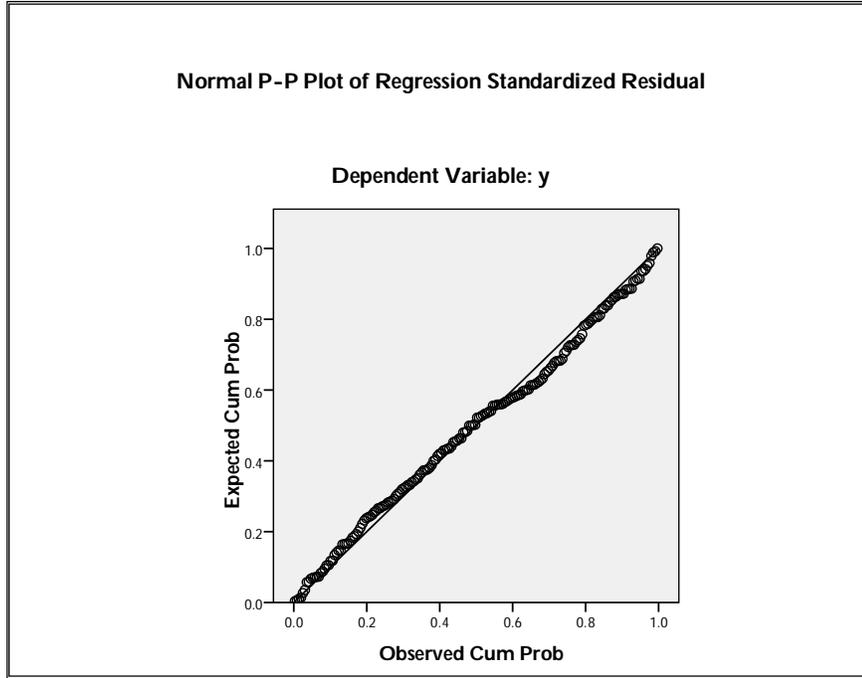
2. إختبار الإرتباط الخطي المتعدد (Multi-collinearity):

للتحقق من مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة إجراء الاختبار بواسطة أحصائية (Variance Inflation Factor/ VIF) نجد جميع قيم VIF للمتغيرات المستقلة أقل من 10 وهذا يعني ان النموذج لا يعاني من مشكلة التداخل الخطي اي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

3. إختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution):

للتحقق من ان توزيع البيانات طبيعياً تم قسمة معامل الالتواء الى الخطأ المعياري ونجد أن نسبة معامل الالتواء الى الخطأ المعياري لجميع المتغيرات المستقلة تقع ضمن المدى (2و-2) يشير ذلك الى أن المتغيرات المستقلة تتوزع طبيعياً .

شكل رقم (1/2/4)



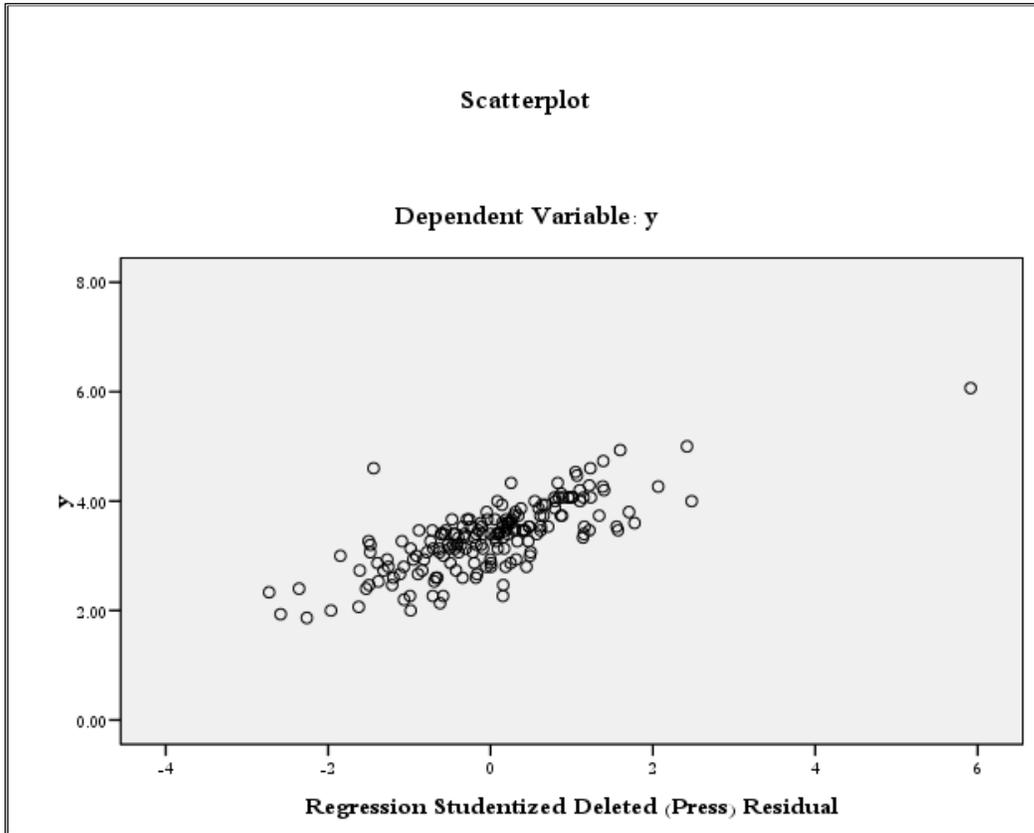
المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

من الشكل أعلاه، نلاحظ أن معظم النقاط تتجمع تقريباً بمحاذاة الخط المستقيم مما يشير الى ان البواقي تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي صفر.

3- عدم تجانس التباين

للتحقق من نموذج الانحدار الخطي المتعدد انه لا يعاني من مشكلة عدم تجانس التباين الخطأ العشوائي، قام الباحث بتمثيل قيم المتغير التابع على المحور الافقي والبواقي المعيارية standardized residual على المحور الرأسي الشكل التالي:

شكل رقم (2/2/4)



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

من الشكل أعلاه نلاحظ أن النقاط توزع بشكل شريط أفقي متساوي حول الصفر ، مما يدل على أن النموذج لا يعاني من مشكلة تجانس الخطأ العشوائي. ويمكن تلخيص نتائج نتائج ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث تأثير على المتغير التابع الدراسة بالجدول رقم (15/2/4) والشكل رقم (3/2/4) أدناه:

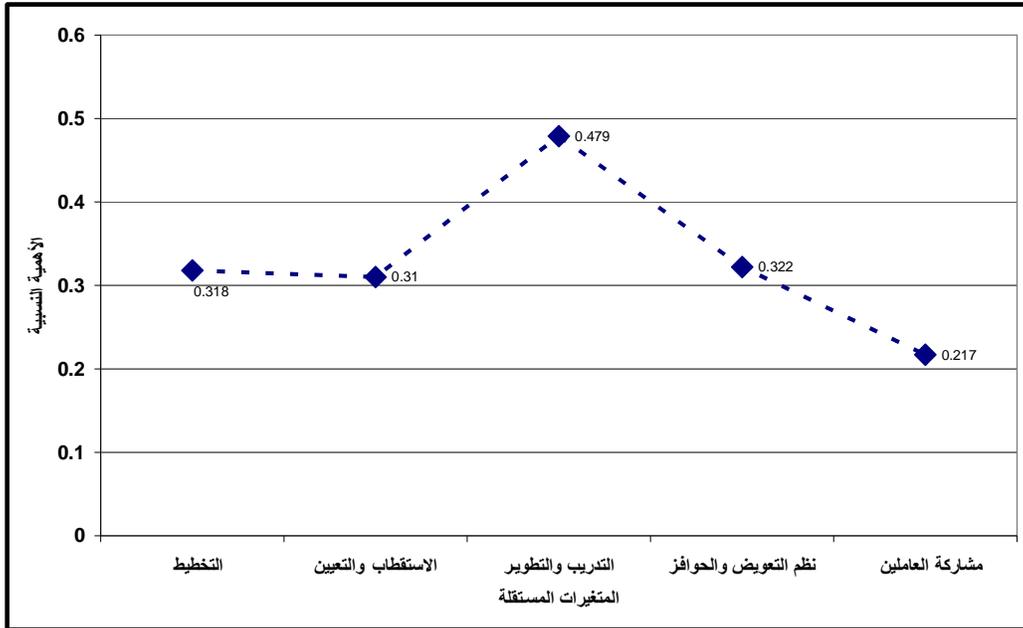
جدول رقم (18/2/4)

ملخص نتائج ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث تأثير على المتغير التابع

الترتيب	الاهمية النسبية	المتغير
3	0.318	التخطيط
4	0.310	الاستقطاب والتعيين
1	0.479	التدريب والتطوير
2	0.322	نظم التعويض والحوافز
5	0.217	مشاركة العاملين

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (3/2/4)



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م

المبحث الثالث

النتائج والتوصيات

مقدمة :

يكرس هذا المبحث إستعراض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة والمستندة على ما تقدم من تحليل وتحقق علمي, ومن ثم إستعراض أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث, ثم عرض مقترحات لبحوث ودراسات مستقبلية.
أولاً : نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة لعدد من النتائج والإستنتاجات بعد عرض ومناقشة نتائج جميع الفرضيات الرئيسية والفرعية نستعرض أهمها كما يلي:
- 1- وجود أثر لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات والكليات الأهلية في السودان بنسب متفاوتة.
 - 2- وجود أثر لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالجامعات والكليات الأهلية في السودان.
 - 3- وجود أثر لأداء العاملين على أداء الجامعات والكليات الأهلية في السودان.
 - 4- وجود أثر لأداء العاملين كوسيط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الجامعات والكليات الأهلية في السودان .
 - 5- وجود أثر لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين بالجامعات والكليات الأهلية في السودان.
 - 6- وجود أثر لإستراتيجية الإستقطاب والتعيين على أداء العاملين بالجامعات والكليات الأهلية في السودان.
 - 7- وجود أثر لإستراتيجية التدريب والتطوير على أداء العاملين بالجامعات والكليات الأهلية في السودان.

- 8- وجود أثر إستراتيجية نظم التعويض والمكافآت على أداء العاملين بالجامعات والكليات الأهلية في السودان.
- 9- وجود أثر إستراتيجية التقييم والمتابعة على أداء العاملين بالجامعات والكليات الأهلية في السودان.
- 10- وجود أثر إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على رضا المجتمع والقيمة السوقية للجامعات والكليات الأهلية في السودان.
- 11- وجود أثر إستراتيجية الإستقطاب والتعيين على رضا المجتمع والقيمة السوقية للجامعات والكليات الأهلية في السودان.
- 12- وجود أثر إستراتيجية التدريب والتطوير على رضا المجتمع والقيمة السوقية للجامعات والكليات الأهلية في السودان.
- 13- وجود أثر إستراتيجية نظم التعويض والمكافآت على رضا المجتمع والقيمة السوقية للجامعات والكليات الأهلية في السودان.
- 11- وجود أثر إستراتيجية التقييم والمتابعة على أداء العاملين بالجامعات والكليات الأهلية في السودان.
- 12- عدم رضا العاملين بالجامعات والكليات الأهلية في السودان بإستراتيجية نظم التعويضات (الأجور , المكافآت والحوافز).
- 13- عدم أهتمام إدارة الجامعات والكليات الأهلية في السودان بأشراك العاملين في إتخاذ القرار.
- 14- عدم وجود رقابة فاعلة من إدارة التعليم العالي على أداء الكليات والجامعات الأهلية في السودان رغم وجود لوائح قوانين تم بموجبها التصديق بإنشاء هذه المؤسسات.

15- ما يقارب نصف أفراد العينة أقرّوا بعدم وجود إستراتيجية لإدارة الموارد

البشرية في الجامعات والكليات الأهلية حيث بلغت نسبتهم مجتمعين (الذين

أجابوا بلا أوافق بشدة و لا أوافق) 48,4%.

ثانياً : توصيات الدراسة:

توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها :

1-بناء إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في الجامعات والكليات الأهلية

2-أهمية فهم الإدارة العليا للجامعات والكليات الأهلية لإستراتيجية إدارة الموارد

البشرية وكيفية بنائها.

3- أهمية فهم ومعرفة كل العاملين بالجامعات والكليات الأهلية بأستراتيجية إدارة

الموارد البشرية بالمنظمة.

4-أن تقوم الجامعات والكليات الأهلية السودانية بمراجعة نظم التعويضات بأستمرار

لتحسين أداء العاملين ومن ثم تحسين أدائها.

5-إشراك العاملين في مؤسسات التعليم العالي الأهلي في اتخاذ القرار وخاصة

القرارات الفنية وذلك لتحقيق إدارة مؤسسية متميزة في أدائها.

6-الأهتمام بالتدريب والتطوير بالجامعات والكليات الأهلية وفقاً لإستراتيجية إدارة

الموارد البشرية الخاصة بها.

7- أن تفعل وزارة التعليم العالي في السودان رقابتها على أداء الجامعات والكليات

الأهلية السودانية .

8- العمل على إيجاد هيئات إعتقاد وضمان الجودة في كل جامعة أو كلية أهلية

لتقييم أداء هذه الجامعات والكليات الأهلية وصولاً الى التميز في الأداء .

ثالثاً : مقترحات لبحوث ودراسات مستقبلية:

يرى الباحث إجراء المزيد من البحوث الدراسات المستقبلية لاحظ على

متغيرات هذه الدراسة خاصة في العلاقة بين القطاع الخاص الذي يستثمر

في هذا المجال ووزارة التعليم العالي المناطق بها التصديق على قيام هذه المؤسسات وراقبتها وذلك بغرض تجويد أداء هذه المؤسسات حتى تحقق الأهداف التي من أجلها أنشئت, منها الآتي:

1- تجويد رقابة الدولة على مؤسسات التعليم العالي الأهلي السوداني وأثره على أدائها.

2- تنمية وتطوير الموارد البشرية وأثر ذلك على أداء مؤسسات التعليم العالي الأهلي السوداني.

3- تدني نسب تحصيل الطلاب المقبولين لمؤسسات التعليم العالي الأهلي السوداني وأثر ذلك على مستوى الطلاب الخريجين منها وكيفية معالجة ذلك.

4- مصادر تمويل التعليم العالي الأهلي السوداني في ظل الإعتماد على الرسوم الدراسية فقط وما تأثير ذلك على أداء تلك المؤسسات.

5- التوسع الكمي لمؤسسات التعليم العالي الأهلي السوداني وعلاقته بنوعية البرامج الدراسية التي تقدمها ومدى مساهمة ذلك في معالجة مشكلة البطالة في السودان.

رابعاً : بعض الصعوبات والمشكلات التي واجهت الدارس:

1- وجود توسع كبير جداً في مؤسسات التعليم العالي الأهلي في السودان.

2- بما أن هذه المنظمات تعتبر منظمات أعمال وجود صعوبة في الإستجابة مع متطلبات الدراسة وذلك خوفاً من الرقابة والضرائب وما الى ذلك من تبعات.

3- المستندات الموجوة في هذه المؤسسات أغلبها صورية وغير مطابقة لواقع تلك المؤسسات وذلك فقط إستجابةً لمتطلبات الرقابة الصادرة من إدارة التعليم العالي الأهلي والأجنبي .

4- وجود تداخلات بين صفة هذه المؤسسات كمنظمات أعمال وتبعيتها لوزارة التعليم العالي كجهة حكومية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

الكتب :

1. أحمد ابراهيم أبوسن - ادارة الموارد البشرية - شركة مطابع السودان للعملة - 2007 م.
2. أحمد ابراهيم أبوسن - ادارة الموارد البشرية - الطبعة الرابعة منقحة ومزودة - الخرطوم (1433هـ - 2012م).
3. أحمد سيد مصطفى - ادارة الموارد البشرية , الإدارة العصرية لرأس المال الفكري - المعادي القاهرة - 2004 م.
4. ابراهيم محمد المحاسنه، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق, عمان الادن، دار جرير للنشر والتوزيع 2013.
5. أحمد ماهر , ادارة الموارد البشرية, مركز التنمية الإدارية, الإسكندرية 1988.
6. إزدهار الحريري تحديد بعض مشكلات التعليم العالي الأهلي المفتيات في ندوة التعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية، 18-19 ذوالقعدة 1421 هـ، بحوث اليوم الأول والثاني، (الرياض: جامعة الملك سعود) .

7. المدهون، محمد (2005)، ادارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الابداع للطباعة والنشر، غزة.
8. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الانتاجية وتحسين أداء العاملين، 2009
9. باري كشواي- ادارة الموارد البشرية - دار الفاروق للنشر، القاهرة - 2006م.
10. وصفي الكساسية، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، 2011، عمان الاردن.
11. زكي مكي اسماعيل - ادارة الموارد البشرية - شركة مطابع السودان للعملة المحدودة - الخرطوم - الطبعة الثانية 2009 م.
12. حمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط 2 ، 1979.
13. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005م.
14. محمد محود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، 2005، المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة مصر .
15. محمد حسن حافظ، إدارة الموارد البشرية , مطبعة التمدن المحدودة، الخرطوم، الطبعة الأولى 2006 م.
16. محمد عبد الغني حسن هلال مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء 302-658 م م ع هـ
17. سلوى عمر صالح، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، 2011، القاهرة، النهضة العربية للنشر .

18. سعود محمد النمر وآخرون, الإدارة العامة الأسس والوظائف, الرياض: مطابع الفرزدق, 1994.
19. سهيلة محمد عباس, إدارة الموارد البشرية "مدخلاستراتيجي". دار وائل للنشر 2003.
20. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية - المكتبة العصرية للمشر والتوزيع - جمهورية مصر العربية - المنصورة - برج المعمورة - الطبعة الأولى 2007م.
21. عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية للمعاصرة، بـعد استراتيجي" ط1، 2005م، دار وائل للنشر - عمان - الأردن.
22. عبد الحكم أحمد الخزامي, إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات التجارب التطلعات, القاهرة, دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع, 2003.
23. عبد الرحمن توفيق -تقييم الأداء - 2011 - مركز الخبرات المهنية للإدارة - القاهرة - مصر.
24. علي سلمي, إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية, دار غريب للطباعة, القاهرة 1985.
25. علي السلمي ادارة الموارد البشرية دار غريب للطباعة والنشر القاهرة 1998.
26. عمر محمد التومي الشيباني, علم النفس الإداري, الدار العربية للكتاب, ليبيا, طرابلس, 1988.
27. عايدة سيد خطاب, الإدارة والتخطيط الإستراتيجي, دار الفكر العربي, 1985.
28. فريد النجار الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - الدار الجامعية 48 شارع غنيم - الإبراهيمية 2007.

29. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.

30. صلاح عبد الباقي، وعبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

31. رضا صاحب آل علي وسنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة عمّان، الوراق للنشر والتوزيع، 2001.

32. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.

33. راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية الإسكندرية. طبعة 2000.

الدوريات والندوات:

1- السعيد بريش، جامعة عنابة، الجزائر ونعيمة يحياوي، جامعة بائنة، الجزائر أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. العدد 1/2012. 2011.

2- مزهودة عبد المليك، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، أفريل، العدد 1، 2001.

3- فريد كورتل، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة / مع الإشارة لحالة البلدان العربية، ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي العالمي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 2005م.

4- سحر عبدالعزيز القصيبي، أهمية التعليم ومدى الحاجة اليه، في ندوة التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية حاضرة ومستقبله (الرياض: اللقاء السنوي السابع للجمعية السعودية للعلوم التربوية والتقنية 1418هـ).

- 5- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، 8-3/9-2005 .

القوانين واللوائح:

- 1- قانون تنظيم التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1990 تعديل 1993 وتعديل 1995 .
- 2- لائحة تنظيم مؤسسات التعليم العالي الأهلي والأجنبي 2002 وتعديل 2007 .
- 3- دليل مؤسسات العليم العالي الأهلي والأجنبي للعام 2004 .

البحوث والدراسات:

- 1- ابو سمورة، احمد موسى المهدي (2014)، الثقافة التنظيمية واثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة اداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- 2- بشير قفة (2006)، الافاق التنموية لقطاع الصناعات الغذائية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة. فلسطين.
- 3- هويدا صالح محمد العوض، أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية للعاملين، دراسة حالة شركة سكر كنانة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، معهد الدراسات والبحوث الإنمائية، 2006م، ص 10 - 153
- 4- زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرف الأوسط، 2012م.

- 5- محمد عثمان السمانى، التعليم العالي الأهلي في السودان الواقع والمشكلات وأساليب التطوير، رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة الخرطوم 2000م.
- 6- محمد فخري نمر حسونة، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال غير منشورة - جامعة السودان، 2008م.
- 7- محمد عبدالله المنيع، تطوير مؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية في المملكة العربية السعودية باستخدام نظام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد الجامعة العربية المفتوحة كنموذج في، ندوة التعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية، 18-19 ذوالقعدة 1412هـ، بحوث اليوم والثاني، (الرياض: جامعة الملك سعود) .
- 8- سارة حسن موسي: التوسع في التعليم العالي في السودان - رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخرطوم 2003م.
- 9- سناء بنت صالح عسكول: دور تقنيات المعلومات في تطوير التعليم بمؤسسات التعليم العالي بقطاعية الخاص والعام - رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة الملك عبدالعزيز السعودية 2006م.
- 10- سعيد شعبان حامد، بحث مرجعي عن الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية - كلية التجارة جامعة الأزهر 2006.
- 11- سيد محمد علي احمد الحوري، توظيف الخريجين وأثره علي تخطيط التعليم العالي في السودان - رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة الخرطوم 1994 م.
- 12- سهام محمد صالح كعكي، التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مع الاستفادة من الاتجاهات التنظيمية العالمية المعاصرة في ندوة التعليم

- العالى الأهللى فى المملكة العربىة السعودىة، 18-19 ذوالقعدة 1412 بآوآ
 اللىوم الاول والثانى، (الرىاض: جامعة الملك سعود).
- 13- عمر الخىر العوض، أآر آنمىة الموارء البشرىة على آرقىة بلاآاء فى
 قآاع النفط السوءانى، نموزآ شركة مصفاة الخرطوم 2002م-2012م،
 رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة النيلىن، 2013م.
- 14- عادل سىء اآمء مآمود: آوسع فى آلعلىم العالى فى السوءان وإآاره
 على آنمىة الاقآصاءىة والاجآماعىة. رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة
 الخرطوم 2000م.
- 15- عصام ادرىس الآسن كآمور: آآوىر آلعلىم العالى بالآامعات
 السوءانىة باسآآءام معطىاء آكنولوزىا آلعلىم - رسالة دكتوراة غير منشورة
 جامعة الخرطوم 2003م
- 16- عبءالعىز عبءالرحمن آسن أبكر، أآر آطبىق إءارة الآوءة الشاملة فى
 آآقىق الامآىاز المأسى بالآامعات (ءراسة آطبىقىة على جامعة القرآن
 الكرىم رسالة دكتوراة غير منشورة - جامعة القرآن الكرىم - 2008م.
- 17- عماء الءىن مآمء الآسن أآمء، آقىم السىاسة آلعلىمىة للآلعلىم العالى
 فى السوءان 1989م - 1997م - رسالة ماجسآىر غير منشورة فى آآطىب
 الاجآماعى 2001م.
- 18- عصام الءىن برىر اءم، آقوىم والاعآماء بمأسسات آلعلىم العالى
 والبعآ العلمى بالسوءان فى ضوء المعابىر الءولىة 2008م.
- 19- فرآ الله، اآمء موسى، (2017)، ءور آآقافة آنآظىمىة كمآغىر معءل
 فى العلاقة بىن راس المال الفكرى وآآوىر الاءاء: ءراسة مىءانىة على
 الآامعات الفلأسآىنىة العاملة فى قآاع غزة)، رسالة دكتوراه غير منشورة،
 جامعة السوءان للعلوم وآكنولوزىا، الخرطوم.

- 20- رحمة زعيبي (2014)، اثر التخطيط الاستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الاداء المتوازن): دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، الجزائر.
- 21- خالدة عبدالله التوم: التوسع في التعليم العالي ومدى إرتباطه بقطاع حاجة العمل - رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخرطوم 1998م.
- 22- يوسف حميدة بشير، بحث لنيل درجة الدكتوراة في الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة أم درمان الإسلامية 2012 .

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Armstrong, Michael, A Handbook of human resource Management Practice, Ninth Ed; Kogan page, London, 2003.
Bratton, John and Gold, Jeffery, Human Resource Management Theory & Practice, Third Ed; Algarve & Macmillan, London, 2003.
2. Abdelfattah Abuqayyas. Strategic Human Resource Management. Annual Meeting of tRhe Arab Network. Yemen. 2007. P12P14
3. Stewart. Thomas A., the Wealth of Knowledge; Intellectual Capital and the Twenty – First Century Organization, Nicholas Bradely PUB. Co., London 2001.
4. J.P. Angelier, Economie industrielle, OPU, Alger, 1993, P.168.

5. H.A. Simon & all, Centralization vs decentralization in organizing the controllers, Control Ship Foundations, New York, 1954, P.212.
4. Gary Dessler Human **Resource Management**, Prentice-Hall, New Jersey, 2003.
5. J. Mullins Laurie , **Management & Organizational Behavior, ed.**, Prentice – Hall London, 2002
6. Mc. Gary Clain & Romaine, Debora S., **the every Thing Managing people Book**, Adams Media Corporation, London 2002.
7. Mc. Steven Shane L & Glino, Mary Ann V on, **Organizational Behavior , Second ed;** McGraw - Hill Book Co., Boston, 2003.
8. Raymond Noe A. et al., **Human Resource Management**, McGraw – Hill Co. Boston, 2001.
9. Doris M. Sim, Creative **New Employee Orientation Programs**, McGraw - Hill Book Co., New York, 2002.

الملاحق

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

عزيزي المستجيب / عزيزتي المستجيبة :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نضع بين ايديكم هذه الأستبانة لأغراض البحث المتعلقة برسالة الدكتوراة في إدارة الأعمال بعنوان (إستراتيجية ادراة الموارد البشرية ودورها في أداء المنظمة) - (دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي الأهلي في السودان)).

ولما لهذه الدراسة من أهمية وانعكاسات على أداء مؤسسات التعليم العالي الأهلي بالسودان وتوجهاتها المستقبلية أملين التفضل بالأجابة على كامل فقرات هذه الأستبانة علما بأن جميع البيانات التي سوف تزودوننا بها سوف تعامل بسرية تامة لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم
وتفضلوا بقبول فائق الأحرارم والتقدير

الباحث

الجزء الاول : اسئلة البيانات العامة :

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	انثي <input type="checkbox"/>
-------	---------------------------------	----------------------------------

العمر	اقل من 25 <input type="checkbox"/>	25 – 35 <input type="checkbox"/>	36 - 45 <input type="checkbox"/>	46 – 55 <input type="checkbox"/>	اكثر من 55 <input type="checkbox"/>
-------	---------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--

المؤهل العلمي	شهادة ثانوية <input type="checkbox"/>	دبلوم <input type="checkbox"/>	بكالوريوس <input type="checkbox"/>	ماجستير <input type="checkbox"/>	دكتوراه <input type="checkbox"/>
---------------	--	-----------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

الوظيفة	نائب الرئيس للشؤون الادارية- وكيل <input type="checkbox"/>	مدير الموارد البشرية- شؤون العاملين <input type="checkbox"/>	مدير ضمان الجودة <input type="checkbox"/>	الشؤون العلمية - المسجل <input type="checkbox"/>	مدير الخدمات <input type="checkbox"/>
	مدير العلاقات العامة <input type="checkbox"/>	مدير التدريب والتطوير <input type="checkbox"/>	المدير المالي <input type="checkbox"/>	عضو هيئة التدريس <input type="checkbox"/>	اخرى <input type="checkbox"/>

اجمالي سنوات الخبرة	اقل من 5 <input type="checkbox"/>	5 - 10 <input type="checkbox"/>	11 - 15 <input type="checkbox"/>	16 - 20 <input type="checkbox"/>	اكثر من 20 <input type="checkbox"/>
---------------------	--------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--

الجزء الثاني : الاسئلة الخاصة بقياس متغيرات الدراسة :

اولاً : العلاقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للجامعة أو الكلية الأهلية :-

(أ) التخطيط :

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1- لا توجد استراتيجية عامة في الجامعة أو الكلية .					
2- مفهوم الاستراتيجية واضح في أذهان العاملين بالجامعة أو الكلية .					
3- مفهوم الاستراتيجية واضح في أذهان ادارة الجامعة أو الكلية .					
4- تخطيط الموارد البشرية لا يحظى بأهتمام كبير في الاستراتيجية العامة لهذه الجامعة أو الكلية.					
5- تخطيط الموارد البشرية لا يحظى بأهتمام كبير من العاملين بهذه الجامعة أو الكلية .					
6- العاملون لا يسمح لهم بالأشتراك في وضع الاستراتيجية العامة لهذه الجامعة أو الكلية .					
7- غالباً تصل المعلومات المتعلقة بسياسات واجراءات الموارد البشرية في وقت متأخر مما يؤثر سلباً على الاستراتيجية العامة لهذه الجامعة أو الكلية .					
8- تعطي ادارة الجامعة أو الكلية تخطيط الموارد البشرية الحجم الذي يناسبه من الأهمية في تخطيطها الاستراتيجي .					
9- تتم دراسة البيئة الخارجية عند أعداد الاستراتيجية العامة للجامعة أو الكلية .					

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
	(ب) الاستقطاب والتعيين (استراتيجية تكوين الموارد البشرية)					
10-	تستقطب الجامعة أو الكلية الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية لشغل الوظائف الادارية المهمة .					
11-	يشارك مدراء الاقسام والوحدات الاكاديمية مع مدير الموارد البشرية في استقطاب وتعيين الموظفين في الجامعة أو الكلية .					
12-	تهتم الجامعة أو الكلية بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين اضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.					
13-	تستخدم الجامعة أو الكلية المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين .					
14-	تعتمد الجامعة أو الكلية علي معيار الكفاءة في اختيار العاملين .					
15-	من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين بالجامعة أو الكلية أن تكون الرغبة والقدرة على العمل ضمن الفريق الواحد .					
	(ج) التدريب والتطوير :					
16-	يخضع العاملون في كل قسم لبرنامج تدريبي وفقاً لاستراتيجية التدريب بالجامعة أو الكلية.					
17-	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة أو الكلية من خلال الخطة المعدة للاحتياجات التدريبية .					
18-	تعتمد الجامعة أو الكلية برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم .					
19-	التدريب والاحتياجات المعتمدة من قبل ادارة الجامعة أو الكلية تعتبر واقعية ومفيدة وتستند الي استراتيجية عملها.					
20-	ساعد التدريب والتطوير في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي في الجامعة أو الكلية.					
21-	تطبق الجامعة أو الكلية معيار الجودة المتعلق بالتدريب والتحسين المستمر للعاملين.					
22-	توجد استراتيجية لتقييم الاداء في الجامعة أو الكلية تتسم بالشفافية عند تقويم أداء موظفيها.					

	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
	نظم التعويض والحوافز :					
	23-					التعويضات التي تقدمها الجامعة أو الكلية تتناسب مع توقعات العاملين.
	24-					تتابع الجامعة أو الكلية باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلاتها من الجامعات و الكليات الأهلية في السوق المحلي للعاملين.
	25-					منح التعويضات في الجامعة أو الكلية استناداً الي كفاءة العاملين.
	26-					تستخدم المكافأة في الجامعة أو الكلية كجزء من محفزات الاداء المتميز.
	27-					تعتمد الجامعة أو الكلية علي المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الاداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز والترقيات التي يستحقها العاملون المتميزون .
	28-					يتم مراجعة خطة التعويض في الجامعة أو الكلية استناداً على البيئة المنافسة .
	مشاركة العاملين :					
	29-					يشارك العاملون في الجامعة أو الكلية في عملية اتخاذ القرارات.
	30-					تمنح الجامعة أو الكلية فرصة للعاملين بها لتقديم اقتراحاتهم من اجل التحسينات التي يرونها مناسبة.
	31-					لدي الجامعة أو الكلية ثقافة تشجيع العاملين علي المشاركة في القرارات .
	32-					ساهمت حرية اتخاذ القرارات للعاملين في تحسين رضاهم تجاه الجامعة أو الكلية.
	33-					ساهمت حرية العاملين في تنظيم مهام وظائفهم وفقاً لما يروونه مناسباً في زيادة الخدمات التي تقدمها الجامعة أو الكلية.

ثانياً : الاسئلة المتعلقة بالأداء :-

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
(أ) أداء ادارة الجامعة أو الكلية الأهلية :						
					34- طراً تحسين علي جودة الخدمات المقدمة في الجامعة أو الكلية خلال السنوات الثلاثة السابقة.	
					35- القدرة علي الاحتفاظ بالموظفين تعتبر احد نقاط قوة الجامعة أو الكلية.	
					36- رضا الطلاب وذويهم محل اهتمام وراعية ادارة الجامعة أو الكلية.	
					37- العلاقة بين ادارة الجامعة أو الكلية والإدارات الأخرى تتسم بالثقة والاحترام المتبادل .	
					38- هناك تحسين علي الحصة السوقية للجامعة أو الكلية الاهلية خلال السنوات الثلاث الماضية.	
					39- تحتل الجامعة أو الكلية مكانة افضل في المجتمع الآن عما كانت عليه في السابق .	
					40- طراً تحسن علي اسهم الجامعة أو الكلية في السوق المالي في السنوات الثلاث السابقة.	
					41- تضع الجامعة أو الكلية أهداف محددة وواقعية وقابلة القياس	
(ب) أداء العاملين بالجامعة أو الكلية الأهلية :						
					42- نظام تقويم أداء العاملين ساهم إيجابا في تحسين انتاجية العاملين خلال السنوات الثلاث السابقة.	
					43- الادارة العليا تقدر الأفكار والآراء البناءة التي تطرح من قبل العاملين بالجامعة أو الكلية.	
					44- شهدت الجامعة أو الكلية خلال السنوات الثلاثة السابقة تطورا ملحوظا في مهارات اتصالات العاملين .	
					45- تشعر ادارة الجامعة أو الكلية بالرضا عن مستوى أداء العاملين.	
					46- تم تمكين العاملين في الجامعة أو الكلية من اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرعة المناسبة.	
					47- يلتزم العاملون بتطبيق الثقافة التي تتبناها الجامعة أو الكلية	
					48- تتماشى كفاءة العاملين مع الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجامعة أو الكلية.	

قائمة بأسماء وعناوين محكمي أداة الدراسة

م	الاسم	العنوان
1	د. موسى صالح حريكة	أستاذ علم الإدارة - جامعة كردفان
2	د. عرفة جبريل	أستاذ علم الإدارة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	د. فضل المولى عبد الرحمن	أستاذ علم الإدارة - كلية الأبيض للعلوم والتقانة
4	د. عبدالعزيز حسن	أستاذ علم الإدارة - جامعة كردفان
5	د. عبد الله إسماعيل محمد	أستاذ علم الإدارة - عميد كلية الأبيض للعلوم والتقانة
6	د. قادم إبراهيم حماد	أستاذ علم الإدارة - كلية الأبيض للعلوم والتقانة
7	د. عادل موسى يونس	أستاذ علم الإحصاء - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

بسم الله الرحمن الرحيم

مؤسسات التعليم العالي الأهلي في السودان

م	المؤسسة	الموقع	ملاحظات
1-	جامعة الأحفاد للبنات	أم درمان	
2-	جامعة الرباط الوطني	الخرطوم	
3-	جامعة أفريقيا العالمية	الخرطوم	
4-	جامعة كرري	أم درمان	
5-	جامعة السودان العالمية	الخرطوم	
6-	جامعة أم درمان الأهلية	أم درمان	
7-	جامعة العلوم والتقانة	أم درمان	
8-	جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا	الخرطوم	
9-	جامعة المستقبل	الخرطوم	
10-	جامعة المغتربين الخرطوم	الخرطوم	
11-	جامعة ود مدني الأهلية	مدني	
12-	الجامعة الوطنية	الخرطوم	
13-	جامعة المشرق	الخرطوم بحري	
14-	جامعة الرازي	الخرطوم	
15-	جامعة الجامعة العربية المفتوحة	فرع السودان	
16-	جامعة قاردين سيتي	الخرطوم	
17-	كلية النصر التقنية	أم درمان	
18-	كلية الخرطوم التقنية	الخرطوم	
19-	كلية الخرطوم التطبيقية	الخرطوم	
20-	كلية علوم الطيران	الخرطوم بحري	
21-	كلية أفريقيا	الخرطوم	
22-	كلية السودان الجامعية للبنات	الخرطوم	
23-	أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية	الخرطوم	
24-	كلية الشرق الأهلية	كسلا	
25-	كلية بورتسودان الأهلية	بورتسودان	
26-	كلية البيان للعلوم والتكنولوجيا	الخرطوم	
27-	كلية شرق النيل	الخرطوم بحري	
28-	كلية النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا	كوستي	
29-	كلية أبوبكر عثمان دقنة	ود مدني	

	الأبيض	كلية الأبيض التقنية الأهلية	-30
	الخرطوم	كلية الخرطوم للعلوم الطبية	-31
	الخرطوم	كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا	-32
	بورتسودان	كلية الأمير عثمان دقنة	-33
	الخرطوم	الكلية الأردنية للعلوم والتكنولوجيا	-34
	الخرطوم	كلية كمبوني للعلوم والتكنولوجيا	-35
	الخرطوم بحري	كلية المنهل للعلوم	-36
	أم درمان	كلية الإمام الهادي	-37
	الخرطوم	أكاديمية العلوم الهندسية	-38
	الخرطوم	كلية جبرة العلمية	-39
	الخرطوم بحري	كلية النيل	-40
	الخرطوم	كلية السلام للغات والترجمة	-41
	أم درمان	كلية غرب النيل	-42
	الخرطوم بحري	كلية الجزيرة التقنية	-43
	الخرطوم	كلية اليرموك	-44
	أم درمان	كلية أم درمان لتكنولوجيا الصحافة والطباعة	-45
	الخرطوم	كلية أكاديمية العلوم الصحية	-46
	الكاملين	كلية الكاملين الأهلية	-47
	الأبيض	كلية العلوم التنموية والتكنولوجية	-48
	فداسي	كلية إقرأ للعلوم والتكنولوجيا	-49
	بورتسودان	كلية ود مدني للعلوم الطبية والتكنولوجيا	-50
	بورتسودان	كلية شرق السودان للعلوم الطبية والتكنولوجيا	-51
	الخرطوم بحري	كلية بحري الأهلية	-52
	الخرطوم	معهد الخرطوم الدولي للغة العربية	-53
	ود مدني	كلية النور للعلوم و التكنولوجيا	-54
	ام درمان	كلية دلنا للعلوم و التكنولوجيا	-55
	الخرطوم	كلية الوسيلة للعلوم و التكنولوجيا	-56

	الخرطوم	كلية الحكمة للعلوم و التكنولوجيا	-57
	الخرطوم	كلية المنارة الجامعية	-58
	الخرطوم	كلية النهضة العالمية	-59
	الخرطوم	كلية كامبردج العالمية	-60
	بحري	كلية الصفوة للعلوم و التقانة	-61
	بحري	كلية السلامة للعلوم و التكنولوجيا	-62
	الخرطوم	كلية الريادة لعلوم ادارة الاعمال و التكنولوجيا	-63
	الخرطوم	كلية الافق للعلوم و التكنولوجيا	-64
	الخرطوم	الاكاديمية القومية للعلوم الجمركية و التكنولوجيا	-65
	ام درمان	الكلية القطرية السودانية للعلوم و التكنولوجيا	-66
	الخرطوم	كلية نبتة	-67
	ود مدني	كلية الجزيرة للعلوم الطبية و التكنولوجيا	-68
	الخرطوم	اكاديمية السودان لعلوم و تكنولوجيا الطيران	-69
	الخرطوم	كلية نزلاوي للعلوم	-70
	الخرطوم	كلية الفجر للعلوم و التكنولوجيا	-71
	الخرطوم	كلية الحياة	-72