



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
مركز الدراسات الهندسية والتكنولوجية
ماجستير الهندسة المدنية (إدارة تشييد)

أثر إدارة الموارد البشرية في صناعة التشييد بالسودان

Influence of Human Resources Management on the Construction Industry in Sudan

يحيى ليلاً حرفة الماجستير في الهندسة المدنية
(إدارة تشييد)

إعداد الطالب:

أيمن صلاح الدين حسن الشيخ

إشراف:

الدكتور| صلاح الدين عبدالعزيز عجبان

م 2015

قال تعالى:

*اَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ *

الَّذِي عَلِمَ بِالْقَلْمِ * عَلِمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ *

صدق الله العظيم

سورة العلق آية (1-5)

الإهداء

إلى أعز الأئم زاد

أممى

أبى

أخ وانى إخ وتي

أهدىكم بحثى الذى هو من نتاج مجهودكم

الباحث

شكراً وتقديراً

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى

آلِهِ وَصَحْبِهِ وَسَلَّمَ ، يُسْرِنِي أَنْ أَتَقْدِمُ بِالشَّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ بَعْدَ شَكْرِ اللَّهِ سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى لِكُلِّ مَنْ

سَاهَمَ فِي إِنْجَازِ وَشَجَعَ وَسَاعَدَ فِي مَا بَذَلَ مِنْ جُهُودٍ لِإِعْدَادِ هَذِهِ الْدِرْسَةِ وَكُمْ أَنَا سَعِيدٌ بِأَنْ لِي

أَنَاسٌ خَلْفِيُّ وَأَنْ لَدِي مَلَةٌ أَشَكَرُهُمْ ...

الشَّكْرُ لِلأساتِذَةِ بِجَامِعَةِ السُّودَانِ لِلعلومِ والتَّكْنُولوْجِيَا وَأَخْصُ بِالشَّكْرِ الْخَالِصِ إِلَى الدَّكتُورِ /

صَلاحِ الدِّينِ عَبْدِالْعَزِيزِ عَجْبَانَ الَّذِي لَمْ يَخْلُ بِعِلْمِهِ وَجَهْدِهِ فِي الإِشْرَافِ عَلَى هَذَا الْبَحْثِ

وَلِكُلِّ مَا قَدَّمَهُ مِنْ إِرْشَادَاتٍ وَتَوجِيهَاتٍ لِإِنْجَازِ هَذَا الْعَمَلِ الْمُتَوَاضِعِ.

كَمَا أَشَكَرُ أَفْرَادَ الْعِيْنَةِ الَّتِي تَمَّ تَطْبِيقُ أَدْوَاتِ الْبَحْثِ عَلَيْهَا وَأَتَمَّنُ لَهُمُ التَّوْفِيقَ وَالسَّدَادَ.

وَأَسْأَلُ اللَّهَ أَنْ يَجْزِيَهُمْ عَنِّي خَيْرَ الْجَزَاءِ وَأَنْ يَكُونَ ذَلِكَ فِي مِيزَانِ حَسَنَاتِهِمْ ، كَمَا أَسْأَلُ

اللَّهَ سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى أَنْ يَنْفَعَ بِهِذَا الْبَحْثَ وَيَنْخَدِمَ الْبَاحِثِينَ وَالْمُخْتَصِّينَ فِي الْمَجَالِ الْهَنْدَسِيِّ.

وَاللَّهُ الْمَوْفُقُ ، ، ،

الباحث

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
i	الآية
ii	الإهداء
iii	الشكر والتقدير
iv - vi	فهرس المحتويات
vii	فهرس الجداول والأشكال والملاحق
viii	مستخلص
x	Abstract
	الفصل الأول
	الإطار العام للبحث (مشكلة البحث وأهميتها)
1	1 . 1 مقدمة
3	2 . 1 مجال البحث
3	3 . 1 مشكلة البحث
4	4 . 1 فرضيات البحث
4	5 . 1 أهمية البحث
4	6 . 1 أهداف البحث
5	7 . 1 منهجية البحث
	الفصل الثاني
	تنظيم إدارة الموارد البشرية
	Organization of Human Resources Management
6	1 . 2 مقدمة
7	2 . 1 الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية
7	2 . 2 . 1 الوظائف التخصصية
7	2 . 2 . 2 الوظائف الإدارية
7	2 . 3 علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى
8	2 . 3 . 1 هل تتبنى المركزية أم اللامركزية في تنظيم العلاقة
9	2 . 3 . 2 أسلوب تنظيم المصفوفة
11	2 . 4 التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية

12	2. 5. المهارات والصفات المطلوبة للعاملين في إدارة الموارد البشرية
12	2. 5 . 1. المهارات الفنية أو التخصصية (Technical Skills)
13	2. 5 . 2. المهارات السلوكية (Behavioral Skills)
13	2. 5 . 3. المهارات الفكرية (Conceptual Skills)

الفصل الثالث

تحليل الوظائف وتصميمها

Jobs Analysis and Design

14	3. 1. مقدمة
14	3. 2. تحليل الوظائف
16	3. 3. كيف يمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ؟
17	3. 4. محتويات الوظائف
17	3. 5. خطوات تحليل الوظائف
22	3. 6. تصميم الوظيفة

الفصل الرابع

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

Human Resource Planning

24	4. 1. مقدمة
24	4. 2. مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالخطط الاستراتيجي للمنظمة
24	4. 2. 1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية
27	4. 2. 2. أهمية تخطيط الموارد البشرية
27	4. 2. 3. أهداف تخطيط الموارد البشرية
28	4. 2. 4. العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة
30	4. 3. مراحل تخطيط الاحتياجات البشرية
30	4. 3. 1. تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية Labor Demand
30	4. 3. 2. تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية Labor Supply
31	4. 3. 3. وضع خطة العمل Action Plan
31	4. 3. 4. تنفيذ الخطة ومتابعتها Implementing the Plan
32	4. 4. طرق تقدير الاحتياجات البشرية للمنظمة
32	4. 4. 1. طرق تقدير الطلب على الموارد البشرية
32	4. 4. 2. طرق تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية

الفصل الخامس

التحليل والمناقشة

Analysis & Discussion

35	1.5 مقدمة
35	2.5 تصميم الإستبيان
35	3.5 وصف مجتمع البحث
36	4.5 العينة
36	5.5 تقرير وتحليل البيانات
36	6.5 تفسير النتائج
43 – 37	6.1.5 البيانات الأولية
68 – 44	6.2 عرض وتحليل نتائج الدراسة
	الخاتمة
69	الخلاصة
69	الوصيات
70	الدراسات المستقبلية
	الملاحق
73 – 71	الإستبيان
	المصادر و المراجع
74	المراجع العربية
75	المراجع و الدوريات الأجنبية

مُهَرَّسُ الْمَدَارِلُ وَالْأَشْكَالُ وَالْمَلَامِحُ

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
10	التنظيم المصفوفي	شكل رقم (1 - 2)
12	تصوير موقع و نشاطات إدارة الموارد البشرية في منظمة افتراضية	شكل رقم (2 - 2)
13	المهارات المطلوبة للمدير في المستويات الادارية المختلفة بالمنظمة	شكل رقم (2 - 2)
16	محوبيات تحليل الوظيفة	شكل رقم (1 - 3)
18	خطوات تحليل الوظائف	شكل رقم (2 - 3)
21 - 20	نموذج لبطاقة تحليل الوظيفة	شكل رقم (3 - 3)
26	تخطيط الموارد البشرية في اطار التخطيط الشامل للمنظمة	شكل رقم (1 - 4)
44	حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة	جدول رقم (1)

مستخلص

إهتم هذا البحث بموضوع إدارة الموارد البشرية. ومن خلال خبرة الباحث في المجالات المهنية لاحظ ان هنالك العديد من العقبات التي تواجه العلاقة بين المخدمين والكادر البشري فيما يتعلق بالحقوق والواجبات المشتركة وقد لاحظ ايضاً أن هذه المشاكل تعكس بصورة واضحة على الاداء والانتاجية للكيانات والمؤسسات.

اعتمد البحث على بعض الفرضيات مثل أن إدارة الكادر البشري يمكن أن تؤدي إلى حفظ الحقوق والواجبات للطرفين. التدريب يعتبر وسيلة فعالة لتحفيز العمالة وبالتالي يمكن الحصول على إنتاجية أعلى. معظم الشركات المحلية لا تهتم بامر إدارة الكادر البشري.

الاطار النظري للبحث اشتمل على قواعد واساسيات ادارة الموارد البشرية من المراجع المختلفة بينما الاطار العملي اعتمد على جمع بيانات من مجتمع الدراسة عن طريق تصميم وتوزيع استبيان على عينة عشوائية منتظمة تم اختيارها من مجتمع البحث.

تم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج الحاسوب SPSS ومن ثم تمت مناقشة النتائج المتحصل عليها على هدى الاطار النظري وبناءاً على الفرضيات واسئلة البحث حيث تم التوصل الى بعض التوصيات الهامة مثل:

1. ضرورة بذل المزيد من الاهتمام لعملية إدارة الكادر البشري.
2. التدريب يعتبر اساس التحفيز ويساعد على زيادة الانتاجية.
3. ضرورة بذل الجهد وسن التشريعات لضمان استقرار الكادر البشري والمزيد من الضمانات والتأمينات.

Abstract

The topic of this research concerns the issues of human resource management. The researcher, from his experience, observed that there are many obstacles confronting the relationship between employers and employees regarding the mutual duties and rights. This is clearly reflected in the performance and productivity of entities.

The study adopted hypothesis stating that the management of the human resource could serve the rights of the two parties, training is considered to be an effective way to motivate personnel and consequently better outcomes could be achieved.

Most of the companies in the local practice care nothing about this matter.

The theoretical part of the research comprises of the principles and bases derived from previous researches, articles and books. The practical part consists of compiling data from the research population using well-structured questionnaire. The questionnaire was designed with respect to the research problems and hypothesis. A systematic random method was followed to in selecting the sample of the research .the data was analyzed using SPSS software and the results were subjected to a thorough interpretation in the light of the theoretical part. The stated hypotheses were equally tested according to the results obtained from the analysis.

General recommendations were derived from the interpretation of the results such as:

1. It is essential to give extra attention to the management of human resources.
2. Training is considered to be the base of motivation of employees and a way for achieving high productivity.
3. Efforts should be exerted to settle the situation of the local labor and providing the required insurances.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث (مشكلة البحث وأهميتها)

الفصل الأول

الإطار العام للبحث (مشكلة البحث وأهميتها)

1.1 مقدمة:

إن العالم كله متوجه في تيار على الإدارة نحو الأفضل ونحو ما يريد ، سواء كان العالم الصناعي أو العالم النامي ، الكل يسعى للارتفاع بذاته وما حوله وحياته وذلك من خلال الإدارة، ولأن الإدارة هي الاستغلال الأمثل للموارد ، ولأن موارد الطبيعة آخذة بالنفاد ، والموارد التي بين يدي الإنسان الآن غير متعددة ومتناهية وغير قابلة للإستمرار ، لذا كان لابد من التركيز على مورد مهم وعنصر قوي في موارد الطبيعة ، وهذا المورد مستمر ما دام على قيد الحياة ، وبإمكانه أن يحرك كل الموارد الأخرى وأن يعيد إدارتها ، إنه العنصر البشري العظيم هو هذا المورد الذي يحتاج للإدارة. ومن أهم الأمور التي تهتم بها الإدارة والتنمية البشرية بشكل عام هي إدارة الذات وإدارة الأفراد وإدارة الموارد. وإدارة الموارد البشرية هو أحد أكبر علوم الإدارة ، وتحصص فيه الكثيرون ، وهو منحى الدراسات العالمية في هذه الأيام.

ما هي إدارة الموارد البشرية؟ ومم تكون؟ وكيف تفيد عملية الإدارة بشكل عام؟

إدارة الموارد البشرية:

هي عملية إدارة كاملة متمثلة في عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه خاصة بالموظفين والكادر العامل في مؤسسة ما ، وتهتم بتطوير مهارات الموظفين ، والتقارب إليهم ، ومعرفة مشاكلهم وحاجياتهم وتطلعاتهم ، وزيادة قدراتهم ، ومكافأتهم ومتابعة تصرفاتهم وإنجازهم وتوجيههم نحو العمل الجيد والتصرف الأمثل.

وتكون أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها تؤثر على سلوك الموظف عندما يتم اعتباره أنه مورد مهم ويجب استثماره بالشكل الصحيح وليس وكأنه مادة أو آلة أو عامل من عوامل الانتاج ، وكتاب ل بهذه الأهمية فإن هناك عدة تخصصات لإدارة الموارد البشرية متاحة في الجامعات حيث تمنح دورات إدارة الموارد البشرية ومنح شهادات مهنية في هذا المجال المهني المحترف للموارد البشرية (RHR) ، وشهادة كبير المهنيين المحترف في الموارد البشرية (SPHR) .

وظيفة الموارد البشرية:

تكييف وتوفير الموارد البشرية وتوافقها واستراتيجيات العمل وبها يتم توفير كل ما يحتاجه الموظفين للقيام بمهامهم المطلوبة منهم، وذلك يشمل كل مستلزماتهم للعمل إضافة إلى أجورهم.

إعادة التنظيم:

وهي عملية مهمة تعتمد على التغذية الراجعة للموظفين كل فترة وأخرى وتم هذه العملية على الكادر الذي يعمل ، فقد يتم رفع موظف رتبة زيادة لتفوقه ونشاطه ، ويتم خفض موظف من رتبته لتقيده.

أخذ آراء الموظفين:

الاستماع الى آراء الموظفين هي وظيفة مهمة جدًا حيث بالاستماع للموظفين تتحقق الشفافية وتصبح الإدارة على علم بما يتحدث عنها موظفوها ، هل يتحدثون بما يسيء سمعتها أم العكس.

معرفة الانتقادات وإدارتها:

يجب احتوائهما ومن ثم إدارتها ، سواء كانت انتقادات من مشكلة ما ، أو من عدم الرضا عن شيء في جو العمل.

إدارة الرواتب (الأجور) وفوائد الموظفين:

وهي الأساس في وظائف الموارد البشرية ، فلا يمكن لبشر أن يعمل كمتطوع طوال حياته ، بل يحتاج لدعم كي يكسب عيشه ودعم آخر كي ينجز أكثر في عمله.

ويتمثل الجانب المهني لإدارة الموارد البشرية بجانب ما ذكر سابقاً من شهادات مهنية ، أن الجانب المهني ينقسم إلى ثلاثة أقسام وهي:

أولاً: الموظفين العاملين للموارد البشرية:

وتشمل هذه الوظيفة بالدراسة الشاملة وال العامة للموارد البشرية الموجودة ، ماهيتها وطبيعتها ورغباتها وقدراتها ، ويتم ذلك من خلال عمل دراسات معتمدة على استبيانات ومقابلات شخصية وسؤالهم بشكل مباشر وأيضاً من خلال رؤية بعض طرق عملهم وكيفية إنجازهم للعمل.

ثانياً: الموظفي الخاصين للموارد البشرية:

وفي هذا المجال يملكون بشكل مختص وتأتي الخصوصية تبعاً لنوع الوظيفة التي يقوم بها الكادر البشري ، فلمعرفة معلومات عن عمال بناء يختلف عن معرفة طريقة عمل مبرمج حاسوب ولذلك فالأساليب لمتابعتهم ومعرفة المعلومات منهم تختلف ولذلك تحتاج كل وظيفة وتخصص مختص موارد بشرية دارس للمجال أو يعمل فيه.

ثالثاً: الاستشاريين:

وهي إحدى الوظائف المهمة في هذا المجال إذ يتم العمل كمستشار للشركات ويتم تقديم الاستشارات ، وتعتبر ميرسر هي أكبر شركة إستشارات في العالم من حيث الربح .
إدارة الموارد البشرية مهمة جداً ، إذا اهتمت بها الشركات علا شانها ، وإذا أهملتها كان نتاجها لذلك سيئاً.

2.1 مجال البحث:

هناك عدة موارد اساسية يجب ان تتوفر لأى مشروع أهداف محددة وتخالف هذه الموارد بأختلاف طبيعة ونوع المشروع أو المؤسسة ، على سبيل المثال فإن صناعة التشيد تعتمد إعتماداً كبيراً على الموارد الآتية:

1. المال

2. المواد

3. المعدات والآليات

4. الأيدي العاملة

5. الإدارة

إذ أن اي نقص في اي من هذه المواد قد يؤدي الى إنحراف في تحقيق الأهداف.

يعتبر الكادر البشري مورداً مختلفاً عن الموارد الأخرى ذلك أن الدور الذي يقوم به يعتبر مفتاحاً اذ أنه يدخل في كافة الموارد الأخرى .

إهتم هذا البحث بعملية إدارة الكادر البشري وكيفية الإستفادة من معطياته بصورة مثلثي حيث يتطلب ذلك العديد من الاساليب والسياسات التي تعمل على خيط التعامل مع هذا المورد وتحديداً فيما يتعلق بالحقوق والواجبات.

إن تدخل الآلة والاجهزة الذكية لم تحد من استخدام الكادر البشري بل تطلب ذلك رفع مقدرات الكادر البشري لإدارة هذه الأجهزة مما شكل نقله نوعيه لذلك الكادر ادت الى زيادة النتائج حكماً ونوعاً.

إن العلاقة بين الكادر البشري والمؤسسة هي علاقة تبادل منفعة وكل مهامه وواجبات اتجاه الآخر وحتى توضع هذه العلاقة في الإطار المناسب كان لابد من إنشاء مؤسسات داخلية تقوم بهذا الدور المؤثر. هناك العديد من المهددات التي تواجه الشركات والمؤسسات في إدارتها لهذا المورد وأهمها انخفاض الإنتاجية والتغيير عن العمل وترك العمل إسباب مختلفة وهنا لابد من معرفة هذه التحديات والأسباب و العمل على قدراتها.

3.1 مشكلة البحث:

من خلال ملاحظات الباحث في حياته العملية فإن هناك العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسات والشركات في صناعة التشيد في إيجاد كادر بشري مؤهل ومستقر كما ان الكادر البشري يعتبر ما يتلقاه من اجر و خدمات لاترقى لمستوا الخدمات التي يقوم بها للمؤسسة .

وهذه العلاقة المتباينة ساعدت في وجود بيئة غير مستقرة الغير من المخاوف وعدم الثقة .

ايضاً لاحظ الباحث أن مستوى الإنتاجية ظل يشهد تدنياً واضحاً وربما كان وراء ذلك اسباب عديدة مثل قلة الكفاء و عدم التدريب والبيئة المناسبة .

زيادة معدل ترك العاملين للعمل بالمؤسسات الخاصة وال العامة مؤشر آخر لعدم الرضا وفشل الإدارة في خلق علاقات متوازنة .

أسئلة البحث:

1. هل يقوم الكادر البشري في صناعة التشيد بإدواره كاملة ؟
2. هل يوجد قدر كافى من الرضى الوظيفى لدى العملين ؟
3. هل تهتم إدارة المؤسسات بالتدريب والتأمين الصحى للعاملين ؟
4. هل توجد لواچ عادلة لضبط علاقه الكادر البشري بالمؤسسة ؟
5. هل توجد خصوصية لعمالة التشيد من حيث المهام وطبيعة العمل ؟
6. هل تأثرت العمالة المحلية بدخول شركات وعمالة أجنبية ؟

4.1 فرضيات البحث:

لأجل الوصول إلى حياثات لمناقشة مشكلة البحث وأسئلته فقد اعتمد البحث على الفرضيات الآتية:

1. صناعة التشيد تحتاج لعمالة خاصة.
2. التدريب يعمل على زيادة كفاءة العمالة.
3. بيئة العمل تساعده على استقرار الكادر البشري.
4. العمالة المتوفرة بالسوق المحلية تعتبر مدربة ومؤهلة.
5. تحرص الشركات على تنظيم إدارة الكادر البشري.

5.1 أهمية البحث:

تأتى أهمية هذا البحث من اهمية الكادر البشري فى إدارة عجلة الانتاج حيث لايمكن أن يتم تحقيق الاهداف إلا فى ظل وجود كادر بشري مؤهل ومستقر.

فى ظل الظروف الإقتصادية والإجتماعية المعقدة فإن إدارة الكادر البشري تصبح أكثر صعوبة وأهمية يهتم هذا البحث بدراسة المخرجات السالبة المتعلقة باستخدام العمالة ومحلولة وضع حلول وتوجهات هامة يمكن ان تساعده على الاقل من زيادة الانتاجية وتحقيق الاهداف بطرق متوازنة .

6.1 أهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى الوصول على علاقه متوازنة فى العمل بين المخدم والمستخدمين فى صناعة التشيد وذلك من خلال معادلة عادلة للحقوق والواجبات من خلال الآتى:

1. خلق بيئة عمل مستقرة.
2. الاهتمام بمشاكل الكادر البشري.
3. مراعاة العائد المادى المناسب مقابل الاعمال المكلف بها.
4. تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً والاهتمام بعملية التدريب.

7.1 منهجية البحث:

إعتمد الباحث فى اعداد هذه الدراسة على منهجية علمية تمحورت فى إطارين:
الإطار النظري وفيه اطلع الباحث على مجموعة من المراجع من كتب ومقالات وبحوث فى هذا المجال ووضع مرجعية نظرية محكمة.

اما الإطار الثانى فهو الدراسة العملية حيث تم جمع بيانات موضوع البحث من واقع مجتمع البحث الذى يشتمل على مجموعة شركات المقاولات والمكاتب الإستشارية والمهندسين العاملين فى المجال عن طريق اداة الاستبيان حيث بيئه اختيرت بيئه بحثية بطرق احصائية ومن ثم تم تحليل البيانات وتقسيم النتائج على هذى الإطار النظري وصولاً إلى مؤشرات ووصيات عامة فى المجال تعمل على الحد من الآثار السالبة لمشكلة إدارة الكادر البشرى.

الفصل الثاني

تنظيم إدارة الموارد البشرية

Organization of Human Resources Management

الفصل الثاني

تنظيم إدارة الموارد البشرية

Organization of Human Resources Management

1.2 مقدمة :

من بين الاسباب التي أدت الى تخلف إدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات العربية هو سوء تنظيمها من حيث تحديد موقعها في الهيكل التنظيمي، ورسم معالملها الأساسية لطبيعة علاقتها مع الإدارات الأخرى، وتحديد طبيعة مهامها وأقسامها الداخلية. فقد حجمت الإدارة العليا علاقة هذه الإدارة مع الإدارات الأخرى بالمنظمة وأخضعتها لنطبية التابع والمتبوع وسيطرة المافق للمادون، وكانت النتيجة إدارة هامشية هشة لا تمتلك حق اتخاذ القرارات في أبسط الأمور المرتبطة بإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة.

إن الأهمية الاستراتيجية لدور إدارة البشرية والتي أشرنا اليها في الفصل السابق لا يمكن أن تتحقق

إلا اذا أعطيت الموقع المناسب في الهيكل التنظيمي من أجل أن تتحرك بحرية تتلاءم مع أهمية دورها.⁽¹⁾
وبالرغم من ظهور هذه الإدارة بأشكال مختلفة في الهياكل التنظيمية للمنظمات إلا أن عملية الربط الموضوعي بين استراتيجية المنظمة واستراتيجيات الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية تستلزم اثارة العديد من الاسئلة الاستراتيجية بخصوص تنظيم إدارة الموارد البشرية لاسيما وأن هذه الإدارة تواجه العديد من التحديات المحلية والعالمية يستلزم لاحتوائها ووضوح في الأعمال والوظائف التي تؤديها ، ومن بين هذه الاسئلة ما يأتي:

- ما هي الاعمال التي يجب أن تؤديها إدارة الموارد البشرية، هل تقتصر على الأعمال التخصصية فقط أم الاعمال الإدارية أم الاثنين معاً، ثم ما هي الوظائف التخصصية التي تؤديها؟
 - ما هي علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى ، وهل تنظم هذه العلاقة مركزياً أم لا مركزياً؟
 - كيف ننظم الموارد البشرية داخلياً ، وما هي أشكال التنظيم الاداري لهذه الإدارة؟
 - أخيراً ، ما هي المؤهلات والصفات المطلوب توافرها فيمن يدير هذه الإدارة؟
- هدف الفصل الحالي هو الاجابة على هذه التساؤلات.

(1) منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارةقوى العاملة (الكويت- وكالة المطبوعات، 1979م)، ص157

2.2 الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية:

يعد تحديد الأعمال أو المهام والواجبات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من بين الامور الاستراتيجية المطلوب التعرف عليها ابتداء للقيام بالعملية التنظيمية لهذه الإدارة ، اذ لا يمكن التعرف على نوع وحجم الانشطة التي يجب أن تتضمنها هذه الإدارة وتحديد موقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة والأفراد اللازمين لشغلها إلا اذا تم تحديد الاعمال أو الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية وتجميعها في مجموعات متاجنة تمثل كل منها وظيفة من الوظائف الرئيسية أو الفرعية في إدارة الاعمال.⁽¹⁾

ومع أن الكتاب والباحثين في هذا المجال لم يتوصلا الى اتفاق تام حول الوظائف والأعمال التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، إلا أن هذه الإدارة تمارس نوعين أساسيين من الوظائف هي:

2.2.1 الوظائف التخصصية Professional Functions

وتتمثل أهم هذه الوظائف التخصصية بكل ما من تحليل ووصف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، الاختيار والتعيين ، تقويم الاداء ، والتدريب، الاجور والحوافز ، صيانة الموارد البشرية ، بناء نظم للمعلومات البشرية... وهكذا. ويختلف عدد هذه الوظائف تبعاً لفلسفة الإدارة العليا ، وحجم المنظمة وخصائص سوق العمل وكفاءة العاملين في هذه الإدارة ومستويات مهاراتهم.

2.2.2 الوظائف الإدارية Managerial Functions

لا تقصر وظائف إدارة الموارد البشرية على الاعمال التخصصية فقط بل تتضمن أيضاً الاعمال الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى في المنظمة. اذ لابد لكل إدارة أو وحدة ادارية في المنظمة أن تضع الخطط التي تحقق لها الاهداف التي أنشأت من أجلها ، وأن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً الى تحقيق أهدافها ، وأن تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف ، وأن تقوم بعملية الرقابة ، لغرض التأكد من أن الاعمال تتم وفقاً للخطط والسياسات والبرامج والأنظمة المحددة سلفاً ، ثم تصحح الانحرافات التي تحدث أثناء أو بعد تنفيذ الاعمال التي تمارسها.

3.2 علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى:

إدارة الموارد البشرية هي إدارة متخصصة في شئون العاملين في المنظمة إلا أن هذه الحقيقة لا تعني الغاء دور الإدارات الأخرى في رعاية شئون العاملين بها والتأكد من صلحياتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، فعلى مديرى الإدارات الأخرى التأكد من قدرة الأفراد واستغلال طاقاتهم بأعلى كفاءة ممكنة ، ويساعدتهم في ذلك إدارة الموارد البشرية ، فالعلاقة قوية اذن بين هذه الإدارة والإدارات الأخرى ، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بمساعدة هذه الإدارات في ضمان الحصول على هذه الطاقات وتطويرها والمحافظة عليها وذلك من خلال برامج وسياسات مخصصة لهذا الغرض.

(1) عبد الباري دره ووزير الصباح ، إدارة القوى البشرية ، منحي نظمي (عمان- دار الندوة للنشر والتوزيع، 1986م)، ص 110

ومن هذا المنطلق فان لإدارة الموارد البشرية وظيفة أو سلطة استشارية (Staff Authority) تميز نمط علاقه هذه الإداره بالادارات الأخرى الموجودة في المنظمه ، وما نقصده بهذه السلطة هو أن إدارة الموارد البشرية (على عكس الادارات التنفيذيه الأخرى والتي تتمتع بسلطة تنفيذية أو خطية (Line Authority)) لا تتمتع بحق اصدار الاوامر والتوجيهات الى الادارات الأخرى الواقعه على خط السلطة، بل فقط تتمتع بحق المشورة والنصائح للادارات التنفيذيه الأخرى عندما تطلب منها ذلك بخصوص المواضيع المرتبطة بكيفية الإداره العامة للموارد البشرية فيها.

ومن جهة أخرى ، يجب عدم الخلط بين السلطة الاستشارية التي تصنف علاقه إدارة الموارد البشرية مع الادارات الأخرى ، وبين السلطة التنفيذية أو الخطية التي تتم مزاولتها داخل هذه الإداره ، ذلك أن مدير إدارة الموارد البشرية ، بينما لا يملك حق اصدار الاوامر والتوجيهات للعاملين في الادارات الأخرى ، لكنه يملك سلطة إصدار مثل هذه الاوامر والتوجيهات للعاملين داخل إدارته.

وإذا كانت إدارة البشرية حكمها في ذلك حكم العديد من الادارات الاستشارية الأخرى مثل المشتريات والتخزين والشؤون القانونية والخطيط والمتابعة والبحث والتطوير تتمتع أساساً بسلطة استشارية ، فإن الكثير من علماء الإدارة وممارسيها أصبحوا يؤمنون اليوم بأهمية هذه الإداره على مستوى المنظمة اجمالاً ، ويؤمنون أيضاً بعدم جدو الفصل القاطع بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية فيها لاسيما في المنظمات الحديثة الضخمة والمعقدة، وهذا لا ندعو اليه في كتابنا. فمدير إدارة الموارد البشرية في مثل هذه المنظمات يجب اعطائه الحق في اصدار قرارات تنفيذية ملزمة لباقي الادارات في العديد من المسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمارس نوعاً ثالثاً وجديداً من السلطة يطلق عليه السلطة الوظيفية Functional Authority.

وتستمد إدارة الموارد البشرية سلطتها الثالثة هذه من خلال الخدمة التي تقدمها للوحدات الإدارية الأخرى مثل إعداد مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بشؤون العاملين ، ووضع الأنظمه المتعلقة بتعيينهم وتقييمهم ، ونقلهم ، ومقابلة المرشحين ، وجمع المعلومات عن العاملين ، وتوصيف وتقدير الوظائف...الخ
وإذا كانت علاقه إدارة الموارد البشرية بالادارات الأخرى في المنظمه تتميز أساساً بكونها علاقه إستشارية بدأت ترقى مؤخراً في بعض المنظمات المتطرفة الى مرتبة العلاقة الوظيفية ، فإن هناك نقطتين تميزان أيضاً العلاقة بين هذه الإداره وبقية الإدارات الأخرى هما:

2. 3. 1 هل تتبنى المركزية أم اللامركزية في تنظيم العلاقة:

فعند إتباع اسلوب المركزية يتم إنشاء إدارة واحدة مركزية للموارد البشرية تقوم بخدمة جميع ادارات أو فروع المنظمة بإنشاء أكثر من وحدة للأفراد لخدمة الفروع أو المصانع المختلفة مع وجود أو عدم وجود إدارة مركزية للموارد البشرية ، وهنالك بالطبع عوامل عديدة تغيري إدارة المنظمه في اتباع اسلوب اللامركزية في هذا المجال ، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

أ. حجم المنظمه: تميل المنظمات صغيره الحجم الى الاخذ بالاسلوب المركزي نظراً لقلة عدد العاملين بإدارة الأفراد. أما في المنظمات الكبيرة أو العملاقة والتي تضم عادة اكثر من فرع أو

مصنوع في مناطق جغرافية متباينة ، فنلاحظ ميلها إلى الأخذ بأسلوب الامركزية من خلال إنشاء وحدة للافراد في كل فرع أو مصنع.

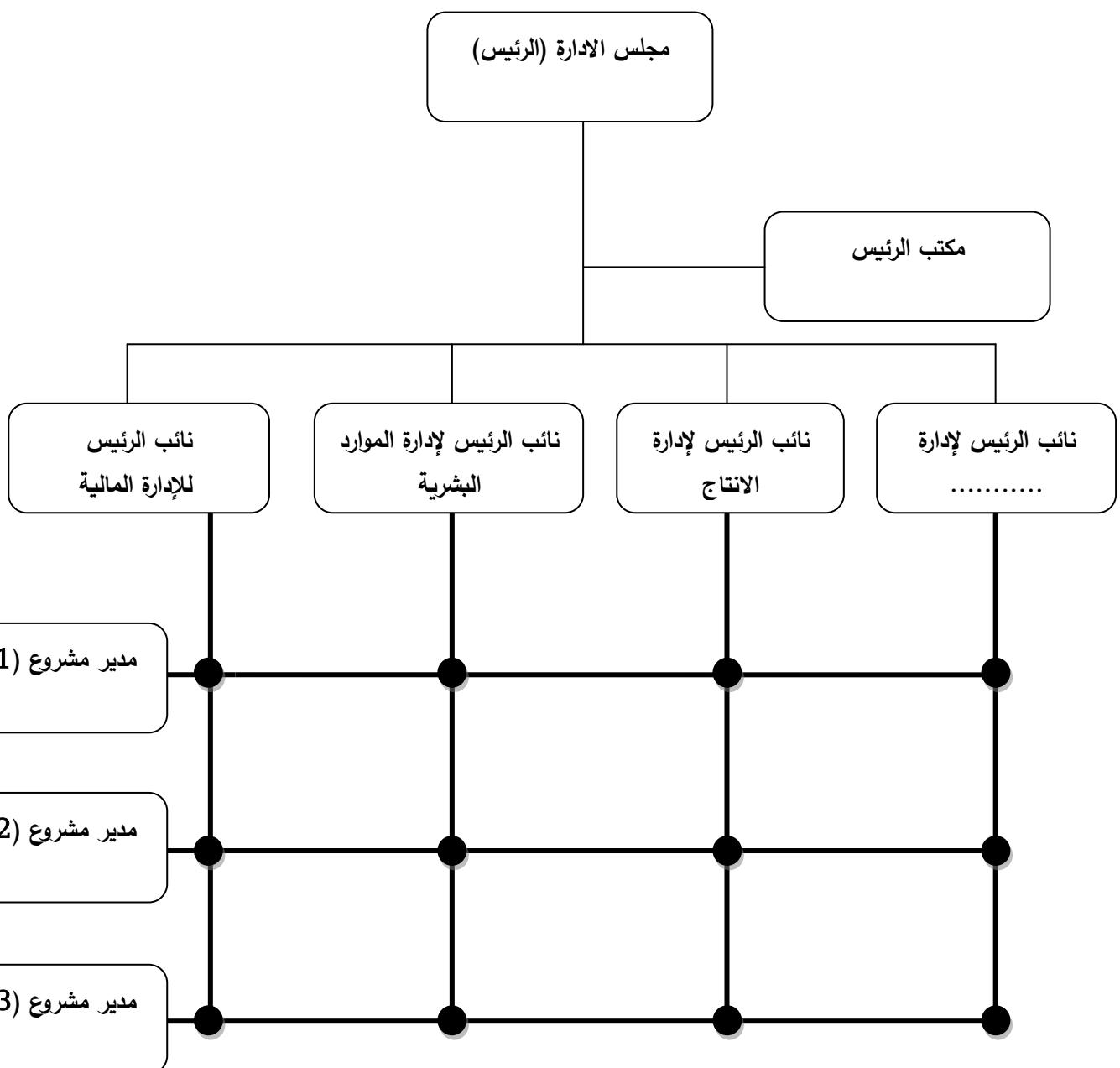
ب. **فلسفة الإدارة العليا تجاه الموارد البشرية:** عندما تتركز الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل ، أو عندما ترغب الإدارة العليا في اتخاذ قرارات الأفراد بنفسها أو تحت اشرافها المباشر فإنها تتجه عادة للأخذ بأسلوب التنظيم المركزي.

ج. **الحاجة إلى التخصص:** عندما تحتاج الممارسة الكفؤة لنشاط معين من أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى درجة عالية من التخصص في المعرف والخبرات فيفضل في هذه الحالة الأخذ بالأسلوب المركزي في تنظيم هذه الإدارة.

د. **الظروف البيئية:** فكما اتسمت الظروف البيئية التي تعمل فيها المنطقة بالغموض والتغير المتواصل غير المتوقع تتجه الإدارة العليا نحو الأخذ بأسلوب الامركزية في تنظيم إدارة الموارد البشرية والعكس صحيح. وتشمل الظروف البيئية الامور الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والقانونية .. وما شابه ذلك.

2.3.2 أسلوب تنظيم المصفوفة Matrix Organization Structure

عند تنظيم إدارة الموارد البشرية بالادارات الأخرى في المنظمة ، فإن الأخذ بهذا الاسلوب سيجعل الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية يخضع لشكليين من أشكال التنظيم في آن واحد ، أولهما التنظيم الوظيفي ، حيث تقسم المنظمة إلى مجموعة من الادارات الوظيفية مثل الانتاج والتسويق والمالية والأفراد... وثانيها تنظيم المشروع وإدارته Project Management حيث يتم إنشاء مشروعات صغيرة داخل المنظمة مؤلفة من فرق عمل Team Works أخذت من الادارات الوظيفية بشكل مؤقت. أي عندما يتم إنجاز المشروع يرجع أعضاء المجموعة كل إلى إدارته الأصلية بانتظار البدء بمشروع جديد آخر. ومن منظور إدارة الموارد البشرية فإن متخصصي الأفراد في حالة الأخذ بتنظيم المصفوفة سيخضعون لرؤاستين في وقت واحد ، هما مدير إدارة الموارد البشرية ومدير المشروع الذي يعملون معه طوال مدة حياة المشروع ، الامر الذي قد يؤدي إلى تضارب الاختصاصات والمصالح وبالتالي فإن هذا النوع من التنظيم يحتاج إلى مهارة إدارية عالية ، ويمثل الشكل التالي (1-2) العلاقة بين إدارات المنظمة في حالة الأخذ بأسلوب تنظيم المصفوفة.



التنظيم المصفوفي للشركات

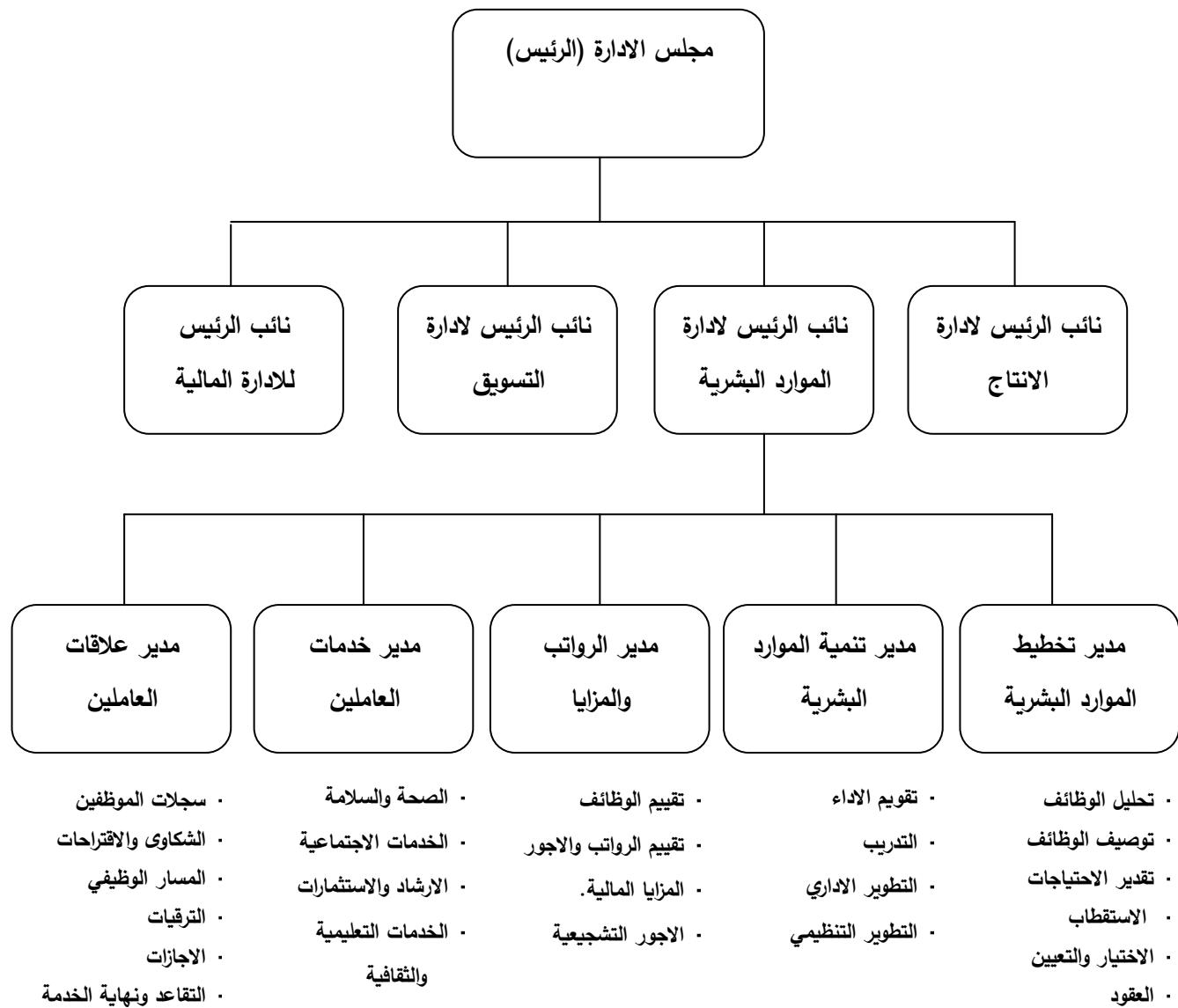
4.2 التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

تحتاج الموارد البشرية إلى إدارة متخصصة تتمكن المنظمة بواسطتها من استقطاب العاملين وتوزيعهم على الإدارات الأخرى ومتابعة أدائهم بشكل مستمر. لكن الوظائف أو الواجبات والأدوار المسندة إلى هذه الإدارة تختلف في عددها وعمقها بين منظمة وأخرى ، ويعود ذلك إلى فلسفة الإدارة العليا وحجم المنظمة خصائص سوق العمل ومستوى التقانة ، ومدى توفر الكوادر الإدارية الكفؤة.

وبالإمكان القول أن وضع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي لشركة كبيرة أو متوسطة الحجم يمكن أن يكون في نفس مستوى إدارات الانتاج والتسويق والمالية.

ويرأس مدير إدارة الموارد البشرية عدة أقسام أو وحدات وظيفية متعددة حسب الاختصاصات البشرية والتشابه الوظيفي. وتتولى إدارة الموارد البشرية اعداد وتصميم معظم السياسات والبرامج الخاصة بالأفراد على أن يقوم بالتنفيذ الإدارات المختلفة في المنظمة مع تقديم النصح والاستشارة اليهم عند الحاجة، وفي حالة ما اذا كان للشركة فروعاً خارجية موزعة بين أكثر من مدينة فان مدراء تلك الفروع ملزمين بتنفيذ السياسات العامة التي تنظم أمور الموارد البشرية في الشركة من توظيف، وتطوير، وحوافز، وخدمات وغيرها..

وفيما يأتي شكل رقم (2-2) يصور موقع ونشاطات إدارة الموارد البشرية في منظمة افتراضية علماً بأن هذه الانشطة لا يوجد اتفاق كامل بشأن عددها او تسمياتها ، وقد تتدخل الاختصاصات مع بعضها أيضاً ، ومرد هذا الاختلاف أسباب عديدة كفلسفة الإدارة العليا ، وحجم المنظمة ، ونوع القطاع الذي توجد فيه المنظمة ، والظروف البيئية التي تعمل في ظلها ، والأدوار المطلوب من هذه الإدارة تنفيذها.



شكل رقم (2-2)

الهيكل التنظيمى للشركات

5.2 المهارات والصفات المطلوبة للعاملين في إدارة الموارد البشرية:

يحتاج المدراء إلى مجموعة من المهارات لكي يؤدوا عملهم بشكل جيد ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى ثلاثة أقسام هي :

1 . 5 . 2 . 1 . المهارات الفنية أو التخصصية (Technical Skills) :

وهي التي تختص بمعرفة المدير لطبيعة العمل المناطق به وخصائصه ، وقدرتها على حل المشاكل بكفاءة.

٢. ٥ . ٢ المهارات السلوكية (Behavioral Skills) :

أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين، مثل مهارة الاتصال، حل الصراعات، التفاوض وتكوين العلاقات الاجتماعية، وكسب ثقة الآخرين ومحبتهم.

٢. ٥ . ٣ المهارات الفكرية (Conceptual Skills) :

وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي والحكم على الامور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ، واتخاذ القرارات المناسبة.

غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم الاداري للمنظمة. فما موجود منها لدى مدير يعمل في الادارة العليا يختلف عما هو موجود لدى زميله الذي يعمل في مستوى الادارة الوسطى أو مستوى الادارة الاشرافية، ويوضح الشكل رقم (2-3) مستوى وحجم المهارات المطلوبة في كل مستوى إداري.

شكل رقم (3-2)

المهارات المطلوبة للمدير في المستويات الادارية المختلفة بالمنظمة

المهارة الفنية	المهارة السلوكية	المهارة الفكرية	المهارة المستوى
			الادارة العليا
			الادارة الوسطى
			الادارة الاشرافية

وحيث أن إدارة الموارد البشرية يفترض أن تتحل موقعاً استراتيجياً في الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه ينبغي أن تتوفر لدى قيادتها الخصائص والمواصفات التالية:

١. معرفة جيدة بطبيعة العمل وجوانبه العملية والنظرية.
٢. إلمام شامل بطبيعة المنظمة وأهدافها والظروف التي تعمل فيها.
٣. إلمام بطرق العمل الفنية ومقاييس الأداء والإنتاجية.
٤. الاطلاع والفهم على القوانين والأنظمة الحكومية ذات العلاقة.
٥. مقدرة تفاوضيه جيدة.
٦. الإستماع الجيد.
٧. تكوين العلاقات مع الأطراف المختلفة.
٨. القدرة على الاتصال بأشكاله المختلفة.
٩. معرفة جيدة في استخدام الحاسوب.

الفصل الثالث

تحليل الوظائف وتصميمها

Jobs Analysis and Design

الفصل الثالث

تحليل الوظائف وتصميمها

Jobs Analysis and Design

1.3 مقدمة:

لعل هنالك سؤال قد يطأ حول لماذا البدء بتحليل وتصميم الوظائف كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية دون غيرها من الوظائف الأخرى لاسيما وظيفة تخطيط الاحتياجات البشرية؟ وللاجابة على هذا التساؤل المهم نورد الاسباب التالية:

1. أنه من غير الممكن البدء في ترجمة أهداف المنظمة الى مهام ومسؤوليات سيفصل بتأديتها العاملون فعلاً لتحقيق هذه الاهداف دون الانتهاء من تحليل وتصميم الوظائف لأنها السند الاساسي عند تحديد المسؤوليات والمهام المنوطة بكل وظيفة في المنظمة.
2. لا يمكن ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية اذا لم تتوفر معلومات خاصة بتحليل وتصميم الوظائف.
3. على الرغم من أن كلاً من تحليل وتصميم الوظائف وتخطيط الاحتياجات البشرية يكونان مرحلة التخطيط للموارد البشرية والتي يجب أن تسبق مرحلتي الإدارية الفعلية لهذه الموارد والرقابة عليها لكن تحليل وتصميم الوظائف عادة ما يسبق تخطيط الاحتياجات البشرية والذي يعد بطبيعته نشاطاً أكثر تكراراً واستمرارية من نشاط التحليل والتصميم ، وهو امر يجعل من المفضل أن يتم نشاط تخطيط الاحتياجات البشرية على ضوء ما أسفرت عنه نتائج التحليل والتصميم.⁽¹⁾
أما السؤال الثاني الذي يمكن اثارته فهو لماذا الجمع بين التحليل والتصميم ؟
وللاجابة على هذا التساؤل فاننا نحتاج الى توضيح العلاقة بين تحليل الوظائف من ناحية وتصميم الوظائف من ناحية الاخرى. وحتى يمكن للقارئ ومنذ البداية الوقوف على نوع وقوة هذه العلاقة فاننا نؤكد أنه من الصعوبة البدء في نشاط تصميم الوظائف أو اعادة تصميماها على أساس علمي وموضوعي قبل توافر فهم كامل وعميق لطبيعة العمل الذي يؤديه فعلاً شاغل الوظيفة والمؤهلات التي يتمتع بها وغير ذلك من المعلومات التي عادة ما يوفرها تحليل الوظائف.

يمكن شرح وتحليل عملية تحليل الوظائف وتصميمها كالتالي:

2.3 تحليل الوظائف:

تحليل الوظائف هو أسلوب من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها الى عناصرها الاولية ، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية، والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها.

(1) William B. Werther, Jr, and Keith Davis, Personnel Management & Human Resources
(New York: Mc Graw- Hill Book Co, 1982) P 94.

فهو إذن عملية تجميع المعلومات عن خصائص كل وظيفة والتي تميزها عن غيرها من الوظائف.
الغاية الاساسية من عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة هي محاولة الاجابة على الاسئلة التالية:

1. ما هي الاعمال التي يقوم بها الفرد في المنظمة؟

2. كيف يقوم بتأدية تلك الاعمال؟

3. ما هي الوسائل والادوات التي يستخدمها من أجل انجاز تلك الاعمال؟

4. ما هو ناتج تلك الاعمال من سلع أو خدمات؟

5. ما هي المؤهلات والقدرات المطلوبة ل القيام بتلك الاعمال؟

استراتيجياً لابد أن تحدد الإدارة مسبقاً مدى السماح للعاملين بالمشاركة في عملية تحليل الوظائف. اذ يلاحظ أنه كلما سمح للفرد بالمشاركة في تحليل عمله ازداد شعوره بالانتماء للمنظمة والعمل الذي يمارسه ، وكلما وثق أكثر بنتائج تحليل العمل. لابد أن تحدد الإدارة أيضاً مستويات تحليل العمل ، هل تحلل الاعمال بصورة عامة أم بصورة تفصيلية ، لابد أن تحدد أيضاً توقيت عملية التحليل ، ومن يقوم بعملية التحليل. يتضمن الاسلوب العلمي لتحليل الوظائف جانبين أساسيين يمكن الحصول على مكوناتها من خلال جمع المعلومات الخاصة بالاجابة على الاسئلة الخمسة التي طرحناها أعلاه. هذين الجانبين أو القسمين هما:

1. وصف الوظيفة (Job Description) :

هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات، والمسؤوليات ، وظروف العمل والأدوات المستخدمة.

2. مواصفات شاغل الوظيفة (Job Specifications) :

وتتمثل في تحديد المهارات والمعارف ، والقدرات، والخبرات التي يجب توافرها في الوظيفة. بقدر ما تعتبر عملية وصف الوظيفة بمثابة معيار للعمل تعد إستماراة التوصيف معياراً للأفراد باعتبارها تقوم بتحديد الحد الأدنى والملامح والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوب توافرها في الموظف لكي يتمكن من تحقيق أعلى وأكفاء مستوى أداء ممكن. ⁽¹⁾

الشكل (1-3) يبيّن محتويات هذين الجانبين ، وصف الوظيفة ومواصفات الموظف شاغل الوظيفة.

(1) منصور أحمد منصور ، مصدر سابق ، ص159

3.3 كيف يمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة؟

ان التحديد السليم لمواصفات شاغل الوظيفة يعطي تتبؤاً جيداً بسلوك طيب وإنجابية عالية داخل الوظيفة ، وهناك أسلوبان لتحديد المواصفات أو الملامح هما:

1. الاسلوب التقديرى:

وذلك بالاعتماد على تقدير وخبرة الرؤساء الحالين والسابقين للوظيفة المراد تحديد مواصفات شاغلها ، وترجح ذلك بخبرة مدير الموارد البشرية.

2. الاسلوب الاحصائى:

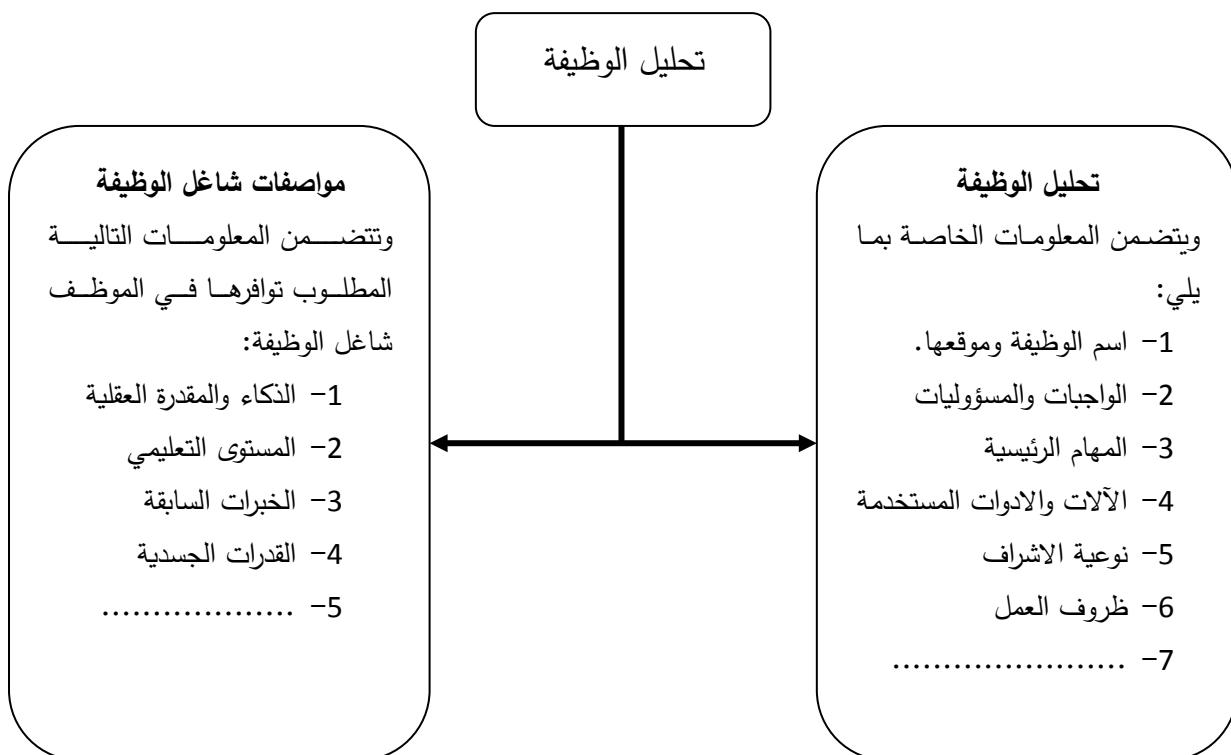
ويتم ذلك وفقاً للخطوات التالية:

أ. تحديد المواصفات المحتملة في شاغلي الوظيفة والتي قد يكون لها القدرة على التتبؤ بأداء عالي.

ب. قياس هذه المواصفات في عدد من شاغلي الوظيفة.

ج. قياس كفاءة شاغلي الوظيفة.

د. حساب قوة واتجاه الارتباط بين الفقرة (ب ، ج) وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين المواصفات وكفاءة الاداء.



شكل رقم (1-3)
محتويات تحليل الوظيفة

4.3 محتويات الوظائف:

تعتبر عملية تحليل الوظائف الخطوة الاولى التي تبني عليها جميع الوظائف الاخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ، وكلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي وبشكل دقيق وشامل سهل علينا اجراء عملية تقويم الوظائف بأسلوب أكثر صدقاً واعتمادية ، وما قيل بشأن وظيفة تقويم الوظائف ينطبق أيضاً على بقية الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية ، وتجسد أهمية تحليل الوظائف فيما يلي: ⁽¹⁾

1. تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستقة من وصف الوظائف والمؤهلات الازمة لشغلها.
2. تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف - الاختيار والتعيين والترقية والنقل.
3. تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في اداء أعمالهم.
4. التدريب والتنمية الادارية.
5. ان تحليل الوظائف هو الاساس المباشر لوضع معدلات عادلة للأجور والرواتب.
6. أنه الاساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف - تقويم الاداء.
7. كما تتجلى أهمية تحليل الوظائف باعتبارها الاساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية.
8. توضيح ظروف العمل ودرجة تعرض الاعمال للأخطار وبالتالي يساعد تحليل الوظائف الإدارية في اتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية - الامن الصناعي.
9. اضافة الى ما تقدم فان المعلومات التي توفرها عملية التحليل تستخدمنا الإدارة في اقامة علاقات أفضل بين العاملين، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، وتقديم دليل للعمل والاجراءات للعاملين في المنظمة. ⁽²⁾

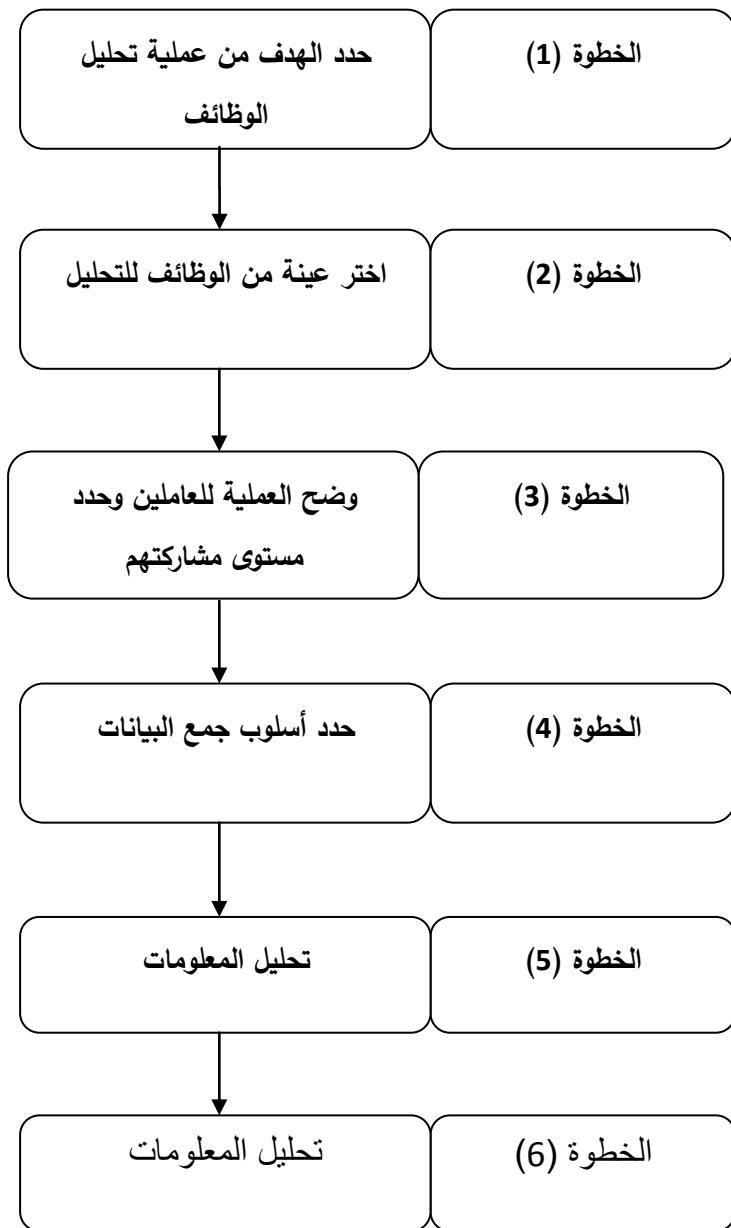
5.3 خطوات تحليل الوظائف:

تتكون عملية تحليل الوظائف من ستة خطوات أساسية هي:

تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف ، واختيار عينة من الوظائف ، وتوضيح العملية للعاملين مع تحديد مستوى المشاركة ، ثم جمع البيانات ، وتحليل المعلومات وأخيراً مراجعة وتحديث المعلومات.
أنظر الشكل (2-3)

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، (الاسكندرية - مركز التنمية الادارية ، 1998م) ص:80

(2) مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية (جدة: مؤسسة المدينة للصحافة، 1993م)، ص166.



الشكل (2-3)
خطوات تحليل الوظائف

1. تحديد الهدف:

أول قرار يجب أن يعمله مدير إدارة الموارد البشرية هو تحديد الهدف من إجراء عملية تحليل الوظائف، هل ترغب الشركة في تحليل الوظائف لأنها اخذت تنمو وتتوسع بسرعة ، أم لأن هناك صعوبات تواجهها ولابد من تقليص عدد الوظائف ؟ هل تجري عملية التحليل بسبب اندماج الشركة مع شركة أخرى أو قسم مع قسم آخر في الشركة ؟ اذ لابد أن يكون الهدف من عملية التحليل واضحًا ومرتبطاً مع استراتيجية الشركة من أجل نجاح العملية. ⁽¹⁾

2. اختيار عينة من الوظائف:

إذا كانت الشركة موجودة وتعمل منذ فترة طويلة وتحتاج إلى تحليل لوظائفها، فإن اختيار عينة من الوظائف تتمثل فيها جميع الوظائف. ويفضل أن يتم تقسيم الوظائف إلى فئات محددة، مثل الوظائف الكتابية، وفئة الوظائف الفنية، وفئة الإدارة العليا ، والوسطى كرؤساء الأقسام أو فئة خط الإشراف المباشر كالمشرفين على العمال وهكذا. أما إذا كانت الشركة جديدة فلابد منأخذ جميع الوظائف.

3. توضيح العملية للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم:

يجب ألا يكون هدف تحليل الوظائف سرياً بالنسبة للعاملين والمديرين ، بل على العكس يجب اخبارهم بمن يقوم بعملية التحليل ولماذا تحتاج شركة إلى تحليل الوظائف ، وبمن عليهم الاتصال إذا كانت لديهم أسئلة معينة بخصوص أوقات عملية التحليل ، وما هو دورهم في عملية التحليل ، ذلك لأن اخفاء هذه المعلومات أو عدم تزويد العاملين بها سيجعلهم يحسون أن وظائفهم في خطر وبالتالي ستزداد مستويات القلق لديهم.

4. مرحلة تجميع البيانات المطلوبة:

إن عملية تحليل الوظائف هي بالدرجة الأولى عملية تجميع للبيانات والمعلومات والحقائق التي تصف الوظيفة بشكل يميزها عن غيرها من الوظائف ، الامر الذي يضفي على مرحلة التجميع هذه أهمية خاصة ليس فقط لتأثيرها على موضوعية المرحلتين التاليتين بل أيضاً لتأثيرها على موضوعية عملية التحليل كل.

ولتجميع بيانات التحليل ميدانياً من شاغلي الوظائف ورؤسائهم المباشرين توجد ثلاثة طرق رئيسية هي:⁽²⁾

- طريقة الملاحظة الشخصية Observation Method
- طريقة الاستقصاءات Questionnaires Method
- طريقة المقابلات Interviewing Method

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، (الاسكندرية - مركز التنمية الادارية ، 1998)، ص:26

(2) انظر المصادر التالية:

- مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، (عمان- دار المجلاوي للنشر والتوزيع ، 1993) ، ص49-51
- رفعت محمد جابر الله ، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي (القاهرة - بل بنت ، 1988) ، ص60-62
- منصور أحمد منصور ، مصادر سابق ، ص159

ووفقاً لطريقة الملاحظة الشخصية فان المدير أو محل الوظائف يقوم بملحوظة الفرد شاغل الوظيفة وهو يؤدي عمله ، ثم يقوم بتدوين ملاحظاته التي تصف مهام وواجبات الوظيفة والبيئة التي يتم فيها إنجاز هذه المهام والواجبات.

أما طريقة الاستبيان فبمقتضاها يجيب شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر على أسئلة محددة كتابة ، ثم تجري مراجعة لهذه الإجابات من قبل خبير التحليل.

وتقوم فكرة المقابلات الشخصية على أساس قيام عدد من المقابلين (محللي الوظائف) المدربين بمقابلة الفرد شاغل الوظيفة – ومن المفضل أن يتم ذلك بحضور رئيسه المباشر حتى يتم التأكد من صحة البيانات التي قدمها الفرد شاغل الوظيفة.

5. مرحلة تحليل المعلومات:

بعد جمع البيانات الازمة عن العمل تأتي مرحلة تحليلها بعرض مراجعتها وإزالة التضارب بينها ثم تصنيفها في عدد من عوامل التحليل التي يمكن قياساً موضوعياً بعرض الوقف على طبيعة عمل كل وظيفة من الوظائف ومستوى صعوبتها والمسؤوليات التي يحملها شاغلها والمؤهلات الازمة توافرها فيه.

6. مرحلة اعداد بطاقات الوصف:

وتهدف هذه المرحلة الى اعداد بطاقات او نماذج وصف الوظيفة من واقع البيانات التي تم تجميعها ومراجعتها وتصنيفها في المراحل السابقة، ولابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بمراجعة البيانات وتحديث المعلومات باستمرار . ويوضح الشكل رقم (3-3) نموذج لبطاقة تحليل الوظيفة.

بطاقة تحليل الوظيفة

اسم الوظيفة.....	رقم الوظيفة
الإدارة التابعة لها.....	القسم / الشعبة.....
المرتبة الوظيفية.....	الدرجة.....
بداية راتب الوظيفة.....	نهاية راتب الوظيفة.....
.....	المشرف المسؤول عن الوظيفة.....

أولاً: وصف الواجبات الوظيفية:

- أهمية هذه الوظيفة في القسم والشركة
- الأعمال التي تنفذها يومياً وتحتمها طبيعة العمل اليومي
- الاعمال التي تقوم بها بين حين وآخر
- عدد الموظفين الذين ترأسهم. حدد أعمالهم ووظيفة كل منهم.

ثانياً: المجهود الفعلي الازم لأداء الوظيفة:

حدد بالتقريب النسبة المئوية للوقت الذي تقضيه.

.....	% متنقلًا % وافقاً % جالساً	
ما هي الآلات أو المعدات التي تعمل عليها ؟	
ما هو تقريباً عدد ساعات العمل على كل آلة ؟	
هل يتطلب عملك شروطاً عضلية أو بدنية معينة في الشخص الذي يقوم به؟.....	
ثالثاً: مسؤوليات الوظيفة:		
المسؤوليات الإدارية	المسؤوليات الفنية	المسؤوليات المالية
.....
.....
.....
.....
.....
رابعاً: ظروف العمل:		
اضاءة..... رطوبة..... تهوية.....	
حرارة..... اخطار.....	
مؤثرات أخرى..... عدد ساعات العمل.....	
خامساً: المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة:		
المستوى التعليمي.....	
الخبرات السابقة.....	
المهارات.....	
السمات الشخصية.....	
أخرى.....	
هل تعتقد أن هذه الوظيفة تقودك إلى وظيفة أعلى في الشركة ؟	
ما هي هذه الوظيفة ومن يشغلها حالياً وما هي سنوات خدمته ؟	
التوقيع.....	
محل الوظائف.....	

الشكل (3-3)

6.3 تصميم الوظيفة:

1. المفهوم والابعاد:

تقوم فكرة تصميم الوظيفة Job Design على حقيقة بديهية خلاصتها أنه طالما أن لكل عمل أكثر من طريقة لأدائه وأن هذه الطرق تتباين من حيث الجودة فيما بينها ، فإنه من الممكن اختيار الطريقة المثلثة من بين هذه الطرق عند تصميم وظيفة معينة ، وذلك في ضوء عدد من المعايير المرغوب فيها مثل خفض التكاليف أو تحسين مستوى الجودة أو زيادة درجة الرضا الوظيفي والرغبة في الاداء لدى العاملين. وعلى أساس هذه الفكرة يصبح بالامكان تعريف تصميم العمل بأنه:

العمل الخاص يربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها ، والحاوز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمنظمة.

أو هو العملية التي تهدف الى تحديد محتوى الوظيفة وطريقة أدائها وعلاقتها بما يؤدي الى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة آخذًا في الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الإنتاج أو الاداء من ناحية والأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية أخرى.⁽¹⁾ وكما هو واضح من التعريفات السابقة ، هناك ثلاثة أبعاد أساسية يجب على الإدارة العليا وخبراء التصميمأخذها بالحسبان عند تصميم الوظائف أو عند إعادة تصميمها ، وهذه الأبعاد هي اهداف المنظمة ، ونوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج أو الاداء ، وإحتياجات وتوقعات الأفراد نحو الوظائف التي يودون شغلها وقدرتها على اشباع حاجاتهم وطموحاتهم. وفيما يتعلق بالبعد الاول فإنه من الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل لا يتعارض مع أهداف المنظمة من حيث الكفاءة والفاعلية. أما بخصوص الاعتبارات وبعد الثاني فمن الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل يسمح بتعظيم العائد من عنصري التكنولوجيا والمواد البشرية معاً وفي نفس الوقت. ولتحقيق ذلك يجب اسناد الاعمال التي لا يمكن انجازها بكفاءة وفاعلية بواسطة الآلات الى الأفراد ، وفي نفس الوقت اسناد الوظائف التي يمكن للآلات أدائها بشكل أسرع وبمستوى جودة أعلى من المستوى الذي يمكن أن يتحققه الأفراد الى عنصر التكنولوجيا. أما بخصوص الاعتبار أو بعد الثالث فمن الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل يسمح للأفراد بتحقيق الرضا الوظيفي والتحفيز من خلال اتاحة الفرص أمامهم لأداء الاعمال التي يرغبون في أدائها وبالطريقة التي تلائمهم.

2. أساليب تصميم الوظائف:

تخضع عملية تصميم الوظيفة أو العمل الى فلسفة الإدارة العليا في المنظمة وفي هذا الاطار يمكن عرض الأساليب التي تتبع في هذا المجال كما يأتي:⁽²⁾

- أسلوب حركة الإدارة العلمية
- أسلوب العلاقات الإنسانية.
- أسلوب الاتraction الوظيفي.

(1) رفعت محمد جابر الله، مصدر سابق، ص 63

(2) حمود عبد الله صالح عقلان ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل قيمي (صنعاء- مطبع دار الشوكاني للطباعة والنشر والتوزيع ، 1997م) ، ص 34 – 35 .

○ الاسلوب الاجتماعي – الفني.
وفيما يأتي شرح مختصر لهذه الاساليب:

أ. أسلوب الإدارة العلمية: تقوم فلسفة هذا الاسلوب تجاه تصميم الوظائف على فكرة تبسيط الوظيفة الى أقصى حد ممكن وتنميط الاعمال وتقسيمها وجعلها مخصصة ، وكذلك تقليل الحركة والزمن الى جانب تحديد طريقة أداء العمل والادوات الاجتماعية في موقع العمل ، الى جانب تحديد طريقة أداء العمل والادوات المستخدمة بكل وضوح بحيث لا يترك لشاغل الوظيفة حرية في هذا الشأن. وهذا الاسلوب كما ترى يغالي في الاهتمام بالجوانب المادية لتصميم الوظيفة واهمال الجوانب الانسانية.⁽¹⁾

ب. أسلوب العلاقات الانسانية: يهتم هذا الاسلوب بالعنصر الانساني عند تصميم الوظيفة ، حيث يراعي الاداء الجماعي للعمل من أجل تحقيق اهداف المنظمة، ويقلل في الوقت نفسه من الاهتمام بالجوانب الفنية. ان هذا الاسلوب لم يحل لنا مشاكل التنظيم الناتجة عن سوء تصميم العمل وذلك لمعالاته في التركيز على الجانب الانساني فقط.

ج. أسلوب الاثراء الوظيفي Job Enrichment: ويركز هذا الاسلوب على اعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ، ورقابة ذاتية على نفسه من أجل إنجاز الاعمال التي تستطيع استغلال قدراته ومهاراته أفضل استغلال. وبشكل يسمح له بتحدي امكانياته الكامنة وبما يؤدي في النهاية الى احساس هذا الموظف بأنه يؤدي عملاً ذا معنى الى درجة يصبح العمل نفسه نوع من الحافز او المكافأة لهذا الموظف.⁽²⁾

د. اسلوب الاجتماعي – الفني Socio-Technical: وهو اسلوب يجمع بين الإدارة والاحتياجات الإنسانية وهنا يصمم العمل على أساس "فرق العمل" ، ويتم في هذا الاسلوب اعطاء الموظفين درجة كبيرة من الرقابة الذاتية على العمل مع ضمان تحقيق الهدف المطلوب وعدم الاخال بالمعايير المحددة ، الى جانب تبادل المسؤولية والواجبات بين أعضاء الفريق. لكن هذا الاسلوب يتطلب درجة عالية من تناسق التصميم التنظيمي، ودرجة عالية من الحذر في تشكيل فرق العمل.

(1) يرجع في ذلك كل من :

Dale S. Beach, Personnel, The Management of People at work, (London: Macmillan Publishers, 5th, ed, 1985) , P86.
George Milkovich & John Boudreau, Human Resource Management (Homewood, I 11: Irwin Inc, 1991) P77.

(2) رفعت محمد جابر الله، مصدر سابق، ص63.

الفصل الرابع

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

Human Resource Planning

الفصل الرابع

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

Human Resource Planning

1.4 مقدمة:

تحتاج المنظمات الى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به ، الامر الذي يلزمها بضرورة تحديد احتياجاتها الكمية والنوعية من هذه الموارد.

وفي هذا الصدد تواجه المنظمة خيارات استراتيجية عديدة بخصوص تخطيط الموارد البشرية لابد من اعطائها اهتماماً استثنائياً ، ومن بين هذه الخيارات ما يلي:

- هل تقضى المنظمة الموقف الايجابي أم السلبي في تخطيط الموارد البشرية ، أي هل تحاول أن تتنبأ وبشكل علمي باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية أم تحدد دورها في سد حاجاتها من الافراد كلما دعت الحاجة الى ذلك؟.

- ما مدى سعة اهتمام المنظمة بتخطيط وظائف إدارة الموارد البشرية ، هل تركز على تخطيط وظيفة واحدة أم اثنتان أم جميع الوظائف ؟

- هل تقضى المنظمة أن يكون لديها خطة رسمية موثقة ومعدة بشكل جيد بخصوص الموارد البشرية أم خطة غير رسمية موجودة في عقول المديرين والعاملين في إدارة الموارد البشرية ؟

- ما هي درجة أو مستوى ارتباط خطة إدارة الموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة ؟
ويبدأ الفصل الحالي بالعرض الى تخطيط الاحتياجات البشرية في أربعة فقرات رئيسية هي:
مفهوم وأهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالخطط الاستراتيجي للمنظمة ، ثم مراحل تخطيط الاحتياجات البشرية ، وأخيراً طرق تقدير الاحتياجات البشرية للمنظمة.

2.4 مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالخطط الاستراتيجي للمنظمة

4. 2. 1 مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يشكل تخطيط الموارد البشرية حلقة الربط الاساسية بين استراتيجية المنظمة والوظيفة العامة لإدارة الموارد البشرية. اذ تعكس الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية كيف تستقطب المنظمة وتتوظف مواردها البشرية ، فهي تؤثر وتنتأثر بإستراتيجية المنظمة ، وتشكل في الوقت نفسه القاعدة لإدارة الموارد البشرية ، وبالإمكانات تعريف تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning بأنه:

عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية ⁽¹⁾.

أو هو: تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات المنظمة ككل وكذلك للاشطة المختلفة فيها ⁽²⁾.

(1) William P. Anthony, P.L Perrewe & K. M. Kacmar, Human Resource Management: A strategic Approach. (New York- The Dryden press, 1999) , P.134.

(2) Elmer Burack and Nicholas Mathys, Human Resource Planning: A Pragmatic Approach to Manpower Development

كما يقصد بتخطيط الموارد البشرية ، عملية جمع واستخدام المعلومات الالزمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة ⁽¹⁾.

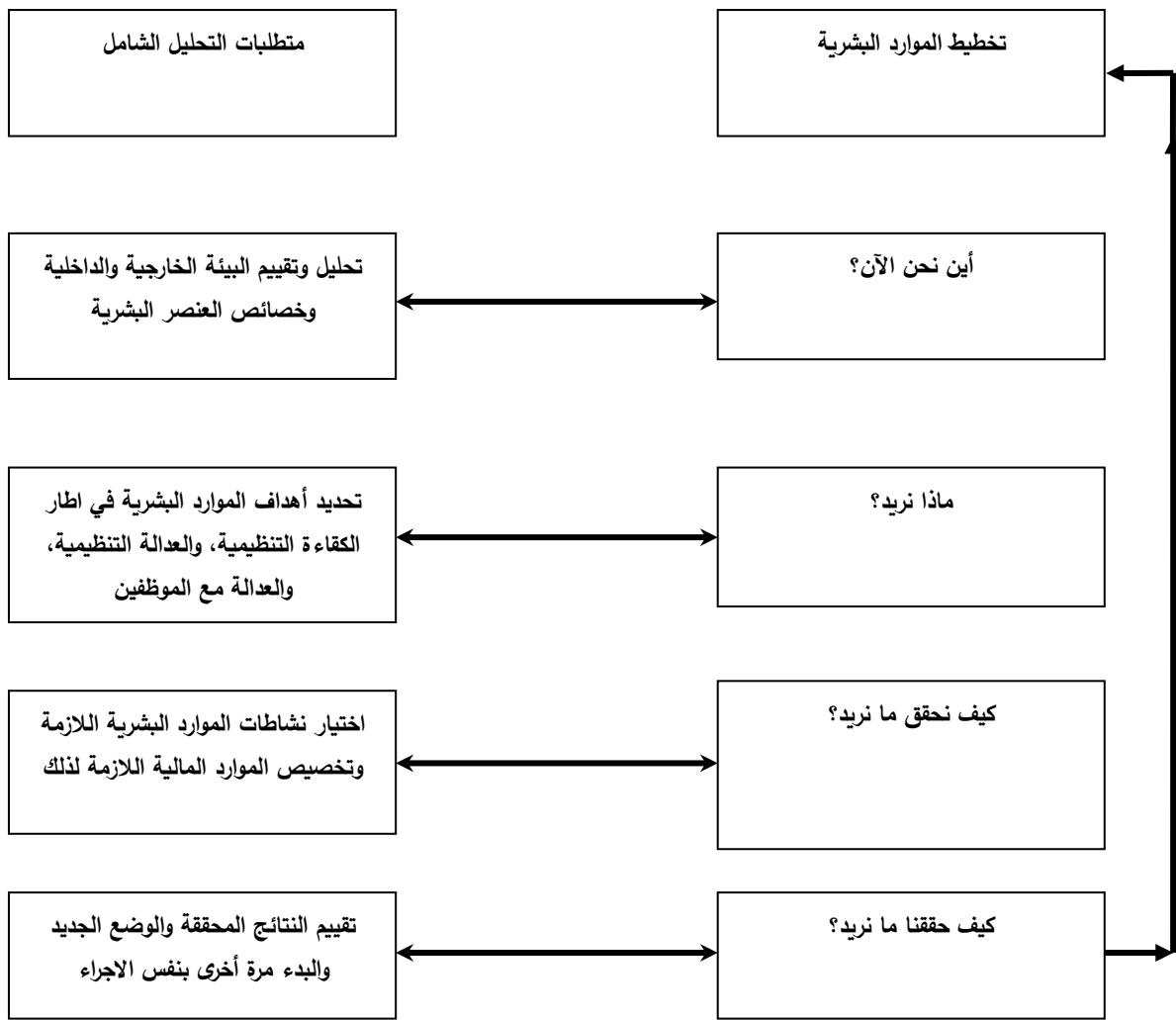
وعلى الرغم من التباين الواضح في التعريفات السابقة لكنها تشتراك بنقاط عديدة من بينها مثلاً أن تخطيط الموارد البشرية عملية مستقبلية لابد أن تتسمج مع التخطيط الشامل للمنظمة ، بمعنى أن عملية تخطيط الموارد البشرية ليست منفصلة عن عمليات تخطيط باقي الموارد الأخرى في المنظمة. كما ان التخطيط يعتمد أولاً وقبل أي شيء آخر على وجود أهداف تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق تخطيط مواردها المختلفة والتي من ضمنها الموارد البشرية.

يقتضي تخطيط الموارد البشرية وجود خطة واضحة المعالم تتضمن عمليات أو أنشطة إدارية أخرى تمارسها إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب وتنمية العاملين بالمنظمة ، وان ذلك يتطلب جمع معلومات دقيقة وصادقة وكافية من أجل اتخاذ القرارات التي تضمن النجاح المتضاد للمنظمة.

ومن جانب آخر فان عملية تخطيط الموارد البشرية تقع (كما أشرنا اعلاه) في اطار مفهوم تحليلي شامل للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وكذلك الظروف البيئية الداخلية، ويصور لنا الشكل رقم (1-4) التداخل بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة.

(Lake Forest, I11: Brace-Park press, 1987), P.3.

(1) George Milkovich & John Boudreau, Human Resource Management (Homewood, I11: Richard Irwin Inc, 1991), P.120.



شكل رقم (1-4)
تخطيط الموارد البشرية في اطار التخطيط الشامل للمنظمة

ونلاحظ من الشكل السابق مدى وضوح العلاقة بين تحديد ملامح الموارد البشرية وظروف العمل بالمنظمة بلغة استراتيجية نحن لا نستطيع تحديد (أين نقف الآن) الا اذا عرفنا الظروف البيئية المحيطة بنا من ثقافية واجتماعية واقتصادي وتكنولوجية... وعرفنا أيضاً ما هي مواصفات وخصائص العاملين حالياً بالمنظمة.

كذلك فان تحديد ماذا نريد ، يعني تحديد الخطوة الاولى في التخطيط وهي تحديد الهدف ، أو النتائج التي نرغب الوصول اليها خلال الفترة القادمة ، ومتي عرفنا اين نحن الآن ، وحددنا ماذا نريد غالباً استطعنا أن نتبين ما هو المطلوب عمله ، وما هو التغيير المطلوب ، وكيف نقيس نجاحنا في إحداث هذا التغيير.

ومع ذلك فإن التغيير يتطلب وضع خطة ، والخطة تحتاج إلى مستلزمات مالية ، وهذه الخطة قد تكون شاملة أو قطاعية ، وقد تتناول نشاطاً واحداً من أنشطة الموارد البشرية أو عدة أنشطة مجتمعة معاً. وأخيراً فإنه في آخر المطاف لا بد أن نتسائل: هل حققنا الهدف أم لا ؟ وللإجابة على ذلك لابد من المقارنة بين النتائج المتحققة والآهداف التي حددت سابقاً. وكلما كانت أهدافنا واقعية ومدرسوسة بشكل جدي ، كانت النتائج المتحققة أقرب إلى ما خططنا له سابقاً.

4.2 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

على الرغم من أن التخطيط للموارد البشرية يتوجب ممارسته من قبل جميع المنظمات إلا أن أهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة نظراً لما يحققها لها من فوائد عديدة تمثل فيما يلي⁽¹⁾:

أ. الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.

ب. يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية وبالشكل الذي يحقق سياسة "انتاج أكثر بتكليف أقل".

ج. يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الادارية الخاصة بالعاملين وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وبقي الوحدات التنظيمية في المنظمة.

د. يساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكالفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الادارية في تلك الحالة.

ه. يساعد على اظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

و. يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية ذلك لأن تخطيط الاحتياجات لا يعزل عن تخطيط التدريب مثلاً ، أو تخطيط الأجر أو الاستقطاب والاختيار ، ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر فقد إدارة الموارد البشرية أهميتها، فقدت القرارات ففعاليتها.

4.3 أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تلخص أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

أ. الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

ب. مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها، "انتاجية أكبر تكلفة أقل" وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل. ومن خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة.

(1) انظر في هذا المجال:

William B, Werther Jr, and Keith Davism Personnel Management & Human Resources,
(New York: Mc Graw-Hill Co, 1982), P.108.

Gary Dessler, Personnel Management (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall Inc, 1988), P.108.

ج. المحافظ على طاقات العاملين واستثمارها ، وتعزيز دافعهיהם نحو العمل بالاساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم الصميمى للمنظمة واحلاصهم لها.

د. اعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو انهاء الخدمات.

هـ. تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

4.2 العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة:

أشرنا سابقاً ، التعريف التي قيلت بخصوص تخطيط الموارد البشرية ، ووجدنا ان هذا التخطيط هو في جوهره تحديد لاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل ونعرض فيما يلي بعض التعريفات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم المنظمة بمقتضاه بتحديد رسالتها ، وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الاهداف.

- أو تحديد معالم الطريق الذي تسير فيه المنظمة من حيث تحديد أهدافها ومجال عملها و اختيار أسلوب تفريذ العمل الذي يحقق لها أهدافها الاستراتيجية.

ويفهم من ذلك أن التخطيط الاستراتيجي يتجسد في رسالة محددة واتجاه معين وأسلوب واضح للتنفيذ، ولاشك أن كل نقطة من هذه النقاط الثلاث تحتاج الى اتخاذ قرارات استراتيجية عديدة ، واليكم مثال لذلك:

- ما هو نوع النشاط الذي ستركز عليه ويميزنا عن المنظمات المنافسة ؟

- ما هو حجم المبيعات المطلوب تحقيقه خلال السنوات الخمس القادمة ؟

- ما هو حجم الأرباح المطلوبة خلال نفس السنوات ؟

هل نتبع استراتيجية النمو الثابت أم المتصاعد ، أم الانكماش ، أم Retrenchment Strategy أم نجمع بين أكثر من استراتيجية في آن واحد ؟

ان الإجابة على هذه الأسئلة لا تتم دون المرور على إدارة الموارد البشرية واتخاذ قرارات أخرى داخلها ، ذلك لأن العنصر الانساني يمتلك حضوراً فاعلاً في جميع زوايا المنظمة.

فاتخاذ قرار بزيادة حجم المبيعات في السنوات المقبلة يعني بالمقابل زيادة في عدد العاملين في مجالات التسويق والانتاج والبيع ، ولا يتوقف الامر عند هذه النقطة فقط ، بل لابد من الاجابة على أسئلة أخرى من بينها مثلاً⁽¹⁾:

- ما هو دوران العمل للمديرين والعاملين في ادارات التسويق والبيع والانتاج ؟
 - ما هي احتياجاتنا الاحتياطية واحتياجات "الاحلال" في ضوء معدلات الدروان المتوقعة في الانشطة التي أشرنا اليها اعلاه ؟
 - ما هو العدد الذي يمكننا الحصول عليه من المديرين من داخل المنظمة لشغل الوظائف الجديدة وما هي خطتنا لاستكمال النقص من خارج المنظمة ؟
 - ما هو انعكاس ما سبق على ميزانية الموارد البشرية للسنوات القادمة ؟
- والحقيقة ، تظل هناك عشرات الاسئلة التي يتوجب على مدير إدارة الموارد البشرية الاجابة عليها عندما تحاول المنظمة استبدال استراتيجيتها الحالية بأخرى جديدة.

ويفهم من ذلك أن هناك علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجية للمنظمة وبين تخطيط مواردها البشرية ، وأهمية هذا الرابط تتبع من أنه لا يمكن منطقياً تحديد الاعداد والأنواع المطلوبة من الافراد مستقبلاً دون الوقوف على خطط المنظمة واهدافها الاستراتيجية التي سوف يضطلع هؤلاء الافراد بإنجازها.

اذن من وجة النظر الاستراتيجية ، تمثل الموارد البشرية استثماراً يمتلك قيمة تنافسية عظيمة أن استطاعت المنظمة ادارته بفاعلية وهو استثمار طويل الامد ، فالموارد البشرية ضمن هذا الطرح تأتي في مقدمة الموارد التي تمتلكها أو تتعامل بها المنظمة.

ختاماً ، لقد أشرنا في الفصل الاول الى أهمية تكامل الخطط الاستراتيجية الشاملة للمنظمة مع تخطيط الموارد البشرية. اذ لا يمكن أن توضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة موضع التنفيذ قبل ان يكون هناك تقويمًا شاملًا لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها شريكاً أساسياً في تحقيق الاهداف ومتى ما تمت عملية التقويم هذه أمكننا اعداد خطة الموارد البشرية وادراجها ضمن الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

(1) راجع الفصل الثالث من هذه الدراسة.

قبل ان نحدد الاساليب او الطرق المتبعة في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية نعرض اولاً المراحل الأساسية لعملية التخطيط ، وذلك على النحو التالي ⁽¹⁾:

4. 3. 1 تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية :**Labor Demand**

يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية (تحديد الطلب) على الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، ولابد أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاثة نقاط مترابطة هي:

- عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً .
- مواصفاتهم الشخصية.
- الوقت المناسب لتعيينهم في المنظمة.

وتنتأثر الاجابة على أي من النقاط السابقة بأوضاع المنظمة الداخلية والخارجية كما تتأثر بالمدى الزمني لتخطيط الموارد البشرية وهي تعطي فترة قصيرة أم متوسطة أو طويلة (ثلاث سنوات فأكثر).

4. 3. 2 تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية :**Labor Supply**

تتعلق هذه المرحلة بحصر الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة وتحليلها وكذلك دراسة المتوفّر منها في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. ولابد من دراسة الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة في ضوء ثلاثة عناصر أساسية هي:

- تحديد عدد العاملين بالمنظمة وثبت ما يمتلكوه من خصائص شخصية ومهارية.
- تحليل طبيعة الاعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.
- التأكيد من توافق العاملين مع ما يمارسونه من اعمال.

ويتم الحصول على هذه المعلومات من خلال اعداد قوائم خاصة توزع على جميع الاقسام أو من خلال طلبات الاستخدام أو من خلال تقارير الاداء.

ولابد أن تمتلك المنظمة نظام معلومات جيد خاص بالموارد البشرية يتضمن جميع المعلومات الخاصة بالفرد منذ التحاقه وأهم التغيرات التي مر بها وما هي المهارات والقدرات التي يملكها إلى جانب توفر معلومات أخرى كالراتب والمكافآت والعلاوات والحوافز التي حصل عليها...الخ.

أما ما يخص سوق العمالة الخارجية فإنه يمثل الجانب الآخر من عرض الموارد البشرية الذي تستقي منه المنظمة أولئك الذين يحققون أهدافها. ويجب على إدارة الموارد البشرية في المنظمة دراسة هذا السوق من زوايا متعددة كالنوعية والخبرة المتوفّرة ومدى ثبات العرض من الموارد البشرية المطلوبة على مدار السنة، وحجم توزيع الموارد البشرية والمؤثرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تتفاعل مع هذه الموارد وتؤثّر في حركتها.

(1) ابهاج مصطفى عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1995) ص: 34-36

وفي ضوء نتائج التقويم والدراسة تقرر إدارة الموارد البشرية مدى امكانية اشباع احتياجات المنظمة من الأفراد اعماداً على المصادر الداخلية والمصادر الخارجية ، ويعتمد القرار النهائي بالاتجاء الى أي المصدرین على عاملین أساسیین هما:

- القدرة على الایفاء باحتياجات المنظمة.

- التكلفة المالية في ضوء أوضاع المنظمة المالية.

ويتخذ القرار النهائي الخاص بتحديد المصدر الذي يجب الاعتماد عليه وكيفية تنفيذه في المرحلة الأخيرة من تحديد الموارد البشرية ونعني بها وضع خطة العمل.

4.3 وضع خطة العمل :Action Plan

بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الاهداف المستقبلية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة العمل ، وتمثل خطة العمل نظاماً اجرائياً لتنفيذ الاهداف ، أو خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله.

وتعتمد تفاصيل ومحفویات الخطة على نتائج التحليل المقارنة المشار اليها سابقاً وكذلك على اجهادات الجهة التي تعد الخطة ومهما كان الأمر فان خطة العمل لابد وأن تعكس أهداف الموارد البشرية واستراتيجياتها البعيدة وذلك في اطار الظروف المحيطة بالمنظمة داخلياً وخارجياً ، ومن بين القرارات التي يمكن وضعها في الخطة ما يلي:

- خطة الانتقاء والتوظيف.

- خطة الترقية والنقل والتقاعد.

- خطة للتدريب والتطوير.

- خطة لتعديل الاجور والرواتب.

- خطة لبحث كيفية تطوير المسار الوظيفي.. وهكذا.

4.4 تنفيذ الخطة ومتابعتها :Implementing the Plan

وبعد أن تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم الادرة الموارد البشرية (أو الجهة المختصة) بنقلها الى حيز التنفيذ وترجمتها الى أعمال وأفراد يؤدون تلك الاعمال وفق جدول زمني معد مستقبلاً.

ومن اجل أن تحقيق الخطة أهدافها يتوجب مراقبة عملية تنفيذها بقصد تقويمها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها، وتحاول إدارة الموارد البشرية الحصول على اجابة دقيقة لكل من الاسئلة التالية وهي ترافق وتقوم الخطة:

أ. مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تحقيق أهداف المنظمة ؟

ب. هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد ؟

ج. ما هي ايجابيات وسلبيات الخطة على كل من المنظمة والعاملين ؟

أن الهدف الاساسي من هذه الاسئلة وغيرها هو الوقوف على مدى نجاح الخطة في توفير الموارد البشرية للمنظمة وفقاً لاحتياجاتها، في الوقت المناسب وبالعدد المطلوب والمواصفات الملائمة.

4.4 طرق تقدير الاحتياجات البشرية للمنظمة:

4.4.1 طرق تقدير الطلب على الموارد البشرية:

بعد أن تطرقنا في الفقرات السابقة إلى مفهوم وأهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية وطبيعة العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة ، وكذلك تحديد مراحل تخطيط الاحتياجات البشرية ، نحاول هنا تناول بعض الطرق الخاصة بتقدير احتياجات المنظمة من القوى البشرية.

4.4.2 طرق تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية:

نظراً لأن العاملين حالياً في الشركة هم الأساس الذي ترتكز عليه عملية تقدير العرض الداخلي المستقبلي ، لذلك يتوجب أن يكون لدى إدارة الموارد البشرية قاعدة بيانات Data Base غنية بالبيانات عن الموظفين .⁽¹⁾

ومن بين الطرق العديدة لتقدير المعروض المستقبلي من الموارد البشرية طريقة مخزون المهارات وخرائط الترقى والاحلال ، وسلسلة ماركوف.

وفيمما يأتي شرح مختصر لكل من مخزون المهارات وخرائط الترقى والاحلال:

مخزون المهارات :Skills Inventory

يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في الشركة تحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف من حيث:

- اسم الموظف وعمره وحالته الاجتماعية.
- المؤهلات العلمية.
- الخبرات السابقة.
- البرامج التدريبية التي اشتراك بها.
- الامتحانات التي اجتازها.
- نتائج تقييم الأداء للسنوات الأخيرة ، مع التركيز على مواطن القوة والضعف ومعدل التحسن.
- الغيابات ، الجزاءات التأديبية إن وجدت.
- القابلية للترقية وتحمل المسؤولية على مستوى أعلى.
- تطلعات وطموحات الموظف في الترقية أو في تغيير مساره الوظيفي.

ولاشك أن مثل هذه القائمة تعطي تصوراً واضحاً للمخططين عن امكانية ترقية أو نقل موظف إلى وظيفة أخرى على ضوء المعلومات السابقة حول مؤهلاته وقدراته. هذا وتستخدم هذه الطريقة في الشركات صغيرة الحجم.

(1) William Glueck, Management (Hinsdale, IL: The Dryden press, 1977), P.337.

خريطة الترقى والاحلال :Promotion and Replacement

بالنسبة لتقدير الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة – كوظائف الإدارة العليا مثلاً – تستخدم طريقة خرائط الاحلال لتحديد الموظفين المتوقع احلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً. وهذه الخرائط الاحتمالية توضح اسم شاغل الوظيفة الحالى وأسماء المرشحين للاحلال محله ودرجة استعداد كل منهم ومستوى أدائه وعمره وقدراته ومهاراته⁽¹⁾.

وبقدر ما تقينا هذه الخرائط في تشخيص الافراد الذي بالامكان ترقيتهم حالياً ، الا أنها لا تعطي أهمية تذكر للوظيفة التي سيتم ترقية الموظف لها ، ويبدو أن هذا العملية يسيرها الحكم الشخصي بصورة عامة. ويجب أن لا ننسى أن المدير المهى لشغل وظيفة أعلا قد يكون مؤهلاً لوظائف مختلفة اخرى ، ولكننا أتحنا له فرصة واحدة فقط. كما ان هناك عيباً آخر.. وهو احتمال حدوث تغيير في هيكل الوظائف والمهيكل التنظيمي للمنظمة قبل الاستفادة من هذه الخرائط⁽²⁾ . تحديد الفائض أو العجز من العمالة وكيفية التصرف فيه.

تشكل الموازنة بين ما هو متاح وما هو مطلوب من العاملين محور العملية التخطيطية ، حيث يتم في هذه المرحلة تحديد مشكلة العمالة من خلال اجراء مقابلة بين العمالة المتاحة والعمالة المطلوبة للعمل وعلى ضوء ذلك يتم تحديد مقدار الخل ونوعه مكانه والأساليب الواجب اتباعها لعلاجه والوصول الى حالة التوازن المطلوب.

وقد نلاحظ بنتيجة المقارنة:

- أ. أما زيادة الطلب على العرض (وجود عجز).
 - ب. أو زيادة العرض على الطلب (وجود فائض).
 - ج. أو زيادة الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى.
- وقد تلأ المنظمة في الحالة الاولى (حالة العجز) الى واحد أو أكثر من البدائل التالية:
- اللجوء الى مصادر جديدة للتوظيف.
 - تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.
 - استخدام العمالة المؤقتة.
 - زيادة فترة الخدمة ، أي اطالة سن التقاعد.
 - زيادة ساعات العمل خارج أوقات الدوام.
 - تحسين برنامج الاجور والحوافز وربطه بزيادة انتاجية الفرد.
 - التدريب وإعادة التدريب.
 - تكبير الوظائف احال التكنولوجيا محل العمال.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الاسكندرية: مركز التنمية الادارية، 1998)، ص114 – 115

(2) George Milkovich and John Boudreau, Human Resource Management (Homewood, IL: Richard Irwin Inc, 1991), P.120.

أما في الحالة الثانية أي حالة زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض) فقد تلجأ المنظمة إلى استخدام واحد وأكثر من السياسات الآتية:

- تخفيض ساعات العمل.
- تشجيع التقاعد المبكر.
- تخفيض عمليات التوظيف.
- استخدام العمالة المؤقتة الرخيصة في بعض الوظائف.
- وقد تلجأ المنظمة إلى سياسة إنهاء الخدمة.

أما في الحالة الثالثة فيتم توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في الوظائف الأخرى. إن تطبيق مثل هذه السياسة يستلزم من المنظمة إعادة تأهيل الأعداد الزائدة وتدريبهم لتولي الوظائف الجديدة بدلاً من اللجوء إلى إنهاء خدمات العمالة الزائدة وتوظيف أشخاص جدد.

الفصل الخامس
النتائج والمناقشة
Results & Discussion

الفصل الخامس

النتائج والمناقشة

Results & Discussion

1.5 مقدمة:

يشتمل الاطار الثاني على منهجية متسلسلة لجمع بيانات من واقع صناعة التشييد كنموذج للدراسة وذلك بغرض تقييم الوضع الحالى لإدارة الكادر البشرى فى السودان ومعرفة المشاكل التى تواجه هذه العملية من حيث الحقوق والواجبات للطرفين وذلك بإعتبار أن العلاقة بين الكادر البشرى والمخدمين هي علاقة تبادلية ذات منافع مشتركة.

الخطوات التى اتبעהها الباحث لأجل الحصول على هذه البيانات كانت وفقاً لمنهجية البحث العلمى.

2.5 تصميم الإستبيان:

تم اختيار الإستبيان كأداة مناسبة لهذا البحث حيث تم تصميم أسئلة الإستبيان استناداً إلى متطلبات البحث العلمى من جهة ومتطلبات البحث من جهة أخرى اذ أن مجال ومشكلة البحث وفرضيات البحث شكلت مرجعية أساسية فى تصميم الإستبيان.

الجزء الاول من الإستبيان اشتمل على اسئلة عامة عن البيانات الشخصية للمستجوبين بينما الجزء الثاني تعلق بالاسئلة التي يتوقع أن تقضى إجاباتها الى معلومات حول الوضع الحالى للكادر البشرى فى السودان واهم المفعولات التى تواجه ادارته وجوانب القصور سواء كانت من الجانبين أو من البيئة الخارجية وقد تم توزيع (10) نسخ من الإستبيان لعينة مصغرة من المهنيين والاكاديميين بغرض إبداء الملاحظات وقد كانت هنالك بعض الملاحظات الجوهرية تم ادخالها على صياغة الإستبيان ليصبح فى هيئته النهائية.

3.5 وصف مجتمع البحث:

دور العمالة لا يقتصر على مؤسسة أو كيان معين بل نجد ان العمالة هي المحرك الاساسى لكافة الأعمال والصناعات وعلى الرغم من اختلاف التخصصات والمهام الا أن مسألة إدارة هذه العمالة تعتبر شأنًا عاماً يتعلق بالاستقلال الامثل لهذه الكوادر مقابل توفير متطلبات تعمل على استقرار هذه العمالة .

إهتمت الدراسة بصناعة التشييد كنموذج انطلاقاً من هذا الفهم الموحد للعمالة وبالتالي فإن مجتمع هذا البحث يتكون من المهتمين بصناعة التشييد من مهندسين وإداريين ومقاولين او اصحاب عمل وقد اعتبر الباحث أن سجلات المهندسين لدى المال الهندسى يمكن ان تمثل مجتمع الدراسة.

4.5 العينة:

بموجب مقتضيات البحث العلمي فإن اختيار عينة من مجتمع البحث يكون وفقاً لمعادلات إحصائية معينة . اعتمد هذا البحث على اخذ عينات من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية منتظمة حيث تم اختيار (60) عينة إشتملت على مختلف الوظائف من مهندسي موقع ، مديرى مشروعات ، مقاولين وإستشاريين حيث تم توزيع الإستبيان على أفراد العينة المختارة الا أن الذين استجابوا بصورة كاملة يقع عددهم (43) مستجحاً.

5.5 تفريغ وتحليل البيانات:

تم استخلاص الاجابات عن الاسئلة المختلفة بالإستبيان من ما تم جمعة من إستبيانات حيث تم تفريغ هذه المعلومات وتم تحليلها بإستخدام برنامج الحاسوب الآلى (SPSS) ومن ثم تمت مناقشة النتائج المتحصل عليها على هدى الاطار النظري للبحث.

البيانات التي تم الحصول عليها كانت متفاوتة وتعكس الوضع الراهن لحالة إدارة الكادر البشري ومن الملاحظات العامه حول هذه البيانات نجد أن المؤسسات والشركات لا تتفق في اتباع نمط معين من الإدارة وفي بعض الأحيان تكون العلاقة بين الطرفين توافقية واحياناً تعتمد على قوة موقف احد الطرفين كما يلاحظ أن مسألة الحقوق والواجبات كثيراً ما تتعرض للإنتهاك مما يؤدى الى خلل في العلاقة ينتج عنه عدم إستقرار وهو ما يؤدى بدوره الى تذبذب في المخرجات والإنتاجية.

5.6 تفسير النتائج:

إستناداً على النتائج الاحصائية المستخلصة من التحليل فقد تم تفسير هذه النتائج من حيث النسب الممنوحة لكل إجابة من جانب المستجحبين وعلى ضوء الاطار النظري فقد ناقش الباحث هذه النتائج لأجل الوصول الى مؤشرات عامة حول إدارة الكادر البشري في السودان.

٥.٦.١ البيانات الأولية:

٥.٦.١.١ توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع:

Frequencies

Statistics

Statistics

النوع

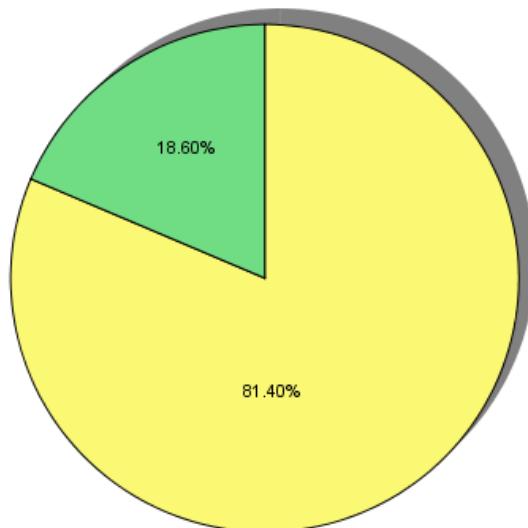
N	Valid	43
	Missing	0

النوع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	35	81.40	81.4	81.4
أنثى	8	18.60	18.6	100.0
Total	43	100.00	100.0	

الجنس

ذكر
أنثى



5.6.1.2 توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤسسة او الشركة:

Frequencies

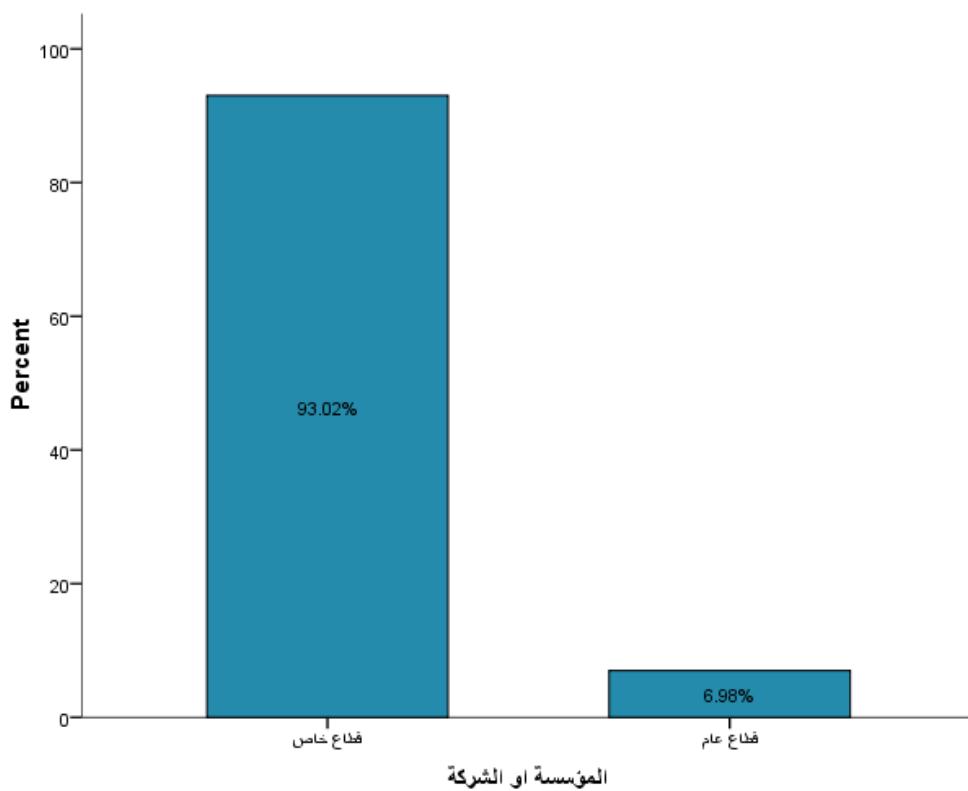
Statistics

المؤسسة او الشركة

N	Valid	43
	Missing	0

المؤسسة او الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	قطاع خاص	40	93.0	93.0
	قطاع عام	3	7.0	100.0
Total		100.0	100.0	



5.6.1.3 توزيع عينة الدراسة وفقاً لطبيعة او مجال العمل:

Frequencies

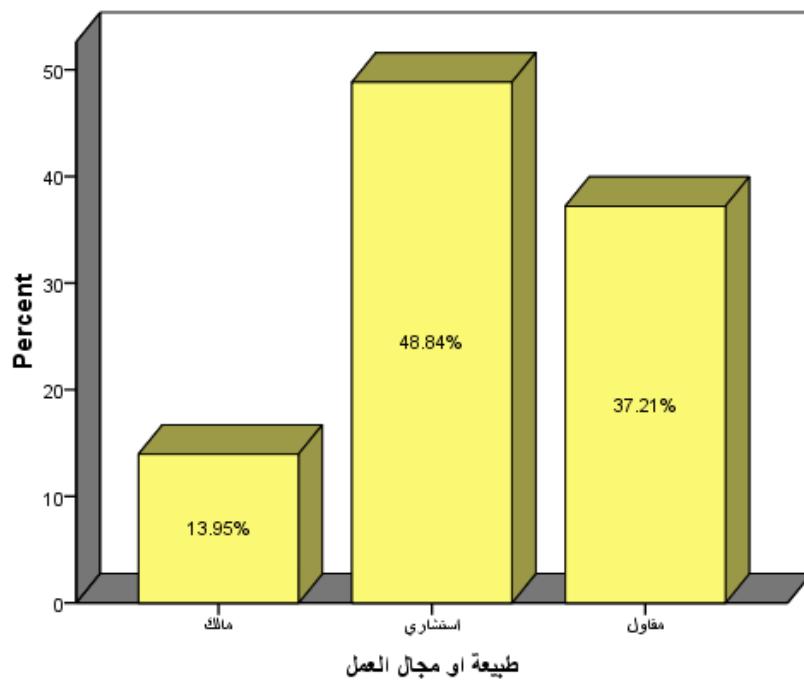
Statistics

طبيعة او مجال العمل

N	Valid	43
	Missing	0

طبيعة او مجال العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مالك	6	14.0	14.0	14.0
استشاري	21	48.8	48.8	62.8
مقاول	16	37.2	37.2	100.0
Total	43	100.0	100.0	



٤ . ٦ . ٤ توزيع عينة الدراسة وفقاً لنوع العمل:

Frequencies

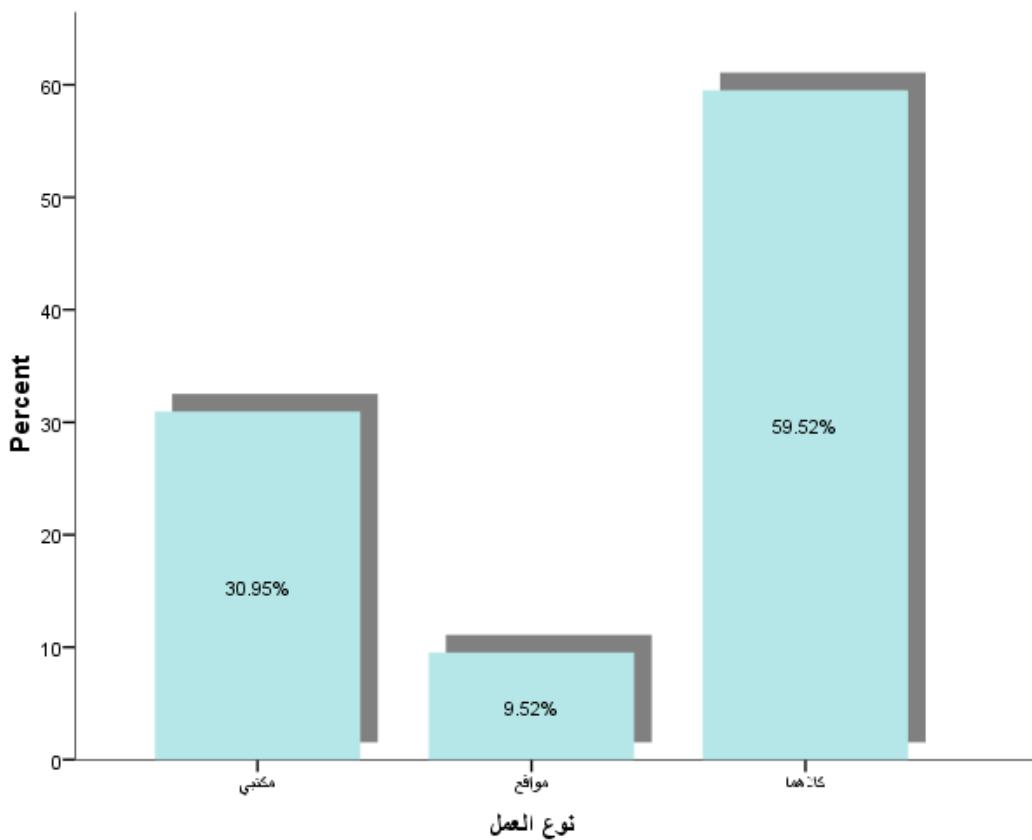
Statistics

نوع العمل

N	Valid	42
	Missing	1

نوع العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مكتبي	13	30.2	31.0	31.0
	موقع	4	9.3	9.5	40.5
	كلالهما	25	58.1	59.5	100.0
	Total	42	97.7	100.0	
Missing	System	1	2.3		
	Total	43	100.0		



٤.٦ .٤ توزيع عينة الدراسة وفقاً للخبرة العملية:

Frequencies

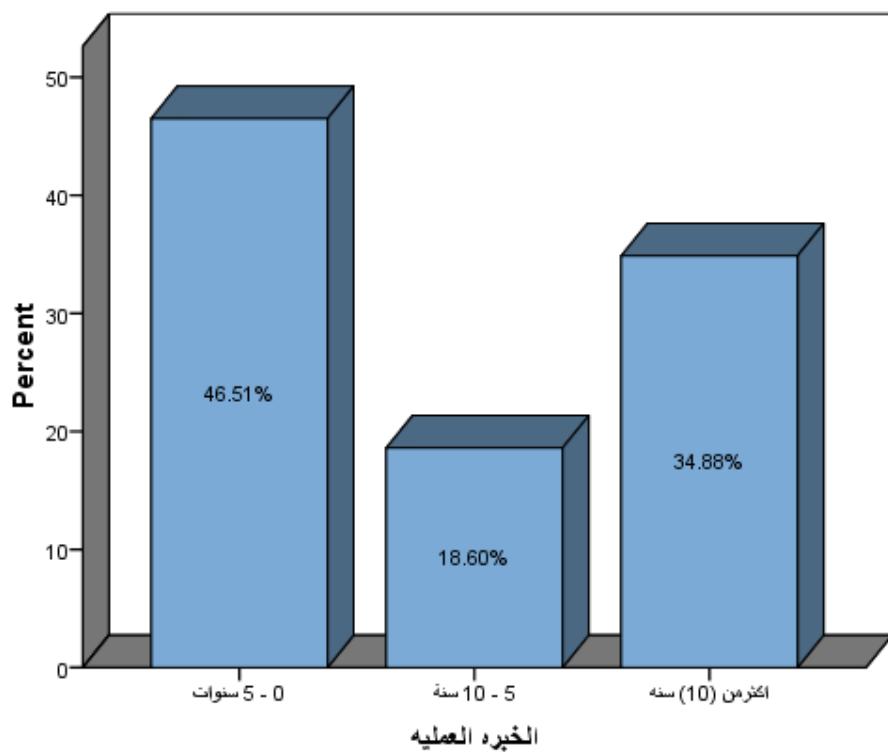
Statistics

الخبره العملية

N	Valid	43
	Missing	0

الخبره العملية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ٥ - ٠ سنوات	20	46.5	46.5	46.5
٥ - ١٠ سنة	8	18.6	18.6	65.1
أكثر من (10) سنه	15	34.9	34.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	



بالنسبة لسنوات الخبرة عينة الدراسة فإن نسبة 46,5% من تتراوح خبراتهم من سنة الى خمسة سنوات و نسبة 18,6% من 6 إلى 10 سنوات بينما نسبة 34,1% أكثر من 10 سنوات وهذا يؤكد أن العينة موزعة بطريقة محايدة.

٥.٦.٥ توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي:

Frequencies

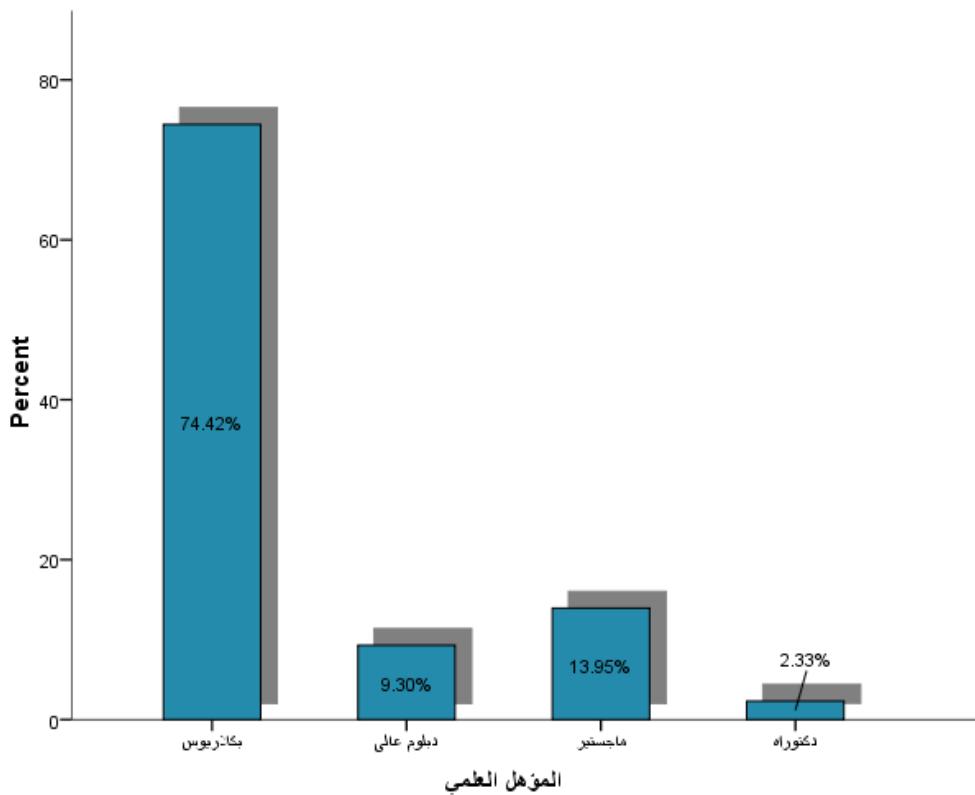
Statistics

المؤهل العلمي

N	Valid	43
	Missing	0

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريوس	32	74.4	74.4
	دبلوم عالي	4	9.3	83.7
	ماجستير	6	14.0	97.7
	دكتوراه	1	2.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0



من حيث التأهيل العلمي فإن نسب عينة الدراسة تتراوح بين 74,4 % من حملة شهادة البكالوريوس و 13.9 % من حملة شهادة الماجستير و 9.3 % من حملة الدكتوراه ، بينما 2,3 % هم من حملة شهادة الدبلوم العالي.

5.6.1.6 اختيار العمالة داخل المؤسسة يتم عن طريق:

Frequencies

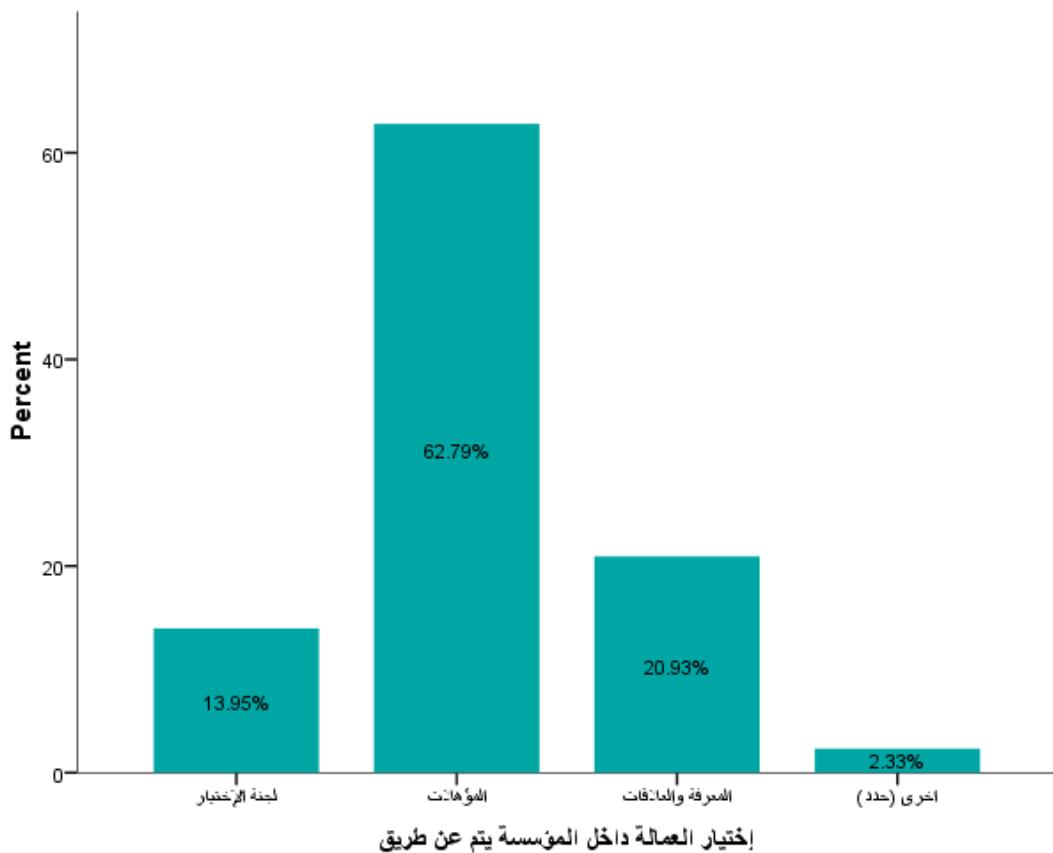
Statistics

إختيار العمالة داخل المؤسسة يتم عن طريق

N	Valid	43
	Missing	0

إختيار العمالة داخل المؤسسة يتم عن طريق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لجنة الإختيار	6	14.0	14.0	14.0
المؤهلات	27	62.8	62.8	76.7
المعرفة والعلاقات	9	20.9	20.9	97.7
آخرى (حدد)	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	



إن العمالة يجب أن يتم اختيارها حسب المؤهلات وطبيعة العمل ونجد أن 14% من أفراد العينة ذكرى بأن يتم الإختيار بواسطة لجنة الاختيار بينما 62,8% بأن المؤهلات هي الفيصل ويرى 20,9% أن المعرفة وال العلاقات تلعب دوراً كبيراً في تعين العمالة وهذا يوضح أن المؤهلات هي المعيار الحقيقي ويجب أن لا تلعب العلاقات والمعرفة دوراً في ذلك .

5.6.2 عرض وتحليل نتائج الدراسة:

حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الموجهة في الإستبيان بناءً على أوزان مقاييس ليكار特 الخمسية بغرض معرفة إتجاه آراء الإستجابة.

إتجاه الإستجابة	N			عبارات أسئلة المقاييس
	المتوسط المرجح	القيمة المفقودة	القيمة الصحيحة	
أوافق	2.19	0	43	هل تعتقد ان الكادر البشري بمؤسستك مؤهل لتحقيق الأهداف المرجوة؟
أوافق	2.16	0	43	الكادر البشري في مؤسستك يتم تعينه وفقاً لهيكل وظيفي واضح
أوافق	2.37	0	43	دائماً تمنحك إدارة المؤسسة الحرية الكاملة للعاملين لأداء المهام
أوافق	2.14	0	43	تحرص إدارة المؤسسة على خلق بيئة محفزة للعاملين
إلى حد ما	3.09	0	43	تحرص إدارة المؤسسة على تدريب العاملين وفقاً لخطة تدريبية ضمن الموازنة المعتمدة
أوافق بشدة	1.26	0	43	التدريب يمكن أن يعمل على زيادة الكفاءة ومن ثم الإنتاجية؟
لا أوافق	3.47	0	43	الكشف الطبي الدوري ومراجعة الصحة العامة للعاملين تعتبر هامة والمؤسسة ملتزمة بذلك
أوافق	2.51	0	43	يتم إدارة العاملين بمؤسستك من خلال لوائح وضوابط يتم تطبيقها حرفياً
أوافق	2.33	0	43	نظام الحضور والإنتصاف والغياب يتم إدارته بصورة علمية تراعي فيها كافة الجوانب
أوافق	2.53	0	43	من خلال ملاحظاتك بحكم وجودك بالمؤسسة فإن العمالة مستقرة ولا يوجد فاقد بسبب ترك العمل؟
إلى حد ما	2.86	0	43	المؤسسة التي تعمل بها تهتم دائماً بنظام التأمين بكافة أنواعه للعمالة؟
أوافق	1.95	0	43	دائماً يتمتع العاملون بالمؤسسة بحقوقهم من الإجازات والعطلات مدفوعة الأجر بمختلف أنواعها.
إلى حد ما	3.37	0	43	عملة التشيد المتاحة بسوق العمل تعتبر مدربة ومهارة.
أوافق	2.16	0	43	عملة التشيد تعتبر عمالة خاصة دون الصناعات الأخرى
أوافق بشدة	1.49	0	43	نظام التأمينات والتحفيز يعمل على الإقلال من فقد العمالة.
أوافق	1.95	4	39	هناك ظاهرة عامة بوجود عمالة دخيلة على صناعة التشيد
إلى حد ما	2.91	0	43	إن دخول الميكنة في صناعة التشيد قلل من دور العمالة
إلى حد ما	2.86	0	43	المواد الجديدة والتقنيات الحديثة تمثل عائقاً للعملة المحلية
أوافق	2.40	0	43	هناك بعض الشركات والمؤسسات المحلية تتبع نظم إدارة عمالة على أساس علمية ومعيارية.
أوافق	2.16	0	43	إن طبيعة الحياة الاجتماعية ونظم الاسر الممتدة يؤثر على أداء العمالة
أوافق بشدة	1.63	0	43	الظروف الاقتصادية وما يتربى عليها من إلتزامات تحد من الأداء والإنجاز
أوافق	2.28	0	43	إن عمالة التشيد المحلية تشعر دائماً بعدم الإستقرار والثبات في العمل لأسباب تتعلق بالمحظى.
لا أوافق	3.40	0	43	دخول الشركات الأجنبية أثر سلباً على كفاءة العاملين في صناعة التشيد
إلى حد ما	2.98	0	43	يلاحظ أن عمالة التشيد المحلية لها رغبة كبيرة في التدريب والمعرفة

جدول رقم (1)

مقاييس ليكارد الخمسية

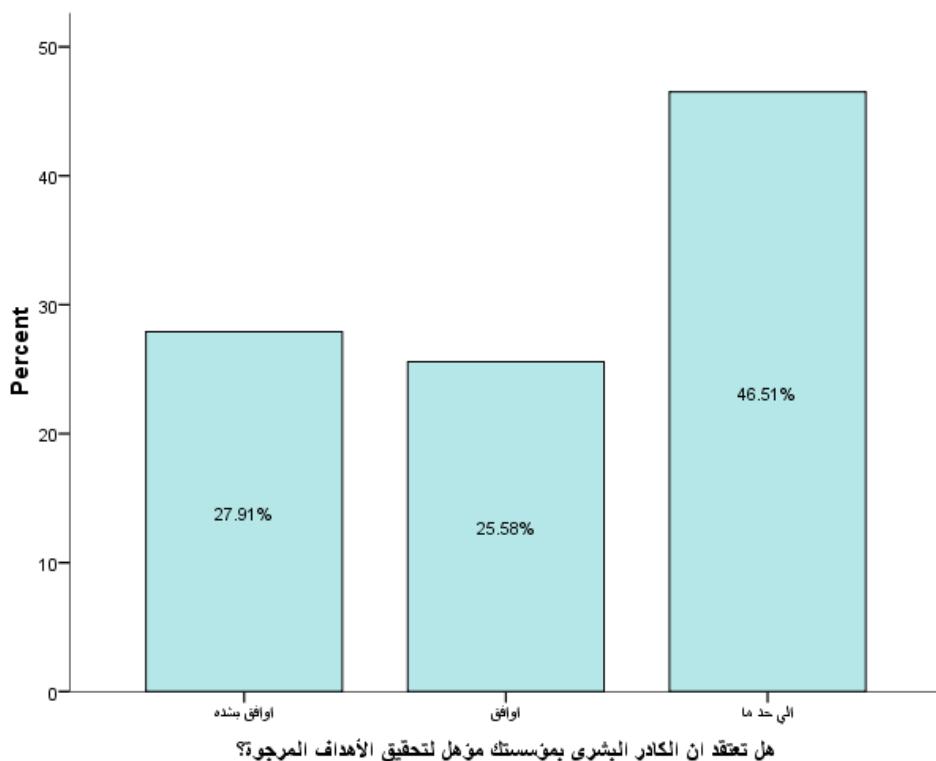
Weighted Mean Level:

From 1.00 to 1.79	أوافق بشدة	From 2.60 to 3.39	إلى حد ما	From 3.20 to 5.00	لا أوافق بشدة
From 1.80 to 2.59	أوافق	From 3.40 to 4.19	لا أوافق		

1. هل تعتقد ان الكادر البشري بمؤسستك مؤهل لتحقيق الأهداف المرجوة؟

هل تعتقد ان الكادر البشري بمؤسستك مؤهل لتحقيق الأهداف المرجوة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشده	12	27.9	27.9	27.9
Valid اوافق	11	25.6	25.6	53.5
الى حد ما	20	46.5	46.5	100.0
Total	43	100.0	100.0	

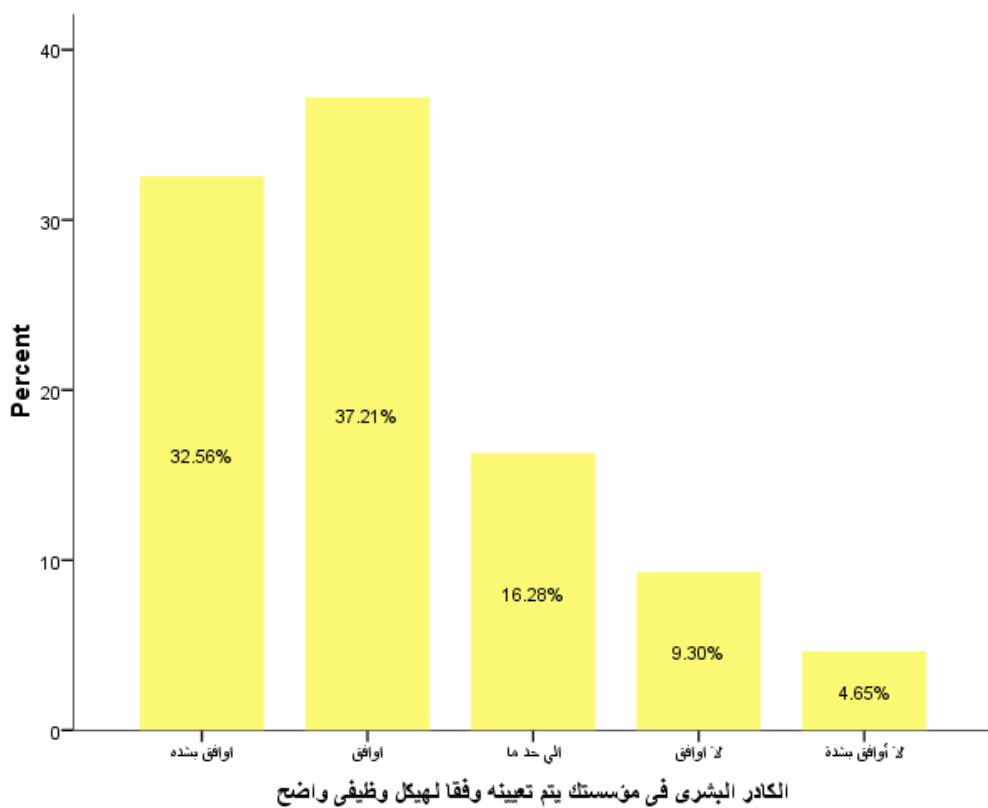


من حيث تأهيل الكادر البشري لاداء المهام فيرى المستجاثون بنسبة 53,5% أنه مؤهل بينما يرون انه ربما يكون مؤهلاً وهذا مؤشر واضح لمدى نسبة التأهيل وسط العمالة مما يستوجب إجراء برامج إصلاح وتدريب مكثف.

2. الكادر البشري في مؤسستك يتم تعيينه وفقاً لهيكل وظيفي واضح

الكادر البشري في مؤسستك يتم تعيينه وفقاً لهيكل وظيفي واضح

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشدة	14	32.6	32.6	32.6
اوافق	16	37.2	37.2	69.8
الي حد ما	7	16.3	16.3	86.0
لا اوافق	4	9.3	9.3	95.3
لا اوافق بشدة	2	4.7	4.7	100.0
Total	43	100.0	100.0	

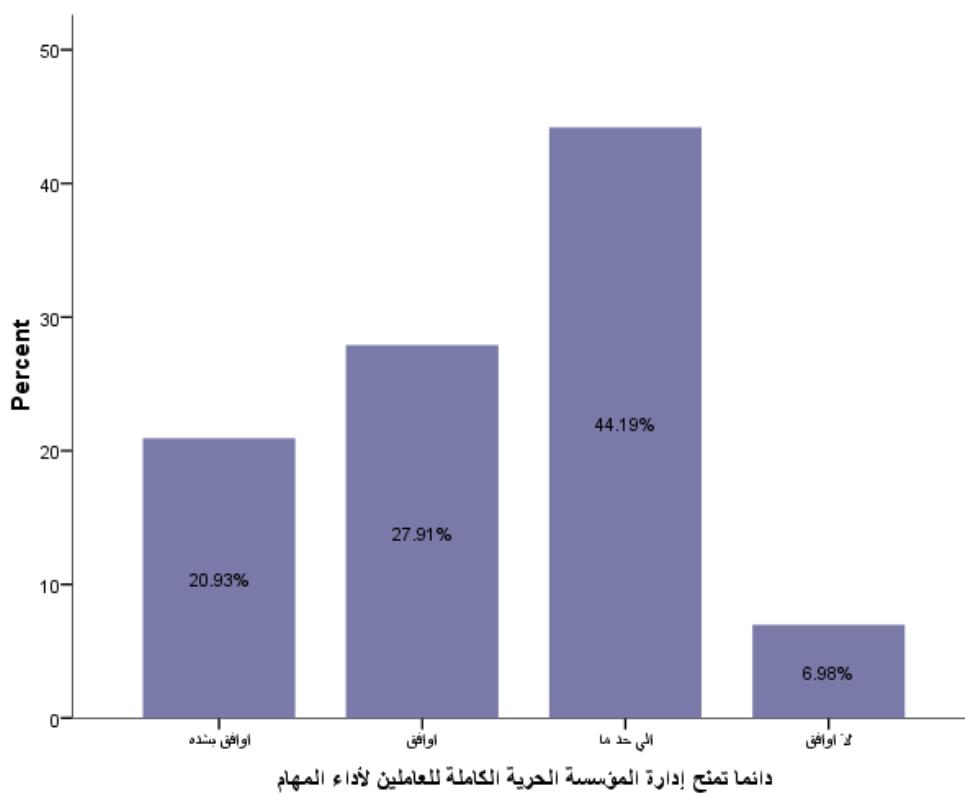


الهيكل الوظيفي هو الذي يحدد نوع وطبيعة العمالة المطلوبة 69,8 % يرون أن التعيين يتم وفقاً لذلك بينما يرى 14 % غير ذلك .

3. دائمًا تمنع إدارة المؤسسة الحرية الكاملة للعاملين لأداء المهام

دائمًا تمنع إدارة المؤسسة الحرية الكاملة للعاملين لأداء المهام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشدة	9	20.9	20.9	20.9
اوافق	12	27.9	27.9	48.8
الي حد ما	19	44.2	44.2	93.0
لا اوافق	3	7.0	7.0	100.0
Total	43	100.0	100.0	

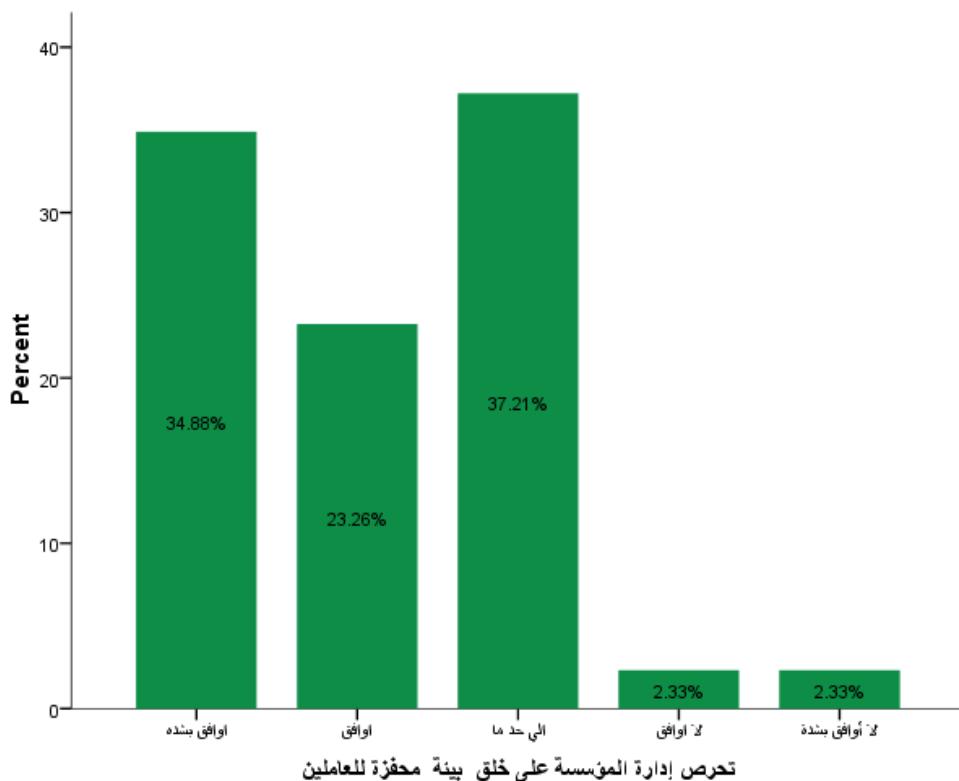


بيئة العمل تلعب دوراً كبيراً في استقرار العمالة وزيادة الإنتاج فنجد أن 48.8% يرون ان إدارة المؤسسة تمنع الحرية الكاملة للعاملين لأداء المهام . بينما حرص إدارة المؤسسة على خلق بيئة محفزة للعاملين .

4. تحرص إدارة المؤسسة على خلق بيئة محفزة للعاملين

تحرص إدارة المؤسسة على خلق بيئة محفزة للعاملين

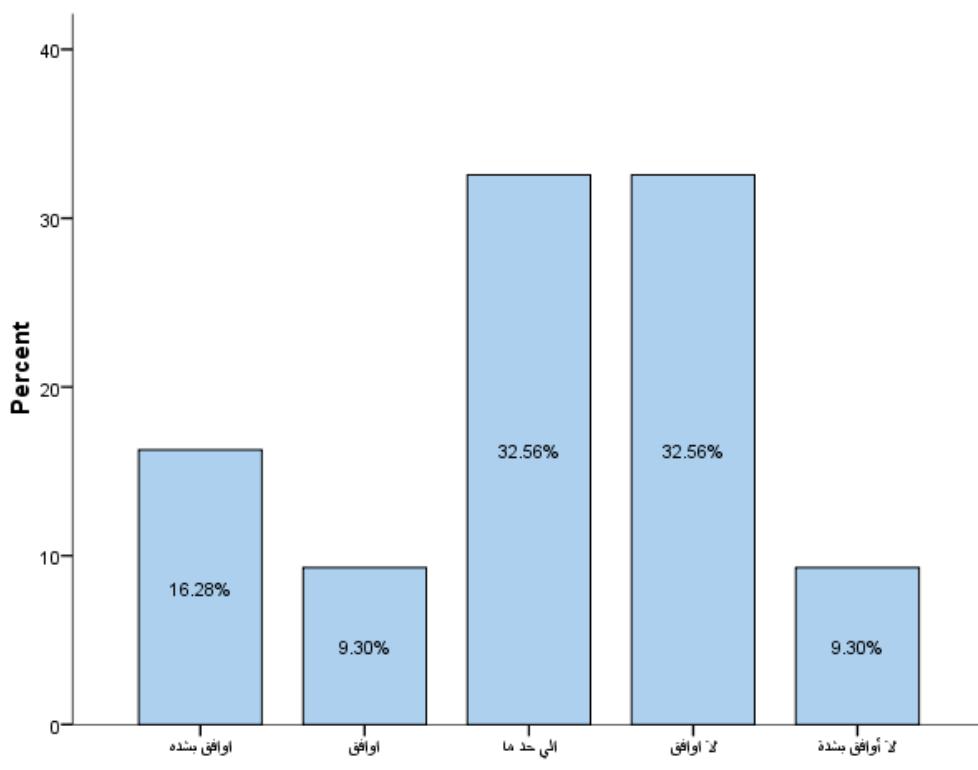
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشدة	15	34.9	34.9	34.9
اوافق	10	23.3	23.3	58.1
الي حد ما	16	37.2	37.2	95.3
لا اوافق	1	2.3	2.3	97.7
لا اوافق بشدة	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	



5. تحرص إدارة المؤسسة على تدريب العاملين وفقاً لخطة تدريبية ضمن الموازنة المعتمدة

تحرص إدارة المؤسسة على تدريب العاملين وفقاً لخطة تدريبية ضمن الموازنة المعتمدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشدة	7	16.3	16.3	16.3
اوافق	4	9.3	9.3	25.6
الي حد ما	14	32.6	32.6	58.1
لا اوافق	14	32.6	32.6	90.7
لا اوافق بشدة	4	9.3	9.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

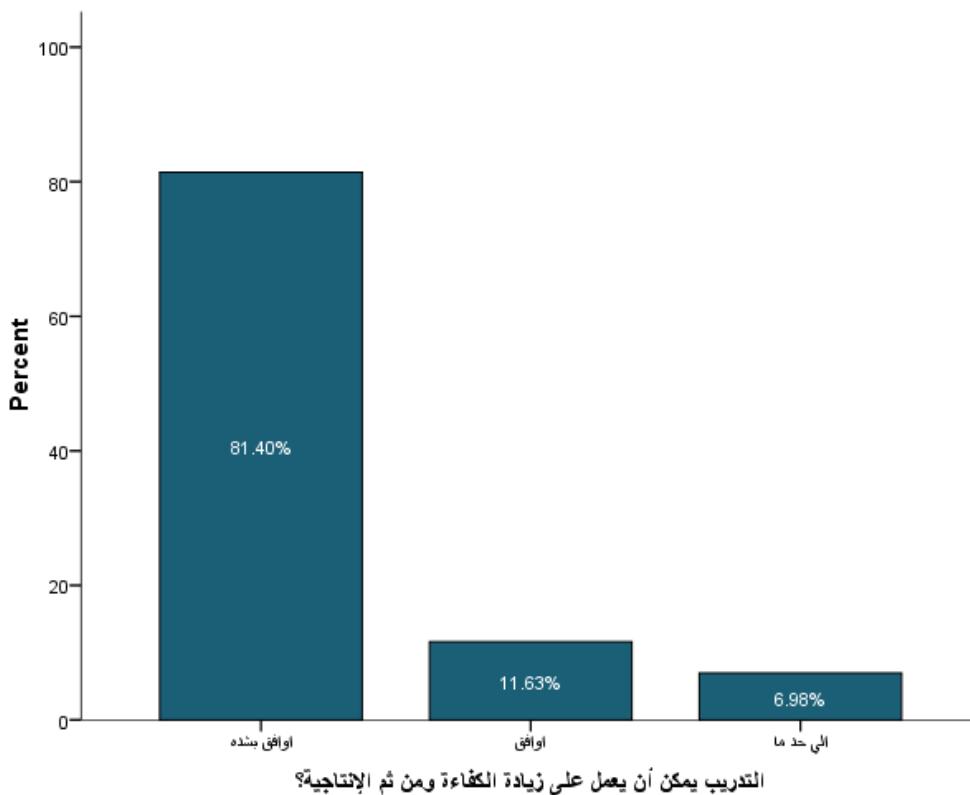


يعتبر التدريب عاملاً "مهما" في ترقية الأداء عن طريق رفع مهارات الكادر البشري إلا أن 25,6% فقط يرون حرص الادارات على تدريب العاملين بينما البعض الآخر يرى عدم وضوح عملية التدريب وانه لا يمثل أولوية لتلك الادارات .

6. التدريب يمكن أن يعمل على زيادة الكفاءة ومن ثم الإنتاجية؟

التدريب يمكن أن يعمل على زيادة الكفاءة ومن ثم الإنتاجية؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشدة	35	81.4	81.4	81.4
اوافق	5	11.6	11.6	93.0
الي حد ما	3	7.0	7.0	100.0
Total	43	100.0	100.0	

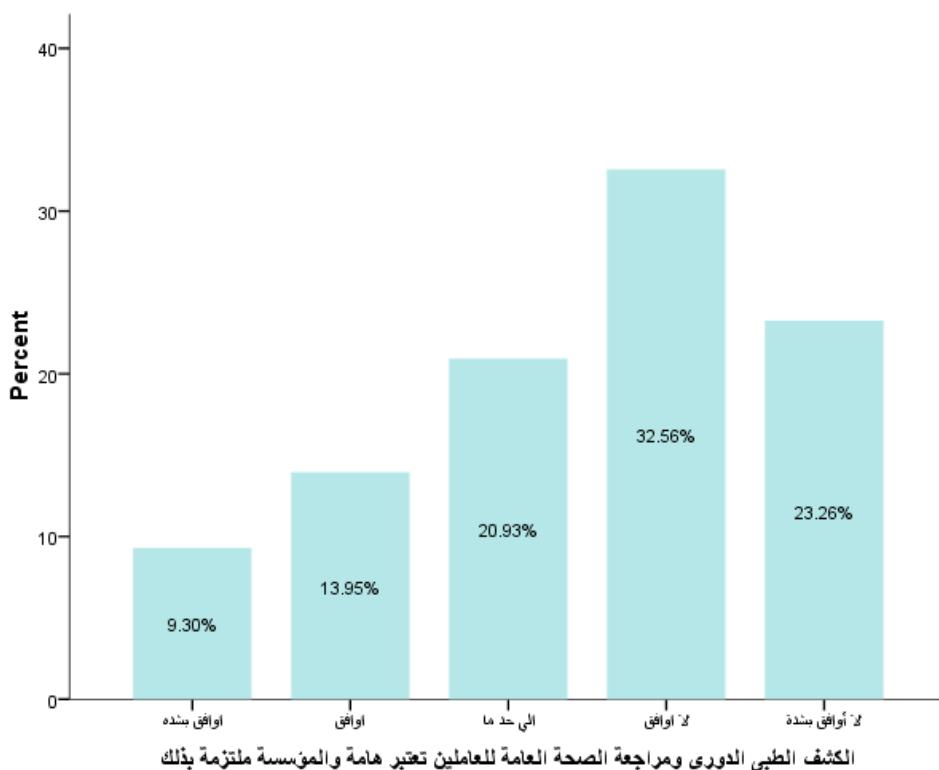


من اغراض عملية التدريب زيادة الكفاءة والانتاجية لدى الشركات والمؤسسات وفيما يتعلق بهذه الفرضية فإن 81,4 % من افراد العينة يوافقون على هذا الطرح بينما نجد 7 % فقط متربدون في ذلك وهذا بالطبع يؤكد أهمية التدريب وقناعة المستويات الادارية المختلفة بالمؤسسات بهذه الاهمية.

7. الكشف الطبي الدوري ومراجعة الصحة العامة للعاملين تعتبر هامة والمؤسسة ملتزمة بذلك

الكشف الطبي الدوري ومراجعة الصحة العامة للعاملين تعتبر هامة والمؤسسة ملتزمة بذلك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشدة	4	9.3	9.3	9.3
اوافق	6	14.0	14.0	23.3
الي حد ما	9	20.9	20.9	44.2
لا اوافق	14	32.6	32.6	76.7
لا اوافق بشدة	10	23.3	23.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

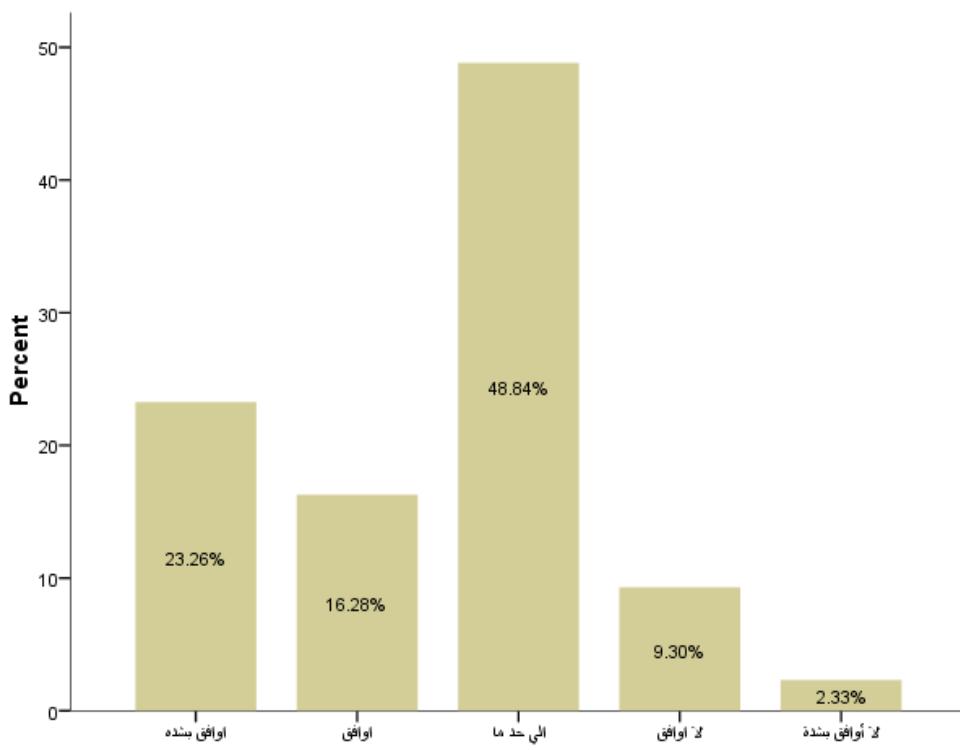


العقود المتوازنة بين المؤسسات والعمالة تعمل على تنظيم العلاقة بين الطرفين وبالتالي تؤدي إلى استقرار بيئة العمل ومن أساسيات هذه العلاقة توفير الخدمات الصحية والطبية للعاملين بواسطة المؤسسة وفيما يتعلق بهذا الالتزام يرى 23,3% من افراد العينة التزام المؤسسات بهذه الناحية بينما 55,9% لا يرون ذلك وهذا يوضح تماماً أن هناك قصور في مهام الشركات والمؤسسات تجاه العماللة مما يحتاج لبعض التشريعات التي تضمن حقوق الاطراف.

8. يتم إدارة العاملين بمؤسستك من خلال لوائح وضوابط يتم تطبيقها حرفياً

يتم إدارة العاملين بمؤسستك من خلال لوائح وضوابط يتم تطبيقها حرفياً

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشدة	10	23.3	23.3	23.3
اوافق	7	16.3	16.3	39.5
الي حد ما	21	48.8	48.8	88.4
لا اوافق	4	9.3	9.3	97.7
لا اوافق بشدة	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

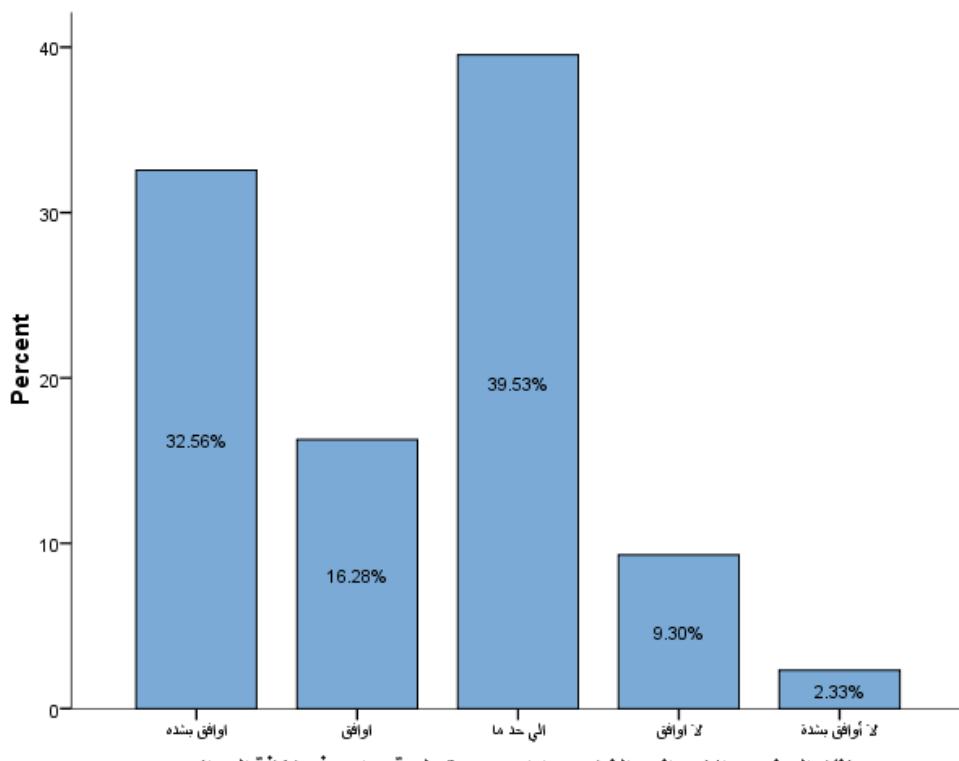


تطبيقياً للنص القائل من أخذ الاجر حاسبه الله بالعمل وبالمقابل يجب على الكادر البشري الحفاظ على ممتلكات المؤسسة والعمل على زيادة الانتاج وهذا يحتاج لوجود لوائح وضوابط حيث يرى 39,6% اهمية هذه الضوابط وانه يتم تطبيقها بالمؤسسة حرفيا بينما 48,8% يرون أن ذلك لا يتم بصورة واضحة .

9. نظام الحضور والإنصراف والغياب تم إدارته بصورة علمية تراعى فيها كافة الجوانب

نظام الحضور والإنصراف والغياب تم إدارته بصورة علمية تراعى فيها كافة الجوانب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشدة	14	32.6	32.6	32.6
اوافق	7	16.3	16.3	48.8
الي حد ما	17	39.5	39.5	88.4
لا اوافق	4	9.3	9.3	97.7
لا اوافق بشدة	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

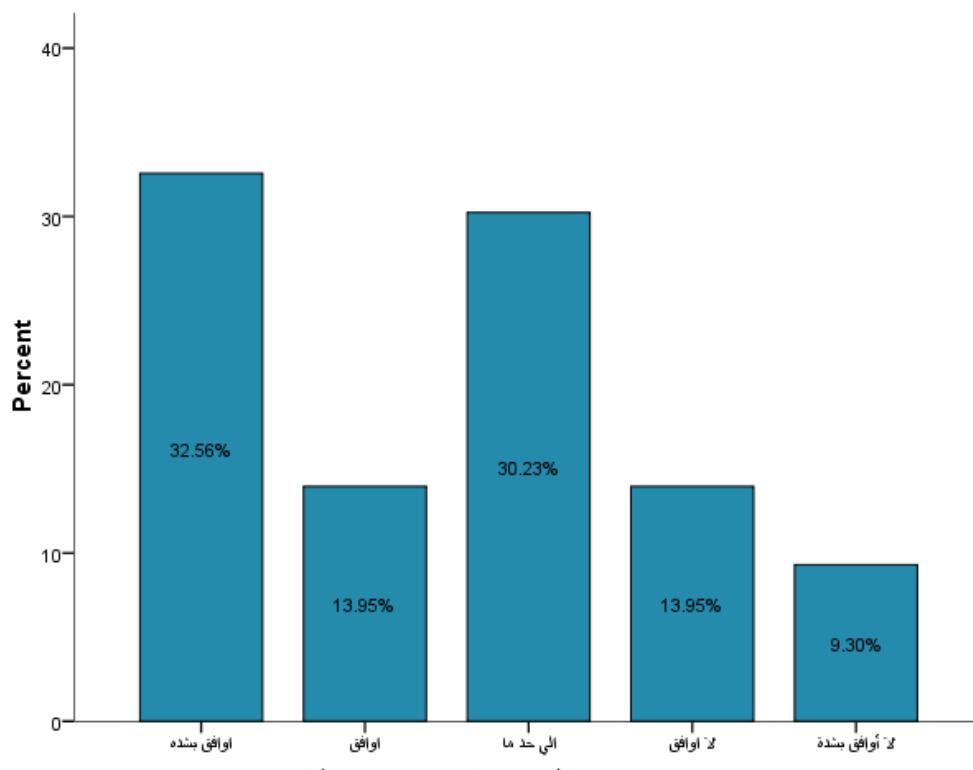


ايضاً نجد أن نظام الحضور والإنصراف والغياب وافق عليه 48,9% من أفراد العينة بينما هنالك نسبة كبيرة تمثل 39,5% يرون أن ذلك يتم الى حد ما .

10. من خلال ملاحظاتك بحكم وجودك بالمؤسسة فإن العمالة مستقرة ولا يوجد فاقد بسبب ترك العمل؟

من خلال ملاحظاتك بحكم وجودك بالمؤسسة فإن العمالة مستقرة ولا يوجد فاقد بسبب ترك العمل؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشدة	14	32.6	32.6	32.6
اوافق	6	14.0	14.0	46.5
الي حد ما	13	30.2	30.2	76.7
لا اوافق	6	14.0	14.0	90.7
لا اوافق بشدة	4	9.3	9.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	



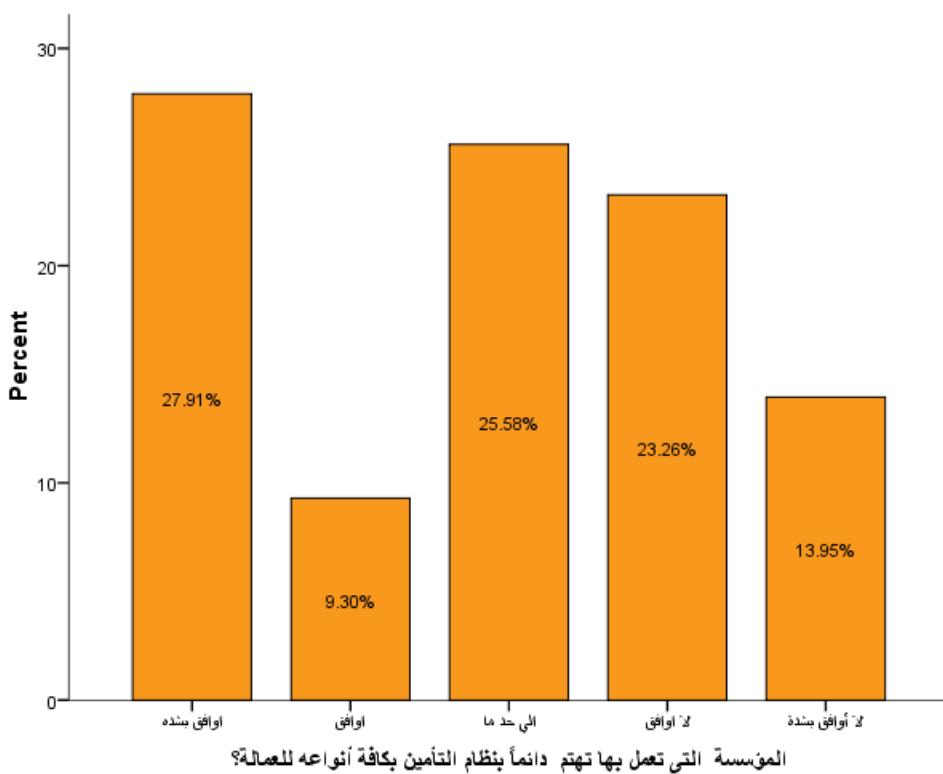
من خلال ملاحظاتك بحكم وجودك بالمؤسسة فإن العمالة مستقرة ولا يوجد فاقد بسبب ترك العمل؟

بالنسبة لاستقرار العمالة والفاقد منها فإن 46,6% يرون ان العمالة مستقرة ولا يوجد فاقد بسبب ترك العمل . بينما 23,3% يرون غير ذلك .

11. المؤسسة التي تعمل بها تهتم دائمًا بنظام التأمين بكافة أنواعه للعمال؟

المؤسسة التي تعمل بها تهتم دائمًا بنظام التأمين بكافة أنواعه للعمال؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشدة	12	27.9	27.9	27.9
اوافق	4	9.3	9.3	37.2
الي حد ما	11	25.6	25.6	62.8
لا اوافق	10	23.3	23.3	86.0
لا اوافق بشدة	6	14.0	14.0	100.0
Total	43	100.0	100.0	

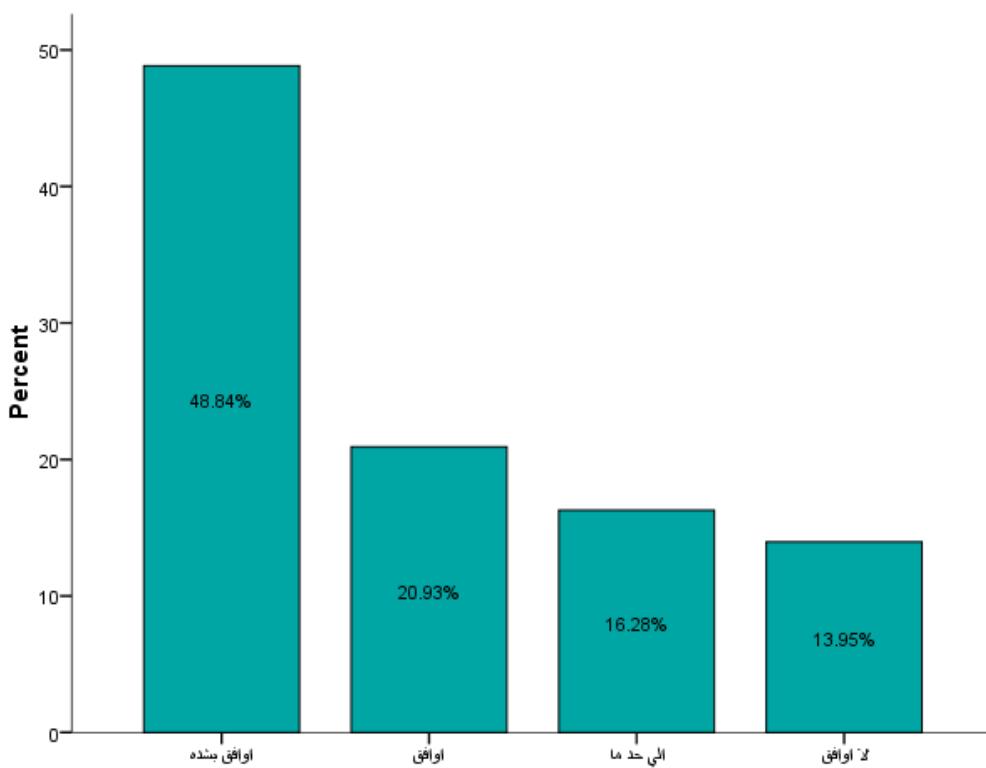


فيما يتعلق بنظام التأمين بكافة أنواعه للعاملين يرى 37,2% المؤسسة تهتم بذلك بينما 48,9% يرون قصوراً واضحاً في هذا الجانب من قبل الشركات والمؤسسات.

12. دائمًا يتمتع العاملون بالمؤسسة بحقوقهم من الإجازات والعطلات مدفوعة الأجر بمختلف أنواعها.

دائمًا يتمتع العاملون بالمؤسسة بحقوقهم من الإجازات والعطلات مدفوعة الأجر بمختلف أنواعها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشده	21	48.8	48.8	48.8
اوافق	9	20.9	20.9	69.8
الي حد ما	7	16.3	16.3	86.0
لا اوافق	6	14.0	14.0	100.0
Total	43	100.0	100.0	



دائمًا يتمتع العاملون بالمؤسسة بحقوقهم من الإجازات والعطلات مدفوعة الأجر بمختلف أنواعها.

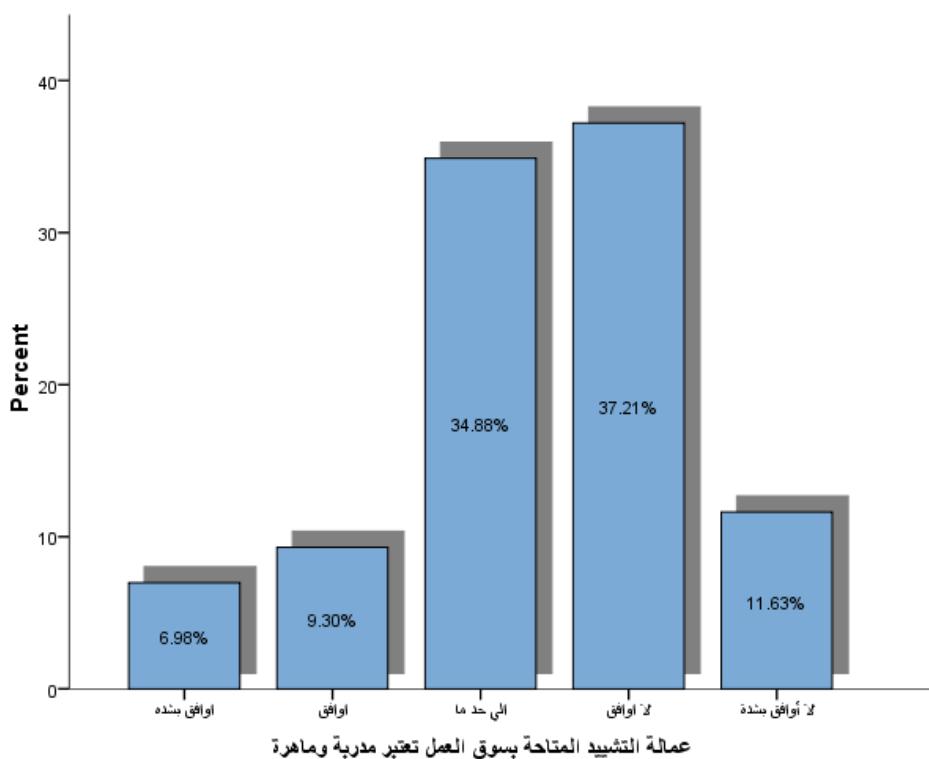
العطلات والإجازات هامة لتجديد روح العمالة وزيادة الطاقة الانتاجية ويجب على المؤسسة منحها للعاملين بكامل الحقوق.

يرى 69.7% من افراد العينة أن العاملون بالمؤسسات يتمتعون بهذا الحق بينما 14% فقط يرون غير ذلك تماماً.

13. عماله التشيد المتاحة بسوق العمل تعتبر مدربة ومهارة.

عماله التشيد المتاحة بسوق العمل تعتبر مدربة ومهارة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اوافق بشدة	3	7.0	7.0
	اوافق	4	9.3	16.3
	الي حد ما	15	34.9	51.2
	لا اوافق	16	37.2	88.4
	لا اوافق بشدة	5	11.6	100.0
	Total	43	100.0	100.0

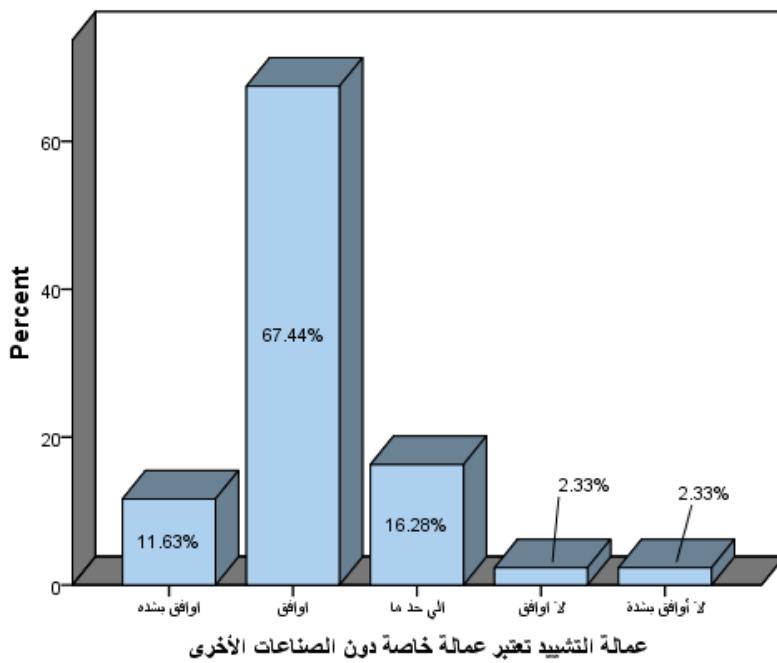


كفاءة العماله تتعكس مباشرة على الاداء وهنالك معايير لقياس الكفاءة والاداء وفيما يتعلق بالعماله المحلية يرى 16,3 % من العينة أن هذه العماله مدربة ومهارة بينما نجد أن 48,8 لا يرون ذلك تماماً . وهذا يعكس الخلل الكبير فى منظومة الكادر البشري فى هذا القطاع والوضع يحتاج لمعالجات آنيه واخرى استراتيجية حتى يؤدى هذا القطاع الدور المنوط به.

14. عماله التشيد تعتبر عماله خاصة دون الصناعات الأخرى

عماله التشيد تعتبر عماله خاصة دون الصناعات الأخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشده	5	11.6	11.6	11.6
اوافق	29	67.4	67.4	79.1
الي حد ما	7	16.3	16.3	95.3
لا اوافق	1	2.3	2.3	97.7
لا اوافق بشده	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

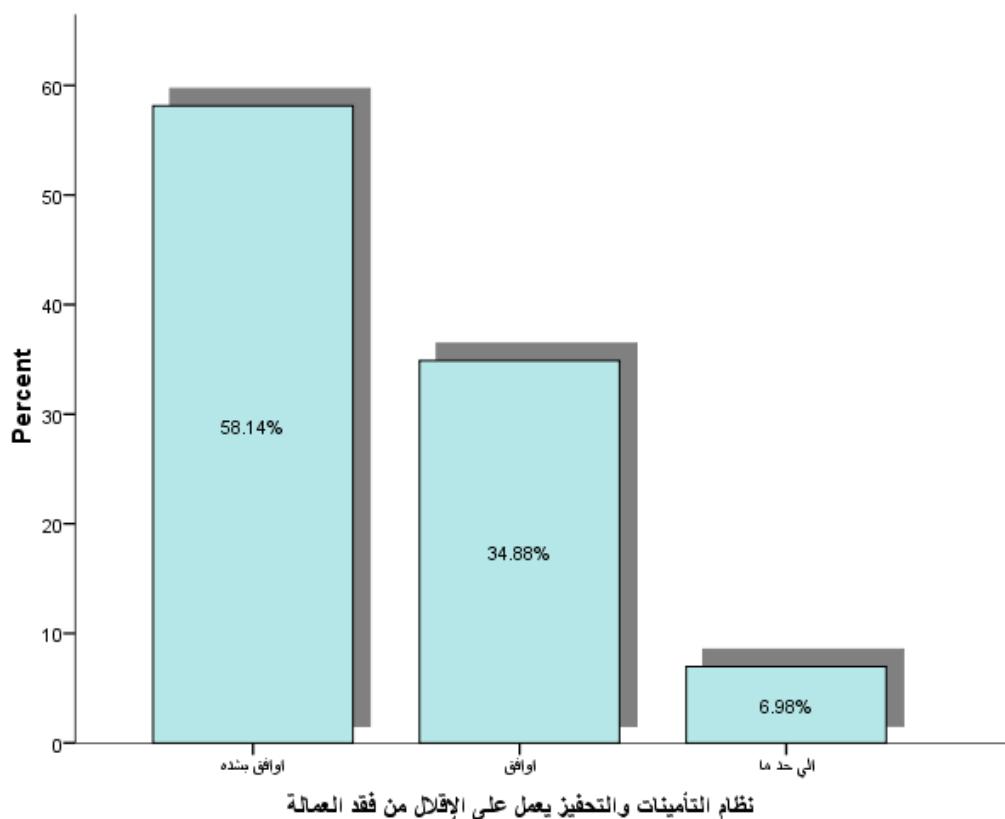


منعاً لدخول عماله غير مدربة وغير مناسبة لاعمال هذا القطاع فلا بد من وضع ضوابط لممارسة المهنة ذلك أن الاعمال الهندسية تحتاج الى عماله خاصة تختلف عن العماله فى القطاعات الأخرى ويرى 79% أن هذه الخصوصية مؤكدة ويجب التعامل معها بجسم.

15. نظام التأمينات والتحفيز يعمل على الإقلال من فقد العمالة

نظام التأمينات والتحفيز يعمل على الإقلال من فقد العمالة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشده	25	58.1	58.1	58.1
واافق	15	34.9	34.9	93.0
الي حد ما	3	7.0	7.0	100.0
Total	43	100.0	100.0	

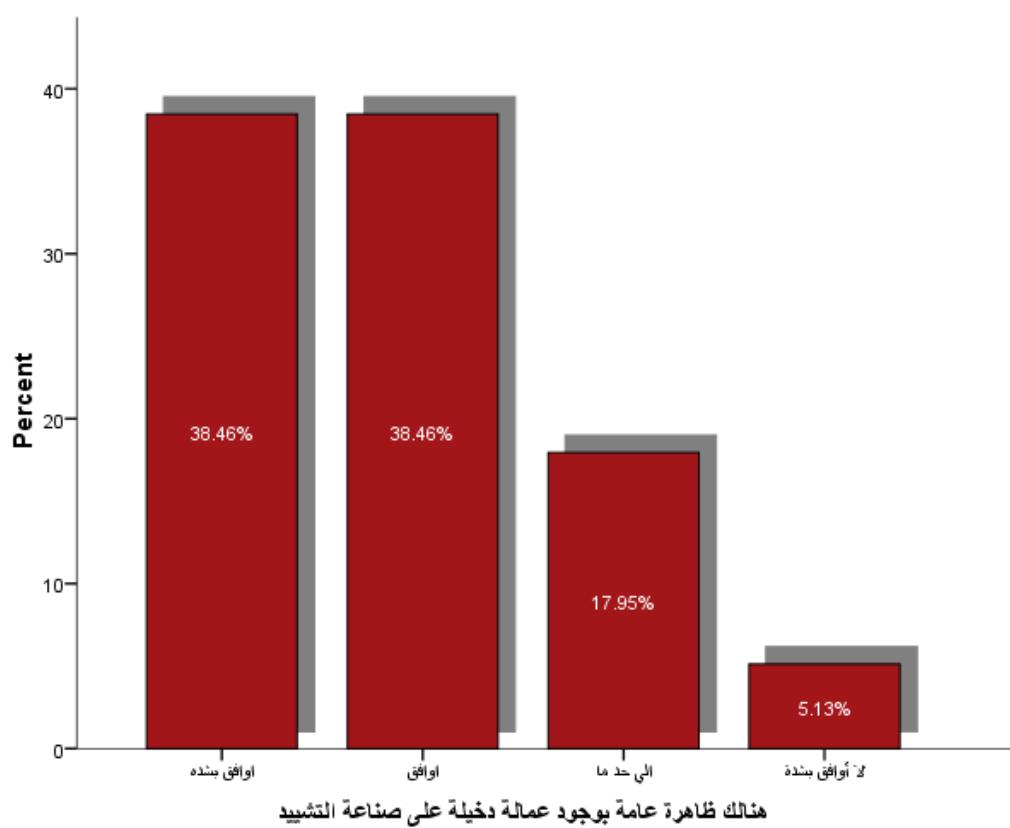


التحفيز على الاعمال المتميزة والتأمين على العمالة تساعد على استقرارها هذا ما اكده 93% من أفراد العينة .

١٦. هناك ظاهرة عامة بوجود عماله دخيلة على صناعة التشبييد

هناك ظاهرة عامة بوجود عماله دخيلة على صناعة التشبييد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اوافق بشدة	15	34.9	38.5	38.5
	اوافق	15	34.9	38.5	76.9
	الي حد ما	7	16.3	17.9	94.9
	لا اوافق بشدة	2	4.7	5.1	100.0
	Total	39	90.7	100.0	
Missing	System	4	9.3		
	Total	43	100.0		

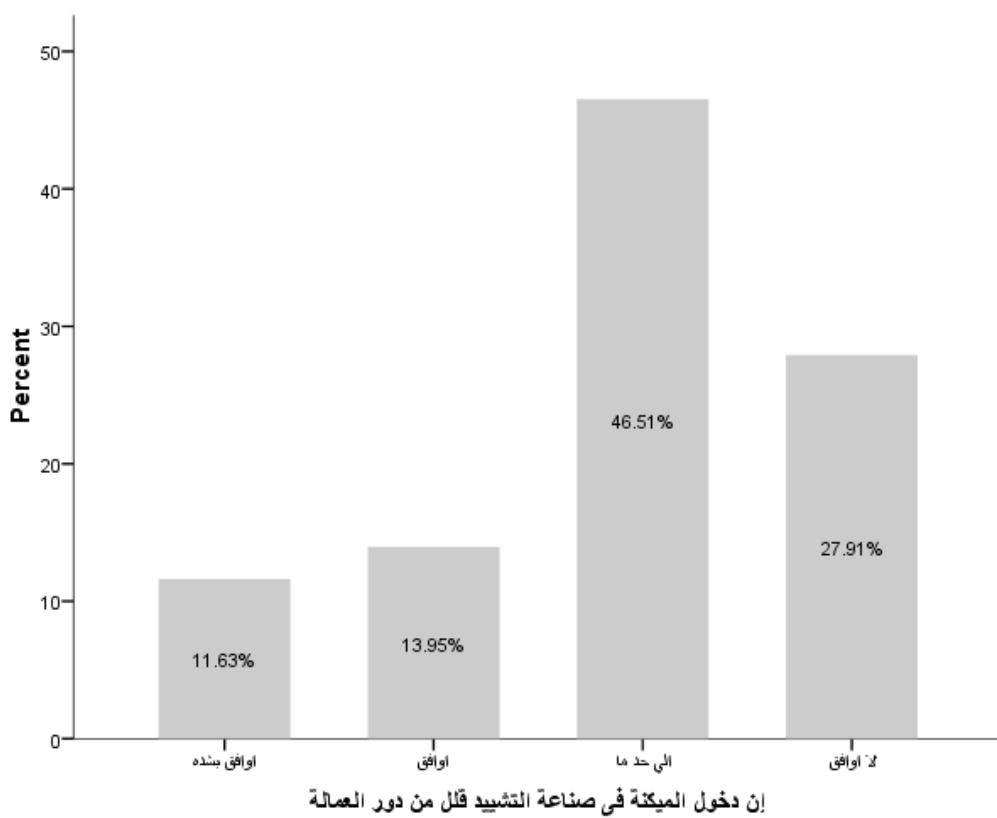


ظاهرة وجود عماله دخيلة على صناعة التشبييد من الظواهر الخطيرة ويجب التعامل معها بجدية حيث يرى 77% من افراد العينة ذلك .

17. إن دخول الميكنة في صناعة التشبييد قلل من دور العمالة

إن دخول الميكنة في صناعة التشبييد قلل من دور العمالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشده	5	11.6	11.6	11.6
Valid اوافق	6	14.0	14.0	25.6
الي حد ما	20	46.5	46.5	72.1
لا اوافق	12	27.9	27.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	

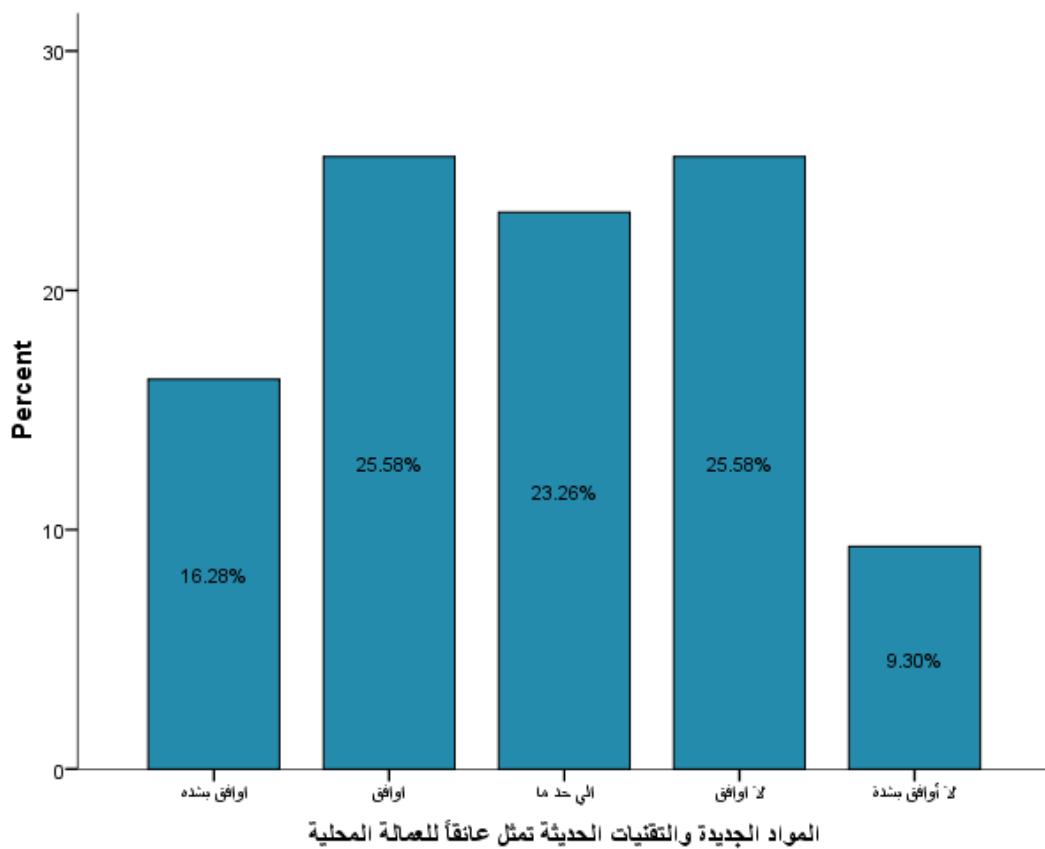


لابمكن الإستغناء عن الكادر البشري وعلى الرغم من من دخول الميكنة في قطاع صناعة التشبييد الا أن ذلك لم يؤثر على أهمية العمالة . نسبة الموافقة والإعتراض كانت متساوية الا أن النسبة الأكبر %46,5 ترى أن ذلك الى حد ما . ويعزى ذلك الى عدم وجود تدريب كاف لهذه العمالة لمواكبة التطور التقني .

18. المواد الجديدة والتقنيات الحديثة تمثل عائقاً للعمالة المحلية

المواد الجديدة والتقنيات الحديثة تمثل عائقاً للعمالة المحلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشدة	7	16.3	16.3	16.3
اوافق	11	25.6	25.6	41.9
الي حد ما	10	23.3	23.3	65.1
لا اوافق	11	25.6	25.6	90.7
لا اوافق بشدة	4	9.3	9.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

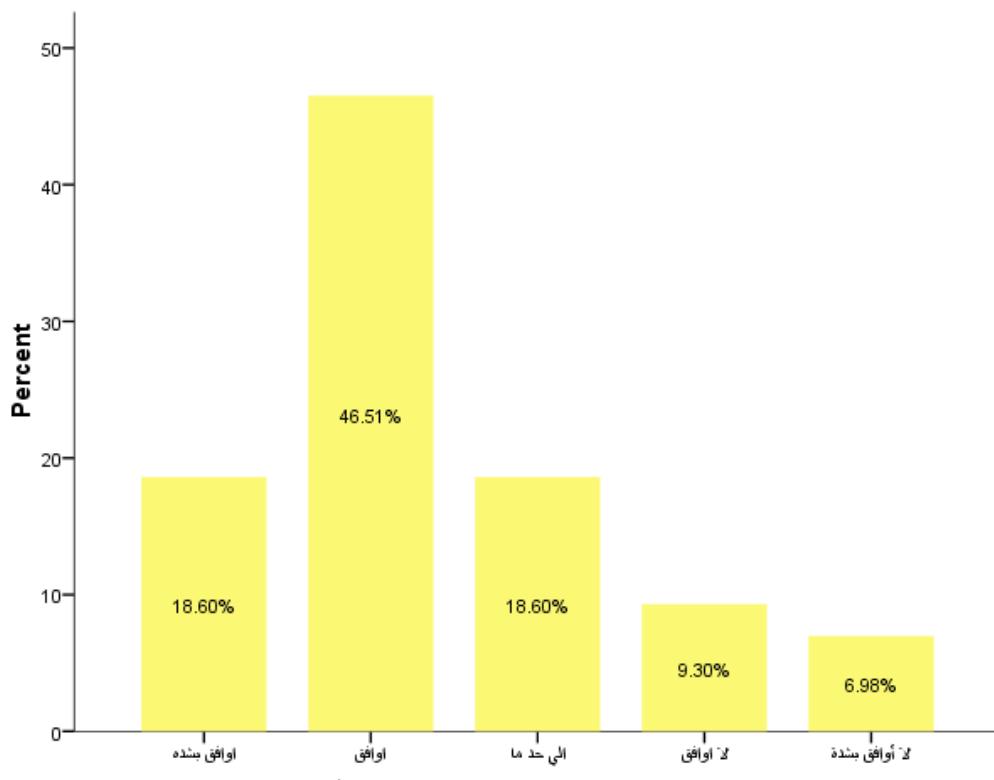


إن دخول المواد الجديدة في صناعة التشييد ساعد على إضفاء المزيد من الجمالية والجودة لمنتجات صناعة التشييد إلا أن هذه المواد والتقنيات قد تؤثر على أداء العماله المحلية من حيث المعرفة والاداء فنجد أن 41,9% من افراد العينة يرون ان ذلك يمثل عائقاً للعماله المحلية بينما أن 34,9 لا يرون ذلك ويتبين أن العماله يجب ان تكون مواكبة لمثل هذه الحالات ولا يتأنى ذلك الا بالتدريب والتعليم المستمر واعتماد ذلك ضمن اساليب ضبط الجودة في المواد والمصنوعة.

19. هناك بعض الشركات والمؤسسات المحلية تتبع نظم إدارة عماله على أساس علمية ومعيارية.

هناك بعض الشركات والمؤسسات المحلية تتبع نظم إدارة عماله على أساس علمية ومعيارية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اوافق بشدة	8	18.6	18.6
	اوافق	20	46.5	65.1
	الي حد ما	8	18.6	83.7
	لا اوافق	4	9.3	93.0
	لا اوافق بشدة	3	7.0	100.0
	Total	43	100.0	100.0

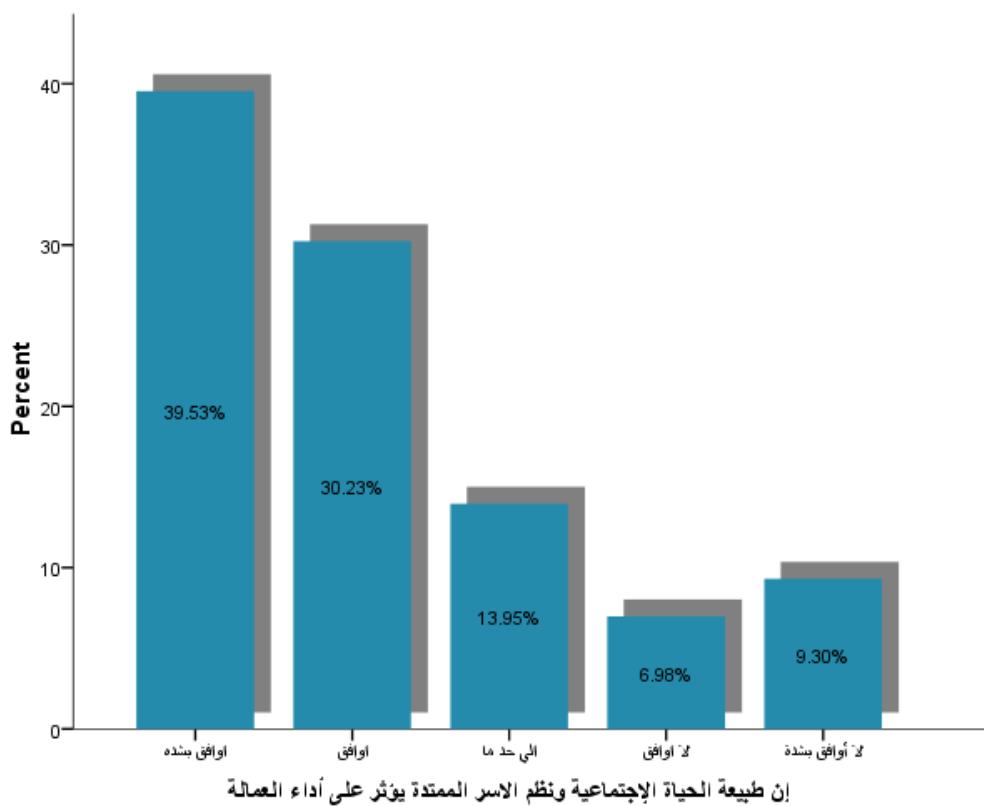


بما أن العمالة تمثل محوراً أساسياً في منتجات صناعة التشبييد فقد بدأت بعض الشركات والمؤسسات تتبع نظماً حديثة في إدارة العمالة وانشأت إدارات متخصصة تهتم بشؤون العمالة من حيث التعيين والتدريب ومتابعة الحقوق والواجبات وعلى الرغم من أن هناك تكلفة تترتب على هذا العمل إلا أن المؤسسة تكون مستقرة ومعدل الانتاج يكون دائماً في إزدياد 65,1% من العينة يرون ذلك الاتجاه وهذا بالطبع يعتبر مؤشراً جيداً نحو خلق صناعة تشبييد رائدة يمكن ان تنافس على كافة المشروعات الداخلية والخارجية ويجب الاهتمام بهذا الاتجاه تحقيقاً للمتطلبات المستقبلية .

20. إن طبيعة الحياة الاجتماعية ونظم الاسر الممتدة يؤثر على أداء العماله

إن طبيعة الحياة الاجتماعية ونظم الاسر الممتدة يؤثر على أداء العماله

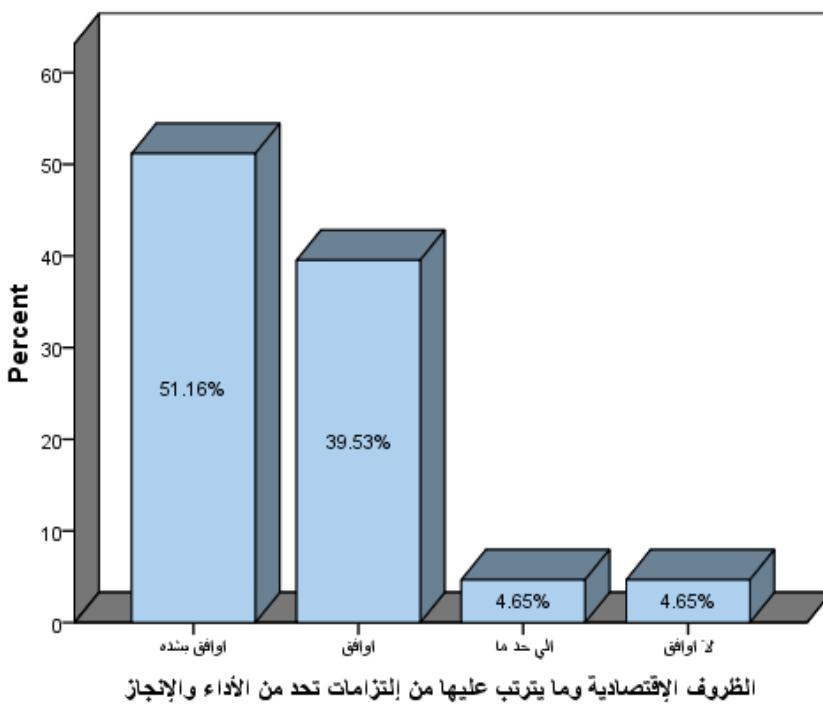
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشدة	17	39.5	39.5	39.5
اوافق	13	30.2	30.2	69.8
الي حد ما	6	14.0	14.0	83.7
لا اوافق	3	7.0	7.0	90.7
لا اوافق بشدة	4	9.3	9.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	



21. الظروف الإقتصادية وما يترتب عليها من إلتزامات تحد من الأداء والإنجاز

الظروف الإقتصادية وما يترتب عليها من إلتزامات تحد من الأداء والإنجاز

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشده	22	51.2	51.2	51.2
واافق	17	39.5	39.5	90.7
الي حد ما	2	4.7	4.7	95.3
لا اوافق	2	4.7	4.7	100.0
Total	43	100.0	100.0	

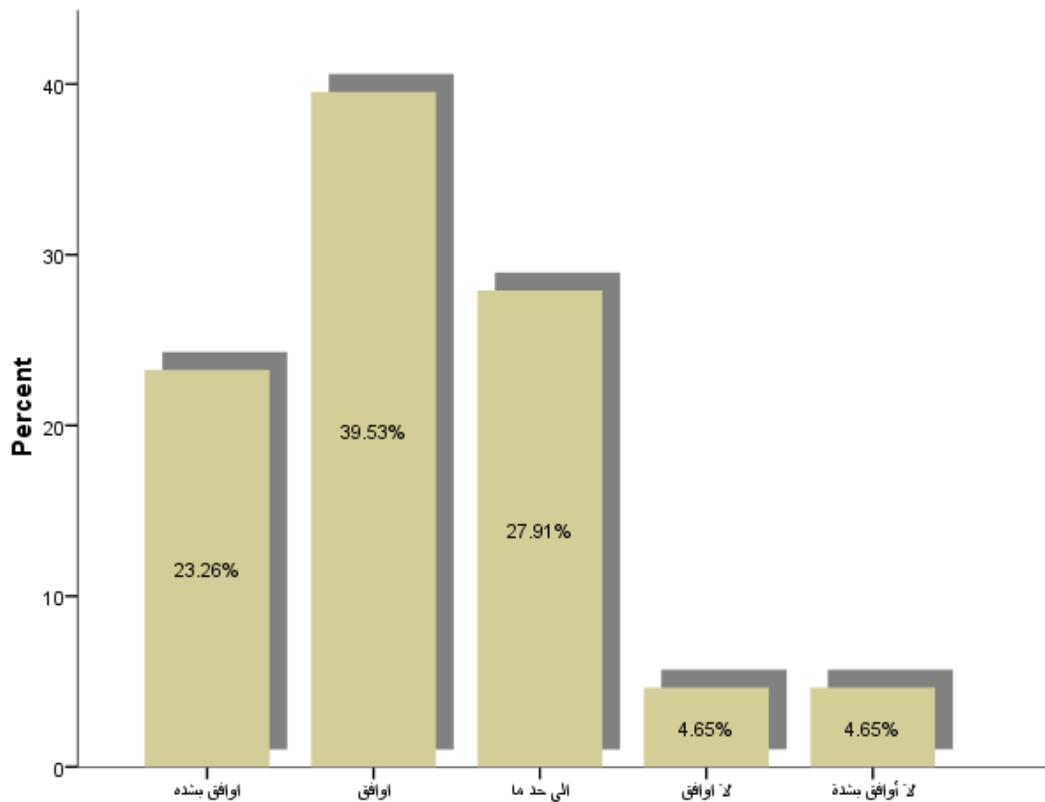


فيما يتعلق بالظروف الإقتصادية الخاصة بالعمل او بصفة عامة فإن 90.7% من افراد العينة يرون أن الظروف الإقتصادية وما يترتب عليها من إلتزامات تحد من الأداء والإنجاز وهذا يتطلب العمل على الأقل من هذا التأثير على الرغم من صعوبة أن تقوى المؤسسة بكل المتطلبات ولكن يمكن ابتكار وسائل مساعدة تعمل على هذا الأقل .

22. إن عمالـة التشـيـيد المـحلـية تـشـعـر دائمـا بـعدـم الإـسـتـقـار والـثـبـات فـى العـلـم لـأـسـبـاب تـعـلـق بـالـمـخـدـم.

إن عمالـة التشـيـيد المـحلـية تـشـعـر دائمـا بـعدـم الإـسـتـقـار والـثـبـات فـى العـلـم لـأـسـبـاب تـعـلـق بـالـمـخـدـم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشـدـه	10	23.3	23.3	23.3
اوافق	17	39.5	39.5	62.8
الي حد ما	12	27.9	27.9	90.7
لا اوافق	2	4.7	4.7	95.3
لا اوافق بشـدـه	2	4.7	4.7	100.0
Total	43	100.0	100.0	

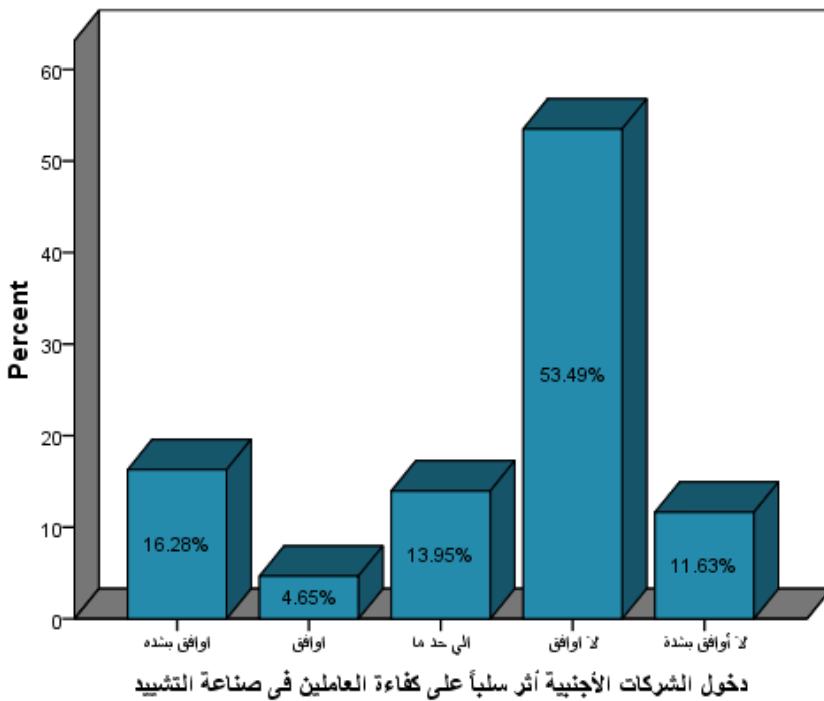


الـسـيـاسـات الـتـى يـتـبعـها المـخـدـم تـجـاه المؤـسـسـة والـكـادـر البـشـرى رـبـما يـكون لـهـا أـثـر كـبـير عـلـى مـدى استـقـار العـمالـة بـالـمـؤـسـسـة 62,8% يـرـون أـن عـمالـة التشـيـيد تـشـكـو عـدـم الإـسـتـقـار نـتـيـجة لـلـسـيـاسـات غـير الواـضـحة لـلـمـخـدـم وـهـذـا يـعـتـبر مؤـشـرا خطـيرـا يـجـب الـانتـبـاه إـلـيـه وـمـعـالـجـة اـسـبـابـه إـذ لـابـد أـن يـشـعـرـ العـامل بالـانـتمـاء لـلـمـؤـسـسـة وـاتـبـاع نـظـمـ الجـودـة الشـامـلـة يـمـكـن أـن يـخـفـ من آـثـارـ هـذـه الـظـاهـرـة .

23. دخول الشركات الأجنبية أثر سلباً على كفاءة العاملين في صناعة التشيد

دخول الشركات الأجنبية أثر سلباً على كفاءة العاملين في صناعة التشيد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اوافق بشدة	7	16.3	16.3	16.3
اوافق	2	4.7	4.7	20.9
الي حد ما	6	14.0	14.0	34.9
لا اوافق	23	53.5	53.5	88.4
لا اوافق بشدة	5	11.6	11.6	100.0
Total	43	100.0	100.0	

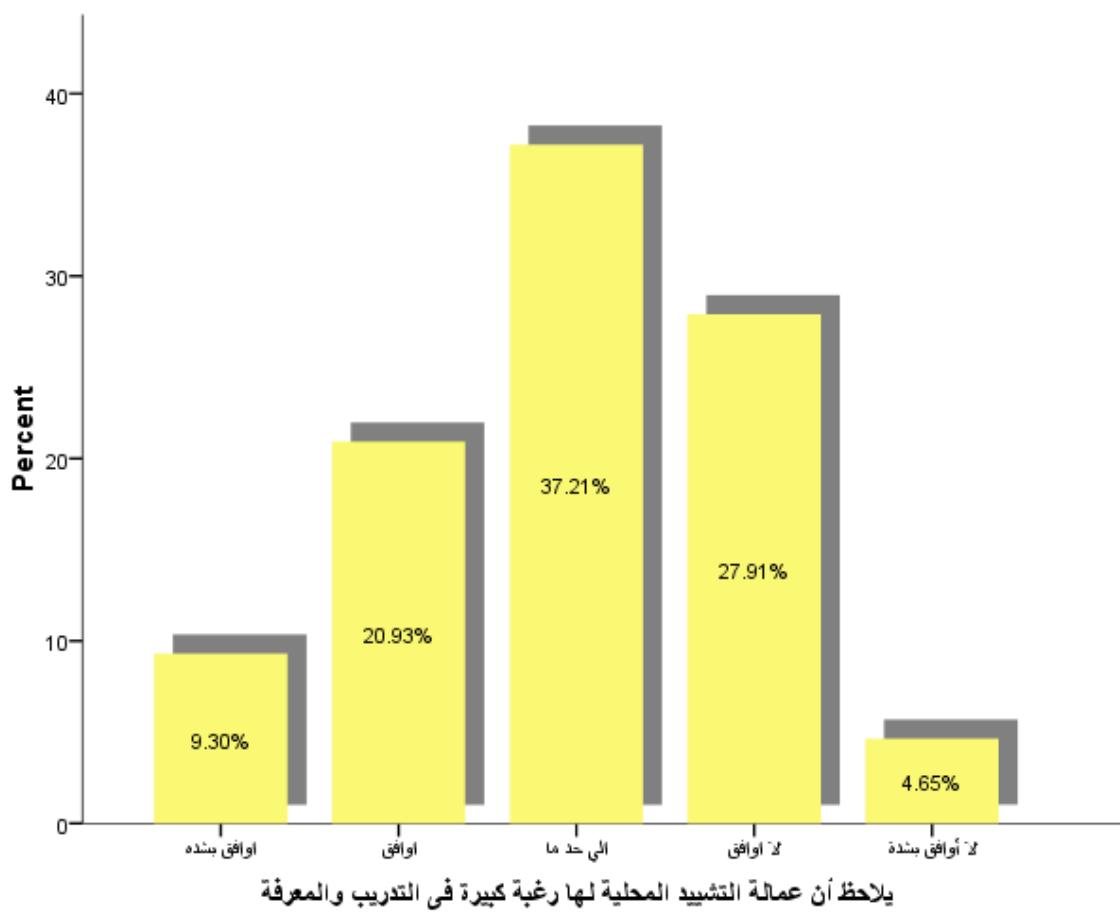


الشركات الأجنبية أصبحت أكثر إنتشاراً في أعمال صناعة التشيد بالسودان وهذا له آثار كثيرة على العمالة المحلية ربما تكون ايجابية أو سلبية حيث يرى 21% من العينة أن ذلك لا يؤثر على كفاءة العاملين في صناعة التشيد بل يمكن أن يخلق نوعاً من المنافسة الحرة التي تزيد من خبرة وكفاءة الكوادر المحلية .

24. يلاحظ أن عماله التشيد المحلية لها رغبة كبيرة في التدريب والمعرفة

يلاحظ أن عماله التشيد المحلية لها رغبة كبيرة في التدريب والمعرفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشدة	4	9.3	9.3	9.3
اوافق	9	20.9	20.9	30.2
الي حد ما	16	37.2	37.2	67.4
لا اوافق	12	27.9	27.9	95.3
لا اوافق بشدة	2	4.7	4.7	100.0
Total	43	100.0	100.0	



عملية التدريب هي عملية مفصلية في كافة الصناعات خاصة في صناعة التشيد وذلك نسبة للمتغيرات الكثيرة التي تطرأ في جانب المواد والتقنيات فلابد من مواكبة العماله لهذا التطور ولكن العماله المحلية تتأثر بالبيئة المحيطة وما تحويها من مشاكل وتحديات فنجد ان 30,2 % فقط من افراد العينة يرون أن عماله التشيد المحلية لها رغبة كبيرة في التدريب والمعرفة وهذا يعتبر مؤشرا سالبا يوضح أن للعامل أولويات ومشاكل أخرى تجعل التدريب ليس اساسيا في حياته العملية بينما طبيعة العمل تتطلب ذلك وبالطبع هذا يحتاج ايضا للمزيد من العناية والمعالجات .

الفصل السادس

الخلاصة والتوصيات

1. الخلاصة

2. التوصيات

3. الدراسات المستقبلية

الفصل السادس

الخلاصة

6.1 الخلاصة:

إن إدارة الكادر البشري تعتبر عاملاً أساسياً للإنتاج وعلى الرغم من أن التكلفة التي تترتب على تلك الادارة والاهتمام بالكادر البشري من تدريب وتحفيز وخلافهما إلا أن المردود من ذلك يكون كبيراً وملماساً. أكدت نتائج البحث صحة هذه المعلومات من خلال الإجابات المتحصل عليها من المستبحيين كما ان الإهمال الذي تحظى به إدارة الكادر البشري لدى الكثير من الشركات والمؤسسات في القطاعين العام والخاص يؤثر سلباً وبصورة مباشرة على الأداء والإنتاجية حيث يجب الانتباه إلى ذلك والإسراع في وضع الحلول والمعالجات الالزمة لاستفادة المثلى من قدرات هذا المورد الهام.

بيئة العمل الداخلية والخارجية تمثلان تحدياً للعلاقة بين المخدمين والكادر البشري وإدارة الموارد البشرية تعمل على جعل تلك البيئة جاذبة ومستقرة وبالتالي يعود النفع للطرفين. أكدت نتائج البحث صحة الفرضيات التي إعتمد عليها البحث كما أن الإجابات على أسئلة البحث من خلال النتائج أوضحت جلياً نطاق القصور وما يجب القيام به حال معالجة السلبيات وتطوير الإيجابيات. وقد خلص البحث إلى توصيات عامة يمكن أن تعمل على الإقلال من جوانب القصور.

6.2 التوصيات:

بعد تحليل البيانات ومناقشتها على هدى الإطار النظري وفرضيات وأسئلة البحث توصل البحث إلى التوصيات الآتية:

1. الكادر البشري مورد أساسى لأى مشروع ويجب الاهتمام به على مستوى القطاعين العام والخاص.
2. إدارة الكادر البشري آلية يجب الاهتمام بها لدى المؤسسات والشركات وعلى جهات الإختصاص سن التشريعات التي تعمل على ذلك.
3. التدريب من أهم عناصر التحفيز ورفع الإنتاجية لذا يجب الاهتمام به وتطبيق برامج تدريبية منهجية.
4. يجب الاهتمام ببيئة العمل الداخلية والخارجية وتوفير الضمانات والتأمينات للعمال.
5. تطوير قانون العمل ليشمل جانب تضمن الاستقرار للعمالة وزيادة إنتاجية الشركات والمؤسسات.

6.3 دراسات مستقبلية:

إن العوامل المؤثرة على مخرجات الكادر البشري متعددة ويمكن تناولها من خلال عملية إدارة الكادر البشري حيث توجد عدة مواضيع بحثية يمكن أن تضع حلولاً للمشاكل والتحديات ومن هذه المواضيع:

1. البيئة الداخلية والخارجية على أداء العمالة بالسودان.
2. الطقس وأثره على إنتاجية العمالة بالسودان.
3. الآثار الملحوظة للتدريب بالسودان.
4. معدلات وأسباب ترك العمل في القطاعين العام والخاص بالسودان.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

1. منصور أحمد منصور - المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة الكويت- الناشر وكالة المطبوعات ، 1979
2. عبد إبراهيم الباري دره و زهير نعيم الصباغ - إدارة القوى البشرية منحي نظمي عمان- الناشر دار الندوة للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - 1986 م
3. أحمد ماهر - إدارة الموارد البشرية الاسكندرية - الناشر مركز التنمية الادارية - 1998 م
4. مدني عبد القادر علاقي - إدارة الموارد البشرية جدة - الناشر مؤسسة المدينة للصحافة - 1993 م
5. خالد عبدالرحمن الهيثي - إدارة الموارد البشرية عمان - الناشر دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع - 1999 م
6. مهدي حسن زوييف - إدارة الأفراد في منظور كمي وال العلاقات الإنسانية عمان- الناشر دار المجدلاوي للنشر والتوزيع - 1993 م
7. رفعت محمد جاب الله - إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي القاهرة - الناشر بل بربنت - 1988 م
8. حمود عبد الله صالح عقلان - إدارة الموارد البشرية ، مدخل قيمي صنعاء - الناشر مطبع دار الشوكاني للطباعة والنشر والتوزيع - 1997 م
9. زكي محمود هاشم - إدارة الموارد البشرية الكويت - الناشر ذات السلسل للطباعة والنشر - 1989 م
10. ابتهاج مصطفى عبد الرحمن - الإدارة الاستراتيجية القاهرة - الناشر الشركة العربية للنشر والتوزيع - 1995 م

المراجع و الدوريات الأجنبية:

- 1. William B. Werther, Jr, and Keith Davis, Personnel Management & Human Resources**
(New York: Mc Graw- Hill Book Co, 1982).
- 2. Dale S. Beach, Personnel, The Management of People at work,**
(London: Macmillan Publishers, 5th, ed, 1985)
- 3. George Milkovich & John Boudreau, Human Resource Management**
(Homewood, I 11: Irwin Inc, 1991)
- 4. William P. Anthony, P.L Perrewe & K. M. Kacmar, Human Resource Management: A strategic Approach.**
(New York- The Dryden press, 1999)
- 5. Elmer Burack and Nicholas Mathys, Human Resource Planning: A Pragmatic Approach to Manpower Development**
(Lake Forest, I11: Brace - Park press, 1987)
- 6. Gary Dessler, Personnel Management**
(Englewood Cliffs, New Jersey - Prentice - Hall Inc, 1988)