

**تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية  
في منظمات الأعمال الاقتصادية  
( دراسة مسحية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - مصنع المصاييح )**

**The Change of Human Resources Management from Traditional  
Management to Strategic Management in Economic Work Organizations  
(A survey in General Company of Electric Industries – Pulp Factory )**

الكلمة مفتاح: ادارة الموارد البشرية

الاستاذ المساعد كريم ذياب احمد

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة ديالى

By

Asst. prof. Kareem Dheyab Ahmed

University of Diyala

College of Management and Economy

[kareemdheyab@gmail.com](mailto:kareemdheyab@gmail.com)

### الملخص

حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين خلال السنوات الأخيرة نظراً لكونها إدارة لأهم أصول المنظمة . فقد خرجت هذه الإدارة عن إطارها الإداري التقليدي لتمارس دورها باعتبارها شريكاً استراتيجياً للإدارة العليا في منظمات الأعمال الاقتصادية، رافق هذا التحول تغير في النظرة للعنصر البشري من اعتباره يبدأ تنفيذ المهام إلى عقل مفكر وصاحب معرفة باستطاعته تحقيق التميز والتفوق على المنظمات المنافسة الأخرى ، وانعكس ذلك على كيفية تطوير الموارد البشرية. إلا أن التساؤل المطروح هنا :ما هو اسهام كل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الاقتصادية؟؟ سنحاول الإجابة عن هذا السؤال من خلال هذا البحث.

كلمة المفتاح: ( ادارة الموارد البشرية، الادارة التقليدية، الادارة الاستراتيجية ).

### المقدمة

يعدُّ موضوع تطوير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك لأنَّ للعنصر البشري أهمية كبيرة، حيث إنه يعدلأنَّ من أهم الموارد الرأسمالية في المنظمة. مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد

البشرية في المنظمات المعاصرة وإدماجه في الإدارة الاستراتيجية بعدما كان هذا الاهتمام منحصرًا على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه " قسم إدارة الأفراد".

إن تحول إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي إلى الإدارة الاستراتيجية هي محاولة لمشاركة المورد البشري في القرارات الاستراتيجية، عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة قابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية. ولتوضيح هذا الدور تناول الباحث التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وصولاً إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بالتركيز على أنشطة إدارة الموارد البشرية ومعرفة مدى اسهام كل نشاط في الدور الاستراتيجي في منظمات الأعمال الاقتصادية العراقية، من خلال عينة البحث لمصنع المصاييح في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. لان أي تحول إداري واقتصادي من المفروض أن يتم القيام به تزامناً مع التغيير في فلسفة وممارسات تسير الموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية. فقد قسم الباحث هذا البحث إلى أربع فقرات، تناولت الفقرة (١) التعريف بالبحث، فيما تناولت الفقرة (٢) الإطار النظري، والفقرة (٣) عرض وتحليل ومناقشة نتائج تحليل البحث الإحصائي وإجراءاته، وركزت الفقرة (٤) على عرض نتائج البحث وتفسيرها، وصولاً إلى الاستنتاجات والتوصيات.

### التعريف بالبحث

#### مشكلة البحث

تسعى منظمات الأعمال العراقية اليوم ممثلة بالشركة العامة للصناعات الكهربائية / مصنع المصاييح عينة البحث، للتطوير وتحسين طرق أداء موظفيها وصولاً إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، ومن ممارسات هذا التطوير هو تحديد دور كل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المجالات الاستراتيجية للمنظمة. ومن هنا تأتي مشكلة البحث في اهتمام إدارة هذه الشركة بتبني قرار ممارسة التحول الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتحديد دور كل نشاط من أنشطتها في استراتيجية المنظمة.

## أهمية البحث

١-٢-١ تأتي أهمية البحث من أهمية تطور الموارد البشرية من إدارة للإفراد إلى إدارة موارد بشرية ومن ثم إلى إدارة استراتيجية للموارد البشرية، وبناء على ذلك سيسعى البحث لتقديم اسهامة علمية وعملية حول كيفية الاستفادة من هذا التحول في إدارة الموارد البشرية في احتواء العاملين لديها.

يقدم البحث مواضيع تتسم بالحدثة في مجال الإدارة يمكن للباحثين الاستفادة منها في البحوث المستقبلية، كما يعد البحث بمثابة إسهامه علمية متواضعة على مستوى العراق والوطن العربي.

## اهداف البحث

استعراض مفاهيم البحث الحالي والمتمثلة ب(إدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) والتأطير النظري لها، في إطار رسم صورة فكرية متنوعة في ضوء نظريتي المنظمة والسلوك التنظيمي.

الكشف عن مستوى اسهام كل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، ومدى إمكانية تطوير كل نشاط والعمل به، وذلك لتحسين الأداء وخلق جو الثقة والمشاركة في صنع القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

بيان أهمية تباين دور اسهام أنشطة إدارة الموارد البشرية في استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمعرفة وتحديد حجم مشاركة كل نشاط في صنع القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، وذلك لتقليل الفارق والوصول إلى الاسهام المتوازن بين الأنشطة.

## حدود البحث

الحد الموضوعي: اقتصر البحث الحالي على استبانة ضمت المتغيرات التي يرى الباحث أنها ذات تأثير مباشر في موضوع البحث.

الحد البشري: تم تطبيق البحث على عينة عشوائية من مجموعة مديري الأقسام والشعب والوحدات لمصنع المصاييح في الشركة العامة للصناعات الكهربائية.

الحد الزمني: تمت الدراسة للعام الدراسي ٢٠١٢ - ٢٠١٣.

## المنهجية وعينة البحث

## ١-٥-١ منهج البحث

تم اختيار المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي لملاءمته مثل هذه الدراسة.

## ١-٥-٢ أداة البحث وعينته:

لأجل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم اعتماد استمارة استبانة معدة من قبل الباحث لتكون أداة للبحث تقيس وتصف نتائج البحث بكل دقة وموضوعية، إذ قام الباحث بإعداد الاستبانة والتي ضمت المتغيرات التي يرى الباحث أنها ذات تأثير مباشر في صلب موضوع البحث، كما تم اختيار عينة عشوائية من مديري الأقسام والشعب والوحدات لشركة الصناعات الكهربائية/ مصنع المصابيح بلغت (٤١) مديرا وزعت الاستبانة عليهم بطريقة عشوائية، واستحصل إجاباتهم عن فقرات وأسئلة الاستبانة، بعد ذلك أخضعت الاستبانة إلى عملي التدقيق والفرز تبين بان هناك (١) استبانة واحدة لا تصلح لمرحلة التحليل الإحصائي فتم استبعادها، وبذلك يكون حجم عينة البحث النهائي (٤٠) مديرا.

## ١-٥-٣ صدق البحث

لغرض التأكد من صدق أداة البحث، تم عرض الاستبانة الخاصة بالبحث على مجموعة من السادة الخبراء والمختصين في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ تعد هذه الطريقة من الطرق المفضلة في استخراج الصدق الظاهري للاستبانة، وبعد عرض الاستبانة على السادة المحكمين حذف الفقرات التي لم يتفق معها الخبراء، فكانت استبانة البحث بشكلها النهائي كما بينها الملحق (١).

## ١-٥-٤ ثبات البحث

قام الباحث بإعادة تطبيق أداة البحث مرة ثانية على عينة من المديرين في الشركة بلغت (١٩) مديرا بفاصل زمني وصل إلى (١٤) يوما، إذ تسمى هذه الطريقة بإعادة الثبات الظاهري، وقد لوحظ أنّ قيمة معامل الثبات (الفا-كرونباخ) قد بلغت (٠,٨٩) وهي قيمة ممتازة تؤكد جودة وثبات الاستبانة، وبالتالي قبول نتائج التحليل الإحصائي المستخلص منها.

## ١-٥-٥ الوسائل الإحصائية

لاستخلاص نتائج تفيد البحث تم الاعتماد على الطرق والأساليب الإحصائية في جمع بيانات وإجابات المبحوثين وتحليل تلك الإجابات وفق أسلوبين:  
الأسلوب الأول: تحليل النسب والتكرارات، والذي يعكس طبيعة تجاوب عينة البحث مع كل فقرة من فقرات الاستبانة، أي إعطاء الأهمية في الإجابات لجميع متغيرات البحث.  
الأسلوب الثاني: التحليل العاملي، والذي يبرز أهمية جملة من المتغيرات (فقرات الاستبانة) دون متغيرات أخرى، يرى المديرون المستطلعون بأنها تستحوذ على نوع من الأهمية أكثر من غيرها.

## الإطار النظري

## ٢-١ التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

من المفيد أن نبتدئ هذا البحث وقبل تناول التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، بتوضيح الفرق بين مصطلحين كثيرا ما نقابلهما في كتب الإدارة وهما:  
 وظيفة الأفراد كجزء من مهام الإدارة أو المدير.  
 إدارة الأفراد كجهاز إداري مستقل ومتخصص في المنظمة.

ويشير المصطلح الأول إلى أن كل مدير في المنظمة يمارس دور إدارة شؤون المرؤوسين العاملين في القسم أو القطاع الذي يرأسه وخاصة فيما يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأداء. فمدير الإنتاج مثلا يقوم بهذا الدور جنبا إلى جنب مع دور إدارة الأفراد كجهاز متخصص يتولى مساعدة الإدارات الأخرى في المنظمة في توفير احتياجاتها من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم. وقد بدا الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الأفراد، أو إدارة القوى العاملة، كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية منهم. وعليه يمكن تحديد أهداف هذه الإدارة كجهاز متخصص بأنها، تعنى بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها، والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربح والنمو، وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة. وتلافيا للقصور في المناهج السابقة الخاصة بالتعامل مع الأفراد في المنظمة، وتوافقا مع التطورات المتواصلة برز خلال فترة السبعينات من هذا القرن مفهوم جديد لإدارة الأفراد وهو مفهوم

إدارة الموارد البشرية Human Resource Management ويبدو أن هناك مجموعة عوامل اسهمت في صناعة ونشر هذا المصطلح الجديد كما مبين في أدناه:

**العوامل الاقتصادية:** ومنها تزايد تكلفة العنصر البشري كذلك الضغوطات في مجالات تخفيض تكاليف الإنتاج والعمالة وتحسين نوعية المنتجات وتنوع الأسواق داخليا وخارجيا.

**العوامل الاجتماعية:** منها تنوع مصادر العمالة وارتفاع مستواها الثقافي، وتزايد احتياجات العاملين وتغير توقعاتهم، إضافة إلى تدخلات الحكومات بما تصدره من تشريعات قانونية خاصة بضمان الحماية الكافية للعاملين.

**العوامل التكنولوجية:** كما واجهت المنظمات تغيرات تكنولوجية متسارعة سواء في مجال تقنية الإنتاج، أو نوعية وتكلفة الآلات والمعدات، وتطور شبكة الاتصالات وأنظمة المعلومات الإدارية.

**العوامل الإدارية:** فقد فرضت التطورات الإدارية النظرية والعملية والاستخدام الكبير للحاسب الآلي قاعدة جديدة لمنطلقات حديثة في كيفية تناول قضايا الأفراد. وعلى سبيل المثال فقد أسهمت نظريات القيادة، والحوافز، والإدارة بالأهداف، وأنظمة حلقات الجودة، وبرامج الجودة الشاملة، في إدارة العمل وإدارة البشر معا (السالم وحرشوش-30, 2000:31).

## ٢-٢ مراحل تطور إدارة الموارد البشرية .

شهدت مرحلة التسعينيات ولحد الآن ظهور تغير جديد بالتعامل مع العنصر الإنساني. فقد تحول الاهتمام من التركيز على النمو الاقتصادي إلى التركيز على توظيف وتطوير وتحفيز الموارد الإنسانية والمحافظة عليها وذلك لخلق حالة من الاستعداد والتهيؤ لدى الموارد الإنسانية وإدارتها للتكيف مع حالة التغيير التكنولوجي الجديد وتحديات العولمة والمنافسة العالمية والتأثير فيها. (Noe & et.al, 1996 : 506). كل هذه الإحداث والتطورات أدت إلى التغير في اسم إدارة الموارد البشرية ومفهومها ووظائفها، وكما يأتي :-

تطور تسمية إدارة الموارد البشرية : هناك عدد من التسميات التي اقترنت بإدارة الموارد البشرية ومن أهمها ما يأتي:-

أ - **قسم التوظيف :** ظهرت هذه التسمية لأول قسم للموظفين في شركة فورد العملاقة وكانت مهمته استئجار الموظفين الجدد وبعد مدة بدأ بالمساعدة في إدارة قوى العمل

(Work Force) وكان ذلك نتيجة الثورة الإنتاجية التي قادها تايلر عام 1911. (Denisi & Griffin , 2001 : 7).

ب - **قسم العلاقات الصناعية:** ظهرت هذه التسمية نتيجة توسع نشاط دور النقابات العمالية وهو مصطلح مرادف لقسم الموارد البشرية. وكان من اختصاصات هذا القسم هو التعامل مع العمال الحرفيين وتنظيماتهم النقابية. ونتيجة لذلك كان مدير التوظيف بمثابة خبير في شؤون المساومات الجماعية (Collective Bargaining) (هاشم, 2001:36).

ج - **قسم علاقات العاملين:** جاءت هذه التسمية لتضفي تحولات جديدة على وظائف واختصاصات قسم الموارد البشرية فقد تحول من التركيز على دراسة الوقت والحركة التي نادى بها حركة الإدارة العلمية إلى الاتجاه الإنساني الذي يركز على أهمية التفاعل الاجتماعي وفرق العمل والعلاقات الغير رسمية وغيرها. (Ivancevich, 2002:7).

د - **إدارة القوة العاملة:** وهي إحدى التسميات البديلة لإدارة الموارد البشرية وذلك لأنها تتوفر فيها شروط معينة تتمثل بقدرة الفرد على العمل، ورغبة الفرد في العمل واستعداد الفرد للعمل. والهدف من وراء ذلك هو التمييز عن الفئات الأخرى، فضلا عن أنّ هذه التسمية تصلح للعاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص. (أشمري, 1999:6).

هـ - **قسم الأفراد:** في نهاية ثلاثينيات القرن العشرين ظهرت تسمية قسم الأفراد إذ اشتقت كلمة personnel والتي تعني أفراد من الكلمة الفرنسية القديمة التي تعني أشخاص (Persons) فهي أقسام مستقلة مكلفة بمسؤولية توظيف العمال الجدد وإدارة فعاليات الموارد البشرية الرئيسة مثل الدفع والفوائد. (Denisi & Griffin , 2001 : 8).

ي - **إدارة الموارد البشرية:** منذ بداية السبعينات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد وبالتالي تحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب والتدريب والمكافآت وإدارة قوى العمل، لمفهوم أكثر حداثة يهتم بموضوعيات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة، وتصميم هيكل المنظمة، وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة. اعتقادا بأن إدارة الأفراد تفتقر للدور الاستراتيجي في إدارة أدوارها ذات الطابع الإداري التقليدي والتي تهتم بالأمور الإجرائية في تسيير شؤون العاملين. (JelSoft , 2002 : 1).  
ترجع جذور هذه التسمية الى ظهور الثورة الإدارية والتي تؤكد أهمية العاملين كمورد ثمين،

ومن الضروري أن تهتم المنظمة بكل ما يتعلق بالحصول على هذه الموارد واستخدامها وتطويرها والمحافظة عليها. (البرنوطي, 2009:228). ولاشك في أن فلسفة هذا التحول تحمل في مضامينها مايلي:

يشكل الأفراد أهم عنصر استراتيجي في المنظمة باعتبارهم بشراً كرمهم الله على سائر المخلوقات وهم لا يمكن مساواتهم مع بقية العناصر الإنتاجية.

إن إدارة الموارد البشرية شريك رئيس في عملية تخطيط مستقبل وتطوير المنظمة. إن أهداف المنظمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال أفراد مؤهلين يتمتعون بروح معنوية عالية ورضا عن العمل مع تفهم تام لاحتياجاتهم ومطالبهم.

إن أهداف المنظمة وأهداف العاملين يكمل بعضها البعض وهي ليست متناقضة وان باستطاعة المنظمة تحقيق هذه الأهداف من خلال تصميم الوظائف بما يتوافق مع قدرات ومؤهلات العاملين، ومن خلال اختيار العاملين وفقاً لمتطلبات واحتياجات الوظائف المتاحة. (السالم وجرحوش, 2000:33-35). ولتفادي هذه المشكلة كان لابد من التغيير

في مهام إدارة الموارد البشرية إذ أصبحت شريكا استراتيجيا في المنظمة وعضو أساسياً في فريق التخطيط الاستراتيجي. (11 : 2001, Denisi & Griffin). لذا حل مصطلح

إدارة الموارد البشرية محل مصطلح إدارة الأفراد في أغلب الجامعات الأجنبية والعربية، وكذلك المنظمات، كما قررت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد Amreican Societyfor

Personnel Administration (ASPA) في عام 1990 تغيير اسم الجمعية إلى اسم

جديد هو جمعية إدارة الموارد البشرية ولقد برر رئيس الجمعية هذا التغيير بقوله أن تغيير

التسمية تعكس تغيير دور مديري الأفراد من قضايا التعامل اليومي مع نشاطات الأفراد إلى

دور المشاركة الكاملة والفعلية في التخطيط الاستراتيجي للمنظمات. وعلى ذلك تحدد

نشاطات إدارة الأفراد في مجموعة من الوظائف يمكن استعراضها على وفق فقرات

الاستبانة التي اعتمدها الباحث في هذا البحث وهي كما يأتي:

وصف الوظيفة Job Description: وهو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة

كالواجبات والمسؤوليات، وظروف العمل والأدوات المستخدمة.

الاستقطاب والاختيار Selection And Recruitment: الاستقطاب هو البحث عن

الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل

منهم بعد ذلك للعمل. أما الاختيار فهو العملية اللاحقة لعملية الاستقطاب، وهو عملية انتقاء الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة.

تصميم الوظيفة Jop Design : وهو العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمنظمة. التدريب والتطوير: التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم. أما التطوير فهو العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي، وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو.

تجهيز البرامج التدريبية: تتعدد طرق التدريب بتعدد الأهداف المتوخاة من التدريب. فقد يكون التدريب لمدة قصيرة لا تتجاوز الأسبوع، وقد يمتد ليتجاوز الأشهر. وقد يتطلب الأمر اعتبار التدريب مستمرا أو مؤقتا اعتمادا على طبيعة الهدف المراد تحقيقه. ويمكن تصنيف التدريب إلى مجموعتين أساسيتين هما: التدريب في موقع العمل. والتدريب خارج موقع العمل.

تقويم الأداء Performance Appraisal : هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل.

نظم قياس الأداء: في هذه الخطوة تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المهارات والنتائج والانجازات المراد تقويمها وقياسها ويمكن استخلاص هذه العناصر من نموذج " وصف الوظيفة" أو من نموذج مخصص لقياس متطلبات معينة من الموظف. ومهما يكن الأمر فإن على إدارة الموارد البشرية وبالتعاون مع الإدارات الأخرى أن تحدد بشكل دقيق ومنذ البداية ما هي العناصر المطلوب قياسها ومدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمنظمة وما هو الهدف من عملية التقويم.

الأجور ( التعويضات) Wage : الأجر في مفهومه الواسع يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف او العامل. ويعرف الأجر بأنه الثمن الذي يحصل عليه الموظف نظير الجهد الجسماني والعقلي الذي يبذله في العمل.

قرارات الأفراد: يعرف اتخاذ القرار بأنه عملية مستمرة غير منقطعة لتقييم البدائل المطروحة لتحقيق هدف ما(منقذ وحرشوش,2000:448).

رقابة الجودة: إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضع اهتمام، كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، وجودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة (سمير محمد:١٩٩٥،ص١٤٤). وبذلك فإن نشاطات إدارة الأفراد تسهم في تحقيق أهداف المنظمة الإنتاجية، وهذا يعني إن الأفراد أهم عنصر إنتاجي في موقع العمل.(السالم وحرشوش,2000:33-32).

يستنتج مما تقدم إن إدارة الأفراد جزء من وظيفة أكبر هي إدارة الموارد البشرية. ويصبح موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مكان يتساوى مع الإدارات التنفيذية الأخرى كإدارة الإنتاج، أو المالية، أو إدارة التسويق. وهذا يدل على أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة تنفيذية مشاركة تماما في وضع استراتيجية المنظمة وتنفيذها. وليست إدارة مستقلة أو إدارة استشارية تقدم الاستشارات والنصائح، ومنفذة لقرارات الإدارة العليا فقط.

## ٢-٣ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

في الماضي كان هناك خوف من أن المكائن ستتمكن في يوم ما من تقليل الحاجة إلى الأفراد العاملين في العمل، وفي الواقع أن الذي حدث هو عكس هذا حيث أصبح الأفراد يتمتعون بمكانة مهمة في المنظمات المعاصرة أكثر من أي وقت مضى(علي عبد الوهاب: ١٩٨٤). وقبل تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، نستطيع تعريف تسيير الموارد البشرية حيث عرفها علي عبد الله "هي الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك تسهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو

المطلوب للأعمال والأفراد" (علي عبد الله: ١٩٩٨). فالموارد البشرية اليوم أصبحت مصدراً الميزة التنافسية للمنظمة ، وهم الرأسماليون الجدد في إطار اقتصاد المعرفة (العنزي، 2004:7) فأصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي و القطاعي و ضمان النمو و التوسع و الإبداع و خدمة العملاء (النجار، 1998:7)، كما أوضح (السالم وصالح، 2000:41) أن خلف نجاح كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد البشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقويم أدائهم أو من خلال برامج جيدة للمكافآت و الحوافز. و من هذا المنطلق بدأت إدارة الموارد البشرية بالتحول من كونها وظيفة معنية بشؤون متخصصة للأفراد العاملين وظيفتها تقديم الاستشارات في هذا المجال إلى إدارة تنفيذية لها دور كبير و شامل في عموم المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، إذ أصبح مدير الموارد البشرية أحد أعضاء الذين يعنون بصياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الأخضر، 2001:41).

مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية Human Resource Management Strategy يرى (Susan, R, 2004:1) بأن مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية لا يزال واحداً من الأفكار القوية و المؤثرة التي برزت في مجال الأعمال و الإدارة خلال السنوات ٢٥ الماضية. و وصف (Torrington & Hall, 1998:23) استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها تتمثل بالفلسفة المركزية و الأساسية في كيفية إدارة و تنظيم الأفراد و ترجمة ذلك في سياسات و ممارسات تحقق التعاون و الانسجام بين الجميع داخل المنظمة، هذا التوجه سانه العديد من الكتاب أمثال..

(Hendry and Prttis, 1998–Handy et al, 1989–Baird et al, 1983) و قد ذهب Baird إلى أبعد مما وصفه الآخرون بأنه لا توجد استراتيجية تنظيمية بدون شمولها للموارد البشرية .

أما إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية فهي " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي" (علي السلمي، ٢٠٠١):

\* الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.

\* الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية. \* الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.

\* السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية .

\* الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

\* معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

وتهتم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة بدراسة مختلف المفاهيم والتي أهمها:  
\* العولمة: "التي تعتبر الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لا غيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال عما يحقق أيضا التخفيف من قيود الوقت والزمان، "الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

\* التحدي: حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

\* الرؤية الشاملة: تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها وذلك في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، السياسية، الثقافية، والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات استراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

\* دورة الحياة : وهو مفهوم أن دورة حياة كل من سلعة، مؤسسة أو نظام تمر بالمراحل التالية: الانطلاق ، النمو، التطور والتدهور في استراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.

\* المحركات: تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الاستراتيجية على عدد من المحركات

من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الاستراتيجية نجد:

\* التكلفة : فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد استراتيجية للتدريب.

\* السوق : ويتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق "حيث إنّ المحركات السوقية هي أهم الاعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني".

\* المنافسة : حيث إنّ التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبنى برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات.

\* قرارات وتوجهات الدولة: إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مطالبة بالالتزام بالقواعد الذي تنظم محيطها التي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات.

كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الاستراتيجية كما يراها السلمي، في ضرورة القيام بما يلي:

- رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد أثارها.
- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.
- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحديد أثارها.

## عرض وتحليل نتائج البحث وتفسيرها والاستنتاجات والتوصيات

٣-١: عرض نتائج البحث وتفسيرها

التحليل الإحصائي: النسب والتكرارات

سيتم اعتبار جميع متغيرات البحث بنفس القدر من الأهمية وسيتم أيضا عرض نتائج التحليل الإحصائي لإجابات المديرين باستخدام النسب المئوية والتكرارات وكما يلي:

لدى سؤال عينة البحث من المدراء حول رؤيتهم بخصوص وصف الوظائف، اظهر التحليل الإحصائي خلال الجدول (١) بان ما يقارب ثلثي العينة (٦٥%) بان الأولوية للوظائف ذات التفاعل والتعاون الوثيق بين العاملين ومجتمع العمل، في حين رأى (٢٠%) من المبحوثين بان وصف الوظائف يمكن تغييره بما هو مسموح لإزالة الغموض أثناء العمل، في حين رأى ما بقي من المبحوثين في العينة (١٥%) بان وصف الوظائف ثابت نسبيا ويتم الرجوع إليه عند الحاجة وباستمرار.

الجدول (١) وصف الوظائف

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٦٥	٢٦	وظائف ذات تفاعل وثيق وتعاون بين العاملين ومجتمع العمل.
٢٠	٨	وصف وظائف يمكن تغييره بما يسمح وإزالة الغموض أثناء العمل
١٥	٦	وصف وظائف ثابتة نسبيا يرجع لها عند الحاجة وباستمرار.
١٠٠	٤٠	المجموع

لدى الاستفسار من عينة البحث حول طبيعة الاستقطاب والاختبار بين الموظفين، اظهر التحليل الإحصائي من خلال الجدول (٢) بان ثلاثة أرباع عينة البحث (٧٥%) يرون بان شركتهم تركز في الاستقطاب على الأشخاص ذوي الكفاءات العالية والمهارات المتنوعة، وان (٢٠%) منهم يرون بان الاستقطاب في شركتهم يتم لمرشحين محتملين لشغل الوظائف من داخل الشركة ذاتها خلال الترقيات والتقلات الداخلية، في حين رأى ما بقي من المبحوثين (٥%) بان الاستقطاب ضمن شركتهم كاسبقية للتوظيف يتم للموظفين ذوي المهارات المحددة.

الجدول (٢) الاستقطاب

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٧٥	٣٠	تركز الشركة على استقطاب واختيار ذو الكفاءات العالية والمهارات المتنوعة.
٢٠	٨	تركز الشركة على استقطاب واختيار مرشحين محتملين لشغل الوظائف من الداخل بواسطة الترقيات والتقلات الداخلية.
٥	٢	يفضل ذوي المهارات المحددة للعمل في الشركة كأسبقية للتوظيف.
١٠٠	٤٠	المجموع

أظهر التحليل الإحصائي الخاص بتصميم الوظائف بان ما يقارب ثلاثة أرباع المديرين المستطلعين (٧٢,٥%) بان الوظائف في شركتهم مصممة على أنها تسمح للعاملين بتعدد المهارات والتي يمكن استخدامها بمواقع أخرى في شركتهم، وان ما يقارب ربع عينة الدراسة (٢٢,٥%) يرون بان تصميم الوظائف مبني على أساس معايير الأداء الشخصي والجماعي قصير الأمد ومتجه نحو تحقيق الإنتاج النوعي، في حين رأت نسبة ضئيلة من المديرين (٥%) بان تصميم الوظائف في مؤسستهم ضيق ومهمات ضيقة تحدد الماضي المهني الذي يشجع في تدخل الخبراء والمتخصصين الموجودين داخل الشركة، والجدول (٣) يبين النتائج.

الجدول (٣) تصميم الوظائف

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٧٢,٥	٢٩	وظائف تسمح للعاملين بتعدد المهارات التي يمكن استخدامها في مواقع أخرى في الشركة.
٢٢,٥	٩	وظائف فيها مزيج من معايير الأداء الشخصي والجماعي قصيرة الأمد ومتجهة نحو تحقيق الإنتاج النوعي.
٥	٢	تصميم ضيق للوظائف، ومهمات ضيقة تحدد الماضي المهني الذي يشجع في تدخل الخبراء والمتخصصين الموجودين داخل الشركة.
١٠٠	٤٠	المجموع

رأت الأغلبية العظمى من المبحوثين (٨٢,٥%) بان تنفيذ استراتيجيات الشركة الأم يتأتى من خلال التدريب والتطوير المستمر للعاملين في الشركة، في حين ترى نسبة قليلة من المبحوثين (١٠%) بان التطوير والتدريب يكون بدرجة معينة ويحد أدنى بما ينسجم وأوضاع الشركة المختلفة، بينما رأت النسبة الباقية (٧,٥%) بان التدريب والتطوير يتم من خلال التخطيط العالي للمسارات المهنية الواسعة للعاملين خلال مدى عالي وتنوع للمهارات، والجدول (٤) يبين النتائج.

الجدول (٤) التدريب والتطوير

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٨٢,٥	٣٣	تدريب وتطوير مستمر للعاملين لتنفيذ إستراتيجية الشركة الأم.
١٠	٤	درجة معينة من التدريب ولو بحد أدنى بما ينسجم والأوضاع المحلية.
٧,٥	٣	تخطيط عال للمسارات المهنية الواسعة للعاملين، ومدى عال وتنوع للمهارات.
١٠٠	٤٠	المجموع

اظهر التحليل الإحصائي خلال الجدول (٥) بان أكثر من نصف عينة المديرين بقليل (٥٢,٥%) يعتقدون بان تجهيز البرامج التدريبية يتم أثناء العمل من خلال ورش ومجاميع في موقع الشركة، وان ربع عينة الدراسة يفضلون التدريب خلال العاملين الداخليين وان التطوير يتم على المدى البعيد، في حين رأى ما بقي من المبحوثين بان التدريب عبر المجهزين الخارجيين او يتم عبر إرسال العاملين إلى مواقع الشركة الأم.

الجدول (٥) تجهيز البرامج التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٥٢,٥	٢١	التدريب أثناء العمل بورش ومجاميع في موقع الشركة.
٢٥	١٠	التدريب عبر العاملين الداخليين والتطوير على مدى بعيد.
٢٢,٥	٩	التدريب خلال المجهزين الخارجيين أو إرسالهم إلى موقع الشركة الأم.
١٠٠	٤٠	المجموع

لدى سؤال عينة البحث من مديري الشركة حول تصوراتهم بشأن تقييم أداء موظفيهم، اظهر التحليل الإحصائي خلال الجدول (٦) بان ما يقارب ثلثي عينة البحث (٦٥%) يرون بان تقويم الأداء يعكس الانجاز الفردي والأداء الجماعي الطويل الأمد لموظفي الشركة، وان ربع عينة الدراسة (٢٥%) بان تقويم الأداء الأفضل أن يكون قصير الأمد ويتجه نحو النتائج، في حين ما تبقى وبنسبة (١٠%) من المبحوثين يرون بان تقويم الأداء يعكس الأداء الشخصي والجماعي القصير الأمد ويتجه نحو المخرجات.

الجدول (٦) تقييم الأداء

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٦٥	٢٦	تقويم أداء يعكس الانجاز الفردي والأداء الجماعي طويل الأمد.
٢٥	١٠	تقويم أداء يعكس الانجاز الفردي والأداء الجماعي الطويل الأمد يتجه نحو النتائج.
١٠	٤	تقويم أداء يعكس الأداء الشخصي والجماعي القصير الأمد يتجه نحو المخرجات.
١٠٠	٤٠	المجموع

اظهر التحليل الإحصائي لتصور المبحوثين من المديرين حول نظم قياس الأداء في شركتهم من خلال الجدول (٧) بان أكثر من نصف عينة البحث (٥٥%) يرون بان هنالك

آليات قياس تعمل على تحفيز العاملين باتجاه خلق الأفكار الجديدة، وان ربع عينة الدراسة (٢٥%) يرون بان نظم قياس الأداء يمثل أداة رقابية، وان ما بقي من المبحوثين (٢٠%) يؤكدون بان شركتهم تعتمد نظم قياس الأداء لأجل الارتقاء بالقيمة المضافة للزبائن.

الجدول (٧) نظم قياس الأداء

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٥٥	٢٢	توجد آليات قياس أداء لتحفيز العاملين باتجاه خلق الأفكار الجديدة.
٢٥	١٠	تستخدم نظم قياس الأداء بوصفها أداة رقابية.
٢٠	٨	تعتمد الشركة نظم قياس الأداء للارتقاء بالقيمة المضافة للزبائن.
١٠٠	٤٠	المجموع

فيما يتعلق بالتعويضات (الأجور)، اظهر التحليل الإحصائي خلال الجدول (٨) بان أكثر من نصف عينة المديرين (٥٢,٥%) بان شركتهم تقوم بمراقبة دقيقة لمستوى الأجور في السوق لاستخدامها في تحديد الأجور الداخلية، وان اقل من نصف تلك العينة (٤٢,٥%) تعتمد شركتهم مستويات متواضعة من الأجور إلى جانب مستويات معتدلة من الضمان للعاملين وما تبقى من المبحوثين (٥%) بان سياسة شركتهم تعتمد معدلات أجور منخفضة إلى جانب توفير فرص أكثر في اختيار مزيج من المكونات التي تكون تعويضات عالية.

الجدول (٨) التعويضات (الأجور)

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٥٢,٥	٢١	مراقبة دقيقة لمستوى الأجور في السوق لاستخدامها في تحديد الأجور الداخلية.
٤٢,٥	١٧	معدلات أجور متواضعة، إلى جانب وجود مستويات معتدلة من الضمان للعاملين.
٥	٢	معدلات أجور تميل لان تكون منخفضة، وتوافر فرص اكبر في اختيار مزيج من المكونات التي تكون تعويضات عالية بالنتيجة.
١٠٠	٤٠	المجموع

لدى استطلاع رأي عينة البحث حول اتخاذ قرارات العمل من قبل الأفراد، اظهر التحليل الإحصائي خلال الجدول (٩)، بان أكثر من ثلثي عينة البحث (٦٧,٥%) يؤكدون بان شركتهم تعتمد مستويات عالية من إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالوظائف وظروف العمل. وان أكثر من ربع عينة البحث من المديرين (٢٧,٥%) يؤكدون بان شركتهم تعتمد مستويات محددة من المشاركة بالقرارات التي تصب في تطوير الأهداف والخطط، وان ما تبقى من المبحوثين (٥%) يرون بان شركتهم تعتمد مستويات واطئة أو

قد يعتمد رأي الرئيس المباشر للعمل فقط في بعض الأحيان دون الرجوع لآراء المرؤوسين والزملاء والزبائن.

الجدول (٩) قرارات الأفراد

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٦٧,٥	٢٧	مستويات عالية من إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالوظائف وظروف العمل.
٢٧,٥	١١	مستويات محددة من المشاركة بالقرارات التي تصب في تطوير الأهداف والخطط.
٥	٢	مشاركة واطنة، وقد يعتمد رأي الرئيس المباشر فقط في بعض الأحيان دون الرجوع لآراء المرؤوسين والزملاء والزبائن.
١٠٠	٤٠	المجموع

لدى استطلاع آراء المبحوثين من مديري الشركة حول مدى رقابة الجودة في شركتهم، اظهر التحليل الإحصائي عبر الجدول (١٠) بان هناك انقساماً في توجهات المبحوثين، إذ رأى (٤٠%) من المبحوثين بان شركتهم تقوم باستطلاع آراء زبائنهم حول مستوى الخدمة ويكون ذلك الاستطلاع بشكل دوري، في حين أكد (٣٧,٥%) من المبحوثين بان شركتهم تهتم بتقديم خدمات متميزة من حيث مطابقتها لمواصفات إدارة الجودة الشاملة، وان ما بقي من المبحوثين (٢٢,٥%) يؤكدون بان شركتهم تهتم بمستوى مواصفات جودة الخدمة مقارنة مع الشركة الأخرى سواء كانت منافسة أم غير منافسة.

الجدول (١٠) رقابة الجودة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٤٠	١٦	إذا تطلب الأمر، تقويم الشركة أحياناً باستطلاع آراء الزبائن حول مستوى الخدمة بشكل دوري.
٣٧,٥	١٥	تهتم الشركة بتقديم خدمات متميزة من حيث مطابقتها لمواصفات إدارة الجودة الشاملة.
٢٢,٥	٩	تهتم الشركة بمستوى مواصفات جودة الخدمة بالمقارنة مع الشركات الأخرى ( منافسة وغير منافسة )
١٠٠	٤٠	المجموع

### التحليل العاملي Factor Analysis:

في الفقرة الماضية تم التطرق في تحليل النسب والتكرارات لكل متغير من متغيرات الاستبانة كافة على انه متغير مهم بحد ذاته، وقد تم قياس آراء واستجابات مديري الشركة حول كل متغير من تلك المتغيرات وطبيعة سياسات وتوجهات الشركة حوله.

في هذه الفقرة سيتم استطلاع آراء عينة البحث حول متغيرات الدراسة كافة عن طريق أخذها دفعة واحدة لبيان أي من تلك المتغيرات تأخذ الأهمية والأولوية في تخطيط

واستراتيجيات تلك الشركة، إذ يعرف هذا الأسلوب في التحليل بأسلوب التحليل العاملية Factor Analysis.

أظهر التحليل الإحصائي من خلال التحليل العاملية بان هناك أربعة عوامل وطبقات من مديري الشركة استطاع البرنامج الإحصائي من تشخيصها، فسرت الطبقة الأولى ما نسبته (٣٥,٦٣%) من إجمالي التباين، بينما فسرت الشريحة الثانية من المدراء ما نسبته (٢٧,٥٦%) من إجمالي التباين، وفسرت الشريحة الثالثة من المدراء ما نسبته (١٥,٩٥%) من إجمالي التباين، في حين فسرت الشريحة الرابعة من المدراء ما نسبته (١١,٧٧%) من إجمالي التباين، وبذلك يكون مجموع التباين المفسر من قبل الشرائح الأربعة (٩٠,٩١%) من إجمالي التباين وهي نسبة ممتازة من التباينات التي استطاع التحليل العاملية من خلالها شرح آراء وتوجهات عينة المبحوثين من المديرين، أما النسبة المتبقية من التباين (٩,٠٩%) فقد اتصفت فيها آراء المبحوثين بالتذبذب الشديد إلى درجة يصعب على التحليل العاملية تفسيرها، والجدول (١١) يوضح عدد الشرائح وإجمالي التباين المفسر.

الجدول (١١) عدد الشرائح وإجمالي التباين المفسر

التباين المفسر	الشريحة
٣٥,٦٣	الأولى
٢٧,٥٦	الثانية
١٥,٩٥	الثالثة
١١,٧٧	الرابعة
٩٠,٩١	المجموع

وفيما يلي بيان لكل شريحة من الشرائح وبرز المتغيرات التي احتوتها كل شريحة من تلك الشرائح.

### العامل (الشريحة) الأولى

فسرت هذه الشريحة (٣٥,٦٣%) من إجمالي التباين الكلي، وضمت هذه الشريحة جمعا من المديرين المبحوثين يرون أن المتغيرات التالية تأخذ الدور الأبرز في استراتيجيات شركتهم، إذ كانت تلك المتغيرات مرتبة حسب أهميتها وكما يلي:

ترى هذه الشريحة بان تقويم الأداء يمثل الأولوية في التخطيط الاستراتيجي لشركتهم وذلك في (٧٩%) من الحالات، وذلك من خلال تجهيز البرامج التدريبية أثناء العمل والجدول (١٢) يبين النتائج.

تؤكد هذه الشريحة بان الاستقطاب وآلية اختيار الموظفين للعمل في الشركة يحتل الأولوية الثانية وذلك في (٦٨%) من الحالات، اذ يتأتى ذلك من خلال استقطاب الأشخاص ذوي الكفاءات العالية والخبرات المتنوعة.

تعتقد هذه الشريحة من المبحوثين بان أسلوب إشراك العاملين في اتخاذ القرارات مهم جدا في بناء استراتيجيات تعود إلى نجاح العمل في الشركة، وذلك من خلال اعتماد مستويات عالية من إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالوظائف وظروف العمل، إذ بلغت نسبة هذا المتغير في الشريحة الأولى إلى ما يقارب (٥٦%)، والجدول (١٢) يبين النتائج.

تعتقد هذه الشريحة من المبحوثين بان للتدريب والتطوير دوراً متميزاً في استراتيجية الشركة، وذلك من خلال تنفيذ استراتيجيات الشركة الأم عبر التطوير والتدريب المستمر للعاملين، إذ بلغت نسبة هذا المتغير ضمن هذه الشريحة إلى ما يقارب (٥٥%) والجدول (١٢) يبين النتائج.

الجدول (١٢) المتغيرات المهمة ضمن الشريحة (العامل) الأولى

الاتجاه	نسبة التشبع بالشريحة	التكرار	الشريحة
تأييد	٠,٧٨٨	تجهيز البرامج التدريبية.	الأولى
تأييد	٠,٦٧٨	الاستقطاب والاختيار.	
تأييد	٠,٥٦٣	قرارات الأفراد.	
تأييد	٠,٥٥٤	التدريب والتطوير.	

### العامل (الشريحة) الثانية

فسرت هذه الشريحة (٢٧,٥٦%) من إجمالي التباين الكلي، وضمت هذه الشريحة في طياتها جمعا من المبحوثين المديرين يرون بان المتغيرات التالية الأبرز أهمية في استراتيجيات الشركة، وهذه المتغيرات مرتبة حسب أهميتها وكما يلي:

ترى هذه الشريحة بان الدور الأبرز في بناء الاستراتيجيات الخاصة بشركتهم من خلال تقييم الأداء طويل الأمد الذي يعكس الانجاز الفردي والأداء الجماعي، فقد كانت نسبة تشبع هذا المتغير ضمن هذه الشركة ما يقارب (٧٧%)، والجدول (١٣) يبين النتائج.

عارضت هذه الشريحة طبيعة الوصف العام للوظائف المتاحة ضمن شركتهم باعتباره ثابتا ويمكن الرجوع إليه عند الحاجة وباستمرار. فكانت نسبة تشبع هذا المتغير ضمن هذه الشريحة (٥٦%)، والجدول (١٣) يبين النتائج.

ترى هذه الشريحة من المبحوثين بان نظم قياس الأداء لها الأولوية في أطر عمل شركتهم، وذلك من خلال آليات قياس تعمل على تحفيز العاملين باتجاه خلق الأفكار الجديدة، إذ كانت نسبة تشبع هذا المتغير ضمن الشريحة الثانية (٥٥%)، والجدول (١٣) يبين النتائج.

الجدول (١٣) المتغيرات المهمة ضمن الشريحة الثانية

الاتجاه	نسبة التشبع بالشريحة	التكرار	الشريحة
تأييد	٠,٧٦٥	تقييم الأداء.	الثانية
اعتراض	٠,٥٦٢	وصف الوظائف.	
تأييد	٠,٥٥٢	نظم قياس الاداء.	

### العامل (الشريحة) الثالثة

فسرت هذه الشريحة من المبحوثين (١٥,٩٥%) من إجمالي التباين الكلي، وضمت هذه الشريحة في طياتها مجموعة من المبحوثين ترى بان المتغيرات التالية هي فقط من تملك الدور الأبرز والاهم في استراتيجيات شركتهم وتطويرها، وكانت تلك المتغيرات مرتبة حسب أهميتها وكما يلي:

تضع هذه الشريحة في صلب عمل مؤسستها مسألة رقابة الجودة وذلك من خلال قيام مؤسستهم بعمل استطلاعات رأي دورية لزيائنها حول مستوى الخدمات المقدمة لأولئك الزبائن، إذ كانت نسبة تشبع هذه المتغير ضمن الشريحة الثالثة (٧٤%)، والجدول (١٤) يبين النتائج.

تعنقد هذه الشريحة بان نظم قياس الأداء لها الأولوية الثانية في بناء اطر العمل الوظيفي ضمن مؤسستهم، وذلك عبر آليات قياس مخصصة تعمل على تحفيز العاملين باتجاه خلق الأفكار الجديدة، فكانت نسبة تشبع هذا العامل ضمن الشريحة الثالثة (٦٨%)، والجدول (١٤) يلخص النتائج، من ذلك نلاحظ بان هذه الشريحة من المسؤولين والمديرين فضلت نظم قياس الأداء ورقابة الجودة دون الاهتمام بطبيعة وتوصيف الوظائف، أي أنها ركزت على طبيعة مخرجات الشركة قبل أي شيء آخر.

الجدول (١٤) المتغيرات المهمة ضمن الشريحة الثالثة

الاتجاه	نسبة التشبع بالشريحة	التكرار	الشريحة
تأييد	٠,٧٣٨	* رقابة الجودة.	الثالثة
تأييد	٠,٦٧٨	* نظم قياس الأداء.	

## العامل (الشريحة) الرابعة

فسرت هذه الشريحة (١١,٧٧%) من إجمالي التباين الكلي، وضمت هذه الشريحة مجموعة من المبحوثين ترى أنّ المتغيرات الآتية هي التي ينبغي أن تؤخذ بالحسبان بالدرجة الأساسية، وكانت تلك المتغيرات مرتبة حسب أهميتها وكما يلي:

تضع هذه الشريحة في أولويات صلب عملها مسألة الأجور (التعويضات) في نظم عمل مؤسستهم، وذلك خلال المراقبة الدقيقة لمستوى الأجور في السوق لاستخدامها في تحديد الأجور الداخلية لمنتسبيها، فكانت نسبة تشبع هذا المتغير ضمن الشريحة الرابعة (٦٤%)، والجدول (١٥).

ترى هذه الشريحة بأنّ التدريب وتطوير العاملين يأخذ دورا كبيرا في صلب تطوير شركتهم عموما، إذ تعتقد بان التدريب والتطوير المستمر يسهمان في تنفيذ استراتيجيات الشركة الام، فكانت نسبة تشبع هذا المتغير ضمن الشريحة الرابعة (٥٠%)، والجدول (١٥) يبين النتائج.

الجدول (١٥) المتغيرات المهمة ضمن الشريحة الرابعة

الاتجاه	نسبة التشبع بالشريحة	التكرار	الشريحة
تأييد	٠,٦٤٢	* التعويضات (الأجور).	الرابعة
تأييد	٠,٥٠٢	* التدريب والتطوير.	

## الاستنتاجات

تحرص إدارات الموارد البشرية في المنظمات على تنمية مواردها البشرية، بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذه الموارد وبالتالي نجاح المنظمة. ونستنتج من هذا البحث الآتي:

١-٢-٣ المنظمات تعاني كما أظهره التحليل الإحصائي لعينة البحث عدم وضوح الرؤيا فيما يتعلق بالتقييم والحوافز. لذا وجب على جميع المنظمات في العالم النامي توجيه الاهتمام بتبني سياسة شاملة لإعادة النظر في وظائف إدارة الموارد البشرية لديها. ويذكر الشريف في دراسته "إن رفع كفاءة الأداء الجيد أمر لا يحلّ عن طريق الحوافز المالية أو المعنوية فقط رغم أهميتها، وإنما يحتاج إلى فهم الظروف السائدة في داخل الأجهزة الإدارية

والبيئة التي تعمل في إطارها. فالموارد البشرية في بيئة العمل تتأثر بالظروف الاجتماعية مثل ظروف منظمات العالم النامي والتزاماتها الاقتصادية والإدارية التي تشكل أرضاً لانتشار الفساد الإداري، وينعكس ذلك على حافز العاملين في بيئات العمل المختلفة".

٣-٢-٢ أثبت تحليل نتائج البحث وجود الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد إلا أن الثقافة التنظيمية لا تزال عاجزة أو قاصرة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع الأفراد أو العاملين فيها لتقديم أفضل ما لديهم، لأنها من المنظمات التي لا تزال تعاني من عدم وضوح الرؤيا لأهدافها.

٣-٢-٣ من خلال تحليل نتائج البحث يتضح للباحث فيما يتعلق بالموارد البشرية وحجمها في المنظمة الحكومية، حيث يجب أن تكون هناك عملية إعادة توزيع واستغلال للموارد البشرية الحالية وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة، مع توفير التدريب المناسب للحصول على موارد جديدة مؤهلة عن طريق تفعيل برنامج تطوير القطاع العام وتوفير التدريب المستمر لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناء على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي (طلال مسلط الشريف: ١٩٩٢، ٥). فعلى الرغم من الخطوات الواسعة التي تخطوها الحكومة العراقية في مجالات الإصلاح الاقتصادي والسياسي، إلا أن الإصلاح في مجال الموارد البشرية بقي محدوداً ولم يجار مجالات الإصلاح الأخرى.

٣-٢-٤ السياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية المطبقة حالياً ما زالت دون مستوى الطموحات، ولا تعكس الممارسات المثلى في هذا المجال. فتخطيط الموارد البشرية لا يتم وفق منهجية علمية ودقيقة، الأمر الذي يترتب عليه عدم تمكن الوزارات والمؤسسات الحكومية من تحديد احتياجاتها المتوقعة من الأعداد والمهارات والخبرات العلمية اللازمة لتحقيق أهدافها، أو حتى من تحديد الفائض منها، وبالتالي يعاني القطاع العام من تدني مستوى الأداء والإنتاجية وتضخم جهازه الوظيفي ودليل ذلك أزمة البطالة وعدم قدرة الحكومة على توظيفهم ما أثبتت تظلمهم، ومما يؤكد الضبابية والتخبط في التعامل مع الموارد البشرية، وهذا ما أثبتته عينة من المديرين المبحوثين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، العينة المبحوثة في البحث، حيث يرون أن المتغيرات التالية تأخذ الدور الأبرز في استراتيجيات شركتهم، إذا كانت تلك المتغيرات مرتبة حسب أهميتها وهي:

أولاً: إن تقويم الأداء يمثل الأولوية في التخطيط الاستراتيجي لشركتهم، وذلك من خلال تجهيز البرامج التدريبية أثناء العمل.

ثانياً: إن الاستقطاب والية اختيار الموظفين للعمل في الشركة المبحوثة يحتل الأولوية الثانية، إذ يتأتى ذلك من خلال استقطاب الأشخاص ذوي الكفاءات العالية والخبرات المتنوعة.

ثالثاً: يعتقد المبحوثون بان أسلوب إشراك العاملين في اتخاذ القرارات مهم جدا في بناء استراتيجيات تعود إلى نجاح العمل في شركه، وذلك من خلال اعتماد مستويات عالية من إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالوظائف وظروف العمل.

رابعاً: يرى المبحوثون بان للتدريب والتطوير دور متميز في استراتيجية الشركة، وذلك من خلال تنفيذ استراتيجيات الشركة الأم عبر التطوير والتدريب المستمر للعاملين.

### ٣-٣ التوصيات

أظهرت المراجع العلمية التي تم اعتمادها في هذا البحث أن منظمات الأعمال الاقتصادية إبان الثورة الصناعية اهتمت بالعنصر البشري كمصدر لتحقيق الأرباح وعاملته كآلة بعيدا عن الجوانب الإنسانية. وصولا إلى الوضع الراهن الذي ليس أمام المنظمات أي خيار إلا العمل بالأساليب الحديثة في تسير مواردها البشرية باعتبارها تعمل في محيط عالمي له معايير التي تطبق على كل المنظمات ومهما كانت جنسيتها. فعليها إدارة مواردها البشرية بمنطق العقل المفكر ومنح كل الأهمية لمعارفه باعتباره مصدر التميز والتفوق ومن ثم رفع الإدارة التي تهتم بشؤونه إلى المستوى الاستراتيجي الذي يؤمن به اليوم الكثير من المنظمات.

على الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ مصنع المصاييح، الأخذ بنظر الاعتبار نتائج التحليل الإحصائي في هذا البحث والتي ضمت جمعا من المديرين المبحوثين الذين يرون إن لتقويم الأداء، والاستقطاب، وإشراك العاملين في القرارات، والتدريب والتطوير، الدور الأكبر في بناء الاستراتيجية التي تعود عليها بنجاح العمل فيها.

تنظيم المؤتمرات العلمية والندوات وورش العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ليستفيد منها موظفو الشركة ليكتسبوا أنفسهم عددا من المعارف العلمية. وتسهيل الإجراءات اللازمة للمشاركة في تلك النشاطات سواء كانت داخلية أم خارجية.

التعاون مع الجامعات المحلية والخارجية التي تتبع الأنظمة الحديثة في إدارة مواردها البشرية وذلك من خلال تبادل الخبرات والاستفادة من تطبيقها ووضع آلية عمل قادرة على إحداث التطور المستقبلي ووفق المفهوم الجديد باعتبار إدارة الموارد البشرية إدارة استراتيجية تشترك في وضع الخطط القريبة المدى والمستقبلية للشركة.

### Abstract

*This paper is about Human Resources Management which gets a great attention by researchers during recent years because it's a management of the most important organization capital. This management derivate from its traditional management to play its role as a strategic partner in high management in economic work organizations, accompanied with this change a shift on view toward humans as an executor to a knowledgeable intellectual mind, so he can achieve and surpass with the other rival companies, so this effect on improvement of human resources.*

*However, the question that may arise here:*

*What is the contribution of every administration of human resources in the organizations of economic activities are?*

### المصادر

#### المصادر العربية:

- د. منقذ محمد داغر، د. عادل حرحوش صالح "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" دار الكتب والوثائق، بغداد ٢٠٠١.
- د. علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠٠١.
- د. مؤيد سعيد السالم، د. عادل حرحوش صالح "إدارة الموارد البشرية" جامعة بغداد، ٢٠٠٠.
- د. عبد الغفار حنيفي "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد" كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية، ١٩٩٥.
- د. راوية محمد حسين "إدارة الموارد البشرية" المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، ١٩٩٩.

- د. علي عبد الله: محاضرات مقياس "تسيير الموارد البشرية" سنة ١٩٩٨.
- د. علي عبد الوهاب "إدارة الأفراد منهج تحليلي" القاهرة المكتبية عين الشمس، ١٩٨٤.
- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو ٩٠٠٠، ١٠٠١١، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ١٩٩٥، ص ١٤٤.
- الشريف، طلال مسلط. العوامل المؤثرة في أداء العمل. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة. المجلد ٥، ١٩٩٢.
- البرنوطي، سعاد نائف، الأعمال ( الخصائص والوظائف الإدارية )، دار الواصل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.
- هاشم، زكي محمود، ادارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، ط ٣، الكويت ٢٠٠١.
- الشمري، راضي عبد مقيمش، إشكالية تخطيط القوى العاملة في أقطار عربية مختارة للمدة ( ١٩٨٠-١٩٩٥ )، رسالة ماجستير في الاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة، ١٩٩٩، غير منشورة .
- الخضر، علي، الاصلاح الاداري المفاهيم والمتطلبات، مؤسسة تشرين للطباعة، بيروت، ٢٠٠١.
- النجار، فريد، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، شباب الجامعة، القاهرة، ١٩٩٨ .
- العنزي، سعد، الدور المميز لإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية / المجلد السابع، العدد ٢٩ لسنة ٢٠٠٤ / الجامعة المستنصرية.

#### المصادر باللغة الانكليزية

- A. Noe& others, (1996) human resource management , printed in the USA .
- B. Denisi.A.,&Griffin,W.,(2001),Human resource management , New-york.

- .C Ivancevich, J., (2002) Human resource management Exclusive right by the mc Graw –Hill companies , Inc fo New–york.
- .D Jelsoft, (2002), human resource management : copy right © enter prises limited ( 2000– ) article fro, [http://www. Swalif . sforum / showthread . php](http://www.Swalif.sforum / showthread . php).
- .E Torrington, D& Hall, L., (1998), human resource management this fourth edition first published, by prentice Hill Europe .
- .F Susan, R, (2004) human resource management, Tuesday November : 36, Article, <http://www. Susan>