



جامعة دمشق
كلية الهندسة الزراعية
قسم الاقتصاد الزراعي

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى تطبيقها في المؤسسة
العامة للدواجن

**The Extent Of Applying Strategic Human Resource
Management In The General Organization For Poultry**

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في الهندسة الزراعية
(الاقتصاد الزراعي)

إعداد :

م. وائل سليم القاوي

المشرف المشارك:

د. نواف فريجات
مدرس في كلية الهندسة الزراعية
جامعة دمشق

المشرف العلمي:

د. عبد الكريم مقداد
مدرس في كلية الهندسة الزراعية
جامعة دمشق

تصريح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الاقتصاد الزراعي، كلية الهندسة الزراعية، جامعة دمشق وهي بعنوان (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى تطبيقها في المؤسسة العامة للدواجن) وأن هذا البحث لم يسبق أن قبل للحصول على شهادة، وهو غير مقدم حالياً للحصول على أية شهادة أخرى.

المرشح

وائل سليم القاوي

DECLARATION

This work has been submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master in the department of agricultural economic, faculty of agricultural, Damascus university, it is “The Extent Of Applying Strategic Human Resource Management In The General Organization For Poultry” it is hereby declared that this work has not already been accepted for degree, it is not has been submitted concurrently for any other degree.

Candidate

Wael Salim Al-Kawi

شهادة

نشهد بأن العمل الموصوف في هذه الرسالة (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى تطبيقها في المؤسسة العامة للدواجن) هو نتيجة بحث علمي قام به المرشح وائل سليم القاوي تحت إشراف الدكتور عبد الكريم مقداد المدرس في قسم الاقتصاد الزراعي، كلية الهندسة الزراعية، جامعة دمشق، والدكتور نواف فريجات المدرس في قسم الاقتصاد الزراعي، كلية الهندسة الزراعية، جامعة دمشق، وأن أية مراجع أخرى ذكرت في هذا العمل موثقة في نص هذه الرسالة.

المشرف العلمي
د. عبد الكريم مقداد

المشرف المشارك
د. نواف فريجات

المرشح
وائل سليم القاوي

Certification

*We witness that the described work in this thesis is the result of scientific research conducted by The candidate Wael Salim Al-Kawi under the supervision of Dr. **ABDUL-KARIM MUKDAD** ‘Assistants Professor in the Faculty of Agricultural‘ Damascus University and Dr.**NAWAF FOREJAT**‘ Assistants Professor in the Faculty of Agricultural‘ Damascus University. Any other references mentioned in this work are documented in the text of the thesis.*

Candidate	Co. Supervisor	Supervisor
Wael Salim Al-Kawi	Dr. NAWAF FOREJAT	Dr.ABDUL-KARIM MUKDAD

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى تطبيقها في المؤسسة العامة للدواجن

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2012/7/15

التوقيع

أعضاء لجنة الحكم

الدكتور : اسكندر اسماعيل

أستاذ في قسم الاقتصاد الزراعي بكلية الزراعة - جامعة دمشق.

الدكتور : أحمد قهوجي

مدرس في قسم البحوث والاستشارات والنشر بالمعهد العالي للتنمية الادارية - جامعة دمشق.

الدكتور : عبد الكريم مقداد

مدرس في قسم الاقتصاد الزراعي بكلية الزراعية - جامعة دمشق.

بسم الله الرحمن الرحيم شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين...
لا شك أن الزرع لا يستوي على سوقه إلا إذا وجد الرعاية والعناية. والفتى لا يشتد عوده إلا إذا لقي مثل ذلك وقد جاء في الأثر:

""لا يشكر الله من لا يشكر الناس""

وإن عملي هذا لم يكن ليرى النور لو لم تتضافر جهود من كانوا لي عضداً وسنداً ومهدوا لي الطريق للوصول. ولما كانت عوامل الزمان والمكان والمقام لا تسمح بذكر كل أولئك. فإنني أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل من ساندني في إنجاز هذه الرسالة ولو بالكلمة الطيبة. وأخص بالذكر....

الدكتور عبد الكريم مقداد

الذي كرس لي الكثير من الوقت و لم يبخل بالجهد والعلم وتفضل علي بتوجيهاته ونصائحه وتشجيعه وتكرم بالإشراف على هذه الرسالة مع كامل احترامي وتقديري. وأتوجه بخالص شكري وامتناني أيضاً

للدكتور نواف فريجات

الذي ساهم بالإشراف العلمي على هذه الرسالة. كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل أساتذة قسم الاقتصاد الزراعي في كلية الزراعة بجامعة دمشق الذين ساهموا في تكويني وتوجيهي. وأخيراً أتقدم بالشكر الجزيل للسادة أعضاء لجنة التحكيم لتوجيهاتهم وملاحظاتهم القيمة.

إلى كل من تركوا بصماتهم على صفحات هذه الرسالة أتقدم لهم بخالص شكري

وامتناني

الفهارس

فهرس المحتويات		
الترتيب	العنوان	رقم الصفحة
--	الملخص باللغة العربية	1
--	المقدمة	2
1	الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث	5
1 - 1	المشكلة البحثية وأهمية الدراسة	6
2 - 1	أهداف البحث	9
3 - 1	منهجية البحث وآلية تنفيذه	10
1 - 3 - 1	أولاً: مراجعة المصادر والبيانات الرسمية المتوفرة	10
2 - 3 - 1	ثانياً: اختيار العينة وإجراء المسح الميداني	10
1 - 2 - 3 - 1	مجتمع وعينة البحث	10
1 - 1 - 2 - 3 - 1	مجتمع البحث	10
2 - 1 - 2 - 3 - 1	اختيار العينة	11
3 - 1 - 2 - 3 - 1	تصميم استمارة البحث	11
3 - 3 - 1	ثالثاً: طرائق التحليل وفروض البحث	12
1 - 3 - 3 - 1	طرائق التحليل	12
1 - 1 - 3 - 3 - 1	التحليل الخاص بالاستمارة الأولى	13
2 - 1 - 3 - 3 - 1	التحليل الخاص بالاستمارة الثانية	19
2 - 3 - 3 - 1	فروض البحث	21
2	الفصل الثاني الدراسة المرجعية	22
1 - 2	تمهيد	23
2 - 2	الدراسات المرجعية	23
3	الفصل الثالث الإطار النظري للدراسة	35
1 - 3	المبحث الأول إدارة الموارد البشرية	35
1 - 1 - 3	تمهيد	36

فهرس المحتويات		
الترتيب	العنوان	رقم الصفحة
2 - 1 - 3	مفهوم إدارة الموارد البشرية	36
3 - 1 - 3	أهمية إدارة الموارد البشرية	37
4 - 1 - 3	الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية	38
5 - 1 - 3	وظائف إدارة الموارد البشرية	39
6 - 1 - 3	الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية	43
7 - 1 - 3	التكامل في إدارة الموارد البشرية	43
8 - 1 - 3	الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والجديدة	44
9 - 1 - 3	تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي	45
10 - 1 - 3	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنشأة أو الهيئة	46
11 - 1 - 3	العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	46
2 - 3	المبحث الثاني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	49
1 - 2 - 3	أساسيات الإدارة الإستراتيجية	50
2 - 2 - 3	محركات التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية	51
1 - 2 - 2 - 3	أثر المنافسة	51
2 - 2 - 2 - 3	أثر المتغيرات	52
3 - 2 - 3	النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	53
4 - 2 - 3	مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	55
1 - 4 - 2 - 3	مفهوم التحدي (Challenge)	55
2 - 4 - 2 - 3	مفهوم الرؤية الشاملة (Vision)	55
3 - 4 - 2 - 3	مفهوم دورة الحياة (The Life Cycle)	56
4 - 4 - 2 - 3	مفهوم المحركات (Drivers)	56
5 - 4 - 2 - 3	مفهوم إدارة التغيير	57
5 - 2 - 3	إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية	58
1 - 5 - 2 - 3	تحليل المناخ الخارجي	58
2 - 5 - 2 - 3	تحليل المناخ الداخلي	58

فهرس المحتويات		
الترتيب	العنوان	رقم الصفحة
3 - 5 - 2 - 3	تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية	61
4 - 5 - 2 - 3	تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية	61
5 - 5 - 2 - 3	صياغة وتكوين الاستراتيجيات	62
6 - 5 - 2 - 3	تنفيذ الإستراتيجية	62
7 - 5 - 2 - 3	متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية	63
6 - 2 - 3	المهارات المطلوب توفرها في مدير إدارة الموارد البشرية للقيام بدوره الإستراتيجي	63
7 - 2 - 3	العوامل الواجب توفرها في إدارة الموارد البشرية لكي تتمكن من القيام بدورها الإستراتيجي	64
3 - 3	المبحث الثالث لمحّة عن المؤسسة العامة للدواجن	65
1 - 3 - 3	المقدمة	66
2 - 3 - 3	الطاقات الإنتاجية التي تمتلكها المؤسسة	66
3 - 3 - 3	الخدمات التي تقدمها المؤسسة لمربي الدواجن ضمن القطر وخارجه	70
4 - 3 - 3	النتائج المالية للمؤسسة العامة للدواجن خلال الفترة من 2006 - 2010م	72
5 - 3 - 3	الهيكل الإداري للمؤسسة	74
6 - 3 - 3	المنشآت التي تتألف منها المؤسسة العامة للدواجن	84
7 - 3 - 3	مبادئ الإدارة في المؤسسة العامة للدواجن	87
8 - 3 - 3	ما يتعلق بمهام ووظائف إدارة الموارد البشرية	88
4	الفصل الرابع النتائج والمناقشة	89
1 - 4	تمهيد	90
2 - 4	تحليل الاستثمار الأولي	90
1 - 2 - 4	أولاً: التحليل التكراري وباستخدام مقياس ليكرت	90
2 - 2 - 4	ثانياً: نتيجة الفرضية الأولى	108
3 - 4	تحليل الاستثمار الثانية	110
1 - 3 - 4	أولاً: التحليل التكراري وباستخدام مقياس ليكرت	110

فهرس المحتويات		
الترتيب	العنوان	رقم الصفحة
2 - 3 - 4	ثانياً: نتيجة التحليل الإحصائي باستخدام معاملي الارتباط بيرسون وسبيرمان للقسمين الثاني والثالث	117
3 - 3 - 4	ثالثاً: نتيجة التحليل الإحصائي باستخدام معامل التوافق للقسمين الثاني والثالث	121
4 - 3 - 4	رابعاً: نتيجة الفرضية الثانية	122
--	النتائج	123
--	التوصيات	125
--	المراجع	127
--	الملاحق	131
--	الملحق (1) جداول البيانات	132
--	الملحق (2) الاستثمار الأولى	154
--	الملحق (3) الاستثمار الثانية	161
--	الملحق (4) مثال عن بطاقة وصف وظيفي في المؤسسة العامة للدواجن	168
--	الملخص باللغة الإنجليزية	169

فهرس الجداول

الترتيب	الجدول	رقم الصفحة
1	توزيع فئات إجابات وظيفة الاختيار والتعيين	14
2	توزيع فئات إجابات وظيفة التعويض والمكافآت	15
3	توزيع فئات إجابات وظيفة التدريب والتطوير	15
4	توزيع فئات إجابات وظيفة السلامة والصحة	16
5	توزيع فئات إجابات وظيفة الرقابة وتقييم الأداء	17
6	توزيع فئات إجابات وظيفة علاقات العمل	17
7	توزيع فئات إجابات وظيفة علاقات العمل	18
8	توزيع فئات إجابات وظيفة الإدارة الإستراتيجية	18
9	توزيع فئات إجابات وظيفة الإدارة الإستراتيجية	19
10	توزيع فئات إجابات القدرة على التقييم الذاتي	20
11	توزيع فئات إجابات الرضا الوظيفي	20
12	الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والجديدة	44
13	تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي	45
14	النتائج المالية للمؤسسة العامة للدواجن خلال الفترة من 2006 - 2010م (مليون ليرة)	72
15	التحليل الإحصائي باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي والسداسي للوظائف السبعة	108
16	ارتباط القدرة على التقييم الذاتي مع العوامل الرئيسية	118
17	ارتباط الرضا الوظيفي مع العوامل الرئيسية	120
18	مجاميع الوظائف السبعة مع نسب التنفيذ	132
19	التكرارات لوظيفة الاختيار والتعيين Selection & Recruitment	132
20	التحليل الإحصائي لوظيفة الاختيار والتعيين Selection & Recruitment باستخدام مقياس ليكرت السداسي	134
21	مقياس ليكرت	135
22	التكرارات لوظيفة التعويض والمكافآت Benefits & Compensation	136
23	التحليل الإحصائي لوظيفة التعويض والمكافآت Benefits & Compensation باستخدام مقياس ليكرت السداسي	137

فهرس الجداول		
الترتيب	الجدول	رقم الصفحة
24	التكرارات لوظيفة التدريب والتطوير Development & Training	138
25	التحليل الإحصائي لوظيفة التدريب والتطوير Development & Training باستخدام مقياس ليكرت السداسي	138
26	التكرارات لوظيفة السلامة والصحة Health & Safety	139
27	التحليل الإحصائي لوظيفة السلامة والصحة Health & Safety باستخدام مقياس ليكرت السداسي	139
28	التكرارات لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء Appraisal Performance & Control	140
29	التحليل الإحصائي لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء Performance Appraisal & Control باستخدام مقياس ليكرت السداسي	140
30	التكرارات لوظيفة علاقات العمل Labour Relations	141
31	التكرارات لوظيفة علاقات العمل Labour Relations	142
32	التحليل الإحصائي لوظيفة علاقات العمل Labour Relations باستخدام مقياس ليكرت السداسي والثلاثي	143
33	التكرارات لوظيفة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management	144
34	التكرارات لوظيفة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management	145
35	التحليل الإحصائي لوظيفة الإدارة الإستراتيجية Management Strategic باستخدام مقياس ليكرت السداسي والثلاثي	146
36	الجنس	147
37	الحالة الاجتماعية	147
38	العمر	148
39	المستوى التعليمي	148
40	ذكر كيفية تعلمك لمهنتك في المؤسسة	149
41	هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة	149
42	عدد الدورات التدريبية التي خضعت لها	149
43	تكرارات القسم الثاني مجتمعة (القدرة على التقييم الذاتي)	150
44	تكرارات القسم الثالث مجتمعة (الرضا الوظيفي)	151

فهرس الأشكال

الترتيب	الشكل	رقم الصفحة
1	إنتاج المؤسسة العامة للدواجن من بيض المائدة من عام (1998 – 2007م)	67
2	إنتاج المؤسسة العامة للدواجن من الفروج من عام (1998 – 2007م)	67
3	إنتاج المؤسسة العامة للدواجن من صوص الفروج من عام (1998 – 2007م)	68
4	إنتاج المؤسسة العامة للدواجن من صوص البياض من عام (1998 – 2007م)	69
5	إنتاج المؤسسة العامة للدواجن من بيض تفريخ الفروج من عام (1998 – 2007م)	69
6	إنتاج المؤسسة العامة للدواجن من بيض تفريخ البياض من عام (1998 – 2007م)	70
7	حركة القوى العاملة في المؤسسة العامة للدواجن من عام (1998 – 2007م)	71
8	الهيكل الإداري للمؤسسة العامة للدواجن	73
9	التكرارات لوظيفة الاختيار والتعيين Selection & Recruitment	90
10	التكرارات لوظيفة التعويض والمكافآت Benefits & Compensation	93
11	التكرارات لوظيفة التدريب والتطوير Development & Training	95
12	التكرارات لوظيفة السلامة والصحة Health & Safety	97
13	التكرارات لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء Appraisal Performance & Control	98
14	التكرارات لوظيفة علاقات العمل Labour Relations	100
15	التكرارات لوظيفة علاقات العمل Labour Relations	100
16	التكرارات لوظيفة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management	103
17	التكرارات لوظيفة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management	103
18	الجنس	110
19	الحالة الاجتماعية	111
20	العمر	111
21	المستوى التعليمي	112
22	ذكر كيفية تعلمك لمهنتك في المؤسسة	113
23	هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة	113
24	عدد الدورات التدريبية التي خضعت لها	114
25	تكرارات القسم الثاني مجتمعة (القدرة على التقييم الذاتي)	115
26	تكرارات القسم الثالث مجتمعة (الرضا الوظيفي)	116

الملخص

يركز البحث بشكل رئيسي على قياس مدى تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى أهميتها في المنشآت العاملة في القطاع الزراعي العام وذلك من خلال قياس مدى تطبيق هذه المنهجية في المؤسسة العامة للدواجن كنموذج يمثل القطاع الزراعي العام في الجمهورية العربية السورية. أجري هذا البحث في صيف عام (2008م) وتم الحصول على النتائج في خريف عام (2009م). تم البحث عن طريق تصميم استمارتين، الاستمارة الأولى وزعت على جميع المدراء ورؤساء المنشآت والفروع والأقسام التابعة للمؤسسة العامة للدواجن واحتوت على أسئلة متعلقة بتقييم عمل قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن وهل تطبق منهجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، أما الاستمارة الثانية فقد وزعت على عينة عشوائية من العاملين في المؤسسة العامة للدواجن واحتوت على أسئلة متعلقة بمدى القدرة على التقييم الذاتي ومدى الرضا الوظيفي للعاملين وذلك بسبب ارتباط هذين الأمرين بمدى بتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. أظهرت النتائج أن منهجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية غير مطبقة في المؤسسة العامة للدواجن وهذا ما انعكس سلباً على القدرة على التقييم الذاتي ومدى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للدواجن. وكانت التوصيات تتلخص بإنشاء قسم أو إدارة أو مديرية خاصة في المؤسسة العامة للدواجن تكون مهمتها تطبيق هذه المنهجية وأن يتم حصر جميع مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية في هذه المديرية وأن يتم العمل على رفع المستوى التعليمي والتأهيلي للعاملين في المؤسسة وذلك من أجل رفع القدرة على التقييم الذاتي لديهم وتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم لأن ذلك يرتبط بشكل كبير بمدى تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المقدمة

يحتل القطاع الزراعي في سورية، كما في معظم الدول العربية، مكانة خاصة بين القطاعات الاقتصادية المشكّلة للاقتصاد الوطني حيث يساهم بنسبة (17 - 25%) من إجمالي الناتج المحلي وذلك تبعاً للظروف المناخية والهطولات المطرية، ويحتل المرتبة الثانية بعد قطاع الصناعة والتعدين. كما يؤمن فرص عمل كبيرة لشريحة واسعة من المواطنين حيث تمثل قوة العمل في الريف حوالي (24%) من إجمالي قوة العمل في سورية¹. ويتضح ذلك من كونه القطاع الذي يؤمن الغذاء للمواطنين، والمواد الخام للصناعة. كما يساهم في تحسين الميزان التجاري ويوفر القطع الأجنبي اللازم لتأمين تمويل مستوردات القطاعات الأخرى. كما يساهم بتشغيل جزء لا بأس به من القوة العاملة في الدولة وإمداد القطاعات الأخرى بالأيدي العاملة اللازمة لها². ويمتاز القطاع الزراعي السوري بوفرة موارده الطبيعية والبشرية المنتجة، وبسهولة استثمار هذه الموارد بتكاليف بسيطة وعائد مضمون وهو يحظى من المسؤولين بأفضلية كبيرة في تأمين مستلزمات زيادة الإنتاج والإنتاجية وحل العقبات التي تعيق تطوره ضمن الإمكانيات المادية المتاحة. وقد شهدت الزراعة السورية خلال الأربعين سنة الماضية تحولات إيجابية هدفت إلى توزيع عادل للملكية الزراعية وتنظيم العلاقات الزراعية القائمة في سياق عملية الإنتاج، ووضع مجموعة من التشريعات الهادفة إلى رفع الظلم عن الفلاحين، وإقامة المنظمات الشعبية التي تضمن المشاركة الجماهيرية في عملية التنمية ورفع مستوى حياة سكان الريف وتنظيمهم في جمعيات تعاونية تساهم في توفير الخدمات الزراعية مثل التمويل والتسويق والمكننة الزراعية ومستلزمات الإنتاج المحسنة، والإرشاد الزراعي. كذلك أدى اهتمام الدولة بالقطاع الزراعي إلى دراسة معوقات التنمية الزراعية، واعتماد خطط وإجراءات للمساهمة في إدخال التكنولوجيا المتقدمة إلى الزراعة السورية، سواء أكان ذلك في وسائل الري الحديث أو في مجال تحسين استخدام مستلزمات الإنتاج المحسنة مثل الأسمدة والمبيدات والبذور المحسنة، أو في مجال التوسع

1 السيوفي قحطان، (2011م)، الزراعة في سورية بين الواقع والممكن، تحليل يتناول الأهمية الإستراتيجية للقطاع الزراعي في سورية ومعوقات التطوير والضرورة الاقتصادية لمعالجته، مركز التواصل والأبحاث الإستراتيجية، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

2 كافيرو كارلو، (2003م)، السياسات الزراعية في الدول النامية، المركز الوطني للسياسات الزراعية، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

في إدخال الزراعة المحمية (البيوت البلاستيكية) في المناطق المناسبة بغية إنتاج الأزهار والخضار الباكورية³.

وحسب إحصائيات المكتب المركزي للإحصاء لعام (2011م) فإن عدد المشتغلين ذكور وإناث (15 سنة فأكثر) العاملين في نشاط الزراعة والغابات والصيد كانت (652006) مشتغل ونسبة (13.2%) من إجمالي المشتغلين في الجمهورية العربية السورية. وكان عدد المشتغلين الذين يتراوح مستواهم التعليمي بين الأمي وبين الذين يستطيعون القراءة والكتابة (1028554) مشتغل وكانت نسبتهم (20.8%) من إجمالي المشتغلين أما المشتغلين الذين يتراوح مستواهم التعليمي بين الابتدائية وبين الثانوية فكان عددهم (2850748) مشتغل وكانت نسبتهم (57.6%) وأخيراً كان عدد المشتغلين الذين يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي (معهد متوسط - جامعي فأكثر) (1069284) مشتغل وكانت نسبتهم (21.6%)⁴.

ونظراً للمتغيرات الدولية والإقليمية (الاقتصادية والسياسية) التي أطلت على العالم وترسخت خلال السنوات الماضية وخاصة ما يتعلق منها بتحرير التجارة الدولية وإقامة منظمة التجارة العالمية وكذلك الارتباط بمناطق تجارة حرة ثنائية وعربية وشراكة مع تكتلات اقتصادية دولية، والأزمة الاقتصادية وتبعاتها على اقتصاديات دول العالم⁵. وبالإضافة إلى ذلك فإن نسب الزيادة السكانية المرتفعة والتي هي أكبر من نسب الزيادة في الإنتاج الزراعي بشقيه النباتي والحيواني. كل ذلك أدى إلى ضرورة إعادة دراسة السياسات والتشريعات المتبعة وتقييم نتائجها وتحديد المعوقات التي واجهت التطور الأفضل لقطاع الزراعة وتنمية موارده واستغلالها بما يحافظ على هذه الموارد للأجيال القادمة، وتحقيق مبدأ الميزة النسبية في الإنتاج سواء من حيث الكمية أو النوعية أو الزمان أو المكان أو الشكل أو السعر للمنتجات الزراعية سواء في الأسواق المحلية أو الإقليمية أو العالمية بما يضمن لها التفوق⁶.

3 السيوفي قحطان، (2011م)، الزراعة في سورية بين الواقع والممكن، تحليل يتناول الأهمية الإستراتيجية للقطاع الزراعي في سورية ومعوقات التطوير والضرورة الاقتصادية لمعالجته، مركز التواصل والأبحاث الإستراتيجية، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

4 إحصائيات المكتب المركزي للإحصاء لعام (2012م).

5 إسماعيل نوار هاني، (2005م)، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمتها في رفع أداء المنشآت العامة ((نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري))، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، اللاذقية، الجمهورية العربية السورية.

6 خليل فادي، (2009م)، القطاع الزراعي في سورية (الخصائص، الواقع والآفاق)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد (31)، عدد (1).

وتعتبر المؤسسة العامة للدواجن ومنشآتها المنتشرة في الجمهورية العربية السورية من أكبر مراكز انتاج الدواجن سواء من حيث التصميم أو الحجم أو الطاقة وتعمل تجهيزاتها الآلية الحديثة بشكل مبرمج وتقني وتمتلك الخبرات والمهارات التي جعلتها رائدةً في مجال الانتاج كماً ونوعاً وتتمتع منتجاتها بالسمعة الحسنة والثقة بمواصفاتها ونوعيتها الجيدة محلياً وعربياً⁷.

7 بيانات المؤسسة العامة للدواجن.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية -ولا يزال- عدداً من المتغيرات الأساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو. وكان من هذه العوامل الهامة ما يتعلق بالتقدم العلمي والإنجازات التقنية غير المسبوقة والتطور الهائل في مجالات الاتصالات وتقنيات الحاسبات الآلية وتقنية المعلومات. بالإضافة إلى الأزمة الاقتصادية العالمية وتداعياتها على جميع اقتصاديات العالم⁸.

وفي خضم هذه التحولات فإن الاهتمام بالموارد البشرية في المنشآت المعاصرة أصبح أكثر إلحاحاً حيث تجلّى الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنشآت. ومن جانب آخر، فإن استخدام مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات والمنشآت أصبح أيضاً ذو أهمية قصوى. ومن ثم أصبح من الضروري تحقيق التزاوج بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارة الإستراتيجية. ولقد كان قبل سنوات قليلة الاهتمام بشؤون الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في قسم تنظيمي خاص يطلق عليه قسم أو إدارة شؤون الموظفين أو الأفراد، وكانوا يختصون بالمسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المنشأة في أمور المفاضلة والاختيار والتوظيف، وإنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليهم الاختيار، احتساب الرواتب، ضبط الدوام والحضور والانصراف، وتطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، تنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، ومتابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التعاقد أو بلوغ سن التقاعد حسب الأحوال⁹.

أما حالياً فقد تغير المسمى لهذا القسم فأصبح اسمه قسم أو إدارة الموارد البشرية وأصبحت مهامه بالإضافة إلى ما سبق تشمل متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين من حيث مباشرة مسائل الرعاية الطبية والاجتماعية، وتنفيذ نظم تقييم الأداء، وأعمال التدريب والتنمية التي يوصي بها المدراء المختصون. وأصبحت من أهم مساهمات إدارة الموارد البشرية هي الاستجابة إلى

8 السلمي علي، (2001م)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الجمعية العربية للإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

9 عقيلي عمر وصفي، (2009م)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، الناشر دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

طلبات الإدارات المختصة بالإنتاج والخدمات الرئيسية في المنظمة أو المنشأة، وتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية¹⁰.

ولما كان القطاع الزراعي في الجمهورية العربية السورية هو أحد أهم القطاعات التي تقود عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ونظراً للأهمية الكبرى التي تحتلها مؤسسات هذا القطاع، إضافة إلى توسع أنشطتها ومهامها بشكل كبير، ولما كانت الموارد البشرية المستخدمة فيها تشكل المحرك الأساسي لها، فقد أصبح الاهتمام بإدارة هذه الموارد وبنائها وتنميتها وتأهيلها بالاعتماد على أسس علمية ومنهجية حديثة ومتطورة أمراً ضرورياً وذلك من أجل تمكينها من تحقيق أدوارها وتنفيذ مهامها بأقصى فاعلية وكفاءة ممكنة. ومما لا شك فيه الدور الهام الذي تلعبه المنشآت الإنتاجية أو الخدماتية في القطاع الزراعي والذي يمكن عن طريق إدارة هذه المنشآت الإدارة الجيدة أن تعمل على تحسين وزيادة الإنتاجية للمنتجات الزراعية بشقيها النباتي والحيواني سواء من حيث الكمية أو النوعية أو الزمان أو المكان أو الشكل أو السعر¹¹.

ومما لا شك فيه أيضاً الدور الهام الذي تلعبه الموارد البشرية في مثل هذه المنشآت والذي يمكن عن طريق إدارة هذه الموارد وتنميتها بشكل جيد أن يجعلها قادرة على القيام بالدور الملقى على عاتقها في تحقيق أهداف ورسالة هذه المنشآت. من هنا تأتي ضرورة تطبيق أحدث الطرق والنظريات ونتائج الأبحاث المتعلقة بكيفية إدارة وتنمية الموارد البشرية والتي من أهمها في الوقت الحالي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. ونظراً للأهمية الكبيرة للقطاع الزراعي في الجمهورية العربية السورية والتي بينها فيما سبق، فإن العمل على تطوير وتحسين المنشآت العاملة في هذا القطاع أو التي لها ارتباط بهذا القطاع الحيوي والهام سواء كانت هذه المنشآت تابعة للقطاع العام أو الخاص أو المشترك أو حتى التعاوني، وسواء كانت هذه المنشآت تعمل في مجال الإنتاج النباتي أو الحيواني أو ذات طابع خدماتي تقدم خدمات إرشادية أو تمويلية أو إدارية أو كانت منشآت تعمل في مجال تأمين مستلزمات الإنتاج الزراعي وتسويقها أو تسويق الإنتاج الزراعي بشقيه النباتي والحيواني وغيرها من المنشآت التي تعمل داخل هذا القطاع. فإن ذلك سوف يعمل على تطوير هذا القطاع وزيادة إنتاجيته ومساهمته في الناتج المحلي وتأمين القطع

10 السلمي علي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الجمعية العربية للإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

11 بكور يحيى، (2004/4/6م)، إصلاح القطاع الزراعي وتنميته ضرورة لمواجهة تحديات التحرير التجاري والاقتصادي، مركز الإقليم العربي للدراسات الزراعية والإنمائية، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

الأجنبي وتوفير فرص العمل وتحقيق الرخاء الاجتماعي للعاملين داخله (أي داخل القطاع الزراعي) بشكل خاص ولجميع المواطنين بشكل عام¹².

وحسب الدراسات والبحوث الكثيرة التي أجريت في مجال الموارد البشرية فإن تطبيق المبادئ والنظريات الحديثة في كيفية إدارة وتنمية الموارد البشرية سوف تعمل على زيادة إنتاجية هذه الموارد وتنميتها بالشكل الذي يعمل على زيادة إنتاجية وربحية المنظمة أو المنشأة التي تعمل بها. وإن من أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات والبحوث نجد مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والذي يعني اعتماد منهجية فكرية توجه عمليات وأنشطة إدارة المورد البشرية بأسلوب منظم يضمن النقاء أهداف المنظمة أو المنشأة مع رسالتها، والتقاء رسالة المنظمة أو المنشأة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة تسمح بتحقيق النتائج المرجوة¹³.

وبعد الإطلاع على هيكلية وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي في الجمهورية العربية السورية فقد وجدنا أنه يتبع لها أربعة مؤسسات عامة تعمل في مجال الإنتاج الزراعي وهي (المؤسسة العامة للمباقر - المؤسسة العامة للأعلاف - المؤسسة العامة للدواجن - المؤسسة العامة لإكثار البذار) وبعد الإطلاع على الهياكل الإدارية لهذه المؤسسات الأربعة وجدنا أنها تشترك أو تتقاطع في بعض المديريات وتختلف عن بعضها في بعض المديريات الأخرى وخاصة في تلك المديريات التي ترتبط بشكل مباشر بطبيعة إنتاج وعمل تلك المؤسسات حيث أن هذه المؤسسات الأربعة تعتمد في عملها وفي هيكلها الإداري على القانون رقم (2) الخاص بالمؤسسات والشركات والمنشآت العامة الصادر بتاريخ (2005/1/9م).

ففي المؤسسة العامة للدواجن وجدنا أنها تتكون من المديريات التالية (مديرية مكتب المدير العام - مديرية التخطيط والمتابعة - مديرية الإنتاج - مديرية الصحة الحيوانية - مديرية التسويق - مديرية الشؤون المالية والإدارية - مديرية الحسابات - مديرية الرقابة الداخلية - قسم الشؤون الفنية)¹⁴. أما في المؤسسة العامة لإكثار البذار فقد وجدنا أنها تتكون من المديريات التالية (مديرية مكتب المدير العام - مديرية إنتاج المحاصيل - مديرية زراعة الأنسجة - مديرية مراقبة الجودة والمحافظة على الأصناف - مديرية التسويق - مديرية الإحصاء والتخطيط - مديرية الشؤون المالية والتجارية - مديرية الرقابة الداخلية - مديرية الشؤون الإدارية والقانونية - مديرية

12 خليل فادي، (2009م)، القطاع الزراعي في سورية (الخصائص، الواقع والآفاق)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد (31)، عدد (1).

13 عقيلي عمر وصفي، (2009م)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، الناشر دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

14 راجع شكل رقم (8) للإطلاع على الهيكل الإداري للمؤسسة العامة للدواجن.

الحسابات - مديرية محطات إكثار البذار). وفي المؤسسة العامة للأعلاف فقد وجدنا أنها تتكون من المديريات التالية (مديرية مكتب المدير العام - مديرية الخزن - مديرية التخطيط والإحصاء - مديرية التجارة الخارجية - مديرية الشؤون الإدارية والمالية - مديرية الإنتاج - مديرية الشؤون الفنية - مديرية الحسابات - مديرية الرقابة الداخلية - مديرية المعلوماتية). وأخيراً في المؤسسة العامة للمباقر فقد وجدنا أنها تتكون من المديريات التالية (مديرية مكتب المدير العام - مديرية الإحصاء والتخطيط - مديرية الدراسات - مديرية الرقابة الداخلية - مديرية الحسابات - مديرية الشؤون الإدارية والمالية - مديرية الصحة الحيوانية - مديرية الإنتاج الحيواني - مديرية الإنتاج النباتي - مديرية الهندسة الريفية).

أما في يتعلق بالمديريات التي ترتبط بإدارة الموارد البشرية أو العاملين في المؤسسة فقد وجدنا أن المؤسسات الأربعة تشترك في هذه المديريات حيث يوجد في كل مؤسسة المديريات التالية (مديرية الشؤون المالية والإدارية - مديرية التخطيط والإحصاء - مديرية الحسابات - مديرية الرقابة الداخلية) وأن مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية تتوزع بين هذه المديريات في جميع هذه المؤسسات الأربعة وبالتالي فإن التعامل مع الموارد البشرية العاملة في هذه المؤسسات الأربعة يعاني من نفس المشاكل وعليه فقد افترض الباحث أن أي دراسة تجرى على أحد هذه المؤسسات الأربعة يمكن تعميمها على باقي المؤسسات وخاصة في الأمور المتعلقة بكيفية إدارة الموارد البشرية العاملة فيها. وبناءً على ذلك كله فقد تم اختيار المؤسسة العامة للدواجن كممثل للمنشآت والمؤسسات العاملة في القطاع الزراعي العام في الجمهورية العربية السورية. لمعرفة مدى تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

1 - 2 أهداف البحث:

إن الهدف العام من هذا البحث هو تسليط الضوء على منهجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى تطبيقها بالشكل الذي يؤدي إلى الارتقاء بأداء الموارد البشرية العاملة في المنشآت داخل القطاع الزراعي العام وتطويرها وتأهيلها واتخاذ ما يلزم من إجراءات بغية تمكين هذه الموارد من استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة لها بالشكل الأمثل وتحقيق أهدافها بأقصى كفاءة وفاعلية وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مثل هذه المنشآت.

أما الأهداف الفرعية للبحث فهي:

(1) تسليط الضوء على مفاهيم ومعايير منهجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

- (2) معرفة وتحديد مدى تطبيق مفاهيم ومعايير منهجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن.
- (3) تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والمقدرة على التقييم الذاتي لدى العاملين في المؤسسة العامة للدواجن وبين مجموعة من العوامل وهي (الجنس - الحالة الاجتماعية - العمر - المستوى التعليمي - عدد الدورات التدريبية) والتي تتأثر بشكل كبير بمدى تطبيق مفاهيم ومعايير منهجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة العامة للدواجن.
- (4) وضع الحلول الناجعة للوصول إلى تحقيق التطبيق الكامل لمفاهيم ومعايير منهجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

1 - 3 منهجية البحث وآلية تنفيذه:

1 - 3 - 1 أولاً: مراجعة المصادر والبيانات الرسمية المتوفرة:

تم الاعتماد على نوعين من المعلومات والبيانات:

(أ) - بيانات ثانوية:

وهي عبارة عن نتائج الأبحاث والإحصائيات ونتائج الدراسات السابقة والمراجع المتخصصة حول الموضوع وكذلك الاستعانة بالنشرات والدوريات والتقارير السنوية التي تصدرها جهات متعددة مثل المكتب المركزي للإحصاء ووزارة الزراعة والإصلاح الزراعي.

(ب) - بيانات أولية:

تم الحصول عليها من الاستثمارات التي قدمت إلى المؤسسة العامة للدواجن.

1 - 3 - 2 ثانياً: اختيار العينة وإجراء المسح الميداني:

1 - 3 - 2 - 1 مجتمع وعينة البحث:

1 - 3 - 2 - 1 - 1 مجتمع البحث:

ترتكز دراستنا على التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في المنشآت العاملة داخل القطاع الزراعي العام في الجمهورية العربية السورية، وقد تم اختيار المؤسسة العامة للدواجن وفروعها المنتشرة داخل القطر كممثل عن هذه المنشآت من أجل إجراء الدراسة وجمع البيانات

المطلوبة، وبالتالي فإن مجتمع البحث سوف يتألف من المؤسسة العامة للدواجن والتي تتألف بدورها من الإدارة المركزية ومديرياتها الثمانية بالإضافة إلى فروع المؤسسة العامة للدواجن وعددها (11) فرع.

ومع افتراضنا بأن النتائج التي سنحصل عليها يمكن تعميمها على المنشآت العاملة في القطاع الزراعي العام في الجمهورية العربية السورية وذلك نظراً لتشابه الظروف والقوانين والأنظمة النازمة لسير عمل تلك المنشآت.

1 - 3 - 2 - 1 اختيار العينة:

بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيارها من الأفراد العاملين في المؤسسة العامة للدواجن وذلك كما يلي:

(1) - عينة الدراسة الخاصة بالاستبيان (الاستمارة) الأول: وهم جميع مدراء الإدارات والفروع العاملين في المؤسسة العامة للدواجن وعددهم (40) مدير.

(2) - عينة الدراسة الخاصة بالاستبيان (الاستمارة) الثاني: وهي عبارة عن عينة عشوائية نسبتهـا (20%) من مجموع العاملين في المؤسسة العامة للدواجن وتقدر بحوالي (270) استبيان حيث أن العدد الكلي للعاملين في المؤسسة العامة للدواجن بلغ (1350) عامل تقريباً في عام (2009م).

1 - 3 - 2 - 3 تصميم استمارة البحث:

بعد تحديد أهداف البحث، تم إعداد استمارتين (استبيانين) لجمع بيانات البحث حيث روعي في أسئلتهما أن تكون واضحة ومعبرة تعبيراً دقيقاً عن أهداف البحث. تتطوي الاستمارتين البحثيتين على الأقسام التالية:

أولاً: الاستمارة الأولى¹⁵:

تتطوي الاستمارة على ثلاثة أقسام وهي:

15 راجع الملحق رقم (2) للإطلاع على الاستمارة الأولى.

(1) القسم الأول: يحتوي على أسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية للموظف مثل اسم الموظف والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي.....إلخ.

(2) القسم الثاني: يحتوي على أسئلة خاصة بإدارة الموارد البشرية وهي كافة الإجراءات والوظائف التي يتوجب على قسم إدارة الموارد البشرية في أي منشأة أو مؤسسة القيام بها. ويتضمن (29) سؤالاً¹⁶.

(3) القسم الثالث: يحتوي على أسئلة خاصة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وهي كافة الإجراءات والوظائف التي يتوجب على قسم إدارة الموارد البشرية في أي منشأة أو مؤسسة القيام بها حتى تطبق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. ويتضمن (14) سؤالاً¹⁷.

ثانياً: الاستمارة الثانية¹⁸:

تتطوي الاستمارة على ثلاثة أقسام وهي:

(1) القسم الأول: يحتوي على أسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية للموظف مثل اسم الموظف والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي.....إلخ. ويتضمن (12) سؤالاً.

(2) القسم الثاني: يحتوي على أسئلة خاصة بالتقييم الذاتي للموظف¹⁹. ويتضمن (9) أسئلة.

(3) القسم الثالث: يحتوي على أسئلة خاصة بقياس الرضا الوظيفي للموظف²⁰. ويتضمن (31) سؤالاً.

1 - 3 - 3 ثالثاً: طرائق التحليل وفروض البحث:

1 - 3 - 3 - 1 طرائق التحليل:

16 السلمي علي، (2001م)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الجمعية العربية للإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

17 السلمي علي، (2001م)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الجمعية العربية للإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

18 راجع الملحق رقم (3) للإطلاع على الاستمارة الثانية.

19 علاقي مدني عبد القادر، (2007م)، إدارة الموارد البشرية، الناشر خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، جدة، المملكة العربية السعودية.

20 علاقي مدني عبد القادر، (2007م)، إدارة الموارد البشرية، الناشر خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، جدة، المملكة العربية السعودية.

استخدم الباحث أسلوب التحليل الوصفي، وهو الأسلوب الأنسب في هذه الدراسة وذلك لأن هذا الأسلوب هو أنسب الأساليب التحليلية في حالة استخدام الاستبيان (الذي يعتمد في أجوبته على آراء أفراد العينة) كأداة للدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.17) منها حساب التكرارات (frequency) والنسب المئوية (percentage) والمتوسطات (Mean) والانحرافات المعيارية (Stander deviation) واختبارات التقاطع (crosstab). كما تم استخدام مقياس ليكرت²¹ في التحليل الإحصائي وهو أسلوب خاص لقياس السلوكيات ويستعمل في الاختبارات النفسية استنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت. وتم استخدام معاملي الارتباط بيرسون وسبيرمان²² ومعامل التوافق²³.

1 - 3 - 3 - 1 التحليل الخاص بالاستمارة الأولى:

تم تخصيص الاستمارة الأولى للمدراء وتم توزيعها على كل مدراء المنشآت ورؤساء الأقسام والإدارات في المؤسسة العامة للدواجن. وهذه الاستمارة قسمت إلى ثلاثة أقسام حيث يتألف القسم الأول من مجموعة من الأسئلة الخاصة بالمعلومات الشخصية للموظف مثل اسم الموظف والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي.... إلخ. أما القسم الثاني فيتألف من مجموعة من الأسئلة الخاصة التي تهدف إلى قياس مدى تطبيق قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن لمهام ووظائف إدارة الموارد البشرية المنطوية تحت ستة وظائف رئيسية. وبالنسبة للقسم الثالث من الاستمارة الأولى فإنه يتألف من مجموعة من الأسئلة الخاصة التي تهدف إلى التعرف على واقع تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في عمل قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن. وقد وزعت الأسئلة على هذه الوظائف السبعة (الستة وظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى الوظيفة السابعة الخاصة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية) كما يلي:

(1) - القيام بوظيفة الاختيار والتعيين Recruitment & Selection بكفاءة عالية.
وهذا ما سوف تغطيه الأسئلة (4 - 5 - 6 - 7 - 10 - 11 - 12 - 23)
من القسم الثاني في الاستمارة الأولى. وأعطيت هذه الأسئلة ستة أجوبة لكل منها

21 أبو صالح محمد صبحي، وعوض عدنان محمد، (2008م)، مقدمة في الإحصاء مبادئ وتحليل باستخدام SPSS، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

22 ضاحي طلال محمود محمد، والعتيبي سرحان ديبيل، وعوده أحمد عوده عبد المجيد، (2004م)، مقدمة في التحليل السياسي القياسي، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

23 الجماصي محمد شكري، (2012م)، من موقع www.jmasi.com/ehsa/correlation/linearass.html.

(دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - لا تقوم - لا أعلم) وأعطيت هذه الأجوبة أرقام من (1 - 6) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (دائماً) القيمة أو الرقم (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (لا أعلم) حيث أعطيت القيمة أو الرقم (6) وبالتالي تكون القيمة الكاملة لهذه الوظيفة (48) وذلك عن طريق ضرب عدد الأسئلة التابعة لهذه الوظيفة بعدد الإجابات لكل سؤال ولقد تم تقسيم هذه الوظيفة إلى ثلاثة فئات وتم إعطاء درجة لكل فئة كما يلي:

جدول رقم (1). توزيع فئات إجابات وظيفة الاختيار والتعيين

وظيفة الاختيار والتعيين Recruitment & Selection		
الدرجة	الإجابات التابعة لها	الفئة
1	دائماً	جيدة
	غالباً	
2	أحياناً	مقبولة
	نادراً	
3	لا تقوم	غير مقبولة
	لا أعلم	

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

(2) - القيام بوظيفة التعويض والمكافآت Compensation & Benefits بكفاءة عالية.

وهذا ما سوف تغطيه الأسئلة (13 - 14 - 15 - 21 - 22) من القسم الثاني في الاستمارة الأولى. وأعطيت هذه الأسئلة ستة أجوبة لكل منها (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - لا تقوم - لا أعلم) وأعطيت هذه الأجوبة أرقام من (1 - 6) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (دائماً) القيمة أو الرقم (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (لا أعلم) حيث أعطيت القيمة أو الرقم (6) وبالتالي تكون القيمة الكاملة لهذه الوظيفة (30) وذلك عن طريق ضرب عدد الأسئلة التابعة لهذه الوظيفة بعدد الإجابات لكل سؤال ولقد تم تقسيم هذه الوظيفة إلى ثلاثة فئات وتم إعطاء درجة لكل فئة كما يلي:

جدول رقم (2). توزيع فئات إجابات وظيفة التعويض والمكافآت

وظيفة التعويض والمكافآت Compensation & Benefits		
الدرجة	الإجابات التابعة لها	الفئة
1	دائماً	جيدة
	غالباً	
2	أحياناً	مقبولة
	نادرأ	
3	لا تقوم	غير مقبولة
	لا أعلم	

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

(3) - القيام بوظيفة التدريب والتطوير Training & Development بكفاءة عالية. وهذا ما سوف تغطيه الأسئلة (18 - 19) من القسم الثاني في الاستمارة الأولى. وأعطيت هذه الأسئلة ستة أجوبة لكل منها (دائماً - غالباً - أحياناً - نادرأ - لا تقوم - لا أعلم) وأعطيت هذه الأجوبة أرقام من (1 - 6) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (دائماً) القيمة أو الرقم (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (لا أعلم) حيث أعطيت القيمة أو الرقم (6) وبالتالي تكون القيمة الكاملة لهذه الوظيفة (12) وذلك عن طريق ضرب عدد الأسئلة التابعة لهذه الوظيفة بعدد الإجابات لكل سؤال ولقد تم تقسيم هذه الوظيفة إلى ثلاثة فئات وتم إعطاء درجة لكل فئة كما يلي:

جدول رقم (3). توزيع فئات إجابات وظيفة التدريب والتطوير

وظيفة التدريب والتطوير Training & Development		
الدرجة	الإجابات التابعة لها	الفئة
1	دائماً	جيدة
	غالباً	
2	أحياناً	مقبولة
	نادرأ	
3	لا تقوم	غير مقبولة
	لا أعلم	

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

(4) - القيام بوظيفة السلامة والصحة Safety & Health بكفاءة عالية.

وهذا ما سوف يغطيه السؤال (20) من القسم الثاني في الاستمارة الأولى. وأعطى هذا السؤال ستة أجوبة (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - لا تقوم - لا أعلم) وأعطيت هذه الأجوبة أرقام من (1 - 6) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (دائماً) القيمة أو الرقم (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (لا أعلم) حيث أعطيت القيمة أو الرقم (6) وبالتالي تكون القيمة الكاملة لهذه الوظيفة (6) وذلك عن طريق ضرب عدد الأسئلة التابعة لهذه الوظيفة بعدد الإجابات لكل سؤال ولقد تم تقسيم هذه الوظيفة إلى ثلاثة فئات وتم إعطاء درجة لكل فئة كما يلي:

جدول رقم (4). توزيع فئات إجابات وظيفة السلامة والصحة

وظيفة السلامة والصحة Safety & Health		
الدرجة	الإجابات التابعة لها	الفئة
1	دائماً	جيدة
	غالباً	
2	أحياناً	مقبولة
	نادراً	
3	لا تقوم	غير مقبولة
	لا أعلم	

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

(5) - القيام بوظيفة الرقابة وتقييم الأداء Control & Performance Appraisal بكفاءة عالية.

وهذا ما سوف تغطيه الأسئلة (16 - 17) من القسم الثاني في الاستمارة الأولى. وأعطيت هذه الأسئلة ستة أجوبة لكل منها (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - لا تقوم - لا أعلم) وأعطيت هذه الأجوبة أرقام من (1 - 6) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (دائماً) القيمة أو الرقم (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (لا أعلم) حيث أعطيت القيمة أو الرقم (6) وبالتالي تكون القيمة الكاملة لهذه الوظيفة (12) وذلك عن طريق ضرب عدد الأسئلة التابعة لهذه الوظيفة بعدد الإجابات لكل سؤال ولقد تم تقسيم هذه الوظيفة إلى ثلاثة فئات وتم إعطاء درجة لكل فئة كما يلي:

جدول رقم (5). توزيع فئات إجابات وظيفة الرقابة وتقييم الأداء

وظيفة الرقابة وتقييم الأداء Control & Performance Appraisal		
الدرجة	الإجابات التابعة لها	الفئة
1	دائماً	جيدة
	غالباً	
2	أحياناً	مقبولة
	نادراً	
3	لا تقوم	غير مقبولة
	لا أعلم	

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

(6) - القيام بوظيفة علاقات العمل Labour Relations بكفاءة عالية.

وهذا ما سوف تغطيه الأسئلة (1 - 2 - 3 - 8 - 9) من القسم الثاني في الاستمارة الأولى. وأعطيت الأسئلة (1 - 2 - 3) ثلاثة أجوبة لكل منها (نعم - لا - لا أعلم) وأعطيت هذه الأجوبة أرقام من (1 - 3) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (نعم) القيمة أو الرقم (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (لا أعلم) حيث أعطيت القيمة أو الرقم (3). أما الأسئلة (8 - 9) فقد أعطيت ستة أجوبة لكل منها (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - لا تقوم - لا أعلم) وأعطيت هذه الأجوبة أرقام من (1 - 6) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (دائماً) القيمة أو الرقم (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (لا أعلم) حيث أعطيت القيمة أو الرقم (6) وبالتالي تكون القيمة الكاملة لهذه الوظيفة (21) وذلك عن طريق ضرب عدد الأسئلة التابعة لهذه الوظيفة بعدد الإجابات لكل سؤال ولقد تم تقسيم هذه الوظيفة إلى ثلاثة فئات وتم إعطاء درجة لكل فئة كما يلي:

جدول رقم (6). توزيع فئات إجابات وظيفة علاقات العمل

وظيفة علاقات العمل Labour Relations		
الدرجة	الإجابات التابعة لها	الفئة
1	نعم	مقبولة
2	لا	غير مقبولة
	لا أعلم	

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (7). توزيع فئات إجابات وظيفة علاقات العمل

وظيفة علاقات العمل Labour Relations		
الدرجة	الإجابات التابعة لها	الفئة
1	دائماً	جيدة
	غالباً	
2	أحياناً	مقبولة
	نادرًا	
3	لا تقوم	غير مقبولة
	لا أعلم	

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

(7) - القيام بوظيفة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management بكفاءة عالية.

وهذا ما سوف تغطيه أسئلة القسم الثالث من الاستمارة الأولى. وأعطيت الأسئلة (من 24 - 31) ستة أجوبة لكل منها (دائماً - غالباً - أحياناً - نادرًا - لا تقوم - لا أعلم) وأعطيت هذه الأجوبة أرقام من (1 - 6) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (دائماً) القيمة أو الرقم (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (لا أعلم) حيث أعطيت القيمة أو الرقم (6). أما الأسئلة (من 32 - 37) فقد أعطيت ثلاثة أجوبة لكل منها (نعم - لا - لا أعلم) وأعطيت هذه الأجوبة أرقام من (1 - 3) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (نعم) القيمة أو الرقم (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (لا أعلم) حيث أعطيت القيمة أو الرقم (3) وبالتالي تكون القيمة الكاملة لهذه الوظيفة (66) وذلك عن طريق ضرب عدد الأسئلة التابعة لهذه الوظيفة بعدد الإجابات لكل سؤال ولقد تم تقسيم هذه الوظيفة إلى ثلاثة فئات وتم إعطاء درجة لكل فئة كما يلي:

جدول رقم (8). توزيع فئات إجابات وظيفة الإدارة الإستراتيجية

وظيفة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management		
الدرجة	الإجابات التابعة لها	الفئة
1	دائماً	جيدة
	غالباً	
2	أحياناً	مقبولة
	نادرًا	
3	لا تقوم	غير مقبولة
	لا أعلم	

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (9). توزيع فئات إجابات وظيفة الإدارة الإستراتيجية

وظيفة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management		
الدرجة	الإجابات التابعة لها	الفئة
1	نعم	مقبولة
2	لا	غير مقبولة
	لا أعلم	

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

وبالتالي تكون القيمة الكاملة لهذه الوظائف مجتمعة (195) وذلك عن طريق جمع القيم النهائية الكاملة للوظائف السبعة. وقد تم توزيع (40) استمارة على جميع مدراء المنشآت ورؤساء الإدارات والأقسام وتم استردادها جميعاً.

1 - 3 - 3 - 2 التحليل الخاص بالاستمارة الثانية:

تم تخصيص الاستمارة الثانية لعينة عشوائية من الأفراد العاملين في المؤسسة العامة للدواجن وقد قسمت هذه الاستمارة بدورها إلى ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: يحتوي على أسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية (الجنس - الحالة الاجتماعية - العمر - المستوى التعليمي - كفاءة تعلم المهنة في المؤسسة - هل انتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة - عدد الدورات المتبعة). ويتضمن (7) أسئلة.
- القسم الثاني: يحتوي على أسئلة خاصة بالتقييم الذاتي للموظف. ويتضمن (9) أسئلة. وأعطيت هذه الأسئلة ستة أجوبة لكل منها (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - لا أعلم - إطلاقاً) وأعطيت هذه الأجوبة أرقام من (1 - 6) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (دائماً) القيمة أو الرقم (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (إطلاقاً) حيث أعطيت القيمة أو الرقم (6) وبالتالي تكون القيمة الكاملة لهذا المقياس (54) وذلك عن طريق ضرب عدد الأسئلة التابعة لهذا المقياس بعدد الإجابات لكل سؤال ولقد تم تقسيم هذه الوظيفة إلى ثلاثة فئات وتم إعطاء درجة لكل فئة كما يلي:

جدول رقم (10). توزيع فئات إجابات القدرة على التقييم الذاتي

القدرة على التقييم الذاتي		
الدرجة	الإجابات التابعة لها	الفئة
1	دائماً	جيدة
	غالباً	
2	أحياناً	مقبولة
	نادرًا	
3	لا أعلم	غير مقبولة
	إطلاقاً	

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

3) القسم الثالث: يحتوي على أسئلة خاصة بقياس الرضا الوظيفي للموظف. ويتضمن (31) سؤال. وأعطيت هذه الأسئلة أربعة أجوبة لكل منها (أوافق بشدة - أوافق - لا أوافق - لا أوافق بشدة) وأعطيت هذه الأجوبة أرقام من (1 - 4) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (أوافق بشدة) القيمة أو الرقم (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (لا أوافق بشدة) حيث أعطيت القيمة أو الرقم (4) وبالتالي تكون القيمة الكاملة لهذا المقياس (124) وذلك عن طريق ضرب عدد الأسئلة التابعة لهذا المقياس بعدد الإجابات لكل سؤال ولقد تم تقسيم هذه الوظيفة إلى فئتين وتم إعطاء درجة لكل فئة كما يلي:

جدول رقم (11). توزيع فئات إجابات الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي		
الدرجة	الإجابات التابعة لها	الفئة
1	أوافق بشدة	مقبولة
	أوافق	
2	لا أوافق	غير مقبولة
	لا أوافق بشدة	

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

وقد تم توزيع (270) استمارة على هذه العينة العشوائية التي تقدر بنسبة (20%) من مجموع العاملين في المؤسسة العامة للدواجن حيث أن العدد الكلي للعاملين في المؤسسة العامة للدواجن بلغ (1350) عامل تقريباً في عام (2009م) وبحيز خطأ يتراوح بين (5%) و (6%) حسب قانون مارجن MARGIN وقد تم استرداد كامل الاستمارات.

1 - 3 - 3 - 2 فروض البحث:

* الفرضية الأولى:

I. الفرض البديل:

يقوم قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن بتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بكفاءة عالية بما يحقق الأهداف والغايات الخاصة بالمؤسسة.

II. الفرض العدمي:

لا يقوم قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن بتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بكفاءة عالية بما يحقق الأهداف والغايات الخاصة بالمؤسسة.

* الفرضية الثانية:

I. الفرض العدمي:

لا توجد علاقة إحصائية بين المتغير التابع (المستوى القدرة على التقييم الذاتي) و(لمدى الرضا الوظيفي) من جهة وبين مجموعة من العوامل المستقلة المتضمنة مجموعة العوامل الشخصية وهي (الجنس - الحالة الاجتماعية - العمر - المستوى التعليمي - كيفية تعلم المهنة في المؤسسة - هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة - وعدد الدورات المتبعة).

II. الفرض البديل:

توجد علاقة إحصائية بين المتغير التابع (المستوى القدرة على التقييم الذاتي) و(لمدى الرضا الوظيفي) من جهة وبين مجموعة من العوامل المستقلة المتضمنة مجموعة العوامل الشخصية وهي (الجنس - الحالة الاجتماعية - العمر - المستوى التعليمي - كيفية تعلم المهنة في المؤسسة - هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة - وعدد الدورات المتبعة).

الفصل الثاني

الدراسة المرجعية

2 – 1 تمهيد:

يهدف الاستعراض المرجعي إلى المراجعة والبيان والاستفادة من الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي قام بها عدد من الباحثين ومنهم:

2 – 2 الدراسات المرجعية:

أولاً: كوشاي باري (Cushway Barry) ——— 1999م:

تناول الباحث في بحثه (إدارة الموارد البشرية) موضوع إدارة الموارد البشرية وبين الفرق بينها وبين إدارة شؤون الأفراد وأوضح أن إدارة الموارد البشرية ترتبط أكثر بالإدارة الإستراتيجية للأفراد في المنظمة أو المنشأة من أجل تحقيق أهدافها، وأنها تعتبر آلية لإيجاد نوع من الاندماج والتكامل بين سياسات وممارسات الموارد البشرية وإستراتيجية العمل الخاصة بالمنظمة أو المنشأة بما يضمن تحقيق الحد الأقصى من العائد من هذا المورد الهام. وأكد الباحث على ضرورة أن تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تقديم النصح إلى الإدارة العليا فيما يخص الموارد البشرية العاملة في المنظمة أو المنشأة وأن تكون قادرة على تأمين المورد البشري القادر والمؤهل للتكيف مع أي تغيير قد يطرأ على المنظمة أو المنشأة. كما أكد على ضرورة أن يكون عمل إدارة الموارد البشرية يحافظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية والخاصة بإدارة الموارد البشرية العاملة في المنظمة أو المنشأة والتي تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وضرورة أن تقوم إدارة الموارد البشرية بالمساهمة في وضع الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة أو المنشأة وخاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخاصة بها. وأن تقوم بتقديم الدعم الكامل للمدراء التنفيذيين الذي يساعدهم في تحقيق أهدافهم والقيام بمهامهم على أكمل وجه. كما بيّن أن إدارة الموارد البشرية تعمل كقناة تواصل واتصال بين الإدارة العليا والعاملين في المنظمة أو المنشأة وتقوم بدور المشرف على تنفيذ القيم والمعايير الخاصة بالمنظمة أو المنشأة وخاصة فيما يتعلق بكيفية التعامل مع موردها البشري والذي يعد الأعلى والأندر من بين جميع مواردها. وقد قام الباحث في كتابه بشرح وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية بشيء من التفصيل.

ثانياً: بارون جيمس وكرييس ديفد إم (David.M.,James.N. & Krebs,Baron) 1999م:

أكد الباحثان في بحثهما (الموارد البشرية الإستراتيجية الأطر الخاصة بالمدير العام) على أنه يجب على المنظمات والمنشآت النظر إلى مواردها البشرية على أنها أهم وأنفس موارد وأنه يجب اعتبارها أهم رأس مال، واعتبار هذا المورد أحد أهم عوامل الإنتاج التي يجب على الإدارة العليا الاستثمار فيه من أجل تحقيق الأرباح في المستقبل والوصول إلى الأهداف والغايات المطلوبة. وبيّنا في بحثهما الآثار الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كأصل استراتيجي مهم والتأكيد على أهمية أن يتم أخذه في عين الاعتبار ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة أو المنشأة. كما قاما بشرح قضايا مثل تصميم الوظائف والتقييم والتوظيف والتدريب والاستعانة بمصادر خارجية أو ما يسمى (Outsourcing) وتقليص حجم المنظمة أو المنشأة أو ما يسمى (Downsizing). كما شدّدا على أهمية الربط بين الأجزاء المختلفة من مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية وكيفية ارتباطها بالسياسات الخاصة بقضايا مثل إدارة الجودة الشاملة، وتصنيع الوقت وغيرها. وأكدّا على أن بحثهما هذا ليس موجه فقط إلى أخصائي إدارة الموارد البشرية وإنما إلى المدراء أيضاً وعلى كافة المستويات الإدارية وأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعتبر إطار تفاهم وسياسة منهجية للتعامل أكثر من كونها مجرد منهجية إجرائية.

ثالثاً: المغربي عبد الحميد عبد الفتاح 1999م:

هدف الباحث في بحثه (الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين) إلى تقديم مبادئ وأسس ونماذج الإدارة الإستراتيجية. وأكد على ضرورة تطوير القدرة على الفهم والاستيعاب للدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في منظمات الأعمال والمنشآت. كما أعطى تحليلاً عن أهم البدائل الإستراتيجية التي يمكن الاستفادة منها في المجالات العملية للمنظمات والمنشآت. وبيّن ضرورة تنمية المهارات الفكرية الخاصة بتناول الحالات العملية والمواقف الإستراتيجية بالتحليل والتي تعطي القدرة على اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية. وقد شرح الباحث في بحثه أسس ومبادئ الإدارة الإستراتيجية وقد عرض بعض المفاهيم في المجال الإداري الإستراتيجي وقد قدم تفصيلاً لخطوات الإدارة الإستراتيجية كبيان البدائل الإستراتيجية وعرض لأهم النماذج المساعدة في عملية تطبيق الإستراتيجية.

رابعاً: الكبيسي عامر بن خضير حميد 2000م:

سعى الباحث في بحثه (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية) إلى بيان نشأة وتطور الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية كما قام بدراسة الوظائف العامة وتحليلها وتطويرها وكيفية التخطيط للقوى العاملة في المنظمات العامة وكيفية إدارة المسار الوظيفي وسياسات الرواتب والأجور والمتابعة والتقييم والمسائلة والتنمية للموارد البشرية. وقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج منها:

- (1) - إن البشر اليوم يعدون بمثابة رأس المال الفكري والطاقة الإنسانية التي تحرك وتدبر كل ما عداها من أموال ومعدات ومبان ومواد تفتقر للحياة.
- (2) - لكي يتمكن الإنسان من أداء دوره يلزم على المنشآت والمنظمات والمجتمعات أن تسهم في إعدادة وبناءة وتوظف طاقاته وقدراته وأن تتعامل معه بعناية.
- (3) - وجود خصوصية في المنظمات الحكومية على اختلاف قطاعاتها عن المنظمات الخاصة والشركات والمؤسسات غير الحكومية.
- (4) - إن إدارة الموارد البشرية قد شهدت تغيرات جذرية خلال العقود الأخيرة التي تعالت فيها دعوات الخصخصة والعولمة وظهور الدعوات لتعظيم دور القطاع الخاص والقطاع المختلط ودور الجمعيات اللاعكومية في تقديم الخدمات وتلبية احتياجات مختلف الشرائح والفئات في المجتمع.
- (5) - يعتبر العاملون العنصر الفعال والمتغير المستقل لنجاح أي منظمة أو منشأة تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ولذلك تعد عملية الاستقطاب والبحث عن العناصر المؤهلة لشغل الوظائف من بين المهام الرئيسية لإدارة شؤون العاملين في جميع المنظمات والمنشآت.

خامساً: باكينجهام ماركوس وفوسبورف ريتشارد إم (Marcus & Buckingham، Richard.M.Vosburgh) ——— 2001م:

بيّن الباحثان في بحثهما (إدارة الموارد البشرية وظيفة القرن الواحد والعشرين: إنها الموهبة) أن وظيفة إدارة الموارد البشرية قد تطورت من خلال العديد من الأدوار على مدى مئات السنين الماضية ويجب أن تستمر في التطور. وقد أكدّا أن هناك تصورات واسعة المدى لهذه الوظيفة التي تعتبر شريك إستراتيجي وعامل مهم للتغيير وهذه التصورات سوف تساعد على فهم وتطوير هذه الوظيفة بشكل عام ولكن ما لم تحصل الموارد البشرية على فهم أكبر للإنسان الفرد على أنه الأساس في هذه الوظيفة فإن الآمال في تطويرها وتحسينها لن تتحقق. حيث أنه إذا تم التعامل فقط مع البرامج والعمليات فإنه لن يتم الوصول في النهاية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية الأعظم والتي هي معرفة المواهب الكامنة في كل شخص (فرد واحد في وقت

واحد). وقد أكدنا على مدى القوة التي يمكن الحصول عليها عند تعظيم مساهمة الفرد في أهداف المنظمة أو المنشأة من جهة وعند تعظيم رسالة الفرد الشخصية من جهة أخرى. وأنه لا يمكن الوصول إلى ذلك من خلال انتهاج نموذج الكفاءة فقط ولا من خلال السعي لتطوير نقاط الضعف والتي لا نهاية لها. ولكن يمكن الوصول إلى ذلك عن طريق الفهم الكامل للمواهب الشخصية للفرد والقيام بتحسين أكثر للإجراءات لكي يحصل تطابق بين المهارات الشخصية للفرد والأدوار المطلوبة منه.

سادساً: السلمي علي — 2001م:

سعى الباحث في بحثه (إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية) إلى بيان مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإدارة الأداء وإدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات والتنافسية وتأثيراتها على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. كما قام الباحث بسرد نماذج عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ونماذج لمحتويات إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجيات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية. وقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج منها:

- (1) - أن المنظمات والمنشآت العربية لا تزال تسير وفق الفلسفة التي ترى أن الإنتاج مشكلتها الأولى.
- (2) - أن التطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنية المعلومات والاتصالات يتطلب استيعابها وتطبيقها توفر كفاءات ونوعيات خاصة من الموارد البشرية.
- (3) - اشتداد المنافسة واشتعالها بين المنتجين القائمين وغيرهم من المنتجين الجدد الذين يجدون فرص الدخول في المجال الإنتاجي ميسرة نتيجة التقنيات الجديدة، واتساع الأسواق وتنامي الطلب، الأمر الذي خلق طلباً متزايداً على نوعيات جديدة ومتميزة من المختصين في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية والمحافظة على العلاقات مع العملاء وصيانتها.
- (4) - إن ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية أمام المنظمات والمنشآت مع تطبيق اتفاقيات الجات وظهور منظمة التجارة العالمية ودورها في تحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية وغير الجمركية أمام حركة التجارة الدولية سواء في السلع أو الخدمات، أوجدت احتياجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية تفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية التي بدأت المنظمات والمنشآت تتجه إليها بقوة، فضلاً عن إجادته اللغات الأجنبية والقدرة على العمل في مناخ مختلف ومتغير بحسب الموقع الذي يعهد إليها بالعمل فيه.

هدف الباحثان في هذه الدراسة التي كانت بعنوان (العولمة والتحول في أنظمة إدارة الموارد البشرية في كوريا الجنوبية) إلى التعرف عن ماهية العولمة وأثارها المحتملة على إدارة الموارد البشرية في كوريا الجنوبية، وتحديد الاتجاهات الجديدة لأنظمة الموارد البشرية ومعوقات إجراءات التحول في أنظمتها. وقام الباحثان من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب الميداني إلى تحديد المعالم الرئيسية المتعلقة بالعولمة وأثرها على إدارة الموارد البشرية وسوق وأنظمة العمل ومتغيراتها. ولاحظا أن معالم التغيير تتم وفق مراحل تتفاوت في الأهمية والزمن المطلوب في تفعيلها على ضوء المعطيات الثقافية والاجتماعية للمجتمع الكوري الجنوبي. ويشير الباحثان إلى أن دوافع اختيار كوريا الجنوبية كميدان للدراسة بسبب تعرضها أكثر من غيرها لعوامل العولمة ومحركاتها. وقد توصلت الدراسة إلى أن العولمة والتحول في أنظمة إدارة الموارد البشرية في كوريا الجنوبية تمخضت عما يلي:

- (1) - بلغت نسبة العاطلين من الرجال ضعف العاطلات.
- (2) - تتمحور النسبة العالية من البطالة بين الفئات الأقل تعليماً (الثانوية وأقل).
- (3) - ارتفاع نسبة البطالة بين خريجي الكليات من (20.3%) عام (1999م) إلى (23%) عام (2000م).
- (4) - بروز فجوة بين الممارسات التقليدية الكورية الجنوبية وممارسات إدارة الموارد البشرية في المجتمعات الغربية الداعمة للعولمة وآلياتها.
- (5) - التحول من التوظيف مدى الحياة إلى التوظيف حسب الحاجة.
- (6) - التحول في أنظمة الأجور من الأساليب التقليدية إلى اعتماد الأداء كقاعدة لنظام تحديد الأجور (Performance-Based wages program) متماشياً في ذلك مع الأنظمة الغربية.
- (7) - حدوث صدمة ثقافية بين العاملين والمهنيين بأنظمة إدارة الموارد البشرية في كوريا الجنوبية نتيجة للتحول من الأنظمة المحلية التوجه إلى أنظمة عالمية المعايير، بما تحمله من فروقات ثقافية أو كما أطلقوا عليها (Cultural Distance).
- (8) - تدرج التحول في المنظمات والمنشآت لتبني مفاهيم وتقنيات العولمة ما بين (1996 - 1998م)، ففي بداية الفترة شمل التحول نحو (97) منظمة ومنشأة بنسبة (32.3%) من المنظمات والمنشآت، بينما في نهاية الفترة (1998م) شمل التحول نحو (181) منظمة ومنشأة تشكل نسبة (60.3%) من المنظمات والمنشآت. وتم التحول في أنظمة التوظيف

في بداية الفترة (1996م) في (59) منظمة ومنشأة تمثل نسبة (19.7%)، وفي أنظمة ساعات العمل شمل التحول نحو (20%) بما يمثل (60) منظمة ومنشأة. وقد ازدادت الأرقام إلى الضعف تقريباً في نهاية الفترة (1998م)، وتدرج التحول في أنظمة الأجور من حوالي (10.7%) (32) منظمة ومنشأة في عام (1997م) إلى حوالي (38.7%) (116) منظمة ومنشأة في عام (1998م). إضافة إلى تحول أكثر من ثلث المنظمات والمنشآت إلى اعتماد الأداء كقاعدة لتحديد الأجور والحوافز.

ثامناً: زايد عادل محمد — 2003م:

أكد الباحث في بحثه (إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية) على أن للموارد البشرية دور أساسي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة أو المنشأة على كافة أشكالها وأنواعها. كما عمل على إبراز أهمية الموارد البشرية في المنظمات والمنشآت في ضوء مستجدات القرن الواحد والعشرين وخاصة الدور الإستراتيجي الجديد للموارد البشرية. وقد عمل على توضيح كيفية مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات والمنشآت وتحقيق الميزات التنافسية للمنظمات والمنشآت.

تاسعاً: ويرنر جون إم وديسيمون راندي إم (Jon.M. & Werner، Randy.L،DeSimone) — 2005م:

تناول الباحثان في بحثهما (تطوير الموارد البشرية) عملية تنمية الموارد البشرية وتطويرها حيث شرحا كيف تطورت إستراتيجية تنمية الموارد البشرية عن طريق بعض النقابات التي تعاطت مع تنمية الموارد البشرية بأسلوب علمي مهني وشرحاً كيف قامت بعض المنظمات بحملات كحملة (العلاقات الإنسانية) (Human Relation). وقد أكد الباحثان على أن عملية تنمية الموارد البشرية وتطويرها وتطوير إستراتيجيتها تؤدي إلى تحسين أداء الأفراد. وأكدوا أيضاً أن اتخاذ بعض المنظمات والمنشآت للتنمية والتطوير كسياسة إستراتيجية سيؤدي إلى تحسين أداء موظفيها وتعظيم ربحيتها وأن الاستثمار في تنمية وتطوير الموارد البشرية الخاصة بها يعد من أنجح وأفضل الاستثمارات وأكثرها عائدية. كما تحدثا عن خصائص التنمية البشرية وتطويرها مثل تصميم البرامج الحديثة لتدريب العاملين والموظفين والإداريين وبيئات الوسائل المتبعة في تصميم هذه البرامج وأن ذلك سيعمل على الوصول إلى نتائج مرضية في مجال التنمية البشرية.

عاشراً: حامد سعيد — 2006م:

سعى الباحث في بحثه (الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية) إلى تحديد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ومدى تطبيق هذه الاتجاهات في المنظمات المصرية. وقد خلص الباحث إلى عدة نتائج منها:

- (1) - أن بيئة المنظمات المصرية بشكلها الحالي غير مهيأة لتقبل وتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
- (2) - من الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إستراتيجية التسويق الداخلي، إستراتيجية تمكين العاملين، رأس المال الفكري وفلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة الإلكترونية.

الحادي عشر: المراسي جمال الدين محمد — 2006م:

تناول الباحث في بحثه (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات القرن الحادي والعشرين) موضوع تنمية الموارد البشرية حيث بين الدور الذي يمكن أن تقوم به إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح للمنظمة أو المنشأة وخاصة العربية والتي تحتاج إلى الكثير من التطوير والتي تساعد في التغلب على الضغوط والتحديات التي تسود بيئة عملها. كما قام الباحث بشرح الطبيعة والأبعاد في إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي وتأثير ذلك على تحليل الاحتياجات الوظيفية للموارد البشرية وأكد أن ذلك يؤدي إلى تحسين طرق الأداء وتطوير التنظيم والأجور والمرتبات وكيفية استقطاب العاملين وعمليات الاختيار والتعيين وتوجيه العاملين الجدد وغيرها من الأمور المتعلقة بالموارد البشرية. وقد ناقش التحديات وآفاق المستقبل التي تواجهها تنمية إدارة الموارد البشرية.

الثاني عشر: عبد الله علي ومصنوعة أحمد — 2007م:

سعى الباحثان في بحثهما (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة) إلى إبراز مفهوم وأهمية الموارد البشرية ضمن أصول المؤسسات الاقتصادية الحديثة مع تحديد مدى حاجتها إلى تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية في الوقت الحالي. كما سعى إلى إبراز المسؤولية الإستراتيجية الملقاة على عاتق الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وحاولا توضيح طبيعة الخصائص الإستراتيجية التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية حتى تكون مؤهلة لإنتاج الميزة التنافسية. ولقد توصلا إلى العديد من النتائج منها:

- (1) - يتيح تبني المؤسسات الاقتصادية مفاهيم الإدارة الإستراتيجية فرصة رسم الاتجاه المستقبلي واختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. كما يسمح لها بتنمية وصيانة علاقاتها مع بيئتها التي تعمل فيها.
- (2) - تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في توفير الظروف المساعدة على تحقيق الاستقرار الدائم للمنشأة، فهي تعمل على تطبيق كل السياسات والبرامج التي تهدف إلى جعل المنشأة مكاناً جذاباً ومحفزاً للعمل.
- (3) - إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقارنة الموارد هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، والذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين.
- (4) - إن العامل الإستراتيجي الذي يجب أن تلتزم به إدارة الموارد البشرية كمدخل لتدعيم القدرات التنافسية للموارد البشرية يتمثل في أن تبكر نظاماً لممارسات تخلق تأثيراً متآزراً لمختلف الأنشطة الوظيفية داخل المنشأة.
- (5) - يمكن تعظيم إنتاج القيمة المرتبطة بالرأسمال الفكري وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالكفاءات البشرية وتدعيمها بحيث تصبح مورداً إستراتيجياً يسمح بتحقيق الأداء الفعال والتفوق التنافسي.

الثالث عشر: بن نمشه سعيد بن عبيد _____ 2007م:

هدف الباحث في أطروحته لنيل درجة الدكتوراه والتي كانت بعنوان (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض) إلى الكشف عن الإستراتيجيات المناسبة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة. حيث قام بتسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة هذه التحديات. مع إيضاح واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة. وقد توصل الباحث في دراسته إلى عدة نتائج من أهمها الحاجة إلى إيجاد استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة. والتوجه الاستراتيجي في وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية. كما أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً لتفاعل المتغيرات الديموغرافية للعاملين في إدراكهم لمفهوم العولمة.

الرابع عشر: موندي أر.وايني (Mondy. R.Wayne) _____ 2007م:

سعى الباحث في بحثه (إدارة الموارد البشرية) إلى شرح أهم الخطوات التي يجب اتخاذها في تنمية وإدارة الموارد البشرية. وقام بتعريف تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية والفرق بين هاذين المفهومين، وبين أهميتهما عالمياً في تطوير أداء العمال والموظفين للحصول على نتائج مرضية ولتحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لها المنظمات والمنشآت. كما قام بتحديد الأساليب التي يجب على المنظمات والمنشآت استخدامها من أجل الوصول إلى تنمية وإدارة موارد بشرية فعّالة، وتحدث عن العوامل الخارجية التي تؤثر في إدارة وتنمية الموارد البشرية. وأكد أنه من الضروري أن تصبح إدارة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في تطوير العمل وتحسين الأداء. كما قام بشرح مختلف الأساليب الخاصة بتنمية وإدارة الموارد البشرية من عمال وموظفين وإداريين وأكد على ضرورة تطوير وتحديث مفهوم إدارة الموارد البشرية وتنميتها لتتلاءم مع البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها المنظمات والمنشآت.

الخامس عشر: سوشلر إس راندل وجاكسون إي سوزن (Schuler S.Randall & Jackson E.Susan) — 2007م:

تناول الباحثان في هذا البحث الذي كان بعنوان (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية) موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي تتجهجها كبرى الشركات والمنظمات والمنشآت العالمية، وأكدوا على موضوع عولمة هذه الإدارة أو ما يسمى (Globalization) حتى تصل إلى جميع دول العالم. وبيّنوا أن هذه الإدارة هي سياسة عالمية في كبرى الشركات والمنظمات والمنشآت. وأكدوا أن هذه الإدارة يجب أن تشمل على التخطيط الإستراتيجي الجيد للاحتياجات التي تساعد في إدارة الموارد البشرية إدارة إستراتيجية جيدة. كما قاما بتحديد المشاكل التي قد تواجه العاملين وطرق معالجتها بحيث يصبح العامل والموظف جزءاً من واضعي سياسات الشركات والمنظمات والمنشآت لا عبئاً عليها. وأكدوا أنه يجب جعل العاملين يتقنون بأنفسهم من أجل تحقيق الاستقرار والنمو في الشركات والمنظمات والمنشآت التي يعملون بها. وتناولوا أيضاً العلاقة بين الموظفين وأصحاب العمل أو الإدارة العليا وكيفية إدارة هذه العلاقة إدارة إستراتيجية جيدة.

السادس عشر: علاقي مدني عبد القادر — 2007م:

تحدث الباحث في بحثه (إدارة الموارد البشرية) عن تعريف إدارة الموارد البشرية وأساليب تطويرها من أجل تنميتها. وأكد الباحث على أن البشر هم أئمن أصول المنظمات والمنشآت وأن إدارتهم بشكل صحيح يحقق أعلى ربحية وإنتاجية وأن هذا الأصل يعمل على

تحقيق الاستمرارية والنمو لهذه المنظمات والمنشآت. كما بين الباحث أن هناك علاقة وثيقة يجب أن تكون بين إستراتيجية إدارة أعمال المنظمة أو المنشأة وإستراتيجية إدارة نشاطات الموارد البشرية الخاصة بها وعمل على إيضاح هذه العلاقة. كما عمد إلى تحديد مجالات الإستراتيجيات المختلفة لإدارة الموارد البشرية في إطار نشاطاتها المختلفة وخاصة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، تنمية وتطوير الأفراد، التعويض العادل، صيانة الأفراد والمحافظة عليهم، وإدارة طموحاتهم الوظيفية. وأكد الباحث على ضرورة معالجة المشكلات التي قد تواجه العاملين في بيئة عملهم وقام بتحديد الأساليب الناجعة لهذه المعالجة بما يضمن تحقيق التوازن بين مصلحة المنظمة أو المنشأة من جهة ومصلحة الأفراد من جهة أخرى، كما يعمل على الاستقرار والنمو والمستقبل الأفضل.

السابع عشر: أرمسترونج مايكل ترجمة الوكيل إيناس — 2008م:

سعى الباحث في بحثه (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية) إلى توضيح أن التعامل مع إدارة الموارد البشرية سواء كان من خلال أشخاص أكاديميين ومستشارين أو من خلال ممارسين في ميدان العمل فإنه يجب عليهم إيجاد التكامل بين هذه الإدارة والإدارة الإستراتيجية، وبين أن ذلك يكون عادةً نظرياً أسهل منه عملياً. كما قام الباحث بشرح مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتعبير عنه بالمفهوم النظري والعملي وقام بسرد بعض التوجيهات لكل من أراد أن يقوم بصياغة استراتيجيات الموارد البشرية وتنفيذها. واستخدم في شرحه دراسات حالة، وقوائم فحص، وأمثلة عملية، وبعض الجداول واستنتج أن نظرية أو مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية توفر خلفية جيدة تساعد إدارة الموارد البشرية في اتخاذ الإجراءات اللازمة وصياغة السياسات الضرورية للتعامل مع الموارد البشرية بناءً عليها. كما أكد على ضرورة أن تتم صياغة وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية بشكل عملي وبما يتلاءم مع خصوصية كل منظمة أو منشأة. وعمل على تقسيم بحثه إلى ثلاثة أقسام. تناول في القسم الأول الإطار العملي لهذه للإدارة الإستراتيجية، وفي القسم الثاني تحدث عن تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأثر ذلك على الموارد البشرية. وأخيراً تحدث في القسم الثالث عن استراتيجيات الموارد البشرية وقد غطى في هذا القسم معظم الجوانب الرئيسية التي تطورت فيها هذه الاستراتيجيات وما تعمل عليه من دفع فاعلية المنظمة أو المنشأة وزيادة التعلم والتطور وتحسين إدارة الأداء وأثر المكافآت وعلاقات العاملين.

الثامن عشر: عقيلي عمر وصفي — 2009م:

بيّن الباحث في بحثه (إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي) أن الإنسان هو أثن شيء في الوجود وأنه يجب أن يكون موضوع الاهتمام في المنظمات والمنشآت وأن يحتل المقام الأول في لائحة هذا الاهتمام. كما وجه نداء إلى الدول النامية ومنظماتها وشركاتها ومؤسساتها ومنشآتها وعلى اختلاف أنواعها بأنه أن الأوان ليحتل المورد البشري في مكان العمل الاهتمام الأول والرعاية الأولى منها. فعمليات الإصلاح الإداري وتحسين الجودة من أجل الوقوف أمام المنافسة لن يكتب لها النجاح إذا لم يتم الاعتناء بالموارد البشرية والعمل على تنميتها. ووضع أن الهدف الأساسي التي تسعى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيقه هو وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز إستراتيجية المنظمة أو المنشأة الحالية والمستقبلية، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة أو المنشأة بأعلى مستوى من الأداء والانجاز، ومن أجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها. كما عمد إلى شرح كيفية بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتطور الذي سيطرأ على وظائف إدارة الموارد البشرية عند انتقالها للبعد الاستراتيجي.

التاسع عشر: ميلو جيفري إي (Jeffrey.A،Mello) ——— 2010م:

سعى الباحث في بحثه (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية) إلى التأكيد على أن أي منظمة أو منشأة إذا أرادت النجاح والتفوق فإن استخدامها للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في كيفية تعاملها مع مواردها البشرية سوف يضمن لها ذلك. حيث أنه بيّن أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بما تتمتع به من نظام فريد من التكامل فإنها تعمل على إظهار الحد الأكبر من الطاقات الكامنة الموجودة لدى هذا المورد الهام والنفيس. وحاول الباحث في بحثه أن يشرح كيفية بناء وتفعيل هذه الإدارة بالشكل النظري والعملي حيث بيّن أن كثير من الباحثين لا يعتمدون إلا على الشكل النظري وغالباً ما تكون أبحاثهم بعيدة عن الحياة الواقعية ولذلك فقد قام الباحث بسرد الطرق النظرية لكيفية عمل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وبنفس الوقت قام بسرد أمثلة عملية عن ذلك. حيث حاول أن يقدم بحثه بطريقة مبتكرة عمل فيها على تبيان مجالات عمل الموارد البشرية من منظور إستراتيجي. وقد قسم بحثه إلى قسمين الأول بيّن فيه السياق الإستراتيجي للموارد البشرية وكيفية تطوير إطار العمل والنماذج الضرورية لممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. أما في القسم الثاني فقد شرح فيه الممارسة الفعلية والتنفيذية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال مناقشة القضايا الإستراتيجية التي تحتاج إلى معالجة في حين وضع البرامج والسياسات المحددة والتي تتعلق بالمجالات الوظيفية التقليدية للموارد البشرية

كتوظيف وإدارة الأداء وغيرها وذلك في إطار تكاملي يتطلب الربط بين والاتساق بين هذه الأنشطة الوظيفية للموارد البشرية وذلك من منظور إستراتيجي.

العشرين: ديسلر جاري (Dessler Gary) — 2012م:

سعى الباحث في بحث (إدارة الموارد البشرية) إلى شرح وتبيان أحدث وآخر ما تم التوصل إليه في مجال إدارة الموارد البشرية. حيث ضمن بحثه معلومات حديثة وموثقة في إدارة الموارد البشرية والتي يمكن لجميع المدراء استخدامها. وأكد الباحث على ضرورة توفير الدعم الإستراتيجي اللازم والكافي لمسؤولي شؤون الموظفين أو المختصين بإدارة الموارد البشرية ليتمكنوا من القيام بمهامهم ومسؤولياتهم. كما بيّن الباحث ضرورة التركيز على التطبيقات والإجراءات العملية والمفاهيم والتقنيات التي يمكن استخدامها من قبل أخصائيي الموارد البشرية أو من قبل المدراء في مجال أعمالهم وبما يتعلق بكيفية التعامل مع الموارد البشرية. كما ركز على كيفية إدارة أنشطة الموارد البشرية في المنظمات والمنشآت الصغيرة. وأكد على الدور الهام الذي يمكن أن يلعبه المدراء وعلى وكافة المستويات الإدارية في المنشآت والمنظمات مهما اختلف حجمها في مساعدة أخصائيي إدارة الموارد البشرية في كيفية التعامل مع الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة أو المنشأة وكيفية إدارة هذا المورد الهام والنفيس وخاصة في الحالات التي يكون فيها أخصائيي الموارد البشرية مضغوطين في أعمالهم. وركز على كيفية تجنب ارتكاب المخالفات الإدارية. كما خصص الباحث قسم خاص لكيفية التصدي بفعالية مع أية تهديدات إرهابية قد تتعرض لها المنظمة أو المنشأة. كما شدد الباحث على ضرورة تفعيل دور تقنية المعلومات الخاصة بالموارد البشرية أو ما يسمى (HRIS) في كل الإجراءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية ومن الأمثلة على ذلك أورد الباحث مثلاً عن الطريقة التي تمكن المدراء من تتبع والإطلاع على كل السير الذاتية التي يقدمها طالبي العمل وذلك عن طريق الانترنت أو الإنترنت وكيف يستطيعوا أن يفرزوا المتقدمين مسبقاً عن طريق الانترنت أو الإنترنت. كما ركز الباحث على الطرق التي يمكن إتباعها من أجل اكتشاف المواهب المخفية الموجودة لدى المرشحين المحتملين للعمل لدى المنظمة أو المنشأة. وأكد الباحث أيضاً على أن كل قرار متعلق بإدارة الموارد البشرية له آثار قانونية ولذلك أكد على ضرورة أنه من يعمل في إدارة الموارد البشرية عليه معرفة الآثار القانونية المترتبة على أي قرار أو إجراء يتخذه في إدارة الموارد البشرية كما أنه يتوجب عليه أن يكون على دراية تامة بقانون العمل المتبع في منطقة عمل المنظمة أو المنشأة وخاصة إذا كانت منطقة العمل هذه موزعة على عدة دول أو قارات أو كانت على مستوى العالم.

الفصل الثالث
الإطار النظري للدراسة
المبحث الأول
إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات أو المنشآت أو الهيئات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية²⁴. ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ما وانخفاض أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح الشركة أو المنشأة أو الهيئة ويمكن أن تكون عبأً مالياً عليها. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. كما أنه على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة أو المنشأة أو الشركة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة أو المنشأة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري²⁵.

3 - 1 - 2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

أورد العلاق²⁶ في معجمه تعريفاً لإدارة الموارد البشرية (بأنها جزء من الإدارة يُعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم). وأورد الخزامي²⁷ تعريفاً لها بأنها (جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة). وذكر حنفي²⁸ بأنها (الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية

24 قويدر إبراهيم، (2003م)، الإستراتيجية العربية لتنمية القوى العاملة والتشغيل، دراسة مقدمة إلى مؤتمر العمل العربي في دورته الثلاثين (تونس 24/2 - 2003/3/1م)، منظمة العمل العربي، تونس.

25 علاقي مدني عبد القادر، (2007م)، إدارة الموارد البشرية، الناشر خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، جدة، المملكة العربية السعودية.

26 العلاق بشير عباس، (2004م)، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف، الناشر الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، بنغازي، ليبيا.

27 الخزامي عبد الحكم أحمد، (2003م)، إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات التجارب والتطلعات، الناشر دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

28 حنفي عبد الغفار، (2000م)، إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي، الناشر دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.

المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور)²⁹. وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية يمكن تعريفها أنها منهجية تتكون من الإجراءات والأسس التي تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز المالية والمعنوية³⁰.

3 - 1 - 3 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية الموارد البشرية في المنظمة أو المنشأة من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز. لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب³¹.

ولقد قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد المنظمات والمنشآت من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة والمنشأة وحاجات الأفراد على أنها نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر فإن كلاً من أهداف المنظمة والمنشأة من جهة وحاجات الأفراد من جهة أخرى يكملان بعضهما البعض ولا يكونان على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عوامل إنتاج. كما أن من الأسس والمبادئ التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية هي³²:

- 1) - الأفراد هم استثمار إذا أُحسن إدارته وتتميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة أو المنشأة ويزيد إنتاجيتها.
- 2) - إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.

29 التعاريف السابقة تم الحصول عليها من الانترنت من موقع www.hrdiscussion.com، 2011م.

30 بو قلقول الهادي، (2004م)، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، جامعة عناية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ورقة عمل ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، من 9 - 10 مارس 2004م، الجزائر.

31 الرفاعي عوض، (2003/2/1م)، إدارة الموارد البشرية، جامعة القدس المفتوحة، فرع الرياض، المملكة العربية السعودية.

32 عقيلي عمر وصفي، (2009م)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، الناشر دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- (3) - بيئة العمل لابد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.
- (4) - برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة أو المنشأة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

3 - 1 - 4 الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية33:

تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من منظمة أو منشأة إلى أخرى وسوف تعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمنظمة أو المنشأة. ولذا فإن أهداف إدارة الموارد البشرية سوف تشتمل في أوقات مختلفة على بعض إن لم يكن كل الأهداف التالية:

- (1) - توفير الاحتياجات من العناصر البشرية ذات المهارة والخبرة.
- (2) - تنمية مهارات وخبرات الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- (3) - تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفاء عن الأفراد المناسبين وتطوير نظم الاختيار والتعيين ونظم تحديد الرواتب والمكافآت ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء.
- (4) - توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المنظمة أو المنشأة لديها قوة عاملة على مستوى عالٍ من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان التزام المؤسسة بالقوانين الخاصة بالعمل في المنطقة أو الدولة التي يقع نشاط المنظمة أو المنشأة ضمنها.
- (5) - تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تتمكن المنظمة أو المنشأة من تحقيق أهدافها.
- (6) - المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمنظمة أو المنشأة، وبصفة خاصة ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخاصة بها.
- (7) - توفير الدعم اللازم والضروري الذي يساعد المدراء التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
- (8) - التعامل مع الأزمات والمشاكل والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص العاملين في المنظمة أو المنشأة وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المنظمة أو المنشأة لأهدافها.
- (9) - توفير قناة اتصال وتواصل بين الموارد البشرية العاملة في المنظمة أو المنشأة وبين إدارتها العامة أو العليا.

(10) - القيام بدور المشرف على القيم والمعايير الخاصة بالمنظمة أو المنشأة والخاصة بإدارة الموارد البشرية.

3 - 1 - 5 وظائف إدارة الموارد البشرية³⁴:

تختلف وظائف الموارد البشرية من منظمة لأخرى ومن منشأة لأخرى بحسب حجم المنظمة أو المنشأة وأنشطتها إلا أن هناك عدداً من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم وهي:

أولاً: الاختيار والتعيين Recruitment & Selection:

وهي عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة أو المنشأة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة. هذه الخطوات تتضمن تخطيط الموارد البشرية وتوفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين. يعتبر توصيف الوظائف البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة أو المنشأة. ويستخدم توصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد ويساهم أيضاً في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية. هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها يساهم في تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضاً. إن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً) وخارجياً (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المنظمة أو المنشأة وجودها عبر فترة زمنية محددة. يتبين لنا أن من أهم بنود تخطيط الموارد البشرية أنها تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة أو المنشأة من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم والأفراد الذين سيتم تدريبهم لسد هذه الاحتياجات. من خلال ما تقدم يتبين أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد. أما توفير الموظفين فيتم عن طريق الاستقطاب الذي يُعرّف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة أو المنشأة وقد يكون من خارجها. وتلجأ المنظمات أو المنشآت للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل الصحف اليومية والصحف المختصة بالإعلانات ووكالات

34 عقيلي عمر وصفي، (2009م)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، الناشر دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العمل أو الاتصال بالمعاهد والكلليات التجارية أو مواقع الويب المختصة والعديد من الوسائل التي تمثل الاستقطاب السلبي أما الايجابي فهو عندما يذهب ممثلو المنظمة أو المنشأة إلى ذوي الخبرة المؤهلين ويعرضوا عليهم الوظائف الشاغرة. بعد ذلك تأتي عملية الاختيار وهي اختيار أنسب شخص للعمل من بين المرشحين من داخل المنظمة أو المنشأة أو من خارجها. يتم اختبار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها ملء بعض الاستمارات أو المقابلات والاختبارات التحريرية أو المهاراتية. بعد ذلك يتم تعيين مَنْ ينجح وتتطابق عليه المتطلبات. إن التعيين لابد أن يتم بصفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي. ومن هنا تظهر أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف والتي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل إدارة الموارد البشرية في المنظمة أو المنشأة. وأن أي إخلال في أي مبدأ من هذه البنود المتسلسلة من شأنه أن يُضعف فرص المنظمة في النجاح ويضعف وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

ثانياً: التعويض والمكافآت Compensation & Benefits:

تعرف الأجور على أنها ما يُدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل وتشارك جميع المنظمات أو المنشآت في دفع نظام الأجور إلا أنها تختلف في نظام الحوافز. ويجب أن تكون عملية الأجور والحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف والتقييم. ولكن القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجور قد توفر قدراً من الرضا للعاملين لكنها لا تولد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع لذا كان لزاماً وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع ويشجع غير المبدع على الإبداع. وتتنوع طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة وما بين معنوية كترقية أو خطاب شكر وهناك عدة نظم للحوافز المادية منها نظام المشاركة في المكاسب وجميع هذه النظم تشجع الإبداع في المنظمات أو المنشآت بطرق مختلفة. إن من العوامل المؤثرة في أداء العمل الحوافز المعنوية التي تلعب دوراً أساسياً وفاعلاً ومؤثراً في أداء العمل. فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر في العمل وينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية. إن أهم بند في الحوافز والمكافآت هو ربطها بمعايير التفوق والامتنياز والتقييم في المنظمة أو المنشأة فيشعر الأفراد بأهمية التقييم وهذه المعايير تساعد على تطوير أدائهم. إن دور الحوافز دور هام فقد تكون الحوافز عاملاً مشجعاً على الإبداع وقد تكون العكس تماماً حينما يرى العاملين أن الحوافز لا تستند إلى الكفاءة بتاتاً مما يقتل الإبداع والإنجاز في داخلهم وبالتالي التقليل من قيمة الحوافز في أعينهم.

ثالثاً: التدريب والتطوير Training & Development:

الذي يكون بعد توصيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعنيين لشغل وظيفة معينة. إن التدريب هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية. كما أن التدريب والتطوير به عدة مزايا منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتقليل الحاجة للإشراف عن قرب وتخفيض حوادث العمل وتعميق المعرفة المتخصصة وتعزيز استقرار ومرونة التنظيم. وأن التدريب يساعد المنظمات أو المنشآت على تحقيق الاكتفاء الذاتي وبالتالي تقليل الاعتماد على الخبير الأجنبي. كما أنه توجد عدة مستويات من التدريب منها تدريب العاملين الجدد أو التدريب أثناء العمل أو تجديد المعلومات لإكساب العاملين المهارات الجديدة في مجال تخصصهم أو إعادة تدريبهم لشغل وظائف أعلى. إن لأثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب أهمية كبيرة كونه يعتبر وسيلة من وسائل الاستثمار المختلفة التي تحقق مكسباً مالياً يضاف لقائمة الأرباح وليس عبئاً على ميزانية المنظمة أو المنشأة لكونه أكثر الاستراتيجيات الفاعلة في مجال إدارة الموارد البشرية. ويصبح التدريب أكثر جدوى وفعالية عندما يكون مبنياً على أساس التتابع والاستمرارية من خلال تبني إستراتيجية لتنمية وتطوير قدرات العاملين تعتمد على إعداد البرامج التدريبية لتقويم أي اعوجاج في الأداء. ومن مميزات التدريب أن التدريب يحقق التوازن في سوق العمل من حيث سد النقص والفراغ الناتج عن عدم قدرة مخرجات التعليم على توفير العمالة المتخصصة والمدرّبة. إن التدريب الفعال يساهم في تحقيق التوازن وسد النقص في ظل غياب التأهيل التعليمي المؤهل من مخرجات التعليم ولذلك فإنه إذا ما تم إنشاء تنسيق وثيق بين تخطيط الموظفين والتدريب وتطوير الموارد البشرية فإن نظام تدريب الموارد البشرية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة وهو التأكد من الحصول على الكادر الوظيفي المؤهل في الوقت المناسب من خلال عملية التدريب في عصر التقنية المتطورة يوماً بعد يوم.

رابعاً: السلامة والصحة Safety & Health:

تتكون هذه الوظيفة من نشاطين متكاملين يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها. وتتكون هذه الوظيفة من:

(1) - توفير السلامة:

من خلال تصميم البرامج الفنية والإدارية المشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، والتي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها. كما تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير بيئة عمل مريحة ومناسبة وملائمة لهذه الموارد لكي تؤدي أعمالها.

(2) - توفير الصحة:

من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

خامساً: الرقابة وتقييم الأداء Control & Performance appraisal:

وهو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة. ويعتبر التقييم مطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أو المنشأة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية. إن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه. فمن خلال التقييم وبناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين. إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في تصميم النظام الأساسي لتقييم أداء الأفراد ثم تدريب المدراء على كيفية التقييم بعد ذلك الاحتفاظ بسجلات تقييم الأداء لكي تتخذ القرارات بناءً عليها. كما أن التقييم قد يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة. ولا بد من الإشارة إلى أن المقصود بفاعلية نظام تقييم الأداء هو مدى مساهمة هذا النظام في مساعدة العاملين في تطوير أدائهم الوظيفي وتحسين علاقاتهم التنظيمية وأما موضوعيته فإن المقصود بها مدى استناد هذا النظام إلى معايير واضحة ودقيقة وعادلة ومدى قدرة الرئيس المباشر على الحكم على أداء المرؤوسين بكفاءة ونزاهة. إن من المميزات الهامة للتقييم هو الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتقييم مثل الاختيار والتدريب والتوظيف. كما يساهم التقييم في إنجاح عمليات تخطيط أهداف المنظمة أو المنشأة ويساعد على وضوح الرؤية. فعملية التقييم إذا طبقت بناءً على معايير صحيحة ومواكبة للتقدم العلمي فإن ذلك يساعد على تطوير المنظمة أو المنشأة وتحقيق أهدافها.

سادساً: علاقات العمل Labour Relations:

وتشتمل هذه الوظيفة على نشاطين أساسيين هما:

(1) - دمج الموارد البشرية:

نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تشتمل على سبل من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين الإدارة العليا، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة أو المنشأة التي تعمل فيها،

(2) - علاقات العمل:

كان هذا النشاط يسمى في السابق (العلاقات الصناعية)، التي تمثل علاقة المنظمة أو المنشأة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة أو المنشأة بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

3 - 1 - 6 الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية³⁵:

تحاول إدارة الموارد البشرية القيام بالأنشطة التالية:

- (1) - توصيف الوظائف.
- (2) - تخطيط الموارد البشرية.
- (3) - تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- (4) - البحث والاستقطاب للموارد البشرية.
- (5) - تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور.
- (6) - الاختيار والتعيين للموارد البشرية.
- (7) - توفير الرعاية الصحية للعاملين.
- (8) - الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.
- (9) - تدقيق الموارد البشرية.
- (10) - تقييم الأداء للعاملين بالمنظمة أو المنشأة أو التشكيل الإداري.

3 - 1 - 7 التكامل في إدارة الموارد البشرية³⁶:

35 رمانة ماهر، (2010/07/16)، الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، مقالة من موقع

www.hrdiscussion.com/hr15257.html

36 إدارة الموارد البشرية من موقع <http://ar.wikipedia.org>، 2012م.

هناك تكامل بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات الأخرى في المنشأة فهي ليست إلا إدارة مساعدة للإدارات الأخرى حيث تساعد على تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية والترقية والنقل وتقييم الأداء. هناك أيضا تكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها إدارة الموارد البشرية مثل التكامل بين أنشطة التوصيف وتخطيط القوى العاملة والبحث والاستقطاب والاختيار والتعيين وقياس الكفاءة.

3 - 1 - 8 الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والجديدة37:

لقد أدى حدوث تحولات كبيرة في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة إلى ظهور إدارة موارد بشرية جديدة تختلف عن الإدارة التقليدية في عدة أمور من أهمها:

جدول رقم (12)

الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والجديدة	
إدارة الموارد البشرية الجديدة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.	اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.
تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشد القدرات الذهنية للفرد. ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وبتمكين الفرد ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.	ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل.
التنمية البشرية أساسا هنا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق.	اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.

* المصدر: السلمي علي - إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - الجمعية العربية للإدارة - دار غريب للطباعة والنشر - القاهرة - 2001م.

37 السلمي علي، (2001م)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الجمعية العربية للإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

3 - 1 - 9 تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي 38:

إن إحياء إدارة الموارد البشرية في الاستجابة لطلبات الاقتصاد المعرفي تتطلب تغيير عبر أربعة مواطن هامة هي:

جدول رقم (13). تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي

مواطن التغير	الاقتصاد التقليدي	الاقتصاد المعرفي	مدير الموارد البشرية الجديد
الأدوار Roles	- التركيز الإداري - مدير شؤون الموظفين - الإدارة ضمن وظائف ضيقة	- شريك استراتيجي - خبير إداري - نصير للعاملين - وكيل للتغير	- يدير رأس المال الفكري - ميسر للمعرفة - باني للعلاقات - أخصائي نشر للمعرفة
العلاقات Relationships	- علاقات محدودة داخل المنظمة - التركيز على العاملين	- توسيع العلاقات خارج المنظمة - زيادة التركيز على العلاقات مع المدراء التنفيذيين (Line managers)	- بناء علاقات مع الموظفين، المدراء، الزبائن، المزودين والموزعين Stake holders
التركيز الاستراتيجي Strategic Focus	- ليس هناك علاقة بين ممارسات الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة - عدم إشراك مدراء الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة	- تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتتلاءم والإستراتيجية الكلية للمنظمة - استراتيجيات طويلة المدى من 5-10 سنوات	- إدارة إستراتيجية للقدرات - تطوير ودعم القدرات التنظيمية - التركيز على المدى القصير كما هو الحال بالنسبة لطويل المدى - الإبقاء والتجديد
التركيز على التعلم Learning Focus	- التركيز على التدريب - نشاطات التدريب غير مرتبطة بالإستراتيجية - التركيز على متطلبات الوظيفة الحالية	- التدريب غير مقصور على الوظائف الحالية - تطوير نهج نظامي للتدريب والتطوير - تطوير منظمات متعلمة	- إدارة رأس المال الفكري - تطوير رأس المال البشري - خلق بيئة التعلم - تشجيع خلق المعرفة ونشرها والمشاركة بها - التأكيد على التجديد المتواصل للمنظمة - تطوير لجان للتطبيق

* المصدر: عركوش معالي - الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية من منظور المعرفة - ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى الموارد البشرية الأول (التميز في استثمار الموارد البشرية) - 15 - 16 / 4 / 2007م - البحر الميت - الأردن.

38 عركوش معالي، (2007م)، الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية من منظور المعرفة، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى الموارد البشرية الأول (التميز في استثمار الموارد البشرية)، من (15 - 16 / 4 / 2007م)، البحر الميت، المملكة الأردنية الهاشمية.

3 - 1 - 10 موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنشأة أو الهيئة39:

إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة أو المنشأة أو الهيئة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها الأعضاء. ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات، وأحياناً تغيير في تصميمها فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكلة إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة الأعمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو غيرها، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج، يتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد، ومن هنا بدأ التفكير جدياً في تحديد وإنشاء إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات أو المنشآت وتعدد أنواعها وازدياد أحجامها وتعدد مآلكيها وانتشارهم في كل مكان، ومن ثم رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطوراً في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة. بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة أو المنشأة فإننا نجد أن المؤسسات أو المنشآت المتوسطة والكبيرة تعتمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد جهاز لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاته الداخلية. من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات أو المنشآت الصناعية والإنتاجية والزراعية، هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة. بحيث أن كل قسم، قادر وحده وظائفها على القيام بالنشاطات المسندة إليه.

3 - 1 - 11 العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية40:

الهيكل التنظيمي والوضع التنظيمي يتحدد متأثراً بمجموعة من العوامل ومنها:

أ) - أدوار إدارة الموارد البشرية:

39 عيسى محمود حسين، (2007/6/3م)، إدارة الموارد البشرية بين التقليدية والمعاصرة، مقالة للكاتب من

موقع www.alukah.net/Culture/1085/836.html.

40 السلمي علي، (2001م)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الجمعية العربية للإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

وتعتبر عاملا مهما في المنظمات أو المنشآت أو الهيئات التنافسية والتي تميل ميلا متزايدا نحو العولمة. المنظمة أو المنشأة أو الهيئة الناجحة في البيئة التنافسية هي التي تشجع إدارات الموارد البشرية فيها لممارسة أدوار متعددة لتحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل والاستجابة لجميع المتطلبات من اقتصادية وتكنولوجية وقانونية.

أهم الأدوار:

(1) - دور الأعمال:

وهي من الأدوار الحديثة وتساهم في تعزيز الدور الاستراتيجي للمنظمة، ويتمثل هذا الدور بمشاركة الموارد البشرية في تحديد حاجات الأعمال في المنظمة والمساعدة في دفع المنظمة للوصول لأهدافها.

(2) - الدور التشغيلي:

يعد من الأدوار القصيرة كونه يرتبط بالإعمال اليومية للمنظمة أو المنشأة أو الهيئة من جهة وإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى. وهذا الدور يتمثل في صنع قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على السلوك والأداء ونشاط التدريب والمتابعة وتقويم الأداء.

(3) - الدور الإداري:

وهو دور متوسط المدى مهمته التأكد من معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب واستكشاف أسواق الاستقطاب المناسبة ووضع أنظمة الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري.

(ب) - حجم المنظمة أو المنشأة أو الهيئة:

ويتحدد بحجم النشاط الذي تديره المنظمة أو المنشأة أو الهيئة أو المبيعات التي تحققها أو حجم رأس المال أو عدد العاملين فيها. ويؤثر الحجم في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة أو المنشأة أو الهيئة. فزيادة الحجم يفرض عليها استحداث أنظمة لم تكن موجودة سابقا. وحجم المنظمة يتأثر بالتغيرات البيئية وتوسيع حجمها يكون استجابة لتلك التغيرات. كما أن كبر أو صغر المنظمة له اعتبار فالمنظمات أو المنشآت أو الهيئات ذات الأعمال الصغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها،

أما المنظمات أو المنشآت أو الهيئات الكبيرة تتجه إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها.

(ج) - كثافة المورد البشري:

تتباين المنظمات أو المنشآت أو الهيئات في استخدامها لعنصر العمل تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه. فكلما زاد الاعتماد الكبير على عنصر العمل كلما استلزم الأمر إلى إدارة متخصصة في تخطيط العنصر وقيادته وتوجيهه ومراقبة أدائه. المنظمة أو المنشآت أو الهيئات ذات العمل الكثيف وهي التي تستخدم المورد البشري بكثافة وتقوم بالتعدد والتنوع في نشاطات إدارة الموارد البشرية.

(د) - مستوى التقنية:

إحلال الآلة محل العنصر البشري يمكن أن يؤثر سلباً على وضع إدارة الموارد البشرية في المنظمة. حيث إن استخدام التقنية العالية يؤدي إلى أن يكون دور إدارة الموارد البشرية ذات طابع تنفيذي فتكون إما مهملة أو في قاعدة الهرم التنظيمي.

(هـ) - خصائص سوق العمل:

التغيرات في خصائص سوق العمل (الاستقرار أو عدم الاستقرار). إن استقرار ظروف الطلب والعرض للموارد البشرية يجعل المنظمات أو المنشآت أو الهيئات تميل إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي المتمثل بتنفيذ سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتقويم الأداء. أما عدم الاستقرار حيث تتنافس المنظمات أو المنشآت أو الهيئات على الحصول على الكم والنوع المطلوب من الموارد البشري بأقل التكاليف (وهذا ما يميز أسواق العمل اليوم) فتقوم بتوسيع دور إدارة الموارد البشرية إلى الأدوار الإستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات (وهذا ما يزيد من أهمية الموارد البشرية وإدارتها ويضعها في قمة البناء التنظيمي في المنظمة أو المنشأة).

(و) - توفر الكوادر الإدارية الكفوءة:

يجب توفر كوادر إدارية متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أو لا وتعكس هذه المسؤوليات بإجراءات وقواعد العمل. ويجب أن تكون هذه الكوادر على معرفة وخبرة في الأمور الإدارية والنفسية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية. لأن عدم توفر الكوادر المتخصصة يؤدي إلى فشل إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة أو المنشأة أو الهيئة.

المبحث الثاني
إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

3 - 2 - 1 أساسيات الإدارة الإستراتيجية41:

تمثل الإدارة الإستراتيجية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة أو المنشأة من أجلها. ويتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية:

- (1) آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرجوة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.
- (2) آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة أو المنشأة.
- (3) هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة أو المنشأة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.
- (4) نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.
- (5) أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم المرونة.
- (6) صلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسئولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.
- (7) نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.
- (8) نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.
- (9) نظم معلومات وتقنيات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة أو المنشأة وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة الآنية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.
- (10) تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.
- (11) تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة.

41 الكبيسي عامر بن خضير حميد، (2005م)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ضمن مجموعة أبحاث المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

كان توجه الإدارة المعاصرة نحو الأخذ بمنهجية الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في مجال إدارة الموارد البشرية نتيجة مهمة لحركة متغيرات أساسية مثلت قوى للضغط على الإدارة يأتي في مقدمتها المنافسة باعتبارها القوة المحركة الأساسية نحو إعمال مفاهيم الإدارة الإستراتيجية. فقد اتجهت الإدارة المعاصرة بتأثير التنافسية الشديدة والمتصاعدة أن تضع لنفسها (إستراتيجية تنافسية) تحاول من خلالها تفعيل قدراتها المحورية واستثمار رأس المال البشري المتميز لديها للحصول على مركز تنافسي قوي في السوق. وقد تبينت الإدارة المعاصرة أهمية المنافسة وتعدد مصادرها، والمنافسين ليسوا فقط المؤسسات الأخرى التي تتعامل في نفس السوق وتنتج وتطرح ذات المنتجات أو الخدمات وتحاول اقتطاع شريحة العملاء الذين اعتادوا التعامل مع المنظمة أو المنشأة، ولكن المنافسين هم كل من يناطح المنظمة أو المنشأة ويحاول أن يقطع جانباً من أرباحها (أو فرصها لتحقيق الربح). وتواجه المنظمات فئات المنافسين التالية:

- 1) المنافسون الحاليون العاملون في نفس الصناعة أو الزراعة.
- 2) المنافسون المحتملون للدخول في الصناعة أو الزراعة.
- 3) كبار الموردين الذين تتعامل معهم المنظمة أو المنشأة.
- 4) كبار العملاء والمشتريين الذين يتعاملون مع المنظمة أو المنشأة.
- 5) منتجو السلع والخدمات البديلة لمنتجات المنظمة أو المنشأة.

هؤلاء المنافسين يعملون جميعاً وبطرق مختلفة على تحدي وتهديد المنظمة أو المنشأة للسحب من حصتها في السوق واحتلال مكانها لدى العملاء. فالمنافسون في نفس الصناعة أو الزراعة يقدمون للسوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة، السعر، الخدمات، أو عليها جميعاً. والموردون يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمنظمة أو المنشأة وبالتالي يقللون ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح أي ينازعون الإدارة في إنجازها ويشاركون في إنتاجيتها. والمشترون يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه، وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يسهمون أيضاً في تصعيب مهمة الإدارة وتقليل العائد الصافي من نشاطها. أما منتجو السلع البديلة فهم مصدر تهديد لسحب المشتريين بل والموردين أيضاً من التعامل مع المنظمة أو المنشأة، وبالتالي

عدم إمكانها تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها. ثم يأتي المنافسون المحتملون وهم الذين تغريهم الأرباح التي تحققها المنظمة أو المنشأة في صناعة أو زراعة معينة فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من تلك الأرباح، وتكون النتيجة سحب مساحة من السوق منها وتخفيض المبيعات والأرباح التي تحققها. وثمة مصادر أخرى كثيرة للتهديد يجب على الإدارة أن تتعامل معها، من بينها التحول في القوانين والتشريعات بما يضيق الفرص على الإدارة، والتغير في الأوضاع والنظم والعلاقات الاقتصادية، ونضوب الثروات الطبيعية وندرة الخامات والموارد، وقصور الطاقات البشرية وندرة الكفاءات.

3 - 2 - 2 - 2 أثر المتغيرات:

نتيجة لضغوط التنافسية والمتغيرات المتصاعدة، اتجهت الإدارة في المنظمات والمنشآت المعاصرة إلى تبني فلسفة واضحة للعمل الإداري المتحرر والمنطلق والتي تعتمد آليات السوق أساساً في رسم السياسات واتخاذ القرارات، وتستوعب كل التطورات التقنية والتحويلات الاقتصادية والاجتماعية الجارية في العالم، وتعيش عصر المعلومات بكل ما تعنيه ثورة المعلومات من انفتاح وعقلانية وتكامل في النظرة وشمول للاهتمامات، وتتقبل حقائق السوق والمنافسة، وتتوجه إلى التميز والنفوق باعتبارها السبيل الوحيد للبقاء. وتتبلور عناصر تلك الفلسفة الإدارية الجديدة (والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية) فيما يلي:

1) أهمية أن تشحذ الإدارة كل إمكاناتها وطاقاتها من أجل المواجهة والمنازلة في الأسواق مع المنافسين، والعمل على الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة لها، وتجنب تعطيل الطاقات وإهدار الموارد (إن من أساسيات إدارة المنافسة أن تحدد الإدارة نقاط القوة والضعف عندها، وتبحث في نقاط القوة والضعف عند منافسيها، من أجل صياغة إستراتيجية متكاملة ترشد العمل الإنتاجي والتسويقي كله).

2) أهمية المنافسة على الوقت، بمعنى الإسراع في عمل كل شيء لتخفيض الوقت المستغرق إلى أدنى حد ممكن، وبذلك تحقق الإدارة السبق في الوصول إلى المستهلك والوفاء باحتياجات السوق قبل المنافسين وتلعب تقنيات المعلومات والحاسبات الآلية دوراً خطيراً في تمكين الإدارة من المنافسة على الوقت بما توفره من إمكانيات هائلة لمعالجة البيانات، وكذا توفير الخدمات المعلوماتية اللازمة. ومن جانب آخر يلعب الوقت دور حاسم وهام في الإنتاج الزراعي (في الإنتاج النباتي أكثر من الإنتاج الحيواني) حيث تتصف المنتجات الزراعية بالموسمية وعدم القدرة على الحصول عليها إلا بأوقات محددة في السنة وإلا

زادت تكاليف الحصول عليها بغير مواسم إنتاجها كما أنها تتصف بسرعة تلفها إذا ما قورنت بالمنتجات بالقطاعات الأخرى صناعية أو خدمية أو غيرها.

(3) ضرورة السعي لتكوين علاقات وطيدة وإيجابية مع الموردين لضمان تدفق احتياجات المنظمة أو المنشأة من المواد والمستلزمات وتأمين وصولها في الأوقات المناسبة بالكميات الصحيحة التي تحقق تنفيذ سياسات (في الوقت بالضبط)، وكذا تأمين علاقات وارتباطات إيجابية مع العملاء في السوق المحلي أو الأجنبي لضمان تصريف المنتجات بأسلوب منظم يسمح بتدفق السيولة إلى المنظمة أو المنشأة ويخفض من أعباء تمويل وإدارة المخزون من السلع التامة. تلك العلاقات الإيجابية في الاتجاهين إنما تحتاج إلى عقلية إدارية تستوعب حقائق السوق، وتملك إدارة القرارات وسلطة التصرف، والقدرة على تحمل المسؤولية، يساندها نظام فعال ومتقدم للمعلومات الإدارية.

كما أن تقليل الأيدي العاملة اللازمة للإنتاج وإحلال عناصر من العاملين الأعلى مهارة وكفاءة محل العمال الأقل مهارة. وتسمح التقنيات الجديدة أيضاً بخلق فرص لا متناهية لتطوير منتجات جديدة وابتكار استخدامات متجددة للمنتجات المعروفة، بما يحقق توسيع وخلق الأسواق الجديدة باستمرار. وأخيراً فإن التقنيات الجديدة تعمل على إضافة مرونة هائلة في إمكانيات التصميم للإنتاج بما يحقق التنويع المستمر مع خفض الوقت والتكلفة.

3 - 2 - 3 النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية⁴³:

(الإستراتيجية) هي الخطة الرئيسية الشاملة (Master Plan) التي تحدد كيف تحقق المنظمة أو المنشأة غرضها (Mission) وأهدافها (Objectives) من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا والحد من ما تعانيه من مساوئ. والإدارة الإستراتيجية هي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة أو المنشأة في كليتها نظرة شاملة (Comprehensive) في محاولة تعظيم الميزة التنافسية (Competitive Advantage) التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه. وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المنظمة أو المنشأة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة أو المنشأة إلى إستراتيجية تفصيلية ومخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:

43 Schuler, Randall. S. & Jackson, Susan. E. – (2007) – "Strategic Human Resource Management" – Second Edition – Blackwell Publishing.

- (1) الغاية (Mission) التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة أو المنشأة.
- (2) الرؤية (Vision) التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.
- (3) الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- (4) السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.
- (5) الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- (6) معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

وتتجه المنظمات والمنشآت المعاصرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة في مجالات الموارد البشرية باعتبارها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الإستراتيجية العامة للمنظمة أو المنشأة، وتتكامل مع التوجهات الإستراتيجية في مجالات العمل التسويقي والإنتاجي والتمويلي والتقني وغيرها من فعاليات المنظمة أو المنشأة. ثم يكون للمنظمة أو المنشأة مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات الفرعية تتبع جميعها من الإستراتيجية العامة للموارد البشرية، وإن كانت كل منها تختص بأحد المجالات المتخصصة ذات الأهمية الخاصة. وبذلك يُتصور وجود الاستراتيجيات التالية:

- (1) إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية.
- (2) إستراتيجية إدارة أداء المواد البشرية.
- (3) إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- (4) إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.
- (5) إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية.

3 - 2 - 4 مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية⁴⁴:

يقوم النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها ما يلي:

3 - 2 - 4 - 1 مفهوم التحدي (Challenge):

التحدي هو ما يهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة. وتركز إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تواجه المنظمة أو المنشأة، والتقدير الصحيح والواقعي لفرص التعامل مع تلك التحديات. ولعل من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمات والمنشآت المعاصرة هي كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المنظمة أو المنشأة وأهدافها، وفي نفس الوقت تحمل تكلفة هذا الهيكل البشري المتميز والاحتفاظ به رغم تناوب فترات الكساد وانخفاض المبيعات وتقلص الأرباح وتزايد الضغوط من أجل ترشيد الإنفاق والتخلص من بعض هؤلاء الأفراد.

3 - 2 - 4 - 2 مفهوم الرؤية الشاملة (Vision):

تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الواقع المحيط، ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح وأشمل لما يجري حولها، وتتمكن من صياغة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة واحتمالات التحقق مما لو افتقدت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض زوايا القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها. وتمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات وظروف الواقع المحلي في كثير من دول العالم أحد أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الالتفات إليها. وكمثال على ذلك لا تستطيع المنظمات أو المنشآت في المملكة العربية السعودية ودول الخليج بشكل عام تجاهل ما يجري في إمارة دبي من تطورات تقنية عالية وانفتاح اقتصادي وممارسات تسويقية بالغة الحداثة والتطور وتأثير ذلك كله على حركة استقطاب وتكوين الموارد البشرية المتميزة سحباً من سوق العمل الإقليمي. من جانب آخر، يشير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات واستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المنظمة أو المنشأة

44 Mello, Jeffrey.A. – (2010) – "Strategic Human Resource Management" – 3th Edition – Cengage Learning Publishing.

والمختصة بالتسويق والإنتاج والخدمات الإنتاجية وغيرها، حتى تأتي ممارساتها في تكوين وتنمية وصيانة الموارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات جميعاً.

3 - 2 - 4 - 3 مفهوم دورة الحياة (The Life Cycle):

يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور في حياة أي سلعة أو مؤسسة أو منشأة أو نظام أو عملية. والمنطق المستفاد هنا أن استراتيجيات وفعاليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تماثل الكائن الحي وتتم بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى، الأمر الذي لا يستقيم معه بقاءها دون تطوير أو تغيير، وإنما تقضي طبيعة كونها كائن حي أن تتعدل وتتطور بحسب متطلبات كل مرحلة.

3 - 2 - 4 - 4 مفهوم المحركات (Drivers):

يوضح هذا المفهوم أن هناك محركات تستخدمها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتحقيق غاياتها. وتتعدد المحركات الإستراتيجية التي تعتمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإن كانت تتصف جميعاً بكونها تعبر عن صفات للإمكانيات أو الموارد التي تتاح للمنظمة أو المنشأة:

(1) ومن أهم المحركات الإستراتيجية التكلفة، حيث يكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية للتدريب تراعي اعتبار التكلفة في الأساس ومن ثم تلجأ إلى الاستعانة بمراكز التدريب الخارجية بدلاً من إنشاء إمكانيات تدريبية خاصة بالمنظمة أو المنشأة.

(2) كذلك تستهدف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في اتخاذ قراراتها والمفاضلة بين البدائل المفتوحة أمامها بمحركات السوق أي حالات السوق من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات التي تستهدف بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي والتقني.

(3) وتلعب المحركات النابعة من المنافسة دوراً مهماً في توجيه استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إذ أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات والمنشآت سواء المحلية

أو العالمية. وبالتالي تبني برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات التنافسية.

(4) كما تمثل سياسات وقرارات وتوجهات الدولة وما يصدر عنها من تشريعات ونظم من أهم المحركات التي تحاول إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التعامل معها خاصة في الدول حيث يزداد دور الدولة في تنظيم الحياة الاقتصادية. وتأتي أمور الموارد البشرية في مقدمة اهتمامات الدول بغرض تنظيم علاقات العمل وترتيب أوضاع سوق العمل والحد من البطالة، وتأمين الرعاية الاجتماعية والصحية والضمانات الاقتصادية للقوى العاملة.

3 - 2 - 4 - 5 مفهوم إدارة التغيير:

تعمل المنظمات والمنشآت في مناخ يتميز بالتغيير المستمر، وسواء كانت عوامل التغيير نابعة من داخل المنظمة أو المنشأة أم آتية من خارجها فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عليها واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها في الاعتبار. وتتركز تأثيرات التغييرات في أسلوب عمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة قيامها بما يلي:

- (1) رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة.
- (2) الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- (3) الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحييد آثارها.
- (4) الكشف عن نقاط القوة في المنظمة أو المنشأة وتنميتها وتطويرها.
- (5) الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة أو المنشأة والإعداد لعلاجها أو تحييد آثارها.

إن المنطق الأساسي في إدارة التغيير هو أن تستعيد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التوازن النسبي الذي افتقدته نتيجة المتغيرات. وتختلف استراتيجيات استعادة التوازن وتتفاوت في فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

وتتحدد الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في كل موقف بحسب قوتها النسبية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة من كل إستراتيجية. أما القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار إستراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار

استراتيجيات دفاعية، وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الاستراتيجيات التوفيقية. أما المنفعة المتوقعة فهي تمثل القيمة المحتمل الحصول عليها مادياً أو معنوياً نتيجة لإتباع إستراتيجية معينة. والمبدأ أنه كلما زادت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الاستراتيجيات الهجومية، وكلما انخفضت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الاستراتيجيات الدفاعية أو الاستراتيجيات التوفيقية.

3 - 2 - 5 إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية⁴⁵:

تباشر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ:

3 - 2 - 5 - 1 تحليل المناخ (البيئة) الخارجي:

يقصد بتحليل المناخ التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، ورصد اتجاهات الحركة والتطور في تلك العناصر المناخية والتوقع المبكر للتحولات التي يمكن أن تصيب المناخ من أجل تقدير آثارها على عمل الإدارة. ويضم المناخ الخارجي كل ما يحيط بالمنظمة أو المنشأة من مؤسسات ومنشآت وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر. والصفة الأساسية لعناصر المناخ الخارجي أنها تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، بينما تستطيع تلك العناصر المناخية الخارجية التأثير بدرجات مختلفة في توجهات وأساليب وفرص إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على تحقيق أهدافها. ويترتب على تحليل المناخ الخارجي تعرف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على الفرص المتاحة أو المحتملة والمخاطر أو المهددات القائمة أو المتوقعة. ويتجلى ذلك بشكل كبير في مجال الإنتاج الزراعي حيث يلعب المناخ والعوامل الطبيعية والبيئية دوراً هاماً وأحياناً حاسماً في العملية الإنتاجية.

3 - 2 - 5 - 2 تحليل المناخ (البيئة) الداخلي:

ويتمثل المناخ الداخلي للمنظمة أو المنشأة في مجموعة العناصر البشرية، المادية، والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها. ويضم المناخ الداخلي بالتالي ما يلي:

45 السلمي علي، (2001م)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الجمعية العربية للإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- (1) الأفراد (الموارد البشرية) بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.
- (2) الأعمال (الوظائف) التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتهم من الأهمية والتعقيدات والتشابك.
- (3) المعدات والتجهيزات والموارد المادية (الأموال) التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف.
- (4) النظم والإجراءات والأساليب المتبعة أو واجبة الإلتباع لأداء الأعمال.
- (5) التقنية السائدة في المنظمة أو المنشأة ومستوى التقدم التقني في أداء الأعمال.
- (6) المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة.
- (7) العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة أو المنشأة وما يميزها من إيجابيات (تعاون) أو سلبيات (التنازع والصراع).
- (8) العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المنظمة أو المنشأة كما يعبر عنها (الهيكل التنظيمي) (التنظيم الرسمي)، أو كما تعبر عنها العلاقات الفعلية القائمة بين الأطراف (التنظيم غير الرسمي).

ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة أو المنشأة من قدرات وإمكانات توظيفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة أو المنشأة الاعتماد عليها فعلاً. أي أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تستطيع من خلال فعاليتها المختلفة التأثير في تلك العناصر سلباً وإيجاباً، وتستطيع توجيهها وإغراءها لتنفيذ ما يحقق للمنظمة أو المنشأة أهدافها. إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل عملاً مشتركاً تتعاون في سبيل إنجازه مختلف الإدارات بالمنظمة أو المنشأة كل في اختصاصها وبحسب احتياجاتها. وفيما يلي نعرض أهم مجالات تحليل المناخ الداخلي التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

- (1) أهداف وغايات المنظمة أو المنشأة ومدى النجاح في تحقيقها.
- (2) استراتيجيات المنظمة أو المنشأة العامة والاستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة أو المنشأة (الإنتاج، التسويق، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...) ومتطلبات تفعيلها، ومدى نجاحها في التطبيق.
- (3) البناء التنظيمي للمنظمة أو المنشأة وأسس توزيع المهام وتنسيق العلاقات التنظيمية، وهيكل الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرارات، معايير الحكم على الكفاءة التنظيمية. وحيث يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الديناميكي الذي تباشر فيه الموارد البشرية فعاليتها، فإن

- التحليل الدقيق والمستمر لجوانب التنظيم المختلفة هو من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بلورة وتفعيل استراتيجيات الموارد البشرية.
- (4) تحليل الموارد البشرية متضمناً الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة. كذلك تحليل التركيب العمري والنوعي للموارد البشرية، ومؤشرات الأداء الإنتاجية والسلوكية.
- (5) تحليل التقنيات المستخدمة ومتطلباتها من الموارد البشرية.
- (6) تحليل نظم وتدفقات المعلومات ودور المعلومات البشرية في تفعيلها واستثمارها بكفاءة في الأداء.
- (7) تحليل الثقافة التنظيمية التي تميز المنظمة أو المنشأة عن غيرها وهي مجموع القيم والاتجاهات والمستوى المعرفي السائد في المنظمة أو المنشأة، والتي تمثل مجموع القرارات والسياسات والممارسات الإدارية، ونتيجة العلاقات الإنسانية والتنظيمية، وانعكاس خصائص وصفات البشر العاملين بها والمتعاملين معها. وتمثل ثقافة المنظمة أو المنشأة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز والتجويد في الأداء، وقد تكون عاملاً سلبياً معوقاً للأداء وممانعاً من التطوير والتحديث، لذا تهتم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بالتعرف الدقيق على مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها بغرض استثمارها في التأثير على كفاءة الموارد البشرية وتفعيل خططها وبرامجها في هذا الخصوص.

ومن أهم السمات العامة لثقافة المنظمة أو المنشأة التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية درجة الانفتاح الفكري التي تسود المنظمة أو المنشأة، ومدى تقبل الأفكار الجديدة والتطورات التقنية المتجددة، وأسلوب إدراك التغيير، والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر، ومدى تشجيع الابتكار والمبادأة بين أفراد المنظمة أو المنشأة. كما تهتم بالتعرف على مدى شيوع الثقة والتعاون المشترك بين أفراد المنظمة أو المنشأة. وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التميز في المنظمة أو المنشأة، ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها. وكذلك الترتيب النسبي لنقاط القوة والضعف، والأسباب والعوامل المسببة لهما. وبالتالي تستطيع إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تخطيط وجدولة الإجراءات التصحيحية اللازمة لتأكيد استثمار نقاط القوة، وتلافي أسباب الضعف، وتحديد الأولويات السليمة للتدخل الإداري في هذه المناطق. كذلك يمكن لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تقدير التكلفة المصاحبة لإجراءات العلاج الإدارية، والعائد المتوقع من هذه التكلفة.

وفي جميع الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدراً مهماً للمعلومات في بناء استراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة أو المنشأة.

3 - 2 - 5 - 3 تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية:

إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات الرئيسية التي تسعى إليها المنظمة أو المنشأة والإدارة العليا لها في مجالات الموارد البشرية. وتشير التوجهات الرئيسية إلى الملامح العريضة لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المنظمة أو المنشأة ذاتها وتسهم بالتالي في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتتعامل تلك التوجهات مع القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية ومنها على سبيل المثال قضايا الاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة، أو قضية التنوع في الجنسيات ومدى قبول الإدارة للتنوع في جنسيات العاملين أو أصولهم الاجتماعية والثقافية، وقضية الأساس الجوهري في تعويض العاملين عن جهودهم وهل يكون في شكل رواتب ثابتة بغض النظر عن الإنجاز أم يحتسب على أساس الأداء والنتائج المحققة، وغير ذلك من القضايا الجوهرية. والمفهوم أن تحديد التوجهات الإستراتيجية يقع في نطاق اختصاص وصلاحيات الإدارة العليا بالتشاور والتنسيق مع القيادات المسؤولة في المنظمة أو المنشأة، وأخذاً في الاعتبار الآراء الاستشارية لفريق إدارة الموارد البشرية ومن قد تستخدمهم المنظمة أو المنشأة من المستشارين الخارجيين. إن تحديد التوجهات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يساعد في بناء الإستراتيجيات والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة. كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة أو المنشأة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

3 - 2 - 5 - 4 تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية:

إن الأهداف هي النتائج النهائية للأنشطة المخططة في المنظمة أو المنشأة، وبالتالي فإن الخطوة المنطقية التالية لتحديد التوجهات الإستراتيجية أن يتم تحديد الأهداف أي النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها في نهاية الأنشطة التي تشملها استراتيجيات وخطط الموارد البشرية. وينبغي

أن تعبر الأهداف عن نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشداً للعمل وهادياً للإدارة في اتخاذ قراراتها. كذلك ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

3 - 2 - 5 - 5 صياغة وتكوين الاستراتيجيات:

إن تكوين الإستراتيجية يعني بناء خطط طويلة الأجل وشاملة لمختلف مجالات الاهتمام في المنظمة أو المنشأة بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة، وكذا استغلال الموارد والإمكانيات (مصادر القوة) وتجنب (أو تحييد) مواطن الضعف في المنظمة أو المنشأة. وتعتبر الإستراتيجية بمثابة الخطة العامة للمنظمة أو المنشأة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة أو المنشأة، والاختيارات التي تم الاستقرار عليها بالنسبة للطرق البديلة التي يمكن أن توصل إلى تلك الأهداف. وعلى سبيل التحديد يتم تحديد إستراتيجية الموارد البشرية والتي تبين كيف تستخدم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ما لديها من إمكانيات، وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن.

3 - 2 - 5 - 6 تنفيذ الإستراتيجية:

يتم تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول. وتتفاوت الخطط والبرامج والموازنات من حيث المدى الزمني الذي تغطيه (طويل الأجل، متوسط الأجل، قصير الأجل)، ودرجة الشمول (مستوى المنظمة أو المنشأة، فرع أو قطاع، وحدة أو وظيفة..). كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك. كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة، وسهولة التدفق للأنشطة، والعمليات تحقيقاً للإستراتيجية. وبالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها. فحيث تكون المركزية هي النمط السائد، تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنظمة أو المنشأة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية. أما في المنظمات و المنشآت التي تتبع النمط اللامركزي

في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة أو المنشأة مسئولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية.

3 - 2 - 5 - 7 متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية:

إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

(1) الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبراً عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

(2) مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابها ومصادرها.

(3) وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية، للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى. وأخيراً تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

3 - 2 - 6 المهارات المطلوب توفرها في مدير إدارة الموارد البشرية للقيام بدوره الإستراتيجي⁴⁶:

ينبغي على مدير إدارة الموارد البشرية للقيام بدوره الإستراتيجي ضمن إستراتيجية المنظمة أو المنشأة الرئيسية استيعاب المهارات التالية:

- (1) - التعرف على النتائج المتوقعة لدور كل موظف.
- (2) - تحديد المواهب العامة المطلوبة للأداء المميز لكل وظيفة، وتصميم نظام لاختيار الموظفين الذين يمتلكون المواهب المطلوبة.
- (3) - قياس أداء كل موظف وفق النتائج المحددة.
- (4) - التعرف على المواهب الخاصة بكل موظف.
- (5) - تشجيع كل موظف على تطوير مواهبه بمهارات ومعارف محددة.

46 Buckingham, Marcus & Vosburgh, Richard.M. - (2001) - "The 21st century human resources function :It's the talent , stupid!" - Human Resource Planning Society Publishing - Vol.24 - No.4.

- (6) - تحديد المواهب الكامنة لدى الموظفين والعمل على تطويرها.
- (7) - تقييم الموظفين لتحديد ما إذا كانوا قادرين على تحقيق النتائج المطلوبة.

3 - 2 - 7 العوامل الواجب توفرها في إدارة الموارد البشرية لكي تتمكن من القيام بدورها الإستراتيجي⁴⁷:

ينبغي توفر عوامل أساسية تمكن إدارة الموارد البشرية من القيام بدورها الإستراتيجي وخاصة في مجال القطاع الحكومي، وذلك على النحو التالي:

- (1) - تبني التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة أو المنشأة وكافة الوحدات الإدارية.
- (2) - مشاركة قيادات إدارة الموارد البشرية في عملية إعداد الخطط الإستراتيجية واعتبار المتطلبات المتعلقة بالموارد البشرية كعناصر أساسية في الخطط الإستراتيجية الحالية والمستقبلية.
- (3) - وجود رسالة واضحة للمنظمة أو المنشأة مكتوبة أو غير مكتوبة تتضمن التوجه الإستراتيجي بكل الموارد نحو تحقيق الأهداف المحددة.
- (4) - الاندماج الأفقي والرأسي لممارسات وسياسات الموظفين برسالة المنظمة أو المنشأة وأهدافها الإستراتيجية.
- (5) - وجود دور تنظيمي لإدارة الموارد البشرية للمشاركة في تحقيق المنظمة أو المنشأة لرسالتها وأهدافها.

47 Tompkins,J.- (2002) - "Strategic Human Resources Management" in Public Personnel Management - Vol. 3 - No.1.

المبحث الثالث
لمحة عن المؤسسة العامة للدواجن

المؤسسة العامة للدواجن هي إحدى مؤسسات القطاع العام المرتبطة بالسيد وزير الزراعة والإصلاح الزراعي. أحدثت المؤسسة بالمرسوم الجمهوري رقم (391) تاريخ (1974/2/26م) وتعتبر واحدة من المؤسسات الإنتاجية التي تمثل ثمرة من ثمار التطور الاقتصادي والاجتماعي في القطر، وهي إحدى المنجزات الهامة على صعيد الغذاء والأمن الغذائي التي كان القطر ولا يزال يعمل جاهداً وبكل إمكانياته وطاقاته لتجسيد وترسيخ هذا الهدف الوطني على كافة الأصعدة. ولقد كانت مسيرة المؤسسة مليئة بالمنجزات والتجارب واكتساب الخبرات والمهارات، فأصبحت رائدة في مجال الإنتاج كماً ونوعاً، والخبرة التي تساوت فيها مع الخبرات العالمية، وأيضاً في مجال الدراسات الاقتصادية وتصميم وتنفيذ وتشغيل مشروعات الدواجن سواء في القطر أو خارجه.

قامت المؤسسة ومنذ إحداثها عام (1974م)، بتصميم وبناء وتشغيل إحدى عشرة منشأة تحتوي على عدد من الخطوط الإنتاجية المتخصصة في تربية وإنتاج الدواجن وهي موزعة في معظم محافظات القطر. وتعتبر منشآت المؤسسة من أكبر المراكز لإنتاج الدواجن في القطر سواء من حيث التصميم أو الحجم أو الطاقة، يضاف إلى ذلك امتلاكها لأحدث التجهيزات والمعدات للتربية والإنتاج لأنها تعمل بشكل آلي ومبرمج وفق آخر ما توصل إليه العلم في هذا المجال. وتمتلك المؤسسة في منشآتها آلات التفريخ والتفقيس ووسائل النقل المكيفة وآلات الفرز والتدريج والتعبئة ومعامل العلف، ومعامل تجفيف الزرق، والمذابح الآلية والنصف آلية، وغرف التجميد، ويتم الذبح وفق الشريعة الإسلامية. وتتوزع المنشآت التابعة للمؤسسة في معظم محافظات القطر وعلى الشكل التالي:

(ريف دمشق — السويداء — القنيطرة — حمص — حماة — حلب — إدلب — اللاذقية — طرطوس — الرقة — الحسكة).

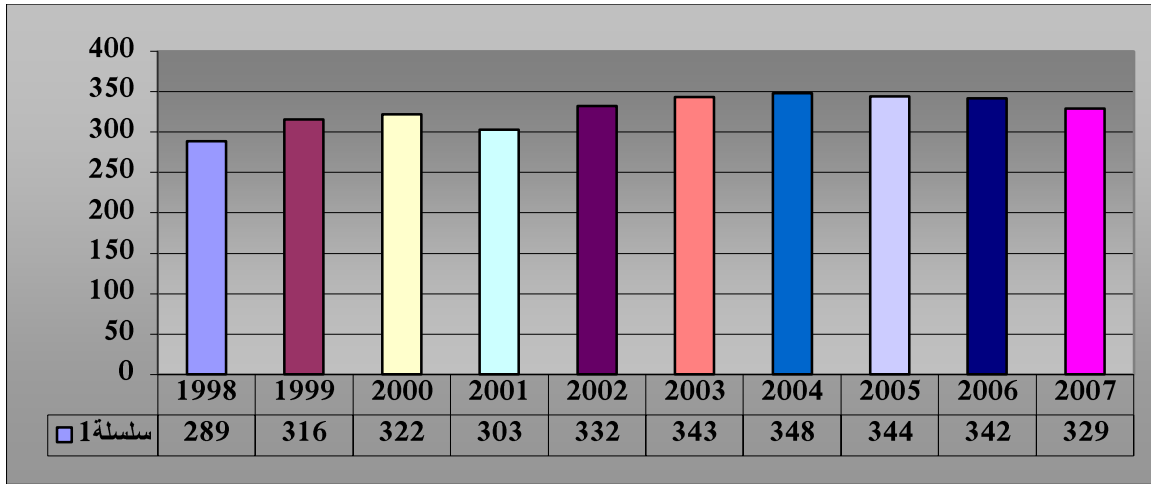
3 - 3 - 2 الطاقات الإنتاجية السنوية في المؤسسة هي كما يلي:

أولاً: المنتجات الرئيسية:

1) - بيض المائدة بطاقة إنتاجية سنوية (350) مليون بيضة تقريباً. وكان إنتاج المؤسسة من بيض المائدة من عام (1998 - 2007م) كما يلي: (مليون بيضة)

48 مصدر المعلومات في هذا المبحث كاملاً من المؤسسة العامة للدواجن مديرية التخطيط والمتابعة.

شكل رقم (1).



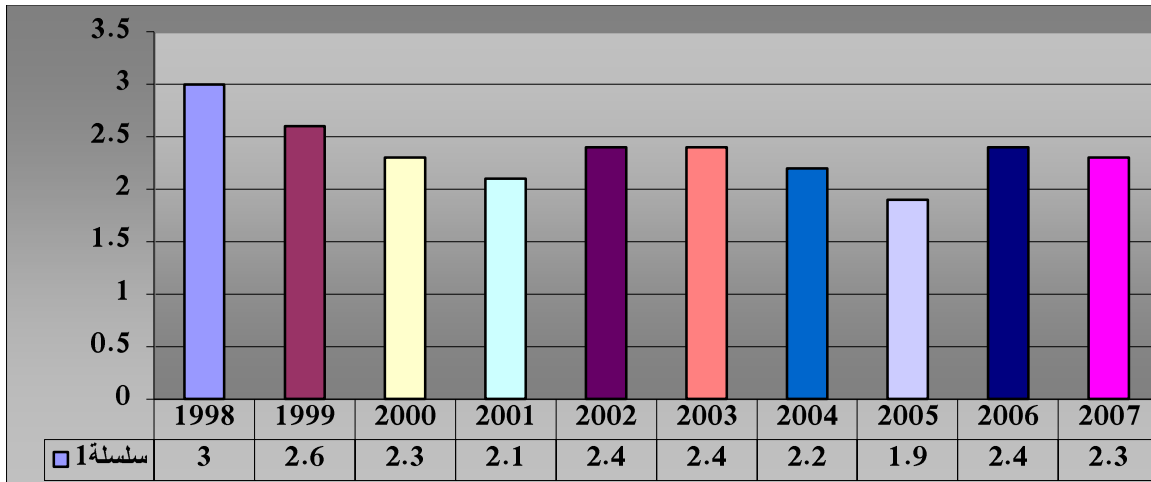
* إنتاج المؤسسة العامة للدواجن من بيض المائدة من عام (1998 - 2007م) - المصدر المؤسسة

العامة للدواجن - مديرية التخطيط والمتابعة.

نلاحظ من الرسم البياني السابق أن أعلى إنتاج كان في عام (2004م) حيث بلغ الإنتاج (348) مليون بيضة أما أقل إنتاج فقد كان في عام (1998م) حيث بلغ الإنتاج (289) مليون بيضة. كما نلاحظ انخفاض وارتفاع الإنتاج خلال الفترة التي شملها الرسم البياني.

(2) - الفروج بطاقة إنتاجية سنوية (6) مليون طير تقريباً. وكان إنتاج المؤسسة من الفروج من عام (1998 - 2007م) كما يلي: (مليون فروج)

شكل رقم (2).



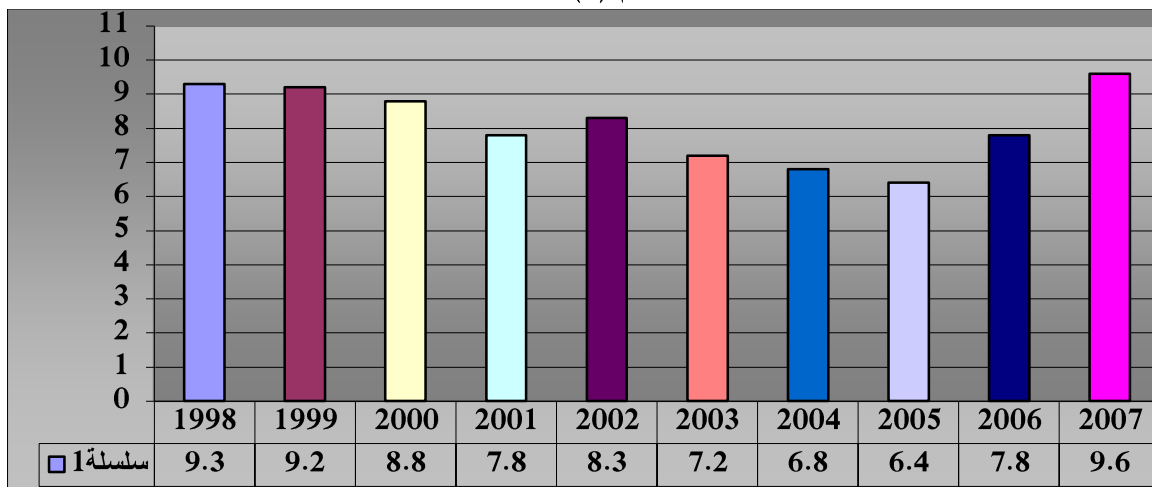
* إنتاج المؤسسة العامة للدواجن من الفروج من عام (1998 - 2007م) - المصدر المؤسسة العامة

للدواجن - مديرية التخطيط والمتابعة.

نلاحظ من الرسم البياني السابق أن أعلى إنتاج كان في عام (1998م) حيث بلغ الإنتاج (3) مليون فروج بينما كان أقل إنتاج في عام (2005م) حيث بلغ الإنتاج (1.9) مليون فروج. كما نلاحظ انخفاض وارتفاع الإنتاج خلال الفترة التي شملها الرسم البياني.

(3) - صيصان (كتاكيت) الفروج بطاقة إنتاجية سنوية (17) مليون صوص تقريباً. وكان إنتاج المؤسسة من صوص الفروج من عام (1998 - 2007م) كما يلي: (مليون صوص)

شكل رقم (3).

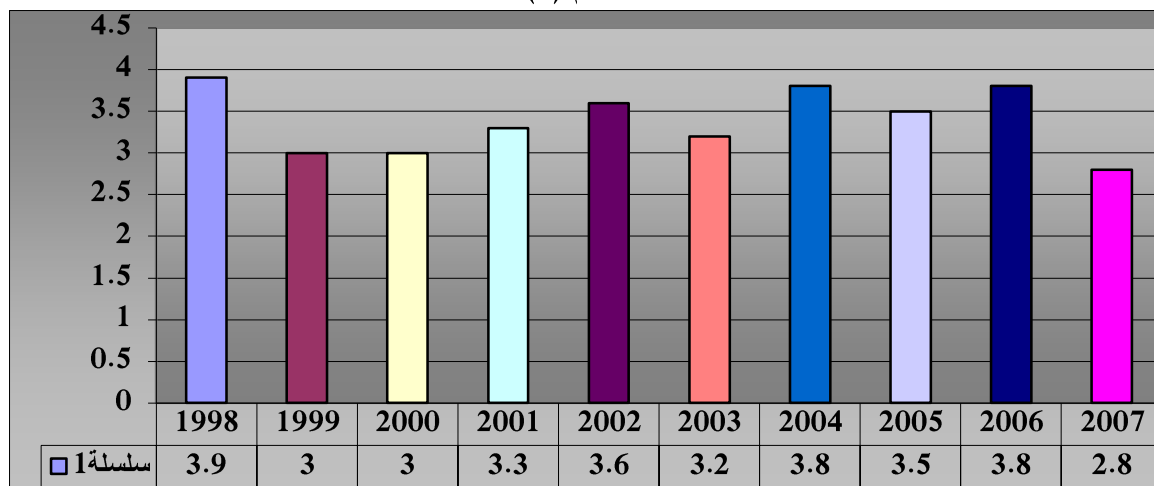


* إنتاج المؤسسة العامة للدواجن من صوص الفروج من عام (1998 - 2007م) — المصدر المؤسسة العامة للدواجن — مديرية التخطيط والمتابعة.

نلاحظ من الرسم البياني السابق أن أعلى إنتاج كان في عام (2007م) حيث بلغ الإنتاج (9.6) مليون صوص أما أقل إنتاج فقد كان في عام (2005م) حيث بلغ الإنتاج (6.4) مليون صوص. كما نلاحظ أن الإنتاج كان مرتفعاً ثم بدء بالانخفاض تدريجاً حتى عام (2005م) ثم بعد ذلك عاود الصعود حتى بلغ أوجه في عام (2007م).

(4) - صيصان (كتاكيت) البياض بطاقة إنتاجية سنوية (4) مليون صوص تقريباً. وكان إنتاج المؤسسة من صوص البياض من عام (1998 - 2007م) كما يلي: (مليون صوص)

شكل رقم (4).



* إنتاج المؤسسة العامة للدواجن من صوص البياض من عام (1998 - 2007م) - المصدر المؤسسة

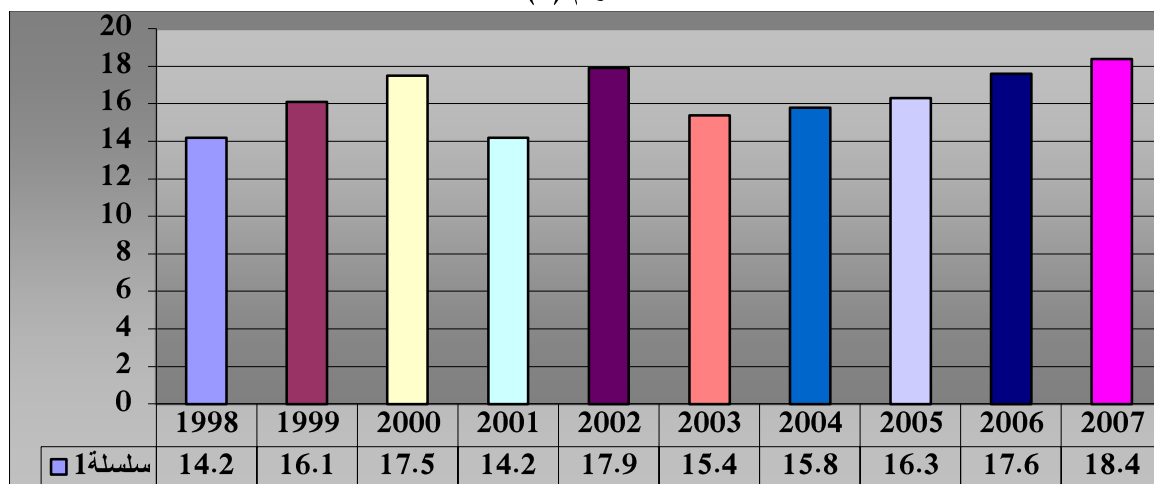
العامة للدواجن - مديرية التخطيط والمتابعة.

نلاحظ من الرسم البياني السابق أن أعلى إنتاج كان في عام (1998م) حيث بلغ الإنتاج (3.9) مليون صوص بينما كان أقل إنتاج في عام (2007م) حيث بلغ الإنتاج (2.8) مليون صوص. كما نلاحظ انخفاض وارتفاع الإنتاج خلال الفترة التي شملها الرسم البياني.

ثانياً: المنتجات الثانوية:

(1) - بيض التفريخ لصيصان الفروج والبياض. وكان إنتاج المؤسسة من بيض تفريخ الفروج من عام (1998 - 2007م) كما يلي: (مليون بيضة)

شكل رقم (5).



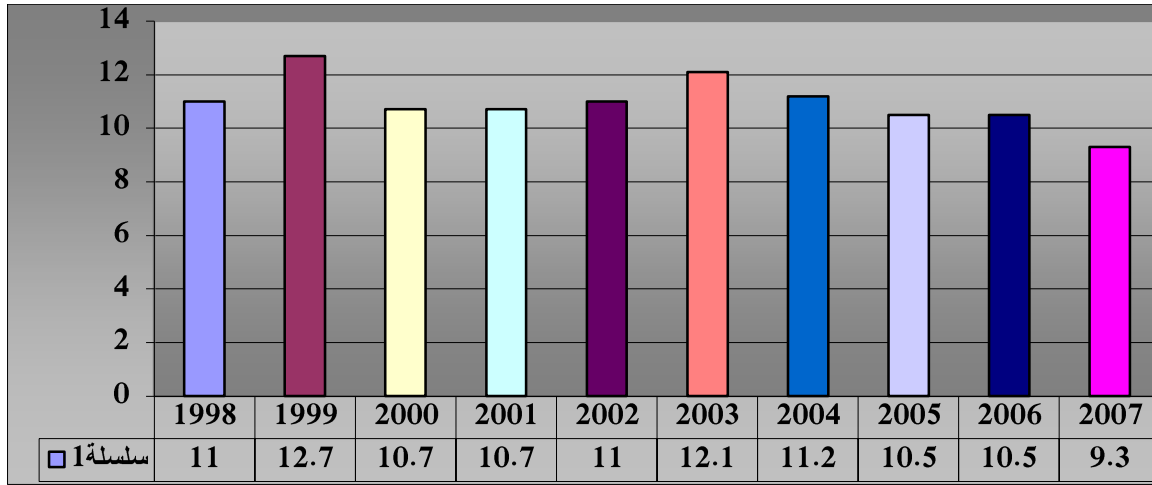
* إنتاج المؤسسة العامة للدواجن من بيض تفريخ الفروج من عام (1998 - 2007م) - المصدر

المؤسسة العامة للدواجن - مديرية التخطيط والمتابعة.

نلاحظ من الرسم البياني السابق أن أعلى إنتاج كان في عام (2007م) حيث بلغ الإنتاج (18.4) مليون بيضة أما أقل إنتاج فقد كان في عامي (1998م) و(2001م) حيث بلغ الإنتاج فيهما (14.2) مليون بيضة. كما نلاحظ انخفاض وارتفاع الإنتاج خلال الفترة التي شملها الرسم البياني.

وكان إنتاج المؤسسة من بيض تفريخ البياض من عام (1998 – 2007م) كما يلي:
(مليون بيضة)

شكل رقم (6).



* إنتاج المؤسسة العامة للدواجن من بيض تفريخ البياض من عام (1998 – 2007م) – المصدر:
المؤسسة العامة للدواجن – مديرية التخطيط والمتابعة.

نلاحظ من الرسم البياني السابق أن أعلى إنتاج كان في عام (1999م) حيث بلغ الإنتاج (12.7) مليون بيضة أما أقل إنتاج فقد كان في عام (2007م) حيث بلغ الإنتاج فيهما (9.3) مليون بيضة. كما نلاحظ انخفاض وارتفاع الإنتاج خلال الفترة التي شملها الرسم البياني.

(2) – أحشاء داخلية مأكولة كالسودة والقوانص.

(3) – لحوم الدجاج المنسق بعد انتهاء عمره الاقتصادي.

3 – 3 – 3 تقدم المؤسسة الخدمات لمربي الدواجن ضمن القطر وخارجه وفق التالي:

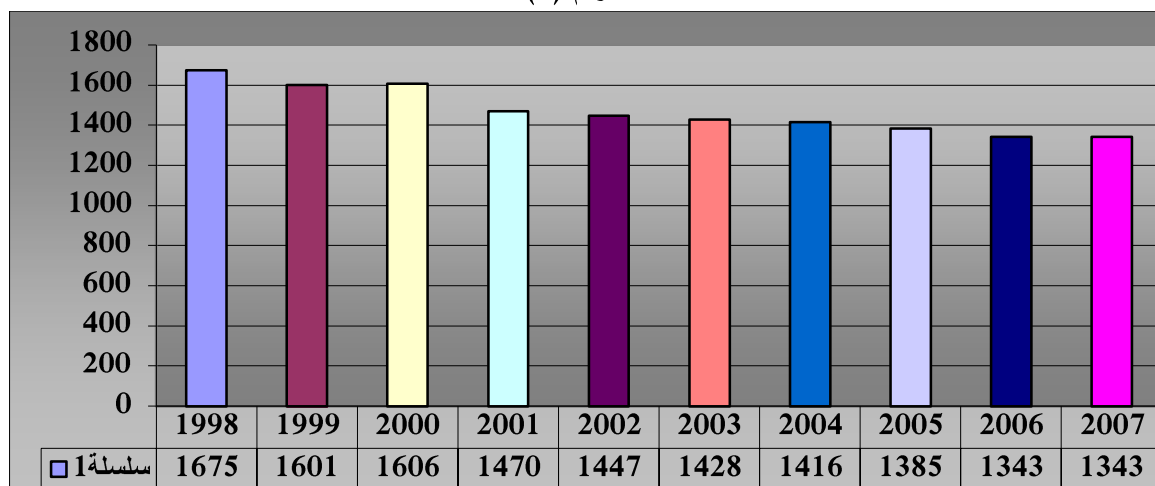
(1) – الخبرة والمشورة.

(2) – الدراسات والتصميم لمشروعات الدواجن.

(3) – التأهيل والتدريب للكوادر القيادية والعمالية.

تعتمد المؤسسة في عملها أحدث أساليب وأنماط التربية العالمية في إنتاج الدواجن، فتربية الدجاج البياض تتم في حظائر (بيوت) مغلقة، وفي أقفاص على طبقات (بطاريات)، ويجري التحكم آلياً بكافة أنظمة التربية من تغليف وشرب وتهوية وإضاءة..... إلخ. ويتميز الإنتاج بمواصفات عالية الجودة سواء في إنتاج البيض أو لحم الفروج أو صيصان التربية مما أدى إلى ازدياد معدلات الطلب عليه بشكل كبير محلياً وخارجياً. كما تسوق المؤسسة إنتاجها من بيض المائدة ولحم الفروج وصيصان التربية وبيض التفريخ محلياً في جميع محافظات القطر، وتصدر قسماً منه إلى عدد من البلدان العربية والأجنبية. ويبلغ عدد العاملين في المؤسسة ومنشأتها الإحدى عشر (1343) متخصصاً ومهنيّاً منهم (99) عاملاً في الإدارة العامة للمؤسسة. وكانت حركة القوى العاملة من عام (1998 – 2007م) كما يلي: (عامل)

شكل رقم (7).



* حركة القوى العاملة في المؤسسة العامة للدواجن من عام (1998 – 2007م) – المصدر المؤسسة

العامة للدواجن – مديرية التخطيط والمتابعة.

نلاحظ من الرسم البياني السابق أن أعلى عدد للقوى العاملة كان في عام (1998م) حيث بلغ العدد (1675) عامل أما أقل عدد فقد كان في عامي (2006م) و(2007م) حيث بلغ العدد فيهما (1343) عامل. كما نلاحظ انخفاض العدد خلال الفترة التي شملها الرسم البياني.

3 - 3 - 4 النتائج المالية للمؤسسة العامة للدواجن خلال الفترة من 2006 - 2010م:

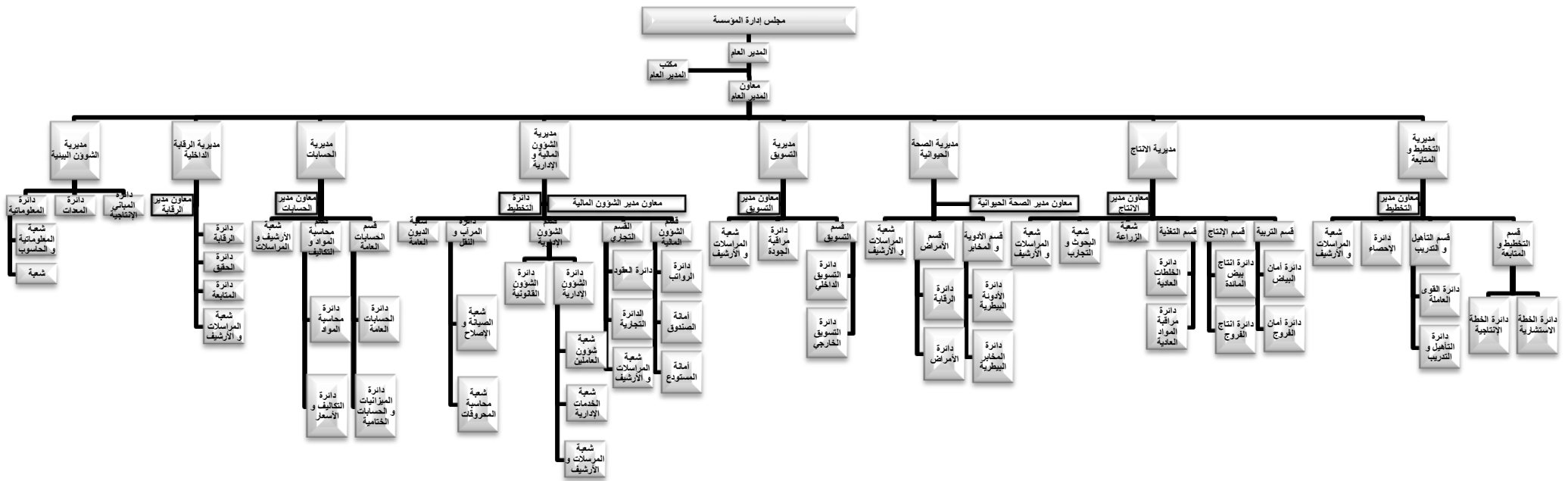
جدول رقم (14)

النتائج المالية للمؤسسة العامة للدواجن خلال الفترة من 2006 - 2010م (مليون ليرة)			
البيان	الإيرادات	الاستخدامات	الربح
2006	1624	1576	48
2007	1804	1784	20
2008	2248	2217	31
2009	2038	1991	47
2010	1976	1961	15

* المصدر المؤسسة العامة للدواجن - مديرية التخطيط والمتابعة.

نلاحظ من الجدول السابق أن أعلى ربح كان في عام (2006م) حيث بلغ الربح (48) مليون ليرة سورية وأقل ربح كان في عام (2010م) حيث بلغ الربح (15) مليون ليرة سورية وبالتالي تعد المؤسسة العامة للدواجن من المنشآت العامة الرابحة والقوية ولذلك تم اختيارها كممثل للمنشآت العامة العاملة داخل القطاع الزراعي والتابعة لوزارة الزراعة والإصلاح الزراعي. كما نلاحظ انخفاض وارتفاع الربح خلال الفترة التي شملها الجدول.

شكل رقم (8).



* الهيكل الإداري للمؤسسة العامة للدواجن – المصدر المؤسسة العامة للدواجن – مديرية التخطيط والمتابعة.

3 - 3 - 5 الهيكل الإداري للمؤسسة:

تعتبر المؤسسة العامة للدواجن جهة عامة مستقلة ويصدر نظامها الداخلي بقرار من وزير الزراعة والإصلاح الزراعي. ويتكون الهيكل الإداري للمؤسسة من الأطر التالية (مديريات - أقسام - دوائر - شعب - مكاتب) وسوف نتطرق بشيء من التفصيل للأطر التي لها علاقة بإدارة الموارد البشرية بشكل مباشر أو غير مباشر:

أولاً: الإدارة العامة ومهامها هي:

- (1) - المهام المنصوص عنها في مرسوم إحداث المؤسسة العامة للدواجن رقم (391) لعام (1974م).
- (2) - دراسة واقتراح التصورات والسياسات المستقبلية للمؤسسة ومنشأتها وفق متطلبات التحديث والتطوير.
- (3) - الإشراف والتوجيه والرقابة على مجمل نشاطات وأعمال المنشآت والمشاريع المرتبطة بها.
- (4) - التعاون مع كافة قطاعات الإنتاج في القطر أي الجمهورية العربية السورية بهدف تحقيق تعاون تكاملي وليس تنافسي.
- (5) - القيام بكل ما من شأنه تحقيق أهداف وخطط المؤسسة.
- (6) - التعاون مع كافة الجهات الرسمية والمنظمات الشعبية فيما يتعلق بعملها ونشاطاتها.

ثانياً: الفروع الموزعة في المحافظات كما يلي:

- (1) - منشأة دواجن صيدنايا المتواجدة في محافظة ريف دمشق في منطقة صيدنايا ومنطقة مرج السلطان.
- (2) - منشأة دواجن حلب المتواجدة في محافظة حلب في منطقة الزربة ومنطقة المغاير.
- (3) - منشأة دواجن حمص المتواجدة في محافظة حمص في منطقة حسيا ومنطقة المختارية.

(4) - منشأة دواجن اللاذقية المتواجدة في محافظة اللاذقية في منطقة فديو ومنطقة الجريمية.

(5) - منشأة دواجن الحسكة المتواجدة في محافظة الحسكة في منطقة عب الناقة.

(6) - منشأة دواجن الرقة المتواجدة في محافظة الرقة في منطقة أبو قبيع.

(7) - منشأة دواجن طرطوس المتواجدة في محافظة طرطوس في منطقة زاهد ومنطقة عكار.

(8) - منشأة دواجن السويداء المتواجدة في محافظة السويداء في منطقة نبع عرى.

(9) - منشأة دواجن المعرة المتواجدة في محافظة إدلب في منطقة معرة النعمان.

(10) - منشأة دواجن حماة المتواجدة في محافظة حماة في منطقة الطرف الجنوبي لمدينة حماة.

(11) - منشأة دواجن القنيطرة المتواجدة في محافظة القنيطرة في منطقة نبع الفوار.

ثالثاً: مكتب المدير العام ويتألف من الدوائر والشعب التالية:

(1) - دائرة أمانة سر مجلس الإدارة.

(2) - دائرة الإعلام.

(3) - دائرة الترجمة.

(4) - شعبة المراسلات والأرشفة.

رابعاً: مديرية التخطيط والمتابعة ومهامها:

(1) - دراسة وإعداد الخطط السنوية للمؤسسة ومنشآتها والتي تشمل خطط الإنتاج وخطط المستلزمات وخطة القوى العاملة (الموارد البشرية) والتأهيل والتدريب والخطة الاستثمارية، وذلك بالتعاون مع المديريات المختصة.

(2) - إعداد الخطط الخمسية ومتابعة إقرارها بما يتفق مع توجهات المؤسسة والجهات الوصائية الأخرى.

(3) - متابعة إقامة الدورات التدريبية الداخلية والخارجية.

(4) - إعداد التقارير والملفات الدورية والطارئة والمتعلقة بالأداء الفني والإنتاجي لمستوى تنفيذ خطط المؤسسة.

(5) - متابعة أعمال الخبراء العرب والأجانب والوفود العربية والأجنبية ورعاية شؤونهم ورفع التقارير اللازمة عنهم وعن نظرائهم.

وتتألف مديرية التخطيط والمتابعة من الأقسام والدوائر والشعب التالية:

(1) - قسم التخطيط والمتابعة ومهامه:

1. وضع البرامج الزمنية لإعداد وإنجاز الخطط الإنتاجية والاستثمارية في ضوء البرنامج الزمني المحدد من قبل الجهات المختصة ومتابعة تنفيذها.
2. دراسة ومناقشة الخطط الإنتاجية والاستثمارية والقوى العاملة (الموارد البشرية) مع المنشآت والإدارة وصولاً إلى إقرارها.
3. دراسة مقترحات تعديل الخطط الإنتاجية أو الاستثمارية ومتابعة تنفيذ ما يتم إقراره منها.
4. مناقشة البرامج المادية للخطة الاستثمارية تفصيلاً لكل مشروع وفقرة في ضوء المخطط والمنفذ فعلاً، وكذلك الاعتمادات المقابلة لها.
5. الإشراف على توحيد كافة خطط المنشآت بخطة موحدة على مستوى المؤسسة.
6. الأعمال والمهام الأخرى التي تسند للقسم وتقع ضمن اختصاصه.

ويتألف هذا القسم من دائرة الخطة الإنتاجية ودائرة الخطة الاستثمارية.

(2) - قسم التأهيل والتدريب ومهامه:

1. اقتراح خطط التأهيل والتدريب السنوية بالتعاون والتنسيق مع المنشآت والمديريات في المؤسسة.

2. اتخاذ كافة الإجراءات لتنفيذ خطط التأهيل والتدريب في مواعيدها المحددة.تحضير كافة الوثائق واللوازم السمعية والبصرية التي تتطلبها كل دورة.

3. المشاركة في ترشيح وتسمية المدربين ذوي الخبرة والكفاءة في موضوع الدورة.

4. توثيق الدورات المنفذة من كافة الجوانب الفنية والإدارية والعلمية.

5. متابعة الموفدين والمكلفين بدورات تدريبية أو إطلاعية ضمن القطر أو خارجه لتقديم تقاريرهم حول هذه الدورات وموضوعاتها ومستوى الفائدة والخبرة المكتسبة منها والمقترحات اللازمة.

6. ما يكلف به من أعمال أخرى وتقع ضمن اختصاصه.

ويتألف هذا القسم من الدوائر التالية:

1. دائرة القوى العاملة ومهامها:

- i. المشاركة في دراسة ومناقشة خطة القوى العاملة (الموارد البشرية) للمؤسسة والمنشآت.
- ii. إعداد التقارير الدورية عن حركة القوى العاملة (الموارد البشرية) وموازينها.
- iii. حصر احتياجات المؤسسة والمنشآت من مختلف الاختصاصات والكوادر.
- iv. إعداد تقارير دورية عن التركيب الهيكلي للقوى العاملة (الموارد البشرية) من حيث أقسام العمل والمؤهلات العلمية والجنس..... إلخ.
- v. دراسة معدلات إنتاجية العامل وتطورها.
- vi. ما تكلف به من أعمال أخرى وتقع ضمن اختصاصها.

2. دائرة التأهيل والتدريب ومهامها:

- i. المشاركة في دراسة خطة التأهيل والتدريب للمؤسسة والمنشآت.
- ii. إعداد خطة التأهيل والتدريب الداخلي والخارجي للمؤسسة والمنشآت ومتابعة تنفيذها.
- iii. تلقي تقارير الموفدين داخلياً وخارجياً بدورات تدريبية ودراساتها ورفعها حسب الأصول.
- iv. تأمين كافة الوثائق واللوازم السمعية والبصرية التي تتطلبها كل دورة.

- v. إعداد التقارير النهائية عن الدورات المنفذة التي تتضمن تقيماً شاملاً من النواحي العلمية والفنية والإدارية وأسماء المدربين والمتدربين ومستوى الفائدة..... إلخ.
- vi. تنظيم ومسك سجلات خاصة لتوثيق خطة التدريب وما نفذ منها وملخص التقارير المتعلقة بها.
- vii. ما تكلف به من أعمال أخرى وتقع ضمن اختصاصها.
3. دائرة الإحصاء.
4. شعبة المراسلات والأرشفة.

خامساً: مديرية الإنتاج.

سادساً: مديرية الصحة الحيوانية.

سابعاً: مديرية التسويق.

ثامناً: مديرية الشؤون المالية والإدارية ومهامها:

- 1) - تنفيذ أحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم (50) لعام (2004م).
- 2) - تنفيذ الخطة السنوية المنصوص عليها بالقانون رقم (2) لعام (2005م) بوضع الموازنة التقديرية السنوية - موازنة القطع الأجنبي الخاصة - الموازنات الأخرى التي تقررها الجهات المختصة وذلك بعد موافقة مجلس الإدارة وقبل شهرين من بداية السنة المالية.
- 3) - تطبيق أحكام النظام المالي وفق المرسوم رقم (26) لعام (1974م) والنظام المحاسبي وفق المرسوم رقم (287) لعام (1978م) والقانون رقم (51) لعام (2004م).
- 4) - متابعة إعداد البيانات المالية ودراساتها وتحليلها وتحصيل الموارد ومتابعة إجراءات استيفائها في المواعيد المحددة وتحصيل الديون والحيلولة دون سقوطها بالتقادم وتسديد الالتزامات المترتبة في مواعيدها المحددة.
- 5) - متابعة تأمين التمويل اللازم لتنفيذ الخطتين الاستثمارية والجارية.

(6) - الإشراف على المعاملات الخاصة بالاستيراد والتصدير وفتح الاعتمادات المستندية والتخليص الجمركي.

وتتألف مديرية الشؤون المالية والإدارية من الأقسام والدوائر والشعب التالية:

(1) - قسم الشؤون المالية ومهامه:

1. الإشراف على تنفيذ جميع العمليات المالية المتعلقة بتصفية وصرف النفقات على كافة الموازنات وتنظيم أوامر الصرف والدفع للنفقات الاستثمارية والجارية وتسجيلها في اليوميات الخاصة وترقيمها وتسليمها لمديرية الحسابات.

2. الإشراف على سجل شطب الأجور وترحيل البيانات والسجل الخاص بحساب السلف والأمانات والتوقيفات والعمل على تصفيتها وملاحقة تسديد الذمم المختلفة.

3. متابعة تسديد الحسميات المقنطرة من العاملين وغيرها إلى الجهات المختصة وفق الأنظمة النافذة.

4. العمل على تخصيص الموازنات اللازمة لأغراض معينة.

5. الأعمال والمهام الأخرى التي تسند للقسم وتقع ضمن اختصاصه.

ويتألف هذا القسم من الدوائر التالية:

1. دائرة الرواتب ومهامها:

i. تنظيم جداول الرواتب وكافة أنواع الحسميات بما فيها تنفيذ آلية الدفع عن طريق الصراف الآلي.

ii. متابعة إعداد الاستثمارات الخاصة بالتأمينات الاجتماعية والتأمين والمعاش وإصابات العمل وبراءة الذمة وضم الخدمات وإنهاؤها وغيرها من الأعمال الأخرى.

iii. متابعة إعداد أذونات السفر ومتابعة إجراءاتها وتنظيم أوامر الصرف والدفع وتأشيرها وإرفاق كافة الثبوتيات اللازمة.

iv. الأعمال والمهام الأخرى التي تسند إليها وتقع ضمن اختصاصها.

2. أمانة الصندوق ومهامها:

- i. تنفيذ جميع عمليات الدفع والقبض والتأشير على كافة الثبوتيات بما يفيد تنفيذها.
- ii. الإشراف على سجل يومية الصندوق ويسجل فيه العمليات الجارية خلال اليوم (مدفوعات ومقبوضات) ويرسل نسخة منها للحسابات لإجراء القيود المحاسبية اللازمة.
- iii. تدقيق موجودات الصندوق النقدية في نهاية كل يوم والتأكد من مطابقتها لرصيد اليومية.
- iv. الأعمال والمهام الأخرى التي تسند إليها وتقع ضمن اختصاصها.

3. أمانة المستودع.

(2) - دائرة التدقيق.

(3) - القسم التجاري ويتألف هذا القسم من الدوائر الآتية:

1. دائرة العقود.

2. الدائرة التجارية.

3. شعبة المراسلات والأرشفة.

(4) - قسم الشؤون الإدارية والقانونية ومهامه:

1. تطبيق أحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة وكافة المراسيم والتعليمات التنفيذية النازمة ومتابعة الأمور المتعلقة بشؤون العاملين ومعالجة أوضاعهم المسلكية والإدارية (تعيين - ترفيع - نقل - عقوبات - إنهاء خدمة - مكافآت - حوافز).

2. تقديم المساعدة والرأي للمنشآت في كافة الأمور الإدارية والقانونية.

3. المشاركة بوضع خطة اليد العاملة (الموارد البشرية) واقتراح تعديل الملاك العددي للمؤسسة عند الحاجة.

4. تهيئة وإعداد ما يتعلق بتخصيص الأراضي أو الاستملاكات للمنشآت.

5. إعداد كافة الأنظمة والصكوك الإدارية وكذلك تهيئة الأوامر الإدارية.

6. دراسة جميع القضايا الحقوقية والقانونية المتعلقة بالمؤسسة والمنشآت وإبداء الرأي من الناحية القانونية في جميع الدعاوى التي تقيمها المؤسسة أو التي تقام عليها بالتعاون مع محامي المؤسسة.

7. الأعمال والمهام الأخرى التي تسند إليه وتقع ضمن اختصاصه.

ويتألف هذا القسم من الدوائر والشعب التالية:

1. دائرة الشؤون الإدارية ومهامها:

- i. تطبيق أحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة وكافة المراسيم والتعليمات النازمة له.
- ii. الإشراف على تنظيم المعاملات المتعلقة بأوضاع العاملين ومتابعة تأشيرها من الجهاز المركزي للرقابة المالية والإشراف على تنظيم بطاقات وأضابير جميع العاملين.
- iii. إحالة المرشحين للتعيين إلى لجان فحص العاملين.
- iv. تقديم كافة البيانات للسجل العام للعاملين ودوائر الإحصاء وغيرها من الجهات المختصة.
- v. الإشراف على السجل الخاص بالعاملين حسب الملاك العددي وتاريخ تولدهم وتحديد تاريخ بلوغهم السن القانونية لانتهاء الخدمة.
- vi. ضبط دوام العاملين.
- vii. متابعة مشاريع الاستملاك والتخصيص من أملاك الدولة.
- viii. متابعة ترفيع العاملين في مواعيدها المحددة.
- ix. الأعمال والمهام الأخرى التي تسند إليها وتقع ضمن اختصاصها.

وتتألف هذه الدائرة من الشعب الآتية:

a. شعبة شؤون العاملين ومهامها:

- الإشراف على الأضابير الذاتية وإعداد البطاقات الذاتية لجميع العاملين واستكمال المطلوب توفره فيها بصورة مستمرة.
- الإشراف على السجل الخاص بالعقوبات والمكافآت والإجازات بمختلف أنواعها (إدارية - صحية - بلا أجر..... إلخ).
- فتح سجلات تبين فيها وقوعات العاملين.
- متابعة إعداد صكوك الترفيعات في مواعيدها المحددة.
- الإشراف على السجل الخاص للعمال المؤقتين والمتعاقدين.
- الأعمال والمهام الأخرى التي تسند إليها وتقع ضمن اختصاصها.

ii. شعبة الخدمات الإدارية ومهامها:

- توجيه عناصر الأذنة والتتظيفات والعاملين في الأعمال الخدمية والإشراف على أعمالهم.
- الإشراف على خدمات الآلة الكاتبة والاستعلامات والتصوير والمقسم والعمل على استمرار هذه الخدمة بالشكل الأمثل.
- الأعمال والمهام الأخرى التي تسند إليها وتقع ضمن اختصاصها.

iii. شعبة المراسلات والأرشفة.

2. دائرة الشؤون القانونية.

(5) - دائرة المرآب والنقل وتتألف هذه الدائرة من الشعب التالية:

1. شعبة الصيانة والإصلاح.
2. شعبة محاسبة المحروقات.

(6) - شعبة الديوان العام.

تاسعاً: مديرية الحسابات وتتألف من الأقسام والدوائر والشعب التالية:

(1) - قسم الحسابات العامة ويتألف هذا القسم من الدوائر والشعب التالية:

1. دائرة الحسابات العامة.

2. دائرة الميزانيات والحسابات الختامية.

(2) - قسم محاسبة المواد والأسعار والتكاليف ويتألف هذا القسم من الدوائر والشعب التالية:

1. دائرة محاسبة المواد.

2. دائرة التكاليف والأسعار.

(3) - شعبة المراسلات والأرشفة.

عاشراً: مديرية الرقابة الداخلية:

ترتبط بالمدير العام للمؤسسة، وتعمل في نطاق الولاية العامة للهيئة المركزية للرقابة والتفتيش، وتمارس اختصاصاتها المنصوص عنها في قانون الهيئة رقم (24) تاريخ

(1981/7/8م) وتعديلاته والنظام الداخلي للهيئة الصادر بقرار السيد رئيس الهيئة رقم (250) تاريخ (1990/6/14) وتهدف إلى:

- (1) - تحقيق الرقابتين الآتية واللاحقة على الأداء الإداري والمالي والمحاسبي والاقتصادي والفني والإنتاجي وتطويره.
- (2) - التحقق من حسن تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات ومن كفايتها.
- (3) - تقويم أداء العمل والعاملين في المؤسسة والمنشآت وفق أسس ومعايير فنية وموضوعية.
- (4) - التعرف على أوجه القصور والخلل والانحراف في مختلف جوانب العمل وكشف أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها.
- (5) - التحقق من سلامة أساليب تحقيق الرقابة ومختلف الإيرادات وإجراءاتها وآلياتها ومن سلامة الإنفاق، ومن صحة إجراءاته والتزامه بالخطط والقوانين والأنظمة، واجتناب الهدر والإسراف.
- (6) - التثبت من حسن استخدام الموارد الاقتصادية والمادية بالكفاية المطلوبة، وحسن تطبيق المعايير الفنية والعلمية.
- (7) - التأكد من حسن إدارة الأموال العامة والمحافظة عليها من الضياع أو الفساد أو التلف أو العبث.

وذلك من خلال قيامها بما يلي:

- (1) - تنفيذ أعمال رقابية وتفتيشية محددة من خلال خطط العمل السنوية أو المهمات الطارئة المعتمدة من قبل الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش.
- (2) - رقابة الخطط الإنتاجية والاستثمارية المقررة.
- (3) - الكشف عن مواطن الخلل والهدر وأسباب قصور الإنتاج ودواعي عدم الكفاية في تنفيذ الخطط.
- (4) - اقتراح سبل تطوير العمل وزيادة الفاعلية والإنتاج ووسائل تذليل عقبات ومعوقات تنفيذ الخطط.
- (5) - التحقيق في المخالفات الإدارية والمسلكية.

(6) - التحقيق في ما يمكن أن تقف عليه أو يحال إليها من المدير العام للمؤسسة أو الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش.

(7) - وضع اليد على ما يتعلق بالجرائم الاقتصادية وسائر المخالفات والجرائم الواقعة على الأموال العامة والمرتبكة من قبل العاملين في المؤسسة والمنشآت والتحفظ على وقائعها وأدلتها إلى حين مباشرة الجهات المختصة تحقيقها.

(8) - التحقيق في بعض القضايا المتعلقة بالجرائم المشار إليها بالفقرة السابقة بتفويض من الهيئة.

(9) - إعداد التقارير عن أعمال الرقابة والتفتيش والتحقيق ورفعها حسب الأصول.

تتألف مديرية الرقابة الداخلية من الأقسام والدوائر والشعب التالية:

- (1) - دائرة الرقابة.
- (2) - دائرة التحقيق.
- (3) - دائرة المتابعة.
- (4) - شعبة المراسلات والأرشيف.

أحد عشر: قسم الشؤون الفنية (ويرتبط مباشرة بالمدير العام).

3 - 3 - 6 تتألف المؤسسة العامة للدواجن من المنشآت التالية:

أولاً: منشأة دواجن صيدنايا:

تقع المنشأة في محافظة ريف دمشق في موقعي (منطقة صيدنايا - وموقع مرج السلطان). تختص بإنتاج المواد التالية: بيض المائدة - لحم الفروج - صيصان الفروج - صيصان البياض. يعمل بهذه المنشأة نحو (486) عاملاً من مختلف التخصصات والمهن والمهارات. تتكون المنشأة من أربعة خطوط إنتاج ومذبح آلي للدواجن:

- (1) - خط إنتاج بيض المائدة، بطاقة إنتاجية سنوية قدرها (50) مليون بيضة.
- (2) - خط إنتاج الفروج، بطاقة إنتاجية سنوية قدرها (2.4) مليون فروج.
- (3) - خط إنتاج صوص الفروج، بطاقة إنتاجية سنوية قدرها (4) مليون صوص الفروج.

- (4) - خط إنتاج صوص البياض، بطاقة إنتاجية سنوية قدرها (2) مليون صوص بياض.
(5) - تضم المنشأة أيضاً مذبحاً آلياً للدواجن بطاقة ذبح (1200 طير/ساعة).

ثانياً: منشأة دواجن حلب:

تقع المنشأة في محافظة حلب في موقعي (الزربة - المغاير). تختص هذه المنشأة بإنتاج المواد التالية: بيض المائدة - لحم الفروج - صيسان الفروج. يعمل بهذه المنشأة نحو (345) عاملاً من مختلف التخصصات والمهن والمهارات. تتكون المنشأة من ثلاث خطوط إنتاج:

- (1) - خط إنتاج بيض المائدة، بطاقة إنتاجية سنوية قدرها (40) مليون بيضة.
- (2) - خط إنتاج الفروج، بطاقة إنتاجية سنوية قدرها (500) ألف فروج.
- (3) - خط إنتاج صوص الفروج، بطاقة إنتاجية سنوية قدرها (6.5) مليون صوص فروج.

ثالثاً: منشأة دواجن حمص:

تقع المنشأة في محافظة حمص في موقعي (منطقة حسيا - وموقع المختارية). تختص هذه المنشأة بإنتاج المواد التالية: لحم الفروج - صوص الفروج - صوص البياض. يعمل بهذه المنشأة نحو (240) عاملاً من مختلف التخصصات والمهن والمهارات. تتكون المنشأة من ثلاث خطوط إنتاج:

- (1) - خط إنتاج الفروج، بطاقة إنتاجية سنوية قدرها (500) ألف فروج.
- (2) - خط إنتاج صوص الفروج، بطاقة إنتاجية سنوية قدرها (6.5) مليون صوص فروج.
- (3) - خط إنتاج صوص البياض، بطاقة إنتاجية سنوية قدرها (2) مليون صوص بياض.

رابعاً: منشأة دواجن اللاذقية:

تقع المنشأة في محافظة اللاذقية في موقعي (فديو - الجريمقية). تختص هذه المنشأة بإنتاج المواد التالية: بيض المائدة - لحم الفروج. يعمل بهذه المنشأة نحو (204) عاملاً من مختلف التخصصات والمهن والمهارات. تتكون هذه المنشأة من خطي إنتاج:

- (1) - خط إنتاج بيض المائدة، بطاقة إنتاجية سنوية قدرها (34) مليون بيضة.
- (2) - خط إنتاج الفروج، بطاقة إنتاجية سنوية قدرها (1.2) مليون فروج سنوياً.

خامساً: منشأة دواجن الحسكة:

تقع المنشأة في محافظة الحسكة في موقع (عب الناقفة). تختص هذه المنشأة بإنتاج المواد التالية: بيض المائدة - لحم الفروج. يعمل بهذه المنشأة نحو (130) عاملاً من مختلف التخصصات والمهن والمهارات. تتكون هذه المنشأة من خطي إنتاج:

(1) - خط إنتاج بيض المائدة، بطاقة إنتاجية سنوية قدرها (33) مليون بيضة.

(2) - خط إنتاج الفروج، بطاقة إنتاجية سنوية قدرها (700) ألف فروج سنوياً.

سادساً: منشأة دواجن الرقة:

تقع المنشأة في محافظة الرقة في موقع (أبو قبيع). تختص هذه المنشأة بإنتاج المواد التالية: بيض المائدة - لحم الفروج. يعمل في هذه المنشأة نحو (130) عاملاً من مختلف التخصصات والمهن والمهارات. تتكون هذه المنشأة من خطي إنتاج:

(1) - خط إنتاج بيض المائدة، بطاقة إنتاجية سنوية قدرها (33) مليون بيضة.

(2) - خط إنتاج الفروج، بطاقة إنتاجية سنوية قدرها (700) ألف فروج سنوياً.

سابعاً: منشأة دواجن طرطوس:

تقع المنشأة في محافظة طرطوس في موقعي (زاهد - عكار). تختص هذه المنشأة بإنتاج مادة بيض المائدة. يعمل في هذه المنشأة نحو (113) عاملاً من مختلف التخصصات والمهن والمهارات. تتكون هذه المنشأة من خط إنتاجي واحد: خط إنتاج بيض المائدة، بطاقة إنتاجية سنوية قدرها (16) مليون بيضة.

ثامناً: منشأة دواجن السويداء:

تقع المنشأة في محافظة السويداء في موقع (نبع عري). تختص هذه المنشأة بإنتاج مادة بيض المائدة. يعمل في هذه المنشأة نحو (113) عاملاً من مختلف التخصصات والمهن والمهارات. تتكون هذه المنشأة من خط إنتاجي واحد: خط إنتاج بيض المائدة، بطاقة إنتاجية سنوية قدرها (50) مليون بيضة.

تاسعاً: منشأة دواجن المعرة:

تقع المنشأة في محافظة إدلب في موقع (معرة النعمان). تختص هذه المنشأة بإنتاج مادة بيض المائدة. يعمل في هذه المنشأة نحو (103) عاملاً من مختلف التخصصات والمهن والمهارات. تتكون هذه المنشأة من خط إنتاجي واحد: خط إنتاج بيض المائدة، بطاقة إنتاجية سنوية قدرها (50) مليون بيضة.

عاشراً: منشأة دواجن حماة:

تقع المنشأة في محافظة حماة في موقع (الطرف الجنوبي لمدينة حماة). تختص هذه المنشأة بإنتاج مادة بيض المائدة. يعمل في هذه المنشأة نحو (69) عاملاً من مختلف التخصصات والمهن والمهارات. تتكون هذه المنشأة من خط إنتاجي واحد: خط إنتاج بيض المائدة، بطاقة إنتاجية سنوية قدرها (30) مليون بيضة.

أحد عشر: منشأة دواجن القنيطرة:

تقع المنشأة في محافظة القنيطرة في موقع (نبع الفوار). تختص هذه المنشأة بإنتاج مادة بيض المائدة. يعمل في هذه المنشأة نحو (54) عاملاً من مختلف التخصصات والمهن والمهارات. تتكون هذه المنشأة من خط إنتاجي واحد: خط إنتاج بيض المائدة، بطاقة إنتاجية سنوية قدرها (14) مليون بيضة.

3 - 3 - 7 مبادئ الإدارة في المؤسسة العامة للدواجن:

تعمل الإدارة في المؤسسة العامة للدواجن على قيادة وإدارة العمل وتحقيق الأهداف المخططة والمتوقعة مستفيدة من التجارب ومستخدمه أفضل الطرق العلمية والعملية وفق المبادئ التالية:

- (1) - استخدام منهجيات علمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- (2) - تحقيق مبدأ القدوة بأن يكون الرئيس قدوة لمروؤوسيه.
- (3) - تنمية روح التعاون والمبادرة والانضباط والالتزام والتنسيق والتفاعل الإيجابي مع العمل.
- (4) - تنمية العلاقات الديمقراطية وتفعيل مشاركة العاملين في الإدارة.

- (5) - الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل.
- (6) - تنمية الشعور لدى العاملين بالانتماء إلى المؤسسة.
- (7) - سيادة علاقات المساواة والعدالة وتحقيق تكافؤ الفرص بين جميع العاملين.
- (8) - وضع العاملين في وظائف تتناسب مع اختصاصاتهم وكفاءاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم وتجاربهم.
- (9) - استخدام الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت التشجيعية من أجل حث العاملين على بذل المزيد من الجهد والعطاء.
- (10) - اعتماد أسلوب التخطيط العلمي والبرمجة واستنباط الأولويات في العمل وتنفيذه وتقييمه وتطويره.
- (11) - السهر على مصالح المؤسسة المادية والمعنوية وتنظيم علاقات طيبة مع المجتمع والجهات الوصائية العامة الأخرى والمكاملة لعملها ومع المنظمات الشعبية وأجهزة الإعلام.
- (12) - متابعة ومراقبة التنفيذ والمحاسبة وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب وذلك دون تمييز في المعاملة.

3 - 3 - 8 ما يتعلق بمهام ووظائف إدارة الموارد البشرية:

تتوزع مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للدواجن بين عدة مديريات وأقسام وأهمها مديرية التخطيط والمتابعة ومديرية الشؤون المالية والإدارية ومديرية الرقابة الداخلية. كما أن المؤسسة قامت بإعداد كتيب عن النظام الداخلي لديها شرحت فيه جميع الإجراءات الخاصة بالمؤسسة بما فيها الإجراءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية من إجراءات التعيين وإسناد الوظائف والأجور والتدريب والتأهيل والتقييم وأوضاع العاملين وشروط العمل وإجراءات الصحة والسلامة وانتهاء الخدمة والتصنيف الوظيفي وغيرها من الإجراءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. وما سوف نقوم به في هذه الدراسة هو قياس مدى تطبيق المؤسسة لمهام ووظائف إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

الفصل الرابع

النتائج والمناقشة

4 - 1 تمهيد:

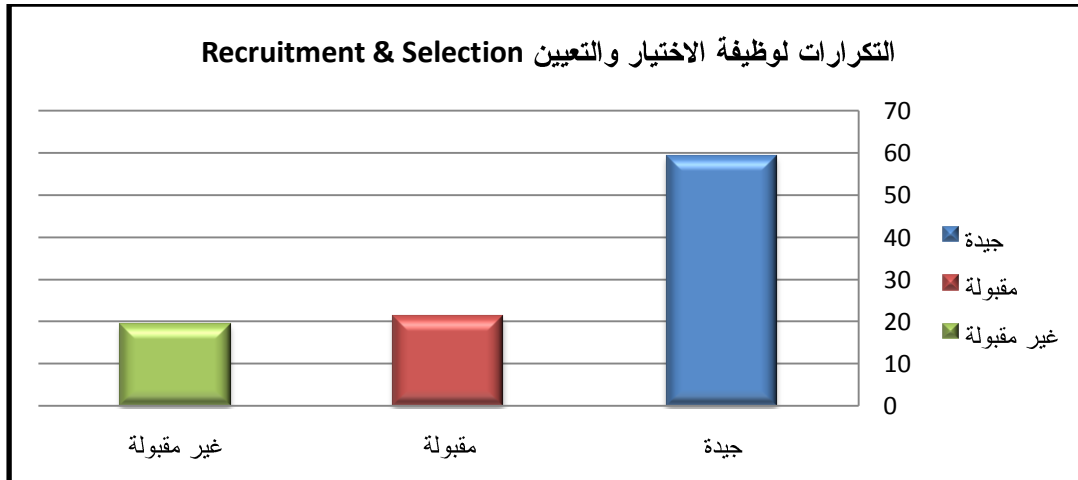
لقد بدأت عملية جمع المعلومات بالقيام بعدة زيارات شخصية لبعض أفراد العينة الذين يتمتعون بالخبرة والمعرفة المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف توزيع الاستبيان (الاستمارتين) وتوضيح أهداف الدراسة وأهميتها والدور الكبير الذي يمكن أن يلعبه الأفراد (الذين وقع عليهم الاختيار في عينة البحث كممثلين لمجتمع البحث) في إنجاز هذا البحث وتحقيق أهدافه، عن طريق الاهتمام به وعدم إهماله والإجابة بشكل موضوعي على الأسئلة الواردة في الاستبيان (الاستمارتين)، وذلك من أجل جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في التعرف على مدى تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في عمل قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن والوصول لنتائج معينة تساعد في تقديم المقترحات التي تساعد وتفيد في تطوير الوضع القائم. ومع افتراضنا بأن النتائج التي سنحصل عليها يمكن تعميمها على المنشآت العاملة في القطاع الزراعي في الجمهورية العربية السورية وذلك نظراً لتشابه الظروف والقوانين والأنظمة النازمة لسير عمل تلك المنشآت مع المؤسسة العامة للدواجن التي تم اختيارها كممثل لتلك المنشآت.

4 - 2 تحليل الاستثمار الأولى:

4 - 2 - 1 أولاً: التحليل التكراري وباستخدام مقياس ليكرت:

(1) - الوظيفة الأولى: القيام بوظيفة الاختيار والتعيين Recruitment & Selection بكفاءة عالية.

شكل رقم (9).



* التكرارات لوظيفة الاختيار والتعيين Selection & Recruitment – الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على عينة الدراسة (2008م)

كانت القيمة النهائية لهذه الوظيفة هي (21.65) والقيمة الكاملة أو المثالية لها هي (48.00) أي أن النسبة المئوية لهذه القيمة هي (45.00%) والنسبة العكسية كانت (55.00%) وهي المهمة وذلك بسبب أن الإجابات (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - لا تقوم - لا أعلم) قد أعطيت قيم من (1 - 6) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (دائماً) القيمة (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (لا أعلم) حيث أعطيت القيمة (6) وبالتالي فكلما زادت النسبة النهائية لقيمة هذه الوظيفة كلما دل ذلك على قلة التنفيذ ولذلك تم الاعتماد على النسبة العكسية كمعبر عن نسبة التنفيذ الفعلية⁴⁹. ويلاحظ من الرسم البياني السابق⁵⁰ أن الدرجة (جيدة) قد احتلت المرتبة الأولى وكانت نسبتها (59.38%) وذلك عن طريق حساب متوسط نسب الإجابات التابعة لهذه الدرجة للأسئلة الثمانية أي أن نسبة الذين أجابوا بأن قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن يقوم بشكل جيد بوظيفة الاختيار والتعيين Recruitment & Selection في المؤسسة كانت (59.38%) وذلك حسب الأسئلة التابعة لهذه الوظيفة. بينما احتلت الدرجة (مقبولة) المرتبة الثانية وكانت ونسبتها (21.25%) وأخيراً فقد احتلت الدرجة (غير مقبولة) المرتبة الثالثة والأخيرة وكانت نسبتها (19.38%). وبالتالي فإن وظيفة الاختيار والتعيين Recruitment & Selection في المؤسسة العامة للدواجن قد وجدناها حسب هذه الدراسة مطبقة بشكل مقبول. وهذه النسب تدل على ضعف انتشار ثقافة موارد بشرية ناجحة في المؤسسة العامة للدواجن. وكانت النتيجة النهائية للتحليل الإحصائي لهذه الوظيفة باستخدام مقياس ليكرت السداسي⁵¹ أي النتيجة النهائية للمتوسط الحسابي المرجح هي (2.71) والاتجاه الذي يمثلها (أحياناً) والنسبة المئوية التي تقابلها هي (من 50.2 - 66.8%) (وذلك لأنه كلما قلت قيمة مقياس ليكرت كلما دل ذلك على زيادة التنفيذ حسب الدراسة هنا)⁵² أي أنه حسب نتائج هذه الدراسة فقد وجدنا أن قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن يقوم أحياناً بوظيفة الاختيار والتعيين Recruitment & Selection ونسبة مئوية (من 50.2 - 66.8%) وهذا ما أكدته التحليل التكراري لهذه الوظيفة كما ذكرنا سابقاً.

وهذه النسب مبررة حيث وجدنا أن المؤسسة العامة للدواجن ممثلة بمديرية الشؤون الإدارية والمالية تقوم بهذه الوظيفة وذلك طبقاً للنظام الداخلي للمؤسسة المعتمد على أحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم (50) لعام (2004م) والقانون رقم (2) الخاص بالمؤسسات

49 راجع جدول رقم (18) في الملحق رقم (1).

50 راجع جدول رقم (19) في الملحق رقم (1).

51 راجع جدول رقم (20) في الملحق رقم (1).

52 راجع جدول رقم (21) في الملحق رقم (1).

والشركات والمنشآت العامة والصادر بتاريخ (2005/1/9م) وأحكام المرسوم رقم (391) لعام (1974م) وقرار مجلس الوزراء رقم (903) الصادر بتاريخ (2005/2/28م). وينص دستور الجمهورية العربية السورية على أن يكون التعيين في الوظائف العامة سواء أكانت دائمة أم مؤقتة على أساس الكفاءة وذلك باستخدام نظام الاختبارات وتقوم الوزارات والجهات العامة ومنها المؤسسة العامة للدواجن بالإعلان عن الوظائف الشاغرة فيها وإجراء اختبارات عامة لاختيار أفضل المتقدمين إليها على أن يتم التعيين وفقاً لتسلسل درجات نجاحهم. وتعتمد المؤسسة العامة للدواجن بشكل رئيسي على أسلوب المسابقة من أجل استقطاب واختيار الموارد البشرية اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة لديها وتقوم بتحديد شروط المسابقة بما يتلاءم وطبيعة الوظيفة التي يتم التقدم إليها وذلك بالنسبة للفئات الأولى والثانية والثالثة من الوظائف. أما بالنسبة لوظائف الفئتين الرابعة والخامسة فيتم التعيين فيهما باختبار تُحدد شروطه أيضاً بما يتناسب مع طبيعة الوظيفة الشاغرة. ويشترط للتعين في إحدى الوظائف في المؤسسة العامة للدواجن أن يتمتع الفرد المعين بالخصائص التالية:

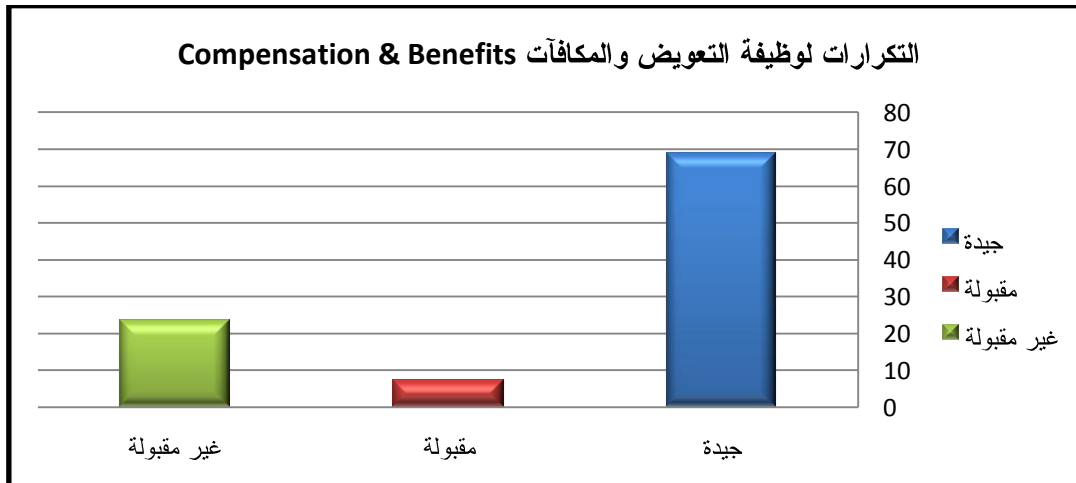
- i. أن يكون متمتعاً بالجنسية العربية السورية منذ خمس سنوات على الأقل، وتوجد بعض الاستثناءات التي تخص مواطني الدول العربية والفلسطينيين وذلك طبقاً لأحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم (50) لعام (2004م).
- ii. أن يكون المتقدم للعمل قد أتم الثامنة عشر من العمر بتاريخ تقديمه لطلب التوظيف.
- iii. أن يكون المتقدم غير محكوم بجناية أو جنحة شائنة أو مخلة بالثقة العامة.
- iv. أن يكون المتقدم حائزاً على الشهادات والمؤهلات المطلوبة للوظيفة التي سيعين فيها.
- v. أن يكون المتقدم خالياً من الأمراض والعاهات التي قد تمنعه من ممارسة الوظيفة التي سيعين فيها.
- vi. أن يكون المتقدم غير مرتبط بوظيفة أخرى في إحدى الجهات العامة أو أن يحصل على موافقة خطية من الجهة التي يعمل لديها على تعيينه.

وتجدر الإشارة إلى أنه يتم تشغيل المعاقين المؤهلين بالوظائف التي تتناسب ومؤهلاتهم وفق الشروط المحددة بقرار وزير الشؤون الاجتماعية والعمل رقم (904) لعام (2005م) وقرار رئاسة مجلس الوزراء رقم (12) لعام (2005م) على ألا يتجاوز عددهم نسبة (4%) من العاملين في المؤسسة. كما يتم تعيين المدير العام في المؤسسة بمرسوم أما معاون المدير العام ومديرو المديرية فيتم تعيينهم بقرار من الوزير بناء على اقتراح المدير العام، وبقية العاملين في المؤسسة بقرار من السلطة صاحبة الحق في التعيين. ويتم التعيين وفق أحكام الفصل الرابع من الباب الثالث من القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم (50) لعام (2004م) والنظام الداخلي للمؤسسة

العامة للدواجن، وتحدد الشروط العامة للتعيين في المؤسسة وفق ما نصت عليه المادة (7) من القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم (50) لعام (2004م) وتراعى أحكام المادة (16) من هذا القانون في حالات التعيين الاستثنائي في المؤسسة. ولكن وجدنا أن مديرية التخطيط والمتابعة في المؤسسة العامة للدواجن تساهم في عمليات تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وتحليل البنية التنظيمية للمؤسسة وبناء الهرم الوظيفي وتحديثه عند اللزوم وتحليل وتوصيف الوظائف وهذا ما انعكس بشكل سلبي على أداء هذه الوظيفة (الاختيار والتعيين Selection & Recruitment) بسبب التشتت بين المديريات وهذه من الأمور التي يجب تلافيها في المستقبل وحصر كامل وظائف إدارة الموارد البشرية في قسم واحد أو مديرية واحدة. وجدنا أن المؤسسة العامة للدواجن لديها (159) بطاقة وصف وظيفي تشمل جميع الوظائف بدءاً من وظيفة (مدير عام المؤسسة) وانتهاءً بوظيفة (السائق - عامل خادمت) ويوجد هناك كتيب خاص للنظام الداخلي للمؤسسة العامة للدواجن مكون من (24) باب يشمل جميع الأمور التنظيمية الخاصة بعمل المؤسسة العامة للدواجن كما يحتوي بطاقات الوصف الوظيفي.

2) - الوظيفة الثانية: القيام بوظيفة التعويض والمكافآت Compensation & Benefits بكفاءة عالية.

شكل رقم (10).



* التكرارات لوظيفة التعويض والمكافآت Benefits & Compensation – الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على عينة الدراسة (2008م)

كانت القيمة النهائية لهذه الوظيفة هي (12.05) والقيمة الكاملة أو المثالية لها هي (30.00) أي أن النسبة المئوية لهذه القيمة هي (40.00%) والنسبة العكسية كانت (60.00%) وهي المهمة وذلك بسبب أن الإجابات (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - لا تقوم - لا أعلم) قد أعطيت قيم من (1 - 6) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (دائماً) القيمة (1) وهكذا لباقي

الإجابات حتى الإجابة (لا أعلم) حيث أعطيت القيمة (6) وبالتالي فكلما زادت النسبة النهائية لقيمة هذه الوظيفة كلما دل ذلك على قلة التنفيذ ولذلك تم الاعتماد على النسبة العكسية كمعبر عن نسبة التنفيذ الفعلية⁵³. ويلاحظ من الرسم البياني السابق⁵⁴ أن الدرجة (جيدة) قد احتلت المرتبة الأولى وكانت نسبتها (69.00%) وذلك عن طريق حساب متوسط نسب الإجابات التابعة لهذه الدرجة للأسئلة الخمسة أي أن نسبة الذين أجابوا بأن قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن يقوم بشكل جيد بوظيفة التعويض والمكافآت & Compensation Benefits في المؤسسة كانت (69.00%) وذلك حسب الأسئلة التابعة لهذه الوظيفة. بينما احتلت الدرجة (غير مقبولة) المرتبة الثانية وكانت ونسبتها (23.50%) وأخيراً فقد احتلت الدرجة (مقبولة) المرتبة الثالثة والأخيرة وكانت نسبتها (7.50%). وبالتالي فإن وظيفة التعويض والمكافآت & Compensation Benefits في المؤسسة العامة للدواجن قد وجدناها حسب هذه الدراسة مطابقة بشكل مقبول. وهذه النسب تدل على ضعف انتشار ثقافة موارد بشرية ناجحة في المؤسسة العامة للدواجن. وكانت النتيجة النهائية للتحليل الإحصائي لهذه الوظيفة باستخدام مقياس ليكرت السداسي⁵⁵ أي النتيجة النهائية للمتوسط الحسابي المرجح هي (2.41) والاتجاه الذي يمثلها (غالباً) والنسبة المئوية التي تقابلها هي (من 66.9 – 83.5%) (وذلك لأنه كلما قلت قيمة مقياس ليكرت كلما دل ذلك على زيادة التنفيذ حسب الدراسة هنا)⁵⁶ أي أنه حسب نتائج هذه الدراسة فقد وجدنا أن قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن يقوم غالباً بوظيفة التعويض والمكافآت & Compensation Benefits ونسبة مئوية (من 66.9 – 83.5%) وهذا ما أكدته التحليل التكراري لهذه الوظيفة كما ذكرنا سابقاً.

وهذه النسب مبررة حيث وجدنا أن المؤسسة العامة للدواجن وطبقاً للنظام الداخلي الخاص بها والمعتمد على أحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم (50) لعام (2004م) والقانون رقم (2) الخاص بالمؤسسات والشركات والمنشآت العامة والصادر بتاريخ (2005/1/9م) وأحكام المرسوم رقم (391) لعام (1974م) وقرار مجلس الوزراء رقم (903) الصادر بتاريخ (2005/2/28م) وجدنا أن هناك أسس ومعايير وحدود دنيا وعليا للمرتبات والأجور والحوافز والمكافآت لا تستطيع المؤسسة العامة للدواجن الخروج عن هذه الأسس والمعايير كونها مؤسسة عامة وليست مؤسسة خاصة. وعموماً المديرية العامة للدواجن لا تتعامل مع تحديد المرتبات والأجور هي مديرية الشؤون الإدارية والمالية ومديرية الحسابات وهذا ما انعكس بشكل سلبي على أداء هذه

53 راجع جدول رقم (18) في الملحق رقم (1).

54 راجع جدول رقم (22) في الملحق رقم (1).

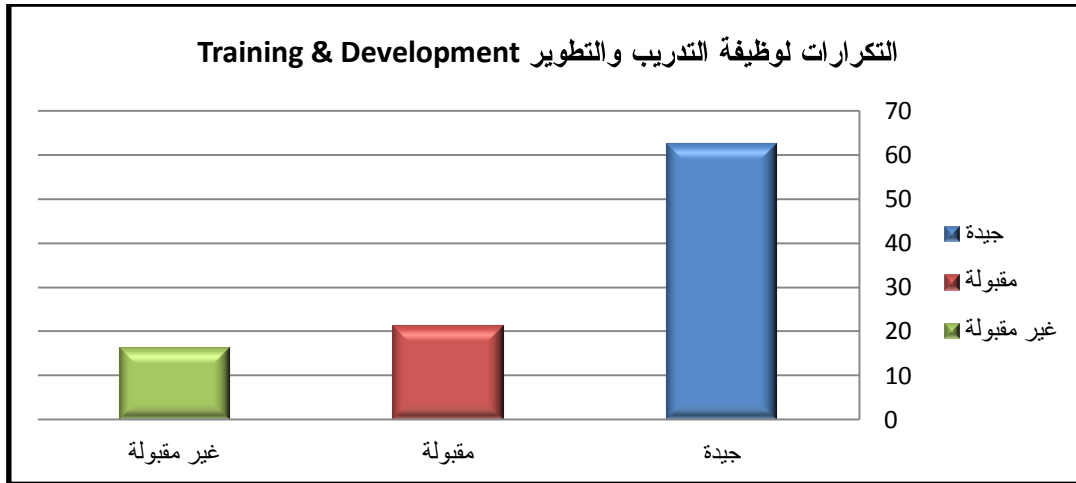
55 راجع جدول رقم (23) في الملحق رقم (1).

56 راجع جدول رقم (21) في الملحق رقم (1).

الوظيفة (التعويض والمكافآت Benefits & Compensation) بسبب التشتت بين المديرين وهذه من الأمور التي يجب تلافها في المستقبل وحصر كامل وظائف إدارة الموارد البشرية في قسم واحد أو مديرية واحدة. ووجدنا أن هناك نظام خاص لمراقبة الدوام والحضور والغياب والإجازات ونظام خاص للحوافز والمكافآت بالاعتماد على القانون رقم (2) الخاص بالمؤسسات والشركات والمنشآت العامة والصادر بتاريخ (2005/1/9م) في المؤسسة العامة للدواجن كما أن مديرية الشؤون الإدارية والمالية تقوم بالأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل والعقوبات وعمليات التدقيق في الموارد البشرية.

(3) - الوظيفة الثالثة: القيام بوظيفة التدريب والتطوير Training & Development بكفاءة عالية.

شكل رقم (11).



* التكرارات لوظيفة التدريب والتطوير Development & Training - الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على عينة الدراسة (2008م)

كانت القيمة النهائية لهذه الوظيفة هي (4.90) والقيمة الكاملة أو المثالية لها هي (12.00) أي أن النسبة المئوية لهذه القيمة هي (41.00%) والنسبة العكسية كانت (59.00%) وهي المهمة وذلك بسبب أن الإجابات (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - لا تقوم - لا أعلم) قد أعطيت قيم من (1 - 6) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (دائماً) القيمة (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (لا أعلم) حيث أعطيت القيمة (6) وبالتالي فكلما زادت النسبة النهائية لقيمة هذه الوظيفة كلما دل ذلك على قلة التنفيذ ولذلك تم الاعتماد على النسبة العكسية كمعبر عن نسبة التنفيذ الفعلية⁵⁷. ويلاحظ من الرسم البياني السابق⁵⁸ أن الدرجة (جيدة) قد احتلت المرتبة الأولى

57 راجع جدول رقم (18) في الملحق رقم (1).

58 راجع جدول رقم (24) في الملحق رقم (1).

وكانت نسبتها (62.50%) وذلك عن طريق حساب متوسط نسب الإجابات التابعة لهذه الدرجة للسؤالين أي أن نسبة الذين أجابوا بأن قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن يقوم بشكل جيد بوظيفة التدريب والتطوير Development & Training في المؤسسة كانت (62.50%) وذلك حسب الأسئلة التابعة لهذه الوظيفة. بينما احتلت الدرجة (مقبولة) المرتبة الثانية وكانت ونسبتها (21.25%) وأخيراً فقد احتلت الدرجة (غير مقبولة) المرتبة الثالثة والأخيرة وكانت نسبتها (16.25%). وبالتالي فإن وظيفة التدريب والتطوير Development & Training في المؤسسة العامة للدواجن قد وجدناها حسب هذه الدراسة مطبقة بشكل مقبول. وهذه النسب تدل على ضعف انتشار ثقافة موارد بشرية ناجحة في المؤسسة العامة للدواجن. وكانت النتيجة النهائية للتحليل الإحصائي لهذه الوظيفة باستخدام مقياس ليكرت السداسي⁵⁹ أي النتيجة النهائية للمتوسط الحسابي المرجح هي (2.45) والاتجاه الذي يمثلها (غالباً) والنسبة المئوية التي تقابلها هي (من 66.9 – 83.5%) (وذلك لأنه كلما قلت قيمة مقياس ليكرت كلما دل ذلك على زيادة التنفيذ حسب الدراسة هنا)⁶⁰ أي أنه حسب نتائج هذه الدراسة فقد وجدنا أن قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن يقوم غالباً بوظيفة التدريب والتطوير Training & Development ونسبة مئوية (من 66.9 – 83.5%) وهذا ما أكدته التحليل التكراري لهذه الوظيفة كما ذكرنا سابقاً.

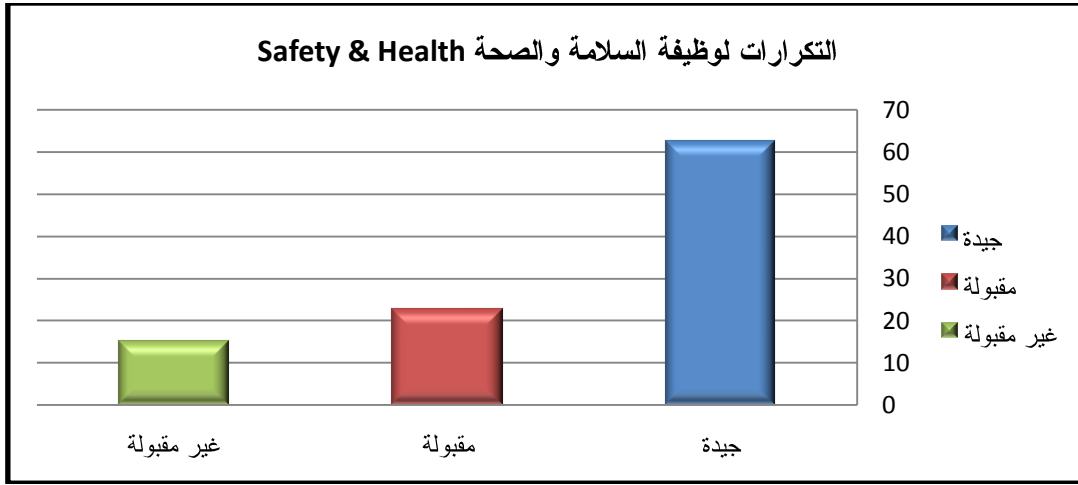
وهذه النسب مبررة حيث وجدنا أن المؤسسة العامة للدواجن ممثلة بمديرية التخطيط والمتابعة تقوم بهذه الوظيفة وذلك طبقاً للنظام الداخلي للمؤسسة المعتمد على أحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم (50) لعام (2004م) والقانون رقم (2) الخاص بالمؤسسات والشركات والمنشآت العامة والصادر بتاريخ (9/1/2005م) وأحكام المرسوم رقم (391) لعام (1974م) وقرار مجلس الوزراء رقم (903) الصادر بتاريخ (28/2/2005م). وقد وجدنا أنه في المؤسسة العامة للدواجن يجري سنوياً عمل من (4 – 6) دورات تخصصية و(15 – 20) ندوة مشتركة وحوالي (15) لقاء عام تقريباً.

59 راجع جدول رقم (25) في الملحق رقم (1).

60 راجع جدول رقم (21) في الملحق رقم (1).

4) – الوظيفة الرابعة: القيام بوظيفة السلامة والصحة Safety & Health بكفاءة عالية

شكل رقم (12).



* التكرارات لوظيفة السلامة والصحة Health & Safety – الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على عينة الدراسة (2008م)

كانت القيمة النهائية لهذه الوظيفة هي (2.40) والقيمة الكاملة أو المثالية لها هي (6.00) أي أن النسبة المئوية لهذه القيمة هي (40.00%) والنسبة العكسية كانت (60.00%) وهي المهمة وذلك بسبب أن الإجابات (دائماً – غالباً – أحياناً – نادراً – لا تقوم – لا أعلم) قد أعطيت قيم من (1 – 6) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (دائماً) القيمة (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (لا أعلم) حيث أعطيت القيمة (6) وبالتالي فكلما زادت النسبة النهائية لقيمة هذه الوظيفة كلما دل ذلك على قلة التنفيذ ولذلك تم الاعتماد على النسبة العكسية كمعبر عن نسبة التنفيذ الفعلية⁶¹. ويلاحظ من الرسم البياني السابق⁶² أن الدرجة (جيدة) قد احتلت المرتبة الأولى وكانت نسبتها (62.50%) وذلك عن طريق حساب متوسط نسب الإجابات التابعة لهذه الدرجة للسؤال أي أن نسبة الذين أجابوا بأن قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن يقوم بشكل جيد بوظيفة السلامة والصحة Safety & Health في المؤسسة كانت (62.50%) وذلك حسب الأسئلة التابعة لهذه الوظيفة. بينما احتلت الدرجة (مقبولة) المرتبة الثانية وكانت ونسبتها (22.50%) وأخيراً فقد احتلت الدرجة (غير مقبولة) المرتبة الثالثة والأخيرة وكانت نسبتها (15%). وبالتالي فإن وظيفة السلامة والصحة Safety & Health في المؤسسة العامة للدواجن قد وجدناها حسب هذه الدراسة مطبقة بشكل مقبول. وهذه النسب تدل على ضعف انتشار ثقافة موارد بشرية ناجحة في المؤسسة العامة للدواجن. وكانت النتيجة النهائية للتحليل

61 راجع جدول رقم (18) في الملحق رقم (1).

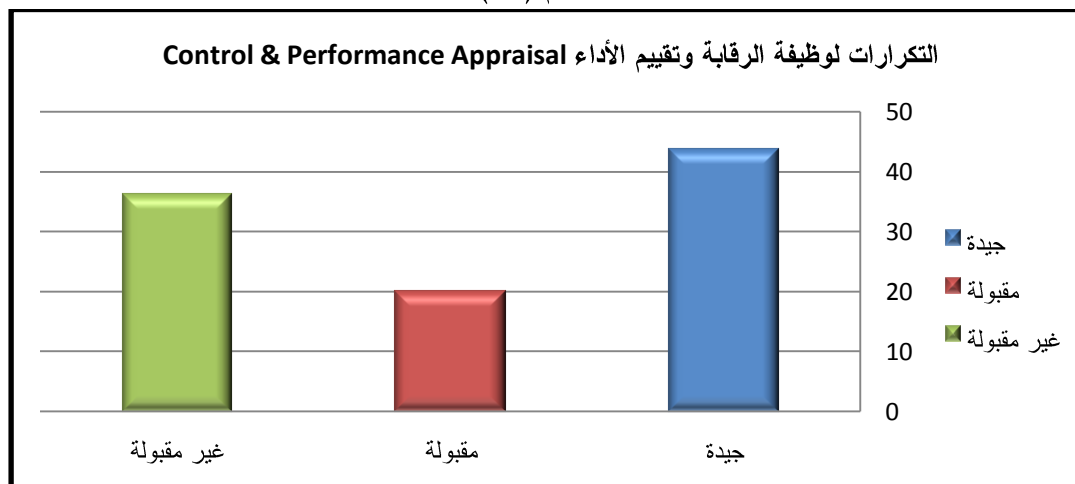
62 راجع جدول رقم (26) في الملحق رقم (1).

الإحصائي لهذه الوظيفة باستخدام مقياس ليكرت السداسي⁶³ أي النتيجة النهائية للمتوسط الحسابي المرجح هي (2.40) والاتجاه الذي يمثلها (غالباً) والنسبة المئوية التي تقابلها هي (من 66.9 – 83.5%) (وذلك لأنه كلما قلت قيمة مقياس ليكرت كلما دل ذلك على زيادة التنفيذ حسب الدراسة هنا)⁶⁴ أي أنه حسب نتائج هذه الدراسة فقد وجدنا أن قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن يقوم غالباً بوظيفة السلامة والصحة Safety & Health وبنسبة مئوية (من 66.9 – 83.5%) وهذا ما أكدته التحليل التكراري لهذه الوظيفة كما ذكرنا سابقاً.

وهذه النسب مبررة حيث وجدنا أن المؤسسة العامة للدواجن ممثلة بمديرية الشؤون المالية والإدارية تقوم بهذه الوظيفة وذلك طبقاً للنظام الداخلي للمؤسسة المعتمد على أحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم (50) لعام (2004م) والقانون رقم (2) الخاص بالمؤسسات والشركات والمنشآت العامة والصادر بتاريخ (9/1/2005م) وأحكام المرسوم رقم (391) لعام (1974م) وقرار مجلس الوزراء رقم (903) الصادر بتاريخ (28/2/2005م). ويلاحظ أن لا يوجد إحصائيات سنوية لإصابات العمل في المؤسسة العامة للدواجن.

5) – الوظيفة الخامسة: القيام بوظيفة الرقابة وتقييم الأداء Control & Performance Appraisal بكفاءة عالية.

شكل رقم (13).



* التكرارات لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء Performance Appraisal & Control – الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على عينة الدراسة (2008م)

63 راجع جدول رقم (27) في الملحق رقم (1).

64 راجع جدول رقم (21) في الملحق رقم (1).

كانت القيمة النهائية لهذه الوظيفة هي (6.70) والقيمة الكاملة أو المثالية لها هي (12.00) أي أن النسبة المئوية لهذه القيمة هي (56.00%) والنسبة العكسية كانت (44.00%) وهي المهمة وذلك بسبب أن الإجابات (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - لا تقوم - لا أعلم) قد أعطيت قيم من (1 - 6) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (دائماً) القيمة (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (لا أعلم) حيث أعطيت القيمة (6) وبالتالي فكلما زادت النسبة النهائية لقيمة هذه الوظيفة كلما دل ذلك على قلة التنفيذ ولذلك تم الاعتماد على النسبة العكسية كمعبر عن نسبة التنفيذ الفعلية⁶⁵. ويلاحظ من الرسم البياني السابق⁶⁶ أن الدرجة (جيدة) قد احتلت المرتبة الأولى وكانت نسبتها (43.75%) وذلك عن طريق حساب متوسط نسب الإجابات التابعة لهذه الدرجة للسؤالين أي أن نسبة الذين أجابوا بأن قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن يقوم بشكل جيد بوظيفة الرقابة وتقييم الأداء Performance & Control Appraisal في المؤسسة كانت (43.75%) وذلك حسب الأسئلة التابعة لهذه الوظيفة. بينما احتلت الدرجة (غير مقبولة) المرتبة الثانية وكانت ونسبتها (36.25%) وأخيراً فقد احتلت الدرجة (مقبولة) المرتبة الثالثة والأخيرة وكانت نسبتها (20.00%). وبالتالي فإن وظيفة الرقابة وتقييم الأداء Performance Appraisal & Control في المؤسسة العامة للدواجن قد وجدناها حسب هذه الدراسة مطبقة بشكل مقبول. وهذه النسب تدل على ضعف انتشار ثقافة موارد بشرية ناجحة في المؤسسة العامة للدواجن. وكانت النتيجة النهائية للتحليل الإحصائي لهذه الوظيفة باستخدام مقياس ليكرت السداسي⁶⁷ أي النتيجة النهائية للمتوسط الحسابي المرجح هي (3.35) والاتجاه الذي يمثلها (أحياناً) والنسبة المئوية التي تقابلها هي (من 50.2 - 66.8%) وذلك لأنه كلما قلت قيمة مقياس ليكرت كلما دل ذلك على زيادة التنفيذ حسب الدراسة هنا⁶⁸ أي أنه حسب نتائج هذه الدراسة فقد وجدنا أن قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن يقوم أحياناً بوظيفة الرقابة وتقييم الأداء Performance Appraisal & Control وبنسبة مئوية (من 50.2 - 66.8%) وهذا ما أكدته التحليل التكراري لهذه الوظيفة كما ذكرنا سابقاً.

وهذه النسب مبررة حيث وجدنا أن المؤسسة العامة للدواجن ممثلة بمديرية الرقابة الداخلية تقوم بهذه الوظيفة وذلك طبقاً للنظام الداخلي للمؤسسة المعتمد على أحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم (50) لعام (2004م) والقانون رقم (2) الخاص بالمؤسسات والشركات

65 راجع جدول رقم (18) في الملحق رقم (1).

66 راجع جدول رقم (28) في الملحق رقم (1).

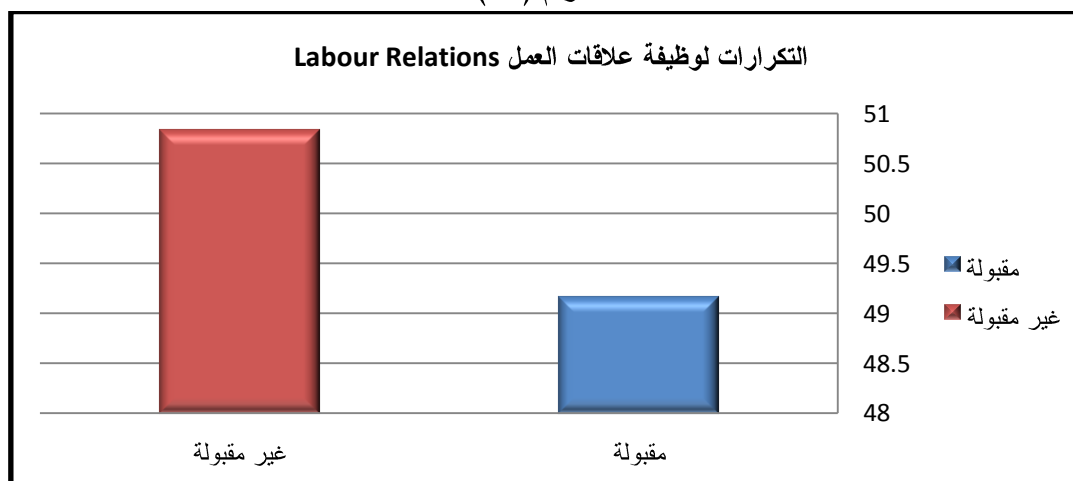
67 راجع جدول رقم (29) في الملحق رقم (1).

68 راجع جدول رقم (21) في الملحق رقم (1).

والمنشآت العامة والصادر بتاريخ (2005/1/9م) وأحكام المرسوم رقم (391) لعام (1974م) وقرار مجلس الوزراء رقم (903) الصادر بتاريخ (2005/2/28م). ولكن وجدنا أنه لا يوجد لدى المؤسسة العامة للدواجن نظام خاص لقياس مدى رضا الموظفين العاملين لديها.

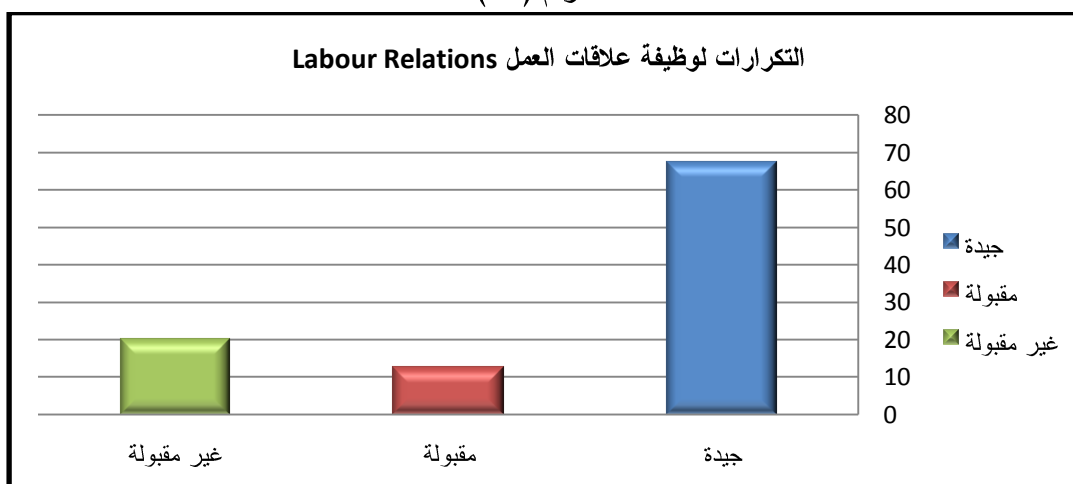
(6) – الوظيفة السادسة: القيام بوظيفة علاقات العمل Labour Relations بكفاءة عالية.

شكل رقم (14).



* التكرارات لوظيفة علاقات العمل Labour Relations – الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على عينة الدراسة (2008م)

شكل رقم (15).



* التكرارات لوظيفة علاقات العمل Labour Relations – الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على عينة الدراسة (2008م)

كانت القيمة النهائية لهذه الوظيفة هي (10.68) والقيمة الكاملة أو المثالية لها هي (21.00) أي أن النسبة المئوية لهذه القيمة هي (51.00%) والنسبة العكسية كانت (49.00%) وهي المهمة وذلك بسبب أن الإجابات (دائماً – غالباً – أحياناً – نادراً – لا تقوم – لا أعلم) قد

أعطيت قيم من (1 - 6) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (دائماً) القيمة (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (لا أعلم) حيث أعطيت القيمة (6) والإجابات (نعم - لا - لا أعلم) فقد أعطيت قيم من (1 - 3) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (نعم) القيمة (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (لا أعلم) حيث أعطيت القيمة (3) وبالتالي فكلما زادت النسبة النهائية لقيمة هذه الوظيفة كلما دل ذلك على قلة التنفيذ ولذلك تم الاعتماد على النسبة العكسية كمعبر عن نسبة التنفيذ الفعلية⁶⁹. ويلاحظ من الرسمين البيانيين السابقين⁷⁰ أن الدرجة (غير مقبولة) قد احتلت المرتبة الأولى فيما يخص الأسئلة ثلاثية الأجوبة وكانت نسبتها (50.83%) وذلك عن طريق حساب متوسط نسب الإجابات التابعة لهذه الدرجة للأسئلة الثلاثة أي أن نسبة الذين أجابوا بأن قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن يقوم بشكل غير مقبول بوظيفة علاقات العمل Labour Relations في المؤسسة كانت (50.83%) وذلك حسب الأسئلة ثلاثية الأجوبة التابعة لهذه الوظيفة. بينما احتلت الدرجة (مقبولة) المرتبة الثانية والأخيرة وكانت ونسبتها (49.17%). أما فيما يتعلق بالأسئلة سداسية الأجوبة فيلاحظ أن الدرجة (جيدة) قد احتلت المرتبة الأولى وكانت نسبتها (67.50%) وذلك عن طريق حساب متوسط نسب الإجابات التابعة لهذه الدرجة للسؤالين أي أن نسبة الذين أجابوا بأن قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن يقوم بشكل جيد بوظيفة علاقات العمل Labour Relations في المؤسسة كانت (67.50%) وذلك حسب الأسئلة سداسية الأجوبة التابعة لهذه الوظيفة. بينما احتلت الدرجة (غير مقبولة) المرتبة الثانية وكانت ونسبتها (20.00%) وأخيراً فقد احتلت الدرجة (مقبولة) المرتبة الثالثة والأخيرة وكانت نسبتها (12.50%). وبالتالي فإن وظيفة علاقات العمل Labour Relations في المؤسسة العامة للدواجن قد وجدناها حسب هذه الدراسة مطابقة بشكل مقبول. وهذه النسب تدل على ضعف انتشار ثقافة موارد بشرية ناجحة في المؤسسة العامة للدواجن. وكانت النتيجة النهائية للتحليل الإحصائي لهذه الوظيفة باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي⁷¹ أي النتيجة النهائية للمتوسط الحسابي المرجح هي (1.96) والاتجاه الذي يمثلها (لا) والنسبة المئوية التي تقابلها هي (من 33.4 - 66.6%) (وذلك لأنه كلما قلت قيمة مقياس ليكرت كلما دل ذلك على زيادة التنفيذ حسب الدراسة هنا)⁷² أي أنه حسب نتائج هذه الدراسة فقد وجدنا أن قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن لا يقوم بوظيفة علاقات العمل Labour Relations بنسبة مئوية (من 33.4 - 66.6%) وهذا ما أكدته

69 راجع جدول رقم (18) في الملحق رقم (1).

70 راجع جدول رقم (30) ورقم (31) في الملحق رقم (1).

71 راجع جدول رقم (32) في الملحق رقم (1).

72 راجع جدول رقم (21) في الملحق رقم (1).

التحليل التكراري لهذه الوظيفة كما ذكرنا سابقاً. وكانت النتيجة النهائية للتحليل الإحصائي لهذه الوظيفة باستخدام مقياس ليكرت السداسي⁷³ أي النتيجة النهائية للمتوسط الحسابي المرجح هي (2.40) والاتجاه الذي يمثلها (غالباً) والنسبة المئوية التي تقابلها هي (من 66.9 - 83.5%) (وذلك لأنه كلما قلت قيمة مقياس ليكرت كلما دل ذلك على زيادة التنفيذ حسب الدراسة هنا)⁷⁴ أي أنه حسب نتائج هذه الدراسة فقد وجدنا أن قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن يقوم غالباً بوظيفة علاقات العمل Labour Relations وبنسبة مئوية (من 66.9 - 83.5%) وهذا ما أكدته التحليل التكراري لهذه الوظيفة كما ذكرنا سابقاً.

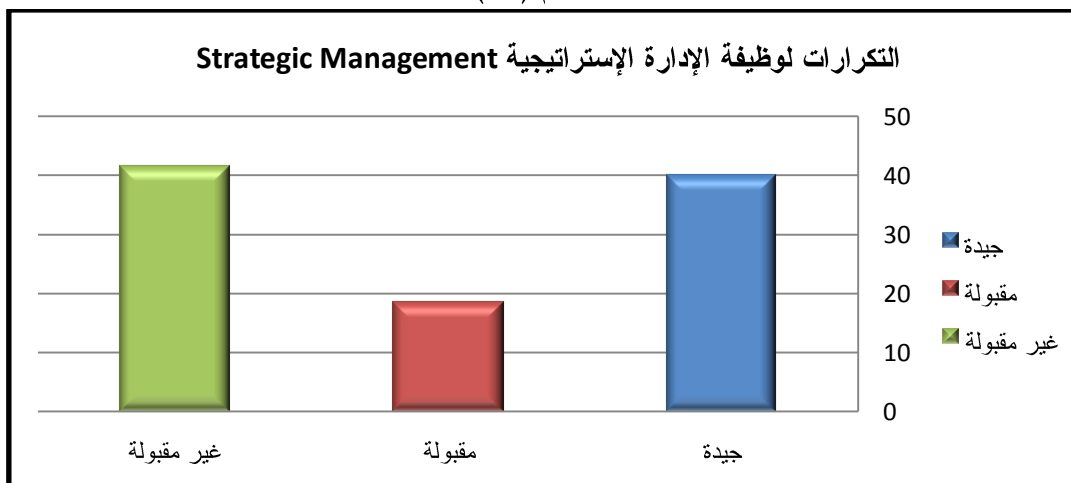
وهذه النسب مبررة حيث وجدنا أن المؤسسة العامة للدواجن وطبقاً للنظام الداخلي للمؤسسة المعتمد على أحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم (50) لعام (2004م) والقانون رقم (2) الخاص بالمؤسسات والشركات والمنشآت العامة والصادر بتاريخ (9/1/2005م) وأحكام المرسوم رقم (391) لعام (1974م) وقرار مجلس الوزراء رقم (903) الصادر بتاريخ (28/2/2005م) وجدناها تقوم بوضع أهداف إستراتيجية محددة مطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية وتحديد علاقات الرؤساء مع المرؤوسين وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات لكل العاملين في المؤسسة العامة للدواجن. كما أنها تقوم بوضع سياسات محددة تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق الأهداف المطلوبة في المؤسسة العامة للدواجن ولكن تشترك في ذلك كله كل من مديرية الشؤون المالية والإدارية ومديرية التخطيط والمتابعة ومديرية الرقابة الداخلية وذلك من انعكس سلباً على هذه الوظيفة بسبب تشتت وتوزع تطبيق هذه الوظيفة على عدة مديريات وعدم حصرها بمديرية واحدة.

73 راجع جدول رقم (32) في الملحق رقم (1).

74 راجع جدول رقم (21) في الملحق رقم (1).

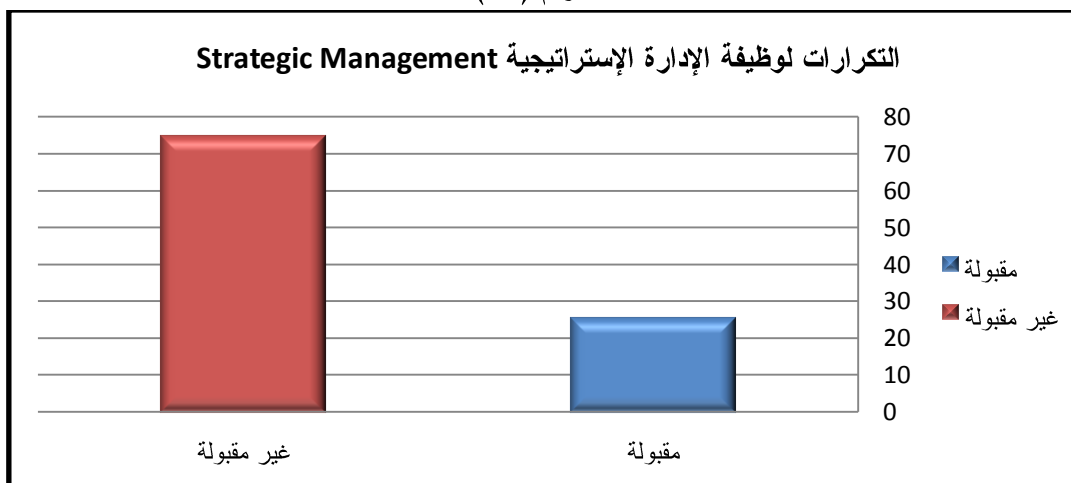
(7) – الوظيفة السابعة: القيام بوظيفة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management بكفاءة عالية.

شكل رقم (16).



* التكرارات لوظيفة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management – الشكل من إعداد الباحث
بالاعتماد على عينة الدراسة (2008م)

شكل رقم (17).



* التكرارات لوظيفة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management – الشكل من إعداد الباحث
بالاعتماد على عينة الدراسة (2008م)

كانت القيمة النهائية لهذه الوظيفة هي (42.78) والقيمة الكاملة أو المثالية لها هي (66.00) أي أن النسبة المئوية لهذه القيمة هي (65.00%) والنسبة العكسية كانت (35.00%) وهي المهمة وذلك بسبب أن الإجابات (دائماً – غالباً – أحياناً – نادراً – لا تقوم – لا أعلم) قد أعطيت قيم من (1 – 6) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (دائماً) القيمة (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (لا أعلم) حيث أعطيت القيمة (6) والإجابات (نعم – لا – لا أعلم) فقد

أعطيت قيم من (1 - 3) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (نعم) القيمة (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (لا أعلم) حيث أعطيت القيمة (3) وبالتالي فكلما زادت النسبة النهائية لقيمة هذه الوظيفة كلما دل ذلك على قلة التنفيذ ولذلك تم الاعتماد على النسبة العكسية كمعبر عن نسبة التنفيذ الفعلية⁷⁵. ويلاحظ من الرسمين البيانيين السابقين⁷⁶ أن الدرجة (غير مقبولة) قد احتلت المرتبة الأولى فيما يخص الأسئلة سداسية الأجوبة وكانت نسبتها (41.56%) وذلك عن طريق حساب متوسط نسب الإجابات التابعة لهذه الدرجة للأسئلة الثمانية أي أن نسبة الذين أجابوا بأن قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن يقوم بشكل غير مقبول بوظيفة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management في المؤسسة كانت (41.56%) وذلك حسب الأسئلة سداسية الأجوبة التابعة لهذه الوظيفة. بينما احتلت الدرجة (جيدة) المرتبة الثانية وكانت ونسبتها (40.00%) وأخيراً فقد احتلت الدرجة (مقبولة) المرتبة الثالثة والأخيرة وكانت نسبتها (18.44%). أما فيما يتعلق بالأسئلة ثلاثية الأجوبة فيلاحظ أن الدرجة (غير مقبولة) قد احتلت المرتبة الأولى وكانت نسبتها (74.58%) وذلك عن طريق حساب متوسط نسب الإجابات التابعة لهذه الدرجة للأسئلة الستة أي أن نسبة الذين أجابوا بأن قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن يقوم بشكل غير مقبول بوظيفة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management في المؤسسة كانت (74.58%) وذلك حسب الأسئلة ثلاثية الأجوبة التابعة لهذه الوظيفة. بينما احتلت الدرجة (مقبولة) المرتبة الثانية والأخيرة وكانت ونسبتها (49.17%). وبالتالي فإن وظيفة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management في المؤسسة العامة للدواجن قد وجدناها حسب هذه الدراسة مطبقة بشكل غير مقبول. وهذه النسب تدل على ضعف انتشار ثقافة موارد بشرية ناجحة في المؤسسة العامة للدواجن. وكانت النتيجة النهائية للتحليل الإحصائي لهذه الوظيفة باستخدام مقياس ليكرت السداسي⁷⁷ أي النتيجة النهائية للمتوسط الحسابي المرجح هي (3.61) والاتجاه الذي يمثلها (نادراً) والنسبة المئوية التي تقابلها هي (من 33.5 - 50.1%) (وذلك لأنه كلما قلت قيمة مقياس ليكرت كلما دل ذلك على زيادة التنفيذ حسب الدراسة هنا)⁷⁸ أي أنه حسب نتائج هذه الدراسة فقد وجدنا أن قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن يقوم نادراً بوظيفة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management ونسبة مئوية (من 33.5 - 50.1%) وهذا ما أكدته التحليل التكراري لهذه الوظيفة كما ذكرنا سابقاً. وكانت النتيجة النهائية

75 راجع جدول رقم (18) في الملحق رقم (1).

76 راجع جدول رقم (33) ورقم (34) في الملحق رقم (1).

77 راجع جدول رقم (35) في الملحق رقم (1).

78 راجع جدول رقم (21) في الملحق رقم (1).

للتحليل الإحصائي لهذه الوظيفة باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي⁷⁹ أي النتيجة النهائية للمتوسط الحسابي المرجح هي (2.31) والاتجاه الذي يمثلها (لا) والنسبة المئوية التي تقابلها هي (من 33.4 - 66.6%) (وذلك لأنه كلما قلت قيمة مقياس ليكرت كلما دل ذلك على زيادة التنفيذ حسب الدراسة هنا)⁸⁰ أي أنه حسب نتائج هذه الدراسة فقد وجدنا أن قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن لا يقوم بوظيفة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management وبنسبة مئوية (من 33.4 - 66.6%) وهذا ما أكدته التحليل التكراري لهذه الوظيفة كما ذكرنا سابقاً.

وهذه النسب مبررة حيث وجدنا أن المؤسسة العامة للدواجن وطبقاً لنظامها الداخلي المعتمد على أحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم (50) لعام (2004م) والقانون رقم (2) الخاص بالمؤسسات والشركات والمنشآت العامة والصادر بتاريخ (2005/1/9م) وأحكام المرسوم رقم (391) لعام (1974م) وقرار مجلس الوزراء رقم (903) الصادر بتاريخ (2005/2/28م) لا تقوم بهذه الوظيفة أي أنه ليس لديها استراتيجيات محددة في إدارة الموارد البشرية أو بعبارة أخرى ليس لديها خطط طويلة الأمد عن كيفية إدارة الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة. كما أنها لا تقوم بتحليل المناخ الخارجي المحيط بالمؤسسة والذي يشمل (كل ما يحيط بالمؤسسة من مؤسسات ومنشآت وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة). وهي أيضاً لا تقوم بتحليل المناخ الداخلي للمؤسسة الذي يشمل ما يلي:

- (1) الأفراد (الموارد البشرية) بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.
- (2) الأعمال (الوظائف) التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتهم من الأهمية والتعقيدات والتشابك.
- (3) المعدات والتجهيزات والموارد المادية (الأموال) التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف.
- (4) النظم والإجراءات والأساليب المتبعة أو واجبة الإتباع لأداء الأعمال.
- (5) التقنية السائدة في المؤسسة ومستوى التقدم التقني في أداء الأعمال.
- (6) المعلومات المتوفرة والمستخدمه في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة.

79 راجع جدول رقم (35) في الملحق رقم (1).

80 راجع جدول رقم (21) في الملحق رقم (1).

7) العلاقات الإنسانية بين الأفراد في المؤسسة وما يميزها من إيجابيات (تعاون) أو سلبيات (التنازع والصراع).

8) العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المؤسسة كما يعبر عنها (الهيكل التنظيمي) (التنظيم الرسمي)، أو كما تعبر عنها العلاقات الفعلية القائمة بين الأطراف (التنظيم غير الرسمي).

كما أنه ليس لديها توجهات إستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة والتي تشمل (الملاح العريضة لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المؤسسة ذاتها وتسهم بالتالي في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتتعامل تلك التوجهات مع القضايا الرئيسية في شئون الموارد البشرية ومنها على سبيل المثال قضايا الاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة، وقضية الأساس الجوهري في تعويض العاملين عن جهودهم وهل يكون في شكل رواتب ثابتة بغض النظر عن الإنجاز أم يحتسب على أساس الأداء والنتائج المحققة، وغير ذلك من القضايا الجوهرية). وهي أيضاً ليس لديها أهداف إستراتيجية في مجال الموارد البشرية في المؤسسة والتي تشمل (النتائج النهائية للأنشطة المخططة في المؤسسة، وتعني تحديد الأهداف أي النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها في نهاية الأنشطة التي تشملها استراتيجيات وخطط الموارد البشرية والتي يجب أن تعطي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشداً للعمل وهادياً للإدارة في اتخاذ قراراتها. كما يجب أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي). وهي أيضاً لا تقوم بصياغة وتكوين استراتيجيات خاصة بالموارد البشرية في المؤسسة والتي تشمل (بناء خطط طويلة الأجل وشاملة لمختلف مجالات الاهتمام في الموارد البشرية في المؤسسة بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة، وكذا استغلال الموارد والإمكانات (مصادر القوة) وتجنب (أو تحييد) مواطن الضعف في المؤسسة. وتعتبر الإستراتيجية بمثابة الخطة العامة للمؤسسة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المؤسسة، والاختيارات التي تم الاستقرار عليها بالنسبة للطرق البديلة التي يمكن أن توصل إلى تلك الأهداف. وعلى سبيل التحديد يتم تحديد إستراتيجية الموارد البشرية والتي تبين كيف تستخدم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ما لديها من إمكانيات، وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن). وهي بالتالي أيضاً لا تقوم بتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة والتي تشمل (ترجمة هذه الاستراتيجيات في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي

يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول. وتتفاوت الخطط والبرامج والموازنات من حيث المدى الزمني الذي تغطيه (طويل الأجل، متوسط الأجل، قصير الأجل)، ودرجة الشمول (مستوى المؤسسة، فرع أو قطاع أو مديرية، وحدة أو وظيفة..). كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك. كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة، وسهولة التدفق للأنشطة، والعمليات تحقيقاً للاستراتيجية. وبالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها. وبما أن المركزية هي النمط السائد في المؤسسة العامة للدواجن، فبتالي تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المؤسسة بمراعاة ما تقرضه الإستراتيجية إن وجدت حيث ذكرنا أنه ليس هناك استراتيجيات خاصة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للدواجن). وبالتالي لا يوجد متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة والتي تشمل (إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

- 1) الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبراً عنه بوحدة القياس المناسبة والمتفق عليها.
- 2) مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابها ومصادرها.
- 3) وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

ويجب أن تتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجيات إذا تم وضعها في المؤسسة العامة للدواجن على مستوى الرقابة الإستراتيجية، للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى. وأخيراً تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى).

وقد تم جمع النتائج النهائية للتحليل الإحصائي باستخدام مقياس ليكرت السداسي والثلاثي للوظائف السبعة بالجدول التالي:

جدول رقم (15). التحليل الإحصائي باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي والسداسي للوظائف السبعة

التحليل الإحصائي باستخدام مقياس ليكرت				
الوظائف السبع	المتوسط الحسابي المرجح	المقياس	الاتجاه الذي يمثله	النسبة %
القيام بوظيفة الاختيار والتعيين & Recruitment Selection بكفاءة عالية	2.71	مقياس ليكرت السداسي	أحياناً	من 50.2 – 66.8
القيام بوظيفة التعويض والمكافآت & Compensation Benefits بكفاءة عالية	2.41		غالباً	من 66.9 – 83.5
القيام بوظيفة التدريب والتطوير & Training Development بكفاءة عالية	2.45		غالباً	من 66.9 – 83.5
القيام بوظيفة السلامة و الصحة Health & Safety بكفاءة عالية	2.40		غالباً	من 66.9 – 83.5
القيام بوظيفة الرقابة وتقييم الأداء & Control Performance appraisal بكفاءة عالية	3.35		أحياناً	من 50.2 – 66.8
القيام بوظيفة علاقات العمل Labour Relations بكفاءة عالية	2.40		غالباً	من 66.9 – 83.5
القيام بوظيفة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management بكفاءة عالية	1.96	مقياس ليكرت الثلاثي	لا	من 33.4 – 66.6
	2.31	مقياس ليكرت الثلاثي	لا	من 33.4 – 66.6
	3.61	مقياس ليكرت السداسي	نادراً	من 33.5 – 50.1

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

4 - 2 - 2 ثانياً: نتيجة الفرضية الأولى:

يقوم قسم الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن بتطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بكفاءة عالية بما يحقق الأهداف والغايات الخاصة بالمؤسسة من خلال قيامه بما يلي:

- (1) - القيام بوظيفة الاختيار والتعيين Recruitment & Selection بكفاءة عالية.
- (2) - القيام بوظيفة التعويض والمكافآت Compensation & Benefits بكفاءة عالية.
- (3) - القيام بوظيفة التدريب والتطوير Training & Development بكفاءة عالية.
- (4) - القيام بوظيفة السلامة والصحة Safety & Health بكفاءة عالية.
- (5) - القيام بوظيفة الرقابة وتقييم الأداء Control & Performance Appraisal بكفاءة عالية.
- (6) - القيام بوظيفة علاقات العمل Labour Relations بكفاءة عالية.
- (7) - القيام بوظيفة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management بكفاءة عالية.

وكانت القيمة النهائية لهذه الوظائف مجتمعة هي (101.15) والقيمة الكاملة أو المثالية لهذه الوظائف مجتمعة هي (195.00) أي أن النسبة المئوية لهذه القيمة هي (52.00%) والنسبة العكسية كانت (48.00%) وهي المهمة وذلك بسبب أن الإجابات (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - لا تقوم - لا أعلم) قد أعطيت قيم من (1 - 6) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (دائماً) القيمة (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (لا أعلم) حيث أعطيت القيمة (6) والإجابات (نعم - لا - لا أعلم) فقد أعطيت قيم من (1 - 3) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (نعم) القيمة (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (لا أعلم) حيث أعطيت القيمة (3) وبالتالي فكلما زادت النسبة النهائية لقيمة هذه الوظائف كلما دل ذلك على قلة التنفيذ ولذلك تم الاعتماد على النسبة العكسية كمعبر عن نسبة التنفيذ الفعلية⁸¹. وبالتالي فإن منهجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية Strategic Human Resource Management في المؤسسة العامة للدواجن قد وجدناها حسب هذه الدراسة غير مطبقة. وهذه النسب تدل على ضعف انتشار ثقافة موارد بشرية ناجحة في المؤسسة العامة للدواجن. كما كانت النتيجة النهائية لهذه الفرضية بالتحليل الإحصائي والذي استخدمنا فيه مقياس ليكرت السداسي والثلاثي في التحليل هي أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية غير مطبقة في هذه الدراسة وذلك بسبب أن نتيجة مقياس ليكرت السداسي لهذه الفرضية والذي شمل أغلب الأسئلة كانت (2.80) والاتجاه الذي يمثلها (أحياناً) والنسبة المئوية التي تقابلها هي (من 50.2 - 66.8%). بينما كانت نتيجة مقياس ليكرت الثلاثي لباقي الأسئلة هي (2.31) والاتجاه الذي يمثلها (لا) والنسبة المئوية التي تقابلها هي (من 33.4 - 66.6%). أي أنه حسب نتائج هذه الدراسة فقد وجدنا أن قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن يقوم أحياناً بوظيفة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ونسبة مئوية (من 50.2 -

81 راجع جدول رقم (18) في الملحق رقم (1).

66.8%) وذلك بالاعتماد على مقياس ليكرت السداسي ووجدنا أن قسم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن لا يقوم بوظيفة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ونسبة مئوية (من 33.4 - 66.6%) وذلك بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي وبالتالي فإن وظيفة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة العامة للدواجن قد وجدناها حسب هذه الدراسة غير مطبقة.

وبناء عليه وجب قبول الفرض العدمي القائل أنه لا يقوم قسم الموارد البشرية أو من في حكمه في المؤسسة العامة للدواجن بتطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بكفاءة عالية بما يحقق الأهداف والغايات الخاصة بالمؤسسة من خلال قيامه بالوظائف السبعة سابقة الذكر ورفض الفرض البديل.

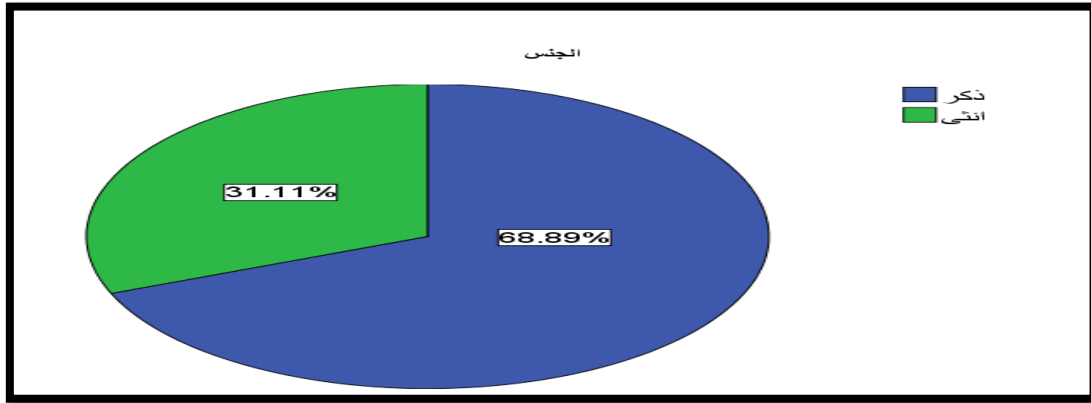
4 - 3 تحليل الاستثمار الثانية:

4 - 3 - 1 أولاً: التحليل التكراري وباستخدام مقياس ليكرت:

(1) - التحليل التكراري للقسم الأول:

1. السؤال الأول: الجنس.

شكل رقم (18).



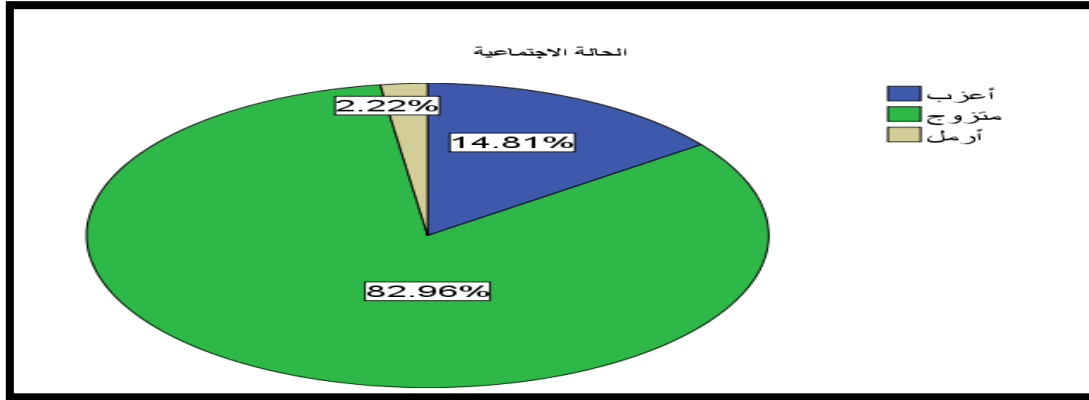
* الجنس - الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على عينة الدراسة (2008م)

لوحظ من الرسم البياني السابق⁸² أن النسبة الأكبر كانت للاتجاه (ذكر) حيث كانت نسبته (68.9%) واحتل المرتبة الأولى بينما احتل الاتجاه (أنثى) المرتبة الثانية وكانت نسبته (31.1%) وبالتالي وحسب هذه النتائج لوحظ أنه في المؤسسة العامة للدواجن يغلب الذكور على الإناث.

82 راجع جدول رقم (36) في الملحق رقم (1).

2. السؤال الثاني: الحالة الاجتماعية.

شكل رقم (19).

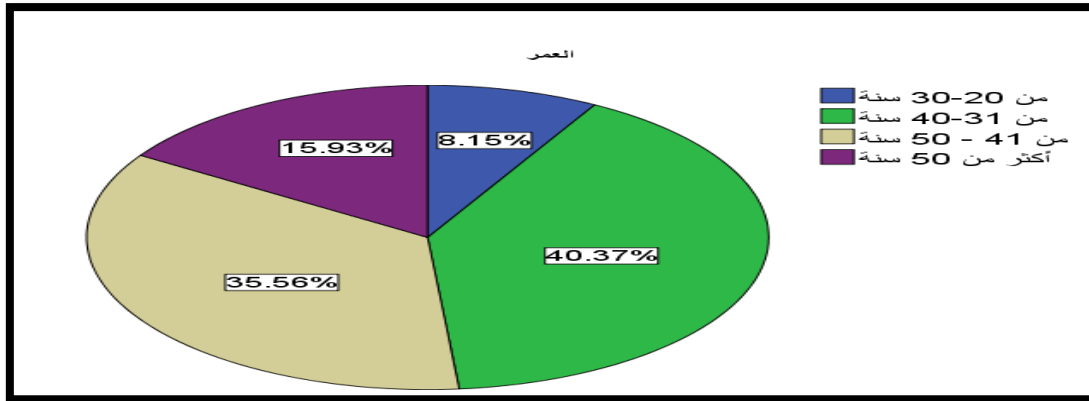


* الحالة الاجتماعية – الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على عينة الدراسة (2008م)

لوحظ من الرسم البياني السابق⁸³ أن النسبة الأكبر كانت للاتجاه (متزوج) حيث كانت نسبته (83%) واحتل المرتبة الأولى بينما احتل الاتجاه (أعزب) المرتبة الثانية وكانت نسبته (14.8%) وأخيراً احتل الاتجاه (أرمل) المرتبة الثالثة والأخيرة وكانت نسبته (2.2%) بينما الاتجاه (مطلق) فلم يتم ذكره حيث أن نسبته كانت (صفر%). وبالتالي وحسب هذه النتائج لوحظ أنه في المؤسسة العامة للدواجن يغلب المتزوجون على العزاب والأرامل.

3. السؤال الثالث: العمر.

شكل رقم (20).



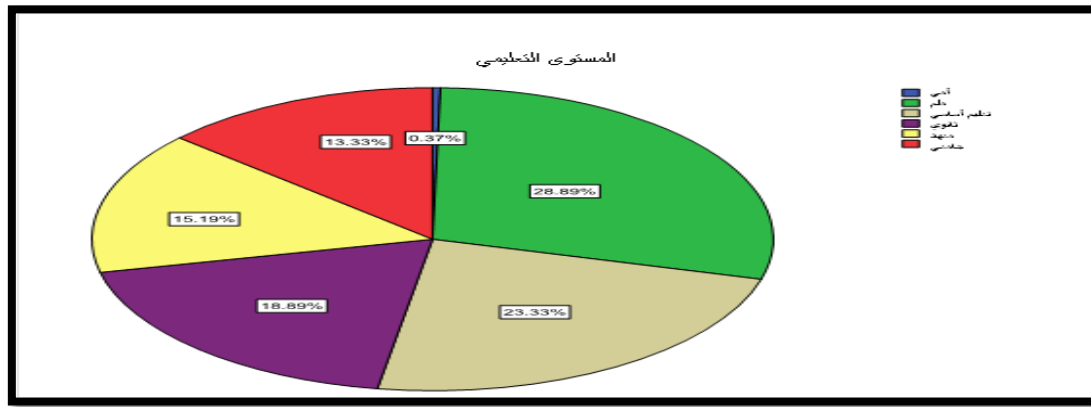
* العمر – الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على عينة الدراسة (2008م)

83 راجع جدول رقم (37) في الملحق رقم (1).

لوحظ من الرسم البياني السابق⁸⁴ أن النسبة الأكبر كانت للاتجاه (من 31 - 40 سنة) حيث كانت نسبته (40.4%) واحتل المرتبة الأولى بينما احتل الاتجاه (من 41 - 50 سنة) المرتبة الثانية وكانت نسبته (35.6%) واحتل الاتجاه (أكثر من 50 سنة) المرتبة الثالثة وكانت نسبته (15.9%) وأخيراً احتل الاتجاه (من 20 - 30 سنة) المرتبة الرابعة والأخيرة وكانت نسبته (8.1%) بينما الاتجاه (أقل من 20 سنة) فلم يتم ذكره حيث أن نسبته كانت (صفر%). وبالتالي وحسب هذه النتائج لوحظ أنه في المؤسسة العامة للدواجن تسيطر الفئتين العمريتين (من 31 - 40 سنة) و(من 41 - 50 سنة) على أعمار العاملين في هذه المؤسسة حيث كانت النسبة التراكمية أو المتجمعة لهاتين الفئتين (76%) من إجمالي أعمار العاملين في المؤسسة العامة للدواجن.

4. السؤال الرابع: المستوى التعليمي.

شكل رقم (21).



* المستوى التعليمي - الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على عينة الدراسة (2008م)

لوحظ من الرسم البياني السابق⁸⁵ أن النسبة الأكبر كانت للاتجاه (ملم) حيث كانت نسبته (28.9%) واحتل المرتبة الأولى بينما احتل الاتجاه (تعليم أساسي) المرتبة الثانية وكانت نسبته (23.3%) واحتل الاتجاه (ثانوي) المرتبة الثالثة وكانت نسبته (18.9%) أما الاتجاه (معهد) فقد احتل المرتبة الرابعة وكانت نسبته (15.2%) واحتل الاتجاه (جامعي) المرتبة الخامسة وكانت نسبته (13.3%) وأخيراً احتل الاتجاه (أمي) المرتبة السادسة والأخيرة وكانت نسبته (0.4%) بينما الاتجاه (فوق الجامعي) فلم يتم ذكره حيث أن نسبته كانت (صفر%). وبالتالي وحسب هذه النتائج لوحظ أن نسبة (71.5%) من العاملين في المؤسسة العامة للدواجن ليس لديهم تحصيل علمي أكثر من الشهادة الثانوية حيث بلغت النسبة التراكمية أو المتجمعة للاتجاهات (أمي) و(ملم)

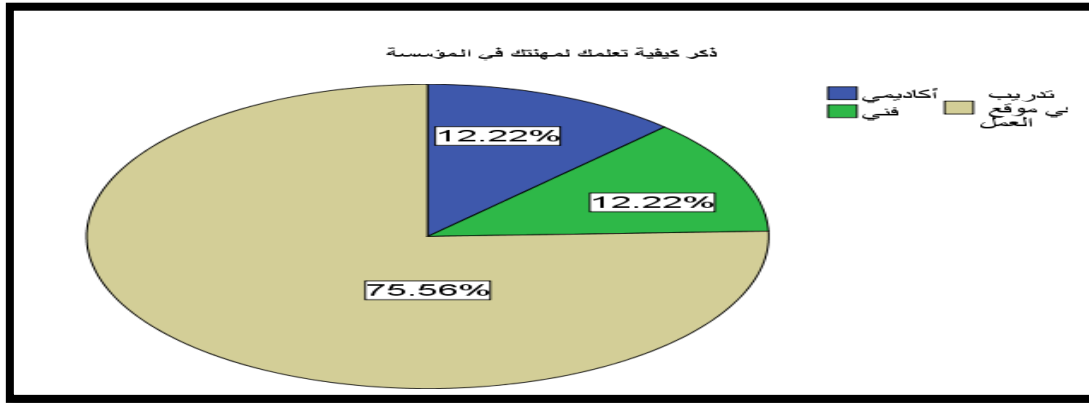
84 راجع جدول رقم (38) في الملحق رقم (1).

85 راجع جدول رقم (39) في الملحق رقم (1).

و(تعليم أساسي) و(ثانوي) (71.5%) وبالتالي فإنه وحسب هذه الدراسة فقد وجدنا أن المستوى التعليمي في المؤسسة العامة للدواجن قد وجدناه منخفض ويحتاج إلى تحسين.

5. السؤال الخامس: ذكر كيفية تعلمك لمهنتك في المؤسسة.

شكل رقم (22).

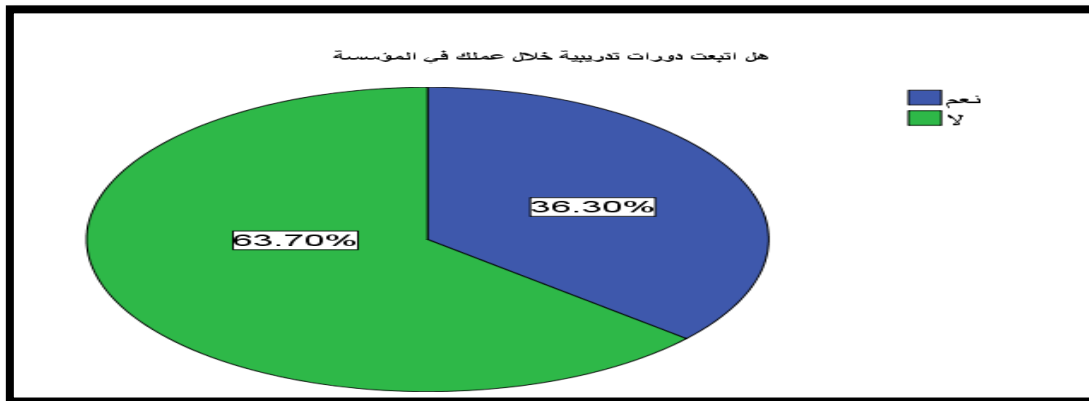


* ذكر كيفية تعلمك لمهنتك في المؤسسة – الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على عينة الدراسة (2008م)

لوحظ من الرسم البياني السابق⁸⁶ أن النسبة الأكبر كانت للاتجاه (تدريب في موقع العمل) حيث كانت نسبته (75.6%) واحتل المرتبة الأولى بينما احتل الاتجاهين (تعليم أكاديمي) و(تعليم فني) المرتبة الثانية والأخيرة وكانت نسبة كل منهما (12.2%). وبالتالي وحسب هذه النتائج لوحظ أنه في المؤسسة العامة للدواجن يسيطر التدريب في موقع العمل على كيفية تعلم العاملين لمهنتهم في هذه المؤسسة.

6. السؤال السادس: هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة.

شكل رقم (23).



* هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة – الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على عينة

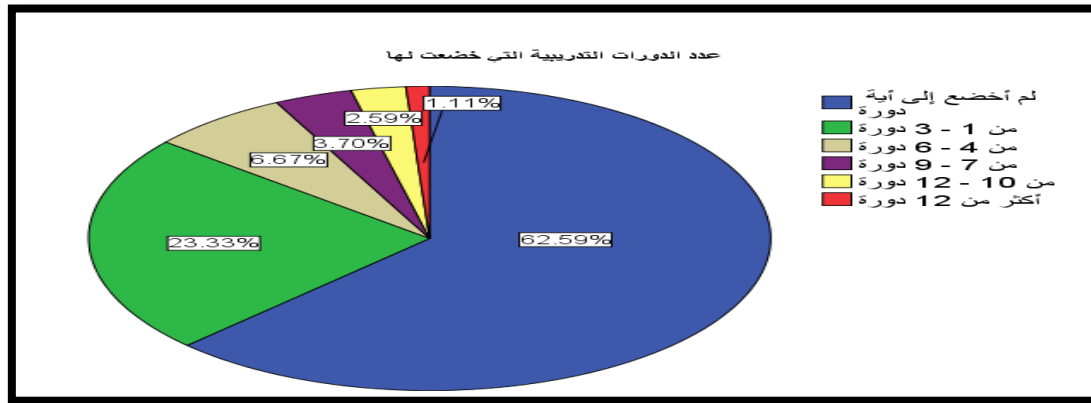
الدراسة (2008م)

86 راجع جدول رقم (40) في الملحق رقم (1).

لوحظ من الرسم البياني السابق⁸⁷ أن النسبة الأكبر كانت للاتجاه (لا) حيث كانت نسبته (63.7%) واحتل المرتبة الأولى بينما احتل الاتجاه (نعم) المرتبة الثانية والأخيرة وكانت نسبته (36.3%). وبالتالي وحسب هذه النتائج لوحظ أنه في المؤسسة العامة للدواجن كانت النسبة الأكبر للذين لم يتبعوا أي دورة تدريبية خلال عملهم في المؤسسة وكانت نسبتهم (63.7%) من إجمالي العاملين في هذه المؤسسة.

7. السؤال السابع: عدد الدورات التدريبية التي خضعت لها.

شكل رقم (24).



* عدد الدورات التدريبية التي خضعت لها — الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على عينة الدراسة (2008م)

لوحظ من الرسم البياني السابق⁸⁸ أن النسبة الأكبر كانت للاتجاه (لم أخضع إلى أية دورة) حيث كانت نسبته (62.6%) واحتل المرتبة الأولى بينما احتل الاتجاه (من 1 - 3 دورة) المرتبة الثانية وكانت نسبته (23.3%) واحتل الاتجاه (من 4 - 6 دورة) المرتبة الثالثة وكانت نسبته (6.7%) أما الاتجاه (من 7 - 9 دورة) فقد احتل المرتبة الرابعة وكانت نسبته (3.7%) واحتل الاتجاه (من 10 - 12 دورة) المرتبة الخامسة وكانت نسبته (2.6%) وأخيراً احتل الاتجاه (أكثر من 12 دورة) المرتبة السادسة والأخيرة وكانت نسبته (1.1%). وبالتالي وحسب هذه النتائج لوحظ أن نسبة (62.6%) من العاملين في المؤسسة العامة للدواجن لم يخضعوا إلى أية دورة تدريبية وأما الذين خضعوا لدورات تدريبية فكانت أكبر نسبة بينهم هم الذين خضعوا إلى (من 1 - 3 دورة) حيث كانت نسبتهم (23.3%) من إجمالي العاملين في هذه المؤسسة. وبالتالي فإنه

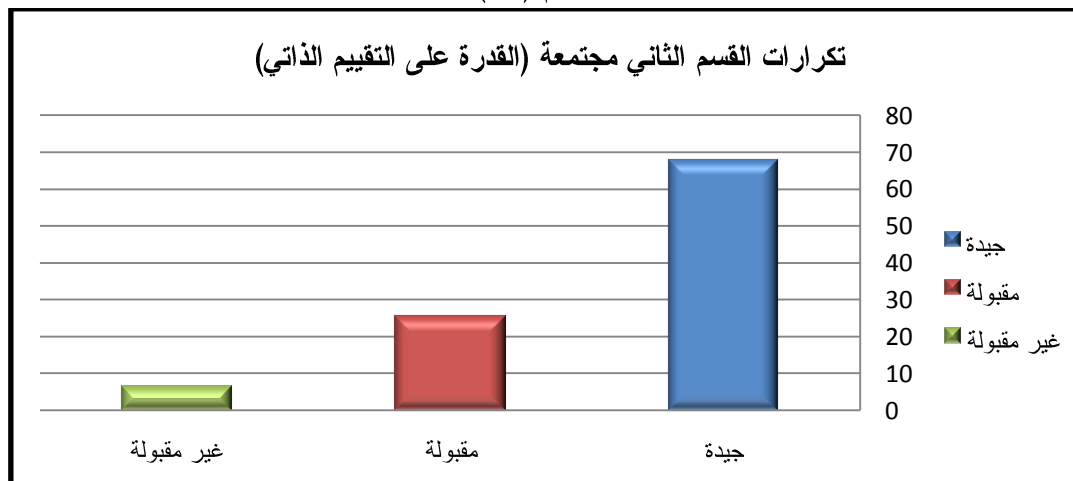
87 راجع جدول رقم (41) في الملحق رقم (1).

88 راجع جدول رقم (42) في الملحق رقم (1).

وحسب هذه الدراسة فقد وجدنا أن مستوى التدريب والتطوير في المؤسسة العامة للدواجن قد وجدناه منخفض ويحتاج إلى تحسين.

(2) – التحليل التكراري وباستخدام مقياس ليكرت للقسم الثاني:

شكل رقم (25).



* تكرارات القسم الثاني مجتمعة (القدرة على التقييم الذاتي) – الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على عينة الدراسة (2008م)

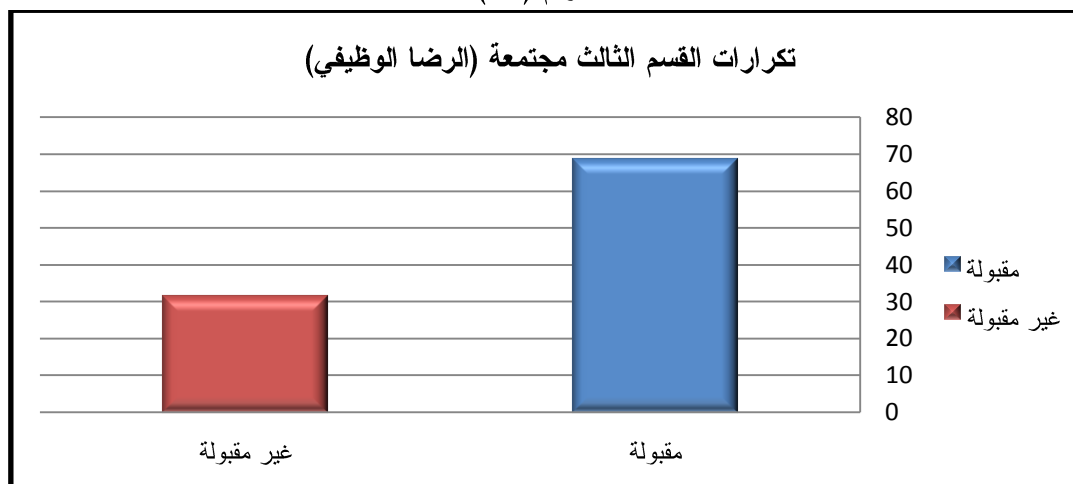
كانت القيمة النهائية للقدرة على التقييم الذاتي هي (19.73) والقيمة الكاملة أو المثالية لها هي (54.00) أي أن النسبة المئوية لهذه القيمة هي (37.00%) والنسبة العكسية كانت (63.00%) وهي المهمة وذلك بسبب أن الإجابات (دائماً – غالباً – أحياناً – نادراً – إطلاقاً – لا أعلم) قد أعطيت قيم من (1 – 6) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (دائماً) القيمة (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (لا أعلم) حيث أعطيت القيمة (6) وبالتالي فكلما زادت النسبة النهائية لقيمة هذه القدرة كلما دل ذلك على قلة التنفيذ ولذلك تم الاعتماد على النسبة العكسية كمعبر عن نسبة التنفيذ الفعلية. ويلاحظ من الرسم البياني السابق⁸⁹ أن الدرجة (جيدة) قد احتلت المرتبة الأولى وكانت نسبتها (68.09%) وذلك عن طريق حساب متوسط نسب الإجابات التابعة لهذه الدرجة للأسئلة التسعة أي أن نسبة الذين أجابوا بأن العاملين في المؤسسة العامة للدواجن لديهم القدرة على تقييم أنفسهم ذاتياً بشكل جيد كانت (68.09%) وذلك حسب الأسئلة التابعة لهذا المقياس. بينما احتلت الدرجة (مقبولة) المرتبة الثانية وكانت نسبتها (25.39%) وأخيراً فقد احتلت الدرجة (غير مقبولة) المرتبة الثالثة والأخيرة وكانت نسبتها (6.52%). وبالتالي فإن مقدرة العاملين في المؤسسة العامة للدواجن على تقييم أنفسهم ذاتياً قد وجدناها حسب هذه الدراسة

89 راجع جدول رقم (43) في الملحق رقم (1).

مطبقة بشكل مقبول ولكن ليس بالشكل الكافي. وهذه النسب تدل على ضعف انتشار ثقافة موارد بشرية ناجحة في المؤسسة العامة للدواجن. وكانت النتيجة النهائية للتحليل الإحصائي للقدرة على التقييم الذاتي باستخدام مقياس ليكرت السداسي أي النتيجة النهائية للمتوسط الحسابي المرجح هي (3.19) والاتجاه الذي يمثلها (أحياناً) والنسبة المئوية التي تقابلها هي (من 50.2 – 66.8%) (وذلك لأنه كلما قلت قيمة مقياس ليكرت كلما دل ذلك على زيادة التنفيذ حسب الدراسة هنا)⁹⁰ أي أنه حسب نتائج هذه الدراسة فقد وجدنا أن العاملين في المؤسسة العامة للدواجن أحياناً تكون لديهم القدرة على القيام بعملية التقييم الذاتي وكانت النسبة المئوية لقدرة على ذلك تتراوح بين (من 50.2 – 66.8%) وهذا ما أكدته التحليل التكراري لهذه الوظيفة كما ذكرنا سابقاً.

(3) – التحليل التكراري وباستخدام مقياس ليكرت للقسم الثالث:

شكل رقم (26).



* تكرارات القسم الثالث مجتمعة (الرضا الوظيفي) – الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على عينة الدراسة (2008م)

كانت القيمة النهائية للرضا الوظيفي هي (68.69) والقيمة الكاملة أو المثالية لها هي (124.00) أي أن النسبة المئوية لهذه القيمة هي (55.00%) والنسبة العكسية كانت (45.00%) وهي المهمة وذلك بسبب أن الإجابات (أوافق بشدة – أوافق – لا أوافق – لا أوافق بشدة) قد أعطيت قيم من (1 – 4) على التوالي بحيث أعطيت الإجابة (أوافق بشدة) القيمة (1) وهكذا لباقي الإجابات حتى الإجابة (لا أوافق بشدة) حيث أعطيت القيمة (4) وبالتالي فكلما زادت النسبة النهائية لقيمة هذا الرضا كلما دل ذلك على قلة التنفيذ ولذلك تم الاعتماد على النسبة العكسية

90 راجع جدول رقم (21) في الملحق رقم (1).

كمعبر عن نسبة التنفيذ الفعلية. ويلاحظ من الرسم البياني السابق⁹¹ أن الدرجة (مقبولة) قد احتلت المرتبة الأولى وكانت نسبتها (68.49%) وذلك عن طريق حساب متوسط نسب الإجابات التابعة لهذه الدرجة للأسئلة الواحد والثلاثون أي أن نسبة الذين أجابوا بأن العاملين في المؤسسة العامة للدواجن يتمتعون بالرضا الوظيفي بشكل مقبول كانت (68.49%) وذلك حسب الأسئلة التابعة لهذا المقياس. بينما احتلت الدرجة (غير مقبولة) المرتبة الثانية والأخيرة وكانت نسبتها (31.51%). وبالتالي فإن تمتع العاملين في المؤسسة العامة للدواجن بالرضا الوظيفي قد وجدناه حسب هذه الدراسة موجود بشكل مقبول ولكن ليس بالشكل الكافي. وهذه النسب تدل على ضعف انتشار ثقافة موارد بشرية ناجحة في المؤسسة العامة للدواجن. وكانت النتيجة النهائية للتحليل الإحصائي للرضا الوظيفي باستخدام مقياس ليكرت الرباعي أي النتيجة النهائية للمتوسط الحسابي المرجح هي (3.22) والاتجاه الذي يمثلها (لا أوافق) والنسبة المئوية التي تقابلها هي (من 26 - 50%) (وذلك لأنه كلما قلت قيمة مقياس ليكرت كلما دل ذلك على زيادة التنفيذ حسب الدراسة هنا)⁹² أي أنه حسب نتائج هذه الدراسة فقد وجدنا أن العاملين في المؤسسة العامة للدواجن لا يتمتعون بالرضا الوظيفي بالشكل الكافي وكانت النسبة المئوية للرضا الوظيفي لديهم تتراوح بين (من 26 - 50%) وهذا ما أكدته التحليل التكراري لهذه الوظيفة كما ذكرنا سابقاً.

91 راجع جدول رقم (44) في الملحق رقم (1).

92 راجع جدول رقم (21) في الملحق رقم (1).

4 - 3 - 2 ثانياً: نتيجة التحليل الإحصائي باستخدام معاملي الارتباط بيرسون وسبيرمان للقسمين
الثاني والثالث:

(1) - القسم الثاني:

جدول رقم (16)

ارتباط القدرة على التقويم الذاتي مع العوامل الرئيسية					
الترتيب	معامل سبيرمان	العوامل	الترتيب	معامل بيرسون	العوامل
1	0.425	هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة	1	0.404	هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة
2	0.414	عدد الدورات التدريبية التي خضعت لها	2	0.335	عدد الدورات التدريبية التي خضعت لها
3	0.269	ذكر كيفية تعلمك لمهنتك في المؤسسة	3	0.292	ذكر كيفية تعلمك لمهنتك في المؤسسة
4	0.183	المستوى التعليمي	4	0.230	المستوى التعليمي
5	0.165	العمر	5	0.144	العمر
6	0.111	الجنس	6	0.085	الجنس
7	0.031	الحالة الاجتماعية	7	0.018	الحالة الاجتماعية

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

في هذا الجدول تم قياس الارتباط بين القدرة على التقويم الذاتي وهي القسم الثاني من الاستمارة الثانية وذلك عن طريق إنشاء متغير تجميعي يعبر عن التقويم الذاتي مع العوامل الرئيسية وهي القسم الأول من الاستمارة الثانية وتم قياس الارتباط باستخدام معاملي الارتباط بيرسون وسبيرمان. ولوحظ من الجدول السابق أن العامل الأكثر ارتباطاً وتأثيراً على القدرة على التقويم الذاتي حسب مقياس معامل بيرسون على مستوى دلالة (5%) كان (هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة) حيث احتل المرتبة الأولى وكانت قيمته (0.404) بينما احتل العامل (عدد الدورات التدريبية التي خضعت لها) المرتبة الثانية وكانت قيمته (0.335) واحتل العامل (ذكر كيفية تعلمك لمهنتك في المؤسسة) المرتبة الثالثة وكانت قيمته (0.292) أما العامل (المستوى التعليمي) فقد احتل المرتبة الرابعة وكانت قيمته (0.230) واحتل العامل (العمر) المرتبة الخامسة وكانت قيمته (0.144) والعامل (الجنس) فقد احتل المرتبة السادسة وكانت قيمته

(0.085) وأخيراً احتل العامل (الحالة الاجتماعية) المرتبة السابعة والأخيرة وكانت قيمته (0.018). وبالتالي فقد وجد أن العوامل الرئيسية (هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة - عدد الدورات التدريبية التي خضعت لها - ذكر كيفية تعلمك لمهنتك في المؤسسة - المستوى التعليمي - العمر - الجنس - الحالة الاجتماعية) ترتبط مع القدرة على التقييم الذاتي حسب هذا المقياس على مستوى دلالة (5%) ولكن هذا الارتباط ضعيف وغير معنوي ولكنه موجود. أما بالنسبة لمقياس معامل سبيرمان على مستوى دلالة (5%) فقد احتل المرتبة الأولى العامل (هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة) وكانت قيمته (0.425) أي أنه الأكثر ارتباطاً وتأثيراً على القدرة على التقييم الذاتي. بينما احتل العامل (عدد الدورات التدريبية التي خضعت لها) المرتبة الثانية وكانت قيمته (0.414) واحتل العامل (ذكر كيفية تعلمك لمهنتك في المؤسسة) المرتبة الثالثة وكانت قيمته (0.269) أما العامل (المستوى التعليمي) فقد احتل المرتبة الرابعة وكانت قيمته (0.183) واحتل العامل (العمر) المرتبة الخامسة وكانت قيمته (0.165) والعامل (الجنس) فقد احتل المرتبة السادسة وكانت قيمته (0.111) وأخيراً احتل العامل (الحالة الاجتماعية) المرتبة السابعة والأخيرة وكانت قيمته (0.031). وبالتالي فقد وجد أن العوامل الرئيسية (هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة - عدد الدورات التدريبية التي خضعت لها - ذكر كيفية تعلمك لمهنتك في المؤسسة - المستوى التعليمي - العمر - الجنس - الحالة الاجتماعية) ترتبط مع القدرة على التقييم الذاتي حسب هذا المقياس على مستوى دلالة (5%) ولكن هذا الارتباط ضعيف وغير معنوي ولكنه موجود وبالتالي هناك علاقة طردية بينهما. وهذه النسب مبررة ومنطقية فإنه من المنطقي أن يكون العامل الذي خضع لدورات تدريبية أكثر هو الأقدر على تقييم نفسه ذاتياً ومن المنطقي أيضاً أن يكون الجنس والحالة الاجتماعية الأقل ارتباطاً وتأثيراً على القدرة على التقييم الذاتي.

(2) - القسم الثالث:

جدول رقم (17)

ارتباط الرضا الوظيفي مع العوامل الرئيسية					
الترتيب	معامل سبيرمان	العوامل	الترتيب	معامل بيرسون	العوامل
1	0.186	هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة	1	0.157	هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة
2	0.159	عدد الدورات التدريبية التي خضعت لها	2	0.103	عدد الدورات التدريبية التي خضعت لها
3	0.129	المستوى التعليمي	3	0.090	المستوى التعليمي
4	0.050	العمر	4	0.086	الحالة الاجتماعية
5	0.036	ذكر كيفية تعلمك لمهنتك في المؤسسة	5	0.054	العمر
6	0.029	الحالة الاجتماعية	6	0.027	الجنس
7	0.008	الجنس	7	0.005	ذكر كيفية تعلمك لمهنتك في المؤسسة

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

في هذا الجدول تم قياس الارتباط بين الرضا الوظيفي وهو القسم الثالث من الاستمارة الثانية وذلك عن طريق إنشاء متغير تجميعي يعبر عن الرضا الوظيفي مع العوامل الرئيسية وهي القسم الأول من الاستمارة الثانية وتم قياس الارتباط باستخدام معاملي الارتباط بيرسون وسبيرمان. ولوحظ من الجدول السابق أن العامل الأكثر ارتباطاً وتأثيراً على الرضا الوظيفي حسب مقياس معامل بيرسون على مستوى دلالة (5%) كان (هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة) حيث احتل المرتبة الأولى وكانت قيمته (0.157) بينما احتل العامل (عدد الدورات التدريبية التي خضعت لها) المرتبة الثانية وكانت قيمته (0.103) واحتل العامل (المستوى التعليمي) المرتبة الثالثة وكانت قيمته (0.090) أما العامل (الحالة الاجتماعية) فقد احتل المرتبة الرابعة وكانت قيمته (0.086) واحتل العامل (العمر) المرتبة الخامسة وكانت قيمته (0.054) والعامل (الجنس) فقد احتل المرتبة السادسة وكانت قيمته (0.027) وأخيراً احتل العامل (ذكر كيفية تعلمك لمهنتك في المؤسسة) المرتبة السابعة والأخيرة وكانت قيمته (0.005). وبالتالي فقد وجد أن العوامل الرئيسية (هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة -

عدد الدورات التدريبية التي خضعت لها - المستوى التعليمي - الحالة الاجتماعية - العمر - الجنس - ذكر كيفية تعلمك لمهنتك في المؤسسة) ترتبط مع مستوى الرضا الوظيفي حسب هذا المقياس على مستوى دلالة (5%) ولكن هذا الارتباط ضعيف وغير معنوي ولكنه موجود. أما بالنسبة لمقياس معامل سبيرمان على مستوى دلالة (5%) فقد احتل المرتبة الأولى العامل (هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة) وكانت قيمته (0.186) أي أنه الأكثر ارتباطاً وتأثيراً على الرضا الوظيفي بينما احتل العامل (عدد الدورات التدريبية التي خضعت لها) المرتبة الثانية وكانت قيمته (0.159) واحتل العامل (المستوى التعليمي) المرتبة الثالثة وكانت قيمته (0.129) أما العامل (العمر) فقد احتل المرتبة الرابعة وكانت قيمته (0.050) واحتل العامل (ذكر كيفية تعلمك لمهنتك في المؤسسة) المرتبة الخامسة وكانت قيمته (0.036) والعامل (الحالة الاجتماعية) فقد احتل المرتبة السادسة وكانت قيمته (0.029) وأخيراً احتل العامل (الجنس) المرتبة السابعة والأخيرة وكانت قيمته (0.008). وبالتالي فقد وجد أن العوامل الرئيسية (هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة - عدد الدورات التدريبية التي خضعت لها - المستوى التعليمي - العمر - ذكر كيفية تعلمك لمهنتك في المؤسسة - الحالة الاجتماعية - الجنس) ترتبط مع مستوى الرضا الوظيفي حسب هذا المقياس على مستوى دلالة (5%) ولكن هذا الارتباط ضعيف وغير معنوي ولكنه موجود وبالتالي هناك علاقة طردية بينهما. وهذه النسب مبررة ومنطقية فإنه من المنطقي أن يكون العامل الذي خضع لدورات تدريبية أكثر هو الأكثر رضا وظيفياً ومن المنطقي أيضاً أن يكون الجنس والحالة الاجتماعية وذكر كيفية تعلمك لمهنتك في المؤسسة الأقل ارتباطاً وتأثيراً على الرضا الوظيفي.

4 - 3 - 3 ثالثاً: نتيجة التحليل الإحصائي باستخدام معامل التوافق للقسمين الثاني والثالث:

(1) - القسم الثاني:

كانت النتيجة النهائية للتحليل الإحصائي لهذا القسم من الأسئلة أي للقدرة على التقييم الذاتي باستخدام مقياس معامل التوافق هي (0.728) أي أنه حسب نتائج هذه الدراسة فقد وجدنا أنه هناك ارتباط معنوي قوي على مستوى دلالة (5%) بين القدرة على التقييم الذاتي لدى العاملين في المؤسسة العامة للدواجن وبين العوامل الرئيسية والتي هي (الجنس - الحالة الاجتماعية - العمر - المستوى التعليمي - كيفية تعلم المهنة في المؤسسة - هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة - وعدد الدورات المتبعة) ومع أن التحليل السابق الخاص بمعامل الارتباط بيرسون وسبيرمان قد بين أن الارتباط بين هذه العوامل الرئيسية مع القدرة على التقييم الذاتي

موجود ولكنه ضعيف وغير معنوي إلا أن التحليل باستخدام هذا المعامل قد بين أن تأثير هذه العوامل مجتمعة كان كبيراً وواضحاً على القدرة على التقييم الذاتي.

(2) - القسم الثالث:

كانت النتيجة النهائية للتحليل الإحصائي لهذا القسم من الأسئلة أي للرضا الوظيفي باستخدام مقياس معامل التوافق هي (0.793) أي أنه حسب نتائج هذه الدراسة فقد وجدنا أنه هناك ارتباط معنوي قوي على مستوى دلالة (5%) بين الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العامة للدواجن وبين العوامل الرئيسية والتي هي (الجنس - الحالة الاجتماعية - العمر - المستوى التعليمي - كيفية تعلم المهنة في المؤسسة - هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة - وعدد الدورات المتبعة) ومع أن التحليل السابق الخاص بمعاملي الارتباط بيرسون وسبيرمان قد بين أن الارتباط بين هذه العوامل الرئيسية مع مستوى الرضا الوظيفي موجود ولكنه ضعيف وغير معنوي إلا أن التحليل باستخدام هذا المعامل قد بين أن تأثير هذه العوامل مجتمعة كان كبيراً وواضحاً على مستوى الرضا الوظيفي.

4 - 3 - 4 رابعاً: نتيجة الفرضية الثانية:

بناء على هذه الدراسة والتحليل الإحصائية السابقة الذكر وجب قبول الفرض البديل والقاتل بأنه توجد علاقة معنوية إحصائية بين المتغير التابع (المستوى القدرة على التقييم الذاتي) و(لمدى الرضا الوظيفي) من جهة وبين مجموعة من العوامل المستقلة المتضمنة مجموعة العوامل الشخصية وهي (الجنس - الحالة الاجتماعية - العمر - المستوى التعليمي - كيفية تعلم المهنة في المؤسسة - هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة - وعدد الدورات المتبعة). وكان العامل (هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة) هو العامل الأكثر تأثيراً من بين باقي العوامل. ووجب رفض الفرض العدمي.

النتائج

تعتمد المنشآت والمؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية أداء العاملين بها أي على كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية التي تملكها المنشأة أو المؤسسة. فالعنصر البشري بما يتميز به من موهبة ورغبة في العمل يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وأهم مورد حيوي تمتلكه المؤسسة أو المنشأة، أما الموارد الأخرى من أموال ومعدات وآلات فهي عوامل مساعدة. فالإنسان بتخطيطه وحسن تدبيره واستخدامه لهذه الموارد يحقق الكفاءة الإنتاجية والأداء الجيد الذي تهدف إليه المنشأة أو المؤسسة. ومن أجل بلوغ تلك الأهداف يتعين على المنشآت والمؤسسات بمختلف أنواعها العمل على حفز العاملين لديها عن طريق تحريك الدوافع الإنسانية لديهم بتطبيق الحوافز المادية والمعنوية لترغيبهم في العمل والاستمرار فيه، ولن يتحقق ذلك إلا إذا ارتكزت هذه المنشآت والمؤسسات في كيفية تعاملها مع هذا المورد الهام (وهو المورد الأنفس والأندر) على آخر ما توصل إليه الدراسات الحديثة في كيفية التعامل مع الموارد البشرية والتي منها مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

وبالتالي فإنه ونتيجة لكل ما سبق وجدنا أن منهجية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية غير مطبق في المؤسسة العامة للدواجن وقد انعكس ذلك بشكل مباشر على مقدرة العاملين على تقييم أنفسهم ذاتياً وعلى مدى رضاهم الوظيفي حيث أنه لا تنتشر ثقافة الموارد البشرية ناجحة في المؤسسة ولا يوجد لها بعد استراتيجي. ويمكن تلخيص أهم النتائج بما يلي:

(1) - عدم وجود قسم أو مديرية خاصة في المؤسسة العامة للدواجن تكون مهمتها القيام بجميع المهام والوظائف والخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية والتي تم ذكرها سابقاً حيث أنه حالياً تتوزع مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية التي يتم القيام بها بين مديرية الشؤون المالية والإدارية ومديرية التخطيط والإحصاء ومديرية الحسابات ومديرية الرقابة الداخلية وهذا ما انعكس سلباً على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. ولا يتم إشراك مديرية إدارة الموارد البشرية أو من يقوم مقامها في وضع الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة العامة للدواجن.

(2) - التوصيف الوظيفي لجميع الوظائف في المؤسسة العامة للدواجن ضعيف حيث أنه لم يكن واضحاً خاصة فيما يتعلق بذكر العناصر الرئيسية لأي وظيفة والتي تخص الموظف وهي (المعرفة KNOWLEDGE - المهارات SKILLS - القدرات ABILITIES)

والعناصر الرئيسة التي تخص الوظيفة وهي (المهام TASKS – الواجبات DUTIES – المسؤوليات RESPONSIBILITIES)⁹³. كما أن الهرم الوظيفي (الهيكل التنظيمي) في المؤسسة العامة للدواجن غير واضح بشكل جيد ولا يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات ومن مسئول عن من ومن يتبع لمن ولا يوجد تحديد واضح لعلاقات الرؤساء مع المرؤوسين.

(3) – المستوى التعليمي والتأهيلي للعاملين في المؤسسة العامة للدواجن منخفض ويحتاج إلى تحسين. ونظام الرقابة وتقييم الأداء المتبع في المؤسسة العامة للدواجن ضعيف وغير ملائم لجميع الوظائف الموجودة في المؤسسة.

(4) – مستوى الرعاية الصحية بالمؤسسة العامة للدواجن غير كافى ومستوى السلامة المهنية غير كافى وبيئة العمل أحياناً تكون غير آمنة وغير مريحة.

(5) – مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية غير مطبق في المؤسسة العامة للدواجن حيث أن قسم أو مديرية الموارد البشرية أو من يقوم مقامها في هذه المؤسسة لا تقوم بتطبيق هذا المفهوم في عملها. وثقافة الموارد البشرية وثقافة إدارة الموارد البشرية غير منتشرة بين العاملين في المؤسسة العامة للدواجن ولا يوجد دليل سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية لكي يتم توزيعه على العاملين.

(6) – لا يتم القيام بعملية تحليل شاملة وكاملة للمناخ الداخلي والخارجي للمؤسسة العامة للدواجن وذلك من أجل وضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع الموارد البشرية ورسم الاتجاه المستقبلي واختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

(7) – القدرة على التقييم الذاتي منخفضة ومستوى الرضا الوظيفي منخفض في المؤسسة العامة للدواجن.

93 راجع الملحق رقم (4).

التوصيات

نتيجة لما سبق فإن التوصيات هي كما يلي:

(1) - إنشاء قسم أو إدارة أو مديرية خاصة في المؤسسة العامة للدواجن وتسميتها مديرية إدارة الموارد البشرية وتكون مهمتها القيام بجميع المهام والوظائف والخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية والتي تم ذكرها سابقاً وحصر جميع مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية في هذه المديرية حيث أنه حالياً تتوزع مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية التي يتم القيام بها بين مديرية الشؤون المالية والإدارية ومديرية التخطيط والإحصاء ومديرية الحسابات ومديرية الرقابة الداخلية وهذا ما انعكس سلباً على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. وضرورة إشراك مديرية إدارة الموارد البشرية أو من يقوم مقامها في وضع الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة العامة للدواجن.

(2) - ضرورة إعادة إعداد التوصيف الوظيفي لجميع الوظائف في المؤسسة العامة للدواجن بحيث يراعى في كل توصيف ذكر العناصر الرئيسية لأي وظيفة والتي تخص الموظف وهي (المعرفة KNOWLEDGE - المهارات SKILLS - القدرات ABILITIES) والعناصر الرئيسية التي تخص الوظيفة وهي (المهام TASKS - الواجبات DUTIES - المسؤوليات RESPONSIBILITIES) وتحقيق التوازن بينهم بحيث تتحقق المعادلة (KSA = TDR). وضرورة إعادة بناء الهرم الوظيفي (هيكل تنظيمي) في المؤسسة العامة للدواجن وضرورة تحديد وبشكل واضح للصلاحيات والمسؤوليات ومن مسئول عن من ومن يتبع لمن وتحديد علاقات الرؤساء مع المرؤوسين بشكل واضح.

(3) - ضرورة رفع المستوى التعليمي والتأهيلي للعاملين في المؤسسة العامة للدواجن والعمل على زيادة عدد الدورات التدريبية والتأهيلية والتي تؤدي إلى رفع مستوى التدريب والتطوير في المؤسسة العامة للدواجن الذي قد وجدناه منخفض ويحتاج إلى تحسين. والعمل على تحسين نظام الرقابة وتقييم الأداء المتبع في المؤسسة العامة للدواجن وجعله ملائم لجميع الوظائف الموجودة في المؤسسة.

(4) - ضرورة العمل على تحسين مستوى الرعاية الصحية بالمؤسسة العامة للدواجن وجعلها مؤمنة لجميع العاملين ورفع مستوى السلامة المهنية وتوفير بيئة عمل آمنة ومريحة.

(5) - ضرورة قيام مديرية الموارد البشرية التي تمت التوصية بإنشائها أو من يقوم مقامها حالياً بتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في عملها. والعمل على نشر ثقافة الموارد البشرية وثقافة إدارة الموارد البشرية بين جميع العاملين في المؤسسة العامة للدواجن والعمل على إعداد دليل سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية وتوزيعه مع دليل الموظف على كل العاملين في المؤسسة مع بيان وتوضيح الأهداف العامة والإستراتيجية القريبة والمتوسطة والبعيدة المدى للمؤسسة ككل. وضرورة عمل دورات تدريبية لجميع العاملين في مديرية إدارة الموارد البشرية أو من يقوم مقامها في كيفية تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

(6) - ضرورة القيام بعملية تحليل شاملة وكاملة للمناخ الداخلي والخارجي للمؤسسة العامة للدواجن وذلك من أجل وضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع الموارد البشرية ورسم الاتجاه المستقبلي واختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. ووضع الخطط والآليات المناسبة لتنفيذ الإستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية التي يتم اختيارها ومتابعة التنفيذ ومراقبته وتقييمه.

(7) - ضرورة العمل على رفع القدرة على التقييم الذاتي لدى العاملين في المؤسسة العامة للدواجن وضرورة العمل على تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى هؤلاء العاملين وذلك من أجل زيادة إنتاجيتهم وتحسين مستوى أدائهم. ويتم ذلك عن طريق تطبيق ما سبق ذكره من توصيات.

وفي الختام وعلى الرغم من أن المؤسسة العامة للدواجن هي من المؤسسات الزراعية الانتاجية العامة الرابحة في الدولة إلا أنها في حال تطبيق التوصيات سابقة الذكر فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة إيراداتها وأرباحها عن طريق زيادة انتاجية العاملين في هذه المؤسسة واستثمار طاقاتهم الكامنة بالشكل الأفضل والأكمل وخاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن كل خطوط انتاج المؤسسة الرئيسية لم يصل انتاجها إلى كامل الطاقة الانتاجية الافتراضية والتي بينتها الرسوم البيانية (1) و(2) و(3) و(4) السابقة.

المراجع REFERENCES

أولاً: المراجع العربية:

1. مراجع الأفراد:

- (1) أبو صالح محمد صبحي، وعوض عدنان محمد، (2008م)، مقدمة في الإحصاء مبادئ وتحليل باستخدام SPSS، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- (2) أرمسترونج مايكل، (2008م)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة الوكيل إيناس، الطبعة الأولى، الناشر مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- (3) إسماعيل نوار هاني، (2005م)، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمتها في رفع أداء المنشآت العامة ((نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري))، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، اللاذقية، الجمهورية العربية السورية.
- (4) بكور يحيى، (2004/4/6م)، إصلاح القطاع الزراعي وتنميته ضرورة لمواجهة تحديات التحرير التجاري والاقتصادي، مركز الإقليم العربي للدراسات الزراعية والإنمائية، دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- (5) بو قلقول الهادي، (2004م)، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، جامعة عناية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ورقة عمل ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، من 9 – 10 مارس 2004م، الجزائر.
- (6) حنفي عبد الغفار، (2000م)، إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي، الناشر دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- (7) الخزامي عبد الحكم أحمد، (2003م)، إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات التجارب والتطلعات، الناشر دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- 8) خليل فادي، (2009م)، القطاع الزراعي في سورية (الخصائص، الواقع والآفاق)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد (31)، عدد (1).
- 9) الرفاعي عوض، (2003/2/1م)، إدارة الموارد البشرية، جامعة القدس المفتوحة، فرع الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 10) السلمي علي، (2001م)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الجمعية العربية للإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 11) السيوفي قحطان، (2011م)، الزراعة في سورية بين الواقع والممكن، تحليل يتناول الأهمية الإستراتيجية للقطاع الزراعي في سورية ومعوقات التطوير والضرورة الاقتصادية لمعالجته، مركز التواصل والأبحاث الإستراتيجية، دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- 12) ضاحي طلال محمود محمد، والعتيبي سرحان ديبيل، وعوده أحمد عوده عبد المجيد، (2004م)، مقدمة في التحليل السياسي القياسي، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 13) عبد الله علي، ومصنوعة أحمد، (2007م)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة، جامعة الجزائر وجامعة الشلف، الجزائر.
- 14) عركوش معالي، (2007م)، الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية من منظور المعرفة، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى الموارد البشرية الأول (التميز في استثمار الموارد البشرية)، من (15 – 16 / 4 / 2007م)، البحر الميت، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 15) عقيلي عمر وصفي، (2009م)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، الناشر دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 16) العلاق بشير عباس، (2004م)، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف، الناشر الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، بنغازي، ليبيا.
- 17) علاقي مدني عبد القادر، (2007م)، إدارة الموارد البشرية، الناشر خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، جدة، المملكة العربية السعودية.

18) قويدر إبراهيم، (2003م)، الإستراتيجية العربية لتنمية القوى العاملة والتشغيل، دراسة مقدمة إلى مؤتمر العمل العربي في دورته الثلاثين (تونس 2/24 – 2003/3/1م)، منظمة العمل العربي، تونس.

19) كافيرو كارلو، (2003م)، السياسات الزراعية في الدول النامية، المركز الوطني للسياسات الزراعية، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

20) الكبيسي عامر بن خضير حميد، (2005م)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ضمن مجموعة أبحاث المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

21) المرسي جمال الدين محمد، (2006م)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات القرن الحادي والعشرين، الناشر الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية.

22) المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، (1999م)، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، الناشر مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

2. مراجع مواقع الانترنت:

23) إدارة الموارد البشرية، (2012م)، وكبيديا، الموسوعة الحرة، من موقع <http://ar.wikipedia.org>

24) تعاريف لإدارة الموارد البشرية، (2011م)، تم الحصول عليها من الانترنت من موقع www.hrdiscussion.com

25) الجماصي محمد شكري، (2012م)، من موقع www.imasi.com/ehsa/correlation/linearass.html

26) رمانة ماهر، (2010/07/16م)، الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، مقالة من موقع www.hrdiscussion.com/hr15257.html

27) عيسى محمود حسين، (2007/6/3م)، إدارة الموارد البشرية بين التقليدية والمعاصرة، مقالة للكاتب من موقع www.alukah.net/Culture/1085/836.html

- 28) Baron,James.N. & Krebs,David.M. – (1999) – "Strategic Human Resources: Frameworks for General Manager" – New York – John Willy & Sons Publishing.
- 29) Buckingham,Marcus & Vosburgh,Richard.M. – (2001) – "The 21st century human resources function :It`s the talent , stupid!" – Human Resource Planning Society Publishing – Vol.24 – No.4.
- 30) Cushway Barry – (1999) – "Human Resource Management" – 2nd Edition – United Kingdom – Kogan Page Ltd.
- 31) Dessler Gary – (2012) – "Human Resource Management" – 13th Edition – Pearson Prentice Hall Publishing.
- 32) Mello,Jeffrey.A. – (2010) – "Strategic Human Resource Management" – 3th Edition – Cengage Learning Publishing.
- 33) Mondy. R.Wayne – (2007) – "Human Resource Management" – 10th Edition – Pearson Prentice Hall Publishing.
- 34) Rowley,C. & Bae,J. – (2002) – "Globalization and transformation of human resource management in South Korea" – The International Journal of Human Resource Management – Vol.13 – No.3.
- 35) Schuler, Randall. S. & Jackson, Susan. E. – (2007) – "Strategic Human Resource Management" – Second Edition – Blackwell Publishing.
- 36) Tompkins,J.– (2002) – "Strategic Human Resources Management" in Public Personnel Management – Vol. 3 – No.1.
- 37) Werner,Jon.M. & DeSimone,Randy.L. – (2005) – "Human Resource Development" – 4th Edition – Cengage Learning Publishing.

الملاحق

الملحق (1)
جداول البيانات
جدول رقم (18)

مجاميع الوظائف السبعة مع نسب التنفيذ				
الوظيفة	المجموع الحالي	المجموع المثالي	النسبة المئوية للتنفيذ	النسبة المئوية المعاكسة
وظيفة الاختيار والتعيين Selection & Recruitment	21.65	48.00	45%	55%
وظيفة التعويض والمكافآت Benefits & Compensation	12.05	30.00	40%	60%
وظيفة التدريب والتطوير Development & Training	4.90	12.00	41%	59%
وظيفة السلامة والصحة Health & Safety	2.40	6.00	40%	60%
وظيفة الرقابة وتقييم الأداء Appraisal Performance & Control	6.70	12.00	56%	44%
وظيفة علاقات العمل Labour Relations	10.68	21.00	51%	49%
وظيفة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management	42.78	66.00	65%	35%
المجموع	101.15	195.00	52%	48%

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (19)

التكرارات لوظيفة الاختيار والتعيين Selection & Recruitment												
الإجابات												السؤال المتعلق بالوظيفة
لا أعلم		لا تقوم		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
7.5	3.0	5.0	2.0	2.5	1.0	22.5	9.0	47.5	19.0	15.0	6.0	القيام بعمليات البحث عن واستقطاب الموارد البشرية؟
15.0	6.0	12.5	5.0	7.5	3.0	20.0	8.0	27.5	11.0	17.5	7.0	القيام بعمليات الاختيار والتعيين؟
30.0	12.0	0.0	0.0	17.5	7.0	10.0	4.0	22.5	9.0	20.0	8.0	القيام بتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية؟

التكرارات لوظيفة الاختيار والتعيين Selection & Recruitment												
الإجابات												السؤال المتعلق بالوظيفة
لا أعلم		لا تقوم		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
22.5	9.0	5.0	2.0	7.5	3.0	25.0	10.0	15.0	6.0	25.0	10.0	القيام بتحليل البنية التنظيمية للمؤسسة وبناء الهرم الوظيفي وتحديثه عند اللزوم؟
15.0	6.0	2.5	1.0	5.0	2.0	12.5	5.0	32.5	13.0	32.5	13.0	القيام بتحليل الوظائف؟
15.0	6.0	0.0	0.0	2.5	1.0	7.5	3.0	25.0	10.0	50.0	20.0	القيام بتوصيف الوظائف؟
12.5	5.0	2.5	1.0	0.0	0.0	7.5	3.0	25.0	10.0	52.5	21.0	القيام بإعداد دليل توصيف الوظائف (دليل الموظف)؟
10.0	4.0	0.0	0.0	5.0	2.0	17.5	7.0	35.0	14.0	32.5	13.0	القيام بتحليل الموارد البشرية في المؤسسة من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة؟
127.5	51.0	27.5	11.0	47.5	19.0	122.5	49.0	230.0	92.0	245.0	98.0	المجموع
15.9	6.4	3.4	1.4	5.9	2.4	15.3	6.1	28.8	11.5	30.6	12.3	المتوسط
غير مقبولة				مقبولة				جيدة				الدرجة
7.75				8.50				23.75				المجموع حسب الدرجة
19.38				21.25				59.38				النسبة المئوية حسب الدرجة%

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (20)

التحليل الإحصائي لوظيفة الاختيار والتعيين Selection & Recruitment باستخدام مقياس ليكرت السداسي			
النسبة %	الاتجاه الذي يمثله	المتوسط الحسابي المرجح	السؤال
من 66.9 - 83.5	غالباً	2.58	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بعمليات البحث عن واستقطاب الموارد البشرية؟
من 50.2 - 66.8	أحياناً	3.15	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بعمليات الاختيار والتعيين؟
من 50.2 - 66.8	أحياناً	3.45	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية؟
من 50.2 - 66.8	أحياناً	3.2	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتحليل البنية التنظيمية للمؤسسة وبناء الهرم الوظيفي وتحديثه عند اللزوم؟
من 66.9 - 83.5	غالباً	2.58	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتحليل الوظائف؟
من 66.9 - 83.5	غالباً	2.22	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتوصيف الوظائف؟
من 66.9 - 83.5	غالباً	2.12	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بإعداد دليل توصيف الوظائف (دليل الموظف)؟
من 66.9 - 83.5	غالباً	2.35	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتحليل الموارد البشرية في المؤسسة من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة؟

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (21)

مقياس ليكرت

مقياس ليكرت الخماسي				مقياس ليكرت السداسي			
النسبة المئوية %	الاتجاه الذي يمثلها	المتوسط الحسابي المرجح	الدرجة	النسبة المئوية %	الاتجاه الذي يمثلها	المتوسط الحسابي المرجح	الدرجة
من 100 - 81	دائماً	من 1.79 - 1	1	من 100 - 83.6	دائماً	من 1.83 - 1	1
من 80 - 61	غالباً	من 1.59 - 1.80	2	من 83.5 - 66.9	غالباً	من 2.67 - 1.84	2
من 60 - 41	أحياناً	من 3.39 - 1.60	3	من 66.8 - 50.2	أحياناً	من 3.51 - 2.68	3
من 40 - 21	نادراً	من 4.19 - 3.40	4	من 50.1 - 33.5	نادراً	من 4.35 - 3.52	4
من 20 - 0	لا أعلم	من 5 - 4.20	5	من 33.4 - 16.8	لا تقوم	من 5.19 - 4.36	5
مقياس ليكرت الرباعي				من 16.7 - 0	لا أعلم	من 6 - 5.20	6
من 100 - 76	أوافق بشدة	من 1.74 - 1	1	مقياس ليكرت الثلاثي			
من 75 - 51	أوافق	من 2.49 - 1.75	2	من 100 - 66.7	نعم	من 1.66 - 1	1
من 50 - 26	لا أوافق	من 3.24 - 2.50	3	من 66.6 - 33.4	لا	من 2.33 - 1.67	2
من 25 - 0	لا أوافق بشدة	من 4 - 3.25	4	من 33.3 - 0	لا أعلم	من 3 - 2.34	3

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (22)

التكرارات لوظيفة التعويض والمكافآت Benefits & Compensation												
الإجابات											السؤال المتعلق بالوظيفة	
لا أعلم		لا تقوم		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		التكرار
30.0	12.0	22.5	9.0	2.5	1.0	5.0	2.0	2.5	1.0	37.5	15.0	القيام بعمليات تحديد المرتبات والأجور؟
12.5	5.0	7.5	3.0	0.0	0.0	0.0	0.0	15.0	6.0	65.0	26.0	القيام بوضع نظام خاص لمراقبة الدوام والحضور والغياب والإجازات؟
15.0	6.0	5.0	2.0	2.5	1.0	10.0	4.0	15.0	6.0	52.5	21.0	القيام بوضع نظام خاص للحوافز والمكافآت؟
10.0	4.0	2.5	1.0	2.5	1.0	0.0	0.0	10.0	4.0	75.0	30.0	القيام بالأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل؟
12.5	5.0	0.0	0.0	7.5	3.0	7.5	3.0	22.5	9.0	50.0	20.0	القيام بعمليات التدقيق في الموارد البشرية والترقيات والعقوبات؟
80.0	32.0	37.5	15.0	15.0	6.0	22.5	9.0	65.0	26.0	280.0	112.0	المجموع
16.0	6.4	7.5	3.0	3.0	1.2	4.5	1.8	13.0	5.2	56.0	22.4	المتوسط
غير مقبولة				مقبولة				جيدة				الدرجة
9.40				3.00				27.60				المجموع حسب الدرجة
23.50				7.50				69.00				النسبة المئوية حسب الدرجة%

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (23)

التحليل الإحصائي لوظيفة التعويض والمكافآت Benefits & Compensation باستخدام مقياس ليكرت السداسي			
النسبة %	الاتجاه الذي يمثله	المتوسط الحسابي المرجح	السؤال
من 33.5 - 50.1	نادراً	3.6	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بعمليات تحديد المرتبات والأجور؟
من 66.9 - 83.5	غالباً	2.08	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بوضع نظام خاص لمراقبة الدوام والحضور والغياب والإجازات؟
من 66.9 - 83.5	غالباً	2.38	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بوضع نظام خاص للحوافز والمكافآت؟
من 83.6 - 100	دائماً	1.78	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بالأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل؟
من 66.9 - 83.5	غالباً	2.22	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بعمليات التدقيق في الموارد البشرية والترقيات والعقوبات؟

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (24)

التكرارات لوظيفة التدريب والتطوير Development & Training												
الإجابات												السؤال المتعلق بالوظيفة
لا أعلم		لا تقوم		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
10.0	4.0	5.0	2.0	5.0	2.0	20.0	8.0	27.5	11.0	32.5	13.0	القيام بعمليات تدريب وتنمية الموارد البشرية؟
12.5	5.0	5.0	2.0	0.0	0.0	17.5	7.0	20.0	8.0	45.0	18.0	القيام بوضع خطة وبرنامج واضح لعمليات التدريب والترشيح لدورات التدريبية؟
22.5	9.0	10.0	4.0	5.0	2.0	37.5	15.0	47.5	19.0	77.5	31.0	المجموع
11.3	4.5	5.0	2.0	2.5	1.0	18.8	7.5	23.8	9.5	38.8	15.5	المتوسط
غير مقبولة				مقبولة				جيدة				الدرجة
6.50				8.50				25.00				المجموع حسب الدرجة
16.25				21.25				62.50				النسبة المئوية حسب الدرجة%

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (25)

التحليل الإحصائي لوظيفة التدريب والتطوير Development & Training باستخدام مقياس ليكرت السداسي			
السؤال	المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه الذي يمثله	النسبة%
تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بعمليات تدريب وتنمية الموارد البشرية؟	2.52	غالباً	من 66.9 – 83.5
تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بوضع خطة وبرنامج واضح لعمليات التدريب والترشيح لدورات التدريبية؟	2.38	غالباً	من 66.9 – 83.5

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (26)

التكرارات لوظيفة السلامة والصحة Health & Safety												
الإجابات											السؤال المتعلق بالوظيفة	
لا أعلم		لا تقوم		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		التكرار
7.5	3.0	7.5	3.0	7.5	3.0	15.0	6.0	20.0	8.0	42.5	17.0	القيام بأمور الرعاية الصحية للعاملين والسلامة المهنية؟
غير مقبولة				مقبولة				جيدة				الدرجة
6.00				9.00				25.00				المجموع حسب الدرجة
15.00				22.50				62.50				النسبة المئوية حسب الدرجة%

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (27)

التحليل الإحصائي لوظيفة السلامة والصحة Health & Safety باستخدام مقياس ليكرت السداسي			
النسبة%	الاتجاه الذي يمثله	المتوسط الحسابي المرجح	السؤال
من 66.9 - 83.5	غالباً	2.4	تهتم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بأمور الرعاية الصحية للعاملين والسلامة المهنية؟

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (28)

التكرارات لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء Appraisal Performance & Control												
الإجابات												السؤال المتعلق بالوظيفة
لا أعلم		لا تقوم		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
27.5	11.0	25.0	10.0	10.0	4.0	10.0	4.0	17.5	7.0	10.0	4.0	القيام بوضع نظام خاص لقياس مدى رضا الموظفين؟
15.0	6.0	5.0	2.0	10.0	4.0	10.0	4.0	20.0	8.0	40.0	16.0	القيام بعمليات تقييم الأداء؟
42.5	17.0	30.0	12.0	20.0	8.0	20.0	8.0	37.5	15.0	50.0	20.0	المجموع
21.3	8.5	15.0	6.0	10.0	4.0	10.0	4.0	18.8	7.5	25.0	10.0	المتوسط
غير مقبولة				مقبولة				جيدة				الدرجة
14.50				8.00				17.50				المجموع حسب الدرجة
36.25				20.00				43.75				النسبة المئوية حسب الدرجة%

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (29)

التحليل الإحصائي لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء Performance Appraisal & Control باستخدام مقياس ليكرت السداسي			
النسبة%	الاتجاه الذي يمثله	المتوسط الحسابي المرجح	السؤال
من 50.1 - 33.5	نادراً	4.05	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بوضع نظام خاص لقياس مدى رضا الموظفين؟
من 83.5 - 66.9	غالباً	2.65	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بعمليات تقييم الأداء؟

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (30)

التكرارات لوظيفة علاقات العمل Labour Relations							
الإجابات						السؤال المتعلق بالوظيفة	
لا أعلم		لا		نعم			
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
21.0	52.5	0.0	0.0	19.0	47.5	هناك سياسات محددة يحتكم إليها في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق الأهداف المطلوبة؟	
21.0	52.5	0.0	0.0	19.0	47.5	هناك أهداف إستراتيجية محددة مطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية؟	
17.0	42.5	7.0	17.5	16.0	40.0	برأيك هل هذه الأهداف والسياسات مطابقة؟	
59.0	147.5	7.0	17.5	54.0	135.0	المجموع	
19.7	49.2	2.3	5.8	18.0	45.0	المتوسط	
مقبولة		غير مقبولة		الدرجة			
19.67		20.33		المجموع حسب الدرجة			
49.17		50.83		النسبة المئوية حسب الدرجة%			

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (31)

التكرارات لوظيفة علاقات العمل												
الإجابات												السؤال المتعلق بالوظيفة
لا أعلم		لا تقوم		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
17.5	7.0	12.5	5.0	2.5	1.0	15.0	6.0	20.0	8.0	32.5	13.0	القيام بتحديد علاقات الرؤساء مع المرؤوسين؟
7.5	3.0	2.5	1.0	2.5	1.0	5.0	2.0	20.0	8.0	62.5	25.0	القيام بتحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات لكل العاملين في المؤسسة؟
25.0	10.0	15.0	6.0	5.0	2.0	20.0	8.0	40.0	16.0	95.0	38.0	المجموع
12.5	5.0	7.5	3.0	2.5	1.0	10.0	4.0	20.0	8.0	47.5	19.0	المتوسط
غير مقبولة				مقبولة				جيدة				الدرجة
8.00				5.00				27.00				المجموع حسب الدرجة
20.00				12.50				67.50				النسبة المئوية حسب الدرجة%

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (32)

التحليل الإحصائي لوظيفة علاقات العمل Labour Relations باستخدام مقياس ليكرت السداسي والثلاثي			
النسبة %	الاتجاه الذي يمثله	المتوسط الحسابي المرجح	السؤال
من 33.4 – 66.6	لا	1.95	هناك سياسات محددة تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق الأهداف المطلوبة؟
من 33.4 – 66.6	لا	1.95	هناك أهداف إستراتيجية محددة مطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية؟
من 33.4 – 66.6	لا	1.98	برأيك هل هذه الأهداف والسياسات مطبقة؟
من 50.2 – 66.8	أحياناً	2.95	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتحديد علاقات الرؤساء مع المرؤوسين؟
من 66.9 – 83.5	غالباً	1.85	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات لكل العاملين في المؤسسة؟

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (33)

التكرارات لوظيفة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management												
الإجابات												السؤال المتعلق بالوظيفة
لا أعلم		لا تقوم		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
42.5	17.0	2.5	1.0	0.0	0.0	10.0	4.0	27.5	11.0	17.5	7.0	القيام ببناء استراتيجيات الموارد البشرية؟
30.0	12.0	12.5	5.0	0.0	0.0	15.0	6.0	22.5	9.0	20.0	8.0	القيام بتحليل المناخ الخارجي؟
27.5	11.0	5.0	2.0	5.0	2.0	12.5	5.0	22.5	9.0	27.5	11.0	القيام بتحليل المناخ الداخلي؟
32.5	13.0	10.0	4.0	2.5	1.0	17.5	7.0	25.0	10.0	12.5	5.0	القيام بتحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية؟
30.0	12.0	10.0	4.0	2.5	1.0	20.0	8.0	22.5	9.0	15.0	6.0	القيام بتحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية؟
35.0	14.0	5.0	2.0	7.5	3.0	15.0	6.0	17.5	7.0	20.0	8.0	القيام بصياغة وتكوين الاستراتيجيات؟
42.5	17.0	5.0	2.0	5.0	2.0	17.5	7.0	15.0	6.0	15.0	6.0	القيام بتنفيذ الاستراتيجيات؟
32.5	13.0	10.0	4.0	0.0	0.0	17.5	7.0	17.5	7.0	22.5	9.0	القيام بمتابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجيات؟
272.5	109.0	60.0	24.0	22.5	9.0	125.0	50.0	170.0	68.0	150.0	60.0	المجموع
34.1	13.6	7.5	3.0	2.8	1.1	15.6	6.3	21.3	8.5	18.8	7.5	المتوسط
غير مقبولة				مقبولة				جيدة				الدرجة
16.63				7.38				16.00				المجموع حسب الدرجة
41.56				18.44				40.00				النسبة المئوية حسب الدرجة%

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (34)

التكرارات لوظيفة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management						
الإجابات						السؤال المتعلق بالوظيفة
لا أعلم		لا		نعم		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
60.0	24.0	22.5	9.0	17.5	7.0	القيام بإعداد إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية؟
65.0	26.0	15.0	6.0	20.0	8.0	القيام بإعداد إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية؟
57.5	23.0	25.0	10.0	17.5	7.0	القيام بإعداد إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية؟
50.0	20.0	20.0	8.0	30.0	12.0	القيام بإعداد إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية؟
52.5	21.0	20.0	8.0	27.5	11.0	القيام بإعداد إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية؟
55.0	22.0	5.0	2.0	40.0	16.0	هناك معايير للمتابعة والتقييم التي تعتمدھا من تنفيذ استراتيجيات الموارد الإدارة للتحقق البشرية والوصول إلى الانجازات المطلوبة؟
340.0	136.0	107.5	43.0	152.5	61.0	المجموع
56.7	22.7	17.9	7.2	25.4	10.2	المتوسط
غير مقبولة				مقبولة		الدرجة
29.83				10.17		المجموع حسب الدرجة
74.58				25.42		النسبة المئوية حسب الدرجة%

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (35)

التحليل الإحصائي لوظيفة الإدارة الإستراتيجية Management Strategic باستخدام مقياس ليكرت السداسي والثلاثي			
النسبة %	الاتجاه الذي يمثله	المتوسط الحسابي المرجح	السؤال
من 33.5 - 50.1	نادراً	3.7	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها ببناء استراتيجيات الموارد البشرية؟
من 33.5 - 50.1	نادراً	3.53	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتحليل المناخ الخارجي؟
من 50.2 - 66.8	أحياناً	3.2	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتحليل المناخ الداخلي؟
من 33.5 - 50.1	نادراً	3.7	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية؟
من 33.5 - 50.1	نادراً	3.6	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية؟
من 33.5 - 50.1	نادراً	3.65	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بصياغة وتكوين الاستراتيجيات؟
من 33.5 - 50.1	نادراً	3.98	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتنفيذ الاستراتيجيات؟
من 33.5 - 50.1	نادراً	3.55	تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بمتابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجيات؟
من صفر - 33.3	لا أعلم	2.42	إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية.
من صفر - 33.3	لا أعلم	2.45	إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية.
من صفر - 33.3	لا أعلم	2.4	إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.
من 33.4 - 66.6	لا	2.2	إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.

التحليل الإحصائي لوظيفة الإدارة الإستراتيجية Management Strategic باستخدام مقياس ليكرت السداسي والثلاثي			
السؤال	المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه الذي يمثله	النسبة %
إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية.	2.25	لا	من 33.4 - 66.6
هناك معايير للمتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية والوصول إلى الانجازات المطلوبة؟	2.15	لا	من 33.4 - 66.6

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (36)

الجنس			
الاتجاه	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية أو المتجمعة %
ذكر	186	68.9	68.9
أنثى	84	31.1	100
المجموع	270	100	

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (37)

الحالة الاجتماعية			
الاتجاه	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية أو المتجمعة %
أعزب	40	14.8	14.8
متزوج	224	83	97.8
أرمل	6	2.2	100
المجموع	270	100	

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (38)

العمر			
الاتجاه	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية أو المتجمعة %
من 20-30 سنة	22	8.1	8.1
من 31-40 سنة	109	40.4	48.5
من 41 - 50 سنة	96	35.6	84.1
أكثر من 50 سنة	43	15.9	100
المجموع	270	100	

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (39)

المستوى التعليمي			
الاتجاه	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية أو المتجمعة %
أمي	1	0.4	0.4
ملم	78	28.9	29.3
تعليم أساسي	63	23.3	52.6
ثانوي	51	18.9	71.5
معهد	41	15.2	86.7
جامعي	36	13.3	100
المجموع	270	100	

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (40)

ذكر كيفية تعلمك لمهنتك في المؤسسة			
الاتجاه	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية أو المتجمعة %
أكاديمي	33	12.2	12.2
فني	33	12.2	24.4
تدريب في موقع العمل	204	75.6	100
المجموع	270	100	

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (41)

هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة			
الاتجاه	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية أو المتجمعة %
نعم	98	36.3	36.3
لا	172	63.7	100
المجموع	270	100	

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (42)

عدد الدورات التدريبية التي خضعت لها			
الاتجاه	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية أو المتجمعة %
لم أخضع إلى أية دورة	169	62.6	62.6
من 1 - 3 دورة	63	23.3	85.9
من 4 - 6 دورة	18	6.7	92.6
من 7 - 9 دورة	10	3.7	96.3
من 10 - 12 دورة	7	2.6	98.9
أكثر من 12 دورة	3	1.1	100
المجموع	270	100	

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (43)

تكرارات القسم الثاني مجتمعة (القدرة على التقييم الذاتي)												
الإجابات												السؤال المتعلق بالوظيفة
لا أعلم		إطلاقاً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
3.3	9.0	0.0	0.0	1.9	5.0	10.0	27.0	41.8	113.0	43.0	116.0	أعلم ما هي مسؤولياتي الوظيفية
0.7	2.0	0.0	0.0	2.2	6.0	10.4	28.0	43.0	116.0	43.7	118.0	أعرف من هو مديري وأعلم ما هي مسؤولياته
1.5	4.0	0.7	2.0	12.7	34.0	40.7	110.0	28.5	77.0	15.9	43.0	أشعر بأن عملي كبير جداً ومتعب
0.0	0.0	0.0	0.0	1.1	3.0	23.0	62.0	48.1	130.0	27.8	75.0	أشعر بأنه يمكنني مناقشة مشكلات العمل مع مديري
0.0	0.0	0.0	0.0	2.6	7.0	12.2	33.0	35.9	97.0	49.3	133.0	أشعر بأنني جزء من فريق عمل منتج
2.7	7.0	0.0	0.0	0.7	2.0	18.1	49.0	34.8	94.0	43.7	118.0	أعلم ما هي أهدافي اليومية والأسبوعية
24.1	65.0	0.0	0.0	14.4	39.0	23.0	62.0	24.4	66.0	14.1	38.0	أعلم ما هي الأهداف بعيدة المدى الخاصة بالمؤسسة
17.8	48.0	0.4	1.0	8.9	24.0	17.4	47.0	34.4	93.0	21.1	57.0	أعلم ما هو الهيكل التنظيمي للمؤسسة
7.5	20.0	0.0	0.0	4.8	13.0	24.4	66.0	40.0	108.0	23.3	63.0	أشعر بأنني تلقيت التدريب الكافي لكي أمارس عملي بالشكل الأمثل
57.6	155.0	1.1	3.0	49.3	133.0	179.2	484.0	330.9	894.0	281.9	761.0	المجموع
6.4	17.2	0.1	0.3	5.5	14.8	19.9	53.8	36.8	99.3	31.3	84.6	المتوسط
غير مقبولة				مقبولة				جيدة				الدرجة
17.56				68.56				183.89				المجموع حسب الدرجة
6.52				25.39				68.09				النسبة المئوية حسب الدرجة%

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

جدول رقم (44)

تكرارات القسم الثالث مجتمعة (الرضا الوظيفي)							
السؤال المتعلق بالوظيفة							
الإجابات							
أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
1.0	0.4	109.0	40.4	131.0	48.5	29.0	10.7
يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالقطاع الخاص والسوق المحلي مرضياً لك							
6.0	2.2	127.0	47.0	116.0	43.0	21.0	7.8
يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مرضياً لك							
35.0	13.0	116.0	43.0	119.0	44.0	0.0	0.0
تمثل الحوافز السنوية حافزاً معنوياً لزيادة إنتاجيتك							
18.0	6.6	160.0	59.3	89.0	33.0	3.0	1.1
يقوم رئيسك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم (توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير)							
10.0	3.7	132.0	48.9	120.0	44.4	8.0	3.0
النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتك							
20.0	7.4	120.0	44.4	120.0	44.4	10.0	3.8
نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعلياً حقيقة أدائك بالعمل							
15.0	5.5	116.0	43.0	139.0	51.5	0.0	0.0
لديك ثقة بما يتم إخبارك أو وعدك به من قبل الإدارة							
21.0	7.8	124.0	45.9	121.0	44.8	4.0	1.5
لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي لذلك							
85.0	31.5	185.0	68.5	0.0	0.0	0.0	0.0
برأيك إعطاء الصلاحيات يزيد من الإنتاجية							
34.0	12.6	128.0	47.4	108.0	40.0	0.0	0.0
لديك المعلومات / البيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه							
54.0	20.0	204.0	75.6	12.0	4.4	0.0	0.0
رئيسك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية							
66.0	24.4	188.0	69.6	14.0	5.3	2.0	0.7
رئيسك المباشر يتعامل معك بشفافية							
37.0	13.7	129.0	47.8	101.0	37.4	3.0	1.1
رئيسك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويزيد من خبراتك العملية والعلمية							
21.0	7.8	138.0	51.1	108.0	40.0	3.0	1.1
أفكارك وآرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذ القرارات							

تكرارات القسم الثالث مجتمعة (الرضا الوظيفي)									
الإجابات								السؤال المتعلق بالوظيفة	
أوافق بشدة		أوافق		أوافق		لا أوافق بشدة			
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
77.0	28.5	193.0	71.5	0.0	0.0	0.0	0.0	رئيسك المباشر يعاملك باحترام	
48.0	17.8	210.0	77.8	6.0	2.2	6.0	2.2	تجد تقديراً من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي	
11.0	4.1	126.0	46.6	122.0	45.2	11.0	4.1	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية	
2.0	0.7	103.0	38.1	96.0	35.6	69.0	25.6	الرعاية الصحية بالمؤسسة مناسبة ومؤمنة	
26.0	9.6	131.0	48.5	111.0	41.2	2.0	0.7	مفهوم العمل كفريق واحد (الجماعية) بالمؤسسة واضح ومطبق	
33.0	12.2	205.0	75.9	32.0	11.9	0.0	0.0	سياسة الدوام المتبعة حالياً بالمؤسسة واضحة ومناسبة	
26.0	9.6	130.0	48.1	111.0	41.2	3.0	1.1	سياسة الباب المفتوح في المؤسسة مطبقة ومفيدة	
16.0	5.9	125.0	46.3	127.0	47.0	2.0	0.8	أهداف المؤسسة والتي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة	
19.0	7.0	105.0	38.9	139.0	51.5	7.0	2.6	الخدمات التي يقدمها لك قسم (دائرة) الموارد البشرية والشؤون الإدارية مرضية لك	
31.0	11.5	160.0	59.3	77.0	28.5	2.0	0.7	يوجد لك وصف وظيفي واضح ومكتوب ومتفق عليه مع مديرك المباشر	
28.0	10.4	218.0	80.7	24.0	8.9	0.0	0.0	الحوافز التي يقترحها مديرك تزيد من إنتاجيتك	
20.0	7.4	213.0	78.9	35.0	13.0	2.0	0.7	مكان العمل الذي تعمل به يتميز بأنه مريح وآمن	
14.0	5.2	161.0	59.6	93.0	34.5	2.0	0.7	كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة	
32.0	11.8	143.0	53.0	95.0	35.2	0.0	0.0	تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من رئيسك	

تكرارات القسم الثالث مجتمعة (الرضا الوظيفي)								
الإجابات								السؤال المتعلق بالوظيفة
أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لا أوافق بشدة		
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
113.0	41.9	147.0	54.4	8.0	3.0	2.0	0.7	في حال وجود داعي للتواجد للعمل الإضافي فإنك على أتم الاستعداد لذلك
57.0	21.1	160.0	59.3	43.0	15.9	10.0	3.7	خلال العام الحالي (2008م) لم أفكر بترك العمل في المؤسسة
56.0	20.7	195.0	72.3	19.0	7.0	0.0	0.0	معنوياتك في العمل مرتفعة
1032.0	382.0	4701.0	1741.1	2436.0	902.5	201.0	74.4	المجموع
33.3	12.3	151.6	56.2	78.6	29.1	6.5	2.4	المتوسط
الدرجة				مقبولة				غير مقبولة
المجموع حسب الدرجة				184.94				85.06
النسبة المئوية حسب الدرجة%				68.49				31.51

* نتائج تحليل عينة البحث (2008م)

الملحق (2)

جامعة دمشق
كلية الزراعة
قسم الاقتصاد الزراعي

استمارة استبيان Questionnaire 1

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى تطبيقها في المؤسسة العامة للدواجن
Strategic Human Resource Management And The Extent Of Appling This
Concept In General Association For Poultry

رقم الاستمارة: التاريخ: المحافظة: المدينة:

السيد(ة) الموظف(ة) في المؤسسة العامة للدواجن
تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى تطبيقها في المؤسسة العامة للدواجن. وقد وقع عليكم الاختيار لتكونوا ضمن عينة الدراسة، لذا نرجو منكم التعاون معنا بتعبئة هذه الاستمارة بما يتوافق مع وجهة نظركم. علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولن تطالع أو تستخدم بغير الهدف الموصوف. شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

نرجو منكم الإجابة على الأسئلة التالية

اسم الموظف(ة) (اختياري):.....

المسمى الوظيفي:.....

المؤهل العلمي:.....

القسم:.....

الفرع:.....

المجموع الكلي لسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:.....

المجموع الكلي لسنوات الخدمة بالمؤسسة:.....

* القسم الأول: خاص بإدارة الموارد البشرية:

(1) - هناك سياسات محددة تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق الأهداف المطلوبة؟

نعم ☐ لا ☐ لا أعلم ☐

(2) - هناك أهداف إستراتيجية محددة مطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية؟

نعم ☐ لا ☐ لا أعلم ☐

(3) - برأيك هل هذه الأهداف والسياسات مطبقة؟

نعم ☐ لا ☐ لا أعلم ☐

(4) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بعمليات البحث عن واستقطاب الموارد البشرية؟

دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا تقوم ☐ لا أعلم ☐

(5) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بعمليات الاختيار والتعيين؟

دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا تقوم ☐ لا أعلم ☐

(6) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية؟

دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا تقوم ☐ لا أعلم ☐

(7) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتحليل البنية التنظيمية للمؤسسة وبناء الهرم الوظيفي وتحديثه عند اللزوم؟

□ دائماً □ غالباً □ أحياناً □ نادراً □ لا تقوم □ لا أعلم

(8) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتحديد علاقات الرؤساء مع الرؤوسين؟

□ دائماً □ غالباً □ أحياناً □ نادراً □ لا تقوم □ لا أعلم

(9) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات لكل العاملين في المؤسسة؟

□ دائماً □ غالباً □ أحياناً □ نادراً □ لا تقوم □ لا أعلم

(10) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتحليل الوظائف؟

□ دائماً □ غالباً □ أحياناً □ نادراً □ لا تقوم □ لا أعلم

(11) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتوصيف الوظائف؟

□ دائماً □ غالباً □ أحياناً □ نادراً □ لا تقوم □ لا أعلم

(12) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بإعداد دليل توصيف الوظائف (دليل الموظف)؟

□ دائماً □ غالباً □ أحياناً □ نادراً □ لا تقوم □ لا أعلم

(13) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بعمليات تحديد المرتبات والأجور؟

□ دائماً □ غالباً □ أحياناً □ نادراً □ لا تقوم □ لا أعلم

(14) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بوضع نظام خاص لمراقبة الدوام والحضور والغياب والإجازات؟

□ دائماً □ غالباً □ أحياناً □ نادراً □ لا تقوم □ لا أعلم

15) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بوضع نظام خاص للحوافز والمكافآت؟

☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا تقوم ☐ لا أعلم

16) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بوضع نظام خاص لقياس مدى رضا الموظفين؟

☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا تقوم ☐ لا أعلم

17) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بعمليات تقييم الأداء؟

☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا تقوم ☐ لا أعلم

18) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بعمليات تدريب وتنمية الموارد البشرية؟

☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا تقوم ☐ لا أعلم

19) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بوضع خطة وبرنامج واضح لعمليات التدريب والترشيح لدورات التدريبية؟

☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا تقوم ☐ لا أعلم

20) - تهتم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بأمور الرعاية الصحية للعاملين والسلامة المهنية؟

☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا تقوم ☐ لا أعلم

21) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بالأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل؟

☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا تقوم ☐ لا أعلم

22) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بعمليات التدقيق في الموارد البشرية والترقيات والعقوبات؟

☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا تقوم ☐ لا أعلم

23) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتحليل الموارد البشرية في المؤسسة من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة؟

☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا تقوم ☐ لا أعلم

24) - هل هناك مهام أخرى تعتقد أنه يجب على إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها القيام بها؟ ما هي؟

.....
.....
.....

* القسم الثاني: خاص بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

I) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها ببناء استراتيجيات الموارد البشرية؟

☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا تقوم ☐ لا أعلم

خلال بناء استراتيجيات الموارد البشرية:

1) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتحليل المناخ الخارجي؟
(عوامل طبيعية - منافسين للمنظمة - قوانين وأنظمة حكومية - ظروف السوق.... إلخ).

☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا تقوم ☐ لا أعلم

2) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتحليل المناخ الداخلي؟ (أفراد - وظائف - معدات وتجهيزات - أنظمة وإجراءات داخل المنظمة - الأمور الفنية - علاقات إنسانية.... إلخ).

☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا تقوم ☐ لا أعلم

3) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية؟ (قضايا الاستقطاب والاختيار والمفاضلة - التعويضات - الحوافز - العقوبات... إلخ).

☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا تقوم ☐ لا أعلم

4) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية؟ (الأهداف التي تريد الإدارة الوصول إليها في نهاية الأنشطة التي تشملها استراتيجيات وخطط الموارد البشرية).

☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا تقوم ☐ لا أعلم

5) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بصياغة وتكوين الاستراتيجيات؟ (خطط طويلة الأجل وشاملة من أجل استخدام المتاح بأفضل أسلوب وأفضل توقيت حتى يتحقق أعلى عائد).

☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا تقوم ☐ لا أعلم

6) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بتنفيذ الاستراتيجيات؟ (أي ترجمة هذه الاستراتيجيات إلى خطط وبرامج وموازنات تعبر عن كل الأنشطة التي يجب القيام بها).

☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا تقوم ☐ لا أعلم

7) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بمتابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجيات؟ (الأداء الفعلي معبراً عنه بوحدة القياس المناسبة - مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة وبيان الانحرافات والبحث عن أسبابها - وضع الحلول البديلة... إلخ).

☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا تقوم ☐ لا أعلم

II) - تقوم إدارة الموارد البشرية أو من في حكمها بإعداد الاستراتيجيات التالية:

أ) - إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية.

□ نعم □ لا □ لا أعلم

ب) - إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية.

□ نعم □ لا □ لا أعلم

ج) - إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.

□ نعم □ لا □ لا أعلم

د) - إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.

□ نعم □ لا □ لا أعلم

هـ) - إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية.

□ نعم □ لا □ لا أعلم

III) - هناك معايير للمتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية والوصول إلى الانجازات المطلوبة؟

□ نعم □ لا □ لا أعلم

الملحق (3)

جامعة دمشق
كلية الزراعة
قسم الاقتصاد الزراعي

استمارة استبيان
Questionnaire
2

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى تطبيقها في المؤسسة العامة للدواجن
Strategic Human Resource Management And The Extent Of Appling This
Concept In General Association For Poultry

رقم الاستمارة: التاريخ: المحافظة: المدينة:

السيد(ة) الموظف(ة) في المؤسسة العامة للدواجن
تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى تطبيقها في المؤسسة العامة للدواجن. وقد وقع عليكم الاختيار لتكونوا ضمن عينة الدراسة، لذا نرجو منكم التعاون معنا بتعبئة هذه الاستمارة بما يتوافق مع وجهة نظركم. علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولن تطالع أو تستخدم بغير الهدف الموصوف. شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

نرجو منكم الإجابة على الأسئلة التالية

اسم الموظف(ة) (اختياري):.....

المسمى الوظيفي:.....

القسم:.....

الفرع:.....

المجموع الكلي لسنوات الخدمة بالمؤسسة:.....

* القسم الأول: تقييم الموارد البشرية:

(1) - الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

(2) - الحالة الاجتماعية:

☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل

(3) - الرجاء ذكر عمرك:

☐ أقل من 20 سنة ☐ 20—30 سنة ☐ 31—40 سنة

☐ 41—50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

(4) - الرجاء ذكر المستوى التعليمي:

☐ أمي ☐ ملم ☐ تعليم أساسي ☐ ثانوي

☐ معهد ☐ جامعي ☐ فوق الجامعي

(5) - الرجاء ذكر كيفية تعلمك لمهنتك في المؤسسة:

☐ تعليم أكاديمي ☐ تعليم فني ☐ تدريب في موقع العمل

(6) - هل اتبعت دورات تدريبية خلال عملك في المؤسسة:

☐ نعم ☐ لا

(7) - الرجاء ذكر عدد الدورات التدريبية التي خضعت لها:

☐ لم أخضع إلى أية دورة ☐ 1 - 3 دورة ☐ 4 - 6 دورات

□ 7 - 9 دورات □ 10 - 12 دورات □ أكثر من 12 دورة

8) - فيما يلي ضع إشارة عند الخانة التي تراها مناسبة:

أ) - أعلم ما هي مسؤولياتي الوظيفية.

□ دائماً □ غالباً □ أحياناً □ نادراً □ لا أعلم

ب) - أعرف من هو مديري وأعلم ما هي مسؤولياته.

□ دائماً □ غالباً □ أحياناً □ نادراً □ لا أعلم

ج) - أشعر بأن عملي كبير جداً ومتعب.

□ دائماً □ غالباً □ أحياناً □ نادراً □ إطلاقاً

د) - أشعر بأنه يمكنني مناقشة مشكلات العمل مع مديري.

□ دائماً □ غالباً □ أحياناً □ نادراً □ إطلاقاً

هـ) - أشعر بأنني جزء من فريق عمل منتج.

□ دائماً □ غالباً □ أحياناً □ نادراً □ إطلاقاً

ز) - أعلم ما هي أهدافي اليومية والأسبوعية.

□ دائماً □ غالباً □ أحياناً □ نادراً □ لا أعلم

ح) - أعلم ما هي الأهداف بعيدة المدى الخاصة بالمؤسسة.

□ دائماً □ غالباً □ أحياناً □ نادراً □ لا أعلم

ط) - أعلم ما هو الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

□ دائماً □ غالباً □ أحياناً □ نادراً □ لا أعلم

ي) - أشعر بأنني تلقيت التدريب الكافي لكي أمارس عملي بالشكل الأمثل.

□ دائماً □ غالباً □ أحياناً □ نادراً □ لا أعلم

* القسم الثاني: قياس مدى رضا الموارد البشرية العاملة في المؤسسة:

(1) - يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالقطاع الخاص والسوق المحلي مرضياً لك.

□ أوافق بشدة □ أوافق □ لا أوافق □ لا أوافق بشدة

(2) - يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مرضياً لك.

□ أوافق بشدة □ أوافق □ لا أوافق □ لا أوافق بشدة

(3) - تمثل الحوافز السنوية حافزاً معنوياً لزيادة إنتاجيتك.

□ أوافق بشدة □ أوافق □ لا أوافق □ لا أوافق بشدة

(4) - يقوم رئيسك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم (توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير).

□ أوافق بشدة □ أوافق □ لا أوافق □ لا أوافق بشدة

(5) - النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتك.

□ أوافق بشدة □ أوافق □ لا أوافق □ لا أوافق بشدة

(6) - نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعلياً حقيقة أدائك بالعمل.

□ أوافق بشدة □ أوافق □ لا أوافق □ لا أوافق بشدة

(7) - لديك ثقة بما يتم إخبارك أو وعدك به من قبل الإدارة.

□ أوافق بشدة □ أوافق □ لا أوافق □ لا أوافق بشدة

(8) - لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي لذلك.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(9) - برأيك إعطاء الصلاحيات يزيد من الإنتاجية.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(10) - لديك المعلومات / البيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(11) - رئيسك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(12) - رئيسك المباشر يتعامل معك بشفافية.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(13) - رئيسك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويزيد من خبراتك العملية والعلمية.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(14) - أفكارك وآرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذ القرارات.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(15) - رئيسك المباشر يعاملك باحترام.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(16) - تجد تقديرا من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(17) - يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(18) - الرعاية الصحية بالمؤسسة مناسبة ومؤمنة.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(19) - مفهوم العمل كفريق واحد (الجماعية) بالمؤسسة واضح ومطبق.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(20) - سياسة الدوام المتبعة حالياً بالمؤسسة واضحة ومناسبة.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(21) - سياسة الباب المفتوح في المؤسسة مطبقة ومفيدة.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(22) - أهداف المؤسسة والتي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(23) - الخدمات التي يقدمها لك قسم (دائرة) الموارد البشرية والشؤون الإدارية مرضية لك.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(24) - يوجد لك وصف وظيفي واضح ومكتوب ومتفق عليه مع مديرك المباشر.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(25) - الحوافز التي يقترحها مديرك تزيد من إنتاجيتك.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(26) - مكان العمل الذي تعمل به يتميز بأنه مريح وآمن.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(27) - كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(28) - تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من رئيسك.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(29) - في حال وجود داعي للتواجد للعمل الإضافي فإنك على أتم الاستعداد لذلك.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(30) - خلال العام الحالي (2008م) لم أفكر بترك العمل في المؤسسة.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(31) - معنوياتك في العمل مرتفعة.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

الملحق (4)

مثال عن بطاقة وصف وظيفي في المؤسسة العامة للدواجن

وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي
المؤسسة العامة للدواجن

بطاقة وصف وظيفي رقم / 130 /

الجهة: المؤسسة العامة للدواجن.
المديرية: مديرية الحسابات.
القسم: الحسابات المالية العامة.
الدائرة: دائرة الحسابات العامة في المؤسسة.
مسمى الوظيفة: رئيس دائرة.

الشروط المطلوبة لشغل الوظيفة:

المؤهل العلمي: إجازة في الاقتصاد.
الخبرة: في مجال العمل ثلاث سنوات.

مهام الوظيفة:

- (1) - التأكد من قيام العاملين في الدائرة بتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.
- (2) - الإشراف على إنجاز المعاملات المتعلقة بشؤون الدائرة.
- (3) - استلام البريد الخاص بالدائرة وإجراء ما يلزم بشأنه.
- (4) - القيام بما يكلف به من أعمال أخرى.

ABSTRACT

This Research focuses mainly on describing the concept of Strategic Human Resource Management and their relevance in the institutions operating in the agricultural sector and measuring the extent of application of this concept in the General Organization For Poultry as a model representing the agricultural sector in the Syrian Arab Republic. This research was conducted in the summer (2008) and the results were obtained in the autumn of the year (2009). The research was conducted by designing two forms. The first form was distributed to all managers and heads of institutions, branches and sections of the General Organization For Poultry and contained questions related to the evaluation of the department of Human Resources Management in the General Organization For Poultry and if the Strategic Human Resource Management is applied in this department. The second form was distributed to a random sample of employees in the General Organization For Poultry and contained questions related to the extent of the ability to self-evaluation and the extent of job satisfaction for employees because these two things are linked to the extent of the application of Strategic Human Resource Management. The results showed that the concept of Strategic Human Resource Management is not applied in the General Organization For Poultry and it is reflected negatively on the ability to self-evaluation and the extent of job satisfaction for employees in the General Organization For Poultry.

Damascus University
Faculty of Agriculture
Department of Agricultural Economics



The Extent Of Applying Strategic Human Resource Management In The General Organization For Poultry

*A thesis for getting a master degree in Agriculture science
(Agricultural economics)*

Prepared by
Wael Salim Al-Kawi

Supervised by

Advisor
Dr. ABDUL-KARIM MUKDAD

Co -advisor
Dr. NAWAF FOREJAT

*Agriculture economics department
Faculty of Agriculture
Damascus University*

*Agriculture economics department
Faculty of Agriculture
Damascus University*

1433 - 2012